



JICTの経営に関する各論点に係る 取組状況等について

2025年11月17日

株式会社 海外通信・放送・郵便事業支援機構

■ JICTは、設立来10年を迎え、2024年度末時点で、累計22件の案件を支援決定。10年の歩みは以下のとおり。

＜設立当初＞ 体制整備の遅れや**地政学リスクの顕在化など、様々な困難に直面**し、厳しいスタートとなったが、これら初期案件の実行を通して顕在化した諸課題については、**2018年度において、審査体制やリスク管理の強化等を含め、必要な対処策を実施**。

＜2021年度＞コロナ禍により案件組成が停滞する中、**2021年6月、現経営体制が発足し、速やかに経営基盤の強化に着手**。経営全般にわたる改革を進めると同時に、**初期案件についての損失処理を進め、2021～22年度決算において会計処理を概ね完了**。

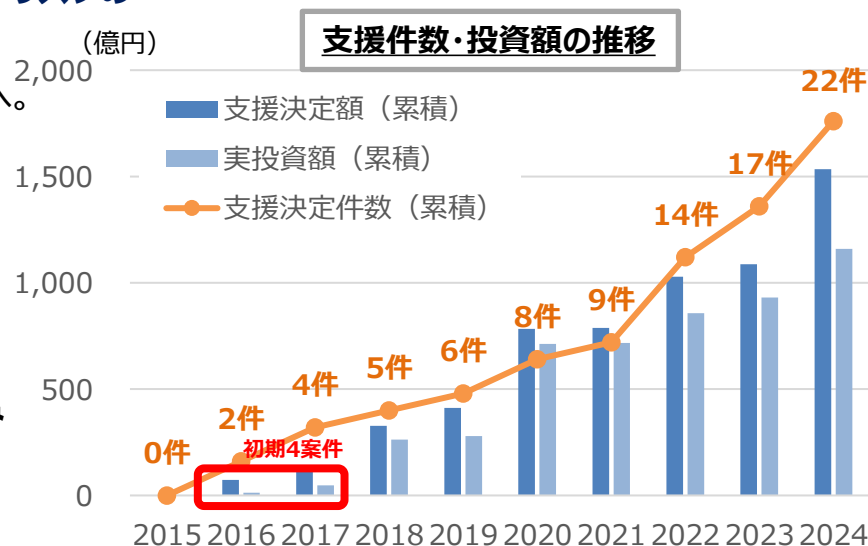
＜2022年度＞2022年2月の**支援範囲の拡大**を踏まえ、案件ソーシングの在り方を見直すとともに、**2022年度を「エコシステム集中構築年」として**、政府はもとより、国内外の産学官の関係団体・関係企業との組織的・人的ネットワークの強化を推進。結果として、**相談件数や支援決定案件数が増加**し、ポートフォリオにおける**共同パートナー企業等の多様化**が進展。

＜2023年度＞**2022年5月の「改善計画」の策定・公表後、2023年6月、「中期経営計画（2023－25年度）」を策定・公表**。定期的な進捗管理を実施し、**ポートフォリオ管理の高度化を進めつつ、バランスシートの健全化の下、着実な案件組成**に取り組むとともに、**残存初期案件のEXITに向けた協議を推進**。

＜2024年度～＞当初の**「投資計画」を上回る結果を達成**。近年の**地政学リスクの拡大等の投資環境の変化を踏まえた投資審査体制の構築を推進**。今後の**累積損失の解消も見通せる段階へ**。

■ 本資料では、特に、以下の項目を中心に報告

- 初期案件の振り返りと、顕在化した課題と対処策
- 上記を踏まえた現在のガバナンスの状況や今後の更なる強化の方向性
- 重要かつ投資規模の大きいデータセンター事業についての取組み方針やリスク管理の在り方
- 今後の累積損益等、Jカーブの見通し





目次

- 1. 設立初期案件の振り返り**
- 2. 投資に関するガバナンス強化の取組み**
- 3. 海外データセンター投資の方針等**
- 4. Jカーブの見通し**

- 設立後の3年間に支援決定した4案件（下記（注）参照、以下、「初期4案件」）については、設立当初の1年強にわたり案件組成が進まず、案件組成に向けたプレッシャーが高まる中、投資関連業務に関する社内体制の不十分な点や知見の未蓄積といった会社設立当初に固有の内的要因、また、一部案件における地政学的なリスクの顕在化やコロナ禍を経た投資環境の変化等の外的な要因もあり、支援の撤回や損失計上に至った状況。
- 初期4案件については、既に必要な会計処理を実施済みであり、2024年度末までで、合計▲81億円の損失を計上済。これら以降の投融資案件の収支については、合計+61億円となっており、投融資案件全体の収支は、▲19億円。なお、過去数年の投融資収支の水準を想定した場合、今年度～来年度までの間に、投融資収支はプラスに転じる見込み。
- 今次振り返りでは、初期4案件について、主に、①手続の適正性・実効性、②支援基準の適合性、③モニタリング管理の実効性、④投資実績の評価・開示の観点からの経緯・反省点を確認するとともに、当該案件を通して明らかになった課題やそれら課題に対する対処策等の実施状況について記載。

（注）初期4案件（概要については次頁以降参照）

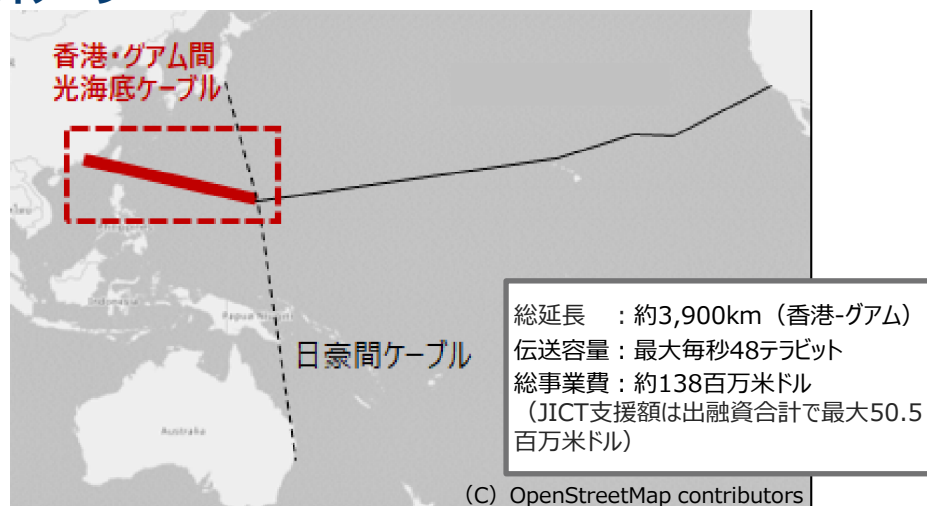
- 香港・グアム間光海底ケーブル事業（認可日：2017年1月20日）
- MVNO及び端末のパッケージ提供による海外モバイル通信事業（認可日：2017年3月28日）
- 日本・グアム・豪州間光海底ケーブル事業（認可日：2017年11月28日）
- ミャンマーにおける放送設備整備・コンテンツ提供事業（認可日：2018年3月9日）

初期支援案件（海底ケーブル案件①）

香港・グアム間光海底ケーブル事業への支援

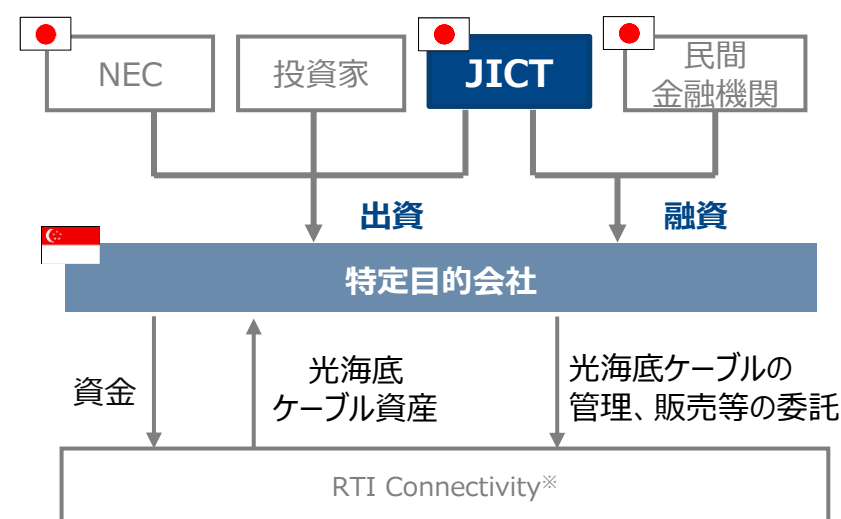
本邦事業者名	日本電気株式会社（NEC）
総事業費	最大約138百万米ドル
JICT出融資額	最大50.5百万米ドル
大臣認可日等	2017年1月20日（2022年6月6日：支援撤回）
事業内容	香港・グアム間において、設計容量毎秒48テラビットの光海底ケーブルを敷設し、資産・使用权を販売する事業
JICTの投資意義	海底ケーブル敷設で世界三指に入るNECの海底ケーブル運営事業への参画を支援することにより、光海底ケーブルインフラ分野における我が国の国際競争力の強化を企図。 また、本事業は、グアムを経由し日／米／豪／アジア諸国をつなぐ新たな光海底ケーブルインフラを整備する構想の一部であり、環太平洋の通信インフラを取り巻く災害・地政学リスクの軽減にも大きく貢献することが期待される。

事業イメージ



- ・ 香港・グアム間に光海底ケーブルを整備
- ・ 各国の通信事業者等に使用权を販売

投資スキーム



※ 米国資本の光海底ケーブル専門業者

初期支援案件（MVNO案件）

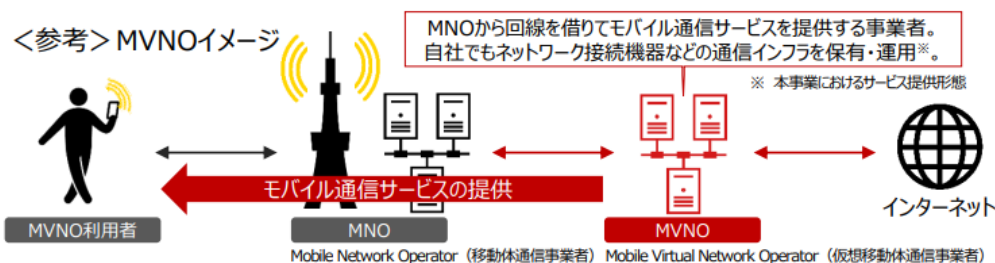
MVNO及び端末のパッケージ提供による海外モバイル通信事業への支援

本邦事業者名	プラスワン・マーケティング株式会社（POM）
総事業費	25億円超
JICT出融資額	最大15億円（うち出資12億円、融資最大3億円）
大臣認可日等	2017年3月28日（2017年12月12日：支援撤回）
事業内容	日本以外の国又は地域における、MVNO及び端末をパッケージで提供することによるモバイル通信事業
JICTの投資意義	JICTによる本事業への支援を通じ、世界的に市場が拡大しているMVNO分野において、POMが我が国において蓄積した技術・経験等を活用して海外需要の取込みを図るとともに、本事業により構築されるMVNOのサービス基盤を活用し、我が国の事業者の関連事業における海外進出機会の拡大が期待される。 また、MVNOサービスの提供と組み合わせて行うモバイル通信端末の製造・販売については、我が国で設計を行うとともに、多数の日本製部品を採用するものであり、同事業分野における我が国の国際競争力強化が期待される。

