

第4期中期目標期間 業務実績報告 補足説明資料

(独)日本高速道路保有・債務返済機構

第4期中期目標期間 業務実績報告補足説明資料

項目

I-2-①②③

協定締結、貸付料、協定変更

[業務実績等報告書P8]

機構の役割

- ・以下を両立する協定の締結
 - ①承継債務及び会社から引き受けた債務の早期かつ確実な返済
 - ②高速道路の管理水準を適正に保つための事業費確保

課題・問題点

・平成30(2018)年度以来、国策としての4車線化等のために財政融資資金を受け入れ。

・コロナ禍により交通量が減少する一方で労務費等が高騰。

・ミッシングリンク解消や大規模更新の施策対応。

・料金施策への臨機の対応。

評定の根拠

- ・自主調達能力の保持と超長期・固定資金である財政融資資金の巨額受入れ(累積5.4兆円)との両立。
- ・過去最大となる料金収入の減少下においても、適切な維持管理の環境整備と必要なネットワーク整備を協定に反映。

対応策・取組内容・成果

・長期の資金需要に関する資金収支を見通し、自主調達能力が維持できる調達規模を検討し、国と調整を行った結果、約5.4兆円の財政融資を受け入れた。この財政融資資金を活用し、324kmの4車線化、76kmの6車線化を事業化した。同時に自主調達能力維持に必要な規模を確保した。

・コロナ禍による交通量減少の動向をキメ細かく見極めて、令和3(2021)年度以降の計画料金収入の減額見直しを行った。さらに、会社へ貸付料の一部を概算払として年度内に支払い、会社の資金繰りを支援した。
 ・労務費等高騰分を会社の適切な業務支援のために協定に反映し、減収対応と適切な道路整備・管理に必要な事業費確保を両立した。

・首都高の出資金積立時期の見直しによる利息低減効果を活用し、日本橋地下化を事業化した。
 ・全国路線網において初めて追加事業を位置づけ、必要なネットワーク整備と確実な債務償還について両立を図った。

・オリンピック・パラリンピックに伴う首都高速でのロードプライシングをタイムリーに反映した。

機構の役割

- ・資金調達の多様化等に取り組む、債務の早期・確実な返済に資する。

課題・問題点

・国策としての要請である国土強靱化のための5か年加速化対策に位置付けられた暫定2車線区間の4車線化等の財政融資資金の活用については、政府保証債の置換等の規模や自主調達の保持の観点から適正規模を見極める必要がある。

・支払利子の圧縮により国民負担を最小にするため、資金マネジメントについて、経済的合理性の観点から、自主調達の保持の継続も含めて取り組む必要がある。

※資金マネジメントとは、長期的な資金収支を見通し、債務償還と資金調達の水準を最適化することで、債務の早期・確実な返済に繋げる財務コントロールを行うこと。自主調達は発行年限を調整する資金マネジメントの原資となる。

・自主調達による借換資金を低利で安定的に調達する資金調達力を維持・向上させるためには、既存投資家を確保するだけでなく、新たな投資家層を継続して拡大していく必要がある。

なお、近年増加しているESG投資を重視する投資家を取り込むことにより、資金調達力を更に向上させることが可能となる。

評価の根拠

・長期的な資金収支を見通し、令和3(2021)年度では、年度途中で超長期債の発行年限の最適化を図ったほか、令和4(2022)年度以降の中期的な調達年限について、「調達額の平準化」、「財政融資資金の効率的な置換」などの多角的な観点から経済的合理性も含めて検討し、資金マネジメントの取り組みを前進させた。

・多様化の一環として、オッド年限を拡充し新たな年限の債券を発行(中期目標期間中20種類)した。コロナ禍においても積極的かつ戦略的にIR活動を実施して投資家層の拡大(中期目標期間中で新規投資家207件)させ、資金調達力の向上を図った。

・また、政府保証債では国内初のソーシャルボンドの発行に向け、フレームワークの作成や評価機関との折衝に組織全体で積極的に取り組むことにより、資金調達力の更なる向上を図った。

対応策・取組内容・成果

・資金収支に関する長期的な見通しを機構として初めて実施し、財政融資資金について、受入に伴う投資余力規模と財政的に吸収できる規模との釣り合いについて多角的な検討を実施し、それに整合した規模の受入額の実現に繋げた。

