

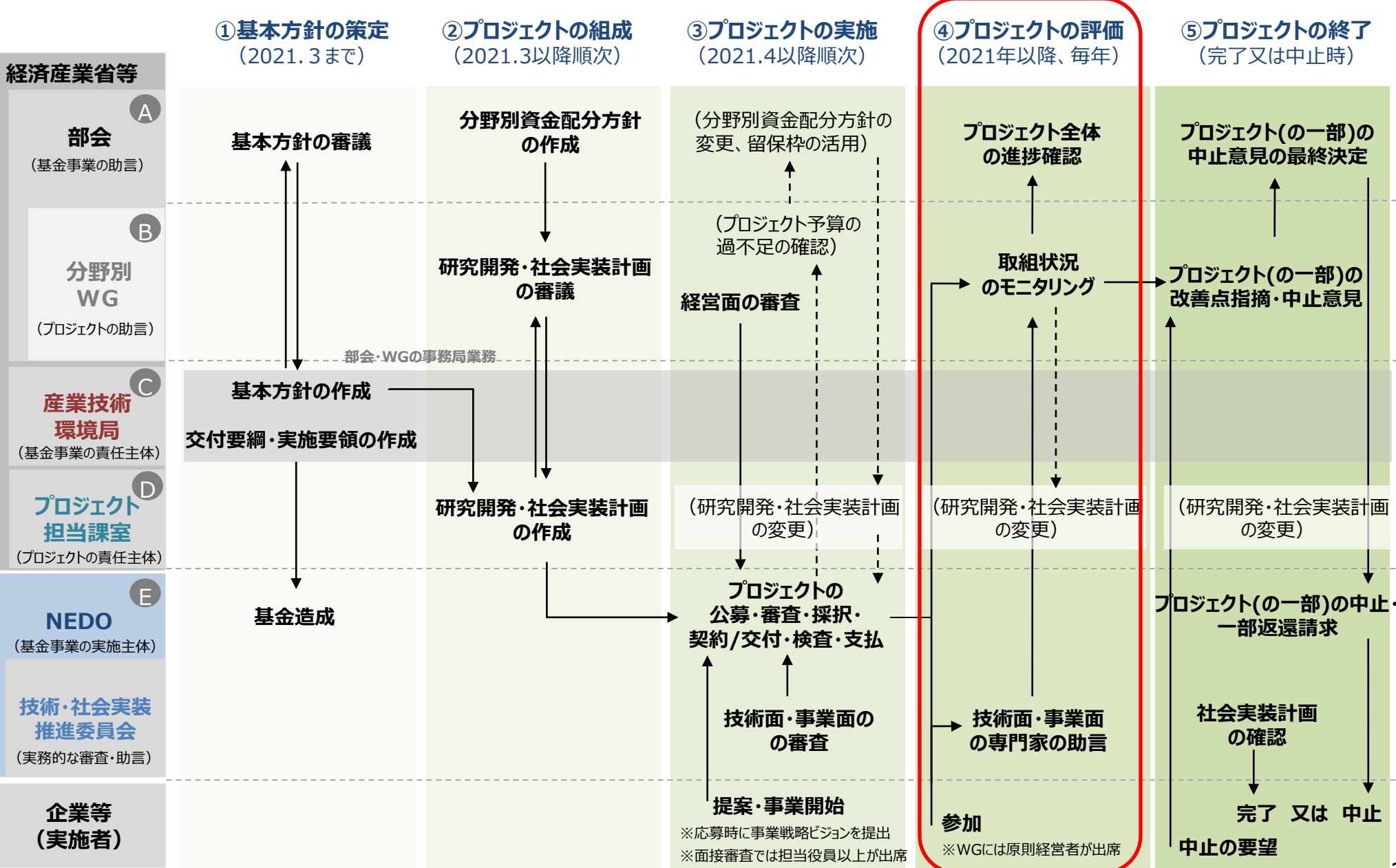
グリーンイノベーション基金事業の 進捗と今後の進め方について

令和4年11月10日

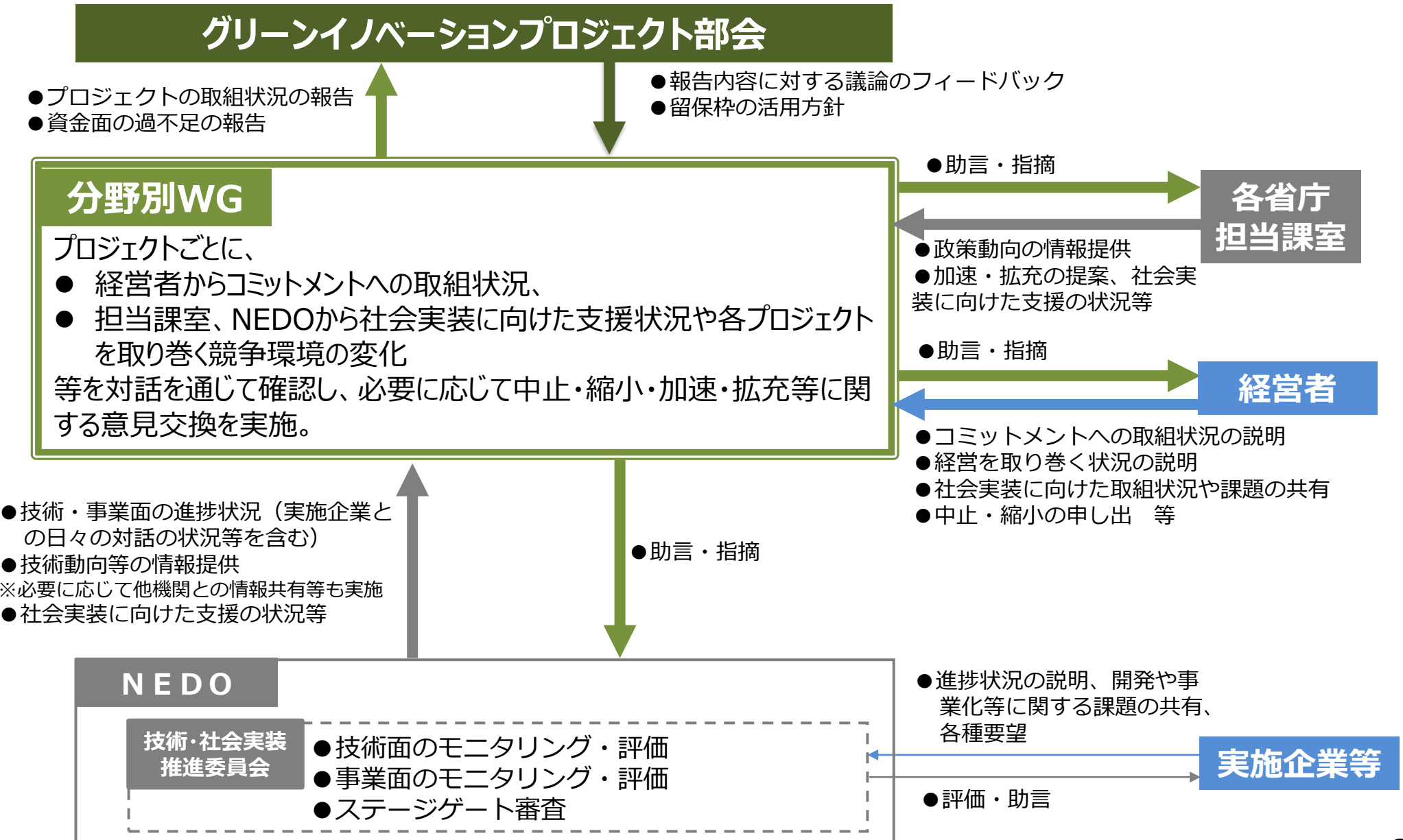
経済産業省

- 1. 各プロジェクトのモニタリング状況について**
2. 価値創造経営の推進に向けた取組について
3. その他

1-1. プロジェクトモニタリングの進め方（基金事業における各主体の役割）



1 - 2. モニタリングにおける各主体の役割等（令和4年3月18日部会資料より）



(参考 1) WGにおいて経営者等に説明を求める視点

- 評価の一貫性の観点から、実施企業等の採択審査時の評価項目を踏まえ、以下の視点から経営者のコミットメントを確認。

項目	ポイント	
1. 経営者自身の関与 (プロジェクトの監督・指示、報酬評価項目への反映等)	<ul style="list-style-type: none"> ・提案時に示された経営コミットメントの内容が守られているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・カーボンニュートラル全般に対する取組でなく、本PJに限定して経営者が何を具体的にやったか
2. 経営戦略への位置づけ (取締役会での決議、中期経営計画・I R 資料・統合報告書等への記載等)	<ul style="list-style-type: none"> ・時間軸は妥当か ・具体的な取組として、どのようなことを実施されたか 	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広いステークホルダーに情報発信するため、何を具体的にやったか (・GXリーグやカーボンニュートラル実現に向けた国際的な枠組みに参画しているか)
3. 事業推進体制の確保 (経営資源(人材・設備・資金等)の投入状況、専門部署の設置等)	<ul style="list-style-type: none"> ・新しく追加の取組が示されているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・着実に社会実装まで繋げるため、何を具体的にやったか ・研究開発計画・事業計画の推進に有効な社内体制の構築を継続して実施しているか

(参考2) NEDOの技術・社会実装推進委員会におけるモニタリング項目 「技術面」

