

①独立行政法人日本貿易振興機構運営費交付金

○渡邊審議官 おはようございます。ただいまより平成30年度経済産業省行政事業レビュー・公開プロセスを開催いたします。

私は本日の進行を務めさせていただきます政策評価審議官の渡邊と申します。どうぞよろしく願いいたします。

また、本日は大串経済産業大臣政務官が出席しております。

今日はまたとても暑いこともありますので、上着も含めてクールビズ対応でさせていただくことをあらかじめご了承くださいと思います。

それでは、開催に先立ちまして、大串経済産業大臣政務官より一言ご挨拶申し上げます。よろしく願いします。

○大串経済産業大臣政務官 おはようございます。経済産業大臣政務官の大串でございます。

外部有識者の皆様におかれましては大変お忙しいところをご出席いただきまして、心から御礼を申し上げます。

行政事業レビューの取り組みは事業の成果目標や達成状況を明確にして PDCA サイクルを回すことにつながりますので、大変重要なものと考えております。今年度は政策の目的やその目的達成のために効果的な行政手段をより明確化させ、昨年度以上に有意義なレビューとしたいと考えております。そのため、ロジックモデルや統計データなどのエビデンスを用いた政策立案、すなわち EBPM の観点からの検証も行ってまいりたいというふうに考えております。昨年度に引き続きまして、今回も直接ご意見をちょうだいいたしまして、事業の改善や見直しにつなげていきたいというふうに思っております。メリハリのある行政の推進のため、ぜひ忌憚のないご意見と活発なご議論をいただければというふうに思っております。どうぞよろしくお願い申し上げます。

○渡邊審議官 ありがとうございます。

本日は4つのセッションを実施する予定となっております。担当部局からの説明を5分、その後、論点を示させていただき、委員の皆様からの質疑を経てコメントシートの記載、回収、取りまとめという段取りで全体を1セッション当たり45分間で進めてまいりたいと思います。議論は尽きないかと思いますが、時間に限りもございますので、進行へのご協力のほど、何とぞよろしくお願い申し上げます。

事業の説明者は委員からの質問に対して簡潔、明瞭に答えるようにしてください。

なお、各委員にご記載いただくコメントシートですが、昨年度までは手書きで記載いただいておりますけれども、今回からはパソコンを使ってご記入いただければと思います。各委員の目の前のパソコンの画面上でコメントシートが開いているかと思ひます。コメントシートが開いていない方がいらっしゃいましたら職員の方にお声掛けをいただければと思ひます。

各事業の議論の途中からコメントシートの記入を開始いただき、記入が終わりましたら確認ボタンをクリックしてください。その後、記載いただいたコメントを確認する画面が出ますので、提出ボタンをクリックしていただければ提出が完了ということになります。

なお、全ての委員の方々の記載が終わりましたら共有フォルダーからどのような意見があったのかご確認いただけるようになりますので、取りまとめの際にご参照いただければと思ひます。後ろに職員が控えておりますので、何かありましたら遠慮なくお声掛けいただければと思ひます。また、手書きのほうがよければコメントシートを配布させていただきますので、職員にお声掛けいただければと思ひます。

それでは、早速1コマ目、独立行政法人日本貿易振興機構運営費交付金のセッションに移りたいと思ひます。

それでは、まず通商政策局総務課より事業の概要をご説明させていただきます。説明時間は5分をお願いいたします。

○信谷総務課長 通商政策局総務課の課長の信谷と申します。今日よろしくお願ひいたします。

早速でございますけれども、お手元の資料に沿って説明をさせていただきます。まず資料を開きますと「論点等説明シート」ということで3つの論点が掲げられております。これに沿うように資料を作りましたので説明をさせていただきます。

早速、資料に入ってまいりますと、表紙がありまして、1ページをご覧いただけますでしょうか。JETROの事業が効果的であるかどうかという最初の論点でございます。JETROの事業は成長戦略、政府目標の課題に加えて「通商課題への対応」という4本柱で構成しております。3つの柱、政府目標がありまして、対日投資、農林水産物・食品の輸出、それから中堅・中小企業の海外展開というものが政府目標でそれぞれ掲げられております。資料の一番上に書いてございます。それに即してそれぞれJETROの中でもKPI（アウトカム）を設けております。例えば、対日直接投資促進であれば対日投資セミナーですとかア

ドバイザーの配置というものをやりまして、KPI としては誘致成功件数を設けて、ここに向かって努力をしているということでございます。たくさん書いてございますけれども、1つだけ申しますと、投資の場合にはJETROに支援申込をしていただいた方のうち日本に拠点を設けた案件、あるいは日本で事業拡大をされた案件、あるいは出資をされた案件というものを数えまして、件数で設定をしております。農林水産物・食品輸出についても同じような考えで輸出成約の金額でやりまして、中堅・中小企業海外展開については新たな海外展開成功社数をはかっております。こういった形でKPIを設定して、まず事業の効果をはかるようにしております。

