

Management Guideline

NEDO研究開発
マネジメントガイドライン
新訂第3版



Index

1章 ガイドラインの使い方

- [002](#) 1. ガイドラインの位置づけ
- [002](#) 2. ガイドラインの目的

2章 プロジェクトマネージャーに求められる機能と役割

- [003](#) 1. NEDO がプロジェクトを実施する意義
- [005](#) 2. プロジェクトマネジメントの基本的な考え方

3章 プロジェクトマネジメントの具体的な進め方

- [007](#) 0. はじめに
- [008](#) 1. 企画・立案
- [010](#) 2. 公募～契約
- [013](#) 3. プロジェクト運営
- [018](#) 4. 終了後の対応

1章

ガイドラインの使い方

1. ガイドラインの位置づけ

1. (1) ガイドラインの利用対象者

本ガイドラインは、NEDO でプロジェクトを企画・運営していく「プロジェクトマネージャー」及びプロジェクトチームの「メンバー」を主な対象者としています。プロジェクトを担当する職員にとって「羅針盤」となり、どのような考えの下で、どのようにプロジェクトを進めていくべきかを示しています。

なお、プロジェクトは管理部門も含め全役職員によって運営されるため、本ガイドラインが全役職員で共有・活用されることを想定しています。

1. (2) ガイドラインの対象事業

本ガイドラインは、運営費交付金を原資に実施するプロジェクトを念頭に作成していますが、基金を原資とするプロジェクトにも応用可能なものが多く含まれています。

2. ガイドラインの目的

2. (1) ガイドラインは「マニュアル」ではない

本ガイドラインはNEDO のプロジェクトマネジメントとしてどのようなメニューがあり、その中でも、およそ必須で行うべき基盤的活動と、各自が創意工夫して取り組む高度化活動を区分し、それらの活動のポイントとなること、留意すべき点などを説明しています。

NEDO で実施するプロジェクトの特性は多種多様であり、プロジェクトマネジメントのあり方を一意に定義することは困難です。本ガイドラインも、記載されていること全ての実施を求めるようなマニュアルではなく、プロジェクトを運営する上での「気付き」や「目安」となることを目指しています。また、常にアップデートを図りますが、ここに記載されていることが全てではないため、プロジェクトチーム内で相談や創意工夫し、新たなマネジメントを採用しても構いません。

2. (2) ガイドラインが目指すもの

本ガイドラインは、NEDO のプロジェクトマネジメントに係る知見・ノウハウを集約するための媒体となり、ガイドライン自体が日々成長し続けていくことを目指しています。また、本ガイドラインを通じて、NEDO の全役職員が部門の垣根を越え、互いに知識やノウハウを共有し、工夫を重ねていくための「コミュニケーションツール」となることも期待しています。それゆえ、プロジェクト全関係者による「コミュニティ」を形成することが、本ガイドラインの究極的な目的でもあります。

2章

プロジェクトマネージャーに求められる機能と役割

1. NEDOがプロジェクトを実施する意義

1. (1) 政府が研究開発投資を行う意義とは

経済学的には、研究開発投資には通常の投資行為とは異なる、以下の3つの特徴があると言われています。

1. 不確実性	研究開発は莫大な利益を生み出す機会を与える反面、不確実性（成功するか、失敗するか）や、予見困難な複雑性（組織の境界を越えた異種技術の組み合わせや相互作用の影響により決まるもの）も大きいものです。
2. 外部性	研究開発が生むイノベーションは、社会全体に大きな利益をもたらす一方で、当該企業が手にする利益はその一部に過ぎません。つまり、研究開発の成果は、特許ライセンス、技術が具現化した財またはサービス、リバースエンジニアリング等を通じて、広範に伝播し利益をもたらすという外部性を有します（技術のスピルオーバー）。
3. 不可分性	研究開発の中には、規模の経済が働く場合（大型設備を導入する場合など、共同利用した方が研究開発投資の効率性が高くなるもの）など、ブレイクスルーを生み出すためには、ある程度まとまった（一定の閾値を超える）規模の投資が必要な場合もあります。

研究開発投資はこうした特徴を有するため、単純に市場原理に任せようとする、企業を中心とした各主体は、リスクを取ることや固定費たる投資費用を自ら支払うことよりも「フリーライド」を選択する方が合理的な行動となる部分が多くなります。

そうした場合、市場原理のみでは研究開発投資が供給されない、または望ましい水準よりも過小な投資しか供給されなくなります。

こうした過小投資に陥ってしまう部分を補完することは、これまでの政府による研究開発投資の第一義的な役割であり、公共財の提供に準ずるものとして正当化されています。

1. (2) NEDOの位置づけ

NEDOは、日本最大級の公的研究開発マネジメント機関として、経済産業行政の一翼を担い、エネルギー・環境問題の解決および産業技術力の強化の二つのミッションに取り組む国立研究開発法人です。

NEDO のミッション

エネルギー・地球環境問題の解決

新エネルギーおよび省エネルギー技術の開発と実証試験等を積極的に展開し、新エネルギーの利用拡大とさらなる省エネルギーを推進します。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し、エネルギーの安定供給と地球環境問題の解決に貢献します。

産業技術力の強化

産業技術力の強化を目指し、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の実施および実用化開発における各段階の技術開発に取り組みます。その際、産学官の英知を結集して高度なマネジメント能力を発揮することで、新技術の市場化を図ります。

1. (3) NEDO のプロジェクトマネジメントに求められていること

NEDO には、プロジェクトマネジメントの専門機関として、イノベーションの加速という社会への貢献が求められています。そのために、NEDO では、産学官の総力を結集し、戦略的かつ重点的に取り組むべきプロジェクトの企画・立案を行います。さらに、客観的なプロジェクト評価を踏まえ、「加速」「拡充」「縮減」「中止」などプロジェクトの見直しも躊躇することなく積極的に実行します。しかしながら、「産学官連携」と一口に言っても、

- 技術の完成を目指す企業の研究部門
- 事業化と利益の確約を志望する企業の事業部門
- 知識探求を目指す大学等の研究者
- 複雑な政策的背景を抱えた政府機関

といった異なる動機や関心を持つ主体が集まったコンソーシアムを束ねるという困難さ、複雑さが存在しています。

NEDO には、この複雑性を克服し、不確実性と外部性の高い研究開発を、共通の目的、共通の目標、共通のスケジュールの下で確実に進行させるマネジメント力が求められています。そして、究極的には日本の経済と雇用、エネルギーと環境問題の解決に貢献することで、NEDO のミッションが果たされていくこととなります。

