

# 統合報告書 2023

Integrated Report



**UD FONT** 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。

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

**COOL CHOICE** 未来のために、いま選ぼう。

# ゴムの先へ。 はずむ未来へ。

私たち住友ゴムは、ゴム素材の可能性を誰よりも信じ、さまざまな「世界初」をつくり出してきました。

ジョン・ボイド・ダンロップが世界で初めて実用化した「空気入りタイヤ」から始まったその技術は、タイヤのみならずゴルフ・テニスなどのスポーツ用品や、制振ダンパー・医療用ゴムといった産業品開発につながり、現在も未来をひらくイノベーションとして発展を続けています。

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

## 住友ゴムグループの価値創造

住友ゴムグループの事業展開	3
住友ゴムグループの企業理念体系「Our Philosophy」	5
Purposeと「Our Philosophy」浸透活動	7
成長の軌跡	9
価値創造モデル	11
住友ゴムグループの経営資源	13
住友ゴムグループの重要課題(マテリアリティ)	15
ESG経営のロードマップ	17
住友ゴムグループのリスクと機会、バリューチェーン	19
TOP COMMITMENT	23
過去の振り返り	29
新中期計画(2023-2027年)の骨子	31
2022年度連結業績サマリー	32

## 住友ゴムグループの価値創造の実践

財務担当役員メッセージ	33
タイヤ事業	35
スポーツ事業	41
産業品事業	45
技術開発担当役員鼎談	49

## 住友ゴムグループのESG経営

ESG担当役員メッセージ	53
サステナビリティ長期方針	
「はずむ未来チャレンジ2050」とは	55
タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」概要	56
TOWANOWAが生み出す提供価値	57
環境への取り組み	59
人事担当役員メッセージ	67
人的資本に対する取り組み	69
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)鼎談	73
コーポレート・ガバナンス	77
社会への取り組み	90
2022年の目標と実績	91
社外からの評価・認証の取得	93

## コーポレート・データ

財務・非財務データセクション	95
第三者検証報告書	99
第三者意見	100
グローバルネットワーク	101
投資家情報	102

### 編集方針

本報告書は幅広いステークホルダーの皆様に、住友ゴムグループの持続的な成長に向けた取り組みをお伝えすることで、新たな対話の機会を創出することを目的としています。2023年は、ESGに関するさらなる情報開示に取り組みました。本報告書に掲載されていない、企業としての普遍的な取り組みやさらに詳しい活動情報については、当社Webサイトで情報を入手いただけます。

### 対象組織

住友ゴム工業(株)、国内6工場を中心に、一部国内外の拠点や関係会社の情報を含みます。

### 参考にしたガイドライン

- 経済産業省「価値協創ガイドライン2.0」
- IFRS財団「国際統合レームワーク」
- GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」

### 対象期間

2022年度(2022年1月1日~12月31日)を中心に、一部期間外の情報を含みます。

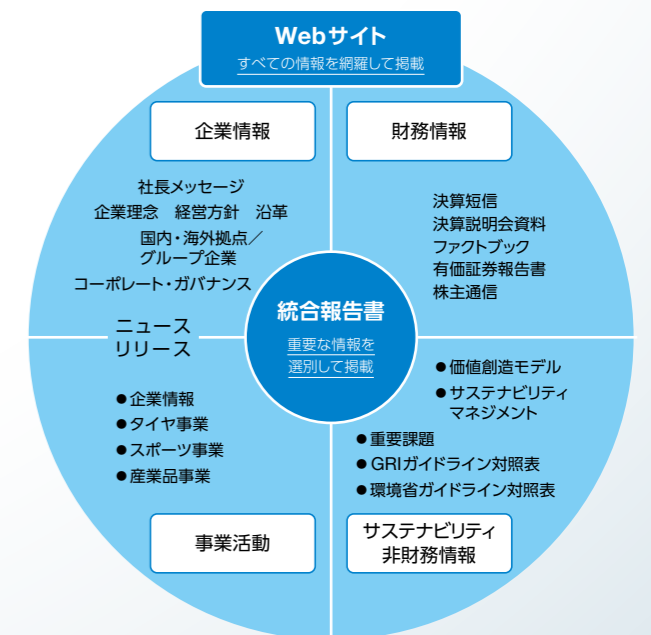
### 発行 2023年7月

### 第三者意見

報告書に対する客観的な評価を取り入れていくために、識者からの意見を掲載しています。▶P.100

### 情報開示体系

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





## 住友ゴムグループの事業展開

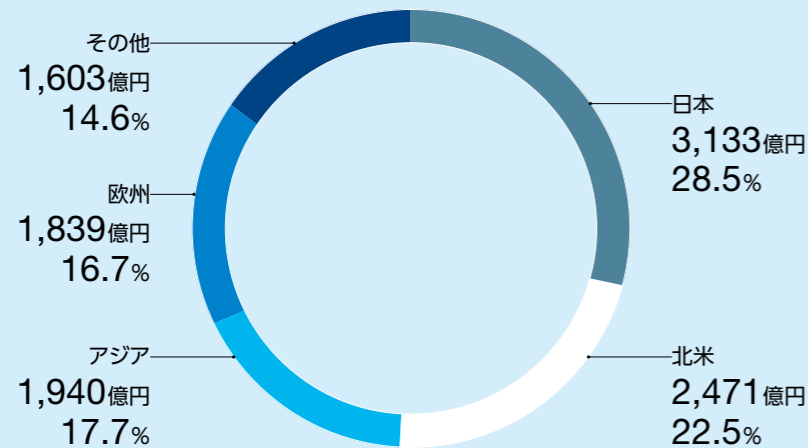
住友ゴムグループは、1888年に世界で初めて「空気入りタイヤ」の実用化に成功した獣医師ジョン・ボイド・ダンロップの独創性を受け継ぎ、人々の暮らしや産業、社会に貢献するさまざまな「世界初」「日本初」をはじめとする独自技術を生み出しながら、タイヤ、スポーツ、産業品の3事業を展開してきました。

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

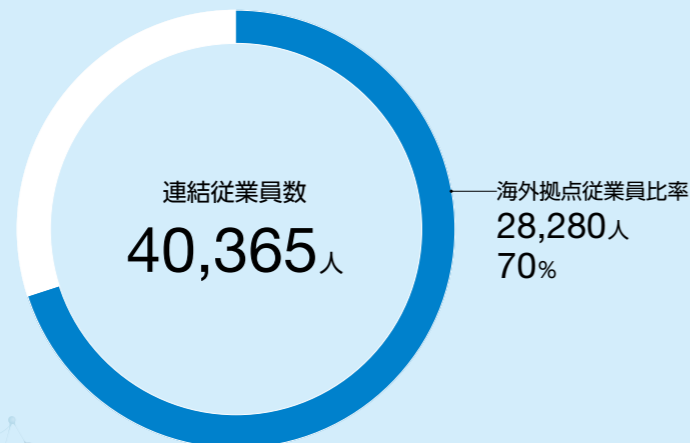
事業別  
売上収益構成比  
(2022年度連結)



地域別  
売上収益  
(2022年度連結)



連結従業員数/  
海外拠点従業員比率  
(2022年12月末現在)



## タイヤ事業

▶ P.35

DUNLOP (ダンロップ)・FALKEN (ファルケン)をメインブランドに、乗用車用、トラック・バス用、産業車両用などさまざまなシーンで活躍する、人と環境にやさしいタイヤづくりに挑んでいます。



## スポーツ事業

▶ P.41

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



## 産業品事業

▶ P.45

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



## 住友ゴムグループの企業理念体系「Our Philosophy」

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

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



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

### 未来をひらくイノベーションで 最高の安心とヨロコビをつくる。

詳細 ▶ P.7

**Story** 「Purpose」の背景にある私たちの信念です

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

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

**Vision** 私たちが目指す、組織としての将来像です

### 多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。

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

ダイバーシティ&インクルージョン ▶ P.73-P.76

**住友ゴムWAY** 住友ゴムグループ社員一人ひとりが大切にしている価値観です

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

### 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(もんじゅいんしいうがき)」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)

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

### ゴムの先へ。はずむ未来へ。



# Purposeと「Our Philosophy」浸透活動

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

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

## 未来をひらく イノベーション で 最高の安心とヨロコビをつくる。

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

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

「安心」には二つの側面があります。一つ目は、製品の高い安全性による「安心」の提供。もう一つは、「住友ゴムの製品やサービスであれば、間違いない」という、高い信頼性と品質に支えられたお客様の「安心感」です。常に高い技術力や「期待を超える価値」を目指し、お客様からの「信頼」を生み出していく決意を表現しています。

「ヨロコビ」は、あえてカタカナで表記しています。タイヤ事業では、安心してドライブを楽しめる「うれしさ」。スポーツ事業では、いいプレーができたときの「達成感」や、ゲームに勝ったときの「感動」。産業品事業では、医療やインフラ分野などの製品に囲まれ、快適に暮らせる「満足感」など。カタカナの「ヨロコビ」は、こうした奥行きとともに、すべての事業が「ヨロコビ」あふれる健やかで豊かな社会の創造に、これからも貢献していくことを表現しています。  
※ 本ページ下部の写真は今の仕事を通じて実現したい最高のヨロコビを聞いたものです。

### 「Our Philosophy」浸透活動と進捗

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

#### ■自分事化するためのワークショップ

管理部門・開発部門の一般社員から管理職、工場の職長クラス以上には、2021年度から年1回、フェーズごとに段階を追って理解してもらえるようオンラインセミナーを実施。「Our Philosophy」をより身近なものとしてとらえるため、自身で考えることを軸とした少人数のワークショップも交えながら行いました。

その他の部門・拠点では、以下のような施策を行いました。

- 2021年～：海外拠点の幹部に対し、ワークショップを実施。各地で自走できるようにフォローアップを行う。
- 2022年～：国内工場の技能系従業員向けに対面でのセミナー・ワークショップを全工場で実施。国内関係会社社員に対してワークショップを順次実施。

#### ■浸透度は「共感」フェーズへ移行中(2022年5～6月時点)

社内への浸透度を可視化するため従業員に対して、年1回「Our Philosophy浸透度調査」を行っています。2022年は5月から6月にかけて実施し、国内従業員の約7,700人が回答。2021年の「理解」のフェーズから、2022年は「共感」のフェーズへ移行しつつある状況です。

#### ■ウェブ社内報を活用した浸透活動(2020年11月開始)

浸透活動にはウェブ社内報も活用。役員・工場長のインタビューや部門での浸透活動事例を随時公開するとともに、浸透度調査の結果も開示し、意識付けを行っています。

目標値：

浸透段階  
フェーズ3  
「共感」の  
従業員割合

— 2030年 —

80%

※ 従業員に対する「Our Philosophy浸透度調査」で到達度を測定

2020年

「Our Philosophy」策定

Phase 1  
認知

2021年度～

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

Phase 2  
理解

2022年度～

「Our Philosophy」の自分事化

自身や自部署組織の「安心・ヨロコビ・イノベーション」「多様な力をひとつにするための課題」「WAYの実践」について考察。

Phase 3  
共感

2023年度～

「Our Philosophy」体現に向けた、さまざまな取り組み

「Our Philosophy」体現に向け、個人・組織・会社を成長させるための共通テーマを学ぶ。2023年度はD&Iをテーマに実施。

Phase 4  
実践

目指す浸透段階

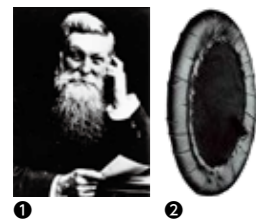


# 成長の軌跡

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

## 創業期

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



## 1963年~1986年

1963年に住友の経営となり、「住友ゴム工業株式会社」に社名を変更。1981年、現在のFALKENブランドにつながるオートタイヤ株式会社と全面業務提携(③)。(2003年に合併⑤)さらに1983年、英国ダンロップから欧州事業を、1984年には英独仏の6工場とタイヤ技術中央研究所を買収(④)。1986年には米国ダンロップを買収して世界のダンロップの盟主に。

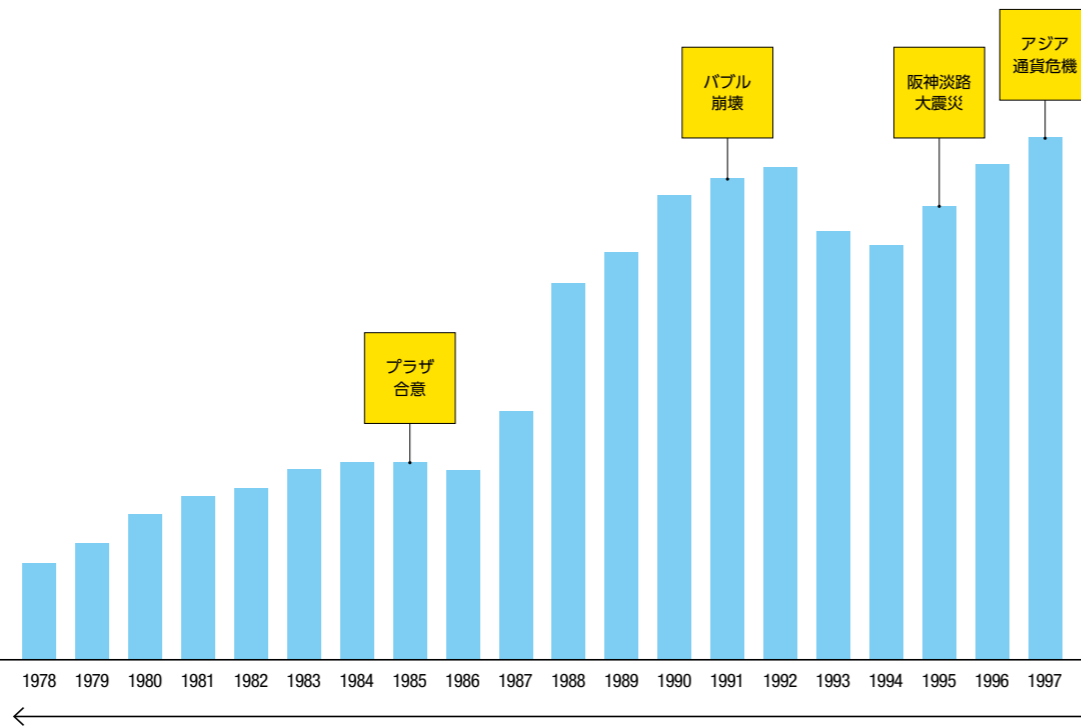


### 売上収益・売上高の推移

■ 日本基準  
■ IFRS

1978年度  
売上高 1,140億円  
営業利益 72億円

創業1909年



## 1999年~2015年

1999年、米国グッドイヤー社とタイヤ事業におけるアライアンス契約を締結し、日本やアジアは住友ゴム、北米や欧州はグッドイヤーがダンロップブランドのタイヤの製造、販売を行う合併体制に移行。スポーツ事業では2003年に分社化後、2007年にはクリーブランドゴルフ社を、2014年にはフィットネス事業を営む株式会社キッツウェルネス(現 株式会社ダンロップスポーツウェルネス)を買収。産用品事業でも、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(⑥)。2015年、米国グッドイヤー社との提携と合併事業を解消。



## 2017年~現在

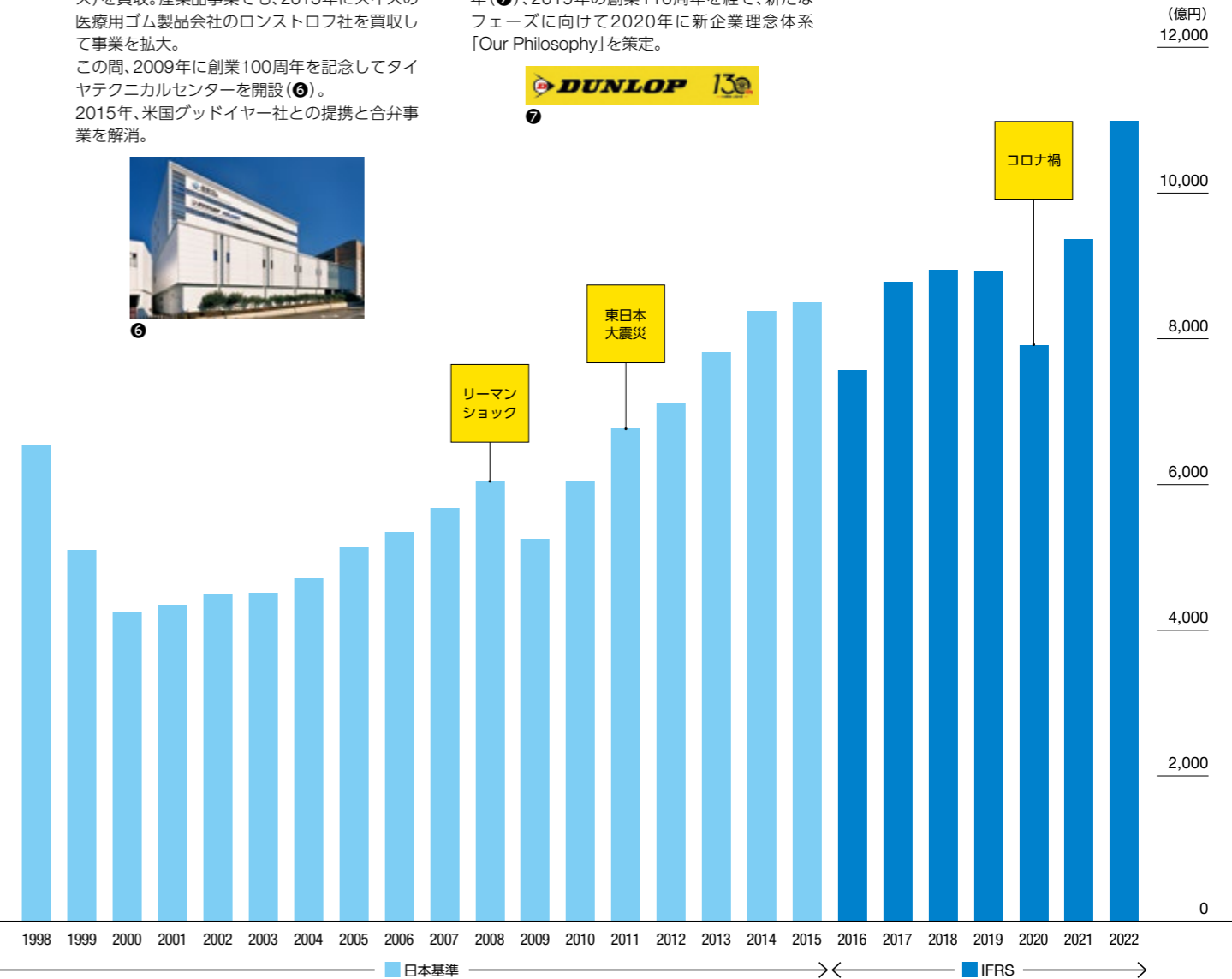
2017年英国のスポーツダイレクトインターナショナル社から海外のダンロップ商標権、ダンロップブランドのスポーツ用品事業、ライセンス事業を買収。2018年には、住友ゴムグループのスポーツ事業を統合して一本化。タイヤ事業では2017年、英国大手タイヤ販売会社のミッチェルディーパー社を買収し、FALKENブランドタイヤの販売を強化。2018年の空気入りタイヤの実用化から130周年(⑦)、2019年の創業110周年を経て、新たなフェーズに向けて2020年に新企業理念体系「Our Philosophy」を策定。



### 2022年度

売上収益 10,987億円  
事業利益※ 220億円

※ 事業利益=売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)



### 主要な製品/技術

- 1913 自動車用タイヤの生産開始「自動車タイヤ国産第一号」誕生(⑧)
- 1930 日本初のゴルフボールと硬式テニスボールの生産開始(⑨)
- 1954 日本初のチューブレスタイヤを開発
- 1964 ゴルフクラブの生産開始



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



- 2013 世界初\*の100%石油外天然資源タイヤ「エナセーブ 100」発売(⑬)  
\*合成ゴムが主流になって以降(当社調べ)
- 2014 ラベリング制度最高グレード「AAA-a」を実現した50%転がり抵抗低減タイヤ「エナセーブ NEXT」発売



- 2015 新材料開発技術「ADVANCED 4D NANO DESIGN (アドバンスドフォーディー ナノ デザイン)」完成
- 2017 タイヤ技術開発コンセプト「SMART TYRE CONCEPT (スマートタイヤ コンセプト)」を発表
- 2018 テニスの四大会「全豪オープン」とオフィシャルスポンサー契約を締結(⑭)
- 2019 「SMART TYRE CONCEPT」の性能持続技術を採用した、フラッグシップ低燃費タイヤ「エナセーブ NEXT III」を発売(⑮)
- 2020 最上級の静粛性と快適性、最高レベルのウェット性能が長続きするプレミアムコンフォートタイヤ「VEURO VE304」発売(⑯)
- 2022 住友ゴム史上最高レベルの低電費性能を誇る住友ゴム初の市販用EVタイヤ「e. SPORT MAXX (イースポーツマックス)」を、EV化が急速に進む中国市場で発売



# 価値創造モデル

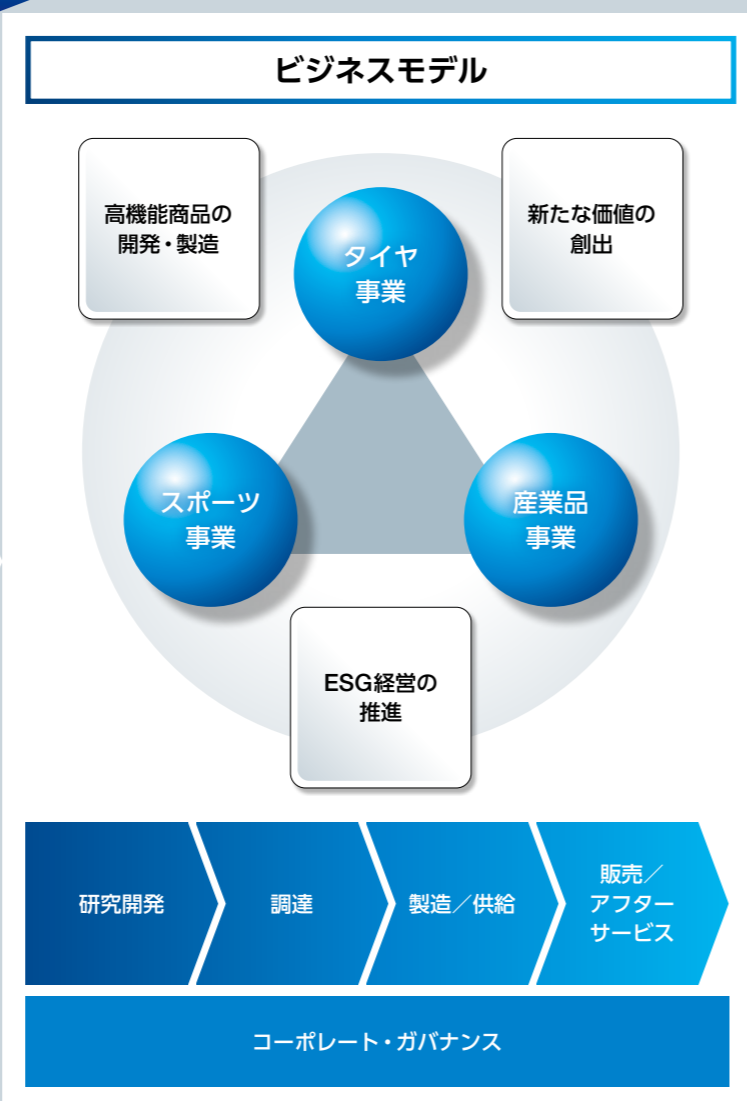
住友ゴムグループは、社内および社外の多様な経営資源を投入し、事業を展開しています。現在は新たに策定した中期計画に基づき、企業としての経済的・社会的価値を高め、社会の持続的発展に貢献することを目指しています。

メガトレンド	気候変動の影響拡大	資源循環の社会的要請	人口動態の変化
健康、安全への社会的要請	人権と多様性の尊重	モビリティ社会の革新	デジタルトランスフォーメーション
重要課題	脱炭素社会構築の追求	循環型社会の形成	
環境に配慮した安全・安心・快適な品質・製品・サービスの追求	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの強化	



**Purpose**  
 未来をひらくイノベーションで  
 最高の安心とヨロコビをつくる。

主な経営資源 (2022年度)	
財務資本	
健全な財務体質と安定した収益構造	
資産合計 <b>1兆2,252億円</b>	資本合計 <b>5,639億円</b>
製造資本	
国内外に広がる多様な生産ネットワーク	
国内 <b>6拠点</b>	海外 <b>16拠点</b>
人的資本	
住友事業精神が根付く多様な人材	
連結従業員数 <b>40,365人</b>	
知的資本	
次の成長をもたらす豊富な知的財産	
国内・海外の特許実案件数 <b>10,290件</b>	
社会関係資本	
各地のステークホルダーと良好な関係を構築	
連結子会社・持分法適用会社 <b>102社</b> (国内28社、海外74社)	
自然資本	
環境負荷の低減、循環型社会の実現に向けた効率的な環境資源の活用	
総エネルギー使用量 <b>525千kL</b>	水使用量 <b>11,318千m<sup>3</sup></b>



OUTPUT	
サステナビリティ長期方針	
はずむ未来チャレンジ2050	
<b>Environment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品イノベーション</li> <li>資源循環</li> <li>水資源</li> <li>カーボンニュートラル</li> <li>持続可能な原材料</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康と安全</li> <li>多様性の尊重と調和</li> <li>サプライチェーンマネジメント</li> <li>組織風土・文化醸成</li> <li>人権の尊重</li> </ul>
<b>Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>コンプライアンスの徹底</li> </ul>
中期計画	
目標指標	2027年までに目指す姿
事業利益率	<b>7%</b>
ROE	<b>10%</b>
D/E レシオ	<b>0.6</b>
ROIC	<b>6%</b>

OUTCOME	
質の高い意思決定および企業倫理維持に資するガバナンス体制の実現	
カーボンニュートラル達成による脱炭素社会構築への貢献	
新技術・新サービスを通じた循環型社会への貢献	
環境配慮商品開発や技術革新を通じたモビリティ社会への貢献	
多様な属性や考え方を尊重し、全ての個人が能力を発揮できる職場の実現	

## Our Philosophy



## 住友ゴムグループの経営資源

110年以上にわたり積み上げてきた住友ゴムグループの資本は、「Our Philosophy」が描く世界観「ゴムの先へ。はずむ未来へ。」を実現していくうえでの、何よりの拠り所です。住友ゴムでは、財務資本に加え、工場や生産設備などの製造資本、多様な人的資本、研究開発力や知的財産といった知的資本、グローバルなブランド力をはじめとする社会関係資本、さらにはエネルギー資源などの自然資本を重要な経営資源としてとらえています。

### 財務資本

親会社所有者帰属持分比率：**44.6%**

D/Eレシオ：**0.7**倍

健全性の高い財務資本は、持続的成長を支える重要な経営資源です。2022年12月末の自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）は44.6%、日本格付研究所による格付はA+（2023年3月23日現在）となっています。

タイヤ事業において高機能商品への生産シフトのため、引き続き設備投資を継続する方針ですが、「成長」と「流動性の確保並びに財務体質の向上」との両立を図るため、2023年2月14日公表の中期計画では、D/Eレシオを2027年12月末までに0.6倍以下とする財務目標を課しています。

### 製造資本

国内外の生産拠点：**22**カ所（タイヤ、スポーツ、産業品の合計）

設備投資額：**680**億円

住友ゴムグループは2022年度の実績で、1億1,146万本のタイヤを世界に供給しています。このグローバルなタイヤ販売を支えるため、国内4カ所、海外8カ所に生産拠点を展開、グローバルで最適生産体制を確立しています。海外生産比率は63%に達します。これら生産拠点の稼働率は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、2020年度は前年の92%から76%へと大きく下がりましたが、2021年度は88%まで回復、2022年12月期は84%となりました。2023年は90%を見込んでいます。

2022年度は、68,012百万円の設備投資を実施しており、そのうちタイヤ事業においては、高機能商品への生産シフトのための更新、海外工場への増産投資、カーボンニュートラル対応として63,756百万円、スポーツ事業においては、海外拠点の販売体制の整備・構築を中心に2,622百万円、産業品他事業においては海外工場を中心に1,634百万円の設備投資を実施しました。

2023年度の設備投資計画は約65,900百万円で、内訳はタイヤ事業で62,900百万円、スポーツ事業で1,800百万円、産業品他事業で1,200百万円です。

### 人的資本

連結従業員数：**40,365**人

海外拠点従業員比率：**70%**

住友ゴムグループの連結従業員数は40,365人で、このうち28,280人が海外拠点の従業員で構成されており、全体に占める割合は70%になります。地域別に見ると、日本を除くアジア・太平洋が42%、欧州・アフリカが18%、米州が10%となっています。

従業員の人権尊重を基本とし、穏やかな職場環境のなかで自由闊達に意見を言い合い、果敢に挑戦できる職場をつくり上げ、個人と会社が共に成長できる風土づくりを進めています。特にグローバルな人材育成については、どこの工場でも同じ品質の製品ができること、すべての従業員が成長や働きがいを感じられることなどを目標に、海外での人材育成に注力しています。

### 知的資本

国内・海外の特許実案件数：**10,290**件

研究開発費：**273**億円

ゴム素材の可能性を信じて最先端のゴム技術開発に挑み、さまざまな世界初を生み出してきたように、住友ゴムグループは、タイヤ、スポーツ、産業品事業の幅広い分野で研究開発を推進し、競争優位な製品群や新たな成長の原動力を創出しています。このイノベーションを支えていくため、住友ゴムグループは、売上収益の2.5%にあたる273億円を研究開発費として投入しました。

企業、大学、研究機関などとの協力関係を構築し、共同開発にも取り組んでいます。2022年には日本電気株式会社（NEC）と協業で、タイヤ開発における匠（熟練設計者）のノウハウのAI化を行いました。また、東京工業大学理化学研究所の大内宗城客員研究者らと共同で、ゴムに高温・高圧を加え硫黄と化学反応させるゴム加硫法の謎を解明するなど成果を上げています。株式会社パテント・リザルトの2022年11月の調査で、保有する特許資産を質と量の両面から総合評価した「ゴム製品業界 特許資産規模ランキング」で1位となっています。

### 社会関係資本

近隣社会との関係：  
のべ**513**団体・NPOの支援

2022年行政・近隣からの表彰など：**10**件

企業価値向上には、お客様をはじめ、取引先、地域社会、株主・投資家、従業員などすべてのステークホルダーと良好な関係を築くことが欠かせません。住友ゴムグループは、さまざまなコミュニケーション手法を駆使し、ステークホルダーの皆様の声、期待やニーズにお応えし、社会的責任を果たしていきます。

- 住友ゴムグループ企業（お客様との接点）：全102社（国内28社、海外74社）
- 株主との関係：2022年にはのべ12社の機関投資家との対話を実施
- 近隣との関係：近隣社会を支援し共生するために2010年から住友ゴムCSR基金を開始し、2023年度までにのべ513団体による活動を対象に総額約1億2,000万円の助成
- 表彰・認定：「令和4年度緑化推進運動功労者内閣総理大臣表彰」をはじめとして、2022年には10件の行政・自治体を含む表彰および認定を受ける（詳細93ページ）

