

マネジメントシート

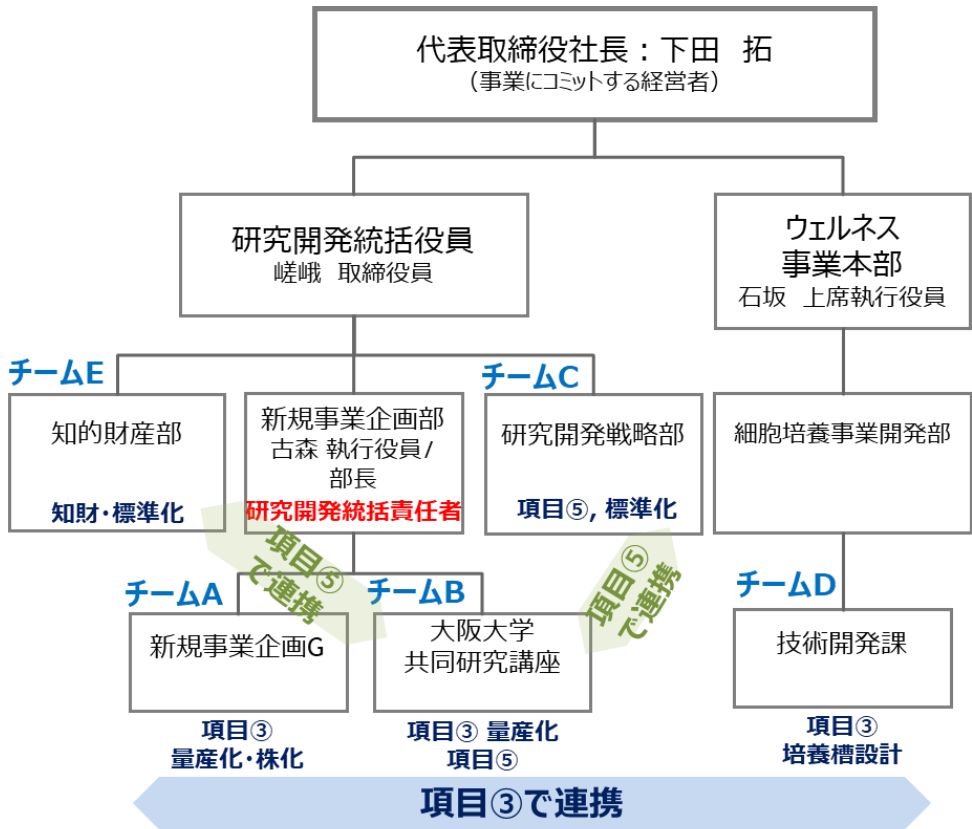
プロジェクト名：細胞性牛肉の社会実装に係る研究開発
実施者名：ZACROS 株式会社

