

# I. JOIN第3次中期経営計画(2023-2025年度)

- 第1次中期経営計画(2017-2019年度)に引き続き、JOIN法施行5年後の見直しの結果も踏まえ、JOINが持続的に発展するための経営基盤を着実に整備する上での指針として第2次中期経営計画(2020-2022年度)を策定し、同計画に基づき、政府の政策等を踏まえつつ、本邦企業の海外インフラ展開を推進してきたところ。
- 第2次中期経営計画において①支援する日本企業数のべ40社、②支援決定累計額2,000億円程度の資産積み上げ、③年間運営経費の大宗をまかなう収益達成を目標として掲げていたところ、新型コロナウイルス感染拡大の影響等により①支援する日本企業数のべ27社、③年間運営経費のうちの経常的な営業費用の大宗をまかなう収益の達成にとどまった一方で、例えばスタートアップ支援を通じて、当該スタートアップ企業の事業株主等の海外展開にも貢献している。また、交通や都市開発を支援する案件の組成にも積極的に取り組んだ結果として、②2,430.8億円の支援決定累計額(出融資)及び1,789.1億円の累計実投融資額を達成した。
- 地政学リスクの高まりやインフレ加速、為替変動、資材高騰等の経済情勢の変化等、海外インフラ展開を取り巻く環境は常時変化しており、本邦企業の海外インフラ事業への参入促進と長期にわたる継続的な支援を目的として設立されたJOINには、これまで以上に大きな役割を果たすことが期待されている。そうした使命を果たすために経営基盤を強化する上での指針として第3次中期経営計画(2023-2025年度)を策定する。

## II. 基本的視点及び事業目標

### 1. 基本的視点

#### (1) 政策実現への貢献

我が国唯一の海外交通・都市開発事業に特化した官民ファンドとして、我が国に蓄積された知識・技術・経験を活用した海外でのインフラ事業展開を幅広く支援することを目指す。また、質の高いインフラの海外展開や自由で開かれたインド太平洋(FOIP)の実現といった我が国政策の実現や我が国及び国際社会の持続的発展に貢献する。

#### (2) 多様なニーズ及びリスクへの対応力の強化

事業推進体制及びガバナンスの強化に努め、地政学リスクが高まり、世界経済の情勢が大きく変化する中においても、政策的意義のある案件に対し必要なリスクテイクを行いつつ、長期収益性の確保を図る。これにより、持続可能な形でJOINに期待される役割を着実に果たす。

#### (3) 経営基盤の強化

累積損失の着実な解消に向けた収益力の強化を図る。また、人的資本を強化・拡充し、事業推進体制、リスク管理及びガバナンスを強化する。これらにより、JOINの使命を果たすための経営基盤を強化する。

## II. 基本的視点及び事業目標

### 2. 事業目標

#### (1) 政策実現への貢献

- ① 地方企業、中堅中小企業、スタートアップ企業等も含む技術と意欲のある本邦企業が、海外市場に参画し、実績・経験を積み重ねることを後押しする。このため、他の公的機関、商工会議所、金融機関、地方自治体、ベンチャーキャピタル等とも連携し、そうした本邦企業の新規開拓も行い、JOINの支援事業に参画する日本企業数について本計画期間内のべ32社を目指すとともに、本計画期間終了時点で支援決定累計額3,500億円程度を目指す。
- ② デジタルや脱炭素等のポストコロナの投資ニーズを踏まえ、国内外のインフラ関係企業や公的機関等とのネットワークを活用した情報収集を強化することにより、本邦企業の事業参画の可能性を模索し、出資のみならず多様な支援ツールを用いて、政府の重点政策の推進に資する案件の形成に貢献する。
- ③ 現地の社会課題の解決に寄与する環境・社会・企業統治に配慮した投資(ESG投資)や持続可能な開発目標(SDGs)の達成に資する案件の支援に積極的に取り組む。

## II. 基本的視点及び事業目標

### 2. 事業目標

#### (2) 多様なニーズ及びリスクへの対応力の強化

- ① デジタル化、オープンイノベーション、国際的なサプライチェーンの再構築等、産業・社会構造の変革を見据え、他の公的機関とも協調しつつ、交通・都市開発事業を支援する事業(エネルギー関係施設、通信施設、水道、廃棄物処理施設及びデータの収集・分析・制御・管理を行う施設の整備・運営・維持管理等)も含む多様なニーズに対応した支援を積極的に行う。
- ② 既往案件におけるパートナー企業との対話の強化に加えて、IR/PRや営業活動の強化により技術と意欲ある本邦企業を発掘することを通じて、パイプラインの積み増しを図る。
- ③ 管理案件の増加・多様化に伴い、機構のポートフォリオの構成を踏まえたリスク管理を強化する。具体的には、個別案件毎の事情及び機構全体のポートフォリオを踏まえた、多面的なリスク評価によるチェック機能の強化により、健全なポートフォリオの構築を図る。また、地政学リスクが顕在化した事業について、本邦パートナー企業の現地駐在員の安全や現地資産の保全に留意しつつ、パートナー企業や日本政府と連携して対応する。

## II. 基本的視点及び事業目標

### 2. 事業目標

#### (3) 経営基盤の強化

- ① 政策的意義を考慮しながらブラウンフィールド案件にも積極的に取り組むとともに、案件の組成にあたって、優先株式を含む種類株式等の多様な手法を活用して、早期の収益実現が可能なスキームを検討する。これにより、インフレや金利・為替の動向を踏まえつつ、リスク等に見合ったリターンを確保し、収益力の強化を目指す。
- ② 政策的意義の達成状況やポートフォリオの状況を踏まえつつ、戦略的に既往案件に係る退出(EXIT)も含めた検討を行うこととし、機動的かつ円滑な株式等売却を可能とする取組みを進める。上記に加え、コストの不断の見直しと業務運営の効率化を図ることにより、収益改善に引き続き取り組む。
- ③ 案件発掘・組成・開発及びモニタリングに係る機能の強化に加え、機構のポートフォリオを踏まえたリスク管理を強化する。具体的には、支援案件の増加・多様化に伴う内外の専門人材を確保し、多様な職員の能力と活力を引き出す人材育成と働き方改革に引き続き取り組むとともに、経営の健全性及び透明性を確保するためのガバナンスの強化を図る。