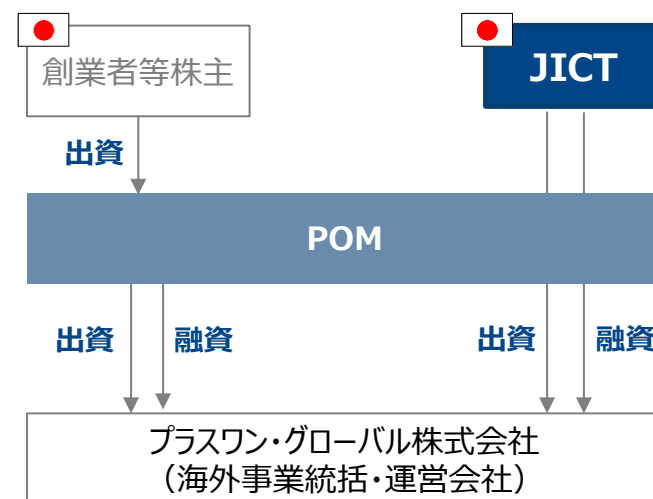
事業イメージ



アジアを中心に世界各国へパッケージ展開



投資スキーム

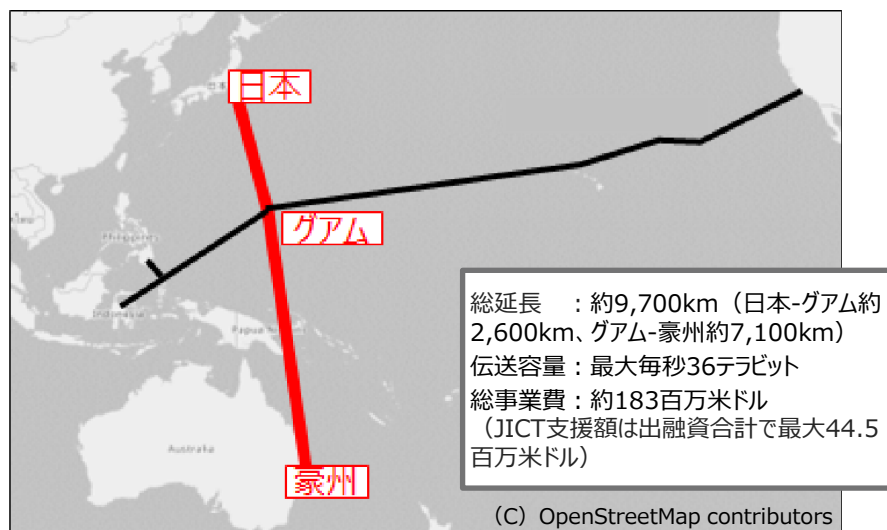


初期支援案件（海底ケーブル案件②）

日本・グアム・豪州間光海底ケーブル事業への支援

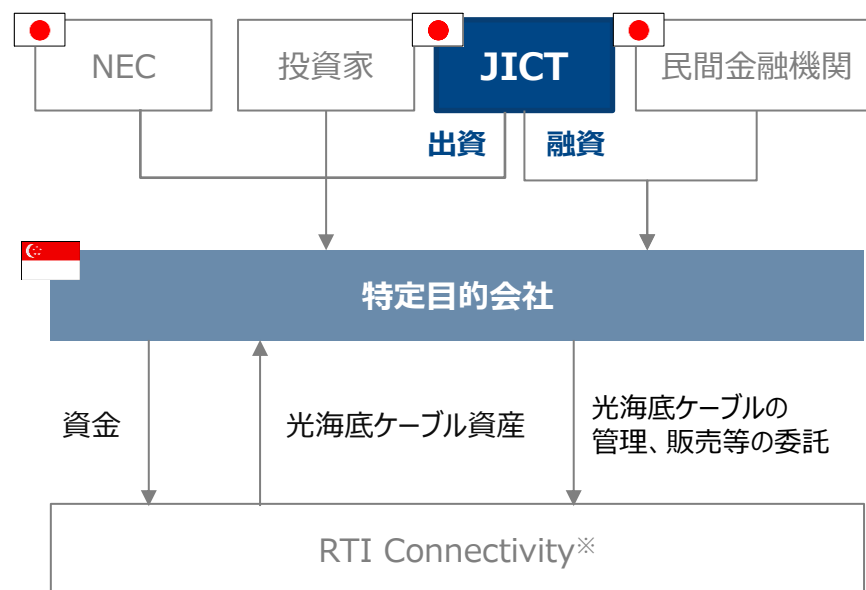
本邦事業者名	日本電気株式会社（NEC）
総事業費	最大約183百万米ドル
JICT出融資額	最大44.5百万米ドル
大臣認可日等	2017年11月28日
事業内容	日本・グアム・豪州間において、設計容量毎秒36テラビットの光海底ケーブルを敷設し、資産・使用权を販売する事業
JICTの投資意義	海底ケーブル敷設で世界三指に入るNECの海底ケーブル運営事業への参画を支援することにより、光海底ケーブルインフラ分野における我が国の国際競争力の強化を企図

事業イメージ



- ・日本・グアム・豪州間に光海底ケーブルを整備
- ・各国の通信事業者等に使用权を販売

投資スキーム



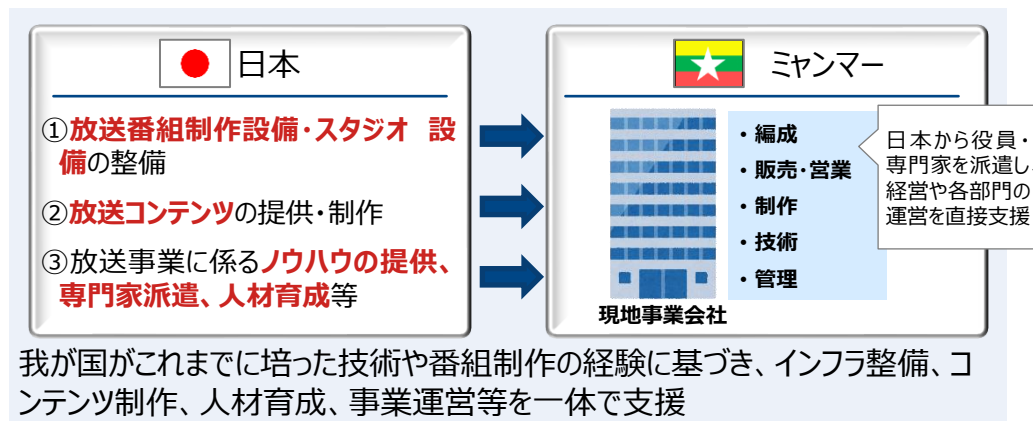
※ 米国資本の光海底ケーブル専門業者

初期支援案件（放送事業案件）

ミャンマーにおける放送設備整備・コンテンツ提供事業への支援

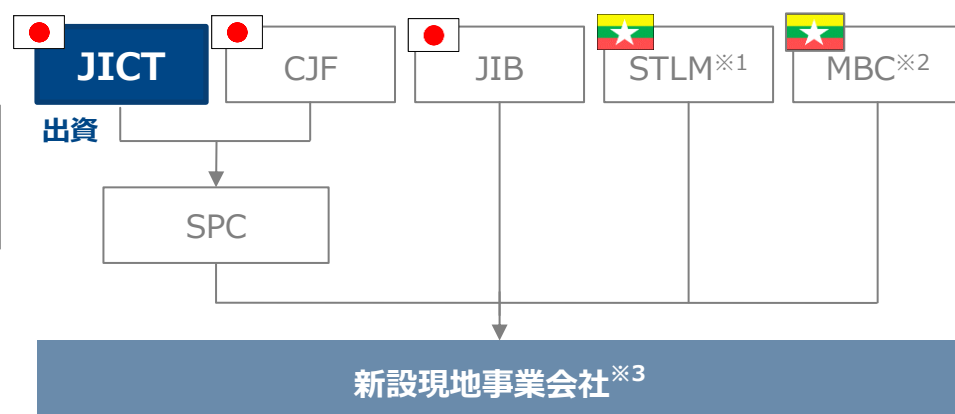
本邦事業者名	株式会社日本国際放送（JIB）
本邦共同出資者	クールジャパン機構（CJF）
JICT出融資額	最大14百万米ドル
大臣認可日等	2018年3月9日（2023年2月10日：株式処分に係る認可、2025年6月24日：一連の処理手続き完了）
事業内容	今後市場の成長が期待されるミャンマー地上波放送事業において、放送設備整備・スタジオ設備整備および放送コンテンツを提供する事業
JICTの投資意義	①日本製の放送番組制作設備・スタジオ設備の輸出、②日本の番組制作ノウハウの輸出、 ③日本コンテンツの発信を促進し、経済・文化など幅広い分野で日本・ミャンマー両国の関係強化を企図

事業イメージ



- 「質の高いICTインフラ」の海外展開
- 日本の放送コンテンツの継続的発信
- 日本標準の拡大及び放送分野での日本・ミャンマー関係の強化

投資スキーム



- ※1 Shwe Than Lwin Media Co., Ltd.
衛星テレビ放送局、地上波テレビ放送局等を所有するミャンマーのメディア企業
- ※2 Myanmar Business Central Corporation Co., Ltd.
日系企業のミャンマー進出を支援するミャンマーのコンサルティング企業
- ※3 ヤンゴンに設立（会社名称：Dream Vision Co., Ltd.）

海底ケーブル案件①、②の振り返り

- 海底ケーブル案件①（香港・グアム間光海底ケーブル事業）は、「日本企業による海底ケーブル運営参入」や「環太平洋通信インフラの強靱化」を政策目的とし、また、グアム経由で新たな国際ルートを整備し、地震や地政学リスクの軽減効果も視野に支援決定を実施。
- 海底ケーブル案件②（日本・グアム・豪州間光海底ケーブル事業）は、海底ケーブル案件①と接続し、日米中豪亜を十字形に繋ぐネットワーク戦略の要と位置づけ、日本が果たすハブ機能強化に寄与し、「自由で開かれたインド太平洋戦略」に合致する重要インフラとして支援を実施。
- 海底ケーブル案件は対面での販売を中心とするビジネスモデルであり、米中対立やコロナ禍の影響が顕在化する前であった案件組成段階では、2案件の連携を強味とした販売活動が円滑に進むと想定され、資金効率性の観点からデット比率を高めたスキームで組成することが合理的と判断。
- しかしながら、後発事象として米中対立の影響により、海底ケーブル案件①については、許認可取得が難航し、建設前に事業停止（当時は、許認可取得ができなかった先例は無いとの認識）。事業停止後は、本案件の收拾に向けて、JICTがハブとなり、スポンサーやレンダー等の関係者間の調整を進め、必要な手続きを着実に実施。2022年6月、JICTとして支援撤回について公表。
- コロナ禍により対面販売が制約され、さらに海底ケーブル案件①の進捗停滞の影響を受け、2021年には販売が低迷。その結果、デット返済の履行が難しくなる中、投資環境の変化を経て、事業者側の追加出資も難しくなり、当初計画での事業の継続は困難と判断。
- 関係当事者間の協議を経て、本件事業に係る米系企業による事業承継提案を受け入れることが適切とし、事業譲渡を実施。当該事業譲渡のための債権処理等の手続は、法令に則り、適正かつ段階的に実行。2025年9月、JICTとして、債権処理、及び株式処分について公表。

