

独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構の第4期中期目標期間（期末評価）の評価結果の主要な反映状況

1. 役員人事への反映について

役員人事への反映	中期目標に定められた目標について、中期計画に沿った年度計画を着実に実施し、主務大臣による第4期中期目標期間（期末評価）の評価結果が「B」評定であったため、特段の反映を行っていない。
----------	--

2. 法人の運営及び予算への反映について

評価項目	指摘事項、業務運営上の課題及び改善方策	対応状況
国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	【I—2—①②③ 会社との協定の締結】 ＜今後の課題＞ 債務引受限度額の設定に関して、会社から引き受けた実際の債務の額と債務引受限度額との乖離の要因の分析及びその結果を踏まえた見直し（原価管理）の徹底に取り組む必要がある。	・R5（2023）年度に道路整備特別措置法等が改正され、高速道路の更新・進化事業を追加するに当たり、協定において、透明性を確保しつつ確実に債務を返済するための枠組みを関係機関と協議し構築した。 【債務返済の枠組みの概要】 ・協定資料において、更新事業は、工事の路線・内容や債務引受限度額を先行特定更新等工事と後行特定更新等工事に区分。 ・進化事業の引受け債務は、建設債務、更新債務と分けて追加事業に区分。 ・更新事業・進化事業ともに、料金徴収期間を延長することにより得られる財源を活用し、その債務を返済。 ・債務返済の枠組み構築にあたっては、機構が立案したう

		えで関係機関と協議し、決定した。 ・R 6（2024）年 3 月の協定変更において、財源・使途ともに多岐にわたる項目を盛り込みながら、債務の確実な償還が果たせるよう償還計画を見直した。 ・償還計画の見直しに当たって、各項目の調整と並行して償還確認を繰り返し、令和 6 年 3 月の期限内に協定変更を締結することができた。 ・労務単価や資材価格等の上昇分に加えて、高速道路の安全・安心確保に必要な事業量を確認したうえで、限られた財源を活用して必要な事業費を確保することで、会社の事業執行を支援した。 ・過年度実績、構造物の補修計画、新設・改築事業の事業再評価資料等を基に必要最小限の事業量及び事業費を確認した。
国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	【I—2—⑥ 資金調達の多様化】 ＜今後の課題＞ 今後とも「自己調達の保持」を継続することが、経済的合理性の観点から妥当であるか否かを検証した上で、資金借換需要減少下で、支払利子の圧縮により国民負担を最小にするための資金マネジメントに早急に取り組むとともに、業績にかかる自己評価においても、国民負担最小化の観点を踏まえて行う必要がある。	1) 将来の長期的な資金収支の見通しに基づき、①効率的な債務返済の観点から資金調達需要の谷を埋めるとともに、②各年度の資金調達需要を平準化させるよう発行計画を策定することで将来の金利動向による支払利子への影響の軽減を図った。 また、経済情勢や各国の金融政策により金利上昇が継続している現状に際し、一定量の債券については、将来の資

		金収支の見通しに整合するよう超長期債の発行を計画し、将来の借換え時における金利上昇リスクの軽減を図ることを基本としつつも、市場環境に対応するために、全体としては中期・長期年限の債券の割合を増やして調達を行った。 さらに、年度途中において、想定以上に金利が上昇した際に、機動的に発行計画を見直す手順を整備した。 令和８年度予算については、各会社とも調整・協力し従来よりも精緻な長期的な資金収支見通しや収入増加の見込を踏まえて要調達額を見積もったうえで、協定への影響も考慮しつつ、資金調達需要平準化のための１年債発行や金利上昇を受けた市場の動向への対応を意図し、超長期年限を減らし中期・長期年限を増やして全体の平均調達年限を短期化しつつ、環境に応じた調達年限のバランスを柔軟に計画した。資金調達需要平準化の観点では、債務の繰上償還を併せて計画した。 令和６～７年度に、機構が、今後、継続して巨額の資金調達・債務返済を行い債務返済の確実性を向上させるため、外部専門家による債務管理におけるリスク管理・分析手法の高度化に関する調査・検証を実施した。 ２）機構と会社で連絡会議を開催し、会社債務も考慮した債務償還の平準化を実現するため、道路資産帰属計画（供用前であっても部分的に道路資産・債務を引き受けることができる認可手続き）の活用（令和４年度は横浜環状南
--	--	---

