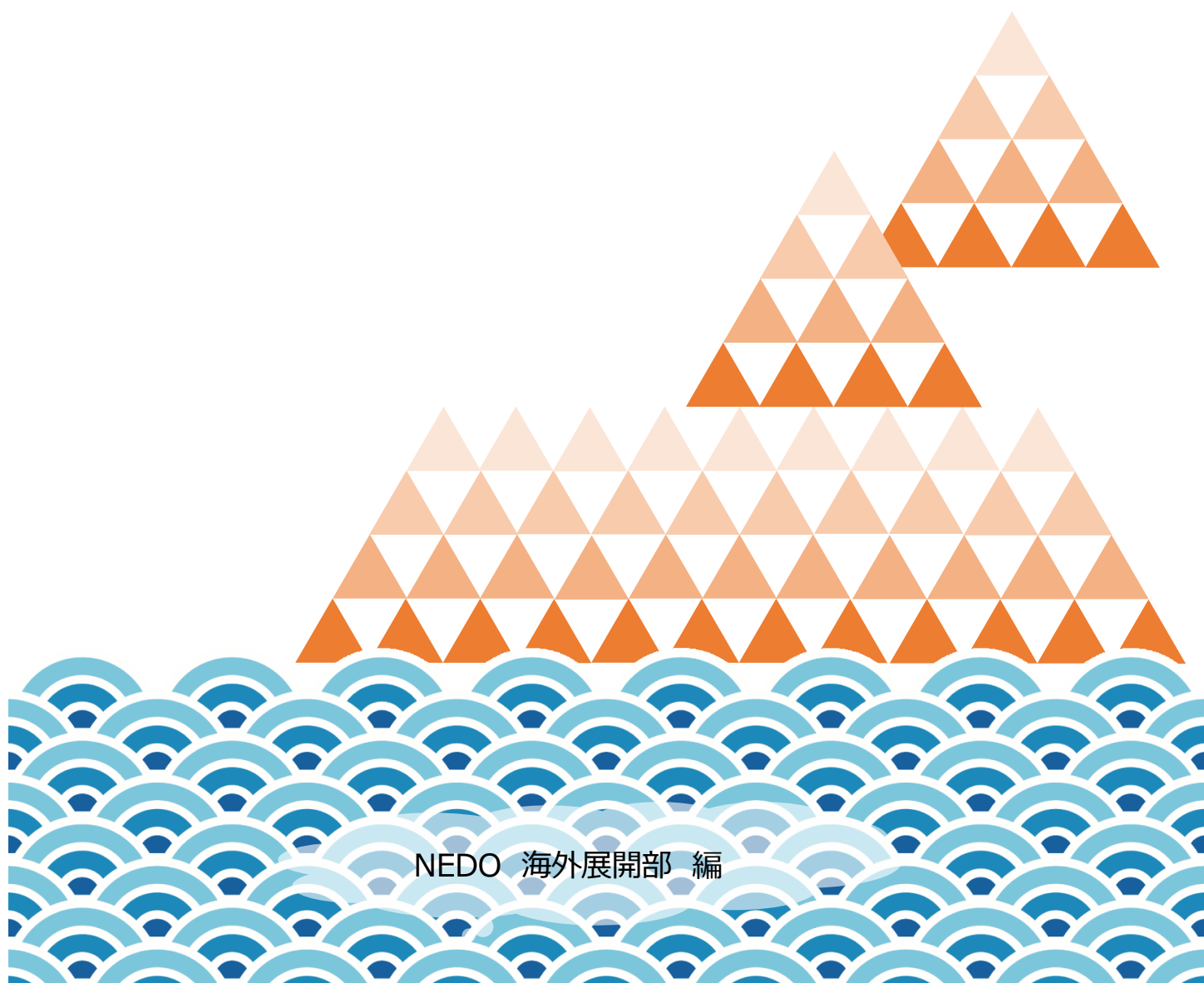


【NEDO 国際実証事業の助成・委託事業者用】

# 国際実証におけるリスクマネジメントガイドライン

2025年3月改訂，第10版



NEDO 海外展開部 編

1.	はじめに.....	1
1.1	背景と目的.....	1
1.2	国際実証におけるリスク.....	2
1.3	リスクマネジメント支援ツールの活用方法.....	3
2.	国際実証におけるリスクマネジメント.....	5
2.1	リスクマネジメントの基本フローとリスク管理シートの使い方.....	5
2.2	リスクマネジメントの実施手順.....	6
(1)	Step1 リスクの特定.....	7
(2)	Step2 リスクの分析評価.....	10
(3)	Step3 リスク対応計画の策定.....	11
(4)	Step4 リスク対応計画の実行と監視.....	13
3.	国際実証の各プロセスにおけるリスク管理シートの活用.....	14

---

表紙：波と山（日本文様）

古来より伝わる青海波（せいがいば）は、海がもたらす恵をよび起こす縁起の良い文様とされています。また、山のモチーフとなっている鱗紋（うろこもん）は能装束や家紋などにも用いられ、魔除け、厄除けの意味があります。国際実証の荒波や山を乗り越え、その先にある繁栄（普及）への祈りを込めました。

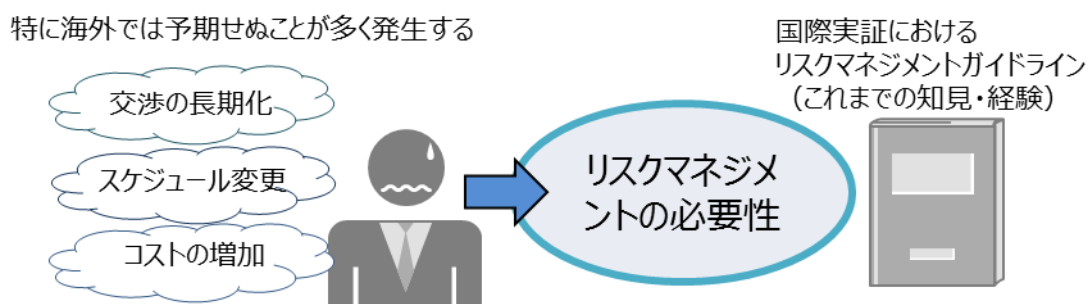
---

## 1. はじめに

### 1.1 背景と目的

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（以下、NEDO）が実施している「脱炭素化・エネルギー転換に資する我が国技術の国際実証事業」や「二国間クレジット制度（JCM）等を活用した低炭素技術普及促進事業」をはじめとする国際実証事業（以下、国際実証）は、相手国政府機関との協力の下、日本の優れたエネルギー・環境、産業関連技術を海外で実証すること等を目的としており、これまで先進的な技術の国内外への展開・普及や化石燃料の消費量削減に大きな効果をもたらしてきた。

