

統合報告書
Integrated Report

Integrated Report

2024



SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES, LTD.

〒651-0072 神戸市中央区脇浜町 3-6-9

広報部

TEL.078-265-3004

サステナビリティ推進部

TEL.078-265-3089

<https://www.srigroup.co.jp/>

統合報告書に関して
ご意見をお聞かせください。
※アンケートフォームは
QRコードからアクセスください。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
採用しています。



環境問題に先進的に取り組む
エコ・ファースト企業として
環境大臣より認定を受けました。

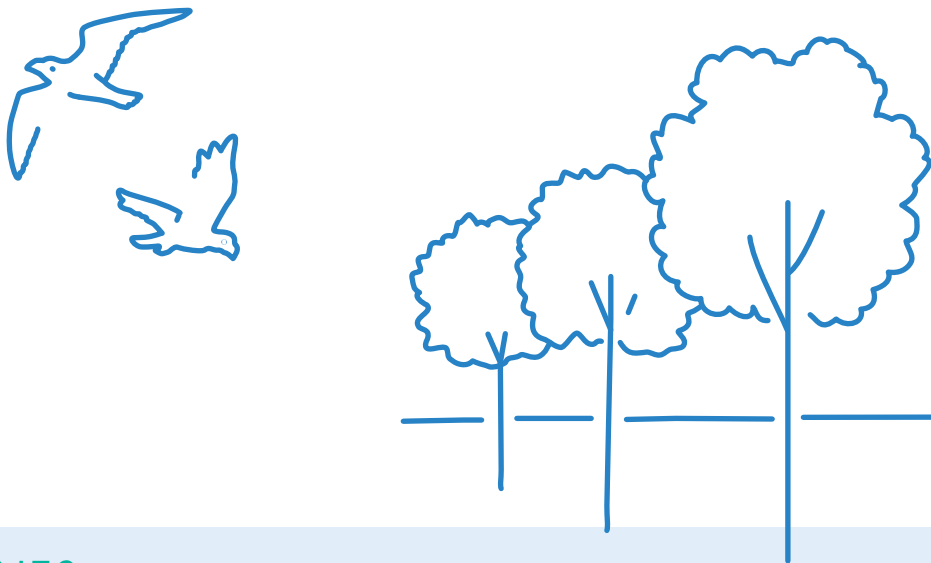


住友ゴム工業株式会社
SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES, LTD.

SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES, LTD.



ゴムの先へ。 はずむ未来へ。



私たち住友ゴムは、ゴム素材の可能性を誰よりも信じ、
さまざまな「世界初」をつくり出してきました。
ジョン・ボイド・ダンロップが世界で初めて実用化した
「空気入りタイヤ」から始まったその技術は、
タイヤのみならずゴルフ・テニスなどのスポーツ用品や、
制振ダンパー・医療用ゴムといった産業品開発につながり、
現在も未来をひらくイノベーションとして発展を続けています。

私たちのイノベーションが、製品・サービスとなり、
社会のさまざまなシーンで活用され、
皆様に「はずむ心」「はずむ笑顔」をお届けできるように。
私たちはこれからも挑戦し続けます。



CONTENTS

カバーストーリー

オリジン(原点)・歴史 3
住友ゴムグループの企業理念体系「Our Philosophy」 5
各事業のいま 7
未来の製品・サービス技術 9

住友ゴムグループの価値創造

TOP COMMITMENT 12
価値創造モデル 17
住友ゴムグループの経営資源 19
各事業の課題とリスク・機会 21
バリューチェーン上の現状認識とその取り組み 21
住友ゴムグループの重要課題(マテリアリティ) 25
サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」 27

事業戦略・ビジネスモデル

At a Glance 30
中期計画(2023-2027)の進捗 31
財務担当役員メッセージ 33
タイヤ事業 35
スポーツ事業 39
産業品事業 41
技術担当役員・本部長鼎談 43

住友ゴムグループのサステナビリティ経営

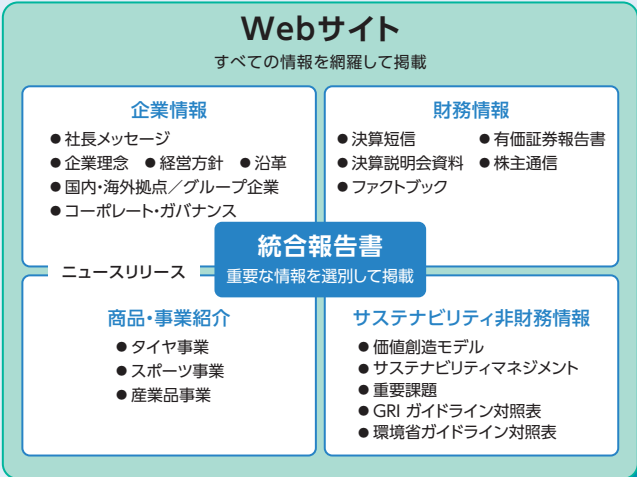
サステナビリティ担当役員メッセージ 48
カーボンニュートラル 50
資源循環・持続可能な原材料 52
生物多様性の保全 55
サプライチェーンマネジメント 57

環境マネジメント 59
人事担当役員メッセージ 61
住友ゴムの人的資本経営 63
人権尊重の取り組み 69
DE&I鼎談 70
コーポレート・ガバナンス 73
社外取締役鼎談 85
社外からの評価・認証の取得 89

財務・企業情報

財務・非財務データセクション 91
第三者検証報告書 95
第三者意見 96
グローバルネットワーク 97
投資家情報 98

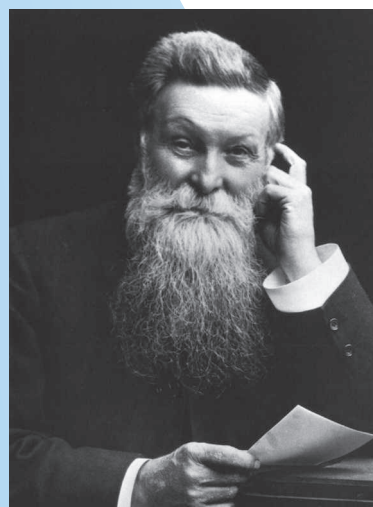
情報開示体系
住友ゴムグループをご理解いただくために、企業情報、財務情報、事業活動、サステナビリティ活動をWebサイトに掲載しています。
統合報告書は、各項目の重要な情報を選別して掲載しています。



1888

ジョン・ボイド・ダンロップが 世界初の空気入りタイヤを実用化

アイルランドに住む獣医ジョン・ボイド・ダンロップは10歳になる息子のジョニーに「僕の自転車をもっとラクに、もっと速く走れるようにして」と頼まれました。ジョンは実験を重ねた末に、ゴムのチューブとゴムを塗ったキャンバスで空気入りタイヤを作り、これを木の円盤の周りに固定しました。この空気入りタイヤで走ったジョニーは大喜び。ジョンはさらに改良を重ね1888年、「空気入りタイヤ」の特許を取得し世の中に広めました。



ジョン・ボイド・ダンロップ

1909

神戸工場操業開始。
英国ダンロップ社が
神戸に工場を建設。
日本初の近代的ゴム工場
として創業(①)。



①神戸工場(1921年ごろ)

1963～1986

1963年に住友の経営となり、「住友ゴム工業株式会社」に社名を変更。1981年、現在のFALKENブランドにつながるオーツタイヤ株式会社に全面業務提携(②)。(2003年に合併④)さらに1983年、英国ダンロップ社から欧州事業を、1984年には英独仏の6工場とタイヤ技術中央研究所を買収(③)。1986年には米国ダンロップを買収して世界のダンロップの盟主に。



②



③



④

1999～2015

1999年、米国グッドイヤー社とタイヤ事業におけるアライアンス契約を締結し、日本やアジアは住友ゴム、北米や欧州はグッドイヤーがダンロップブランドのタイヤの製造、販売を行う合併体制に移行。
スポーツ事業では2003年に分社後、2007年にはクリーブランドゴルフ社を、2014年にはフィットネス事業を営む株式会社キッツウェルネス(現 株式会社ダンロップスポーツウェルネス)を買収。産業品事業でも、2015年にスイスの医療用ゴム製品会社のロンストロフ社を買収して事業を拡大。
この間、2009年に創業100周年を記念してタイヤテクニカルセンターを開設(⑤)。2015年、米国グッドイヤー社との提携と合併事業を解消。



⑤

2017～現在

2017年、英国のスポーツダイレクトインターナショナル社から海外のダンロップ商標権、ダンロップブランドのスポーツ用品事業、ライセンス事業を買収。2018年には、住友ゴムグループのスポーツ事業を統合して一本化。
タイヤ事業では2017年、英国大手タイヤ販売会社のミッチェルディーバー社を買収し、FALKENブランドタイヤの販売を強化。
2018年の空気入りタイヤの実用化130周年、2019年の創業110周年を経て、新たなフェーズに向けて2020年に新企業理念体系「Our Philosophy」を策定。
2023年、2027年までの中期計画を策定。「既存事業の選択と集中」のためロンストロフ社の売却を決定(株式譲渡は2024年)。
2025年までに構造改革すべく取り組みを行っている。

過去から現在、 私たちの軌跡。

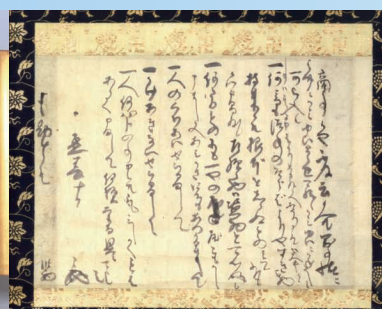


住友事業精神の源流

住友家初代住友政友は、商人としての心得を説いた「文殊院旨意書(もんじゅいんしいがき)」を残しました。その教えは近代の「営業の要旨」を経て、住友400年の事業精神として継承され、住友グループの経営を支えてきました。「住友事業精神」には「住友の事業は住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利する事業でなければならぬ」という社会に対する強い使命感が込められており、住友ゴムグループの企業理念の基盤となっています。



住友政友の木像
(写真提供:住友史料館)

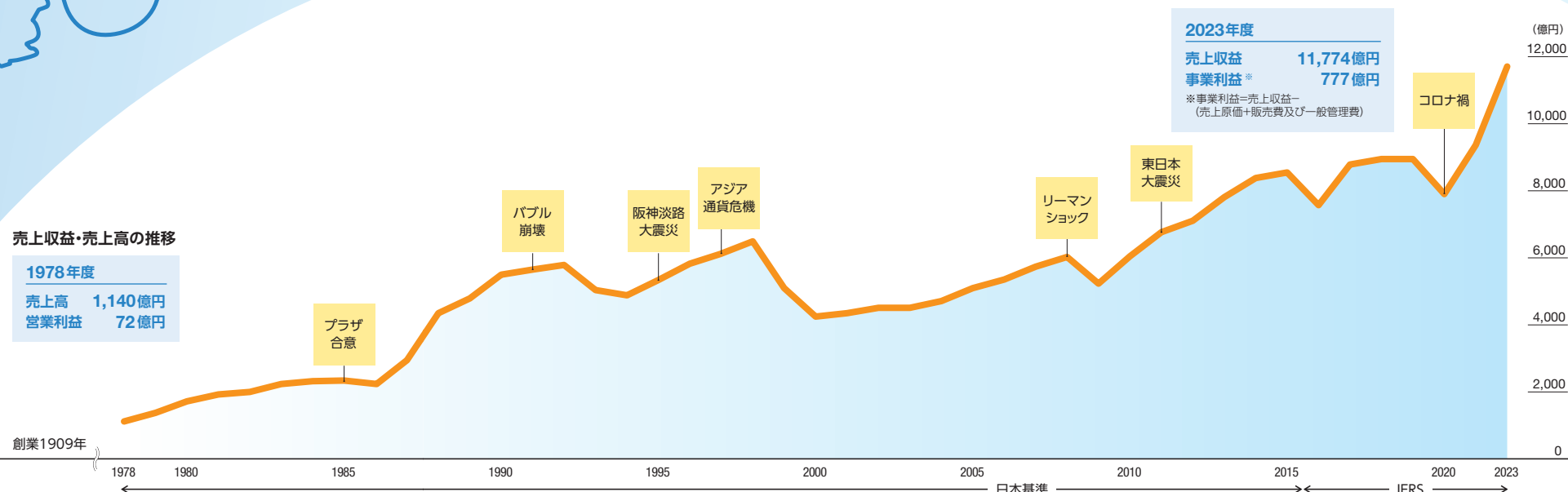


文殊院旨意書(1650年頃)
(写真提供:住友史料館)

売上収益・売上高の推移

1978年度
売上高 1,140 億円
営業利益 72 億円

創業1909年



主要な製品／技術

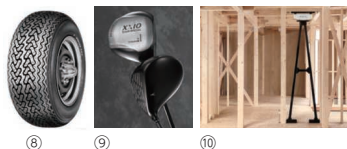
- 1913 自動車用タイヤの生産開始「自動車タイヤ国産第一号」誕生(⑥)
- 1930 日本初のゴルフボール(⑦)と硬式テニスボールの生産開始
- 1954 日本初のチューブレスタイヤを開発
- 1964 ゴルフクラブの生産開始



⑥

⑦

- 1966 日本初のラジアルタイヤ「SP3」の生産開始(⑧)
- 2000 初代「XXIO(ゼクシオ)」ゴルフクラブとゴルフボールを発売(⑨)
- 2012 戸建て住宅用制震ユニット「MIRAIE(ミライエ)」を発売(⑩)



⑧

⑨

⑩

- 2013 世界初※の100%石油外天然資源タイヤ「エナセーブ 100」発売(⑪)
- 2014 ラベリング制度最高グレード「AAA-a」を実現した50%転がり抵抗低減タイヤ「エナセーブ NEXT」発売



⑪

⑫

- 2015 新材料開発技術「ADVANCED 4D NANO DESIGN (アドバンスド フォーディー ナノ デザイン)」完成
- 2017 タイヤ技術開発コンセプト「SMART TYRE CONCEPT (スマート タイヤ コンセプト)」を発表
- 2018 テニスの四大大会「全豪オープン」とオフィシャルスポンサー契約を締結(⑫)
- 2023 タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA(トワノワ)」を策定(⑬)



⑬

住友ゴムグループの企業理念体系 「Our Philosophy」

私たちを取り巻く環境は、大きくそして速く変化しています。不透明で変化の激しい環境に柔軟に対応し、さらなる成長を果たすためのぶれない共通の指針として、企業理念体系「Our Philosophy」を2020年に策定しました。

約400年間受け継がれてきた「住友事業精神」をベースに、これまでの企業理念を再編。従業員一人ひとりが、多様な力を、ベクトルを合わせて発揮するための拠り所となるものです。

Slogan

ゴムの先へ。 はずむ未来へ。



Purpose

未来をひらくイノベーションで 最高の安心とヨロコビをつくる。

私たちが社会で活動する理由、存在意義であり、あらゆる意思決定・行動の起点です

Story

ゴム素材の可能性を誰よりも信じること。
様々な「世界初」をつくり出してきた最先端のゴム技術と、そこから広がる新たな技術の開発に挑戦し続けること。
お客様と社会からの信頼にこたえ、その期待を超える価値の創造にこだわること。
そして、人を、社会を、未来を支える「最高の安心とヨロコビ」をつくり出し、世界へ提供する。
「住友ゴム」は、そのために存在する。
「Purpose」の背景にある私たちの信念です

Vision

多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。
私たちが目指す、組織としての将来像です

住友ゴムWAY

信用と確実を旨としよう あらゆることに誠実に向き合い、お客様、仲間、社会からの信頼に応えよう。
挑戦しよう 失敗を恐れず、困難なことに取り組む勇気を持とう。
お互いを尊重しよう お互いをよく知り、考えや個性を尊重しあおう。

住友ゴムグループ社員一人ひとりが大切にする価値観です

「Our Philosophy」浸透活動

当社は「Our Philosophy」を2020年に策定してから、全社を挙げて従業員への浸透活動を進めてきました。浸透にあたっては、「Our Philosophy」の浸透度を「認知」「理解」「共感」「実践」の4つのフェーズに分け、管理部門、生産部門、海外拠点、国内関連会社など、それぞれの状況・浸透度にあった形で施策を進めています。

2030年にフェーズ3「共感」の従業員割合80%、全社員が「Our Philosophy」を体現できている状態を目指しており、2023年度は、「認知」「理解」の従業員割合は80%を超え、「共感」は40%程度となりました。2024年は、工場の技能系社員への浸透活動に力を入れていきます。階層別研修・昇格者研修では「Our Philosophy」を自分事として考えるワークショップ形式のセミナーを実施し、「Our Philosophy」の体現につなげていきます。

目標値： — 2030年 —
浸透段階
フェーズ3
「共感」の
従業員割合 **80** %

※ 従業員に対する「Our Philosophy」浸透度調査で到達度を測定

2020年
「Our Philosophy」策定

フェーズ 1
認知

2021年度～
「Our Philosophy」を知る
「Our Philosophy」の全体像、導入の背景や策定のポイントについて共有。

フェーズ 2
理解

2022年度～
「Our Philosophy」の
自分事化
自身や自部署組織の「安心・ヨロコビ・イノベーション」「多様な力をひとつにするための課題」「住友ゴムWAYの実践」について考察。

フェーズ 3
共感

2023年度～
「Our Philosophy」体現に向けた、
さまざまな取り組み
「Our Philosophy」体現に向け、個人・組織・会社を成長させるための共通テーマを学ぶ。

フェーズ 4
実践

目指す浸透段階

TOPICS

トピックス

工場での企業理念浸透活動を実施

2024年現在は各工場で交替勤務をしている技能系社員への浸透活動を中心に実施しています。

セミナーでは、自分や自職場にとっての「最高の安心」は何か、「最高の品質」は何か、「住友ゴムWAY」の3つの価値観を踏まえてどう行動するかを考え、議論、共有し、「Our Philosophy」を体現できるようにするためのワークショップを展開しています。

職場の管理監督者から現場の一人ひとりまで、「Our Philosophy」の「共感」と「実践＝体現」を目指し、継続的に浸透活動を進めていきます。



住友ゴムグループは、1888年に世界で初めて「空気入りタイヤ」の実用化に成功した獣医ジョン・ボイド・ダンロップの独創性を受け継ぎ、人々の暮らしや産業、社会に貢献するさまざまな「世界初」「日本初」をはじめとする独自技術を生み出しながら、タイヤ、スポーツ、産業品の3事業を展開してきました。

そして今、「ゴムの先へ。はずむ未来へ。」を掲げ、お客様の「安心」と「信頼」に応え、「ヨロコビ」にあふれる健やかで豊かな社会の創造に貢献することを目指しています。

タイヤ事業

P35 ▶

—もっと、走る、喜びを—

安全性と環境性を追求するパイオニアブランドの「DUNLOP（ダンロップ）」、走りを楽しむ人に向けたグローバルブランドの「FALKEN（ファルケン）」をメインブランドに、乗用車用、トラック・バス用、産業車両用など暮らしや社会にかかわる様々なシーンで活躍する人と環境にやさしいタイヤづくりに挑んでいます。



自動車用

普通乗用車からトラック・バス用など多くの自動車用タイヤをラインアップ。夏用タイヤ、冬用タイヤ、オールシーズンタイヤなど幅広い用途に対応しています。



レース・ラリー用

スピードや耐久性など、各競技で求められる用途に沿って専用開発し、レースやラリーでの活躍をサポートしています。



農耕機用

トラクタ、耕うん機、運搬車、作業機など、農業の現場で活用される農耕機に対応した製品です。



建設車両用

過酷な環境にある作業現場にも対応し、安定した作業と効率の向上を実現する製品を提供しています。



産業車両用

高荷重・低速運転などさまざまな条件に対応した製品です。用途により空気入りタイヤ、トラクシュタイヤ、ゴムソリッドタイヤなど複数の構造を適用しています。



モーターサイクル用

オンロード用からオフロード用、ミニバイク用からビッグバイク用まで豊富なカテゴリーの二輪用タイヤを取り揃えています。



タイヤパンク応急修理キット

パンクしたタイヤに修理材を注入し空気を充填することで一時的な走行を可能にする修理キットは、多くの車両に採用されています。

間接式空気圧警報装置(DWS)



タイヤの回転により発生する車輪速信号を解析することでタイヤの空気圧低下を検知し、ドライバーに知らせるソフトウェアです。

スポーツ事業

P39 ▶

—お客様のスポーツライフをもっと豊かに。—

高い技術力をより豊かなスポーツライフのために。ゴルフクラブやテニスラケットなど使いやすく高機能な製品を提供するとともに、ゴルフ・テニススクールやフィットネスクラブなどの運営に取り組み、お客様の心と体の健やかな毎日をサポートしています。



ゴルフ



テニス (およびその他ラケットスポーツ)



ウェルネス



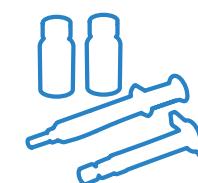
DUNLOP SPORTS CLUB

産業品事業

P41 ▶

—日々の暮らし・街づくりに、最高の安心・安全・快適、そしてヨロコビを—

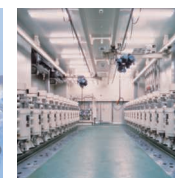
これまで培ってきたゴム技術をベースに、産業インフラから医療・生活用品まで、人の命、健康、移動を守り、暮らしを守る商品を提供しています。



医療用ゴム製品



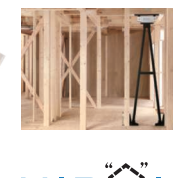
建築フロア



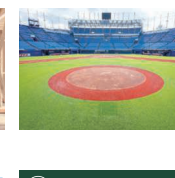
ゴム手袋



制振ダンパー



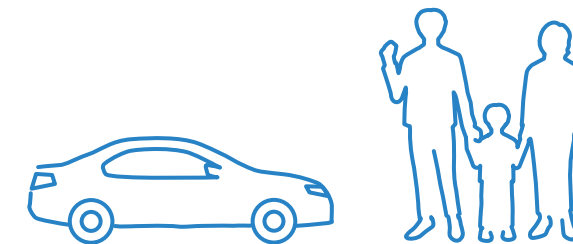
スポーツ人工芝



MIR AIE

Hibrid-Turf





新たな価値。

～センシングコアで描く未来～

住友ゴムグループは、タイヤ技術の先進コンセプト「スマートタイヤコンセプト」に基づき、従来のタイヤ開発・製造にとどまらず、タイヤの空気圧や摩耗状態・路面状況などを検知できる独自のセンサーのセンシング技術「センシングコア」を核に、ソリューションビジネスである「センシングコア」ビジネスの展開を進めています。

この新たなビジネスで、交通事故のない社会や将来の自動運転の実現など、モビリティ社会の発展に貢献していきます。

センシングコア技術と提供価値

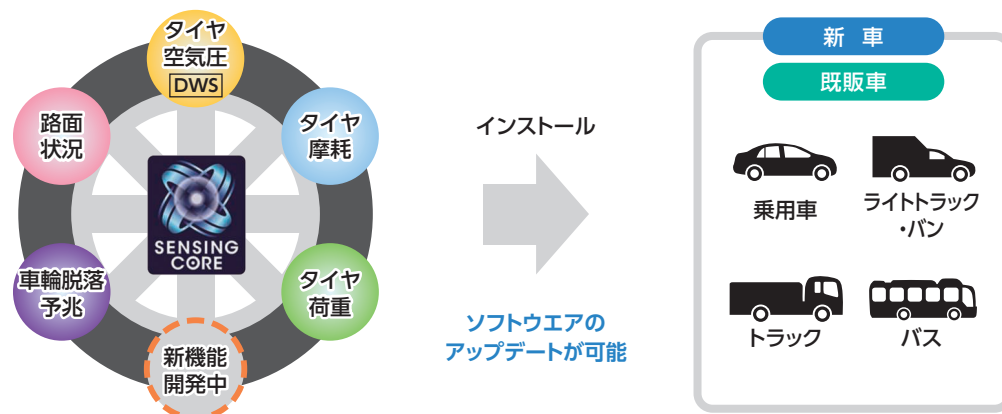
センシングコアは、当社が独自に開発したソフトウェアです。1997年から四半世紀以上の実績を持つ間接式空気圧警報装置(DWS)技術をベースに、タイヤの空気圧や荷重・摩耗状態、さらには路面状況や車輪脱落予兆などの情報をリアルタイムで検知し、車両やドライバー、運行管理者に提供します。車両にインストールされたソフトウェアは、装着されたタイヤの特性を自主学习します。あらゆる車両・タイヤに対応するとともに、アップデートにより機能拡張も可能です。

現在の検知機能は、「タイヤ空気圧」「タイヤ荷重」「路面状況」「タイヤ摩耗」「車輪脱落予兆」の5つで、さらに「EV向けタイヤ損傷検知」な

どの新機能開発も進めています。

センシングコアは、タイヤ点検の自動化やメンテナンス時期の管理、スローパンク検知など、さまざまな価値提供を実現します。将来的には、道路管理など社会インフラの保守への活用も期待されています。クラウドにアップされたデータを独自のアルゴリズムで解析し、モビリティサービスや運送事業者における安全運転やコスト削減に貢献します。

このようにセンシングコア技術は、安全性向上、自動運転、MaaS、環境負荷低減など、自動車産業の未来を大きく変革する可能性を秘めています。

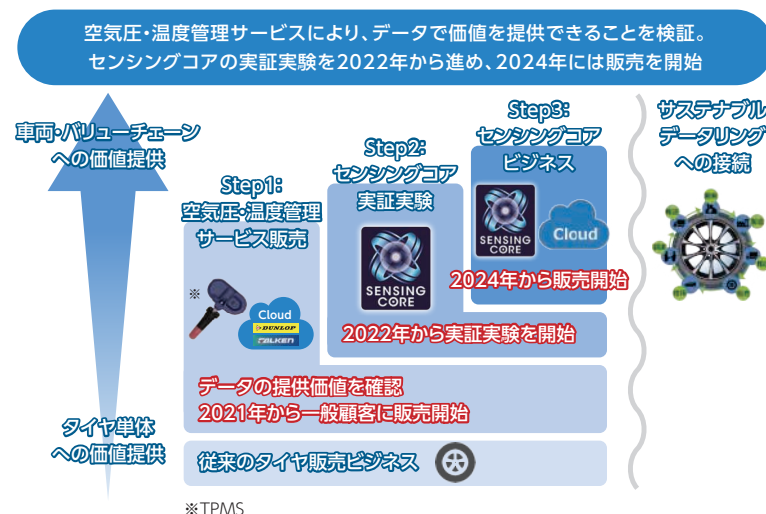


センシングコアビジネスの展望

「センシングコア」ビジネスの展開に当たっては、3つのステップからなるロードマップを描いています。

Step1として2021年から開始した「空気圧・温度管理サービス」は、TPMS(タイヤ空気圧管理システム)で収集したデータに基づき点検作業を効率化し、空気圧不足による燃費・ライフ性能の低下を未然に防ぐものです。独自のアルゴリズムによる解析で、手作業では発見が難しいスローパンクも検知可能になりました。

さらにStep2として、2022年から「センシングコア」の実証実験を開始しました。2024年からはいよいよStep3として「センシングコア」の販売を開始します。2030年には事業利益100億円以上を目指します。



進化し続ける技術。

TOPICS トピックス

世界最大級のハイテク技術見本市「CES2024」に「センシングコア」ブースを出展

2024年1月に米国・ラスベガスで開催された世界最大級のハイテク技術見本市「CES2024」に、「センシングコア」ブースを出展し、センシングコアを用いた新たなモビリティ社会のニーズや期待に応える先進的な取り組みを紹介しました。

4日間で延べ1,000名以上がブースを訪れました。多くの自動車メーカーや新興EVメーカーに当社のセンシングコア技術に興味を持っていただき、新車への搭載や実証実験の検討など新たな機会の創出につながる話ができました。

今回の出展を通じて、自動車業界やIT業界など幅広い分野との協業を加速させ、モビリティ社会の変革に貢献していきます。



トータルフリートマネジメントサービス※の実現に向け米・車両故障予知会社「Viaduct」へ出資



当社は、メンテナンス・保険・リースなどを組み合わせたトータルフリートマネジメントサービスを2020年代後半に実用化することを目指しています。

その実現に向け、AIを活用した車両故障予知ソリューションサービスを提供する米国のベンチャー企業であるViaduct社(バイアダクト社)との共同実証実験を2023年7月から開始し、2024年1月には同社との戦略的パートナーシップをさらに強固なものとするために出資を行いました。

タイヤ以外の車両部品の故障予知を行うViaduct社のAIを活用した車両故障予知ソリューションサービスと、当社のセンシングコアで得たタイヤの解析データを組み合わせることで、車両全体の状況を把握することが可能になります。このトータル車両故障予知ソリューションサービスの提供によって、フリート事業者および自動車メーカーが抱える課題に対し、走行時の安全性向上、車両稼働率の向上、メンテナンスコストの削減が期待できます。

※フリートマネジメントシステムとは:
法人や団体が所有する業務用の車両を効率よく管理するシステム

Message メッセージ

センシングコアをモビリティ社会のスタンダードに

センシングコアは、車輪の回転信号を解析し、タイヤ周りの状態や状況を検知する当社のオリジナル技術です。2024年からは、解析で得られた情報を使って、新たな価値を提供する「コト売り」ビジネスを展開していく予定です。例えば、センシングコアでタイヤの空気圧や摩耗状態を検知して、効率的な運行管理に活用することで輸送業界の2024年問題やカーボンニュートラル等の社会課題の解決に、また車輪脱落予兆を検知してドライバーにフィードバックすることで安全安心な車両運用に貢献できることを期待しています。

さらに、センシングコアから得られた情報と他企業が持つ情報を組み合わせることで、今までにないソリューションサービスの提供につなげるべく、パートナー企業の開拓にも力を入れています。このように、センシングコア技術の進化と新たな価値の提供を通じて、将来のモビリティ社会の発展に貢献していきます。



執行役員
オートモーティブシステム事業部長
朝倉 健

住友ゴムグループの価値創造

「Our Philosophy」の体現と当社グループの価値創造の考え方について、TOP COMMITMENTと価値創造モデルを中心に説明します。

I N D E X

12 TOP COMMITMENT

17 価値創造モデル

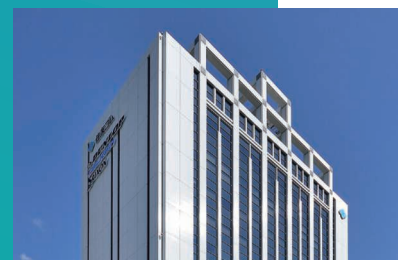
19 住友ゴムグループの経営資源

21 各事業の課題とリスク・機会

バリューチェーン上の現状認識とその取り組み

25 住友ゴムグループの重要課題(マテリアリティ)

27 サステナビリティ長期方針「はる未来チャレンジ2050」



TOP COMMITMENT



構造改革が着実に進行している現在、「Our Philosophy」具現化のための取り組みを加速し、さらなる成長に向けた経営基盤を確立していきます。

住友ゴム工業株式会社
代表取締役社長

山本 悟

大震災を二度経験した企業としての思い

この度の能登半島地震で被災された皆さまに心よりお見舞いを申し上げますとともに、一日も早く平穏な生活を取り戻されることを心よりお祈り申し上げます。

当社は1909年に神戸で「ダンロップ護謄(極東)」として創業以来、ゴム素材と技術を基盤とした商品の製造、販売で事業を拡大してきました。その間、1995年の阪神・淡路大震災では、神戸工場や技術開発センターが壊滅的な打撃を受けたうえ、従業員やその家族、取引先にも甚大な被害が生じました。当時を振り返るに、まさに企業存続の危機に直面したといえます。さらに、2011年の東日

本大震災でも、タイヤの基幹工場である福島県の白河工場が被災し、一時操業停止に陥りました。二度の被災に対して全従業員が一致団結して復興に立ち向かったこと、さらにお取引先様やお客様から多大なご支援をいただいたことにより、苦難を乗り越えることができました。

このように復興を成し遂げた当社だからこそ、今回の被災地の復興を支援するとともに、いずれまた発生すると想定される地震に備えて、当社の制振ダンパー事業をはじめとした事業活動を通じて強い街づくりに貢献していきたいというのが、私の強い思いであります。

取引シェアは「お客様からの信頼の総量」

当社は住友グループの一社として、住友の源流企業の創業以来、約400年にわたり受け継がれてきた「住友事業精神」を企業理念の基盤としています。この中には、「住友の事業は住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利する事業でなければならぬ」という社会に対する強い使命感が込められています。その「住友事業精神」の中で掲げられている「信用を重んじ確実を旨とする」は、当社の経営理念「Our Philosophy」で一人ひとりが大切にすべき価値観として「住友ゴムWAY」に採用しているほど重視しているものです。

長きにわたりタイヤ事業のマーケティングや営業、海外事業といった業務に身を置いてきた私にとって、ビジネスの基本は信頼の構築にほかなりません。お客様からの信頼に常に応え、お互いの関

係を強固にすることで、長期にわたる安定したビジネスを確立できるというのが揺るがぬ信念です。経験上、お客様からいただく取引シェアはいわば「お客様からの信頼の総量」と考えます。商品やサービスはもとより、個人や会社としての過去の実績、立ち居振る舞いを含めてお客様から信頼を得てこそ、継続したお付き合いがいただけるものです。その点、社長になって以来、国内外の多くのお客様とお会いする中で、高いシェアをいただいているお客様が多いことは、当社に対する期待の大きさや過去から蓄積された信頼関係の強さであると感じています。今でも、お客様から当社の対応や従業員の誠実さを評価していただく声を頂戴するたびに、日々の業務で「信用と確実」が発揮されているとうれしく思います。

TOP COMMITMENT

社長就任後に策定した「Our Philosophy」に込めた思い

当社の企業理念体系である「Our Philosophy」は、社長就任後の2020年に策定したものです。海外を含めた事業所を訪問する中で、約4万人に上る多様性に富んだ従業員がいることを認識しました。こうした大勢の仲間が心をつ一つにして進んでいくためには、共通の拠り所が必要と考えたのです。

国内外の拠点が情報やノウハウを共有し連携を深めていけば、当社グループの総合力は向上し、収益性を高めることができるに違いありません。また、大切なことはすべてのステークホルダーの皆様へ「安心とヨロコビ、感動を提供し続ける」ことです。

そこで、私たちが長年大切にしてきたダンロップの「挑戦、信頼、愛情」と住友事業精神を踏まえて、当社の企業理念として再編したのが「Our Philosophy」です。「Purpose」である「未来をひらくイ

ノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を筆頭に、私たちの信念、ありたい姿、価値観、そしてスローガンを定めています。これらを意思決定や行動の拠り所とし、グループ全従業員のベクトルを合わせることで、計画の実行力が高まり「あるべき姿」に近づいていくと確信しています。

加えて、私が常々社内を発信しているのは、「安全・品質・コンプライアンスの上にビジネスは成り立つ」ということです。これらはものづくりの会社として存続、発展していく根本であるとともに、「Our Philosophy」の実践によって担保できると考えます。そして、何より社長である私自身が率先して「Our Philosophy」を実践し、従業員への浸透にも取り組むことで、正々堂々とした事業活動に努めていきます。

中期計画の進捗

2027年度の目標はステークホルダーへのコミットメント

2020年に発生したパンデミックの影響、その後の原材料価格や海上運賃の高騰といった外部環境の逆風が重なり、2022年度の業績は過去最低の水準にまで落ち込みました。この苦境を踏まえ、ピンチをチャンスに変えるべく私の思いを織り込んで2023年度にスタートしたのが、2027年度までの中期計画です。

計画の策定にあたっては、過去十数年の活動と現状を振り返りました。その結果、タイヤ事業において、グローバル体制が強化された一方、様々な非効率が生じ、収益の低下をもたらしているという認識に至りました。そこで、ROICの考え方を導入し、ターニングポイントとする2025年までに、既存事業の選択と集中に注力する方向に舵を切ったのです。併せて、成長事業の基盤づくりとDXの推進に取り組む方針としました。



1年目となる2023年度については、中期計画の着実な実行に加えて、足元の業績改善に注力しました。

具体的には、ここ数年大きく高騰していた原材料価格や海上運賃が元に戻ってきたことから、外部環境の追い風を最大限取り込むとともに、各市場で推進してきた商品の値上げをはじめ、お客様のご理解を得ながらの低採算ビジネスの縮小、高付加価値商品の拡販

による販売単価の向上に努めました。加えて、経費やコストの抑制に全社で注力した結果、採算性が大幅に改善しました。スポーツ事業については2023年度の事業利益が過去最高を達成し、全社では下期事業利益が過去最高を達成しました。

また、2020年から進めてきたBTC活動^{*}は国内のみならず海外グループ会社65社に広がり、7,000件を超える施策が実行されています。部門を越えた連携が活発になり、新たな挑戦が次々に始まっており、これが中期計画を推進する強力な原動力となっています。

以上のような取り組みの結果、2023年12月期は財務面で大きな成果が表れました。キャッシュの創出では、利益増に加えて、BTC活動の運転資金タスクフォースの活動でCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）改善に取り組み、全社での在庫圧縮、債権回収条件の短縮、投資抑制などの改善が大きく進みました。フリーキャッシュフローが初めて1,000億円を超えたのも、BTC活動の成果の一つです。

今後、中期計画で描く2027年までの展望として、ターニングポイントである2025年までは構造改革を着実に進め、次の飛躍に向けて経営基盤を強化する期間と位置づけています。一度しゃがんで力を蓄え構造改革の目途をつけた後、2026年以降の成長に向けて大きくジャンプしていく考えです。そのための成長事業の種まき、必要な投資を進めていきます。

2027年度の目標は、ステークホルダーの皆様へのコミットメントと認識しています。経営指標が大幅に良化した2023年度の流れを一層加速させ、構造改革を確実にやり切り、2027年度の財務目標の前倒し達成につなげていくことが私の責務です。私自身が先頭に立って、中期計画の推進、諸課題の解決に真正面から取り組み、さらなる高い目標に向けて確実に歩みを進め、「収益力の住友ゴム」を復活させる覚悟です。

^{*}BTC活動…2020年にスタートした社長直轄の変革プロジェクト「Be the Change」プロジェクト。組織体質の改善と利益基盤の強化を図ることが目的。

2025年のターニングポイントに向けて、構造改革を着実に実行する

構造改革については、事業ポートフォリオの最適化を図るため、既存事業の選択と集中に取り組んでいます。市場の成長性やROICをもとに当事業の位置づけを明確にし、約10の事業・商材を選定しました。その内、2023～2024年を目途付け時期としていた6つの事業・商材については、十分に議論を行いながらも、データに基づきスピードにこだわって見直しを立てていきます。

2023年度では、国内家庭用ガス管事業からの撤退、欧州医療用ゴム事業を手掛ける製造・販売子会社Lonstroff AG（ロンストロフ・アーゲー）の売却を決めました。これらの事業を担ってきた人材や技術開発、投資などのリソースを成長が見込まれる事業へシフトさせることで、全体としての収益向上を図ります。

「構造改革の1丁目1番地」と私が位置づけているタイヤの米国事業について、2023年度は当初の計画以上に取り組みが進捗し、北米事業全体として黒字化を果たしました。日本やタイの工場から米国への輸入販売について、高付加価値商品の供給を増やすというアロケーション変更をタイムリーに行うとともに、生産コストの面で競争力が高いタイ製輸入品を増やすことで、増益につなげています。

また、販売においては、値上げの浸透、タイムリーなアロケーション変更 に注力したほか、主力のFALKEN（ファルケン）ブランドが引き続き好調を維持しました。さらに、北米市場で高評価を得ている高付加価値商品のSUV用「WILDPEAK（ワイルドピーク）」シリーズも、売上が前年比120%を超えました。販売プログラムや販売員教育を含めて販売基盤強化が進んだことが、黒字転換の原動力となったと考えます。

今後の見直しとして、2024年1月に「ワイルドピーク」シリーズの新商品を投入したことで、さらなる増益を目指します。新商品は、性能向上はもちろんのこと、米国消費者のデザイン嗜好に因って開発しており、販売は計画以上に順調に推移しています。

一方、米国工場の改善にも取り組み中です。増産効果や日本から

成長事業の基盤づくり

路面状況に応じてスイッチする“ゴムの技術革新”

将来のCASEやサステナビリティなど社会のニーズや期待にいち早く応えていくため、当社は独自技術の「アクティブトレッド」の実用化と「センシングコア」の事業化、さらにはスポーツ事業、産業品事業における新たな取り組みを進めています。

何よりもお伝えしたいことは、当社の成長戦略の柱である「アクティブトレッド」と「センシングコア」が、2024年度内に実用化し、ビジネスの収益化に向けた動きが始まるという点です。

タイヤは、晴れの日には安全に走行できますが、雨の日には路面に雨水がたまり、滑りやすくなります。また、冬場の低温環境下では路面の凍結や積雪によってさらに滑りやすくなります。私たちが開発した「アクティブトレッド」は、雨（水）が降ったり、気温（温度）が下がったりするとゴムが柔らかくなりグリップ力が増して滑りにくくなります。この機能は、路面の状況に対応しタイヤのゴム自体が変化し適応するという、これまでのタイヤの常識では考えられない特性を持っています。このように路面環境の変化に応答し、より滑りにくいゴムへ変化することができる独自技術が「アクティブトレッド」です。2024年秋には、同技術のコンセプトを搭載したオールシーズンタイヤの新商品を発売する予定です。

の支援による生産性向上が奏功し利益改善が進んでいますが、立て直しは道半ばです。改善の進捗状況やROICによる将来見通しなどを踏まえ、あらゆる選択肢を検討して、改革の目途をつける考えです。

なお、構造改革の一環として、タイヤ事業の運営・組織に関して、本年1月にタイヤ事業本部を発足しました。製造・販売・技術一体での運営により、あらゆる面で効率化を推進し、収益向上を図ります。

私は長年にわたり国内市販用タイヤやアジア・オセアニアのタイヤ事業を担当してきた中で、現場の課題について考えてきました。中でも、各部門領域では最適化を図っているものの、それが全社最適につながっているのか、課題への対応が部門横断でスピード感を持って解決できているのかといった点に疑問を抱いていました。

そこで、今回のタイヤ事業本部の新設では、部門の壁や部分最適の取り組みを排除し、製造・販売・技術の一体運営で全体最適を意識し、あらゆる面での効率化を図ることにしたのです。これにより、中期計画の実行力が高まることと利益の追加創出に期待しています。

今後、構造改革をさらに加速させる施策として、DXの推進も欠かせません。当社では「事業の営みにより発生するデータを、人手を介さず経営に活用し、競争上の優位性を確立すること、そしてデジタル化されていく社外ネットワークと確実につながること」で、事業環境の変化に迅速に適応し続ける経営を「DX経営」としています。

DXの推進による経営改革については、2025年までに基盤となる基幹システムの刷新が完了する見込みです。そのほか、サプライチェーンマネジメントや調達、技術・生産、人事領域でDXを推進中です。また、DXを担う人材の育成にも力を入れています。2022年よりDX人材育成を推進しており、2023年末までの累計受講者数は2,220人、2024年末で3,500人の目標を掲げています。さらには、DXによる業務改革で生産性を上げる組織を新設し、DXを通じて構造改革をより確かなものとしていきます。

2024年1月、北海道の当社テストコースで、私が自らハンドルを握り、氷雪上性能のレベルと完成度を確認しました。1年前の冬にも試乗したのですが、この1年間で完成度がさらに高まっています。雪や氷の上、特にカーブにおける横方向のグリップ性能や、ブレーキを踏んだ時の安定した制動力など、従来の当社製オールシーズンタイヤを超えるのはもちろん、スタッドレスタイヤに近い性能^{*}が出せていることを実感しました。一般ドライバーにも進化した性能を実感いただけると確信しており、これから先、自動車用タイヤのゲームチェンジャーになり得ると今からワクワクしています。

さらに2027年には、「アクティブトレッド」技術搭載の次世代EV（電気自動車）向けタイヤの発表を計画しています。具体的には、EV向けタイヤに求められる転がり抵抗の低減や軽量化に挑んでいるところです。将来、アクティブトレッド技術により自動運転やサステナブルな社会のニーズに応えて、タイヤの履き替え回数を減らし、省資源化に取り組むことで持続可能な社会の実現を目指します。

^{*}自社スタンダードスタッドレス「WINTER MAXX 02」の方が氷上制動において僅かに優れています。

TOP COMMITMENT

自動車の安全・安心な運行管理に貢献する「センシングコア」

続いて「センシングコア」についてお伝えします。これはタイヤ開発で培った「タイヤの動的挙動に関する知見」と「タイヤの回転により発生する車輪速信号を解析する技術」を融合させ、タイヤの空気圧・荷重・摩耗状態、更には路面状況を検知する当社独自のセンサーレスのセンシング技術です。四半世紀以上で累計5,300万台の実績がある「DWS(間接式空気圧警報装置)」の開発の中で培った、当社の独自技術が基盤になっています。

大きな特長は、ソフトウェア技術であることから、追加のセンサーやバッテリー交換が不要なメンテナンスフリーである点です。車載のコンピュータにインストールでき、あらゆる車両とタイヤに対応します。しかも、ソフトウェアをアップデートすることで検知機能の拡張が可能となります。

「センシングコア」技術の事業化を2024年から開始し、2030年には事業利益100億円以上を目指します。今年、乗用車向けは一部、海外自動車メーカー向けに先行採用を決定しており、大型車向けは車輪脱落予兆検知の提案を推進している段階です。

