

ファミリー企業改革について

東日本高速道路(株)		1
中日本高速道路(株)		4
西日本高速道路(株)		7
首都高速道路(株)		10
阪神高速道路(株)		13
本州四国連絡高速道路(株)		16

グループ経営の編成方針について（ファミリー企業の再編を含む）

1. 基本方針

- 当社と資本関係を有するグループ会社との連結企業価値の最大化を図ることを目的としてグループ経営を行う。
- 維持管理業務の実施については、当社が新たに出資・設立する専門子会社が行うことを基本とするが、必要に応じ、競争力、技術力、業務ノウハウを有する既存会社の有効活用も図る。
- 内部化、市場競争化の区分は下記を基本。
 - ・内部化（直営・子会社化）
 - ：「料金収受業務」「交通管理業務」「保全点検業務」「維持修繕業務」のうち、管理瑕疵、企業信用に直結する業務及び経験・ノウハウ・技術の蓄積が必要な業務
 - ・市場競争化
 - ：市場性を有し、一定規模で計画的に実施できる修繕・改築工事等

2. 具体的な方針

（1）再編後の会社数

- 基本的には、支社局・事務所との一体的運営がより重要となってくることから、地域ごと・業務ごとの子会社を設立の方向
- なお、設立に当たり、
 - ・既存ファミリー企業の経営状況・株主状況、他企業の参入状況、その他業務特性を勘案して、新たな実施体制整備の優先度を決定
 - ・具体的な会社数については、多機能化（業種間の統合）、広域化を考慮して決定

（2）子会社へのガバナンス

- 出資比率 100%を基本とし、実質的に当社本体の一部門と同様のガバナンス行使。決算上も完全連結し、損益の共有を図る。
- なお、「グループ会社管理規程」を目下制定中であり、具体的なグループ管理は、これに基づき実施。

3. スケジュール

- 平成17年度に基本方針を作成。
- 平成18年度から、料金収受業務については一部業務を開始。
- 平成19年度には引き続き、交通管理、保全点検の業務を開始。
- 平成21年度までに維持修繕業務を含め概成を目指す。

ファミリー企業の剰余金の還元について

1. 平成17年度の事業計画

事業名	整備箇所	整備数	事業費
AED	SA	72箇所	22百万円
オストメイト対応トイレ	SA	70箇所 (141器)	254百万円
非常用救援物資備蓄	地震強化地域のSA 重雪氷地域のSA	8箇所 3箇所	52百万円
研究支援	全国規模で実施	—	20百万円

※ 研究支援の費用は、全国分の事業費

○平成17年度事業費の当社関係分について、全額拠出いただけることを確認済み。

2. 今後の剰余金の還元方法

○ファミリー企業に対して、引き続き社会貢献協議会が取り組んでいる事業の重要性について理解を得つつ、寄付を要請。

○事業規模の更なる拡大については、引き続き社会貢献協議会において検討していくが、事業再編の過程においても、ファミリー企業の株主等の理解を求め、寄付の増額につなげていきたい。

(参考資料) ファミリー企業の現状について

項目	合計	維持修繕	保全点検	料金収受	交通管理
会社数	26社	8社	6社	10社	2社
売上高	102,759	23,080	29,037	40,252	10,390
うち公団分	76,065	16,784	23,097	27,778	8,406
経常損益	△1,501	98	815	△2,183	△232
剰余金	33,465	7,987	8,356	14,880	2,243
社長数	24人	7人	6人	10人	1人
うち公団OB	2人	1人	0人	1人	0人
代表者数	36人	13人	6人	15人	2人
うち公団OB	13人	6人	0人	6人	1人
役員数	133人	43人	39人	42人	9人
うち公団OB	39人	13人	10人	13人	3人

<注記>

- ・会社数と役員数は、平成18年3月1日時点、財務状況は、平成16年度決算値を示す。
- ・表中の対象会社（ファミリー企業）は、平成16年度行政コスト計算書上の子会社・関連会社とする。
- ・会社数には、全国会社および中日本との重複会社を含む。
- ・売上高、経常損益、剰余金の単位は百万円。

