

統合報告書 2022

Integrated Report



〒651-0072 神戸市中央区脇浜町 3-6-9

広報部

TEL.078-265-3004

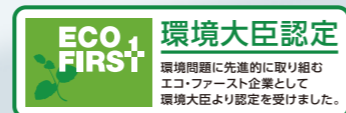
サステナビリティ推進本部

TEL.078-265-3089

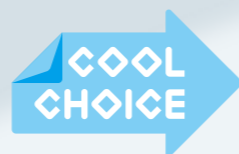
<https://www.srigroup.co.jp/>



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。



未来の
ために、
いま選ぼう。



住友ゴム工業株式会社
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。

住友ゴムグループの価値創造

住友ゴムグループの企業理念体系「Our Philosophy」	3
サステナビリティ経営のロードマップ	7
TOP COMMITMENT	9
サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」	15
中期計画の概要と進捗	19
グローバル体制の成果を最大化	21
Value Driver 1: 高機能商品の開発・増販	25
研究開発担当役員対談	26
Value Driver 2: 新たな価値の創出	27
Value Driver 3: ESG経営の推進	29
財務担当役員メッセージ	31
「Be the Change」プロジェクトの推進	33
人事担当役員メッセージ	33
ダイバーシティ&インクルージョン	35
人材戦略対談	35
成長の軌跡	37
価値創造モデル	39
住友ゴムグループの経営資源	41
住友ゴムグループの事業展開	43
住友ゴムグループのリスクと機会、バリューチェーン	45
事業概要	49

住友ゴムグループのサステナビリティ経営

重要課題の特定とサステナビリティ活動ガイドライン「GENKI」	55
G: Governance ガバナンス	57
E: Ecology 事業活動の環境負荷低減	69
N: Next 次世代型技術・製品・サービスの開発	75
K: Kindness 一人ひとりが輝ける寛容な風土	77
I: Integrity 社会への誠実さ	79
2021年度の目標と実績	81
社外からの評価・認証の取得	83

コーポレート・データ

財務・非財務データセクション	85
第三者検証報告書	89
第三者意見	90
グローバルネットワーク	91
投資家情報	92

編集方針

当報告書は幅広いステークホルダーの皆様に、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。2022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、当社ホームページ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「価値協創ガイドランス」
- 価値報告財団(VRF)「国際統合フレームワーク」
- GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・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

2021年度(2021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。

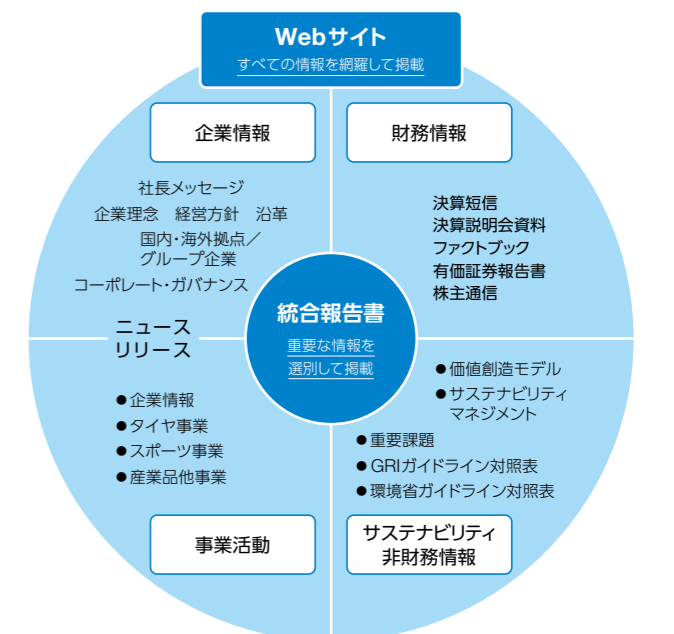
発行 2022年7月

第三者意見

報告書に対する客観的な評価を取り入れていくために、識者からの意見を掲載しました。▶P.90

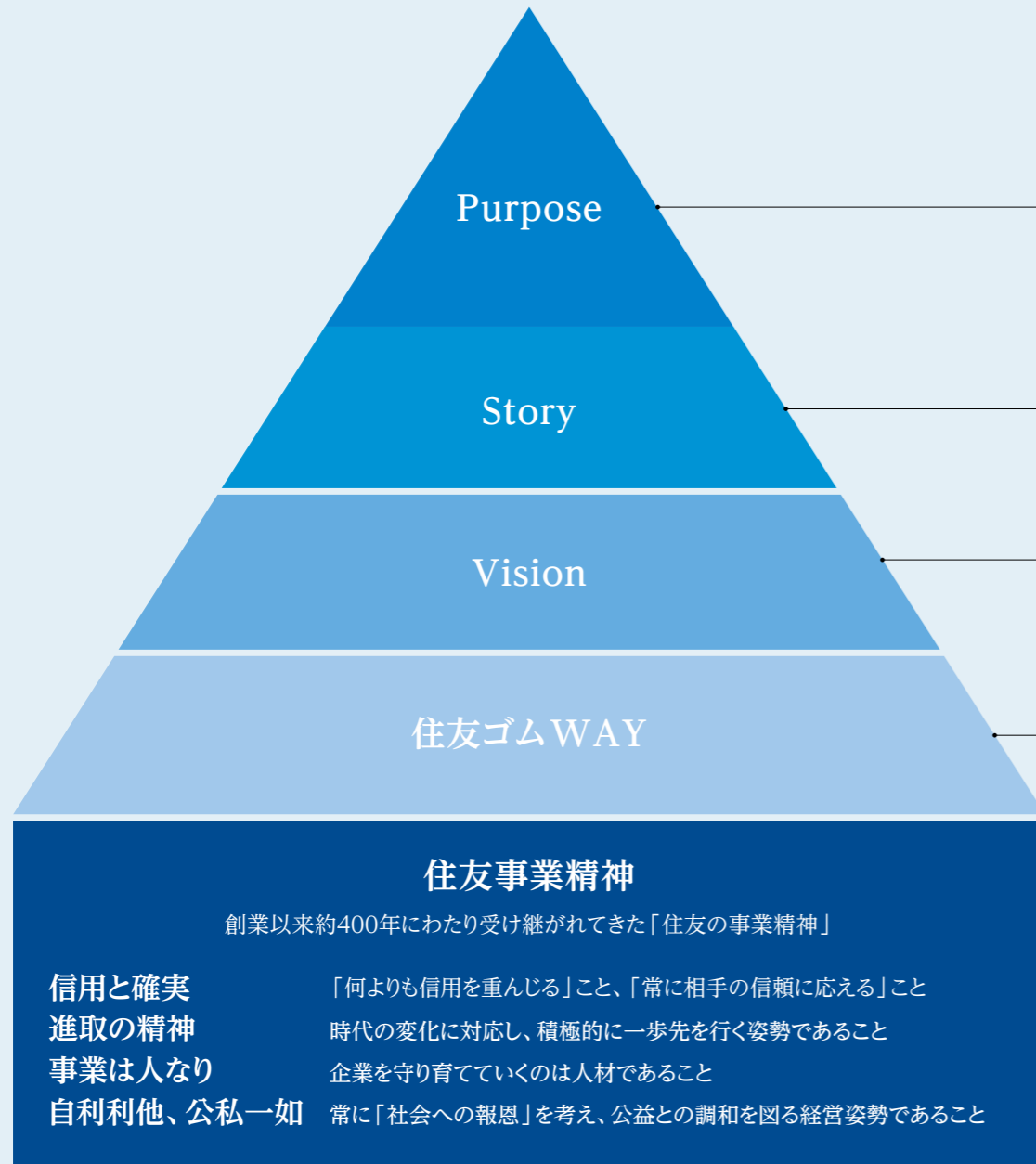
情報開示体系

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。



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、大きくそして早く変化しています。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12月に制定しました。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。



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)

Purpose 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

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。

詳細 ▶ P.5

Story 「Purpose」の背景にある私たちの信念です

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。

私たちの根幹にあるのは、ゴム素材へのリスペクトとその可能性への大いなる信頼です。
ジョン・ボイド・ダンロップが実用化した「世界初」の空気入りタイヤは、日本において「近代ゴム技術」の先駆けとなり、時代をけん引してきました。
最先端の技術を応用し、「住友事業精神」から受け継がれた「進取の精神」で、ゴム以外の素材や新分野での事業を開発。一人ひとりに寄り添い、長期的視点で向き合い支え、貢献します。

Vision 私たちが目指す、組織としての将来像です

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。

ダイバーシティ&インクルージョン ▶ P.35

「Vision」は、「Purpose」を体現するために住友ゴムグループが目指す企業としての「ありたい姿」です。
ダイバーシティと意欲あふれるチームワークで強く柔軟な組織として成長し、激しい変化をのりこえ、大きな価値を生み続けることを目指します。

住友ゴムWAY 住友ゴムグループ社員一人ひとりが大切にしている価値観です

- 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。

Slogan 「Our Philosophy」の世界観をシンプルに表したものです

ゴムの先へ。はずむ未来へ。

Purpose

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

私たちの「Purpose」は、自分たちの「強み」や「情熱」とお客様や社会からの「ニーズ」を反映しています。ここでは、私たちのPurposeについて、詳しく紹介します。



松山英樹選手

この「イノベーション」には「発想力」と「技術力」の二つの意味が込められています。これまで住友ゴムが取り組んできた技術革新の「両輪」とも言える、誇るべき二つの「先進性」です。

「安心」には二つの側面があります。

一つ目は、製品の高い安全性による「安心」の提供。もう一つは、「住友ゴムの製品やサービスであれば、間違いのない」という、高い信頼性と品質に支えられたお客様の「安心感」です。常に高い技術力や「期待を超える価値」を目指し、お客様からの「信頼」を生み出していく決意を表現しています。

Purpose | 私たちの存在意義

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。

「空気入りタイヤ」を世界で初めて実用化したことが、「自動車の時代」を世界で一気に花開かせたように。生み出した「世界初」が、次の時代を切り開き、そのありようまで変えてしまう力があることを表しています。

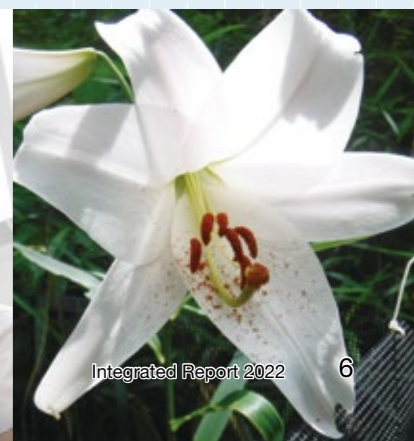
「ヨロコビ」は、漢字を含めいくつもの表記がありますが、ここではあえて「ヨロコビ」とカタカナで表記しています。それは、住友ゴムが提供する「ヨロコビ」が、各事業に沿ってさまざまであり、その幅を表現するためです。

例えばタイヤ事業では、家族で安心してドライブを楽しめる「うれしさ」。テニスやゴルフといったスポーツでは、いいプレーができたときの「達成感」や、ゲームに勝ったときの「感動」。産業界では、医療やインフラ分野などさまざまな製品に囲まれて快適に暮らせる「満足感」など。

カタカナの「ヨロコビ」は、こうした奥行きとともに、すべての事業が「ヨロコビ」あふれる健やかで豊かな社会の創造に、これからも貢献していくことを表現しています。



上地結衣選手



サステナビリティ経営のロードマップ

Our Philosophyをあらゆる意思決定の拠り所とし、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。」を、私たちの企業活動におけるすべての行動の「起点」として経営を行っています。

Purposeを軸に、「サステナビリティ活動基本理念」のもと、重要課題の枠組みであるサステナビリティ活動ガイドライン「GENKI」の実現で、国際社会が目指す持続可能な社会の発展に貢献していきます。

サステナビリティ活動基本理念

住友ゴムグループは、地球環境や社会をGENKIにする活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献し、社会から信用される企業グループを目指します。

サステナビリティ活動ガイドライン「GENKI(元気)」▶ P.55

サステナビリティ活動ガイドライン「GENKI」は、「G…Governance(ガバナンス)」「E…Ecology(事業活動の環境負荷低減)」「N…Next(次世代型技術・製品・サービスの開発)」「K…Kindness(一人ひとりが輝ける寛容な風土)」「I…Integrity(社会への誠実さ)」の5つで構成しています。

注:当社グループのESG経営をより進化させるべく、2022年、「GENKI」の「G」を「Green(緑化)」から「Governance(ガバナンス)」に変更しました。それに伴い、各項目についてもテーマや重要課題の配置見直しを行っています。



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。



サステナビリティ長期方針 ▶ P.15

はずむ未来チャレンジ2050

Environment

地球環境と安全を守るために

Social

社会と共生するために

Governance

経営基盤を強固にするために

持続可能な社会の発展



中期計画 ▶ P.19

目標指標		2025年までに目指す姿	Value Driver
成長力	売上収益	1兆円以上	高機能商品の開発・増販
収益力	事業利益*	1,000億円以上	新たな価値の創出
投下資本収益力	ROE	10%以上	ESG経営の推進
財務健全性	D/E レシオ	0.5倍以下	

*売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)

経営基盤強化の全社プロジェクト「Be the Change」 ▶ P.33

グローバル体制の成果を最大化 ▶ P.21

SMART TYRE CONCEPT スマートタイヤコンセプト ▶ P.27 ▶ P.76

タイヤ事業 ▶ P.49

乗用車、産業車両、トラック・バス、モーターサイクルなど、さまざまなシーンで使用するタイヤを生産しています。「DUNLOP」「FALKEN」をメインに、先進技術を駆使して国内外に販売しています。

スポーツ事業 ▶ P.51

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商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を運営。事業を通じてお客様の心と体の健やかな毎日をサポートします。

産業品事業 ▶ P.53

ゴム手袋、介護用品などの生活用品からスポーツ人工芝、医療用ゴム製品、制振ダンパーなど産業用資材まで多種多様な商品を製造。生活のさまざまなシーンで活用されています。

TOP COMMITMENT



住友ゴム工業株式会社
代表取締役社長

山本 悟

「Our Philosophy」で心を一つに、 すべてのステークホルダーに 「最高の安心とヨロコビ」を

予期せぬ変化が頻発するからこそ重要な存在意義

予期せぬ変化が突然起こり、思いもよらぬ影響が事業に及ぶ——私たちは今、グローバルかつ多様なリスクが顕在化するビジネス環境の中にあります。

このような環境変化やリスクに迅速に対応していくには、社員一人ひとりが自律的に意思決定し、従来以上に柔軟かつスピード感を持って対処していくことが欠かせません。世界中の住友ゴムグループで働く約4万人の多様な社員が、一つのチームとして同じ方向に向かっていくには、求心力である企業の存在意義「Purpose」の存在がますます重要になると考えています。

2020年12月に発表した企業理念体系「Our Philosophy」

は、およそ2年の歳月をかけ、住友事業精神からひととき、グローバルに共感される“ぶれない拠り所”となるようにつくり込みました。コロナ禍をきっかけに世界が目まぐるしく変わるタイミングに導入できて本当に良かったと考えています。

私がうれしかったのは、「Our Philosophy」をグループ全体に発信したその夜に、海外のナショナルメンバーから「非常に共感します。私の会社でもしっかりと広めていきます」というメールがダイレクトにきたこと。今は「Our Philosophy」を浸透させている真っ最中ですが、確実に浸透しつつあるという手応えを感じています。

コロナ禍からの経済回復を背景に、売上挽回の流れが加速

▶ P.19

2021年は、当社にとって経営環境が大きく変化した年となりました。コロナ禍から経済回復に向かって高機能商品の販売が伸びる一方、原材料価格や海上コンテナ運賃が高騰し、収益を圧迫しました。コロナ環境下で「いつか必ず回復する」と地道に準備を重ねてきた結果、需要の立ち上がりに追従することができ、売上挽回の流れが加速しました。

タイヤ事業では、「グローバル製造・販売・サービス体制」「グローバル需給体制」「日米欧三極開発体制」の強みを活かし、コロナ禍の回復基調に、それぞれの市場に適した高機能商品のラインアップを速やかに拡充し、グローバル体制の成果最大化につなげてきました。例えば、米国では、小売店を直接販売支援する専門チームが数年来築いてきた信頼関係

も奏功し、ユーザーニーズを満たした4×4&SUV用タイヤ FALKEN「WILDPEAK」シリーズが大ヒットしました。欧州では、大きな影響力を持つドイツ自動車連盟のタイヤテストで、当社高機能タイヤが2021年に総合1位、2022年にはEV時代のタイヤで重視される摩耗性能で1位と3位を獲得し、ブランド価値向上につなげています。そのEVタイヤでは、当社史上最高レベルの低電費性能を誇る当社初の市販用EVタイヤを2022年に中国市場で発売、2023年には欧州市場で投入予定です。

ここまで時間はかかりましたが、高機能商品をお客様にお届けする体制整備が実を結び始めています。私は入社以来、タイヤの商品開発、マーケティング、リプレイス販売に長く携

TOP COMMITMENT

わってきました。その経験から見て、現在の販売体制、サービス体制はしっかりと力を付けてきていると判断しています。

一方、米国工場と南アフリカ工場は、コロナ禍による生産影響や、日本から支援チームを現地に派遣できないことなどにより、懸案であった生産性と採算性の改善が想定よりも遅れている面がありますが、着実に改善が進んでいます。米国工場では、その改善計画の進捗を確認したうえで、増産投資

を決定しています。米国工場に続き生産能力の増強を決定したブラジル工場は、全体の利益や生産性に貢献する工場に育っています。

スポーツ事業では、ゴルフ事業が三密を回避して楽しめるレジャーとして一気に需要が回復した波に乗り、当社契約プロ松山英樹選手のマスターズ優勝という追い風もあり、主力ブランドが好調に売上を伸ばしました。

グローバル体制強化の負の部分である非効率を正す

▶ P.21

以上のような業績を背景に、2020年にスタートした中期計画で目標として掲げてきた「2025年までに売上収益1兆円」は今年度にも達成できる見込みです。これは、各市場でお客様のニーズに、商品力、品質、価格、納期、アフターサービスにおいてお応えしてきた成果であり、お客様からいただいた信頼の総量であると考えています。これからお客様の信頼をさらに向上させることで、売上の伸長を図っていきます。

課題は、この売上基調を利益に結びつけられていない点です。中期計画をスタートした際、売上収益1兆円よりも、事業利益1,000億円のハードルが高いことから、利益基盤を底上げし、コロナ禍による収益のぶれを埋めるため、経営基盤強化活動「Be the Change」プロジェクトのもと、利益基盤強化と組織体質強化に精力的に取り組まれました。その結果、グローバル体制の整備・構築に注力するなかで克服できてい

ない、さまざまな非効率性が顕在化しました。

まず、高機能商品は好調な一方で、汎用商品は低インチャサイズが中心で、低採算な商品も多く、生産面、原材料調達面、技術開発面の効率を下げています。サイズの整理、最適化による全体利益の底上げが急務となっています。

次に、売上の増加率に対して固定費の増加率が上回っており、一人当たりの売上高や利益額も計画から乖離しています。こうした非効率をあぶり出すため、2025年完了目標でDX(デジタルトランスフォーメーション)を急ピッチで進めています。経営の見える化による注力領域への人的資源の集中化や人員配置の効率化を実現し、固定費の削減と注力領域からのアウトプット増を図ります。

これと並行し、この2年間、「Be the Change」プロジェクトにより「利益を生む力の基盤」を徹底的に強化してきました。



そして次のステップが、事業の選択と集中です。ROIC経営を軸に据え、事業ポートフォリオ分析に基づいて「より集中して成長させる事業」「収益改善に注力する事業」などを明確化し、メリハリのある経営資源配分や事業の新設・改廃を行っていきます。

これらの取り組みを加速するため、現在、中期計画の全面的な見直し作業を鋭意進めています。「Be the Change」プロジェクトを通じたキャッシュ創出の成果を踏まえ、さらなる成長に必要なキャッシュを創出するための全社横断的プロジェクトを、中期計画の見直しに合わせてスタートさせる方針です。

社員の行動が変わり、組織体質が強化

▶ P.33

「Be the Change」プロジェクトの名称は、インド独立の父、マハトマ・ガンジーの言葉「You must be the change you want to see in the world. / 世界に変化を望むなら、自らその変化となれ」から採りました。そこには、誰かが変えてくれることを待つのではなく、社員一人ひとりが主体性を持って、住友ゴムを変えるリーダーとなってほしいという想いが込められています。

2020年に本格的にスタートした「Be the Change」プロジェクトでは、さまざまな分野で課題解決のためのタスクフォースが立ち上がり、精力的な活動を展開しています。例えば、新たな価値を創造する取り組み、キャッシュや利益を創出する取り組みでは、6,000件を超える施策アイデアが生ま

れました。今後数年にわたって着実に実行していきます。

これらの活動を通じて「社内にさまざまな挑戦が生まれた」「部門を越えたダイナミックな連携で成果をあげた」などの効果があり、全社的な課題に部門連携で取り組むスキルやノウハウが定着し、後戻りしない力が蓄えられてきました。「Be the Change」プロジェクトを通じて強化してきた部門横断的な活動や組織体質の成果をさらに活かしていきます。

現在、「Be the Change」プロジェクトの活動は海外拠点にも広がっており、成功事例も生まれています。成果やノウハウが共有され、切磋琢磨されつつあり、この活動を通じて本社と海外グループ会社間のコミュニケーションも活発化しています。

D&Iを推進し、すべての個人が能力を発揮できる職場を実現

▶ P.35

2019年2月にスタートしたダイバーシティ&インクルージョン(D&I)プロジェクトは、多様な社員一人ひとりが輝ける風土づくりを掲げ、部門横断的に社員の声を施策に反映しながら、段階的に活動を広げてきました。具体的には、高度成長期の組織運営から脱却し、多様性を尊重し合ってチームとしてイノベーションを創出する組織、心理的な安全性の高い環境で自由闊達に議論し、新たなアイデアを生み出す職場を目指します。

D&I活動の促進のため、役員全員と管理職を対象としたアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)の研修を実施しました。私自身もアンコンシャスバイアスの講師の方との対談で多くの気付きを得たため、対談内容を社内に発信し、社員と共有しています。実際、「このような判断はアンコンシャスバイアスではないか」と一呼吸置くケースが出ています。

D&Iの具体的な取り組みでは重点施策に女性活躍を掲げ、女性中心のチームが育児に関わる両立支援マニュアルの整

備、産休・育休によるキャリアの分断をフォローする仕組みづくり、そして2021年はメンター制度の創設に取り組まれました。このように段階的に拡充する一方、女性社員の現状を把握するため、2021年に女性全員へのアンケートを実施し、モニタリングしていく取り組みをスタートさせました。

LGBT(性的マイノリティ)についても2021年、全役員と管理職を対象に研修を実施、社外相談窓口を設置するなど取り組みを進めた結果、任意団体「work with Pride」が評価するLGBTなどに関する企業の取り組み指標「PRIDE指標2021」において「シルバー認定」を取得しています。2022年には、同性パートナーの登録規定を新設し、一部の制度から適用を開始しました。

2022年にはさらに取り組みを加速するため、人事部内にD&Iグループを新たに設置、育児・介護休業法改正への対応も含め、男性育児参画をキーワードに取り組みを拡充していきます。

2050年を見越したサステナビリティ長期方針を策定

▶ P.15

2021年8月、「Our Philosophy」を体現し、社会と当社が持続的に成長していくには、2050年を見越した長期的視点での方針が必要との観点から、サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」を策定しました。

当社は創業以来、「自動車タイヤ国産第一号」や日本初の「ラジアルタイヤ」、世界初の「100%石油外天然資源タイヤ」など、さまざまな世界初・日本初の商品を世に送り出してきました。

この「100%石油外天然資源タイヤ」の開発で培った、バイオマスを中心とした石油に依存しないタイヤづくりを進化させ、リサイクル原材料比率も高めていながら、2030年にはサステナブル原材料比率を40%、2050年には100%とし、カーボンニュートラル実現に貢献します。スポーツ事業、産業品他事業も同様に、2050年サステナブル原材料比率100%を目指していきます。

安全で環境にやさしいサステナブルなタイヤ開発では、2029年までに「スマートタイヤコンセプト」のすべての技術

(安全性能を高めるセーフティー・テクノロジーと環境性能を高めるエナセーブ・テクノロジー)を完成させ、2030年に発売するすべての新商品に「スマートタイヤコンセプト」のいずれかの技術を搭載する計画です。

「はずむ未来チャレンジ2050」の環境への取り組みでは、カーボンニュートラル(スコープ1、2)達成に向け、2021年8月、白河工場の一部工程に水素を導入する実証実験を開始しました。太陽光発電と水素を活用し、2023年には高性能タイヤの製造ライン「NEO-T01」の全工程をグリーンエネルギー化し、製造時における「CO₂排出ゼロタイヤ」を実現します。その後、水素の利用を白河工場の全工程に導入し、順次、国内・海外工場に拡大していくことを検討しています。

社会、ガバナンスでは、全社のチャレンジングな取り組みを支える基盤強化のため、健康と安全、組織風土・文化醸成、多様性の尊重と調和、人権の尊重、サプライチェーンマネジメント、コーポレート・ガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底に重点的に取り組んでいきます。

「Our Philosophy」でベクトルを合わせ、目指す姿実現の加速力を

▶ P.27

当社は、400年の歴史がある住友グループの「住友事業精神」を意思決定の拠り所とし、これまでさまざまな事業活動を展開する中でこの精神を受け継いできました。1963年に定めた最初の企業理念にも住友事業精神が織り込まれており、その後、時代や当社の変化点に合わせて内容を見直してきましたが、「企業の社会的責任を果たす」「グループ全社員の幸せを追求する」「お客様の期待に応える」といった、基本理念は変わりません。今回の「Our Philosophy」では、住友ゴムの存在意義・Purposeを「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。」と定め、その世界観をコーポレートスローガン「ゴムの先へ。はずむ未来へ。」でシンプルに表現しました。これらが社員共通の判断基準や行動基準の拠り所となることで、世界中で働く社員一人ひとりがぶれることなく意思決定をし、私たちが目指す方向へと進んでいくと確信しています。

ゴム素材の弾力性をモチーフに「住友ゴムの製品やサービスに関わるすべての人にははずむ心、はずむ笑顔をお届けした

い」との思いは、例えば、タイヤ開発および周辺サービス展開のコンセプト「スマートタイヤコンセプト」をさらに進化させることで、CASEやMaaSなど自動車業界の一大変革に向けた、デジタル技術を活用したソリューションサービスとして結実しつつあります。新しいモビリティ社会がタイヤに求める価値を実現し、貢献していくと期待しています。

ソリューションサービスの中核をなす当社独自のセンシング技術「センシングコア」は、ハードセンサーを一切使わずに、路面の状態や空気圧・摩耗・荷重・車輪脱落予兆検知を行う技術です。このようにタイヤそのものをセンサーとして利用するため、タイヤに新たなセンサーを追加する必要がなく、メンテナンスフリーであることが大きな特徴です。さらに検知した情報をクラウドにアップすることで、自動運転車の安全運行だけでなく、メンテナンスコストの削減などにも寄与するという新たな価値を創出していきます。

新たなモビリティ社会への橋渡しとなるEVについても、当社最高レベルの低電費性能を誇る当社初の市販EVタイヤ



をEV化が急速に進む中国市場に投入、続いて欧州市場にも販路を広げる予定です。このタイヤには、当社が世界で先行し累計14百万本という販売実績を誇る特殊吸音スポンジ「サイレントコア」を搭載しており、EVに求められる優れた静粛性を実現し、移動空間の快適さ向上に貢献していきます。

こうしたなか、2021年7月、当社およびグループ会社において品質管理に係る不適切な事案が判明し、お客様にご迷惑をかける事態となったことは非常に残念で、深く反省しております。南アフリカ工場において問題が発生し総点検したところ、社員の勇気ある行動で防眩材の案件が明らかとなり、不

適切な状態を正すことができました。社長直轄の品質保証本部を再構築し、後戻りしない対策に万全を期します。

これを二度と起こさない対策の柱は、私を含む役員が自ら率先して「Our Philosophy」を全社に浸透させ、全社員が「Our Philosophy」を日々の業務の考え方や判断の拠り所とし、全社員のベクトルを合わせていくことだと考えています。日々、「最高の安心とヨロコビ」を提供できているか、「信用と確実を旨としよう」を実践できているかを自分自身そして仲間に関わりのかけ、言葉にしていくことが組織の意思となって当社を一つの方向に向かわせると確信しています。

すべてのステークホルダーに「最高の安心とヨロコビ」を

今、私たちに求められているのは、住友ゴムグループに働く一人ひとりが地球環境、人、社会、そして未来を支える「最高の安心とヨロコビ」をつくり出し、世界に提供していくことだと考えています。

中期計画が目指す経済的価値向上と社会的価値向上には、「日々イノベーションを起こし、挑戦し続ける」「お客様と社会からの信頼に応え、その期待を超える価値を生み出す」が欠かせません。このPurposeの体現には、事業変革によって顧客満足と従業員満足を実現し、お客様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様に共感していただくことが最も重要で、ここに焦点を当てて取り組みを進めていきます。今行って

いる中期計画の見直しに合わせて、当社事業のありたい姿の再定義を行う予定です。

これからもダイバーシティを推進して多様な人材が輝ける企業風土を醸成し、DXの活用などにより業務効率化を図り、さらなるイノベーションを創出することで全従業員の幸せを追求しながら、すべてのステークホルダーの皆様の「最高の安心とヨロコビ」に貢献できるよう、今後も企業価値向上に努めていきます。

サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」

2020年2月に発表した中期計画では、バリュードライバーの一つとして「ESG経営の推進」を掲げており、事業を通じて環境問題や社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをさらに強化することを宣言しています。

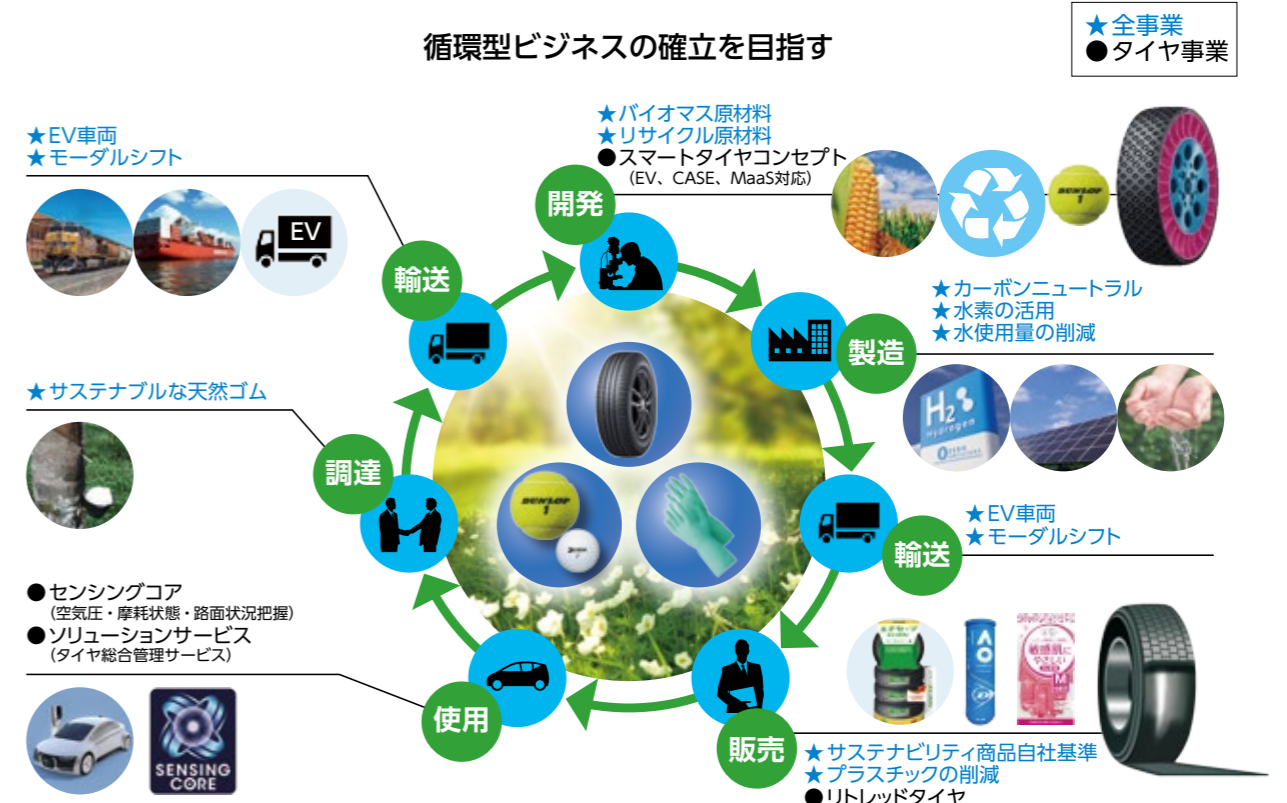
一方、気候変動の影響拡大を背景にカーボンニュートラルへの急激なシフトが進む環境変化を鑑みると、企業理念体系「Our Philosophy」を体現して社会と当社が持続的成長を遂げていくには、2050年を見越した長期視点での方針が必要と判断しました。このような背景から、サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」を策定し、2021年8月に公表しました。「はずむ未来チャレンジ2050」は、「Our Philosophy」のPurposeを体現するための方針であると同時に、中期計画で掲げた「ESG経営の推進」を実現していくための方針でもあります。

「はずむ未来チャレンジ2050」で設定した当社のチャレンジ目標

はずむ未来チャレンジ2050			
	2050年 チャレンジ 目標テーマ	施策	目標(目標年)
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)
		●サステナビリティ 商品自社基準の制定	●自社基準の目標策定(2022)
	●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50%削減(2030)、カーボンニュートラル達成(2050)
		●カーボンニュートラル (スコープ3)	●スコープ3の削減目標設定(2022)
		●水素の活用	●水素ボイラーの製造ラインでの安定運用(2023)
	●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)、100%使用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)	
	●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)
	●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)
Social 社会と 共生のために	●健康と安全	●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
	●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)
	●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	●アンコンシャスパ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)
	●人権の尊重	●人権マネジメント 体制の構築	●人権デューデリジェンスプロセス構築、グローバル人権方針の策定とマ ネジメント体制の確立(2024)、人権マネジメント体制の構築(2030)
	●サプライチェーン マネジメント	●第三者評価機関の 活用	●タイヤ原材料について購入金額ベースで受審率95%(2030)
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
		●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)
	●Our Philosophyの 浸透	●Our Philosophy浸透度調査の「共感」以上の回答率80%(2030)	

Environment:地球環境と安全を守るために

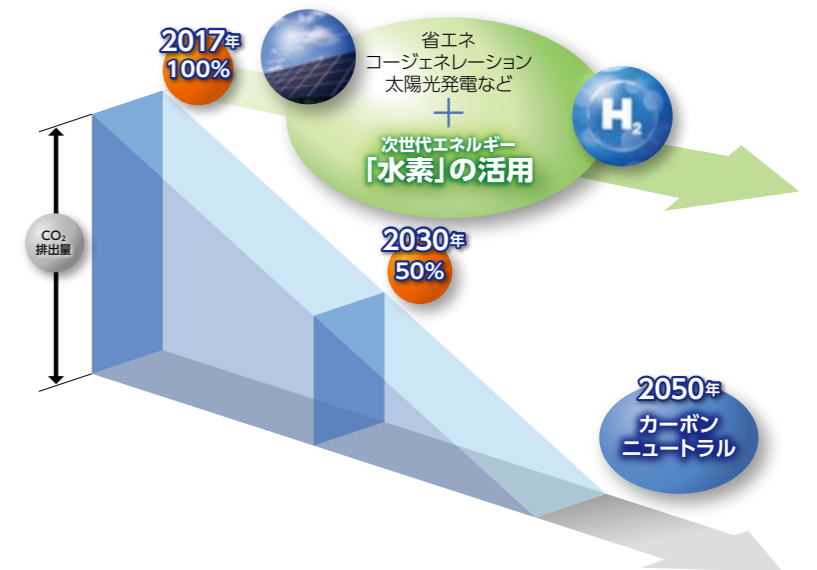
環境に対する取り組みでは、調達、輸送、開発、製造、販売、使用に至るサプライチェーン全体を通じて、タイヤ、スポーツ、産業品の各事業で「CO₂の削減」「原材料のバイオマス化およびリサイクル化」「サステナブルな商品開発」を進めていきます。また、独自のタイヤセンシング技術「センシングコア」を核に、CASE、MaaSといった次世代モビリティ社会の進化に貢献する、安全・安心で環境負荷の少ない新たなソリューションサービスを創出し、2030年、2050年に向けて当社ならではの環境型ビジネスを確立していきます。