次のページをご覧くださいと、ロジックモデルで今申し上げたことを分解しております。一番左側に「インプット」というものがありまして、運営交付金、その他の国費の投入額を書いてございます。左上に「運営交付金本体経費」というものがありまして、ここは人件費、管理費、固定的事業費などの塊であります。そのほかに運営交付金は政策的経費に分かれるものがございます、それが4つの柱、対日直投、農林水産物・食品輸出、中堅・中小企業の海外展開、通商課題への対応という4つの柱にそれぞれ分かれて入っております。予算の中には補正予算でいただくものもありまして、それも別に掲げております。それから交付金のほかに補助金という形でもらうものもございまして、例えば上から3番目の農林水産物については農林水産省の補助金をいただいておりますし、中堅・中小対策であれば中小企業対策補助金をいただいております、これも別に掲げております。それぞれ年度別に幾らもらっているかというのをわかるようにしてございます。この予算をもとにアクティビティを左から2番目の柱にあるようなものをしてございまして、これは毎年予算編成の中で効果的なものに入れ替えて実施をするというものでございます。そのアクティビティの結果がアウトプットでございまして、ここにも一応指標を設けて管理をしております、その結果、アウトカムが真ん中のほうに出てきているものでございます。例えば、農林水産物・食品輸出の促進であれば輸出成功の金額を目標にしてございまして、これがどの程度達成できたかということを測定しております。これで右側の社会へのインパクトというものがどれぐらいであったかということがわかるような仕組みにしております。

次のページをごらんいただきますと、その結果を評価にまとめたものがございます、今回の中期計画目標期間の推移をそこに書いてございます。いずれも目標と実績を比べますと達成率が高くなってございまして、これの目標はかなり高い水準に設定したのでありま

すけれども、近年、対日投資とか海外展開の意欲の高まりを受けて、高い実績を上げているというものでございます。

それから、次のご質問がデータや現場意見を活用する仕組みで、PDCA の徹底というものやっております。最初にアウトカム指標でありますけれども、それぞれ高い目標を掲げるということでありまして、例えば対日投資促進であれば誘致成功件数のレベルを政府の目標が上がれば、1.5倍になっておりますけれども、それに合わせて JETRO も1.5倍にするということで高い目標を掲げたり、件数ではわかりにくいということであれば投資額のアンケートの回答をできるだけお願いしましてインパクトを可視化したり、大型の案件を特に切り出してわかるようにしたりという工夫をしております。これは PLAN の段階であります。

それから DO のところはアクティビティの選択と集中でございまして、毎年度、事業を見直しております。また経費の削減も徹底しております。主な廃止・縮減事業と新規・増額事業をそこに書いてございます。それから経費の削減の取り組みも毎年いろいろ工夫をしております。事業が変われば人員配置も見直しておりますし、あるいは他機関との連携ということで、JETRO が何でもかんでもやるのではなくて、強みを発揮できる事業に集中するということをしてございます。

その次のページが CHECK でございまして、データや現場意見の活用というものを盛んにやっております。企業ニーズを毎年度末にきちんと把握したり、JETRO の担当者を集めまして地域調整会議を開いたりということをしておりますし、マネジメントでも報酬の業績連動とか事務所の評価というものをしっかりやっております。

以上を踏まえまして、最後に事業の改善のポイントで ACTION でありますけれども、PDCA サイクルを徹底しております。ただし、支援ニーズが高まっておりまして、これに応えるための体制の構築が課題でございます。真ん中ほどに中堅・中小企業の海外展開意欲の増加ということで、TPP ですとか日 EU・EPA が進んでおりますので、関心は高くなってございます。ところが、事務所の数は韓国の KOTRA と比べても少のうございますし、海外職員数も2005年と比べて減っております。1人事務所、あるいは現地の人を雇用してお願いしているゼロ人事務所というものもございまして、相談対応や来訪者対応が30分程度しか割けないというアンダースタッフイングの状態が続いているということがあります。こういうものに対応するのが課題でございます。

以下、参考資料をたくさんつけておりますけれども、お時間ももったいのうございます

ので省略をいたします。よろしくお願いいたします。

○渡邊審議官 ありがとうございます。

それでは、本事業の論点をご説明申し上げます。本事業に関しましては、①「効果的な事業なのか」、②「データや現場意見を活用する仕組み」、③「事業の改善ポイント」という3つの論点を中心にご議論いただければと思います。

それでは、委員の皆様、よろしくお願いいたします。大屋委員、よろしくお願いいたします。

○大屋委員 ご説明ありがとうございました。1点確認なのですが、ロジックモデルのところでアウトカム、対日直接投資促進とか輸出促進のところですね。いずれもアウトプットとしての管理件数のうち、アウトカムで誘致成功した件数はこれだけであるとか、あるいは輸出支援件数のうち、輸出成功に至った成約金額はこれぐらいであるということで論理的な関係はあるものというふうに承知してよろしいですか。

○信谷総務課長 はい、そのとおりでございます。

○大屋委員 それはそれで大変適切かと思いますが、一方で、食品輸出促進はいいのですけれども、対日直接投資促進と海外展開支援については、政府自体の目的であるところのインパクトの指標が金額ベースになっております。JETROさんの活動の指標としてアウトプットからアウトカムにどれだけつながったかということで件数目標を設定されるのはよろしいのですが、それを通じてインパクトにどのぐらい貢献したかという意味での、割合的な意味での金額指標も必要なのではないかと思いましたがというのが1点目のご指摘になります。

