

新エネルギー・産業技術総合開発機構の中期目標期間終了時における  
組織・業務全般の見直しに関する当初案

平成 19 年 9 月 21 日  
経 済 産 業 省

## I. 現状に関する基本認識

### 1. 新エネルギー・産業技術総合開発機構の目的

新エネルギー・産業技術総合開発機構（以下「NEDO」という。）は、

- ①我が国産業競争力の源泉となる産業技術について、将来の産業において核となる技術シーズの発掘、産業競争力の基盤となるような中長期的プロジェクト及び実用化開発までの各段階の研究開発を、産学官の総力を結集して高度なマネジメント能力を発揮しつつ実施することにより、新技術の市場化を図ること
- ②新エネルギー及び省エネルギー技術の開発と、実証試験、導入助成等の導入普及業務を積極的に展開することにより、新エネルギーの利用拡大と更なる省エネルギーを推進し、さらに、国内事業で得られた知見を基に、海外における技術の実証等を推進することにより、エネルギーの安定供給と地球環境問題の解決に貢献すること

を目的に、2003年10月に独立行政法人として設立された。

### 2. NEDOの特徴

NEDOは、他の研究開発独立行政法人とは異なり、固有の研究開発施設を保有して自ら研究開発を行うのではなく、我が国の産業競争力の強化等の政策目的に基づいて実施される、企業化を見据えた研究開発事業に対して資金の提供を行うとともに、研究開発プロジェクトについて戦略的な実施と柔軟かつ機動的なマネジメントを実施している。さらに、これにより得られた多くの教訓を、「NEDO研究開発マネジメントガイドライン」として作成し、組織知として共有・蓄積している。

また、大学・企業等の第一線で活躍する研究者をNEDOの職員として受け入れることにより、研究開発マネジメントの高度化を図るとともに、研究開発事業の実施に際して、現場主義を徹底し、スピード感を持って柔軟かつ機動的な進行管理を行うことにより、ビジネス展開に直結したプロジェクトの計画・遂行が可能となっている。

さらに、過去からの数多くの研究開発事業（年間140程度）への参加者、大学・企業等からNEDOへの出向経験者などの産官学にわたる幅広いネットワークを有しており、その活用により、既存の枠組みを超えたさまざまな知見の獲得、知の融合が可能となっている。

その一例が通商産業省（現 経済産業省）のサンシャイン計画から継続された新エネルギー分野であり、エネルギー・環境分野においては、現在国内で普及している太陽光発電のほぼ全量、風力発電の約5割がNEDO事業の成果によるものとなっている。

このように政府の基本的な政策の方針に沿った政策の遂行と表裏一体の事業遂行に

より、社会が必要とする分野で大きなインパクトを生むことが可能となっている。

### 3. これまでの取組と実績

#### (1) 業務内容の重点化

昭和55年(1980年)に新エネルギーの開発を促進する特殊法人として設立後、各種業務追加が行われ、新エネルギー・省エネルギー技術開発・導入普及業務、ほぼ全ての産業技術に係る研究開発業務、石炭合理化業務、アルコール製造・販売業務等の多岐にわたる業務を担う機関となった。平成15年10月の独法化を契機に業務の見直し・廃止に着手し、海外石炭関係貸付・債務保証業務及び地熱開発資金債務保証業務の廃止を始め、平成17年度末にアルコール業務の廃止・特殊会社化と研究基盤施設設備に係る出資業務の廃止、18年度末に石炭鉱害復旧業務の廃止を行った。これらを通じ、NEDOは、その行うべき業務を、「研究開発業務」、「新エネルギー・省エネルギー導入促進業務」及び「地球温暖化対策業務」の3つに重点化している。

#### (2) 研究開発等の内容に関する主な実績

##### ① 競争力ある産業の創出

競争力ある産業の創出に至った顕著な事例として太陽光発電技術があり、太陽電池生産量においては世界シェア上位6社のうち4社を日本企業が独占している。日本の太陽電池生産額は、国内出荷分と輸出分を合わせ、2005年で約3900億円にも達した。また、本技術の成果は太陽光発電技術にとどまらず、半導体の製造技術及び液晶パネルの大面積化にも発展している。

半導体製造技術においては、現在のデジタルAV家電に用いられる最先端の半導体製造技術についてNEDOの開発した微細加工技術が採用されている。1997年時点で米国シェア6割以上であった電子ビーム描画装置市場においては、2005年時点で日本が8割以上のシェアを獲得するなど、日米シェアが逆転するほどの産業創出があった。

##### ② 直接的な特許・論文や人材の輩出

第1期中期計画に基づき、NEDOの研究開発事業の成果指標として、論文数(期間中に1,000本)、特許出願数(期間中に国内5,000件、海外1,000件)、産業技術人材育成(期間中に5,000人)を目標に掲げており、中期計画期間中(平成19年度末)にほぼ達成の見込みである。

また、内閣府主催の産学官連携功労者表彰においては、東京大学荒川泰彦教授、東北大学井上明久教授を始め、NEDO事業の実施者が5年連続で内閣総理大臣賞を含む大臣賞を受賞している。

##### ③ その他

上記以外にも、京都メカニズムクレジットの取得や経団連自主行動計画以外の省エネルギー目標(280万kI)に対し3割の導入実績など、エネルギー分野において国家目標の達成に大いに貢献している。

国際事業においては日中、日印等二国間政府レベルのセミナーを経済産業省と共催するなど海外との政府レベルの政策対話の支援を行っている。

### (3) 研究開発マネジメントに関する主な実績

#### ①全般

将来の社会ニーズや技術進歩の動向を踏まえ、要素技術、要求スペック、それらの導入シナリオを時間軸上に示した「技術戦略マップ」を、経済産業省とともに、総勢350名の専門家を糾合して策定・更新し、我が国の研究開発の方向性を関係者が共有することによる効率向上に貢献している。

また、大学が技術の中核となっており優れた成果を生み出しつつあるプロジェクトを対象とし、大学に拠点を設けて人材育成、人的交流事業等を展開する「NEDO特別講座」を開始し、産学連携・人材育成の質の向上を図っている。

組織内においては、過去のプロジェクトの成功例、失敗例、その原因などのノウハウ・教訓等を組織知として蓄積する「NEDO研究開発マネジメントガイドライン」を策定し、活用している。

さらに、イノベーション実用化助成事業では、実施者の経営能力に関する要素を審査の過程で重視するメカニズムを構築した。

#### ②企画段階

「企業・大学インタビュー」に基づき、公募型研究開発助成制度、多段階選抜方式によるステージゲート方式、垂直連携プロジェクトフォーメーション、労務費の定率化などの具体的な取組に結び付け、翌年のインタビューで評価する仕組みを定着させた。

プロジェクトの採択においては、企画公募を通じて、最高の英知を集めたプロジェクトフォーメーションを実現し、その過程で約5000人の外部有識者のプールを形成、事前評価(採択審査)を実施している。また、プロジェクトの実施において、有識者をプログラムマネージャー(PM)・プログラムオフィサー(PO)として採用して活用するとともに、部署横断的なリエゾン担当を設置し、分野融合型・連携型プロジェクトの企画を促進している。

