

# 令和3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

- ・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

- ・コロナの影響及び道路交通センサスの適切な反映。
- ・従前からの労務費等高騰が継続。
- ・安全性、信頼性等の向上のための暫定2車線区間における機能強化。
- ・ETC専用化等による料金所のキャッシュレス、タッチレス化の計画的な推進。

## 対応策・取組内容・成果

- ・コロナ禍において交通量の減少が続く中、国や会社と十分な調整を行い、コロナ禍前に調査を実施した道路交通センサスの結果にコロナ禍の影響を加味した上で、令和4(2022)年度以降の料金収入に適切に反映した。
- ・従前からの労務単価等の上昇が続いているため、労務費等高騰分を協定に反映し、会社の適切な業務執行を支援した。
- ・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車線化について、自主調達能力が維持できる調達規模を検討し、それを基に国と調整を行った。その結果、0.5兆円の財政融資資金の投入による約0.25兆円の投資余力を活用して、全国7箇所、約43kmの4車線化事業を協定に反映した。
- ・ロードマップに基づく各社のETC専用化に要する費用を継続的に協定に反映した。首都圏においては令和4(2022)年3月から一部料金所でETC専用化の運用を開始した。
- ・この他にスマートIC事業化、首都圏料金の見直しを含め協定を3回変更