2. プロジェクトマネジメントの基本的な考え方

2. (1) 目的は、「実用化・事業化」に結びつけること

NEDO で実施するプロジェクトは、「学術研究」とは異なり、その開発成果を最終的に「実用化・事業化」へと結びつけることが目的です。

なお、基本的に「実用化・事業化」は、開発成果がビジネスとなり、社会実装されることを指していますが、評価基盤の確立、国際標準化の推進など、直接的なビジネスではない形で社会実装されているものを「実用化・事業化」と定義する場合があります。

2. (2) プロジェクトマネージャーが主体的にプロジェクトマネジメントに取り組む姿勢

プロジェクトは、NEDO の責任で実施しています。そのプロジェクト運営において、主体となっているのがプロジェクトマネージャーです。

プロジェクトマネージャーは、プロジェクトリーダーや参加機関等の意見や考えをそのままマネジメントに反映させるのではなく、関係者の意見や考え方を傾聴した上で主体的に判断を下し、内外のステークホルダーの合意を形成しつつプロジェクトを運営していくことが必要です。

プロジェクトマネージャーは、決して評論家やアドバイザー的な立場ではなく、当事者として主体的に日々の意思決定を行い、プロジェクトチームを動かし、参加機関等の関係者を動かしていきます。そのために、担当部長や担当理事その他関係部署等に対して必要な報告や相談、調整等を行うことも怠ってはなりません。

2. (3) 全ての関係者とプロジェクトの目的・方向性を共有すること

プロジェクトに参加を希望する企業や大学等の関係者は、それぞれの立場の違いから参加目的や関心事項がバラバラな場合が多く、自らが担当するテーマには関心があっても、他の実施者の内容については関心が低いことがよく見受けられます。こうした事情から、プロジェクト開始後にあっても部分最適に陥り、プロジェクト内での連携や全体最適化が妨げられ、結果として合理的な運営を図ることが難しくなる場合があります。

NEDO は、まず自身としてあるべきプロジェクトの方向性をしっかりと把握する必要があります。

次に、その実現に向けて、参加機関にプロジェクトの方向性を積極的に示す必要があります。そして、関係者が共通の問題意識を持って徹底的に議論・検討を行い、共通の目的と認識の下でプロジェクトを推進できるように誘導していくことも重要な役割です。

2. (4) あらゆる段階で「実用化・事業化」を意識すること

プロジェクトの開発成果を最終的に「実用化・事業化」へと結びつけるためには、プロジェクトの期間内外に依らずあらゆる段階で「実用化・事業化」を意識し、どのような支援ができるかを考え続けることが重要です。

例えば、プロジェクトの企画段階は「実用化・事業化」を見据えた目標設定を行い、期間中は実施者に「実用化・事業化」の視点で有識者から助言し、終了後は展示会出展を通じた成果広報や普及をなど、それぞれの段階で「実用化・事業化」を導くマネジメントのあり方を検討し、実施していきます。

2. (5) 「実用化・事業化」の為に、それを目指す企業の存在が不可欠

プロジェクトで得られた開発成果が最終的に「実用化・事業化」に至るためには、その成果を引き継いで量産化のために必要となる技術開発や設備投資など、さらなるリスクを負って相当額の追加投資をする企業の存在が不可欠です。

したがって、NEDO は、プロジェクト実施段階から常に、その成果を引き継いで「実用化・事業化」を目指して取り組む企業を念頭に入れておくことが重要です。

なお、NEDO プロジェクトは、技術的なブレークスルーを促進させるだけでなく、企業が継続して「実用化・事業化」に向かってさらなる投資を行うための「呼び水」としても機能します。各プロジェクトが相応の成果をあげることは、企業が「実用化・事業化」に向けた努力を継続するためにも重要なことだといえます。

2. (6) プロジェクトの性質に合わせてマネジメント方式を最適化すること

プロジェクトマネジメントの方式として、従前より知られていた PDCA サイクルに加え、OODA ループという方式も注目されています。

どちらも循環性を持ったフレームワークで、その特徴や適用イメージは以下の表のようになります。それぞれの方式に優劣があるわけではなく、その使い分けが重要になります。

方式	特徴	適用イメージ
PDCAサイクル 計画 (Plan) 実行 (Do) 確認 (Check) 改善 (Action)	<ul style="list-style-type: none"> 最初に計画を立て、その実行・評価を踏まえて改善していくフレームワーク。 安定した環境での継続的な改善に主眼が置かれており、既知プロセスの改善など、計画が立てやすく、長期的な改善に適している。 理解しやすく実行しやすいが、急速に変化する環境には適さない場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 最初の段階で計画を精緻に作成する「ウォーターフォール型開発」はPDCAサイクルが馴染みやすい。 NEDOプロジェクトでは、TRLの高いプラント開発や実証的に行う研究開発がより適合する。
OODAループ 観察 (Observe) 仮説構築 (Orient) 意思決定 (Decide) 行動 (Act)	<ul style="list-style-type: none"> 予測不可能な環境において、状況を観察し、仮説を立て、迅速に行動方針を決定するフレームワーク。 迅速な意思決定と、ある程度の試行錯誤を前提としており、柔軟性と適応性に優れている。 管理がうまくいかないと混乱する可能性があり、高い状況認識や頻繁なコミュニケーション等が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 計画をすべて事前に決めるのではなく、結果に基づいて計画を柔軟に変更する「アジャイル型開発」は、OODAループが馴染みやすい。 NEDOプロジェクトでは、TRLの低いソフトウェア開発や探索的に行う研究開発がより適合する。

NEDO では従前、PDCA サイクルに基づいたプロジェクトマネジメントを行ってきました。しかし、情報通信分野や人工知能分野など変化が激しく長期的な予見が難しい技術分野を中心として、最初の段階で計画を精緻に作成するウォーターフォール型の開発よりも、プロジェクトの進捗に基づいて計画を柔軟に変更するアジャイル型の開発の方が馴染む場合も出てきており、プロジェクトマネジメント方式も PDCA サイクルより OODA ループを採用すべき局面も増えています。

OODA ループの具体的なマネジメントとしては、「基本計画」や「実施計画書」の作成粒度や変更方針の工夫などが考えられます。ただ、PDCA サイクルと OODA ループはどちらか片方しか採用できないというのではなく、適宜これらを組み合わせるような発想も必要です。

