

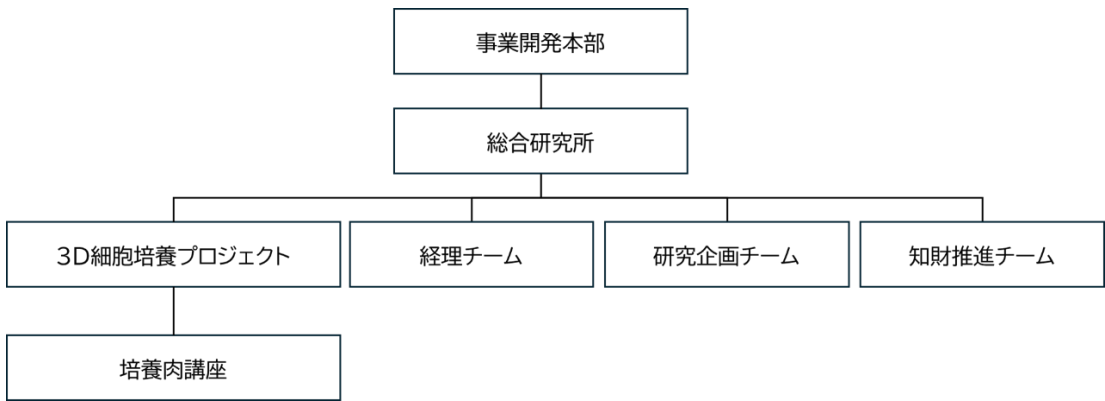
マネジメントシート

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：TOPPAN ホールディングス株式会社

(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

3D細胞培養プロジェクト北野：バイオテック研究全般の統括を担当

担当チーム

培養肉講座：技術検討を担当（専任3人規模）

経理チーム：経理部門を担当（併任3人規模）

研究企画チーム：事業化に向けた社内連携を担当（併任2人規模）

●部門間の連携方法

- ・ 経営層を含む関係者会議を月次で実施し共有
- ・ 3D細胞培養プロジェクト内で週1回程度のミーティングを実施

(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

新事業の事業戦略として、注力する主要テーマ群の早期スケールアップによる収益化と、将来の「成長の種」となる新規テーマの多産を創出する事業開発を推進する。その中でも注力する主要開発テーマとして「ヘルスビッグデータ」と「バイオテック」が位置付けられている。その「バイオテック」において、顧客課題が明確な「がん個別化医療」で実技実証・事業参入し、段階的に「創薬支援サービス」、さらには「細

胞性食品」をはじめとした幅広い用途への事業拡大を目指す方針としている。

(b) 経営者等の評価・報酬への反映

取締役の人事ならびに報酬の客観性・透明性の向上のため、「指名・報酬に関する諮問委員会」を設置。さらに責任者としての権限・責任を明確化する観点から執行役員制度を採用。

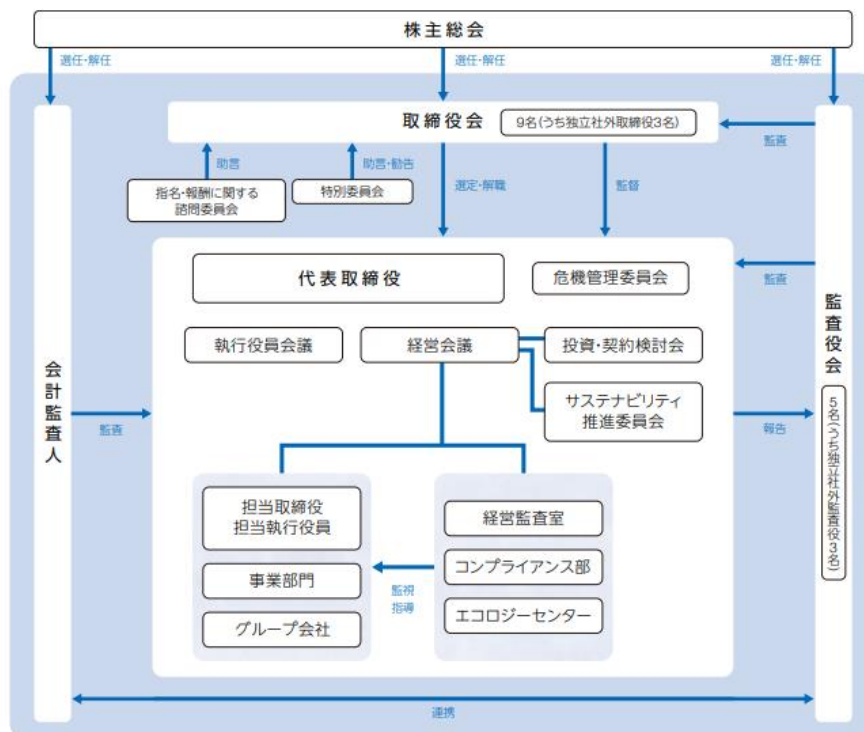
(c) 事業の継続性確保の取組

次世代リーダーとしての資質を備えた人財が各年代層に分布するよう、リーダー養成のための教育を継続的に実施する等、後継者の確保に努めている

(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

本事業に基づく取り組みに関しては、新事業の事業戦略としてIR Dayにおいても紹介し、社内の経営層だけでなくステークホルダーへも取り組みを宣言している。また、弊社は、監査役会設置会社の形態を採用し、取締役会は、株主の負託を受けた機関として、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を努めるとともに、経営の重要な意思決定および各取締役の職務執行を監督する位置づけとしている。



コーポレートガバナンス体制

(b) ステークホルダーとの対話、情報開示

弊社の取り組みを、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、「統合レポート」および「サステナビリティレポート」を発行している。

