

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（見込評価）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（見込評価）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—1—③ アウトカム指標達成のための取組、指標の設定】 ＜今後の課題＞ 高速道路を取り巻く最新の状況を踏まえた、アウトカム指標の目標レベルの設定も含めた見直しに、会社等と連携しながら取り組む必要がある。	1) 第5期中期計画の開始にあたり、中期計画期末となるR7年度における到達目標として、中期的な目標値を定め、公表した。 2) 会社の取組み状況や効果を直感的・客観的に把握できるよう、「死傷事故をへらす」、「渋滞をへらす」などの目的ごとに関連する指標を集約し、目的達成に向けた取組み状況等を最も端的に示す主指標と、それを補完する従指標に設定したうえで、各指標の相対化や見せ方の工夫を行った。 3) 各社統一的な中期目標が設定されていないことや、最新の施策動向が反映されていないなどの課題を踏まえ、アウトカム指標の改善（目標統一化、指標の見直し）について検討するため、機構が主導して、高速会社、本省との検討会をR6年8月に設置した。

		4) 会社の取組計画を基に設定していた中期的な目標値について、各施策の達成すべきサービス水準等を踏まえて、機構が統一的な目標値を設定する方針を会社と調整したうえで、R6年度に合意を得た。 5) メンテナンス指標及び耐震指標について、機構が主体となって指標の課題を整理し、改善案を会社と連携して検討したうえで、R6年12月に機構ファクトブックにおいて公表した。
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— 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、R 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。 ・管理費用の過年度実績、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、これを踏まえた評価方法へ見直す必要がある。	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、金利上昇局面に際し、将来の資金収支の見通しとも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った。

		R 7 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、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年限を増やして全体の平均調達年限を短期化することで環境に応じた調達年限のバランスを柔軟にした。 2) また、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への取組みを推進した。供用前であっても国交省の認可を受けて部分的に道路資産（債務）を引き受けることができる資産帰属計画の活用（R 4 年度は横浜環状南線を対象に 110 億円、R 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 523 億円申請・認可を実施（R 7 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、従来の債券発行の年限調整に加えて、効率的な資金繰りのため、債券の償還月を分散して設定することにより月次の債務償還の平準化を引き続き進めた。 3) I R 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 I R 活動を実施した。これにより R 4 ～ 6 年度の 3 年間で 321 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。 4）巨額の資金調達を確実かつ安定的に調達するための仕組みとして、財投機関債については、従来の平準的な調達を意識しつつも、認可申請額以内かつそれ以上低い利率では保守的な計画額を満たせないぎりぎりの水準の利率を前提に、需要に応じて発行額の増額を可能とする柔軟な起債運営を活用した。これにより年度前半では追加のコスト負担が不要な範囲で調達額を増やすことができただけでなく、年度後半では需要が減退し想定していた金額を集めるには困難な環境においても追加で金利を上乗せして需要を集めるといった消耗戦を避けることができ、安定的に巨額の資金調達を完遂した。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 R 6 年度に行い、投資家層を拡大し、安定的な資金調達を行った。また、投資家にとっての予見可能性を高め、安定的に投資計画に組み込んでもらうため、資金調達スケジュールを公表し、政府保証債については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証券会社を通じて周知した。また、巨額の資金調達・債務返済を行う機構において債務返済の確
--	--	---

		実性を向上させるため、外部専門家の知見も活用し、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検討を開始した。 ５）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必要な金額を設定している。 Ｒ６（２０２４）年度は、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。Ｒ７（２０２５）年度についても、より精緻な検証を行い、必要に応じて資金計画を見直すことにより、必要以上の手元現金及び預金を保持せず、債務残高を抑えるように努めていく。
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—５ ５高速道路の新設、改築、維持、修繕その他の管理に要する費用の縮減を助長するための仕組み】 ＜今後の課題＞ 本制度を通じて開発された新技術が幅広く活用されることで、将来の全体のストックやアセットマネジメントにどれくらいの効果が見込まれるのか、今後、計画策定時に具体的な数値や目標を示すことが望ましい。また、今後、費用の縮減を助長する仕組みを運用するにあたり、カーボンニュートラルやグリーン等にも取り組むことを検討されたい。	３）本中期目標期間中（Ｒ４（２０２２）～Ｒ６（２０２４）年１２月）に開催した助成委員会の議事概要、委員会資料をホームページに掲載し、透明性の向上を図った。また、助成委員会で審議されたコスト縮減の取組を検索・閲覧できるシステムに新たに審議された案件を掲載し、助成対象技術の標準化を含め、各会社に対してコスト縮減の取組を促した。 ４）カーボンニュートラル等の政策課題に対応するため、Ｒ５（２０２３）年度に社会的便益が認められる取組に対し、

