

## 「海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）の役割、在り方、経営改善策等に関する有識者委員会」 最終報告（骨子案）

### I. はじめに

本委員会では、JOIN が 2023 年度決算において 799 億円もの多額の当期純損失を計上したことを踏まえ、財政投融資を活用する存在である重みに鑑み、JOIN の存在意義やあり方にも立ち返りながら検証・検討を行ってきた。こうした検証・検討結果を踏まえ国土交通省及び JOIN において徹底した総括を行うべきである。

### II. 本委員会の趣旨・目的

### III. 本委員会での検証・検討の過程

1. JOIN の二ーズ・役割の検証
2. 損失計上した個別事業の検証
3. 検証により判明した課題

### IV. JOIN の役割・在り方の検証

#### 1 - 1. 海外インフラ分野を対象とすることの適切性に関する基本的な考え方

以下の観点から、海外インフラ展開に対して官民ファンドを活用することの意義・必要性を確認。

- 海外インフラ分野の特徴
- 現下の状況を踏まえた JOIN の役割、インフラ海外展開促進の重要性
- 政策的意義と経済的合理性の確保

#### 1 - 2. 民間事業者の事業参画に対する主体性を発揮することのできる事業組成の在り方

- 民業補完性の確実な確保

官民ファンドは民業補完の原則があることを踏まえ、JOIN による支援は民間事業者のイニシアチブが確保されることが前提となる。したがって、当初段階からの民間事業者による出資の確保が重要。

「一時的」に JOIN が最大出資者となる場合、民間事業者による出資の確保のあり方については、支援基準の運用の明確化と極めて厳格なリスク管理が必要（出資は速やかに行うこと及び予定している出資規模について支援決定前に将来的な出資者に明確なコミットメントを得る 等）。

#### 1 - 3. JOIN の扱う事業の範囲の再整理

- 事業分野（交通、都市開発、物流等）の範囲

事業分野の性質を踏まえた JOIN の扱う範囲の精査を行うべき（官民ファンドが支援ツールになじまない分野の精査等）。

#### 1 - 4. 海外事業支援を行う他の機関とのデマケーション

JBIC・JICA 支援の特徴に鑑み、JOIN は当該二機関では対応できない機能・役割を果たすべき（ハンズオン支援の活用による案件初期段階からのリスクマネー供給）。なお、出資者と融資者は利益相反が生じやすい関係となるため、利益相反を引き起こさないような体制構築が必要。

他の公的支援機関との連携に当たっては、お互いの機能や強みを生かす形のものとなるよう留意すべき。

## V. 課題への対応策

### 1. 今後の対応策についての考え方

損失計上した対象案件についてはⅢの通り行った検証を踏まえて、Ⅳのように役割・在り方の意義を検証したところ、高い政策的意義は認められると考えられる。一方で、経済合理性の確保等の観点から大きな課題があり、JOIN が引き続き事業を継続するとしても、以下の改善事項を確実に実施する等、徹底した改革が最低限必要。

### 2. 投資リスク管理に関する課題

#### 【収益確保や投資リスク管理の適切性】

#### 2-1. カントリーリスクの高い国やベンチャー企業への投資規模の在り方

カントリーリスクが高い国・地域であっても、民間事業者が当該国・地域への展開を目指しており、政策的意義及び経済合理性が認められる場合は、投資すること自体は JOIN の役割として必要な場合もある。しかし、特定の国・地域に偏在しないような適切な投資規模の設定が必要（全体ポートフォリオにおける上限割合の考え方等）。

JOIN が扱う対象としてのベンチャー投資のあり方、JOIN が扱う意味を整理すべき。整理がなされるまでの間、ベンチャー投資は手控えるべき。

#### 2-2. 案件毎の JOIN の出融資に係るリスク管理の在り方

プットオプションや債務保証等、潜在的な資金負担を対外説明資料等において可視化した上で、それぞれが現実化する個別リスクを踏まえたポートフォリオ管理を的確に行う等の対応が必要。また、リスク管理の状況を事後的に確実にチェックできるよう、事業委員会の強化や第三者評価を定期的に行うことも検討すべき。

