

# 令和2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

- ・会社による管理の適正な水準の確保を通じた高速道路資産の適切な保有及び貸付け。

## 課題・問題点

- ・現在35項目にわたる指標で高速道路の管理状況（サービス提供水準）について、各社等が管理水準をマネジメントするだけでなく、経済社会からの高速道路への要請・ニーズに対して、どこまで応えているかを発信し浸透を図る必要がある。
- ・これまでも環境変化に対応して、指標を追加、捨象してきたが、上記課題への対処に合わせて、各社の中期経営計画の中に組み込むことを通じて中心的な経営課題の一つとして取り組むよう働きかけることが従来にも増して必要となっている。



## 対応策・取組内容・成果

- ・各指標を交通安全対策や構造物保全、快適な走行サービスの提供等の位置づけ毎に分類、整理し、分かりやすく社会に浸透するための基礎を築いた。
- ・ユーザ等への高速道路サービス水準や状況のPRツールとしての機構の業務パンフレットにおいて、より分かりやすい説明となるよう工夫を凝らした。ホームページ（HP）への掲載についてもさらに分かりやすく、より浸透するものとなるよう工夫した。
- ・指標の経年変化の整理や分析の追加等により、高速道路の管理の現状をより分かり易く説明するよう、改善を図った。
- ・主要指標の各社における中期経営計画への反映、CSRLレポートへの掲載等について継続的に働きかけてきた結果、2021年度からスタートする首都高、NEXCO3社の中期経営計画に盛り込まれるに至った。

## 評定の根拠

- ・アウトカム指標を分かりやすく説明するよう工夫して機構の業務パンフレットやHPへの掲載を行い、社会に浸透するための基礎を築いた。
- ・中期経営計画の年度スパンが各社異なることから、時期は前後するものの、今回の首都高、NEXCO3社への反映で中期経営計画等への取込みは全6社で実現した。

# 項目 I - 1 - ③

## 各社への働きかけにより中期経営計画に反映された指標の例

- ・死傷事故率
- ・渋滞損失時間
- ・修繕着手済数(点検結果に基づく構造物の補修数)
- ・逆走事故件数(逆走により発生した事故件数)
- ・路上工事による渋滞損失時間
- ・快適走行路面率(路面に凹凸等が無く快適に走行できる路面の割合)

## 業務パンフレットにおけるアウトカム指標を活用した広報

### 「高速道路機構の概要2020」(業務パンフレット)抜粋

#### まもる

- 平成31・令和元年度に全線開通から50年を迎えた東名高速道路など、高速道路の老朽化は進んでおり、現状のまま進むと2030年には開通から30年以上経過した道路が約8割になります。
- 高速道路の橋では、時間の経過に伴う老朽化に加えて、大型車交通量の増加、車両総重量の増加などの厳しい使用環境により、多くの変状が発見されています。
- 高速道路を長期にわたって健全に保つために、今後重大な変状に進展する恐れのある構造物については、最新の技術を用いて新しい部材に取替えたり補修するなどの大規模更新・大規模補修を進めています。

#### 大規模更新の事例(床版取替)

○老朽化等により橋梁床版コンクリートに変状が発生

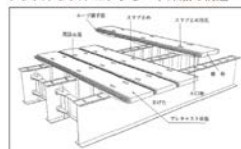


交通に配慮しながら、鉄筋コンクリート床版をより耐久性の高いプレストレストコンクリート床版に取替

床版取替工車のイメージ



プレストレストコンクリート床版の構造



#### トピックス

(安全・安心の確保)

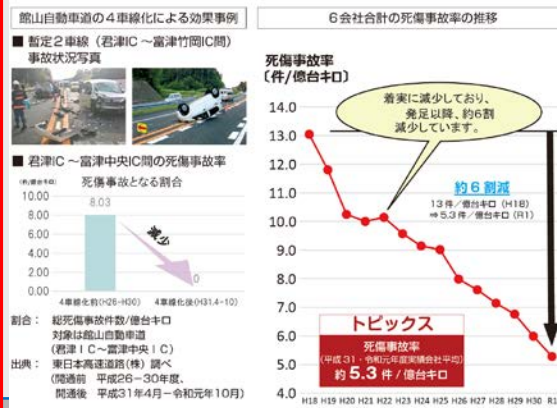
橋梁修繕着手率(会社平均・単位%)  
47 ⇒ 60  
平成31・令和元年度実績(1年度) 2020年度目標

高速道路を安全に安心してご利用頂くよう、橋梁やトンネルなどを5年に一回点検し、壊れた部分の補修(修理)を進めています。修繕着手率は、補修が必要な橋梁のうち、補修に着手した橋梁の割合を示しています。平成26年度から平成30年度までの5年間にわたって点検の結果、補修が必要となった約2,500箇所の補修を計画的に進めています。

#### まもる

- 高速道路における死傷事故率\*は、機構発足後の平成18年度から約6割減少しています。
- 速度の低下や事故を防止し、また災害発生時には通行帯を確保しながら並行して復旧作業が行えるよう、計画的に暫定2車線区間の4車線化を行っています。また、車両が対向車線に飛び出さないように、当面の緊急対策としてワイヤロープ等を設置しています。
- 引き続き、事故多発区間を中心とした交通安全対策により、高速道路をより安全にご利用いただけるよう取り組んでまいります。

\*1万台の自動車が行った走行した場合の事故件数



課題に対する取組事例

取組の成果を示すアウトカム指標【新規】

課題に対する取組事例

取組の成果を示すアウトカム指標【新規】

## 機構の役割

・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及び高速道路の管理水準を適正に保つための事業費確保の両立。

## 課題・問題点

・コロナ禍により交通量が減少し、料金収入が前年度比で15%減少。1%ルールを遙かに超える過去最大の減少幅となる中、債務償還の確実性と事業費確保の両立を図る協定変更を行う必要がある。