海底ケーブル案件①の振り返り

項目	内容
① 手続の適正性・実効性	□ デューデリジェンスを含め、所定の手続を踏まえ支援を決定し、2017年1月、大臣認可を取得の上、速やかに投資を実行し、海底ケーブル敷設に向けた諸準備が進められた。 □ その後、米中対立の影響により、2020年には海底ケーブル敷設に関連する許認可取得が困難な状況が継続し、海底ケーブル敷設の見通しが立たなくなった。結果として、2020年末に事業停止に至り、2022年6月、支援撤回に至った。 □ 手続自体は適正に行われたものの、その後、地政学的なリスクが顕在化した案件。
② 支援基準の適合性	□ 支援基準に従い、「日本企業による海底ケーブル運営参入」や「環太平洋通信インフラの強靱化」、また、グアム経由で新たな国際ルートを整備し、地震や地政学リスクの軽減効果と政策目的として支援を実施。 □ しかしながら、後発事象として米中対立の影響により、海底ケーブルの陸揚げ認可が下りず、当初ルートの敷設は困難となった。（なお、許認可が下りなかったのは、初めての事象）
③ モニタリング管理の実効性	□ 関係当事者と連携しながら事業のモニタリングを実施。関係各国の許認可取得状況についても逐次報告を受け、敷設準備を進めた。 □ その後、2020年に米中間の地政学リスク顕現化により事業が停止したが、事業停止後も、本案件の収拾に向けてスポンサーやレンダー等の関係者間の調整を進めた。
④ 投資実績の評価・開示	□ 2021年度決算までに、必要な損失処理を実施済。 □ 情報開示については、2022年6月、支援撤回について公表。

海底ケーブル案件②の振り返り

項目	内容
① 手続の適正性・実効性	- 海底ケーブル案件①との連動を視野に、デューデリジェンスを含め、所定の手続を踏まえ支援を決定し、2017年11月、大臣認可を取得の上、速やかに投資を実行。 - その後、海底ケーブルの敷設は概ね計画通りに進捗し、2020年7月、完工。コロナ等の影響により、2021年、販売が事業計画を大きく下回り、回復が見込めなくなったことから、スポンサーやレンダー等との調整、協議を進め、本件事業を承継を申し出た米系企業への債権譲渡や株式処分を実施。債権処理等の手続は、法令に則り、適正かつ段階的に実行。
② 支援基準の適合性	- 支援基準に従い、「自由で開かれたインド太平洋戦略」に合致する重要インフラとして、日本発の国際通信インフラ構築を政策目的として支援を実施。海底ケーブル案件①と接続し、日米中豪亜を十字形に繋ぐネットワーク戦略の要と位置づけ、日本が果たすハブ機能強化に寄与する期待があった。 - 海底ケーブル自体は敷設を完了し、通信インフラの強靱性強化、災害・地政学リスクの軽減に貢献するなどの観点から一定の政策性を実現。
③ モニタリング管理の実効性	- 販売不調が顕在化した後、2021年1月より、JICTを含む関係当事者間で週次モニタリング会議を実施したが、2021年5月、事業継続が困難との判断に至った。支援撤回に至った海底ケーブル案件①との連携販売やコロナ禍による対面販売が制約されたことが大きな要因。 - JICTとして、その後の債権譲渡や株式処分に向けて、関係者間の調整役を継続的に担い、大臣認可の取得まで、停滞なく対応を実施。 - 米系企業の優位性を評価した譲渡方針決定により一定の資金回収と事業承継を達成。
④ 投資実績の評価・開示	2022年度決算までに必要な損失処理を実施済。今後は、同米系企業が、事業を成功裏にEXITした際には、資金分配を受けられるため、一部、損失圧縮もありうる状況。 - 非財務面では、JICTの参画による民間金融機関の「呼び水効果」を示す事例となったほか、困難な状況下で粘り強く交渉を主導し、同志国系の事業者による安定的なインフラ運営の継続に繋がられた。 - 情報開示については、2025年9月、債権処理、及び株式処分について公表。

MVNO案件及び放送事業案件の振り返り

<MVNO案件>

- デューデリジェンスを含め、所定の手続により支援決定を実施し、2017年3月、大臣認可を取得の上、速やかに投資を実行。
- 「通信デバイス分野における我が国企業の競争力強化と新興国市場への投融資促進」を政策目的としていたが、2017年12月、対象事業者が民事再生を申請。同月、JICTとして、支援撤回について公表。
- JICT設立初期において、スタートアップ企業への投資の経験値が蓄積されていない中、本案件の事業計画の実効性が十分に検証されたとは言えず、結果的に、支援対象事業者の事業成長を前提に支援決定がなされた状況。

<放送事業案件>

- 政策性の観点では、今後、市場の成長が期待されるミャンマー地上波放送事業において、（１）日本製の放送番組制作設備・スタジオ設備の輸出、（２）日本の番組制作ノウハウの輸出、及び（３）日本のコンテンツの発信を促進し、経済・文化など幅広い分野で日本・ミャンマー両国の関係強化を後押しすることを意義とした。
- 2018～2020年には、経営支援・放送コンテンツの制作及び制作人材育成の支援を進め、一定の成果を上げたが、2021年2月、国軍によるクーデターが発生。その後の状況を踏まえ、関係者間で協議した結果、政策的意義の観点での役割は終えたとの判断に至った。
- 軍事政権下で諸手続きの見通しが立たない困難な状況のもと、投資先企業等と何度もの協議を重ねた結果、保有する株式を現地事業会社に譲渡した後、本邦持株会社の清算等の一連の処理を完了。2025年6月、JICTとして、株式処分等について公表。

項目	内容
① 手続の適正性・実効性	□ デューデリジェンスを含め、所定の手続を踏まえ支援を決定し、2017年3月、大臣認可を取得後、投資を実行。ただ、JICT設立初期において、案件ソーシング力が十分整わず、スタートアップ企業への投資の経験値が蓄積されていない中、本案件の事業計画の客観性が十分に検証されたとは言えず、結果的に、支援対象事業者の高い事業成長を前提に支援決定がなされた状況。 □ 投資実行後は、支援対象事業者の資金繰りが悪化したが、投資実行前の段階での資金繰り等の財務面でのリスク把握が不十分であった。関係者との間で再建策が検討されたものの実効性を欠き、同事業者が破綻するに至った。投資決定時の指針やリスクの認識・対応の不十分さ等、ガバナンス面での課題が顕在化した案件。
② 支援基準の適合性	□ 支援基準に従い、「通信デバイス分野における我が国企業の競争力強化と新興国市場への投融資促進」を政策目的として支援を実施。 □ しかしながら、支援対象事業者の経営破綻により支援撤回を余儀なくされ、アジア等での通信インフラ構築支援としての政策性の観点での成果は得られなかった。
③ モニタリング管理の実効性	□ JICTとして、出資後3ヶ月の時点で、支援対象事業者の経営危機を把握し、緊急対策として資金繰りの状況報告や事業計画の精査、レンダーとの連携強化等を実施したが、2017年末の同事業者の民事再生申請により、事業のグローバル展開が頓挫した。 □ 支援対象事業者からの情報開示が十分になされず、主要株主やレンダーとの関係修復も困難を極める中、JICTとしてモニタリング機能を有効に働かせることができなかった。モニタリング体制の強化を図ったものの、経営破綻を事前に把握することができず、同事業者の資金繰り等の財務情報の収集力や透明性の確保が課題として顕在化した。
④ 投資実績の評価・開示	□ 2017年度決算において必要な損失処理を実施。支援決定から1年が経たないうちに支援撤回に至り、事後の社内検証においても、支援決定に至るまでの審査面等での改善の必要性が指摘された。 □ 重大リスク兆候の事前把握ができなかったことも課題となり、再発防止策として、支援対象事業者等の信用力の評価を含む投資判断プロセスの見直しや資金繰りへの注視を含めたモニタリング強化を実施するなど、ガバナンスの改善を進める契機となった。 □ 情報開示については、2017年12月、支援撤回について公表。

項目	内容
① 手続の適正性・実効性	□ デューデリジェンスを含め、所定の手続により支援決定を実施し、2018年3月、大臣認可を取得の上、速やかに投資を実行。日本の放送コンテンツを活かした事業運営を進めた。 □ 2020年からのコロナ禍の影響を受けつつも事業を継続したが、2021年2月のミャンマー国内における国軍のクーデター発生以降は事業への出資は行っておらず、人権も含む自由な放送番組制作に対する様々な影響を考慮し、事業への関与の在り方について関係者間で繰り返し議論を行った上で、事業からの撤退を決定。撤退に向け、2023年2月、株式処分に係る大臣認可を取得。その後、JICTが保有する全株式を出資先の現地事業会社に譲渡。2025年6月、譲渡に係る資金を受領した日方SPC（特別目的会社）の清算等、一連の処理を完了。困難な状況下、関係者間の協議を進め、一連の処理を適正、段階的に実行。
② 支援基準の適合性	□ 法整備、広告取引に関する商習慣の確立、広告市場の拡大など商業放送の基盤整備に伴い、今後、市場の成長が期待されるミャンマー地上波放送事業において、（1）日本製の放送番組制作設備・スタジオ設備の輸出、（2）日本の番組制作ノウハウの輸出及び、（3）日本コンテンツの発信を促進し、経済・文化など幅広い分野で日本・ミャンマー両国の関係強化を後押しすることを目的として支援を実施。 □ 2018～2020年には、経営支援・放送コンテンツの制作及び制作人材育成の支援を進め、一定の成果を上げたが、2021年2月に国軍のクーデターの発生により、事業の継続は困難との判断に至った。
③ モニタリング管理の実効性	□ 現地合併会社に日本人CFOを常駐させるなど積極的に関与し、事業計画の進捗等についての詳細なモニタリングを実施。 □ 2021年のミャンマー国内における情勢変化を受け、事業の撤退を決定し、現地パートナー企業等と連携して、2025年、Exitに向けた複雑な手続きを完遂。
④ 投資実績の評価・開示	□ 2021年度決算において必要な損失処理を実施したが、その後、出資額のうち一定程度の金額を回収。 □ 政策性の観点では、出資先の現地企業を通して、日本製の放送番組制作設備・スタジオ設備の輸出と日本の番組制作ノウハウの輸出を支援するとともに、日本のドラマやアニメなどのコンテンツの放送が行われ、放送品質を向上させるとともに、現地での日本に対する興味や親近感を呼び起こす等、一定の役割を果たした。 □ 情報開示については、2025年6月、株式処分等について公表。

初期4案件の課題と対処等の取組み

初期案件の主な課題 (設立～2017年度)

【審査体制等】

- MVNO案件については、パートナー本邦事業者から提供された情報を重視した結果、多角的な確認が十分に行われなかった。

【地政学的リスクへの対応等】

- 海底ケーブル案件①は、米中対立等の地政学リスクの影響を受け、初期に想定した海底ケーブル事業に必要な許認可を取得できず、支援の撤回に至った。
- 放送事業案件については、ミャンマー国内での軍事クーデターの影響により、撤退を余儀なくされた。
- ➡ 中長期的な地政学上のリスクと、起こり得るシナリオの分析は、投資時点においては困難ではあったものの、より深めていく必要あり。

【投資ストラクチャー等】

- 海底ケーブル案件②は、案件①との連携販売が不可となるとともに、コロナ禍の販売への影響もあり、事業計画が未達、レンダーへの利払いが困難となり、操業継続が困難となった。

主な対処等の取組み (2018年度～)

- 2018年に事業委員会のメンバー構成見直し（社外取締役の委員を1名増とし、社内取締役の委員を1名減、事業委員会の委員長に社外取締役を起用）。
- 内部規程の充実（投資規程、投資管理規程、投資検討指針など）、モニタリング会議の運営明確化等を通じて、案件組成・案件管理における議論の高度化に取り組み、以降も逐次見直しを実施。
- DDにおいては外部ソースも一層活用しつつ、より多面的かつ深度ある検証体制を構築。