(参考) 維持管理業務受注の専門会社数（ファミリー企業含む東日本全体）

項目	合計	維持修繕	保全点検	料金収受	交通管理
会社数	36社	17社	7社	10社	2社

グループ経営の編成方針について (ファミリー企業の再編を含む)

1. 基本方針

- ・維持管理業務については、業務の特性や効率性等の観点から、業務実施形態として、「直営化」、「グループ化」、「市場競争」の3つに区分する。
 - 直営化は、道路を管理する上で必要な部分、特に「管理瑕疵」、「企業信用」に直結するコア部分の業務として、料金収受業務の現場代理人ポスト、保全点検業務の日常点検業務
 - グループ化は、維持管理業務のうち、グループとしての経験・ノウハウ・技術の保有・蓄積が必要な業務、および、効率性、経済性の観点から、コストセンターとして、本体と一体的に実施すべき業務
 - 市場競争は、市場性を有し、計画的に適時実施できる業務
- ・お客様に、安全、安心、信頼される道路サービスを提供するために不可欠な業務は、本来業務として実施に関するノウハウを蓄積し、活用することにより更なるコスト管理の徹底・CSの向上のため、グループ経営を導入する。

2. 具体的な方針

○グループ化の移行方針

- i) 直営化の業務を順次拡大し、本体に技術、ノウハウの蓄積を図る。
- ii) 子会社の設立は、当社が出資する新設子会社方式を基本とする。
- iii) 業務の移行は、新設子会社による人員の受け入れ、資産買取方式を基本とする。

○再編方法の検討

- i) グループ化の範囲は、効率的、経済的なものとする。
- ii) 子会社設立と業務の移行は、業務実施上の技術、ノウハウの確保が図られる方法とし、円滑な事業実施が可能となるタイミングとする。

(1) 再編後の会社数

維持管理業務の実施形態の見直し結果を踏まえて決定する。

具体的には、業種毎の再編を基本とし、会社数については、当該業務の全体規模や地理的条件等を勘案して検討するが、効率化の観点からその最小化を図る。

なお、料金収受業務については、2～3社を目処とし、4業務を通じ、最大10社前後とする。

(2) 子会社へのガバナンス

役員の兼務や子会社への出向を行い、経営管理体制の強化を図る。

3. スケジュール(予定)

- ・平成17年度内に子会社の業務範囲、子会社設立手法・設立スケジュールを策定。
- ・平成18年度中に子会社(料金収受)を一部先行して設立予定。
- ・平成19年度以降、状況に応じて適宜必要な子会社を順次設立。可能な限り長期経営計画(平成18年度から22年度)期間内でのグループ化の完了を目指す。

ファミリー企業の剰余金の還元について

1. 平成17年度の事業計画

事業名	整備箇所	整備数	事業費
AED	有人のSA	48箇所	16百万円
オストメイト対応 トイレ	有人のSA	37箇所 (82器)	155百万円
非常用救援物資備蓄	地震強化地域のSA 重雪氷地域のSA	33箇所 5箇所	71百万円

※ オストメイト対応トイレについて、H18、H19 年度にトイレ改修工事を予定している箇所は、中日本高速道路株式会社が改修時に設置することとし、社会貢献事業では対応しない。

※ 全国規模で実施する研究支援等は除く(約 20 百万円)

2. 今後の剰余金の還元方法

○引き続き社会貢献協議会による拠出を要請していく。

○既存会社は、再編後清算することを基本とし、再編後の清算にあたり、剰余金の寄付を要請していく。

(参考資料)ファミリー企業の現状について

(単位:百万円、人)

