

# 阪神高速道路株式会社経営改善計画

---

阪神高速道路株式会社

平成24年3月28日

## 目次

はじめに .....	1
1. 都市高速道路サービスとは .....	2
2. サービス提供体制 .....	3
(1) グループ経営体制の構築 .....	3
(2) グループ経営の効果と課題 .....	3
(3) グループ経営の評価と改善 .....	4
3. コスト縮減 .....	5
(1) これまでのコスト縮減の取り組み .....	5
(2) 更なるコスト縮減 .....	6
4. 発注の競争性・透明性の向上 .....	8
(1) 子会社への発注の現状と改善策 .....	8
(2) 随意契約から競争的契約への移行が適切な業務についての一般競争入札などへの移行.....	8
(3) 子会社からの外注の競争性の徹底 .....	9
(4) 発注の透明性の向上 .....	9
5. お客さまサービスの向上 .....	10
(1) お客さまサービスの重要課題 .....	10
(2) お客さまサービスの向上への取り組み .....	10
6. 更なる経営改善に向けて .....	13

はじめに

阪神高速道路においては、平成 24 年 1 月、従来の料金圏毎の均一料金から距離料金に移行したところであり、当社の経営に対する社会の関心は高まっています。また、当社は、昨年の距離料金移行などのための事業変更の手續に際して、関係地方公共団体から人件費を含むコスト縮減、子会社との随意契約の見直し、お客さまサービスの向上などの経営改善を求められたところです。

平成 23 年 11 月の事業変更においても計画管理費などのコスト縮減を盛り込んでいますが、当社は、この機会に更に一步踏み込んだ経営改善を行うこととし、平成 23 年 10 月に、経営改善に客観的かつ多様な意見を反映させるべく、外部有識者からなる「阪神高速道路株式会社経営改善委員会」を設置しました。

同委員会は、当社の今後の経営改善の方向性について 5 回にわたって議論し、平成 24 年 3 月に「阪神高速道路株式会社の経営改善に関する提言」を取りまとめました。

当社は、この提言に基づき、「阪神高速道路株式会社経営改善計画」を策定しました。平成 24 年度から、その確実な達成に向けて阪神高速グループ全体の総力を挙げて取り組みます。また、その状況について同委員会において検証し、助言を得るとともに、関係機関と協議しつつ、たゆまぬ経営改善を進めていきます。

## 1. 都市高速道路サービスとは

阪神高速道路は、目的地への所要時間を大幅に短縮する効果を有しており、道路延長は阪神都市圏全体の道路延長の約6%に過ぎないが、利用量では全体の約15%、貨物輸送量では全体の約50%を分担するなど道路交通において重要な役割を果たしています。<sup>(注1)</sup>

こうした役割にかんがみ、当社は、企業理念として「先進の道路サービスへ」を掲げ、「阪神高速ビジョン2020～道路、地域の未来を拓く～」及び「中期経営計画(2011～2013)」を策定し、安全・安心・快適の追求に取り組んできました。

当社が提供するサービスの基本は、「速達性と定時性の確保を前提とした安全・安心・快適な都市高速道路ネットワークサービス」の提供であると考えています。

これを実現するために、使いやすいネットワークの整備、道路構造物の改良(道路構造物の長寿命化、交通安全対策、渋滞対策、路面のノージョイント化など)、ドライバーへの多様な情報提供、魅力的で利用しやすい料金制の実現などに努めるとともに、都市高速道路を常時良好な状態に保つための適正な管理を着実に実施することが必要であると考えています。

---

<sup>(注1)</sup> 「第22回阪神高速道路起終点調査」(平成16年度/阪神高速道路公団)及び「平成17年度道路交通センサス」(国土交通省)によります。

なお、阪神都市圏は、大阪府、神戸市、尼崎市、西宮市、芦屋市、伊丹市、宝塚市、川西市及び三田市であり、道路延長は、国道、府県道及び指定市の主要道路の総延長です。

## 2. サービス提供体制

### (1) グループ経営体制の構築

阪神高速道路は、市街地における高架橋や湾岸部における長大橋などによる高密な都市高速道路ネットワークを形成しており、その交通量は日平均約 68 万台<sup>(注2)</sup>に達しています。