- 地政学リスクがそれ以前と比べ、非常に高まっている状況に鑑み、海底ケーブル案件参画時のケーブルルートの確認を含め、地政学の観点からの情報収集体制を強化した。

- 海底ケーブル案件は、特にリスク耐性が重要であることから、その後の海底ケーブル案件については、厚めのエクイティとするスキーム組成を主導しつつ、案件形成を図ることとした。

現経営体制での取組み推進 (2021年度～)

- 経営基盤の強化
- エコシステム構築等、支援基準の改正を踏まえた各種取組みの推進

- コロナ禍や地政学リスクの高まり等の環境変化、及び2022年2月の支援基準の改正を踏まえ、2021年6月の株主総会において選任された現行の経営体制の下、初期4案件で顕在化した課題を踏まえた社内態勢の更なる強化、及び業務手法の見直し等による業務運営の抜本的な改革を実施。

＜経営基盤強化に向けた主な取組み＞

- ① 経営会議の新設をはじめとする会議体運営及び権限の見直し
- ② 支援範囲の拡大を展望した案件ソーシング手法の見直しと推進体制の強化
- ③ エコシステム推進グループの設置による、政府はもとより、在外公館、国内外の産学官の関係団体・関係企業との組織的・人的ネットワークの強化を推進
- ④ 案件数の増加と多様化を踏まえ、案件全体を対象としたポートフォリオ管理とリスク分析の強化
- ⑤ 人材採用・育成の強化と適正な人事評価のための人事評価制度の改革

- LP出資を起点とするネットワークの拡大や説明会等の機会増加に伴うソーシング活動の多様化に伴い、スタートアップ企業を含む新規取引先からの相談件数が増加
- 欧米・アジア中心から、LP出資を通じ、未開拓だったアフリカにも投資を展開
- 支援範囲の拡大やエコシステムの構築・推進により、案件数が増加・多様化する中、組織内の態勢変更やソーシング活動の強化を通じ、安定的な新規案件の発掘が可能に。結果として、2024年度末時点で出融資残高は1,000億円超に拡大
- 地域、案件内容、パートナーとなる本邦事業者のプロフィールなど、様々な観点から、ポートフォリオの多様化を進めている状況



目次

1. 設立初期案件の振り返り
2. 投資に関するガバナンス強化の取組み
3. 海外データセンター投資の方針等
4. Jカーブの見通し

- 「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」における最終報告（令和6年12月）を踏まえ、「官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議」（第16回）において、内閣官房長官より、ガバナンス強化に係る発言がなされたところ。
- 現体制下においてガバナンス強化を進めてきたところ、上記の指摘も踏まえ、一層の改善を図っていく所存。
(詳細、次頁以降)

【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】

JOINにおいては、以下3つの側面の改善事項につき、確実な実施が必須。

これらの徹底的な改革を行うことをもって、存続が認められている。

(1) 投資リスク管理について

- ① リスクを踏まえた全体ポートフォリオ管理の的確な実施
- ② 厳格なリスク管理のための方策の実施
- ③ JOIN外の組織との連携、監督官庁の関与の在り方の改善

(2) 損失計上や公表について

(3) 組織体制について

課題への対応策

以下(1)～(3)の3つの側面の改善事項につき、確実な実施が必須。これらの徹底的な改革を行うことをもって、JOINの存続を認める。

(1) 投資リスク管理について

- ① リスクを踏まえた全体ポートフォリオ管理の的確な実施
 - ・ カントリーリスクの高い国・地域への投資規模、1件当たりの投資規模を抑制（上限割合の設定）。
 - ・ ベンチャー投資は、当面控える。
 - ・ 市場リスク、環境リスク等のリスクの多寡を可視化。
 - ・ リスク管理等の状況を確実にチェックできるよう、定期的な第三者評価の導入。
 - ・ 当面の間、着実な収益確保に努められるようなポートフォリオ管理を進める。既存案件についても、より一層のモニタリングと価値向上に努め、Exitをタイムリーに行うことができるようにして、累積損失の解消に最大限努める。
- ② 厳格なリスク管理のための方策の実施
 - ・ 大規模な収益悪化時等の客観的な撤退要件や退出(exit)方針の明確化。
 - ・ JOINによる先行出資は対象外とする。
 - ・ 相手国政府が適切なリスクを負う確約の取得等、リスク予防・抑制を重視。
- ③ JOIN外の組織との連携、監督官庁の関与の在り方の改善
 - ・ 協同案件の実施やリスク情報の共有等、JBIC、JICA等との効果的な連携を構築。
 - ・ 国土交通省のサポートが必要な場面における対応の強化及び支援基準の適用状況の事後的なチェック体制の構築。

(2) 損失計上や公表について

- ・ 損失計上等のリスク情報・ネガティブ情報については、関係者への早急の説明が必要。公表内容も改善する。

(3) 組織体制について

- ・ まずは累積損失解消が第一の経営目標になることについて、事業委員会を含めJOIN内部でコンセンサスを回す。効果的なハンスオン支援のための専門的知見の提供の方策の強化を行う。JOIN内部の事業推進に対する牽制機能の強化等の内部統制の確立、エクイティアイアランス審査体制の強化といった組織ガバナンスの構築が必要。

【内閣官房長官発言】

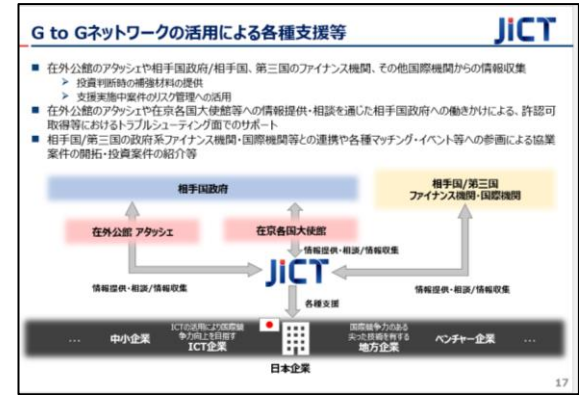
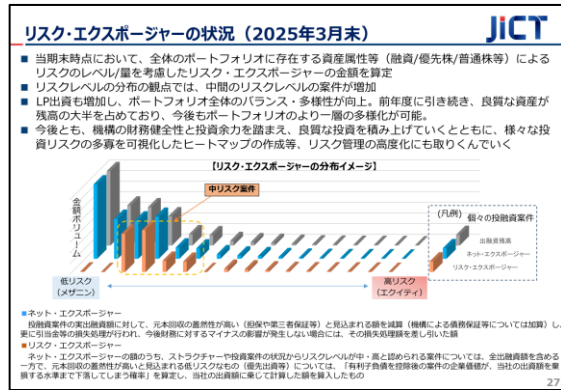
(出典) 第7回 海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）の役割、在り方、経営改善策等に関する有識者委員会（持ち回り開催）資料

「累積損失が発生しているファンドを監督されておられる村上大臣、あべ大臣、江藤大臣、武藤大臣、浅尾大臣におかれては、JOINの在り方に関する有識者委員会の最終報告書も参考にして、各ファンドにおいて、リスク管理やディスクロージャー、ガバナンス向上の取組が強化されるよう、適切に監督をして下さい。」（官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議：2025年1月14日）

投資に関するガバナンスの現状と強化策（投資リスク管理）

【現状（2024年末）】

- ・各投資案件のリスク・エクスポージャーの算定により定量的なリスク管理を実施。
- ・G2G活動として、在外公館や政府系機関等とのネットワークを構築し、カントリーリスク情報等を収集。
- ・NICTと連携協力協定を締結、NICTの技術アドバイザーより技術的知見を収集。
- ・週一回の全社会議における情報共有や四半期毎のモニタリング会議を通じて、投資案件のモニタリングを実施。



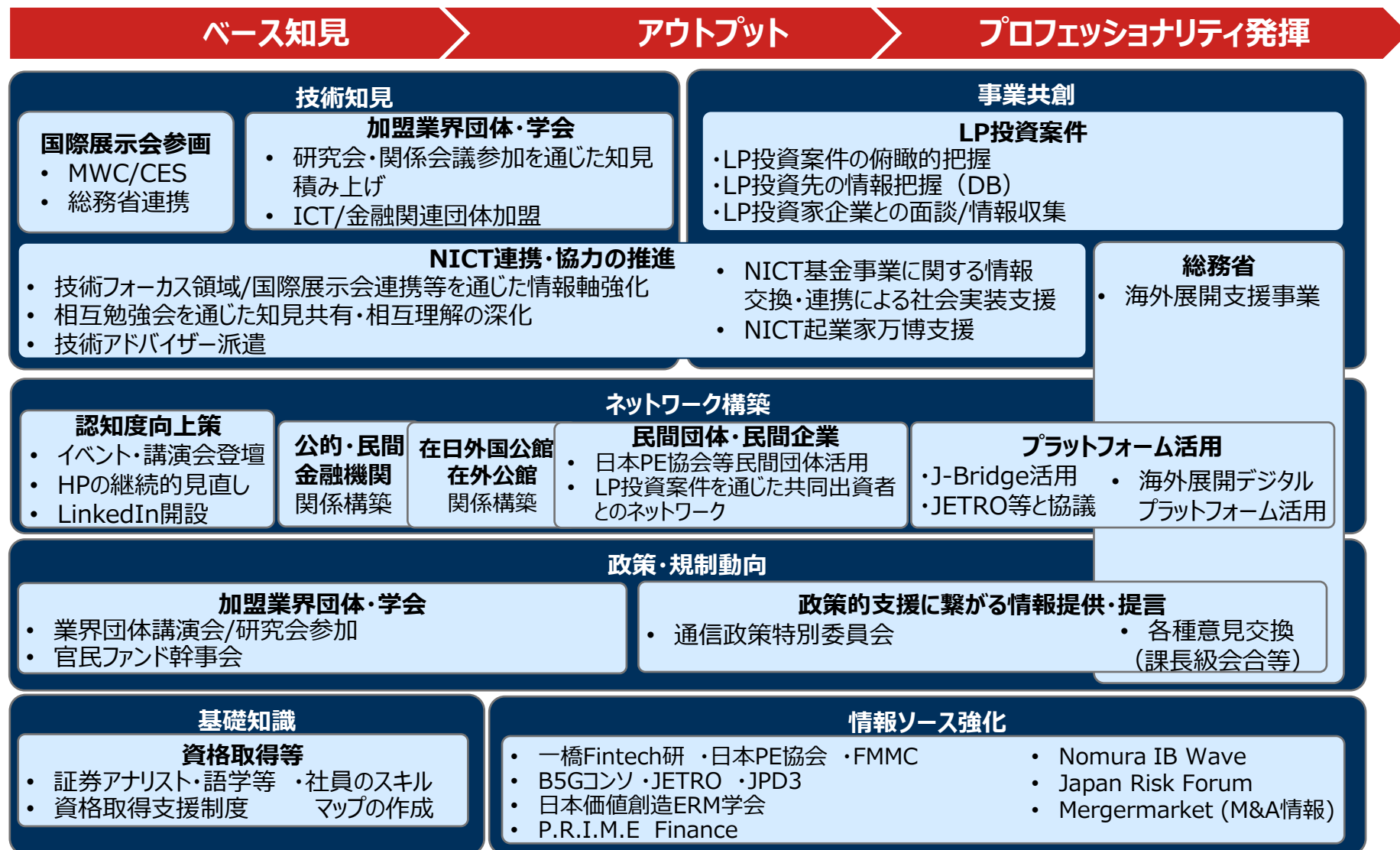
（出典）検討会・第1回のJICT報告資料

【改善に関わる主な取組み・方向性】

- ・様々な観点からの投資リスクの多寡を可視化したヒートマップを作成し、リスク情報に係る関係者間の共通理解の醸成、多角的な視点からのリスク管理を一層推進。
- ・G2Gネットワークを通じた深度ある情報収集、投資案件における一層のネットワーク活用を推進。
- ・地政学リスクに係る分析を高度化すべく、2025年4月、マクロ経済環境及び地政学の専門家を顧問として招聘。
- ・2025年4月、NICTの技術アドバイザー体制を拡充し、技術的知見の収集を強化。特に、データセンター投資に関するリスク管理を強化
- ・モニタリング情報の共有方法のメリハリ化・効率化により、投資案件が増える中でもモニタリング強度を維持。