重要なことは、それぞれの方式の特徴を理解し、選択肢として持ち、プロジェクトの性質や段階に合わせてマネジメント方式を最適化する、ということです。

3章

プロジェクトマネジメントの具体的な進め方

0. はじめに

プロジェクトマネジメント活動を大きく括ると「1. 企画・立案」、「2. 公募～契約」、「3. プロジェクト運営」、「4. 終了後の対応」の4つのフェーズがあります。また、各フェーズに共通して「実用化・事業化」に向けた取組が必要です。本稿では、各フェーズのうち、運営費交付金を原資とするプロジェクトを念頭に、(1)およそ必須で行うべき基盤的活動と、(2)各自が創意工夫して取り組む高度化活動を活動項目単位で区分し、それらの活動のポイントとなること、留意すべき点などを説明します。

フェーズ	分類	項目
1. 企画・立案	(1) 基盤的活動	① 予算要求
		② 事前評価
		③ 基本計画
	(2) 高度化活動	① 先導調査
		② 先導研究
	2. 公募～契約	(1) 基盤的活動
② 採択審査		
③ 契約		
3. プロジェクト運営	(1) 基盤的活動	① 実施者とのコミュニケーション
		② 外部有識者の活用
		③ 中間評価
		④ 計画変更
	(2) 高度化活動	① ステージゲート審査
		② 経営者等のコミットメント
		③ 調査
		④ 国内外の実証
4. 終了後の対応	(1) 基盤的活動	① 終了時評価
		② 追跡調査
	(2) 高度化活動	① 成果普及
		② 事業化支援

1. 企画・立案

1. (1) ① 予算要求

プロジェクトの原資となる交付金の予算要求折衝は、経済産業省の担当セクション（原課）が行います。NEDO は、技術開発動向や市場動向、企業のニーズなどを踏まえて、積極的に新しいプロジェクトを経済産業省に提案し、実現していく姿勢が求められます。

以下のようなことに留意して、予算要求プロセスに対応します。

【常に情報収集しておく】

平素から担当するプロジェクトを含め企業等の関係者（研究開発関係者、事業部門関係者等）と活発に意見交換を行い、担当する分野・業界のニュース等を収集・整理し、新規プロジェクトにつながる可能性のある技術課題の発掘に努めておきます。

その際、後述する「[先導調査](#)」や「[先導研究](#)」を適宜活用します。

【審議会等に協力する】

新規プロジェクト立ち上げ前に、経済産業省が審議会、研究会等で関連の議論を重ねる場合があります。NEDO も最大限協力し、より良いプロジェクトを立案するために予算要求に向けた方向性をすり合わせておきます。

【事業形態を定める】

事業形態を大きく区分すると、「委託」と「補助」があり、国や NEDO として実施動機のある基盤的・公益的なものや経済安全保障上の特段の条件を付与する必要がある技術開発であれば委託、そうではないものは補助という考え方が一般的です。基盤的な研究と応用的な研究を総合的に推進するために、委託と補助を組み合わせることもあります。

また、「懸賞金」という事業形態もあります。多様な研究主体・シーズを事前に絞り込むことなく、広範囲から様々な技術・アイデアを取り込める仕組みです。

プロジェクトの目的やフェーズを踏まえて、最適な事業形態を定めます。

【予算要求プロセスに対応する】

新規プロジェクトにおける予算要求は、原課中心に進行し、NEDO は基本計画の策定を進めながら原課の依頼に応じて適宜対応していくこととなります。より良いプロジェクトを立案するためには、原課とよく対話しておくことが肝要です。

2年度目以降の継続プロジェクトにおいては、基本計画の策定等はありませんが、原課とのやり取りは概ね新規の場合と同様です。

1. (1) ② 事前評価

【プロジェクトの「事前評価」を NEDO が実施する】

「意義・アウトカム（社会実装）達成までの道筋」「目標」「マネジメント」を評価項目とし、プロジェクトの「グランドデザイン」を描く上で必要不可欠な観点を整理します。事前評価の段階で、アウトカム（社会実装）達成に至るまでの道筋やそのための取組等を視覚的に示すものとしてロジックモデルを作成します（中間評価、終了時評価ではそのロジックモデルを更新します）。

事前評価の時期・やり方として、基本計画策定前に事前評価委員会を開催し、その評価結果を反映

して基本計画を仕上げるのが一般的ですが、補正予算により急遽立ち上がったプロジェクトやテーマ公募型のプロジェクトのように、基本計画の議論を深める意義が相対的に小さい場合など、簡易的に進めること（採択審査委員会と一体的に実施するなど）も選択肢に入れて時期・やり方を決めることとなります。

1. (1) ③ 基本計画

「基本計画」は当該プロジェクトの「骨格」となるものです。プロジェクトの効率的かつ効果的な実施を図るために、目的、目標及び内容において一体をなすプロジェクト単位ごとに、「目的、目標及び内容」・「実施方式」・「実施期間」・「評価」等について定めます。前述のとおり、「[予算要求](#)」と並行し、必要に応じて「[事前評価](#)」の結果を加味して策定します。

一概には言えませんが、例えば以下のような観点に留意して作成していきます。

【目指すべき社会像からプロジェクトを設計する】

目指すべき社会像を描き、社会実装すべきものを定め、実用化・事業化の観点からそれが持続可能なビジネスとして成立しうるのかを想定し、それに必要な技術スペックを見出していきます。要すれば、事前評価で整理した「グランドデザイン」を基本計画に落とし込んでいく（バックキャスト）こととなります。

その際、「ゴール」だけでなく「プロセス」をどこまで定めるかは慎重に検討します。プロセスを詳細に設定しすぎると、提案可能な実施者が限られる恐れがあるため、公募時の健全な競争環境を担保することにも留意する必要があります。

なお、技術シーズベースのみでプロジェクトを設計（フォアキャスト）し、「いろいろな応用が可能な汎用的な技術」を目指す、例え「世界初、のデータが取得できたとしても産業への応用が困難となる懸念が生じます。プロジェクトの目的にも依りますが、基本的には出口を見据えて、バックキャストとフォアキャストを組み合わせてプロジェクトを設計することが理想的です。

