

事業戦略ビジョン

実施プロジェクト名：炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発

実施者名：横浜ゴム株式会社

代表名：代表取締役社長 山石 昌孝

（コンソーシアム内実施者（再委託先除く）：日本ゼオン株式会社（幹事企業））

目次

0. コンソーシアム体制

1. 事業戦略・事業計画

- (1) 産業構造変化に対する認識
- (2) 市場のセグメント・ターゲット
- (3) 提供価値・ビジネスモデル
- (4) 経営資源・ポジショニング
- (5) 事業計画の全体像
- (6) 研究開発・設備投資・マーケティング計画
- (7) 資金計画

2. 研究開発計画

- (1) 研究開発目標
- (2) 研究開発内容
- (3) 実施スケジュール
- (4) 研究開発体制
- (5) 技術的優位性

3. イノベーション推進体制（経営のコミットメントを示すマネジメントシート）

- (1) 組織内の事業推進体制
- (2) マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与
- (3) マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ
- (4) マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

4. その他

- (1) 想定されるリスク要因と対処方針

0. コンソーシアム体制

0. コンソーシアム体制／（1）グローバルでのタイヤおよびゴム産業の位置づけ

タイヤ/合成ゴム産業は日本にとって有数の重要産業 タイヤ/合成ゴム業界一体での原材料確保体制構築が必要

タイヤ産業：20兆円規模、
日系企業のシェアは約25%前後

タイヤ産業は産業規模が大きくかつ日系企業のグローバルシェアも高い
⇒**タイヤ産業は日本にとって有数の重要産業。将来も確実な需要が存在し、日本の地位向上に資する重要な産業である。**

化学産業：雇用86万人(日本)
出荷額は約40兆円（全製造業の約14%）
合成ゴム産業：雇用11万人(日本)
出荷額は約3兆円

化学産業のうち合成ゴム産業は重要な産業の一つ。コンビナートという日本特有の企業連携や高品質な素材製造によって国際的な競争力を持つ。
⇒**タイヤ産業を支える合成ゴム素材は、日本において重要な産業である。**

将来のタイヤ需要予測(2050年)：人（人-km）と貨物（トン-km）の移動は現状の2~2.5倍程度になると推定（OECD傘下輸送部門予測）革新材料により、タイヤの走行距離あたりの必要素材が削減できたとしても、**現状以上の合成ゴム素材が必要となり、タイヤ/合成ゴム業界一体での原材料の確保が、タイヤ/合成ゴム産業の競争力強化、市場拡大に非常に重要である。**

0. コンソーシアム体制／（2）使用済タイヤ活用の現状（グローバル）

日本国内では使用済タイヤはサーマルリカバリーが主で、資源循環の観点からは有効利用できていない
脱炭素社会・カーボンニュートラルの実現には、サーキュラーエコノミーの構築が極めて重要

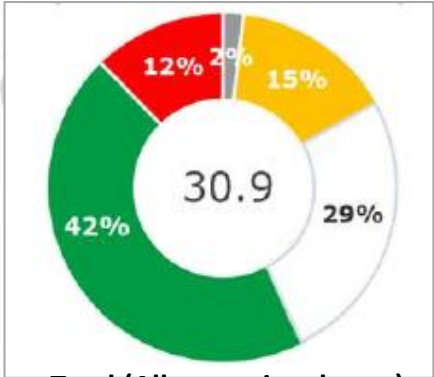
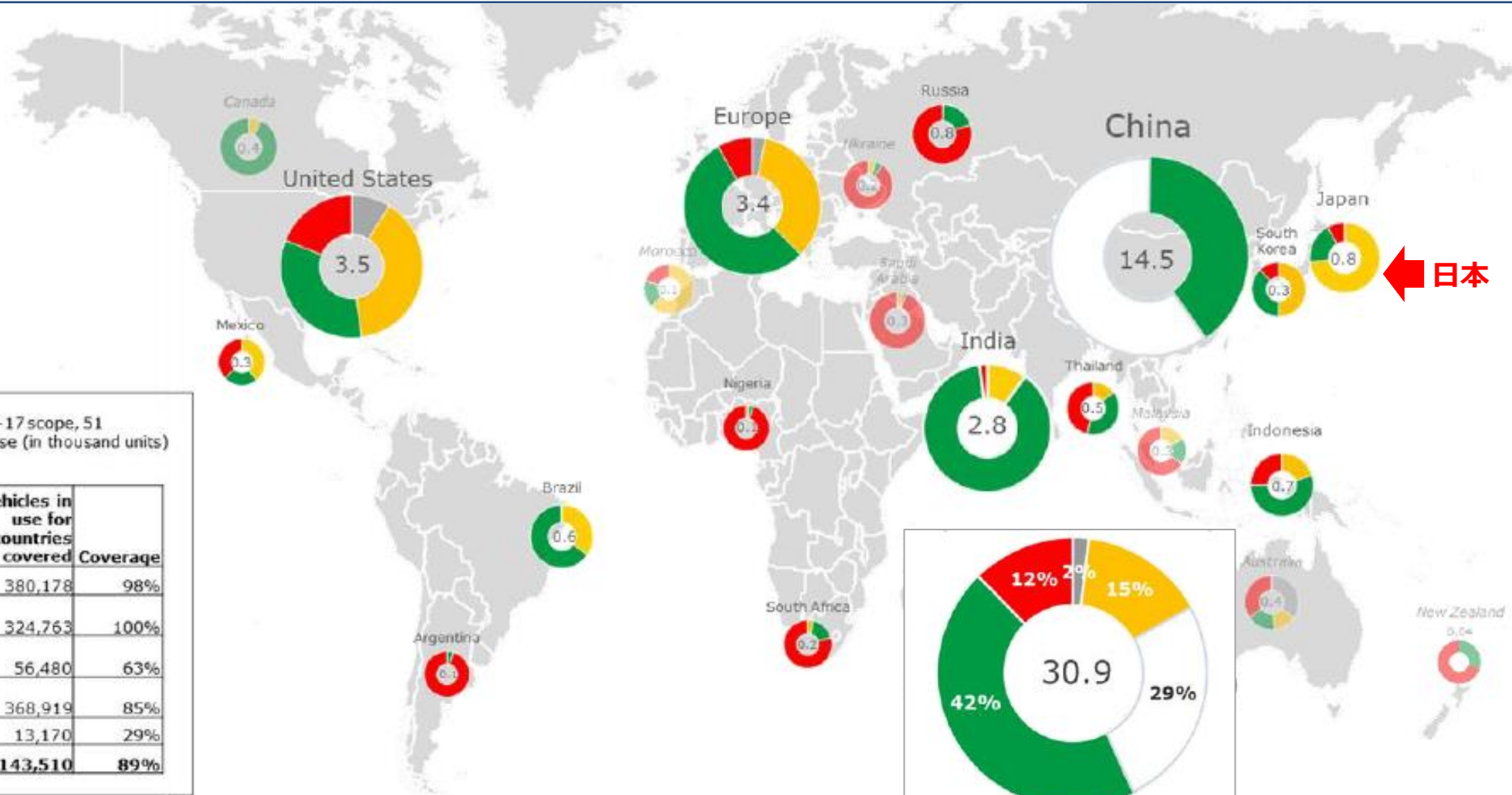
ELT categories

- Material Recovery
- ELT collected with undetermined end use (China)
- Civil Engineering and backfilling
- Energy recovery
- Other (not recovered - landfilled, stockpiled or unknown)

Units: Million tons (metric)

Full coverage (including the 2016-17 scope, 51 countries) by region: vehicles in use (in thousand units)
Source: OICA, 2015 data

Regions	Total Vehicles in use	Vehicles in use for countries covered	Coverage
Europe	387,519	380,178	98%
NAFTA (Canada, Mexico, US)	324,763	324,763	100%
Central & Latin America	88,962	56,480	63%
Asia/ Oceania/ Middle East	436,222	368,919	85%
Africa	44,803	13,170	29%
World	1,282,270	1,143,510	89%



Total (All countries shown)