他方、個々の事業においては、相手国政府機関や企業との交渉の長期化、スケジュール変更、コストの増加等、予期せぬことが多く発生し、様々なマネジメント上の課題を抱え対応が必要とされてきたことも事実である【図 1】。とりわけ、海外事業の場合は、相手国政府機関や企業との調整が発生するほか、**日本とは法律、商慣習、言語・文化等が異なる場所**で実証するため、個々の事業を行う助成・委託事業者にて、高度なマネジメントが要求されると同時に、日本国内での事業と比べて格段に多くのリスクを抱えることとなる。加えてその対処方法を誤ると、二国間の関係悪化などの大きな問題につながりかねないことから、海外事業では国内事業以上に**リスクを監視し適切にマネジメントする能力が助成・委託事業者**に強く求められる。



【図 1】 国際実証におけるリスクマネジメント

将来の事象は多くの場合不確かなものであり、そのような事象の中には、個人や組織（の目的）にとって好ましくない影響を与える事象が含まれている恐れもある。このような、目的に対する不確かさの影響をリスクと呼び、個人や組織がそれに備え適切に対応していく活動をリスクマネジメントと呼ぶ。

このような背景の下、NEDO では、これまでの知見・経験をもとに、**助成・委託事業者がリスクを適切にマネジメントできるよう、必要な基本的かつ共通の事項を本ガイドラインとして取りまとめた。**助成・委託事業者が、本ガイドラインに沿って適切なリスクマネジメントを実施することによって海外における事業を円滑に遂行することを目指すものである。また、リスクへの対応を誰が・いつ・どのような判断基準で行ったかを記録に残しておくことは、将来に向けた貴重な財産となる。NEDO においても、個々の事業から得ら

れた経験や知見を形式知として蓄積・継承し、新たな事業に挑戦しやすい環境を整備することでより効果的なプロジェクトマネジメントに役立てていく必要がある。

リスクマネジメントの本質は、管理するリスクかどうかを把握し、取るべきリスク・取らないリスクを見極め、対応していくことである。事業を行う上でのリスクは、国内外問わず全ての事業に存在し、リスクをゼロにすることは原理的に不可能である。**リスクマネジメントは、決して新しいチャレンジを否定するためのものではない。むしろ、取るべきリスクであれば過度に恐れず取りにいくための仕組みである。**

#### 助成・委託事業者と NEDO の役割について

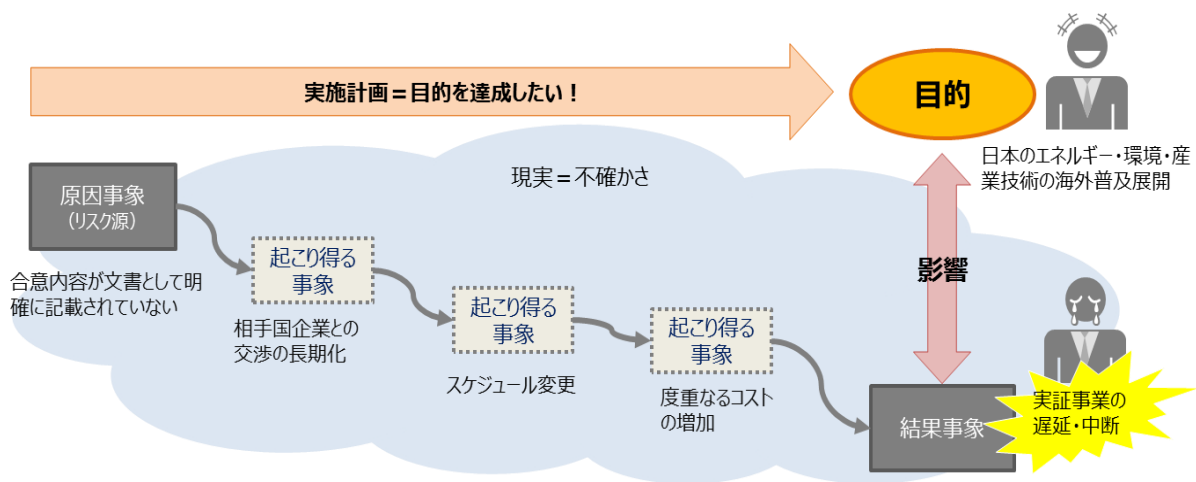
助成・委託事業者は、事業の具体的な方法、手段、手順（相手国企業との調整及び契約文書（Project Agreement）の締結、現地における税制対応及び許認可取得、実証機器の製造・輸送・設置、実証運転並びに普及活動を含む）の検討とその実施を主体的に担う。

NEDO は、必要に応じて政府予算の適正な執行のために必要な事業の管理、実施方法に係る助言、関連事業の情報提供及び相手国政府等との合意文書の締結等を行う。

## 1.2 国際実証におけるリスク

前述のとおり国際実証は、日本の産業技術の海外普及展開を目的として海外の事業環境で行われるため、日本国内で行う事業とは異なり、多くの不確かな要素がある。例えば、日本の商習慣と大きく異なる国において事業を実施する場合、双方の商習慣を理解し合うところから始まるので「相手国企業との交渉が長期化」する可能性があるかもしれない、それによって「スケジュール変更」や「コストの増加」が生じるかもしれない、さらには「事業の遅延・中断」に繋がるかもしれない。これら全ては実際に起こるかどうか事前に知ることのできない、事業を実施する上での不確かな要素であり、事業の目的を妨げる事象（影響）である【図 2】。

**本ガイドラインにおいては、「リスク」を、事業の最終の目的である日本のエネルギー・環境・産業技術の海外普及展開に対する不確かさの影響として定義<sup>※</sup>する。**目的を達成するためには、助成・委託事業者は、実証事業終了後の最終的な事業計画を事前に綿密に検討し、国際実証遂行における各種マネジメントを適切に実施し、そして事業環境の変化に柔軟に対応する必要がある。これらの実施項目において、可能な限り想定し得るケースについて、事前に対応策を検討することが重要である。