【当該プロジェクトで区切りを付ける】

実施者の責任を明確化し、マネジメントの方向性を定めるためにも、後継プロジェクトなどを前提（問題の先送り）とせず、当該プロジェクトにより「実用化・事業化」に向けた取組を企業が継続できるか、という観点でプロジェクトの期間や目標を定めることが重要です。

【適切な目標値を設定する】

「実用化・事業化」に資する、言い換えると、プロジェクト終了後に実施者が研究開発（実用化開発含む）を継続的に実施するための条件を「数値目標」や「指標」として、適切に設定、明示します。

「数値目標」は、プロジェクトの方向性を最も明確に示すことができる指標の一つです。例えば、「〇〇の技術を確立する」ではなく「〇〇の歩留りが98.0%以上となる技術を確立する」といったように、できる限り指標化した目標を設定することによって、目的や関心事項が異なる実施者間のベクトルを揃えやすくなります。

ただし、技術的な「数値目標」を達成すればプロジェクトが成功したと判断することは適切ではなく、経済的なコスト目標を達成することなども重要です。最も重要で評価に値する成果とは、開発された技術が最終的に世の中に出て、広く利用されていくことです。「数値目標」は、あくまで技術的成果を測るための目安であり、マネジメントツールの一つとなります。

【プロセス KPI と成果 KPI を使い分ける】

「目標値」は、「プロセス KPI」（管理指標）と「成果 KPI」（目標指標）の二つに分けることができます。

研究開発プロジェクトの進捗状況を把握するための「プロセス KPI」と、その達成水準を把握するための「成果 KPI」に加え、実際に取っているアクションとの関係を分析しながら、設定した両 KPI の妥当性を考えます。

【途中で変更があることを想定する】

情勢変化、研究進捗等を踏まえて、当初設定した目標等が適切ではなくなることもありえます。その時はためらうことなく基本計画を変更してください。基本計画は「一度策定したら変更しにくい」と思われがちですが、決してそうではありません。また、適時適切に変更することはマネジメントとしてポジティブな要素ともいえます。

特に変化の激しい技術分野では、最初の段階で計画を精緻に作成するウォーターフォール型の開発よりも、プロジェクトの進捗に基づいて計画を柔軟に変更するアジャイル型の開発の方が馴染む場合もあります。その際、基本計画にはあえて抽象的に記載して、実施者との個別契約（実施計画書）で具体的な内容を規定するようなやり方も有効になります。

【マネジメント方針を定める】

設置する委員会（技術委員会、ステージゲート審査委員会等）や評価の種類・時期といったプロジェクトの骨格となることを定めます。また、後述する「[調査](#)」や伴走支援のための「[NEDO 特別講座](#)」など、研究開発に附帯して行う可能性のある業務について、基本計画に盛り込んでおきます。

1. (2) ① 先導調査

予算要求や基本計画策定にあたり、国内外の政策動向、技術動向、市場動向等を踏まえることが重要です。日常的に企業、大学等の関係者と意見交換を行ったり、学会・セミナー等で情報収集したりすることが基本ですが、「先導調査」により、情報収集・情報整理を効率よく実施することも有効な手段です。

プロジェクトの目指す方向を定め、それを実現するために必要となる項目を整理し、経済産業省・NEDO で整理した方が合理的なものと、アウトソーシングを活用して整理した方が合理的なものを区分し、調査の企画（仕様書の作成）を行います。

1. (2) ② 先導研究

予算要求や基本計画策定にあたり、将来の国際競争力を有する有望な産業技術の芽を育成し、技術課題や目標等を具体化するための前段階の研究（先導研究）を行うことも有効な手段となります。先導研究の期間として、予算要求の前年度や前々年度など、相当期間を充てることもあります。

なお、先導研究に限る訳ではありませんが、公募に先立ち、広く RFI（Request For Information：情報提供依頼）を行い、その情報を踏まえて課題を設定するようなやり方もあります。

2. 公募～契約

2. (1) ① 公募

プロジェクトの実施に向け、公正かつ適切に実施者を選定するために「公募」を行います。

公募時に提示する公募要領には、必要に応じて基本計画等よりも詳細に事業内容について記述したり、審査基準を示したりします。基本的には「実用化・事業化」に結び付けることを見据えて、それらを具体化します。

「公募予告期間」と「公募期間」については柔軟性をもって設定可能です。どのタイミングでどのように提案者に提示し、提案者からの相談等を受け付け、質の高い提案書を誘導していくのか、というところがNEDOの裁量であり、工夫するポイントとなります。

マニュアル等に沿って実施すれば必要最低限のことは履行可能ですが、プロジェクトの成果最大化に向けて、更に審査項目をカスタマイズしたり、提案書様式の変更・追加等を行ったりすることも可能です。

そのような独自様式等を作成する観点としては、審査において重視したいこと（具体的な事業計画、技術優位性等）を詳細に説明してもらったり、提案側・審査側双方の負担を極力減らすために提案書の枚数に制約をかけたりする、ということが想定されます。

2. (1) ② 採択審査

採択候補の選定にあたり、外部有識者を活用した採択審査委員会で提案の審査を行います。NEDOは本委員会において事務局の立場であり直接的に採点は行いませんが、主に以下のような観点に留意して委員会を運営します。

【適切な委員を選定する】

所属する部・チームなどに一定程度は知見が蓄積しているはずですが、自身でも関連する技術分野の企業等と意見交換したり、学会・セミナー等に参加したりして、委員として活躍いただけそうな外部有識者を発掘し続けることが極めて重要です。

委員構成として、当該技術領域について専門性を有すること、その実用化・事業化について指摘や助言ができることが必要なため、それぞれの委員候補を常時拡げておくことを推奨します。

【委員にプロジェクトの目的を理解してもらう】

委員となる外部有識者には、政策的な目的やプロジェクトの意図を事前に説明し、委員会における論点を提示し、円滑かつ建設的に委員会が進行するように努めます。

事前に理解いただいて委員会に臨んでいただくことが望ましいのですが、委員会の最中にNEDOに対して委員からプロジェクトの目的等を確認されることもあるので、その回答ができる備えもしておきます。

【論点を明確化する】

委員会の時間に限りがあるため、提案者と委員の質疑応答の時間が十分に確保できない可能性があります。その事態を防ぐためにも、事前書面審査の段階で委員から質問をもらい、事前に提案者に提示して補足資料を提出したり、回答を準備しておくことで、委員会当日を効率的に運用することが可能です。

