

I. JOIN第4次中期経営計画(2026-2028年度)

第3次中期経営計画の総括

- 第2次中期経営計画(2020-2022年度)に引き続き、第3次中期経営計画(2023-2025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。
- 第3次中期経営計画において①支援する日本企業のべ32社、②支援決定累計額3,500億円程度の資産積み上げ、③収益改善に引き続き取り組むことを目標として掲げていたところ、2023年度決算で多額の損失を計上したことを受けて、2024年7月に新規支援決定を見合わせた。
- 2024年8月に抜本的な対応策を第三者かつ専門的な観点から検証・検討するための有識者委員会が国土交通省に設置され、2024年12月に最終報告書がとりまとめられ、それを踏まえて国土交通省・JOINが経営改善策・改善計画を策定した。2025年3月の同委員会のフォローアップ会合で経営改善策に関して、着実に必要な措置が実施されていることが確認され、6月の財政投融资分科会を経て、新規支援決定を再開した。2024年7月から2025年9月下旬の豪州ロゼルビレッジ都市開発事業の支援決定まで約1年3か月新規支援決定ができなかったことが影響し、①支援する日本企業のべ22社(2022年度末75社→2025年度末97社)、②3,158億円の支援決定累計額(出融資)及び2,992億円の累計実投融资額に留まった。

第4次中期経営計画の策定

- 一方、2024年度、2025年度は経常費用を上回る収益を計上し、2か年連続で単年度黒字を達成した。このような中、官民ファンド幹事会、有識者委員会フォローアップ会合等においても、可能な限り早い累積損失の解消を目指すことを求められるとともに、JOINがこれまで以上にそのミッションを果たしていくことが期待されている。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JOINが設立されたことに立ち返り、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4次中期経営計画(2026-2028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、相手国との共創を通じた我が国の「稼ぐ力」の向上と国際競争力強化、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

累積損失解消を可能な限り前倒しで達成するため、より確実な案件で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。併せて、取締役会の諮問機関である第三者評価委員会の評価結果を業務に適切に反映していくこととする。

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19社(うち半数程度を東京都以外に本社を置く企業とする)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4,000億円程度を目指す。
- ② デジタルや脱炭素、経済安全保障等の投資ニーズを踏まえ、国内外のインフラ関係企業、グローバルファンド、ソブリン・ウェルス・ファンドやJICA、JBIC、在外公館等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、経済安全保障に対する意識の高まり等、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。また、グローバルファンド、ソブリン・ウェルス・ファンド等との連携を強化し、本邦企業への橋渡しを通じた案件形成を図る。
- 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、着実かつ早期に収益が見込まれる都市開発・物流分野や、事業期間が短いブラウンフィールドの案件に重点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。また、一定の収益性を確保しつつ政策的意義を重視する案件や一定の政策的意義を確保しつつ収益性を重視する案件等を組み合わせ、ポートフォリオ全体の中で政策的意義・収益性のバランスを確保すべきことに留意する。
- ② 政策的意義の達成状況、ポートフォリオの状況、人的リソースの制約等を踏まえつつ、JOINに期待される役割に応じ、適切な時期に退出(EXIT)を実施するため、各事業のEXIT想定時期を明確にするとともに、EXIT検討の契機となる事象に該当する案件についてはEXIT方針の整理を行う等戦略的に既往案件に係るEXITも含めた検討を行うこととする。上記に加え、海外中間子会社の活用を検討も含め、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、グローバルファンド等との連携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、生成AIの活用等を通じた事業推進の効率化、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。