○○年○○月○○日

別添2

**事業戦略ビジョン  
*（共同提案の場合、事業者ごとに記述してください。***

***黄色フィルターの斜字は注意書きや例示です。提出時に削除してください。）***

（国内生産・雇用、輸出、内外ライセンス収入、国内生産波及・誘発効果、国民の利便性向上等の形を通じて、我が国の経済活性化の実現に努めるものとして、想定の範囲で記述してください。）

株式会社○○○○○○

1. 事業戦略・事業計画

1. 産業構造変化に対する認識

***バイオものづくりに関するマクロトレンド認識について社会・経済・政策・技術面等の事業環境の変化・事実認識を記載してください。***

（社会面）：

（経済面）：

（政策面）：

（技術面）：

(a)市場機会

***上記の認識のもと、どのようなことを市場機会と捉え、本研究開発に取り組むのかを記載してください。***

(b)社会・顧客・国民等に与えるインパクト

***本研究開発の成果を社会実装した場合に想定される社会的なインパクトについて記載してください。***

(c) バイオものづくりによって到来する産業アーキテクチャ

***本研究開発で取り組む物質生産等の産業構造がバイオものづくりによってどのように転換されるかを記載し、また、産業全体のシステムの見取り図・設計図（＝産業アーキテクチャ参考：https://www.ipa.go.jp/digital/architecture/materials/what.html）として示してください。***

(d)当該変化に対する経営ビジョン

***(c)の変化を踏まえた、御社の経営ビジョンを示してください。***

1. 市場のセグメント・ターゲット

(a)セグメント分析

***(1)で記載した内容を踏まえ御社がターゲットとする市場及びそのうち注力すべきと考えているセグメ***

***ントについて、その理由を含めて明確に記載してください。また、例のようなマトリクスを示してくださ***

***い。***

グラフ, バブル チャート

自動的に生成された説明

***例：***

(b)ターゲットの概要

***御社が注力すべきと考えている市場セグメントの概要（想定市場規模、事業化予定時期含む）と国内及び海外の想定顧客像（需要家）を明らかにした上で、目標とする市場占有率及びその達成時期を記載してください。***

(b)-1 注力すべき市場セグメントの概要

***文章で記載頂いたうえ、下表を埋めてください。（適宜、列や行を挿入してご使用ください***）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 需要家 | 主なプレイヤー | 消費量（○○年） | 課題 | 想定ニーズ |
| X業 | A社、B社 | ●～●t | ～～～ | ～～～ |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

(b)-2 目標とする市場占有率及びその達成時期

1. 提供価値・ビジネスモデル（及び標準化の取組等）

(a) 社会・顧客に対する提供価値

***社会・顧客に対する提供価値（社会課題の解決を含むことを必須とする。）について、定量目標を用いて具体的に記載してください。***

(b) ビジネスモデルの概要（製品、サービス、価値提供・収益化の方法)と研究開発計画の関係性

***社会・顧客に対して、本事業の研究開発成果の提供を実現するビジネスモデル（製品・サービス・収益化の方法）について記載（ビジネスモデルの特徴として、独自性・新規性・有効性・実現可能性・継続性等を簡潔に記載）してください。***

***1. -(1)-(c)に示した産業アーキテクチャの中で、どこに収益機会を見出して想定するビジネスモデルであるかについても記載してください。***

***また、当該ビジネスモデルの実現に、どのような研究開発が必要となるか、提案書本文に示した研究開発計画との関係性を簡潔に示してください。***

***適宜、図表等用いてください。***

(c) サプライチェーン上の立ち位置及び波及効果

***製品・サービス等の製作・実施にあたって、必須となる材料等の調達先（国内、海外（国、地域名）、企業、産地等）や制約等、サプライチェーン上の立ち位置等を記載してください。また、自社だけではなく、取引先を含めたサプライチェーン全体への波及効果についても記載してください。***