NEDOとしても提案書を熟読して内容を理解し、論点となりそうなところをNEDO側から提案者に質問するほか、NEDOとして押さえておきたいポイントを委員に事前に共有しておくことも審査の効率化・高度化に向けて有効な手段となります。

確認するポイントとして、プロジェクトの趣旨との整合性や設定された目標の意図など研究開発の中身はもちろんですが、企業のどの組織（研究開発部門なのか、事業部門と共同したものなのか）

の誰（研究者レベルか、企業幹部レベルか）からの提案なのか、大学の成果の実用化の担い手はあるのか、市場の分析は妥当か、事業計画のフィージビリティは高いか、売り手のみならず買い手のニーズや条件を満たしているか、など「実用化・事業化」の観点で、具体性や真剣度を確認することも重要です。

【委員長との役割分担を行う】

委員会における司会は事務局（NEDO）が行います。ただ、提案者との質疑応答や委員同士の総合討議は委員長に司会を委ねることもあります。委員長による議事進行のために膨大なト書きと事前レクチャーを必要とするような形式的な運営は避け、適切な役割分担による効率的で生産的な運営に努めましょう。

委員長の NEDO 委員会の経験値や取りまとめのスキルなどを勘案して、委員長との役割分担を明確にしておきます。

【採否コメントや採択条件を定める】

採択候補については、特に提案のどこが優れていたのか、何か足りない点があった場合には採択条件を付す必要がないか、不採択候補については、提案の中に注目すべき優れた点があったか、採択に届かなかった原因は何か、今後の再提案等に向けた助言はないか、委員会の中で十分に議論する必要があります。

2. (1) ③ 契約

採択された実施者と「契約」*手続きを行います。主に以下のような観点に留意して契約手続きを進めていきます。

※補助事業の場合は「交付決定」のことを指します。

【早い段階で意識合わせを行う】

早い段階で意識合わせを行うことは重要です。その際、採択者向け説明会（「キックオフ会議」ということもある。）により会話の場を設定することも有効です。

早い段階で主に伝えるべき内容は、「（採択条件を付している場合は）採択条件の意図」「契約手続きの解説（作成書類、スケジュール等）」「契約時の留意事項（資産の扱い、採択公表の時期等）」あたりが想定されます。

採択者向け説明会を行う場合は、これらの内容を誤解なく伝えやすくなり、また、NEDO と実施者間でいち早くコミュニケーションを取りやすい関係性を構築することが可能となります。

【実施計画書を精査する】

実施計画書は、NEDO と実施者の双方にとって共通のマネジメントツールです。

提案内容が必要十分な内容になっていたら、それを転記するのみで概ね実施計画書が完成しますが、多くの場合において、採択条件を付したり、実施者が NEDO のルールを誤認していたり、などで提案書の内容から修正を加えたうえで実施計画書を完成させる必要があります。

また、「[基本計画](#)」の項目でも述べましたが、情勢変化、研究進捗等を踏まえて、当初設定した目標等が適切ではなくなることもありえますし、アジャイル型の開発の方が馴染む場合もあります。実施計画書を精緻に作り込むことを否定はしませんが、一定程度は途中で変更することを見据えながら、きちんと記載するところと、あえて抽象的にするところを見極めて、適切な粒度で仕上げている

くような意識も大切になります。

【オープン・クローズ戦略を立てる】

プロジェクトを通じた成果について、何をオープンにして、何をクローズにして市場で主導権を取り、利益や効果を最大化していくのか、というオープン・クローズ戦略を構築していきます。オープン戦略とクローズ戦略をどちらか一方ではなく両方同時に構想し、関係付けて適切に使い分けることで最大の収益を狙うことがポイントとなり、事業化戦略の一環として検討します。なお、便宜的にオープン・クローズ戦略を「契約」の中に記載していますが、プロジェクト全体の戦略について予見可能なものは事前評価や基本計画策定段階で NEDO が主体的に定め、個社の戦略については提案段階で実施者が主体的に定め、契約段階においてそれらをすり合わせて明確化していきます。

また、利益最大化という攻めの観点だけでなく、初期段階で実施者間の「知財の取扱いルール」を設定しておくことが、後々のトラブルを回避・低減するという守りの観点でも重要になります。プロジェクトが進展した時、「知」が秘匿される方向に向かうと、最悪の場合プロジェクトが空中分解することもあります。

【購入する資産に注意する】

委託事業の場合、プロジェクトで購入した資産は、原則としてプロジェクト終了後に実施者が残存簿価相当額で NEDO から買い取る必要があります。特にプロジェクトの後半で高価な資産を取得した場合、減価償却期間が短いためほぼ取得額に近い額で実施者が買い取ることになります。

3. プロジェクト運営

3. (1) ① 実施者とのコミュニケーション

NEDO は進捗状況や課題の確認等を目的として実施者とのコミュニケーションを定期的に行います。基本的には研究開発の進捗状況を確認しますが、併せて予算執行状況や取得した資産の活用状況など経理的な側面を確認することもあります。

その際、実施者の研究現場や事業部門を直接訪問し、積極的に実施者と対面のコミュニケーションを積み重ねていくことをお勧めします。特にプロジェクトマネージャー自身が実際に研究現場を訪問し、間接的な場合とは質も量も大きく異なる情報を得て、実施者との率直な意見交換も踏まえ、確かな「信頼関係」を築いていくことが、プロジェクトマネジメントには欠かせません。また、次に記載している外部有識者を研究現場に連れていき、より議論を活性化させることも有効です。

ただし、NEDO 自身が対象の研究開発内容や経営状態について実施者以上に精通することは通常困難です。NEDO はこれらに対して直接的に答えを示すことを目指すというよりは、実施者が自ら解決策を見出せるように「傾聴」と「問いかけ」により適切な壁打ち相手となる「プロセス・コンサルティング」というアプローチを取り入れていきます。実施者の言葉に共感をもって真摯に耳を傾け、適切な問いかけを行うことで、例えば、実施者自身が気付いていなかった社会実装の鍵となる外部との連携であったり、研究部門と事業部門との間の埋めるべき溝であったり、実用化・事業化に向けた課題を多角的に抽出し、それを実施者に意識してもらい、実施者自身が解決策を導けるようになることを目指します。

なお、効率的なコミュニケーションの手段として、オンライン会議、電子メール等を組み合わせることも大切です。プロジェクトや実施者の性質を見極めて、最適なコミュニケーションの頻度と手段

