

令和5年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（スタートアップ企業等によるウクライナ復興事業に向けた調査事業）

調査報告書

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

2024年3月

目次

1. 本業務の背景と目的	3
2. 本事業の実施結果	6
事業成果（概要）	7
仕様項目ごとの事業成果	11
（1）ウクライナ側担当者とスタートアップ企業間の協議支援	12
（2）合意文書の作成準備、調印支援	22
3. 添付資料	24
添付資料1 業界別日本国内スタートアップ企業のカウンターパートとなり得るウクライナ企業リスト	25

1. 本業務の背景と目的

本業務は、ウクライナ支援の拡大の一環として、スタートアップ企業等によるウクライナ復興事業を円滑に実施するためのビジネス関係の構築を目的としたものである

背景（仕様書のサマリ）

- ロシアによるウクライナ侵攻は、ウクライナに甚大な被害を与え続け、更にサプライチェーンの分断など、特に多くの貧困国に困難をもたらしている
- 他方、国際社会ではウクライナへの貿易投資の再開・活性化やインフラ復旧等、より広範囲な経済的復興に向けた動きが進んでいる
- 2月に開催されたEU首脳会議で合意された総額500億ユーロのウクライナ・ファシリティは、国際社会の力強いウクライナ支援継続の意思を示すものである
- また、日本政府も、以下のウクライナ支援を表明している
 - 2023年3月の日・ウクライナ首脳会談において「特別なグローバル・パートナーシップに関する共同声明」が発出され、貿易・経済関係、インフラ開発、グリーンな移行、科学及び文化や人的交流などの幅広い分野に向けて、二国間のパートナーシップを更に拡大する
 - 2024年2月19日に実施した推進会議において、官民が一丸となり、日本ならではのウクライナ支援を継続・強化する

実施の基本方針

- 左記を踏まえると、日本としても、ウクライナ側の要請に応じた日本独自の支援を推進することが求められている
- 日本政府は、日本のスタートアップ企業等にウクライナ復興事業モデルの検討を要請しており、ウクライナ国内企業と日本国内のスタートアップ企業等が連携した復興事業の展開を検討することが求められてきた
- そこで、本調査では、今後、実プロジェクト化に向けて、日本国内のスタートアップ企業とウクライナ国内企業、組織等との連携を加速化していくための支援を行う

仕様書に基づき、ウクライナ側担当者とスタートアップ企業間の協議支援、合意文書の作成・準備・調印支援、協議全体の進捗管理を実施した

(1) ウクライナ側担当者とスタートアップ企業間の協議支援

(2) 合意文書の作成準備、調印支援

(3) 協議全体の進捗管理

概要

ウクライナ国内関係者と日本国内スタートアップ企業とのマッチングに向け、以下の支援を行う

- ウクライナ側関係者の情報を精査
- 日本国内スタートアップ企業との協議を通じて、協力候補を選定
- (選定された協力候補に対して) 事業化に係る協議の開始を要請
- ウクライナ側担当者との協議支援として 会議の日程調整、会議への同席

日本国内スタートアップ企業とウクライナ国内関係者との連携を実現するための文書のひな形を作成・提供

- 日本国内スタートアップ企業とウクライナ国内関係者との連携を実現するための文書のひな形を作成・提供
- 個社ごとの協力文書の作成、内容の精緻化を支援
- 2月19日日・ウクライナ経済復興推進会議での公表支援