もう一つは、工夫をして厳しい予算制約がある中でPDCAサイクルを回しておられるということは承知させていただいたのですけれども、参考資料のほうで人員数についても頑張って抑制しておられて、常勤職員数の増加分の半数が常勤嘱託になっている。これは一時的な財源による事業実施のために採用しているというふうにご説明いただいております。そうすると、これらの方は、要するにその事業で必要となるような能力を考えて、その能力、技能をおもちの方を採用して任期付きでやっているというご理解でよろしいでしょうか。

○信谷総務課長 はい、これはそのとおりでございます。

○大屋委員 私は国立大学というところに長くいたので大体JETROさんと似たような予算関係の状況にございまして、こういう状況になると何が起きるかということ、任期なしのいわば基幹職員さんが、お役所でいうと官房的な業務のところに集中していってしまう、

つまり予算とか人事とか、常に回し続ける必要のあるところに行ってしまった結果として現場サイドですね、現場で実際に例えば学生対応をやっているとか、プロジェクトを回しているとか、そういうところが全部任期付職員さんになってしまって、よりよい条件があるとやめられてしまうとか、雇用期間の問題があって入れ替えなければいけないのでいなくなってしまうというようなことがあって、なかなかノウハウの継承とか技能の継承がしにくいという状況にあります。人員バランス的にも今後、結構期間的な職員さんの退職が予想されていたかと思いますので、そういう意味でノウハウの継承ですね。事業の継続性、サステナビリティというものについて配慮した運営というものをしておく必要があります、そうしないと PDCA がやはり組織的に回らない、人間的に回らないということになってしまうのではないかという懸念をもちました。コメントだと思ってお聞きください。

以上です。

○渡邊審議官　いいですか。

○信谷総務課長　ただいまのご指摘、2点いただきましたので、ご説明させていただきます。まず目標設定でございますけれども、確かに対日投資のところと中堅・中小企業のところは件数ではかっております。お手元の資料の4ページをご覧くださいませでしょうか。まず対日直接投資のところは誘致成功件数でございます、これは外資系企業がどれだけ日本の投資をしたかということをアンケートで聞かなければいけないわけですが、会社によっては、これは企業秘密で出せないというご回答をされる場合がございます。したがって、対外的にお約束する数字としては件数しかないという事情がございます。ただ、これではわかりにくいということを我々も認識しております、昨年度からアンケートをできるだけ回答してくださいということを強くお願いしております、昨年度は193件中143件、約8割の回答を得ております。一部、何千万円から何億円というふうに幅で答えている方もいらっしゃるので積み上がりはしっかりではないのですが、数えますと約500億円以上の実績があるということでございまして、今後できるだけこういった数字をみえるようにしながらはかっていきたいというふうに思っています。

それから、中堅・中小企業の海外展開支援のところは、ちょっと細かいのですが、資料の1ページ目の左下の KPI (アウトカム) のところをご覧くださいと、これは JETRO が商談の機会を提供した企業の中から輸出の成約件数と投資の成約件数を把握しております、特に投資のほうが「幾ら投資したのですか」ではなくて、「それで幾ら売ったので

すか」のほうを知りたいものですから、投資してすぐ売上が立たない企業もございますし、あるいは合弁契約をしたのはいいのだけれども、どれだけが自社の売上かというのをはかるのが難しいといった例がありまして、ここも金額ベースで出すのはなかなか苦労しているところがございます、したがって、今のところは件数ベースでやっております。これも資料の4ページをご覧いただくと、この中堅・中小企業の海外展開支援のところは、実は前中期目標期間はアウトプットベースの目標しか掲げていなくて、これではさすがに物足りないということで、今回、アウトカムベースに切り替えておるのですけれども、今いただいたご指摘を踏まえて、次期計画の期間からはもう少し工夫をしていきたいと思っております。

それから人員のところでございますけれども、ご指摘いただいたのは11ページの左上の人員数のところでございます、最近ふえていきますのは紫の常勤嘱託職員の数でございます。それから、10ページの左下の交付金の構造の中に増加要因の年齢構成を書いてございまして、JETRO もご多分に漏れず40代、50代の職員の数が多くて、この先、ノウハウの継承ができるかという問題を抱えてございます。PDCA の中で先ほど申しましたように忙しい部署に人を移すということもできるだけやっております、最大限、今も工夫をしているつもりでありますけれども、確かにこのままプロパー職員の仕事が減ることがないように中の配置を工夫していきたいと思っております。

○渡邊審議官 そのほか、小林委員、お願いします。

○小林委員 ありがとうございます。今のご質問とも関連するのですが、7ページを拝見すると海外職員、あるいは活動予算も増えている一方で、海外展開意欲というのは非常に増加をしている。この中でやはりどのように今後、メリハリをつけて政策を展開していくかというのは非常に重要だろうと思います。場合によっては対象の国も絞るとか、何かある工夫が必要だろうと思いますけれども、何かそれに対してアイデアがあればぜひお聞かせいただきたいと思います。

○信谷総務課長 確かにどれだけ人を増やしても切りがないところがありますので、ニーズがあるから全部増やすというわけにはいかないわけではございますけれども、1つは、対象を絞るということを1つ考えておりまして、農水産物輸出であれば JFOODO という組織を作りまして、日本全国、いろいろなものをもっていきたいところはやまやまでございますけれども、7品目に絞ってプロモーションしようということを片方でしてございます。それから、中小企業の海外展開に関しては海外展開支援のプラットフォームというものを

