

## (猪瀬委員案(第34回委員会提出)と事務局案の対比)

猪瀬委員案	事務局案
<p>11. ファミリー企業の改革</p> <p><u>ファミリー企業について (基本認識)</u></p> <p><u>ファミリー企業は、私企業というかたちをとりながらも、実態は道路四公団 OB の天下り先となって、四公団からの外注業務を独占してきた。公団とファミリー企業が一体となって談合を繰り返し、お互いの便宜をはかっていたことは、先に公正取引委員会が指摘したところである。</u></p> <p><u>公団本体が巨額の債務を抱え、国民に高額な通行料金と税金の負担を求める一方で、ファミリー企業は道路ビジネスを独占することで、努力をしなくとも利益をあげることができる構造がつくられてきた。国民は、道路公団本体とファミリー企業の両者からの負担を強いられてきたのである。また、ファミリー企業が民間市場を阻害し、道路ビジネスを独占しつづけてきたことが、日本経済に与えてきた不利益ははかり知れない。</u></p> <p><u>そのうえ、これまでファミリー企業に関する情報は「民間企業」であることを盾に巧妙に隠蔽されており、公団とファミリーの構造的な問題点を補足することが非常に困難であった。そのため、国民はそうした現実を知ることすらできないままに、一方的な負担を強いられてきたのである。</u></p> <p><u>今回の改革で委員会が実施したファミリー企業の実態調査の結果、ファミリー企業同士における株式と業務の不自然なねじれ現象、公団 OB を受け入れることによる不公正な取引という事実の一端がようやく明らかになった。</u></p> <p><u>今回の改革にあたっては、本四公団の債務の一部を一兆円を超える国民の税金で処理し、国民に負担を求めたのであるから、これまで国民の道路料金と道路資産に依存して不当に利益をあげてきたファミリー企業については道路公団本体と一体として認識し、道路公団改革の一環として整理・再編すべきである。</u></p> <p><u>天下りや不公正な取引を排除しつつ、民営化のメリットをすばやく実感できる改革が国民に求められている。こうした国民の期待に応えるため、ファミリー企業の改革については、平成17年4月の新会社発足までに概ね終えていることが重要である。</u></p> <p><u>(実態調査の結果報告)</u></p> <p><u>本委員会では、これまで国民に情報公開されておらず十分に捕捉することが困難であった道路四公団のファミリー企業についての実態調査を実施した。その結果、日本道路公団 OB が 700 社に 2500 人、首都高速道路公団 OB が 300 社に 530 人、阪神高速道路公団 OB が 150 社に 280 人、本州四国連絡橋公団 OB が 90 社に 150 人天下っていることが判明した。これら合計 1240 社のほぼ全社が四公団と取引関係があり、公団 OB の受け入れと公団からの業務受注とが密接に関係していることが明らかになった。</u></p> <p><u>これに対して、本委員会ではファミリー企業の実態調査を行った。(詳細は別紙) その結果として、以下のような考察を得た。</u></p>	<p>11. ファミリー企業の整理</p>

四公団等からの受注が売りに占める割合が高ければ高いほど、その企業の公団依存度が高く、公団と密接な関係にある。

公団からの受注が売上に占める比率の高さに比例して、公団OBの受け入れ人数が増加し、公団とより密接な関係になっている。

これら四公団OBの受け皿企業に優先的に業務を発注しており、業務の必要性というよりもOBの雇用の維持という目的から、これら企業が存在していると考えられる。

売上に対する四公団等からの受注割合が5割以上を占めている企業には、行政コスト計算書で連結対象とされている「行コスファミリー」以外に68社あることが判明した。受注割合を3割以上とするとさらに17社増加する。比較的情報が明らかにされつつある行コス対象ファミリー企業の陰に隠れて、実質的なファミリー企業が多数存在している。

ファミリー企業間では、株式を相互に持ち合っている実態が確認された。こうした資本のねじれに加えて、ファミリー企業が受注する業務も複雑に入り組んでおり、この業務と資本のねじれの解消が早急に必要である。

