

独立行政法人 日本貿易振興機構  
第五期中期目標

平成31年3月

最新改訂 令和4年8月

經濟産業省

独立行政法人日本貿易振興機構 第五期中期目標 目次

1. 政策体系における法人の位置付け及び役割（ミッション） .....	1
2. 中期目標の期間.....	2
3. 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する事項 .....	2
(1) 対日直接投資やスタートアップの海外展開等を通じたイノベーション創出支援 .....	2
① 質の高い対日直接投資等の促進 .....	3
② スタートアップの海外展開支援 .....	5
③ オープンイノベーションの推進 .....	7
(2) 農林水産物・食品の輸出促進 .....	8
(3) 中堅・中小企業など我が国企業の海外展開支援 .....	10
(4) 我が国企業活動や通商政策等への貢献 .....	14
4. 業務運営の効率化に関する事項 .....	19
(1) 業務改善の取組 .....	19
(ア) 組織体制・運営の見直し .....	19
(イ) 業務の優先順位付けの徹底 .....	20
(ウ) 調達方法の見直し .....	20
(エ) 人件費管理の適正化 .....	20
(オ) 費用対効果の分析と改善 .....	20
(2) 業務の電子化 .....	21
5. 財務内容の改善に関する事項.....	21
(1) 自己収入拡大への取組.....	21
(2) 運営費交付金の適切な執行に向けた取組.....	22
(3) 保有資産の見直し.....	22
(4) 決算情報・セグメント情報の公表の充実等 .....	22
6. その他業務運営に関する重要事項.....	22
(1) 内部統制.....	22
(2) デジタル化への対応 .....	22
(ア) データ利活用の一層の推進 .....	22
(イ) 情報管理及び情報セキュリティの確保.....	23
(3) 人材育成や人材の多様化 .....	23
(4) 働き方改革の推進.....	23
(5) 安全管理.....	23
(6) 顧客サービスの向上 .....	24

別添 政策体系図

※3. (1)～(4)の各項目を「独立行政法人の目標の策定に関する指針」（平成26年9月2日総務大臣決定）に基づき「一定の事業等のまとめり」として扱う。

## 1. 政策体系における法人の位置付け及び役割（ミッション）

### <法人の使命>

日本貿易振興機構は、独立行政法人日本貿易振興機構法第三条にあるとおり、我が国の貿易の振興に関する事業を総合的かつ効率的に実施すること並びにアジア地域等の経済及びこれに関連する諸事情について基礎的かつ総合的な調査研究並びにその成果の普及を行い、これらの地域との貿易の拡大及び経済協力の促進に寄与することを目的としている。

日本貿易振興機構はこれまで、我が国企業の海外展開支援及び新興市場開拓支援、対日直接投資の促進、調査・研究や通商政策への貢献などを中期目標の柱とし、第四期中期目標（平成27年度～平成30年度）では、CPTPP（環太平洋経済パートナーシップに関する包括的及び先進的協定）などのメガFTAの実現を見据え、新たに「農林水産物・食品の輸出促進」を柱に加えるなど、社会経済情勢の変化に応じてその役割と事業を見直しながら、我が国の貿易と投資の促進に資する事業を総合的に実施してきた。

### <政策を取り巻く環境の変化>

我が国の社会経済を取り巻く現状に目を向けると、日本経済が少子高齢化による人口減少という経済社会構造上の大きな変化に直面する一方、海外では新興国を中心に人口増加や所得水準向上が進んでおり、こうした海外の需要を獲得する必要性は依然高い。2018年度にCPTPPや日EU・EPAなどのメガFTAが発効したことを踏まえ、中堅・中小企業や農林水産・食品事業者が、こうした経済連携協定を積極的に活用して海外市場を獲得できる可能性が高まるとともに、これを支援していくことが期待される。

近年特に注目されるのはデジタル経済の拡大である。第四次産業革命とも呼ばれる人工知能やIoT（Internet of Things）などの先端技術や、シェアリングサービスなどの新たなビジネスモデルが進展している。こうしたデジタル経済は今後も更に拡大することが見込まれている。欧州各国、シンガポール、イスラエルをはじめ、世界各国の政府はスタートアップ<sup>1</sup>振興等を行い、イノベーションによってデジタルを中心とした新規市場を創出・獲得して、経済成長を実現しようとしている中、日本企業は出遅れ感が否めない。こうした中、政府の「未来投資戦略2018」（平成30年6月14日閣議決定）では、日本経済の成長に向けて、対内直接投資の活性化、農林水産物・食品の輸出促進、中堅・中小企業等の海外展開支援等に加えて、スタートアップの海外展開についても、日本貿易振興機構に対して施策の実施や貢献を行うよう記載されている。第五期中期目標（以下「本中期目標」という）においては、第四期中期目標（以下「前中期目標」という）の取組に加えて、スタートアップの海外展開支援を実施することで、イノベーションの創出に貢献する。

### <環境変化を踏まえた法人の役割>

こうした社会経済情勢の変化や政府の成長戦略等を踏まえ、かつ長期的視点に立って、

---

<sup>1</sup> スタートアップとは、革新的な製品・サービスやビジネスモデルに挑戦し、急成長を企図する企業を指す

日本貿易振興機構を、経済産業省の政策体系のうち、「対外経済政策」における「国際交渉・連携」、「海外市場開拓支援」、「対内投資」の各施策、「経済産業」における「新陳代謝」の施策、「中小・地域経済」等の政策のうち、貿易・投資の促進に関わる施策を実施するとともに、現場で培った知見を踏まえて政策提言を行う機関として位置付ける。

こうした役割を果たす上で、引き続き国内外の政府・地方自治体・貿易振興機関・研究機関・民間企業・商工団体等と連携し、ベンチャー企業等を含む外部の活力をいかしていく。さらに、本中期目標においては、日本貿易振興機構の強みやリソースを客観的に分析した上で、更に伸ばすべき強みを取捨選択し、それを伸ばしていくことを推進するほか、データや情報技術（以下「IT」という）を積極的かつ戦略的に活用しながら、日本と海外との間の情報、企業、人材、商品、技術、資金などの経済的資源を双方向で効果的・効率的に繋げることで、日本経済の成長と競争力強化に貢献する役割を果たす。

## 2. 中期目標の期間

中期目標の期間は、2019年4月1日から2023年3月31日までの4年とする。

## 3. 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する事項

日本貿易振興機構が、前述の役割を果たして、政府の成長戦略を実現し、日本経済が更なる成長を遂げられるよう、以下の方向で事業活動を実施していく。その際、顧客サービスの向上に努めながら、国内外の広範なネットワークを活用して、国内外の関係機関や外部人材との連携を図り、それら機関・人材を有機的に繋ぐハブとして、我が国の貿易投資振興政策の実施に関し積極的にコーディネートし、日本経済の成長と競争力強化に貢献していく。また、現場の知見やデータを踏まえつつ、困難であっても本質的な課題に対する挑戦・創意工夫を行うとともに、ITを活用することで生産性を最大限上げることで、より高い政策効果の実現を目指す。

さらに、事業内容や支援内容、成果、企業情報などの情報を収集し、事業や政策の効果検証や改善等に繋げていくとともに、デジタル経済の進展を踏まえ、日本貿易振興機構においても人工知能等の新技術を活用しながら、保有するデータを戦略的に統合・分析することで、顧客サービスの一層の高度化を目指すこととする。

### (1) 対日直接投資やスタートアップの海外展開等を通じたイノベーション創出支援

本中期目標では新たに、イノベーション創出に向けた取組を目標にする。イノベーションの定義は様々あるが、本中期目標における対象事業では、経済社会に大きな変化を起こす可能性がある「技術」や「手法」の新規性に着目するほか、世界でイノベーションの担い手になっている「組織」であるスタートアップに着目していく。