### 自然資本

原油換算エネルギー総使用量：**525**千kl  
（国内・海外工場グローバル環境データ）

再生可能エネルギー  
由来電力総使用量：**321,541** MWh

住友ゴムグループは、企業理念体系「Our Philosophy」に基づき、経済的価値のみならず社会的価値の向上に取り組み、持続可能な社会の発展に貢献していくことを経営の基本方針とし、サステナビリティ活動ガイドライン「GENKI」に沿って環境経営を推進しています。

天然ゴムなどの自然資源は、持続的成長に不可欠な重要な経営資源です。この認識のもと、住友ゴムグループでは地球環境の保全や、限りあるエネルギー資源の有効活用に努め、低炭素社会および循環型社会の構築に貢献していきます。

各製造拠点においては、省エネルギーの推進、コージェネレーションシステムの拡大、太陽光発電の導入、再生可能エネルギー由来のグリーン電力の調達、水素への燃料転換などの取り組みを盛り込んだ、スコープ1、2におけるカーボンニュートラルシナリオを作成しています。

# 住友ゴムグループの重要課題(マテリアリティ)

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

重要課題については、サステナビリティ長期方針「**はずむ未来チャレンジ2050**」に基づいて戦略・目標値を定めて活動を行っています。また、重要課題特定の過程でリストアップされたその他の課題で比較的重要と判断したものについても、取り組みを行っています。

重要課題	目指す姿	重要課題に対する2050年までのKPI	詳細ページ
コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの強化 5 8 10 16 17	充実したコーポレート・ガバナンス体制と法令遵守・企業倫理を維持できるコンプライアンス体制を強化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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)</li> <li>Our Philosophyの浸透 ⇒Our Philosophy浸透度調査の「共感」以上の回答率80%(2030)</li> </ul>	P.8 P.77-P.88
脱炭素社会構築の追求 7 9 11 13 17	事業活動を通じたCO <sub>2</sub> 削減を軸にカーボンニュートラルを達成し、社会の脱炭素化に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年比50%削減(2030)、カーボンニュートラル達成(2050)</li> <li>スコープ3の削減目標設定(2022)</li> <li>水素ボイラーの製造ラインでの安定運用(2023)</li> </ul>	P.59-P.60
循環型社会の形成 7 9 11 12 13	サステナブルな原材料・商品・サービスの開発やデータを活用したバリューチェーンの効率化を通じて循環型社会を形成する	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイヤ事業における循環型ビジネス構築「TOWANOWA」の確立</li> <li>サステナブル原材料比率を各商材で下記比率を目指す ⇒タイヤ:40%(2030)、100%(2050) ⇒スポーツ:販売する全練習用ゴルフボールの20%(2030) 販売する全ゴルフボールの100%(2050) 100%使用のテニスボールを発売(2030) 販売する全テニスボールの100%(2050)</li> <li>⇒産製品:製品の総重量比40%(2030)、100%(2050)</li> <li>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)</li> </ul>	P.56-P.58 P.62
環境に配慮した安全・安心・快適な品質・製品・サービスの追求 3 7 9 11 12 13	環境に配慮した安全・安心・快適な高品質の製品やサービスを開発・販売する	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートタイヤコンセプトの具現化 ⇒コンセプトタイヤ提案(2029)、新製品への100%搭載(2030)</li> <li>サステナブル商品認定制度の制定 ⇒自社基準の目標策定(2022)</li> <li>データビジネス・ソリューションビジネスの拡大</li> </ul>	P.40 P.49-P.52 P.61
ダイバーシティ&インクルージョンの推進 5 8	多様な属性や考え方を尊重し、全ての個人が能力を發揮できる職場を実現する	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;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)</li> <li>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)</li> </ul>	P.69-P.70 P.73-P.76

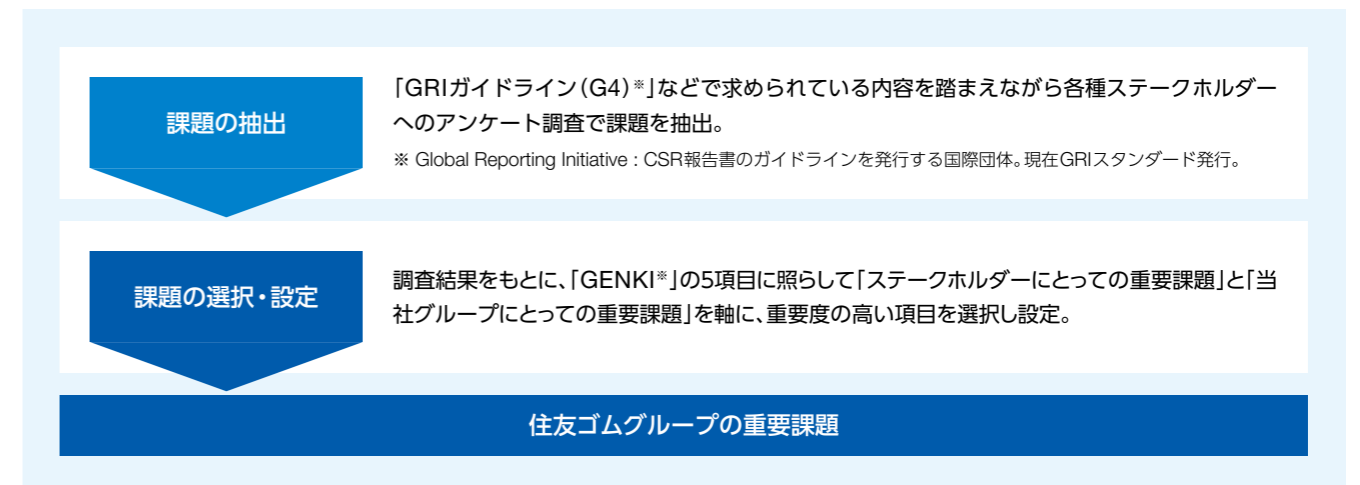
その他解決すべき課題として、下記の項目を認識しています。

課題	目指す姿	課題に対する施策およびKPI	詳細ページ
環境マネジメント体制の強化 11 12 13 14 15	環境負荷物質管理やISO認証取得によるグローバルな環境マネジメント体制を強化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会直下に「サステナビリティ推進委員会」を設置し、気候変動に関するグローバルな課題共有と進捗の確認を実施</li> <li>気候変動に関するリスクマネジメント</li> <li>各種イニシアチブへの賛同</li> <li>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)</li> </ul>	P.63 P.65
生物多様性の保全 13 15	森づくりや絶滅危惧種の保全活動の継続に加え、事業活動を通じた生物多様性の保全を推進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>絶滅危惧種20種類の保全活動を国内8カ所で実施</li> <li>岡山テストコース内の森の整備</li> <li>植樹・苗木の提供(2022年は植樹3,326本、苗の提供9,385本)</li> </ul>	P.66
環境・社会に配慮したサプライチェーンの形成 1 13 15	環境・社会に配慮した取り組みを通じて、取引先との確かなパートナーシップを築く	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンマネジメント(環境):持続可能な天然ゴム(SNR)方針 ⇒SNR方針を満たす原材料の調達・主要な取引先を対象(2030)、すべての取引先へ拡大(2050)</li> <li>サプライチェーンマネジメント:第三者評価機関(EcoVadis)の活用 ⇒タイヤ原材料について購入金額ベースで95%を基準点45点以上のサプライヤーから調達(2030) ※タイヤ以外の事業部へも順次展開予定</li> </ul>	P.64
人権の尊重 1	自社の従業員およびサプライチェーン上の人権を尊重する	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権マネジメント体制の構築 ⇒グローバル人権方針の策定(2023)、人権マネジメント体制および人権デューデリジェンスプロセス構築(2024)、人権デューデリジェンスの確立・運用(2025)</li> </ul>	P.70
人材育成 8	従業員の人材育成および人材開発を推進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	P.71-P.72
ウェルビーイング経営の推進 3	身体的・精神的・社会的の3つの観点から従業員が安全かつ健康であるための取り組みを推進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生の徹底 ⇒重篤災害ゼロ</li> <li>健康経営の推進 ⇒産業保健体制の強化、健康文化の醸成</li> </ul>	P.70
ステークホルダーエンゲージメントの向上	お客様、株主・投資家、従業員、取引先、地域社会等の多様なステークホルダーとの関係性を構築・強化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上のため、機関投資家との対話実施</li> </ul>	P.89
社会貢献活動を通じた地域社会との共存共栄	社会貢献活動を通じて、地域社会との関係構築を図る	<ul style="list-style-type: none"> <li>住友ゴムCSR基金加入促進</li> <li>NPOとの協働推進</li> </ul>	P.90

●は、サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」の施策

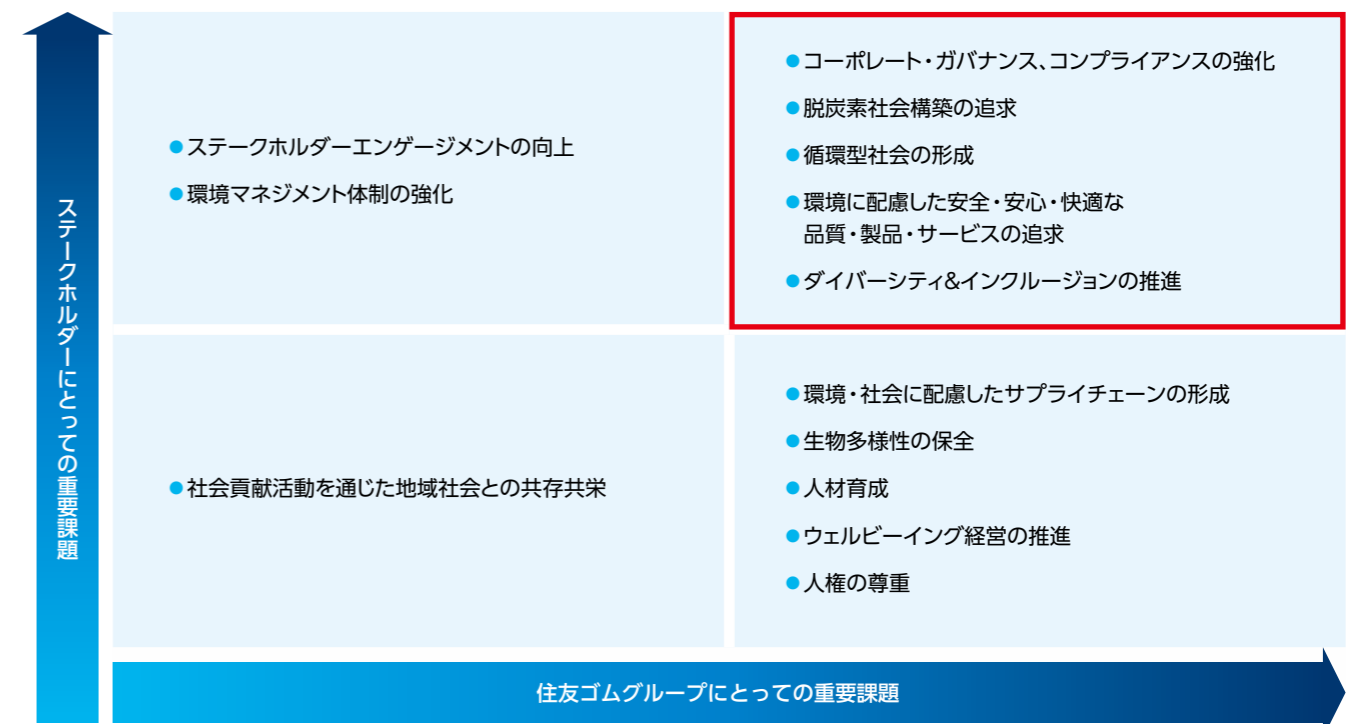
## 重要課題の特定方法

重要課題は以下のスキームで抽出しています。



※「GENKI」は、当社のサステナビリティビジョンによるものです。詳細はP.17、P.54をご参照ください。

### 抽出された課題と当社の重要課題(赤枠が重要課題)



## 重要課題の見直しについて

「Our Philosophy」体現に向けた重要課題について、より理解しやすく、現在の目的意識に即したものとするため、2022年、課題の指標を従来の18から13に統合し、今の活動に即したワードに修正する見直しを実施しました。

見直しにあたっては13指標に「目指す姿」を表す説明文を追加し、内容をより理解しやすくしました。当社グループの課題と「目指す姿」を示すことで、社員を含めたステークホルダーの皆様に活動の狙いをより深くご理解いただけると考えています。



# ESG経営のロードマップ

当社グループは、「Our Philosophy」をあらゆる意思決定の拠り所とし、Purpose「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を、私たちの企業活動におけるすべての行動の「起点」とした経営を行っています。

今般、抽象度の高いPurposeと具体的な施策であるサステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」の各種施策をつなぐ、サステナビリティビジョンを作成しました。これによりPurposeの体現にドライブをかけ、国際社会が目指す持続可能な社会の発展に貢献していきます。

## サステナビリティビジョン

わたしたちは、多様な力をひとつに、環境や社会にやさしい製品・サービスを提供することで、持続可能で「GENKI※」な未来を創造します

※ 「GENKI」は、1988年に「みんなが元気になる活動」として開始した従業員による地域貢献・ボランティア活動プロジェクト「GENKI活動」が源流です。G、E、N、K、Iそれぞれに住友ゴムが目指すべき姿をテーマ付けしており、重要課題選定時にも活用しています。

GENKIは G: Governance E: Ecology N: Next K: Kindness I: Integrity の5つで構成しています。

	重要課題・課題	目指す姿
G 充実したガバナンス体制の構築	コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの強化	充実したコーポレート・ガバナンス体制と法令遵守・企業倫理を維持できるコンプライアンス体制を強化する
	ステークホルダーエンゲージメントの向上	お客様、株主・投資家、従業員、取引先、地域社会等の多様なステークホルダーとの関係性を構築・強化する
	環境・社会に配慮したサプライチェーンの形成	環境・社会に配慮した取り組みを通じて、取引先との確かなパートナーシップを築く
E 持続可能な地球環境の追求	生物多様性の保全	森づくりや絶滅危惧種の保全活動の継続に加え、事業活動を通じた生物多様性の保全を推進する
	脱炭素社会構築の追求	事業活動を通じたCO <sub>2</sub> 削減を軸にカーボンニュートラルを達成し、社会の脱炭素化に貢献する
	循環型社会の形成	サステナブルな原材料・商品・サービスの開発やデータを活用したバリューチェーンの効率化を通じて循環型社会を形成する
N 次世代型技術・製品・サービスの開発	環境に配慮した安全・安心・快適な品質・製品・サービスの追求	環境に配慮した安全・安心・快適な高品質の製品やサービスを開発・販売する
	人材育成	従業員の人材育成および人材開発を推進する
K 一人ひとりが輝ける風土の醸成	ウェルビーイング経営の推進	身体的・精神的・社会的の3つの観点から従業員が安全かつ健康であるための取り組みを推進する
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	多様な属性や考え方を尊重し、全ての個人が能力を発揮できる職場を実現する
I 社会への誠実さの体現	人権の尊重	自社の従業員およびサプライチェーン上の人権を尊重する
	社会貢献活動を通じた地域社会との共存共栄	社会貢献活動を通じて、地域社会との関係構築を図る

※ 太字が重要課題です。

## Our Philosophy

### Purpose

未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。



## サステナビリティ長期方針

▶ P.55

### はずむ未来チャレンジ2050

Environment	Social	Governance
地球環境と安全を守るために SUSTAINABLE VALUE RING TOWANOWA ▶ P.56-P.58	社会と共生するために	経営基盤を強固にするために

## 新中期計画

▶ P.31

	2027年目標	2025年まで
事業利益率	7%	● 基盤強化活動により組織体質改善等が進展・継続 ● DX経営のための基幹システム刷新 ● 「既存事業の集中と選択」「成長事業の基盤づくり」に注力
ROE	10%	
D/Eレシオ	0.6	2026年以降
ROIC	6%	● 「事業ポートフォリオの最適化」 ● 「成長事業拡大」で再成長

## 経営基盤強化の全社プロジェクト「Be the Change」

タイヤ事業 ▶ P.35-P.40	スポーツ事業 ▶ P.41-P.44	産業品事業 ▶ P.45-P.48
乗用車、産業車両、トラック・バス、モーターサイクルなど、さまざまなシーンで使用されるタイヤを製造しています。「DUNLOP」「FALKEN」をメインに、先進技術を駆使して国内外に販売しています。	ゴルフクラブやテニスラケットなど使いやすく高機能な商品を提供するとともに、ゴルフ・テニススクールやフィットネスクラブなどを運営。事業を通じてお客様の心と体の健やかな毎日をサポートします。	ゴム手袋、介護用品などの生活用品からスポーツ人工芝、医療用ゴム製品、制振ダンパーなど産業用資材まで多種多様な商品を製造・販売。生活のさまざまなシーンで活用されています。



# 住友ゴムグループのリスクと機会、バリューチェーン

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

## タイヤ事業

### 経営課題

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



強み	成長機会	リスク	住友ゴムグループの取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界初の空気入りタイヤ実用化から130年超の歴史と世界的な知名度を誇るDUNLOPブランド</li> <li>● 低燃費タイヤの開発技術と豊富なラインアップ</li> <li>● グローバル体制の3つの柱(グローバル製造・販売・サービス拠点・日米欧三極開発体制・グローバル需給体制)</li> <li>● 最新鋭のスーパーコンピュータなどを活用した世界最高レベルのシミュレーション連携解析</li> <li>● 累計5,000万台以上に採用実績のあるタイヤ空気圧センシング技術</li> <li>● 石油外天然資源タイヤ開発で培ったバイオマス技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進国では、SUVやライトトラック向けの大径タイヤが好調</li> <li>● 世界的なタイヤ需要増加。特に、EVタイヤの需要拡大</li> <li>● 自動車の環境規制強化や地球環境保全意識の高まりによる天然資源タイヤや低燃費タイヤへの需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● より持続可能な材料を使用したタイヤや低転がり抵抗のタイヤなどのグローバルな開発競争が激化</li> <li>● パンデミックや自然災害による経済の低迷</li> <li>● 新興国メーカーの台頭による競争激化</li> <li>● 原材料、石油価格、海上輸送運賃の大きな変動</li> <li>● 政情不安など地政学的リスク</li> <li>● 気温上昇、降雪量減少に伴う冬タイヤの需要変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要拡大するSUV用タイヤなど高機能タイヤの増販</li> <li>● 北米で稼ぐ体質に変革</li> <li>● タイヤ開発および周辺サービス展開のコンセプト「SMART TYRE CONCEPT」の具現化</li> <li>● より環境負荷の少ないタイヤ開発</li> <li>● タイヤ関連ソリューションビジネスの推進</li> <li>● サークュラーエコノミーの構築</li> <li>● EVタイヤ・低燃費タイヤによる脱炭素推進への貢献</li> </ul>

	商品開発	調達	製造/供給	販売/アフターサービス
現状認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な社会の実現に向け、タイヤ業界では、化石資源から再生可能資源への転換、リサイクル素材の活用などによる環境負荷低減を狙った商品開発がグローバルに激化しています。</li> <li>● 次世代クルマ社会の鍵を握るCASE(コネクテッド・自動運転・シェアリング・電動化)に向け、タイヤは、タイヤ空気圧監視システム(TPMS)や、メンテナンスに関わる安全・安心の付加価値サービス提供など高機能化していきます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タイヤの主要な材料の一つが天然ゴムで、世界の天然ゴムの産出量の約70%がタイヤに使用されています。最も良質な樹液(ラテックス)を大量に出すパラゴムノキは南米アマゾン川流域が原産で、生育エリアは赤道を中心に北緯15度、南緯15度にまたがる「ゴム帯」、気候変動の影響を受けやすい熱帯地方であり、世界の生産量の約8割が東南アジアに集中しています。</li> <li>● 天然ゴム調達に関わる社会課題には、気候変動問題、森林などの生態系・生物多様性への影響、人権や労働者の権利などがあります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体不足の影響による自動車生産台数減の影響や、一部地域の市況悪化による需要減退などにより、減産が発生しました。</li> <li>● 今後も、持続的な成長には海外生産の拡大が欠かせないため、スキル・ノウハウの浸透をはじめとする人材育成が重要となります。</li> <li>● 今後は、タイヤ製造のカーボンニュートラル化に向け、積極的な取り組みを進めていきます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タイヤ販売においては、販売体制に加え、アフターサービス体制も重要です。当社では国内・海外で販売・サービス体制を整備しています。商品力向上、販促活動に加え、販売・サービス体制の拡充を通じ、ブランド価値向上につながると考えています。</li> </ul>
住友ゴムグループの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「SMART TYRE CONCEPT」を核とした次世代型技術・製品の開発</li> <li>● アクティブトレッド技術搭載タイヤの開発</li> <li>● センシング技術を活用したTOWANOWA構想によるソリューションビジネスの推進</li> <li>● サステナブル原材料(バイオマス+リサイクル)比率の拡大*</li> <li>● スーパーコンピュータ「富岳」をゴム材料シミュレーションに活用</li> <li>● ゴム製品業界(国内) 特許資産ランキングで第一位*</li> <li>● ゴム品質の改良</li> <li>● グローバルな開発体制をさらに強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「持続可能な天然ゴム方針」の遵守*</li> <li>● 調達ガイドラインに基づくCSR調達の推進*</li> <li>● 取引先の環境リスク対応状況調査の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 固定費削減やSKU(商品サイズ数)整理による工場の収益性改善</li> <li>● 工場の環境負荷低減*</li> <li>● グリーン物流*</li> <li>● 完全ゼロエミッション継続*</li> <li>● 世界同一品質の追求</li> <li>● 更生タイヤの拡販・廃タイヤの再利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル販売・サービス網の整備・拡充*</li> <li>● ブランド価値の向上*</li> <li>● 市販用EVタイヤの上市</li> <li>● TOWANOWA構想によるデータ活用と持続可能性の追求</li> <li>● DXによる在庫効率化の推進*</li> <li>● 商品・サービスの改善に活かすお客様の声収集*</li> <li>● 低燃費タイヤの拡販</li> </ul>

注：スポーツ事業や産業品事業にも関わる項目には★印を付けています。

住友ゴムグループのリスクと機会、バリューチェーン

スポーツ事業

経営課題

- グローバル体制の成果最大化
- 市場ニーズや高まる要求性能に対応する新商品開発
- 「ダンロップ」ブランドの価値向上を図り、その効果を住友ゴムグループ全体へ波及させ、シナジーを創出

強み	成長機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● タイヤ開発で培った技術を背景に、最新鋭のスーパーコンピュータを駆使するなど、卓越した技術・開発力に裏打ち・差別化された商品やサービスを提供</li> <li>● 世界最高峰のプロツアーを舞台に磨き上げた商品力とブランドビルディング</li> <li>● ユーザーニーズに基づく徹底したマーケティングの実践とそれを支えるグローバルマーケティング力</li> <li>● 「ダンロップ」ブランドの世界での商標権獲得に伴う事業機会の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゴルフ: 最大市場の北米で事業拡大余地</li> <li>● テニスを中心とするラケットスポーツ: テニスボールで培った販売力、ダンロップのブランド力、技術開発力</li> <li>● 健康やフィットネスに関する意識の高まり、健康志向の強いミレニアル世代の経済力向上</li> <li>● お客様のスポーツライフをもっと豊かにすべく、スポーツの持つ多様な価値や可能性を追求</li> <li>● AI、IoTを活用したコト・サービス領域への事業拡大</li> </ul>
リスク	住友ゴムグループの取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地政学的リスクに伴う経済の不安定さによる先行き不安に起因する余暇関連支出の抑制</li> <li>● 原材料の高騰</li> <li>● 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</li> <li>● 世界的生産能力余剰に伴う、価格競争激化</li> <li>● 日本市場における海外ブランドの台頭によるシェア縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゴルフ: 特長のある「ゼクシオ」「スリクソン」「クリーブランドゴルフ」の3ブランドを極め、高機能商品を開発・増販</li> <li>● テニス: テニスボール世界第3位の基盤に、ゴルフでのブランドビルドのノウハウを活かした「ダンロップ」ブランド価値向上</li> <li>● 環境負荷の少ない製品開発で他社との差別化を図る</li> <li>● 「ダンロップ」ブランドの価値向上を図り、住友ゴムグループ全体へと波及させ、シナジーを創出</li> <li>● デジタル技術を活用したサービス商品の需要拡大</li> </ul>

バリューチェーンの現状と取り組み

現状認識	取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型コロナウイルス感染拡大で、健康に対する意識の向上やスポーツの役割や重要性が改めて見直されました。三密を避けられるレジャーとして特にゴルフが注目され、新規参入が増えるなど世界的に需要が高まりました。市況はひと段落を迎えている状況です。フィットネスを中心としたウェルネス事業は、新型コロナウイルス感染拡大の影響から徐々に回復に向かっています。</li> <li>● 持続発展可能な社会の実現に寄与すべく、環境課題解決に向けた取り組みに加え、スポーツ事業を通じあらゆる年齢の人々の心身ともに健康で豊かな生活の実現に貢献することが、企業の社会的責任としてますます求められていると考えます。</li> </ul>	<p>&lt;商品開発&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● スポーツのヨロコビが増加するような、高性能で感性に訴える製品開発</li> <li>● 耐久性の高い製品、バイオマスやリサイクル素材を開発・採用するなど、環境負荷の少ない製品開発</li> </ul> <p>&lt;調達/製造/供給&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プラスチック使用量削減のためテニスボールに使用するPET缶のプラスチック製ふたを一部廃止。ラベルをプラスチック製シュリンク包装から紙製に変更</li> <li>● 工場やウェルネス拠点における省エネの取り組み</li> </ul> <p>&lt;販売/サービス&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ゴルフ事業における「ダンロップ」ブランド価値向上の取り組みが加速</li> <li>● 徹底した感染症対策のもと、スポーツジム運営、介護予防サービスの安定提供</li> </ul>

産業品事業

経営課題

- ゴム技術をベースとした品質や機能面での高付加価値製品研究開発体制の強化
- 日本国内、アジアを中心とした海外展開による、市場の成長機会取り込みの加速
- 社会の変化に適応した、継続的な事業ポートフォリオ最適化

強み	成長機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● タイヤ事業で培ったゴム技術をベースとした研究開発体制</li> <li>● インフラ整備や災害リスク低減、ヘルスケア分野など、社会貢献性の強い事業分野を中心とした市場との幅広い接点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医薬品の世界的な市場拡大による医療用ゴム製品の持続的な需要増加</li> <li>● 自然災害への関心の高まりに伴う各種市場での地震対策ニーズの増加</li> <li>● サステナビリティ志向の世界的な高まりによる新たなニーズの勃興並びに企業活動における非財務側面の重要性の高まり</li> <li>● パンデミックによる世界的な安全・衛生意識の高まり</li> </ul>
リスク	住友ゴムグループの取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料の高騰</li> <li>● 世界情勢、パンデミックに伴う需要変動、サプライチェーンへの影響</li> <li>● 政策の変化、民間企業の投資支出の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療用ゴム製品の需要増加に適応した生産能力の拡大</li> <li>● 制振ダンパーの導入による地震対策への貢献</li> <li>● 社会の変化に適応した継続的な事業ポートフォリオ最適化</li> <li>● 事業分野の裾野の広さやグループリソースを活用した将来ニーズに適応する新規事業分野の探求</li> <li>● 非溶剤化、生物由来材料の使用など、環境配慮型の製品開発</li> </ul>

バリューチェーンの現状と取り組み

現状認識	取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ志向の高まりなどの変化に伴い、世界情勢やパンデミックへの対応も含めて、事業活動を通じた社会の持続性への貢献の重要性が高まっており、注力すべき事業分野や商品開発の適切な見定めが必要となっています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療ニーズに貢献する医療用ゴム製品事業、地震や台風などの自然災害対策に寄与する制振ダンパー事業を引き続き注力分野と位置付け、グローバル展開の拡大</li> <li>● インフラ事業のスポーツ人工芝ビジネスでは、マイクロプラスチック*流出を抑制するため環境省や地方自治体と連携し、業界に先駆けた公共施設での実証実験を実施 * 5ミリ以下の微小なプラスチック</li> <li>● 手袋事業では、環境にやさしい天然ゴム製手袋の販売に注力し、カーボンフットプリントの製品パッケージ上への表示を開始予定</li> </ul>



## TOP COMMITMENT



## 「選択と集中」で早期に業績を挽回し、 すべてのステークホルダーに 「最高の安心とヨロコビ」を

住友ゴム工業株式会社  
代表取締役社長

山本 悟

### 収益性を改善すべく、新中期計画がスタート

▶ P.31

2022年は、新型コロナウイルス感染症による制約が続き、海上運賃の高騰、半導体供給不足による自動車メーカーの減産、中国のロックダウンによる市況低迷のほか、ロシア・ウクライナ情勢に端を発した原材料価格の上昇、グローバルな物価上昇による市況悪化など、多くの逆風が重なった結果、事業利益は前年を下回りました。

こうした厳しい経営環境のなか、前中期計画で目標に掲げていた売上収益1兆円を前倒しで達成できたことは大きな成果でした。売上収益は各市場でお客様からいただいた信頼の総量であるにとらえているからです。

当社では、変化する事業環境に柔軟に対応できる強固な

経営基盤を構築し、利益を回復基調に反転させることが最重要課題であると受け止め、新たに策定した中期計画(以下、新中計)を今年スタートしました。

新中計では、2025年までの期間、既存事業の選択と集中、そのための構造改革に注力します。併せて、成長事業の基盤づくりと将来への種まきも推進します。2026年以降はDX経営を実践し、事業ポートフォリオの最適化、成長事業のビジネス拡大により再成長を果たし、「Our Philosophy」の具現化につなげていくことを新中計の骨子としています。

まずは構造改革を確実にやり切り、その後の飛躍につなげていきたいと決意を固めています。

### 「全地域・全事業への集中」から「選択と集中」に転換

当社は従来、中国や新興国中心に海外事業拡大を進めてきました。そして、2015年のGoodyear Tire & Rubber Companyとのアライアンス契約および合併事業の解消以降は、特に欧米での事業拡大を通じてグローバル体制構築に取り組んできました。その結果、海外中心に売上収益は順調に増加したものの、利益面では、生産・販売投資の効果を十分刈り取れず、外部環境の大きな変化もあり収益性が低

下している状況です。

これまで、グローバル体制構築を進めてきたなかで、全市場に対応するため、多くの商品を提供してきました。これを支えるため、生産・開発・物流・販売・サービス体制を拡充してきたことにより固定費が増加するとともに、さまざまな非効率が生じて収益性圧迫、損益分岐点悪化につながっていると考えています。



