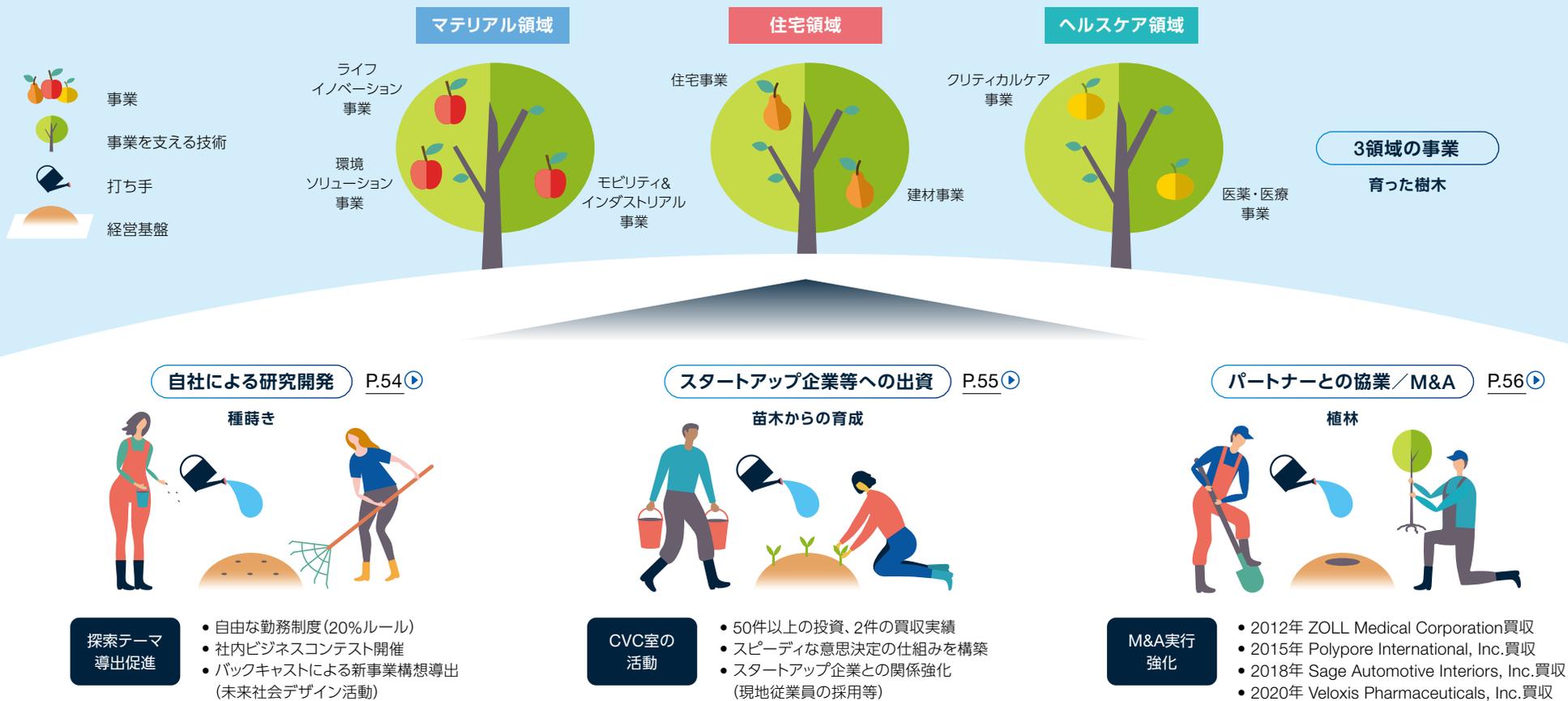


## 新事業創出

### 新事業創出の全体像

当社グループでは、新事業創出に向けた取り組みとして、主に自社による研究開発、ベンチャー等への出資、パートナーとの協業／M&Aの3つのアプローチをとっています。それぞれのアプローチを促進・加速させる打ち手として、探索テーマ導出促進、CVC室の活動、M&A実行強化等の施策を実施し

ています。これらの新事業創出へのアプローチを支える経営基盤の強化に向けて取り組むべきテーマとして、グリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)の“GDP”のトランスフォーメーション、および無形資産の最大活用を掲げています。



経営基盤の強化に向けて取り組むべきテーマ：“GDP”+ 無形資産の最大活用



## 自社による研究開発

### ■ コーポレート研究開発のミッション

当社グループでは、事業領域の新規性と市場の成長性を踏まえ、グループ横断的に中長期的なテーマを開拓するコーポレートR&Dと、各既存事業の展開に必要なテーマを深掘りするR&Dに取り組んでいます。コーポレート組織に位置付ける研究・開発本部は、当社グループの技術フロンティアとして新事業創出につながる新しい価値を創造し続けることをミッションとし、次に挙げる3つの役割を担っています。

#### 研究・開発本部のミッション

コア技術の進化・獲得	差別性、優位性の高い製品・サービス開発のためのコア技術の進化および外部技術獲得・育成
新価値創造	潜在的な顧客・社会ニーズを捉えた未来視点での新しい価値の創造
技術基盤機能の深化と進化	当社グループを支える技術基盤機能の深化と進化