## ① 質の高い対日直接投資等の促進

「未来投資戦略 2018」において「2020 年における対内直接投資残高の 35 兆円への倍増（2012 年比）」という政府目標が掲げられており、政府・地方自治体及び関係機関がそれぞれの役割に応じて投資環境の整備や外国企業誘致等に取り組む必要がある。日本貿易振興機構は、我が国の政府機関における対日直接投資促進の中核機関として、政府の「対日直接投資推進会議」での議論を踏まえつつ、関係機関と連携し、コンサルティングを通じた戦略提案、日本におけるパートナー探索等によって、国内におけるイノベーションの推進や地域経済の活性化に資する対日直接投資の誘致に重点化することで、対内直接投資残高の倍増だけでなく、「未来投資戦略 2018」の基本的考え方に掲げられている「潜在成長力の大幅な引き上げ」や「生産性の底上げ」、「外国企業の投資による地域への新たな経営資源の流入等の促進」に貢献していく。なお、本事業により支援した事業者の経済効果の検証も行っていく。具体的には、以下の取組を推進する。

### （関係機関との連携、イノベーションと地域経済活性化への重点化）

日本貿易振興機構の対日直接投資促進業務の経験とノウハウ、在外公館との連携など日本貿易振興機構内外の資源を生かしつつ、今後は各国におけるスタートアップ・エコシステムとの緊密なネットワークを形成しながら、海外において攻めの誘致活動を展開し、ワンストップで外国企業の拠点設立・事業拡大を支援する。

特に、第四次産業革命によるイノベーションの進展、国内における人手不足や地域における社会課題の増加などの社会環境の変化を踏まえて、イノベーションや地域経済活性化に資する対日直接投資に重点を置く。具体的には、(1) 高い付加価値を創出する可能性があり、著しい新規性を有する技術や手法（ビジネスモデル）を用いた事業並びに生産性向上へ貢献する事業、(2) 国内のイノベーション環境の向上に貢献する事業、(3) 地域経済活性化に資する事業、(4) その他政府の政策ニーズに基づいた事業を対象とする。地域経済活性化に資する事業の誘致においては、地方自治体と連携していく。

### （日本企業等と外国企業の協業・連携）

外国企業の拠点設立の有無に限らず、優れた技術を持つ外国企業と日本企業・大学・研究機関をマッチングし、技術提携や共同研究開発などを促進することにより、上記の重点化対象となっている国内のイノベーション創出や地域経済活性化に貢献する。また、日本企業のニーズや課題と、イノベティブな海外スタートアップのソリューションを組み合わせることを通じて、国内でのオープンイノベーションを推進する。

### （国内の投資環境改善）

多くの先進国がイノベティブな外国企業や外国人材の誘致について、熾烈な競争を繰り広げる中、これを勝ち抜くには、日本の投資環境を改善していくことが必要になる。日本貿易振興機構は引き続き日本の投資環境に関する外国企業からの要望を吸い上げるだけでなく、毎年公表することを通じて投資環境の改善を促す。

(対日直接投資促進に向けた情報発信)

海外におけるトップセールス活動や海外メディア、ウェブサイト等を活用し、日本の投資環境の改善成果や最新の施策、市場の魅力などの情報を、外国企業に対して積極的に発信する。特に、規制のサンドボックス制度等の情報発信を通じて、国内のイノベーション創出に資する案件の発掘に努める。

#### 【指標】

ア. 誘致成功件数（協業・連携案件を含む）について、中期目標期間中に 315 件以上を達成する。【基幹目標】

（2017 年度実績：193 件のうち、以下の定義に該当する案件は約 70 件）

対象事業は、以下のいずれかに該当するものとする。特にイノベーションの創出に資する事業を重点的に誘致する。

(1) 高い付加価値を創出する可能性があり、著しい新規性を有する新技術等を用いた事業（生産性向上特別措置法に基づく規制のサンドボックス制度を活用するものを含む。「著しい新規性を有する新技術等」とは、当該分野において通常用いられている技術や手法と比して新規性を有するものを指す。）並びに生産性向上へ貢献する事業。

(2) 国内のイノベーション環境の向上に貢献する事業

(3) 地域経済活性化に資する事業（東京都以外における事業）

- ・ 地方自治体が策定する地域の特色をいかした誘致戦略（政府及び日本貿易振興機構がその策定等を支援するもの）に基づいた事業
- ・ 多くの地域が抱える社会課題の解決に繋がる事業

(4) その他政府の政策ニーズに基づいた事業

イ. 投資プロジェクト支援件数について、中期目標期間中に 3,000 件以上を達成する。

（2015～2017 年度実績：5,133 件）

ウ. 誘致に成功した外国企業から、投資金額を聴取して、本事業に係る金額面の効果の把握に努めること。

（関連指標：対日投資金額及び回答率）

エ. 規制改革等の状況、外国企業の要望等を踏まえつつ、外国企業の意見取り纏めと公表や政府への情報提供等を十分に行い、我が国の投資環境の改善に繋げること。

（関連指標：政府への情報提供件数）

#### <目標水準の考え方>

政府の未来投資戦略において掲げている「日本経済の潜在成長力の大幅な引き上げ」、「日本経済全体の生産性の底上げ」及び「外国企業の投資による地域への新たな経営資源の流入等の促進」を実現するため、支援対象事業をイノベーション創出や地域経済活性化に資するものに重点化することでその抜本的な質の強化を図る。この方針に沿った

誘致活動に予算や人員を集中投下することが必要となることや、スタートアップ支援を追加することによる組織リソースの制約を踏まえ、件数については、2017 年度における誘致成功件数（上記「ア。」の定義に該当するもの）の実績（約 70 件）などを勘案し、中期目標期間中に 315 件以上の誘致成功を目指す。また、同じく政府目標である「2020 年対内直接投資残高 35 兆円」の達成に向け、上記の誘致成功による投資残高増加への寄与に加え、外国企業の意見の取り纏め、公表及び政府への情報提供等を適時行うことにより国内の投資環境整備に貢献する。

難易度の高い誘致に重点化していくことで、成功率の減少が想定されるものの、同時に費用対効果の観点から、成功率の向上に留意することも重要である。前中期目標期間の成功率は平均 10%程度であることから、この成功率を維持することを前提に、投資プロジェクト支援件数は 3,000 件以上とする。なお、支援件数が目標値を超えていなくとも、成功件数が達成できていれば、成功率を高めたものとして評価する。

#### <想定される外部要因>

以上の目標に影響する外部要因として、初年度を基準として、事業遂行上必要な政策資源が安定的に確保されること、急激な為替変動がないこと、世界の政治・経済が安定的に推移すること、国内経済が着実に成長し国内の投資環境整備が進むことなどを前提とし、これら要因に変化があった場合には評価において適切に考慮するものとする。

【難易度：高】イノベーション創出や地域の活性化へ貢献する事業は、投資判断が難しいため、単なる我が国における拠点設立支援のみならず、日本市場への関心を喚起するための働き掛けから、コンサルティングを通じた戦略提案、日本におけるパートナー探索等といった難易度の高い支援を重層的に行いながら最終的な投資決定の経営判断に導く必要があり、こうした案件の誘致成功を目標として設定しているため。

【重要度：高】政府目標における潜在成長力の引き上げや生産性向上、地域経済活性化、対日直接投資残高倍増等に貢献するため、誘致案件を発掘・支援し、誘致成功に結びつけることが重要となるため。

#### ② スタートアップの海外展開支援

「未来投資戦略 2018」において、2023 年までにユニコーン（企業価値 10 億ドル以上の非上場ベンチャー企業）又は上場ベンチャー企業を 20 社創出するという目標が掲げられており、政府と日本貿易振興機構、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）<sup>2</sup>等が連携し、官民による集中支援を行うこととされている。NEDO については、海外展開に関心のある国内研究開発型スタートアップの紹介を受けるなどの連携を行う。

経済産業省は 2018 年に、世界で戦い、勝てるスタートアップを生み出すため、約 1 万社あるスタートアップの中から 92 社を J-Startup 企業として選定した。日本貿易振興機