「統合レポート」は、主に投資家の皆さまを対象に、財務報告に加え、トッパングループのビジョン・戦略やその取り組み、またESGなど非財務情報も含めた統合的な情報を掲載している。

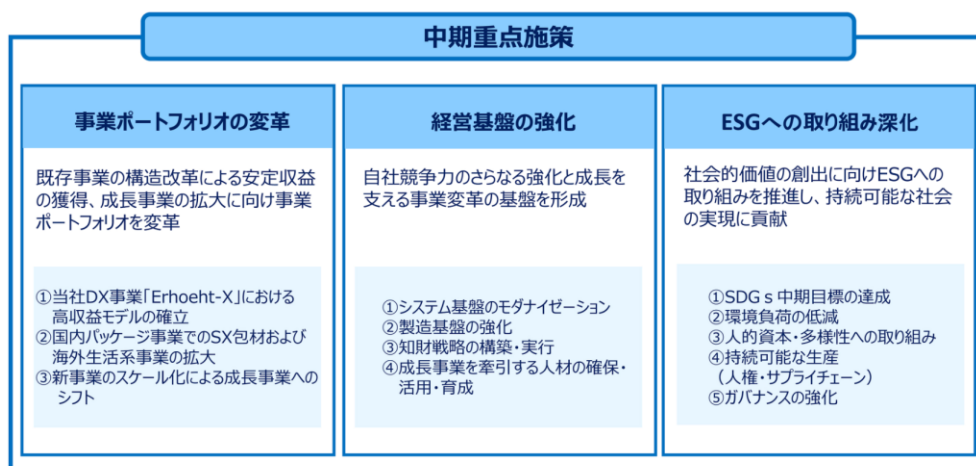
「サステナビリティレポート」は、トッパングループの全てのステークホルダーを対象に、気候変動対応、人権課題やサプライチェーンマネジメントなどのサステナビリティ活動を網羅的に紹介している。

これらのレポートの発行などを通じ、社会のニーズや変化に合わせた情報開示のさらなる充実を図っていく。

(c) 企業価値に関する指標との関連性

中期重点施策および資本戦略の実行により、経済的価値と社会的価値の両方の価値創出を行い、企業価値最大化に向けた取り組みを加速させていく。2023年度を初年度とする「トッパングループ新中期経営計画」をベースにさらなる成長に向け、事業の変革をはかるとともに経営基盤強化に注力していく。そのうえで、中期経営計画の最終年度である2025年度には本業の事業ベースでROE 5 %を達成し、次期中期経営計画でのROE 8 %以上およびPBR 1 倍以上の実現に繋げていく。

<中長期の重点施策>



(4) 事業推進体制の確保

(a) 経営資源の投入方針

現在、事業ポートフォリオの変革をけん引すべく、技術起点の新規事業創出や研究開発機能のさらなる強化に取り組んでいる。

研究開発については、2021年3月期より重点投資領域を定め、それらの領域に優先的に費用を投入し、2022年3月期実績は260億円、2023年3月期は290億円を計画している。これらの機能強化に向け、「事業戦略」「研究開発戦略」「知的財産戦略」のさらなる強化を目指す。重点的に取り組むべき領域としては、「エネルギー・食料資源」「都市空間・モビリティ」「教育・文化交流」「健康・ライフサイエンス」をターゲットとして設定している。この「エネルギー・食料資源」に関して、培養肉が位置付けられている。

人財としては、高度な技術力・企画提案力を有した優れた人材の確保が不可欠である。弊社では新卒採用と経験者採用の両面において様々な採用チャネルを構築し、さらに社内の人材開発プログラムを常に更新することで、基礎的能力から実践スキルまで一貫して習得する場を提供し、事業をけん引する育成する。加えて、「デジタル人財育成プログラム」を展開し、社員のデジタルリテラシーの底上げとハイレベルなDX人財を育成することで、バイオテクノロジーとDXを融合させ本事業を加速させる。

培養肉の社会実装には技術の構築に加え、消費者の考え方との整合性も求められる。世界の国々を見ても、国によって培養肉に対する捉え方は様々である。そのために2025年の大阪・関西万博を社会実装に向けた最初の評価ステージに位置付け、ここへのプロトタイプの展示を実現することでユーザー目線で培養肉がどのように位置づけられるのかを見極めていく。

また、必要資金は主に手元のキャッシュと経営活動によるキャッシュフローから創出し、必要に応じて柔軟かつ機動的に借入や社債発行等により調達する。弊社においては手元流動性残高から有利子負債を控除したネットキャッシュの水準を重視した資金管理を実施しており、必要な流動性資金は十分に確保してある。

(b) 専門部署の設置と人材育成

研究部門において新規事業を加速させるための取り組みとして、プロジェクト横断型の開発体制を採用している。事業に直結するテクノロジーを専門とするメンバーに加え、それを量産化、分析計測、シミュレーション、知財化等で補完する異なる専門性のメンバーをアサインし、新たな商材に対する独自チームを構成することで、新規商材の実現を加速させる。

人財の開発・育成にあたっては、本社人事労政本部人財開発センターが、各部門の人財開発担当と連携して、教育プログラムを開発し、有機的な人財開発プログラム体系を構築している。この人財開発体系を「トッパンユニバーシティ」として提示し、基礎・専門プログラム、リーダープログラム、自己啓発プログラムの3つの枠組みでスキルアップ、キャリアアップを支援するとともに、リーダーの育成を推進している。また、次世代型人財開発のあるべき姿を調査、研究、検証するR&D拠点である人財開発ラボの活動を通して、「自己革新」、一人ひとりが持つ潜在能力の拡張を目指し、新たな価値創造を実現している。

人材開発プログラムの位置付け

