

経営の状況

- 第1節 財務状況
- 第2節 予算
- 第3節 償還計画
- 第4節 資金調達
- 第5節 契約
- 第6節 経営改善計画と中期経営計画



夜明けの赤とんぼ橋



赤とんぼ橋



夜の黒川出入口西ループ

第1節 財務状況

1 会計処理の特徴

公社の会計処理は、企業会計原則に準拠しているが有料道路事業の特性から次のような特徴を有する。

ア 有料道路事業は、出資金・借入金により道路を建設し、お客様からの料金収入により償還していくものであり、全ての返済を終えると、本来の道路管理者に引き渡すことになっている。このため、利益を追求する概念はなく、利益を上げることが期待されている民間企業とは異なる。

イ 従って、借入金が着実に返済されているかどうかを会計処理において適切に把握することが重要であり、企業会計一般に採用されている減価償却費を計上していない。

ウ 以上のことから、会計処理の特徴として、借入金の返済に充てた年度の「収支差」（収益と費用の差）を「償還準備金繰入」として費用に計上し、その累計額を「償還準備金」として負債の部に計上している（償還準備金積立方式、地方道路公社法施行規則第8条）。

エ これにより、貸借対照表上の資産に計上される「道路資産」の額と負債に計上される「償還準備金」の額の対比により、道路に投下した資金の償還状況が分かる仕組みになっている。

2 営業中道路の収支状況

昭和54年7月25日の第1期開通（高速3号大高線高辻～大高10.9km）から約30年が経過し、この間、開通延長の伸び（平成22年度末現在72.0km）とともに通行台数と料金収入の伸びも順調に推移している（図11-1-1参照）。

第1期開通時の54年度には、日平均通行台数1万3千台、日平均料金収入516万円（54年

度総料金収入1,294百万円）であったが、平成22年度には日平均通行台数28万5千台、日平均料金収入1億6,827万円（22年度総料金収入61,417百万円）となっている。

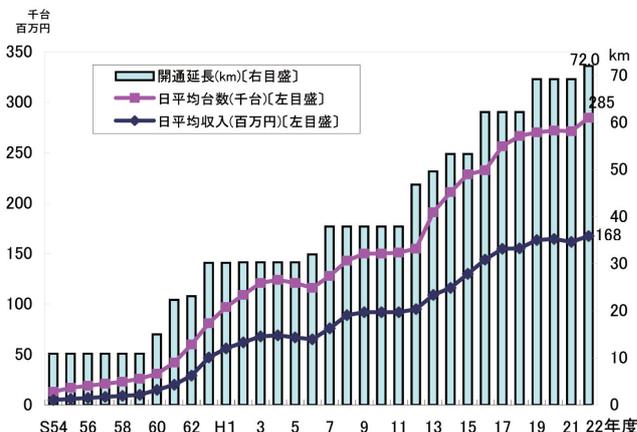


図 11-1-1 通行台数と料金収入の推移

一方、営業中道路の管理費用（維持改良費及び業務管理費）は、第1期開通時の54年度には45百万円/kmであったが、開通延長が伸びるとともに増加し、更に、第1期開通から10年を経過した平成元年度からは経年劣化に伴う大規模補修工事が始まるなど大きく増加することとなり、9年度には200百万円/kmを超える状況となった。

しかしながら、16年2月に改定した経営改善計画において、8年度決算額と比較してkm当たり管理費を約20%削減するという数値目標を定め、料金収受コストの削減、清掃頻度の見直し、交通管理業務の効率化などに取り組んだ結果、16年度以降の管理費の決算額は150百万円/km以下、更に18年度からは140百万円/km以下となり、数値目標を大きく上回る結果となっている（図11-1-2参照）。

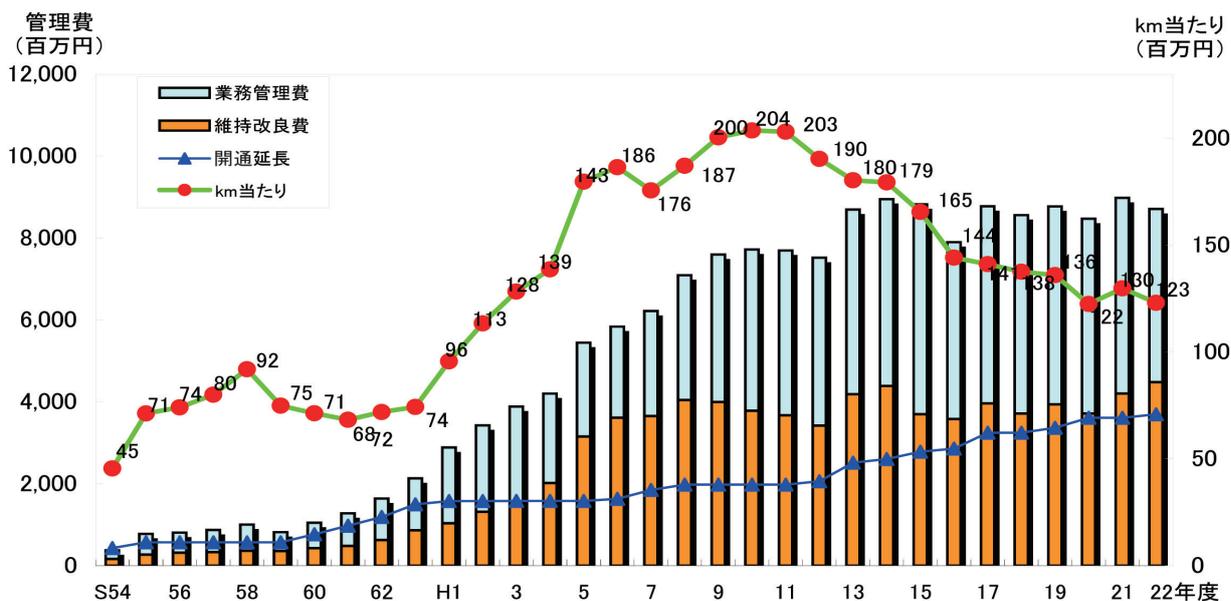


図 11-1-2 km 当り管理費の推移

3 貸借対照表の概要

平成 22 年度の貸借対照表の概要は、表 11-1-1 のとおりである。

資産の総額は、1 兆 6,403 億円（1 億円未満四捨五入）となっており、このうち、お客様にご利用いただいている営業中の道路資産は、1 兆 4,963 億円、工事中の道路資産（道路建設仮勘定）は 1,315 億円であり、この合計額が資産全体の約 99%を占めている。

負債及び資本の総額は、1 兆 6,403 億円であり、その主なものとしては、借入金（名古屋高速道路

債券、政府借入金、県・市借入金、長期借入金など）9,333 億円、元金返済に充てた償還準備金 3,824 億円、設立団体（愛知県・名古屋市）からの出資金 3,074 億円となっている。

償還準備金は、第 1 期開通の昭和 54 年度から 63 年度までは、費用が収益を上回るマイナス状態（赤字）が続いたが、開通区間の延長等に伴い料金収入が増加したことから、平成元年度からは単年度黒字に、更に 6 年度に累積でも黒字に転換、以降毎年度償還準備金の繰入が続き、22 年度には前年度より 413 億円増加し、3,824 億円となった（図 11-1-3 参照）。

■ 表 11-1-1 平成 22 年度貸借対照表の概要

（単位：百万円）

勘定科目	資産の部				勘定科目	負債及び資本の部			
	22年度	21年度	前年度比			22年度	21年度	前年度比	
	A	B	A-B	A/B(%)	A	B	A-B	A/B(%)	
流動資産	10,641	16,621	△ 5,980	64.0	流動負債	8,430	13,843	△ 5,413	60.9
現金・預金など	2,757	8,616	△ 5,859	32.0	未払金など	8,430	13,843	△ 5,413	60.9
未収金	7,893	8,007	△ 114	98.6	固定負債	942,046	960,238	△ 18,192	98.1
貸倒引当金	△ 8	△ 2	△ 6	428.2	名古屋高速道路債券	374,600	369,600	5,000	101.4
固定資産	1,628,381	1,596,919	31,462	102.0	政府借入金	250,283	258,934	△ 8,651	96.7
道路	1,496,313	1,424,917	71,397	105.0	県・市借入金	234,610	246,113	△ 11,503	95.3
道路建設仮勘定	131,499	171,323	△ 39,825	76.8	長期借入金など	73,833	76,627	△ 2,794	96.4
有形固定資産など	569	679	△ 110	83.8	退職給与引当金	1,492	1,736	△ 245	85.9
繰延資産	1,228	1,401	△ 173	87.6	ETCマイレージ引当金	207	206	1	100.4
債券発行諸費など	1,040	1,012	28	102.8	資産見返交付金	7,022	7,022	0	100.0
調査費	187	389	△ 201	48.2	特別法上の引当金等	382,392	341,138	41,255	112.1
					償還準備金	382,392	341,138	41,255	112.1
					基本金(県・市出資金)	307,382	299,722	7,660	102.6
資産合計	1,640,250	1,614,941	25,309	101.6	負債・資本合計	1,640,250	1,614,941	25,309	101.6