製造工程における水素の活用

福島県の白河工場では、高性能タイヤを製造する生産システム「NEO-T01」で水素を活用する実証実験を2021年8月からスタートしました。電力に太陽光発電を使用することで、2023年には「NEO-T01」の全行程をクリーンエネルギー化し、製造時における「CO₂排出ゼロタイヤ」の実現を目指します。

さらに白河工場全体をクリーンエネルギー化した後、国内・海外工場に順次導入することで水素利用を拡大していく方針です。

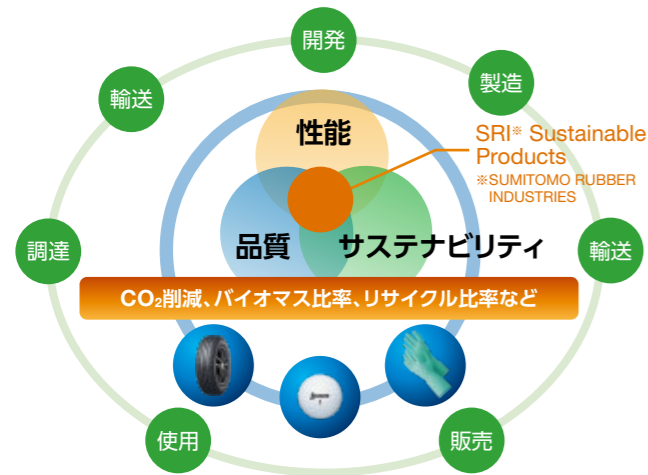


サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」

Environment: 地球環境と安全を守るために

サステナビリティ商品自社基準を制定

住友ゴムグループでは、CO₂削減、原材料のバイオマス比率、リサイクル比率などを考慮した「サステナビリティ商品自社基準」を制定し、タイヤ、スポーツ、産業品の全事業で展開していきます。この自社基準をクリアした商品の販売を拡大することにより、循環型社会への貢献を目指します。



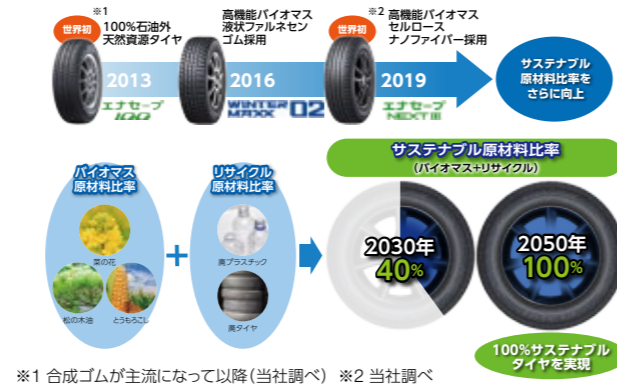
SMART TYRE CONCEPTの開発計画

住友ゴムグループでは、2029年までにスマートタイヤコンセプトの全技術を完成させ、必要とされる性能に対してエナセーブ・テクノロジー、セーフティー・テクノロジー、コアテクノロジーのすべての技術要素から複数を適切に組み合わせたコンセプトタイヤを提案します。そして、2030年に発売する新商品のすべてをスマートタイヤコンセプトのいずれかの技術を搭載したタイヤとしていきます。

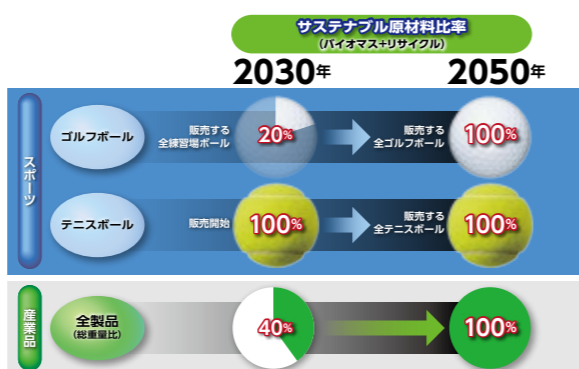


サステナブル原材料を推進

住友ゴムグループでは2013年、原材料に化石資源を使用しない、世界初の石油外資源タイヤ「エナセーブ100」を発売しました。この開発で培った技術をさらに進化・拡大させており、原材料に占めるサステナブル原材料（バイオマス+リサイクル）比率を高めることで、カーボンニュートラルの実現を目指します。具体的には、2030年に製造するタイヤはバイオマスとリサイクル原材料比率を合わせて40%、2050年には100%を目標に、100%サステナブルタイヤの実現を目指します。



2050年にサステナブル原材料比率100%に



スポーツ事業においても、ゴルフボールとテニスボールでカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを進めています。

ゴルフボールでは、2030年に販売するすべての練習場向けボールにおけるサステナブル原材料比率を20%に、2050年には販売するすべてのゴルフボールを100%サステナブル原材料にします。

テニスボールでも、2030年にサステナブル原材料比率100%の商品の販売を開始し、2050年には販売するすべてのテニスボールについて100%サステナブルな原材料に置き換えます。

産業品他事業においても、カーボンニュートラルの実現に向け、各製品でサステナブル原材料比率の向上に取り組んでいます。具体的には、2030年には40%に、2050年には100%の実現を目指します。

プラスチック削減の取り組み

近年、大きな社会問題となっているプラスチック削減に取り組みます。

当社もさまざまな商品にプラスチックを使用していますが、今後CO₂削減の観点から、タイヤラベルや梱包材などに使用している石油由来のプラスチック使用量の削減を段階的に進めます。2030年に、グローバルでの使用量を2019年比で40%削減することを目指し、取り組みを進めます。

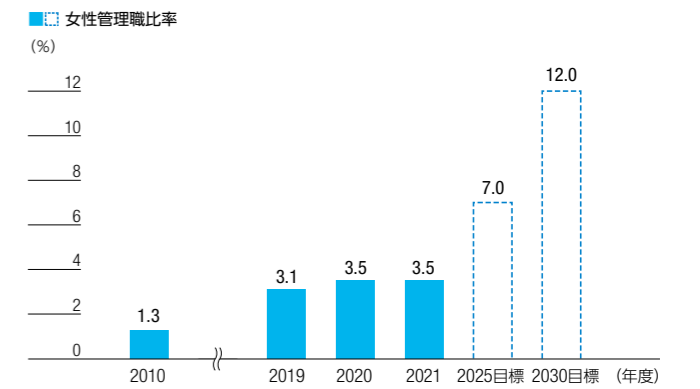


Social: 社会と共生するために

社会に対する取り組みでは、「健康と安全」「組織風土・文化醸成」「多様性の尊重と調和」「人権の尊重」「サプライチェーンマネジメント」をチャレンジ目標テーマとしています。

具体的な施策のなかで、特に注力しているのが「女性活躍の推進」です。住友ゴムグループでは、他社に先駆けて女性スタッフの採用継続、定着率向上に取り組んできた結果、女性管理職比率が2010年の1.3%から2020年には3.5%に上昇しました。当社は2009年にタイヤ業界初の「くるみん認定」、2019年に「えるぼし認定(二つ星)」を受けていましたが、この女性管理職比率が産業平均値(ゴム産業平均:2.7%)を超え、5つの評価項目すべてが基準を超えたことが評価され、2020年11月には「えるぼし認定(三つ星)」にランクアップしています。なお、2030年には女性管理職比率を12%に引き上げる目標を掲げています。

その一方で、生産ラインに勤務する女性技能員比率は3%にとどまっており、より女性が働きやすい環境の整備にまず取り組むなどの課題を認識しています。



Governance: 経営基盤を強固にするために

住友ゴムグループは、「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付けています。

コーポレート・ガバナンスの充実を実現するためには、当社が現在選択している監査役会設置会社制度が適していると考えており、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。

また、任意の諮問機関として社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置し、役員の指名や報酬決定において客観性・透明性を確保しています。その他にも企業倫理委員会やリスク管理委員会、サステナビリティ推進委員会等を設置し、定期的に取締役会で報告することで、監督機能を強化するとともにさらなる企業価値の向上を図っています。

コンプライアンスに関しては、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、競争力を高めるために必要不可欠であると考え、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」を制定するとともに「コンプライアンス相談室」を設置して、コンプライアンス体制の整備に取り組んでいます。

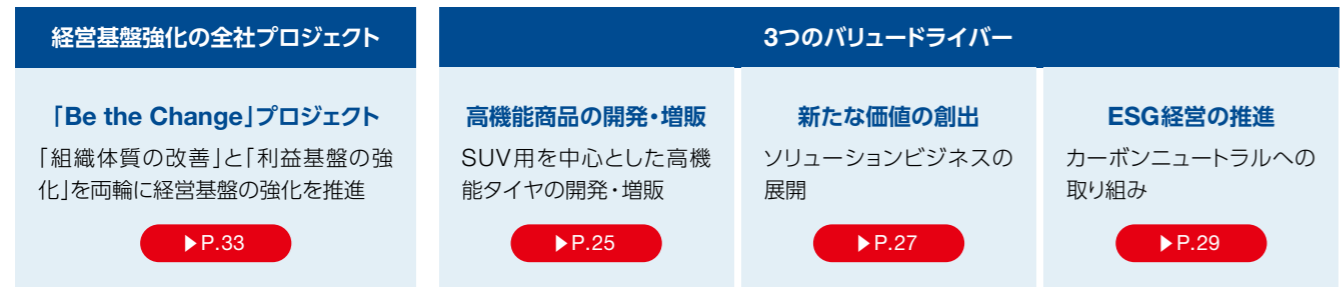
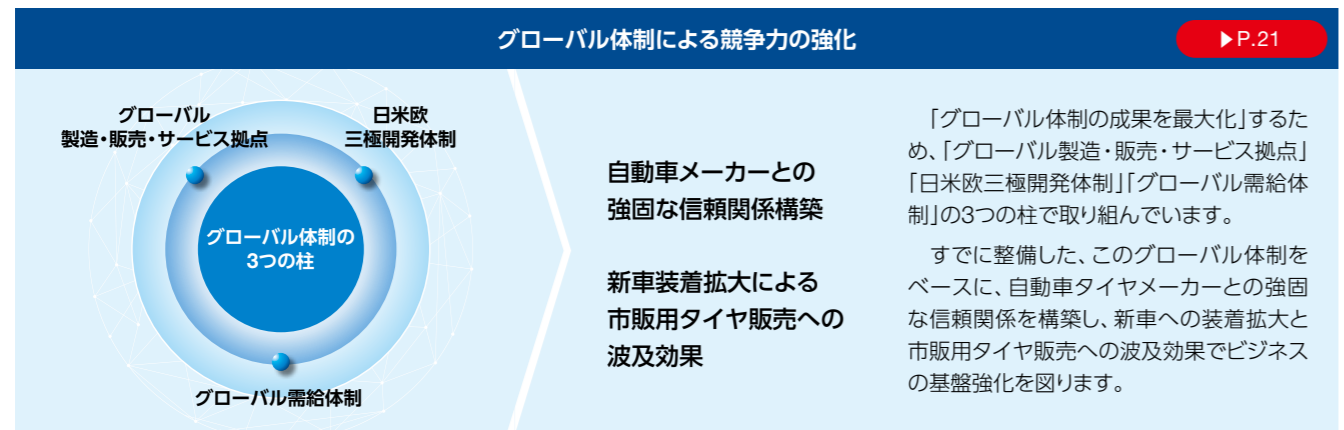
中期計画の概要と進捗

当社では、2020年に発表した中期計画に沿って事業運営しています。

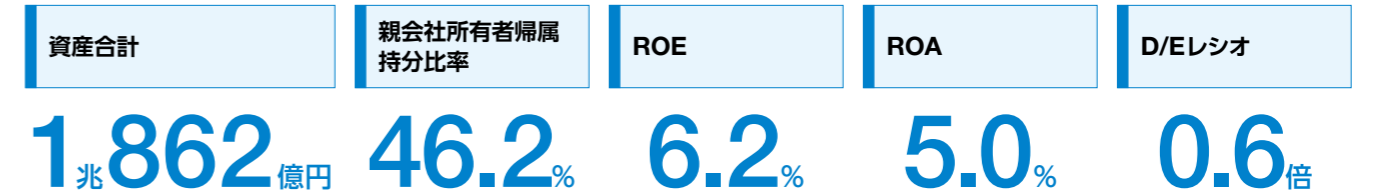
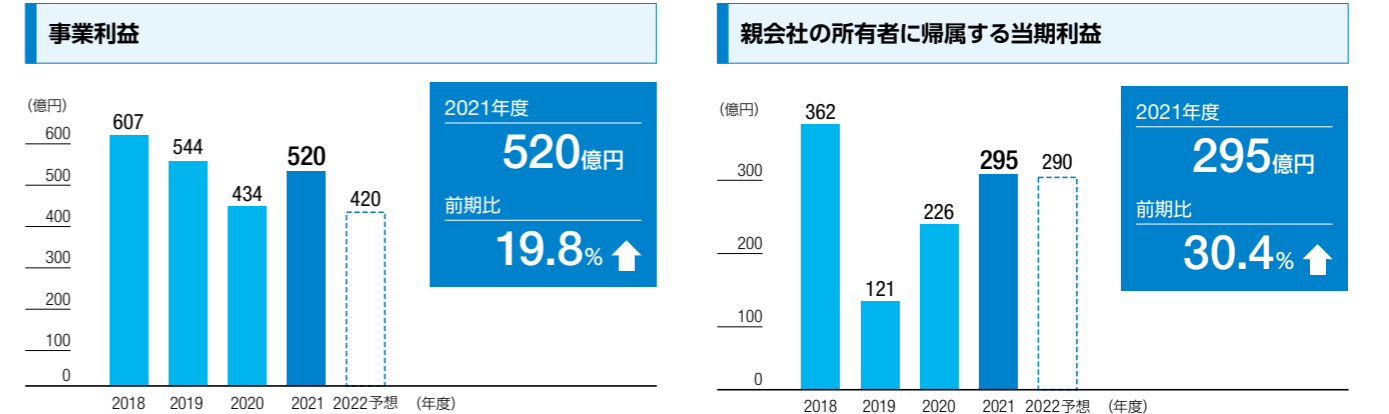
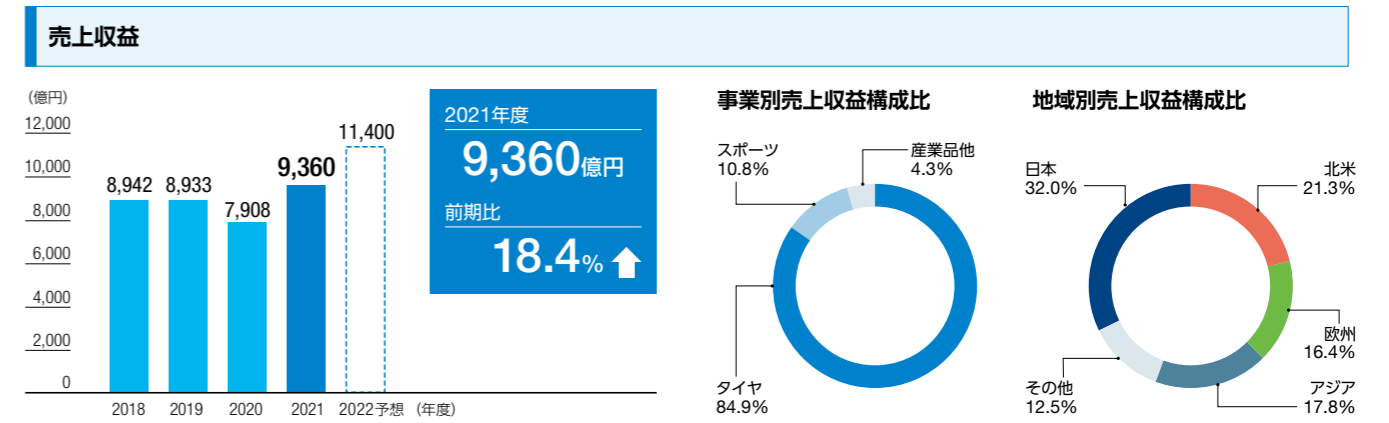
「飽くなき技術革新」として「スマートタイヤコンセプト」を次のステージに進めるとともに、これまでの中長期計画のなかで取り組んできた「新市場への挑戦」「新分野の創出」によりグローバル体制は整備・構築できたため、その成果最大化を図ります。また、2020年から経営基盤強化の全社プロジェクトを進めており、利益基盤の強化と組織体質の改善を図っています。これらを土台に、「高機能商品の開発・増販」「新たな価値の創出」「ESG経営の推進」という3つのValue Driverに取り組んでいるところです。

コロナ禍をはじめ環境は大きく変化していますので、それら変化への対応を含めて基盤強化を図りながら、3つのValue Driverを核として企業の経済的・社会的価値のさらなる向上に努めます。

中期計画の概要:2025年までに目指す姿



中期計画の進捗:2021年度連結業績サマリー



売上収益は、販売増や値上げ効果、為替影響もあり、2022年には中期計画目標の1兆円を超える見通しですが、事業利益は、外部環境もあり、目標と乖離が生じています。そのため中期計画の見直しに着手しており、完了次第開示する予定です。



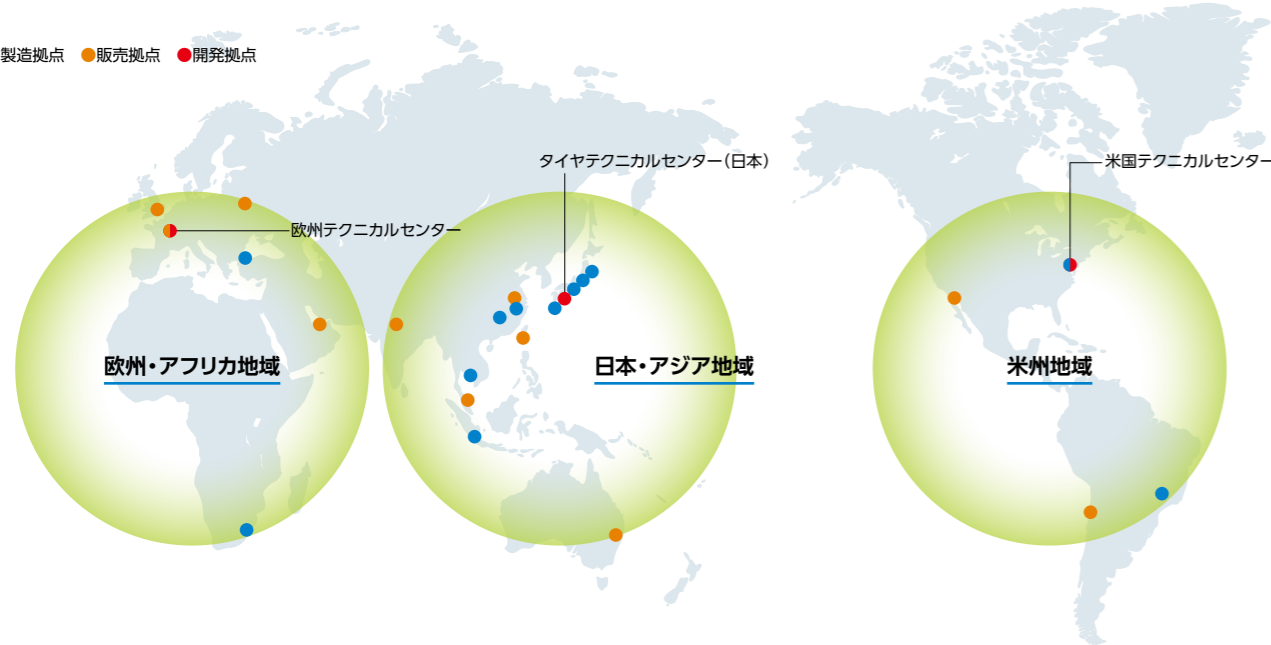
グローバル体制の成果を最大化

グローバル体制の強化

当社のタイヤ事業は、日本・中国を中心とするアジアにおいて、自動車メーカーとの信頼関係と、新車装着拡大による市販用タイヤ販売への波及効果で、強固な基盤を構築していることが強みであり、それをベースにグローバルに展開しています。

すでに世界の主要市場に製造、販売・サービス拠点を配置し、日米欧三極開発体制で市場特性に合った商品開発を行うとともに、地産地消を進めながらアジアの工場から世界各地に供給補完できる需給体制を構築しています。このグローバル体制の3つの柱により、各市場でのビジネスの基盤固めを進めているところです。そして、将来の販売に合わせるべく、高性能タイヤを中心に米国、ブラジル、タイ、宮崎、トルコ工場で増産や高インチサイズへの設備置き換えも着実に進めているところです。

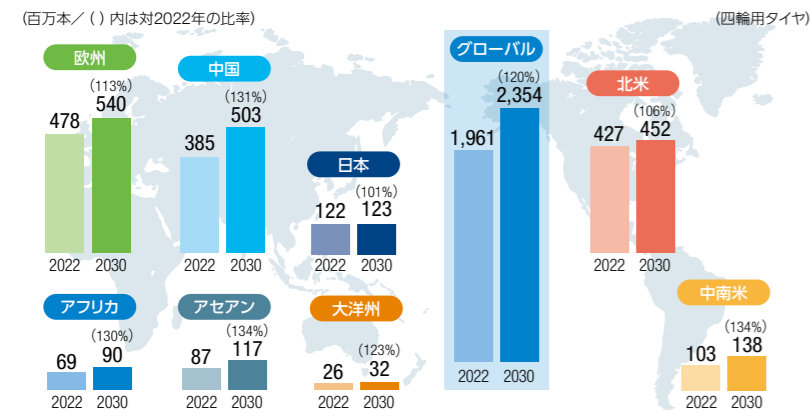
●製造拠点 ●販売拠点 ●開発拠点



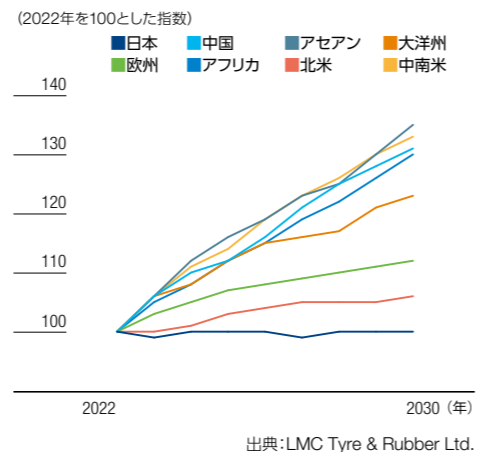
世界のタイヤ需要本数と当社の注力市場

世界のタイヤ需要は2022年が20億本弱で、欧米、中国、日本の市場が大きいものの、今後の伸びではアセアン、中南米地域などが大きくなる見通しです。すでに強固な基盤を持つ日本・中国・アセアンでさらに地固めをしつつ、伸びの大きい中南米で販売を拡大中です。欧米ではファルケンブランドタイヤの基盤拡大を図っています。

世界タイヤ需要本数(予測)



世界タイヤ需要伸び(四輪用タイヤ)



アジア市場
(日本・中国)

アジア市場:安定した販売を継続し、利益をけん引します

日本

オールシーズンタイヤで需要創出を狙う 発売4年で販売本数を約10倍に

日本市場では市販用において、ドライ・ウェット路面に加え、雪道でも走行可能なオールシーズンタイヤで新たな需要創出を図ります。

当社は2019年10月に乗用車用タイヤ「ALL SEASON MAXX AS1」を発売以降、2021年3月には商用車用の「ALL SEASON MAXX VA1」、同9月にはタクシー専用の「ALL SEASON MAXX AS1 for TAXI」を発売。他社に先駆け、幅広いラインアップをそろえました。

オールシーズンタイヤは、都市部や雪があまり降らない地域において、多くのお客様に「交換が不要」「保管場所に困らない」「突如の雪にも対応できる」などの点をメリットとして感じていただいています。「急な天候の変化でも対応できる、便利で安全な全天候タイヤ」として今後もさまざまな層へ訴求し、発売4年で約10倍まで販売本数を伸ばす計画です。

ラインアップ拡充した ALL SEASON MAXX シリーズ



中国

地産地消で強固な製販体制を構築

需要拡大が続く中国において、すでに地産地消で強固な製販体制を構築済みです。

新車用タイヤでは、日系・ドイツ系自動車メーカーに加え、伸長著しい中華系メーカーの電気自動車(EV)への納入を強化する計画です。2022年には4モデルに、2025年には15モデル超の新規参入を計画しています。

市販用タイヤは、地域別代理店制で安定した販売基盤と、それに連携した自社開発ECサイトを活用し、きめ細かな販促活動で販売底上げにつなげています。当社の代理店チャンネル販売に占めるECサイト経由の比率は、2021年では約8割まで高まっています。

商品では、当社が世界で先行し累計1,400万本という販売実績を誇る特殊吸音スポンジ「サイレントコア」を搭載したSUV用タイヤ「GRANDTREK PT5」を2021年に発売し好評を得ました。2022年には、当社初の市販用EVタイヤ「e. SPORT MAXX」を発売。中国市場でのダンロップタイヤのプレゼンス向上を図ります。

サイレントコア(特殊吸音スポンジ)搭載のSUV用タイヤ GRANDTREK PT5販売好調



当社初の市販用EVタイヤ e. SPORT MAXX発売



●EV増加に対応して新車装着拡大 伸長する中華系EVへの納入強化

日系およびドイツ系EVへの装着に加え、急増が見込まれる新興中華系EVへの装着も計画中

4モデル(5サイズ)に新規参入予定 2022年

15モデル超の新規参入を計画 2025年まで

●地域別代理店制で安定した販売基盤 ●自社開発ECサイト活用で販売底上げ

代理店チャンネル販売に占めるECサイト経由の比率

2018 14%

2021 ECサイト経由の販売 79%

米州市場：世界最大市場の北米、中南米ではブラジルに注力

北米

営業体制・販路の整備、小売店支援の 独自チーム、商品力でファルケンタイヤ増販

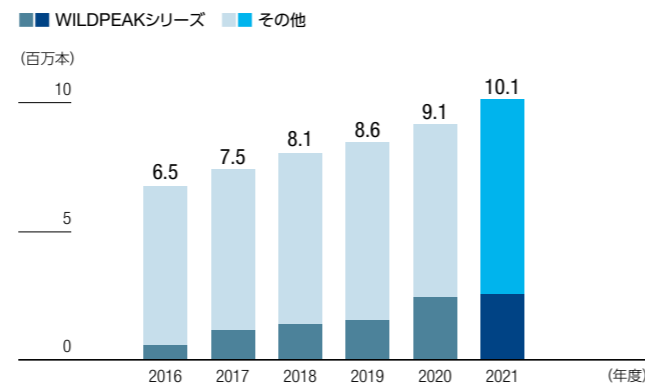
最大市場の北米では、ファルケンブランドが順調で、ワイルドピークシリーズがヒット商品となるなど、市販用の販売が2021年に1千万本を超え、市販用乗用車用タイヤでのシェアも5%*となりました。

北米の有力卸・小売ディーラーと強固な関係を築いており、2018年にスタートしたファルケン独自の小売店支援チーム「F.A.S.T(ファースト)」が、直接、約1万店の小売店を独自のプログラム・販促ツールで販売支援していることが奏功しています。今後も、ファーストの活動を拡充し、増販につなげていきます。

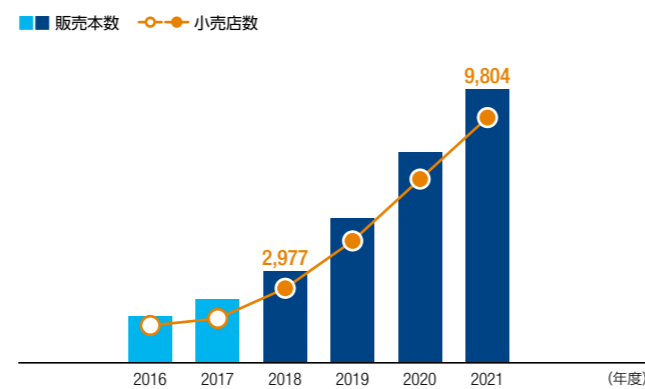
* 2021年の北米における市販用乗用車用タイヤでのファルケンブランドシェア(出典: Modern Tire Dealer)



市販用販売本数の増加 (FALKENブランド販売実績)



F.A.S.T (2018年開始)による増販



ブラジル

進出から10年でダンロップブランドタイヤのプレゼンスを構築

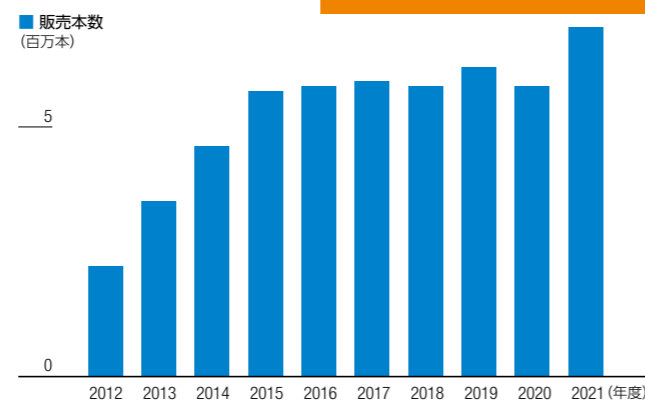
将来の市場の伸びが期待できる中南米では、特にブラジルに注力しており、進出から10年でダンロップブランドタイヤのプレゼンスを構築しました。地産地消で新車納入拡大を進め、市販用では地域別代理店制が強固な販売基盤となって着実に本数、シェア増加につなげています。

市販用乗用車用タイヤでは、この10年でシェアが10%超*まで伸ばしました。さらなる増販を目指して増産中であり、その供給力を中南米地域への輸出にも活用していきます。

2021年、ブラジル工場のあるファゼンダ・リオ・グランデ市から名誉賞を受賞するほど、現地に根差し、愛される企業として成長しています。

* 2021年のブラジルにおける市販用乗用車用タイヤのシェア(当社推定)

中南米市販用 販売本数の増加



ブラジルでの市販用乗用車タイヤシェアも
10%超に上昇



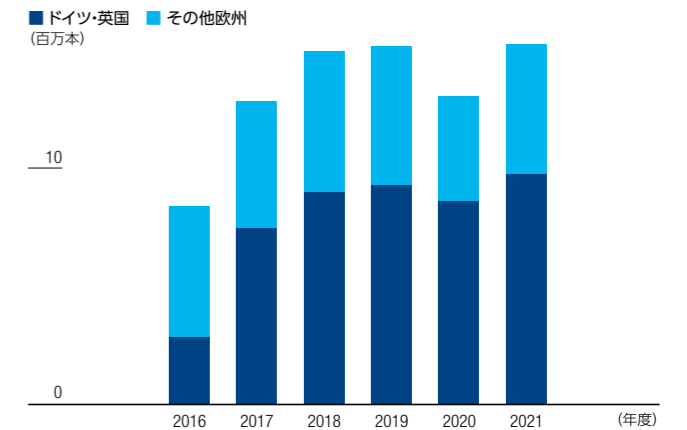
欧州市場：市場規模の大きいドイツと英国に注力し、欧州販売を拡大

欧州では市場規模の大きい、ドイツと英国を注力地域として進めています。

Mercedes-Benz G-Class装着など、新車装着拡大とその波及効果で市販用も増販しました。

新車用では、欧州プレミアムカーで、受注済みのものを含め、今後新車装着を拡大する計画です。そのため、供給拠点であるトルコ工場の高インチサイズへの設備置き換えも進めています。

欧州市販用タイヤ販売本数の増加



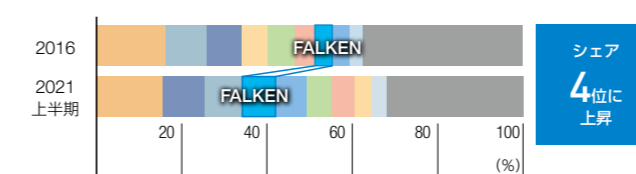
ドイツ

FALKENが市販用ではシェア4位に ドイツ市場の一角を占める

積極的な販促とファルケンブランドのバリューアップにより、ドイツでの市販用タイヤのシェアが4位と着実に伸び、ドイツ市場の一角を占めるポジションに向上しています。

高性能タイヤのAZENIS FK510が、欧州最大の自動車連盟である「ADAC(ドイツ自動車連盟)」によるタイヤテストで2021年総合1位を獲得。22年は当社が強みとする耐摩耗性テストでも1位となり、さらに販売に勢いがついていきます。

ドイツ市場でのファルケンブランドシェア



出典: GfK EUデータの集計



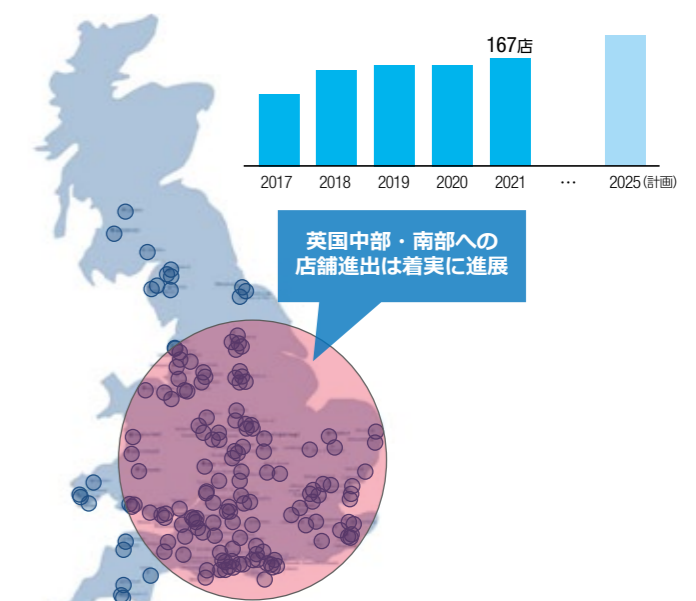
英国

ミッチェルディーバー社が販売網拡充

英国では、2017年に買収したタイヤ卸・販売のミッチェルディーバー社が、積極的なM&Aにより小売店舗網を拡充し、販売を伸ばしています。卸先6千軒超、小売167店舗(2021年末)で、英国タイヤ市場の約2割を占める販売基盤を構築しました。

独自のデータを活用した小売店運営・販促ノウハウにより地域密着で増販しており、M&Aした店舗についても同社の運営ノウハウを活かし順調に推移しています。英国中南部では、ほぼ店舗展開が進み、今後は北部にも拡充する計画です。

小売店舗数の拡充



英国中部・南部への
店舗進出は着実に進展

中期計画の概要と進捗

Value Driver 1

高機能商品の開発・増販

世界のタイヤ需要が拡大するなか、競合他社との競争もますます激しくなっています。

当社はこのような環境のもと、ダントツの技術を投入した高機能商品を開発・増販することにより、企業価値を高めるべく進めています。

特殊吸音スポンジ「サイレントコア」を搭載したSUV用タイヤ
GRANDTREK PT5

EVの需要が高まるなか、タイヤにも静粛性が求められています。「サイレントコア」は、タイヤ内部の空気振動をスポンジが吸収し、静粛性能を実現するもので、当社が世界に先駆けて開発しました。すでに1,400万本の販売実績があります。

2021年、「サイレントコア」を搭載した「GRANDTREK PT5」をEV化が進む中国で発売し、好評を得ています。

欧州最大の自動車連盟「ADAC」タイヤテストで総合1位
AZENIS FK510

「AZENIS FK510」は、FALKENのフラッグシップタイヤで、非対称パターンデザインや専用コンパウンドの採用により、優れたハンドリング性能、ブレーキ性能、高速操縦安定性能を誇ります。

ADAC（ドイツ自動車連盟）のタイヤテストでは、ウェット性能、ドライ性能とも高次元で両立した夏タイヤとして高く評価されました。ウェット路面では、ハイドロプレーニング性能やウェットグリップ性能などのテストで、ドライ路面でも、ハンドリング性能やブレーキ性能などのテストで、それぞれ高い評価を得て総合1位となりました。