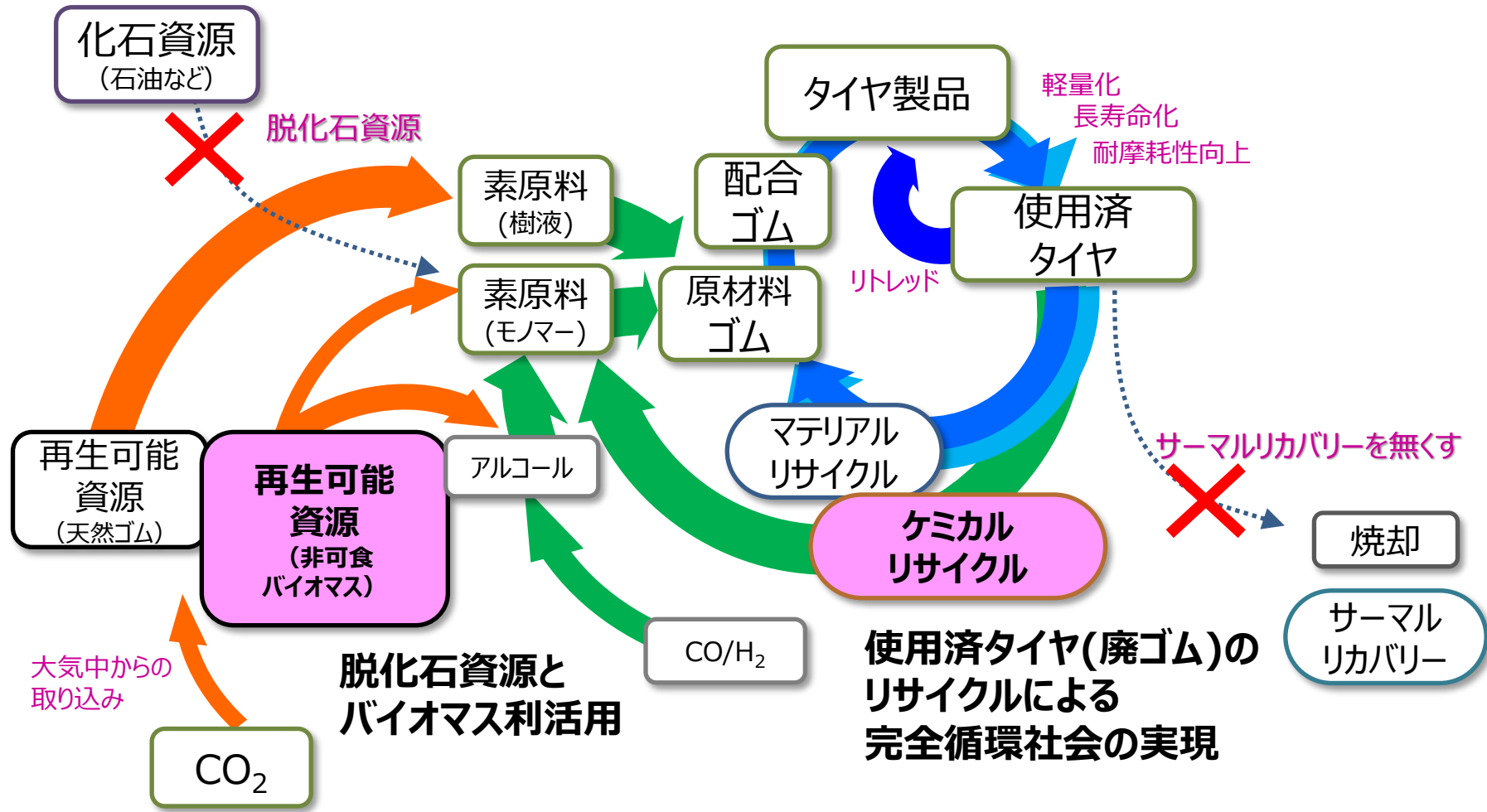
日本における使用済みタイヤの回収率は約94%と高い

(出典): WBCSD TIP Global ELT Management (2019.DEC)

0. コンソーシアム体制／（3）2050年の望ましいタイヤ・ゴム資源循環

ケミカルリサイクル・再生可能資源を活用してタイヤ/合成ゴム産業の資源循環とカーボンニュートラル化を目指す

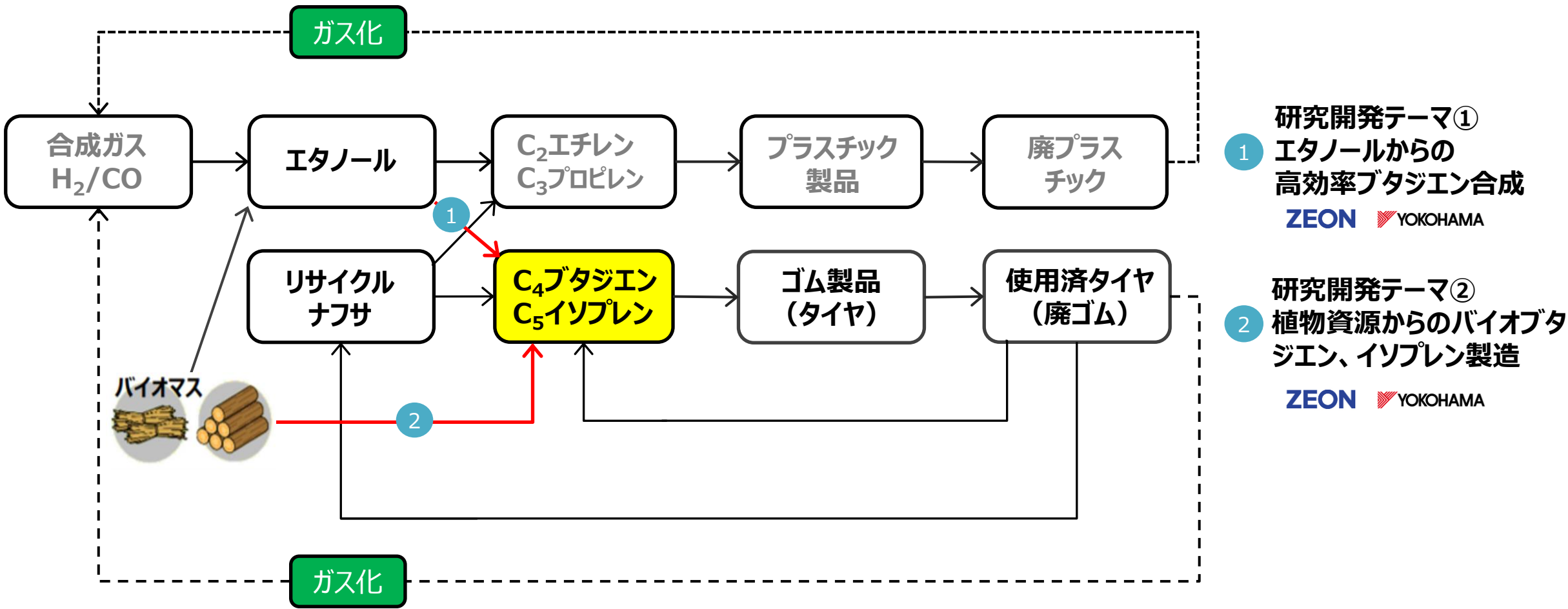
タイヤ/合成ゴム業界における2050年に目指す完全循環社会



「JACI 基礎化学品製造分野の技術戦略(1)ゴム編 2020年3月」より引用

0. コンソーシアム体制／（４）コンソーシアムの研究開発テーマ

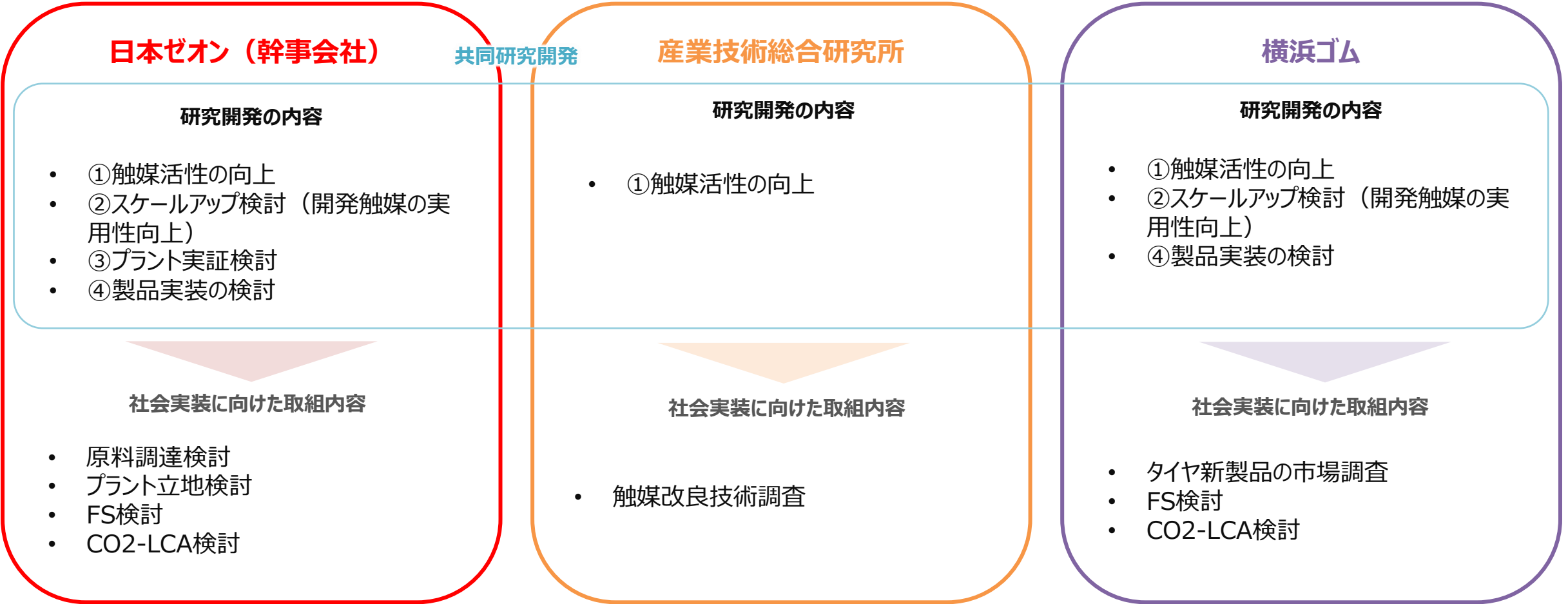
GI基金申請の枠組み：炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発
タイヤ/合成ゴム産業の資源循環実現に向けて重要な研究開発テーマを推進する