(d) 標準化の取組等

(d) -1　戦略的な標準の活用・ルール形成等の取組方針・考え方

***研究開発計画⑤として取り組む標準化の取組等について、研究開発と同時に検討を進めるべき標準化による事業化戦略（標準化戦略）の取組方針及び考え方を記載してください。***

***適宜、図表等用いてください。***

(d) -2　国内外の動向・自社の取組状況

***国内外の動向、自社の標準化に関する取組等の事実認識を踏まえ、本事業期間に実施する標準化の取組内容を記載してください。標準化に関する取り組みに加えて、標準化以外の戦略（表示ルールやブランディング、消費者の需要を高める取り組みなど）でも市場を創造・拡大する場合は、その手段と実施内容を記載してください。***

(d) -3　本事業期間におけるオープン戦略（標準化・ライセンシング等）及びクローズ戦略（知財・ノウハウ管理等）の具体的な取組内容

***本事業期間で取り組む標準化・ライセンシング等のオープン戦略と、知財・ノウハウ管理等のクローズ戦略をそれぞれの項目に分けて簡潔に記載してください。なお、推進体制については別途記載していただくため、本項目には不要です。***

1. 経営資源・ポジショニング

(a) 社会・顧客に対する提供価値

***1. -(1)-(b)で示したターゲットに対して、自社の強みをどのように活かして価値を提供していくのか、特に、日本国内にもたらせる価値にも言及して記載してください。また弱みに対する対応を整理して記載してください。***

(a) -1　ターゲットに対する提供価値

(a) -2　自社の強み

(a) -3　自社の弱み及びその対応

(b) 競合他社に対する優位性

***想定される国内外の競合との比較において、想定される自社の現在の優位性をどのように活かし、将来(2030年まで)の優位性をどのように築いていくのか、技術、顧客基盤、サプライチェーン(国内経済への波及効果にも言及すること）、その他経営資源（設備、資本力、人材）等）を表中に整理してください。***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 技術 | 顧客基盤 | サプライチェーン | その他経営資源 |
| 自社 | 現在 |  |  |  |  |
| 将来 |  |  |  |  |
| 競合A社 | |  |  |  |  |
| 競合B社 | |  |  |  |  |

***社会実装を目指す本研究開発成果としての製品・サービスに関する国内と海外の想定される市場規模（百万円）を示し、その根拠を記載してください。（現状、プロジェクト期間終了時点及びプロジェクト期間終了5年後についてそれぞれ記載。）***

***提案者のみの市場規模にこだわらず開発した製品の市場規模として捉えてください。***

***また、市場における提案者のシェアの推移を見通し、その根拠を記述してください***。

***市場規模(国内／海外)***  ***申請者シェア(国内／海外)***

***例：現状 ○○○百万円 ％***

***プロジェクト期間終了時点 ○○○百万円 ％***

***終了後1年目（　　年度） ○○○百万円 ％***

***終了後2年目（　　年度） ○○○百万円 ％***

***～～***

***終了後5年目（　　年度） ○○○百万円 ％***

***市場規模算出の根拠：～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～***

***シェア見通しの根拠：～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～***

1. 事業計画の全体像(研究開発、事業化、及び投資回収（費用対効果）の想定)

***研究開発の不確実性を前提とした上で、一定の仮定に基づき、事業化後2040年頃までの長期的な事業スケジュールの概要と仮定条件を記載してください。提案時点での数字や内容は必ずしも正確である必要はなく、研究開発成果を用いた製品・サービス等の事業化、収益化・事業成長の見通し・スケジュール（当初計画）をお示しください。(国外への展開等、事業の拡大を見込んでいる場合は、その点も踏まえた計画としてお示しください)***

***例のような表にまとめる場合、別途エクセルファイルを添付したうえで、本項目に縮小画像を貼り付けること。***

テーブル

自動的に生成された説明***例：***

プロジェクト期間終了後５年間の想定される事業化計画を、生産・販売・市場獲得などの具体的な事業化の段階に区分し、実用化・事業化の各段階が明瞭となるよう線表、矢印、記号等を用いて記載してください。  
なお、プロジェクト実施期間中から実用化・事業化を開始する計画がある場合には、その年度から計画を記述してください。