- 採択審査時の評価項目を踏まえ、その進捗状況を確認する視点で設定。

項目	モニタリングのポイント
1. 研究開発目標 研究開発・社会実装計画で掲げる目標（技術水準）の達成に向けて、実現可能な解決方法や野心的なKPIを設定しているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・進捗状況や競争状況の変化等を踏まえ、KPIが引き続き妥当か。 ・技術開発の達成レベルと現状が具体的に示され、その差に対応する解決方法に合理性が認められるか。
2. 研究開発の進捗度 計画に沿って、研究開発計画が進められているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・KPI、マイルストーンに対しての開発進捗が確認できるか、また実施内容に関する課題はないか。 ・進捗度の自己評価や評価理由が妥当か。
3. 研究開発の見通し 社会実装に必要な技術開発（本事業だけでは解決しきれない課題を含む）を行う上で、残された技術課題の整理がなされており、解決の見通しが立っているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・マイルストーンの達成に向けて、技術面の課題が明確にされており、その解決の見通しが立っているか。 ・本事業だけでは解決しきれない技術課題についても検討がなされているか。 ・【進捗が思わしくない場合】妥当な対策が示されているか。
4. 技術的優位性 当該技術及び解決方法は、独自性・新規性・他技術に対する優位性・実現可能性等を維持しているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・独自性・新規性・他技術に対する優位性かつ実現可能性を維持しているか。 ・研究開発（技術）におけるリスクを把握し、対処方針が明確にされているか。
5. 実施スケジュール・体制 目標を実現するために効果的・効率的な実施スケジュール・実施体制で事業を進められているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発スケジュールは目標に対して予定どおりか。 ・技術・市場動向などの変化がある場合、適切な体制・役割分担となるよう対応がとられているか。 ・プロジェクト内外の連携が明確かつ機能しているか。中小ベンチャー企業の組み込み等について積極的な検討がなされているか。

