

事業戦略ビジョン

実施プロジェクト名：CO₂からの微生物による直接ポリマー合成技術開発

実施者名：日揮ホールディングス株式会社 代表名：代表取締役会長 佐藤 雅之

(コンソーシアム内実施者 株式会社カネカ (幹事企業)、株式会社島津製作所、株式会社バックスバイオイノベーション)

目次

- 0. コンソーシアム内における各主体の役割分担
- 1. 事業戦略・事業計画
 - (1) 産業構造変化に対する認識
 - (2) 市場のセグメント・ターゲット
 - (3) 提供価値・ビジネスモデル
 - (4) 経営資源・ポジショニング
 - (5) 事業計画の全体像
 - (6) 研究開発・設備投資・マーケティング計画
 - (7) 資金計画
- 2. 研究開発計画
 - (1) 研究開発目標
 - (2) 研究開発内容
 - (3) 実施スケジュール
 - (4) 研究開発体制
 - (5) 技術的優位性
- 3. イノベーション推進体制（経営のコミットメントを示すマネジメントシート）
 - (1) 組織内の事業推進体制
 - (2) マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与
 - (3) マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ
 - (4) マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保
- 4. その他
 - (1) 想定されるリスク要因と対処方針

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担と連携

株式会社カネカ (幹事会社) 研究開発の内容

2. バイオポリマー生産微生物等の開発・改良

- 2-1 PHBH生産微生物開発
- 2-2 ガス収率向上菌株の創出
- 2-3 多様な物性を有するPHA生産微生物開発

3. CO₂を原料に物質生産できる微生物等による製造技術等の開発・実証

- 3-2 CO₂を原料とするPHBHのセミコマースプラントによる生産技術の開発・実証

株式会社 バックスバイオイノベーション 研究開発の内容

- 1. CO₂を原料とするガス発酵バイオファウンドリの確立
 - 1-1 ガス発酵に適した微生物代謝設計技術の開発
 - 1-2 CO₂を原料とする微生物の迅速構築技術の開発
 - 1-3 CO₂を原料とする微生物の多検体かつ高速での生産性評価システムの開発
 - 1-4 育種期間短縮に向けた要素技術の統合によるガス発酵バイオファウンドリ開発

日揮ホールディングス 株式会社 研究開発の内容

3. CO₂を原料に物質生産できる微生物等による製造技術等の開発・実証

- 3-1 安全で高効率なガス発酵プロセスの構築
- 3-2 CO₂を原料とするPHBHのセミコマースプラントによる生産技術の開発・実証
- 3-3 生産プロセス開発基盤による有用物質生産実証

株式会社 島津製作所

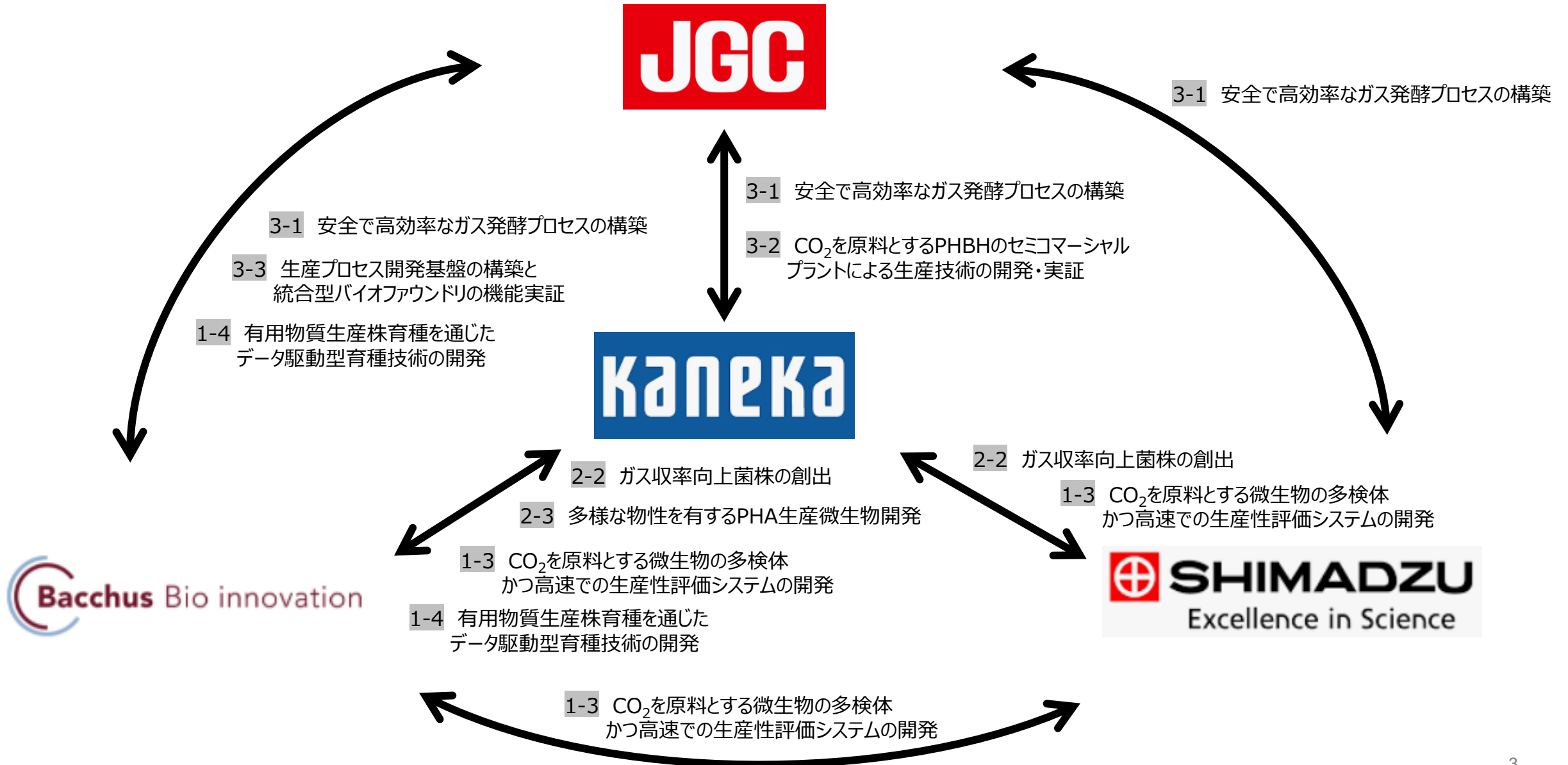
研究開発の内容

- 1. CO₂を原料とするガス発酵バイオファウンドリの確立
 - 1-3 CO₂を原料とする微生物の多検体かつ高速での生産性評価システムの開発

3. CO₂を原料に物質生産できる微生物等による製造技術等の開発・実証

- 3-1 安全で高効率なガス発酵プロセスの構築

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担と連携



1. 事業戦略・事業計画

1. 事業戦略・事業計画 / (1) 産業構造変化に対する認識

カーボンニュートラル化の加速・循環型社会形成によりバイオものづくり産業が急拡大すると予想

カーボンニュートラルを踏まえたマクロトレンド認識

(社会面)

- 温暖化、食糧危機、資源不足、海洋汚染等の社会課題の顕在化
- 脱炭素化への世間の関心の高まり
- 資源循環社会の形成促進

(経済面)

- Scope3削減に取り組む企業の増加
- 米国・中国におけるバイオものづくり分野への官民投資が活発化
- 技術向上と政策の後押しによる市場の急拡大

(政策面)

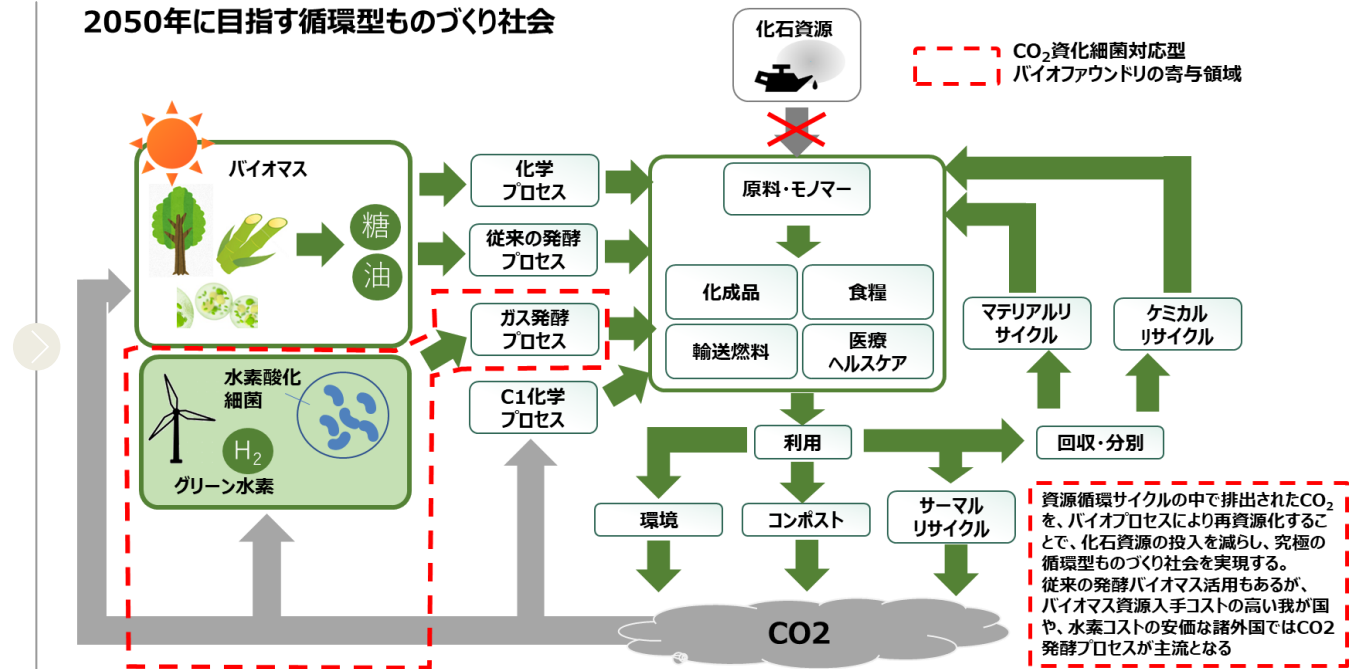
- 新しい資本主義グランドデザインにおける重点投資分野
- バイオプラスチックの導入目標2030年までに200万トン
- バイオコミュニティの形成促進によるイノベーションの加速

(技術面)

- 合成生物学関連技術の進展 (AI・ロボティクスの導入)
- 常温常圧でものづくりが可能なバイオプロセスへの期待
- CO₂を直接利用可能な水素酸化型細菌への期待

- 市場機会 :
 - ✓ 脱化石資源を標榜するものづくり企業による素材のCN化ニーズ
 - ✓ バイオに造詣が浅い幅広い事業者によるバイオものづくり産業への参入
- 社会・顧客・国民等に与えるインパクト :
 - ✓ 国産資源 (CO₂, H₂) によるものづくり、経済安全保障

カーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ



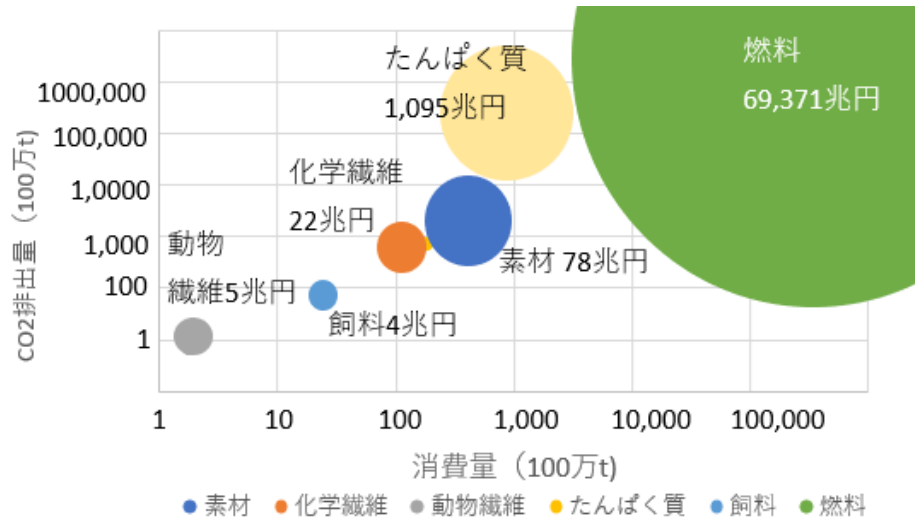
- 当該変化に対する経営ビジョン :
 - 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」及び中期経営計画「BSP2025」を社内外に発表。従来のオイル・ガス関連のビジネス領域を脱却し、エネルギー転換、ヘルスケア・ライフサイエンス、資源循環、産業・都市インフラ、高機能材製造の5つの領域を重点事業領域と位置づけて事業構造転換を図っている。この中でもバイオ領域は注力技術分野であり、先端技術を保有する企業・大学とのオープンイノベーションの推進、政府機関、自治体、企業（商社、金融機関、エネルギー・石油化学・化学企業など）とのバリューチェーンを構築してスピーディーなビジネスの構築を図っていく

1. 事業戦略・事業計画 / (2) 市場のセグメント・ターゲット

高いCO₂削減効果の見込める化学品、農林水産、石油燃料分野をターゲット市場と想定

セグメント分析

CO₂排出量削減が求められる分野のうち、バイオものづくりでリーチしやすい素材、化学繊維、動物繊維、食肉等のたんぱく質、飼料、燃料分野を想定した。その中でもある程度付加価値が認められ、バイオ技術に特徴的なものづくり提案が可能な素材分野、飼料分野に優先的に取り組む。消費量、CO₂排出量、市場規模ともに大きい燃料分野については、電動化などに置き換わりにくい航空輸送燃料をターゲットとして開発を進める。



ターゲットの概要

【市場概要:例】

- 樹脂製造業 ……生分解性・バイオ由来のニーズ急増。
(国内バイオプラ導入目標；2030年までに200万t)
- 合成ゴム製造業 ……天然ゴム代替として注目、カーボンニュートラル化需要が増加。
- 水産養殖向け飼料 ……高栄養・成長促進・免疫抵抗性ニーズが増加。
(純国内産飼料自給率目標；2030年までに34%)

