



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で価値向上を通じ、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

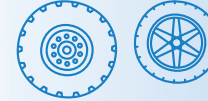
OUTPUT

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)

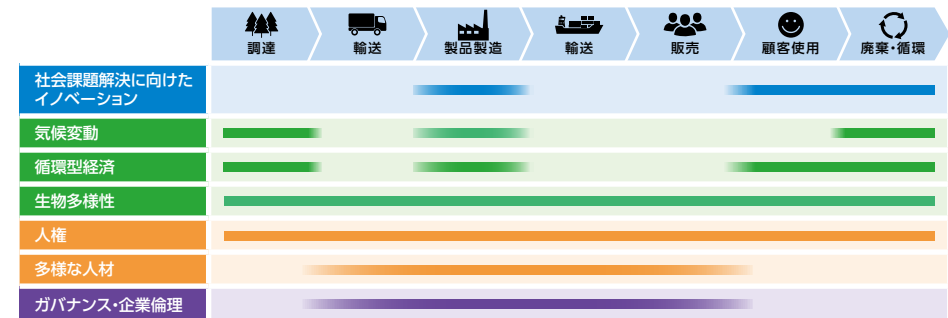
住友ゴムグループは企業理念体系「Our Philosophy」を実現するため、バリューチェーン全体のリスクと機会からマテリアリティを特定しています。これらマテリアリティに関する取り組みを経営戦略に組み込み社会課題の解決を目指すとともに、中長期的な企業価値の向上に努めます。2024年10月、当社グループは「当社事業が社会に与える影響」と「社会が当社事業に与える影響」の2つの観点より分析を行うダブルマテリアリティの手法を用いてマテリアリティを更新しました。