(参考3) NEDOの技術・社会実装推進委員会におけるモニタリング項目 「事業面」

- 技術面と同様に、採択審査時の評価項目を踏まえ、その進捗状況を確認する視点で設定。

項目	モニタリングのポイント
<p>1. 市場機会の認識 カーボンニュートラル実現に伴う産業構造の変化を予測・分析し、市場機会を適切に認識できているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・社会・経済・政策・技術面等の事業環境の変化を踏まえ、適切に市場機会を認識しているか。 ・変化を的確に捉えつつ、セグメント分析とターゲット市場（目標とするシェア・達成時期を含む）の想定が妥当か。
<p>2. 社会実装に向けた取組状況 研究開発段階から将来の社会実装を見据えた取組が進められているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発・実証段階から将来の社会実装を見据えて、事業化面での具体的な計画・取組がみられるか。 ・具体的な市場・ユーザー企業とその課題・ニーズを想定するなど、計画・取組に合理性が認められるか。 ・市場を創造・拡大するための標準化や知財等の戦略に対して、具体的な取組（スケジュール・投資面等などの検討）に落とし込まれるなど、積極的な検討がなされているか。 <ul style="list-style-type: none"> ① 海外の標準化や規制の動向を踏まえ戦略が練られているか。 ② 上記①が練られていない場合、優位性を保つ他の戦略が練られているか。
<p>3. ビジネスモデル 社会・顧客に対する提供価値のあるビジネスモデルであり、かつ独自性・新規性・他社に対する優位性・実現可能性・継続性等を有しているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の強み・弱みや競合との比較、社会・顧客に対する提供価値を的確に認識しているか。 ・市場・技術動向の変化を踏まえ、実現可能性のあるビジネスモデルに見直しているか。また、取引先を含めた国内経済・サプライチェーンへの波及効果が期待できるビジネスモデルになっているか。 ・また、社会実装におけるリスクを把握し、対処方針が明確にされているか。
<p>4. 事業化計画・資金計画 研究開発から社会実装、その後の競争性の維持・事業拡大に至るまでのスケジュールが立てられており、必要な資金計画や経営資源を有しているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発後の事業化に向けた必要な投資計画、投資回収の想定が妥当か。 ・適切な資金計画となっているか。

(参考4) 標準化に関するフォローアップの仕組み (2022年3月18日 グリーンイノベーションプロジェクト部会資料より抜粋)

- 基本方針で定めたように、確実な社会実装のためには、研究開発段階から市場形成を見越して標準化を検討することが必要。また、この標準が各社の経営と具体的なビジネスにつながることが重要。

論点：具体的には、標準化の取組について、下図のような役割分担により、**技術面・経営面の二段構えでのガバナンス**に取り組むべきではないか。

論点：また、「**分野の全体の取組の俯瞰**」と「**各論の深掘り**」を、**両輪で進める**べきではないか。（前者は「**研究開発・社会実装計画**」を、後者は「**事業戦略ビジョン**」を対象。）

論点：「**事業戦略ビジョン**」で、**標準化等への取組内容の明記と体制整備への経営者の取組**を求めるべきではないか。

技術・社会実装推進委員会 (+ NEDO事務局)

- プロジェクト参加企業（実務担当者レベル）から報告を聴取。
- 個別プロジェクトごとの標準戦略の取組について、**具体的な取組の内容・進捗状況**を確認。
- 標準に知見のある有識者の参加。

⇒ 確認の結果を踏まえ、**今後の取組内容（深掘りすべき事項の指摘、進捗を踏まえ今後取り組むべき事項の助言等）**に関する指摘・助言を行う。

グリーンイノベーションプロジェクト部会・WG (+ 経済産業省事務局)

- WGは、経営戦略を経営層から確認する場。ハイレベル（プロジェクトの主要企業の経営者等とWG委員等）で、**標準戦略の取組**を確認。
- **不十分な場合は、標準戦略への取組やそのための体制整備について、経営者に具体的な取組を求める。**

⇒ **企業の経営戦略・組織体制と基金事業における標準戦略の取組を接合。**

※ WGで各論の議論・検証を行い、部会に内容を報告。

連携・分担しつつフォローアップ（+取組サポート）

プロジェクト実施・推進主体（プロジェクト参加企業、プロジェクト担当課室等）

- 研究開発・社会実装計画の拡充・実施（標準化に関する取組の明記）
- 事業戦略ビジョンの拡充・実施（**+委員会、部会の議論・指摘を踏まえた標準化の取組の深掘り**）

1-3. グリーンイノベーション基金プロジェクトの進捗状況

(11/10時点)

分野	プロジェクト名	採択等	モニタリングWG	予算規模 (億円)
WG1	①洋上風力発電の低コスト化	済	年内開催（調整中）	1,195
	②次世代型太陽電池の開発	済	年内開催（調整中）	498
WG2	③大規模水素サプライチェーンの構築	済	年度内開催（調整中）	3,000
	④再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造	済	初回開催済（6/23）	700
	⑤製鉄プロセスにおける水素活用	済	初回開催済（9/12）	1,935
	⑥燃料アンモニアサプライチェーンの構築	済	年内開催（調整中）	688
	⑦CO ₂ 等を用いたプラスチック原料製造技術開発	済	年度内開催（調整中）	1,262
	⑧CO ₂ 等を用いた燃料製造技術開発	済	次年度以降開催（調整中）	1152.8
	⑨CO ₂ を用いたコンクリート等製造技術開発	済	初回開催済（11/2）	567.8
	⑩CO ₂ の分離回収等技術開発	済	次年度以降開催（調整中）	382.3
	⑪廃棄物・資源循環分野におけるカーボンニュートラル実現	環境省検討中	未定	—
WG3	⑫次世代蓄電池・次世代モーターの開発	済	年度内開催（調整中）	1,510
	⑬電動車等省エネ化のための車載コンピューティング・シミュレーション技術の開発	済	次年度以降開催（調整中）	420
	⑭スマートモビリティ社会の構築	済	次年度以降開催（調整中）	1,130
	⑮次世代デジタルインフラの構築	済	年度内開催（調整中）	1,410
	【追加】IoTセンシングプラットフォーム構築	WG審議中	未定	—
	⑯次世代航空機の開発	済	初回開催済（8/25）	210.8
	【追加】電動航空機の開発	経産省検討中	未定	—
	⑰次世代船舶の開発	済	初回開催済（10/11）	350
	⑱食料・農林水産業のCO ₂ 等削減・吸収技術の開発	採択審査中	未定	159.2
⑲バイオものづくり技術によるCO ₂ を直接原料としたカーボンリサイクルの推進	公募中（10/27～12/12）	未定	1,767	