・同見通しの下、令和3(2021)年度は、支払利子の圧縮に向けて債務償還と資金調達の平準化を図るため、中期債を発行した。超長期債の発行年限は、資金借換需要が継続的に見込まれない年度までに設定することにより、年度途中に最適化(支払利子の圧縮、将来の借換時の金利上昇リスクの回避)を図った。

・更に、令和4(2022)年度以降の中期的な調達年限について、「調達額の平準化」、「財政融資資金の効率的な置換」などの多角的な観点から経済的合理性も含めて検討した(令和4(2022)年度は新たな年限の発行を予定)。

・資金調達の多様化の一環として、コロナ禍において訪問が制限される中で、Web会議等を駆使して戦略的かつ積極的なIR活動を行い、中期目標期間で新たな投資家207件を獲得。また、大口投資家のニーズを踏まえ、超長期債のオッド年限(20、30年という正数でない年限)を拡充し新たな年限の債券20種類を発行。

・令和3(2021)年度は、投資家層の拡大・中長期的な安定調達・調達コストの抑制の観点から、ソーシャルボンドの発行を企画。ソーシャルファイナンスフレームワークを策定のうえ、第三者評価機関からセカンドオピニオンを取得(令和4(2022)年4月にソーシャルボンド発行済)。

● I - 2 - ⑥ 資金調達が多様化

新規投資家件数の推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	計
地方	48	17	32	72	169
中央	12	11	1	14	38
計	60	28	33	86	207

新型コロナ禍であっても継続的に拡大

オッド年限含む新たな債券の発行状況

年限	4	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
固定利付債	■	■										■		▲			▲				▲	■	
利子一括払債		◆		★		★	◆	◆		●	●	▲	★	★	★	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	■

- 平成29年度以前
- ▲ 平成30年度
- ◆ 令和元年度
- ★ 令和2年度
- 令和3年度

● I-2-⑥ 資金調達が多様化

資金収支の見通し

○資金収支の見通しの概要

- ・既発行債券償還、会社引受債債務償還等の支出と主に貸付料からなる収入との収支差より、各年度の資金収支を考慮
- ・財政融資資金の投入や、機構調達債券の年限、利率、会社からの引受債務等の条件を変更し、資金収支の変化等を確認

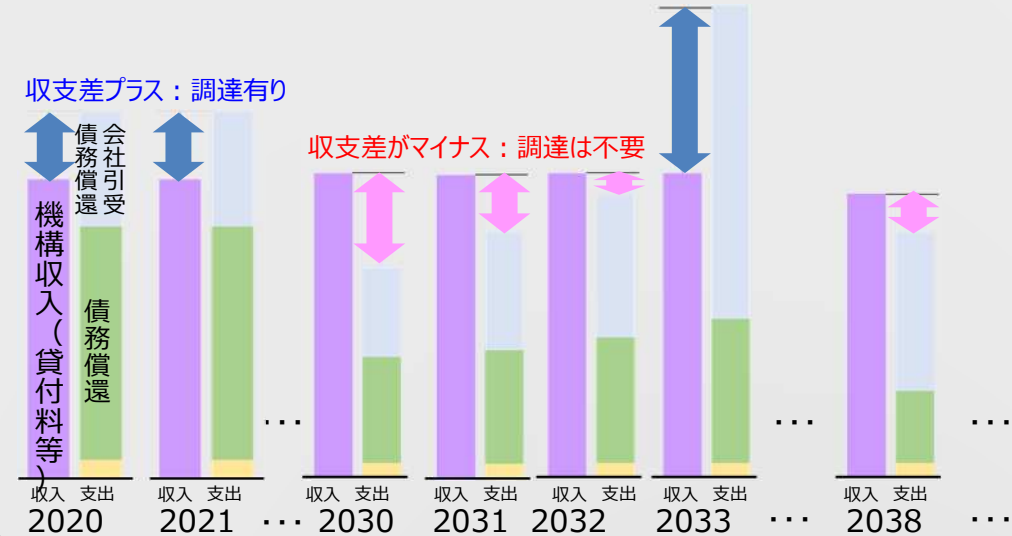
○見通しの結果による課題の把握

- ・機構の借り換え需要の減、会社債務の引受額のバラツキにより、資金収支がプラス、マイナスに大きく変動し過ぎる
- ・一時的に資金調達が不要となり、その後再度必要となる等資金収支コントロールが必要となることが想定される