・また、緊急事態宣言発令や東京オリンピック・パラリンピックの1年延期も決まり、移動抑制に資する料金施策への対応が急務なる。

・一方、2018年度以来累積3.9兆円余りの財政融資資金を国策としての4車線化等のために受け入れてきたが、機構の解散期限までの確実な債務償還と必要な事業費確保の両立を図りつつ、機構としての自主調達力を保持するギリギリの投入額について見極める必要がある。

・ミッシングリンク解消や4車線化等ネットワーク整備への対応も必要であり、厳しい財政状況の中で様々な工夫を行って国や会社と調整を行う必要が生じた。

## 対応策・取組内容・成果

・コロナ禍による交通量減少の動向を償還上安全側に2020年度の貸付料変更へ反映する等により、合計約5千億円の計画料金収入の減額見直しを行った。特に、2021年度以降の収入を見通すことが困難ななかでも償還確実性を確保するために、2021年度以降も交通量減少が継続すると想定して減収を計上することや通常5年間程度を見込む労務費等高騰分を2021年度分に限定するなどを会社に主張し、協定に盛り込んだ。これにより、償還確実性を確保と事業費確保の両立を図った。

・昨年4月に緊急事態宣言発令の中、国から混雑期の休日割引の取り止めの要請が急遽あり、異例となる10日間での協定変更で緊急対応した。その際、新型コロナに伴う休日割引の停止を会社で定められるようにしたことで、2021年度のGWの休日割引停止を軽微な手続きで実施することにつながった。さらに、オリンピック・パラリンピック延期に伴う首都高速でのロードプライシングの期間変更も7月に協定変更を行うなど機動的に対応した。

・国土強靱化のための5か年加速化対策に位置づけられた4車線化等を財政的に裏付ける財政融資資金の投入規模について、機構内で初めて実施した、財政投融資の影響を考慮できる償還期間全体に亘る超長期の資金収支に関するシミュレーションを活用し、自主調達能力が維持できるギリギリでの調達規模を検討し、それを基に国と調整を行った。その結果、2020年度補正、2021年度当初予算合計で1兆円の財政融資資金が投入されることとなり、これによる約5千億円の投資余力を活用して、全国14箇所、約86kmの4車線化事業を協定に反映させた。

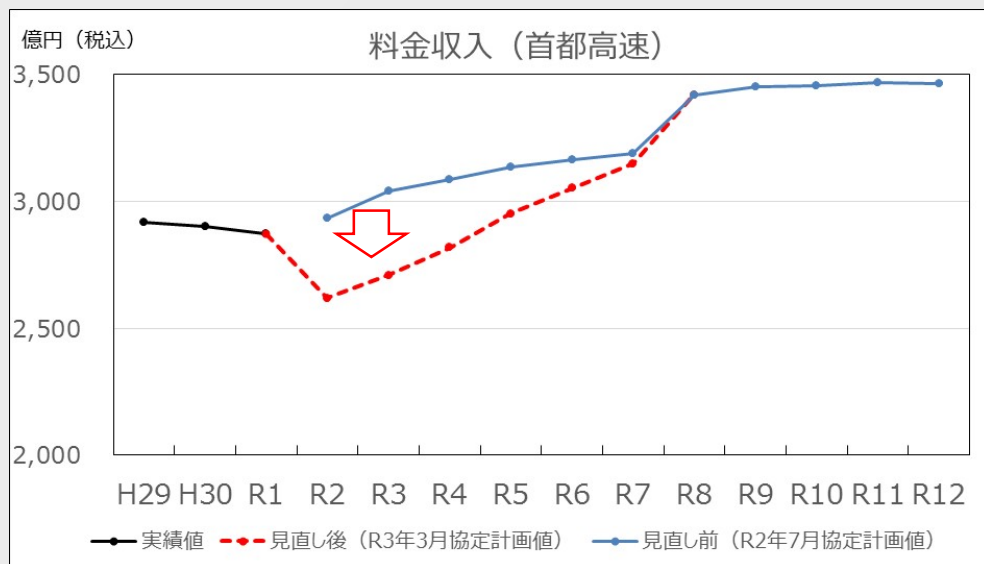
・国土幹線道路部会の中間とりまとめの趣旨を踏まえ、国や会社と十分な調整を行って、全国路線網において初めて東京外環、北千葉JCT及び4車線化を追加事業と位置づけ、料金徴収期限までの期間の活用を図ることとする協定変更を行い、必要なネットワーク整備と確実な債務償還について両立を図った。

## 評定の根拠

- ・コロナ禍の影響及び社会的な要請に基づく計4回にも及ぶ協定変更を、勤務形態に制限がかかる中、リモート会議を実施するなどして実現させた。
- ・機構として初の財政投融資の影響を考慮した、償還期間全体に亘る超長期のシミュレーションの活用により、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4.9兆円)との両立を図った。
- ・過去最大となる料金収入の減少下においても適切に維持管理できる環境を整えるとともに、必要なネットワーク整備を計画に盛り込みながら、債務返済の確実性を担保する債務返済計画策定にこぎ着けた。

# 項目 I-2-①②③

## 計画料金収入の見直し



## 休日割引の取り止め

○2020年4月の協定変更において、適用日（休日、1月2日、1月3日）に関する記載内容を変更し、高速道路会社が定める日を除くこととした。これにより、より柔軟に休日割引の取り止めの運用を可能とした。

