

官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会（第19回） 概要

日 時： 令和7年12月18日（木）16：45～17：10

場 所： 中央合同庁舎第4号館12階共用1208特別会議室

出席者：
佐藤 啓 内閣官房副長官
池田 弘 公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会会長※
翁 百合 株式会社日本総合研究所シニアフェロー
川村 雄介 一般社団法人グローカル政策研究所代表理事
阪田 渉 内閣官房副長官補
西山 英将 内閣官房内閣審議官
柳瀬 譲 内閣府地域経済活性化支援機構担当室長
鈴木 貴典 内閣府民間資金等活用事業推進室長
田邊 貴紀 公正取引委員会経済取引局調整課長
伊藤 誠一 金融庁総合政策局審議官
大森 康宏 総務省自治行政局地域政策課長
布施田 英生 総務省国際戦略局長
小平 武史 財務省大臣官房政策金融課長
渡辺 公徳 財務省大臣官房審議官（理財局担当）
井上 瞳子 文部科学省科学技術・学術政策局科学技術・学術総括官
石田 大喜 農林水産省大臣官房新事業・食品産業政策課長
河野 太志 経済産業省大臣官房審議官経済産業政策局担当
江澤 正名 経済産業省商務・サービス政策統括調整官
坂本 里和 経済産業省中小企業庁事業環境部長
藤田 昌邦 国土交通省大臣官房審議官（不動産・建設経済局担当）
飯塚 秋成 国土交通省国際統括官補佐官
中尾 豊 環境省大臣官房地域脱炭素推進審議官
※ オンライン出席

1. 官民ファンドの運営に係るガイドラインによる検証報告（第17回）案について
 - ・ 検証報告に関し、西山内閣官房内閣審議官から資料1に沿って、官民ファンドの活用状況、マイルストーン到来ファンド等のKPIの進捗状況、民間VCへのLP出資の状況、投資人材の育成等の状況及び地域活性化に向けた取組、会計検査院報告を踏まえた対応状況、ガバナンス強化等の取組について概要を説明。
 - ・ 「官民ファンドの運営に係るガイドライン」に基づき各官民ファンドが設定したKPI進捗状況について、令和7年3月期にマイルストーンが到来したINCJ、科学技術振興機構、海外通信・放送・郵便事業支援機構の各監督官庁から個別に説明。

- ・ 「新経済・財政再生計画改革工程表2018」（平成30年12月20日経済財政諮問会議決定）を踏まえて「損失を最小化するための改善計画」を策定した農林漁業成長産業化支援機構、「新経済・財政再生計画改革工程表2021」（令和3年12月23日経済財政諮問会議決定）を踏まえて「最低限達成すべき投資計画」を策定した海外需要開拓支援機構、「新経済・財政再生計画改革工程表2023」（令和5年12月21日経済財政諮問会議決定）を踏まえて「改善計画」を策定した海外交通・都市開発事業支援機構のKPIの進捗状況について、各監督官庁から個別に説明。
 - ・ KPIの目標値の見直しを行った産業革新投資機構、官民イノベーションプログラム、海外需要開拓支援機構、日本政策投資銀行、科学技術振興機構、海外通信・放送・郵便事業支援機構、グリーンファイナンス推進機構の新しいKPIについて、各監督官庁から個別に説明。
2. 議題の内容について、意見交換を行った。有識者からの主な意見は以下のとおり。
- ・ 官民ファンドは、しっかりと成長に資するような取組を是非行っていただき同時に、ガバナンスも整えて、リスク管理をしていただきたい。本日、KPIでマネージしながら運用していることは、よくフォローできた。
 - ・ ガバナンスに関して、官民ファンドの多くは、民間出身の専門家が、社外取締役を担い、委員会のメンバーも構成している。こういった方が、案件を決定するために必要な専門知識をしっかりと持って、中立、冷静に、客観的な判断ができるプロフェッショナリティーを持ち合わせていることが大変重要。同時に、執行部をしっかりと監督するという姿勢も大変重要。人材をしっかりとそろえていただき、委員会、取締役のポートフォリオをしっかりと保ちながら、サクセッションしてやっていただきたい。
 - ・ 官民ファンドは、うまくいっているケースもあれば、累積損失を抱えているところもあるが、設立してからの年数が短い組織であれば、執行や委員長の責任が明確になるが、年数の長い組織が多くなっており、そうなると誰が支援決定して、どこでモニタリングを失敗したのか等が検証しにくい面がある。少なくとも、どういうタイミングで支援決定して、どのような課題があるのかということについて、工夫した情報開示をすることによって、ディシプリンが効いてくるものと思う。
 - ・ 大型案件が非常に増えている官民ファンドもある。リスクの偏りなど、リスク管理をしっかりと行っていただきたい。
 - ・ 官民ファンドならではのキャピタリストやエクイティプレーヤーといった人たちをしっかりと育成して、また、こういう人たちが民間に帰っていって、