項目	合計	維持修繕	保全点検	料金収受	交通管理
会社数	20	3	5	9	3
売上高	93,108	13,698	27,492	38,339	13,579
うち公団分	68,195	10,465	21,385	25,970	10,375
経常損益	△ 490	154	694	△ 1,208	△ 131
剰余金	29,105	5,144	9,290	12,338	2,332
社長数	19	3	5	8	3
うち公団OB数	1	0	1	0	0
代表者数	24	3	5	12	4
うち公団OB数	5	0	1	3	1
役員数	112	16	34	46	16
うち公団OB数	30	5	9	12	4

- ・役員数は平成18年3月1日時点、財務状況は、平成16年度決算値。
- ・表中の対象会社は、平成16年度行政コスト計算書上の子会社・関連会社とする。
- ・会社数には、全国会社および東日本、西日本会社との重複会社を含む。

(参考)維持管理業務再編検討会社総数(ファミリー企業含む中日本全体)

項目	合計	維持修繕	保全点検	料金収受	交通管理
会社数	30	12	6	9	3

グループ経営の編成方針について（ファミリー企業の再編を含む）

1. 基本方針

- ・ いわゆる『ファミリー企業』が主として実施してきた維持管理業務は、会社全体の安全性・信頼性に直結する西日本高速道路㈱の本来業務。
- ・ 民営化後は、維持管理業務について、「管理瑕疵」、「企業信用」、「公金管理」に直結するコア業務は内部化、グループとして経験、ノウハウ、技術の保有・蓄積が必要な業務及び効率性・経済性の観点から本体と一体的に実施する業務は子会社化、市場性を有し、適切な時期に計画的に実施する業務は市場競争化との区分を基本に、コスト管理、技術・サービスの向上を図り、民間企業としての効率性と経済合理性にかなった業務執行体制を構築し実施する必要。
- ・ そのため、子会社化は、行政コスト計算書上の子会社・関連会社24社に管理業務に関係の深い数社を加えた30数社を、西日本高速道路㈱が各支社単位で業種ごとに出資して新設するパートナー会社にて再編することを基本。
- ・ パートナー会社化により、資本提携をして積極的に連結決算を行い、業務全体について透明性と収益の向上を図り、お客様・地域・国に還元を図っていく所存。

2. 具体的な方針（1）再編後の会社数

- ・ パートナー会社は、西日本高速道路㈱と、
 - 1) 目的及び将来の展望を共有し、
 - 2) 相互に補完・協力をし、
 - 3) 経験・ノウハウ・技術の蓄積を有し、
 - 4) 快適な道路空間の整備を図りつつ業務の効率化
 - 5) トータルコストの縮減を徹底的に共同で追求する会社に限定。

（2）子会社へのガバナンス

- ・ パートナー会社と西日本高速道路㈱との関係は、資本提携、人事交流等により、西日本高速道路㈱としてグループ全体最適化のため、一方的にガバナンスを働かせるのではなく、西日本高速道路㈱と物の考え方を共有し、共に切磋琢磨していく、対等な関係を構築。
- ・ 西日本高速道路㈱と対等な関係を構築するパートナー会社は、西日本高速道路㈱に過度に依存する関係であってはならないと考えており、西日本高速道路㈱以外との取引によりコスト競争体質を向上せしめると共に、収益の拡大に努める自立性についても求める必要。

3. スケジュール

- ・ 再編スケジュールは、業務の効率化、関連会社の経営分析、経済合理性等を十分検討し、今年度末を目途にマスタープランを策定し、本年10月にはパートナー会社の実現を目指す。

ファミリー企業の剰余金の還元について

1. 平成17年度の事業計画

西日本高速道路株式会社業務区域での実施事業

事業名	整備箇所	整備数	事業費
AEDの設置	有人のSA	96箇所	29百万円
オストメイト対応 トイレ整備	有人のSA	96箇所 (178箇所)	320百万円
非常用救援物資備蓄	地震強化地域のSA 重雪氷地域のSA	52箇所 2箇所	61百万円