海外ICT×金融の専門性を高める取組み

- 海外ICT分野を専門とする官民ファンドの強みを発揮すべく、海外ICT×金融の専門性を高め、投資に関わる目利きやリスクへ対応への高度化を図る観点から、JICTでは、2022年以降、下表に示したような各種施策を推進。戦略的技術領域の知見はもとより、内外研究開発動向や成果の社会実装に関する知見の獲得・還元を進め、専門性の高い人材育成に取り組んできている。



投資案件に係るモニタリング・サイクルの概要

- 海外ICT分野を専門とする官民ファンドとしての機動性・迅速性を活かし、2010年代後半以降の地政学的状況、市場、規制、技術等の激しい環境変化に対応すべく、投資案件のモニタリングは、経営陣を含め週次で確認し、必要に応じて、経営陣から更なる状況変化に関する情報収集や必要とされる対応策を指示の上、迅速な対応を実施。

＜週次ミーティング＞



- ・会長、社長をはじめ**全社員が参加**
- ・**投資案件管理に係る事項**（投資先の取締役会等会議体での報告、体制の変更、事業に関する重要な事象、外部環境の変化等）を**随時報告**
- ・必要に応じて**社長より対応を指示**。

＜モニタリング会議＞（原則四半期）



- ・週次での**報告内容の集約**とともに、財務情報や事業状況、経営課題等につき**適宜情報を入手・照会し、案件の特性に応じて報告**。
- ※ 1 案件30分～40分、資料20～50頁（構成員（役員・部長・MD）に加え、原則、**他案件チームも参加**。質疑が20～30分となることも有）

＜事業委員会＞（モニタリング会議の翌月）



- ・各案件の状況に係る概要資料を共有しつつ、**モニタリング会議を踏まえたポートフォリオ全体の状況を報告**。

投資戦略部の各担当チームが主体的にパートナー本邦事業者、投資先等ステークホルダーとの対話を積み重ね、事業運営、経営面、資金調達等多岐に渡る側面でのハンズオン支援を実施し、このような投資先の価値向上に向けた日々の不断的取組みによりアセットの健全性が確保されている。

日々の案件管理活動と各会議との有機的な連携が図られている。

契約締結や投資先の株主総会・取締役会での権利行使等プロジェクトに係る**社内での意思決定文書は、原則、代表取締役社長が決裁者**

※個別事象に係る検討・協議
投資戦略部⇔経営戦略部/投資戦略部⇔投資管理部

※重要事象発生時
随時独自に資料作成し、社長・役員レベルにエスカレーション

(参考) モニタリング会議、事業委員会に係る資料の情報内容

<モニタリング会議の資料>

投資管理規程にて定める対象事項

- 1 投資先の財務諸表・財務指標
- 2 - ① 事業の進捗状況
- 2 - ② 契約の履行等の状況
- 2 - ③ 事業に直接的に影響するポリティカルリスクの状況
- 2 - ④ 投資先又は事業の主要な関係者の経営・財務の状況
- 2 - ⑤ 投資先又は事業の主要な関係者の紛争・コンプライアンス・ESG等の問題
- 2 - ⑥ その他
- 3 事業の主要なK P I の状況
- 4 - ① 機構の投融資資金に係る配当・利息等の収益確保のリスク
- 4 - ② 機構の投融資資金に係る 元本回収可能性のリスク
- 5 政策的意義

前回報告との対比等の要
旨を示しつつ、案件毎に
報告事項を必要に応じて
抽出し、各種説明を添付
(20~50頁)



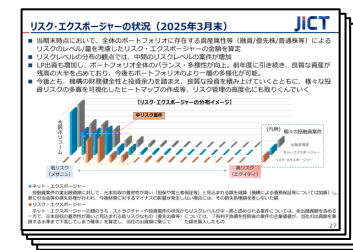
<事業委員会の資料>

所定のフォーマット

基本情報	認可日、支援決定額、出資日・融資日、実投資額
事業の進捗状況	スケジュール (計画、予定、実績・見込み、補足等)
営業状況	需要・販売状況 (計画、実績、補足等)
投資先の財務状況	主なモニタリング対象、単年度損益、補足等
JICTの収益	配当等収益 (単年度、累積)
その他	カントリーリスクイベント等
現時点の事業の評価	全体を総括した評価
今後の留意点	重点的に注視するべきポイント



ポートフォリオに係る報告



投資に関するガバナンスの現状と強化策（情報開示）

【現状（2024年末）】

- ・関係者との秘密保持契約に留意しつつ、投資案件の支援決定・EXIT時等の報道発表・ホームページへの掲載や、財投分科会、官民ファンド閣僚会議・幹事会等を通じて、JICTのポートフォリオ情報を開示。
- ・社長を始めとした経営幹部による国内外の各種講演会・セミナー等において、JICTの投資案件についての説明を実施。
- ・株主には、経営状況等について、年2回、期央と期末の状況について説明会を実施するとともに、随時、意見交換を実施。

The screenshot displays the JICT website's 'Financial statements' and 'Investments' sections. The 'Financial statements' section lists reports for the fiscal year 2025.10 (October 7) and 2025.6 (June 30). The 'Investments' section provides a list of investment cases, including the approval date and the content of the investment.

認可日	内容
令和7年 8月22日	米国におけるCO2排出量管理・脱炭素化クラウドサービス
令和7年 6月17日	インドネシアにおける屋内通信インフラシェアリング
令和7年 2月4日	LP出資による米国におけるDX事業の海外展開
令和6年 9月30日	LP出資によるインド・東南アジアにおけるICT事業
令和6年 9月5日	米国におけるデータセンター事業の展開支援

（出典）JICTのホームページ：https://www.jictfund.co.jp/

The map illustrates regional activities and seminars across Japan. Key events include:

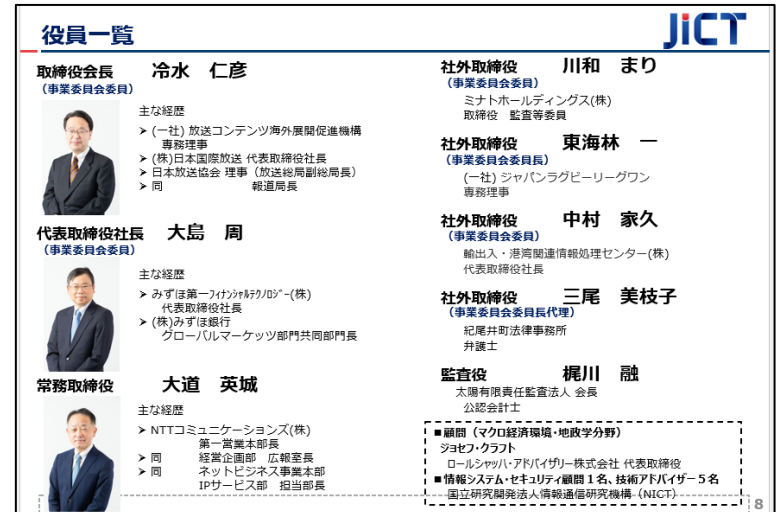
- 財務省「官民ファンド合同説明会」（全国対象オンライン開催、2024年5月）
- 総務省北陸総合通信局等主催セミナー（於：金沢、2023年11月）
- 総務省中国総通局等主催「ICT Expo2025」（於：松江、2025年1月）
- 総務省北海道総合通信局等主催「ICT海外展開セミナー」（於：札幌、2024年6月）
- 三幸会（浜松中小企業）講演会（於：浜松、2023年9月）
- 財務省「官民ファンド合同説明会（中国）」（於：広島、2022年5月）
- メイトインひろしまIoT協議会(MIHIA合同委員会)の講演会（於：広島、2024年5月）
- 九州経済連合会主催セミナー（於：福岡、2023年1月）
- 財務省「官民ファンド合同説明会（福岡）」（於：福岡、2024年5月）
- 総務省沖縄総合通信事務所等主催講演会（於：那覇、2024年5月）
- 財務省「官民ファンド合同説明会（四国）」（於：高松、2023年4月）
- 財務省「官民ファンド合同説明会（東海）」（於：名古屋、2023年5月）
- 総務省東海総合通信局等主催セミナー（於：名古屋、2023年11月）

（出典）検討会・第1回のJICT報告資料

【改善に関わる主な取組み・方向性】

- ・関係者との秘密保持契約に留意しつつも、一層の情報開示を推進すべく、JICTのポートフォリオ情報を分かりやすく取りまとめ、JICTのHPにおいて開示を予定（本検討会におけるポートフォリオの状況に関する報告資料についても、HPでの開示を予定）

- ・ 多様な専門性を持つ委員で構成された事業委員会において、複数回の審議を経て投資の意思決定を実施。
- ・ 個別案件管理は投資戦略部、ポートフォリオ管理全体は投資管理部が所掌しているところ、ポートフォリオの案件数が増加。
- ・ 投資回収が本格化しつつあり、改善計画の達成に向けて、財務管理が一層重要なフェーズに。



(出典) 検討会・第1回のJICT報告資料

- ・現状の事業委員会の構成・運営等を維持しつつも更に質の高い議論が可能となるよう、**外部専門家のオブザーバー参加、外部専門家への意見聴取**を可能に。**2025年4月、マクロ経済環境・地政学分野の顧問を招聘**。
- ・金融分野・エクイティ分野の知見を有する人材採用等を通じて、**投資戦略部・投資管理部における体制を強化**。
- ・**2025年1月、経営戦略部内に財務企画グループを設置**し、高い経験値を有する職員をグループ長として登用。グループ長の指揮の下、改善計画の達成に向けた財務管理を強化。



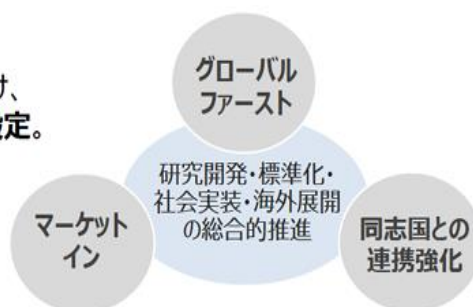
目次

1. 設立初期案件の振り返り
2. 投資に関するガバナンス強化の取組み
3. 海外データセンター投資の方針等
4. Jカーブの見通し

- JICTとしては、総務省の「デジタル海外展開総合戦略2030」において、**重点分野の1つとして位置づけられるデータセンター事業**の海外展開を重要な支援分野として位置付け。
- この位置づけのもと、JICTとして、**情報通信ネットワークの結節点として重要なインフラ**であるデータセンター事業の海外展開支援は、以下の観点から重要であると認識。
 - ① 海底ケーブル事業同様、データセンター事業は、**ICT関連のグローバル市場において、本邦企業が競争力を有する数少ない成長分野**であり、本邦企業の更なる競争力強化に資することで、**データセンター事業に関連する装置・部材等**（冷却装置や光ファイバー等）の**本邦サプライヤー企業への裨益も期待**される。
 - ② 周辺事業への展開として、**データセンターに接続される海底ケーブル事業とのシナジー**や**ワット・ビット連携**はもとより、本邦企業がグローバルに推進しつつある**APN（オール光ネットワーク）とデータセンターのパッケージ展開**により、**将来的に、日本発の新たなビジネスモデルのグローバル展開への貢献が期待**される。
 - ③ 同志国や東南アジア諸国を中心とした海外でのデータセンター投資の支援は、**当該国との経済関係の深化、さらには信頼性の高いデータセンター**の海外展開により、**我が国の経済安全保障への貢献**も期待される。