さらに、2022年にはADACの「タイヤ耐摩耗テスト」で1位を獲得。また、このテストではFALKEN「ZIEX ZE310 ECORUN」も3位となりました。



市販用EVタイヤを中国市場・欧州市場に投入

今後、EV化が急速に進む中国や欧州市場向けに、当社史上最高レベルの低電費性能を誇る当社初の市販用EVタイヤを投入します。

中国向けには、「サイレントコア」搭載でEVに求められる静粛性を実現し、ウェットグリップ性能と操縦安定性能を高次元で両立させた「e. SPORT MAXX」*を2022年に発売。欧州市場では2023年に「e. ZIEX」の発売を予定しています。

*「e. SPORT MAXX」詳細 ▶ P.76 Next

当社はグローバルで高機能タイヤ販売に注力しています。2021年の販売本数は前年比112%、構成比は34%と前年比2ポイント向上しました。

高機能タイヤの販売構成比

構成比		2020年実績	2021年実績	2022年予想
高機能 タイヤ*	新車	40%	44%	47%
	市販	29%	31%	33%
	計	32%	34%	37%

* 高機能タイヤ:主にSUV用タイヤおよび18インチ以上の乗用車用タイヤ

「未来をひらく」とは、次世代につながるということ

住友ゴムグループの研究開発における強みとは

村岡 「先進性」です。先を走っている、そのときは分かりませんでした。私たちが技術には、当時は誰もフォーカスしていなかった技術が今につながったものが数多くあります。

國安 例えば、EVはエンジン音がなく、路面やタイヤノイズを感じやすいといわれ、当社独自技術の「サイレントコア」が注目されています。タイヤ内部の空気振動をスポンジが吸収することで、高い静粛性能を実現する技術です。実はこの技術、タイヤノイズの原因をタイヤ内部が空洞であるために発生する空気の共鳴音であると突き止めた研究者が、新聞紙を丸めてタイヤに突っ込んだら音が消えるかもしれないと発想し、発展させた技術なのです。

村岡 こうして行き着いた「サイレントコア」も、当初は、他社が目指す技術ではありませんでした。その後、他社もこの技術の優位性に気付き、対応手段を出してきました。このような先進技術を究めることで市場競争に生き残ってきたと思います。

國安 タイヤパンク応急修理キット「IMS (Instant Mobility System)」も、当時はあまり注目されなかった技術でしたが、EV化でバッテリー搭載のため、スペアタイヤを搭載しない手段として大きな注目を集めています。スペアレス技術にはIMSのほか、パンクしても一定距離の走行が可能なランフラットタイヤ、トレッド部の裏側にシール剤を塗布しパンク時の空気漏れを防ぐシーラントタイヤと、技術の引き出しが多い点も当社の強みです。

村岡 私はよく、若い研究者に「時流をつくりなさい」と話します。他社に先駆けて、お客様に「これどうでしょう」ということを提案する。これが、「自動車タイヤ国産第一号」から脈々と続く、数多くの世界初・日本初の商品・サービスを生み出してきた住友ゴムグループの強みです。

これからの研究開発の方向性、課題とは

國安 タイヤとしては2つの方向性があると考えています。1つ目は変革するモビリティに対して付加価値のあるタイヤを提供することです。EV化はもとより、今後発展する自動運転技術にはタイヤ性能の持続性や、路面状況を把握できる技術を開発中です。2つ目はサステナビリティ社会に貢献することです。タイヤ部材のリデュース、リユース、リサイクルできる技術開発に取り組んでいます。

村岡 材料面では、環境対応という観点から、バイオマス(動植物から生まれた再生可能な有機資源)が注目され、各社が開発競争にしのぎを削っています。これまで各社が独自に開発してきたゴム材料は、素材のバイオマス化という方向性が今後進み、差別化が難しくなり、コスト面などから取れんされる方向に向かうと予想



取締役 常務執行役員
研究開発本部長

村岡 清繁

しています。今後は、原材料の使用の少ない軽量化タイヤという設計面や、タイヤ製造でいうミキシング(混合・精練)など加工プロセスも含め差別化していく必要があると考えています。

また、バイオマス材料の活用は、タイヤメーカーだけでなく、ほとんどの企業が検討をしていますが、とても今の石油の使用量を賄うだけの量はありません。持続的に量を確保する点では、リサイクル材料も活用すべきです。日本にはタイヤをリサイクルする仕組みがありますが、そのほとんどが熱資源として利用されています。これをいったん原料に戻して活用することを考えなければなりません。これは業界全体で新たな仕組みをつくっていくべき課題だと考えています。

研究開発として「Our Philosophy」をどのように実現していきますか

國安 「Our Philosophy」の「未来をひらく」は、製造業である以上、普遍的な言葉かもしれません。ただし、イノベーションの起こし方が大きく違って「トップダウン」から「自発的」に変わるのが今の時代ではないでしょうか。若い技術者が「やりたいことをやって自己実現できる」が根底にあり、社会への貢献というモチベーションでスパイラルアップしていく循環ができていくと良いですね。彼らが持っている「熱いもの」を、1人では難しくても、100人で“やろう!”となれば、絶対に動きます。

仲間づくりも「Our Philosophy」の一つですね。

村岡 私が好きなのは「未来をひらくイノベーション」というフレーズです。これまでさまざまなイノベーションが起こり、人々の生活は快適になっていっています。手動から自動に、安く・大量にものがつくれる時代になっています。これも確かにイノベーションですが、一方で、今、環境問題、資源の問題で、地球の存亡に関わる状況です。未来をひらいているのでしょうか。「未来をひらく」とは、自分の子どもや孫、その世代のためのイノベーションであるべきです。

「住友事業精神」を象徴するのが別子銅山で、鉱毒によって森林や近隣に及ぼした被害を歴代の総理事が時間と費用をかけて元通りにしたという点です。本当にきれいな森に再生しています。今、私たちが直面しているのは、これと同じではないでしょうか。このままでは地球が禿げ山になってしまう。だからこそ、私たち人類がいつまでも住み続けられる世界に戻さなければならない。これが「Purpose」の示す世界だと考えています。

私は、この2つをこれからも大切にしていきたいし、ずっと先の世代にまで伝えていきたいと考えています。



常務執行役員
タイヤ技術本部長

國安 恭彰

Value Driver 2

新たな価値の創出:「センシングコア」ビジネスの展開

住友ゴムグループは「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・路面状況などを探知できる独自のタイヤセンシング技術「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」ビジネス展開のロードマップ

「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。まず、Step1として、「空気圧・温度管理サービス」の販売を2021年から開始しました。このサービスはTPMS(タイヤ空気圧管理システム)による収集した空気圧と温度データを活用して、点検作業の短縮化と負担を軽減し、タイヤ本来の低燃費性能やライフ性能の障害となる空気圧不足を未然に防ぐというものです。このデータを独自のアルゴリズムで解析することで、手作業では見つけにくいスローパンクの検知も可能となりました。

Step2では、2022年から「センシングコア」の実証実験を開始、Step3で2024年から「センシングコア」の販売を開始する計画です。その後、開発からライフサイクルまでバリューチェーンをつなげる「サステナブルバリューリング」へつなげていきます。

「センシングコア」ビジネスのロードマップ

空気圧・温度管理サービスにより、データで価値を提供できることを検証。センシングコアの実証実験を2022年から進め、2024年には販売を開始する。

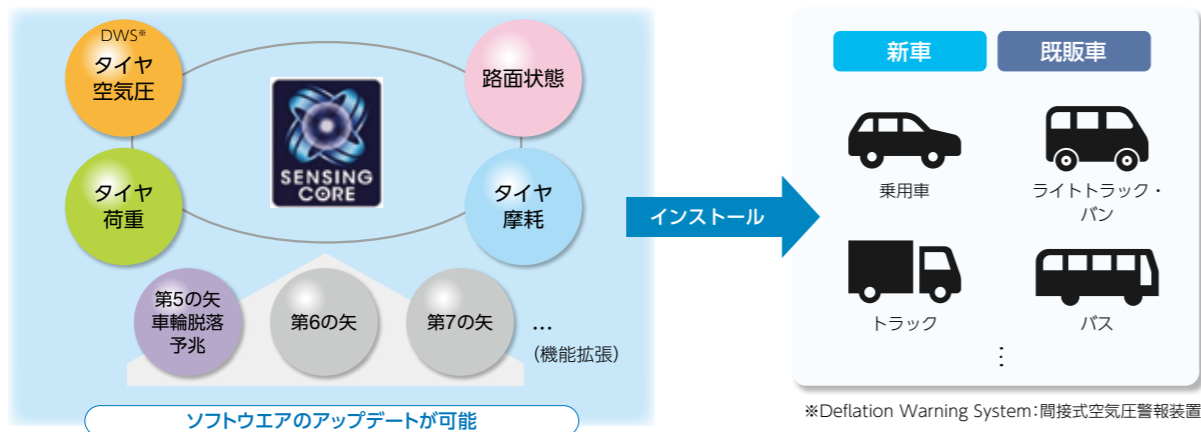


センシングコア技術とは

「センシングコア」は、空気圧、荷重、路面状態、摩耗などが検知できるソフトウェアで、1997年から25年間以上の実績があるDWS(間接式空気圧警報装置)の開発の中で培った、住友ゴムの独自技術がベースになっています。

車にインストールされたソフトウェアを通じ、装着されているタイヤの特性を自主学习します。このソフトウェアはあらゆる車両・タイヤに対応可能で、アップデートにより検知機能の拡張ができます。

現在「タイヤ空気圧」「路面状況」「タイヤ荷重」「タイヤ摩耗」の4つについて検知が可能で、第5の矢として「車輪脱落予兆」の開発を進めています。また、第6、7の矢として、機能の拡張も検討しています。



「センシングコア」の提供価値

「センシングコア」に搭載の「空気圧」「荷重」「路面状態」「タイヤ摩耗」検知機能により、タイヤ点検の自動化やメンテナンス時期の管理、パンクトラブルの防止など、さまざまな価値提供が可能となります。

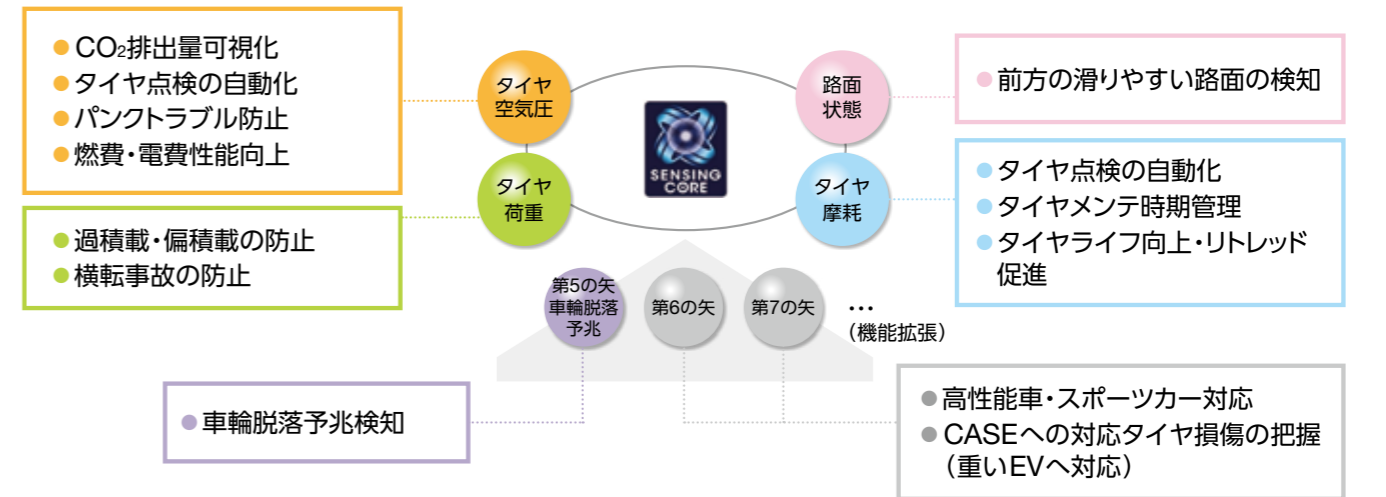
現在開発を進めている第5の矢「車輪脱落予兆」のほか、今後第6、7の矢として、重量のあるEVに低扁平タイヤを装着した場合に懸念されるタイヤ損傷が把握できる機能などの機能車・スポーツカーへの対応や、CASEによる変化への対応が可能となる機能拡張を検討します。

さらに「センシングコア」で得られた情報は、ソフトウェアを搭載している車両やドライバーへのフィードバックだけでなく、道路管理など社会インフラの保守へも活用が可能です。

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などの安全運転やメンテナンスコストの削減などへの活用を見込んでいます。

センシングコアの提供価値

空気圧、荷重、路面状態、摩耗などを検知することでさまざまな価値を提供可能。また、第5の矢として車輪脱落予兆検知の開発にも着手している。

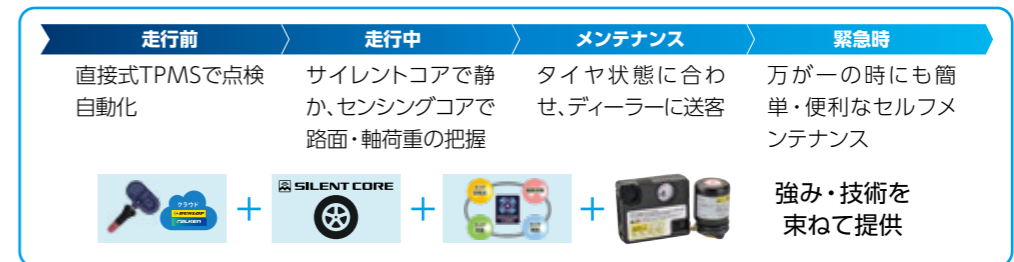


「センシングコア」ビジネスのグローバル展開

現在、日本を中心に開発中のソリューションビジネスは、特に自動運転や電動化との親和性が高いことから、これらの動きが加速している中国のお客様のご要望に対応するため、2022年1月に中国の事業会社内に「センシングコア」ビジネスの専門組織を設立しました。

EVメーカーを対象に、走行中はもとより、走行前後のタイヤ回りを包括サポートするビジネスモデルの具現化を進めています。今後、日本、中国で開発したビジネスモデルをさらにアセアン地域においても発展させ、欧米や中東へも展開していく方針です。

中国のEVメーカーを対象に、走行前～中～後のタイヤ回りを包括サポート



中期計画の概要と進捗

Value Driver 3

ESG経営の推進

住友ゴムグループのすべての事業活動には、住友400年の歴史のなかで脈々と受け継がれてきた「住友事業精神」が息づいています。この住友事業精神では、「経済的な価値だけでなく、社会的な価値をも尊重すべき」との考え方が示されています。これをベースに構築された「Our Philosophy」を体現し、すべてのステークホルダーに「最高の安心とヨロコビ」を提供するために、ESG経営を推進していきます。

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同

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。



TCFDへの対応
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/ecology/04_5.html

国連グローバル・コンパクトへの加入

「最高の安心とヨロコビをつくる」活動を一層推進していくために、国際連合が提唱する世界的なイニシアチブである「国連グローバル・コンパクト」へ、2022年5月に署名しました。「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で構成される10原則を支持し、ESG経営をより進化させていきます。



持続可能な調達の実現に向けて

▶ P.68

2021年8月に「持続可能な天然ゴム方針」の改定を行いました。また、2022年1月に第三者評価機関の活用をスタートしました。

気候変動への対応

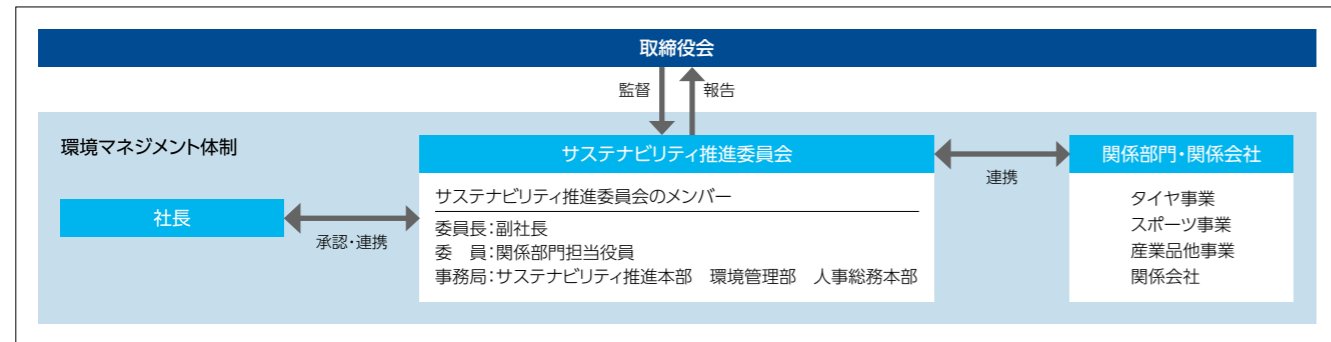
さまざまな社会課題があるなかでも、気候変動問題は社会が直面する重要課題の一つと考えています。エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)や地球温暖化対策推進法(温対法)などの環境法令を支持し、創業以来培ってきた技術力を活かして温室効果ガスの削減などに積極的に取り組み、企業の社会的責任を果たしていきます。

気候変動に関わるガバナンス体制

当社グループでは、社長が気候変動問題に関するすべての責任者となっています。気候変動問題については、サステナビリティ推進委員会で社長も審議に参加し、承認したものを当社グループの方針としています。なお、気候変動問題への取り組み推進の統括者は、サステナビリティ推進委員会委員長の代表取締役副社長が務めています。

気候変動問題を含む環境、サステナビリティに関する取り組みは、年2回開催されるサステナビリティ推進委員会で進捗のフォローと社内における情報共有を行っています。長期方針目標に対する進捗についても課題や対応を審議しています。また、取締役会への報告に気候変動問題を含めることで取締役会による監督を行っています。

気候変動対応体制



気候変動に関わるリスクマネジメント

社長が委員長を務めるリスク管理委員会を設置し、年2回、開催しています。リスク管理活動を管理し、リスク管理システムの有効性を確認しています。気候変動リスクに伴うさまざまな経営上のリスクについて自社のリスク管理規程に基づいて分析し、その結果について対策を検討し、リスク管理委員会および取締役会において報告、議論しています。気候変動のリスクは、パリ協定や科学に基づく目標などの外部環境の変化を含め、年に1回、評価しています。サステナビリティ推進委員会は、環境活動の推進の責任を持っており、環境マネジメントシステムを管理しています。同委員会での決定は、取締役会および関連部門に報告され、その後の目標設定などを管理しています。

ICPの設定

カーボンニュートラルの目標達成を目指す社内の活動を促す仕組みづくりが急務と判断し、2022年4月にICP (Internal Carbon Pricing)を導入しました。参考値としての導入から始め、2023年1月から正式運用予定です。
 ● ICP価格: 8,000円(70USD)/t-CO₂

気候変動に関わる戦略

気候変動による当社グループの事業に及ぼす影響として、世界各国の気候変動に対する規制や制度により、製造拠点におけるエネルギー転換などの費用増加が見込まれ、当社グループの財政状態および経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、気温上昇に伴う台風や洪水、降水量の増加などの自然災害の激甚化による生産設備への損害など事業活動へのさまざまな影響、主要な原材料である天然ゴムの収穫不良による価格高騰をはじめとした原材料調達への影響、降雪量の減少によるスタッドレスタイヤの需要減少などが考えられます。

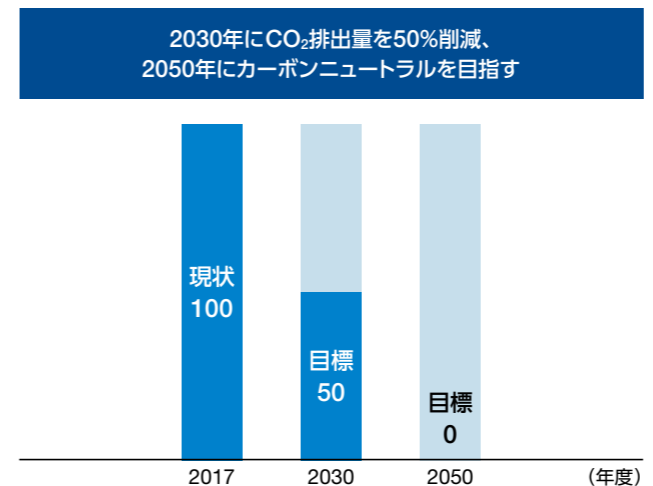
気候変動の緩和に貢献するため、当社グループは2050年までに工場でのカーボンニュートラルの達成を目指すとともに、低燃費タイヤなどの環境配慮型商品や、センシング技術を使った低圧走行防止・環境配慮サービスの開発促進をはじめ、グリーン購買、グリーン物流、製造工程の省エネルギーなどライフサイクル全体において、気候変動の緩和に向けたさまざまな施策にグループを挙げてこれまで以上に取り組んでいきます。また、CASE/MaaSの普及による次世代タイヤの需要増加、環境負荷低減を考慮したタイヤや低燃費タイヤの需要拡大など、気候変動が進化した場合に見込まれる商品需要についても対応できるようにしていきます。そのうえで、気候変動が当社グループの事業に与える影響について、財務的評価を継続的に行い、気候変動の緩和と適応に取り組んでいきます。

指標とターゲット

2021年2月に2050年のカーボンニュートラル達成にコミットし、同8月にサステナビリティ長期方針「はるかなる未来チャレンジ2050」を発表、カーボンニュートラルを含む2050年までの長期目標を開示しました。グループ全工場から排出されるCO₂をグローバルで2030年に2017年比で50%削減、2050年にはカーボンニュートラルを目指しています。

目標達成のために、省エネ活動、コージェネレーションや太陽光発電の導入などとともに、次世代エネルギーとして注目されている水素の活用に向けて実証実験を開始しました。▶ P.69 また、石油外天然資源タイヤの技術を進化・拡大し、製品におけるバイオマス素材やリサイクル素材比率を高めることでカーボンニュートラルの実現を目指します。▶ P.17

サステナビリティ長期方針 カーボンニュートラルの目標値(スコープ1、2)



2050年にサステナブル原材料比率100%に

サステナブル原材料比率		2030	2050
タイヤ事業	タイヤ	40%	100%
スポーツ事業	ゴルフボール	販売する全練習場ボールの20%	販売する全ゴルフボールの100%
	テニスボール	100%使用のテニスボール販売開始	販売する全テニスボールの100%
産業品事業	全製品(総重量比)	40%	100%

財務担当役員メッセージ



魅力ある製品を、
ベストコストで提供するために

取締役
常務執行役員
大川 直記

中期計画の進捗と課題認識

2020年2月に発表した5カ年の中期計画では、売上収益1兆円以上、事業利益1,000億円以上、ROE10%以上、D/Eレシオ0.5倍以下という目標を掲げています。売上収益は順調に推移して2022年12月期に1兆円を超す見通しです。一方で、中期計画の策定直後にコロナ禍が起り、事業環境が激変したため、収益性については、計画を下回る状況にあります。

特に事業利益については、計画通りに進捗した面もあった一方で、コロナ影響による急激な需要変動に加え、原材料費や海上運賃の高騰が生じ、事業構造に当初想定していた我々の計画との間でズレが生じました。具体的には、付加価値の高い高インチの乗用車用タイヤやSUV用タイヤの販売が想定通りに伸びた一方

で、地産地消対応が遅れたことなどでコストが想定以上に増加したことが挙げられます。

当社はコロナ前から南アフリカや米国の工場を買収・取得してグローバル供給体制を整備するとともに、トルコ、ブラジル工場を含め生産能力を積極的に増強してきました。これにより、さまざまなお客様のニーズをカバーする豊富なラインアップと供給力を実現しました。一方で、コロナ禍でプロダクトミックスのアンマッチ、つまり製造場所と販売地域のズレによる運送費コストの増加や、高採算品への生産絞り込み遅れで減価償却費を含めたコスト負担増となったことが、利益面に影響したと考えています。現在このプロダクトミックスの改善を順次進めています。

中期計画の目標であるD/Eレシオ0.5倍以下達成に向けて

まずは稼ぐ力の再構築を優先し、設備投資の選別や収益性の改善を行っていきます。DXの推進を通じて一人当たりの生産性を上げることで人員を適切に配置し、新規事業に人員を配置するなど、人員を増やさずにアウトプットを拡大する取り組みを進めています。

D/Eレシオの改善の要諦は従来のP/Lの利益改善に加え、B/Sの運転資本の改善を加えることにあります。これにより総合的に資本効率を改善しようとしており、結果的に総資産が圧縮されて、D/Eレシオが改善されていきます。

従来は、売上を増やし利益を稼いでD/Eレシオを改善するという方針でした。今後は、量を稼ぐだけでなく、質の改善を加えて、魅力ある製品をベストコストで提供するために、B/S並びにキャッシュ・フロー重視の経営に転換していきます。

社内的には新たな指標を最終決定していませんが、個人的にはROIC経営を定着させていきたいと考えています。事業ごとのROICをしっかりと確認しつつ、成長性と収益性のバランスによってヒト・モノ・資金の経営資源の投入を判断していきます。

「Be the Change」でスタートした2つのタスクフォースを管掌

2020年からスタートした「Be the Change」プロジェクトの「利益基盤強化」では、10を超えるタスクフォースが立ち上がり、中期計画の達成を下支えする活動を進めています。そのうち私は、運転資本タスクフォースと投資判断・意思決定タスクフォースの2つを担当しています。

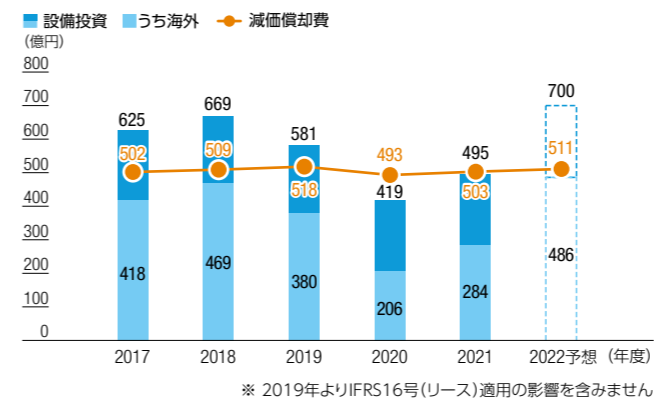
運転資本タスクフォースは、2022年末までに新たに300億円のキャッシュ・フローを創出するという目標を掲げています。具体

的な取り組みとしては、棚卸資産圧縮に加えて、売掛債権の圧縮、買掛債務の適正化です。3つの施策それぞれにサブタスクフォースを立ち上げるとともに、タイヤ部門以外でもスポーツ、産業品、海外関係会社がそれぞれチームを組成し、各々の運転資本改善に動いています。今年3月末時点の成果としては、目標に対して順調に成果が積み上がっており、2022年末までに必ず目標を達成したいと、メンバー全員で前向きに取り組んでいます。

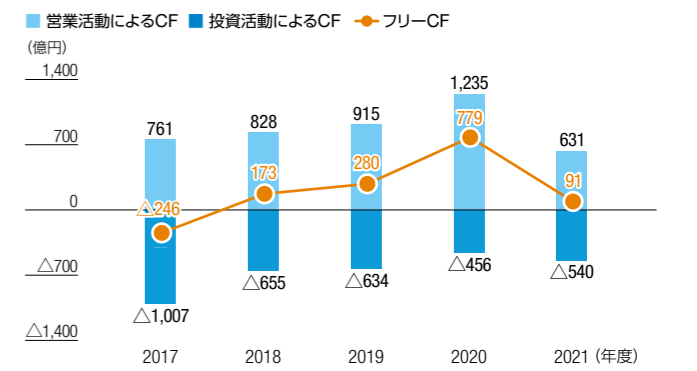
さらに今、財務戦略担当として考えているのは、運転資本の改善に加えて、ROIC改善に直接効果がある税引後利益の引き上げです。具体的にはグローバル税務対応の最適化を推進策の一つと位置付けています。例えば、本来日本で使える税務インセンティブを最大限活用することで、最適な税務戦略を実践し税引後利益を引き上げることです。本件は、税務チームとともに検討しています。さらに、資金チームと検討しているのが、資金調達の効率化と為替リスクの低減です。ROICの分子である税引後利益を最大化すべく、税務・財務の領域からもグローバルな税務戦略と資金戦略の双方を早急に検討・実施していきます。

投資判断・意思決定タスクフォースでは、設備投資の判断基準を、従来の回収期間法に加え、ROICと一番親和性が高い内部収益率(IRR:Internal Rate of Return)を追加し、そのハードルレートをどうするか、投資後の成果をどのようにトレースし、問題点を見える化して次の投資に活かしていくかなどを検討しています。このタスクフォースは、具体的な利益を出すというより、経営管理の基盤構築を進めていくチームになっています。その一環として、インターナル・カーボンプライシング(ICP)の単価についても社内承認されており、カーボンニュートラルの促進にも貢献しています。

設備投資、減価償却の推移



キャッシュ・フローの推移



株主還元方針について

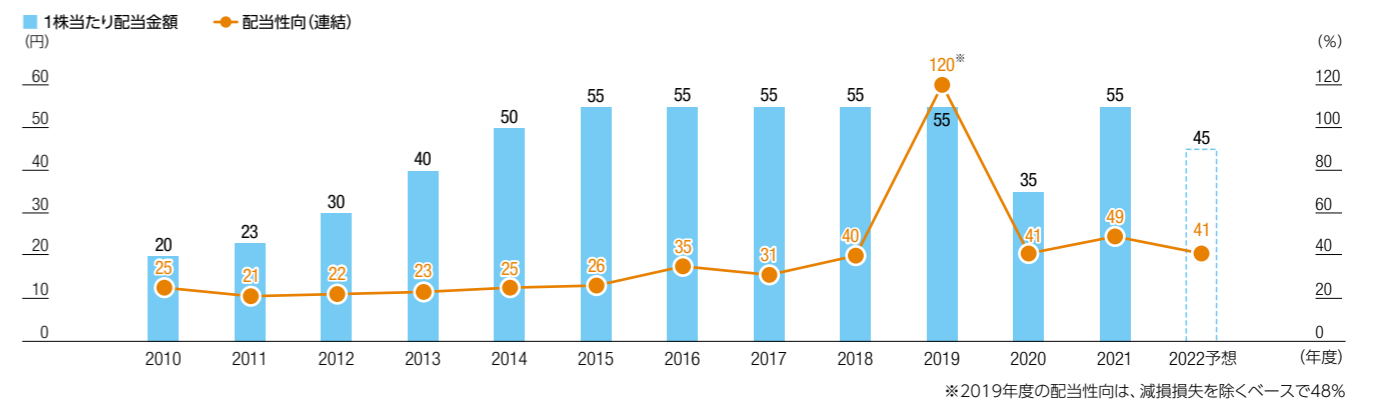
当社として、株主還元策は経営方針の中でも最重要課題として常に認識しています。

考え方の一つとしては連結ベースで配当性向を見ながら、今期の業績の見通し、内部留保などを総合的に俯瞰しつつ、長期安定的にしっかり配当していくというのがベースにあります。また、必ずしもコミットメントではありませんが、決算発表の中で口頭では配当性向40%以上を一つのめどとお伝えしており、その基準に

沿ってしっかり配当を長期継続的に、安定的に実施する考えはこれまでこれからも変わりありません。

今の世の中の経営環境は、私たちの想像を絶するようなスピードで変化しています。そのスピードについていけるだけではなく、他社に先んじていかないと差別化が難しい時代です。成果が出るまでに少し時間がかかると思いますが、ステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、これからもしっかり取り組んでまいります。

1株当たり配当金額(2022年時点)



「Be the Change」プロジェクトの進捗:組織体質変革の取り組み



人事担当役員メッセージ

変化、挑戦を止めない

執行役員
人事総務本部長
井川 潔

なぜ、「Be the Change」プロジェクトに取り組んだのか

住友ゴムグループでは、部門の枠組みを超えて課題を解消し、組織体質強化と利益基盤強化を図る全社プロジェクト「Be the Change」プロジェクト(BTC)に取り組んでいます。BTCは、マハトマ・ガンジーの言葉「You must be the change you want to see in the world./世界に変化を望むなら、自らその変化となれ」から取ったものです。社員一人ひとりが会社の変革を自分事としてとらえ、変革を進めてほしいという思いから名付けられました。

BTCは、社長の山本が2019年3月に就任して以来、国内拠点に赴き対話をするなかで、「拠点ごとの活気にバラつきがある」と感じたことがきっかけです。そこで、山本はグローバルの全拠点を対象に組織健康度指標(Organizational Health Index)の定量診断に取りかかりました。

その結果、海外拠点のスコアが相対的に高い一方で、国内拠点で

は全般的に課題が多いということが分かりました。この結果を受け、BTCを立ち上げたのが2020年1月です。

まず、組織体質に課題がある箇所と原因を探り出すため、各部門からBTCに参画してもらうメンバーを選出しました。私を含む人事部門のメンバーとチームを組み、スコアに課題がある箇所の深掘りや原因追及について、調査のフリーコメントなどの材料をもとに、約3カ月をかけて分析し、課題の抽出を行いました。

その結果、次の4つの課題について全社で取り組むこととしました。「挑戦しづらい環境」「コミュニケーションの壁」「古いリーダーシップスタイル」「戦略の浸透不足による低い生産性」です。

2020年7月、山本はこの結果を全社に公表し、全社としてこの課題の解決に取り組んでいくことを宣言しました。

BTCをどのように浸透させていったのか

当初は、プロジェクトの説明や意識変革の研修などを各拠点に赴いて行う予定でした。実際に各拠点で開催するとすれば、場所の確保や講師の手配から運営事務周りまで膨大な人員や手間が必要です。ところが、新型コロナウイルスの感染拡大が進んだ結果、事態は一変しました。

計画を始めていた対面での研修会の実施はことごとく計画の見直しを余儀なくされました。しかし、この事態を前向きにとらえて、オンラインセミナーでの開催を検討しました。これを検討したことにより、対面に比べて非常に大規模で行うことができ、会場の手配や準備などの工程も大幅に簡略化できました。また、グループ討議なども効率的に実施でき、従来以上に効率的かつ効果的な運営ができたと振り返っています。

これは変革の研修会だけでなく、その後の「Our Philosophy」浸透などにも応用できており、社員のエンゲージメントを高めることが

できています。今振り返ると、コロナ禍でなければ、BTCはここまで一挙に加速しなかったかもしれません。

組織体質変革のための最初の施策は、制度や組織といった抜本的な改革に先駆けて、社員の変革への機運醸成のために「さん付け活動」「1on1ミーティング」「チームビルディング」などのカジュアルで、参加しやすいテーマを選びました。当初は、この活動が組織体質改善にどう関わっているのかという懐疑的な反応もありましたが、実際にやり出すと、「職場の雰囲気がやわらいだ」「チームでお互いのことを共有し合うことで心理的なハードルが下がった」「キャリアビジョンをざっくばらんに話せるようになった」といった声が上がりはじめました。このようないい空気を加速させようと、社内報や社内イントラネットにも積極的に取り上げ、活動を浸透させていきました。

BTCに終わりはない

BTCをさらに加速するため、当初の活動メンバーから、対象を全部門に広げて組織の課題に向き合う人材をタスクフォースアンバサダー(TFA)と命名して拡充しました。これにより、プロジェクトチームに寄せられる情報量が格段に増え、打ち手が実を結び始めるなど、うまく軌がりました。

具体的には、各部署で抱えている課題を抽出して、担当役員と社員が少人数でざっくばらんに話し合う、「語る場」を企画したり、独自の広報物を発行して情報共有したりする部署も出てきました。また、全社の施策検討メンバーとして挙手いただいたケースもありました。そして、TFAにも企画協力してもらった「キャリア支援制度」も2021年から動き出しました。その制度のなかでは自分のキャリアに向き合い、どのように自身の価値を出していくかを真剣に考え、新たなフィールドに挑

戦する社員も増えてきました。一步踏み出す勇気を持つ社員の想いと、それを理解し、後押ししようとする上司のリーダーシップがしっかりと噛み合ってきた結果です。

活動の有効性評価として、組織体質を測る定期的な調査を行っています(2021年は四半期に一度、2022年は半年に一度)。先に述べた4つの課題に関する20問程度の設問からなる調査を行っており、設問に対してポジティブに回答した社員の割合がそれぞれの設問で8割以上になることを目標に進めています。