- 全体進捗について、経済産業省に定期的な報告を実施

2. 本事業の実施結果

事業成果（概要）

日本国内スタートアップ企業とウクライナ国内担当者との協議では、今後の実証やビジネスを見据えた協力への合意文書であるLOI・MOUの締結について話し合った

	初期	★LOI締結	協議の深度	★MOU締結	最終期
		意向表明書（LOI）		基本合意書（MOU）	
位置づけ		<ul style="list-style-type: none"> 投資や事業での協力に関する双方の意向を表明する文書 基本的に法的拘束力はないが、書面の書き方によっては、記載の一部に法的拘束力を持たせることも可能 		<ul style="list-style-type: none"> 最終契約の前に合意内容を確認する文書（了解覚書） LOIで代替することも可能 	
ポイント		<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル等の個別の内容は別添として記載 係争時の準拠法を記載することが望ましいが、簡潔な記載とする場合には削除することも可能 契約終了後の文書の適用範囲・期間（生存条項*）の検討が必要（簡潔化する場合は機密保持条項のみに適用とすることも可能） 契約期間および契約の終了において、法的拘束力がない旨を記載し、双方で確認 		<ul style="list-style-type: none"> LOIを基とし、詳細な協力条件を記載（例：MOUに詳細な二者間の協力の条件面等を記載することで、今後の協力のアクション/ステップ等を提示） 仲裁条項の準拠法は協議の上、決定 	
内容		<ul style="list-style-type: none"> 交渉内容、今後のスケジュールリング等を相互に確認 		<ul style="list-style-type: none"> 最終契約に順じた取引条件、独占交渉権・秘密保持義務・デューデリジェンスの実施 	
締結タイミング		<ul style="list-style-type: none"> 交渉を進め、双方が合意に達した段階 		<ul style="list-style-type: none"> 交渉を進め、双方が合意に達した段階 	
必要な作業		<ul style="list-style-type: none"> 文書最終化後、署名 		<ul style="list-style-type: none"> 文書最終化後、署名 	


*生存条項とは、契約が終了した場合や無効となった場合でも、効果を存続させる条項のこと



建築、農業など幅広い分野で合意文書を締結した 詳細は、以下のとおり

#	 日本企業名	 ウクライナ企業名	文書名称
1	EF Polymer株式会社	Ukravit Company Ltd.,	Ukravit Company LtdとEF Polymer株式会社による、完全有機・完全生分解性を有する農業用ポリマー（EFP）を活用した持続可能な農業実現およびEFPの現地生産模索プロジェクトにかかる意向表明書
2	アガル株式会社	ボゴモレツ国立医科大学	ウクライナ国民のPTSD等の精神心理系疾患に対するVRデジタル治療導入とその実施
3	アライドカーボンソリューションズ株式会社	Arnika Organic LLC	ウクライナ産植物油から石油由来の界面活性剤を使用しない、最先端のバイオサーファクタント（ソホロピッド）を用いた畜産・農業方法に関する事業検討にかかる意向表明書
4	アライドカーボンソリューションズ株式会社	Ukravit Company Ltd.,	ウクライナ産植物油から石油由来の界面活性剤を使用しない、最先端のバイオサーファクタント（ソホロピッド）を用いた畜産・農業方法に関する事業検討にかかる意向表明書
5	インスタリム株式会社	BEZ OBMEZHEN LLC	インスタリム社とBEZ OBMEZHEN社による義足デジタル製造技術の導入による量産体制構築に関する実証
6	グローバルセキュリティエキスパート 株式会社	DTEK	発電所システムの脆弱性診断およびサイバーセキュリティ人材育成に関する業務提携
7	サグリ株式会社	Agri Chain	アグリチェーン社とサグリ社による、衛星データとAIを活用した土壌分析にかかる覚書
8	セレンディクス株式会社	DOGUS Construction Ukraine	セレンディクス社とDOGUS社とのウクライナ復興における3Dプリンター住宅にかかる覚書
9	日本ベーシック株式会社 株式会社パデコ	NEO-ECO	日本ベーシック（株）、（株）パデコ、NEO-ECO社（ウクライナ）による分別不要の先進技術のがれき処理事業に関する関心表明及び覚書
10	株式会社アルダグラム	Corporation Planeta West	株式会社ALDAGRAMとPLANETA社の建設プロジェクト管理ソフトウェアの実証にかかる覚書
11	株式会社アルダグラム	DOGUS Construction Ukraine	株式会社ALDAGRAMとDOGUS社の建設プロジェクト管理ソフトウェアの実証及びウクライナ市場調査にかかる覚書