JETRO の海外事務所に重点的に置きまして、これはニーズが高い国に中小企業が必要とする現地の法律の専門家ですとか、こういった方をリテインしてお助けするという重点配分をしておりまして、ニーズが高い中でありますけれども、できる範囲で効果の高いところへ絞ってやるということをやっております。

○小林委員 ありがとうございます。

○渡邊審議官 そのほかいかがでございましょうか。梶川先生、ではよろしくお願いたします。

○梶川委員 先ほど来のお話と重複するところがあるのですが、この2ページのアウトプットからアウトカムへの指標の中なのでございますが、このアウトプットのほうは、例えば農林水産物・食品輸出のようなもので、支援の件数というものは5877ということなのですが、これはアウトカムのほうでは金額になられているのですけれども、これなどの関連というのでしょうか、支援されたもので、まず数量的にどのぐらいが成功される確率がおありになるのでしょうか。それで金額が315億になれたという、その辺のご関係と、またその辺の間にも、本来もしかしたら活動の KPI みたいなものも、このアウトプットとアウトカムをつなぐ KPI みたいなものも考えるとあるかもしれないかなという気もしたのですが、その辺についてのそちらサイドでのお話がもしあれば教えていただければと思います。

○信谷総務課長 今おっしゃっていただいたのは資料の2ページのところでございますけれども、資料の1ページに戻っていただくと、緑色の農林水産物・食品輸出支援ということで KPI (アウトカム) の考え方のところでございますけれども、これは JETRO が展示会、あるいは商談会というものを設けまして、参加者を募って出ていただいて、それで幾ら売れましたかということアンケートですとか後で電話をして聞くということになってございます。まず募集する段階で、実はこれは非常に人気が高くて一部の方しか出ていただけないわけですが、ちゃんと売る計画があるかとか、それから海外の手續に精通する人がいるかとかいろいろなことを見させていただいた上で判断しておりまして、その上で出ていただくということにしていまして、このあたりを確かにもう少し精緻化すると出ていただいた方の打率というのでしょうか、売れた金額が高まることもあろうかと思っておりますので、今おっしゃっていただいたようなことはできないか少し工夫をしてみようと思っております。

○梶川委員 ありがとうございます。

○渡邊審議官　　上山先生、よろしくお願いします。

○上山委員　　目標の設定の仕方についてちょっとお聞きしたいのですが、これは下に3と書いてある3ページをみると、目標、2017年度は、上から、対日直接投資は120件に対して193件、農林水産物・食品の輸出については210億に対して315.7億、中堅・中小企業についても400社に対して586社、いずれも150ないし160%ぐらいの達成になっていますという中で、本年度の目標設定というのも前年とほぼ同じような感じかと思うのですが、これは既に超過達成している中で目標、「厳しく」というような言葉も別途あるのですが、過去の実績からするとそんなに厳しくもないような置き方というのは、これはどういった考えによってそのような目標設定にされているのでしょうか。

○信谷総務課長　　JETRO は中期目標というのをまず立てまして、その上で毎年の目標を考えるという仕組みをとってございます。中期目標を作るとき、すなわち今回は2015年度から2018年度でありますけれども、この2015年度の前のときに、しからばこの4年間、どのぐらいの目標を設定するかというところで、政府全体の目標が例えば1.5倍になればJETRO もでは1.5倍にしましょうというかなり思い切った高いレベルの設定をするわけでございます。その上で、では毎年どうしましょうかというところは、4年間のうちに大体このぐらいという平均を決めるわけですが、少しずつ増えていけばそれなりに増やしていくということをやっております、今ご指摘いただいた3ページの資料をご覧くださいますと、例えば対日目標であれば110、115、120というふうに少しずつ増えてございます。そういう意味ではそれなりに傾斜をつけて、最初にドンと上げて傾斜もつけているつもりでありますけれども、高い目標達成になっていきますので、次の目標を定めるときにはまた考えなければいけないということではあります。他方でさっき申しましたアンダースタッフイングの問題がありますので、その中で高い目標をつけるのであればではどこを削るかということも併せて考える必要がありまして、それは次期中期目標策定に向けての大きな宿題だと思っております。

○上山委員　　人員等のバランスというのはわかるのですが、現状の人員で既に超過達成になっていて、少なくとも前年並みぐらいのことは現状、多少しんどいかもしれませんが、できるということはあるのだろうと思うので、元々中期の目標を立ててそれで割り振ってということはあるのかもしれないのですが、現状、既に随分超過している以上は前年並み以上にはやはり目標というのは立てるべきなのではないかなというふうに思っています。

それでちょっと教えていただきたいのですけれども、その目標、国の目標というのがあるってそれに合わせて1.5倍にしていますと、元々国の目標に対してどのぐらいの数字の割合になるのでしょうか。国の目標に対してJETROとして果たす役割というのはどの程度のところにあるというふうに考えて目標というのは設定されていらっしゃるのですか。

○渡邊審議官　　ちょっといいですか。回答の前に、ここで委員の皆様、議論いただきながら結構ですので、コメントシートへの記載を始めていただければと思います。9時35分を目安に記載を完了いただければと思います。どうぞよろしくお願ひします。