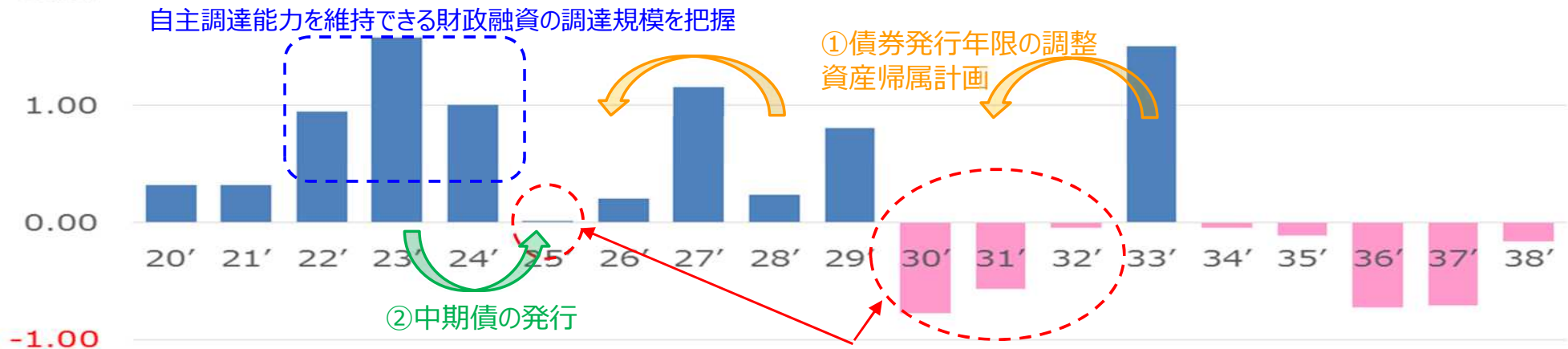
○資金マネジメントによる資金収支最適化の手立て

- ①各社の債券発行年限を資金余剰見込みの年度となるよう調整
資産帰属計画による債務の引受の平準化
- ②機構が発行する債券の年限を、超長期と、10年以下の年限を組み合わせるなど、機動的、弾力的に実施

資金収支の見通しのイメージ



見通しに基づく単年度の必要調達額と資金マネジメントによる資金需要の確保のイメージ



一時的に資金余剰となる恐れがあることを確認

第4期中期目標期間 業務実績報告補足説明資料

項目

I-6

道路整備特別措置法に基づく道路管理者の権限の代行その他の業務

[業務実績等報告書P28]

機構の役割

- ・道路管理者の権限の代行その他の業務について、関係機関と密接な連携を図りつつ、適正かつ効率的に実施する。
- ・事務手続について継続的に点検を行い、手続きの迅速化・効率化を図るため、必要に応じて見直しを実施する。
- 占用入札制度の積極的運用に伴う占用料の増収や各種(占用・特車等)システムの構築及び運用による業務の利便性向上。

課題・問題点

・占用入札の効果的な運用を図り、占用料収入の増加につなげて債務の早期・確実な返済に資する必要がある。不法占用の解消に向けた取組を進め適正な利用に繋げる必要がある。未利用地の有効な利活用への取組が必要。

・特殊車両通行許可・車両制限令違反車両取締・占用許可について、手続の効率化・迅速化を進める必要がある。

・道路構造物保全や交通の危険防止という社会的要請を踏まえ、車両制限令違反車両への対応を強化する必要がある。

対応策・取組内容・成果

1年目(平成30(2018)年度)

- ・占用入札制度の積極的運用に向け、ニーズ調査等を実施し、4件の占用入札を実施。
- ・特殊車両通行許可・車両制限令違反車両取締について、現地取締支援システムを構築し運用開始(10月)、特殊車両通行許可支援システムを構築し運用開始(1月)、国システムと連携(3月)。占用システム検討業務を発注し、概略構成を検討の上、システムを構成する「占用許可業務支援システム」の開発発注手続を実施。
- ・車限隊の増設や自動軸重計の増設など効果的な施策について関係機関と連携して実施。

2年目(令和元(2019)年度)