仕様項目ごとの事業成果



(1) ウクライナ側担当者とスタートアップ企業間の
協議支援

ウクライナ側担当者と日本国内スタートアップ企業間の協議支援として以下を実施した

実施項目	概要	成果
<p>(1)–①</p> <p>ウクライナ側担当者の調査・特定</p> <p>a. 候補企業の選定</p> <p>b. バックグラウンドチェックの実施</p>	<p>a. ・日本国内スタートアップ企業からカウンターパートとして想定するウクライナ企業の業界をヒアリング ・ヒアリング結果をもとに、カウンターパートとなり得るウクライナ企業をリストアップ ・リストアップしたウクライナ企業の中から、日本国内スタートアップ企業が関心のある企業を選定</p> <p>b. ・日本国内スタートアップ企業が選定したウクライナ企業について、必要に応じて連携にあたり懸念事項等がないかを調査 ・調査結果をもとに、日本国内スタートアップ企業と連携について相談</p>	<ul style="list-style-type: none"> 業界毎にカウンターパートとなり得るウクライナ企業のリストを作成 カウンターパートとなり得るウクライナ企業のバックグラウンドチェックの実施
<p>(1)–②</p> <p>日本国内スタートアップ企業とのビジネスモデルに関する協議</p>	<ul style="list-style-type: none"> ウクライナにおいて想定している実証・事業化のイメージや、ウクライナ側カウンターパートとの役割分担等について協議 ウクライナ側担当者との協議に向け、今後の進め方や協議のポイントを共有 	<ul style="list-style-type: none"> ウクライナ企業とのスムーズな協議に向けた事前準備の実施
<p>(1)–③</p> <p>ウクライナ側担当者との協議支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> カウンターパートとなり得るウクライナ企業との協議の日程調整 協議全体のファシリテーション 本事業の方針並びに令和6年度実証事業の概要説明 日本国内スタートアップ企業及びウクライナ企業のアクションアイテムの整理 	<ul style="list-style-type: none"> LOI・MOUへの締結への合意や、NDA締結への合意
<p>(1)–④</p> <p>ウクライナ側担当者との協議支援（フォローアップ）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 合意文書締結後も、今後の実証および事業化を見据え、日本国内スタートアップ企業とウクライナ側担当者との協議のフォローアップを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 協議の設定 アクションアイテムの整理

(1) ウクライナ側担当者とスタートアップ企業間の協議支援

(1)-① ウクライナ側担当者の調査・特定

a. 候補企業の選定

b. バックグラウンドチェックの実施

(1)-② 日本国内スタートアップ企業とのビジネスモデルに関する協議

(1)-③ ウクライナ側担当者との協議支援

(1)-④ ウクライナ側担当者との協議支援（フォローアップ）



ヒアリングを通じて絞り込んだ業界等を踏まえ、日本国内スタートアップ企業と協力可能性の高いウクライナにおける組織・企業を特定した

#	連携希望業界/組織	セクター	組織・企業数	組織・企業名
1	医療機関及び救急医療を管轄する行政機関	医療	—	—
2	がれき処理関連企業、プラントメーカー	リサイクル、エネルギー	2組織、2社	FEU、UCCI、NEO-ECO、CHERKASY REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY、Primorska Energy Generating Company
3	浄水器の組み立てから営業まで行う、代理店機能を有する企業	浄水器	2組織	FEU、UCCI
4	ゼネコン等建築業界	建設	3組織、4社	FEU、UCCI、Confederation of Builders of Ukraine、UTU 3d technology、UCAT-3D、Corporation Planeta West、DOGUS Construction Ukraine、TERVIKNOPLAST
5	施工会社等の建築関連企業			
6	義肢の管轄省庁やウクライナにおいて義肢を製造する企業	義肢	2組織	FEU、UCCI
7	農業法人や農業系大学	農業	4組織、5社	FEU、UCCI、ウクライナ農業政策・食料省、Ukrainian Agribusiness Club、Ukravit Company Ltd.、Astarta Kyiv、Agri Chain、Arnika Organic LLC、Pavlynka
8	ロボットメーカーやシステムインテグレータ	ロボティクス	3組織	FEU、UCCI、Association of Robotics Companies and Robotic System Implementers
9	システムインテグレータ	ソフトウェア	2組織	FEU、UCCI
10	塗装企業や施工会社等の建築関連企業	塗装	2組織	FEU、UCCI
11	養豚企業や農研機構・農業大学	畜産	3組織	FEU、UCCI、the Associations of Pig Farmers in Ukraine、MHP