※（ ）は、オストメイト対応トイレ整備数

※ その他に全国規模で研究支援等を実施（約20百万円）

○平成17年度事業費の当社関係分については、事業に支障なく全額拠出いただいたところ。

2. 今後の剰余金の還元方法

- ・社会貢献，CSRの観点から社会貢献事業の重要性が益々高まってくるものと考えており、今後、高速道路関連社会貢献協議会会員各社が将来展望を持てる土壌を醸成し、社会貢献事業の事業範囲と規模について一層の拡大を図り、継続的かつ着実に実施されるようパートナー会社の実現を目指す。
- ・西日本高速道路(株)は、ステークホルダー（地域、お客様、国、社員、パートナー会社）に対する成果還元策を策定中であり、この中で、地域還元の一環として、西日本高速道路(株)自身による収益の一定比率を社会貢献へ拠出することを検討中。

西日本高速道路（株）

資 料 C

（参考資料）ファミリー企業の現状について

項目	合計	維持修繕	保全点検	料金収受	交通管理
会社数（社）	26	7	5	12	2
売上高（百万円）	92,011	22,332	23,165	39,489	7,024
うち公団分	64,958	14,997	18,696	25,650	5,615
経常損益（百万円）	△ 910	△ 121	604	△ 1,273	△ 120
剰余金（百万円）	34,052	8,709	9,712	14,333	1,298
社長数（人）	21	5	4	10	2
うち公団OB数	3(2)	1	1	0	1(0)
代表者数（人）	28	9	5	12	2
うち公団OB数	7	4	2	0	1
役員数（人）	129	37	30	52	10
うち公団OB数	37	11	9	15	2

※ 西日本高速道路㈱で業務を実施する行政コスト計算上の子会社・関連会社26社（維持修繕と保全点検は全国会社を含む）

※ 財務データは平成16年度決算時点、役員の状況は平成18年3月1日時点〔（ ）書きは4月1日予定〕

参考）維持管理業務再編検討会社総数（ファミリー企業含む西日本全体）

項目	合計	維持修繕	保全点検	料金収受	交通管理
会社数	32社	12社	6社	12社	2社

*維持修繕と保全点検は全国会社を含む

グループ経営の再編方針について(ファミリー企業の再編を含む)

1 基本方針

首都高速道路の安全・円滑なサービスの提供に不可欠な業務については、業務の市場性、枢要性、緊急性、熟練性等の観点から必要最小限の範囲に限定し、原則、各業種 1 社に再編統合し、子会社化。

子会社化する業務は、料金收受業務、交通管理業務、重要性・緊急性が高い維持修繕業務、保守点検業務であり、それ以外の業務(緊急性が低い維持修繕工事など)は競争化。内部化する業務はない。

◎グループ化の目的

- ① 安全・円滑なサービスの提供に不可欠な業務を安定的に確保
- ② 枢要技術や特定ノウハウの維持、業務プロセスの削減
- ③ グループ化による経営方針の徹底
- ④ 徹底したコスト管理

2 具体的な方針

(1)再編後の会社数

料金收受	8 社	⇒ 3 社(各管理局 1 社)
交通管理	2 社	⇒ 1 社
維持修繕	5 社 (緊急工事に限定)	⇒ 3 社(各管理局 1 社)
保守点検(電気)	5 社 (必要最小限の業務に限定)	⇒ 電気 1 社、ETC1 社
〃 (機械)	4 社 (必要最小限の業務に限定)	⇒ 1 社

(2)ガバナンスについて

- ①子会社管理規程(親会社の内規)により、承認事項・報告事項を明記し管理
- ②機能子会社であることから、コスト管理を徹底
- ③現役出向を含めた人事交流の推進

3 スケジュール

平成 18 年度	交通管理	2 社→1 社
	維持修繕	5 社→3 社
	保守点検(電気)	5 社→電気 1 社、ETC1 社
19 年度	料金收受	東京東地区 3 社→1 社
	保守点検(機械)	4 社→1 社
20 年度	料金收受	東京西地区 3 社→1 社、神奈川地区 2 社→1 社