		線を対象に 110 億円、令和 5 年度は東京外環道を対象に 217 億円、R 6 年度は横浜環状南線を対象に 138 億円実施。R 7 年度からは対象会社を N E X C O 東日本に N E X C O 中日本を加えて 2 社に拡充させることとし、R 7 年 3 月に東京外環道を対象に 584 億円実施、R 8 年度はさらに N E X C O 西日本を対象会社に加え、横浜環状南線・新名神を対象に 2,667 億円申請・認可を実施（R 8 年度引受予定）を進め各年度の資金需要の平準化に努めたほか、債券発行の年限調整を行った。また、将来の効率的な資金繰りを実現するため、債券の償還月を分散する取り組みを継続した。 3）手元現金及び預金の保有量については、各月の収支を把握・管理しながら、年間 3 兆円を超える債務返済費の支出を遅滞なく確実に行える水準を設定している。R 6 年度及び R 7 年度においては、収支の変更に対応して資金調達額を変更するなど資金計画の見直しを適宜実施することで、手元現金及び預金の保有量を調整した。R 8 年度については、予算策定時より精緻な検証を行い、必要以上の手元現金及び預金を保持しない資金計画を策定し、債務残高を抑制することで、支払利子の圧縮を図ることとした。 4）I R（Investor Relation：投資家向け広報）においては、R 4 年度からソーシャルボンドを発行し、E S G へ
--	--	---

		の関心を示す投資家の一層の取込みのため、リピート購入の働きかけや、投資家需要に応じた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Ｒ４～７年度の４年間で３７６件の新規投資家（中央、地方銀行、地方公共団体、諸法人等）を獲得したほか、投資家需要を精緻に把握し、超長期年限のうち複数のオッド年限を発行することで、基軸年限だけでの発行による需給悪化及びそれに伴う調達条件の悪化を引き起こすことなく必要額の調達を行い、安定的な資金調達に貢献した。また、Ｒ８年度に向けて、当機構初となる１年債に関心を示す投資家や発行額を最小限に留めた超長期債に引き続き関心を示す自治体等に対して重点的にＩＲ活動を実施した。 ５）巨額の資金調達を確実かつ安定的に調達するための手法として、財投機関債については、平準的な調達計画を基本としつつ、競争力のある金利条件で増額発行が出来る場合には、その投資需要を取り込み、年度前半において調達必要額を積極的に確保する方法を採用した。これにより年度前半に追加のコスト負担が発生しない範囲で調達を積み増すことで、年度後半の投資需要減退に伴う金利上乘せのリスクを回避し、安定的な資金調達を実現した。政府保証１０年債については、令和元年度以来となるシ団方式での発行をＲ６年度から再開し、投資家層を拡大し、安定的な資金調達を行った。また、投資家の予見性
--	--	--

		を高め、安定的に投資計画に組み込んでもらうため、年間の発行予定をウェブサイトで公表し、財投機関債については四半期毎に発行予定を周知した。
国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	【Ⅰ—6 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】 <今後の課題> 事務処理等については、システム等を活用し、更なる手続きの簡素化・迅速化を図り、利用者の利便増進に取り組んでいく必要がある。	1) 特殊車両通行許可支援システム等による事務効率化・利便性向上 ・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、H30(2018)年度に運用を開始した特殊車両通行許可支援システム等の改良を進めるとともに、R4(2022)年4月1日からオンライン申請の運用を開始 ・システムの導入等によって、事務処理の効率化が図られたとともに、オンライン申請の運用によって、職場や自宅等から24時間申請が可能、窓口への郵送が不要になったことにより手続期間が短縮(4~5日減)したほか、許可証の電子発行により、車両への常備が簡便となり、申請者の利便性が向上 ・オンライン申請システム利用促進のため、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に加え、システム操作性向上や添付書類の削減等のシステム改修を行い、申請者の利便性が向上し、運用