※他PJとも連携し、タイヤ・ゴム原料の資源循環を達成する

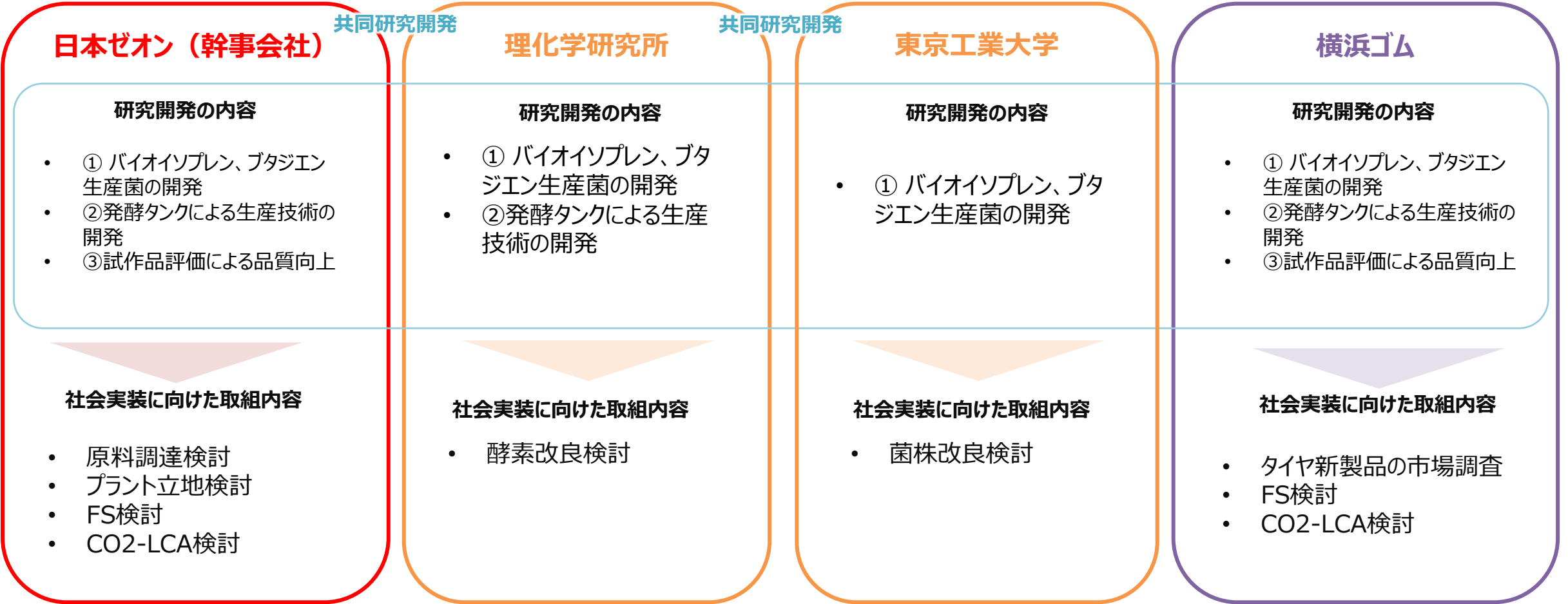
0. コンソーシアム体制／（４）コンソーシアム内における各主体の役割分担

研究開発テーマ① エタノールからのブタジエン高効率合成



高効率な触媒の開発と、プラント実証を通じてエタノールからのブタジエン製造技術確立し、合成ゴム、タイヤへの実装検討を通じて、実用化に目途をつける

研究開発テーマ② 植物原料からのバイオブタジエン・イソプレン製造技術の開発



生産菌の開発と発酵生産技術を開発し、飛躍的に生産性を高め、バイオブタジエン・イソプレン製造の実現する

1. 事業戦略・事業計画

1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

カーボンニュートラル化によりタイヤ用原料の多様化拡大が急増すると予想

カーボンニュートラルを踏まえたマクロトレンド認識

カーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ

（社会面）

- SDGs・気候変動対策への企業果たす責任や役割が大きくなる。
- 企業の取り組みの透明化・具体化の要求が高まる。

（経済面）

- カーボンプライシング等の圧力により、コスト構造の変化。
- サプライチェーン全体のCN化を目指すにあたり、バリューチェーンが変化し、新たなビジネスチャンスが生まれる。

（政策面）

- カーボンプライシング、炭素国境調整メカニズムの施行（ムチ）
- CN促進に向けた各種補助金が今後生まれる（アメ）

（技術面）

- 再生可能エネルギー関連の技術確度が高まり、企業のアクセスが容易になる。
- リサイクル技術（ガス化等）が、コスト低減化
- バイオ法が生産性が飛躍的に向上し、コスト低減

- 市場機会：2050年に向けタイヤ需要は倍増予測で、軽量化や寿命増による原材料削減を進めても、必要原料は増加する。更に、ナフサクラッキング減によるブタジエンの供給減により、再生資源由来の合成ゴムニーズが拡大すると予想。
- 社会・顧客・国民等に与えるインパクト：
機能を損なわず環境負荷の低いタイヤを提供することで、国民の安心で豊かな生活維持に貢献できる。

● 現状：

- （モノマー）石油由来合成ゴム素材(C4/C5)の製造
- （製品）サーマルリサイクル（＝燃焼）

● 2030年：

- （モノマー）再生可能資源から合成ゴム素材(C4/C5)の製造
石油由来ナフサ依存度80%
- （製品）ケミカルリサイクル化が進み、静脈サプライチェーンが構築される。

● 2050年：

- （モノマー）再生可能資源から合成ゴム素材(C4/C5)の製造
石油由来ナフサ依存度0%
- （製品）ケミカルリサイクル率80%、20%マテリアルリサイクルにより、産業自体のCNを達成
※再生可能エネルギーは、容易にアクセスできているとの前提

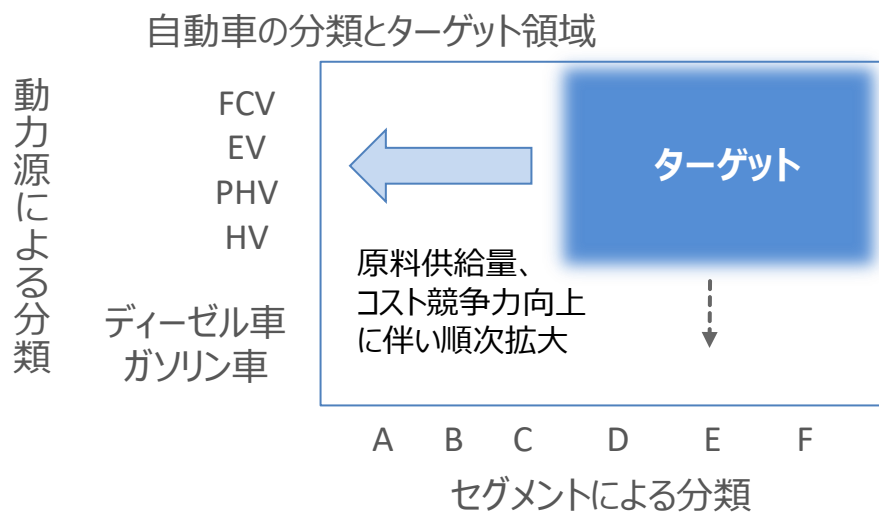
● 当該変化に対する経営ビジョン：

「社会からゆるぎない信頼を得ている地球貢献企業になる」というCSR経営ビジョンのもとカーボンニュートラル社会実現のために、社会と企業の共生・持続可能性の実現を目指します。そのために、化石資源から持続可能な資源へ切り替え、国民の安心で豊かな生活維持に貢献できる製品を提供します。

1. 事業戦略・事業計画／（2）市場のセグメント・ターゲット

タイヤ消費財の高付加価値商品をターゲットにする

セグメント分析



- ・2030年時点では、再生資源由来の合成ゴムは、既存合成ゴムと比較して高コストであると推定されるため、環境意識の高い次世代自動車ユーザーをターゲットとする。
- ・その中でも、タイヤサイズが大きく売値の高いDセグメント以上（排気量2,000cc以上）の車両をターゲットとし、高性能で、且つ、環境負荷の低いタイヤを提供する。
- ・再生資源由来の合成ゴムが安定供給され、コスト競争力が高まってきた段階で、順次、タイヤ製品全体に拡大する。

ターゲットの概要

当社の中期経営計画において、市場概要と目標とするターゲット領域の売上比率として下記を掲げている。

タイヤ消費財： 高付加価値商品比率の最大化
(乗用車用タイヤ) 売上げ比率を40%から50%にあげる。

高付加価値商品拡大の施策を継続し、高性能に加えて環境負荷の低さを更なる付加価値とした製品開発を行う。

特に、自動車メーカーは、近年各国から発出されているグリーン成長戦略を受けて、CO2排出量の少ない製品や再生可能原料を使用した製品を部品メーカーに要求するようになっている。そこで、本事業開始当初は、自動車メーカー向けに再生資源由来合成ゴムから製造したタイヤの提供を行い、シェアの拡大を見込む。

需要家	伸長比率目標 (2019年比)	課題	想定ニーズ	
プレミアムカーオーナー	150%	高い運動性能 OE装着拡大	運動性能と環境	←ターゲット
SUVオーナー	115%	高い運動性能 プレミアムカー装着	耐久性と環境	
寒冷地のカーオーナー	120%	高い運動性能 差別化技術	冬性能と環境	