将来はクラウド経由で街や社会の情報に統合され、ビッグデータとして解析されます。そして、そのデータは車両にフィードバックされ、タイヤや路面に起因する危険を事前に察知し、回避することが可能になると想定しています。

2024年1月、当社は米国ラスベガスで開催された世界最大のテクノロジー展示会「CES」に初出展しました。私自身、会場に向き、当社ブースで来場者を前にプレゼンテーションを行いました。この

出展を契機に「センシングコア」による新たなビジネスを世界に広め、我々の夢と一緒に実現するためのパートナーを探したいと、熱い思いを直接伝えたのです。「CES」への出展は来年も継続して実施し、当社の取り組みをグローバルに発信していく考えです。

また、「CES」の会場において、車両部品の故障予測で実績のある米国Viaduct(バイアダクト)社への出資も発表しました。Viaduct社とは2023年から、彼らのAIを活用した車両故障予測ソリューションサービスと、「センシングコア」によるタイヤの状態把握を組み合わせた実証実験を行っています。車両故障予測の分野で世界最先端の知見を持つViaduct社ですが、彼らからしても唯一のブラックボックスがタイヤのセンシングだったのです。今回、同社との戦略的パートナーシップの強化により、車両全体の故障予測ソリューションサービスの展開を加速させていきます。

実際、スマートシティ化が進む中国・蘇州市では、「センシングコア」活用の実証実験が始まっています。2023年11月に私も現地入りし、この実験を視察してきました。「センシングコア」を搭載した自動運転バスから送信されたデータを解析し、路面状況などの情報を運行管理者にフィードバックすることで、安心・安全な運行管理をサポートしています。

以上、成長戦略の核である「アクティブトレッド」と「センシングコア」の2つの技術が、2024年にいよいよ実用化される点について、お客様との交流会では質問攻めになるなど、皆様の関心の高さが際立っています。今後の展開にぜひご注目ください。

新たな成長ステージへと向かうスポーツ事業と産業品事業

スポーツ事業については2020年のパンデミックの影響による赤字からV字回復を果たしており、2023年度は事業利益率が約10%に向上し、同事業として過去最高利益を達成しました。

特に、最大のゴルフ市場である北米で売上を大きく伸ばしており、ゴルフ業界における「グローバルTOP3」に向けて着実に前進しています。北米では、積極的な営業施策、PGAツアーでの契約選手の活躍などにより、ゴルフクラブおよびボール販売が好調に推移しています。さらに、13代目となるゼクシオ・ゴルフクラブを2023年12月から日本を皮切りにグローバルで発売開始し、好調なスタートを切りました。当社独自のテクノロジーを投入した新商品で、販売をさらに強化していきます。

産業品事業では、制振ダンパーに注力しています。これは地震の際に繰り返される揺れを抑える製品です。独自のゴム技術により、揺れエネルギーを吸収する能力の高いゴムを開発し、お客様のニーズや用途に合わせて様々な仕様の制振ダンパーに活用することで、暮らしの安心・安全を提供しています。

冒頭で申しました通り、阪神・淡路大震災や東日本大震災を経験した当社だからこそ、地震に対する備えの重要性を知っています。具体的な対策、ノウハウも含め、制振ダンパーの普及活動を強化し

ていきます。特に新築住宅用「MIRAIE(ミライエ)」は、実物大の実験で震度7の揺れに14回耐えること^{*1}が確認されています。今後、お客様の安心・安全につながる商品との位置づけで、制振ダンパーの拡販、普及を図る考えです。

「MIRAIE」を含めた当社の制振ダンパーは石川県で約4,500棟に施工実績があり、能登半島地震の震度6弱以上の地域では約300棟を数えます。現地に支援物資をお届けすることにあわせて、従業員が制振ダンパー施工住宅を訪れたところ、当社の制振ダンパーを導入頂いていた建物は全壊・半壊ゼロ^{*2}だったことを確認しました。また、「MIRAIE」を装着していただいたお客様から、「事前に設置していて良かった」、「家や家財を守ることができた」といった声をお聞きして、お客様の安心・安全に貢献できたと実感するとともに、社会に役立つ製品であることを再認識した次第です。

当社の制振ダンパーは、住宅用に加えて、熊本城などの歴史的建造物やビル、物流倉庫などにも活用が進んでいます。独自のゴム素材技術を活用し、これまで以上に性能を上げて多くのお客様に利用していただくことで、地震に強い街づくりに貢献していきたいと強く感じています。

^{※1} 2018年2月京都大学防災研究所でのMIRAIE軸組を使用した実大実験の結果による
^{※2} 2024年6月4日時点 当社が把握している範囲において

長期の事業展望

構造改革を断行し、将来に課題を先送りしないことが私の責務

中期計画で描いた方向に加えて、その10年先、20年先を見据えて、今からできることをできる限りしておきたいと考えています。そ

のために、まずは構造改革を断行し、将来に課題を先送りしないことが私の責務です。

この先、「Our Philosophy」を体現していくために大きなポイントが2つあると考えます。一つは人と組織、もう一つは他社に先駆けた技術開発力とイノベーションです。

前者については、「Our Philosophy」の中の「Vision」に掲げる「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる」に向けて、多様な従業員が互いに尊重し合い、個々の力を最大限発揮できる職場環境とし、グループの力を束ねて一体感をもって課題に取り組める企業風土をつくることが重要です。社長に就任して以来、BTC活動などを通じて取り組んでおり、今後も私が率先して、規律の上に立った心理的安全性のある職場づくりを進めていきます。

2023年度は、国内の従業員との対話集会を13事業所で年間計

サステナビリティ経営の推進

環境、社会、ガバナンスの諸課題にコミットしていく

サステナビリティ経営の諸課題に真摯に取り組んでいくこともまた、重要な経営課題の一つです。環境や社会領域における重要テーマについて、取締役会直轄のサステナビリティ推進委員会の傘下に関連部会を設置し、全社で取り組みを推進しています。

環境面に関しては、カーボンニュートラル実現に向け、温室効果ガス排出量のスコープ3における2030年の削減目標を設定しました。それに合わせてスコープ1、2の削減目標についても目標を引き上げました。また、福島県の白河工場で実証実験を進めてきたタイヤ製造工程における水素の活用についても継続して取り組んでいます。

加えて、当社は天然ゴムという自然資本を活用して事業を営んでいることから、生物多様性に配慮した取り組みも積極的に進めています。2023年11月には、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)開示の枠組みに賛同し、12月に早期採用者(Early Adopter)に登録しました。また、タイヤ事業におけるTNFDに基づく初期の開示も行いました。今後も事業活動を通じた生物多様性の保全、天然ゴムの持続可能な調達に貢献してまいります。

一方、社会面については、人的資本経営に関して、経営人材やDX人材、イノベーション人材など持続的な成長を支える人材の育成に取り組むとともに、そのベースとなる企業理念の中の「Vision」で掲げる「多様な力をひとつに」を実践するため、女性活躍やシニア人材活躍、障がい者活躍などのDE&I推進に努めています。さらに、人権尊重に関して、2023年11月には人権方針を策定し、社内外にコミットメントしデューデリジェンスの実施を進めています。

「Our Philosophy」実現に向けて

何事もスピード感をもって真摯に取り組んでいく

当社は、一世紀以上にわたりゴム素材をベースにしたものづくりを追求し、数多くの世界初、日本初となる商品を社会に送り出してきました。これからもゴム素材の可能性を追求し、持続的な成長を目指したいと考えています。ゴムとは不思議なもので、未だに成分や機能など解明されていない面が多々あります。だからこそ可能性は大きいと言えます。

今後、中期計画の確実な推進をはじめ、業績改善を通じた財務目標の前倒し達成、新たな成長の種まきに加えて、「CASE+サステナブルな社会」への貢献、サステナビリティへの取り組み、多様な人材の活躍など、取り組む課題は多くあります。10年後、20年後も、ステークホルダーの皆様から期待され、高い評価をいただける会社で

26回行い、のべ4,241名が参加しました。この対話集会は、従業員からの率直な意見や質問を受け、私の考えを直接伝える場となっています。こうした活動を今年は国内に加え海外にも拡大して従業員との認識共有、ベクトル合わせをしっかりと行っていきます。

後者の他社に先駆けた技術開発力とイノベーションについては、スローガンである「ゴムの先へ。はずむ未来へ。」に、最先端のゴム技術と、そこから広がる新たな技術開発や価値提供の意味を込めています。ダンロップのDNAであるチャレンジ精神やパイオニア精神のもとで技術革新をしていくこと、そしてイノベーションを生み出していくことが当社の発展につながることを確信しており、その種まき、環境づくりに継続して注力していきます。

コーポレート・ガバナンスについては、取締役会の実効性を高める施策に種々取り組んでおり効果が表れています。たとえば、2023年3月から社外取締役が取締役会の議長を務めています。新たな視点に基づく問題提起や議事運営がなされており、議論の活性化、実効性の向上が進んでいると認識しています。加えて、オフサイトミーティングを開催し、さまざまな経営課題について活発な議論を交わしています。

そして、時代の先を見据えた当社独自のサステナビリティ経営の取り組みが、タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」です。これは限りある資源を循環させ、当社独自のビッグデータを活用することにより、お客様に新たな価値を提供し、当社の企業理念体系「Our Philosophy」の体現を推進することを目的としたものです。タイヤ事業において効率的なモノの流れと資源の循環を目指す「サステナブルリング」と、バリューチェーン上の各プロセスから収集したビッグデータなどから構成される「データリング」を連携させ、資源の有効活用とCO₂の削減に取り組むだけでなく、さらに安全で高機能なタイヤの開発やソリューションサービスの拡充など、お客様へ新たな価値の提供を目指しています。



価値創造モデル

住友ゴムグループは、社内および社外の多様な経営資源を投入し、事業を展開しています。

現在は中期計画に基づき、企業としての経済的・社会的価値を高め、社会の持続的発展に貢献することを目指しています。

Purpose

未来をひらくイノベーションで
最高の安心とヨロコビをつくる。

重要課題

- コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの強化
- 脱炭素社会構築の追求
- 循環型社会の形成
- 環境に配慮した安全・安心・快適な品質・製品・サービスの追求
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進

提供価値

- モビリティ社会への貢献
- 心と身体にヨロコビを提供
- 暮らし街づくりへの貢献
- 脱炭素循環型社会への貢献
- 多様な能力・考え方・技術の結集による新たな価値創造

経営資源(2023年度)

P.19 ▶

財務資本



製造資本



人的資本



知的資本



社会関係資本



自然資本



BUSINESS MODEL



競争優位の源泉

- ゴム技術
- ものづくり技術
- お客様に対応した開発力
- 解析シミュレーション技術
- 総力を結集できる一体感のある組織



重点施策

- 事業ポートフォリオの最適化
- データビジネスの拡大
- DX経営の推進
- サステナビリティ長期方針の実現 (TOWANOWA)

コーポレート・ガバナンス P.73 ▶

Our Philosophy P.5 ▶

OUTPUT

2023年度連結業績

- 事業利益率 6.6%
- ROIC 5.7%
- ROE 6.3%
- D/Eレシオ 0.5倍

製品・サービス

● タイヤ



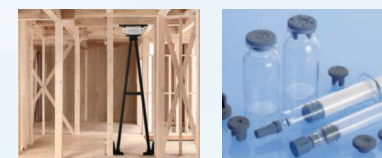
EV用タイヤ
センシングコア
タイヤパンク
応急修理キット

● スポーツ



ゴルフ テニス
ウェルネス

● 産業品



制振ダンパー 医療用ゴム製品

OUTCOME

財務資本(2027年度目標)

- 事業利益率 7%
- ROIC 6%
- ROE 10%
- D/Eレシオ 0.6倍

製造資本

- 高品質・環境配慮型製品・サービスの安定供給

人的資本

- 社員が能力を向上し発揮できる環境の整備
- 多様な人財をインクルージョンする風土醸成

知的資本

- ゴム技術の形式知化・デジタル化による知の蓄積

社会関係資本

- ステークホルダーとの協働

自然資本

- CO₂排出量の削減
- 天然ゴムの持続可能性の向上
- 原材料のサステナブル化

住友ゴムグループの経営資源

110年以上にわたり積み上げてきた住友ゴムグループの資本は、「Our Philosophy」が描く世界観「ゴムの先へ。はずむ未来へ。」を体現していくうえでの基盤となるものです。財務資本に加え、工場や生産設備などの製造資本、多様な人的資本、研究開発力や知的財産といった知的資本、さまざまなステークホルダーとの信頼・協力関係をはじめとする社会関係資本、さらにはエネルギー資源などの自然資本を重要な経営資源としてとらえています。

財務資本 	親会社所有者帰属持分比率： 49.3%	D/Eレシオ： 0.5倍	健全性の高い財務資本は、持続的成長を支える重要な経営資源です。2023年12月末の自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）は49.3%、日本格付研究所による格付はA+（2023年12月12日現在）となっています。 タイヤ事業において高機能商品の生産能力増強のための設備投資は継続する方針ですが、「成長」と「流動性の確保並びに財務体質の向上」との両立を図りながら、2023年はD/Eレシオ0.5倍と、中期計画（2023-2027年）で目標としている0.6倍以下を前倒しで達成しました。											
製造資本 	国内外の製造拠点： 20カ所 (タイヤ、スポーツ、産業品の合計) (2024.2月現在)	設備投資額： 629億円	当社グループは2023年度の実績で、1億836万本のタイヤを世界に供給しています。このグローバルなタイヤ販売を支えるため、国内4カ所、海外8カ所に生産拠点を展開し、海外生産比率は64%に達します。2023年の稼働率は83%となり、2024年は84%を見込んでいます。 2023年度は、62,920百万円の設備投資を実施しました。タイヤ事業では、高機能商品への生産シフトのための更新、海外工場への増産投資、カーボンニュートラル対応として60,117百万円、スポーツ事業では、海外拠点の販売体制の整備・構築を中心に1,693百万円、産業品他事業では、海外工場を中心に1,110百万円の設備投資を実施しました。2024年度の設備投資計画は約75,800百万円で、内訳はタイヤ事業で71,600百万円、スポーツ事業で2,300百万円、産業品他事業で1,900百万円です。											
人的資本 	連結従業員数： 39,975人	海外拠点従業員比率： 70%	当社グループの連結従業員数は39,975人で、このうち27,949人が海外拠点の従業員で構成されており、全体に占める割合は70%です。地域別では、日本を除くアジア・太平洋が41%、欧州・アフリカが18%、米州が11%となっています。 従業員の人権尊重を基本とし、穏やかな職場環境のなかで自由闊達に意見を言い合い、果敢に挑戦できる職場をつくり上げ、個人と会社が共に成長できる風土づくりを進めています。特にグローバルな人材育成については、どこの工場で製造しても同じ品質の製品ができること、すべての従業員が成長や動きがいを感じられることなどを目標としています。											
知的資本 	研究開発費： 273億円	国内・海外の特許実案件数： 8,948件	当社グループは、タイヤ、スポーツ、産業品事業の幅広い分野で研究開発を推進し、競争優位な製品群や新たな成長の原動力を創出しています。研究開発、およびその成果としての知的財産は競争力の源泉であり、企業価値の最大化に向けて売上収益の2.3%にあたる273億円を研究開発費として投入しました。 商品の競争力に直結するものとして、2023年に発表したアクティブトレッド技術に関する特許出願はすでに29件が公開されています。（2023年9月27日時点） このような活動の結果、株式会社/パテント・リザルトによる保有する特許資産を質と量の両面から総合評価した「ゴム製品業界 特許資産規模ランキング」では、1位となりました（2023年11月）。											
社会関係資本 	近隣社会との関係： 延べ567団体・NPOの支援	2023年行政・近隣からの表彰認定など： 9件	企業価値向上には、お客様をはじめ、取引先、地域社会、株主・投資家、従業員などすべてのステークホルダーと良好な関係を築くことが欠かせません。当社グループは、さまざまなコミュニケーション手法を駆使し、ステークホルダーの皆さまの期待やニーズにお応えし、社会的責任を果たしていきます。 ●お客様との関係:タイヤに起因する事故の未然防止を目的として、「DUNLOP 全国タイヤ安全点検」を2008年から16年継続。点検台数は2023年までで累計11万6千台。 ●近隣との関係:近隣社会を支援し共生するため2010年から従業員の募金による住友ゴムCSR基金を開始。2024年度までに延べ567団体による活動に総額約1億3千万円を助成。 ●従業員との関係:人事制度や労働条件見直しについて協議する労使賃金研究会を住友ゴム労働組合幹部と住友ゴム人事部門で組織し、継続して開催するなど、労使一体で企業の発展と従業員の幸福追求に向けて活動。2023年は公休制度の緩和、育児・介護短時間勤務制度の取得回数・条件の緩和を実施。 ●株主との対話促進:IR(Investor Relations)は経理財務担当役員が、SR(Shareholder Relations)は総務担当役員がそれぞれ主として対応。対話で得られたご意見は、企業価値向上の貴重なヒントとらえ、施策の要否や方法を随時検討。 <table><tr><th></th><th>実施対象</th><th>方式・回数など</th><th>テーマの具体例</th></tr><tr><td rowspan="2">IR</td><td>機関投資家・アナリスト</td><td>決算説明会、スモールミーティングを計171回実施（うち海外向けは71回）。</td><td>● 四半期ごとの業績詳細や配当 ● 今後の業績見通し ● 中期経営計画の内容やその進捗 など</td></tr><tr><td>機関投資家</td><td>オンライン形式での個別面談を計11社（国内10社、海外1社）実施。</td><td>● CO₂削減目標の達成に向けた取り組み ● 中期計画の進捗状況 ● 社外役員の独立性 など</td></tr></table> ●表彰・認定:行政・自治体などから表彰・認定を受ける（詳細89～90ページ）		実施対象	方式・回数など	テーマの具体例	IR	機関投資家・アナリスト	決算説明会、スモールミーティングを計171回実施（うち海外向けは71回）。	● 四半期ごとの業績詳細や配当 ● 今後の業績見通し ● 中期経営計画の内容やその進捗 など	機関投資家	オンライン形式での個別面談を計11社（国内10社、海外1社）実施。	● CO ₂ 削減目標の達成に向けた取り組み ● 中期計画の進捗状況 ● 社外役員の独立性 など
	実施対象	方式・回数など	テーマの具体例											
IR	機関投資家・アナリスト	決算説明会、スモールミーティングを計171回実施（うち海外向けは71回）。	● 四半期ごとの業績詳細や配当 ● 今後の業績見通し ● 中期経営計画の内容やその進捗 など											
	機関投資家	オンライン形式での個別面談を計11社（国内10社、海外1社）実施。	● CO ₂ 削減目標の達成に向けた取り組み ● 中期計画の進捗状況 ● 社外役員の独立性 など											
自然資本 	原油換算エネルギー総使用量： 469千KL (国内・海外工場グローバル環境データ)	再生可能エネルギー由来電力総使用量： 626,009MWH	当社グループは、企業理念体系「Our Philosophy」に基づき、経済的価値のみならず社会的価値の向上に取り組み、持続可能な社会の発展に貢献していくことを経営の基本方針とし、サステナビリティ経営を推進しています。天然ゴムなどの自然資源は、持続的成長になくてはならない重要な経営資源です。この認識のもと、当社グループでは地球環境の保全や、限りあるエネルギー資源の有効活用に努め、脱炭素社会および循環型社会の構築に貢献していきます。 各製造拠点においては、省エネルギーの推進、コージェネレーションシステムの拡大、太陽光発電の導入、再生可能エネルギー由来のグリーン電力の調達、水素への燃料転換などの取り組みを盛り込んだ、スコープ1、2におけるカーボンニュートラルを目指します。											

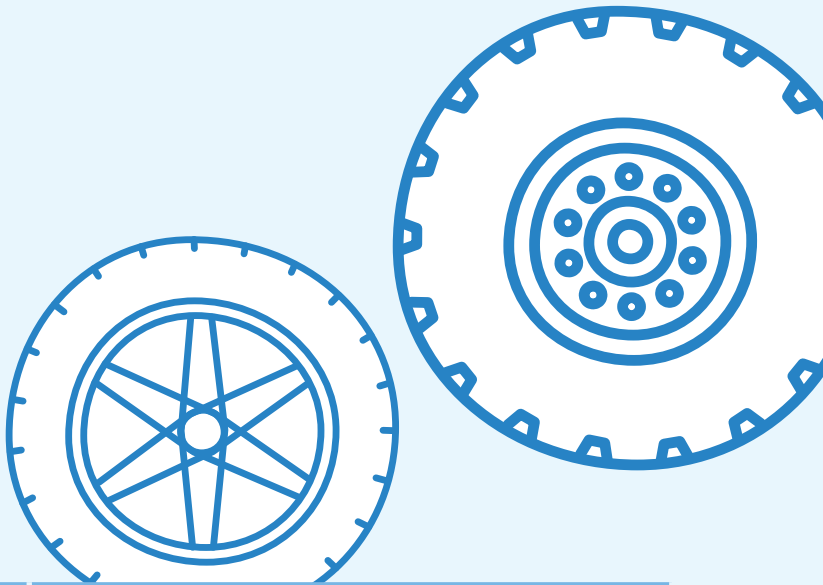
各事業の課題とリスク・機会

バリューチェーン上の現状認識とその取り組み

持続的成長に向けて、中長期的な事業機会を着実に成長につなげるとともに、持続的成長の阻害要因となるリスクを見極め、その低減に努めています。ここでは、今後の事業環境の変化を見据えたリスクと機会、発揮していく強みと今後の展開、さらにはバリューチェーンの現状認識とその課題への取り組みについてご紹介します。

タイヤ事業

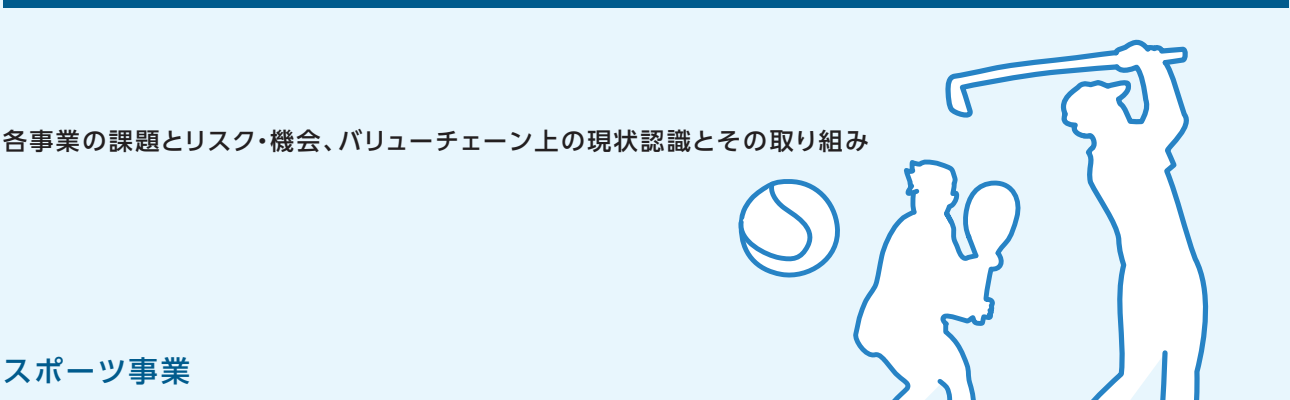
経営課題	● グローバル体制の成果最大化と北米の利益改善 ● 市場ニーズや高まる要求性能に対応する新商品開発と高機能商品の増販 ● CASE／MaaSに対応したビジネス展開 ● サステナビリティ経営推進
------	--



強み	成長機会			リスク	住友ゴムグループの取り組み
● 低燃費タイヤの開発技術と豊富なラインアップ ● 石油外天然資源タイヤ開発で培ったバイオマス材料開発技術 ● 世界初の空気入りタイヤ実用化から130年超の歴史と世界的な知名度を誇るDUNLOPブランド ● グローバル体制の3つの柱(グローバル製造・販売・サービス拠点、日米欧開発体制、グローバル需給体制) ● 最新鋭のスーパーコンピュータなどを活用した世界最高レベルのシミュレーション連携解析	● 先進国では、SUVやライトトラック向けの大径タイヤが好調 ● 世界的なタイヤ需要増加。特に、EVタイヤの需要拡大 ● 自動車の環境規制強化や地球環境保全意識の高まりによるサステナブル原材料の使用率を高めたタイヤや低燃費タイヤへの需要拡大 ● 温暖化でオールシーズンタイヤ市場拡大 ● AIやIoT等DX技術の進展			● より持続可能な材料を使用したタイヤや低転がり抵抗のタイヤなどのグローバルな開発競争が激化 ● パンデミックや自然災害による経済の低迷[★] ● 新興国メーカー台頭による競争激化 ● 原材料、石油価格、海上輸送運賃の大きな変動 ● 政情不安など地政学的リスク[★] ● 気温上昇、降雪量減少に伴う冬タイヤの需要変動	● 需要拡大するSUV用タイヤなど高機能タイヤの増販 ● 北米で稼ぐ体質に変革 ● タイヤ開発および周辺サービス展開のコンセプト「SMART TYRE CONCEPT」の具現化 ● より環境負荷の少ないタイヤ開発 ● タイヤ関連ソリューションビジネスの推進 ● サークュラーエコノミーの構築 ● EVタイヤ・低燃費タイヤによる脱炭素推進への貢献
センシングコアビジネス ● 20年以上培った間接式空気圧警報装置(DWS)技術 ● 他社に先駆けたセンサーレス技術の保有	センシングコアビジネス ● 国内外での法制化推進による、商談成立の機運の高まり ● 運輸業界のドライバー不足問題解消に向け、自動運転技術が加速 ● メンテナンスフリー技術の需要の高まり			センシングコアビジネス ● 周辺技術を有する複数プレイヤーによる技術開発競争の激化 ● 共創ビジネスパートナー探索の遅れによるビジネス機会損失	センシングコアビジネス ● 国内外OEMへの商談推進(車輪脱落予兆、空気圧ほか) ● 運輸業界へのFMS商談推進(故障予知ほか)

※センシングコアビジネスにも関わる項目には★印をつけています。

	バリューチェーンの現状認識と取り組み					
	商品開発	調達			製造	物流、販売・サービス
現状認識	● 環境負荷低減を狙った商品開発の激化 ● CASE+サステナビリティに対応する技術開発や新ビジネス構築などの要求 センシングコアビジネス ● EV車両の普及 ● 自動運転支援技術の高度化により、安全に関するソフトウェア技術採用が加速 ● 他社に先駆けたセンサーレス技術の保有 ● 20年以上実績のあるセンシング技術を元に付加価値を向上	● 原材料の供給不安や価格変動、生態系への影響、人権リスク ● EUDR[*]の義務化 ※EU Deforestation Regulation:森林破壊や森林劣化につながる製品のEU市場への輸入を禁止する規則 ● 原材料調達における地政学的リスク			● 需要増減による生産コストへの影響 ● カーボンニュートラル化の要求 ● 人手不足による安定稼働への影響	● 世界経済の成長鈍化 ● 海上運賃・原材料価格・為替の変動等による利益影響 ● 米中対立を起因とした規制強化 ● 関税障壁やアンチダンピング関税導入 センシングコアビジネス ● 国内外での法制化推進による、商談成立の機運の高まり ● 運輸業界のドライバー不足問題解消に向け、自動運転技術が加速 ● メンテナンスフリー技術の需要の高まり
	● サステナブル原材料(バイオマス+リサイクル)比率の拡大 ● アクティブトレッド技術搭載のオールシーズンタイヤ開発 ● センシング技術を活用したTOWANOWA構想によるソリューションビジネスの推進 ● EVの電費性能向上に貢献するタイヤ空力シミュレーションの活用 ● TOWANOWA構想の推進 センシングコアビジネス ● センサーレス新機能を拡張し、差別化推進 ● 国内外自動車メーカー様向けや既販車向けの商品開発 ● FMSビジネス向けの新規開発 ● Viaduct(バイアダクト)社などの共創パートナーとの新商品/サービス開発推進	● 住友ゴムグループ「持続可能な天然ゴム方針」の遵守 ● 天然ゴムの持続可能な調達に向け天然ゴムに特化したリスク評価ツール導入 ● 取引先の環境リスク対応状況調査の実施 ● EUDR対応天然ゴムの調達 ● 調達先の多様化、特定地域への依存度低減			● 固定費削減や商品サイズ数整理による工場コスト、生産性改善 ● 完全ゼロエミッション継続 ● 更生タイヤの拡販・廃タイヤの再利用 ● 生産工程における水素の活用、グリーンエネルギー導入 ● 自動化、省人化設備への置き換え促進	● 高付加価値商品比率の向上 ● DXや商品サイズ数整理による在庫効率化の推進 ● 物流費・関税等を考慮したグローバルでの生産配置最適化 センシングコアビジネス ● 国内外自動車メーカー様への商談推進(車輪脱落予兆、空気圧ほか) ● 運輸業界へのFMSビジネス商談推進(故障予知ほか)



各事業の課題とリスク・機会、バリューチェーン上の現状認識とその取り組み

スポーツ事業

経営課題	●グローバル体制の成果最大化 ●市場ニーズや高まる要求性能に対応する新商品開発 ●「ダンロップ」ブランドの価値向上を図り、その効果を住友ゴムグループ全体へ波及させ、シナジーを創出
強み	●タイヤ開発で培った技術を背景に、卓越した技術・開発力に裏打ち・差別化された商品やサービスを提供 ●プロツアーを舞台に磨き上げた商品力とブランドビルディング ●ユーザーニーズに基づくグローバルマーケティング力 ●サステナビリティ経営の推進
成長機会	●「ダンロップ」ブランドの世界での商標権獲得に伴う事業機会の拡大 ●ゴルフ:最大市場の北米での更なる事業拡大 ●テニスを中心とするラケットスポーツ:テニスボールで培った販売力、ダンロップのブランド力、技術開発力 ●健康やフィットネスに関する意識の高まり、健康志向の強いミレニアル世代の経済力向上
リスク	●地政学的リスクに伴う経済の不安定さ、および先行き不安による余暇関連支出の抑制 ●原材料の高騰 ●気温上昇など気候変動による屋外スポーツ実施環境の悪化 ●国内市場での少子高齢化によるゴルフ・テニス人口の減少
住友ゴムグループの取り組み	●ゴルフ:特長のある「ゼクシオ」「スリクソン」「クリーブランドゴルフ」の3ブランドを極め、高機能商品を開発・増販 ●テニス:テニスボール世界第3位の基盤に、ゴルフでのブランドビルドのノウハウを活かした「ダンロップ」ブランド価値向上 ●環境負荷の少ない製品開発による他社との差別化 ●「ダンロップ」ブランドの価値向上を図り、住友ゴムグループ全体へと波及させ、シナジーを創出 ●デジタル技術を活用したサービス商品の需要拡大

バリューチェーンの現状認識と取り組み		
	現状認識	取り組み
商品開発	●ユーザーの嗜好やニーズが多様化し、機能的でデザイン性が高い商品が求められる ●リサイクル素材の利用やフェアトレードなど、企業のサステナブルな取り組みへの注目、環境保護や人権尊重の意識の高まりによるエシカル消費のニーズ	●最新鋭のスーパーコンピュータを駆使するなど、卓越した技術開発力に裏打ち・差別化された商品やサービスの開発 ●スポーツのヨロコビが増加するような、高性能で感性に訴える製品開発 ●日本・欧米に開発・マーケティング拠点を置き、市場のトレンドをとらえ商品化する体制を構築 ●耐久性の高い製品、バイオマスやリサイクル素材を開発・採用するなど、環境負荷の少ない製品開発
調達	●原材料の供給不安や価格変動 ● 調達についてはタイヤ事業(P.21)もあわせてご覧ください。	●調達先多様化、特定地域への依存度低減
製造・供給	●天然ゴムやプラスチック、化学物質などについて、より環境負荷の少ない製造・サービスに対する要求の高まり	●工場やウェルネス拠点でのCO₂削減等環境負荷低減の取り組み加速 ●高品質な製品を安定的・効率的に全世界に供給できる生産拠点、物流体制の整備
物流、販売・サービス	●健康志向の高まりによる、スポーツやフィットネスへの関心の高まり ●消費者の環境対応への関心の高まり	●梱包材におけるプラスチック使用量削減 ●デジタル技術を活用したサービス・商品の展開拡大



産業品事業

経営課題	●ゴム技術をベースとした品質や機能面での高付加価値製品研究開発体制の強化 ●日本国内、アジアを中心とした海外展開による、市場の成長機会取り込みの加速 ●社会の変化に適應した、継続的な事業ポートフォリオ最適化 ●サステナビリティ経営推進
強み	●事業分野の裾野の広さ ●グループリソースを活用した技術開発力 ●社会課題解決のための商品ラインナップ
成長機会	●世界的な医薬品市場の拡大 ●台風や地震などに対する防災意識の高まり ●サステナビリティ志向の高まりによる環境対応製品・技術の市場拡大
リスク	●多角的に多数の商材を保有し、リソース配分・効率的な運営に難しさ ●エネルギー・原材料価格の急騰 ●急激な為替相場の乱高下 ●地政学的リスクの高まりによるサプライチェーンの分断 ●人手不足
住友ゴムグループの取り組み	●医療用ゴム製品の需要増加に適應した生産能力の拡大 ●制振ダンパーの普及拡大による地震対策への貢献 ●社会の変化に適應した継続的な事業ポートフォリオ最適化 ●事業分野の裾野の広さやグループリソースを活用した将来ニーズに適應する新規事業分野の探求 ●非溶剤化、生物由来材料の使用など、環境配慮型の製品開発

バリューチェーンの現状認識と取り組み		
	現状認識	取り組み
商品開発	●サステナビリティ志向の高まりなどにより安全性・耐久性と同時に環境負荷へ配慮した製品開発 ●地震、台風などの自然災害への対策や快適な住環境へのニーズの高まり	●スポーツ人工芝のマイクロプラスチック流出抑制対策として環境省や地方自治体と連携して実証実験を実施 ●天然ゴム製手袋の包装にカーボンフットプリントを表示し、合成樹脂製手袋に対し環境負荷の低さをPR ●サステナブル原材料(バイオマス、リサイクル)比率の拡大
調達	● 調達についてはタイヤ事業(P.21)をご覧ください。	
製造・供給	●エネルギー価格の高騰 ●カーボンニュートラル化の要求 ●人件費の上昇と人手不足	●工場でのCO₂削減など環境負荷低減の取り組み加速 ●自動化、省人化など総原価低減と生産性向上への継続的な取り組み ●医療用ゴム製品の生産能力拡大
物流、販売・サービス	●世界的な医療品市場の拡大に伴う需要増	●販売価格の適正化 ●社会の変化に適應した継続的な事業ポートフォリオの最適化 ●物流の効率化

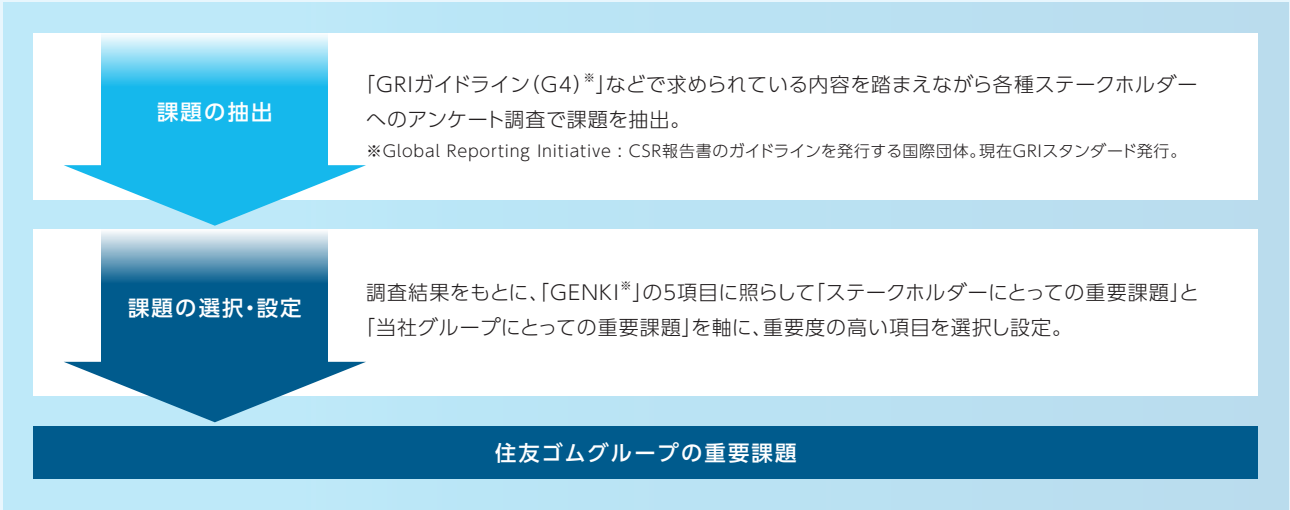
住友ゴムグループの重要課題(マテリアリティ)

住友ゴムグループは、企業理念体系「Our Philosophy」のPurpose「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」体現のため、当社グループおよび各種ステークホルダーにとって取り組むべき重要課題を特定し、解決に取り組んでいます。

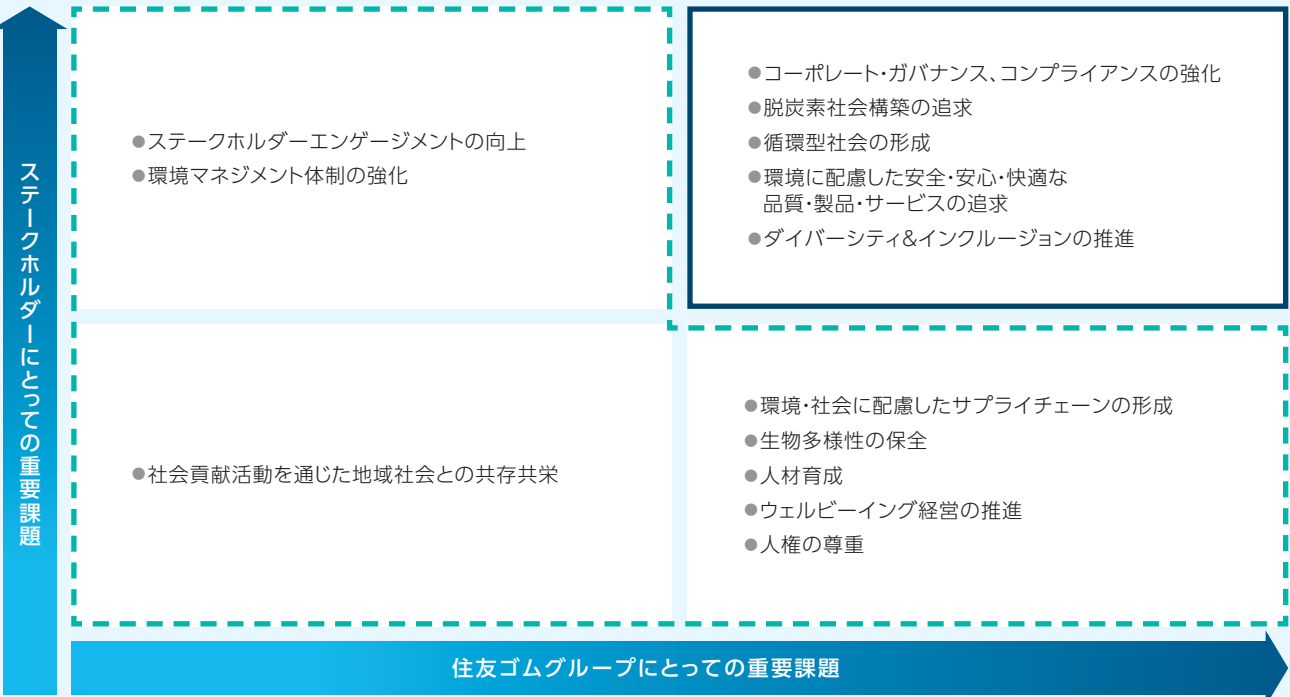
重要課題に対しては、サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」で定めた目標に基づいて取り組みを進めています。また、重要課題特定の過程でリストアップされたその他の課題についても重要度に沿って目標を定め、解決に向けて活動しています。

重要課題の特定方法

重要課題は以下のスキームで抽出しています。



抽出された課題と当社の重要課題



※「GENKI(ゲンキ)」は、1988年に「みんなが元気になる活動」として開始した従業員による地域貢献・ボランティア活動プロジェクト「GENKI活動」が源流です。
G、E、N、I にはそれぞれ、G:Governance「充実したガバナンス体制の構築」、E:Ecology「持続可能な地球環境の追求」、N:Next「次世代技術・製品・サービスの開発」、K:Kindness「一人ひとりが輝ける風土の醸成」、I:Integrity「社会への誠実さの体現」がテーマ付けされており、住友ゴムが目指すべき姿として重要課題選定時にも活用しています。

優先取り組み課題(マテリアリティ)と目指す姿、KPI				
重要課題	目指す姿	重要課題に対する2050年までのKPI	詳細ページ	
コーポレート・ガバナンス、 コンプライアンスの強化 5 8 10 16 17	充実したコーポレート・ガバナンス体制と法令遵守・企業倫理を維持できるコンプライアンス体制を強化する	●取締役会の多様性向上 ⇒取締役会の実効性向上、外部環境変化や当社経営状況を踏まえた取締役体制を構築 ●ガバナンスの実効性向上 ⇒第三者機関の関与を得た評価実施、結果分析、実効性向上施策実施	●税の透明性 ⇒税務方針の策定 ⇒グローバル税務戦略の実行(2025) ●「Our Philosophy」の浸透 ⇒「Our Philosophy」浸透度調査の「共感」以上の回答率80%(2030)	P.5 P.73-84
脱炭素社会構築の追求 7 9 11 13 17	事業活動を通じたCO ₂ 削減を軸にカーボンニュートラルを達成し、社会の脱炭素化に貢献する	●2017年比55%削減(スコープ1、2)(2030)、カーボンニュートラル達成(2050) ●2021年比25%削減(スコープ3 カテゴリ1) 10%削減(スコープ3 カテゴリ4)(2030)	●水素ボイラーで使用する水素の製造装置導入(2025)	P.50-51
循環型社会の形成 7 9 11 12 13	サステナブルな原材料・商品・サービスの開発やデータを活用したバリューチェーンの効率化を通じて循環型社会を形成する	●タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」の確立 ●サステナブル原材料比率を各商材で下記比率を目指す ⇒タイヤ:40%(2030)、100%(2050) ⇒スポーツ:販売する全練習用ゴルフボールの20%(2030) 販売する全ゴルフボールの100%(2050) サステナブル原材料比率100%のテニスボールを発売(2030) 販売する全テニスボールの100%(2050) ⇒産業品:製品の総重量比40%(2030)、100%(2050) ●プラスチック削減 ⇒タイヤラベル、商品包装材、販促ツール等のプラスチック使用量2019年比40%削減(2030)		P.52-54
環境に配慮した安全・安心・快適な品質・製品・サービスの追求 3 7 9 11 12 13	環境に配慮した安全・安心・快適な高品質の製品やサービスを開発・販売する	●スマートタイヤコンセプトの具現化 ⇒コンセプトタイヤ提案(2029)、新製品への100%搭載(2030)	●サステナブル商品認定制度の制定 ⇒対象商品においてスタンダード認定率100%内、ゴールド認定率30%(2030) ●データビジネス・ソリューションビジネスの拡大	P.9-10 P.43-46 P.54
ダイバーシティ&インクルージョンの推進 5 8	多様な属性や考え方を尊重し、全ての個人が能力を発揮できる職場を実現する	●ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ⇒アンコンジャスバイアス研修の全階層への展開(2030)	●女性活躍の推進 ⇒女性向けキャリア開発制度の継続 ⇒女性管理職比率7%(2025)、12%(2030)(単体)	P.67-68 P.70-72

取り組み課題と目指す姿、KPI				
課題	目指す姿	課題に対する施策およびKPI		詳細ページ
環境マネジメント体制の強化	環境負荷物質管理やISO認証取得によるグローバルな環境マネジメント体制を強化する	●取締役会直下に「サステナビリティ推進委員会」を設置し、気候変動に関するグローバルな課題共有と進捗の確認を実施	●各種イニシアチブへの賛同	P.59
11 12 13 14 15		●気候変動に関するリスクマネジメント		
生物多様性の保全	森づくりや絶滅危惧種の保全活動の継続に加え、事業活動を通じた生物多様性の保全を推進する	●絶滅危惧種20種類の保全活動を国内8カ所で実施	●植樹・苗木の提供(2023年は植樹17,945本、苗の提供7,368本)	P.55-56
13 15			●水資源・水使用量の削減 ⇒水リスクの高い拠点を対象に水リサイクル100%(2050)	
環境・社会に配慮したサプライチェーンの形成	環境・社会に配慮した取り組みを通じて、取引先との確かなパートナーシップを築く	●サプライチェーンマネジメント(環境): 持続可能な天然ゴム(SNR)方針 ⇒SNR方針を満たす原材料の調達・主要な取引先を対象(2030)、すべての取引先へ拡大(2050)	●サプライチェーンマネジメント: 第三者評価機関(EcoVadis)の活用 ⇒タイヤ原材料について購入金額ベースで95%を基準点45点以上のサプライヤーから調達(2030) ※タイヤ以外の事業部へも順次展開予定	P.57-58
1 8 13 15 16				
人権の尊重	自社の従業員およびサプライチェーン上の人権を尊重する	●人権マネジメント体制の構築 ⇒人権マネジメント体制および人権デューデリジェンスプロセス構築(2024)、人権デューデリジェンスの確立・運用(2025)		P.69
1 8 16				
人材育成	従業員の人材育成および人材開発を推進する	●組織風土・文化醸成:リーダーシップ開発 ⇒360度フィードバックのグローバル導入(2030)、エグゼクティブコーチング継続実施(2030)、組織体質調査のポジティブ回答率80%(2030)		P.65-66
8				
ウェルビーイング経営の推進	身体的・精神的・社会的の3つの観点から従業員が安全かつ健康であるための取り組みを推進する	●労働安全衛生の徹底 ⇒重篤災害ゼロ	●健康経営の推進 ⇒産業保健体制の強化、健康文化の醸成	P.66
3 8				
ステークホルダーエンゲージメントの向上	お客様、株主・投資家、従業員、取引先、地域社会等の多様なステークホルダーとの関係性を構築・強化する	●企業価値向上のため、機関投資家との対話実施		P.20
社会貢献活動を通じた地域社会との共存共栄	社会貢献活動を通じて、地域社会との関係構築を図る	●住友ゴムCSR基金加入促進	●NPOとの協働推進	P.20