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

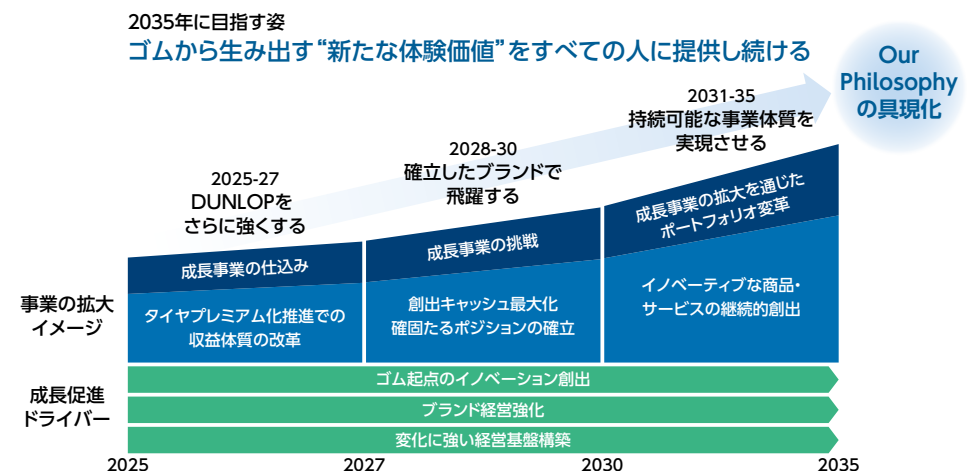
長期経営戦略のロードマップ

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。

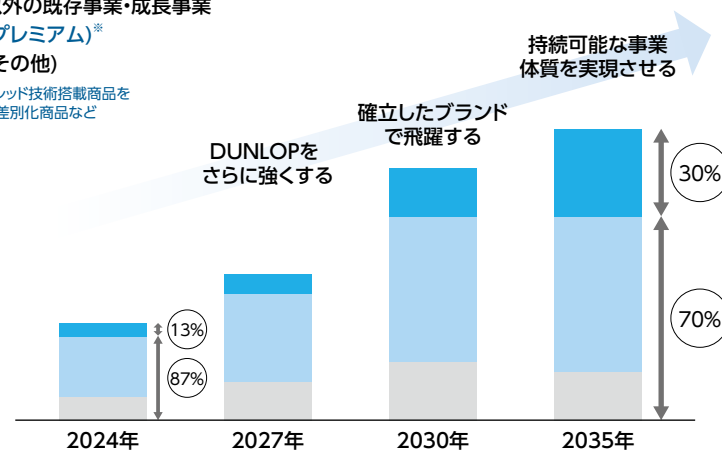
■ 事業利益の構成比の推移（2024－2035年計画）

■ 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

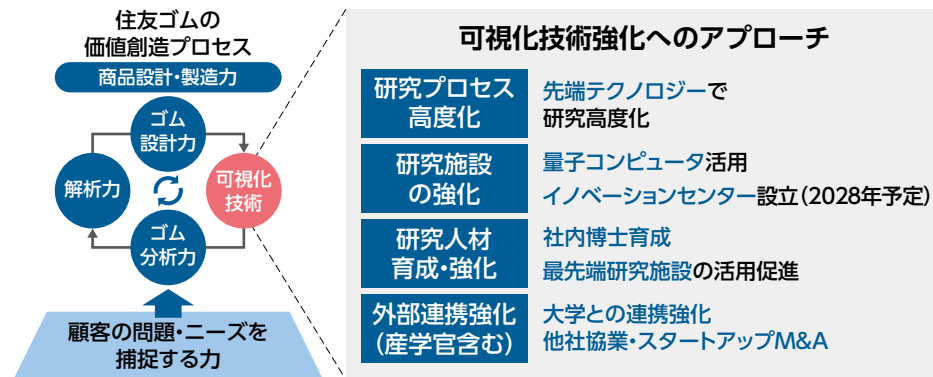


長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」

成長を加速する原動力

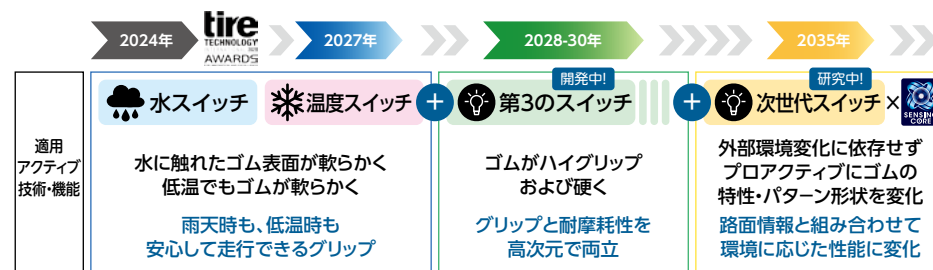
ゴム起点のイノベーション創出

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。

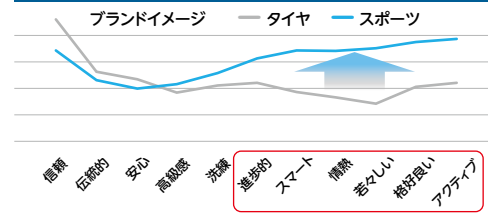
