

令和4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

・社会的な要請を踏まえ、会社と連携して、安全・安心の確保及び快適性の向上並びに持続可能性の確保及び地域活性化の促進の観点において、高速道路のさらなる進化・改良を進める。

課題・問題点

・社会資本整備審議会 道路分科会 国土幹線道路部会 中間答申(令和3(2021)年8月)において 国土幹線道路が新たな時代に合わせて進化し続けるための改革の方向性についてとりまとめられた。

・今後も高速道路が、社会・経済の変革をリードし、より快適で活力に満ちた社会の創造に貢献していくため、高速道路を取り巻く国土・経済社会の現状や技術開発の動向等を踏まえつつ、進化・改良に取り組んでいく必要がある。

・高速道路のSA・PAでは、駐車マスの拡充を行ってきているが、駐車マスが依然として足りていない状況で、今後も混雑状況が続くことが懸念される。

・混雑の大きな要因は、大型車の長時間駐車によるものであり、改善基準告示の改正等により休憩に加え、休息の需要が増加していることが考えられる。

・2050年カーボンニュートラル、2025年目途に高速道路上でレベル4の自動運転が実現等、高速道路の社会的ニーズの変化に対応した適切な進化・改良が必要である。



対応策・取組内容・成果

・高速道路事業の諸課題に関し、大学等の研究機関とも適宜連携しつつ、調査・研究に取り組むため、高速道路SA・PAの混雑解消等の現時点で明らかになっている社会的な要請に加え、高速道路の社会的ニーズの変化に対応した適切な進化・改良の方向性について、幅広い専門的見地から検討を行うことを目的に、機構が主導して、有識者、会社による「高速道路SA・PAにおける利便性向上に関する検討会」を設置した。

・検討会は、令和4(2022)年8月から4回実施し、高速道路を取り巻く現状、SA・PAにおける現状・課題について、データを用いて分析を行い、関係団体へのアンケートにより、各課題に対するニーズを把握した上で、課題解決に向けた方向性・具体的な対策といった進化に関する基礎資料を半年間で整理し、提言としてとりまとめ、令和5(2023)年2月3日に「中間とりまとめ」を公表した。

・機構・会社が所有する資産について、一層の活用が図られるよう柔軟な運用を検討するなど、SA・PAにおける利用者サービスの充実に向けて、取り組みを推進した。

・会社の課題解決に向けた方向性と具体的な対策の検討においては、機構が事務局として会社を主導し、国・会社の高速道路施策の企画・立案に関する支援において、中心的な役割を果たした。

評定の根拠

・各社が抱える社会的な要請に対する共通課題について、機構が主導して検討会を実施し、会社と連携して課題解決に向けた方向性・具体的な対策といった進化に関する基礎資料を整理し、「中間とりまとめ」として公表した。

・第53回 国土幹線道路部会では、この「中間とりまとめ」が道路整備特別措置法等の改正に向けた資料として活用され、機構の取組が、国・会社の高速道路施策の企画・立案を支援することとなった。

● I - 1 - ⑤ 高速道路の更なる進化・改良

高速道路SA・PAにおける利便性向上に関する検討会 概要

○検討会の目的

高速道路SAPAの混雑解消及びトラックドライバーの労働環境改善などの現時点で明らかになっている社会的な要請に加え、高速道路の社会的要請の変化に対応した適切な進化・改良の方向性について幅広い専門的見地から検討を行う

○検討会メンバー

(有識者)

内山 久雄 東京理科大学 名誉教授

根本 敏則 敬愛大学 教授

兵藤 哲朗 東京海洋大学 教授

(事業者)

東日本高速道路(株)、 中日本高速道路(株)、 西日本高速道路(株)、 本州四国連絡高速道路(株)

(オブザーバー)

国土交通省 道路局 高速道路課、 首都高速道路(株)、 阪神高速道路(株)

(事務局)

(独)日本高速道路保有・債務返済機構、 事業者4会社

○これまでの検討状況

第1回検討会

日時: 令和4年 8月 3日(水)

内容: 高速道路SA・PAの社会的ニーズに関する最近の動きについて など

第3回検討会

日時: 令和4年12月20日(火)

内容: 課題解決に向けた新たな対策(案)について など

第2回検討会

日時: 令和4年11月17日(木)

内容: 各課題に関するデータ分析結果について など

第4回検討会

日時: 令和5年1月23日(月)