実用化・事業化の各段階において、実用化・事業化の中断や延期など、実用化・事業化全体の計画変更を考慮する必要がある重大な障害を予想し、記載してください。

また、重大な障害が回避し得ない場合、どの時点で計画変更の判断を下すのかを、線表に記入してください。

生産・販売の一部又は全部を自社で行わない場合は、委託先や外注先の選定、協力体制等を具体的に記述してください。

***例：***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***年度*** | ***年度*** | ***年度*** | ***年度*** | ***年度*** | ***年度*** |
| ***製品設計***  ***○○設計完了▲***  ***▲Tuki***  ***設備投資***  ***生産***  ***販売***  ***収益発生*** | ***▲○○億円***  ***▲Tuki***  ***▲サンプル出荷開始***  ***▲Tuki*** | ***▲○万台／月uki*** | ***▲生産開始***  ***▲Tuki***  ***▲○万台／月uki***  ***第２生産ライン立ち上げ▲***  ***▲Tuki***  ***◇続行/***  ***▲○万台／月uki*** | ***▲○○億円***  ***▲Tuki***  ***▲○万台／月uki***  ***中断を判断***  ***▲○万台／月uki*** |  |

***予想される重大な障害：***

***製品設計段階 ：～～～～～～***

***設備投資段階 ：～～～～～～***

***生産段階 ：～～～～～～***

***販売段階 ：～～～～～～***

1. 資金計画

***当該事業全体の資金需要に対して、自己負担分の資金調達方針及び自己負担が御社全体のキャッシュフローに与える影響を記載してください。外部調達の場合、想定される資金調達方法を記載してください。***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 | 2027年度 | 2028年度 | 2029年度 | 2030年度 | 合計 |
| 事業全体の資金需要 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| うち研究開発投資 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 国費負担（委託） |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 国費負担（助成） |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| A：自己資金 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B：外部調達 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 自己負担計（A＋B） |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

2. イノベーション推進体制（マネジメントシート）

1. 組織内の事業推進体制

***事業計画・研究開発計画を進めるための組織内の経営者以下の体制と役割分担を網羅的に記載（研究開発を担う部門だけでなく、事業化に関与する部門も明記し、関与する専任・併任の人員規模の想定を記載）してください。確実な社会実装を実現する上で、事業化戦略（標準化戦略）を研究開発段階から見据えて取り組むことが求められるため、事業化（標準化）担当部門と連携した実施体制を構築し、体制図に記載してください。***