DUNLOPブランド価値の最大化



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

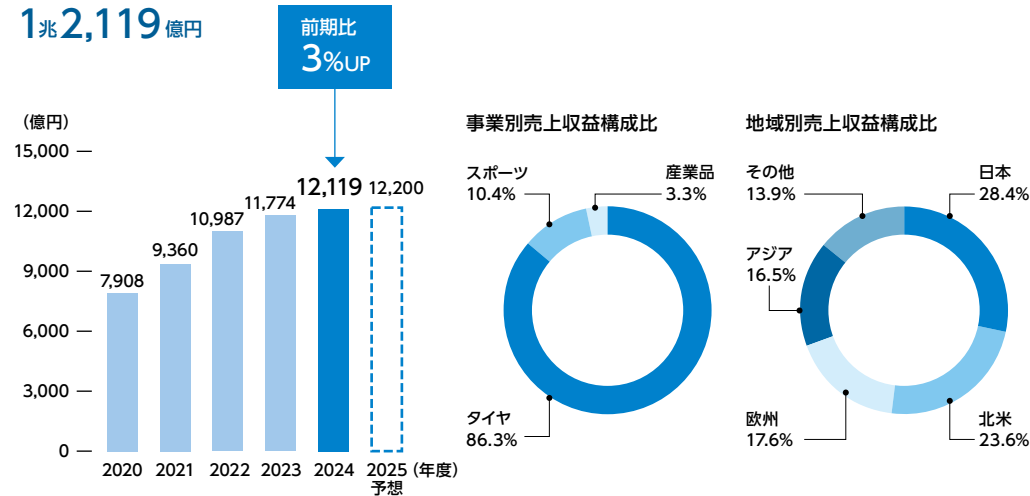


長期経営戦略

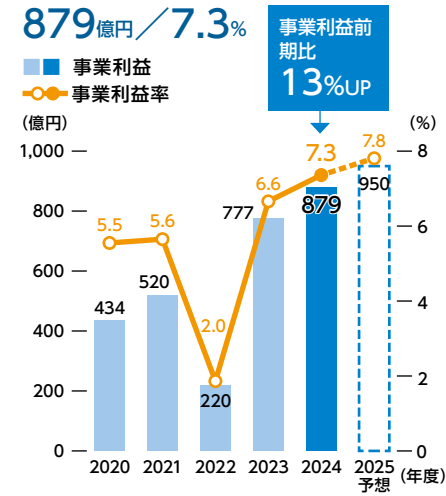


財務ハイライト

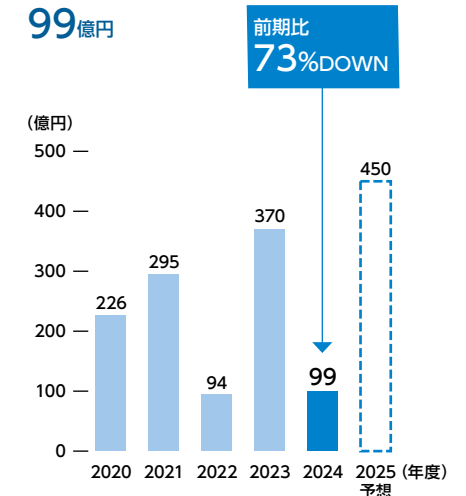
売上収益



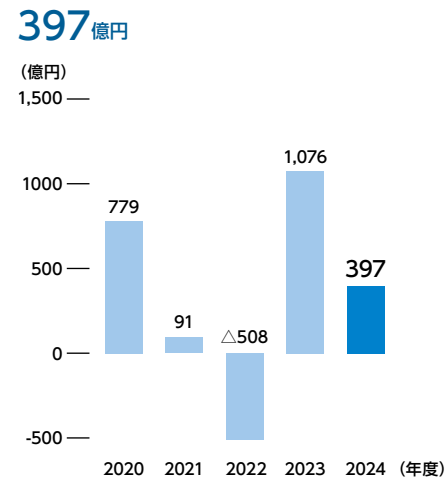
事業利益／事業利益率



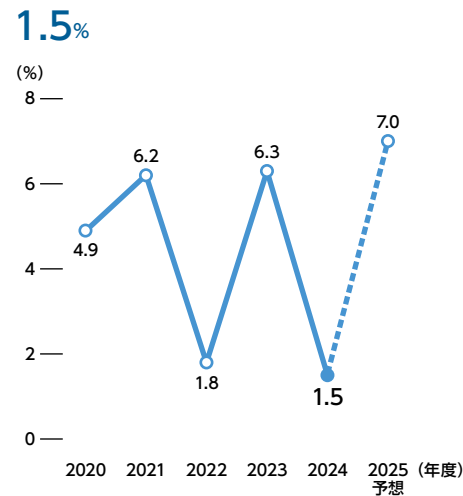
親会社の所有者に帰属する当期利益



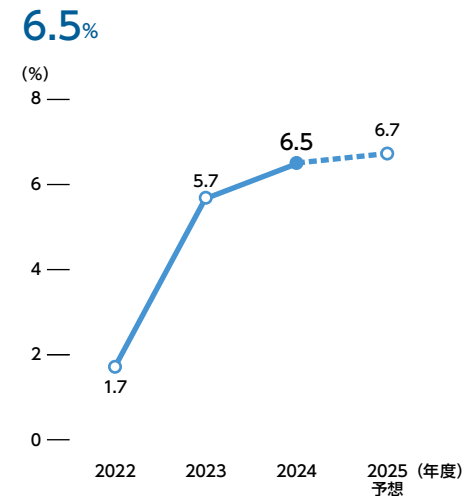
フリーキャッシュフロー



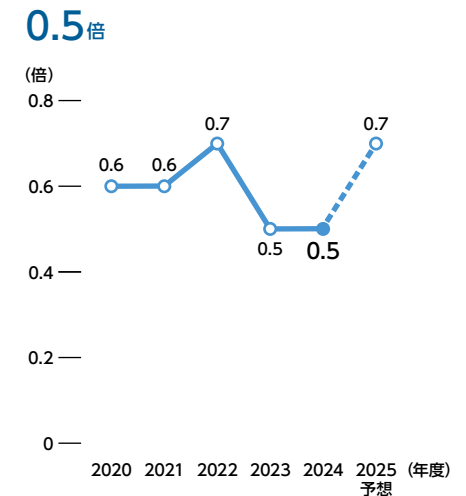
ROE



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。

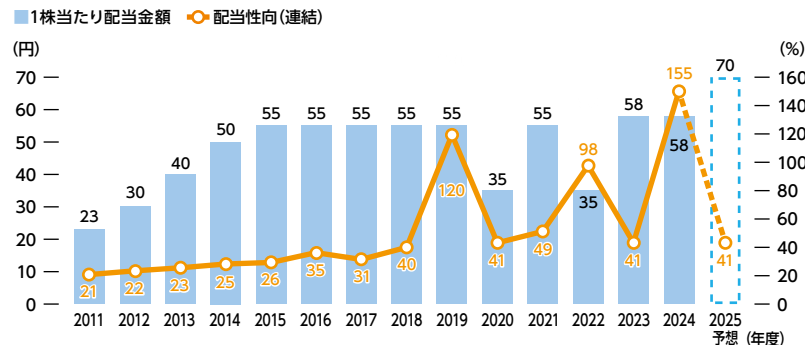