注) 端数処理の関係上、計において合わないことがある。

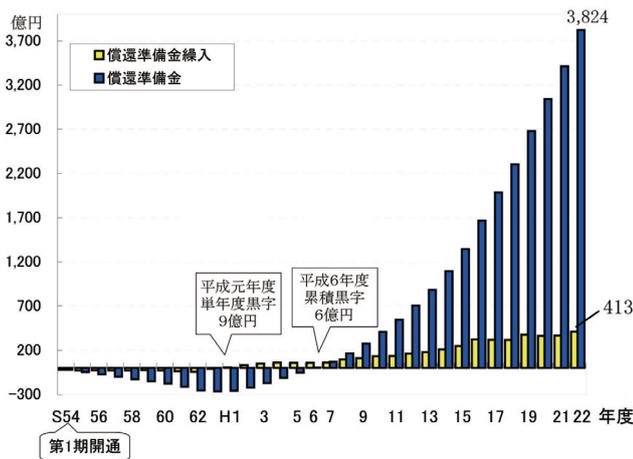


図 11-1-3 償還準備金の推移

4 損益計算書の概要

平成 22 年度の損益計算書の概要は、表 11-1-2 のとおりである。

収入のほとんどがお客様からの料金収入で、収益の総額は 632 億円となっており、料金収入は、20 年のリーマンショックによる景気後退の影響を脱し、前年度から 18 億円の増となっている。

費用の総額は 632 億円であり、その主なものとしては、道路の維持補修や料金收受等に要した道路管理費 86 億円、一般管理費 13 億円、借入金利息等の業務外費用 113 億円及び借入金の元金返済に充てた償還準備金繰入 413 億円となっている。償還準備金繰入は、前年度から 44 億円の増加となり順調な結果となっている。

経営状況を判断する有力な指標の一つである「収支率」（100 円の収入を得るために必要となる管理費用の比率）は、第 1 期開通開始当時の昭和 54 年度には 240%であったが、平成元年度に初めて 100%を割り、更に 15 年度には 50%を下回る状況となり、それ以降も順調に推移している（図 11-1-4 参照）。

平成 22 年度の収支率は、前年度と比べ 3.5 ポイント改善され、34.7%となっている。

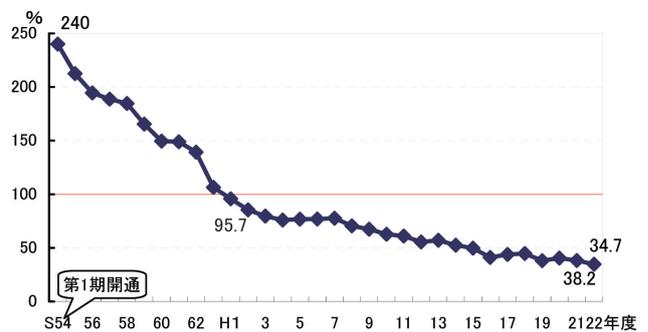


図 11-1-4 収支率の推移

第2節 予算

1 公社の予算

名古屋高速道路公社では、公社法第 24 条の規定により、毎事業年度、予算、事業計画及び資金計画を作成し、当該事業年度の開始前に、設立団

表 11-1-2 平成 22 年度損益計算書の概要

(単位:百万円)

勘定科目	費用の部				勘定科目	収益の部			
	22年度	21年度	前年度比			22年度	21年度	前年度比	
	A	B	A-B	A/B(%)		A	B	A-B	A/B(%)
事業資産管理費	9,402	9,704	△ 302	96.9	業務収入	62,022	59,580	2,442	104.1
道路管理費 (内消費税納付金)	8,560 (0)	8,909 (1)	△ 348 (2)	96.1	料金収入	58,867	57,020	1,847	103.2
貸倒引当金繰入	8	2	6	428.2	マイルージ還元負担金収入	544	510	34	106.6
マイルージ還元負担金	832	785	47	106.0	業務雑収入	2,612	2,051	562	127.4
マイルージ引当金繰入	1	8	△ 7	10.4	(内社会実験減収補填額)	(2,551)	(1,986)	(564)	
一般管理費	1,250	1,295	△ 45	96.5	業務外収益	1,154	109	1,045	1,059.3
業務外費用 (内借入金利息)	11,271 (11,092)	11,810 (11,649)	△ 540 (△557)	95.4	(内消費税還付金)	(1,043)	(1)	(1,042)	
小計(管理費用)	21,922	22,809	△ 887	96.1					
償還準備金繰入	41,255	36,880	4,374	111.9					
合計	63,177	59,689	3,488	105.8	合計	63,177	59,689	3,488	105.8

注) 端数処理の関係上、計において合わないことがある。

体の長である愛知県知事及び名古屋市長の承認を受けなければならないことになっている。

また、同法第25条の規定により、決算は翌年度の5月31日までに完結させ、同法26条の規定により、財務諸表及び決算報告書を決算完結後2カ月以内に愛知県知事及び名古屋市長に提出しなければならないことになっている。

2 年度別予算の推移

昭和45年度から平成22年度までの予算の推移を、助成対象事業費（出資金・無利子貸付金の対象となるもの）と助成対象外事業費に区分して説明すると以下のとおりである（資料編表4（1）参照）。

(1) 助成対象事業費

設立時の昭和45年度は、準備段階の5億8,700万円の予算計上にとどまったが、翌46年度は、本格的な建設の着手となったため前年度比8倍強の50億2,000万円となった。47年度及び48年度は、工事箇所拡大に伴い予算が大幅に増加したが、49年度は、48年3月に名古屋市議会が公社関連予算を一時凍結した影響により繰越措置分の施行が大半となり、大幅な縮小となった。

しかし、51年11月の都市計画の変更、52年5月の整備計画の変更に伴い、52年度から復調し、53年度からは200億円台、更に58年度からは300億円台の予算計上となったが、62年度は、52年5月許可の整備計画（総事業費3,535億円）の最終年度であったことから、前年度比64%の243億円にとどまった。

62年8月の都市計画変更を経て、同年12月に整備計画を変更し、総事業費を5,540億円、工期は45年度から平成9年度までとした。これを受けて昭和63年度に都市計画変更区間の事業に着手したが、変更に伴う諸手続を要したため、63年度予算は208億円にとどまった。

公社の助成対象事業は、平成元年度に、NTT

資金を活用し有料道路及びこれと密接に関連した道路の一体的整備を図る総合有料道路事業へ移行し、元年度の予算は251億5,800万円となった。

なお、NTT資金は、日本電信電話公社の民営化に伴い、政府保有の株式を売却し、その収入の一部を公共事業の原資の一部とし、公共投資等を拡大することにより内需の拡大に資することを目的として設けられた資金である。この資金を活用した無利子貸付制度の中に、Aタイプ（収益回収型）の事業があり、総合有料道路事業はその一つである。この制度は19年度まで続いた。

その後、4年8月の整備計画変更により、総事業費が7,750億円に増額され、その後の数度にわたる整備計画の変更により、17年2月の整備計画変更時に総事業費は1兆6,900億円となり、現在に至っている。

その間、予算も順調に増加し続け、13年度には932億円となり、単年度予算としてのピークを迎えた。

開通区間も順調に伸び、残るのは高速4号東海線の3.9kmのみとなり、残事業費も、整備計画の終了を迎える25年度までの3カ年度計で622億円を残すのみとなっている。

(2) 助成対象外事業費

助成対象外事業費は、維持改良費、業務管理費、借入金の元金償還、利息の支払、受託事業費などである。開通区間の延長及び助成対象事業費の増加に伴い年々必然的に増加する経費が大半を占め、昭和62年度以降は助成対象事業費を上回ることとなった。