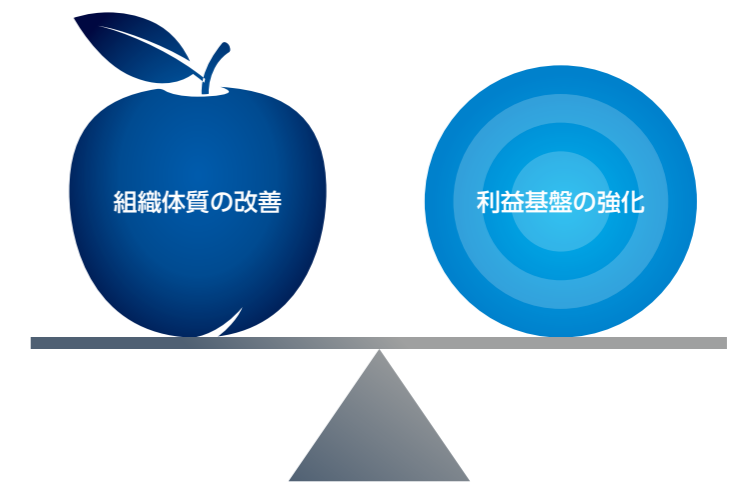
BTCは今、活動をさらに促進させていくフェーズにあります。このBTCというプロジェクトのもとで、中期計画の実現はもとより、「Our Philosophy」を全社レベルで体現していけるように運営していきます。

Be the Change

中期計画を確実に達成するための 経営基盤強化活動:「Be the Change」プロジェクト

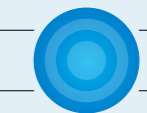
「Be the Change」プロジェクトは、先行き不透明で変化の激しい環境に柔軟に対応し、より力強く同じベクトルに向かって進む組織とすべく、社長直轄の全社を巻き込んだプロジェクトで、2020年に開始しました。

継続的に利益、キャッシュを創出する力を付ける「利益基盤の強化」と風土や組織の在り方に対する課題をあぶり出し改善につなげる「組織体質の改善」の両輪で経営基盤の強化を進めています。



組織体質の改善

主な施策



利益基盤の強化

一人ひとりがリーダーシップを進化させる

360度フィードバック

上司・同僚・部下・他部署の社員からフィードバックを受け取り、その内容を読み解くことで自身のリーダーシップスタイルを客観的に見つめ直す仕組みです。

2020年に社長・役員を含む国内の管理職以上を対象に導入し、2021年には新たに課長代理級と一部の海外駐在員も対象としました。これにより対象者のリーダーシップとチーム内でのコミュニケーションの向上に結び付いています。

2022年末までに300億円のキャッシュ創出

運転資本タスクフォース

国内外のタイヤ、スポーツ、産業品の3事業に関する在庫削減を進めるとともに債権債務のスリム化により運転資本改善に取り組んでいます。活動は国内外にわたり、数百人規模のメンバーが参加し、計画通りに進行中です。

社員の「挑戦」を後押しする

キャリア支援制度

BTCプロジェクト開始前に実施した組織健康度調査から課題の見てきた「挑戦しづらい環境」という点を解決すべく3つの施策を導入しました。

自身が挑戦したい仕事や将来のキャリア像を表明する「キャリアマッチング」。自部署とつながりの深い他の部署で一定期間仕事を行う「交換留職」。新たな取り組みにプロジェクトメンバーとして参画を募る「プロジェクト公募」。社員のキャリア開発とチャレンジへの支援を行っています。

経営資源の配分をコントロール

経営インフラタスクフォース

事業運営に必要な経営資源の配分をコントロールするための経営インフラ整備を進めるタスクフォースです。

各事業の現在地に基づき、事業の戦略的方向性を決める「事業ポートフォリオ管理」や、各事業から創出されるキャッシュ見立てから、投資余力を把握して戦略的に投資を配分する「財務フレームワーク管理」など、経営者と全社員が一体となって事業を運営していくための仕組みを構築します。

ダイバーシティ&インクルージョン

2019年にD&I／働き方改革に関するトップコミットメントを発信しました。しかしその後Our Philosophyの策定や、2022年にD&I推進の専任組織立ち上げなどの変化を踏まえ、改めて考え方を整理するとともにD&I推進への強い決意を込めて再発信しました。

トップコミットメントの実現のため、専任組織主導のもといくつかの目標値を掲げて具体的なアクションプランへと落とし込み活動を継続しています。

人材戦略対談

当事者意識が高まっている今こそ、改革をやり切る絶好の機会

井川 「Our Philosophy」を策定する前に、住友ゴムグループの拠り所であったのが「住友ゴムWAY」です。2009年の当社創業100周年に合わせて策定されたもので、当時、私はその事務局にいました。

人事担当者として当時を振り返ると、1995年の阪神淡路大震災後の業績悪化によって新卒採用が断続的となる時期があった一方、経営資源を東南アジアにシフトする戦略がヒットして、インドネシア、中国、タイなどに生産拠点を立ち上げ、販売拠点も拡大していきました。すると、全拠点で共通の理念のもと、仕事への向き合い方や進め方を浸透させることが難しくなっているという課題が浮かんできました。これは海外拠点だけでなく日本でも同様で、新卒採用を控えていた時期を経て、業績の回復とともに採用を急拡大したため、30代の中堅社員の次の年次の社員が新入社員といった職場もあるなど、なかなか組織として同じ方向を向いて仕事を進めていくことが難しい状況がありました。

こうしたなか、100年の節目に企業として大切にしてきた事柄や学びを言語化して後世に伝えたいという想いから、「住友ゴムWAY」の策定がスタートしました。まず、当時のトップが語っている内容から共通する事柄を書き出す一方、部門長や中堅社員に理想とする仕事の進め方をヒアリングして重ね合わせ、4つの価値観のもとに、11の行動原則とし、仕事の型を見える化しました。

そこから時を重ねて2021年の「Our Philosophy」に至りますが、その背景にはグローバル化のさらなる進展があります。今や、住友ゴム工業の社員が約8,000名に対し、グループ全体では約4万名の社員がいます。グループにおいてマジョリティとなった海外の社員たちを束ねていくためには、より上位の概念で同じ方向を目指す企業の存在意義（パーパス）や、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）が欠かせません。日本でも、Z世代やミレニアル世代といわれる層はパーパスを非常に重視するといわれており、そこに海外・国内の差はありません。

私たちにD&Iの本質は、男女といった属性ではなく、考え方の多様性にあります。さまざまな考え方で構成されたチームが



執行役員
人事総務本部長
井川 潔

経営課題や経営戦略を実践していけば、経営の品質が上がりまます。D&Iと「Our Philosophy」は根底でつながっていて、多様であるからこそ「Our Philosophy」がなければ同じ方向を向いていくことができないと考えています。

其田 「住友ゴムWAY」から「Our Philosophy」に至る歴史的な背景や、考え方が醸成されてきたプロセスがよく理解できました。ここまでの道のりを含め住友ゴムの経営のベクトルについては、社員だけでなく、投資家の皆様にもぜひご理解いただきたいので、さまざまな方法で発信されると良いと思います。

「Our Philosophy」のスローガン「ゴムの先へ。はずむ未来へ。」は、従前にとらわれない、新たな挑戦というイメージがあります。これをイメージに終わらせるのではなく、どのように具体的な戦略に落とし込んでいくかが問われていると思います。さらに、具体的な行動がどのような結果につながったのか、それらがどのような影響をもたらしたかを組織として見える化していくことが肝心です。見える化によって一人ひとりのモチベーションが高まり、その取り組みが加速していくと思われませんが、この点についてはいかがでしょうか。

井川 現在は、「Our Philosophy」をしっかりと伝える段階にあります。新型コロナウイルスの影響をポジティブにとらえて、全社員を対象にオンラインのセミナーやイベントを行い、海外にも展開しています。浸透度合いは、3合目あたりでしょうか。

浸透させていくポイントは、通り一遍の説明をするのではなく、一人ひとりの社会生活のなかで何かしら「Our Philosophy」[Vision]「住友ゴムWAY」に近い体験をしたことがあるはずで、その体験とひもづけることで「Our Philosophy」を自分事として理解することだと思っています。組織単位でも、「Our Philosophy」や「住友ゴムWAY」を体現した実例のうち、どの事柄が部門の機能を高めたかなどを語り合う場を設けています。

さらに、仕事の型をどれだけ実践したか、「信用・確実」「挑戦」「相互信頼」の切り口で行動を評価し、きちんと実践している社員をきちんと処遇する人事評価システムに変更しました。実績と行動双方の視点をもって社員を抜きし、そのような社員がさまざまな職場でリーダーシップを発揮していけば、住友ゴムグループは一挙に変わります。

其田 社長が率先して取り組んでいる「Be the Change」が、非常に大きな成果を生むのではないかと期待しています。大きなわくわくするような挑戦だけではなく、地道な改革で非常に有効な取り組みもたくさんあって心強く思っています。従来、経営幹部

D&Iトップコミットメント

私たち住友ゴムグループは、Our Philosophyを体現するために、全ての個人の多様性を尊重する取り組みを進めます。多様な力をひとつにし、成長し続けることを経営の重点課題と位置づけ、以下の通り宣言します。

代表取締役社長 **山本 悟**

D&I推進宣言

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します。

- 性別、性的指向、性自認、年齢、障がい等
- 雇用形態、採用方式等
- 出身、国籍、人種、民族、文化、宗教等



社外取締役
其田 真理

のテーブルに上がってこなかった取り組みに光があたることで、組織の活性化につながると確信しています。

「Our Philosophy」に至る道のりをお伺いしましたが、D&Iをスタートした2019年当時の状況はいかがでしたか。

井川 D&Iで身近な課題の一つである女性活躍でいうと、女性の採用自体はこれまで力を入れてきました。しかし、定着に課題がありましたので、ライフイベントを迎えた社員の就業支援にしっかりと取り組むことからスタートしました。2019年から活動を深掘りしていく段階で分かったのは、制度や仕組みはあるものの、それらが女性社員、そして職場での活用につながっていないこと。まず、この改善と並行して、職場のマインドセットに取り組むこととしました。部課長への情報展開やさまざまな研修を通じて取り組んできた結果、理解・浸透や職場の後押しが進んできたと思います。

其田 「Our Philosophy」の中に「多様な力」や「相互尊重」という言葉が入り、位置付けが明確になりました。これによって社内の理解やルールづくりがより進みやすくなったのではないのでしょうか。

井川 まさにその通りですね。特に、WAYの実践と人事評価との関連付けは外せないポイントとして、魂を込めて結び付けました。

今後の取り組み

女性やLGBT、外国籍従業員への各種取り組みを進めています。女性活躍は特に重点課題として認識しており、育児に関わる両立支援マニュアルの整備などキャリアの分断をフォローする仕組みを構築するとともに、女性リーダーの育成を目的として2021年からメンター制度を開設しました。社内のメンター育成のため、社外メンターによるメンタリングやスキル研修を実施した後、社

其田 組織健康度に対する皆さんの理解が進むと、はずみが付きますね。組織健康度が高まれば、より質の高い人材の獲得につながり、さらに企業としての基礎体力が高まります。社員の意識と制度が両輪になることが欠かせません。

自動車産業全体が大きな変革期にあって、さまざまなゲームチェンジが起きています。このような前例のない変化が、「Our Philosophy」や「住友事業精神」をベースとしたD&Iを体現するチャンスになるはずですよ。

井川 国内に限れば、キャリア採用が新卒採用を大きく上回っています。さまざまなキャリアやノウハウを持った人材が、当社の培ってきた強みや知見と融合することで、新たな価値を生み出していく過渡期にあると思っています。全く価値観の違う人材が入り、D&Iの観点からも経営そのものが格段に難易度を増すなか、社員の育成のためにも意図的にさまざまな経験を積める仕組みを構築しています。

一人ひとりの当事者意識、危機感が高まっている今こそ、さまざまな改革をやりきる絶好の機会だととらえています。



内でメンティの相談を受けるというサイクルをつくり、徐々にメンターメンティ共に対象層を拡大していく計画です。

このほか、LGBTへの取り組みとしては、LGBTアライの基礎知識習得者の育成と、習得者のアライステッカー掲示によって働きやすい環境づくりを目指します。

女性管理職比率	女性採用比率	LGBTアライステッカー取得率	メンター制度利用者数	外国籍社員向けアンケートスコア
目標値 2025年 7%	目標値 毎年 20%	目標値 2023年 10%	目標値 2025年 150人	2030年目標 各スコアの改善

成長の軌跡

創業から110年超、タイヤメーカーとして独自のゴム技術を活かしながら、スポーツ・産品へと事業領域を拡大し、持続可能な社会の実現に貢献してきました。

創業期

- 1888 ジョン・ボイド・ダンロップ(①)が世界初の空気入りタイヤ(②)を実用化。
- 1909 神戸工場操業開始。英国ダンロップ社の工場を誘致、日本初の近代的ゴム工場として創業。



① ②

1963年～1986年

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と全面業務提携(③)。(2003年に合併⑤)さらに1983年、英国ダンロップから欧州事業を、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(④)。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。



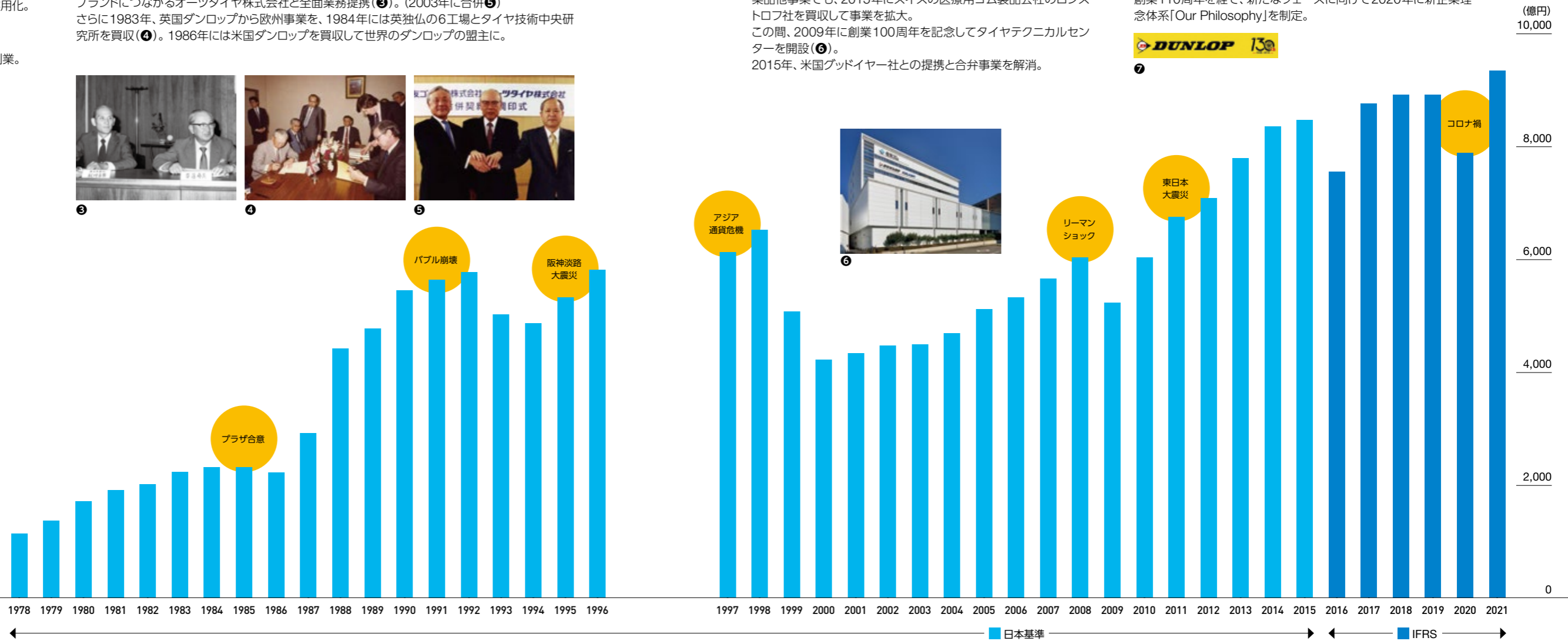
③ ④ ⑤

売上収益・売上高の推移

- 日本基準
- IFRS

1978年度 売上高 1,140億円
営業利益 72億円

創業1909年



2021年度 売上収益 9,360億円
事業利益* 520億円
※ 事業利益=売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)

1999年～2015年

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年に分社化後、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。産品他事業でも、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(⑥)。2015年、米国グッドイヤー社との提携と合併事業を解消。



⑥

2017年～現在

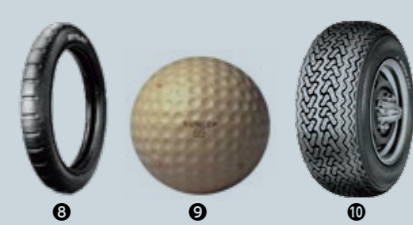
2017年英国のスポーツダイレクトインターナショナル社から海外のダンロップ商標権、ダンロップブランドのスポーツ用品事業、ライセンス事業を買収。2018年には、住友ゴムグループのスポーツ事業を統合して一本化。タイヤ事業では2017年、英国大手タイヤ販売会社のミッチェルディーバー社を買収し、FALKENブランドタイヤの販売を強化。2018年の空気入りタイヤの実用化から130周年(⑦)、2019年の創業110周年を経て、新たなフェーズに向けて2020年に新企業理念体系「Our Philosophy」を制定。



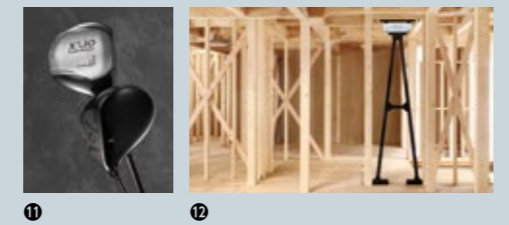
⑦

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(⑧)
- 1930 日本初のゴルフボールと硬式テニスボールの生産開始(⑨)
- 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
- 1966 日本初のラジアルタイヤ「SP3」の生産開始(⑩)
- 2000 初代「XXIO(ゼクシオ)」ゴルフクラブとゴルフボールを発売(⑪)
- 2012 戸建て住宅用制震ユニット「MIRAIE(ミライエ)」を発売(⑫)



⑧ ⑨ ⑩



⑪ ⑫

- 2013 世界初の100%石油外天然資源タイヤ「エナセーブ 100」発売(⑬)
※ 合成ゴムが主流になって以降(当社調べ)
- 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



⑬ ⑭ ⑮ ⑯

- 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(⑭)
- 2019 「SMART TYRE CONCEPT」の性能持続技術を採用した、フラッグシップ低燃費タイヤ「エナセーブ NEXT III」を発売(⑮)
- 2020 最上級の静粛性と快適性、最高レベルのウェット性能が長続きするプレミアムコンフォートタイヤ「VEURO VE304」発売(⑯)

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。現在は新たに策定した中期計画に基づき、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。

メガトレンド	気候変動の影響拡大	資源循環の社会的要請	人口動態の変化
健康、安全への社会的要請	人権と多様性の尊重	モビリティ社会の革新	デジタルトランスフォーメーション

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。

主な経営資源 (2021年度)	
財務資本	
健全な財務体質と安定した収益構造	
資産合計	資本合計
1兆862億円	5,135億円
製造資本	
国内外に広がる多様な生産ネットワーク	
国内	海外
6拠点	16拠点
人的資本	
住友事業精神が根付く多様な人材	
連結従業員数	40,055名
知的資本	
次の成長をもたらす豊富な知的財産	
研究開発費	254億円
社会関係資本	
各地のステークホルダーと良好な関係を構築	
連結子会社・持分法適用会社	
101社 (国内28社、海外73社)	
自然資本	
環境負荷の低減、循環型社会の実現に向けた効率的な環境資源の活用	
総エネルギー使用量	水使用量
554千kl	12,860千m³



OUTPUT	
サステナビリティ長期方針	
はずむ未来チャレンジ2050	
Environment	<ul style="list-style-type: none"> 製品イノベーション 資源循環 カーボンニュートラル 水資源 持続可能な原材料
Social	<ul style="list-style-type: none"> 健康と安全 多様性の尊重と調和 サプライチェーンマネジメント 組織風土・文化醸成 人権の尊重
Governance	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの強化 コンプライアンスの徹底
中期計画	
目標指標	2025年までに目指す姿
成長力	売上収益 1兆円以上
収益力	事業利益 1,000億円以上
投下資本収益力	ROE 10%以上
財務健全性	D/E レシオ 0.5倍以下

OUTCOME
安全・快適・高性能なソリューションの提供
新技術・新商品の開発を通じた次世代モビリティ社会への貢献
事業・地域活動を通じた環境負荷の低減
ダイバーシティ&インクルージョンの推進
ステークホルダーへの提供価値の向上

Our Philosophy

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。」を実現していくうえでの、何よりの拠り所です。住友ゴムでは、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、グローバルなブランド力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: **46.2%** D/Eレシオ: **0.6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。2021年12月末の親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は46.2%、日本格付研究所による格付はA+(2022年1月18日現在)となっています。

引き続き、主に海外での増販に対応するため、生産能力増強のための設備投資を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」との両立を図るため、2020年2月13日公表の中期計画では、D/Eレシオを2025年12月末までに0.5倍以下とする財務目標を課しています。



製造資本

国内外の生産拠点: **22カ所** (タイヤ、スポーツ、産業品の合計) 設備投資額: **495億円**

住友ゴムグループは2021年度の実績で、1億1,603万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、グローバルで最適生産体制を確立しています。海外生産比率は63%に達します。これら生産拠点の稼働率は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、2020年度は前年の92%から76%へと大きく下がりましたが、2021年度は88%まで回復、2022年12月期は95%に達すると見込んでいます。

2021年度の設備投資は当初590億円を計画していましたが、半導体不足や部品不足から自動車生産が低迷したため、495億円(うち海外は284億円)に抑制しました。2022年度は700億円(うち海外は486億円)を計画しています。



人的資本

連結従業員数: **40,055名** 海外拠点従業員比率: **70%**

住友ゴムグループの連結従業員数は40,055名で、このうち28,047名が海外拠点の従業員で全体に占める割合は70%になります。地域別に見ると、日本を除くアジア・太平洋が43%、欧州・アフリカが17%、米州が10%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、どこの工場で作っ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働きがいを感じられることなどを目的に、海外での人材育成に注力しています。



知的資本

研究開発費: **254億円**

国内・海外の特許実案件数: **9,983件**

ゴム素材の可能性を信じて最先端のゴム技術開発に挑み、さまざまな世界初を生み出してきたように、住友ゴムグループは、タイヤ、スポーツ、産業品他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。このイノベーションを支えていくため、住友ゴムグループは、売上収益の2.7%にあたる254億円を研究開発費として投入しました。

住友ゴムグループでは他社に先駆け、新たな素材開発にスーパーコンピュータを積極的に活用しており、2012年には「京」、2021年からはその後継機である「富岳」を使った材料シミュレーションに取り組んでいます。



社会関係資本

お客様相談件数

タイヤ事業: **5,385件**

スポーツ事業: **8,554件**

産業品事業: **2,306件**

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企業価値向上に欠かせません。住友ゴムグループは、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様の声、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。

住友ゴムグループの事業においては、ブランド力も企業価値向上に欠かせない要素です。2017年スポーツ分野におけるグローバルでのダンロップの商標権を取得以降、主にラケットスポーツ事業で「ダンロップ」ブランドの価値向上に取り組んできました。今後はゴルフにおいても、日本・台湾・韓国以外の国・地域において「ダンロップ」ブランドをゴルフの事業ブランドとして段階的に活用し、スポーツ分野での「ダンロップ」ブランドプレゼンスをさらに高めていきます。これによりスポーツ事業のみならず、タイヤ・産業品を含めた「ダンロップ」ブランドの価値向上を目指していきます。



自然資本

日本政策投資銀行による「DBJ環境格付」:

最高ランクの格付取得

植樹本数:

累計 **178万本**

(2021年単年では18.9千本) 苗木提供は除く

住友ゴムグループは、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、活動ガイドライン「GENKI」に沿って環境経営を推進しています。

天然ゴムなど、自然資本である地球の恵みは、持続的成長に欠かせない重要な経営資源です。この認識のもと、住友ゴム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を努め、低炭素社会および循環型社会の構築に貢献していきます。

こうした活動が評価され、株式会社日本政策投資銀行(DBJ)による「DBJ環境格付」(企業の環境経営度の評価・格付制度)で最高ランクの格付を取得しました。

このほか、2009年から国内外で植樹活動を行っており、2021年末現在で、植樹本数累計178万本となっています。

住友ゴムグループの事業展開

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師ジョン・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「安心感」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していくことを目指しています。

タイヤ事業

▶P.49



DUNLOP (ダンロップ)・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、産業車両用などさまざま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。

乗用車用



建設車両用



農耕機械用



産業車両用



レース・ラリー用



モーターサイクル用



スポーツ事業

▶P.51

お客様のより豊かなスポーツライフのため、ゴルフクラブ、テニスラケットなど、高性能な商品を提供するとともに、スクールやフィットネスクラブなどの運営に取り組んでいます。

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



産業品他事業

▶P.53

培ってきた卓越のゴム技術をベースに、産業インフラから医療、生活、ヘルスケア用品まで、人の命、健康、移動を守り、産業インフラや暮らしを守る商品を提供しています。



医療用ゴム製品



防眩材



ゴム手袋



制震ダンパー



スポーツ人工芝



住友ゴムグループのリスクと機会、バリューチェーン

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
- 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
- ESG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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 低燃費タイヤの開発技術と豊富なラインアップ ● 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・日米欧三極開発体制・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 ● 累計4,000万台に採用実績のあるタイヤ空気圧センシング技術 ● 石油外天然資源タイヤ開発で培ったバイオマス技術 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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天然資源タイヤや低燃費タイヤへの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 新興国メーカーの台頭による競争激化 ● 原材料、石油価格の高騰 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要拡大するSUV用タイヤなど高機能タイヤの増販 ● 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 ● EVタイヤ・低燃費タイヤによる脱炭素推進への貢献

	商品開発	調達	製造/供給	販売/アフターサービス
現状認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な社会の実現に向け、タイヤ業界では、化石資源から再生可能資源への転換、リサイクル素材の活用などによる環境負荷低減を狙った商品開発がグローバルに激化しています。 ● 次世代クルマ社会の鍵を握るCASE(コネクテッド・自動運転・シェアリング・電動化)に向け、タイヤは、タイヤ空気圧監視システム(TPMS)や、メンテナンスに関わる安全・安心の付加価値サービス提供など高機能化していきます。 	<ul style="list-style-type: none"> ● タイヤの主要な材料の一つが天然ゴムで、世界の天然ゴムの産出量の約70%がタイヤに使用されています。最も良質の樹液(ラテックス)を大量に出すパラゴムノキは南米アマゾン川流域が原産で、生育エリアは赤道を中心に北緯15度、南緯15度にまたがる「ゴム帯」、気候変動の影響を受けやすい熱帯地方であり、世界の生産量の約8割が東南アジアに集中しています。 ● 天然ゴム調達に関わる社会課題には、気候変動問題、森林などの生態系・生物多様性への影響、人権や労働者の権利などがあります。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルスの感染拡大や半導体不足の影響で自動車メーカー各社の減産と外出自粛によるタイヤ市況の低迷により、タイヤメーカーは生産調整を行うなど稼働率が不安定になりました。 ● 今後も、持続的な成長には海外生産の拡大が欠かせないため、スキル・ノウハウの浸透をはじめとする人材育成が重要となります。 ● 今後は、タイヤ製造のカーボンニュートラル化に向け、積極的な取り組みを進めていきます。 	<ul style="list-style-type: none"> ● タイヤ販売においては、販売体制に加え、アフターサービス体制も重要です。当社では国内・海外で販売・サービス体制を整備しています。商品力向上、販促活動に加え、販売・サービス体制の拡充を通じ、ブランド価値向上につながると考えています。
住友ゴムグループの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 「SMART TYRE CONCEPT」を核とした次世代型技術・製品の開発 ▶P.76 ● サステナブル原材料(バイオマス+リサイクル)比率の拡大* ● センシング技術を活用したソリューションビジネスの推進 ● グローバルな開発体制をさらに強化 ▶P.21 ● 特殊吸音スポンジ「サイレントコア」搭載のタイヤ開発 ▶P.25 ● スーパーコンピュータ「富岳」をゴム材料シミュレーションに活用 ● ゴム製品業界 特許資産ランキングで第一位 ● ゴム品質の改良 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「持続可能な天然ゴム方針」の遵守 ▶P.68 * ● 調達ガイドラインに基づくCSR調達の推進 ▶P.68 * ● グリーン購買の推進* ● 取引先の環境リスク対応状況調査の実施* 	<ul style="list-style-type: none"> ● 工場の環境負荷低減 ▶P.69 * ● グリーン物流* ● 完全ゼロエミッション継続 ▶P.72 * ● 世界同一品質の追求 ● 更生タイヤの拡販・廃タイヤの再利用 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル販売・サービス網の整備・拡充* ● ブランド価値の向上* ● 市販用EVタイヤの上市 ● 商品・サービスの改善に活かすお客様の声収集* ● 低燃費タイヤの拡販 ▶P.30

注: スポーツ事業や産業品事業にも関わる項目には★印を付けています。

スポーツ事業

経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	成長機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 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を提供 ● 世界最高峰の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徹底したマーケティングの実践とそれを支えるグローバルマーケティング力 ● 「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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● ゴルフでは、最大市場の北米でプレゼンスの向上 ● ラケットスポーツでは、テニスボールで培った販売力、ダンロップのブランド力、技術開発力を活用し、増販 ● お客様のスポーツライフをもっと豊かにすべく、スポーツの持つ多様な価値や可能性を追求 ● AI、IoTを活用したコト・サービス領域への事業拡大

リスク	住友ゴムグループの取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ● 経済の不安定さ・パンデミックによる先行き不安に起因す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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高性能商品の開発・増販 ● グローバルでスポーツ事業を拡大(ゴルフ、ラケットスポーツ事業) ● 商品包装材等のプラスチック使用量削減など、より環境負荷の少ない製品開発 ● 「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と取り組み

現状認識	取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、各種スポーツイベントの中止や延期などが起こった半面、健康に対する意識の向上やスポーツの役割や重要性が改めて見直されました。そのようななか、三密を避けられるレジャーとして特にゴルフが目され、新規参入が増えるなど世界的に需要が高まっています。一方、フィットネスを中心としたウェルネス事業は、主に屋内での運動環境を提供することもあり、コロナ感染の影響を受けて需要回復に至っていない状況です。 ● 持続発展可能な社会の実現に寄与すべく、環境課題解決に向けた取り組みに加え、スポーツ事業を通じあらゆる年齢の人々の心身ともに健康で豊かな生活の実現に貢献することが、企業の社会的責任としてますます求められていると考えます。 	<p><商品開発></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 <p><調達/製造/供給></p> <ul style="list-style-type: none"> ● プラスチック使用量削減のためテニスボールプラスチック蓋を一部廃止 ● 工場やウェルネス拠点における省エネの取り組み <p><販売/サービス></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ゴルフ事業における「ダンロップ」ブランド価値向上の取り組み加速 ● 徹底した感染症対策のもと、スポーツジム運営、介護予防サービスの安定提供

産業品事業

経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 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・アジア中心のビジネスに加え、欧米市場の成長機会取り込みの加速 ● 社会の変化に適応した、継続的な事業ポートフォリオ最適化
-------------	---

強み	成長機会
<ul style="list-style-type: none"> ● タイヤ事業で培ったゴム技術をベースとするさまざまな独自技術を保有 ● インフラ整備や災害リスク低減、ヘルスケア分野など、社会貢献性の強い事業分野を中心とした市場との幅広い接点 ● 2020年から医療用ゴム製品事業本部を欧州に移し、成長市場でのグローバルな事業展開体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 医薬品の世界的な市場拡大による医療用ゴム製品の持続的な需要増加 ● 自然災害への関心の高まりに伴う地震対策ニーズの増加 ● サステナビリティ志向の世界的な高まりによる新たなニーズの勃興並びに企業活動における非財務側面の重要性の高まり ● パンデミックによる世界的な衛生意識の高まり

リスク	住友ゴムグループの取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料の高騰 ● パンデミックに伴う需要変動、サプライチェーンへの影響 ● 政策の変化、民間企業の投資支出の抑制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 社会の変化に適応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応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と取り組み

現状認識	取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ志向の高まりなどの変化に伴い、パンデミックへの対応も含めて、事業活動を通じた社会の持続性への貢献の重要性が高まっており、注力すべき事業分野や商品開発の適切な見定めが必要となっています。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療ニーズに貢献する医療用ゴム製品事業、地震や台風などの自然災害対策に寄与する制振ダンパー事業につきましては、引き続き注力分野と位置付け、グローバルでの展開拡大に努めます。 ● インフラ事業のスポーツ人工芝ビジネスでは、マイクロプラスチック*流出を抑制するために、環境省や地方自治体と連携し、業界に先駆け公共施設での実証実験に取り組んでいます。 <p>※ 5ミリ以下の微小なプラスチック</p>

事業概要

タイヤ事業

もっと、走る、喜びを。

乗用車、産業車両、トラック・バス、モーターサイクルなど、暮らしや社会に関わるさまざまなシーンで使用するタイヤを生産しています。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)」をメインに、先進技術を駆使して国内外に販売しています。

新たなモビリティ社会に“はずむ未来”を

取締役専務執行役員
西口 豪一



新たなモビリティ時代に先駆ける、3つの矢

CASE, MaaSといった新たなモビリティ時代を見据え、当社では、独自の強みを活かした取り組みを強化しています。

まず、第一の矢として、ダントツ性能のEVタイヤの開発を進めていきます。中国市場において2022年、ウェットグリップ性能と操縦安定性能を高次元で両立した、当社初のEVタイヤ「e. SPORT MAXX」17サイズを、業界に先駆けて市販用に発売しました。さらに、この「e. SPORT MAXX」には、当社が強みを持つサイレントコア(特殊吸音スポンジ)を搭載し、EVタイヤに求められる静粛性を高めています。サイレントコアは、当社が世界で初めてタイヤに搭載し、すでに累計1,400万本の販売実績があります。

発売を発表した本年2月以来、市販用タイヤを見た中国新興EVメーカーから大きな反響がありましたので、中国EVメーカーのシェア拡大を加速したいと考えています。

欧州でも、2023年に市販用EVタイヤとしてファルケン「e. ZIEX」を発売します。発売に先立ち、2022年5月に欧州でのタイヤショーで世界初公開しましたが、中国同様に反響をいただき確かな手応えを感じています。また、新車装着用タイヤとしても開発を進めています。

CASEの新たなモビリティ社会を見据えると、EVも自動運転車を視野に入れた“通過点”といえます。最終的に自動運転車が世の中に普及するとの前提に立てば、これまでの枠組みを超えた“EVタイヤ+アルファ”が欠かせません。当社にはタイヤパンク応急修理キット「IMS (Instant Mobility System)」という世界トップシェアの武器があります。EVでは、電費性能を向上するための軽量化が必須となるため、スペアタイヤを搭載しない傾向が加速していくと考えています。ここを狙って、EVタイヤとIMSをセットに

してEVメーカーに販売拡大していくことが第二の矢です。1996年の初採用から着実に実績を積んできたIMSは圧倒的な差別化要因となると考えています。また、サイレントコア搭載のタイヤに対応したIMSも開発済みです。

第三の矢は、2022年4月に発表した、「センシングコア」ビジネスの展開です。当社が強みとする独自のタイヤセンシング技術「SENSING CORE (センシングコア)」は、センサーが不要で、走行中のタイヤの回転信号を収集・分析し、タイヤの空気圧、荷重、摩耗状況、路面状況などを見える化します。センシングコアと車の制御システムとの融合により、より安全な走行につながると考えています。現在2024年の市販化を目指して実証実験を進めているところで、得られた情報は、ドライバーや車両だけでなく、社会インフラとの連携も可能です。

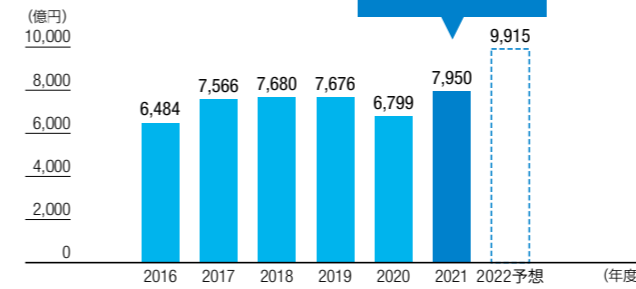
当社のPurposeである、「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」のもと、将来的に自動運転車が主流となった時に向けて、社会に貢献できる企業となるべく、挑戦していきたいと考えています。



