



Our Philosophy

Slogan

ゴムの先へ。はずむ未来へ。

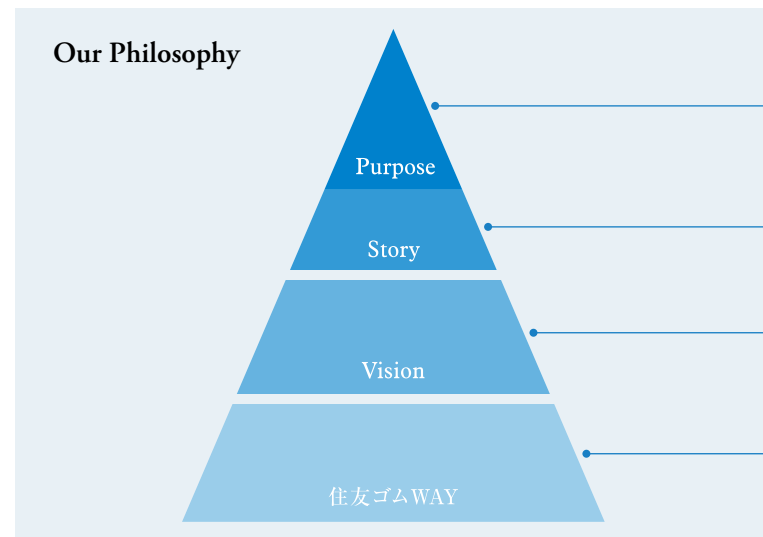


不透明で変化の激しい環境に柔軟に対応し、さらなる成長を遂げるための共通の指針が、企業理念体系「Our Philosophy」です。

約400年間受け継がれてきた「住友事業精神」を基盤に、「Purpose」を起点とした4つの概念を体系的に整理。

従業員一人ひとりが会社の存在意義を認識し、ベクトルを合わせて力を発揮するための意思決定の拠り所であり、

行動の起点となるものです。



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。

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

Story

ゴム素材の可能性を誰よりも信じること。

さまざまな「世界初」をつくり出してきた最先端のゴム技術と、そこから広がる新たな技術の開発に挑戦し続けること。

お客様と社会からの信頼にこたえ、その期待を超える価値の創造にこだわること。

そして、人を、社会を、未来を支える「最高の安心とヨロコビ」をつくり出し、世界へ提供する。

「住友ゴム」は、そのために存在する。

「Purpose」の背景にある私たちの信念です

Vision

多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。

私たちが目指す、組織としての将来像です

住友ゴムWAY

信用と確実を旨としよう あらゆることに誠実に向き合い、お客様、仲間、社会からの信頼に応えよう。

挑戦しよう 失敗を恐れず、困難なことに取り組む勇気を持とう。

お互いを尊重しよう お互いをよく知り、考えや個性を尊重しあおう。

住友ゴムグループ社員一人ひとりが大切にする価値観です



住友事業精神

創業以来約400年にわたり受け継がれてきた「住友の事業精神」

信用と確実	「何よりも信用を重んじる」こと、 「常に相手の信頼に応える」こと
進取の精神	時代の変化に対応し、積極的に一步先を行く 姿勢であること
事業は人なり	企業を守り育てていくのは人材であること
自利利他、公私一如	常に「社会への報恩」を考え、 公益との調和を図る経営姿勢であること



オリジン(原点)・歴史

1888

ジョン・ボイド・ダンロップが世界初の空気入りタイヤを実用化

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



ジョン・ボイド・ダンロップ

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)

1909

神戸工場操業開始

英国ダンロップ社が神戸に工場を建設。日本初の近代的ゴム工場として創業。



神戸工場(1921年ごろ)

1963~

「住友ゴム工業株式会社」に社名変更

1963年に住友の経営となり、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(2003年合併)。さらに1983年、英国ダンロップ社から欧州事業を、1984年には英独仏の6工場とタイヤ技術中央研究所を買収。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。

住友の経営になる

1999~

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

日本やアジアは住友ゴム、北米や欧州はグッドイヤーがDUNLOPブランドのタイヤの製造、販売を行う合併体制に移行。スポーツ事業では2003年に分社後、2007年にはクリーブランドゴルフ社を買収。産業品事業でも、2015年にスイスの医療用ゴム製品会社のロンストロフ社を買収して事業を拡大。

この間、2009年に創業100周年を記念してタイヤテクニカルセンターを開設。2015年、米国グッドイヤー社との提携と合併事業を解消。



2017~

海外のDUNLOP商標権、DUNLOPブランドのスポーツ用品事業、ライセンス事業買収

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DUNLOP商標権、DUNLOP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住友ゴムに合併して一本化。

タイヤ事業では2017年、英国大手タイヤ販売会社のミッチェルディーバー社を買収し、FALKENブランドタイヤの販売を強化。2018年の空気入りタイヤの実用化130周年、2019年の創業110周年を経て、新たなフェーズに向けて2020年に新企業理念体系「Our Philosophy」を策定。

2023年、2027年までの中期計画を策定。「既存事業の選択と集中」のため、ロンストロフ社の売却を決定(株式譲渡は2024年)。

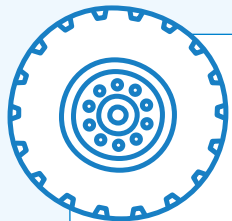
2025

米国グッドイヤー社から欧州・北米・オセアニア地域における四輪タイヤのDUNLOP商標権等取得

一部の地域や商材を除いて、当社グループがグローバルにDUNLOPブランドを展開することが可能に。さらに2035年を見据えた長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」を策定。



住友ゴムグループの概要



タイヤ事業 P.23 ▶

ーもっと、走る、喜びを。ー

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FALKEN(ファルケン)をメインブランドとし、乗用車用、トラック・バス用、産業車両用など暮らしや社会にかかわる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。



自動車用

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



レース・ラリー用

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



農耕機用

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



産業車両用

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



モーターサイクル用

オンロード用からオフロード用、ミニバイク用からビッグバイク用まで豊富なカテゴリーの2輪用タイヤを取り揃えています。



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



タイヤ空気圧低下警報装置

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



スポーツ事業 P.25 ▶

ーお客様のスポーツライフをもっと豊かに。ー

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



ゴルフ



テニス

(およびその他ラケットスポーツ)



産業品事業 P.27 ▶

ーもっと、生きる、喜びを。ー

産業品事業はハイブリッド事業本部が管轄し、これまで培ってきたゴム技術をベースに、産業インフラから医療・生活用品まで、人の命、健康、移動を守り、暮らしを守る商品を提供しています。



高性能ゴム

医療用ゴム製品



制振ダンパー



生活資材・産業資材

ゴム手袋



建築フロア



スポーツ人工芝





目次・編集方針

本書の
使い方

…関連するページに遷移します。

…関連するWEBサイトに遷移します。

…目次ページに戻ります。

…前後のページに遷移します。

住友ゴムグループについて

- 1 Our Philosophy
- 2 オリジン(原点)・歴史
- 3 住友ゴムグループの概要
- 4 目次・編集方針

住友ゴムグループの戦略

- 6 TOP COMMITMENT
- 10 価値創造モデル
- 11 住友ゴムグループのマテリアリティ(重要課題)
- 12 長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」
- 16 財務ハイライト
- 17 財務担当役員メッセージ
- 18 サステナビリティ長期目標 「はずむ未来チャレンジ」
- 19 クロストーク：サステナビリティ×人事×財務

事業活動

- 23 タイヤ事業
- 25 スポーツ事業
- 27 産業品事業

成長基盤としてのサステナビリティ

- 30 イノベーションによる競争力強化
- 35 持続可能な地球環境への貢献
- 38 ステークホルダーとの強固な関係構築
- 41 多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織
- 45 従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 55 株主・投資家とのコミュニケーション
- 56 社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線
- 59 社外からの評価
- 60 第三者意見

会社情報

- 61 財務・非財務データ
- 63 会社情報・株式情報・投資家情報

編集方針

統合報告書の編集にあたっては、主な想定読者である機関投資家にフォーカスし、投資判断に資する情報の掲載を優先しました。これにより「統合報告書2025」は、簡潔かつ成長に向けたストーリーを軸とした内容としました。多様なステークホルダーに向けた網羅的な情報は、WEBサイトに掲載しています。

従来の統合報告書では約100ページに達していたボリュームを約60ページに削減しました。必要に応じて関連情報を掲載したWEBサイトにリンクする形で補完しております。統合報告書とWEBサイトをあわせてご覧いただくことで、住友ゴムグループの持続的な成長の道筋をより深くご理解いただくことを目指しました。

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「価値協創ガイドライン2.0」
- IFRS財団「国際統合フレームワーク」
- GRI(Global Reporting Initiative)
- 環境省「環境報告ガイドライン2018 年版」

発行

2025年6月

免責事項

本報告書には、住友ゴムグループの過去と現在の事実だけでなく、将来の計画や見通し、経営計画などに基づいた予測が含まれています。これらの将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づく仮定・判断であり、将来の結果は予測とは異なったものとなる可能性があります。

報告対象期間

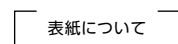
2024年度(2024年1月1日～2024年12月31日)を中心に、一部期間外の情報を含みます。

統合報告書2025のポイント

「統合報告書2025」では、2035年に向けた長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」を軸に、当社グループが中長期的にどのように価値を創出し、ていくのかを詳述しました。特に、TOP COMMITMENTや価値創造モデルを通じて、長期経営戦略の具体的な道筋を示しています。

また、住友ゴムグループが長年培ってきた技術力と、それに基づく製品を紹介する「イノベーションによる競争力強化」や、製造業が直面する生産現場の課題に取り組む「はたらきたい未来の工場プロジェクト」をテーマとした「従業員鼎談」といった内容を掲載。基盤強化に向けた具体的な取り組みについても注目していただきたいポイントです。

本報告書をご覧いただき、忌憚のないご意見を寄せいただければ幸いです。

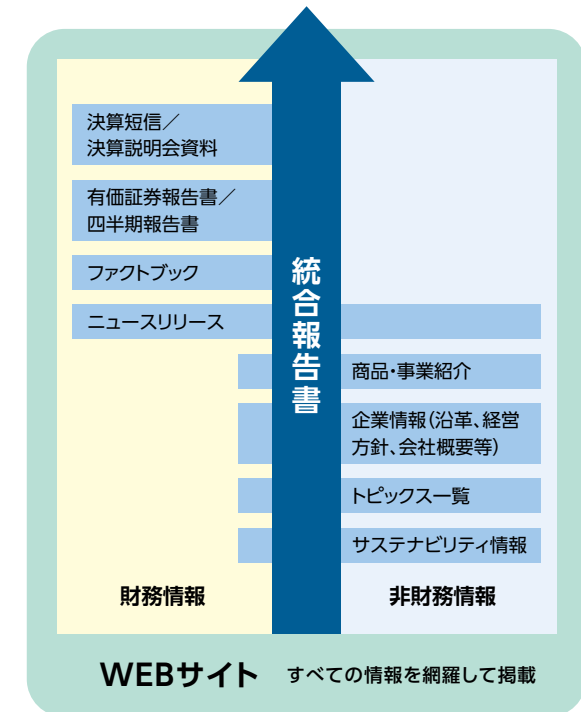


表紙について

住友ゴムグループは、ゴム素材からさまざまな「世界初」をつくり出してきました。「空気入りタイヤ」から始まった技術は発展し続けています。変革のスピードを緩めることなく、2025年を転換点とする想いを表現しています。

統合報告書の位置付け クリックするとWEBサイトに遷移します。

成長可能性を示す





住友ゴムグループの戦略



INDEX

- 6 TOP COMMITMENT
- 10 価値創造モデル
- 11 住友ゴムグループのマテリアリティ(重要課題)
- 12 長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」
- 16 財務ハイライト
- 17 財務担当役員メッセージ
- 18 サステナビリティ長期目標 「はずむ未来チャレンジ」
- 19 クロストーク：サステナビリティ×人事×財務



TOP COMMITMENT



住友ゴム工業株式会社
代表取締役社長

山本 悟

住友ゴム、新時代への出発。 構造改革と成長戦略の両輪

2025年1月早々、私はラスベガスにいました。目的は二つ。一つは世界最大級のテクノロジー展「CES^{※1} 2025」で当社の「センシングコア」をグローバルに発信すること、もう一つは、米国グッドイヤー社と欧州・北米・オセアニア地域における四輪タイヤに関する「ダンロップ」商標権取得契約を締結することでした。

当社は、その時々的確な経営判断を礎とし、グローバルに事業展開する会社へと成長を遂げてきましたが、欧米のダンロップ商標権には紆余曲折があり、直近20年以上は欧米で使用できない状況でした。それが、阪神・淡路大震災から30年という節目の年に、再び買い戻すことができるという高揚感に包まれ、米国での契約調印に臨みました。

振り返りますと、私が入社した2年後の1984年から、当社は欧米ダンロップ社買収を契機とし欧米市場に参入しました。当時、私はマーケティングの部署で、グローバルフラッグシップタイヤをつくるプロジェクトに参画していました。その際、欧米市場におけるDUNLOPブランドの強さやお客様からの信頼の高さを実感するとともに、それを大変誇らしく感じたことを記憶しています。

その後、世界的な景気の先行き不安や競争激化、加えて阪神・淡路大震災による被災もあり、1999年グッドイヤー社とのアライアンスを通じて、欧米は同社に任せ、当社はアジアや南米・南アフリカなど新興国中心にリソースを集中することで事業拡大することができました。そして、2015年アライアンス解消により、欧米のダンロップ商標権は同社が保有することとなりましたが、当社が事業展開する地域は大幅に拡大し、経営の自由度が向上しました。

そうした経緯もあり、この度DUNLOPブランドを買い戻しグローバルに展開できるようになったことを心から嬉しく思っています。

先日、欧米市場における古くからの販売店の方々からは「よく帰ってきたね。期待しているよ」と温かい声援をいただきました。また、全従業員が、DUNLOPブランドを当社の長期的な成長戦略の柱とし、世界中で認知され愛されるブランドにしていくと意気込んでいるところです。

10年後に振り返ったとき、「2025年こそが当社の新たな出発点だった」と感じる、極めて重要な一年になると考えています。

※1 Consumer Electronics Show。ラスベガスで開催される世界最大級のテクノロジー展示会。

〈中期計画の進捗〉

コミットメントは必ずやり遂げる覚悟

まずは中期計画の進捗からお伝えします。2022年度業績が過去最低水準まで落ち込んだ中、ステークホルダーの皆様にお約束したことを確実にやり遂げていく覚悟で2023年に新たな中期計画をスタートさせました。

この中期計画で掲げた施策の一つは既存事業の選択と集中です。対象とした約10の事業・商材について構造改革を成し遂げるため、2024年には6つの事業・商材の目途付けを行いました。この中には最重要課題であった米国タイヤ工場生産終了と解散を含んでいます。構造改革を進める過程では取締役会などで侃々諤々の議論があり、苦渋の決断を伴いましたが、皆様にお約束した計画を必ずやり切るという覚悟のもと、他の対象事業についても着実に前進させています。



TOP COMMITMENT

2020年以来、経営基盤強化活動「Be the Change」プロジェクト^{※2}に取り組み、部門を越えた連携により組織体質の改善、利益基盤の強化、そしてキャッシュフローの向上を実現してきた実績も構造改革を推進する原動力となりました。

もう一つの施策が成長事業の基盤づくりです。「アクティブトレッド」や「センシングコア」などの有望な要素技術の開発が相次いでいます。特に「アクティブトレッド」は、2024年にこの技術を搭載した次世代オールシーズンタイヤ「SYNCHRO WEATHER (シンクロウェザー)」の発売にこぎ着け、ヒット商品となっています。長年、タイヤ営業に携わってきた私にとって、発売前に多くの予約をいただくという状況は初めての経験でした。また「センシングコア」についても、自動車メーカーへの納入や北米でのビジネス化が着々と進んでいます。冒頭でお話した「CES2025」でも、当社展示ブースに多くの方が来場され、期待が膨らみました。

スポーツ事業では、XXIO (ゼクシオ) クラブの好調な販売や、独自技術搭載のSRIXON (スリクソン) クラブ新発売に加え、当社契約選手の活躍も相まって、ゴルフのグローバルトップ3を目指す上で着実な前進を遂げることができました。

産業品事業では、独自開発の高減衰ゴムを使用した制振ダンパーが、引き続き高い評価をいただいています。令和6年能登半島地震の際、当社商品を設置した全517棟の全壊・半壊被害はゼロでした。また、2025年1月、当社の制振ダンパーがテレビ番組で取り上げられ、多くのお客様から反響をいただきました。当社は本社・神戸工場が阪神・淡路大震災で、白河工場が東日本大震災で被災しています。そうした経験を持つ当社だからこそ、地震から命を守り、社会に貢献できる制振ダンパーの普及に今後も注力してまいります。

そして重要課題は、足元の業績回復です。業績に関しては、良いときも悪いときもステークホルダーの皆様にはっきりと情報を開示

するとともに、約束は必ずやり遂げるという覚悟のもと、全社を挙げて注力してきました。その結果、2024年12月期の事業利益は過去最高の879億円(前年同期比13.2%増加)となりました。

一方、事業利益率などの経営指標は、同業他社より低い水準であると認識しています。中期計画、長期経営戦略に織り込んだ施策を強力に推進し、各種経営指標の向上にも取り組みます。そのために、特に「構造改革」「業績向上」「成長戦略」に注力していきます。「構造改革」では、残る対象事業の目途付け、「業績向上」では公表値の超過達成、そして「成長戦略」では、長期経営戦略に基づく長期的視野での施策を推進します。グループ内での連携とスピード感のある活動を、私自身が先頭に立ってリードしていきます。

※2 2020年にスタートした社長直轄の変革プロジェクト「Be The Change」プロジェクト。組織体質の改善と利益基盤の強化を図ることが目的。

〈Our Philosophyの浸透〉

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。」の実現

当社の企業理念体系「Our Philosophy」は2020年の策定以来、国内外のグループ会社で浸透を図り、住友の事業精神と共に従業員の行動指針となっています。そのPurposeである「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を実現することが私の使命です。その考えを中期計画や長期経営戦略に反映しています。

浸透活動の一環として国内外の拠点を訪問し、従業員と直接対話する「語る場」活動を行っています。海外グループ会社のナショナルトップメンバーと対話した際、「お客様からの信頼とイノベーションが住友ゴムらしさであり強みである」との声を聞き、「信用と確実」の精神が根付いていると感じ、心強く思いました。今後も活動を継続し、理念の浸透と従業員エンゲージメント向上を目指します。

P.1 Our Philosophy

私はかねてより、「Our Philosophy」の具現化のため長期的な視点で戦略を策定し、事業運営をしていくべきと考えてきました。構造改革を含む中期計画の完了後、当社が将来目指す姿を明確にし、ステークホルダーの皆様にお示しするため、この度の長期経営戦略策定に着手しました。

〈長期経営戦略の策定〉

「強い想いと果敢な挑戦」を
キーワードに掲げた長期経営戦略

長期経営戦略は、1年以上をかけ全社的な議論を経て策定しました。その間、従業員の思いをしっかりと受け止めることが大切と考え、国内外の拠点を可能な限り訪問しました。現場の声に耳を傾け、厳しい意見も真摯に受け止めながら、当社の進路を明確に示す必要性を強く感じました。

住友ゴムをどんな会社にしていきたいのかを真剣に考え、役員・従業員の意見を集約し、取締役会で徹底的に議論を重ねて、長期経営戦略をまとめ上げました。「強い想いと果敢な挑戦」をキーワードに掲げたこの戦略は、私たちの未来への覚悟とステークホルダーの皆様へのコミットメントです。経営目標の達成とあるべき姿の実現に全力を尽くしてまいります。

P.12 長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」

長期経営戦略において、当社は「ゴム・解析技術力」と「ブランド創造力」の2つを強みと位置付けています。ブランドの価値、ひいては企業価値を向上させるためには、付加価値を生む独自技術を備えた製品やサービスが重要です。この2つの強みを活かし、モビリティ、スポーツ、医療、暮らしなどのさまざまな領域で、お客様に「最高の安心とヨロコビ」を提供していきます。そして、当社が目指す姿を「ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける」と定め、持続的な成長を追求してまいります。



TOP COMMITMENT

当社はこれまで、タイヤ業界で世界的な品質・信頼性・販売力を備えたトップブランドを目指し努力を重ねてきました。今後、「アクティブトレッド」に代表される技術力とDUNLOPブランドを掛け合わせることに伴う価値向上を通じ、将来、Tier1(最上位ブランド)としての確固した地位を築いていきたいと考えます。

欧州にて複数の投資家の方々と対話した際に、「日本でアクティブトレッドという魔法のような技術搭載の新商品を出したそうだが、欧州ではいつ発売するのか」と質問され、現地における関心の高さを実感しました。2027年にはさらに性能を向上させたアクティブトレッド技術を搭載したオールシーズンタイヤを欧米向けに上市する計画です。

今後も、当社独自のアクティブトレッド技術は、さらに進化を遂げます。2028年以降も、さらなる機能の実用化に向けて開発ロードマップを定めています。お客様に新たな体験価値を提供し、タイヤ業界にゲームチェンジを起こし続けていきます。これから先、自動車の世界が劇的に変わっていく中で、タイヤのプレミアム化を推進することにより、事業を飛躍的に伸ばすことができると考えています。

 P.23 **タイヤ事業**

スポーツ事業においてはDUNLOPブランドの取得を機に、事業の可能性が大きく広がると考えています。今後、全社におけるブランド価値向上のフロントランナーとして事業を展開し、ゴルフ、テニスの領域で「グローバルトップ3」のブランドを目指します。

また近年のゴルファーのライフスタイルの変化に合わせて事業領域を拡大し、新たな価値提供により顧客との接点を広げていく考えです。

 P.25 **スポーツ事業**

産業品事業は、トップシェアの商品を軸に事業拡大を図るとと

もに、制振ダンパーなどの商品を通じて社会課題の解決に取り組み、より強固な事業基盤の確立を目指していきます。また医療用ゴムも事業拡大の中心となります。現在医療用ゴムの新工場稼働に向けて着実に準備工事を進めています。

 P.27 **産業品事業**

長期経営戦略は投資家の皆様から概ね高い評価をいただいております。「構造改革と成長戦略の両輪を掲げている点が良い」とのご意見に、戦略を確実に実現していく決意を強くしています。

一方、「目標値が保守的」とのご指摘もあり、業績向上を通じて期待に応えたいと考えています。長期経営戦略では、2027年に向けた財務指標を見直し、さらに2030年～2035年に向けた財務指標の目指すべきレベルを設定しました。事業利益率の目標は、2027年の従来目標7%を10%に引き上げ、2030年～2035年には15%を、またROEは12%、ROICは10%を目指します。

 P.17 **財務担当役員メッセージ****〈イノベーションの加速〉
あらゆる部署でイノベーションに向けた
取り組みを促進**

持続的成長に向けて、当社が重視してきたイノベーションをさらに加速させます。まず、技術面におけるイノベーションを促進し、タイヤのプレミアム化、スマート化、環境対応などに取り組みます。そのために社内での研究開発力の強化に加え、外部の知見を取り込むオープンイノベーションも進めていきます。さらに、2028年には高性能ゴムの開発を目的とした「イノベーションセンター」を設立する計画です。

あわせて、私が追求したいのが、マーケティングにおけるイノベーションです。当社は、培ってきた革新的な技術を活かしたビジネスの構想力に課題があると認識しています。そのため、マーケ

ティングの中心地である米国に「イノベーションラボ」を設立し、新技術の商品化やビジネス化に向けたマーケティング機能を強化し、マーケティング人材の育成にもつなげていきます。

さらに、製造現場でのイノベーションにも積極的に取り組みます。長期経営戦略で打ち出しているのが、「In-House New Factory」という新たなコンセプトです。これは既存の生産拠点の一部を最新鋭の生産設備にリニューアルすることで、プレミアムタイヤの開発と生産を推進する取り組みです。当社はこれによって、工場の操業を止めることなく、従来のラインをプレミアム商品ラインに順次切り替えていきます。

また、ゴムで培った技術をベースにした新規事業の構想もあります。候補として、タイヤ材料の硫黄の研究に基づくリチウム硫黄電池の正極材活物質をはじめ、ポリマーの研究に基づくがん細胞吸着キット、3Dプリンタ造形用ゴム材料などが挙げられます。今後、事業化に向けた取り組みを加速していく考えです。





TOP COMMITMENT

〈サステナビリティ経営の推進〉 マテリアリティをもとに 社会価値と顧客価値の最大化

私は、サステナビリティへの取り組みは、持続的な事業運営において不可欠と認識しており、長期経営戦略の策定過程でも重視し、その施策と推進を織り込みました。2024年10月に見直したマテリアリティ(重要課題)をもとに、サステナビリティの各課題について施策と目標を掲げており、財務目標と同様に着実に達成していく考えです。

📖 P.11 住友ゴムグループのマテリアリティ(重要課題)

📖 P.18 サステナビリティ長期目標「はる未来チャレンジ」

7つのマテリアリティの中から、4つの取り組みについて紹介いたします。

1点目は、気候変動への対応です。当社グループは事業活動において多くの温室効果ガスを排出していることを認識した上で、脱炭素化社会の実現に向けてサプライチェーン全体の排出量削減を進めます。

最近のトピックスでは、福島県の白河工場において水素を活用したカーボンニュートラルの取り組みを進めています。2025年4月、水素製造装置のお披露目会を開催し、報道関係者はじめ多くの参加をいただきました。これからも水素を「つくる」・「つかう」の二刀流で、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

📖 P.35 持続可能な地球環境への貢献

2点目は、人権尊重についてです。当社グループは、事業活動を通じて関わるすべての人々に対して、人権を尊重する責任があると考えています。この責任を果たすため、人権尊重に関する方針を明確にし、体制を整備しました。今後も、事業を通じて人権尊重の責任を果たしてまいります。

📖 P.38 ステークホルダーとの強固な関係構築

3点目は、多様性の尊重です。多様な人材が「輝ける、働きたいと思える」会社を目指し取り組んでいます。特に、製造現場におけるエンゲージメント向上のため、働きやすい環境整備を優先的に進めます。

📖 P.45 従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト

また、国内外で多様な人材が活躍できる環境を整え、誰もが自由闊達に議論しチャレンジできる組織風土づくりを推進します。今般の女性執行役員選任など、ジェンダーギャップ是正にも組織を挙げて取り組んでいます。

📖 P.41 多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

4点目は、コーポレート・ガバナンスについてです。取締役会の多様性の確保に努めるとともに、ボードメンバーが意見を率直に交わせる雰囲気づくりを心がけています。長期経営戦略で掲げるあるべき姿の実現のため、コーポレート・ガバナンスの在り方を引き続き模索、追求してまいります。

📖 P.56 社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線

〈ステークホルダーの皆様へ〉

「挑戦に伴う失敗を恐れる必要はない」魅力ある価値創出へのチャレンジ

創業以来、当社はものづくりで日本初や世界初といったイノベーションを追求し、数々の成果を上げてきました。100%石油外天然資源タイヤを商品化するなど、サステナビリティの先駆けといえる商品を生み出したほか、タイヤ内部に吸音スポンジを装着したタイヤ内部吸音技術など、数々の革新的な商品、技術を生み出しています。

背景にあるのは、挑戦する心を大切にしたい企業風土です。この土台の上に「アクティブトレッド」や「センシングコア」といった時代をリードする技術が登場しています。こうした特長、強みに磨きを

かけていくことで、魅力ある価値を創出していきます。

「挑戦に伴う失敗を恐れる必要はない」。これは私が全社に向けて発信しているメッセージです。仲間を信じて助け合い、各自の挑戦を後押ししていく。これを実践していくことで住友ゴムのわくわくする未来が到来します。その中で企業価値を向上させステークホルダーの皆様のご期待に応えていく考えです。引き続き、当社に対するご支援のほどよろしくお願い申し上げます。





価値創造モデル

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

長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」では、当社が目指す姿を「ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける」と掲げています。さまざまな領域において、お客様に喜ばれる価値を提供し続けることで、「Our Philosophy」を具現化し、中長期にわたる企業価値の向上を目指します。

Our Philosophy P.1

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。

社会への貢献

INPUT

企業価値の源泉
(2024年度連結)



財務資本

事業利益率 7.3%
ROIC 6.5%
ROE 1.5%
D/Eレシオ 0.5倍



製造資本

製造拠点 20か所
タイヤテクニカルセンター
国内外テストコース数 4か所
設備投資額 622億円



人的資本

連結従業員数 37,995人
海外拠点従業員比率 68%
従業員一人あたり年間研修時間(単体) 15時間
Our Philosophy浸透率* 50%
※Our Philosophy浸透度調査(共感)または[実践]の比率



知的資本

研究開発費 277億円
国内・海外の特許実案件数 8,571件
協業数・共同研究数 96件
社外発表(学会・論文・講演) 78件



社会関係資本

SR、IR等社外ミーティング 225件
スポンサー
NPO等団体への支援 延べ567団体



自然資本

原油換算エネルギー総使用 459ML
再エネ由来電力総使用量 691GWh
天然ゴム・水・鉱物の使用

マテリアリティ (重要課題)

