

独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）の
第5期中期目標期間終了時における業務・組織全般の見直しについて

令和4年8月
経済産業省

1. 基本的な考え方

- 日本貿易振興機構（以下、「JETRO」という）は、日本の貿易投資振興機関として、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設置された。第5期中期目標（以下、「第5期」という）において、2018年7月に閣議決定された「成長戦略2018」をはじめ、政府が日本経済の成長に向けて掲げた意欲的な目標及びそれに対する中期的なコミットメントに対応する形で、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農林水産物・食品の輸出促進、③中堅・中小企業等我が国企業の海外展開支援、④我が国企業活動や通商政策等への貢献、をJETROの事業の柱に設定した。
- 第5期中期目標の設定に当たっては、支援件数といったアウトプット指標だけでなく、成功件数・成約金額といったアウトカム指標を設定している。2019～2021年度の3年間で、ほぼすべてのアウトカム指標を飛躍的に増加させ、目標を達成してきている。
- 第5期以降の経済・社会の環境は大別して以下の通り指摘されている。

① 揺らぐ経済秩序

グローバル化の進展により、その恩恵を受けない人や国との格差、デジタル革新による富の偏在、重商主義的な政策・自国中心主義や経済安保を事由とした分断が広まり、大国による一方的措置が多用され、世界は「多極化」の様相を呈している。このように国際経済秩序が揺らぐ中、ロシアによるウクライナ侵略は、世界経済を減速させ、インフレ圧力を強め、地政学的な不安定性を更に高める可能性がある。また、G7以外の国々の対ロシア姿勢は様々であり更なる多極化と、それによる経済・産業の実体面での影響が懸念される。

② 日本経済の「グローバル化」の遅れ

海外の成長市場の取り込みには海外企業との協業・連携や海外人材が有するスキル等の活用等、グローバル経営の徹底が必要である。他方、そのために必要なスキルやノウハウを有した経営者や経営層を担う人材が不足している。加えて、デジタル化等の産業構造変化により、国境を越えた高度人材の獲得競争が活発化しており、特に、IT分野では世界的な賃金高騰等も背景に、日本企業による優秀な外国人材獲得はさらに難易度が上昇している。更に、GDPに占める対内直接投資残高の割合は世界でも最低水準となっており、海外資本の更なる活用のポテンシャルは依然として大きい。また、

対外投資や現地法人設立を通じ、事業の海外展開という意味でのグローバル化は一定程度進展しているが、進出先におけるさらなる売上増加や中堅・中小企業の海外展開の一層の拡大が課題となっており、また成長市場における対外投資についても、これまでの工場投資に加えグリーン・デジタル企業への出資等、更なる開拓の余地がある。

③ 国際経済活動における共通価値及び経済安全保障への関心の高まり

人権や環境といった共通価値を実現するため、企業活動の変革を促す取組が先進国を中心に活発化している。2021年11月にはカーボンニュートラルを表明した国が150カ国を越え、EUではカーボンリーケージ防止の水際措置として、炭素国境調整措置を検討中である。また、米欧は人権侵害の排除を重視しており、制裁、貿易管理、デューデリジェンス等の制度を強化している。このような流れの中、必要な対策を怠れば、今後、米欧等の市場を目指すサプライチェーンから、日本企業が排除されるリスクもある。また、グローバルなサプライチェーンの脆弱性や、国家・地域間の相互依存リスクが顕在化する中、各国が戦略物資の確保や重要技術の獲得にしのぎを削る政策を展開している。加えて、ウクライナ侵略によって顕在化した「民主主義対権威主義」の二項対立的構図は、従来の米中摩擦等の大国間の主導権争いと相まって、今後も先鋭化する可能性がある。日本は、各国の経済安全保障の動向をよく見極めた上での対応が求められている。

④ 円安・インフレへの懸念

ウクライナ危機に端を発する食料・エネルギー等の輸入価格の上昇に、近年の円安傾向が拍車をかけ、国内ではコストプッシュインフレの兆しが出てきている。これらは日本企業の海外展開においても影響を与える可能性がある。

2. JETRO に期待される役割

JETRO は引き続き、日本の貿易投資振興を通じて、日本経済の維持・成長に貢献していくことが求められている。令和4年6月閣議決定の政府の成長戦略である「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」及び2022年産業構造審議会報告書では、対内直接投資の促進、スタートアップの海外展開支援、越境ECの活用や関係機関等の協調した高度外国人材とのマッチングを含む中堅・中小企業の海外展開支援、現地事務所の機能強化を通じた日本企業支援について明記されている。また、改正輸出促進法（令和4年5月25日公布）において、JETRO と認定農林水産物・食品輸出促進団体（以下、「認定輸出促進団体」という。）の協力に係る努力義務規定が措置され、令和4年6月に改訂された「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」（以下、「輸出拡大実行戦略」という。）では、認定輸出促進団体等と連携した農林水産物・食品の輸出拡大について、JETRO が役割を担うことが明記されている。