内容: 中間取りまとめ(案)について など

令和5年2月3日(金) 中間取りまとめ 公表

● I - 1 - ⑤ 高速道路の更なる進化・改良

駐車マスの拡充（具体的な対策）

（現状と課題）

- 高速道路の休憩施設（SA・PA）は、全国で852カ所※1のうち、駐車マスの最大飽和度※2が1.0以上1.2未満の箇所は、全国で151カ所（全体の18%）、1.2以上※3の箇所は、全国で505カ所（全体の59%）と全国的に駐車マスが不足しているが、SA・PAの敷地だけでの拡充は限界がある
- 大型車は、平日で全体の約5～7割、休日で全体の約1～2割の箇所で駐車マスが不足

（具体的な対策）

- 休憩施設駐車マスのレイアウト変更や、園地部の駐車場化など、既存区域内で駐車場の駐車容量を増加

現状と課題

高速道路(全国路線)における休憩施設(SA・PA)の駐車マスの最大飽和度

<表-1> (単位:箇所)

	全車	終日
休憩施設全体	852	100%
うち		
最大飽和度	151	18%
1.0以上 1.2未満		
うち		
最大飽和度	505	59%
1.2以上		

<表-2> (単位:箇所)

	小型車				大型車			
	平日	休日	平日	休日	平日	休日	平日	休日
休憩施設全体	852	100%	852	100%	852	100%	852	100%
うち								
最大飽和度	81	10%	86	10%	143	17%	94	11%
1.0以上 1.2未満								
うち								
最大飽和度	66	8%	98	12%	436	51%	76	9%
1.2以上								

※1: NEXCO東・中・西日本管内における休憩施設(SA・PA)の総数
東京湾アクアライン「海ほたる」は便宜上、上下線2施設として計上

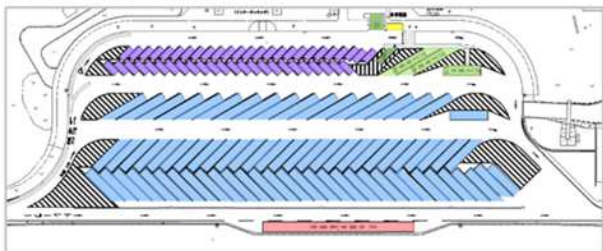
※2: 特定の1日(24h)において確認された休憩施設(SA・PA)の駐車マス数に対する駐車車両の最大需要率

※3: 最大飽和度1.2
休憩施設の駐車マス全て埋まり、駐車できない車両が駐車マス以外の場所に止めている状態
例) 駐車マス数 : 10マス
駐車マ스에 駐車 : 10台
駐車マス以外に 駐車 : 2台

<① 駐車場レイアウト変更>

[継続]

- 駐車スペースを有効活用するため、兼用マス採用やV字配列などのレイアウト変更を実施する。



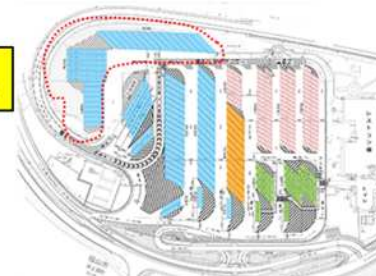
V字配列による増設事例(山陽道 佐波川SA上り) 増設後(+23台)

<② SA・PA園地部や遊休スペースの活用>

[継続]

- 休憩施設内の園地部も活用し、新たな駐車スペースを確保する

園地部を活用し
大型車マスを拡充



園地部を活用した増設事例(山陽道 福山SA下り) 増設後(+17台)

● I-1-⑤ 高速道路の更なる進化・改良

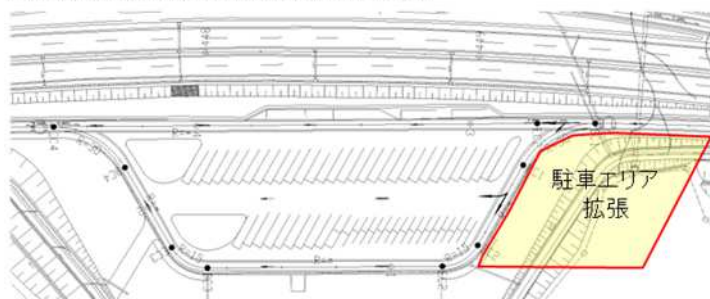
駐車マスの拡充（具体的な対策）

（具体的な対策）

- レイアウト変更等でも駐車マスが不足する場合、用地取得によるSA・PA隣接地の拡張も視野に検討
- 駐車容量を向上させる新たな手法として、駐車マスの立体構造化に取り組む
- 抜本的な対策として、本線隣接地を用地買収しての新設SA・PAの設置や路外SA・PAの設置も検討

