

2021（令和3）年度

# 年度計画

自 2021（令和3）年 4 月 1 日  
至 2022（令和4）年 3 月 31 日

独立行政法人 日本貿易振興機構

## 目次

<b>I. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとすべき措置</b> .....	<b>2</b>
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
1-1. 質の高い対日直接投資等の促進.....	2
1-2. スタートアップの海外展開支援.....	4
1-3. オープンイノベーションの推進.....	6
2. 農林水産物・食品の輸出促進.....	7
2-1. 農林水産物・食品事業者の海外展開支援.....	8
2-2. 日本食品の海外におけるプロモーション.....	10
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.....	16
4-1. 日本企業の海外ビジネスに資する調査活動.....	16
4-2. アジア地域等の調査研究活動.....	17
<b>II. 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとすべき措置</b> .....	<b>20</b>
1. 業務改善の取組.....	20
2. 組織体制・運営の見直し.....	20
3. 業務運営の効率化、適正化.....	21
4. 費用対効果の分析と改善.....	22
5. 業務の電子化.....	22
<b>III. 財務内容の改善に関する事項</b> .....	<b>22</b>
1. 財務運営の適正化.....	22
2. 自己収入拡大への取組.....	22
3. 保有資産の見直し.....	23
4. 決算情報・セグメント情報の公表の充実等.....	23
<b>IV. その他業務運営に関する重要事項</b> .....	<b>23</b>
1. 内部統制.....	23
2. デジタル化への対応.....	23
3. 効果的・効率的な業務運営に向けた人員の最適配置.....	24
4. 人材育成及び多様化に向けた取組.....	24
5. 安全管理.....	25
6. 顧客サービスの向上.....	25
<b>V. 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画</b> .....	<b>26</b>
<b>VI. 財産の処分に関する計画</b> .....	<b>26</b>

## 独立行政法人日本貿易振興機構

### 2021(令和3)年度計画

独立行政法人通則法第三十一条第一項に基づき、独立行政法人日本貿易振興機構（以下「機構」という）の2021（令和3）年度（2021年4月1日～2022年3月31日）の業務運営に関する計画（以下、年度計画という）を次のとおり定める。

機構は、第五期中期目標・中期計画を踏まえ、また、2018年6月に決定された「未来投資戦略2018」に掲げられた目標の達成に貢献すべく、「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」、「農林水産物・食品の輸出促進」、「中堅・中小企業など我が国企業の海外展開支援」、「我が国企業活動や通商政策等への貢献」の4本の柱に重点を置き、各省庁や地方自治体、国内外の関係機関等との協働・連携体制を一層強化しながら、我が国経済の成長と競争力強化に貢献する役割を果たしていく。

なお、新型コロナウイルス感染拡大による移動制限を克服すべく、機構は電子商取引（EC）市場での販路開拓に加えて、2020年度に続きデジタル化対応に取り組み、遠隔・非対面による商談会やオンライン展示会などを積極的に活用し、中堅・中小企業や農林水産・食品事業者に対し一層の商談機会提供などに取り組む。また、空間と時間を超えて効果的に必要な情報を大規模に伝達できるウェビナーを最大限活用できるような情報提供体制を整備する。

#### I. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

##### 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

###### 1-1. 質の高い対日直接投資等の促進

政府の「成長戦略フォローアップ」の方針に基づいて、2021年度は中期目標で定められた誘致成功件数等の目標を実現すべく、国内外におけるネットワークを積極的に活用して以下の取組を行う。

###### (1) 質の高い対日直接投資の促進

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環境の変化を踏まえて、イノベーションの創出や地域経済活性化に資する案件に重点化した誘致活動を展開する。特に、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の誘致に重点的に取り組む。

北米・欧州・アジアの主要事務所に企業誘致に豊富な知識と経験を有する「対日投資誘致専門員」を配置するとともに、各国における貿易・投資振興機関や経済団体、スタートアップ・エコシステム等との緊密なネットワークを形成しながら有望案件を発掘・支援する。

日本国内では「対日投資・ビジネスサポートセンター（IBSC）」において、法務・税務・労務、市場動向、規制、インセンティブ等の情報提供やテナポラリーオフィスの提供、ビジネスマッチングなど、外国企業による日本拠点設立、拠点設立後の事業拡大・二次投資までをワンストップかつシームレスに支援する。

#### (2) 地域経済活性化に資する取組

「地域への対日直接投資サポートプログラム」（以下、サポートプログラム）における取組等を通じて、外国企業の誘致に積極的な地方自治体との連携を一層強化し、地域への更なる外国企業の誘致に取り組む。

国内の主要地域で広域的に支援を展開する「外国企業誘致コーディネーター」を配置する。サポートプログラム支援対象の地方自治体に対して、その地域ならではの強みに重点化した外国企業誘致戦略の策定、オンラインも活用した海外への情報発信、「地域への対日直接投資カンファレンス（RBC）」等の外国企業の招聘・イベント開催などを支援するとともに、外国企業の要望に応じて短期のレンタルオフィスを提供する。

#### (3) 日本企業等と外国企業の協業・連携支援

外国企業による日本でのビジネス展開において、拠点設立の形態はとらないものの、将来的に対日投資につながる可能性があり、国内のイノベーション創出や地域経済活性化に資する協業・連携案件を支援する。具体的には、スタートアップを含めた外国企業と日本企業・大学・研究機関の技術提携、共同研究開発や、フランチャイズ方式等による外国企業の対日ビジネスを支援する。

また、日本企業のオープンイノベーションを推進するため、海外スタートアップの最先端技術と日本企業のマッチングを行う。具体的には、海外スタートアップとの協業・連携やオープンイノベーションに対する啓発及び機運醸成を図るため、ウェブサイトや SNS 等を通じ関連情報を発信するとともに、日本企業の協業ニーズの高い分野において、海外の先進的なオープンイノベーション事例の紹介や、知財や法務面での基礎的情報提供を目的としたセミナーを定期開催する。さらに、イノベティブな技術やソリューションを有する海外スタートアップを発掘するコンテストを実施し、日本国内で開催されるイノベーション関連イベント等に当該コンテスト等で選出した有望な海外のスタートアップを招聘し、マッチング・商談会を実施する。

#### (4) 国内の投資環境改善に向けた取組

日本の投資環境改善に向けて、外国企業から規制改革や行政手続きの改善等に関する要望を聞き取り、政府につなげる役割を果たす。

企業への個別支援や「企業担当制」の対象企業と政府の担当副大臣等との面談同席を通じてニーズの把握に努めるほか、「対日投資相談ホットライン」の対応や外資系企業を対象にアンケート調査を実施することなどにより要望を吸い上げ、「対日投資報告」等を通じて公表するとともに、関係機関と協力し投資環境の改善につなげていく。

また、外国企業からの相談や要望の内容に応じて関係省庁との面談調整や同席などを含む包括的な支援を行うほか、グローバル人材の確保など外資系企業が抱える共通した課題に対しては、国内の大学を含む関係機関と連携した事業を実施し、課題解決に資する支援を行う。

#### (5) 対日直接投資促進に向けた情報発信

Japan Business Conference を始めとした情報発信イベント、メディア、ウェブサイト等を活用し、規制改革やインセンティブ情報等の日本の投資環境の改善成果、イノベーション推進等の最新の施策、市場の魅力など、外国企業に対する情報発信を積極的に展開する。特に、政府が新たに創設した「規制のサンドボックス制度」などのイノベーション推進に資する制度について、ジェトロが外国企業の窓口として制度の紹介や政府の一元的窓口との連絡調整を積極的に行うとともに、同制度に関心のある外国企業に対して、制度の内容や運用に関する意見を聴取し、必要に応じて政府へフィードバックする。

#### 【指標】

ア. 誘致成功件数（協業・連携案件を含む）について、2021 年度は補正予算分を含めて 83 件以上を達成する（75 件＋補正見込件数 8 件）。【基幹目標】

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（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。