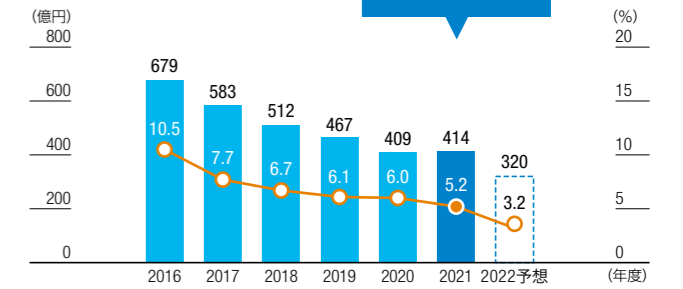
タイヤパンク応急修理キット「IMS」
2022年5月から一般ユーザー向けにも販売を開始しました。

業績/主な指標

売上収益



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)

販売状況

タイヤ販売本数 前年同期比推移 (%)

		対前年	2019年	2020年	2021年	
国内	新車用		103	83	96	
	市販用		93	91	102	
海外	新車用		107	74	109	
	市販用		101	91	110	
	市販用内訳	北米		101	95	101
		欧州		101	86	118
		アジア		101	94	111
その他		102	91	112		
計			101	88	107	
合計本数(万本)			12,436	10,883	11,603	

- 日本 新車用タイヤ** 世界的な半導体不足の影響等により自動車メーカーの生産台数が減少したことが受注に影響し、販売は前期を下回りました。
市販用タイヤ 夏タイヤで高機能商品の販売が増加し、冬タイヤの販売も降雪の影響で堅調に推移した結果、販売は前期を上回りました。
- 海外 新車用タイヤ** 半導体不足影響による自動車メーカーの減産はありましたが、新型コロナウイルス感染症の影響で大きく落ち込んだ前期よりも受注が回復し、販売は前期を上回りました。
市販用タイヤ アジア・大洋州地域では中国で新商品投入の効果により販売が増加したほか、インドネシアでも拡販できました。欧州においてはタイヤ需要が回復するなか、プロモーションの効果もあり販売本数を伸ばすことができました。米州地域においては、北米でSUV用タイヤのワイルドピークシリーズが引き続き好調で販売を伸ばしました。南米においては地産地消の強みを活かし、旺盛な需要に対応して販売を伸ばすことができました。



トピックス

AIタイヤ点検ツールを「DUNLOP全国タイヤ安全点検」に初導入 ~AIによる画像診断からタイヤの摩耗状態を判定~

全国のタイヤセレクト直営店では実施する「DUNLOP全国タイヤ安全点検」で、プロの点検に加え、AIタイヤ点検ツールを導入しました。店舗スタッフがスマートフォンでタイヤを撮影し、AIがタイヤの溝の深さに加え偏摩耗を診断し、3段階で摩耗状態の判定結果を表示します。お客様は、撮影した画像を見ながら点検結果が確認できるとともに、点検後にお渡しする「AIタイヤ点検結果カード」の二次元コードを読み込むとオンラインでも点検結果を確認することができます。

AIによる摩耗状態の判定は、信号にぞらえて「青色」「黄色」「赤色」の3段階で表示され、店舗スタッフによる目視でのキズやヒビの有無に加え、「問題なし」「ローテーション推奨」「交換が必要」の3段階の点検結果を表示します。

フロント左:210kPa		フロント右:210kPa	
摩耗状態 AI結果	問題なし	摩耗状態 AI結果	ローテーション推奨
キズ	なし	キズ	なし
ヒビ	なし	ヒビ	なし
リア左:210kPa		リア右:210kPa	
摩耗状態 AI結果	交換が必要	摩耗状態 AI結果	交換が必要
キズ	なし	キズ	あり
ヒビ	あり	ヒビ	あり

事業概要

スポーツ事業

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性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を運営。フィットネスで培った知識を元に、介護予防施設なども運営しており、事業全体としてお客様の心と体の健やかな毎日をサポートしています。このほか、ゴルフトーナメント運営やゴルフ場の運営も行っています。

ブランド力をグローバルに底上げし、さらなる拡大を目指す

常務執行役員 スポーツ事業本部長
川松 英明



北米が好調：これまで積み上げてきた施策が実を結び

2021年度はこれまで積み重ねてきた施策が実を結び、業績はV字回復となりました。特に米国では三密を避けられるスポーツとしてゴルフが見直され市場が急激に膨らんだことと相まって、前年比7割の売上収益伸びとなりました。

ゴルフではこの数年、日本と米国の開発体制を徹底的に強化してきました。日本で長年培ってきた基盤技術力、モデル商品化・量産技術力をベースに、米国市場に適したストーリーやデザインの商品を開発するため、着想力や構想力などのアイデアは米国中心に固めるようにしました。これが2021年に結実し、SRIXON(スリクソン)「ZXシリーズ」、Cleveland(クリーブランド)「RTX ZIPCORE(ローテックス ジップコア)ウエッジ」が、最大の市場である米国でヒットすると、グローバルにも販売を伸ばしていききました。

4つの歯車がかみ合い、売上が拡大

これらのヒット商品が生まれた要因は、4つあります。1つ目が、今お話しした商品開発です。ZXシリーズは、初速の力強さに徹底的にこだわり、これを体現するデザインを実現しました。

2つ目が、お客様や小売店にブランドイメージを伝える、契約プロ選手を使った販売促進です。2021年マスターズにおける松山英樹選手の優勝はもとより、米国で有名なブルックス・ケプカ選手が当社との契約前から当社クラブを使っていたことが話題になりました。

3つ目が流通政策です。ゴルフ市場にはオンコース(ゴルフ場での物販)、オフコース(通常の小売店での販売)という2つのチャネルがあり、米国はオンコースの割合が比較的大きい状況です。これまでオンコースを攻略すべくさまざまな施策を打っていたのですが、商品力向上・プロ活躍が追い風となり、オンコース市場

における販売が大きく伸びました。

4つ目は、サプライチェーン体制と部門を越えた専門チームの活躍です。市場が急速に回復して業界全体としてグリップなど部材不足に陥りましたが、モノを押さえ、足りなければ別のパーツを探し出すタイムリーな対応が奏功し、シェアアップにつながったと考えています。

品質・供給で優るテニスボールを軸にラケットビジネスも拡大

テニスビジネスでは、得意とするテニスボールをフロントランナーに、拡販に取り組みました。テニスボールの販売は、国内で1.3倍、海外でも、米国で1.8倍、欧州で1.4倍に販売を伸ばしました。

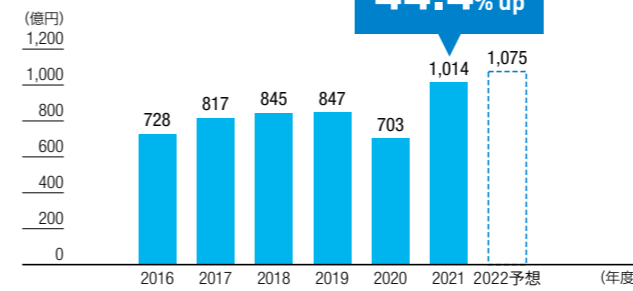
テニスラケットの販売促進では、契約するプロ選手の影響力が大きいため、時間をかけて取り組んでいます。2018年には、世界のトップテニスプレーヤーを多数輩出している「IMGテニスアカデミー」と2019年には、欧州最大級のテニスアカデミー「ムラトグループテニスアカデミー」と契約し、有望なジュニア選手を発掘し、育成が順調に進んでいます。

世界で活躍する日本のゴルフ、テニスギアメーカー

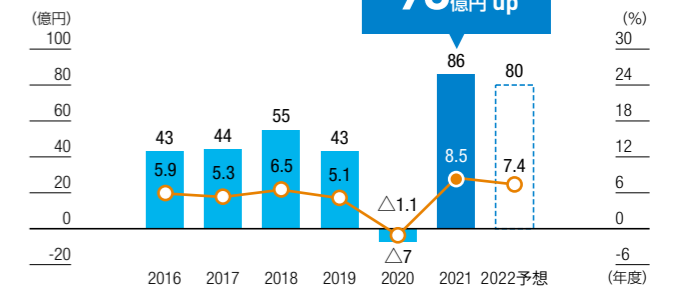
当社は1909年に英国ダンロップの極東工場から始まった会社ですが、スポーツ用品において、ダンロップブランドは長らく日本・台湾・韓国でしか販売できない時期が続きました。2017年に海外のダンロップ商標権を買収した結果、スポーツ事業については世界でダンロップブランドが使用できるようになりました。私はこれを100年に1度のチャンスととらえ、最大限に活かし、事業を拡大していきたいと考えています。

業績/主な指標

売上収益



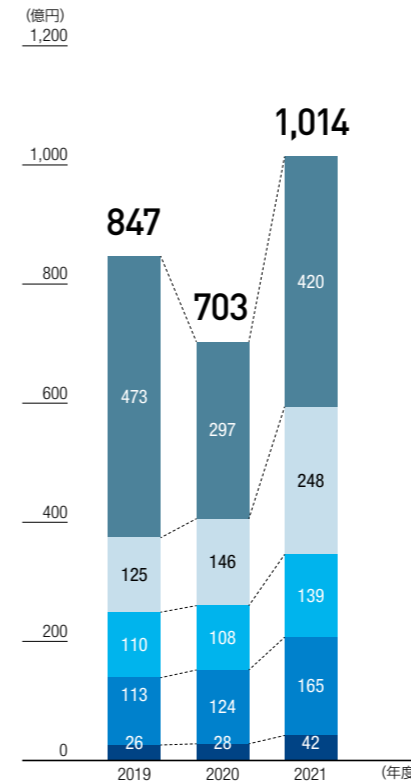
事業利益*(率)



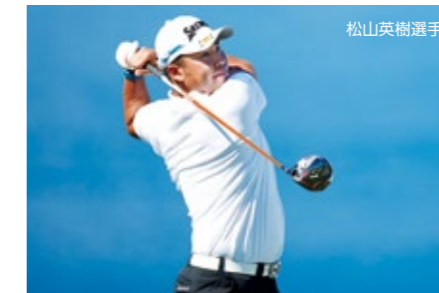
* 事業利益=売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)

販売状況

■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア ■ その他



■ 日本 2021年4月開催の「マスターズ・トーナメント」での松山英樹選手優勝効果もあり、スリクソンゴルフクラブ・ボールが好調に推移。同年12月発売の12代目ゼクシオクラブも好調な出足となりました。テニス用品、ウェルネスについても前年比増収となりました。



■ 北米 コロナ禍でゴルフが見直され、市況が拡大。これまで行ってきた営業施策が奏功したこともあり、ゴルフクラブ・ボールとも好調に推移しました。

■ 欧州 テニスではオンライン販売で増販。コロナ禍で安全なスポーツと認識されたパデルも好調に推移しました。

■ アジア ゴルフでは韓国が大幅増収。クラブ・ボールとも好調に推移しました。

ゴルフ用品



テニス用品



ウェルネス



トピックス

世界の有力車いすテニス選手をサポート

当社グループは、テニスという競技スポーツのさらなる普及のため、世界の有力車いすテニス選手とテニス用品使用契約を締結しています。日本の車いすテニスを代表する女子の上地結衣選手とクワードクラスの菅野浩二選手のほか、海外ではアニーク・ファン・クート選手、トム・エフベリンク選手(いずれもオランダ)など、グランドスラムをはじめとした世界の主要大会で活躍する選手の活躍をサポートしています。



事業概要

産業品事業

安全・安心・快適な街づくりに貢献

これまでの歩みで培ったゴム技術をベースに作り出される産業品の数々。世の中のニーズの広がりとともに、そのフィールドは産業インフラから医療、生活、ヘルスケア用品まで。先進のテクノロジーの可能性に、世界が注目しています。産業品事業はハイブリッド事業本部が管轄しています。

暮らしや産業を「守る」商品、サービスで持続的な成長を果たす

ハイブリッド事業本部長
津崎 正浩



本部長就任のごあいさつ

2022年1月、ハイブリッド事業本部長を拝命いたしました。Win-Win-Winという言葉が好きで、お客様、社員、取引先、株主の皆様、そして社会といったステークホルダーの皆様とWinの関係築いていきたいと、使命感と責任を強く感じています。

私自身はタイヤ事業中心に20数年、直近2年間は経営企画部でBTCプロジェクトのリーダーを務めてきました。この事業部は、街づくりや暮らしに貢献できる商品、しかもマーケットナンバーワン商品を数多く擁しています。それらに共通するキーワードが「守る」ではないでしょうか。人の命、健康、移動を守り、産業インフラや暮らし、そして文化を守る——この事業に携わること、非常に大きなやりがいと誇りを感じています。

ビジネスチームの専門性を活かし、価値創出に挑戦

ハイブリッド事業本部には、医療、生活、インフラ商品など世の中に役立つ商品、サービスが数多くありますが、それぞれの特性やライフサイクルに沿った戦略を立てていきたいと考えています。そこで鍵を握るのが強い商品とサービスです。商材別に一貫通貫のビジネスチーム体制を取り、お客様のニーズを早く、しっかり把握し、それを超える商品、サービスをつくっていく。その要となるのが、多様性の良さを引き出すアイデア創出の場。多くの良い事例、失敗事例がノウハウにつながるため、一つのチームにとどめるのではなく、ビジネスチーム間の情報共有と切磋琢磨の仕組みをつくっていきます。少数精鋭で、「創って作って売る」の一貫通貫の商売を行う、ビジネスチームの良さを維持しつつ、チームを越えたつながりを構築します。

例えば、災害対策では、ナンバーワン商品の「MIRAIE(ミライエ)」をさらに拡大していきます。木造住宅用制震ダンパーである「MIRAIE」を軸に商品ラインアップを増やし、また現行の

「MIRAIE」を超える制震ダンパーの開発も進めます。さらに、国内外のビルや橋梁分野でもさらなる拡大を図ります。

医療用ゴム製品では、注射剤を入れるガラス容器(バイアル瓶)のゴム栓において、特に日本国内向けインフルエンザワクチン用を中心に長年の実績と高いシェアを維持していますが、海外にはまだまだ伸び代があります。新規市場参入に向け、お客様の期待を上回る高付加価値商品の開発とサービスの提供に注力し、バイアル、プレフィルドシリンジを軸とした注射剤用ゴム栓のグローバルプレーヤーを目指します。

働く姿勢、価値観を共有し、ESG経営に貢献

縦割りの壁を越えるだけでなく、働く姿勢や価値観も全体で共有します。具体的には、ATM「明るく、楽しく、前向きに」。困難を乗り越え、前向きに働くことの大切さ、そしてRSD「リスペクト、サポート、ディスカッション」、相互尊重と助け合い精神、建設的に議論する価値観を根付かせます。

ハイブリッド事業本部の良いところは、個人に裁量があり、ゼロからイチをつくり上げるチャレンジ文化、多様なナンバーワン商品を生み出してきた深い知見です。これらに住友ゴムの他事業の良いところもミックスさせながら、「良いとこ取り」をしていけば、成長機会は大きく広がります。

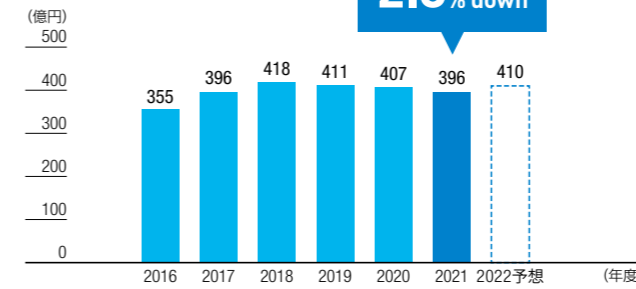
さらにESG経営の視点に立った環境への取り組みに、スポーツ人工芝で「マイクロプラスチック*の流出」という社会課題の解決があります。これに対し当社では、環境省や地方自治体と連携し、業界に先駆け公共施設での実証実験にも取り組んでいます。

ハイブリッド事業本部でも、カーボンニュートラル実現に向け、環境に配慮したモノづくりにより、ESG経営に貢献します。

* 5ミリ以下の微小なプラスチック

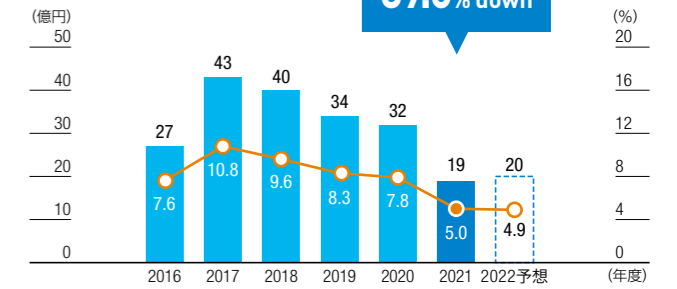
業績／主な指標

売上収益



注:業績にはその他事業を含みます。

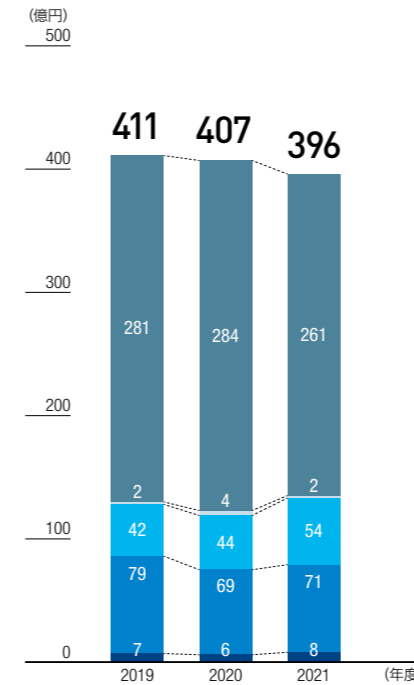
事業利益*(率)



* 事業利益=売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)

販売状況

■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア ■ その他



■ **日本** 新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済の先行きの不透明感により、特にインフラ事業のビジネス環境においては投資支出抑制の影響を受け、全体としては近年の水準から減収する傾向となりました。ゴム手袋事業では市場全体での需要と供給量が並行して大きく変化しており、舵取りの難しい事業環境が継続しています。医療用ゴム製品市場等は堅調に継続拡大しており、各商材の中長期のマーケットトレンドを把握しながらポートフォリオの最適化に努めます。

■ **欧州** 継続的な医療用ゴム製品の市場拡大を背景に、売上収益の規模は堅調に拡大しました。規模の拡大に伴い収益力の強化に一層努めます。

■ **アジア** OA機器用ゴム部品事業において、新型コロナウイルス感染拡大に伴う不安定な工場操業やサプライチェーンの混乱の影響が継続しており、全体として2019年比では減収、制振ダンパー事業においては2019年比では増収となりました。コロナ禍を受け営業活動には工夫が必要となりますが、拡販に引き続き注力します。

■ **その他** 商品の機能特性において差別化された競争力を保有し続けることが相対的には重要になりますが、地理的な切り口からのマーケットニーズも的確にとらえ、グローバルでの拡販・事業の最適化に努めます。



トピックス

産業品事業のマザー工場 加古川工場が操業50周年を迎えました

このたび産業品事業のマザー工場である加古川工場が操業50周年を迎えました。1972年の操業開始以来、多くのステークホルダーの皆様から工場運営にご理解をいただき、ご支援賜りましたこと厚く感謝申し上げます。ポウリングポール®の生産から始まった加古川工場ですが、市場環境の変化やお客様のニーズにお応えするために生産品目や製造品質を変化・改善させ続け、産業品事業の発展に貢献してきました。次の50年、さらなる飛躍を目指し、挑戦し続けます。



*現在は生産終了

基本情報

沿革	1972年 操業開始(1月)
	1973年 ガス管・ソリッドタイヤ生産開始
	1981年 防眩材生産開始
	1984年 OA機器用ゴム部品生産開始
	1989年 工場拡張(第二工場)
	2004年 制振ダンパー生産開始
	2010年 工場拡張(第三工場)
	医療用ゴム製品生産開始
	2015年 車いす用可搬式スロープ生産開始
敷地面積	36,000㎡
従業員数	458名(2021年12月末現在)

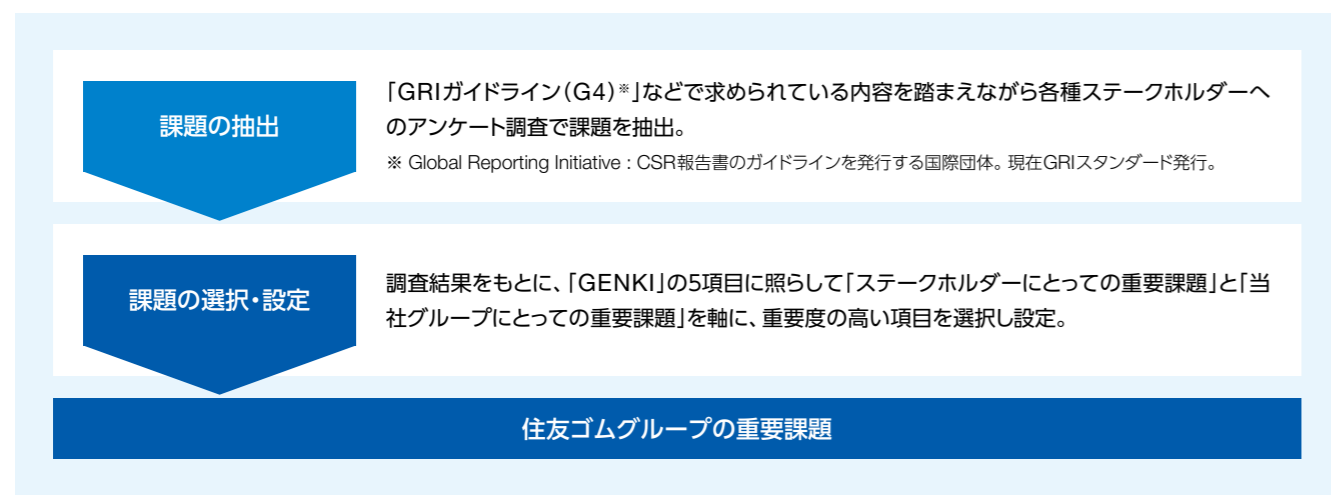
重要課題の特定とサステナビリティ活動ガイドライン「GENKI」

住友ゴムグループは、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、当社独自のサステナビリティ活動ガイドライン「GENKI」の枠組みで取り組んでいます。

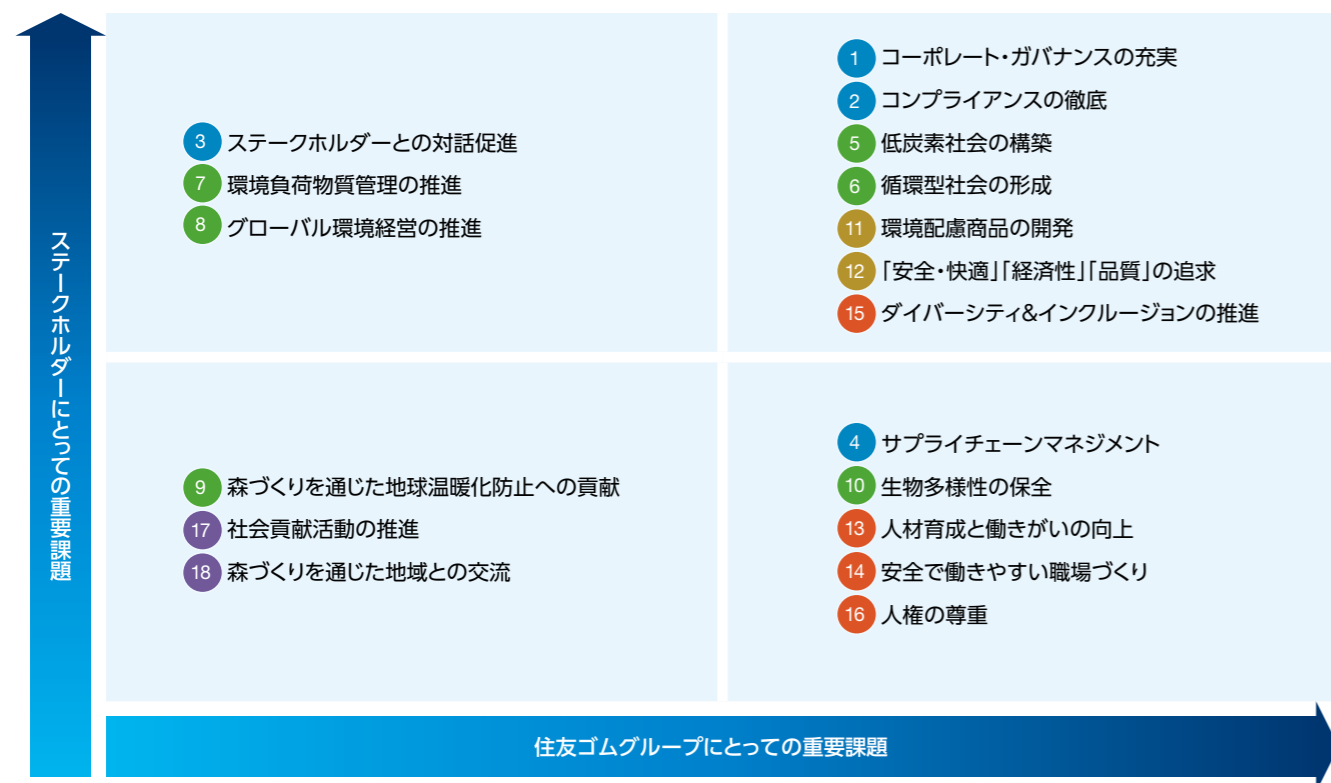
「GENKI」は、1988年に「みんなが元気になる活動」として開始した従業員による地域貢献・ボランティア活動プロジェクト「GENKI活動」がその源流で、その活動は現在まで続いています。

サステナビリティ活動ガイドラインとしての「GENKI」は、2008年にCSRガイドラインとして開始し、以来現在まで、当社の企業活動が社会の「GENKI」に貢献できるよう、常に進化し続けています。

重要課題の特定方法



サステナビリティ活動ガイドライン「GENKI」に含まれる重要課題の18指標



サステナビリティ活動ガイドライン「GENKI」

サステナビリティ活動ガイドライン「GENKI」は、「G…Governance (ガバナンス)*」「E…Ecology (事業活動の負荷低減)」「N…Next (次世代型技術・製品・サービスの開発)」「K…Kindness (一人ひとりが輝ける寛容な風土)」「I…Integrity (社会への誠実さ)」の5つで構成しています。

特定した重要課題は「GENKI」の枠組みに落とし込み、各項目で活動を推進しています。次ページ以降、その活動と結果をお伝えします。

*当社グループのESG経営をより進化させるべく、2022年、「GENKI」の「G」を、「Green (緑化)」から「Governance (ガバナンス)」に変更しました。それに伴い、各項目についてもテーマや重要課題の配置見直しを行っています。

ESG	サステナビリティ活動ガイドラインとSDGsとの関係	関連する「はずむ未来チャレンジ2050」の施策	
G	Governance Corporate Governance ガバナンス 10 16	<ul style="list-style-type: none"> 1 コーポレート・ガバナンスの充実 2 コンプライアンスの徹底 3 ステークホルダーとの対話促進 4 サプライチェーンマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ●取締役会の多様性向上 ●ガバナンスの実効性向上 ●税の透明性 ●第三者評価機関の活用 ●Our Philosophyの浸透
E	Ecology Ecological Process 事業活動の環境負荷低減 3 6 7 9 11 12 13 14 15	<ul style="list-style-type: none"> 5 低炭素社会の構築 6 循環型社会の形成 7 環境負荷物質管理の推進 8 グローバル環境経営の推進 9 森づくりを通じた地球温暖化防止への貢献 10 生物多様性の保全 	<ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラル(スコープ1、2) ●水素の活用 ●バイオマス、リサイクル原材料比率の拡大
	Next Next-Generation Products & Solutions 次世代型技術・製品・サービスの開発 3 7 9 11 12 13	<ul style="list-style-type: none"> 11 環境配慮商品の開発 12 「安全・快適」「経済性」「品質」の追求 	<ul style="list-style-type: none"> ●スマートタイヤコンセプトの具現化 ●サステナビリティ商品自社基準の制定
	Kindness A Kind Culture Where Everyone Can Prosper 一人ひとりが輝ける寛容な風土 3 4 5 8 10	<ul style="list-style-type: none"> 13 人材育成と働きがいの向上 14 安全で働きやすい職場づくり 15 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 16 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ●労働安全衛生の徹底 ●健康経営の推進 ●リーダーシップ開発 ●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 ●人権マネジメント体制の構築
	Integrity Integrity for Society 社会への誠実さ 3 4 5 6 10 11 12 13 14 15 16	<ul style="list-style-type: none"> 17 社会貢献活動の推進 18 森づくりを通じた地域との交流 	<ul style="list-style-type: none"> ●社員によるボランティア活動「GENKI活動」の推進

Governance

Corporate Governance

ガバナンス

基本的な考え方

住友ゴムグループは、「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付けています。

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、次の5つ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まいります。

マネジメント・アプローチ

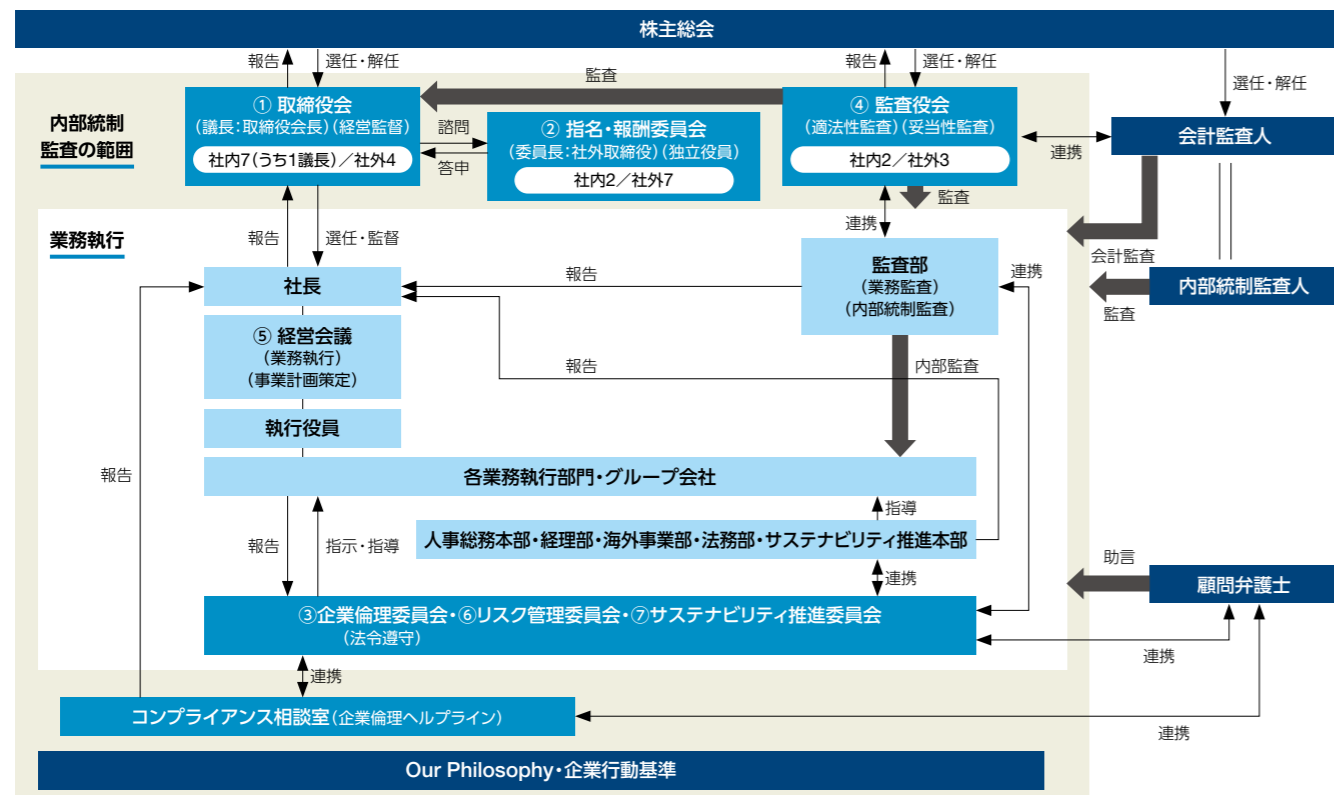
当社グループは、コーポレート・ガバナンスの充実を重要な経営課題の一つと位置付けており、社会との信頼関係の強化、公平性・透明性の向上を目指し、さまざまな施策を進めています。

また、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じ、自分たちの果たすべき責任や、求められていることを把握し、事業活動に反映することで、皆様に信頼していただける企業となるべく努めています。

- ①株主の権利およびその行使の機会を確保すべく、環境を整備してまいります。
- ②さまざま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。

コーポレート・ガバナンス体制

(2022年3月24日現在)



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4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。

1 取締役会 2021年度開催回数 14回

取締役会は、取締役11名、監査役5名の計16名で構成しており、経営上の重要な意思決定を行うとともに取締役の職務執行の監督を行っています。原則として毎月1回定期的に開催するほか、主に期末・中間決算時期など必要に応じて臨時に開催しています。2021年度は14回開催し、社外取締役出席率は100%でした。なお、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。

取締役候補者は実効的なコーポレート・ガバナンスに資するか否か、スキルマトリックスに基づいて取締役会構成員の知見・経験等の多様性が確保できるか否か等、当社の持続的な企業価値向上に資するか否かを助言のうえ指名しています。

2 指名・報酬委員会 2021年度開催回数 3回

役員の指名や報酬決定において客観性・透明性を確保し、さらなる企業価値の向上を図るために、取締役会の任意の諮問機関として2016年に設置しました。2021年度は3回開催し、指名については後継者育成、役員人事等、報酬については中長期的なインセンティブや株式報酬導入の検討、役員賞与等について議論を行いました。

現在、委員は計9名で構成され、うち7名は独立社外役員であり、また委員長も独立社外取締役が務めています。2021年度の委員の出席率については100%でした。

3 企業倫理委員会 2021年度開催回数 4回

住友ゴムグループの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を行っています。

企業倫理担当役員(人事総務担当役員)、監査担当役員、法務担当役員、監査部長、人事総務本部長、法務部長、海外事業部長で構成され、委員長は社長が務めており、さらに常勤監査役2名がオブザーバーとして参加しています。2021年度は4回開催するとともに、住友ゴムグループ全体の企業倫理意識の向上を図るため、企業倫理講演会を開催しました。

4 監査役会 2021年度開催回数 12回

監査役は、監査役会が定めた監査計画・方針に基づき、取締役会等重要な会議への出席、取締役や内部監査部門等からの職務状況の聴取、重要な決裁書類の閲覧、本社および主要な事業所、子会社への往査を行うとともに、会計監査人とも適宜連携を取って業務を遂行しています。

監査役会は、監査役5名の体制であり、うち2名を常勤監査役として選定し、社内の重要会議に出席するほか、重要な決裁書類の確認を行っています。また、経営監査機能強化の観点から、5名のうち3名は社外監査役とし、公正で客観的な監査を行うことができる体制としています。監査役会は原則として毎月1回定期的に開催され、社外監査役の監査役会出席率は100%でした。

5 経営会議 2021年度開催回数 27回

経営上重要な事項の審議もしくは報告を通じて、迅速な経営判断を行っています。

社内取締役、常勤監査役および社長の指名した執行役員で構成されています。

6 リスク管理委員会 2021年度開催回数 2回

住友ゴムグループの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され、議論され、かつリスク管理体制が有効に機能しているか適宜調査・確認しています。

管理、研究・設計・開発、製造、販売それぞれの機能および各事業部の担当役員で構成され、委員長は社長が務めており、さらに常勤監査役2名がオブザーバーとして参加しています。

7 サステナビリティ推進委員会 2021年度開催回数 2回

環境管理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回開催しています。委員長はESG統括役員(副社長)で、関係部門担当役員を委員とし、社長も出席しています。

取締役、監査役および執行役員 (2022年3月24日現在)

取締役



取締役会長
池田 育嗣

1956年11月7日生
所有する当社株式数 55,700株

略歴および地位
1979年4月 当社入社
2020年3月 同取締役会長(現任)



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 27,430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)



代表取締役(副社長)
木滑 和生

1956年8月15日生
所有する当社株式数 35,094株

略歴、地位および担当
1979年4月 当社入社
2018年3月 同代表取締役(副社長)(現任)
[担当]人事総務・ESG・法務統括



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 17,600株

略歴、地位および担当
1983年4月 当社入社
2022年3月 同取締役(専務執行役員)(現任)
[担当]経営戦略・タイヤ事業・オートモーティブシステム事業・DX推進統括