●は、サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」の施策
※各重要課題、各課題に関連するSDGsを番号で表記しています。

本報告書で紹介していない取り組みについては、サステナビリティサイトをご参照ください。



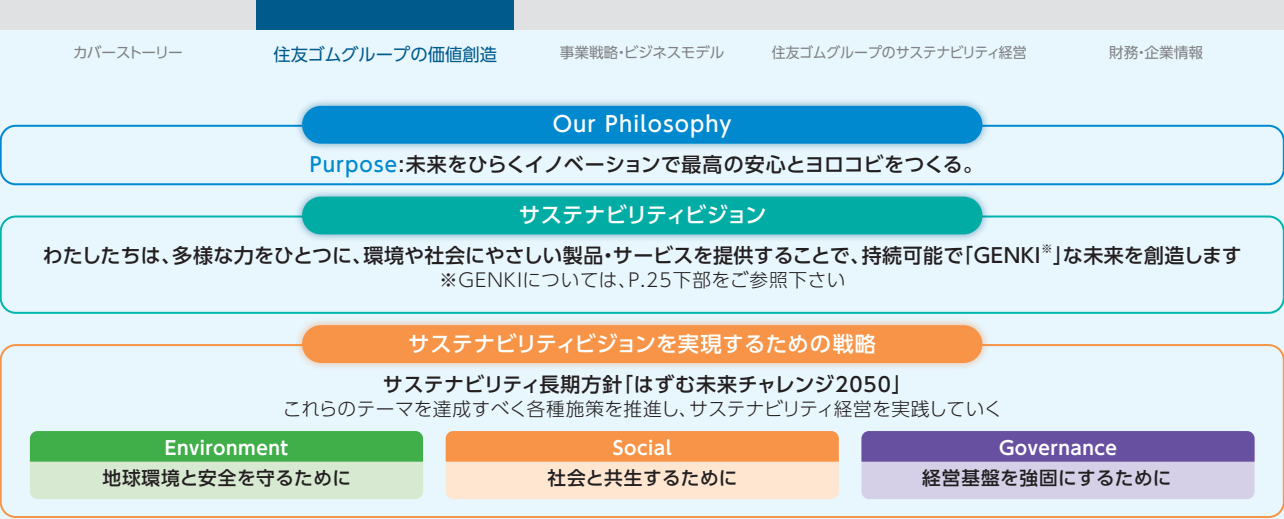
サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」

住友ゴムグループは2020年2月に発表した中期計画において「ESG経営の推進」をバリュードライバーの一つとして掲げ、事業を通じて環境問題や社会課題の解決に貢献し、社会をサステナブルなものにするための取り組みをさらに強化することを宣言しました。

気候変動の拡大をはじめとする社会課題が大きく変化するなか、社会と当社グループが持続的成長を遂げていくには、2050年を見越した長期視点での方針が必要と考え、2021年8月に「はずむ未来チャレンジ2050」を策定し、目標に向けて取り組みを進めています。

	2050年チャレンジ目標テーマ	施策	目標(目標年)	優先取り組み課題(マテリアリティ)・ 取り組み課題との関連
Environment 地球環境と安全を守るために 	製品イノベーション	スマートタイヤコンセプトの具現化	●コンセプトタイヤ提案(2029)、新商品への100%搭載(2030)	マテリアリティ 環境に配慮した安全・安心・快適な品質・製品・サービスの追求
		サステナブル商品認定制度の制定	●対象商品においてスタンダード認定率100%、うち、ゴールド認定率30%(2030)	
	カーボンニュートラル	カーボンニュートラル(スコープ1、2)	●2017年比55%削減(2030)、カーボンニュートラル達成(2050)	マテリアリティ 脱炭素社会構築の追求
		カーボンニュートラル(スコープ3)	●2021年比25%削減(カテゴリ1)、 10%削減(カテゴリ4)(2030)	
		水素の活用	●水素ボイラーで使用する水素の製造装置導入(2025)	
	資源循環 持続可能な原材料	サステナブル原材料比率の拡大	●サステナブル原材料比率を各商材で下記比率を目指す ・タイヤ:40%(2030)、100%(2050) ・スポーツ:販売する全練習用ゴルフボールの20%(2030)、販売する全ゴルフボールの100%(2050) サステナブル原材料比率100%のテニスボールを発売(2030)、販売する全テニスボールの100%(2050) ・産製品:製品の総重量比40%(2030)、100%(2050)	マテリアリティ 循環型社会の形成
		プラスチック削減	●タイヤラベル、商品包装材、販促ツール等のプラスチック使用量2019年比40%削減(2030)	
	水資源	水使用量の削減	●水リスクの高い拠点を対象に水リサイクル100%(2050)	環境マネジメント体制の強化
	サプライチェーンマネジメント(環境)	持続可能な天然ゴム(SNR)方針	●SNR方針を満たす原材料の調達 ・主要な取引先を対象(2030)、すべての取引先へ拡大(2050)	環境社会に配慮した サプライチェーンの形成
Social 社会と共生するために 	健康と安全	労働安全衛生の徹底	●重篤災害ゼロ	ウェルビーイング経営の推進
		健康経営の推進	●産業保健体制の強化、健康文化の醸成	
	組織風土・文化醸成	リーダーシップ開発	●360度フィードバックのグローバル導入(2030)、エグゼクティブコーチング継続実施(2030)、 組織体質調査のポジティブ回答率80%(2030)	人材育成
	多様性の尊重と調和	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	●アンコンシャスバイアス研修の全階層への展開(2030)(単体)	マテリアリティ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
		女性活躍の推進	●女性向けキャリア開発制度の継続 ●女性管理職比率7%(2025)、12%(2030)(単体)	
	人権の尊重	人権マネジメント体制の構築	●人権マネジメント体制および人権デューデリジェンスプロセス構築(2024)、 人権デューデリジェンスの確立・運用(2025)	人権の尊重
	サプライチェーンマネジメント	第三者評価機関(EcoVadis)の活用	●タイヤ原材料について購入金額ベースで95%を基準点45点以上のサプライヤーから調達(2030) ※タイヤ以外の事業部へも順次展開予定	環境社会に配慮した サプライチェーンの形成
Governance 経営基盤を強固にするために 	コーポレート・ガバナンスの充実	取締役会の多様性向上	●取締役会の実効性向上、外部環境変化や当社経営状況を踏まえた取締役体制を構築	マテリアリティ コーポレート・ガバナンス、 コンプライアンスの強化
		ガバナンスの実効性向上	●第三者機関の関与を得た評価実施、結果分析、実効性向上施策実施	
	コンプライアンスの徹底	税の透明性	●税務方針の策定 ●グローバル税務戦略の実行(2025)	マテリアリティ コーポレート・ガバナンス、 コンプライアンスの強化
		「Our Philosophy」の浸透	●「Our Philosophy」浸透度調査の「共感」以上の回答率80%(2030)	

サステナビリティ長期方針の2023年度の目標と実績については、サステナビリティサイトをご参照ください。



事業戦略・ビジネスモデル

当社グループの中期計画と、戦略に沿った各事業の取り組み、
技術開発の方向性について各担当役員のメッセージを中心に説明します。

INDEX

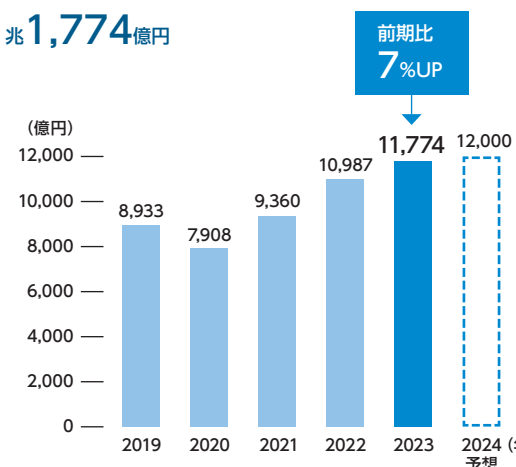
- 30 At a Glance
- 31 中期経営計画
- 33 財務担当役員メッセージ
- 35 タイヤ事業
- 39 スポーツ事業
- 41 産業品事業
- 43 技術担当役員・本部長鼎談



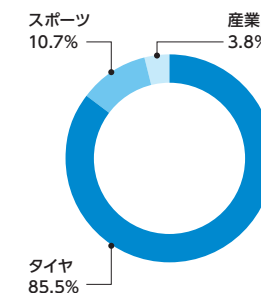
At a Glance

売上収益

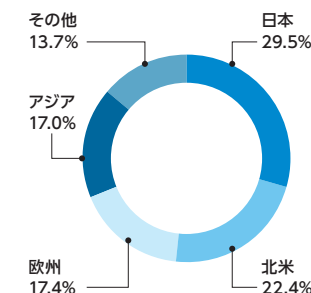
1兆1,774億円



事業別売上収益構成比

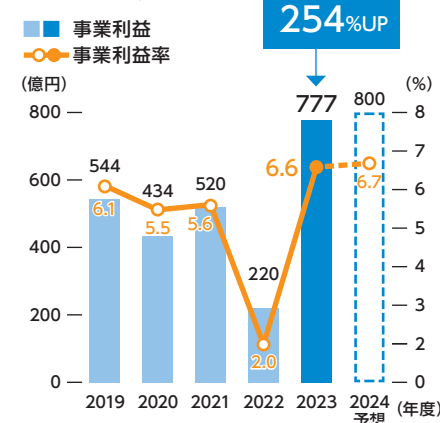


地域別売上収益構成比



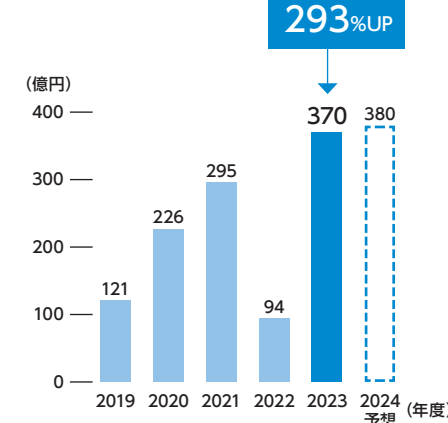
事業利益／事業利益率

777億円／6.6%



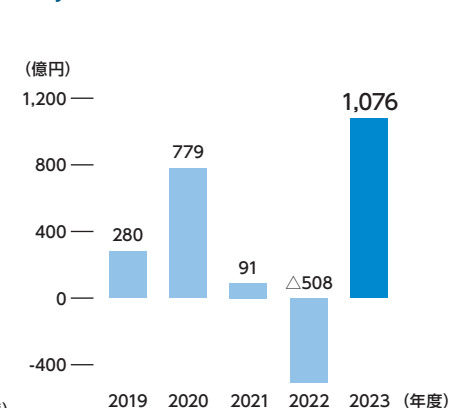
親会社の所有者に帰属する当期利益

370億円



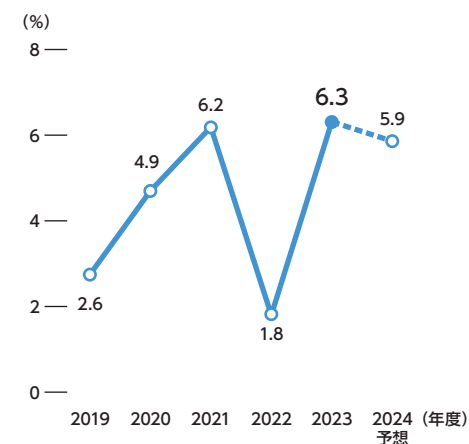
フリーキャッシュフロー

1,076億円



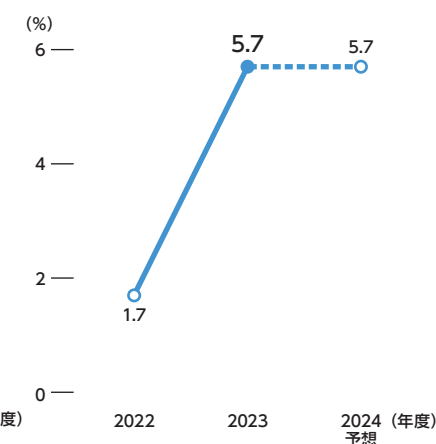
ROE

6.3%



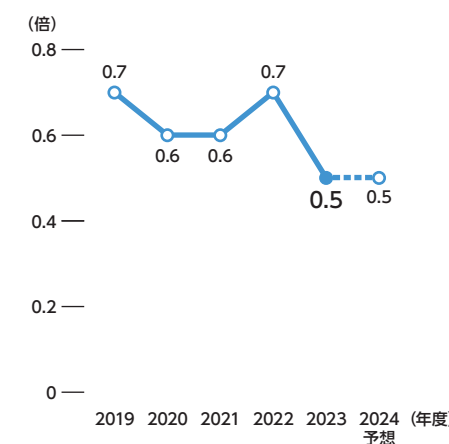
ROIC

5.7%



D/Eレシオ

0.5倍



中期計画(2023-2027)の進捗

中期計画の進捗

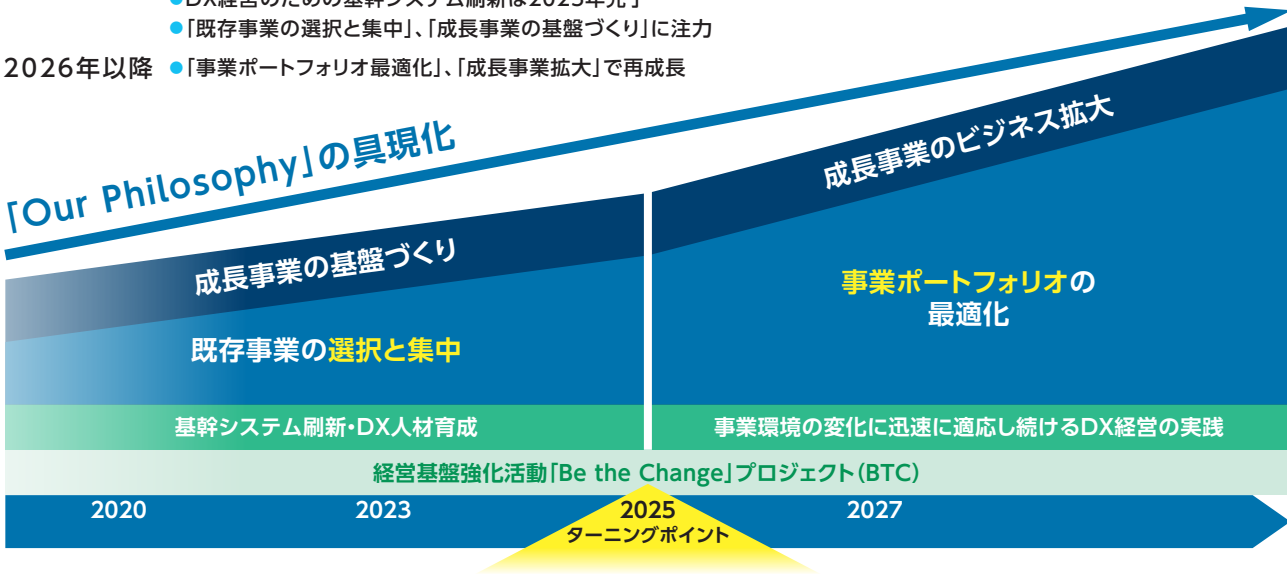
住友ゴムグループは2023年2月、新たな中期計画(2023年～2027年)を発表しました。

ターニングポイントとする2025年までに、既存事業の選択と集中、成長事業の基盤づくりを推進するとともに、2027年財務目標を前倒しで達成することを目指し、グループを挙げて取り組んでいます。

財務目標

	2022年	2023年	2027年目標
事業利益率	2.0%	6.6%	7%
ROE	1.8%	6.3%	10%
D/Eレシオ	0.7倍	0.5倍	0.6倍
ROIC	1.7%	5.7%	6%

- 2025年まで
- 基盤強化活動により組織体質改善等が進展・継続
 - DX経営のための基幹システム刷新は2025年完了
 - 「既存事業の選択と集中」、「成長事業の基盤づくり」に注力
- 2026年以降
- 「事業ポートフォリオ最適化」、「成長事業拡大」で再成長



2025年のターニングポイントに向けた取り組み

	2023年	2024年	2025年
北米事業の収益化	北米事業の黒字化	さらなる増益に取り組む	
構造改革対象(約10事業)	2事業の撤退/売却	4事業は2024年中に、その他は2025年までに目途付け	
タイヤ事業運営・組織体制再構築	製造・販売・技術の一体化	タイヤ事業収益向上のための効率化推進	
DX推進	2025年の基幹システム刷新への着実な取り組み		
「Our Philosophy」の具現化	CASE+サステナビリティへの対応(アクティブトレッド・センシングコア)、その他		
成長の基盤づくり		成長領域への投資機会についても追求	

2023年度の主な取り組み

構造改革の取り組み

事業ポートフォリオの最適化を図るため、約10の事業・商材を構造改革事業と位置づけて取り組んでいます。これら事業・商材のうち、産業品事業の中のガス管事業の撤退(2023年10月発表)、欧州医療用ゴム事業の売却(2024年1月譲渡完了)を決定しました。これに伴い、全社ROICはプラス0.2ポイントの改善を見込んでいま

す。
今後、これらの事業に投入していたリソースを成長が見込まれる事業にシフトさせ、収益性向上を図ります。産業品事業では、国内医療用ゴム製品事業、そして制振ダンパー事業に注力していきます。

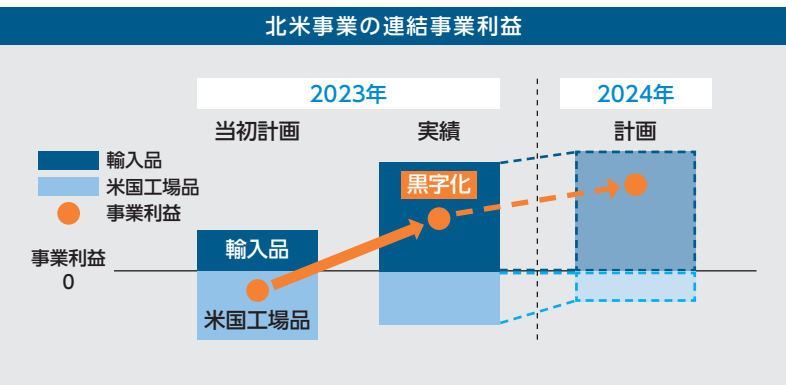
事業名	概要	完了予定	ROIC改善
ガス管事業	国内家庭用ガス管の生産・販売事業から撤退	2025年3月末までに撤退予定	軽微
欧州医療用ゴム事業	欧州の製造・販売子会社 Lonstroff AGを売却	2024年1月31日完了済み	+0.2P

リソース(技術開発・人材・投資等)を成長が見込まれる事業へシフトさせ、収益性の向上を図る

タイヤ事業における北米での取り組み

北米タイヤ事業は、最優先課題と位置づけ改善に取り組んでまいりました。2023年は当初計画以上に収益性が向上し、黒字化を達成しました。

販売面では、北米市場で高い評価をいただいているFALKEN(ファルケン)の「WILDPEAK(ワイルドピーク)」シリーズの販売好調もあり、輸入品の採算が改善し、事業利益が大幅に向上しました。北米工場は改善に取り組んでいるものの、立て直しはまだ道半ばです。2024年は、新商品「WILDPEAK A/T4W」の拡販など、さらなる収益向上を計画しています。



「Our Philosophy」の具現化

アクティブトレッド技術の開発

路面状況に応じて、性能がスイッチする当社独自のアクティブトレッド技術を2023年10月に「JAPAN MOBILITY SHOW」で初公開しました。2024年秋に国内向けオールシーズンタイヤとして発売を予定しています。

P.35 タイヤ事業

「センシングコア」ビジネスの事業化

「タイヤの動的挙動に関する知見」と「タイヤの回転により発生する車輪速信号を解析する技術」を融合させ、タイヤの空気圧や荷重・摩耗状態、さらには路面状況や車輪脱落予兆などを検知する当社独自のセンサーレスのセンシング技術です。

P.9 未来の製品・サービス技術

「TOWANOWA」の取り組み

2023年発表の「TOWANOWA」構想をもとに取り組みを進めています。タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」は、限りある資源を循環させ、当社独自のビッグデータを活用することにより、お客様に新たな価値を提供することを目的としたものです。

P.52 タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」

財務担当役員メッセージ

2025年までの構造改革を
確実なものとし、
より強固な財務基盤の
確立を目指します。

取締役
常務執行役員

大川 直記

外部環境と構造改革が相まって好業績を達成した2023年度

2023年度は前中計の目標未達に対する「猛烈な反省」の上に立って経営に臨みました。利益率を重視した効率性の高い経営を追求した結果、期初の事業利益公表値である350億円から、最終的に777億円とすることができました。

その要因としては、海上運賃がコロナ禍前の相場に戻ったことや、中国などのサプライチェーンが安定し原材料価格が落ち着いたことなど、外部的な影響に加えて利益率重視の方針から販売数量にかかわらず、採算性の悪い製品の取り扱いを止め、利益率の高い製品を中心とした販売施策を加速させた点が奏功しました。外部環境と構造改革が相まって好業績につながったといえます。

タイヤの売価政策でも成果を挙げています。自動車メーカー様向けの新車用タイヤでは価格連動制という契約の中で、原材料価格の変動リス

クをカバーしました。一方、整備工場様およびカー用品店様など向けの市販用タイヤにおいては、特に米国市場でFALKEN（ファルケン）ブランドの「WILDPEAK A/T3W（ワイルドピーク エーティースリーダブリュー）」といったSUV用製品について、強力なブランド価値や高い品質のもとで値引き競争に巻き込まれることなく、顧客に高い信頼を得てビジネスを展開することが出来た点も利益の改善に寄与しました。

また、社内では従業員一人ひとりの顔つきが明らかに自信に満ちたものとなっていることを実感します。これは財務面の数字には表れない組織としての地力の証左ではないかと考えています。株主還元が重要であるのは当然として、従業員の日々の奮闘成果に対して、適正に分配することに努めたいという思いから、2024年春のベースアップでは組合要求額に対してプラス2,000円となる12,000円の回答としました。

スポーツ事業の事業利益は過去最高の125億円

タイヤ事業以外も収益性の改善が進んでいます。

スポーツ事業では、ゴルフ事業については契約選手の活躍効果もあり、北米・韓国で順調に販売を伸ばし、2023年12月に発売したゴルフクラブの新製品「XXIO13（ゼクシオサーティーン）」が好調な滑り出しとなりました。このほか、テニス事業についても利益率が改善した結果、スポーツ事業の事業利益が過去最高の125億円を達成しました。売上高事業

構造改革により4年間で400億円超のキャッシュを創出

当社では、2020年から組織体質と利益基盤強化の経営基盤強化活動「Be the Change」プロジェクト（以下、BTC）を推進しています。その成果として毎年100億円規模のキャッシュを創出し、4年間で400億円超を稼ぎ出しました。この結果、2023年度の事業利益は777億円となったとともに、フリーキャッシュフロー（以下、FCF）は過去最高の1,000億円超となりました。2022年度がFCFマイナスだったことを考えると、「収益力の住友ゴム」復活に向けて自信をつけた一年でもありました。

もちろん、FCFが過去最高を更新し、量から質への経営の転換に向けて

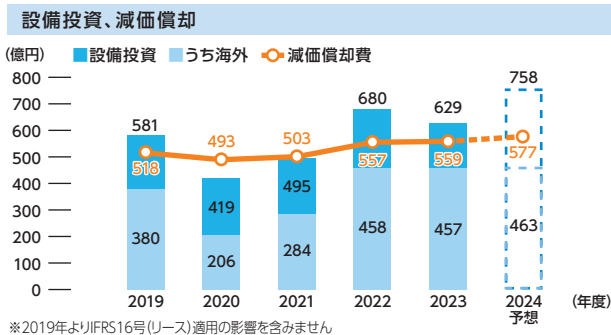
弾みがついてきたのは間違いありませんが、構造改革は道半ばであり、特に北米タイヤ事業という一丁目一番地の課題に対して、真正面から立ち向かっていく覚悟です。そして、2025年までに構造改革をやり切ります。

その過程では多額のキャッシュアウトが必要な事態が生じないとも限りません。まずは構造改革を優先させることで利益基盤を確実なものとして、成長戦略を実行した後、株主、投資家の皆様に対して還元してまいりたいと考えます。

今後の設備投資については、構造改革・成長戦略をやり切る中でどの

様な選択肢とするかで投資のアロケーションが変わってきます。これから先の5年、10年の行く末を左右する内容だけに経営陣でしっかり議論

して、結論を出す考えです。



2025年までの構造改革を確実に成し遂げていく

2025年までの構造改革が正念場を迎える中で、現在、米国工場の課題を含めて、各事業にKPIを設けた上でROICなどをモニタリングしている段階です。本年の統合報告書発行時点では未定ですが、事態に変化が生じた場合には遅滞なく皆様にお知らせいたします。

誤解の無いように申しますと、米国工場が構造的な課題を抱えている一方で、北米タイヤ事業は全体として好調に推移しています。この点を解決することで、利益率は大幅に改善するものと考えます。今後、北米市

ERPの導入によりサプライチェーンを短縮化

BTCの成果によってキャッシュが増加していると申しましたが、その流れを更に確かなものにしていくための施策が、DXを用いたグローバル・サプライチェーンの短縮化です。従来、米国からの生産発注の情報が東南アジアの工場に届くのに約1カ月かかっていました。それを業務改善により1週間程度に縮めましたが、新たにERP（統合基幹業務システム）を導入し、極力リアルタイムに近いリードタイムに短縮していく計画です。これによって無駄な流通在庫を削減出来る上、市況の変動に応じて工場

構造改革の先を見据えて次の成長戦略を策定

中期計画の今後の道筋については、構造改革で取り得る選択肢により短期的な業績が変動するという不透明な形でしかお伝え出来ませんが、お約束した2027年の数値目標は必ず達成するとともに、社内では構造改革の先を見据えて次の成長戦略を実行中です。

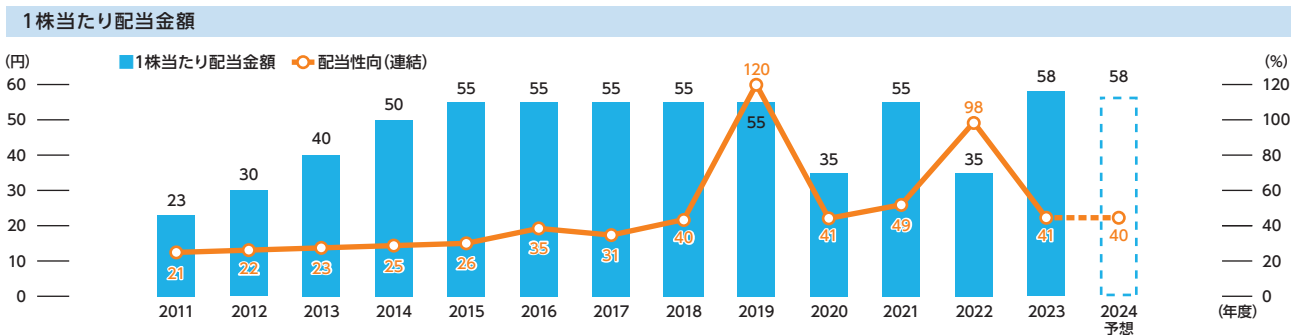
その中では「アクティブトレッド」および「センシングコア」をはじめとする競争力に富んだ新製品・サービスの市場投入に向けた投資を行うことで、営業キャッシュフローを更に多く積み増す体質へと変ぼうを遂げていきま

の稼働状況を臨機応変に変更することで材料などの在庫も削減することが可能となります。

なお、キャッシュ・コンバージョン・サイクルについては、2019年時点では当社が国内タイヤ業界で最下位でしたが、2022年にはトップとなりました。2023年は更に2位と10日以上差をつけて首位となり、資本の回転が改善し、より安定した資金繰りとなっています。

す。これを実現した後に、自己株買いを含めた株主還元にも注力していければと考えています。

なお、配当性向については、4割以上の水準を維持していく方針です。配当については単年度の当期利益の額だけで判断するのではなく、複数年のフリーキャッシュフローの推移を踏まえて、可能な限り安定配当に努めてまいります。





徹底した構造改革と
価値の創出を通じて、
収益性のさらなる拡大に
挑んでいきます。

代表取締役 専務執行役員
タイヤ事業・オートモーティブシステム事業統括
西口 豪一

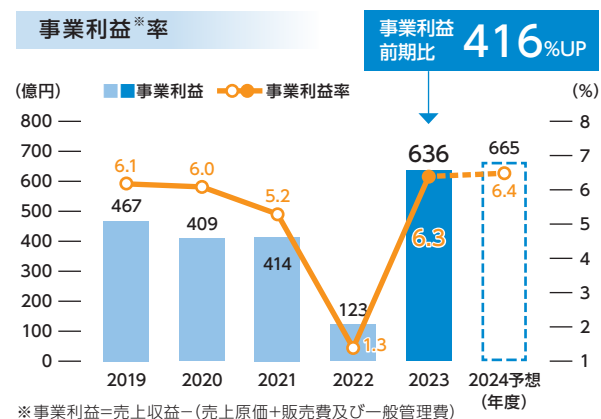
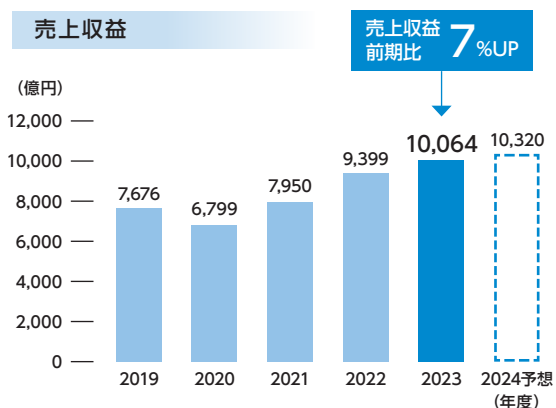
構造改革を着実に進めることで事業利益は大幅に改善の見通し

当社のタイヤ事業は、1980年代以降、日系自動車メーカーのアジア諸国への海外進出に追随しながら、グローバル化を進めるとともに成長を成し遂げてきました。その背景から、かつては日本およびアジア圏で利益の大半を上げるという構図でした。それが徐々にほかの地域での利益構成が高まりました。2023年度に至っては、日本とアジア以外の地域で利益のおよそ半分以上を占めるまでになりました。

日本とアジア以外のどこで利益を上げているのかというと、米国にほかなりません。これまで、米国事業での損失が事業全体に影をおとしていたのに対して、昨今は高付加価値商品の販売が増えて利

益がプラスに転じたことで、タイヤ事業の収益改善が顕著となっています。米国工場が構造改革の途上にあるとはいえ、タイから米国に輸出しているSUV用タイヤなどが米国のお客様から圧倒的な支持をいただいて、業績が好調に推移しています。今後、米国工場を含めた生産拠点の構造改革を推し進めていくことで、タイヤ事業の収益性は一層高まるものと考えます。

ちなみに、タイヤ事業の事業利益が悪化した理由ですが、それは事業の拡大に伴い、固定費が増えて、損益分岐点が悪化したことが背景にあります。これまで当社は、グローバル体制の構築を進めて



きた中で、全市場に対応するため多種多様なラインナップをそろえてきました。これを支えるため、開発・生産・物流・販売・サービス体制を拡充してきたことで固定費がふくらむ結果となりました。そして、さまざまな非効率が生じた結果、収益性を圧迫していたのです。

米国工場の課題については、先送りすることはありません。あらゆる選択肢を検討した上で、2025年までに構造改革をやりきる覚悟であります。



タイヤ事業全体を横断して統括するタイヤ事業本部

中期計画の柱である「事業の選択と集中」では、事業ポートフォリオを最適化し、2026年以降の再成長につなげていきます。タイヤ事業における成長事業・収益事業の投下資本構成比を、2021年の6割から2025年には7割に高めていきます。これによって、成長事業・収益事業へ投資と人材のリソースシフトを実現し、利益基盤を強固なものにしていく計画です。

2024年1月には、先を見据えた組織体制の再構築としてタイヤ事業本部を設立しました。これは、グローバル体制の中で複雑化したバリューチェーンを、DXの経営への取り込みを通じて、データに基づき整理し、フラットな組織運営で効率化、最適化を図り、外部環境変化へ迅速かつ柔軟に対応できる基盤構築を目的としています。

今になってあえてこの組織を設けた背景には、山本社長が2019年に社長就任したことを契機に、「組織の変革なくして業績の改善なし」という共通認識が生まれたことが挙げられます。すなわち、組織の健康度向上と利益の創出という両輪を回すということです。当時、「Be the Change」プロジェクト(BTC)が立ち上がり、私がプロジェクトのチーフとして改革に取り組みしました。そこで浮上したのが、研究開発から生産、販売に至るサプライチェーン間の連携が十分ではないという課題でした。部門ごとには最適化を図っていたものの、全体最適という観点が乏しいまま、課題の共有が進んでいませんでした。

そこで、部門間を横断する仕組みをつくり、迅速かつ大局的な意思決定ができる体制を目指したのです。ちなみにタイヤ事業本部はあえて本社横の技術研究センター内に置きました。ここに製造・技術・販売のメンバーを集約し、諸課題に全員が膝を突き合わせて議論できるように努めています。もちろん、私もタイヤ事業本部長とし

て常駐して指揮にあたっています。

タイヤ事業本部を立ち上げたのを機に、私が取り組みたいことは次の2点です。

- (1) タイヤ事業利益の額と率の低下傾向に歯止めをかけ、反転を確実なものとする。
 - (2) 中期計画で事業利益底上げ策を立案・実行すること。
- そのためにタイヤ事業本部としては、次の4点を推進します。
- ① 営業部門とものづくり部門が垣根を越えて協業し、製造・販売・技術が一体感を持って事業を推進していきます。
 - ② 部門横断のタスクフォース型で仕事を進め、PDCAのスピードを上げていきます。
 - ③ 海外グループ各社としっかりコミュニケーションをとり、グローバルで事業の管理運営を行います。
 - ④ 商品企画とマーケティングの強化を図り、独自技術を活かしたヒット商品開発と、グローバルでのマーケティングに注力します。

加えて、タイヤ事業の柱の一つである国内市販用タイヤについて、2024年1月、国内販売会社11社を1社に統合しました。あらゆる面で効率化を図るとともに、ソリューションビジネスに注力し、将来的な収益向上につなげていく考えです。

抜本的な組織改革に併せて、2025年に向けてはDXを推進していきます。ERP(統合基幹業務システム)を導入し、世界各拠点の在庫や受注、生産といった情報をリアルタイムで把握できる仕組みを整え、意思決定をより迅速に行うとともに、市場環境の状況に臨機応変に対処できる体制とすることで、収益性の向上を狙っていきます。

タイヤ事業

「アクティブトレッド」搭載オールシーズンタイヤ、2024年秋に発売

当社では、構造改革を推し進めるとともに、将来を見据えた挑戦を並行して進めています。それが、タイヤ技術の先進コンセプト「スマートタイヤコンセプト」です。将来のモビリティ社会に対応した商品づくりとして、このコンセプト技術の中にある「エアレスタイヤ」、「センシングコア」、「サステナブル材料」、「性能持続技術」、そして「アクティブトレッド」という5つの技術を軸に開発を進めてきました。近年、中国などアジア各国のタイヤメーカーの台頭が著しいです。これに対して、当社として圧倒的に付加価値の高い差別化商品を創出していかなければ、対抗できなくなるという危機感があります。そこで、「スマートタイヤコンセプト」のもと、2030年、さらには2040年の競争環境を見据えたタイヤ技術の開発に注力しています。

2024年秋、当社は「アクティブトレッド」搭載のオールシーズンタイヤを発売します。これはタイヤの概念を大きく変えるといっても過言ではなく、市場においてゲームチェンジャーとなり得る商品になると確信しています。

この新商品は、路面状況の変化に対し、ゴムの性能が能動的にスイッチする特徴を持ちます。簡単に言えば、晴れの日はドライグリップや低燃費に優れ、雨が降るとその水に応答してウエットグリップに特化したタイヤに変化します。さらには、雪が降るとその低温に応答して雪上や氷上のグリップに特化したタイヤへと変化します。つまり、一つのタイヤであるにもかかわらず、路面状況の変化に 대응することで複数のタイヤ性能を持つという全く新しい発想から誕生したオールシーズンタイヤです。

欧州では、近年オールシーズンタイヤのシェアがタイヤ全体の約20%を占めるまでに成長しています。ところが、日本ではまだ数%しか普及していないことから、当社で商品化の可能性を模索していました。これに対して、2022年に材料開発陣が社内技術報告

において、2018年から進めていたゴム材料技術を発表しました。私は「これこそ、住友ゴムらしい商品ができる」と直感したことから、「すぐに商品化をめざすべき」と社内を喚起してオールシーズンタイヤの開発を加速させたのです。

2023年10月、「JAPAN MOBILITY SHOW 2023」に「アクティブトレッド」のタイヤや材料のプロトタイプを出展すると、大きな反響がありました。マスコミやアナリストの方から「本当にできるのか」といったご意見が出たため、2024年の厳冬期に当社の北海道・旭川テストコースにお招きし、私自身も立ち会って試走会を開催したのです。「アクティブトレッド」の最新改良版は、主催した私が驚くほどの仕上がりで、参加された方々からも「これはすごい性能」と評価をいただきました。

試走会で自信を深めたことから、私はお取り扱い頂いている皆さま方に、「2024年秋、日本のタイヤが変わります」とお伝えしています。その根拠として、各種データもさることながら、一般ドライバーが実感できる性能こそ、「アクティブトレッド」の強みです。当社のゴルフクラブ「XXIO（ゼクシオ）」がロングセラーとなっていることが、多くのゴルファーがボールを打って「まっすぐの飛び」を実感できるのが大きな理由であるのと同様に、「アクティブトレッド」もまた雪道などでグリップ感を実感できる点にあります。これこそが住友ゴムが提供する価値であるとともに、新たな収益機会を生み出す原動力であると考えます。ぜひご期待ください。



「JAPAN MOBILITY SHOW 2023」で発表

アクティブトレッド技術

路面状況に応じてスイッチするゴム



次世代EV向けタイヤを2027年をめどに発表

「アクティブトレッド」は、「スマートタイヤコンセプト」という大きな構想の一部に過ぎません。当社では二の矢、三の矢を間断なく放っていく考えです。具体的には、2027年に「アクティブトレッド」を搭載した次世代EV向けタイヤの発表を計画しています。

EVはガソリン車よりトルクの大きい分、タイヤの摩耗が激しくなります。また、転がり抵抗が劣るタイヤでは燃費ならぬ電費が悪くな

り、航続距離が短くなることが予想されます。こうした課題に対して、当社は着実に対策を講じたタイヤを上市していきます。

今後、EV時代の本格到来を見据えて、EVの航続距離への貢献、お客様の安全への貢献、そして地球環境への貢献を使命に、新たな成長軌道を目指していきます。

車の故障予知ソリューションサービス、「センシングコア」

「アクティブトレッド」に続く、当社独自のタイヤ技術が「センシングコア」です。これは過去5,300万台超の採用実績のあるタイヤ空気圧低下警報装置「DWS」の機能をはじめとし、すでに確立している4つの機能に加えて、新しい機能を拡張したソリューションサービスです。来るべき「CASE+サステナブル」という車社会にさまざまな面で大きく貢献できることから、ビジネス化を急ピッチで進めているところです。

事業化の具体例として、2024年に「センシングコア」を自動車メーカーに導入していただきます。また、車両部品の故障予知で実績のある米国Viaduct（バイアダクト）社との関係強化に向けて出資を行いました。

同社とはすでに2023年から、同社のAIを活用した車両故障予知ソリューションサービスと、「センシングコア」によるタイヤの状態把握を組み合わせた実証実験を行っています。同社への出資を通じた戦略的パートナーシップ強化により、車両全体の故障予知ソリュー

ションサービスの展開を加速させていきます。

こうしたソリューションサービスの魅力は、タイヤ工場のような巨大な生産設備を持つ必要がなく、少ない投資で早期にリターンを得られる点です。製造業に比べて限界利益率がきわめて高く、ROICの観点から好ましい事業形態となります。

当社としては、Viaduct社の技術とセットで、価値をさらに高めた「センシングコア」を打ち出していきます。私は「センシングコア」の技術メンバーに対して、「何も恐れることはない。前を見て突き進め」と励ましています。すでに世界の数百社のお客様に対するプレゼンテーションに着手しています。この独自技術によるデータビジネスで、2030年には利益100億円以上を稼ぐ第四の事業の柱を目指していく考えです。



「ゴムといえば住友ゴム」と言われる存在を目指して

今後、当社の企業理念「Our Philosophy」の「Purpose」である「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を体現していくことこそ、当社のタイヤ事業にとって最大の課題と認識しています。

また、当社の技術コンセプトである「スマートタイヤコンセプト」、その中でも「アクティブトレッド」と「センシングコア」を進化させ、製品やソリューションビジネスにつなげていきます。これによって、他社との差別化が図られ、将来のモビリティ社会、サステナブルな社会に貢献できるものと考えています。

最後に、私の夢はいまだに構造上不明な点が多いとされるゴムの本質に迫ることです。まだまだ探求の余地があるゴムだからこそ、本質を究めると今までにないビジネスを生み出せるのではないかと考えています。

さらには、当社が「ゴムといえば住友ゴム」と言われ、ゴムのパイオニアとして、ゴムの先進技術を担うグローバルメーカーを目指したいと考えます。どこまでもゴムの可能性を信じて、挑戦してまいります。



執行役員
スポーツ事業本部長
森山 圭治

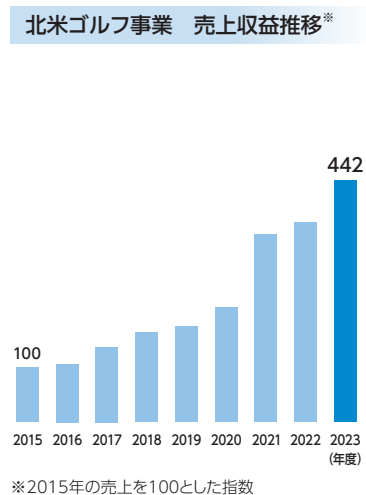
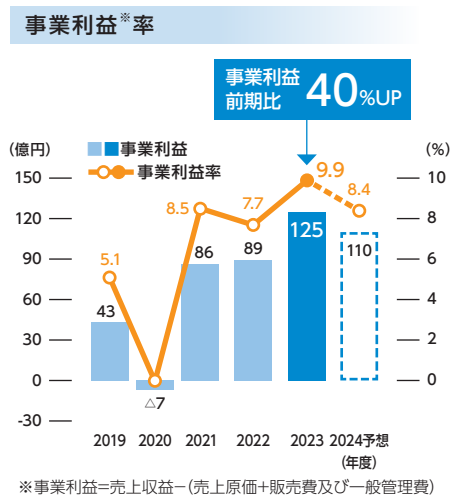
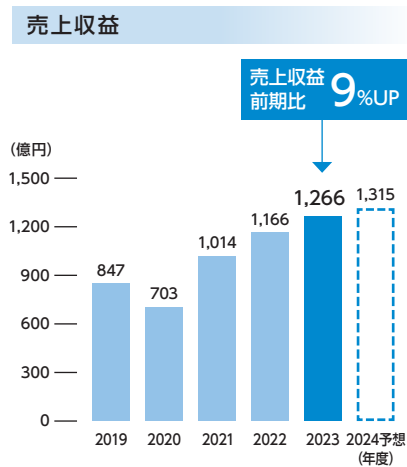
ゴルフ事業は世界最大市場である
北米でのプレゼンス拡大に注力。
真のグローバルプレーヤーとなるべく、
一歩ずつ着実に前進しています。

2023年度は増収増益、事業利益率は10%に

2023年度のスポーツ事業の業績は、3年連続増収増益となり、事業利益率は約10%となりました。海外売上比率は67%と当面の目標としている70%まであと一歩のところまで来ており、スポーツ事業本部として自信を深めているところです。

2027年までの中期計画においては、ゴルフ事業ではクラブとボールで「グローバルTOP3」を目指す一方、テニス事業ではグローバルでのテニスボールシェアTOP3の信頼を基盤に事業の拡大を

追求し、真のグローバルプレーヤーを目指した挑戦を続けています。今後は現状の業績に甘んじることなく、当社の強みである製品開発力や生産技術力を駆使して、競争力のより高い製品づくりに挑んでいきます。また、私が大切にしている5ゲン主義「現場、現物、現実、原理、原則」を踏まえたマーケティング活動を通じて、世界の各市場のニーズに即した製品の提供にまい進していく考えです。