<③SA・PA隣接地の拡張> [継続]

- 既存区域内で駐車容量増加が困難な場合は、新たに用地取得による休憩施設の拡張も視野に検討



イメージ図

<④駐車マスの立体構造化> [新規]

- 新たな手法として、駐車マスの立体構造化に取り組む



イメージ図

<⑤SA・PAの新設> [継続]

- 用地買収を含む本線直結型休憩施設を新設



事例（東北道 新蓮田SA（上り線））

<⑥路外SA・PAの設置> [継続]

- IC周辺に休憩施設を新設



事例（新東名 引佐連絡路 浜松いなさIC路外駐車場）

令和4年度 業務実績報告補足説明資料

項目

I-2-⑥

効率的な債務返済のための資金調達

[業務実績等報告書P.24]

機構の役割

・効率的な債務返済のための資金調達を行い、債務の早期・確実な返済を行う。

課題・問題点

・長期的な資金収支見通しでは、毎年度の収入(貸付料)が均等である一方、支出(既発行債務償還、会社引受債務償還等)はバラツキが大きい。国民負担最小化の観点から将来の借換えに伴う金利上昇リスクの軽減や効率的な債務返済を継続的に行うためには、資金調達の際の年限・金額の調整等により債務償還の平準化を図る資金マネジメントが必要である。

・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。

・令和4(2022)年度の調達においては、事前に認可を受けた額を大幅に超える需要が生じた時期があった一方、金利上昇を警戒した投資控えなど調達が困難な時期もあった。

・令和5(2023)年度の資金調達予定額約1兆7千億円は平成29(2017)年度以来の巨額なものとなるため、調達資金をより低利で安定的に確保できる仕組みを構築する必要がある。

対応策・取組内容・成果

・令和4年度は、長期的な資金収支を見通し、国民負担最小化の観点から、各年度の債務償還の平準化を図るため、新たな年限の中期債を発行したほか、将来の借換えに伴う金利上昇リスクの軽減にも資する超長期債の発行については、資金借換需要が継続的に見込まれない年度を見極めオッド年限も活用して発行した。令和5年度については、令和4年度と同様、直近の長期的な資金収支を踏まえたうえで資金調達計画を策定した。

・また、年度内の債務償還にもバラツキ(主に6月、9月、12月、3月に集中)がある状況を踏まえ、令和4年度の資金調達においては、調達する債券の償還月の設定変更を行うほか、各会社に対しては従来の債券発行等の年限調整に加えて償還月の調整も併せて行うことにより、年度内の債務償還の平準化を進めた。

・IRにおいては、コロナ禍において訪問が制限される中で、Web会議・対面会議等を駆使して活動を行った。令和4年度よりソーシャルボンドの発行を開始することから、ESG債への関心を示す投資家の一層の取込みのため、リピートが期待できる投資家への定期購入の働きかけや投資家需要の精緻な把握によるオッド年限の提案など戦略的かつ積極的なIR活動を実施した。これにより100件(中央、地方銀行、地方公共団体等)の新規投資家を獲得した。

・また、財政融資資金の預入先や機構HPへのアクセス元への接触など新たな取り組みも行った。

・調達ができないリスクを軽減させるため、巨額になる令和5年度の資金調達においては、従来の平準的な調達を意識しつつも、認可申請額以内を前提に、需要に応じて調達の増額を可能(増額分のスプレッドは増額前と同等のスプレッドに限る)とするなどの弾力的な起債運営を計画した。

・また、投資家の投資計画に組み込んでもらうため、年間の資金調達スケジュール(年限別)の積極的な公表を計画した。 ※令和5年4月に公表済

評定の根拠

・長期的な資金収支を見通して年度間の債務償還の平準化を図ったほか、新たに年度内の債務償還の平準化を図ることにより、資金マネジメントを前進させた。

・IRにおいては、中期債も含めて新たに100件の新規投資家(前中期目標期間も含めて最大)を獲得し、低利で安定的に調達する資金調達力の向上を図った。新たに財政融資資金の預入先等をはじめ機構の情報資源を活用して投資家開拓に努めた。投資家の需要を精緻に把握することでオッド年限での発行も実現した。