さらに、地域に埋もれた「まだ見ぬ強豪」シーズを発掘するために、外部専門家を「新技術調査委員」として全国各地に配置するとともに、地方経済産業局や地方の大学との連携を強化している。

#### ③実施段階

中間評価等の結果に基づき、成果を挙げている事業にはさらに資金を投下する「加速制度」を導入する一方で、進捗が思わしくない事業については縮小・中止・見直し等を迅速に行って真に成果を挙げる事業へ集中させている。

また、研究開発実施中から国際標準化の取組を一体的に組み込むことにより、国際標準化や規制緩和を促進している。

手続き面では、事業の予見性と進捗に応じた柔軟な執行を可能とする「複数年度契約」や、多様なニーズに迅速に応える「年複数回採択」を導入し、機動性を向上させた。

#### ④評価段階

プロジェクト実施の途中段階において、その加速化・中止・縮小・見直しを決定する厳格な中間評価の実施とその迅速な反映を実施する仕組みを導入している。

プロジェクト終了後は、事後評価とともに、終了後5年間継続するフォローアップ(追跡)調査・評価を実施し、新たに開始するプロジェクトへの活用を促進した。

また、上記の事後評価、フォローアップ調査・評価の結果も踏まえつつ、プロジェクト終了後も必要に応じ、プロジェクト成果物をユーザーにサンプルの形で提供し、その評価・課題を抽出するサンプルマッチング事業等の成果普及事業を実施している。

さらに、事後のチェックに万全を期すべく、検査専門部署を設置し、また不正の実施には停止期間最大6年間とする厳しい処分を行っている。

#### ⑤社会への発信

NEDO設立以来のアウトカム評価の第一弾として、「なぜ、日本が太陽光発電で世界一になれたのか」(書籍)を発刊した。

また、2005年愛・地球博において、新エネルギー実証プラント、次世代ロボットなどの実証を兼ねた展示を広範に実施したほか、太陽電池工作コンクールの開催、科学技術館(北の丸)のNEDO常設展示ブースのリニューアルなど、子供の理科離れ防止に資する情報発信を行った。

### 4. 産業技術、エネルギー・環境を巡る最近の状況

#### (1)イノベーションに対する関心の高まり

グローバルな競争の激化、BRICs 諸国等の台頭の中で、差別化による競争力の強化に向け、単なる技術開発ではなく、その社会における受容を含めた「イノベーション」に着目し、その促進に各国政府、企業がしのぎを削る時代となった。

我が国においても、「第3期科学技術基本計画(平成18年3月閣議決定)」は、厳しい財政制約の中でもイノベーションに関連する政府財政支出を5年間で25兆円に伸ばすとしている。また、安倍政権においてはイノベーション担当大臣が任命され、「長期戦略指針「イノベーション25」(平成19年6月閣議決定)」がまとめられた。

イノベーションへの関心の高まりは、技術開発自体のみならず、それを実際のビジネスにおいて活用していくことの重要性がますます高まっていることを意味する。NEDOは、学問的な試験研究よりも、研究開発の成果を広範な産業技術に橋渡しするという視点から様々な研究開発の企画・実施・評価を行う機関であり、単なる技術開発ではなく「イノベーション」への関心が高まる中で、ますますその活動の重要性が高まっている。

#### (2)知の融合の必要性の高まり

知識経済化、技術の複雑化に対応して、単一の技術からイノベティブな製品が一社内で生まれるようなケースは少なくなり、様々な分野の技術、知識、ユーザーの知恵を融合させることが、新たな知を生み、イノベーションを創出するためにますます重要になっており、外部の様々な知識を活用・融合する取組(いわゆるオープンイノベーション)が活発

化し、自前主義が見直されはじめてきている。

NEDOは、従来から、コンソーシアム形式のプロジェクトフォーメーションにおいて、イノベーションの最終的な担い手である民間企業を中心としつつも、大学や公的研究機関の基礎・基盤技術を有効に結び付ける「知の融合」の活動を旨としてきた。特に近年は「必要に応じた科学領域への遡り」の必要性の高まりに伴い、垂直連携プロジェクトフォーメーションの導入や単一プロジェクトの中で委託による共通基盤技術開発と助成による実用化技術開発を組み合わせた体制の導入等により、大学や公的研究機関のポテンシャルを活用している。知の融合の必要性の高まりの中で、NEDOは、知の融合の橋渡し役として、ますますその重要性を高めている。

また、現在、我が国では、大量消費による物質的な飽和感の中で、モノやサービスの受け手は、モノの所有やその機能に満足するのではなく、それによる感性の充実に重きを置くようになってきており、受け手である人間の要素を重視したイノベーションや社会システムが強く求められている。このような感性と技術の融合によるイノベーションは、我が国が保有する強みの掛け合わせであり、我が国の競争力強化・持続可能な成長につながるものである。

### (3) エネルギー・環境問題の重要性の増大

エネルギー・環境制約は、今後の経済発展を脅かすものとして世界が注目しており、その重要性が日々増大している。同時に、この制約と成長を両立させるために、この分野に関連するイノベーションへの期待が高まっている。

例えば、環境を重要テーマとして開催された平成 19 年 6 月のハイリゲンダム・サミット(ドイツ)において、安倍総理より「美しい星50(Cool Earth 50)」(世界全体の二酸化炭素排出量を現状から2050年までに半減等)が提言された。また、アジア主要国との間でも、平成 19 年 4 月の中国温家宝首相の来日を契機とした日中エネルギー協力セミナー、平成 18 年 12 月の「日印エネルギー・フォーラム」、平成 19 年 3 月の「日越エネルギー・フォーラム」の開催等、政府及び民間参加の対話が強化されつつあり、NEDO もこれら会議に主催者として関与したところである。

NEDOは、エネルギー・環境対策として直接的効果を有する導入普及関連業務とともに、エネルギー・環境対策の将来の効果を最大化するための技術開発を同時に実施している我が国唯一の機関である。また、欧米先進国の類似機関との情報交換協定を通じたネットワークや従来からのアジアを中心とする途上国政府との密接な関係を基礎とした政策対話の開催への貢献等の実績を有しており、国際的なエネルギー・環境制約の高まりの中で、ますます技術開発、実証、導入普及一体の取組への期待が高まっている。

### (4) その他

独立行政法人について、厳しく合理化が求められる一方で、イノベーションを担う研究開発型独法については、政府与党でもその重要性が強く認識されてきている。「イノベーション25」においても「今後、イノベーション推進に果たす研究開発独立行政法人の担うべき役割、あるべき姿、研究開発能力をさらに高める方策等について検討」との指摘があるほか、「自由民主党政務調査会科学技術創造立国推進調査会」の決議(平成 19 年 5

月)では、「研究開発成果を民間に橋渡しする研究開発独法は、イノベーション創出に際して、極めて重要な役割を担っている。」、「研究開発独法の特殊性にもかかわらず、他の独立行政法人と一律のルールで取り扱われていることは、研究開発独法の機能を発揮する上で大きな制約となっている。」と指摘されている。