ファミリー企業の剰余金の還元について

- 1 平成16年度の行政コスト計算書における関連会社8社の貸借対照表(BS)における剰余金は12億円(1社当たり1.5億円)であるが、これは、つり銭準備金や給与支払資金等の運転資金がそのほとんどであり、いわゆる余裕資金ではない。
- 2 8社のうち、4社が退職給与引当金を計上せずに、現金保有している実態があるが、背景として、引当金を計上すると赤字になるため、赤字決算回避のために引当金計上を見送っている事情がある。
その理由として、赤字決算では銀行が運転資金貸付を渋る傾向が強く、円滑な資金繰りのために赤字決算が打てない実態が存在。
- 3 8社のうち、7社は料金収受会社であり、今後のETCの普及に伴い収受員の削減が必須となるので、通常の運転資金に加え、退職金準備も必要となる。
各社とも社員数は200人程度であり、1.5億円程度の現金保有では退職金が一人当たり75万円程度しか保有できていない状況。
- 4 このような状況ではあるが、平成15年度には、広く子会社・関連会社等の関係会社から1億円の拠出を得て、社会貢献事業としてPAの身障者用駐車マス屋根設置工事を実施した。
- 5 今後も、首都高速道路地図の配布や交通情報の提供等お客様サービスについて協力をお願いすることとしており、首都高グループ全体として質の高いサービスの提供を目指している。

(参考)ファミリー企業の現状について

(単位:百万円、人)

項 目	合 計	維持修繕	保全点検	料金収受	交通管理
会社数	8	0	0	7	1
売上高	8,791	0	0	7,580	1,211
うち公団分	8,761	0	0	7,552	1,209
経常損益	207	0	0	216	▲9
剰余金	1,216	0	0	818	398
社長数	8	0	0	7	1
うち公団 OB 数	4	0	0	3	1
代表者数	2	0	0	2	0
うち公団 OB 数	1	0	0	1	0
役員数	46	0	0	40	6
うち公団 OB 数	13	0	0	12	1

注1. 料金収受会社のうち1社は、平成17年度は首都高速道路公団との取引はない。

2. 売上高、経常損益、剰余金は平成16年度決算の数字で、単位は百万円。

3. 社長数、代表者数(社長除き)、役員数は平成18年3月1日時点のもの。

グループ経営の編成方針について(ファミリー企業の再編を含む)

1. 基本方針

- ファミリー企業に係る業務の再編については、当社のアウトソーシングのあり方を見直す中で実施することとし、道路の安全性に直結する等の業務(保全点検業務、維持修繕業務、交通管理業務、料金收受業務)については、設立資金、出資比率、現在の株主の意向等を踏まえつつ、子会社化を進める。

また、その他の業務(維持修繕の単純な現地作業等)については、競争化により業務を実施。

- 子会社により当社と一体的に業務を実施することにより、グループ会社全体の効率性の向上、ノウハウの集約、維持管理の品質向上等を図る。

2. 具体的な方針

(1)再編後の会社数

- 保全点検業務及び維持修繕業務

当社100%出資の子会社1社により、単純な現地作業を除く業務を集約・一元的に行うことにより、効率性の向上、技術ノウハウの集約及び維持管理の品質向上を図る。

- 交通管理業務

グループ会社で業務を行うことを基本として、1社又は地域別の2社の子会社等により業務を実施。

- 料金收受業務

グループ会社で業務を行うことを基本として、3社程度への再編後、業務の抜本的見直しの上子会社により業務を実施。

(2)子会社へのガバナンス

子会社については、当社からの直接の出資を行うことにより明確な関係を構築することとし、グループ会社管理規程による管理や役員の派遣等により、グループ全体としての効率性の向上等を図る。