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 4,300株

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、研究開発、知的財産担当



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 12,600株

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]スポーツ事業・ハイブリッド事業統括、購買担当



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 4,200株

略歴、地位および担当
2019年3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



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 0株

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
大阪弁護士会副会長
1995年4月 色川法律事務所代表
2001年1月 東洋アルミニウム(株)社外監査役(現任)
2006年6月 当社社外取締役(現任)
2009年3月 積水化成工業(株)社外監査役(現任)
2012年6月 (株)テクノアソシエ社外監査役(現任)
2016年6月 弁護士法人色川法律事務所代表(現任)
2020年1月 セーレン(株)社外監査役(現任)
2020年6月



社外取締役
村上 健治

1947年8月17日生
所有する当社株式数 13,900株

略歴および地位
1970年4月 大和ハウス工業(株)入社
2004年4月 同代表取締役社長
2011年4月 同代表取締役副会長
2016年3月 当社社外取締役(現任)



社外取締役
小林 伸行

1961年5月31日生
所有する当社株式数 0株

略歴、地位および重要な兼職の状況
1985年4月 住友電気工業(株)入社
2016年6月 同執行役員
2019年6月 同常務取締役(現任)
2020年3月 当社社外取締役(現任)



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 0株

略歴および地位
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)

監査役



常勤監査役
河野 隆志

1957年1月17日生
所有する当社株式数 16,200株

略歴および地位
1980年4月 当社入社
2014年3月 同執行役員
2019年3月 同常勤監査役(現任)



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 46,700株

略歴、地位および担当
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)



社外監査役
村田 守弘

1946年7月20日生
所有する当社株式数 6,800株

略歴、地位および重要な兼職の状況
1970年12月 アーサーヤング東京事務所入所
1974年11月 公認会計士登録(現任)
2002年 7月 朝日KPMG税理士法人代表
2004年 1月 KPMG税理士法人代表社員
2006年 4月 村田守弘会計事務所代表(現任)
2011年 6月 カゴメ(株)社外監査役
2012年 3月 当社社外監査役(現任)
2016年 3月 カゴメ(株)社外取締役(監査等委員)
コクヨ(株)社外監査役



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

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
2015年 7月 (株)グルメ杵屋社外取締役
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(現任)



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

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(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
2012年6月 同代表取締役
2015年6月 パナソニック(株)常任監査役
2019年6月 参天製菓(株)社外監査役(現任)
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)

執行役員

常務執行役員

青井 孝典	川松 英明
増田 智彦	渡辺 泰生
増田 栄一	國安 恭彰

執行役員

小松 俊彦	松井 博司
齋藤 健司	河瀬 二郎
田中 敦彦	濱田 裕史
山下 文一	水野 洋一
岩田 拓三	井川 潔

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活かし、社外取締役として客観的見地から有益な提言や意見表明を行っております。引き続き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、また、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、選任しております。
村上 健治	大和ハウス工業(株)において代表取締役社長として企業経営を主導した経験があり、企業経営に関する豊富な知見を活かし、社外取締役として客観的見地から有益な提言や意見表明を行っております。引き続き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、また、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、選任しております。
小林 伸行	住友電気工業(株)において主に経理・財務部門に従事し、同社の常務取締役を務めるなど、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。引き続き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、また、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、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有しております。引き続き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、また、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、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
村田 守弘	公認会計士・税理士としての財務および会計に関する相当程度の知見と、カゴメ(株)における社外取締役(監査等委員)およびコクヨ(株)における社外監査役として監査業務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に対して意見表明を行っております。引き続き同氏の社外監査役としての提言や意見表明により、当社の監査体制の強化が期待できるものと判断し、また、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、選任しております。
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院教授としての高度な学術知識と、(株)グルメ杵屋およびNISSHA(株)における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に対して意見表明を行っております。引き続き同氏の社外監査役としての提言や意見表明により、当社の監査体制の強化が期待できるものと判断し、また、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、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))における代表取締役のほか、パナソニック(株)における常任監査役、参天製菓(株)における社外監査役、日立造船(株)における社外監査役として財務・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に対して意見表明を行っております。引き続き同氏の社外監査役としての提言や意見表明により、当社の監査体制の強化が期待できるものと判断し、また、一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断し、選任しております。

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*	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	2021年度出席状況	
									取締役会	監査役会
池田 育嗣	取締役会長	●	●	●					14回中 14回	—
山本 悟	代表取締役社長 (社長)	●		●	●				14回中 14回	—
木滑 和生	代表取締役 (副社長)	●		●	●	●			14回中 14回	—
西口 豪一	取締役 (専務執行役員)	●		●	●			●	11回中 11回	—
村岡 清繁	取締役 (常務執行役員)		●					●	—	—
西野 正貴	取締役 (常務執行役員)	●		●	●	●			—	—
大川 直記	取締役 (常務執行役員)			●			●		—	—
高坂 敬三	社外取締役	●				●			14回中 14回	—
村上 健治	社外取締役	●		●	●				14回中 14回	—
小林 伸行	社外取締役			●			●	●	14回中 14回	—
其田 真理	社外取締役					●	●	●	11回中 11回	—
河野 隆志	常勤監査役			●			●	●	14回中 14回	12回中 12回
石田 宏樹	常勤監査役	●		●		●	●		14回中 14回	—
村田 守弘	社外監査役	●				●	●		14回中 14回	12回中 12回
アスリ・チョルバン	社外監査役	●		●		●			14回中 14回	12回中 12回
安原 裕文	社外監査役	●		●			●		14回中 14回	12回中 12回

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。
※()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。

スキルマトリックスの項目採用理由

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、持続的な成長戦略の策定スキルおよび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・社会的価値をさらなる高み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、タイヤ事業・スポーツ事業・産業品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、持続可能な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、急速に進む電気自動車(EV)化に対応して付加価値の高い商品を提供し続けていくことがお客様と社会からの期待を超える価値の創造につながり、その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ていくうえでの基盤は、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かな財務・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、さまざま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、質問を受け付けたいうで事前説明を実施しております。また、経営会議での議論内容を共有したり、取締役会で議論が必要な「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きます。

2021年取締役会主な議題(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

取締役・監査役に対する研修

当社では社内取締役および執行役員を、当社が費用を負担したうえで外部の役員研修に参加させており、参加した役員は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しています。また、新任社内取締役に対しては、外部講師を招いたガイダンスを実施し、取締役として必要な知識の習得を促進しています。新任社外役員に対しては、住友ゴムグループの最新の事業概要、直近の業績、対処すべき課題等、当社役員として当社の企業利益向上のための助言を行うに当たって必要な情報に関する説明を実施しています。

取締役会の実効性向上施策

	2021年度
<p>●評価手法</p> <p>独立した第三者機関である評価会社がアンケート項目を作成し、取締役12名および監査役5名全員を対象に書面アンケートを実施。さらに、アンケート結果を踏まえ、全員に対してインタビューを実施。アンケートおよびインタビューの結果については、当該評価会社により評価・検討のうえレポートにまとめられ、2021年12月開催の取締役会において報告を受け、取締役会で議論を実施した。</p>	<p>●評価手法</p> <p>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。</p>
<p>●評価結果</p> <p>当社取締役会には以下の強みがあり、実効性は概ね高い水準であることを確認した。</p> <p><当社取締役会の強み></p> <p>①社外役員への情報共有の充実</p> <p>取締役会とは別に情報共有のための時間が設定され、経営会議での決議事項や検討状況等が共有されており、取締役会で意思決定を行うために必要な情報を社外役員が理解するための貴重な機会となっている。</p> <p>②ダイバーシティの確保</p> <p>当社取締役会は女性2名、外国人1名を含む構成となっており、ダイバーシティが確保された構成となっている。スキルに関してもバランスがとれた構成となっている。</p> <p>●今後の取り組み</p> <p>これらの強みを活かすとともに、経営全般に係る重要事項についてより集中して議論を行えるよう付議事項を厳選し、重点的に議論していくべき議題については取締役会以外で自由に意見交換する機会を設けるなど、取締役会の実効性を向上させ、さらなる企業価値向上につなげる。</p>	<p>●主な課題</p> <p>・役員への事前情報提供の拡充</p> <p>・取締役会における議論の活性化</p>
<p>●主な取り組み</p> <p>・取締役会付議基準金額の引き上げ</p> <p>・資料展開時期の早期化</p> <p>・社外役員向けの情報提供を拡充</p> <p>・執行役員業務報告の運営方法改善</p> <p>・付議事項に関する事前質問受付/回答</p> <p>…等</p>	

役員報酬等

1. 役員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は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われるよう、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。

2. 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)	464	10名
監査役(社外監査役を除く)	50	2名
社外役員	62	7名

注:上記支給人数人員には、2021年3月26日付で退職した取締役2名が含まれています。

①役員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とは別枠で、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。

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

2021年7月29日、11月30日、2022年2月1日に指名・報酬委員会を開催し、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、中長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬制度の導入および報酬決定方針の改定について議論しました。その答申を受けて、2022年2月9日の臨時取締役会にて譲渡制限付株式報酬制度の導入および報酬決定方針の改定を、2022年3月4日の取締役会にて賞与額を審議の上、決議しました。

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(以下、内部統制システムという。)を整備しています。

なお、今後とも内部統制システムの一層の充実を図るものとし、下記の内容を見直す場合には当社取締役会に付議することとしています。

(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、違反事例に係る原因の究明や再発防止策の立案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は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

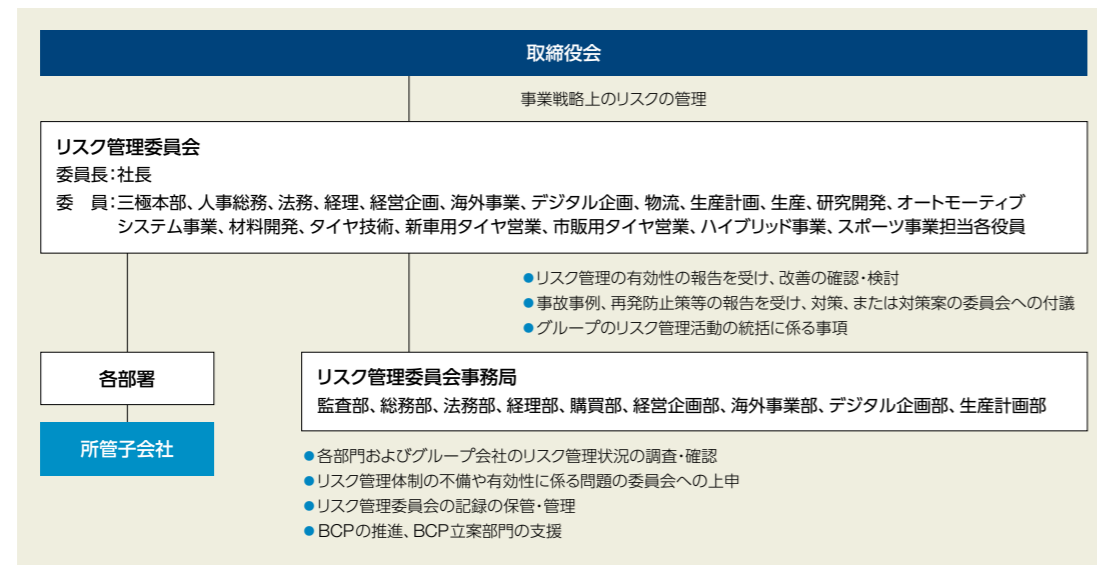
住友ゴムグループの事業活動に重大な影響を及ぼす恐れのある品質、法律、環境、与信、事故、災害等の経営リスクについては、当社グループ全体のリスク管理について定めるリスク管理規定に基づき、それぞれの担当部署および各子会社において事前にリスク分析、対応策を検討し、当社の経営会議等で審議しております。

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署が、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



<2021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。

また、2年に1度実施しているグループ全社のリスク棚卸し・再評価を行い、その結果に基づきグループとして優先的に対応するべきリスク項目を選定するなど、全社のリスク低減活動を推進しました。

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に対しては、社長を本部長とする危機管理本部からグループ全体に定期的に情報を発信し、グループ全体の事業の操業・業績への影響を最小限にとどめるべく全社で対応にあたりました。具体的には、従業員・家族の安全確保を最優先としつつ、感染予防対策の実施や感染者発生時の対応等の整理、サプライチェーンを含む情報の把握と対策の実施等につき、危機管理本部が中心となり、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、定期的な訓練を実施し、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BCP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会社基準を2019年度に新たに設けました。また、その内容を追記した「災害発生時の基本行動」の携帯用冊子をあらかじめ従業員へ配布し、内容の啓蒙を図っています。

2020年度は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に対し、社長を本部長とする危機管理本部を設置し、国内外グループ全社における従業員とその家族の安全確保・感染予防対策等を進めました。この経験を感染症対策として一部国内拠点のBCPに織り込み、さらなる内容拡充を図りました。

2021年度は国内外の関係会社を含む主要拠点でも同様に感染症対策を含めたBCPの内容拡充を進めました。

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、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」を制定するとともに「コンプライアンス相談室」を設置して、コンプライアンス体制の整備に取り組み、現在まで同体制を運用しています。

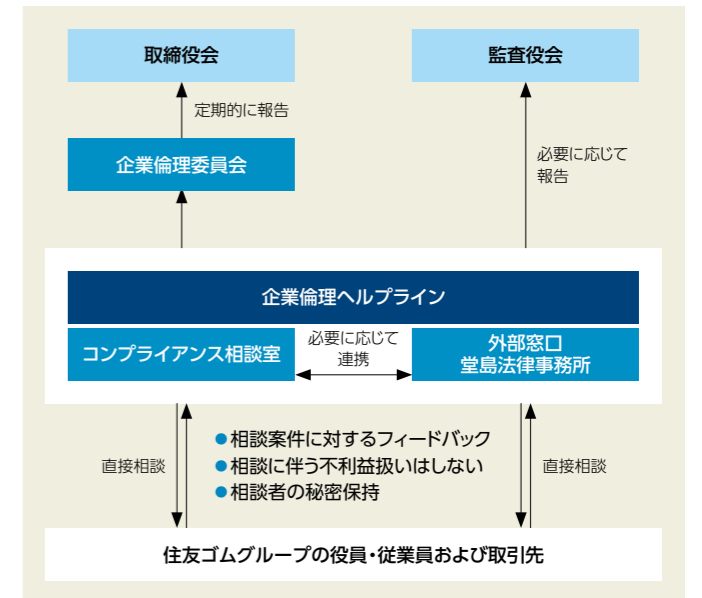
<2021年度の主な対応>

取締役会での監督に加え、監査役会を12回開催し、取締役の業務執行が法令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・リスクへの対策等を行いました。

さらには、企業倫理講演会の開催、住友ゴムグループ企業行動基準の周知や住友事業精神の理解促進活動等、住友ゴムグループ各部門においてそれぞれ企業倫理意識向上活動に取り組みました。

コンプライアンス取り組み体制



■ 品質管理に係る不適切事案と再発防止に向けた施策

当社加古川工場でのゴム防舷材*検査および南アフリカ子会社でのタイヤ生産で、品質管理に係る不適切な事案が2021年に判明しました。それぞれについて緊急対策委員会を設置のうえ対応を協議するとともに、外部専門家を含む特別調査委員会を立ち上げ事実関係の確認を行い、同年7月に第一報として事案を公表、11月には特別調査委員会の調査結果とともに、今後の対応を公表しました。

関係各位に多大なるご迷惑をおかけしましたことを改めて深くお詫び申し上げるとともに、今後このような事態を二度と生じさせないよう、企業理念「Our Philosophy」に掲げる「信用と確実」の遵守を徹底し、企業風土改革や品質保証体制の強化、お客様の信頼回復に努めてまいります。

*船舶や港湾の岸壁の破損を防止するため、接岸する船舶にかかる衝撃を吸収して緩和するエネルギー吸収材。当社加古川工場で製造し、商社や建設会社を経由して、公共、民間のお客様へ納品しています。

<不適切事案概要>

1. 加古川工場で生産しているゴム防舷材の圧縮性能を確認する試験において、国際航路協会の定めたガイドラインとは異なる試験方法の実施やデータの変更を行っていた。
2. 南アフリカのタイヤ製造子会社で生産する新車向けタイヤの一部で、お客様との取り決めに基づいて定めた仕様と異なる製品を出荷していた。

事案の詳細や調査結果については、以下ニュースリリースおよび適時開示をご覧ください。

◆2021年7月30日 ニュースリリース「品質管理に係る不適切事案についてのお知らせとお詫び」
https://www.srigroup.co.jp/newsrelease/2021/sri/2021_059.html

◆2021年11月9日 適時開示「品質に係る不適切事案に関する調査委員会の調査結果と今後の対応について」
https://www.srigroup.co.jp/newsrelease/2021/sri/dvql4p000005vpkp-att/2021_tekiji1109.pdf

<安全性の確認と再発防止に向けた施策の策定>

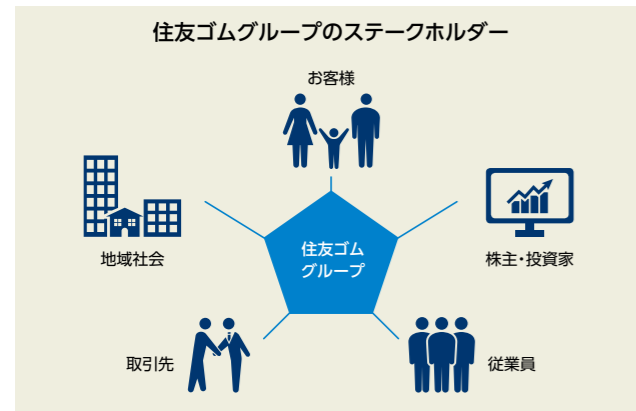
発覚後、2021年6月に緊急対策委員会（委員長：代表取締役社長 山本悟）を2件それぞれについて設置。出荷済み製品の安全性を確認するとともに、外部弁護士を加えた特別調査委員会による社内調査をそれぞれで実施し、原因究明を行ったうえで、再発防止策の策定を進めました。

調査結果では、品質管理体制の問題のほか、企業理念浸透の不十分さや拠点間・部門間でのコミュニケーション不足、企業風土に関する点についても指摘がありました。これらを改善すべく、以下の施策を策定し、実施を進めています。

<主な再発防止策>

1. グループ全体の品質保証体制の強化のために、社長直轄の「品質保証本部」を新設（2021年12月）
 今回の不適切事案は、いずれも顧客重視の視点が不足していたことや品質マネジメントシステム(QMS)の浸透不足に起因するものであり、機能強化と品質に関する全社意識の向上を図るべく、従来、タイヤ事業、オートモーティブ事業、スポーツ事業、産業品事業それぞれの事業部門ごとに存在していた品質保証部の機能を一つに統合し、①判断の独立性、②品質協議の権限、③QMSの全社浸透(の推進)、④監査機能、を強化する。
2. 企業風土改革のため、以下を実施
 ・グループ全体で企業理念「Our Philosophy」の浸透活動を推進し、「信用と確実」に基づいた事業活動を徹底する。
 ・2020年から開始している経営基盤強化活動「Be the Change」プロジェクトを引き続き実施し、組織体質の改善やコミュニケーションの向上を図る。

ステークホルダーエンゲージメント



果たすべき責任を意識し、また、自分たちに求められていることは何かを把握し、これらを事業活動に反映していくために、日常的なステークホルダーとのコミュニケーションを大切にしています。事業のグローバル展開に伴って、ステークホルダーも世界各地に広がり、多様化しています。すべてのステークホルダーの皆様に信頼していただけるよう、誠実な企業活動に努めています。

■ 株主との対話の促進



当社は、以下の方針に基づき株主との対話を実施し、企業価値の向上を図っていきます。

- ①IR (Investor Relations) に関しては経理担当役員が、SR (Shareholder Relations) に関しては総務担当役員が、それぞれ受け持つことで、各種ステークホルダーの関心に応じた対話の実現を目指しています。
- ②当社では、上記のIR、SR活動のための資料作成や情報収集において、経営企画、総務、経理、サステナビリティ推進本部、法務等の各関係部門が全社横断的に有機的に連携し、株主や機関投資家等との建設的な対話をサポートしています。IR活動としては当社ホームページ内のIR情報サイトで業績推移などの各種データを開示したり、戦略的なIR実現に向けIR室を2022年5月に設置したほか、アナリスト・機関投資家向けの説明会を決算発表時などに開催しています。また、SR活動としては、定期的に作成している株主向けの各種発行物や統合報告書を通じた企業概況、ESG経営、サステナビリティ活動等の情報発信や機関投資家との直接対話を通じ、より広範な情報提供、意見交換を行い、当社の企業価値向上を図っています。
- ③株主や機関投資家等との対話で得られた意見などは、当社の企業価値を一層向上させるための貴重なヒントととらえ、定期的に経営陣や取締役会への報告を実施し、意見などを踏まえた新たな施策の要否や方法を随時検討しています。
- ④能動的なIR活動並びに効果的な情報発信を目的として、当社株式を実質的に保有する株主の判明調査を実施し、株主構成の状況把握に努めています。

■ 健全な労使関係



当社と住友ゴム労働組合(2021年12月末時点の役員・管理職を除く組合員5,927名)は、経営情報の共有化と事前協議を基調に良好な関係を維持しています。企業の発展と従業員の幸福追求を労使共通の目標ととらえ、各種労使委員会で協議を重ねています。例えば、人事制度や労働条件の見直しについて協議する労使賃金研究会を労働組合幹部と住友ゴム人事部門で組織、継続的に開催するなど労使一体となって目標達成に向けた活動を行っています。

同研究会を通じて、2021年度には、呼出手当の増額、忌引・配偶者出産・転勤時の公休取得条件の緩和、在宅勤務手当の新設などを行いました。

2022年度も、働き方改革の推進などに引き続き取り組み、労使一体となってさまざまな活動を進めていきます。



■ 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14年継続しています。累計の点検台数は2021年までで11万台を超えました。

2022年は、タイヤの日である4月8日から17日間、全国の当社タイヤ販売店のタイヤセレクトで実施しました。今回の点検では、スマートフォンを使用したAIタイヤ点検ツールを活用しました。店舗スタッフが撮影したタイヤ写真から、AIがタイヤの溝深さと偏摩耗を診断し、3段階で判定します。点検結果は、点検結果カードの二次元バーコードを読み込むとオンラインで確認できます。今後もタイヤ点検を通じてお客様の安全、安心なドライブを支えていきます。



■ 地域社会への貢献



▶ P.79

サプライチェーンマネジメント



■ サプライヤー評価の充実と域内調達化の推進を絡めた持続可能な調達の推進

サステナビリティ長期方針策定に基づき、2050年を見越して、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、取引先の収益状態、事業方針および計画、持続可能な社会への取り組みなどを把握する形に進化させて、品目ごとに調達戦略を策定することにしました。

脱炭素化社会の実現と、必要な環境対策、人権、ガバナンス対応など、双方の安定した事業継続のために取引先と共に持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

■ 第三者評価機関EcoVadis社の活用による持続可能な調達の実現

企業の社会的責任を果たすべく、持続可能な調達の実現のために、当社のサプライチェーンにおける人権・ガバナンス・環境へのパフォーマンスをモニタリングかつ評価し、今後の調達活動に活用していくこととしました。

この取り組みを効率的に行うために、2022年1月から国際的な第三者評価機関であるEcoVadis社(エコパデイス社)を起用し、取引先のさまざまな取り組み内容を確認しながら、その評価結果をもとに、調達計画や中長期の調達方針などにも反映して活用していきます。

また、EcoVadis社を起用することで評価基準が統一され、その評価結果や改善提案などが、取引先の効率的なサステナビリティ活動の推進に寄与できると期待しています。



■ 調達ガイドライン

住友ゴムグループでは、持続可能な社会の実現を目指すため、2021年1月に調達ガイドラインを刷新しました。

コンプライアンスや人権・労働、安全・衛生、地域社会、環境などを包含した行動規範を定め、調達ガイドラインに掲載し全取引先に配布しています。

お互いの良きパートナーとなるために、取引先と共に、その仕入先にも調達ガイドラインを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。

■ SNR活動の重要拠点 シンガポールの天然ゴム調達会社

良質な天然ゴムの安定的調達に加え、当社グループのSNR(持続可能な天然ゴム)活動を推進する重要拠点として、世界最大の天然ゴム取引市場であるシンガポールに天然ゴム調達会社「SUMITOMO RUBBER SINGAPORE PTE. LTD.」を設立し、2020年4月から事業を開始しました。

サステナビリティ長期方針の柱の一つとして、天然ゴムの持続可能な調達に向けた活動を進めており、サプライチェーンおよびステークホルダーの皆様と人権や環境などの課題へ積極的に取り組んでいます。

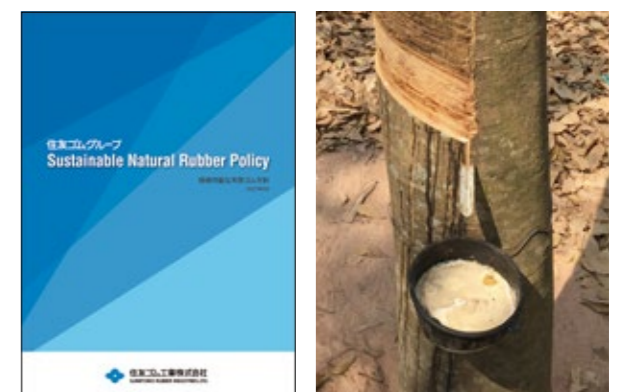
■ 住友ゴムグループ「持続可能な天然ゴム方針」を刷新

持続可能な社会の実現に貢献する企業を目指し、当社は2016年10月に国際ゴム研究会(IRSG^{※1})が提唱する天然ゴムを持続可能な資源とするためのイニシアティブ(SNR-i^{※2})、2018年9月に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^{※3})に参画し、各種活動に取り組んできました。

2021年8月には、天然ゴムの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、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方針」に反映し、刷新しました。

「持続可能な天然ゴム方針」に沿って、サプライチェーンをはじめとしたステークホルダー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社会の実現を目指していきます。

※1 International Rubber Study Group
 ※2 Sustainable Natural Rubber Initiative
 ※3 Global Platform for Sustainable Natural Rubber



Ecology

Ecological Process

事業活動の環境負荷低減

マネジメント・アプローチ

地球環境に責任を持ったグローバル企業として、あらゆる企業活動を通じて、豊かさと地球環境が持続的に調和した社会を将来にわたって実現すべく努めています。

住友ゴムは、2021年2月にカーボンニュートラル宣言し、工場から排出するCO₂を2030年に半減、2050年にゼロを目指す取り組みを始めました。

カーボンニュートラルに向けた取り組み

■カーボンニュートラルのシナリオ作成

当社グループのスコープ1、2においてカーボンニュートラルを推進するため、省エネルギー、コージェネレーションシステムの増設、太陽光発電の導入、再生可能エネルギー由来の電力の購入、燃料の電氣化、水素への燃料転換など、個々の取り組み可否や優先順位について検討しました。特に蒸気をつくる燃料のカーボンニュートラルは課題であり、水素活用の計画を作成しました。各拠点で使用しているエネルギーの実態を把握した上で各拠点と議論し、またカーボンニュートラルに関する動画配信による啓発を行うことを通じて、各拠点のシナリオを作成しています。

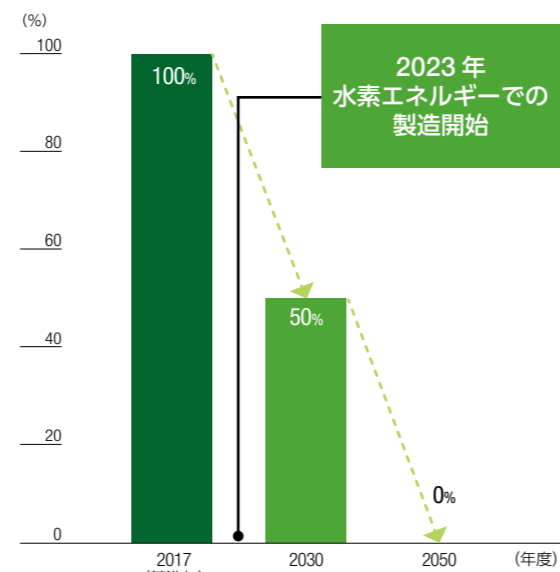
■中国タイヤ工場における、電力の再生可能エネルギー化

中国・常熟工場と中国・湖南工場において、脱炭素社会の実現に向け、2022年1月から購入電力のすべてを再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えました。これにより、2022年度に中国の2工場でタイヤ製造時に排出されるCO₂は、2021年度比で約70%削減される見込みです。



カーボンニュートラルへの取り組み

住友ゴムグループのCO₂排出量



さらに購入電力を減らすために、2022年下期には太陽光発電の導入を計画しています。

■水素活用の実証実験を開始

タイヤをつくるためには電気と熱という2つのエネルギーが必要ですが、タイヤをつくるのに必要な熱は電気のように再生可能エネルギーで代替することが難しいためカーボンニュートラルに向けた大きな課題となっています。

その解決のため、当社は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) の支援を受け、2021年8月からCO₂を排出しない次世代エネルギーとして期待されている水素活用に向けた実証実験を開始しました。

水素活用に積極的な福島県の白河工場において、水素ボイラーを導入して、NOx排出量のコントロールをはじめとした24時間連続運転における課題の抽出と解消を行い、燃料の水素転換による有効性評価を行います。

また、この水素ボイラーと合わせて太陽光発電の増設により、製造時のCO₂排出量がゼロのタイヤを製造します。



気候変動への取り組み

気候変動によるリスクと機会を重要な経営課題として認識し、適切な施策を実施すべく、サステナビリティ推進委員会を運営しています。社長をトップとして、部門横断的に施策の立案・実施・管理を推進しています。

この活動の一環として、2021年6月にTCFD^{*1}へ賛同しました。(詳細29ページ) また、SBT^{*2}のコミットメントに向けた準備を進めています。

※1 気候関連財務情報開示タスクフォース
※2 Science Based Targets

■グローバル環境経営の推進

環境の保全は、グローバル社会において企業が果たしていかねばならない最も重要な責任の一つです。

グローバル企業には、国や地域による濃淡なく世界中で環境経営を実践していくことが強く求められています。

住友ゴムグループは、事業のグローバル化の加速に伴い、グローバル環境経営の推進に一層の力を注いでいます。

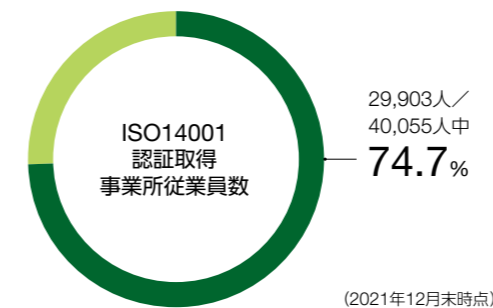
■ISO14001グローバル統合認証

低炭素社会の構築をはじめ企業活動のすべてにおいてグローバルな管理ができるよう、2010年12月に国内外30拠点でISO14001のグローバル統合認証を取得しました。これにより、国内外の主要生産・開発拠点の環境管理体制が一元化されました。

2021年末の認証取得拠点数は36拠点(内34拠点は統合認証)で、認証取得事業所割合は94.7%になります。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%になります。

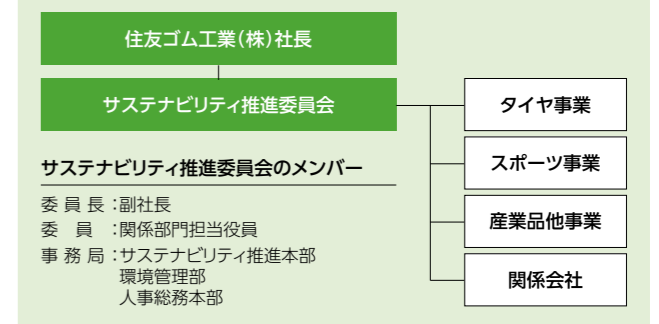
2021年度は新たに認証を取得した拠点はありませぬ。今後、単独認証取得済のスイス工場とスロベニア工場がグローバル統合認証に加わることを目指し活動を継続します。

全従業員に占めるISO14001認証取得事業所の従業員数割合



■グローバルな環境マネジメント体制

環境マネジメント体制



「ESG経営の推進」を中期計画バリュードライバーとして掲げて活動しています。経済的価値の向上に加え、社会的価値向上の視点から事業をとらえ、新たな価値を創造し続けることによって、「持続可能な社会」を実現しステークホルダーから信頼される企業を目指します。

環境管理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回開催しています。委員長はサステナビリティ担当取締役(副社長)で、関係部門担当役員を委員としています。2021年は2月と7月に開催しました。

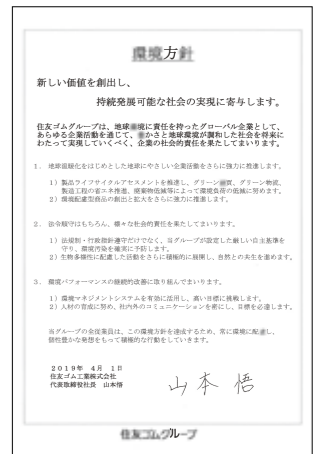
2021年のサステナビリティ推進委員会では全社のESG経営の推進状況、サステナビリティ長期方針の策定方針概要、CO₂排出・省エネルギー・廃棄物・水使用量などの実績と改善内容、D&Iの推進状況、および国内外9部門のサステナビリティ活動状況を報告しています。終了後には全社員にこれらの情報を周知しました。



サステナビリティ推進委員会の様子

■環境保全に関する基本方針(基本理念)

2007年7月制定(2019年4月改定)した住友ゴムグループの環境方針に基づき活動しています。



エコ・ファーストの約束



① 低炭素社会の構築

グローバルで販売する
タイヤ1本当たりの
ライフサイクルCO₂排出量を
2022年に2005年度比

14%以上削減

2021年度

12.3%削減

※2005年度比、タイヤ1本当たり

② 循環型社会の形成

国内外の主要生産拠点で
廃棄物の直接埋め立て量

「完全ゼロ」を2021年まで継続

2010年度から

12年継続

2020年までにモデル工場では工場排水の

100%リサイクル技術確立

2019年度

トルコ工場
リサイクル技術確立済

③ 自然との共生

どんぐりプロジェクト

どんぐりプロジェクトの活動を

年20回以上実施

2021年度

活動18回

注：コロナ禍でイベント中止などにより未達

生物多様性に
配慮した取り組み

2021年度

20種の保全

2009年3月に環境省創設の「エコ・ファースト制度」認定企業として、3項目の目標を設定しています。2017年10月に更新した目標の達成に向けて取り組みを進めています。

低炭素社会の構築

〔○〕マークの項目は、第三者検証の対象データです。原単位は検証データには含まれません。検証値とは係数が異なるため数値が異なります。

タイヤライフサイクルにおけるCO₂排出量の削減



コロナ禍等の影響でタイヤの販売構成が変化し、低燃費タイヤ比率が低下したことにより、2020年(12.9%)からは改善に至りませんでした。目標年の2022年は回復を見込んでおり、目標達成に向けて取り組みを進めます。

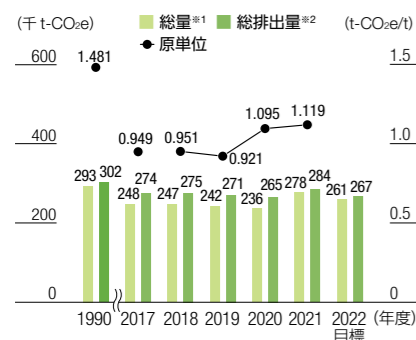
生産におけるCO₂排出量の削減

2021年度は、生産量の増加および自家発電施設の故障による影響が大きく、住友ゴムグループの国内工場の生産活動におけるCO₂排出量は278千t-CO₂となり、前年度から42千t-CO₂増加し、CO₂排出量原単位は前年度比2.2%増加しました。

