2020年2月に中期計画を発表した後、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を受けましたが、当社は中期計画の骨子に沿って、市況や働き方の変化に合わせた個々のアクションプランを追加・修正しながら、着実に事業運営してまいりました。

引き続き、三つのバリュードライバーを核として収益の質や事業の持続可能性に重点を置いて、企業の経済的価値・ 社会的価値をさらなる高みへと導いてまいります。

#### タイヤ事業の回復予測

2020年の世界のタイヤ需要は、コロナ禍の影響で大きく落ち込み、年間需要本数(タイヤ総需要)は約16億本となり、前年比86%の水準であったと見ています。そして、2019年レベルまで回復するのは2022年頃と予想しています(グラフ1)。

グラフ2は、2019年を100とした指数で2020年と2021年の世界需要と当社の販売計画を示したものです。当社の販売

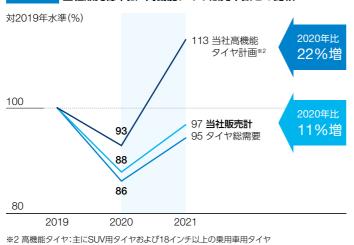
は、2020年が88と、世界需要を若干上回るレベルでした。 2021年は世界需要の95を上回り当社は97のレベルまで回復 させる計画で、前年比では11%増となります。

なかでも、当社が強い高機能タイヤについては2021年に113のレベルまで増販する計画で、前年比では22%増となり、販売構成の改善が進む予定です。

#### グラフ 1 世界のタイヤ総需要の見通し\*1



#### グラフ2 当社販売総本数・高機能タイヤ販売本数との比較



### **Value Driver** 高機能商品の開発・増販 企業の 経済的·社会的 価値を 新たな価値の創出 さらなる高みへ ESG経営の推進 利益創出の活動 組織体質の強化活動 [Be the Change] 市場への挑戦 グローバル体制の成果を最大化 新分野の創出 **SMART TYRE CONCEPT** 次のステージへ 飽くなき技術革新 スマートタイヤコンセプト 2020年 2025年

#### 経営基盤強化の全社プロジェクト[Be the Change]による取り組み

中期計画を確実に達成するため、「利益基盤の強化」と「組織体質の強化」を行う「Be the Change プロジェクト」を2020年に立ち上げ、部門の壁を越えて、キャッシュを創出する活動、コスト競争力の底上げを図る活動、部門間にまたがる課題をあぶり出し改善につなげる活動などに取り組んできました。

キャッシュ創出力の向上に向けた取り組みとしては、多くの社員を巻き込んだ、経営層と現場が一体となった活動設計により、キャッシュフロー経営を、より浸透させることに取り組んできました。

また、コスト改善力の向上に向けて、生産部門・調達部門の プロジェクトチームが主導し、より効率的な原材料・設備の調 達改善に取り組んできました。

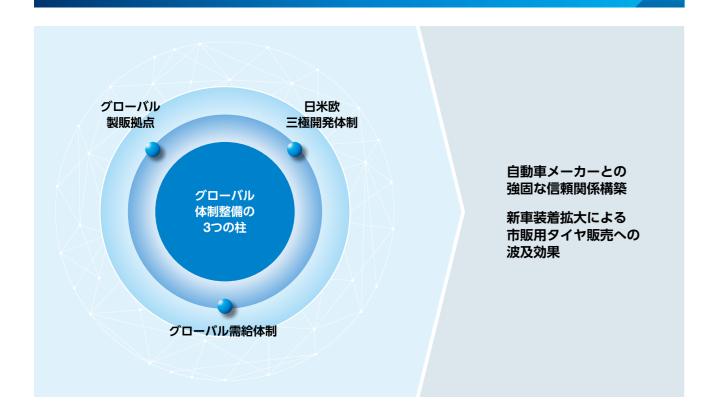
これまでの活動によって、計4,000件を超える施策アイデアを創出、金額換算するとキャッシュ300億円、利益100億円に相当する規模になります。今後、アイデアを順次実行に移していくことにより、成果につなげていきます。

組織体質の改善については、会社が大きくなるにつれ、自然 と部門間に壁ができているという課題もあぶり出され、改善 につなげる全社活動を推進しました。挑戦を奨励する働き方 へと変えていくために社内公募制の充実や、一定期間のみ他 部門での業務を経験できる制度を新たに設けました。また、人事制度の改革にも着手し、2021年4月より第一ステップとして管理職からジョブ型人事制度へ移行しました。グループ全体で働き方改革・ダイバーシティ&インクルージョンを推進してまいります。



Integrated Report 2021 Integrated Report 2021

#### グローバル体制による競争力の強化



「グローバル体制の成果を最大化」という中期計画に掲げた 課題に対しては、「グローバル製販拠点」「日米欧三極開発体 制」「グローバル需給体制」の3つの柱で取り組んでいます。

当社は、既に世界の主要市場に製販拠点を配置しており、各 地のお客様ニーズに対応した商品・サービスをお客様の近く で提供できる体制を確立しています。商品開発についても、地 域性のある市場ニーズに対応した商品を開発する、三極開発 体制を構築済みです。