- ・占用入札について、ホームページへの掲載や現地への看板設置を行い、5件の占用入札(うち1件は複数者応札)を実施(通年ベースで約500万円の増収)。高架下の有効活用に向け、占用可能箇所の明確化に資する「高架下データベース」を作成し、会社と共有。
- ・特殊車両通行許可・取締関係システムを改良し、ゴールド許可証の検索機能追加など操作性を向上。占用許可業務支援システムを構築し、運用開始。
- ・車両制限令違反車両への対策として、特車許可証を入れることにより許可条件の確認に役立つクリアファイルの業界団体への配布、国道事務所等他道路管理者との連絡調整会議や合同取締り等について、関係機関と連携して強化。

3年目(令和2(2020)年度)

- ・占用入札について、ホームページの掲載情報の改善、丁寧な問合せ対応等に努め、8件の占用入札(うち4件は複数者応札)を実施(通年ベースで約4,000万円の増収)。不法占用(164件)解消の手法について国、会社と協議を重ね、初となる道路区域減売却4件を含む89件を解決。未利用地(16件)についても、土壌汚染調査や占用物件の取扱など諸課題を解決し、初の一般競争入札による売却手続を実現。
- ・占用許可業務支援システムを改良し、更新作業でシステムを初めて本格運用しつつ在宅勤務と両立させて、前年度比1.4倍の更新作業(2,400件)を完了。特殊車両通行許可手続のオンライン申請に必要な諸条件を整理、2021年度導入に向けて業務発注し、オンライン申請の構築を開始。
- ・有効な取締方法の横展開、全ト協や日貨協連等の業界団体と共同で初の荷主向け広報を実施し、引き込み台数に占める重量違反車両比率が前年度の8.1%から7.4%まで低下。車幅の許可基準を統一し、車幅3.3m通行可能延長を2,200kmから7,700kmに拡大。

4年目(令和3(2021)年度)

- ・占用入札制度の周知を進め、6件の占用入札(うち5件で最低額超)を実施(通年ベースで約250万円の増収)、道路資産の更なる有効活用を促進。
- ・申請手続期間の短縮や24時間申請可能など申請者の利便性を向上させるため、特殊車両通行許可手続のオンライン申請システムを構築し、予定どおり、令和4(2022)年4月から運用を開始した。

評定の根拠

- ・占用入札の拡大を図り、占用料収入の増加を達成した。また、増加傾向にある占用業務のシステム活用等による効率化を図り、業務効率の向上を達成した。
- ・特殊車両通行許可・車両制限令違反車両取締は、システム化により効率化・迅速化を達成し、さらに令和3(2021)年には、特殊車両通行許可手続の申請者の利便性を向上させるオンライン申請システムを構築した。
- ・高速道路の適正な利用に資する取組みを着々と重ね、車両制限令違反率の抑制を達成した。不法占用についても、地道に対応を進め、4件の道路区域減売却を含む105件の解消を図った。さらに、未利用地についても一般競争入札による売却を初めて実現した。

機構の役割

- ・高速道路資産に関する保有・債務返済等の業務を着実に実施するため、業務運営の継続的な効率化を図る。
- 機構独自の「アクションプラン」策定・実行による業務の「見える化」の実現や、コロナ禍を契機とした「働き方改革(在宅勤務やWeb(オンライン等))」の取組みを積極的に進めた。

課題・問題点

- ・バックグラウンドの異なる短期出向者のみによって構成されることから、機構全体で方向感を共有し、果たす役割を見える化することにより、効果的・効率的業務運営を行うための仕組みが必要である。
- ・また、職員の働き方についても、社会経済情勢の変化に対応して、個々の職員が適応しやすく、その能力を十分に発揮することのできるような、環境整備を行う必要がある。そうした取組みを人材供給元である会社とも共有し適材適所の人材確保を継続することが、他の組織以上に必要となる。
- ・特に令和2(2020)年度からは、新型コロナウイルス感染症予防の社会的要請から在宅勤務の実施やそれに伴う業務の電子化等に対応する環境整備が急務となったことから、それらに対応した業務のあり方の全面的な見直しが必要となった。