戦略の基本的考え方

- 2030年頃を見据え、国際競争力の強化と経済安全保障の確保に向け、戦略的自律性・戦略的不可欠性が求められる領域を**重点分野**として設定。
- **各重点分野**について、①**グローバルファースト**、②**マーケットイン**、③**同志国との連携強化**という3つの横断的な考え方に基づき研究開発からグローバルな市場獲得まで一貫した戦略的取組を推進。



データセンター

- オール光ネットワーク（APN）とのパッケージ展開を実現

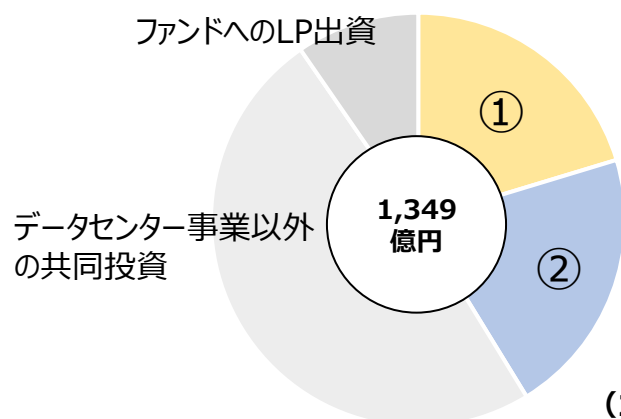
[2030年頃にシェア20%以上]

具体的な取組

- 海外においてAPNや発電システムと連携した新しいデータセンターのモデル実証等の支援
- JICTによる持続的・安定的なリスクマネー供給体制の整備

- データセンター事業への支援については、**AI活用に伴うデータセンター需要の急速な拡大以前から、オフテイクの実需が確実に見込める案件を慎重に見極め**た上で支援を実施してきており、今後とも、同様の方針で支援を実施。
- 足元の本邦事業者のニーズを踏まえるに、ポートフォリオに占める金額面でのデータセンター案件の割合が、今後、増加していくものと想定。ニーズに積極的に応えつつも、**データセンター事業以外の領域への支援も積極的に進める**ことで、**データセンター事業のみに支援が集中しないよう留意**していく。
- データセンター事業への支援の検討にあたっては、①共同出資パートナーの事業戦略、②データセンター事業アセットの分散等に配慮し、以下の観点等を踏まえつつ、支援対象事業を選定。
 - ✓ 政策性の観点： **国際競争力の強化に資する案件**やJICTの支援を契機に、更なるデータセンターの展開や**データセンターに接続される海底ケーブル事業とのシナジー、ワット・ビット連携や将来的にはAPNを含めた周辺事業への展開**が見込める案件等を優先的に支援。
 - ✓ リスク分散の観点： 共同出資パートナー、オフテイク、用途（AI/非AI）、国・地域、通貨等の**分散を十分に考慮**。
 - ✓ 収益性の観点： 投資額の多額の棄損に繋がり得る、完工リスク、オフテイクリスク、技術陳腐化リスク等に留意し、検討案件の事業計画に**一定のストレスをかけた上で収益性を評価**。Exitの方法については、共同投資パートナーの事業戦略を踏まえつつ、**より大きなリターンが可能となるよう、案件に応じて複数のシナリオを想定**。
 - ✓ 民業補完の観点： 海外データセンター事業への資金供給主体が不足している現況に鑑み、当面は積極的に支援を実施しつつも、将来的には、**民間での資金供給の状況やJICTの累積解消等の財務状況を踏まえつつ、民間による資金供給がより難しい（Jカーブがより深い）案件への支援を検討**していく。

【最大支援決定額（累積）ベースでのポートフォリオ】



①インドにおけるデータセンター整備・運営事業

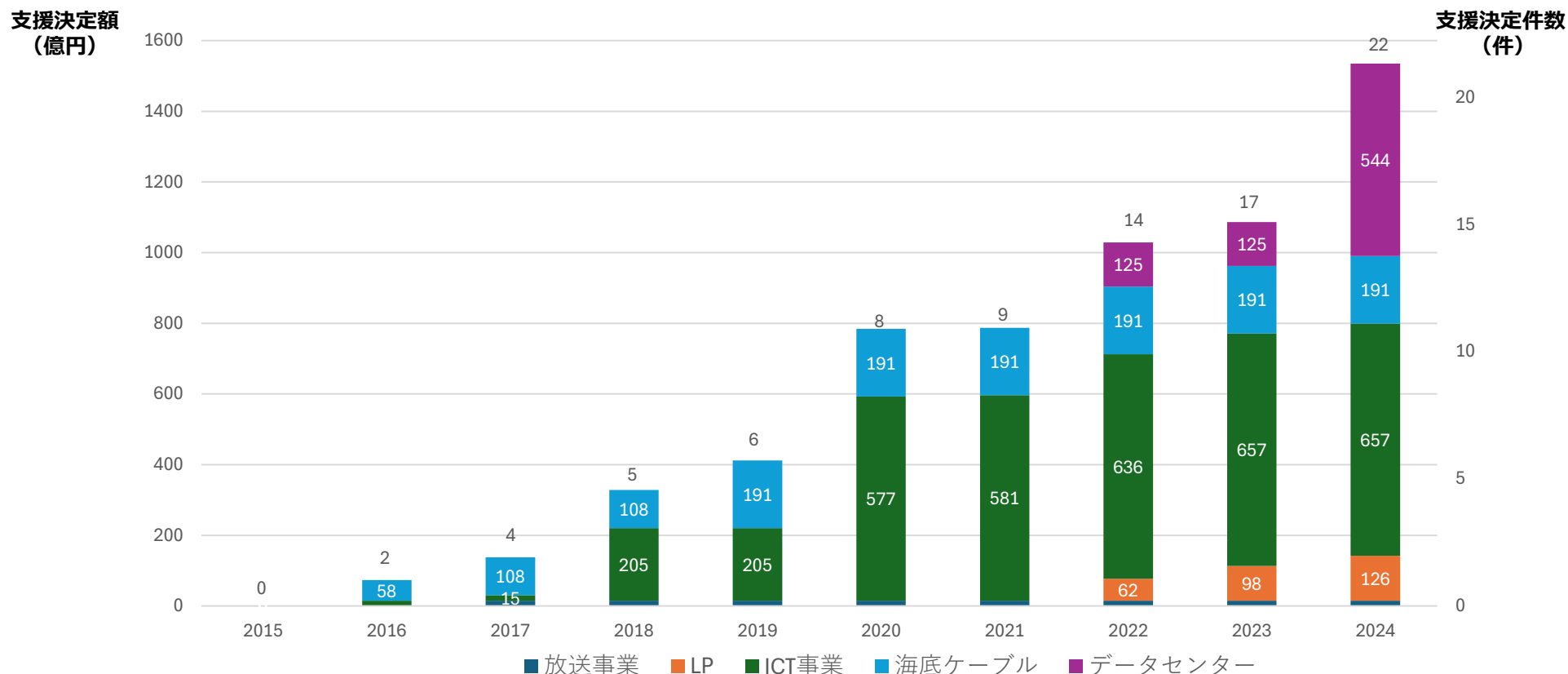
- ・支援決定日：2022/10/24、2024/5/29（追加支援）
- ・支援決定額：最大268億円
- ・事業国：インド
- ・共同出資パートナー：NTT GDC

②米国におけるデータセンター整備・運営事業

- ・支援決定額：2024/9/5
- ・支援決定額：最大276億円
- ・事業国：米国
- ・共同出資パートナー：三菱商事

JICTの支援決定額、投資件数（セクター別累積）

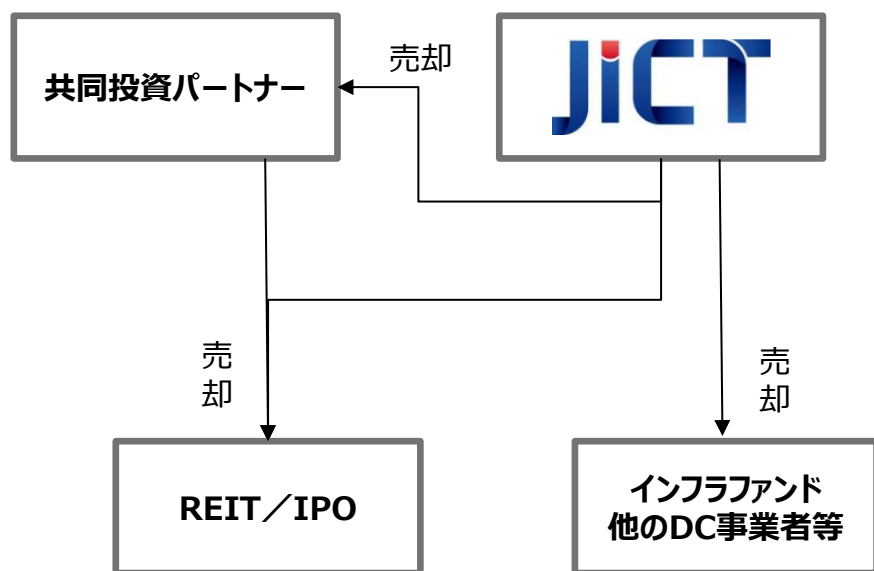
- JICTの支援決定額の累積の推移を支援セクター別にみた場合、本邦企業の海外展開分野のニーズに応じて、年度毎に構成が変化してきており、2022年度以降は、データセンター事業分野への支援決定額が拡大傾向であり、今後とも増加が想定される状況。
- この状況を踏まえ、JICTとしては、データセンター事業の共同投資パートナー企業の事業戦略に配慮しつつ、同事業のEXITによる資産回転等を図ると共に、新たな案件の検討にあたっては、共同投資パートナー企業とも相談しつつ、JICT以外の投資家を招聘する等により、ポートフォリオがデータセンター事業のみに集中しないよう留意していく。