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）

#### 1-2. スタートアップの海外展開支援

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）または上場ベンチャー企業を 20 社創出するという政府目標を踏まえ、ジェトロにはスタートアップのグローバル展開支援で中心的な役割を果たすことが期待されている。このため、世界で戦い、勝てるスタートアップとして選ばれた J-Startup 企業を中心にグローバル展開の集中支援を行い、トップ層の引き上げを図る。さらに、支援先の裾野拡大を目指し、内閣府等が選定したスター

トアップ・エコシステム拠点都市に所在するスタートアップに対する支援を拡大する。支援に当たっては、関係機関や地方自治体、大学等と密接に連携しながら、スタートアップの成長ステージに合わせた支援事業を行っていく。これらを踏まえて、2021 年度は中期目標で定められた目標を実現するべく、以下の取組を行う。

#### (1) ハンズオンによる集中支援

イノベティブな技術やビジネスモデルを有する我が国のスタートアップに対し、「ジェトロ・イノベーション・プログラム」や「東京スタートアップ海外展開支援事業」を通じて、ブートキャンプ、メンタリング、ピッチ・トレーニング等のハンズオン集中支援を行う。具体的にはサンフランシスコ、深圳、上海等でのビジネスカンファレンスやピッチコンテストに参加し、海外投資家からの資金調達、現地拠点の設立、ライセンス契約等の具体的成果の創出を目指す。

さらに、「スタートアップ・エコシステム拠点都市アクセラレーションプログラム事業」を通じて、内閣府等が選定したグローバル拠点都市及び推進拠点都市 8 拠点に所在するスタートアップに対して、分野ごとに特化したアクセラレーションプログラムを地方自治体や大学等と連携して実施するなどして、スタートアップの海外展開及び拠点都市のエコシステム形成やグローバル化を目指す。

#### (2) 世界各地のエコシステムの活用

世界各地のエコシステム先進地域において、現地の有力アクセラレーター等と提携し、日系スタートアップの現地展開及び現地有カスタートアップの日本進出の支援等を行う「グローバル・アクセラレーション・ハブ（GAH）」を 26 カ所程度設置し、メンタリングやマッチング、コワーキングスペース提供等の支援を行い、我が国スタートアップのビジネス拡大を広範囲かつ恒常的に支援していく。また、一部の GAH においてはオープンイノベーション推進のため、オンラインブリーフィングを通じた海外エコシステムやスタートアップ情報の提供等の個社支援を強化する。併せて、国内外における日系スタートアップ支援環境の整備を推進するため、国内外のアクセラレーターやベンチャーキャピタル同士の交流機会を創出する。

#### (3) 海外ビジネスイベントへの参加

J-Startup 企業を中心としたスタートアップのグローバル展開を支援するため、海外のエコシステムにおける有力カンファレンスへの出展支援等を行う。具体的には、米国の CES など代表的なイノベーションイベントへの出展のほか、業種別展示会・イベントにも出展し、ピッチコンテストの参加や現地メディア・カバレッジの拡大を通して、オール・ジャパンでの発信力を高め、具体的成果の創出を支援する。

#### (4) 人材育成

起業家や大企業で新事業に挑戦する人材に対し、イノベーターとしての意識付けや事業計画の立案の仕方等をテーマとした国内研修プログラムや専門家によるメンタリングを実施する。具体的には、「始動 Next Innovator」事業を通じ、シリコンバレー等のエコシステムに派遣して、現地の投資家や起業家との交流を通じて、グローバルな起業家を育成していく。

#### (5) 情報発信・大学連携等を通じた裾野の拡大活動

2020年7月に締結した新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）等の国内関係機関8機関との連携協定を活用しつつ、海外に関心あるスタートアップの発掘に努めるとともに機構の事業への参画を促していく。機構の国内事務所を活用し、地方の大学発ベンチャーを積極的に発掘するとともに、世界各地のエコシステムの動向や我が国スタートアップの海外展開の成功事例をセミナー等を通じて積極的に発信し、裾野の一層の拡大を図る。

#### (6) SDGs型スタートアップ支援

グローバルで社会課題解決を目指すスタートアップに対して、新興国を中心とした現地でのビジネス創出を目指し、ハンズオンにより支援する。またスタートアップを含む中小企業に対して、SDGs等の国際アジェンダに関する情報発信と関係機関との連携を推し進める。

#### 【指標】

ア. スタートアップの海外展開成功※件数について、2021年度は25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、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）

### 1-3. 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、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、最初のパイオニア的企業数社をピックアップし、「同僚・同士効果（Peer Effect）」を起こすリーディングモデルを創出することが政府目標として掲げられている中、ジェトロには新興国等の海外企業と日本企業との協業・連携促進が期待されている。このため、急速にデジタル技術の導入が進むアジア地域やその他先進地域において、日本企業の製品・サービスへのデジタル技術の実装を加速させるため、スタートアップ等の海外企業との協業・連携を進める。支援に当たっては、2019年12月に立ち上げたデジタルトランスフォーメーション推進チームが事務局となり、日本企業とイノベティブな海外企業をつなぐプラットフォーム（J-Bridge）を設置し、デジタル分野やグリーン分野などを中心にスタートアップ等有望企業の情報収集・ネットワークの構築を進める。

### (1) ハンズオン支援

海外企業との協業・連携に関心のある日本企業を J-Bridge 会員として登録し、海外事務所に外国企業の情報収集・ネットワーク構築のための新たな機能を付加しつつ、協業・連携を深めるためにハンズオン支援を実施する。具体的には、ワンストップ相談窓口を設置し、有望案件に対して簡易市場調査、海外企業、投資家、政府支援機関等の紹介、土業専門家への相談対応を行う。

### (2) 地域と海外企業とのネットワーク構築

東京に加え、地域の中堅企業等に対しても、ネットワーク構築のための支援を行う。具体的には、スタートアップ・エコシステムのグローバル拠点都市等において、国内事務所に常駐のコーディネーターを配置する。マッチング支援に当たっては、金融機関等、独自のネットワークや知見等を有する企業や支援機関とも連携を行う。

### (3) 海外企業との協業・連携のベストプラクティスの普及

J-Bridge の情報発信機能を担う、オンラインイベントプラットフォームである「DX プラットフォーム (DXPF)」などを整備し、海外企業と日本企業のオープンイノベーションにかかるベストプラクティスや連携事例、海外有望企業の紹介などを通じて国内企業の DX やオープンイノベーションに向けた機運の醸成、取り組みの深化を図る。また、国内企業への「同僚・同士効果 (Peer Effect)」を狙う目的で、アジア DX に取り組むパイオニア企業と連携したセミナー等を開催する。さらに DX 関連の支援策やビジネス情報を紹介する「DX ポータルサイト」において、海外企業・市場情報の提供や DXPF イベントの紹介を通じて、海外企業との協業・連携に関心を持つ日本企業の裾野拡大に寄与する。

#### 【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※件数について、2021年度は5件以上を達成する。【基幹目標】

※海外における業務提携、技術提携（共同研究開発、技術移転など）、資本移転、JV 設立、VC への LP 出資、M&A など

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※件数については、2021年度は50件以上を達成する。

※案件形成支援（マッチング支援、専門アドバイス等）など

## 2. 農林水産物・食品の輸出促進

農林水産物・食品の輸出にかかる政府目標の達成に貢献するため、2021年度においても引き続き、政府の「農林水産物・食品の輸出力強化戦略」に基づくジェトロによる事業者への総合支援と日本食品海外プロモーションセンター（以下「JF00D0」という）のプロモーションを連動させる。また、「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」に基づく品目団体等との連携体



制も構築しながら、中期目標で定められた目標を実現すべく、以下の取組を行う。

## 2-1. 農林水産物・食品事業者の海外展開支援

海外展開に取り組む事業者に対して、海外企業と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、輸出事業者の育成、海外市場情報の発信・提供など、総合的な支援事業を実施する。これらに加えて、外食関連産業等との連携や、地方創生の観点から地方自治体等との連携を通じた事業も実施する。