— 以上のような基本認識を踏まえ、以下に示す改革方針を提案する。本委員会は新会社発足までの移行期間、ファミリー企業の改革の指導と監視を継続する。

#### (改革の方針)

これまで、道路本体事業における維持補修等の管理コストにかかる外注業務に関して外注元と外注先との利益が一致している場合、外注元の利益が外注先の利益よりも優先されるとは限らず、必要以上に高い外注費が支払われ外注先に不当に利益が蓄積される傾向にあることが本委員会の調査等により明らかになった。

よって、ファミリー企業の改革は、外注先の選定を厳正な競争条件を確保した上で、市場競争原理によってファミリー企業の淘汰・再編が図られることを基本とする。

(1) 各公団は、高コスト体質の原因であるファミリー企業との不公正な癒着構造をただちに解消する。来年度以降、各公団はOB受け入れを通じて人的つながりの強い企業とは取引関係を極力もたないこととする。

(2) ただし、子会社等への外注およびインハウス化がより合理的であると会社が判断する場合はそれを妨げるものではない。子会社化等を行う場合には、「ファミリー企業」に対する国民の厳しい批判及び特殊法人改革の趣旨、現在の四公団の組織・人員規模のスリム化の必要性を踏まえ、厳正に行う。

(3) 新会社は、道路本体事業にかかる原価を最小にすることで通行料金の低減化を図り利用者の利益を守る公益的な使命を担っている。このため道路本体事業にかかる維持補修等の管理コストは徹底した合理化を行い削減することが求められる。外注費を最小限に抑えるためには、新会社は、子会社・関連会社、ファミリー企業ではなく新会社と利益相反する会社に対して外注業務を発注することを基本とする。

四公団は、民営化までの間に自らの責任において、関連公益法人、関連企業等のいわゆる「ファミリー企業」を整理する。民営化に伴って子会社化等を行う場合には、「ファミリー企業」に対する国民の厳しい批判及び特殊法人改革の趣旨、現在の四公団の組織・人員規模のスリム化の必要性を踏まえ、厳正に行う。(関連公益法人の整理について、12.(2)参照)

(4) 関連事業等

道路本体事業以外の関連事業や新規事業については新会社が積極的に展開することが望ましい。国は必要な規制緩和等を、新会社発足までの移行期間にただちに実施する。

(5) 関連事業部門の子会社化

道路本体事業との区分経理を明確に行う観点から、主たる関連事業等は新会社の子会社において行うことが望ましい。このために必要な諸手続きを新会社発足までの移行期間に速やかに実施する。

(6) 関連公益法人の取扱い

主たる関連事業である道路サービス施設の建設・管理運営を担当する財団法人については、収益事業部門を株式会社化する。財団法人は所有するパーキングエリア等における建物等を現物出資して、財団法人が全株式を所有する子会社を設立する。財団法人は全株式を各公団に寄付し、新会社が発足時にその全株式を承継する。当該財団法人の収益事業部門の子会社化および各公団への全株式の寄付については、民営化までに早期に公団の責任において行う。

(7) 関連事業の収益の取扱い

関連事業の収益は会社の経営努力で得られたものであり、その利益処分については、新会社の経営判断で行うものであり、貸付料への反映、建設費への義務的な拠出、通行料金の引き下げへの強制などの形で利益処分に国が関与することは会社の自立性を阻害するため、これを禁じる。

12. 関連事業等

(1) 規制緩和等

必要な規制緩和等を図り、関連事業の積極的な展開を可能とする。占用料、テナント料等については、収益性を勘案し、新会社の主体的な判断が可能なものとするとともに、契約のあり方を抜本的に見直す。

(2) 関連公益法人の取扱い

道路サービス施設の建設・管理運営を担当する財団法人については、収益事業部門を廃止する等の措置を講じ、新会社が効率的で収益向上・確保の最大化を図り得る運営形態へ移行するものとする。道路サービス施設については、民営化までに公団の所有とした上で、民営化後に新会社に所有権を移転する。当該財団法人の収益事業部門の廃止等及び道路サービス施設の公団の所有への移転については、民営化までに公団の責任において行う。

4. 新たな組織のあり方

(2) 新会社

ウ 現在四公団の業務に関連して財団法人が所有しているパーキングエリア等における建物等については、所要の手続きを踏んだ上でそれぞれの公団に移管し、新会社が発足時に承継する。