こうした状況下で、「速達性と定時性の確保を前提とした安全・安心・快適な都市高速道路ネットワークサービス」の提供を実現するためには、高度な管理業務を、効率性を確保しつつ、適正に実施することが不可欠です。

当社は、品質と効率性という、ある意味ではトレード・オフの関係にある 2 つの目標を高いレベルで実現することを目指して、平成 17 年の民営化以降、「安全・安心」に密接に関わる管理 4 業務（保全点検、維持修繕、交通管理、料金収受）を中心に、業務の内容などを踏まえて機能別に専門的技術・知識を有する子会社を設立し、グループ経営体制を構築しました。

グループ経営体制は、旧公団時代のいわゆるファミリー企業とは異なり、明確な資本関係の構築、理念・ビジョンなどの共有により、グループガバナンスを構築し、品質（管理水準）の確保・向上を図るとともに、従来、公団・親会社が行っていた業務の一部を実施することにより、親会社組織のスリム化を実現しました。

なお、子会社には随意契約で業務を委託しているが、子会社が行う外注については、原則として一般競争入札など競争性の高い契約方法を実施しています。 【参考資料 1・2】

### (2) グループ経営の効果と課題

グループ経営体制については、以下のような効果があると考えています。

#### ① 品質（管理水準）の確保・向上

(ア) 機能別に専門的技術・知識を有する子会社を設立することにより品質（管理水準）の確保・向上が実現できる。

(イ) 親会社との明確な資本関係の構築、理念・ビジョンなどの共有、連結決算を通じた経営の透明化などにより、グループガバナンスを構築し、品質（管理水準）の確保・向上の徹底が可能となる。

#### ② 業務の効率化（コスト縮減など）

(ア) 業務内容・規模に応じた最適な組織体制を子会社において構築することにより業務効率化と人件費縮減を実現できるとともに、機動的な人材活用が可能となる。

(イ) 親会社の機能の一部移管により親会社組織のスリム化が実現できる。

(ウ) 業務の一括発注や営業活動費が不要になることにより諸経費の引下げが可能となる。

<sup>(注2)</sup> 交通量は、距離料金移行後 2 箇月（平成 24 年 1 月 1 日～2 月 29 日）の日平均通行台数です。

なお、通行台数については、従来、料金圏の利用毎に 1 台として集計していましたが、距離料金移行後は、阪神高速道路 1 回の利用につき 1 台として集計しています。

### ③ 技術・ノウハウの集約

(ア) 安定的・継続的な業務の実施を通じて構造物や業務の特性に習熟し、技術力・ノウハウの集約・蓄積が図られることにより、業務の効率化や品質（管理水準）の確保・向上に寄与する。

(イ) グループ全体における技術力・ノウハウの承継・蓄積・向上に寄与する。

### ④ 緊急性・機動性

緊急事態の発生時において、効率性を確保しつつ、適切に対応することが可能となる。

一方、子会社に対して随意契約により継続的に業務を委託することに関して、以下のような弊害も指摘されています。

#### ① 高コスト構造のおそれ

(ア) 業者間の競争が行われなないことにより、高値発注となるおそれがある。

(イ) 子会社の側において、安定的な受注が期待できることから、コスト縮減などの効率化のインセンティブが働きにくい。

#### ② 最適な技術・ノウハウの活用が図られないおそれ

(ア) グループ外における技術・ノウハウの進歩に立ち後れるおそれがある。

(イ) 子会社の側において、安定的な受注が期待できることから、技術開発、品質（管理水準）の向上などのインセンティブが働きにくい。

#### ③ 契約の透明性が不十分

公共サービスを担う企業として、ステークホルダーの信頼性確保の観点から、契約の透明性の確保が重要であるが、子会社との契約関係についてはこの要請に十分応えていない。

### (3) グループ経営の評価と改善

当社は、グループ経営により、効率性（コスト縮減）及び品質（管理水準）の確保のバランスに配慮しながら、安定的な業務発注を行い、「安全・安心」を基本とする品質（管理水準）の高い都市高速道路サービスを提供するための努力に取り組んできました。グループ経営の推進による品質（管理水準）の確保・向上、業務の効率化などの効果は大きいことから、都市高速道路サービスの品質及び効率性の確保・向上のためには、グループ経営の継続を前提とし、その改善に取り組むことが必要であると考えています。 【参考資料3】