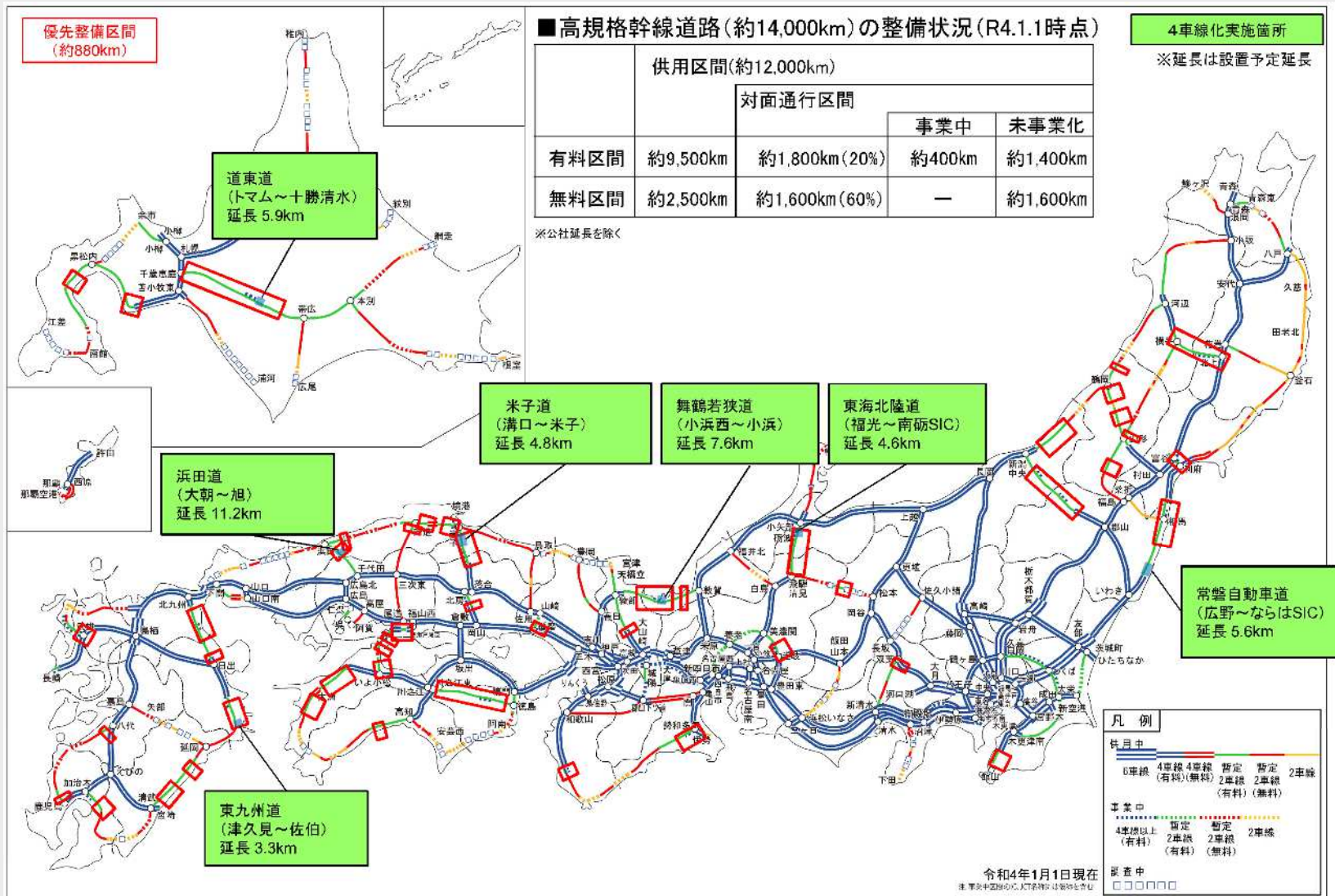
## 評定の根拠

- ・コロナ禍における交通量の動向の見極めが難しい中、5年に1回の道路交通センサスの反映方法を関係機関と十分に調整することで償還計画の基礎となる将来の料金収入を適切に償還計画に反映した。
- ・労務費等高騰が続く中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、財政融資資金を受入れつつ、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を策定した。

# ● I - 2 - ①②③ 協定締結・貸付料・協定変更

## 4車線化実施箇所

国土交通省記者発表資料(令和4年3月30日)より



# ● I - 2 - ①②③ 協定締結・貸付料・協定変更

## ETC専用化等のロードマップ

国土交通省記者発表資料(令和2年12月17日)より

都市部(首都圏)			都市部において 5年後概成					地方部を含めて 10年後概成		
	料金所数 (※1)	2020年度 (R2年度)	2021年度 (R3年度)	2022年度 (R4年度)	2023年度 (R5年度)	2024年度 (R6年度)	2025年度 (R7年度)	2026年度 (R8年度)	...	2030年度頃 (R12年度頃)
首都高速	181	導入準備 (※2)	30箇所 程度で順次導入		順次拡大(9割) (30→160箇所程度)			順次拡大 ⇒ 全線		
NEXCO 東日本	125	導入準備 (※2)	首都圏(圏央道及びその内側) 数箇所導入 ⇒ 順次拡大(7~8割程度) (90箇所程度)(※3)					順次拡大 ⇒ 全線		
NEXCO 中日本	22	導入準備 (※2)	首都圏(圏央道及びその内側) 数箇所導入 ⇒ 順次拡大(8割程度) (20箇所程度)					順次拡大 ⇒ 全線		
都市部(中京圏)			都市部において 5年後概成					地方部を含めて 10年後概成		
	料金所数 (※1)	2020年度 (R2年度)	2021年度 (R3年度)	2022年度 (R4年度)	2023年度 (R5年度)	2024年度 (R6年度)	2025年度 (R7年度)	2026年度 (R8年度)	...	2030年度頃 (R12年度頃)
NEXCO 中日本	71	導入準備 (※2)	中京圏(東海環状及びその内側) 数箇所導入 ⇒ 順次拡大(8割程度) (60箇所程度)					順次拡大 ⇒ 全線		

都市部(近畿圏)(※1)			都市部において 5年後概成					地方部を含めて 10年後概成		
	料金所数 (※2)	2020年度 (R2年度)	2021年度 (R3年度)	2022年度 (R4年度)	2023年度 (R5年度)	2024年度 (R6年度)	2025年度 (R7年度)	2026年度 (R8年度)	...	2030年度頃 (R12年度頃)
阪神高速	144	導入準備 (※3)	5箇所程度 で導入		順次拡大(8割程度) (5→110箇所程度)			順次拡大 ⇒ 全線		
NEXCO 西日本	94	導入準備 (※3)	近畿圏 (京阪神地区及び京奈和道の内側) 数箇所導入 ⇒ 順次拡大(7~8割程度) (70箇所程度)					順次拡大 ⇒ 全線		