なお、これら事業の実施にあたっては、バイヤーニーズに対応した案件組成に努めるとともに、コロナ禍の影響が2021年度も当面継続すると見込まれることから、そういったリスクの下でも実現性・実効性の高い事業への重点化及びデジタルツールを積極活用した商談支援・情報提供等により、コロナ禍においても成果の創出を図る。

### (1) 商流構築支援

#### ① 国内外の見本市や商談会を通じたマッチング支援

政府の「国別・品目別輸出戦略」に基づいて、引き続き、海外見本市・展示会への出品支援、国内外での商談会開催等を通じ、国内事業者に海外企業との商流構築のための機会提供に取り組む。特に、海外見本市・展示会への出品支援については、過去に実施した支援事業での費用対効果分析や事業者ニーズに基づき、より高い商談成果が見込める見本市・展示会での支援にリソースを優先投入する等、事業者による成果創出に向けた効果的な商談機会の提供を図る。また、国内外での商談会開催による支援に際しては、海外事務所を通じて現地の有力バイヤーや非日系バイヤーとのマッチングを強化することに加え、国内事業者と輸出商社とのネットワーク構築支援も意図した商社マッチング等の取組を進めることで、輸出事業者のビジネス機会の一層の拡大に努める。これらの取組みにあたっては、オンライン商談、商品情報のデータベース蓄積とそれを活用した商品提案、プロモーション、サンプル展示場等を積極的に活用することで成果向上を図る。

#### ② 輸出未開拓市場における販路開拓支援

海外見本市や商談会等の取組に際しては、「新興市場」とされる欧州、ASEAN、中東、南米等の国・地域において、十分開拓されていない市場（品目ごとに異なる）をターゲットにした見本市出品支援や、商談マッチング等にも取り組み、将来的な輸出先市場の獲得、新たな商流構築に繋がる先行投資的な取組も行うこととし、とりわけ、EPAの恩恵が期待できるEU諸国向け輸出や現地市場での需要が高まるオーガニック製品等を対象とした商談機会の提供等にも取り組む。

#### ③ インクワイアリーサービスなどその他の取組

見本市や商談会期に依存しない商流構築支援として、日本産農林水産物・食品輸出マッチングサイト（JAFEX）に加えて、個別引合情報の紹介スキーム（インクワイアリーサービス）についても、内外へのサービスの一層の周知を図るとともに、関係省庁・支援機関とも引合情報について相互に連携することで、具体的な成果創出に向けた取組を加速させる。また、日本産

食品サポーター店制度の認定店舗をはじめとする外食関連産業との連携、さらには、地方自治体等との連携の観点でも、各種国内外商談会の場を活用してジェトロが主体となった広域連携・産地間連携等の推進に取り組む。

## (2) 個別企業へのハンズオン支援

海外展開に取り組む事業者の輸出商品や経営状況に合わせて、輸出戦略の策定から、パートナーの発掘、輸出契約の締結まで、専門家によるシームレスなコンサルティングなどの実践的な支援を行う。特に、支援対象とする企業については、地方事務所のネットワークを通じて、前年度にジェトロ事業の利用等を通じて輸出ビジネスの有望性が向上した案件等を優先的に採択することや、専門家の支援においても、海外見本市や国内外商談会等をはじめとした商談機会の積極活用や、事前準備・フォローに必要な助言、指導を的確に行い相乗効果を図ることで、ハンズオン支援による成約の実現を目指す。また、これらの専門家が有する現地バイヤーとのネットワークを最大限活用し、現地の顕在的・潜在的ニーズに対応した商品群とともにそれらの販売促進活動もセットにした提案を現地バイヤー行うことで、商談成果の最大化に繋げる。

## (3) 輸出事業者の育成と情報発信・提供

### ① 海外市場情報の提供等を通じた輸出事業者の育成

品目別・国別の規制や輸入手続きが検索可能なポータル機能を持たせたウェブサイト(農林水産物・食品の輸出支援ポータル)の情報提供、海外マーケットセミナーや品目別輸出セミナー、輸出相談窓口の専門家による個別相談への対応等を通じて、海外市場情報を積極的に発信することで、事業者の輸出に向けた一層の関心を喚起し、潜在的な輸出需要の掘り起こしを図る。また、年間を通じて開催する輸出スキルアップセミナーや、海外見本市・商談会事業等の実施に際して、事業参加者向けに海外市場に関する勉強会等を併催することで、事業者の海外展開にかかる必須の知識やノウハウの普及を図り、さらなる輸出事業者の育成に取り組む。

こうした事業者サイドの関心喚起や育成にかかる取組を推進すべく、ターゲット国・地域の規制・制度情報等を包括的に調査するとともに、各国における有力バイヤー情報の収集や「国・地域別イベントカレンダー」の整備等を適時行い、事業者に迅速に情報提供していく。併せて、海外で活動する現地日系企業が実際に不利益や不都合を被っている相手国の規制・制度への対応ニーズ等についても把握することで、個別の相談対応や情報発信等にも役立てていくほか、関係省庁や在外公館等にも情報提供を行うことで、これら機関と連携して、必要に応じて、当該国政府に対する規制緩和要求等にも協力していく。

### ② 生産者・事業者間のネットワーク構築支援

さらには、輸出を目指す生産者と事業者間のネットワーク構築支援を図るべく、政府が推進する輸出拡大の取組である農林水産物・食品輸出プロジェクト(GFP)に対する積極的なプロジェクト参画や、事業者間の交流イベント等に関与するとともに、国内事業者と輸出商社とのマッチング機会の提供等も支援することで、生産者・事業者間の有機的連携に向けた引き合わせ、輸出実現に向けた個々の取組のグループ化にジェトロとして貢献していく。

## 2-2. 日本食品の海外におけるプロモーション

海外市場において日本食品の新たな市場を創造するために、JFOOD0 は消費者や飲食事業者向けのプロモーションを実施し、日本産農林水産物・食品のブランディングを図る。

2021 年度においては、従来から実施してきた品目・地域に加え、政府の「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」で設定された重点品目に新たに取り組むとともに、品目団体等の要請に応じて同団体等のマーケティング戦略の策定・実施の支援や、海外富裕層を対象としたプロモーションを中長期的な視点も踏まえて実施する。

なお、プロモーションの効果を最大化するため、ジェトロ国内事務所が有する各地域の生産者・事業者等のネットワーク及び海外事務所が有する対象国での有望バイヤー等とのネットワークなど、ジェトロが持つリソースを最大限活用する。また、現地商慣行など現地商流拡大のために必要なノウハウを収集・蓄積し、輸出に取り組む生産者・事業者への情報提供やアドバイスをしつつ、現地取扱店数の拡大の支援に取り組む。

こうした取組を通じて、JFOOD0 によるプロモーションに積極的に参加する事業者との連携を深め、象徴的な成功事例の創出に努める

### 【指標】

- ア. 輸出成約金額（見込含む）について 2021 年度は 275 億円以上を達成する。【基幹目標】
- 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。
- ウ. JFOOD0 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. JFOOD0 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)

## 3. 中堅・中小企業など我が国企業の海外展開支援

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の「未来投資戦略 2018」の方針に基づいて、中小企業基盤整備機構（中小機構）、国際協力機構等の関係機関や、地方自治体、企業の海外展開を支援する民間企業などと連携・相互補完しつつ、中期目標で定められた目標を実現するべく、海外展開の課題解消に向けた以下の

取組を行い、海外市場で活躍できる潜在力を有する我が国企業の海外展開を強力に推進する。

#### (1) 個別企業のハンズオン支援

国、地方自治体、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等で構成される「新輸出大国コンソーシアム」の枠組みを活用し、海外展開計画の策定、市場・制度調査、現地での商談、バイヤーの選定、海外拠点の立ち上げから稼働及び販路確保など、海外展開のあらゆる段階における専門家によるハンズオン支援を提供することで、「地域未来牽引企業」を含む海外展開のポテンシャルを有する我が国企業の海外展開を推進する。海外渡航に制約がある事業環境への対応として、海外事務所を通じた現地バイヤー等とのマッチングを強化する。また、同コンソーシアムの参加機関間の連携を図り、各機関が提供する支援策を有効に活用することで、中堅・中小企業の海外展開を後押しする。