【シェア目標】

- 我が国の2030年のバイオプラ導入目標200万トン/年より、年10%市場拡大が進むとした場合、2040年には518万トン/年に達する。
- 2040年時点で国内市場の・・・%、グローバル市場の・・・%以上の製造プロセスを手掛ける。

| 需要家例 | 主なプレイヤー | 消費量 | 特有の課題 | 想定ニーズ | ターゲット物質 |
|---------|--------------|---------|--|---|-------------------|
| 樹脂製造業 | 樹脂製造メーカー | 数千万トン以上 | ・不法投棄による海洋汚染、環境破壊 ・資源(原油)の枯渇懸念 | ・生分解性能(海洋汚染、ごみ問題) ・GHG排出量削減 | ・樹脂素材原料 |
| 合成ゴム製造業 | 合成ゴム製造メーカー | 数百万トン以上 | ・ゴム原料供給の安定化(タイヤメーカー等) ・廃棄物問題(リサイクル) | ・耐熱性・耐添加剤性に優れた素材 ・劣化しにくい素材 | ・合成ゴム素材原料 |
| 飼料製造業 | 飼料製造メーカー | 数千万トン以上 | ・魚粉原料の不足 ・短期間生育(栄養不足) ・安価な既存品との価格見合い | ・栄養補助剤 ・飼料原料の多様化(魚粉の代替) | ・タンパク質 ・飼料素材原料 |
| 石油製造業 | 石油関連製品製造メーカー | 数億KL以上 | ・石油製品の需要減少 ・輸入依存率が高い | ・SAF(石油由来消費：数百万KL/20年・国内) ・既存石油由来に近い価格のバイオ燃料 | ・燃料素材原料 |

1. 事業戦略・事業計画 / (3) 提供価値・ビジネスモデル

統合型バイオファウンドリの構築：CO₂を原料とするガス発酵に対応したバイオファウンドリと生産プロセス開発基盤の融合により、スマートセル開発から生産プロセス開発までのワンストップサービスを提供

社会・顧客に対する提供価値

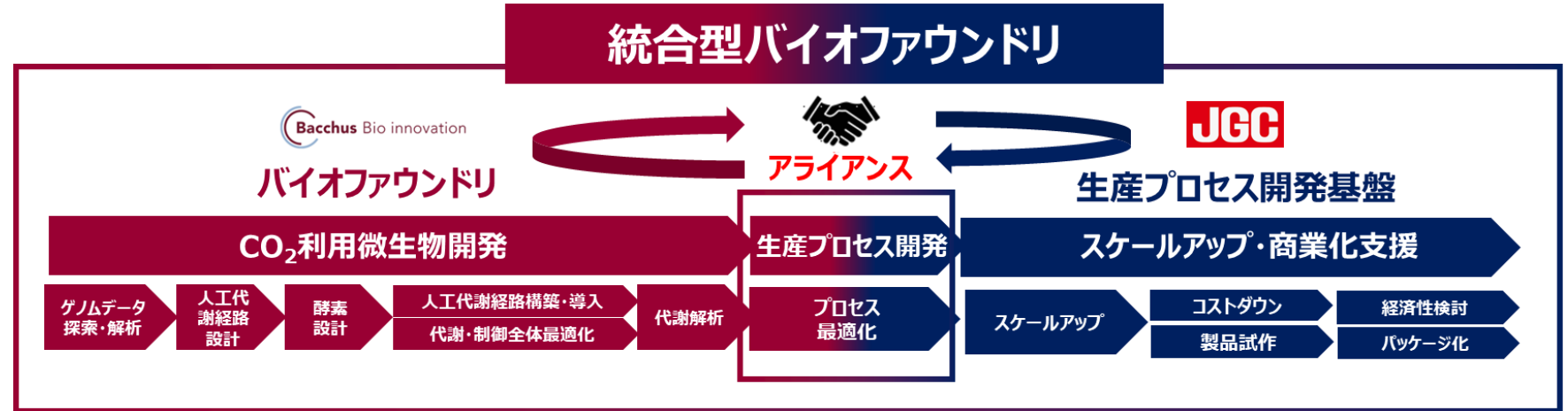
ビジネスモデルの概要（製品、サービス、価値提供・収益化の方法）と研究開発計画の関係性

<社会>

- 高速な育種と生産プロセス開発により、従来のバイオマス原料からのものづくりからCO₂を直接原料とするものづくりへの転換を促進
- 微生物の開発・改良・生産プロセス開発までのワンストップサービスの実現により、CO₂資化性菌を用いるバイオものづくりへの新規参入を促進
- 育種から生産プロセス開発、商用化までを見渡せる人材の育成

<顧客>

- 自社製品のCO₂排出量の大幅削減
- 安全・高効率なガス発酵システムの導入
- 生産プロセス開発からスマートセル開発へのフィードバックにより、生産性、品質、コストからのバックキャスト開発により、競争力の高いスマートセル、生産プロセスを提案
- 上市までの大幅な期間短縮
- CO₂資化性菌を用いたバイオものづくり事業への新規参入



| | サービス・製品 | サービス・製品概要 | 価値 | 収益 |
|--------|---------------------|--|------------------------------|-----------------------|
| BACCAS | ① スマートセル育種開発 | 生産株の生産性向上 目的化合物のバイオ生産株作成 | 超高速育種による迅速納品 多種化合物生産への対応 | サービス売上 売上報酬 |
| | ② 初期生産プロセス開発 | 培養条件のパラメータ提案 ロバストな細胞・微生物の構築 | 迅速なアウトプット スケールアッププロトコルの提供 | サービス売上 研究開発コスト報酬 |
| JGC | ③ 生産技術開発支援 | 培養システムの開発、設計 プロセス導入支援 実生産に耐えうる微生物の提供 | 商用化までの時間短縮 | サービス売上 プロセス開発コスト報酬 |
| | ④ 高効率ガス培養システムのライセンス | ガス培養プロセス技術のライセンスおよびモジュールシステムの提供 | 商用生産設備の迅速な導入 高品質なプロセスの提供 | サービス・製品売上 |

1. 事業戦略・事業計画 / (3) 提供価値・ビジネスモデル (標準化の取組等)

CO₂を直接原料とするバイオもの作りの価値観を共有し、認証制度によるルール形成を推進

標準化を活用した事業化戦略 (標準化戦略) の取組方針・考え方

- CO₂由来製品のCO₂削減量の帰属 (CO₂カウント) に関する考え方の整理
⇒取組: 同様の課題を有する業界等と協力して、CO₂帰属の国内・国際ルール整備を促進する
⇒考え方: CO₂排出の国内、国際間取引、二重カウント問題を整理し、業界を跨いで、官民連携でのルール作りに取り組む
- 「CO₂原料」x「微生物プロセス」製品の規格化、認証制度の整備による、新たな価値創造
⇒取組: 民間団体との連携による認証制度整備
⇒考え方: トレーサビリティによる原料由来認証制度を提案
CO₂+生物固定の新たな価値の訴求
- GHG排出削減量計算方法の標準化
⇒取組: 産官学との連携によるインベントリデータの整備
⇒考え方: CO₂生産方法、排出源の定義とプロセス計算方法を整備し、エコインベントリ等のデータ整備を推進

国内外の動向・自社の取組状況

(国内外の標準化や規制の動向)

- メタネーション推進官民協議会等で合成メタンCO₂削減量の帰属 (CO₂カウント) について国際間の基準作りを検討されている
- NEDO等にてCCU製品製造に関するLCA評価の考え方について検討されている
- 燃料と比較してCO₂が固定化できる期間が長い素材用途に対するCO₂固定化の価値については、まだ議論されていない

(これまでの自社による標準化、知財、規制対応等に関する取組)

- メタネーション官民協議会でのCO₂カウント検討に参画
- 廃繊維リサイクル等の資源循環技術を適用したLCA評価の検討

本事業期間におけるオープン戦略 (標準化等) またはクローズ戦略 (知財等) の具体的な取組内容 (※推進体制については、3.(1)組織内の事業推進体制に記載)

標準化戦略

- 「バイオベース」をCO₂直接発酵微生物によるものづくりにも拡張する新定義の提案
- CO₂を原料とするものづくりに対する価値感を認証等で表現し、国内外で共有
- 産官学での協議推進

知財戦略

- 顧客価値を生み出す「CO₂を直接原料とするバイオものづくりプロセス」の知財は、原則ブラックボックス化
- 顧客価値を定義するCO₂固定量の可視化技術、CO₂直接発酵プロセスの可視化技術を整備、製品に対する付加価値提供に繋げる
- 「CO₂原料」x「バイオベース」の特徴を活かしたエシカルなブランド価値を創造する

1. 事業戦略・事業計画 / (4) 経営資源・ポジショニング

スマートセル開発から生産プロセス開発までを一気通貫で実施できる強みを活かして、社会・顧客に対してCO₂を直接原料とするバイオものづくりの早期事業化・社会実装を促進

自社の強み、弱み (経営資源)

他社に対する比較優位性

ターゲットに対する提供価値

- ・ 高効率・高品質なCO₂からのバイオものづくりプロセスの導入
- ・ ターゲット物質決定から商用生産までの大幅な時間短縮
- ・ ガス発酵に対応した安全かつ高効率な発酵槽・ガスハンドリングシステムの提供
- ・ 品質、生産性の継続的な改良提案

自社の強み

■ JGC単独としての強み

- ・ 爆発混合気を扱うプロセスの開発・導入実績
- ・ 安全を担保する要素技術の確立と、実証運転経験
- ・ ガス組成の高度制御技術の商用機導入実績
- ・ 様々なプロセスにおけるスケールアップ実績
- ・ CFDによる発酵槽内の状態予測技術
- ・ および大規模プラントにおける生産性予測技術の開発実績
- ・ バイオプロセスの開発および発酵槽スケールアップ実績

■ JGCとバックス・バイオイノベーションの協業により発揮される強み

- ・ 開発初期からのスケールアップを見越した育種との連携
- ・ スケールアップ課題を育種/発酵技術の両面から迅速に解決
- ・ 商用化時の生産性、品質、コストを見据えた開発推進体制

自社の弱み及び対応

プラットフォームとしての運用実績が未経験

→ 本コンソーシアムの取組の中での実績作り

| 企業 | 微生物開発能力 (DBTL速度、多様な微生物への対応) | 生産技術開発能力 (培養条件最適化) | エンジニアリング能力 (スケールアップ、基本設計) | CO ₂ 直接資化微生物対応 |
|------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|
| JGC | — | ○ | ○ | — |
| バックス | ○ | △ | — | — |
| バックス+JGC | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 海外 バイオファウンドリ1 | ○ | △ | — | — |
| 海外バイオファウンドリ2 | ○ | △ | — | — |
| 海外 バイオファウンドリ3 | △ | △ | △ | — |

1. 事業戦略・事業計画 / (5) 事業計画の全体像

8年間の研究開発の後、2031年頃の事業化、203x年頃の投資回収を想定

投資計画 スケールアップ・プロセス開発のための基盤を整備し、2031年度以降の商用化に資する育種・プロセス開発を推進
 統合型バイオファンドリの機能実証を行う

| | | 研究開発期間 | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|------|---|------|-----|--|------|------|--|-----|------|---|-----|---------|--|--|--|
| | | SG1 ▼ | | | SG2 ▼ | | | 事業化 ▼ | | | 投資回収 ▼ | | | | | |
| | | 22年度 | 23年度 | ... | 25年度 | 26年度 | 27年度 | 28年度 | ... | 30年度 | 31年度 | ... | 3x年度 | 3x年度 | 取組の考え方 | |
| 売上高 | | | | | | | | | | | 案件受注、報酬売上蓄積 | | | | 204x年には報酬売上を含む売上として...億円を想定 | |
| 研究開発費 | | 約300億円（本事業の支援期間） | | | | | | | | | | | | | さらなる高度化のための研究開発を継続 | スケールアップ・プロセス開発のための研究基盤を整備し、育種からプロセス開発までを一気通貫で行う統合型バイオファンドリの機能実証を推進 |
| 取組の段階 | 開発準備 | <ul style="list-style-type: none"> ガスハンドリング技術等のガス培養要素技術の開発 要素技術開発、培養技術開発のための研究基盤の整備 | | | <ul style="list-style-type: none"> パイロットスケール開発基盤の整備 スケールアップ指針の検討 | | | <ul style="list-style-type: none"> 統合型バイオファンドリの機能実証 | | | <ul style="list-style-type: none"> 社会実装 事業化初期はハイバリューケミカル グローバルでの案件受注（水素を安価で入手可能な地域等） | | | 投資回収 | <ul style="list-style-type: none"> 31年以降の事業化に資するターゲット物質の生産技術を28年度以降に開発 ハイバリューケミカルを皮切りに、樹脂、燃料等のミドルバリュー、バルクケミカルに展開 | |
| CO ₂ 削減効果 | | | | | | | | | | | | | >...百万t | 顧客がCO ₂ からの物質生産により削減したCO ₂ を累計カウント | | |

研究開発段階から将来の社会実装（設備投資・マーケティング）を見据えた計画を推進

取組方針

研究開発・実証

- 安全かつ高効率なガスハンドリング技術が賦与されたCO₂を原料としたガス発酵プロセスを確立
- 実験室～パイロット規模のガス発酵試験データからスケールアップファクターを洗い出し、CO₂を原料としたガス発酵スケールアップ手法を構築
- 世界初となるCO₂を原料とするPHBHのセミコマーシャルプラントを設計
- 微生物設計から実機設計まで可能な世界初となるCO₂を原料とした統合型ガス発酵バイオファウンドリを構築し、その機能を実証

設備投資

- 本事業内にて、種々CO₂を原料とした発酵プロセスのスケールアップ、プロセス設計に必要となる生産プロセス開発基盤に設備投資
- 事業後は、スマートセル開発から生産プロセス開発まで一貫したソリューションを第三者企業に提供できる統合型バイオファウンドリを構築。将来的には、DMO型事業を目指す

マーケティング

- CO₂を原料としたガス発酵バイオファウンドリによって、①委託研究・開発支援、②試作品・微生物提供、③ライセンス・ロイヤルティ、④受託生産のビジネスを展開する。
- 本事業にて獲得するCO₂を原料としたPHBHのセミコマーシャルプラント実績と、プラントの高品質化、早期実現化を可能にするモジュール化ガス発酵プロセスによって、世界に類のないCO₂を原料とした種々ガス発酵プロセス開発ビジネスを海外展開する

国際競争上の優位性

- 当社は世界各国におけるオイル&ガスプラント、ライフサイエンスプラントの設計・建設にて積み上げてきたエンジニアリングノウハウと知見を保有する
- CO₂を原料としたガス発酵プロセスは、理論的には原料に依存することなく、どこでもスタンドアロンなものが成立する。再エネ水素、CO₂が安価に入手できる国・地域からの顧客を呼び込み、実証・導入を加速する

- CO₂を原料としたガス発酵に対応し、育種からスケールアップ、プロセス開発までを一気通貫で行う統合型バイオファウンドリは世界初である
- 神戸に拠点を置き、国内外から顧客を呼び込み、国際的な開発拠点として事業拡大を図る

