

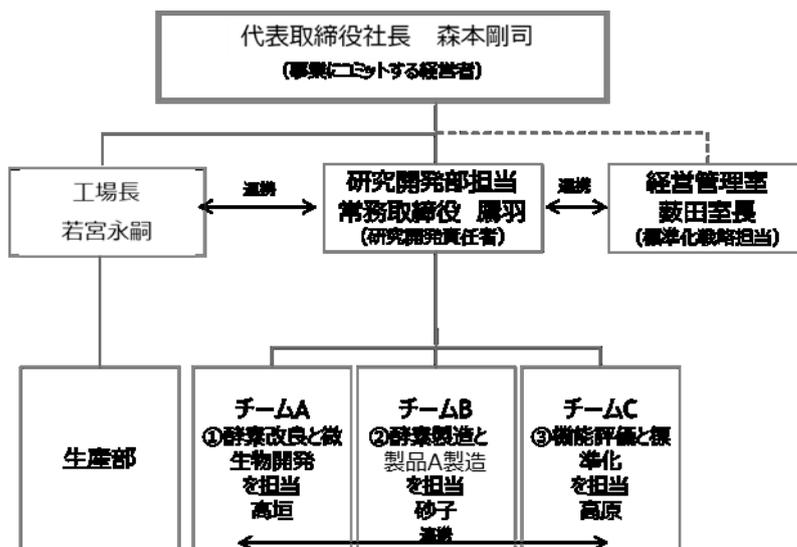
## マネジメントシート

プロジェクト名：国内未利用バイオマスを利用した機能性糖質素材の開発と社会実装

実施者名：三和澱粉工業株式会社

## (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

当社の経営管理室は、経営管理室長と、副社長兼工場長、研究開発部長、営業本部長、業務本部長、財務経理取締役、などから構成される組織で、必要に応じて他の部門メンバーも含め、社内の部門横断的な議論の中心となる。本事業に係る社内全研究者による進捗会議を定期的に行う予定であるが、当該会議に経営管理室長（標準化戦略担当）も参加することとする。

## ●研究開発責任者と担当部署

研究開発責任者：鷹羽常務取締役（研究開発を統括、社外機関との連携役を兼ねる。）

担当チーム

チームA：酵素改良と微生物開発を担当、高垣リーダー（専任4人、併任1人規模）

チームB：酵素製造と製品A製造を担当、砂子部長代理（専任5人、併任1人規模）

チームC：機能評価と標準化を担当、高原部長代理（専任4人、併任1人規模）

標準化戦略担当：荻田経営管理室室長

## (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

## 【経営者のリーダーシップ】

・バイオものづくり技術の重要性と有用性、及び当該技術を利用することにより社会課題解決と会社の成長を両立させるという方向性を社内外に示し、その中に当該事業を位置づける。

- ・当該事業採択時には、ホームページ上及びその他の機会に、採択の事実、及び当該事業の重要性を、会社あるいは経営者のメッセージとして発信する。
- ・今後の社会は、急速な技術の発展や、それがもたらす社会状態の変動と共に激しく変化し、予測困難かつ統制困難なものとなっていく。このような社会においては、「固定化された計画に従うこと」よりも「変化への対応」が重要となる。会社の未来を創る研究開発部門には、「変化への対応」を価値とする、アジャイルな組織文化を醸成していきたい。

#### 【事業のモニタリング・管理】

- ・研究担当の常務取締役（研究管理責任者）は、就業時間の40%程度を本事業に充当する。本事業の進捗は、月例の経営会議において、社長を含む他の経営層に報告し議論を行う予定である。また、より詳細な研究の進捗については、社長、研究担当常務、経営管理室長、研究開発部長、研究チームリーダーによる月例の会議体において共有する。
  - ・研究担当の常務取締役（研究管理責任者）は、事業の進め方・内容に随時指示を出すことができる。
- 社長を含む経営層は、月例の経営会議における状況把握ののち、指示を出すことができる。
- ・研究実施者以外の社外の客観的意見を取り入れるため、非常勤の研究顧問2名と契約している。進捗についての意見、課題に対するアドバイス、参考情報などを随時求めることが可能な環境にある。
  - ・『製品A』については、肯定的生理機能のエビデンスが少なくとも1つ得られること、目標とする価格での販売が可能な生産技術と設備が確保できること、顧客の反応が肯定的であること、を事業化判断の条件とする。