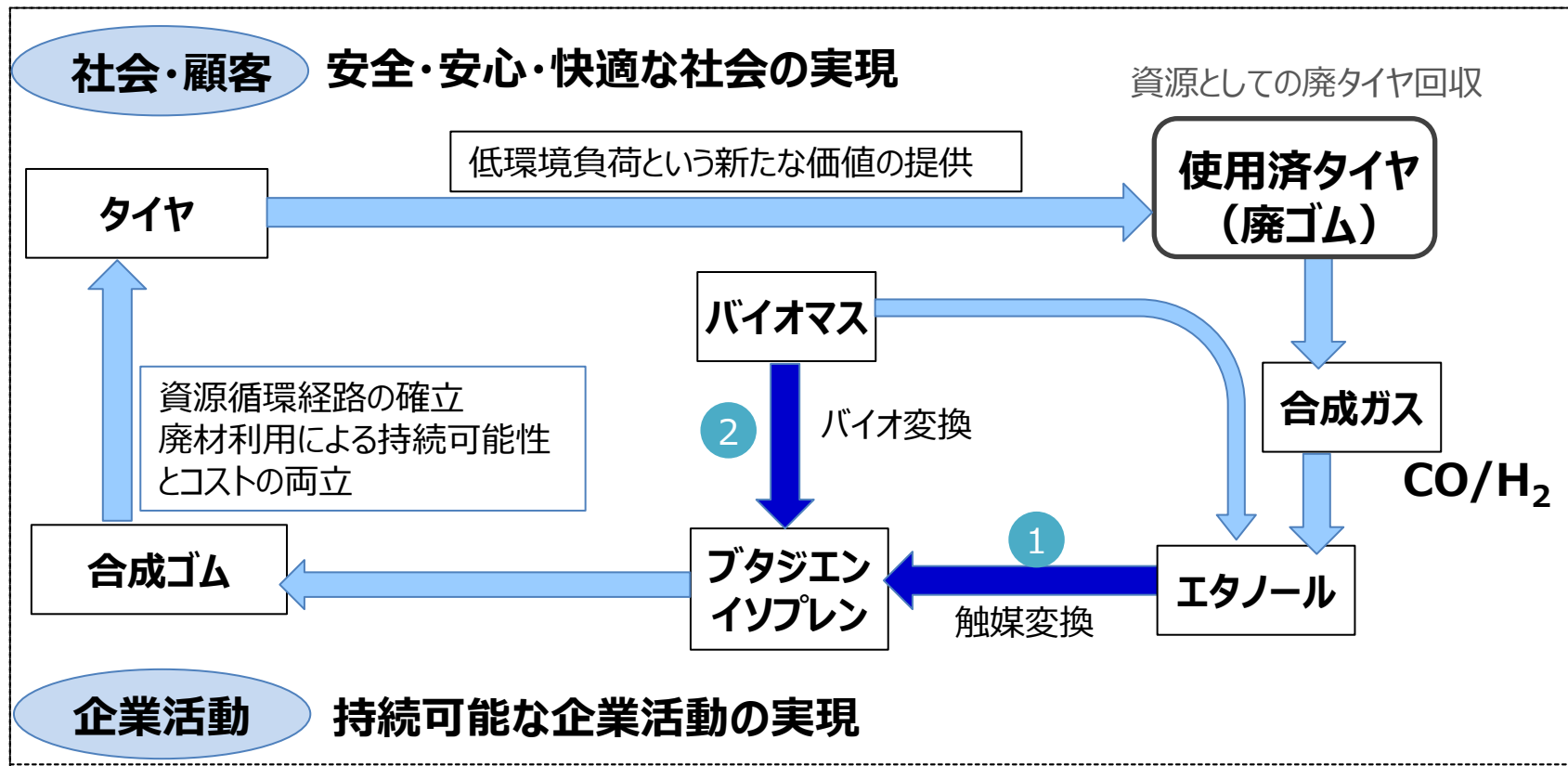
1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

炭素資源の循環により、安全・安心・快適な社会と持続可能な企業活動を実現する

社会・顧客に対する提供価値

- 性能とCNを両立したエラストマー製品の提供
 - サステナビリティ社会にも不可欠な材料である、エラストマー素材の安定供給を果たすため、コスト受容性と高性能の両立を実現する。
- 性能とCNを両立したタイヤ製品の提供
 - タイヤの運動性能や耐久性、静粛性、衝撃吸収性、燃費性能等は維持向上される。低環境負荷という新たな価値を提供できる。
- 再資源化技術を用いた資源循環モデルの構築
 - ゴミ、燃料として処分される使用済みタイヤなどの削減
 - 石化原料比率減によるカーボン排出量の削減
 - ETB・バイオ技術活用による原料ソース多様化実現

ビジネスモデルの概要（製品、サービス、価値提供・収益化の方法）と研究開発計画の関係性



- ・持続可能で、尚且つ、CO2排出量の低い原材料の利用により、安全・安心・快適な社会の実現に貢献する。
- ・バイオマスや廃タイヤなどの廃材から合成ゴムを製造することによって持続可能性とコストの両立が期待され、持続可能な企業活動を実現できる。

1. 事業戦略・事業計画／（4）経営資源・ポジショニング

タイヤ製造技術の強みを活かして、社会・顧客に対して安全・安心・快適という価値を提供

自社の強み、弱み（経営資源）

ターゲットに対する提供価値

- 社会・顧客に対してタイヤ製品を通して、安全・安心・快適という価値を提供できる
- 国内・欧州のプレミアムカーに承認される高性能なタイヤを提供できる。FCV・EV等の次世代自動車の性能を満足する低燃費タイヤを提供できる。
- 商品コンセプトを生かしながら、低環境負荷という新しい付加価値を提供できる。

自社の強み

- ETB反応触媒開発の技術（NEDO超超プロ）
- タイヤ製造技術により安全・安心なタイヤを提供できる

自社の弱み及び対応

- 触媒技術を生かすブタジエンや合成ゴムの製造の知見や設備を保有していない
- 合成ゴム製造メーカーとの協業によって再生可能な合成ゴムの社会実装を目指す。

他社に対する比較優位性

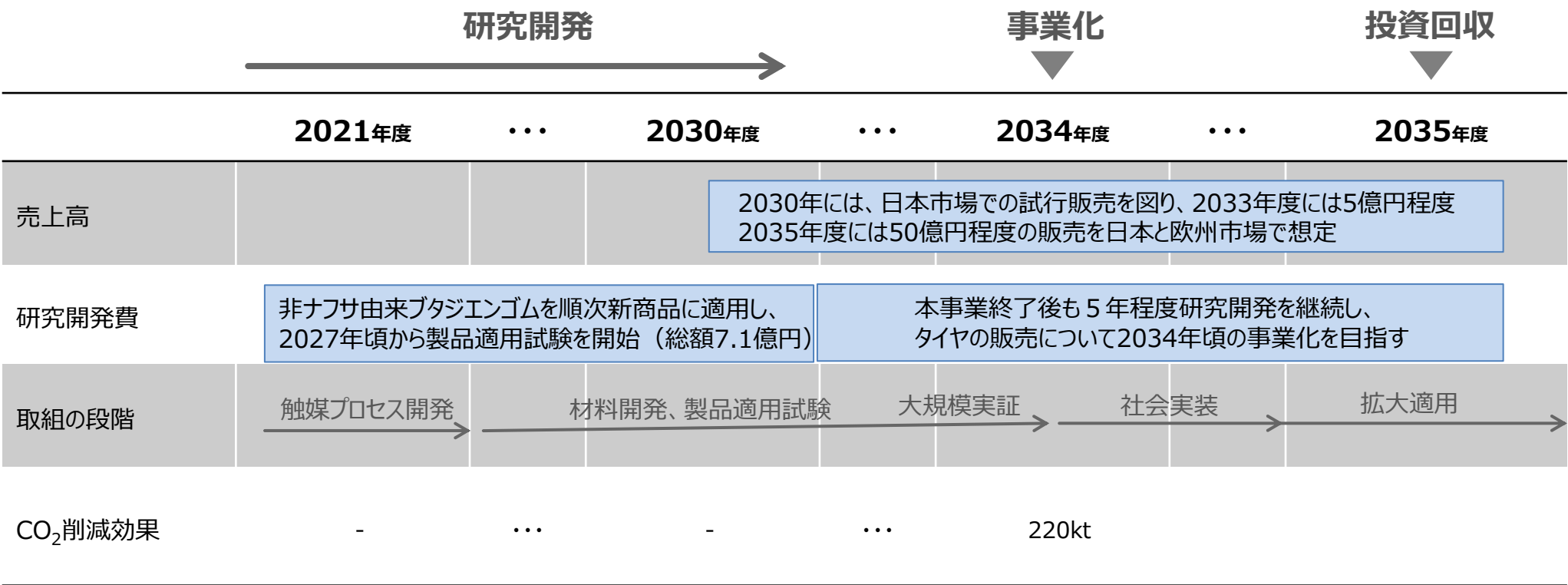
	技術	顧客基盤	サプライチェーン	その他経営資源
自社	• 産総研や理研との協業で世界トップレベルの基盤技術を持つ  • タイヤのカーボンニュートラル化実装	• グローバルにタイヤを販売。日欧米の新車用タイヤの承認多数  • グローバルな顧客情報をもとに事業戦略・戦術を展開できる	• タイヤ製品についてはグローバルなチェーンを有する。  • ニーズが高い国内・欧州・中国に集中して展開	• ADVANなどの強い商品ブランドと伝統をコア・コンピタンスとする  • 知的資源を有効に活用し、知財戦略により強固に管理する
競合A社	• すでにパイロット規模のステージ	• 世界中に基盤を有し、独自の戦略をもつ	• 欧州を拠点として、グローバルに海外展開	• 2050年100%持続可能原料を使用したタイヤ
競合B社	• 非化石原料タイヤを発表	• タイヤ上市で先行し、顧客の環境タイヤへの関心情報を入手	• 非化石原料の安定供給体制が出来ていない	• 2050年にバイオマスとリサイクル材料比率100%のタイヤを実現