<sup>2</sup> NEDO は研究開発等の観点から、主に国内向けにスタートアップの支援を実施している。

構は、イノベーションの担い手であるこうしたスタートアップに対して、海外の資金、技術、人材とのマッチングや知的財産の活用支援などを行うことで、海外市場の獲得やイノベーションの創出に貢献するため、以下の取組を推進する。

(関係機関との連携、海外サポーターズの獲得)

海外の先進的な研修プログラムの活用などにより、起業後の早い段階で海外展開を行うスタートアップ（Born Global）を支援し、その増加を促す。また、日本貿易振興機構は各国のエコシステムに入り込み、アクセラレーターやベンチャーキャピタル（以下「VC」という）、各国政府のスタートアップ関係機関等と緊密なネットワークを形成し、J-Startup の海外サポーターズを増やすことで、日本のスタートアップによる海外のリスクマネー獲得や海外での起業、海外市場の獲得を効果的・効率的に支援する。

(世界で勝てるスタートアップの裾野拡大)

J-Startup 企業の活躍・成長を推進するとともに、海外展開に意欲のあるスタートアップへの支援や地域のスタートアップの発掘を通じて、世界で勝てるスタートアップの裾野の拡大にも貢献する。

(より質の高い支援策と成功に向けた効果検証と改善)

ユニコーン創出に貢献する上で、各国のエコシステムの特徴や、公的機関である機構の強みを踏まえて、支援策と成功によるスタートアップへの直接的・間接的な効果を定量的・定性的に検証し、改善していくとともに、限られた資源でより質の高い効果的・効率的な支援策と成功を図るべく、経済産業省と相談した上で、必要に応じて支援と成功の定義の見直しを図っていく。

【指標】

ア. スタートアップの海外展開成功※件数について、中期目標期間中に 100 件以上を達成する。【基幹目標】

※海外における資金調達や拠点設立、外国人材採用、販路獲得（ライセンス契約、売買契約、代理店契約等）、補助金獲得、海外企業との共同研究開発や資本提携、海外での特許権・実用新案権取得など。

イ. スタートアップに対する海外展開支援※件数について、中期目標期間中に 1,200 件以上を達成する。

※海外 VC、海外企業とのマッチング、アクセラレーターとのメンタリング、研修、海外メディア取材、カンファレンス参加、知財相談など。

ウ. NEDO や外国政府機関などの国内外の関係機関と連携するとともに、政府への情報提供等を適時かつ十分に行い、スタートアップ支援環境の整備に繋げること。

(関連指標：他機関との連携状況、政府への情報提供件数)



#### <目標水準の考え方>

2016～2017年度のスタートアップへの海外展開支援件数は年平均約200件だったが、本中期目標ではこれを1.5倍（年平均300件）にして、中期目標期間中に1,200件以上支援する。2016～2017年度の成功率は平均で7.9%であるが、本中期目標では更に高い成功率を目指し、中期目標期間中のスタートアップの海外展開成功件数を100件以上にする。

#### <想定される外部要因>

以上の目標に影響する外部要因として、初年度を基準として、事業遂行上必要な政策資源が安定的に確保されること、急激な為替変動がないこと、世界の政治・経済が安定的に推移することを前提とし、これら要因に変化があった場合には評価において適切に考慮するものとする。

【難易度：高】スタートアップは革新的な事業を扱うことなどから、既存の市場が存在しないなど、その海外展開を成功させるのは難易度が高いため。

【重要度：高】世界的なスタートアップ・エコシステム間競争が激化し、米国や中国等とのイノベーション競争において日本のスタートアップ支援の重要性が高まっている時代背景、また政府目標への貢献の観点から重要な取組であるため。

#### ③ オープンイノベーションの推進

成長戦略実行計画（2020年7月17日）においては、政府は、日本企業の企業文化を変革するきっかけとして、新興国企業との新事業創出を「アジアDXプロジェクト」として推進しており、経済産業省はじめ関係省庁の連携の下、最初のパイオニア的企業数社をピックアップし、リーディングモデルを創出することが目標として掲げられている。日本貿易振興機構においても、2019年12月にはデジタルトランスフォーメーション推進チームを立ちあげ、在外公館と協働し、有望な新興国企業の発掘や現地政府との調整支援など、新興国企業と日本企業との連携を促進していくことが求められている。日本企業のニーズや課題と、イノベティブな海外企業のソリューションを組み合わせることを通じて、海外でのオープンイノベーションを推進する。

#### 【指標】

- ア. オープンイノベーション推進のための海外での協業・連携案件の成功件数を中期目標期間中に11件以上達成する。【基幹目標】
- イ. オープンイノベーション推進のための海外での協業・連携案件の支援件数を中期目標期間中に108件以上達成する。

#### <目標水準の考え方>

2020 年度における日本企業の海外での外国企業との協業・連携を支援した実績見込み 20 件などを勘案し、中期目標期間中（2021 年度-2022 年度）に、108 件以上の支援を目指す。また、成功率は前中期目標期間の誘致成功率約 10%と同程度を想定し、成功件数は 11 件以上を目指す。

#### <想定される外部要因>

以上の目標に影響する外部要因として、初年度を基準として、事業遂行上必要な政策資源が安定的に確保されること、急激な為替変動がないこと、世界の政治・経済が安定的に推移することを前提とし、これら要因に変化があった場合には評価において適切に考慮するものとする。

【難易度：高】日本企業が海外企業と協業・連携してオープンイノベーションをおこすためには、双方の企業をよく調査した上で丁寧にマッチングを行う必要があり実際の案件形成につなげることは極めて難易度が高いため。

【重要度：高】政府目標におけるパイオニア企業の発掘、リーディングモデルの創出を達成するためには、協業・連携案件の発掘・支援し、協業の成功に結びつけることが重要であるため。

## (2) 農林水産物・食品の輸出促進

「未来投資戦略 2018」において「2019 年に農林水産物・食品の輸出額 1 兆円」という目標が掲げられている。CPTPP や日 EU・EPA などのメガ FTA の発効を踏まえ、日本貿易振興機構は、前中期目標期間で培った知見と国内外のネットワークを生かし、政府、地方自治体、業界団体等と連携して、農林水産物・食品の輸出を推進する。特に各都道府県産品等の輸出を支援する役割を担う地方自治体に対して、日本貿易振興機構が政府関係省庁・団体等と連携してオール・ジャパンで取り組んできた輸出支援の知見・ノウハウを共有することで、地方自治体間の効果的な PR 連携を促すとともに、農林水産物等の更なる輸出支援機会の提供に繋げていく。

その際、「農林水産物の輸出力強化戦略」に基づく支援の着実な実施と質的向上に努めることで成果の最大化を図るとともに、日本食品海外プロモーションセンター（JFOOD0）による戦略的な日本産品のマーケティングをうまく連動させていく。

### (商流構築支援の強化)

日本のブランドの訴求力を高め、より効果的な輸出支援を展開するため、これまで行ってきた商流構築支援と情報発信を強化する。具体的には海外市場のニーズに応じた輸出商品のコンサルティング機能の強化、海外バイヤーのニーズに応じた柔軟な商流構築の機会の構築を行っていく。

### (日本食品の海外プロモーションによる輸出促進)

2017 年に新たに立ち上げた JFOOD0 は、日本貿易振興機構が持つリソースを最大限活用

しつつ、海外における日本の農林水産物・食品のブランディングのため、日本産農林水産物・食品のオール・ジャパンでのプロモーションを行う。それを通じて、将来民営化することを視野に、事業者の関心を外需創造に向けるための象徴的な成功事例の創出に努める。また次期中期目標において、対象品目の輸出額全体に効果を波及できるよう、課題解決に向けた提案などの取組を行う。

(制度的対応への支援)

規制緩和や強化、証明書発行体制の整備等、輸出関連の制度的対応ニーズを把握し、政府への働きかけを行うとともに、制度的対応が行われたタイミングをとらえて市場開拓支援事業を展開するなど、制度的対応支援から具体的なビジネス促進までの一貫した支援に引き続き取り組む。