#### (b) 経営者等の評価・報酬への反映

- ・すべての社員及び役員は、当社評価制度に基づき、期間の成果が評価され、報酬に反映される。本事業に関与する社員に対する特別な評価や報酬の仕組みは設けない。

#### (c) 事業の継続性確保の取組

- ・本事業は当社の長期ビジョン実現のための重要な挑戦である。研究担当の取締役の交代が発生する場合にも、本事業が問題なく継続できる人選と引継ぎを実施する。

### (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

- ・2024年は次期中期5か年計画の初年度となり、現在当該計画の策定中である。バイオものづくり技術を用いた新製品の開発と社会実装（およびその早期実現手段としての本事業応募）は、次期中期計画の中に明確に位置付けられる。その内容は社内に広く周知される。
- ・事業の進捗は月例の経営会議（全取締役が出席）でモニタリングし、初期の計画に固執することなく、進捗及び環境変化に応じて柔軟に見直しを行う。
- ・バイオものづくり技術を用いた新製品の開発と社会実装（およびその早期実現手段としての

本補助金の応募)において、研究計画とその実現は最も優先度高く位置付けられている。

#### 【コーポレートガバナンスとの関連付け】

・バイオものづくり技術を用いた新製品の開発と社会実装（およびその早期実現手段としての本補助金の応募）のために、社外から適任者を採用し、取締役を選任している。

#### (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】

・本事業に採択された場合、それを起点として、会社のビジョンや企業価値向上に向けた取り組みをリリース、事業報告書やSNSなどの媒体を通じ、継続的に発信して行きたいと考えている。

##### 【ステークホルダーとの対話】

・事業計画や中期経営計画の進捗に対し主体的にステークホルダーとの対話の機会や場を設け、その意見や疑問に耳を傾けるとともに、企業としての経営理念や事業活動、社会的責任への取り組みなどを共有。

#### (c) 企業価値に関する指標との関連性

・コーンスターチを中心とした基幹製品は利益率が小さいものの、工場を安定して稼働させるためのユーティリティなどの基盤を支える製品と認識している。一方、付加価値品は顧客の商品開発における課題を解決できる戦略的製品であり、当社が顧客より期待されている製品分野であると同時に利益への貢献度も大きい。

以上のことは当社経営陣、従業員、株主、金融機関の共通認識であり、目標とする指標は営業利益の極大化である。それゆえ新たな付加価値品の開発を続けることは当社の至上命題となっている。

#### (4) 事業推進体制の確保

##### (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】

- ・採択時には、2名～3名の人材採用を行いたい。腸内菌叢制御と健康に関する研究者、スマートセル技術及び微生物培養に関する研究者などが好ましい。
- ・奈良県橿原市の本社工場敷地内の土地を活用する計画である。
- ・本事業で新設する実証設備を、効果的に工場敷地内に設置するため、既存の設備の移設や更新を行う必要があり、そのための資金を投じる。

##### 【機動的な経営資源投入、実施体制の柔軟性確保】

・事業の進捗や環境変化を踏まえ、研究開発計画を見直すことは非常に重要であり、柔軟に行っていく。現時点で追加的な資源投入の準備ができていないわけではない。

- ・大学との共同研究、及び近年はバイオ系のスタートアップとの共同研究やサービスの外注を利用し、社外のリソースを活用している。
- ・本事業項目⑤、製品Bの社会実装に関する取り組みにおいては、顧客候補のパートナー企業と製品設計のためのアジャイルな取り組みを行い、この結果を受けて両社でプロトタイプを設計、その後はこのプロトタイプを用いて評価・実証を行う計画である。

## (b) 専門部署の設置と人材育成

### 【専門部署の設置】

・当社の経営管理室は、経営管理室長と主要部門長などから構成される組織で、必要に応じてその他部門メンバーも含め、部門横断的な議論が行える仕組みとなっている。この組織と仕組みが、機動的な意思決定、環境変化への機微な対応に貢献している。

### 【人材育成】

- ・本事業応募の過程で、LCA評価が当たり前となる時代、それを契機として産業構造転換が起こる可能性を理解した。若手研究者の意識改革を試みるとともに、育成機会を提供したい。
- ・人的資本は、企業の競争優位を支えるイノベーションを生み出す源泉であり、新たな価値の創出、企業価値の向上に不可欠な要素ととらえている。人材確保や育成への投資は、中長期的な企業価値向上と持続的な成長への投資として位置づけ実施していく。