2022年度は省エネルギー活動の強化や再生可能エネルギー導入により、CO₂削減に取り組めます。

※2022年は原単位目標無し、総量目標は6%削減

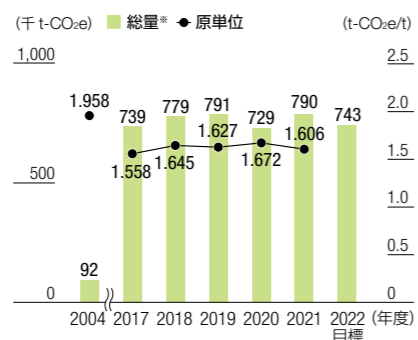
CO₂排出量(国内工場)〔○〕



※1 日本ゴム工業会「温室効果ガス排出量算定ガイドブック」による(原単位に使用)。電力排出係数は2004年電力会社公表値を使用。

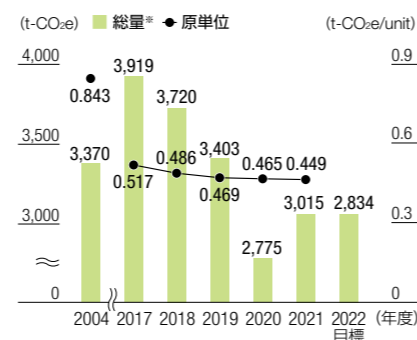
※2 コージェネクレジットを考慮しない総排出量。

CO₂排出量(海外工場)〔○〕



※ 電力排出係数は「WRI/WBCSD GHG Protocol Initiative Calculation Tool」2004年度を使用。

CO₂排出量(国内関係会社工場)〔○〕

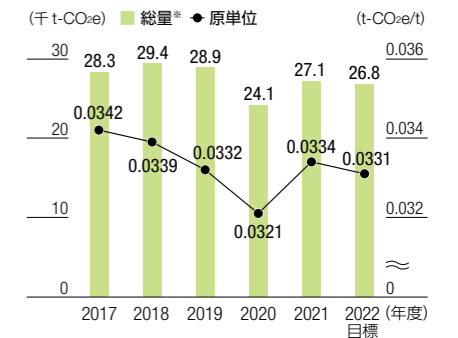


※ 日本ゴム工業会「温室効果ガス排出量算定ガイドブック」による。電力排出係数は2004年電力会社公表値を使用。

物流におけるCO₂排出量の削減

2021年度は、最適生産配置や倉庫間移管の削減に取り組みました。
タイヤ輸送におけるCO₂排出量は輸送重量の増加と輸送距離の増加により、27.1千t-CO₂となり前年度比12.4%増加し、原単位では3.9%増加しました。
2022年度は輸出品の生産工場最寄港積みや需要予測精度向上に取り組めます。

物流におけるCO₂排出量(国内タイヤ部門)



循環型社会の形成

〔○〕マークの項目は、第三者検証の対象データです。原単位は検証データには含まれません。検証値とは係数が異なるため数値が異なります。

完全ゼロエミッションの継続

循環型社会形成のため、廃棄物の3R(リデュース・リユース・リサイクル)を推進しています。

2021年度は国内外主要製造拠点において、12年連続で完全ゼロエミッションを達成しました。

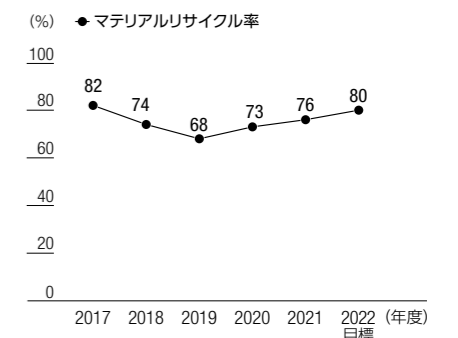
なお再資源化目的で処理された廃棄物の全量を再資源化量とし、再資源化の割合が100%かつ埋立処分量がゼロの状態を完全ゼロエミッションと定義しています。

2022年度も既存拠点での継続を目標にしています。

廃棄物発生量と再資源化率(国内工場)



マテリアルリサイクル率(国内工場)

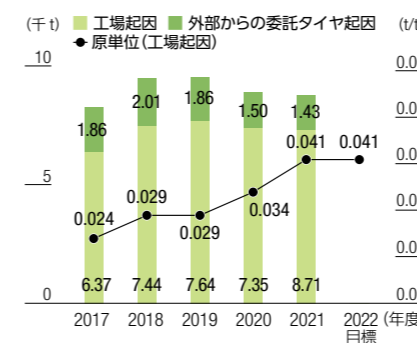


廃棄物排出量*の削減

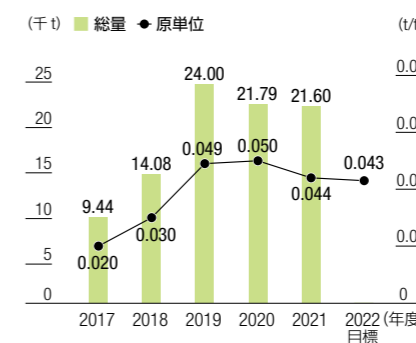
2021年度は海外工場で改善が進みましたが、国内工場では悪化しました。これは、2021年2月に発生した福島県沖地震の影響で主力工場である白河工場が不測の操業停止により、災害廃棄

物が発生したことなどの影響です。
* 廃棄物排出量は、再資源化(サーマル・マテリアルリサイクル)目的で排出している廃棄物の量を集計しています。

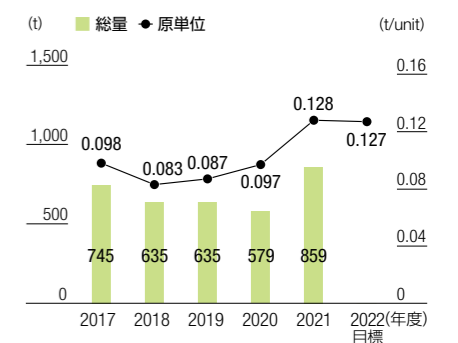
廃棄物排出量(有価物を除く)(国内工場)〔○〕



廃棄物排出量(有価物を除く)(海外工場)



廃棄物排出量(有価物を除く)(国内関係会社工場)

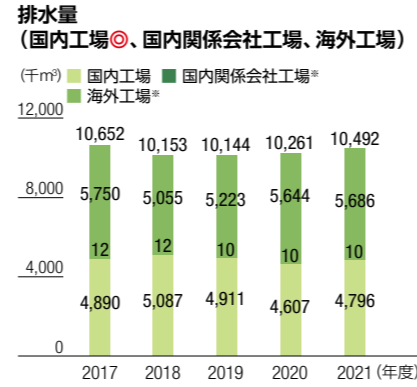


水使用量の削減

世界的な水資源の不足に対応するため、水使用量削減に取り組んでいます。

2021年は、住友ゴムグループ全工場の水使用量は3.5% (対前年比)、排水量は2.3% (対前年比)それぞれ増加しました。継続して、各拠点での各生産工程の使用量最適化やWRI* Aqueduct、Water Risk Atlasの水リスク評価を用いた対応策を進めています。

* WRI: World Resources Institute (世界資源研究所)



*一部の工場は水使用量からの推定値を用いた。

森づくりを通じた地球温暖化防止への貢献

市島工場「緑化推進運動功労者内閣総理大臣表彰」

市島工場は敷地内の原生林を活かし、生物多様性の観点から針葉樹と広葉樹の混交林化に積極的に取り組んできました。また敷地内における希少種保全活動も活発で、オオムラサキ育成においては2007年に幼虫の餌となるエノキを種から育て始め、2011年より自作のケージでオオムラサキの生育活動を開始。羽化に成功してからは近隣の園児を招待し、オオムラサキの観賞会を毎年開催しています。加えて絶滅危惧種であるホトケドジョウの危険分散地として承認された事を受け、敷地内のピオトープを活用したホトケドジョウの保護・生育活動も行っています。秋には近隣の園児を対象に工場敷地内でドングリ拾いを実施するなど、緑地を活用した地域交流・環境教育活動も盛んです。これらの活動が今回、高く評価されました。



集合写真 (内閣府提供)

緑化活動の進捗

住友グループの環境への取り組みと緑化活動

住友グループは明治時代より荒廃した愛媛県別子銅山の山々に植林を行い、自然を戻す活動に取り組んできました。住友ゴムの活動もこの住友事業精神を受け継いでいます。

国内での緑化活動「住友ゴムGENKIの森」

森づくりの主な目的は、生物多様性保全、土砂災害防止、CO₂吸収による地球温暖化防止などです。国内では各事業所周辺の緑化活動地を「住友ゴムGENKIの森」と称し、全国11カ所

(32ha)で森づくり活動を実施しています。

植樹する苗木は生物多様性の保全を図るため、その地域で集めた種から育てたものに限定しています。2021年は新型コロナウイルス感染症による制限のなか、計708本を植樹しました。森づくりのための下草刈り、間伐といった整備活動も継続しています。

里山保全は活動を通じた地域社会とのコミュニケーションも重要な目的の一つです。地域ごとの特色ある森づくり実現のために、従業員やその家族、友人、地域住民、地域団体などと協力しながら活動を進めています。



加古川工場 高砂GENKIの森 植樹

海外での緑化活動

2021年は計3,179本の植樹と7,440本の苗木を提供しました。低燃費タイヤ「エナセーブ」シリーズの売上の一部でマングローブを植樹する「チームエナセーブGreenプロジェクト」ではインドネシアで15,000本、累計1,246,787本の植樹を実施。他にも絶滅危機にあるオランウータン保護のため、マレーシア・ボルネオ島の「ダンロップホームプロダクツの森」にゴム手袋の売上の一部で植樹をする「1 PAIR for 1 LOVEプロジェクト」では2,400本を植樹しました。



マレーシア 「ダンロップホームプロダクツの森」

岡山タイヤテストコース周辺の里山計画

岡山タイヤテストコースは岡山県の「企業と協働の森づくり」事業の一環として、2009年から美作市で「大芦高原GENKIの森」の森林整備活動を行ってきました。この森については一定の効果が認められたため、2020年にこの植樹地での活動はいったん、区切りをつけ、これまで人の手が加わっていなかったテストコース敷地内の森林整備に着手しました。2021年は密生している森林の不要木を伐採して通路の確保を実施。2030年を目標にこの森を、草木が密集した暗い森から、さまざまな高木・中低木・草本類がある生物多様性に富んだ、気分がリフレッシュするような明

るい森に変えていきます。岡山タイヤテストコースは事業所内の廃棄物削減、省エネ活動、燃料転換やコージェネ、3R推進等に加え、森林整備活動でもCO₂削減に挑戦を続けます。

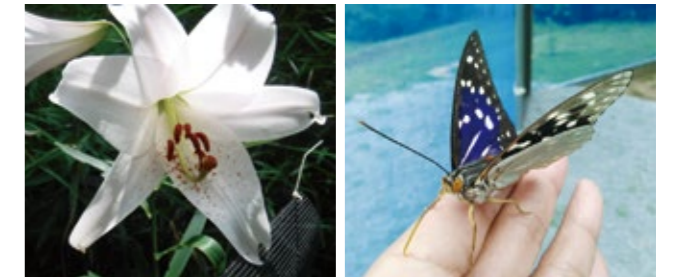


整備中の森

大芦高原 GENKI の森時代の認定証

生物多様性保全の取り組み

国内工場、本社、岡山テストコースの計8拠点で絶滅危惧種、準絶滅危惧種、希少種(動物5種、植物15種)の保全活動に取り組んでいます。加古川工場では育てた「フジバカマ」を加古川河川敷に移植する活動に加え、近隣企業や市に提供。市島工場では国蝶である「オオムラサキ」や「ホトケドジョウ」の保全活動に取り組んでいます。2020年は岡山テストコース敷地内において「オオムラサキ」の羽化に成功しましたが、2021年は羽化に至らず、再挑戦中です。また神戸六甲山GENKIの森では希少種「ササユリ」の保全、増殖に着手。自生株から種の採種に成功し、2022年は育苗に取り掛かります。



神戸 六甲山GENKIの森 自生株ササユリの花

市島工場 オオムラサキ

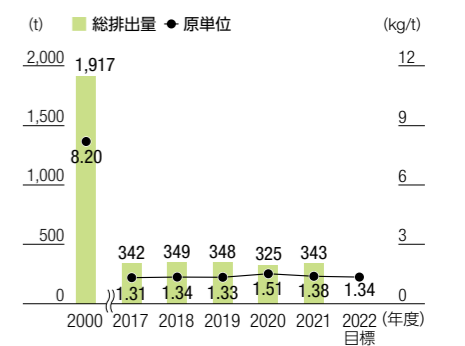
環境負荷物質管理の推進

有機溶剤排出量の削減に向けた取り組み

VOC(揮発性有機化合物)排出量削減について、2021年度は増産により、総量は増加しましたが、原単位は改善しました。

2022年度は、VOC非含有製品への切替えにより、VOCを削減します。

有機溶剤総排出量と原単位 (国内6工場)



臭気問題への取り組み

当社では、臭気に対する改善に積極的に取り組んでいます。特に、中国2工場(常熟・湖南)では、ゴム練り工程や加硫工程から発生する臭気を低減する取り組みとして、新脱臭技術の開発や、RTO(蓄熱式脱臭装置)を導入し、臭いの低減を図っています。

地域住民との交流も活発に行っており、地域から愛される工場として全従業員で取り組んでいます。



RTO装置



地域住民との懇談会

N ext

Next-Generation Products & Solutions

次世代型技術・製品・サービスの開発

マネジメント・アプローチ

住友ゴム工業の研究開発組織・施設を核として、世界各地に所在する子会社・関連会社群との密接な連携のもと、タイヤ・スポーツ・産業品他事業の幅広い領域・分野で研究開発を推進しています。

こうした活動を通じた知的資本の蓄積が、競争優位な製品群や新たな成長を生み出す原動力となっています。

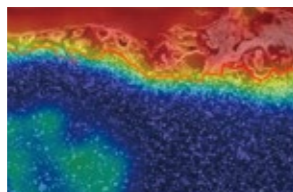
産学連携による共同研究の取り組み

住友ゴムグループは、先端技術を有する大学との産学連携の活動による新技術開発に取り組んでいます。一部の研究成果は学術的にも評価され、著名な国際誌やデータベースにも掲載されています。

■ タイヤの性能持続技術開発を加速させるAI技術の研究成果を「Nature Index」に掲載

北海道大学との共同によるAI技術の研究成果に基づく記事広告が、世界トップクラスの研究成果のデータベース「Nature Index」ウェブサイトの材料科学特集として掲載されました。

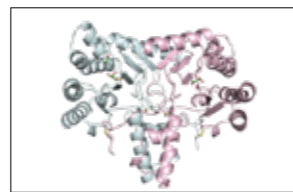
本技術は、人にはできない高精度な画像解析により、さらに高精度な物性推定を可能にし、『SMART TYRE CONCEPT』で掲げている「性能持続技術」の開発へ応用されています。



■ 天然ゴム合成酵素と同類「トマト由来酵素」の構造を解明

東北大学、金沢大学、理化学研究所との共同で、天然ゴムを合成する酵素と類似した構造を持つトマト由来の酵素の構造解明と、機能改変に成功しました。今回の構造解明により、天然ゴム生成機構のさらなる解明と、それによる天然ゴムの安定供給に関わる技術開発の進展が期待されます。

なお、本研究成果は、生命科学分野の国際誌である「The FEBS Journal」に掲載されました。

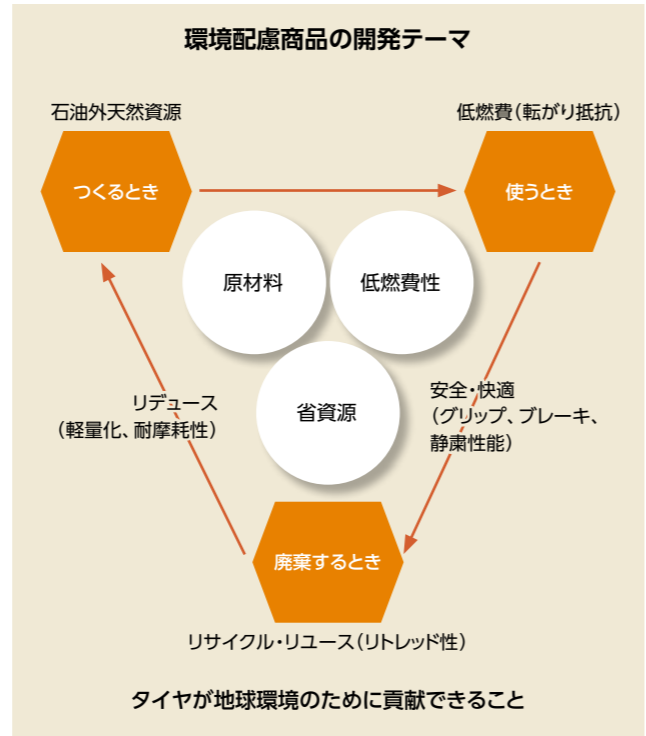
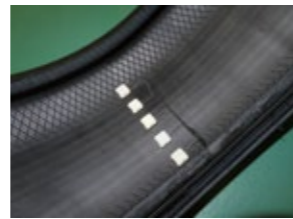


■ タイヤ内発電技術を利用した摩耗推定技術を開発

関西大学との共同で、タイヤの内側に静電気を利用した発電デバイスを取り付け、タイヤの回転によって電力を発生させる技術開発を行っています。

摩擦帯電に係る構造と材料の最適化で発電電力を向上させ、さらに充電機能の追加により、電池などのバッテリーを使用せず、タイヤ周辺に搭載するセンサーへの電源供給が可能となりました。さらに、この発電デバイスから得られる電圧波形を解析することで、タイヤ摩耗量の推定やタイヤ接地面形状を測定する方法を開発しました。これらの技術はタイヤソリューションサービスに活用できると同時に、今後のタイヤ開発にもつながる知見を得られることが期待されます。

なお、これらの取り組みが評価され、一般社団法人減災サステナブル技術協会より「防災・減災サステナブル大賞」防災・減災×SDGs賞【アカデミー&ジュニアアカデミー部門】ジャパン賞を受賞しました。



タイヤが地球環境のために貢献できること



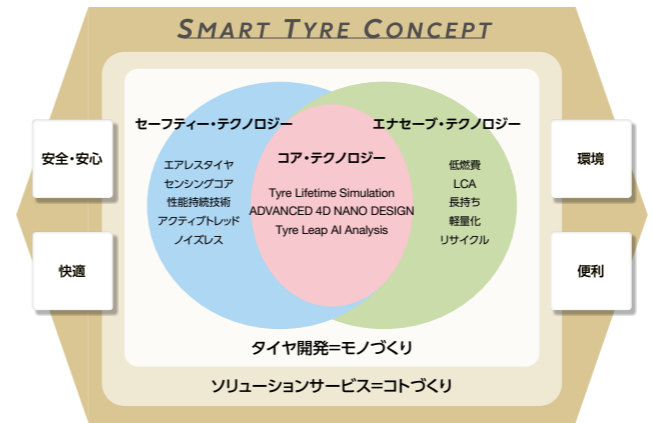
「安全・快適」「経済性」「品質」の追求

■ SMART TYRE CONCEPT (スマートタイヤコンセプト)

交通事故のない世界を実現するためにタイヤで未来を変えたい、その強い想いから生まれた「SMART TYRE CONCEPT」。カーシェアリングやライドシェアなど、自動車の所有から使用への

転換が進むなか、安全性能と環境性能をより一層高めたタイヤ開発および周辺サービスの展開を推進しています。

スマートタイヤコンセプト概念図



コンセプト全体を支えるシミュレーションおよびAI解析技術「コア・テクノロジー」を軸に、安全を追求する「セーフティー・テクノロジー」、環境に配慮する「エナセーブ・テクノロジー」を進めるタイヤ開発(=モノ)を、ソリューションビジネス(=コト)まで進化。環境への配慮もしつつ、皆様に最高の安心とヨロコビをお届けします。

環境配慮商品の開発

住友ゴムは、社会の持続的発展と企業の成長を同時に実現することを目指し、地球環境にやさしい商品開発を推進しています。2001年から化石資源に依存しない石油外天然資源タイヤの開発を開始し、2013年には100%石油外天然資源タイヤ「エナセーブ100」を完成させました。

2021年に策定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」でも、環境配慮商品の開発は重要な取り組みとして位置付け、タイヤ、スポーツ、産業品の3事業全体で2030年、2050年に向けた開発を進めています。

■ 当社初の市販用EVタイヤDUNLOP「e. SPORT MAXX」(イースポーツマックス)

EV車が一回の充電で走れる航続距離を伸ばすためには、転がり抵抗を低減し電費を抑えることが求められます。e. SPORT MAXXでは、当社が持つ材料開発技術を活かしゴムの配合を工夫することで、当社史上最高レベルの低燃費(電費)性能を実現し、ウェット性能と操縦安定性能も高次元で両立させています。さらに、タイヤ自体を軽量化することによって省資源化を図り、環境負荷の低減に貢献しています。また、性能面に加え、サイドウォールのロゴには当社独自の黒色デザイン技術「Nano Black(ナノブラック)」を採用し、デザイン性も追求しています。



■ 当社初の再生ポリエステルを使用した環境配慮型スタンド式バッグゼクシオ「GGC-X141」

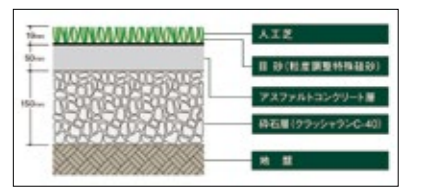
ポリエステルは強度に優れ、軽いのが特長で、ハードな使われ方をスポーツ用品の素材として非常に適しています。その特長は再生ポリエステルであっても変わらないものの、通常のポリエステルに対し、再生過程で分解しきれない細かな物質が混ざってしまうため、色ムラができるといった問題がありました。それを逆に取り、デザインを工夫することで解消したゼクシオ「GGC-X141」では、表地部分の95%に、再生ポリエステルを採用しています。キャディバッグの材料に再生ポリエステルを使用するのは、ゴルフボールやクラブを製造するゴルフメーカーとしては、先駆けとなっています。



背景は再生ポリエステルの原料

■ テニスコート用砂入り人工芝「オムニコートXPH」

スポーツ人工芝では、経年使用により破断した人工芝や充填したゴムチップが河川や港湾に流出し、マイクロプラスチックとなっている可能性が指摘されており、当社でも調査と対策検討を進めています。テニスコート用砂入り人工芝「オムニコートXPH」では、高耐久性を兼ね備えたヤーン(原糸)を採用し、耐久性を当社従来品(オムニコートXP)の1.4倍にアップさせることで、マイクロプラスチック化抑制に貢献しています。この取り組みは、環境省が展開する「プラスチック・スマート」にも登録されています。



Kindness

A Kind Culture Where Everyone Can Prosper

一人ひとりが輝ける寛容な風土

マネジメント・アプローチ

従業員が働くことで満足を得られ、従業員の成果によってグループも成長する。そのような健全な関係を構築するために、処遇制度・研修体制などのさまざまな仕組みや施策を通じて従業員に成長の機会を公平に提供する責任があると認識しています。また、社長自ら率先して社員の健康維持増進活動や組織体質強化に取り組み、戦略的に実践しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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。」、そしてPurpose体现のためのありたい姿(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。」、この私たちのビジョンの実現に向けて取り組むことがまさにD&Iだと考えています。多様性を認め合い活かし合える状態の組織では、心理的安全性の高い職場で闊達に議論し合うことができ、新しいアイデアが生まれてきます。これこそがD&Iに取り組む目的であり目指す姿です。

その目指す姿実現のため、2019年から人事総務本部内にD&Iプロジェクトを立ち上げ、部門横断的に社員の声を施策に反映しながら活動を広げてきました。特に2019年から継続して「一人ひとりその時々に向き合う」ことを大切にす風土醸成のため、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)への理解促進に取り組み、管理職層から一般層へ徐々に理解を広げています。

多様な属性の中でも特に女性活躍は重点課題として取り組みを推進しています。(メンター制度 ▶P.36) LGBTに関しては2021年に人事総務担当者向け、全管理職・役員向けに研修を実施するなど啓蒙活動を開始し、社外相談窓口を設置するなど取り組みを進め、「PRIDE指標」の「シルバー認定」を取得しています。また2022年4月には同性パートナー登録規程を新設し、一部の制度から同性パートナーの人事制度への適用を開始しました。

外国籍社員に向けては、2019年に実施したアンケート結果を踏まえ、日本語教育の開始や、英文での社内資料の展開等取り組みを進め、以後定期的なアンケート実施により課題への対応を進めます。

住友ゴムグループの雇用の基本方針

多様な雇用環境づくりと能力開発

働きがいのある職場づくり

公平な評価と処遇

健康経営宣言

住友ゴムグループは、従業員ひとりひとりを会社の成長と事業の発展を支える最も大切な財産と考えています。

住友ゴムグループで働く皆さんとご家族の“こころ”と“からだ”が健康であることは、ひとりひとりの幸せ、ひいては会社の持続的な成長や発展にとって不可欠なものです。

ひとりひとりが自ら進んで健康活動に取り組み、活力をもって働ける、さらには、お互いの健康を気遣いあえる健康文化を築くことが、社会に「最高の安心とヨロコビ」を提供できる基盤であると考えます。

「Our Philosophy」に基づいた健康経営を実現するため、会社、労働組合、健康保険組合および、住友ゴムグループで働くすべての皆さん、そのご家族と力を合わせ、挑戦し続けます。

また、D&Iへの取り組みをより強力に推進すべく、2022年4月人事部内に専任組織D&Iグループを設置しました。部門横断的にD&Iを推進する旗振り役として活動していきます。

女性の活躍推進

D&I推進の一つの重点課題として女性活躍を掲げています。全社アンケートから女性活躍への課題を抽出し、主にキャリア意識の育成、両立支援、風土の醸成/相互理解促進の3つの分野に取り組んでいます。キャリア意識の育成とともに女性リーダーを育てるため、2021年にメンター制度を開始しました。また育児介護に関わる両立支援マニュアルを作成し、出産育児でキャリアが分断しないように上司との2者面談や人事を含めた3者面談を計5回実施することを開始しました。併せて男性も含め育児取得対象者とその上司に対して育児関係制度取得促進の案内送付を開始し、またアンコンシャスバイアスへの理解浸透も合わせて、対象者を含むすべてのメンバーが働きやすい風土の醸成を進めています。

社外からの認証・評価一覧

2020年10月:「えるぼし認定(三つ星)」を取得。

2021年 3月:株式会社ダンロップゴルフクラブにて「くるみん認定」を取得。

2021年10月: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2021」において「シルバー認定」を取得。



COVID-19への対応と働き方改革

2021年度も引き続き社内外への感染拡大防止と関係者・従業員の安全確保を最優先に対応しました。手洗い、うがい、マスク着用、執務スペースや会議室、食堂へのパーティション設置など基本的な対策を徹底したほか、希望者へのワクチン接種推進のため、事業所での職域接種実施やワクチン接種に伴う特別公休制度導入などを行いました。

また、これを機に、在宅勤務、時差出勤、フレックスタイム制などを積極的に活用し、感染リスクを下げるるとともに働き方改革も

安全で働きやすい職場づくり

働き方の多様化

近年の社会環境の変化に伴い、当社でもさまざまな働き方に対応した制度、仕組みを導入しています。今後も従業員の声を聞きながらより良い働き方を模索していきます。

フリーアドレス導入 働きやすい環境の創出のため、本社一部の部署、および一部の工場にて、固定席を撤廃し、フリーアドレスを導入しました。

在宅勤務手当 多様な働き方の一つとして定着してきた在宅勤務に対して、従業員にかかる費用を適切に補助するため、在宅勤務手当を導入しました。

看護休暇の時間取得化 当社では子の看護休暇を有給としていますが、法改正に伴い、これを時間単位で取得できるようにしました。

託児サポート制度 産前産後休業や育児休業を一定期間取得し、2歳未満の子を託児所等に預ける社員に対して、月額5万円までの補助を行っています。

男性育休推進のための取り組み 育児と仕事との両立支援マニュアルを発行するとともに、子どもが生まれた従業員とその上司に対して育休取得を推奨するメールを人事より発信しています。

人材育成と働き方の向上

組織体質強化

2008年より従業員満足度調査として2年に1回の頻度でアンケートを実施してきました。2020年からはさらなる組織体質向上を図るべく、より早いサイクルで組織体質アンケートを実施し、結果を全社に開示しています。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」「全社戦略とひもづいた生産性の高い仕事」を達成すべく継続して変革活動を行います。

推進しています。社内外の会議、打ち合わせのWeb化や業務のペーパーレス化など、円滑に在宅勤務ができる環境を整備する一方、出社人数が減ったオフィスはフリーアドレス化により役職や部署を越えたコミュニケーションの活性化を図るなど、生産性向上のための各種施策に取り組んでいます。

今後も従業員の安全確保と働きやすさ、働きがい向上のための環境整備を進めます。

健康経営の推進

会社、従業員、労働組合、健保組合が協力し、全員参加で健康経営を推進しています。健康管理規程で健康管理に関するルールやリスクレベルを明文化、メンタルヘルスに関してはセルフケア教育の強化、管理監督者教育、復職支援といった組織的な活動を行うなど、PDCAを着実に回しながら課題に取り組んでいます。

その成果として、2022年3月に経済産業省が東京証券取引所と共同で、従業員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に取り組んでいる企業を選定、公表する「健康経営銘柄2022」の50社に2度目の選定をされました。また、特に優良な健康経営を実践している法人が選定される「健康優良法人(ホワイト500)」にも6年連続で認定されています。

健康経営をさらに進めるため、2022年7月、従来の「健康経営宣言」を踏襲しつつ、「Our Philosophy」に基づいた「健康経営宣言」に改定しました。

また、「健康経営」の取り組みを進めるため、「産業保健体制の強化」と「健康文化の醸成」を長期重点目標とし、7項目の中短期重点項目を設定して取り組んでいきます。



人材開発

変化を乗り越える会社になるためには、一人ひとりが失敗を恐れずに挑戦し続ける必要があります。挑戦のベースとなるリーダーシップや問題解決力を積み上げられるよう、階層横断的に必要なスキルを選択受講できる研修体系を構築しています。また、取締役・執行役員も含めて、課長代理以上には360度フィードバックの仕組みを導入し、1年に1度自身のリーダーシップスタイルを客観的に見つめなおす機会を設けています。併せて、執行役員以上にはエグゼクティブコーチングをつけて、常に成長し続けることができる環境を整備しています。

Integrity

Integrity for Society

社会への誠実さ

マネジメント・アプローチ

1980年代から始まった住友ゴム独自の社会貢献活動「GENKI活動」を通して地域社会とのつながりをはぐくむことは、今日の企業活動の継続に欠かせないものとなっています。これからも地域から愛される誠実な企業を目指して、社会貢献活動を推進します。

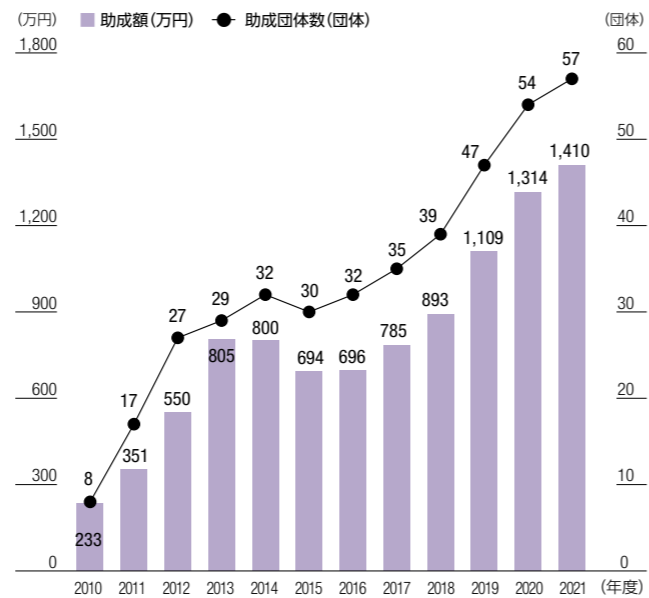
森づくりを通じた地域との交流

■ 近隣小学校との田植え、植樹支援、オオムラサキ観賞会でのテストコース開放

ゴルフボールを生産する市島工場では近隣の緑化団体「かどのでもりもり倶楽部」と協働で、小学4年生を対象とした記念植樹「1/2成人式」や「古代米の田植え・収穫体験」の支援を行っています。また、近隣こども園の園児を招いて「オオムラサキ観賞会」や「どんぐり拾い」などを実施し、楽しみながら生物多様性保全や環境に興味を持ってもらう機会を提供しています。市島工場の緑化班は、オオムラサキ育成に欠かせないエノキの生育やゴルフには欠かすことのできない芝の手入れにおいてもノウハウを持ち、他の工場拠点の緑化活動支援にも力を入れ、近隣こども園の園児を招いた際はこの手入れされた芝生の上で遊べるように、テストフィールドを開放しています。このように、緑化活動を通じた工場拠点間のつながり強化に加え、地域との交流を大切に、活発な緑化活動を展開しています。



「住友ゴムCSR基金」助成団体数と助成金額



■ 森林整備の実績に対し、近隣住民から感謝状

名古屋工場では2010年より「GENKIの森」としてお須原山の定期的な下草刈りや植樹といった森林整備を続けています。2021年にはこの活動が評価され、お須原山がある東萩平町住民の皆様から、間伐材を使って作成された感謝状が贈られました。住友ゴムCSR基金の助成団体でもある「お須原山愛好会」との協働活動も頻繁に行い、名古屋工場では地域に根ざした森林整備活動を続けています。



■ 赤面山植林活動

白河工場では2014年から赤面山の植林活動に参加しています。赤面山はスキー場だった斜面が廃業後放置され、荒地となっています。この活動は「赤面山を緑にする会」主体で進められてきましたが、2020年からは福島県主催の活動に発展しました。白河工場も当初は少人数での植林活動から支援を始めましたが、2019年にはヤシャブシの種を工場内で預かり、2年間育ててから山に戻すという活動を始めました。2019年にお預かりした種は2年後の2021年には30センチほどに育ち、130本の植林用苗木として、植林活動に参加の皆様と共に植樹を行いました。



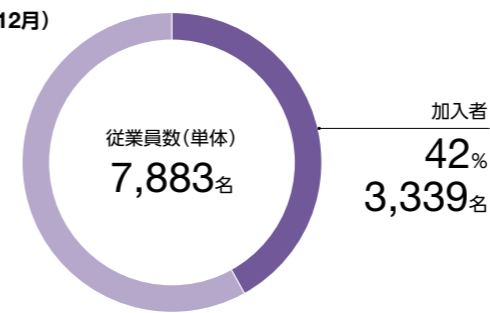
社会貢献活動の推進

■ 住友ゴムCSR基金

住友ゴムCSR基金は当社の事業所がある地域で、地球環境問題や社会問題解決に向けた活動を展開しているNPO団体などを資金面で支援するために設立された制度です。

2009年に設立され、翌2010年から当社の拠点地域における「環境保全」「交通安全」「災害支援」「地域における社会課題解決」に取り組む8団体への助成を開始し、2021年度は57団体に1,410万円の助成を実施しました。

加入率(2021年12月)



住友ゴムCSR基金助成団体のご紹介

助成の例としては、緑化活動では、都城市の大淀川とその周辺の環境を守る「特定非営利活動法人 都城市大淀川サミット」や丹波市で希少種保全活動を続ける「丹波地域のホトケドジョウを守る会」、地域課題解決では、白河市で高齢者見守りと買い物支援として移動販売を実施する「NPO法人 ちりんこ白河」、神戸市で科学実験を通して子どもに環境への興味を持たせる活動を続ける「NPO法人 たけのこさいえんす」など、さまざまな活動を支援しています。



■ 教育支援活動

学校教育支援活動として、2009年からNPO法人コアネットが主催する「ダンロップものづくり教室」に協賛しています。小学4～6年生を対象とし、簡単な工作キット「スクローラーII」を組み立てる体験学習で、この学習を通じ、子どもたちにもものづくりの面白さや達成感、チームワーク形成等を体験してもらうというものです。2021年までに67回開催し、受講者数は約5,000人となりました。

また2021年は大阪府摂津市の中学生を対象とした「職種体験プログラム」に協力するなど、次世代を担う子どもたちのキャリア教育を支援しています。

■ 寄付／協賛

各拠点地域では社会貢献のための寄付や協賛も積極的に実施しています。国内では2021年7月・8月豪雨災害に対する義援金や、生理の貧困対策として白河市への生理用品の寄付、飲酒運転撲滅運動「STOP! DRUNK DRIVING PROJECT」への協賛、1994年から続けている「DUNLOP KOBE OPEN 車いすテニス トーナメント」への特別協賛などを実施しています。海外拠点ではスイスでワクチン供給サポート車へのタイヤ提供、南アフリカではレディスミスの高等学校に扉のついた水洗トイレの寄贈、トルコでは猛威を振るう新型コロナウイルス感染症対策への支援としてマスクの配布や2021年7月に発生した森林火災に対する物資提供、ロシアでは障害のある子どもたちのテニスクラブにテニス用品を寄付するなど、各地で社会貢献のための寄付や協賛を実施しています。