#### 2-3. リスク管理を踏まえた全体のポートフォリオ管理や Exit 方針・基準の在り方

- リスク管理を踏まえた全体ポートフォリオ管理

1 案件当たりの出融資額の規模の上限を設定すべき（全体ポートフォリオでの上限割合の考え方）

当面の間は、計画・建設段階（グリーンフィールド）よりも、民業圧迫に留

意しつつ、操業段階（ブラウンフィールド）の案件の割合を拡大すべき。また、これまで収益を上げている都市開発・物流分野の案件の割合を拡大すべき。

- Exit 方針及び内部収益率（IRR）設定の考え方

インフラ分野の特性を踏まえ、大幅な収益悪化時等の撤退要件のほか、個別事業の収益性、パートナー企業の意向、JOIN の収益性確保を勘案して適切な時期に Exit するなど Exit 方針を明確化すべき。

今回の最終報告書の改革を実施した場合に想定される IRR を再設定すべき。

- 現状価値の的確な把握によるリスク管理の向上

更なる取組として、ネットアセットバリューや将来の想定パフォーマンス等の活用により、財務諸表上に出てこない潜在的なリスクや債務、利益を含む JOIN の現在価値を的確に把握し、より正確なリスク管理に努めるべき。

【支援基準に基づく対応の課題、審査・モニタリングの適切性】

2-4. 民間事業者のイニシアチブを担保する方策

民間事業者による主体的なリスクへのコミットの確実性に関する審査、JOIN による支援手法等のあり方について検討すべき。

2-5. リスク抑止力の効果的な機能に向けた方策

相手国政府との主体的調整機能等の確保・構築、大使館等との連携を強化すべき。

【関係する政府系機関等との連携の課題】

2-6. 関係する政府系機関等との連携の在り方

JBIC、JICA、NEXI 等関係機関の特性を踏まえ、協調案件を含め、より一層連携を密に行うべき。

海外拠点におけるリスク情報の共有等を含めより効果的な連携策を構築すべき。

【国土交通省による関与の意義】

2-7. 国土交通省による関与の意義と対応の在り方

業務の効率的な執行には、所管省庁の適切な関与が重要。このため、事業委員会の主体性を損なうことなく、政府のサポートが必要な場面において、国土交通省の対応を強化すべき。

合わせて、支援事業のモニタリング等に際し、制度趣旨に合致しない懸念が生じた場合の適切なチェック体制を構築すべき。

3. 損失計上や公表の課題

【損失計上・公表するタイミングの適切性、関係者へのモニタリング状況の報告・情報開示の適切性】

### 3-1. 損失計上や公表に係る対応の在り方

タイムリーな情報公表のために検討すべき課題は多いが、損失計上等のリスク情報・ネガティブ情報についてステークホルダーへの早期の説明を行うべき。

パートナー事業者と計上・公表時期がずれた場合における決算資料での早期の説明を行い、ステークホルダーへ会計基準上の理由を含めて説明を行うべき。

## 4. 組織体制の課題

【重要な場面で有効に機能するハンズオン支援】

### 4-1. 効果的なハンズオン支援の在り方

ファイナンスに加え、プロジェクトに係る専門的知見の提供方策（案件形成時等の外部人材の活用、技術的・専門的な指導ができる人材の派遣）を検討すべき。

相手国政府等との人脈・ネットワーク構築が必要。

【実効性ある審査、支援決定及びモニタリング時の事業推進に対する歯止めを効かせるための体制】

### 4-2. 組織ガバナンスの強化

経済合理性について厳格に判断するなど、社外取締役が参画する事業委員会における対応の強化を図るべき。

JOIN 内部の委員会による牽制の一層の強化等により、事業推進に対する歯止めとなる機能の強化を行うべき。

その他組織ガバナンスの強化策を検討すべき。

【役職員のバックグラウンドや能力を活かせる体制】

### 4-3. 業務執行体制の在り方

適切な業務執行のためには、人員体制が重要。そのため、役職員に投資ファンド出身者を一定数確保し、エクイティファイナンス審査体制を強化するとともに、案件の磨き上げのため、少ない職員数で効果的なハンズオン支援ができるよう、職員の研修を強化し、各人の知見・経験を活かした人員配置を行う工夫を図るべき。

## VI. 今後留意すべき事項

1. 本報告書を受けた改善状況のフォローアップの必要性

2. 今後策定する改善計画に関する対応

多額の損失計上を踏まえ、固定費の削減を図るべき。その際業務の質の低下を招かないよう、配慮すべき。

## VII. おわりに