基金から拠出が決定している金額: 1兆8,338億円 8

(参考5) これまでのWGモニタリングにおける主な出席者

プロジェクト名	WG開催日	主な出席者（代表取締役社長等）
④再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造	6月23日	<ul style="list-style-type: none"> ●旭化成株式会社 代表取締役社長 工藤 幸四郎氏 ●山梨県 公営企業管理者 中澤 宏樹氏
⑤製鉄プロセスにおける水素活用	9月12日	<ul style="list-style-type: none"> ●日本製鉄株式会社 代表取締役社長 橋本 英二氏 ●JFEスチール株式会社 代表取締役社長 北野 嘉久氏 ●株式会社神戸製鋼所 代表取締役社長 山口 貢氏
⑰次世代船舶の開発	10月11日	<ul style="list-style-type: none"> ●川崎重工業株式会社 代表取締役社長 橋本 康彦氏 ●株式会社ジャパンエンジンコーポレーション 代表取締役社長 川島 健氏 ●日立造船株式会社 代表取締役社長 三野 禎男氏
⑨CO ₂ を用いたコンクリート等製造技術開発	11月2日	<ul style="list-style-type: none"> ●デンカ株式会社 代表取締役社長 今村 俊夫氏 ●株式会社安藤・間 代表取締役社長 福富 正人氏

1 - 4. WGモニタリングにおける意見交換の概要①

事業環境の変化、取組の進捗状況、社会実装に向けた支援状況等に関する視点

- 各社ともに、概ね当初想定のスケジュールに沿って事業を開始し、技術開発の取組が進んでいる状況。
- 他方で、将来の事業化に向けた、ルール形成、アライアンスの構築、資金確保に向けた情報発信等、戦略的な取組の推進については、技術開発に目途がついてから検討という方針も散見された。

実施企業の認識（大まかな傾向）

【開発状況・競争状況】

- 技術的には世界トップレベルにあり、自社技術で差別化を図り市場を獲得していく。

【社会実装に向けた道筋】

- 事業化に向けては、まずは基金事業で定めた技術水準の達成を目指す。国内外の企業との連携等は、今後検討を深めていく。

【事業化・資金計画】

- 事業化に向けた資金については、金融機関からの借入れや市場からの調達について将来的に検討していく。

WGにおける主な指摘内容

- 革新的な技術の開発には、途中段階でどんどん成果を見せ、関心を引きつけて市場を作っていくような取組が必要。
- 技術面で差別化するという方向だけでなく、利用者価値につながるような差別化（標準化等）を戦略的にどうやって生み出していくかという考え方も必要。
- 欧州企業などは、標準化をはじめとするルール形成や仲間作りが上手い。この中に早く入り込んでいかないとビジネスから排除されてしまうという危機感を持って取り組むことが必要。
- 自社技術への拘りは重要であるが、第三者技術の導入も含めた柔軟性を持って対応するべき。
- 金融市場においては、資金の出し手の側に投融資先の選別に関するプレッシャーが強くなっていることを認識し、将来的な資金需要の確保を意識した情報開示等について、研究開発と同時並行で進めることが必要。

1 - 4. WGモニタリングにおける意見交換の概要②

経営者のコミットメントの確認に関する視点

- 基金で実施する事業について、対外的に公表する経営戦略に盛り込むなど、全社としての取組と位置づけられているが、これを実現するための具体的な戦略の深化が必要などの指摘があった。

実施企業の認識（大まかな傾向）

【経営戦略への位置づけ】

- 中期経営計画等においてカーボンニュートラルへの挑戦を記載するなど、対外的に取組の方向性を公表し発信している。

【事業推進体制の構築】

- 本事業に取り組む専門部署を立ち上げるなど事業推進体制を構築。



WGにおける主な指摘内容

- 具体的にどのような企業が競合となるのか、それに対して何が自社の強みになるのかをさらに分析することが必要。
- ターゲットとなる市場を明確化した上で、戦略的なアライアンスや勝ちパターンを実現する標準化戦略など、複数の戦略シナリオを準備すべき。
- どの様な状況が顕在化した場合には、事業の中止を含む見直しを行うのかも、よりクリアに整理するよう努めるべき。
- 専門部署を立ち上げることは重要だが、人材がベテランに偏りがち。中長期にわたる取組であり、経営戦略を若手にも浸透させながら進めて欲しい。
- 技術動向や市場動向の変化に対応できるよう、グローバル展開を見据えた体制整備につなげて欲しい。