・調達額を調整する起債運営を新たに導入するほか、年間の資金調達スケジュールの積極的な公表を計画することにより、令和5年度の巨額な資金調達に向けて、より低利で安定的に確保する仕組みを構築した。

・令和4年度の資金調達について、資本市場専門メディアが選定する「財投機関債部門の年間ベストディール特別賞」を受賞(平成29年度以来の受賞)。市場環境が厳しい中、投資家の需要を見極め適正な水準で資金調達したことが市場参加者から評価された。(配信記事 <https://c-eye.co.jp/eq/topics-eq/66803>)

● I-2-⑥ 効率的な債務返済のための資金調達

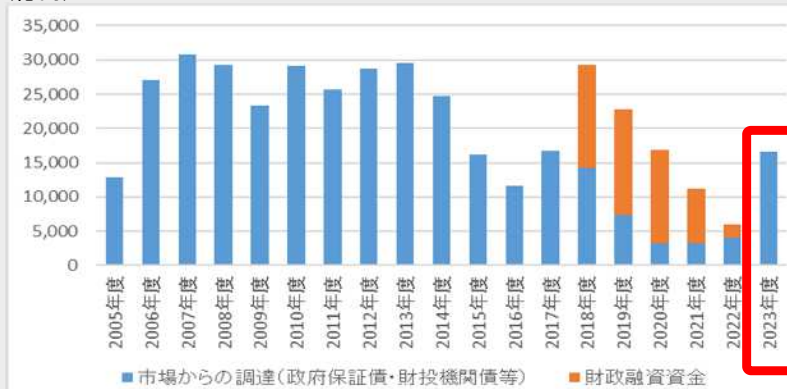
新規投資家件数の推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	計
地方	48	17	32	72	91	260
中央	12	11	1	14	9	47
計	60	28	33	86	100	307

新型コロナ禍であっても継続的に拡大

資金調達額の推移

(億円)



(注) 令和4(2022)年度以前は実績、令和5(2023)年度は予定

オッド年限含む新たな債券の発行状況

年限	3	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
固定利付債	◎	◎													▲			▲				▲
利子一括払債			◆		★		★	◆	◆		●	●	▲	★	★	★	◆	◆	◆	◆	◆	◆

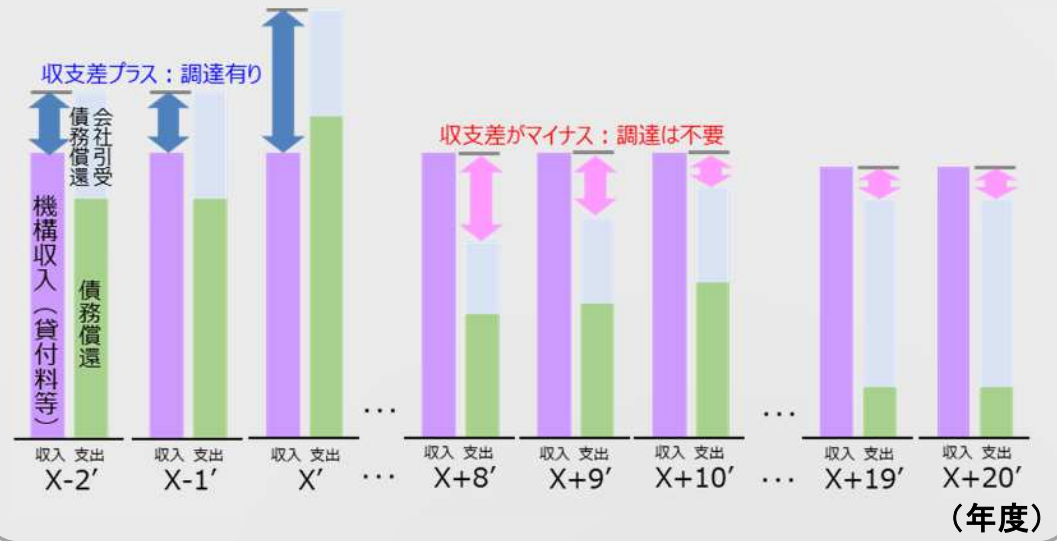
- ▲ 2018年度
- ◆ 2019年度
- ★ 2020年度
- 2021年度
- ◎ 2022年度