### 【休日割引に関する記載内容の変更】

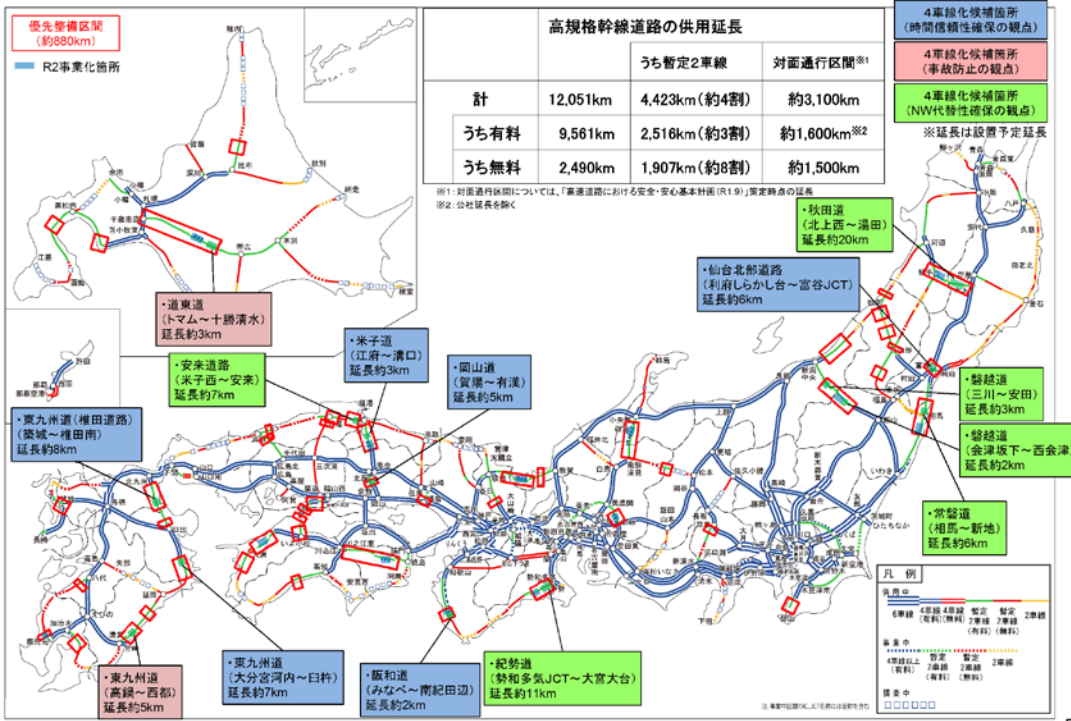
「休日、1月2日、1月3日（ただし、新型インフルエンザ等対策特別措置法（平成24年法律第31号）附則第1条の2に定める新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止を目的として、東日本高速道路株式会社が別に定める日を除く。）」※

※「高速自動車国道北海道縦貫自動車道函館名寄線等に関する協定」

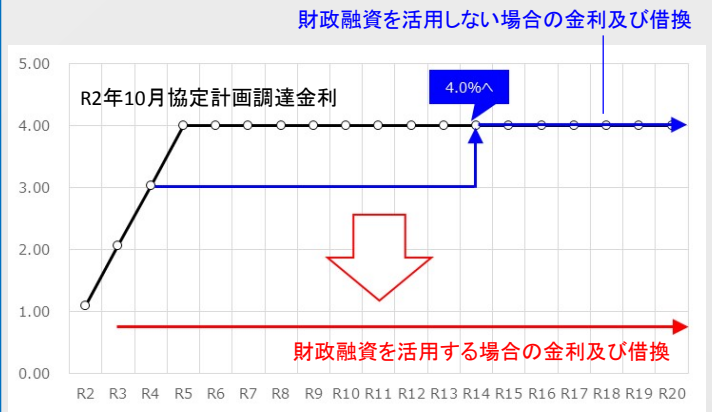


# 項目 I-2-①②③

## 4車線化事業化箇所



## 財政融資による金利低減



# 項目 I-2-①②③

## 資金収支シミュレーション

### ○資金収支シミュレーションの概要

- ・既発行債券償還、会社引受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算出
- ・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可能

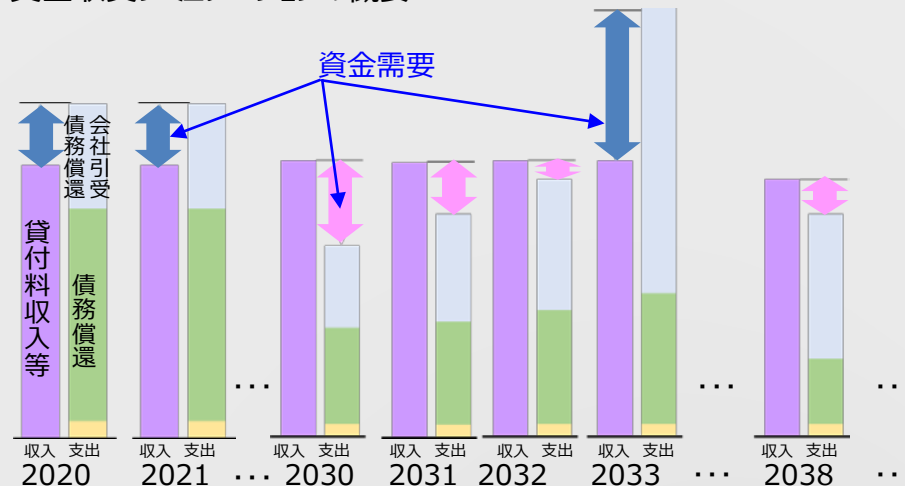
### ○シミュレーション結果による課題の把握

- ・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判明

### ○財政融資資金の投入規模の検討

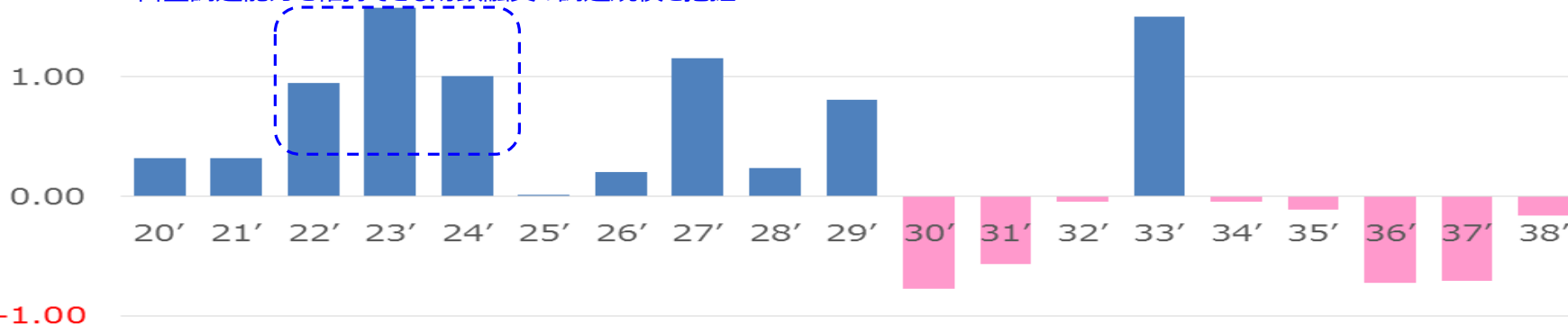
- ・自主調達能力が維持できるギリギリの投入規模を検討、調整を行った。
- ・2020年度補正、2021年度当初で1兆円の財政融資資金の投入。