P.11

社会課題解決に
向けた
イノベーション

気候変動

循環型経済

生物多様性

人権

多様な人材

ガバナンス・
企業倫理

BUSINESS MODEL

価値を生むビジネスモデル

長期経営戦略

P.12

R.I.S.E.
2035

ゴムから生み出す“新たな体験価値”を
すべての人に提供し続ける

成長促進
ドライバー

ゴム起点のイノベーション創出

ブランド経営強化

変化に強い経営基盤構築

当社独自の強み

ゴム・
解析技術力

ブランド
創造力

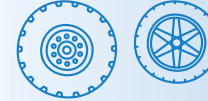
OUTPUT

製品とサービス

既存事業

タイヤ事業

P.23



スポーツ事業

P.25



産業品事業

P.27



新規事業



センシングコアビジネス



OUTCOME

経済・社会への影響

財務成果を実現し成長に舵を切る P.17
(2027年度目標)

●事業利益率 10% ●ROIC 8%
●ROE 10% ●D/Eレシオ 0.6倍

イノベーションによる競争力強化 P.30

●戦略的な知的財産の活用
●安全・安心とヨロコビを実現する技術の錬磨
●地球環境課題を解決する技術の発展
●他者との協創による解析・分析技術の進化
●AI活用による開発ノウハウの蓄積と継承
●新規商品・サービスの連続的創出
●生産能力の向上・生産体制の最適化

持続可能な地球環境への貢献 P.35

●気候変動対策の推進
●廃棄物の流出防止
●資源の効率的な利用
●生物多様性保全への貢献

ステークホルダーとの強固な関係構築 P.38

●サプライチェーンとの良好な関係維持促進
●顧客との共創による製品・サービスの向上
●公正な納税義務の履行
●地域コミュニティとの良好な関係維持促進

多様な力をひとつに
果敢に挑戦できる組織 P.41

●グローバル経営人材の育成
●イノベーション人材の育成
●DX人材の育成 ●DE&Iの推進
●従業員パフォーマンスの向上

安心とヨロコビ
で満たされた
健やかで豊かな
社会の創造

脱炭素化社会
の実現

自然の恩恵を
将来世代
へ継承

持続可能な
バリューチェーン
の構築

社会課題解決
に寄与する
人材の活躍



住友ゴムグループのマテリアリティ(重要課題)

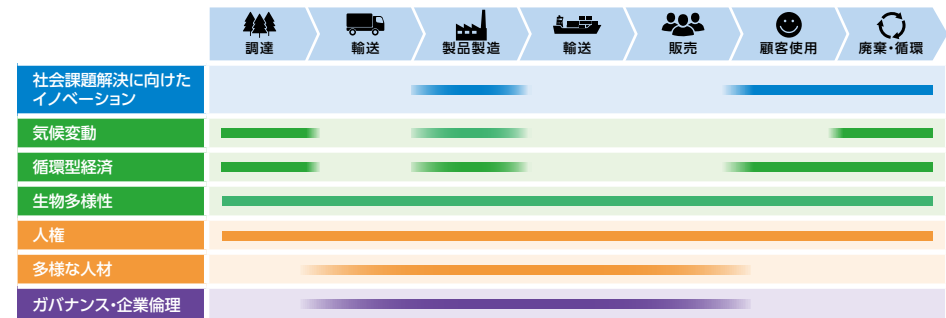
住友ゴムグループは企業理念体系「Our Philosophy」を実現するため、バリューチェーン全体のリスクと機会からマテリアリティを特定しています。これらマテリアリティに関する取り組みを経営戦略に組み込み社会課題の解決を目指すとともに、中長期的な企業価値の向上に努めます。2024年10月、当社グループは「当社事業が社会に与える影響」と「社会が当社事業に与える影響」の2つの観点より分析を行うダブルマテリアリティの手法を用いてマテリアリティを更新しました。

マテリアリティ項目	ありたい姿	当社グループの意志
 社会課題解決に向けたイノベーション	ゴム素材の可能性を信じて、新たな価値提供に挑戦する企業	当社グループは最先端のゴム技術とそこから広がる新たな技術やサービスを提供しています。ヨロコビあふれる健やかで豊かな社会の実現を目指し、常に新しい価値の提供に挑戦します。
 気候変動	CO ₂ 排出量の削減を推進する企業	当社グループの事業活動は多くの温室効果ガスを排出しています。脱炭素化社会の実現に向けてサプライチェーン全体の排出量の削減を進め、2050年のカーボンニュートラル達成を目指します。
 循環型経済	資源循環に貢献する製品・サービスを提供する企業	当社グループは多くの資源を活用するものづくり企業です。限りある資源を持続的に活用するため、調達から廃棄までのすべての過程において資源循環を推進します。
 生物多様性	天然ゴムなど自然資源への依存と影響を自覚し、周辺の生態系と共存する企業	当社グループ事業は自然資源や化学物質の利用および製品使用の過程で生態系に影響を与えるリスクがあります。生態系と自然資源の恩恵を将来世代につなげるため、事業による負の影響を小さくし、生物多様性の保全と回復に努めます。
 人権	当社グループにかかわるすべての人の人権を尊重する企業	当社グループの事業は、顧客やサプライヤーおよび拠点周辺の地域社会など多くの人々の生活につながっています。人々に安心とヨロコビを提供し続けるため、当社グループは人権に関する理解を深め人権尊重の取り組みを推進します。
 多様な人材	多様な個性をもつ仲間と共に成長する企業	当社グループは多様な従業員が集まるグローバル企業です。互いに認め高め合える職場環境を実現し、チームの総合力を企業価値の向上につなげます。
 ガバナンス・企業倫理	ステークホルダーと誠実に向き合い、信頼に応える企業	当社グループは顧客やサプライヤーおよび投資家など多くの皆様に支えられています。社会の激しい変化に対応できる強く柔軟な経営基盤を築き、多様なステークホルダーからの信頼に応えてまいります。

マテリアリティに関する取り組みについては「はずむ未来チャレンジ」として長期の目標を立て、サステナビリティ推進委員会において経営層による進捗管理を実施しています。

バリューチェーンマッピング

各マテリアリティ項目について、製品のバリューチェーン上で当社が特に深く関わるプロセスを示しました。調達から廃棄・循環までのすべてのプロセスがマテリアリティと深く関連しています。



マテリアリティの特定方法

STEP ① 議題リストの作成と重要テーマの抽出

国際的なサステナビリティ関連指標や開示ガイドラインから課題リストを作成し100以上のマテリアリティ候補を抽出しました。当社グループの事業領域との関連性を評価し候補を絞り込みました。

機会	リスク
● 安全性と環境性を高めたタイヤの需要拡大 ● 健康志向の高まりや体験機会の多様化によるスポーツ事業領域の拡大 ● 安心で快適な暮らし・街づくりに貢献する商品の需要拡大 ● 多様な人材雇用や公正な人事制度による生産性向上 ● 公平で透明性のあるガバナンスによる企業価値の向上	● 顧客の生活様式の変化による商品の需要縮小 ● 温室効果ガス(GHG)排出や化学物質活用/廃棄に関する規制の強化 ● 離職率の増加など人的資本損失による生産性の低下 ● 法令に基づく処罰と企業価値の低下による売上の減少

STEP ② マテリアリティの分析

取締役や社外ステークホルダーへのインタビュー調査などの定性評価、および定量評価を実施しました。

STEP ③ マテリアリティの特定

経営会議での審議を経てサステナビリティ推進委員会で承認し、取締役会で報告しました。



長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」

長期経営戦略の骨子

長期経営戦略策定に至った背景

当社グループでは、2023年に策定した中期計画に基づき、構造改革と、アクティブトレッド技術開発・事業化等の成長事業の基盤づくりを着実に推進してきました。

さらに、2025年1月に米国グッドイヤー社からのDUNLOP商標権等取得の譲渡契約を締結したことにより、当社がグローバルにDUNLOPブランドを展開することが可能となります。

また、中期計画で掲げた経営目標の前倒し達成も見えてきており、2025年をターニングポイントとして、将来の環境変化を見据え、長期的に当社が向かうべき道筋を明確にする戦略を策定しました。

長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」に込めた想い

R.I.S.E.には、Rubber (当社強みのゴム) / Resilience (変化を乗り越える力) / Reliable (信頼), Innovation (イノベーション), Solution (ソリューション), Evolution (さらなる進化・発展) の意味を含め、今後さらに成長していくという意思を込めています。

R.I.S.E.
2035

ゴムから生み出す“新たな体験価値”を
すべての人に提供し続ける

すべての起点となる「ゴム・解析技術力」。

さらにグローバル^{*}で統一されたDUNLOPブランドをはじめ
これまでいくつものブランドを創り、育ててきた「ブランド創造力」。
この2つの強みを武器に、モビリティ・スポーツ・医療・暮らしの
さまざまな領域において、お客様に喜ばれる価値を提供していきます。

※タイヤ事業の一部地域・商材を除く

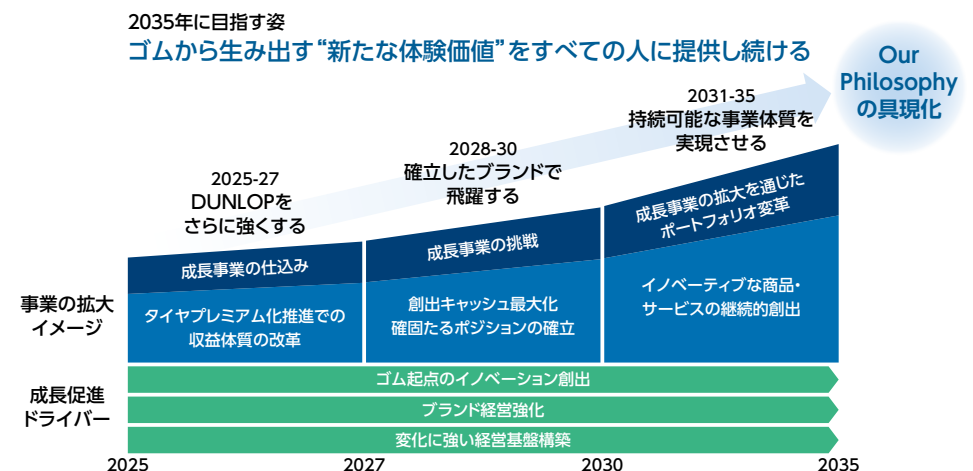
長期経営戦略のロードマップ

2035年に目指す姿を実現するため、3つの成長促進ドライバーをベースとした戦略を実行していきます。

2027年までに、タイヤプレミアム化推進による収益体質の改革と成長事業の仕込みを行い、DUNLOPをさらに強くしていきます。

2030年までに、創出キャッシュを最大化・既存事業で確固たるポジションを築き、成長事業への挑戦を通じ、確立したブランドで飛躍します。

2035年までに、イノベティブな商品・サービスを継続的に創出し、成長事業の拡大を通じたポートフォリオ変革により、持続可能な事業体質を実現し、2035年の目指す姿の実現と「Our Philosophy」の具現化につなげます。





長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」

財務戦略

目指す事業構成

2030年に向け、主力のタイヤ事業ではプレミアム商品に注力し、その比率を60%以上に高めていきます。そこで得たキャッシュを新領域の成長事業に振り向け、新たな収益の柱を構築します。その結果として事業利益構成の30%をタイヤ以外の既存事業・成長事業とする計画です。

メガトレンドを踏まえた今後の取り組み

モビリティ領域においては、汎用タイヤの競争激化リスクがある一方で、プレミアムタイヤ需要、メンテナンスフリー、ソリューションビジネスに機会があり、当社技術を活用した環境負荷の低減、安全性のさらなる向上に貢献していきます。

タイヤ以外の領域においては、バイオ医薬品関連商材や、デジタルを活用した顧客接点に機会があり、スポーツや産業品事業を通じて、安心とヨロコビをお客様に提供していきます。

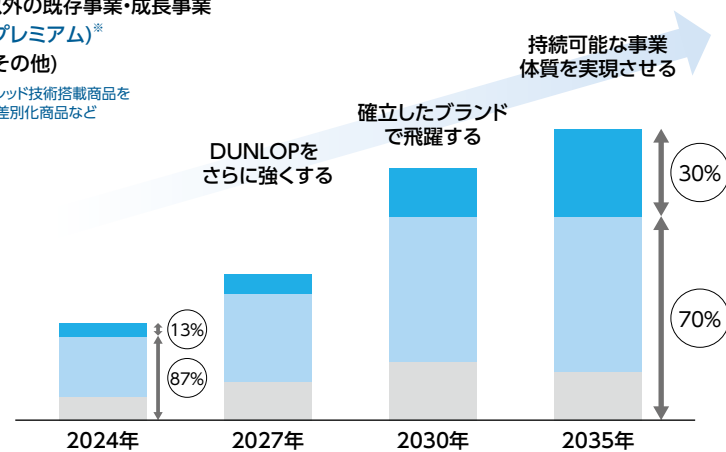
■ 事業利益の構成比の推移（2024－2035年計画）

■ タイヤ以外の既存事業・成長事業

■ タイヤ(プレミアム)*

■ タイヤ(その他)

*アクティブトレッド技術搭載商品をはじめとした差別化商品など



財務指標目標

中期計画における2027年の当初目標について、事業利益率・D/Eレシオ・ROICは既に2024年時点で達成、ROEも前倒し達成が見えてきたことを踏まえ、2027年目標値を改定しました。これまで取り組んできた構造改革の効果とタイヤのプレミアム化に加え、DUNLOP商標権取得効果により目標達成を目指します。

2030年に向けては、アクティブトレッド技術の商品拡充によるプレミアム化や、タイヤ以外の既存事業や成長事業による利益創出に取り組めます。

■ 中期計画の財務指標目標値改定、および2035年に向けた財務目標

中期計画当初目標の前倒し達成が見えてきたため、2027年度目標を改定
2030年に向け事業利益率15%、ROE12%、ROIC10%の目標で達成を目指す

	2024年	2027年	2030-35年
		中期計画 当初目標	改定目標 目標
事業利益率	7.3%	7%	10%
ROE	1.5%	10%	10%
D/E レシオ	0.5	0.6	0.6
ROIC	6.5%	6%	8%
			10%

キャピタルアロケーション方針

各期間において増加するキャッシュフローを、戦略的投資の拡大と安定的な株主還元に充当していきます。

成長によるCF拡大
(利益率/CCC向上)

戦略的投資への
重点投下

株主還元向上
DOE3%以上(2026年～)・
配当性向40%以上目安

取引先・地域・
従業員等への還元

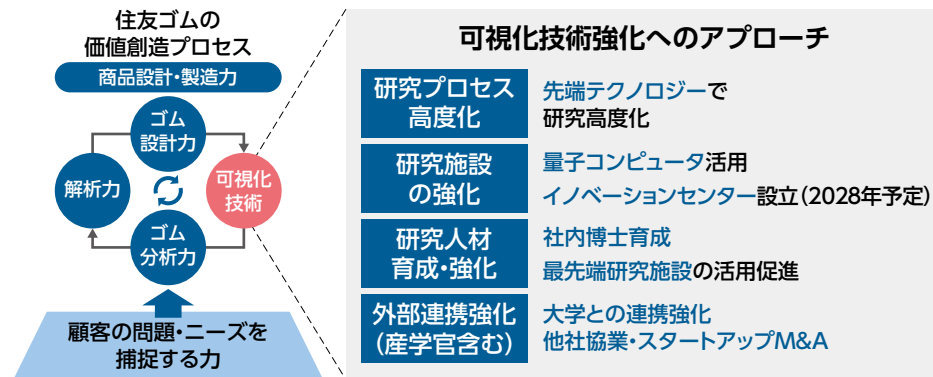


長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」

成長を加速する原動力

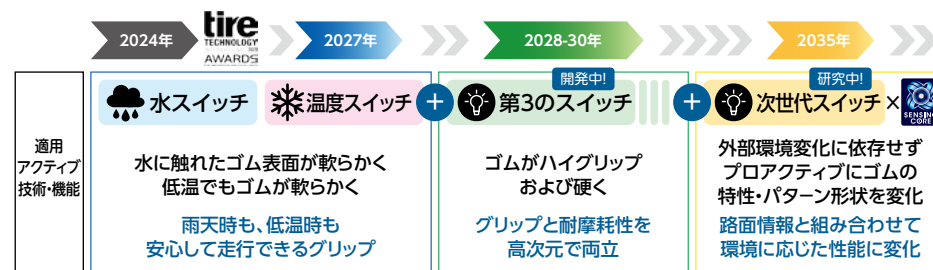
ゴム起点のイノベーション創出

価値創造プロセスにおいて、当社の強みであるゴムの可視化技術は、研究開発の根幹となる力です。まだ全容が解明されていないゴムという素材の可能性を徹底的に追求するため、研究プロセスの高度化、研究施設の強化、研究人材育成・強化、外部連携強化により、新たな価値を生み出す高機能ゴムを開発していきます。



アクティブトレッド技術の進化

当社独自技術のアクティブトレッド搭載商品「SYNCHRO WEATHER(シンクロウェザー)」は、「Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence」で「R&D Breakthrough of the Year」を受賞。センシングコアから得られる路面情報と組み合わせ、環境に応じた性能にスイッチする次世代スイッチ技術も開発していき、タイヤ業界にゲームチェンジを起こし続けていきます。



センシングコア ビジネス構想

それぞれのエリアに応じた戦略を実行し、2030年に事業利益100億円以上を目指します。センシングコアはソフトウェアで、新車に装着するスタンドアローン型と、クラウド上で他の情報と合わせ活用するクラウドインストール型の2つのビジネスモデルを展開します。

タイヤから取得できるデータを当社独自の解析力で見える化することで、タイヤ荷重・空気圧・摩耗・車輪脱落予兆・路面状態等の検知機能を拡張し、自動運転や法人・団体が所有する車両を効率よく管理するフリートマネジメント※向けのビジネスに貢献します。

※法人等が所有する業務用車両を効率よく管理するシステム





長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」

ブランド経営強化

欧州・北米・オセアニアのDUNLOP商標権取得を機に、DUNLOPを基軸としたブランド経営を加速させます。具体的には、DUNLOPのブランドアイデンティティを統一し、DUNLOPをコミュニケーションブランドとします。また、事業・地域横断のブランディング拠点を新設し、全社ブランド投資を積極的に推進します。

ブランド経営強化のため、各事業におけるさまざまなブランドの取り組みを融合させ、DUNLOPのブランド価値の最大化を図ります。

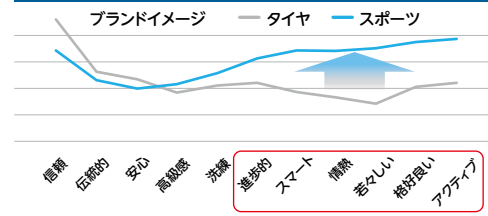
DUNLOPブランド価値の最大化



各事業における取り組み

タイヤ	プレミアム商品展開とモータースポーツへの参入
スポーツ	スポーツイメージによるブランド好意度の底上げ
産業品	高付加価値商品による社会課題解決

スポーツイメージ活用による事業間シナジー



2024年当社調べ

私たちのコミットメント

- 私たちは、ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し、**業界にゲームチェンジを起こし続けます。**
- 私たちは、DUNLOPをグローバルの基幹ブランドとし、ブランド経営を強化することで**お客様に魅力的な商品・サービスを届け続けます。**
- 私たちは、着実なキャッシュフロー創出と成長領域への戦略的投資を行うとともに、**各ステークホルダーへの分配を成長に合わせて拡大していきます。**
- 私たちは、社会価値、顧客価値を創出し続け、**サステナビリティ経営を推進します。**
- 私たちは、**変革のスピードを緩めることなく、長期経営戦略の実現に向け、全社一丸となって取り組み、定期的に進捗をご報告いたします。**

長期経営戦略の推進により、

Our Philosophy

「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。」

を実現していきます

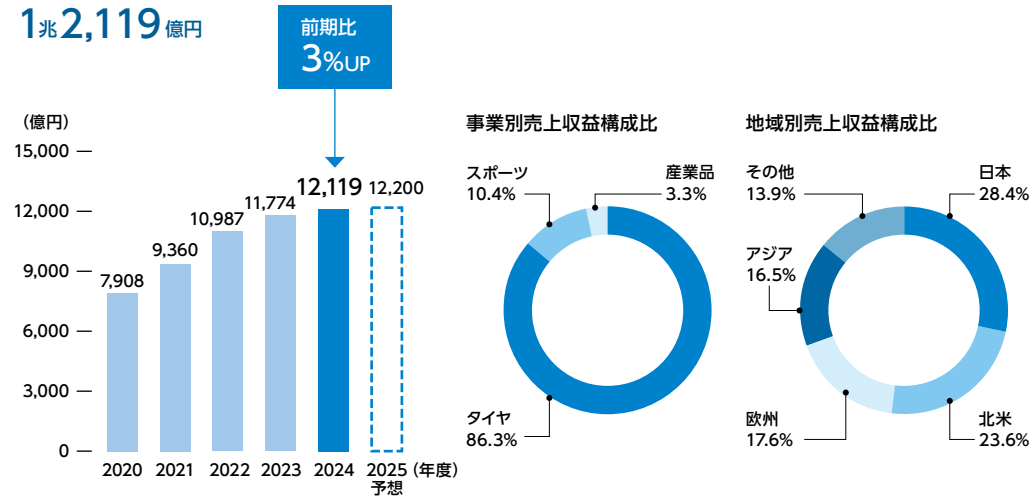


長期経営戦略

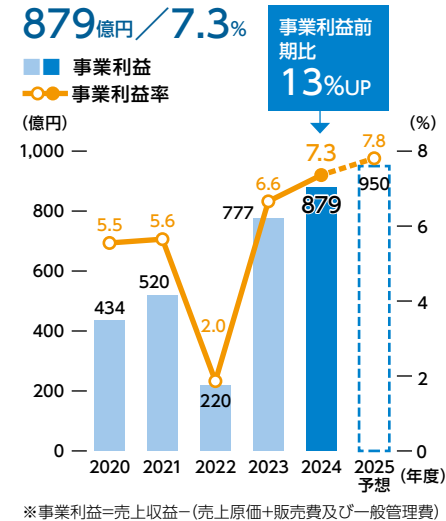


財務ハイライト

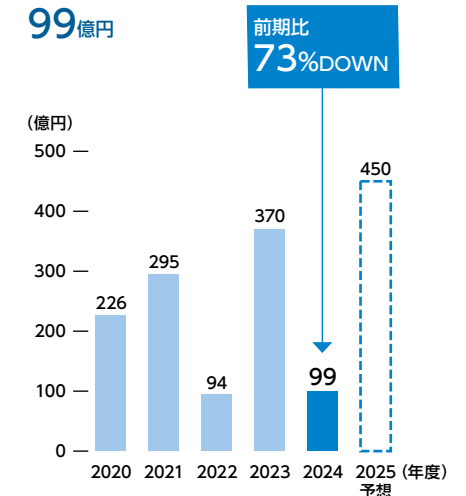
売上収益



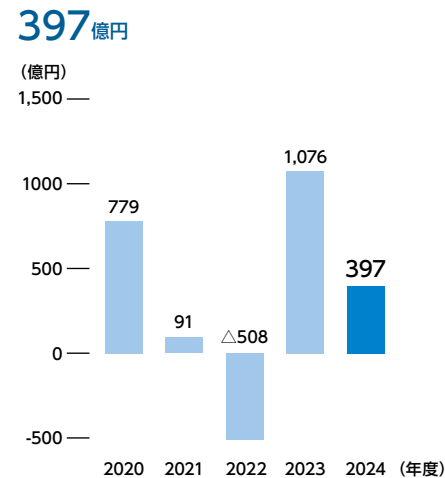
事業利益／事業利益率



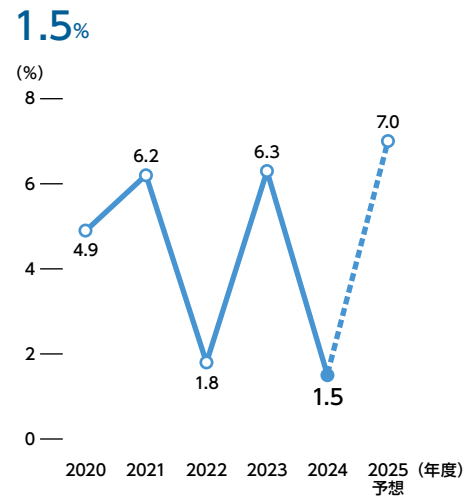
親会社の所有者に帰属する当期利益



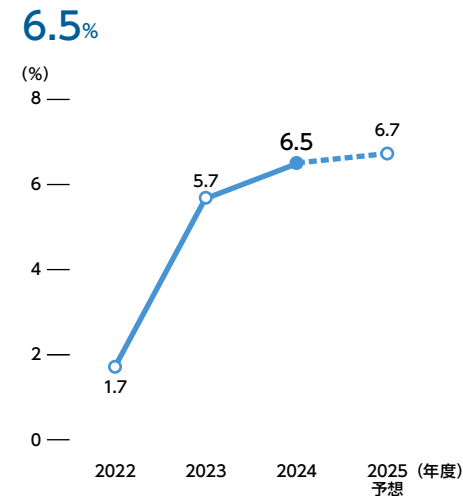
フリーキャッシュフロー



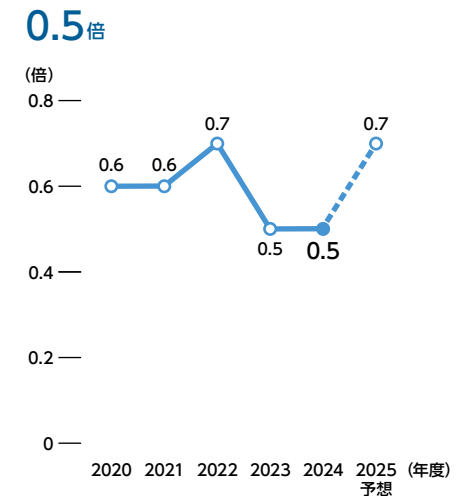
ROE



ROIC



D/Eレシオ





財務担当役員メッセージ



取締役
常務執行役員
大川 直記

2024年～2025年前半の重要な成果と 未来への展望

2024年は、当社にとって非常に重要な年となりました。当社技術を総結集した次世代オールシーズンタイヤ「SYNCHRO WEATHER（シンクロウェザー）」を10月に新発売したことに加え、特に長年構造的な課題を抱えていた米国タイヤ工場の生産終了・解散を11月に決定することができたことは、大きな成果と言えます。これまで米国工場で製造していたタイヤをアジア他グループ工場で製造することにより、事業利益率を改善する目的付けができました。

また、欧州・北米・オセアニア地域における四輪タイヤのDUNLOP商標権取得について、2025年1月8日に、米国グッドイヤー社と基本契約を締結いたしました。米国グッドイヤー社と長年の対話を経て、当社はEV/EBITDAマルチプル5.7倍というリーズナブルな価格で購入することができました。このことは当社の経営戦略において重要な一歩となりました。

北米の構造改革とDUNLOP商標権取得、これらの経営戦略を着実に前に進めることができたことで、今後の経営の選択肢が広がります。DUNLOPブランド経営による成長と発展を目指していきます。

守りの経営から攻めの経営へ

2023年以降の中期計画に掲げた2027年ROIC 6%の目標を基準に、改善の対象となる約10の事業・商材を特定し、それらの構造改革に取り組んできました。2024年末までに6事業・商材の目的付けを完了し、2024年はROICを6.5%まで上げることができました（2023年：5.7%←2022年：1.7%）。2025年は残り約4事業・商材の構造改革に取り組み、さらにROICを高めていきます。2025年3月7日に発表した長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」では、2027年の財務目標を、事業利益率10%・ROE 10%・D/E レシオ 0.6倍、ROIC 8%としました。事業利益率とROICについては、従来の中期計画の財務目標より高い水準に改定しました。

今後は、ROIC向上につなげるため、これまで取り組んできた3事業（タイヤ、スポーツ、産業品他）をさらに細分化した「事業別ROIC経営」に取り組んでいきます。2025年を基点として、ROIC経営を堅持しながら、攻めの経営へとシフトしていきます。ただし、量は追わず、収益性重視の経営を実施していきます。

資本コストや株価を意識した経営の 実現に向けた対応

長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」において、当社のキャピタルアロケーション方針と株主還元の基準を明示しました。構造改革は2025年中に完遂し、タイヤのプレミアム比率は2027年に全体の50%まで上げる計画です。構造改革とタイヤのプレミアム化により拡大したキャッシュフローを戦略的投資拡大と安定的な株主還元に充当していきます。2025年から2027年までの3年間の投資額は5,000億円レベル、うち一般投資が1,800億円、ブランド価値向上やタイヤのプレミアム化を主とする戦略投資が2,500億円、株主様への還元が700億円です。

株主還元は、連結配当性向40%以上を目安に安定配当する方針です。そして今後新たな構造改革に取り組むことがあった場合でも安定配当となるよう、「2026年以降はDOE3%以上・連結配当性向40%以上」を基準とします。DOE水準については、将来の業績状況に応じてさらにアップさせるなどの柔軟な検討も進めていきます。

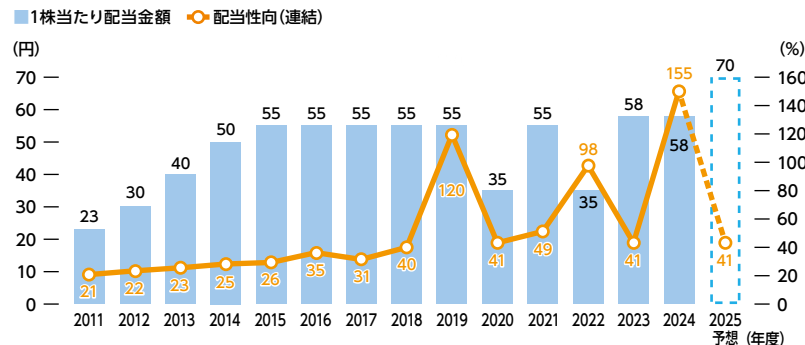
また、当社は政策保有株式の売却を積極的に進めています。2023年に14銘柄、2024年に13銘柄、2025年第1四半期に2銘柄を売却し、総資産に占める政策保有株式の割合は1.1%まで低下しました（2024年：1.2%←2023年：1.5%←2022年：1.7%）。これによりフリーキャッシュフローを増やすことができています。

