

# 令和元年度 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

## 機構の役割

債務の早期・確実な返済及び適切な債務残高管理

## 課題・問題点

- ・年度毎の債務償還額は機構発足当初の3～4兆円規模から、今後は2～3兆円規模に縮小する。一方で、引受債務額は平均で1兆円を下回る額ながら変動幅が5,000億円を上回り、この傾向は今後も続くと思込まれる。
- ・会社が実施する大規模事業は完成までに長期間を要するが、従来と同様に完成時に一括して債務引受を行うと、縮小傾向にある債務償還額の年度毎のバラツキが大きくなり、結果として資金調達額が年度毎に大きく変動することになる。
- ・これまでは毎年度3～4兆円規模の債務償還があったため、引受債務額のバラツキが資金調達に与える影響は軽微であったが、今後は債務返済が進み償還額が減少するので、影響が大きくなっていく。
- ・すなわち、引受債務額をより平準化する取組みを開始して、年度毎の資金調達額の大きな変動を抑え、年度によっては資金調達ゼロという事態を回避する必要がある。これは、投資家との安定的な関係を保ち、有利な条件での債券発行を可能とし、国民負担を軽減するための安定的・効率的な資金調達の観点からの課題である。

## 評定の根拠

- ・初めて「道路資産帰属計画」を具体化したことは、効果的な債務残高管理・効率的な資金調達につながる債務償還及び資金調達の平準化に資するものである。このことにより、投資家との安定的な関係を保ち、有利な条件での債券発行が可能となる。
- ・これは、機構の約27兆円※に上る債務返済を国民負担を最小化しながら実現することに大きく寄与する。
- ・また、今後の資産帰属計画策定時及び帰属時の対象資産の選定・確認作業等を円滑に行うために必要な知見が得られたことも大きな成果である。

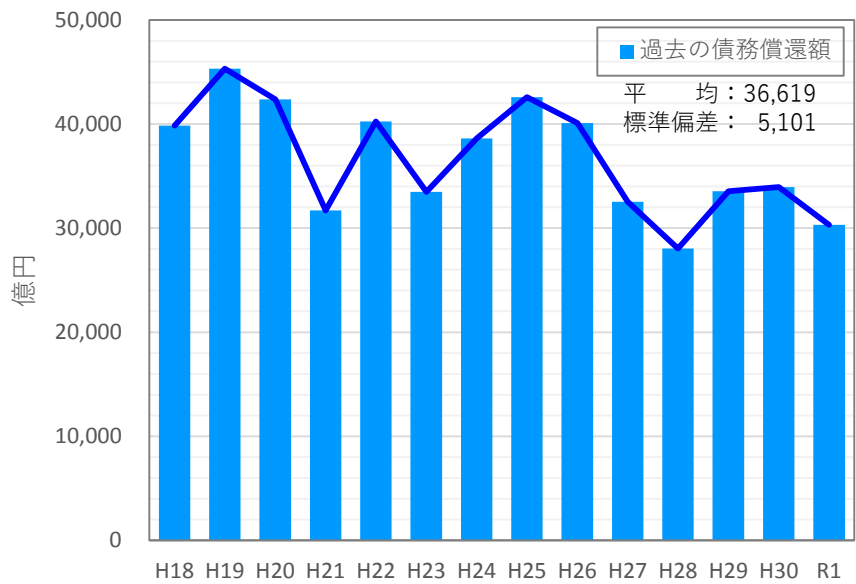
## 対応策・取組内容・成果

- ・民営化時に道路整備特別措置法で「道路資産帰属計画」が定められたが、機構発足以後の左記のような経緯で、発動の必要がなかったところである。
- ・しかしながら、今後数年～10数年を見通すと、引受債務の平準化と債務償還の平準化を図ることは、「適切な債務残高管理を図りつつ、債務の早期・確実な返済を行う」ことに大きく資するものである。
- ↓
- ・そのために、供用前であっても、道路資産が完成した都度、当該資産とそれに要した債務を機構が引き受ける「道路資産帰属計画」を活用する。
- ・東日本高速道路(株)と機構は、東京外かく環状道路の事業進捗状況等を踏まえ、令和2年3月に初めて「道路資産帰属計画」を国土交通大臣に申請し、認可を得た(約133億円)。