それでは、通政局、回答をよろしくお願ひします。

○信谷総務課長　　資料で行けば2ページのアウトカムとインパクトの関係をお問ひ合わせいただいたというふうに思います。例えば、対日投資であれば国全体で35兆円というところに対して、しからばJETROが貢献したのはどのぐらいかという、さっき大型案件ということで500億円というふうに申しまして、これが大きい小さいかということがございます。あるいは食品であれば1兆円目標に対してJETROの輸出成約金額は315億円、約3%でございますが、これが大きい小さいかということございまして、これは案件ごとにどのぐらいのインパクトを及ぼせるのだろうかという議論をして決めていかざるを得ないところがございます。資料の1ページ目のところにまた戻っていただくのですけれども、政府目標、日本再興戦略の中にたくさんございますけれども、JETROが貢献できるかどうかというところをまず議論をしておりまして、幾らJETROがやってもインパクトが小さいものはJETROの柱の中には入れずに、ここでもう切り離してしまいます。そういった意味では今あった対日投資、農林水産物、中堅・中小というところはJETROの強みを發揮して多少なりとも国の目標にインパクトを与えられるものであろうということ切り取って柱にしているものでございまして、さっき申しましたような国全体の目標との関係でインパクトが大きい、少ないはございますけれども、農林水産物であれば3%というのはそれなりに大きな数字だということだというふうに理解してやっております。中堅・中小であればJETROに大体相談に来られる方の数というのがわかりますので、それが国全体の輸出をしている企業の数に比べてどのぐらいなのかということをはかりまして、これを目標にしてもJETROとして貢献できるだろうというような判断をしております。そういったことを1個、1個判断をしながらJETROとして目標を作って取り上げるものというものを決めてございます。

○上山委員　　今のお話の中だと、案件ごとで数字が変わってくるのでみたいなお話があ

ったかと思うのですけれども、一方で今3%とか5%とかそういうようなお話もあって、ある程度全体に対する割合というのは常に念頭に置く必要があるのかなというふうには思っていて、金額ベースでもいいのですけれども、でないとはやはり先ほどのアンダースタッフイングの問題というのがありますけれども、当然人件費等を含めた費用に対してどれだけの効果を出しているかということを見ると、来たベースでこのくらいになりましたというのではなくて、やはり目標として一定程度の金額なりパーセントなりというものを念頭に置いて、それを達成するためにはどういうふうにしていくべきなのかということも逆算して考えていく必要というのはあるかと思うのですけれども、いかがでしょうか。

○信谷総務課長　　そのご指摘はおっしゃるとおりだと思います。国の目標に対してインパクトが小さいのであれば、そこにたくさん人を投入しても、小さいのであればそれはやはり事業としては劣後するということになろうかと思えます。今までのところはそれなりにインパクトがあるだろうということでスタッフと予算をつぎ込んできているわけでありましてけれども、来年度から新しい中期目標期間になりますので、その中で今いったご指摘を踏まえてやめるところはあるのかどうか、あるいは強化するところはあるのかどうかということをしっかり議論していこうと思えます。

○上山委員　　まあそのやめるところ、強化すべきところの前提として目標の立て方ですね、あとはその目標を立てるに当たって国に対してどれくらいかということと、あとは実際のスタッフイングなりその他のコスト、あるいはリソースに対してどれだけのものを目標とすべきかと、そういったところから数字を出していくということも重要かと思えますので、よろしくをお願いします。

○渡邊審議官　　ありがとうございます。

そのほかいかがでしょうか。茶野委員。

○茶野委員　　これはちょっと乱暴な意見かもしれないのですけれども、先ほどのやはり非常に要望が増している中で予算も限られていて、その中でいろいろな増加している要望、あるいはこれからの政府の政策にも対応しながら活動を強めていかななくてはならないということであると、JETROは独立行政法人であるので、やはりある程度以上のサービスには対価を求めていくとか、何かそういうようなことも視野に入れて、だからといってそれですぐに経営がよくなるというようなことはないと思えますけれども、そういうことも今後視野に入れられて、そうするとやはり職員の高度人材への意欲というのが高まってくると思えますし、そういう意味で少し全体的に将来像を見直していくというののも今後必要で

はないかなというのをちょっと、今のお話を聞いていて、これは感想なのですけれども、思いました。

○信谷総務課長　ありがとうございます。資料の10ページに小さく書いて恐縮ですが、「JETRO の予算について」というところがございまして、ごらんいただくと右側の点線の中に自己収入もあるというふうに説明させていただいております。2017年度の決算見込みで40.1億円ということでございまして、交付金でいただいているのは240億円でございますので、この中身は自治体と一緒に事務所を運営している場合には負担金という形でお金をいただいたり、あるいは自治体とか業界団体から JETRO の見本市の開催を受託してお金をいただいたりしてございまして、これをできるだけ増やしていくということも1つの目標に掲げております。