(生産者・事業者間のネットワーク構築支援)

輸出に新たな活路を見出すことは、我が国農林水産業・食品産業の従事者にとって喫緊の課題となっているものの、リスクをとって輸出に取り組む農林漁業者・食品製造業者等は未だ限定的な状況にある。将来的な輸出産業としての基盤を強固なものにするために、小規模な単位で生産・製造を行う生産者や事業者間のネットワーク構築あるいはグループ化を図り、実際の取引獲得に向けて貢献していく。

(輸出未開拓市場の獲得)

将来的な輸出先有望市場の開拓を支援できる公的機関の強みを踏まえて、日本の生産者・事業者が独自に市場参入を図るには未だリスクが高いと思われる輸出未開拓市場への参入支援を通じて、成功事例の創出に努める。こうした成功事例の創出とノウハウの展開により、民間企業による意欲的な新規市場開拓を促していく。

【指標】

ア. 輸出成約金額（見込含む）について中期目標期間中に 1,100 億円以上を達成する。

【基幹目標】

(2015～2017 年度実績：811 億円)

イ. 輸出支援件数（延べ社数）について年平均 4,160 件以上を達成する。

(2015～2017 年度実績：年平均 4,962 件)

ウ. JF00D0 のプロモーション参加事業者の対象品目・対象地域向けの年間輸出額について、前年度比 112%以上を達成する。

エ. JF00D0 の対象地域における対象品目について、プロモーションにより輸出額全体が伸びているかチェックし、プロモーションの効果を波及できるよう、課題解決に向けた提案などの取組を行うとともに、象徴的な成功事例の創出に努める。

(関連指標：対象地域における対象品目の輸出額の伸び率（対前年度比）、象徴的な成功事例)

オ. 生産者・事業者間のネットワーク構築や輸出未開拓市場の獲得など、難易度の高い事

業に挑戦し、輸出成約に繋げていく。

(関連指標：ネットワーク構築件数及び輸出成約金額、輸出未開拓市場への海外展開成功件数及び輸出成約金額)

カ. 事業者からの情報収集、政府等への情報提供・提案等を適時かつ十分に行い、輸出環境の整備に繋げること。

(関連指標：政府等への情報提供件数、政府への提案内容)

#### <目標水準の考え方>

- 輸出成約金額の目標値の設定に当たっては、生産者・事業者間のネットワーク構築や輸出未開拓市場の獲得など、難易度の高い事業を強化することや、組織リソースの制約を踏まえつつ、前中期目標期間の平均実績を上回る目標値を設定することで、「2019年に農林水産物・食品の輸出額を1兆円」という政府目標の達成に貢献する。具体的には、前中期目標期間の輸出成約実績額(2015~2017年度実績:811億円)の年平均である270億円について、4年分である1,080億円を上回る1,100億円を目標値として設定する。1件あたりの成約金額を高めるため、輸出支援件数は前中期目標の後半期間の目標値とする。
- JFOOD0の目標値については、政府目標である「2019年に農林水産物・食品の輸出額1兆円」への達成に向けて、2017年の実績額8,071億円に鑑みると、輸出額を年率1.12倍増加させる必要があることを踏まえ、プロモーション参加事業者の対象品目・対象地域向けの年間輸出額について、各前年度比112%(1.12倍)以上とする。

#### <想定される外部要因>

以上の目標に影響する外部要因として、初年度を基準として、事業遂行上必要な政策資源が安定的に確保されること、急激な為替変動がないこと、世界の政治・経済が安定的に推移すること、海外における輸入規制が強化されないことなどを前提とし、これらの要因に変化があった場合には評価において適切に考慮するものとする。

【重要度：高】農林水産物・食品の輸出額1兆円という政府目標の達成に貢献すべく、マッチング機会の提供などの支援や生産者・事業者間のネットワーク構築、輸出未開拓市場の獲得を実施し、輸出成約に結び付けることが重要となるため。

#### (3) 中堅・中小企業など我が国企業の海外展開支援

「未来投資戦略2018」において、2020年までに中堅・中小企業等の輸出額・海外現地法人売上高を2010年比で倍増するという政府目標が掲げられている。CPTPPや日EU・EPAなどのメガFTAの発効を踏まえ、高い技術力を有し、海外市場で十分に勝負できる潜在力を有する中堅・中小企業など、我が国企業の海外展開(輸出・投資)を推進する。その際には、地域経済の活性化、通商政策、産業政策への貢献や日本の魅力の発信も意識する。また、中小企業基盤整備機構(中小機構)や地方自治体、中堅・中小企業の海

外展開を支援する民間企業などの関係機関と積極的に連携する。中小機構とは、定期的に連絡調整を行って連携の強化を図り、一層効果的な海外展開支援に繋げていく。また、経営相談などの支援が必要な事業者を中小機構へ紹介すると同時に、海外に展開できるポテンシャルがある事業者について中小機構から紹介を受けるなど、両機構の機能を踏まえた連携を強化する。

また、日本からの輸出や海外進出、進出後の現地展開や事業見直し、第三国展開など、様々な段階や業種における支援を行い、幅広いケースについて対応できるよう、データでのノウハウ蓄積を推進する。

#### (波及効果の高い中堅・中小企業へのハンズオン支援)

未来投資戦略等の政策目標の達成への貢献及び我が国企業のニーズ等を踏まえ、中堅・中小企業等我が国企業の海外展開の成果創出に向けて、効果的かつ効率的な支援を行う。具体的には、地域の商工会議所や金融機関など国内各地域の企業支援機関と連携しながら中堅・中小企業の海外展開支援にハンズオンで取り組んだ「新輸出大国コンソーシアム」を中核事業とし、地域未来牽引企業をはじめとする波及効果の高い企業への支援に重点化する。

#### (越境 EC の活用とデータ活用)

世界の越境 EC 市場が急速に拡大し、新たな海外展開の販路として重要性が増している状況を踏まえ、越境 EC を活用した市場開拓支援に新たに取り組む。その際には越境 EC における購買情報等を取得し、各国の消費者行動を分析するなど、海外における消費者のニーズ把握に努めることで、海外展開成功率を向上させていく。

#### (グローバル人材の活躍・育成)

中堅・中小企業の海外展開を担う人材の不足が顕在化している状況を踏まえ、グローバル人材の活躍・育成支援を推進する。グローバル人材をめぐる中堅・中小企業の多様なニーズを踏まえて、海外展開において重要な戦力となる留学生などの高度外国人材の獲得・定着支援を行うとともに、我が国企業人材の国際ビジネスの能力開発支援を行う。これらの支援策を連携して行うことで、効果的・効率的な支援を推進する。

具体的には、関係府省庁、国際協力機構や日本学生支援機構等の独立行政法人、大学等の関係機関との連携の下、日本貿易振興機構が一元的な情報提供を行うプラットフォームの機能を担うとともに、高度外国人材の受入に係る企業への伴走型支援を提供することなどにより、海外展開へ効果的に繋げていく。

#### (イノベーションを踏まえた新市場獲得支援)

イノベーションによって製品やサービスの用途が変化・広がることを踏まえ、過去の成功例のみに捕らわれず、中小機構等とも連携して、我が国企業が海外における高付加価値な新市場を獲得できるよう支援していく。

#### (難易度の高い海外展開)

リスクが高い事業を支援できるという公的機関の強みを踏まえて、難易度が高いもののポテンシャルが大きいフロンティア市場の成功事例を創出する。フロンティア市場は、日本企業の輸出・投資が少ないもののポテンシャルのある「地域」への海外展開と、医療機器等の「高付加価値な産業分野」での海外展開とする。こうした成功事例の創出とノウハウの展開により、民間企業による自発的なフロンティア市場の展開を促す。

