

改善計画の進捗状況

国 土 交 通 省

株式会社海外交通・都市開発事業支援機構

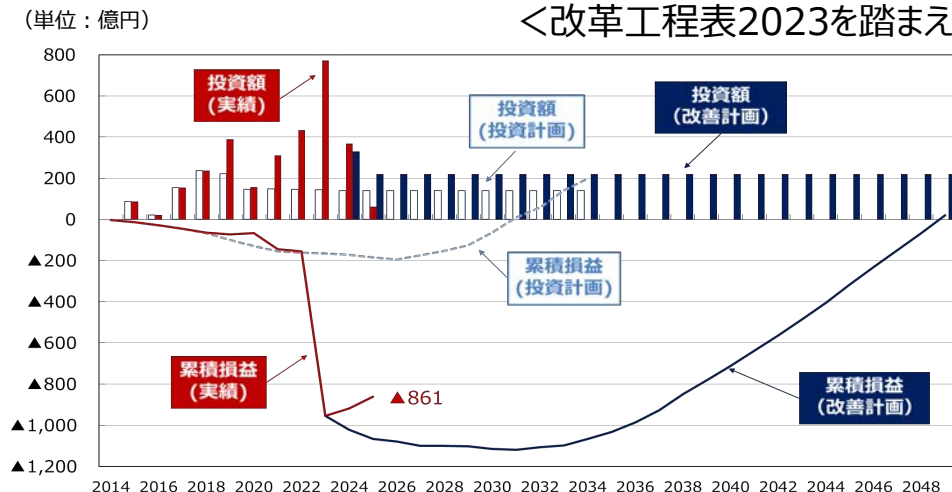
2026年6月18日

- 改革工程表2018（平成30年12月20日経済財政諮問会議決定）を踏まえた投資計画の進捗確認を行ってきたところ、2023年度末（2024年3月末）時点の実績を検証し、計画との大きな乖離が認められたため、国土交通省に設置した有識者委員会において、JOINの役割、在り方、経営改善策等につき検証・検討。
- 改革工程表2023（令和5年12月21日経済財政諮問会議決定）（※）に基づき、上記有識者委員会の最終報告を踏まえた改善目標・計画（改善計画）を新たに策定・公表（2024年12月）。

〔※〕 改革工程表2023において、「各官民ファンド及び監督官庁は…前年度までに策定・公表された数値目標・計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には改善目標・計画（乖離が著しい場合には、組織の在り方等の見直しを含む。）を策定・公表」と記載。

- 本資料では、2025年度末（2026年3月末）時点の実績に基づき、上記の改善計画の進捗状況のフォローアップを行う。

＜改革工程表2023を踏まえた改善計画と進捗状況＞



(単位：億円)

| | 2025.3末 | | 2026.3末 | |
|------|---------|------|---------|------|
| | 改善計画 | 実績 | 改善計画 | 実績 |
| 投資額 | 329 | 369 | 220 | 62 |
| 累積損益 | ▲1,021 | ▲919 | ▲1,065 | ▲861 |

(参考)

- ・事業期間：株式会社海外交通・都市開発事業支援機構法では設置期限は定められていないところ、着実な累積損失解消に向けた計画（2014年度～2049年度）を策定。
- ・産投出資額：2,787億円、民間出資額：59億円（2026年3月末時点）
- ・IRR：3.0%（2024年12月に策定・公表した改善計画上の値）

- 2025年度半ばに新規支援決定を再開し、同年度は2件の新規支援決定等により約62億円を出融資。
- 2025年度の当期純利益は58億円となり、単年度黒字を達成。2025年度末の累積損益額は▲861億円となり、改善計画上の同年度の目標額（▲1,065億円）を204億円上回った。
- 有識者委員会の最終報告に基づき2024年12月に策定した経営改善策については、有識者委員会の第2回フォローアップ会合（2026年3月）において、組織体制や第三者評価を含め、着実に必要な措置が実施されていることが確認された。
- 引き続き、新規案件に取り組むことにより、2049年度としている累積損失解消を可能な限り前倒しで達成することを目指すとともに、累積損失解消後、最終的には資本コストを上回る収益の達成を目指す。