ゴルフ事業は北米をさらに強化

2023年度は北米や韓国をはじめとする海外市場での販売が好調でした。特にSRIXON(スリクソン)が大きく伸びたほか、Cleveland Golf(クリーブランドゴルフ)はウエッジのシェアがグローバルで2位という強いブランド力で業績を向上させています。そして、日本や韓国では、圧倒的なブランド力を誇るXXIO(ゼクシオ)が好調に推移しました。これら3つのブランドがそれぞれの特長を活かして、売上を伸ばしているのがゴルフ事業の強みです。

これまでの戦略の中では、XXIOやCleveland Golfで稼いだ利益を将来の利益の源泉であるSRIXONの成長に投資してきました。そして、最高峰のメジャートーナメントで、一流のプロ選手がSRIXONのクラブとボールで試合に臨み、優勝することが我々の夢であり、2019年以降、その夢がいくつも実現しました。中でも、当社とゴルフ用品使用契約を結んでいる松山英樹選手が、2021年のマスターズ・トーナメントで優勝したことは大きな自信となりました。

これにより、「一流のプロが使用するゴルフギア」としてのブランド価値が高まり、北米での業績が右肩上がりとなっています。2024

年度は市場縮小を見込む中での競争激化、将来へのさらなるビジネス発展に向けたマーケティングやDX投資による経費増により、一時的に減益を見込んでいるものの、今後のさらなる飛躍に向けて北米での人員を増強し、販路の拡大を図っています。

加えて、スポーツ事業のコアコンピタンスといえる製品の開発力を発揮して、競争優位をさらに高めていきます。日本では、タイヤ研究で培ったゴム材料技術やシミュレーション技術に富んだゴルフ科学センターを活用し、XXIOなどの有力製品の開発を進めています。

一方、米国では、Marketing、R&D チームが中心となって、市場ニーズやツアープロの要望に即した商品企画に注力しています。今後も日本および米国の二極開発体制を軸に、他社と差別化した商品開発につなげていきます。



13代目ゼクシオゴルフクラブ

テニス事業は、ボールでの信頼を強みにラケット販売を加速

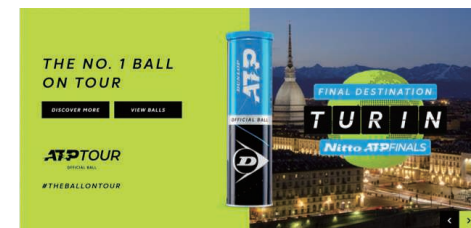
テニス用品については、グローバルでのボールシェアTOP3の地位を堅持し、欧州をはじめ、アジア、北米、日本といった主要な市場でテニスボールの販売を核として事業展開を進めています。

そのため、世界最高峰のATP(男子プロテニス協会)ツアーでの当社ボールの使用率No.1を維持し、世界のトッププロに支持され続けることがマーケティング上重要と考え、ツアーへの協賛や有力選手へのアプローチに努めてきました。2023年度は当社のプレゼンスが欧州からアジア地域まで広く拡大したことが成果の一つと捉えています。

また、将来のラケットビジネスの拡大も見据えて、有力アカデミーとの契約によって、将来性のある若手選手に対する支援活動に取り組んでいます。いずれは世界ランキングトップ10に入るようなジュ

ニア選手をスカウトしていくことで、将来の成長に向けた道を拓いていく考えです。

製品開発では、昨年開設した「テニス科学センター」も最大限活用しながら総合的に測定・解析・評価を行っています。今後、素材開発やシミュレーション技術など強みをさらに磨いていくことで、一人でも多くの世界の有力プロ選手から認められ、ラケットの市場シェア拡大につながる製品づくりを目指してまいります。



テニスボール「DUNLOP ATP」

スポーツ事業のさらなる成長に向けて

スポーツ事業の第3の柱であるウェルネス事業については、2023年5月に新型コロナウイルス感染症の5類移行後、市況の回復が進みましたが、コロナ禍前の2019年の水準にはまだ戻っていません。当社としては、集客の市況以上の回復や、効率的な経営により、利益貢献を図っています。

また、サステナビリティの取り組みでは、ゴルフボールでは植物由来のバイオマス素材を一部に使用し、現行モデルと同性能を実現した「SRIXON Z-STAR+e(スリクソン ゼットスタープラスイー)」(非売品)を開発し、11月のダンロップフェニックストーナメントで発表しました。テニスボールでは、容器のふたやプラスチックラベルを紙化し、容器をリサイクルPET配合材に変更するなど、環境負荷の低減に向けて積極的に取り組みました。

コロナ禍の影響が大きかった2020年度から、2021年度以降はV字回復を果たし、事業利益はコロナ禍前の2倍になりました。スポーツ事業は、過去にも震災をはじめ時代の荒波を何度も乗り越え、危機に対する抵抗力を蓄えてきました。企業風土に勝る経営戦略はないといわれますが、従業員の熱意こそが逆風に打ち勝つ風土につながると私は考えています。今後も組織が一体となって、時代の変化に的確に対応しつつ、成長を続けてまいります。

そしてその先では、製品をお買い上げいただくだけでなく、製品の使い方、さらにスポーツの楽しみ方を含めて提案していくことも必要ではないかと考えています。スポーツ事業のこれからにぜひご期待ください。



社会課題の解決を使命とし、
小さいからこそきりと光る
事業部であり続けます。

執行役員
ハイブリッド事業本部長
津崎 正浩

巻き返しを図って利益目標を達成した2023年度

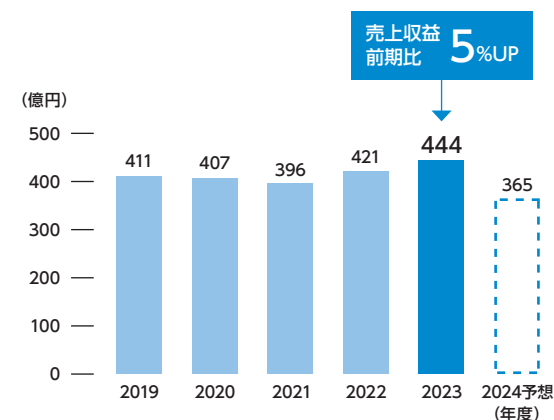
2023年度はハイブリッド事業本部としても大きな一歩を踏み出した年でした。動力費、原材料などあらゆるものが高騰した厳しい事業環境でしたが、営業・技術・製造・管理部門の努力が実った結果、巻き返しの第一歩として6年ぶりに利益目標を達成できました。

そのような中、2024年元日に能登半島地震が起きました。亡くなられた方、被災された方には心からお悔やみとお見舞いを申し上げます。地震後は当社も現地に入り、震度6弱以上が計測されたエリ

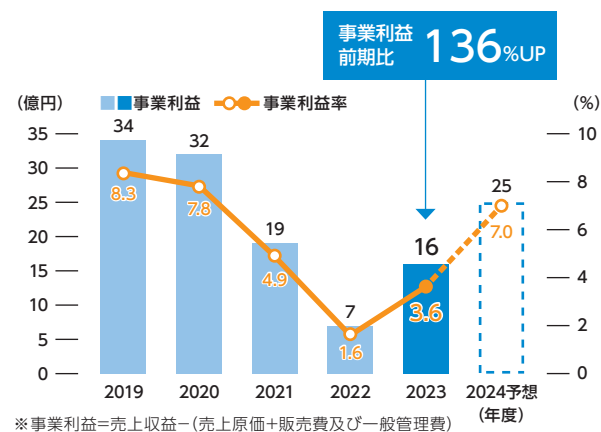
アを中心に被害の状況を調べました。その結果、当社の制振ダンパーを導入いただいていた建物は全壊・半壊ゼロということ*がわかり、多くのお客様から感謝の言葉をいただきました。阪神・淡路大震災、東日本大震災という2度の大地震を経験した当社にとって、制振ダンパー事業には人の命と資産を守る社会的意義があるのだと、あらためてその重要性を感じています。

※2024年6月4日時点 当社が把握している範囲において

売上収益



事業利益[※]率



構造改革の前進 -事業撤退と事業売却について-

構造改革については、中期計画において2025年までに目途をつけるという方針のもと、昨年は「ガス管事業の撤退」、「欧州の医療用ゴム製品の製造・販売子会社を売却(Lonstroff AG の全株式の譲渡)」という2つの意思決定をしました。前者は家庭用ガス管の国内市場が縮小傾向にある中、経済性を維持しつつ、お客様にご満足いただける品質を確保した商品を安定的に提供し続けることが難しいという理由であり、後者は世界的な新型コロナウイルス感染症拡

大の影響による生産性改善の遅れや原材料の高騰による収益性悪化により、短期的な収益性の改善が難しいという理由です。

社長の山本も申し上げているように、経営が担う大きな役割の一つは、努力が成果に結びつく事業の選択と、社員一人一人が輝く仕事を創出していくことです。今後も社会課題を解決するという軸をぶらさず、利益率と資産効率を求めながら構造改革を着実に進めていきます。

制振ダンパー、医療用ゴム製品の技術と普及拡大

当社にはタイヤメーカーだからこそできる高度な技術があります。その一つが「高減衰ゴム」を利用した制振技術です。世の中を見渡してもこれ以上硬い高減衰ゴムはないというほどの特性を持ち、地震や風のエネルギーを吸収します。形状を小さくすることでより低コストを実現することもできます。この高減衰ゴムを使った制振ダンパー「MIRAIE」は、揺れ幅を大幅に低減^{※1}、90年間メンテナンスフリー^{※2}、繰り返しの揺れに強い、当事業部が誇る競争力の高い商品です。

※1 2017年1月京都大学防災研究所でのMIRAIE軸組を使用した実大実験の結果による

※2 当社による促進劣化試験の結果より(高減衰ゴムダンパー部分において)

制振ダンパーは国内の住宅、ビル、橋梁を主に展開していますが、現在、国内で新築される木造住宅への制振ダンパーの普及率は約20%にとどまっています。人々の命と日々の安心を守るために、日本国内の建物の50%以上に普及させることを目指すとともに、アジアエリアを中心とする活況な海外ビル市場にも力を入れていきます。また、当社の技術は熊本城、東本願寺といった歴史的建造物にも採用されています。今後は寺社仏閣等の重要文化財の保全や、今

回の能登半島地震で大きな被害を受け、既存住宅へのリフォーム適用の拡大を進めていきます。



医療用ゴム製品事業にもタイヤ事業で培った高度な技術が強みとして活かされています。不純物の排除を徹底するなど圧倒的に高い品質を求められる事業領域であり、タイヤの研究施設などのリソースも使い、研究チームが5～10年をかけて製品開発に取り組んでいます。

医療用ゴム製品は人々の健康と生命に直結する、非常に意義深い事業です。さらなる成長のために製品の付加価値化と生産能力の拡大に向けた取り組みを優先的に進めています。

事業を通じた社会課題解決への貢献にむけて

ハイブリッド事業本部では社会課題を解決し、人々に安心・安全・快適を提供するというビジョンのもと、OA機器用ゴム部品、手袋、建築フロア、防眩材、スポーツ人工芝などの事業を展開しています。各商材で技術的な強みを活かしDX、AIやサステナビリティの観点を取り入れながら、安定的な収益確保を進めていきたいと考えています。

また、ゴム技術を活かした新分野への進出も考えています。ハイブリッド事業本部はこれまでその時代に求められるさまざまな製品を開発・製造してきました。長い歴史と、果敢にチャレンジするカルチャー・DNAを持ち、社会課題を解決する使命が当事業部にはあるのです。

今後注力したいのが商品力の強化です。今年、差別化した商品でお客様に貢献することを目的とした「ヒット商品プロジェクト」をスタートさせました。お客様の期待を超える付加価値の高い商品を上市していきます。



「信頼×やり抜く」をテーマに組織改革を継続

事業を持続的に成長させていくためには、組織と人への投資が大切です。社員のやる気がいちばんの経営資源であると考えています。昨年、事業部の中に健全な組織風土づくりと人材育成を推進していく専門チームをつくりました。良いことも悪いことも全てオープンにしていこうという方針のもと、階層別研修、チームビルディング等の取り組みを行っています。そのような愚直な取り組みの積み重ねがじわじわとマインドを変え、日常の業務が変わっていくと確信しています。

今年は特に「信頼」をテーマに掲げています。組織の中にはいろいろな課題がありますが、解決のための武器になるのがやはり信頼で

す。今年からマネジャー層に向けて、日常の仕事やマインドが変わるまで「信頼」について考え抜く研修を始めています。信頼というのは後天的に身につけていけるスキルだからです。

ハイブリッド事業本部のお客様は多岐にわたり、業種も専門的です。そのような中、どう差別化していくのか。住友ゴムグループの信頼力、ネットワークと情報力、イノベーションの3つの掛け合わせで勝負していきます。タイヤ事業やスポーツ事業ではできない分野での社会課題の解決に取り組み、企業価値を上げていく「小さいからこそきりと光る事業部」であり続けたいですね。

技術担当役員・本部長鼎談

先進技術を追求してきた企業風土を糧に、
研究開発に携わる一人ひとりのやりがいを高めつつ、
時代をリードする技術開発に注力していきます。

執行役員
タイヤ事業本部 技術本部 副本部長
田中 進

取締役常務執行役員
タイヤ事業本部 技術・生産統括
村岡 清繁

研究開発本部長
上坂 憲市

当社における技術開発の主要メンバー3名が集まり、当社の技術的な強みをはじめ、今後の技術戦略のあり方、イノベーションの創出に向けた取り組み、そして人材育成の重要性などについて意見を交わしました。

先進技術における独自性と協調性でグローバルでの存在感を発揮

村岡 当社が手がけるタイヤをはじめとしたゴム製品は、ゴム原料を主体に何十種類もの配合剤や構造材を用いて、求められる機能や品質を追求していきます。当社の強みは、多岐にわたる材料を組み合わせる技術、もしくは材料の最適化を図る技術を持っていることです。そして、最適化を進める上で大切なのは、物性の解析やシミュレーションの技術であり、これらの点についてはどこにも負けないという気概を持って常に先進性を追い求めています。

また、当社はタイヤ業界でシェアトップのメーカーではありませんが、その分、ものづくりの独自性や他社にはない価値の創出に力を注いでいます。タイヤは使われ方が千差万別で、それに合わせて最適化を図ることで可能性はまだまだ広がるので、ほかでは真似のできない高付加価値タイヤの開発に注力しているところです。

上坂 ゴムの性能発現メカニズムは完全に解明されていない部分が多々あります。それを一つでも明らかにして、研究開発や性能発

現の最適化に活かすことで新たな価値を生み出すきっかけとなります。ゴム技術の進化のサイクルを繰り返していくことで、当社ならではのものづくりができると考えています。

田中 私は製品設計を長年手がけてきたことから、研究開発で判明したゴムの性能を発揮させるタイヤづくりに注力しています。中でも、路面と接するトレッドと呼ばれるタイヤの外皮部分のパターン設計が重要で、これによって安定性や排水性といったタイヤに求められる性能が変わります。また、トレッドのパターンについては、お客様の嗜好性に応えることも重要な要素であり、社内では「お客様に寄り添って合わせ込む」という言い方で市場性に富んだ製品開発を行っています。

上坂 当社が得意とする解析やシミュレーションの技術についてさらに言うと、データを解析するハードウェアの処理性能が劇的に進

んでいる中で、それをいかに活用するかの勝負になっています。研究開発の場で普及が進む生成AIについても活用を進めているところです。当社にはタイヤの使用状況に関する膨大なデータの蓄積があり、これが今後のビジネス展開で威力を発揮すると期待しています。

田中 タイヤの開発においては、カリスマ設計者といわれるように、ブラックボックス化された匠の技術、ノウハウが重宝される面があります。こうした知識と技術を生成AIに学習させることで高度な技術の共有や伝承、人材の育成につながるはずです。

村岡 これからの時代、タイヤのビジネスで重要な点は当社でしかない差別化製品が必要である反面、独自性ばかり追求していてはグローバル展開が難しくなります。他社に先駆けて新たな価値を生み出しつつ、それがタイヤ市場におけるデファクトスタンダードとなる取り組みが欠かせません。その点、当社は新しいことに次々に挑戦して独自の価値を生み出しつつ、世界に向けて発信しています。一例としては、バイオマスとリサイクル原材料を使用したサステナブル原材料比率の高いタイヤの開発が挙げられます。

加えて、大きな可能性をもたらすのが、ビッグデータに基づくデータリングを強みとしたサーキュラーエコノミー構想である「TOWANOWA(トワノワ)」です。技術の強みに加え、データの活用

守りの知財戦略から攻めの知財戦略への転換

村岡 当社の優位性と競争力をさらに高めていく上では、知的財産戦略が重要性を増しています。従来、知的財産は幅広い分野で取り組んできましたが、近年は事業戦略に即した特許の取得に重点を置いています。一方で、ものづくりに関する特許だけでなく、ソフトウェアやサービスなどの面でも権利の確保を目指しています。そして、



よって社会課題の解決を目指しつつ、収益機会の拡大を図る考えです。

P.52 **タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」**

田中 村岡さんの指摘の通り、これからの時代にビジネスを広げていくには独自性と協調性の両方が求められます。たとえば、EV(電気自動車)が普及していく上では自動車メーカー1社だけが独自技術を追いかけて対応できるものではなく、各社が切磋琢磨しながら、EVに求められる性能や環境整備を追求していく必要があります。同様にタイヤでもサステナビリティという観点については業界全体で取り組むべき課題と考えます。



製品開発に必要な特許取得といった、いわば守りの知財戦略から、製品開発で足りないピースを求めるといった攻めの知財戦略へと大きく転換しています。

上坂 差別化、先進性の文脈で技術戦略をとらえると、先端分野の技術をものにして権利化していくのは当然として、それを世の中に広めて賛同者を募っていくことがますます重要になっていきます。それは先輩たちがよく言っていた「自分たちが時流をつくる」ということです。先端技術をタイヤだけにとどめるのではなく、幅広い分野での応用を目指すことで、技術戦略を通じた事業機会の拡大が可能になります。

田中 私たちは現在、保有する特許の有効活用方法と、将来の技術開発に向けて当社が目指す分野で必要となる権利をどう守るかを重要な課題として考えています。このため、製品ごとにベンチマーク調査を実施し、現状の位置付けをはっきりさせ、今後取得すべき特許について計画的に整理する作業を進めています。

夢中で取り組める環境づくりがイノベーションには重要

村岡 技術開発の過程では、ロードマップ上で着実に成果を上げていく部分と、いわば非連続のイノベーションを創出させる部分の二本立てが必要な時代です。この点において、研究開発本部が果たす役割が重要性を増しています。

上坂 村岡さんの指摘の通り、研究開発本部の使命の一つはイノベーションの創出です。しかし、これは指示されたことを手がけていれば、自然と生まれるものではありません。私が思うに、真のイノベーションを生み出すためには、研究開発職の人たちが自ら興味のあることに夢中で取り組むことが肝心だと考えています。もちろん、夢中になって研究に取り組んだ先にイノベーションが訪れるとは限りません。ここは企業として覚悟がある場面ではありますが、業務の一部については「研究者の好きに任せる」という姿勢が必要です。研究開発本部長の立場として、好きに研究ができる環境をいかに整えるかが使命だと考えています。

それと、研究者が一人でコツコツ研究を続けるのではなく、複数の研究者が連携してテーマに臨むことも大切です。場合によっては、異分野の研究者との交流もイノベーションの創出に必要な要素でしょう。

とはいえ、事業戦略とまるで異なる研究を追い求めても企業としては意味がありません。そこで技術開発をいくつかの領域に分けています。その中には既存事業に近い領域や既存事業を広くとらえた領域などがあります。上がってきた研究テーマについては、一定の判断基準のもとで事業化検討するか判断することがありますし、テーマによっては事業部と連携して開発を進めるといった判断を下します。また、長期的な視点のもとでじっくり取り組むテーマもあります。



村岡 研究開発では、シーズが多数ある中で事業化に向けた判断が課題です。テーマとして格上げすべきか、継続すべきか、断念すべきか、より専門的な観点からの判断が必要となっています。その点、研究者が事業化に向けてすべて検討するのではなく、社外取締役、さらには外部の専門機関の助言なども得ながら取り組んでいます。

イノベーションの最近の成功例としては、2024年秋に上市を予定しているオールシーズンタイヤの「アクティブトレッド」を挙げることができます。これはタイヤの常識を根本から変える可能性があるという点で、まさに想定外というべきイノベーションの成果です。

上坂 今だから話せることですが、2016年当時、「アクティブトレッド」のコンセプトが研究員から上がってきた際、社内では誰もが「発想は面白いが、実現は不可能」と考えていました。実は私が最終責任者だったのですが、社内では理解者がほとんどいなくて、完全アウェイの状態でした。しかも、6年間ぐらいは実現の見通しが立たず、針のむしろの時期が続きました。「絶対にやり遂げよう」と叱咤激励してくれた上司の存在が希望の光でした。そうでなかったら、おそらく断念していたテーマだったかもしれません。技術の原理原則を大切にする当社ならではの研究開発を通じて、物理現象を徹底して解明し、追求し続けた成果です。

田中 「アクティブトレッド」が普及していくに従って、私は自動車タイヤのゲームチェンジが起こると予測しています。この「アクティブトレッド」を搭載したタイヤが2024年の秋に発売されます。テストコースで実際に体験された方々からは「ぜひマイカーに装着したい」という声を多数いただいています。発売前にここまで反響の大きな新製品は私の経験上初めてのことです。

この経験を経て、イノベーションのあり方について改めて考える機会を得ました。革新的なアイデアを考案することの大切さはもちろんのこと、それとともにアイデアを具現化する実行力が欠かせないということです。これらを一人の人間がすべて網羅するのは現実的ではなく、アイデアを出す人、それを受けて具現化する人といった組織づくりが今後重要なのだと考えます。

高いハードルに挑戦する人材を育てていく

田中 こんなことを言うと手前味噌ではありますが、私たちは研究開発に対してもっと自信を持って挑戦すべきでしょう。過去を振り返ると、当社は早くから石油外資源材料を用いた製品の開発などに取り組んできました。時代が早過ぎて事業化で失敗したものもあるとはいえ、サステナビリティの先駆けとも言える100%石油外天然資源タイヤ「エナセーブ」など、新しい価値の創出に向けて挑戦の歴史が綿々と続いてきたのは事実です。先輩方の功績に学んで、挑戦する気概を持った人材を一人でも多く育てることが使命だと思っています。

村岡 先進技術の創出は必須であるものの、研究者の独りよがりでは良い製品を世の中にお届けすることができません。「アクティブトレッド」はお客様に良いモノとして伝わる技術であると感じており、このように、技術をお客様の目線でいかに価値あるものに仕上げるか、これは研究開発に携わる者全員が共有すべき価値観です。

私たちは、社会のトレンドを踏まえた研究開発に今後もっと注力していきます。例えば、サステナビリティへの対応や非化石燃料の活用など、これからの時代が必要とすることを、他社に先駆けて実現することが私たちの使命です。この信念を持って、我々は先を見据えて動き続けます。

上坂 入社以来、研究開発を見続けてきて、社会の要請に応える仕事を応援する幹部の存在が大きかったと思います。100%石油外天然資源タイヤの開発にしても、若手の研究員が「いずれは石油が枯渇するのだから、それを見据えたタイヤをつくりたい」という壮大な夢から出発しています。それに対して、「よっしゃ、やってみよ!」とおよそ10年間にわたって励まし続けた上司がいました。

きれいごとと言われるかもしれませんが、当社には夢を応援する企業風土が継承されています。私自身、これまでの経験を振り返って、やりたいことに挑戦しているときは楽しくて仕方がなかったものです。逆にやりたくないことを指示された時は苦痛でした。誤解を恐れずに申し上げるならば、研究開発のすべてが事業につながらなくてもよいのではないかというのが私の考えです。そうした発想が定着している組織だからこそ、研究員のやる気を高めることにつながりますし、常識を超越したイノベーションの創出を可能にするのだと思います。そして、常に前を見て歩み続ける中で、どこよりも進んだ技術を確立していく。これが肝心です。そのためには、研究開発に従事する人々を励ましつつ、一人ひとりの仕事を適正に評価する企業でありたいと思っています。

田中 仕事に対する適正な評価とともに、取り組みたいテーマについて研究員一人ひとりと意思疎通を密にしつつ、本人の資質や希望に沿ったものを提供していくことも重要と考えます。また、コロナ禍の数期間は社外に出向く機会が制限されていました。今後は研究員が社外の研究機関や学会などに積極的に出向くことを奨励します。これによって外部の知見を得て、刺激も受けて、イノベーションの創出につながる仕事に挑戦してほしいと思います。

上坂 人材育成のポイントは自己実現を目指す組織であるかどうかにかかっています。会社という組織である以上、何でも自由にできるというわけにはいきません。しかし、人のやる気は究極のところ、できる限りやりたいことに挑戦させることで生み出されます。それによって人は自然と育つものです。一方では各自がやりたいことに取り組ませる。他方で事業に貢献する研究成果を引き出す。現実問題としてこの両立は簡単ではないものの、普段から一人ひとりのコミュニケーションを大切にしていくなかで、課題はクリアできると信じています。

私としては、高いハードルに挑戦する人を一人でも多く育てていきたいです。高いハードルに挑むには失敗がつきものです。この点はたとえ失敗に終わったとして、挑戦する人を応援し、評価する会社組織でなければならないと思います。今後、第二、第三の「アクティブトレッド」の開発に向けて、研究開発本部長として働く人の気持ちを高める施策を打ち出していきます。

村岡 ものづくりを統括する部門のメンバーには、仕事のあり方を抜本的に変えて下さいとお願いしています。マネジャークラスにお願いしている「3・3・3・1」があります。仕事全体の3割は業務推進、3割は業務改革、3割は部下の育成、そして残り1割は自己研鑽という業務構成です。業務改革では、DXの推進によって、過去において業務の習得に10年かかったものを、部下にも同じように10年かけさせるのではなく、半分の5年以下で習得できる仕組みにしていきたいと思います。この業務改革のプロセスを通し、マネジャーの方々が部下の育成により注力できる組織としていきます。人はそれぞれ能力や個性、価値観が異なります。これらを踏まえて、一人ひとりが存在価値を発揮できる居場所を用意すれば、人は自立して育っていくものです。今後、ものづくりを統括する部門内では動きがいのある職場を目指していくことで、人材基盤の強化を図り、事業の発展に寄与する新たな価値の創出を追求していきたいと思います。

住友ゴムグループの サステナビリティ経営

当社グループのサステナビリティの取り組みについて、
マテリアリティを中心に説明します。

I N D E X

- 50 環境
- 61 人的資本
- 73 コーポレート・ガバナンス



サステナビリティ担当役員メッセージ



サステナビリティと
経営戦略を紐づけ
社会課題解決に向けて
実行性を高めます。

取締役
常務執行役員
経営企画部長
兼 グローバル新拠点推進プロジェクト部長

國安 恭彰

住友ゴムの精神に息づく“サステナビリティ”

今まで経営戦略・DX推進を管掌してきましたが、2024年1月からサステナビリティ経営推進本部も併せて管轄することになりました。

住友の事業の始まりは「銅精錬業」であり、それに伴う公害対策として植林等を行ってきました。「住友事業精神」にある「自利利他、公私一如^{※1}」が示すように、サステナビリティ経営は当社事業のルーツだと考えています。

サステナビリティ経営を進める上では、一時的に財務面でマイナスの影響が出ることもあり、関係部署の理解・協力が必要な場合があります。短期的な財務面の影響を懸念して利益のみを追いかければ、社会課題への対応はおぼつきません。前述のような当社事業のルーツを忘れず、長期志向と社会的価値の創造の観点をもち、サス

テナビリティ施策を経営戦略に組み込むことで、より効率的に、より迅速に諸施策を推進していきます。

具体的な施策は、2021年に策定した長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」^{※2}に基づき進めています。推進体制は、取締役会直轄のサステナビリティ推進委員会の傘下にワーキンググループを設置し、カーボンニュートラルをはじめとする重要なテーマを扱う6つの部会で実行性を高めています。

※1 P.5参照

※2「Our Philosophy」に基づき、当社と社会が持続的に発展していくために、2050年を見据えたサステナビリティ長期方針

📖 P.84 サステナビリティ経営マネジメント体制

「脱炭素社会構築の追求」「循環型社会の形成」に向けた取り組み

環境分野における重要課題については「脱炭素社会構築の追求」「循環型社会の形成」の2つを設定しています。

「脱炭素社会構築の追求」では、事業活動を通じたCO₂削減を軸にカーボンニュートラルの達成を目指しています。2030年におけるスコープ1（自社による直接排出）とスコープ2（他社から供給された電気や熱・蒸気の使用に伴う間接排出）の排出量を「2017年比50%減」という目標を掲げていましたが、その達成にめどがつき、目標値を「55%減」へ引き上げることが決定しました。これは当社グループの脱炭素化の取り組みが着実に進捗していることを表していると思います。また、カーボンニュートラルへの取り組みとして燃料の脱炭素化に向けて業界に先駆けた取り組みも進めています。福島県にある白河工場での水素エネルギーの利活用では、日本初^{*}のスコープ1、2のカーボンニュートラルを達成したタイヤの量産を実現しました。今後も長期的な視点と先進性を大切に、タイヤ製造工程における水素エネルギー利活用に挑戦していきます。具体的にはこれまで他社から調達してきた水素ガスを自社で生産できるよう、自社工場敷

地内に水素製造装置を設置し生産に適用する実証実験を新たにスタートさせる計画です。

※当社調べ（2023年1月時点）

さらに、当社グループのCO₂排出量の90%以上を占めるスコープ3（スコープ1、2以外の、他社やユーザーによる排出）については、2030年の削減目標を設定しました。定量的な目標設定とあわせ排出割合の高い、ユーザーによる使用時の排出（カテゴリ11）にはKPI目標を設定しました。これからのタイヤにとってより一層重要となる軽量化、耐摩耗性向上にむけた材料・設計・製造技術開発を推進し競争力を高めるとともに、CO₂削減にも貢献します。

「循環型社会の形成」については、タイヤ事業における循環型ビジネス（サーキュラーエコノミー）構想「TOWANOWA」の一環として、サステナブル原材料の採用比率を高めていくとともに、リトレッドタイヤ^{*}の拡販に向けた社内プロジェクトも始動させています。日本では、使用済みタイヤの多くが熱源として再利用されている現状がありますので、マテリアルリサイクルやケミカルリサイクルにシフ

サステナビリティ担当役員メッセージ

トすることで、省資源化やCO₂削減にも貢献できると考えています。
2023年に「TOWANOWA」の実現に向けた2030年目標のKPIも設定し、着実に目標を達成できるよう取り組んでいます。

※リトレッドタイヤ（更生タイヤ）：走行により摩耗したトレッドゴム（路面と接する部分）を新しく貼り替えて、タイヤの機能を甦らせ再使用するタイヤのこと。

自然の恵みである天然ゴムを利用する企業として

自然資本である天然ゴムを製品の原材料に使用していることは、住友ゴムにおける事業リスクのひとつです。昨年、TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に基づき、当社グループの事業が自然へ及ぼす影響の分析を行いました。

世界には、天然ゴムのプランテーション拡大が森林破壊を引き起こし、ホットスポットになっている場所もあります。今回の分析では、特にタイヤ事業の自然への依存と影響が大きいことが確認されましたので、今後はより詳細な分析を進めるとともに、分析対象にスポーツ事業、産業品事業も加えていく計画です。

📖 P.55 生物多様性の保全

さらに、天然ゴムの調達については、農園での児童労働のリスクなどもあり、人権デューデリジェンスの取り組みが重要だと考えています。当社はサプライチェーンマネジメントの強化を推進する中

タイヤを扱う企業として

当社が認識するリスクに、クルマが走行する際にタイヤと道路面から出る粉じん（TRWP*（タイヤ・路面摩耗粉じん））の問題があります。今後、EVが増加しガソリン車が減っていき、また、EUにおける排ガスに対する規制（Euro7）などもあり、クルマの排気ガスは減少していく傾向にあります。そうすると、ブレーキパッドとタイヤと道路面から発生する粉じんの環境負荷低減の取り組みがより一層重要となります。これまでもタイヤの耐摩耗性を高めることでTRWP発生量の低減に取り組んできましたが、引き続き業界団体とも連携

技術開発のレベルを上げ、社会課題の解決に貢献

環境にやさしい製品をつくれれば、社会課題がすべて解決するわけでもありません。例えば、タイヤに使用する原材料の量を減らし軽量化すれば、コストを抑えつつ環境性能を向上させることができます。他方、軽量化により走行時の騒音が大きくなる、軽量化のための浅溝化によりタイヤの寿命が短くなるといったネガティブな面も生じます。

これらの課題に対して、当社は過去に100%石油外天然資源タイヤ「ENASAVE100」の開発を行った経験があり、社会課題解決に向けたイノベーションの土壌は十分にあると考えています。さらに

📖 P.52 タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」

🖨️ 更生タイヤ全国協議会ウェブサイト

<https://www.retread.jp/retread-tire/>

で、調達ガイドラインにも人権尊重の方針を明確に示し、全てのサプライヤーにご理解いただき、実践してもらえるよう努めています。また、2021年1月からEcoVadis(エコバディス)社のモニタリングツールを活用して、人権、ガバナンス、環境の面からサプライヤーを評価する取り組みを開始しています。

天然ゴムのサプライチェーンは非常に複雑です。そのため、小規模農家を含む全ての生産者までトレーサビリティ*を担保することが課題となっています。「RubberWay®」などのツールも活用し、天然ゴムの調達をよりサステナブルなものへ進化させていきます。

※「製品がいつ、どこで、だれによって作られたのか」を明らかにするために製造や加工の工程、あるいは荷物の受発注などについて追跡記録を取ることおよび追跡可能な状態にすること

📖 P.57 サプライチェーンマネジメント

しながら取り組みを推進していきます。

当社としては、センシング技術によってタイヤの摩耗状態をモニタリングし、そのデータを開発へフィードバックしていくことで、環境負荷をより低減したタイヤを生み出していきます。

※ Tire and Road Wear Particles

📖 P.60 環境負荷低減の取り組み

当社の強みであるセンシング技術の活用に加えて、様々なシミュレーションや解析のツールにも投資を行いながら技術開発のレベルを上げ、社会課題の解決に貢献したいと考えています。

現在、2035年に向けた長期戦略を立案するにあたり、社員にヒアリングを行っています。その際、10年後の当社の姿として「環境にやさしい企業でありたい」というコメントを多く耳にします。10年後、社員が思い描くような「環境にやさしい企業」へ進化を遂げるべく、中長期的目標を見据えて適時・適切な経営判断を行いながら、着実にゴールを目指していく所存です。

環境 マテリアリティ(重要課題)：脱炭素社会構築の追求

カーボンニュートラル

住友ゴムグループの事業活動で発生する温室効果ガスにより気候変動が深刻になれば、当社事業活動で最も影響を受けるのはタイヤの原材料であるゴムと製造工程で使用する水と考えています。この認識のもと、重要課題の要素である「気候変動」「資源循環」「生物資源」は独立した取り組みで対応するのではなく、相互に関連することを理解し、統合的にアプローチしていくことが必要と考え取り組みを進めています。

📖 P.59 環境マネジメント

「カーボンニュートラル」への取り組み

地球温暖化を中心とした気候変動は人類共通の課題であり、より良い地球環境を次世代へつないでいくために解決に取り組む必要があります。地球温暖化の原因であるCO₂の発生や排出を削減す

カーボンニュートラル目標

当社グループでは2050年までにスコープ1、2におけるカーボンニュートラルを達成する目標を掲げています。サステナビリティ長期方針「はるばる未来チャレンジ2050」で当初設定した目標「2030年までに50%削減(2017年比)」は、各拠点の積極的な取り組みにより「55%削減」に引き上げることとしました。

具体的な取り組みとして、各拠点でCO₂排出量削減のシナリオを策定しています。2023年には白河工場において、加硫工程の熱源に

カーボンニュートラル(スコープ1、2)

スコープ1、2の削減には、「省エネルギーの推進」「コージェネレーションシステムの拡大」「太陽光発電の導入」「再生可能エネルギー由来の電力調達」に取り組んでいきます。2030年以降はインフラの整備や技術革新の動向を注視しながら、水素等への燃料転

ることは、当社グループの持続的成長と、持続可能な環境・社会の実現に不可欠であり、重要な社会的責務と考えています。

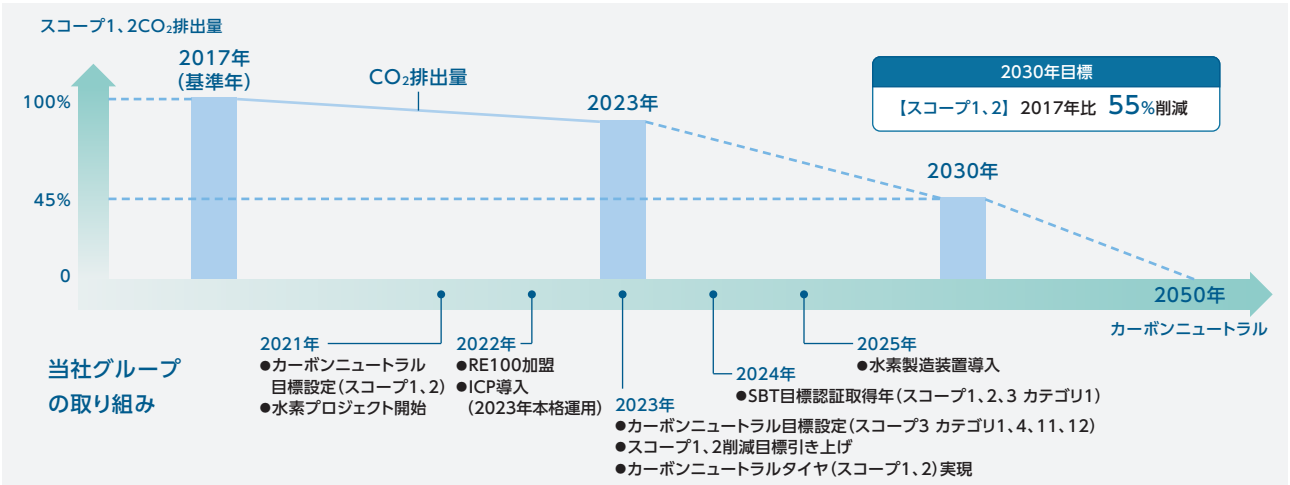
水素エネルギーを、その他の工程で使用する電力に再生可能エネルギー由来のものをそれぞれ使用することで、日本初*の製造時カーボンニュートラルタイヤの製造を実現しました。今後も「未来をひらくイノベーション」として、水素等の利用における技術の確立と展開を目指し、産官学で連携して取り組んでいきます。さらに、2023年はスコープ3の2030年の削減目標も設定しました。

※当社調べ(2023年1月時)

換を含めた脱炭素化の実用化に取り組んでいきます。

🖨️ グローバル環境データ

https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/ecology/04_4.html



TOPICS トピックス

白河工場での水素エネルギー利活用の取り組み～水素製造装置の導入～

燃料の脱炭素化に向けて、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業として支援を受け、白河工場で水素活用の実証実験に取り組みました。当社の最先端の製造システムであるコンパクトな工程かつ非常に高性能なタイヤづくりを可能にする高精度メタルコア製造システム[NEO-T01 ネオ・ティーゼロワン]の加硫工程に、水素ボイラーで発生させた蒸気を供給しています。現在、水素については福島県内で調達していますが、今後は、再生可能エネルギーの電力で水素を製造するP2G(パワー・ツー・ガス)システムを利用し、工場内で水素を製造する取り組みを行っていきます。本事業はNEDOの助成を受け、山梨県と民間企業が開発した「小規模パッケージ化したP2Gシステム」の供給を受け、2025年4月から運転を開始します。これにより、自社内で水素の製造が可能となります。



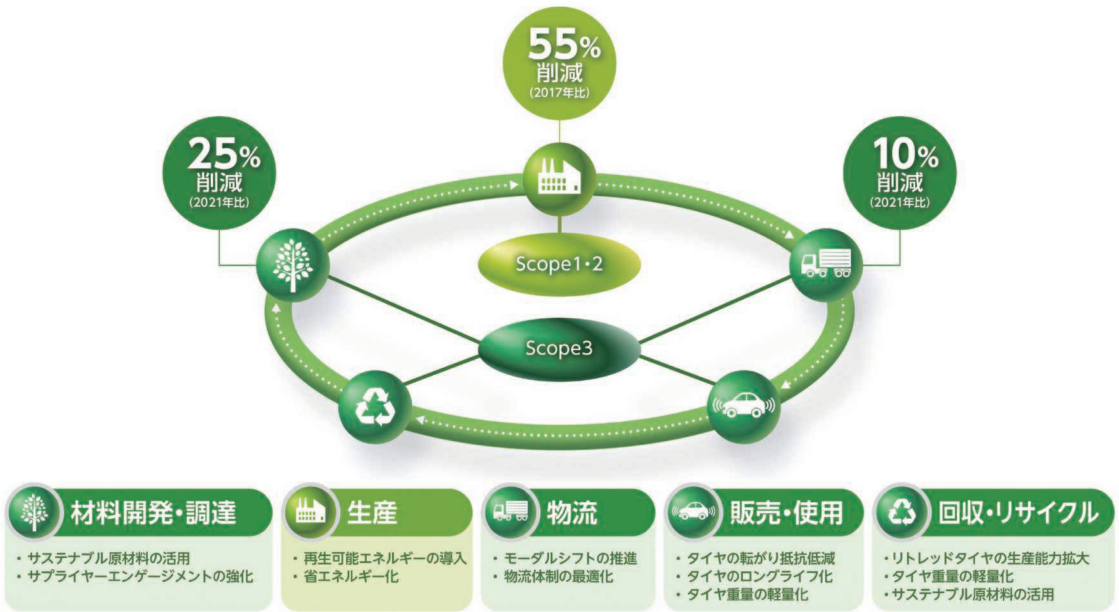
カーボンニュートラル(スコープ3)

スコープ3の削減に向けた2030年目標設定

カーボンニュートラル達成に向けては、当社グループが排出するGHG(温室効果ガス)の約9割がスコープ3、いわゆるサプライチェーンにおける自社以外の排出で占められており、このスコープ3

の削減が課題となっています。スコープ3の中でも、排出量の多いカテゴリ1、4、11、12の削減に取り組めます。

カーボンニュートラル2030年目標値および主な取り組み



■各プロセスと温室効果ガス(GHG)プロトコルにおけるスコープ3カテゴリの関係

プロセス	材料開発・調達	物流	販売・使用	回収・リサイクル
GHGプロトコルにおけるスコープ3カテゴリ	カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	カテゴリ4 (輸送、配送(上流))	カテゴリ11 (販売した製品の使用)	カテゴリ12 (販売した製品の廃棄)

カテゴリ1の「材料開発・調達」では、サステナブル原材料の活用、サプライヤーエンゲージメントの強化で、2030年25%削減(2021年比)、カテゴリ4の「物流」では、モーダルシフトの推進などで、2030年10%削減(2021年比)を目指します。また、カテゴリ11の「販売・使用」、カテゴリ12の「回収・リサイクル」ではタイヤの転がり

抵抗低減やロングライフ化、リトレッドタイヤの生産能力拡大などを進めることでCO₂削減に取り組めます。

グローバル環境データ
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/ecology/04_4.html

SBT認定取得

当社は、2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標について、科学的知見と整合した目標であるとして、Science Based Targets Initiative (SBTi) よりSBT認定を受けました。

今回認定された当社の温室効果ガス排出削減目標は右記の通りです。

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、2021年6月、TCFDへの賛同を表明しました。気候変動が事業に与えるリスクと機会の両面に関して、ガバナンス、戦略、リスク管理、目標と指標の4つの基礎項目に基づいて情報開示を進めています。今後は1.5℃シナリオを用いた分析を実施し、開示情報を

更新していきます。

気候変動への対応(TCFD)
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/ecology/04_5.html

区分	2030年目標
スコープ1、2	55%削減(2017年比)
スコープ3	カテゴリ1：25%削減(2021年比)

マテリアリティ(重要課題)：循環型社会の形成

取り組み課題：環境に配慮した安全・安心・快適な品質・製品・サービスの追求

資源循環・持続可能な原材料

コア事業であるタイヤを中心に、サプライチェーン全体を通じた循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)の確立を目指しています。使用する資源の最小化と効率的な使用によって廃棄物の発生を削減するとともに、リユース、リサイクルを拡大し再資源化にも取り組んでいます。

タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」

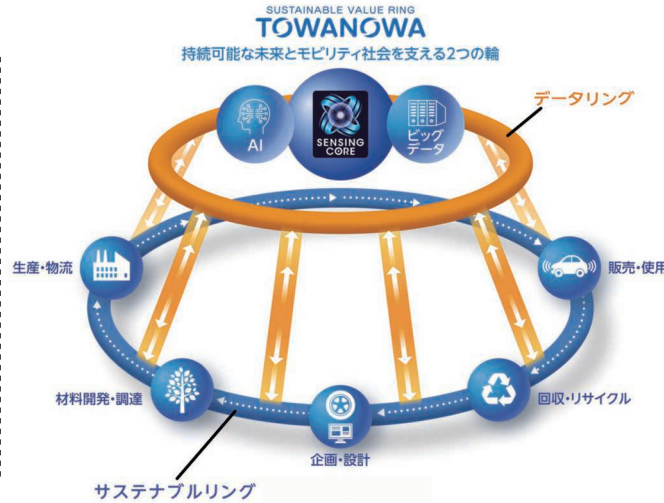
TOWANOWAが目指す姿と価値提供

持続可能な未来とモビリティ社会の「永遠(えいえん・とわ(TOWA))」の発展を支える2つの「輪(WA)」という意味が込められています。

「TOWANOWA」で目指す姿は、限りある資源を循環させて有効利用するとともに、センシングコアをはじめとした当社独自のビッグデータ活用により、お客様に新たな価値を提供することで、次世代モビリティ社会をはじめとした持続可能で安全・安心・快適な社会の実現に貢献することです。「Our Philosophy」の体現に向け、この「TOWANOWA」でタイヤビジネスに永遠の輪を生み出し、CASE社会の課題解決、サステナブルな世界の実現に貢献し、「最高の安心とヨロコビ」を提供していきます。

