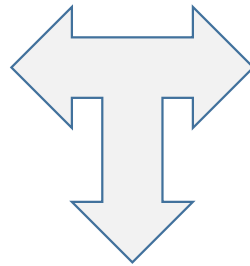


高速道路機構の主な課題と取組み@第4期中期計画

1. 終始一貫して求められている役割

- 道路資産の適切な保有・貸付け
⇒ **アセット・マネジメントの最適化**
- 債務の早期・確実な返済への筋道付け
⇒ **デット・マネジメントの最適化**
- 国民負担の軽減と会社による円滑な実施への支援
⇒ **アセット・マネジメントとデット・マネジメントの総合**



2. ここ数年における機構を取り巻く環境変化

- 借換需要の大幅減少により、債務引受額のバラツキによる影響が拡大
⇒年度毎に資金収支のプラス・マイナスが大きく変動し、先手を打たないと年度毎に資金余剰と多額の資金調達需要の発生が繰返される
- 新型コロナのようなパンデミックの発生、自然災害の大規模化等による事業環境の不確実性増大
⇒金利環境、貸付料収入、債務引受額のボラティリティ増大に伴い 上記資金収支の変動が更に拡大
- 国策としての国土強靱化政策に基づく累次の事業要請への対応のための必要資金確保と適切な債務管理の両立が必要
- ここ数年の巨額の財政融資資金の受入れにより自主調達規模が最大時の1/10に縮小
⇒今まで蓄積してきたマーケットとのリレーション（資金調達力等）を維持する手立てが必要

3. 機構としての主要な課題認識と対応

(1) 債務の早期かつ確実な返済 ⇔ **デット・マネジメント**

- 財務体質の強化**：
発行時のスプレッド抑制、資金収支の最適化（債券発行年限の弾力化、債務引受けの平準化）等
- 資金調達多様化**：
投資家層の裾野拡大と債券発行内容の多様化等

- 将来の確実性を担保する協定締結・変更**：
債務返済の確実性担保と国策としての事業要請に応える投資額確保、高速道路管理水準適正化へ必要な投資額・計画管理費の設定というトレードオフをギリギリで両立

- 事業管理の着実な実施**
 - ・各社共通の指標（アウトカム指標）を策定し、会社・機構が一体となって管理水準をマネジメント、対外発信強化も
 - ・費用の縮減を助長するための仕組み（インセンティブ助成）をメンテナンス時代に即して改善
 - ・権限代行等の効果的・効率的実施

●**資金マネジメント**

- ・長期の資金収支見通しに基づき債務の早期・確実な返済に繋げるよう債務返済と資金調達の水準を最適化（財政融資資金の活用も含めて）
- ・機構が会社と一体となって取組む

(3) 課題遂行を支える事業基盤の強化（組織力・人材力の強化）

【**組織力・人材力強化**】

- ・各社等からの多様な短期出向者のみで成り立つことによる課題を克服するためのチームビルディングを持続

【**業務運営の効率化等**】

- ・機構課題に見える化したアクションプランの愚直な実行を継続
- ・リモートワークの仕組み改善と働き方改革やワークライフバランスの実現

第4期中期計画期間 主要な取組み

○協定締結、貸付料、協定変更

- ・コロナ禍で減収する一方、労務費等が高騰。今後の減収を見込むとともに会社の資金繰りを支援し、労務費高騰分を見込むなど、償還確実性の確保と管理水準維持を両立。
- ・料金施策として、オリンピック・パラリンピックに伴う首都高のロードプライシングを協定に反映。コロナによるオリ・パラ延期時には、緊急的に翌年実施の協定変更を実施。
- ・ミッシングリンク解消や4車線化等ネットワーク整備を協定に盛り込み推進。首都高の出資金積立時期の見直しによる利息軽減効果を活用し、日本橋地下化を事業化。
- ・国土強靱化計画を踏まえた財投投入について、資金収支を見直し、最大投入可能額を見据えて国と調整した。

○資金調達の多様化

- ・資金収支に関する長期的な見通しを初めて実施。「財政融資資金受入れに伴う国策の推進」と「自主調達規模の確保」の両立、債務返済と資金調達水準の平準化等を実施。
- ・新型コロナウイルス禍でも積極的にWeb会議等を駆使してIR活動を実施し、既存の投資家層に加えて、新たな投資家層を含め新規投資家207件を確保するなど裾野拡大を達成。
- ・令和4（2022）年4月のソーシャルボンドの発行（政府保証債では国内初）に向けて諸手続き等を実施。投資家層の拡大・中長期的な安定調達・調達コストの抑制に繋がった。

○財務体質の強化

- ・起債に伴うスプレッドの抑制・適正化により中期計画期間総額で30億円程度の支払利子の負担を軽減。
- ・平成30（2018）年度以降、国から受け入れた巨額な財政融資資金は、償還資金に充当するまでの間、「手数料負担を伴わない有利息の預け入れ」や「債券運用」を実施
- ・債券発行年限の弾力化と資産帰属計画導入による債務引受の平準化による資金収支の最適化を進め、国民負担の軽減に繋がった。

○アウトカム指標

- ・ユーザ等への高速道路サービス水準や状況のPRに向けて、機構パンフレットにおいてアウトカム指標を活用。公表様式も、経年変化や分析を追加するよう改善。
- ・会社の中期経営計画にアウトカム指標を反映させるよう働きかけた結果、各会社の計画に盛り込まれ、取り込みが全6社で実現。

○インセンティブ助成

- ・高速道路の新設等に要する費用の縮減を助長するための仕組みの一層の活用を図るためメンテナンス時代に即した制度の整備を実施。
- ・複数工事で同一技術を採用することで、初期投資を回収しトータルで費用縮減となる案件を評価できるよう制度改善し認定した。

○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

- ・占用入札を強力に推進するため、広報活動を強化した結果、4年間で23件実現。最低額の3倍の応札も現れた。
- ・重量違反取締について、有効な取締方法の会社間での横展開や、業界団体と共同での広報により、引き込み台数に占める重量違反車両比率を低減。
- ・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、令和4（2022）年4月から運用を開始した。

○人事に関する事項

- ・「アクションプラン」「人材育成」「人事評価」のサイクルを確立、機構全体に定着させるとともに、取組を各会社にも共有。
- ・「チームビルディング研修」をはじめとする計画的な研修実施、人権委員会によるハラスメント対応、メンター制導入による若手職員のサポートにより人材育成の取組を充実。

○業務運営の効率化に関する事項

- ・「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によるきめ細かい進捗管理と機構内共有の仕組みを構築し定着させた。
- ・コロナ禍を契機として、業務の電子化・Web化と在宅勤務環境整備を集中的に進めて業務のあり方を改善し、業務運営効率化と働き方改革を両立。
- ・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