## 5. 今後のNEDOに期待される役割

以上のような状況の中で、NEDO は我が国産業競争力の強化、エネルギーの安定的確保及び地球環境問題への対応というミッションに対し、技術を核として産学官の叡智を結集し、政策当局との緊密な連携の下、民間の能力・知見を最大限に活用しつつ、経済社会の持続的成長の実現に向けたイノベーション創出を推進する役割を果たすことが期待される。その際、NEDOの特徴を活かし、かつ、時代の変化に的確に対応しながら、より一層の業務の効率化を図りつつ、特に以下の3点に重点を置いた対応が求められる。

第一に、研究開発活動の成果が最終的なイノベーションの担い手である事業者の経営を通じてイノベーションに結び付く確率をより高めるための取組を行うことである。NEDOにおいては、これまでの様々な知見を活かし、その研究開発テーマの選定、プロジェクトフォーメーション、プロジェクトの実施、レビュー、事後評価などを通じて、成果が経営の中で活用される可能性をより一層意識して、事業を遂行することが期待される。また、事業者が自らの能力と置かれた状況を把握して、長期的な視点に立った上で、的確に研究開発活動を展開し、革新的な技術を創出するとともに、その成果を経営において戦略的に活用していく能力、すなわち、「技術経営力」を高めることが必要である。NEDOは、本年実施された産業技術力強化法等の改正を踏まえ、これまでの研究開発マネジメントを通じて蓄積されたノウハウを活用して、事業者への助言や情報発信等を積極的に行うことが期待される。

第二に、知の融合に向けた取組を更に活発化することである。業務全体の効率化を図りつつも、プロジェクトフォーメーションやマネジメントの工夫により、民間企業と大学や公的研究機関を形式的に結び付けるだけでなく、研究の場において、より多くの知の融合が生まれるようにすることが重要である。また、プロジェクト終了後のサンプルマッチング事業など、自らも融合を生み出す者としての意識を持って、イノベーションの実現に向けた“もう一押し”の取組を強化することが求められる。また、「技術戦略マップ」の策定・更新作業や「NEDO特別講座」の実施により強化することとしている人的ネットワークを、知の融合の観点からの工夫を採り入れつつ活用していくことも重要である。

第三に、エネルギー・環境制約の高まりを踏まえ、また、物質的な充足感の中で、ユーザーの価値観が多様化し、受け手である人間重視の発展が求められていることを踏まえ、産業構造審議会産業技術分科会の報告(平成19年7月)において指摘されている、「環境重視・人間重視の持続発展可能な形のイノベーション(エコイノベーション)」の実現に向けた取組を強化することである。エネルギー・環境分野における技術開発・導入普及・実証のみならず、あらゆる分野において、環境重視・人間重視の取組を強化し、それを幅広く、かつ、わかりやすく、国民・世界に発信することにより、我が国の競争力の強化、国民の満足感の向上、さらには国際社会への貢献をもたらすことが期待される。

## Ⅱ. 今後の業務の見直し方針

### 1. 総論

NEDOにおいては、その事務事業及び組織を見直すに当たり、政策的重要性を踏まえた対象の重点化を行う。とりわけ、研究開発マネジメントに関するノウハウを組織知としてより一層蓄積・活用し、さらに柔軟な対応を可能にする研究開発マネジメントの仕組みを工夫することによって研究開発効率を向上させる。また、これらの取組の成果を幅広く世の中に発信し、フィードバックを得て、改良する。

### 2. 業務・事業・組織の見直し

研究開発関連業務、新エネルギー・省エネルギー導入普及関連業務等及びクレジット取得関連業務の業務ごとに、その必要性、民営化の可能性、官民競争入札等の導入の可能性、他独法への事務の移管等の可能性を整理すると、別添のとおりである。これを踏まえ、主要な業務についてⅢ. に示すとおり見直し・重点化を行うとともに、Ⅳ. に示すとおり、効果的、効率的な業務・組織運営を行う。なお、NEDOの役職員は、発足時(平成15年10月1日)から非公務員化されている。

## Ⅲ. 業務の重点化

### 1. 研究開発関連業務について

前述の期待される役割を踏まえ、第3期科学技術基本計画(平成18年3月閣議決定)において重点分野とされたライフサイエンス、情報通信、環境、ナノテクノロジー・材料、エネルギー、ものづくり技術等の基本的な政策に基づく分野について、日本の産業競争力強化へつながるテーマへの選択と集中を図る。その際、エコイノベーションの実現を特に強く意識し、他の機関にはないNEDOの特徴とこれまでの業績を明確に意識、検証しつつプロジェクトの内容を、それに関連するものに重点化する。

また、技術開発にとどまらないイノベーションの実現の観点から、研究等の成果が経営上活用されることを重視し、自らのプロジェクトマネジメントの高度化に向けた取組を強めるとともに、事業者の技術経営力の強化に向けた業務を充実する。とりわけ、これまでに蓄積された関係各方面とのネットワークを十二分に活用する。その際、研究開発プロジェクトのフォーメーション等の決定における採択審査委員会、プロジェクトの途中及び事後における評価委員会などにおいて外部有識者を引き続き活用し、マネジメントの充実を図る。

さらに、事業の遂行の過程で使用する事業費が制度上欠損金として認識されることとなる基盤技術研究促進事業については、独法の欠損金をめぐる様々な議論に配慮しつつ、特に新規案件については事業の見通しを精査し慎重を期す一方、過去の事業に関する収益納付の回収義務を徹底し、納付額の増大を図るとともに、第2期中期計画期間中において、事業の廃止も含め検討する。

鉱工業承継業務においては、出資に係る株式の処分は平成19年6月で終了しており、融資に係る債権管理・回収については、約定回収等を終了した時点をもって廃止する。

## 2. エネルギー・環境関連業務等について

新エネルギー・省エネルギー技術開発及び導入普及業務等を戦略的に推進するにあたっては、「安定供給の確保」、「環境への適合」及びこれらを十分配慮した上での「市場原理の活用」というエネルギー政策目標の同時達成を効率的に実現することを念頭に置き、技術開発・実証試験・導入促進の各ステージで得られた知見の相互利用により、事業のシナジー効果を高める。

今後、短期的には、京都議定書目標達成計画(平成 17 年4月閣議決定)に定める2010年の目標達成に効果の高いテーマに重点化する。また、中長期的には、より革新的な効果をもたらすテーマに重点化し、エコイノベーションの実現を加速する。

京都メカニズムクレジット取得業務については、規模の増大が見込まれることから、よりの確なりリスク・マネジメントを行いつつ、業務の効率化を図る。

省エネ債務保証・利子補給業務については、十分に活用され効果を上げるにいたらなかったことから、平成19年度末をもって廃止する。

## 3. 特定業務に関する官民競争入札等の適用について

NEDOの研究成果等を外部発信する活動の一環として設置している科学技術館(北の丸)のNEDOブースについては、今後も引き続き外部委託により保守・運営業務を効率的に実施する。

また、炭鉱技術移転事業における海外の炭鉱技術者研修については、石炭関連業務でNEDOがこれまで蓄積してきた知見やネットワークを活用して効果的に実施してきており、これを代替しうる機関は他にはないため、今後も引き続きNEDOが実施する。