1 – 5. グリーンイノベーション基金のプロジェクトにおける標準化の取組状況

(1) モニタリング実施前における、PJ参加各社の標準化への認識（大まかな傾向）

- 本基金PJで開発する技術は、**まだ研究開発段階であるため、標準化検討段階にない。**
- **従来通り、デファクト化**により市場を獲得しようと考えている（デジュール標準化は次の段階）。
- 自ら標準化提案もさることながら、**取引先の発注仕様での開発が重要。**
- ISOやフォーラム・欧州規制対応等、必要な「**取組**」は適宜実施している。
- **横断的に標準化「戦略」を検討・実行する組織は設置していない。**

(2) 各PJの政策担当課室の対応

- WGにおいて以下を説明。
 - ・**新市場創出に向け、事業戦略・標準化戦略は必要不可欠である。**
 - ・政府としても、**経営戦略としての標準化戦略の検討を支援する/官民で連携して取組を進める。**
- **官民協議会など、標準化戦略についてステークホルダー間で議論する場を積極的に牽引。**
- IMOやG7等、GtoGでの交渉に対応するだけでなく、業界によるISO/IECでの提案や交渉を支援。

(3) 技術・社会実装委員会/産業構造審議会・GI部会分野別WGでの主な指摘

- 「**技術で勝って、ビジネスで負ける**」ことを回避する上で、**ルールメイキングや標準化戦略が必須**。
- **技術開発中の内容が、将来の国際標準と一致しないのが最大のリスク**であることから、**標準化を一早く推し進めていくことが必要**。どこで競争し、どこで協調するかがポイント。
- **標準化戦略をより具体的に**。例えば**技術革新により要求水準が上がるモノ**について、**そこを自社主導で標準化する**といった仮説の検討など。
- 世界の動向を踏まえた市場形成の取組と併せて、**長期的な視点から若手人材の配置が必要**。

(4) 各社の対応・今後の動き

- 一連のプロセスで対話・助言を行った企業は、**事業戦略ビジョン** (注1) やWG当日の討議において、**現状の標準化戦略や推進体制を明記/説明**、もしくは、**今後戦略の検討や体制の構築を実施する旨を明記/説明**、といった対応・認識変化が見られた。
 - **戦略の具体化や、実態としての体制構築は、これから本格化することから、政府としてもしっかりと伴走したい**。また、現場レベルと経営層の認識にギャップが生じないように、継続的な検討・対話が必要。
- 今後、省内関係課で連携し、各PJにおける標準化戦略の検討状況の確認と共に、必要に応じた伴走支援を行う。**研究開発・社会実装計画** (注2) の**拡充（標準化に関する取組の明記）**も必要に応じて実施。

(注1) 研究開発内容及び経営者のコミットメント等を明らかにした長期的な事業計画書

(注2) 担当省庁が策定する各PJの 2030 年目標・研究開発項目・予算規模等を記載した計画書

1. 各プロジェクトのモニタリング状況について
- 2. 価値創造経営の推進に向けた取組について**
3. その他

2-1. グリーンイノベーション基金事業を通じた価値創造経営の推進の方向性

- 本基金事業の成果を社会実装していくためには、資本市場を通じた資金調達等を行っていくことが重要。
 - 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（以下、「新機軸部会」とする）において、30年間成長できなかった日本の現状を打破するための方策が議論されてきた中では、日本企業の取組が資本市場でも評価されるよう、「価値創造経営」の推進を企業に求めていく必要があることが示唆された。
 - 同部会の中間整理においても、本基金事業のような大規模・長期・計画的支援の対象となる民間企業には、「価値創造経営」に関する取組を求めていくこととされている。
- ➡ 全てのプロジェクトの実施企業等を対象に、「価値創造経営」の推進に係る具体的な取組方針を事業戦略ビジョンに盛り込んだ上で、WGにおける経営者との対話の中で説明を求めることとしたい。
- ただし、ここで示された視点については、企業経営全般に係る取組であり、本基金で実施する事業に必ずしも直接的な関係性を有するとは限らないことから、当該取組を実施しないことを以て、本基金事業における経営のコミットメントが不十分とは見なさないことが妥当。

【新機軸部会の中間整理（抜粋）】

- 大規模・長期・計画的支援の対象となる民間企業には、支援対象のプロジェクトが企業のパーパス・戦略と直結し単なる研究・技術開発にとどまらずイノベーション創出、社会実装を進めることを期待する。そのために、通常求められるような技術力等の要件に加えて、以下を求める。
 - グローバル競争で勝ち切る企業となるための経営すなわち、「価値創造経営」で掲げるような企業改革をすすめる、その取組を統合報告書などで開示して資本市場と対話すること
 - PBR 1 以下の企業は、1を超える（株式時価総額が純資産を超える）ための一定期間（例えば5年間）の具体的かつ合理的な計画を立案し、公表すること

※短期的な株価の変動の影響を排除するため、PBRについては一定期間（例えば5年間）平均を見る。

※グローバルに1に満たない業種については、一律に1を超えることを目指すのではなく、グローバルな競争を超えることを目指す。

(課題)

- グローバル競争に直面している企業も、例えば、PBR 1 を割る企業が東証一部上場企業の半数近くを占めるなど、企業価値を十分伸ばし切れていない。
→日本の資本市場全体の評価を高めるための取組や、制度設計や産業構造上の課題などに官民連携して速やかに取り組みつつ、**2030年で日本の代表的企業※のPBR1以上の割合を約6割から約8割 (欧州STOXX600並)**にする。
※TOPIX500を想定

(対応の方向性)