■ サステナビリティ表彰

2021年12月8日に全社表彰として「サステナビリティ表彰」を行いました。「サステナビリティ表彰」は、サステナビリティ活動のさらなる推進を図るため、2009年に始まった「CSR表彰」の実施方法を一部変更したものです。2021年は新型コロナウイルス感染症まん延による影響を受け、活動の制限や中止が相次いだにも関わらず、世界中から61件のエントリーがありました。その中から当日は最優秀賞3件、優秀賞7件が表彰されました。また、従業員一人ひとりのCO₂削減のためのアクションや標語の募集を通して全社のサステナビリティへの意識をさらに高めるべく企画した「サステナビリティチャレンジ」活動の表彰も行いました。

(サステナビリティ表彰の最優秀賞)

- Ecology部門
「臭気改善対策」(住友橡膠(常熟)有限公司 工務課)
- Kindness部門
「くるみん認定」(株式会社ダンロップゴルフクラブ)
- Integrity部門 個人の一部
「ダーバン暴動による困窮者への食糧等提供活動」

これからも持続可能で、安全・安心に働き、暮らしていける社会の実現に貢献できる企業として、これらの取り組みを推進していきます。



2021年度の目標と実績

より良い社会の構築に向けた企業の社会的責任を果たすことを通じ、社会から信用される企業グループとなることを目指しています。

行動指針としてサステナビリティ活動ガイドライン「GENKI(元気)」を掲げ、この活動を「Governance」「Ecology」「Next」「Kindness」「Integrity」に分類し、積極的に推進しています。



サステナビリティ活動ガイドラインとSDGsとの関係		Plan 2021年度目標	GRIガイドライン	Do 2021年度活動実績	Check 自己評価※1	Action 2022年度目標
Governance Corporate Governance ガバナンス 10 16	① コーポレート・ガバナンスの充実	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性のさらなる向上に向けた取り組みの実施継続 BCPの内容整備・拡充と訓練の実施継続 リスクを再分析し、グループ全体の重要リスクを最新化 	102-18	<ul style="list-style-type: none"> 決議権規定制度改訂、取締役会実効性向上施策(暫定版資料の事前送付など)実行・第三者機関による取締役会実効性評価実施 国内外の関係会社にて感染症BCPを策定。BCP訓練を神戸本社、工場等の各事業所で実施 全社リスク分析調査を実施し、グループ全体の重要リスクを最新化。12月のリスク管理委員会にて全社優先対応リスクを最新化 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性のさらなる向上に向けた取り組みの実施継続 BCPの内容整備・拡充と訓練の実施継続 全社のリスク対策計画の進捗をフォローし活動推進(上期、下期) グループのコンプライアンス・リスク・マネジメントの推進
	② コンプライアンスの徹底	<ul style="list-style-type: none"> グループのコンプライアンス・リスク・マネジメントの推進 監査:特に海外子会社の法務監査 研修:階層別コンプライアンス研修、専門別研修として企業行動基準、競争法、下請法、景表法、外為法、贈賄防止等 さまざまなステークホルダーとの対話促進 	102-16	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス対応により、海外子会社の法務監査について年初計画の8社の内、2社について計画を見直し、延期した 新型コロナウイルス対応により、海外子会社対象に計画していた競争法および贈賄防止に関する研修会について年初計画の8社の内、7社で実施できなかった。国内子会社についてはほぼ年初計画に沿って実施 	75%	<ul style="list-style-type: none"> 監査:特に海外子会社の法務監査 研修:階層別コンプライアンス研修、専門別研修として企業行動基準、競争法、下請法、景表法、外為法、贈賄防止等
	③ ステークホルダーとの対話促進	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値向上に向けた株主との継続的な対話 	102-44	<ul style="list-style-type: none"> 株主通信の発行 2回 決算説明会資料の記載充実・体裁改善 	100%	<ul style="list-style-type: none"> (対機関投資家) 持続的成長、企業価値向上を目的とした対話の実施継続 (対個人投資家) 年2回の株主通信による活動状況の発信継続 IR室設置による担当窓口明確化 決算説明会資料はじめステークホルダーへの説明機会および内容の充実
	④ サプライチェーンマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 説明会実施(CSRアンケート結果のフィードバック) 	102-43	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度に取引先254社に対してアンケートを実施 2021年度にそのうち9社を対象にアンケート結果のフィードバック、ガイダンスを個別で実施 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 第三者評価機関による取引先様のサステナビリティ取り組みのモニタリングを実施
Ecology Ecological Process 事業活動の環境負荷低減 3 6 7 9 11 12 13 14 15	⑤ 低炭素社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> グローバルのタイヤ1本当たりのライフサイクルCO₂排出量 2005年度比16.0%以上削減 (国内6工場)原油換算エネルギー使用量原単位※2 前年度比2.9%削減 (国内6工場)CO₂排出量原単位※2 前年度比0.4%削減 	302-1, 2, 5	<ul style="list-style-type: none"> 12.3%削減 2.3%削減 1.9%増加 	98%	<ul style="list-style-type: none"> 2005年度比16.0%以上削減 前年度比 原単位3.0%削減
	⑥ 循環型社会の形成	<ul style="list-style-type: none"> (国内6工場)有価物を除く廃棄物排出量原単位※2 前年度比8.2%削減 (国内6工場)水使用量原単位※2 前年度比4.8%削減 	302-3	<ul style="list-style-type: none"> 20.6%増加 8.6%削減 	99%	<ul style="list-style-type: none"> 前年度比 総量6.0%削減 前年度比 原単位1.0%削減
	⑦ 環境負荷物質管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> (国内6工場)水使用量原単位※2 前年度比4.8%削減 	303-1	<ul style="list-style-type: none"> 8.6%削減 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 前年度比 原単位1.0%削減
	⑧ グローバル環境経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> (国内6工場)(NOx+SOx+ばいじん)量 2005年度比80%以上削減 グローバル統合認証の維持・継続 	305-4	<ul style="list-style-type: none"> 86.6%削減 維持・継続 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 2005年度比80%以上削減 グローバル統合認証の維持・継続
	⑨ 森づくりを通じた地球温暖化防止への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 郷土の森づくりプロジェクト推進 国内GENKIの森の整備推進 	304-3	<ul style="list-style-type: none"> 郷土の森づくり植樹活動(マングローブ植樹含む) 2021年度:18,887本植樹 累計:1,782,978本植樹 植樹・整備活動を18回実施 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 森づくり植樹・整備活動推進 国内GENKIの森の整備推進
	⑩ 生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> 絶滅危惧種の保全・育成の継続 岡山テストコース内の森の整備を継続 岡山テストコースのオオムラサキ育成を軌道に乗せる 	304-3	<ul style="list-style-type: none"> 絶滅危惧種20種の保全を国内8事業所で実施 岡山テストコース内の森の整備を推進 岡山テストコースでオオムラサキの羽化に至らず 	70%	<ul style="list-style-type: none"> 絶滅危惧種の保全・育成の継続 岡山テストコース内の森の整備を継続 岡山テストコースのオオムラサキ羽化の成功
Next Next-Generation Products & Solutions 次世代型技術・製品・サービスの開発 3 7 9 11 12 13	⑪ 環境配慮製品の開発	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮商品の開発・販売 	302-5	<ul style="list-style-type: none"> タイヤの空気漏れを防ぐ「CORESEAL」採用商品第1弾 FALKEN「EUROALL SEASON AS210」をドイツで発売 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮商品の開発・販売
	⑫ 「安全・快適」「経済性」「品質」の追求	<ul style="list-style-type: none"> 新技術の商品化 	416-1	<ul style="list-style-type: none"> 「ナノ凹凸ゴム」および「液状ファルネセンゴム」を採用し、氷上性能を大幅に向上させたSUV用スタッドレスタイヤDUNLOP「WINTER MAXX SJ8+」新発売 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 新技術の商品化
Kindness A Kind Culture Where Everyone Can Prosper 一人ひとりが輝ける寛容な風土 3 4 5 8 10	⑬ 人材育成と働きがいの向上	<ul style="list-style-type: none"> 360度フィードバックの対象層を課長代理まで広げるとともに、リーダーシップに関するセミナーを拡充し、コミュニケーションスキルの向上 昨年同様にオンラインセミナーを継続的に実施することに合わせて、女性活躍推進・シニア層の活躍支援・LGBTQ+の理解浸透活動の積極展開 	404-2	<ul style="list-style-type: none"> 当初予定通り、360度FBの対象層を社長～課長代理に拡充して実施した。リーダーシップセミナーについては社長～管理職のみならず、一般社員へも「メンバーとしてのリーダーシップ」として実施 オンラインセミナー実施に加えて、女性活躍推進およびシニア層の活躍支援については具体的施策の検討に入ることができた。また、LGBTについては管理職以上向けに講演会を実施し、社内への動画での啓蒙などを実施 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 2021年に拡大した海外拠点および国内グループ会社の対象範囲をさらに拡大して実施 女性活躍推進およびシニア人材活躍推進について、具体策の実行
	⑭ 安全で働きやすい職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> 安全先行指標(KPI)を重点活動として設定し、事業所間のバラツキや、部門/職場の差をなくすための活動を継続して推進 運動・食事・睡眠・飲酒等の生活習慣改善イベントに加え女性・高齢者向け健康教育を増やして各自の健康意識向上と健康増進を推進 	403-2	<ul style="list-style-type: none"> 安全先行指標(KPI)を11項目設定し、継続して重点活動を行った。高い目標を定め、弱みを改善する活動を進めることで、進捗は見られたが目標未達 生活習慣改善対策として、オンラインおよびオンデマンドで運動・睡眠・飲酒セミナーを4回実施 日々の食事の重要性を啓蒙するため資料を作成し、通達や掲示物で案内 新たな取り組みとして、高齢労働者(主に50歳以上)を対象とした運動セミナーをオンデマンドで実施 	85%	<ul style="list-style-type: none"> 安全先行指標(KPI)を重点活動として設定し、事業所間のバラツキや、部門/職場の差をなくすための活動を継続して推進
	⑮ ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> 両立支援ガイドブックと本人上司へのアナウンスにより制度理解の浸透と取得促進 各属性ごとに当事者向けと風土醸成に関する施策を実施。特に女性活躍については、子育てと仕事の両立支援に加え、メンター制度の導入など、キャリア育成のための施策を実施 	401-3	<ul style="list-style-type: none"> 両立支援マニュアルを発行し、合わせて産休育休に際し、上司(一部人事も同席)と計5回の面談を実施する仕組みを構築 子どもが生まれた従業員と上司に育児関連制度取得を促す通知を開始 アンコンシャスバイアス研修を階層を段階的に拡大して実施。テーマ別社員のパネルディスカッションや座談会を実施 メンター制度導入済み 	100%	<ul style="list-style-type: none"> マニュアルの浸透活動 男性育児参画への追加施策実施
	⑯ 人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 人権に関する研修の実施 住友ゴムCSR基金加入促進 	412-2	<ul style="list-style-type: none"> 全役員管理職向けLGBTに関する理解促進のための講演会を実施 住友ゴムCSR基金加入率:約42% 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 住友ゴムCSR基金加入促進
Integrity Integrity for Society 社会への誠実さ 3 4 5 6 10 11 12 13 14 15 16	⑰ 社会貢献活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> NPOとの協働推進(活動継続と拡大) 	102-44	<ul style="list-style-type: none"> 住友ゴムCSR基金による助成:57団体、総額1,410万円 小学生対象の「ダンロップものづくり教室」:4か所で計4回、245名が参加 「ダンロップ環境教室」:2団体、5か所で計5回、90名が参加 	80%	<ul style="list-style-type: none"> NPOとの協働推進(活動継続と拡大)
	⑱ 森づくりを通じた地域との交流	<ul style="list-style-type: none"> 植樹・森の整備、苗木提供を通じた地域との交流と貢献を継続 	413-1	<ul style="list-style-type: none"> 植樹・苗木提供活動 5,593本(内、地域への苗木提供は4,885本) 	100%	<ul style="list-style-type: none"> 植樹・森の整備、苗木提供を通じた地域との交流と貢献を継続

※1 自己評価の計算方法: 基準年比(1-削減率)を用いて次の通り計算しています。 ※2 原単位の分母は、新ゴム消費量(天然ゴム+合成ゴムの消費量)です。

$$\left(1 - \frac{(\text{目標基準年比} - \text{実績基準年比})}{\text{目標基準年比}}\right) \times 100\%$$

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。

「サステナビリティサイト・アワード2021」

一般社団法人CSRコミュニケーション協会がサステナビリティウェブサイトの情報充実度で格付する「サステナビリティサイト・アワード2021」でシルバーアワードを受賞しました。

SOMPOサステナビリティ・インデックス

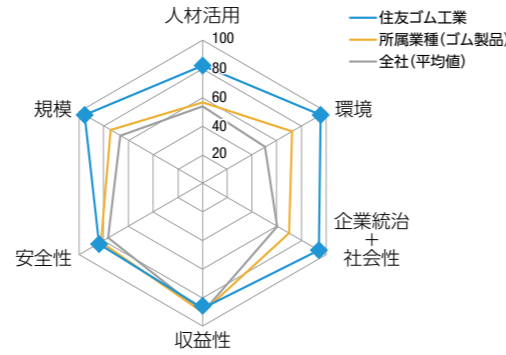
「SOMPOサステナビリティ・インデックス」に2012年より連続して選定されています。(SOMPOアセットマネジメント社が設定する年金基金、機関投資家向け運用プロダクト)



「第16回(2022年)CSR企業ランキング」

幅広いステークホルダーから「信頼される会社」を見つける「東洋経済CSR企業ランキング」は、人材活用、環境、企業統治+社会性、収益性、安全性、規模を評価し、CSR(企業の社会的責任)と財務の両面からランキングをまとめています。

当社は総合得点で全社平均、所属業種(ゴム製品)平均を上回るとともに、全項目でバランスの取れたスコアを獲得しています。特に環境部門では全1,362社中10位となりました。



出典:東洋経済新報社
第16回(2022年)CSR
企業ランキング報告書

2021年

3月	FALKEN「AZENIS FK510 (アゼニス エフケーゴイチゼロ)」が「ADAC (正式名称: Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V.)」(ドイツ自動車連盟)のタイヤテストで総合1位を獲得。	
3月	住友ゴム工業(株)の子会社である(株)ダンロップゴルフクラブが、厚生労働大臣から子育てサポート企業として、「くるみん認定」を取得。	
4月	白河工場は女性社員による独自のユニークな職場改善の取り組みなどが評価され、「日本創生のための将来世代応援知事同盟*」から「優秀将来世代応援企業賞」を受賞。	
6月	住友ゴムグループのブラジル工場が、ファゼンダ・リオ・グランデ市市議会から企業として初となる「名誉賞」を受賞。	

* 地方への人の流れをつくり、東京一極集中型社会を変え、人口減少社会に立ち向かうトップランナーを目指す知事が同盟し、地方創生のため行動することをコンセプトに結成された組織。17県が加盟。

7月	ESG投資の代表的な指数「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定。	
10月	Web社内報「WEB PLUS」がウィズワークス株式会社の主催する「社内報アワード2021」でゴールド賞を受賞。20周年特別企画のIC(インターナルコミュニケーション)キャラクターグランプリで、ダイバーシティ&インクルージョン情報発信キャラクター「チャボ」が最優秀賞を受賞。	
11月	LGBTへの取り組み評価指標「PRIDE指標2021」で「シルバー」認定を取得。	
12月	日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」で最高ランクを取得。	

2022年

1月	FALKEN「AZENIS FK510」および「ZIEH ZE310 ECORUN」が欧州最大の自動車連盟である「ADAC」の実施するタイヤ摩耗テストにおいてそれぞれ1位、3位を獲得。	
3月	従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を選定する「健康経営銘柄」の50社に選定されるとともに、特に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(ホワイト500)」に6年連続で選出。	
3月	タイヤ内発電技術を利用した摩耗推定技術開発によって「防災・減災サステナブル大賞」防災・減災×SDGs賞【アカデミー&ジュニアアカデミー部門】ジャパン賞受賞	
3月	ESG投資の新しく設定された指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に採用	

認証取得

- ISO9001:2015 品質マネジメントシステム
- ISO14001:2015 環境マネジメントシステム
- ISO45001:2018 労働安全衛生マネジメントシステム
- IATF16949:2016 自動車産業品質マネジメントシステム規格

財務・非財務データセクション

主要財務・非財務データ(連結)

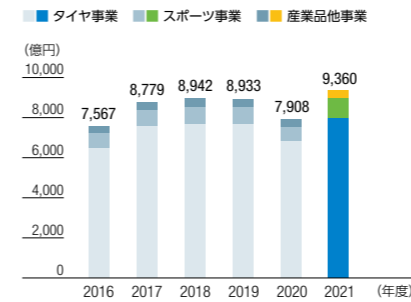
単位: 百万円

12月31日に終了した各連結会計年度	IFRS ^{*1}						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
損益状況(会計年度)							
売上収益	798,483	756,696	877,866	894,243	893,310	790,817	936,039
海外売上高比率(%)	59	59	63	63	63	64	68
売上原価	528,393	499,650	611,185	632,756	637,658	558,638	676,341
販売費及び一般管理費	191,237	182,130	199,706	200,806	201,261	188,791	207,723
事業利益 ^{*2}	78,853	74,916	66,975	60,681	54,391	43,388	51,975
利益率(%)	9.9	9.9	7.6	6.8	6.1	5.5	5.6
営業利益	89,173	73,284	67,449	57,155	33,065	38,701	49,169
利益率(%)	11.2	9.7	7.7	6.4	3.7	4.9	5.3
当期利益 ^{*3}	71,976	41,364	46,979	36,246	12,072	22,596	29,470
利益率(%)	9.0	5.5	5.4	4.1	1.4	2.9	3.1
財政状態(会計年度末)							
資産合計	932,432	897,634	1,018,266	1,002,383	1,035,484	974,805	1,086,169
資本合計	451,837	459,541	490,886	472,807	475,537	467,097	513,543
親会社の所有者に帰属する持分合計	422,287	429,316	459,907	457,927	460,800	454,743	501,540
有利子負債残高	261,867	204,218	273,452	283,482	325,490	276,739	296,784
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	86,864	128,190	76,109	82,820	91,458	123,504	63,090
投資活動によるキャッシュ・フロー	(30,672)	(42,144)	(100,724)	(65,494)	(63,417)	(45,594)	(54,023)
フリー・キャッシュ・フロー	56,192	86,046	(24,615)	17,326	28,041	77,910	9,067
財務活動によるキャッシュ・フロー	(52,707)	(71,055)	21,706	(2,122)	(40,979)	(61,881)	(13,332)
関連情報							
設備投資額	58,911	49,606	62,494	66,857	58,129	41,923	49,548
減価償却費及び償却費	51,419	51,248	56,010	57,365	67,941	67,665	67,724
研究開発費	23,372	24,257	25,720	25,780	26,198	24,215	25,447
経営関連・財務データ							
タイヤ販売本数(万本)	10,962	11,264	12,347	12,361	12,436	10,883	11,603
ROE(%)	17.5	9.7	10.6	7.9	2.6	4.9	6.2
ROA(%) (事業利益ベース)	8.4	8.2	7.0	6.0	5.2	4.3	5.0
D/Eレシオ(倍)	0.6	0.5	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6
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
サステナビリティ関連指標							
植樹本数(千本)(苗木提供は除く)	77.2	71.8	43.5	51.4	38.7	19.2	18.9
CO ₂ 排出量(国内/海外工場のグローバル環境データ)(千t-CO ₂ e)	786	1,011	1,036	1,073	1,095	1,018	1,145
全従業員に占めるISO14001認証取得事業所の従業員数割合(%)	79	89	84	84	86	79	75
国内・海外特許件数(件)	7,849	8,761	9,183	9,199	9,156	10,063	9,983
タイヤ生産能力(t/月)	60,600	61,500	63,200	65,000	66,850	68,500	68,800
国内・海外連結従業員数(名)	33,197	33,792	36,650	37,852	39,233	39,298	40,055
育児休業制度利用者数(住友ゴム単体)(名)	16	23	20	29	33	30	48
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
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
女性管理職比率	2.2	2.1	2.6	2.7	3.1	3.3	3.8
平均勤続年数(住友ゴム単体)							
	男性(年)	16.8	16.7	16.4	16.3	16.1	16.2
	女性(年)	13.3	13.3	13.0	12.6	12.2	12.5
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
CSR基金助成総額(万円)	694	696	785	893	1,109	1,314	1,410

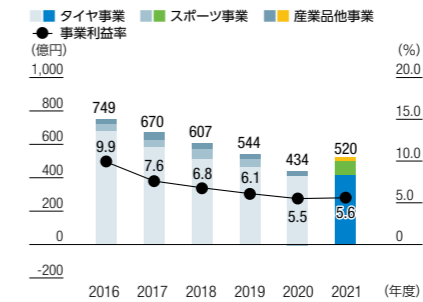
*1 2016年12月期より、日本基準に換えてIFRSを適用しています。2015年12月期の数値につきましても、IFRSに準拠して開示しています。
 *2 事業利益は、当社独自の指標であり、計算方法は、売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)です。 *3 当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益です。

主要財務指標(2021年度)

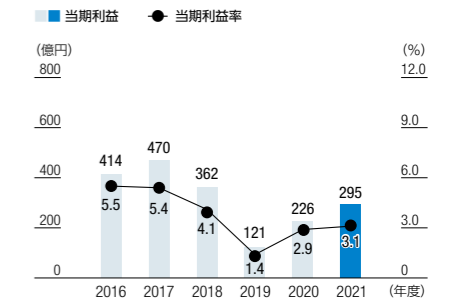
売上収益



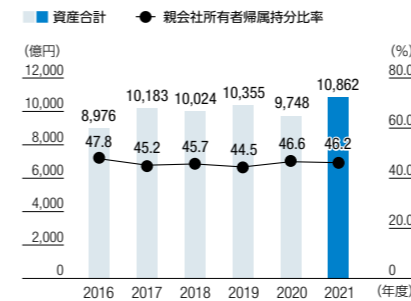
事業利益(率)^{*}



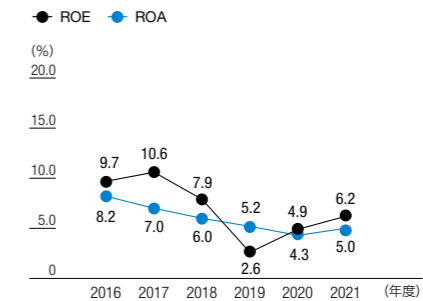
親会社の所有者に帰属する当期利益(率)



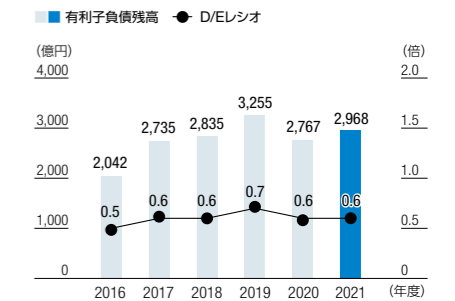
資産合計/親会社所有者帰属持分比率



ROE^{*1}およびROA^{*2}(事業利益ベース)



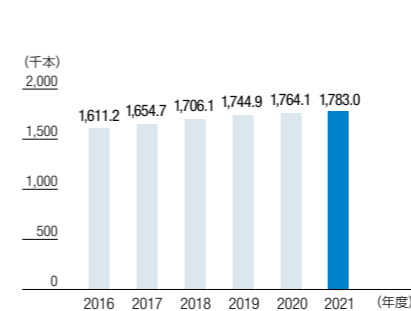
有利子負債残高/D/Eレシオ



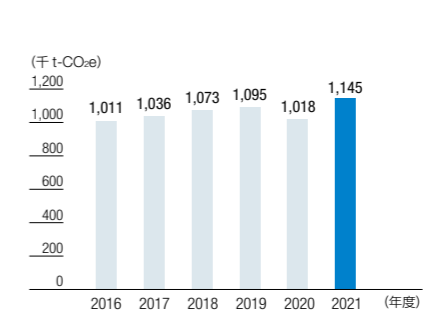
*1 ROE=当期利益÷期首・期末平均自己資本×100
 *2 ROA=事業利益÷期首・期末平均総資産×100

サステナビリティ関連指標(2021年度)

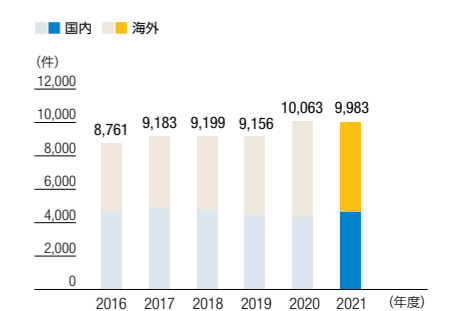
植樹本数(年度末累計)



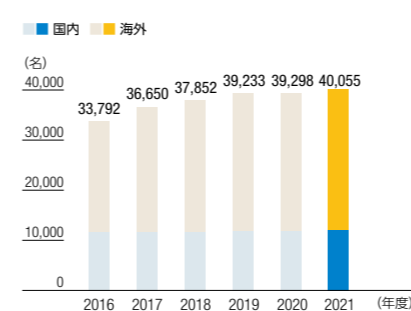
グローバル環境データ(全CO₂排出量)



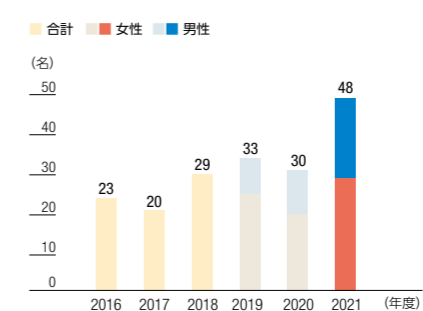
国内・海外の特許・実案件数



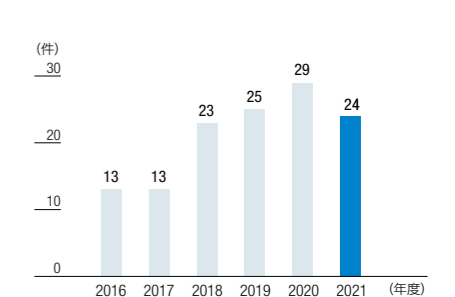
国内・海外連結従業員数



育児休業制度利用者数



コンプライアンス相談室への通報・相談件数



財務・非財務データセクション

連結財政状態計算書

	2020年度 (2020年12月31日)	2021年度 (2021年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	74,203	75,093
営業債権及び その他の債権	179,635	197,320
その他の金融資産	1,399	2,096
棚卸資産	151,253	218,019
その他の流動資産	30,162	40,553
流動資産合計	436,652	533,081
非流動資産		
有形固定資産	389,184	389,795
のれん	23,378	26,287
無形資産	41,402	42,794
持分法で会計処理 されている投資	4,323	4,430
その他の金融資産	33,159	36,889
退職給付に係る資産	32,451	41,458
繰延税金資産	13,449	10,641
その他の非流動資産	807	794
非流動資産合計	538,153	553,088
資産合計	974,805	1,086,169

単位：百万円

	2020年度 (2020年12月31日)	2021年度 (2021年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
社債及び借入金	62,256	68,143
営業債務及び その他の債務	123,261	160,902
その他の金融負債	12,816	12,100
未払法人所得税	7,790	6,301
引当金	1,170	1,604
その他の流動負債	38,835	47,535
流動負債合計	246,128	296,585
非流動負債		
社債及び借入金	155,177	170,502
その他の金融負債	48,164	46,919
退職給付に係る負債	22,202	23,417
引当金	2,189	1,818
繰延税金負債	11,282	12,093
その他の非流動負債	22,566	21,292
非流動負債合計	261,580	276,041
負債合計	507,708	572,626
資本		
資本金	42,658	42,658
資本剰余金	39,486	39,715
利益剰余金	461,720	481,455
自己株式	(77)	(85)
その他の資本の 構成要素	(89,044)	(62,203)
親会社の所有者に 帰属する持分合計	454,743	501,540
非支配持分	12,354	12,003
資本合計	467,097	513,543
負債及び資本合計	974,805	1,086,169

連結損益計算書

	2020年度 (自2020年1月1日 至2020年12月31日)	2021年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)
売上収益	790,817	936,039
売上原価	(558,638)	(676,341)
売上総利益	232,179	259,698
販売費及び一般管理費	(188,791)	(207,723)
事業利益	43,388	51,975
その他の収益	3,818	2,668
その他の費用	(8,505)	(5,474)
営業利益	38,701	49,169
金融収益	1,735	1,797
金融費用	(10,733)	(6,289)
持分法による投資利益	68	88
税引前利益	29,771	44,765
法人所得税費用	(6,761)	(14,779)
当期利益	23,010	29,986
当期利益の帰属		
親会社の所有者	22,596	29,470
非支配持分	414	516
当期利益	23,010	29,986
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	85.92	112.05

単位：百万円


連結キャッシュ・フロー計算書

	2020年度 (自2020年1月1日 至2020年12月31日)	2021年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	123,504	63,090
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,594)	(54,023)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(61,881)	(13,332)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,457)	5,155
現金及び現金同等物の増減額(減少)	13,572	890
現金及び現金同等物の期首残高	60,631	74,203
現金及び現金同等物の期末残高	74,203	75,093

単位：百万円

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.71~73)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。

1. グローバルCO₂排出量

検証手順: ISAE3000に準拠した検証手順とISO14064-3

2. 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(有価物を除く)

検証手順: ISAE3000に準拠した検証手順

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『アカウンダビリティから
経営倫理へ』(有斐閣)、『創発型責任経営』(国本
経済新聞出版社)、『1からの管理会計』(碩
学舎)『価値創造の教育 神戸大学バリュー
スクールの挑戦』(神戸大学出版会)など
がある。

Our Philosophyを中心とする統合思考

住友ゴムでは昨年Our Philosophyを策定され、今年度の報告書ではそれがさらに展開されていることが分かります。報告書全体がOur Philosophyを中心に構成され、Our Philosophyが経営を統合する「統合思考(integrated thinking)」として機能しつつあると思います。報告書の内容も、財務的な価値から社会的な価値まで網羅的に説明されており、それが全体的に統合されているので、ステークホルダーに訴求しやすい内容になっています。今後は、Our Philosophyの最上位にあるPurposeが、トップダウンではなく社員個人のPurposeに基づくものであるように、運営にされることを望みます。

経営層からの詳細な説明

今年度の住友ゴムの報告書は、経営層からの説明が非常に充実しています。山本悟社長のトップメッセージは写真も入れて6ページにも及び、「2050年を見越したサステナビリティ長期方針」を含めて、社長の言葉で語られているので説得力があります。他の役員についても、それぞれの担当分野について踏み込んだ説明をされており、経営層の顔の見える報告書となっています。今後は、社員や社外ステークホルダーの声を充実させることで、経営者の方針がどのように社内外に浸透しているのかが見えるようになれば、さらに良くなると思います。

GENKIのGがGovernanceに

GENKIは住友ゴムのサステナビリティ活動の経営モデルを示す略語ですが、今年度から、GをGreenからGovernanceの頭文字に変更されました。これは形式的なものではなく、Governanceをサステナビリティ経営の最上位に置くという経営意識と体制の変革として理解できます。実際に情報開示も非常に充実しています。しかし、ガバナンスに関する情報開示は形式化しやすい傾向を含むものですから、社外取締役がどのような態度でガバナンスに臨んでいるのかなど、実質的な内容の開示も今後は重要になると思います。

ESG経営の実質化へ向けて

住友ゴムは、2050年を見据えたサステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」を策定し、カーボンニュートラルへ向けて活動を推進されています。TCFDへも賛同され、情報開示も進められようとしています。脱炭素は、住友ゴムの事業環境では特に重要なテーマになると思われます。しかし、ウクライナ問題もあって、気候変動やエネルギー需給をめぐる環境の不確実性は高まっています。このような状況下では、実質的な対応が必要になると思いますので、企業経営への影響を十分考慮した活動を望みます。

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と過分なご評価をいただいておりますこと、改めてお礼申し上げます。不透明で変化の激しい環境に対応し、さらなる成長を果たすためのぶれない指針として2020年12月に新たな企業理念体系「Our Philosophy」を制定しましたが、コロナ禍や政情不安など、社会を取り巻く状況はますます複雑化しております。

こういった状況を踏まえ、今回の統合報告書では、「Our Philosophy」に関する説明をより充実させ、「Our Philosophy」の「Purpose」を体現すべく経営を行っていることを、冊子全体を通して読者に伝わるよう編集を進めました。また、経営層のインタビューを例年よりも増やし、リアリティに富む言葉で社の今、そして当社が目指す未来が見せられるように作成しました。

当社は現在、2021年8月に発表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」に基づき、具体的な施策を進めている最中にあります。また、新事業として2022年4月、「センシングコア」ビジネスに関する発表を行いました。大きな時代の転換期に、グループ従業員が一丸となり、さらに踏み込んだ施策を推進するとともに、活動の実効性と透明性を高めてまいります。



執行役員
サステナビリティ推進本部長
山下 文一



LRQA独立保証声明書

住友ゴム工業グループの2021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

この保証声明書は、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、2021年 (2021年1月1日~2021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、エネルギー消費量、廃棄物排出量、水使用量、および排水量データ (以下、報告書という) について、下記の基準に対して LRQA の検証手順を用いて限定的保証レベルと検証人の専門的判断による重要性によって保証業務を実施した。LRQA の検証手順は、GHG 排出量データについては ISO14064-3 を参照しており、現在のベストプラクティスに基づいて ISAE3000 (改訂版) に準拠している。

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 79 社の製造拠点と非製造拠点、廃棄物排出量、水使用量、および排水量データについては日本国内 6 工場の拠点と事業活動、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。組織の GHG 排出量データの算定手順は、ISO14064-1 を参照している。
- 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。
 - 直接的な (スコープ 1) およびエネルギーの間接的な (スコープ 2) GHG 排出量
 - エネルギー消費量 (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、白河、名古屋、泉大津、宮崎、加古川及び舟橋の各工場
2 GHG の定量化には固有の不確かさが発生する。

Page 1 of 3



表 1. 住友ゴム工業グループの2021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 ¹	B ¹
直接的な GHG の排出量 (スコープ 1)	409	398
エネルギー起源の間接的な GHG の排出量 (スコープ 2、ロケーションベース)	743	710

注: スコープ 2、ロケーションベースは、GHG プロトコル スコープ 2 ガイドライン 2015 年版の定義による。

表 2. 住友ゴム工業グループの2021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	553,759 原油換算キロワットル
廃棄物排出量	10,139 トン
水使用量	5,596 千 m ³
排水量	4,796 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。

- 工場現場へのリモート審査とデータと記録の管理に係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。
- 報告書の重要な誤り、範囲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によってこれを実施した。
- 集計された 2021 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。

- 海外拠点の GHG 排出量については、より正確な算定のためのデータと排出係数の入手を引き続き検討することが望まれる。

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妥当性確認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

1 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範囲で行われ、各拠点を訪問して定データを確認するより集計されたデータに重点を置いている。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。
2 グループ報告書開示のため組織の自社基準で定義され、2004 年で認定された温室効果ガス排出係数に基づく値
3 定量化の時点で入手可能な現在の温室効果ガス排出係数による値

Page 2 of 3



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、それ自体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: 2022 年 5 月 10 日



千葉 啓明
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: YKA4005028

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, 2022.

Page 3 of 3

グローバルネットワーク (2021年12月末現在)

海外



欧州/アフリカ/中近東

製造会社 4社
販売会社 19社
その他関係会社 9社



米州

製造会社 3社
販売会社 4社
その他関係会社 2社



国内

国内

製造会社 3社
販売会社 15社
その他関係会社 10社



● 事務所
● 開発拠点
● 生産拠点

投資家情報 (2021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	44,872名	株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行(株) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
大株主	住友電気工業(株)28.85% 日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)9.26% 全国共済農業協同組合連合会2.79% (株)日本カストディ銀行(信託口)2.56% NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST2.32% (株)三井住友銀行1.98% 住友商事(株)1.83% NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS1.64% SMBC日興証券(株)1.58% STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 5051031.44%		

注：持株比率は自己株式(47,604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



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。