### 地方部

	料金所数 (※2)	2020年度 (R2年度)	2021年度 (R3年度)	2022年度 (R4年度)	2023年度 (R5年度)	2024年度 (R6年度)	2025年度 (R7年度)	2026年度 (R8年度)	...	2030年度頃 (R12年度頃)
NEXCO 3社・ 本四高速	N東:331 N中:179 N西:339 本四:34	導入準備 (※3)		数箇所導入 ⇒ 運用状況や各地域の特性等を 考慮しつつ順次拡大					全線	

※1 令和2年12月1日現在の既存料金所のうちETC専用運用されていない料金所数

※2 カメラ等の設置や関係機関との協議等

※3 料金所の構造や交通量が多く、並行又は接続する一般道を含めた渋滞等の課題がある路線(第三京浜・横浜新道・横浜横須賀道路・京葉道路・東関東道)の料金所については、引き続き検討

※4 導入後の運用状況、ETCの普及状況、関係機関との協議等により、適時変更の可能性

※1 令和7年4月に開催される予定の「大阪・関西万博」への影響も考慮し、適時変更の可能性

※2 令和2年12月1日現在の既存料金所のうちETC専用運用されていない料金所数

※3 カメラ等の設置や関係機関との協議等

※4 導入後の運用状況、ETCの普及状況、関係機関との協議等により、適時変更の可能性

## 機構の役割

・資金調達の多様化等に取り組み、債務の早期・確実な返済に資する。

## 課題・問題点

・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。



## 対応策・取組内容・成果

・長期的な資金収支を見通し、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。年度途中の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可能な限り設定することにより、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。

・また、翌年度以降の中期的な調達年限について、「資金調達額の平準化」、「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)。



・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。

・7年ぶりの中期債の発行は、従来発行している超長期債の投資家(生保等)と全く異なる投資家(銀行等)であるため、投資家とのリレーションを構築していく必要がある。



・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会議等を駆使して活動を行った。ESG債への関心を示す投資家、出資等関連のある地方公共団体、中期債では「会社債は購入できないが財投機関債は購入できる投資家」、超長期債では「オッド年限にニーズがある大口投資家、直近の政府保証債の購入経験のある投資家(信金、信用保証協会)」等を対象に戦略的かつ積極的なIR活動を行った結果、新たな投資家層(中央、保証協会等)を86件獲得。

・投資家層の拡大・中長期的な安定調達・調達コストの抑制を図るため、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した(令和4(2022)年4月にソーシャルボンドを発行済)。  
・資金調達の多様化の一環として、オッド年限の財投機関債で利子一括払債を新たに発行。

## 評定の根拠

・長期的な資金収支を見通し、年度途中に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、「資金調達額の平準化」、「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、資金マネジメントを前進させた。

・多様化の一環として、コロナ禍においても積極的かつ戦略的にIR活動を実施した。中期債も含めて新たに86件の新規投資家を獲得し、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。