● I-2-⑥ 効率的な債務返済のための資金調達

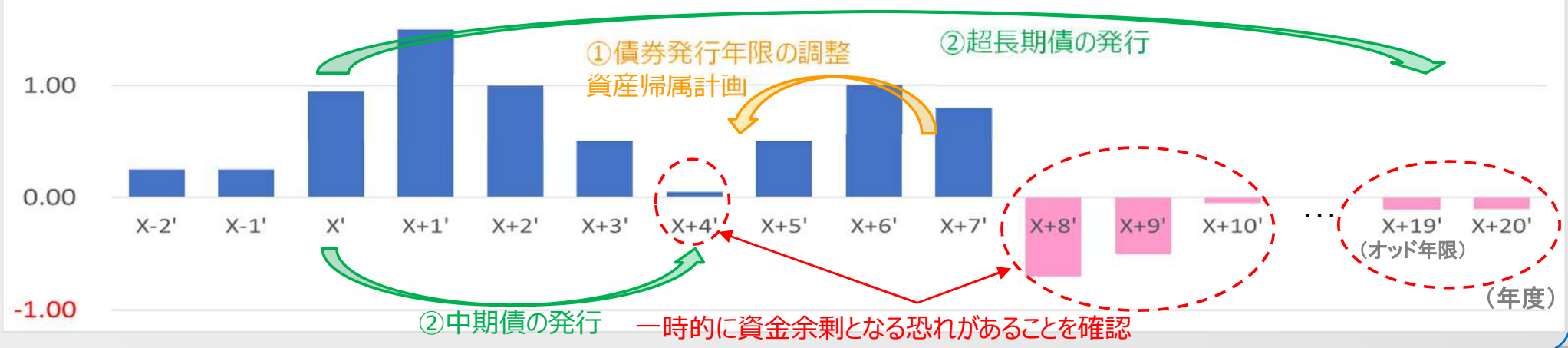
資金収支の見通し

- 資金収支の見通しの概要
 - ・主に貸付料からなる収入と既発行債券償還、会社引受債務償還等の支出との収支差より、各年度の資金収支を考慮
 - ・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



令和4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P.33]

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

- ・独立行政法人として、民間の高速道路会社のみでは対応できない道路管理者権限の代行業務を確実に実施していくことが必要。
- ・厳しい業務環境下にある道路運送事業者に対する特殊車両通行許可手続については、手続きの迅速化による利便性向上と業務効率化が強く求められている。
- ・重量制限を超過する違反車両は道路橋等に大きな損傷を与えており、老朽化が進む高速道路において違反の是正が急務になっている。

対応策・取組内容・成果

【権限代行業務の適切な実施】

- ・会社との連携を密にしつつ、チェックリスト活用等による業務効率化を図りながら、占用許可3,433件(総件数18,576件)、道路区域決定(変更)87件、連結許可16件(総件数717件)、特殊車両通行許可9,617件(許可台数76,805台、協議14,760件)を実施。また、占用入札により総額約9,000万円(占用料20年分)の増収を実現するとともに、会社等と連携し道路敷地の不法占用60件(令和3(2021)年度末)のうち21件を解消した。

【特殊車両通行許可オンライン申請システムの運用開始】

- ・会社が窓口となり機構が許可する特殊車両通行許可について、令和4(2022)年4月1日にオンライン申請システムの運用を開始。

これにより、以下のとおり、申請者の利便性が向上。

- 職場や自宅等から24時間申請可能
- 窓口への申請書類の郵送不要(許可申請から許可証受取りまでの期間が4~5日程度短縮)
- 手続期間(受理日から許可日まで)の短縮(10.5日→9.8日)
- 許可証の電子発行により、車両への許可証の常備が簡便

- ・オンライン申請利用促進のため、機構・会社によるポスター広報、機構特車許可パンフレットの更新による周知、利用状況を踏まえたシステム改修を行った。(オンライン申請率67%:令和5(2023)年3月)
また、国の実施する新特車制度についても、会社への勉強会実施、機構ホームページにバナーを掲載するなど周知を行った。

