

○本資料は独立行政法人の令和元事業年度の事業報告書について事例を紹介するものである。令和2事業年度の事業報告書作成にあたり、令和元事業年度の事例を把握することは有用と考えられる。

○紙面の都合上、各項目の事例全てを紹介していない。また、該当箇所を各事業報告書から抜粋して記載している。各事業報告書の全体については、各法人のホームページ等で確認されたい(なお、記載した事例につき、法人名にリンクを付している。リンクは令和3年3月19日時点のものである)。

○事例紹介にあたり事務局において、必要に応じて、緑枠に補足のコメント及び事例を赤枠で囲む等のハイライトを付している。

○本資料は、紹介した事例に対する正否を示すものではなく、独立行政法人の実務を拘束するものでもない。

【凡例】

○独立行政法人通則法(平成11年法律第103号)

…通則法

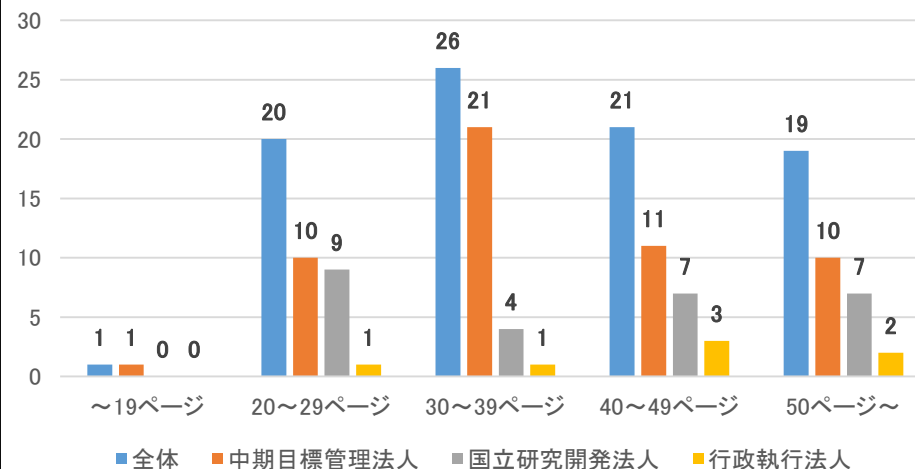
○独立行政法人の財務報告に関する基本的な指針(平成29年9月1日)

…基本的な指針

○独立行政法人の事業報告に関するガイドライン(平成30年9月3日)

…ガイドライン

【参考】事業報告書のページ数(縦軸:法人数)



(注)本資料は、第22回共同WTで報告した内容に、アンケート結果を追加(38ページ～)し、一部表現を見直したものである。

目次

目次	ページ
「独立行政法人の事業報告に関するガイドライン」について	1～2
事例紹介	
全般	3
トピックスや成果等	4～10
法人の長によるメッセージ	11～13
政策体系における法人の位置付け及び役割(ミッション)	14～15
中期目標	16
法人の長の理念や運営上の方針・戦略等	17～18
持続的に適正なサービスを提供するための源泉	19～26
業務運営上の課題・リスク及びその対応策	27～29
業績の適正な評価の前提情報	30～33
内部統制の運用に関する情報	34
予算と決算との対比、財務諸表、法人の基本情報	35～36
参考情報	37
アンケート	38～44

「独立行政法人の事業報告に関するガイドライン」について

- 通則法第38条第2項に基づき作成される「事業報告書」について、法人の長のリーダーシップに基づく独立行政法人の業務運営の状況の全体像を簡潔に説明するものと位置付け
- 事業報告書の目的や作成の目安、提供される情報など、事業報告書の作成・公表に当たっての指針を「ガイドライン」として取りまとめ
- 事業報告書の利用者の情報ニーズなど、ガイドラインに記載のない事項については、「基本的な指針」を参照することが有用

<主なポイント>

- ① 法人の長のリーダーシップに基づく自主的・戦略的な業務運営の全体像をストーリー性を持って簡潔に説明
- ② 独立行政法人の特性を踏まえ、非財務情報や課題・リスクなど将来の業務見通しに関する情報を提供
- ③ 独立行政法人により提供される情報の窓口となり、プラットフォームとしての役割が高まる、または果たすことが可能



ガイドラインを踏まえた事業報告書の作成により、以下のような効果が期待される。

- 法人の長が、独立行政法人の業務運営上のリスクを識別、分析及び評価するとともに、持続的に適正なサービスを提供するための源泉等を踏まえた対応策について、**国民その他の利害関係者**に対して、自ら戦略的に説明すること



事業報告書の利用者を「**国民その他の利害関係者**」と総称する(ガイドライン2.1)

- 独立行政法人において、複数の関連部署等とのコミュニケーションがなされ、また事業報告書で提供される情報の管理体制が整備される必要があることから、独立行政法人の適切なガバナンスの構築に貢献すること

「独立行政法人の事業報告に関するガイドライン」について

作成の目安となる考え方

左記を踏まえた事業報告書の作成により…

目的適合性

国民その他の利害関係者の情報ニーズ及び事業報告書の目的に沿う情報が提供される。

情報の結合性

事業報告書で提供される情報の相互関連性や事業報告書に関連する報告書等との関係の全体像が示される(ストーリー性、プラットフォームとしての役割)。

重要性

国民その他の利害関係者の情報ニーズや法人の政策実施機能の発揮に実質的に影響を与える情報が、事業報告書において提供される。

簡潔・明瞭性

国民その他の利害関係者の理解が促進される。

忠実な表現

国民その他の利害関係者に、信頼性、中立性及び完全性を踏まえた情報が提供される。

比較可能性

国民その他の利害関係者は、当該独立行政法人と他の独立行政法人とを比較した情報を入手でき、また当該独立行政法人の過去情報等と比較した情報を入手できる。

- 「国民その他の利害関係者」にとって有用な情報が提供
- 事業報告書の目的を達成

事業報告書の作成の目安となる考え方等を踏まえると、以下のような表示が有用である。

- ・ 概要を説明すること
- ・ 全体像を示すこと
- ・ 相互参照を付すこと
- ・ グラフ、図表、見出しを活用すること

事業報告書の目的

- 独立行政法人が、主務大臣から与えられた明確なミッションの下で、法人の長のリーダーシップに基づく自主的・戦略的な運営、適切なガバナンスにより、国民その他の利害関係者に対して、**どのように法人の政策実施機能を発揮したのか、また発揮するのか、全体像を簡潔に説明すること**
- 独立行政法人の業務運営の状況を報告することで、国民その他の利害関係者が独立行政法人の業務運営上の課題・リスクを把握するなど、**独立行政法人の持続的な業務運営や業務改善等の判断に役立てること**

安全とあなたの未来を支えます



令和元年度事業報告書

(平成 31 年 4 月 1 日～令和 2 年 3 月 31 日)

<https://www.nite.go.jp/nite/jyohokoukai/jyohoteikyo/jouhoukoukaihou.html>



中長期計画及び年度計画

第 4 期中長期計画と、令和元年度の年度計画（平成 31 年度計画）は表 2 のとおりです。
詳細につきましては、[第 4 期中長期計画](#)及び[平成 31 年度計画](#)をご覧ください。

([情報通信研究機構](#))

- 事業報告書にQRコードが記載されており、他の公表資料等に容易にアクセス可能な状態。事業報告書にリンク先を埋め込む法人も複数例見られた。
- 事業報告書に当該関連する報告書等との相互参照を付すことで、独立行政法人により提供される情報の窓口となり、プラットフォームとしての役割が高まると考えられる。



年度目標の詳細は、経済産業省の Web サイト
(https://www.meti.go.jp/intro/koueki_houjin/a_index_04.html)を参照。



(2)その他公表資料等との関係

公表資料等	該当ページ	
業務方法書 (独立行政法人通則法 28 条)	P.20(7. 持続的に適正なサービスを提供するための源泉 (1)ガバナンスの状況)	
https://www.nite.go.jp/nite/jyohokoukai/jyohoteikyo/jouhoukoukaihou.html		
年度目標 (独立行政法人通則法 35 条の 9)	P.12(4. 年度目標)	
https://www.meti.go.jp/intro/koueki_houjin/a_index_04.html		
事業計画 (独立行政法人通則法 35 条の 10)	P.19(6. 事業計画) P.45(15. 法人の基本情報 (8)翌事業年度に係る予算、収 支計画及び資金計画)	
https://www.nite.go.jp/nite/jyohokoukai/jyohoteikyo/jouhoukoukaihou.html		
業務実績等報告書 (独立行政法人通則法 35 条の 11)	P.31(10. 業務の成果と使用した資源との対比)	
https://www.nite.go.jp/nite/jyohokoukai/jyohoteikyo/jouhoukoukaihou.html		
財務諸表 (独立行政法人通則法第 38 条)	P.35(12. 財務諸表)	
https://www.nite.go.jp/nite/jyohokoukai/jyohoteikyo/jouhoukoukaihou.html		
決算報告書 (独立行政法人通則法第 38 条)	P.34(11. 予算と決算の対比)	
https://www.nite.go.jp/nite/jyohokoukai/jyohoteikyo/jouhoukoukaihou.html		
基本理念・行動指針	P.14(5. 法人の長の理念や運営上の方針・戦略等 (1)理念・価値観)	
https://www.nite.go.jp/nite/aboutus/rinen/rinen.html		
中期方針	P.16(5. 法人の長の理念や運営上の方針・戦略等 (3)中期方針)	
https://www.nite.go.jp/nite/aboutus/houshin/houshin.html		

事例紹介（トピックスや成果等）

4～10ページで紹介しているトピックスや成果等の記載箇所は、法人によって様々である

NITEを取り巻く社会情勢 の変化への対応

～新型コロナウイルスへの取組～

(画像) 新型コロナウイルス(国立感染症研究所 Web サイト) <https://www.nid.go.jp/nid/ja/hanzenohanashi/2020-coronavirus.html>

独立行政法人製品評価技術基盤機構(NITE: National Institute of Technology and Evaluation、ナイト、以下「NITE」という。)は、社会情勢の変化への対応の一環として、新型コロナウイルスへの取組を緊急に実施しております。

新型コロナウイルス消毒方法の有効性評価・広報

新型コロナウイルスの感染拡大によるアルコール消毒液の需給逼迫を緩和するため、政府と一体となって、その代替となる消毒剤(界面活性剤等)の抗ウイルス効果の有効性評価の検証試験を行っております。また、国民に向けて効果のあった代替消毒剤と使用方法を広報しています。



影響を受けた事業者への支援策

- ・【バイオテクノロジー分野】除菌・抗ウイルス評価等に用いる場合、検定菌の分譲手数料を無料にしました。また、生物遺伝資源バックアップサービスを無料にしました。
- ・【適合性認定分野】NITEが授与した認定の有効期限を6か月延長しました。
- ・【国際評価技術分野】4月に予定していた蓄電池試験を中断・延期とした事業者に対して、試験費用を無料にしました

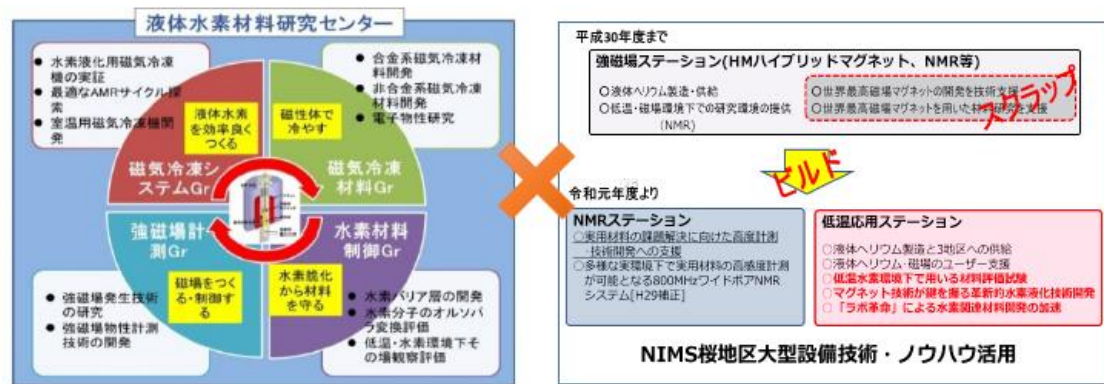
新型コロナウイルスに効果的な医薬品の製造に向けた化学物質の即時審査

- ・新型コロナウイルスに効果的な医薬品の早期製造に向けて、当該医薬品の中間体製造に係る届出の審査業務を優先的に即時実施しました。



液体水素材料研究の推進(桜地区の活性化)に向けた取り組み

水素液化プロジェクト(JSTの委託事業)の開始に伴い、桜地区へ関連研究者を集結した「液体水素材料研究センター」を新設し、液体水素材料研究の推進体制を明確化しました。また、これまで世界の強磁場研究の中核として磁場及び低温発生技術を開発してきた「強磁場ステーション」を「NMRステーション」と「低温応用ステーション」へとスクラップ・アンド・ビルドし、新たな低温応用や固体NMRによる分析等の支援ニーズに応える体制へと再編しました。



「法人の長によるメッセージ」
に記載

(物質・材料研究機構)

「法人の長によるメッセージ」
の前に記載

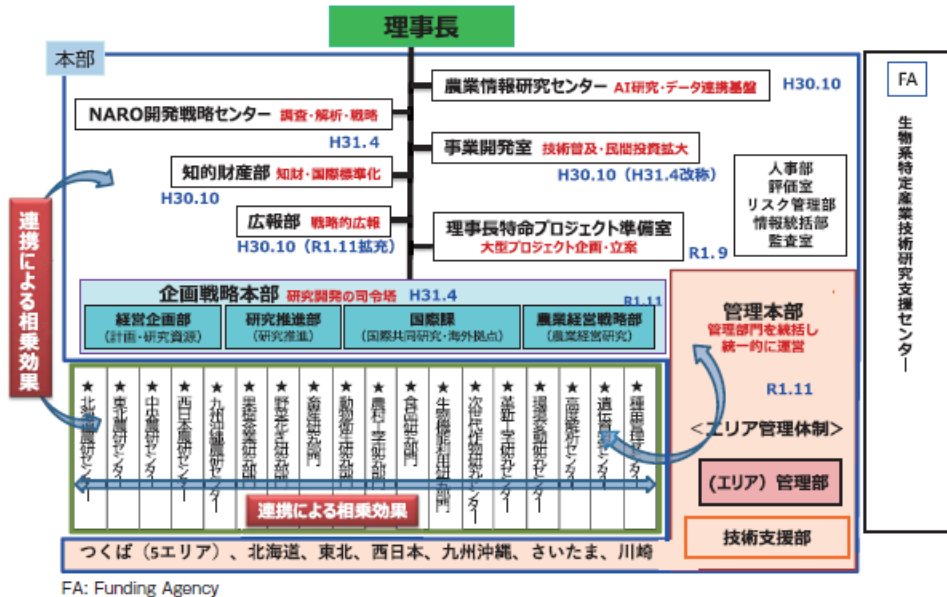
(製品評価技術基盤機構)

事例紹介（トピックスや成果等）

令和元年度のトピックス

● 組織改革でマネジメントを強化

平成 31 年 4 月に企画戦略本部と中長期戦略を策定するシンクタンクとして NARO 開発戦略センターを開設し、研究開発の司令塔機能および企画戦略機能を強化しました。また令和元年 11 月には、法人全体の総務・会計・安全管理等の一般管理業務、ほ場管理や家畜管理等の技術支援業務を一元的に担う管理本部を設置しました。



「法人の長によるメッセージ」の前に記載

（農業・食品産業技術総合研究機構）



トピックス（特集）

■トピックス.1 海上・港湾・航空技術研究所(うみそら研)の4年間の成果をご報告

海上・港湾・航空技術研究所(うみそら研)では、令和元年12月10日(火)に成果報告会を開催し、統合研究所としてのこれまでの歩みと成果、今後の展望等について報告致しました。

本報告会では、まず、来賓として、国土交通省大臣官房技術総括審議官 浅輪 宇充 氏より「うみそら研に期待すること」をご挨拶として頂戴しました。次に、第1部として、「統合研究所の目標・現状・未来」と題し、理事長から「うみそら研のこれまでとこれから」についての基調講演を行い、以下、経営戦略担当理事より「組織運営 業務運営」について、各研究所の研究監から、「国の総合的な施策の対応」、「うみそら研における新たな研究課題への総合的な取り組み」、「外部研究開発能力・資源の活用」について報告を行いました。引き続き、第2部として、「各研究所個別研究の進展」と題し、各研究所の所長から報告を行いました。最後に第3部として、「うみそら研の今後」について、「ポテンシャルの維持向上」/「統合後における変化、成長及び成果」/「うみそら研が今後目指す姿や展開の方向性」の観点からパネルディスカッションを行い、成功裏に終了しました。



浅輪技術総括審議官のご挨拶の様子



パネルディスカッションの様子

「法人の長によるメッセージ」の前に記載

（海上・港湾・航空技術研究所）

事例紹介（トピックスや成果等）

1. 環境研究に関する業務

1-(1) 重点的に取り組むべき課題への統合的な研究の推進

① 課題解決型環境研究プログラム

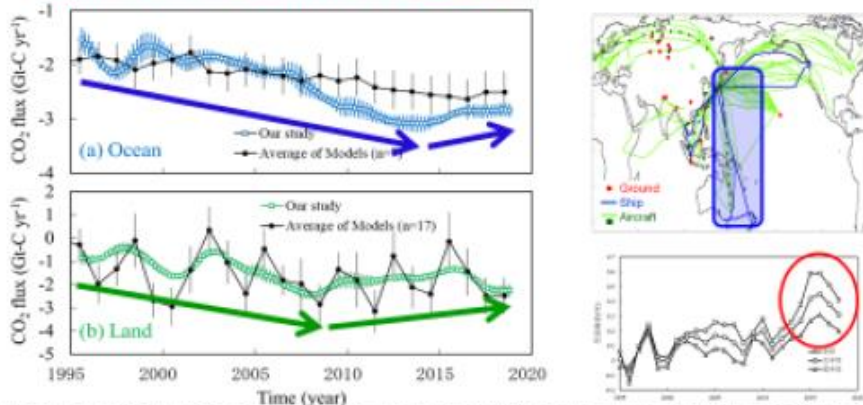
プログラム名： **低炭素研究プログラム**

R1 年度の特筆すべき成果

大気観測によるGHGs収支のスケール別変動評価

目標: 大気中CO₂濃度とその同位体を用いた**全球海洋・陸域CO₂吸収量の長期変動評価**

成果: **海は2015年頃から、陸は2009年頃から吸収が鈍化している** → 気温との関係を確認中



太平洋上で長期観測したCO₂の同位体 ($\delta^{13}C$)から推定された海洋(○)と陸上生態系(□)によるCO₂吸収量の変動。(●はGCPIによる各種プロセスモデル推定)

大気観測から推定された海洋と陸上生態系によるCO₂吸収量の変動

太平洋上の船舶を用いて長期観測した大気中CO₂濃度とその同位体から、海洋および陸上生態系によるCO₂吸収量の変動を推定しました。海洋、陸上生態系ともに吸収量は1990年代から漸増してきましたが、海洋は2015年付近より、陸上生態系は2009年付近より鈍化がみられました。気温上昇等の要因に注目して原因の分析を進めています。

「業務の成果と使用した資源との対比」に記載

(国立環境研究所)

令和元年度のトピックス

・令和元年東日本台風における技術支援



写真-1 那珂川における調査の様子

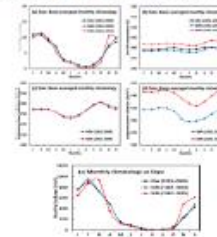


写真-2 被災河川の復旧事業における現地での議論・アドバイス(長野県)



写真-3.4 国道20号法雲寺橋の被災状況(左)と道路管理者との打合せ(右)

・東南アジア諸国を対象とした気候変動影響評価と適応策の検討



・AIの活用と道路管理者との連携 一道路橋コンクリート床版の土砂化対策と維持管理の効率化に向けて一



「法人の長によるメッセージ」の前に記載

(土木研究所)

事例紹介（トピックスや成果等）

4. 令和元年度トピックス（業績の適正な評価の前提情報等）

令和元年度業務実績等のポイント

1 組織全体としては、各事業とも概ね順調に推移。

事業	令和元年度の主な実績等
公害健康被害補償業務	汚染負荷量賦課金の納付義務者からの申告率 99.7%、収納率(対申告額) 99.987%という高水準を維持
公害健康被害予防事業	医療従事者・自治体職員の育成等により助成事業の内容充実、高齢ぜん息患者の増加を踏まえ全国規模の治療実態調査に着手
地球環境基金事業	評価スキームを通じた寄り添い型支援、平成27～29年度助成団体の活動継続率81.19%、新たに地球環境基金レポートを発行
PCB廃棄物処理助成業務	中小企業者等が保管するPCB廃棄物の処理費用に係る助成金交付(約19億円)等を適正に実施
維持管理積立金管理業務	最終処分場設置者による維持管理積立金の積立て(約77億円)、取戻し(約10億円)等に適正に対応
石棉健康被害救済業務	判定申出前の医学的資料の収集等により、申請から認定までの処理期間を95日に短縮(第3期平均比▲27日)
環境研究総合推進費業務	客観性・定量性を高めた新評価方法を立案(令和2年度中間評価から試行)、令和2年度新規課題公募に移管後最多328件の申請
債権管理・回収業務	債権残高を34億円圧縮(115億円→81億円)、正常債権以外の債権を9億円圧縮