ウクライナ側担当者として特定した組織について、日本国内スタートアップ企業に対して情報提供できる可能性を検討した

セクター	組織名	組織概要	検討結果
政府機関 	ウクライナ農業政策・食料省 (MINISTRY OF AGRARIAN POLICY AND FOOD OF UKRAINE)	国家農業政策や農業・食糧安全保障等について管轄する、ウクライナの行政機関の一つ	農業・畜産等に関する技術を有する日本国内スタートアップに対して、情報を提供できる可能性がある。
地方機関 	CHERKASY REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY	Cherjasy地域の発展のために活動する非営利団体。グリーンエネルギーに関するプロジェクトに注力	グリーンエネルギーに関する技術を有する日本国内スタートアップに対して、情報の提供や連携の可能性はある。
全分野 	Federation of Employers of Ukraine (FEU)	ウクライナ経済における140以上の主要分野(農業、化学産業、IT等)および地域の経営者を統合する組織	ウクライナにおいて事業展開を検討しているすべての日本国内スタートアップに対して、情報を提供できる可能性がある。
全分野 	Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (UCCI)	ウクライナの企業家に対して支援を行う非営利団体	ウクライナにおいて事業展開を検討しているすべての日本国内スタートアップに対して、情報を提供できる可能性がある。
農業 	Ukrainian Agribusiness Club	ウクライナにおける農業法人の業界団体	農業に関する技術を有する日本国内スタートアップに対して、連携できるウクライナ企業に関する情報を提供できる可能性がある。
畜産 	АСОЦІАЦІЯ «СВИНАРИ УКРАЇНИ» ^{*1}	ウクライナにおける養豚関連の業界団体	養豚に関する技術を有する日本国内スタートアップに対して、連携できるウクライナ企業に関する情報を提供できる可能性がある。
建設 	Confederation of Builders of Ukraine	ウクライナにおける建設関連の業界団体	建築に関する技術を有する日本国内スタートアップに対して、連携できるウクライナ企業に関する情報を提供できる可能性がある。
ロボティクス 	Асоціація «Учасників ринку робототехніки та автоматизованих систем» ^{*2}	ウクライナにおけるロボット関連の業界団体	ロボットに関する技術を有する日本国内スタートアップに対して、連携できるウクライナ企業に関する情報を提供できる可能性がある。

ウクライナの組織等

*1 英語訳は「Associations of Pig Farmers in Ukraine」

*2 英語訳は「Association of Robotics Companies and Robotic System Implementers」



ウクライナ側担当者として特定した組織には、ウクライナ側担当者と日本国内スタートアップ企業間の協議開始に向け、ウクライナ企業の紹介等の対応を依頼した

#	組織名	支援内容
1	ウクライナ農業政策・食料省 (MINISTRY OF AGRARIAN POLICY AND FOOD OF UKRAINE)	日本国内スタートアップ企業とのビジネスマッチングを実施し、スタートアップ企業の情報をウクライナの担当組織に連携
2	CHERKASY REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY	日本国内スタートアップ企業と同組織との打合せを実施
3	Federation of Employers of Ukraine (FEU)	日本国内スタートアップ企業にウクライナ企業を紹介し、打合せを設定
4	Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (UCCI)	日本国内スタートアップ企業にウクライナ企業を紹介
5	Ukrainian Agribusiness Club	日本国内スタートアップ企業に対するウクライナ企業の紹介を依頼
6	Confederation of Builders of Ukraine	日本国内スタートアップ企業にウクライナ企業を紹介し、打合せを設定
7	АСОЦІАЦІЯ «СВИНАРИ УКРАЇНИ» (Associations of Pig Farmers in Ukraine)	日本国内スタートアップ企業に対するウクライナ企業の紹介を依頼
8	Асоціація «Учасників ринку робототехніки та автоматизованих систем» (Association of Robotics Companies and Robotic System Implementers)	日本国内スタートアップ企業と同組織との打合せを実施し、スタートアップ企業に対してウクライナ企業を紹介