## TOP COMMITMENT

一方、2020年1月にスタートさせた、組織体質と利益基盤強化の経営基盤強化活動「Be the Change」プロジェクトは3年を経過し、成果が出つつあるとの手応えを感じています。組織体質強化では部門を超えた連携やチャレンジが活発化し、利益基盤強化では180部門から7,000余りの改善施策が生まれ順次実施しています。

また、基盤となるDX経営の実践に向けた基幹システム刷新などは2025年完了見込みです。

これらをベースに、新中計では、全体最適の考え方に基づき、従来の「グローバル体制構築のための全地域・全事業への集中」から「選択と集中」に転換し、事業ポートフォリオの最適化を図ります。

事業ポートフォリオ最適化のため、市場成長性とROIC（投下資本利益率）による分析を行い、各事業を収益改善・構造改革事業と成長事業・収益事業に分類しました。収益

改善・構造改革事業に対する投資を抑制し、収益性改善のための抜本的な対策を講ずるとともに、成長事業・収益事業に積極的に投資を行い、収益向上を図ります。

大きな方針転換であることから、事業所ごとに説明会を実施しました。これにより、社員が新中計をしっかりと理解し、新中計の実効性向上とスピードアップが図られ、加えてROIC浸透にもつながると考えています。そして、選択と集中については、案件ごとに当該事業部門と対話をしながら、方向性をしっかりと決めていきます。

新中計の実行において、過去からの課題に対しては、真正面から向き合い先送りせず、役員中心にけん引し、やりきります。個別事業の撤退や売却も選択肢の一つとなります。あらゆる可能性を検討しており、今後、具体的な事案が決定しましたら、都度公表してまいります。

## タイヤ事業における収益改善の取り組み

最優先課題と位置付ける北米事業については、日本やアジアの生産拠点からの輸入と北米工場での生産に分けて説

明します。

まず、輸入については、昨今の海上輸送費高騰により採算

▶ P.33-P.34

▶ P.37



性が低下していましたが、足元では海上運賃相場が落ち着いてきており採算性が改善傾向にあります。

当社は、SUV用を中心とした高付加価値商品の展開で、競合他社との差別化を図っていく方針です。米国での乗用車用・ライトトラック用タイヤのシェアも着実に向上していますので、引き続き魅力的な商品投入により北米市場でのファルケンタイヤのプレゼンスを向上させ、Tier 2トップを目指します。

一方、米国工場の生産性改善については、コロナ禍の影響で日本からの支援が思うように進みませんでした。コロナ禍からの回復もあり、日本からの支援も再開し、生産性を高

める取り組みが進行中です。また、米国工場の収益改善に取り組みつつも、あらゆる選択肢を検討し2025年までの抜本的な収益化に向けた目途付けを行います。さらに、将来のリスク低減対策として地産地消比率を引き上げるため、2026年以降の新拠点設立の検討を開始しました。ただし、当面は大型投資に対応できる投資余力の回復に注力します。

そして、タイヤ事業全体としては、事業効率を向上し、損益改善につなげるために、運営、組織体制を見直します。よりフラットな組織とし、デジタルの基盤を活用して商品サイズ数の削減、原材料費最適化、生産・物流最適化などを進め、収益力の向上を図ります。

## スポーツ事業、産業品事業における新中期計画の注力ポイント

スポーツ事業 ▶ P.41-P.44

産業品事業 ▶ P.45-P.48

スポーツ事業は2020年、一時的にコロナ禍の影響を大きく受け業績が低迷しましたが、その後健康に対する意識が高まり、主力のゴルフ市場回復に伴い、業績も向上してきました。

当社では、スポーツ事業を、世界中の人々に感動とヨロコビを提供できる事業と位置付け取り組んでいます。

ゴルフでは、世界最大市場の北米でのプレゼンス向上を通じて、クラブ・ボール販売で世界3位を目指し、全世界でのクラブ・ボールシェアを15%まで伸長させます。世界中に波及効果のある北米において、契約選手の活躍や、それを活用した販促活動、販売・サービス体制の拡充、新商品投入などに注力しており、北米販売を倍増させます。

テニスは、全豪オープンでの公式ボール提供や、ATP（男子プロテニス協会）ツアー大会での4年連続ボール使用率No.1をアピールし、ブランド価値をさらに高め、テニスに

おける販売増と利益率向上につなげていきます。

産業品事業は、安心・安全・快適な社会を支え、人々の暮らしに貢献する事業です。今後はさらに「Our Philosophy」の具現化につながる事業となるよう、制振ダンパーと医療用ゴム製品を中心に取り組んでいきます。

制振ダンパー「MIRAIE」は、国内新築木造住宅用制振ダンパーでシェアNo.1です。「MIRAIE」に用いている当社独自のゴム技術をさらに進化させ、ビル・橋梁・自動倉庫分野への取り組みを強化するとともに、海外市場にも拡大していきます。熊本城などの歴史的建造物にも採用いただいております。文化財の保全にも貢献できる事業といえます。

医療用ゴム製品では、当社独自の高付加価値ゴムで事業拡大し、人々がより安心・安全・快適に生活できる社会づくりに貢献していきます。

## 「Our Philosophy」の具現化に向けた取り組みを加速

▶ P.38-P.40

▶ P.49-P.52

当社の「Our Philosophy」のPurposeは「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」です。この具現化として、スマートタイヤコンセプトでのタイヤの進化、センシングコアの事業化などの成長事業、新規事業に

集中的に取り組めます。

タイヤ事業では、高機能タイヤ、特にEV用タイヤに注力していきます。EVの要求性能は、低電費性能、静粛性、軽量化、耐荷重性などがあり、これらに対応できるタイヤそのも

## TOP COMMITMENT

の技術を確立します。そして、世界で5千万台超の自動車に装着されているDWS(空気圧低下警報装置)、当社が世界で初めてタイヤに搭載した吸音スポンジ、そして当社独自技術である吸音スポンジ対応のタイヤパンク応急修理キット「IMS (Instant Mobility System)」を組み合わせることで、さまざまな要求性能にワンストップで対応することが可能となります。これら当社が得意とする商品・技術の組み合わせで他社との差別化を図りながら、EVのニーズに総合的に対応していきます。

さらに、スマートタイヤコンセプトの技術の一つ、「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で、将来のモビリティ社会に貢献します。アクティブトレッドは、乾いた路面、ウェット路面、雪上路面など、天気や気温の変化によるさまざまな路面状況に応じて、ゴムが最適な性能にスイッチする技術です。この技術の一部を先行搭載した次世代オールシーズンタイヤを2024年に商品化します。

センシングコアの事業化については、タイヤからしか得

られない情報を価値として提供することで、ドライバーの安全・安心に貢献します。センシングコアは車輪の回転速度からタイヤ周りの状態・状況を検知するソフトウェアです。タイヤに追加のセンサーを付けずにタイヤ周りの情報を検知したいという発想から生まれました。事業化の一例としては、センシングコアの機能を自動車メーカーへライセンス販売して新車に搭載いただくケースがあります。センシングコアはタイヤ空気圧・摩耗・荷重・路面の滑りやすさなどを検知できますが、最近では、車輪回転速度のむらを精緻に解析することで車輪脱落の予兆を検知する機能が大きな関心を呼んでいます。

センシングコア技術は、他企業が持つアセットと連携することで、さまざまなソリューションサービス事業を創出できる可能性があります。この技術の採用拡大やサービスの事業化によって、2030年までに100億円規模の事業利益創出を目指します。

## サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ」の進捗

▶ P.53~

当社では、2021年に公表したサステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」に掲げた各施策を着実に推進しています。

「環境」分野では、2050年にスコープ1、2におけるカーボンニュートラルの実現を目指し、鋭意取り組みを進めています。その一つに、白河工場(福島県)でのタイヤ製造工程における、カーボンニュートラル化に向けた次世代エネルギー、水素活用の取り組みがあります。

タイヤ製造工程では、電力と天然ガスによるボイラーの熱源という2つのエネルギーが必要です。電力については、太陽光パネルで代替できましたが、ボイラーの熱源がカーボンニュートラルに向けた課題でした。そこで、白河工場2021年から水素活用の実証実験を開始し、今般水素ボイラーと太陽光発電の自然エネルギーを利用し、日本初の製造時(スコープ1、2)カーボンニュートラルを達成した量産タイヤが完成しました。ファルケンブランドタイヤ「AZENIS FK520」で、2023年1月から量産を開始し、主に欧州市場向けに供給しています。現在は白河工場の1ライ

ンだけですが、今後白河工場全体に広げ、さらには日本の全工場にも広げていきます。

グローバルでは水素以外の再生可能エネルギー導入を進めており、2022年は中国で、今年に入りタイの工場で大規模な太陽光発電設備を導入しました。

このほか、環境面での当社独自の取り組みとしては、循環型社会の構築を目指す「TOWANOWA構想」を2023年3月に発表しました。センシングコア技術を核に、新たなソリューションサービスを創出し、2030年、さらには2050年に向けて当社ならではの循環型ビジネスを確立していきます。▶ P.56-P.58

「社会」分野では健康経営推進や経営基盤強化活動「Be the Change」プロジェクト(BTC)の組織体質改善活動の進化、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)の推進、サプライチェーンマネジメントなどに数多くの成果が出ており、サステナビリティ長期方針で各目標の区切りとしている2030年に向けて鋭意取り組みを進めています。

D&I推進に関しては、風土醸成のための施策や制度見直



しなど、当社の積極的な取り組みが社外の認証取得などで評価されつつあります。具体的には、2021年のえらびし取得(女性活躍企業への認証)、2022年のLGBTQ+などセクシュアル・マイノリティへの取り組みに関する認証「PRIDE指標」での「ゴールド認定」に加え、兵庫県から「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」、直近では兵庫県・神戸市合同認定「ひょうご・こうべ女性活躍推進企業(ミモザ企業)認定」を取得しました。

社内でも、D&I推進に対する前向きな空気が醸成されてきたと感じています。2019年2月にプロジェクトとしてスタートしたD&I活動ですが、2022年4月には専任部署を設立。トップコミットメント発信をはじめ、アンコンシャスバイアスに関する教育、女性のキャリア形成を支援するメンター制度設立、育児や介護と仕事の両立支援など、各施策を急速に推し進めてきました。その結果、男性の育休取得率向上、2023年1月には女性新部長が4人誕生するなど、目に見える変化が起きています。

その一方で、まだまだ多くの課題があると認識しています。例えば、女性活躍推進のベンチマークの一つ、女性管理職比率は、依然低い水準です。多様な社員が活躍できる会社とするため、性別役割意識や属性に対するアンコンシャスバイアスなど意識・組織風土の課題と、長時間労働を助長

する可能性のある制度や環境への対応が必要と考えています。風土改革と、生産性の高い働き方を目指した制度・環境づくりと、ソフト・ハードの両面からD&I推進に取り組んでいきます。▶ P.73-P.76

コーポレート・ガバナンスの充実では、2022年、取締役会において長期視点での議論ができる時間の確保に向けた付議基準の見直し、社外役員への情報提供拡充による取締役会の実効性向上、新中計策定にあたっての取締役会やその他会議での社外役員との意見交換充実などに注力しました。▶ P.77-P.85

新中計の目指すところは、「Our Philosophy」具現化にほかならないと考えています。当社はメーカーであり、商品・サービスにおいて「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビ」をつくり出し、提供するのが使命です。多様な人材が力をしっかり発揮できる環境を整えながら、チームワークでその力を大きくし、変化を乗り越えていきます。

「Our Philosophy」の具現化に向けて社員とともにしっかりと歩み、すべてのステークホルダーの皆様の「最高の安心とヨロコビ」に貢献できるよう、企業価値向上に努めてまいります。



# 過去の振り返り

## 前中期計画の振り返り

当社は2020年、2025年为目标年度とした中期計画を発表し、実現に向けて、経営基盤強化を目指す全社プロジェクトを強力に推進するとともに、世界の主要市場に構築した製販拠点の効果の最大化を目指して顧客ニーズに対応した高機能商品を開発・増販するなど、グローバル体制による競争力の強化に取り組みました。

その結果、2020年公表の中計で設定しておりました2025年目標について、売上収益1兆円は達成。一方、外部環境の大きな変化の影響もあり、事業利益1千億円、ROE10%、D/Eレシオ0.5の達成は、2026年以降となる見込みです。

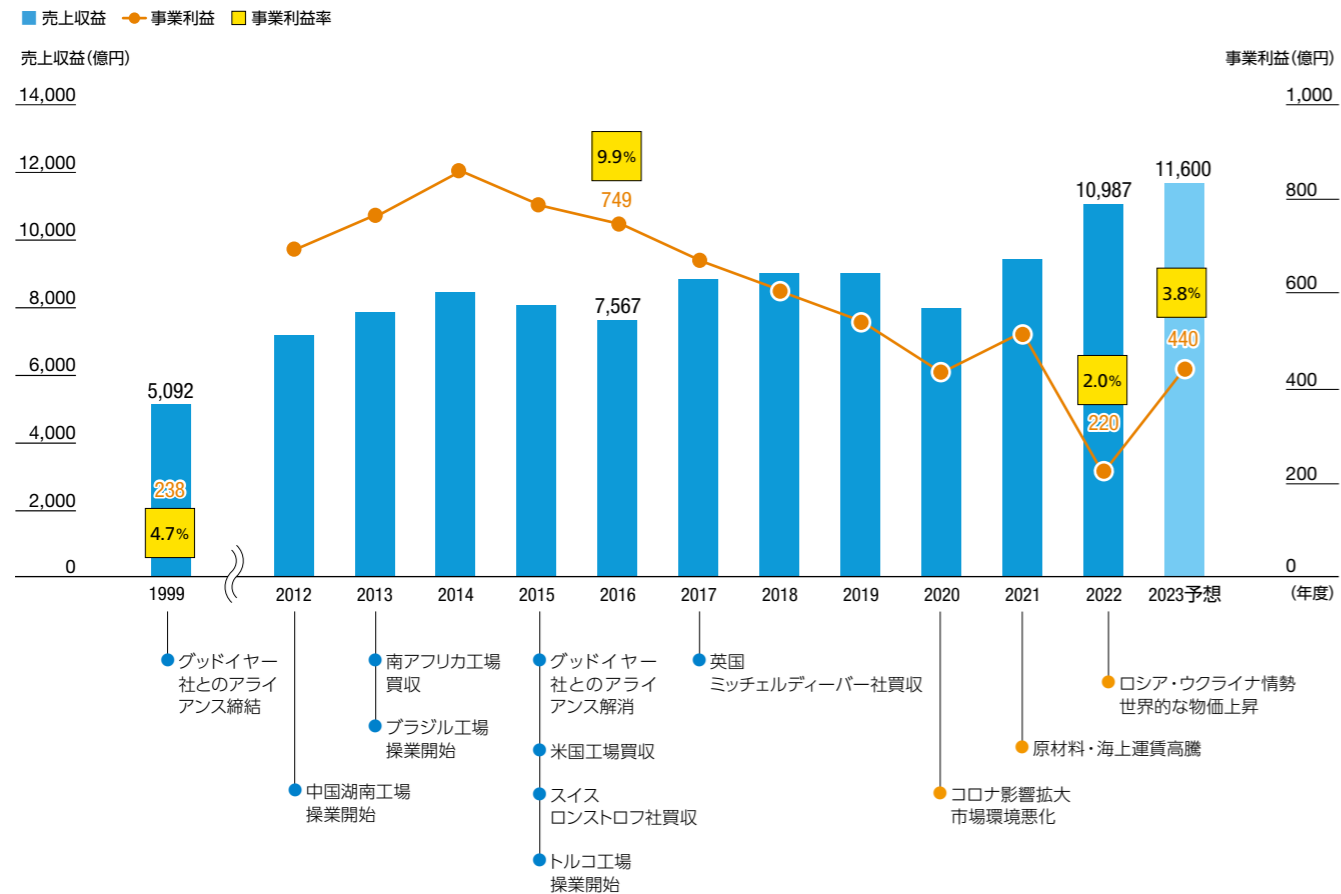
結果としては、売上収益は前倒しで達成したものの、収益力などについては、目標値との乖離が大きい状況です。事業環境の急激な変化に対応すべく、2027年为目标年度とした中期計画の再編成を行いました。

## 過去の業績推移

1999年の米国グッドイヤー社とのアライアンス締結以降、中国や新興国中心に海外事業拡大を進めました。同社とのアライアンスを2015年に解消後、2016年以降は、特に欧米での事業拡大を通じてグローバル体制構築に取り組んできました。

海外中心に売上収益は伸ばすことができましたが、利益面では生産・販売投資の効果を十分に刈り取れず、外部環境の大きな変化もあり収益性が低下している状況です。

### 売上収益と事業利益の推移\*

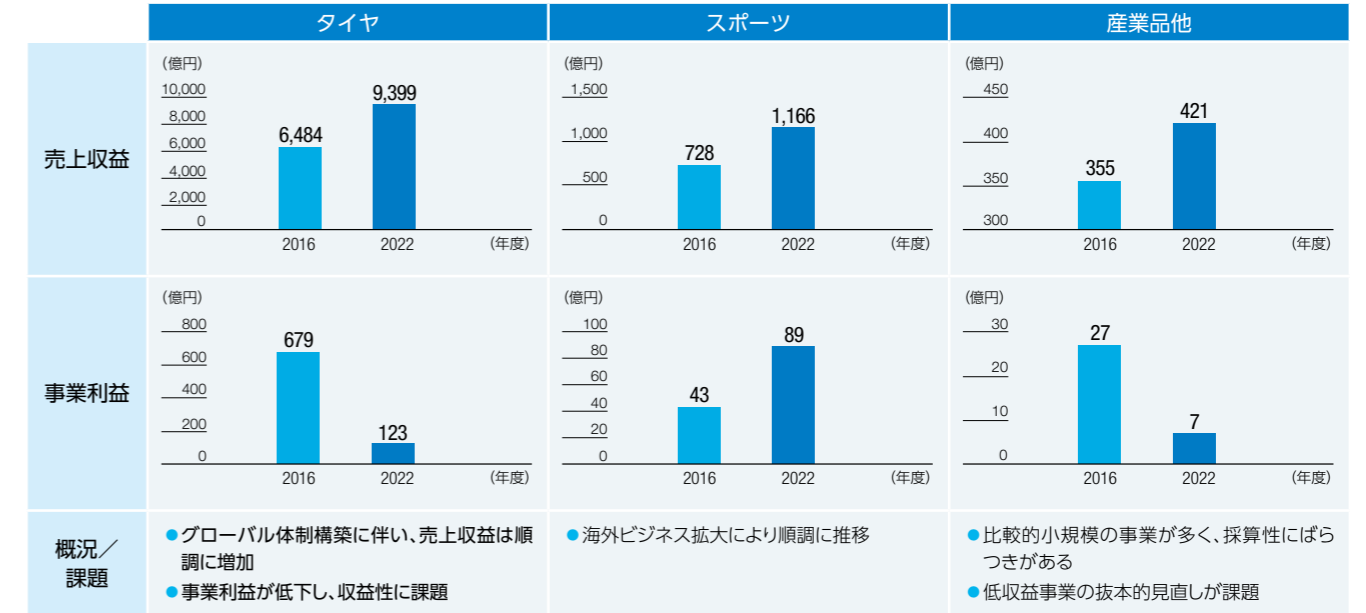


\*2014年までは日本基準、2015年以降IFRS

## タイヤ事業での収益改善のポイント

事業別では、タイヤ事業はグローバル体制構築に伴い売上収益は順調に増加したものの、事業利益が低下し、収益性が大きな課題です。一方、スポーツ事業は、コロナ禍が大きく影響した2020年に一時的に落ち込んだものの、海外ビジネス拡大により順調に推移しています。産業品事業は、比較的小規模の事業が多く、採算性にばらつきがあり、低収益事業の見直しが課題です。新中期計画では、**主力のタイヤ事業での収益改善が大きなポイント**ととらえています。

### 過去の業績推移(事業セグメント別)

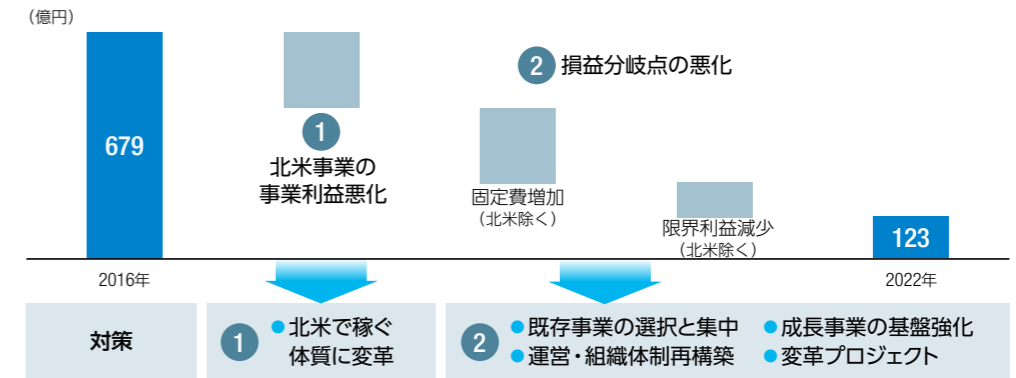


## タイヤ事業において北米で稼ぐ体質に、固定費・変動費増による損益分岐点の改善がカギ

これまでグローバル体制構築を進めてきたなかで、全市場に対応するため、多くの商品を提供してきました。これを支えるため、生産・開発・物流・販売・サービス体制を拡充してきたことにより固定費が増加するとともに、さまざまな非効率が生じて収益性を圧迫、損益分岐点悪化につながったと考えています。

事業利益が2016年の679億円から2022年の123億円まで556億円も低下した要因は、大きく区分すると北米事業の事業利益悪化が4割、固定費・変動費増による損益分岐点悪化が6割で、6割のうち固定費増加が4割、変動費増による限界利益減少が2割です。

### タイヤ事業 事業利益増減内訳



その対策として、2025年までの期間は、北米で稼ぐ体質に変革すること、損益分岐点改善のために既存事業の選択と集中、運営・組織体制再構築、成長事業の基盤強化、変革プロジェクトを推進し、2026年以降の再成長につなげます。



## 新中期計画(2023-2027年)の骨子

これまで当社はグローバル体制構築のため、事業のすべて、そして全地域に注力してきました。そのなかでさまざまな非効率が生じ、収益低下につながったと認識しています。

そのため、新中期計画では2025年を一つの区切りと設定し、既存事業の選択と集中に注力します。

前中期計画でも取り組んできた経営基盤強化活動「Be the Change」プロジェクトを通じ、組織体質改善・経営基盤強化施策を継続して実施。併せて基盤となるDX経営の実践に向けた基幹システムを刷新します。これらをベースに、2025年までの期間、既存事業の選択と集中、そのための構造改革に注力します。さらに、成長事業の基盤づくりと将来への種まきも推進します。

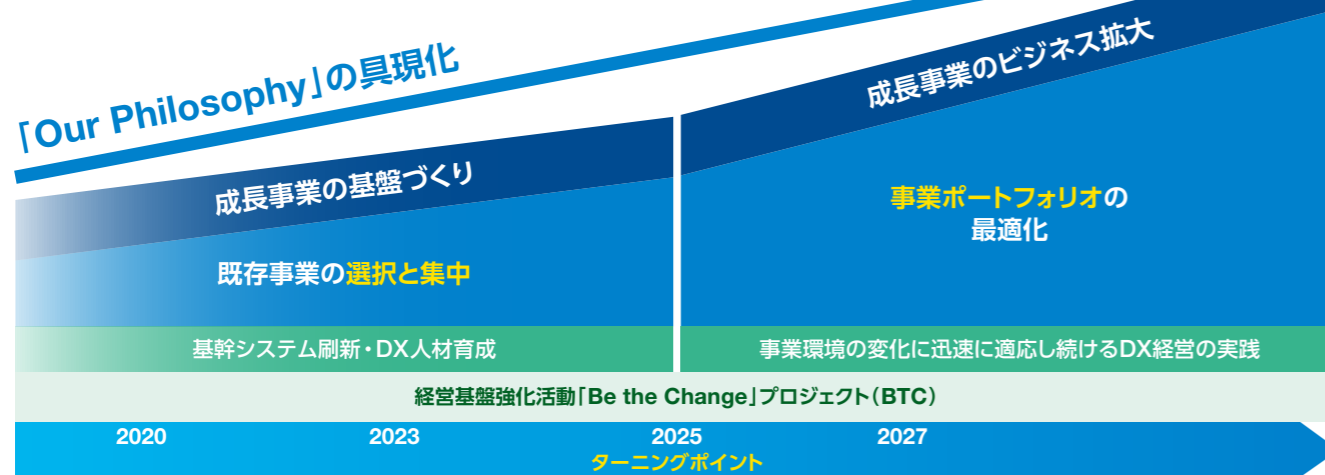
そして、2026年以降、DX経営を実践し、事業ポートフォリオの最適化、成長事業のビジネス拡大により再成長、そして「Our Philosophy」具現化につなげます。

財務目標

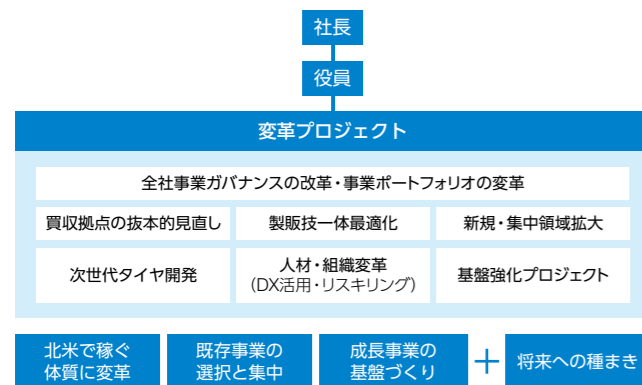
	2022年	2023年	2027年目標
事業利益率	2.0%	2.9%	7%
ROE	1.8%	3.2%	10%
D/Eレシオ	0.7	0.7	0.6
ROIC	1.7%	2.6%	6%

### 事業の選択と集中により事業ポートフォリオを最適化し、利益基盤を強固に。2025年を区切りとして、2026年以降の成長につなげる

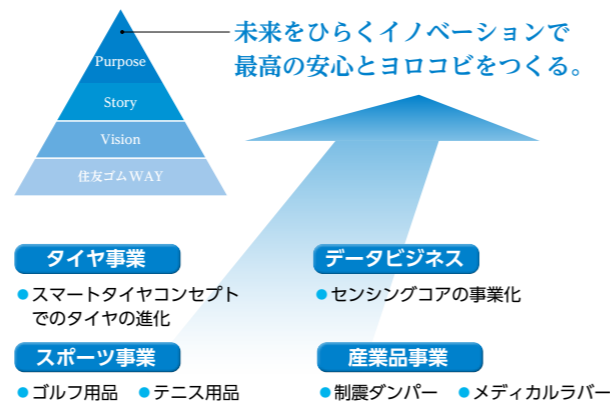
- 2025年まで**
- 基盤強化活動により組織体質改善等が進展・継続
  - DX経営のための基幹システム刷新は2025年完了
  - 「既存事業の選択と集中」、「成長事業の基盤づくり」に注力
- 2026年以降**
- 「事業ポートフォリオ最適化」、「成長事業拡大」で再成長



中期計画の課題解決を強力に推進するため、役員を中核とする「変革プロジェクト」を立ち上げ、2025年までにやりきる



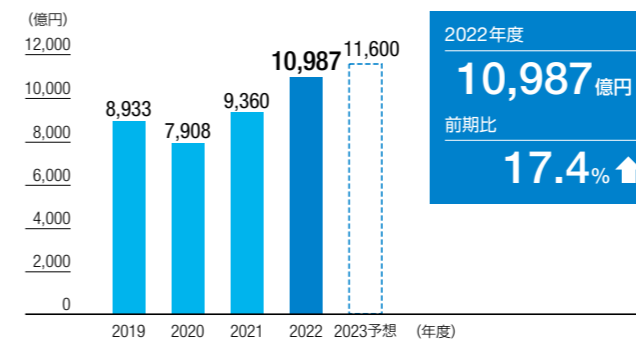
「Our Philosophy」の具現化  
未来をひらくイノベーションで  
最高の安心とヨロコビをつくる。



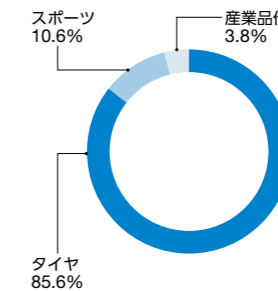
ESG経営:「はずむ未来チャレンジ2050」で掲げた施策の推進

## 2022年度連結業績サマリー

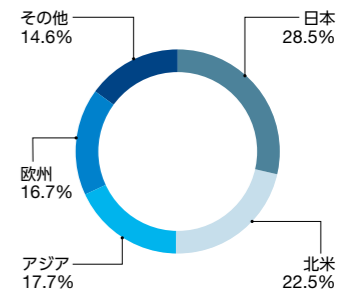
### 売上収益



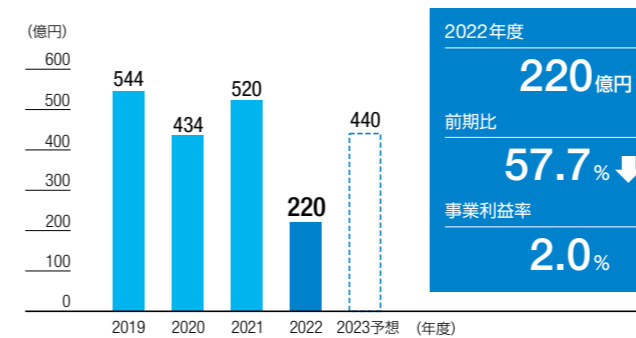
### 事業別売上収益構成比



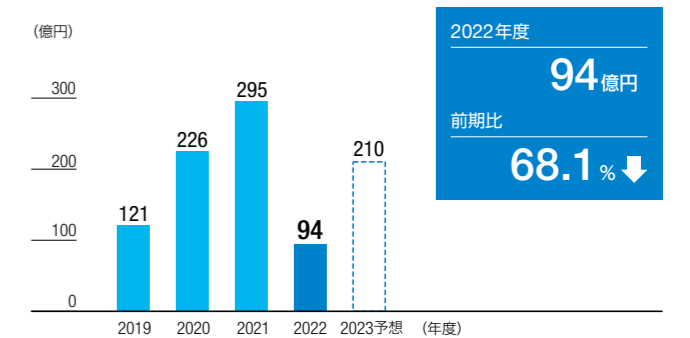
### 地域別売上収益構成比



### 事業利益



### 親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 1兆2,252億円

親会社所有者帰属持分比率 44.6%

ROE 1.8%

ROA 1.9%

D/Eレシオ 0.7倍

ROIC 1.7%

タイヤ事業	スポーツ事業	産業品他事業
売上収益 9,399億円 (前期比18.2%増↑)	売上収益 1,166億円 (前期比15.0%増↑)	売上収益 421億円 (前期比6.5%増↑)
事業利益 123億円 (前期比70.3%減↓)	事業利益 89億円 (前期比3.9%増↑)	事業利益 7億円 (前期比65.0%減↓)
<a href="#">▶ P.35-P.40</a>	<a href="#">▶ P.41-P.44</a>	<a href="#">▶ P.45-P.48</a>