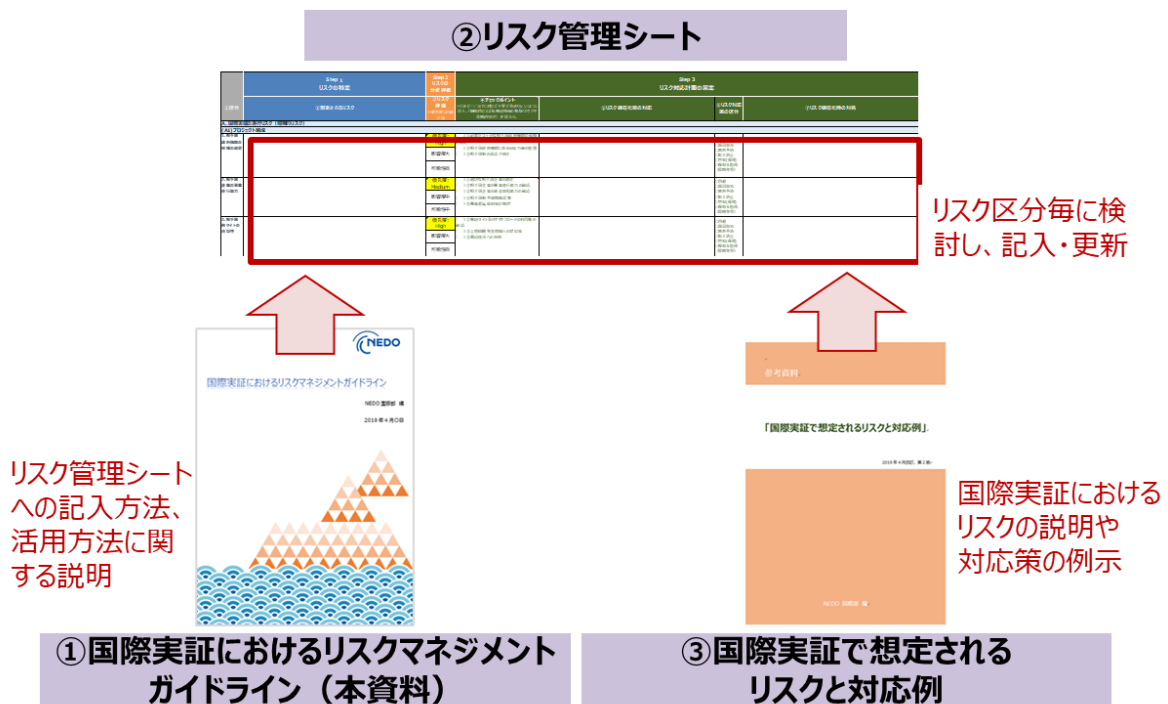


【図 2】 国際実証におけるリスク

※【参考】ISO31000 ではリスクを「The effect of uncertainty on objectives (目的に対する不確かさの影響)」と定義している。

### 1.3 リスクマネジメント支援ツールの活用方法

「国際実証におけるリスクマネジメント」を実施するうえで活用する資料は、「①国際実証におけるリスクマネジメントガイドライン（本資料）」、「②リスク管理シート」、「③国際実証で想定されるリスクと対応例」であり、この3点をまとめてリスクマネジメント支援ツールという【図 3】。助成・委託事業者は、実証事業の期間を通じて、「②リスク管理シート」への記入・更新を繰り返し行い、その際の参考として①と③を活用する。



【図 3】 リスクマネジメント支援ツールの全体像

#### ① 国際実証におけるリスクマネジメントガイドライン（本資料）

個々の事業におけるリスクマネジメントを組織的に実施していくためのガイドラインである。リスクマネジメントの実施手順およびリスク管理シートへの記入・活用方法について説明をする。

## ②リスク管理シート

個々の実証事業において、リスクを特定し、それらのリスクに対する具体的な対応計画を記入するための管理シートである。助成・委託事業者が記入し、絶えずリスクを監視・更新し、内容を充実させていく。

## ③国際実証で想定されるリスクと対応例

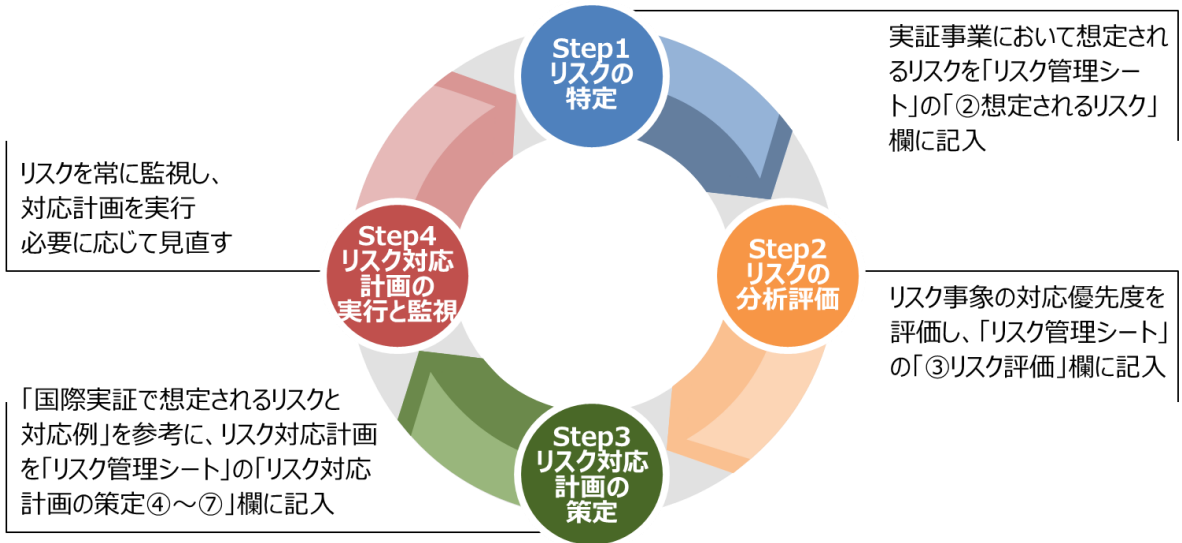
注意すべきリスクを概説し、対応策を例示した資料であり、リスク管理シートの記入時の参考情報となるもの（実証事業の助成・委託事業者として採択された企業にのみ提供予定）。