2 人づくり(次世代の人材育成)は、第3期中期目標期間から引き続き、各事業部を中心に実施。他の機関との協働、組織内の連携等に課題。

事業対象者等の支援・育成	事業を担う職員の育成
<ul style="list-style-type: none"> 医療従事者向け研修受講者の「予防事業人材バンク」登録・派遣 環境NGO等の若手プロジェクトリーダー育成支援 全国ユース環境活動発表大会(高校生の全国大会・地方大会) 石棉関連疾患の医学的知見、認定基準等の普及(中皮腫細胞診実習研修会、学会セミナー等) 環境研究総合推進費の「若手枠(革新型研究開発)」設置、若手研究者向け講習等 	<ul style="list-style-type: none"> 公健法にかかる内部研修会 環境省、研究開発法人等との人材交流(職員の出向等) 職員研修(組織内共通研修・各事業専門研修)や人事評価制度的確な運営

3 今後の課題としては、特に新型コロナウイルス感染症対策のため、事業の実施方法等の見直し(イベント、研修・発表会等への影響大)。
我が国、世界的な感染状況等を踏まえ、検討・実施。

各事業のこれまで・これから

① 公害健康被害補償業務

i) 事業のご紹介

公害健康被害補償制度は、昭和30年～40年代の著しい大気汚染と、それに伴う呼吸器系疾患をはじめとした健康被害の多発に対し、公害健康被害者の迅速かつ公正な保護を目的として、昭和49年に施行された行政上の補償制度です。

その後、硫酸化物による大気汚染が著しく改善されるなど大気汚染の状況が変化したことを踏まえ、昭和63年3月に大気汚染に係る地域(旧第一種地域:14ページの図参照)の指定が解除され、その後は新たな患者の認定は行われていませんが、令和2年3月末現在30,959人の被認定者に対して補償給付費の支給等が行われています。

ERCAは、汚染者負担の原則に基づき、公害健康被害者(被認定者)への補償給付等に必要な費用の一部を、ばい煙発生施設設置者等から「汚染負荷量賦課金」等として徴収し、それを公害に係る健康被害発生地域の都道府県等に納付する業務を行っています。(健康被害者への支給は、都道府県等から行っています。)

ii) 令和元年度の取組等

■ 確実な補償給付のために

ERCAは、健康被害者への補償給付等が適正に実施されるよう、納付義務者のご理解とご協力を得ながら「汚染負荷量賦課金」の徴収等に当たっています。

時代の移り変わりとともに、本制度が作られた当時の状況・経緯等の理解が薄まりつつありますが、ERCAは、納付義務者に対する制度についての説明や相談への対応、申告及び納付期限の遵守についての指導、申告督促や納付督促などの取組を行い、令和元年度は申告率・収納率ともに目標の99%を上回り、特に収納率は99.987%に達しました。

このほか、オンライン申告や電子納付の推進、「申告・納付の手引き」の改訂など、手続の利便性向上にも取り組んでいます。

また、補償給付費等が健康被害者に対して適正に支給されるよう、地方公共団体への指導調査等により事務処理の適正化・効率化を図っています。

■ 将来に向けて

今後は、制度創設から半世紀近くが経過したことに伴う社会情勢の変化に柔軟に対応しつつ、汚染負荷量賦課金の適正・公平な徴収に一層努めます。

また、納付義務者の利便性・効率性を高める取組や地方公共団体の事務処理の適正化・効率化を図るための取組、患者の減少・高齢化などの実態に対応した事業(公害保健福祉事業)の改善に向けた取組を行います。

○ 「業績の適正な評価の前提情報」に記載
○ 過去、現在、将来の時点を踏まえた情報を記載

事例紹介（トピックスや成果等）

● 代表的な研究成果

農業研究業務 | 「生産現場の強化・経営力の強化」

生産現場等が直面する問題を速やかに解決するための研究開発や、農業の生産流通システムを革新し、大幅なコスト削減を実現する研究開発

重点普及成果

営農体系に応じた NARO 方式乾田直播のラインナップ化

- ・ 播種前後に強く鎮圧することで、従来乾田直播に不向きな排水性が高い土壤にも適応可能。
- ・ 大規模営農では畑作用大型汎用機械による高速作業が特徴。九州北部等の中規模水田輪作営農では振動鎮圧体系が有効。
- ・ 本技術導入により米の全算入生産費を40%以上削減可能。
- ・ 事業開発室と連携して、SOP（標準作業手順書）の作成と普及促進に取り組み、R1年度は全国で約2,900haに拡大。

経営面積 (ha)	~30	30~100	100~
トラクタ馬力 (PS)	30~60	70~100	100~
適応土壌	礫質・砂質土壌、中粒質土壌 中粒質土壌 黒ボク土壌 細粒質土壌 慣行：ロータリー体系 ロータリシヤダ 泥炭土壌	V溝直播 (冬春代かき体系) NARO方式 (中規模水田輪作向け) 振動鎮圧体系 表層散播機 振動ローラー	NARO方式 (大規模向け) ブラウ耕鎮圧体系 クレンドリル 真空播種機 高速高精度播種機

令和元年度の業務実績の中から、いくつかの取組事例をご紹介します。
 （「研究開発業務」の「研究重点課題」（ア～エ）より）

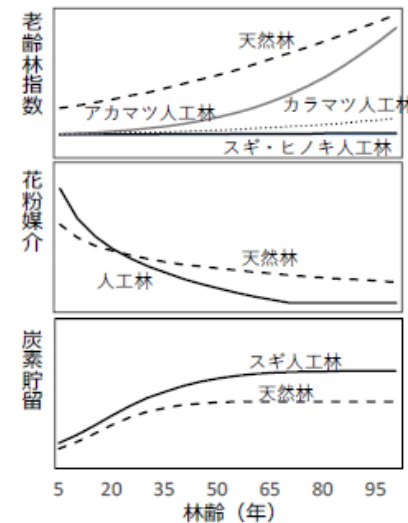
【研究開発業務】

ア 森林の多面的機能の高度発揮に向けた森林管理技術の開発

－森林のもつ10種類の多面的機能を評価し、その変遷をたどる－

国内の森林資源が充実し、林業の成長産業化が期待される一方で、森林が有する多面的機能の維持や増進が課題となっています。本研究では、森林のもつ10種類の多面的機能を、林相や林齢、気候や地形、道路からの距離などから評価するモデルを開発しました。

その結果、林齢や林相（天然林か人工林）および樹種の違いによる機能の増加や減少が明らかになりました。次に、開発したモデルを用いて茨城県北部における多面的機能の変化を地図化しました。その結果、戦後の森林の変化に伴って、各機能はさまざまな変遷をたどってきたことが分かりました。本研究によって多くの多面的機能を広域的に評価し、地域の森林計画に利用できるようになりました。



林齢と機能の関係
 各種環境条件を一定にした際、
 林齢と機能の関係の代表例を
 示しています。

「法人の長によるメッセージ」
 の前に記載

（農業・食品産業技術総合研究機構）

「業務の成果と使用した資源と
 の対比」に記載

（森林研究・整備機構）

事例紹介（トピックスや成果等）

目 次

1 法人の長によるメッセージ

(1) 家畜改良センターについて	1
(2) 当事業年度の業務の成果について	
ア 家畜の視点での基盤強化のための家畜改良及び飼養管理の改善等	2
イ 畜産物の需給の変化に応じた優良な種畜・種きん等の生産・供給等	4
ウ 飼料の視点での基盤強化のための飼料作物の種苗の生産・供給等	7
エ 国内開発品種の利用拡大に向けた飼料作物の種苗の検査	9
オ 調査・研究及び講習・指導	9
カ 家畜改良増殖法等に基づく検査	10
キ 牛トレーサビリティ法に基づく事務等	11
ク その他センターの人材・資源を活用した外部支援	12

(2) 令和元年度の業務の成果について

ア 家畜の視点での基盤強化のための家畜改良及び飼養管理の改善等

- ① 改良増殖に係る目標が示されている乳用牛、肉用牛、豚、鶏、馬及びめん山羊について、全国的な改良を進めるため、関係者との意見・情報交換を行い、積極的に指導的役割を果たしました。また、新たな家畜改良増殖目標の策定に当たり、全畜種にわたって、委員を派遣し、新たな目標の策定に貢献しました。
- さらに、センター産種畜等の供給は、各地域における家畜の銘柄化へ寄与しました。

- 「法人の長によるメッセージ」に記載
- 一定の事業等のまとめりに記載

([家畜改良センター](#))

12 年金資産の運用に関する情報

(1) 令和元年度の運用状況

令和元年度（平成31年4月～令和2年3月）の被保険者及び待期者に係る資産の運用状況は、次表のとおり、令和元年度末時価総額は2,320億60百万円となり、令和元年度の総合収益は▲49億58百万円となりました。また、修正総合利回りは▲2.08%となりました。

受給権者ポートフォリオの資産状況等を含めた詳細につきましては、ホームページで公表している「令和元年度における運用状況等」をご覧ください。

(単位:百万円、%)

資 産	平成30年度末 時価総額	令和元年度末 時価総額	時価総額 構成割合	令和元年度 の総合収益	(参考) 修正総合利回り
国内債券	165,413	166,845	71.9	407	0.24
自家運用	66,846	67,968	29.3	399	0.60
外部運用	98,567	98,877	42.6	8	0.01
国内株式	27,972	26,471	11.4	-2,672	-9.19
外国債券	12,168	13,085	5.6	916	7.25
外国株式	28,639	25,071	10.8	-3,559	-12.27
短期資産	615	588	0.3	-50	—
合 計	234,807	232,060	100.0	-4,958	-2.08

(注) 1. 平成30年度末時価総額は、平成30年度決算整理後の額となっている。

2. 単位未満を四捨五入しているため、合計が合わない場合がある。

運用に関する情報を記載

([農業者年金基金](#))

事例紹介（トピックスや成果等）

○技術開発の推進に係る学会等からの表彰

令和元年度の受賞一覧

機関名	受賞名	業績名等
(公社) 土木学会	土木学会技術賞 (Iグループ)	駅前交差点直下における大規模アンダーパニング技術と工程短縮に向けた取り組み -相鉄・東急直通線 新横浜駅地下鉄交差部土木工事-
(公社) 土木学会	土木学会技術賞 (IIグループ)	神奈川東部方面線（相鉄・JR直通線）の建設 -既存ストックの有効活用を目指した都市鉄道等利便増進法の適用第1号事業-

令和元年度の主な受賞の概要

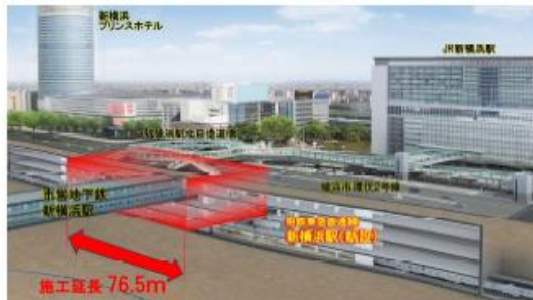
(公社) 土木学会 土木学会技術賞 (Iグループ)

駅前交差点直下における大規模アンダーパニング技術と工程短縮に向けた取り組み

-相鉄・東急直通線 新横浜駅地下鉄交差部土木工事-

相鉄・東急直通線は、神奈川県中部と東京都心部を直通させ、鉄道の利便性向上、地域の活性化等へ寄与することができる連絡線（延長約10km）を新設するものである。新設する新横浜駅は、横浜市営地下鉄新横浜駅の直下をアンダーパニングによって仮受けして新駅を開削工法にて構築する工事である。

新横浜駅前の幹線道路交差点、かつ大規模円形歩道橋直下という厳しい施工環境の下で周辺環境に影響を与えることなく、大規模アンダーパニングを実現したことは地域社会の発展に大きく貢献しており、それらの工期短縮に向けた一連の高度な技術の組み合わせによる施工の実現は、今後、都市部の土木工事発展に大きく寄与するものであることが評価され、受賞に至った。



相鉄・東急直通線 新横浜駅のアンダーパニング施工箇所

「業務の成果と使用した資源との対比」に記載

(鉄道建設・運輸施設整備支援機構)

令和元年度のトピックス

清酒の貯蔵劣化臭が出にくい酵母の試験販売を開始

【背景】 清酒の保存期間が長くなると、老香ひわかと呼ばれる好ましくない香りが出やすく、特に輸出される清酒では大きな問題。老香が出にくい清酒醸造法の開発が望まれる。

これまでの成果

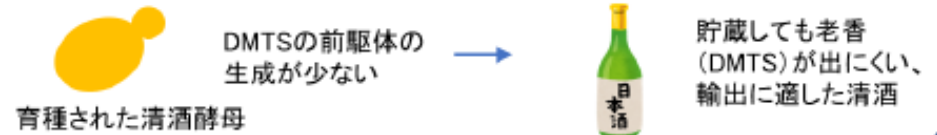
- 清酒の老香の主成分はDMTS(ジメチルトリスルフィド)であることを解明
- DMTSの前駆体DMTS-P1を清酒酵母が生成することを解明
- DMTS-P1低生産性酵母を酒造メーカーとの共同研究で育種

本年度の成果

- (公財)日本醸造協会より育種株の試験販売を開始
- 吟醸酒用のDMTS-P1低生産性酵母も育種

今後の計画

- 試験販売酵母で醸造された清酒を分析、有用性と注意点を確認
- DMTS-P1低生産性酵母の汎用化



- 「法人の長によるメッセージ」の前に記載
- 過去、現在、将来の時点を踏まえた情報を記載

(酒類総合研究所)

事例紹介（法人の長によるメッセージ）

AMED の取組を最大化させるため、第1期中長期計画（平成 27 年度—令和元年度）においては、支援を行う研究開発プロジェクトを、5つの横断型プロジェクト（医薬品創出、医療機器開発、革新的な医療技術創出拠点、再生医療、オーダーメイド・ゲノム医療）及び4つの疾患領域対応型（がん、精神・神経疾患、新興・再興感染症、難病）の統合プロジェクト等にまとめ、連携させて推進してきました。さらに、これらのプロジェクトを効率的・効果的に実施するため、世界の最新の情勢を把握したプログラムディレクター（PD）、プログラムスーパーバイザー（PS）、プログラムオフィサー（PO）による事業管理を通じたマネジメント機能の高度化を行ってきました。

このほか、産業化に向けた支援、研究データシェアリングを含めたデータマネジメントの推進、公募・評価プロセスの国際化や海外研究機関等との連携強化、日本の若手研究者の育成などに力を注ぎ、医療分野の研究開発が円滑かつ効率的に行われるための環境を整備してきました。

令和元年度は、これらの取組を着実に進めるとともに、研究課題評価システムと研究開発マネジメントシステムを連携させ、データマネジメントプラン（DMP）を全研究課題に提出を義務づけることなどを通じて、データ利活用及びプロジェクトマネジメントの取組強化を推進しました。さらに、世界各国で感染拡大した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関して、迅速に研究開発を進めて一刻も早く成果を実用化することが求められる社会的緊急性に鑑み、AMED では、政府全体の取組の一環として、製薬企業を含む産学官の連携を強化し互いに協力することを確認し、海外の研究者、研究機関とも協同して新型コロナウイルス感染症への対策に資する研究開発を積極的に支援してきました。

このような中、令和2年4月1日より、AMED の第2期中長期計画が始まりました。第2期では、第1期5年間に於いて得られた成果と今後の課題を検証しつつ、より円滑に力強い体制と運営を目指します。

この第2期中長期計画では、医薬品、医療機器・ヘルスケア、再生・細胞・遺伝子治療、ゲノム・データ基盤、疾患基礎研究、シーズ開発・研究基盤の6つのモダリティ（治療手段）に、現在及び将来の我が国において社会課題となる疾患分野（がん、生活習慣病、精神・神経疾患、老年医学・認知症、難病、成育、感染症）を有機的に連携させ、幅広いニーズに対応した研究開発を効果的・効率的に進めています。また、医療分野の研究開発はもはや医学・薬学に留まらず、理学・工学、統計学・情報学、さらに社会科学・心理学、人間行動学など幅広い学問分野を背景に進められるべきであり、そのような観点から AMED の今後のあり方とマネジメントについて新しい視野を持って取り組みたいと思います。

第1期中長期計画及び単年度（令和元年度）の実績に加え、第2期中長期計画の情報（将来情報）を記載

（日本医療研究開発機構）

事例紹介（法人の長によるメッセージ）

1. 法人の長によるメッセージ

国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構（以下「農研機構」という）は、農業・食品分野における我が国最大の研究機関です。北海道から九州・沖縄まで日本全国にわたって研究開発拠点を設置し、作物・家畜生産、食品加工、バイオテクノロジー、環境保全、安全・安心、防災・減災等の幅広い分野で研究開発を行っています。

現在、農業・食品産業は、就農者の高齢化と減少、地方衰退、市場の縮小等の国内課題や、食料不足、気候変動等のグローバル課題に直面しています。一方、世界人口は増加し、世界の食料市場は大幅に拡大すると予測され、今まさに「農産物・食品の輸出を拡大するビジネスチャンスの到来」と捉えるべきです。そこで、農研機構は、

- ①農産物・食品の国内安定供給と自給率向上に貢献する
- ②農業・食品産業のグローバル競争力を強化し、我が国の経済成長に貢献する
- ③地球温暖化や自然災害への対応力を強化し、農業の生産性向上と地球環境保護を両立することを目標に掲げ、その達成に向けて、農業・食品分野における「Society 5.0*」実現のための研究開発を推進しています。

そこで、平成30年4月の理事長就任以来、「Society 5.0」の早期実現のために様々な改革を進めてきました。「農業情報研究センター」の創設（平成30年10月）による農業AI研究の強化、スマート農業技術の大規模実証実験（平成31年3月開始）、農研機構、産業界、農業界、公設試、大学等が連携した「九州沖縄経済圏スマートフードチェーンプロジェクト」（平成31年1月開始）等の様々な重点施策を推進しています。

これらに加え、農研機構本部の組織改革も進めました。平成30年度には、事業開発室の新設による農業界・産業界との連携強化、知的財産部の新設による知財と国際標準化活動の強化、広報部の新設による戦略的広報の推進を行いました。本年度は、企画戦略本部、NARO 開発戦略センター（シンクタンク組織）、管理本部等を開設し、企画戦略機能の強化や事務の運営体制の改革も進めました。

法人の長が推進した施策を記載

（農業・食品産業技術総合研究機構）

令和元年度（2019年度）は、「挑戦」の精神で、天皇陛下御即位記念貨幣、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会記念貨幣（第二次及び第三次発行分）等、これまでにない多くの種類の記念貨幣を製造・販売するとともに、憲政史上初となる御退位によるお代わりに、国民の皆様の関心も高く、平成31年銘貨幣及び令和元年銘貨幣を組み込んだ各種貨幣セットに予想を大きく上回る反響をいただきました。さらに、造幣博物館では、皇室関係の特別展をさいたま・広島両支局を含む博物館・展示室にて行う等の取組も実施いたしました。

令和2年度（2020年度）以降は、新型コロナウイルス感染症対策により大きく変化する経営環境に確実に対処していくとともに、令和3年度（2021年度）上期を目途に発行される予定の新500円貨幣製造への準備を着実に進めてまいります。同時に、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催延期に伴う同大会の入賞メダル製造スケジュールへの影響や、新型コロナウイルス感染症対策等の状況を踏まえた一部の同大会記念貨幣の販売延期等にも臨機応変に対応していきつつ、同大会の気運醸成に貢献できるよう、引き続き組織を挙げて取り組む予定であります。

令和2年度の情報(将来情報)を記載

(造幣局)

事例紹介（法人の長によるメッセージ）

生きる、を支える科学技術

SCIENCE FOR RESILIENCE

地震、津波、噴火、暴風、豪雨、豪雪、洪水、地すべり。
自然の脅威はなくなる。

でも、災害はなくすことができると、
私たち防災科研は信じています。
この国を未来へ、持続可能な社会へと導くために。
防災科学技術を発展させることで
私たちは人々の命と暮らしを支えています。
さあ、一秒でも早い予測を。一分でも早い避難を。
一日でも早い回復を。



国立研究開発法人防災科学技術研究所
理事長 林 春男



国立印刷局のシンボルマーク「鳳凰」



国立印刷局
National Printing Bureau

明治政府が明治5年(1872年)に発行した新紙幣に「鳳凰」の図案が採用されたことから、鳳凰が国立印刷局のシンボルマークになっています。

「法人の長によるメッセージ」に
法人のシンボルマークを記載

(国立印刷局)

