マネジメントシート

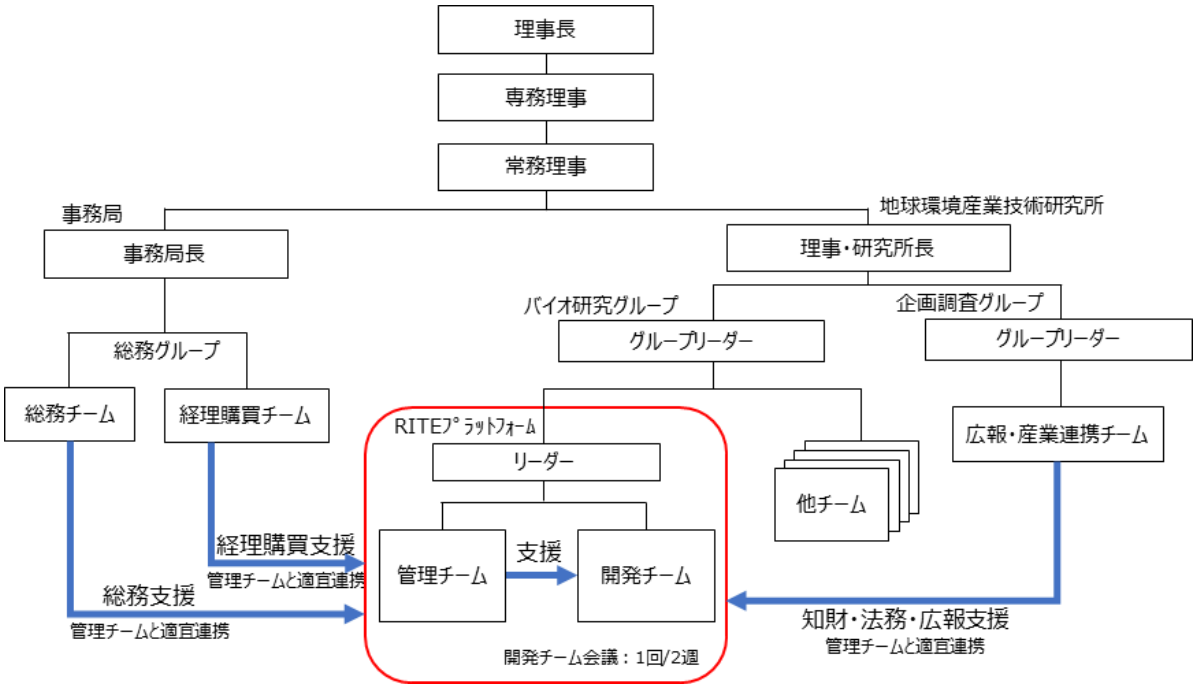
プロジェクト名：未利用原料から有用化学品を産み出すバイオアップサイクリング技術の開発

実施者名：公益財団法人地球環境産業技術研究機構

(1) 組織内の事業推進体制

(a) 組織内体制図・役割分担・連携方法

公益財団法人地球環境産業技術研究機構



(2) 経営者等の事業への関与の方針

(a) 経営者等による具体的な施策・活動方針

経営者のリーダーシップ

◆ 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？

➢ RITEは、我が国内外の研究機関と協力しつつ、地球環境の保全に資する産業技術に関する研究開発、調査研究等を行うとともに、これらに関する情報の収集・提供等を行うことにより、地球環境の保全に資する産業技術の進歩向上を図り、もって地球環境の保全及び世界経済の発展に資することを目的として1990年7月に設立された。RITEの主要開発分野として「バイオリファイナリー技術の開発」を掲げており、バイオものづくりに

関わる産業構造変革を目指し、各社の事業構造転換を促してきた。まさに、本プロジェクトは、その活動の中核となる事業である。

- ◆ 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？
  - ➢ 前項にも記載した通り、RITEは、古くからバイオものづくりに関わる産業構造変革や、各社の事業構造転換を促してきている。RITE内はもちろんのこと、RITE外に対しても、例えば、毎年12月には、革新的環境技術シンポジウムを、また、9月には、未来社会を支える温暖化対策技術シンポジウム in 関西を開催するなど、RITE幹部が社内外のステークホルダー等に情報発信を行っている。
- ◆ 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？
  - ➢ RITE経営者は、地球環境に貢献する研究開発を推進するというRITEの使命のためには、イノベーションを生み出し続けなければならないことを理解しており、その権限下において、試行錯誤（チャレンジ）することを奨励・実践しており、結果として優れた研究結果を創出し、世の中に貢献している。

事業のモニタリング・管理

- ◆ 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？
  - ➢ RITE経営者は、当該プロジェクトに関して適宜報告を受ける。また、RITE経営幹部においては、当該プロジェクトを含んだ活動予定を連絡会議として月２回開催され、各グループの活動を共有する仕組みになっている。
- ◆ 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。
  - ➢ RITE経営者は、上記報告時に、担当者に指示を出すことができる。また、プロジェクト推進のマイルストーン（他者との契約や報告書提出など）においては、RITE内合意システムがあり、それらすべてのタイミングに指示を出すことができる。
- ◆ 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？
  - ➢ RITEでは、社外の有識者による委員会を設置しており、年１回、各グループの重要プロジェクトに関して報告し、意見を伺う機会を設けている。これにより、幅広い意見を取り入れている。
- ◆ 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？
  - ➢ RITEプラットフォームの事業は、現RITEバイオ研究グループにおける企業との共同研究事業と同じく、事業内容は研究開発となり、その費用はすべて顧客企業から得ることとなる。そのため、必要な費用をいただくことが大前提となり、費用をいただけるかどうかが、重要なKPI・条件となる。