対応策・取組内容・成果

- ・機構に期待される役割を果たすために取組むべき課題を明確化した「アクションプラン」の策定・実行を通じて業務の「見える化」を行い、トップマネジメントできめ細かな進捗管理を行うとともに、課題解決につながる業務運営を遂行する土台の更なる強化を行った。
- ・コロナ禍を契機として、育児・介護を含めた多様なニーズに対応できる働き方への転換を視野に入れ、
 - 在宅勤務時においても出勤時と同等の業務水準で勤務が出来るよう、令和2(2020)年度より段階的に、ソフト・ハードの導入に取り組み、令和3(2021)年8月の基幹LANシステムの更改をもって完成
 - 新たに導入したICT環境の活用を推進し職員の在宅勤務スキルを習熟させることや時差出勤の活用促進等により、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置期間中は約7割(宣言等解除時は約5割)の在宅率を目標とし、かつ業務の水準を維持可能とする業務運営体制を確保
 - 令和3(2021)年度から電子決裁の本格運用を開始したこと(利用率100%)や公印省略の実施(約8割)等により出勤を要する書面のやりとりを可能な限り廃止
- ・特にこれまで対面で行われていた各種の会議をWeb化した他、機構資産の現地確認等これまで現地への出張が必須となっていた業務に関しても可能な限りWebで代替対応し、業務に影響しないように進めた。今後は、感染対策を保持しながら現地確認等とWeb対応を併用し、職員のスキルアップや業務効率を進める。
- ・なお、この在宅勤務やWeb化の動きについては、働き方改革の取組としては今後も継続していく予定であり、そのための在宅勤務のルール化等の環境整備を継続して実施する。

評定の根拠

- ・アクションプランを通じた業務の「見える化」とそれによる効率化を進める中で、コロナ禍を契機として業務の電子化・Web化を完成させ、同時に出勤時と同等の在宅勤務環境を整えたこと、またこれらを通じて業務のあり方そのものを大きく改善したことにより、業務運営の効率化とワーク・ライフ・バランスによる働き方改革の取組みを同時並行で進めることができた(令和4(2022)年2月:在宅勤務4割、時差出勤2割)。
- ・一般管理費については、ICTの活用等を通じた業務効率化による事務経費の縮減等により、令和3(2021)年度において、平成29(2017)年度に比べ7.9%削減(目標削減率4.0%)。

機構の役割

・業務コストの縮減を進め、債務の早期・確実な返済に資する財務体質の強化を図る。

課題・問題点

・機構の巨額の資金調達に伴うコスト負担については、出来る限り抑制して財務体質強化に繋げる必要がある。

・平成30(2018)年度から受け入れている財政融資資金は、累計5.2兆円となるが、必要額に対して前倒しで一括して借り入れる制度になっていることから、一時的に巨額の現預金残高が生じており、少しでも支払利息を軽減する取組みが必要。

・機構発足後15年程度が経過し、債務償還と資金調達の規模が当初と比べて大きく減少している。このため債務引受額の大きな変動が今後の資金マネジメントに与える影響が大きくなってきた。

対応策・取組内容・成果

・定期・継続的な投資家へのIR活動、投資家との直接交渉を通じて、主幹事方式での起債によりスプレッドの抑制・適正化を実現。具体的には、中期目標期間で約30億円の支払利子負担の軽減を達成。

・財政融資資金5.2兆円に係る預け入れについて、マイナス金利政策等の厳しい金融環境下で、銀行等と粘り強く交渉を行った結果、債券運用分(631億円)を除く全額、手数料負担を伴わない有利息の預け入れを実現。
・財政融資資金借入れに伴う支払利子負担を少しでも緩和するため、従来は実施していなかった資金運用として新たに債券による運用を行うこととし、令和3(2021)年度末までに総額631億円の債券運用を実施(令和元(2019)年度28億円、令和2(2020)年度223億円、令和3(2021)年度380億円)。

・今後の長期的な資金収支を見通した結果判明した課題について、各会社と認識を共有し、具体的な手立てとして、高速道路事業の債務償還を最適化するため、各社の債券発行年限の調整を進めることとした。また、機構が発行する債券の年限についても、年限の弾力化を図った。また、債務引受額の平準化も進めた。
・債務引受額の平準化対策である道路資産帰属計画について、令和元(2019)年度末の外環道の一部(133億円)、令和2(2020)年度の横浜環状南線の一部(175億円)に続いて令和3(2021)年度も横浜環状南線の一部(99億円)について実施することとなった。また、他の会社についても、道路資産帰属計画についての業務処理上の課題やシステム的な課題について議論を進め、実施に向けての取組みを積み重ねた。