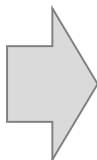
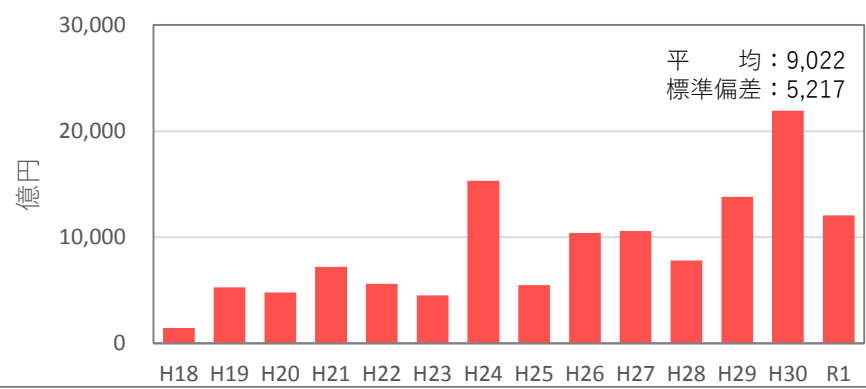
※現金預金、未収金、未払金等を考慮した有利子債務残高(業務実施計画ベース)

実績

過去の償還額の推移（実績）

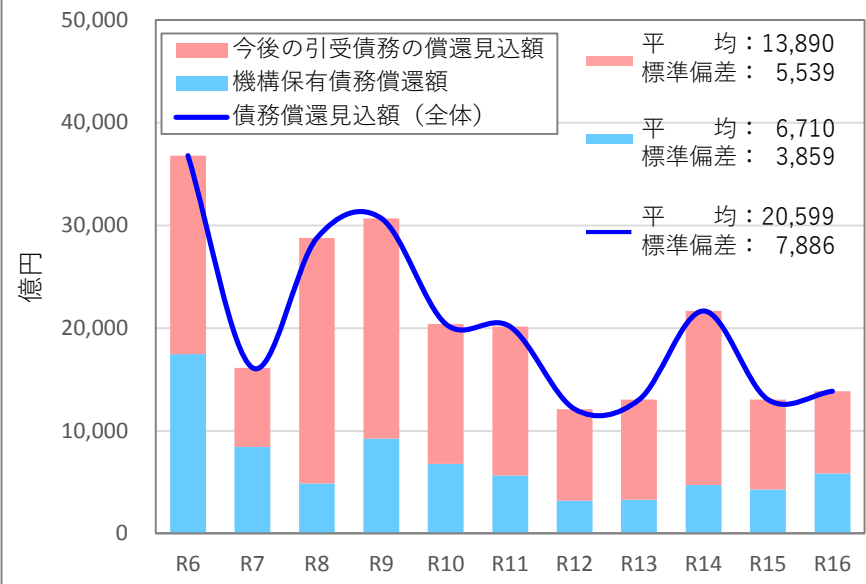


債務引受額の推移（実績）



今後の見込み

今後の償還額の推移（見込み）



※財政投融资置き換え終了後の今後の見込みを記載

今後は償還額が減少し、毎年の引受債務額のバラツキが資金調達に与える影響は大きくなる

## 機構の役割

債務の早期・確実な返済及び資金調達の多様化

## 課題・問題点

- ・機構は、各年度の資金調達額を債務償還等の支出額に抑えることにより、過大に現預金を保持しないこととしている。ただし、財政融資資金については今後数年間に亘って必要となる金額を前倒しで一括して借り入れることから、一時的に巨額の現預金残高が生じることとなる。
- ・将来の金利上昇リスクを軽減するために、低金利環境を活かして長期／超長期・固定の資金調達を進める。
- ・現下の低金利環境を活かしつつ、対国債スプレッドを勘案し、金利負担の軽減を図るため、投資家層の裾野を広げ、投資家ニーズに沿った債券種別を提供する。
- ・これらを通じて、安定・継続的に資金調達力を保持し続ける必要がある。