投資案件及び収益性に関する現状報告と今後の見通し①

➤ 新規案件組成の状況や見通し

- 2025年度に新規支援決定を再開し、当年度は2件の新規支援決定を行った。2023年度決算における多額の損失（約799億円の当期純損失）計上を踏まえ、2024年7月以降、新規支援決定を見合わせていたところ、有識者委員会等での提言を踏まえ、支援決定再開に向けて十分な精査を重ねる中で、再開が2025年度半ばとなった。
- 当年度に新規支援決定を行った2件に対して約57.4億円、過年度に支援決定を行った案件3件に対して約4.4億円の出融資を行い、合計5件に対して約62億円の出融資を行った。2025年度の年度投資計画額（約220億円）は下回った。

【2025年度 新規支援決定】

- 本邦企業の海外特定国における都市開発事業への初参画を後押しする事業や我が国の都市開発に係るノウハウを活用する事業（豪州・シドニー・ロゼルヴィレッジ都市開発事業、米国・シャーロット都市開発事業）について支援決定（2件）
- また、2025年度においても、新規案件の組成に向けて、国内外の機関・企業と情報交換等を行い、案件発掘、外国企業の日本企業への紹介等の活動を通じて、日本企業の更なる海外展開の促進を図るとともに、タイ国 デジタル経済振興庁との間でスマートシティ開発等の連携強化に向けたMOCを新たに締結する等、案件形成に向けた連携・協力体制の強化に取り組んだ。
- 2026年度においては、改善計画の達成に向けて、より着実かつ早期に収益が見込まれる都市開発・物流分野や、事業期間が短い操業段階（ブラウンフィールド）の案件に重点化しつつ、引き続き案件の形成に取り組んでいく。

投資案件及び収益性に関する現状報告と今後の見通し②

➤ 既存案件の状況や見通し

- 2025年度決算においては、既存案件のうち、インド・ジャイプル等既設有料道路運営事業において、投資額の9割超回収後の残額約4億円について全額減損を計上したが、2025年度までに今回の減損額を上回る営業収益を計上している。
- 2025年度において、6事業でExit（うち2事業は一部Exit）を行っており、2025年度末までの累計は、10事業でExit（うち4事業は一部Exit）となった。
- 既存案件について現状では他に損失計上が想定される案件はないが、中東情勢や為替動向、米政権の各種施策による投資相手国経済や投資案件の採算性等への影響について、モニタリングを通じて十分に注視していく。

➤ 足元の収益性の状況

- 2025年度においては、12事業から約82億円の配当収入があったほか、2事業から約0.1億円の受取利息があった。また、Exitした事業を含む3事業から持株売却・償還等により約12億円の運用益等があった。
- 合計で約95億円の収益を計上し、経常費用の約32億円を上回った。結果、累積損益額は、配当・償還益の追加確保等により、計画値（約▲1,065億円）を約204億円上回る約▲861億円となった。
- また、19事業の現地事業体が単年度黒字を達成しており、今後さらに多数の事業において配当が行われることが期待される。
- 今後、可能な限り早い累積損失の解消に向けて、引き続き改善計画・経営改善策の着実な実施に努めていく。

投資案件及び収益性に関する現状報告と今後の見通し③

➤ 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

○ 令和8年3月の第2回フォローアップ会合において、組織体制や第三者評価を含め着実に必要な措置が実施されていることが確認された。

【有識者委員会の第2回フォローアップ会合までの取組】

(1) 投資リスク管理

・取締役会の諮問機関として、令和7年8月に第1回第三者評価委員会を開催（本格導入）し、投資ポートフォリオの状況の審査、リスク評価の適切性の確認等を実施。令和8年2月に第2回を開催。

(2) 損失計上・公表

・令和6年度決算において、全投資案件のパートナー企業の減損実施の有無を確認し、1事業について損失計上を実施するとともに、事業報告書において事業名及び損失計上額を記載。

(3) 組織体制

・事業委員会等の支援検討・決定の場に不動産評価、需要予測等に知見を有する外部専門家を随時活用。

・人材紹介会社を活用した採用活動や企業への個別接触を実施。厳しい人材獲得競争の中で一定の応募があり、海外事業投資経験者を若干名採用予定（※フォローアップ会合以降、若干名採用）。