以上のようなグループ経営の効果を最大限に発揮させるためには、上記のような弊害の指摘に対応して、各種の効率化の取り組み（子会社への発注費の見直し、随意契約から競争的契約への移行が適切な業務についての一般競争入札などへの移行など）及び子会社への発注に係る透明性の向上（入札や契約などに関する情報の公表及び第三者機関によるチェック）を実現するとともに、品質（管理水準）及び効率性の確保に関する検証体制の構築、品質（管理水準）及び効率性の確保の一層の向上などのグループ経営の改善を継続的に図ることが必要であると考えています。

### 3. コスト縮減

#### (1) これまでのコスト縮減の取り組み

##### ① 平成17年10月の民営化時におけるコスト縮減の取り組み

管理費については、平成14年度から縮減に取り組んでおり、グループ化以前のいわゆるファミリー企業などに関わる維持管理や業務管理を中心に諸経費や人件費、点検・補修頻度などの数量を大幅に見直し、平成17年度には約30%のコスト縮減を達成しました。このコスト縮減により管理水準の一部低下などの問題が生じましたが、グループ経営のメリットを活かすことにより、コストを抑えつつ、必要な管理水準を確保するという成果を得ました。

【参考資料4】

建設費については、平成15年度以降の残事業費に対し、工事の施工方法や規格・構造などに見直しなどにより、約10%のコスト縮減の達成を見込んでいます。

人件費については、新規採用の抑制・停止、早期退職の実施、人事交流の拡大（他団体への出向者の増員）などによる人員抑制策や、役員報酬の削減、賞与支給月数の引き下げ、定期昇給の一時停止などによる給与抑制策を実施し、平成22年度には平成14年度に対して約17%、約15億円のコスト縮減を達成しました（139人の人員削減）。

【参考資料5】

##### ② 平成23年11月の事業変更におけるコスト縮減の取り組み

計画管理費については、保全点検・維持修繕の一括発注などのグループ経営のメリットを活かした取り組みによるコスト縮減効果などにより、前回の事業許可における平成23年度から平成62年度までの合計額約1兆7,200億円に対して、約5%、約856億円（平均約22億円/年）のコスト縮減を図ることとしています。

【参考資料4】

新設・改築費については、設計の精査や工夫による工事費及び用地補償費の縮減などにより、平成23年度以降の残事業費約2,200億円に対して約3.1%、約69億円のコスト縮減を図ることとしています。

修繕費については、電気通信設備の汎用品の採用による縮減などにより、平成23年度から平成62年度までの合計約5,400億円に対して、約3.5%、約190億円のコスト縮減を図ることとしています。

人件費については、引き続き、新規採用の抑制、組織の統廃合、人事交流の拡大などの人員抑制策や役職定年制、55歳以上の昇給停止などの給与抑制策を実施することにより、平成23年度から平成27年度までの5年間で、更に約13%、約10億円のコスト縮減を図ることとしています。

【参考資料5】

## (2) 更なるコスト縮減

### ① 管理費の縮減（子会社への発注費の見直し）

管理費については、既に管理水準の見直しにまで踏み込んだ取り組みを実施してきているため、更なる管理水準の低下は、構造物における重大な損傷の発見の遅延、路面損傷・路上落下物などによる重大な事故の発生など、安全や安心の確保に支障を生じさせる懸念があるほか、構造物が高齢化している中、長期的にみてコスト増につながるおそれがあります。

このため、資産の健全性及び「安全・安心」の確保に必要な管理水準は必ず維持される必要があり、そのことを前提に更にコスト縮減に取り組むには、グループ経営における一層の効率化を図ることが不可欠です。

具体的には、以下の取り組みにより、保全点検、維持修繕などの業務に係る子会社への発注費の見直しを行います。

#### (ア) きめ細やかな管理水準の設定によるメリハリの効いた管理

点検、補修、清掃、交通巡回など個々の業務ごとに、業務の特性に応じたリスク評価、ベンチマーキング評価など客観的な指標を用いた管理水準の評価手法を用いることにより、管理水準をきめ細やかに見直し、管理の効率化を図ること。

