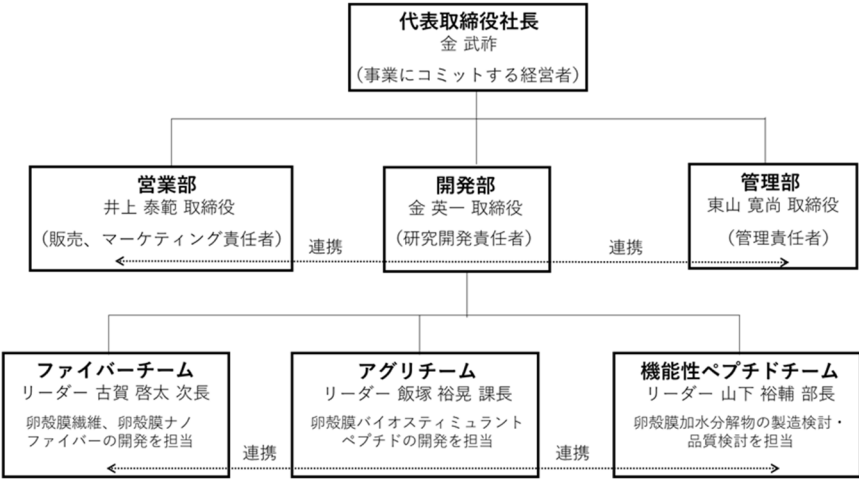


マネジメントシート

プロジェクト名：改変酵素を用いた卵殻膜の総合的活用プラットフォームの構築
実施者名：株式会社ファーマフーズ

イノベーション推進体制

- (1) 組織内の事業推進体制
- (a) 組織内体制図



- (b) 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

開発部（金 英一 取締役）：株式会社ファーマフーズの研究開発業務全体のマネジメントを担当

担当チーム

ファイバーチーム（古賀 啓太 次長）：全体のプロジェクト進行管理、研究開発項目①-(b)、研究開発項目②-(a)、研究開発項目④-1、研究開発項目④-2、研究開発項目⑤を担当（専任 3 人、併任 5 人規模）

アグリチーム（飯塚 裕晃 課長）：研究開発項目④-3を担当（専任 1 人、併任 3 人規模）

機能性ペプチドチーム（山下 裕輔 部長）：研究開発項目③の開発業務を担当（専任 1 人、併任 3 人規模）

営業部（井上 康範 取締役）：開発期間中の想定顧客に対するヒアリング、事業化後の製品販売を担当、研究開発項目⑤のマーケティング・市場調査部分を依頼（専任11人）

管理部（東山 寛尚 取締役）：会計管理・法務対応を担当（専任4人、併任7人規模）

標準化担当者

研究開発項目④-1（嶋田 剛司 課長）

研究開発項目④-2（古賀 啓太 次長）

研究開発項目④-3（飯塚 裕晃 課長）

●部門間の連携方法

- ・ 2週間ごとの業務報告による定期報告を実施する
- ・ 部門長は2週間に1回の幹部会による情報共有を実施する
- ・ 重要議題については都度メンバーを招集しての協議する

(2) 経営者等の事業への関与の方針

本計画の実施は、弊社の中期経営計画及びサステナビリティ基本方針において極めて、重要な項目と位置づけております。そのため、経営者は本計画の実現に責任を負うだけでなく、取締役会はその進捗管理について十分な監督を行っていく方針です。

(a) 経営者等による具体的な施策・活動方針

経営者によるコミットメント

弊社は、マテリアリティ（重点課題）として、「人々のQOL向上」「未利用資源のアップサイクル」「多様性の尊重」を掲げております。

これらマテリアリティの対応として、弊社は2021年9月、「中期経営計画2026」を公表いたしました。この計画では、「新価値（新製品・新市場・新組織）創造」を中核テーマとしております。

タマゴの機能性素材を研究してきた弊社にとって、卵殻及び卵殻膜は「究極の持続型環境資源」と捉えております。これらをアップサイクルして新製品を開発または新市場を開拓することは、自社の事業成長が持続可能で豊かな社会の実現につなげるための、経営者によるコミットメントであります。