- 世界各国の課題であるCO₂利用技術を日本企業による取組みで、日本発の技術にて提供
- 再エネ水素、CO₂が安価な地域からビジネスを展開していく
- JGCは世界屈指のエンジニアリング企業であり、海外にも広く営業拠点があり、潜在顧客へのアプローチの体制を既に構築している。欧州拠点はロンドン、北米はヒューストン、アジア6カ国の拠点としてシンガポールの地域HQにバイオものづくりマーケティング拠点を設置し、グローバルビジネスを展開する¹⁾

1. 事業戦略・事業計画 / (7) 資金計画

国の支援に加えて、約70億円の自己負担を予定

資金調達方針

| | 2023年度 | ... | 2030年度 | ... | 2035年度 |
|-------------------|--------|-----|--------|-----|---|
| 事業全体の資金需要 | 約300億円 | | | | <p>本事業期間にてガス発酵に対応した統合型バイオファウンドリの技術実証を行った後、31年度より事業化を行う。事業化においては、各顧客のニーズ化合物に合わせたプロセス開発を実施する。</p> |
| うち研究開発投資 | 約300億円 | | | | |
| 国費負担※ (委託又は補助) | 約230億円 | | | | |
| 自己負担 | 約70億円 | | | | |

※インセンティブが全額支払われた場合

2. 研究開発計画

2. 研究開発計画 / (1) 研究開発目標

微生物育種の高速化による開発期間1/10への短縮

研究開発項目

1. CO₂を原料とするガス発酵バイオファウンドリの確立

研究開発内容

1-1 ガス発酵に適した微生物代謝設計技術の開発

1-2 CO₂を原料とする微生物の迅速構築技術の開発

アウトプット目標

CO₂を原料とする微生物の育種を迅速に行うために、代謝設計技術、微生物ライブラリの迅速構築およびデータの迅速集積技術を開発する。これらのデータから知識を創出するAI技術を開発して、育種の期間を1/10へ短縮する第三世代のCO₂バイオファウンドリを確立する。

KPI

[1-1-1] ガス代謝に最適なゲノムスケールの代謝反応モデルの開発：実験値との乖離が●●%以内（2025年）、●●%以内（2027年）、●●%以内（2030年）

[1-1-2] 人工代謝経路から細胞設計までに要する時間を●●日/サイクル以内（2025年）、●●日/サイクル以内（2027年）、●●日/サイクル以内（2030年）に短縮

[1-2-1] 高度な育種を実現するための多様な遺伝子パーツの創出：●●種以上（2025年）、●●種以上（2027年）、●●種以上（2030年）

[1-2-2] 高度な育種と迅速なライブラリ構築・評価を可能とする基盤技術の開発：●●株以上（2025年）、●●株以上（2027年）、●●株以上（2030年）

KPI設定の考え方

シミュレーションを高精度に実行して試行錯誤の削減に繋げる観点で、代謝反応モデルの精度を目標値として設定

個人の経験に依存（属人化）していた作業を、*in silico*技術でシステム化・パイプライン化するにあたり、時間の短縮を目標値として設定

遺伝子パーツについて、代謝酵素群の発現レベルや発現特性の多様性を生み出す上で、遺伝子パーツ数を目標値として設定

遺伝子パーツの最適な組み合わせを一つ一つ試行錯誤していた従来手法から、大幅な時間短縮をする観点で、ライブラリ構築・評価数を目標値として設定

2. 研究開発計画 / (1) 研究開発目標

微生物育種の高速化による開発期間1/10への短縮

研究開発項目

1. CO₂を原料とするガス発酵バイオファウンドリの確立

研究開発内容

1-3 CO₂を原料とする微生物の多検体かつ高速での生産性評価システムの開発

アウトプット目標

CO₂を原料とする微生物の育種を迅速に行うために、代謝設計技術、微生物ライブラリの迅速構築およびデータの迅速集積技術を開発する。これらのデータから知識を創出するAI技術を開発して、育種の期間を1/10へ短縮する第三世代のCO₂バイオファウンドリを確立する。

KPI

[1-3-1] 第一世代 CO₂を原料とする微生物の生産性評価システム基盤の開発：
●●●株 (2025年)

[1-3-2] 第二世代 CO₂を原料とする微生物の生産性評価システムの多検体化技術の開発：
●●●株 (2027年)

[1-3-3] 第三世代 CO₂を原料とする微生物の生産性評価システムの高精度化・高速化技術の開発：
●●●株 (2030年)

KPI設定の考え方

ガス培養を通じたCO₂固定能力や、様々な化合物の生産能力を評価する方法の確立が重要であり、さらに防爆等の安全面に対応できる系を開発する観点で、評価検体数を目標値として設定

現行の技術では生産能力の評価に膨大な時間を要しており、多検体化および高速化に向けた自動化技術が重要であることから、スループット向上の指標として評価検体数を目標値として設定

1-2-2で目標値としているライブラリ構築数を評価するために、培養工程を削減することが重要であることから、更なるスループット向上の指標の指標として評価検体数を目標値として設定

2. 研究開発計画 / (1) 研究開発目標

微生物育種の高速化による開発期間1/10への短縮

研究開発項目

1. CO₂を原料とするガス発酵バイオファウンドリの確立

研究開発内容

1-4 育種期間短縮に向けた要素技術の統合によるガス発酵バイオファウンドリの開発

アウトプット目標

CO₂を原料とする微生物の育種を迅速に行うために、代謝設計技術、微生物ライブラリの迅速構築およびデータの迅速集積技術を開発する。これらのデータから知識を創出するAI技術を開発して、育種の期間を1/10へ短縮する第三世代のCO₂バイオファウンドリを確立する。

KPI

[1-4-1] 育種プラットフォームの高度化：
第一世代（2025年；育種期間●/●）、
第二世代（2027年；育種期間●/●）、
第三世代（2030年；育種期間1/10）

[1-4-2(1)] CO₂からのポリマー生産収率・
生産速度向上を実現するための育種プラットフォーム開発：（研究開発項目2-2のKPIを参照）

[1-4-2(2)] 育種プラットフォームの進化・
実証のための菌株開発：CO₂から化合物
●種以上（2025年）、化合物●種以上
（2027年）、化合物●種以上
（2027年）合成する菌の育種

KPI設定の考え方

各要素技術を統合して、データ・知識を集積することで高度化、各世代での育種期間短縮を目標値に設定

ゲノムスケールでの代謝設計技術と酵素最適化技術を組合せた育種プラットフォームが必要となるため設定

データや知識を集積して、育種プラットフォームを進化させるために、有用化合物生産株の種類を目標値として設定

2. 研究開発計画 / (2) 研究開発内容

微生物育種の高速化による開発期間1/10への短縮

| | KPI | 現状 | 達成レベル | 解決方法 | 実現可能性 (成功確率) |
|---|---|---|--|---|-----------------|
| 1-1 ガス発酵に適した微生物代謝設計技術の開発 | [1-1-1] ガス代謝に最適なゲノムスケールの代謝反応モデルの開発：実験値との乖離が●●%以内 (2025年)、●●%以内 (2027年)、●●%以内 (2030年) | ゲノムスケールの代謝反応モデルの構築技術を開発済み (TRL3) 現状 (TRL3) | 実験値との乖離が●●%以内の精度 (TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> ● 水素酸化細菌のゲノム情報解読を行い、ドラフト代謝反応モデルを構築 ● 様々な培養条件における実験データを活用して、精密代謝反応モデルを構築 ● 研究開発項目1-4の育種で得られる実験データを活用して、代謝反応モデルを改良・高精度化 | 95%以上 |
| | [1-1-2] 人工代謝経路から細胞設計までに要する時間を●●日/サイクル以内 (2025年)、●●日/サイクル以内 (2027年)、●●日/サイクル以内 (2030年) に短縮 | 人工代謝反応・高機能酵素・細胞設計プロトタイプ開発済み (TRL3) 現状 (TRL3) | 人工代謝反応設計・酵素設計・細胞設計のトータルに要する時間を●●日/サイクル以内に短縮 (TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> ● 人工代謝反応設計アルゴリズムに、生物が持つ情報を組み込むことで、実現性の高い反応を提案する技術を開発 ● ハイスループットなデータ取得により、所望の高活性酵素を高速提案する技術を開発 | 95%以上 |
| 1-2 CO ₂ を原料とする微生物の迅速構築技術の開発 | [1-2-1] 高度な育種を実現するための多様な遺伝子パーツの創出：●●種以上 (2025年)、●●種以上 (2027年)、●●種以上 (2030年) | 大腸菌・酵母等での遺伝子発現用パーツ創出技術は開発済み (TRL3) 現状 (TRL3) | ●●種以上の遺伝子パーツ創成 (TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> ● 遺伝子パーツをカタログ化 ● 発現on/off制御を実現する遺伝子スイッチをラインナップ化 ● メタボライトセンサをラインナップ化 | 95%以上 |
| | [1-2-2] 高度な育種と迅速なライブラリ構築を可能とする基盤技術の開発：●●株以上 (2025年)、●●株以上 (2027年)、●●株以上 (2030年) | 大腸菌等でのライブラリ構築技術は開発済み (TRL3) 現状 (TRL3) | ●●株/●期間以上でのライブラリ創出 (TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> ● 形質転換効率向上や効率的な標的遺伝子破壊を可能とする株を開発 ● 各種ベクターの開発 ● ロボティクス支援型のライブラリ高速構築・評価システムを開発 | 95%以上 |

微生物育種の高速化による開発期間1/10への短縮

| | KPI | 現状 | 達成レベル | 解決方法 | 実現可能性 (成功確率) |
|--|---|---|--------------------------------|---|-----------------|
| 1-3 CO ₂ を原料とする微生物の多検体かつ高速での生産性評価システムの開発 | [1-3-1] 第一世代 CO ₂ を原料とする微生物の生産性評価システム基盤の開発： ●●●株以上(2025年) | 液体培養向け評価システムや超臨界抽出システム開発済み (提案時TRL3 →現状TRL3) | ガス発酵型微生物の生産性評価システム(TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> ● 小スケールでガス培養可能な培養デバイスを開発 ● 培養液中へのガス交換を行い培養促進させるために、検体ごとに送気できる培養システムを開発 ● ガス培養を迅速に評価できるワークフローの開発 | 90%以上 |
| | [1-3-2] 第二世代 CO ₂ を原料とする微生物の生産性評価システムの多検体化技術の開発： ●●●株以上(2027年) | 液体培養向け評価システムや超臨界抽出システム開発済み (提案時TRL3 →現状TRL3) | ガス発酵型微生物の多検体生産性評価システム(TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> ● 生産性評価の高速化の実現のために、多検体を同時培養可能なガス発酵型インキュベーターを開発 ● 培養から評価までの工程を自動化する(2-2、3-1-4と連携) | 90%以上 |
| | [1-3-3] 第三世代 CO ₂ を原料とする微生物の生産性評価システムの高精度化・高速化技術の開発： ●●●株以上(2030年) | 液体培養向け評価システムや超臨界抽出システム開発済み (提案時TRL3 →現状TRL3) | ガス発酵型微生物の多検体・高速生産性評価システム(TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> ● イメージング評価技術などを活用した更なる高精度・高速システムを開発(2-2、3-1-4と連携) | 90%以上 |

2. 研究開発計画 / (2) 研究開発内容

微生物育種の高速化による開発期間1/10への短縮

1-4 育種期間短縮に向けた要素技術の統合によるガス発酵バイオファウンドリの開発

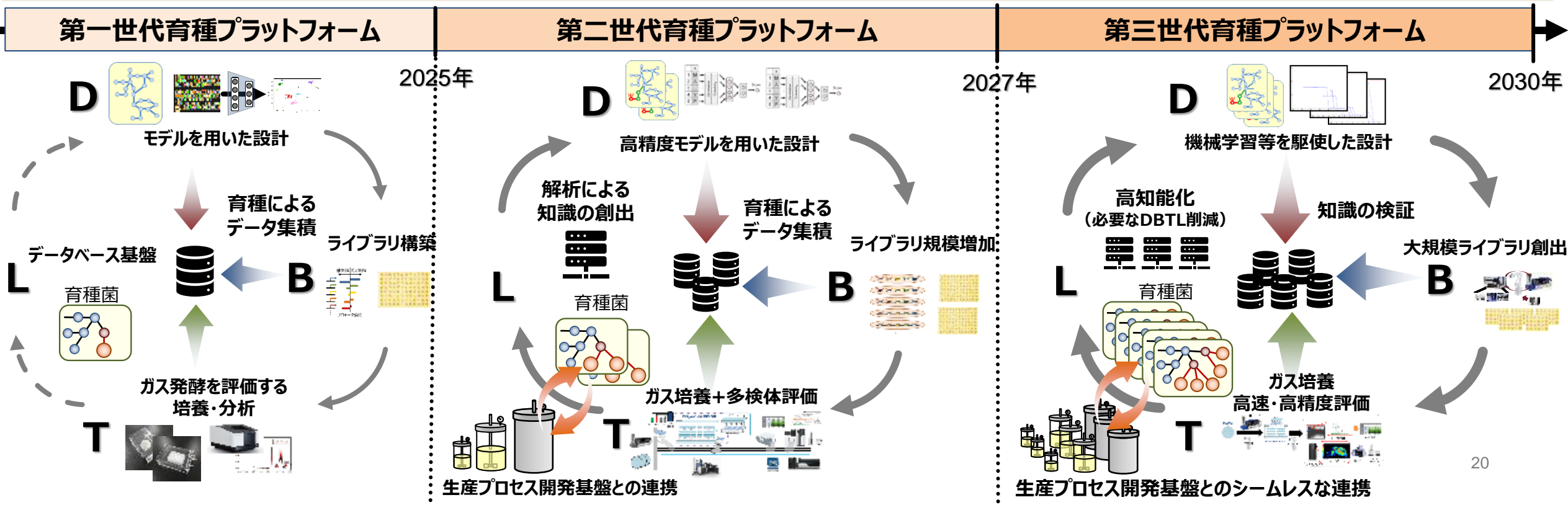
| KPI | 現状 | 達成レベル | 解決方法 | 実現可能性 (成功確率) |
|--|--|---|--|-----------------|
| [1-4-1] 育種プラットフォームの高度化：第一世代（2025年；育種期間●/●）、第二世代（2027年；育種期間●/●）、第三世代（2030年；育種期間1/10） | 糖からのモノづくりを中心とした育種プラットフォーム (TRL3) 現状(TRL3) | データ駆動からAI駆動型育種を実現する第三世代プラットフォーム (育種期間1/10) (TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> データベース基盤を開発して、要素技術を統合して、第一世代育種プラットフォームを開発 改良された要素技術の統合と共に、データから知識を創出するための技術を開発して、第二世代育種プラットフォームを開発 最終的な要素技術の統合と共に、創出した知識を検証して、高知能化していくことにより、第三世代育種プラットフォームを開発 スケールアップロバスト性の高い菌株を構築する技術を開発して、育種プラットフォームに組み込む（3-3と連携） | 95%以上 |
| [1-4-2(1)] CO ₂ からのポリマー生産収率・生産速度向上を実現するための育種プラットフォーム開発：（研究開発項目2-2のKPIを参照） | 糖からのモノづくりを中心とした育種プラットフォーム (TRL3) 現状(TRL3) | CO ₂ からのポリマー生産菌の短期間育種プラットフォーム(TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> 各種酵素の性能向上に加えて、代謝経路を最適化（2-2と連携） | 95%以上 |
| [1-4-2(2)] 育種プラットフォームの進化・実証のための菌株開発：CO ₂ から化合物●種以上（2025年）、化合物●種以上（2027年）、化合物●種以上（2030年）合成する菌の育種 | 糖からのモノづくりを中心とした育種プラットフォーム (TRL3) 現状(TRL3) | CO ₂ から化合物●種以上合成する菌(TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> 基盤となる株に、高活性酵素群を導入して、目的化合物高生産株を迅速に育種 スケールアップデータにより、実用株育種に向けた株の改変案を提案（3-3と連携） | 95%以上 |