【重量超過車両に対する指導強化】

- ・自動軸重計を活用した指導取締りの運用開始(令和5年4月1日)に向けた準備・調整を着実に実施した。
 - 指導取締内容・運用の検討、国土交通省、警察庁、会社との調整
 - 全日本トラック協会他関係機関に取締内容を事前説明
 - 機構及び会社によるホームページ公表
- ・軸重超過の違反車両に向けた注意喚起を国土交通省、全日本トラック協会、会社等とともに実施した。

評定の根拠

- ・業務効率化を図りながら、大量の許可業務等を実施するとともに占用入札の実施、不法占用の解消等、権限代行業務を適切に実施した。
- ・特殊車両通行許可のオンライン申請システムを運用開始し、利用促進を図ることにより、申請者の利便性向上・手続期間短縮を実現した。
- ・重量制限超過車両による道路橋等の損傷を予防するため、自動軸重計を活用した指導取締りの運用開始準備を着実にを行った。

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

占用許可手続き処理件数の推移

	H30	R1	R2	R3	R4
占用許可総件数	17,815	17,953	18,180	18,367	18,576
占用許可年度処理件数	2,428	2,640	3,339	3,642	3,433



特車許可手続き処理件数等の推移

	H30	R1	R2	R3	R4
特車許可件数	5,957	6,874	7,091	8,057	9,617
特車許可台数	19,420	22,844	34,688	53,631	76,805



特殊車両通行許可オンライン申請率の推移（令和4年度）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
オンライン申請率	7%	17%	22%	33%	34%	52%	35%	47%	57%	56%	49%	67%



重量制限を超過する違反車両への注意喚起・指導取締り



重量超過車両への注意喚起
(デジタルサイネージ、パンフレット、ポスター等による周知)

高速道路上の自動軸重計を活用

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

・全職員が国または会社からの短期出向者で構成され、2年程度でほぼ全ての職員が入れ替わるため、機構全体のチームビルディングが容易ではない。

・組織能力を継続して発揮していくための仕組みや多様性を生かしながら風通し良く仕事を進めるための工夫が必要。

・効率的な業務環境整備や臨時職員を含む働き方改革を進めていくことも、大きな課題。

対応策・取組内容・成果

・令和元(2019)年度から開始した「行動計画(アクション)の策定・実行」「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、機構全体に定着させた。

【人材確保・育成方針の策定】

会社は民営化前後に採用を控えていたため、機構が求める職位の者の出向が困難な局面が生じている。このような状況下において、機構の組織能力の持続的向上を図るため令和4(2022)年度に「人材育成基本方針」を見直し、適切な人材の確保と人材育成による職員のスキル向上を車の両輪と位置づけた「人材確保・育成方針」を策定した。

【人材育成の考え方】

理事長のリーダーシップのもと、職員のスキル向上により機構の組織能力を高めることはもとより、出向期間中の能力向上や成長が出向元から評価され、機構への出向継続が双方にとって有益なものとなる好循環を保つよう人材育成に取り組んだ。具体的には、日常の業務によるOJTを基本とするが、職員の職務・職責に応じて求められるスキルを管理職員が的確に把握した上で、研修等により必要なスキルを身につけることとした。

【研修や職員へのサポートによる人材育成】

「機構内ゼミナール」を継続的に実施し、機構業務全体への理解を深めるとともに、職員が発表を担うことにより説明力の向上を図った。更に、職員が「気づき」を得る機会として、最近の社会・経済情勢に関して、役員を含む部長以上の管理職による幹部発表会を実施した。

出向元が異なる職員間のコミュニケーションを早期に促進するための「チームビルディング研修」について、令和3(2021)年度の試行的取組から、令和4年度から異動のタイミングでタイムリーに受講できるよう本格導入した。これにより自己開示と他者理解の促進、相談しやすい機構内風土の更なる早期醸成に取り組んだ。

人権委員会による全役職員を対象としたアンケートを2回実施し、これ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案について迅速に対処することにより、風通しの良い働きやすい職場環境作りに取り組んだ。

メンター制により、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した。ほとんどのメンティから「不安が解消され、やって良かった」との高評価に加え、メンターもメンティから気づきを与えられる機会となった。

【人事評価の活用】

全職員(臨時職員も含む)の目標達成状況について、役員が直接コミットする形で人事評価を実施するとともに人材育成計画にも反映させ、人材育成と人事評価のサイクルを適切に回すとともに、出向元にフィードバックして処遇等に反映する取組を地道に継続的に実施した。