○茶野委員　そうですね、わかりました。ありがとうございます。

○渡邊審議官　では、水戸委員、お願いします。

○水戸委員　手短に水戸からお話しします。2つほどありまして、人件費の額の占める割合が多いと思うのでございますけれども、これは JETRO の性質上、当然かと思っております。私自身も JETRO の存在意義というのは高く評価している一人なのですが、やはり総務・管理畑の方なのか、専門官的な方なのかの比率はすごく大事かなと思っております。ほんの一例ですけれども、例えばカンボジア進出について、カンボジアにおける企業展開にお詳しい方が何人いて、その年齢層が50代と30代とかと、サステナビリティを含めなっているのかというあたりが関心としてあるわけなのですね。そういうことについて何かモデルをおもちなのかということと、それに合う実情かどうかの検証をされていらっしゃるのかというのが知りたいなと思いました。これは今、公表とかということではないのですけれども、何らかのルート、会員になったりということであれば、そういうことの開示を受けられる企業さんとかは情報を受けられるようになっているのかとか、例えばまた例ですけれども、ミャンマーに進出しようと思ったらあそこには JETRO さんがこういう方とこういう方の専門官を配置されているのでこういうルート、手続を踏めばアドバイスを受けられますよみたいになっているのかどうかですね、ちょっと長くなってしまったので先にそこだけ伺えますか。

○信谷総務課長　JETRO の内部のマネジメントで専門家とモデルを作って、このぐらいは欲しいのだという理想をどこまでやっていくかは、済みません、これはちょっと今この場ではわかりませんので検証してみます。

その上で申しますと、まず JETRO の職員の中でも、現地の事務所の所長ということで赴任をして現地で3年ぐらいやると大体その国の専門家になってまいります。こういう人を意識的に育ててきておりますので、どこまで評価されているかは別にしても、それなりに専門家はそろっているというふうに思っております。JETRO のプロパーの職員だけで足りないところがありまして、さっきちょっと申しましたけれども、JETRO の中小企業海外展開支援プラットフォームに行きますと、その国の法制に詳しい方とか、あるいは企業をやめられた方でその国でコンサルをやっている方とか、こういう人を雇っていただきまして、お問い合わせいただくと国ごとに、分野ごとに専門家をご紹介できるということに一応してございます。ということでございまして、そのぐらいの今の状況でありまして、済みません、数字は今、もっておりません。

○水戸委員 わかりました。国費投入という観点からするとそういうのが見える化されていると、ああそれは大事な事業だねということで国民の支持が得られやすいかなというふうに思った次第です。

もう一点だけ手短かに、成功とか成果の指標について数字であるのですが、因果関係ですね。JETRO さんの支援によって成功したとか成果を上げているというところの濃淡があるかと思うのです。JETRO なかりせば成功せずという意味では因果関係はあるのですがけれども、どれくらいの貢献度があつたか、これは数値化はすごく難しいとは思ふものの、全国模試を1回でも受ければその予備校出身みたいな合格者となるのかというちょっと素朴な疑問もあるのですが、そんなことで何か工夫ができないかなというのをちょっとお聞きしたいと思ったのですが。

○信谷総務課長 まず先ほどのご指摘の中で専門家が外からみえるようになっていけばということで今確認しましたら、どんな専門家がいらっしゃるかということのリストはホームページで公表しているようでありまして、当たっていただければわかるように一応なっております。

○水戸委員 わかりました。

○信谷総務課長 それから貢献度は、そういう形でもし1回でもJETROに来たらこの人はJETROのということではなくて、農産品輸出であつたり中小企業海外展開であれば、JETROの見本市とか商談会に来ていただいた方で、そこで成功した方ということでやっておりますので、できるだけわかりやすい形ではかるようにしております。

○水戸委員 ごめんなさい、最後1点だけ、進出について、あるいは対日直投について

の撤退についてのデータをトレースされているのかどうか、まだ行ったばかりで成果は出ていないというところも多いかとは思いますが、長期的に何か情報がないと、出て失敗して帰ってこられている方はたくさんいらっしゃいますので、それは別に JETRO の責任でも何でもないとは思いますが、そういうデータをとられる努力もされたほうがいいかなと、今あるのかどうか、どうでしょうか。

○信谷総務課長　　出ましたというアンケートのご報告をいただいた後もフォローアップをしておりまして、2月に1度、どうですかというアンケートを出したり、それから海外でプラットフォームを使われた方は1月と6月後にどうなっていますかということを出していきまして、フォローアップをして、足りないことがあればやりますし、多分その中でもうやめましたという人も把握していると思います。

○水戸委員　　わかりました。ありがとうございます。

○小林委員　　済みません、コメントになるかもしれませんが、通商課題への対応という中にアジア経済研究所の取組というのがございますね。余りご説明はなかったと思うのですが、ここはシンクタンクとしてかなり有効に働くことが期待されていると思いますが、現状、それから今後の課題みたいなものは何かございますでしょうか。

○信谷総務課長　　ありがとうございます。資料の15ページという数字が入って、スライドですと17枚目なのですが、アジア経済研究所の概要を掲げております。済みません、説明を省いてしまったのですが、おっしゃるとおり、我が国を代表するシンクタンクでありまして、小さな字で恐縮ですが、”Global Go To Think Tank Index Report 2017”という中で世界、この分野で、国際経済分野で6位の評価を受けております。いろいろなイベントをやっております、セミナーですとかそれから図書館も設けておりまして、国際的な研究者の受け入れをやってもございます。外国、例えばインドのモディ首相からも非常によい成果であるというおほめの言葉をいただいたり、海外研究機関とも連携をしております、とても大事な機関でありまして、今後ともしっかりとやっていこうと思っております。