### 資金収支シミュレーションの概要



シミュレーション結果（単年度の必要調達額）と財政融資資金の調達可能規模の把握

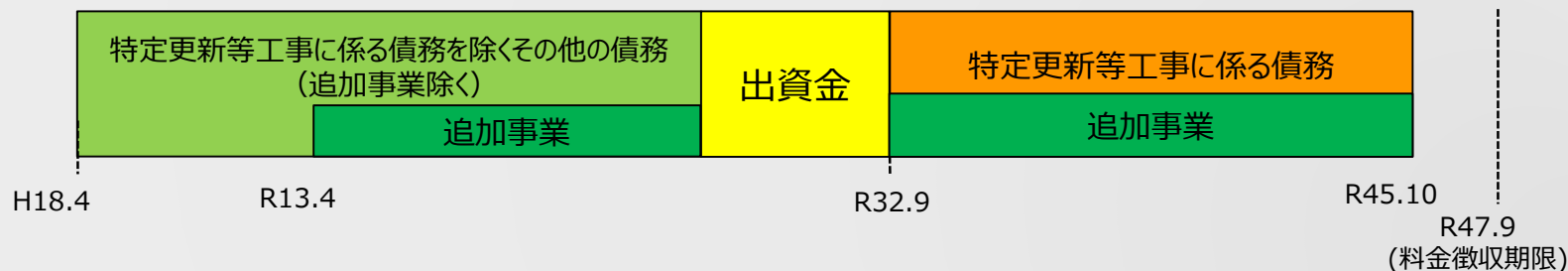
自主調達能力を維持できる財政融資の調達規模を把握



# 項目 I-2-①②③

## 「料金徴収期限までの追加的な料金負担分を限定的に活用」について

料金徴収期限までの追加的な料金負担分を限定的に活用(追加事業)した債務返済イメージ  
(料金徴収期限までの期間を活用し追加事業の債務を返済)



## 2020年度の協定変更

4月	新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止を目的とした休日割引の停止
7月	東京2020オリンピック、パラリンピック競技大会の実施期間変更に伴う首都高速の料金施策適用期間の見直し
10月	料金徴収期限までの追加的な料金負担の限定的な活用
3月	新型コロナウイルス感染症等社会情勢を踏まえた貸付料見直し、暫定2車線区間における4車線化の追加



## 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車線化等の資金的裏付けとなる財政融資資金については、追加投資に比して得られる収益増が比較的小さいことから一定の合理性があるものの、政保債の置換等の規模や長期的な観点で必須である自主調達力の保持の観点から適正規模を見極める必要がある。

・2018年度からの財政融資資金受入額は累計4.4兆円となり、金融機関への預入れについては、マイナス金利政策下で厳しい交渉となる。

・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ノウハウを蓄積しているものの、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、ノウハウの取得を継続的に積み重ねていく必要がある。

・機構の資金調達力を維持・向上させるためには、新たな投資家層を継続的に拡大しておくことが必要。また、長期的な視点から償還年度が偏らないように債券年限を分散する必要がある。



## 対応策・取組内容・成果

・資金収支に関する超長期的なシミュレーションを機構として初めて実施し、財政融資資金について、受入れに伴う投資余力規模と財務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。

・財政融資資金の預入先の銀行等については、既に巨額の預け入れをしており、預金規模の過度の拡大には躊躇していることから交渉が難航。再三にわたる交渉の結果、既存の5行に加え、新たに1行へも手数料負担を伴わない預け入れの実現にこぎつけた。

・財政融資資金借入れに伴う支払利息負担を少しでも緩和するために、従来は実施していなかった、新たな債券運用を行うこととし機動的・弾力的に実施。

・具体的には売手投資家に関する情報等を証券会社と緊密に連絡を取りながら取得し、刻々変化する金融環境の中で機構が持つ運用基準を満たす条件(利率、安全性、残存期間等)を守りつつ運用を積み重ねて、ノウハウの取得を積み重ねた。

・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IR活動を行い、新たな投資家層(信金、JA等)を33件獲得。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年、30年という正数でない年限)を拡充しスプレッドの適正化も実現。

## 評定の根拠

・財政融資資金の受入に当たっては、

✓長期的な機構としての自主調達力を保持するギリギリの水準まで、財政融資資金の受入額を見極めることによって、国策である暫定2車線区間の4車線化等の推進と自主調達力保持との両立を図った。

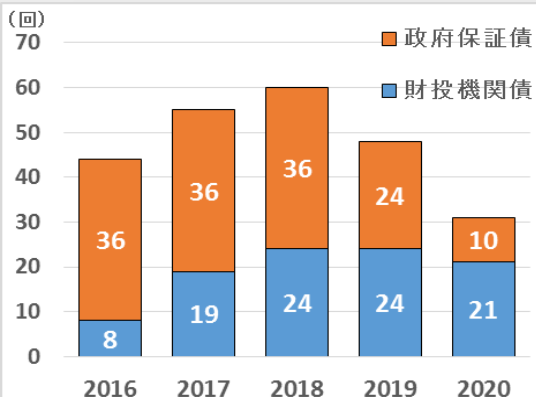
✓マイナス金利下の厳しい金融環境の中で金融機関と粘り強く交渉を行った結果、新規1行を含む計6行へ手数料負担なしの有利息による預け入れを実現。