今後とも皆様のご支援、ご協力をお願い申し上げます。

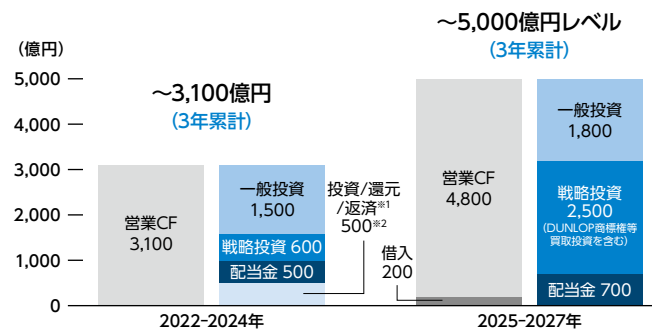
長期経営戦略

IRライブラリ

株主還元の推移 1株当たり配当金額

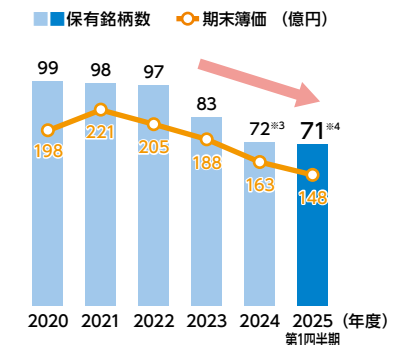


キャピタルアロケーション方針



※1 戦略M&Aのほか、財務指標・資本構成バランス等を鑑みて、最適配分を都度決定。
※2 現金留保分を一部含む。

政策保有株式の売却



※3 2024年度13銘柄売却のうち1銘柄は半数売却。2024年度に出資した米国車両故障予知会社Viaduct社を含む。
※4 2025年度第1四半期2銘柄売却のうち1銘柄は半数売却。



サステナビリティ長期目標 「はずむ未来チャレンジ」

2021年8月、住友ゴムグループはサステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ2050」を策定しました。マテリアリティに紐づくサステナビリティの取り組みを全社体制で進め、サステナビリティ推進委員会において経営層による進捗管理を実施しています。また、これら長期目標について外部環境の変化等に基づいて定期的に見直しを実施します。

「はずむ未来チャレンジ」

	2050年チャレンジ目標テーマ	施策	目標(目標年)	関連するSDGs	マテリアリティ
 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)		社会課題解決に向けたイノベーション
		サステナブル商品認定制度の制定	・対象商品においてスタンダード認定率100%、うち、ゴールド認定率30%(2030)		循環型経済
	カーボンニュートラル	カーボンニュートラル(スコープ1,2)	・2017年比55%削減(2030)、カーボンニュートラル達成(2050)		気候変動
		カーボンニュートラル(スコープ3)	・2021年比25%削減(カテゴリ1)、10%削減(カテゴリ4)(2030)		
		水素の活用	・水素ボイラーで使用する水素の製造装置導入(2025)		
	資源循環/ 持続可能な原材料	サステナブル原材料比率の拡大	・サステナブル原材料比率を各商材で下記比率を目指す ・タイヤ:40%(2030)、100%(2050) ・スポーツ:練習用ゴルフボールの20%(2030)、全ゴルフボールの100%(2050) ・サステナ原材料比率100%のテニスボール発売(2030)、全テニスボールの100%(2050) ・産業品:製品の総重量比40%(2030)、100%(2050)		循環型経済
		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)		生物多様性
	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	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 するために	健康と安全	労働安全衛生の徹底	・重篤災害ゼロ		人権
		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)		多様な人材
	多様性の尊重と調和	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	・アンコンシャスバイアス研修の全階層への展開(2030)(単体)		
		女性活躍の推進	・女性向けキャリア開発制度の継続 ・女性管理職比率7%(2025)、12%(2030)(単体)		
	サプライチェーンマネジメント (第三者評価)	第三者評価機関(EcoVadis)の活用	・タイヤ原材料について購入金額ベースで95%を基準点45点以上のサプライヤーから調達(2030) ※タイヤ以外の事業部へも順次展開予定		生物多様性、人権
 Governance 経営基盤を 強固に するために	人権の尊重	人権マネジメント体制の構築	・人権マネジメント体制および人権デュー・ディリジェンスプロセス構築(2024)、人権デュー・ディリジェンスの確立・運用(2025)		人権
	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・企業倫理
		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)		



クロストーク：サステナビリティ×人事×財務



経理財務本部長
荒木 伸治

執行役員
経営企画部長
グローバル新拠点推進プロジェクト部長
サステナビリティ・DX・
サイバーセキュリティ・広報担当
日野 仁

取締役
常務執行役員
人事総務・BX・サステナビリティ・
経営戦略・DX・イノベーション・
オートモーティブシステム事業統括
國安 恭彰

執行役員
人事総務本部長
ビジネストランス
フォーメーション(BX)
本部長
徳毛 裕司

長期経営戦略の基盤にサステナビリティを据えて はずむ未来をひらく

住友ゴムグループでは、2035年を見据えた長期経営戦略の実現に向け、サステナビリティ経営体制の強化に注力しています。サステナビリティ経営を主導する責任者4名が集まり、戦略、人材、財務の観点から当社グループにおけるサステナビリティ経営について討議しました。

〈「長期経営戦略」におけるサステナビリティ経営の意義〉 攻めの経営を支える持続可能な成長基盤

國安 当社グループは構造改革を通じて成果を上げ、2025年度以降は攻めの経営へと大きく舵を切ります。持続的な成長を実現するためには、サステナビリティに正面から取り組むことが欠かせないと経営陣一同が認識しています。

例えば、当社の売上は約7割が海外であり、生産現場も海外の方が多い。多様な人材に能力を発揮いただくとともに海外拠点におけるガバナンス強化が重要です。さらには、天然ゴムという自然資源を利用しているため、持続可能な調達と環境・人権への配慮が欠かせません。サステナビリティ経営の推進が会社の未来を左右すると考えます。

P.38 ステークホルダーとの強固な関係構築

日野 そうした観点から、サステナビリティ経営を本格化させています。2025年3月に発表した長期経営戦略においても、変化に強い経営基盤を構築するためにサステナビリティを組み込みました。

長期経営戦略

荒木 今回の長期経営戦略では、変化に強い経営基盤の構築を重視し、サステナビリティ経営の推進に向けた投資を織り込んでいます。外部環境は常に変化するため、予算や中期計画の段階ごとに財務の健全性を確認し、計画どおりに投資が実行できるかを見極めていきます。これによって、顧客価値と社会価値の両方を生み出すことが長期経営戦略の核心です。

國安 顧客価値と社会価値を両立させるための果敢な挑戦の成果が、新製品「SYNCHRO WEATHER（シンクロウェザー）」です。タイヤ性能の向上により新たな顧客価値を提供し、加えて環境負荷の低減により社会課題解決にも貢献できる点で、サステナビリティ経営の理想を体現しているといえます。成長戦略や商品戦略に環境や社会の課題解決の視点を取り込むことは不可欠であり、長期経営戦略にもその思いを込めています。

「SYNCHRO WEATHER」公式サイト

徳毛 こうした成長戦略を確かなものにするためには、人的資本への継続的な投資が欠かせません。人的資本経営は長期経営戦略の実行を支える基盤です。一人ひとりのパフォーマンスやスキル、モチベーションを引き出す取り組みを重ね、強い想いをもち果敢に挑戦できる人材と組織の実現を目指します。



クロストーク：サステナビリティ×人事×財務

〈サステナビリティ経営の振り返り〉
堅実な礎が生み出す
新たな挑戦と価値創出

國安 2021年にサステナビリティを推進する部署を設立してから今年で5年目を迎えました。この間、サステナビリティ経営の推進体制を見直し、各施策に対して経営層によるレビューを行うサステナビリティ推進委員会や社内横断の組織である部会を整備してきました。

〈サステナビリティビジョン マネジメント体制〉

日野 これらの体制の下、長期経営戦略の策定を見据え、2024年10月にマテリアリティを見直しました。バリューチェーン全体のリスクと機会を改めて分析し、ダブルマテリアリティの手法で当社の重要課題を再定義しています。さらに、マテリアリティを具体的な取り組みにつなげる枠組みを整えています。「サステナビリティ・アドバイザリーボード※」の新設もその一環です。

※ 事業とサステナビリティの統合を目指し、2025年1月に社外ステークホルダーと経営層との対話の機会であるサステナビリティ・アドバイザリーボードを設立。不確実性が増す外部環境の中で企業として成長し続けていくため、社外の有識者をお招きし、当社事業におけるサステナビリティの戦略について助言をいただいた。当社からは各事業担当役員が参加し、サステナビリティをどう事業に反映させていくか対話を実施。

國安 「サステナビリティ・アドバイザリーボード」は社外ステークホルダーと事業担当役員との対話の機会です。「Our Philosophy」を事業活動で実践するために、当社グループのどの資本を強みとし、長期的にどのような社会価値を提供していくのか。対話を通して、よりよい社会に向けた当社の役割について考え、議論しています。

〈第1回サステナビリティ・アドバイザリーボードを開催しました!〉

荒木 財務面の枠組みとしては、2024年度から経理財務本部とサステナビリティ経営推進本部が連携し、サステナビリティ関連の投資枠を設定しています。この枠内での優先順位はサステナビリティ経営推進本部が決定しますが、財務の健全性が保たれているか、注視しながら進めていくのが私の役割です。

徳毛 財務面の裏付けがあるからこそ、人的資本経営の面でも挑戦できます。

人事担当の立場から強く危機感を抱いているのは、国内工場における人材不足です。私はこのたび10年ぶりに人事領域業務に戻りました。近年中国にも駐在していましたが、海外以上に国内の工場の人材確保が喫緊の課題です。国内工場における課題解決のプロジェクトが発足し部門横断で取り組んでいます。長期経営戦略のもとで取り組みを一層強化する必要があります。

その第一歩として、2025年度からエンゲージメント調査を他社と比較可能な形式に変更し、状況を客観的に把握する体制を整えました。今後3年間でグローバルでも調査を始めます。

國安 2025年にはDE&I部会を設置し、人材の多様性や公平性に関する議論を深めています。

徳毛 これまでDE&Iの推進は「仕事と家庭の両立支援」の面から

語られることが多かったと思います。しかし私たちが目指すのは、性別や属性に関わらず「多様な個が能力を発揮できる組織」です。国内工場での取り組みにもそうした視点を組み込んでいます。社会構造によって生じた男女間の機会格差を是正することも重要なテーマです。多様な人材がそれぞれの力を発揮できる環境づくりが組織の持続的な成長につながり、長期経営戦略の実現にも貢献すると確信しています。

〈P.41 多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織〉

〈2025年以降の取り組み〉
サステナビリティ経営がひろく
新たな事業領域

日野 今後はサステナビリティ推進委員会下の各部会の横串と、各事業部での縦串の両面から、サステナビリティ施策の実効性を高めていきます。現在「はずむ未来チャレンジ」を見直しています。これらの取り組みは適時適正に開示していきます。

國安 当社が取り組むべき施策の一つが気候変動への対応で



クロストーク：サステナビリティ×人事×財務



す。生産段階でのカーボンニュートラル実現に向け、白河工場では水素エネルギーと太陽光発電を活用したタイヤ生産に挑戦しています。さらに、製品のイノベーションを加速することによって、製品の使用段階での炭素排出量の削減、例えば自動車の燃費向上にも貢献します。

P.35 持続可能な地球環境への貢献

気候変動

TCFD(気候変動)・TNFD(生物多様性)提言に基づく情報開示

荒木 気候変動への対応については、財務面からも後押しに努めます。カーボンニュートラルに関しては、2023年からインターナショナル・カーボン・プライシング(ICP)を導入し、CO₂削減効果を金額換算して投資判断に反映する仕組みを構築してきました。

國安 また、気候変動は当社事業にとって重要な原材料の一つである天然ゴムへも大きく影響します。現状のゴム農園、特に影響を受けやすい小規模農家の皆様への支援を行うとともに、新たな調達方法や代替素材の創出などを並行して模索する必要があります。

徳毛 天然ゴムの調達は国際的にも児童労働や強制労働などの人権リスクが高い分野とされています。当社グループにはゴム農園で働く方々をはじめ従業員やお取引先様など、サプライチェーン全体に関わる人々の人権を尊重する責任があります。2024年には、グループ横断で人権課題に取り組む部会を立ち上げ、各部門が連携しながら施策を進めています。今後も現場に根差した実践的な人権尊重の取り組みを強化していきます。

國安 企業を取り巻く環境が複雑化する中で、変化に強い経営基盤を支えるために欠かせないのがガバナンスです。

徳毛 ガバナンスの観点では、取締役会の実効性向上およびリスクマネジメント体制の強化が重要です。2024年に引き続き、社外取締役が取締役会議長を務めることに加え、2025年から取締役の構成が初めて社内5名、社外5名と半数が社外取締役となりました。取締役会の独立性を高めることにより、監督と執行の機能分離をより適正に進めます。

P.50 コーポレート・ガバナンス

日野 執行の観点からは、変化の激しい時代に対応できる全社的なリスク管理体制を強化します。

徳毛 現在運営しているリスク管理委員会・企業倫理委員会・サステナビリティ推進委員会を連携させることが重要だと認識しています。2024年度にはマテリアリティを基盤とした重要リスクの見直しを行い、人権、サステナビリティに関連するリスクを明確にしました。今後はKPIによる追跡管理を通じて組織的に連携し、実効性の高いリスクマネジメントを推進します。

P.53 リスクマネジメント

國安 事業部を横断して技術を活用するための議論も活発化し

ています。例えば、タイヤ事業で開発された「アクティブトレッド」の技術を、ゴルフ用品や産業資材など他分野に応用する可能性を検討しています。従来の縦割り型の研究開発体制を見直し、社内外で協力して新たな価値を生み出すことを目指しています。また、サステナビリティ経営の推進は新たな収益に直結する重要な取り組みです。タイヤ事業に限らず、新しい事業領域の開拓につなげていきたいですね。

徳毛 今後はイノベーション、新たな価値創出のために社内外の連携を重視し、従業員の協働を評価する制度設計も進めます。

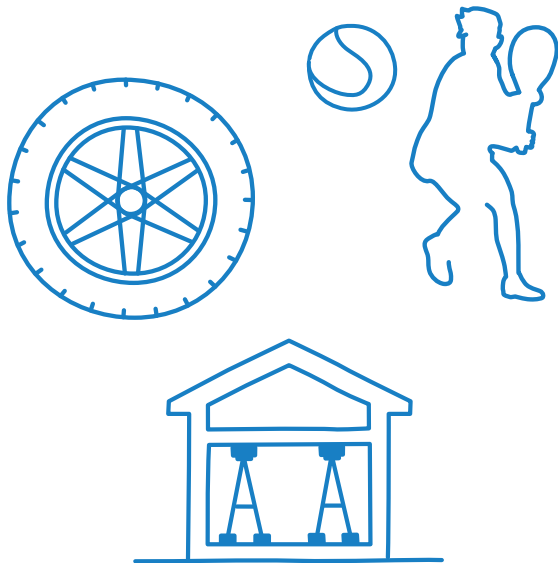
國安 住友グループで受け継がれてきた「住友事業精神」には、「信用を重んじ、確実を旨とし」という一節があります。「確実」とは、地に足のついた堅実な経営を意味し、その実現には顧客価値と社会価値の両立が不可欠です。投資家をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待にお応えするため、施策内容とその成果について適時に開示を行いながら、事業を通じた社会課題の解決にいつそう取り組んでまいります。



サステナビリティビジョン マネジメント体制

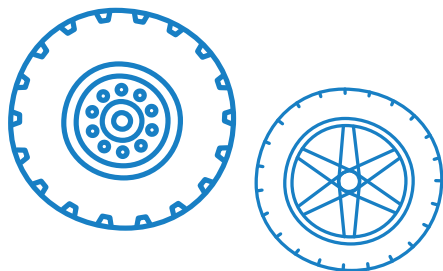


事業活動



INDEX

- 23 タイヤ事業
- 25 スポーツ事業
- 27 産業品事業



【事業概要】

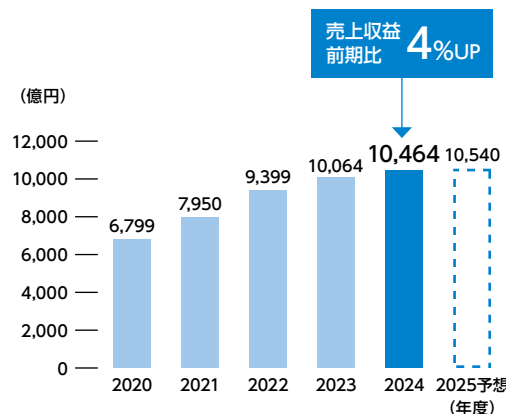
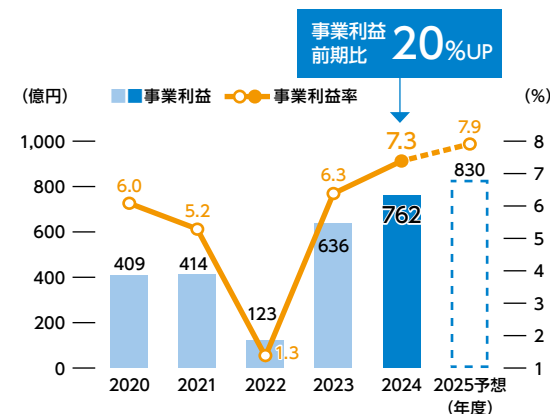
—もっと、走る、喜びを。—

安全性と環境性を追求するパイオニアブランドの「DUNLOP (ダンロップ)」、走りを楽しむ人に向けたグローバルブランドの「FALKEN (ファルケン)」をメインブランドとし、乗用車用、トラック・バス用、産業車両用など暮らしや社会にかかわる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。

機 会	リスク
- SUVや高インチタイヤの需要増加 - オールシーズンタイヤ市場の拡大 - 環境規制や環境保護意識の高まりからサステナビリティ対応への要求増加	- グローバルでの競争激化 (新興メーカーの台頭など) - 経済低迷や供給過多による市場の縮小 - 原材料コスト、為替など外部環境の急激な変化 - 事業関係国の社会情勢の変化

【業績推移】

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)

事業担当役員による解説



代表取締役 専務執行役員
タイヤ事業本部長

西口 豪一

2024年度の振り返り

世界のタイヤ市場は、全体的に低調でした。中国・アジア製の比較的廉価な汎用タイヤが増加し、競争が激化する一方、高性能タイヤ需要が増加するなどビジネス機会もありました。当社独自技術を活用した商品・サービス等の展開でビジネスの強化を図った1年でした。

●タイヤ事業本部の新設

2024年1月、製造から販売まで一気通貫の事業運営で効率性アップと経営スピードのアップを図るため、タイヤ事業本部を新設しました。発足初年度として、特に業績向上にこだわり、事業利益は過去最高に近いレベルまで向上させることができました。

●構造改革

最優先課題と位置付けていた北米事業収益改善のため、米国タイヤ工場の生産終了・解散を決定しました。米国で生産していたタ

イヤは、日本・アジアの他工場へ生産移管し、生産終了による影響は最小限に抑えています。閉鎖に伴う従業員の処遇については、労働組合とも2024年中に合意し、離職・再就職の支援・サポートもしています。一時的な特別損失を計上しましたが、一方で北米事業の利益改善を見込んでいます。

これにより利益構成が大きく変化します。大半を日本・中国・アジアで稼いでいましたが、北米事業が稼ぎ頭となります。さらに米国市場に注力しつつ、グローバルで収益向上を図ってまいります。

●成長事業の基盤づくり：アクティブトレッド技術搭載の次世代オールシーズンタイヤ

当社の強みであるゴム・解析技術力から生まれたアクティブトレッド技術を搭載した新商品「SYNCHRO WEATHER (シンクロウェザー)」を2024年10月、国内市場で発売しました。

当社独自のアクティブトレッド技術は、さまざまな路面に適応しグ



事業活動 タイヤ事業

ム自ら性質が変化する画期的な技術です。

この技術を搭載した次世代オールシーズンタイヤ「SYNCHRO WEATHER」は、タイヤとしては非常に珍しく発売前に予約注文が入ったことに加え、SNS上でも大きな反響をいただいています。この技術が「Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence」の「R&D Breakthrough of the Year」を受賞しました。

2024年の販売は初年度目標を上回りましたので、本年はサイズ数を拡大し増販を目指します。

2027年には欧米でもアクティブトレッド技術搭載の新商品を発売していく計画で、現在開発を進めています。

●モータースポーツへの注力

国内外のさまざまなモータースポーツに、従来から注力しています。モータースポーツは、先進技術をレースという極限の競争環境で鍛え、次の開発につなげることができることや幅広いファン層に当社技術をアピールできること、そして自動車産業全体の発展につながると考え、積極的に取り組んでいます。

2024年は、ファルケンタイヤがドイツ開催の「ニュルブルクリンク耐久シリーズ」で年間5勝しNLS Speed-Trophy部門でシリーズチャンピオンを獲得しました。北米の二輪タイヤでは、「2024 AMA プロモクロス選手権」のすべての階級でダンロップタイヤ装着車両が優勝し、実に15年連続となりました。アジアでは、タイで開催された「アジアクロスカントリーラリー2024」でダンロップタイヤ装着車が総合優勝するなど、世界のさまざまなレースで活躍していることを大変誇らしく感じています。

長期経営戦略の実現に向けて

タイヤ事業はダンロップを基幹ブランドとし、アクティブトレッドを搭載した新商品投入とグローバル生産体制最適化により、さらなる収益力向上を図る計画です。ブランドの価値を高め、さらに強くすることで、プレミアム市場でブランドを確立してまいります。

アクティブトレッド技術は、水・温度のスイッチを進化させるとともに、第3のスイッチ・次世代スイッチを開発します。2027年には欧米で新商品を展開し、その後もオールシーズン・オールウェザータイヤ、サマータイヤ、SUV・ピックアップトラック向け大外径タイヤなどでも同技術搭載の新商品を展開していく計画です。これらアクティブトレッド技術搭載のプレミアム商品を含む消費財のプレミアム商品に注力することで、現時点40%程度の構成比を60%に高め、収益向上につなげます。

技術戦略として、配合技術でアクティブトレッドの進化に加え、設計技術で均一に軽く接地面を最大化できるプラットフォームを開発、開発プロセス技術でAIを活用し開発効率化・省資源化等を推進します。これら技術の融合で、大幅な転がり抵抗低減と軽量化を実現します。

製造戦略としては、現状オペレーションを維持しつつ、既存拠点の一部を最新鋭設備にリニューアルする「In-House New Factory」構想を推進します。今後注力するSUV・ピックアップトラック向け大外径タイヤには、独自技術・新工法採用の成形機も導入し性能向上に加え、コスト競争力向上につなげていきます。

生産アロケーションは、日本・アジアの工場を輸出拠点とし、全社で最適化を図ります。

これらの戦略を着実に推進し、タイヤ事業の事業利益率を15%に引き上げられるよう取り組んでまいります。

センシングコアビジネスにおいては、国内外で提案を進めており、複数の自動車メーカーから採用いただけるフェーズに進んでいます。多くの車両にセンシングコアが搭載されることで、より安全なモビリティ社会の実現につながると信じ、一層のグローバル展開を目指します。将来の車両のSDV[※]化・自動運転化に向けて、タイヤメーカーならではのセンシングコア機能開発を加速し訴求力を向上させていきます。

※ ソフトウェア・ディファインド・ビークル(SDV):クラウドとの通信により、自動車の機能を継続的にアップデートすることで、運転機能の高度化など従来車にない新たな価値が実現可能な次世代の自動車のこと。

2025年度の重点施策

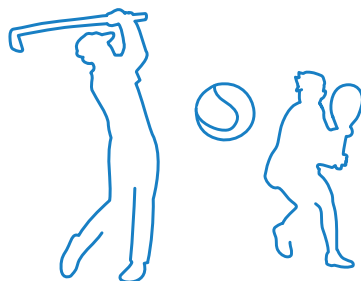
事業利益で過去最高額の更新を目指しプレミアム商品増販による構成改善と単価アップ、また生産性向上によるコスト低減など製造から販売まで事業部全体でこれらに取り組んでいきます。

また欧州・北米・オセアニア地域におけるダンロップ商標権取得に伴い、これまでファルケンブランドの販売で信頼関係を築いてきた取引先を基盤にダンロップのプレミアム商品「SPORTMAXXシリーズ」を中心に米・オセアニア地域から先行して順次市場投入していきます。

2024年に日本で発売した次世代オールシーズン「SYNCHRO WEATHER」はより幅広い車種に装着いただけるようサイズラインナップを増やしていきます。メジャーリーガーの大谷翔平選手を起用したCMをはじめ販売促進も強化し、日本におけるオールシーズンタイヤの市場拡大に取り組みながら「SYNCHRO WEATHER」のシェアを伸ばしていきます。



「SYNCHRO WEATHER」公式サイト



【事業概要】

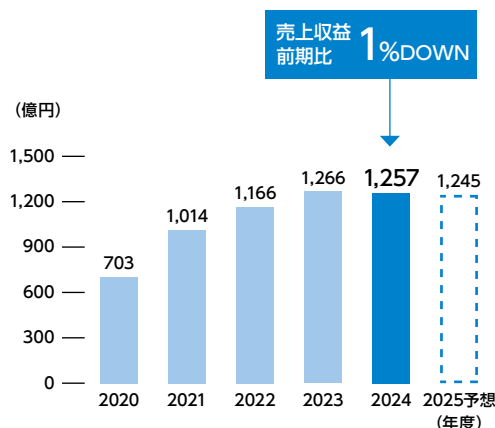
—お客様のスポーツライフをもっと豊かに。—

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

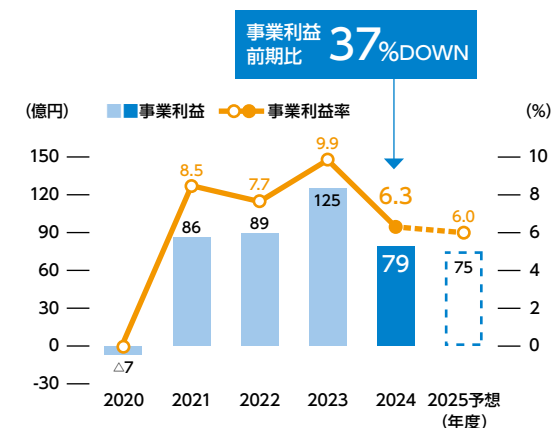
機 会	リスク
- DUNLOPブランドの世界での商標権獲得に伴う事業機会の拡大 - ゴルフ:最大市場の北米でのさらなる事業拡大 - テニスを中心とするラケットスポーツ：テニスの人気が根強いことに加えて、ピッフルボール(米国)、パデル(欧州)などの市場拡大 - 健康寿命の延伸と若年層を中心とした屋内スポーツの需要拡大 - 環境配慮型製品に対するユーザーの期待	- 地政学的リスクに伴う経済の不安定さ、および先行き不安による余暇関連支出の抑制 - 原材料価格をはじめとした物価の上昇 - 気温上昇など気候変動による屋外スポーツ実施環境の悪化 - 国内市場での少子高齢化によるゴルフ・テニス人口の減少

【業績推移】

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)

事業担当役員による解説

2024年度の振り返り

●契約選手の活躍もあり、
北米でSRIXONブランド認知度が向上

2024年のスポーツ事業は、減収減益と年初計画よりも厳しい結果となりました。ゴルフ事業の主力市場である韓国・北米で期待したように販売が進まなかったことが要因です。

韓国はコロナ禍の後、高いレベルを維持していた市況が、ゴルフ以外への余暇支出が増えたことで2023年後半から揺り戻しが始まり、2024年には政治的要因も相まって想定よりも後退が進みました。当社もその影響を受けましたが、販売強化など着実な取り組みにより、市況を上回る売上は確保しました。

北米では、高い期待値には届かなかったものの、XXIO(ゼクシ

オ)クラブの販売が前年を上回ったほか、SRIXON(スリクソン)ブランドの製品は堅調に推移しました。特にSRIXONについては、過去からの地道な営業力・マーケティング力強化活動に加え、PGAツアーでの契約選手によるエンドースメントの貢献がうまくかみ合った結果と考えています。2024年は契約選手が活躍した年で、米男子ゴルフPGAツアーのプレーオフシリーズで松山英樹選手がアジア勢初の優勝(第1戦)、第2戦ではキーガン・ブラドリー選手が優勝、最終戦ではTEAM SRIXONの選手が過去最高となる5名参戦となり、ブランド認知・価値度向上に大きく寄与したと考えています。

日本でも女子ツアーで竹田麗央選手が年間女王となったほか、上位ランキング5位までが当社契約選手となりました。このような契約選手の活躍効果もあり、日本では2024年11月に発売した

執行役員
スポーツ事業本部長
森山 圭治



事業活動 スポーツ事業

「SRIXON ZXI」シリーズゴルフクラブの販売が好調に推移しました。

テニス事業は増収となりました。日本でボール・ラケットの販売が進んだことや、北米で2024年7月、全米大学テニス協会(ITA)とのオフィシャルパートナー契約を締結したことでテニスボール増販につながったことが増収に貢献しました。また、2024年はジャック・ドレイパー選手、アレクセイ・ポピリン選手などテニスでも契約選手が大活躍した年でした。