1. 価値創造経営の推進：「5つの軸」で「実質的」な企業改革を推進

- 以下の改革を進め、その取組を統合報告書などで開示し、投資家とも対話を行う。また、価値創造経営にコミットする企業間の情報交換の場や、機関投資家との対話枠組み・表彰制度の創設を通じた業種を超えた優れた取組の横展開、日本のCEOやCEO候補者と海外で企業変革に成功したCEO等とのネットワーク形成等に取り組む。
 - ① バランスシート経営改革：無形資産を含め高速・大規模に投資、事業ポートフォリオマネジメント等による資本効率性向上
 - ② バックキャスト型長期経営：中長期の価値創造ストーリーの構築・マルチステークホルダー
 - ③ マネジメントスタイル改革：中長期の戦略に注力するマネジメントスタイル
 - ④ アグレッシブな成長を目指すためのマネジメント・ガバナンス改革：グローバル水準の長期インセンティブ報酬、サクセッションプラン作成、過半数の独立社外・多様性のある取締役会、長期経営方針についてCEOと社外取の徹底した対話 等
 - ⑤ 人的資本経営

2. 政府によるミッション志向の産業政策

- ミッション志向の産業政策を進めるにあたり、産業政策の効果を最大化するため、大規模・長期・計画的支援のパートナーとなる民間企業は、「グローバル競争で勝ちきる企業」になることを目指し「価値創造経営」に取り組むとともに、その際、PBRが1を満たない企業は、1を超える（株式時価総額が純資産を超える）ための、一定期間（例えば5年間）の具体的かつ合理的な計画を立案し、公表することを求める。
- その際、政府は、日本の資本市場全体の評価を高めるための取組や、制度設計や産業構造上の課題など業界大で解決すべき課題に対し、官民連携で課題解決に向けて速やかに取り組む。

3. 資本市場改革：機関投資家によるエンゲージメント強化、市場改革、資本市場への資金流入強化

- **<意義>** 日本経済の価値創造力を向上させ、低迷状況を脱却するためには、①「グローバル競争で勝ちきる企業」群の創出、②スタートアップ創出、が必要。そのことで③取引先の中堅・中小企業等多様な企業群のイノベーション・生産性向上にもつながり、日本全体の良質の雇用の供給・賃金上昇にもつながる。
- **<課題>** 他方で、メガスタートアップがなかなか生まれない現状に加え、グローバル競争に直面している企業も、例えば、PBRが1倍を割る企業が東証一部上場企業の半数近くを占めるなど、企業価値を十分伸ばし切れていない現状にある。背景となる市場構造等の要因を分析し、政策対応で解消すべき課題には政府として全力で取り組む必要がある。また、日本企業の取組がしっかりと資本市場でも評価されるよう取り組む必要がある。それと同時に、企業自らが成長に向けた努力を続けることが重要であり、産業政策による支援の際にも、これを考慮した政策体系を検討することが必要。
- **<政策の方向性>** こうした課題を解決するために、①企業経営改革（「価値創造経営」の推進）、②民だけで投資が進みにくい領域を中心に政府によるミッション志向の産業政策【大規模・長期・計画的支援等】、③資本市場改革を三位一体で進め、グローバル競争で勝ちきる企業群を創出し、2030年に代表的企業※のPBR1倍以上の割合を約6割から欧州並みの約8割まで増加させることを目指してはどうか。 ※TOPIX500企業を想定

企業経営改革
（「価値創造経営」の推進）

政府によるミッション志向の産業政策
【大規模・長期・計画的支援等】

資本市場改革

グローバル競争で勝ちきる企業群の創出
（2030年に代表的企業のPBR1倍以上の割合を約6割から欧州並みの約8割まで増加）

- 以下「5つの軸」でCEO・取締役間などで徹底的に議論し、形式でなく「実質的」な企業改革を進め、その取組を統合報告書などで開示し、投資家と対話することで、企業価値向上に繋げるべきではないか。
- そのような取組を行う企業間の情報交換の場の創設や機関投資家（国内、海外）との対話枠組み・表彰制度の創設を通じた業種を超えた優れた取組の横展開、日本のCEOやCEO候補者と海外で企業変革に成功したCEO等とのネットワーク形成等の取組を進めてはどうか。

①バランスシート経営改革：稼ぎ・投資する力、資本効率性の向上

- グローバルな競合相手をベンチマークし、貪欲に改革に取り組み、持続的にキャッシュフローを稼ぎ、市場からも評価を得て大規模に資金調達、産業構造変化へ迅速、柔軟に対応。無形資産を含め高速（スピード）・大規模（スケール）に投資・価値創造する。
- 単に損益計算書（PL）上の利益水準だけでなく、バランスシートをベースに資本効率性を上げることに着目した経営を行う。特に、日本企業に特徴的と指摘される現金保有、政策保有株、高水準な内部留保は資本効率性を悪化させることから、これらの状況の把握と解消に向けた取組を行う。また、資本収益性と成長性をもって、最適な事業ポートフォリオマネジメントを行う。

②バックキャスト型長期経営：中長期の価値創造ストーリーの構築・マルチステークホルダー

- ESG投資の動きやマルチステークホルダーの観点などを踏まえ、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを同期化させ、長期戦略・価値創造ストーリーを構築し、ステークホルダーと対話していく。そのために、「価値協創ガイダンス」等に基づき、経営のあり方の整理や投資家への情報提供、非財務情報の開示、投資家との対話を行う。
- イノベーションマネジメントやアートの活用、イノベーションを育む組織環境整備を進める。

③マネジメントスタイル改革：中長期の戦略に注力するマネジメントスタイル

- CEOや執行チームが中長期の戦略に注力するようマネジメントスタイルを変革する。
- CEOの「任期」の廃止と就任年齢の若返りにより、CEOが精力的に経営戦略を実現できる期間を確保する。