次期中期においても、JETRO はこれら政府目標に貢献しながら、日本経済の成長と競争力強化において役割を果たすことが期待されている。

3. 業務の見直しの方向性

○第 5 期においては各事業の柱ごとに以下の課題が明らかとなった。

(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

対日直接投資について、所定の目標を高いレベルで達成しているものの、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こととしたため、地域経済活性化に資する案件への支援等については、地域の特色を活かした誘致戦略の策定等の支援等限定的だった。スタートアップ海外展開支援については、国内外スタートアップ・エコシステムとのネットワークを一定程度構築したものの、世界レベルのネットワークの更なる強化や、新興国等における法令を含む現地情報の速やかな提供等が課題となっている。また、令和 3 年から開始された、海外での日本企業と海外企業の協業・連携促進の取組を通じて、双方向の投資を更に後押しする必要がある。加えて、国内における日本企業と海外企業の連携、海外における日系現地法人と海外現地企業の連携については、ニーズが認められており、一層の促進が期待される。

(2) 農林水産物・食品の輸出促進

農林水産物・食品の輸出について、政府目標の輸出額 1 兆円は達成したものの、2025 年 2 兆円、2030 年 5 兆円の新たな目標に向けて全般的な取組の強化が必須である。特に、輸出の裾野拡大、すなわち国内で輸出に取り組む事業者や海外で日本産農林水産物・食品を取り扱う事業者の増大による商流網の拡大、海外現地における消費需要の掘り起こしが課題である。このため、認定輸出促進団体、地方自治体、GFP(農林水産物・食品輸出プロジェクト)等と連携した支援を行っていく。また、海外における販売促進活動等について、これまでの国内中心のみならず、輸出先国を中心とした実施体制についても強化することが必要である。その観点から、JFOODO は、ターゲット国・地域において海外現地の体制を強化し、拡大する海外市場の消費者向けに日本の農林水産物・食品の魅力を効果的に伝え、導入・消費につなげていくことが求められる。

(3) 中堅・中小企業など我が国企業の海外展開支援

コロナ禍における越境 EC 事業の発展等により一部で事業のデジタル化は大きく進んだものの、当該デジタル化で大幅に増加したナレッジ・データの一層の集約・活用が必要である。今後は、ポストコロナで回復するリアルをデジタルと連動させ、支援施策を発展させていくことが求められる。また、デジタルシフトで地方の中小企業にも新たに海外展開に取り組む機会の拡大が期待されるなか、企業のデジタル対応を促す取組や貿易手続き等に係る周辺支援も必要である。JETRO の中堅・中小企業等の

海外展開に資する取組は多岐に亘っているが、JETROのリソース制約を踏まえ、デジタルを活用した海外展開支援や専門家によるハンズオン支援「新輸出大国コンソーシアム」を核に、地方自治体や中小機構等の関係機関や業界団体、民間の支援事業者との役割分担を明確にしつつ連携して、技術と海外展開への意欲を有する企業を海外展開に繋げる「プッシュ型」支援に重点的に取り組む等していく必要がある。海外展開支援のうち「輸出支援」の取組の他にも、中小企業等における海外展開の自立化に向けた人材の育成強化や、高度外国人材の活躍推進等、内なるグローバル化を促進する取組を強化していくことも必要である。

(4) 我が国企業活動や通商政策等への貢献

現下の社会経済情勢の変化を踏まえ、グリーン、人権、経済安全保障等、新たに重要性を増した分野横断的な政策課題に対応するための体制強化が必要である。さらに、調査・分析のみならず政策提案まで行うことができるような視座の高さを組織として持つために、政策当局との連携強化が必要となっている。

○また、重要性を増している海外現地事務所の機能強化や、経済安全保障への対応、デジタル化を通じた業務改革等を軸とした組織面の見直しについても進めていく。特に、海外事務所は、JETROの既存業務に加えて、総理外遊時における現地でのビジネスフォーラムの実施や、政情不安定地域におけるビジネス情報の集約・分析、政策当局の要請を踏まえた現地での官民対話の実施や諸外国政府の政策立案者へのロビイング活動等を精力的に実施しており、我が国外交活動や政策立案にも大きく貢献している。今後も、世界55カ国76拠点の海外事務所それぞれが高い専門性を持ち活動していくことが期待される。