「法人の長によるメッセージ」に法人の
アイデンティティを記載

(防災科学技術研究所)

ロゴマーク

海技教育機構(JMETS)では、組織への帰属意識の高揚を図り、JMETSの目標に向かって活動する新たなスタートの起点とするために、ロゴマークを制定しました。



コンセプト

ロゴマークは海技教育機構の英語名称(Japan agency of Maritime Education and Training for Seafarers)の略称 J,M,E,T,S で、構成されています。

Japan の頭文字である J の左上に赤いコンパスマークを配置し、揺るぎない信念のある船員教育を表現しています。流れるような文字の表現は、スピード感と勢いのある組織を表現しています。

下線には穏やかな海(波)を配置し、安定感のある組織運営を表現しています。文字に丸みを持たせ柔らかいイメージをロゴマークから得られるようにし、女性(女性船員)が身につけても違和感を感じさせません。

E(教育:Education)と T(訓練:Training)の一部を接続することで、継続した教育訓練を表現しています。

「法人の長によるメッセージ」に法人の
ロゴマークと
コンセプトを記載

(海技教育機構)

事例紹介（政策体系における法人の位置付け及び役割（ミッション））

3. 政策体系における法人の位置付け及び役割（ミッション）

当法人は、国立印刷局法第 11 条において、銀行券や旅券等の製造、官報の編集・印刷等を行うことが業務の範囲として定められています。

これらの業務は、一定の事業等のまとまりとして、銀行券等事業と官報等事業に区分されており、政策目標等と両事業における主な業務との関係については、次のとおりです。

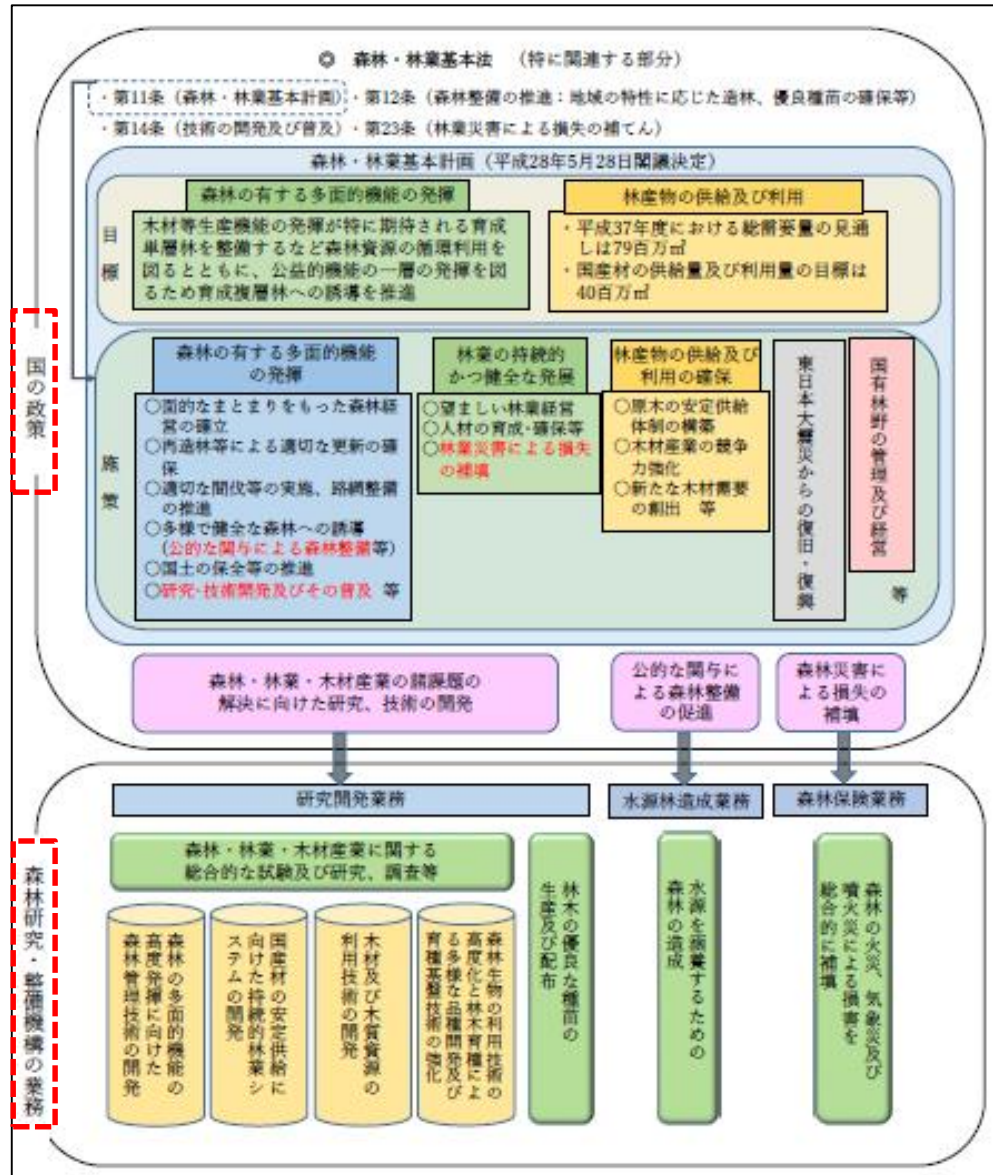
(1) 銀行券等事業

i 銀行券

当法人は、財務大臣が指示する製造計画に従って銀行券の製造を行っています。令和元年度の財務省の政策の目標は 6 つの総合目標から構成されており、銀行券に係る財務省の総合目標及び政策目標並びに当法人の業務との関係については、下表のとおりです。

総合目標 4（抜粋）	政策目標 4-1（抜粋）	国立印刷局の業務
通貨・金融システム 通貨の流通状況を把握するとともに、偽造・変造の防止等に取り組み、高い品質の通貨を円滑に供給することにより、通貨に対する信頼の維持に貢献する。	通貨の円滑な供給及び偽造・変造の防止 政 4-1-1 通貨の円滑な供給 政 4-1-2 偽造通貨対策の推進 政 4-1-5 通貨への関心の向上	○ 銀行券の製造 ○ 銀行券に対する国民の信頼を維持するために必要な情報の提供 ○ 前業務に関する調査、試験、研究又は開発

（国立印刷局）



事例紹介（政策体系における法人の位置付け及び役割（ミッション））

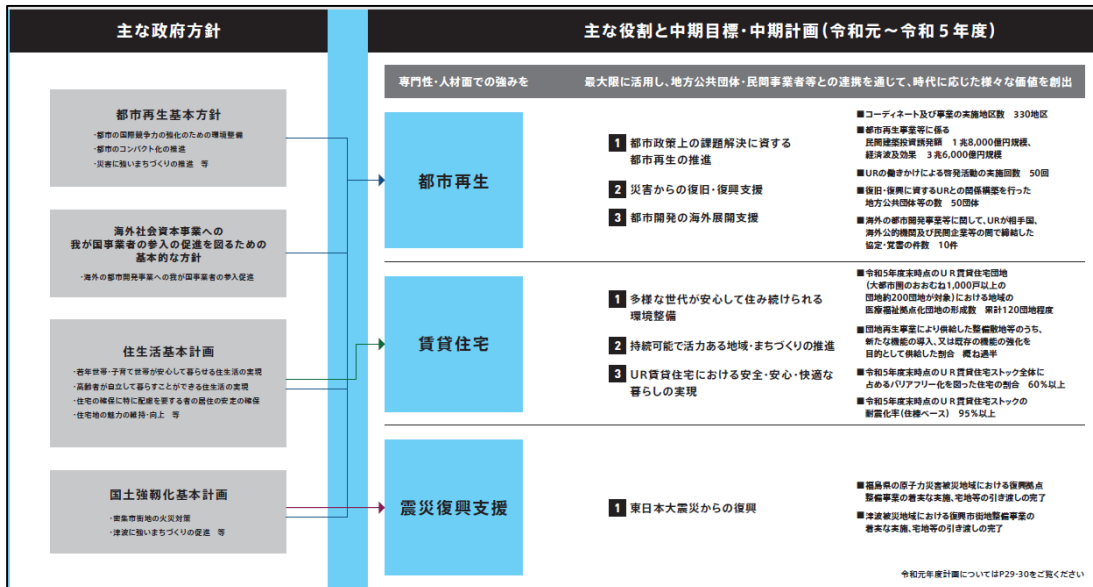
【政策体系における法人の位置付け】

平成31年度(2019年度)の文部科学省の政策体系は13項目から構成されていますが、高専機構の各業務と文部科学省の政策ごとの予算との対応関係につきましては、以下の政策体系の下に位置づけられています。

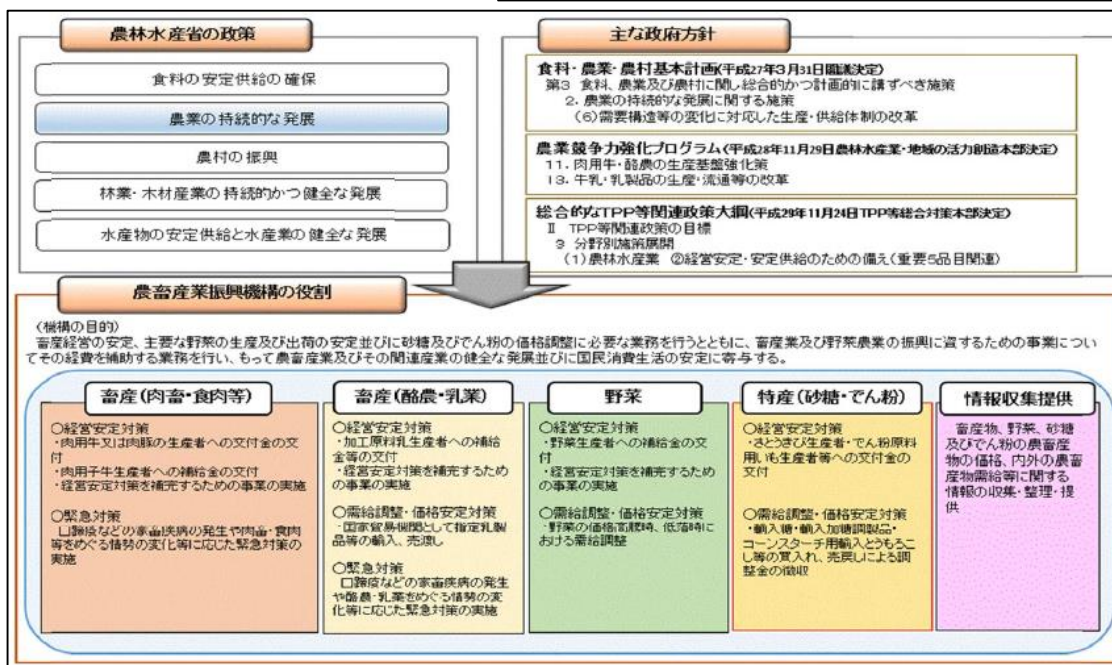
文部科学省の政策体系	予算科目	高専機構の業務
4. 個性が輝く高等教育の振興	<ul style="list-style-type: none"> 独立行政法人国立高等専門学校機構運営費 独立行政法人国立高等専門学校機構施設整備費 	職業に必要な実践的かつ専門的な知識及び技術を有する創造的な人材を育成するとともに、我が国の高等教育の水準の向上と均衡ある発展を図る。

【政策体系における法人のミッション】

- 国立高等専門学校を設置・運営し、実践的・創造的技術者を養成
- 社会構造・産業構造の変化に応じた**技術者教育の高度化・国際化**を図るため、国立高等専門学校に対するイニシアティブを発揮
- 諸外国のニーズに応じて、我が国特有のユニークな教育制度である“**日本型高等専門学校教育制度**”の導入支援に取り組む
- これらを支える、**マネジメント改革**（財務構造、人事マネジメント、働き方改革、情報セキュリティ等）を確立



（国立高等専門学校機構）



（都市再生機構）

左記のように、中期目標等に載せられている政策体系図を記載した法人が複数例見られた

（農畜産業振興機構）

事例紹介（中期目標）

機構は、中期目標における「一定の事業等のまとめり」を、(1)鉄道建設等業務、(2)鉄道助成業務等、(3)船舶共有建造等業務、(4)地域公共交通出資業務等、(5)特例業務(国鉄清算業務)の5つに区分しております。

これらの区分は機構法及び債務等処理法に基づく勘定区分と一致しており、セグメント情報として財務諸表に開示しております。

なお、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構に関する省令(平成15年国土交通省令第102号。以下「省令」という。)の規定に基づく経理単位区分は、追加のセグメント情報として財務諸表に開示しております。

一定の事業等のまとめり	主な業務内容	勘定区分	経理単位区分
(1) 鉄道建設等業務	① 工事完成予定時期を踏まえた事業の着実な進捗 ② 鉄道建設業務に関する技術力を活用した受託業務等の支援 ③ 鉄道建設に係る業務の質の向上に向けた取組み ④ 我が国鉄道技術の海外展開に向けた取組み ⑤ 鉄道施設の貸付・譲渡の業務等	建設勘定	・ 整備新幹線事業 ・ 民鉄線等事業 ・ その他事業
(2) 鉄道助成業務等	① 鉄道助成 ② 中央新幹線建設資金貸付等業務	助成勘定	・ 鉄道助成業務 ・ 中央新幹線建設

(鉄道建設・運輸施設整備支援機構)

一定の事業等のまとめりと勘定等との関係性を記載

(2) 一定の事業等のまとめりごとの目標

WAMの中期目標は、適正かつ厳正な評価に資する「一定の事業等のまとめりごとの目標(セグメント情報)」として策定されており、9つに区分されます。

なお、「勘定(経理区分)」については、各業務と財源区分との関係などから、8つに区分しています。それらの関係性は次のとおりです。

一定の事業等のまとめりごとの目標(セグメント情報)	勘定(経理区分)
1. 福祉医療貸付事業	① 一般勘定
2. 福祉医療経営指導事業	
3. 社会福祉振興助成事業	
4. 福祉保健医療情報サービス事業(WAMNET事業)	
5. 退職手当共済事業	② 共済勘定
6. 心身障害者扶養保険事業	③ 保険勘定
7. 年金担保貸付事業及び労災年金担保貸付事業	④ 年金担保貸付勘定
	⑤ 労災年金担保貸付勘定
8. 承継年金住宅融資等債権管理回収業務	⑥ 承継債権管理回収勘定
9. 一時金支払等業務及び補償金支払等業務	⑦ 一時金支払等勘定
	⑧ 補償金支払等勘定

一定の事業等のまとめりごとの目標と勘定との関係性を記載

(福祉医療機構)

第1期中期目標 平成16~20年度

■統合前の三法人に蓄積された専門的な知見を集中し、さらにその専門性を強化しつつ、一体的な事業展開を実施。

■施策の利用者と直接接する業務を行う部門を統合した地方組織を各地域ブロックの拠点となる都市に設置するなど、利用者との接点を重点強化。

■新たなニーズに対応した事業やより効果の見込まれる新たな手法での事業に資源を集中。

第2期中期目標 平成21~25年度

<目指すべき方向性>

急激な経済環境変化に伴う痛みの緩和を図るとともに、「新経済成長戦略」に基づき、構造変化に適応出来るよう中小企業の事業再編・展開など体質の強化を行うことが重点課題。同時に中小企業がこうした環境変化を乗り越え、更なる発展を遂げるため、新たな価値を創造する事業展開の促進、国内外の市場開拓などを支援することが必要。

第3期中期目標 平成26~30年度

<目指すべき方向性>

機構は、創業から企業の成長・発展、事業再生まで総合的に支援、地域支援機関等の支援機能の向上・強化を支援、の二つの役割の強化・充実を図りつつ、①東日本大震災の復興の加速と福島再生への対応、②日本再興戦略の目標で掲げられた政策展開への対応、③小規模事業者者に焦点を当てた政策展開への対応の政策展開に貢献する。

第4期中期目標 令和元~5年度

<目指すべき方向性>

機構は、イノベーションや地域経済の競争力強化・活性化に資する観点から、多様な支援施策により分子と分母の双方を支援し、「中小企業・小規模事業者の生産性革命」に貢献する役割を担い、中小企業・小規模事業者の第4次産業革命技術の社会実装による「Society 5.0」の実現や「Connected Industries」への変革の推進に貢献していく。

過去、現在、将来の時点を踏まえた情報を記載

(中小企業基盤整備機構)

急速に変容する社会に対応し、日本にイノベーションをもたらす新たな潮流の起点となる独自のネットワーク型研究所としての機能を確立すべく、組織改革のためのイニシアティブ「濱口プラン」を平成28年4月に策定し、変革に挑戦しています。

【濱口プラン】

国内外の大学・研究機関・産業界等との緊密なパートナーシップを深め、社会の持続的な発展に貢献するため、新たな飛躍に向けた改革を断行します。

① 独自の研究開発に挑戦するネットワーク型研究所の確立

変容する社会に対応し、イノベーションにつながる新たな潮流を生み出す独自のネットワーク型研究所として、ハイリスクな課題に失敗を恐れず取り組みます

② 未来を共創する研究開発戦略の立案・提案

社会との対話・協働や客観データの分析を通じ、科学への期待や解決すべき社会的課題を「見える化」して、先見性に満ちた研究開発戦略を立案・提言します

③ 未来を創る人材の育成

科学技術イノベーションの創出に果敢に挑む多様な人材を育成します

④ 地域創生への貢献

地域の特色に根ざしたイノベーション・エコシステムを構築し、自律的で持続的な地域社会の発展に貢献します

⑤ JSTの多様性・総合力を活かした事業運営

JSTの持つ多様性と総合力を活かし、一丸となって効果的・効率的に事業を展開します

さらに策定した【濱口プラン】の下、さらなる機能強化を図るため、【濱口プラン・アクションアイテム】を平成31年4月に策定し、以下の取組を推進しています。

① 組織としての目利き力（＝調査・分析能力）の強化

② ネットワーク型研究所にふさわしい研究開発マネジメントの強化

③ イノベーションを生み出すためのダイバーシティの強化、世界とのネットワークの構築の加速

④ タイムリーなELSIへの対応

⑤ 研究者とともに価値を創るイノベーション人材の育成

⑥ 地方創生のためのイノベーションの推進

⑦ 事業運営の品質向上、コンプライアンスの推進、組織の総合力の発揮

詳細につきましては、濱口プラン及び濱口プラン・アクションアイテムをご覧ください。

[濱口プラン \(https://www.jst.go.jp/pdf/hamaguchi_plan.pdf\)](https://www.jst.go.jp/pdf/hamaguchi_plan.pdf)

農研機構は、①農産物・食品の国内安定供給と自給率向上に貢献する、②農業・食品産業のグローバル競争力を強化し、我が国の経済成長に貢献する、③地球温暖化や自然災害への対応力を強化し、農業の生産性向上と地球環境保護を両立することを目標として、農業・食品分野で科学技術イノベーションを創出することを理念としています。

また、運営上の方針として、理事長の組織目標を毎年定めています。令和元年度には、以下の12項目について重点的に取り組みました。

1. 農業・食品分野の「Society5.0」の早期実現を目指す

下記の重点6課題を中心に、農業界・産業界に役立つ研究開発を推進し、早期に実用化する。

- ① 革新的スマート農業の構築
- ② スマート育種システムの構築
- ③ 輸出も含めたスマートフードチェーンシステムの構築
- ④ 生物機能の活用や食のヘルスケアによる新産業創出
- ⑤ 農業基盤技術（バイオテクノロジー、ソーナバク、防虫等）
- ⑥ 先端基盤技術（人工知能、データ連携基盤、IoT等）

2. スマート農業技術を本格的に普及させる

「スマート農業加速化実証プロジェクト」を強力に推進し、スマート農業技術体系を確立する。スマート農機等の性能・品質・使いやすさ向上、法規制、標準化への対応を推進する。

3. スマートフードチェーンを構築し地方創生に貢献する

「九州沖縄経済圏スマートフードチェーンプロジェクト」を中核として研究開発を推進し、農作物・食品の輸出拡大と地方創生に貢献する。

4. 人工知能（AI）、データ連携基盤を徹底的に活用する

農業情報研究センターを中核として、インバクトの画いAI研究成果を早期に創出する。農研機構のAI人材を2020年4月に60名、2023年4月に最低200名にする。データ連携基盤“WAGRI”の本格運用を開始する。

5. 企画戦略機能を強化する

企画戦略本部とNARO開発戦略センターを開設し、研究開発体制を強化する。

- ① 企画戦略本部は、研究計画の策定と推進、研究資源の最適配分、公的研究資金の獲得、連携機能の強化、目的基礎研究等を強力に推進する。
- ② NARO開発戦略センターは、グローバル視点に立って、農研機構の将来最も見込めた研究開発戦略を策定する。生研支援センターとの連携を行う。