(参考資料) 研究開発項目 1 CO₂を原料とするガス発酵バイオファウンドリの確立

開発の概要：育種期間短縮に向けた要素技術の統合によるガス発酵バイオファウンドリの開発

【目的・達成手段】

各研究開発項目における要素技術を統合して機能化したガス発酵バイオファウンドリを構築する。そして、ガス発酵バイオファウンドリをデータ駆動からAI駆動にするために、段階的に育種プラットフォームを進化させる。(第一世代育種プラットフォーム、第二世代育種プラットフォーム、第三世代育種プラットフォーム：ガス発酵バイオファウンドリを通じた有用化合物を生産する菌の迅速な育種(育種期間1/10))。



2. 研究開発計画 / (1) 研究開発目標

ポリマー生産能力を5倍以上に高めたポリマー生産微生物育種

研究開発項目

2. バイオポリマー生産微生物等の開発・改良

研究開発内容

2-1

PHBH[®]生産微生物
開発

2-2

ガス収率向上菌株創出

2-3

多様な物性を有する
PHA生産微生物育種

アウトプット目標

- ・CO₂固定化能力が5倍に向上したポリマー生産微生物開発
- ・3種類以上のバイオポリマー生産微生物育種

KPI

[2-1-1] 3HH組成が2~6mol%のPHBH生産微生物育種 (2025年)

[2-1-2] 3HH組成が10mol%以上のPHBH生産微生物育種 (2027年)

[2-2-1] H₂からのポリマー生産収率を理論収率の50%(2025年度)、75%(2027年度)に向上

[2-2-2] ポリマー生産速度を現行の1.5倍以上(2025年度)、2倍以上(2027年度)に向上

[2-3-1] 多様なポリマー生産微生物育種 (2030年)

KPI設定の考え方

多様なプラスチックへの用途展開を実現するために最低限必要なポリマー種として設定

多様なプラスチックへの用途展開を実現するために最低限必要なポリマー種として設定

社会実装の実現性を見極めるためにコスト面で最低限クリアすべき収率

社会実装の実現性を見極めるためにコスト面で最低限クリアすべき収率

より多様なプラスチックへの用途展開を実現するために最低限必要なポリマー種として設定

2. 研究開発計画 / (2) 研究開発内容 (全体像)

ポリマー生産能力を5倍以上に高めたポリマー生産微生物育種

| | KPI | 現状 | 達成レベル | 解決方法 | 実現可能性 (成功確率) |
|-------------------------|--|--|---------------------------|---|---|
| 2-1 PHBH生産微生物開発 | [2-1-1] 3HH組成が2~6mol%のPHBH®生産微生物育種 (2025年) | 1種類(PHBH) (提案時TRL4 →現状TRL4) | 3HH組成を高密度培養下で精密に制御 (TRL7) | <ul style="list-style-type: none"> PHBH®生合成する経路に関与する種々酵素の活性や発現を調整 培養条件による3HH組成制御技術開発 スケールアップデータからフィードバックし、育種サイクルを回す (3-1,3-2と連携) | 90% |
| | [2-1-2] 3HH組成が10mol%以上のPHBH®生産微生物育種 (2027年) | 1種類(PHBH) (提案時TRL3 →現状TRL3) | 3HH組成を高密度培養下で精密に制御 (TRL5) | | <ul style="list-style-type: none"> 3HHxモノマーを生合成する経路に関与する種々酵素の活性や発現を調整し、3HH組成の精密制御技術開発 3HH組成を向上させるための酵素改良 培養条件による3HH組成制御技術開発 (3-1,3-2と連携) |
| 2-2 ガス収率向上菌株の創出 | [2-2-1] H ₂ からのポリマー生産収率を理論収率の50%(2025年度)、75%(2027年度)に向上 | 理論値40%程度 (提案時TRL3 →現状TRL3) | 理論値75%以上 (TRL6) | <ul style="list-style-type: none"> 還元力生産経路の最適化 メタボローム解析による代謝ボトルネックの特定と代謝最適化 培養プロセス検討 バイオファウンドリとの連携 (1-3、1-4と連携) スケールアップデータからフィードバックし、育種サイクルを回す | 70% |
| | [2-2-2] ポリマー生産速度を現行の1.5倍以上(2025年度)、2倍以上 (2027年度)に向上 | 現行1.6g/L/h (提案時TRL3 →現状TRL3) | 4.0g/L/h (TRL7) | | <ul style="list-style-type: none"> メタボローム解析による律速因子の特定と解除 培養プロセス開発 バイオファウンドリとの連携 (1-3、1-4と連携) CO₂固定化経路の強化 |
| 2-3 多様な物性を有するPHA生産微生物開発 | [2-3-1] 多様なバイオポリマー生産微生物育種 (2030年) | CO ₂ から生産した実績なし (提案時TRL3 →現状TRL3) | Tgを制御したポリマー生産株完成 (TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> モノマー生産経路の設計、改良 (代謝工学) ポリマー重合酵素改変基盤の開発 バイオファウンドリとの連携 (1-4と連携) | 80% |

研究開発項目 2 バイオポリマー生産微生物等の開発・改良

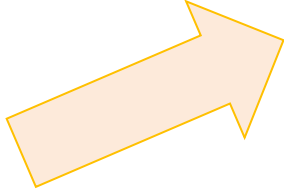
開発の概要： 全体概要

PHBH生産実績と開発のポイント

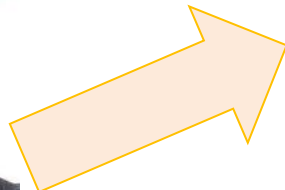
- PHBH[®]は(R)-3ヒドロキシブチレート (3HB) 並びに(R)-3ヒドロキシヘキサノエート (3HHx)の2種類のモノマーから構成される共重合ポリエステルである
- 2011年に1,000Mt/年の設備能力にて生産開始、2019年に5,000Mt/年に能力増強、2024年には20,000Mt/年への能力増強を予定
- 2030年以降に原料転換 (油脂⇒CO₂) への原料転換を実現するためCO₂からPHBH[®]を高効率で生産可能な微生物、並びにプロセスを開発する



原料：油脂

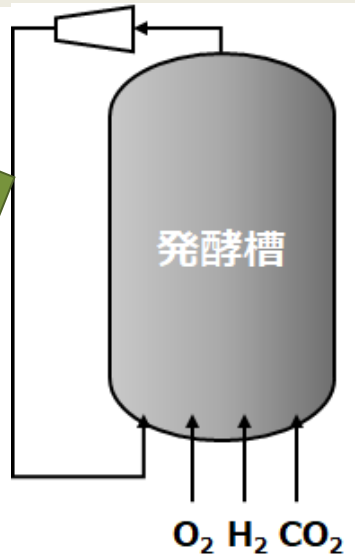
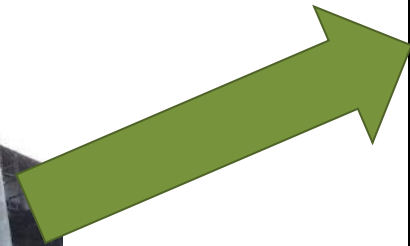


原料：油脂



2024年：20,000Mt/年
(建設中)

原料：CO₂



2030年

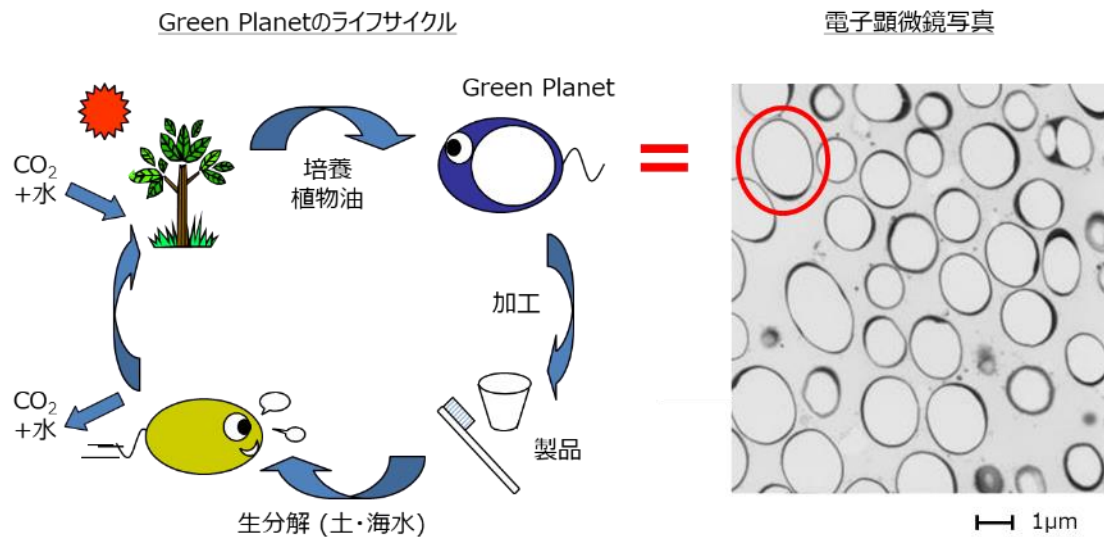
2011年：1,000Mt/年 2019年：5,000Mt/年

開発の概要：全体概要

バイオポリマー生産微生物の開発・改良におけるポイント

- 自社開発した水素酸化細菌の育種技術を活かし、原料を現行の植物油からCO₂へ変更するための技術開発を実施する。
- 水素酸化細菌への遺伝子導入技術、ゲノム改変技術は独自の高效率技術を有しており、更には現行事業にて蓄積した多様な物性を有するバイオポリマーの高效率生産、物性制御技術を応用し、多様なポリマーをCO₂から生産する微生物開発を進める。
- 原料であるCO₂, H₂, O₂を高效率でポリマーへと変換する技術開発においては、最先端の代謝解析の活用、並びにバイオプロセスの最適化によってガス収率向上、並びにCO₂固定化速度の向上によって、生産効率を現行の5倍以上に高める。

Green Planetは、微生物が植物油を摂取し、ポリマーとして体内に蓄えたものを取り出した、100%植物由来の素材です。



Green Planet®化粧品容器

- 株式会社資生堂の新製品「アクアジェル リップパレット」に採用 ('20/11~販売)



Green Planet®カトラリー

- カネカ生分解性ポリマー-Green Planet®ファミリーマートのスプーンに採用 ('21/6~)
- 某カフェチェーンに採用予定 ('22/3~)



Green Planet®ホテルアメニティ

- 大手ホテルチェーン等に採用内定



Green Planet®フィルム製品

- JALUXショッピングバッグに採用 ('21/7~)



CO₂を直接原料として生産した物質の製造コストが代替候補の製品の1.2倍以下となる技術を開発

研究開発項目

3. CO₂を原料に物質生産できる微生物等による製造技術等の開発・実証

研究開発内容

3-1 安全で高効率なガス発酵プロセスの構築

アウトプット目標

安全で高効率なガス発酵プロセスを構築し、①CO₂を直接原料とするPHBH®のセミコマーシャルプラントを建設し生産実証を行う。②CO₂を直接原料とする多様な微生物に対応する生産プロセス開発基盤を構築し、統合型バイオファウンドリ機能を実証する。

KPI

[3-1-1] 安全なガスハンドリング手法の確立 (2025年度)

[3-1-2] ガス培養の要素技術確立 (2025年度)

[3-1-3] ガス培養槽の設計指針の確立 (2030年度)

[3-1-4] ガス培養に必要な分析・解析技術の確立(2025年)
データ収集、統合、解析支援ソフトの開発 (2027年)

KPI設定の考え方

本開発全般(研究開発項目1~3)において、水素酸化細菌などを用いたガス発酵技術開発に必須であるため設定

3-2、3-3にて検討する水素酸化細菌などを用いたガス発酵技術の実用化に必須であるため設定

3-2、3-3にて検討する水素酸化細菌などを用いたガス発酵技術の多様化に有益であるため設定

3-2、3-3にて検討する水素酸化細菌などを用いたガス発酵技術の高度化に有益であるため設定

2. 研究開発計画 / (1) 研究開発目標

CO₂を直接原料として生産した物質の製造コストが代替候補の製品の1.2倍以下となる技術を開発

研究開発項目

3. CO₂を原料に物質生産できる微生物等による製造技術等の開発・実証

研究開発内容

3-2

CO₂を原料とするPHBHのセミコマーシャルプラントによる生産技術の開発・実証

アウトプット目標

安全で高効率なガス発酵プロセスを構築し、①CO₂を直接原料とするPHBHのセミコマーシャルプラントを建設し生産実証を行う。②CO₂を直接原料とする多様な微生物に対応する生産プロセス開発基盤を構築し、統合型バイオファウンドリ機能を実証する。

KPI

[3-2-1] PHBH®生産に適した●L以上の発酵槽の設計完了(2025年度)

[3-2-2] ●L以上の発酵槽での試験データに基づくPHBH®セミコマーシャルプラントの設計指針の確立(2027年度)

[3-2-3] PHBH®セミコマーシャルプラントの設計・フィージビリティの確認(2027年度)

[3-2-4] セミコマーシャルプラントによるCO₂由来PHBH®の成形品の試験生産(2030年度)

[3-2-5] 経済性検討の結果、商業プラントにおけるコストが代替製品と比較して1.2倍以下となることを確認(2030年度)

KPI設定の考え方

当該発酵槽はセミコマーシャルプラントへのスケールアップ手法の確立に必須であるため設定

セミコマーシャルプラント設計に必要であるため設定

セミコマーシャルプラントの建設判断のために設定

将来の生産技術の確立、および製造コスト試算に必要であるため設定

最終的なアウトプット目標

2. 研究開発計画 / (1) 研究開発目標

CO₂を直接原料として生産した物質の製造コストが代替候補の製品の1.2倍以下となる技術を開発

研究開発項目

3. CO₂を原料に物質生産できる微生物等による製造技術等の開発・実証

研究開発内容

3-3

生産プロセス開発基盤の構築と統合型バイオファウンドリの機能実証

アウトプット目標

安全で高効率なガス発酵プロセスを構築し、①CO₂を直接原料とするPHBHのセミコマーシャルプラントを建設し生産実証を行う。②CO₂を直接原料とする多様な微生物に対応する生産プロセス開発基盤を構築し、統合型バイオファウンドリ機能を実証する。