イノベーション推進体制

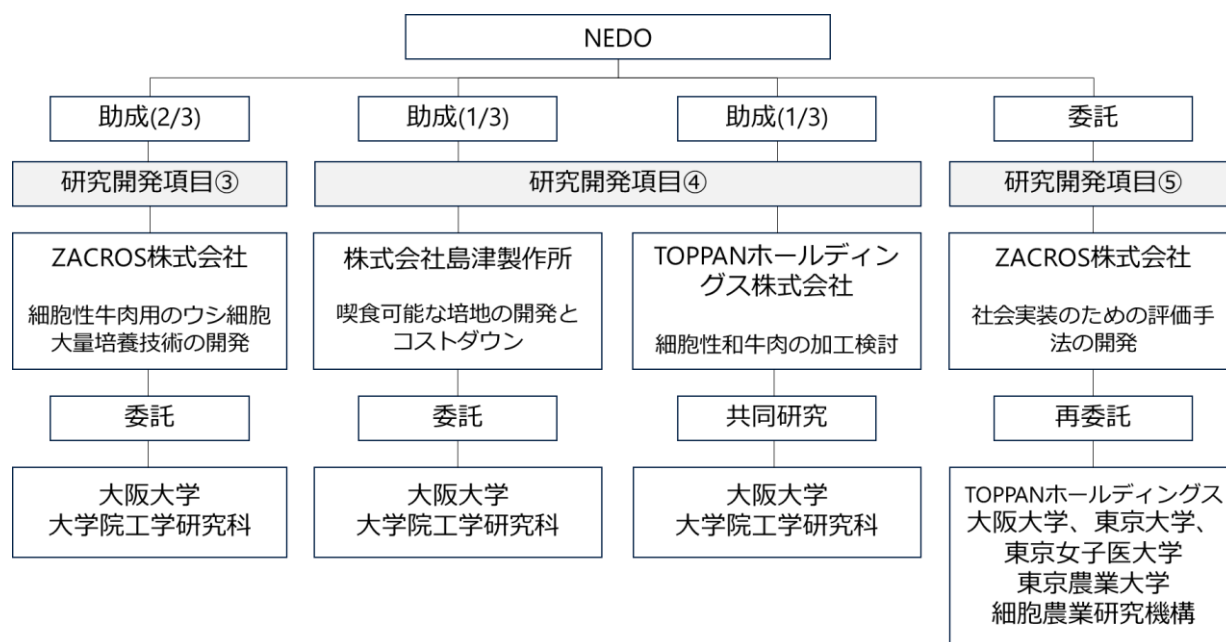
(1) 組織内の事業推進体制

(a) 組織内体制図

本事業は新規事業企画部が主管し、執行役員が所管している。また、ウェルネス事業本部の開発部門であるヒト細胞大量培養技術開発メンバーと連携し、本事業を推進する。



組織内体制図



社外（共同提案企業、再委託企業）との連携体制

(b) 組織内の役割分担

- ・ 執行役員が所管する新規事業企画部では、3 か月 1 度の定期報告に加え、必要に応じて社長との直接対話が可能である。
- ・ 必要に応じて不定期に経営戦略会議で経営層と直接対話する機会が週に 1 度ある。
- ・ 経営資源の投下が必要な場合、執行役員が所管する組織であるため短期間での決断が可能である。

●研究開発責任者と担当部署

■研究開発項目③

研究開発責任者：松吉 祐児（ZACROS株式会社新規事業企画部）

■研究開発項目⑤

研究開発責任者： 平邑 隆弘（ZACROS株式会社研究開発戦略部）

社外連携責任者： 平邑 隆弘（ZACROS株式会社研究開発戦略部）

●部門間の連携方法

- ・ 経営戦略会議により、各事業本部長や研究開発所長との直接的な対話による連携
- ・ 本事業に関わりの深いウェルネス事業本部事業企画部との週 1 度の定期的な情報交換
- ・ 研究所知財部および技術企画部との製品衛生に関する連携

●社外関係先との連携方法

- ・ 研究開発項目⑤の再委託先との週 1 度の定期的な連絡調整会議の運営

- ・研究開発項目④の実施体制との月1度の定期的な連絡調整会議の共同運営
- ・その他、必要に応じて臨時連絡調整の機会を別途設ける場合あり

(2) 経営者等の事業への関与の方針

執行役員以上の責任者が報告する。

(a) 経営者等による具体的な施策・活動方針

- 大量培養技術を活かした細胞性牛肉の新規事業開発はホームページやIRにて公開されており、社内でもリーダーシップをもって進めるよう周知されている（図2）。
- 大量培養技術を培うために、大阪大学において共同研究講座を設置（申請中）し、ヒト細胞、細胞性食品用細胞、微生物の大量培養技術を総合的に研究開発する予定である。
- 細胞性牛肉事業開発を担う新規事業企画部は執行役員が所管する組織であり、既存事業の延長ではない事業開発を担うことで、非連続な成長へむけた挑戦ができる体制になっている。
- 3か月に一度の定期的な社長報告会を開催することで進捗管理を実施しているが、その際に市場形成についての進捗確認を実施する。別に必要に応じて経営戦略会議で進捗報告し、様々な角度から今後の投資判断がなされる。
- 経営層が主体である経営戦略会議、ステークホルダーと対話する株主総会での対話と共に、執行役員である新規事業企画部長自らが協業他社等との協議に参画し、必要な投資判断を短時間で実行可能な体制にある。

事業化を判断するためのKPIおよび条件の基本的な考え方

- 技術的KPI
 - ・細胞の生産量
 - ・培養期間
 - ・製造コスト
 - ・細胞性食品の品質
- 社会・文化
 - ・市場規模（需要量）が想定に達する見込みを示すこと
 - ・社会受容性があること、創造できること
- 制度
 - ・市場を形成するルールやガイドラインを確立すること
 - ・安全・安心に顧客に提供できること