さらに活躍していくというのも非常に大きな役割。人材育成について、一層の御努力や御尽力、民間の方を入れて訓練するということも引き続きやっていただきたい。

- 多くの官民ファンドがある結果、間接部門の重複、人材がなかなかうまく採用できないなどの問題がまだ解決していない。また、利用者側からも、ワンストップであれば分かりやすいという声もある。できるだけ全体を効率的にしていくという視点でも見直しを行っていただきたい。
- この幹事会発足後、12年を過ぎているかと思うが、ある意味もともと非常に矛盾する2つ、政策目的と収益性の二兎を追う難しさを痛感してきた。それらを踏まえ、十数年たって、私は、全体として官民ファンドはよく頑張っていると評価している。
- もちろん、いろいろと厳しい批判があることは承知。それは虚心坦懐にいかなければいけない。一方で、国の資金を投じながら民間活力を引き出す、いわば民間のカタリストとなるという目的については、全体を見て、成功していると評価。
- 幹事会発足時の日本の財政は、国全体で1,100兆円ぐらいの赤字になっていると言われていたが、間もなく1,500兆円になろうかという非常に厳しい状況。この危機感は、我々で共有していかなくてはいけないと痛感している。
- 投資といったときに、官民ファンドにおける、いわゆるエクイティとデットの区別は、限りなく融合して、なくなってきた。エクイティであり、デットである、いわゆるメザニンを中心に、いろいろな投資形態が出てきている。つまり、純然たるエクイティ投資のノウハウだけでも駄目だし、ある程度のデットの投資というか、融資の知見も必要。これが融合しているところがうまくいっているのではないか。
- 例えば、日本政策投資銀行のファンドが非常にうまくいっている理由の大きな一つは、エクイティ投資とローンを中心とした融資の知見がうまく噛み合っているからではないかと感じている。
- JOINとクールジャパン機構について。収益性を考えたときに、非常に厳しくチェックしなければいけないのは間違いない。例えばJOINにおいては、第三者委員会を発足して検討してきた。もちろん、脇はちゃんと締めてもらわなければ困るが、特にこの足元、日本の経済安全保障が非常に重要なテーマになっている中で、こういった機関の政策目的は、時に応じて濃淡が出てくると思う。そのため、やや長い目というか、少しジェネラスな見方もしてあげてもいいのではないかという印象を持っている。
- クールジャパン機構も巨額の赤字を積み上げて、少し縮んできたが、このところインバウンドのすさまじい増加等を見たときに、日本のクールジャパン

政策は、15～16年前からスタートしたわけであるが、少しづつ成果を上げていることは間違いない。その切り込み隊長としてのクールジャパン機構について、そういった意味において、「儲かっていないではないか」だけではなく、いわばあちこちにそういう種が着弾していったという成果も、政策性として十分に評価してあげていいと思う。