評定の根拠

・IR活動を継続して投資家層の拡大を図りつつ並行して発行時のスプレッドの抑制・適正化を図り、中期目標期間で約30億円程度の支払利子負担の軽減を実現。
・財政融資資金の預け入れに当たっては、金融機関と粘り強く交渉を行った結果、累計5.2兆円のうち債券運用分を除く全額、手数料負担を伴わない有利息による預け入れを実現。同資金の債券運用は、支払利子負担の軽減のため、運用額の拡大等を実現した。
・各社とキメ細かいコミュニケーションをとりつつ、長期間にわたる債務償還と資金調達の最適化を先手を打って実現するための資金マネジメントの必要性を共有し、債務の早期・確実な返済に資する財務体質強化の手立てを前進させた。
・具体的には、債務償還と資金調達の平準化を図るため、各社に対して道路資産帰属計画の継続的な実施と、機構の資金需要を考慮した債券発行年限の調整を要請し、将来の資金収支の最適化に資するよう努めた。長期的な資金収支の最適化のために、機構発行の債券の年限についても弾力化を実施した。
・道路資産帰属計画は、継続的な実施を実現する一方、未実施の会社についても継続的に働きかけを実施。

● Ⅲ－1 財務体質の強化

スプレッド抑制・適正化の効果※

2018年度	約 1.4億円
2019年度	約 4.4億円
2020年度	約10.4億円
2021年度	約13.8億円
累計	約30.0億円

※前回実績または理論値を下回るスプレッドで発行できたことにより、債券の支払利子を軽減できた額。

財政投融资資金の預け入れに当たっての金融機関との調整

○金融機関は、マイナス金利政策等の厳しい金融環境下で、預貸ギャップの急拡大により過度の預金規模の拡大を躊躇。

○支払利子負担を少しでも緩和するため、粘り強く交渉を行い、既存4行の預け入れを実現。
 ・2021年度財政融資資金受入額8,000億円のうち、債券運用額380億円を除く全額を有利息で預け入れ。
 ・2018年度は2行/5行、2019年度は1行/7行、2020年度は2行/8行、2021年度は7行/11行との交渉が不調。 ※分子は交渉不調数、分母は交渉数

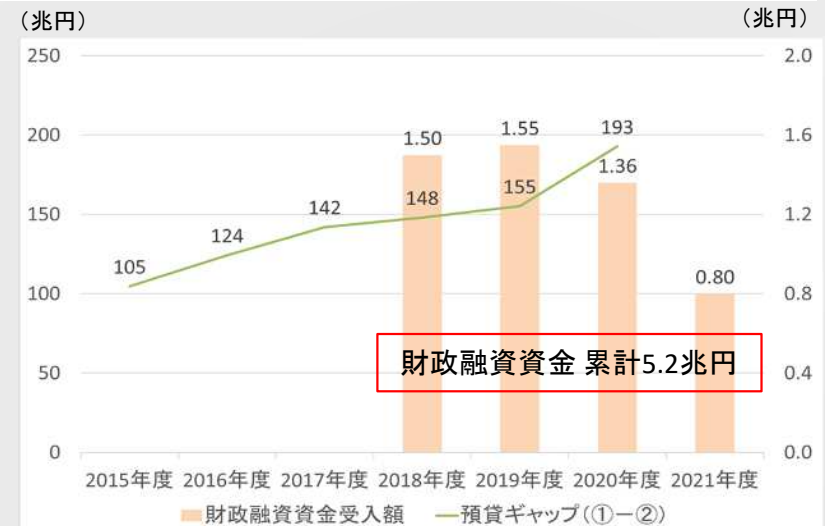
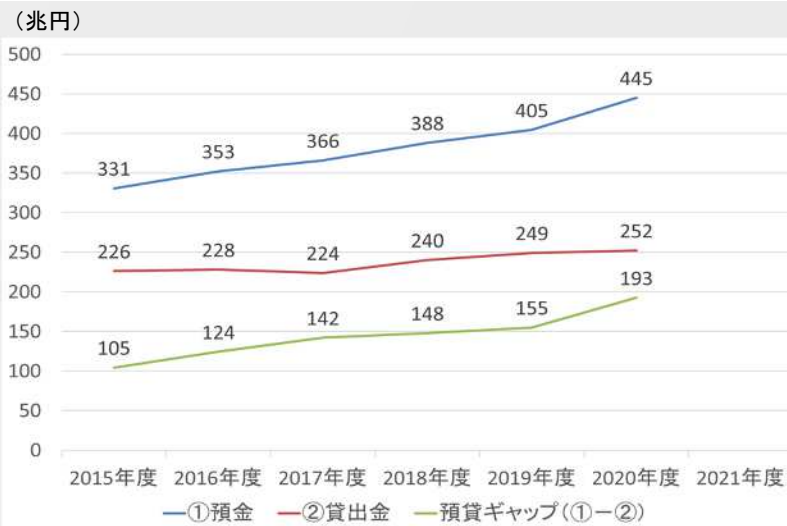
債券運用額の推移