✓資金運用では、新たな、一定の基準を満たす債券での資金運用に関するノウハウの取得を着実に進めた。また、取得可能な債券のロットは数億円単位が一般的であり、債券市場自体の変化も時々刻々流動的であることから、これからも時間をかけて積み重ねていく。

・訪問活動が制限されたコロナ下においても果敢に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適正化を実現。

# ● I-2-⑥ 資金調達が多様化

## 債券の発行回数



## 財政投融资資金の預入れに当たっての金融機関との調整

財政融資資金受入額 (億円)	
	受入額
2018年度	15,000
2019年度	15,500
2020年度	13,600
計	44,100

- 金融機関は、マイナス金利下の厳しい金融情勢下で、過度の預金規模の拡大を躊躇。具体的には、
  - ・2018年度は、2行との交渉が不調となる。
  - ・2020年度は、2行との交渉が不調となる。
- このような厳しい状況下で、粘り強く交渉を行い、
  - ・支払利息負担を少しでも緩和するため、利回りが若干有利な大口定期により新たに1行預け入れを実現。
  - ・総額1兆3,600億円の資金を全額有利息で預け入れ。

## スプレッド適正化の効果

2018年度	約 1.4億円
2019年度	約 4.4億円
2020年度	約10.4億円

※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、債券の支払利息を軽減できた額。

## 新型コロナ下であっても新規投資家を継続的に拡大

	2019年度	2020年度
地方	17	32
中央	11	1
計	28	33

## 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	◆		●		●	◆	◆				▲	●	●	●	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	■

- 2017年度以前 発行債券
- ▲ 2018年度 新たな債券
- ◆ 2019年度 新たな債券
- 2020年度 新たな債券

# 令和2年度 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。

## 課題・問題点

- ・占用入札(高架下等の道路空間を市場原理の導入により有効活用するため2016年度より実施)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みが必要。
- ・増加傾向にある占用許可について、年度末の更新時に業務が集中しており、郵送により紙ベースで行っている手続きの効率化を進める必要がある。
- ・高速道路の適正な利用に資する取締方法を水平展開し、特殊車両許可の基準を統一することにより、車限令違反車両の抑制を進めることが必要。
- ・バックオフィスである機構が、災害等の有事にあっても、現場のニーズに対して、適時に、かつ、柔軟に対応できるよう、平時から、関係機関との密接なコミュニケーションの確保、シミュレーションや訓練の実施など、有事への備えを万全にすることが必要。

## 対応策・取組内容・成果

- ・占用入札を強力に推進するため、現地での広報用看板の設置、HPでの広報内容の改善、問合せへの丁寧な対応(様式作成方法等)など取組みを深化。これにより件数はさらに増え、本年度8件、うち4件で複数応札となるなど、活性化を実現。収入面においても、最低額の3倍にのぼる応札も現れるなど、占用料収入全体で年23億円程度のところ、本年度実施分だけで最低でも総額8.2億円増収(今後20年分)を確保、債務返済の促進に寄与。
- ・不法占用(164件)解消の手法について国、会社と協議を重ね、相手方と交渉し、初となる道路区域減売却4件を含む89件を解決。これにより不法占用解消手法のモデルができ、残る75件の早期解決に目途がたった。未利用地(16件)についても、利活用提案者との協議を重ね、占用物件の取扱や土壌汚染調査などの諸課題を丹念に解決し、地方中枢都市の大規模な土地について、初の一般競争入札による売却手続に至った。
- ・コロナ禍の制限された職務環境の中で、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)を完了させた。
- ・道路会社とのコミュニケーションを丁寧に重ね、有効な取締方法の横展開を進めた。また、全ト協や日貨協連等の業界団体と共同で荷主向け広報を初めて実施し、引き込み台数に占める重量違反車両比率を前年度の8.1%から7.4%まで下げることができた。会社毎に運用が異なっていた車幅の許可基準を見直し、車幅3.3m通行可能延長を2,200kmから7,700kmに拡大させ違反車両の抑制につなげた。
- ・有事の際の対応として、令和2年7月豪雨における熊本県でのエスコート通行の初適用、年末年始の大雪(関越道、北陸道等)時の災対法の区間指定(4件)、通行止め基準に土砂災害リスクに応じた「土壌雨量指数」の試行導入、コロナ禍での自治体からのPCR検査所早期設置実現などを機動的に実施した。

## 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。
- ・高速道路の適正な利用に資する取組みを着々と重ね、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89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。
- ・有事における迅速かつ安全な高速道路機能の確保に加えて被災地支援やコロナ対応に貢献した。



## 占用入札の活性化

件数推移	2016	2017	2018	2019	2020
占用入札件数	1	4	4	5	8
うち複数者応札の件数	0	1	0	1	4
うち最低額超の件数	1	1	1	3	6



- ◆ 迂回路である国道219号が災害通行止め
- ◆ 被災地域への迅速なエネルギー輸送に貢献
- ◆ 2016年度に制度化されて以降、高速道路で初めて適用された(33回、85台)



危険物規制トンネル(上り: 6,331km, 下り: 6,340km)

## 荷主向け広報 (機構HP・国の特車ツイッターにも掲載)

車両制限令違反車両削減の啓発活動「道路を守ることは、物流を守ることに繋がります」

道路管理者とトラック運送事業者が一体となって、道路・橋の劣化や重大事故につながる車両制限令違反車両の削減を目的とした啓発活動を行います。

独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構は、道路管理者である国土交通省、高速道路6会社(東日本高速道路株式会社、首都圏道路株式会社、中日本高速道路株式会社、西日本高速道路株式会社、本州四国連絡高速道路株式会社、阪神高速道路株式会社)と、トラック運送事業者団体である全日本トラック協会および日本貨物運送協会の賛同と連名でポスターおよびチラシを制作しました。

これらを使って今後継続して下記のとおり広報活動を展開していきます。

業務・取組

- 道路損傷の発見及び報告
- 道路状況と資金調達(機構)
- 高速道路会社に対する無料子貸付
- 取組制度

9:24 ツイート

特車総合ツイッター @tokusya\_kanto

道路を永くご利用いただくために、道路管理者とトラック運送事業者からのお願いです。

【荷主勧告制度】 [mlit.go.jp/common/0012049...](https://mlit.go.jp/common/0012049...)