なお、管理費用については、平成16年2月の経営改善計画及び19年6月の中期経営計画においてそれぞれ数値目標を定め、コスト縮減に努めているところである。

3 平成23年度予算の概要

平成23年度予算は総額1,437億3,000万円で、その概要は表11-2-1のとおりである。

助成対象事業費は232億円で、24年度末の全線開通を目指し、残る高速4号東海線の建設工事の進捗を図ることとしている。

助成対象外事業費は1,197億3,600万円で、管理費用等のコスト縮減に努めつつ開通区間の維持管理を行う。

表 11-2-1 平成23年度予算の概要

(単位:百万円)

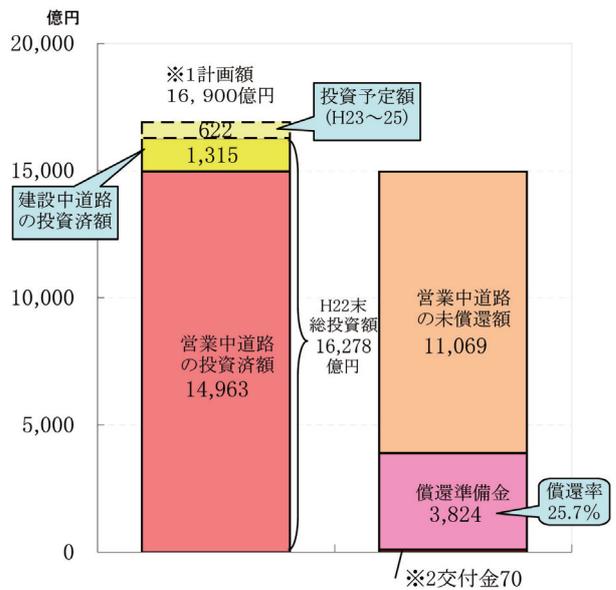
区分	収入		支出	
助成対象事業	出 資 金	5,480 (7,660)	業 務 費	20,589 (28,327)
	無 利 子 貸 付 金	7,800 (10,820)	一 般 管 理 費	1,841 (1,981)
	特 別 転 貸 債	6,120 (8,140)	業 務 外 支 出	770 (1,292)
	高 速 道 路 債 券	3,800 (4,980)		
	計	23,200 (31,600)	計	23,200 (31,600)
助成対象外事業	高 速 道 路 高 料 金 収 入	58,272 (53,733)	維 持 改 良 費	5,700 (5,150)
	雑 収 入	172 (3,478)	業 務 管 理 費	6,969 (6,158)
	高 速 道 路 債 券 及 び 証 書 借 入 金	61,292 (62,118)	一 般 管 理 費	1,343 (1,244)
			業 務 外 支 出	105,719 (106,772)
	計	119,736 (119,329)	予 備 費	5 (5)
受託事業	受 託 業 務 収 入	794 (1,445)	受 託 業 務 費	794 (1,445)
	合 計	143,730 (152,374)	合 計	143,730 (152,374)

注) () 書は、前年度予算額

4 投資額・償還額の状況

平成22年度末の総投資額（道路資産+道路建設仮勘定）は1兆6,278億円となっており、総事業費1兆6,900億円の約96%が投資済である。

総投資額1兆6,278億円については、一部（資産見返交付金）を除き全て借入金（出資金を含む）で賄っているが、その借入金の返済に充当した償還準備金繰入の累計額である償還準備金は、22年度末では3,824億円となっている（図11-2-1参照）。



※1 計画額は、平成22年2月に国土交通大臣から許可を受けた整備計画許可額
 ※2 交付金は、「資産見返交付金」であり、関連街路分担金に対する補助分として昭和63年度分まで県・市から受けたもので、償還対象外

図 11-2-1 投資額・償還額の状況

また、営業中道路の投資済額に対する償還準備金の比率を示す償還率は、第1期開通から6年間は下降し続けたが、昭和60年度の第2期開通以降は好転し、平成6年度にはプラスに転じ、その後も毎年順調に推移し、22年度には前年度に比し1.6ポイント向上し、25.7%となっている（図11-2-2参照）。

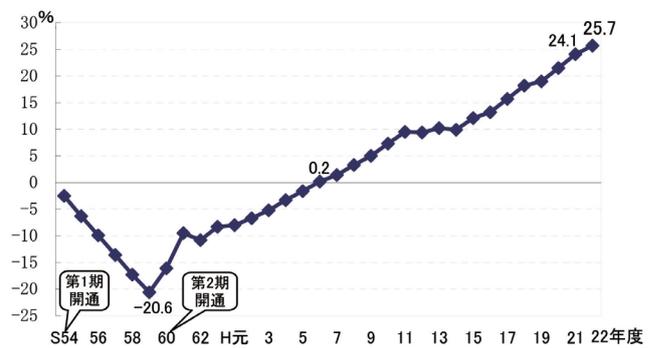


図 11-2-2 償還率の推移

第3節 償還計画

1 概要

名古屋高速道路は、道路整備特別措置法に基づく有料道路である。

有料道路は、道路建設等に要する費用を借り入れ、開通後に通行車両から徴収する料金をもって当該借入金の償還に充てることを基本的枠組みとするもので、償還計画に基づき、建設費、管理費等の費用の総額を一定の償還期間内に償還していく仕組みとなっている（図11-3-1参照）。

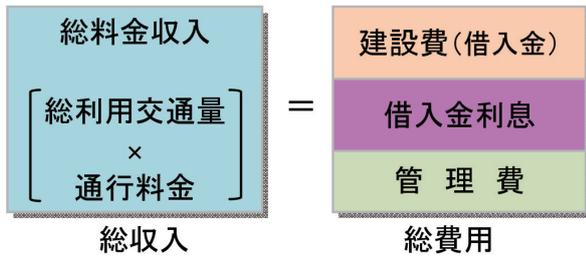


図11-3-1 有料道路制度の基本的枠組み

償還計画は、有料道路の借入金の返済計画であり、道路整備特別措置法に基づき、整備計画（第2章第4節参照）の許可を国から得る際に作成するものである。交通量予測を基に通行料金を定め、整備計画策定時の最新のデータを基に算出した事業費、交通量、金利等を用いて、一定の期間内に借入金を償還できるようにするためには、毎年いくらずつ返済していくべきかの計画を策定するものである。新規路線の組み入れがあった場合や完成年度及び事業費の見直しを行う必要が生じた場合には、その都度償還計画の見直しを行っている。

2 第11回変更整備計画に基づく償還計画

平成22年2月に許可を受けた第11回変更整備計画では、総事業費16,900億円は変わらないものの、完成年度を22年度から25年度へと延伸した。

現行料金（名古屋線普通車料金750円・尾北線350円）により、換算起算日の12年10月から40年間（平成52年10月まで）で償還する計画になっている（表11-3-1参照）。

表11-3-1 償還計画の概要

項目		第11回変更整備計画(81.2km) [H22年2月許可]
事業費		16,900億円
財源構成		出:無:転:民 ※1 25:35:25:15 (15:25:35:25) ※2
収入予定 開始年度	H22年度	高速4号東海線 (山王-西郊通 2.8km)
	H25年度	高速4号東海線 (西郊通~東海IC 9.2km)
料金	名古屋線	750円
	尾北線	350円(特定区間200円)
開通時の計画交通量 (料金換算台数※3)		[H25] 300,600台/日 (255,200台/日)
将来金利(民間資金)		3.8% (H27~)
管理費		約1.7億円/km・年
換算起算日		平成12年10月
償還期間		39年12ヵ月

※1 出=出資金、無=無利子貸付金、転=特別転貸債、民=民間資金
 ※2 上段は新有料融資事業、下段()は有料融資事業の財源比率
 ※3 料金を750円に換算した台数

料金収入と管理費・利息との差額を元金償還に充てることにより、未償還残高は、21年度の1兆2,510億円をピークに順次減少し、52年にはゼロとなり、償還が完了する見込みである（図11-3-2参照）。