#### (イ) 性能規定型発注の導入

仕様ではなく、性能（耐用年数、耐久性など）を規定する形で業務を発注することにより、業務に必要な性能を確保しつつ、材料、工法などに係る受注者の自主的な創意工夫を促すことにより、コスト縮減を図ること。

#### (ウ) 子会社からの外注費の見直し

材料の一括購入・交通規制の一括実施などスケールメリットを活かした発注手法の採用、業務実施体制の見直しなどにより、子会社が行う外注費を見直し、コスト縮減を図ること。

#### (エ) 間接経費の見直し

子会社の効率化努力に対するインセンティブの確保に留意しつつ、業務のコスト（原価）構造、子会社の財務状況などを踏まえて間接経費を見直すことにより、コスト縮減を図ること。

### ② 人件費の縮減

人件費については、(1)①のとおり、平成 22 年度においては平成 14 年度に比べ約 17%、約 15 億円のコスト縮減を達成し、給与水準（平成 22 年度所定内給与）は、当社で約 760 万円、グループ全体で約 530 万円と抑制された水準に止まっています。今後、平成 23 年度から平成 27 年度までの 5 年間で、更に約 13%、約 10 億円のコスト縮減を図ることとしており、その確実な実現を図ります。

更なる人件費の縮減については、当社の業種・事業形態を踏まえた上で社員の意識低下などのデメリットとのバランスを考慮する必要があり、また、中長期的な視野に立って社員の採用を行うなど、安全・安心に直結した業務を担う企業として適正な事業執行体制を確保する必要があることにも留意しなければならないと考えています。



これらも踏まえ、更なる人件費の縮減の目標として、以下の取り組みを推進します。

(ア) 役員報酬の縮減

役員報酬について、社長 10%、その他役員 5%の縮減。

(イ) 時間外勤務の縮減

業務方法の見直し・改善による更なる生産性の向上、全社を挙げた時間外勤務縮減の取り組みの強化による、時間外勤務の縮減。

また、事業実態の変化に対応して、迅速に組織・人員体制の見直しを図り、将来の管理事業を主体とする適正な体制に向けた見直しを計画的に推進します。

③ 一般経費の縮減

部署別コストの社内公表を通じた社員のコスト意識の啓発、ノーペーパー化運動の推進、光熱水費の縮減などの取り組みを継続して実施することなどにより、一層のコスト縮減に努め、毎期、実績額の減少を図ります。

④ 計画管理費の更なる縮減の目標値

以上の取り組みを着実に実施することにより、計画管理費の更なる縮減として、年間約 10 億円（①子会社への発注費の見直しで約 9 億円、②人件費の縮減と③一般経費の縮減で約 1 億円）のコスト縮減を達成します。 【参考資料 6】

#### 4. 発注の競争性・透明性の向上

##### (1) 子会社への発注の現状と改善策

子会社7社に対して、管理4業務（保全点検、維持修繕、交通管理、料金収受）を中心に随意契約で業務を委託しており、計画管理費についてみると、子会社への発注が全体の約56%（平成22年度）を占めています。【参考資料7・8】

子会社への発注については、以下のとおり、随意契約から競争的契約への移行が適切な業務についての一般競争入札などへの移行などの取り組みや、透明性の向上策を早急に実施します。

##### (2) 随意契約から競争的契約への移行が適切な業務についての一般競争入札などへの移行

当該業務を子会社に行わせることにより、効率性（コスト縮減）及び品質（管理水準）の確保というグループ経営の効果が十分発現しているかという観点から、子会社への発注の実態を再検証し、随意契約から競争的契約への移行が適切と判断されたものについては、一般競争入札など競争性の高い契約への移行を実施することとしました。具体的には、平成22年度の発注実績を再検証した結果に基づき、以下のような業務についての子会社への発注を速やかに見直します。

【参考資料9】

###### ① 阪神高速技術㈱

- (ア) 効率性（コスト縮減）及び品質（管理水準）の確保の観点ではなく、施工時期の限定された工事において専ら発注期間の短縮の観点で実施されていたもの：入札不調工事
- (イ) 子会社が担うこととしている管理業務に該当しないもの：作業車のレンタル業務など、新設工事に係る本線規制・横断幕設置など