中期計画で進めている構造改革について、2025年までに目途を付けるという方針のもと、フィットネス事業について苦渋の決断でしたが、今以上に発展が期待できる企業様へ譲渡することとしました。ゴルフスクール・テニススクール事業については、国内ゴルフ・テニス用品の販売会社が運営を担い、物販やサービスとのシナジー創出を進めてまいります。

長期経営戦略の実現に向けて

●DUNLOPブランドのグローバル展開におけるフロントランナーとして

2023年の中期計画で発表したメーカーとしての強みを生かすギアを中核とした事業拡大という点は変わりませんが、このたび長期的な視野での戦略を検討しました。

まず、ゴルフ事業では、特に北米で若年層を中心にゴルフコースに行かずにゴルフを楽しむ「オフコースゴルフファア」が増えていることもあり、ライトユーザーに対しアプローチする戦略が必要と考えています。M&Aなども活用しながらサービスやアパレル・用品販売などビジネススコープを拡大させ、ユーザーとの接点を増やしていく所存です。これら接点をデジタルマーケティングに活用し、多様化するユーザーの隠れたニーズをとらえ、ギアとソフトグッズ販売を合わせた総合力により、グローバルでシェアトップ3の地位を実現することを目指します。

テニス事業では、特にラケット販売においてトッププロ選手使用のエンドースメントがゴルフ以上に欠かせません。有力アカデミーとの契約により、将来性のある若手選手に対する支援活動を従来から行っていますが、今後さらに加速してまいります。ボールについては、世界の主要な大会で使用され、現時点で販売シェアはグローバルでトップ3となっています。この信頼を基盤に、ボールのシェアをさらに伸ばしてシェアNo.1を獲得し、ラケットとボールを合わせた合計で、グローバルでトップ3を狙います。

ゴルフ、テニスのほか、スポーツ事業の第3の柱となる新たな事業の創出も進めます。現在進めているeスポーツに関わる事業を本格化させ、M&Aも視野に、事業規模・領域を拡大していきます。

また、タイヤを含めたDUNLOPブランドのグローバル展開において、スポーツ事業はフロントラン

ナーとなります。スポーツの持つ若々しさやアクティブなイメージをさらに磨き、タイヤとのクロスマーケティングなどを通じて、DUNLOPブランドの好意度・価値向上につなげ、企業価値向上に貢献してまいります。

2025年度の重点施策

前述のとおり、2024年はゴルフ・テニスとも契約選手が大活躍した年でした。この機会を確実に生かし、販売につなげていきます。

ゴルフ事業については、注力している北米において、SRIXONシリーズの販売をさらに強化し、お客様の期待に応えられる商品を提供していきます。2024年日本で先行発売した「SRIXON ZXI」シリーズゴルフクラブや多くのツアープロが使用する「SRIXON Z-STAR」シリーズゴルフボールの新モデルを投入しました。このボールは、材料の一部にトウモロコシから抽出したバイオポリオールを配合した環境配慮型の製品で、ゴルフボールとして世界でも画期的な取り組みとなります。また、契約選手の活躍で、SRIXONブランドは上級者に対する認知が着実に広がりましたが、ビギナーやアベレージゴルファーへの浸透が次の課題と考えています。SNSなどオンラインでの露出をさらに図り、ファンを増やす取り組みを進めています。

テニス事業においては、「スピード」と「スピン」という二律背反するものを適切に調整し、「勝ち切るスピン」を目指して開発されたDUNLOP「SX」シリーズラケットの新商品をグローバルで発売しました。さらなるプロの活用を促進し、グローバルで、DUNLOPのブランド価値を高めていきます。

お客様の多様化する期待にさまざまな場面で応えることで、スポーツの本質である体験することのヨロコビや感動を追求し、真のグローバルプレーヤーになりきるべく取り組んでまいります。



松山英樹選手
2025年1月 PGAツアー開幕戦「ザ・セントリヤ」優勝。
使用ギアはSRIXONドライバ・アイアン、クリーブランドウエッジ、
NEW「SRIXON Z-STAR XV」ゴルフボール

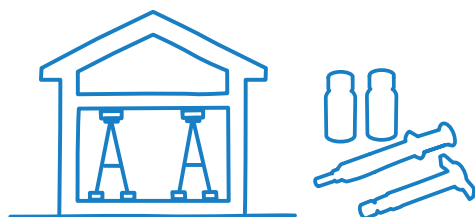


ジャック・ドレイパー選手
2025年3月 ATP1000マスターズ「BNPパリバオープン」で優勝。
使用ギアは、DUNLOP テニスラケット「FX500」



DUNLOP SPORTS STYLE

事業活動 産業品事業



【事業概要】

—もっと、生きる、喜びを。—

産業品事業はハイブリッド事業本部が管轄し、これまで培ってきたゴム技術をベースに、産業インフラから医療・生活用品まで、人の命、健康、移動を守り、暮らしを守る商品を提供しています。

機 会	リスク
- バイオ医薬品市場の拡大 - 南海トラフ地震到来予測による防災意識の高まり - サステナビリティ志向の高まりによる環境対応製品の市場拡大	- 人材不足による国内工場の生産力・供給力の低下 - 時代の変化に伴う、既存商品需要の減退・事業採算の低下 - 原材料および仕入れ品供給リスク

住友ゴムグループ
について

住友ゴムグループの
戦略

事業活動

成長基盤としての
サステナビリティ

会社情報



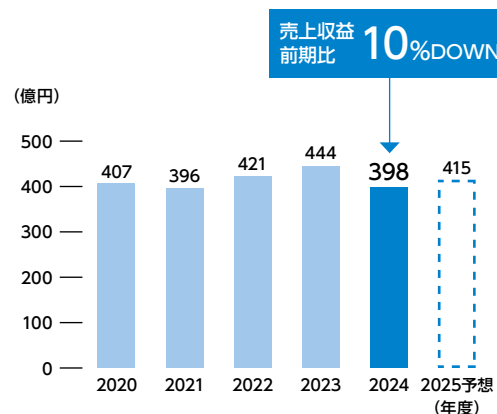
MIRAE



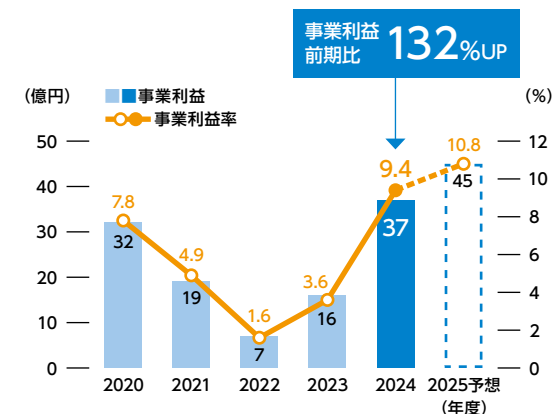
Hibrid-Turf

【業績推移】

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)

事業担当役員による解説



執行役員
ハイブリッド事業本部長
松本 達治

私は2025年3月、ハイブリッド事業本部長を拝命しました。入社以来、私は一貫してハイブリッド事業に従事してきました。本事業本部は、これまで世の中に存在しなかった新たな商材やビジネスの創出を目指すものであり、技術者としてその可能性を追求し続けられることに、大きなやりがいを感じています。

私の社会人としての第一歩は、当時建設が盛んに進められていた明石海峡大橋をはじめとする大規模橋梁の風揺れを抑制する製品の開発でした。その後、1995年に発生した阪神・淡路大震災の被災をきっかけに、巨大地震の揺れから戸建て住宅やビルを守る制振ダンパーの事業立ち上げに携わり、その成長に尽力してきました。

ハイブリッド事業本部では、医療から産業インフラに至るまで、多岐にわたる分野でトップシェアを誇るゴム製品を提供してきまし

た。これらの製品は、当社独自の高度な技術力によって生み出された高付加価値商品であり、グローバル市場へも積極的に展開しています。今後も、これまで培ってきた技術を基盤に、新たな領域への挑戦を続け、社会課題の解決に貢献することで、皆様の暮らしや街づくりにおける「安全・安心・快適」、さらには「ヨロコビ」をお届けできるよう努めます。

●“社会課題解決事業部”を目指して

私たちは高い収益性を目指すことに加え、“社会課題解決事業部”であることを目標としています。2024年は元日に令和6年能登半島地震が発生しました。あらためまして被災者の皆様には心からお悔やみとお見舞いを申し上げます。当社の制振ダンパーを装着した家屋には全壊・半壊の被害は生じておらず、お客様から多



事業活動 産業品事業

くの感謝のお声を頂戴しました。さらなる高性能化を目指して研究開発活動を加速しようと、決意を新たにしました。さらに新築向け中心から、住宅リフォームへの適用を拡大し、国が推進する住宅ストック活用型社会の実現にも貢献していきたいと考えています。また、メディカルラバー事業においては、社会の要請に応じた医薬品の安定供給のために、高品質なゴム製品の確実な供給体制を整備していきます。現在の社会には少子高齢化や気候変動、健康増進などさまざまな課題が存在しており、その内容や深刻度は刻一刻と変化しています。移り変わる社会要請をしっかりと受け止め、社会から必要とされる事業であり続けられるよう邁進していきます。

■ 産業品事業を通じた社会課題解決



2024年度の振り返り

● 高付加価値、高利益率を目指した構造改革

2024年は高い利益率水準を達成することができました。付加価値の高い製品・サービスの提供を通じて、収益性の高い事業運営を行うことを目標とする私たちの努力が実を結んだ一年となりました。2023年に全社方針のもと、先陣を切って欧州の医療用ゴム製品事業会社の売却、およびガス管事業からの撤退の方針を決定し、2024年はこれら2案件のクロージングや生産停止に向けて取り組んだほか、さまざまな構造改革の取り組みを推進してきました。これらの取り組みの効果が積み重なった上に産業インフラ事業（防舷材、人工芝など）をはじめ既存事業の業績回復が成果につながったと考えています。

長期経営戦略の実現に向けて

私たちのありたい姿は、“社会課題解決事業部”として躍進する事業部です。産業品事業だからこそ有する社会との接点や独自の技術を起点として、関係スタッフ一同が納得感高く職務に邁進できるビ

ジネス展開・組織づくりを目指していきます。100年超の歴史の中で積み重ねてきた強い事業や社会との接点、お客様からの信頼を源泉に、それらを着実に強く・広く・深めながら次世代に継承していくことがミッションと考えています。

具体的には、成長事業と位置付けるメディカルラバー事業、制振ダンパー事業を軸にして、生産能力を増強し、技術力を磨きながら、グローバル展開を進めていくことを計画しています。新商品開発は当社がイニシアチブをとってきた事業領域において、今まで培ってきたノウハウを加え、確実性が高く実現可能な分野でチャレンジをしていきます。

制振ダンパー事業では、住宅ストック活用にもつなげるリフォーム向け制振ダンパーや地域の文化遺産を守るための寺社仏閣向けダンパーの開発を継続して行っています。メディカルラバー事業ではバイオ医薬品向けのゴム製品の開発と供給体制の増強を進めています。

また、顧客から共感が得られる製品として、大学との共同研究を通じてスポーツプレーヤー目線で開発した、プレー性を重視し、かつ環境性能も兼ね備えた人工芝の他、港湾整備に欠かせない新型防舷材の上市を予定しています。

2025年度の重点施策

“良い守りからの良い攻めで勝つ”を重点テーマに掲げ、適切なリスク管理のもとで、新しい製品・サービスの開発やマーケットシェア拡大に向けた新施策を積極的に実行し進めていきます。その上で、構造改革の目途付け・共感商品の開発の2点を主たる重点施策として掲げます。

1点目の構造改革では、一部の低採算事業への対応を継続的に進め、しっかりと目途付けし、全社方針のとおり、2025年を事業成長へ転じるターニングポイントとします。

2点目は、構造改革により再配分される経営資源を有効活用して各事業において共感商品の開発を進めます。社会課題の解決につながり、人々に感動を与えられる・人々の共感を得られる、そのような付加価値の高い製品・サービスの創出に丸となってチャレンジしていきます。

また、需要の拡大が見込まれるメディカルラバー事業の中長期的な生産力を維持・増強するため、既存工場のリレイアウトや工程刷新をスピード感をもって進めていきます。

さらに、働きやすい職場環境や風通しの良い組織風土づくりのためのDE&Iの取り組みと、データ駆動型経営を目指したDXの取り組みをプロジェクト化して組織に定着させ、計画的に進化させていきます。

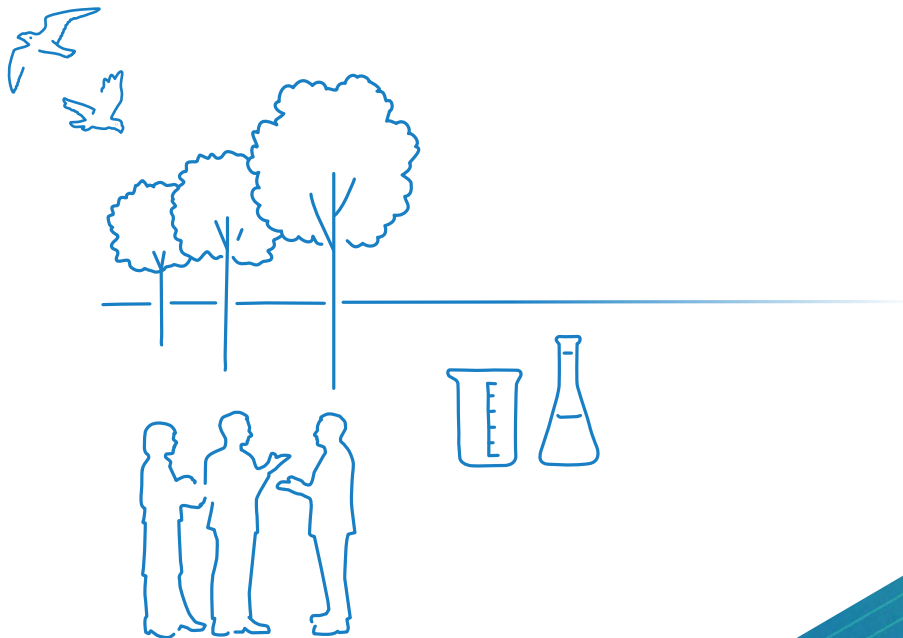
これらを通じ、長期経営戦略の実現に向け新たな一歩を踏み出すチャレンジの1年にしていきます。



産業品事業



成長基盤としてのサステナビリティ



INDEX

- 30 イノベーションによる競争力強化
- 35 持続可能な地球環境への貢献
- 38 ステークホルダーとの強固な関係構築
- 41 多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織
- 45 従業員鼎談：はたらかたい未来の工場プロジェクト
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 55 株主・投資家とのコミュニケーション
- 56 社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線
- 59 社外からの評価
- 60 第三者意見



イノベーションによる競争力強化

最先端のゴム技術とそこから広がる新たな技術やサービスを提供しています。
ヨロコビあふれる健やかで豊かな社会の実現を目指し、常に新しい価値の提供に挑戦します。

関連するマテリアリティ P.11



社会課題
解決に向けた
イノベーション

提供価値 P.10

● 安心とヨロコビで満たされた健やかで豊かな社会の創造

社会価値

ステークホルダーへの
新たな体験価値提供によるQOL向上

経済価値

- 安全、安心、快適な生活を支える商品の提供
- 技術革新による高付加価値商品の提供

アウトカム

- 戦略的な知的財産の活用 P.30
- 安全・安心とヨロコビを実現する技術の錬磨 P.31
- 地球環境課題を解決する技術の発展 P.31
- 他者との協創による解析・分析技術の進化 P.31
- AI活用による開発ノウハウの蓄積と継承 P.32
- 新規商品・サービスの連続的創出 P.33
- 生産能力の向上・生産体制の最適化 P.24

リスクと機会

機 会	リ ス ク
● 技術革新からソリューションの創出による売上の向上 ● 環境規制強化によるサステナブル商品や低環境負荷商品の需要拡大 ● 防災・健康志向のニーズ対応商品の需要拡大 ● ユーザーのQOL向上に伴う企業評価の向上	● 競合他社の先行開発による当社の市場シェア低下 ● 既存製品の需要の減少

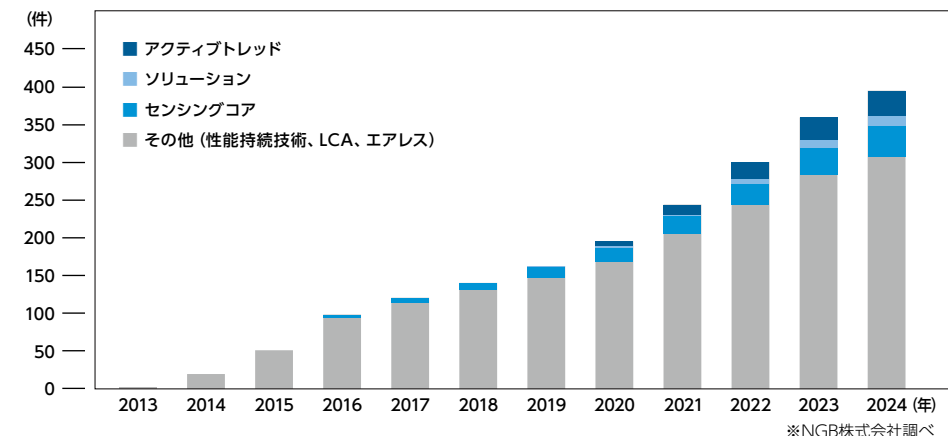
知的財産戦略

当社は知的財産権の取得を通じて自社製品と技術の保護を図り、他社からの侵害に対して細心の注意を払い、リスク管理を実施しています。

知的財産戦略の重要性は高まっており、その一環として事業戦略に即した特許取得に注力しています。また、製品開発だけでなくソフトウェアやサービスにおいても権利の確保を目指しています。製品開発に必要な特許を得るだけでなく、必要なピースを求める攻めの知財戦略への転換を進めています。

差別化と先進性の観点から技術戦略を考えると、先端技術の取得とその普及が重要であり、それをタイヤに限定せず幅広い分野に適用することで事業機会の拡大を目指しています。また、保有する特許の有効活用と、未来の技術開発に向けた権利の保護は重要な課題と認識しています。そのため、製品ごとにベンチマーク調査を実施し、現状の位置付けを明確化し今後取得すべき特許を体系的に整理することで、戦略的な権利取得を行っています。この知財戦略を通じて、当社の競争力向上と持続的な成長を目指しています。

■ 先端技術・ソリューションサービス関連公開特許件数推移(累積件数)





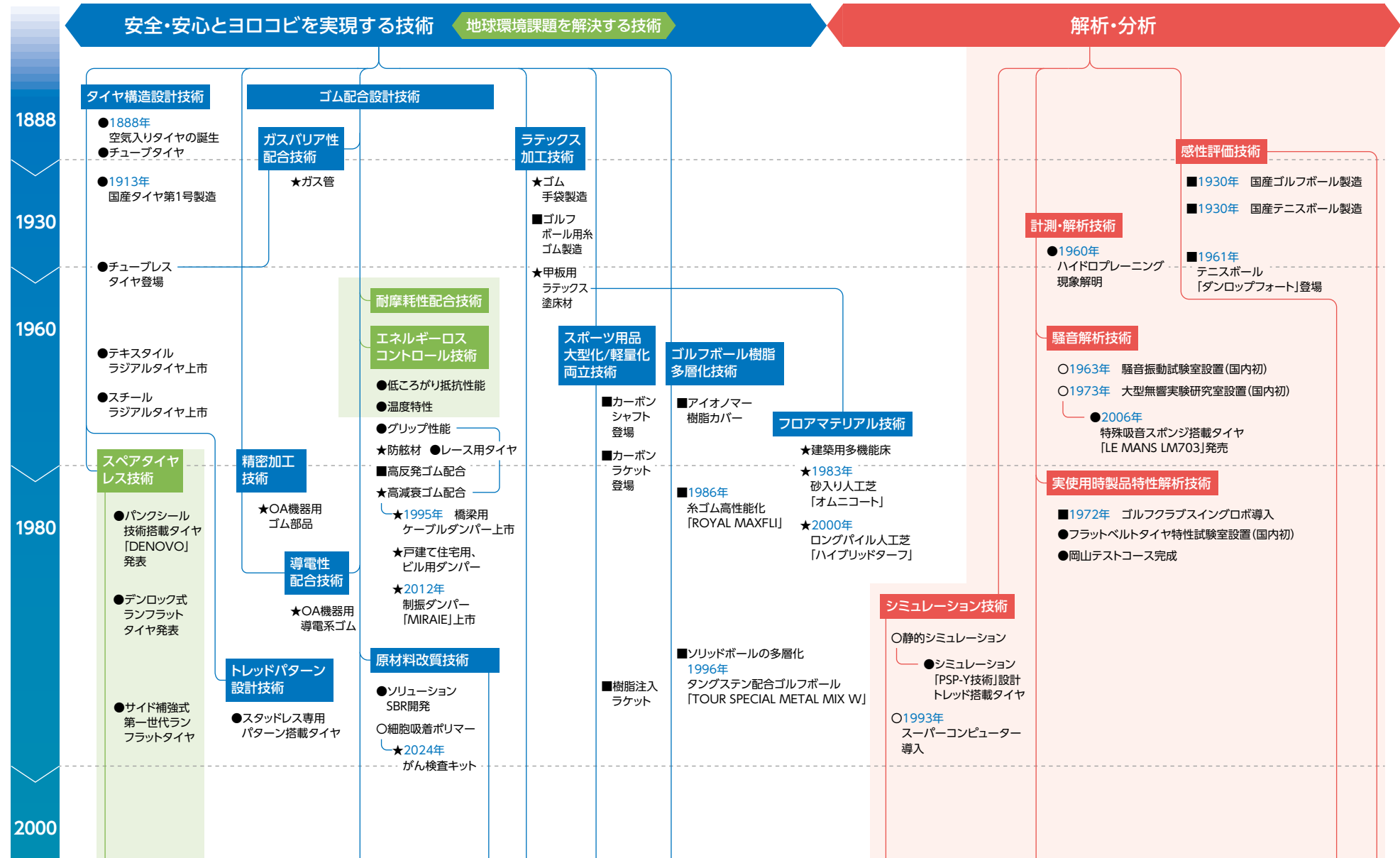
イノベーションによる競争力強化

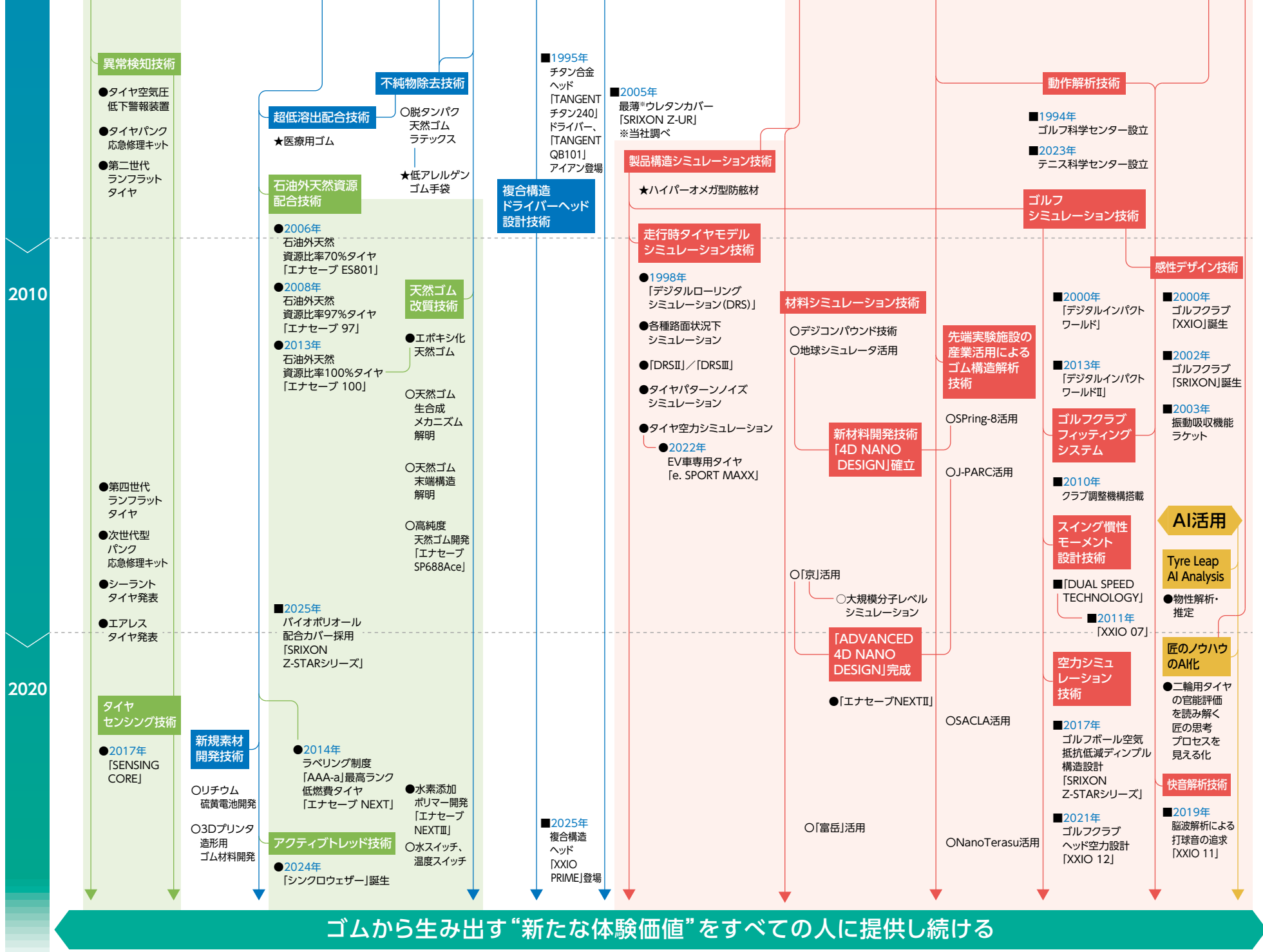
住友ゴムグループのイノベーションの系譜

1888年空気入りタイヤの発明から1世紀以上、私たちはゴムを起点に、お客様の安全・安心、ヨロコビの提供、地球環境への配慮、そしてこれらを支える解析技術においてイノベーションを紡いできました。これらは、タイヤ事業、スポーツ事業、産業品事業のすべてにおける基盤技術となっており、シナジーをもって新たな技術を生み出すことにつながっています。

これらのイノベーションの進化が、長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」で掲げた「ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける」を実現する未来への技術の源泉です。私たちはこれからもゴムの可能性を信じ、コア技術を一層拡充させていきます。

●タイヤ ■スポーツ ★産業品 ○基礎研究他







イノベーションによる競争力強化

SYNCHRO WEATHER


[「SYNCHRO WEATHER」公式サイト](#)

SYNCHRO WEATHERの製品概要

SYNCHRO WEATHER(シンクロウェザー)は、路面状態に応じて性能が変化する次世代オールシーズンタイヤです。従来のオールシーズンタイヤではカバーできなかった氷上路面を含むすべての路面に対応しています。当社独自のゴム技術であるアクティブトレッドを初めて搭載しています。

SYNCHRO WEATHERには従来から冬タイヤに幅広く刻印されているスノーフレックマークだけでなく、「アイスグリップシンボル^{*}」も刻印しています。

※アイスグリップシンボル:国連規定で定められた氷上性能の基準をクリアしたタイヤのみが刻印できるマーク

SYNCHRO WEATHERが提供するベネフィット

SYNCHRO WEATHERは、時期や天候に関係なく、どこへでも安心して行くことができる安心感と、夏・冬タイヤの交換が不要になるため、経済的負担やタイヤやホイールの保管の手間が軽減できるというベネフィットをお客様に提供します。

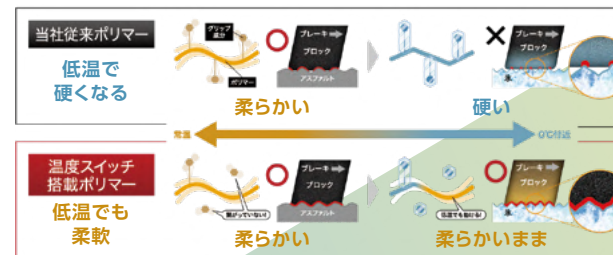
また、夏・冬タイヤの2種類を持たないことで使用するゴム量の削減につながり、環境負荷軽減にも貢献します。

SYNCHRO WEATHERに搭載した技術

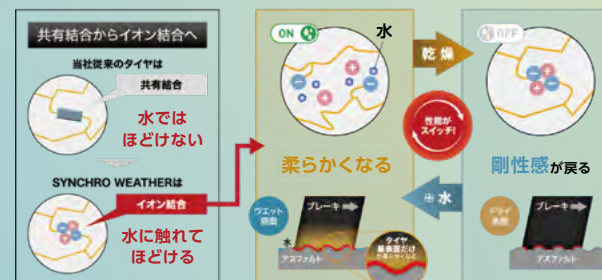
搭載技術① アクティブトレッド

外部環境に反応してゴムの性質が変化する新技術です。ゴムの中に温度/水に反応する「温度スイッチ」/「水スイッチ」を組み込み、ドライ、ウエット、氷上路面で高い性能を発揮します。