#### (2) 越境 EC の活用などによる新たな海外販路開拓支援

新型コロナウイルスの感染拡大によってデジタル経済が急速に浸透し、世界各地で電子商取引 (EC) が拡大するこの機会を捉えて、我が国企業の EC 市場の販路開拓を重点的に支援する。

海外 EC 事業者等との連携により日本商品の販売を支援する「ジャパンモール」事業を一層推進する。併せて、世界各地域・分野でトップクラスの BtoB プラットフォーム（通年型オンライン展示会）への我が国企業の出展支援を強化する。支援にあたっては、地方自治体や地方の支援機関との一層の連携を図りつつ、海外事情に精通したデジタルマーケティング専門家を通じた情報提供や EC 事業者等から取得する販売データを活用することで、支援対象企業の裾野拡大及びデータを活用した戦略的な市場開拓の促進を図る。また、コンテンツ分野を含め各分野のグループ支援を模索し、世界に通用するための商品開発支援を併せて実施する。加えて、中堅・中小企業の輸出を支援する民間事業者の新たなビジネスモデルを募集し、実証的に支援する。さらに、海外バイヤー向けに日本商品を紹介する登録制のオンライン・データベース「Japan Street」を運営・活用し、「24 時間 365 日」世界中のバイヤーと日本企業のマッチングを支援する。これらの EC やデータを活用する販路開拓手法を普及することを通じて、我が国企業の海外事業のデジタル化を促進する。

海外見本市・展示会での商談支援、商談会の開催、海外ミッション派遣、海外コーディネーターによる輸出支援相談、国際ビジネスマッチングサイト TTPP、世界の見本市・展示会検索サイト J-messe など、これまで蓄積してきた販路開拓のためのノウハウを軸に、国内外のネットワークを活用しながら、よりビジネスに直結した支援を行い、我が国の優れた商品・サービスの輸出拡大に資する。また、TTPP を改良し、オープンマッチングプラットフォーム兼商品・海外バイヤーデータベース（マッチングシステム）を構築・対外サービスを開始し、我が国企業の海外展開に繋がる質の高い商談の創出に常時貢献する。イノベーションによって製品やサービスの用途が変化・広がることから、中小機構等とも連携しつつ海外で高付加価値な新市場を開拓できるよう一層支援する。

加えて、2020 年度にジェトロの共通 ICT 基盤の一部として構築した「デジタルプラットフォーム」の継続運用及び機能拡張を行い、オンライン商談会やウェビナー、伴走型支援等において、時間や距離の制約を超えた中堅・中小企業等の海外展開支援を実現する。

### (3) グローバル人材の活躍・育成支援

海外展開で重要な戦力になり得る留学生など高度外国人材の確保・定着に向け、関係機関との密接な連携の下、一元的な情報提供を行うプラットフォームの機能を担い、関係省庁の施策・セミナー等の情報を集約したポータルサイトの運営や、四ツ谷に開設された外国人在留支援センター（FRESC）への入居等を通じ、ワンストップ・サービスを提供する。海外展開に向け高度外国人材活用を検討する企業に対し、専門相談員による伴走型の助言サービスを提供するほか、専門家による相談対応も含め採用から定着・活躍まで一貫支援を行う。

さらに、我が国中小企業における海外ビジネス担当者の育成を支援するため、海外ビジネスのための戦略や方針の策定や、プレゼンの資料の作り方と進め方について、国内研修と海外研修を通じて基礎を習得する「中小企業海外ビジネス人材育成塾」や、海外現地法人トップとして赴任する予定の中小企業の社員向けに「現地法人経営講座」を実施する。また、コロナ禍で重要性の増しているオンライン商談手法やデジタルマーケティングを総合的に学べる講座を新設し、コロナ禍においても海外展開を効果的かつ効率的に実施することができる人材の育成を支援する。

### (4) フロンティア市場への海外展開支援

難易度が高いフロンティア市場の開拓を支援する。フロンティア市場は、我が国企業が十分にビジネス展開できていないものの今後成長が見込まれる「地域」と「高付加価値な産業分野」と位置付ける。

「地域」については、アフリカ、中東、中南米などの将来の成長市場において、我が国企業の製品・サービスの紹介や商談機会の提供を図るべく、ジャパン・フェア、オンライン商談会等を開催する。また、とりわけアフリカに関しては、第8回アフリカ開発会議（TICAD8：2022年開催）に繋げるべく、見本市（オンライン）への出展等を通じた支援を実施するほか、アフリカビジネス協議会等と連携しつつ、国内に「アフリカビジネスデスク」、海外に「現地コーディネーター」を配置し、関心企業を発掘支援するとともに、オンライン商談会等を実施し、我が国企業のアフリカビジネス拡大を図る。

「高付加価値な産業分野」については、我が国政府が推進する医療・介護分野のアウトバウンドの促進に向け、医療・介護・スポーツ等ヘルスケア産業の国際展開を支援する。医療機器分野では「健康＝日本」のブランド力を生かし、国際的な展示会を活用した効果的な商談を図るほか、バイオ分野では欧米の有力なバイオマッチングイベントへの出展や、これらのイベントに併せ欧米製薬企業・バイオクラスター等との交流機会を独自に設けるなどして商談機会を拡大する。介護分野では中国において現地政府との連携強化を通じた商談の活性化や、ASEAN市場の開拓を更に進めていく。健康・スポーツ分野ではスポーツ庁、経済産業省、日本スポーツ振興センターとの連携を基に、産業界の課題把握、海外市場理解、商談支援に取り組む。

このほか、航空宇宙分野については、政府、業界団体、JAXA、国内クラスターなどと連携し、個社支援を通じた中小企業の海外での販路開拓を支援する。

### (5) 企業の段階に応じた海外進出支援

国内における「新輸出大国コンソーシアム」や、海外における「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」といった支援枠組みや、現地進出準備のための「海外ビジネスサポートセ

ンター」等の支援を通じて、我が国企業の海外進出に際し、計画策定から拠点設立までを、各種支援ツールを活用しシームレスに支援する。

米国については、海外事務所と州や市など草の根レベルでのネットワークを一層強化し、オンライン商談会等の開催、在日州政府事務所等と連携した日本国内での投資促進セミナーの開催等により、日米の互恵的経済関係の発展に資する情報発信を積極的に行い、日本／日系企業の対米投資の一層の促進につなげていく。

ロシアについては、極東など地域の産業・ビジネス環境情報を我が国中堅・中小企業に積極的に提供し、対露ビジネスへの関心惹起を図る。また、専門家のサポートによる個別企業支援とイノプロム、ワールドフードモスクワなどへの出展との連携等を通じ、具体的な成功事例創出につなげる。

#### (6) 在外日系企業の現地活動円滑化支援

現地での安定的な事業運営や事業拡大、新型コロナウイルス感染症関連の各種問題解決など、在外日系企業が現地で直面するさまざまな課題に対して、現地協力機関で構成される「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」や海外投資アドバイザー等を活用し、在外日系企業の現地ビジネス活動の円滑化に努める。また、これら事業を通じて浮き彫りとなった課題や、進出日系企業向けの各種調査やアンケートの結果を踏まえて相手国政府関係機関等へ改善要望等を申し入れ、我が国企業の海外ビジネス環境の改善を促す。

また、総理や閣僚等による海外でのトップセールス、各国元首や閣僚訪日などの機を捉え、ビジネス・フォーラム等の開催を通じ、我が国企業の製品・サービスのPRや、ビジネス環境の改善に向けた相手国政府への働き掛けを行う。