#### (海外におけるビジネス環境の改善)

市場の拡大が期待される新興国等における日本企業の市場開拓を積極的に支援するため、日本貿易振興機構が中核となって、関係機関との密接な連携による現地での課題対応や海外人材とのネットワークの構築を図り、ビジネス環境の改善に貢献する。こうした市場開拓に向けては、対象となる市場の発展度合い、日本企業の進出の程度、競合企業との競争環境等を勘案し、それぞれの国・地域に応じた戦略的な取組を官民一体となって実施する。その際、現地の産業育成やビジネスを通じた社会的課題解決に向けた支援を実施し、我が国のプレゼンスを向上させるとともに、相手国政府等との関係強化を図る。

#### (知的財産権の活用・保護支援)

知的財産権の取得や保護、その活用支援を通じて、我が国企業の海外展開活動を支援する。具体的には、各国の知財制度の内容や変更に係る情報提供を行うほか、工業所有権情報・研修館などの関係機関との連携を強化し、海外への出願支援、侵害対策の相談や補助事業、侵害発生国での執行機関職員等の能力構築支援等を行う。また、海外展開時の知的財産権侵害の発生を回避するために、セミナー等での積極的な情報発信や普及啓発などを通じ、予防的取組を推進していく。さらに、海外での技術流出問題についても対処すべく、営業秘密漏洩対策支援を強化する。

#### 【指標】

- ア. 輸出・投資等の海外展開成功件数（見込含む）を毎年 6%以上増加させる。初年度である 2019 年度を 12,255 件（11,658 件（10,998 件×1.06）+補正見込件数 597 件（563 件×1.06））とする。2020 年度は 13,239 件（12,357 件+補正見込件数 882（832 件×1.06））とする。2021 年度は 13,956 件（13,099 件+補正見込件数 857 件（808 件×1.06））とする。2022 年度は 14,137 件（13,885 件+補正見込件数 252 件（237 件×1.06））とする。【基幹目標】
- （2015～2017 年度実績：年平均 10,998 件。補正予算事業によるものを含めば年平均 14,106 件）
- イ. 支援対象企業の輸出額・海外現地法人売上高を増加させ、政府目標の達成に貢献する。  
（関連指標：支援対象企業の輸出額・海外現地法人売上高の支援前後における伸び率）
- ウ. 輸出・投資等の海外展開支援件数（延べ社数）について、年平均 3,600 件以上を達成する。（2015～2017 年度実績：年平均 6,286 件）

- エ. 難易度の高い海外展開も支援しながら、全体の成功率を維持・向上させる。  
(関連指標：成功率、業務改善や試行的取組などの実施状況)
- オ. 難易度が高いものの、ポテンシャルが大きい海外展開支援に一層取り組んでいく。  
(関連指標：フロンティア市場への海外展開の支援件数及び成功件数、業務改善や試行的取組などの実施状況)
- カ. 貿易投資相談に対応する。  
(関連指標：貿易投資相談件数)
- キ. 知的財産権等に関して、海外での予防的取組等の普及啓発を行う。  
(関連指標：予防的取組等の普及啓発件数)
- ク. ビジネス環境の改善や経済連携の強化等に向けた、相手国政府との対話等の枠組みの構築や二国間協力事業の実施等を通じて、相手国政府との関係を強化し、我が国の通商政策や企業活動の円滑化に貢献する。  
(関連指標：相手国政府等への協力事業の実施件数、ビジネス環境整備の実施件数)
- ケ. 様々な条件における海外展開においても、効果的な支援が提案できるよう、多様な形態の企業・事業を支援し、そのデータを蓄積する。  
(関連指標：延べ社数)

#### <目標水準の考え方>

- 政府目標である「2020 年までに中堅・中小企業等の輸出額及び海外現地法人売上高の合計額 2010 年比 2 倍を目指す」ことを達成するためには、2016 年時点で同合計額が 20.6 兆円であることを踏まえて、2020 年の 25.6 兆円を実現するためには、年率 6%以上の伸びが必要になる。2015~2017 年度の海外展開成功件数は 10,998 件（補正予算事業によるものを含めば 14,106 件）であることから、これを年率 6%以上伸ばすことを目標とする。

#### <留意事項・想定される外部要因>

指標イについては、2019 年度の実績を踏まえ、数値目標をおくことが妥当か検証し、2020 年度に行われる 2019 年度法人評価時を目安に、経済産業省へ報告する。経済産業省はこれを踏まえて、必要に応じて中期目標等を見直す。なお、業界によって単価が大きく異なることにより、成約金額の大きさに係る偏りが生じるため、これを是正する観点から、伸び率は企業ごとの伸び率を単純平均して算出する。

外部要因として、初年度を基準として、事業遂行上必要な政策資源が安定的に確保されること、急激な為替変動がないこと、世界の政治・経済が安定的に推移すること、海外における輸入規制、外資規制が強化されないことなどを前提とし、これら要因に変化があった場合には評価において適切に考慮するものとする。

【重要度：高】中堅・中小企業等の輸出額・現地法人売上高の合計額を 2 倍にするという政府目標の達成に貢献するため。マッチング機会の提供などの支援を実施し、海外展開成功に結び付けることが重要となるため。

#### (4) 我が国企業活動や通商政策等への貢献

独立行政法人日本貿易振興機構法の第十二条に記載されているとおり、貿易に関する調査とその成果の普及、アジア地域その他の地域の経済及びこれに関連する諸事情に関して調査研究等を行うことが求められている。また「未来投資戦略 2018」において、日本企業が果たす現地社会への貢献について発信することなど、自由貿易の推進においても貢献が求められている。

日本貿易振興機構は、世界各地に展開した拠点網、海外の地域・産業等に豊富な知見を持つ人材、現地政府・企業・研究機関・国際機関等とのネットワーク、アジア経済研究所における地域研究・開発研究の蓄積などの強みを最大限に活用して、調査・分析・研究活動を実施するとともに、民間企業や国内外政府等に向けて積極的に情報提供や政策提言活動を行い、海外における我が国の企業活動や通商政策等に貢献する。特に、海外ビジネス情報の収集・提供については、企業ニーズの収集・分析に基づき、具体的なビジネスの進展に繋げるよう努める。

#### (本部、国内事務所、海外事務所、アジア経済研究所の連携)

本部、国内事務所、海外事務所及びアジア経済研究所は、相互に連携して、調査・研究等の機能向上を図る。具体的には、アジア経済研究所は、本部、国内事務所及び海外事務所のネットワークを活用して収集した企業情報や産業情報等を活用しつつ、企業や政府のニーズにより的確に対応した研究等を行う。

また、本部、国内事務所及び海外事務所は、アジア経済研究所の有する研究蓄積やネットワークを活用しつつ、我が国企業や政府では入手が難しい、現地の政治・経済・社会に関する付加価値の高いビジネス情報を企業や政府へ提供するとともに、政策実施機関として施策の成果・課題等を分析し、政府に積極的にフィードバックする。

#### (国内外政府への政策提言、経済連携の推進)

我が国企業による海外展開や外国企業による日本への投資等を支援する上で、個別企業では解決の難しい諸課題を集約・分析し、国内外政府に政策提言等を行い、課題解決に向けた政策の実現を促す。

また、日本との貿易投資関係や経済関係全般も含めた、通商政策の効果的な推進に資する情報発信を積極的に展開する。例えば、草の根レベルからの関係強化の取組が重要視されている国において、海外事務所のネットワークを活用し、互恵的な経済関係構築に資する情報発信を行う。

さらに、メガ FTA など世界規模での経済連携の動きが広がる中、我が国の経済連携の推進に向けた政策提言や相手国政府関係者との対話等の活動を強化するほか、経済連携などの政策実現によって得たメリットを確実に日本企業に還元するため、経済連携協定の普及・活用促進を行う。