## IV. 効果的・効率的な業務・組織運営

### 1. 経費圧縮・業務運営の効率化

#### (1) 業務運営マネジメントによる効率化への取組

研究開発マネジメントにおけるPDS(Plan-Do-See)サイクルの深化と確実な定着により、事業の加速化・縮小・中止・見直し等を行って真に成果を挙げる事業へ集中する。また、研究開発マネジメントガイドラインの活用とブラッシュアップにより、高度かつ効率的な業務を遂行する。

#### (2) 業務の効率化への取組

人事評価の結果の給与等への適切な反映の拡大等により、能力・業績主義を徹底するとともに、簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律(平成18年法律第47号)等に基づく総人件費削減を図る(平成22年度までの5年間において5%の削減を達成)。給与水準については、ラスパイレス指数、役員報酬、給与規程、俸給表及び総人件費を引き続き公表する。また、一般管理費及び事業の効率化にも引き続き注力する。一般管理費については、第2期期間中に15%の削減を行う。事業については、京メカクレジット取得事業(注)及び競争的資金と認識される事業を除き、同期間中に5%の効率化を行う。



(注)国の委託を受けて実施する京都メカニズムクレジット取得事業については、京都議定書目標達成計画(平成17年4月閣議決定)に定める国の政策に基づいて購入量及び必要な予算額が決定されるものであり、また、単価は国際情勢によって大幅に変化するため、NEDOの努力では制御不可能であり、また予見不可能な経費であるとともに、法律に基づく時限的な事業として行われているものであることから、効率化の対象とする事業から除外する。

民間委託による経費削減については、既の実施している窓口業務の民間委託に加え、特に間接部門における更なる委託の可能性につき検討する。また、既に試行的に行っている各種申請の電子化の範囲を拡大し、その有効活用を図ることにより経費削減を図る。

### (3) 情報公開・透明性の確保

#### ① 資金の流れに関する徹底した情報公開

関連法人、契約の相手先及び金額について、少額のものを除き引き続き公表するとともに、随意契約については(4)のとおり、限度額を国に準じたものとするとともにその状況を公表しているところであり、これらにより、透明性の向上を図る。

また、引き続き財務諸表を公開する。

#### ② 事業効果の説明

中間評価、事後評価及び追跡調査・評価の実施及びその結果の公表、主要な成果をまとめたパンフレットの公表、北の丸の科学技術館における展示、プロジェクトのアウトカムに関する調査の公表、長期にわたる成果をテーマ毎にまとめた書籍の発行などの取組の一層の充実により、関係者及び国民的な理解の増進、成果の還元、透明性の向上を図る。

#### ③ その他

(5)に示す助成・給付の基準の明確化、2.(2)に示す国民の意見の活用のほか、ホームページの充実によるNEDO事業・各種制度の透明性・利便性の向上を図る。各種プロジェクトについては、NEDOPOST(注)の一層の活用により、広く一般国民の意見を汲み上げる。

(注)NEDOPOST(ネドポスト)は、NEDOが新規に研究開発プロジェクトを開始するに当たって、ホームページを活用して広く一般国民からの意見を求め、より社会のニーズに適合したプロジェクトを効率的に企画立案することを目的としたコミュニケーション・ツールである。具体的には、プロジェクト企画立案の進捗状況に応じて、プロジェクトの概要、事前評価結果、プロジェクトの目的及び技術的内容等が記載された基本計画をホームページ上で公開して広く意見を求めるものであり、投稿された意見、それに対するNEDOの考え方及び基本計画への反映状況を公表している。(平成18年度には、次年度に新規に立ち上げる26件の全プロジェクトで実施)

### (4) 契約業務に係る適正化・効率化

物品調達等の契約については、競争入札の厳格な適用により透明性・公平性を確保する。

既に、平成19年度当初から随意契約の限度額等を国に準じたものに変更しており、これを堅持する。平成19年度以降は、平成18年度に締結した随意契約についても、見直し後の基準に基づいて行う。

なお、全契約における一般競争入札等(競争入札及び企画競争・公募をいい、競争性のない随意契約を含まない。)の割合は、金額ベースで平成17年度86.2%、平成18

年度89.7%となっている。

研究開発関連事業などの委託契約については、事業実施者の有する固有の能力(知識、ノウハウ、技術、技術者等)、提案能力や事業実施能力による競争が重要であるとともに、事業実施中の柔軟な変更を必要とするものであることから、選定手続きの透明性・公平性を十分に確保しつつ、原則として企画競争により相手方を選定し、又は複数の主体を組み合わせ、それら相手方との随意契約により実施することが適切であり、引き続き、企画競争・公募の方法により効率的な運用を行う。

#### (5) 助成・給付の基準の明確化

委託、助成に係る採択基準については、引き続きホームページで公表し、また、地方も含む説明会の一層の充実を図る。なお、採択基準の設定は、国の政策を踏まえた実質的な判断を伴うものであることから民間委託を行うことは困難であるが、引き続き民間有識者を採択審査の際に活用する。

#### (6) その他

##### ① 国際業務の効率化

企画競争・公募の徹底により効率的に事業を行うとともに、一般管理費等については、全体の削減目標に基づき削減を行う。

##### ② 増収案の検討

国以外からの財源の確保・拡充を図るための民間企業からの寄付については、NEDOは資金配分機能を有していることとの関係で、公平性、利益相反等についての疑いを招きかねない。

また、収益事業を行う場合は、法人所得課税に加え、その収益額に因らず法人住民税の課税区分が最上級となって負担が増大することなどから、結果として減収となる可能性が高い。このため、税法上の取扱の見直しを含め税に係る制約を克服する方法を検討し、その上で、研究開発マネジメントノウハウを活用した指導や出版を通じた発信により、そこから収益が挙がる場合には、さらなる発信の原資として活用する。

## 2. 自主性・自律性の確保

### (1) 目標の明確化

研究開発の直接的な成果である特許や論文の数だけでなく、NEDOの活動が、イノベーションの実現によって、どのような社会的インパクトを与えたかをシミュレートするモデル及び指標を政府及び関係機関とともに作成する。その有効性を検証しつつ第2期目標期間中において具体的な指標を設定する。

### (2) 国民の意見の活用

政府審議会におけるパブリックコメントの過程で、より明示的にNEDOの活動に関する国民の意見の集約を行う。また、既に行っているNEDOの業務全般に関する企業・大学インタビュー、ユーザーアンケート、NEDOPOST 制度を通じて NEDO 全体の活動や各プロジェクトに寄せられる関係者の知見、日常的にNEDOに寄せられる国民の意見を年1回集約、整理、分析し、公表するとともに、理事会においてそれらを反映した業務運営方針を策定する。

### (3) 内部統制機能の強化

法令遵守や法人倫理確立等コンプライアンスの取組について、今期役職員の服務、倫理等に関する規程の整備を行うとともに職員研修を通じその周知徹底を図ってきたところであるが、今後更なる徹底を図るべく、管理部門の効率化に配慮しつつ、NEDOが果たすべき責任・機能との関係でプライオリティをつけながら、コンプライアンスや情報公開・情報管理に関する法務関連業務を扱うグループの設置などによる事業部との連携強化・迅速対応など内部統制機能を強化する。

