

道路公団民営化がもたらしたもの

井上 啓一

論説委員

東日本高速道路株式会社 代表取締役社長

近年土木の分野でも不祥事が度々発生しており、信用回復のための取組みが大きな課題だと考えている。その一つの例として、東日本高速道路株式会社の民営化が参考になればと考え一文を寄稿する。

東日本高速道路株式会社は、この 10 月 1 日に民営化 2 周年を迎えた。道路関係四公団が官営の弊害をきびしく指摘され、様々な議論を経て日本道路公団が平成 17 年 10 月 1 日に 3 分割民営化されてから 2 年経過した。

現状では株式は 100%政府所有ではあるが、商法上の株式会社である。

こうなった背景を今一度整理してみると、経済のグローバル化、日本経済の停滞、膨大な国の借金、小さな政府、官への不信、更には公団における不祥事があり、そのような時点で登場した小泉内閣が、財投資金の入口部分の郵政民営化と出口部分の特殊法人改革を打ち出し、道路関係四公団に関しても民営化の方針が打ち出された。政府が設けた民営化推進委員会での激論を経て、平成 15 年 12 月政府与党での申し合わせ成立、16 年 6 月道路関係 4 公団民営化関連法案が成立し、その後、わずか 1 年 3 ヶ月という短い準備期間で、6 つの高速道路株式会社が誕生することとなった。

高速道路の運営スキームは、高速道路は国の資産として独立行政法人の日本高速道路保有・債務返済機構という長い名称の組織が所有し、その機構と各会社が高速道路の賃借契約を結び、会社が高速道路を管理運営するというものである。この賃借契約は、正式には会社発足から半年経た平成 18 年 3 月に本協定として機構と会社間で結ばれた。

協定では、高速道路会社がお客様から高速道路料金をいただき、それから予め定めた賃借料を機構に支払い、機構は高速道路の建設等に要した借入金を 45 年以内に返済することとしている。

東日本高速道路株式会社について言うと 18 年度は 3,388km の高速道路からの料金収入等は 7,094 億円で、賃借料は 5,268 億円、74%以上が建設等に投資された借金の返済に当てられている。高速道路会社は通行料金の設定に当たり収益を含めないことになっており、賃借料は、予測収入から収益を含まない予定された管理費用を差し引いた額で固定されている。この管理費用は公団時代に、無駄な経費が多いという指摘を受け、14 年度の支出から 30%削減した額を基準に設定されており、サービスレベルを低下させずにこのような削減額を捻出するため、現場での管理費節減に向けた様々な工夫や取組みをしてきている。

大幅なコスト削減を前提として協定が結ばれていること、又会社として効率化の追求による経営の安定を掲げていることから、サービスレベルの低下を懸念する声がある。確かにコストを圧縮する中でサービスレベルをどう確保し、更に向上させるかは重要な課題ではあるが、高速道路をご利用いただくお客様から料金の対価以上のサービスを提供しているという評価や信頼を得られなければ、それこそ民営化の失敗例としてレッテルを貼られかねず、会社そのものの存在が危くなることとなる。経営ビジ

ョンにお客様第一の経営を掲げ、公平・公正な運営による社会から信頼される企業を目指すこと並びに効率化の追及との3本柱を事あるごとに社内に周知徹底させるよう取り組み、現場の第一線に至るまで相当程度浸透させて、サービスレベルを高く保ち、お客様の期待を裏切らないよう努めている。

このような事を浸透させるには当然、訴えるだけでは十分ではない。目標管理制度やそれを評価する人事制度の採用、また、思いきった表彰制度を導入し、目的に向けて社員にインセンティブの働きやすい仕組みをつくっている。これはまだ、導入直後であり、本当に強い組織に生まれ変わるかは、これからの推移を見守らなければならないが、かつては、不測の出費が必要となるような事態に対して、まず国の補助や予算を要求して行こうという姿勢をとり勝ちだったが、民営化した現在では社内全体に自ら考え、工夫し、どうやって事態を乗り切ろうかという姿勢が出てきており、民営化の大きな成果だと考えている。

建設事業についても、機構との協定で、45年以内の償還が可能となるよう供用予定時期や建設経費を予め定めている。このようなことから、会社の努力により建設経費を予定額(助成対象基準額)より低く出来れば、その半分について会社の収入に繰り入れることが出来る制度が設けられた。また、供用時期についても予定時期より早ければ、その間は貸借料はなしに、料金収入から管理費用分だけを差し引いた額を収益とすることができる。(当然、反対にコスト増になったり供用が遅れれば、会社の負担でコストを吸収しなければならないが・・・)

このように道路事業についても、会社の経営努力により会社にインセンティブが働く仕組みとなっており、単に予算に基づいて業務を執行する組織から、経営環境を勘案しながら最善の選択をし、更にPDCAサイクルを廻しながら最適の選択にむけて向上を目指す会社へ変革しつつある。

また、お客様センターを設置し、お客様からのお問合せ・ご意見から苦情まで一括管理できるようになり、そこからもたらされる情報が会社の現場から中枢部までの共有のものとなり迅速な対応がとれるようになった。

かつては部門毎の縦割り制や事務・技術の垣根など点検すると様々な問題があったが、今は全社一丸となって経営実態の把握を迅速化し、予算主義からの脱却、維持管理業務の100%子会社化による経営理念のグループ会社全体への浸透、組織の現場重視の運営等、経営基盤の強化に向けて取り組んでいる。

更に商法上の規制を受ける普通の株式会社として中間及び期末決算の公表や、環境報告に重点をおいたCSRレポートの公表など透明性の確保についても十分配慮した取り組みを行っている。

この対応によって、今まで失われた信頼を取り戻してこそ会社の使命が果たせるものと考えている。