KPI

[3-3-1] ●Lから●Lの発酵装置を有した生産プロセス基盤の整備、およびガス発酵データの取得 (2025年度)

[3-3-2] ガス発酵のスケールアップファクターの把握 (2027年度)

[3-3-3] ●L以上の発酵槽で開発微生物を生産実証し、ガス発酵スケールアップ指針を確立 (2030年度)

[3-3-4] 商業プラントにおける製造コストが代替製品と比較して1.2倍以下となる生産プロセスを構築 (2030年度)

KPI設定の考え方

ガス発酵プロセスのスケールアップ手法の開発、およびスケールアップデータを活用した育種手法の開発に必須であるために設定

スケールアップ指針の確立、およびスケールアップに耐える微生物の育種に必要であるため設定

商業プラントの設計、および経済性検討に必要であるため設定

最終的なアウトプット目標

CO₂を直接原料として生産した物質の製造コストが代替候補の製品の1.2倍以下となる技術を開発

実現可能性
(成功確率)

3-1 安全で高効率なガス発酵プロセスの構築

| KPI | 現状 | 達成レベル | 解決方法 | 実現可能性 (成功確率) |
|---|---|--|---|-----------------|
| [3-1-1]安全なガスハンドリング手法の確立 (2025年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り (提案時TRL3 →現状TRL3) | 安全なガスハンドリングシステムの確立(TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> 安全性の高いガス発酵プロセスの設計、運用指針を構築する → 研究開発項目1, 2へ横展開 安全制御システムを構築する。 さらなる安全性の向上を目指したガスハンドリングシステムの可能性を検討する。 | 90% |
| [3-1-2]ガス培養の要素技術確立 (2025年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り (提案時TRL3 →現状TRL3) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ 混合ガス供給システムの確立 (TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> 微生物のガス消費に最適な供給ガス条件を見出し、その制御ロジックを開発する。 CFDによる発酵槽内のガス分布予測モデルのプロトタイプを構築する。 高kLaを達成可能なガス分散混合技術を開発する。 | 90% |
| [3-1-3] ガス培養槽の設計指針の確立 (2025年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り(提案時TRL3 →現状TRL3) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ 混合ガスを原料とするケースの設計指針の確立 (TRL4) | <ul style="list-style-type: none"> 発酵槽のベンチ装置を製作し、基本性能を把握するとともに、設計に必要なデータを採取する。 ベンチ試験で知見に基づき、設計指針を取り纏める。 | 80% |
| [3-1-4]ガス培養に必要な分析・解析技術の確立(2025年)データ収集、統合、解析支援ソフトの開発 (2027年) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り (提案時TRL3 →現状TRL3) | 計測技術の確立完了 (TRL4) 解析ソフトウェアの開発 (TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> 多角的に分析を行うためのガス濃度検出、目的生産物の測定を行うシステムを開発する。 収集した種々のデータを統合するデータベースシステムの構築と、種々のデータ解析を支援するためのソフトウェアを開発する。 バイオフィュードリティとの連携 (1-3との連携) | 90% |

CO₂を直接原料として生産した物質の製造コストが代替候補の製品の1.2倍以下となる技術を開発

3-2 CO₂を原料とするPHBH®のセミ商業プラントによる生産技術の開発・実証

| KPI | 現状 | 達成レベル | 解決方法 | 実現可能性 (成功確率) |
|---|---|------------------------------------|---|--------------|
| [3-2-1] PHBH®生産に適した●L以上のガス発酵プロセスの設計完了 (2025年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り (提案時TRL3 →現状TRL3) | 設計完了 (TRL4) | <ul style="list-style-type: none"> 攪拌混合型のベンチ規模の発酵槽を用いたガス発酵試験を行い、最適条件を見出すとともに、種々条件における発酵データを得る。 気液分散をはじめとする発酵槽内での各種因子の濃度勾配を把握するためにCFD解析を実施。 発酵データ、CFD解析結果を基に、●L発酵槽を設計する。 | 90% |
| [3-2-2] ●L以上の発酵槽での試験データに基づくセミ商業プラントのガス発酵プロセスの設計指針確立 | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り(提案時TRL3 →現状TRL3) | スケールアップ指針の確立 (TRL6) | <ul style="list-style-type: none"> 2-1で構築した改良株を用い、3-2-1で設計した●L以上の発酵槽により、3-2-1で得られた最適条件にてガス発酵試験を行う (研究開発項目2-1との連携)。 3-2-1の●L発酵槽の試験結果と比較し、ガス発酵プロセスのスケールアップ指針を決定する。さらに●L発酵試験の結果に基づきセミ商業プラントのガス発酵槽設計指針を確立する。 | 80% |
| [3-2-3] PHBH®セミ商業プラントの設計・フィジビリティの確認 (2027年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り (提案時TRL3 →現状TRL3) | 設計完了、フィジビリティ・スタディ完了(TRL6) | <ul style="list-style-type: none"> 3-2-2で確立した設計指針に基づき、セミ商業プラントのガス発酵槽を設計する。 セミ商業プラントの建設コストを算出し、経済性検討を行う。 | 80% |
| [3-2-4] セミ商業プラントによるCO ₂ 由来PHBH®の成形品の試験生産(2030年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り(提案時TRL3 →現状TRL3) | 生産設備として運用 (TRL7) | <ul style="list-style-type: none"> 3-2-3 で設計したセミ商業プラントを建設する。 セミ商業プラントを試運転し、必要な調整を行い、試験生産を施す。 | 80% |
| [3-2-5] 経済性検討の結果、商業プラントにおける製造コストが代替候補の製品と比較して1.2倍以下となることを確認(2030年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り(提案時TRL3 →現状TRL3) | 商業生産設備としての運用、コスト競争力のある製品の生産 (TRL8) | <ul style="list-style-type: none"> 試験生産を通じて、ガス発酵槽を含む商業プラントの設計指針、生産技術 (運転、およびメンテナンス) を確立する。 セミ商業プラント試験生産の結果を基に、商業プラントにて性能を発揮する微生物の改良を実施する。 商業プラントでの製造コストを試算し、経済性検討を実施する。 バイオ由来製品の社会実装を進めるため、非化石価値を示す品質評価・表示手法の確立、LCA評価、CO₂固定量の評価等を検討する。 | 70% |

2. 研究開発計画 / (2) 研究開発内容

CO₂を直接原料として生産した物質の製造コストが代替候補の製品の1.2倍以下となる技術を開発

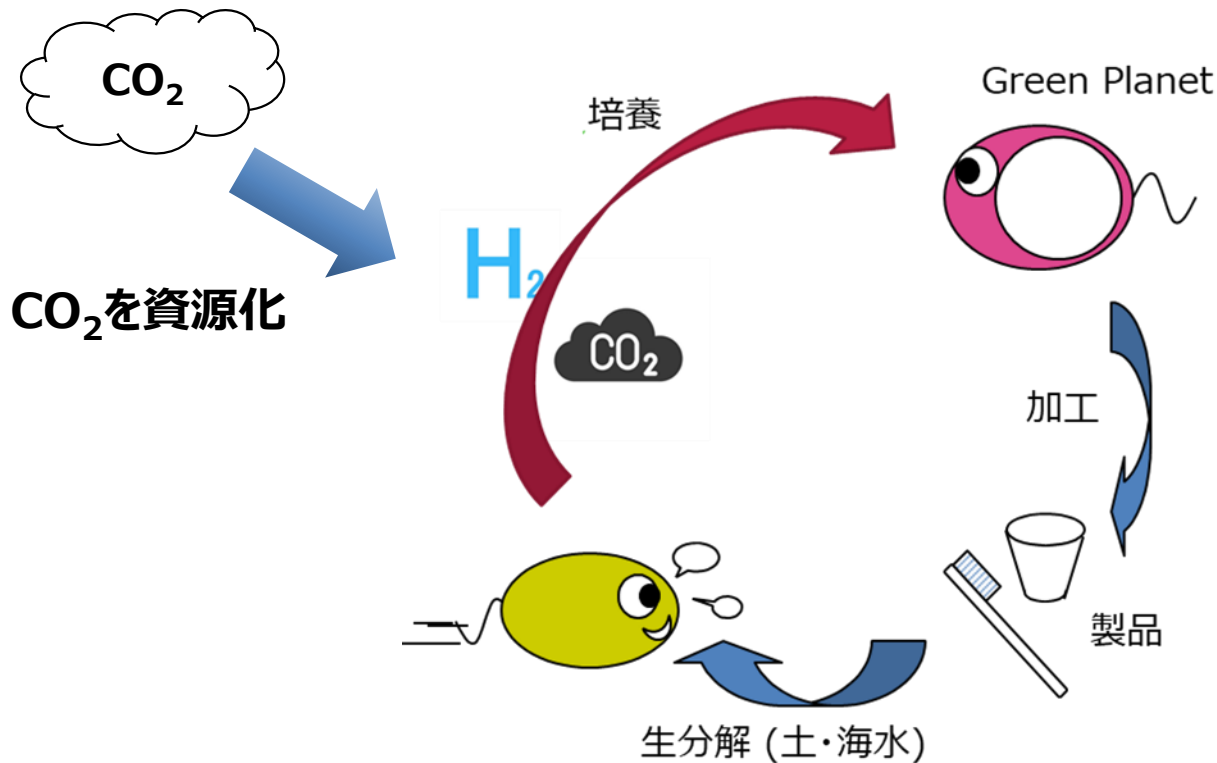
| | KPI | 現状 | 達成レベル | 解決方法 | 実現可能性 (成功確率) |
|--|--|---|------------------------------------|---|-----------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>3-3 生産プロセス開発基盤の構築と統合型バイオファウンドリの機能実証</p> </div> | [3-3-1] ●Lから●Lの発酵装置を有した生産プロセス基盤の整備、およびガス発酵データの取得 (2025年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り (提案時TRL3 →現状TRL3) | 設計完了 (TRL4) | <ul style="list-style-type: none"> 種々のスケールのガス発酵装置を有する生産プロセス基盤を整備する。 1-4で開発された微生物を用い、種々のスケールのガス発酵試験を行う。 バイオファウンドリとの連携 (1-4との連携) | 90% |
| | [3-3-2] ガス発酵のスケールアップファクターの把握 (2027年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り (提案時TRL3 →現状TRL3) | 生産実証基盤の整備(TRL5) | <ul style="list-style-type: none"> 1-4で開発された複数の微生物を用いてスケールアップデータを取得。CFD解析も行う。 発酵におけるスケールアップファクターを把握する。 データを育種プロセスにフィードバックし、スケールアップに適した菌株育種の方針に活用する。 バイオファウンドリとの連携 (1-4との連携) | 90% |
| | [3-3-3] ●L以上の発酵槽で開発微生物を生産実証し、ガス発酵スケールアップ指針を確立 (2030年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り (提案時TRL3 →現状TRL3) | パイロットクラスの生産実証基盤を用いた実証 (TRL6) | <ul style="list-style-type: none"> 1-4で開発された複数の微生物を用いて●L以上の発酵槽を用いたガス発酵試験を行う。 開発微生物毎のガス発酵スケールアップ指針を確立する。 バイオファウンドリとの連携 (1-4との連携) | 80% |
| | [3-3-4] 商業プラントにおける製造コストが代替製品と比較して1.2倍以下となる生産プロセスを構築 (2030年度) | CO ₂ 、H ₂ 、O ₂ の混合ガスを用いた論文レベルでの実験の報告有り (提案時TRL3 →現状TRL3) | 商業生産設備としての運用、コスト競争力のある製品の生産 (TRL6) | <ul style="list-style-type: none"> 発酵試験で得られた結果を育種開発にフィードバックする。 ダウンプロセスを含めた生産プロセスを構築する。 複数の製品に関してFSを実施する。 LCA評価、CO₂固定量の評価等を検討する。 バイオファウンドリとの連携 (1-4との連携) | 70% |



開発の概要： 全体概要

【開発のターゲット1】 生分解性バイオポリマーの工業規模での生産技術開発/実証

カネカでは、植物油を原料とした生分解性バイオポリマー “Green Planet[®]”を上市済みであり、海洋生分解性を有する新材料として多用途に添加している。本研究開発では、原料を植物油からCO₂/H₂に転換することで、CO₂の資源化と原料入手性の向上を実現し、グリーンイノベーションに資する材料へ変革する。



カネカHPトップページ



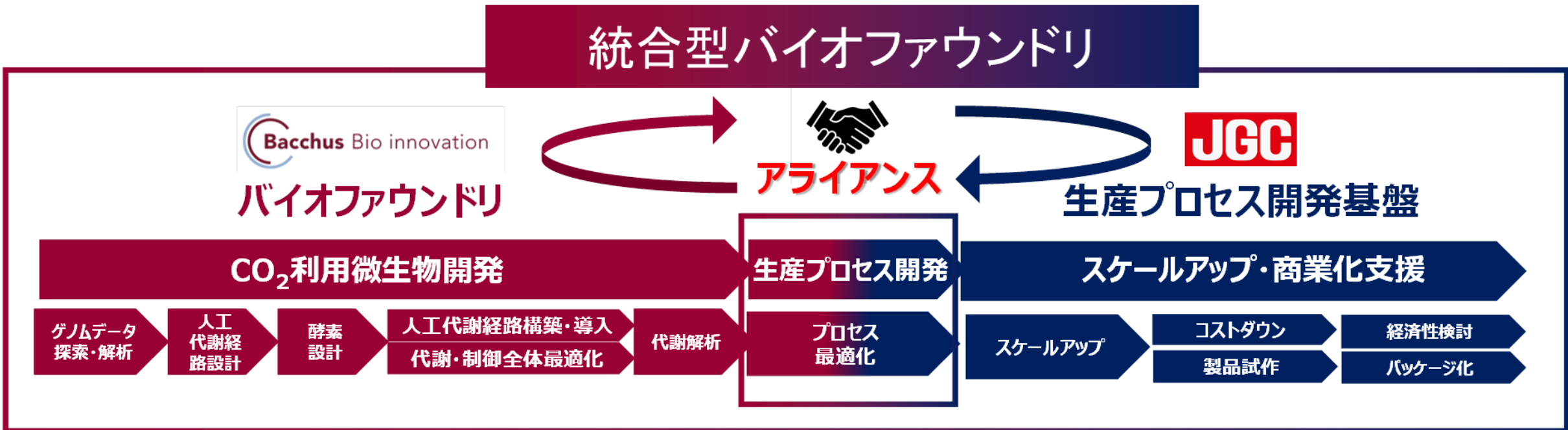
カネカ生分解性バイオポリマー
Green Planet[®]を
CO₂から製造！