を見出していきます。

3. (1) ② 外部有識者の活用

NEDO 自身が実施者に提供できることには限界があり、NEDO のリソースを超えて有益な指導・アドバイスを行っていくためには、技術的あるいはビジネス的に専門性を有した外部有識者を活用します。なお、外部有識者の指導・アドバイスは最大限尊重しますが、それをそのまま実施者へフィードバックするのではなく、最終的な判断主体はあくまでも「NEDO」であることを踏まえ、有効に活用していくという意識を持つことが重要です。併せて、外部有識者からプロジェクトや実施者の性質に則した指導・アドバイスをもらうため、事前に委員会で議論したい内容や課題に感じていること等を有識者にインプットすることがマネジメント上とても有効です。

また、「[採択審査](#)」の項目でも述べましたが、関連する技術分野の企業等と意見交換したり、学会・セミナー等に参加したりして、活躍いただけそうな外部有識者を発掘し続けることが極めて重要です。

外部有識者の活用形態は以下に示すとおり様々ありますが、プロジェクトや実施者の性質等に応じて最適な活用形態を検討してください。

【技術委員会】

外部有識者を活用する最も典型的な取組が「技術委員会」です（「技術推進委員会」ということもあります）。技術委員会と称していますが、技術的な観点のみならず、実用化・事業化の観点を含めて議論することが一般的です。例えば、専門家の目線で開発成果に対する評価やお墨付きをもらいながら、社会実装を見据えて研究開発の方向性、体制、打ち手等がこれで良いのか、ということを経験し、これが今後の NEDO の意思決定の際に有効な判断材料となります。

委員会運営時の留意事項は「[採択審査](#)」に記載したことと共通ですが、採択審査委員会と同様に NEDO 側が積極的に論点提示することがマネジメント上とても有効です。NEDO が直接実施者に伝えるのみならず、委員会を通じて伝えることで説得力を増すので、その観点でも委員会を有効活用します。

委員については目的に合わせて構成するに尽きるのですが、大学等の学術的専門家のみを委員とせず、将来的なユーザーとなる企業や、社会実装にあたってのパブリックアクセプタンスの観点からマスコミ等の専門家も組み込み、多方向からの意見を聴取することが望ましいです。あるいは、委員会を複数設置し、「委員会 A は技術的な議論を重視して大学委員中心に構成」「委員会 B は実用化の議論を重視してユーザー企業委員中心に構成」とするなど、あえて特定の議論を深めるようなやり方も考えられます。

技術委員会は複数人の委員による総合討議の場となりますが、ここから派生して特定の実施者の課題解決のための議論の場にあてる「技術指導」として一部の委員を追加的に派遣することもできます。

【プロジェクトリーダー】

実施者の研究開発を現場で主導する外部有識者が「プロジェクトリーダー」となります。

プロジェクトマネージャー（NEDO 職員）がプロジェクト全体の進行を計画・管理するのに対し、プロジェクトリーダー（外部有識者）は研究開発をリードする役目を担います。プロジェクトリーダーには、当該技術分野における研究実績、先見性、指導力等を備え、プロジェクトを効率的・効果的に推進するために適当と認められる人物を選定します。

なお、技術面のプロジェクトリーダー以外に、事業面のプロジェクトリーダーを設置することも可能です。また、プロジェクトリーダーを補佐する者として、サブプロジェクトリーダーを設置することも可能です。

【その他】

技術委員会と概ね同じような立て付けですが、委員会形式ではなく構成者が1人から成立する「技術／事業検討会」や、スポット的に外部有識者に指導・調査等を依頼する「専門家派遣」、実施者のメンタリングを通してビジネスモデルのブラッシュアップ等を行う「カタライザー制度」など外部有識者を活用する仕組みは他にもあります。

また、NEDO 側ではなく実施者側に外部有識者の委員会を設置することも可能です。

まずは「①技術委員会」「②プロジェクトリーダー」を検討いただき、他の仕組みの選択肢も検討したい場合は、各部の統括課等に相談ください。

3. (1) ③ 中間評価

プロジェクトの中間年度（5年プロジェクトの3年目など）に「中間評価」を行います。

中間評価は、プロジェクトの方向性を改めて、より良い方向へと大幅に研究開発方針を転換できる絶好の機会となります。「評価委員会」からの評価結果に対して受動的にプロジェクトを見直すのではなく、NEDO 自身が主体的・積極的に「中間評価」に臨み、能動的に評価結果を活用していく姿勢が重要です。

そのためにも中間評価の準備段階からあらかじめプロジェクト見直しの方向性を固め、自らの考えで固めてきた見直しの裏付けとして「中間評価」の結果を利用するような姿勢が求められます。

「中間評価」の結果が出た後には、その結果を踏まえて実際にプロジェクトの内容や方向性を見直していきます。NEDO が主体となり、テーマの打ち切り、追加、場合によっては追加公募等も含めて、プロジェクトの実用化・事業化に必要と考えられる様々な方策を検討し、積極的に取り組んでいくことが必要です。

3. (1) ④ 計画変更

当初契約の金額・内容のままプロジェクトが終了することは少なく、多くの場合で「計画変更」を行います。予算要求の結果として計画変更を余儀なくされることもありますし、技術動向や市場動向に合わせて意欲的に計画を変更することもあります。

計画変更に関連して、「予算配分」は重要なマネジメント事項となります。NEDO はプロジェクト予算について実施者ごとの配分方針を決める役割があり、この「予算配分権」を使いこなして、プロジェクトをコントロールしていきます。例えば、最初から全ての予算を配分してしまうこともできれば、一部を留保して成果が挙げた実施者に追加配分することもできます。プロジェクトの性格にあった効果的な予算配分方法をよく検討してください。

3. (2) ① ステージゲート審査

採択したテーマをプロジェクトの途中で絞り込むことを意図して実施する取組を「ステージゲート審査」と称し、ステージゲート審査委員会を開催します。ステージゲート審査は、不確実性の高い研究開発において機会損失リスクと投資リスクを低減させるために有効なマネジメント手法の一つです。当該テーマの継続/非継続を決めるという意味では同じですが、プロジェクトのテーマ数を絞り込むことに主眼を置く場合と、当該テーマの継続/非継続のマイルストーンとすることに主眼を置