### ■ 重点戦略分野への取り組み

重点戦略分野として、「カーボンニュートラル(脱炭素・水素、蓄エネ・省エネ)」「サーキュラーエコノミー(資源循環)」「ヘルスケア」の3分野を設定し、サステナビリティ社会の実現に貢献するための研究開発テーマに重点的に資源配分を進めています。主なサステナビリティ関連テーマとして、グリーン水素製造、CO<sub>2</sub>分離・回収、CO<sub>2</sub>ケミストリー、バイオマス原料由来ポリアミド66、ポリアミドのリサイクル技術の開発に取り組んでいます。

### ■ 技術基盤機能の強化(DX、オープンイノベーションの積極展開)

研究開発を進めるにあたっては、デジタル技術、オープンイノベーションを積極的に活用し、研究開発の加速と高付加価値化の両立を目指しています。具体的には、DXに関してはマテリアルズインフォマティクスやIPランドスケープ、デジタルプラットフォーム等を駆使し、研究開発の効率化に加えて、技術戦略の策定やマーケットトレンドの先読みなどを積極的に実施しています。

オープンイノベーションにおいては、コア技術の深耕と、未来起点のバックキャストによる新たな技術の獲得を狙いに、国内外の有力大学・研究機関との共同研究やスタートアップとの連携、さらには社外プラットフォームも活用した新たなパートナーとの共創など、多面的な活動を展開しています。

### ■ 研究開発テーマのEXIT加速に向けた取り組み

研究開発テーマのポートフォリオ管理や適切な資源配分を目的として、ステージゲート制度を導入しています。探索、研究、開発、事業開発、事業化準備の各ステージの要件や、テーマのステージ上の位置付けを明確にすることで、ビジネスモデル、事業戦略、特許戦略などを磨き上げていきます。また、スピード・アセットライト・高付加価値化を目指したR&Dおよび事業化への取り組みとして、当社グループが有する無形資産(技術、ノウハウ、プロセスなどの知的無形資産)を、迅速かつ効果的に価値最大化して事業貢献することを目指した、テクノロジーバリュー事業開発を進めています。この取り組みは、従来のモノ売りビジネスとは異なる収益モデルの構築や、開発段階での収益化を目指した新たな共創戦略のアプローチです。

### ■ 世界を変えるイノベーションの創出を目指して

研究・開発本部は、「世界を変えるイノベーションを創出しよう」を合言葉に、高度な専門性を有する人財の自発的な成長を促す仕組みの構築と風土の醸成にも取り組んでいます。具体的には、業務アサインメントの最大20%を個人の裁量で決定する制度(20%ルール)や、新事業・コア技術創出のための自由闊達なコミュニケーションの機会提供を目指したポスター発表会(アイデアフェス)、有期限のベンチャーでの就業体験や社外出向希望者登録制度(越境学習)など、さまざまなボトムアップ施策を進めています。これらをトップダウン施策と効果的に組み合わせることで、組織としても個人としても絶えず挑戦・成長を促す風土の醸成を目指しています。



## スタートアップ企業等への出資

### ■ コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の活動

当社グループは、新事業創出のために2008年にCVCを設立し、2011年から米国を拠点として、スタートアップ企業への投資・協業を通して最先端技術・ビジネスを獲得し、事業ポートフォリオの進化に向けた取り組みを進めています。現在は米国のシリコンバレーとボストンに加えて、2019年にドイツ、2020年に中国、そして2023年に日本の拠点を加え、グローバルな活動の幅を広げています。各拠点ではそれぞれのスタートアップの地域性に応じて駐在員や現地人財が投資先の選定を行っており、さらに日本には専任の担当者を置くことで、社内連携の強化を図っています。



CVCの機能

他社の技術・ビジネスを大企業が取り込むアウトサイドインの手法が盛んな米国では「研究」「開発」「事業」の3つのステージで異なるプレイヤーが分業しています。「研究」ステージでは大学などの研究機関が技術を開発し、「開発」ステージではスタートアップ企業が研究段階の技術から製品を開発するほか、ビジネスモデルを検証します。数多くのスタートアップ企業の中から、有望なところを大企業が買収して「事業」ステージで事業を展開します。3つのステージをすべて自分たちで行う自社開発や、最後の事業ステージを行うM&Aに加えて、CVCは開発ステージからの参入という選択肢として活動を

進めています。開発ステージでスタートアップ企業と連携することで、新しいマーケットや新しい技術の理解を深め、次のステップに進むタイミングで適切な判断をするための知見を獲得できます。この知見をコーポレートナレッジと呼んでいます。また、スタートアップ企業への出資を通じて将来の買収ターゲット候補を確保し、新事業創出のパイプラインを積み上げていくこともできます。