### (4) 管理会計の活用

今期既に個別事業毎に評価を実施し、以後の資金配分など機構全体の業務運営にフィードバックするとともに評価結果を積極的に公表してきているところであるが、今後、更に、管理会計の視点を可能な限り考慮した評価のあり方を検討する。具体的には、例えば、試行的に中長期にわたるコスト、進捗、成果を考慮すべき事業を選定し、個別事業毎の中間・事後評価の時点、事業終了後数年経過後に行う追跡評価の時点において、投入と効果の関係をコストの視点から可能な限り具体的・定量的に評価する方策を検討する。

## 3. 柔軟かつ機動的な組織運営

### (1) 本部の体制について

本部の組織体制に関し、事業実施部間の有機的連携の更なる推進、事業実施体制やコンプライアンス体制の強化等の課題を踏まえ、内部管理部門を中心とした見直しを実施し、業務内容に応じた適切かつ効率的な体制を構築する。

### (2) 国内支部、海外事務所について

国内支部、海外事務所については、第1期中期目標期間中に、北海道支部及び九州支部の縮小、シドニー事務所の閉鎖を行うなど、業務の必要性・重要性を踏まえた運営に努めてきた。第2期中期目標期間においても、政策的必要性や事業の重要性等を勘案し、見直しをする。

### (3) 保有資産、債務の見直し

- ① NEDOが保有する倉庫及び土地(桜新町倉庫他)については、売却の方向で検討を進める。
- ② NEDOの職員用宿舎は基本的に賃借(全約110戸中約100戸)により確保しており、地方からの転勤に伴う緊急的措置上、単身用に限り、部屋数も必要最小限に限定して保有(10戸)しているところであるが、その必要性等を更に検討し、必要最低限の数に留めることとし、祖師谷宿舎(4戸)については売却し賃貸へ変更する。
- ③ 白金台研修センターは、機構職員の技術経営力強化等のための研修、国内外の研究者や外国政府要人との密接な関係構築のための会議等、関係省庁、委託先等との会議等、及び職員の福利厚生のための会合等を開催するために所有している施設であり、知識、人的ネットワークの維持・拡充に大きく貢献してきた。

今後、賃貸による場合の条件、機能、売却する場合の対価、コスト等を検討し、従来研修センターが果たしてきた重要な機能を最も的確かつ効率的に発揮できる方策を売却の可能性及び時期を含め検討する。

- ④ また、金融資産の運用については、機構内で定めた運用方針に基づき、資金源別の留意事項、運用主体の選定時における競争原理などを確保しつつ運用を行ってきた。更なる効率化に向け、現行の運用方法の見直しを検討する。

## ○ 研究開発関連業務

### (1) 事務・事業が真に不可欠なものか否か

- ① 民間主体による実施状況や事務・事業の性質との関係で、当該事務・事業の廃止が国民生活や社会経済の安定等の公共上の見地において著しい悪影響を及ぼすものでなければ不可欠なものとならないことについて

国の将来の産業競争力の源泉である先端技術については、欧米諸国や近年技術開発力の強化を図っている BRICs 諸国等、各国とも国家戦略として政府が中心となり公的資金を投入して民間企業、大学、国立研究機関等と一体で研究開発を推進し、しのぎを削る傾向が強まっている。特に最近では、国際的な産業、市場、技術、研究開発等の動向変化のスピードは速まり、国家間の産業競争、技術開発競争が激化している。

こうした中で、我が国においても民間のみでは取り組めないハイリスクのテーマについて公的機関がイノベーション戦略を担って研究開発事業を実施することの必要性について、第三期科学技術基本計画(平成18年3月閣議決定)等で謳われている。このため、NEDOが産業技術の中核的政策実施機関として、民間の能力・知見を最大限に活用しつつ、我が国産業競争力強化に貢献するための事業を展開することが将来的にも必要不可欠であり、これら事業の廃止は、我が国の国民生活や社会経済の安定等の公共上の見地において著しい悪影響を及ぼすものと考えられる。

- ② 当該法人の主要な事務・事業でなければ不可欠なものとはならない。特に、小規模な事務・事業は原則主要な事務・事業とはならず、また、主要な事務・事業と関連性の低いものについては不可欠なものとはならないことについて

研究開発業務については、NEDOの業務における重要度が最も高いことから、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構法(以後、「NEDO法」という。)第15条(業務の範囲)のうち、最初の第1項第1号から第3号まで等が実施根拠になっているとともに、第1期中期計画に掲げるミッションの中で最初に示されている。なお、当該業務には、19年度の総事業予算2,165億円のうち、最も多額の69%を占める1,493億円※が支出されている。以上から、本業務はNEDOの主要な事務・業務である。

※新エネルギー・省エネルギー導入普及関連業務等を一部含む。

- ③ 事業の開始から長期間が経過し、見直しを要するにもかかわらず、適切な対応が行われていない事務・事業については不可欠なものとはならないことについて

平成15年の独立行政法人化以後、事務・事業の合理化を進め、研究基盤施設整備に係る出資事業について、平成17年度末までに全5社の株式を処分し、事業を廃止したところ。

さらに、各個別事業においては、原則として5年程度の期間を予め設定するとともに、事業開始後の毎年度、競合企業等の研究開発状況や最終目標の変更の必要性を審査する自主点検を実施している。さらに、事業開始後3年を目処に外部有識者を活用した中間評価として、「事業の位置付け」、「マネジメント」、「研究開発成果」(当初の目標値に対する達成度等)及

び「実用化見直し」(研究開発終了後の上市、製品化に向けてのシナリオの明確さ等)の観点から評価を行い、これらの評価結果を踏まえ、事業の縮小、中止、資金投入による研究の加速等の措置による、外部環境の変化に応じた機敏な対応を施し、産業競争力の基盤となるよう見直しを行っている。

19年度には、我が国のイノベーション創出の必要性の高まりを受け、産業技術実用化開発助成事業及び大学発事業創出実用化研究開発事業の両事業を一つに統合し、民間企業の実用化研究開発を支援するとともに、民間企業と大学等により産学連携を推進する新たな事業(イノベーション実用化助成事業)を構築した。さらに、バイオマスエネルギー高効率転換技術開発、太陽エネルギー新利用システム技術研究開発事業等の新エネルギーに係る事業を統合して、新規事業(新エネルギー技術研究開発)として整理した。

このように、我が国の技術動向・産業動向を反映させて柔軟な事業の見直しを実施している。

④国の重点政策との整合性が図られていない事務・事業については不可欠なものとはならないことについて

経済産業省及びNEDOは、「第3期科学技術基本計画」(平成18年3月閣議決定)が定める重点技術分野(ライフサイエンス、情報通信、ナノテク・材料、環境・エネルギー等の8分野)に基づき、産学官の総勢350名の有識者を集めた共同作業により、国全体の技術戦略を合計25分野にわたり毎年度検討し、「技術戦略マップ」を策定している。経済産業省は、この技術戦略マップに基づき、大括り化された個々の政策目的毎に大きな方針として「研究開発プログラム」を定めている。NEDOは、この大きな方針を受けて、国内外の技術・産業の動向等を踏まえつつ、個別の研究開発事業の具体的な内容を企画立案し、決定しているため、NEDOの各事業は国の重点政策と密接不可分なものである。