# ● 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

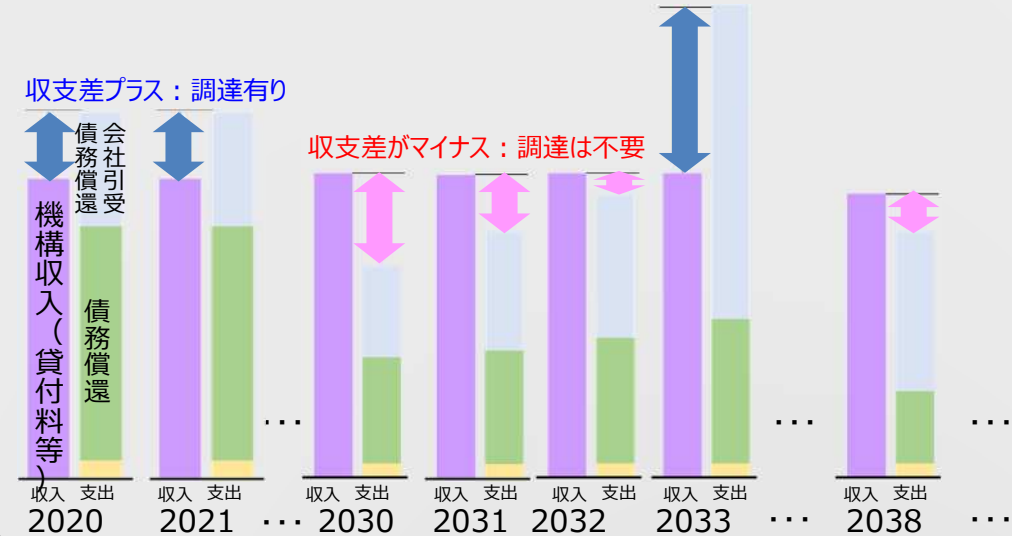
### ○見通しの結果による課題の把握

- ・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

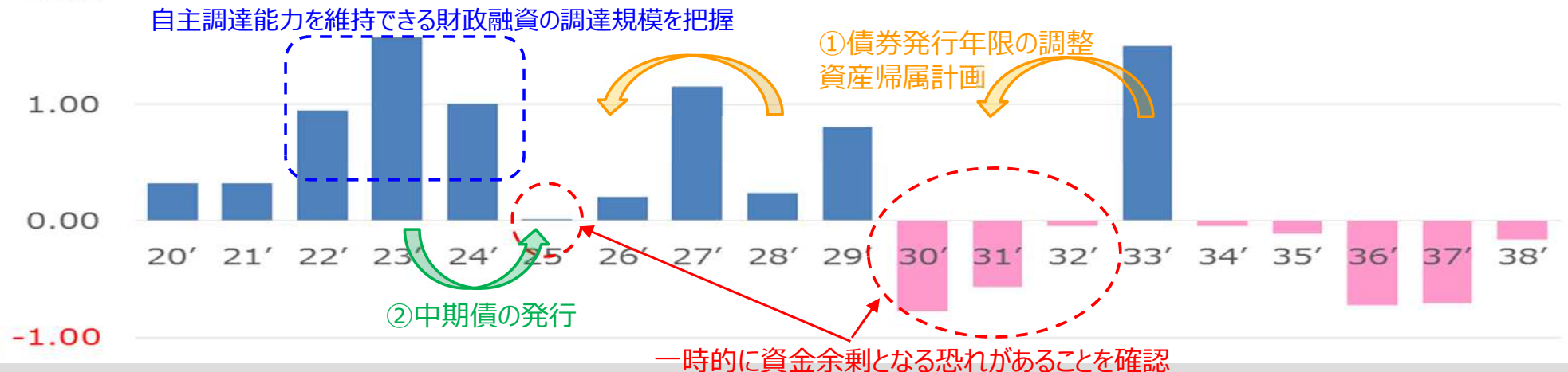
### ○資金マネジメントによる資金収支最適化の手立て

- 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



## 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。
- ・特殊車両通行許可について、申請者の利便性向上と業務効率化に資するため、オンライン申請が必要。また、令和4(2022)年度からの新特車制度(特車通行確認制度)の活用を進める必要。
- ・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し、現地での広報用看板設置、ホームページでの広報、問合せへの丁寧な対応により、本年度は6件の占用入札を実施して、活性化を継続。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約5,000万円増収(今後20年分)を確保、債務返済の促進に寄与。
- ・不法占用(76件)について、解消に向けて国、会社と協議を重ね、相手方と交渉し、16件を解決した。
- ・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、オンライン申請システムを構築し、令和4(2022)年4月1日から運用開始した。  
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
  - 手続期間(申請から許可証受け取りまで)の短縮(約1週間)
  - 許可証の電子発行により、車両への許可証の常備が簡便
 オンライン申請の認知を向上させるため、3月に記者発表をはじめ、チラシ、国・会社のSNSによる発信、業界団体・道路会社のホームページへの掲載等による積極的な広報に努めた。新特車制度については、システム改修や会社向け説明会を実施するなど準備を行い、令和4(2022)年4月1日からの円滑な制度開始に貢献した。
- ・有事の際の対応として、災対法区間指定により速やかに滞留車の排除をするため、雪のシーズン前に会社との手続き確認や災対法適用訓練(2回)を実施。今シーズンは大雪時に2件(関越道、首都高)機動的に区間指定した。東京オリンピック・パラリンピックでは、道路占用許可や通行止めなどで大会運営に貢献した。

## 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。
- ・高速道路の適正な利用に資する取組みを着々と重ね、不法占用について16件の解消を図った。