さらに、現地進出日系企業の販路拡大や第三国からの調達多角化を図るべく、情報提供やマッチング支援を提供する。日本企業の高い技術力とインド企業のネットワークを活かし、インドを拠点として日印企業の協業によるアジア・アフリカ地域等でのビジネス展開の可能性を探る。日ベトナム経済連携協定及び日インドネシア経済連携協定で約された産業育成事業の実施を通じて、我が国企業の現地ビジネス活動円滑化と、相手国政府との関係強化を図る。

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、我が国サプライチェーンの脆弱性が顕在化したことから、特にアジア地域における製品・部素材の製造拠点の複線化等、サプライチェーン強靱化に向けた設備導入・実証事業・事業実施可能性調査等の支援を行う。

#### (7) 予防的取組を含めた知的財産保護・活用支援

海外の知財担当駐在員のネットワークを最大限に活用し、各国の知財法制度や最新動向等、日本企業からニーズの高い情報をタイムリーに発信する。また他部の海外展開支援参加企業や関心企業に対し、セミナーやウェブサイト、PR資料を通じて、オンライン上を含む海外での知財保護の重要性についての普及啓発活動を強化する。

知財を活用した海外でのビジネス展開の促進を図るため、中小企業等への外国出願に係る権利化支援や魅力あふれる地域産品のブランド力を高め、海外に発信するため、地域団体商標の権利取得団体向けに、ブランド戦略策定、海外販売促進等の支援を行う。

知財保護の面では、未だ被害の多い中小企業等の冒認商標問題において、相談対応の他に、異議申立や取消審判請求、訴訟費用を助成する。また実際に海外で模倣品被害を受けている中

小企業等に対し、現地調査、行政摘発等の費用を助成する。国際知的財産保護フォーラム（IIPPF）の事務局として、侵害発生国政府機関等や国際機関と連携し、真贋判定セミナーの開催や関係政府職員の日本招聘、ミッション派遣等を官民連携して実施する。営業秘密対策においては、普及啓発セミナーの実施や個別アセスメント・コンサルテーション等のハンズオン支援、マニュアルの作成等を行う。

#### （8）地域の国際ビジネス支援

機構の強みの一つである国内ネットワークを最大限に生かし、地方自治体や地域の関係団体等と密接に連携しながら地域貢献プロジェクト等の地域発の事業や企業のハンズオン支援等を実施することで、国内の特徴ある産品や優れた製品・技術・サービス等の海外展開を支援する。支援にあたっては、地域産品の海外でのブランド確立、外国企業の誘致や海外との相互連携、観光資源を活用したインバウンド促進なども効果的に組み合わせて実施する。地域貢献プロジェクトは、広域な連携等にも積極的に取り組む。また、「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」を活用したグローバル人材の獲得・定着のための支援、関係機関や大学等とも連携したスタートアップの海外展開支援など、地域や企業の抱える課題への対応や新たな視点での取組も行うことで、地域の国際ビジネス拡大による地方創生に貢献していく。

#### （9）日本の魅力の発信やブランディング

地域の有力な輸出産業の視察や見本市等への海外バイヤー招聘、オンラインによる商談機会を創出し、海外販路開拓に向けた支援を行う。

また、海外バイヤーやメディア・インフルエンサー等を活用し、日本の地域の輸出産品や観光資源の魅力の発信と海外展開支援につなげる。

さらに、2025年の大阪・関西博を見据えつつ、2021年10月から開催されるドバイ国際博覧会において公式参加機関として日本館を運営する。

#### （10）現地政府等への貢献を通じた在外日系企業活動の円滑化

アジア貿易振興フォーラム（ATPF）を通じたアジア太平洋の貿易振興機関とのベストプラクティス共有や連携促進を図る。また、アフリカにおいては、同地域の投資誘致機関等と連携しつつ、相手国・地域政府との関係強化を図る。加えて、TICAD7での議論を踏まえ、第2回日本・アフリカ官民経済フォーラムを2021年度後半に実施し、日本・アフリカ双方向のビジネス拡大を図る。

また、開発途上国産品の日本市場参入を支援すべく、引き続き「FOODEX JAPAN」への出展支援や「一村一品マーケット」の運営を行う。

#### （11）顧客とのインターフェース機能の利便性向上

各地域・分野の専門家を貿易投資アドバイザーとして配置し、貿易投資に関する質問や相談に対応する。EPAについては、本部及び地方における相談体制を強化する。また、全国の拠点での対応力の向上・均質化のために、担当者会議を実施するなどナレッジ共有を行うとともに、本部の各機能を活用した相談サポートを行う。さらに、コンシェルジュ機能を活かし、顧客のニーズに応じてデジタル事業や、ビジネスサポートサービスやハンズオン支援、展示会・ミッ

ション派遣等の事業ツールから最適な支援サービスを紹介・提供するほか、海外展開のノウハウを紹介するセミナーなどを開催する。また、海外ブリーフィングについては、従来の現地事務所訪問型に加えて、渡航制限等がある場合でもサービス提供可能なオンラインによる実施（対象者限定）をさらに進め、一層の定着を図る。

モバイルや SNS などデジタルの顧客接点が多様化していることを踏まえて、ウェブサイトは顧客ニーズとそれぞれの接点に即した最適化を図る。リピーター向けマイページ・アラートメールの利用を促進し、パーソナライズされたコンテンツを提供する。併せて、サイト内検索の最適化とその応用による記事のレコメンド機能の導入を図る。また、情報番組「世界は今」は引き続き、ターゲット視聴者層に向け、国際ビジネスのヒントとなる動画の制作を事業の軸としつつ、モバイルも含めた動画配信の視聴者増の流れをしっかりと捉えるべく、より分かりやすく、親しみやすいコンテンツの充実を図り、ツールの特性を生かし、顧客の裾野の拡大に資する情報発信を行う。

#### 【指標】

- ア. 輸出・投資等の海外展開成功件数（見込含む）について、2021 年度は補正予算分を含めて 13,956 件以上を達成する（13,956 件（13,099 件＋補正見込件数 857 件））。【基幹目標】
- 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。
- 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）



#### 4. 我が国企業活動や通商政策等への貢献

日本貿易振興機構法の第十二条では、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とされている。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。これらを踏まえて、2021年度は中期目標で定められた目標を実現するべく、以下の取組を行う。

##### 4-1. 日本企業の海外ビジネスに資する調査活動

###### (1) 調査・情報収集

中期目標に基づき、日本企業のビジネス展開に資する海外ビジネス情報としてニーズの高い内容について調査・情報収集を行う。とりわけ、2020年度に続き、企業の事業活動に大きな影響を与える各国の景気動向、新型コロナウイルス感染症対応、保護主義的な政策、米中、日米など主要国間の通商対話、WTO改革などの最新動向をタイムリーに調査・情報提供していく。とりわけポストコロナに向けた経営戦略、事業の抜本見直し・再構築を図る企業の情報ニーズに的確に応えるとともに、中国、インドとのビジネス戦略の検討の深堀を継続する。

RCEPの発効を見据えつつ、TPP11、日EU・EPA、日米貿易協定、日英、日トルコ、日コロンビアなど通商協定の交渉、発効などの動向やそれに伴う事業環境の変化やビジネスチャンスなどの情報をも適切に提供するほか、日メルコスールなど新たな交渉につながる動きもフォローする。また、米中をはじめとする主要国の輸出管理制度、外資規制など経済安全保障に加え、人権、環境を含めた非貿易的関心事項を巡る議論を注視し、迅速な情報収集・発信を行う。

2021年度には、米国における新政権の本格始動、ブレグジット後の欧州の針路に影響を与えるドイツの総選挙など事業活動に影響の大きい政治事案が見込まれる。ビジネス活動への影響度の高い案件を中心に調査・情報提供し、企業の事業計画立案・修正に資する。