- 温度スイッチ:ゴムに含まれる低温で硬くなる成分を最適化することで、氷上(低温下)においてゴムが硬くなりづらく、氷上路面に密着することでグリップが向上します。



- 水スイッチ:ポリマー間の強固な「共有結合」の一部を水で解離できる「イオン結合」に置き換え、水に触れるとポリマー間の結合がほどけてゴム表面が柔らかくなり、ウエット路面でのグリップが向上します。



搭載技術② ノイズ低減Vシェイプパターン

V字型の方向性パターンは雪を噛む性能や排水性が優位な一方で、走行ノイズに課題がありました。

形状の異なる2種類のブロックをデザインし、さらに周上の配列をランダムで、かつ最適な並び方にする事でタイヤから発生する周波数をコントロールして、夏タイヤ相当に快適で静かなタイヤにしています。

日本自動車タイヤ協会が定めた「低車外音タイヤ」の業界自主基準も満たしております。





イノベーションによる競争力強化

デジタルシミュレーション技術により、 プレーヤーの身体やフィーリングの領域まで踏み込んで解析。 実打データと組み合わせ新製品の開発に役立てる

当社は1930年、日本初の国産ゴルフボール・テニスボールの製造・販売を始めましたが、当時からユーザーの声に耳を傾けながらトッププロのフィードバックも取り入れ品質を追求してきました。兵庫県丹波市にあるゴルフ科学センターでは、トッププロからアベレージゴルファーまであらゆるタイプのスイングをはじめとする膨大なデータを集積しており、総合的に測定・解析・評価を行っています。ここで得られた膨大な高精度データを、デジタルシミュレーション解析「デジタルインパクト」と融合させ、進化に向けた技術開発に役立てています。

「デジタルインパクト」は、ゴルフクラブがボールと接するインパクトの瞬間を1億分の1秒ごとに細分化して解析できる技術で、現在ではインパクトの前後やプレーヤーとギアとの身体の関わり、打球感や爽快感な音といった人間の感性・フィーリングの領域にまでその解析範囲を広げています。

また、近年では環境に配慮したサステナブルな製品の開発にも力を注いでおり、2025年にはトウモロコシ由来の素材をウレタンカバーに配合したゴルフボールを発売しました。



「飛び」「打ちやすさ」多くのツアー
「爽快感・打球音」プロの勝利に
で支持されている 貢献
日本のトップブランド SRIXON
XXIO

ボールのフラッグシップモデル
「SRIXON Z-STAR」シリーズには
トウモロコシ由来の素材を配合

高品質なボールを安定供給できる生産技術力が、 世界のトーナメントを支える

大会に使用されるテニスボール（公認球）には、「直径」「重さ」「バウンド率」「変形量」など数値的な許容範囲が決められています。そのルールよりも厳格に「同じボールであること」にこだわり、安定的に大量生産できる生産技術力が当社の強みです。「同じボールであること」にこだわると同時に、素材であるゴム、フェルト材、ボールコア内で使用する溶剤などあらゆる角度から研究を行い、最適な打球性能・打球フィーリングに仕上げるため日々改良を行っています。

国際規格よりもはるかに厳しい規格を自身に課しているからこそ、1960年発売の「DUNLOP FORT」は、プレーヤーの皆様に支持いただき、現在まで続くロングセラー商品となっています。こうした技術力が認められ、2019年から四大大会「全豪オープン」のオフィシャルスポンサーを務めています。

近年ではカーボンニュートラルへの取り組みにも力を入れており、業界に先駆けてPET缶のふたを紙に変更したり、パッケージのプラスチックシュリンクを紙に変更したりするなどの取り組みも行っています。



「DUNLOP AO」と
「DUNLOP FORT」
プラスチックのふたを紙に変更

ATP（男子テニス協会）の大会にも
ボールを提供している。
ふた・パッケージのプラスチック
シュリンクを紙に変更



レースタイヤ用配合から着想を得た制振技術で 人々の暮らしや文化遺産を守る

1995年の阪神・淡路大震災では私たちの神戸工場と事務所棟が全壊いたしました。当社のみならず、地元神戸の被災状況を目の当たりにし、巨大地震に備えてできるだけ多くの方に住まいの「安心・安全」の提供を目指し、開発を始めました。

レース用タイヤの配合をベースに、運動エネルギーを効率よく熱エネルギーに変換する高減衰ゴム技術を活用した開発は、2005年にその実を結び、大手ハウスメーカー向けに制振ダンパーの納入が始まりました。

2011年に発生した東日本大震災をきっかけに、手の届く価格でありながら巨大地震に複数回遭遇しても建物の損傷を最小限に抑える制震ユニット「MIRAIE」の開発に着手しました。すべての家に設置できることを目指した「MIRAIE」は、2012年から一般の工務店向けに納入が始まりました。2016年より耐震リフォームへの適用も可能な「MAMORY」が発売され、これらは累計で14万2千棟を数えるまでに なりました。

今後は新築の20%に満たない制振ダンパーの普及率を上げるための開発を進めるとともに、日本以外の地震多発地域である台湾をはじめとした海外にビル用制振ダンパーの供給を拡大させ、グローバル展開を進めていきます。また、地域の文化遺産である寺社仏閣を守るための制振ダンパーの開発・普及も併せて進めています。



二度の震災経験から開発された戸建て住宅用制震ユニット「MIRAIE」

住友ゴムの分析・解析・配合技術をあますところなく活用し、 医療用ゴム製品のフロンティアを切り開く

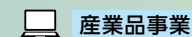
医療用ゴム製品事業は、1997年に医薬品の「安心・安全」への貢献を目指し、薬剤を入れるための容器であるバイアルに使われるゴム栓の開発からスタートしました。2000年に泉大津工場で生産を開始し、2010年には加古川工場でも生産を開始して事業を成長させてきました。

主力製品であるバイアル用ゴム栓、薬剤があらかじめ充填された注射器であるプレフィルドシリンジに使用されるガスケットやキャップは薬剤に直接触れるため、薬剤と同等レベルの品質が要求されます。当社は独自のゴム配合技術（薬剤に影響を及ぼす不純物が溶出されにくい）を強みとして、タイヤ事業を通じて培った分析技術やシミュレーション技術を活用しながら、要求性能を満たす製品開発を進めております。また、検査工程の自動化などにより、高い品質レベルと国内数量シェアを実現しています。

今後の成長エンジンは生産能力の拡大と、バイオ医薬品向けの付加価値の高いガスケットの開発となります。まずは、国内で培った顧客との信頼関係をベースにして、グローバル展開に必要な基盤を固め、欧米のメガファーマ市場にチャレンジしていきます。



高い品質レベルの要求に応える医療用ゴム製品



産業品事業



持続可能な地球環境への貢献

事業活動について、GHG排出による気候変動の悪化、自然資源や化学物質の利用による生態系への影響といった環境リスクを伴っています。「気候変動」「循環型社会」「生物多様性」は相互に関連することを理解し、統合的にアプローチしていくことで、地球環境との共生を目指します。

関連するマテリアリティ P.11



気候変動



循環型経済



生物多様性

提供価値 P.10

- 脱炭素化社会の実現
- 持続可能なバリューチェーンの構築
- 自然の恩恵を将来世代へ継承

社会価値

- カーボンニュートラル達成を目指す
- 資源循環を推進
- 生物多様性の保全と回復

経済価値

- 環境に配慮した製品・サービスによる収益拡大/売上・投資増

アウトカム

- 気候変動対策の推進 P.36
- 廃棄物の流出防止
- 資源の効率的な利用 P.37
- 生物多様性保全への貢献 P.37

リスクと機会

機 会	リスク
● 次世代製品の需要増加 ● リサイクル需要拡大による製品開発や新規事業開拓 ● 資源効率性の向上によるコスト削減 ● ネイチャーポジティブへの貢献による企業価値の向上	● 気候変動に伴う災害の激甚化・利用可能な水資源の減少等による生産力の低下 ● 化学物質や廃棄物由来の汚染による企業評価の低下 ● 各種規制強化対応、炭素価格導入等によるコスト増

目標と実績

チャレンジ目標 テーマ	施策	目標(目標年)	2024年目標	2024年実績
カーボン ニュートラル	カーボン ニュートラル (スコープ1,2)	・2017年比55%削減(2030)、 カーボンニュートラル達成 (2050)	・2017年比で55%削減(2030年 達成予定)、およびカーボン ニュートラル達成(2050年達成 予定)に向けた取り組みを実施 ・SBT(Science Based Targets) 認定取得	・2017年比で55%削減(2030年 達成予定)、およびカーボン ニュートラル達成(2050年達成 予定)に向けた取り組みを実施 ・SBT認定取得 ・2017年比35%削減
	カーボン ニュートラル (スコープ3)	・2021年比25%削減(カテゴリ 1)、10%削減(カテゴリ4) (2030)	・2021年比 カテゴリ1 25%削減、 カテゴリ4 10%削減(2030)に 向けての取り組み実施 ・SBT認定(カテゴリ1)取得	・2021年比 カテゴリ1 25%削減、 カテゴリ4 10%削減(2030)に 向けての取り組み実施 ・SBT認定(カテゴリ1)取得 ・2021年比 23%削減(カテゴリ1)、 3%削減(カテゴリ4)
	水素の活用	・水素ボイラーで使用する水素の 製造装置導入(2025)	・水素ボイラーの継続運転にお ける課題解決	・3月に水素ボイラーの実証実験 を終了し、以後は動力設備として 運用継続
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につ いて各商材で下記比率を目指す ・タイヤ：40%(2030)、 100%(2050) ・スポーツ：練習用ゴルフボー ルの20%(2030)、 全ゴルフボールの100% (2050)、 サステナ原材料比率100%の テニスボール発売(2030)、 全テニスボールの100% (2050) ・産業品：製品の総重量比 40%(2030)、 100%(2050)	・2030年目標に向けたサステナ ブル原材料を用いた配合開発を 継続 ・リサイクル率向上に向けた検討 継続 ・代替原材料の検討継続 ・設備検討と新規原材料導入に 向けた対応計画 ・2030年目標に向けたサステナ ブル原材料比率の向上	・リサイクル率向上の取り組み推 進 ・代替原材料の検討継続 ・新規原材料導入に向けた設備対 応の計画策定 ・タイヤ用カーボンブラックの資 源循環の取り組みを開始(協業) ・ゴルフボールのサステナブル原 材料比率向上に向けた工程を評 価
	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)	・タイヤラベルの縮小の取り組み 拡大 ・タイヤ梱包材の廃止の取り組み 継続 ・テニスボールパッケージにつ いて海外での紙フタ化、紙ラベル 化実施、リサイクルペレット比率の 向上	・2019年比34%削減
	水資源	・水リスクの高い拠点を対象に水 リサイクル100%(2050)	・水リスクの高い拠点での水リサ イクル100%に向けたシナリオ 作成	・水リサイクル100%に向けたシ ナリオを作成



持続可能な地球環境への貢献

当期の主な取り組み

気候変動

● スコープ1,2

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの導入、水素利用の検討など、多角的かつ継続的な施策を展開しています。

2025年には、2030年以降のCO₂削減計画について、社会情勢を踏まえながら、効果的な施策の検討を推進し実効性を高めてまいります。あわせて、気候変動リスクを考慮したサステナビリティ投資基準を新たに策定し、財務計画にも反映する予定です。2030年の55%削減目標（2017年度比）に向けて、前倒しでの達成に向けた取り組みを引き続き強化してまいります。

● 白河工場での水素エネルギー利活用の取り組み

スコープ1の削減取り組みの一環として、「水素への燃料転換」を推進しています。2025年4月には、白河工場に水素製造装置を導入し、再生可能エネルギー電力を使用したグリーン水素の製造を開始しました。この水素をボイラーに供給することで、従来の水素製造や輸送に伴うCO₂排出を削減することが可能となります。これにより、水素の製造から供給、燃焼、蒸気利用までを自社工場内で完結させる「水素の地産地消」に挑戦します。



水素製造装置（やまなしモデルP2Gシステム）

● スコープ3 カテゴリー1

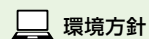
当社グループはSBT 1.5℃水準に沿ったCO₂削減を目指し、すべてのタイヤ原材料のお取引先様を対象に、「スコープ3削減の取り組み方針説明会」を実施しました。この説明会では、調達方針やパリ協定の背景、CO₂削減施策事例について説明し、一次データ^{*}の提供を依頼しました。今後は一次データへの置換を検討し、実態に即したCO₂削減策を協力して実施します。さらに、お取引先様のCO₂削減に向けた取り組み状況を確認するため、一部のタイヤ原材料のお取引先様とエンゲージメントを開始し、ヒアリングを実施しています。お取引先様との対話を大切にしながら、CO₂排出量削減の取り組みを進めます。

^{*}お取引先様が提出された実際のCO₂排出量データ。

● スコープ3 カテゴリー4

一部の物流事業者や当社グループ拠点に対して脱炭素施策のヒアリングを実施し、CO₂排出量の少ない輸送方法の検討に取り組みました。実態把握に努めた結果、2030年までのCO₂削減方針やロードマップを作成しました。2025年はカテゴリ4全社削減方針について各拠点に説明会を実施し、協働でCO₂削減シナリオの精緻化と地域特性も踏まえた具体的なCO₂削減策を実施します。また、一部の物流事業者にはCO₂削減方針やモーダルシフト等について説明会を行い、一次データの連携を進め、将来的な削減策を協力して検討します。

関連情報



環境方針



【環境方針別紙】環境への個別の取り組み



サステナビリティビジョン マネジメント体制



環境マネジメント体制



TCFD(気候変動)・TNFD(生物多様性)提言に基づく情報開示



気候変動



サプライチェーンマネジメント



財務・非財務データセクション



持続可能な地球環境への貢献

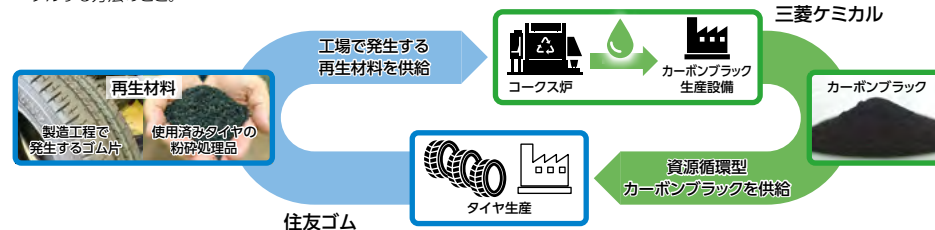
循環型経済

● サステナブル原材料比率の拡大

当社グループ独自の循環型経済構想「TOWANOWA」において、使用済みタイヤのリサイクル原材料への活用に取り組んでいます。三菱ケミカル社と協業し、タイヤの主原料であるカーボンブラックにおける資源循環の取り組みを開始しています。当社のタイヤ製造工程で発生するゴム片および使用済みタイヤの粉碎処理品（再生材料）を、三菱ケミカル社のコークス炉に原料の一部として投入してケミカルリサイクル^{*}を行い、得られたタールから「資源循環型カーボンブラック」を生産します。当該カーボンブラックは2025年から一部レース用タイヤおよび一部乗用車向けタイヤに採用します。2026年以降は採用範囲の拡大を目指します。

現在、日本では使用済みタイヤの多くは燃焼され、熱源として再利用されていますが、タイヤの構成物質の大部分を占めるゴム成分とカーボンブラックが燃焼することでCO₂が排出されています。使用済みタイヤを有効な資源として再利用することでCO₂排出量の削減が期待できます。

^{*}再生材料は石炭と混合してコークス炉に投入します。ケミカルリサイクルとは、使用済みの資源を化学的に分解し、原料に変えてリサイクルする方法のこと。



● プラスチック削減

当社グループではプラスチック使用量を2030年までに2019年比で40%削減する取り組みを進めています。すべての事業部で製品梱包材の見直し等に取り組んだ結果、2024年には34%削減を達成しました。2025年には40%を達成できる見込みです。

生物多様性

当社グループは、自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、以下「TNFD」）の最終提言に基づき、当社全事業における自然への依存および影響について、リスクおよび機会の分析を実施しました。

中長期的なリスク・機会の分析のため、規制が進まず自然が劣化する成り行きシナリオと規制が強化され自然が保全される自然共生シナリオを設定し、シナリオ分析を行いました。また、事業活動と自然関連課題との関連を深掘りするため、各事業の重要課題について、IBATやAquaductなどのツールを用いてバリューチェーンの各段階で自然関連リスクを評価し、ホットスポットを特定しています。これらの分析の結果を踏まえて、リスクの低減および機会の獲得に向けた対応策の検討・実行を進めています。

● 水リサイクルシナリオ

当社グループは、サステナビリティ長期方針に基づき、水リスクの高い世界7工場において、工場排水の100%リサイクルを目指した取り組みを進めています。2024年には、タイ工場の第一・第二工場にて工場排水リサイクル率100%を達成しました。この成果を基盤に、他の工場においても水リサイクル100%達成を目指し、具体的なシナリオを策定しながら積極的に取り組んでいます。

TOPICS

タイヤ・路面摩耗粉塵（TRWP：Tire and Road Wear Particles）と
タイヤ老化防止剤（6PPD）への対応

当社はタイヤ業界の一員として、TRWPおよび6PPDに関する環境影響への取り組みを進めています。



環境マネジメント体制

関連情報



循環型経済



環境マネジメント体制



TCFD（気候変動）・TNFD（生物多様性）提言に基づく情報開示



水資源の保全



廃棄物の削減



希少動植物保護の取り組み



緑化活動による環境保全の取り組み



福島県内の自然共生サイトについて - 福島県ホームページ



スポーツ用人工芝由来のマイクロプラスチック問題への取り組みについて



財務・非財務データセクション



ステークホルダーとの強固な関係構築

当社の事業は、顧客やサプライヤーおよび拠点周辺の生態系と、地域社会など多くの人々の生活につながっています。事業に関わるすべての人々と協業し、サプライチェーンが抱える問題解決や生態系保全と人権の尊重に取り組みます。こうした取り組みを通して、多様なステークホルダーに安心とヨロコビを提供し続けます。

関連するマテリアリティ P.11



人権

提供価値 P.10

- 安心とヨロコビで満たされた健やかで豊かな社会の創造
- 持続可能なバリューチェーンの構築

社会価値

- 新しい価値の提供を通じたステークホルダーへのヨロコビの提供
- 人権の尊重
- 社会からの信頼に応える

経済価値

- 新技術やサービスの提供
- 強く柔軟な経営基盤の構築

アウトカム

- サプライチェーンとの良好な関係維持促進
(第三者機関を活用したリスクマネジメント・人権の尊重) P.39
- 顧客との共創による製品・サービスの向上 P.39
- 公正な納税義務の履行
- 地域コミュニティとの良好な関係維持促進

リスクと機会

機 会	リスク
● 量・品質共に安定的な製品の供給 ● ネイチャーポジティブへの貢献による企業価値の向上 ● 天然ゴムへの取り組みによる生産性向上	● サプライヤーの生産性低下による供給量や品質低下 ● 資源価格の高騰 ● 児童労働等の人権侵害の発生による企業評価の低下

目標と実績

チャレンジ目標 テーマ	施策	目標(目標年)	2024年目標	2024年実績
サプライ チェーン マネジメント	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)	・GPSNR ^{※1} のKPIIについて具体的 な目標および目標値を設定し中 期計画へ反映 ・EUDR ^{※2} についてはEU要求を 理解しコンプライアンスに抵触 しないようにサプライヤー・関係 者と協力関係を強化	・GPSNR：業界KPIIに関する議論 に参加し主要4項目について対 応計画 ・EUDR：天然ゴムサプライヤー との連携強化のため訪問監査を 実施
サプライ チェーン マネジメント (第三者評価)	第三者評価機関 (EcoVadis)の活 用	・タイヤ原材料について購入金額 ベースで95%を基準点45点以 上のサプライヤーから調達 (2030) ※タイヤ以外の事業部へも順次 展開予定	—	・購入金額ベースで97%を基準 点45点以上のサプライヤーか ら調達(2030年目標を達成)
人権の尊重	人権マネジメント 体制の構築	・人権マネジメント体制および人 権デュー・ディリジェンスプロセ ス構築(2024)、 人権デュー・ディリジェンスの確 立・運用(2025)	・人権マネジメント体制および人 権デュー・ディリジェンスプロセ ス構築 ・グループ内人権課題の抽出、整 理、人権デュー・ディリジェンス ロードマップの策定	・人権リスクを評価し重要な人権 課題を特定 ・グループ内製造拠点での重要な 人権課題への取り組みを評価 ・グループ内全拠点での苦情処理 メカニズムの実効性を評価

※1 Global Platform for Sustainable Natural Rubber ※2 EU Regulation on Deforestation-free products



ステークホルダーとの強固な関係構築

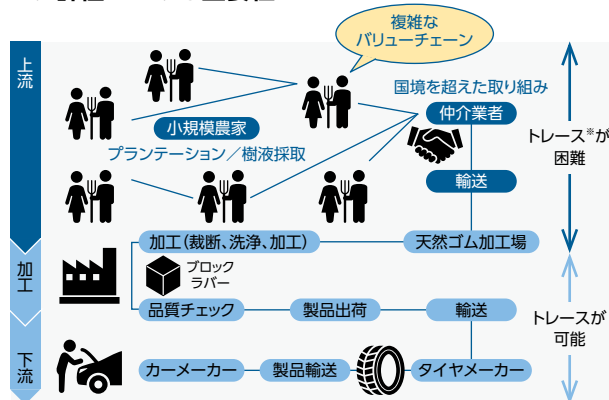
当期の主な取り組み

持続可能なゴム調達に向けた取り組み

●天然ゴムサプライチェーンにおけるリスク①

トレーサビリティの確保とリスク評価における重要性

天然ゴムのサプライチェーンは世界中で約600万戸の小規模農家、プランテーション、ディーラー、加工業者などから構成され、非常に複雑です。また、地域や国境を超える取引も行われるため、生産者から加工工場までの流通ルートを明確にすること（トレーサビリティの確保）は困



※農作物や製品の検査のため、生産・加工・流通などの工程を追跡すること。

難です。一方で、サプライチェーン全体を把握し、森林破壊や人権侵害などのリスク評価を実施し、リスクの少ない天然ゴムを調達することが重要です。

●リスク①対応

サプライチェーン上のリスク評価に向けた取り組み

天然ゴムに特化した環境・社会的リスク評価ツール「RubberWay®」※1の活用

持続可能な調達のため、天然ゴムのサプライチェーン上のリスク特定が非常に重要と考えています。そのため、天然ゴムに特化した環境・社会的リスク評価ツールである「RubberWay®」を2023年7月から導入しています。

対象	天然ゴムのサプライチェーン
内容	環境および社会問題のリスクの大きさを評価。
リスク対応	リスク評価・特定と高リスクの緩和施策の策定。

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

天然ゴムの持続可能な調達に向け天然ゴムに特化したリスク評価ツールを導入

●天然ゴムサプライチェーンにおけるリスク② 小規模農家

天然ゴム生産者の約85%は小規模農家です。天然ゴムサプライチェーンの最上流に位置する小規模農家は、貧困や人権侵害の発生リスクにさらされており、持続的に生産できるような仕組みづくりなど、支援が不可欠です。



●リスク②対応 小規模農家支援の取り組み

キャパシティビルディング

項目	期間	内容
タイ近隣農家への栽培トレーニング	2017年～	当社グループの天然ゴム加工所「スミラバー・タイ・イースタン・コーポレーション」を通じて、近隣農家を支援。苗木提供や施肥など、当社知識を共有し、最終的に農業従事者の生活水準向上を目指す。
天然ゴム農家の生活水準向上に向けた取り組み	2022年～2025年	天然ゴムサプライヤーと共同で、天然ゴム農家支援活動を推進。調査や研修、肥料提供を通じてトレーサビリティ向上と農業者の生活改善を目指す。
小規模農家の所得改善、農業技術向上に向けた資金援助(GPSNR※2プロジェクト)	2023年～2026年	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※2)がタイで実施する小規模農家支援「キャパシティビルディング・プロジェクト」に資金援助を実施。小規模農家の所得改善、「Good Agricultural Practices (GAP)」の推進などが目的。

※2 Global Platform for Sustainable Natural Rubber

TOPICS

①欧州森林破壊防止規制(EUDR※3)への対応

2025年末からEUDRへの遵守が義務化されました。経営層から現場部門に至るまで、関係役職員が天然ゴムの持続可能性に関するコミットメントを理解し、EUDRに確実に準拠できるように業界全体との連携、EUDR対応システム開発などの対応を進めています。また、天然ゴム加工業者への訪問・EUDR対応状況を監査するなど、EUDR遵守に向けた取り組みを推進しております。

※3 EU Regulation on Deforestation-free products

②天然ゴムに関する研究

天然ゴムの生合成メカニズム解明、組織培養技術を用いた苗木作製やエチレン促進剤使用によるゴムノキの成長促進やラテックス収量性向上、天然ゴムの臭気低減等の研究開発を進めています。

持続可能な天然ゴムの取り組み



ステークホルダーとの強固な関係構築

サプライチェーン上のリスクマネジメント

● 調達ガイドラインの策定

当社グループは持続可能な調達を目指し、2024年7月に「サステナブル調達ガイドライン」第8版を発行しました。

ガイドラインの中で、各国・各地域の人権に関する法令や規則を遵守し、人権の尊重に向けて取り組むことをお願いしています。

調達ガイドライン第8版(日本語版)

その他言語(英語、中国語、スペイン語、インドネシア語、タイ語)

● サプライチェーンにおける人権・ガバナンス・環境を評価する国際的第三者評価機関のEcoVadis社による評価

2022年1月からEcoVadis社(エコバディス)を起用し、サステナビリティに関する基準でお取引先様を評価しています。また、新規に取引を開始するお取引先様にも、同様にデュー・ディリジェンスを実施し、腐敗リスクの評価と予防に関する働きかけを行っています。



※2025年1月時点

対象	タイヤ原材料のお取引先様
内容	- 第三者機関による評価を通じて、企業のサステナビリティ活動の透明性を高め、お取引先様との信頼関係を構築。 「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4つの軸でサステナビリティへの取り組みを定量的に評価。 - 新規取引開始時には同様のデュー・ディリジェンスを実施し、腐敗リスクの評価と予防実施。
リスク対応	デュー・ディリジェンスや評価の結果が、一定の基準以下だったお取引先様には改善を依頼。

サプライチェーンマネジメント

● 人権尊重の取り組み

当社グループは、従業員、顧客、サプライヤー、そして拠点周辺の地域社会など、事業活動を通じて関わるすべての人々に対し、人権を尊重する責任があると強く認識しています。この重要な責任を果たすため、人権尊重に関する方針を明確にし、体制を整備しました。今後も、事業を通じて人権尊重の責任を果たしてまいります。

体制整備	2024年1月に全社横断組織である「人権部会」を立ち上げ、4回の部会を開催。部会では、各部門の取り組み状況と課題を確認し、課題に関する議論や、好事例の共有を実施。
方針策定	2023年12月に策定し、取締役会での承認を得て、社外へ公表。
人権デュー・ディリジェンス	外部の専門家にアドバイスをいただき、当社グループが優先して取り組むべき重要な人権課題を特定。人権リスクの実態を把握するため、天然ゴム農園や原材料加工場、国内外の製造拠点の視察やステークホルダーとの対話をしながら人権デュー・ディリジェンスを実施。2024年はグループ内製造拠点にフォーカスして活動。今後はグループ内販売拠点やバリューチェーンへ活動を拡大。

2025年5月、当社グループとして初めて「人権レポート」を発行しました。本レポートは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等で示された人権デュー・ディリジェンスのプロセスに沿った内容構成とし、人権に関する有識者のご意見も反映させています。人権尊重の取り組みをバリューチェーン全体で網羅的かつ体系的推進する体制、人権デュー・ディリジェンスの実施状況や救済窓口の整備などを包括的に開示しています。



現地の小規模農家と対話する当社従業員(左)



人権方針

人権レポート



多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

一人ひとりが尊重され、個の強みを存分に活かし活躍することは誰しにも認められた権利であることを認識し、働く仲間が互いに認め高め合える公平・公正な職場環境を実現し、チームの総合力向上、ひいては企業価値の向上につなげます。

関連するマテリアリティ P.11



人権



多様な人材

提供価値 P.10

- 社会課題解決に寄与する人材の創出
- 信頼関係のバリューチェーンの構築

社会価値

- 社会課題解決企業としての貢献

経済価値

- 多様な視点を活かした製品・サービスの提供
- チームの総合力による企業価値の向上

アウトカム

- グローバル経営人材の育成 P.42
- イノベーション人材の育成 P.43
- DX人材の育成 P.43
- DE&Iの推進 P.44
- 従業員パフォーマンスの向上 P.44

リスクと機会

機 会	リスク
● DE&Iの推進による質の高い人材の採用・雇用維持、企業価値の向上 ● 安全・安心・公平・公正な労働環境の提供による従業員エンゲージメント、生産性の向上 ● 人材確保による工場の安定稼働と製品供給の安定化	● 離職率の増加 ● 従業員エンゲージメント、生産性の低下 ● 就業中の怪我や重大事故発生による補償費拡大、企業評価の低下

