

「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」 第2回フォローアップ会合 議事概要

日時：令和8年3月24日（火）14:30～15:30

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、笠原委員、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、意見交換を行った。

本会合では、経営改善策について、組織体制や第三者評価を含め、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。

主な意見は以下のとおり。

- この委員会の最初に会合を開いたときに比べ、（投資リスク管理や組織体制等について）随分よくなったと改めて敬意を表したい。
- 第三者評価委員会に関しては、昨年8月に第1回目、今年2月に第2回目を開催している。第1回目に関しては、ポートフォリオ並びに各リスクに関するエクスポージャーの資料等についてレビューし、おおむね適切に管理・運用されているという評価をしている。第1回目の評価の報告で指摘があった課題、内容等についても、おおむね着実にそれに対するアクションプランが実施されていると意見をまとめている。
- 新規の案件の仕込みも、しっかりとした新たな審査、リスク管理体制の下で、検討を進めていただき、JOIN の存在、設立趣旨を生かして頑張っていただきたい。
- JOIN が経営改善策を着実に実行して、改善が進んでいる点は評価したい。組織能力の底上げに直結する重要な取組をされてこられたと思っている。一方で、改善策が仕組みとして整った段階から、成果につながる段階に移行することが今後の課題。実効性の観点での進化を期待したい。持続的に価値を生み出す組織へと進化していくために、引き続き改善の実行と検証を重ねていただきたい。
- 最近の国際情勢を見ると、日本の官民一体となった貢献はより一層重要となり、JOIN の役割もますます大きくなるのではないかと思う。
- 論点として、ガバナンス強化は特に主眼に置かれたと思うが、それに加え他公的機関との連携を強化していることなど事業開拓に向けてもフォローアップをしっかりとしていることの成果が出ていることを評価する。
- 世界情勢とそこでの日本のポジションが大きく変わる中、日本のインフラ事業の競争力強化に向けて、官民ファンドならではの強みを生かした活躍、支援を祈念する。
- 過去の失敗を含めて全案件を振り返るというような活動の中から、リスクの見える化等について全社一丸となって取組を遂行し、守りの体制がつけられたことは評価をしている。

- 為替関連については、今円安になっているが、今後どのように触れるかはわからない部分があるので、中長期的な課題として今後出てくる可能性がある。
- 新規投資にどのように取り組んでいくかが次の大きな課題。今後しっかり J カーブのモニタリングを通じて、そのカーブよりも早く累積損失を解消していけるようなさらなる努力を期待している。ただ、全体としては、おおむね今までの取組は、成果として、アセットとして JOIN 内部に蓄積されていると評価をしている。
- 持続的な価値創出を維持することが大切。組織がターンアラウンド段階を脱し、巡航速度に乗り始めた段階では、組織基盤に弾力性があるオープンであるかどうか成果に効いてくる。新しく入ってきた方が仕事をしやすく、フレッシュな目で色々な意見が言えるオープンな環境を実現していただきたい。
- ポートフォリオの考え方について、組織に対するステークホルダーからの信頼を確保し、役職員の方々が自信をもって仕事ができるようにする観点から、さしあたりは保守的なポートフォリオ運営が望ましい。加えて、持続的価値を創出するためには、新しいことに取り組む必要がありつつ、あくまでポートフォリオ全体で考えることや安定的に収益が入るディフェンシブな投資資産を必ず入れておくことが重要。さらに、ワーストシナリオでリスク管理をしつつ、将来の期待リターンが高い息の長い案件に取り組むことも望まれる。JOIN 案件にふさわしいリスク管理の仕方、ひいては JOIN・国交省の皆さんが自信をもって取り組める環境をつくっていただきたい。
- JOIN とは直接は関係ないが、日米政府の戦略的投資イニシアティブが新たに始まったところ、何かよい形で新たなフロンティアを広げていただけるとよいと思う。
- 財政投融资の枠組みは、法改正によって以前よりも柔軟な支援が可能となったところ、よい案件を提起し、さらに収益機会を拡大していくことが大切。