○上記を踏まえ、2023～2026年度を対象期間とする第6期中期目標（以下、「次期中期」という）期間においては、①経済産業政策の新機軸・アジア未来投資イニシアティブ等の政策重点分野を踏まえた、外国の資本や技術、人材との接続による内なるグローバル化に向けた施策の深堀、②デジタル技術・外部リソースを活用した海外展開支援施策の高度化・効率化、③国際情勢の不安定化、外交活動への貢献等に対応するための海外現地事務所の機能強化を軸にして、JETROの取組を高度化させる。具体的には、(1) 資本・技術・人材が国内外で循環するエコシステムの形成・強化、(2) 農林水産物・食品の世界市場展開の促進、(3) 中堅・中小企業など海外展開支援、(4) 企業の国際展開・通商政策における共通課題等への対応を柱として、以下の事項に取り組む。組織全般の見直しの方向性については、4.において述べる。

(1) 資本・技術・人材が国内外で循環するエコシステムの形成・強化

日本の徹底したグローバル化を実現し、日本の国際競争力を向上させるために、日本と海外の連携を促進する。海外現地エコシステムとの接続（海外SU・VCの巻き込

み) や日本国内・海外現地を問わず高度外国人材が日本企業で活躍できる環境整備を進め、資本・技術・人材が国内外で循環するエコシステム形成・強化に貢献する。対日直接投資支援においては、イノベーション創出に加えて、地域経済の活性化に資する外国企業誘致や国内における協業の推進に取り組む。

日本のスタートアップの海外展開については、現地アクセラレーター等を活用した現地エコシステムへの接続強化、海外を目指しスケールするボーングローバルスタートアップの起業家の育成強化等に取り組む。

また、現地情報の提供等を通じ、グリーン・デジタル等の日本企業による先進海外企業への出資等の協業促進についても取り組む。

高度外国人材の活躍推進については、高度外国人材と共働することによって日本企業の国際競争力向上につなげる観点から、国内留学生の国内就職・定着支援、在外日系企業における現地高度人材採用の促進等に取り組む。

これらの取組を一層加速させるためにも、国内外のエコシステムを接続し維持拡大を図るうえで必要なイノベーションの担い手となる当事者間の連携、すなわち、国内における日本企業と海外企業間の連携、海外における日系現地法人と海外現地企業の連携を促す取組を強化する。

(2) 農林水産物・食品の世界市場展開の促進

輸出に取り組む事業者に対する海外バイヤー等とのリアル・オンライン双方での商流構築機会の提供、専門家による個別企業へのハンズオン支援、海外市場情報の発信・提供等、総合的な支援を引き続き実施する。輸出の裾野拡大に向けて、GFP と連携しつつ、海外の規制やニーズに対応したマーケットインの発想に基づく輸出にチャレンジする産地・事業者の育成・展開、海外バイヤー等海外で日本産農林水産物・食品を取り扱う事業者の新規獲得等に取り組む。さらに、認定輸出促進団体との連携を強化していくため、認定輸出促進団体の輸出先国・地域の市場調査、商談会や見本市への参加、ジャパンプランドを活用した販路開拓等のオールジャパンでの輸出促進活動を積極的に支援する。また、輸出拡大実行戦略に基づき、JETRO 海外事務所、JFOODO 海外駐在員、在外公館を主な構成員として主要なターゲット国・地域において順次形成される「輸出支援プラットフォーム」を通じ、輸出先国・地域の規制、消費者の嗜好、ニーズ等に対応した販売促進を行うため、現地法人や日本食レストラン等とともに新たな商流の開拓、現地主導のプロモーション等を推進する。さらに、JFOODO は、継続的に認定輸出促進団体と協力して行うオールジャパンでのプロモーション、「輸出支援プラットフォーム」と連携した現地ニーズに合わせた日本食文化の海外普及を推進する。このため、SNS 等を活用するとともに、日本の食文化の認知度向上を積極的に行う。

(3) 中堅・中小企業など海外展開支援

～デジタル技術と地方の強みを活かした取組の刷新～

越境 EC 事業等のデジタル技術活用により海外展開のハードルを下げ、支援対象の裾野を拡大していく。JETRO がこれまで培った日本企業・製品の情報、現地バイヤーの情報、ハンズオン支援のナレッジ等をデータベース等により一元的に管理することで、データを基に「海外市場で勝てる企業」を徹底的に育成するサービスに質を転換していく。その際、海外バイヤーの視点に立ったマーケットインの発想に重点を置き、海外市場のトレンドや海外バイヤーのニーズを常時把握し、全国 47 都道府県の国内事業者に様々な国・地域の海外バイヤーとデジタルを介して繋がる機会を提供する。併せて、物流・決済・通関等の貿易手続き関連業者等との連携を強化し裨益する利用者の層を拡大する。また、地方自治体や中小機構等の公的支援機関のほか、業界団体や民間の支援事業者と連携して技術と海外展開への意欲を有する企業を JETRO の海外展開支援に繋げる「プッシュ型支援」を推進する。また、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市場への販路開拓等を推進する。さらに、JETRO の支援を通じて得られた知見等をこれら連携先に還元・共有するほか、連携先が実施する海外展開支援にも協力する等して支援モデルの普及や支援者層の拡大にもつなげていく。また、中小企業等における海外展開の自立化に向けた人材育成に取り組む。