- ・申請者の利便性向上・手続期間短縮と業務効率化を図るため、機構の特殊車両通行許可のオンライン申請システムを構築し、運用を開始した。
- ・有事における迅速かつ安全な高速道路機能の確保、東京オリンピック・パラリンピックの大会運営に貢献した。



# 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

## 占用入札の活性化

件数推移	2016	2017	2018	2019	2020	2021
占用入札件数	1	4	4	5	8	6
うち複数者応札の件数	0	1	0	1	4	1
うち最低額超の件数	1	1	1	3	6	5



## 特車通行許可のオンライン申請

高速道路の特車許可申請はインターネットから！  
**特殊車両通行許可  
 オンライン申請の  
 ご案内**  
**令和4年4月1日(金)**  
 独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構への特車車両通行許可申請をオンラインで行うことができるようになります。詳細も電子データで発行されます。  
 ※東京日本高速道路株式会社、中央日本高速道路株式会社、西日本高速道路株式会社、自動車道建設株式会社、東海北陸自動車株式会社、東海環状自動車株式会社及び関係する道路の申請対象となる道路が対象となります。※要領による申請。申請料1171円です。  
**》》 オンライン申請を利用すると、ここが便利になります！**  
 1 **郵送不要** 事務所等から24時間オンラインで申請が可能です。申請窓口の申請業務の待ち時間も削減されます。  
 2 **ペーパーレス化** 許可証が電子データとなります。許可証の発行が便利になります。また、タブレット端末等に活用することで、車中の許可証の提示も可能になります。  
 3 **手続き期間の短縮** 許可証の発行も、すでに電子申請をダウンロードしていただければ、手続きの短縮も実現します。  
 ●オンライン申請はこちらから  
<https://tokusya-shinsei.jehdra.go.jp/OnlineApplication/>  
 独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構  
<https://www.jehdra.go.jp>

特車総合ツイッター @tokusya\_kanto  
 令和4年4月1日(金)から独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構においても特殊車両通行許可のオンライン申請による受付が開始されます。オンラインシステムはtokusya-shinsei.jehdra.go.jp/OnlineApplicat...から利用可能です。詳しくはホームページをご覧ください。  
[jehdra.go.jp/torikumi/sharyu...](https://www.jehdra.go.jp/torikumi/sharyu...)  
 #特車 #特車申請