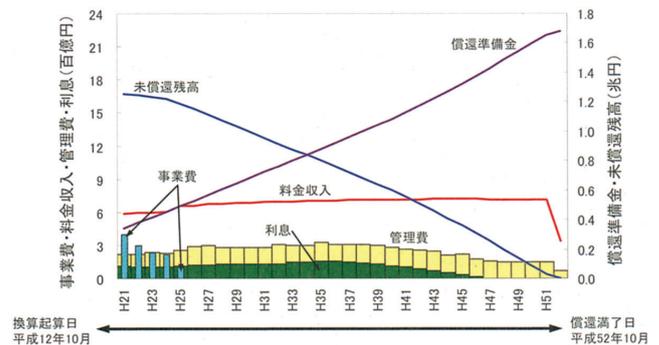


図11-3-2 未償還残高の推移

しかしながら、交通量・金利は、社会経済情勢によって変動する不確実なものであるため、必ずしも計画どおりになるとは限らない。そのためには、その時々償還状況を正確に把握し

ておくことが重要であるとともに、このような不確実な要因によって起こり得るリスクにも十分耐えられるよう健全な経営を行っていくことが求められている。

第 4 節 資金調達

1 概要

名古屋高速道路公社は、名古屋高速道路の建設、管理に要する資金を国、地方公共団体（愛知県・名古屋市）及び民間から調達している（表 11-4-1 参照）。

■ 表 11-4-1 資金の調達区分

国	無利子貸付金、政府助成金
設立団体	出資金、特別転貸債、交付金
民間等	名古屋高速道路債券 (銀行等引受債・市場公募債) シンジケート・ローン 地方公営企業金融公庫資金 (現地方公共団体金融機構資金)

事業費の財源については、交付金の廃止、道路事業資金収益回収特別貸付金（NTT 資金）の導入等といった経緯により、その構成比率について数度にわたる変更があった（資料編表 4 (2) 参照）。

2 出資金

出資金は、公社法第 4 条の規定に基づき公社が地方公共団体から受け入れる資金であり、公社の基本財産となる。

基本財産は公社存立の財政的基盤であり、その額については、公社経営の安定と信用の裏付けとなるだけの額が必要となる。

地方公共団体は、出資に際して、総務大臣（旧

自治大臣）との協議を必要とするが、これは地方公共団体の出資に当たり、国が、地方公共団体の財政事情及び出資先の公社の経営状況を把握し、指導監督を行うために定められているものである。また、設立団体である地方公共団体は、基本財産の額の 2 分の 1 以上を出資することとされているが、これは、公社役員の任命権、公社事業の監督権等の権限を設立団体が有しているため、資金面でもそれ相応の負担をするべきであるという観点から定められている。なお、名古屋高速道路公社ではこれまで設立団体以外の出資はなく、設立団体である愛知県と名古屋市が基本財産の全額を出資している。

建設財源に占める出資金の比率については、全体として建設資金コストが 6% となるように、設立当初 10% と定められた。

なお、無利子貸付金と出資金の比率については、昭和 52 年度に建設省と自治省との間で、概ね 1:0.7 とする確認がなされ、54 年度以降、この確認に基づく措置がされるようになった。

出資金の比率は、52 年度に全体の 12.5% に引き上げられ、更に平成元年度からは、25% と大幅に引き上げられ、現在では、従前の有料融資事業分については 15%、新有料融資事業分については 25% となっている。

出資金の額は、公社設立時には愛知県、名古屋市各 2,300 万円の合計 4,600 万円であったが、毎年増資され、22 年度末現在の出資金の総額は、愛知県、名古屋市各 1,536 億 9,100 万円の 3,073 億 8,200 万円となっている。

3 無利子貸付金

無利子貸付金は、道路整備特別措置法第 20 条の規定により、高速道路建設費の財源の一部として国の社会資本整備事業特別会計から無利息で貸付けを受ける資金である。この貸付けに当たっては、建設省道路局長通達（昭和 43 年建設省道有

発第2号)で定められている有料道路整備資金貸付要領によることとされている。

建設財源に占める無利子資金の比率は、公社設立当初においては、有料道路整備資金貸付要領第3条に定められている貸付率の限度枠一杯の15%でスタートした。その後、前述のとおり、昭和52年度に建設省と自治省との間で、無利子貸付金と出資金との比率について、概ね1:0.7とすることが確認されたことは前述したとおりであり、54年度からは無利子貸付金の比率が20%に引き上げられた。ところが、国の財政事情が悪化したことにより、56年度から59年度の間、無利子貸付金20%の比率を維持することが困難となった。このため20%の比率を維持できない分は、代替措置として特別転貸債及び公庫資金で調達することとなったが、特別転貸債及び公庫資金は有利子資金であるため、無利子貸付金で調達した場合と同等の効果が生じるよう、その利息分について国から利子補給を受けることとなった。

60年度には従来の比率である20%に戻り、更に平成元年度からは、NTT資金の導入により大幅に貸付率が引き上げられ35%となった。

3年度からは、従前の有料融資事業分が30%と35%の2本になり、現在は従前の有料融資事業分が25%、NTT資金の導入時と同等の効果をもたらす新有料融資事業分が35%となっている。

なお、22年度までの公社の借入金の総額は4,466億2,300万円となっている。

また、借入条件は5年据置20年償還の年賦償還(初年度を1、最終年度を3とする等差級数償還)であり、借入れに当たっては、設立団体の債務保証を受けている。

4 特別転貸債

特別転貸債の制度は、昭和45年名古屋高速道路公社が設立される際、国と地方の財政負担を折半とするという考え方の中で、国の財政投融資資

金を導入することにより設けられた制度である。名古屋高速道路の建設には毎年度多額の資金の調達が必要となるが、出資金及び無利子貸付金以外の資金調達を民間資金だけでまかなうのでは公社の運営が困難となるため、比較的利の低い国の財政投融資資金の導入が認められたものである。

ただし、公社は、財政融資資金法(旧資金運用部資金法)の制約により直接財政投融資資金からの直接貸付けが認められないため、設立団体である地方公共団体が地方債として借り入れ、即日公社に転貸するので、これを特別転貸債とっている。

設立団体である地方公共団体が、毎年度総務大臣より起債の同意を得た後国から財政融資資金を借り入れ、同じ条件で公社に転貸するもので、借入条件は、5年据置20年償還の半年賦元利均等償還となっている。

なお、特別転貸債は、当公社はもとより、福岡北九州及び広島の高尾高速道路公社、あるいはコンテナ埠頭公社や空港周辺整備機構などにおいても行われている。

建設財源に占める特別転貸債の比率については、当初35%であったが、54年度から40%に引き上げられた。

しかし、56年度から国の財政状況の悪化により、前述したように無利子貸付金率が引き下げられ、その代替措置として特別転貸債を上乗せする等の措置がとられた。この上乗せ分については、無利子貸付金と同等の効果を持たせるため、国から利子補給を受けることとなった。特別転貸債の比率は、59年度から再び40%に戻ったが、平成元年度にNTT資金が導入され、建設財源に占める無利子貸付金の比率が増大したことにより、特別転貸債の比率は25%に低下した。

平成3年度からは、従前の有料融資事業分が30%と25%の2本となり、現在は、有料融資事業分が35%、新有料融資事業分が25%となっている。

なお、22年度までの特別転貸債の借入総額は、愛知県、名古屋市各2,591億1,300万円の合計5,182億2,600万円となっており、助成対象事業の財源の中で最大の額となっている。

5 民間資金

民間資金の積極的な導入により、立ち遅れていた地方的な幹線道路の整備を進めるといふ公社法の趣旨を踏まえ、建設財源のうち公社自らが調達する資金として民間資金を活用する制度が導入された。

民間資金の調達に当たっては、公社法の施行についての通達により設立団体が債務保証するよう定められており、これによって、より良い条件での資金調達ができている。この債務保証は、愛知県と名古屋市の折半となっている。

建設財源に占める民間資金の比率については、設立当初は40%を民間資金で調達することとなっていたが、NTT資金の導入により国の無利子貸付金の構成比率が拡充されたこと等から、平成元年度には15%まで低下した。

3年度からは、前述したように従前の有料融資事業分の20%と新有料融資事業分の15%の2本となり、民間資金比率は、現在は有料融資事業分が25%、新有料融資事業分が15%となっている。

一方、昭和48年度からは、借入金の元金償還が始まり、これに伴い元金償還金に充当する借換債を発行することになった。さらに、54年度から63年度の間は営業収支の不足分に充当する債券も発行することとなった。

民間資金の建設分と借換分との合計額は年々増加し、建設事業の完了が近づく中、調達資金に占める民間資金の比率は、平成23年度予算においては77%と非常に高くなっている。このように民間資金が公社経営に与える影響は非常に大きいため、その調達に当たっては、利子負担を少しでも軽減できるよう、今後もさらに効率的、弾力的