## 財務担当役員メッセージ



### 選択と集中により 事業ポートフォリオを最適化し、 成長路線への復帰を目指す

取締役  
常務執行役員  
大川 直記

#### これまでの中期計画への強烈な反省が出発点

今回の中期計画は、前回、前々回に発表した中期計画（以下、中計）が未達成の結果に終わったことに対する強烈な反省からスタートしました。この2回とも、右肩上がりの利益計画を打ち出したものの、実績はコロナ禍もあり、逆に3割・4割落ちていく結果でした。

その真因を探っていくと、主力のタイヤ事業で2015年10月のGoodyear Tire & Rubber Company（以下、グッドイヤー社）とのアライアンス契約および合併事業を解消し、当社が全世界に打って出られる環境になったことにさかのぼります。1999年のグッドイヤー社とのアライアンス締結以降、主に中国や新興国を中心に世界進出を推し進め、儲ける仕組みを構築してきました。2013年には南アフリカ工場の買収、ブラジル工場の稼働、2015年にはトルコ工場の稼働と、海外の生産拠点設立を進めました。

このようななか、提携解消によって北米の日系メーカー向け、日本、ロシアや中近東、アフリカなど33カ国におけるダンロップブランドの使用権が得られたことから、生産能力の拡張をさらに進めていきました。生産設備の稼働率を上げてコストを下げ、売上を伸ば

して利益を出すという経営の基軸を継続・拡大していきました。当社にとっての得意分野にフォーカスするよりも、工場の操業度を重視して受注し、利益率が下がっていたところにコロナ禍に見舞われたのです。

結果、重要な利益の源泉地域である中国がゼロコロナ政策で振るわず、さらに日本やタイ、インドネシアから出荷する北米向け海上運賃が一時期、コロナ前の7～8倍に高騰し、送れば送るほど損失が広がる状況に陥りました。明らかに生産能力に頼った経営に問題があったと認識しています。

新中計では、売上重視の方針を改め、利益率にフォーカスしてヒト・モノ・カネを適時適切に投入して利益体質を高め、もう一度「イノベーションと収益力の住友ゴム」と言われるような企業に変革します。例えば商品ミックスの改善では、タイヤの生産品種を約3割減らすことを目標に掲げており、現在は約17%削減にまで漕ぎつけました。このような取り組みなどから生まれたキャッシュを成長事業に投じていきます。

#### 北米タイヤ事業重視は貫くが、米国工場はゼロベースで検討

北米と一言で言っても、当社には「北米事業」と「北米の工場」という2つの側面があります。

まず、北米タイヤ事業については、当社は当然これを重要視しており、この方針に変更はありません。一方、北米への製品供給には、①日本・タイやインドネシアからの輸出、②北米の工場での生産、の2パターンがあります。

北米タイヤ事業の事業利益が下がっている理由の1つ目が、先ほど述べた海上運賃の高騰です。コロナ禍以前は、日本やタイ、インドネシアから米国に輸出しても十分採算が取れていた状況が急変しました。足元では海上運賃が落ち着きつつあり、輸出品については利益が出るようになりましたが、このような事態に陥るリスクを低減するには、北米の生産量を増強する以外にありません。

2つ目が、コロナ禍により人流が制限され、日本からの支援者が

米国工場に行けなかったことで、生産性改善が計画通り進まなかった点です。

北米への輸出分からの利益と米国工場の赤字を相殺して北米事業を黒字化している間に米国工場を一気に改善するという戦略が思うように進みませんでした。この状況を打開するため、コロナ禍がひと段落した昨今では海外事業と製造部門のスペシャリストを現地に派遣し、改めて課題を洗い出して米国工場の赤字を極小化する取り組みを推進中です。

一方で北米での増産という意味では工場の新設も視野に入っていますが、2025年までは収益改善に注力します。その状況に応じて、既存の米国工場に関してはあらゆる選択肢を排除せずゼロベースで検討し、決断します。

#### ROIC経営を促進し、成長事業・収益事業にリソースをシフト

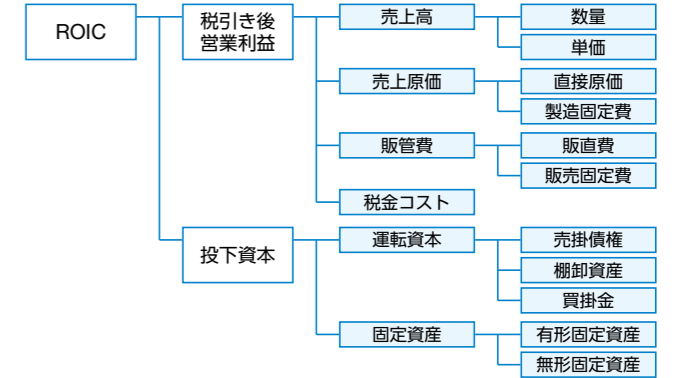
今後、選択と集中により事業ポートフォリオを最適化し、構造改革事業からもキャッシュを捻出し、成長事業・収益事業へ投資と人材をシフトしていくにあたっては、ROIC（投下資本利益率）を指標としていきます。

ROIC算式の分母となる投下資本は、設備投資と運転資本の増減が大きく関わります。経営基盤強化活動「Be the Change」プロジェクトで立ち上げた運転資本タスクフォースでは、2022年末までに運転資本を圧縮して300億円のキャッシュ・フローを創出するという目標を達成しました。この活動は今年1月、新たに設立した財務部で引き続き推進していきます。

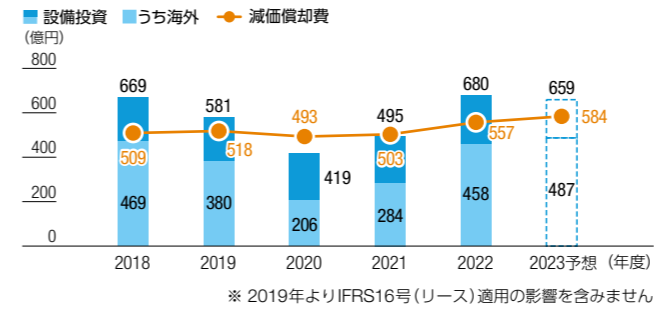
また、これは社内の制度面ですが、現在構築中のERP（統合基幹業務システム）にROICデータを組み込む準備を進めており、今後個人の目標管理にまで紐づけた管理体系を策定する予定です。社内でも運転資本がROICの改善に利いてくることを従業員

にしっかり伝え、成果を共有することでROIC経営の浸透を図ります。

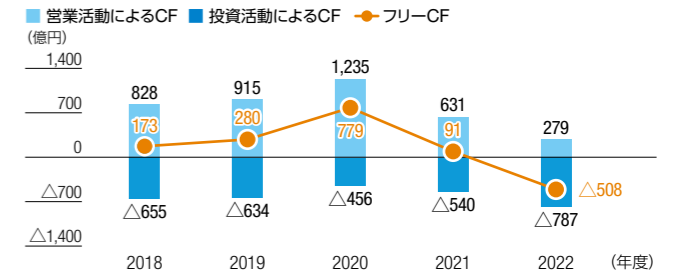
#### ROICツリー



#### 設備投資、減価償却



#### キャッシュフロー



#### 株主還元方針について

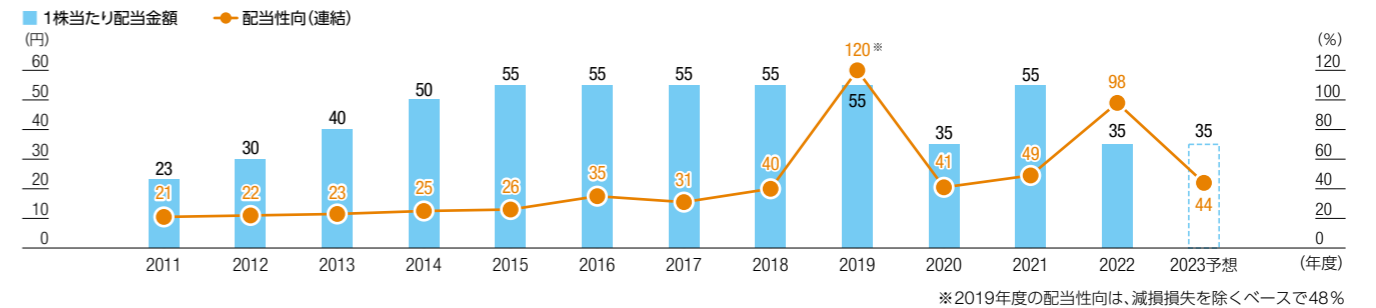
当社は、事業そのものを改善し、営業収益が生み出すキャッシュ・フローを最大化することで株価の向上を図ることが、最も重要な株主還元であると考えています。

そのため、得られたキャッシュ・フローは、設備投資や研究開発費に投じるほか、内部留保などを総合的に俯瞰しつつ、長期安定的にしっかりと配当していきたいと考えており、当面は株主還元を

的とした自己株式の取得は考えておりません。

必ずしもコミットメントではありませんが、決算発表において口頭でお伝えしている通り、配当性向40%以上を一つの目安に、その基準に沿ってしっかりと配当を長期継続的に、安定的に実施する考えはこれまでもこれからも変わりません。

#### 1株当たり配当金額



#### 結びに代えて

今回の中計では、財務担当として当社の財務基盤が最終的に、しっかりと健全に成長できるように全従業員と共に汗をかいてまいります。全社最適と考える道筋については、肚を決めて最後まで

やり切ります。中計の進捗状況についても、半年ごとに社長の山本自らが社内外にご報告する機会を設けてまいります。

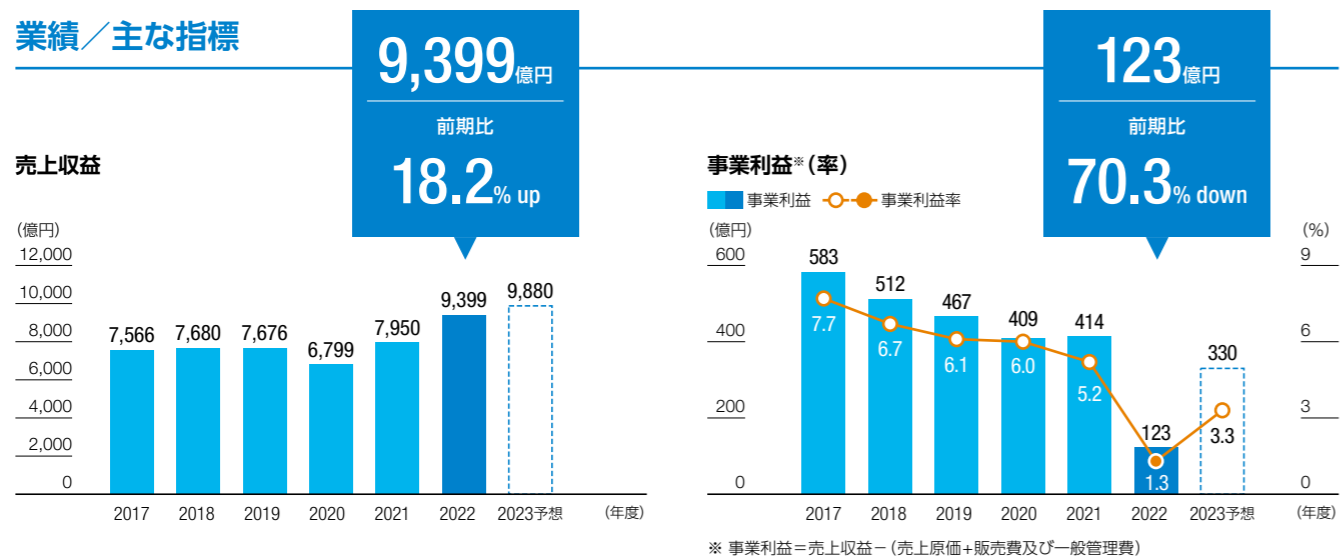


# タイヤ事業

## もっと、走る、喜びを。

乗用車、トラック・バス、モーターサイクルなど、暮らしや社会に関わるさまざまなシーンで使用するタイヤを生産しています。安全性と環境性を追求するパイオニアブランドの「DUNLOP (ダンロップ)」、走りを楽しむ人に向けたグローバルブランドの「FALKEN (ファルケン)」をメインに、1888年に世界で初めて「空気入りタイヤ」の実用化に成功した獣医師ジョン・ボイド・ダンロップの独創性を受け継ぎ、先進技術を駆使して国内外に販売しています。

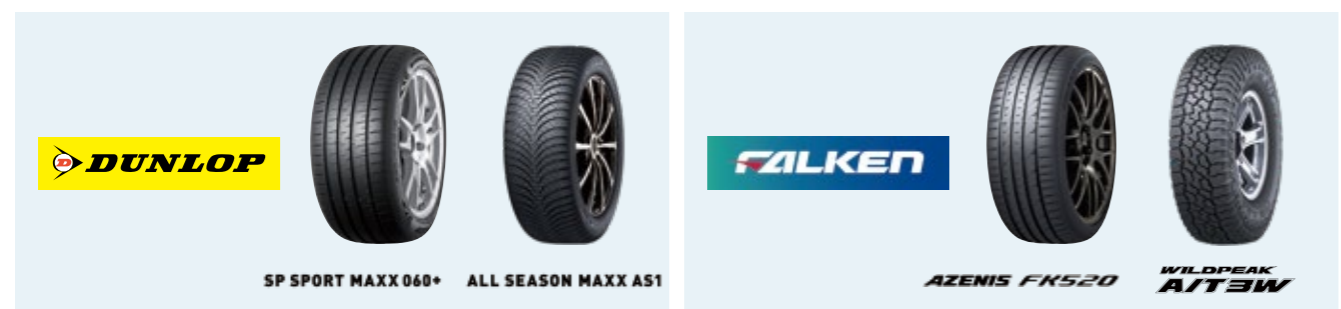
### 業績/主な指標



### 販売状況

#### タイヤ販売本数 前年同期比推移 (%)

		対前年	2020年	2021年	2022年	
国内	新車用		83	96	98	
	市販用		91	102	101	
海外	新車用		74	109	110	
	市販用		91	110	90	
	市販用内訳	北米		95	101	82
		欧州		86	118	95
		アジア		94	111	87
		その他		91	112	99
計		88	107	96		
合計本数(万本)			10,883	11,603	11,146	



### 業績概況

#### 日本

##### <新車用タイヤ>

世界的な半導体不足などにより自動車メーカーの減産が続いていることの影響を受け低調に推移しました。足元の販売状況は前期を上回るなどやや回復傾向がみられましたが、年間の販売は前期を若干下回りました。

##### <市販用タイヤ>

販売は前期とほぼ同等となりました。季節に左右されずに安全・安心を提供できる商品として好評を得ているオールシーズンタイヤは、市場認知度が徐々に上がってきており、販売を伸ばしました。冬タイヤの販売は年間ではほぼ前期並みでした。

#### 海外

##### <新車用タイヤ>

半導体不足の影響による自動車メーカーの減産はありましたが、新型コロナウイルス感染症の影響で大きく落ち込んだ前期よりも販売が回復し、前期を上回りました。

##### <市販用タイヤ>

アジア・大洋州地域では、中国でゼロコロナ政策の影響もあり販売が低調に推移し前期を下回りました。欧州においては、インフレ進行の影響もありタイヤ需要が鈍化してきており、販売は前期を下回りました。米州地域においては、北米では積極的な値上げを行ったほか低採算品の販売を縮小したことなどにより販売数量は減少したものの、製品構成を改善することができました。

### トピックス

#### 当社史上最高レベルの低燃費性能の市販用EVタイヤFALKEN「e.ZIEX」、EV化が急速に進む欧州市場で発売(2023年3月)

2022年にDUNLOP「e.SPORT MAXX」(イースポーツマックス)を中国へ先行投入しましたが、この度、中国と並んで世界有数のEV(電気自動車)市場である欧州で市販用EVタイヤFALKEN「e.ZIEX」(イージークス)を発売しました。

EV向けタイヤにおいては、「転がり抵抗の低減」、「耐荷重性能向上」、「静粛性」の3点が特に求められます。

「e.ZIEX」は当社独自の材料開発技術を使用し低燃費(電費)性能とグリップ力の両方を向上させるゴムの配合を開発しました。また、タイヤの輪郭を最適化することで、接地圧を均等化し耐荷重性能を向上させ、さらに、当社独自の「サイレントコア(特殊吸音スポンジ)」を搭載することで優れた静粛性を実現しています。また、欧州市場でより求められるウェット路面での走行性を強化し、地域に合わせた製品作りをすることでお客様へのニーズに応えます。



**SILENT CORE**



当社は新中期計画において、今後のCASEの進展およびサステナブルな社会に対応するため、EVタイヤをはじめさまざまな商品に力を入れていくことを発表しました。2027年には転がり抵抗30%低減および20%の軽量化(2019年比)を目標とした次のEVタイヤの開発を進めています。

これらの活動を通じて、サステナブルな社会の達成に貢献していきます。

## タイヤ事業

## 選択と集中をやり遂げ、再成長へと向かう



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

## タイヤ事業の海外展開

当社のタイヤ事業は、日系自動車メーカーの海外進出に追従して1980年代からアジアを中心に拡大していきました。そして1999年、米国グッドイヤー社とタイヤ事業におけるアライアンス契約を締結し、ダンロップブランドタイヤの販売を日本やアジアは当社、欧米はグッドイヤーというようにエリアごとに分担する形としました。そのため、当社は主に欧米以外のアジアや新興国中心に製造・販売拠点を設け海外事業展開をした結果、海外売上収益比率は、2001年の25%から、2015年には59%にまで向上しました。

その後、2015年、米国グッドイヤー社とのアライアンスを解消し、ファルケンブランドでの欧米タイヤ事業拡充に舵を切りました。営業・サービス体制整備・拡充や魅力的な商品の投入などにより、欧米ともに順調に市場でのプレゼンスを向上させています。

こうしたなか、2022年度に初めて全社として売上収益1兆円を達成しました。タイヤ売上に占める北米の構成比が約20%に伸長して日本に並び、欧州も約15%となりました。これは、ファルケンブランドへお客様の認知と理解が深まり、リピーターがしっかりと付いてきたからだと認識しています。

タイヤ事業の課題は、順調な販売による売上収益増加に対して利

益が伴っていない点です。その要因として、米国工場という課題があります。2015年のアライアンス解消の際に譲り受けた米国工場は、1世紀の歴史を持つ古い工場です。当社独自の工場へと進化させていくにあたり設備更新、増産のために設備投資を行ってきましたが、多品種小ロット生産に変更したことや、コロナ禍で生産性改善のための支援部隊を日本から送ることができなかったことから、生産性の改善に遅れが出ています。現在は、日本からの支援も再開しましたので、改善スピードは上がっています。

米国工場が軌道に乗っても北米での地産地消比率は低水準です。そこで、地産地消比率を高め、リスクを減らし北米事業を強化するため、極力省人化した自動化工場新設の検討を開始しました。

ただし、ターニングポイントと考えている2025年までは極力投資を抑制します。選択と集中をやり遂げ、損益分岐点を下げて収益改善を進め、キャッシュを貯め、投資余力が備わってから再成長に向かうべきというのが、過去10年間からの学びです。2025年までに既存事業の選択と集中、成長事業の基盤づくりを進めたいうえで、その先の再成長に向けた投資をしていきたいと考えています。

将来、振り返ってみたときに、2025年が当社のターニングポイントだった、それを機に再成長のフェーズに大きく進められたといえるように、中計課題にスピードを上げて取り組んでいます。

## 新中計のターニングポイントは2025年

今回の中期計画のポイントのひとつは、2025年をターニングポイントと設定したことです。問題を先送りせず、確実に将来の再成長の基盤を構築するという覚悟で設定したものです。3年と言わず、この2年が非常に大事と考えています。

## 欧米でのファルケンタイヤのプレゼンス向上

注力している欧米市場での販売では、前述の通り、ファルケンブランドがクールなブランドとしての地位を構築し、市場でのプレゼンスが向上しています。

欧州最大の市場であるドイツでは、世界最大級のツーリングカーレース「ニュルブルクリンク24時間レース」のオフィシャルスポンサーをファルケンが務めており、コースを疾走するファルケンカラーのポルシェのイメージも定着してきました。その効果もあり、ファルケンは欧州でTier2トップのポジションに伸長してきました。新車装着も増加してきており、ポルシェ「マカン」にも装着されています。

世界最大のタイヤ市場である米国では、ファルケンブランドの4×4&SUV用タイヤ「WILDPEAK(ワイルドピーク)」シリーズが好調に売上を伸ばしており、ファルケンタイヤは北米市場でもTier2トップを争うポジションにあります。

欧米ともにTier2トップのポジションに成長してきましたが、将来、さらに上のTier1を目指すには、供給能力増強も必要であり、成果につなげるには時間がかかります。

そのため、今やるべきことは、欧米はじめタイヤ事業として、確実に利益を出せる体質にすることです。製造、技術、物流、販売一体で収益基盤の強化に取り組みます。



2023年5月開催の「ニュルブルクリンク24時間レース」にFALKENモータースポーツとして参戦し、「Porsche 911 GT3R (992)」44号車が総合10位で完走

## タイヤメーカーとしての将来の姿

当社では、独自技術を磨き、スマートタイヤコンセプトでのタイヤの進化と、センシングコアのビジネス化によって、CASE+サステナブルな社会に対応していく計画です。

スマートタイヤコンセプトは当社のタイヤ技術コンセプトの総称です。この技術の進化により、オールシーズンタイヤ、EVタイヤ、センシングコアなどで他社との差別化を図ります。

## アクティブトレッド搭載の次世代オールシーズンタイヤ

スマートタイヤコンセプトの技術の一つ、アクティブトレッド技術を搭載した次世代オールシーズンタイヤで市場をリードします。

オールシーズンタイヤは、春夏秋冬、1年を通じて使用することができるタイヤです。私たちは、独自技術を搭載したオールシーズンタイヤで市場拡大を目指します。鍵を握るのが、「アクティブトレッド」です。

先般、名寄タイヤテストコース(北海道)で、開発中のタイヤを氷上で試乗してきました。夏タイヤは硬く作られているため、氷上を走れません。スタッドレスタイヤは軟らかく作られているため、当然走れます。今回テストした開発中のオールシーズンタイヤは氷上でも走ることができました。

アクティブトレッドを採用した、次世代オールシーズンタイヤは、テストドライバーでない一般ドライバーの私でも「あっ、これ違うな」と感じます。どうしてかと言いますと、アクティブトレッドの技術で、氷上でもゴムの軟らかさがあったためです。

## アクティブトレッド技術

路面状況に応じてスイッチするゴム





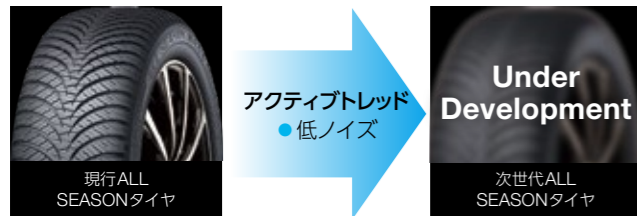
タイヤ事業

需要拡大が予想されるオールシーズンタイヤにおいて、アクティブトレッド搭載の次世代タイヤを2024年に商品化することで増販していく計画です。

また、従来のオールシーズンタイヤは、トレッドの溝で雪を噛む構造のため、夏タイヤと比較して溝の数や容積が増え静粛性の課題

がありました。その点でも、低温でのゴム硬度の上昇を抑えるアクティブトレッドは雪上性能には有利なため、その分、溝の数や容積を減らすことができ、静粛性を向上させることができます。静粛性が求められるEVタイヤとしても、アクティブトレッドを搭載したオールシーズンタイヤは最適と考えています。

次世代オールシーズンタイヤ



アクティブトレッド技術を搭載した次世代タイヤを2024年商品化

オールシーズンタイヤ需要予測\*

市販用タイヤ市場に占める  
オールシーズンタイヤの割合(2030年)

北米	欧州	日本
80%	25%	10%

\* 当社予測

次世代EVタイヤと当社技術の組み合わせで差別化

次世代EVタイヤと当社技術の組み合わせにより、将来のモビリティ社会に貢献します。

EVタイヤは順次商品化していきますが、アクティブトレッド採用による低電費性能とブレーキ性能の進化など、搭載するEVタイヤ技術を進化させていきます。対2019年の2027年目標として、転がり抵抗30%低減、軽量化20%と設定しており、それらの技術を搭載した次世代EVタイヤを2027年に発表します。

タイヤそのものの進化にとどまらず、当社が得意とするセンシ

ングコア、静粛性に効果の高いサイレントコア、さらにはサイレントコア対応のタイヤパンク応急修理キットIMSを組み合わせること

で、将来のモビリティ社会に幅広く貢献できると考えています。特に、EVタイヤの静粛性に不可欠なサイレントコアの特殊吸音スポンジと、タイヤパンク応急修理キットとは組み合わせが難しいところですが、すでに技術開発が完了し商品化を進めています。センシングコアを含め、これら当社が得意とする商品・技術の組み合わせで、他社との差別化を図ります。

EVタイヤ技術の進化



次世代EVタイヤを2027年発表予定



「モノ言うタイヤ」で先陣を切る

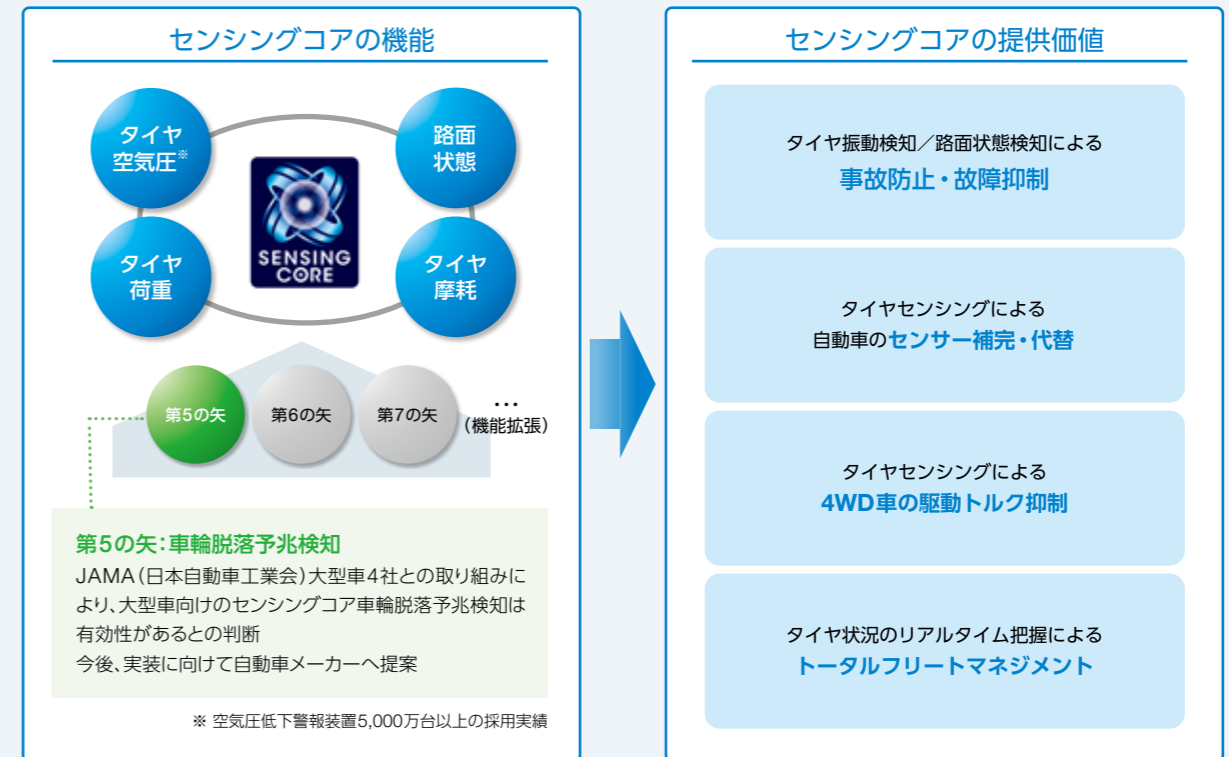
当社独自のセンシングコア技術は、5千万台の採用実績のあるタイヤ空気圧検知をはじめとし、すでに技術確立している4つの機能があります。さらに、車輪脱落予兆検知などの新しい機能を拡張していくことで、来るべきCASE+サステナブルな社会にさまざまな面で貢献できると考え、ビジネス化を急ピッチに進めています。

このように事業基盤ができあがりつつありますので、今後どれだけリソースを投入するかにかかっており、その取り組みが重要と考えています。

例えば、これまでの大型自動車メーカーとの取り組みにより、大型車向けのセンシングコア「車輪脱落予兆検知」は有効性があるとの判断をいただいています。「車輪脱落予兆検知機能」は、タイヤを固定するナットが1ミリでも緩むと、そこから生じるブレを検知し警報が出る機能です。今後、実装に向け取り組みを強化します。

今後、センシングの事業化のため欧米での事業基盤も固め、2030年までには新車だけでなく、既存の自動車にも搭載できるようにしていきたいと考えています。

センシングコアの機能を拡張していくことで、CASE+サステナブルな社会に貢献



現在、タイヤからセンシングしてソフトウェアで解析する機能を提供できるのは、私たちが把握している限りでは、世界で当社を含めた数社だけです。

自動車にこのソフトをインストールしておけば、機能がさらに付加されるたび、アップデートするだけでその機能も享受できる便利なものです。

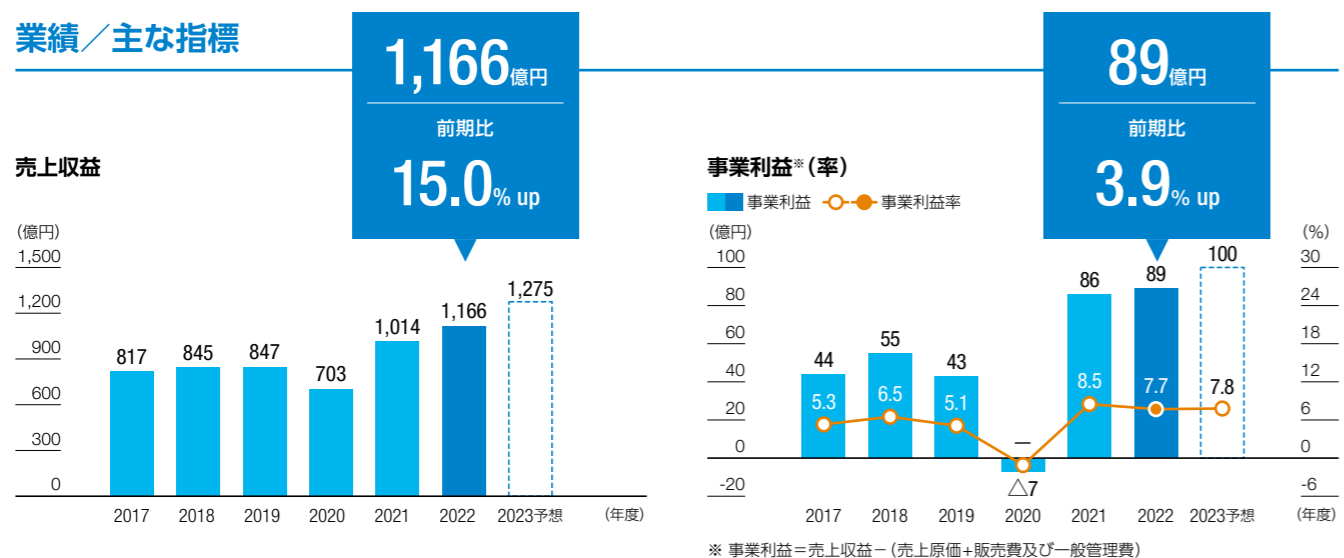
タイヤは車の走行を支える大事な部品ですが、それにとどまらず、タイヤから取得したデータでさまざまな価値を提供することができる「モノ言うタイヤ」として、CASE+サステナブルな社会に貢献できると考えています。この分野で当社が先陣を切り、当社第四の柱とするため、事業化を加速しているところです。