○小林委員　　かなりの職員数がおられるようですので、ぜひ活発な活動を期待しております。

○信谷総務課長　　ありがとうございます。

○渡邊審議官　　ありがとうございます。

もう少し時間はありそうですので、せっかくの機会ですからほかにコメントをいただけ

ればと思いますけれども、いかがでございますでしょうか。茶野委員、ではお願いします。

○茶野委員　　今のアジア経済研究所のことについては、先ほどもモディ首相からというのが、この前もご説明いただいたのでちょっとウェブサイトを見たのですけれども、みつからなくて、一応検索をかけたのですけれども、そうしたら何か報告書の中のどこかにあるのかなという感じだったので、もしそれであればもったいないかなというのと、恐らくそういう非常に国家戦略に直結するような活動ということと、それから非常にもう少しベーシックな、例えばある国であったりその社会の経済の現状を本当に縁の下の力持ち的に研究をされているという方もいらっしゃるって、ですから何かやはりちょっと位置づけが不明確だなという感じはちょっと否めないような気はいたしました。これはコメントです。

○渡邊審議官　　いかがでしょうか。

○信谷総務課長　　貴重なアドバイスと受け止めさせていただきますして、一層何ができるかということを考えていきたいと思います。

○渡邊審議官　　上山先生、お願いします。

○上山委員　　中小企業の海外展開とかの話で、中小企業の相談窓口というのはJETRO以外にもいろいろとあると思うのですけれども、そこの役割分担というのはどういった形でされているか、簡単にご説明いただければと思うのですけれども。

○信谷総務課長　　中小企業のほうは、よろず商談拠点というのを何年か前から設けて、そこに行くとも何でもわかりますよということをしていまして、そこで海外展開の話があれば各県にほぼ1個ありますJETROのほうにつないでいただくとか、あるいはさっきJETROが各機関とMOUと申しましたが、政府系金融機関などともMOUを結んでいますし、中小企業基盤機構とも結んでいますので、そちらで海外展開をしたいのだというお話があれば、それはJETROにつないでいただくようにしてございます。大体JETROの都道府県ごとの拠点というのは県の商工関係の団体が集まるビルの中に入っていることが多ございまして、その中に中小企業の窓口であったり、県の中小企業行政の窓口があったりしますので、そこから大体つないでいただきますので、うまく連携がとれていというふうに思っております。

○上山委員　　基本的にはそういったところはいくまでも窓口であって、そこからJETROさんのほうに連携されて、実質的にはJETROさんが機能して動いていると、そういうような役割の分担になっているということでしょうか。

○信谷総務課長　　はい、そのとおりでございます。

○上山委員　　わかりました。

○渡邊審議官　　ありがとうございました。

ほかにいかがでございましょうか。大屋委員、お願いします。

○大屋委員　　ちょっと利益誘導的なことをいうのですけれども、JETROさんの予算について、スライドの10ページとページが入っているところで今のアジア経済研究所なのですけれども、国内研究者育成事業を廃止されたというのが削減に挙がっています。これが削減に至った理由についてちょっと御存じでしたら教えていただきたいのですが。

○信谷総務課長　　ちょっとこれは確認しなければ正確なところは、済みません、わからないわけですが、利用者の数ですとか意義というところで断念されたということだと思います。

○大屋委員　　ほかの事業も、要するに例えば文科省さん系の事業とかいろいろなものがあるということの中でJETROさんの役割を踏まえてというご判断なのだと思うのですけれども、やはり私、JETROさんの重要な機能というのは日本と海外の経済的関係のインフラストラクチャーだというふうに考えておりました、そうするとやはり情報収集とか海外事情理解を担える専門家の養成というのは継続的に進める意義というものはあるよねというはずだと思っております。

ちょっとエピソード的な話をいたしますと、私、前職で名古屋大学にいたのでアジアに結構出張しておったのですが、そのときの知り合いの中に、多分日本最高のモンゴル法研究者というのがいて、まあ彼しかいないからなのですけれども、彼がいていたのは、モンゴルの歴史的発展に関する資料が一番充実していたのはロンドンだと、ところが、それは1960年代、70年代でほぼ尽きている。それはなぜかという、そこでイギリスの国力が落ちて海外からの情報収集ができなくなったからだという話をしていたのですね。やはり情報収集というのは国力を如実に示す指標ですし、やはりそこは貧すれば鈍するであって、それが尽きることによってその後の芽が刈り取られてしまう。今、だからイギリスから現代モンゴルの研究者というのはなかなか出られない。自国に資料がないという状況になってしまっているということからすると、これ自体はいろいろあってもうしょうがないのだと思うのですけれども、やはり情報収集の基盤構築というミッションについては重視していただきたいなど、これはもう我々からもアジア経済研究所さんに切に期待するところですので、ぜひよろしくお願いしますというコメントだけです。

○渡邊審議官　　ありがとうございました。

それでは、時間になりましたので、取りまとめのほうに移らせていただきます。各委員からいただきましたコメントは委員に配布しておりますパソコンの共有ホルダーからご覧いただけますので、ご参照いただければと思います。