特殊車両通行許可  
**オンライン申請の  
 ご案内**  
**令和4年4月1日(金)**  
 独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構への特車車両通行許可申請をオンラインで行うことができるようになります。詳細も電子データで発行されます。  
 ※東京日本高速道路株式会社、中央日本高速道路株式会社、西日本高速道路株式会社、自動車道建設株式会社、東海北陸自動車株式会社、東海環状自動車株式会社及び関係する道路の申請対象となる道路が対象となります。※要領による申請。申請料1171円です。  
**》》 オンライン申請を利用すると、ここが便利になります！**  
 1 **郵送不要** 事務所等から24時間オンラインで申請が可能です。申請窓口の申請業務の待ち時間も削減されます。  
 2 **ペーパーレス化** 許可証が電子データとなります。許可証の発行が便利になります。また、タブレット端末等に活用することで、車中の許可証の提示も可能になります。  
 3 **手続き期間の短縮** 許可証の発行も、すでに電子申請をダウンロードしていただければ、手続きの短縮も実現します。  
 ●オンライン申請はこちらから  
<https://tokusya-shinsei.jehdra.go.jp/OnlineApplication/>  
 独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構  
<https://www.jehdra.go.jp>  
 午前9:43 · 2022年3月24日 · Twitter Web App

## 東京オリンピック・パラリンピック対応

占用許可

### ○関係者輸送ルート表示看板



### ○自転車ロードレース会場 新東名建中區間 (静岡県小山町)



### ○オリンピック競技会場撮影用カメラ



### ○関係者専用通路



### ○ワードマーク(TOKYO2020)



### ○横断幕等設置



交通規制係(埼玉五輪)による広報、門型柱に伝断幕を設置し、本路通行手前(大会期間中の移動規制)が促す。

### 交通規制関係

- 聖火リレーに伴う通行規制(接続道路が聖火リレーコースに伴う高速道路出入口閉鎖)
- 大会期間中の交通総量抑制に伴う交通規制

## 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(「業務の見える化」)し、分担する各部の課題と各職員の業務目標を紐づけた。内容をより具体化、定量化、期限設定(マイルストーン)を明確化し、四半期毎のフォローアップを通じてボトルネックの確認や対応方針の確認を行う等トップマネジメントできめ細やかな進捗管理を行うことで、より実効性の高い取り組みに深化させた(「アクションプラン」の策定・実行)。

・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

○基幹LANシステムの更改にあわせて、日頃のPCトラブルやシステムの問い合わせ対応について、正確に把握しサポートするヘルプデスクを設け、在宅時におけるトラブルにも迅速に対応が可能な体制を構築。また、新たに、コミュニケーション・ツール(Teams)を導入したことにより、職場内の連絡がスムーズとなり、在宅時においても効率的なコミュニケーションを取ることを可能とした。

○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)の在宅勤務率を目標とし、かつ業務の水準を維持可能とする業務運営体制を確保

○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(約8割)等により、出勤を要する画面のやりとりを可能な限り廃止

など、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進めた。今後は感染症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化を進める。

なお、この在宅勤務やWeb化の動きについては、働き方改革の取組みとして、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化を完了させ、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、発注の集約化による基幹LANシステム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。

## 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。同資金は必要額に対して前倒し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、少しでも支払利子負担を軽減する資金運用が必要である。

・資金運用について、金融機関への預け入れはマイナス金利政策下等で厳しい交渉となる。また債券運用は、リスクを踏まえて運用するとともに、ノウハウを蓄積していく必要がある。

・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、令和3(2021)年度発行分だけで約13.8億円の支払利子負担の軽減を実現。

・財政融資資金0.8兆円の巨額の預け入れについては、マイナス金利政策等の厳しい金融環境下で、銀行が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しており、交渉が難航。交渉先を前年度より増加(7行→11行)させて粘り強く交渉を行った結果、既存4行(同資金の減少により既存6行から2行減少)へ手数料負担を伴わない預け入れを実現。

・同資金の借入れに伴う支払利子負担を緩和するため、債券による運用を、令和元(2019)年度の28億円以降、総額631億円を実施(令和2(2020)年度223億円、令和3(2021)年度380億円)。

・債券運用は、刻々と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)を守りつつ運用を重ねて、ノウハウの取得を積み重ねた。