#### (情報発信・活用の高度化)



情報発信の高度化を図り、利用者の増加や利便性の向上に繋げる。具体的には、調査成果の情報発信にあたって、一層ニーズを踏まえた情報となるよう、メディアの引用件数等により、企業や社会への波及を可視化する方法を検討する。また、調査成果を幅広く普及させるために、スマートフォンの普及を踏まえたモバイルフレンドリー対応を一層進めるほか、ウェブサイトの利便性向上に努める。

アジア経済研究所は、その目標設定について、独立行政法人通則法における国立研究開発法人の目標設定に関する規定を準用し、「研究開発の成果の最大化その他の業務の質の向上に関する事項」を次のように定める。

#### (学術研究成果の最大化を通じた政策立案への貢献)

アジア経済研究所は、学術研究によって蓄積された研究資源を活用し、効果的かつ効率的な幅広いアウトリーチ活動<sup>\*</sup>を通じて、我が国の政策担当者やメディア、経済界、国民各層、さらには新興国等の政府、産業界、市民社会等にも幅広く積極的に研究成果を還元し、我が国企業の貿易投資の拡大ならびに我が国政府の通商政策立案の基盤となる質の高い分析と情報を提供する。

政策立案への貢献にあたっては、政策担当者のニーズや政策課題を踏まえた研究テーマの選定や、中間報告や定期ブリーフィングなどによる政策担当者との緊密なコミュニケーションの実施などにより、顕在化している政策課題に対応した世界水準の学術研究を実施するほか、現時点で顕在化していない中長期的な政策課題にもなり得るアジェンダを提示することで、政策立案への広範な貢献を果たす。

※アウトリーチ活動とは、外部向けに研究成果等（知識の蓄積や情報・データも含む）を発信し、知的貢献や社会的インパクト形成を目指すとともに、多様なニーズを把握するための諸活動のこと。

#### (付加価値の高い学術研究成果の創出と蓄積)

アジア経済研究所は、前項に示した「学術研究成果の最大化を通じた政策立案への貢献」を実現するため、我が国におけるアジア地域およびその他の地域に関する研究の拠点として、国際的な政治・経済・社会情勢等、中長期的かつ革新的な視点に立った分析を通じて、大学や民間企業では実施し難い先駆的かつ独創的な研究活動を実施し、世界の公共財となり得る付加価値の高い研究成果を創出し、良質な研究資源を蓄積する。

新たな知見を獲得し、新たな付加価値を生み出す基盤となるこれらの研究活動を通じて、特に、高い専門性をもつ多様な研究者の集積を強みとして、国際的な政治・経済・社会秩序の変容や技術革新がもたらす産業構造の変化ならびにこれらが我が国を含めた国際社会に与える影響などについて、国・地域・分野を横断した研究を強化する。また、持続可能性や包摂性の追求が問われる地球規模の課題について、我が国の国益に資するだけでなく、世界の発展への貢献にも繋がる研究成果を創出する。

(国際的な研究ハブ機能と学術情報プラットフォーム機能の発揮)

アジア経済研究所は、上記目標を実現するための方策として、世界の研究機関・研究者等とのネットワーク形成を通じ、国際機関や海外の大学・研究機関との共同研究等を推進する。また、国内外の優れた研究人材を活用しながら、国際的な研究ハブとしての機能を高め、蓄積された研究資源を活用して世界への知的貢献を行う。

そのための必須機能として研究マネジメント機能をさらに強化するとともに、図書館の資料情報基盤整備や情報発信機能の強化を通じて、アジア地域およびその他の地域に関する学術研究の知的基盤をなす公共財として、学術情報プラットフォーム機能を発揮する。

#### 【指標】

- ア. 経済産業省の通商政策等の立案担当者に対する役立ち度アンケート調査を実施し、4段階評価で上位2つの評価を得る割合について、8割以上を達成する。【基幹目標】
- イ. 調査関連ウェブサイトの閲覧件数について、2019～2021年度は年平均250万件以上、2022年度は年平均810万件以上を達成する。  
(2015～2017年度実績：年平均246万件)
- ウ. 日本貿易振興機構の調査について、国内外のメディア（雑誌、新聞、Webサイト、テレビ）を通じて広く発信する。  
(関連指標：調査成果に係るメディア引用件数)
- エ. 政策担当者及び企業関係者等への日本貿易振興機構の事業や海外情報等に関するブリーフィングに対応する。  
(関連指標：ブリーフィング件数)
- オ. 国内外で行うセミナーや説明会において、最大限ウェビナーを導入して参加者を増やすなど、情報発信の高度化を図る。  
(関連指標：ウェビナー導入率)
- カ. 他機関主催のセミナーへの講師派遣や参加者数・閲覧件数の多いセミナー開催など、費用対効果が高いかたちで、企業ニーズを踏まえた調査・研究及び情報提供を積極的に行う。  
(関連指標：講師派遣を行った他機関主催のセミナー数、セミナー等での講演における参加者数・動画閲覧件数)

#### <留意事項・目標水準の考え方>

- 政策立案における高い貢献度を実現するため、立案担当者に対する役立ち度アンケート調査を新たに実施。その上で、アンケート調査において役に立つという回答の割合は、従来のサービス利用者向けアンケート調査における目標と同様、8割以上にする。調査関連ウェブサイトの閲覧件数については、前中期目標期間の平均実績を上回る目標値を設定する。

※目標水準を見直し、令和4年度目標値の引き上げを実施。

- ニーズを踏まえた情報発信の効果および継続的な改善を判断する指標として、調査成果に係るメディア引用件数が、適切な指標か否かを検証する。

#### 【アジア経済研究所に係る評価軸及び関連する指標】

##### ➤ 評価軸（１）

効率的・効果的なアウトリーチ活動によって研究成果が適切に還元され、貿易投資の拡大と我が国政府の通商政策立案等の基盤となっているか

（評価指標）

- ・ 研究成果の効率的・効果的なアウトリーチ活動の実施
- ・ 研究成果のアウトリーチ活動を通じた、我が国のメディア、経済界、国民各層、新興国等の政府、産業界、市民社会への還元による社会的効果
- ・ 政策研究対話<sup>※</sup>における政策担当者からの評価（４段階評価で上位２つの評価を得る割合が８割以上）

※政策研究対話とは、研究所に所属する研究者等、または研究所が実施する研究事業に参画している研究者等が、政策担当者に対して、定期的及び政策担当者の要請に応じて、対面形式にて研究成果の還元（情報提供及び提言）ならびに政策ニーズの把握等を行う活動のこと。

政策立案における高い貢献を促すため、目標水準を４段階評価で上位２つの評価を得る割合が８割以上とする。目標水準の考え方については、上記指標アと同様とする。

（モニタリング指標）

- ・ 講演会・セミナー・国際シンポジウム等の開催件数
- ・ 政策研究対話の実施件数
- ・ メディア等における取り上げ件数

##### ➤ 評価軸（２）

大学や民間企業では実施し難い先駆的かつ独創的な付加価値の高い研究成果が創出されているか

（評価指標）

- ・ 具体的な先駆的かつ独創的な付加価値の高い研究成果の創出状況

（モニタリング指標）

- ・ 誌上、ウェブサイト上または口頭での論文発表件数
- ・ 創出された研究成果の外部評価（業績評価委員会による総合評価）

➤ 評価軸（3）

国際的な研究ハブ機能ならびに学術情報プラットフォームとしての機能を発揮しているか

（評価指標）

- ・新たに形成した又は維持している学術ネットワークの量と質
- ・学術情報センター等における学術情報の蓄積と運用状況および活用状況

（モニタリング指標）

- ・国際学会・国際会議等への参加数および招待講演数
- ・研究所が主催・共催・参画した国際会議等の開催数
- ・実施した学術ネットワーク活動<sup>※</sup>の外部評価（業績評価委員会による総合評価）
- ・学術情報・データ蓄積等の発信（掲載）・アクセス件数・ダウンロード件数