6. 管理部門の効率的な運営体制を構築する

管理部門の運営体制を事業場（エリア）単位に移行する方向で見直し、効率的な業務運営を推進する。

7. 農業界・産業界との連携を強化する

研究成果の普及や事業化を加速するため、以下の事項に重点的に取り組む。

- ① 農業技術コミュニケーターと公設試・普及指導機関との連携強化等によって、開発成果を農家の隅々まで普及する。
- ② ビジネスコーディネータの活動を強化して、産業界との資金提供型共同研究を拡大し、開発成果の事業化を加速する。
- ③ 農研機構発ベンチャー創出の基盤を構築し起業候補を発掘する。

8. 知的財産権と国際標準化活動を強化する

知的財産権と国際標準化を戦略的に推進し、農産物・食品のグローバル競争力を高める。特許出願件数は1.4倍（2017年度比）を目指す。

9. 農研機構の知名度と認知度を向上させる

農研機構や研究者の存在感とブランド力の向上を図るため、戦略的な広報を進める。刊行物やホームページの内容の充実やわかりやすさの向上を徹底する。

10. グローバル活動を拡大する

海外の研究機関、大学、国際機関等との連携を拡大する。グローバル競争力のため、欧州拠点の強化、米国拠点とアジア拠点の構築を推進する。

11. 人材力を強化する

多様な分野の研究人材、農業経営、マーケティング、留学官連携、知財・標準化、技術支援等の種々の活動に係る専門家を育成・獲得する。また、機構内での人材の流動化を積極的に進め、組織・個人としての活力を高める。

12. 「倫理・遵法」、「安全衛生」、「環境保全」を徹底する

農研機構が存続するための原則である「倫理・遵法」、「安全衛生」、「環境保全」を忘れることなく、日々仕事に取り組む。労働災害の発生については、30%削減を目指す。

事例紹介（法人の長の理念や運営上の方針・戦略等）

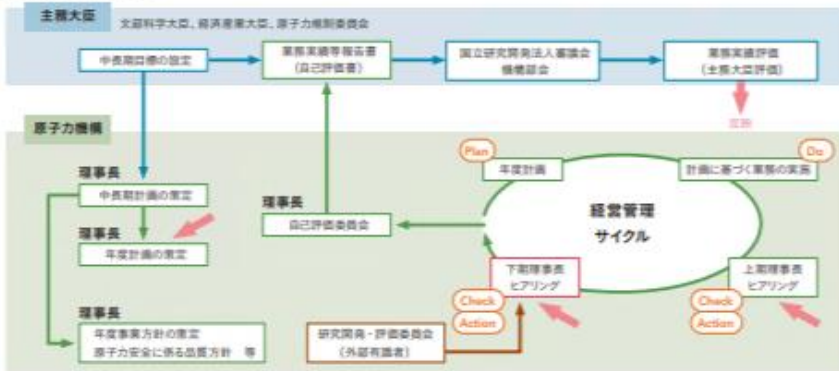
【理事長による経営マネジメント】

原子力機構では、理事長を中心とした理事会の開催や、年2回の理事長ヒアリングを通して経営管理サイクル(Plan → Do → Check → Act)の4つを繰り返して継続的に改善していく手法)を運用しています。

理事長の強力なリーダーシップの下、企業視点に加え、原子力機構全体のミッション、ビジョン、ストラテジー(MVS)とバランス・スコア・カード(BSC:組織・業務プロセスの視点、財務・設備の視点、人材育成の

視点、顧客の視点から目標や業績指標を設定する業績管理手法)を導入することで業務を明確化するとともに、各部課室においてもそれぞれのMVS・BSCを作成し、業務を達成するための指標であるキー・パフォーマンス・インディケーター(KPI:事業や業務の目標の達成度合いを計る定量的な指標)による進捗確認を行うことにより、業務の見える化を図っています。

理事長による経営管理



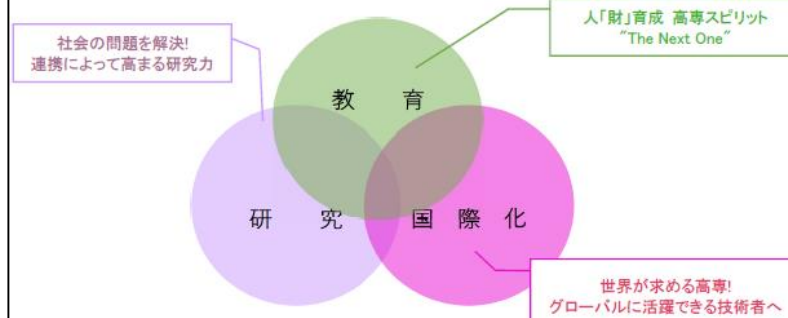
原子力機構のミッション、ビジョン、ストラテジー (MVS)

Mission 組織の使命	原子力科学技術を通じて、人類社会の福祉と繁栄に貢献する
Vision 組織の将来像	我が国唯一の総合的な原子力研究開発機関として、国民の期待に応える <ul style="list-style-type: none"> 原子力科学技術の発展と国際的な原子力平和利用や地域の発展に貢献する組織 原子力安全向上のための研究開発を推進する組織 他分野とも協働・融合してイノベーションを創出する組織 気候変動問題の解決、エネルギーの安定確保、Society 5.0の実現に貢献する組織 高い組織IQで原子力研究開発を主導 <ul style="list-style-type: none"> 安全を最優先し、常に自分で考え行動し、改革を続ける組織IQの高い組織 限られた経営資源(人財金)を有効活用できる組織
Strategy 組織の戦略	価値観の共有と業務の質の向上 e.g. "JAEA2050+"戦略、ポリシーの策定・実行 社会的変容性の醸成・向上に向けた取組の強化 e.g. 安全最優先、外部ニーズを駆り込んだ研究開発等 業務の重点化・合理化・IT化、最先端技術導入の推進 e.g. リソース再配分、ゲート管理、カイゼン活動 マネジメント改革と、明確な計画の策定・実行 e.g. 目標、施策、KPI、PDCAサイクル、ガバナンス、安全文化、内部統制

(日本原子力研究開発機構)

当法人は、「教育」、「研究」、「国際」の3項目を中心に業務運営を実施しています。

特に、「教育」の分野は、学校教育法第一条に定める学校を設置する唯一の独立行政法人である当法人の設置目的に鑑み、重要度を高く設定しています。今後、Society 5.0をはじめとする社会変革に対応するとともに、海外で活躍できる技術者を育成することは、当法人において重要な業務と位置付けています。

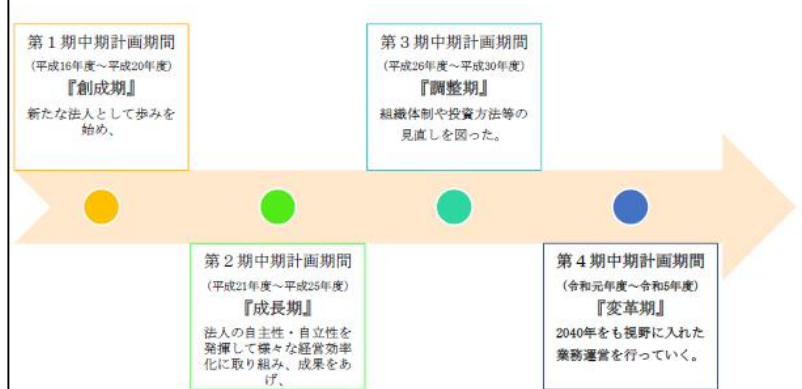


●ミッション遂行のための重点戦略
 「教育」、「研究」、「国際」の3本柱を有機的に連携することで、【教育の質保証】、【特色形成】、【国際化・情報化】の重点戦略を実施していきます。また、それらを支える、ガバナンス改革やインフラ整備も合わせて行い、日本が誇る「モノづくり」はもとより、新しい価値を生み出す「コトづくり」を担う高度な技術者を育てています。

3つの重点戦略	ガバナンス改革
1 教育の質保証 ① MCC*のPDCAサイクルの定着 ② 学生指導の充実(専門的人材の活用)	(1) 経費力強化 ① 予算構造改革 ・外部資金獲得力強化(教育研究費・寄附金) ② 人事マネジメント改革

(国立高等専門学校機構)

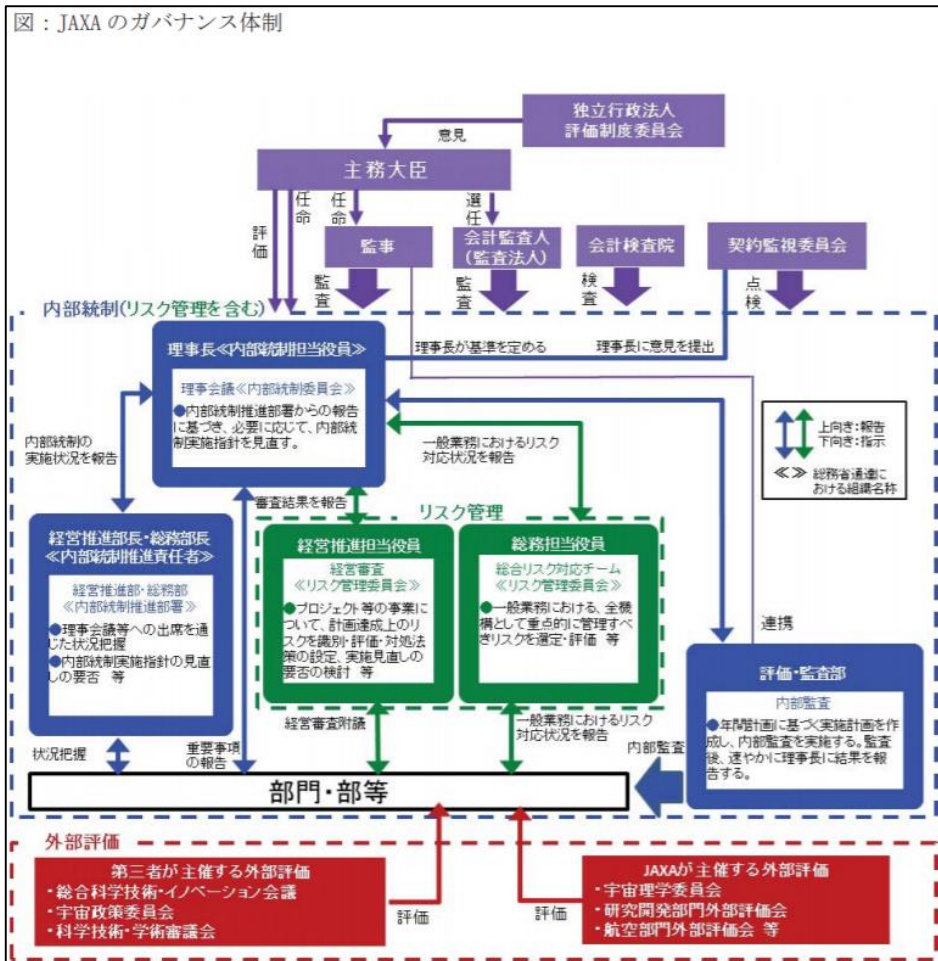
(2) 『変革期』における「全ての取組みを通暁する理念」に基づく取組
 第4期中期計画期間(令和元年度～令和5年度)を『変革期』と位置づけ、「全ての取組みを通暁する理念」の下、2040年をも視野に入れた業務運営を行い、より一層地域で求められる医療の提供を実現し、地域で信頼される存在であり続けるとともに、国の政策に沿って国立病院機構としての役割を果たし、更なる社会貢献に努めて参ります。



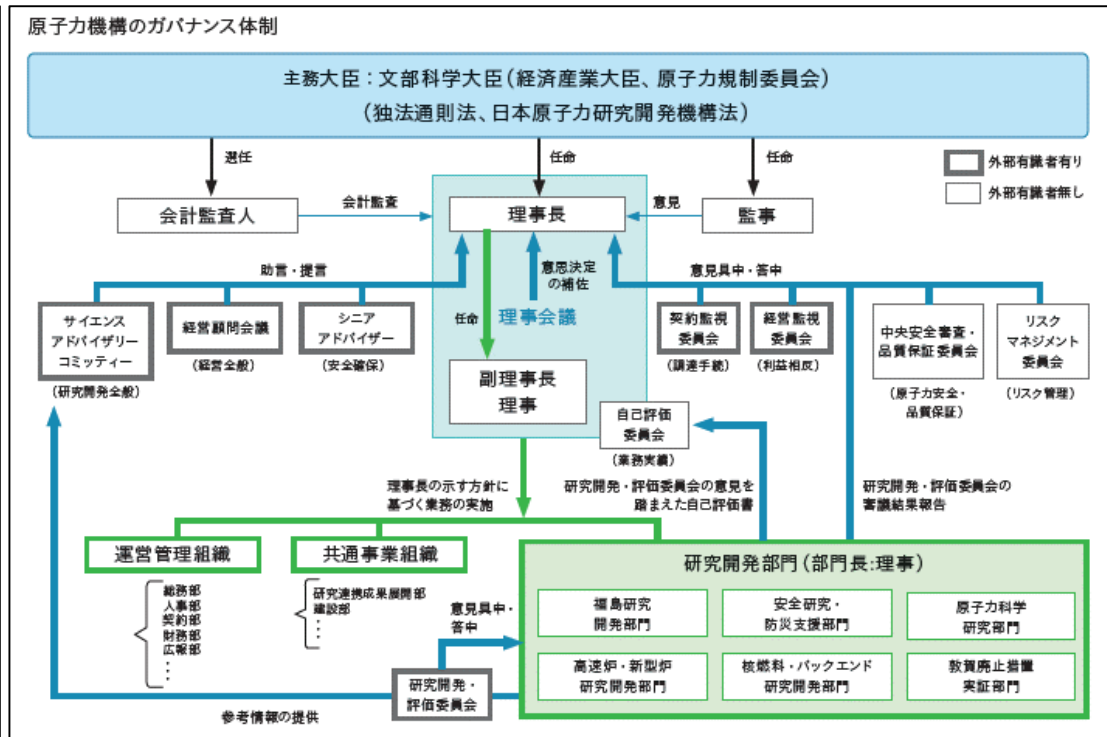
(国立病院機構)

事例紹介（持続的に適正なサービスを提供するための源泉）

(1)ガバナンスの状況



（宇宙航空研究開発機構）



（日本原子力研究開発機構）

(4) 重要な施設等の整備等の状況

① 当事業年度中に完成した主要な施設等の整備等

研究施設電力中央監視制御装置（整備額 155 百万円）

※国土技術政策総合研究所との共同調達のため全体額は340 百万円



【中央監視制御装置（国土技術政策総合研究所工事）】

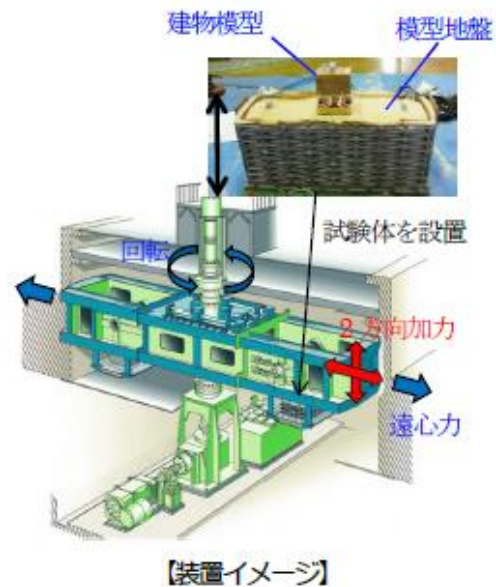


【各実験棟設置リモートステーション（建築研究所工事）】

立原地区（建築研究所及び国土技術政策総合研究所（立原庁舎）において、特別高圧（6.6 万ボルト）で受電した電気を各実験棟等に6.6kV、200V、100V に降圧・送電・配電する送電網稼働状況を24 時間常時監視する電力監視システム。経年劣化による更新整備。本館等を所有している国土技術政策総合研究所との共同調達による一体的整備。

② 当事業年度において継続中の主要な施設等の新設・拡充

2方向加力式遠心载荷試験装置（契約金額1, 635 百万円）



建築物と地盤の安全性検証のため、現地の建物と地盤を模擬する装置を新設

- ・重力の50 倍の遠心力で地中の圧力を再現
- ・25cm の深さの模型地盤で13m 相当の深さの地盤を再現

画像付きで施設等に関する説明を記載

(建築研究所)

事例紹介（持続的に適正なサービスを提供するための源泉）

(6)財源の状況

■受託収入 3,601百万円

<受託研究等収入 3,182百万円>

当法人では、農業技術研究業務勘定及び農業機械化促進業務勘定において、大型の

競争的資金等、公的資金の受託研究等の外部研究資金を獲得し、収入を得ています。

主な収入の相手先は以下のとおりです。

・国	1,856百万円
・独立行政法人（国立研究開発法人含む）	980百万円
・国立大学法人	61百万円
・地方公共団体	60百万円
・民間企業等	164百万円

<資金提供型共同研究 419百万円>

当法人では、農業技術研究業務勘定及び農業機械化促進業務勘定において、開発成果の普及や事業化を加速するため、農業界・産業界の企業等と資金提供型共同研究契約を締結し、収入を得ています。

主な収入の相手先は以下のとおりです。

・民間企業	403百万円
・国立研究開発法人	11百万円

■諸収入 1,459百万円

<事業収入 661百万円>

当法人における業務に関連した収入であり、主な収入は以下のとおりです。

- ・知的財産収入 139百万円
当法人が所有する特許権等を企業等に利用させることによる実施料収入。
- ・生産物等売却収入 369百万円
試験研究において生産された農産物（米、果樹、野菜、牛乳等）、ばれいしょ及びさとうきび原種等を企業等へ売り払うことによる収入。
- ・依頼分析・検査・鑑定事業収入 47百万円
農業機械の型式についての検査及び安全性検査に係る検査手数料収入等。
- ・原種苗提供・研究試料収入 25百万円
当法人が育成した品種の原種苗を利用許諾者へ提供及び当法人の研究試料（職員等が制作し、若しくは抽出した有用試薬等）を提供することによる収入。
- ・農産物種子依頼検査収入 24百万円
企業等からの依頼により農作物（飼料作物を除く）の種苗の検査（放射性物質検査含む）を実施することによる収入。
- ・技術相談等収入 20百万円
外部の者から寄せられる技術的な相談に対して農研機構が有している技術及び能力を基に行う知見の教示による相談料及び技術講習生受入れによる収入。
- ・WAGRI利用料収入 16百万円
農業関連データの共有・提供を行う“WAGRI”を運用することによる企業等からの利用料収入。
- ・上記の他「動物医薬品等売却収入」、「遺伝資源配布事業収入」等の当法人の事業に関連した収入を得ています。

イ. 自己収入に関する説明

機構の自己収入は、10,213百万円であり、その内訳は、受取配当金5,297百万円、債務保証料収入4,851百万円、貸付金利息48百万円、受講料収入17百万円、特許・実施許諾等収入及び出版物販売収入1百万円となっています。

これを事業別に区分すると、石油開発事業では、債務保証料収入4,586百万円、受取配当金4,191百万円、受講料収入17百万円、特許・実施許諾等収入及び出版物販売収入1百万円となっています。

金属開発事業では、受取配当金1,106百万円、債務保証料収入150百万円、貸付金利息48百万円となっています。

地熱開発事業では、債務保証料収入115百万円となっています。

なお、その他の事業は該当ありません。

(参考) 今後の自己収入の見通しについて

資源開発は長期に渡る事業であることから、資源開発に係る出資・債務保証業務につき、財務内容の改善に資す将来の自己収入の見通しを以下のとおり試算しています。なお、試算結果は一定の前提条件に基づく現時点の見通しであり、将来の自己収入をコミットするものではありません。

試算の対象は、令和元年度末における出資・債務保証対象会社のうち開発・生産段階にある27社です。試算の方法は、機構が今後も支援を継続することを前提として、個々の会社毎の長期収支により将来見込まれる機構の自己収入（受取配当金、債務保証料収入等の総額）を集計しています。長期収支の計算期間は、産資源国との契約等に基づくため個々の会社毎に異なります（1年～42年）。また、資源価格や為替の前提は、資源の種別毎、通貨毎の実績値等に基づき長期変動を加味した平均値を全期間に適用しています。生産量等については、確認された埋蔵量に依拠した合理的な開発・生産計画に基づきます。これらに基づき試算した将来の自己収入の見通しは、4,179億円になります。

今後の自己収入の見通し(将来情報)を記載

(石油天然ガス・金属鉱物資源機構)

(農業・食品産業技術総合研究機構)