## 2. 国際実証におけるリスクマネジメント

### 2.1 リスクマネジメントの基本フローとリスク管理シートの使い方

助成・委託事業者は、4つのSTEP【図4】でリスクマネジメントを実施する。

想定されるリスクを特定し（Step1）、特定したリスクの対応優先度を分析評価し（Step2）、その結果を踏まえてリスクへの対応計画を策定する（Step3）。各々の Step で検討した内容は、リスク管理シート【図5】の②から⑦の各項目に記入する。リスクを常に監視しながら対応計画を実行し、必要に応じて計画を見直す（Step4）。



【図4】 リスクマネジメントの基本フロー

区分	Step 1 リスクの特定	Step 2 リスクの 分析評価	Step 3 リスク対応計画の策定	
	② 想定されるリスク	③ リスク 評価	④ チェックポイント	⑤ リスク発生化時の対応
A. 国際実証の進行リスク（国際的リスク）				
(A.1) プロジェクト組織				
区分		③ リスク 評価	④ チェックポイント	⑤ リスク発生化時の対応
2. 相手国 企業の実績 履行能力	Step 1 リスクの 特定	Step 2 リスクの 分析評価	Step 3 リスク対応 計画の 策定	Step 4 リスク対応 計画の 実行と監視
3. 相手国 専門家との 親和性				

リスクの状況を監視しながらStep1～3を繰り返し実行し、必要に応じて見直す。

【図5】 リスク管理シート

【表 1】 リスク管理シートの各項目の説明

項目	説明
Step 1 リスクの特定 ①区分	リスクの種類ごとに区分として整理している。「国際実証で想定されるリスク分類表【図 6】」に対応。
②想定されるリスク	各リスク区分について、可能性のあるリスクを記入する。
Step 2 リスクの分析評価 ③リスク評価	「A.国際実証の遂行リスク（短期的リスク）」については、①のリスク区分ごとに影響の大きさ（小中大）と起こりやすさ（可能性：低中高）を入力する。対応優先度（ <b>Low、Medium、High</b> ）は自動的に決定される。「B.実証技術の普及リスク（中長期的リスク）」は長期間に亘るものであり、継続して対応が必要であることから、対応優先度を決めない。
Step 3 リスク対応計画の策定 ④チェックポイント	対応計画を策定・実行する際に最低限考慮すべき事項（対応策）をチェックポイントとして提示している。各チェックポイント（対応策）について「済」「〇〇までに対応」「不要」「見送り」というように対応状況を記入する。
⑤リスク顕在化前の対応	リスクが顕在化する前に実行する対応策を記入する。
⑥リスク対応策の区分	⑤で記入した対応策について、その効果を6つの区分（リスクの回避、リスク源の除去、リスクの未然予防、リスクの拡大防止、リスクの共有（保険）、リスクの保有&監視（早期発見））で分類する。
⑦リスク顕在化時の対処	⑤で記入した対応策を講じても、なおリスクが顕在化した場合を想定し、その対処（対応策）を記入する。
Step 4 リスク対応計画の実行と監視（②～⑦）	リスクの状況を監視しながら Step1～3 を繰り返し実行し、必要に応じて各 Step を見直す。

## 2.2 リスクマネジメントの実施手順

リスク対応計画の策定は、個々の事業目的に対するマイナス要因を減少させるための選択肢と方策を検討するプロセスである。助成・委託事業者は、網羅的にリスクを洗い出し（Step1）、優先順位をつけ（Step2）、対応計画を考え（Step3）、着実に実行・監視する（Step4）というサイクルを回してリスクマネジメントを進めていく。



## (1) Step1 リスクの特定

個々の事業で発生する可能性のある具体的なリスクを特定し、リスク管理シートの「**②想定されるリスク**」欄へ記入する。リスクマネジメントの目的は、**リスクの全体像を捉え、リスクの特定・分析評価・対応策検討のプロセスを組織的に共有・対応すること**である。そのため、この段階では、リスクの軽重や対応可否の判断を入れず、想定されるリスクを全て挙げるのが重要である。リスクの区分については、「国際実証で想定されるリスク分類表【図 6】」を参照のうえ、分類する。

### Step 1 リスクを特定する際のポイント（リスク管理シート ②想定されるリスク）

#### 1. 誰にとってのどのような影響に波及するかを具体的に想定する

##### （人命健康、地域社会、信用、事業管理、普及展開など）

実証事業の影響は様々な人に及ぶ可能性があるため、リスクを特定するためには実証事業およびビジネスモデルが波及するステークホルダー（利害関係者）を事前に把握しておくことが重要である。特に国際実証においては、人命健康、地域社会、信用、事業管理、普及展開などへの影響・波及を考慮する必要がある。

#### 2. 海外の事業環境の違いに着目してリスクを想定する

海外と国内では様々な事業環境の違いがある。それらの違いを十分に想定・確認しておくことが重要である。

#### 3. 起こり得るものは全て想定する

リスクを想定する段階ではリスクの網羅的な把握が重要であり、起こる可能性は殆どない、対応策が分からない、対応策を実行するのが難しそう、という理由でリスク抽出を怠ってはならない（見て見ぬふりをしてはならない）。対応できないリスクを「保有している」という認識・判断自体もリスクマネジメントにおいては重要である。

#### 4. 事実と可能性を区別して記入する

実際に起こったこと（事実）と今後起こると予想されること（可能性）を明確に区別して記入する。

#### 5. 「影響の大きさ」と「起こりやすさ」について具体的に記入する

類似の事例・経験等を踏まえて、影響する可能性がある分野（人命健康、地域社会、信用、事業管理、普及展開など）とその影響の大きさ、起こりやすさを根拠と共に具体的に記入する。

実証事業において「**②想定されるリスク**」を記入する際は、リスクと併せて想定される影響（結

果) も記入する必要がある。この影響に基づいて、Step2 でリスク分析を実施する。その他、具体的な記入方法については**リスク管理シートの「記入例」行の書きぶりを参照**されたい。

なお、事業の初期段階で具体的なリスクを特定することが困難なリスク区分については、空欄にしておくのではなく、いつまでに具体的に検討するかの目安を記入し、事業が進んで検討が可能になった段階で速やかに具体的なリスクを記入する。