※監督官庁の関与のあり方の改善（国土交通省にて実施）

・JOINへの支援強化のための省内実務者連絡会議について、令和7年度も継続的に開催し、JOINへの支援を実施中。

例：政府間の交流会議等の際にJOINにプレゼン機会を提供、在外公館（国交省アタッシェ）との連携、調査事業の活用等

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

令和8年3月

令和8年3月24日JOIN有識者委員会第2回FU会合資料

- 令和7年3月のFU会合においてすぐに措置できないものとされた、**組織体制に係る一部の措置や第三者評価について、必要な取組を実施**。また、同会合において**措置済とされた改善策についても、必要な取組を継続して実施**。

経営改善策（R6.12）
における記載

第1回FU会合（R7.3）
時点の進捗状況

第2回FU会合（R8.3）
時点の進捗状況

（1）投資リスク管理

【定期的な第三者評価】

令和6年度中に試行。令和7年度以降に本格導入。（年2回程度）



令和7年2月に第三者評価を試行実施し、評価の視点や項目を確認。



令和7年8月に**第1回第三者評価委員会を開催（本格導入）し、投資ポートフォリオの状況の審査、リスク評価の適切性の確認等を実施**。令和8年2月に**第2回を開催**。

（2）損失計上・公表

【リスク情報等の説明】

令和6年度決算より、全投資案件のパートナー企業の減損有無を確認し、減損する場合はJOINも減損を再検討。



令和6年12月に事業委員会・取締役会で左記方針を確認・議決。



令和6年度決算において、**全投資案件のパートナー企業の減損実施の有無を確認し、1事業について損失計上を実施**するとともに、事業報告書において事業名及び損失計上額を記載。

（3）組織体制

【専門的知見の提供】

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を検討。



個別事業について、戦略アドバイザー企業を起用し、独自調査を実施。



事業委員会等の**支援検討・決定の場**に不動産評価、需要予測等に知見を有する**外部専門家を随時活用**。

【エクイティファイナンス審査体制の強化】

投資ファンド出身者を確保する等、エクイティファイナンス審査体制を強化。



エクイティファイナンスの知見を有する人材の採用方針を作成し、募集。



人材紹介会社を活用した採用活動や企業への個別接触を実施。厳しい人材獲得競争の中で**一定の応募があり、海外事業投資経験者を若干名採用予定**。

■ 監督官庁の関与のあり方の改善 ※国土交通省において実施

【国土交通省による対応強化】

JOINへの支援強化のため省内実務者連絡会議を発足。



令和7年1月に第1回、同年3月に第2回連絡会議を開催し、JOINへの支援強化の方策について議論。



令和7年度も継続的に開催し、JOINへの支援を実施中。
例：政府間の交流会議等の際にJOINにプレゼン機会を提供
在外公館（国交省アタッシェ）との連携、調査事業の活用等

第三者評価委員会について

令和8年3月24日JOIN有識者委員会第2回FU会合資料

- 有識者委員会の最終報告を踏まえた経営改善策において、**リスク管理の状況をチェック**するために第三者評価を定期的に行うこととなったことを受けて、JOINの取締役会の諮問機関として、**令和7年6月に第三者評価委員会を設置**。
- 第三者評価委員会では、支援案件について、政策的意義と経済的合理性のバランスを含む業務実績の評価、高リスクかつ重要な個別案件に関する投資審査の評価、計画IRRを含む投資ポートフォリオの状況の審査、リスク評価の適切性の確認を行うこととしている。

1. 委員構成

| | | |
|-----|--|---------------------------|
| 委員長 | 榎本道広氏（STRATOS株式会社 代表取締役）○ | 金融実務家 |
| 委員 | 中分毅氏（多摩大学大学院経営情報学研究科 客員教授/元 株式会社日建設計 代表取締役副社長） | 海外における都市開発プロジェクトの専門家 |
| | 丸田健太郎氏（有限責任あずさ監査法人 専務理事）○ | 企業会計の専門家 |
| | 光富眞哉氏（元株式会社日立製作所 執行役常務） | 海外における鉄道ビジネス等交通プロジェクトの専門家 |
| | 山内利夫氏（ソラリス・マネージメント株式会社 執行役員パートナー）○ | 官民ファンドに詳しい有識者／金融実務家 |