# スポーツ事業

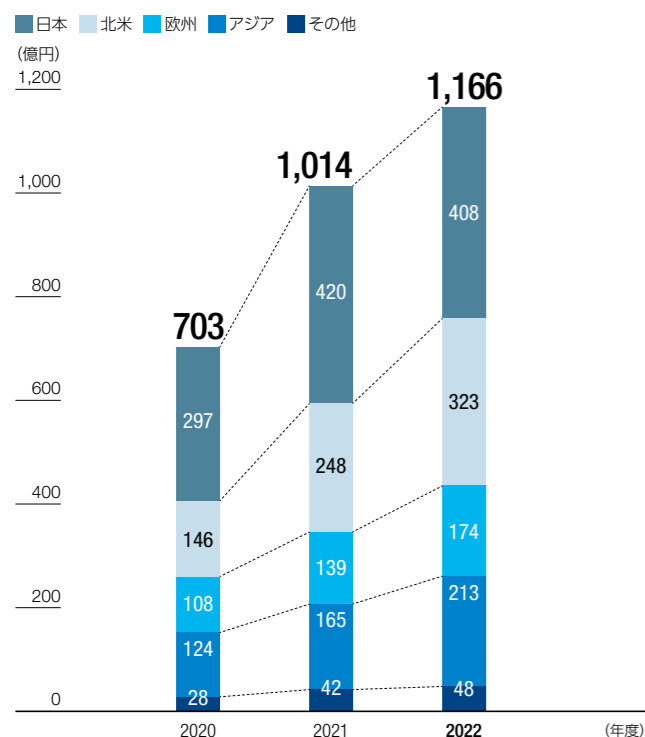
## お客様のスポーツライフをもっと豊かに。

高い技術力を、より豊かなスポーツライフのために。ゴルフクラブやテニスラケットなど使いやすく高性能な製品を提供するとともに、ゴルフ・テニススクールやフィットネスクラブなどを運営。フィットネスで培った知識を元に、介護予防施設なども運営しており、事業全体としてお客様の心と体の健やかな毎日をサポートしています。このほか、ゴルフトーナメント運営やゴルフ場の運営も行っています。

### 業績／主な指標



### 販売状況



### 業績の概況／販売状況

#### 概況

ゴルフ事業、テニス事業、ウェルネス事業とも前年比で増収となりました。ゴルフ事業、テニス事業とも国内は減収となったものの、海外では現地通貨ベースで増収。為替影響もあり、大きく伸ばし増収となりました。事業利益は、物流費・原料費高騰や円安による外貨建て仕入れの影響が大きかったものの、北米・韓国を中心に海外で大きく伸ばし、増益となりました。

#### 日本

前年比減収となりました。ゴルフ用品は、12代目ゼクシオクラブが順調に推移するものの、下期に入り、市況の減速や一部取引先の仕入れ制限で苦戦し、前年比減収となりました。テニス用品は前年並みで推移しました。ウェルネス事業は新型コロナウイルス感染症による影響で減少していた会員数が一定程度挽回したことから、増収となりました。

#### 北米

前年比増収。為替影響もあり、前年から大きく増収となりました。ゴルフは市況の拡大がひと段落したものの、これまで行ってきた営業施策が奏功したことで、クラブ・ボールとも好調に推移しシェアアップしました。テニスはボールの増販で、増収となりました。

#### 欧州

前年比増収。ゴルフはクラブ・ボールとも好調に推移。テニスはボール増販などで増収となりました。

#### アジア

前年比増収。ゴルフは韓国で12代目ゼクシオクラブが好調に推移し、現地通貨ベースでも増収となりました。

#### トピックス

#### スポーツ事業のサステナビリティ活動 ——プラスチック削減の取り組み

サステナビリティ長期方針「はるむ未来チャレンジ2050」の施策「プラスチック削減」についてスポーツ事業では、商品包装材などのプラスチック使用量を2030年に2019年比50%を削減すべく進めています。

2021年秋以降発売のゴルフボールについて、パッケージの窓フィルムを順次廃止しているほか、2023年からは国内で販売するテニスボール「DUNLOP AUSTRALIAN OPEN (ダンロップ オーストラリアン オープン)」、「DUNLOP FORT (ダンロップ フォート)」の包装材PET缶のプラスチック製ふたを紙製に変更。練習球の「St.JAMES (セント・ジェームス)」などについて、プラスチック製ふたを廃止、ラベルについて紙製に変更し、ボトルの中に入れました。

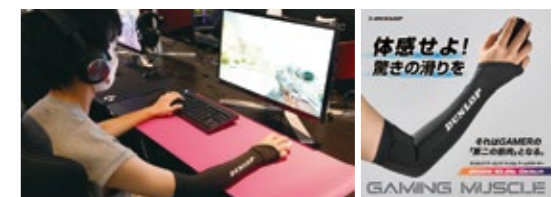
この取り組みにより、日本国内で年間約20tのプラスチック使用量削減を見込んでいます。2024年以降、海外でも国・地域に応じた同様の対応を進めていく予定です。



#### eスポーツ専用アームサポーターを発売

スポーツ事業の新規事業として、成長が注目されるeスポーツ市場に参入しました。2022年10月に発売した「ダンロップ ゲームング マッスル アームサポーター」は、当社が培ってきたタイヤと路面との接地や、ゴルフボールとゴルフクラブのインパクトなど「物と物が接触する現象」への科学的知見を活かして開発。長時間プレーした際の前腕部とマウスパッドの接触・摩擦などで起こるけがの不安をサポートし、プレーパフォーマンスを向上させます。

大物ストリーマー活用による販促効果もあり、順調な滑り出しとなりました。今後の商品ラインアップ拡充について、前向きに検討しています。





## スポーツ事業

## “最高の安心とヨロコビ”をつくり出し、 世界に提供する 真のグローバルプレーヤーへ

常務執行役員  
スポーツ事業本部長  
川松 英明



### 2022年は海外がけん引し、増収増益

2022年度は対前年で増収増益となり、全体としては良い決算にすることができたかなと思っています。為替の影響もありましたが、海外ビジネスを大きく伸ばすことができました。

2019年にスタートした前中期計画では、「真のグローバルプレーヤーになる」を掲げてきました。当時のスポーツ事業は、国内が利益の80%以上を上げ、海外は15%に満たない状況にありました。これに対して2022年度は、為替の影響もありますが、海外が利益の3分の2以上を稼ぎ出すまでになりました。単に売上規模だけでなく、グローバルに勝ち抜く事業体に変化し、成長した一年だったと思っています。

スポーツ事業も原材料費や輸送費の高騰に見舞われ、価格改定を余儀なくされましたが、市場ごとにマーケティング施策をきっちり打つことで、お客様に納得して買っていただくことも含め、臨機応変に、スピーディーに対応することを心掛けました。

コロナ禍で密が避けられるスポーツとしてゴルフが見直されたことから、上期は拡大する需要に対して、部品の供給不足により、商

品の供給がうまくマッチしていかない状況もありました。このような状況に国内外社員が一致協力して立ち向かって対応することで、組織力が上がった手応えも感じています。

日本のゴルフ市場も、コロナ禍で一旦下がりましたが新規参入者が増え、大きく拡大しました。現在はピークアウトはしたものの、コロナ前の2019年を上回る水準で安定しています。2022年上期は、商材不足による機会損失が生じ、お取引先様、お客様にはご迷惑をおかけしてしまいましたが、下期には安定供給でご期待に沿うことができました。

また、国内では、海外ブランドの力が年々強まっています。黒船がどンドン来るところを、日本のサムライが頑張って対抗しているという図式です。新中期計画では、この課題への取り組みを柱の一つに据えています。

地域別売上収益では初めて、北米が日本を上回り、北米、日本、韓国の順となりました。欧州は、全体で韓国に並ぶ売上規模です。このように韓国も重要な市場と位置付けています。

### ゴルフは北米でのプレゼンス拡大をテコに、世界3位を目指す

スポーツ事業では、“お客様がワクワクする商品”を揃え、分かりやすくコミュニケーションしていくことを徹底しています。

ゴルフでいうと、当社には、XXIO（ゼクシオ）、SRIXON（スリクソン）、Cleveland Golf（クリーブランドゴルフ）という3つのブランドがあります。プロや勝負にこだわるアグレッシブなプレーヤー好みのスリクソンに対し、爽快な打球音で優しく打ちやすく、上がりやすく打点のミスに強いゼクシオ、ショートゲームでのミスを救ってくれるウエッジを主軸としたクリーブランドゴルフといった、それぞれの個性を明確にして差別化してきました。

これらブランド戦略を徹底していくなかで、2021年の「マスターズ・トーナメント」での松山英樹選手の優勝や、米国の有力選手であるブルックス・ケプカ選手によるスリクソンクラブの使用などがあり、2022年はブランドの信頼が大きく上がりました。こ

のような成果のうえに、2022年は改良したモデルの投入、営業体制の強化が奏功し、一気に間口を広げることができました。ホップ、ステップとブランドの信頼を着実に高めてきた成果が出たと



松山英樹選手

思っています。

新中期計画では2027年に北米の売上を倍増させる方針ですが、住友ゴムの技術資産を活用したさらに良い商品を開発する、営業体制をさらに強化して隅々にまで接点を広げてやりきるといふ凡事徹底により実現できると考えています。メインとなる北米でさらにプレゼンスを拡大し、ゴルフクラブ、ボールの売上で世界3位（シェア15%）を目指します。

米国では今、日本という団塊の世代、いわゆるベビーブーマー世代がリタイアしてゴルフを楽しむマーケットが拡大しています。そのような世代にとって、ゼクシオのような小柄でヘッドスピードが出にくい日本やアジアのゴルファー向けのやさしいクラブがフィットします。競合他社も仕掛けてきていますが、ゼクシオは12

代目を数えるスポーツ事業の旗艦かつ長寿商品であり、その点では20年の長があると考えています。とりわけ、軽量シャフトを宮崎にある工場内で製している点が当社の強みです。私たちの商品には、住友ゴムが培ってきたモノづくりと技術の積み重ねがあり、これが他のゴルフメーカーに対するアドバンテージとなっています。

米国以外では、韓国のゴルフ市場が私たちの理解を超えるほど活況で、ゼクシオの高級品がよく売れています。インドアだけでゴルフを楽しむ方も多く、シミュレーションゴルフでのトーナメントが開催されるなど、独自の発展を遂げています。

欧州では、ドイツやフランスなど高級品中心に売れるステータスの高いマーケットと、普及品が中心のマーケットがあり、それぞれの特性に合った商品展開で売上を伸ばしています。

### ラケットビジネスでは、持続的成長の基盤拡充が進む

ラケットビジネスの柱、テニスでは、2017年4月に海外のダンロップ商標権と同ブランドのスポーツ用品事業を買収して以来、事業拡大を一気に加速してきました。

その展開にあたっては、真面目なモノづくりで競合相手に戦ってきたメーカーとして、品質安定性の高いテニスボールでしっかりと信頼を獲得するとともに、流通網と営業力を拡充しています。テニスの四大大会の一つ「全豪オープン」のオフィシャルパートナー契約を2018年に締結し、2019年の大会から公式ボールに採用されました。またATP\*1ツアーでは、2019年以降、ダンロップのボールが大会使用球シェアNo.1となっています。こういったボールに対する信頼からダンロップブランドに対する信頼を高め、テニスラケットや、テニス以外のラケットスポーツ用品の販売につなげていきます。

テニスラケットについては、トッププロが使うブランドに憧れて購入する傾向も強いため、有望なジュニア選手を発掘し、育成することに注力しています。ITF\*2男子ジュニアランキングトップ10には、ダンロップを使用するブルーノ・クズハラ選手をはじめ3選手がランクインしています。女子では、17歳でプロ転向した石井さやか選手と今年3月、用品使用契約を締結しました。これら選手の活躍により、近い将来、ダンロップブランドがさらに拡大することが期待されます。

このようにテニスでは、ボールで築いた信頼と販路にラケットを載せる、さらにパデルのような、新たなラケットスポーツの商材を載せて拡大していくことを基本戦略としています。



「全豪オープン」とオフィシャルパートナー契約を2023年1月に更新。  
2024年以降も公式ボールサプライヤーとなります(5年間)。  
写真左：当社社長 山本悟  
右：テニス・オーストラリアCEO兼  
全豪オープントーナメントディレクター クレイグ・タイリー氏

パデルはスペイン発祥の、テニスとスカッシュを混合したような競技で、2対2のダブルゲームを気軽に楽しむスポーツです。欧州を中心に急速に浸透してきています。

このほか、開発部隊を強化し、テニスラケットに革新をもたらす新たな技術を探索中です。

\*1 男子プロテニス協会  
\*2 国際テニス連盟

テニス以外でダンロップブランドの総合力を高める取り組みとしては、スポーツ事業にとっての新規事業である、eスポーツ商品市場への参入があります。その第一弾がプレーパフォーマンスを向上させる専用アームサポーターで、マウス操作を行う前腕部とマウスパッドとの滑りを滑らかにし、マウスの操作性を高めます。今後も、eスポーツの将来性に着目し、その健全な成長に貢献する商品を提供していきます。

### スポーツを通じ、“最高の安心とヨロコビ”を

スポーツ事業の第3の柱であるウェルネス事業は、コロナ禍の打撃から緩やかに復活し始めたところですが、まだ2019年のレベルまでには回復に至っておらず、業績的には改善余地が大きいのですが、業界平均レベルよりも早いスピードで回復できるよう施策を進めています。地域に密着した健康増進拠点として最高のサービスを提供することで、会員の皆さんの心と体の健康増進に貢献すると

ともに、ダンロップブランドをより身近に感じてファンになってもらいたいと考えています。

当社はこれからも、スポーツの持つ爽快感や健康観を多くの皆様と共有するとともに、プロのすごさや感動を感じていただくことで、お客様のスポーツライフをもっと豊かにし、私たちの存在意義である“最高の安心とヨロコビ”をお届けしてまいります。

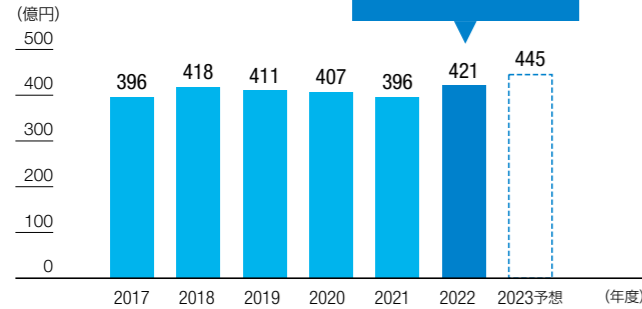
# 産業品事業

## 安心・安全・快適を一步先へ ～暮らしに貢献する商品とともに～

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

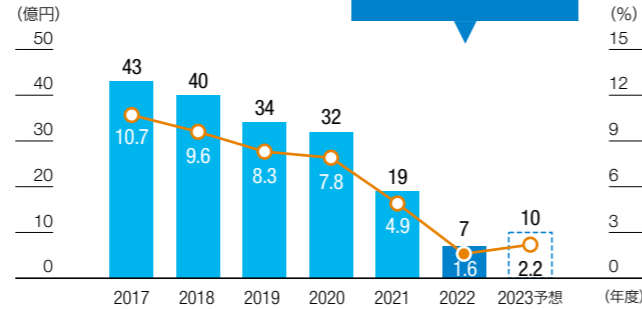
### 業績／主な指標

#### 売上収益



注：業績にはその他事業を含みます。

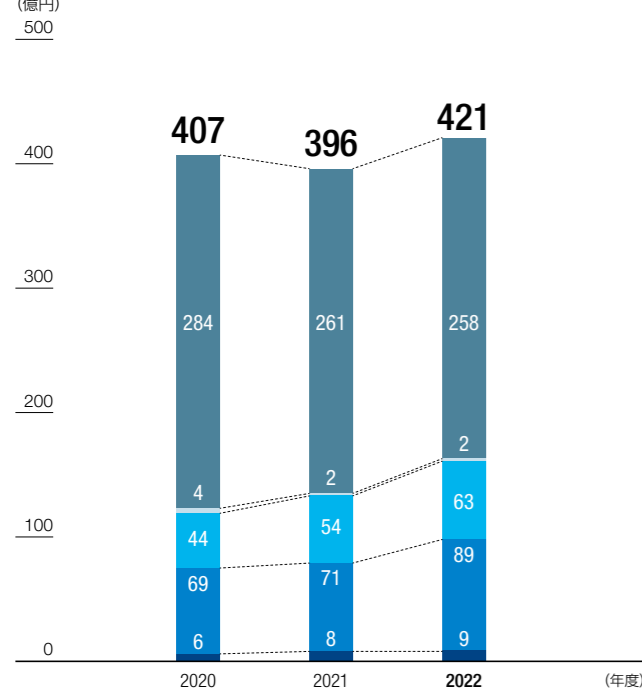
#### 事業利益\*(率)



※ 事業利益=売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)

### 販売状況

■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア ■ その他



<h4>医療用ゴム製品</h4>	<h4>ゴム手袋</h4>
<h4>OA機器用ゴム部品</h4>	<h4>制振ダンパー</h4>

## 主な事業の概況

### ■ 医療用ゴム製品事業

医療用ゴム製品は継続的な市場拡大を背景に、日本国内・アジア、欧州いずれにおいても売上収益の規模は堅調に継続拡大しています。欧州では外部環境による影響を大きく受け厳しい状況でしたが、日本国内・アジアにおいてはバイオ医薬品市場での事業拡大を行い、着実に収益を伸ばしてきています。今後は新型コロナワクチンへの採用も予定されており、引き続き高付加価値製品の開発、供給能力の拡大により、市場規模の拡大に伴う収益力の強化に一層努めていきます。

### ■ 制振ダンパー事業

制振ダンパー事業においては2021年比では増収となりました。日本国内では、住宅、ビル、橋梁に加えて、市場拡大が進んでいる物流産業において必須の自動物流倉庫へ、2022年より制振ダンパーを

展開することができました。トルコ地震の発生により世界的に地震への関心が高まっており、アジアエリアを中心とした拡販に引き続き注力していきます。

### ■ その他

OA機器用ゴム部品事業において、世界的な半導体不足などのサプライチェーンの混乱の影響が継続していますが、新製品の立ち上げや為替の影響もあり2021年比で増収となりました。今後も、顧客ニーズを的確に汲み取った製品開発を進めていきます。インフラ関係のビジネスにおいては、スポーツ人工芝の新規受注の好調により、2021年比で増収となりました。ゴム手袋事業では、コロナ禍での需要拡大の反動により厳しい事業環境で推移し、2021年比で減収となりました。商品の機能特性において差別化された競争力のある事業に注力し、グローバルでの拡販に努めていきます。

### トピックス

#### 家庭用ゴム手袋「樹から生まれた手袋 シンプルカラーズ」を新発売 ～暮らしにフィットする「モノトーンホワイト」と「モノトーンブラック」の2色展開～

「樹から生まれた手袋 シンプルカラーズ」は、昨今の魅せるキッチンや水回りに調和しやすいカラーとして、「モノトーンホワイト」と「モノトーンブラック」の2色展開としました。「樹から生まれた手袋シリーズ」は天然ゴム製で土中の微生物により分解され自然に還るため環境に優しく、手が触れる部分の植毛には綿を使っており、手肌にも優しいゴム手袋です。また、食品衛生法\*に準拠しており、肉や魚などの調理に使えるうえ、抗菌加工を施しているため衛生的にも安心です。

お客様に分かりやすく商品をお届けするため、パッケージにはピクトグラム(グラフィックシンボル)を用いて、ゴム手袋の機能や特徴を一目で分かりやすく表現しました。柔らかい天然ゴム製で手肌にフィット、スタイリッシュなカラーで暮らしにフィット、そして地球にやさしいエコな天然ゴム手袋で、お客様の生活に安心・安全・快適をお届けします。

※ 食品添加物等の規格基準(昭和34年厚生省告示第370号に適合)



#### 制震ダンパー「MIRAIE」10周年「歴史的建造物の保全プロジェクト」 書寫山圓教寺法華堂に制震ダンパーを設置

2022年12月、1000年以上の歴史を誇る書寫山圓教寺(兵庫県姫路市)の法華堂に当社の制震ダンパー設置工事を実施しました。

同ダンパーには当社独自の制振技術の結晶である「高減衰ゴム」を使用しており、これまで世界最大級の木造建築として知られる東本願寺や熊本城天守閣の耐震改修工事にも採用された実績があります。この度、同様の「高減衰ゴム」を使用する木造戸建て住宅向け制震ダンパー「MIRAIE」が販売開始10周年を迎えたことを記念する「歴史建造物の保全プロジェクト」の第一弾として、書寫山圓教寺法華堂へダンパーが設置されました。

今回の設置を皮切りに、新築・既存物件を問わず、地震から建築物を守る活動を進めていきます。





## 産業品事業

プラスの循環が次々に現れる、  
躍動感のある組織に変革

執行役員  
ハイブリッド事業本部長  
津崎 正浩

## 2023年は反転攻勢で臨む

2022年は業績面で大変厳しい1年となりました。コロナ禍の影響を多分に受け、また、原材料費の高騰、ロシア・ウクライナ情勢による地政学的緊張、海上運賃の高騰など、非常に厳しい外部環境でした。

ハイブリッド事業本部は、数多くの業界と接点があることを持ち味としており、多角的なビジネスの中でシナジー効果を生み、また補完し合える強みがあるにも関わらず、外部環境の急激な変化に十分対応することができませんでした。

こうした状況のなか、2023年は「反転攻勢」をテーマに、本部長方針として3つの軸を掲げました。

一つ目が「ビジネスを強く」、二つ目が「人と組織の成長」、最後が「組織風土の改善」です。この三位一体で事業運営を行っていきます。

「ビジネスを強く」では、安全・品質・コンプライアンスなどの事業の基盤部分における「凡事徹底」をすべての基本とし、これを磨き続けていきます。そして、提供価値の拡大と総コストの低減に取り組めます。

商品開発の方向性については、現地現物を大切に、お客様の困りごとをより早的確につかんでいきます。そしてサステナビリティ観点の取り入れやDXの活用等、住友ゴムだからこそできる付加価値の高い商品開発に取り組んでいきます。

ビジネスを強くするという点では、新中期計画の策定にあたってさまざまな対話会を実施しながら、大きな方向性をとりまとめることができました。新中期計画を力強く実行していくために、成長事業と構造改革事業の両方で計7つのプロジェクトを立ち上げ、本部

長直轄で変革を進めていきます。

「人と組織の成長」についてですが、ハイブリッド事業本部には経営人材の育成に適した土壌があると考えています。開発・製造・販売のオペレーションがビジネスチームという1つの組織の中にあることによって、多種多様な経験ができ、開発・製造・販売にまたがる知見を早い段階で身に付けることができるからです。人材が育つ土壌をベースに、独自の研修メニューの導入やキャリアビジョンに基づいた人事異動等、人材育成の取り組みを強化していきます。

「組織風土の改善」については、地に足のついた泥臭い活動を続けていきます。多様性を活かしながらも、目標達成のためにワンチームでまとまっていこうという風土の醸成、そして生産性を向上させていくために「1 on 1 ミーティング」や「チームビルディング」「語る場」「やめる・減らす・変える活動」などの活動を実施しています。加えて、「Bad News First/Fast」を合言葉に良いことも悪いこともオープンにしながら、健全な風土をつくり、オープンに議論していくことにも取り組んでいます。

その結果、さまざまな会議体におけるコミュニケーション改善が進み、部門や役職を超えて議論することが増えてきました。褒める文化、チャレンジする文化なども一段と浸透してきたとの手応えを感じており、これらが事業本部の新たな財産になると考えています。

この1年で、私の「ハイブリッド・ラブ」の想いは一層強まりました。社会貢献に密接に結び付いた付加価値の高い事業特性をベースに、3つの本部長方針のもと改革・改善を積み重ねていけば、新中期計画の目標も実現できると確信しています。

## 2つの成長事業(制振ダンパー、医療用ゴム製品)を中心とした取り組み

制振ダンパー、医療用ゴム製品事業は、社会的意義が非常に高く、また付加価値の高いビジネスです。

制振ダンパー事業では、戸建て住宅用制震ユニット「MIRAIE」が誕生して10年を越えており、これを改めて成長させていきたいと

考えています。

私たち住友ゴムは、阪神淡路大震災、東日本大震災という2度の大地震を経験しており、この事業を手がける社会的意義を強く感じています。販路、商品、ブランドという3つの軸で事業を拡大してい

きます。

販路軸では、これまでのお客様は大手ハウスメーカーや各地域の工務店が中心でしたが、広域の分譲住宅メーカーへの納入が進んでいます。住宅以外にも、ビル、橋梁、そして歴史的建造物にも展開してきました。今後はさらに、神社仏閣、自動倉庫などの分野にも拡大していきます。また、SDGsへの意識が一層高まる中で、木造ビルが増えることも予想していますので、新たな市場ニーズに応じた商品開発に取り組み、販路を拡大していきます。

一方、海外展開はアジアを中心に取り組みます。すでに導入実績がある台湾のほか、インドネシア、フィリピンなど地震が多い地域への展開を加速していきます。

商品/ブランド軸では、「MIRAIE」を中心に、お客様の事業価値向上につながる商品とサービスの開発を強化していきます。「MIRAIE」は国内新築木造住宅で供給実績ナンバーワンの制震ダンパーであり、2016年の熊本地震では装着物件における全壊・半壊ゼロの実績を持つ商品です。現在、「MIRAIE」の後継商品を開発中ですが、さらに商品力、サービス力、そしてブランド力に磨きをか

けていきます。

以上の取り組みにより、制振事業の売上収益を5年後に2022年比で60パーセント増加させる計画です。

医療用ゴム製品事業の売上は、日本、アジアで伸長しており、人々の健康を守るという社会的意義が非常に高い事業としてさらに拡大していきます。今後の事業展開では、高付加価値化と生産能力の拡大に注力していきます。

高付加価値化では、バイオ医薬品や新薬にも適合するゴム製品の売上比率を伸ばすために、難易度が高い開発に注力していきます。

医療用ゴム製品の日本での生産は、加古川と泉大津、市島の3拠点で行っていますが、生産能力の拡大を継続的に進めていきます。

OA機器用ゴム部品事業、生活インフラ(ゴム手袋、スポーツ人工芝など)事業についても、開発・製造・販売が三位一体となって、商品開発・サービス力の強化、海外拠点への生産移管や材料の現地調達を進めることによる総原価低減などで収益力を高め、安定的な価値提供に努めていきます。

## プラスの循環が至るところで生まれる躍動感のある組織に

ハイブリッド事業は、タイヤ、スポーツ以外の分野で、住友ゴムのゴム技術を活かし、人々の暮らしに安心・安全・快適、そしてヨロコビを提供していくことをビジョンとして掲げています。

学校、工場、病院、住宅、スポーツグラウンドなど人々の暮らしに直結する場所で、また医療、防災等の分野で、お客様にさまざまな価値を提供できることがハイブリッド事業の魅力です。

今後もハイブリッド事業でなければ提供できない価値を追求し、人々の暮らしに役立つ事業という軸はぶらさず、商品や事業の選択

と集中を適切に進めながら、提供価値の総量を増やしていきます。お客様やお取引先から「ありがとう」と喜んでいただき、働く社員も働きがいを感じることができる仕事を増やし、現在取り組んでいる構造改革をスピード感を持って行い、成長に向けたプラスの循環が次々に現れる躍動感あふれる組織にしていきます。そして、社員をはじめ関係する皆さんが誇りに思える事業本部にしていきたいと考えています。

### 制振ダンパー

国内新築木造住宅用No.1\*制震ダンパー  
MIRAIEで培った技術を軸に災害対策に貢献



MIRAIE



160% (2022年比)

2022 2027

制震ダンパー  
売上収益イメージ



歴史的建造物への  
貢献

- 新型MIRAIE開発による顧客価値の拡大
- ビル、橋梁、自動倉庫分野への事業拡大
- アジアを中心に海外市場を拡大
- 歴史的建造物の耐震性向上に貢献

### 医療用ゴム製品

独自の技術と高い品質で、  
人々の生活と命を守る医療分野に貢献





- 独自の付加価値ゴム製品開発によりバイオ医薬品市場での事業拡大
- 最新鋭生産ラインを拡充し生産能力拡大

※ 出典：外部機関調べ、(株)ジョッパーズアイ



## 技術開発担当役員鼎談



常務執行役員

松井 博司

取締役  
常務執行役員

村岡 清繁

執行役員

水野 洋一

## 技術開発が目指す、真の「最高の安心とヨロコビ」とは

### 新中期計画の達成に向け、 技術開発部門が取り組む「変革」とは

**村岡** 新中期計画の「変革プロジェクト」における技術研究部門の取り組みは、「製販技一体の最適化」「次世代タイヤ開発」、そして「新規・集中領域拡大」としてのセンシングコアのスケール化が中心です。「変革プロジェクト」のメリットには、部門の壁を破っていくこと、それを役員が中核となってトップダウンで強力に推進することがあります。

1つ目の「製販技一体の最適化」では、売上は1兆円を超えたものの、利益が下がり続けるという大きな問題を解決しようとしています。

営業は、ある程度の売上・利益があればビジネスを取ること検討し、技術は、それに伴って開発リソースを増やし、納期という時間軸を合わせていくために設備投資を行います。人員も増強し、効率化も進めなければなりません。その過程でさまざまな問題が生じますが、ポイントになるのは最適化です。

最適化は、どれが本当に利益率を高められるかが基準になります。判断にあたっては、営業の要求を優先する場合もあれば、技術の場合もありますが、当社の場合、Purposeをもう一つの基軸として持つべきです。

2つ目の「次世代タイヤ開発」では、EV化が世の中の流れですから、当社の独自性ある技術で先行する、他社に負けない技術を生み出していくことが鍵を握ります。

3つ目の「新規・集中領域拡大」では、センシングコアのスケール化をさらに加速します。センシングコアは他社よりも早く、1997年に実用化した空気圧低下警報装置「DWS (Deflation Warning System)」の技術をベースにした、タイヤの回転信号の解析から荷