く場合があります。

革新性の高い研究開発では、それぞれのテーマが玉石混交の状態であり、社会情勢などの変化も含めると、研究開発の初期段階からどの技術がイノベーションの鍵となる技術かを予見することは極めて困難です。ゆえに、研究開発の初期段階においては、無理にテーマ数を絞り込む/非継続とすることは機会損失にもつながります。初期の「ゲート」では、迷ったら少額でも良いので試してみることが重要です。しかしながら、採択した全てのテーマに対して、投資を続けることも投資効率を低下させる原因となります。よって、ステージゲート審査という仕組みが合理的になります。

委員会運営時の留意事項は「[採択審査](#)」に記載したことと共通です。

3. (2) ② 経営者等のコミットメント

研究開発の成果を着実に社会実装へつなげることを目的として、企業の経営者等に対して長期的な経営課題として粘り強く取り組むこと等へのコミットメントを求めることも有効です。実用化・事業化の判断は経営層である場合が多く、コミットメントの結果としてプロジェクト終了後の量産化投資の加速など開発成果の実用化・事業化率が高まることが期待できます。また、NEDO と事業者間で一定の緊張感を生み出す効果もあります。

経済産業省側の方針としてこのような取組を必須化（制度化）しているプロジェクトもありますが、NEDO の判断でそれ以外のプロジェクトにこのような取組を組み込むことも可能です。

ただし、コミットメントを求めることを組み込むと、NEDO への提案のハードルがあがったり、NEDO・提案者双方で挑戦的なテーマ設定がしにくくなったりするなど、必ずしも全ての事業で馴染む訳ではないことに注意が必要です。例えば、以下のように一定の事業規模以上で、実用化・事業化の色が濃いプロジェクトは対象にすることが適切であると考えられます。

事業形態：補助

事業規模：総額 100 億円以上（1 法人の国費負担総額）

事業フェーズ：TRL7 以上

位置付ける文書：基本計画

コミットメントの取り方：a～c のいずれかの場において、長期的な経営課題として粘り強く取り組むことへのコミット

a. 採択審査、中間評価、終了時評価における各種委員会

b. 当該企業の株主総会

c. 当該企業の中期経営計画等への記載

3. (2) ③ 調査

プロジェクト期間中において、調査を行い国内外の政策動向、技術動向、市場動向等を把握し、プロジェクトの方向等を適宜見直します。

また、調査事業の中で、実用化・事業化のために必要と考えられる情報収集・分析、ユーザー企業等とのつなぎの場の創出を目的としたマッチングイベントの開催、実施者ごとの事業戦略策定など、実用化・事業化を支援するような取組を行うことも可能です。プロジェクト・実施者・業界の性質ごとに必要な要素をカスタマイズして、最適な調査事業となるように内容を設計します。

このような調査について、NEDO 自身が、外部有識者発掘の意味も含め、企業、大学等にヒアリン

グに行ったり、学会・セミナー等で情報収集したりすることで、調査主体となることも重要です。

外部機関を活用する場合、基本計画の実施項目に含めておいて最初から研究開発と並行して調査を行うこともできますし、基本計画の附帯業務として調査の実施を盛り込み、適宜プロジェクトの予算を活用して追加的に実施することもできます。

3. (2) ④ 国内外の実証

「実用化・事業化」に向けて開発成果の実現可能性や社会受容性を見極めるためには、実運用環境に近い形で試験を行ったり、ユーザーからの評価を受けたりするような「実証」が重要になります。最初から実証を実施するプロジェクトもありますし、研究開発の延長として実証まで行うプロジェクトもあります。いずれにしても「実用化・事業化」に向けて必要なデータを、最適な手法（最適な環境、最適な相手）で行うことが重要です。成果の海外展開に向けては、国外実証にも積極的に目を向けていきます。

そのような実証に関連して、留意すべきことを以下に示します。

【早い段階でユーザーに評価してもらう】

社会実装に向けて、早い段階でその成果物をユーザーに評価してもらうことは重要です。特にこれまで市場で扱ったことのないような革新的な技術の場合、「どのようなモノが開発されているのか」をユーザーが具体的にイメージすることが難しく、プロジェクトの計画段階で「想定したニーズ」が、そのまま「真のニーズ」になっているとは限りません。逆もまた然りで、使用者側が抱えている潜在ニーズや課題の本質を、供給者側の研究者が的確に把握することも極めて難しい場合があります。

このギャップを埋めるための有効な施策が「ユーザー評価」になります。プロジェクト終了後に限らず、期間中であっても成果物（サンプル等）をユーザーに展開し、その評価を仰いでおくことは、革新的な技術のマーケティングとして有効な手段になりますし、フィードバックを活用した改良開発も実現可能性を高めます。

【国外の実証では「MOU」という選択肢を持つ】

国際的な実証事業を行うときなどに相手国政府（中央省庁や地方自治体）等の公的機関の合意・理解を得る手段として、MOU（Memorandum of Understanding）等を締結することがあります。相手国政府等がNEDOプロジェクトを認知・支援することは、現地の政策に沿っていることを内外に知らしめることにつながり、円滑な実施やブランディングによる終了後の普及に有効です。

合意文書には、契約に準じた方式、レターの交換や議事録等の簡易な方式があり、その名称は事業の性質、記載内容、締結先候補の意向などによって様々です。

MOU等により、相手国の政策への働きかけや制度の誘導、相手国企業とのトラブルの調整、政府レベルでの議論の後押し、査証発行、免税措置等の支援等の効果が期待できます。ただし、締結には時間を要することも多く、そのコストと効果のバランスを見極める必要があります。

なお、NEDOが締結するMOU等は、条約のような国際公法上の国際約束でもなければ、私法（民事）上の契約文書でもなく、法的拘束力のない、いわゆる紳士協定であることが一般的です。法的拘束力がない紳士協定だからこそ、その効果を最大化する観点でハイレベルの者同士の署名が重要となります。

4. 終了後の対応

4. (1) ① 終了時評価

プロジェクト終了年度またはプロジェクト終了翌年度に「終了時評価」を行います。

終了時評価は、今後 NEDO がどのようにプロジェクトマネジメントを進めていくべきかを考える上でも極めて貴重な機会です。その機会を最大限に活かすためにも、評価委員に対してどのように成果を説明するのが有効かを、あらかじめ実施者と意見交換しておくことが肝要です。

また、NEDO 担当者の入れ替わりや、記憶の混同、資料の散逸などにより、説明不足になってしまわないように、終了時評価で使用する説明資料は、プロジェクトが終了する前から（随時）、準備・作成しておくことを強く推奨します。