経営会議及び取締役会におけるモニタリング

事業の進捗管理は、取締役及び各事業部部長が出席する毎月開催される経営会議において報告され、経営者が意思決定及び指示を行います。最終的な事業化は、投下した資本の回収期間を重要なKPIとして定め、判断いたします。

事業のモニタリングは、社外取締役および社外監査役が参加する毎月開催される取締役会において行われます。財務、法務、事業のリスクについて、特に社外役員らが中心となって監督いたします。

(b) 経営者等の評価・報酬への反映

指名報酬委員会

取締役の報酬は、社外取締役を委員長とする指名報酬委員会によって審議され、取締役会に答申されます。また、その報酬のうち、業績連動報酬である株式報酬は、中期経営計画の達成度合いによって決定されることから、事業の進捗は取締役の報酬に一部反映される仕組みとなっております。

決算賞与

弊社の管理職は、その業績への寄与に基づき支給される決算賞与の対象と定められております。そのため、本事業の進捗状況は、評価及び決算賞与に反映される制度となっております。

(c) 事業の継続性確保の取組

弊社は、後継者計画を定めておりませんが、経営幹部候補者を計画的に育成していくことが、事業の継続及び中長期的な企業成長に不可欠であるものと認識しております。経営幹部候補者については、社内の多様な業務の経験、知識、スキルの習得を得る機会を設けるなどして、その育成につとめております。

後継者については、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長を独立社外取締役とする任意の指名報酬委員会において候補者を審議し、取締役会で選任することとしております。

(3) 経営戦略における事業の位置づけ

弊社は、マテリアリティへの取組みは、あくまで事業の中核で追求していくものであるとの考えのもと、経営判断から現場での実践に至るまで社会課題の認識と取組みの実践を浸透させることで、自社の事業成長が持続可能な社会の実現に貢献できるよう努める方針を掲げております。

(a) 取締役会等コーポレート・ガバナンスとの関係

弊社は中期経営計画2026「新価値創造 1K」プロジェクトを全社戦略として設定しており、「究極の持続型環境資源」として未利用資源に由来する開発を定義し、「卵殻膜繊維・化成品の開発」を対外的に公表しており、バイオものづくりを正に新価値創造のコアとして位置付けております。この卵殻膜繊維・化成品を早期に社会実装するため、信州大学と包括的連携協定を締結する等必要となる技術を有する機関とアライアンスを締結するとともに、社内の人的・物的資源を有効的に注力するため、新価値創造を実現するための重要な計画として本事業の計画を取締役会にて精査のうえ承認決議をうけるものとし、バイオものづくり革命推進事業（以下、本事業）採択以降は、定時取締役会にて代取締役より都度報告し、社外取締役も含めた多角的な視点により事業の状況のレビューをおこなうとともに監査役会並びに会計監査人による業務監査及び会計監査によって本事業の透明性を維持させるものとし、また、本事業はバイオ事業の専門家である代表取締役が担当取締役として推進いたしますが、担当取締役の本事業の成果を適切に評価するため、弊社が任意で設置している半数以上が社外取締役で構成される指名報酬委員会において「取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る決定方針」に基づき本事業の成果を精査し担当取締役の報酬に反映させるものとし、コーポレート・ガバナンスを図るものとし、

(b) ステークホルダーとの対話、情報開示

●ステークホルダーとの対話

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主からの対話の申し込みについては、前向きに対応しております。また個別面談以外にも、第2四半期と本決算発表後に、機関投資家向け説明会を実施しております。

●中長期的な企業価値向上に関する情報開示

弊社は、金融商品取引法等関係法令を遵守し、当該関係法令に基づいて会社情報の開示を行い、また、法令等に定めのない情報についても、弊社の企業価値に大きな影響を与える情報やステークホルダーに有用と考えられる情報を、積極的かつ公正に開示することを基本方針としております。

中期経営計画2026において、事業ポートフォリオに関する基本的な方針を記載しております。進捗や見直しについては、決算説明会資料及び事業報告において開示してまいります。