3. スケジュール

- 保全点検業務等については、18年度の業務から子会社により業務を実施。
- 交通管理業務については、1～2社により業務を実施することとし、現在の株主等と協議を進め、平成19年度までに子会社化を図る。
- 料金收受業務については、現在の株主等とも協議を進め、平成20年度までに3社程度への再編を進め、業務の抜本的見直しの上子会社化を図る。

ファミリー企業の剰余金の還元について

- 管理コストの削減については、新たなコスト削減計画による3割削減を実施してきている。特に子会社等9社中6社を占める料金收受業務に関しては、収受員数の削減(約 1,800 人→約 1,300 人)、人件費単価の見直し等を行い、平成17年度における料金收受業務の委託費は、平成14年度の117億円から平成17年度の72億円へと約4割の大幅な削減(供用による新規増を除く)をしている。
- 一方、料金収受会社においては、当社の発注ロットの拡大・委託費の削減に対応するため、平成13年度以降順次合併を進め、平成14年度に12社から9社へ、さらに平成15年度に6社に統合したが、コスト削減とETC普及に伴う業務の減少により、平成17年度では6社中5社が営業赤字を計上する見込みとなっている。
- 料金收受業務は非常に重要な業務であると考えているが、平成20年度の対距離料金制の導入を控え、ETCの普及の拡大に伴い6社を更に3社程度に再編するとともに、大規模な収受員の整理・縮小を行う必要があり、経営状況は一層厳しくなるものと考えている。
- このような厳しい経営環境下においては、各社が直ちに剰余金の拠出をすることは困難な状況にあるものと考えており、各社の経営状況を更に見極めたうえで対応して参りたい。

(参考資料)ファミリー企業の現状について

(単位:百万円)

項目	合計	維持修繕	保全点検	料金収受	交通管理	その他
会社数	9社	0社	1社	6社	1社	1社
売上高	11,376	0	513	10,372	330	160
うち公団分	10,717	0	410	9,902	330	74
経常損益	457	0	14	370	86	-14
剰余金	5,442	0	271	5,025	40	104
社長数	9人	0人	1人	6人	1人	1人
うち公団OB数	5人	0人	1人	4人	0人	0人
代表者数	9人	0人	1人	6人	1人	1人
うち公団OB数	5人	0人	1人	4人	0人	0人
役員数	46人	0人	4人	33人	4人	5人
うち公団OB数	17人	0人	2人	12人	2人	1人

(注) 1. 「その他」は調査設計業務等

2. 「その他」の会社は行コス対象外会社と合併し解散しているが、存続会社を子会社として扱っている。

3. 存続会社分の売上高、剰余金については、解散会社の平成16年度決算の数字を記載している。

4. 売上高、経常損益、剰余金は平成16年度決算、会社数、社長数等は平成18年3月1日時点。

5. 単位未満を切り捨てているため、合計とは端数において合致しない場合がある。

グループ会社の編成について

1. 基本方針

民営化に伴い業務の信頼性・効率性の確保、コスト管理の徹底、お客様サービスの向上などを図るため、当社が出資・設立する専門子会社を活用し、合理的な業務執行体制を構築する。

2. 具体的な方針

- 1) (財)本州四国連絡道路管理協会のSA・PA事業からの撤退に伴い、従来、当該協会が収益事業として運営していたSA・PA事業及び料金收受管理・交通管理業務等は、子会社(1社)で実施。
- 2) 海峡部長大橋梁群の保全点検業務等は、その技術的特殊性や信頼性、機動性、効率性に鑑み、子会社(1社)で実施する予定。
- 3) 子会社のガバナンスについて
本四会社100%出資の子会社化を行うことにより、親会社の子会社へのガバナンスを確保。

3. スケジュール

- 1) SA・PA事業及び受託事業
 - ・平成17年11月21日子会社設立(JBハイウェイサービス株式会社)
 - ・平成18年4月1日から営業を開始
- 2) 保全点検業務等
 - ・平成18年度中を目途に子会社で業務を実施する予定