（注）○は有識者委員会委員

2. 開催状況

第1回（令和7年8月5日）

第2回（令和8年2月10日）

※令和8年度以降も年2回程度実施予定。

投資案件及び収益性に関する現状報告と今後の見通し④

➤ 今後の経営改善に向けた取組

- 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。引き続き、新規案件に取り組むことにより、2049年度としている累積損失解消を可能な限り前倒しで達成することを目指すとともに、累積損失解消後、最終的には資本コストを上回る収益の達成を目指す。
- 現在、投資案件のパイプラインとして、複数の案件について既に具体的なデューデリジェンスに着手している。支援可否を丁寧に検討した上で、新規案件に取り組む。

【財投分科会における指摘への対応】

- 2049年度より可能な限り早く累積損失を解消すべきとの指摘（2024年12月分科会）について、より着実かつ早期に収益が見込まれる都市開発・物流分野や、事業期間が短い操業段階（ブラウンフィールド）の案件に重点化することとしている。
- 全体ポートフォリオ管理の強化・改善、1件当たりの投資規模抑制による民業圧迫の回避が必要との指摘（同上）について、1件当たりの投資規模や国・地域当たりの投資規模について、総資産額に対する上限割合を設定し、適切な投資管理を実施することとしている。
- 意思決定層から現場まで、専門的かつ多様な視点が持ち込まれることがリスク管理において重要との指摘（同上）について、支援検討・決定の場に不動産評価、需要予測等に知見を有する外部専門家を活用することや審査業務の経験が豊富な職員のリスク管理部門への配置換えなど組織体制の強化を実施している。
- 中長期のビジョンを再検討しながら進めて、国民の理解を得ていくべきとの指摘（2025年6月分科会）について、第4次中期経営計画の策定を目指す。

参考資料

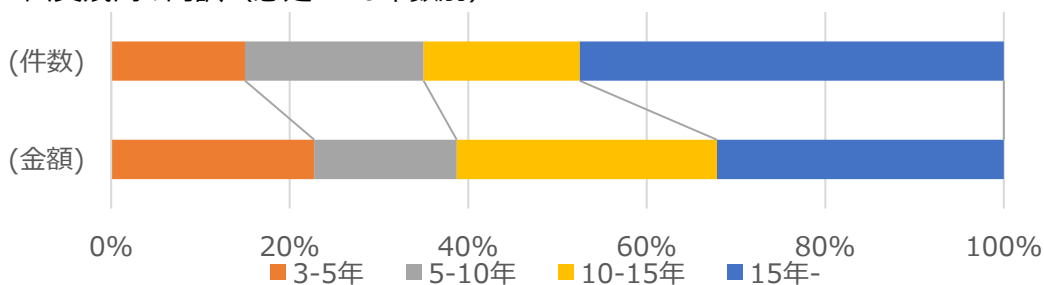
1. ポートフォリオの基本情報（2026年3月末時点）

●投資の状況

| 投資金額・件数（ファンドに残存しているもの） | |
|------------------------------|-----------|
| 出資件数 | 40件 |
| 出資残高 | 2,575.5億円 |
| 融資残高 | 56.1億円 |
| 株主からの出資額（ファンドに残存しているもの） | |
| 政府（産業投資）からの出資額 | 2,787.0億円 |
| 民間からの出資額 | 59.5億円 |
| 投資金額・件数 <平成26年10月からの累積> | |
| 累計出資件数 | 46件 |
| 累計出資額 | 3,051.2億円 |
| 一件あたりの平均出資額 | 66.3億円 |
| 累計融資額 | 107.1億円 |
| Exitによる回収額等 <平成26年10月からの累積> | |
| Exit件数 | 6件 |
| Exit案件への実出資額 (a) | 472.9億円 |
| Exitによる回収額 (b) | 110.8億円 |
| 回収率 (b)/(a) | 0.2倍 |
| 平均Exit年数 | 5.9年 |
| 民間資金の誘発（呼び水） <平成26年10月からの累積> | |
| 誘発された民間投資額 | 6,279.2億円 |
| うち出資額 | 5,092.1億円 |
| うち融資額 | 1,187.1億円 |