・また、入札先の証券会社が保有する債券の在庫が減少していることを踏まえ、1回当たりの入札額の減額を行い、入札の競争性を高め、運用利回りの向上を図った。

・更に、リスク管理の観点から、同一発行体が発行した債券への投資額の上限を新たに設定した。

・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更に進めた。また、機構が発行する債券の年限についても、年限の弾力化や債務引受額の平準化を更に進めた。

・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、令和2(2020)年度に続いて令和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の議論を更に進め、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、令和3(2021)年度発行分で約13.8億円程度の支払利子負担の軽減を実現。

・財政融資資金については、

✓ 預け入れは、銀行が過度の預金規模の拡大を躊躇しているなか、交渉先を拡大させて粘り強く交渉を行った結果、債券運用分を除く全額を有利息で実現。

✓ 債券運用は、一定の基準を満たす債券での運用に関するノウハウの取得を着実に進めた。過去最大の運用額を実現したほか、これまでの経験を活かし、1回当たりの入札額を減額し競争性を高めることで高い運用利回りを実現。また、1社あたりの購入限度額を新たに設定し、リスク管理を強化。

・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、各社と認識を共有し、会社の債券発行年限の調整・機構発行債券の年限の弾力化・債務引受額の平準化を更に進めた。債務償還と資金調達の平準化を図るため、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したことで、将来の資金収支の最適化に資するよう努めた。

# ● 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1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

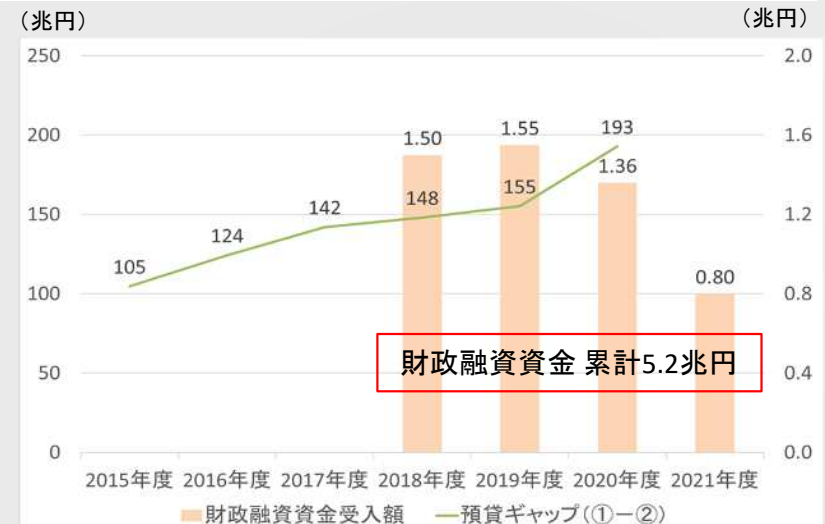
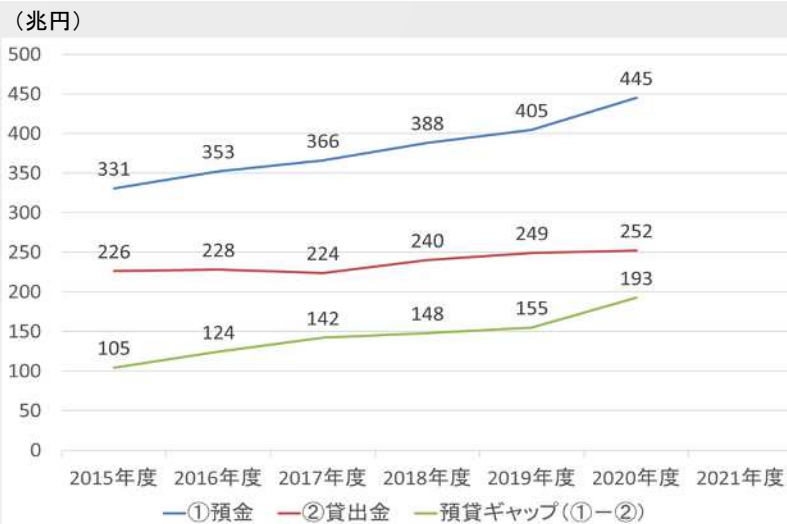
## 債券運用額の推移