開発の概要： 全体概要

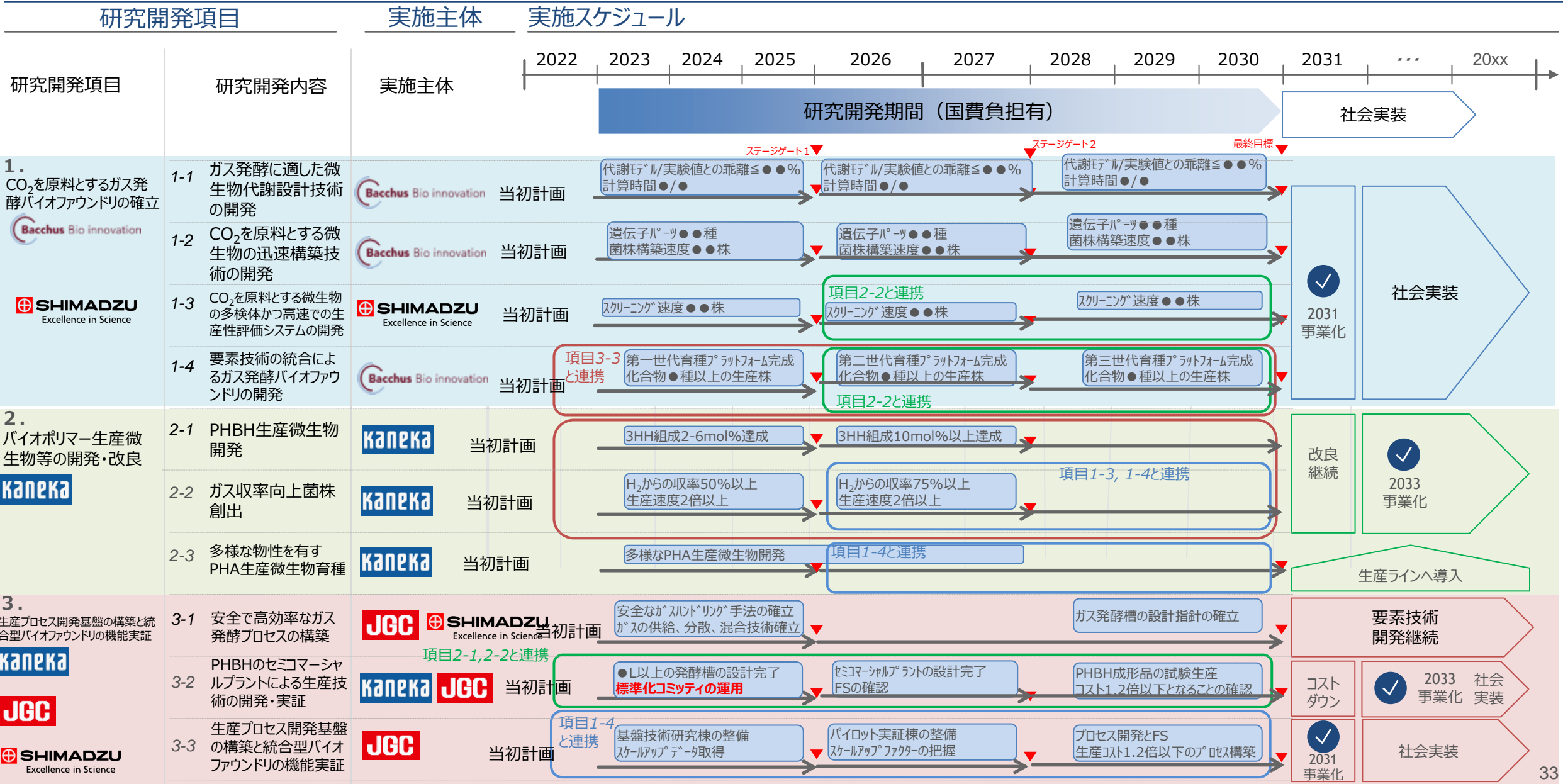


【開発のターゲット2】 統合型バイオフィアウンドリの構築

微生物の育種技術が日進月歩で向上する一方で、バイオものづくりの社会実装には、プロセス開発、スケールアップ、経済性検討を経た商業化プロセスのスピード化も必要となる。そのためには、**微生物育種・改良からスケールアップまでのワンストップサービスを実現することが可能な「統合型バイオフィアウンドリ」**の構築が望まれる。さらにバイオフィアウンドリの機能として、カーボンリサイクルの観点から**CO₂を原料とする微生物に対応することが必須**となる。



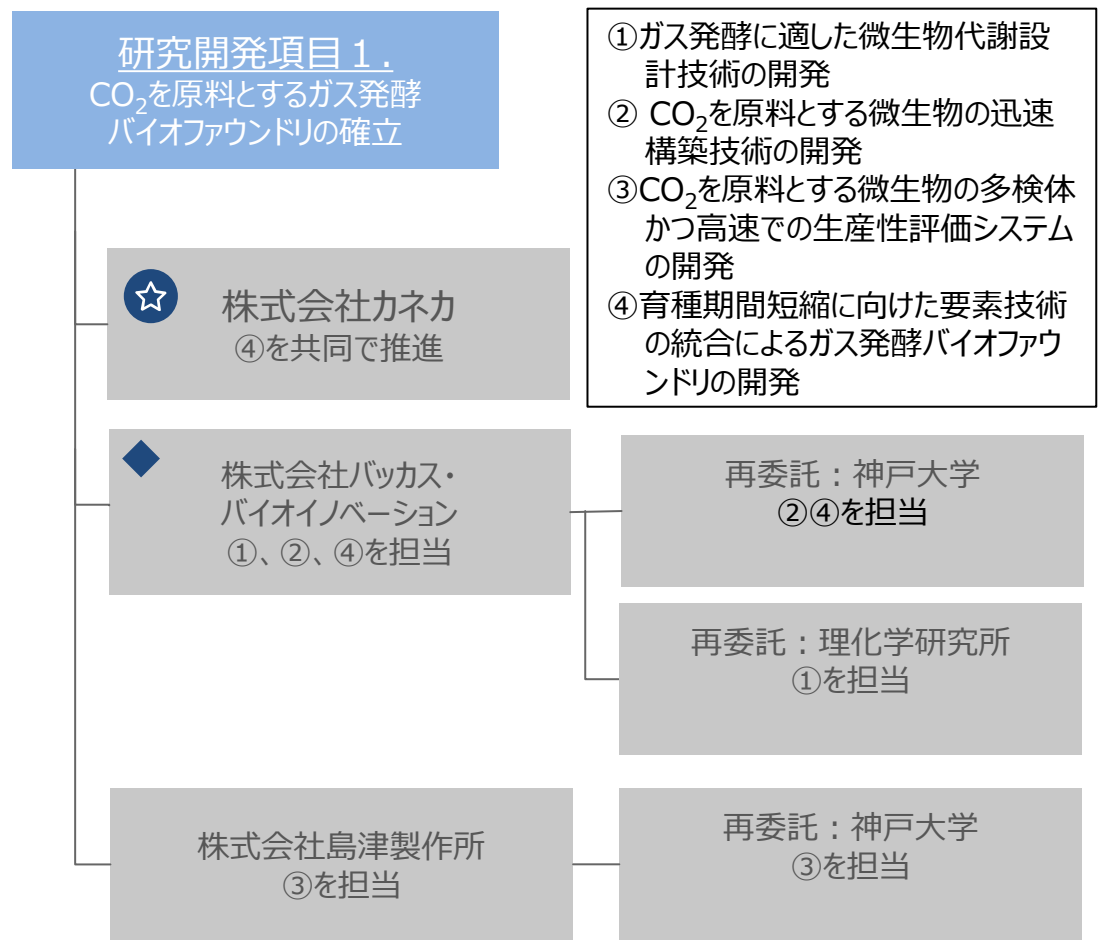
2. 研究開発計画 / (3) 実施スケジュール 全体計画



2. 研究開発計画／（4）研究開発体制

各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図



- ① ガス発酵に適した微生物代謝設計技術の開発
- ② CO₂を原料とする微生物の迅速構築技術の開発
- ③ CO₂を原料とする微生物の多検体かつ高速での生産性評価システムの開発
- ④ 育種期間短縮に向けた要素技術の統合によるガス発酵バイオファウンドリ開発

各主体の役割と連携方法

各主体の役割

- 研究開発項目 1 の全体の取りまとめは、バックス・バイオイノベーションが行う。
- バックス・バイオイノベーションは、①ガス発酵に適した微生物代謝設計技術の開発の研究の一部を理化学研究所に委託する。②CO₂を原料とする微生物の迅速構築技術の開発の研究の一部を神戸大学に委託する。④育種期間短縮に向けた要素技術の統合によるガス発酵バイオファウンドリ開発の一部を神戸大学に委託する。
- 株式会社カネカは、④有用物質生産株育種を通じたデータ駆動型育種技術の開発を共同で行う。
- 島津製作所は、③CO₂を原料とする微生物の多検体かつ高速での生産性評価システムの開発を担当して、研究の一部を神戸大学に委託する。

研究開発における連携方法（共同提案者間の連携）

- バックス・バイオイノベーション内に共同ラボを設置し、各社・各機関からの研究員を受け入れる。
- 毎月1回以上の頻度で、各機関の開発チームリーダーが参加する定例協議会を開催する。
- 四半期ごとを目安に、各機関の担当役員同席のもと、過年度の成果報告および開発方針協議会を開催し、共同開発計画について両社役員の合意を得る。
- 各機関、本事業採択後速やかに、知財合意書を締結する。

共同提案者以外の本プロジェクトにおける他実施者等との連携 (特に大学、研究機関等のみで提案する場合、この記載は必須。)

- 無し

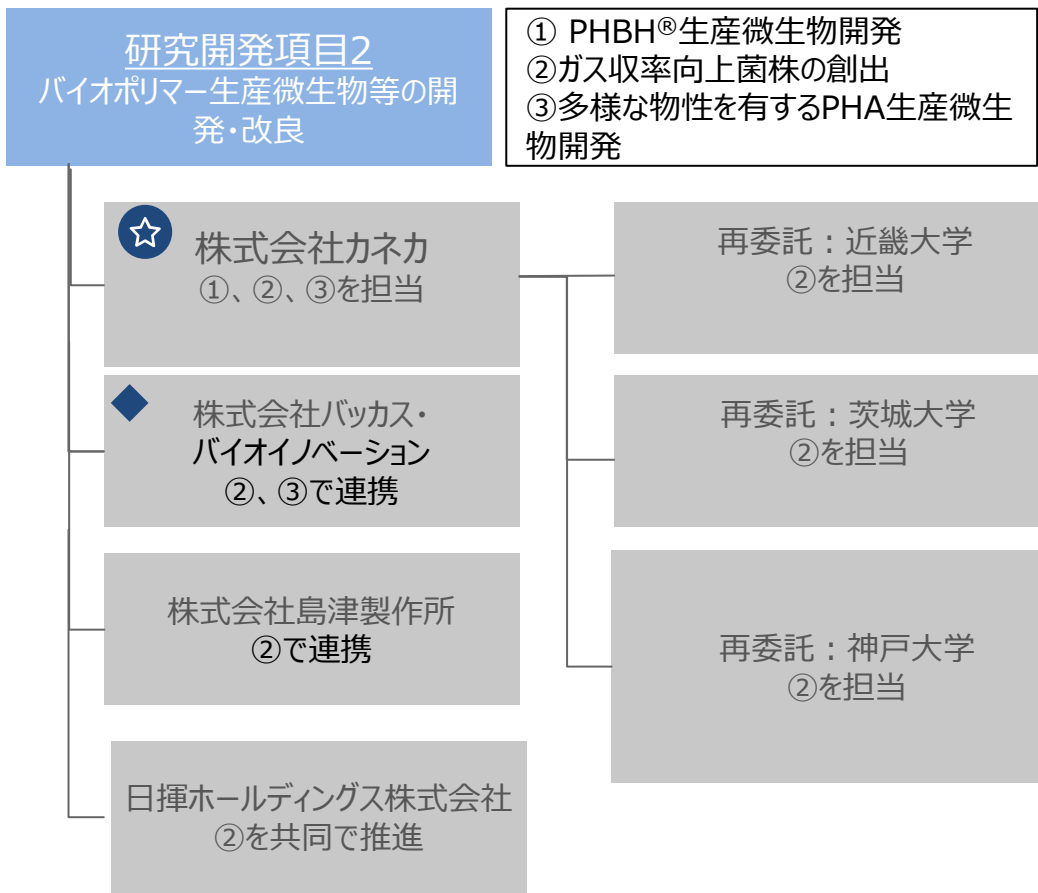
中小・ベンチャー企業の参画

- ベンチャー企業として、株式会社バックス・バイオイノベーションが参画する。本事業を通じて、日本における「バイオものづくり」推進基盤を拡大し、さらに高度専門人材の育成拠点として産業界に広く貢献する。

2. 研究開発計画 / (4) 研究開発体制

各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図



各主体の役割と連携方法

各主体の役割

- 研究開発項目2全体の取りまとめは、カネカが行う
- カネカは、② PHBH®生産微生物開発の研究の一部を近畿大学並びに茨城大学、神戸大学に委託する。③PHA生産微生物開発の研究の一部を、神戸大学に委託する
- バックス・バイオイノベーション、島津製作所、日揮HDは、②ガス収率向上株の創出研究にて連携

研究開発における連携方法（共同提案者間の連携）

- 毎月1回以上の頻度で、各機関の開発チームリーダーが参加する定例協議会を開催する
- 各機関、本事業採択後速やかに、知財合意書を締結する

共同提案者以外の本プロジェクトにおける他実施者等との連携 (特に大学、研究機関等のみで提案する場合、この記載は必須。)