1. 事業戦略・事業計画／（5）事業計画の全体像

1 0 年間の研究開発の後、2034年の事業化、2035年頃の投資回収を想定

投資計画

本事業終了後も 5 年程度研究開発を継続し、タイヤの販売について2033年頃の事業化を目指す。



1. 事業戦略・事業計画／（6）研究開発・設備投資・マーケティング計画

研究開発段階から将来の社会実装（設備投資・マーケティング）を見据えた計画を推進

研究開発・実証

設備投資

マーケティング

取組方針

- 産総研データ駆動コンソーシアムを活用
- 理研の植物データベースの活用
- 産総研・理研・日本ゼオンとの協業体制
- 触媒開発を中心に進める
- 知財は知財管理委員会にて管理
- 必要な技術は、積極的に外部と協業するオープンイノベーションを活用
- LCA評価は外部機関活用し、開発にフィードバックする
- さまざまなチャンネルを活用し顧客情報を入手し、事業戦略・計画との整合を図る

- 開発段階で触媒開発を推進するために、ラボの触媒反応装置と生成した触媒を評価するための分析機器を導入する。
- ラボの触媒や酵素開発評価は産総研や理研と連携して実施する
- ラボでのブタジエン精製は外注を活用する
- ベンチ規模以降の生産設備は、環境問題や前後工程との連携もあるので、立地については、ゴム製造装置を持つ日本ゼオンに検討を依頼する。それを支援する
- タイヤ試作評価は既存の設備を活用する

- 欧州OEメーカーや国内OEメーカーの情報を入手し、最新の情報をフィードバックする
- 欧州では、すでに標準化、認証システムの動きがあるので、情報を入手し、その活動に積極的に参加するようにする。
- 国内の標準化や認証システムを国内OEメーカーと協力して推進する
- 本開発品の付加価値をアピールし、顧客にプレミアム商品であることを認めてもらう
- 国のカーボンプライシングやインセンティブなどの活動をフルに活用する

国際競争上の優位性

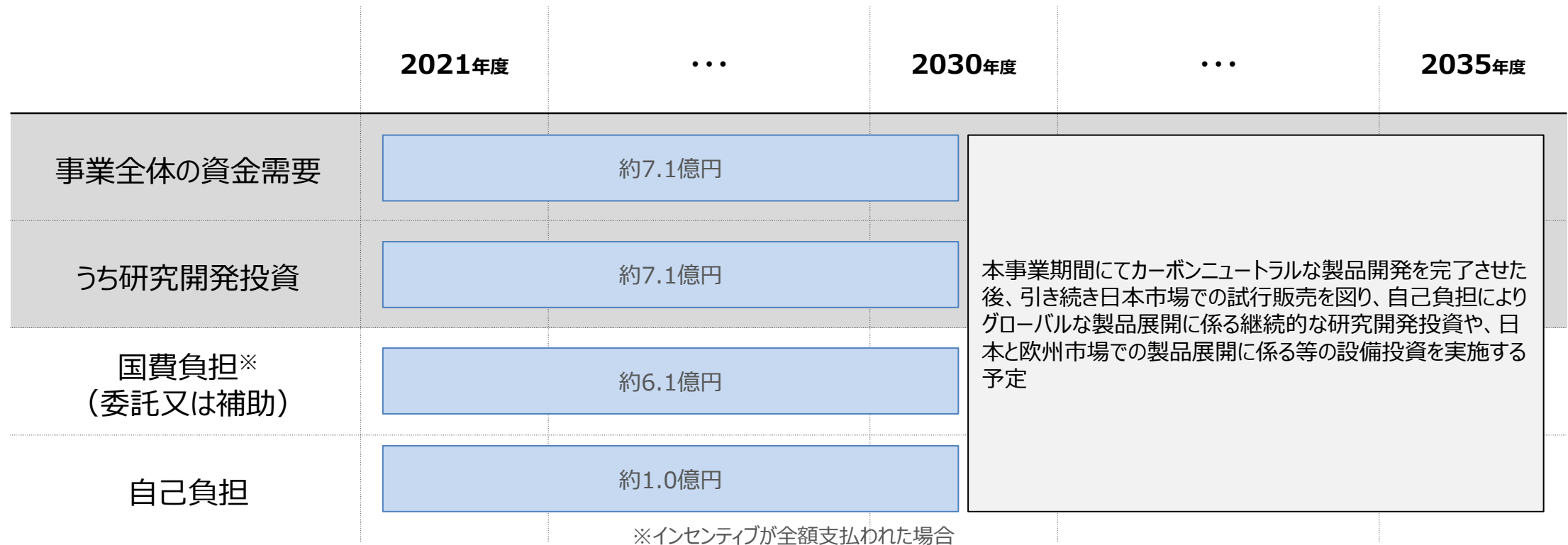
- 海外情報を積極的に収集解析（展示会、メーカー訪問、特に欧州）
- 国際的な学会等で発表し、優位性アピール
- 定期的な海外企業、大学を訪問あるいはオンライン面談を実施し、情報交換を進める、特に触媒研究はフランス・リール大学に注目、更に中国の研究も活発なので常にウォッチ・コンタクトする。

- エタノール最安値地域を調査し、地産地消型のプラント設置も検討し、コスト優位性を出す
- 東南アジアの場合、シンガポール地域の合成ゴム工場からの展開も検討する
- 技術の流出を抑えながら、東南アジアへの技術支援活動を進める

- 各地域の標準化や認証システムの情報をもとに、国際基準をつくるように活動する
- 各地域の顧客のニーズを把握し、地域戦略に基づいて対応する
- 国の発展途上国支援政策に基づいて、各国との連携をとりながら進める

1. 事業戦略・事業計画／（7）資金計画

国の支援に加えて、1億円規模の自己負担を予定



2. 研究開発計画

2. 研究開発計画／（1）研究開発目標

1 エタノールからの高効率ブタジエン合成というアウトプット目標を達成するために必要な複数のKPIを設定

研究開発項目		アウトプット目標	
1 エタノールからの高効率ブタジエン合成		エタノールからブタジエンへ変換で、ブタジエンの理論収率の80%以上を達成する。 パイロットスケール実証完了	
研究開発内容		KPI	KPI設定の考え方
①触媒活性の向上		触媒活性の向上と長寿命化	製品コストを下げるために触媒に必要な効率 実装のためには、寿命の維持は重要
②スケールアップ検討（開発触媒の実用性向上）		スケールアップ技術の確立	パイロットプラント設計のためのデータ取得 - 製品性能として重合可能な純度 - スケールアップによる触媒寿命維持
③プラント実証検討		パイロットスケール設備で生産実証 LCAと事業性評価	事業化ための設計データ、FS検討 スケールアップ効果、触媒安定性の検証
④製品実装の検討		既存ブタジエンゴム製品性能と同等	既存ブタジエンゴムと性能同等であることを検証し、タイヤ材料に適用できる

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

① 各KPIの目標達成に必要な解決方法を提案

	KPI	現状	達成レベル	解決方法	実現可能性 (成功確率)
①触媒活性の向上	ブタジエン収率 80%以上	収率 50~60%程 度 (TRL4)	収率80% 同等の生産 性 (TRL7)	- 触媒金属の組み合わせ（多元組合せ） 自動触媒合成と多検体反応装置 AIによる最適解探索 - ベンチ装置のためのキネティックデータ取得	これまでの開発で 実装見込・高 (80%)
②スケールアップ検討 （開発触媒の実用 性向上）	スケールアップ技 術の確立	要素技術 (TRL4)	社会実装レ ベル (TR6)	- ベンチ設備による触媒評価と最適化 - 触媒高活性化と劣化防止 - ブタジエンの捕集と精製プロセス開発 - 本プラント設計のためのエンジデータ取得	活性向上、精製 はノウハウより達 成見込 (70%)
③プラント実証検討	パイロットスケール 設備で生産実証 LCAと事業性評 価	生産レート 向上の余地 あり	数千t/y実 証実証完了 (TRL7)	- 設備稼働とエンジデータ取得 - 触媒活性維持と劣化抑制 - ブタジエンの捕集と精製、重合確認 - エタノールの供給（合成ガス・バイオマス）	純度による重合 挙動制御は検討 により達成見込 (70%)
④製品実装の検討	既存ブタジエンゴム 製品性能と同等	石油由来ゴム	既存製品と 同等品質 (TRL=8)	- 重合方法の改良 - タイヤ製品試作による検証 - LCA評価と事業性検討	純度がクリアでき れば、重合は達 成見込み (80%)