目標と実績

チャレンジ目標 テーマ	人的資本 戦略	施策	指標	目標 (目標年)	2024年 実績	備考
組織風土・ 文化醸成	グローバル 経営 人材育成	役員層への エグゼクティブ コーチング	コーチング受講者数	—	28人	住友ゴム工業単体 2025年以降は調査指標としてエンゲージメントに焦点を 当てた内容に変更予定。指標 については見直しを予定。
		リーダーシップ 向上サイクル	組織体質アンケート「直属の上司への キャリア、成長の相談機会」ポジ ティブ回答率	80%以上	70.6%	
			同上「直属の上司による成長機会の 付与、高い目標の設定」ポジティブ 回答率		75.6%	
			同上「BadNewsFast/First(悪い 情報を早く報告すること)の徹底」ポ ジティブ回答率		83.2%	
			同上「心理的安全性の確保」ポジ ティブ回答率		75.6%	
	イノベーション 人材育成	イノベーション 人材育成	イノベーション人材育成プログラム への参加者数	—	22人	
	DX 人材育成	DX人材 育成プログラム	DXリテラシープログラム受講者数	3,500人(2025)	3,540人	
			オープンバッジ「ビジネスコア」コース 取得者数	480人(2025)	178人	
			同上「プロ」コース取得者数	70人(2025)	66人	住友ゴム工業単体
			同上「データエンジニア」コース取 得者数	300人(2025)	90人	
RPAユーザー開発			RPA導入による業務効率化時間数	107千時間	94.2千時間	
多様性の 尊重と調和	DE&Iの推進	女性役員比率(取締役および監査役)	—	9.1%	住友ゴム工業単体	
		女性管理職比率	7%(2025)	5.0%		
		男性育休取得率	100%(2024)	105.5%		
	社員の パフォーマンス 向上の取り組み	Our Philosophy浸透度調査「共 感」または「実践」の比率	80%以上 (2030)	49.6%	住友ゴム工業単体	
健康と安全	全社員の 多様性の 拡大と パフォーマンス の向上	キャリアマッチングでの異動実績	—	20件	住友ゴム工業単体	
		健康経営宣言の認知度	100%(2025)	53.8%	住友ゴム工業単体	
		アブセンティーズム(疾病休業日 数率)	0.5%以下 (2025)	0.85%	※1 プレゼンティーズム： 何らかの疾患や症状を 抱えながら働いている ために生産性が低下し ている状態	
		ワーク・エンゲージメント	3点(2025)	2.4点	※2 職場のソーシャルキャピ タル：職場内での上 司・同僚との人間関係、 信頼、情報ネットワー クなどから構成される組 織の特徴	
		健康経営の推進	プレゼンティーズム ^{※1} (Wfun) C判定職場数	0(2025)		3
		同上、中程度～高程度労働機能障 害率	15%未満 (2025)	19.5%		
		職場のソーシャルキャピタル ^{※2}	各項目平均4.0点 (2025)	3.7点		



多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

当期の主な取り組み

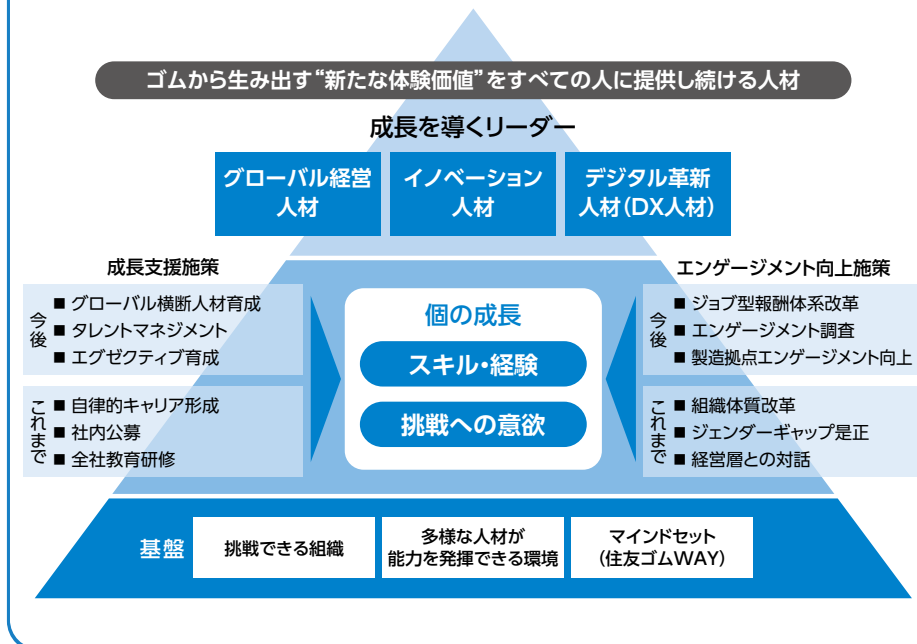
人的資本戦略

住友ゴムは、「Vision」として組織のありたい姿「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」を実現すべく人的資本経営を進めています。

グローバル経営人材・イノベーション人材・デジタル革新人材(DX人材)は競争優位の源泉です。成長事業のビジネス拡大を担い、継続的成長を支える人材像として位置付け、育成施策に取り組んでいます。個が活躍する基盤整備として、多様な属性や価値観を持った一人ひとりを尊重し、働きがいを感じられる組織風土づくりを推進していきます。

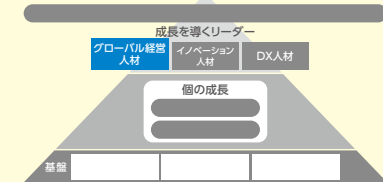
多様な人材が総力を結集し、価値を生み出すことで、イノベーションを通じて最高の安心とヨロコビをステークホルダーの皆様に提供することができると確信しています。

長期経営戦略を実行するため、パフォーマンス・スキル・モチベーションを高める取り組みを推進し、“強い想いと果敢な挑戦”ができる人材・組織を構築



戦略1 ▶ グローバル経営人材の育成

当社では、不確実な状況下でも冷静に判断し、先見性を持って行動できる「グローバル経営人材」の育成を重視しています。



● 役員層へのエグゼクティブコーチング

社外エグゼクティブコーチを招き、執行役員以上および一部の海外ナショナル経営幹部に対して、月に一度、定期的なコーチングを実施しています。経営課題や組織課題についてのディスカッションを行うことで、役員のリーダーシップ向上や役員間の信頼関係・協力体制の強化が進み、組織の一体感の向上につながっています。

また、エグゼクティブコーチを介した役員語る場も実施し、各役員の考えや思いを従業員と共有しています。今後も継続的に実施し、役員層のリーダーシップスキルのさらなる向上を目指すと共に、海外拠点でのコーチングも強化し、グローバルな視点でのリーダーシップ育成を推進します。

● 役員・管理職層および課長代理へのリーダーシップ向上サイクル

経営人材の重要な要素となるリーダーシップを継続的に向上させるため、「知識のインプット」、「他者からのフィードバック」、「行動としてのアウトプット」というサイクルを年単位で回しています。「知識のインプット」としてはリーダーシップやフォローシップ、コミュニケーションについての研修を整備しており、自身に必要な講座を自律的に受講することができます。「他者からのフィードバック」は、360度フィードバックと組織体質調査を活用することができます。360度フィードバックを通じて自身のリーダーシップの癖や状態を客観的に見つけ、組織体質調査を通して、自身の所属する組織の状態を計測・可視化しています。これらのインプットとフィードバックを基に、具体的な行動計画を策定し、実行することで、「行動としてのアウトプット」につなげています。

毎年実施している「組織体質アンケート」での「リーダーシップ」に関する従業員の声としては着実に良化しています。リーダーシップ設問全体のポジティブ回答率は73.2%と対前年0.9ポイント向上、その内「心理的安全性の確保」に関しては75.3%と対前年4.2ポイント向上しました。2024年からは、自社の経営事例を振り返り、経営判断や意思決定力を向上させるための研修を開始しており、今後も拡充していく予定です。

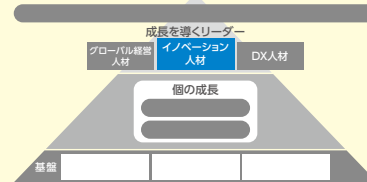




多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

戦略2 ▶ イノベーション人材の育成

新しい時代にイノベーションを起こし続けることができるよう、イノベーションに挑戦できる人材と風土を育てています。



●イノベーション人材育成プログラム

イノベーション人材の育成と企業文化の変革を目的とし、新しいアイデアや技術を生み出すためのスキルや知識を持つ人材を育成し、イノベーションを推進する企業文化を醸成することで、全従業員が新しいアイデアを積極的に提案し、実行できる環境を整える取り組みを行っています。事務系・技術系問わず、イノベーションに興味がある方を対象に2023年からイノベーション人材育成プログラム「SRIイノベーションアカデミー」を開始しています。一連の講義を受講しながら新規事業を立案する産学連携カリキュラムとなっています。2年目の2024年はプログラム参加者として6チーム22名が参加しました。最終的なアウトプットとして各チームが新規事業創出案を考案し、役員に最終ピッチ報告を実施しました。またオーディエンス参加者も毎回100名超がオンライン視聴しており、イノベーションマインドを体感しました。今後は考え方やテクニカルな進め方、実践を通じたビジネスモデル推進スキル等、体系立てた教育を実施していきます。

●スペシャリストコースの運用拡大

多様なバックグラウンドの従業員がモチベーション高くパフォーマンスを発揮できる環境整備のため、仕事基準の人事制度への見直しを段階的に進めています。2021年、単線的であった管理職の制度をマネジメントコースとスペシャリストコースに分けて専門人材がより活躍できる枠組みとしました。業界での第一人者として非常に高度な専門性を駆使し、当社事業推進に直結する戦略性・新規性の高い課題解決を牽引するスペシャリストを認定する運用を開始し、2025年1月には2名のフェローを任用しています。一般社員層を対象とした人事処遇制度の見直しも進めており、年功要素を薄め、仕事や成果基準で処遇される人事制度へと改定、2025年中の導入に向けて準備を進めています。

●Challenge Awards Day

従業員のモチベーション向上とイノベーションを促進し、チャレンジを推奨する風土づくりを目的とし、毎年年末に年間の取り組みを表彰するイベントを開催しています。

表彰はテクノサイエンス賞・BTC(Be the Change)年間表彰・サステナビリティ表彰の3部門で行われます。

<2024年表彰実績>

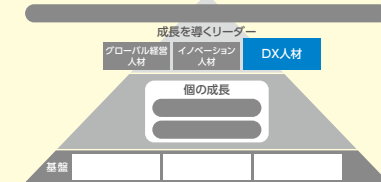
- ・テクノサイエンス賞 最優秀賞1件、優秀賞6件
- ・BTC年間表彰 最優秀賞1件、優秀賞4件
- ・サステナビリティ表彰 最優秀賞3件、優秀賞11件、特別功労賞4件



「第4回サステナビリティ表彰式」を開催

戦略3 ▶ DX人材の育成

デジタル技術の知識をビジネスに応用し、新たな価値を創出できること。そして、組織内のデジタル化推進のリーダーシップを発揮できるDX人材を育成し、活躍できる仕組みを構築しています。



●DX人材育成プログラム

2025年までにスタッフ系全従業員約3,500人を対象にDXリテラシー教育を行い、データに基づく意思決定や行動(データドリブン)の全社的な実現に向け、基盤づくりを進めています。

DX人材育成に必要な3つのスキル領域に合わせて、DXリテラシー教育をベースに、ビジネスコア(ビジネスにDXを適用させ推進)、プロ(AIを活用し高度なデータ分析を実行)、データエンジニア(必要なデータの収集・活用・管理を効率的に実施)の3コースで構成した人材育成を実施しています。

2024年末時点で、DXリテラシー研修の受講者は3,540名と目標を達成しました。

●RPAユーザー開発

定型的な事務作業の効率化を行い、より付加価値の高い業務にリソースシフトを図り、従業員のデジタルリテラシーの向上に寄与することを目的として、全社でのRPAの活用を促進しています。従業員が自らRPAツールを開発・活用できる環境を整備しています。プログラミング未経験からでも開発できるよう研修プログラムを提供しています。

●Tableau[®]の活用

データの可視化により迅速かつ高度な意思決定を可能にする文化醸成を目的として、「Tableau」の活用を促進しています。製造部門・SCM部門・販売部門・ソリューション部門など幅広く実務に活用しており、レポートの自動作成やダッシュボードを活用した分析を通じて、業務効率化・高度化につなげています。2024年は社内BI(Tableau)コンペティションを開催し、多数の従業員が楽しみながらスキル向上する機会を提供しました。

※Tableau(タブロー): データの探索と管理を可視化するビジュアル分析プラットフォーム

●生成AI「Microsoft Copilot」の社内カスタマイズ利用

従業員の生産性向上と業務効率化を推進することを目的とし「Microsoft Copilot」を社内業務に適用するため、各部門のニーズに応じたカスタマイズや研修、ワークショップの活動を実施しました。ドキュメント作成支援、データ分析の自動化、社内会議の効率化など、多岐にわたる業務プロセスにおいてAIを活用しています。

●Digital Innovation Day

データドリブンな組織とするためのナレッジの共有、ユーザー同士のコミュニケーション活性化、そしてシナジー創出の起点とすることを目的として各部門・拠点でのDX活動を共有し、他社の取り組みを学ぶことで、今後のイノベーションにつながる新たなコミュニケーションを促進するイベントとして、2022年から毎年継続的に開催しています。

2024年は6月と10月にDigital Innovation Dayを開催し、6月は410名、10月は550名が参加しました。



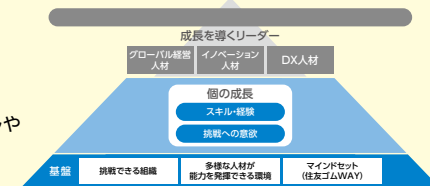
多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

戦略4 ▶ 全従業員の多様性の拡大とパフォーマンスの向上

継続的成長をリードする人材の育成には、基盤となる組織と個人、両方の成長、パフォーマンス向上が不可欠です。

組織としてのパフォーマンス向上のためには、「多様な力をひとつに」することが重要と考えています。

個々人のパフォーマンスを高めることも重要です。Our Philosophyに共感し、目的をひとつにして共に歩む人材が、エンゲージメント高く、心身共に健康で、高い知識・スキルや豊富な経験を身に付け、ステークホルダーの皆様に高い価値を提供できるような仕組みや風土を築き取り組みを進めています。



● ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)

多様な個が存分に強みを発揮し活躍できる組織・風土づくりが従業員のエンゲージメント・生産性向上へとつながり、当社グループのありたい姿の実現につながると考えています。互いに認め高め合える職場環境を実現し、チームの総合力向上、ひいては企業価値の向上につながるよう、さらに推進していきます。

全取締役のDE&Iトップコミットメントを発信

長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の実現を支える人的資本経営の戦略は、DE&Iの推進が基盤の一つとなっています。戦略推進のために必要な組織はどのような姿なのか、全取締役の管掌範囲ごとにあるべき姿を提示し、強力にDE&Iを推進していくことを宣言しています。

全取締役のDE&Iトップコミットメント

ジェンダーギャップ是正への取り組み

これまでの社会構造や企業風土の中で、キャリア形成の機会や働き方の選択肢の有無など、さまざまな男女間のギャップが生まれてきたことを認識し、性別にかかわらず存分に強みを発揮できる社会の実現に向けて、取り組みを進めています。

一 男性の働き方の多様性促進 男性育休の推進

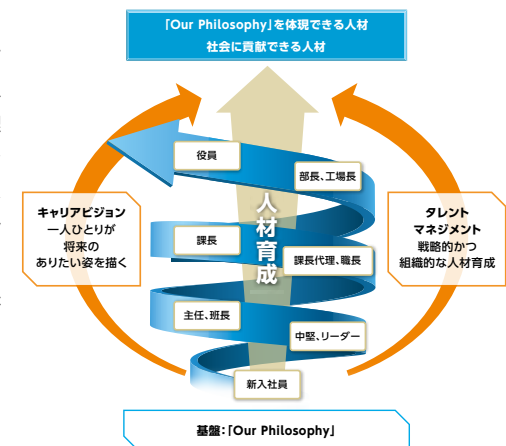
男性の育児参画は企業の生産性の向上や多様な従業員が働きやすい職場づくりに不可欠であると認識し、育児休業の取得促進に取り組んでいます。全階層に対しての各種講演会や研修の実施、DE&I推進に積極的な「イクボス」の取り組み紹介などを通して、取得しやすい風土の醸成を進めています。制度面では育児のための有給公休制度を試験導入しました。これらの取り組みの結果、2024年の男性育休取得率100%を達成しました（社内制度利用含）。育児のための有給公休制度は2025年の本格導入を目指しています。

一 社外プログラムの活用と社内女性役員の誕生

社内の施策に加え、神戸地区を拠点とする製造業2社と連携し、地域全体での女性の活躍推進のため「神戸モノづくり企業技術系女性交流会」の開催や、京都大学主催「次世代女性幹部育成プログラム」への参画など社外プログラムもあわせて活用し、取り組みをさらに加速させています。2025年3月には、初の社内女性役員が就任しました。この実績にはずみをつけ、引き続き女性リーダーの育成・登用を進めます。

● 従業員パフォーマンス向上のために

従業員一人ひとりのキャリアビジョン実現に向けて、主体的に能力開発と自己実現を図れる自律型人材を養成していきます。加えて、人事制度や目標管理制度とも連動させた成長サイクルを回すために、キャリアビジョン研修やキャリアコンサルティング面談などのキャリア自律支援の施策や、タレントマネジメントによる育成ゴールを見据えた研修・異動・配置転換・プロジェクト参加などの各種育成施策を提供し、成長とキャリア形成を後押ししていきます。



● 健康経営の推進

会社、従業員、労働組合、健康保険組合が協力して、健康経営を実現するため、「健康経営宣言」を企業理念体系Our Philosophyに基づいた宣言へ改訂しました。コラボヘルス[※]体制の強化や全社健康管理部門、健康保険組合、労働組合で構成される健康会議の実施等、組織間で連携し健康増進の取り組みを進めるとともに、推進の評価指標として、健康に関するさまざまなデータの収集、集計、分析し、評価結果をモニタリングしています。

※コラボヘルス：会社と健康保険組合などが連携して加入者の健康増進に向けた取り組みを効果的に行うこと

関連情報／詳細情報

人的資本経営

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

人材のパフォーマンスを高める施策の実行

健康経営の推進

継続的成長を支える人材の育成

労働安全衛生

財務・非財務データ



従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト



泉大津工場 製造課課長代理
岡本 祐典

宮崎工場 工場長
小原 圭

名古屋工場 品質管理課主査
大熊 愛子

誰もが働きたい工場を目指して

2024年7月に「はたらきたい未来の工場プロジェクト」を立ち上げ、製造現場での諸課題の解決に工場と本社が一体となって取り組んでいます。

今回、プロジェクトに工場から参画するメンバー3名が集まり、製造現場の課題を語るとともに、従業員が働きたいと思える職場環境の整備に向けた提言を行いました。

タイヤ製造現場が抱える課題

小原 宮崎工場で工場長を務めています。日本では若年層の製造業に従事する割合が年々減っていますが、当工場でも将来に向けて製造部門での人材を確保できるのか危機感を抱いています。誰かが休んだ際に他の人が代わりを務められるよう多能工を進めるなど取り組んできたものの、肉体的に負荷の高い業務内容や働き方に対して現場が疲弊していると感じています。

岡本 泉大津工場で課長代理を務めており、製造部門の監督をしています。製造現場ではこれまで生産性の向上が最優先事項であり、それに限られた人員で対処せざるを得ず、働き方や労働環境の課題解決は二の次となってきました。休暇制度はあっても、現場では休みを取りにくいという実情もあります。これまで会社の施策を通じて、従業員の処遇など少しずつ改善は進んできましたが、工場の老朽化への対応など、取り組むべき課題は多いです。

大熊 名古屋工場にて品質管理業務を担当しています。入社後、工場の生産技術部門に配属され、その後本社で数年間設計業務を経験して、再び工場に戻ってきました。その10数年の間、製造現場で働く人たちの環境改善は進んでこなかったと感じています。また、工場は相変わらず男性中心の職場であり、女性が能力を発揮しづらい点も以前のままです。

小原 こういった工場の課題については現場ごとの属人的な対応に依存してきた面があり、改善の余地が大きいと感じていました。

前身のプロジェクトの成果を礎に、 未来の工場改革に向けて挑戦を開始

大熊 こうした実情に対して、本プロジェクトの前身となるROESGプロジェクトの一チームである「女性技能員比率向上チーム」が2021年に立ち上がりました。女性技能員の増員や女性活躍推進を目的に活動を進めている中で、根本的な環境改善や働き方の改善を行うにはしかるべき予算が必要でありました。このほか、全社的なルールも見直さねばならず、現場レベルでの取り組みだけでは課題解決は難しいと痛感しました。その結果、ROESGプロジェクトの期間終了に伴い、全社横断の本プロジェクトへの発展となったわけです。



従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト

岡本 大熊さんたちが取り組んできた女性のための現場改善の成果については、泉大津工場にも伝わっています。作業改善に関する事例の工場間での共有、トイレをはじめとする厚生設備のリニューアルなど、状況は少しずつ変わっていると感じます。

大熊 女性にとって働きやすい職場というのは、性別や年齢などに関わらず誰にとっても働きやすい職場です。例えば、女性の目線で作業棚の高さを低くしたところ、男性からも「これは使いやすい」と好評でした。これを踏まえて、未来において誰もが働きやすい工場を目指すというのが「はたらきたい未来の工場プロジェクト」における議論の出発点です。

小原 本プロジェクトのオーナーは國安取締役・常務執行役員が務めています。タイヤ事業の国内4工場（宮崎工場、泉大津工場、名古屋工場、白河工場）を対象に、工場および本社の関連部門が連携して製造現場の諸課題に取り組んでいく体制を整えました。工場のメンバーに加えて、本社の人事部門とモノづくり部門が参画し、全社横断で工場の課題に取り組むことになりました。

取り組みの範囲を全6工場からタイヤ4工場に絞った理由は、生産している商材が異なると生産設備や労働慣行が異なり、改善



に向けた一貫した取り組みが難しくなるためです。加えて、グループ内工場のマザー工場である国内工場の環境改善が急務と考え、まずは日本国内のタイヤ工場からスタートしています。

私は工場側のリーダーとして本社の各部署と連携し、プロジェクトを進めていく立場です。2024年に実施した各工場でのヒアリング調査から、働き方や労働環境、評価処遇、組織風土に至るまで数多くの課題が浮上しました。

岡本 福利厚生など、働きやすさに関する制度は整っているものの、現場における制度の運用は十分とは言えません。これら制度を工場で働く従業員が本社の従業員と同じように使えるよう、2035年の「ありたい姿」の設定も行いました。

小原 従来は各工場まかせの取り組みだったところを、トップダウンで重要な優先課題に位置付けられたことで、今後取り組みの加速が期待されます。山本社長をはじめとして、役員が各現場を視察するとともに、現場の声に真摯に耳を傾けたことで、プロジェクトの重要性が広く認識されてきています。

また、プロジェクトの立ち上げ以降、それぞれの課題に対して複数のワーキングチームが活動を開始しました。すでに足元の課題への施策として、休みやすい工場操業カレンダーへの見直しや、作業負担の低減・厚生設備のリニューアルなど労働環境の改善などに取り組んでいます。

現場ごとの異なる課題に 如何に対応するかが最大の難所

小原 本プロジェクトを進める中で、それぞれの課題に対する責任所在が不明確であったり、主幹部門が決まっていなかったり、多々あったりすることが判明しました。本社と工場と一緒に取り組みれば解決するというものではなく、経営層やプロジェクト参画

部門以外の部門も巻き込みながら、これまで手を付けてこなかった問題に取り組まねばなりません。

岡本 同じタイヤ工場といっても、それぞれ歴史が異なり、規模も異なります。泉大津工場について言えば、敷地がそれほど広くなく、限られた施設と人員の中で品質や生産性の向上、そして従業員の働きやすさに取り組まねばなりません。

大熊 名古屋工場は生産現場の設備レイアウトの制約が大きく、運搬作業など肉体負担の高い作業を自動化できない悩みがあります。また、地域柄、近隣に大手メーカーの工場が多く、人材獲得競争が激化している実態があります。

小原 宮崎工場について言えば、まだなんとか採用活動の頑張りが必要人員数を採用できていますが、年々応募者数が減っていることは実感しています。今後周辺エリアの人口減少は避けられず、今から将来に備えなければいけません。

3工場の事情を取り上げるだけでも、異なる課題があることは明らかです。この点、工場の人的資本に対する投資の優先順位が必ずしも高くなかったことを反省しなければなりません。その上で、国内における生産をどうしていくかという経営のビジョンが必要です。課題の解決に対して、尽きるところ経営層がどう考えるかにかかっています。

一方で、現場で働いている我々が自らの仕事に対する誇りを持ち、やりがいを感じられることが大切です。プロジェクトの施策を進めていくのに加えて、従業員の満足度など投資効果を評価する方法も検討中です。

岡本 一人ひとりの仕事価値あるものだという思いを共有することが必須であり、そのためには経営層はじめ組織のリーダーがモノづくりに対する意義を伝える必要があると考えます。



従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト

小原 社内における広報も大切だと考えます。宮崎工場では社内の食堂に据え付けた大型モニターを通じてプロジェクトの概要を伝えるなど、働く仲間に向けた情報発信を行っています。それによって、次の改善への期待感を抱いてほしいです。

大熊 さまざまな施策を従業員が自分ごととして認識してほしいですね。そのために施策の伝え方も大切です。例えば、女性向けの労働環境の改善という点と男性には関係ないと受け止められがちですが、シニアも働きやすい職場づくりとすれば、性別に関係なく、関心を持ってもらえます。

「ありたい姿」の実現へ 本社と現場が挑む未来への改革

小原 2035年の「ありたい姿」として掲げた「安心してイキイキと働くことができ、モノづくりへの誇りとヨロコビを感じられる工場」は、プロジェクトメンバー全員で議論を重ねて決定しました。プロジェクトの推進は、この2035年に実現したいありたい姿からバックキャストで検討する施策と、ありたい姿に向かって足元の課題解決を積み上げていく施策と、2本柱での取り組みを行っています。

プロジェクトを通じて各工場と本社がこれまで以上に連携を深



めて情報交換を密にしています。一例として、有給休暇の取得や教育時間の確保をやすくするため、工場と本社の生産計画部門にて、人員計画作成ルールの見直しについて議論しています。また、作業環境改善の予算枠拡大をはじめとして、本社チームの動きで実現したことも多くあります。

岡本 本プロジェクトを通じて、現場の切実な声を組織の上層に提言する機会が増えてうれしいです。たとえば、夏場には気温が40℃を超えるような工程への暑熱対策に関して、2024年に続いて2025年も予算がついて環境改善の投資が可能になりました。

大熊 国内のタイヤ工場は総じて設備の老朽化が進んでいて更新が大きな課題です。一方で、海外の工場は比較的年数が経っていないとはいえ、10数年後には老朽化の問題に直面します。また、日本のように少子高齢化が進み労働人口減が社会問題になりつつある拠点もあります。それを見据えて、まずは国内工場においてプロジェクトを通しありたい姿実現に向けた成果を上げることが重要と考えます。その成果を将来グローバルの拠点へと広げていくことができるはずです。

岡本 設備に関しては、In-House New Factoryへの転換も大きな課題です。現状の設備を稼働させながら更新していくのは簡単ではなく、空きスペースの有効活用を考えなければいけません。



長期経営戦略

小原 既存設備が動いている中で、生産のさらなる効率化、省力化、自動化を進めるのは難しいです。しかし、困難だからこそ挑戦のしがいがあるわけで、製造現場でのイノベーションの良ききっかけとなるでしょう。当社は何でも挑戦させてもらえる風土がありますし、今回のようなプロジェクトをやるとなったら、経営陣が



真摯に耳を傾けてくれます。これからの世代の方々にぜひこういった社風を理解し、モノづくりに対する誇りと挑戦への意欲を持って活躍してほしいです。

岡本 個人的な話をする、自分自身は先輩方に育てていただき一人前になることができたといつも感謝しています。だからこそ恩返しをしたいですね。若い人をしっかり指導して、未来の工場を担う人材を一人でも多く育てていきたいです。

大熊 私は入社して以来、カッコいいタイヤを作りたいという思いで業務にまい進してきました。今はカッコいいタイヤを作るための、カッコいい工場を目指したいという気持ちが強いです。そして国内でナンバーワンの工場、ナンバーワンのタイヤメーカーを追求していきたいです。10年後に「現在の躍進は2025年のプロジェクトから始まった」と胸を張れるように、プロジェクトメンバー全員で推進していきます。



コーポレート・ガバナンス

■ 取締役 ■ 監査役
□ 社外取締役 □ 社外監査役



14 社外監査役
安原 裕文

3 取締役
常務執行役員
大川 直記

7 社外取締役
谷所 敬

10 社外取締役
上田 善久

13 社外監査役
アスリ・チョルパン

4 取締役
常務執行役員
國安 恭彰

12 常勤監査役
石田 宏樹

5 取締役
常務執行役員
川松 英明

15 社外監査役
田川 利一

6 社外取締役
其田 真理

2 代表取締役
専務執行役員
西口 豪一

1 代表取締役
社長
山本 悟

8 社外取締役
札幌 操

9 社外取締役
本島 なおみ

11 常勤監査役
木滑 和生

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは「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も取り組み、持続可能な社会の発展に貢献していくことを経営の基本方針としております。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。

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

- ①株主の権利およびその行使の機会を確保すべく、環境を整備していきます。
- ②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。