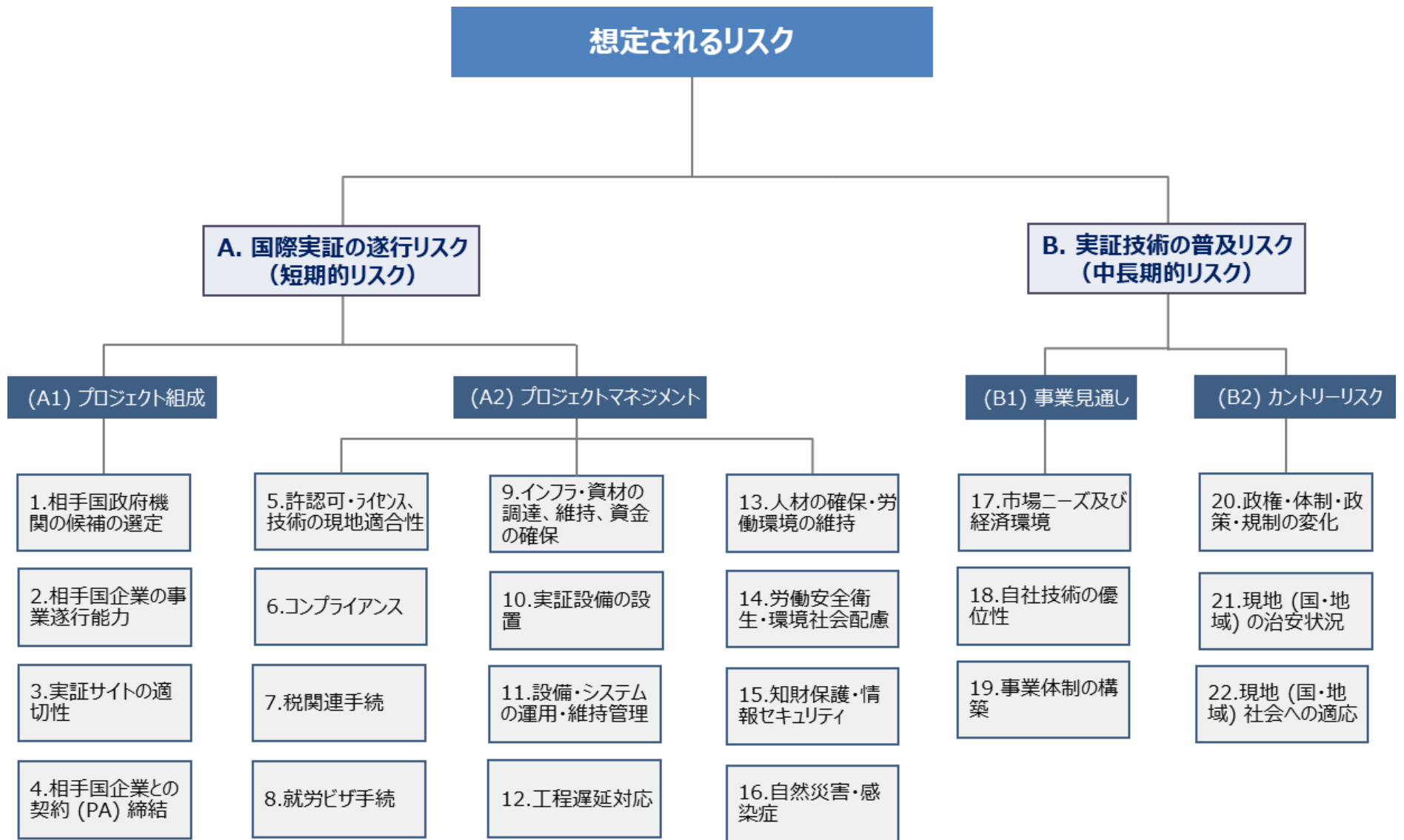


図6 国際実証で想定されるリスク分類表

## (2) Step2 リスクの分析評価

Step1 で特定したリスクの対応要否を判断（意思決定）するための分析評価を行う。リスクマネジメントにおける分析評価は、事業の内外に関する幅広い知識と深い理解に基づいてなされるものであり、実証事業に直接関係しないと思われる分野であってもリスクを想定し（多面的な考察）、様々な立場から分析する（多角的な考察）必要がある。しかし、特定した全てのリスクに同じように対応するにも、資源は限られている。リスクを予見し適切な対応をするためには、対応の優先付けが重要であり、「A.国際実証の遂行リスク」では、人命健康、地域社会、信用、事業管理、普及展開といった影響分野ごとに影響の大きさ<sup>\*</sup>と起こりやすさを総合的に勘案した上で **High、Medium、Low** の3段階でリスクの対応優先度を評価（リスク評価）する。リスク管理シートで影響の大きさ（小中大）と起こりやすさ（可能性：低中高）を入力すると【表2】のとおりに対応優先度が示される。「B.実証技術の普及リスク」は長期間に亘るものであり、継続して対応が必要であることから、対応優先度を決めない。

【表2】 対応優先度の設定

		影響の大きさ		
		小	中	大 (死亡、実証中止など)
起こりやすさ	低	Low	Low	Medium
	中	Low	Medium	High
	高	Medium	High	High

### <リスク管理シートの記入欄>

①区分	Step 1 リスクの特定	Step 2 リスクの 分析評価	④チェックポイント
	②想定されるリスク	③リスク 評価 <small>※優先度は自動 計算</small>	<small>※「済」〇〇までに対応「不要」見送りのように 記入。「継続対応」は「B.実証技術の普及リスク（中 長期的リスク）」で記入可。</small>
<b>A. 国際実証の遂行リスク（短期的リスク）</b>			
<b>(A1)プロジェクト組成</b>			
1.相手国 政府機関の 候補の選定		優先度: High 影響度大 可能性高	①適切な相手国企業の選定 ②相手国企業の事業遂行能力の確認 ③相手国企業の資金負担能力の確認 ④相手国側予算情報収集 ⑤事業遅延抑制策の検討
2.相手国 企業の事業 遂行能力		優先度: Medium 影響度中 可能性中	
3.相手国 側サイトの 適切性		優先度: High	①実証サイト及びアクセスロードの利用権の 確認 ②土地間隣接発生地域への対応策

<sup>\*</sup>国際実証における影響分野（人命健康、地域社会、信用、事業管理、普及展開など）では、必ずしも影響の大きさが金銭価値に  
定量化できない点を衡量する必要がある。