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

・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、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、出向元が異なる職員間での社内ルールや職場管理体制等の構築が難しく、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、令和元(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

・令和元(2019)年度から開始した「アクションプランの策定・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、さらなる新たな取組みを進め、機構全体に定着させた。

### 【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。特に、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、令和3(2021)年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」を実施し、自己開示と他者理解の促進、相談しやすい機構内風土の醸成に取り組んだ。

「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るとともに、職員が発表を担うことによる説明力・質問力の向上を図り、また、質疑応答を通して、仕事を振り返る機会を設けることにより、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。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付きを与えられる機会となり、組織力の強化に繋がった。

### 【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。また令和3年度より、新たに臨時職員に対しても、人事評価制度を導入し、処遇改善・モチベーションアップにつなげた。

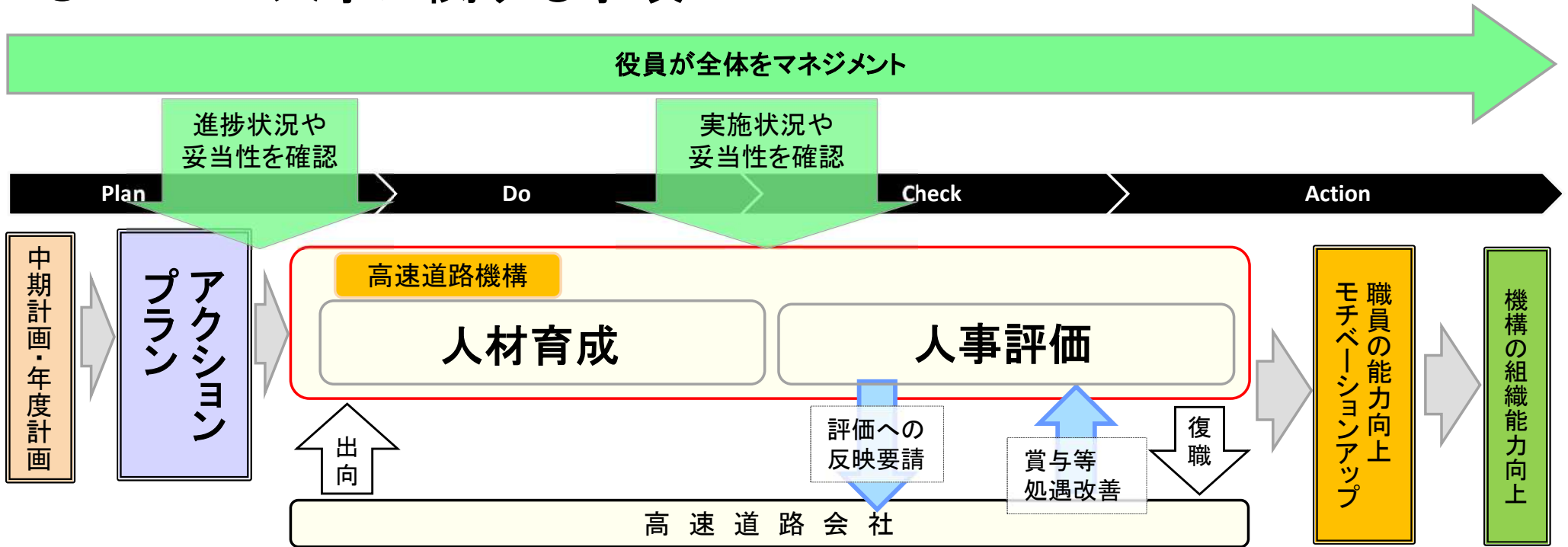
・上記取組みを出向元である各会社に紹介し、派遣された職員の育成状況のフィードバックを個別・具体的に行ったことにより、各社から取組みに対する高評価を得られた。

## 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。