(参考) EXITシナリオの基本的な態様・方針

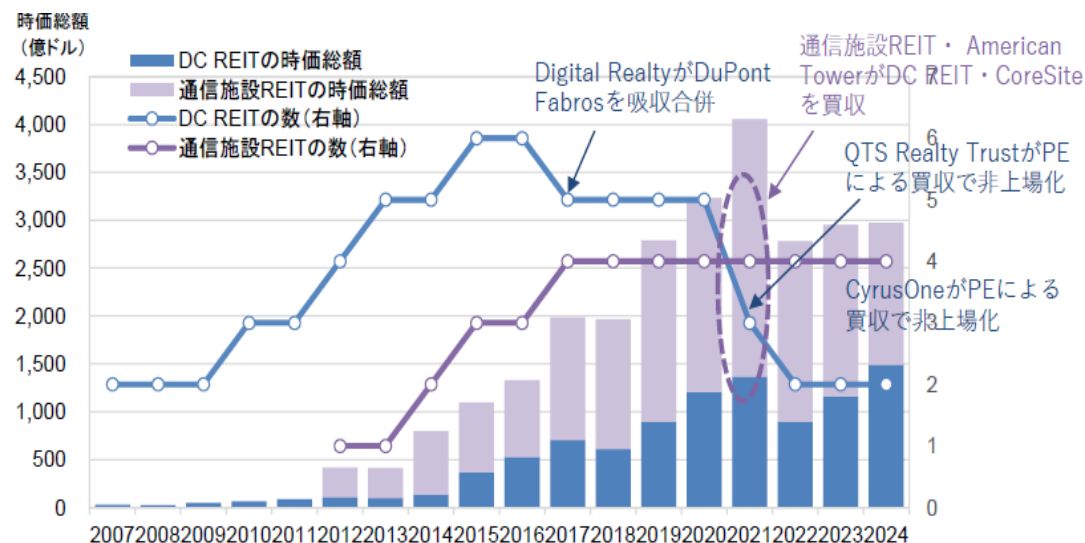
売却先等 (選択肢)	売却額の決定方法	売却タイミング (検討要素)	その他
第三者 (インフラファンド、他のDC事業者等)	売却先との交渉 (相対)	・共同投資パートナーの事業戦略 ・売却ができないロックアップ期間 ・事業が安定するタイミング等を勘案	地域によっては、REIT市場が未整備のケースもあるため、選択肢が制限される場合あり
REIT、あるいは IPO	・REITとの交渉 (相対)、 ・IPO (市場価格)		
共同投資パートナー	売却先との交渉 (相対) or 契約書での事前合意		

EXITパターンイメージ



米国のREIT市場

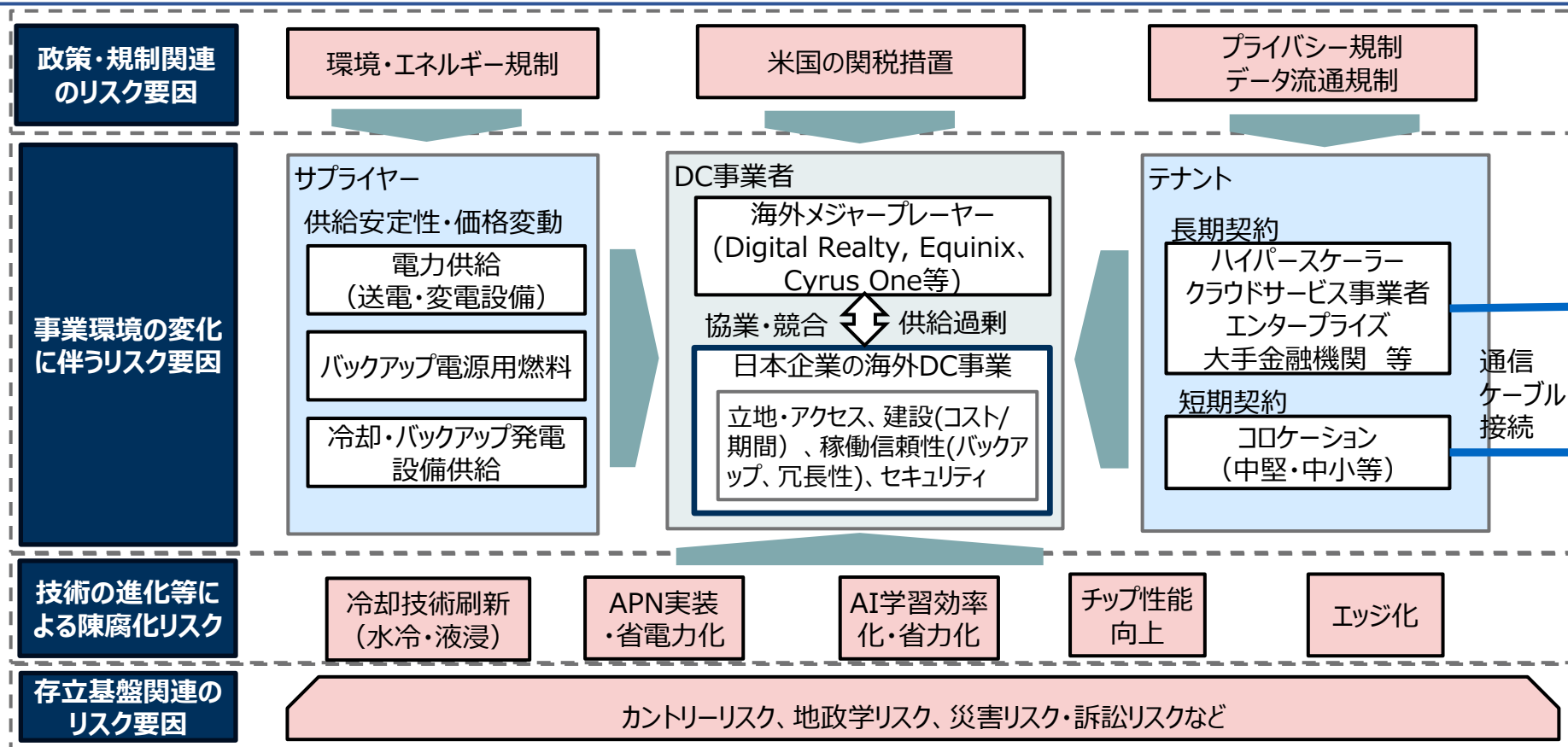
・米国では、REIT市場の整備が進んでいる状況



(出典) 「世界のREIT市場の最新動向」 (三井住友トラスト基礎研究所)

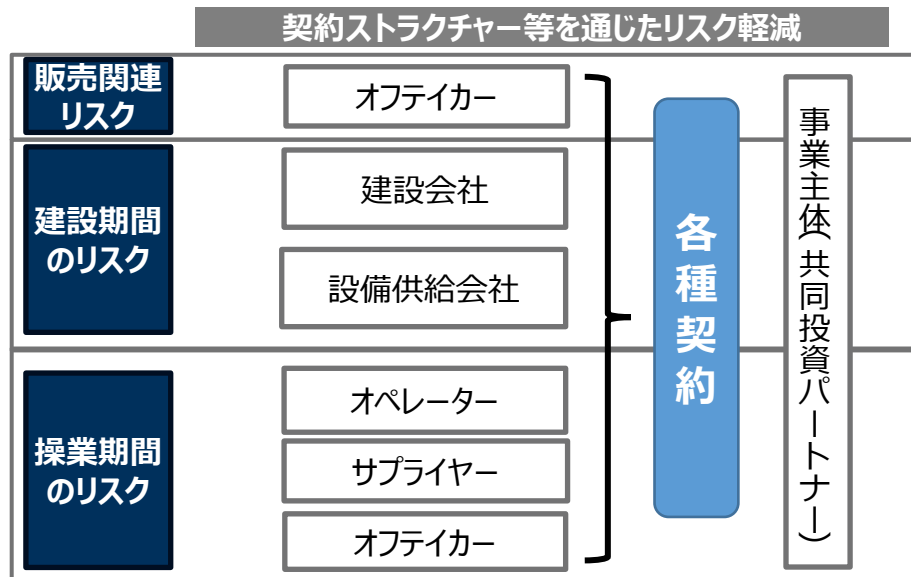
海外データセンター事業のリスク管理

- 海外データセンター事業については、下図の通り、カントリーリスク等のデータセンター存立基盤関連はもとより、政策・規制関連、事業環境の変化関連、技術の陳腐化等、**様々なリスクが存在**するため、次ページのリスク要因について網羅的に精査を実施
- 支援の検討にあたっては、まずは、**事業主体となる共同投資パートナー企業**が、このようなリスク全般に対する知見、経験、対応力を備えているか否かについての慎重な見極めを実施。また、電力供給・通信アクセスを勘案した立地選定、冗長性を含めた稼働信頼性の確保、セキュリティ管理、オフテイク確保につながる競争優位性など、データセンター事業者としての経験、運営能力、競争力について、重点的に確認を実施。
- 昨今のデータセンターの**需給緩和や供給過剰に関する潜在的なリスクについては、特に注視を要する**が、一方で電力の調達が制約となり新たなデータセンター構築が進まないケースも多いため、**事業環境の変化については、継続的なモニタリングを実施**する。



海外データセンター事業に係るリスク軽減策と方向性

- データセンター事業の主なリスクとしては、販売関連（オフテイク確保等）リスク、建設期間における完工リスク、操業期間におけるオペレーション関連リスクに大別される。
- ✓ **販売リスク**： オフテイクとの長期契約獲得の蓋然性を確認するとともに、データセンターのキャパシティの大宗の販売が見通せていない場合は、慎重に検討。また、電力価格の上昇リスクについては、オフテイクに転嫁可能か慎重に見極める。
- ✓ **建設期間における完工リスク**： 契約ストラクチャーを通じて、関係当事者（建設会社、操業会社等）が法的に負担することを確認する。関係当事者がコントロールしきれない残渣リスクは、各デューデリジェンスを通じてリスクの程度を精査の上、高リスク要因が存在し、その軽減策の採用が困難な場合は、慎重に検討。
- ✓ **投資実行後のオペレーションリスク**： 現地実査を含め、定期的なモニタリングを実施し、リスク要因が顕在化した場合には、関係者間での緊急協議を実施し、対処策を検討の上、速やかに実行に移す。
- 今後のデータセンター投資の検討や投資後のリスク管理にあたっては、従来のDDに加え、**カントリーリスクの見極めの観点からは地政学分野の顧問、技術陳腐化等のリスクについてはNICTの技術アドバイザー等**に、適宜示唆を求めると共に、ワット・ビット連携や技術動向を含めたデータセンター市場の動向を知悉した**専門家との情報交換**等も実施していく。



リスクの観点での主なDD/モニタリング項目	
(1)事業主体リスク	事業主体の遂行能力・財務体力等の欠如により事業継続が困難となるリスク
(2)完工リスク	DCを完工できない、あるいは計画より遅延する等のリスク
(3)技術リスク	技術の未成熟や技術陳腐化により事業が立ち上がらないあるいは事業の競争力が劣化するリスク
(4)オフテイクリスク	オフテイクの契約不履行、契約解除等により想定した収入を確保できないリスク
(5)アセットリスク	アセットの流動性、不動産・事業価値の減価により、Exit時に投資元本を毀損するリスク
(6)キャッシュフローリスク	完工遅延、リーシング不芳、資金出入りのミスマッチ等により、資金繰り破綻するリスク
(7)操業・運営リスク	操業・運営能力の欠如により安定した操業が確保されないリスク
(8)カントリーリスク	所在国の政情・社会情勢、事業妨害・占拠の可能性、法規制の不安定化により事業継続が困難となるリスク

(参考) データセンターの事業フェーズに応じた主なリスク要因

建設フェーズ

リスク項目	概要
(1)事業主体リスク	事業主体の遂行能力・財務体力等の欠如により事業継続が困難となるリスク
事業遂行能力	同種の事業経験・管理運営能力が不足し事業継続が困難になるリスク
出資金拠出能力	出資金全額を拠出する能力が不足し資金不足となるリスク
戦略との合致	事業主体の重要な戦略の位置づけになく途中で放棄されるリスク
(2)完工リスク	DCを完工できない、あるいは計画より遅延する等のリスク
制度・許認可リスク	事業に必要な許認可が下りない、あるいは遅延するリスク（電力供給、環境リスクも包含）
建設会社リスク	建設会社に業務遂行能力が欠如しているリスク、債務不履行を起こすリスク
コストオーバーランリスク	資材費・人件費の高騰や、完工遅延等により追加コストが発生するリスク
完工遅延リスク	資材や労働力調達・工程管理不足等により完工が遅延するリスク
性能未達リスク	DCが当初予定していた性能を発揮できないリスク
土地に起因するリスク	洪水、土壤汚染、借地権、インフラへの接続状況等、建設地特有の事情で建設に支障が生じるリスク
(3)技術リスク	技術の未成熟や技術陳腐化により事業が立ち上がらないあるいは事業の競争力が劣化するリスク
技術未成熟リスク	採用技術が十分実証されておらず、稼働に至らないリスク
技術陳腐化リスク	採用技術の陳腐化により将来にわたり競争力が劣化するリスク
(8)カントリーリスク	所在国の政情・社会情勢、事業妨害・占拠の可能性、法規制の不安定化により事業継続が困難となるリスク
法制・税制変更リスク	現地法制・税制が変更され、当初想定されていた建設コスト・事業採算性が確保されないリスク
外貨交換リスク	外貨流動性欠如や兌換規制により事業により得られた地場通貨を外貨に交換できなくなるリスク
事業接収リスク	現地政府により事業が接収されるリスク