###### ② 阪神高速技研㈱

- (ア) 業務量の縮小のため子会社活用による効率性が低くなるもの：環境監視設備の点検など
- (イ) 定型かつ小規模作業で子会社活用による効率性が期待できないもの：委員会運営業務
- (ウ) グループ外のノウハウ活用が有効と判断できるもの：通行証発券機及び読取機の試作機製作

###### ③ 阪神高速サービス㈱

- (ア) 定型作業で子会社活用による効率性が期待できないもの：資料整理など
- (イ) グループ外のノウハウ活用が有効と判断できるもの：案内広報物の作成など

(3) 子会社からの外注の競争性の徹底

子会社から発注する工事などについては、新技術による特殊な専門性が求められるものなど以外は、原則として一般競争入札など競争性の高い契約を実施してきており、今後も適正な競争を確保します。 **【参考資料 10】**

(4) 発注の透明性の向上

国や地方公共団体などの他機関における情報開示状況なども踏まえ、子会社との随意契約も含め、入札や契約に関する情報などの公表、第三者機関（入札監視委員会）によるチェックを実施し、速やかに透明性の向上を図ります。 **【参考資料 11】**

## 5. お客さまサービスの向上

### (1) お客さまサービスの重要課題

阪神高速道路が提供するサービスの基本は、「速達性と定時性の確保を前提とした安全・安心・快適な都市高速道路ネットワークサービス」の提供であり、一般的に、サービス向上のためには、価格に見合った品質の高いサービスを追求することが重要であることにかんがみると、阪神高速道路におけるお客さまサービスの重要課題は、速達性・定時性を確保すること、及び魅力的で利用しやすい料金を実現することと考えています。当社が毎年実施している「お客さま満足度調査」においては、「料金」と「渋滞対策」の満足度が低く、また、「パーキングエリア数・設置箇所」も相対的に満足度が低いという結果となっています。【参考資料 12】

### (2) お客さまサービスの向上への取り組み

これらを踏まえ、お客さまサービスの向上のため、以下の項目について実施します。その際には、費用対効果を適切に考慮しつつ、経営改善によるコスト削減の成果も活用して取り組みを進めます。

#### ① 魅力的で利用しやすい料金の実現

阪神高速道路では、従来は料金圏毎の均一料金を採用していましたが、ネットワークの拡大に伴い、同一料金圏内での利用距離のばらつきを生じ、同一料金圏内利用と複数料金圏利用との間で料金に対する不公平感が増大したことから、平成 24 年 1 月 1 日に距離料金に移行しました。また、併せて、平成 25 年度末までの当面の割引として、NEXCO・本四との乗継割引、西線内々利用割引、池田線や西大阪線などの端末区間割引などの割引を実施しました。

中長期的には、新料金の導入による交通量、料金収入などの変化・推移について詳細な分析を行い、料金体系のあり方を検討することが重要ですが、現時点では、以下のような取り組みを行います。

#### (ア) 平成 26 年度以降の料金のあり方

料金制度の今後のあり方については、高速道路の有効活用、渋滞緩和、交通需要の調整などの観点から、路線の特性、財政状況、関係道路管理者（地方公共団体）などの意見を勘案し、利用しやすいものとすべく「阪神圏の新たな料金体系に関する検討会（国と地方の検討会）」において、平成 25 年度末を目途に一定の方向性を示すべく検討することとされていますが、この検討会において、当社としての役割を積極的に果たします。

(イ) 企画割引及び社会実験に関する割引

料金に係るお客さまサービスの向上のため、既に包括的に事業許可を受け、国土交通大臣への事前の届出により実施できる以下の取り組みの積極的な推進を図ります。

a 阪神高速道路企画割引

E T C車を対象とした観光シーズンなどに実施する乗り放題パスなどの企画割引の実施。

b 有料道路の料金に係る社会実験に関する割引

乗継割引の充実に向け、関係機関とも調整しつつ、他の有料道路と阪神高速道路との連続利用時に料金を割り引く社会実験の実施。

(ウ) E T Cの普及促進

現金のお客さまが円滑に距離料金に移行できるよう、引き続き、E T C車載器購入助成など現金車支援策を実施します。

② 渋滞対策

阪神高速道路のネットワークは未だ整備の途上にあり、都心部に向かう交通と都心部を目的としない通過交通が混在するなど交通集中による慢性的な渋滞が発生しています。また、事故や故障車、補修工事などによる渋滞も発生しています。