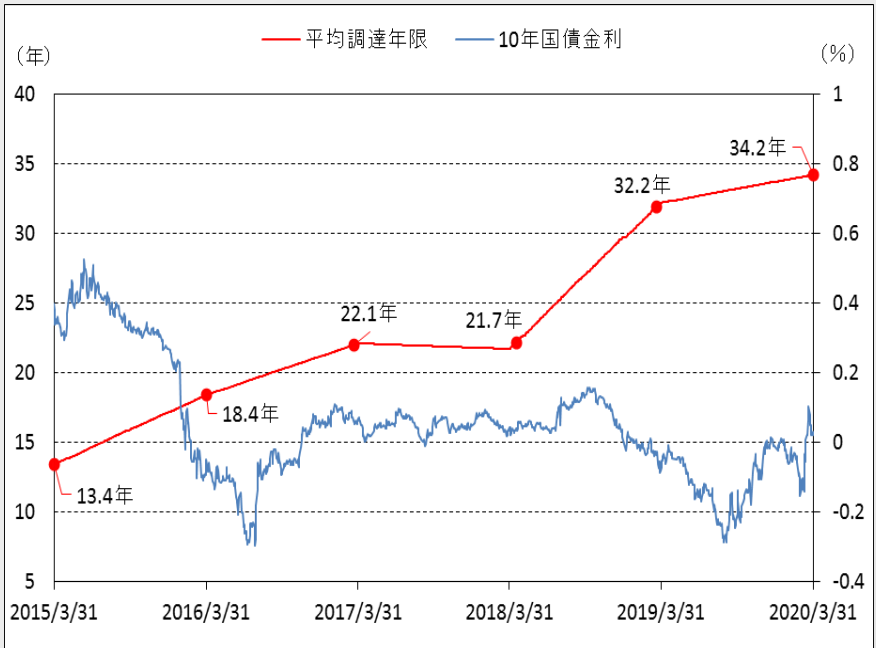
## 対応策・取組内容・成果

- ・従来からの投資家層の中で、比較的大口の投資家でアプローチができていなかった層に対して対応を重ねた結果、大口投資家層の厚みを増すことができた。
- ・また、従来手薄であった比較的小規模の投資家層へのアプローチを継続的に実施した結果、その層の投資家を増やすことができた。
- ・大口投資家層においては、債券のポートフォリオ管理の中で年限構成管理をしていることが多いが、それに対してオッド年限(20、30という正数ではない年限)の債券発行を行い、発行内容の厚みを増した。
- ・限られた人員をやり繰りして全国各地の投資家(地域金融機関、市町村、各種法人等)に積極的にIR活動を行い、投資家層の拡大を実現した。
- ・これらの取組みを継続的に積み重ねることで、機構としての安定・継続的な資金調達力の向上を図った。

## 評定の根拠

- ・機構が発行する債券の投資家層は質・量ともに広がっており、資金調達の多様化に確実につなげた。
- ・金利上昇リスクの軽減につながる長期／超長期・固定の債券のメニューではオッド年限を拡充し、この面でも資金調達の多様化を実現した。
- ・また、金利リスク軽減に資する超長期年限の発行割合は94.7%(前年度88.1%)、平均調達年限は34.2年(前年度32.2年)とし、平均調達金利は0.41%(前年度0.75%)となった。
- ・さらに、令和元年度末の債務残高の平均残存年数は11.8年(前年度末10.3年)に長期化し、有利子債務残高の平均利率は0.96%(前年度末1.02%)に低下した。