業界別に行った、日本国内スタートアップ企業のカウンターパートとなり得るウクライナ企業のリストアップの詳細は以下のとおり

業界名	企業数
プラントメーカー	21社
浄水器メーカー	19社
ソフトウェア	75社
通信	3社
インフラ	19社
建設	58社
食品	20社
システムインテグレーター	17社
紡績	35社
塗料	17社
義肢	10社
養豚	29社
農業法人	30社
航空	2社
製造業	361社

ウ
ク
ラ
イ
ナ
企
業

(1) ウクライナ側担当者とスタートアップ企業間の協議支援

(1)-① ウクライナ側担当者の調査・特定

a. 候補企業の選定

b. バックグラウンドチェックの実施

(1)-② 日本国内スタートアップ企業とのビジネスモデルに関する協議

(1)-③ ウクライナ側担当者との協議支援

(1)-④ ウクライナ側担当者との協議支援（フォローアップ）

バックグラウンドチェックに際しては、以下のような観点で企業情報を確認した

項目	調査内容
法的および規制上の要件	<ul style="list-style-type: none">• 税務、労働法、環境法など、事業実施面で順守すべき法制度や規制上の要件を確認し、候補企業が適切に遵守しているか、過去に違反等を行っていないかを調査
会社の信頼性と信用力	<ul style="list-style-type: none">• 企業の信頼性や信用力を確認するために、過去の取引履歴やクライアントの評判、財務状況、信用情報などを調査
過去の取引や成功事例	<ul style="list-style-type: none">• カウンターパートが過去にどのような取引やプロジェクトを行ってきたか、成功した事例や失敗した事例などを調査し、その信頼性や実績を評価
ビジネスにおけるカウンターパートとしての適合性	<ul style="list-style-type: none">• パートナー候補企業が提供する製品やサービスが、日本国内スタートアップ企業のニーズや目標に適合しているかどうかを評価• 企業間でのミーティングでは、企業文化や価値観が一致するかどうかも確認
リスク評価	<ul style="list-style-type: none">• ビジネスパートナーとの関係がもたらす可能性のあるリスクを評価• （情報セキュリティ、紛争の解決方法、契約条件などのリスクが確認された場合には）リスクを最小限に抑えるための対策を日本国内スタートアップ企業とともに検討

バックグラウンドチェックにおける企業情報確認の際には、以下のようなツール・データベースを利用した

#	分類	名称	内容	URL
1	政府	COTA (NSDC of Ukraine Office)	個人や企業が制裁対象となっているか、また制裁期間等を確認することが可能	https://drs.nsd.gov.ua
2		SMIDA	企業の事業主や財務諸表等の情報を確認することが可能	www.smida.gov.ua
3		WAR & SANCTIONS	個人や企業が制裁対象となっているか確認することが可能	https://sanctions.nazk.gov.ua/en/
4	民間	Опендатабота	企業の公開情報を確認することが可能 また、ロシア人を事業主とする企業かどうかを確認することが可能	https://opendatobot.ua https://opendatobot.ua/open/russian-federation-business



(2) 合意文書の作成準備、調印支援

合意文書の作成準備および調印支援として以下を実施した

実施項目	概要	成果
合意文書の作成準備	<ul style="list-style-type: none">• LOI・MOUのひな形提供• 国内スタートアップごとの協力文書の作成・内容の精緻化支援	<ul style="list-style-type: none">• 国内スタートアップが利用可能なLOI・MOUひな形の作成• 各国内スタートアップの実情に応じたLOI・MOUの作成
合意文書の調印支援	<ul style="list-style-type: none">• 合意文書への署名準備・対応• 署名支援• 合意文書に署名いただけない企業に対して、以下を実施<ul style="list-style-type: none">• 不明点の特定・解消• ウクライナオフィスを通じた、電話等によるヒアリング・説明• 技術的な問題による署名トラブルへの対応	<ul style="list-style-type: none">• 合意文書への署名