2. 研究開発計画／（1）研究開発目標

② 植物原料からのバイオイソプレン、バイオブタジエン製造技術の開発

研究開発項目		アウトプット目標	
② 植物原料からのバイオブタジエン・イソプレン製造技術の開発		糖原料からブタジエンおよびイソプレンを、菌株の生産性を向上させる。 さらに、培養器あたりの生産性を最大化する。	
研究開発内容		KPI	KPI設定の考え方
① バイオイソプレン、ブタジエン生産菌の開発		菌株の目的化合物の生産性	糖からの発酵生産収率が飛躍的に向上することにより精製やその後の工程が容易である。
② 発酵タンクによる生産技術の開発		培養器あたりの目的化合物の生産性 目的化合物の純度	スケールアップした装置において、阻害因子などをコントロールしつつ、制御因子の最適化を図れていることで、培養器あたりの生産性の最大化と純度向上を図る。
③ 試作品評価による品質向上		ゴム製品性能	既存ブタジエンゴムと性能同等であることを検証し、タイヤ材料に適用できる

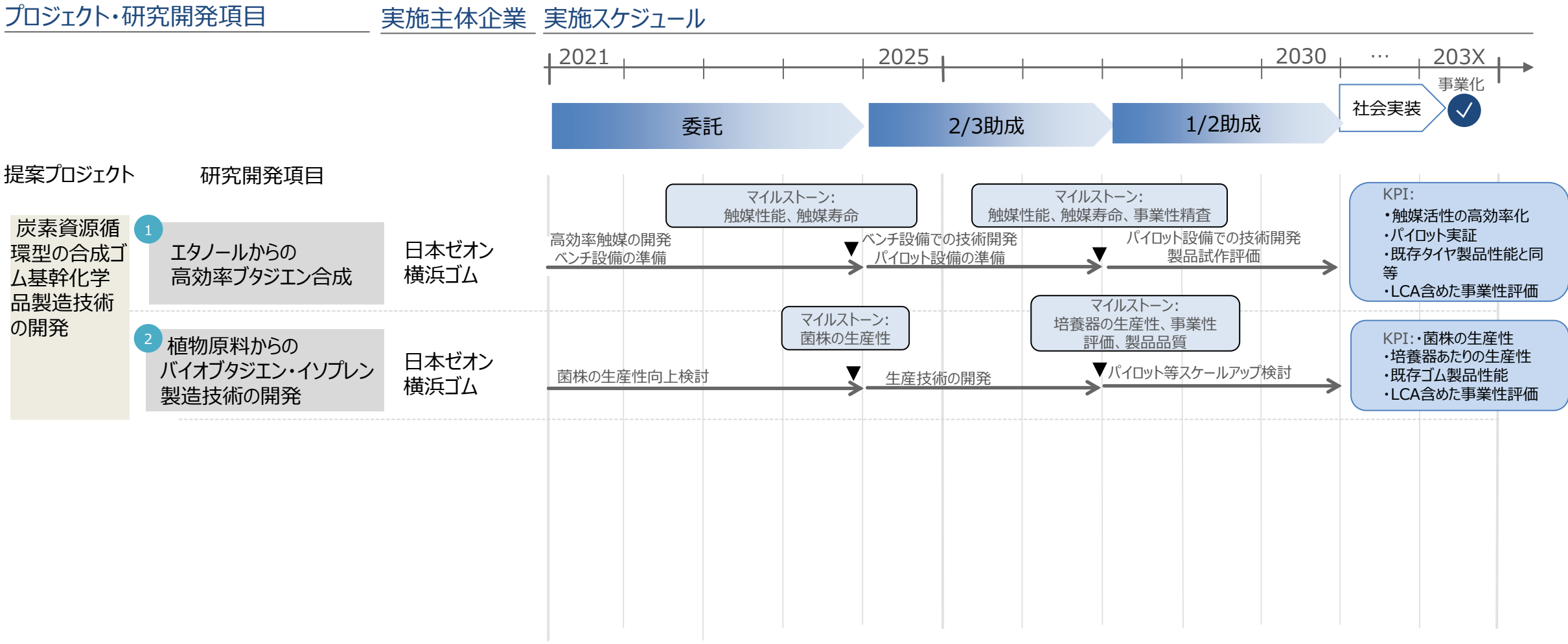
2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

② 各KPIの目標達成に必要な解決方法を提案

	KPI	現状	達成レベル	解決方法	実現可能性 (成功確率)
① バイオイソプレン、ブタジエン生産菌の開発	目的化合物の生産性	ラボレベルでの実証が終了 (TRL4)	目標収率同等の生産性達成 (TRL6)	- 安定的かつ生産性の高い菌株開発 - ロボティクスによる実験作業効率と機械学習の併用による研究のスピードアップ化	ボトルネック酵素や代謝最適化が必要 (80%)
② 発酵タンクによる生産技術の開発	目的化合物の生産性	ラボレベルで技術開発要素を明確化 (TRL2)	実プロセス環境下での生産速度の達成 (TRL5)	- 生産プロセスの最適化 - バイオファウンドリの活用 - 効率的な生成物の分離プロセス開発 - LCA評価	安定的な生産のためのプロセス最適化 (65%)
③ 試作品評価による品質向上	既存ゴム製品性能同等	ラボレベルでの試作・評価終了 (TRL4)	重合ゴムや試作タイヤの市場レベルの品質 (TRL6)	- 重合方法の改良 - 方式① バイオ副産物下でも反応が進む重合レシピの開発 - 方式② バイオ副産物の除去検討	使いこなしノウハウにより重合は達成見込み (80%)

2. 研究開発計画／（3）実施スケジュール

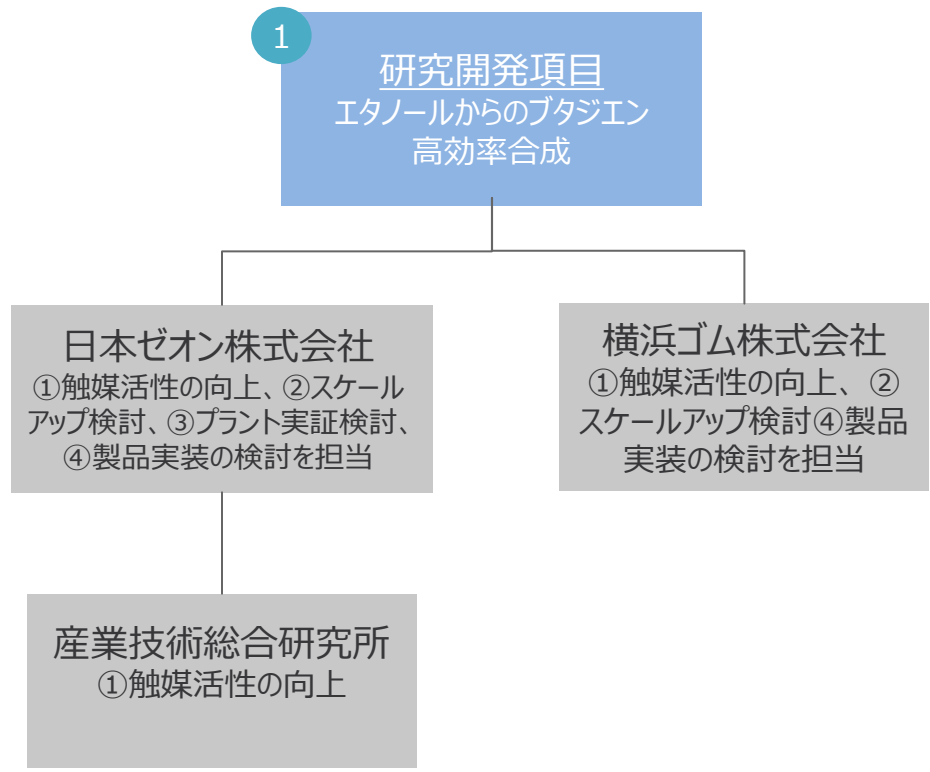
複数の研究開発を効率的に連携させるためのスケジュールを計画



2. 研究開発計画／（4）研究開発体制

① 各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図



各主体の役割と連携方法

各主体の役割

- 研究開発項目①の全体の取りまとめは、日本ゼオン株式会社が行う
- 日本ゼオン株式会社は、全体とベンチ以降の生産検討を担当する
- 横浜ゴム株式会社は、触媒開発と製品実装を担当する