## Step 2 リスクを評価する際のポイント (リスク管理シート ③リスク評価)

### 6. 「影響の大きさ／起こりやすさ」を総合的に評価する

一般的には、【表 2】のように、影響の大きさと起こりやすさを別々に評価して、総合的に判断することが多い。国際実証は経験の蓄積が少なく、起こりやすさの定量的な評価が困難であるが、汎用性のある判断基準・方法はないため、国際実証でも【表 2】を用いることとしている。

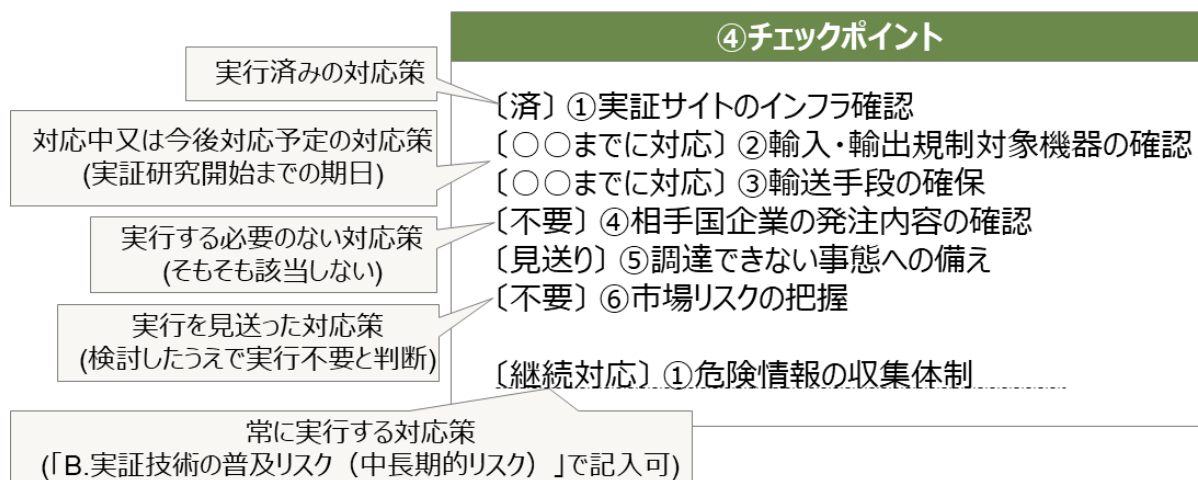
### 7. 「最終的／最悪の事態」を想定する

人間は誰しも、ついつい自分にとって都合の良い事態を考え、不都合な事態は見て見ぬふりをする傾向がある。状況を客観的に捉え、現在の想定が本当に最終的／最悪の事態となっているか問い続ける（可能な限りあらゆるケースを想像し最悪のケースを想定する）必要がある。そのためには複数のメンバーが多角的な視点から想定されるリスクを検討することが重要である。

## (3) Step3 リスク対応計画の策定

限られた資源の中で、優先順位を付けて計画的にリスク対応策を実行するため、High、Medium、Low の優先順位でリスクへの対応計画を策定する。

④**チェックポイント**は、リスク対応計画を策定・実行する際に最低限考慮すべき事項（対応策）を提示している（「国際実証で想定されるリスクと対応例」を参照）。実行済みの対応策であれば「済」、対応中または今後対応予定の対応策であれば「〇〇までに対応（〇〇は実証研究開始時までの期日を設定）」、実行する必要のない対応策であれば「不要」、検討した結果実行を見送った対応策であれば「見送り」を記入する【図 7】。なお、「B.実証技術の普及リスク」のチェックポイントの他にも、事業特有のチェックすべき項目があれば、「⑤**リスク顕在化前の対応**」及び「⑦**リスク顕在化時の対処**」に記入しておく。事業の実施を主体的に担うのは助成・委託事業者であるため、助成・委託事業者自身がこれらの対応・対処の主体となるように記入する。



【図 7】 チェックポイントの記入例

⑤**リスク顕在化前の対応**には、個々の事業の遅延や中断などのリスクが顕在化する**前**に実行する対応策を誰が読んでも分かるように記入する。リスク管理シートで最も重要な項目。

⑥**リスク対応策の区分**は、【表3】を参照して分類し、記入する。

【表3】リスク対応策の6区分

リスク対応策の区分	説明
回避	プロジェクト全体または一部を取りやめることにより、リスクをなくす。
原因除去	リスクの原因となる事物を取り除く。
未然予防	リスクが顕在化する可能性を低減させる。
拡大防止	リスクが顕在化した場合の影響を小さくする。
共有（保険）	保険等により、リスクを他者と共有する。
保有&監視 （早期発見）	リスクを適切に理解したうえで保有する（リスクの変化に対しては常に兆候を監視する）。

⑦**リスク顕在化時の対処**には、「国際実証で想定されるリスクと対応例」を参照しながら、事業の遅延や中断などのリスクが顕在化した**後**あるいは顕在化する予兆を発見した時点で実行する予定の対応策を記入する（リスク管理シートの「記入例」を参照）。

### Step 3 リスク対応計画を策定する際のポイント

（リスク管理シート ④チェックポイント ⑤リスク顕在化前の対応 ⑥リスク対応策の区分）

#### 8. リスク対応策の効果を具体的に記述する

（回避、原因除去、未然予防、拡大防止、共有（保険）、保有&監視（早期発見））

リスクへの対応策の効果は6通りに区分できる【表3】。検討したリスク対応策がいずれにあたるか（他の手段はありえないか）を意識して記入する。

#### 9. リスク対応策の実行が新たに生むリスクも想定する

リスクの一側面だけを見た対応策を講じることによって、新たなリスクを生み出すことが往々にして発生する（例：通信回線のバックアップのために新規導入したルーター経由で機密データがハッキングされる）。リスク対応計画を一通り完成させた後は一步引いて全体を見直し、リスク対応策が個別最適に陥っていないか、結果としてリスクが大きくなっていないか確認する。

（リスク管理シート ⑦リスク顕在化時の対処）

#### 10. 良くない情報ほど迅速に報告する

特に危機管理（リスクが顕在化、すなわち問題が発生し、それ以上事態が悪化しないよう管理すること）の状況では、対応のための時間が極めて重要なリソースとなる。そのため、リスクが