※学術ネットワーク活動とは、研究ハブとしての機能を発揮しつつ国内外の大学・研究機関や外部の研究者・有識者等との関係において実施する学術的活動のこと。

#### 4. 業務運営の効率化に関する事項

##### (1) 業務改善の取組

中期目標の達成や成果向上に向けて、組織として、PDCA サイクルに基づく業務実績・活動の把握や、一層の創意工夫、業務改善、効率化に取り組むこととする。

運営費交付金を充当して行う業務については、本中期目標期間中、政策的経費等は除外した上で、一般管理費（人件費を除く。）及び業務経費（人件費を除く。）の合計について毎年度平均で前年度比 1.15%以上の効率化を行うものとする。この他、各年度以降で新たに必要となり運営費交付金を充当して行う事業についても、翌年度から年 1.15%以上の効率化を図るものとする。

##### (ア) 組織体制・運営の見直し

組織体制の見直しについては、柔軟に組織を変更できる独立行政法人の制度の趣旨を活かし、「3. 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する事項」に示した目標の達成に向けて、本部、大阪本部、アジア経済研究所、日本食品海外プロモーションセンター、国内事務所及び海外事務所間、さらには経済産業省等の関係機関との間での連携強化や情報の円滑な流通に留意しながら、事業のより効果的な実施が可能となる組織設計を行う。

また、国内外の各事務所がサービスの最前線であることから、各事務所の業績及びコスト情報を把握した上で、中期計画において定める評価手法に基づき、事務所単位での評価を引き続き行う。また、事務所単位でのサービスの質の向上に努めつつ、事務所ネットワークの効率化・質の向上を図る。

##### ○国内事務所（貿易情報センター）

国内事務所は、地方自治体等における貿易・投資施策の策定プロセス等へ積極的に参画するなど、地元での連携強化を図る。

前中期目標期間中に新たに6カ所の国内事務所が設置され、46都道府県48カ所に事務所が存在する。このネットワークを活用し、各地域の特性やニーズなどを踏まえた効果的・効率的な支援を強化する。また、全国8カ所に設置した「地域統括センター」を起点として、地域で連携した製品の海外市場開拓など、都道府県の枠組みを超えた広域事業を展開していく。

国内事務所の配置や運営規模については、その妥当性に関する考え方を更に整理した上で、各事務所の活動、成果及び今後の可能性、地方自治体・関連団体との連携状況などの定量的・定性的な情報を踏まえ、主に成果に見合った適正な人員配置や運営となるよう、費用と便益を適切に比較してその妥当性を定期的に検証して運営改善を図るとともに、より効果的、効率的な事務所ネットワークを検討し、必要な見直しを行う。

また、国内事務所における地方自治体からの分担金について、前中期目標期間の後半に設立された事務所は、基礎的活動経費の分担を原則折半としている。日本貿易振

興機構に求められる役割が増大するなか、地元と共同運営する国内事務所については、基礎的経費の折半分担を原則に、引き続き応分の地元分担を求めていく。

さらに、中小機構の地方事務所との共用化又は近接化に引き続き取り組み、中小企業の海外展開支援が一体的に行えるよう、一層の連携協力を図る。

#### ○海外事務所

海外事務所は、スタートアップを含む企業の海外展開や政策的支援のニーズ、対日直接投資活動の展開等の観点で重要となる国々において、必要な拠点・ネットワークの強化を図る。その際、海外事務所の配置や運営規模について、その妥当性に関する考え方を整理した上で、「3. 国民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する事項」の成果及び今後の可能性、当該国・地域に対する企業や政策的支援のニーズ、民間サービスの状況などの定量的・定性的な情報を踏まえ、費用と便益を適切に比較してその妥当性を定期的に検証し、既存事務所の更なる見直しを実施するとともに、将来ニーズの高い国への事務所及び職員の配置を進める。

また、事業の連携強化等を図るため、現地における事務所及び所員の法的地位等を保持することに留意しつつ、国際協力機構、国際交流基金及び国際観光振興機構の海外事務所との共用化又は近接化を引き続き進める。

#### (イ) 業務の優先順位付けの徹底

限られた資源の中で、求められるニーズが増大かつ多様化する中、業務の優先順位付けを徹底し、より効果の見込まれる新たな手法での業務に資源を集中すべく、引き続き優先順位の低い業務の合理化や廃止を進めていく。

#### (ウ) 調達方法の見直し

迅速かつ効果的な調達の観点から、調達全般にわたって不断に合理化に取り組むとともに、「独立行政法人における調達等合理化の取組の推進について」（平成 27 年 5 月 25 日付総務大臣決定）を踏まえて、日本貿易振興機構が策定した「調達等合理化計画」に掲げられた目標を達成する。

#### (エ) 人件費管理の適正化

中期目標の達成や、政府や社会から期待される役割を果たすために必要となる適正な人員の配置を行う。その際、給与水準については、国家公務員等の給与水準を十分に考慮し、手当てを含め役職員給与の在り方について厳しく検証した上で、給与水準の適正化を図るとともに、給与水準及びその合理性・妥当性を対外的に公表する。

#### (オ) 費用対効果の分析と改善

業務運営にあたっては、政府方針、他機関との役割分担等を踏まえつつ、事業の実施に要した費用及び事業によって得られた効果を把握・分析し、費用対効果の改善に取り組むことで、限られた資源を最大限活用し、事業成果を一層高める。

## (2) 業務の電子化

日本貿易振興機構内及び関係機関、支援企業等との迅速かつ効率的な情報共有、意思疎通、さらには、適切な意思決定等の業務効率化を可能とするべく、「国の行政の改革に関する取組方針～行政の ICT 化・オープン化、業務改革の徹底に向けて～」を踏まえ、引き続き IT を活用した業務改革及びペーパーレスの推進を含めた執務環境の整備を図る。

デジタル庁が策定した「情報システムの整備及び管理の基本的な方針」（令和 3 年 12 月 24 日デジタル大臣決定）にのっとり、情報システムの適切な整備及び管理を投資対効果を精査した上で行うとともに、情報システムの整備及び管理を行う PJMO（Project Management Office）を支援するため、PMO（Portfolio Management Office）の設置等の体制整備を行う。また、情報システムについて、クラウドサービスを効果的に活用する。

上記取組の実施に際しては、以下の指標例を参考にする。

- ・ PMO の設置及び支援実績
- ・ 情報システム整備に係る投資対効果の精査結果
- ・ 情報システム経費
- ・ クラウドサービスの活用実績
- ・ オンライン手続（申請等）の利用率
- ・ 新たに公開したデータ種類数
- ・ 他機関を含む情報システム間のデータ連携の整備実績
- ・ 政府が整備する共通機能等の活用実績

## 5. 財務内容の改善に関する事項

「未来投資戦略 2018」等で示された日本貿易振興機構への政策的な期待・要請に応えるため、財政基盤の一層の健全化を図るとともに、必要な経営資源を機動的に投入していく。

また、財務内容の健全性を確保する観点から、資金の借入については、特段の事情がない限り厳に慎む。

### (1) 自己収入拡大への取組

第一期から第四期中期目標期間においても自己収入の拡大に向けて取り組んできたところであるが、本中期目標期間中に、事業者からの受益者負担の拡充や新たな収入源の実現など、より一層自己収入の拡大に取り組むことで、より多くの事業ニーズに対応できるよう、組織・事業運営の財政基盤を強化し、国への財政負担の抑制に引き続き取り組む。具体的には、セミナーや展示会、商談会の開催等について受益者負担の拡大を図るとともに、会費収入等の自己事業については、利用者が減少している事業はサービスの内容を見直すとともに、費用対効果を検証する。地方自治体や業界団体からの受託事業については、より安定した自己収入のため、個別事業の成果を可視化し、継続的な事

業獲得につなげる。

さらに、引き続き地方自治体・関係機関等との連携を通じた、外部からの分担金の拡大を目指す。

## (2) 運営費交付金の適切な執行に向けた取組

運営費交付金については、引き続き収益化単位ごとの予算と実績の管理を行うとともに、各年度期末における運営費交付金債務に関し、その発生要因を厳格に分析し、減少に向けた努力を行うこととする。