【高速道路における取締について】 [jehdra.go.jp/torikumi/sharyu...](https://jehdra.go.jp/torikumi/sharyu...)

2021年04月12日 11:22 Twitter Web App

返信をツイート

## エスコート通行

肥後TN(下)北坑口

警察車両

警戒車両

タンクローリー

## 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。

## 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高速道路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2020年度は、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、各部課間で情報共有する仕組みを2年間で完成させたことにより、より高度で付加価値の高い業務に重点を置きつつ、課題解決につながる業務運営を遂行する土台を確立できた。

・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、

○出勤時と同等の業務水準で在宅勤務が出来るよう、各種のソフト・ハード導入を年度内に集中的に実施

○機器の適切な利用やWeb会議の技術向上など職員の在宅勤務スキルの習熟等の措置により、緊急事態宣言期間中6割程度の在宅率を達成しつつも業務効率の向上を可能とする業務運営体制を確保した

○電子決裁の導入、公印省略の実施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オンライン化した他、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可能な限りオンラインで代替することにより出張調査を大幅に削減し、業務の効率化を進めた。

なお、この在宅勤務やオンライン化の取組みは今後も継続していく予定であり、そのための機器整備や在宅勤務のルール化等の環境整備にも着手した。

## 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・オンライン化を一気に進め、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。



## 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。

## 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。そのためには、年間で数十回にわたる調達の都度金利設定を適正化する必要がある。

・2018年度から受け入れている財政融資資金は、累計4.4兆円となるが、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、少しでも支払い利息を軽減する取組みが必要。

・機構発足後15年が経過し、債務償還と資金調達の局面が大きく変化している。具体的には、4兆円を超える償還、3兆円近い資金調達から、約3兆円の償還、約2兆円の資金調達の水準になり、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。  
※資金マネジメントとは、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。



## 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、2020年度発行分だけで10億円程度の支払利息の削減効果を見込む。

・財政融資資金1.36兆円の預入について、銀行等と粘り強く交渉を行った結果、既存の5行に加えて、新規に1行へも手数料負担を伴わない預け入れを実現。  
・財政融資資金借入れに伴う支払利息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、2019年度の28億円に続き、総額251億円の債券運用を実施。

・今後の超長期的な資金シミュレーションを行った結果判明した課題について、各社と認識を共有し、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、超長期・固定の調達を基本とするものの、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、2019年度末の外環道の一部(133億円)に続いて、2020年度も横浜環状南線の一部(175億円)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、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開始し、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適正化を図り、2020年度発行分だけで10億円程度の支払利息の削減を実現。  
・財政融資資金の受入に当たっては、金融機関と粘り強く交渉を行った結果、新規1行を含む計6行へ手数料負担なしの有利息による預け入れを実現。  
・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繋げた。機構発行の債券についても、超長期・固定・低利での調達という基本は維持しつつも、10年以下の年限の債券も長期的な資金収支の最適化のために、機動的、弾力的に実施することとした。

# ● Ⅲ－１ 財務体質の強化

## 債券の利子負担の削減効果

2018年度	約 1.4億円
2019年度	約 4.4億円
2020年度	約10.4億円

※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、債券の支払利息を軽減できた額。

## 2020年度 金利変動リスクを軽減するための保有債務長期化の概要

- 超長期年限調達割合 100.0% (前年度比+5.3%)
- 平均調達年限 31.6年 (前年度比△2.6年)
- 保有債務の平均残存年限 12.4年 (前年度比+0.8年)
- 保有債務の平均利率 0.94% (前年度比△0.02%)

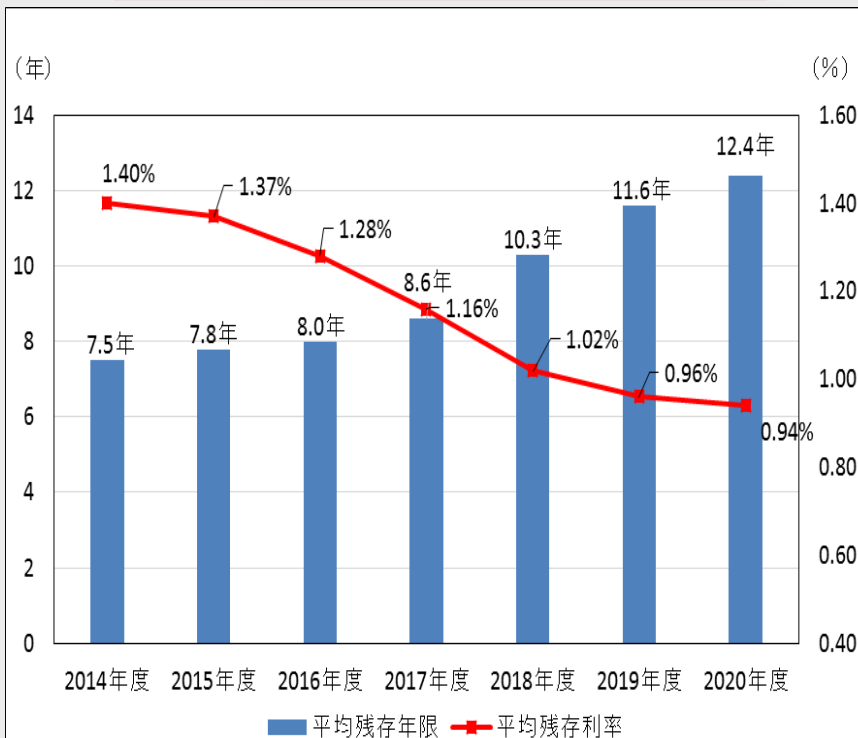
## 国債金利の推移と調達年限の長期化



### 超長期割合 (総調達額に占める10年超調達年限の割合)

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
29.7%	56.1%	69.2%	63.8%	88.1%	94.7%	100.0%