変化した場合や顕在化した場合には、良くない情報であるほど迅速に報告する。正確さを優先して時間がかかるよりも迅速な報告を心がけることが重要である。そのためにも日頃から連絡網を整備しておく。

#### (4) Step4 リスク対応計画の実行と監視

**リスク対応計画を実行するとともに、リスクの状態に変化がないかどうかを継続的に監視する。**

リスク管理シートの記入内容を定期的に見直し（Step1～3の手順を繰り返し実施）、最新の状態に更新する。リスク管理シートの「②想定されるリスク」に該当する状況が発生していることを発見した場合は、「⑦リスク顕在化時の対処」に記入した対応策を実行する。

#### Step 4 リスクを監視する際のポイント（リスク管理シート ②～⑦）

##### 11. プロジェクト内外の変化を定期的に確認する。

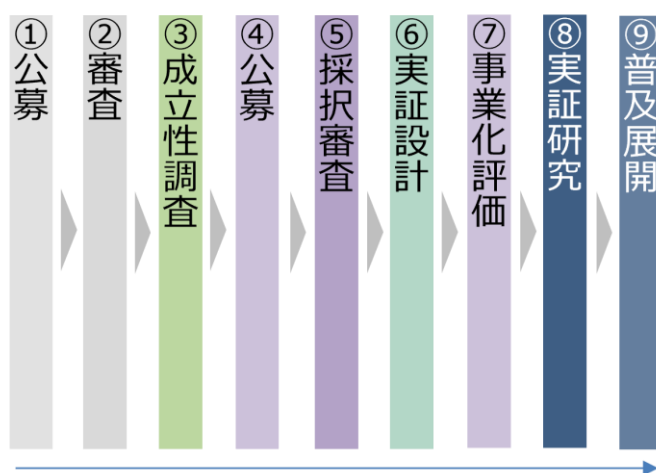
プロジェクト内外の様々な状況変化に応じて、プロジェクトリスクも常に変化している。リスクを継続的に監視する際には、プロジェクト内部はもちろん外部の変化にも常に留意しておく。

### 3. 国際実証の各プロセスにおけるリスク管理シートの活用

以降は、「脱炭素化・エネルギー転換に資する我が国技術の国際実証事業（以下、国際エネ実証）」のうち、成立性調査（実証研究を実施することの妥当性を検討するための調査、委託事業）から実施する場合を例に、リスク管理シートの活用方法を示す。

国際エネ実証は、日本側の実施者（助成・委託事業者）を成立性調査と実証設計（助成事業）とでそれぞれ公募している。実証設計を実施した事業者は、各種審査を経て、実証研究（助成事業）、フォローアップ（助成事業、ただし実施しない場合もある）を実施する【図8】【図9】。

成立性調査、実証設計、実証研究へと段階が進むに従い、対応・対処を要するリスクとその対応計画をリスク管理シートにより具体的に記入していく。リスク管理シートは、国際エネ実証の各プロセスを通して、NEDOとのコミュニケーションツールとして活用する。



【図8】「脱炭素化・エネルギー転換に資する我が国技術の国際実証事業」のプロセス

#### ①公募

成立性調査へ応募する事業者は、国際実証におけるリスクマネジメントガイドライン（本資料）を参考にしながら提案書を作成する。

#### ②審査

審査委員会は、①公募における審査基準「リスクとその対策の適切性」において、リスクが多いか少ないかではなく、「リスクへの対応策がより具体的に記入されているか」という観点で、提案書を審査する。

#### ③成立性調査

成立性調査の実施者として採択された事業者は、国際実証で想定されるリスクと対応例を参照しながらリスク管理シートを作成し、その後も必要に応じて更新する。NEDO テーマグループに事業の進捗状況を報告する際にリスク管理シートも提出<sup>\*</sup>する。調査の初期段階では記入できない項目があっても構わないが、その場合は、④チェックポイントに、「〇月までに対応」「実証設計で対応」などと、対応策を検討・



実行する時期（ただし、実証研究開始時までで設定）を明記する。

ただし、リスク区分のうち、「7.税関連手続」及び「8.就労ビザ手続」は、事業者が実証対象国に現地子会社を設立しており、現地の税制や申告・納付手続、又は就労手続を承知している場合には記入を省略しても良い。

また、NEDO でリスク管理を担当する部門に助言を求めることもできる。

#### ④公募

実証設計へ応募する事業者は、成立性調査で作成し、必要に応じて更新したリスク管理シートから、実証研究の実施により大きな悪影響を与えると考えられる不確実要素（リスク）を提案書に記載する。リスク管理シートそのものは提出する必要はない。

#### ⑤採択審査

審査委員会は、提案書に記載されたリスクについて、「大きな影響を与えるリスクが抽出されているか、具体的な対応策が検討されているか」という観点（審査基準）で審査する。

#### ⑥実証設計

事業者は、応募時に作成したリスク管理シートを NEDO テーマグループに提出し、両者で開始時点のリスクに関する情報を共有し、今後のリスク管理について議論する。事業者は、リスク管理シートへの記入内容について実証設計を通じてより具体的なものにしていき、NEDO テーマグループに事業の進捗状況を報告する際に提出<sup>※</sup>するとともに、必要に応じてリスク管理シートに記入された対応計画を実行する。また、事業者は事業化評価提案書提出の 2 ヶ月前までであれば、NEDO でリスク管理を担当する部門に助言を求めることもできる。

#### ⑦事業化評価

事業者は、提案書とともにリスク管理シートを事務局に提出する。審査（評価）委員会は、実証研究に大きな悪影響を与えるリスクが適切に抽出され、対策が取られているかという観点でリスク管理シートを審査するが、「対応策がより具体的であること」「対応策の効果が根拠をもって示されていること」がポイントとなる。