- ・ このところ民間で、アメリカでの新しいDXファイナンスを組み合わせたエンターテインメントの展開、あるいはハリウッドにスタジオをつくって、アニメを作る、といった声が出ている。これらは、いずれもクールジャパン機構が10年前にやって、見事に自爆してしまったケースが多い。なぜ10年前はうまくいかなかったのか、苦い経験をたくさん持っている。
- ・ 官民ファンドの失敗の経験を民間へしっかりと共有していくような仕組みをつくり、ただ単に「損したぞ」と言うのではなく、なぜ失敗したのか、民間が出ていくときに、何を教訓にすべきかという先達としての情報共有、経験共有をしていただきたい。
- ・ (資料1において) 5つの重要分野が示されており、とりわけ現在は科学技術・イノベーション、DX、経済安全保障が喫緊かつ経済的なテーマ。これらを進めるに当たってはスピード感が重要。
- ・ ガバナンスの確保、モニタリングをしっかりとやらなければいけないのは当然であるが、特にこれらの分野においては、どうしても昔からお役所仕事と言われるように、いろいろな検討をしなくてはいけないので、時間がかかってしまう。日本は、失われた30年の間に、官も民も、このスピード感を変えられなかつたことで遅れてしまったのは相当あると私は思っている。したがって、今後、官民ファンドを特に科学技術・イノベーション、DX、経済安全保障という分野で活用するに当たっては、チェック、ガバナンスと同時にスピード感を持ってやっていただきたいと思う。
- ・ 人材育成ということで、リスクマネーを扱う人材の育成がまだまだ足りないのではないか。解散したINCJなどは、人材育成面で一定の実績を上げており、REVICなども、地銀からの出向者を積極的に受け入れて、ファンド運用のノウハウを伝達している。一方で、国内のユニコーンは現在6～8社程度であり、2027年度までにユニコーン100社という政府目標を考えると、遠く及ばない。資金提供側の目利き人材が足りないのは明らか。
- ・ 特に地方への人材供給、地方スタートアップのファンディングには、官民ファンドのネットワークだけでは不足しているので、地方の現況に精通した地方ベンチャーへの人材派遣や、外部等の支援を検討していただきたい。
- ・ リスクマネーをマネジメントする点について関係者には知見を深めてほしい。A-FIVEやクールジャパン機構について、失敗ではなく、経験として捉え

ていただきたい。

- ・ 食や農業、マンガ、アニメなどコンテンツ産業は、今は日本が誇る競争力のある産業になっている。特にコンテンツ産業は、輸出額では半導体を抜いて、自動車に次いで第2位の産業に育っている。それぞれのファンドでしっかりと検証、分析した上で、是非再チャレンジすべきである。
- ・ 官民イノベーションプログラムでは、2012年度に1,000億円が4大学に出資され、2015年度から2020年度にかけて、2本ずつのファンドが各大学に設立されて、運用されている。私は、当初より地方大学、特に政令指定都市の地方大学に是非この仕組みを導入していただきたいと提案していたが、実際は大変難しいということで、実行されていない。一方、スタートアップ5か年計画に記載されている10兆円ファンドの助成対象として、これまでに東北大学の採択があり、さらに今年度、第2期公募における大学の採択もあるようだが、いわゆる地方創生という視点で、他の地方政令指定都市の大学にも、是非官民イノベーションプログラムのような仕組みの新設の検討をお願いしたい。

有識者からの指摘等を踏まえ、引き続き幹事会で検討を行うこととし、検証報告の内容について、幹事会から了解が得られた。

3. 閉会

最後に、佐藤内閣官房副長官から以下の発言があった。

- ・ 本日は、官民ファンドの活用状況等についての報告及び議論を行った。熱心に御議論いただいた有識者の皆様方には感謝申し上げたい。頂いた意見をしっかりと検討に反映させていただきたい。
- ・ 官民ファンド全体としては、累積利益を確保し、民間資金の呼び水効果も発揮しているが、本年5月公表の会計検査院報告においても、累積損失が生じている一部のファンドについて、経営改善に努めること等の指摘があったところ。
- ・ 公的資金を原資とする官民ファンドは、政策目的の実現のみならず出資の毀損の回避も求められるところ。投資リスク管理や組織体制強化等の取組について、他の機関の取組事例も参考にしながら、一層のガバナンス向上に向けて積極的に取り組まれたい。
- ・ 最後に、これまで本幹事会では、官民ファンドの個別の検証を10年以上にわたって定期的に行ってきたところ、こうした積み重ねを踏まえ、今後、政策目的と収益性のバランス、民間資金との役割分担、資本効率性などの観点から、官民ファンドの管理運営の在り方について、改めて見直すべき点がない

か、検討してまいりたいと考えている。

- ・ 関係府省庁及び官民ファンドの皆様方におかれでは、検討作業への御協力を
お願いしたい。