事例紹介（持続的に適正なサービスを提供するための源泉）

（7）社会及び環境への配慮等の状況

（7）社会及び環境への配慮等の状況

当センターは、社会及び環境への配慮として、「政府がその事務及び事業に関し温室効果ガスの排出の抑制等のため実行すべき措置について定める計画」（平成 28 年 5 月 13 日閣議決定）に基づき、「独立行政法人国民生活センターがその事務及び事業に関し温室効果ガスの排出の抑制等のため実行すべき措置について定める実施計画」（令和 2 年 3 月決定）を定め、温室効果ガスの総排出量の削減に努めています。また、物品や役務の調達に当たっては、「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律」（平成 12 年法律第 100 号）に基づき、毎年度「環境物品等の調達の推進を図るための方針」を定め、環境に配慮した物品等の調達に努めるとともに、「国等による障害者就労施設等からの物品等の調達の推進等に関する法律」（平成 24 年法律第 50 号）に基づき、毎年度「独立行政法人国民生活センターの障害者就労施設等からの物品等の調達の推進を図るための方針」を定め、障害者就労施設等からの物品等の調達に努めています。

さらに、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成 27 年法律第 64 号）に基づき、総合評価落札方式や企画競争による調達を実施する場合に、技術点の評価項目として、ワークライフバランス等を推進する企業として、女性活躍推進法等の認定を受けた企業は加点をするよう設定し、同法の目的に沿うよう積極的に取り組んでいます。

（[国民生活センター](#)）

また、JAXA は、すべての職員が生き生きと働ける宇宙航空の理想の職場を目指し、多様な人材の活用に向けて取り組むと共に、働き方改革、ワーク・ライフ・バランスの向上に取り組んでいます。一部の職員を対象としていたフレックスタイム制度やテレワーク勤務制度の対象を全職員に拡大するなど、各種制度の充実を図り、女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣の優良企業認定（えるぼし）最上級認定に加え、2019 年度には「子育てサポート企業」として次世代育成支援対策推進法に基づく厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受け、また、保育園の運営（「ほしのご保育園」「そらのご保育園」）、WLB（ワーク・ライフ・バランス）休暇の創設などを行っています。さらに、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の推進として、オフィスのフリーアドレス化、ペーパーレス化による会議の合理化、IT ツールを活用した web 会議の開催などにも取り組んでいます。

（[宇宙航空研究開発機構](#)）

○男女共同参画

理研では、全常勤職員のうち女性が 36%、研究系職員（チームリーダー、研究員、テクニカルスタッフなど）では 35%、研究管理職では 8%を占めています。法律で定められた産前産後休業（産休）、育児休業（育休）などの制度だけでなく、育児や介護との両立を支援する相談窓口を設置し、さまざまな付加的な施策を行い、職員が働きやすい環境を整備しています。和光、横浜、神戸の 3 事業所には託児施設を設けているほか、研究系職員が妊娠、育児または介護中、従来の業務を維持できるよう、支援者の人件費を助成する制度があり、多くの職員が利用しています。

また、仕事と生活の両立に資する研修を行い、職員のワークライフバランスを推進し、「くるみんマーク」を取得（2009 年、2015 年）しています。

上記は、(3)職員の状況に記載

（[理化学研究所](#)）

「社会及び環境への配慮等の状況」は以下に関する情報を記載している事例が見られた。

- 国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律
- 環境情報の提供の促進等による特定事業者等の環境に配慮した事業活動の促進に関する法律
- 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律
- 国等による障害者就労施設等からの物品等の調達の推進等に関する法律
- 次世代育成支援対策推進法
- 男女共同参画、ワークライフバランス、働き方改革
- 政府機関等の情報セキュリティ対策のための統一基準群
- 官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律
- 国等における温室効果ガス等の排出の削減に配慮した契約の推進に関する法律
- SDGs、ESG
- 施設見学 等

事例紹介（持続的に適正なサービスを提供するための源泉）

（7）社会及び環境への配慮等の状況



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標

SDGsの目標達成に向けた機構の貢献

大学改革支援・学位授与機構は、学位授与、評価、施設整備支援、質保証連携、調査研究の事業をもって我が国の高等教育の発展を支援することによりSDGsに貢献しています。

□ 学位授与

高等教育段階の多様な学習の成果が適切に評価される社会を実現するため、大学の学部・大学院の修了者と同等の学力を有すると認められる学習者に対して学位を授与しています。



□ 評価

我が国の大学等による教育研究活動等の質の維持向上に資するため、大学、高等専門学校、法科大学院の認証評価、国立大学教育研究評価を行っています。



□ 施設整備支援

国立大学法人等の教育研究環境の整備充実を図るため、国立大学法人等の施設整備等に必要資金の貸付・交付を行っています。




□ 質保証連携

大学や評価機関等との連携活動、国立大学法人の運営基盤強化促進支援、大学ポートレート等の事業を行っています。




□ 国際質保証連携

我が国の高等教育への国際的な信頼を高めるため、諸外国の質保証機関等との連携協力、「高等教育資格承認情報センター」による国内外の高等教育制度等に関する情報を提供する事業を行っています。



□ 調査研究

我が国の高等教育の発展に資するため、各事業の基盤となる研究、事業の検証に関する調査研究を行っています。



持続可能な開発目標

目標 3. あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する

目標 4. すべての人々への包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する

URとESG・SDGsの関連性

E

- 地球温暖化対策の推進
- 建設副産物のリサイクルの推進
- 環境物品等の調達
- 都市の自然環境の保全・創出
- 良好な都市景観の形成



G

- 内部統制推進に関する実施方針の作成
- 内部統制推進体制の構築
- リスク管理・マネジメント体制の構築

S

- 政策的意義の高い都市再生等の推進
- 超高齢社会に対応した住みやすいコミュニティの形成
- 災害からの復旧・復興支援
- ダイバーシティの推進

G

- 内部統制推進に関する実施方針の作成
- 内部統制推進体制の構築
- リスク管理・マネジメント体制の構築

SDGsの目標達成に向けた貢献を記載

（大学改革支援・学位授与機構）

○ 「法人の長によるメッセージ」の前に記載
○ 法人とESG・SDGsの関連性を記載

（都市再生機構）

事例紹介（持続的に適正なサービスを提供するための源泉）

（7）社会及び環境への配慮等の状況

i 社会貢献活動の推進

当法人に対する理解や銀行券に対する信頼を深めていただくため、東京工場、小田原工場、静岡工場及び彦根工場において工場見学を受け入れています。見学廊下からガラス窓越しにお札が印刷される様子が見学できるほか、お札の製造工程や偽造防止技術等について、映像やパネル展示、体験装置を通じて楽しく学ぶことができます。近隣住民の方々や学校関係者による社会科見学等も積極的に受け入れ、地域への貢献に努めています。また、小学生を対象とした、出張授業型及び工場受入型の学習プログラムを用意し、校外学習支援を行っています。



お札づくりのこだわりを、リアルに体験しよう！

国立印刷局の工場見学では、お札の製造現場を見ることが出来ます。
映像やパネル展示、体験装置を通じて、お札について楽しく学ぶことができます。



ii 環境貢献活動の推進

当法人は、環境方針において「全ての段階において環境と調和の取れた事業活動を行う。」ことを基本理念に掲げ、環境マネジメントシステムを構築・運用し、継続的に環境への配慮の取組を進めています。また、環境保全計画を作成し、当該計画に沿って、効率性に配慮しつつ必要な設備を備えるとともに、環境物品の確実な調達やISO14001（環境マネジメントシステム）の認証の維持・更新等を行うことにより、環境保全に努めています。

令和元年度における環境保全計画の主な達成状況は、以下のとおりです。

(i) 環境法規制の遵守

環境関連法令等を確実に遵守するため、各機関における環境関連法令等の遵守状況の実地調査を行いました。調査の結果、是正を要する事項はなく、環境関連法令等の遵守が確実に行われていることを確認しました。

(ii) 温室効果ガス排出量の削減

温室効果ガス排出量は36,005 t-CO₂であり、基準年である平成17年度と比較して30.9%の削減を達成し、目標である24%削減を上回る結果となりました。

(7)社会及び環境への配慮等の状況

機構は業務遂行にあたり、一事業所として、政府が推進する環境施策、障害者施策、働き方改革等の省庁横断的な施策にも適宜貢献しています。

1. 機構は環境情報の提供の促進等による特定事業者等の環境に配慮した事業活動の促進に関する法律に基づき、環境報告書の作成及び公表を行っています。
2. 機構は国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律に基づき、環境物品等の調達の推進に取り組んでいます。
3. 機構は国等による障害者就労施設等からの物品等の調達の推進等に関する法律に基づき、障害者就労施設等からの物品及び役務の調達の推進等に取り組んでいます。
4. 機構は官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律に基づき、物件の買入れ等の契約を締結するにあたり、新規中小企業者をはじめとする中小企業者の受注の機会を確保するための措置を講じています。
5. 機構は次世代育成支援対策推進法に基づき、雇用する労働者に係る多様な労働条件の整備その他の労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために必要な雇用環境の整備に取り組んでいます。
6. 機構は女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づき、女性労働者に対する職業生活に関する機会の積極的な提供、雇用する労働者の職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備その他の女性の職業生活における活躍の推進に関する取組を行っています。

[それぞれの取り組みの詳細につきましては、機構HPリンク先をご参照ください。](#)

([自動車技術総合機構](#))

事例紹介（持続的に適正なサービスを提供するための源泉）

(7) 社会及び環境への配慮等の状況

環境負荷及びその低減に向けた取組の状況

環境マネジメント

原子力機構では、事業運営に当たり環境への配慮を優先事項と位置付け、「環境配慮管理規程」を定めています。この規程に基づき、毎年度理事長が定める環境基本方針の下、環境目標を定めて環境配慮活動に積極的に取り組んでいます。

また、環境配慮活動を推進するため、環境委員会や環境配慮活動に係る担当課長会議を設置するなど、環境マネジメント体制を整備しています。

※環境基本方針については、原子力機構ホームページを御覧ください。 https://www.jaea.go.jp/about_JAEA/safety/（安全確保への取組のメニュー）

年間を通しての環境配慮活動の概要を以下に示します。環境配慮活動の結果は環境委員会等で評価し、次年度の環境基本方針、環境目標に反映しています。

2019年度環境配慮活動の実績

主要実施項目	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
環境方針及び環境目標の策定と活動結果のまとめ	前年度環境目標の結果評価と環境委員会への報告			方針・目標に基づいた環境配慮活動の推進			環境配慮活動実績評価とその結果を基にした次年度環境基本方針、環境目標等作成			←		
省エネ法・温対法への対応	省エネ法・温対法の定期報告書等の作成・国への提出											
環境配慮活動研修会							環境配慮活動研修会の開催					

- 環境配慮活動の実績を記載
- 「環境負荷及びその低減に向けた取組の状況」という項目に記載

（日本原子力研究開発機構）

環境対策の体制を強化し、包括的な活動を実施していきます。

これまで理研では安全衛生活動の一環として、廃棄物の処理、構内環境整備などを中心に環境対策を積極的に進めてきました。

また、エネルギー使用合理化推進委員会やグリーン購入推進委員会といった環境負荷低減に向けた委員会を設置するなど、環境マネジメントシステムに係る体制づくりを進め、地元自治体への現状報告などにも取り組んでいます。



環境マネジメント体制を記載

（理化学研究所）

事例紹介（持続的に適正なサービスを提供するための源泉）

（8）その他源泉の状況（法人の強みや基盤を維持・創出していくための源泉）

（8）その他の源泉の状況（法人の強みや基盤を維持・創出していくための源泉）

上記の他、研究所における強みや基盤を維持・創出していくための源泉としては、以下の代表的な研究施設群の保有が挙げられます。この研究施設群は、研究成果を創出するためには不可欠な存在であり、我が国だけでなく、世界における一大研究拠点となっております。

■①400m水槽（海上技術安全研究所）



世界最大級の長さ 400m、幅 18m、水深 8mの曳航水槽で、非常に大きなプールで模型船を引っばって性能を計測することで実船の性能を評価する実験施設です。特に、超高速船や大型模型船の試験にも対応が可能です。

■②大規模波動地盤総合水路（港湾空港技術研究所）



世界最大の波、3.5m の風波と最大 2.5m 相当の津波を起こすことができる大型の水路で、世界的にも希な実験施設です。特に、小さな模型実験では問題であった、地盤の動きや構造物の破壊過程についても、再現が可能です。

■③電波無響室（電子航法研究所）



電子航法装置などの電波使用機器に対し、無限に広い空間と同じ環境条件を提供する施設です。特に、実験機器を屋外で実際に使用する前に、この中で電波を送受信する試験やアンテナの送受信特性を測定するために使用されます。

（海上・港湾・航空技術研究所）

（8）その他源泉の状況（法人の強みや基盤を維持・創出していくための源泉）

当機構は、全国において、高齢者、障害者、求職者及び地域の企業その他の関係団体等に対して総合的な支援を実施している我が国唯一の組織です。

当機構は、これまで培ってきた支援に係るノウハウ等に加え、次の源泉を最大限に活用して、我が国が直面する政策課題の解決に向けて取り組んでおります。

また、専門的能力を有する外部の人材を委嘱し業務を実施するほか、都道府県労働局、公共職業安定所、地方自治体、関係機関・関係団体等との緊密な連携を図り、サービスを提供しています。

① 人的資本

障害者雇用支援を担当する「障害者職業力カウンセラー」及び職業訓練業務を担当する「職業訓練指導員」等の高い専門性を有する職員が全国に設置された地域障害者職業センター、広域障害者職業センター、障害者職業総合センター、公共職業能力開発施設及び職業能力開発総合大学校等の施設においてサービスを提供しています。

② 知的資本

当機構が開発した各種ツール、カリキュラム、職業能力開発体系及び調査研究の成果や支援技法を活用し、サービスを提供しています。

③ 設備資本

全国に施設を設置するとともに、当該施設に設備を整備し、サービスを提供しています。

（高齢・障害・求職者雇用支援機構）

（8）その他源泉の状況（法人の強みや基盤を維持・創出していくための源泉）

造幣局は、明治4年（1871年）の創業以来長きにわたって、高品質で純正画一な貨幣の確実な製造等の業務を効率的、効果的かつ透明性をもって行い、国民の皆様からの貨幣の信頼維持に努めております。その源泉の状況は以下のとおりです。

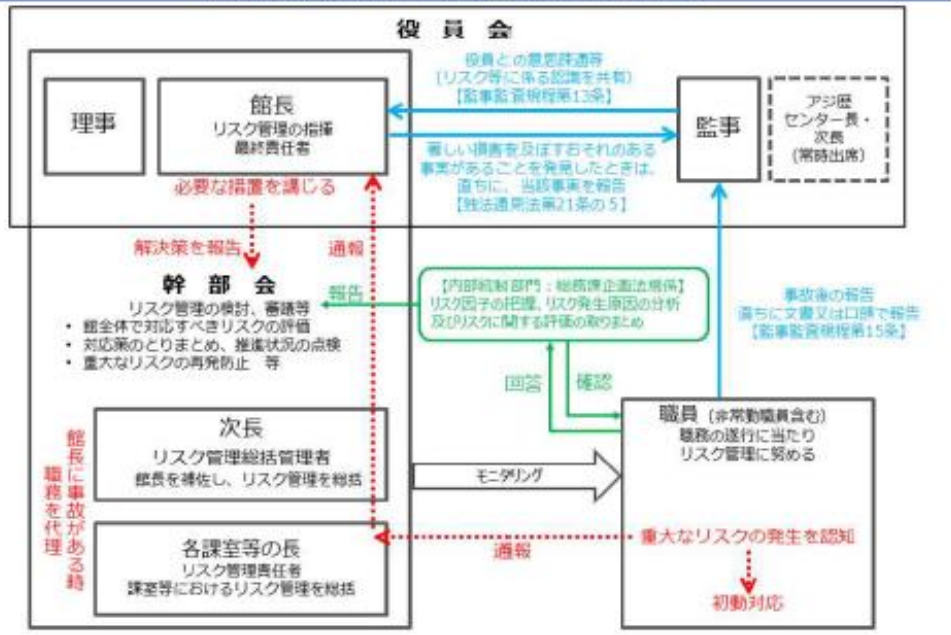
①高度な技術力

造幣局では、貨幣への搭載が可能な世界最高水準の偽造防止技術等の開発を目指した研究を行い、貨幣の偽造抵抗力の強化に資する独自の技術開発、製造技術の高度化、製造工程の効率化等につながる研究を着実に進めており、蓄積された高度な専門知識と分析能力を有しております。

（造幣局） 26

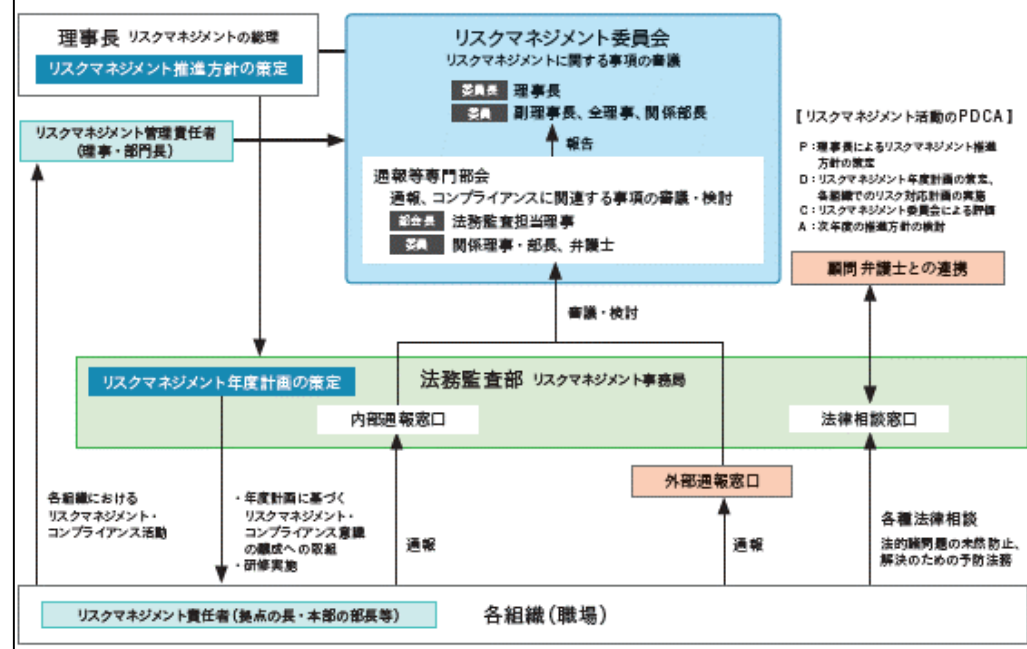
事例紹介（業務運営上の課題・リスク及びその対応策）

独立行政法人国立公文書館におけるリスク管理体制



(国立公文書館)

原子力機構におけるリスクマネジメント活動体制図



(日本原子力研究開発機構)

事例紹介（業務運営上の課題・リスク及びその対応策）

○優先対応リスク一覧

リスク名称	特定理由
安全保障貿易管理上の技術流出	NIMS は国際性が高く外国人研究者が多数在籍しており、研究者の流動性も高いことから技術流出や漏洩のリスクが高い。
機密情報の漏洩	
人材確保・維持の困難さ	NIMS の研究分野における技術者やポスドクの人材が枯渇しつつあるため、人材不足により、業務を計画に沿って遂行していても目標が達成できなくなるというリスクがある。

○継続的留意リスク一覧

リスク名称	特定理由
ハラスメント	ハラスメントの発生は、訴訟や人材喪失のリスクが想定されるため、継続的な対策が必要である。
研究活動の不正行為	これらの行為は国民の信頼を損なう行為であり、また法的責任の発生や経済的損失につながり得るリスクであることから継続的な対策が必要である。
役職員の不正/不法行為	事故が発生すると大きな損害が生じる可能性があるため、継続的な対策が必要である。
事故の発生	実際に発生した場合に、現在のルールで対応可能なのか分析を行うなど、継続的な対策が必要である。
自然災害の発生（特に大きな災害）	