- 無し

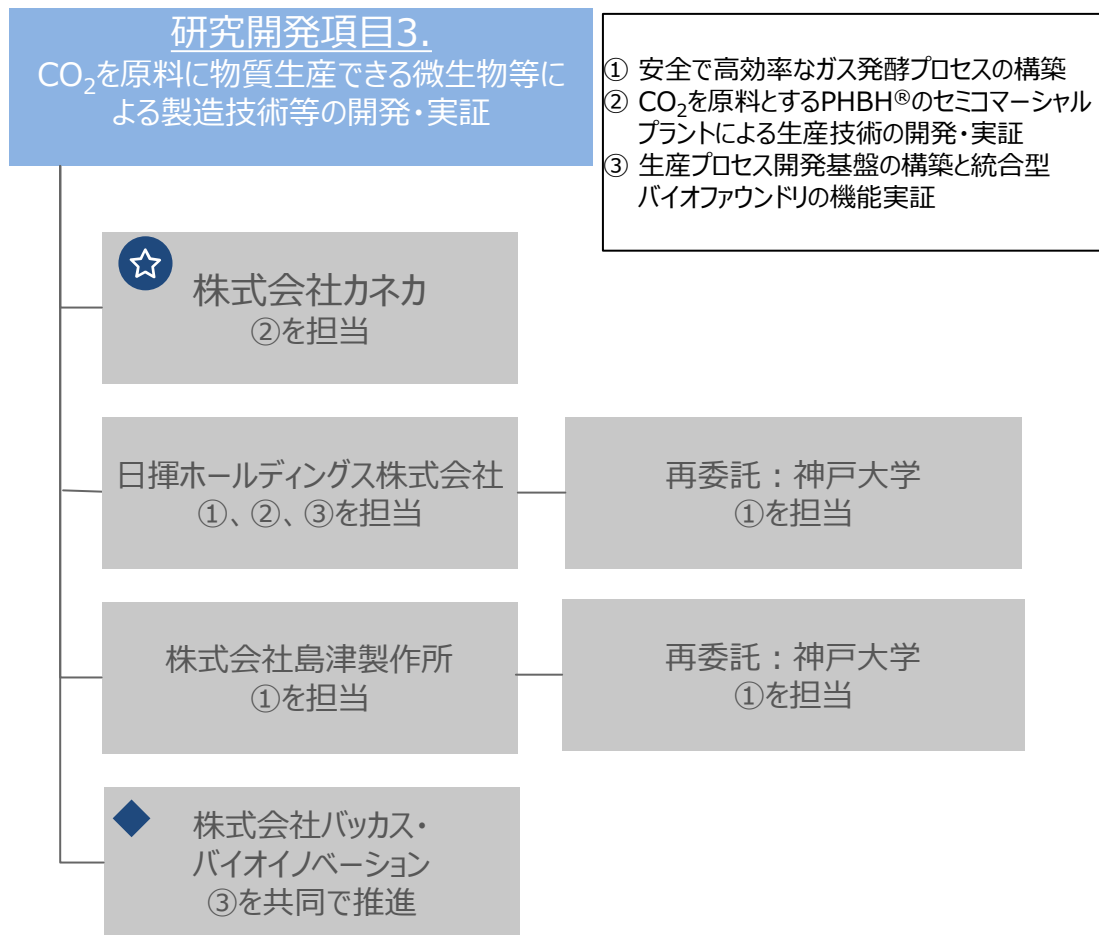
中小・ベンチャー企業の参画

- ベンチャー企業として、株式会社バックス・バイオイノベーションが参画する。本事業を通じて、日本における「バイオものづくり」推進基盤を拡大し、さらに高度専門人材の育成拠点として産業界に広く貢献する

2. 研究開発計画 / (4) 研究開発体制

各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図



各主体の役割と連携方法

各主体の役割

- 研究開発項目3の全体の取りまとめは、カネカおよび日揮ホールディングスが共同で行う。
- カネカは、②CO₂を原料とするPHBH®のセミコマーシャルプラントによる生産技術の開発・実証を担当する。
- 日揮ホールディングスは、①安全で高効率なガス発酵プロセスの構築、②CO₂を原料とするPHBH®のセミコマーシャルプラントによる生産技術の開発・実証、③生産プロセス開発基盤の構築と統合型バイオファウンドリの機能実証を担当する。また、①安全で効率的なガス発酵プロセスの構築の一部を神戸大学(荻野教授)に委託する。
- 島津製作所は①安全で高効率なガス発酵プロセスの構築において、CO₂を原料とする微生物の多角的育種評価システムの開発を担当し、研究の一部を神戸大学(蓮沼教授)に委託する。

研究開発における連携方法（共同提案者間の連携）

- 日揮ホールディングスが主体となって①安全で高効率なガス発酵プロセスの構築を実施し、得られた成果を②CO₂を原料とするPHBH®のセミコマーシャルプラントによる生産技術の開発・実証、および③生産プロセス開発基盤の構築と統合型バイオファウンドリの機能実証で活用する。
- 日揮ホールディングスが整備する生産プロセス開発基盤には、研究開発項目1でバックス・バイオイノベーションがスマートセル開発に使用する小型ガス発酵装置を整備し、微生物育種と連携して開発を進める。
- カネカは②CO₂を原料とするPHBH®のセミコマーシャルプラントによる生産技術の開発・実証で得られた試験結果を日揮ホールディングスと共有し、PHBH®のセミコマーシャルプラントへの設計、建設、およびガス発酵プロセスのスケールアップ技術の構築に活用する。
- 毎月1回以上の頻度で、各機関の開発チームリーダーが参加する定例協議会を開催する。
- 四半期ごとを目安に、各機関の担当役員同席のもと、過年度の成果報告および開発方針協議会を開催し、共同開発計画について両社役員の合意を得る。
- 各機関、本事業採択後速やかに、知財合意書を締結する。

共同提案者以外の本プロジェクトにおける他実施者等との連携



- 無し

中小・ベンチャー企業の参画

- 株式会社バックス・バイオイノベーションと連携して、統合型バイオファウンドリの機能実証を実施する。本事業を通じて、日本における「バイオものづくり」推進基盤を拡大するとともに、高度専門人材の育成拠点として産業界に広く貢献する。



2. 研究開発計画 / (5) 技術的優位性

国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

| 研究開発項目 | 研究開発内容 | 活用可能な技術等 | 競合他社に対する優位性・リスク |
|---|---|---|---|
| 1. CO ₂ を原料とするガス発酵バイオファウンドリの確立 | <p>1</p>  <p>ガス発酵に適した微生物代謝設計技術の開発</p> | <ul style="list-style-type: none"> 機械学習を活用した育種技術・ノウハウを保有 代謝シミュレーションを活用した育種技術・ノウハウを保有 人工代謝経路設計・酵素設計に必要な独自技術の開発実績 | <ul style="list-style-type: none"> → 機械学習を活用する際に生じる課題、リスクを把握した上で、育種に展開することが可能（優位性） → 代謝シミュレーションを活用する際に生じる課題、リスクを把握した上で、育種に展開することが可能（優位性） → 多様なモノづくりへ展開する際に、活用することが可能（優位性） |
| | <p>2</p>  <p>CO₂を原料とする微生物の迅速構築技術の開発</p> | <ul style="list-style-type: none"> 他菌種における新規宿主・ベクター開発実績 遺伝子クラスターを用いた育種技術を保有 遺伝子発現パーツ作成技術を保有 ラボオートメーションによる構築技術開発実績 | <ul style="list-style-type: none"> → 水素酸化細菌に対しても組換えに最適な宿主・ベクター開発を行う際に、生じる課題・リスクを把握した上で、ノウハウの展開が可能（優位性） → 水素酸化細菌に対しても遺伝子クラスターを用いた育種技術の展開が可能（優位性） → 水素酸化細菌に対しても遺伝子発現パーツ作成の展開が可能（優位性） → 各種のラボオートメーションに関するワークフロー開発や設計への展開が可能（優位性） |




2. 研究開発計画 / (5) 技術的優位性

国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

| 研究開発項目 | 研究開発内容 | 活用可能な技術等 | 競合他社に対する優位性・リスク |
|---|---|--|--|
| 1. CO ₂ を原料とするガス発酵バイオファウンドリの確立 | <p>3</p>  <p>SHIMADZU Excellence in Science</p> <p>CO₂を原料とする微生物の多検体かつ高速での生産性評価システムの開発</p> | <ul style="list-style-type: none"> ガスクロマトグラフィー及び液体クロマトグラフィーにおける分析技術および開発経験を有している(島津製作所) 分析のための前処理に関わる各種の装置開発・販売の実績がある(島津製作所) ¹³C等の安定同位体を用いた高精度な代謝解析に関する技術を有している。(神戸大学) | <ul style="list-style-type: none"> → 気相および液相をそれぞれ分析する際に装置やメソッドの提供・開発に展開することが可能(優位性) → 自動化に関わる技術開発に展開が可能(優位性) → 次世代分析技術として安定同位体を用いた分析に展開が可能(優位性) |
| | <p>4</p>  <p>Bacchus Bio innovation</p> <p>育種期間短縮に向けた要素技術の統合によるガス発酵バイオファウンドリの開発</p> | <ul style="list-style-type: none"> スマートセルプロジェクトにおいて大腸菌・酵母を対象としたバイオファウンドリの構築実績(神戸大学)そこで得られた知財・ノウハウ・データや、育成された人材を移管してバイオファウンドリの社会実装を進めている実績(バックス) 有機酸・高機能ビタミン様物質・アルコール類・薬用物質・タンパク質などを高生産する微生物育種に関する開発技術・知財・ノウハウを保有 | <ul style="list-style-type: none"> → ガス発酵対応型バイオファウンドリを構築する際に、要素技術をスムーズに展開が可能(優位性)ただし、ガス発酵に対応したバイオファウンドリは世界的に存在せず、開発に時間を要する可能性がある(リスク) → 様々な有用物質生産株を育種する際に、技術要素、遺伝子に関する情報、目的物と培養条件の関係性、構築・分析のノウハウなどを展開・活用することが可能(優位性) |


2. 研究開発計画 / (5) 技術的優位性

国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

| 研究開発項目 | 研究開発内容 | 活用可能な技術等 | 競合他社に対する優位性・リスク |
|------------------------|---|--|--|
| 2. バイオポリマー生産微生物等の開発・改良 | <p>1</p>  <p>PHBH生産微生物開発</p> | <ul style="list-style-type: none"> 水素酸化細菌育種技術 PHBH®重合酵素ライブラリー CO₂からPHBH®までの代謝経路 | <ul style="list-style-type: none"> → 宿主-ベクター系保有 (優位性) → 高活性重合酵素保有 (優位性) |
| | <p>2</p>  <p>ガス収率向上株の創出</p> | <ul style="list-style-type: none"> 水素酸化細菌育種技術 プロモーターライブラリ/高形質転換能付与 (Microb Cell Fact, 2016 Oct 28:15(1)) ジャーファーメンターによる高密度培養に関する技術 詳細なメタボローム解析技術 | <ul style="list-style-type: none"> → 宿主-ベクター系特許保有 (優位性) → 生物工学を専門とする研究者が多く 在籍し、且つ生分解性ポリマーを実用化した経験を有する (優位性) → 神戸大学との連携により、メタボローム解析を自己実施可能 (高い機動性) |
| | <p>3</p>  <p>多様な物性を有するPHA生産微生物開発</p> | <ul style="list-style-type: none"> 糖や油脂からの多様なPHA生産技術を保有 | <ul style="list-style-type: none"> → 水素酸化細菌を用いた多様なPHA生産技術を保有し、且つ実用化経験を有する人材が多数在籍 (優位性) → 多様なPHAを合成可能なPHA重合酵素を保有 (優位性) |

2. 研究開発計画／(5) 技術的優位性

国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

| 研究開発項目 | 研究開発内容 | 活用可能な技術等 | 競合他社に対する優位性・リスク |
|---|---|--|---|
| <p>3. CO₂を原料に物質生産できる微生物等による製造技術等の開発・実証</p> | <p>3-1  安全で高効率なガス発酵プロセスの構築</p> | <p>新規合成ガス製造プロセス（AATGプロセス）の開発、並びに当該プロセスの大型パイロット装置の建設、運転の実績（新規合成ガス製造プロセス（AATGプロセス）の開発、第40回石油・石油化学討論会）</p> <p>ガス化複合発電プラントに導入した高度制御（アドバンスド制御）技術 https://www.jgc.com/jp/projects/024.html、 WO2006038629A1)</p> <p>CFDによる攪拌槽内の可視化技術、および大規模プラントにおける生産性予測技術 https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/operation-maintenance/pdf/jgc-tj_01-10(2011).pdf、 CFD解析と生物反応モデル式を組み合わせた商業スケールバイオリアクターにおける物質生産シミュレーション技術の開発、第71回日本生物工学会大会)</p> <p>ライフサイエンス分野の独自技術（バーサスリアクタ、マイクロバブル） https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/life_science/animal-cell.html、 https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/tech-journal/pdf/jgc-tj_01-01(2011).pdf)</p> | <p>→ 爆発混合気（天然ガスと純酸素の予混合ガス）の安全なハンドリング技術を確立済み（優位性）</p> <p>→ ガス発酵プロセスのガスハンドリングシステムに適用可能な高度制御技術の商業プラントでの実績（優位性）</p> <p>→ ガス発酵槽のスケールアップ技術に活用できるCFD解析の豊富な経験と実績（優位性）</p> <p>→ ガス発酵槽の高効率化に活用できる要素技術の開発実績（優位性）</p> <p>(リスク) 競合他社による同様の開発により技術競争力が失われる可能性</p> |

2. 研究開発計画 / (5) 技術的優位性

国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

| 研究開発項目 | 研究開発内容 | 活用可能な技術等 | 競合他社に対する優位性・リスク |
|--|--|--|---|
| 3. CO ₂ を原料に物質生産できる微生物等による製造技術等の開発・実証 | <p>3-1</p>  <p>安全で高効率なガス発酵プロセスの構築</p> | <p>培養上清中の多成分一斉分析技術 (島津評論、Vol.77、No.1・2、2020)</p> <p>深層学習を用いた画像解析技術 (島津評論、Vol.78、No.3・4、2021)</p> <p>超臨界流体クロマトグラフィー-質量分析技術 (島津評論、Vol.79、No.1・2、2022)</p> <p>高感度無機ガス分析技術 (https://www.an.shimadzu.co.jp/gc/inorganic_gases.htm)</p> <p>TOC測定を利用したCO₂固定化評価技術 (島津評論、Vol.79、No.1・2、2022)</p> <p>固体、液体、気体と試料の状態を問わず分析可能な技術 (島津評論、Vol.79、No.1・2、2022)</p> <p>自律型実験システム (Autonomous Lab) (https://www.shimadzu.co.jp/news/press/7b4ut3plj5emypl8.html)</p> | <p>→ 高感度・高速スキャン・高速正負切替を実装したトリプル四重極型質量分析装置 (優位性)</p> <p>→ 画像管理と画像解析が一体化した客先学習が可能な画像解析システム (優位性)</p> <p>→ 超臨界流体二酸化炭素を用いた抽出および分析技術 (優位性)</p> <p>→ 無機ガス、低級炭化水素ガスの一斉分析技術 (優位性)</p> <p>→ 全有機体炭素計およびポータブルガス濃度測定装置を用いたCO₂固定化評価技術 (優位性)</p> <p>→ 高感度・高分解・高速測定を実現したフーリエ変換赤外分光光度計 (優位性)</p> <p>→ ロボットとデジタル技術、AIを活用した自律型実験システム (優位性)</p> <p>(リスク) 競合他社による同様の開発により技術競争力が失われる可能性</p> |