データリング・サステナブルリング

「TOWANOWA」は、バリューチェーンの各プロセスで得られるデータを連携・活用し、新たな価値を提供するオレンジ色の「データリング」と、モノの流れを各プロセスでつなげて循環させ、資源の無駄を排除し、サーキュラーエコノミーの実現を目指す青色の「サステナブルリング」の2つの輪で構成されており、2つの輪を融合することで新たな価値を生み出します。



サーキュラーエコノミーへの取り組み
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/ecology/02_2.html

「TOWANOWA」紹介動画(以下のWEBサイト内)
https://www.srigroup.co.jp/innovation/report_06.html

■プロセスごとに設定したKPI

プロセス	価値提供	項目	目標年
企画・設計	高機能化×資源の有効活用 ●軽量化・低燃費・ロングライフ	●軽量化および転がり抵抗(RRC)※低減による車両走行時CO ₂ 排出量の削減 2019年比CO ₂ 排出量5.3%削減 ※走行中にタイヤが損失するエネルギー ●タイヤの耐摩耗性を向上させる 2019年比、単位摩耗粉塵量5%削減	●2030年 ●2030年
材料開発・調達	資源循環の促進とCO ₂ 削減 ●サステナブル原材料の採用	●サステナブル原材料比率を向上させる 2030年 40%、2050年 100%	●2030年 ●2050年
販売・使用	お客様に最適なタイヤの提案 ●省燃費/省電費 ●ロングライフ ●安全性の向上	●サステナブル製品の比率を向上させる スタンダード100%、うち、ゴールド30% ※住友ゴム自社基準	●2030年
回収・リサイクル	リトレッドタイヤ(更生タイヤ)の推進 ●物流・交通業界の「ラストワンマイル」問題に貢献 ●省資源化/コスト低減 使用済みタイヤ(ELT/End-of-Life Tires)の活用 ●タイヤ原材料として使用 ●サーキュラーエコノミーの実現	●リトレッドタイヤ(更生タイヤ)事業を拡大させる 国内リトレッド販売本数を2021年比190%	●2030年

【その他のプロセスでの取り組み内容】

●**生産**：需給予測の高度化や設備予知保全、工場での歩留まりの向上により生産効率を向上し、生産及び供給のロス低減および省資源化に取り組んでいます。
●**物流**：在庫の適正化等を行い、輸送効率の向上によるCO₂排出量削減に取り組んでいます。

●**リサイクル**：工場のCO₂排出量を削減し、廃棄物をリサイクル原材料として活用するためケミカルリサイクルやマテリアルリサイクルの推進に取り組んでいます。

資源循環・持続可能な原材料



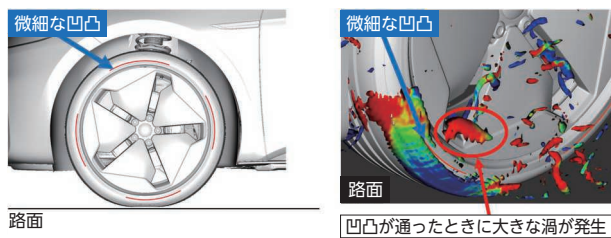
企画・設計

次世代EVタイヤ開発に重要な「タイヤ空力シミュレーション」を開発

住友ゴムでは、2027年発表予定の次世代EVタイヤでEVの電費性能向上にさらに貢献するタイヤの開発を目指しています。

「タイヤ空力シミュレーション」はタイヤ付近の空気の流れやその影響力(空力)を可視化するシミュレーション技術です。実車両データを用いて、車両重量による接地部分のタイヤ形状変化などを再現し、AI技術を活用しながらタイヤ回転における空力を計算できることが特徴です。今回新たにタイヤのサイドウォールの文字や微細な凹凸が回転しながら変形するシミュレーション技術を開発しました。EVタイヤにおいてはサイドウォール部の凹凸を少なくし、空気抵抗

を低減することが重要ですが、今回開発したシミュレーション技術を活用することで、デザインと空気抵抗の低減をより高次元で両立させたタイヤ開発が可能となります。



材料開発・調達

サステナブル原材料の活用推進

当社では、サプライチェーン全体を通じたCO₂の削減を目指し、2030年に製造するタイヤのサステナブル原材料比率を40%、2050年には100%サステナブルタイヤを実現することを目標としています。タイヤ開発の最前線にあたるモータースポーツ分野において、サステナブル原材料を使った製品開発を行うことで、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを加速させています。当社は、2023年3月にサステナブル原材料比率を38%に高めたDUNLOPレースタイヤを発表し、2024年までにレース投入することを目指して開発を進めてきました。度重なる材料選定の末、サステナブル原材料比率を43%まで高めることに成功し、走行テストでも着実に性能を発揮したことから、DUNLOPがワンメイクタイヤを供給する「2023年全日本カート選手権」のEV部門第3戦への前倒し投入を行いました。今後も、当社がタイヤ供給を行う幅広いカ

テゴリへの投入も視野に入れ、サステナブルなモータースポーツの実現に貢献していきます。

また、当社はその知見を活用し「ジャパンモビリティショー2023」においてサステナブル原材料比率を80%まで高めたコンセプトタイヤを発表しました。2024年以降、市販用タイヤでもその一部を採用した新商品を順次投入していく予定です。



「2023年全日本カート選手権」EV部門第3戦に装着したサステナブル原材料比率を高めたカートタイヤ



サステナブル原材料比率80%のコンセプトタイヤ

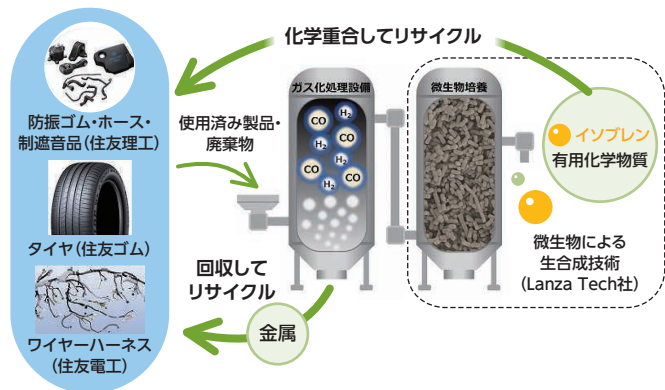
TOPICS トピックス

サステナブル原材料開発への挑戦

米国のバイオ技術会社LanzaTech社と廃棄物のリサイクルに関する共同開発に参画
～住友理工・住友ゴム・住友電工 3社～

サステナブル原材料を採用するだけでなく、「未来をひらくイノベーション」に向けて、独自にサステナブル原材料開発に挑戦しています。現在、住友理工、住友電工とともに、LanzaTech(ランザテック)社との新技術の開発を推進しています。LanzaTech社が有する「微生物による生成成技術」を活用し、タイヤなどの廃棄物をガス化・ガス精製した後、微生物による生成成反応を経て、新たにゴム原料となるイソプレンを生産することを目指します。

最終的には、原料メーカーとの協業を進め、イソプレンを再び、ゴム・樹脂として利用するリサイクル技術の確立も視野に入れています。また、廃棄物をガス化する過程で回収した金属をリサイクルし、原材料として再利用することを検討していきます。



販売・使用

サステナブル商品認定制度(自社基準)

住友ゴムグループでは、サステナビリティ長期方針「はすむ未来チャレンジ2050」の施策の一つである、自社基準による「サステナブル商品認定制度」の運用を2023年から開始しました。

タイヤ、スポーツ、産業品、すべての事業で独自の評価基準での認定を実施しています。評価項目は、サステナブル原材料の使用比率や製造時のエネルギー使用状況、リサイクル性など各商品群で設定します。最低限クリアすべきレベルとしてスタンダード認定を設定、

サステナブル商品としての対応がより進んだ商品としてゴールド認定を位置づけており、2030年には対象の全商品でスタンダード認定を取得することを目指し取り組みを進めます。

ライフサイクル全般における温暖化対策や環境負荷低減などに貢献する製品を自社で認定する仕組みを整えることで、製品開発においてより一層サーキュラーエコノミー型のビジネスモデルへの転換を推進していきます。



回収・リサイクル

リトレッドタイヤ(更生タイヤ)の拡販

当社では、リトレッド[※]タイヤを循環型ビジネスモデルの確立において重要な取り組みの一つと位置付け、2030年に国内リトレッド販売本数を2021年比190%まで伸ばすことを目標としています。また、センシングコアに加えてTPMS(タイヤ空気圧管理システム)、RFID(Radio

TOPICS トピックス

国内メーカー初^{※1}のRFID搭載市販タイヤを発売

2023年10月からタイヤを個体識別が可能となるRFIDを搭載した市販タイヤを発売しました。

対象商品は、EV路線バス向けリブタイヤDUNLOP[e. ENASAVE SP148]およびタクシー用オールシーズンタイヤ DUNLOP[ALL SEASON MAXX AS1 for TAXI]^{※2}となります。

RFIDは、品質保証・クレーム対応・模倣品排除などのトレーサビリティを目的に、従来バーコードやQRコードを用いていた個体識別を、電波を用いた無線通信技術によって識別する技術です。当社は、2023年1月にRFIDを活用したタイヤトレーサビリティの業界標準を策定する国際団体「GDSO(Global Data Service Organisation for Tyres and Automotive Components)」に加盟し、その後、量産タイヤ搭載に向けて課題であったタイヤ性能への影響やRFIDタグの耐久性などをクリアし、今回の発売に至りました。RFID搭載によって、将来的に製造・

販売・使用などの様々なシーンでのタイヤデータが取得可能になります。使用状況や走行履歴などを分析することで、安全性や作業効率の改善に加え、リトレッド回数の向上や材料リサイクルの促進につなげていくことが期待されます。

今後は、リトレッドやメンテナンスなどのソリューションビジネスを中心に、よりお客様の状況やニーズに合った付加価値の高いサービス提供に向けて開発を進めていきます。

※1 当社調べ(2023年9月調査)
※2 発売される商品のうちの一部



廃棄物削減の取り組み

完全ゼロエミッションの達成

当社グループでは、使用する資源の最小化と効率化により廃棄物の発生を削減するとともに、リユース、リサイクルを拡大し再資源化を進め、有害廃棄物の排出量の削減にも取り組んでいます。2023年度は国内・海外の関係会社を含む24の生産拠点において、完全ゼロエミッションを達成しました。

なお、完全ゼロエミッションの定義は、再資源化目的で処理され

た廃棄物の再資源化割合が100%かつ埋立処分量がゼロの状態となります。2024年度も引き続き、達成拠点での「完全ゼロエミッション」継続を目標としています。

グローバル環境データ
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/ecology/04_4.html

プラスチック削減の取り組み

当社グループでは、グローバルでのプラスチック使用量を2030年に2019年比で40%削減することを目指し、取り組みを進めています。スポーツ事業では、テニスボールの包装材であるプラスタッ

ク製ふたの廃止、ラベルを紙製に変更を進めているほか、ゴルフボールの包装で使用している窓フィルムを順次廃止するなどの取り組みも進めています。

生物多様性の保全

TNFDへの対応

住友ゴムグループは事業活動において、生態系サービスを活用して価値を生み出しています。重要課題特定の過程で「生物多様性の保全」を解決すべき重要課題の1つとしています。生物多様性に関する取り組みについては、サステナビリティ推進委員会下の生物多様性部会において管理していきます。2023年には、TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づき、当社グループ事業の自然関連リ

スクの分析を行いました。当社グループは、2023年12月にTNFD提言を採用する「TNFD Adopter」に登録しており、2024年1月にスイス・ダボスで開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において早期採用者(Early Adopter)として公表されました。

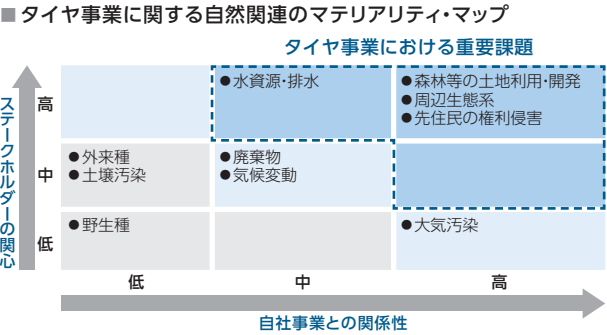
 **TNFDへの対応**
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/ecology/TNFD/

戦略

重要な自然関連リスク・機会

TNFDへの対応にあたり、リスクの高い項目から優先的に取り組むため、ENCOREを用いて各事業における自然関連リスク・機会のスクリーニングを実施したところ、特にタイヤ事業の自然への依存と影響が大きいことが確認されました。そのため、まずタイヤ事業における重要課題の具体化を行うこととし、TNFD提言において推奨されているリスク評価手法であるLEAPアプローチに沿ったリスク評価を実施しました。これらの調査・分析の結果を踏まえ、ENCOREでの分析結果を縦軸「ステークホルダーの関心」、LEAPアプローチに基づくリスク重要度評価結果を横軸「自社事業との関係性」とし、タイヤ事業に関する自然関連課題をマテリアリティ・マップに整理しました。その結果、「森林等の土地利用・開発」、「周辺生

態系」、「先住民の権利侵害」、「水資源・排水」の4つの項目をタイヤ事業に関する自然関連の重要課題として特定しました。



事業に与える影響

TNFDにおける自然関連リスク・機会分類を参照し、各リスク・機会がタイヤ事業に与える影響を検討しました。

■ タイヤ事業に影響しうるリスク

TNFDのリスク分類		組織にとっての事業リスク	組織の事業に及ぼしうる影響	時間軸
移行リスク	政策・法律	規制の導入・強化	● 森林破壊に加担しうる製品の販売規制、タイヤに使用される原材料やTRWPIに関する規制、取水に関する規制の強化への対応コストの増加	短期-中期
	市場	原材料価格の上昇 消費者行動の変化	● 生態系保全のコスト増加による天然ゴムやその他の原材料(金属等)の原材料価格の上昇 ● ゴム農園開発時、生態系への影響に対する市民団体等からの反対運動による計画変更 ● 環境負荷の高いタイヤ製品の購入回避	短期-中期
	技術	環境負荷の低い技術の開発・普及	● 環境負荷を低減させるタイヤ用原材料のための研究開発コスト増加	短期-中期
	評判	消費者・社会からの評価 投資家からの評価	● 生態系保全への取り組みが消極的であるとみなされた場合の消費者離れや企業イメージおよびESG評価の低下 ● 生態系保全への取り組みが消極的であるとみなされた場合の投資家や金融機関からのダイベストメント ● ESG評価機関の生物多様性に関する評価項目未対応によるESG評価の低下	中期-長期
	訴訟	法規制および判例の進展による賠償責任の発生	● 既存法規制の強化や新たな法規制の導入に伴う賠償責任・行政処分 ● ゴム農園開発時の生態系への影響に対する市民団体等からの反対運動による賠償責任の発生	短期-中期
物理リスク	急性	自然災害の増加	● タイヤ工場の被災による製品生産の停止	短期-中期

■ タイヤ事業に影響しうる機会

TNFDの機会分類		組織にとっての事業機会	組織の事業に及ぼしうる影響	時間軸
機会	資源効率	効率化ソリューションの普及	● タイヤ製造における資源効率性の向上によるコスト削減	中期-長期
	市場	自然関連ビジネスへの参入	● 天然ゴム農園周辺の環境改善(生態系サービスの向上、レジリエンスの強化)への投資による天然ゴムの生産性向上 ● 使用済みタイヤのリサイクル需要拡大に対応した製品開発・リサイクル事業化	中期-長期
	財務	R&D資金の獲得	● 生態系保全に貢献する技術の開発に向けたサステナブルファイナンス等での資金調達の拡大	短期-中期
	製品・サービス	自然を保護・管理・再生する製品・サービスの創出による差別化	● TRWP(タイヤ・路面摩耗粉じん)削減のために耐摩耗性を向上させたタイヤ製品による差別化 ● 資源の使用量を減らすためのリトレッドタイヤの拡販、軽量化したタイヤ製品による差別化	短期-中期
	評判	消費者・社会からの評価	● 自然関連リスクへの対応やソリューション開発による評価向上 ● ネイチャーポジティブへの貢献による評価の高まり・企業価値の向上	中期-長期

サプライチェーンの地域性分析

特定した重要課題について、特にリスクの高いタイヤ事業における対応策の検討と推進のために、サプライチェーンの地域性分析を実施し、課題を深掘りしました。地域性分析では、まず特定した重要課題を上流・直接操業・下流のサプライチェーンの段階ごとに整理

しました。そしてサプライチェーンの各段階に関連する重要課題について、IBAT[®]等のツールを用いて事業拠点の生物多様性リスクを評価することで、今後優先的に取り組みを検討すべき場所であるホットスポットを特定しました。

※対象地点の周囲にある保護区やKBA(Key Biodiversity Area)など保全のために指定された地域、絶滅危惧種の分布等を統括して地図上に表示するツール

サプライチェーン	重要課題	評価対象	ホットスポット
上流	森林等の土地利用・開発 周辺生態系	天然ゴム加工所	28%(天然ゴム調達量)
	先住民の権利侵害		32%(天然ゴム調達量)
	水資源・排水(水資源の枯渇)		1%(天然ゴム調達量)
直接操業	水資源・排水(水資源の枯渇)	タイヤ事業の製造拠点および天然ゴム加工所	17%(取水量)
下流	水資源・排水(環境中への排水)	タイヤ事業の販売国	34%(販売本数)

対応策の検討

特にホットスポットの多かった天然ゴムの調達先に関して、当社グループでは、天然ゴムのサプライチェーンをマッピングするソフト「RubberWay[®]」(詳細はP.58)を活用してリスク評価・低減活動を実施し、持続可能な調達網の構築を推進していきます。

また、直接操業拠点では、世界資源研究所(WRI)の水リスクの分析ツール「Aqueduct(アキダクト)」の結果に、法令リスクの有無や取水

制限の回数等の独自基準を加えて、事業所のリスク評価を実施しています。水リスクの高い工場では、サステナビリティ長期方針のチャレンジ目標「水リスクの高い拠点を対象に水リサイクル100%(2050)」に向けたシナリオを作成し、具体的な施策に取り組んでいます。

水の取り組みに関しては、国内外の工場と連携し、その活動内容をサステナビリティ推進委員会で半年に1度報告します。

指標と目標

当社グループでは、TNFDのコア開示指標のうちGHG排出量、廃棄物排出量、水使用量について非財務データセクションで開示しています。現在開示していないコア開示指標については、データの収集やより詳細な分析を実施することで開示の準備を進めていきます。

今後、TNFDの開示指標に沿った指標・目標の設定を進めていきます。

 P.91 **財務・非財務データセクション**

取り組み課題：環境・社会に配慮したサプライチェーンの形成

サプライチェーンマネジメント

住友ゴムの主力製品で使われているタイヤの原材料には、豊かな自然の恵みによって生み出された天然ゴムも使われています。この天然ゴムの生産を持続可能なものにするために、天然ゴムに関わる全ての人々と協業して、サプライチェーンが抱える問題の解決に取り組めます。こうした取り組みを通じてお客様に安心とヨロコビを提供していきます。

調達ガイドライン

当社グループでは持続可能な調達を目指し、2024年7月に調達ガイドラインを第8版に改訂しました。天然ゴムに関する活動やお取引先様に実施いただきたい事項の追記を行い、お取引先様へのご協力をお願いしています。特にカーボンニュートラルに向けた取り組みについて、お取引先様には十分にご理解いただき、実践しても

らえるように努めています。



調達ガイドライン

<https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/>

[integrity/pdf/chotatsu_guidline.pdf](https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/integrity/pdf/chotatsu_guidline.pdf)

天然ゴム農園での社会的リスク

世界の天然ゴム需要規模はこの40年間で約3倍に増えています。これは世界的な人口増加と急激なモータリゼーションの広がりが大きな原因となっています。それに関連して、違法な森林伐採や土地収奪、人権侵害などの問題、森林破壊や違法伐採による生物多様性への悪影響などが懸念されています。

天然ゴムの生産は大規模なプランテーションではなく、スモールホルダーと呼ばれる小規模農家が約85%を占めています。小規模農家ではゴムの収穫の知識・ノウハウや経験の不足による経済的な

貧困や、生態系への負荷の増加といった問題が懸念されています。

また、天然ゴムの産地の多くは熱帯雨林地域に存在しており、数多くの希少な生物が暮らす豊かな土地に隣接しています。天然ゴム農園の拡大などは、こうした生物の暮らしに影響を与えることがあります。



一般社団法人日本自動車会議所WEBサイトより

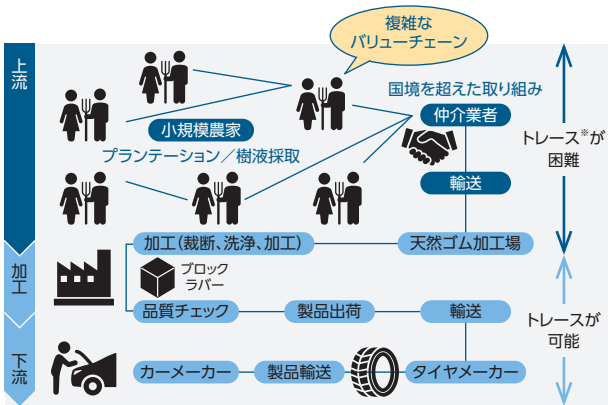
<https://www.aba-j.or.jp/info/industry/18043/>

トレーサビリティの困難さと重要性

天然ゴムのサプライチェーンは、全世界で約600万戸の小規模農家、プランテーション、ディーラー、加工業者など多数のステークホルダーで構成され、非常に複雑です。また、場合によっては地域や国境を越えた取引も行われています。そのため生産者から天然ゴム加工工場までの流通ルートをはっきりとすること(トレーサビリティを確保すること)は非常に困難です。しかしながら、森林破壊や人権侵害などのリスクが少ない天然ゴムであることを確認し、調達していくことが重要と認識しています。

課題解決への取り組み

当社は持続可能な天然ゴムのためのグローバルプラットフォーム(GPSNR※)に2018年9月に参画しました。天然ゴム生産地域での森林破壊による環境問題や、労働環境における人権問題などへの取り組みをさらに推進するため、2018年11月にGPSNRのポリシーフレームワークの内容を住友ゴムグループ「持続可能な天然ゴム(SNR)方針」に反映し、内容を策定しました(2021年8月刷新)。



※農作物や製品の検査のため、生産・加工・流通などの工程を追跡すること。

この方針に基づきサプライチェーン上の皆様と連携した取り組みを積極的に推進し、天然ゴムの持続可能な調達を目指しています。

※Global Platform for Sustainable Natural Rubber



住友ゴムグループ 「持続可能な天然ゴム方針」

https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/governance/pdf/governance_4_1.pdf

【主な取り組み】★は2023年の取り組み

★天然ゴムに特化した環境・社会的リスク評価ツール「RubberWay®」の導入(2023年7月)

★欧州森林破壊防止規則(EUDR)への準拠

●仏「EcoVadis(エコバディス)社」のモニタリング活動(2021年1月～)

●インドネシアでの「トレーサビリティアンドトランススペアレンシープロジェクト」の実施(2022年9月～)

●「アグリデンス・ラバー・プラットフォーム」を通じた調達を開始(2022年11月～)

●タイ「キャパシティ・ビルディング・プロジェクト」への資金援助

●タイ近隣農家への栽培トレーニング

天然ゴムに特化した環境・社会的リスク評価ツール「RubberWay®」※の導入

当社では持続可能な調達のため、天然ゴムのサプライチェーン上のリスク特定が非常に重要と考えています。そのため、天然ゴムに特化した環境・社会的リスク評価ツールである「RubberWay®」を2023年7月から導入しました。本ツールは、膨大なアンケートデータを統計解析して環境および社会問題のリスクの大きさを評価し、地図上に表示します。対象地域は主な天然ゴム産地の10か国

欧州森林破壊防止規則(EUDR※)への対応

2024年末からEUDRが義務化され、今後のEU市場でのタイヤその他ゴム製品の販売に大きな影響を与えることが予想されます。当社では経営層から現場部門に至るまで、関係役職員が天然ゴムの持続可能性に関するコミットメントを理解し、EUDRに確実に準拠

今後に向けて

当社はサステナビリティ長期方針に基づき、調達活動計画の具体化を進めています。サプライヤー評価については、これまでのQCD(Quality, Cost, Delivery)を中心としたものから、お取引先様の経営状態、事業方針や中長期計画などを常時把握し、調達戦略を策定しております。今後も引き続き、サプライチェーン全体におけるサステ

で、評価項目には、森林破壊、水資源管理並びに強制労働や児童労働などが含まれます。

将来的に「RubberWay®」を効果的に活用することで、天然ゴムサプライチェーンのリスク評価・同定と高リスクの緩和施策の策定を進め、持続可能な天然ゴムの調達に寄与していきます。

※ミシュラン、コンチネンタル、ソフトウェア開発会社 SMAG が開発したアプリケーションソフト

できるように業界全体との連携、システム開発などの対応を進めていきます。今後グループ全体で天然ゴムの持続可能性に関するガバナンスを強化し、より一層取り組みを進めます。

※ EU Deforestation Regulation

ナビリティ課題の洗い出しと改善、さらには生物多様性におけるサプライヤーとの連携、取り組みなどを進めていきます。

さらに、自社で天然ゴムの生産性やゴム性能を向上させるための研究開発を行うことで、原材料の持続可能性向上と生物多様性への影響の低減に貢献していきます。

TOPICS トピックス

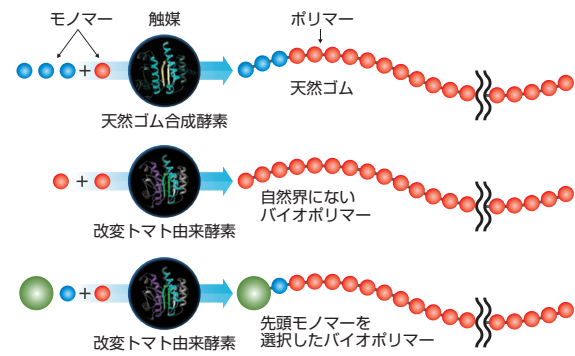
天然ゴム生合成メカニズム解明に向けた取り組み

「Tire Technology Expo 2023」(ドイツ・ハノーバー)内で開かれた「Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence」において当社の研究成果が評価され、以下の2部門で受賞しました。

バイオポリマー合成の概要

(Materials Innovation of the Year受賞)

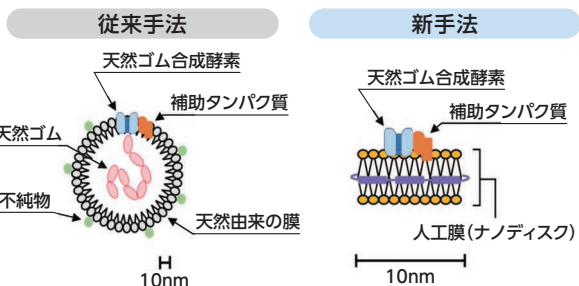
東北大学、金沢大学、埼玉大学、理化学研究所と共同で、天然ゴム合成酵素と類似した構造を持つトマト由来酵素の研究を進め、自然界に存在しない構造のバイオポリマーの合成に成功しました。



酵素評価方法の概要

(R&D Breakthrough of the Year受賞)

埼玉大学、東北大学、金沢大学との共同研究により、人工膜(ナノディスク)を用いた酵素評価方法を発明しました。従来の天然由来の膜より精度の高い評価が可能になり、人工膜上での天然ゴム合成酵素の機能発現にも成功しました。



TOPICS トピックス

ゴムノキ苗生産技術の改良による天然ゴム生産性向上の取り組み(タイのコンケン大学との協業)

当社グループの「持続可能な天然ゴム方針」に沿って、天然ゴムの収量改善に取り組んでおり、2024年3月よりタイのコンケン大学との共同研究を開始しました。本研究は、組織培養由来のゴムノキの苗と通常の接ぎ木由来の苗の、生育や葉の形などの調査と植物生理学的反

応の比較により、生育速度の違いや収量向上につながるメカニズムを解明することを目的としています。本研究により天然ゴムの生産性向上を図り、持続可能な天然ゴム調達に向けた取り組みをさらに加速させていきます。

環境マネジメント

環境保全に関する基本方針(基本理念)

住友ゴムグループでは、「持続発展可能な社会」を実現するための方針として2007年7月に環境方針を定めています(2019年4月改定)。この方針で取り組むべき環境に関する課題と行動方針を定めたうえで、脱炭素・環境負荷低減に取り組めます。今後も本方針に基づき、サプライチェーン全体での環境課題解決に取り組みステ

グローバルな環境マネジメント体制

当社グループでは、環境マネジメントを含むグローバルなサステナビリティ活動の重要課題の方針決定、情報共有および進捗状況の確認を目的として「サステナビリティ推進委員会」を年2回開催し

重要テーマの施策実行体制

ガバナンス

当社グループでは気候変動や自然資本・循環型社会などの環境関連課題の取り組みに向けて、サステナビリティ推進委員会の承認のもと部会を設置しており、これらの部会をサステナビリティ推進

環境などのサステナビリティ活動におけるリスク管理

当社グループの事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのあるサステナビリティ関連リスクについては、グループ全体のリスク管理について定めるリスク管理規定に基づき、それぞれの担当部署及び各子会社において事前にリスク分析、対応策を検討し、当社の経営会議等

ISO14001グローバル統合認証

当社グループでは、環境目標に対するPDCAサイクルによる継続的改善のため、環境管理の国際規格ISO14001の認証を取得し、規格に基づいた環境マネジメントシステム(EMS)を運用・実践しています。

2023年末時点で認証取得拠点数は37拠点(内34拠点は統合認証)で、認証取得事業所割合は94.9%になりました。またグローバル全従業員に占めるISO14001認証取得事業所の従業員割合は74.7%になりました。

2023年度は新たに認証を取得した拠点はありますが、認証未取得の拠点においても、取得拠点と同様にコーポレート監査を実施し、環境管理体制の強化を図っています。

- 📖 P.90 社外からの評価・認証の取得
P.91 財務・非財務データセクション

クホルダーの期待に応えることで企業価値の向上につなげていきます。

📖 **環境方針**
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/environment/pdf/ep_sri.pdf

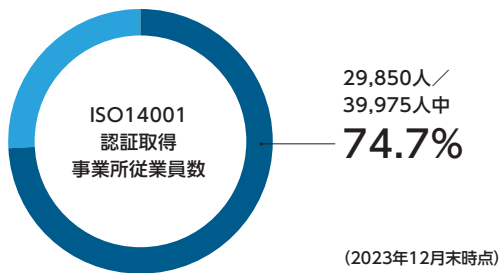
ています。委員長はサステナビリティ担当役員で、関係部門担当役員を委員としています。

📖 P.82 **サステナビリティ経営マネジメント体制**

WG(ワーキンググループ)と総称しています。各部会は主管部門と参画部門で構成され、活動の企画・推進やサステナビリティ推進委員会への報告、経営層への報告等を行います。

で審議しています。また当社及びグローバルサプライチェーンにおける、社会や環境に与える負荷を低減していくために特に重要と考えるテーマについては経営層によるモニタリング・レビューを行い、取締役会へ報告されています。

全従業員に占めるISO14001認証取得事業所の従業員数割合



環境負荷低減の取り組み

タイヤでの取り組み

TRWP^{*1}(タイヤ・路面摩耗粉じん)への対応

タイヤは自動車の中で唯一路面と接触する部品であり、タイヤが自動車の荷重を支えながら、走る(発進する)、曲がる、止まる機能を発揮するためには、路面とタイヤの摩擦が物理的に不可欠です。摩擦によって発生する粉じんがTRWPで、タイヤのトレッド部材と道路舗装材からなる混合物です。

TRWPの特性や環境に及ぼす影響については明確になっていないことが多く、それらを明らかにし、環境への影響を低減していくことが当社として取り組むべき課題であると認識しています。

そこで、当社はWBCSD^{*2}のTIP^{*3}(グローバルタイヤメーカー10社からなる業界団体)に発定当時より参画し、TRWPに関する調査研究、評価手法の確立やステークホルダーとの対話などの活動を進めています。TIPではTRWPのほかにも、廃タイヤのマネジメン

タイヤ用老化防止剤(6PPD)への対応

6PPD(N-(1,3-ジメチルブチル)-N'-フェニル-パラ-フェニレンジアミン)はタイヤ業界で広く使用されている老化防止剤です。近年、6PPDが環境中の酸素やオゾンと反応して生成する6PPD-キノンが特定の水生生物に対して有害の可能性を示唆する論文が発表されたことに端を発し、米国では規制に向けた手続きが進んでいます。一方で、6PPD自体は、環境中にある酸素やオゾンとゴムとの反応

人工芝での取り組み

マイクロプラスチックについての対応

スポーツ人工芝でも、経年使用で破断した人工芝や充填したゴムチップが河川や海に流出し、マイクロプラスチック^{*1}となっている可能性が指摘されています。

当社では2020年から、流出状況の確認とともに流出抑制効果の高い資材・製品の開発に取り組み、人工芝外周部へのバリア資材や排水溝へのフィルター材等の設置による抑制効果を実証しています。これらの当社取り組みは環境省Webサイト^{*2}でも紹介され、大



雨水溝上にフィルター材として透水性人工芝を設置するとともに外周をブロックで囲うことで風による飛散を抑制

ト、原材料と化学物質に関する問題、環境に関わる指標(KPI)の見える化などサステナビリティ全般の業界における共通の課題に対応した活動を行っています。

また、当社は一般社団法人日本自動車タイヤ協会(JATMA^{*4})や一般社団法人日本ゴム工業会(JRMA^{*5})の一員としても活動しており、TRWPの評価に関するISO規格の作成などに取り組んでいます。

- ※1 Tire and Road Wear Particles
※2 World Business Council for Sustainable Development
※3 Tire Industry Project
※4 The Japan Automobile Tyre Manufacturers Association, Inc.
※5 The Japan Rubber Manufacturers Association

によって生じるタイヤ表面の割れを防ぎ劣化の進行を抑制する重要な役割があり、タイヤがその性能を十分に発揮しお客様に安心して長くご使用いただくために不可欠な材料です。そこで現在、タイヤ業界全体で代替技術の可能性検討や代替品の開発・評価に取り組んでおり、当社もその一員として取り組みを推進しています。

阪府や東京都多摩市がそれぞれ公開した流出抑制対策に関するガイドライン^{*3,*4}にも掲載されています。

- ※1 サイズが5mm未満の微小なプラスチック
※2 <https://plastics-smart.env.go.jp/microplastics#case-study-1>
※3 https://www.pref.osaka.lg.jp/documents/806/jinkoshiba_gL10_1.pdf
※4 <https://www.city.tama.lg.jp/map/sports/tennis/1003856.html>



TAMAサステナブル・アワード2023受賞の様子
砂入り人工芝のマイクロプラスチック流出対策にてプラスチック・スマート部門大賞 受賞

人的資本

人事担当役員メッセージ

社員と対話を重ねながら、
組織体質の改善、
業務改革を推進執行役員
人事総務本部長
井川 潔

組織づくりに重要な「相互尊重」「挑戦」「エンゲージメント」

住友ゴムグループの企業理念体系である「Our Philosophy」では、全従業員が心に留めるべき大切な価値観として「住友ゴムWAY」を定めています。「住友ゴムWAY」は「信用と確実を旨としよう」「挑戦しよう」「お互いを尊重しよう」の3つから構成されています。

これらのうち組織づくりの観点から、「お互いを尊重しよう」を最も重視しています。いわゆる「相互尊重」であり、関係している相手の気持ちや状況を察して考え、行動することです。社員それぞれがこのような姿勢を持つことで、組織における人間関係が良くなり、人同士のつながりが強化されることで、組織の生産性、仕事の品質がともに向上します。また「住友ゴムWAY」の価値観のひとつである「信用と確実を旨としよう」の実現にもつながります。

加えて、組織づくりには「挑戦しよう」も大切な価値観です。当社の「Purpose」の言葉の中に「未来をひらくイノベーション」とありますが、イノベーションには挑戦が不可欠だからです。

ただし、イノベーションは、何もない状態から何かを発明することだけではなく、1を10に、10を100にといった、スケールを大きくすることも重要だと捉えています。いろいろなアイデアを組み合わせ

せて創り出すことがイノベーションなのです。このようなアイデアの組み合わせは、先ほど申し上げたような、相互尊重が大切にされている職場で生み出されやすく、一気に加速していくものだと思います。

先日、良い組織を考える上で、モデルになる例に遭遇しました。当社の各工場では、安全品質の向上を目的とした活動を展開しています。国内では四半期に1回、各工場を訪問して、その取り組みの報告を受けるのですが、あるチームの報告がとてもすばらしかったのです。発表者の態度や発表の内容から、その職場の人間関係の良さや、発表者自身が職場に所属していることに大きな誇りをもっていることを感じ取ることができました。

この出来事から、良い組織には、組織に愛着を持ち、当事者意識をもって組織の課題を解決しようと行動する、エンゲージメントの高い人材が不可欠だと改めて実感しました。そのような人材がリーダーシップを発揮して、ありたい姿に向かって課題を設定し、周囲を巻き込んで解決にあたっていくことが、理想的な組織のありかたではないでしょうか。

組織体質改善と業務改革を両輪として

当社は以前から、「挑戦しづらい環境」「古いリーダーシップスタイル」「コミュニケーションの壁」「低い生産性」といった組織課題を認識していました。そこで、当社の組織としての健康度をより詳細に可視化すべく、2020年から“組織体質アンケート”を毎年実施してきました。

これまで生産部門の回答率が低かったため、ものづくりの企業として、生産部門も含めた改善を実施するために、もっと実態を示すデータが欲しいところでした。生産部門の回答率が低い原因を調べると、アンケートに回答する時間が「生産コストの上昇につながるム

ダな時間」と認識されてしまい、妨げになっていることも原因の一つであることがわかりました。そこで2023年、回答時間を工場ごとに予算化しました。そうすることで、生産部門も含めたアンケートの回答率は、以前から大幅に上昇し全体の9割以上に達しました。

その結果を分析すると、職場によってスコアの高低に大きな差があることが明らかになりました。そこで、各拠点の工場長と生産担当役員、人事総務本部のプロジェクト事務局が、調査結果のスコアを読み解く会議を開催しました。改善策については、まずは職場の課題に自分たちで向き合い自主的に課題解決をしてもらいたいとい

うスタンスです。これから、各職場で自律的な改善が図られるものと期待しています。

さらに、部門を問わず全社で対応すべき課題については、2020年からプロジェクトの伝道師として“タスクフォースアンバサダー”を各職場から選出してもらい、組織体質改善の動機付けやベクトル合わせを実施してきました。総数として50名を超えるメンバーが担ってくれました。このアンバサダーは、2024年から“チェンジリーダー”へ名称を変更し、担当役員、部長と連携して、各組織で課題を

「マネジメント層のキャスティング」をはじめとする課題

組織体質改善に向けた取り組みにおいては、4つの課題があります。

第一に、部課長クラスをはじめとするマネジメント層のキャスティングです。マネジメントの仕事の一つとしてはメンバー一人ひとりを見た上で、その人材のやる気が出るテーマを設定して、コミュニケーションをとることが求められます。そういった役割に適した人材の選択、任免が非常に重要だと考えています。

そこで、部長クラスの任免については、該当部署と人事担当部署だけではなく、人事委員会(社内取締役で構成され、重要ポストの人事などを検討)にて議論して決定しています。もちろん、その人材の360度フィードバック結果と、組織体質アンケート調査結果のスコアのほか、社内での評判を勘案して決めています。課長クラスについては任免のフレームを検討中です。人事考課に360度フィードバック、組織体質のスコアを組み合わせ、担当役員と人事が膝談めで任免を検討する必要があると感じています。



組織・人材における課題解決のため、魂をこめる

企業には、ゴーイング・コンサーン、つまりずっと存在し続けるという、継続企業としての前提があります。継続するためには、長期間にわたって利益を上げ続け、社会にその価値を認められる存在であらねばなりません。ステークホルダーの皆さまに対して短期・中期の業績等の説明責任を果たしながら、10年先、20年先、50年先、さらにその先の未来まで見据えて、時間軸を長くにとって経営の判断ができる会社でありたいと思います。

解決するリーダー役として活動しています。

また、業務効率の向上を目的とした“BX(ビジネストランスフォーメーション)本部”を発足させ、私が初代の本部長に就任しました。業務プロセス改革により生産性が上がり、業績も向上すれば、社員のエンゲージメントも上がります。このように組織体質改善、業務プロセス改革の両輪を回すことで、組織・人材・業務の間で好ましい循環が生まれてくるようにしたいと思っています。

第二の課題は、第一の課題と関連しますが、女性のキャスティングです。多様な属性、働き方の社員が生き生きと働ける会社になるためにも、女性リーダーの創出や登用に取り組みなければなりません。DE&Iグループと連携して、女性管理職の任用を検討しているほか、人事委員会においても「女性の次世代人材は誰?」というテーマで議論を進めています。

第三の課題は、海外人材のフォローです。組織体質を改善する活動は国内からスタートしており、海外は手つかずの状況でした。今後は海外人材の現状を把握して、課題の設定に取り組む計画です。

また、当社は経営トップと社員が直接対話する場である「語る場」を開催していますが、2024年は国内だけでなく、ブラジルを皮切りに海外の拠点へも拡大して展開しています。海外では「Our Philosophy」について関心を持つ意識の高い社員が多く、彼らと質の高い対話を行うことで、現場と会社との一体感を高めていきます。

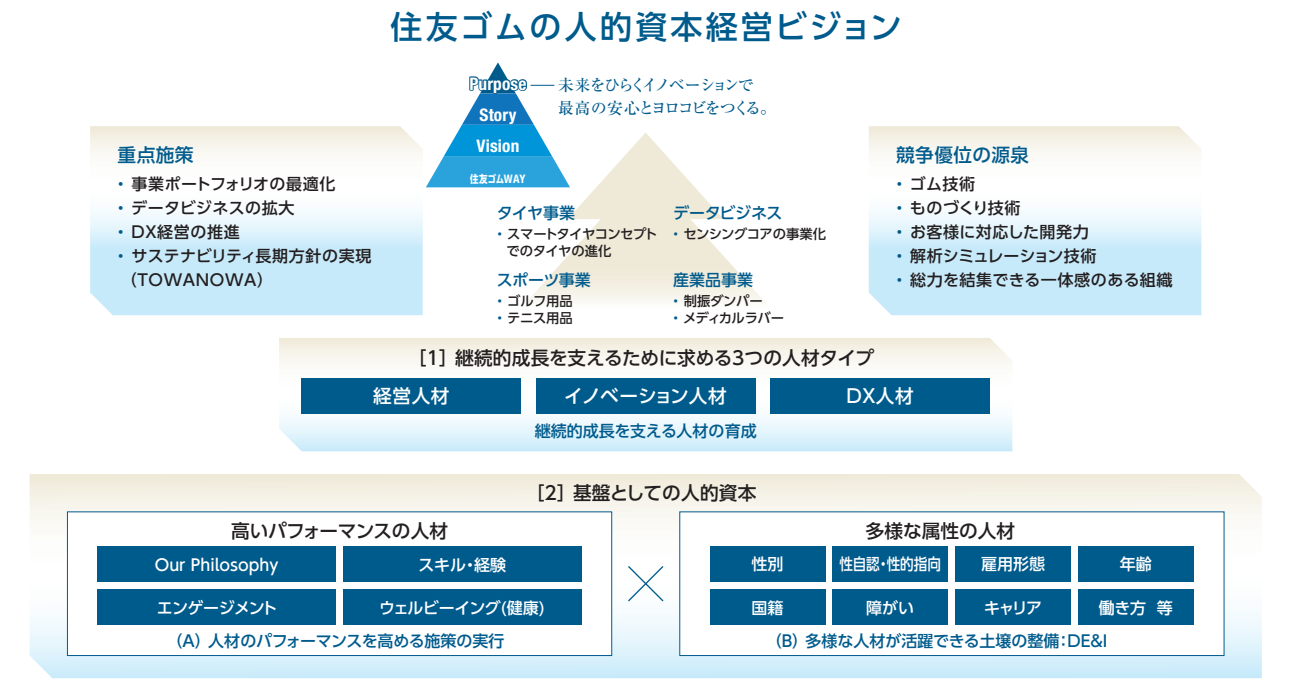
第四の課題は、経営におけるターニングポイントの事例を形式知化することとその活用です。昨年、医療用ゴム事業、ガス管事業の2事業から撤退しました。主管の事業部では、撤退に至った経緯や原因を把握していますが、直接関わっていない部署では、そうはいきません。2事業をなぜ手放すことになったのかを明らかにして、会社の組織知として活かすべきと考えています。