		助成金交付額を加算する制度を新設した。また、R 6（2024）年度に認定した案件の内 1 件については、社会的便益も併せて認定した。
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 ・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に加えて、R 4（2022）年 4 月 1 日からオンライン申請の運用を開始した。 ・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。また、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した。 ・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 96%（R 6 年度 4 / 四半期）にまで引き上げ、一定の利用率に到達した。 ・国が実施する特殊車両通行確認制度（新特車制度）につ

		いても、機構ホームページ及びオンライン申請システムにバナーを掲載するなど周知を行った。
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 ＩＣＴ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。	・機構に期待される役割を果たすために取り組むべき課題を明確化（「業務の見える化」）し、各部の課題と各職員の業務目標に紐付けた具体的かつ実行可能な行動計画（アクション）の策定を行った。策定した行動計画（アクション）について半期ごとに進捗確認を行い、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。 ・多様で柔軟な働き方が求められている状況を踏まえ、引き続き、勤怠管理システムを活用し、適切な時間管理を行うとともに、勤務時間区分についても７区分を継続し、ワークライフ・バランスの実現に取り組んだ。 ・必要最小限の組織であり２年前後で職員が入れ替わるため、情報システムに係る組織能力の継続性の確保が難しいという背景から、Ｒ５年度末に外部専門人材を活用したＰＭＯを設置、またＲ６年度末に特命理事をトップとする特別な体制を構築し、組織運営の効率化及び業務改善を実施した。ＰＭＯを活用した具体的な取組は以下

		のとおり。 ・基幹ＬＡＮシステム更新受注者との打ち合わせに参加し職員へ専門的な知見で助言を実施、また受注者の提案を職員が理解できる形で伝達し、よりスムーズな更新を支援。 ・情報セキュリティ対策情報セキュリティの社会情勢の変化に対応するため、セキュリティ強化に向けた課題（パスワードポリシーの適用等）の抽出及び課題解決への優先度を策定のうえ、優先度に応じて対策を実施。また、ＮＩＳＣより共有される脆弱性情報を共有し、機構に関係ある内容かどうか、関係あれば必要な対応を提案するなどセキュリティレベルの向上に寄与。加えて、情報セキュリティ対策を総合的に推進するための取組（教育、内部監査、インシデント対処訓練、自己点検）を実施するにあたり、専門的な知見で助言を実施。 ・さらに組織能力向上や業務効率化に向けて、職員のＡＩに関する知見を広めるため、令和７年２月に外部専門家を一員とするＷＧを設置し、勉強会を開催するなど機構全体で最新技術への感度を高める取組を始め、Ｒ７年度において生成ＡＩ「Ｍｉｃｒｏｓｏｆｔ ３６５ Ｃｏｐｉ ｌ ｏ ｔ」の試行導入を実施した。
--	--	--

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。	・職員の出向元に対して、機構業務に対応できる人材を要請するとともに、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・確認により業務継続性を確保した。さらに、出向職員について人事評価を実施し、評価結果を出向元へフィードバックした。 ・管理職による職員のスキル判定を行い、業務で必要となる内容に特化した研修を受講させ職員のスキルの補完を行った。併せて、着任者向けのオリエンテーション、チームビルディング研修等により職場への順応を促進し、出向者が即戦力となるような取組みを実施した。 ・職員の安全・安心に対する意識向上を目的とした「安全啓発館研修」を継続的に実施した。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。 ・R5年度に外部専門人材を活用したPMOを設置し、R6年度、機構全体の最適なシステム構成を検討するため、特命理事をトップとする特別な体制を構築した。 ・R6年度においては、基幹LANの更新やパスワードポリシーの適用等にあたり様々な支援を受け、情報セキュリティのレベルが向上する取り組みを行った。 ・また、AIに関する感度を高める取り組みとして、外部専門人材を講師とした生成AIに関する勉強会を実施し、能力・専門性の向上を図った。 ・令和6年度から新たにシステム担当者を対象として、ITリテラシー研修を実施することにより、情報セキュリティへの理解を深め、適正な情報管理及び組織的な安全性の確保に取り組んだ。 ・PMOによる支援の下、「Microsoft 365 Copilot」の試行導入といった生成AIの業務への活用により、新技術への感度を高め、イノベティブな業務に対応できる人材育成に着手した。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。 ・道路管理分野などで定型的業務の外部委託化を推進した。
--	--	--