(a) 組織内体制図

***例：***

ダイアグラム

自動的に生成された説明

(b) 組織内の役割分担

***部門間の連携を図るための具体的な方策（定期的に部長レベルで相互の進捗報告を行う、経営者直轄の専門組織を設置する等）を記載してください。***

●研究開発責任者と担当部署

***研究開発責任者***

***E本部長：XXXを担当***

***担当チーム***

* + - ***チームA：①XXXを担当（専任○人、併任○人規模）***

***チームB：③XXXを担当（専任○人、併任○人規模）***

***チームC：④XXXを担当（専任○人、併任○人規模）***

***D部（F部長）：XXXを担当（専任○人、併任○人規模）***

* + - ***チームリーダー***

***チームリーダーG：XXX等の実績***

***チームリーダーH：XXX等の実績***

***チームリーダーI：XXX等の実績***

***標準化担当　　※例えばCSO（最高標準化責任者）設置企業の場合はCSOとの連携を表記***

***S部長（併任○人規模）***

●部門間の連携方法

***・～～～～～～～～～～～～～～～***

***・～～～～～～～～～～～～～～～***

1. 経営者等の事業への関与の方針

***経営者を含めた経営層の事業への関与の程度を示すため、具体的取組内容を記載してください。***

***採択された場合、産業構造審議会 商務流通情報分科会 バイオ小委員会 バイオものづくり革命推進ワ***

***ーキンググループの事業モニタリングの場において、記載内容に基づき、取組状況をご報告いただきま***

***す。***

(a) 経営者等による具体的な施策・活動方針

***例：***

***経営者のリーダーシップ***

***XXX***

***（バイオものづくりに関わる産業構造変革の仮説や自社の事業構造転換の方針を社内外に示し、その中に当該事業を位置づけるか）***

***XXX***

***（経営者が、社内外の幅広いステークホルダーに対して、当該事業の重要性をメッセージとして発信するか）***

***XXX***

***（経営層が、ガバナンスイノベーションやイノベーションマネジメントシステム※を理解し、非線形な試行錯誤を奨励する組織制度・組織文化を醸成するか）***

* + - ***事業のモニタリング・管理***

***XXX***

***（経営層が定期的に事業進捗を把握するための仕組みを構築しているか、経営層の時間の内どの程度を当該業務に充当するか）***

***XXX***

***（経営層が、事業の進め方・内容に対して適切なタイミングで指示を出すか）***

***XXX***

***（事業の進捗を判断するにあたり、社内外から幅広い意見を取り入れるか）***

***XXX***

***（事業化を判断するために、どのようなKPI・条件を予め設定しておくか）***

(b) 経営者等の評価・報酬への反映

***XXX***

***（事業の進捗状況が、経営者や担当役員・担当管理職等の評価や報酬の一部に反映されるか）***

(c) 事業の継続性確保の取組

***XXX***

***（経営層が交代する場合にも事業が継続して実施されるよう、後継者の育成・選別等の際に当該事業を関連づける等、着実な引き継ぎを行うか）***

***※ISO56002、IEC62853等の国際標準、経済産業省による「***[***ガバナンスイノベーション***](https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200713001/20200713001.html)***」「***[***ガバナンスイノベーションVer2***](https://www.meti.go.jp/press/2020/02/20210219003/20210219003.html)***」「***[***日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針***](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kodoshishin/kodoshishin.html)***」等が参考になります。***

1. 経営戦略における事業の位置づけ

***事業の経営課題としての優先度と中長期的な企業価値向上に向けた取組を示すため、本研究開発事業及びその成果の社会実装に向けた取組やビジネス展開が御社経営戦略の中にどのように位置づけられるか、また、企業価値向上とステークホルダーとの対話推進について、具体的取組内容を記載してください。採択された場合、産業構造審議会 商務流通情報分科会 バイオ小委員会 バイオものづくり革命推進ワーキンググループの事業モニタリングの場において、記載内容に基づき、取組状況をご報告いただきます。***

(a) 取締役会等コーポレート・ガバナンスとの関係

***例：***

●***バイオものづくりによる製品・サービスの社会実装に向けた全社戦略***

***XXX***

●***経営戦略への位置づけ、事業戦略・事業計画の決議・変更***

***XXX***

***（バイオものづくりによる製品・サービスの社会実装早期実現に向けて、研究開発計画に関連する事業戦略又は計画を明確に経営戦略に位置づけ、取締役会で意思決定しているか。その内容を社内の関連部署に広く周知するか）***

***XXX***

***（事業の進捗状況や課題を取締役会等でモニタリングし、事業環境の変化等に応じて見直しを行うか）***

***XXX***

***（上記で決議された事業戦略・計画において、研究開発計画が不可欠な要素として、優先度高く位置づけられるか）***

●***コーポレート・ガバナンスとの関連付け***

***XXX***

***（上記の経営戦略や事業戦略・計画が目指す成果にも関連して、どのように取締役の選任、評価、報酬等が設定されているか）***

(b) ステークホルダーとの対話、情報開示

***例：***

***●中長期的な企業価値向上に関する情報開示***

***XXX***

***（全社的な経営戦略を示す株主・投資家に統合報告書等において、どのように事業戦略・計画を明示的に位置づけるか。その際、価値協創ガイダンス※1やTCFD等をどのように活用しているか。）***

***XXX***

***（採択された場合、研究開発の概要や事業の効果（社会的価値等）をリリースやIR等でどのように幅広く継続的に発信するか）***

***※1 経済産業省「***[***価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0（価値協創ガイダンス2.0）***](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/Guidance2.0.pdf)***」***