(注) 出資額（「Exit案件への実出資額」は除く）・融資額は支援決定金額ベース。

●出資残高の内訳（想定Exit年数別）



●投資金額上位 10 先の状況 (支援決定金額ベース)

| | | |
|----|---|-----------------|
| 1 | フィリピン 総合インフラ運営事業 | 327 億円 / 354 億円 |
| | フィリピンにおけるインフラ運営事業 (道路、上下水道、発電・配電、交通等) への参画 令和 5 年 2 月支援決定。フィリピンのマニラ首都圏を中心に、有料道路、上下水道、鉄道、配電・発電等多岐にわたるインフラを運営する事業。三井物産とともに、J-SPC を通じてインフラ運営事業を行う MPIC 社の株式を取得 (取得した MPIC 社株式の一部は傘下の道路会社 (MPTC 社) 株式転換社債に振替済み)。本邦オペレータ企業との提携により、J-SPC を通じ MPIC 社及び同社の傘下企業に技術アドバイスを実施することで、本邦企業の事業参画機会創出及びフィリピンのインフラ整備・運営に貢献。 | |
| 2 | ベトナム ハイフォン大規模住宅都市開発事業 | 249 億円 / 240 億円 |
| | ハイフォン特別市における住宅等の整備 令和 5 年 1 月支援決定。野村不動産、東神開発及び大成建設とともに、ハイフォン特別市の約 23.9ha の敷地において 1,550 戸の住宅等を整備する大規模都市開発事業。住宅開発事業の知見を活かした商品企画や施工品質管理を通じて野村不動産、東神開発及び大成建設が国内や海外で培ったノウハウを提供し、安心・安全かつ良質な住宅の整備・供給を実施。 | |
| 3 | インド エネルギー輸送・供給網整備事業 | 177 億円 / 168 億円 |
| | インドにおける都市ガス事業・自動車等へのガス供給及び関連インフラの整備 令和 3 年 12 月支援決定 (令和 6 年 4 月に追加支援決定)。大阪ガス、住友商事及び鴻池運輸とともに現地の SPC へ出資し、当該 SPC の傘下企業を通じ、インド南部を中心とした 12 地域及びインド北中部を中心とした 7 地域の合計 19 地域により構成される事業エリア (事業エリア総面積は日本の国土の約 9 割に相当する約 320,000km ²) において、ガスの調達、貯蔵、輸送及び供給を一貫して行う事業。日本企業が有する都市ガス事業ノウハウのインドへの展開を後押しし、インドにおいて低公害・低炭素燃料である天然ガスの供給及び利用拡大に貢献。 | |
| 4 | インドネシア ジャカルタセントラルパーク都市開発事業 | 148 億円 / 146 億円 |
| | ジャカルタにて同国最大級の複合商業施設の運営・維持管理 令和 4 年 10 月支援決定。阪急阪神不動産と共同出資する J-SPC にて、西ジャカルタ市ポドモロシティ地区において運営されるインドネシア国内最大級の商業施設セントラルパークショッピングモールの維持管理に参画する都市開発事業。開業から 10 年以上が経過したセントラルパークの大規模修繕工事、維持管理業務において、阪急阪神不動産の持つノウハウを提供し、長期間にわたり価値を生む街づくりを支援。 | |
| 5 | インド ジャイプル等既設有料道路運営事業 | 67 億円 / 127 億円 |
| | インドにおける有料道路の管理・運営 2017 年 12 月支援決定。三菱商事、NEXCO 東日本及び JEXWAY とともに有料道路事業を運営。本邦企業初となるインドにおける有料道路運営事業への本格参入を後押し。本事業をきっかけとして、NEXCO 東日本は現地法人を設立し、効率的な道路管理や利用者への質の高いサービス提供に関する助言等を実施。 | |
| 6 | ベトナム ホーチミン・グランドパーク都市開発事業 | 112 億円 / 112 億円 |
| 7 | インドネシア ジャカルタ都市圏複合都市開発事業 | 107 億円 / 108 億円 |
| 8 | ブラジル 都市鉄道整備・運営事業 | 81 億円 / 99 億円 |
| 9 | インドネシア ジャカルタ中心地区複合商業施設等運営事業 | 83 億円 / 81 億円 |
| 10 | 米国 化学品物流事業 | 46 億円 / 68 億円 |