		開始からオンライン申請率（申請者ベース）を 95%（R7 年度）にまで引き上げ、一定の利用率に到達
業務運営の効率化に関する事項	【Ⅱ—1、2、3、4、5 1 組織運営の効率化、2 一般管理費の縮減、3 調達等合理化の取組の推進、4 I C Tを活用した生産性の向上、5 業務評価の実施】 ＜今後の課題＞ 引き続き、業務のより一層の効率化に取り組んでいく必要がある。	・各部における、定期的な部内会議等における報告・調整に加え、半年ごとの中期目標管理法人年度評価項目別評定調書の作成等を通じて進捗管理を行い、業務上の課題を共有することで、業務の効率的な運営に努めた。
財務内容の改善に関する事項	【Ⅲ—1、2、3、4 1 財務体質の強化、2 予算、3 収支計画、4 資金計画】 ＜今後の課題＞ 引き続き、より一層の収入の確保及びコストの縮減を進め、債務の早期の確実な返済に取り組む必要がある。	・将来の長期的な資金収支を見通し、資金需要の谷を埋め、各年度の資金調達需要を平準化させるよう、資金調達年限を調整した発行計画の策定や資産帰属計画の活用を行い、効率的な債務返済を図った。

その他主務省令で定める業務運営に関する事項	【Ⅷ — ９】人事に関する計画 ＜今後の課題＞ 人事に関する計画について、研修やアンケートを継続して取り組まれない。さらに研修・講習会等の実施状況（インプット）の指標だけでなく、当該取組による職員の能力・組織能力の向上等に対する効果（アウトプット）の指標や具体的なエピソードなど、取り組みを通じた具体的な成果を外部に示せるよう、引き続き努力されたい。	・新規職員の即戦力化とノウハウの継承によって、業務の継続性を確保することを主な目的として、以下の取り組みを実施した。 i) 前任・後任の重複配置、人事異動時期の調整、上司による引継ぎの立会・確認、着任者オリエンテーションの実施 ii) チームビルディング研修の実施 iii) メンター制度の運用 iv) ヒヤリ・ハット集の作成・共有 ・職員の専門的で高度な能力の向上等によって組織力の向上を図ることを主な目的として、以下の取り組みを実施した。 i) 管理職が行う職員のスキル判定結果に基づく、業務上必要な能力を補完する研修の受講 ii) 金融、企業会計等の専門研修の実施 iii) PMOの知見を活用したITリテラシー、AI活用法等の研修、講習会の実施 iv) PMO事務局員である総務課員3名については研修等を通じてITパスポート又は情報セキュリティマネジメント試験に合格した職員で構成 ・生成AIの講習会においては、職員から「生成AIの活用方法について、実践を交えて説明してもらい、理解が深
------------------------------	--	--

		まった」と評価する声があった。 ・加えて、外部専門人材等の活用によって組織力を強化することを主な目的として、以下の取り組みを実施した。 i) 専門的知識を要する情報システムの最適化・効率化に向けた外部専門人材を活用したPMO体制の構築 ii) 占用許可等の定型的業務の専門業者への外部委託 ・出向元では得難い知見や幅広い視野が得られる機会の提供等を通じ、各社と一体となった組織力の向上を図ることを主な目的として、以下の取り組みを実施した。 i) 出向元以外の高速道路会社の事業の現場の視察 ii) 全役職員を対象とした笹子トンネル事故(H24)の教訓から設けられた安全啓発施設での研修 iii) 東日本大震災の遺構の視察 iv) 役員・嘱託弁護士等による広範なテーマでのゼミナールの実施 ・安全啓発館研修では、多くの受講者から、「安全を最優先することを日々の業務で忘れてはならない」「社会インフラに関わる者は幅広く受けるべき研修」との高く評価する声上がり、組織能力の向上に寄与した。
--	--	--