

「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」フォローアップ会合 議事概要

日時：令和7年3月27日（木）13:30～14:30

場所：国土交通省合同庁舎2号館12階 国際会議室

出席委員：土居委員長、榎本委員、高津委員、本多委員、丸田委員、山内委員

有識者委員会の最終報告を踏まえた経営改善策の進捗状況について、事務局及び JOIN から説明した後、委員からの質疑応答・意見交換を行った。

本会合では、組織体制に係る一部の措置や支援案件の第三者評価の実施などのすぐに措置できないものを除き、JOIN 及び国土交通省において着実に必要な措置が実施されていることを確認した。また、今後も必要に応じて年1回程度、進捗についてフォローアップを行っていくこととした。

主な意見は以下のとおり。

- 経営改善策の進捗状況、取組等について、よく理解できる説明であった。
- 改善策については、非常にスピード感を持って包括的に取り組まれている。
- 非常に多角的な視点から、リスクや JOIN のあるべき姿について議論した内容が形となり、ヒートマップを含めた一覧性のある形式で経営課題を整理し、改善していこうとする意志が窺える。
- Exit については、既存案件も含めてしっかり取り組んでいただきたい。国土交通省の支援も含めてパイプラインを増やしながらか案件組成をしていく中で、案件の入れ替えに加え、公正価値評価の今後の導入も踏まえ、ポートフォリオの中身を良くしていくということが、長期的にJカーブを守っていくために非常に重要である。
- Exit は、まさに累積損失をより少なくしていくということの1つの重要な鍵となる部分であり、投資を回収し、好循環を生み出す最初の一循環目である。それがなく、案件を持ち続けざるを得ないということになっては、官民ファンドの評判も上がってこないため、注力して取り組んでいくことは大変重要である。
- 投資リスク管理、損失計上・公表、組織体制の3軸に沿って、既にかかなりのアクションを取っているところ、引き続き進めて欲しい。手法としてアナリティックに分析された形でPDCAを回すことになっていて頼もしいが、組織体制については、流動的な要素もあるため、良い意味でチャレンジであり、専門性を有する人のピンポイントでの、あるいは恒常的な確保という点が一番大きなテーマである。
- 今回の取組の中で、JOIN のカルチャーの変革というものが非常に重要になってくる。しっかりバリューアップをし、日本の国益にかなうよう、民間企業も含めて取り組み、投資の価値を上げて最終的には、過去の損益、欠損も回収していく事が非常に重要である。

- 大きな組織が短期間で変わっていく事例はあまりない。今の良い動き、流れを巡航速度として維持していくことが次のフェーズでの課題。まず1年目は、今進めているものを組織の中で安定的に回していくこと。2年目、3年目も取り組みを丁寧に進めて巡航速度に乗せ、JOIN ブランドを回復させることが大切。また、1つずつ成功体験を積み重ねていくことが、組織文化の点でも、組織と個人の自信となって表れる。
- 第三者評価も含めて案件管理等の改善策をしっかりと実施していることや支援案件でJOIN が貢献している部分など公表できるものについては、積極的に対外的に広報していくことも行うと良いのではないか。
- 短期間ながら体制整備に努めていることが確認できた。このまま良い勢いを継続し、バリューアップやExitなど良い形で実現されることを期待する。最終報告が間違っていなかったということがJOIN や国土交通省により立証されることを願う。
- JOIN の投資案件に対する管理体制が強化されることになっているが、JOIN 本来の存在意義である日本企業の国際競争力維持を後押しする姿勢に影響が出ないことを願う。
- 案件の収益性、地政学、地球環境的な持続可能性といった観点からのレジリエンスを確保しながら、日本の国益と日本企業の成長、世界の発展をにらんでいくというチャレンジングな世の中で、引き続きJOIN と企業が一緒に取り組んでいって欲しい。
- 2025年度では、今後の新規案件について、しっかり良い案件を組成できるよう芽を培い、2026年度以降に良い案件があれば、最終報告で求めたような体制でもって、JOIN としてそれなりの規模でしっかりと参画していくことに期待する。