また、当社は政策保有株式の売却を積極的に進めています。2023年に14銘柄、2024年に13銘柄、2025年第1四半期に2銘柄を売却し、総資産に占める政策保有株式の割合は1.1%まで低下しました（2024年：1.2%←2023年：1.5%←2022年：1.7%）。これによりフリーキャッシュフローを増やすことができています。

今後とも皆様のご支援、ご協力をお願い申し上げます。

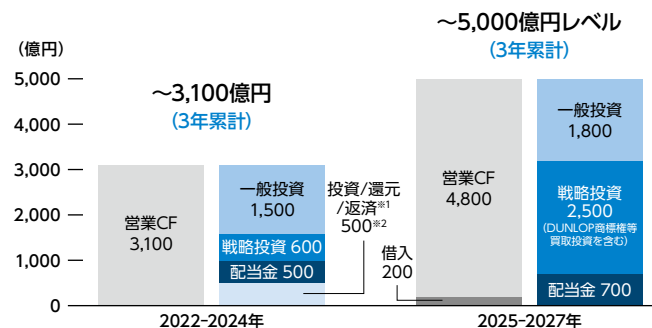
長期経営戦略

IRライブラリ

株主還元の推移 1株当たり配当金額

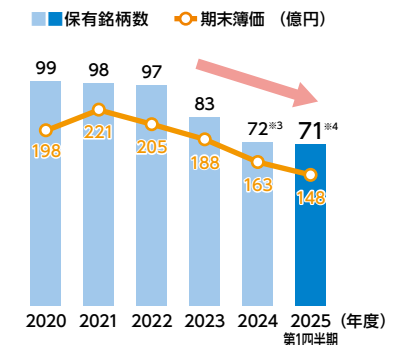


キャピタルアロケーション方針



※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)		
 Social 社会と共生 するために	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)		生物多様性、人権
	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