2019年度	約 28億円
2020年度	約223億円
2021年度	約380億円
累計	約631億円

メガバンク3行の預金・貸出金・預貸ギャップの推移

○銀行は、基本的に預金等で資金調達を行い、貸出金等で資金運用を行っている。
 メガバンク3行は、貸出金は増加しているものの、預金の増加が著しい(所謂、預貸ギャップ(預金－貸出金)は年々増加)。
 ○財政融資資金の預け入れ額は近年減少しているものの、銀行は預貸ギャップの急拡大により同資金の受け入れに躊躇。

預貸ギャップと財政融資資金受入額の推移



(出所)メガバンク3行(みずほ銀行、三菱UFJ銀行、三井住友銀行)の年度末決算資料より合算して作成。

機構の役割

- ・機構の組織能力の継続的な向上を図るため、新たな取組みを本格的に実施。
- 「アクションプランの策定・実行」と「人材育成の推進」による業務運営の二本柱の取組みを確立・定着。

課題・問題点

- ・役職員全員が、国、会社、民間出身者から構成され、2年程度の短期出向者のみで構成。
- ・事業遂行力を蓄積していくための仕組みや多様性を生かしながらも仕事を風通し良く進めるための工夫が必要。
- ・上記にもかかわらず、中期計画等を達成するための課題整理・共有化とそれに紐づけられた各職員の「目標管理の仕組み」、「人材育成計画」、「人事評価制度」がなかった。