な資金調達が強く求められるところである。

(1) 銀行等引受債

民間資金については、公社設立初年度は東海銀行（現三菱東京UFJ銀行）1行から調達していた。しかしながら、地元金融機関を中心として幅広く調達するとともに、公社事業の性格上、長期でかつ安定した多額の資金を確保する必要があるため、昭和46年10月に東海銀行（代表幹事行）、日本興業銀行及び日本長期信用銀行の3行を受託会社（現在は代表幹事行である三菱東京UFJ銀行とみずほコーポレート銀行の2行）とし、この受託会社を含むシンジケート団（初年度34銀行、その後合併等により平成23年3月現在26金融機関）が組織され、資金確保が円滑に図られるようになった。

当初、民間資金は、名古屋高速道路債券を発行して調達することとしており、発行条件については、昭和50年9月の第10回までは東京都の縁故債の条件と同一であったが、51年3月の第11回から東京都の外郭団体である東京都住宅供給公社の発行条件と同一となった。平成12年9月の第78回からは、地方公共団体の外郭団体債券を基準とした発行条件とするように変わり、16年3月の第83回以降は、各金融機関から発行条件を募るシンジケート団プレマーケティング方式を採用している。

償還条件は10年満期一括償還であり、22年度までの発行総額は、8,131億8,850万円となっている。

(2) シンジケート・ローン

平成14年度からは、債券発行による資金調達に加えて、前述のシンジケート団を中心とした協調融資団から証書貸付による融資を受けるシンジケート・ローン借入制度を導入した。資金調達の多様化により資金の安定的な調達ができること、それまでの債券発行での調達による金利コストと比べ比較的low金利での調達となること、預金との債権債務相殺事項を設けることによるペイオフ対

策にもなること等の観点から導入したものである。

なお、22年度には、25金融機関が参加し、償還条件は、変動金利制（14年度のみ固定金利）で、5年満期一括償還であった。

22年度までの借入総額は、909億円となっている。

(3) 市場公募債

平成16年度からは、市場公募債による調達を開始し、17年2月28日に初めて市場公募債を発行した。

14年度に、社債、国債等を対象として券面を必要としない統一的な振替決済制度を整備するため、「証券決済制度等の改革による証券市場の整備のための関係法律の整備等に関する法律（平成14年法律第65号）」が公布され、地方道路公社法についても、この法律で債券発行の根拠を規定する一部改正がなされ、15年1月6日から施行された。この改正により、地方道路公社が発行する債券については、証券取引法（現金融商品取引法）上の有価証券に該当することとなり、市場公募債の発行が可能となったものである。

増大する民間資金需要に対して、資金調達の多様化による資金の安定的な調達と銀行等引受債に比べて低利な資金の調達が可能となり、金利負担が軽減できることから、16年度に初めて10年の市場公募債を発行して以降、毎年度継続して発行している。17年度からは20年債、21年度からは5年債も発行しており、償還条件は、すべて満期一括償還である。

なお、22年度までの発行総額は、2,000億円となっている。

6 公営企業金融公庫資金

公社は、高速道路建設費の財源の一つとして、昭和58・59年度に公営企業金融公庫から資金の貸付けを受けた。56年度から59年度において、無利子貸付金の一部が特別転貸債及び公庫資金に

振り替えられたことにより導入されたものであることは前述したとおりである。

また、平成11年度からは、民間資金を補完するため、建設財源に占める5%（11年度は2.4%分）を公営企業金融公庫から借り入れていたが、同公庫が地方公営企業金融機構となり、地方道路公社が貸付対象外となったことから、同公庫からの借入れは19年度をもって終了した。

なお、証書借入れで、借入条件は、5年据置20年償還の半年賦元利均等償還となっており、19年度までの借入総額は322億2,349万円である。

7 交付金

交付金は、高速道路建設費の財源の一部として、設立団体である地方公共団体から補助金として交付される資金である。

公社は、公社法第29条及び同法施行令第6条の規定により、都市高速道路の建設に伴い必要となる関連街路の新設又は改築に要する費用について、その3分の1を負担することになっている。この負担金が関連街路分担金であり、交付金は、この関連街路分担金に対する補助金として交付されていたが、平成元年度に廃止された。

交付金の受入総額は、愛知県及び名古屋市から各35億1,100万円の総額70億2,200万円であった。

8 政府助成金

前述したように、昭和56年度から59年度の間において、国の財政事情の悪化により無利子貸付金の20%を確保することが困難になり、その不足分を特別転貸債及び公庫資金に振り替えて調達することとなった。

しかし、特別転貸債及び公庫資金は有利子資金であるので、両資金に振り替えて資金調達することにより利息の支払が発生するため、20%相当

の金額を無利子貸付金で調達した場合と同等の効果が得られるよう、その発生する利息分について国が利子補給することとなった。この利子補給金が政府助成金である。

政府助成金は、補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律及び地方道路公社都市高速道路整備補給金要綱により、平成17年度までの毎年度、特別転貸債及び公庫資金の利子支払のつど同日に交付を受けていた。

助成金の総額は、127億2,800万円であった。

第5節 契約

1 契約方式の変遷

公社の契約は、昭和46年10月に制定した指名業者の決定等に関する細則に基づき、指名競争入札方式を中心に行われてきたが、平成5年に起きた全国的な贈収賄、談合事件を契機に、公社の契約制度を見直し、不正が起りにくい制度に順次改善を図ってきた。

具体的には、透明性・客観性を高めるため、一般競争入札や公募型指名競争入札方式の導入、工事完成保証人制度に代わるものとしての金銭保証による履行保証制度の導入などがその主なものである。

平成13年4月に、公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律（平成12年法律第127号）が施行され、毎年度の発注見通し、入札・契約に係る情報の公表等が全ての公共工事に義務付けられたので、公社は法律の適用団体にはなっていないが、法律の趣旨に沿う制度に改善を図った。

15年度には、公募型指名競争入札対象工事の拡大、予定価格の事前公表制度の導入等を行い、また16年度には、新たな契約方式として技術提案型契約方式を導入するとともに、新たに第三者機関として契約の適正化を図るための入札監視

委員会を設置した。18年10月からは、愛知県を中心とし県内自治体が共同で運用を行っている「あいち電子調達共同システム」を利用した電子入札を導入することとし、同年12月から一部試行し、20年4月から本格実施した。

17年に、公共工事の品質確保の促進に関する法律（平成17年法律第18号）が施行された。公社においても、低価格入札工事による下請業者へのしわ寄せ、労働条件の悪化、安全対策の不徹底などによる品質の低下などの事態が生じないようにするため、18年度から総合評価落札方式を試行導入した。

その後、20年3月に「公共工事の品質確保に関する当面の対策について」（公共工事の品質確保の促進に関する関係省庁連絡会議策定）において、契約等における対等な関係の構築やダンピングの防止のため、低入札価格調査制度の適切な見直し、低入札価格調査と失格判断基準の導入などの基本方針が示され、全国的に順次低入札対応策が図られたことから、公社においても21年4月から失格判断基準を新たに導入することとし、低入札価格調査制度を改正した（表11-5-1参照）。

■表 11-5-1 入札契約制度改善のための主な取り組み

年月	取組内容
H7.6	一般競争入札の試行導入
H7.12	公募型指名競争入札の試行導入
H9.4	○一般競争入札の本格実施 ・予定価格25億円以上の一般土木工事、鋼橋工事及び建築工事 ○公募型指名競争入札の本格実施 ・予定価格12億円以上25億円未満の一般土木工事及び建築工事 ・予定価格8億円以上25億円未満の鋼橋工事 ○金銭保証による履行保証制度の導入
H15.10	○公募型指名競争入札対象工事の拡大 ・予定価格1億円(建築工事3億円)以上25億円未満の工事 ○予定価格の事前公表の試行導入

H16. 4	○公募型指名競争入札対象工事の拡大 ・予定価格1億円以上 25 億円未満の建築工事 ○低入札価格調査制度の導入 ・予定価格5億円を超える工事 ○入札監視委員会の設置
H16. 7	技術提案型契約方式(VE)の試行
H18. 1	○一般競争入札対象工事の拡大 ・予定価格5千万円以上の工事 ○公募型指名競争入札の廃止
H18. 4	予定価格の事前公表の本格実施
H18.11	総合評価落札方式の試行
H18.12	電子入札の一部試行
H20. 4	電子入札の本格実施
H21. 4	○一般競争入札対象工事の拡大 ・予定価格1千万円を超える工事 ○低入札価格調査制度の改正 ・予定価格1千万円を超える工事 ・失格判断基準の導入