中期目標に定める項目ごとにリスク因子、リスク発生原因、重要度及び予防策を策定しています。
重要度は1(低)から4(高)でリスク評価をしています。

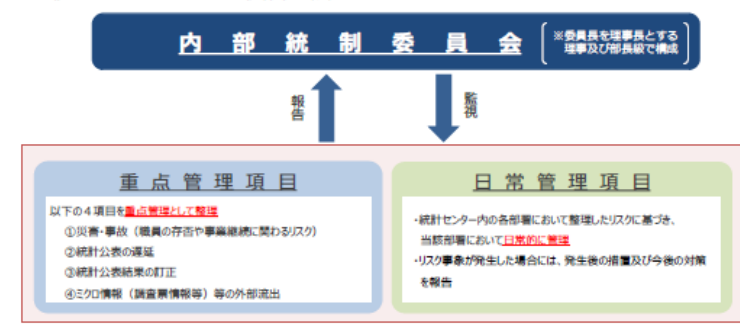
中期目標等項目	リスク因子	リスク発生原因	重要度	予防策
I 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項				
1. 地球と生命の歴史、科学技術の歴史の解明を通じた社会的有用性の高い自然史体系・科学技術史体系の戦略的構築				
(1) 自然史・科学技術史の中核的研究機関としての研究の推進	基盤研究・総合研究の質の低下	・研究計画の妥当性が検証されていない ・必要な体制整備がされていない ・予算や人員が適切に配分されていない ・スケジュールの過密化 ・必要な知識や技能を持った研究補助者の不足 ・新たな研究分野への対応の不備	4	・研究計画の妥当性を日常的に検証 ・適切な人員、予算配分 ・研究分野の点検と効率化 ・適切な研究補助者の確保と育成
	研究環境の悪化	・設備更新の停滞 ・研究機器の整備不良	3	・設備更新のマスタープランの構築 ・計画的な機器整備の実施
	若手研究者の育成停滞	・専門技術の継承不足 ・非常勤研究員の役割が明確でない ・連携大学院制度が活用されていない	2	・研究組織内の円滑なコミュニケーション ・研究者の指導能力の向上 ・連携大学院制度の積極的な活用
(2) 研究活動の積極的な情報発信	研究成果発信の不正	・捏造、改ざん、盗用などによる論文不正	4	・複数の目によるチェック ・研究倫理教育の実施と受講状況の確認
	研究成果の還元不足	・ニーズの把握が出来ていない ・学習支援活動や展示づくりが重要なことだという意識の欠如 ・特定の研究者への業務集中	3	・研究者の意識向上及び啓蒙 ・業務の適切な配分
	科学研究費補助金	・挑戦的な研究テーマの減退	3	・研究テーマや分野の見直しと再

（物質・材料研究機構）

リスクを、優先対応リスクと継続的留意リスクに分けて記載

重点管理項目と日常管理項目に分けて記載

図6 統計センターにおけるリスク監視体制の概要



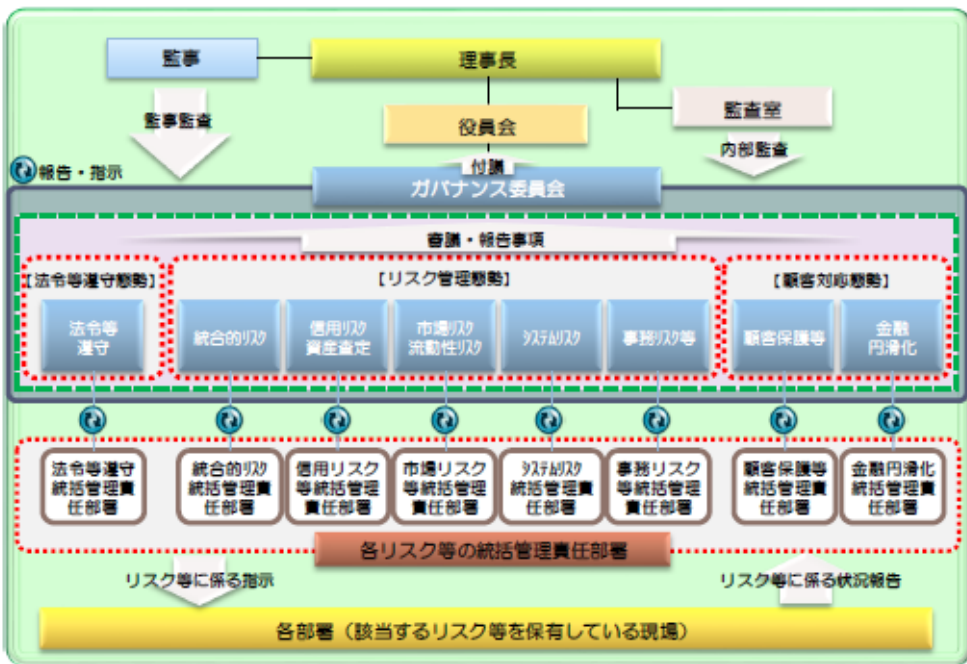
中期目標に定める項目ごとに策定した、リスク因子、リスク発生原因、重要度及び予防策を記載

（国立科学博物館）

（統計センター）

事例紹介（業務運営上の課題・リスク及びその対応策）

(WAMにおけるリスク管理態勢)

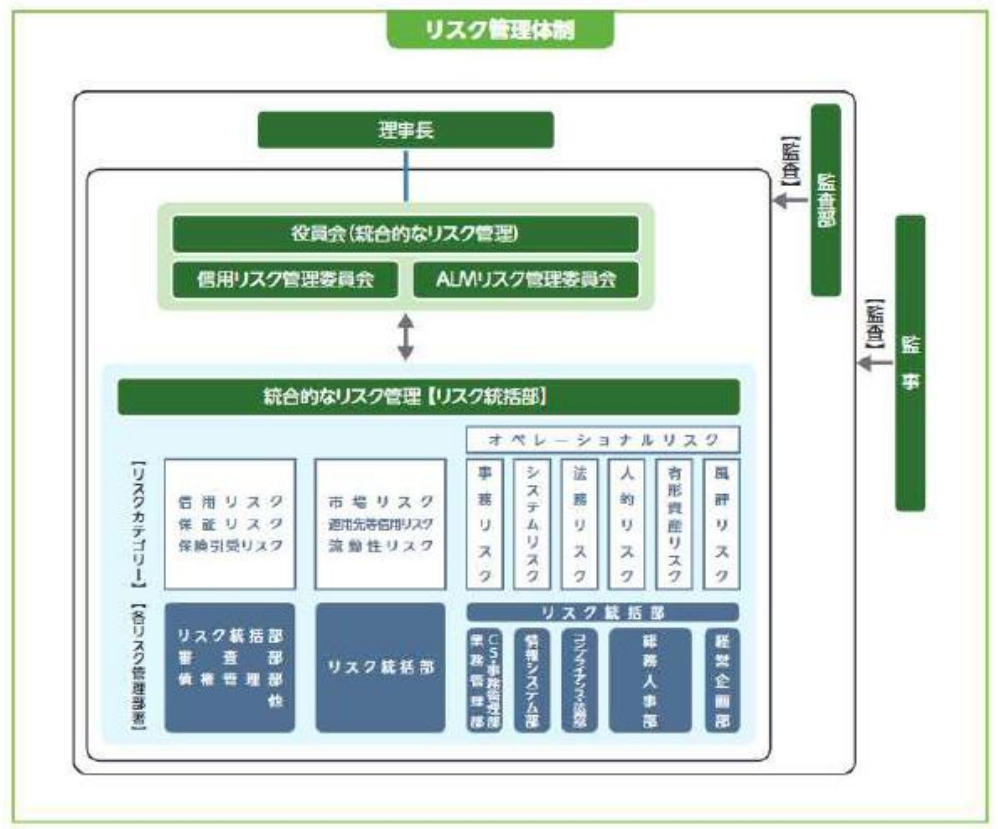


なお、WAMのリスク管理については、各業務の健全性及び適切性の確保を図るため、「3線防御（3 Lines of Defense）」の仕組みを導入しています。

(3線防御 (3 Lines of Defense))

- 第1線：**各事業・業務部門の所属長のコントロールのもと、日々の業務で生じるリスクを特定し、現場におけるリスク管理の内部統制を整備することにより、業務の適切性を確保しています。
- 第2線：**第1線のモニタリング・指導を担っており、第1線とは独立した管理部門が実施することで牽制機能を発揮し、業務執行の適切性を堅固にしています。「統合的リスク管理」は企画管理部、「顧客保護等」は総務部が担っています。
- 第3線：**業務執行の監査機能を担っています。理事長直轄の組織である監査室が、第1線の業務執行の適切性及び第2線のモニタリング・指導の有効性を点検・検証するとともに、更に内部統制が有効に機能するために必要な助言等を行います。

(福祉医療機構)



(2) 業務運営上の課題・リスク及びその対応策の状況

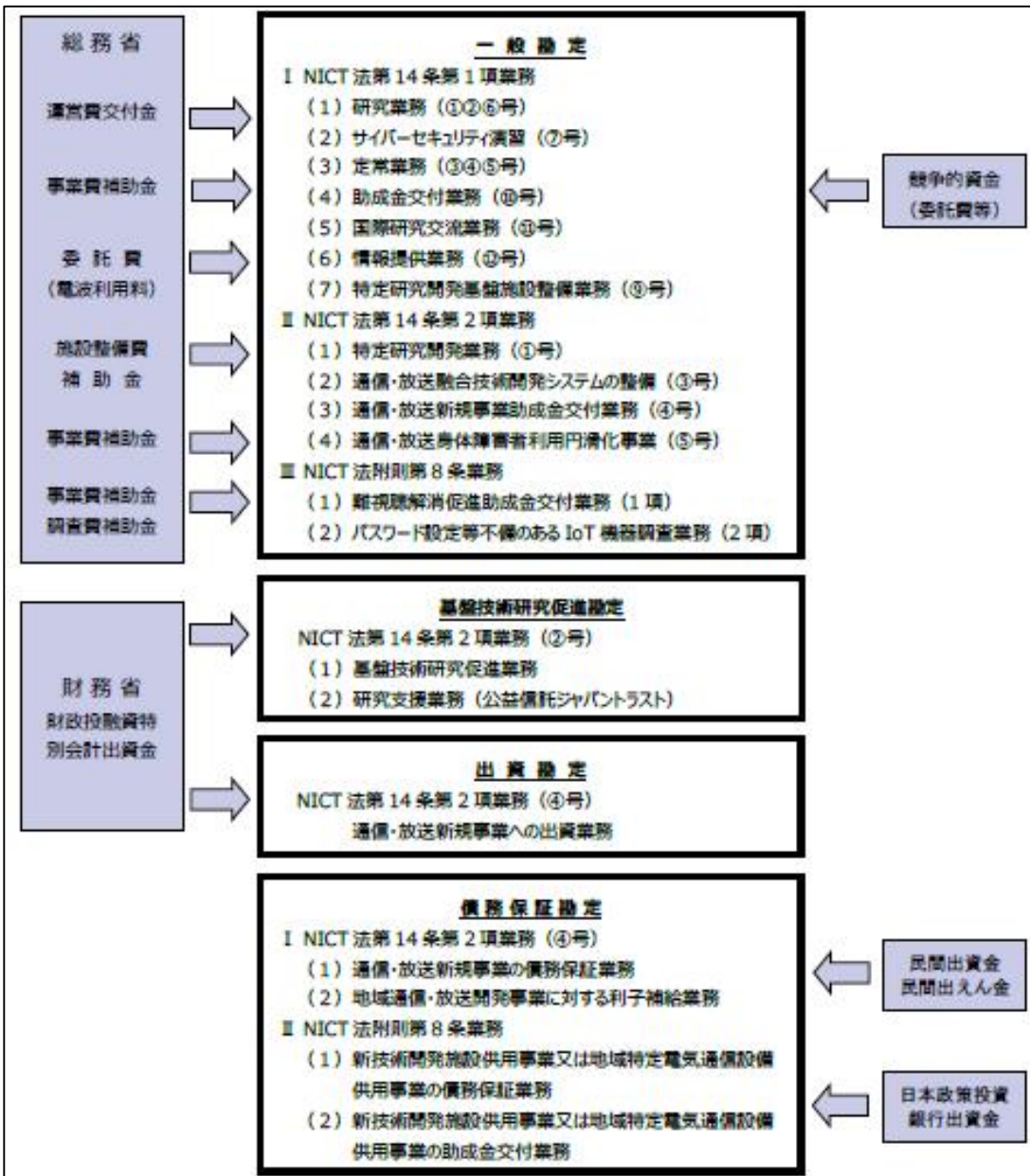
①各リスクカテゴリーに対する対応

【信用リスク】

信用リスクとは、住宅金融支援機構が保有する債権に係る債務者の信用力の悪化等に伴い、資産の価値が減少又は消失することにより損失を被るリスクをいいます。住宅ローンを主な資産とする住宅金融支援機構においては、ローン債権の買取審査及び与信審査並びに保有するローン債権の管理及び自己査定を的確に実施するとともに、信用リスク全体の把握、分析及び管理に努めています。

(住宅金融支援機構)

事例紹介（業績の適正な評価の前提情報）



区分経理ごとの資金フローを記載

（情報通信研究機構）

事例紹介（業績の適正な評価の前提情報）

◆ 福祉医療貸付事業のスキーム

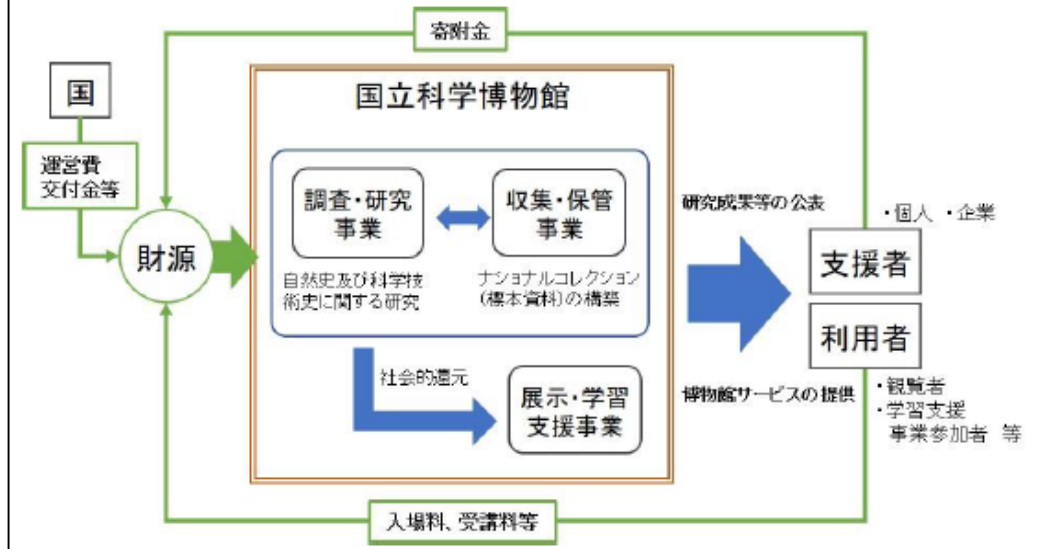


◆ 退職手当共済事業のスキーム



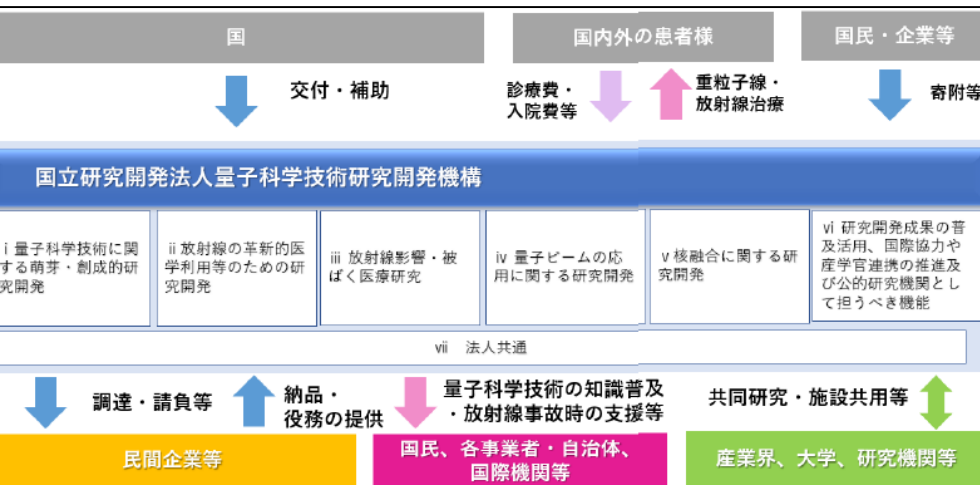
(福祉医療機構)

当館は個別法により、「博物館を設置して、自然史に関する科学その他の自然科学及びその応用に関する調査及び研究並びにこれらに関する資料の収集、保管及び公衆への供覧等を行うことにより、自然科学及び社会教育の振興を図ることを目的とする」と定められており、中期目標においても、上記に対応する「調査・研究事業」、「収集・保管事業」、「展示・学習支援事業」を一定の事業等のまとまりとしていますが、これらは相互に関連し一体として推進されるべきものであります。主なスキームは以下のとおりです。



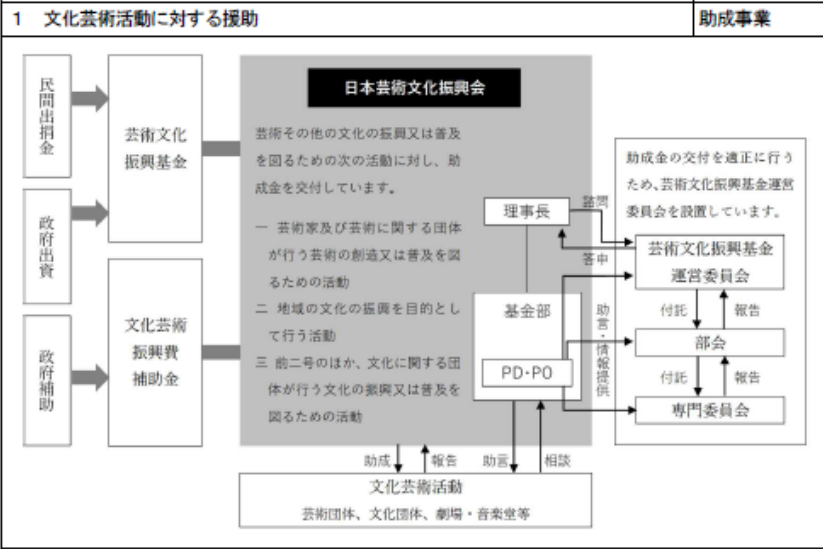
(国立科学博物館)

事業のスキーム図を記載

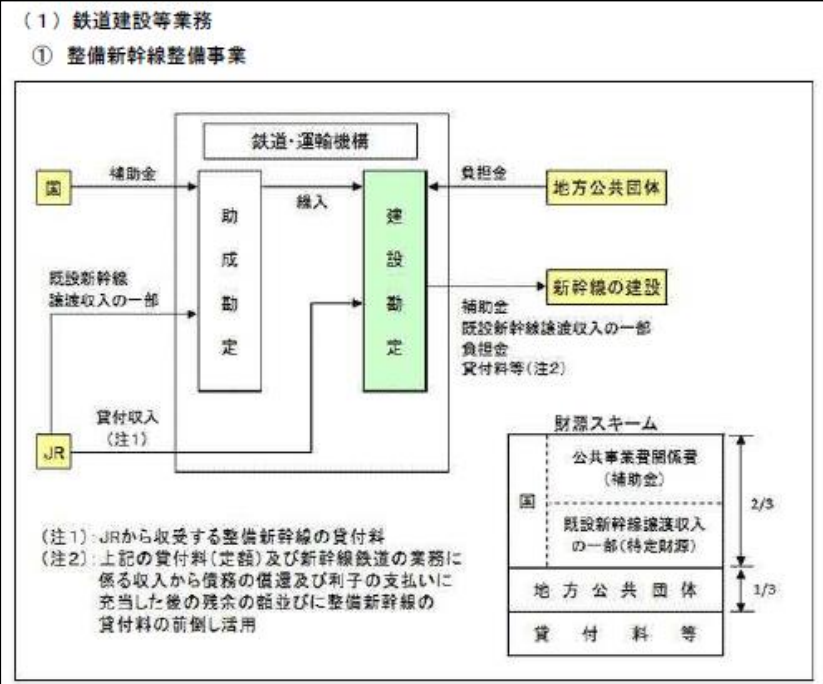


(量子科学技術研究開発機構)