⑤事務・事業の受益と負担の関係が明確であり、国からの財政支出への依存度が低いことから民間主体で実施できると考えられる事務・事業について

研究開発終了後の事業化により、短期的には事業実施者が受益するものであるが、研究開発は失敗することもあるため、その場合には事業実施者も受益しないことがあること、また、中長期的には事業実施者の事業化による新たな産業の創出、市場競争による更なる技術水準の向上、産業全体としての収益機会の拡大や雇用・税収の拡大等の社会公共的なものであることから、受益と負担の関係が明確化できるものではない。

NEDOは、そのリスクの高さから民間企業等のみでは実施が困難なリスクの高いテーマを選定し、民間企業等に対して委託、助成等の形で資金を提供することにより当該リスクを回避する形で事業を実施しているため、国からの財政支出への依存度が高い。以上の理由から民間主体で実施することは困難であるとする。

⑥事務・事業の見直しについてこれまで行われた様々な指摘に対応して適切な措置を講じていない事務・事業について

これまでに、当該業務に対して以下のような意見が出され、適切に対応してきたところ。

意見：「産業界への貢献等アウトカムの視点からも評価を行うべきである」(平成17年総務省独法評価分科会)

対応：17年度事業については、太陽光発電技術、フロン破壊・リサイクル技術を取り上げるとともに特許分析を行う形でのアウトカムの把握活動に着手し、結果を公表するとともに経済省独立行政法人委員会での評価を受けた。18年度事業についても、更に分野を拡大して半導体製造装置、ファインセラミックス、燃料電池、マイクロマシン・MEMS、リチウム2次電池、高性能工業炉及びフロン破壊・リサイクルシステム等のアウトカムを把握するための調査を実施し、結果を公表するとともに経済省独立行政法人評価委員会での評価を受けた。

意見：「研究開発プロジェクトについては、コストを下げても成果を上げることが重要であり、個々のプロジェクトごとにコスト管理を行うシステムを検討すべき。」(17年特殊法人等改革推進本部参与会議)

対応：毎年度末と事業期間の中間時点において、委託先・助成先の事業者(又は研究者)に対して検査を実施し、その中でコストの必要性・妥当性を精査し、不要な経費を否認することとしている。また、事業実施前の事前評価、事業期間中の中間評価において、事業を構成する個々の研究開発内容の必要性を精査し、評価結果をその後のコストや事業内容に反映させている。特に、中間評価及び事業期間後の終了評価においては、技術的観点の有識者のみならず事業化の専門性を有する有識者も委員に起用して、コストの観点を含めた評価を実施している。

意見：「中期目標に沿って、プロジェクト等の実施期間の途中で中間評価を行い、評価基準が一定に満たない場合は原則として中止するなど、既存の事業を徹底的に見直すべきである。新規の研究開発プロジェクトを実施する場合には、スクラップアンドビルドの原則に基づき、全体として肥大化しないようにすべきである」(平成15年特殊法人等改革推進本部参与会議)

対応：中間評価については、プロジェクト等の事業期間が5年以上の場合、その中間年(概ね3年毎を目途)に「位置付け、必要性」「研究開発マネジメント」「研究開発成果」「実用化、事業化の見通し」を基にした中間評価を実施し、評価結果に基づき、プロジェクトの中止・縮小・加速等、確実に反映。新規プロジェクトについては、産学官の各技術分野の専門家による検討、周辺技術の先導調査、パブリック・コメントの収集等を通じて、今後、重点化すべき研究開発対象やその実施体制に関する十分な精査を行い、予算制約の下で実施することが適切なもののみを選定。

#### ⑦国からの財政支出に見合う効果が発揮されていないと考えられる事務・事業について

当該事業の成果例としては、太陽光発電技術や半導体電子ビーム技術に関する研究開発事業において、関連分野の技術に強みのある我が国のほぼ全ての民間企業を結集して共同開発を行ったことにより、我が国全体の当該分野の技術水準を向上させる波及効果のあったことが挙げられる。太陽光発電に関しては、我が国企業は全体として世界市場において最も先導的で圧倒的に競争力のある地位にあり、また、半導体電子ビームに関しては、我が国企業は全体として世界市場において米国企業との競争で逆転し、トップの地位にあるとの成果をもたらしている。

さらに、同じく太陽光発電技術に関する事例では、事業の副次的な成果として開発されたシリ

コン切断技術や薄膜製造技術が当初想定されていなかった半導体分野やディスプレイ分野の技術として活用され、当該分野の産業の発展を支える重要な技術となり、当該産業に属する企業に裨益したなどの波及効果があった。

その他、材料分野におけるファインセラミックス、機械分野におけるマイクロマシン・MEMS、省エネルギー分野における高性能工業炉、電力貯蔵分野におけるリチウム2次電池、環境分野におけるフロン破壊・リサイクルシステム等、国からの財政支出の多寡だけでは測ることが不可能な大きな成果を挙げている。

#### ⑧諸外国において公的主体が実施していない事務・事業について

諸外国においても我が国におけるNEDOと同様の公的研究開発関連機関が存在し、国の政策に基づいて研究開発を推進している。例えばDOE(米国)、ADEME(フランス)、SenterNovem(オランダ)、TEKES(フィンランド)などは、先進技術による産業競争力の強化、イノベーションの発展等を図るため、研究開発プロジェクトの立案、資金提供を実施している。

### (2) 事務・事業の民営化の検討について

これまでもNEDOは、事務・事業の民営化に努めており、研究基盤施設整備に係る出資事業について、平成17年度末までに全5社の株式を処分し、民間企業を含む他の出資者(地方公共団体及び民間企業)へ事務・事業を移管したところ。

しかし、その他の事業については、受益と負担の関係が明確でなく、またこれらの事業は、そのリスクの高さから民間企業等のみでは実施が困難なリスクの高いテーマを選定し、民間企業等に対して委託、助成等の形で資金を提供することにより当該リスクを回避することで事業を実施しているため、対価収受の可能性が低いことから、民間主体で実施することは困難であると考えられる。

### (3) 官民競争入札の積極的な適用について

NEDOは、専門的な知見と国内外のネットワークを活用し高度なマネジメントと研究資金を提供し、我が国の産業競争力強化への貢献と、我が国のエネルギー安全保障の確保やエネルギー・環境問題に係る課題解決に向け、従来は経済産業省(前通商産業省)の工業技術院や原局が直接担っていたナショナルプロジェクトの企画立案及び運営について、これらに代わって、さらに独立行政法人としてのメリットを活かした柔軟な研究資金の拠出と高度なマネジメントを提供しつつ、実施している。「イノベーション25」(平成19年6月閣議決定)にも「今後、イノベーション推進に果たす研究開発独立行政法人の担うべき役割、あるべき姿、研究開発能力をさらに高める方策等について検討」と示されるとおり引き続きNEDOが積極的に研究開発を推進する必要があり、当該業務は、単にコスト面のみが強調されるべきものではなく、NEDOが実施することが適切である。



#### (4)他の独立行政法人等への事務・事業の移管・一体的実施について

これまでもNEDOは、事務・事業の移管に努めており、研究基盤施設整備に係る出資事業について、平成17年度末までに全5社の株式を処分し、他の出資者(地方公共団体及び民間企業)へ事務・事業を移管したところ。