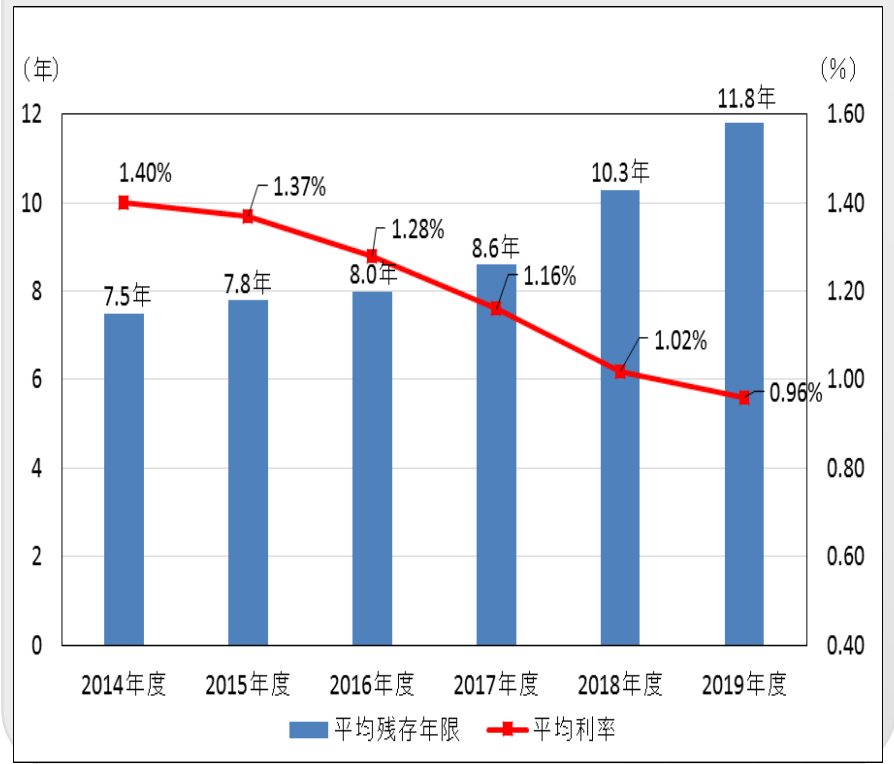
国債金利の推移と調達年限の長期化



超長期割合(総調達額に占める10年超調達年限の割合)

年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
割合	29.7%	56.1%	69.2%	63.8%	88.1%	94.7%

債務残高の平均残存年限と有利子債務の平均利率



オッド年限含む新たな債券の発行状況

年限	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 発行債券
- ▲ 平成30年度 新たな債券
- 令和元年度 新たな債券

## 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

## 課題・問題点

- ・機構は、各年度の資金調達額を債務償還等の支出額に抑えることにより、過大に現預金を保持しないこととしている。
- ・しかしながら、国からの低利の財政融資資金については、今後数年間に亘って必要となる金額を前倒しで一括して借り入れる仕組みであることから、一時的に巨額の現預金残高が生じる。
- ・したがって、前倒しで借り入れた金額により生じる金利負担を少しでも緩和する対応策が必要である。
- ・なお、巨額の資金調達については機構発足以来実績を積み重ねてきており、調達に関するノウハウについては習熟しているものの、資金運用については軽微なものを除き機構としては初めてのものであることから、ノウハウを蓄積していく必要がある。

## 対応策・取組内容・成果

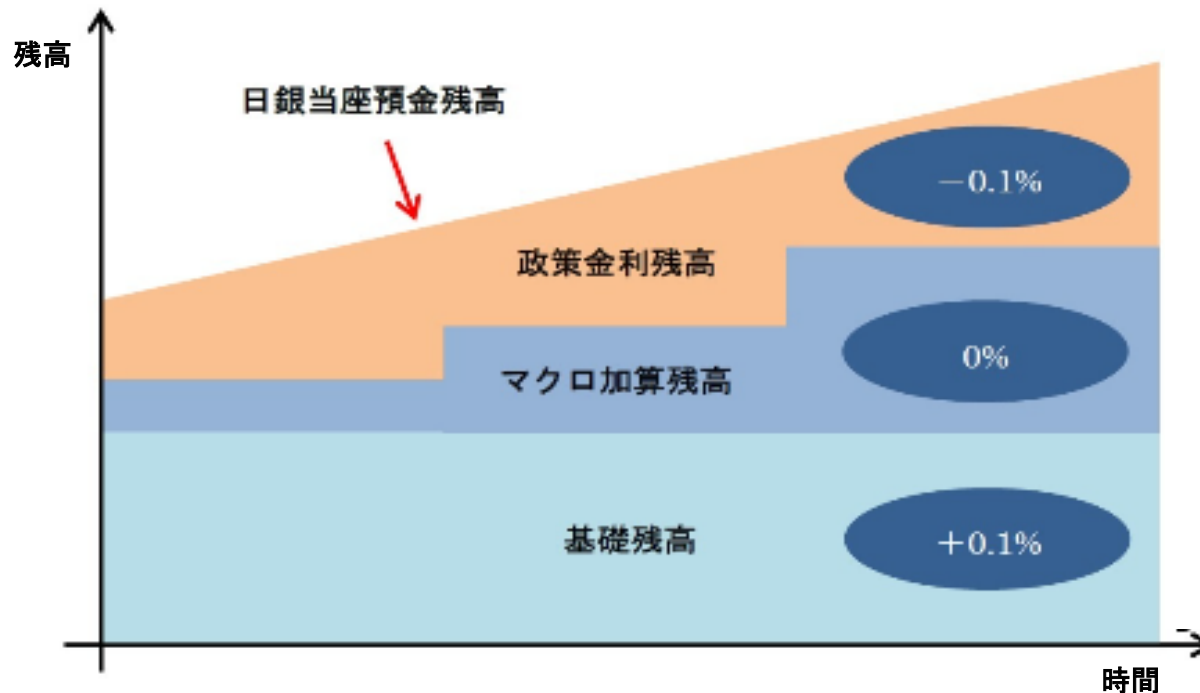
- ・昨年度に引き続き1.5兆円余の現金の預入先の候補となる銀行については既に巨額の預け入れをしており、マイナス金利下で、これに加えての預け入れとなることから、調整が難航したところである。再三にわたる調整の結果、預入手数料なしで既存の3行へ追加の有利息での預け入れを行い、新たに3行に有利息での預け入れを行った。
- ・今回のような巨額の現預金残高が生じたのは機構発足以来初めてのことであり、従来の短期的な運用に加え、複数年にわたる余裕金の運用を行い財政融資資金借入れに伴う金利負担を少しでも緩和するために、関係方面と鋭意調整を図り、従来は実施していなかった資金運用として新たな債券運用を行うこととした。
- ・具体的には、一般担保を有し格付け面でも一定の要件を満たす銘柄の債券の運用を機構史上初めて開始した。(6本、28億円)  
 なお、財政融資資金を除く年度末資金残高についても、最大限抑制することとし、令和元年度末には過去最低額まで抑えた。(0.9億円)