(4) 企業の国際展開・通商政策における共通課題等への対応 ～新たな社会的価値への対応強化～

日本企業の海外展開に資する海外ビジネス関連情報や EPA 等経済連携協定に係る調査・研究・情報提供を継続しつつ、「グリーン」「人権」「経済安全保障」といった横串の課題に取り組む上で基礎となる調査・研究を重点的に実施していく。現地政府や企業等とのネットワーク拡大や関係強化により高度な政策動向分析や政策提案機能の強化を図る。また、二国間・多国間事業の実施等による相手国政府との関係強化や多様化する新興国・途上国のニーズ等も踏まえた事業等を通じ、我が国の通商政策や企業活動の円滑化に資する取り組みを行う。アジア経済研究所は特に、新興国・開発途上国地域を中心とした研究により、我が国の対外経済政策の推進に寄与する新興国・開発途上国地域の経済・社会課題等に関する知的基盤を形成し、各層各界のニーズに応えた質の高い研究及びアウトリーチ・ネットワーク活動を展開する。

4. 組織全般の見直しの方向性

○業務の見直しに合わせ、それを効果的・効率的に実現するための組織全般の見直しを行う。特に、下記の点について精力的に取り組む必要がある。

(1) 海外事務所の機能強化

JETRO の世界 55 か国 76 拠点における海外事務所は、従来機能としての企業のビジネス活動支援にとどまらず、それにより培われたノウハウをベースとして、①現地のコミュニティ・ネットワークを活かした外交活動等への貢献、②政情不安定地域等における

機動的な情報収集・発信・日本企業支援、③政策当局と一体となった政策調査・分析、政策立案者への情報提供といった極めて高い機能も果たしている。新型コロナの世界的拡大、ロシアによるウクライナ侵攻等により、世界全体が不安定化する中、各海外事務所の安全・防犯対策はもとより、限られた予算・人員で増大するニーズに応えるために、その地域特性に応じて高い専門性や機能の一層の強化が求められていることを踏まえ、機能維持及び強化に必要な措置を講じる。併せて、各海外事務所の働きを評価し、効率的且つ効果的な実績を挙げた事務所についてはインセンティブを付与する仕組み等を強化する。さらに、質的な成果の発現があったと認められる、或いは、各海外事務所の活動それ自体が高い貢献であったと認められる場合等について、法人評価の評定への反映がなされる仕組みも検討する。

(2) 経済安全保障等の要請への対応

JETRO が実施するマッチング事業について、経済安全保障上の懸念の有無について事前にスクリーニングを実施し、安全保障や産業競争力ひいては国際社会における日本の不可欠性に貢献しうる知的財産、技術の海外流出や、他国での人権侵害について、JETRO が意図せず関与する可能性を低減し、併せて日本企業のレピュテーションリスクについての情報提供、啓発、普及の活動、支援を実施するため、必要な体制を整備する。

(3) デジタル技術を活用した業務改革等による効率化

JETRO に集まる企業・商品情報、海外バイヤーの行動履歴、マッチングのログ等について、データベースに集約を行い一元的に管理するとともに、引き合いや商談結果を AI で分析することにより、JETRO のマッチング精度を向上させる。さらに、データの整備及び効果検証により、定量的な根拠に基づく政策効果の説明を行うとともに、政策当局とデータを連携し政策立案に貢献する。

また、ビジネスプロセス・リエンジニアリングにより、既存の業務フローを見直すことで効率化を進め、限られたリソースで安定的なサービスを提供するための基盤を強化する。さらに、当該デジタル化や基盤強化等に必要なセキュリティ対策に取り組む。なお、展示会運営等の定型業務・専門家の管理事務は極力外部機関に委託する等して業務運営を効率化していく。

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。

○上記を実行していくためには、JETRO 内の人材育成や国内施設及び設備の維持を図って

いくことも必要である。具体的には、JETRO のデジタル化推進に必要な不可欠なデジタル人材を育成するため、情報通信関連資格や情報セキュリティに関する知見の取得等、一定の知識・技能・経験が求められるキャリアパスを整理し、それらに必要な研修等を構築していく。グリーン、人権、経済安全保障等のリテラシー向上にも努める。また、国内施設及び設備については、勤務環境の維持を図るべく、長期的な視点に立った本部等施設・設備の必要な老朽化対策や安全対策等の措置を講じていく。

○以上を実現していくためには、安定的な財源の確保が必要不可欠である。特に、海外に多数の事務所を抱える JETRO にとって、昨今の世界的な物価上昇等により安定的な事業運営が損なわれるリスクが生じている。これを踏まえ、必要な財源を適切に確保するための構造的な見直しを行っていく。

以上