***●ステークホルダーとの対話***

***XXX***

***（事業の見通しや中長期的な企業価値への貢献、リスク等について、投資家や金融機関、取引先等のステ***

***ークホルダーとどのように対話するか）***

(c) 企業価値に関する指標との関連性

***例：***

***XXX***

***（中長期的な経営戦略において、株主・投資家との関係でどのような財務指標を重視し、目標として位置づけているか。特にPBRが1倍以下※2の場合、投資家の期待値を上げ、改善するためにどのような方策をとるのか※３ ）***

***※2 グローバルにPBRが1倍に満たない業種等では、競合企業平均を目安にするなど***

***※3 PBR＞１となるための一定期間の具体的かつ合理的な計画を想定。ただし計画の達成状況を本事業の継続についての判断には用いない。 PBR＞１を目指さない場合は、資金調達を含めた社会実装に向けた事業運営をどのように推進しようと考えているのかについて説明すること。***

1. 事業推進体制の確保

***目標達成に必要な事業推進体制を整備するため、どのように機動的に経営資源を投入し、社会実装、企業価値向上に繋ぐ組織体制を整備するか、具体的に記載してください。***

***採択された場合、産業構造審議会 商務流通情報分科会 バイオ小委員会 バイオものづくり革命推進ワーキンググループの事業モニタリングの場において、記載内容に基づき、取組状況をご報告いただきます。***

(a) 経営資源の投入方針

***例：***

●***全社事業ポートフォリオにおける本事業への人材・設備・資金の投入方針***

***XXX***

***（中長期的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオの中で、本事業への経営資源配分をどのように位置づけ、統合報告等で示しているか）***

***XXX***

***（どのような人材を採用または配置転換により何名程度確保するか）***

***XXX***

***（既存・新規の設備・土地をどのように確保・活用するか）***

***XXX***

***（国費負担以外で、何に対してどの程度の資金を投じる予定か）***

●***機動的な経営資源投入、実施体制の柔軟性確保***

***XXX***

***（事業の進捗や環境変化を踏まえ、開発体制や手法等の見直し、追加的な資源投入等を行う準備・体制（現場への権限委譲等）があるか）***

***XXX***

***（社内や部門内の経営資源に拘らず、目標達成に必要であれば、躊躇なく外部リソースを活用する用意があるか）***

***XXX***

***（プロトタイプを潜在顧客に提供することでフィードバックを得て、アジャイルに方針を見直す計画があるか）***

(b) 専門部署の設置と人材育成

***例：***

***●専門部署の設置***

***XXX***

***（機動的な意思決定を可能とする組織構造・権限設定を行っているか、例えば、経営者直轄の専門部署を設置するか）***

***XXX***

***（事業環境の変化に合わせて、産業アーキテクチャや自社のビジネスモデルを不断に検証する体制を構築しているか）***

***●人材育成***

***XXX***

***（将来のエネルギー・産業構造転換を見据え、当該産業分野を中長期的に担う若手人材に対して育成機会を提供するか）***

***XXX***

***（本事業を通した人材確保や育成を「人的資本経営」としてどのように中長期的な企業価値向上に位置づけ※1 、統合報告等で示すか※2 ）***

***※1 経済産業省「***[***人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（人材版伊藤レポート2.0）***](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)***」***

***※2 経済産業省「***[***価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0（価値協創ガイダンス2.0）***](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/Guidance2.0.pdf)***」***

3. 想定されるリスク要因と対処方針

***本研究開発事業の遂行にあたり、実施技術・経済・社会等の面において、どのような事業化リスクが存在するか、及び、それらへの対応策と、どのような事態になった場合に事業を中止するかの判断基準について記載してください。***

***大学や研究機関等のみによる応募の場合は、研究開発責任者やチームリーダー等中心的人物が何らかの理由でプロジェクトに参画出来なくなった場合、組織としてどう継続性を担保するかについても記載してください。***

　(a) 研究開発（技術）におけるリスクと対応

***例：***

●***XXXによるリスク***

***→　XXX等を実施***

(b) 社会実装（経済社会）におけるリスクと対応

***例：***

●***XXXによるリスク***

***→　XXX等を実施***

(c) その他（自然災害等）のリスクと対応

***例：***

●***XXXによるリスク***

***→　XXX等を実施***

(d) 事業中止の判断基準