2 資格審査

入札に参加を希望する者は、あらかじめ「一般競争参加資格審査申請書」（審査申請書）を公社に提出して適格性の審査を受け、「有資格業者名簿」に登録されていなければならない（表 11-5-2 参照）。

審査申請書の受付は、昭和 46 年から毎年実施していたが、57 年からは 2 年に 1 回とし、その後、平成 13 年度から随時受け付けることとした。

工事等の種別は表 11-5-3 のとおりであり、一般土木工事、鋼橋工事及び建築工事については、発注予定金額に対応する区分を設け、建設業法の規定に基づく経営規模その他経営に関する客観的事項などを勘案して有資格者を等級別に格付している。

■ 表 11-5-2 一般競争参加不適格者

一	契約を締結する能力を有しない者及び破産者で復権を得ない者
二	建設業法第3条の規定による許可その他法令の定めにより営業に関し資格を必要とする業種について、その資格を有しない者
三	資格決定する前2年以内に次の一に該当したと認められる者 イ 契約の履行に当たり、故意に工事等を粗雑にし、又は工事等の材料の品質若しくは数量に関し不正の行為をした者 ロ 公正な競争の執行を妨げた者又は公正な価格を害し、若しくは不正の利益を得るために連合した者 ハ 落札者が契約を締結すること又は契約者が契約を履行することを妨げた者 ニ 監督又は検査の実施に当たり、職員の職務の執行を妨げた者 ホ 正当な理由なくして契約を履行しなかった者
四	前3号に該当する者を入札の代理人として使用する者
五	決定の日までに、当該事業の営業年数が2年未満の者
六	経営状態が著しく不健全であると認められる者
七	審査申請書の重要な事項について虚偽の記載をし、又は記載をしなかった者

■ 表 11-5-3 工事等の種別（平成 23 年度現在）

工事	一般土木、鋼橋、プレストレスト・コンクリート、舗装、電気、電気通信、造園、塗装、道路標識・区画線、建築、管、遮音壁、機械器具設置 計 13 工種 (平成2年度から7年度までは「修繕」があり 14 工種)
測量等	測量、調査、コンサルタント(土木)、コンサルタント(建築等) 計 4 業種

3 指名停止措置

公社では、昭和 46 年度から独自の基準により指名停止措置を講じてきたが、中央省庁等における公共工事の発注機関で組織する「中央公共工事契約制度運用連絡協議会」（公契連）が設置され、59 年 3 月に各発注機関の指名停止措置期間を概ね均一化するための公契連モデルが示された。それまで、各発注者により指名停止期間の取扱いに大幅な相違があったことを受け、指名停止措置の対象となる事故等の範囲、地域及び停止期間について見直しを行い、適正な運用が図られるようにしたものである。公社は、公契連モデルに合わせ指名停止等の取扱要領を改正し、その後も公契連モデルの改正に合わせ改正を行い現在に至っている（表 11-5-4 参照）。

■ 表 11-5-4 工事等の契約に係る指名停止等の取扱要領(別表)

別表第1 事故等に基づく指名停止基準
1 虚偽記載
2 過失による粗雑工事
3 契約違反
4 安全管理措置の不適切により生じた公衆損害事故
5 安全管理措置の不適切により生じた工事等関係者 事故 等
別表第2 贈賄等に基づく指名停止基準
1 贈賄
2 独占禁止法違反行為
3 競売入札妨害又は談合
4 重大な独占禁止法違反行為等
5 建設業法違反行為
6 不正又は不誠実な行為

4 入札監視委員会

入札・契約手続の公正の確保と透明性の向上を図るため、平成 16 年 4 月 1 日に入札監視委員会を設置した。13 年 3 月に国が示した「公共工事の入札及び契約の適正化を図るための措置に関する指針」において、第三者機関を活用することが求められたので、公社としても入札監視委員会を設置し、その審議の結果を適切に業務に反映させることとしたものである。委員会の役割等は次のとおりである。

1) 役割

- ア 入札及び契約手続の運用状況等について報告を受けること
- イ 競争入札における参加資格の設定又は指名の理由及び経緯等、随意契約の理由及び経緯等の審議を行い、不適切な点又は改善すべき点があるときは理事長に意見の具申を行うこと
- ウ 入札及び契約手続に係る再苦情処理の審議を行うこと

2) 委員及び任期

委員は、学識経験者とし、理事長が委嘱し、3 人以内で組織する。任期は 2 年とし、再任を妨げない。

3) 活動状況

平成 16 年 5 月に第 1 回委員会を開催、16 年度に第 2 回（8 月）、第 3 回（11 月）を実施し、その後毎年 2 回（5 月と 11 月）実施している。

第6節 経営改善計画と中期経営計画

1 経営改善計画

第12回料金改定に伴う道路管理者（県・市）の同意に当たって、平成15年2月に県・市議会から公社の経営の合理化等の要請が強くなされた。このことを踏まえ、公社は、同年12月9日

に「名古屋高速道路公社の経営改善計画について」を公表したが、この内容について不十分であるとの意見があったので、さらにこの計画に具体的項目を加える改定を行い、16年2月6日に「経営改善計画」として公表した（表11-6-1参照）。

■ 表 11-6-1 経営改善計画（要旨）

1. コスト削減

お客様の負担の軽減、健全な経営、着実な償還に向け、今後もより一層のコスト削減に努める。

(1) 人件費

- ① 役員の報酬月額の変更に伴う削減及び60歳を超える期間の退職金不支給
- ② 建設事業終了時までの役員数の半減と職員数の約30%削減

(2) 建設コストについて残事業費約5千億円の約10%削減

(3) 管理コストについて約20%削減

2. 契約方式の改善

入札・契約手続について、透明性・客観性及び競争性をより高めるため、お客様サービス水準の確保を図りながら、契約方式の改善に積極的に取り組む。

(1) 入札契約制度の改善

- ① 予定価格の事前公表の試行の促進
- ② 第三者からなる入札監視委員会の設置
- ③ 指名業者名の事前非公表
- ④ 電子入札18年度導入への準備

3. お客様サービスの向上等

渋滞・環境対策、ETC整備等を推進するとともに、お客様第一主義の徹底を図り、サービスの向上に努める。

「お客様サービス推進課」を設置し、お客様のご意見、ご提案を直接お聞きし、きめ細かいサービスに反映させる。

(1) 渋滞対策

- ① 星崎料金所のブース増設、山王カーブ北渡り2車線の3車線化
- ② 3号南部（高速東海線）の早期整備

(2) 環境対策

騒音に係る要請限度超過区間の遮音壁嵩上げ、低騒音舗装の敷設

(3) ETC料金制度の導入等

- ① 平成16年10月までにETCを整備
- ② ETCを活用した乗継ぎ制度、夜間割引、端末区間での特定区間割引の導入等に向けて社会実験の実施

(4) お客様の意見の反映

料金問題調査会の委員に学識経験者、経済界代表の方に加えて、新たにお客様代表の方を委嘱し、さらに料金問題調査会で利用者団体、名古屋高速道路モニター等との意見交換会を開催し、お客様の意見を直接聞く機会を設ける。

4. 健全な経営

お客様の負担等によって利用しやすい道路を健全に経営していくために、更に一層の経営努力を行う、また、専門家の方々による定期的な外部監査を行う等、経営の改善を図る。

- ① 750円の料金をできるだけ堅持
- ② 県市に新たな税負担等の迷惑を掛けることなく、早期に着実な償還ができるよう努力

2 中期経営計画

(1) 中期経営計画【平成19～22年度】

平成 16 年 2 月に経営改善計画を策定してから
3 年あまり経過したことからその間の実績を整理

するとともに、現在の経営状況を確認し、社会情勢の動向等を踏まえつつ、さらに、お客様の立場に立って新たな課題への対応を図る必要性から、19 年 6 月に「中期経営計画【平成 19～22 年度】」を策定した（表 11-6-2 参照）。

■ 表 11-6-2 中期経営計画【平成 19～22 年度】（要旨）

1. 中期経営見通し

整備計画に定められた投資と償還の計画に対し、その実績を対比することにより検証し、中期における公社経営の見通しについて、投資計画と償還計画の達成の見込みを概観する。