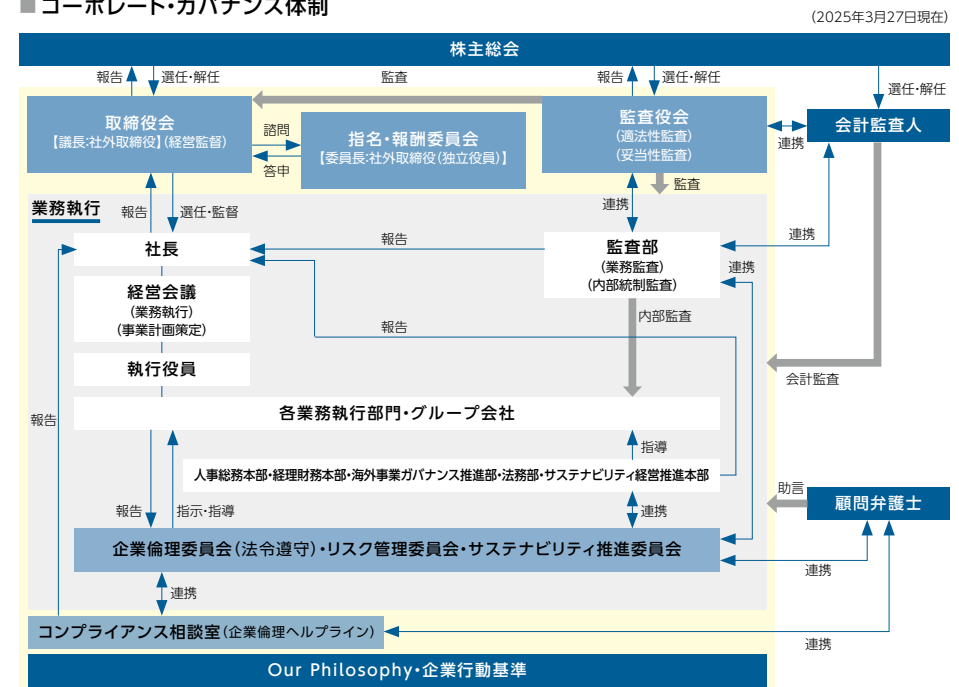
ガバナンス体制の概観 (2025年3月27日現在)

機関設計	監査役会設置会社	執行役員制度	あり
取締役 (うち、社外取締役)	10名(5名)	取締役会の諮問機関	指名・報酬委員会
監査役 (うち、社外監査役)	5名(3名)	役員報酬体系	固定報酬、業績連動報酬、 中長期インセンティブ報酬
取締役の任期	1年	監査法人	有限責任 あずさ監査法人

コーポレート・ガバナンス体制

監査役会設置会社の形態を選択しており、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、なら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上で、監査役・監査役会による監査機能が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年から設置しており、役員指名などの手続きの客観性・透明性の向上を図っています。また、独立社外取締役を5名選任しているほか、毎年、取締役や監査役に対してアンケートを実施して課題を抽出し、取締役会の実効性を高めるための施策を必要に応じて推進しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制





コーポレート・ガバナンス

財務・非財務データ

取締役会の知識・経営・能力のバランス、多様性および規模の考え方

当社は、企業理念体系「Our Philosophy」の実現、サステナビリティ経営の推進による中長期的な重要課題（マテリアリティ）の解決および長期経営戦略の遂行に向け、取締役会がその意思決定および経営の監督機能を適切に行うために、取締役および監査役として備えるべき専門性をスキルマトリックスとして整理しています。各項目の内容は、事業環境および当社の経営計画や事業特性も考慮し、指名・報酬委員会で議論の上取締役会で決定し、各人に主に期待する専門性を最大4項目まで記載しています。

取締役および監査役候補者の選定にあたっては、当該スキルマトリックスに照らし、取締役会の機能を発揮できる適切な人数の、各分野の専門家でバランス良く構成しています。

■ 取締役・監査役のスキルマトリックス

氏 名	現在の当社における役職 ^{※1}	在任年数	企業経営・経営戦略	製造・技術	海外事業	営業・マーケティング	法務・ガバナンス	財務戦略・会計	DX・IT	2024年度出席状況	
										取締役会	監査役会
山本 悟	代表取締役 社長（社長）	10年	●		●	●				14回中14回	—
西口 豪一	代表取締役（専務執行役員）	4年	●		●	●			●	14回中14回	—
大川 直記	取締役（常務執行役員）	3年			●			●		14回中14回	—
國安 恭彰	取締役（常務執行役員）	2年	●	●					●	14回中14回	—
川松 英明	取締役（常務執行役員）	1年	●	●	●	●				11回中11回	—
其田 真理	社外取締役 ^{※3}	4年					●	●	●	14回中14回	—
谷所 敬	社外取締役	2年	●	●		●			●	14回中14回	—
札幌 操	社外取締役 ^{※2}	2年	●				●	●		14回中14回	—
本島 なおみ	社外取締役	1年	●			●				11回中11回	—
上田 善久	社外取締役	新任					●	●		—	—
木滑 和生	常勤監査役 ^{※4}	2年	●		●	●	●			14回中14回	12回中12回
石田 宏樹	常勤監査役	3年	●		●		●	●		14回中14回	12回中12回
アスリ・チョルパン	社外監査役	7年	●		●		●			14回中14回	12回中12回
安原 裕文	社外監査役	5年	●		●			●		14回中14回	12回中11回
田川 利一	社外監査役	1年	●		●			●		11回中10回	10回中10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。

※1（ ）内の役職は、取締役の執行役員としての役職を表しております。

※2 取締役会議長

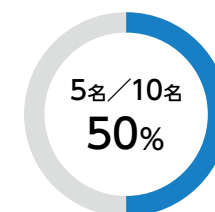
※3 指名・報酬委員会委員長

※4 監査役会議長

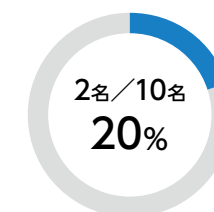
■ スキルマトリックスの項目採用理由

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、サステナビリティ経営（カーボンニュートラルやDE&Iなど）を含むサステナブルな成長戦略を描くことができ、企業におけるマネジメント経験・経営実績を持つ取締役会メンバーが必要である。また、当社の経済的・社会的価値をさらに高め導くためには新たな価値の創出が必要不可欠であり、それを実現するために事業変化をいち早く察知して、既存事業にとどまらない新たな可能性を追求し、事業ポートフォリオ戦略策定および組織の変革に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
製造・技術	お客様に「最高の安心とヨロコビ」を届けるためには、当社が飽くなき技術革新によって培ってきた先進テクノロジーに関する知見が豊富であり、サステナブルな循環型社会を実現するための人や環境にやさしい製品づくりに関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
海外事業	当社事業におけるグローバル体制の成果を最大化するためには、海外駐在員として海外子会社での代表者やそれに準じるポジション等の経験があり、海外での事業マネジメントに関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
営業・マーケティング	当社の先進テクノロジーによって生み出された高機能商品をグローバルに拡販し、急速に進むCASEやMaaSに対応する付加価値の高い商品を提供し続けることで、お客様と社会からの期待を超える価値の創造につなげるためには、マーケットトレンド把握や営業戦略策定に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・ガバナンス	当社がグローバル展開を継続し「最高の安心とヨロコビをつくる」上での基盤は、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。）の推進と株主還元の実現するための確実な財務・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。

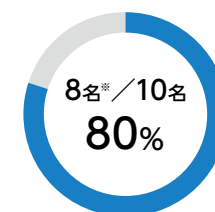
■ 社外取締役比率



■ 取締役の女性比率



■ 指名・報酬委員会の社外比率



※ 社外取締役:5名 社外監査役:3名



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

当社では、取締役会の実効性向上を図るべく、2016年から取締役会実効性評価を実施しております。2024年は、従来から実施していた取締役会の実効性評価において3年ぶりに第三者機関によるアンケートおよびインタビューを実施し、総じて取締役会は実効的に機能しているとの意見が多い結果となりました。インタビューにおいては、これまでの取締役会運営に関する改善取り組みにより実効性が高まっている旨の意見や、社外取締役である取締役会議長の的確かつ公正な議事運営のもとで自由闊達な議論や意見交換ができているという意見が多く見られました。その一方で、各取締役や下位の会議体に対する権限委譲、過去に取締役会で決議された案件の進捗状況のフォローアップ等については、まだ課題があることが見えてきました。

今後は特に重要度の高い案件について十分に議論の時間が確保できるように、取締役会付議基準の見直しを行う等、種々の施策に取り組むことで取締役会の実効性を高め、さらなる企業価値の向上につなげてまいります。

取締役会の実効性に関するアンケートの実施

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
■評価手法 ・独立した第三者機関である評価会社が取締役会メンバーに対してアンケートおよびインタビューを実施。取締役会において当該評価会社より報告を受け、取締役会で議論を実施した。(2021年度、2024年度) ・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。(2022年度、2023年度)			
■評価結果 当社取締役会には①社外役員への情報共有の充実②ダイバーシティの確保に強みがあり、実効性は概ね高い水準であることを確認した。	■評価結果 2021年度実効性評価において課題であった以下の項目について、いずれも改善できていることが確認できた。 ・取締役会での議論時間の確保 ・社外役員への情報提供の拡充	■評価結果 2度のオフサイトミーティングにおける自由な意見交換や、新たにIRの活動状況報告を追加するなどの取り組みの結果、課題部分のスコアは改善が見られた一方、取締役会の多様性や一部テーマでの議論不足という課題が見られた。	■評価結果 これまでの取り組みにより実効性が高まっている旨の意見や、社外取締役である議長の的確かつ公正な議事運営のもとで自由闊達な議論や意見交換ができている旨の意見が多く見られるなど、総じて取締役会は実効的に機能しているとの意見が多い結果になった。
■結果を受けた主な取り組み ・取締役会付議基準のさらなる見直し ・社外役員への情報共有機会の拡充	■結果を受けた主な取り組み ・重要テーマに関する議論の機会の拡充 ・IR/SR活動の情報共有機会の拡充	■結果を受けた主な取り組み ・女性取締役1名選任 ・オフサイトミーティングを計8回実施し、重要議題についての十分な議論時間の確保	■結果を受けた主な取り組み ・各取締役や下位の会議体に対する権限委譲 ・過去に取締役会で決議された案件の進捗状況のフォローアップ

2024年取締役会の主な議題(付議案件)

- 中期計画に関する検討、決定およびその進捗状況等の監督
- 事業ポートフォリオの最適化のための構造改革に関する検討、決定およびの進捗状況の監督
- グローバルでの業務執行状況のモニタリングおよび時期に応じた適切な対応決定
- 政策保有株式の保有状況の確認および縮減に向けた保有株式の売却決定
- 取締役会の実効性確認のためのアンケートおよび抽出された課題への対応

取締役会の2025年度の活動方針

実効性評価で課題とされた権限委譲の点については、取締役会付議基準の見直しを検討する等して、権限委譲と取締役会における議論時間のさらなる確保を目指します。また同じく課題とされた決議案件の進捗については、計画から遅れている案件に重点をおいた報告に切り替えます。このほかにも、設備投資案件については現在十分にはできていない投資採算の変化をトレースした報告に変更します。

取締役会の運営

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

取締役・監査役に対する研修

取締役、監査役および執行役員に対して、当社が費用を負担して外部の役員研修への参加を促し、上場会社の重要な統治機関の一員として必要な知識の習得の機会を提供しています。加えて、新任社内取締役に対しては、外部講師を招き、取締役の役割や責務についてのガイダンスを実施しています。新任社外役員に対しては、当社グループの事業概要や、業績、対処すべき課題等についての説明の機会を設けることで、社外取締役の事業理解を深め、当社の企業価値向上に資する助言につながる仕組みづくりを行っています。

次世代経営層の育成(サクセッションプラン)

社内取締役で構成される人事委員会にて、将来の経営に影響が大きい、次世代経営層の育成に資する役職を主要ポストとして特定しています。主要ポストの後継者候補を複数名選出した上で、その育成状況等について議論を行っています。今後は若年層からストレッチ経験を重ね、経営層へと育成する仕組みの構築を進めていきます。



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

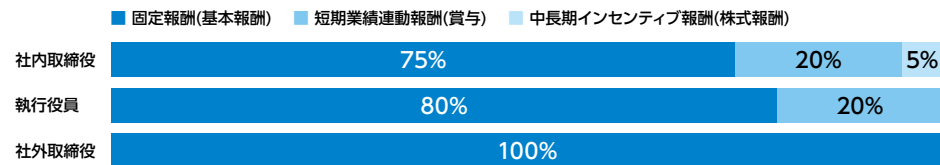
当社の取締役および執行役員の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の役員の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

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。取締役および執行役員の報酬は、独立社外役員を過半数とする「指名・報酬委員会」で客観的かつ公平に検討し、取締役会への答申を経て決定しています。

また、監査役の報酬については、株主総会において承認された報酬額の枠内で監査役の協議により決定し、支給しています。

2023年より取締役、執行役員を対象に、気候変動、女性活躍を含むDE&I、サプライチェーンマネジメントを含むサステナビリティ目標の達成度に応じ報酬に反映する運用を開始いたしました。サステナビリティに関する取締役・執行役員の目標達成状況についても指名・報酬委員会で判断され、報酬に反映されます。

■ 報酬の種類と支給割合



注：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、支給割合は変動します。

■ 各報酬の内容および額の決定に関する方針

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）
● 役位・職責・在任年数に応じた月例の固定報酬。 ● 他社水準、当社業績、従業員給与水準を考慮し決定。 ● 基本報酬テーブルに基づいて決定。	● 業績指標を反映した現金報酬で、業績向上意識を高める。 ● 業績指標の達成度合いに応じた額を賞与として支給。 ● 指名・報酬委員会の答申を踏まえ、環境の変化に応じて見直し。	● 企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブ報酬。 ● 取締役と株主の価値共有を進めるため、株式譲渡制限付株式を割り当て。 ● 役位に応じた株式数を、他社水準や従業員給与水準を考慮して決定。

■ 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			支給人員
		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 (うち社外取締役)	461百万円 (60百万円)	351百万円 (60百万円)	88百万円 (-)	22百万円 (-)	13名 (5名)
監査役 (うち社外監査役)	88百万円 (32百万円)	88百万円 (32百万円)	- (-)	- (-)	6名 (4名)

(注) 上記支給人員には、2024年3月28日付で退任した取締役1名および監査役1名が含まれております。

役員の報酬等に関する株主総会の決議について

取締役および監査役の報酬等の限度額は、2025年3月27日開催の第133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100百万円以内)、監査役については年額150百万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10名(うち社外取締役は5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株以内と決議されています。なお、その時点での員数は取締役(社外取締役を除く)7名でした。

指名・報酬委員会

任意の委員会として指名・報酬委員会を設置しており、その委員長は社外取締役が務め、委員の過半数は社外役員としています。2024年から、指名・報酬委員会での十分な審議時間を確保する目的で、会議時間を伸ばした上で、開催回数も従来までの3回から4回に増やしました。2024年の委員会においては、従来から議論してきたテーマに加え、取締役の任期や業績連動報酬の拡大等について具体的な議論を行うことができました。今後も、中期計画達成に向けて取締役がグループ全体を主導できる体制づくりを、引き続き進めていきます。



財務・非財務データ



コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

基本的な考え方

住友ゴムグループでは、「Our Philosophy」の具体化を推進するために、安定的な事業活動、コンプライアンスの遵守等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクを可能な限り排除・軽減することをリスク管理の基本方針としています。

ガバナンス

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、担当部署および各子会社において事前にリスク分析、対応策を検討し、当社の経営会議等で審議しています。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。

戦略

事業を取り巻くリスクや環境の変化に応じて、定期的にリスクの見直しを行っています。リスクの評価は影響度と発生頻度をそれぞれ5段階で評価しており、影響度に関しては「被害金額」「人的損失」「環境影響」「社会的評価毀損」「研究開発・生産販売活動への影響」の5つの視点から定量的に評価しています。リスクの中でもグループの経営に甚大な損害をもたらす恐れのあるリスクを重大リスクと定め、最優先で対応すべきリスクと位置付けています。

■ 重大リスク

- 自然災害のリスク
- 労働災害・火災等のリスク
- 製品の品質管理に係るリスク
- 政治経済情勢等に係るリスク
- コンプライアンスに係るリスク
- 情報セキュリティに係るリスク
- サステナビリティ経営に係るリスク
- 人権侵害に係るリスク
- 人材獲得に係るリスク
- 知的財産に係るリスク



リスクマネジメント

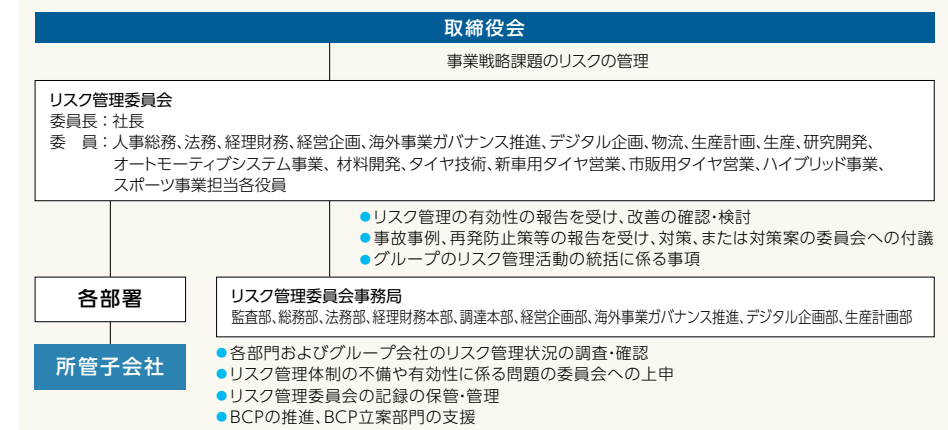
リスク管理

● リスク管理体制

ISO31000を参考にリスクマネジメント体制を構築し、リスク分析フローを整備しています。このリスク分析フローの中では、中期経営計画の遂行および目的達成を阻害しうる重大リスクをリスク管理委員会において抽出・評価し、対応計画策定と実行状況のフォローにより全社のリスクマネジメントに取り組んでいます。

住友ゴムの各部門とグループ会社は、リスクと対応状況をリスク管理委員会(委員長:社長、委員長が指名する執行役員が委員を構成)に報告します。リスク管理委員会はそれらをモニタリングするとともに、グループ全体の重大リスクを特定・評価・対応計画を策定、その実行およびモニタリングを実施します。これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることでリスク管理の実効性を確認します。

■ 全社的リスク管理体制



● 目標

2025年度の目標	中長期目標
● リスク管理規定の見直し ● グループ全体をカバーするリスクマネジメント体制を再構築 ● リスク管理責任者への教育	● グループ全体をカバーするリスクマネジメント体制の浸透によるリスクマネジメントの実効性を向上 ● 全社リスク分析調査、優先対応リスクの定期的な見直し ● リスクマネジメント教育強化



コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

基本的な考え方

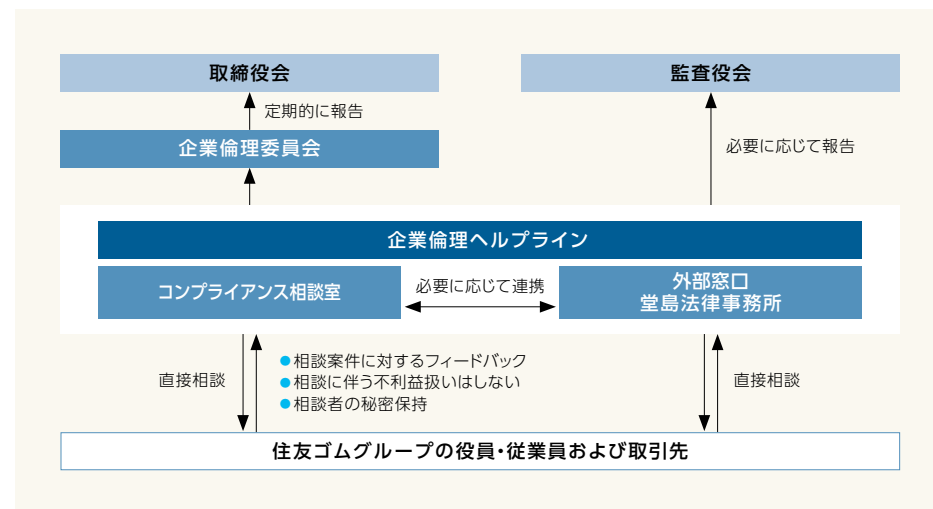
住友ゴムグループは、「法令遵守・企業倫理の維持は、企業存続の根幹に関わるものであり、企業として長期的に活力を維持し、競争力を高めていくために必要不可欠である」と考えています。

ガバナンス

当社グループは2003年2月に「企業倫理取り組み体制に関する規定」を制定し、社長を委員長とする企業倫理委員会を年4回開催しています。2004年には、「企業倫理ヘルプライン」として、社内の相談窓口である「コンプライアンス相談室」の設置に加え、社外の弁護士事務所を外部相談窓口として設定しました。窓口への通報を通じて問題が発見された場合には、相談者が不利益を被らないよう十分配慮した上で、事実関係の調査を進める体制を整えています。

 企業行動基準、企業倫理ヘルプライン

■ コンプライアンス取り組み体制



戦略・リスクと機会

2003年に「住友ゴムグループ企業行動基準」を制定しました。当基準は、日本語を含む8言語に対応するなど、すべての役員および従業員に周知されており、事業活動を行っていく上での基本的な姿勢や考え方を、法令遵守の側面からわかりやすく示しています。また、コンプライアンス遵守を呼びかけるメッセージと「企業倫理ヘルプライン」の通報先を記載したコンプライアンスカードを全従業員に配布し、通常の職制ラインを通じた報告以外の報告ルートを知覚することで、不正の早期発見に取り組んでいます。

 コンプライアンス

リスク管理

毎年10月を「法令遵守・企業倫理月間」と定めて、コンプライアンスの徹底に向けた種々の活動を継続的に行っています。「法令遵守・企業倫理月間」では、例年下記のような取り組みを実施しています。

- 当社グループのすべての従業員に対し、各部門長や各グループ会社社長から、コンプライアンスの重要性を周知するメッセージを発信する。
- 企業行動基準やコンプライアンスカードの携帯を確認し、内容の読み合わせを行う。
- 企業倫理ヘルプラインの周知を図るために、社内報において、同制度を紹介する記事を掲載する。

目標と実績

2024年度の目標	2024年度の実績	2025年度の目標
【国内外全拠点】 ①コンプライアンスに関するメッセージの発信 ②企業行動基準の携帯確認 ③人権方針・カスタマーハラスメントに対する基本方針(国内拠点のみ)の読み合わせ実施 【海外子会社】 通報窓口の設置状況の把握	【国内外全拠点】 ①国内外全拠点の従業員約39,500人に対するメッセージの発信 ②各拠点における企業行動基準の携帯確認 ③人権方針・カスタマーハラスメントに対する基本方針の読み合わせ実施を確認 【海外子会社】 通報窓口の設置状況の確認実施	【国内外全拠点】 コンプライアンスに関するメッセージの発信と企業行動基準の浸透活動の継続実施 【海外子会社】 通報窓口の実態把握、整備



株主・投資家とのコミュニケーション

情報開示の基本的な考え方

当社は、投資家への適時適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識するとともに、常に投資者の視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を適切に行えるよう社内体制の充実に努めるなど、投資家への会社情報の適時適切な提供について真摯な姿勢で臨みます。

■ 情報開示体制

経理財務本部	人事総務本部	サステナビリティ経営推進本部
● 決算短信 ● 有価証券報告書／半期報告書 ● 決算説明会資料（プレゼンテーション、音声、動画、スクリプト） ● ファクトブック	● SRミーティング ● 株主総会 ● コーポレート・ガバナンス報告書 ● 株式・格付・社債情報 ● 定時株主総会招集通知	● 統合報告書 ● サステナビリティサイト ● ESG評価機関対応

IR サステナビリティ

2024年度の対話実績

活動実績	2022年度	2023年度	2024年度
決算説明会 ● 対象：機関投資家、アナリスト	4回	4回	4回
IRミーティング ● 対象：機関投資家、アナリスト	122回	167回	213回
国内	76回	96回	122回
海外	46回	71回	91回
SR[※]ミーティング ※Shareholder Relations ● 対象：機関投資家	12社	11社	12社

2024年度の主な対話内容

事業活動について

- ROE目標達成に向けての取り組みの開示
- 構造改革の撤退基準やKPIのモニタリング
- 事業別のROICやBSのモニタリング状況の開示、配当性向などの開示
- 全体の財務戦略やCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の開示
- 資本コストや株価を意識した経営
- AS isの課題認識、To beの実現に向けた対応策と進捗

サステナビリティ活動について

- 気候変動
 - ・GHG排出削減の進捗状況・目標、GHG排出量の算定基準など
- 自然資本
 - ・TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った分析・情報開示の内容、全社的なリスク管理へのフィードバックなど
- 人的資本
 - ・従業員エンゲージメントの実施状況、目標
- 人権
 - ・人権デュー・ディリジェンスの進捗、情報開示など
- DE&I
 - ・女性管理職比率の目標達成状況、課題、対応施策など
- ガバナンス
 - ・役員報酬の見直し
 - ・指名・報酬委員会(人数、社外取締役比率、議論の内容など)

TOPICS

サステナビリティ・アドバイザリーボードを設立

2025年1月、サステナビリティと事業の統合を目指し、社外有識者と経営層が対話する「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を設立しました。



第1回サステナビリティ・アドバイザリーボードを開催しました!

主なコミュニケーションツール

発行物(WEBサイト含む)	リンク先	
統合報告書(年1回)	和文	英文
ファクトブック(年1回)	和文	英文
株主通信(年2回)	和文	
IRサイト(随時更新)	和文	英文
サステナビリティサイト(随時更新)	和文	英文



社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線

社外取締役
其田 真理社外取締役
札幌 操社外取締役
本島 なおみ

社外取締役から見る 住友ゴムグループの挑戦と飛躍

二つの大きな決断をした2024年

札幌 2024年度は取締役会において大きな決断が行われました。一つは米国タイヤ工場の閉鎖、もう一つはDUNLOPの商標権等の取得です。どちらの案件も選択肢を一つに絞らず意見を交わし、議論の内容、回数、過程、どの視点から見ても十分に検討が尽くされたと感じています。

其田 米国タイヤ工場については閉鎖ありきではなく、さまざまなオプションを検討しており、本社幹

部が現地に駐在し、徹底的な改革に取り組んできました。そのプロセスでは生産性の改善、従業員のモチベーションの向上、製造工程のデジタル化、逆に閉鎖した場合どうなるか、などあらゆる観点の議論が行われ、本社と米国タイヤ工場とでオンラインで議論することもありました。こうして現地工場の改善を全力で実践してきたことは、閉鎖にあたって関係者の理解を得る一つの要素になったと思います。

札幌 DUNLOPの商標権等の取得は会社としての悲願だったと思います。しかし、本当に取得すべきなのか、丁寧に議論を重ね、先方と条件の折り合いがつかない場合は交渉の席を立ててよいと判断する場面もありました。結果的に、十分なプロセスを経た良いディールになったと思います。

其田 商標権の取得についても「取得ありき」の提案から始まったのではなく、「取得するには」「取得したとして」「取得しない前提のビジネスは」など多角的な議論を行ってきました。取締役会とは別に開催されるオフサイトミーティングを含めて何度も情報共有が行われ、さまざまな試算をもとにベストアンサーを求めて議論してきた結果です。

本島 私は就任して一年が経過する中、大胆な二つの事案が同時進行している様子が緊張感を覚えました。オフサイトミーティングや取締役会当日の事前説明は、個別の説明ではなく全員が顔を合わせる場として、フランクかつ本質的な議論ができています。こうしたプロセスの中で、社外役員から軌道修正を迫るなど忌憚のない意見が出されたこともありました。事前の情報共有により取締役会で中身の濃い議論が可能になり、限られた時間内に適切な意思決定がなされていると感じています。

社長のリーダーシップと取締役会の活性化

札幌 先ほど述べた重大な案件が進む中、山本社長は住友ゴムグループのことを一番よく考え、一番悩まれていると思います。取締役や執行役員が活発に議論できるように、あえて自分が出席しない会議を設けているのも山本社長のスタイルでしょう。その一方、従業員と接する場面には多くの時間を使って顔を出しています。社内、特に現場の意見をよく聴きながら会社を引っ張っていく山本



社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線



社長のリーダーシップが表れていますね。

其田 私が初めて山本社長のリーダーシップを感じたのは経営基盤強化活動のBTC(Be the Change)プロジェクト※1ですね。収益の厳しい時期に利益創出のためにあらゆることをやろうと、社長の陣頭指揮の下、ボトムアップで全員が業務プロセスを一から見直すプロジェクトで、大きな成果をあげてきました。今回のような重大な決断を必要とする案件を目の前にした際の社長自身の決断につながったのではないかと思います。

※1 2020年にスタートした社長直轄の変革プロジェクト「Be the Change」プロジェクト。組織体質の改善と利益基盤の強化を図ることが目的。

本島 山本社長は取締役会の重要な局面において、付議事項の背景、趣旨の説明、意気込みや熱意を折に触れて語られます。それは取締役会の論議を支配するものではなく、節度が保たれてとてもいいバランスだと感じています。2024年、サステナビリティに関する社内表彰式に参加させていただき、山本社長が従業員に対して目配り気配りし、従業員を称えている様子を目

の当たりにして、こうしたことを通じて社内のコミュニケーションを十分に図られていることを肌で感じました。

 「第4回サステナビリティ表彰式」を開催

其田 取締役会メンバーのダイバーシティが増したことで、議論における視点も多様になりました。従業員の皆さんも従来の考え方とは異なる考え方が取り入れられていると感じていることが伝わってきたことがありました。

本島 取締役会の構成やメンバーに必要なスキルはその会社のステージによって変わるもので、定型はないと思っています。この先の10年、どういう方向に進みたいのかを見据えて、取締役会のあり方を議論していけるといいですね。