需給面では、世界各地の工場の能力をフル活用して地産地 消化を進めながら、当社の強みである世界最大規模のタイエ 場から世界各地に供給することで需給を補完できる体制を整 えています。

これらの対応により、自動車メーカーとさらに強固な信頼 関係を構築し、新車への装着拡大と市販用タイヤ販売への波 及効果でビジネスの基盤を強化していきます。

#### グローバル製販拠点の状況

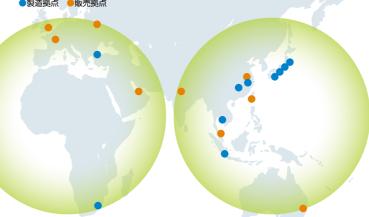
グローバル製販拠点を地域別に見ると、日本・アジア地域 は、すでに低コストの生産拠点を構築しており、市場ニーズの 変化に合わせ、SUV用タイヤの生産能力を増強するための設 備置き換えを始めています。今後も日本、中国で安定した販売 を継続し、利益を牽引していきます。

欧州・アフリカ地域では、欧州への供給拠点であるトルコエ 場が順調に増産を続けており、欧州の自動車メーカーへの納 入を着実に増やし、市販用の増販と合わせてスケールメリッ

トを最大化していきます。南アフリカ工場では、生産性の改善 と高付加価値品へのシフトを進めています。

米州地域では、北米販売が順調に伸びていることに加え、米 国工場の生産性改善によって北米事業としての黒字化にめど が立ってきました。ブラジルは、増産によって地産地消化が進 んだことに加え、強固な販売網の確立により、価格や製品構成 の改善を進めることができました。これらの改善により、安定 した利益基盤を構築しつつあります。

# 世界の主要市場に構築した製販拠点 ●製造拠点 ●販売拠点



#### 欧州・アフリカ地域

工場:生産能力増強中 販売:非日系OE拡大中

#### 日本・アジア地域

工場:高機能タイヤへの 設備置換を推進 販売:安定した基盤を構築済み

## 米州地域

工場:生産能力増強中 販売:順調に拡大中

#### 市場ニーズの動向に対応した開発体制

開発体制では、各市場のニーズにきめ細かく対応していく ため、日本と中国を含むアジア、欧州、米州の三極に開発機能 を設置しています。これにより、新車用タイヤの性能要求への 高まりに対する対応、急速な拡大が見込まれるEV車向けの高 機能タイヤの開発を加速しています。

日本のタイヤテクニカルセンターは、開発のヘッドクォー ターとして、先端技術開発や材料研究、高機能タイヤ/全世界 向けの戦略商品の開発、および日本と中国を含むアジア向け の開発を行っています。中国では、シェアを伸ばしている中華 系自動車メーカーへの納入拡大、特にEV車両への装着を拡大 するために、開発と営業が一体となって取り組んでいます。 2020年には中国での実車走行試験体制も整えました。

欧州と米州では、それぞれの市場向けの開発を通じて、現地 技術陣が自動車メーカーへの迅速な対応を行っています。今 後は、範囲を広げアフリカ、中南米向けの開発も担当していく 計画です。

タイヤテクニカルセンター -欧州テクニカルセンター アジア市場 欧州市場 日本・中国

米国テクニカルセンター 米州市場

EV用タイヤなど自動車メーカーの性能要求への対応を加速 世界各地の市場ニーズに対応する市販用タイヤを開発









11 Integrated Report 2021 Integrated Report 2021 12

#### 北米事業

#### 北米市場での販売本数増・シェア拡大

FALKENブランドの販売好調があり、2020年はコロナの影響で需要が減退するなか、当社は販売を順調に拡大しました。2021年以降についても、この勢いを継続していく見込みです。

FALKENブランドは、北米市場で販売本数、シェアを着実に伸ばし、乗用車用タイヤでのシェアが2020年には5位にまで上がってきました。シェアアップと同時に価格ポジションも着実に向上させており、北米事業の拡大に貢献しています。

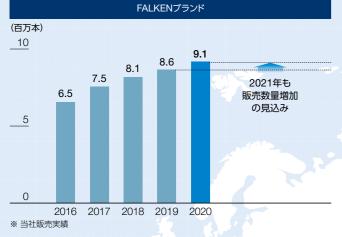
#### 北米市場への供給能力を拡大

北米市場での販売の好調と米国工場の改善にめどが立ってきたことから、米国工場と輸出基地である日本とタイの工場での増産投資を決定しました。この投資により、現地製と輸入品の両方でSUV用タイヤを中心として供給力を拡大していきます。

米国工場には101億円の増産投資を行い、省人化が可能な最新設備を導入し、乗用車・ライトトラック用タイヤの供給力を年間180万本増やします。

米国のタイ製品へのアンチダンピング関税につきましては、仮決定された税率であれば当社事業への影響は限定的であることから、日本とタイで合計108億円の増産投資を決定しました。これにより米国・日本・タイを合わせて供給能力は年間380万本増加します。