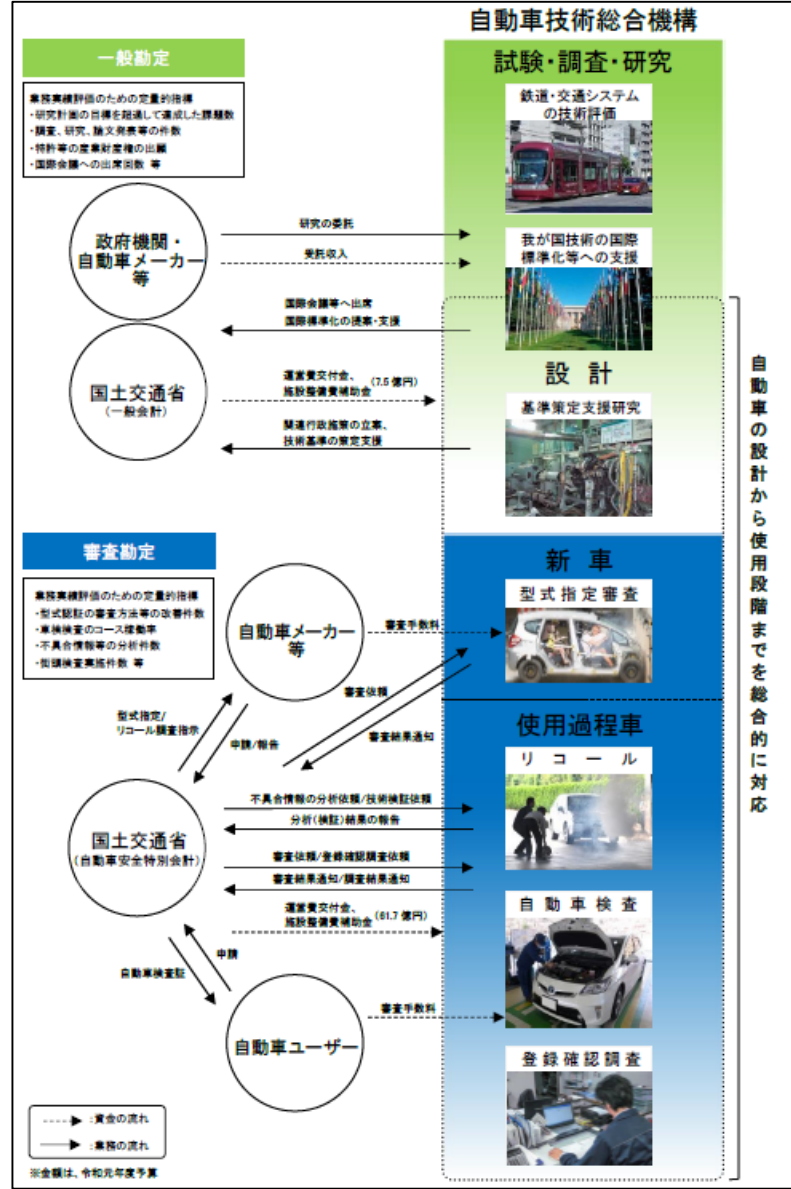
事例紹介（業績の適正な評価の前提情報）



(日本芸術文化振興会)



(鉄道建設・運輸施設整備支援機構)



(自動車技術総合機構)

事例紹介（業績の適正な評価の前提情報）

① 家畜の視点での基盤強化のための家畜改良及び飼養管理の改善等

業務概要

- 改良増殖に係る目標が示されている乳用牛、肉用牛、豚、鶏、馬及びめん山羊について、意見・情報交換等を行う全国的な改良に関する会議を開催し、効率的な家畜等の改良を推進します。
- 乳用牛、肉用牛及び豚について、中立・公平な立場から全国的な家畜の改良増殖を効率的に進めるため、遺伝的能力評価を実施します。
- 種畜の交配に伴う疾病のまん延防止及び優良な種畜の利用による我が国の家畜の改良増殖を効果的に推進するため、種畜検査を実施します。
- 国内における家畜の飼養管理の改善と畜産の発展に寄与するために、これまでに培われた家畜の飼養管理や家畜防疫・衛生管理に係る技術、知見等について、積極的に情報提供等を行います。

財源構造

（単位：百万円）

	収入		支出
前年度からの繰越金	-	業務経費	61
運営費交付金	195	施設整備費	-
施設整備費補助金	-	受託経費	3
受託収入	3	一般管理費（注）	-
諸収入	-	人件費	188
計	198	計	252

（注）一般管理費については、各セグメントには配分していません。

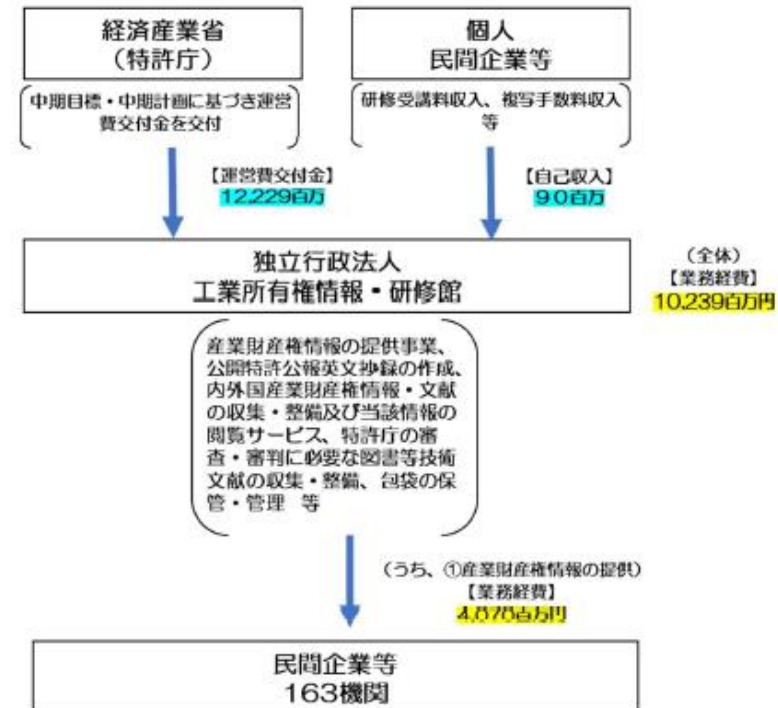
（家畜改良センター）

財源構造や資金フローに加え、
収支も記載

① 産業財産権情報の提供

事業概要

- 特許等の産業財産権情報がインターネット回線を通じて何時でも何処でも検索・閲覧できる特許情報プラットフォーム（J-PlatPat）を運用する等ユーザーに対する産業財産権情報の普及・提供を行うとともに、ユーザーニーズ及び特許庁の審査等に資するため、他国の産業財産権情報の収集、保管及び管理等を行います。
- 他国における的確な審査を促進し、我が国出願人のこれらの国における迅速かつ的確な権利取得に貢献するため、特許庁が行った審査の結果や出願書類等に関する情報を機械翻訳して他国の産業財産権庁に提供します。



主な評価指標

- ✓ 情報提供セミナーの開催数
- ✓ 情報提供システムの検索回数/年間稼働率
- ✓ 文献等の蓄積件数/閲覧件数 等

（工業所有権情報・研修館）

事例紹介（内部統制の運用に関する情報）

1.4 内部統制の運用に関する情報

機構は、内部統制の運用に関して業務方法書に定めています。主な項目とその実施状況は次のとおりです。

① 統制環境及び統制活動

【内部統制の運用と推進（業務方法書第 28 条、第 33 条）】

役員（監事を除く。）の職務の執行が通則法、機構法又は他の法令に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の整備を目的として内部統制委員会を設置し、継続的にその見直しを図っています。令和元年度においては、内部統制委員会を3回（4月、10月、3月）開催し、内部統制にかかるPDCAの確立のため、機構内の内部統制における全体像の整理・検討を行いました。具体的には内部統制にかかる諸文書を整理し、全体像を作成した上で、管理部門と事業部門が内部統制について実施すべきことを可視化しました。

また機構の役職員が機構の公共的使命と社会的責任を自覚するとともに、常に法令等を遵守し、公正な業務の遂行を推進するため、コンプライアンス推進委員会を設置しています。令和元年度は、リスク管理委員会と合同でコンプライアンス推進委員会を4回（4月、7月、10月、3月）開催し、コンプライアンス基本規則の遵守及びこれを踏まえた取組の着実な実施に向け、コンプライアンスに係る研修・啓蒙・周知徹底等を行っています。

【予算の適正な配分（業務方法書第 31 条）】

運営費交付金を原資とする予算の配分が適正に実施されることを確保するための体制の整備、及び評価結果を法人内部の予算配分等に活用する仕組みとして、理事長を議長とする「業務及び予算に関する会議」を設置し、業務の実施計画及び予算に関することを審議しています。また同会議の運営を円滑に行うため、理事全員を構成員とする執行管理部会を設置しています。令和元年度においては、平成31年3月の業務及び予算に関する会議において令和元年度業務の実施計画や予算編成に関する審議を行い、その結果を理事会議へ報告するとともに、期中に6回の執行管理部会を開催し、予算執行状況を踏まえた調整や前年度決算の分析等を行なうことで予算の適正な配分に努めています。

② リスク管理及びモニタリング

【リスク評価と対応（業務方法書第 34 条）】

業務実施の障害となる要因を事前にリスクとして識別、分析及び評価、当該リスクへの適切な対応を可能とする規程を整備し、リスク管理委員会を設置しています。令和元年度は、リスク管理委員会を4回（4月、7月、10月、3月）開催し、平成29年度から収集し、蓄積したリスクの分析、評価を行い、リスクPDCAのフレームワークの確立やリスク管理体制の在り方について議論を行いました。その結果、管理部門を中心として協働・連携体制を強化し、リスク管理委員会に効果的にリスクを集約する仕組みを整備すること等によりリスク管理の高度化を進める方向性を確認しました。

【研究開発業務の評価及び不正防止（業務方法書第 43 条）】

研究開発業務の評価においては、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」を踏まえ、「事業に係る評価実施に関する規則」を整備し、研究開発実施事業における個々の研究開発課題の特性に合わせ、評価目的や評価時期、評価の項目及び基準、評価者、評価手続きを定め、評価を行い、事業の適切な実施及び改善を図っています。

研究開発業務における不正防止については、国の指針や文部科学省「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」および「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン」を踏まえ、「研究活動における不正行為等への対応に関する規則」を整備し、公正な研究開発活動、研究費の適正な執行に努めています。令和元年度は、リスク管理委員会の下に設置された研究公正等リスク分科会を、3回（4月、10月、3月）開催し、不正防止に向けた実施計画を策定するとともに事業担当者に対して、国のガイドライン改正動向、個別不正案件、研究公正推進事業に係る情報共有、意見交換等の横展開や研究公正推進事業の実施、個別不正案件等へ厳正に対処するなど、研究開発業務の不正防止に積極的に取り組みました。

【監事監査・内部監査（業務方法書第 38 条、39 条）】

監事は、機構の業務について、中長期目標・中長期計画及び監事監査計画に沿って、理事長による事業運営全般が適正かつ有効かつ効率的に行われているかについて、監査を行います。監査の結果は、監事から定期的に理事長他役員にフィードバックされており、監査結果を内部統制の補強、業務改善に活かすよう努めています。

機構では、理事長が監査部門に命じて、業務の運営における法令等の諸規定の準拠状況や内部統制・リスク管理等の視点に基づき、内部監査を行わせ、その結果が理事長へ報告されています。実施した監査の結果については監事とも共有し、適切に連携するよう努めるとともに、事業運営に効果的にフィードバックし、業務改善の定着・推進を支援する観点から、適宜フォローアップを行っています。令和元年度においては、法令遵守、計画的・効率的な業務運営、経済性及び有効性の観点などについて内部監査を実施して点検、確認するとともに、これら監査結果を監事とも共有しつつ、業務改善が期待される事項を機構の各部室へ提示しました。また、内部監査を通じて把握した好事例を機構内で横展開することにより、業務の標準化を促すとともに、前年度の監査結果のフォローアップを行い、業務改善の定着・推進を図りました。

【入札及び契約に関する事項（業務方法書第 41 条）】

入札及び契約に関する規定を整備し、監事及び外部有識者（学識経験者を含む。）から構成される契約監視委員会を設置しています。契約監視委員会においては、一者応札等の対象案件全件についての自己点検結果を書面にて確認の上、その中から抽出した案件について個別に点検・審議を行うとともに、機構が策定した調達等合理化計画の点検を行っています。令和元年度は、契約監視委員会を2回（令和元年6月及び10月）開催しました。

③ 情報伝達及び ICT への対応

【情報システムの整備と利用、情報セキュリティの確保及び個人情報保護（業務方法書第 35 条、第 37 条）】

機構は、ICTの利用及び統制にかかる基本的事項を定めた「ICT利用・統制規程」や、情報セキュリティマネジメントの基本的事項を定めた「情報セキュリティ規程」のほか、個人情報の

「内部統制の運用に関する情報」は以下に関する情報を記載している事例が見られた。

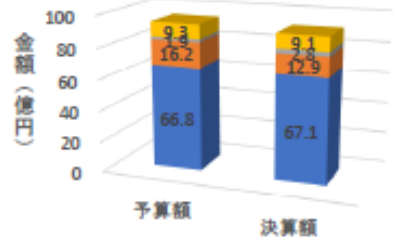
- 内部統制の運用
- コンプライアンス
- リスク管理
- 監事監査、内部監査
- 入札、契約に関する事項
- 予算の適正な配分
- 研究費不正防止
- 情報セキュリティ
- 個人情報保護 等

事例紹介（予算と決算との対比、財務諸表、法人の基本情報）

収入



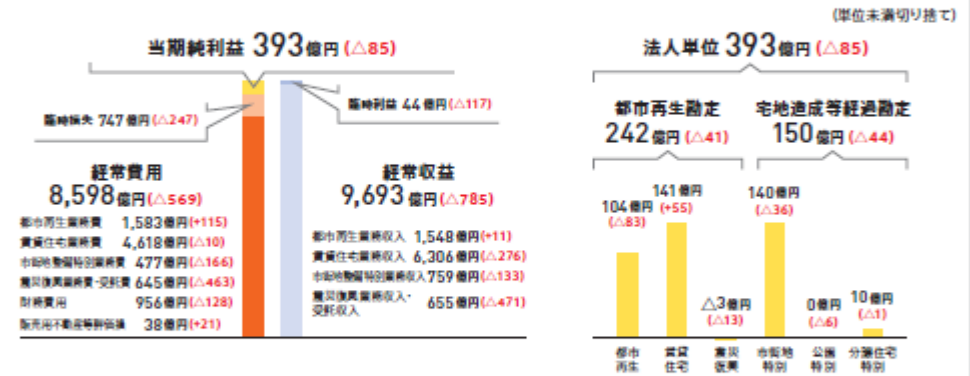
支出



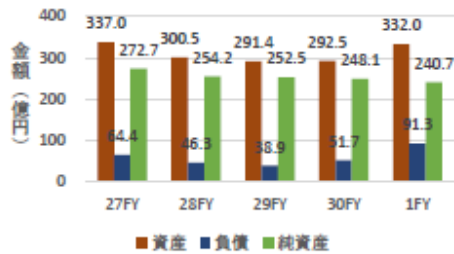
令和元事業年度決算の概要

<ポイント>

- 当事業年度は、不動産市況が好調を維持する中で、整備敷地の譲渡など保有資産の売却や賃貸住宅の入居促進等、営業活動の積極的な推進等により、経営目標を達成しています。
- 当期純利益は393億円を計上しています。
- 有利子負債は1,762億円減少し、10兆5,498億円まで削減しています。



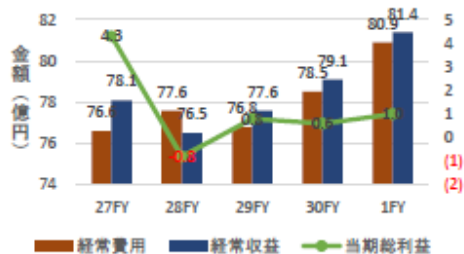
貸借対照表



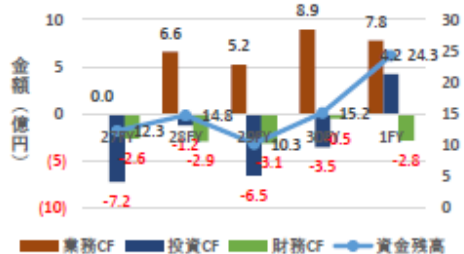
行政コスト計算書



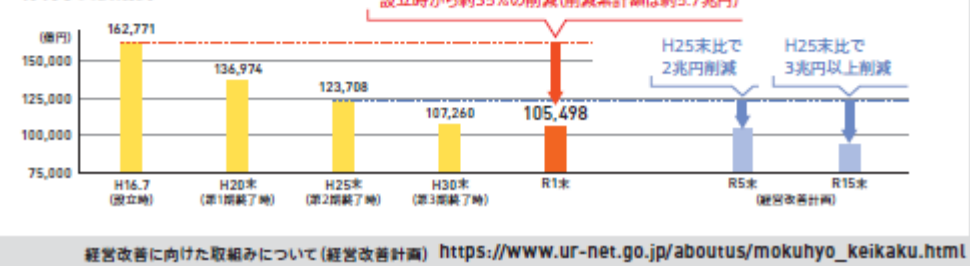
損益計算書



キャッシュ・フロー計算書



有利子負債残高



経年推移や内訳をグラフを活用して記載

(都市再生機構)

(製品評価技術基盤機構)

事例紹介（予算と決算との対比、財務諸表、法人の基本情報）

貸借対照表の説明

令和元年度末の資産残高は、15兆6,829億円となっており、対前年度に比べ1兆5,478億円の増となっています。このうち9,594億円（※）は信託銀行を介した国債等のレボ運用（現金担保及び現先取引）に供したことにより生じる貸付有価証券担保預り運用資産の増であり、これを除く5,883億円が実質の資産の増となります。

この主な要因は、補正予算により3,600億円措置された中小企業生産性革命推進事業が翌事業年度に繰越されたこと（負債における運営費交付金債務）等により現金及び預金が3,586億円増加したこと、共済掛金収入等により投資有価証券が2,638億円増加している一方で、新型コロナウイルス感染症による景気の悪化が影響して、信託資産が913億円減少したことによるものです。

負債における預り補助金等523億円の皆増は、令和元事業年度で申請受付を終了した消費税軽減税率対策補助金が令和2事業年度内に精算することから、長期預り補助金等から振り替わったこと等によるものです。

その他の科目の増減は「貸借対照表に関する科目の説明」をご参照下さい。

貸借対照表に関する科目の説明

● 資産の部

代理店勘定 777 (Δ5) 共済事業における代理店契約を結んでいる銀行等が保有する現金預金
 有価証券 12,255 (+540) 満期保有目的債券のうち一年以内に満期が到来する国債等及び譲渡性預金。共済事業の掛金収入を運用すること等による増
 事業貸付金 9,388 (Δ211) 高度化事業、小規模企業共済事業等の貸付金残高。償還、償却等による減
 建物 192 (Δ12) 中小企業大学学校施設等の建物。減価償却による減
 土地 160 (Δ6) 中小企業大学校や貸工場の土地。貸工場数地の売却等による減
 関係会社株式 374 (Δ1) 第三セクターの株式
 破産更生債権等 467 (Δ66) 高度化事業、中小企業倒産防止共済事業等における経営破綻又は実質的に経営破綻に陥っている債務者に対する債権等。償却、償還による減
 生命保険資産 3,518 (+61) 小規模企業共済事業における生命保険会社に預けている運用資産
 退職給付引当金見込 52 (皆増) 運営費交付金を財源とする退職給付引当金見合いの損失を均衡させるための科目。独法会計基準の改訂により本年度より計上
 貸倒引当金 (Δ) 778 (+95) 事業貸付金、破産更生債権等に対する引当金。償却、償還等による減

● 負債の部

運営費交付金債務 3,608 (皆増) 翌事業年度以降に執行予定の運営費交付金
 支払備金 131 (+25) 小規模企業共済事業において、給付事由が発生した審査中の備金
 前受金 1,920 (+43) 共済契約者から受け入れた翌事業年度に属する前納掛金等
 資産見返負債 30 (Δ6) 運営費交付金等を財源として取得した償却資産に係る帳簿価額相当額
 長期預り補助金等 164 (Δ1,039) 複数年度にわたって使用が認められている交付済みの補助金等
 責任準備金 95,869 (+2,339) 小規模企業共済契約者に対する将来の共済金等の支払いに備えるための準備金。加入者の増に伴い増加
 倒産防止共済基金 19,253 (+1,932) 中小企業倒産防止共済契約者に係る掛金の総額。加入者の増に伴い増加
 法令に基づく引当金等 715 (Δ6) 中小企業倒産防止共済勘定における将来の完済手当金の支払に備えるための完済手当準備基金及び将来の貸付の急増等に備えるための異常危険準備基金

● 純資産の部

資本金 10,543 (Δ150) 国等からの出資金であり、当機構の財産的基礎を構成。不用財産を国庫返納したことにより減少
 資本剰余金 Δ117 (Δ3) 自主財源で取得した固定資産で機構の財産的基礎を構成。除売却差額相当累計額、減価償却相当累計額、減損損失相当累計額等
 利益剰余金 1,500 (Δ1,417) 当機構の業務に関連して発生した剰余金の累計額。小規模企業共済事業における信託資産の減少により減