また、世界的に急速に注目が高まっている「グリーン成長」、「ESG/SDGs」、「デジタル化」、そして「グローバルサプライチェーンの変容」、「イノベーション」、「スタートアップ」、「フロンティア市場」などのほか、ミャンマーにおける国軍の権力掌握のような突発事象など、日本政府及び国際ビジネスを展開する日本企業の関心の高いテーマに関しても、ジェットロが有する国内外のネットワークを活用して機動的かつ柔軟に調査・情報提供を行う。また、国際ビジネスを進める上で必須となる各国の制度情報、ビジネスコスト、我が国企業の海外進出の状況など基礎的情報についても国・地域横断的に収集する。

###### (2) 情報発信・政策提言

日本を含む世界各地における通商協定やデジタル貿易のルール作りなど、政府の通商政策立案に貢献する調査・情報収集に優先的に取り組む。また、各事業の現場で得られた日本企業の海外展開に関する成果・課題等を分析し、国内外政府等に対してビジネス環境改善や、日本企業の海外展開の促進に向けた政策提言等を行う。

米国地方都市等でのセミナーやラウンドテーブルの開催、州知事やローカルコミュニティ有力者への個別アプローチなど米国におけるグラスルーツパートナーシップ事業をはじめ、日本

企業のビジネス活動を通じた各国社会・経済への貢献や、日本との貿易投資関係などに関する情報発信を積極的に展開・維持する。RCEP、TPP11 や日 EU・EPA をはじめとする世界の FTA・EPA に関するデータを充実させるとともに、普及・啓発活動を通じ、日本企業のより効果的な利活用を促進する。

デジタル貿易動向、主要国の電子商取引（EC）などマクロ・ミクロのビジネスの動きに加えて、国際的なルール形成や各国のデジタル貿易政策の動きを把握し、政府、企業に提供するため、本部事業部やアジア経済研究所と連携し、デジタル技術の進展やデジタル貿易の拡大の動向に係る調査を拡充する。世界主要国のグリーン成長、ESG/SDGs の動向についても積極的に情報提供・発信を推進する。

### (3) デジタルツールを活用した情報提供

スマートフォン等モバイル機器の急速な普及を踏まえつつ、顧客の所在によらない普遍的情報発信を実現すべく、ウェブサイトに加えて、SNS、メールマガジンなど多様なメディアを効果的・効率的に活用し、ジェトロの海外ビジネス情報をより広範囲な利用者に対して適切に提供する。また、ウェビナーの一層の利活用拡大とコンテンツの充実を通じて、利用者の増加や利便性の向上やタイムリーな情報提供を目指す。5G 社会の到来に備え、動画コンテンツのライブラリー化や音声の活用など複数メディアを統合した情報発信を通じて、より付加価値の高い海外調査の成果普及・情報発信のあり方を研究・模索する。

#### 【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が 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、年平均 250 万件以上を達成する。

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可能な範囲で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、費用対効果が高い形で、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）

### 4-2. アジア地域等の調査研究活動

アジア経済研究所（以下「研究所」という）は、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が準用されることを踏まえ、以下に掲げる計画の実施により研究

成果の最大化を図る。

### (1) 学術研究成果の最大化を通じた政策立案への貢献

政策ニーズ等に基づく調査研究課題の企画立案から効率的・効果的なアウトリーチ活動まで一貫して実施する体制を構築し、研究マネジメント機能を強化する。政策担当者との綿密なコミュニケーションにより政策ニーズを的確かつ適時に把握し、積極的な政策研究対話（※）の実施や政策担当者への情報発信ツールの多様化等により広範な政策立案への貢献を果たす。

また、ニーズが高く時宜に適ったテーマを取り上げて国際会議・セミナー・講演会・国際シンポジウム等を開催するとともに、出版プラットフォームやウェブサイト等を通じて研究成果を機動的に発信する。各種情報発信ツールについては、より広範なユーザーへのリーチを目指し、かつ利便性を高めるべく、ウェブサイトのユーザビリティを高めて一般向けコンテンツの充実を図るほか、SNS や動画等の最新のデジタルツールを積極的に活用する。

※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。

### (2) 付加価値の高い学術研究成果の創出と蓄積

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・分野に特化した研究ならびにこれらを横断した研究を実施するとともに、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も取り組む。

具体的には、民主主義と権威主義の変容や米中対立と東アジア経済の変容、新型コロナウイルス感染症が世界経済に与える影響など、グローバルな地政学リスクの分析研究、RCEP を始め、東アジアから南アジア、アフリカまで視野に入れた経済圏構想など広域連携やコネクティビティに関する分析研究、伝統的な企業・産業研究に加えて、グローバル・バリュー・チェーン、イノベーション、デジタル経済、SDGs や規制・ルール形成など新たな産業発展や貿易円滑化に資する研究などを実施するとともに、我が国のグリーン成長の実現に資する研究ニーズ及び研究領域等の検討を行う。

これらの研究課題について、世界最大規模の研究集積や学術ネットワーク及び「経済地理シミュレーション・モデル（IDE-GSM）」をはじめとする独自の分析ツール等研究所の強みを活かし、世界最先端の学術的分析手法を活用しつつ研究成果を創出する。

### (3) 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

研究協力に関する MOU を締結している国際機関や国内外の大学・研究機関を中心として学術イベント等を共同で開催するとともに国内外学会や WTO 等国際機関が主催する会議等に積極的に参画し研究成果を発信する。また、アジア・アフリカ等各国の貿易投資に携わる若手行政官等を育成する研修プログラム（イデアス）を実施する。これら学術イベントの開催や研究者の派遣・受入れ等を通じた学術ネットワークの構築・強化により国際的な学術研究ハブ機能とプレゼンス向上を図る。

学術研究成果・各種データの蓄積・整備ならびに情報発信を強化するため、図書館部門と出版企画編集部門が統合した「学術情報センター」が学術情報プラットフォームとしての機能を発揮する。同センターでは、世界有数の専門図書館として引き続き開発途上国・地域の関連資料情報の収集と提供を積極的に進めていく。機関リポジトリ「ARRIDE」による学術研究成果の電子的保存・提供、ウェブサイトによる情報発信の充実と利便性向上および出版プラットフォームを活用した電子書籍を含む出版物の刊行等を行う。

#### 【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）

##### （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※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。

## II. 業務運営の効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

以上に述べた国民に対するサービスを的確に遂行し、着実に成果を上げていくため、限りあるリソースを効率的に活用するため、2021年度は以下の取組を行う。

### 1. 業務改善の取組

事事業成果向上に資する目標の達成に向けて、組織として、データに基づくPDCAサイクルを徹底するとともに、業務実績・活動の把握や成果向上に向けて一層の創意工夫や業務改善、効率化に取り組む。併せて、経済産業省の要請の下、分析データを提供し、（独）経済産業研究所（RIETI）が実施する効果検証に協力する。

### 2. 組織体制・運営の見直し

中期目標で定められた目標を達成すべく、新型コロナウイルスの感染拡大状況や事業のデジタル化を念頭に入れ、本部、国内拠点、海外拠点において経営資源の最適配分を行い、組織体制を再構築する。特に、組織内さらには経済産業省等の関係機関との連携強化や情報の円滑な流通に留意し、一層円滑かつ効果的な実施が可能となる組織設計を行う。国内外事務所については、第四期中期目標期間中に導入した事務所単位での評価を引き続き行い、評価結果は事務所のサービスの質の向上や、適切な資源の再配分等に活用する。

#### (1) 国内事務所（貿易情報センター）

国内事務所は、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。国内事務所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」の機能を強化し、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。

各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、より効率的、効果的な事務所ネットワークを検討し、必要な見直しを行う。

また国内事務所は、地元と共同で運営するという考えのもと、その基礎的経費を地方自治体等と折半することを原則とし、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。

## (2) 海外事務所

中期目標を踏まえ、2021 年度においては、ジェトロの重点事業であるイノベーション創出支援のための欧州での拠点強化や、経済成長による需要拡大が見込まれるアフリカや中国における体制強化を進める。

また、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については、ジェトロ海外事務所の入居物件の契約期限あるいは更改通告期限までに、経費効率や事業実施に支障のない立地等の観点で適切な物件があることを前提に、これら法人との近接化に引き続き取り組む。