この施策については、まず、執行役員の間で議論し、事例の中から組織の問題や仕事の進め方などの中でも、特に私の責任範囲である人材・組織に関わる課題を明らかにしたいと思います。その結果を素材として、管理監督者の研修プログラムに織り込み、次世代経営人材向けの研修等に役立てることを検討しています。

その実現を支える組織を確立するためにも、組織や人材における課題、その課題の本質についてとことん考え、議論することが求められます。さらに、課題解決のためのアクションプランについて、その実施者へ意義を説き続けることも重要です。これらをはじめとする取り組みに魂をこめて、社員と対話を重ねながら、組織体質改善と業務改革を推し進めていきます。

住友ゴムの人的資本経営

住友ゴムは、「Our Philosophy」の「Purpose」である「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」の体现のため、「Vision」として組織としてのありたい姿「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」を実現すべく人的資本経営を進めています。多様な人材が総力を結集し、社員一人ひとりが持つ強みを活かして価値を生み出すことで、イノベーションを通じて最高の安心とヨロコビをステークホルダーの皆様にご提供することができると確信しています。



[1] 継続的成長を支えるために求める3つの人材タイプ

継続的成長を支える人材の育成

変化の激しい時代に柔軟に対応し、未来を切り拓く人材の育成を目指して様々な教育施策を推進しています。

- 経営人材育成のための取り組み
- イノベーション人材育成のための取り組み
- DX人材育成のための取り組み

📖 P.64 継続的成長を支える人材の育成

[2] 基盤としての人的資本

(A) 人材のパフォーマンスを高める施策の実行

企業が成長を続けるためには、社員一人ひとりの高いパフォーマンスが不可欠です。社員がやりがいをもって心身ともに健康な状態で活躍できるよう施策推進にあたっています。

- 「Our Philosophy」の浸透
- スキル・経験の蓄積
- エンゲージメントの強化
- ウェルビーイング(健康)経営の推進

📖 P.65 人材パフォーマンスを高める施策 P.66 健康経営の推進

(B) 多様な人材が活躍できる土壌の整備:ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

多様な人材が自分らしく活躍できる組織を目指し、課題と向き合いながら全社でDE&Iの取り組みを進めています。

- 女性活躍推進
- 多様な人材が活躍できる組織づくり

📖 P.67 多様な人材が活躍できる土壌の整備・DE&I

[1] 継続的成長を支えるために求める3つの人材タイプ

継続的成長を支える人材の育成

人材育成の重要テーマとして、3つの人材タイプを定義しています。先行きが不透明で将来の予測が困難なVUCAといわれる時代の中で、迅速な意思決定ができ、変化に柔軟に対応できるリーダーシップをもつ「経営人材」。これまで、ゴム技術を基盤として社会にイノベーションを起こしてきたように、これからも新しい価値を提供し

● 経営人材育成のための取り組み

役員層のリーダーシップ向上と一枚岩化を目指し、社外のプロフェッショナルなエグゼクティブコーチを招き、執行役員以上(および一部の海外のナショナルスタッフのCEO)に対して定期的なコーチングを実施しています。

また、経営人材を育成するにあたり、リーダーシップは重要な要素となります。社員全体のリーダーシップ向上のための施策として、知識のインプット、行動としてのアウトプット、他者からのフィードバックというリーダーシップ向上サイクルの実行を重視しています。

● イノベーション人材育成のための取り組み

イノベーションを生み出すためには、仕組み構築や風土醸成に加えて、人材育成が極めて重要だと考え、2023年にイノベーション人材育成プログラムを開始しました。

初年度において、プログラムに本参加したのは17名、聴講者を含めるとのべ約400名の参加者がありました。

● DX人材育成のための取り組み

間接部門の全社員約3,500人を対象に2022年10月からDX人材育成研修プログラムを開始しました。全員が共通して持つべきスキルをDXリテラシーと定義するとともに、より高度なスキルを持つ人材をビジネスコア人材、プロ人材、データエンジニア人材と定義して育成しています。さまざまなDXの施策が具体化する2025年までに、人員の育成を完了させ、データに基づく意思決定や行動

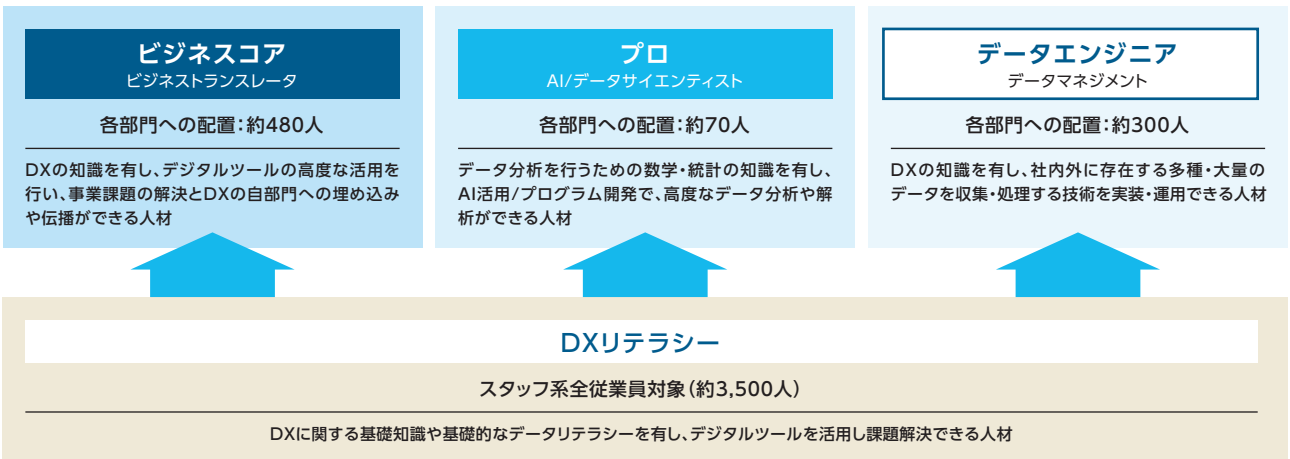
続けられる「イノベーション人材」。デジタル技術を活用し、より高度で効率的な意思決定や業務推進に加え、ビジネスに応用し、新たな価値を創出できる「DX人材」。これらの人材の継続的育成に努め、企業価値を向上させていきます。

具体的には、知識のインプットとしてリーダーシップ、フォローアップ、コミュニケーションに関する研修を実施し、行動面としてのアウトプットを促しています。さらに、社長を含む役員以下〜課長代理以上には年1回360度フィードバックを実施し、自身のリーダーシップスタイルを客観的に見つめる機会を設けています。

これらの施策を通じて、継続的にリーダーシップの向上に取り組み、経営人材の育成につなげています。

プログラムでは、3つの大学から企画段階から開催までの協力を得て、アントレプレナーシップマインドを醸成するための講義から、グループごとの最終プレゼンテーションを約2か月間かけて集中的に実施しました。

(データドリブン)が全社で可能となる土台づくりを進めています。2023年末時点ですでに2,220名が受講しており当初目標値を上回る育成を行うことができています。また、プロコースについてはProject-Based Learning(PBL、課題解決型学習)を行っており、学習しながら実際の職場の課題解決を進めるなど、知識の定着や職場の理解促進にも力を入れています。



住友ゴムの人的資本経営

取り組み課題：人材育成

【2】 基盤としての人的資本

(A) 人材パフォーマンスを高める施策

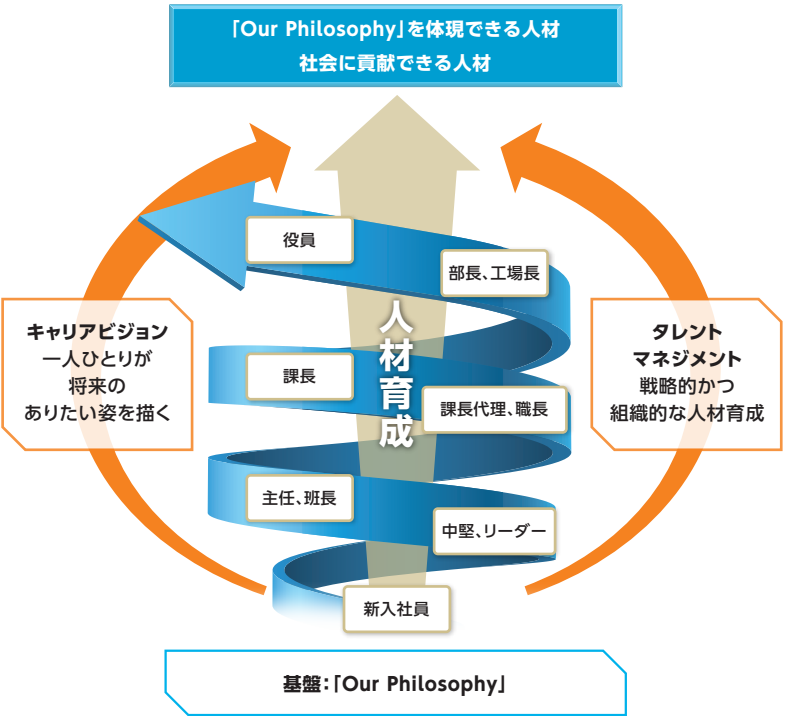
当社では、自らが主体的にキャリア形成・能力開発に取り組み、多様な人材が活躍できる環境、組織風土を実現するため、さまざまな施策を展開しています。環境変化を先取りしてグローバルに活躍し、社会に貢献できる人材、ひいては、「Our Philosophy」を体現できる人材の育成を目指します。

具体的には、社員のタレントマネジメントを戦略的かつ組織的な人材育成のための重要な施策と位置づけ、拡大しています。各ポジ

ションの人材要件と個々の育成ゴールを明確に設定し、そのゴールに向けた必要な育成施策として、研修や異動・配置転換、各種プロジェクトへの参加など、仕事の幅を広げる機会を創出します。これにより、中長期的な人材育成を促進します。

一方、社員一人ひとりが将来のありたい姿を描くキャリアビジョン研修も各階層で拡充させており、タレントマネジメントとの両輪で人材育成に取り組んでいます。

人材育成ビジョン



マネジメント人材育成	スペシャリスト人材育成
- 経営人材エグゼクティブコーチング - マネジメント力(課題設定／解決、リーダーシップ)	- デザイン思考 - 科学的思考(QC) - 専門知識
リーダーシップ開発	
360度フィードバック - リーダーシップ力	- コミュニケーション(コーチング) - フォローアップ
共通知識&スキル	
- イノベーション - DX人材育成 - 問題解決力／論理思考力	- マーケティング - アカウンティング／財務 - プレゼンテーション 他
多様な人材の活躍:ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	
- グローバル人材育成 - 女性活躍 - アンコンシャスバイアス	- LGBTQ+理解 - 外国籍活躍 - シニア活躍
組織体質強化、風土醸成	
- Our Philosophy浸透 - 挑戦を後押し - オープンな職場	- リーダーシップの発揮 - 全社戦略と紐づいた生産性の高い仕事

階層別研修を通じたスキル・経験の蓄積、「Our Philosophy」の浸透活動

研修体系では、階層別研修として、各階層に必要なマインドセットやスキルの習得を促進するとともに、育成ゴールや将来のビジョンの実現に向けた能力開発にも力を入れています。例えば、選択型のスキルアップ研修やe-Learning、通信教育など、主体的に学ぶ機会を多く提供しています。また、「Our Philosophy」の浸透やリー

ダーシップ開発などの社員全体に必要な教育については広く実施し、組織内での共通言語化を図っています。

これらの取り組みを通じて、全社員が常に成長し続ける環境を整えています。



新任部長のリーダーシップ研修



「Our Philosophy」研修の様子

タレントマネジメント

当社では、社員のタレントマネジメントを戦略的かつ組織的な人材育成のための重要な施策と位置付けています。

具体的には、主要ポストを特定し、アセスメント等を活用して人材を定量的に可視化する取り組みを一部の部門で先行して実施しています。

この取り組みは段階的に全社に拡大していき、各ポストに適し

● エンゲージメントの強化

2019年より組織体質強化のプロジェクトを進めており、4つの骨太方針「挑戦を後押しする環境」「部門・役職間の壁がなくオープンな職場」「一人ひとりがリーダーシップを発揮できる環境」「全社戦略と紐づいた生産性の高い仕事」の実現を目指し変革活動を進

取り組み課題：ウェルビーイング経営の推進

● 健康経営の推進

健康経営は全社を挙げて推進していくものとして、「健康経営宣言」を社内外に発信し、会社、従業員、労働組合、健康保険組合が協力して取り組んでいます。

住友ゴムでは、健康経営を強く推進していくため、長期重点目標として「産業保健体制の強化」「健康文化の醸成」、中短期重点項目として、「重症化予防」「生活習慣改善」「メンタルヘルスへの取り組

生活習慣改善・受動喫煙防止・禁煙推進

住友ゴムでは、2024年1月から全事業所で敷地内禁煙が実施されました。

就業規則等の規則規程類にも、敷地内禁煙や就業時間内禁煙等喫煙に関する項目を追加しました。また従来から実施していた禁煙

メンタルヘルスへの取り組み

従業員の“こころ”の健康問題は、労働生産性、組織の活力にも大きく影響します。「メンタルヘルスへの取り組み」では、ラインケアセミナーを3年ぶりに集合型(オンラインとのハイブリッド形式)研修で実施し、オンラインによるセルフケアセミナーも実施しました。ラインケ

外部評価

2024年は、経済産業省と日本健康会議が共同で発表した優良な健康経営を実践している法人が選定される「健康経営優良法人2024(ホワイト500)」に8年連続で認定されました。また社員の健康増進のためにスポーツ活動の支援や促進に向けた取り組みを実施している企業として、スポーツ庁から「スポーツエールカンパニー2024」に認定(2回目)されました。

た人材の配置や経営人材の後継者育成を含めた全社の人材育成の中核としていきます。

今後は、経営戦略や部門戦略に連動した人材ポートフォリオを満たすために、デジタルツール(人事情報管理システム)を活用してタレントマネジメントの基盤を確立し、計画的な人材育成につなげます。

めています。また、活動を通じた組織風土変革の定量的な把握のため、2020年から組織体質アンケートを定期的に実施し、その結果を全社員に開示しています。組織の持続的な発展とパフォーマンス向上を目指し、今後も継続的に活動を進めていきます。

み」「労働生産性の向上」等、7項目を設定して取り組みを強化しています。

住友ゴムグループ 健康経営宣言
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/kindness/02_3.html

外来治療費補助に加え、禁煙補助薬(ニコチンパッチ等)に対する費用補助拡充、産業保健スタッフによる禁煙支援、各事業所でのイベント実施等、禁煙に取り組みやすい環境をつくり、全社を挙げて受動喫煙防止、禁煙推進に取り組んでいます。

アセミナーは、部下への個別対応や職場改善についてのグループワークも取り入れた内容で、管理監督者のメンタルヘルスに関する知識技術の向上につながりました。セルフケアセミナーは従業員一人ひとりのセルフケア能力の向上を目指して実施しました。



マテリアリティ(重要課題):ダイバーシティ&インクルージョンの推進

(B) 多様な人材が活躍できる土壌の整備:ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

住友ゴムでは「Our Philosophy」のVision「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」を目指す姿に掲げ、DE&Iの推進に取り組んでいます。誰しもが公正に扱われ、互いが尊重し合

● 女性活躍推進

当社では、女性が活躍できる組織は性別・属性を問わず多様な人材が活躍できる組織の起点と考え、女性活躍推進をDE&Iの起点として施策の検討・推進に取り組んでいます。女性管理職比率のように目に見える課題から、性別役割意識・ジェンダーバイアスなどの目

トップコミットメント

女性活躍推進をはじめ、DE&Iの推進にはトップによる力強いコミットメントが重要となります。当社では、「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」(事務局:内閣府)に代表取締役が参画し、当社におけるジェンダー平等と女性活躍の取り組みを加速させていく決意を社内外へ発信しています。

経営層との対話

DE&I推進に関し、経営層との勉強会や対話の場を積極的に設け、経営戦略にDE&Iをどう織り込み、活かしていくか議論が続けています。23年には社外取締役および社外監査役によるDE&I推進に関する講義とディスカッションの場を設定、2024年には社外講師を招いての勉強会を実施しました。経営層がDE&Iに関する情報を常にアップデートし、迅速かつ適切な経営判断に活かせるよう取り組んでおります。

メンター制度

先輩社員がナナメの関係にあたる他部門の後輩社員のキャリアや日常的な相談を聞き内省を促す「メンター制度」を推進しています。メンターは社外のプロメンターをつけ育成することで、リーダー育成にもつながっています。

女性幹部育成

管理職候補層の育成に加え、女性トップマネジメントを輩出するための取り組みも行っています。2023年は京都大学女性エグゼクティブ・リーダープログラムへ企業正会員として参画しました。複数の女性部長が経営に必要な知見を習得し、社外とのネットワーキングを進めています。

女性が働きやすい現場づくり

製造業である当社にとって、女性をはじめ多様な人材が働きやすい製造現場の環境整備は重要な課題です。2023年は各工場横断のプロジェクトチームが女子トイレやロッカーなど厚生設備の整備や現場作業負荷軽減などの職場改善に向けた課題解決を推進しました。

い、多様な力を結集し新たな価値を創造する。そんな組織の姿を目指し、各種課題と向き合いながら施策検討、推進を行っています。

に見えない課題まで、まだまだ多くの解決すべき課題があります。一つひとつに真摯に向き合い、女性だけでなく誰もが輝ける組織づくりに取り組みます。

行動宣言

輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会

代表取締役社長 山本の女性活躍に向けたメッセージ

「女性のキャリア形成機会・環境を整え、『輝きさん』を発掘し、さらなる輝きを引き出したい。女性の活躍を推進することが、多様な人材が活躍でき、より良い価値を社会へ提供する企業づくりにつながると信じている。」



DE&Iについて社外取締役、社外監査役とディスカッションする山本社長

地域社会での女性活躍推進

住友ゴム本社が拠点を置く神戸地区における女性活躍の機運を地域をあげて盛り上げたいと、同じく神戸地区を拠点とする製造業3社にて「技術系女性交流会」を実施いたしました。2023年の開催に続き2024年に開催した第2回交流会も盛況に終わり、今後も継続した3社での交流イベントを検討しています。DE&I推進を個社での活動に終わらせず、他企業との「共創」を通し、社会全体でのDE&I推進に貢献していきます。



第2回 技術系女性交流会の様子

● 多様な人材が活躍できる組織づくり

一人ひとりが自分らしく安心して働ける組織・職場づくりはDE&Iの土台となります。女性活躍推進に加え、多様な背景を持つ従業員

アンコンシャスバイアス理解促進

自身のアンコンシャスバイアス(無意識の思い込み)に気づくことは、DE&I推進の重要な要素となります。当社では全階層への継続的なアンコンシャスバイアス理解の教育実施と共に、全社アンケートで浸透度を確認する設問を設け、定量的に浸透度をモニタリングしています。2024年には製造現場の従業員へもアンコンシャスバイアス教育の展開を予定しており、多様性を受け入れ推進する土壌をより強固なものにしていきます。

2023年度 目標と実績・外部評価

当社では、女性管理職比率、男性育休取得率をDE&I推進の重要な指標として位置付けています。目標値と現状値のギャップを明らかにし、各施策の立案・実施へとつなげています。女性管理職比率向上に向け、前述の施策に加え仕事と家庭の両立を支援する制度や福利厚生 の充実、長時間労働を是正する働き方の見直しなど、多様な

	22年度実績	23年度実績	目標値
女性管理職比率	3.8%	4.3%	2025年末 7%
男性育休取得率 [※]	69%	85%	2024年末 100%

【参考】
正規従業員に占める女性従業員の比率 11%
(2023年12月末時点)

※ 会社独自の育児に関する休暇取得を含む数値

外部からの評価

各種DE&Iに関する施策、取り組みが、徐々に外部からの評価につながっています。2023年度は「D&Iアワード ベストワークプレイス賞」、兵庫県・神戸市合同の「女性活躍推進認定」に認定されまし

が能力を発揮できる組織を目指し、各種施策に取り組んでいます。

LGBTQ+に関する取り組み

LGBTQ+など性的マイノリティに対する理解促進・教育活動を継続して行い、理解者・支援者(Ally アライ)を増やす取り組みを推進しています。採用面接官に向けたトレーニングや、関係会社の人事総務担当者への教育等も実施しています。2023年にはLGBTQ+への理解を深めるための社内コミュニティが立ち上がり、誰もが自分らしくいられる職場づくりに取り組んでいます。



DE&I情報発信キャラクター
チャットボットの「チャボ」

人が働きやすい職場づくりを進めています。男性育休取得推進もその一つとなる重要施策で、より一層の推進を目指し2024年には育児のための有給公休制度をトライアルスタートしました。誰が休んでも継続運営できる職場づくりが、生産性の高い強い組織をつくり、多様な人が活躍できる企業への成長を促すと考えています。

た。また、性的マイノリティに対する企業の取り組みを評価するPRIDE指標にて2022年に続きGOLDを取得しました。各種評価を指標とし、さらなる施策の推進に取り組んで参ります。



人権尊重の取り組み

基本的な考え方

取り巻く環境

住友ゴムグループは、世界中に製造拠点や販売ネットワークを持ち、グローバルに事業を展開しています。また、当社グループが扱う製品の原材料である「天然ゴム」は、国際機関（ILO、UNICEF、OHCHR等）が公表している各種レポートやウェブサイトにおいて、

住友ゴムグループが果たすべき責任

住友ゴムグループは、「世界人権宣言」及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」で表明されている内容を必ず守るべき人権として認識し、更に「OECD責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」及び「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権尊重の取り組みを推進しています。また、私たちは「国連グローバル・コンパクト」の署名企業として、その10原則を

人権マネジメント体制の構築

サステナビリティ推進委員会下のワーキンググループの一つとして「人権部会」を設立しました。海外拠点を含む各関係部門が参画し、

強制労働や児童労働のリスクが指摘されている産品に挙げられています。こうした環境下、適切に事業を運営していくためには、バリューチェーンを含めた当社事業における潜在的な人権侵害のリスクを認識し、対処していく責務があると認識しております。

支持しています。当社は企業理念体系である「Our Philosophy」において、「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を「Purpose」としています。この「Purpose」を体現した事業活動を行うため、社内外さまざまなステークホルダーの人権への影響を理解し、原材料調達から商品・サービスの提供を含むバリューチェーンすべてのプロセスにおいて、人権が尊重されるよう努めます。

各部門の人権リスク調査とリスクの特定および対応策状況をフォローできる体制を整備しています。

📖 P.84 サステナビリティ経営マネジメント体制

人権デューデリジェンス[※]の実践

方針

2023年に全グループ共通の人権に関する姿勢・考え方を明文化した「住友ゴムグループ人権方針」を策定しました。当社役員や従業員をはじめ、サプライヤーやグループ会社に対して、当社の方針を周知し、理解と遵守を求めています。また、バリューチェーン全体で人権の取り組みを推進するため「調達ガイドライン」を制定しています。

📄 調達ガイドライン
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/integrity/pdf/chotatsu_guidline.pdf

人権デューデリジェンス取り組みスケジュール

2023年 グループ人権方針の策定	2024年 グループ内人権課題の特定	2025年 バリューチェーンへの拡大
住友ゴムグループの人権尊重の考え方を具体的に定め、グループ内のすべての人権尊重に関する規定・ガイドラインとして「住友ゴムグループ人権方針」を策定・発信。また、役員、管理職へ向け、ビジネスと人権に関する勉強会を開催。	2024年は国内外のグループをスコープとし、人権リスク特定と人権デューデリジェンス全体のロードマップを作成。また、人権に関する理解浸透・意識啓発のため、全社への教育を実施。	2024年に策定したロードマップに基づき、グループ内の人権課題への対応に加え、人権デューデリジェンスのスコープをバリューチェーンへ拡大予定。バリューチェーン全体での人権尊重の取り組み促進を目指す。

リスクの特定と軽減

2024年は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」フレームワークに沿って、外部有識者の知見も得ながら、当社が優先的に取り組むべき人権リスクを特定します。

※企業が事業における人権リスクを特定、その防止・軽減を図り取り組みの実効性や対処方法について、説明・情報開示を行う、という一連の行為

DE&I鼎談

真のDE&Iとは個が輝き、最大限に能力を発揮すること

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）という言葉は、いまや女性活躍だけにとどまらず、女性活躍はひとつの起点であり、そこから多様な人材が活躍できる土壌を作り、社員の成長と企業の成長をリンクさせていくことがゴールとされています。山本 悟社長、其田 真理社外取締役、アスリ・チョルパン社外監査役が当社のDE&Iのあり方と課題、取り組みを語りました。

代表取締役社長
山本 悟

社外取締役
其田 真理

社外監査役
アスリ・チョルパン

DE&Iはトップのコミットメントから始まる

山本 当社には世界初、日本初を創り出してきた最先端のゴム技術があります。その先進性と挑戦する精神が今も脈々と受け継がれており、今後も新たな価値を創造していきたい。そして、その実現のためにはDE&Iの推進が重要だと認識しています。

当社の「Our Philosophy」には「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」というパーパスがあり、それを体現するために「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」というビジョンがあります。多様な人材が輝きを放ち、互いに尊重しながら力を結集することで、ステークホルダーの皆さまにも「最高の安心とヨロコビ」を提供できると確信しています。

其田 この一年を振り返ると、まず、山本社長が強くコミットメントを出してくださいました。取締役会でもDE&Iをふまえた議論になることも増え、役員のなかでWHYからHOWへDE&Iのステージが変わってきている実感があります。男性の育児休業の取得、女性管理職の登用が進んできています。また、かねてから願っていた工場の労働環境の改善も始まりました。そして、「Be the Change」プロジェクトでは、これまであまり意思決定に関わってこなかった女性社員や若い社員がたくさん参加して、組織の壁を越えて意見を言える空気をつくってきました。このことは社員のモチベーションの向上

はもちろん、収益への貢献にもつながったと思います。

📖 「Be the Change」プロジェクト P.13

チョルパン 今年度、社外役員の女性が3名になることも変化の一つに挙げられます。当社には2025年までに女性管理職比率を7%以上にするという目標がありますが、私はトップマネジメント層についても目標をつくるべきだと思っています。中長期的に課長、部長の人数と比率のターゲットをつくり、キャリアラダーを描き、それに対して何が必要かを分析する。社内外の多様なプログラムやサポートで女性社員をプロモートすることが必要だと感じています。

山本 DE&I推進については担当チームを中心にしっかり進めてくれていて心強いです。私自身まだまだ学びながら推進している状況です。もっと学び、もっとリーダーシップをとれるようになればと感じています。

お二人がおっしゃるように、女性社員や若い社員の活躍はとても重要です。当社もD&IからDE&Iへと概念を変えてきました。Equity（公平性）の観点で重要課題としているのがやはり女性活躍推進です。なぜなら、最大母数のマイノリティである女性が活躍できる環境であれば、他のマイノリティや、マジョリティである男性にとっても

DE&I鼎談

働きやすく、活躍できる環境になるからです。

其田 女性だけではなく、育児をする父親、病気を持っている人、親の介護を抱えている人などがさまざまな制度を使いながら生き生きと働ける会社を目指せるといいですね。今、全社で進めているDXを働きやすさや人材育成につなげていくことが重要だと思っています。

山本 恥ずかしながら、まだ長時間労働が多い状況があります。誰

制度とプログラムで働きやすさと育成を後押し

山本 昨年、其田さんとチョルパンさんには、役員を対象とした勉強会で意見交換する機会をいただきました。私はその中で、「育児はキャリアだ」という其田さんの言葉が強く印象に残っています。男性が育休を取得して育児に関わることで、パートナーシップの構築はもちろん、人や社会に対して寄り添う想像力が養われるのですね。



其田 会社の仕事はどちらかといえばシングルタスクを効率的にやっていますが、育児はいろいろなことに同時に対応しなければならないので、マルチタスクのマネジメント能力を培う場にもなりますね。

山本 育休を取得してもらうためには、その人が不在でも業務が滞りなくできる環境も必要です。自分ひとりでできないときは支援してほしいと言えることが大切ではないでしょうか。人は完璧ではない、弱さもある。当社の従業員は真面目な方が多いので、なかなか“助けて”と言えない。そのためには他の人の仕事にも関心を持ち、チームで支え合う。助けを求めやすい環境がある。そのような組織はまさにわれわれが目指すありたい姿です。

其田 誰かが不在でも業務がまわる環境、という点では、育休はある程度計画的ですからまだ融通が利きます。しかし、誰かが病気で倒れたり、親御さんを介護したりすることは予告なくやってきます。日本人は我慢強い方も多いですから、病気をしても仕事を頑張ったり、介護の場合は責任を感じて離職したりしてしまう。どちらの場合も本人にとっても

もが働きやすい環境にするために、長時間労働の是正は急務です。そのためにも、DX化による業務の効率化・高度化を進める必要があります。DXによって時間効率を上げることができれば、ワークライフバランスも充実しますし、社員が本来やりたい業務に注力できるようになります。構造改革を仕上げる2025年に向けて、今、強い思いでDXを進めています。

労働現場にとっても不幸ですね。これからの時代は、「人がいなくなる」ことを想定した組織対応力がないと勝ち抜いていけないと感じます。

山本 女性活躍推進については、私も内閣府の「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参加しており、そこで「輝きさんを発掘し、女性が活躍できるキャリアの機会やワークライフバランスの環境を整え、さらなる輝きを引き出し、女性が活躍できる機会や環境を積極的に創出することで、その先に多様な人材が活躍できる企業風土、高い生産性や企業価値の向上を実現する企業につながると信じている」と宣言をしています。2021年からは「メンター制度」を導入し、現在は51名の社内メンターが活動しています。また、女性幹部候補を選抜し育成していく一環として、昨年は5名の女性部長が誕生しました。これも成果の一つでしょう。

チョルパン 社長はコミットメントだけでなく、実際にアクションを起こしてくださっていると感じています。先ほど述べたトップマネジメント層の育成についてお話しすると、昨年、京都大学で女性エグゼクティブリーダーのプログラムを立ち上げました。当社からも2名の女性社員が参加しています。そのことは高く評価できますし、私も貢献できたと思っています。

女性管理職比率については、課長から部長へ、そして役員になるまでに時間がかかります。そのスピードをあげるためには上から引っ張らないといけない。京都大学のプログラムや社内のメンター制度などさまざまなプログラムを活用していくことが必要だと思います。

グローバル企業にとっての多様性とは

山本 当社グループがグローバル企業として発展していくためには、コア人材がよりグローバルな人材に成長していくことが必須です。昨年、ナショナルメンバーがCEOであるグループ企業のメンバーを日本に集め、「グローバルサミット」と称したミーティングを行いました。これはとても効果があり、これまで駐在員経由だったコミュニケーションがダイレクトになり、意思決定の質とスピードが上がりました。

チョルパン 山本社長がおっしゃるよう外国籍社員のダイバーシティは進んでいます。その一方でインクルージョンについては、まだ見える化されていないように感じます。単に海外の子会社の社員ではなく、住友ゴムというワンカンパニーの社員だと思えることが大切ですね。そのためにも海外の人たちがもっと日本に来て、会議に参加する機会を設けてほしいです。英語力をレベルアップさせて直接コミュニケーションをとることは、グローバル企業にとって今や当たり前前のことです。



其田 私はグローバル企業には2つの側面があると思っています。一つは、当社の「Purpose」や「Vision」を海外の拠点に浸透させ、その特性を活かした形で発展させること。もう一つは、海外のマーケットやディールで確実に勝てる人材を育てることです。そこで重要になってくるのが多様性と組織力です。同じような人たちがいるグループでは同じような意見しか出ませんが、いろいろな人がいれば多様な意見が出ます。その中にこれからのヒントがあります。

また、グローバル化ではリスク管理も非常に重要になってきます。日本企業は国際環境の中でこれまで経験したことのない危機に直面するでしょう。均質な組織は早くからリスクに気づき、検討して、早



い決断をしていくのが苦手です。リスクを感じ取って早く対処する意味でも、多様な人材が活躍する集団であることは重要です。



山本 DE&Iの推進を行うようになってから、社内の定例会議などで「いつも同じメンバーだな」「女性や若い人がいないな」と思うようになりました。強い組織をつくるためにも、こういった会議体への多様な人の出席や発表を後押しすることが重要だと感じています。社内の人材を知る機会にもなりますし、出席する人にとって大きな会議で経験を積む成長の場にもなります。

経験・属性というようなこれまでカテゴライズされた多様性は通過点と認識しています。真のDE&Iというのは、当社で働くすべての仲間たちが個として尊重され、能力を最大限に発揮して輝くことです。私は“輝きさん”を見つけて、仲間と共有したいのです。個々にスポットライトがあたり、仲間同士がその輝きを認識できる。そのための仕組みを整え、人を育て、風土を醸成することが経営の役割であり私の責任です。今日お二人と話をし、改めて決意しました。アンコンシャスバイアスに気づき、規律の上に立った心理的安全性をしっかり育成して、皆が自由闊達に行動できる職場づくりに積極的に取り組んでいきます。

マテリアリティ(重要課題):コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの強化

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「Our Philosophy」を、あらゆる意思決定の拠り所、行動の起点とすることで、経済的価値のみならず社会的価値の向上にも取り組み、持続可能な社会の発展に貢献していくことを経営の基本方針としており、この方針のもと、コーポレート・ガバナンスの充実を重要な経営課題の一つと位置づけています。

この経営課題実現に向けた取り組みを通じて、経営全般の効率性を確保するとともに、社会と当社との信頼関係の強化、当社の公平性・透明性の向上を目指すべく、以下の基本的な考え方を策定し、コーポレート・ガバナンスのより一層の充実を図っていきます。

①株主の権利およびその行使の機会を確保すべく、環境を整備

していきます。

②様々なステークホルダーとの適切な協働を通じ、企業価値の向上を図ります。

③当社の財務・非財務情報を正確かつ適切に開示します。

④取締役会において経営方針や中長期計画等の大きな方向性についての討議を充実させるべく、業務執行の多くの部分を審議する経営会議を設置しています。また、常勤監査役・独立社外監査役による厳正な監査、独立社外取締役による客観的な監督を通じ、取締役会の公平な運営の確保に努めます。

⑤株主との対話を通じ、企業価値の持続的な向上に努めます。

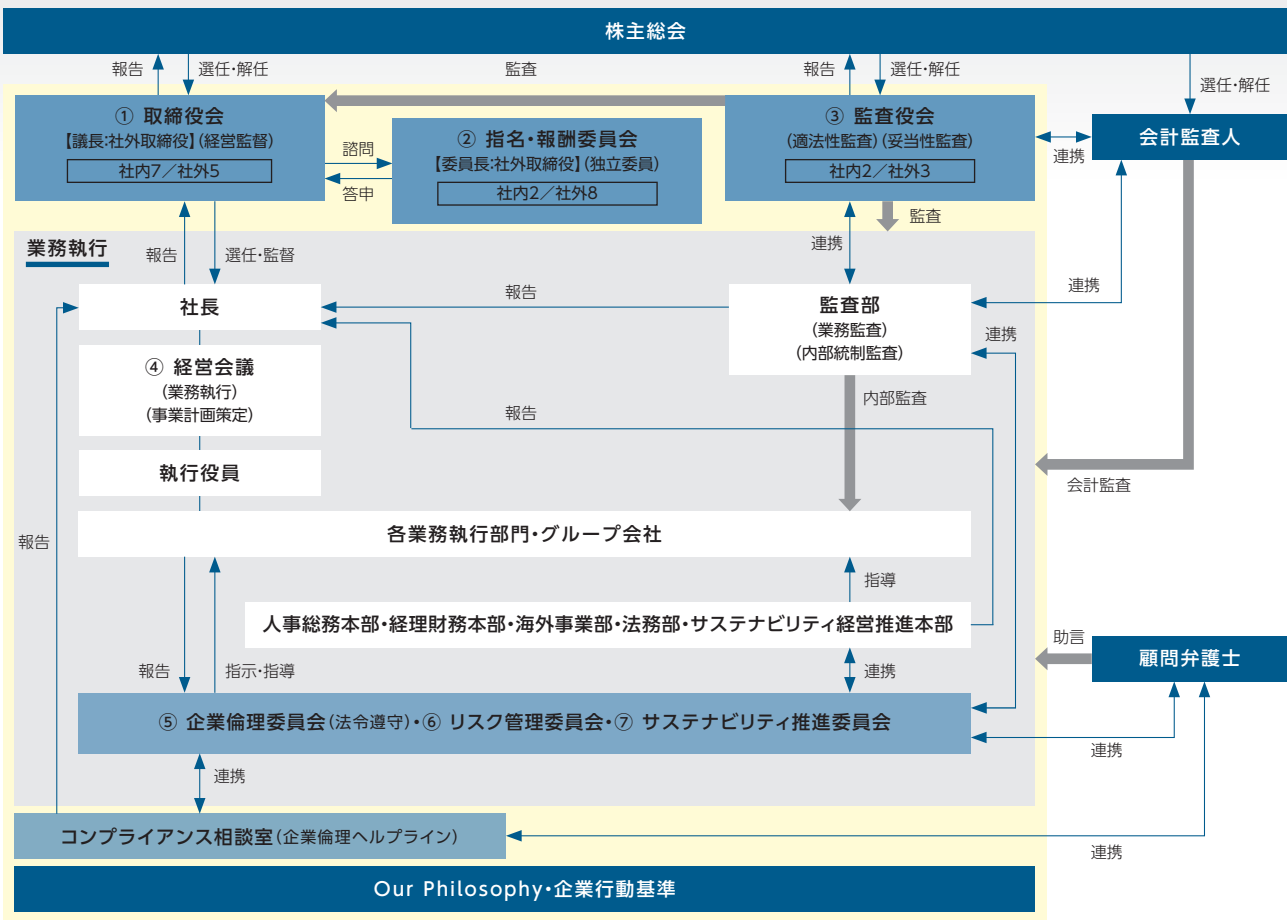
現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社制度を選択しており、グループの一体的な経営体制の構築および社会との信頼関係の強化、並びにグループ全体のガバナンスおよび事業活動の透明性の向上を目指すうえで、監査役・監査役会による監査機能が現状では不可欠であると認識しています。当社は、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、独立社外役員を過半数、独立社外取締役を委員長とする、指

名・報酬委員会を取締役会の任意の諮問機関として2016年から運用しており、役員指名などの手続きの客観性・透明性の向上を図っています。また、独立社外取締役を5名選任しているほか、取締役や監査役に対してアンケートを実施して課題を抽出し、取締役会の実効性を高めるための施策を必要に応じて推進しています。

コーポレート・ガバナンス体制

(2024年3月28日現在)



ガバナンス体制の概観

(2023年12月期)

機関設計	監査役会設置会社
取締役 (うち、社外取締役)	11名(4名)
監査役 (うち、社外監査役)	5名(3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度	あり
取締役会の開催回数	15回／年
監査役会の開催回数	12回／年
取締役会の諮問機関	指名・報酬委員会
役員報酬体系	固定報酬、短期業績連動報酬、 中長期インセンティブ報酬
監査法人	有限責任 あずさ監査法人

ガバナンス体制の変遷

2003年	「企業倫理取り組み体制に関する規定」を制定し、あわせて「企業行動基準」を策定し、「企業倫理委員会」も設置
2004年	● 執行役員制度の導入 経営の監督と執行の分離を進め、各事業の責任と権限を明確化し、環境変化に即応するスピーディーな経営体制に
2006年	社長直轄の「コンプライアンス相談室」を設置し、あわせて外部弁護士を社外相談窓口とすることで企業不祥事の早期発見を図る
2013年	● 機関投資家とのミーティング開始 コーポレート・ガバナンスに関する意見交換を機関投資家と実施し、さらなる企業価値向上を図る
2015年	● コーポレートガバナンス・コード 適用開始 ● 指名・報酬委員会の設置 役員指名および役員報酬の決定手続きの透明性・客観性確保を図るべく、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置
2016年	取締役会実効性評価アンケートの実施(2021年には初めて第三者機関による実効性評価を実施)
2020年	● 統合報告書 発行 ● 企業理念体系「Our Philosophy」策定
2021年	● 取締役・監査役のスキーマトリックスを制定 中期計画の遂行に必要な取締役・監査役のスキルを一覧化しスキルマトリックスを制定
2022年	譲渡制限付株式報酬の導入
2023年	独立社外取締役が取締役議長に就任

① 取締役会	2023年実施実績 15回 全取締役・全監査役 出席率 100%
議長：独立社外取締役 ※2023年3月以前は取締役会長(非業務執行)が議長 目的・役割： ● 企業理念、中・長期経営計画等、会社経営の基本方針の決定 ● 取締役の業務執行の監督 ● 内部統制基本方針の策定および運用状況の監視 2023年の主な活動： ● 中期計画の進捗と課題のモニタリング ● グローバルでの業務執行状況のモニタリングおよび時機に応じた適切な対応決定 ● 政策保有株式の保有状況の確認および縮減に向けた取り組み ● 取締役会の実効性確認のためのアンケートおよび抽出された課題への対応	
② 指名・報酬委員会	2023年実施実績 3回 全委員 出席率 100%
委員長：独立社外取締役 目的・役割： ● 取締役会の諮問に応じた取締役および監査役の選任および解任に関する株主総会議案の審議および取締役会への答申 ● 取締役会の諮問に応じた取締役および執行役員の個人別の報酬の内容の審議および取締役会への答申 2023年の主な活動： ● 取締役候補者、監査役候補者、新任執行役員候補者案の検討および決定 ● 取締役および執行役員報酬案の検討および策定 ● 取締役(社外取締役を除く)への譲渡制限付株式報酬案の検討および決定	
③ 監査役会	2023年実施実績 12回 全監査役 出席率 100%
議長：常勤監査役 目的・役割： ● 取締役の職務の執行の監査 ● 計算書類や事業報告の監査 2023年の主な活動： ● 取締役会その他重要会議への出席と社外役員との情報/意見交換の実施 ● 監査計画に基づくグローバルでの職務の執行状況の監査の実施および指摘 ● 内部監査部門および会計監査人との連携に基づく三様監査の実施	

④ 経営会議	2023年実施実績 26回
進行役：経営企画担当役員 参加者：社内取締役および社長が指名する執行役員など 目的・役割： ● 経営上重要な事項の審議もしくは報告を通じての迅速な経営判断	
⑤ 企業倫理委員会	2023年実施実績 4回
委員長：代表取締役社長 目的・役割： ● コンプライアンス・リスクの把握、分析および評価 ● コンプライアンス研修の企画・実施 ● 違反事例に係る原因の究明や再発防止策の立案およびそれらの住友ゴムグループ内への周知徹底	
⑥ リスク管理委員会	2023年実施実績 2回
委員長：代表取締役社長 目的・役割： ● リスク管理活動を統括し、事業リスクなどのリスクが認識・議論されているか適宜調査・確認 ● リスク管理体制が有効に機能しているか適宜調査・確認	
⑦ サステナビリティ推進委員会	2023年実施実績 2回
委員長：サステナビリティ担当取締役 目的・役割： ● マネジメントレビュー実施による、ESG経営に関するガバナンスの強化 ● 全社の重要課題の共有 ● サステナビリティ長期方針進捗状況レビュー	

コーポレート・ガバナンス

取締役、監査役および執行役員（2024年3月28日現在）

 代表取締役 社長（社長） 山本 悟 1958年6月14日生 所有する当社株式数 47,030株	 代表取締役（専務執行役員） 西口 豪一 1960年12月8日生 所有する当社株式数 27,400株	 取締役（常務執行役員） 村岡 清繁 1961年2月21日生 所有する当社株式数 11,800株	 取締役（常務執行役員） 西野 正貢 1962年2月8日生 所有する当社株式数 18,400株	 取締役（常務執行役員） 大川 直記 1961年7月9日生 所有する当社株式数 15,800株	 取締役（常務執行役員） 國安 恭彰 1969年9月4日生 所有する当社株式数 3,900株
略歴および地位 1982年4月 当社入社 2019年3月 同代表取締役社長（社長）（現任）	略歴、地位および担当 1983年4月 当社入社 2023年3月 同代表取締役（専務執行役員）（現任） [担当] タイヤ事業・オートモーティブシステム事業統括	略歴、地位および担当 1985年4月 当社入社 2022年3月 同取締役（常務執行役員）（現任） [担当] 技術・生産統括	略歴、地位および担当 1984年4月 当社入社 2022年3月 同取締役（常務執行役員）（現任） [担当] ハイブリッド事業・人事総務・法務統括	略歴、地位および担当 2020年1月 当社入社 2022年3月 同取締役（常務執行役員）（現任） [担当] 財務戦略・経理統括	略歴、地位および担当 1992年4月 当社入社 2023年3月 同取締役（常務執行役員）（現任） [担当] 経営戦略・ESG・DX推進統括
 取締役（常務執行役員） 川松 英明 1964年2月3日生 所有する当社株式数 14,403株	 社外取締役 高坂 敬三 1945年12月11日生 所有する当社株式数 1,900株	 社外取締役 其田 真理 1959年7月24日生 所有する当社株式数 300株	 社外取締役 谷所 敬 1949年2月26日生 所有する当社株式数 0株	 社外取締役 札幌 操 1956年2月23日生 所有する当社株式数 0株	 社外取締役 本島 なおみ 1963年8月21日生 所有する当社株式数 0株
略歴、地位および担当 1986年4月 当社入社 2024年3月 同取締役（常務執行役員）（現任） [担当] スポーツ事業統括	略歴、地位および重要な兼職の状況 1970年4月 弁護士登録 色川法律事務所入所 1995年4月 大阪弁護士会副会長 2001年1月 色川法律事務所代表 2006年6月 東洋アルミニウム(株)社外監査役(現任) 2009年3月 当社社外取締役(現任) 2012年6月 積水化成工業(株)社外監査役(現任) 2016年6月 (株)テクノアソシエ社外監査役 2020年1月 弁護士法人色川法律事務所代表(現任) 2020年6月 セーレン(株)社外監査役(現任)	略歴、地位および重要な兼職の状況 1982年4月 大蔵省(現財務省)入省 2010年7月 財務省理財局国有財産業務課長 2012年7月 国家公務員共済組合連合会総務部長 2014年1月 特定個人情報保護委員会事務局事務局長 2016年1月 個人情報保護委員会事務局事務局長 2021年3月 当社社外取締役(現任) 2023年9月 デジタル庁参与(現任)	略歴、地位および重要な兼職の状況 1973年4月 日立造船(株)入社 2013年4月 同代表取締役 取締役社長兼COO 2016年4月 同代表取締役 取締役社長兼CEO 2017年4月 同代表取締役 取締役会長兼取締役社長 2020年4月 同代表取締役 取締役会長兼CEO 2022年4月 同代表取締役 取締役会長 2023年3月 当社社外取締役(現任) 2023年4月 日立造船(株)取締役相談役 2023年6月 (株)椿本チエイン社外取締役(現任) 松本油脂製薬(株)社外取締役(現任)	略歴、地位および重要な兼職の状況 1979年4月 (株)ダイヤセル入社 2006年6月 同執行役員、同事業支援センター副センター長 2008年6月 同原料センター長 2010年6月 同代表取締役社長 社長執行役員 2019年6月 同取締役会長 2022年6月 同顧問(現任) 2023年3月 当社社外取締役(現任)	略歴、地位および重要な兼職の状況 1987年4月 住友海上火災保険(株) 〈現三井住友海上火災保険(株)〉入社 2018年4月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)執行役員 三井住友海上火災保険(株)常務執行役員 同損害サポート本部長 2021年4月 同損害サポート本部長 2023年4月 同常務執行役員(現任) MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株) 常務執行役員(現任) 2024年3月 当社社外取締役(現任)