研究開発における連携方法

- 産業技術総合研究所は触媒開発とそのプラント実装を担当する
- 各社のリソースを集中して、情報共有を密にして効率的に研究開発活動を行う。

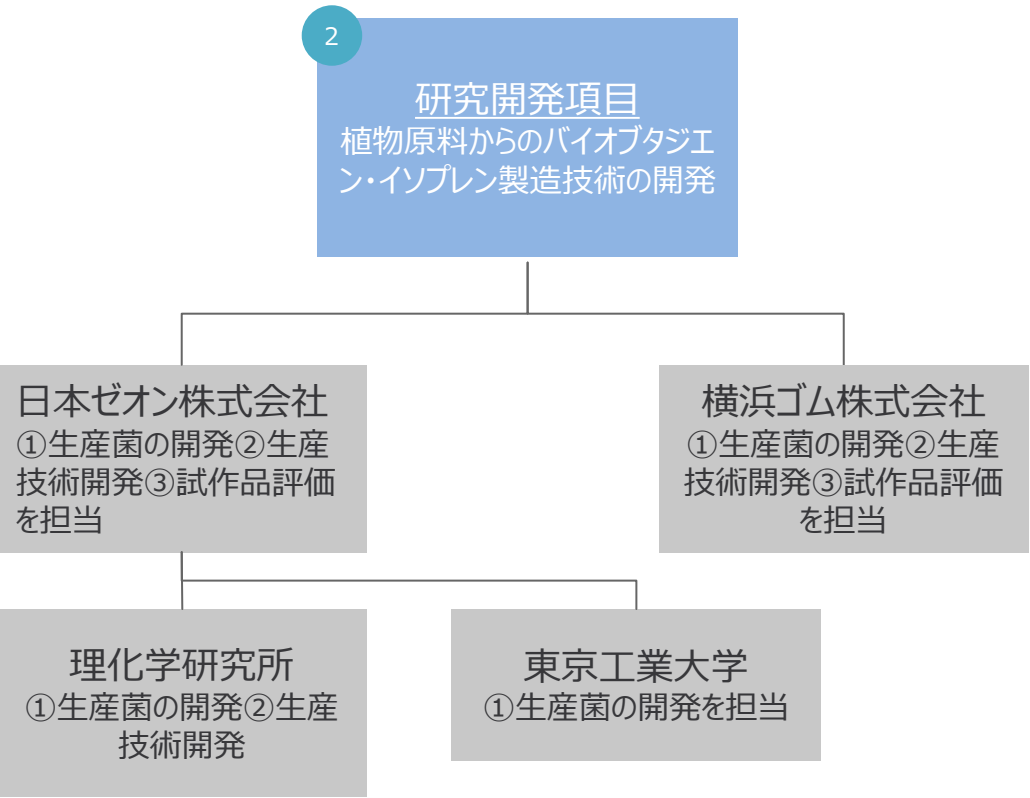
中小・ベンチャー企業の参画

- 情報収集を適宜行い、事業戦略・社会実装に向けて必要と認められれば、参画企業を適宜追加する

2. 研究開発計画／（4）研究開発体制

②各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図



各主体の役割と連携方法

各主体の役割

- 研究開発項目② 全体の取りまとめは、日本ゼオン株式会社が行う。
- 日本ゼオン株式会社は、①生産菌の開発②生産技術開発③製品化試作のうち合成ゴム試作を担当する
- 横浜ゴム株式会社は、①生産菌の開発③製品化試作のうちタイヤ試作を担当する

研究開発における連携方法

- 理化学研究所、東京工業大学は、①生産菌の開発②生産技術開発を担当する。
- 研究実施場所として、理化学研究所を想定し、①生産菌の開発②生産技術開発を行う。
- 各社のリソースを集中して、情報共有を密にして効率的に研究開発活動を行う。

中小・ベンチャー企業の参画

- 情報収集を適宜行い、事業戦略・社会実装に向けて必要と認められれば、参画企業を適宜追加する

2. 研究開発計画／（5）技術的優位性

① 国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

研究開発項目	研究開発内容	活用可能な技術等	競合他社に対する優位性・リスク
① エタノールからの高効率ブタジエン合成	①触媒活性の向上	- 超超プロで構築した触媒開発プラットフォームによる触媒の高活性化 - ハイスループットシステムの活用 - 生成したブタジエンの精製技術 10年間の基礎研究	→ 世界トップレベルの触媒活性実現 → 触媒開発プラットフォームを産総研と開発 → ハイスループットシステムを使った触媒開発 → ETB装置エンジニアリング技術の不足
	②スケールアップ検討（開発触媒の実用性向上）	- マイクロシステムを用いたキネティックデータ取得 - ラボデータの活用（触媒の実用化）と生成物の捕集・精製・重合	→ 既存の装置（一部）を使える → 高度なエンジニアリング技術
	③プラント実証検討	- ベンチ装置データを用いたエンジデータ取得 - プラント管理技術	→ ラボから一貫した技術展開 → 高度なプラントエンジニアリング技術
	④製品実装の検討	- 世界トップのブタジエン精製技術 - 合成ゴム製造技術 - 自動車用タイヤ製造技術	→ 世界トップレベルのブタジエン精製、ゴム製造技術とタイヤ製造技術を有する →

2. 研究開発計画／（5）技術的優位性

② 国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

研究開発項目	研究開発内容	活用可能な技術等	競合他社に対する優位性・リスク
2 植物原料からのバイオブタジエン・イソプレン製造技術の開発	① バイオイソプレン、ブタジエン生産菌の開発	- 共同研究を通じて開発した、代謝経路 - 生産性を向上させるため酵素改変技術 - ブタジエン、イソプレンの捕集・精製技術	→ - 新規で短い代謝経路 - 生産性を向上させた酵素確保 → - 競合代謝生産品の開発 →
	② 発酵タンクによる生産技術の開発	- ブタジエン、イソプレンの捕集・精製技術 - バイオ生産エンジニアリングデータ採取	→ - 新規な代謝経路 → - バイオ生産のノウハウがない （⇒バイオファウンドリーの活用を想定）
	③ 試作品評価による品質向上	- ブタジエン・イソプレンの精製プラント、重合技術 - タイヤ製品化及び性能評価技術	→ - 世界トップレベルのブタジエン精製、ゴム製造技術とタイヤ製造技術を有する → - バイオ生産ノウハウがない （⇒バイオファウンドリー/エンジ会社等の協業を想定）

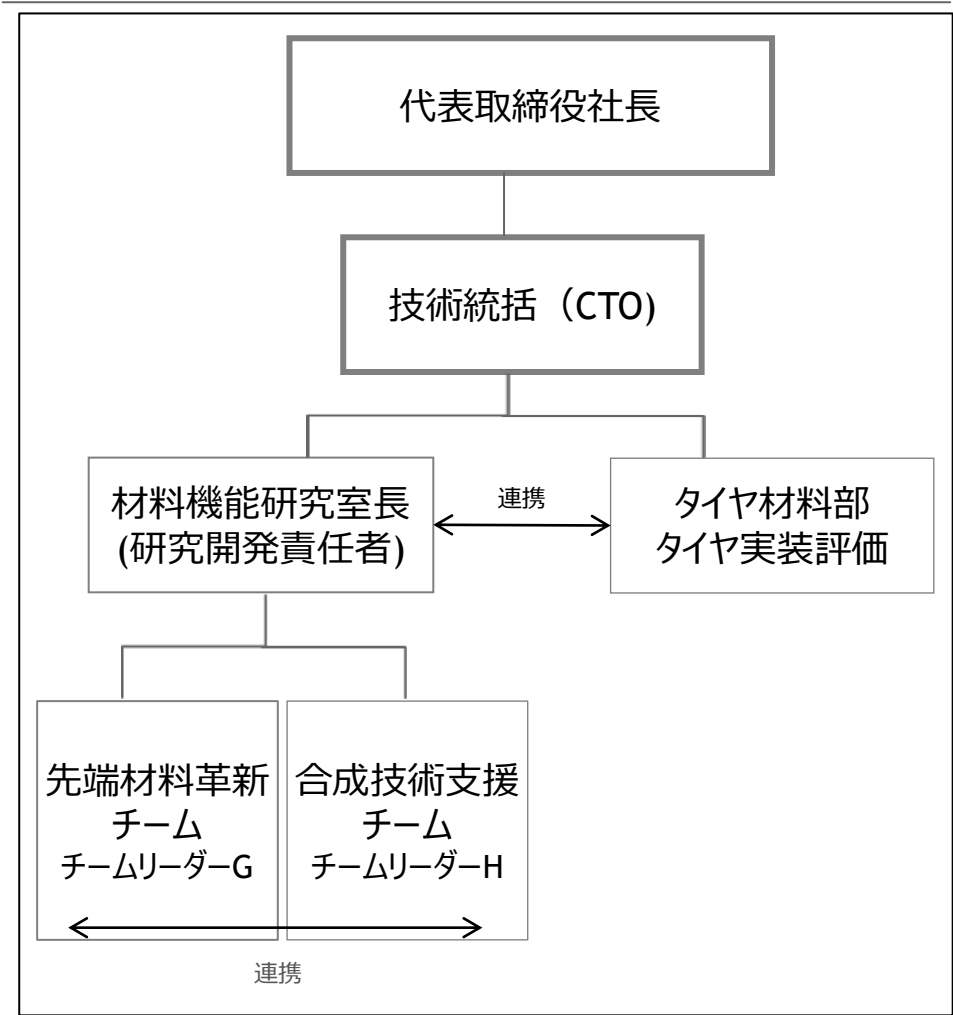
3. イノベーション推進体制

(経営のコミットメントを示すマネジメントシート)

3. イノベーション推進体制／（1）組織内の事業推進体制

経営者のコミットメントの下、専門部署に複数チームを設置

組織内体制図



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
 - 材料機能研究室長：研究開発の統括担当
- 担当チーム
 - 先端材料革新チーム：触媒開発、バイオ技術開発を担当
 - 合成技術支援チーム：生成物の解析や精製を担当
 - タイヤ材料部：タイヤ実装評価を担当
- チームリーダー
 - チームリーダーG：ETB触媒開発の実績
 - チームリーダーH：生成物分析や蒸留精製の実績

部門間の連携方法

- タイヤ材料部は、実装フェーズ（N7以降）から参画
- タイヤ材料部長は、材料性能に関し、常時研究開発責任者と連携
- 先端材料革新チームおよび合成技術支援チームは、常時共同連携で進める