## (3) 政府の成長戦略への貢献に向けた体制の強化

スタートアップの海外展開を推進するための支援体制の強化を図る。また、JFOOD0 については民間企業等の人材を積極的に登用するほか、国内外拠点への専任者を配置することで、実施体制の拡充を図る。

## 3. 業務運営の効率化、適正化

### (1) 経費の効率化

運営費交付金を充当して行う業務については、第五期中期目標期間中、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。また、各事業については、効率化を検証し、業務の質の向上を目指すべく、一層質の高い効率的な業務運営を図る。

### (2) 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、優先順位付けを徹底することを通じて、引き続き業務の新陳代謝に努める。

### (3) 人件費管理の適正化

給与水準については、国家公務員等の給与水準を考慮し、その合理性・妥当性について検証を行う。その上で、業務の性格や難度に応じた職種の多様化や、組織の大括り化などによる管理職ポストの見直しなどにより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・妥当性をウェブサイト等で対外的に公表する。

### (4) 調達合理化

公正かつ透明な調達手続きによる適切で迅速かつ効果的な調達を実現する観点から、調達全般にわたって不断に合理化に取り組むものとし、「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、機構が毎年度策定する「調達等合理化計画」に基づく取組を着実に実施する。

#### 4. 費用対効果の分析と改善

業務運営にあたっては、政府方針や他機関との役割分担・連携等を踏まえつつ、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・分析することで、限られた資源を最大限活用し、事業成果を一層高めるよう努力する。このため、定期的に機構内部で開催している「アウトカム向上委員会」において目標の達成状況を確認し、必要に応じた経営資源の再配分を行うことで、着実な目標の達成と事業の効率的な実施を図る。

機構による自己評価を経て経済産業省において確定される年度及び中期目標期間の業績評価の結果については、組織や役職員のインセンティブ確保に結びつけるべく、次年度以降の予算配分や人員配置に反映させるとともに、引き続き役職員の業績給にも適正に反映させる。

#### 5. 業務の電子化

IT を活用した業務改革、ペーパーレスへの取組及び在宅勤務等の働き方の改革を含めた執務体制の一層の整備を図る。具体的には、電子決裁システムの更なる活用を徹底するほか、RPA (Robotics Process Automation) やエクセルのマクロによる事務作業の自動化なども検討しながら、管理業務を中心とした定型業務の実施方法を引き続き見直し、業務プロセスの一層の効率化を図る。

「どこでも DX」のコンセプトのもと、デジタルならではのサービスの提供、セキュリティ強化、クラウドバイデフォルト、新しい働き方への対応を実現すべく、2022 年度にカットオーバーとなる次期システム基盤の構築を開始する。

### Ⅲ. 財務内容の改善に関する事項

#### 1. 財務運営の適正化

予算、収支計画及び資金計画について、適正に計画し健全な財務体質の維持を図る。運営費交付金については、予算と実績の管理及び比較分析を適正に行い、事業計画に従い適切かつ効率的な執行を行う。

#### 2. 自己収入拡大への取組

事業者からの受益者負担の拡大や新たな収入源の実現など、より一層の自己収入拡大に取り組む。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、受益者が特定できること、受益者に応分の負担能力があること、負担を求めることで事業目的が損なわれないことといった条件を踏まえつつ、組織を挙げてセミナー・展示会・商談会等の開催時には受益者負担の拡大を図る。会員事業は、既存の割引サービスを中心に費用対効果の検証を行ない、オンライン開催を含む事業参加費の割引サービス、会員向け web 実務講座、オンライン海外ブリーフィング等の新規サービスの定着・拡充による会員メリットの拡大、震災被災企業向けの会費無料化措置の終了による有料での継続利用促進等、引き続き会員収入拡大に向けて取り組む。

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とするため、該当事業の成果の可視化等を通じて、本部事業部とも連携を図りながら継続的な事業獲得につなげ

る。国内事務所における地方自治体等からの分担金については、上述のとおり基礎的経費の折半分担を原則として引き続き応分の地元分担を求めていく。

### 3. 保有資産の見直し

機構の保有する資産については、引き続き多角的な観点からその保有の必要性について検証を行う。

### 4. 決算情報・セグメント情報の公表の充実等

機構の活動内容を政府や国民に対して分かりやすく示すことで理解を促す観点に加え、事業ごとの費用対効果を分析し適正な資源配分を行う観点から、決算書類を公表する。

## IV. その他業務運営に関する重要事項

### 1. 内部統制

機構のミッションを有効かつ効率的に実施するため、中期目標で示された内部統制の充実に向けて以下の方策を実行する。

- ・行動憲章や機構内の各種ルールを周知徹底するため、職員の理解・遵守状況を定期的に点検する。
- ・定期的開催する役員会の会議結果につき、指示事項を明確にした上で、国内外事務所を含め組織内に速やかに伝達し、役職員の認識を共有する。
- ・アウトカム向上委員会等を通じて、各部署の事業の進捗、予算の執行及び目標達成状況等を確認し、PDCA サイクルに基づく業務改善、予算再配分等の見直しを実施することで、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。
- ・ミッションを遂行する上で配慮すべき社会の動向（人権、環境等）に適切な対応を図る。
- ・アジア経済研究所における研究が適切に行われるよう、引き続き研修等で周知徹底を図るほか、研究参加者への配慮等が確実に行われるように研究倫理審査を実施する。

### 2. デジタル化への対応

#### (1) データ利活用の一層の推進

これまでに蓄積した企業情報・成果データを活かした顧客サービスの一層の高度化と利便性の向上ならびに職員の業務効率化に向けて、以下の取組を行う。

#### ① データ入力ルールの確立とデータ統合・整備

事業を実施する中で得られるデータについて、職員による入力効率的・効果的に行われるよう仕組みの整備・確立を行なっていく。

また、これまでに各種データベースに蓄積したデータや、今後得られるデータの連携・統合を円滑に進めるとともに、これらのデータを整理・標準化し、スムーズに活用できるように整備する。



## ② 職員の意識改革の推進

データを重視した組織運営に向けて、職員の情報リテラシーやデータ分析の一層の能力向上を図る。具体的には、データ利活用の例示等によりデータの重要性の啓発を行い、職員のデータ活用意識の醸成に努める。

## ③ 新システム導入の検討

対外サービスの高度化や生産性向上を目指し、人工知能（AI）等の新技術を活用しジェットロ内に蓄積する相談応答データや海外ビジネス情報等のナレッジを組織横断的に検索・共有できる貿易投資相談支援システム及び社内業務に関する支援システムの本運用を開始し、利用促進及び機能拡張を検討する。加えて、日本企業の商品情報と海外バイヤー情報を蓄積するデータベース（マッチングシステム）の対外サービスを開始し、将来的な AI 等を活用したレコメンド機能等の実装に向けた情報の一元管理を実現する。

## (2) 情報管理及び情報セキュリティの確保

情報公開について、「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）に基づき適時、適切な情報公開を行う。併せて、法人文書の適切な管理を徹底するため、各種研修等において重点的に注意喚起し、留意点の周知を図る。

個人情報保護について、引き続き、機構内全職員を対象に個人情報保護に関する研修や点検を毎年度実施し、「独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律」（平成 15 年法律第 59 号）に基づいた情報の管理・保護を徹底する。

内閣官房情報セキュリティセンター（NISC）策定の「政府機関の情報セキュリティ対策のための統一基準」に基づき、「情報セキュリティ規程及び情報セキュリティマニュアル」や情報通信機器・ソフトウェアについて、情報セキュリティ上の脅威に対する対応状況について常時確認、更新を行う。特に、海外事務所に対しては、専用ヘルプデスクを設置することにより、運用面の高度化を図る。加えて、海外事務所の情報セキュリティレベルを恒常的に担保するため、海外事務所に出向いての点検を実施する。また、機構内の情報セキュリティリテラシーの向上を図るため、情報セキュリティ研修を実施し、受講を徹底する。