2025年（S.G.1）：関西万博に向けて2400食相当の細胞を供給できる100L培養技術と生産能力を確立すること

2028年：2,000 L培養技術を確立すること

2031年：10,000 L培養技術を確立すること

同時に、社会実装を行い市場性を見極めること

(b) 経営者等の評価・報酬への反映

- ・経営資源の使用結果の有効性を経営戦略会議や社長報告会において検討・評価される。
- ・結果のみならず実行プロセスも同時に評価され、業績評価および能力評価が行われる。

(c) 事業の継続性確保の取組み

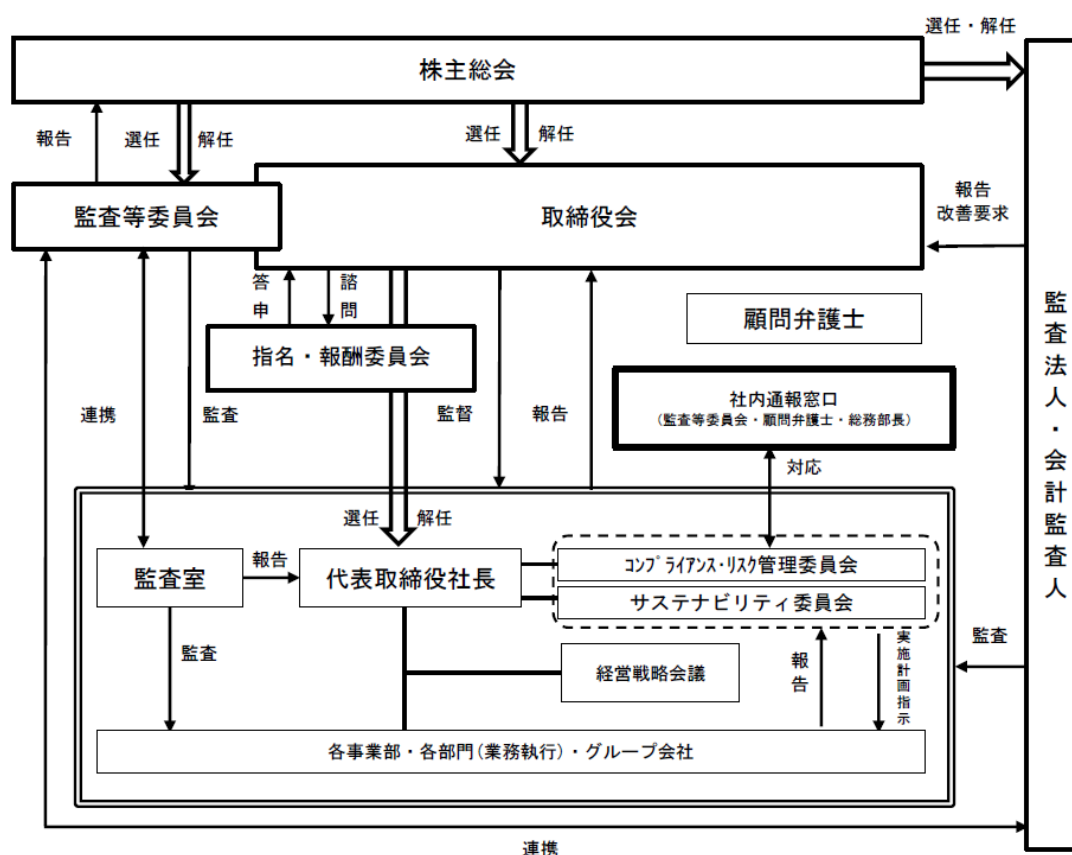
- ・本事業を推進する経営判断を当社HP上で公開しコミットメントしている。
- ・経営戦略会議で本事業に関して5年間の経営資源の投入が決裁されている。
- ・経営戦略会議にて経営層全体で事業モニタリングが実施され、さらなる経営資源の投入が検討される。

(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

ZACROS株式会社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、「競争力を強化しつつ、企業倫理と遵法に基づき経営の透明性を高め、株主の立場に立って企業価値を最大化するためにコーポレート・ガバナンスを充実すること」である。