また、TCFDの枠組みに基づく情報開示に向け、現在、CO₂排出量の測定、気候変動対応を検討する体制の構築、リスク重要度の評価、気候変動シナリオによる自社への影響の算定を行っております。

(c) 企業価値に関する指標との関連性

中長期的な財務指標として、事業の規模、成長性及び企業の収益力を表す各項目を重視しております。特に事業規模の拡大、成長性を重視する指標として売上高の前期比増加率20%、収益性を重視する指標として営業利益率10%を目標としております。

(4) 事業推進体制の確保

弊社は本事業を中期経営計画2026「新価値創造 1K」プロジェクトのコア事業と位置付けるため代表取締役を本事業にコミットする担当取締役とし、代表取締役が全社横断的に卵殻膜繊維・化成品の開発」に知見を有する人材を中心にプロジェクトチームを組織いたします。また本事業にかかわるバックオフィス業務についても、会計処理において他の事業と明確に区分し予算と実績の管理をおこなう等の明瞭な管理会計並びにアライアンス企業及び大学等との公正公平な共同研究委託契約等を適時に締結をすることにより弊社の機動的な意思決定が実現できる多角的な事業推進体制を構築いたします。また、弊社の本事業の取り組みがSDGsに資する「究極の持続型環境資源」にかかわるNEDO事業であることを社会的に認知されるため、法令及び契約に基づく秘密保持に十分な注意を払いつつ、マーケティング並びに広報を活用することにより弊社の企業価値の向上を図ります。

(a) 経営資源の投入方針

●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

当社の中期経営計画 2026「新価値創造 1K」は、「新製品」「新市場」「新組織」の3つの大きな取り組みにより、その目標達成の実現を目指しております。

本事業は、この3つの取り組み全てを包含する新価値創造のコア事業と位置付けております。そのため、人材の登用、設備投資、研究開発投資などの経営リソースを大胆に投入する方針です。

すでに、卵殻膜繊維・化成品の開発に知見を有する人材を中心に総勢16名のプロジェクトチームの組成が予定されております。

設備投資及び研究開発については、中心に今後5年間で21億円の自己資金の投入を予定しております。当社の設備投資額及び研究開発費は、本事業実施により年間4割程度増えることが見込まれます。

●機動的な経営資源投入、実施体制の柔軟性確保

当社経営陣は、経営環境に応じ、経営資源投入の規模及びその機会を、躊躇なく変更してきております。

例えば、2021 年 7 月期は、製品受注の急増を見越し、当初 100 億円であった年間広告予算を 200 億円とする意思決定を行いました。その結果、当該製品は市場シェア No.1 の地位を獲得するにいたしました。

また、新事業であるアグリ事業においては、当社は研究を行うための圃場を有していなかったことから、先行してアグリ事業に参入していた三洋化成工業株式会社との資本業務提携の締結を決断いたしました。これにより、同社所有の宮崎県新富町の実験区画の利用を行うなど、外部リソースの活用したアライアンス戦略を実行しております。

(b) 専門部署の設置と人材育成**●人材育成**

当社の人材育成は、従業員の多様性を高めることや福利厚生の充実などを直接的な目的とするのではなく、事業戦略やサステナビリティを実現するために不可欠である多様な人材を確保し、そうした人材が意欲的に業務に取り組める職場風土や職場環境を整備することを通じて、その能力（発想力）を最大限発揮させることを目的としている。

●専門部署の設置

従業員がその能力を最大発揮させるため、意図的に多様な経験を持つ個人が集うチーム構成を実施しております。研究出身者が営業部門や通信販売部門へ異動することのほか、外国籍の者だけで構成されるチームを結成し、今後の研究・生産・販売を担わせることも行っております。

本事業のプロジェクトチームにおいても上記方針を踏襲し、異分野での製品開発経験者など多様な人材を登用し、追加的な人材投入も検討してまいります。

これら取組みは、コーポレート・ガバナンス報告書や有価証券報告書にてその経過及び成果として示してまいります。