サイバー攻撃が増えている中、支援企業の貿易・投資などの機密情報を扱う機構は、NISC 等の関係機関と連携し、本部サーバーのサイバーセキュリティ確保に引き続き取り組む。

## 3. 効果的・効率的な業務運営に向けた人員の最適配置

目標配分および組織にとってチャレンジングな分野に重点的に人員を配置する。海外事務所においては、ナショナルスタッフ登用や現地人材の採用等により、体制の多様化を図る。また、職員が能力や適性に応じた組織貢献ができるよう、現在の職種を再編し、併せて待遇の見直しを検討する。

## 4. 人材育成及び多様化に向けた取組

### (1) 人材・キャリア開発の抜本的強化

#### ① 能力開発推進のための環境整備

階層別研修について、それぞれの研修の目的を明確にし、課題解決に役立つ内容を取り上げ

る。これら基盤的・経営的な視点の研修に加え、職員が専門知識やスキルを業務上の必要性や自己のキャリア目標に合わせて自律的・主体的に獲得することを組織的に支援し、個人のキャリアを後押しする。そのための自己啓発補助制度を拡充する。海外実習、語学研修、他機関研修等については引き続き実施する。

併せて、各部署にて必要な専門的知識・能力を重点的に強化するために必要な研修・訓練を実施する。

## ② キャリア形成支援の充実

貿易情報センター・海外事務所勤務、産休等からの復職等、キャリアパスの節目において必要とされる知識、能力等の各種情報の提供を目的とする「キャリア支援セミナー」を引き続き年5回程度実施する。また、総括課長あるいは直属の上司を窓口としてアポイントし、個別にキャリア相談を受け付ける「キャリア相談員」を整備する。産休・育休の職員のためのキャリア相談を継続する。

## (2) ダイバーシティの推進に向けた取組

変化するビジネス環境や多様化するニーズに効果的に対応するため、人材の多様化（ダイバーシティ）を進める。「女性活躍推進法に基づく行動計画」に基づき、女性の活躍推進、登用及び海外駐在の早期化を目指すほか、海外ナショナルスタッフの育成制度の充実、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。

## (3) 働き方改革の推進

新型コロナウイルス感染拡大への対策としても有効な時差出勤、在宅勤務などを一層推進する。ワーク・ライフ・バランスの確保と職員の心身の健康維持に向けて、超過勤務の削減を引き続き目指す。また、管理職向けにリモートマネジメント研修を実施し、マネジメント能力の向上を目指す。

## 5. 安全管理

天災、感染症のまん延や突発的な事件・事故等の非常事態に備え、既存の安全管理に関する規程やマニュアル等について、国内外の安全に関する情勢に応じて、常時点検・更新し、内容の拡充を図る。リスクの高い国・地域における事業実施を検討する際には、これまでに実施している外部専門機関によるリスクアセスメント、海外事務所長のコメントを基に実施の可否を総合的に判断する。職員の赴任前・出張前には必ず安全対策研修等を行う。在外公館や関係機関、特に国際協力機構との協力関係の構築などにより、海外での安全情報を適宜把握し、迅速かつ適切な対策を講じる。

## 6. 顧客サービスの向上

民間企業等に対して機構のサービス内容を伝え、意見を聴取する「サービス向上会議」、ならびに、国内各地域の有識者等から意見を聴取する機会を設ける。さらに、ウェブサイトを設置したご意見箱を通じて不特定のお客様の声を集めるなど、重層的な取組を推進することで、

幅広い意見を取り入れ、効率性を踏まえながら、一層の顧客サービスの質的向上・改善を図る。

**V. 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画**

別添のとおり。

**VI. 財産の処分に関する計画**

なし。

(別添)

## ○ 予算（2021（令和3）年度）

(単位：百万円)

区 分	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	農林水産物・ 食品の輸出促進	中堅・中小企業 など我が国企業の 海外展開支援	我が国企業活動 や通商政策等 への貢献	法人共通	合計
収入						
運営費交付金収入	5,814	3,129	13,843	7,911	2,402	33,098
国庫補助金収入	318	5,909	2,139	95	-	8,460
受託収入	934	337	5,061	1	-	6,333
うち国からの受託収入	-	123	4,429	-	-	4,552
うちその他からの受託収入	934	214	632	1	-	1,781
業務収入	374	363	2,372	406	-	3,514
その他の収入	-	-	-	71	24	95
計	7,440	9,738	23,414	8,484	2,426	51,501
支出						
業務経費	6,561	9,235	18,403	8,813	-	43,012
受託経費	860	266	4,830	1	-	5,958
一般管理費	-	-	-	-	2,531	2,531
計	7,421	9,502	23,233	8,814	2,531	51,501

注：各欄積算と合計欄の数字は四捨五入の関係で一致しないことがある。

○収支計画（2021（令和3）年度）

（単位：百万円）

区 分	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	農林水産物・食 品の輸出促進	中堅・中小企業 など我が国企業 の海外展開支援	我が国企業活動 や通商政策等へ の貢献	法人共通	合計
費用の部	7,434	9,507	23,308	8,852	2,555	51,656
経常費用	7,434	9,507	23,308	8,852	2,555	51,655
業務経費	6,533	9,202	18,313	8,763	0	42,811
受託業務費	860	266	4,830	1	—	5,958
一般管理費	—	—	—	—	2,511	2,511
減価償却費	40	39	165	88	43	375
財務費用	0	0	0	0	0	1
臨時損失	—	—	—	—	—	—
収益の部	7,451	9,743	23,481	8,519	2,436	51,629
運営費交付金収益	5,600	2,828	12,993	7,666	2,202	31,289
国庫補助金収入	318	5,906	2,139	91	—	8,454
国からの受託収入	—	123	4,429	—	—	4,552
その他からの受託収入	934	214	632	1	—	1,781
業務収入	374	363	2,372	406	—	3,514
その他の収入	—	—	—	71	24	95
賞与引当金見返に係る収益	94	135	382	101	87	799
退職給付引当金見返に係る収益	108	154	435	115	111	922
資産見返負債戻入	24	20	99	68	13	223
財務収益	—	—	—	—	—	—
臨時利益	—	—	—	—	—	—
純利益又は純損失（▲）	17	235	172	▲333	▲119	▲27
前中期目標期間繰越積立金取崩額	2	1	13	3	13	33
目的積立金取崩額	—	—	—	—	—	—
総利益又は総損失（▲）	19	237	185	▲330	▲106	6

注：各欄積算と合計欄の数字は四捨五入の関係で一致しないことがある。

○資金計画（2021（令和3）年度）

（単位：百万円）

区 分	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	農林水産物・ 食品の輸出促 進	中堅・中小企 業など我が国 企業の海外展 開支援	我が国企業活 動や通商政策 等への貢献	法人共通	合計
資金支出	8,258	10,911	26,595	9,359	3,754	58,877
業務活動による支出	7,393	9,468	23,142	8,764	2,511	51,279
業務経費	6,533	9,202	18,312	8,763	—	42,809
受託事業費	860	266	4,830	1	—	5,958
その他の支出	—	—	—	—	2,511	2,511
投資活動による支出	13	16	38	33	3	103
財務活動による支出	15	18	53	17	17	119
翌年度への繰越金	837	1,409	3,362	545	1,222	7,375
資金収入	8,258	10,911	26,595	9,359	3,754	58,877
業務活動による収入	7,440	9,738	23,284	8,484	2,426	51,371
運営費交付金による収入	5,814	3,129	13,843	7,911	2,402	33,098
国庫補助金による収入	318	5,909	2,139	95	—	8,460
国からの受託収入	—	123	4,429	—	—	4,552
その他からの受託収入	934	214	632	1	—	1,781
業務収入	374	363	2,242	406	—	3,384
その他の収入	—	—	—	71	24	95
投資活動による収入	—	—	—	—	—	—
財務活動による収入	—	—	—	—	—	—
前年度よりの繰越金	818	1,173	3,311	875	1,328	7,505

注：各欄積算と合計欄の数字は四捨五入の関係で一致しないことがある。