それでは、梶川委員、よろしくお願いいたします。

○梶川委員　それでは、評価の結果及び取りまとめのコメント（案）についてご報告いたします。

まず評価の結果でございますけれども、項目としては事業内容の一部改善が6名でございまして、全員となりました。したがって、以上を踏まえ、本セッションの評価結果を「事業内容の一部改善」としたいと思います。

論点ごと、各委員の方からいろいろなご意見をいただきましたが、各委員の総論として考えられるものを取りまとめのほうでも集約して、これからお話しする次の点の改善策の検討を行うということで取りまとめたいと思います。

まず論点①「効果的な事業なのか」ということですが、政府目標の達成に向けて、当該事業によりどれだけ貢献すべきなのかという観点でアウトカムを設定すべき、フォアキャストだけでなく、バックキャストによる設定が必要であろうということでございます。2つ目は、潜在的支援対象が何社なのかをまず明確にし、これらの企業がどのようになることがゴールなのかということについて整理すべき。3つ目でございますが、アウトカムについてはインパクトへの影響度合いがわかるようにインパクトにしている政府目標と関連性の高い指標、この場合、件数だけでなく金額ベースで設定評価すべき。4つ目でございますが、中堅・中小企業の海外展開支援のアウトカムについては新たな海外展開成功社数だけでなく、どの程度効果が出たか、変化量が把握できる指標、例えば売上高増加率等を設定すべきではないか。少し取りまとめの用紙の順番を間違えておりまして、第1の論点はまだ続きますので申し訳ございません。たくさんあって申し訳ないのですが、海外展開に成功した後に事業者がどれだけ成長したかなど、事業実施後も継続的に効果検証を行うべき。それから各 KPI の達成率、アウトプット、アウトカムが高く、事業として高く評価できるが、一方でより実態に即した KPI の選択が必要かどうか検証を期待したい。また、通商課題への対応は重要な政策課題を扱っているので、今後も適切な KPI の設定を期待したい。それから、アウトカム目標の設定に当たって必要とされる人件費、その他コストに比して該当事業による成果が十分であるかという視点からも数字を検証すべき。

それから、論点を移りまして論点②でございますが、「データや現場意見を活用する仕組み」ということございまして、1つ目が、景気変動等バックグラウンドの影響を排除した事業の真の効果を把握するため、支援を受けた主体だけでなく、支援を受けなかった主体のデータも取得し、比較検証できるようにすべき。続きまして、データに基づいた適切な評価を行うため、効率的な仕組みでデータを取得し、分析する体制を構築すべき。3番目が、現場の意見を聞いた上で政策目的やロジックモデルを見直すことが重要、現場の意見を積極的に聞きに行くこと。4番目が、現場の意見についてはウェブサイト上ではいろいろなレポートを幾つかの海外事務所が共同でレポートされており、むしろ多様な現場のニーズをどのように効率的かつ概括的にまとめるかという意識が必要でないだろうかということでございます。

続きまして、論点③「事業の改善のポイント」でございますけれども、1つ目が、個別事業ごとの評価を適切に行い、これまでの各事業の効果や国際情勢の大きな変化を踏まえ、優先順位を設定し、事業設計を行うべき。2つ目、多くの事業を実施することが目的化しており、結果として組織として必要なノウハウが継承されていない可能性があり、改善策の検討が必要。3つ目としまして、外部人材に頼りすぎず、JETROの専門性を高め、ノウハウが蓄積される体制を検討すべき。4番目といたしまして、年齢構成を踏まえ、退職等でノウハウが失われることがないように、サステイナブルなノウハウ継承のあり方を検討すべき。5番目でございます。厳しい予算状況の中で増大するニーズに対応するためのメリハリのある施策が必要であり、対象国や対象サービスを絞るなど、そのための特別の工夫を期待したい。6番目でございますが、独立行政法人であることを考えると、自己収入の増加への努力を今後も図っていただきたい。そのためにニーズの把握、新しいプログラムの開発等も重要であると思われるので、その観点から産業界、現地事務所との情報共有を積極的に図っていただきたい。また、アジア経済研究所もJETROの中にあるが、効果的な連携が図れているかについては不明であったということです。

その他のご意見としましては、JETROの活動は通商課題への貢献も重要である。その中でアジア経済研究所の取り組みが活発に研究課題を示していること、政策形成上への有効な寄与を期待したいということでございます。

本事業そのものを強力に推進するべきであるという方が2名おられたことを付言させていただきます。

以上、評価結果について及び取りまとめコメント（案）でございました。皆様方の中で

今の、評価結果はそのようにおつけいただいたので異論もないと思いますけれども、取りまとめコメント（案）につきまして何かご意見はございませんでしょうか。よろしいですか。

それでは、特段追加的な意見もございませんので、以上をもちまして、評価結果及び取りまとめコメントとさせていただきます。どうもご協力、ありがとうございました。

○渡邊審議官　では、以上で1コマ目のセッションを終了させていただきます。どうもありがとうございました。

○信谷総務課長　どうもありがとうございました。

○渡邊審議官　次のセッションは、説明者の入れ替わり等ございますので、5分後の10時5分から再開したいと思います。

以上