④アグレッシブな成長を目指すためのマネジメント・ガバナンス改革

- グローバルレベルで資質のあるCEOが、バランスシート経営やバックキャスト型長期経営を、特に中長期的にトップダウンで取り組むような体制を構築する。具体的には、モニタリング機能を重視したガバナンス体制への移行等により、経営のスピードと自由度を高めるほか、グローバル水準の長期インセンティブ報酬とする。
- CEO候補者の育成のため、サクセッションプランを作成し、具体的なプログラム化をする。
- グローバルで標準的である、過半数の独立社外取締役や、多様性ある取締役会を確立する。その際、社外取締役のメンバーは、世界水準の人材を集め、長期経営の方針について、CEOや執行側と徹底的に対話し、価値観を共有して進める。

⑤人的資本経営

- 人材を資本ととらえて、その価値を最大限に引き出すことで企業価値向上に繋げる人的資本経営への変革を進める。その中で、社員エンゲージメントの向上につなげる観点から、健康経営への投資を進める。

2-2. 「グリーンイノベーション基金事業の基本方針」 変更案

4. 成果最大化に向けた仕組み（基本方針10ページ参照）

（1）企業等の経営者に求めるコミットメント

（略）

さらに、2022年6月に中間整理が示された産業構造審議会経済産業政策新機軸部会における議論を踏まえ、グローバル競争で勝ちきる企業群の創出と、日本企業の取組が資本市場でも評価されることを目標¹⁴として、基金事業において支援対象となる実施企業等は、同中間整理で示された「価値創造経営」で掲げられた5つの軸や、「価値協創ガイダンス」等も参考に企業改革を進め、その推進に係る具体的な取組方針を事業戦略ビジョンに記載するものとし、当該取組方針については、モニタリングの場で説明を求める¹⁵。

このような取組を実施する趣旨は、研究開発の成果を社会実装につなげていくとの基金事業の狙いを実現する上では、実施企業等が資本市場から評価される経営を推進することで、中長期的な投資資金を確保していくことが必要であるとの認識に基づくものであり、これが「価値創造経営」の目指す方向性と合致すると考えられることによるものである。

他方で、「価値創造経営」のような企業経営全般に係る取組でありかつ基金で実施する事業に必ずしも直接的な関係性を有するとは限らない取組への対応状況をもって、後述の事業中止等¹⁶の判断を行うことは、適切でないことから、「価値創造経営」に関する取組を実施しないことをもって、基金事業における「経営者のコミットメント」が不十分とは見なさないこととする。

14 事業戦略ビジョンにおいて、円滑かつ効率的に資金調達するために必要な企業価値に関する指標の一つとして、PBRを解散価値（1）以上にすることを目指すかどうかを確認する。

15 モニタリングでの説明の聴取については、各プロジェクトの特性等を勘案する必要があるため、産業技術環境局は、各プロジェクト担当課室と個別に議論しながら進めるものとする。

16 「4.（2）①取組状況が不十分な場合の事業中止・国費負担額の一部返還」に規定する仕組を指す。

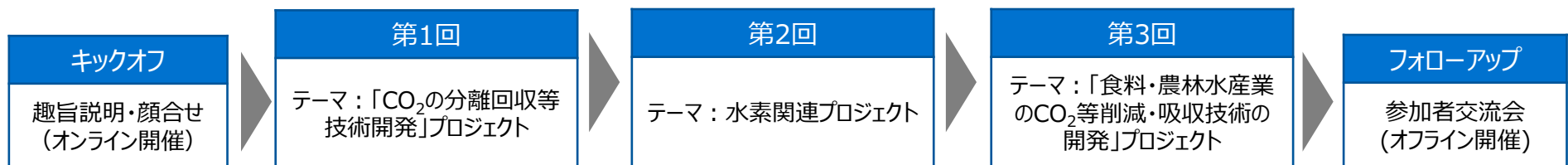
1. 各プロジェクトのモニタリング状況について
2. 価値創造経営の推進に向けた取組について
- 3. その他**

3-1. 2050年カーボンニュートラルに向けた若手有識者研究会の開催について

- 2050年カーボンニュートラル実現に向けて、グリーンイノベーション基金等に係る取組に長期的に関与できる若手人材の参画が不可欠となることから、**将来的に第一線で活躍が期待される若手有識者を発掘し、政策検討に必要な視点の獲得と、当事者間及び政策当局とのネットワーク形成**を図ることを目的として設置。
- 検討結果を基金全体の運営や関連プロジェクトの取組にどのように反映していくかは今後検討。

2050年カーボンニュートラルに向けた若手有識者研究会

- **グリーンイノベーションプロジェクト部会・WG委員**（関根委員、佐々木委員、馬田委員）**を含めた有識者からの推薦**に基づきメンバーを選定。
- メンバーの専門性等も踏まえつつ、「CO₂分離回収」、「水素」、「食料・農林水産業」の3つのプロジェクトに関するテーマを設定し、各テーマについて若手有識者をグルーピング。グループワークを通じて議論した、各プロジェクトにおける研究開発・社会実装の取組状況やそれを踏まえた提言をプレゼンし、他グループから質疑を行う形で研究会を実施する。
- キックオフ及びフォローアップを含めた計5回を**オンラインで開催**（フォローアップはオフライン開催）し、第1回～第3回については**一般公開**する。