操業フェーズ

リスク項目	概要
(4)オフテイクリスク	オフテイクの契約不履行、契約解除等により想定した収入を確保できないリスク
クレジットリスク	オフテイクが破綻し、契約不履行となるリスク
契約解除リスク	何らかの事情により、オフテイクとの契約が解除或いは収入減となるリスク
(5)アセットリスク	アセットの流動性、不動産・事業価値の減価により、Exit時に投資元本を毀損するリスク
(6)キャッシュフローリスク	完工遅延、リーシング不芳、資金出入りのミスマッチ等により資金繰り破綻するリスク
リース価格リスク	リース契約更改時の価格下落により、想定した売上、キャッシュフローを獲得できないリスク
販売リスク	リーシング活動の不調により、想定した売上、キャッシュフローを獲得できないリスク
電力価格変動リスク	調達する電力価格の高騰により想定した売上、キャッシュフローを獲得できないリスク
為替・金利リスク	借入金利が高騰し、支払利息が想定より増加するリスク
	USDの減価により、収支がマイナス、投資元本を毀損するリスク
(7)操業・運営リスク	操業・運営能力の欠如により安定した操業が確保されないリスク
ガバナンス	ガバナンスが効かず、適切な事業運営ができないリスク
利益相反	事業主体と操業者・オフテイク間で利益相反が生じるリスク
電力供給	電力供給能力が足りず、DC事業に支障が出るリスク

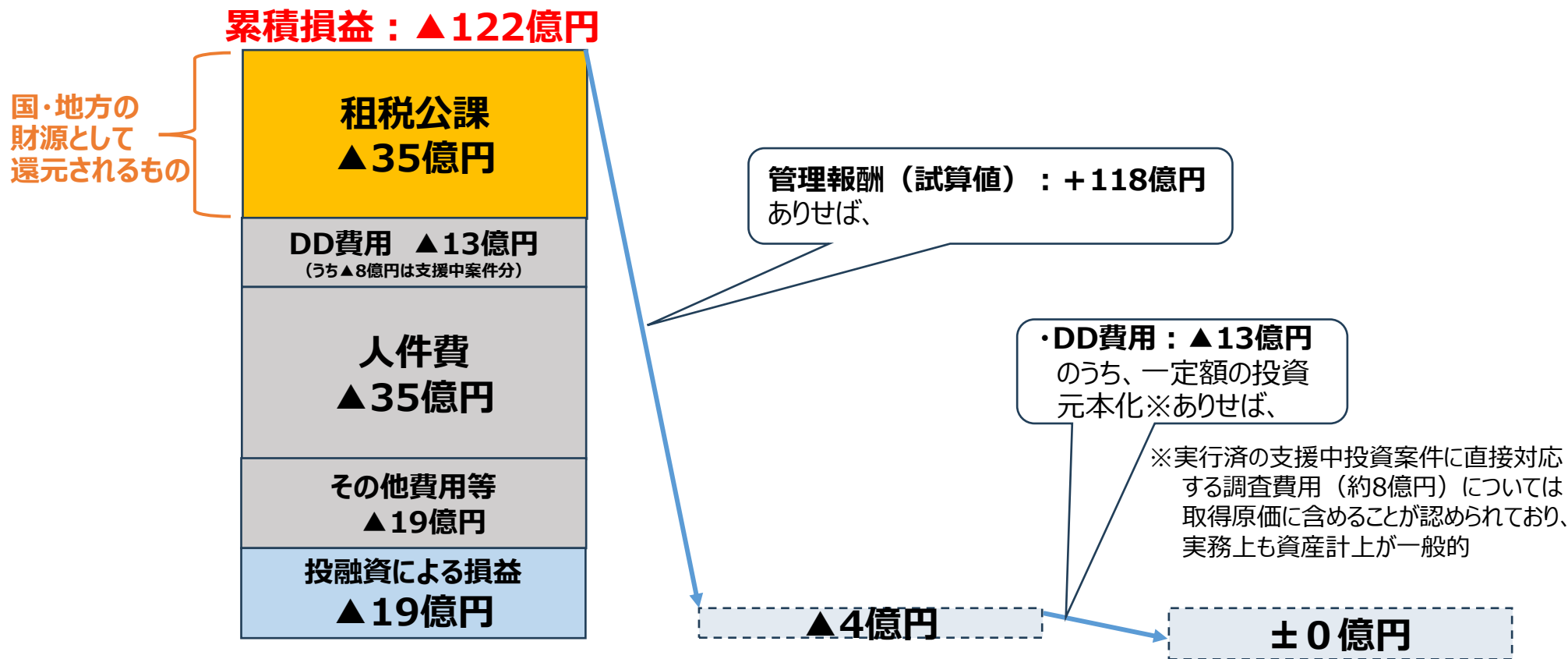


目次

1. 設立初期案件の振り返り
2. 投資に関するガバナンス強化の取組み
3. 海外データセンター投資の方針等
4. Jカーブの見通し

JICTの累積損益（2024年度決算）の内訳等

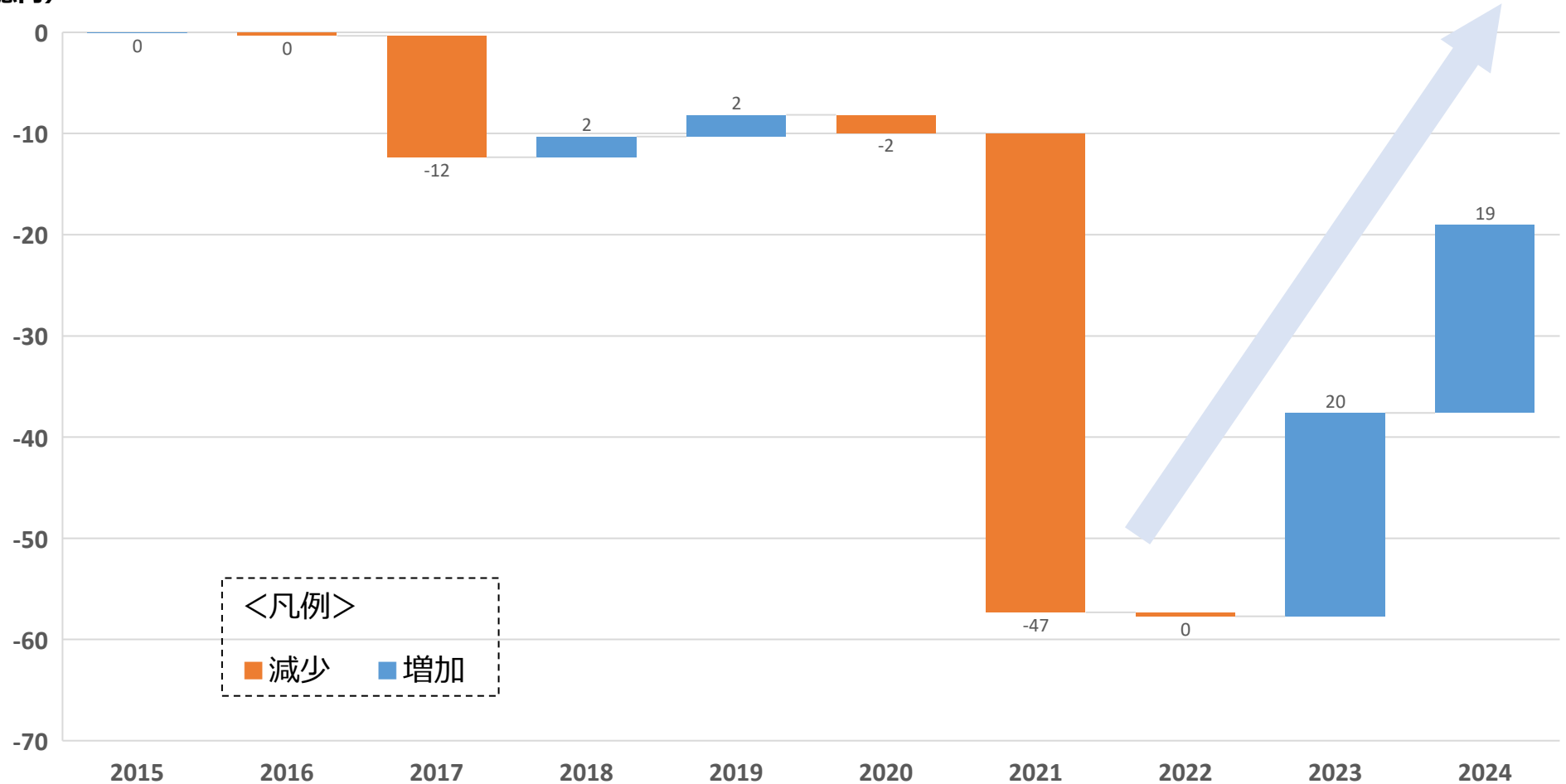
- 民間ファンドと同等の収支構造であったとして累積損益を捉えた場合、JICTの累積損は、ほぼ解消されているレベルにあると試算可能
- 民間ファンドとの収支構造上の主な相違点
 - ①管理報酬（JICTは収益なし）：仮に管理報酬が投資金額の2.5%の場合、累計で約118億円の収益あり
 - ②租税公課のうち、法人事業税資本割：累計で約25億円を費用計上
 - ③DD費用：投資元本化が一般的だが、累計で約13億円を費用計上



(参考) 投融資損益増減の推移

- 過去数年の投融資収支の水準を想定した場合、今年度～来年度までの間に、投融資収支はプラスに転じる見込み。

(億円)



経営改善状況、及びJカーブの見通し

- JICTは、設立後3年の間に支援決定した初期4案件について地政学リスクの顕在化等を踏まえ損失計上を行った影響もあり、**2021年度末に当初の投資計画が未達**となり、**2022年5月に改善計画を策定**。
- 初期4案件以降2024年度までに支援した**直近18件については、現状、いずれの案件も大きな懸念は生じていない**。売上原価（投資活動収支でのマイナス）を計上しているのは、民間ファンドへの管理報酬支払等により収益計上の前に費用計上が行う構造となっているLP出資案件のみ。また、大型案件からの配当収入等により、**2023、2024年度は2年連続の単年度黒字を達成**。
- **設置期限が延長されるという仮定の下で今後の累積損益を想定した新たなJカーブ（見通し）**は下図のとおり。現状、2028年度頃以降に大型案件の投資回収が見込まれており、**順調にEXIT等が進んだ場合には、2029年度に累積損失を解消する見通し（改善計画より3年前倒しでの累積解消）**。仮に設置期限が延長される場合には、今後の中期経営計画においても、新たなJカーブの達成に向けたKPIを設定し、特に、**2029年度の累積解消については必達目標**とする方針。
- なお、**累積解消時の収益については、再投資への活用や株主還元**を見込む。

（単位：億円）

JICTの累積損益に係る計画・実績・見通し