(b) 経営者等の評価・報酬への反映

- ◆ 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

- 役員報酬は、「役員等の報酬等及び費用に関する規程」により、理事長が理事会の承認を得て決定することとなっている。当該プロジェクトの進捗計画に差異が生じた場合には、理事長の判断により、評価、報酬に反映されることになる。また、担当管理職を含む研究員については、研究活動の評価を適正に行い、その結果を待遇に反映することになる。

(c) 事業の継続性確保の取組

◆ 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？

- RITE経営者の交代においては、重要な引継ぎ事項の一部となる。また、当該事業の担当役員、または、開発責任者からの詳細説明がなされる機会を設定することとしており、確実な引き継ぎが行われる。

(3) 経営戦略における事業の位置づけ

(a) 取締役会等コーポレート・ガバナンスとの関係

◆ 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RITE戦略

- RITEは、バイオものづくりに関わる技術としてのバイオリファイナリー技術の開発およびその社会実装に向けた取組・戦略を、理事会等にて、意思決定・確認している。また、未来社会を支える温暖化対策技術シンポジウム in 関西（9月）、および、革新的環境技術シンポジウム（12月）においても発表している。

経営戦略への位置づけ、事業戦略・事業計画の決議・変更

◆ 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、理事会等で意思決定しているか。その内容をRITE内の関連部署に広く周知するか？

- 前述の通り、バイオリファイナリー技術開発とその社会実装に向けた取組を、RITEの取組・戦略として、理事会などで意思決定しており、RITE内関係者にも周知している。

◆ 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？

- RITEでは、重要なマイルストーンの達成状況等、事業の進捗状況や課題を、バイオグループリーダーの判断により、RITE経営幹部に報告することとしており、事業環境の変化等に応じて見直しを行うこととなる。

◆ 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？

- RITEの使命は、地球環境に貢献する研究開発を推進することであるため、当然ながら、上記戦略・計画においては、研究開発計画が不可欠な要素となり、優先度高く位置づけられる。

(b) ステークホルダーとの対話、情報開示

中長期的な企業価値向上に関する情報開示

◆ 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？

- RITEでは、本プロジェクトの研究開発の概要やプロジェクトの効果等についてのプレスリリースを逐次実施する。また、ステークホルダー含め多くの人々に対しても、積極的、継続的に公表する予定であり、RITE主催のシンポジウム等において毎年逐次進捗を報告する予定である。

ステークホルダーとの対話

◆ 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？

- 前述のように、ステークホルダーを含む多くの人々に対して、RITE主催のシンポジウム（革新的環境技術シンポジウム、未来社会を支える温暖化対策技術シンポジウム in 関西）及び展示会（BioJapan）等において毎年逐次進捗等を報告する予定であり、RITEホームページを通じての発信も含め対話を行っていく。

(c) 組織価値に関する指標との関連性

◆ 中長期的な経営戦略において、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。

- 企業との共同研究を推進し、プラットフォームの価値を向上させる。

(4) 事業推進体制の確保

(a) 経営資源の投入方針

RITE事業ポートフォリオにおける本プロジェクトへの人材・設備・資金の投入方針

◆ 中長期的な組織価値向上に向けた事業ポートフォリオの中で、本プロジェクトへの経営資源配分をどのように位置づけ示しているか？

- RITEでは、毎年度の事業計画、事業報告の中で、本プロジェクトについても報告・公開しており、地球環境の保全に向けた産業構造変革や各社の事業構造転換に資するプロジェクトとして重要プロジェクトに位置付け、それに基づき経営資源の配分を行う。

◆ 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？

- 優れた研究開発者の中から、社会実装を行うことに意欲を持つ人材、かつ、スキルが高いRITEの研究者を、必要な人数配置するとともに、コミュニケーション能力の高い外部からの優秀な人材を採用し体制を強化する。

◆ 既存・新規の設備・土地をどのように確保・活用するか？
- 基本的には、本プロジェクトの委託費用により新規の設備・土地を確保し活用するが、RITEの既存設備・土地の活用も可能な範囲で行なう。

◆ 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？
- RITEプラットフォームでの研究開発に必要な建物、設備、技術は、すべて本プロジェクトにて調達するため、追加で大きな資金は不要と考えている。

機動的な経営資源投入、実施体制の柔軟性確保

◆ 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？
- プロジェクトの進捗や環境変化に従い、必要に応じて柔軟に開発体制や手法の見直しを進める。

◆ 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？
- 本プロジェクトにおいては、RITE以外の研究開発組織にも参画いただいて顧客企業を支援する予定である。同様に、目標達成に必要とあれば、躊躇なく外部リソースの活用を行う用意がある。

◆ 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？
- 既に、RITEでは、本プロジェクトとは別に行っている民間企業との共同研究で共同研究先企業へサンプルを提供して、そのフィードバック情報を開発に活用している。本プロジェクトでも同様に、サンプルのフィードバック情報を活用し、必要に応じて方針の見直しも行う予定である。

(b) 専門部署の設置と人材育成

専門部署の設置

◆ 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？
- 本プロジェクトを担当する部署、開発責任者は、実質的な事業責任者であり、承認された予算の執行先、補充人員の選定など、既にＲＩＴＥ規程の範囲内での権限執行は可能である。ただし、決定内容、執行内容についての報告義務はある。

人材育成

◆ 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？
- 現在、ＲＩＴＥバイオ研究グループでは、近隣の大学と連携協定を締結して、博士課程の学生を複数名受け入れている。本プロジェクトにおいても、その中で意欲のある学生を複数名受け入れる予定である。また、内部人材についても顧客対応の経験を積むように配置し、顧客とのコミュニケーション能力の向上を図る。

以上