3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者等によるグリーンイノベーション事業への関与の方針

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
 - 中期経営計画YX2023において、カーボンニュートラルへの取り組みと、サーキュラーエコノミーへの積極的な取り組みを宣言し、再生可能原料/リサイクル原料を2030年には30%以上、2050年には100%を目指すことを社長が発表。
 - 2021年度第2四半期決算説明では社長が、ESG：環境については、カーボンニュートラルに向けた行程表を年内作成、サーキュラーエコノミーについては、本提案技術であるバイオで合成したブタジエンゴムの写真と、ETBでつくったブタジエンゴムを使ったタイヤを紹介し、社長自ら技術をアピールした。また、同年度第4四半期決算説明では、ESG：環境については、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーのロードマップを発表した。
 - トップメッセージをホームページに掲載しているが、特に、「次の100年を見据えた新たな価値創造に取り組む「YX2023」」、「未来への思いやり」を実現するESG経営を強調してリーダーシップを発揮している。
- 事業のモニタリング・管理
 - 経営層は、事業計画のKPIを理解し、その実現に向かって事業化が進んでいるかをチェックし、随時フィードバックする。
 - 経営層は、必要があれば社外の有識者を紹介し、社内外から幅広く意見交換をし、課題達成の支援をする。
 - 技術経営会議にて、経営層が定期的に事業進捗の報告を受け、事業をモニタリング・管理する。必要に応じ、個別に経営者が研究開発責任者等をフォローし、円滑な業務遂行できる環境整備をする。
 - 技術部門幹部会にて毎月報告を受け、経営層が、事業の進め方・内容に対してコメントし、必要があれば事業部として対策を実施する。

経営者等の評価・報酬への反映

経営者を含めた役員は年二回の方針発表をし、そこで評価される。役員方針はESG経営を念頭において作成される。その内容は、事業ごとに計画化され、事業担当役員がその遂行の責任を負う。

事業の継続性確保の取組

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めます。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮します。

取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行ううえでの基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるように努めています。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、株主を含む投資家などと積極的な対話を行い、その意見や要望を経営に反映させ、当社を成長させていくことが重要であると認識しています。そのため、IR・SR体制を整備し、当社の経営戦略や経営計画に対する理解を得るため、経営陣幹部が出席する決算説明会を年4回行うなど、株主や投資家への積極的な情報発信に努めています。（以上、コーポレートガバナンス基本方針からの抜粋）

※ISO56002、IEC62853等の国際標準、経済産業省による「[ガバナンスイノベーション](#)」「[ガバナンスイノベーションVer2](#)」「[日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針](#)」等が参考になる。

3. イノベーション推進体制／（3）マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

経営戦略の中核においてグリーンイノベーション事業を位置づけ、広く情報発信

全社経営会議での議論

- カーボンニュートラルに向けた全社戦略
 - 中期経営計画YX2023において、カーボンニュートラルへの取り組みと、サーキュラーエコノミーへの積極的な取り組みを宣言し、再生可能原料/リサイクル原料を2030年には30%以上、2050年には100%を目指す。
- 事業戦略・事業計画の決議・変更
 - 中期戦略として事業戦略を策定し、それを経営会議にて承認後、事業計画を各事業部で作成し、全社一丸で中期計画の実進を進める。また、実施状況を経営層のフォローによりチェックし、技術経営会議にて報告し、必要な場合は迅速な軌道修正をとる。経営層が積極的にカーボンニュートラルの実現に向けた積極的な姿勢で取り組む。
 - 経営層の方針は、技術部門幹部会にて具体的な戦略として策定し、実行する。それは、毎月のフォローにより、軌道修正も実施し、目的に向かって事業一丸で進める体制をとる。
 - 技術部門幹部会にて決定されたことは、事業部全体に周知徹底し、双方向の開発体制をにより、強靱な体制で対応する。
- 決議事項と研究開発計画の関係
 - 全社で決定された事業戦略や事業計画は、実施部門の研究開発計画に反映され、齟齬のない取り組みを実施する。

ステークホルダーに対する公表・説明

- 情報開示の方法
 - 中期経営計画YX2023はホームページに掲載されている。また、経営情報、財務・業績情報、株式・債券情報、IRライブラリなどの最新情報を掲載している。有価証券報告や統合報告書の資料を公開し、ESGへの取り組みも報告している。
 - 2021年度第2四半期決算説明で社長は下記の発表をした：

地球環境

◆カーボンニュートラル

- 再生可能エネルギーの活用拡大
カーボンニュートラルに向けた**行程表**を年内策定

◆サーキュラーエコノミー

- 再生可能原料/リサイクル原料：2030年30%以上
国内外**新規原料の探索・評価**を開始



バイオマスから生成したブタジエンゴム



バイオマス由来のブタジエンゴムで試作した「BlueEarth-GT AES1」

- ステークホルダーへの説明
 - TCFDは提言に沿った開示を進める。なお、当社は「CDP気候変動レポート2020」の最高評価Aリストに2年連続3回目の選定をされ、その取り組みは評価されている。
 - 本事業の進捗・見通し等を、投資家やマスコミを中心に広くステークホルダーに説明予定。

3. イノベーション推進体制／（4）マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

機動的に経営資源を投入し、着実に社会実装まで繋げられる組織体制を整備

経営資源の投入方針

- 実施体制の柔軟性の確保
 - 中期経営計画YX2023において、カーボンニュートラルへの取り組みと、サーキュラーエコノミーへの積極的な取り組みを宣言し、再生可能原料/リサイクル原料を2030年には30%以上、2050年には100%を目指す。
 - 技術部門幹部会等において事業の進捗状況や事業環境の変化を踏まえ、必要に応じて、開発体制や手法等の見直し、追加的なリソース投入等、随時決定実施する。
 - 研究開発責任者は、社内や部門内の経営資源に拘らず、目標達成に必要であれば、躊躇なく外部リソースを活用することを技術部門幹部会で討議し、手配する。
 - 実装製品を市場に限定投入し、その反応をもとに、更なる拡大のために戦略を見直す。
- 人材・設備・資金の投入方針
 - カーボンニュートラルを担当する人材を本部内から投入。今後も、追加の人材を社内異動で投入予定。
 - 社内でも実験を出来るようにするために、初年度に触媒分析装置や評価装置を導入予定。ラボ実験は、つくばで実施できるが、ベンチやパイロットは環境規制があるため日本ゼオン様の敷地に設置予定。
 - 研究開発は国費負担で触媒を開発し、それから得られたゴムの評価は自己負担で社内実施予定。
 - 必要が生じれば、投資会議への申請、あるいは経営会議での特別申請により、資源投入を継続する。

専門部署の設置

- 専門部署の設置
 - 材料機能研究室長を研究責任者として、その下に、先端材料革新チームと合成技術支援チームの二つの専門チームを配置する。この組織はCTOの研究先行開発本部長の直下に置く
 - 専門部署はタイヤ材料だけではなく、社内の他事業部門とも連携し、全社への水平展開する機動力を持たせる。
- 若手人材の育成
 - 2050年にもらみ、若手の積極的な参加を促し、若手自らの未来技術を自分たちで作る場を積極的に提供する。若手社員の配置ローテーションの一つとして組込み、個々人の適性を見極め、適性の高い者を専門家として育成する。同時に、社内の有識者を加えた融合型の組織にし、積極的な技術戦略と人材育成をする。
 - 本技術の開発ではオープン型イノベーションを活用し、国内外の優れた研究者やスタートアップ企業と初期段階から共同研究を推進し、世界でトップレベルの技術を目指す。
 - 国際的な展示会や国際会議に積極的に参加し、自分たちの技術をアピールし、興味を持つ企業とのコラボレーションを進める。

4. その他

4. その他／（１）想定されるリスク要因と対処方針

リスクに対して十分な対策を講じるが、本技術の優位性が低下した場合には事業中止もあり得る

研究開発（技術）におけるリスクと対応

- 触媒活性・寿命/代謝活性化の目標未達
→ 外部有識者等のヒアリング等を実施し、弾力的に研究施策を追加して、達成を追求する。プロセス方法に関しても、外部機関を活用して課題を早期に解決するように進める。
- 知財に関する問題
→ 特許を定期的に監視し、問題になりそうな特許は早期に対処するようにする。また、開発した技術は排他的に活用できるようパテント網を構築する。
- 実機プラントへのインテグレートが困難
→ 早期にエンジニアリング部門と連携し、課題を先取りして解決する。

社会実装（経済社会）におけるリスクと対応

- 不況等による気候変動対策減退リスク
→ 気候変動リスク対策が、長期的視野にたって優意義であることを訴求し、事業の存在意義を高めていく。
- コスト増加の価格転嫁が困難
→ カーボンプライシングや規制によるリスクを訴えつつ、顧客のCO2削減効果と消費者・社会ニーズをとらえた製品であることを、正確にかつこまめに訴える。
- CO2削減効果が少ない
→ LCA評価を適宜実施し、課題となる工程について、重点的に検討できるように進める。

その他（自然災害等）のリスクと対応

- 徳山/水島地域の水害
→ ベンチ、パイロット設置時には調査対策を実施する
- つくば地域の災害により研究開発が止まる
→ できるだけ、分散し平塚でも実施できるようにする



- 事業中止の判断基準：
 - KPIに定めた目標が達成できなく、かつ今後解決の方策が認められない場合。
 - 経営環境の悪化等により、資金面から事業遂行上推進が不可能と経営が判断した場合。
 - 他社との優位性（知財、技術、顧客）が失われ、市場から撤退すると経営が判断した場合。