(1) 投資計画と償還計画(図 1 参照)

- ① 投資計画は、総事業費 1 兆 6,900 億円をもって、平成 22 年度までに計画延長 81.2km の完成
- ② 償還計画は、総事業費を換算起算日から 40 年かけて平成 52 年 4 月までに償還完了

(2) 投資の実績と中期見通し

① 投資計画(図 2 参照)

平成 18 年度末の投資実績約 1 兆 4,800 億円、平成 19 年からは清須線、東海線の整備と渋滞対策等の実施による概ね整備計画どおりと想定

② 償還計画(図 3～6 参照)

平成 18 年度までの利用交通量は、概ね計画に近い微増、今後の見通しも概ね計画どおりと想定
金利の市場動向は、平成 2 年の約 8%をピークに下落し、平成 16～18 年度はいずれも計画値を下回っており約 2%
将来金利は、特別転貸債 3.60%、民間債 3.81%を想定

③ 管理費

平成 8 年度に対し約 20%減の約 1.5 億円に抑制し、将来も一層の縮減に取り組む。

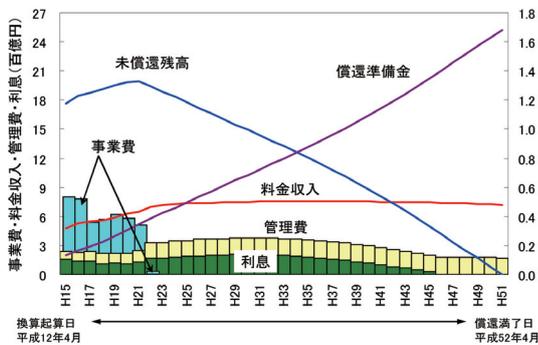


図 1 投資計画と償還計画

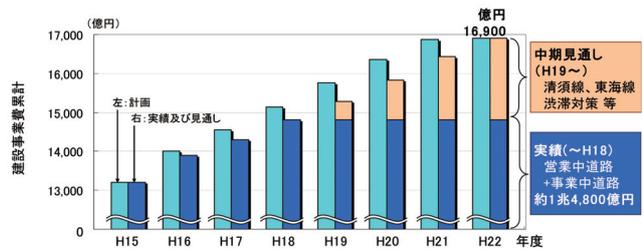


図 2 建設事業費の投資計画



図 3 交通量の計画と実績

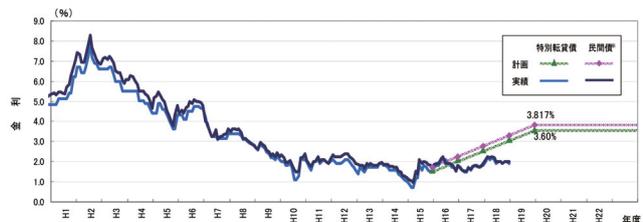
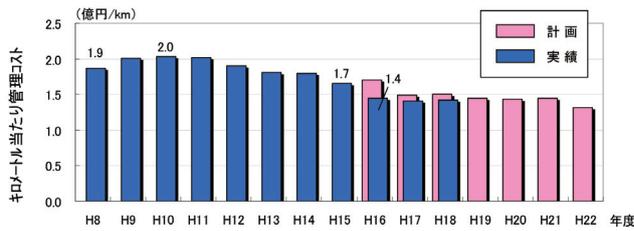
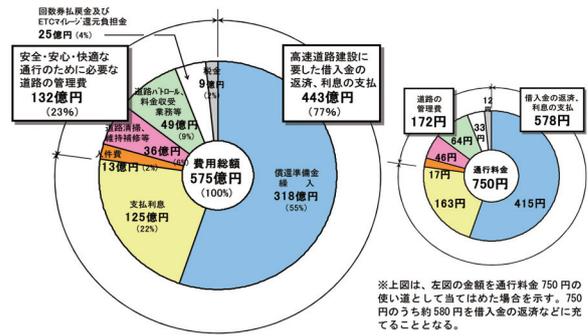


図 4 金利の計画と実績



- *1 道路管理・修繕費、一般管理費の人員費を除いた費用を開通延長で除したのもの。
- *2 全国的にコスト削減の取り組みが開始された平成8年度値に対する推移を示す。

図5 管理コストの推移 (キロメートル当たり)



※上図は、左図の金額を通行料金750円の使い道として当てはめた場合を示す。750円のうち約580円を借入金の返済などに充てられることとなる。

図6 平成18年度費用の内訳

2. 中期施策項目

名古屋高速道路のネットワークを完成させるとともに、着実に償還を進め、あわせて、防災対策、渋滞対策等の関連する所要の施策への取り組みを強化する。

- ① ネットワークの着実な整備及び防災対策の推進
- ② 渋滞対策、交通事故対策、環境対策の推進、道路交通情報等提供の拡充
- ③ お客様の声の反映と多様で弾力的な料金に向けた ETC の活用
- ④ コスト削減の徹底及び透明性・公正性の向上等

(2) 中期経営計画【平成22～25年度】

平成19年6月に中期経営計画【平成19～22年度】を定め経営努力を続けてきたが、高速4号東海線の開通時期の変更により事業期間の延伸が必要となったことなどから、21年度に整備計

画を変更し、その際、道路に係わる諸環境の変化を踏まえて償還計画の見直しを行った。これに合わせて、新たに中期経営計画〔平成22～25年度〕を策定した(表11-6-3参照)。

■ 表 11-6-3 中期経営計画【平成22～25年度】(要旨)

1. はじめに

東海線の開通時期の変更(平成22年度から24年度へ)により、事業期間の延伸と世界的な経済状況、国による将来交通推計の見直しなどを踏まえて、償還計画を見直すとともに、これまでの建設、保全管理並びに料金収納・借入金償還の三業務から、保全管理と料金収納・借入金償還を主体とした業務に切替る必要があるため、組織体制の大幅な見直しや業務拠点の集約化などを進める。

2. 経営の現状

(1) 収入と支出の状況

- ① 平成21年度の収入は、597億円であり、その大半(99.7%)が料金収入等となっている。
- ② 平成21年度の支出の内訳は、名古屋線料金圏の普通車750円を当てはめると、約80%は建設に要した借入金の返済及び利息支払いに充当、残る約20%で道路の管理費等を賄っている(図1参照)。

(2) 投資と償還の状況

- ① 平成21年度末の総投資額は約1兆6,000億円で、整備計画上の投資額1兆6,900億円の約94%が投資済みである。
- ② 償還準備金(借入金返済に充てた金額の累計額)は約3,400億円で、償還率(営業中道路の投資済額に対する償還準備金の比率)は約24%となっている。

3. 中期経営目標

東海線の全線開通予定年度を24年度に、また関連する平面道路の復旧等を含め整備計画最終年度を平成25年度に改める。さらに、事業着手が明らかになった名古屋環状2号線(名二環)西南部・南部区間との連絡路を追加する。

(1) 建設完了までの投資計画(図2参照)

- ①平成25年度までに全線開通を図り、関連する道路復旧工事の完成を含めて約595億円の投資を行う。
- ②3カ所の名二環連絡路建設事業に約45億円、大高線渋滞対策等に計約240億円を見込む。

(2) 中期の償還目標

- ①平成25年度の利用交通量は、約30万台を見込む(図3参照)。
- ②調達金利は、平成22年度1.8%程度以下、平成25年度3.0%程度と見込む(図4参照)。
- ③長期の管理費目標の年間平均1.7億円/kmを下回るよう中期の目標を定める(図5参照)。
- ④償還準備金累計額を、平成25年度末には約4,900億円(償還率約29%)とすることを償還目標とする(図6参照)。

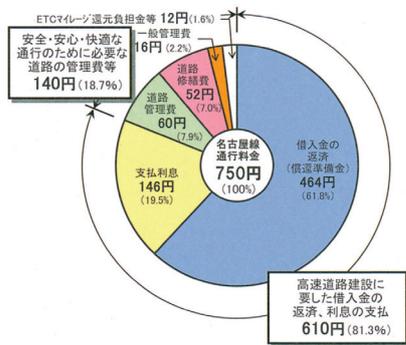


図1 通行料金の使いみち (750円に当てはめた場合)