重、摩耗といったタイヤの課題や、滑りやすさなどの路面状態を検知し、クルマやドライバーに提供する技術です。

検知した情報をタイヤだけでなく、クルマや自動車メーカーも利用すればベネフィットが拡大していきます。これまでのタイヤ販売という「モノ売り」から、サービスが軸となる「コト売り」という潮流があるなかで、いち早く手掛けてきたという自負があります。

このセンシングコアと、当社の次世代EVタイヤを組み合わせることで、自動運転が主流となる次世代のモビリティ社会に貢献します。さらに、ビッグデータの活用とモノづくりを合体させた、当社独自の循環型ビジネスモデル構想「TOWANOWA」を構築し、サステナブルな社会の実現に向け先行して取り組んでいます。

このように変革プロジェクトには、今、私たちがやらなければならない課題、将来を見据えた課題、あるいは社会全体の解決すべき課題が盛り込まれています。

**松井** 「製販技一体の最適化」では、SKU (商品サイズ数) の削減にも取り組みます。

今のSKUを整理するとともに、将来のSKUをより合理的なものにするという方向性で進めています。

例えば将来、新技術を用いて開発する製品について、まずマザー工場で製造した後、さらにグローバル展開する場合は、設備投資額はどのくらい必要か、物流費を含めてどこで集中的に生産するのが効率的かなどを、製販技の執行役員レベルで検証して進めることで、より合理的なSKUが実現できると考えています。

「次世代タイヤ開発」においては、タイヤ内部に搭載する吸音スポンジ「サイレントコア」が、当社の大きな強みとなっています。特にEVではエンジン音がないため、路面からのノイズ音がより顕著となりますが、その対策としてサイレントコアは有効であり、当社

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



が先駆けて開発した特許を他社も使用しています。

また、スペアタイヤの搭載が不要となるタイヤパンク応急修理キット「IMS (Instant Mobility System)」を持っていることも、EV化が進むうちは強みととらえており、サイレントコアと合わせてさらに拡大していきます。

「新規・集中領域拡大」におけるセンシングコアのスケール化では、最初に実用化されると予想するのが、トラックの車輪脱落予兆検知の機能です。日本では、1年間に百数十件ものタイヤ脱落事故が起きています。私たちが当初、タイヤの脱落までにはドライバーが感じる振動など、何かしらの予兆があるはずだと考えていました。ところが検証してみると、ドライバーがタイヤ脱落の予兆を検知するのは難しいということが分かりました。そこで、クルマ側で検知する技術を急遽開発したのが車輪脱落予兆検知の機能です。

センシングコアの第5の矢をトラックメーカーに提案し、評価が得られたことから、開発が進んでいます。おそらく数年後には、この機能を搭載した車種が発売される見込みです。社会課題の解決に非常に有用な技術が世に出ることになって、開発部隊の意気が非常に高まりました。

このようなお客様の広がり、第6、第7の矢を開発することで、2030年にセンシングコアで100億円程度の事業利益を創出したいと考えています。

### 住友ゴム独自の循環型ビジネス構想「TOWANOWA」とは

**村岡** 循環型経済、すなわちサーキュラーエコノミーへの移行は、タイヤ業界に限らず、すべての産業界での喫緊の課題となっています。

当社も、2013年には石油や石炭などの化石資源を全く使用しない世界初の100%石油外天然資源タイヤ、2019年にはバイオマス素材であるセルロースナノファイバーを世界で初めて採用したタイヤを発売するなど、他社に先行してサステナブルな素材の活用を進めてきました。しかし、これほど急激に循環型経済に舵を切るとまでは予測していませんでした。移行スピードが一気に加速されたと感じて



います。

循環型経済に向けた各社の取り組みは基本的に類似の内容となっています。モノづくりという観点でサーキュラーをとらえた際、材料をどうするか、エネルギーをどうするか、そして作り終わったモノをどうするか、といったところでは必然的に同じ方向性となるためです。そのようななか、当社としてもどのように差別化するか、大きな悩みの種でした。

一方で、差別化を意識するあまり、世の中がサーキュラーを志向するなかで自社だけが違う方向に進むのはありえないと思います。

そこで、当社の強みを活かした技術構想として思い立ったのが、ビッグデータの活用です。センシングやAI活用という私たちの強みを活かし、これまで個々に活用されてきたデータを相互に連携させ、新たな価値を創出する仕組みを組み込むことにしました。タイヤから得られるデータが、世の中のデータとどれだけつながることができるかによっては、さまざまなフィードバックを得ることができ、他のお客様ともつながっていくという大きな絵を描いた点が、当社の循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」の特徴といえます。

他社も同様の構想を出してくると予想しますが、私たちはぜひともここで先行したいと考えています。ポイントは、どれだけ周り



## 技術開発担当役員鼎談

つながっていくことができるかです。その広がりや速さを強みとしていかなければなりません。

**松井** TOWANOWAの着想は、サーキュラーエコノミーにおける競争領域と共創領域を見定め、新たなビジネスモデルを定義するというところからスタートしました。

例えば、タイヤのリサイクルやリユースは、すでに他社で連携の動きがあるように、これらは当社だけではグローバルに展開できません。従って、共創領域になります。

当社が競争領域を築くとしたらデータのつながりです。幸い、センシングコアはタイヤメーカーとして他社にない技術です。しかし、世の中に広がっていけば、いずれ共創領域に近づいていくことでしょう。

次の打ち手は、そのデータを使ってどのようなサービスを提供できるか、これまで関わりのなかった領域ともつながりながら、今までにない価値を創出できるかになります。

**水野** TOWANOWAが実現すると、お客様のニーズにさらに寄り添った開発を、大幅にスピードアップして進めることができると期待しています。

現在、市場走行によるタイヤのゴムへの過酷度を調査、検証するため、さまざまな環境で走行したタイヤを回収し、サンプルを取り出し、ゴム物性の調査・分析を実施しています。これは非常に手間のかかる作業であり、収集したデータは、シミュレーションなどの解析手法も駆使し、開発にフィードバックしています。

これら市場走行の過酷度の情報が自動的に収集され、走行状態がフィードバックされるようになれば、まさに生きたデータが開発部門に届き、開発期間の短縮に大きく貢献できると考えています。

**松井** 社内だけでなく、自動車メーカーとの技術開発についても、あり方が変わっていくと考えています。これまでタイヤの開発で窓口となってきたのは、自動車メーカーのシャシー開発の部門でした。これに対してセンシングコア開発では、窓口が車両やビジネスの企画部門など、クルマの上流設計に関わる部署となります。つまり、単体の車種ではなく、将来のクルマ、そしてビジネスをどのように展開していくのかといった構想段階から参画できます。当社のタイヤビジネスをどのようにすべきかを考えるうえでも、大きな強

みになると確信しています。

これに対応するため、DXなど最先端技術に精通し、当社の技術対応を自動車メーカーに提案できる部隊をグローバルに整備していく方針です。

具体的には、新技術対応タスクフォースを立ち上げるとともに、独立した実動部隊として先行開発部を新設しました。スマートタイヤコンセプトの実用化に向け、乗用車だけでなく、トラック・バスやライトトラックの部隊も合流し、2030年に向けた先行開発を専任で行ってまいります。

**村岡** 開発に求められるスピードとニーズが急激に変化した結果、従来の開発プロセスを大きく変革しなければならない状況にあります。極論すれば、企画段階からモノづくり段階まで、基本的にはデータベース、あるいはデータのやり取りでできることが望まれています。

自動車メーカーも、試作タイヤをその都度つくって評価することを要求していません。当社が提供するタイヤのモデルをクルマのモデルにセットし、マッチングを検証します。これでOKとなれば、「そのタイヤを1週間後に持ってきてください」ということになります。つまり、提案したモデルが1週間後にはつくれる状態になっていなければならないと求められます。求められるスピードが全然違うため、その先を見定めて人などのリソースをもっと投入していく必要があります。

2017年に発表した技術開発コンセプト「SMART TYRE CONCEPT」では、「センシングコア」「アクティブトレッド」「性能持続技術」「エアレスタイヤ」「ライフサイクルアセスメント(LCA)」の5つを掲げました。いずれも他社に先行したコンセプトでしたが、このうちの4つまでがすでに実用化段階となっています。

なかでも、センシングコアをより大きく育てていくことに取り組みます。また、「SMART TYRE CONCEPT」も未来永劫ではなく、次のネタを考えていく時期に来ているといえます。

今回、技術研究部門メンバーの多くを先行開発にシフトしたため、既存製品の開発メンバーにとっては非常に厳しい状況ですが、ここはDX化を推進し、業務の効率を進め、よりクリエイティブなモノづくりに向かうことで全体のモチベーションを上げたいと考えています。

そのためには、技術者がワクワクする環境に変えなければなりません。若い技術者がより早く技術知見を習得し、さまざまなアイデアに基づくモノづくりに挑戦し、ワクワク感を体験できるような取り組みの場を提供していきますので、技術者の皆さんの成長を期待しています。

**水野** 私が所管する材料開発本部でも、できる限りの業務効率化を推進しています。

従来、ゴムの配合(レシピ)は、テスト配合を実験室で練って作成し、数週間かけてさまざまな物性を確認したうえで、ようやく完成する、という流れで開発を実施していました。しかし、数年前から、実験室でゴムの練らずともパソコンにレシピを入力すると予測物性値が即時に計算されるソフトを導入し、ゴム練り業務を約3割削減しました。このソフトのさらなる改善も進めており、徹底的に業務を効率化し、先行開発部隊のリソースを厚くしていきます。

## 路面や気温に応じて最適な性能を発揮する、夢のようなタイヤ

**水野** 今、「SMART TYRE CONCEPT」で懸命に開発をしているのが、「アクティブトレッド」です。今後、自動運転が普及しても安全を確保するには、どのような環境でも同じ性能を引き出せることが必要であると考えています。非常に注目を集めているアクティブトレッドは、「性能持続技術」とともに、自動運転やカーシェアリングに最適かつ重要なタイヤ技術だと確信しています。

ゴムは気温や路面、外部の環境変化に反応して特性が変わっていきますが、アクティブトレッドでは能動的に特性をスイッチさせる配合設計によって安全性を確保しています。

例えば、乾燥した路面(ドライ路面)から雨が降った路面(ウエット路面)に移った際、ゴムが水に反応してウエット性能に有利なゴム物性となることで、ドライの路面とウエットの路面で同等のグリップ性能を実現できる。従来はできていない、夢のような開発に挑戦しています。

**松井** ほかに、オールシーズンタイヤが寒くなったときによりグリップする、つまり、雪氷上でグリップできるアクティブトレッドも考えられます。

一方、EVは、寒くなると電費が悪くなるという電池の特性があり、タイヤも寒くなると転がり抵抗が高くなります。ゴムは寒くなると硬くなるという温度依存性をアクティブトレッドでコントロールできれば、EVの低温時の電費悪化を抑えるEV用タイヤができるのではないかと考えています。

**水野** ウエット路面でもドライ路面と同様の性能が担保できる技術については、2023年にコンセプトタイヤを発表し、2027年以降の上市を予定しています。類似のコンセプトで、極低温での氷上性能を改善した商品の第1弾を2024年にオールシーズンタイヤの後継品として発売する予定です。2027年には、オールシーズンタイヤがEV用のスタンダードになっているかもしれません。

**村岡** アクティブトレッドのメリットはお客様の側にあります。雨が降っても、雪道でも、同じタイヤで安心して使い続けられる究極のタイヤを目指しています。冬用タイヤの販売が減るかもしれませんが、1つのタイヤをずっと使い続けていく、モノを大事にするという発想で突き詰めていけば、私たちにとっても、社会にとっても、もっと大きな意味があると考えています。

## タイヤ開発の匠のノウハウのAI化が切り拓く、新たな「最高の安心とヨロコビ」

**村岡** 二輪車におけるタイヤ開発では、テストライダーが試作タイヤに試乗して乗り心地、手応え、剛性などについてコメントし、設計者がそれらに応じて試作品を改良することが行われています。そのコメント、いわゆる官能評価には非常に曖昧な言葉も多く、人によって変わり、「ガチッ系」「ぐにゅぐにゅ」「ぶにゅぶにゅ」などの擬音も登場します。それらを解釈して改善ポイントを見つけ出し、



設計に落とし込むには、長年の経験、ノウハウや勘が必要でした。

しかも、目標達成まで、官能評価から課題を抽出し、原因を明らかにし、仮説を立てて改良案を作成し、また実車評価に臨むというサイクルが繰り返されます。ベテランであるほど、このサイクル数が少なくなる、まさに、匠の世界なのです。

熟練設計者、すなわち、匠の世界(技術・経験・ノウハウ)を次世代に伝承することが急務となり、匠が官能評価を読み解く経験・ノウハウのAI化は不可避となりました。

一般的にAI化というと、たくさんのデータを入力して自動で解析し答えを出すイメージですが、そこに理屈がなければ、単なる偶然で合ったのかどうか判別できません。そこで取り組んだのが、熟練設計者、匠の“思考プロセスの見える化”です。

タイヤの官能評価を項目分けして体系化するとともに、結果に紐づく改良案も体系化するなど、AIの学習データに工夫を凝らした結果、官能評価が設計パラメータと結びつけられるようになりました。これは素晴らしい技術的進歩だと思えます。

官能評価の解釈はこれまで、OJTによる属人的な伝承によって行われ、プロになるまで5年から10年の歳月が必要でした。これまでの“師匠の背中を見て”といった働き方も大事ですが、若い技術者に“もっと早く”技術伝承していくことも、私たちの使命だと思います。

今回の見える化には、試作タイヤの課題に対する原因や改良案を検討する複数のルートから、熟練設計者がたどる経路を予測し、提示する仕組みを組み入れました。若手はこれを学習することで自身の誤りや失敗にいち早く気付くことができます。これにより若手設計者の早期育成と開発効率の向上を図り、より高度な技術開発に集中させることができるようになりました。

人々のさまざまな感性をデータとして取り、活かしていくのはタイヤに限ったことではありません。人々の千差万別な挙動やそのときにどのように感じたかを解析し、データとして活用するのは、当社の事業であればスポーツ、そして介護サービスなどでも可能でしょう。

そのような技術を持つことが将来に向けた、大きな強みであるだけでなく、当社のPurposeに掲げる「最高の安心とヨロコビ」の実現にもつながっていくと考えていますので、全社一丸となって、一緒に頑張っていきたいと思います。



## ESG担当役員メッセージ

長期方針「はずむ未来  
チャレンジ2050」の進捗取締役  
常務執行役員  
ESG統括

西野 正貢

## 「はずむ未来チャレンジ2050」が着実に浸透

このサステナビリティ長期方針を、2021年8月の決算発表時に公表して2年が経過しました。社内向けの報告会を開催し、各部門長との1 on 1ミーティングを行いトップダウンで進めるのと並行して、各グループや部門から集まった策定メンバーがボトムアップでも浸透活動に取り組むことでリテラシーが高まり、社員の間に浸透してきたとの手応えを感じています。

今年の役員の目標管理にESG経営に関する指標が組み込まれ、白河工場でのタイヤ製造時における水素利活用がスタートするなど、具体的な成果が現れており、このような長期的な目標を掲げることの重要性を強く実感しています。

この長期方針のもと、当社の独自性が活かせる取り組みとして、次の3つを特に注力して進めています。

1つ目は水素利活用です。製造工程で必要な燃料を天然ガスから水素に転換し、カーボンニュートラルを目指しています。

2つ目は「サステナブル原材料」の活用です。当社の「サステナ

ブル原材料」の定義は、バイオマス原材料、いわゆる生物由来の原材料とリサイクル原材料を合算したものです。2022年度のサステナブル原材料比率は33%で、2030年までに40%まで高めるという計画を進めています。今後は、リサイクルカーボンなど、リサイクル原材料の採用を増やすことも検討しており、技術的には達成年度の前倒しも可能だと考えていますが、コストアップ分をどのように価格転嫁するか、あるいはコストアップ分を軽量化でどのように相殺するのかなどの課題が残っています。

3つ目は自社基準による「サステナブル商品認定制度」の創設です。具体的には、タイヤ、スポーツ、産業品のそれぞれの商品について、例えばサステナブル原材料の使用比率や製造時のエネルギー使用状況などで評価基準を設定し、その基準の達成度合に応じて、スタンダードとゴールドの2段階で認定する制度です。2030年には全商品でスタンダード認定100%という目標を掲げています。

## 量産タイヤで、日本初となる「製造時(スコープ1、2)カーボンニュートラル」を実現

この3つの取り組みのうち、大きな成果を上げているのが工場における水素利活用です。

タイヤ製造時に使用するエネルギーには電力と天然ガスの2種類があり、電力については省エネルギーの推進、コージェネレーションシステムの拡大、太陽光発電の導入、再生可能エネルギー由来のグリーン電力の調達を軸にCO<sub>2</sub>削減を実現してきました。しかし、熱と圧力を加えてタイヤを作る「加硫工程」で使用する蒸気は、技術的に電力に置き換えることが難しく、このエネルギー転換が課題となっていました。

そのような中、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の支援を受け、福島県白河市にある白河工場にて、加硫工程で使用する蒸気を発生させるエネルギーを天然ガスから水素エネルギーに置き換える実証実験を進めています。2023年1月には、コンパクトな工程かつ非常に高性能なタイヤづくりを可能にする高精度メタルコア製造システム「NEO-T01」において、加硫工程に水素ボイラーで発生させた蒸気を供給し、その他の工程で使

用する電力も太陽光発電パネルを導入することで、「NEO-T01」で使用する以上の発電が可能となり、日本初の製造時(スコープ1、2)カーボンニュートラルを達成した量産タイヤを実現しました。

今後の実証実験では、水素ボイラーを導入した際の課題となるNOx(窒素酸化物)排出量のコントロールをはじめ、24時間連続運転における課題の抽出と解消を行い、燃料の水素転換による有効性評価を行っていきます。

水素エネルギーへの燃料転換は、ボイラーあるいはタービンだけを置換すれば、残りの製造設備は基本的に変える必要がない点も大きなメリットです。白河工場では、全ての製造ラインでの水素利活用を目指しており、国内の工場全体に拡大した後、海外にも展開していきたいと考えています。

また、カーボンフリー、いわゆるグリーン水素の調達も検討しています。水素自体も福島県内の企業から供給を受け、水素地産地消モデルの構築を目指しています。

## Our Philosophy

Purpose: 未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。

## サステナビリティビジョン

わたしたちは、多様な力をひとつに、環境や社会にやさしい製品・サービスを提供することで、持続可能で「GENKI」な未来を創造します



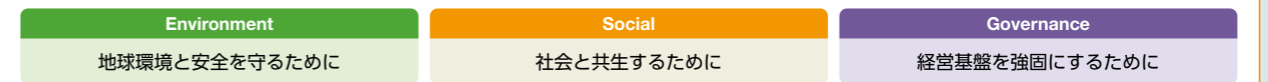
※「GENKI」は、1988年に「みんなが元気になる活動」として開始した従業員による地域貢献・ボランティア活動プロジェクト「GENKI活動」が源流です。G、E、N、K、Iそれぞれに住友ゴムが目指すべき姿をテーマ付けしており、重要課題選定時にも活用しています。

GENKIは G: Governance E: Ecology N: Next K: Kindness I: Integrity の5つで構成しています。

## サステナビリティビジョンを実現するための戦略

## サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」

これらのテーマを達成すべく各種施策を推進し、ESG経営を実践していく



## タイヤ事業における当社独自のサーキュラーエコノミー構想を策定

当社では、世界的にその実現が急務となっているサーキュラーエコノミーについて、タイヤ事業における当社独自の構想である「TOWANOWA(トワノワ)」を発表しました。この構想は、タイヤ事業における5つのプロセスで、効率的なモノの流れと資源の循環を目指す「サステナブルリング」と、当社独自の「センシングコア」を活用し、この5つのプロセスで収集したビッグデータをクラウド上で共有する「データリング」の2つの輪を結び付け、住友ゴムならではのサーキュラーエコノミーを構築します。

日本タイヤ業界のサーキュラーエコノミーへの取り組みでは、廃

タイヤを燃やして熱として利用する「サーマルリサイクル」がタイヤリサイクル利用の約70%を占め、その他では摩耗したトレッドを還元するリトレッドタイヤ用途が約6%あるだけです。

「TOWANOWA」は、これらとは異なる発想で、当社独自のセンシング技術で収集する走行時のタイヤデータと、生産時のデータをリンクさせて、5つの各プロセスで活用するとともに、最終的にユーザーにフィードバックする取り組みである点が非常にユニークだと考えています。

## ESG経営をさらに推進していくうえでの“壁”とは

ESG経営の推進組織であるサステナビリティ推進委員会は年2回、社長と全役員が出席し、グローバルなマネジメントレビューと拠点間の情報共有を中心に行っています。具体的な取り組みについては、担当者会議で討議しています。サステナビリティ長期方針策定時のメンバーに加え、全体で48人が参加しており、2023年からは会合の回数を年4回から6回とし、メンバーもさらに増やして活発に行っていく方針です。

このように、当社がESG経営を推進していくうえで重要視しているのは、トップ自らが理解者となり、推進役となっている点です。これは外部の専門家からも「推進のしやすさ」として評価をいただいています。

私は、サステナビリティ経営推進本部を長期的に魅力的な部門にしていくことを方針として掲げました。当社では、環境管理やD&Iなどサステナビリティに関連する業務の一部をプロジェクトとし、参画者を社内公募する取り組みを推進しています。プロジェクトに兼務で参画することで、サステナビリティの視点を本業の方でも

取り入れる力が確実に身に付いています。このような経験をした人材が各部門で推進役となってくれることを期待しています。

また活動の裾野を広げるには、一人でも多くの社員にサステナビリティ関連の施策を「自分ごと化」してもらう必要があります。自分ごと化へのプロセスには、「認知する」、「理解する」、「当てはめる」、「貢献する」の4つの階層があるとされています。自分ごと化された「自分の業務として貢献する状態」となるには“壁”があると思います。最初のプロセスとして社員に広く当社のサステナビリティに関する情報・活動を発信し、また継続的にコミュニケーションできる仕組み作りを推進したいと考えています。

サステナビリティは長期的に取り組んでこそ効果が生まれます。サステナビリティ施策にはコストアップを伴うものもありますが、業績への影響も考慮しながら持続的に取り組めるのを見極めることも一つの“壁”になると認識しています。これは、事業部門や経営陣としっかり議論を尽くして企業として判断できる体制を強化していきたいと考えます。



## サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」とは

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

気候変動の拡大をはじめとする社会課題が大きく変化するなか、社会と当社が持続的成長を遂げていくには、2050年を見越した長期視点での方針が必要と考え、2021年8月に「はずむ未来チャレンジ2050」を策定しました。

### 「はずむ未来チャレンジ2050」で設定した当社のチャレンジ目標

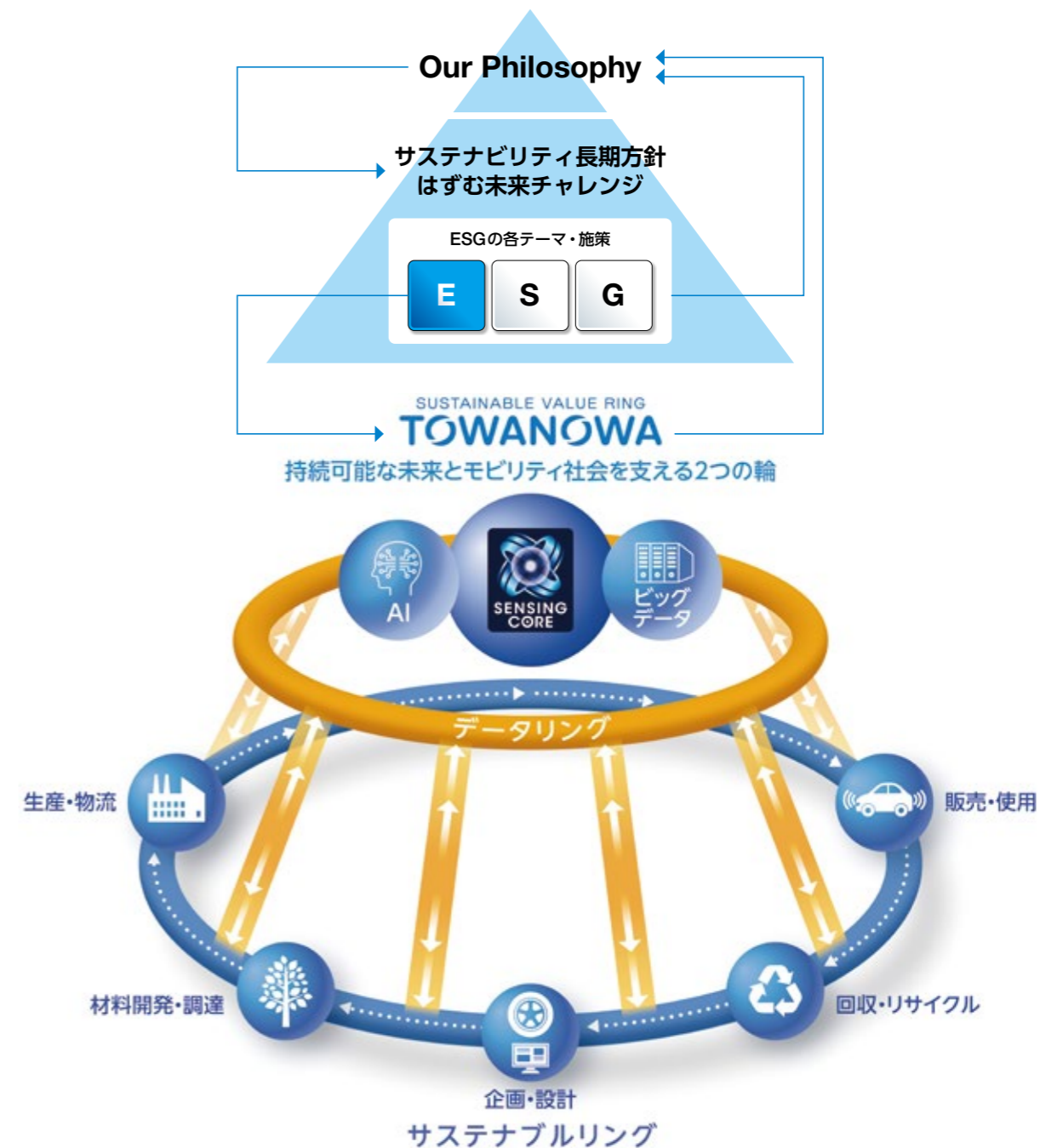
	2050年チャレンジ目標テーマ	施策	目標(目標年)
Environment 地球環境と安全を守るために	●製品イノベーション	●スマートタイヤコンセプトの具現化	●コンセプトタイヤ提案(2029)、新商品への100%搭載(2030)
		●サステナブル商品認定制度の制定	●自社基準の目標策定(2022)
	●カーボンニュートラル	●カーボンニュートラル(スコープ1,2)	●2017年比50%削減(2030)、カーボンニュートラル達成(2050)
		●カーボンニュートラル(スコープ3)	●スコープ3の削減目標設定(2022)
		●水素の活用	●水素ボイラーの製造ラインでの安定運用(2023)
	●資源循環 ●持続可能な原材料	●サステナブル原材料比率の拡大	●サステナブル原材料比率を各商材で下記比率を目指す ・タイヤ:40%(2030)、100%(2050) ・スポーツ:販売する全練習用ゴルフボールの20%(2030)、販売する全ゴルフボールの100%(2050)、100%使用のテニスボールを発売(2030)、販売する全テニスボールの100%(2050) ・産業品:製品の総重量比40%(2030)、100%(2050)
●プラスチック削減		●タイヤラベル、商品包装材、販促ツール等のプラスチック使用量2019年比40%削減(2030)	
●水資源	●水使用量の削減	●水リスクの高い拠点を対象に水リサイクル100%(2050)	
●サプライチェーンマネジメント(環境)	●持続可能な天然ゴム(SNR)方針	●SNR方針を満たす原材料の調達 ・主要な取引先を対象(2030)、すべての取引先へ拡大(2050)	
Social 社会と共生するために	●健康と安全	●労働安全衛生の徹底	●重篤災害ゼロ
		●健康経営の推進	●産業保健体制の強化、健康文化の醸成
	●組織風土・文化醸成	●リーダーシップ開発	●360度フィードバックのグローバル導入(2030)、エグゼクティブコーチング継続実施(2030)、組織体質調査のポジティブ回答率80%(2030)
	●多様性の尊重と調和	●ダイバーシティ&インクルージョンの推進	●アンコンシャスバイアス研修の全階層への展開(2030)
		●女性活躍の推進	●女性向けキャリア開発制度の継続、女性管理職比率7%(2025)、12%(2030)
●人権の尊重	●人権マネジメント体制の構築	●グローバル人権方針の策定(2023)、人権マネジメント体制および人権デューデリジェンスプロセス構築(2024)、人権デューデリジェンスの確立・運用(2025)	
●サプライチェーンマネジメント	●第三者評価機関(EcoVadis)の活用	●タイヤ原材料について購入金額ベースで95%を基準点45点以上のサプライヤーから調達(2030)※ タイヤ以外の事業部へも順次展開予定	
Governance 経営基盤を強固にするために	●コーポレート・ガバナンスの充実	●取締役会の多様性向上	●取締役会の実効性向上、外部環境変化や当社経営状況を踏まえた取締役体制を構築
		●ガバナンスの実効性向上	●第三者機関の関与を得た評価実施、結果分析、実効性向上施策実施
	●コンプライアンスの徹底	●税の透明性	●税務方針の策定 ●グローバル税務戦略の実行(2025)
		●Our Philosophyの浸透	●Our Philosophy浸透度調査の「共感」以上の回答率80%(2030)