(3) 関連事業の収益の取扱い

関連事業のうち、SA・PA・IC用地等を活用した事業及び高速用地を活用した事業によって生ずる収益の取扱いについては、新会社の経営判断に委ねることを基本とする。

猪瀬委員案	事務局案
<p>13. コスト削減等</p> <p>(1) 管理コストの削減            新会社は、四公団が平成14年度内に作成する役員退職金の廃止・見直しを含む総額人件費抑制計画を盛り込んだコスト削減計画を踏まえ、自らの経営判断により、人件費を含む一般管理費及び維持管理費について更に踏み込んだコスト削減計画を作成し、公表する。当該計画は、新会社の責任において、定期的に見直しを行うものとする。</p> <p>(2) 維持管理に係るコスト削減            民営化当初に設定する新会社の維持管理に要する費用（人件費等の一般管理費を含む。以下同じ。）は、具体的な業務の必要性に立ち返って徹底的に見直す。現在の四公団の維持管理に要する費用の合計額から概ね3割以上の縮減を目指す。新会社は上記のコスト削減計画に基づき、維持管理に要する費用の更なる削減を行うものとする。</p> <p>(3) 料金収受のオートメーション化            維持管理費用の大幅縮減や多様な料金体系の実現を図るため、料金所のオートメーション化により無人化を早急に進める。ETC化については、車載器が高額であること、その使用に伴う割引等利用者メリットの付与が極めて不十分であることのほか、料金所のETC化も大幅に遅れる等、普及策が不適切であった。ETC化またはより適切な、利用者の立場に立った新たな料金収受システムの構築を図る。</p> <p>(4) 外注業務の取扱い            新会社の維持・管理業務の外注業務については、具体的な業務の必要性そのものを厳しく見直し、どうしても必要とされる業務のみを選別する。その上で発注を必要とするものについては、遅くとも2003年1月までに競争入札におけるファミリー企業に有利な排他的入札参加条件を撤廃し、競争条件の確保を徹底するとともに、更なるコスト削減を実現する。また、新規参入目標を設定・公表することにより、新規参入を促進する。</p> <p>(5) 管理業務のコスト削減による増益の取扱い            民営化の時点で見込まれる管理業務のコスト削減を超える新会社によるコスト削減努力は、会社の経営努力により得られた利益であり、料金引下げに強制する制度は採用しない。</p>	<p>13. コスト削減等</p> <p>(1) 管理コストの削減            新会社は、四公団が平成14年度内に作成する役員退職金の廃止・見直しを含む総額人件費抑制計画を盛り込んだコスト削減計画を踏まえ、自らの経営判断により、人件費を含む一般管理費及び維持管理費について更に踏み込んだコスト削減計画を作成し、公表する。当該計画は、新会社の責任において、定期的に見直しを行うものとする。</p> <p>(2) 維持管理に係るコスト削減            民営化当初に設定する新会社の維持管理に要する費用（人件費等の一般管理費を含む。以下同じ。）は、具体的な業務の必要性に立ち返って徹底的に見直す。現在の四公団の維持管理に要する費用の合計額から概ね2割以上の縮減を目指す。新会社は上記のコスト削減計画に基づき、維持管理に要する費用の更なる削減を行うものとする。</p> <p>(3) 料金収受のETC化及び機械化            維持管理費用の縮減や多様な料金体系の実現を図るため、料金所のETC化及び機械収受による無人化を早急に進める。特にETC化については、車載器が高額であること、その使用に伴う割引等利用者メリットの付与が極めて不十分であることのほか、料金所のETC化も大幅に遅れる等、これまでの取組みは極めて不十分である。ETCを中心とした新たなシステムに速やかに移行するため、これまでの取組みを見直し、利用者の立場に立った業務の実施を図る。</p> <p>(4) 外注業務の取扱い            新会社の維持・管理業務の外注業務については、具体的な業務の必要性を見直し、その上で発注を必要とするものについては、競争入札における競争条件の確保を徹底するとともに、更なるコスト引下げを実現する。また、新規参入目標を設定・公表することにより、新規参入を促進する。</p> <p>(5) 管理業務のコスト削減による増益の取扱い            管理業務のコスト削減により新会社が現在の四公団と比較して増益となる部分については、料金引下げに活用する。</p>