(注 1) 「投資額」の欄の右の計数は支援決定金額 (出資額のみ)、左の計数は実出資額。融資額は除く。

(注 2) 上記の 10 先で機構全体の支援決定金額の 58.3%を占める (すでに Exit した投資先は除く)。

(注 3) 記載内容は非公表の投資先を除く。

(注 4) 記載内容は一部 Exit により回収済の投資額を含む。

2. 令和7年度投資案件一覧

| No. | 支援決定日 | 案件名 (支援決定額) | 民間出資者名 及び民間出資額 | 事業概要及び政策的必要性 | 他の官民ファンド による投資の有無 | 民間出資者 の関係の有無 |
|-----|----------------|--|--|---|----------------------|-----------------|
| 1 | 令和7年 9月24日 | 豪州 シドニー・ロゼルヴィレ ッジ都市開発事業 (約50億円) | ・三菱地所株式会社 ・東邦ガス不動産開 発株式会社 ・名鉄都市開発株式 会社 | ・豪州シドニーの CBD に近接する閑静な住宅 地である Rozelle 地区において、分譲住宅、賃 貸住宅、商業施設からなる複合施設を整備す る都市開発事業。 ・本邦企業の豪州住宅開発事業への初参画や 更なる事業拡大を後押しするため、JOIN が積 極的な支援を行う必要がある。 | - | - |
| 2 | 令和7年 11月28日 | 米国 シャーロット都市開 発事業 (約22億円) | ・京阪神ビルディング 株式会社 ・鹿島建設株式会社 | ・米国ノースカロライナ州シャーロットにおいて、木 造の賃貸集合住宅を開発・保有・運営する都 市開発事業。 ・本邦企業が日本国内及び米国にて培ってきた タウンマネジメント、プロパティマネジメント等の知 見、技術及びノウハウを活用し、本邦企業の米 国住宅開発事業への初の本格参入や更なる 事業拡大を後押しするため、JOIN が積極的に 支援を行う必要がある。 | - | - |

3. 令和7年度 Exit 案件一覧

| No. | 支援決定日 | 売却等公表日 | 案件名 | Exit 方法 | Exit 状況 | 事業概要及び Exit までに達成された政策効果 | 特定の者への 譲渡要件 |
|-----|----------------------|---------------|--------------------------------|---|---------|---|----------------|
| 1 | 平成27年 11月21日 他 | 令和7年 4月25日 | 米国 テキサス州高 速鉄道開発事業 | 株式全ての 売却 | 全部 | ・米国テキサス州における高速鉄道の開発事 業。 ・米国では前例のない新幹線技術の適用を認め る連邦政府の許認可の取得に成功。他国にお ける新幹線技術を活用した高速鉄道事業の展 開につながる重要な一歩となった。 | - |
| 2 | 平成30年 8月24日 | - | 米国 代替ジェット燃 料供給・運搬事業 | 株式全ての 処分 | 全部 | ・一般廃棄物から製造した代替ジェット燃料を生 産し、航空機へ運搬・供給する事業。 ・SAFの十分な製造に至らなかった。 | - |
| 3 | 平成31年 1月29日 | - | ミャンマー ティラワ港 ターミナル運営事業 | 株式全ての 処分 | 全部 | ・ミャンマーのティラワ港において、多目的ターミ ナルを運営する事業。 ・日本企業の海外港湾分野への参入促進、運 営ノウハウの現地実装、ティラワ SEZ を支える基 盤物流インフラ整備等、事業実施期間中に一 定程度達成。 | - |
| 4 | 令和4年 3月1日 | - | ベルギー 無人航空 機運航管理システム 整備事業 | 株式全ての 譲渡及び 債権を転 換した株式 の市場売 却 | 全部 | ・海外の航空管制機関・空港港湾施設等へ導 入する無人航空機運航管理システム (UTM) の整備を行う事業。 ・赤字体質であった Unify の経営が大幅に改善 され、Unify によるシステム開発の発展に貢献。 安心安全な航空機運航及び港湾運営に寄 与。 | - |

(注1) 令和7年度における Exit 案件全体の実出資額は431.0億円であり、回収額は47.7億円。投資倍率は0.11倍。

(注2) 上記のほか、非公表案件が2件存在する。

4. ファンドの役員等

代表取締役社長 武貞達彦



<経歴>

- ・1984年 三菱重工業株式会社入社
- ・1995年 日本輸出入銀行入行
- ・2013年 株式会社国際協力銀行 アジア大洋州地域統括
- ・2014年 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構
執行役員 事業推進部長
- ・2017年 株式会社国際協力銀行 常務取締役
- ・2020年 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構
代表取締役社長（現職）