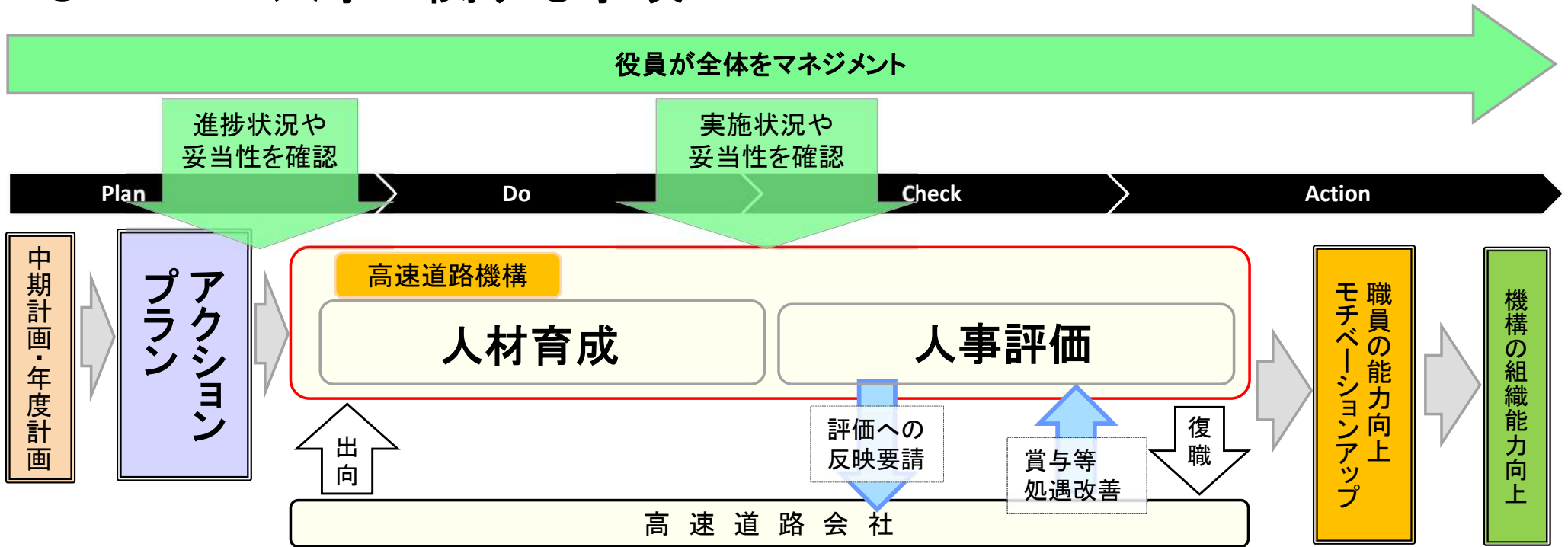
対応策・取組内容・成果

- 1年目(平成30(2018)年) 気づきと課題抽出の1年
- ・第4期中期計画の開始にあたり、機構の組織能力の継続的な向上を図る民間企業並みの業務運営を図ることを重点目標にあげ、課題・問題点の洗い出し、取組みを試行。
 - 機構全体の課題整理とそれを各部・各職員の業務目標を紐づけた具体的な行動計画「アクションプラン」の策定(下半期から試行)し、共有化を開始。
- 2年目(令和元(2019)年)
- ・機構の組織能力の継続的な向上のため、新たな取組みを本格的に実施。
 - 「アクションプラン」の策定・共有化を本格化し、理事長自ら四半期毎のフォローアップを開始。
 - 「人事評価制度」を策定。職員の目標達成状況に応じてきめ細かく人事評価に反映。
 - 各職員のスキル判定を行い、初の「人材育成計画」を策定し、必要な研修機会を提供。
- 3年目(令和2(2020)年)
- ・機構の業務運営の二本柱の取組みを充実・強化、機構全体に定着させた。
 - 理事長自ら全職員に直接コミットする形できめ細かく、人材育成・人事評価を実施。出向元組織にも幹部がフィードバックし反映させた。
 - 新たにメンター制を創設し、着任直後の若手職員(メンティ)が機構に馴染むまで所属と異なる役職者(メンター)が継続的にサポート。
- 4年目(令和3(2021)年)
- アクションプランについて、より具体化、定量化、期限設定(マイルストーン)を明確化し、より実効性の高い取組みに深化させた。
 - 機構全体の活力向上のため、非正規職員の処遇改善、モチベーション向上に資する目標設定、評価制度を創設。
 - 出向元が異なる職員間でのコミュニケーション強化を図るため、上期に異動してきた管理職を除く職員を対象に、試行的に「チームビルディング研修」を実施。

評定の根拠

- ・機構全体の業務遂行上の課題が、アクションプランの実行により具体的に見えるようになり、課題解決型の仕事の仕方に転換。同時に取組みの厚みにより、コロナ禍で様々な制約がある中で業務効率の維持・向上と職場の風通しの改善につなげた。
- ・職員の育成状況を含めた取組み全体を出向元である各会社に対してフィードバックを行い、各社からも取組みに関する高い評価を得た。

●VIII-9 人事に関する事項



アクションプラン

- ・中期計画、年度計画を達成するために克服すべき課題を抽出し、機構全体で取り組むことを明確化し、それを分担する各部の課題、そして各職員の業務目標を紐づけた具体的かつ実行可能な行動計画。令和元(2019)年度の導入以降、四半期毎に進捗確認し、業務の「見える化」を達成。取り組みが機構内で定着。
- ・令和3(2021)年度よりさらに完了予定時期・金額・成果の項目を加え定量化を進めた。

人材育成

- ・アクションで定義した業務に対し、担当職員の専門性を評価(スキル判定)した上で人材育成計画を策定し、研修を実施。
- ・コロナ禍においても前年度を上回る研修実績を達成。
(令和2(2020)年度41名→令和3(2021)年度:61名)
- ・若手職員による業務報告会(4回)により説明力・質問力を向上。
- ・人権委員会が半年毎の職員アンケートを活用しハラスメントを具体的に予防・解決
- ・着任直後の若手職員のサポートのためメンター制を導入し、継続(令和2(2020)年7月～)。
- ・各社人事担当部長より高い評価。

人事評価・処遇改善

- ・職員の目標達成状況に応じてきめ細かく人事評価や育成計画に反映させ、出向元組織にフィードバックして賞与等にタイムリーに反映。
- ・働き方改革の一環として臨時職員の処遇改善(特別手当等)と人事評価を実施し、インセンティブの付与による活性化に着手。