札幌 2023年から取締役会の議長は社外取締役が務めています。一般的に取締役会では社内取締役がおとなしくなってしまう傾向にあるのですが、前任の議長はそのあたりを上手に采配されていました。議論が止まったり迷走したりしたときには、いつまでに何をどうするのか、冷静な立場で整理して方向性を示されていました。今年から私が議長を務めさせていただきますので、その役割を引き継いでいきたいですね。引き続き、社内外を含めてメンバーの多様性を活かし、賛成意見、反対意見共に各自の考えを言い合える取締役会にしていきます。

其田 社外取締役が議長に就くことで、良い意味での緊張感がある一方で、社外だけではなく、社内の役員も自分の担当ではない部分に発言しやすい空気になり、議論が活性化しました。こ

れは大きな変化でした。また、社外の者が議長となることで、大きな流れをとらえた俯瞰的な総括ができるようにも感じます。

本島 住友ゴムグループの外の客観的な視点から、意思決定を行うために足りないものを明確にしたり、事前説明やオフサイトミーティングの場で論議すべき事項を仕分けたりしています。このような、議長によるリードによって限られた時間内で複数の重要な決議がスムーズにできていると思います。

其田 指名・報酬委員会については、以前に比べて、サクセッションプランを視野に入れた議論が増えました。指名・報酬委員会での決定はいわばファイナルアンサーですが、それまでに執行部と社外役員との懇談会などを通じて、適材適所となるような配置・育成を後押ししていく必要もあります。今後も多様な人材の活用、取締役の有機的構成と連携できるガバナンス体系を目指していきます。





社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線

長期経営戦略・中期経営計画の達成に向けて

其田 人材不足の問題は日本のすべての企業において待ったなしの状況であり、現場レベルでの対策を確実に実行していけるかどうかは社の命運を分けると言っても過言ではありません。先ほど述べたBTCプロジェクトはあらゆる部門での全員参加のボトムアップ活動であるため、私はこの取り組みを人材不足の解決にも活用できるのではないかと感じています。工場では現場発のそうした取り組みが始まったところですよ。当社の技術を活かして魅力ある職場をつくり、働く人に選ばれる会社にしていくことが重要な課題でしょう。

本島 サステナビリティの取り組みについては「SYNCHRO WEATHER（シンクロウェザー）」が発売されたことが象徴的だと思います。社会に本当の意味で役立つ商品を生み出す重要性が社内でも広く共有されていると感じます。2025年、サス



テナビリティ・アドバイザリーボード^{※2}が設置され、当社の持続可能なビジネスについて議論する体制も確保されています。



「SYNCHRO WEATHER」公式サイト

札幌 2025年は中期経営計画のターニングポイントとなる年であり、2035年を見据えた長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」も発表されました。これらの目標達成に向けて、取締役会に求められる役割の一つは進捗管理です。長期経営戦略の策定にあたっては現場の意見も盛り込まれていますが、実行段階ではさまざまな困難が想定され、現場レベルで本当に自分事として実行していけるかどうかを継続的に見ていかなければなりません。また、計画が策定された後も世の中は速いスピードで変わっています。そういう背景もふまえて適切に施策を管理していくことが重要です。米国タイヤ工場の閉鎖とDUNLOPブランドの取得は長期経営戦略の大事な前段部分であり、それらの進捗管理も欠かせません。多様な経歴・スキルに基づく知見を持つ取締役や監査役たちが社内・社外問わず融合して、さらに企業価値向上につながる意思決定をしていく必要があります。



長期経営戦略

其田 社外取締役として活動するうちに、だんだんインサイドの視点になることがあります。ステークホルダーの利益を念頭に置きながら、常に外から見た視点を持っていなければならないと思います。当社が大きな転機を迎える中、戦略や方針においての考えが一致していても、方法論やリスクに対する考え方において、多様な視点が有効に働く場面が多いのではないのでしょうか。したがって、時に、少数意見かも知れないと感じたとしても、勇気をもって議論していくつもりです。

本島 長期経営戦略で進むべき方向を示すことができましたので、そこから大きく逸脱しないように注視しつつ、執行側がとるべきリスクをとり、成長に向けてチャレンジするマインドとアクションを後押ししたいです。できるだけ役職員との対話を広げ、長期的に持続可能なビジネスを考え抜き、実現するプロセスに伴走します。

※2 事業とサステナビリティの統合を目指し、2025年1月に社外ステークホルダーと経営層との対話の機会であるサステナビリティ・アドバイザリーボードを設立。不確実性が増す外部環境の中で企業として成長し続けていくため、社外の有識者をお招きし、当社事業におけるサステナビリティの戦略について助言をいただいた。当社からは各事業担当役員が参加し、サステナビリティをどう事業に反映させていくか対話を実施。

新任社外取締役
ごあいさつ社外取締役
上田 善久

現代は政治・経済の不透明感が増し、価値観も多様化していますが、こうした複雑な変化を機会に変える力がなければ、企業の持続的な発展は望めません。

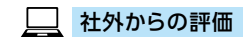
私は大蔵省（現・財務省）で財政・金融政策に携わり、国際機関やJICAでは開発途上国支援を担当、特命全権大使として外交最前線にも従事しました。退官後は弁護士として、特に企業統治に関する法務に取り組んでいます。

この経験と国内外の人脈を活かして住友ゴムの経営に新たな視点を加え、変革に挑む役職員の皆様を支援しつつ企業の成長と価値創造を通じて、株主・投資家の皆様のご期待に応えていく所存です。



社外からの評価

住友ゴムグループの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。



ESGインデックス等への組み入れ



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に3年連続選定されました。また、2022年度に新設された指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」にも選定されています。

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

当社グループはMSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数の構成銘柄に選定されています。

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

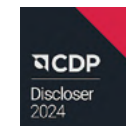
サステナビリティ活動や開示についての評価



企業のサステナビリティ活動に関する国際的な評価機関であるEcoVadisによる調査において「ブロンズ」評価を獲得しました。



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



国際非営利団体CDP質問書2024「気候変動」A-スコアを2年連続獲得しました。



経済産業省と日本健康会議が共同で発表した優良な健康経営を実践している法人が選定される「健康経営優良法人2025」に9年連続で認定されました。



従業員が行うスポーツ活動の支援や促進に向けた取り組みを実施している企業として、スポーツ庁から「スポーツエールカンパニー2025+」に3年連続で認定されました。



ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業を評価し認定・表彰する日本最大のアワード、D&I AWARDにおいて、2年連続で最高位の「ベストワークプレイス」認定を取得しました。



企業・団体におけるLGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの取り組みの評価指標、PRIDE指標2024において「ゴールド」を3年連続で受賞しました。



経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定事業者」に認定されました。



第三者意見



神戸大学大学院
経営学研究科教授

國部 克彦 氏

大阪市立大学大学院修了。博士（経営学）
大阪市立大学、神戸大学助教授を経て、
2001年より同教授。2014年から2016年、
および2021年から現在まで神戸大学大学
院経営学研究科長・経営学部長。2019年
より2021年まで神戸大学副学長、2020
年より神戸大学バリュースクール長を併任。
近著に『アカウンタビリティから経営倫理
へ』（有斐閣）、『創発型責任経営』（日本経
済新聞出版社）、『価値創造の教育』（神戸
大学出版会）、『責任という倫理』（ミネル
ヴァ書房）などがある。

長期経営戦略での サステナビリティ経営の位置付け

住友ゴムは2025年から2035年までの長期経営戦略を発表しました。不確実性が高まり、将来が見通しにくい状況下での長期戦略では、同社が示しているように「変化に強い経営基盤構築」が不可欠です。そして、基盤強化の手段として、人的資本経営とサステナビリティ経営を位置付けていることは、人材と社会を基礎に経営の基盤を作るという同社の姿勢を示しており、高く評価できます。今後は、人的資本経営とサステナビリティ経営を連動させて着実に展開していく必要があります。そのためには「社会価値」と「顧客価値」の両立を超えて、「社会価値」を「顧客価値」として提供したり、「顧客価値」を「社会価値」に進化させる道筋を示していくべきと考えます。それが「未来をひらくイノベーション」であると思いますので、今後の活動を期待しています。

重層的な会社メッセージの提供

今年度の報告書の特徴の一つは、社長、社外取締役、担当役員、経営幹部、現場責任者という多様な階層の社内メンバーが、単独もしくは対談形式でメッセージを発信していることです。特に、対談形式の記事では、社内の課題やリスクについて真摯な議論が展開され、改善の方向を目指す強い姿勢が見られ、会社の方針が隅々にまで浸透していることがよくわかります。今後は、顧客、投資家、学生、地域住民など、多様なステークホルダーの声を取り入れられると、より客観的に全体像が理解できるようになると思います。また今回は、機関投資家にフォーカスした情報の掲載を優先したということなので、機関投資家とのエンゲージメントについてはより詳細な情報開示も検討する価値があると思います。

サステナビリティ情報開示の 一環としての統合報告書の位置付け

統合報告フレームワークは、IFRS財団傘下の国際会計基準審議会（IASB）と国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）に統合され、今後はサステナビリティ情報開示全体の中で位置付けられるべき報告書になると予想されます。そのためには、ISSBのS1基準とS2基準が規定するサステナビリティ情報を、統合報告フレームワークの価値創造のコンセプトと結びつけることが肝要です。サステナビリティ情報開示はともすれば形式的に流れやすい傾向がありますが、統合報告におけるマテリアリティの基準をしっかりと応用して、長期的な視点から実質的なサステナビリティ活動を促進するような報告書に進化させていくことを希望します。

第三者意見を受けて

國部先生には、いつもの確なご意見・ご助言をいただき御礼申し上げます。

2024年には当社グループを取り巻く事業環境の変化、長期経営戦略を策定する前提条件となる当社グループのマテリアリティを更新しました。國部先生にいただいたご意見を参考に、当社の企業理念である「住友事業精神」を基盤に経営層との対話を重ね、「ありがたい姿」「当社の意志」を公表しました。2025年1月には、外部ステークホルダーと経営層とが対話する「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を設置し、ステークホルダーとの連携も進めているところです。

2025年3月に公表した長期経営戦略では、当社が10年後に目指す姿を「ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける」としています。その実現に向け、人的資本経営とサステナビリティ経営を連動させつつ着実に推進することが、変化に強い経営基盤の構築につながると考えています。人的資本経営では、未来を切り拓く人材の育成につながる施策や、従業員が心身共に健康な状態で、やりがいをもって自分らしく活躍できる土壌の整備を進めていきます。新たな価値創造を生み出す基盤づくりの取り組みの一つとして、「はたらきたい未来の工場プロジェクト」を従業員鼎談で取り上げました。

昨年に引き続き、社長をはじめとする経営層、社外取締役に加え従業員のメッセージも読者にわかりやすく届けることを目指しました。他の公表資料ではお伝えできなかった長期経営戦略を通じた価値創造への思いや取り組みの実態を、統合報告書から読み取っていただくと幸いです。また、社外取締役鼎談では当社グループのガバナンス最前線をお伝えしています。

國部先生からのご意見にありますように、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションについての情報開示は、今後の課題と認識しております。なかでも、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、中長期的な価値創造に挑み続けるとともに、情報開示も進めてまいります。

サステナビリティ情報開示を形式的なものに留めないよう、マテリアリティに基づいた長期的視点から、事業を通じた社会課題の解決に向けて価値創造につながる活動を推進してまいります。



執行役員
経営企画部長
グローバル新拠点推進
プロジェクト部長
サステナビリティ・DX・
サイバーセキュリティ・広報担当

日野 仁



財務・非財務データ



財務・非財務データ

主要財務データ(連結)

12月31日に終了した 各連結会計年度	単位	2016	2017	2018	2019	IFRS ^{※1} 2020	2021	2022	2023	2024
損益状況(会計年度)										
売上収益	百万円	756,696	877,866	894,243	893,310	790,817	936,039	1,098,664	1,177,399	1,211,856
海外売上高比率	%	59	63	63	63	64	68	71	70	72
売上原価	百万円	499,650	611,185	632,756	637,658	558,638	676,341	845,442	850,898	853,568
販売費及び一般管理費	百万円	182,130	199,706	200,806	201,261	188,791	207,723	231,259	248,831	270,347
事業利益 ^{※2}	百万円	74,916	66,975	60,681	54,391	43,388	51,975	21,963	77,670	87,941
利益率	%	9.9	7.6	6.8	6.1	5.5	5.6	2.0	6.6	7.3
営業利益	百万円	73,284	67,449	57,155	33,065	38,701	49,169	14,988	64,490	11,186
利益率	%	9.7	7.7	6.4	3.7	4.9	5.3	1.4	5.5	0.9
当期利益 ^{※3}	百万円	41,364	46,979	36,246	12,072	22,596	29,470	9,415	37,048	9,865
利益率	%	5.5	5.4	4.1	1.4	2.9	3.1	0.9	3.1	0.8
財政状態(会計年度末)										
資産合計	百万円	897,634	1,018,266	1,002,383	1,035,484	974,805	1,086,169	1,225,202	1,266,732	1,341,123
資本合計	百万円	459,541	490,886	472,807	475,537	467,097	513,543	563,863	641,430	675,810
親会社の所有者に帰属する持分合計	百万円	429,316	459,907	457,927	460,800	454,743	501,540	546,200	624,114	656,134
有利子負債残高	百万円	204,218	273,452	283,482	325,490	276,739	296,784	372,760	310,932	331,218
キャッシュ・フロー状況(会計年度)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	128,190	76,109	82,820	91,458	123,504	63,090	27,869	169,800	104,325
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 42,144	△ 100,724	△ 65,494	△ 63,417	△ 45,594	△ 54,023	△ 78,697	△ 62,230	△ 64,659
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	86,046	△ 24,615	17,326	28,041	77,910	9,067	△ 50,828	107,570	39,666
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 71,055	21,706	△ 2,122	△ 40,979	△ 61,881	△ 13,332	41,556	△ 95,568	△ 35,623
関連情報										
設備投資額	億円	496	625	669	581	419	495	680	629	622
減価償却費及び償却費	億円	512	560	574	679	677	677	753	786	832
研究開発費	億円	243	257	258	262	242	254	273	273	277
関連情報										
タイヤ販売本数	万本	11,264	12,347	12,361	12,436	10,883	11,603	11,146	10,836	10,333
ROE	%	9.7	10.6	7.9	2.6	4.9	6.2	1.8	6.3	1.5
ROA(事業利益ベース)	%	8.2	7.0	6.0	5.2	4.3	5.0	1.9	6.2	6.7
D/Eレシオ	倍	0.5	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6	0.7	0.5	0.5
ROIC	%	—	—	—	—	—	—	1.7	5.7	6.5
親会社所有者帰属持分比率	%	47.8	45.2	45.7	44.5	46.6	46.2	44.6	49.3	48.9

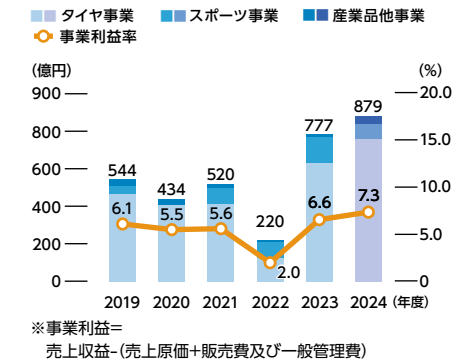
※1 2016年度12月期から、日本基準に換えてIFRSを適用。

※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)。

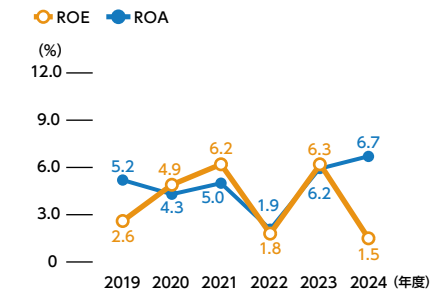
※3 当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益。

主要財務指標

事業利益(率)[※]



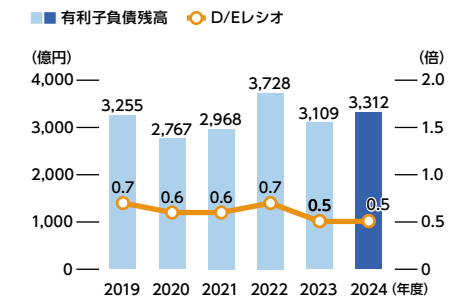
ROE^{※1}およびROA^{※2}(事業利益ベース)



※1 ROE＝当期利益÷期首・期末平均自己資本×100

※2 ROA＝事業利益÷期首・期末平均総資産×100

有利子負債残高／D/Eレシオ



「○」の項目は、2024年度第三者検証の対象データです。※1

12月31日に終了した 各連結会計年度		単位	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
環境											
CO ₂ 排出量 (スコープ1,2総計)	ロケーション	千tCO ₂ e	1,039	1,053	1,101	1,085	999	1,108	1,045	1,034	1,016
	マーケット	千tCO ₂ e	—	—	—	—	—	—	848	729	681
CO ₂ 排出量 (スコープ3総計) ※2 ※3		千tCO ₂ e	—	7,039	21,297	21,710	19,310	41,082	39,672	37,192	34,376
カテゴリ1		千tCO ₂ e	—	652	1,831	1,325	1,671	5,801	5,073	4,643	4,455
カテゴリ2		千tCO ₂ e	—	199	213	185	134	158	217	201	198
カテゴリ3 ※4		千tCO ₂ e	—	54	54	54	48	171	152	128	123
カテゴリ4		千tCO ₂ e	—	77	182	193	167	375	382	366	364
カテゴリ5		千tCO ₂ e	—	1	1	2	1	20	19	20	19
カテゴリ6		千tCO ₂ e	—	3	4	3	1	5	5	5	5
カテゴリ7		千tCO ₂ e	—	1	1	1	1	17	17	17	16
カテゴリ9 ※4		千tCO ₂ e	—	49	128	135	117	43	38	35	36
カテゴリ11		千tCO ₂ e	—	5,881	18,779	19,708	17,079	33,560	32,870	30,957	28,380
カテゴリ12		千tCO ₂ e	—	22	96	96	84	928	897	819	779
カテゴリ13		千tCO ₂ e	—	0	1	1	1	3	3	1	1
カテゴリ15		千tCO ₂ e	—	100	7	7	7	—	—	—	—
原材料使用量(国内6工場+海外工場)		千 t	—	—	—	—	—	—	—	—	1,311
廃棄物排出量(有価物を除く)	国内外工場	千 t	19.9	19.4	24.7	32.4	29.0	32.3	30.9	32.1	29.3
	国内6工場	千 t	—	—	7.4	7.6	7.3	10.1	9.5	8.2	8.3
廃棄物排出量(有価物を含む)	国内外工場	千 t	68.4	74.0	82.9	86.1	80.3	92.2	88.9	94.8	95.0
	国内6工場	千 t	19.0	19.0	19.1	18.8	16.9	20.6	20.2	18.7	18.2
原油換算エネルギー総使用量		千 kL	481	501	529	533	497	554	525	469	459
再生可能エネルギー由来電力総使用量		MWh	5,403	5,725	5,849	5,320	5,733	8,030	321,541	626,009	690,867
総取水量 ※5 (国内6工場+海外工場)		千m ³	—	—	13,603	13,281	12,444	12,896	11,327	11,515	11,205
総排出量		千m ³	—	—	10,142	10,195	10,286	10,481	9,834	10,227	10,082
ISO14001認証取得事業所の従業員数割合		%	89	84	84	86	79	75	74	75	74
植樹本数(苗木提供は除く)		千本	72	44	51	39	19	19	7	11	—

※1 CO₂排出量について第三者検証は2023年度までは千ton-CO₂、2024年度からはton-CO₂で取得。

※2 カテゴリ8、10、14、15は算定対象外(カテゴリ15は2021年度から)。

※3 2020年度以前:JATMAガイドラインVer.2.0を参照し算定方法を定め、排出係数は環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」を使用。2021年度以後:環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer.2.5」を参照し算定。排出係数は、産業技術総合研究所のIDEA v2.3、環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer3.4(2023年度まではVer3.3)」、日本自動車タイヤ協会(JATMA)「タイヤのLCCO: 算定ガイドラインVer.3.0.1」等を使用。

※4 カテゴリ3、9は2024年度にバウンダリを拡大したため2021年度、2022年度、2023年度にも適用して数値を修正(合計値を含む)。

※5 2020年度より地表水と第三者の水源を分離。集計範囲を変更したため数値に変更がある。

12月31日に終了した 各連結会計年度		単位	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
社会											
連結従業員数		人	33,792	36,650	37,852	39,233	39,298	40,055	40,365	39,975	37,995
海外従業員数		人	—	25,044	26,178	27,396	27,442	28,047	28,280	27,949	25,988
平均年齢(住友ゴム単体)	平均年齢	才	—	—	—	40.2	40.2	40.3	40.6	40.7	40.8
	男性	才	—	—	—	—	37.8	39.8	39.7	40.1	40.0
	女性	才	—	—	—	—	37.9	40.3	40.4	40.4	40.3
男女別従業員数(住友ゴム工業の正規社員)	総計	人	5,617	5,504	5,972	6,122	6,326	6,476	6,670	6,848	6,968
	男性	人	5,204	5,082	5,456	5,566	5,715	5,821	5,969	6,112	6,141
	女性	人	413	422	516	556	611	655	701	736	827
平均勤続年数(住友ゴム単体)	男性	年	16.7	16.4	16.3	16.1	16.2	15.7	14.4	15.2	10.7
	女性	年	13.3	13.0	12.6	12.2	12.5	11.8	11.3	11.7	14.7
全従業員に占める女性比率(住友ゴム単体)		%	8	8	9	11	11	12	12	12	12
女性管理職比率(住友ゴム単体)		%	—	—	—	—	3.4	3.3	3.8	4.3	5.0
総合職における女性比率(住友ゴム単体)		%	—	—	—	—	11	12	13	13	15
一般職における女性比率(住友ゴム単体)		%	—	—	—	—	76	77	77	77	78
外国人従業員比率(実習生含まず)(住友ゴム単体)		%	0.5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
障がい者雇用率(特例子会社を含む)		%	2.23	2.25	2.21	2.24	2.24	2.31	2.39	2.54	2.61
新規採用者に占める女性比率(住友ゴム単体)		%	30	28	27	26	26	22	36	35	19
中途採用者の人数(住友ゴム単体)		人	—	—	—	—	45	70	106	115	65
育児休業制度利用者比率(住友ゴム単体)	男性	%	0.4	2.1	2.3	3.8	5.4	15.0	19.9	49.8	105.5 ^a
	女性	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100
短時間勤務※該当年度新規取得者 (住友ゴム単体)	男性	人	3	1	1	2	0	0	0	2	1
	女性	人	11	14	15	22	17	20	20	28	20
男女の平均賃金差異 (男性を100とした場合の女性の賃金) (住友ゴム単体)	正規	—	—	—	—	—	—	—	70.5	69.6	73.6
	直雇用全部	—	—	—	—	—	—	—	74.3	68.9	67.6
特許実案保有件数(国内・海外)		件	8,042	8,808	8,788	8,708	8,882	9,510	9,778	8,954	8,571
タイヤ生産能力		t/月	61,500	63,200	65,000	66,850	68,500	68,800	69,000	69,930	66,410
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	13	13	23	25	29	24	48	65	60
住友ゴムCSR基金助成額		万円	696	785	893	1,109	1,314	1,410	1,470	1,243	1,390

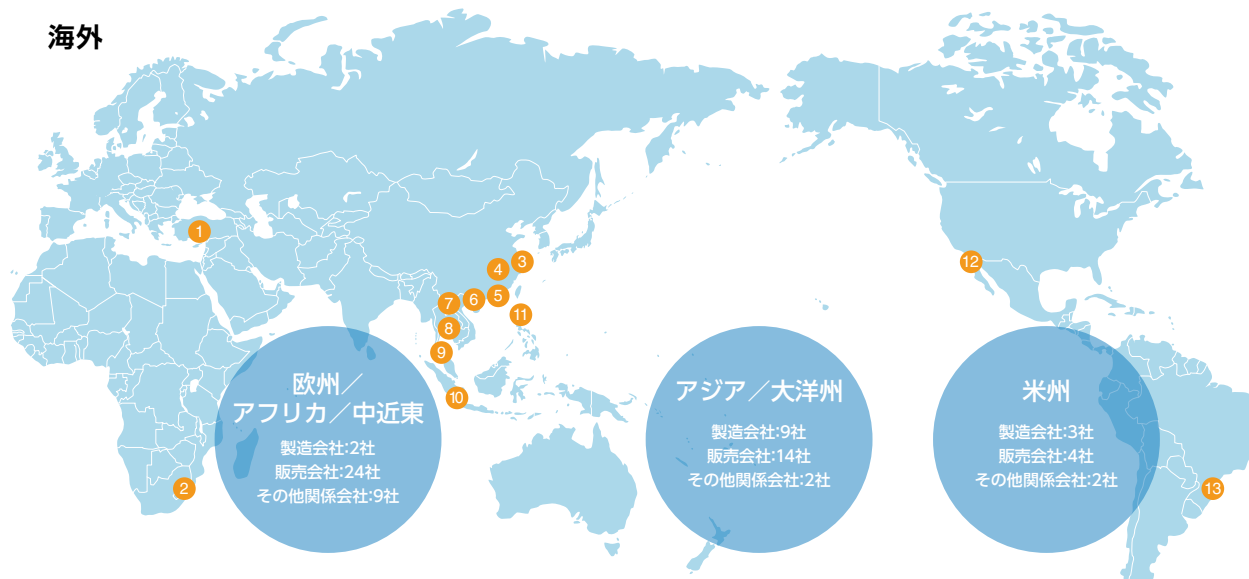
※6 前年度に配偶者が出産した場合、当年度に育児休業等の取得も可能なため、取得率が100%を超えることがあります。



会社情報・株式情報・投資家情報

グローバルネットワーク (2025年3月末現在)

海外



会社概要

会社名	本社所在地	連結従業員数
住友ゴム工業株式会社	本社 : 〒651-0072 兵庫県神戸市中央区脇浜町3-6-9 東京本社 : 〒135-6005 東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル	37,995名(単体7,636名) ※2024年末現在
設立 1917年	資本金 42,658百万円	

国内

- 事務所
- 開発拠点
- 生産拠点



7 本社



主な生産拠点／開発拠点





会社情報・株式情報・投資家情報

投資家情報 (2024年12月31日現在)

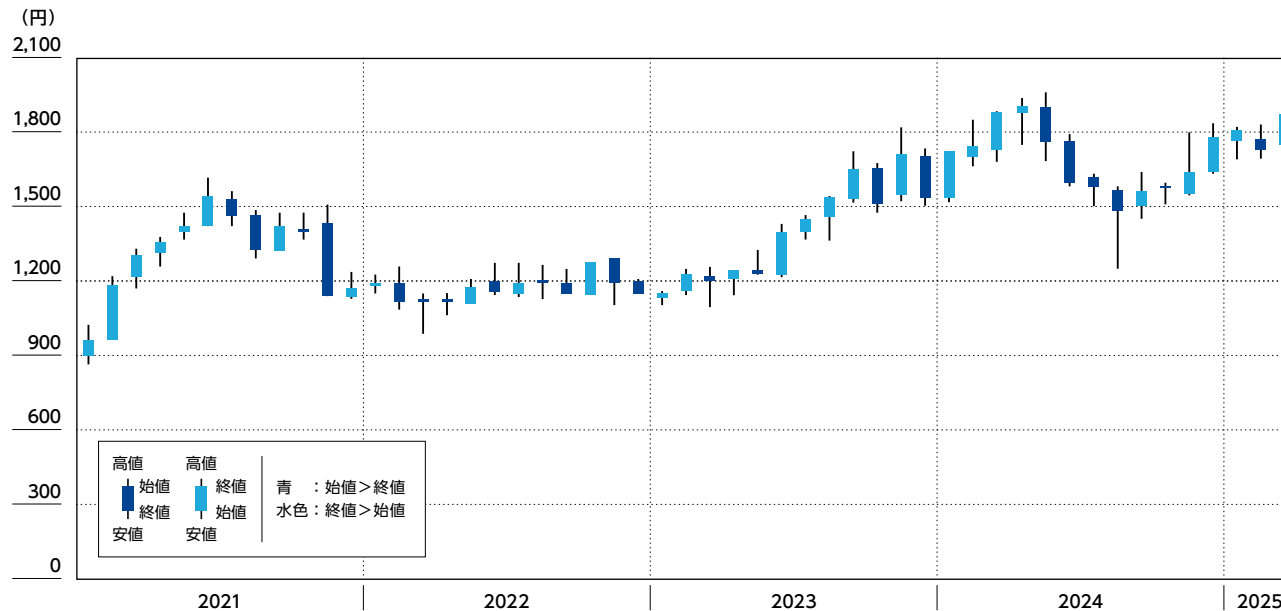
株式総数等	発行可能株式総数：800,000,000 株 発行済株式総数：263,043,057 株
株主数	41,750 名
上場証券取引所	東京
証券コード	5110
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人 神戸市中央区雲井通七丁目1番1号

大株主

住友電気工業(株).....	28.85%
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	10.87%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5.23%
(株)日本カストディ銀行 (信託口)	4.68%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	2.64%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	2.13%
(株)三井住友銀行.....	1.39%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	1.35%
SMBC日興証券(株)	1.24%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1.18%
上位 10 名 計	59.57%

注:持株比率は自己株式(15,195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





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

〒651-0072 神戸市中央区脇浜町 3-6-9

広報部
サステナビリティ推進部

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

統合報告書へのご意見はこちら



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。