2019年度の財務状況及び運営状況については、次のとおりです。

- 国からの毎年度の運営費交付金及び補助金等の交付額とその執行額は、基本的に概ね一致しています。
- ただし、運営費交付金及び補助金等の交付額とその執行額に関し、JAXAは、ロケットや衛星など長期にわたる大型のプロジェクトが多く、調達が多年度契約となり、納入までの数年間は資産科目である前払金が膨らむ一方で、対応する負債科目である運営費交付金債務が納入年度まで繰越されるため、当期の運営費交付金が毎年度残存しているかのような印象を持たれ易い構造となっています。
- 国からの運営費交付金や補助金以外の収入は、JAXAの収入全体の約23%となっています。このうち、国からの受託収入は52,746百万円、それ以外の収入は3,517百万円です。2019年度の主な国からの受託収入は「準天頂衛星システムの衛星開発等事業（6号機、7号機）高精度測位システムの調達」10,600百万円、及び「準天頂衛星システムの衛星開発等事業（5号機）高精度測位システムの調達」6,284百万円などです。
- 国からの受託以外での主な自己収入は、「閉鎖微小重力環境下におけるプロバイオティクスの継続（きぼう有償利用）」183百万円、「2018年9月の台風24号25号被害に係る保険金」121百万円、及び「平成29年度～平成32年度 陸域観測技術衛星2号（ALOS-2）及び陸域観測技術衛星（ALOS）のデータ提供」118百万円などです。
- 短期借入金はありません。
- 保有資産の必要性について適宜検証し、不要と認められる資産については適切に処分を進めています。なお、損益計算書等には表示されませんが*、「民間事業者による宇宙利用の拡大」、「JAXA 知的財産の外部活用への推進」及び「宇宙産業を担う人材の育成等」の実現等を目指し小型実証衛星4型（SDS-4）を、公募を経て民間事業者スカパーJSAT株式会社に譲渡しました。

*計画された軌道上での運用期間が1年未満であり取得価額が0円であるため。

当年度の財務状況及び運営状況（運営費交付金等の執行状況等）に関する説明を記載

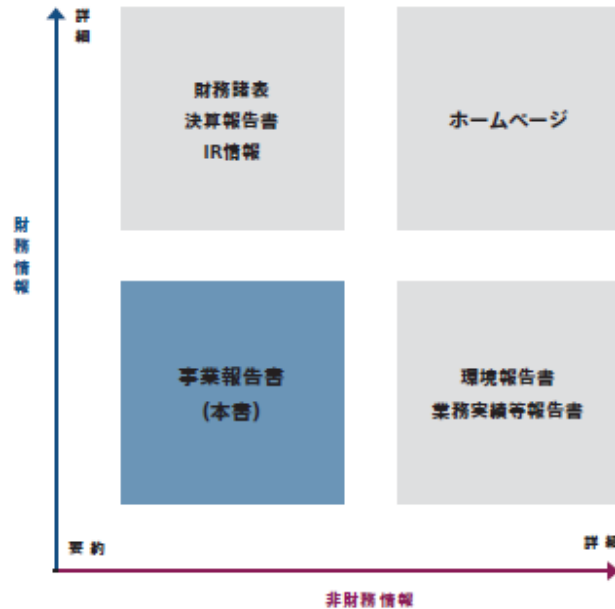
（宇宙航空研究開発機構）

財務データの分析にあたり、増減の結果に加えて、その要因も記載

（中小企業基盤整備機構）

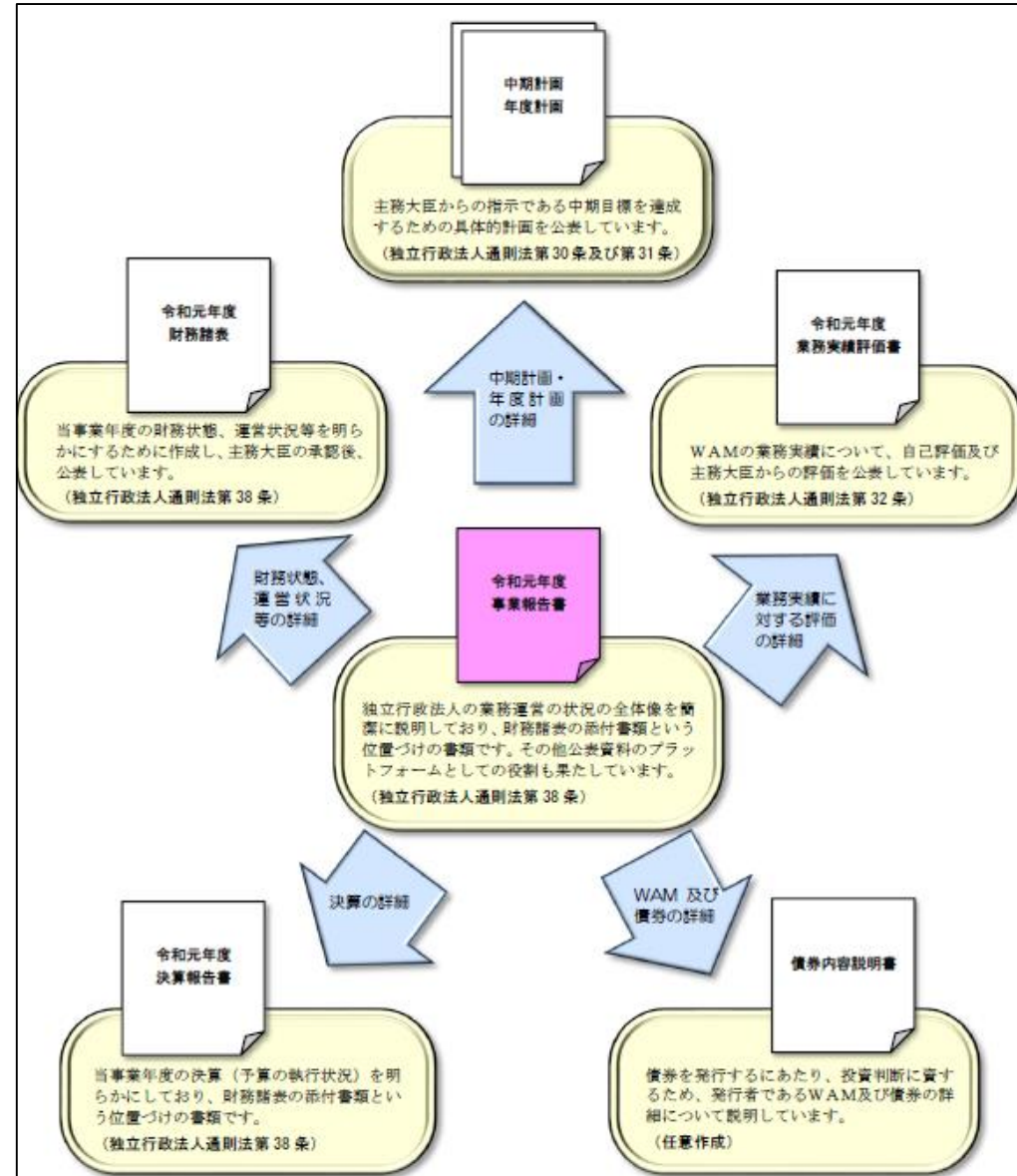
公表資料等との関係性

本書は、法人の全体像を簡潔に説明する資料として位置づけられており、財務情報・非財務情報の概要情報を提供しています。詳細情報は、各種報告書やホームページ等に掲載しておりますので、本書と併せてご覧ください。



(都市再生機構)

公表資料等との関係性を記載



アンケート

独立行政法人における令和元事業年度の事業報告書の記載事項等について、
全ての独立行政法人(87 法人)に対してアンケートを行った。その結果概要は次ページ以降のとおり。
なお、回答した法人が特定できないように、事務局において回答の表現を一部変更した。

【問】 令和元事業年度の「事業報告書」の作成において、法人の長のリーダーシップが発揮された事例



<主な回答>

- 役員主導の下、早い段階から事業報告書に関する実務作業チームを発足させ、ガイドラインの考え方を遵守しつつ、項目の構成段階で標準的な様式に捉われすぎないようにリーダーシップを発揮した。
- 事業報告書作成プロセスにおいて、構成及び内容について法人の長が全体的に確認を行い、法人の長の意向により、法人の社会的役割を明確に示すこととした。
- 法人の長をトップとした会議体である経営企画会議等(全役員出席)において、法人の長自らが事業報告書作成の指針となる経営方針や業務運営上の課題・リスク及びその対応策等について定期的に発信した。
- 「法人の長によるメッセージ」について、法人の長自らが社会環境を踏まえた法人の位置付けや経営理念等を盛り込んで作成するとともに、さらに事業報告書に関するプロジェクトチームである主担当部署や関係部署に対し、「国民へのわかりやすさ」の観点から必要な指示を直接行うなど、リーダーシップを発揮した。
- 事業報告書作成プロセスにおける役員への説明の際、法人の長より「利用するターゲットを明確にし、その目線で有益なものとなるよう工夫せよ」との指摘により、内容・表示方法の全面改訂を行った。
- 法人の長の意向で、平成31年4月に、経営企画部を事務局とし、各部門の筆頭課長をメンバーとした法人全体の情報発信を検討する組織を新たに立ち上げ、事業報告書を主要テーマの一つと位置付けた。
- 事業報告書の構成案から掲載する写真、デザインに至るまで、法人の長と事務局で議論を重ね、法人の長がトップを務める全役員が出席する会議体で複数回議論して作成した。
- 特にトップメッセージについては、社外や社内に伝えたい内容(トピックや運営方針など)を法人の長と事務局で複数回議論して作成した。

【問】 令和元事業年度の「事業報告書」の作成におけるスケジュール(平成30事業年度との比較含む)



<主な回答>

- スケジュールは平成30事業年度と特段変わらないが、試作版の作成も含めるとトータルで1年程度作業に要した。
- 平成30事業年度と令和元事業年度のスケジュールを比較すると、平成30事業年度が会計についての記載が中心だったところ、リスク管理や自己評価に関する記述が増えたため、増えた箇所については、会計部署とは別に新たに総務課のリスク管理や自己評価の担当部署が作成に関わった点が特に異なる。
- 平成30事業年度と令和元事業年度のスケジュールを比較すると、非財務情報について、早期に作成を開始し法人の長をはじめとする経営層や会計監査人への相談等を計画的に行った点が特に異なる。
- 従前の事業報告書は独法評価で使用する業務実績等報告書をベースに作成されており、事業遂行内容を網羅的にアピールできるが、新しい事業報告書では何を重点的にアピールするのかを調整するため打合せを例年より多く実施した。
- 例年であれば、6月の事業報告書完成に向けて、4月上旬頃から内部において作業を開始するところを、令和元事業年度については、ガイドラインをふまえた事業報告書の在り方の検討を担当部長や関係各課を交えて前年の7月頃から開始した。
- 平成30事業年度までは関係部署が作成した原案を主担当部署で取りまとめ、役員の意見を踏まえ修正するという流れであったが、令和元事業年度においては、法人の長からの指示及び監事等から助言を受けた上で主担当部署が原案を作成した後に関係部署で内容確認を実施するという法人の長のリーダーシップがより強く発揮される流れとなった(令和元事業年度は見直し初年度であったことから、半年前倒して作業を開始)。
- 平成30事業年度と令和元事業年度のスケジュールを比較すると、これまでは決算作業の一環として各担当部署で事務的に行っていたものを、スケジュールを大幅に前倒して、法人全体で議論し、作成したことが特に異なる。
- 平成30事業年度と令和元事業年度のスケジュールを比較すると、非財務情報の記載事項が増えたことから、作成可能な部分について事業年度内に作成に着手した。

【問】 令和元事業年度の「事業報告書」の作成に係るプロジェクトマネジメント(平成30事業年度までの比較含む)について

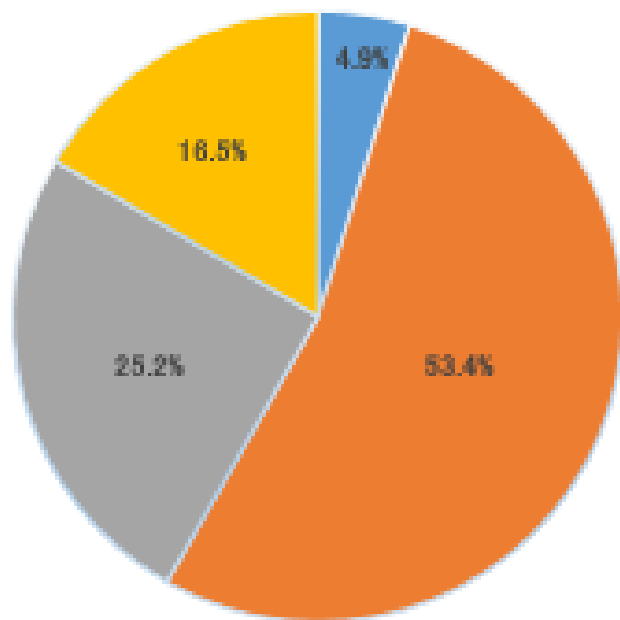


<主な回答>

- 令和元事業年度に作成する事業報告書のために、平成30事業年度と異なり、新たな事業報告書作成に向けたプロジェクトチームを組織し、編集長(プロジェクトマネージャー)指揮の下作成を進めた。多部署にわたる作業ととりまとめのため、編集長による役割指示、タスク・スケジュール管理、全体調整と総合プロデュース機能と、明確化した体制を構築し実行を行った。
- 法人の長を筆頭とするプロジェクトチームを組成し、事業報告書の構成・内容について綿密な検討を行った上で作成を開始。定期的に進捗管理を行い、全9回の打ち合わせを経て事業報告書を完成させた。
- 令和元年8月から令和2年4月までの間に、実務作業チームでの合同打合せを5回実施し、必要なタスクの整理、課題認識と対応策の検討、スケジュールと進捗共有、試作版のブラッシュアップなど定期的に情報共有と進捗管理を行った。
- 複数の関係部署との調整が必要となったこと、業務運営上の課題やリスク、内部統制などの機構全体にかかる内容の検討が必要であることから、全体の取りまとめ部署を経理部から経営企画部に変更した。
- 各部署に一斉に作業依頼はせず、とりまとめ担当部署においてたたき台を用意しつつ、個別に調整を行う形で作業を進め、全体の内容がある程度固まった段階で全体に再度確認依頼を行った。特に担当割が難しい項目(複数部署間での連携が必要な項目)については、とりまとめ担当部署と各担当部署で綿密に調整を行う形で内容の作成を行った。
- プロジェクトに必要なタスク、スケジュール及び実績を示す予定表を作成し、経営企画会議(全役員出席)において進捗やその後の予定を報告するなど、定期的に進捗管理を行った。

アンケート

【問】 令和元事業年度の「事業報告書」の記載内容等について、法人外部への相談等（有償・無償を問わず、照会等を含む）の有無



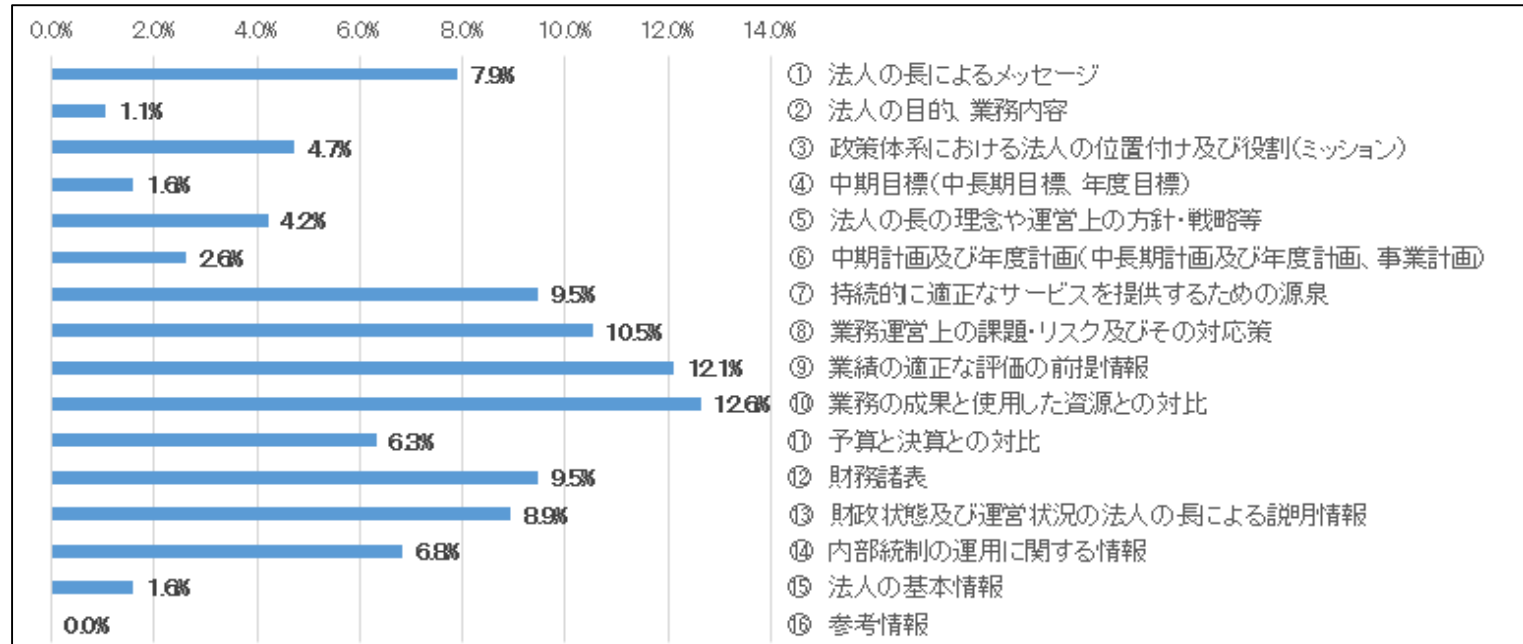
- ① 統合報告書を作成している民間企業や国立大学法人等に相談等を行った
- ② 会計監査人に相談等を行った
- ③ ①及び②以外に相談等を行った(※)
- ④ 相談等は行っていない

(※)主な回答
○他の独立行政法人
○主務省、総務省
○事業会社

アンケート

【問】 令和元事業年度の「事業報告書」の作成において、①作成に苦労した項目、②その具体的内容

①作成に苦労した項目



②具体的内容

<主な回答>

○「法人の長によるメッセージ」はそもそも事業報告書を新しくした趣旨が法人の長のリーダーシップにあることから入念に作成した。

○「法人の長の理念や運営上の方針・戦略等」について、改めて内容の精査を実施したとともに、ステークホルダーとの対話のため、読みやすく、かつ説明しやすい構成及び内容とする点で苦労した。

○「業務運営上の課題・リスク及びその対応策」に関連し、業務運営上の課題やリスクを広く一般に公開することはかえってリスクになりえるため、記載事項について慎重に検討した。

○「業績の適正な評価の前提情報」については、スキーム図の作成が必要となったが、一定の事業等のまとまりという大きな単位でのスキーム図が元々なかったため、どのような形で図示するか内容を固めるまでにやや時間を要した。

○「業務の成果と使用した資源との対比」については、どのような単位で業務・成果を表現するのがよいか、検討を要した(最終的には、一定の事業等のまとまり(セグメント)ごとに総論的に記述するとともに、研究業務については各研究プログラムについても特筆すべき成果等を記載することにした)。

【問】 その他の意見(令和元事業年度の「事業報告書」の作成の過程で生じた実務上の課題、法人にもたらした好事例、令和2事業年度にむけた新たな取組、令和元事業年度の「事業報告書」を活用した事例及び今後「事業報告書」を活用していきたいと考える領域や行動など)

<主な回答>

- 他法人と作成にあたり、情報交換する中で課題等の共有ができ交流が深まった。
- 当法人では、事業報告書が法人活動のすべてを網羅していることを目標に作業を実施。その結果、従来作成していたディスクロージャー誌の作成を廃止した。
- 事業報告書作成にあたり、関係部署との意見交換や調整過程で業務運営上の課題等が幾つか明確になった。
- 令和元年度の報告書作成を踏まえ、令和2年度では他法人の報告書との比較可能性に留意しながらも、必要な情報を適切に記載し不要な情報は参照先へ誘導するなど簡潔な記載に見直す予定。
- 令和元事業年度までは、記載内容の大部分が財務情報であることから経理部経理課が作成していたが、事業報告書の基礎にある前提や概念を含むというガイドラインの指針により一層対応するため、令和2事業年度は主担当部署を経営企画部に移管する予定。
- 新型コロナウイルス感染症対策として、令和2年4月から在宅勤務が開始となったため、事業報告書作成の実務担当者間での密な連携が困難となったが、遠隔会議システムを活用し、常時連携が取れる体制を整えたことで解決した。
- 事業報告書の作成を通して令和元事業年度の総括及び振り返りにつながり、組織のPDCAを回すための材料となった。
- 当法人における令和元事業年度事業報告書の活用事例として、「統合報告書」の作成が挙げられる。本報告書は、事業報告書で作成した内容に加え、SDGsへの取り組み等を含む法人の総合的な取り組みについて、広範なステークホルダーにより視覚的に紹介するための情報開示媒体として法人HP等で公開している。令和2事業年度においても、事業報告書を活用した統合報告書の作成を行い、情報発信に努める予定である。
- 債券発行におけるIR資料として有効に活用。ソーシャルファイナンスの認証も取得したことから、投資家サイドのモニタリング資料としても重要視されることになった。
- 当法人は中長期目標・計画の見直し年度に当たるため、独立行政法人評価制度委員会による法人ヒアリング(令和2年8月)が行われたが、その際に配付資料として事業報告書を活用した。