## 評定の根拠

- ・昨年度の1.5兆円の財政融資資金に加えて新たに借り入れた1.5兆円余について、関係金融機関と粘り強く交渉を行った結果、預入手数料なしで既存3行に加えて新たに3行への有利息での預け入れを実現した。
- ・新たに債券運用を開始したことは、今後、一時的な現預金残高が生じる場合に必要となる資金運用に関するノウハウの取得の貴重な第一歩となった。資金運用では、取得可能な債券のロットは数億円単位が一般的であり、時間をかけて積み重ねていくこととなる。
- ・機構における業務コストの大きな要素である支払金利負担を、資金運用金利でカバーするというのは初めての取組みであり、着実に知見を蓄積していきたい。

# ●金融機関の預金に対する動き

## マイナス金利政策における日銀当座預金残高と3つの階層と適用金利



## マイナス金利政策にかかる金融機関の預金に関する報道

- 信託銀行からの要請を受け、独立行政法人(一部)が「預金にかかる日銀のマイナス金利分」を負担(日本経済新聞2017.12.18付)
- 銀行手数料「適正な対価」負担を求め、課金の動き(日本経済新聞2018.2.28付)
- メガ銀を襲う預金の大波で日銀のマイナス金利回避が限界となり大口法人へ負担転嫁も(日本経済新聞2020.3.10付)

## 機構の役割

中期計画、年度計画の着実な遂行のため、機構の組織能力の継続的な向上を図る

## 課題・問題点

- ・機構は職員全員が2年程度の短期出向者で構成されていることから、事業遂行力を蓄積していくための仕組みが必要である。
- ・人員構成面では、国、高速道路会社、そして民間出身者から成り立っていることから、多様性を生かしながらも同じ方向に向かって仕事を風通し良く進めるための工夫が求められる。
- ・様々なバックグラウンドを持つ人材から構成されており、人材のパワーアップを図るためにはスキル把握や育成機会の提供等の仕組みを構築する必要がある。
- ・これら全体を通じて『見える化』を進める必要がある。

## 対応策・取組内容・成果

- ・令和元年度より、機構の組織能力の継続的な向上のため、新たに以下の取組みを本格的に実施し、一定の効果が発現している。
- 【アクションプランの策定・実行】 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。これら具体的かつ実行可能な行動計画をアクションプランと呼び、年度進行の中で四半期毎にフォローアップした。
- 【人事評価の導入】 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反映させた。
- 【スキル判定、人材育成計画の策定】 機構内業務に関するスキルを定義し、それをもとに各職員のスキル判定を行い、最初の人材育成計画を策定し、必要な研修機会を提供した。令和元年度は職員80人に対して147人日の研修を実施した。
- 【機構内ゼミナール】 機構内で「機構内ゼミナール」を毎月実施し、中堅・若手が講師役となり、機構業務全体に対する職員の理解・認識を深めることに努めた。
- ・上記取組みを出向元である各高速道路会社に紹介し、派遣された職員の育成状況のフィードバックを行った。

## 評定の根拠

- ・令和元年度より、機構の業務運営を、事業課題の共有・分担が見える化したアクションプランの策定・実行と人材育成の推進による二本柱で進める取組みが本格的に始動した。これらを通じて、風通しの良い職場作りにつなげた。
- ・また、仕事の『見える化』を通じて、付加価値の高い仕事への転換を図るとともに、結果として長時間労働の削減や年次有給休暇の取得日数の増加等による働き方改革の推進にもつなげた。