評価委員会は原則として公開ですが、公開の場では話しにくい場合は「非公開セッション」を設けることも可能です。非公開セッションでは、実施者から今後の「実用化・事業化」に向けた取組について説明する機会を設けることが多くあります。これは実施者がプロジェクト終了後、成果の活用にコミットしていくきっかけになり、「実用化・事業化」への重要なステップともなります（場合によっては「経営者等のコミットメント」に記載したように、経営者にコミットさせる場として活用します）。

4. (1) ② 追跡調査

プロジェクト終了後の数年間、実施者であった企業等に対して、NEDO のミッションに照らし合わせてプロジェクトが有効なものであったか、また、プロジェクト終了後にその開発成果がどのように企業等で活用されているかなどを調査・分析していく作業が「追跡調査」です。

追跡調査を実施する主体は「事業統括部」ですが、その結果はプロジェクトを実施していた部署・チームに展開されます。それを受けて、「当時の成果がどのように活用されているか」「現在のプロジェクトマネジメントに活かせる点がないか」等々、常に過去の経験を活かす努力を続けることがプロジェクトマネジメントの高度化には必要です。

4. (2) ① 成果普及

「成果普及」については、便宜的に「終了後の対応」の中に記載しておりますが、プロジェクト期間中においても積極的に実施していきます。

具体的には、以下に示すようなものが考えられます。

【成果報告】

プロジェクト成果の普及等を目的として、「成果報告会」や「シンポジウム」を開催します。

単に成果を報告するだけでなく、この機会を活用して NEDO と実施者との間で、成果を、誰が、どのように継続的に活用していくかについて議論を重ね、社会実装のイメージを届けるような報告になるように心がけます。いわゆる学会発表のような、単純に学術成果を発表するだけになってしまわないように注意します。

また、大学単独で実施しているテーマがある場合は、その技術を受け取る企業をプロジェクト終了までに探し出して特定することを大学に要求する機会として活用します。

【メディア露出】

記者会見、現地見学会、ニュースリリースなどの「メディア露出」は極めて有効な広報手段です。

TV 放映や新聞、雑誌、ネットニュース等への露出を通じて、潜在顧客を含む様々な読者にプロジェクトの取組や成果を伝えることができます。

メディア露出によって、取引関係のないユーザー企業数十社からサンプル評価等の問い合わせが相次いだ、というような事例は少なくありません。また、社会的受容性を見定める手段の一つとしてもメディア露出は重要です。

NEDO として、常にメディア露出できる材料がないかと注意を払う必要があります。さらに、実施者がプロジェクトの成果を発表する場合には、できるだけ事前にその情報を収集するとともに、NEDO と実施者との連名でメディア露出を行うことを検討するようにします。企業等が単独で発表したときと比べて、その広報効果の広がりや信頼性が向上します。

なお、メディアや読者は、技術的な成果だけではなく、新たな公募や採択された体制にも関心を持っています。よって、広く提案を求める「公募開始時」や新規プロジェクトが始まる「体制決定時」にも、記者会見やニュースリリースを行うことも有効です。体制決定時の記者会見において、メディアからの注目を肌で感じたメンバーが士気を高め、チームの結束力を強化できた事例もありました。例えば、メディア露出をメンバーで共有できるマイルストーンの 1 つとすることも、マネジメント手法の 1 つです。

【展示会】

「展示会」には様々な業種の様々な立場の来場者が、新しい技術やビジネスチャンスを求めて集まってきます。それゆえ、これまでに交流のなかった機関と新たな関係を構築するには、またとない好機となります。

NEDO は、こうした展示会の利点を見定めて、「広報」と「技術マーケティング」の両面から、展示会を積極的に活用することが重要です。

なお、出展後は、出展の目的が達成されたかを確認するために、プロジェクトにどのようなフィードバックがあったかを把握することも重要です。

【NEDO 特別講座】

「NEDO 特別講座」は、プロジェクトで研究開発している最先端技術を、プロジェクト非参加の機関にも、講義や実習などを通じて学んでもらう伴走支援型の人材育成制度です。

特に大学が実施者の場合など基礎・基盤的な成果で、その担い手を広く展開したい時に、NEDO 特別講座を通じた成果普及は有効です。

なお、成果の展開という性質上、プロジェクトの実施者が NEDO 特別講座の主体となるのが合理的な場合が多いです。そのため、プロジェクトの途中で設置するよりも、公募・採択の時点から NEDO 特別講座を事業内容に含めておくことで、追加公募のタイムラグもなく、最適な実施者に講座を設置することができるので、基本計画策定時に NEDO 特別講座の設置を検討することが重要です。

4. (2) ② 事業化支援

プロジェクトの開発成果を最終的に「実用化・事業化」へと結びつけるためには、プロジェクトの期間内外に依らず NEDO による支援が有効な場合もあります。特にプロジェクト期間終了後においては、いわゆる「お金の切れ目が縁の切れ目」ではなく、その事業化を支援するための継続的なフォローアップの必要性を検討することが重要です。

プロジェクト期間中における事業化支援としては、「[外部有識者の活用](#)」に示したとおり、委員会の委員、プロジェクトリーダー、カタライザー等の有識者からの事業化の側面からの助言、あるいは

「[調査](#)」に示したとおり、事業化への課題を解消するために必要な支援を講じる調査事業の設計などが考えられます。ただし、事業内容や技術成熟度によって最適な支援が異なる可能性があるため、実施者の性質等に則して支援内容をカスタマイズすることが必要です。

プロジェクト終了後における事業化支援としては、NEDO 内外の制度活用や他組織との連携が有効な手段になりえます。例えば、スタートアップ支援を目的としたワンストップ窓口「[Plus One](#)」では、事業内容・フェーズに合わせた研究開発支援を中心に様々な制度を紹介しています。また、経済産業省を中心に試作品製造や設備投資に係る補助金制度に対して、対象となりうる実施者への内容説明や窓口紹介を行うことも有効です。さらに、日本政策投資銀行（DBJ）や産業革新投資機構（JIC）など金融機関も事業化支援に資する活動を行っており、NEDO と協力協定を締結していることから、連携に係る交渉をしやすい可能性もあります。

※本ガイドラインに掲載されている会社・大学等の機関名および商品・製品・サービス名は、各機関の商標または登録商標です。

※本ガイドラインの無断転載を禁じます。

Management Guideline

N E D O 研究開発
マネジメントガイドライン
新訂第3版

