

マネジメントシート

プロジェクト名：下水汚泥等高含水有機廃棄物を資源化する炭素/窒素循環社会システム実証
 実施者名：株式会社ちとせ研究所

(1) 組織内の事業推進体制

- ちとせ研究所内の連携方法
 - オンラインのコミュニケーションツールを導入し、部門横断的にリアルタイムに進捗及び課題を共有し続ける。
 - チーム毎に定期ミーティングを設定し、タスク優先度・アクションプランを整理最適化する
 - プロジェクト全体の定期ミーティングを設定し、進捗確認、課題共有を行うとともに、全体戦略・基本方針を確認する。
- 協力機関との連携方法
 - 本事業に参画する協力機関とは、必要に応じて個別に情報共有や意見交換を行っている。
 - 実証予定の自治体に頻繁に足を運び、担当者間の信頼関係の構築を進めるとともに、自治体間で資源調査や原料化検討の進捗データを含めて共有し、相互関心を高める。

(a) 組織内体制図



(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

- 当社グループのコーポレートスローガンを「Cultivate the Earth」と定め、産業構造のバイオ化をグループミッションに位置付けている。
- 2021年に、株主、従業員、重要な取引先に向けて開催した事業戦略説明会の中でも、全ての産業がバイオ化する時代を見据えて事業の核となる技術開発と人材育成を行ってきたことを報告。生産⇒加工⇒消費⇒再生産、というサーキュラーエコノミーを生み出す取り組みを引き続き行っていくこと、消費⇒再生産の流れを作る技術開発・事業開発を重要テーマの一つと位置付け、投資を行っていくことを発表した。
- 本事業への参画にあたっては、研究開発責任者を CEO が担い、経営陣が主体となって本事業にかかわることをコミットしている。

➤ 事業のモニタリング・管理

- プロジェクトの進捗及び資金利用状況について、研究開発項目単位で四半期毎の報告会を開催。事業の進め方について、経営陣が必要な判断・指示を行う。
- 重要な問題が発生した場合には、チームリーダーの要請で速やかに経営陣との協議が設定される体制を整備し、事業環境の変化に速やかに対応する。
- 進捗管理にあたっては、共同実施先、地域内ステークホルダー、外部機関、国内外の需要家、金融機関等から幅広く意見を取り入れ、反映させる。
- 事業化の判断は、有機性廃棄物の調達可能性、SPC の事業計画の実現性、SPC の資金調達可能性、二次生産物の市場構築可能性等の指標を総合的に勘案し、取締役会で協議の上決定する。

(b) 経営者等の評価・報酬への反映

本事業の進捗状況は、取締役及び執行役員の報酬の評価指標の一部となる。報酬は、基本報酬の他、中長期的なインセンティブとしてストックオプションで構成される。

(c) 事業の継続性確保の取組

経営陣が従業員に対して、グループミッションの発信や資源循環型システムの社会実装に関する経営上の位置づけに関する情報発信を積極的に行うことで、本事業に主体的に参加する従業員を育ててゆく。経営者の後継者育成にあたっては、グループミッションの背景にある思想を理解していることや、次世代にグループミッションを伝えていく能力があること等を考慮する。

本事業が関わる資源循環プロジェクトには複数の経営幹部をコミットさせており、部門間の連携会議には経営陣・経営幹部の参加を必須とすることで、仮に経営陣が交代する場合においてもシームレスに引き継ぎが出来るよう体制を整える。

(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

- サークュラーエコノミーに向けた全社戦略
 - 「産業構造のバイオ化」が当社グループのミッションであり、過去 10 年以上、このミッションの下で事業活動を行ってきた。
- 事業戦略・事業計画の決議・変更
 - 事業の進捗状況や課題は、本事業の研究開発責任者である CEO およびチームリーダーから取締役会に報告される。CEO 単独での計画変更はできないため、適切なタイミングで取締役会に付議され、決定、指示が出される体制である。

(b) ステークホルダーとの対話、情報開示

- 情報開示の方法
 - ステークホルダーに対して事業戦略の進捗報告会を年に 1 回程度開催し、CEO から本事業の進捗や全社戦略における本事業の位置づけを発表している。
 - 本事業の内容や成果については、当社ウェブサイトの他、イベント、SNS 等で積極的に発信し、資源循環に関心を持つ自治体等呼び込むべく情報の公開に努める。
 - 採択された場合に、ステークホルダー説明会やプレスリリース等を通じて研究開発計画の概要を対外公表する。
- ステークホルダーへの説明
 - 本事業の進捗を、良い結果も悪い結果も最前線で見せていくことによって、将来の見通しや中長期的な企業価値、リスク等について把握してもらえよう努める。

(c) 企業価値に関する指標との関連性

当社の株式の過半数は、当社グループの持株会社である CHITOSE BIO EVOLUTION PTE. LTD. が保有している。

当社グループは、持株会社における株式上場を視野に入れ、PBR、PER 及び PSR といった複数のマルチプル指標を総合的に重視しながら、企業価値の向上に努めている。

(4) 事業推進体制の確保

(a) 経営資源の投入方針

- 人材・設備・資金の投入方針
 - 本事業は当社における事業の中では、中長期的に育成する性質の事業である。
 - 人材投入方針

：新規システムが社会時に適切に実装され、持続可能な形で次世代に引き継がれるためには、現在の各自治体における廃棄物処理の現場にしっかり足を運び、実情を把握し、そこで関わる様々なステークホルダーと信頼関係を構築することが必須である。保守的な人、科学技術を不安に感じる人、安全や安心への関心の高い人、利に敏感な人、など様々な人々の利害関係を丁寧に調整しなければ目的の達成には到達しえないと考えている。そのため、コミュニケーション能力に長けた人材をそれぞれの現場に確保することを重視する。

- ・ 設備・資金の投入方針

：本事業の終了後、資源循環システムの実証が成功した場合には、需要自治体毎に資源循環プラントの建設のための SPC を設立し、SPC の事業計画に基づき Debt による資金調達を行う計画である。

➤ 実施体制の柔軟性の確保

- ・ 事業の進捗状況や事業環境の変化に対応し、先手を打って開発体制や手法等を見直し、積極的に人材や資金等のリソース投入等を行う。
- ・ 実施拠点が自社の研究拠点から離れているため、事業環境の変化を見落とすことが無いように、実証拠点のステークホルダーとのコミュニケーションチャンネルをしっかりと確保する。
- ・ これまでもプロジェクト拡大に合わせて柔軟に体制の拡大をしてきており、今後もプロジェクト進捗・拡大に合わせて先手を打って体制拡大を行う。

(b) 専門部署の設置と人材育成

➤ 専門部署の設置

- ・ 本事業を推進するためのプロジェクトチームを設置し、機動的な意思決定を可能とする組織構造・権限設定を行う。
- ・ 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・最適化する。

➤ 若手人材の育成

- ・ 2050 年のアウトカムを託すために、若手人材（20 代、30 代）の現場投入、責任ある立場への挑戦機会の提供を積極的に行い、研究開発責任者やチームリーダーの意志を次の世代に伝搬するための育成機会を積極的に持つ。
- ・ ちとせグループ自身がスタートアップ企業として、大手メーカーと積極的に共同研究を推進しながら、バイオ分野に限らない業界横断的に活躍できる人材育成を継続的に続ける。また、そのための人材育成の仕組みをブラッシュアップし続ける。
- ・ 自治体や地域ステークホルダーとの協業機会を通じて、地方創生の担い手となるような、地域における新規事業創出人材の育成にも寄与したい。