グループワーク

グループA	グループB	グループC
<p>【参加メンバー 6名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 伊與木健太氏 (東京大学) ・ 小柳裕太郎氏 (U3イノベーション) ・ 瀬古祐介氏 (東京ガス) ・ 高須大輝氏 (東京工業大学) ・ 津野地直氏 (広島大学) ・ 八神実優氏 (あひだの道) 	<p>【参加メンバー 7名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 稲垣有弥氏 (山梨大学) ・ 小笠原有香氏 (NEDO) ・ 高橋佑太郎氏 (ENEOS) ・ 武安光太郎氏 (筑波大学) ・ 立川雄也氏 (九州大学) ・ 中西健市郎氏 (千代田化工建設) ・ 廣田駿介氏 (マッコーリー) 	<p>【参加メンバー 6名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 北川カ氏 (AQUONIA) ・ 城戸彩乃氏 (sorano me) ・ 白石晃将氏 (京都大学) ・ 鈴木はるか氏 (東北大学) ・ 坪井俊輔氏 (サグリ) ・ 矢島猶雅氏 (早稲田大学)

平均年齢
32.6歳

(参考9) 研究会の具体的な開催方法

- 第1回～第3回の研究会では、各回1グループが、事前のグループワークで議論した内容を基に、政策立案者の立場に立って、マクロ環境・政策方針等を説明（**政策を体系的に理解する目的**）し、残りの2グループがその内容に対する質疑・コメントを行う（**実践的に政策検討を経験する目的**）形で開催。
- この際、**政策検討のアプローチに関する知見をインプット**することが効果的と考えられるため、**グリーンイノベーションプロジェクト部会・WG委員にモデレーターを依頼するとともに、有識者による講義と、グループ間での討議に帯する講評の時間を設ける**こととする。

1. 趣旨説明（5分）

研究会の趣旨・流れについて説明。

2. 有識者による講義（20分）

グリーンイノベーションプロジェクト部会・WGの委員から、政策検討における心掛けや考え方について講義。

3. 研究会テーマに関するマクロ環境、政策方針等のプレゼン（30分）

グループワークで整理した各プロジェクトの研究開発・社会実装の取組状況等について、各回1グループから**政策立案者側の立場で説明**。

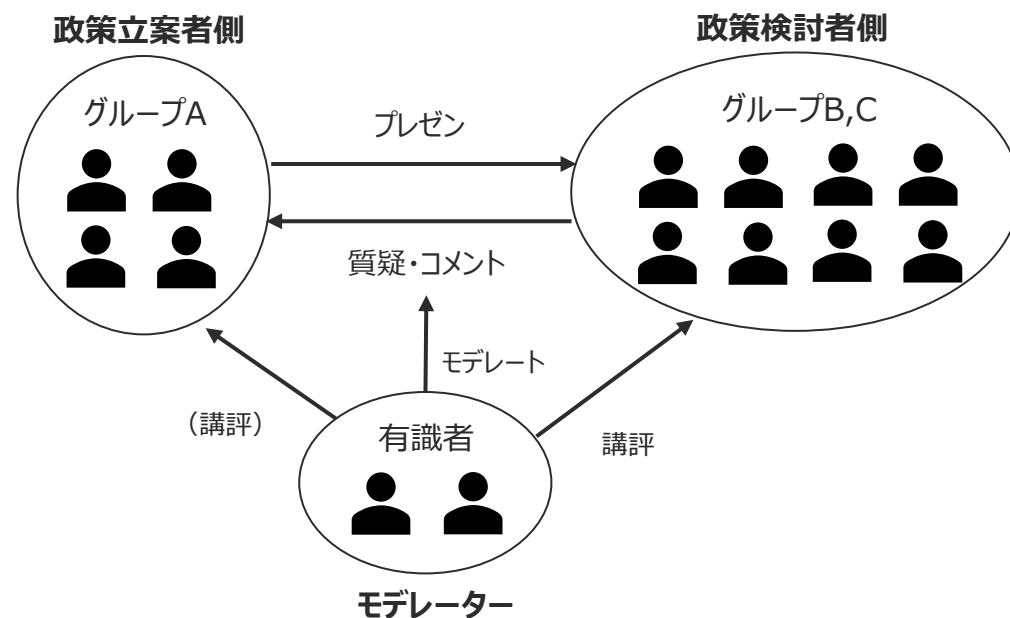
4. プレゼンに対する質疑・コメント（50分）

プレゼンを行うグループ以外の参加者は、**政策検討者の立場でプレゼン内容に対する質疑・コメント**を実施。

5. 有識者による講評（15分）

2.の有識者より、政策検討の観点から指摘すべき点や批判的な視点に留意しながら議論できていたか、等を全体講評。

＜研究会イメージ：Aグループが調査したテーマの場合＞



3-2. 経済対策に基づくグリーンイノベーション基金の拡充

- 海外における環境・エネルギー分野の革新的技術の研究開発への投資拡大と、それによる国際的な開発競争の活発化、分野ごとの国際的な取り決めを背景にした社会実装の加速化の必要性等に鑑み、

①実施中のプロジェクトにおける取組の追加・拡充

②取組が未実施の領域におけるプロジェクトの組成

等を行うため、経済対策に基づく本年度第2次補正予算案にグリーンイノベーション基金の拡充（3,000億円）を計上。

【物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策（令和4年10月28日閣議決定）より抜粋】

2. 成長分野における大胆な投資の促進

(3) GX（グリーン・トランスフォーメーション）

① 脱炭素化及び産業成長を同時に促す投資の促進

脱炭素化による経済社会構造の抜本的な変革を早期に実現し、国際競争力を強化していく。このため、本年内に、今後10年のロードマップの検討を加速する。脱炭素化だけでなく、特に技術革新性が高く国内投資の拡大につながるなど成長に資する施策については、足元のエネルギー価格高騰への対策の必要性も踏まえつつ、10年のロードマップに基づく政府投資の一環として先行実施する。

CO2等を原料として素材、製品及び燃料等を製造するカーボンリサイクル等の革新的技術の基盤研究から社会実装に向けた研究開発を進める。

・グリーンイノベーション基金事業（経済産業省）