評定の根拠

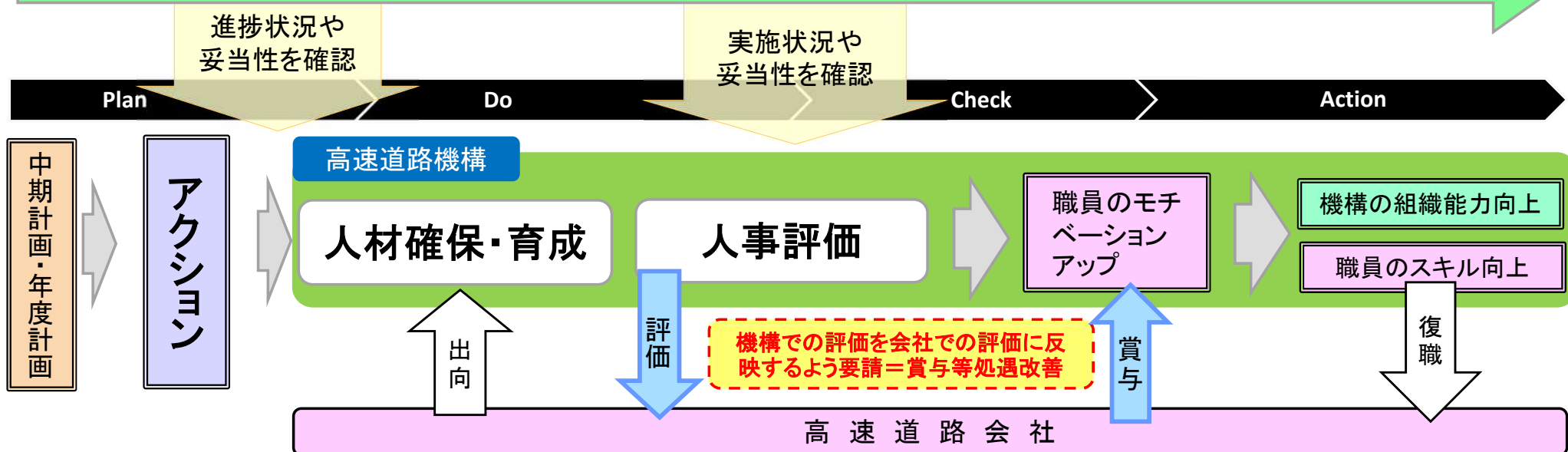
・業務上の課題の共有や業務分担が見える化したアクションに基づく業務の遂行と人材確保・育成の推進による二本柱で取り組み、それぞれを更に充実・強化しつつ機構全体にこの取組を定着させることにより、組織能力の向上と継続性を確保した。

・また、業務上の課題をより具体的に可視化し、それを全職員で共有するアクションに基づく課題解決型の仕事の仕方が定着し、コロナ禍で様々な制約がある状況下においても職場全体の風通しの改善を図ることができた。

・これらの各種取組を出向元である各会社に紹介し、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、各社から取組に対する高評価を得られた。

●VIII-9 人事に関する事項

役員が全体をマネジメント



○アクション

・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。毎年度半期ごとに進捗確認し、業務の「見える化」を達成。取組が機構内で定着。

○人材確保

・適切な人材を確保するための取組を促進するため、従来の「人材育成基本方針」を充実させた「人材確保・育成方針」を策定。

○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)した上で適切な研修を実施。
 ・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3(2021)年度61名→令和4(2022)年度:67名)
 ・職員による業務報告会(4回)により説明力・質問力を向上。
 ・職員が「気づき」を得る機会として、最近の社会・経済情勢に関する幹部発表会(2回)を実施。
 ・人権委員会が全役職員を対象としたアンケート調査を実施(2回)し、ハラスメントを予防・解決(4回開催)。
 ・着任直後の若手職員のサポートのためメンター制を継続。
 ・各社人事担当部長等より、機構の取組を参考としたい等の高い評価。

○人事評価

・職員の目標達成状況に応じて、きめ細かい人事評価を行い、出向元組織にフィードバックして処遇等にタイムリーに反映。

○働き方改革

・働き方改革の一環として、コロナが落ち着いてきた状況下においても在宅勤務や時差出勤の取組は継続。
 ・出生時育児休業を就業規則に規定するとともに退職年齢を65歳に変更