## 債務残高の平均残存年限と有利子債務の平均利率



# ●Ⅲ－１ 財務体質の強化

## 資金収支シミュレーション

### ○資金収支シミュレーションの概要

- ・既発行債券償還、会社引受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算出
- ・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可能

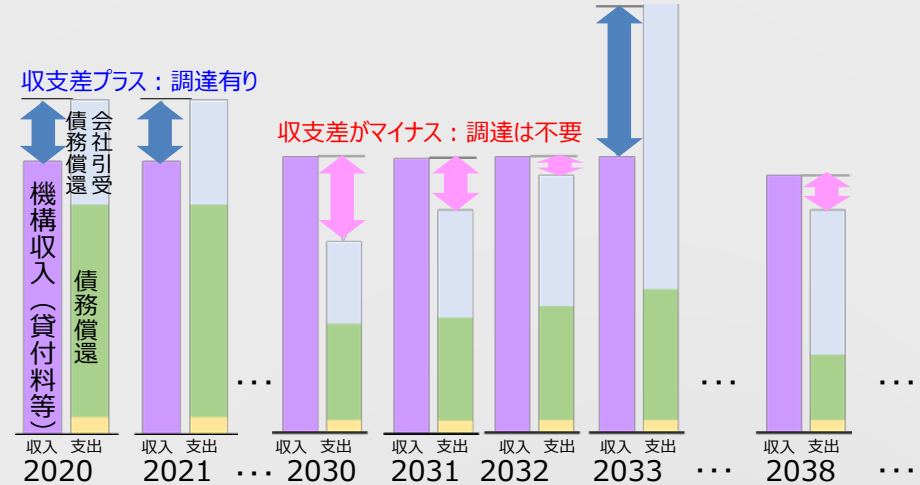
### ○シミュレーション結果による課題の把握

- ・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必要となり、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判明

### ○資金マネジメントによる資金収支最適化の手立て

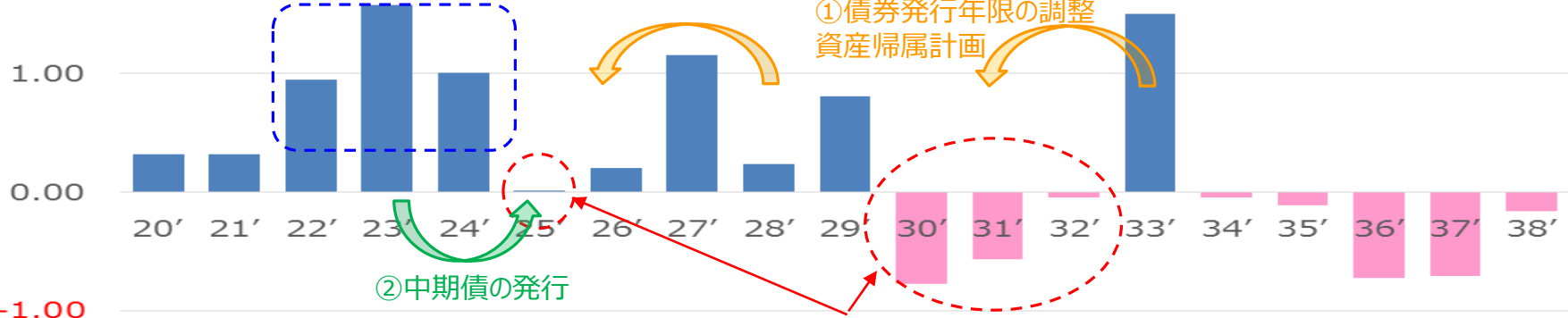
- ①各社の債券発行年限を資金余剰見込みの年度となるよう調整  
資産帰属計画による債務の引受の平準化
- ②機構が発行する債券の年限を、超長期、固定を基本は維持しつつ、10年以下の年限の債券発行など、機動的、弾力的に実施

### 資金収支シミュレーションの概要



### シミュレーション結果（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

自主調達能力を維持できる財政融資の調達規模を把握



一時的に資金余剰となる恐れがあることを確認

## 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

・役職員全員が国、高速道路会社、民間等からの2年程度でほぼ全職員が入れ替わる短期出向者等に依拠せざるを得ず、多様な職歴を持つ出向者には馴染みのない業務が多いことから、機構全体のチームビルディングが容易ではない。

・このため、経験・ノウハウの継承、職員の指導・育成、内部のコミュニケーション、組織文化の醸成など人事・業務運営面での様々な難しさを抱えながらも機構としての理念や方向性を共有しつつ組織運営を行うことが必要。

・こうした異なるバックグラウンドを持つ職員が、疎外感を感じずに機構職員としての自覚を持ちつつ、業務へのモチベーションを維持できるよう、2019年度から開始した「アクションプラン」をさらに練り上げるとともに、効率的な業務環境整備や非正規雇用者を含む働き方改革を進めていくことも、大きな課題である。

## 対応策・取組内容・成果

・2019年度から開始した「アクションプラン」「人材育成」「人事評価」のサイクルをより磨き上げるとともに、さらなる新たな取組みを進め、機構全体に定着させた。

【アクションプランの策定・実行】業務遂行上克服すべき課題を抽出して機構全体で取組むことを明確化し（「業務の見える化」）、分担する各部の課題と各職員の業務目標を紐づけた。このアクションプランを四半期毎のフォローアップを通じて内容の具体化・期限明確化・定量化等を進め、より実効性の高い取組みへと進化させた。