2. 研究開発計画 / (5) 技術的優位性

国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

| 研究開発項目 | 研究開発内容 | 活用可能な技術等 | 競合他社に対する優位性・リスク |
|--|---|--|---|
| 3. CO ₂ を原料に物質生産できる微生物等による製造技術等の開発・実証 | <p>3-2</p> <p>Kaneka</p> <p>CO₂を原料とするPHBH®のセミマーシャルプラントによる生産技術の開発・実証</p> | <ul style="list-style-type: none">• PHBH®の生産微生物やその成形加工方法、配合等に関して200件以上の特許ファミリーを保有• 本事業においても、成形加工技術は現PHBH事業の知財網によって、優位性を維持可能 | <p>→</p> <ul style="list-style-type: none">• 水素酸化細菌の工業規模での培養実績を有しており、本事業においてもその経験、ノウハウに優位性がある (ガス培養における鍵技術を競合他社に権利化され、競争力が失われる可能性) <p>⇒本事業によるガス培養プロセス基盤のタイムリーな知財化により、優位性を保つ</p> |
| | <p>3-3</p> <p>JGC</p> <p>生産プロセス開発基盤の構築と統合型バイオファウンドリの機能実証</p> | <p>セルロース系バイオエタノール製造技術 (NEDO事業「バイオマスエネルギー技術研究開発/バイオ燃料製造の有用要素技術開発事業/バイオ燃料事業化に向けた革新的糖化酵素工業生産菌の創製と糖化酵素の生産技術開発」)</p> | <p>→</p> <ul style="list-style-type: none">• 数Lから20m³までの反応槽を用いたバイオプロセスのスケールアップ検討の実績 (優位性) <p>(リスク) 競合他社による同様の開発により技術競争力が失われる可能性</p> |

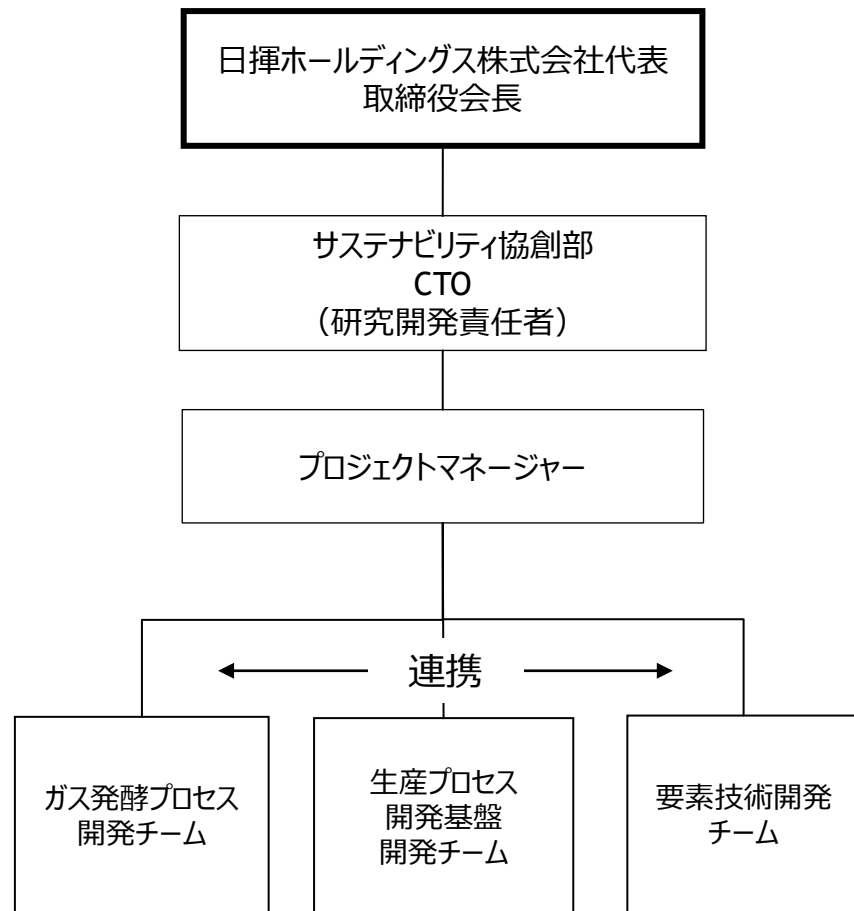
3. イノベーション推進体制

(経営のコミットメントを示すマネジメントシート)

3. イノベーション推進体制／（1）組織内の事業推進体制

経営者のコミットメントの下、サステナビリティ協創部に開発専門ユニットを設置

組織内体制図



組織内の役割分担

研究開発責任者と担当部署

- 研究開発責任者
 - サステナビリティ協創部 部長代行：総責任者としての統括、および日揮ホールディングス株式会社のCTO（技術部門担当役員）として本事業化に必要な人材、資金、設備などのリソースの適正な配置を行う。
- 担当チーム
 - 3-1 安全で高効率なガス発酵プロセスの構築
ガス発酵プロセス開発チーム(主担当)、要素技術開発チーム
 - 3-2 CO₂を原料とするPHBHのセミコマースプラントによる生産技術の開発・実証
ガス発酵プロセス開発チーム(主担当)、要素技術開発チーム
 - 3-3 生産プロセス開発基盤による有用物質生産実証
生産プロセス開発基盤開発チーム(主担当)、ガス発酵プロセス開発チーム、要素技術開発チーム
- 担当部員
 - プロジェクトマネージャー
 - ガス発酵プロセス開発チーム チームリーダー
 - 生産プロセス開発基盤開発チーム チームリーダー
 - 要素技術開発チーム チームリーダー

部門間の連携方法

- プロジェクトマネージャーを中心として、各開発チームと絶えず密に情報交換を行う。
- 日揮ホールディングス株式会社内に、社長直下の会議体として、TCO (Technology Commercialization Officer)を議長とする技術事業化会議を設けて、第三者的視点から開発進捗の管理を行う。

3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者等による事業への関与の方針

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
 - 持ち株会社制への経営体制の移行
1928年創業以来、日揮株式会社として主にエネルギー関連プロジェクトを国内外で遂行してきた。より迅速な意思決定を実現し、来たるエネルギー変革期を乗り越えるため2019年10月に持ち株会社制に移行し、経営トップがグループ全体の最重要課題に注力できる体制となった。
 - 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」、中期経営計画「BSP2025」
持ち株会社制への移行に続いて、2021年5月に長期経営ビジョン「2040年ビジョン」及び中期経営計画「BSP2025」を社内外に発表し、地球の持続可能性に貢献することを明確化した。エネルギー過渡期において既存化石燃料の低・脱炭素化や資源循環を事業の中核に置くことを宣言している。脱炭素化の流れでは、水素・アンモニア製造、CCS、CCUSによるブルー化など具体的な施策が記されている。
 - 技術事業化会議
技術開発が陥りやすい罠として市場・顧客不在のまま開発が進み、社会実装に至らないケースがあるが、このようなケースを排除するため、2021年4月より技術事業化会議を開催し、日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮全体の技術方向性、テーマ採択、開発予算付与、事業化進捗管理を一元的に行う体制を確立した。
- 事業のモニタリング・管理
 - 技術事業化会議（JGC版TRL）
技術事業化会議も経営トップ直下の会議体であり、技術開発・事業開発の進捗管理を日揮版TRLにて行う。本事業にもTRLを適用し、技術、事業化のレベルアップを計る。
 - 中期経営計画「BSP2025」ローリング
本事業もエネルギートランジション領域の事業として、グループ経営企画部が中期経営計画「BSP2025」のローリングを行う。

経営者等の評価・報酬への反映

- 譲渡制限付株式報酬の導入
株価変動のメリット・リスクを株主と共有するとともに株価上昇及び当社グループの中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高める目的で導入されており、本事業においてもその成否が株価へ影響を及ぼすことから、担当役員の評価、報酬への反映の一つとなる。
- TRLによる進捗管理と技術事業化担当役員評価
事業化担当役員であるTCOについてはTRLを用いた進捗管理を各開発テーマに適用し、進捗に応じた評価、報酬への反映を行うこととしている。

事業の継続性確保の取組

- 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」
「2040年ビジョン」が今後20年の当社グループの経営方針となる。策定に当たっては現経営陣に加え、若手中堅社員が深く関与し、その内容について各階層で得心しているため、本事業に象徴される低・脱炭素化事業については継続して注力してゆくことが確認されている。

3. イノベーション推進体制／（3）マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

経営戦略の中核においてカーボンマネジメント・ケミカル事業を位置づけ、広く情報発信

（1）取締役会等での議論

- カーボンニュートラルに向けた全社戦略
 - 2050年カーボンニュートラル宣言
2021年5月12日に長期経営ビジョン「2040年ビジョン」が取締役会で承認され、同日発表した。その中で日揮グループのカーボンニュートラルの方針として、「2050年カーボンニュートラル宣言」を行った。
- 事業戦略・事業計画の決議・変更
 - 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」
前述の「2050年カーボンニュートラル宣言」を含む「2040年ビジョン」は2020年12月から全社的な議論を重ね、取締役会メンバーとの意見交換を行い策定したもので、2021年5月12日の日揮ホールディングス株式会社の取締役会に付議、承認されているものである。
“Enhancing planetary health”を日揮グループのパーパスに再定義して、事業領域、事業モデル、組織の3つのトランスフォーメーションを進めると宣言している。
 - 中期経営計画「BSP2025」
2021年5月12日の日揮ホールディングス株式会社取締役会は中期経営計画「BSP2025」を承認。「2040年ビジョン」のファーストフェーズと位置付け、将来の成長エンジンの確立を目的に研究開発を含めた戦略投資を実施すると表明している。
- 決議事項と研究開発計画の関係
 - 技術事業化会議・CVC・人事制度
中期経営計画「BSP2025」では従来の研究開発から事業化を見据えたイノベーション創出の組織体制として技術事業化会議を発足させ、加えてCVCを立ち上げることとしている。また、技術の深化、探索に対する全従業員の参画意識を高めるため、人事制度も改定することとしている。具体的には日揮グループ各社のイノベーションのプロセスを一括して技術事業化会議が統括し、進捗に支障を来した場合には各事業会社社長へ必要なリソースの配置、増員を求める。
また、イノベーションを自ら推進する組織に相応しい人事評価制度を22年度より導入した

（2）ステークホルダーに対する公表・説明

- 情報開示の方法
 - 中期経営計画「BSP2025」
2021年度～2025年度を対象とする中期経営計画では、戦略分野として「ケミカル」を、将来の成長エンジンとして「カーボンマネジメント」を位置付けている。
また、日揮グループのイノベーション組織として、サステイナブルな新規事業を中長期的に取り組むことを発信している。
さらに、2050までに事業活動によるCO2排出量をネットゼロにすることを宣言している。
 - プレスリリース
グリーンイノベーション基金採択時は、その内容についてプレスリリースで対外的に情報発信を行う。
 - ステークホルダーとのコミュニケーション
上記以外にも、様々な形で各ステークホルダーとのコミュニケーションを推進。

3. イノベーション推進体制／（4）マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

機動的に経営資源を投入し、着実に社会実装まで繋げられる組織体制を整備

経営資源の投入方針

- 実施体制の柔軟性の確保
 - 技術事業化会議
2021年4月より、技術事業化会議を開催し、日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮全体の技術開発の方向性、テーマ採択、開発予算付与、事業化進捗管理を一元的に行う体制を確立し、必要に応じて、開発体制や手法等の見直し、追加的なリソース投入等を行う体制を整えた。
- 人材・設備・資金の投入方針
 - 社内人材の投入
本事業専任の開発担当のエンジニアを社内から5名以上アサインする。
 - 既存設備の活用
既存研究所設備の活用、および既存シミュレーション計算機の活用によって開発を促進する。
 - 資金の投入
新規ファウンドリ設備建設のための用地を確保する。

専門部署の設置

- 専門部署の設置
 - サステナビリティ協創部
2019年10月の、旧日揮株式会社の持ち株会社化・ホールディングス体制への移行に伴い、日揮ホールディングスの社長直下に、サステナビリティ関連事業を創出することを目的とした、サステナビリティ協創ユニットを新設した。その後、更なる取組み拡大を目指し、技術開発機能と事業開発機能を持つグループが追加された。
また、2021年4月の組織改定・人事発令で、サステナビリティ協創ユニット部長をTCO (Technology Commercialization Officer)に任命し、左記の技術事業化会議の議長とした。
 - 専門開発チームの設置
本事業専任のプロジェクトマネージャーの下、本事業を専門のアクションとする、ガス発酵プロセス開発チーム、生産プロセス開発基盤開発チーム、要素技術開発チームを設置する。
- 若手人材の育成
 - 若手中堅のアサイン
本事業は日揮グループの中期経営計画「BSP2050」、および長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の中核を担うビジネスを創出する為の挑戦であり、それを担う人材を育成する為、積極的に社内外の若手を本事業にアサインする。
 - アカデミア若手中堅研究者との共同研究
大学の若手中堅研究者を再委託先として、共同研究を進める。

4. その他

4. その他／（1）想定されるリスク要因と対処方針

リスクに対して十分な対策を講じるが、社会情勢の大きな変化や十分な開発費用対効果が確認できない等の事態に陥った場合には事業中止も検討

研究開発（技術）におけるリスクと対応

- 研究開発設備の納期の遅延リスク
→（対応）早期発注に努め、発注先と密に連携することで遅延リスクを先読みし、遅延の恐れがある場合は、遅延を最少限に抑える。
- 想定外の重大な技術課題への対応による開発スケジュールの遅延リスク
→（対応）関係者が開発の進捗、技術課題とその影響の大きさを常に共有し、適宜、開発計画の修正、および社内有識者を加えた特別チームを組織して、技術課題の解決に取り組む。

社会実装（経済社会）におけるリスクと対応

- 他社の類似研究開発に先行されるリスク
→（対応）特許や文献の調査、学会やカンファレンスでの発表を通じて、国内外の当該分野における開発動向を把握すると共に、適宜、開発計画に反映する。
- CO₂由来製品のニーズが広がらないリスク
→（対応）ターゲットとする代替製品（ex. バイオプラスチック）に関する国内外の政策や規制の動向、代替製品のニーズおよび市場価格の変化に注視する。

その他（自然災害等）のリスクと対応

- 資金繰りの困窮によるリスク
→（対応）開発資金については、当社の安定した財務状況では問題ないと考えているが、必要に応じて外部調達なども実施し、安定した財務基盤を構築する。
- 自然災害によるリスク
→（対応）研究開発設備を設置する地域の法令・規格・基準を遵守し、HAZOPなどのリスク評価とその対応により設備の万全な安全対策を講じるとともに、運転面でも安全指針等の策定と運転員教育を実施する。



- 事業中止の判断基準：以下に挙げた判断基準に従い、実証事業の中止を判断する。
 - 市場環境要因：社会情勢の大きな変化により、CO₂を原料とするガス発酵技術ニーズ・普及可能性が著しく低いと判断された場合
 - 自社環境要因：予想外の要因により、自社の資本力・投資能力が著しく低下し、開発を断念せざるを得ないと判断された場合
 - 競合環境要因：より優れた類似技術が先行して市場に投入され、後追いで参入余地がないと判断された場合