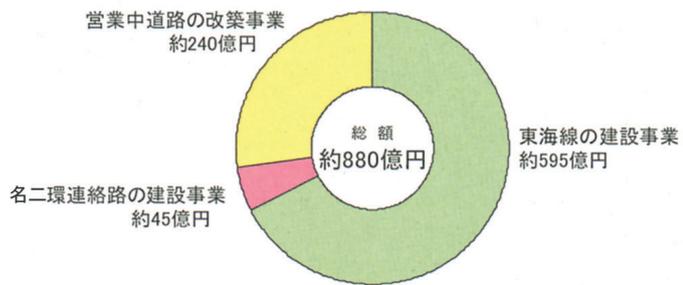


図2 建設完了までの投資内訳

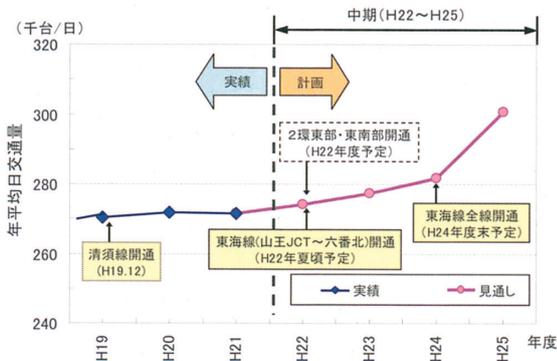


図3 中期の交通量見通し

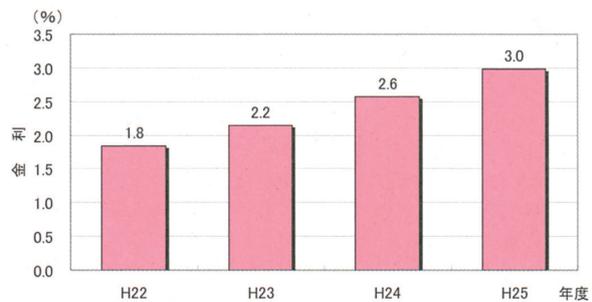
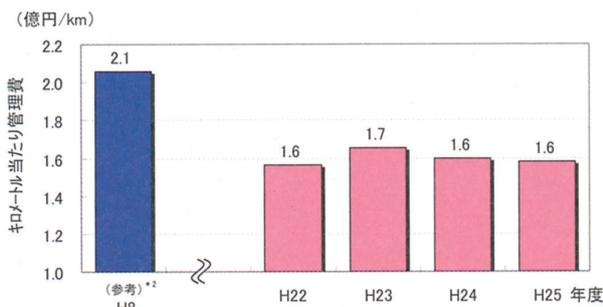


図4 中期の金利見通し



*1 道路管理・修繕費、一般管理費を開通延長で除したものの。
*2 全国的にコスト削減の取り組みが開始された平成8年度値を参考として示す。

図5 中期の管理費*1目標



* 償還率 = 償還準備金 ÷ 営業中道路の投資済額

図6 中期の償還目標

4. 中期施策

(1) 施策の方針

- ①名古屋高速道路ネットワークの完成
- ②お客様満足の上と地域との共生
- ③交通安全対策の強化
- ④健全で透明な経営と着実な償還
- ⑤地域社会への貢献

(2) 中期施策の具体的取り組み

- 1) 平成24年度末の東海線全線完成を目指し、名古屋高速道路ネットワークの完成を進める。
- 2) 渋滞対策の推進、道路情報提供の拡充、料金施策の検討、環境対策の実施、お客様ニーズの把握及びご意見の反映、ネクスト・プラザの活用や地域の皆様との交流に取り組む。
- 3) 高速道路や工事中区間の事故防止対策を進め、交通安全活動に取り組む。
- 4) 常にコスト縮減を意識して事業を進め、契約方式の改善に取り組むなど、健全で透明な経営を図るとともに、県民・市民の皆様にならな負担を求めることがないよう、借入金の償還を着実に進める。
- 5) 名古屋高速道路が災害時の緊急輸送道路としての機能を十分に発揮できるよう努めるとともに、公社がこれまで培ってきた技術力を地域に提供し、地域社会への貢献に努める。

5. 新たな組織体制と業務拠点の集約化

(1) 核となる業務の変化に対応した組織体制づくり

中期には、整備計画で定められた路線81.2kmのすべてが完成・開通することから、これまでの建設、保全管理、通行料金の収納・借入金の償還という三つの業務から、維持・修繕、交通管理等の保全管理業務と有料道路という特殊性から生ずる料金収納・借入金償還業務へ移行するので、業務の集約化と効率化を目的とした新たな組織体制と業務拠点の集約化を図る。

(2) 新たな組織体制

- ①現在の7部230人体制から当面は5部160人体制とする。
- ②役員については、業務の重点化・集約化及び新たな組織体制を踏まえ、役員数の見直しと新たな組織体制へ移行する前の早い時期に、役員報酬額を引き下げる。

(3) 業務拠点の集約化

本社部門を公社所有の黒川ビルへ平成24年度から段階的に移転統合し、業務拠点の一元化、効率化等を図る。

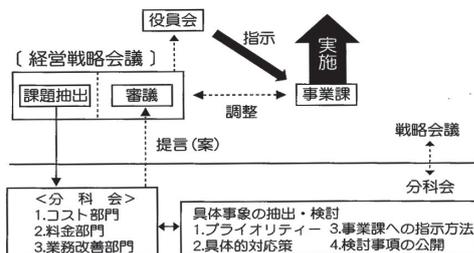
経営戦略会議

1. はじめに

平成16年3月29日から料金が650円から750円に値上げされる状況において、県・市議会等から公社の経営改善が強く求められた。これに対し、登内洋人理事長は「地道な草の根運動の一環として、公社の中において、広く意見を求める。」意向を打出し、次世代を担う課長・補佐クラスをメンバーとした集団を結成して、平成15年10月1日に理事長諮問機関として『名古屋高速道路公社経営戦略会議』が設置された。霜上民生副理事長を議長とし、公募選考された15名の委員で組織される。委員の選考にあたっては、全職員に対し「公社の直面する課題」についての論文の募集を行い、38名の応募者の中から役員による選考により最終的に決定された。

2. 経営戦略会議の進め方

効率的に経営戦略を立案し行動するため、「コスト分科会」、「料金・サービス分科会」、「業務改善分科会」の3分科会の設置がなされた。分科会では、戦略会議で抽出されたさまざまな課題の具体的事象を抽出・検討し、提言書(案)を作成する。戦略会議で承認された提言書(案)は、議長名で役員会に報告し承認された後に、関係各部等に指示が出されることになる。



3. 提言の要約

概ね2年半の活動の中で以下のような提言を行ったので、その要約をここに紹介する。

(1) 平成15年11月11日提言

料金のPR戦略に関する提言を行い、民間企業の経営感覚を取込んだ組織イメージ戦略を組立て、従来の「利用者」に替え、「お客様」という

言葉を用い視点の転換を図っていく。

(2) 平成15年12月16日提言

今までの固定概念・慣例で運用してきた種々の事項を見直し、より効率的な運用を図ることにより、お客様へのサービス水準を確保し、コスト削減改革に取り組む。

(3) 平成16年7月7日提言

「お客様」、「県民・市民」への積極的なPR戦略を提言すると共に、士気増長のため現行表彰規程を見直し、毎年度、設立記念日に個人及び組織を表彰する。

(4) 平成18年1月24日提言

重大な災害発生時に、情報の収集・分析・判断が一元化できる組織として災害活動部会(仮称)を組織化し、重大な災害を想定した初期対応マニュアルを作成する。

(5) 平成18年1月31日提言

公社は、今まで実行してきた経営改善を説明した上で、新たに工夫をし、効率的に事業が展開できる「新たな経営改善計画」を策定し、公表していく必要がある。

○骨子：公社経営上の資源を有効に活用すること、経営の透明性により社会的に信頼された経営基盤を確立し、安定した資金調達、経営管理を行うこと、お客様に安全かつ安心して走行できる道路を提供すること、ETCを活用した多様な料金サービスを推進することなど

(6) 平成18年3月7日中間報告

「10年後を見据えた人材の育成を考える」をテーマに、職員とのコミュニケーションの方法及び研修の見直しについて、経営戦略会議の中間報告を行った。

4. おわりに

「名古屋高速の利用者をお客様と呼びましょう」から「新たな経営改善計画」までの約2年余りの間の短期的な活動であり、結果についての評価は賛否両論があるかもしれないが、少なくとも公社の歴史的な一ページを飾ったのは間違いのないと思う。(虫賀 恭一)