サプライチェーンマネジメントに関しては、目標を第三者評価機関の受審率95%以上(2030)から 合格率95%以上(2030)へと、より難易度の高いものに変更。

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

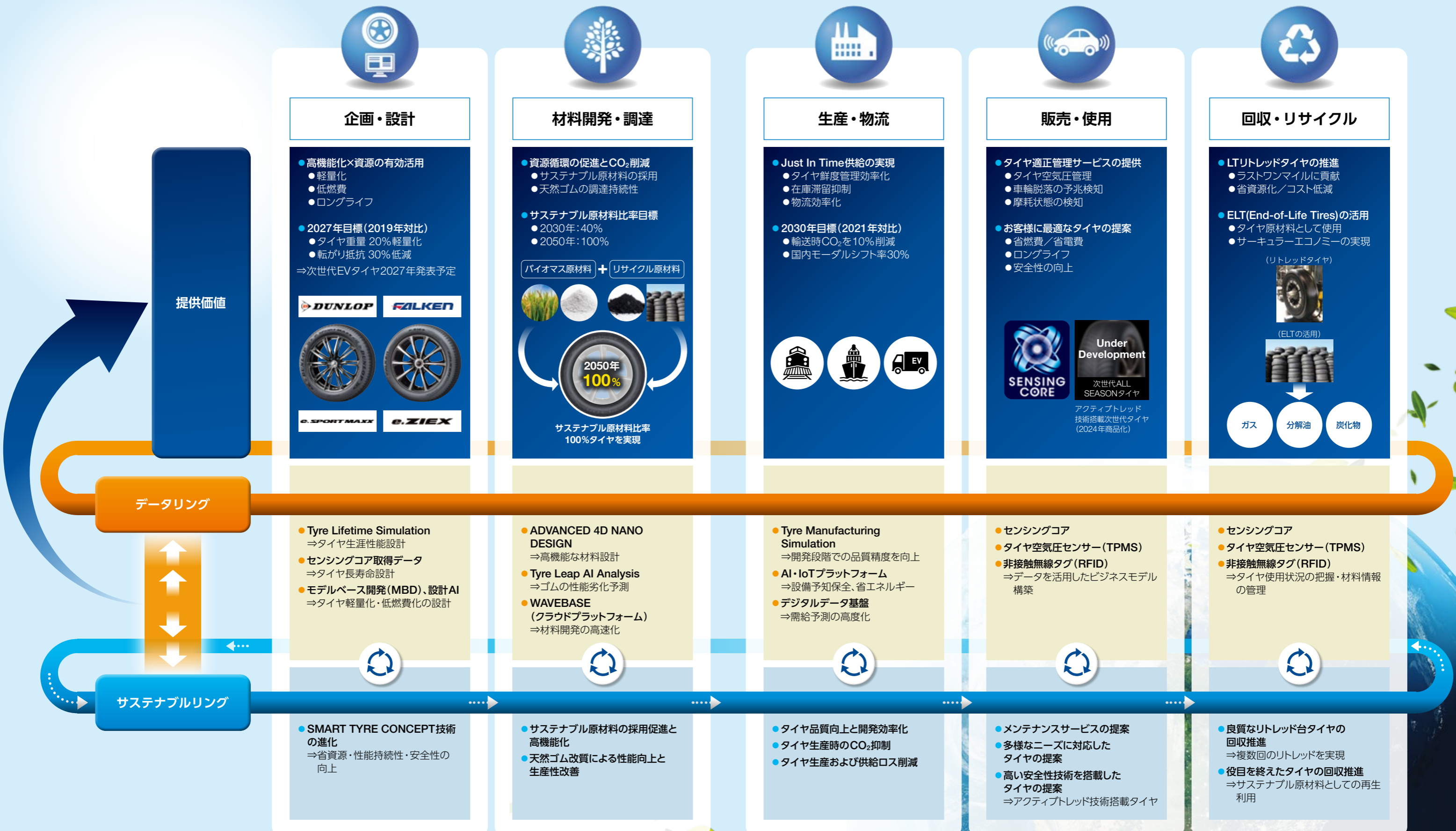
持続可能な未来とモビリティ社会の「永遠(えいえん)」、「永遠(えいえん)」を読み換えて「TOWA(トワ)」の発展を支える2つの「輪(WA)」という意味が込められています。

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



# TOWANOWAが生み出す提供価値

バリューチェーンの各プロセスで得られるデータを連携・活用し、新たな価値を提供するオレンジ色の『データリング』、モノの流れを各プロセスで繋げて循環させ、資源の無駄を排除し、サーキュラーエコノミーの実現を目指す青色の『サステナブルリング』、2つの輪を融合することで、新たな価値を生み出す循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想がTOWANOWAです。



## 企画・設計

- 高機能化×資源の有効活用
  - 軽量化
  - 低燃費
  - ロングライフ
- 2027年目標(2019年対比)
  - タイヤ重量 20%軽量化
  - 転がり抵抗 30%低減
 ⇒次世代EVタイヤ2027年発表予定



## 材料開発・調達

- 資源循環の促進とCO<sub>2</sub>削減
  - サステナブル原材料の採用
  - 天然ゴムの調達持続性
- サステナブル原材料比率目標
  - 2030年: 40%
  - 2050年: 100%

バイオマス原材料 + リサイクル原材料



## 生産・物流

- Just In Time供給の実現
  - タイヤ鮮度管理効率化
  - 在庫滞留抑制
  - 物流効率化
- 2030年目標(2021年対比)
  - 輸送時CO<sub>2</sub>を10%削減
  - 国内モーダルシフト率30%



## 販売・使用

- タイヤ適正管理サービスの提供
  - タイヤ空気圧管理
  - 車輪脱落の予兆検知
  - 摩耗状態の検知
- お客様に最適なタイヤの提案
  - 省燃費/省電費
  - ロングライフ
  - 安全性の向上



## 回収・リサイクル

- LTリトレッドタイヤの推進
  - ラストワンマイルに貢献
  - 省資源化/コスト低減
- ELT(End-of-Life Tires)の活用
  - タイヤ原材料として使用
  - サーキュラーエコノミーの実現



## データリング

- Tyre Lifetime Simulation ⇒タイヤ生涯性能設計
- センシングコア取得データ ⇒タイヤ長寿命設計
- モデルベース開発(MBD)、設計AI ⇒タイヤ軽量化・低燃費化の設計

- ADVANCED 4D NANO DESIGN ⇒高機能な材料設計
- Tyre Leap AI Analysis ⇒ゴムの性能劣化予測
- WAVEBASE (クラウドプラットフォーム) ⇒材料開発の高速化

- Tyre Manufacturing Simulation ⇒開発段階での品質精度を向上
- AI・IoTプラットフォーム ⇒設備予知保全、省エネルギー
- デジタルデータ基盤 ⇒需給予測の高度化

- センシングコア
- タイヤ空気圧センサー(TPMS)
- 非接触無線タグ(RFID) ⇒データを活用したビジネスモデル構築

- センシングコア
- タイヤ空気圧センサー(TPMS)
- 非接触無線タグ(RFID) ⇒タイヤ使用状況の把握・材料情報の管理

## サステナブルリング

- SMART TYRE CONCEPT技術の進化 ⇒省資源・性能持続性・安全性の向上

- サステナブル原材料の採用促進と高機能化
- 天然ゴム改質による性能向上と生産性改善

- タイヤ品質向上と開発効率化
- タイヤ生産時のCO<sub>2</sub>抑制
- タイヤ生産および供給ロス削減

- メンテナンスサービスの提案
- 多様なニーズに対応したタイヤの提案
- 高い安全性技術を搭載したタイヤの提案 ⇒アクティブトレッド技術搭載タイヤ

- 良質なリトレッド台タイヤの回収推進 ⇒複数回のリトレッドを実現
- 役目を終えたタイヤの回収推進 ⇒サステナブル原材料としての再生利用



# 環境への取り組み

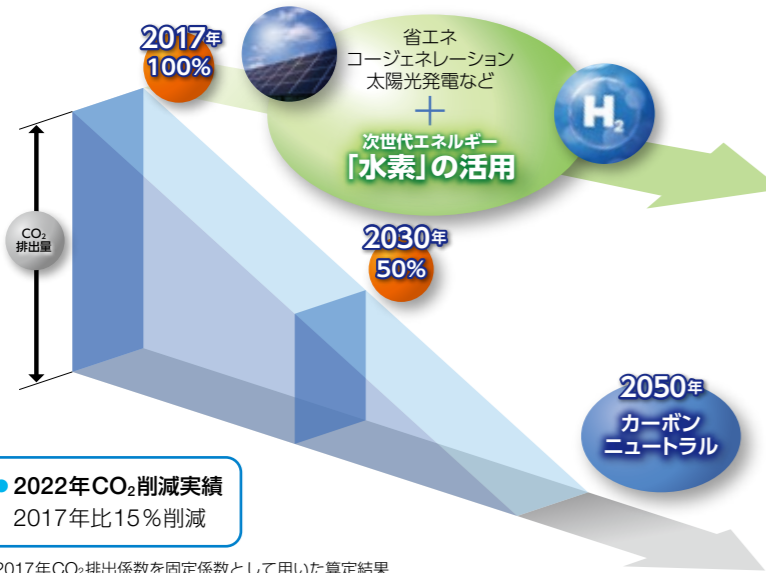
## カーボンニュートラルに向けた取り組み

### スコープ1、2における取り組み

住友ゴムグループのスコープ1、2において、2030年に2017年比でCO<sub>2</sub>半減、2050年にはカーボンニュートラル達成を目標に掲げています。省エネルギーの推進、コージェネレーションシステムの拡大、太陽光発電の導入、再生可能エネルギー由来のグリーン電力の調達、水素への燃料転換などの取り組みを盛り込み、各拠点のカーボンニュートラルシナリオを作成しています。計画通りに進めば、2030年にCO<sub>2</sub>半減の目標に対し、1年前倒しの2029年に達

成できる見込みです。

また、社内意識の向上を目的として、カーボンニュートラルに関する社内イントラサイトを立ち上げ、動画形式で関連情報を発信しています。さらに若手の意識改革として、将来の地球環境を考えてもらうため、新入社員を対象にカーボンニュートラルについて座談会を開催しています。



2021年の新入社員のアンケート結果より誕生した社内イントラサイト

### タイヤ製造時における水素活用

タイヤの製造工程の一部である加硫工程において、工程で使われる蒸気を作るために必要な燃料を、天然ガスから水素に転換してカーボンニュートラルを目指す取り組みを行っています。

本プロジェクトは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の支援を受け、2021年8月より福島県白河市にある白河工場にて実証実験を開始しました。

当社の最先端の製造システムであるコンパクトな工程かつ非常に高性能なタイヤづくりを可能にする、高精度メタルコア製造システム「NEO-T01 (ネオ・ティーゼロワン)」の加硫工程に、水素ボイ

ラーで発生させた蒸気を供給します。またNEO-T01で使用する電力をすべて賄えるだけの規模の太陽光発電を併せて導入しました。これにより、太陽光発電と水素エネルギーを使用した日本初の製造時(スコープ1、2)カーボンニュートラルを達成した量産タイヤを2023年1月から生産開始しています。

今後の実証実験では、NOx排出量のコントロールをはじめとした24時間連続運転における課題抽出と解消を行い、水素利活用の有効性評価を行います。



水素ボイラー



太陽光発電設備



左からNEDO 大平英二氏、住友ゴム工業社長 山本悟、産総研 古谷博秀氏

### 電力の再生可能エネルギー化、太陽光発電の導入、コージェネレーションシステムの拡大

2022年1月の中国2工場(常熟、湖南)での再生可能エネルギー由来電力への切り替えに引き続き、同年には中国工場(中山)、国内関係会社の一部、トルコ工場でも切り替えを実施しました。

2023年は、ブラジル工場・東京本社(事務所のみ)・タイ工場でも再生可能エネルギー由来電力への切り替えを計画しています。さらにタイ工場ではコージェネレーションシステムの導入、世界最大の屋根置き太陽光発電設備の設置を計画しています。



タイ工場 太陽光発電設備 設置イメージ

### スコープ3の削減に向けて

住友ゴムグループでは、スコープ1、2におけるカーボンニュートラル化達成を目指すだけでなく、スコープ3を含むサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の削減に取り組みます。グループ全体のスコープ3排出量はスコープ1、2排出量合計の約40倍にも及びます。近年ますます重要となっている気候変動の緩和策として、スコープ3の削減は社会的にも重要な取り組み課題となっています。

2022年は、スコープ3の算定精度の向上に取り組み、グループ全体の事業活動に関わる全ての排出カテゴリにおいてスコープ3排出量の算定を行いました。購入した製品・サービス(カテゴリ1)、販売した製品の使用(カテゴリ11)、販売した製品の廃棄(カテゴリ

12)の3つのカテゴリは排出量が特に多いことから、第三者検証を受け、データの信頼性を担保しました。

▶ P.99

また、上記3つのカテゴリに上流の輸送・配送(カテゴリ4)を加えた4つのカテゴリの排出量の合計はスコープ3排出量の約99%を占めることから、当社はこの4つのカテゴリを対象とし削減目標の設定と削減施策の検討を行っています。

当社は2022年11月にSBTi (Science Based Targets イニシアチブ)へコミットメントレターを提出しており、今年度中にパリ協定の定める目標設定とその達成に必要な施策の具体化を行うことでSBT認定の取得を目指しています。次回発行の統合報告書において本取り組みの詳細を報告する予定です。

### スコープ3内訳

カテゴリ	2022年度排出量(千t-CO <sub>2</sub> e)	スコープ3排出量に占める割合
カテゴリ1 購入した製品・サービス	5,073	12.86%
カテゴリ2 資本財	46	0.12%
カテゴリ3 スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動	154	0.39%
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	349	0.88%
カテゴリ5 事業から出る廃棄物	19	0.05%
カテゴリ6 出張	5	0.01%
カテゴリ7 雇用者の通勤	17	0.04%
カテゴリ9 輸送、配送(下流)	5	0.01%
カテゴリ11 販売した製品の使用	32,870	83.35%
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	897	2.27%
カテゴリ13 リース資産(下流)	3	0.01%
合計	39,437	100%

※ カテゴリ8、10、14、15は算定対象外としています。

### ICPの運用について

カーボンニュートラルの目標達成を目指す社内の活動を促す仕組みづくりのために、2022年に参考値8,000円(70USD)/t-CO<sub>2</sub>として導入したICP (Internal Carbon Pricing) を、2023年から正式運用しています。従来は省エネ投資のみを対象としていましたが、CO<sub>2</sub>排出量に影響する全投資案件を対象として運用することとしました。

○ICP: 10,000円(70USD)/t-CO<sub>2</sub>

### 社内キャンペーン「サステナビリティチャレンジ」

社員の一人ひとりに「サステナビリティ」について考えてもらい、「ESG経営」を進めるうえでの一体感の醸成を目指して、社内キャンペーン「サステナビリティチャレンジ」を2021年より展開しています。

例えば、タイヤ空気圧を定期的に点検し、空気圧低下による燃費悪化を防ぐ\*ことや、マイバッグ持参、マイボトルの使用などといった業務外の身近な取り組みから、CO<sub>2</sub>削減につなげるという活動です。

2022年は住友ゴムグループ全体に参加を呼びかけ、のべ14,285人が参加し、509tのCO<sub>2</sub>削減を達成しました。

\* 空気圧が50kpa低下すると燃費は4.3%悪化：(一社)日本自動車タイヤ協会調べ

環境への取り組み

サーキュラーエコノミーへの取り組み

サステナブル商品認定制度(自社基準)

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

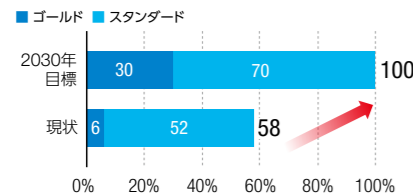
タイヤ、スポーツ、産業品、すべての事業で独自の評価基準での認定を実施しています。評価項目は、サステナブル原材料の使用比率や製造時のエネルギー使用状況、リサイクル性など各商品群で設定します。スタンダードは最低限クリアすべきレベルとして設定、

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

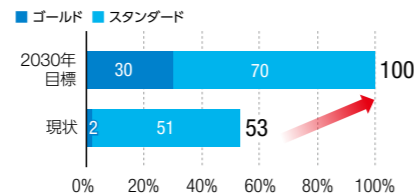
ライフサイクル全般における温暖化対策や環境負荷低減などに貢献する製品を自社認定する仕組みを整えることで、製品開発においてより一層サーキュラーエコノミー型のビジネスモデルへの転換を推進してまいります。

現状の認定率と2030年の認定取得目標

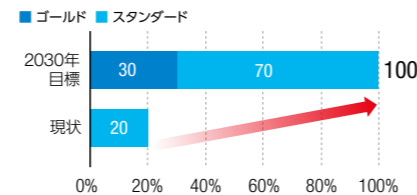
タイヤ認定率(本数比)



スポーツ認定率(売上比)



産業品認定率(施工件数比)



2030年には全商品でスタンダード以上達成を目指します

評価基準の一例

フェーズ	評価項目	取り組み内容の例
企画・設計	軽量化	タイヤ製品軽量化による使用時のCO <sub>2</sub> 排出削減 梱包材の削減による省資源、輸送時CO <sub>2</sub> 削減、廃プラ削減等
材料開発・調達	材料	サステナブル原材料比率(バイオマス原材料、リサイクル原材料の採用)
生産・物流	エネルギー	製造時の再生可能エネルギー比率 製造時のエネルギー使用量等
販売・使用	燃費性能	タイヤ転がり抵抗低減によるCO <sub>2</sub> 排出削減
	長寿命化	タイヤ耐摩耗性向上による環境負荷低減
回収・リサイクル	仕様	リトレッド対応 環境対応マーク表示・啓蒙 産業品 省資源工法対応

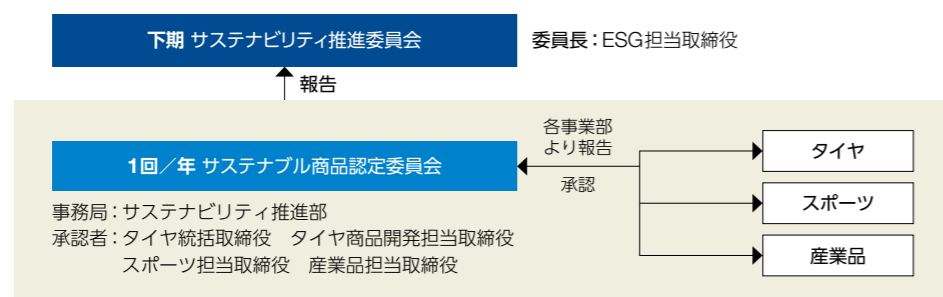
上記項目を含む自社基準に沿って、加点方式でスタンダード・ゴールドの2グレードで評価

サステナブル商品認定スキーム

認定スキームは図の通りです。タイヤ、スポーツ、産業品それぞれの商品開発委員会で認定する商品を決定し、年1回開催されるサステナブル商品認定委員会で取締役によって審査、承認されます。

この取り組みを通じて、今後商品開発にサステナビリティの要素を組み込む社内体制づくりを推進していきます。

認定スキーム



サステナブル原材料の活用推進

サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」において、ESG経営の実践によって「最高の安心とヨロコビ」を追求することを掲げ、環境に関する取り組みの一環として、当社独自の循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想である「TOWANOWA」を策定しました。バリューチェーンの「材料開発・調達」プロセスにおいて、CO<sub>2</sub>削減と持続可能な調達の実現を目指し、2030年に製造するタイヤのサステナブル原材料比率を40%に、2050年には100%サステナブルタイヤを実現することを目標としています。

2023年3月にタイヤ開発の最前線にあたるモータースポーツ分野において、DUNLOP(ダンロップ)ブランドでバイオマスとリサイクル原材料を使用したサステナブル原材料比率38%のレースタイヤを開発しました。開発したタイヤは天然ゴムや天然由来の原材料の活用、またリサイクル鉄から再生した材料を使用することで従来のレースタイヤからサステナブル原材料の比率を高めたレースタイヤです。今後さらなる改良やチューニングによって完成度を高め、2024年内に一部のレースへの投入を目指しています。

また、市販用タイヤでも2024年以降にサステナブル原材料比率を高めた新商品を順次投入していきます。



「Modulo Nakajima Racing」の「Honda NSX-GT」に装着したサステナブル原材料比率を高めたレースタイヤ



タイヤサイド部のロゴステッカーデザイン

プラスチック削減の取り組み

住友ゴムグループでは、グローバルでのプラスチック使用量を2030年に2019年比で40%削減することを目標し、取り組みを進めています。

スポーツ事業では、テニスボールの包装材であるプラスチック製ふたの廃止、ラベルを紙製に変更を進めているほか、ゴルフボールの包装で使用している窓フィルムを順次廃止するなどの取り組みも進めています(詳細はP.42)。

マイクロプラスチック問題への取り組み

スポーツ人工芝では、経年使用により破断した人工芝や充填したゴムチップが河川や港湾に流出し、マイクロプラスチック\*1となっている可能性が指摘されています。当社では2020年から施設管理の各自治体などの協力を得て、流出状況の確認と流出抑制効果の高い資材や製品の開発と、それらの実証実験に取り組んでいます。

開発品は、人工芝外周フェンスへのバリア資材や排水溝へのフィルター材などで、環境省のマイクロプラスチック対策のグッド・プラクティス集\*2や、大阪府が2023年3月に公開した「大阪府内の人工芝施設におけるマイクロプラスチック流出抑制に関するガイドライン」\*3にも掲載されています。2022年6月以降、東京都多摩市との協力によるテニスコート(砂入り人工芝)での対策検討\*4も推進中です。

\*1 5ミリ以下の微小なプラスチック  
\*2 [https://www.env.go.jp/water/post\\_113\\_00005.html](https://www.env.go.jp/water/post_113_00005.html)  
\*3 <https://www.pref.osaka.lg.jp/hodo/index.php?site=fumin&pagelid=47315>  
\*4 <https://www.city.tama.lg.jp/map/sports/tennis/1003856.html>



流出抑制システム導入の様子



人工芝外周フェンスのバリア資材



## 環境への取り組み

## 環境マネジメント

## 環境保全に関する基本方針(基本理念)

住友ゴムグループでは、2007年7月に制定(2019年4月改定)した環境方針に基づき活動しています。環境の保全は、グローバル社会において企業が果たしていかなばならない最も重要な責任の一つです。

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

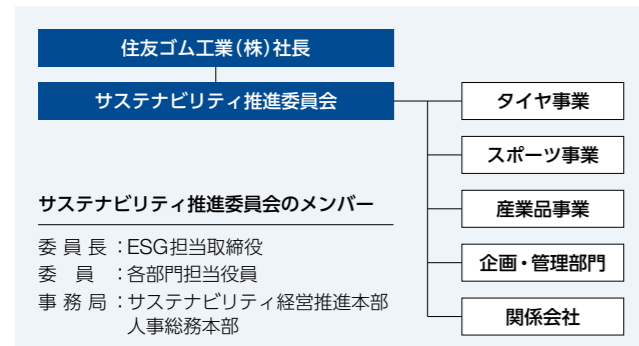
住友ゴムグループは、事業のグローバル化の加速に伴い、グローバル環境経営の推進に一層の力を注いでいます。

環境方針  
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/environment/pdf/ep\_sri.pdf

## グローバルな環境マネジメント

▶ P.88

## 環境マネジメント体制



住友ゴムグループでは、環境管理を含むグローバルなサステナビリティ活動の重要課題の共有および進捗状況の確認を目的として「サステナビリティ推進委員会」を年2回開催しています。委員長はESG担当取締役で、関係部門担当役員を委員としています。

## 気候変動への対応

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

気候変動問題についても、サステナビリティ推進委員会で進捗のフォローと社内における情報共有および取締役会への報告を行っています。

また、社長が委員長を務める「リスク管理委員会」では、気候変動リスクに伴うさまざまな経営上のリスクについて自社のリスク管理規程に基づいて分析し、その結果について同委員会および取締役会において報告、議論しています。気候変動リスクは、パリ協定など外部環境の変化を含め、年に1回、評価しています。

## ISO14001グローバル統合認証

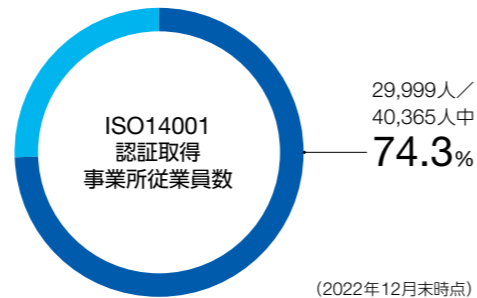
低炭素社会の構築をはじめ企業活動のすべてにおいてグローバルな管理ができるよう、2010年12月に国内外30拠点でISO14001のグローバル統合認証を取得しました。これにより、国内外の主要生産・開発拠点の環境管理体制が一元化しました。

その後、認証取得拠点を拡大し、2022年末時点で認証取得拠点数は36拠点(内34拠点は統合認証)で、認証取得事業所割合は94.7%になりました。

また、グローバル全従業員に占めるISO14001認証取得事業所の従業員割合は74.3%になりました。

2022年度は新たに認証を取得した拠点はありますが、認証未取得の拠点においても、取得済拠点と同様にコーポレート監査を実施し、環境管理体制の強化を行っています。

## 全従業員に占めるISO14001認証取得事業所の従業員割合



## タイヤ・路面摩耗粉塵への取り組み

タイヤ・路面摩耗粉塵(TRWP<sup>\*1</sup>)は、タイヤの最も重要な機能である安全を提供する上で必要な摩擦力を得るためには発生不可避ですが、環境に排出されるという問題は、当社としてもタイヤ業界における大きな課題と受け止めています。

当社はWBCSD<sup>\*2</sup>のTIP<sup>\*3</sup>というグローバルタイヤメーカー10社からなる業界団体に発足当時より参画し、TRWPに関する調査研究やステークホルダーとの対話などの活動を行っています。

TIPではTRWPの他にも、廃タイヤのマネジメント、原材料と化学物質に関する問題、環境に関するKPIなどESG全般の業界における共通の課題に対応した活動を現在行っています。

また、TRWPに対しては、一般社団法人日本自動車タイヤ協会(JATMA<sup>\*4</sup>)においても、当社はその一員として活動しています。

<sup>\*1</sup> Tire and Road Wear Particles  
<sup>\*2</sup> World Business Council for Sustainable Development  
<sup>\*3</sup> Tire Industry Project  
<sup>\*4</sup> The Japan Automobile Tyre Manufacturers Association, Inc.

## 環境報告データ

▶ P.96

## 社外からの評価・認証の取得

▶ P.99

## サプライチェーンマネジメント

世界的なモビリティ産業の発展によってタイヤ需要拡大が予想され、主原料である天然ゴムの需要もさらに高まっていくと考えられます。これに伴い、天然ゴム生産地での森林破壊や人権問題の発

生が懸念されています。当社グループはタイヤメーカーとしてこれら問題を抑制し、天然ゴムのサプライチェーン全体が持続可能な産業となるべく改善に向けてさまざまな取り組みを行っています。

サステナビリティ長期方針  
「はずむ未来チャレンジ2050」の目標●「持続可能な天然ゴム(SNR)方針」を満たす  
原材料の調達

～2030年：主要な取引先を対象。  
～2050年：すべての取引先に拡大。

●第三者評価機関(EcoVadis社)の活用による  
持続可能な調達の実現

タイヤ原材料について購入金額ベースで95%を、基準点45点以上の取引先から調達(2030年)  
※ タイヤ以外の事業にも順次展開予定

## 天然ゴム調達における課題

## トレーサビリティの確保

天然ゴムのサプライチェーンは、全世界で約600万戸の小規模農家、プランテーション、ディーラー、加工業者など多数のステークホルダーで構成され、非常に複雑です。流通経路を明らかにすることは難しく、大きな課題となっています。

## 小規模農家への支援

生産者の約85%は小規模農家です。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。

## 課題解決への取り組み

## 住友ゴムグループ「持続可能な天然ゴム(SNR)方針」(2016年～)

当社は2016年10月、国際ゴム研究会(IRSG<sup>\*1</sup>)が提唱する天然ゴムを持続可能な資源とするためのイニシアティブ(SNR-i<sup>\*2</sup>)、2018年9月に持続可能な天然ゴムのためのグローバルプラットフォーム(GPSNR<sup>\*3</sup>)に参画。2021年8月には、天然ゴム生産地域での森林破壊による環境問題や、労働環境における人権問題などへの取り組みをさらに推進するため、GPSNRのポリシーフレームワークの内容を住友ゴムグループ「持続可能な天然ゴム(SNR)方針」に反映し、刷新しました。この方針に沿って、サプライチェーン上の皆様と連携した取り組みを積極的に推進し、天然ゴムの持続可能な調達を目指しています。

<sup>\*1</sup> International Rubber Study Group  
<sup>\*2</sup> Sustainable Natural Rubber Initiative  
<sup>\*3</sup> Global Platform for Sustainable Natural Rubber

## シンガポールに天然ゴム調達会社を設立(2020年)

良質な天然ゴムの安定的調達に加え、当社グループのSNR活動を推進する重要拠点として、世界最大の天然ゴム取引市場であるシンガポールに天然ゴム調達会社であるスミトモ・ラバー・シンガポールを設立し、2020年4月から事業を開始しました。天然ゴムの持続可能な調達に向け、人権や環境の課題に積極的に取り組んでいます。

仏「エコバディス社」のモニタリング活動  
(2021年1月～)

人権・ガバナンス・環境へのパフォーマンスをモニタリングし、サプライヤーを評価するエコバディス社を起用し、調達活動に活用しています。これにより評価基準が統一され、取引先の効率的なサステナビリティ活動推進に寄与できると期待しています。

ecovadis  
Business Sustainability Ratings

## トレーサビリティ向上・小規模農家支援の取り組み

## ●インドネシアでの「パイロットプロジェクト」再開(2022年9月～)

スミトモ・ラバー・シンガポールは、新型コロナウイルス感染拡大で一時中断していたインドネシア・ジャンビ州での「パイロットプロジェクト」を改めてキックオフしました。天然ゴムサプライヤーのハルシオン・アグリ社(シンガポール)と協働で、天然ゴム農家の現状や原料の流通経路調査、農家への研修、肥料の無償提供といった支援活動を行っています。これらの活動を通じ、小規模農家の「生の声」を聞きながら、天然ゴムの流通経路を把握し、供給リスクに対する評価を通じて、トレーサビリティと透明性向上への取り組みを推進しています。

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

天然ゴムの複雑な流通経路トレースのために、シンガポールのアグリデンス・ラバー社が提供する「アグリデンス・ラバー・プラットフォーム」を通じて天然ゴムの調達を始めました。同システムを利用し、天然ゴムを調達することで、加工業者の情報だけでなく、上流工程に位置する生産地域まで情報追跡が可能となります。

## ●タイ「キャパシティ・ビルディング・プロジェクト」への資金援助

GPSNR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」に資金援助を行っています。小規模農家の所得改善、「Good Agricultural Practices(GAP)」の推進などが目的のプロジェクトです。

## ●タイ近隣農家への栽培トレーニング

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、近隣農家を支援しています。苗木の提供や施肥など、当社の持つ知識を共有し、最終的に農業従事者の生活水準を上げていくことを狙い、取り組んでいます。

環境への取り組み

水リスクへの取り組み

住友ゴムグループの事業活動は、原材料の生産や製品の製造工程で水を利用しており、水資源の適切な管理は重要な事業課題として長期方針の項目の一つとしています。

水リスク把握と評価

住友ゴムグループでは、水リスクを評価するツールとして世界資源研究所 (WRI) \*が提供するWRI Aqueductによる従来の方法に加えて、法令や取水制限といった項目別の独自基準で事業所のリスク評価を実施しています。

当社の主要生産拠点を対象にリスク評価を実施し、リスクの高い拠点を決定し、具体的な対策に取り組んでいきます。

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

取水量の削減および排水のリサイクル

住友ゴムグループでは、世界的な水資源の逼迫に対応するため、取水量の削減活動および排水のリサイクルに取り組んでいます。トルコ工場では、2020年夏に住友ゴムグループで初めて、工場排水の100%リサイクルを達成しました。

社外との連携

サプライヤーとの協業

住友ゴムグループでは調達ガイドラインにひもづいた「持続可能な天然ゴム方針」に基づき、第三者評価機関を通じた水資源を含むサステナビリティへの取り組みを確認しています。