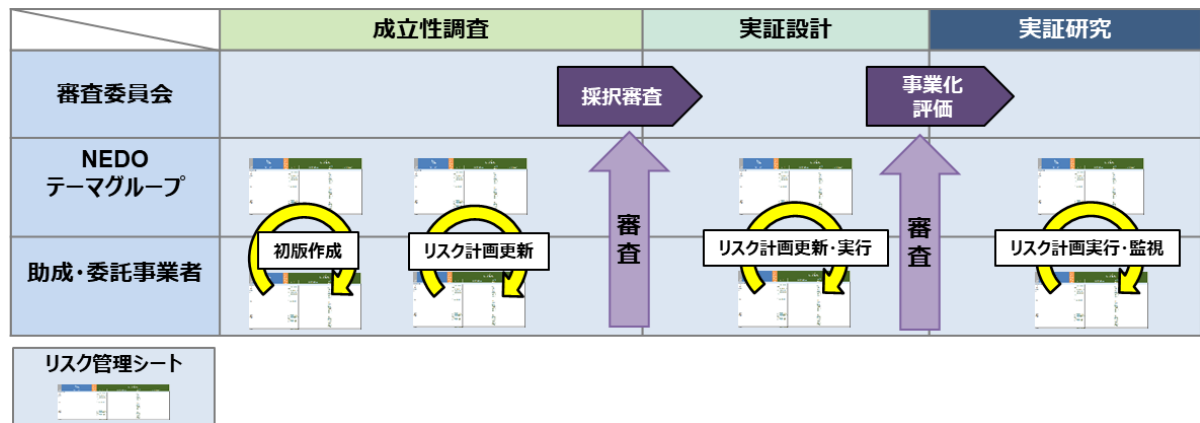
#### ⑧実証研究

事業者は、リスク管理シートに記入した対応計画を着実に実行し、リスクの状態を監視するとともに、その内容に変更がある場合は NEDO テーマグループに事業の進捗状況を報告する際に提出<sup>※</sup>する。

#### ⑨普及展開

事業者は、リスク管理シートで整理した対応計画を振り返りながら、事業（ビジネス）を普及展開させ

る。



【図9】リスク管理シートを活用した国際エネ実証の推進

※リスク管理シート提出の根拠

実証研究（助成）の場合： 国際実証研究費助成金交付規程又は課題設定型産業技術開発費助成金交付規程 第9条（交付に当たっての条件）第1項の以下の号

八 助成事業者は、機構が必要と認めて指示したときは、助成事業の実施の状況に関し、実施状況報告書を速やかに提出すべきこと。

十 助成事業者は、機構が、助成事業の適正な遂行に必要な範囲において報告を求め、又は実地調査を行おうとするときは、遅滞なくこれに応ずべきこと。

十二 助成事業者は、機構が助成事業に係る実績の報告等を受け、その報告等に係る助成事業の実績が助成金の交付の決定の内容又はこれに付した条件に適合しないと認めたときは、機構の指示に従うべきこと。

実証事業（委託）の場合： 実証事業委託契約約款 第5条（委託業務の管理）の第1項

乙は、委託業務の実施状況を把握するため、毎月の業務の進捗状況を翌月の5日までに、甲に報告しなければならない。

以上

## 改訂履歴

---

2018年2月20日 初版策定

---

2019年4月改訂, 第2版

- ・国際実証におけるリスクマネジメントガイドライン、リスクチェックリスト、リスク対応計画、リスク対応方針例の4部構成を見直し、「国際実証におけるリスクマネジメントガイドライン」、「リスク管理シート」、「国際実証で想定されるリスクと対応例」の3部に再構成。
  - ・国際実証における「リスク」を初版より詳しく定義(1.2)。記入対象となる「リスク管理シート」の各項目に沿って、リスクマネジメントの実施方法を解説(2.1)。
  - ・初版に掲載していたリスク分類表の「対応例」への移動に伴い、リスクの各分類については本資料から割愛。国際実証ステークホルダーの図も「対応例」に移動。
- 

2019年12月改訂, 第3版

- ・字句を追加・修正。
- 

2021年3月改訂, 第4版

- ・本資料にリスク分類表の掲載を復活。
  - ・字句を追加・修正。
- 

2021年10月改訂, 第5版

- ・図6(国際実証で想定されるリスク分類表)の24.建設工程管理を工程管理に修正するとともにB6を設備建設マネジメントから設備・システム構築マネジメントに修正。A.事業計画の検討をA.普及計画の検討に修正。
  - ・2.2の(1)と(2)において、影響の大きさと起こりやすさの解説を修正。
  - ・その他、平易な表現等に修正。
- 

2022年3月改訂, 第6版

- ・リスク区分のうち「5.相手国政府機関の選定」を「5.相手国政府機関候補の選定」に修正、14.「NEDOと助成・委託事業者間の契約手続き」と「15.日本側のファイナンス」を削除。なお区分番号は削除後、空欄としている。(本文の修正と図6の差し替えを実施)
  - ・図7の〔未対応〕を〔〇〇までに対応〕に修正、〔継続対応〕を追加。
  - ・3の内容をリスク管理シートの説明に限定するとともに、新しい運用として、※2に記入の省略について説明文を追加。
  - ・字句を追加・修正。
- 

2022年11月改訂, 第7版

- ・2.2の(3)において、チェックポイントの解説を修正。
  - ・字句を追加・修正
- 

2024年2月改訂, 第8版

---

- 
- ・図6（国際実証で想定されるリスク分類表）の構成を「A.普及計画の検討」「B.国際実証の遂行」「C.事業環境への対応」から「A.国際実証の遂行リスク（短期的リスク）」「B.実証技術の普及リスク（中長期的リスク）」へと整理し、リスク区分の数も32から22へ整理。
  - ・リスク管理シートの「⑥リスク評価」の記入欄を影響の大きさ（小中大）と起こりやすさ（可能性：低中高）を入力すると自動計算で対応優先度が示されるよう変更。
  - ・記入したリスク管理シートを審査対象書類としてNEDOに提出する時期を調査終了の2ヶ月前からステージゲート審査又は事業化評価の2ヶ月前に修正。
- 

#### 2024年8月改訂, 第9版

- ・表紙の部署名を「国際部」から「海外展開部」に変更。
  - ・「プロジェクトチーム」の表記を「テーマグループ」に変更。
  - ・14頁目「②採択審査」について、国際エネ実証の公募要領に記載されている「採択審査の基準」の見直しに合わせて、審査の観点に関する記載を修正。
  - ・図9の「プロジェクトチーム」を「テーマグループ」に修正。
  - ・その他字句を修正。
- 

#### 2025年3月改訂, 第10版

- ・「実証要件適合性等調査」を「成立性調査」に変更。
  - ・「実証前調査」を「実証設計」に変更。
  - ・図8及び図9の内容を制度変更に合わせて修正。
  - ・制度変更に合わせて15頁目に「④公募」の項目を追加。
  - ・字句を追加・修正。
- 

※本資料の著作権は当機構に帰属し、その改変、営利目的での使用を禁じます。