監査役

 常勤監査役 木滑 和生 1956年8月15日生 所有する当社株式数 41,194株	 常勤監査役 石田 宏樹 1958年7月11日生 所有する当社株式数 56,200株	 社外監査役 アスリ・チョルパン 1977年10月25日生 所有する当社株式数 0株	 社外監査役 安原 裕文 1956年8月28日生 所有する当社株式数 0株	 社外監査役 田川 利一 1953年5月8日生 所有する当社株式数 0株	常務執行役員 増田 智彦 松井 博司 渡辺 泰生 濱田 裕史
略歴および地位 1979年4月 当社入社 2015年3月 ダンロップスポーツ(株)代表取締役社長 2018年3月 当社代表取締役（副社長） 2023年3月 同常勤監査役（現任）	略歴および地位 2010年2月 当社入社 2011年3月 同取締役（常務執行役員） 2022年3月 同常勤監査役（現任）	略歴、地位および重要な兼職の状況 2008年4月 コロンビア大学京都日本研究センター特定准教授 2012年10月 ハーバード大学ライシャワー研究所客員研究員 マサチューセッツ工科大学政治学研究所 およびスローンビジネススクール客員准教授 (株)グルメ特産社外取締役 2015年7月 同代表取締役 2018年3月 当社社外監査役（現任） 2018年4月 京都大学大学院経済学研究科教授(現任) 京都大学経営管理大学院教授(現任) 2019年3月 NISSHA(株)社外取締役	略歴、地位および重要な兼職の状況 1979年4月 松下電器産業(株)(現パナソニックホールディングス(株))入社 2008年6月 パナホーム(株)(現パナソニックホームズ(株))取締役 同代表取締役 2012年6月 パナソニック(株)(現パナソニックホールディングス(株))常任監査役 2015年6月 パナソニック(株)社外監査役 2019年6月 参天製薬(株)社外監査役 2020年3月 当社社外監査役(現任) 2020年6月 日立造船(株)社外監査役(現任) 2023年6月 住友電設(株)社外取締役(現任)	略歴、地位および重要な兼職の状況 1979年11月 監査法人朝日会計社 〈現有限責任あずさ監査法人〉入社 1983年3月 公認会計士登録(現任) 1996年1月 アーンストアンドヤング(現EY) ニューヨーク事務所税務パートナー 2008年7月 同日本駐在 EY税理士法人パートナー 2010年7月 同中国駐在 上海事務所税務パートナー 2012年7月 新日本有限責任監査法人 〈現EY新日本有限責任監査法人〉金融部 マネージング・ディレクター 2015年5月 一般社団法人ジャパンエスアール理事 2016年6月 三井住友DSアセットマネジメント㈱ 社外監査役(現任) 2016年9月 武蔵大学経済学部 客員教授 2018年9月 Ranzan USA Corporation CEO(現任) 2021年5月 CITIC Limited(中国中信股份有限公司) Independent Non-Executive Director(現任) 2022年6月 一般社団法人Music Dialogue監事(現任) 2024年3月 当社社外監査役（現任）	執行役員 小松 俊彦 田中 進 齋藤 健司 津崎 正浩 河瀬 二郎 日野 仁 水野 洋一 朝倉 健 井川 潔 森山 圭治 坂下 信吾 鈴木 秀夫

■ 独立社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
高坂 敬三	企業法務に精通した弁護士としての豊富な知見をいかし、客観的見地から有益な提言や意見表明を行っており、2023年3月からは取締役会議長も務めております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、引き続き「企業経営・経営戦略」「法務・ガバナンス」における専門性をいかした同氏の社外取締役としての提言や意見表明により、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
其田 真理	大蔵省（現財務省）等において要職を歴任し、マイナンバーを含む個人情報保護制度の構築に関与してきた経験から、金融・財務や政策立案に関する専門知識と豊富な経験を活かし、企業経営全般に対し有益な助言や意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、引き続き「法務・ガバナンス」「財務戦略・会計」「DX・IT」における専門性をいかした同氏の社外取締役としての提言や意見表明により、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
谷所 敬	エネルギー・水及び脱炭素化をはじめとする環境分野の事業をグローバルに展開する日立造船(株)において代表取締役社長・会長を経験し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、特に製造・技術、経営戦略の分野における豊富な業務経験を有しております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、引き続き「企業経営・経営戦略」「製造・技術」「営業・マーケティング」「DX・IT」における専門性をいかした同氏の社外取締役としての提言や意見表明により、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
札幌 操	化学製品や高機能材料の製造・販売事業をグローバルに展開する(株)ダイヤセルにおいて代表取締役社長・会長を経験し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、特に経営戦略・財務戦略の分野における豊富な業務経験を有しております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、引き続き「企業経営・経営戦略」「法務・ガバナンス」「財務戦略・会計」における専門性をいかした同氏の社外取締役としての提言や意見表明により、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
本島 なおみ	グローバルで損害保険事業・生命保険事業等を展開するMS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)およびそのグループ会社である三井住友海上火災保険(株)において常務執行役員を経験し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、特に営業部門やサステナビリティ、DE&Iの分野における豊富な業務経験を有しております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、「企業経営・経営戦略」「営業・マーケティング」における専門性をいかした提言や意見表明が、当社のコーポレート・ガバナンスの向上に期待できるものと判断し、選任しております。

■ 独立社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
アスリ・チョルパン	経営戦略や企業統治を専門とする大学教授としての高度な学術知識と、(株)グルメ特産およびNISSHA(株)において社外取締役として企業経営に関与してきた経験を活かし、社外監査役として客観的見地から取締役の業務執行や、当社のコーポレート・ガバナンスの向上につなげる提言および中期計画についての意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社社外監査役に適任であり、「企業経営・企業戦略」「海外事業」「法務・ガバナンス」における専門性をいかした同氏の社外監査役としての提言や意見表明が、当社の監査体制強化に資することが期待できるものと判断し、選任しております。
安原 裕文	パナホーム(株)（現パナソニックホームズ(株)）代表取締役のほか、パナソニック(株)（現パナソニックホールディングス(株)）常任監査役、参天製薬(株)社外監査役、日立造船(株)社外監査役および住友電設(株)社外取締役として財務・企業経営に関与してきた経験から、企業経営に関する豊富な見識を有しています。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社社外監査役に適任であり、「企業経営・経営戦略」「海外事業」「財務戦略・会計」における専門性をいかした同氏の社外監査役としての提言や意見表明が、引き続き当社の監査体制強化に資することが期待できるものと判断し、選任しております。
田川 利一	企業会計に精通した公認会計士としての豊富な知見があり、また米国や中国での駐在の経験により海外事業・国際税務にも幅広い見識を有することに加えて、海外企業における事業経営も経験しています。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社社外監査役に適任であり、「企業経営・経営戦略」「海外事業」「財務戦略・会計」における専門性を活かした同氏の社外監査役としての提言や意見表明が、当社の監査体制強化に資することが期待できるものと判断し、選任しております。

取締役会の知識・経営・能力のバランス、多様性および規模の考え方

当社は、企業理念体系「Our Philosophy」の実現、ESG経営の推進による中長期的な重要課題（マテリアリティ）の解決および2023年2月に発表した中期計画の遂行に向け、取締役会がその意思決定および経営の監督機能を適切に行うために、取締役および監査役として備えるべき専門性をスキルマトリックスとして整理しております。各項目の内容は、事業環境および当社の経営計画や

事業特性も考慮し、指名・報酬委員会で議論のうえ取締役会で決定し、各人に主に期待する専門性を最大4項目まで記載しています。
取締役および監査役候補者の選定にあたっては、当該スキルマトリックスに照らし、取締役会の機能を発揮できる適切な人数の、各分野の専門家でバランス良く構成しています。

■ 取締役・監査役のスキルマトリックス

氏 名	現在の当社における役職※1	在任年数	企業経営・経営戦略	製造・技術	海外事業	営業・マーケティング	法務・ガバナンス	財務戦略・会計	DX・IT	2023年度出席状況	
										取締役会	監査役会
山本 悟	代表取締役 社長（社長）	9年	●		●	●				15回中15回	—
西口 豪一	代表取締役（専務執行役員）	3年	●		●	●			●	15回中15回	—
村岡 清繁	取締役（常務執行役員）	2年		●					●	15回中15回	—
西野 正貴	取締役（常務執行役員）	2年	●		●	●	●			15回中15回	—
大川 直記	取締役（常務執行役員）	2年			●			●		15回中15回	—
國安 恭彰	取締役（常務執行役員）	1年	●	●					●	12回中12回	—
川松 英明	取締役（常務執行役員）	新任	●	●	●	●				—	—
高坂 敬三	社外取締役※2	15年	●				●			15回中15回	—
其田 真理	社外取締役	3年					●	●	●	15回中15回	—
谷所 敬	社外取締役	1年	●	●		●			●	12回中12回	—
札幌 操	社外取締役	1年	●				●	●		12回中12回	—
本島 なおみ	社外取締役	新任	●			●				—	—
木滑 和生	常勤監査役※3	1年	●		●	●	●			15回中15回	12回中12回
石田 宏樹	常勤監査役	2年	●		●		●	●		15回中15回	12回中12回
アスリ・チョルパン	社外監査役	6年	●		●		●			15回中15回	12回中12回
安原 裕文	社外監査役	4年	●		●			●		15回中15回	12回中12回
田川 利一	社外監査役	新任	●		●			●		—	—

注：各人に主に期待する専門性を最大4項目まで記載しております。上記一覧表は、各人の有するすべての経験や専門性を表すものではありません。
※1（ ）内の役職は、取締役の執行役員としての役職を表しております。
※2 取締役会議長、指名・報酬委員会委員長
※3 監査役会議長

スキル項目	採用理由
企業経営・経営戦略	「最高の安心とヨロコビ」を実現するためには、ESG経営（カーボンニュートラルやD&Iなど）を含むサステナブルな成長戦略を描くことができ、企業におけるマネジメント経験・経営実績を持つ取締役会メンバーが必要である。また、当社の経済的・社会的価値を更に高めへ導くためには新たな価値の創出が必要不可欠であり、それを実現するために事業変化をいち早く察知して、既存事業にとどまらない新たな可能性を追求し、事業ポートフォリオ戦略策定および組織の変革に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
製造・技術	お客様に「最高の安心とヨロコビ」を届けるためには、当社が飽くなき技術革新によって培ってきた先進テクノロジーに関する知見が豊富であり、サステナブルな循環型社会を実現するための人や環境にやさしい製品づくりに関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
海外事業	当社事業におけるグローバル体制の成果を最大化するためには、海外駐在員として海外子会社での代表者やそれに準じるポジション等の経験があり、海外での事業マネジメントに関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
営業・マーケティング	当社の先進テクノロジーによって生み出された高機能商品をグローバルに拡販し、急速に進むCASEやMaaSに対応する付加価値の高い商品を提供し続けることで、お客様と社会からの期待を超える価値の創造につなげるためには、マーケットトレンド把握や営業戦略策定に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・ガバナンス	当社がグローバル展開を継続し「最高の安心とヨロコビをつくる」うえでの基盤は、適切なガバナンス体制の確立であり、グループ全体での経営監督の実効性向上のためにも、法務的知見およびコーポレート・ガバナンスやリスク管理分野でのスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務戦略・会計	当社資本の効率的な運用による企業価値の最大化のためには、正確な財務報告、強固な財務基盤構築が実現でき、持続的な企業価値向上に向けた成長投資（M&Aを含む）の推進と株主還元強化を実現する確な財務・資本戦略策定に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
DX・IT	「未来をひらくイノベーション」を実現するためには、AIやIoTを積極活用したデータドリブン型の企業文化の確立が必要であり、様々なイノベーションの推進実績や、デジタル技術分野でのスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

■ 取締役・監査役の選任方針・選解任基準

住友ゴム工業株式会社（以下、「当社」という。）は取締役および監査役（以下、「役員」という。）を選解任するにあたっては、以下に定める方針・基準に従う。
取締役の選解任案は指名・報酬委員会での厳格な審議・答申に基づいて、取締役会で決定する。監査役の選解任案は監査役会の同意を得たうえで、取締役会で決定する。その後、それぞれの候補者を株主総会の議案として提出する。

(1) 基本方針

取締役会の役割、責務を実効的に果たすための能力・意欲・経験を有し、当社のコーポレート・ガバナンスの向上や、当社事業を通じた社会課題の解決への貢献ができる人物を役員候補者とする。

(2) 選任基準

- 当社の役員は、次に掲げる条件を満たす必要がある。
- ①当社企業理念「Our Philosophy」を深く理解し自ら体现していること
 - ②グループ全体を客観的に捉え、周囲の環境変化を踏まえた分析・判断能力を有すること

- ③当社経営方針を踏まえ、中長期的な企業価値向上の実現に向けて、最善の努力を惜しまないこと
- ④当社取締役会のスキルマトリックスに定める項目である企業経営・経営戦略、製造・技術、海外事業、営業・マーケティング、法務・ガバナンス、財務戦略・会計、DX・IT等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野での実績が十分であること、かつ当該候補者が選任されることで、当社取締役会のスキルマトリックスのバランスが取れ、多様性が確保されること
- ⑤社外役員については、会社の持続的な成長を促し、中長期的な企業価値の向上を図る観点から、当社経営の監督者として相応しい人物であること

(3) 解任基準

当社役員が、役員としての役割・責務を適切に果たせない場合（法定の欠格事由に該当した場合、公序良俗に反する行為を行った場合または健康上の理由その他職務の継続が困難になった場合等）には解任を検討するものとする。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の運営

取締役会に付議される事項について開催前に十分な検討を行うことができるように、社外取締役および社外監査役に対し、付議内容について事前に資料を配布し、質問を受け付けたくうえで事前説明を実施しています。また、経営会議での議論の内容を共有したり、取締役会での議論が必要な「経営上の重要な意思決定事項」については担当の執行役員が議案の要点を事前に説明する場を設けたりするなど、取締役会での充実した議論の実現に向けた取り組みも行っています。また、2023年3月からは独立社外取締役が取締役会議長を務めており、より闊達で建設的な議論・意見交換がなされています。

2023年取締役会の主な議題(付議案件)

- 各執行部の具体的な課題と対応状況
- 取締役会実効性向上アンケートの結果を踏まえた今後の対応について
- リスク管理委員会、企業倫理委員会、サステナビリティ推進委員会の状況
- 政策保有株式の一部売却
- 監査部門による監査状況

- TOWANOWA構想
- 人権方針の策定
- 既存事業の選択と集中(2事業の撤退・売却)
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

取締役会の実効性に関するアンケートの実施

2016～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
■ 評価手法 ・事務局が取締役会メンバーに対してアンケートを実施。定量評価に加えて、定性的なコメントも集約し分析。結果をもとに課題を抽出し対策を実施してきた。(2016～2020年度、2022～2023年度) ・独立した第三者機関である評価会社が取締役会メンバーに対してアンケートおよびインタビューを実施。2021年12月開催の取締役会において当該評価会社より報告を受け、取締役会で議論を実施した。(2021年度)			
■ 主な取り組み ・取締役会付議基準金額の引き上げ ・資料展開時期の早期化 ・付議事項に関する事前質問受付／回答 …等	■ 評価結果 当社取締役会には①社外役員への情報共有の充実②ダイバーシティの確保に強みがあり、実効性は概ね高い水準であることを確認した。 ■ 主な取り組み ・取締役会付議基準のさらなる見直し ・社外役員への情報共有機会の拡充	■ 評価結果 2021年度実効性評価において課題であった以下の項目について、いずれも改善できていることが確認できた。 ・取締役会での議論時間の確保 ・社外役員への情報提供の拡充 ■ 主な取り組み ・重要テーマに関する議論の機会の拡充 ・IR/SR活動の情報共有機会の拡充	■ 評価結果 2度のオフサイトミーティングにおける自由な意見交換や、新たにIRの活動状況報告を追加するなどの取り組みの結果、課題部分のスコアは改善がみられた。 ■ 主な課題 ・取締役会の多様性 ・一部テーマでの議論不足

取締役会の2024年度の活動方針

取締役会は、当社グループの企業理念体系「Our Philosophy」の実現、ESG経営の推進による中長期的な重要課題(マテリアリティ)の解決および中期計画の遂行を通じて、企業価値の向上を図りつつ、意思決定および経営の監督機能を適切に行ってまいります。

2024年度は、中期計画におけるターニングポイントに設定している2025年に向けて「既存事業の選択と集中」「成長事業の基盤づくり」を着実に進めていきます。

取締役・監査役に対する研修

取締役、監査役および執行役員に対して、当社が費用を負担して外部の役員研修への参加を促し、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として必要な知識を習得させています。加えて、新任社内取締役に対しては、外部講師を招いてガイダンスを行い、取締役の役割や責務について理解を深めてもらっています。また、新任社外役員に対しては、当社グループの事業概要や、業績、対処すべき課題等についての説明の機会を設け、当社の企業価値向上のため、より適切な助言を行ってもらうよう努めています。

役員報酬等

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に関わる事項

① 基本方針

当社役員(取締役および執行役員)の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の役員の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

具体的には、社外取締役を除く取締役および執行役員の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与により構成し、社外取締役を除く取締役に中長期インセンティブとしての株式報酬を、監督機能を担う社外取締役については、職務の独立性確保の観点から、基本報酬のみを支払うこととします。

② 個人別の基本報酬の額の決定に関する方針

当社役員の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位・職責・在任年数に応じて、他社水準、当社業績、従業員給与水準等を考慮し総合的に勘案し決定した基本報酬テーブルに基づき決定するものとします。

③ 短期業績連動報酬の内容および額の算定方法の決定に関する方針

短期業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標を反映した現金報酬とし、業績指標の達成度合いに応じた額を賞与として、毎年一定の時期に支給しています。

業績指標としては、事業利益や親会社の所有者に帰属する当期純利益等の特に当社が企業戦略上重視する指標を選択することとし、その値は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて、指名・報酬委員会の答申を踏まえた見直しを行うものとします。

各人への配分については、中長期的な観点も踏まえ、役位や職務内容、責任度合い、所管部門の主要目標の達成度、会社業績への貢献度等も考慮して定めるものとします。

④ 中長期インセンティブ報酬の内容および額の決定に関する方針

中長期インセンティブ報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、取締役と株主との一層の価値共有を進めるため、当社の取締役会が正当と認める理由による退任時まで、株式の譲渡制限を付した当社株式を割り当てます。株式数は役位に応じて、

他社水準、従業員給与水準等を考慮し総合的に勘案し決定した株式報酬テーブルに基づき決定するものとします。

⑤ 個人別の報酬額に対する割合の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役および執行役員の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役位が下位の役位よりインセンティブ報酬のウエイトが高まる構成とし、指名・報酬委員会において報酬割合の検討を行います。

取締役会(下記⑥の委任を受けた代表取締役社長)は指名・報酬委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合の範囲内で役員の個人別の内容を決定することとしています。

なお、報酬の種類毎の比率の目安は、社外取締役を除く取締役は、固定報酬(基本報酬):短期業績連動報酬(賞与):中長期インセンティブ報酬(株式報酬)=75%:20%:5%、執行役員は80%:20%とします。(業績指標を100%達成した場合)

ただし、実際に支給する業績報酬は、連結事業利益等により変動するため、支給割合は以下の通り変動します。

役位	固定報酬 (基本報酬)	短期業績 連動報酬 (賞与)	中長期 インセンティブ報酬 (株式報酬)
取締役	72～95%	0～20%	5～8%
取締役以外の役員	80～100%	0～20%	—

⑥ 役員の個人別の報酬等の内容についての決定の委任に関する事項

個人別の報酬額については取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとし、その権限の内容は役員の基本報酬の額および担当業務を踏まえた賞与の評価配分としています。

取締役会は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、指名・報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従って決定をしなければならないこととしています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	対象となる役員の員数
取締役(社外取締役を除く)	353	8名
監査役(社外監査役を除く)	55	3名
社外役員	81	9名

注：上記支給人員には、2023年3月28日付で退任した取締役3名、監査役1名が含まれています。

① 役員の報酬等に関する株主総会の決議について

取締役および監査役の報酬等の限度額は、2015年3月26日開催の第123期定時株主総会において、取締役については年額800百万円以内(うち社外取締役分は年額70百万円以内)、監査役については年額100百万円以内と決議されています。なお、その時点での員数は取締役11名(うち社外取締役は2名)、監査役5名(うち社外監査役3名)でした。また、

取締役(社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬等の限度額は、取締役の報酬限度額は別枠で、2022年3月24日開催の第130期定時株主総会において、年額40百万円以内かつ年20,000株以内と決議されました。なお、その時点での員数は取締役(社外取締役を除く)7名でした。

② 最近事業年度の役員報酬額等の決定過程における、指名・報酬委員会および取締役会の活動について

2023年7月31日、11月29日、2024年2月1日に指名・報酬委員会を開催し、それぞれ委員長、委員の全員が出席しました。同委員会においては当社の報酬制度や水準、基本報酬、賞与額およびその妥当性について議論しました。その答申を受けて、2024年2月29日の取締役会にて賞与額を審議の上、決議しました。

コーポレート・ガバナンス

内部統制システムに関する基本方針

原文掲載

当社は、以下のとおり当社グループ（当社および会社法第2条第3号に定める子会社）の業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関し、取締役会において次のとおり決議しております。

(1) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

当社文書管理規定に従い、起案決裁書等、取締役の職務の執行に係る情報を記録し、適切に管理する。当社取締役および当社監査役は、これらの記録を随時閲覧できるものとする。

(2) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社グループの事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのある品質、法律、環境、与信、事故、災害等の経営リスクについては、当社グループ全体のリスク管理について定めるリスク管理規定に基づき、それぞれの担当部署および各子会社において事前にリスク分析、対応策を検討し、当社の経営会議等で審議する。リスク分析・対応策の検討に当たっては、必要に応じて顧問弁護士等の専門家に助言・指導を求める。

当社グループ横断的なリスクについては、当社管理部門の各々が、それぞれの所管業務に応じ関連部署および各子会社と連携しながら、グループ全社としての対応を行う。

リスク管理委員会は、当社グループ全体のリスク管理活動を統括し、リスク管理体制が有効に機能しているか適宜調査・確認する。

当社グループにおいて重大なリスクが顕在化し、または顕在化が予想される場合には、危機管理規定に基づき、当社社長が危機管理本部を設置する。

(3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役や管理職等の職務執行が効率的かつ適正に行われるよう、当社では職制および業務分掌規定において担当部署、職務権限および各組織の所管業務を定め、各子会社にもこれに準拠した体制を構築させる。また、当社では執行役員制を採用し、環境変化や顧客ニーズに応じた機動的な事業運営を行う体制とする。なお、各部門・各子会社の業績や効率性については、中期経営計画等を策定するとともに、予算会議において目標を設定（目標は必要に応じて随時見直す）し、グループ業績会議において月次単位で達成状況を報告させ、把握・分析する。

当社グループの業務全般においてIT・デジタル技術の活用を推進し、職務執行の効率化を図る。

(4) 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

住友ゴムグループの企業理念体系「Our Philosophy」を意思決定の拠り所、行動の起点とし、企業行動基準や各種コンプライアンス・マニュアルの当社グループ全体への浸透に努めるほか、経営トップの指針を明示して、法令遵守、企業倫理の維持が経営の根幹をなすものであることを当社グループ全体に徹底する。

当社社長を委員長とする企業倫理委員会において、当社グループ横断的なコンプライアンス・リスクの把握、分析および評価、研修の企画・実施、違反事例に係わる原因の究明や再発防止策の立案お

およびそれらの当社グループ内への周知徹底を行う。

企業倫理ヘルプラインを設置し、企業倫理上疑義のある行為等について、当社グループの従業員等が直接通報・相談できる体制とする。企業倫理ヘルプラインに寄せられた情報については、企業倫理委員会において、状況把握を行い、必要な対策をとるものとする。住友ゴムグループの企業行動基準に、反社会的勢力との関係を一切遮断することを規定し、反社会的勢力からの一切の要求を拒絶する体制とする。

(5) 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

当社の所管部署は子会社各社の業績等の目標およびその達成状況について各子会社の取締役等から定期的に報告を受けるとともに、関係会社管理規定に基づき、当社の経営会議、取締役会に付議すべき事項やリスク管理、コンプライアンス等に関する一定の事項について適宜報告を受け、または必要により当社と協議する体制をとるものとする。

(6) 財務報告の適正性を確保するための体制

金融商品取引法および金融庁が定める評価・監査の基準ならびに実施基準に沿った内部統制システムの整備を進め、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制の一層の強化を図る。

(7) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

当社監査役の業務を補助すべき専任者として監査役付を配置し、もっぱら当社監査役の指揮命令に従うものとする。

また、監査役付の人事異動、人事評価に際しては、あらかじめ監査役会に意見を求めるものとする。

(8) 取締役および使用人が当社監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

当社常勤監査役は当社の経営会議その他の重要な会議に出席し、当社グループの状況を適切に把握することとする。

リスク管理上重要な事項等については、当社グループの取締役または部門長等から適宜当社監査役に報告する体制とする。

企業倫理ヘルプラインに通報された事項（軽微なものを除く。）は、当社監査役会に報告する。当社グループ各社を適用対象とする企業倫理取り組み体制に関する規定において、企業倫理ヘルプラインへの通報者に関する事項の守秘、通報者への不利益な取り扱いの禁止をする等、当社監査役へ報告したことを理由とした不利益な取り扱いを禁止する体制とする。

(9) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

当社監査役が当社グループの取締役または部門長等からヒアリング等を行う機会を適宜確保する。

当社監査役の職務執行について生ずる合理的な範囲の費用については、臨時での出費を含め、当社に精算を請求できる体制とする。

リスクマネジメント

住友ゴムグループの事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのある品質、法律、環境、与信、事故、災害等の経営リスクについては、当社グループ全体のリスク管理について定めるリスク管理規定に基づき、それぞれの担当部署および各子会社において事前にリスク分析、対応策を検討し、当社の経営会議等で審議しています。

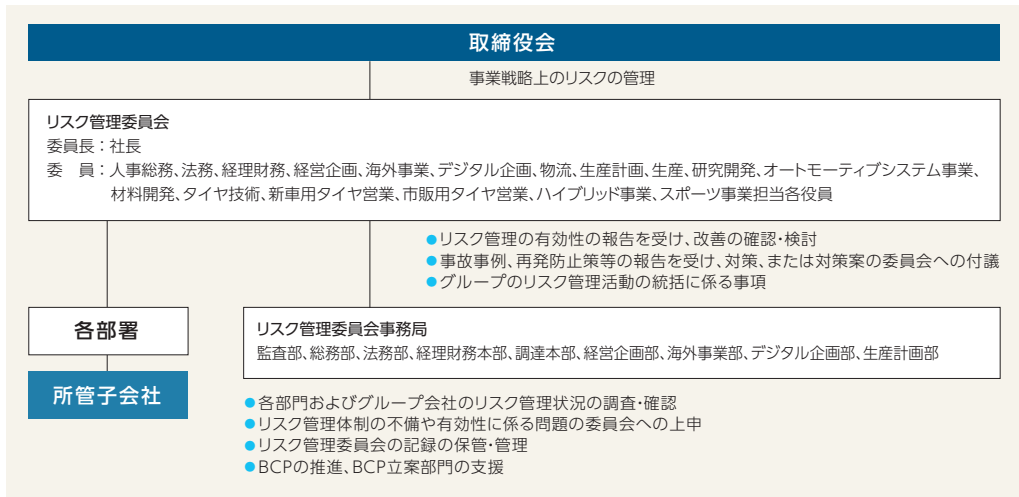
また、リスク分析・対応策の検討に当たっては、必要に応じて顧問弁護士等の専門家に助言・指導を求めます。

当社グループ横断的なリスクについては、当社管理部門の各部

が、それぞれの所管業務に応じ関連部署および各子会社と連携しながら、グループ全社としての対応を行います。リスク管理委員会は、住友ゴムグループ全体のリスク管理活動を統括し、リスク管理体制が有効に機能しているか適宜調査・確認します。

当社グループにおいて重大なリスクが顕在化し、または顕在化が予想される場合には、危機管理規定に基づき、当社社長が危機管理本部を設置します。

全社的リスク管理体制



<2023年度の主な対応>

当社リスク管理規定に基づきリスク管理委員会を2回開催し、当社グループ横断的なリスクの管理活動を統括するとともに、当社グループ全体のリスク管理体制が有効に機能していることを確認しました。

海外での地政学的なリスクの高まりを踏まえて、有事が発生した際の具体的な想定シナリオを作成し、過去の対応事例に基づいて従業員・家族の安全確保や生活支援、物流、原材料調達などの項目で対応事項を設定し、

人命尊重とグループ全体の事業運営や業績への影響を最小限にとどめるべく、対策実施などを各事業部・機能部門と連携して進めました。

このほか、新型コロナウイルス感染症については、感染症法上の5類への変更や諸外国の対応が平時の対応に戻ったことに伴い、感染症対策の段階的な緩和を各事業部・機能部門と連携して進めました。

BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)

住友ゴムグループは、阪神淡路大震災・東日本大震災による二度の被災経験を活かし、BCPを整備しています。

本社機能および国内・海外の製造拠点、国内子会社において、人命尊重と顧客への早期の製品納入再開を目指したBCPの策定を完了し、定期的に訓練を実施し、実効性の向上を図っています。

また、台風や豪雨など、年々脅威を増す自然災害に対しても、災害対応を通じて得た教訓をBCPIに盛り込み、内容を拡充しています。具体的には、大地震により公共交通機関が麻痺した場合や、豪雨や河川の氾濫で避難

指示が出される場合の出退社基準を2019年度に設けました。また、その内容を記載した「災害発生時の基本行動」の携帯用冊子を改訂して改めて従業員へ配布し、内容の周知を図りました。

過去の対応事例に基づき戦争時のBCPの整備を進め、有事発生時の駐在員・現地従業員の安全確保、営業、物流、原材料調達など必要な対応の検討を実施しました。

今後も、従業員の安全確保および事業継続の観点から、BCPの内容を継続的に拡充できる体制を整備していきます。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

住友ゴムグループは、「法令遵守・企業倫理の維持は、企業存続の根幹に関わるものであり、企業として長期的に活力を維持し、競争力を高めていくために必要不可欠である」と考えています。この考えを推進するべく、2003年2月に「企業倫理取り組み体制に関する規定」「住友ゴムグループ企業行動基準」を制定し、グループ全体でのコンプライアンス体制の整備とコンプライアンス意識の醸成に取り組み、現在まで運用しています。また、2004年には「コンプライアンス相談室」として社内の相談窓口に加え社外の弁護士を外部窓口として設置するとともに、コンプライアンス遵守の意識づけを図るメッセージとコンプライアンス相談室の通報先を記載したコンプライアンスカードも全従業員に配布して、通常の職制ラインを通じた報告以外の報告ルートを周知することで、不正の早期発見が図れる体制も整備しました。

「企業行動基準」は、住友ゴムグループのすべての役員および従業員が事業活動を行っていくうえでの基本的な姿勢や考え方を、法令遵守の側面からわかりやすく示した具体的なガイドラインです。

住友ゴムグループと取引を行うお取引先様にも、本行動基準に則って行動していただくことを期待します。

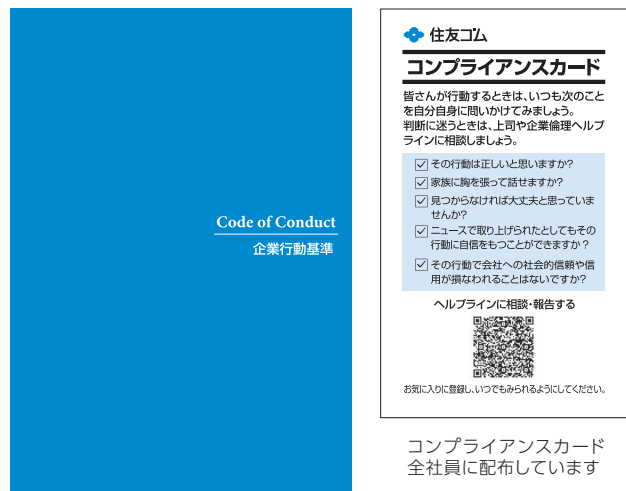
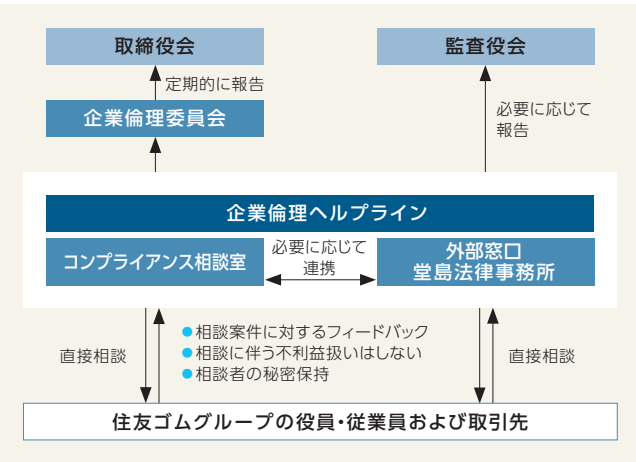
企業行動基準は、以下8言語に対応しており、当社コーポレートサイトでもご確認いただけます。

- | | | |
|------|----------|--------|
| ●日本語 | ●タイ語 | ●トルコ語 |
| ●英語 | ●インドネシア語 | ●スペイン語 |
| ●中国語 | ●ベトナム語 | |

<2023年度の主な対応>

15回開催した取締役会での監督に加え、12回開催した監査役会での監査等を通じて、取締役の業務執行が法規および定款に適合していることを確認しました。また、住友ゴムグループのコンプライアンス事案を審議する企業倫理委員会を4回開催し、企業倫理ヘルプライン通報案件への真摯な対応を含め、住友ゴムグループ横断的なコンプライアンス・リスクへの対策等も引き続き行いました。

コンプライアンス取り組み体制



企業行動基準

これに加えて法令遵守・企業倫理月間である10月には、各部門およびグループ各社において企業行動基準の読み合わせを実施するなど、グループ全体でコンプライアンス意識の向上に努めました。

また12月には、人権尊重の取り組みをより一層強化していくため「住友ゴムグループ人権方針」を策定しました。2024年は国内外グループ各社の人権リスク調査・評価を進めていきます。

税の透明性

当社は2020年、税務方針として「税務に対する基本的な考え方」を当社サステナビリティサイト内に開示しました。また、グローバル税務戦略の実行目標年を2025年と設定し、進めています。

税務に対する基本的な考え方

住友ゴムグループは、法令と社会規範を遵守・尊重し、広く地域・社会に貢献し、すべてのステークホルダーに期待され信頼されるグローバルな企業として、快適で魅力ある新しい生活価値を創出し続け、持続的に企業価値を高めていくことを経営の基本方針としています。

この方針の一環として、当社グループは、企業活動を通じて適正な納税の義務を果たし、地域社会の発展に貢献します。事業を展開する各国の税法および国際的なルールを遵守し、さらにはそれらの法の精神に則り、適時適正な納税を実施します。

税務リスクの管理

業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関し、取締役会で決議し、適切に運用しています。また、当社グループの事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのあるリスクについては、リスク管理規定に基づき、それぞれの担当部署および各子会社において事前にリスクを分析し、対応策を検討しています。税務リスクに関しても適宜調査・確認を実施し、確実な内部統制を確保することで、リスクを最小限に抑えるよう努めています。これらのリスク分析・対応策の検討に当たっては、必要に応じて顧問税理士等の専門家に助言・指導を求めます。

税務プランニング

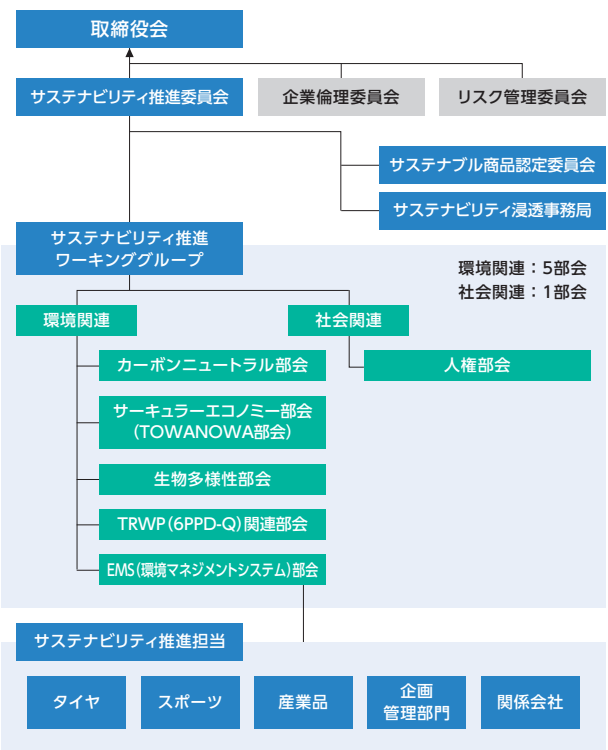
またOECDガイドラインと各国の関係法令に従い、経済的実態を適切に反映した、税務プランニングに取り組んでいます。租税回避の手段としてタックスヘイブンを悪用せず、課税額の削減のみを目的とした取引は行いません。

税務当局との関係

当社グループは、ステークホルダーごとに果たすべき責任を意識し、自分たちに求められていることは何かを把握するため、日常的なコミュニケーションを大切にしています。税務当局との関係も同様で、適切かつ協力的な関係の構築に努めるとともに、情報開示等の透明性を高め、関連法令および規定に従って適時に申告・納付を行います。

サステナビリティ経営マネジメント体制

当社グループの全ての事業活動には、住友400年の歴史のなかで受け継がれてきた「住友事業精神」が息づいています。当社グループではこの考えをベースに策定した企業理念体系「Our Philosophy」をあらゆる意思決定の拠り所とし、2050年を見越したサステナビリティ長期方針「[はずむ未来チャレンジ2050]」に基づいた持続可能な社会の実現に貢献する様々な活動を展開しています。



サステナビリティ経営を推進するにあたり、サステナビリティ担当役員を委員長、各部門担当役員を委員とする「サステナビリティ推進委員会」を年2回開催し、全社方針の徹底、重要課題の進捗確認等を実施しております。同委員会における経営層によるモニタリングやレビューを通じてサステナビリティの取り組みを継続して強化し、持続的成長を支える強固な経営基盤を構築することで持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。同委員会において審議・報告された事項は取締役会に報告されます。特に部門横断の組織で活動する必要のあるテーマについては、サステナビリティ推進委員会の承認のもと部会を設置しており、これらの部会をサステナビリティ推進ワーキンググループと総称しています。各部会は主管部門と参画部門で構成され、活動の企画・推進やサステナビリティ推進委員会への報告、経営層への報告等を行います。

社外取締役鼎談



社外取締役から見る住友ゴムグループのチャレンジ

社外取締役
谷所 敬

社外取締役
高坂 敬三

社外取締役
札幌 操

実行力を発揮した中期計画の1年目

高坂 2023年からスタートした中期計画の一年目が終わりました。新中期計画では2025年を一つの区切りに設定し、構造改革（既存事業の選択と集中）に取り組んでいます。それまで長く続いた旧路線を見直していく意味で、非常に役立ったと私は思っています。大げさに言いますと過去との決別ですね。三極体制の解消、役員体制の変革もそのひとつです。これまで私たち社外役員は懸案となっている北米問題などを指摘してきましたが、今回社内一丸となって課題解決に向けて構造改革に取り組む姿勢が明確になりました。これがひとつのターニングポイントになったと思います。山本社長が強くメッセージを発信され、それが社員全員の意識改革につながっていると思います。

谷所 2023年の構造改革ではガス管事業と欧州医療用ゴム製品事業の2事業の撤退を決めました。事業の選択と集中にあたり、全社的に規模より収益性を重視していこうと決め、指標も共通化したのは良かったと思います。2025年までに基盤づくりをするという点で、順調なスピード感だと思います。2024年と2025年は限られた時間の中でさらに基盤を強固にすることが課題でしょう。

札幌 私は昨年、社外取締役に就任し、この一年、山本社長が経営基盤強化活動の「Be The Change」プロジェクトに大きな力を注がれているのを目の当たりにしました。強い意志を持って過去を整理され、社員の意識改革を実行されています。昨年の「Be The Change」の報告会に出席して、役職や年次を問わず、様々な部署のメンバーが変革への想いや実例を紹介されており、会社一丸となって取り組まれていることを実感しました。

高坂 事業の選択と集中に関しては、現場と交流があった私としては、本当にその事業をやめていいのかと思うこともありましたが、皆さんがマトリックスをつくり、情に流されることなく数字を見極めて厳しい経営判断をされています。社内と社外の人間の見方の違いを認識した事案でもありました。

札幌 事業の選択と集中では、既に議論された後に入った私としては、正直なところ、数字に大差はないのにどのように選択を割り切ったのだろうと思うところはあります。売価やお客様の数で将来の予測は大きく変わりますから。しかし、ROIC経営のような物差しと「Be

The Change」のような取り組みの両輪で意識改革しながら、もっと大胆に自由にやっていこうという時を経て、今があるのだと理解しています。

一方で課題はたくさんあると感じます。事業は優先順位づけして進めていきますから、どうしても先送りになる事案が出てきます。社内にいる人たちは以前よりスピード感があると思っているかもしれませんが、外から見ると少し遅いと感じる時もあります。パッドニュースやあまり耳に入れたくない事柄をどんどん上げていこうという空気にはなっていますが、事象が報告として上がってくるまでに時間がかかるケースもある。ある役職以上の人たちにとっては、問題と同時に解決策を提示しなければならないので仕方がないことなのですが、もう少し早く上がっていれば、経営会議や取締役会で議論の余地があったのと思うこともあります。

谷所 たしかにスピード感は重要ですね。その一方で、センシングコアやアクティブトレッドなどの新しい事業は長い目で育てていくことも必要です。どのような製造業でも製品の開発から市場に出るま

でに時間がかかるものです。そこからさらに改良を重ね、提供範囲を広げ、収益性の高い事業に育つまでに相当な時間がかかることを覚悟しておかなければなりません。

札幌 組織面では、今年1月にタイヤ事業本部が発足しました。当社は売上収益の約85%がタイヤ事業ですが、この大きな事業を俯瞰して見る組織がこれまでなかったことが意外でした。長い期間の中で急激に海外展開をするなど、組織に横串を通すのが難しい事情があったのかもしれない。とはいえ、会社始まって以来、初めてそういう組織ができたことに期待したいと思います。

人的資本の強化については、今いる人たちの適材適所の配置が大事です。教育研修制度は進んでいると思いますが、一番やってほしいのは、皆が少しずつおせっかいになることですね。隣の事業部が困っていたらちょっと手を貸す。機械や装置ももちろん大事ですが、結局事業をやるのは人です。煩わしいかもしれませんが、少しだけおせっかいになることが組織体質の改善にも通じるのではないかと思います。

自由な雰囲気と多様性ある取締役会

札幌 先日、社外取締役として初回の株主総会に出席しました。私の経験から、株主総会のあとの取締役会は型通りのことをやるのだろうという思いがありましたが、当社は株主総会の直後でも重要な事案を討議します。その日選任された新任の社外取締役の方でも、すぐに活発に意見交換をされていました。真剣に経営に取り組んでいる印象がさらに強まりました。

谷所 当社では、社外取締役の高坂さんが取締役会の議長を務めていらっしゃいます。取締役会は議長のやり方に雰囲気を引っ張られやすいのですが、高坂さんは執行側の山本社長を応援する気持ちでやっておられるのがよく伝わってきます。その雰囲気の良さもあるでしょうが、自由に活発に議論できているというのが当社の取締役会の印象です。