会社法に基づく「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」を以下のとおり定め、かかる体制の下で会社の業務の適法性・効率性の確保並びにリスクの管理に努めるとともに、社会経済情勢その他環境の変化に応じて不断の見直しを行い、その改善・充実を図っている。



全社戦略

これまで取り組んできた再生医療用細胞の大量培養技術と連携し研究開発を進める。その技術をコアとして細胞性牛肉加工技術保有のプレーヤーや商流プレーヤーと連携し社会実装を目指す。社会実装を実現するために、大阪大学に共同研究講座を設立し（申請中）、大量培養の技術確立のみならず、アカデミアや他社との共創の場として活用することで、新規事業開発を推進する。

戦略決議など週に1度必要に応じて議論できる場（経営戦略会議）が設定され、必要に応じて関連部署へ指示・連携がなされる仕組みがある。

本事業の大量培養技術は優先度が高く、細胞性牛肉の新規事業開発はホームページやIRにて公開されている（図2）。

(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

ZACROS 株式会社は、有価証券報告書やコーポレートガバナンス報告書において事業における課題等を開示している。サステナビリティを意識した経営の推進のため、マテリアリティ、指標や目標について設定しており、具体的な内容については6月中にHPにて開示予定である。TCFDについては現時点でHPにて開示している(https://www.zacros.co.jp/sustainability/sus_environment/)。

バイオものづくり革命推進事業に採択されたことは、社内HP・決算報告・有価証券報告書へ記載し、さらにPR Timesへの記事掲載を通じて新聞社からの取材依頼などに応じている。

●ステークホルダーとの対話

ZACROS株式会社の取り組みを、ステークホルダーの皆さまによりご理解いただきエンゲージメントを深めるため、「コーポレートガバナンス報告書」「統合報告書」および「サステナビリティレポート」等を会社HPなどで発行・開示している。また、年に1度の株主総会にて直接対話している。

(c) 企業価値に関する指標との関連性

株価を1つの指標としている。ZACROS株式会社の主たる事業は、石油由来のプラスチックを加工したフィルムやパウチ等の製造・販売である。ニッチ戦略により高いシェアを有するも環境破壊といった社会課題が重視される中、事業継続性にはリスクが伴う。それはPBRにも表れている。そのような環境の中、これまで再生医療等への貢献を目的として、主力製品の一であるシングルユースバッグを中心にヒト細胞の大量培養技術を培ってきており、本技術を多用途展開することで新規事業を開拓する。その原資としては内部留保の一部を戦略的に投資している。その取り組みの一つとして細胞性牛肉があり、近い将来起こり得る社会課題（プロテインクライシス、地政学リスクにおける食糧保証など）の解決策として社会貢献を期待している。一方で、市場が立ち上がりつつあるが、持続的な事業・産業構築には至っていない。その理由の一つが、低コスト化や一定以上の大量培養できないなど技術課題があるからである。それら技術に先駆けて取り組み、商業レベルに仕上げることで、投資家の期待に応える。

(4) 事業推進体制の確保

執行役員が所管する新規事業企画部を主体とすることで、経営判断と直結した意思決定のもと、資源の分配を迅速に行う。

(a) 経営資源の投入方針

- ・主力事業である3分野（ウェルネス、情報電子、環境ソリューション）に付随する研究開発とは別に、当社の事業領域にこだわらないテーマを推進する新規事業企画部を配置している。研究員を増員し、新規技術導入の視点から新規事業開発をスピード感をもって進めている。
- ・人材等の資源については以下のとおりである。
- ・細胞性牛肉を専門とする技術者を4名から6名に増員した。
- ・実績のあるヒト細胞大量培養技術を神戸ラボに保有しており現在、技術的互換性が高いため細胞性牛肉の研究開発を同ラボにて取り組み開始。
- ・2024年10月に、大阪大学内で共同研究講座の設置完了。

(b) 専門部署の設置と人材育成

●専門部署の設置

- ・本事業が当社の既存事業ではないため、執行役員が所管する新規事業企画部が責任をもって推進する。
- ・細胞性牛肉ステーキに係る基本的な技術開発については大阪大学の共同研究講座にて実施する予定で、人員も確保済みである。また、大量培養技術については本事業を中心に開発予定で、今後さらに人員を確保する予定である。

●人材育成

- ・共同研究講座は培養技術の基礎的研究を実施する場として機能させ、大学の先生方の協力を得ながら専門的人員の育成を行う。