なお、米国工場ではトラック・バス用タイヤの増産投資も計画しており、乗用車・ライトトラック用と合わせた投資総額は128億円となります。



市販用販売本数の増加※





#### 北米市場の戦略商品

WILDPEAKシリーズの 販売好調が 市場シェア拡大に寄与







現地生産と日本・タイからの供給能力をSUV用タイヤを中心に年間380万本拡大 北米市場での増販に対応



2022~23年より、増産・置換投資分の供給開始

13 Integrated Report 2021 14

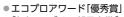
#### 中期計画達成に向けたValue Driverの進捗

#### 高機能商品の開発・増販

高機能商品として開発した「エナセーブNEXTII」は、省エネ大賞の「資源エネルギー庁長官賞」などを受賞しました。商品の高性能化に加え、革新的な水素添加ポリマーの採用によって「性能持続」と「低燃費」を同時に達成、さらに高機能バイオマス材料であり、国が重点産業として推進している素材「セルロースナノファイバー」を世界で初めてタイヤ用ゴムに採用し、市場の変化を的確にとらえた商品として高く評価されました。

また、EV車両用の商品開発も加速しており、2020年は、低燃費を実現する低転がり抵抗、独自の配合技術により優れたグリップ性能と耐摩耗性能を両立したタイヤを開発し、トヨタの燃料電池車「MIRAI」に採用されました。





- 「超」モノづくり部品大賞「日本力賞」
- ●省エネ大賞「資源エネルギー庁長官賞」







#### 新たな価値の創出

当社独自のセンシングコア技術は、タイヤの回転により発生する車輪速信号を解析し、空気圧の低下などタイヤに関するさまざまな状態を検知するソフトウエア技術です。タイヤそのものがセンサーとなるため、ハードウエアなどの付加的なセンサーを必要とせず、メンテナンスフリーであることが大きな特徴です。すでにセンシングコア技術の一つであるタイヤ空気圧センシングでは、累計4,000万台以上の車両に採用

されています。

このセンシングコア技術をさらに進化させ、タイヤの摩耗量を検知する技術を確立しました。従来から検知可能であったタイヤ空気圧、荷重、路面状態に加えて、タイヤ摩耗が検知できるようになりました。こういった独自技術により、今後拡大が予想されるCASE/MaaSなどモビリティ社会の進化に貢献していきます。



\* DWS: Deflation Warning System

#### 「最高の安心とヨロコビをつくる」

CASE: Connected、Autonomous、Shared & Services、Electricの 頭文字をとった造語。電動化・IoT化とともに異業種を交えた モビリティサービスの重要性を示唆するキーワード。 MaaS: Mobility as a Serviceの略。タクシーやバス、電車、飛行機などの各交通手段を統一されたプラットフォームに乗せることで、効率的な移動の選択肢と統一された予約や決済といった利便性を利用者にもたらす統合型の移動サービスをいう。

#### ESG経営の推進

住友ゴムグループは、2050年までに工場から排出する  $CO_2$ の100%削減を目指す[カーボンニュートラル] に取り組みます。

スコープ1では、従来からコージェネレーションシステムの 導入、ITを活用した各種エネルギーロスの低減などの省エネ ルギー活動に積極的に取り組んできました。今後、それらの強 化に加え、自社で使用する化石燃料を、次世代エネルギーとし て期待されている水素やバイオマスなど再生可能エネルギー への切り替えを図っていきます。なお、水素エネルギーについ ても、現在、国内の主力タイヤ工場での採用を検討中です。 スコープ2では太陽光発電パネルの設置拡大、グリーン電力 の購入拡大を図ります。

スコープ3の代表的な取り組みとしては、各事業で原材料のバイオマス比率を向上した商品の開発を目指します。住友ゴムグループでは2013年に化石資源を一切使用しない、世界初の石油外天然資源タイヤ「エナセーブ100」を発売しました。その開発で培った技術を活かし、液状ファルネセンゴムやセルロースナノファイバーなどのバイオマス材料を採用した商品を発売しました。今後もバイオマス比率をさらに高めた商品を開発し、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

#### 「カーボンニュートラル」に向けた取り組み

- ●工場から排出するCO₂を2050年に100%削減を目指す(Scope1、2の取り組み)
- ●バイオマスを活用した商品開発(Scope3の取り組み)

#### Scope 1

事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

#### Scope 2

他社から供給された電気の使用に伴う間接排出

## Scope 3

1、2以外の間接排出

- ●水素や再生可能エネルギー(バイオマス等)の導入
- ●省エネ活動の強化
- 工場敷地内での太陽光発電拡大
- ●自然エネルギーにより発電されたグリーン電力の購入拡大
- ●バイオマス比率を向上させた商品開発の推進 (タイヤ、ゴルフ・テニスボール、人工芝)

#### 世界初\*\*1



100%石油外 天然資源タイヤ (2013年)

エナセーブ *10303* 

※1 合成ゴムが主流になって以降(当社調べ)



高機能バイオマス 液状ファルネセンゴム採用 (2016年)

WINTER 02

高機能バイオマス セルロースナノファイバー採用 (2019年)

バイオマス比率を さらに向上

エナセーブ NEXTII

世界初\*\*2

※2 当社調べ

15 Integrated Report 2021 16