高坂 私の考えでは、社外役員というのは基本的に社長の応援団です。執行部の判断に対し、「それで大丈夫か」と問いかねはするが、納得できれば、「社長頑張れと応援する」のが役割だと思っています。さらに言えば、社外役員の皆さんはこの会社が好きだから社外役員をやっているというのがいいですね。当然厳しいことも言いますが、その根底にはこの会社が好きだという気持ちがあります。当社の社外役員はある時期から非常にまとまりがよくなりました。情報交換はその都度やっていますし、取締役会以外の場での交流も盛んです。

女性や外国籍の役員もいらっしゃいますが、それぞれの専門性から発言され、多様性に富んでいると思います。

私は当社の社外取締役になって15年ですが、社長の人柄によって自ずから社風は変わるものだと感じています。過去には、重要な議案はすでに取締役会前の経営会議等で議論をしつくして、取締役会では担当役員が説明するだけで社長が発言されることはあまりなかった時代もありましたが、今は自らしっかりご意見をおっしゃるので、社長のお考えが非常にわかりやすくなりました。





革新性あるサステナブルな取り組みの数々

札幌 サステナブルな取り組みについても触れたいと思います。

先にも言いましたが、当社はタイヤ事業が売上収益の約85%を占めており、研究開発に関わる人もたくさんいます。一方で純粋な「新事業」に関わっている人は多くありません。今後はそこを育てなければならぬでしょう。

また、数量主義、売上拡大から脱却する方針でやってきましたが、2023年度は売上が1兆円を超えました。それはそれとして、今後も引き続きお客様に良い商品を、さらにはサステナブルなものを世の中に提供していく姿勢は変えないでほしいと思います。たとえば今秋発売予定のオールシーズンタイヤのアクティブトレッドは、大変優れた技術ですが、別な見方をすると夏と冬にタイヤを履き替えずに済むということで、売上が減る可能性もあるかもしれません。しかし、良い商品の提供、サステナビリティの観点からさらに開発は続けてほしいと思います。センシングコアもそうですね。

谷所 タイヤ事業のいちばんの課題は材料開発でしょう。これからの時代、イノベーションを自社だけでやるのは難しい。現在当社でもスーパーコンピューターなど日本でも最先端の外部設備を使いゴムの成分を解析していますが、今後はさらに外部機関をうまく使って研究開発するべきだと思います。

その一方で、いつまでも材料開発ばかりをやっているわけにはいきません。これからの課題は人手不足にあります。女性やシニアの方々もどんどん活用しないといけません。24時間操業の工場で、そのような方々にどう働いてもらうのか。外部の知見や最先端のツールを使って、全自動運転、全自動生産の研究開発も進めなければなりません。

札幌 社外役員への情報提供という点では、当社の場合、監査役会の場に業務執行している人を呼び、そこに社外取締役も入って案件を聴く機会があります。事前に多勢で議論する場があることは理解の助けになります。また、私は指名・報酬委員会のメンバーですが、普段あまり話をする機会のない執行役員の人たちと顔を合わせ、お互いを知る機会になっていることも、判断材料としてプラスでしょう。その結果、社外取締役と社外監査役の交流がない会社に比べると、意思統一が図れていると感じます。

札幌 先日の株主総会の事前質問では、樹脂製タイヤに関するご質問が出ていましたが、これも一朝一夕にできるとは思いません。ただ、当社の場合はビッグデータを活用した循環型のビジネスモデルであるTOWANOWA構想を打ち出しています。このような長期的な目標を社内外に宣言しているのは、方向性が明確になってよいと思います。

谷所 サークュラーエコノミーについては、昨年白河工場で、水素エネルギーと太陽光発電の活用により、日本で初めて製造時カーボンニュートラルを達成したタイヤを発売しました。外部機関から技術サポートと補助金を得て、最適な時期に水素を利用し始めたのは先進事例でしょう。コスト的には厳しいかもしれませんが、このような先進事例に取り組むところが当社の“革新性”だと感じています。



“住友ゴム愛”を持って応援する役割

谷所 最後に、当社における社外取締役としての自身の役割について、お話ししたいと思います。

当社は現在ERPの導入を行っています。私は技術者として、システムを現場に導入する時の難しさをよく知っています。システム投資においては、完成後の運用費用は見込んでいても改善費用は見込んでいないことがあるものです。使い始めた時にどんな不具合が出るかわかりません。運用時を見据えて投資効果を見誤らないよう助言していきたいと思います。

もうひとつ、センシングコアという車に搭載するソフトウェアを開発していますが、販売だけではなく月額の利用料をいただくサブスクリプションという方法もあります。そのような方法に詳しい人材がまだ社内には少ないようなので、自身の経験を活かして事業構築についてもアドバイスしていきたいですね。

札幌 経営会議にはいろいろな案件が上がってきますが、それをモニタリングする力が少し弱い気がします。そのため私たちが少し離

れたところから、「3か月前に言っておられたあの案件はその後どうなっていますか?」と聞いてみるのが大事でしょう。私自身が社長をしていた時には進捗の遅れが気になることが時折ありましたが、その点はアドバイスができると思っています。

高坂 私はおふたりのように経営の経験はなく、ゴムやタイヤのことにも詳しくありませんが、弁護士としての経験から人を見ることだけはできるのが取柄だと思っています。歴代の社長や役員とお付き合いして、その人の性格や資質を見定め必要なアドバイスをしてきました。いわば社内役員と社外役員の接着剤のようなものですね。

社長の応援団である社外役員の取りまとめ役として、社長が躊躇している案件があれば、かけ声を持って背中を押す立場にあると思っています。技術や事業開発に詳しい谷所氏、ガバナンスや経営に詳しい札幌氏、さらに、専門性に富んだ社外の役員。私はこれらのハーモニーを“住友ゴム愛”でまとめる役割を担い、厳しくも温かく支援していきたいと思っています。

新任社外取締役 ごあいさつ

社外取締役
本島 なおみ



企業経営を取り巻く課題は、気候変動、格差拡大による社会の活力低下、技術革新とそれに伴うリスクの増大、インフレ、少子高齢化、財政再建等の構造的課題も加わり、年々深刻さを増しているほか、地政学リスクも高まっています。社会課題が多様化し、想定外の事象が起こる不透明な時代にあって、私たちは迅速かつ的確に環境変化に対応していかなければなりません。

そこで企業経営の軸となり、基盤となるのが、「サステナビリティ」です。

私はこれまで、MS&ADホールディングスやそのグループ会社において、サステナビリティやDE&IなどのESGに関する分野を中心に携わってきました。これまでの経験を踏まえ、企業がサステナビリティ経営を実行するためには、以下の3つの要素が必要不可欠と考えています。

まず、社員一人ひとりの日々の仕事为社会課題とどのようにつながっているのか、わかりやすく示し、社員の働きがいにつなげることです。これが全ての土台であり、ミッション・ビジョン・バリューの浸透と表裏一体を成すものと考えています。

次に、第一線社員が無理なくお客さまの課題を把握してソリューションを提供できるよう、本社が連携して第一線を支援する体制を整えること。

最後に海外各拠点の事業環境を踏まえ、緊密にコミュニケーションを取りながら、国内外一体の取り組みとすることです。

住友ゴムが今後も持続的に企業価値を高めていく過程においても、これらの要素が不可欠であると確信しています。業務執行とは異なる社会からの視点で住友ゴムのサステナビリティ経営を見つめ、私自身も貢献してまいります。

社外からの評価・認証の取得

サステナビリティ活動に対する社外からの評価・認証についてご紹介します。

FTSE ESG指数

ESG投資の代表的な指数「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に3年連続選定されました。

また、2022年度に新しく設定された指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」にも選定されました。



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

当社グループはMSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数の構成銘柄に選定されています。この指数は各セクターの銘柄数50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築されています。当社はMSCIのESG格付けにおいてAを獲得しています。

2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

※住友ゴム工業株式会社をMSCIインデックスに含めること、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名を使用することは、MSCIまたはその関連会社が住友ゴム工業株式会社を後援、承認、または宣伝することを意味するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIならびにMSCIインデックスの名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

2023年		
3月	白河工場が、操業時からの緑化推進活動や地域社会貢献活動の継続により、地域社会への貢献や環境改善等に顕著な功績のあった企業緑地とその活動を表彰する「第11回みどりの社会貢献賞」(公益財団法人都市緑化機構主催)を受賞。	
3月	株式会社ダンロップゴルフクラブが、「障がい者の雇用の促進及び雇用の安定に関する取り組みの実施状況などが優良な中小事業主を厚生労働大臣が認定する制度(もにす認定制度)」で優良事業主として宮崎県都城市で初めて認定される。	
3月	女性活躍の推進を含めたダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進し、多様な人材が活躍できる企業づくりを進める姿勢などが評価され、兵庫県および神戸市から「ひょうご・こうべ女性活躍推進企業」(ミモザ企業)として認定される。	
8月	全国規模の社内報企画コンクール「社内報アワード2023」(ウィズワークス株式会社主催)において、WEB+PLUS カーボンニュートラル広場が[Web／アプリ社内報部門／企画単体]にてブロンズ賞(全応募94企画中28位)を受賞。	
10月	「第72回日経広告賞」(日本経済新聞社主催)の環境部門で優秀賞を受賞。受賞作品は、2022年10月28日に日本経済新聞に掲載した企業広告「ゴムの先へ。はずむ未来へ。」シリーズ「バイオマス原材料篇」。	
11月	企業・団体におけるLGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの取り組みの評価指標「PRIDE指標2023」において「ゴールド」を2年連続で受賞。LGBTQ+に関する理解促進への取り組みや同性パートナーに対する社内規定の改定等が評価される。	
11月	水素エネルギーと太陽光発電を活用したタイヤ製造の取り組みが評価され、環境省主催の「令和5年度気候変動アクション環境大臣表彰(開発・製品化部門(緩和分野))*」を受賞。 ※気候変動の緩和および気候変動への適応に関して、顕著な功績のあった個人・団体に対して表彰される。	
11月	サプライチェーン全体のカーボンニュートラル達成に向けて、新たにスコープ3の2030年削減目標を設定。スコープ1、2における2030年削減目標について、各拠点の積極的な取り組みにより前倒しで進捗しているため目標値を引き上げる。	

12月	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に取り組む企業を評価し、認定・表彰する日本最大のアワード「D&I AWARD」において、最高位の「ベストワークプレイス」認定を取得。育児との両立支援やLGBTQ+に関する施策などが評価される。	
12月	人権尊重の取り組みをより一層強化していくため、「住友ゴムグループ人権方針」を策定。2022年に国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名し、人権デューデリジェンスの体制構築・運用実施に向けて取り組む。	

2024年		
1月	生物多様性保全の課題解決に向けて、自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:TNFD)が2023年9月に公表した開示提言を採用するTNFD Adopterに登録。これにより、2024年1月15日からスイス・ダボスで開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において早期採用者(Early Adopter)として公表される。	
1月	デロイト トーマツ サイバー合同会社と、サイバーセキュリティ領域における包括的な協業に関する契約を締結。ITから工場および製品・サービスセキュリティまで幅広い領域で、サイバーセキュリティ機能の安定的な運用と人材育成モデル構築を目指す。	
1月	「TNFD Adopter」登録に伴い、2023年9月に公開されたTNFD最終提言に基づき、当社事業における自然への依存および影響について初期的な分析を実施し、情報開示。	
1月	持続可能なライフスタイル・環境にやさしい取り組みで、特に優れた団体を表彰する「TAMAサステナブル・アワード」(多摩市みどりと環境審議会幹事会)にてプラスチック・スマート部門を受賞。テニスコートの人工芝としては国内で初めて多摩市でマイクロプラスチック発生量等の調査と流出抑制対策の実証実験を開始。	
2月	従業員が行うスポーツ活動の支援や促進に向けた取り組みを実施している企業として、スポーツ庁から「スポーツエールカンパニー2024」に2年連続で認定される。従業員の週1回以上のスポーツ実施率が70%以上となり「+(プラス)」に認定。	
3月	関西テニス協会の創立100周年記念式典において、関西におけるテニスの普及に尽力した企業として住友ゴム工業株式会社、株式会社ダンロップスポーツマーケティングが「感謝状」を受領。 ※写真提供:関西テニス協会	
3月	経済産業省と日本健康会議が共同で発表した優良な健康経営を実践している法人が選定される「健康経営優良法人2024(ホワイト500)」に8年連続で認定。生活習慣病などの高リスク者に対する重症化予防や受動喫煙防止・禁煙推進対策への取り組みが評価される。	
3月	2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標について、科学的知見と整合した目標であるとして、Science Based Targets initiative (SBTi) より、SBT認定を取得。スコープ1、2 (自社の活動を通じた排出)および スコープ3 (事業者の活動に関連する他社の排出) カテゴリ1(購入した製品・サービスの総排出量目標が認定される。	
3月	ドイツ・ハノーバーで開催された「Tire Technology Expo 2024」内で開かれた「Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence」において、「タイヤ製造における水素エネルギーと太陽光発電の活用」が「Environmental Achievement of the Year - Manufacturing」を受賞。	

認証取得

- ISO9001:2015 品質マネジメントシステム 28拠点
 - ISO14001:2015 環境マネジメントシステム 37拠点 (うち、統合認証34拠点)
- ISO45001:2018 労働安全衛生マネジメントシステム 12拠点
 - IATF16949:2016 自動車産業品質マネジメントシステム規格 27拠点

財務・非財務データセクション

主要財務データ(連結)

12月31日に終了した 各連結会計年度	単位	2015	2016	2017	2018	IFRS※1 2019	2020	2021	2022	2023
損益状況(会計年度)										
売上収益	百万円	798,483	756,696	877,866	894,243	893,310	790,817	936,039	1,098,664	1,177,399
海外売上高比率	%	59	59	63	63	63	64	68	71	70
売上原価	百万円	528,393	499,650	611,185	632,756	637,658	558,638	676,341	845,442	850,898
販売費及び一般管理費	百万円	191,237	182,130	199,706	200,806	201,261	188,791	207,723	231,259	248,831
事業利益※2	百万円	78,853	74,916	66,975	60,681	54,391	43,388	51,975	21,963	77,670
利益率	%	9.9	9.9	7.6	6.8	6.1	5.5	5.6	2.0	6.6
営業利益	百万円	89,173	73,284	67,449	57,155	33,065	38,701	49,169	14,988	64,490
利益率	%	11.2	9.7	7.7	6.4	3.7	4.9	5.3	1.4	5.5
当期利益※3	百万円	71,976	41,364	46,979	36,246	12,072	22,596	29,470	9,415	37,048
利益率	%	9.0	5.5	5.4	4.1	1.4	2.9	3.1	0.9	3.1
財政状態(会計年度末)										
資産合計	百万円	932,432	897,634	1,018,266	1,002,383	1,035,484	974,805	1,086,169	1,225,202	1,266,732
資本合計	百万円	451,837	459,541	490,886	472,807	475,537	467,097	513,543	563,863	641,430
親会社の所有者に帰属する持分合計	百万円	422,287	429,316	459,907	457,927	460,800	454,743	501,540	546,200	624,114
有利子負債残高	百万円	261,867	204,218	273,452	283,482	325,490	276,739	296,784	372,760	310,932
キャッシュ・フロー状況(会計年度)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	86,864	128,190	76,109	82,820	91,458	123,504	63,090	27,869	169,800
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(30,672)	(42,144)	(100,724)	(65,494)	(63,417)	(45,594)	(54,023)	(78,697)	(62,230)
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	56,192	86,046	(24,615)	17,326	28,041	77,910	9,067	(50,828)	107,570
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(52,707)	(71,055)	21,706	(2,122)	(40,979)	(61,881)	(13,332)	41,556	(95,568)
関連情報										
設備投資額	百万円	58,911	49,606	62,494	66,857	58,129	41,923	49,548	68,012	62,920
減価償却費及び償却費	百万円	51,419	51,248	56,010	57,365	67,941	67,665	67,724	75,348	78,559
研究開発費	百万円	23,372	24,257	25,720	25,780	26,198	24,215	25,447	27,259	27,340
関連情報										
タイヤ販売本数	万本	10,962	11,264	12,347	12,361	12,436	10,883	11,603	11,146	10,836
ROE	%	17.5	9.7	10.6	7.9	2.6	4.9	6.2	1.8	6.3
ROA(事業利益ベース)	%	8.4	8.2	7.0	6.0	5.2	4.3	5.0	1.9	6.2
D/Eレシオ	倍	0.6	0.5	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6	0.7	0.5
ROIC	%	—	—	—	—	—	—	—	1.7	5.7
親会社所有者帰属持分比率	%	45.3	47.8	45.2	45.7	44.5	46.6	46.2	44.6	49.3

※1 2016年12月期から、日本基準に換えてIFRSを適用しています。2015年12月期の数値につきましても、IFRSに準拠して開示しています。

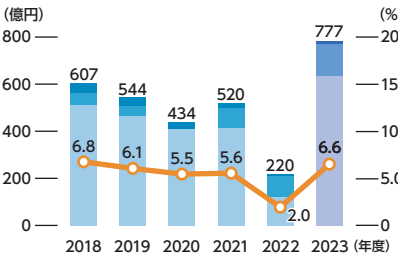
※2 事業利益は、当社独自の指標であり、計算方法は、売上収益－(売上原価＋販売費及び一般管理費)です。

※3 当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益です。

主要財務指標(2023年度)

事業利益(率)※

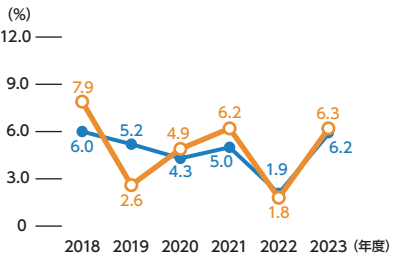
■ タイヤ事業 ■ スポーツ事業 ■ 産業品他事業
○ 事業利益率



※事業利益＝
売上収益－(売上原価＋販売費及び一般管理費)

ROE※1およびROA※2(事業利益ベース)

○ ROE ● ROA

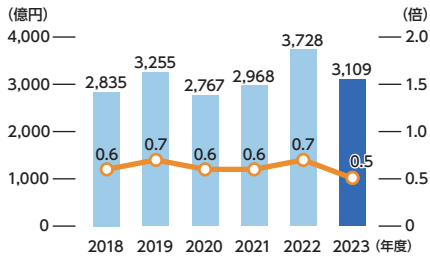


※1 ROE＝当期利益÷期首・期末平均自己資本×100

※2 ROA＝事業利益÷期首・期末平均総資産×100

有利子負債残高／D/Eレシオ

■ 有利子負債残高 ○ D/Eレシオ



主要非財務データ(連結)

〔○〕の項目は、第三者検証の対象データです。

12月31日に終了した 各連結会計年度	単位	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CO ₂ 排出量 (国内・海外工場グローバル環境データ) (スコープ1、2総計)	ロケーション 千 t-CO ₂ e	1,007	1,039	1,053	1,101	1,085	999	1,108	1,045	1,034
	マーケット 千 t-CO ₂ e	—	—	—	—	—	—	—	848	729
CO ₂ 排出量 (国内・海外工場グローバル環境データ) (スコープ3総計)※1※2	千 t-CO ₂ e	—	—	7,039	21,297	21,710	19,310	41,034	39,642	37,167
カテゴリ1	千 t-CO ₂ e	—	—	652	1,831	1,325	1,671	5,801	5,073	4,643
カテゴリ2※3	千 t-CO ₂ e	—	—	199	213	185	134	158	217	201
カテゴリ3	千 t-CO ₂ e	—	—	54	54	54	48	161	154	132
カテゴリ4※3	千 t-CO ₂ e	—	—	77	182	193	167	375	382	366
カテゴリ5	千 t-CO ₂ e	—	—	1	1	2	1	20	19	20
カテゴリ6	千 t-CO ₂ e	—	—	3	4	3	1	5	5	5
カテゴリ7	千 t-CO ₂ e	—	—	1	1	1	1	17	17	17
カテゴリ9	千 t-CO ₂ e	—	—	49	128	135	117	5	5	5
カテゴリ11	千 t-CO ₂ e	—	—	5,881	18,779	19,708	17,079	33,560	32,870	30,957
カテゴリ12	千 t-CO ₂ e	—	—	22	96	96	84	928	897	819
カテゴリ13	千 t-CO ₂ e	—	—	0	1	1	1	3	3	1
カテゴリ15	千 t-CO ₂ e	—	—	100	7	7	7	—	—	—
原材料使用量(国内6工場)	千 t	803	741	765	758	601	483	569	518	491
廃棄物排出量 (国内・海外工場グローバル環境データ)	t	17,649	19,944	19,440	24,720	32,350	28,964	32,265	30,931	32,110
原油換算エネルギー総使用量 (国内・海外工場グローバル環境データ)	千 kL	474	481	501	529	533	497	554	525	469
再生可能エネルギー由来電力総使用量	MWH	5,034	5,403	5,725	5,849	5,320	5,733	8,030	321,541	626,009
水使用量(国内・海外工場グローバル環境データ)	千 m ³	9,618	13,239	13,958	13,603	13,269	12,432	12,875	11,318	11,550
排水量(国内・海外工場グローバル環境データ)	千 m ³	7,492	11,231	10,594	10,142	10,195	10,286	10,512	9,834	10,227
ISO14001認証取得事業所の従業員数割合	%	79	89	84	84	86	79	75	74	75
植樹本数(苗木提供は除く)	千本	77	72	44	51	39	19	19	7	11
連結従業員数	人	33,197	33,792	36,650	37,852	39,233	39,298	40,055	40,365	39,975
海外従業員数	人	—	—	—	—	—	27,442	28,047	28,280	27,949
全従業員に占める女性比率(住友ゴム単体)	%	7	8	8	9	11	11	12	12	12
新規採用者に占める女性比率(住友ゴム単体)	%	29	30	28	27	26	26	22	36	35
女性管理職比率(住友ゴム単体)	%	—	—	—	—	—	3.4	3.3	3.8	4.3
平均勤続年数(住友ゴム単体)	男性 女性 年	16.8 13.3	16.7 13.3	16.4 13.0	16.3 12.6	16.1 12.2	16.2 12.5	15.7 11.8	14.4 11.3	15.2 11.7
男女の平均賃金差異(男性を100とした場合 の女性の賃金)(住友ゴム単体)	正規 直雇用全部	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	70.5 74.3	69.6 68.9
平均年齢(住友ゴム単体)	男性 女性 才	— —	— —	— —	— —	— —	37.8 37.9	39.8 40.3	39.7 40.4	40.6 41.0
外国人従業員比率(実習生含まず)(住友ゴム単体)	%	—	—	—	—	—	—	0.5	0.5	0.5
総合職における女性比率(住友ゴム単体)	%	—	—	—	—	—	11	12	13	12
一般職における女性比率(住友ゴム単体)	%	—	—	—	—	—	76	77	77	78
育児休業制度利用者比率(住友ゴム単体)	男性 女性 %	0.8 100	0.4 100	2.1 100	2.3 100	3.8 100	5.4 100	15.0 100	19.9 100	49.8 100
中途採用者の人数(住友ゴム単体)	人	—	—	—	—	—	45	70	106	115
障がい者雇用率(特例子会社を含む)	%	—	—	—	—	2.2	2.3	2.3	2.4	2.6
特許件数(国内・海外)	件	7,175	8,042	8,808	8,789	8,709	8,883	9,511	9,777	8,948
タイヤ生産能力	t/月	60,660	61,500	63,200	65,000	66,850	68,500	68,800	69,000	69,930
コンプライアンス相談室への通報・相談件数 (住友ゴム単体)	件	14	13	13	23	25	29	24	48	65
住友ゴムCSR基金助成額	万円	694	696	785	893	1,109	1,314	1,410	1,470	1,243

※1 カテゴリ8、10、14、15は算定対象外(カテゴリ15は2022年度から)

※2 2020年度以前:JATMAガイドラインVer2.0を参照し算定方法を定め、排出係数は環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」を使用。2021年度以後:環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer.2.5」を参照し算定。排出係数は、産業技術総合研究所のIDEA v2.3、環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer3.3」、日本自動車タイヤ協会(JATMA)「タイヤの LCCO₂ 算定ガイドラインVer3.0.1」等を使用。

※3 カテゴリ2、4の2022年度の数値を修正

連結財政状態計算書

	2022年度 (2022年12月31日)	2023年度 (2023年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	73,846	90,251
営業債権及びその他の債権	209,009	215,970
その他の金融資産	6,950	2,896
棚卸資産	283,501	262,456
その他の流動資産	50,593	51,368
小計	623,899	622,941
売却目的保有に 分類される処分グループに 係る資産	—	1,778
流動資産合計	623,899	624,719
非流動資産		
有形固定資産	436,307	451,621
のれん	26,412	29,704
無形資産	45,919	50,332
持分法で会計処理 されている投資	4,462	4,486
その他の金融資産	34,303	33,056
退職給付に係る資産	38,899	53,474
繰延税金資産	12,953	17,357
その他の非流動資産	2,048	1,983
非流動資産合計	601,303	642,013
資産合計	1,225,202	1,266,732

単位:百万円

	2022年度 (2022年12月31日)	2023年度 (2023年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
社債及び借入金	100,895	61,209
営業債務及びその他の債務	176,151	175,844
その他の金融負債	14,431	16,542
未払法人所得税	7,980	17,450
引当金	1,299	2,235
その他の流動負債	52,152	56,271
小計	352,908	329,551
売却目的保有に 分類される処分グループに 係る負債	—	1,538
流動負債合計	352,908	331,089
非流動負債		
社債及び借入金	210,907	184,166
その他の金融負債	48,191	52,139
退職給付に係る負債	21,333	23,027
引当金	1,654	1,431
繰延税金負債	4,690	12,219
その他の非流動負債	21,656	21,231
非流動負債合計	308,431	294,213
負債合計	661,339	625,302
資本		
資本金	42,658	42,658
資本剰余金	39,705	39,702
利益剰余金	478,379	522,716
自己株式	(61)	(43)
その他の資本の構成要素	(14,481)	19,081
親会社の所有者に 帰属する持分合計	546,200	624,114
非支配持分	17,663	17,316
資本合計	563,863	641,430
負債及び資本合計	1,225,202	1,266,732

連結損益計算書

単位:百万円

	2022年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)	2023年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日)
売上収益	1,098,664	1,177,399
売上原価	(845,442)	(850,898)
売上総利益	253,222	326,501
販売費及び一般管理費	(231,259)	(248,831)
事業利益	21,963	77,670
その他の収益	3,093	2,609
その他の費用	(10,068)	(15,789)
営業利益	14,988	64,490
金融収益	11,519	11,933
金融費用	(4,041)	(13,705)
持分法による投資利益	73	27
税引前利益	22,539	62,745
法人所得税費用	(10,083)	(24,239)
当期利益	12,456	38,506
当期利益の帰属		
親会社の所有者	9,415	37,048
非支配持分	3,041	1,458
当期利益	12,456	38,506
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	35.80	140.86

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	2022年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)	2023年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,869	169,800
投資活動によるキャッシュ・フロー	(78,697)	(62,230)
財務活動によるキャッシュ・フロー	41,556	(95,568)
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,025	5,336
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(1,247)	17,338
現金及び現金同等物の期首残高	75,093	73,846
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産に含まれる 現金及び現金同等物	—	(933)
現金及び現金同等物の期末残高	73,846	90,251

第三者検証報告書

本報告書およびWeb開示の環境報告データの信頼性を高めるため

に第三者機関による検証を受けました。

「」のマーク(P.92)は、検証の対象データです。

この検証の対象データと検証手順は次の通りです。

- グローバル温室効果ガス排出量
(スコープ1、2、3 カテゴリー1、4、11、12)
検証手順:ISAE3000(改訂版)に準拠した検証手順とISO14064-3
- グローバルエネルギー使用量、国内工場の水使用量、排水量、
廃棄物排出量
検証手順:ISAE3000(改訂版)に準拠した検証手順



LRQA独立保証証明書

住友ゴム工業グループの2023年温室効果ガス排出量インベントリ、エネルギー消費量、廃棄物排出量、水使用量および排水量データに関する保証

この保証証明書は、契約に基づいて住友ゴム工業株式会社に対して作成されたものである。

保証業務の条件

LRQA リミテッド (LRQA) は、住友ゴム工業株式会社 (以下、組織という) からの委嘱に基づき、2023 年 (2023 年 1 月 1 日〜2023 年 12 月 31 日) の温室効果ガス (以下、GHG という) 排出量インベントリ、エネルギー使用量、廃棄物排出量、水使用量、および排水量のデータ (以下、報告書という) に対して、検証人の専門的判断による重要性水準において、ISAE 3000 (改訂版) 及び温室効果ガス (GHG) については ISO14064-3:2019 を用いて、限定的レベルの独立保証業務を実施した。

LRQA の保証業務は、GHG 排出量とエネルギー消費量については住友ゴム工業グループの日本国内外 77 社の製造拠点と非製造拠点、廃棄物排出量、水使用量、および排水量のデータについては日本国内 6 工場¹の拠点と事業活動、および以下の要求事項を対象とする。

- 選択されたデータが組織の定める報告方法に従っていることを確認すること。
- 下記の選択された指標のデータと情報の正確性および信頼性を評価すること。
- スコープ 1 GHG 排出量、スコープ 2 GHG 排出量 (ロケーション基準、マーケット基準) 及びスコープ 3 GHG 排出量 (カテゴリ 1, 4, 11, 12) ²
- エネルギー使用量 (単位: 原油換算キロワットル)
- 廃棄物排出量: 廃棄された量 (単位: トン)
- 水使用量: 使用した体積 (単位: 千立方メートル) であり、水道水、地下水及び工業用水を水源とするもの
- 排水量: 排出された体積 (単位: 千立方メートル)

保証業務の範囲は、報告書に言及されている組織のサプライヤー、業務委託先、その他第三者のデータおよび情報を除く。

LRQA の責任は、組織に対してのみ負うものとする。脚注で説明されている通り、LRQA は組織以外へのいかなる義務または責任を放棄する。組織は、報告書内の全てのデータおよび情報の収集、集計、分析および公表、および報告書の基となるシステムの効果的な内部統制の維持に対して責任を有するものとする。報告書は組織によって承認されており、その責任は組織にある。

LRQA の意見

LRQA の保証手続において、組織が全ての重要な点において、

- 上記の要求事項を満たしていない
- 下の表 1 及び 2 に要約された GHG 排出量と主な環境データについて正確かつ信頼性のあるデータと情報を開示していない

ことを示す事実は認められなかった。

表明された意見は、限定的保証水準及び検証人の専門的判断による重要性に基づいて形成された。

¹ 日本国内の、自民、名古屋、名古屋、京橋、船尾川及び市場の各工場

² GHG の定義には所有の正確さが前提となる。

Page 1 of 3



表 1.住友ゴム工業グループの2023年のGHG排出量の要約

GHG 排出量のスコープ		千トン CO ₂ e	
		A ⁴	B ⁵
スコープ 1 GHG 排出量		361	363
スコープ 2 GHG 排出量 (ロケーション基準)		692	671
スコープ 2 GHG 排出量 (マーケット基準)		413	366

GHG 排出量のスコープ		千トン CO ₂ e	
		C ⁶	D ⁷
スコープ 3 GHG 排出量			
カテゴリ 1		4,643	3,732
カテゴリ 4		366	366
カテゴリ 11		30,957	30,957
カテゴリ 12		819	885

表 2.住友ゴム工業グループの2023年の主な環境データの要約

環境データ	数値
エネルギー使用量	468,661 原油換算キロワットル
廃棄物排出量	8,233 トン
水使用量	5,395 千 m ³
排水量	4,702 千 m ³

LRQA の保証手続

LRQA の保証業務は、LRQA の検証手順に従って実施された。結論を得るために、保証業務は証拠収集の一環として次の事項を含んで実施された。

- 自衛工場への訪問審査とデータと記録の管理に係わるプロセスのレビューを実施した。
- データと記録の管理を担当する主要な要員へのインタビューを実施した。

³ 限定的保証業務の証拠収集は、合理的保証業務に比べて少ない期間で行われ、各拠点を訪問して元データを確認するより限定的なデータに依存している。従って、限定的保証業務で得られる保証水準は合理的保証業務が行われた場合に得られる保証に比べて実質的に低くなる。

⁴ グループ報告書開示のための組織の自給基準で定義され、2004 年で制定された温室効果ガス排出係数に基づく値

⁵ 定義上の時点ですべて可能な限り最新の報告書による値

⁶ 排出係数: 1000 kg CO₂e / m³ に基づく値

⁷ 排出係数: 1000 kg CO₂e / m³ に基づく値

Page 2 of 3



- 報告書の重要な誤り、脱漏および記載の誤りを予防するように構築された組織のデータ管理システムを審査した。我々は、内部の品質管理を含めたデータ管理の手順、指針およびシステムの効果的な実施をレビューすることでこれを実施した。
- 集計された 2023 年実績データおよび記録の検証を実施した。

観察事項

保証業務を通じた更なる観察および発見事項は以下である。

- データの完全性・正確性を確保するために、データチェックシステムを含めたデータ管理体制の改善が望まれる。

LRQA の基準、力量及び独立性

LRQA は、少なくとも ISO 14065「温室効果ガス—認定又は他の承認形式で使用するための温室効果ガスに関する適合性評価及び検証を行う機関に対する要求事項」および ISO/IEC 17021-1「適合性評価—マネジメントシステムの審査及び認証を行う機関に対する要求事項 - 第1部: 要求事項」の品質管理に関する国際規格の要求事項を満たし、また、国際会計士倫理基準理事会より発行されている職業会計士のための倫理規定に従った包括的なマネジメントシステムを運用し、維持している。

LRQA は、その資格、トレーニング及び経験に基づき、適切な資格を有する個人を選任することを保証する。全ての検証および認証審査の結果は上級管理者によって内部でレビューされ、適用された手続が正確であり、透明であることを保証する。

LRQA は組織に対して、ISO 9001、ISO 14001、ISO 45001 および IATF 16949 の認証を実施している機関である。この認証および検証が、LRQA が組織に対して実施した仕事であり、それ自身が我々の独立性あるいは中立性を損なうものではない。

署名

日付: 2024 年 5 月 3 日



上野 一郎

LRQA 主任検証人

LRQA リミテッド

神奈川県横浜市西区みなとみらい 2-3-1 クイーンズタワー A10F

LR reference: YKA005028

LRQA, its affiliates and subsidiaries, and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as "LRQA". LRQA assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant LRQA entity for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract.

The English version of this Assurance Statement is the only valid version. LRQA assumes no responsibility for versions translated into other languages.

This Assurance Statement is only valid when published with the Report to which it refers. It may only be reproduced in its entirety.

Copyright © LRQA, 2024.

Page 3 of 3

第三者意見



神戸大学大学院
経営学研究科教授

國部 克彦 氏

大阪市立大学大学院修了。博士(経営学)

大阪市立大学、神戸大学助教授を経て、

2001年より同教授。2014年から2016年、

および2021年から現在まで神戸大学大学院

経営学研究科長・経営学部長。2019年より

2021年まで神戸大学副学長、2020年より

神戸大学バリュースクール長を併任。近

著に『アカウンタビリティから経営倫理へ』

(有斐閣)、『創発型責任経営』(日本経済新聞

出版社)、『価値創造の教育』(神戸大学出版

会)、『責任という倫理』(ミネルヴァ書房)

などがある。

力強い経営トップのメッセージ

住友ゴムの「統合報告書2024」の最大の特徴は、経営トップをはじめ、役員や社外取締役の

メッセージを中心に構成され、経営者層の生の声が直接届く報告書となっていることです。特に、

代表取締役社長の山本悟氏の TOP COMMITMENT は、明快かつ詳細で、多くのステークホル

ダーの信頼を獲得する内容であると評価できます。また、社内役員だけでなく、社外取締役の

座談会も設けていることは、住友ゴムが多様な意見を反映して経営を遂行しようとしている証

左と言えるでしょう。ただし、座談会はどうしても予定調和的なイメージが出てしまうので、今後

は、第三者とのダイアログを取り入れるなど、より外部に開かれたメッセージの発信が求めら

れると思います。

価値創造ストーリーと役員メッセージの連動を

住友ゴムでは、統合報告のガイドラインに従って、価値創造ストーリーを明確にしています。価

値創造ストーリーそのものは、住友ゴムの財務的価値および社会的価値の創造を端的に示すも

ののですが、6つの資本に対する役員のメッセージが、価値創造ストーリーとの関連で示されれば、

より説得力が増すと思います。また、「構造改革」が役員から随所で強調されているのですが、こ

れは価値創造ストーリーにどのように影響するのかも、深く知りたいと思いました。

「住友事業精神」を活かしたマテリアリティの特定へ

住友ゴムは、GRIなどを参考にしてマテリアリティを特定して目指す姿とKPIを設定していま

す。これは活動の全体像を明らかにするうえで重要ですが、「住友事業精神」を活かすようなもっ

と会社の特徴に即したオリジナリティのある特定の仕方もあると思います。「住友事業精神」は、

「住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利する事業でなければならぬ」ですので、この

「国家を利し、社会を利する」という側面をマテリアリティの特定に反映させれば、つまり国家的

な課題や社会的な課題という視点を導入すれば、住友ゴム独自のマテリアリティが設定できる

のではないのでしょうか。

実質的なESG経営の推進へむけて

現在は世界的なレベルでESG経営に関する標準化が進み、様々な規則や基準が策定されて

います。しかし、基準に従うだけではESG経営が形骸化してしまう恐れもあります。その例の一

つにスコープ3の情報開示があります。住友ゴムもスコープ3の情報開示に取り組まれています

が、サプライチェーンでの排出量の算定が技術的に可能になっても、その削減策がなければ経

営的にも自然環境に対しても意味がありません。これは人的資本経営に関する情報開示でも同

じです。報告よりも実践が重要で、実践できない情報は開示しても形骸化するだけなので、この

点に十分配慮して業界を牽引する活動を推進されることを期待しています。

第三者意見を受けて

國部先生にはいつも適切なアドバイスをいただき、改めてお礼を申し上げます。

2020年に当社グループの多様なメンバーの拠り所となり行動指針となる「Our Philosophy」を策定しました。また、

同年にサステナビリティ長期方針「はるむ未来チャレンジ2050」も策定し、取り組みを進めてきました。サステナビ

リティに関する社内理解も進み、サステナビリティ経営に取り組める素地はできてきたと考えています。2024年からは、

様々な規則や基準への対応にとどまらず、サステナビリティの視点を経営に連動させ、実効性を高めていくことに挑戦

するステージになります。具体的にはサステナビリティ推進体制を見直し重要施策については個別の部会を設置するな

どして実行力を高めています。

「統合報告書2024」では、経営トップを含めた経営層の想いを読者にいかに分かり易く届けるかを意識して作成しま

した。経営層からは、2025年をターニングポイントとして、確実な基盤強化とそれ以降の成長に向けた意志が語られて

います。サステナビリティ経営の視点でも、重要課題(マテリアリティ)のアップデートやその表現方法も検討したいと考

えます。それを基に、事業戦略や各施策への落とし込みを進め、その進捗については統合報告書やサステナビリティサ

イトを通じて皆さまにお伝えしていきたいと考えています。

國部先生からのフィードバックにもあり、現在の当社には第三者の視点、対話が不足していることを実感しており

ます。今後は社外の方とも積極的に対話を行い、外部目線を活かしてサステナビリティ経営の更なる高度化に取り組

んでまいります。



サステナビリティ
経営推進本部長

石野 崇

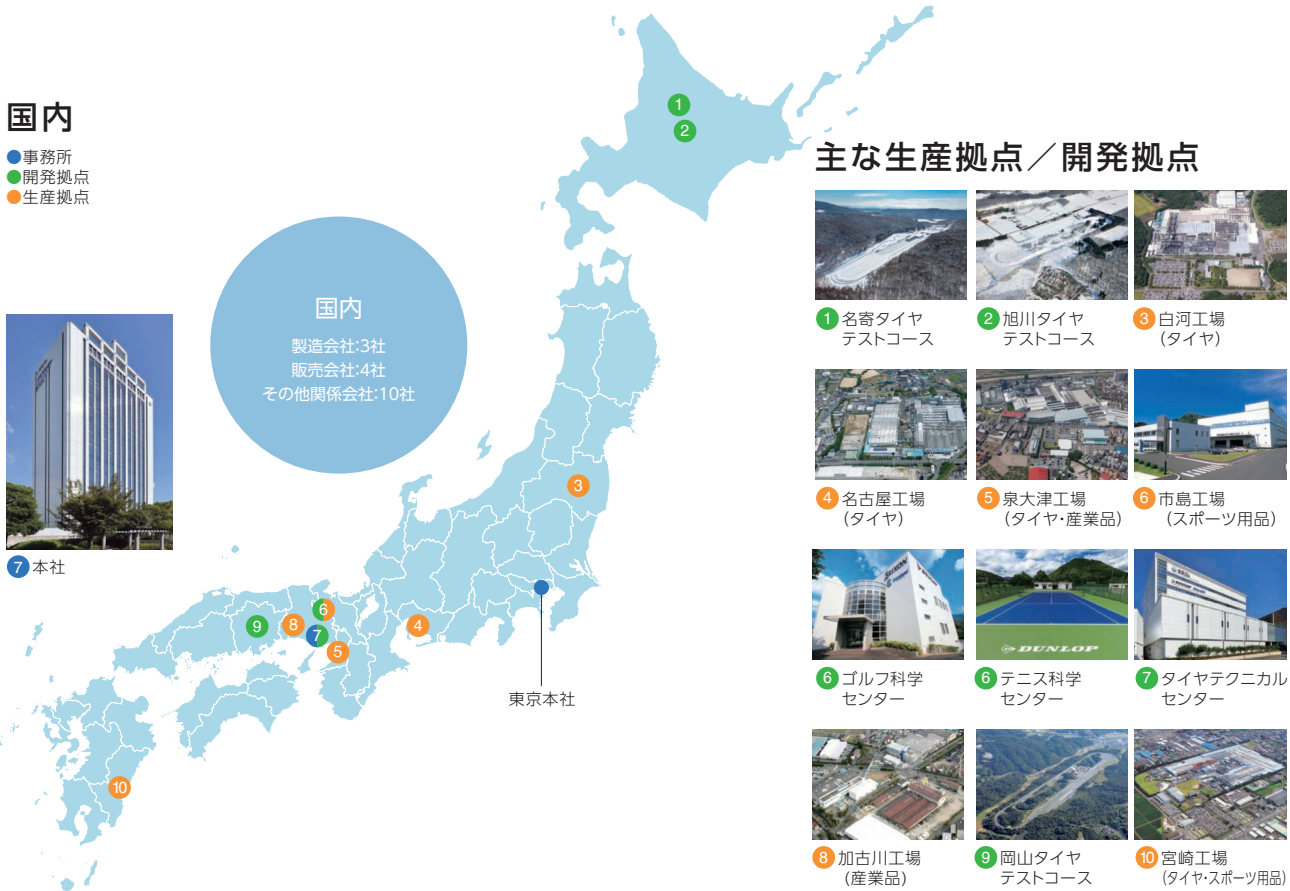
グローバルネットワーク (2024年3月末現在)

海外



国内

- 事務所
- 開発拠点
- 生産拠点



投資家情報 (2023年12月31日現在)

資本金	42,658 百万円	上場証券取引所	東京
株式総数等	発行可能株式総数：800,000,000 株 発行済株式総数　：263,043,057 株	証券コード	5110
株主数	37,463 名	株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
		会計監査人	有限責任 あずさ監査法人 神戸市中央区雲井通七丁目1番1号

大株主	住友電気工業㈱	28.85%
	日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託口）	10.44%
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5.90%
	㈱日本カストディ銀行（信託口）	3.66%
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	2.69%
	全国共済農業協同組合連合会	2.41%
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	2.28%
	㈱三井住友銀行	1.69%
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	1.53%
	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1.37%
	上位 10 名 計	60.82%

注:持株比率は自己株式(25,265株)を発行済株式の総数から控除して算出しております。

株価の推移



印刷での環境配慮

用紙での配慮	印刷での配慮
 ミックス 紙に責任ある森林管理を求めています FSC® C022915 FSC® マークが付いている製品を選ぶことは、森を大切にすることにつながります。	 印刷工程では、有害廃液を出さない水なし印刷方式で印刷しています。 印刷インキには、揮発性有機化合物(VOC)を含まない植物油のNon-VOCインキを使用しています。

編集方針 本報告書は幅広いステークホルダーの皆様へ、住友ゴムグループの持続的な成長に向けた取り組みをお伝えすることで、新たな対話の機会を創出することを目的としています。2023 年は、ESG に関するさらなる情報開示に取り組みました。本報告書に掲載されていない、企業としての普遍的な取り組みやさらに詳しい活動情報については、当社 Web サイトで情報を入手いただけます。

対象組織 住友ゴム工業（株）、国内 6 工場を中心に、一部国内外の拠点や関係会社の情報を含みます。
参考にしたガイドライン ○経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」 ○IFRS 財団「国際統合フレームワーク」
○GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」 ○環境省「環境報告ガイドライン 2018 年版」

対象期間 2023 年度 (2023 年 1 月 1 日～12 月 31 日) を中心に、一部期間外の情報を含みます。

発行 2024 年 7 月

免責事項 本報告書には、住友ゴムグループの過去と現在の事実だけでなく、将来の計画や見通し、経営計画などに基づいた予測が含まれています。これらの将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づく仮定・判断であり、将来の結果は予測とは異なったものとなる可能性があります。