こうした中、現在NEDOが実施している研究開発関連業務は、我が国の産業競争力の強化及びイノベーション創出といった国の政策目的に基づき、これらの最終的な担い手となる民間企業を主たる対象として研究成果を市場へ繋げるためのナショナルプロジェクトなどであるのに対して、研究開発に係る資金配分を行う他の独法等は、主に新技術の創出等の政策目的に基づき、これを達成するための基礎研究段階のテーマについて、研究者個人の創造性が発揮されるよう自由な研究環境を付与することを重視して事業を実施するものが多い。このため、各独法がそれぞれの目的を踏まえ、これまでの経験・強み・視点を活かして、連携によるシナジー効果を発揮しつつ事業を行うことが最も効率的である。

### ○ 新エネルギー・省エネルギー導入普及関連業務等

#### (1)事務・事業が真に不可欠なものか否かについて

- ①民間主体による実施状況や事務・事業の性質との関係で、当該事務・事業の廃止が国民生活や社会経済の安定等の公共上の見地において著しい悪影響を及ぼすものかについて  
我が国におけるエネルギー安定供給の必要性の高まり、地球環境問題に対する国際的な取組の強化といった課題に対応するため、経済産業省が立案した新エネルギー・省エネルギー政策について、その実施を中核の実施機関としてのNEDOに課しているものであり、当該事業が存在しなければ、新エネルギー・省エネルギー導入普及関連事業が行われず、国民生活や社会経済の安定等の公共上の見地において著しい悪影響を及ぼすものと考えられる。
- ②当該法人の主要な事務・事業でなければ不可欠なものとはならない。特に、小規模な事務・事業は原則主要な事務・事業とはならず、また、主要な事務・事業と関連性の低いものについては不可欠なものとはならないことについて

当該業務については、NEDOの業務における重要度が高いことから、NEDO法第15条(業務の範囲)のうち、研究開発業務に続く第1項第4号から第6号まで等が実施根拠になっているとともに、第1期中期計画に示すNEDOのミッションにおいても研究開発業務の次に位置づけられ、19年度の総事業予算2,165億円のうち、研究開発関連業務に次いで36%を占める782億円<sup>※</sup>を支出している。以上から、本業務はNEDOの主要な事務・事業である。

<sup>※</sup>研究開発関連業務を一部含む。

- ③事業の開始から長期間が経過し、見直しを要するにもかかわらず、適切な対応が行われていない事務・事業については不可欠なものとはならないことについて

技術の成熟度が高まり民間主導で実施すべきとの判断から地熱開発資金債務保証事業を15年度に廃止した。また、省エネ債務保証・利子補給事業については、社会情勢の変化により、当初予定していた需要が見込めないとの理由により19年度末に廃止する予定。

さらに、各個別事業においては、事業運営上の改善を目的に、事業評価として毎年度、「必要性」、「効率性」、「有効性」及び「優先度」の観点から原則として定量的な指標を用いた評価を実施するとともに、中期目標期間中に可能な限り外部の有識者を活用した中間評価を実施することとしている。

このように、我が国のエネルギー・環境を取り巻く動向を反映させて柔軟な事業の見直しを実施している。

④国の重点政策との整合性が図られていない事務・事業については不可欠なものとはならないことについて

当該事業は、エネルギー基本計画(平成15年10月閣議決定)、新・国家エネルギー戦略(平成18年5月経済産業大臣が経済財政諮問会議で報告)、京都議定書目標達成計画(平成17年4月閣議決定)等に基づく政府全体としての基本的な政策方針に従い、経済産業省が具体的な事業内容を定めた上でNEDOが実施するものであるため、国の重点政策と密接不可分なものである。

⑤事務・事業の受益と負担の関係が明確であり、国からの財政支出への依存度が低いことから民間主体で実施できると考えられる事務・事業について

当該事業については、その終了後の事業化によって短期的には事業実施者が受益するものであるが、中長期的には事業実施者の新エネルギー・省エネルギーの導入等を促進することにより当該技術の実証及び導入コストの低減等を図るものであることから、広く社会全体に利益をもたらすものであり、受益と負担の関係が明確化できるものではない。

当該事業は、技術としては完成しても高コストのため導入が進まないエネルギー関連技術の普及を促進するために助成等の形で資金を提供するものであり、国からの財政支出への依存度は高い。以上の理由から民間主体で実施することは困難と考える。

⑥事務・事業の見直しについてこれまで行われた様々な指摘に対応して適切な措置を講じていない事務・事業について

これまでに、当該業務の実施にあたり以下のような意見が出され、適切に対応してきたところ。

意見:「今後の課題としては、国全体での新エネルギー導入の目標との関係、フィールドテスト結果の実用化への反映度合い、省エネの費用対効果の定量分析等、よりわかりやすく事業の成果を情報発信するような努力が必要である。」(平成16年経済産業省独法評価委員会)  
対応: 17年度の独法評価において、新エネルギー導入の目標との関係については、NEDOが是迄実施してきた新エネルギー・省エネルギーの導入普及促進事業において導入したエネルギー設備の容量が、京都議定書目標達成計画にどの程度貢献しているのかの試算を実

施。また、フィールドテスト事業の結果を実用化へ反映させるため、当該事業の結果得られたシステム設置コストや設置工法・形態等のデータを広く公開し、利用者からの意見を収集するなど、研究開発と導入普及の有機的な連携を実施。さらに、省エネルギーの費用対効果の定量分析については、各事業の進捗状況を把握するとともに、対外的に分かりやすく示すため、費用対効果等に関する統一的な指標に基づくモニタリングを導入。

#### ⑦国からの財政支出に見合う効果が発揮されていないと考えられる事務・事業について

当該事業の成果として顕著なもの例として、太陽光発電技術において、技術開発と、それに引き続く実証の効果とが相まって、我が国は全体として世界において最も先導的で圧倒的に競争力のある地位にある。

これも含め、NEDOがこれまで実施してきた新エネルギー・省エネルギーに関する導入普及事業等は、新エネルギー分野では、太陽光発電はほぼ全てがNEDO研究成果と関連し、風力は我が国における17年度までの導入量の54.5%がNEDOの成果となっている。省エネルギー分野では、経団連自主行動計画以外の2010年度の導入・達成目標量に対して、17年度までにNEDOが39.7%貢献している。このような実績も評価された結果、NEDOの当該事業は京都目標達成計画、新・エネルギー導入計画目標等においても位置付けられている。

#### ⑧諸外国において公的主体が実施していない事務・事業について

諸外国においても我が国におけるNEDOと同様の公的機関が存在し、国の政策に基づいて新エネルギー・省エネルギー導入促進業務等を実施している。例えば、ADEME(フランス)は、省エネルギー・新エネルギー等の取組に係る政策の実行及び国内企業、地方公共団体への支援を実施している。

### (2)事務・事業の民営化の検討について

当該事業については、受益と負担の関係が明確でなく、また技術としては完成しても高コストのため導入が進まないエネルギー関連技術の普及を促進するために助成等の形で資金を提供するものであり、対価収受の可能性が低く、民間主体で実施することは困難である。