このような活動を進めるため、CVCでは当社グループと親和性があるスタートアップ企業の探索、関連部門への情報発信、投資関連実務の遂行、投資先企業の支援を通じた事業化を推進しています。2024年度までの3年間で9,000万ドルの投資枠を設けており、1社当たり500万ドルまでの投資に関しては投資委員での意思決定を可能とするなど、現地の商習慣に合ったスピーディな判断、投資関連手続きができるような仕組みで運用しています。これまでに当社グループの3つの事業領域のさまざまな分野で米国や欧州、中国、日本などの50を超えるスタートアップ企業に投資してきました。Crystal IS, Inc.、Senseair ABの2社の買収につながるなど、当社グループが新たなイノベーションを起こす機能を担ってきました。

2023年4月、カーボンニュートラルを実現する新たな取り組みとして「Care for Earth」投資枠を設定しました。水素、バッテリー、カーボンマネジメント、バイオケミカルなどの環境分野の課題解決に取り組むスタートアップ企業を対象に、2027年度までの5年間にグローバルで1億ドルの出資を実施しま

従来のCVC投資枠	Care for People	新設したCVC投資枠	Care for Earth
<b>投資領域</b> DX、ヘルスケア領域、住宅領域		<b>投資領域</b> 水素、カーボンマネジメント、バイオケミカル、バッテリーを中心とした脱炭素に関わる領域	
<b>投資目的</b> コーポレート・事業部の戦略に基づく、新規事業の創出・パートナーシップ・買収を目指す		<b>投資目的</b> (1) 旭化成および社会のGHG排出量削減 (2) 脱炭素関連の新規事業の創出 (3) サステナブルエコシステムへの参加	
<b>期間</b> 5年以内の事業化を目指す		<b>期間</b> 5~10年以内の事業化を目指す	



CVC投資枠の種類

す。直接投資に加え、投資家から集めた資金で運用する専門企業「ベンチャーキャピタル(VC)」を通じた間接投資にも取り組みます。投資枠の一部を活用し、外部のプロフェッショナルを入れてディールソース(投資案件の情報源)の入手を広げていくことでレギュレーション(規則、規制)に関する情報も得られます。2050年のカーボンニュートラル達成に向け、従来とは投資期間や投資判断基準が異なる、この「Care for Earth」領域に特化した投資枠を設定することで、新規事業創出だけでなく、投資活動

を通して当社および社会のGHG排出量を削減することを目指します。また、カーボンニュートラル分野でエコシステムに参加することを通じ、マテリアル領域のポートフォリオ変革の起点としても本投資枠を活用します。



## パートナーとの協業／M&A

### ■ M&Aのターゲット領域

当社グループでは、2012年にZOLLを買収して以降、本格的にM&Aを活用した事業拡大を積極的に行っています。現在、中期経営計画では、成長領域であるGG10を中心に成長を加速させ実績につなげるべく、M&Aを推進しています。ヘルスケア領域では、クリティカルケアやバイオプロセスにおいて戦略的成長の手段としてM&Aを位置付けて既存事業の拡大および新たな領域への進出を図っています。住宅領域では、海外住宅事業を新たな収益の柱として位置付け、米国と豪州においてM&Aを行っています。今後のM&Aの方向性としては、ヘルスケア領域において引き続き戦略的成長の手段とするとともに、マテリアル領域では、デジタルソリューションをはじめ今後の柱となる領域で事業を拡大させるための重要な手段として位置付けています。

### ■ M&Aにおける選定基準

当社グループがM&Aの対象企業の選定基準として重要視していることは当社グループの成長戦略に合致しているかどうかです。資金のみならず、人的リソースなど投入できる経営資源が限られていることから、GG10を中心とした成長領域において集中的にM&Aを実施しています。当社グループでは、これまで多くのM&Aを成功させてきた経験から、以下の4点を成功の鍵と位置付け、対象企業を選定する際の確認を徹底し、確かな実績につなげています。

- 強固な事業基盤と明確な事業戦略を持っている
- 経営者が事業全体を掌握し、運営している
- 経営者が当社グループの理念や経営方針、事業運営に共感し、理解している
- 買収前から事業活動等を通じて信頼関係が構築されている

### ■ M&A後のPMI

M&Aの検討段階から実施後のPMIを見据え、以下の3点を想定したデュー・ディリジェンスを行っています。

- 買収後のガバナンス(経営体制／買収会社の決裁権限)
- 買収後のオペレーション体制(顧客へのサービス提供の方法)
- 想定したオペレーションを実現するための買収スキーム

その結果を、具体的なPMI計画に落とし込むことで、M&A実施後のシナジー効果を最大化するPMIの実行につなげています。

また、シナジー効果の最大化に向けて、適切なPMI実行責任者を選任し、シナジー創出状況の定量的かつ定性的なモニタリングを徹底しています。

### ■ 今後のM&Aへの取り組み姿勢について

当社グループは、過去のM&A案件について定期的に振り返りを行い、過去の失敗事例も含めM&Aマネジメントブックという形でナレッジの蓄積を行っており、M&Aのプロジェクトに関わるメンバーへの教育にも使用しています。また、取締役会、経営会議、各事業リーダー層に対してM&Aの振り返りの報告を行うことで多様な意見をいただき、M&Aの成功確度を上げる取り組みを行うことで、今後の非連続成長に貢献すべく取り組んでいます。