## (3) 保有資産の見直し

保有する資産については、多角的な観点からその保有の必要性について検証し、支障のない限り、国への返納等を行う。

## (4) 決算情報・セグメント情報の公表の充実等

財務内容等の一層の透明性を確保するとともに、活動内容を政府・国民に対して分かりやすく示し、理解促進を図る観点から、事業のまとまりごとに決算情報・セグメント情報の公表の充実等を図る。

## 6. その他業務運営に関する重要事項

### (1) 内部統制

業務範囲の拡大等による業務量の拡大が引き続き見込まれる状況下において、以下の通り内部統制の充実を図り、中期目標に基づき法令等を遵守しつつ業務を遂行し、ミッションを有効かつ効率的に実施する。

- 「独立行政法人の業務の適正を確保するための体制等の整備」（平成26年11月28日総務省行政管理局長通知）に基づき、業務方法書に定めた事項の運用を確実に実施する。
- 役職員の行動指針となる行動憲章を、全職員に毎年度、周知徹底を図る。
- 日本貿易振興機構の業務執行及び組織管理・運営に関する重要事項について、定期的に役員会を開催し、審議・報告する。その結果を組織内に伝達し、役職員全ての認識を共有する。
- 年度途中における目標の達成状況及び予算の執行状況を確認し、PDCAサイクルに基づく業務改善、予算再配分等を行い、限られた資源の中での事業成果の向上を図る。
- ミッション遂行の障害となるリスクを把握・評価し、適切な対応を図る。
- アジア経済研究所における研究が適正に行われることを確保するため、研究不正防止および研究倫理審査等の制度を充実させる。

### (2) デジタル化への対応

#### (ア) データ利活用の一層の推進



データの利活用を進め、顧客サービスの高度化と業務の一層の効率化を図るとともに、政府のデジタル・ガバメント施策と連携する。収集すべき情報の項目については定期的に見直すとともに、データベースへの情報の入力を徹底させる仕組みを確立していく。

#### (イ) 情報管理及び情報セキュリティの確保

「独立行政法人等の保有する情報公開に関する法律（平成 13 年度法律第 140 号）」及び「個人情報の保護に関する法律（平成 15 年法律第 57 号）」に基づき、適切な対応を行う。

個人情報の取り扱いについては、引き続き、全職員に対する研修や点検を毎年度実施するとともに、サイバーセキュリティの観点からも適切に保全し、組織内全体での適切な管理の徹底を図る。

情報セキュリティ対策については、「サイバーセキュリティ戦略」（平成 30 年 7 月 27 日閣議決定）等の政府の方針を踏まえ、サイバーセキュリティ戦略本部において作成された「政府機関等の情報セキュリティ対策のための統一基準」に基づき定めたポリシーに従って情報セキュリティ対策を講じる。政府、関係機関等と脅威情報を共有し、不正アクセス等が発生した場合は、迅速かつ適切に対応する。

#### (3) 人材育成や人材の多様化

世界の政治、経済、ビジネス情勢がめまぐるしく変わる中、世界各国を対象に、政治・経済・社会情勢・諸制度、産業・企業、消費動向等の情報を収集・発信し、日本と世界を繋げることにより、幅広い業種における企業の貿易や投資を支援する日本貿易振興機構の重要性が高まっている。また、デジタル市場の獲得やスタートアップ支援、海外フロンティア市場の開拓など機構へのニーズが一層多様化していることに加え、企業が機構に求める情報やコンサルテーションの水準がますます高度化している。

こうした変化に柔軟に対応しつつ、限られた資源の中で社会に高い価値を提供するには、職員一人ひとりの自律的、主体的な意欲向上や能力開発が一層求められている。このため、これを促す人材・キャリア開発計画を策定し、PDCA を行って不断に見直しながら実施していく。さらに、ナショナルスタッフの育成・活用、外国人職員の採用、国内外の外部組織との人材交流、企業経験者等の外部人材の活用などを通じた人材の多様化を引き続き図る。

#### (4) 働き方改革の推進

「働き方改革実行計画」（平成 29 年 3 月 28 日働き方改革実現会議決定）を踏まえ、柔軟な働き方をしやすい環境整備、女性・若者が活躍しやすい環境整備などを推進する。また、働き方等に関するアンケート調査を定期的に行い、職員の評価を参考にして、働き方改革を推進する。

#### (5) 安全管理

天災や突発的な事故等の非常事態に備え、関連規程やマニュアル等の改訂を毎年度検

討し、危機管理体制の整備を図る。

また、海外における各国・地域の治安、自然災害、環境汚染等の情報を適時かつ正確に把握し、迅速かつ適切な対策を講じるとともに、有事を想定した訓練・研修を実施する。

#### (6) 顧客サービスの向上

日本貿易振興機構が提供するサービスの内容について幅広く伝えるとともに、毎年度、全国で企業や関係機関等からサービスに対する意見や要望を聴取する機会を設けるなど、顧客サービスの質的向上、改善に向けた不断の取組を行う。

## 政策体系における独立行政法人日本貿易振興機構

### 経済産業省 政策体系

経済産業省の政策体系においては、海外市場開拓支援や対日投資の推進、調査・研究等を通じて、以下の①、④、⑤の政策の実施を求めている。

① 経済成長（新陳代謝）

② 産業育成

③ 産業セキュリティ

④ 対外経済  
（国際交渉・連携／海外市場開拓支援／対内投資）

⑤ 中小企業・地域経済  
（貿易投資に関わる施策）

⑥ エネルギー・環境

⑦ 生活安全

### 未来投資戦略

対外経済政策等を通じて貢献できる、未来投資戦略（政府の成長戦略）に掲げられた施策のうち、日本貿易振興機構の貢献が求められているものは以下の通り。

2020年までに外国企業の対内直接投資残高を35兆円に倍増

2023年までにユニコーン又は上場ベンチャー企業を20社創出

2019年に農林水産物・食品の輸出額1兆円を達成

2020年までに中堅・中小企業等の輸出額・現地法人売上高を倍増（約25兆円）

上記の他

- ・越境ECの活用
- ・高度外国人材受入れのプラットフォーム機能
- ・ルールに基づく自由で公正な経済秩序の構築
- ・日本貿易振興機構の海外事務所強化等

### 日本貿易振興機構の重点政策（第4期中期）

#### ○ 対日投資促進

我が国における対日投資促進の中核機関として、オープンイノベーションの推進や地域経済の活性化に資する対内直接投資促進に向けた取組を一層強化・推進。

#### ○ 農林水産物・食品の輸出促進

品目別輸出団体のサポート等「オールジャパン」での取組や、政府、自治体、業界団体等と連携したワンストップ・サービスを更に強化し、農林水産物・食品の輸出を推進。

#### ○ 中堅・中小企業等の海外展開支援

関係機関と連携しつつ、輸出や海外進出、進出後の現地展開、さらに第三国展開まで一貫した切れ目ない支援を実施。

#### ○ 我が国企業活動や通商政策への貢献

### 第5期中期目標期間の方向性

#### ○ 対日直接投資やスタートアップの海外展開等を通じたイノベーション創出支援

- ・イノベーションの創出や地域経済の活性化等に資する対日直接投資へ重点化。
- ・スタートアップの海外展開支援により、海外のリスクマネー・技術・人材の獲得等を支援。

#### ○ 農林水産物・食品の輸出促進

「農林水産物の輸出力強化戦略」に基づく取組の着実な実施とJFOODOによる戦略的な日本製品のプロモーションの継続・強化を通じて、両者をうまく連動させながら支援。

#### ○ 中堅・中小企業など我が国企業の海外展開支援

関係機関と連携する「新輸出大国コンソーシアム」を核として、越境ECや高度外国人材の活用等を通じて、中堅・中小企業等の海外展開支援を推進。

#### ○ 我が国企業活動や通商政策等への貢献