【研修や職員へのサポートによる人材育成】アクションプランに基づき業務上必要なスキルを定義した上で各職員のスキル判定を継続的に行って、伸ばすべき分野を特定し、人材育成計画に基づいてコロナ禍でも必要な研修機会を提供して職員のスキルアップを進めた。

「機構内ゼミナール」を継続的に実施し、派遣されたばかりの若手職員の機構業務全体への理解を深め、人材の戦力アップを促進。

人権委員会による半年毎の全役職員アンケートを活用しハラスメントを予防するとともに、委員会として個々の事例に具体的に対処。

新たにメンター制を創設し、着任直後の若手職員が機構に馴染むまでサポート。事後ヒアリングではほとんどの対象者から「やって良かった」との高評価。

【人事評価の活用】職員の目標達成状況について、トップが全職員に直接コミットする形できめ細かく人事評価を実施するとともに育成計画にも反映させ、出向元組織にフィードバックして賞与等に反映する取組みを地道に継続。また新たに臨時職員の人事評価も導入し、処遇改善・モチベーションアップにつなげた。

・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個別・具体的に行ったことにより、各社から取組みに対する高評価を得られた。

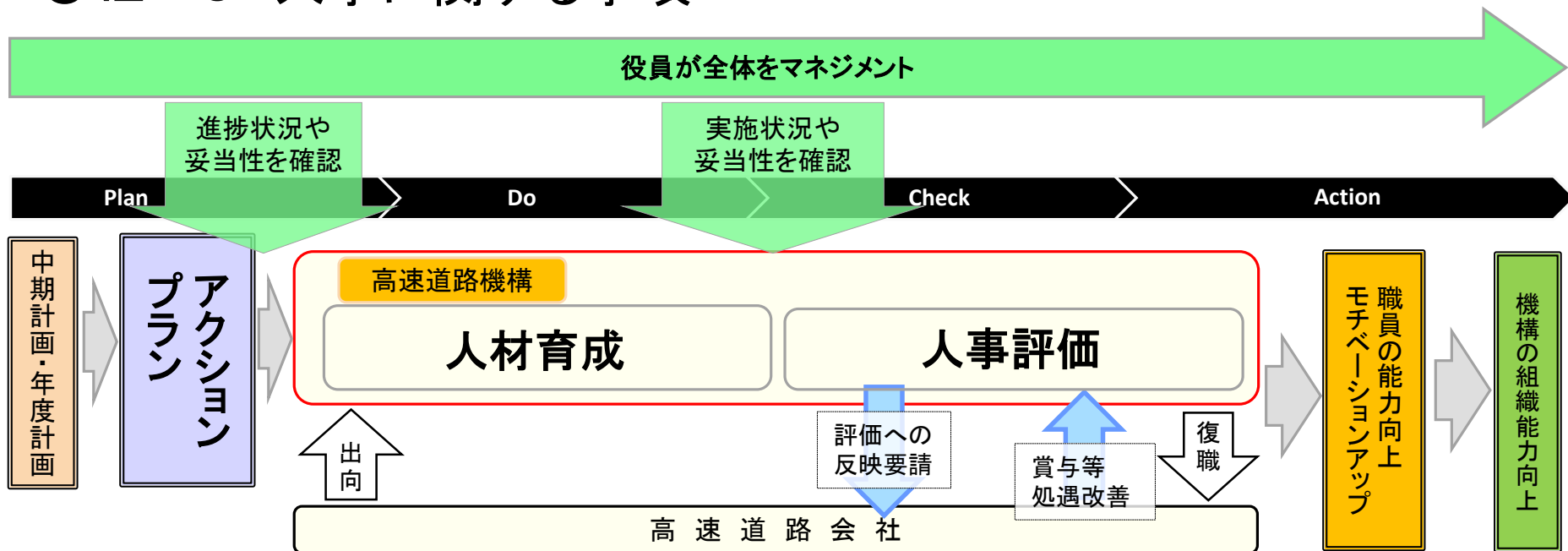
## 評定の根拠

・機構の業務運営について、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取組み、それぞれをさらに充実・強化しつつ機構全体に定着させることで前進させ、組織能力の向上を実現させた。

・また、中期計画や年度計画に関わる業務遂行上の課題が、アクションプランの実行に伴いより具体的に可視化され、課題解決型の仕事の仕方に転換でき、こうした取組みの厚みにより、コロナ禍で様々な制約がある中で機構全体での職場の風通しの改善が図れた。



# ●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。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。取組みが機構内で定着。
- ・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る。

**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。  
(2019年度38名→2020年度:41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(2020.7～)。
- 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。



## ●Ⅷ－9 人事に関する事項

### ■平均超過勤務時間が減少

○対前年比で、▲8.5%を達成

2019年度	2020年度
37:21時間	34:11時間

(月平均)

### ■研修実施実績が増加

○研修のべ受講率が約7割まで上昇

2018年度	2019年度	2020年度
49%	67%	68%

### ■人権委員会アンケート回答率が上昇

○回答率が約15ポイント増加

	第1回	第2回	第3回
対象者	96	95	99
回答者	39	35	54
回答率	40.6%	36.8%	54.5%

### ■在籍期間が短い異動者が減少

○3年目以上の在籍者が増加傾向

3年目以上の職員数・割合(4月1日時点)

2019.4.1	2020.4.1	2021.4.1
8名	12名	14名
9.4%	14.3%	16.7%

### ■出向元各社からも人材育成に高評価

人材育成等に対する出向元各社人事担当部長コメント(2020.11~12)

- ・ 機構において人材育成に関する意識が高く、研修に力を入れているので、大変ありがたい。
- ・ 機構にて、メンター制度の運用や人権委員会の設立に取り組まれており、感謝申しあげる。
- ・ 人材育成に尽力されている取組みに感謝している。
- ・ 会社でも新規の研修計画を必要としているところであり、機構の取組みを参考にしたい。
- ・ メンター制度を高く評価している。
- ・ 戻ってきてから「出向してよかった」「会社で学べないことが学べた」という感想を持つ職員が多い。