猪瀬委員案	事務局案
<p>( 6 ) 規格構造の見直し  現在建設中及び計画中の路線に係る規格構造は、本委員会において見直しが行われた。今後建設する高速道路の規格構造は、新会社が建設するものはもちろん、その他の主体が建設するものもこの見直しによるべきである。地方に対しては、規格構造の見直し、用地の早期取得等について、責任をもって協力することを求める。</p> <p>( 7 ) 発注・契約方式の見直し  新会社が新規に建設する高速道路については、発注規模の拡大はもとより、例えば VE、DB、CM 等の民間企業の技術力を最大限活用し、コスト縮減を図る契約方式や民間企業から優れた提案を引き出す新たな契約方式など、民間会社だからこそ可能となる方式を導入することにより、コスト縮減の徹底を図る。</p>	<p>( 6 ) 規格構造の見直し  現在建設中及び計画中の路線に係る規格構造は、本委員会において見直しが行われた。今後建設する高速道路の規格構造は、新会社が建設するものはもちろん、その他の主体が建設するものもこの見直しによるべきである。地方に対しては、規格構造の見直し、用地の早期取得等について、責任をもって協力することを求める。</p> <p>( 7 ) 発注・契約方式の見直し  新会社が新規に建設する高速道路については、発注規模の拡大はもとより、例えば VE、DB、CM 等の民間企業の技術力を最大限活用し、コスト縮減を図る契約方式や民間企業から優れた提案を引き出す新たな契約方式など、民間会社だからこそ可能となる方式を導入することにより、コスト縮減の徹底を図る。  <u>また、四公団は、民営化までの間において、発注規模の拡大等発注方式の改善、新方式の導入を可能な限り進める。</u></p>

猪瀬委員案	事務局案
<p>15. 民営化に向けて直ちに取り組むべき措置（ファミリー関連部分抜粋）</p> <p>(3) 四公団は、自らの責任において<u>ただちに、ファミリー企業・関連公益法人の整理に着手する。道路サービス施設の建設・管理運営を担当する財団法人については、収益事業部門を株式会社化する。財団法人は所有するパーキングエリア等における建物等を現物出資して、財団法人が全株式を所有する子会社を設立する。財団法人は全株式を各公団に寄付し、新会社が発足時にその全株式を承継する。</u></p> <p>(4) 四公団は、現在外注している維持管理業務について、管理実績等の入札参加資格の要件を平成14年度内に撤廃する。また、新規参入の目標を設定・公表し、外注業務についての新規参入を促進する。</p> <p>(5) 四公団は、維持管理費用の縮減や多様な料金体系の実現を図るため、料金所のETC化などオートメーション化による無人化を早急に進める。四公団は、平成14年度内に作成する総額人件費抑制計画を盛り込んだコスト削減計画を確実に実施する。</p> <p>(6) 四公団は、平成14年度内に、上記の規格構造等の見直し、発注・契約方式の見直しに沿った建設コスト（人件費を含む。）の削減計画を作成し、確実に実施する。</p>	<p>15. 民営化に向けて直ちに取り組むべき措置 <u>国及び四公団は、民営化の実施の前に、現下の厳しい財務状況等を踏まえ、かつ、民営化の準備のため、以下の事項について実施に移すべきである。</u></p> <p>(4) 四公団は、自らの責任において、ファミリー企業・関連公益法人の整理に着手する。（11.参照）</p> <p>(5) 四公団は、現在外注している維持管理業務について、管理実績等の入札参加資格の要件を見直す。また、新規参入の目標を設定・公表し、外注業務についての新規参入を促進する。</p> <p>(6) 四公団は、維持管理費用の縮減や多様な料金体系の実現を図るため、料金所のETC化及び機械収受による無人化を早急に進める。</p> <p>(7) 四公団は、平成14年度内に作成する総額人件費抑制計画を盛り込んだコスト削減計画を確実に実施する。</p> <p>(8) 四公団は、平成14年度内に、上記13.(6)・(7)の規格構造等の見直し、発注・契約方式の見直しに沿った建設コスト（人件費を含む。）の削減計画を作成し、確実に実施する。</p>