### (3)官民競争入札の積極的な適用について

NEDOは、専門的な知見と国内外のネットワークを活用して高度なマネジメントと導入普及に係る資金を提供し、我が国のエネルギー安全保障の確保やエネルギー・環境問題に係る課題解決に向け、経済産業省が立案した政策に基づいて新エネルギー・省エネルギー導入普及関連の助成事業等を実施している。したがって、当該業務は国の政策を踏まえた実質的な判断を伴うものであることから、NEDOが実施することが適切である。

#### (4)他の独立行政法人等への事務・事業の移管・一体的実施について

NEDOは新エネルギー・省エネルギー導入普及関連事業を実施する国内唯一の独立行政法人であり、当然、エネルギー関連の技術開発と導入普及関連事業を同時に実施している国内唯一の独立行政法人でもある。

当該事業を効率的・効果的に実施するため、研究開発、実証試験、実用化段階における初期需要の創出を図るための導入促進の各ステージで得られた知見を次のステージに活用するとともに、その結果を、前のステージにフィードバックするなど、三位一体で推進することとし、引き続き運輸部門において国土交通省、農林水産部門において農林水産省などと、既存の枠組みを超えた連携に取り組むことにより、各主体がそれぞれの目的を踏まえ、これまでの経験・強み・視点を活かして、連携によるシナジー効果を発揮しつつ事業を行うことが最も効率的である。

### ○ クレジット取得関連業務について

#### (1)事務・事業が真に不可欠なものか否かについて

- ①民間主体による実施状況や事務・事業の性質との関係で、当該事務・事業の廃止が国民生活や社会経済の安定等の公共上の見地において著しい悪影響を及ぼすものかについて

当該事業は、地球温暖化問題に対する国際的な取組が強化される中、経済産業省及び環境省の委託によりNEDOが実施するものである。当該事業は、京都議定書目標達成計画（平成17年4月閣議決定）に定める2010年時点において1990年比で-6%の地球温暖化ガス削減目標達成に向けて、温暖化ガス排出抑制及び温暖化ガス代替物質の普及等で賄えない分を補完するものである。当該事業がなければ、我が国の京都議定書目標達成計画の目標達成が困難となり、国民生活や社会経済の安定等の公共上の見地において著しい悪影響を及ぼすものと考えられる。

- ②当該法人の主要な事務・事業でなければ不可欠なものとはならない。特に、小規模な事務・事業は原則主要な事務・事業とはならず、また、主要な事務・事業と関連性の低いものについては不可欠なものとはならないことについて

当該事業については、NEDOの業務における重要度が高いことから、NEDO法第15条（業務の範囲）のうち、従来の業務を列挙した第1項に新たに第2項を追加して実施根拠としたものであり、京都議定書第1約束期間（2008～2012年）を控え、その重要度は益々高まっている。なお、当該事業は政府の方針に基づいて政府からの委託により実施するものであり、他のNEDO事業とはその性質が異なるものの、予算ベースで前年度比+140%の増加を示しており、今後も急増が見込まれている。

- ③事業の開始から長期間が経過し、見直しを要するにもかかわらず、適切な対応が行われていない事務・事業については不可欠なものとはならないことについて

当該事業は18年度に開始した事業であるが、当初から外部の専門家・有識者を活用して事業全体を評価するとともに、クレジット取得の状況や事業を取り巻く環境の変化などの情報収集・分析を行い、これらを踏まえて以降の事業実施に反映させる仕組みを既に構築して

いる。これらの評価結果や、制度の運用状況や改善点等について精査し、政策当局への提言等を行うこととしている。

④国の重点政策との整合性が図られていない事務・事業については不可欠なものとはならないことについて

当該事業は、京都議定書に定める我が国の目標達成に資するため、京都メカニズムクレジットについて、費用対効果を考慮しつつ確実に取得することを目的とする事業であり、国の重点政策そのものである。

⑤事務・事業の受益と負担の関係が明確であり、国からの財政支出への依存度が低いことから民間主体で実施できると考えられる事務・事業について

京都メカニズムクレジット取得に係る業務は我が国社会全体に影響を及ぼすものであり、受益と負担の関係が明確化できるものではない。また当該事業は、本来政府自身が実施すべきものをNEDOが国からの委託により実施する事業であることから、国の財政支出によって賄われている。

⑥事務・事業の見直しについてこれまで行われた様々な指摘に対応して適切な措置を講じていない事務・事業について

当該事業は18年度に開始した事業であるが、当初から外部の専門家・有識者を活用して事業全体を評価するとともに、クレジット取得の状況や事業を取り巻く環境の変化などの情報収集・分析を行い、これらを踏まえて以降の事業実施に反映させる仕組みを既に構築している。

⑦国からの財政支出に見合う効果が発揮されていないと考えられる事務・事業について

NEDOは、初年度となる18年度に、90年総排出比1.6%(1億トン(二酸化炭素換算))の約6.4%に相当する638.4万トン(二酸化炭素換算)の購入契約を締結した。この結果については、年度ごとの特定の計画量が示されていない状況下で、公募開始から半年間で、比較的確度の高いプロジェクトを効果的に確保できたものとして一定の成果に値するものと考えており、このことは、事業終了後の4月に実施した18年度事業結果に対する外部評価委員会にて、その手法、実績のいずれにおいても概ね妥当との評価が得られているとともに、経済産業省独立行政法人評価委員会において、初めての業務にもかかわらず当初予定した以上の成果が得られたことは評価できるとされている。

⑧諸外国において公的主体が実施していない事務・事業について

諸外国においても、我が国におけるNEDOと同様の機関が存在し、例えば SenterNovem(オランダ)は経済省所管の行政機関として、京メカクレジット取得事業を実施している。

(2)事務・事業の民営化の検討について

京都メカニズムクレジット取得に係る業務は、我が国社会全体に影響を及ぼすものであり、本

来政府自身が実施すべきものをNEDOが国からの委託により実施しているものであることから、対価収受の可能性が低く、民間主体で実施することは困難である。

### (3)官民競争入札の積極的な適用について

当該事業を実施するにあたっては、様々なリスクを伴うクレジット取得事業を全体として継続的に管理し、確実に必要量を取得する必要があるため、長期的に経営の安定した主体が責任を持ってクレジット取得を行うことが重要である。また、排出削減プロジェクトの実施やクレジットの転売・コンサルタントを事業とする専門的知見を有する民間事業者もあるが、クレジットが相対取引である現状を考えると、国益と民間の増益とが利益相反となる可能性が高く、実施者となることは適切ではない。従って、当該業務に対する官民競争入札の導入は避けるべきである。

### (4)他の独立行政法人等への事務・事業の移管・一体的実施について

当該事業は、専門的知見を有する機関が国民生活及び社会経済の安定等の公共上の知見から確実に実施されることが必要であり、また、適正かつ効率的に運営することが要請されている。NEDO は、クレジットの取得を目指して実施したカザフスタンにおけるJI事業及びCDM/JIプロジェクトの事業化に関する調査(F/S)や途上国への支援事業(キャパシティービルディング)等を実施してきており、京都メカニズムに関する経験及び専門的知見を十分有していると判断される。このように、NEDO は研究開発や普及啓発事業を通じて蓄積された専門的知見や国内外のネットワークを最大限に活用し効果的・効率的に事業を実施する。