当社では、これまで、流出促進ランプの建設、交通運用の改良など様々な渋滞対策に取り組んできたところですが、渋滞対策への以下の取り組みを継続して推進します。

(ア) 交通集中渋滞への対応

大和川線や淀川左岸線など現在実施中の事業を着実に進めます。また、淀川左岸線延伸部や大阪湾岸道路西伸部などの都市計画決定や整備のあり方に関する議論については、国や関係地方公共団体との連携を緊密にしつつ、これまで培った当社の技術力や企画力を活かして積極的に参画します。

(イ) 事故渋滞の削減（交通安全対策）

スリップ事故対策のすべり止め舗装、視認性向上のための視線誘導灯・LED看板の設置など、これまで効果のあった対策を継続するとともに、I T S技術を用いた分合流時の安全運転支援や、より耐久性の高いすべり止め舗装などの新技術を活用した更なる交通安全対策を推進します。

(ウ) 工事渋滞の削減

集中工事・工事集約化の推進や交通パトロール時の緊急路面補修の実施など工事渋滞時間短縮の取り組みを継続するとともに、低騒音工法の開発・導入により騒音を伴う工事を交通量の少ない夜間帯に実施するなど、工事渋滞の削減に向けた取り組みを推進します。

(エ) 道路交通情報・交通安全情報の提供の多様化

これまでの取り組みを強化し、その改善を図るとともに、新たにモバイル媒体を活用して、渋滞回避や安全走行の支援に資する、それぞれのお客さまのニーズに合ったきめ細かい情報提供を行います。

③ パーキングエリアの充実

パーキングエリアの数や設置場所については、お客さま満足度が低い項目であり、改善が必要ですが、新たなパーキングエリアの整備については、用地確保の課題などがあることから、現在のパーキングエリアの運営状況、費用対効果などを検証し、高速道路上のパーキングエリアを補完するものとして、高速道路外の駐車場施設などを路外パーキングとすることについて検討します。

## 6. 更なる経営改善に向けて

グループ経営の一層の改善を図るため、子会社との契約について、発注費の見直しによるコスト縮減、随意契約から競争的契約への移行が適切な業務についての一般競争入札などへの移行、発注の透明性の向上などの改善策を実施するとともに、これらと併せて、以下のような更なる改善に取り組みます。

### ① 品質（管理水準）及び効率性の確保に関する検証体制の構築

グループ経営により、最小経費で最大効果を発現しているか、想定している品質（管理水準）の確保・向上がなされているかなどについて継続的にモニタリングし、管理する体制を構築します。

### ② 品質（管理水準）及び効率性の更なる向上

グループ全体で集約・蓄積された技術・ノウハウを活かした技術開発や創意工夫のある取り組みを推進するとともに、将来を見据えた有効な投資を着実に実施することなどにより、更なる品質（管理水準）と効率性の向上を図ります。

### ③ 人材の育成・活用

「安全・安心」を担う企業としての役割を果たしていくため、グループ経営の将来を見据え、グループ内での積極的な人事交流などを通じた人材育成・活用に取り組みます。

### ④ グループ経営体制の見直し

品質（管理水準）及び効率性の確保・向上の観点から、技術・ノウハウを集約・蓄積すべき業務はグループ内で実施するとともに、グループ全体の連携を強化します。また、業務内容、業務量の変化に応じて、グループ経営体制の再編などを図り、特に料金収受会社の 2 社体制については、料金収受業務の合理化の動向などを踏まえつつ、あるべき方向を検討します。

### ⑤ リスク対応

事故・災害などにより個々のグループ会社の業務継続が困難な事態が生じた場合などにあっても、管理 4 業務の機能が中断されることなく維持継続されるように、あらかじめグループ会社間の連携や緊急事態における役割分担などに関する指針を策定します。