環境省ウォータープロジェクトへの参加

ウォータープロジェクトとは、2014年に水循環基本法が公布・施行されたことに伴い、環境省が健全な水循環の維持・回復の推進を趣旨として発足した産学官民連携プロジェクトです。

住友ゴム工業は2014年から環境省の「ウォータープロジェクト」に参加しています。

廃棄物の削減

完全ゼロエミッションの達成

住友ゴムグループでは、廃棄物の3R (リデュース・リユース・リサイクル) を推進しています。

2022年度は国内・海外の関係会社を含む23の生産拠点において、完全ゼロエミッションを達成しました。

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

2023年度も引き続き、これらの拠点での「完全ゼロ」継続を目標としています。

生産拠点におけるゼロエミッション達成状況 (23/26)

生産拠点名	完全ゼロエミッションの達成時期	生産拠点名	完全ゼロエミッションの達成時期
白河工場	2004年	マレーシア工場	2010年
名古屋工場	2004年	中国・中山工場	2008年
泉大津工場	2005年	ベトナム工場	2009年
宮崎工場	2004年	スイス工場	2008年
加古川工場	2005年	タイ・テニスボール工場	2011年
市島工場	2005年	タイ・天然ゴム加工工場	2013年
インドネシア工場	2008年	(株)ダンロップリトレッドサービス	2010年
中国・常熟工場	2006年	(株)ダンロップリトレッドサービス北海道工場	2010年
中国・湖南工場	2016年	SRIエンジニアリング(株)	2008年
米国工場	2007年	中田エンジニアリング(株)	2008年
タイ工場	2009年	(株)ダンロップゴルフクラブ	2006年
トルコ工場	2017年		

森づくりを通じた地球温暖化防止への貢献

緑化活動の進捗

住友グループの環境への取り組みと緑化活動

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

国内での緑化活動「住友ゴム GENKIの森」

森づくりの主な目的は、生物多様性保全、土砂災害防止、CO<sub>2</sub>吸収による地球温暖化防止などです。国内では各事業所周辺の緑化活動地を「住友ゴム GENKIの森」と称し、全国11カ所(32ha)で森づくり活動を実施しています。

植樹する苗木は生物多様性の保全を図るため、その地域で集めた種から育てたものに限定しています。2022年は新型コロナウイルス感染症による制限のなか、計3,219本の植樹と4,495本の苗木を

提供しました。森づくりのための下草刈り、間伐といった整備活動も継続しています。

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

海外での緑化活動

2022年は計3,326本の植樹と9,385本の苗木を提供しました。例えば、絶滅危機にあるオランウータン保護のため、マレーシア・ボルネオ島の「ダンロップホームプロダクツの森」にゴム手袋の売り上げの一部で植樹をする「1 PAIR for 1 LOVEプロジェクト」では2,400本を植樹しました。



泉大津工場(大阪府) 神於山GENKIの森 植樹



マレーシア「ダンロップホームプロダクツの森」植樹

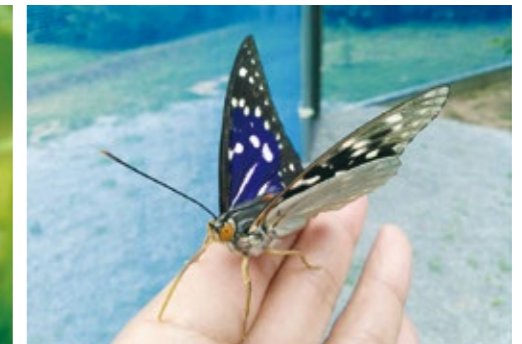
生物多様性保全の取り組み

国内工場、本社、岡山タイヤテストコースの計8拠点で絶滅危惧種、準絶滅危惧種、希少種(動物5種、植物15種)の保全活動に取り組んでいます。例えば、加古川工場(兵庫県)では育てた「フジバカマ」を加古川河川敷に移植する活動に加え、近隣企業や市に提供しています。市島工場(兵庫県)では国蝶である「オオムラサキ」や「ホ

トケドジョウ」の保全活動に取り組んでいます。また、岡山タイヤテストコース敷地内においては「オオムラサキ」の羽化に成功しました。神戸六甲山GENKIの森では希少種「キキョウ」の保全、増殖を推進しています。自生株より採取した種から育てた苗を活動地に移植しました。



神戸 六甲山GENKIの森 自生種キキョウの花



岡山タイヤテストコース オオムラサキ



## 人事担当役員メッセージ



### 「Our Philosophy」実現の鍵は、健全な企業風土

執行役員  
人事総務本部長  
井川 潔

#### 「経営者の質」がすべての起点

中長期的な人材戦略の一つとして、人的資本の強化は不可欠ですが、そのためにはまず「経営者の質」向上に取り組むことが重要だと考えています。

「経営者の質」を上げることによって社員のやる気に火が付き、「社員の力」と「社員のエンゲージメント」が向上します。それが良い仕事につながり「商品とサービスの品質」が高まる。その結果、住友ゴムの商品やサービス、社会のなかで果たす役割に対する評価が高まり、「お客様や社会の満足度」も向上し、これが業績に反映されることで配当も増え、「株主の満足度」も向上します。これら6つのステップが、一つのサイクルだと捉えています。

このようにすべての起点は「経営者の質」にあると考え、2020年、社長の山本を筆頭とした役員、国内の管理職以上に360度フィードバックを導入しました。さらに役員一人ひとりにエグゼクティブコーチを付けることで自らのマネジメントスタイルを常に振り返りながら事業や組織、職場運営をする仕組みとしました。

この取り組みの一環として、週に一回コーチ陣から役員全員に

リーダーシップをテーマとしたメールマガジンが発行されます。その時々にはふさわしいテーマが投げかけられ、各人が忌憚ないディスカッションをするうちに、ベクトルが合い一枚岩になっていく。そんな仕掛けがあるのも特徴的だと思います。

また意思決定のスピードと質をレベルアップするために2023年からは、4名の社内取締役が一つの部屋に集まり、自由闊達に意見交換できる環境を整えました。各領域の執行役員も、その部屋を訪れば取締役との情報共有や相談が一度にでき、一体感を高めることもできます。

こういった取り組みを通じ、経営陣の一枚岩感が次第に醸成されてきましたが、その“一枚岩感”をもっと身近なものとして社員に知ってもらおうと、“役員との語る場”として、社長以下役員がビジネス課題や仕事観などについてそれぞれ考えていることをざっくばらんに語るセッションをオンラインで配信し、好評を博しています。

はじめに述べたサイクルは、新中期計画（以下、新中計）のターニングポイントになる2025年には、順調に回っていると思います。

#### モノづくりの現場との一体感醸成を

2023年2月に新中計を発表しました。それに伴い、社長も含めた経営幹部が各拠点へ出向き、新中計の内容を直接社員へ説明する対話の場をスタートさせました。

当社はモノづくり会社です。モノづくりの現場が、会社と一体感を感じ、さらに活気ある組織になっていくために、24時間交代制で働いている製造現場の社員の方々にも、ヒントをもらいたいと思っています。

単に社長から“会社の事業計画はこうです。皆さん頑張ってください”

さい。”では、一体感を感じづらいと思います。製造の最前線で働く方々が日々何を考え、どんな会社の姿を望んでいるのか、真摯に向き合い、耳を傾けるところからスタートしようと思っています。

社長の山本の“皆さんがいるから、会社がある”といった、心の底から自然に湧き出るような期待感をしっかりと伝えながら対話を重ねていくことで、一体感が徐々に醸成されていくのではないかと私はそう考えています。

#### 次世代経営人材を計画的に輩出する仕組みをつくる

「経営者の質」を向上させるもう一つのポイントは、経験の多様性による広い視野と、勝ち筋を見つける力を備えた人材を計画的に

輩出することだと考えています。言い換えれば、次世代を担ってくれる人材に成長につながる経験を計画的に数多く積ませることで

す。その取り組みを進めるにあたっては、まず人材の可視化が必要になります。それぞれの部門で、3年後、5年後、10年後に誰が輝いてくれそうか、を明らかにしていきます。80余りの部門から推挙された3年後に部長を任せられるだろう人材は100人前後、さらに10年先を見渡すとその数は3倍ぐらいに増えます。

可視化では、候補者がどういった能力——例えば論理的思考力や対人力——に秀でているかを各種アセスメントや360度フィードバックの結果を踏まえながら多面的に明らかにし、不得手な能力は研修などでレベルアップを図ります。そして人事異動で、成長につ

#### 組織体質の改善に終わりはない

当社では2020年9月から、約20問で構成した“組織体質アンケート”を自社内で作成し、実施してきました。6段階評価の設問になっていて、4点以上をポジティブな回答と捉え、これを8割以上の社員が組織体質をポジティブに捉えるという目標を設定しています。そして、すべての部門の調査結果を公表し、誰でも見えるようにしました。

調査を始めた背景として当社の組織課題である「挑戦しづらい環境」「コミュニケーションの壁」「古いリーダーシップスタイル」「戦略浸透不足による低い生産性」を定量的に可視化し、改善の度合いを科学的に検証していきたいという想いがありました。

そして、調査結果を踏まえて組織体質改善のタスクフォースのキックオフをしたのが2020年3月。具体的には、各部門から、その部門の組織課題に向き合う“タスクフォースアンバサダー”を選出してもらい、約50名のメンバーがそろいました。「そもそも、なぜ組織体質を改善しなければいけないのか？業績とどういう関係があるのか？」からスタートし、約半年かけて動機付け、ベクトル合わせを行いました。ここに、時間と労力をかけたおかげで、その後は順調に立ち上がっていきました。

こうした取り組みの結果、例えば、「挑戦しやすい環境がある」といった設問のポジティブ回答率が8割を超えるなど、企業風土として、失敗しても叱責したり減点評価したりせず、その挑戦自体を称

#### 「Our Philosophy」の実現に向けて

「Our Philosophy」実現の鍵は、健全な企業文化の醸成に尽きると考えています。

英語の格言に、“Culture Eats Strategy”という言葉があります。良い戦略が実現されるには、まず、良い企業文化が欠かせないということです。

では、どのような企業文化が良いのかといえば、“健全な緊張感”だと思います。今日よりも明日、明日よりも明後日、毎日少しでも良くしていこうと足掻き、考え抜き、挑戦しようとするマインドに溢れている。そのような社員で構成される組織が一番強いと思います。そのような真つ当なことを心掛け、実践する社員がちゃんと

ながら役割を与え、実践力を磨く場を付与していきます。そうすることで自分が培ってきた専門性が利かない領域においても、しっかり実績を出せるリーダーが育っていくと考えています。

このように座学と実践を組み合わせながら計画的に基幹人材を作っていくタレントマネジメントの仕組みを構築することが、非常に重要と考えています。実際の運用にあたっては事業部門に任せきってしまうのではなく、取締役以上で構成される人事委員会でも議論していきます。

賛する雰囲気が出てきたと感じています。

ただし、低い生産性の課題はまだ改善の余地がありますし、組織体質は、環境や人の組み合わせでどんどん変化しますので、組織体質改善の取り組みに終わりはないと考えています。

そして組織体質の改善がサステナブルな職場づくり、ひいては質の高い人材の確保、事業の継続につながるため、ビジョンをしっかりと伝え現場とベクトルを合わせていけるよう、継続して対話と取り組みを行っていきます。

組織体質改善のこれまでの取り組みを踏まえ、立ち上げたのが、CX（コーポレート トランスフォーメーション）プロジェクト推進室です。中期計画の実行に必要なのは実行力ですが、その実行力を技やスキルとモチベーション、つまり“やる気”の掛け算だと捉え、CXプロジェクト推進室では、その“やる気”に火を付けることを一番の取り組みテーマにしています。

次に、組織としての規律。健全な緊張感が醸成できるように、パフォーマンスの高さが適切に評価され、処遇されるような人事制度への刷新など、旧来構造のさまざまな仕組みを変革していきます。また、DXを通じた業務改革で生産性を上げる仕掛けにも取り組んでいきます。

つまり、これまでの事業運営モデル、組織運営モデルをガラッと変え、よりイノベティブな組織への生まれ変わりを狙います。

報われる環境を準備しなければなりません。健全な緊張感で皆が自律的に頑張ろう、伸びようと思う企業文化には、自然と挑戦も紐づいていきます。

このような企業文化を実現するための取り組みは、状況に応じて改善していかなければいけません。それを測るバロメーターが先ほど述べた“組織体質アンケート”です。すなわち、定量スコアをKPIとして定点観測し、取り組みの是正や微修正を図っていきます。

今回お伝えしたような改革・改善の取り組みにしっかりと向き合い、「Our Philosophy」の実現に近づいていけば、自ずと財務成績もついてくると考えています。





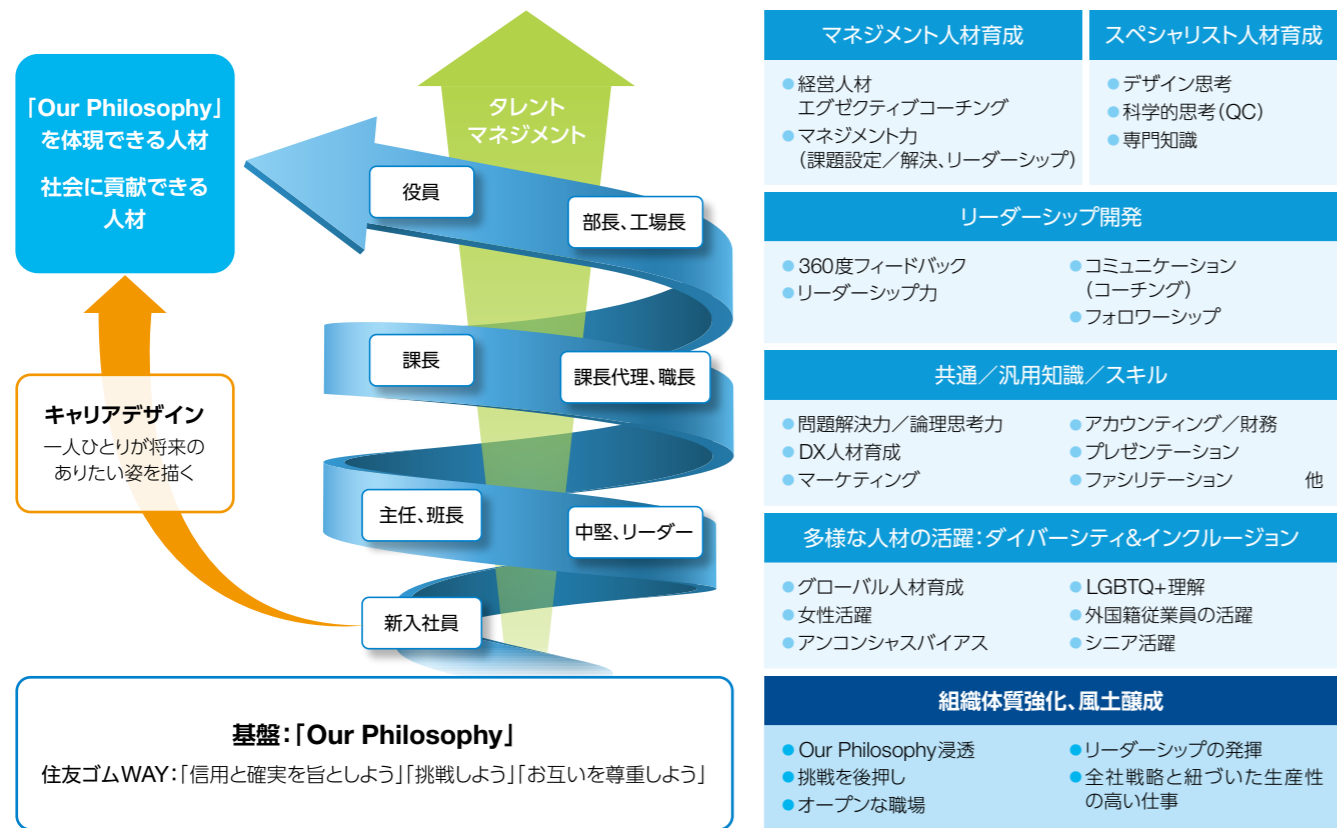
人的資本に対する取り組み

人材育成

「Our Philosophy」体現に向けて、一人ひとりの能力開発と挑戦を後押しする

当社では、自らが主体的にキャリア形成・能力開発に取り組み、多様な人材が活躍できる環境、組織風土を実現するため、さまざまな施策を展開しています。  
その一環として、戦略的な人材育成・人材配置を可能にするタレントマネジメントの強化や、DX推進に向けたITリテラシーの全社

教育を中期計画に盛り込んでいます。  
環境変化を先取りしてグローバルに活躍し、社会に貢献できる人材、ひいては、「Our Philosophy」を体現できる人材の育成を目指します。



人材開発

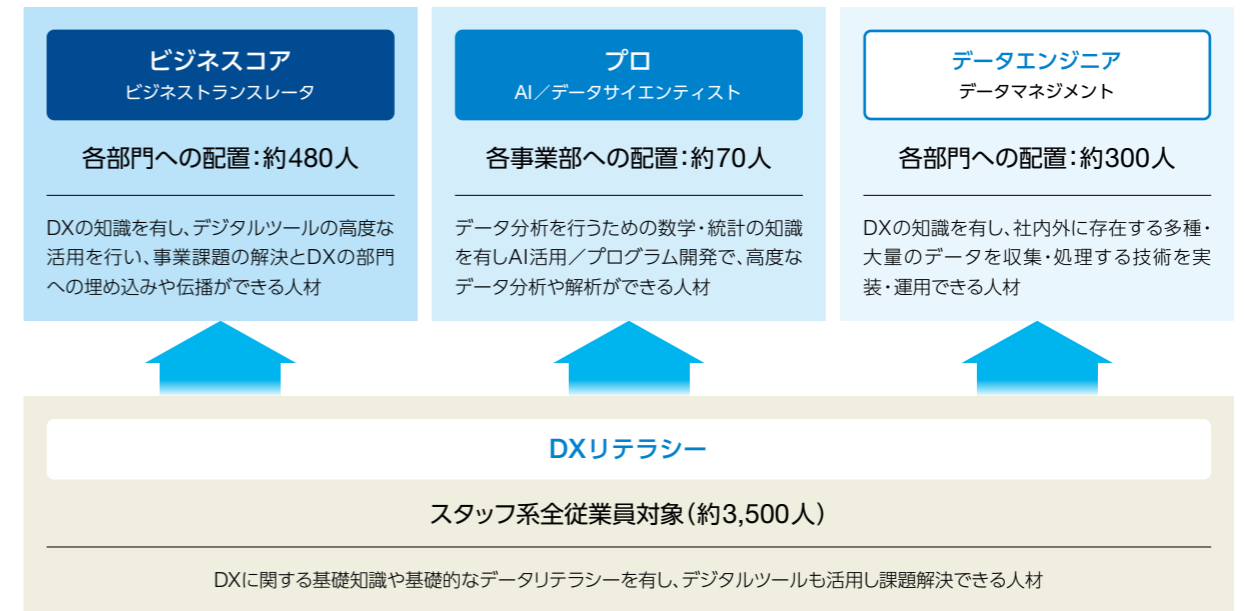
当社では、社員のタレントマネジメントを戦略的かつ組織的な人材育成のための重要な施策と位置付け、拡大しています。  
各ポジションの人材要件と個々の育成ゴールを明確に設定し、そのゴールに向けた必要な育成施策として、研修や異動・配置転換、各種プロジェクトへの参画など、仕事の幅を広げる機会を創出します。これにより、中長期的な人材育成を促進します。  
一方、社員一人ひとりが将来のありたい姿を描くキャリアデザイン教育も階層別研修に取り入れており、タレントマネジメントとの両輪で人材育成に取り組んでいます。  
育成ゴールや将来のありたい姿の実現に向けた能力開発としては、選択型のスキルアップ研修やeラーニング、通信教育など、主体

的に学ぶ機会を多く提供しています。  
また、リーダーシップ開発の教育を一般層にまで広げ、組織体質の向上に貢献しています。  
マネジメント層のリーダーシップ開発に関しては、役員以下課長代理以上に360度フィードバックとセミナーを実施し、年に一度自身のリーダーシップスタイルを客観的に振り返る機会を設けています。さらに、役員には個別にエグゼクティブコーチングを導入しており、経営幹部としてのリーダーシップ発揮につなげています。  
以上のように全社員が常に成長し続けることができる環境を整備しています。

DX人材の育成

新中期計画の骨子である「成長事業の基盤づくり」並びに「成長事業のビジネス拡大」につなげていくための土台として、DX人材育成を重点課題として位置付けています。全社員が共通のスキル・マインドを持つことにより、DX経営の実践につなげることを目指します。そうした再成長に向けたリソースシフトを実行するため、事務系の全従業員約3,500人を対象に2022年10月からDX人材育成研修プログラムを開始しました。  
当社のDX人材定義として、下図のような構成を策定しました。

全社員対象のDXリテラシーの教育をベースに、DXをビジネスに適應させ推進する「ビジネスコア」、AIを作ることができて高度なデータ分析を進める「プロ」、必要なデータの収集・活用を効率的に実施する施策を進める「データエンジニア」の3層で育成していきます。さまざまなDXの施策が具体化する2025年までに、人員の育成を完了させ、データに基づく意思決定や行動(データドリブン)が全社で可能となる土台づくりを進めます。



多様な働き方を実現する仕組み・制度

当社では、コロナ禍において試験的に開始した在宅勤務制度を、2022年12月に正式に制度化しました。在宅での勤務を併用することで、生産性の向上やプライベートとの両立、それに伴う従業員満足度の向上につなげていきます。  
また、2023年4月には短時間勤務に関する規定を見直し、フルタイム勤務と短時間勤務を柔軟に行き来できる制度へと変更しました。

従来は一度フルタイム勤務に変更すると短時間勤務には戻せないという規定でしたが、今回の見直しによりライフステージに合わせて柔軟な働き方が選択できるようになりました。  
そのほか、契約社員等へ有給休暇の拡大、フレックスタイム勤務制度利用推進等、多様な方が使いやすい仕組みづくりに取り組んでいます。

組織体質強化・風土醸成

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

めています。  
組織体質アンケート等を通し定期的に全社の状況を把握し、組織風土改革に向けた各種施策に取り組んでいます。

## ダイバーシティ&インクルージョン(D&I) 鼎談



社外取締役  
其田 真理

執行役員  
人事総務本部長  
井川 潔

社外監査役  
アスリ・チョルパン

### 時代がどれだけ変わっても、求められるのは人間力

住友ゴムグループでは、2020年に策定した企業理念体系「Our Philosophy」を、社員の多様な力のベクトルを合わせて発揮するための拠り所とし、存在意義である「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」の体現を目指しています。これに先立つ2020年1月に「Be the Change」プロジェクト(以下、BTC)をスタートさせ、組織体質変革に取り組んできました。

ここでは、BTCを主導してきた井川潔執行役員と、其田真理社外取締役、アスリ・チョルパン社外監査役が、組織体質変革の進捗や住友ゴムグループの人的資本のあるべき姿について語りました(実施日:2023年3月27日)。

#### 住友ゴムグループ社員の気質と課題

**其田** 当社の社員全体として誠実な印象があります。また、技術開発などに地道に取り組んで素晴らしい成果を上げています。これをもっとアクティブに発信できると良いと思います。また、さまざまなことにチャレンジしていくにあたって、もう少し多様性があるとさらに良いのと感じる場面もあります。

ここでいう多様性とは、性別もちろんありますが、外国籍の方、そして同じ日本人男性であってもさまざまな考え方やキャラクターの方も含まれます。

**チョルパン** 其田さんがおっしゃったように、私も、多様性が非常に大切だと思います。ここまで事業がグローバル化されていますから、海外と日本のコラボレーションがもっとあっても良いのではないのでしょうか。

社外役員の立場から見たら、海外の外国籍のマネージャーと日本の本社とのコラボレーションが創出されているかどうか見づらい部分があります。

**井川** まず社員の特性では、真面目な人間が多いですね。与えられた仕事をしっかり遂行するという点では非常に高いレベルにあると思います。その一方で、野武士的な人や、この仕事はそもそも不

要ではないかなど、物事の本質を捉えて仕事をする人がまだまだ少ないと感じます。

これまでのやり方で仕事を完遂してきた、そしてそのやり方を受け継いで今も現状をベースに改善を重ねていく、仕事をこのように捉える社員が多いため、時間外労働の常態化という慣習が根深くありますね。

仕事に優先順位をつけ捨てるべきものを潔く捨てること、ここに思い切りを持ち、時間外労働を是とする働き方を変えていくことが、D&Iにおける女性活躍において取り除いていくべき一つの障壁と認識しています。

そしてキーとなるのは、人間力です。目の前の人と腹を割って向き合えるコミュニケーションスキル、そしてスキルという枠を超えた、人間力の向上が急務と感じています。研修ひとつをとっても、課題解決やロジカルシンキングなど、いわゆる左脳系に偏っていました。

質問から少し外れてしまいましたが、人間力、そして本質を捉える力が肝要であると、会社として明確に宣言し、早急にレベルアップしていかなければならないと考えています。

グローバル化という点では、ここ数年で急激に拠点増も含め事業規模を拡大したこともあり、それを担う人材が不足しています。

また当社は、組織体質アンケートを自前で定期的に実施してきま

した。スタートした2020年は変化の機微を詳細に捉えるために四半期に1回でしたが、現在はアンケートの負荷も踏まえ適正と判断し年2回にしています。スコアは全体的に上がってきていますが、課題を抱えている部門、スコアが伸び悩んでいる階層など、要因を特定できたため、今後は全体施策から一歩踏み込んだ個別対策や、人事異動にまで踏み込んで変革するといったアクションが必要で

#### BTCの成果と課題

**井川** 「Our Philosophy」では、「住友ゴムWAY」において、日々の仕事で常に意識すべきこととして「信用と確実」、「相互尊重」、それから「挑戦」の3つを明記しています。

「信用と確実」は元来住友グループの会社として意識してきた部分であり、あまり心配はありません。「相互尊重」も、ハラスメントを起こさない、人権の尊重といった基本的な取り組みだけではなく、人間力に焦点を当て、360度フィードバックを活用するとともに、経営層については特に社長から執行役員まで、エグゼクティブコーチをつけて改善に取り組んでいます。

一番の課題は「挑戦」です。「挑戦」の気風がなかなか醸成されないことには2つの要因があり、一つは心理的安全性が低いということです。これを言っても大丈夫か、もしくは失敗したらどうしようといった不安を持ってしまう状況のことで、心理的安全性については、アンコンシャスバイアスへの取り組みも併せて繰り返し啓発してきているため、徐々に浸透していると手応えを感じています。

根が深い問題がもう一つの要因である、現状を変えようとしにくいこと、いわゆる「安住」です。現状を変えなくても、ペナルティはないからと現状に甘んじてしまう。この状況が、「挑戦」を阻んでいるのではないかと考えています。

一定の条件下において、雇用と給与が保証されるという安心感が必要ですが、これからは「個人の成長への意欲に加え、会社の価値向上に寄与する社員により報いる」ことをはっきりと表明し、社員と企業が、選び/選ばれる関係にならなければならないと考えています。

組織体質アンケートで、社員が最もフラストレーションを感じている点は、評価の曖昧さです。管理職であれば、評価を各個人に明快にフィードバックしなければなりませんし、その力量がなければ、スキルセットの教育だけではなく、管理職のポジションを担う人材の交代も考えなければなりません。

**其田** 会社を変え、前進させていくとき、トップのコミットメントが非常に重要であることは言うまでもありません。山本社長も力強いメッセージを社員に向けて発信し、今、動き出しているところです。改革を具現化していくためには、役員や社員の不断の取り組みが欠かせませんし、人事評価や人事制度に具体的にその取り組みを後押しする仕組みを織り込んでいかなければなりません。またKPIを設けるなど、明確なシグナルを発信し、目標もインパクトのあるものに設定する必要があります。

**チョルパン** 今のお話に付け加えさせていただきますと、最近、人的資本がホットなトピックです。人事部長の役割が非常に重要になってきており、取り組みを浸透させていくにはさまざまな制度を用意しなければなりません。例えば、時間外労働を減らして生産性

の高さを求める仕組みにしたり、フレックスタイムを活用するなど働き方の柔軟性を追求すれば、女性をはじめ多様な属性の社員がより働きやすくなります。

また、海外にいる社員も含め、人材をグローバルに管理し、アロケートしていく方がより良い結果につながるのではないかと感じています。海外との人材交流は、どの程度進んでいるのでしょうか。

**井川** 海外拠点には、大きく分けて製造拠点と、販売会社の拠点の2つがあります。

製造拠点では、駐在員を起点として、現地法人の社員に本社の方針や計画を落とし込むという建て付けになっています。これに対して販売会社では、駐在員がいる拠点と、現地法人の社員が独立して運営する拠点が混在しているため、やはり製造拠点に比べると、会社方針といったメッセージの浸透やコミュニケーションに課題があるという反省があります。

そもそも、なぜ日本国内の組織に従来力を入れてきたかという点、BTCが始まるきっかけとなった組織体質アンケートで、海外拠点のスコアが非常に良かったのに対し、日本のスコアが低く、優先順位として日本国内拠点を先に取り組むこととした経緯があります。

ご指摘のように、国内外拠点において一体感をもっと醸成していく必要があります。現在、新たな中期計画の周知と理解を促進するため、社長の山本と国内拠点の行脚を始めました。今後は、海外拠点もリモートを活用し、コミュニケーションの場をつくっていきます。

私を感じる、BTCの一番大きな成果は、経営陣に「経営者の質を上げなければならない」と強く認識された点です。株主の皆様へにお出しできる源泉は、良い商品、良いサービスをつくることにあり、それを生み出すのは社員です。その社員がいきいきと働き、高いパフォーマンスを出していくよう導くのが、経営者の役割だと考えています。この2年、「経営者の質を上げる」という取り組みを行ってきた結果、経営者自身の覚悟が確固たるものとして醸成されてきました。経営者の質を上げることがリーダーシップの強化につながり、それが経営計画など、企業全体の方針実現の精度を高めます。

#### D&Iの社内への浸透

**井川** D&Iも、結局のところ、個人にどれだけ向き合えるかという問題であるため、リーダーシップの強化が重要です。

D&Iの取り組みでは、「Our Philosophy」のVisionである「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる」というメッセージが会社として共有されていることが当社の特徴です。

経験豊かな先輩社員であるメンターが、女性後輩社員のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助し、個人の成長をサポートする「メンター制度」など、現場に根ざした活動も拡大しています。私が感じている一番の変化は、工場の作業現場で女性作業員が動きやすいような作業改善や、女性用厚生設備を整備するなどの取り組みが加速している点です。そのような地に足がついた、カタチになって見える活動が進み始めていることは大きな進歩だと思っています。

**チョルパン** 今のお話は一番基本となる、女性の働きやすさのためのインクルージョンですね。女性の数を単純に増やすという取り組みもダイバーシティの一つですが、インクルージョンという観点では女性たちが男性と同じように働ける環境を整えることが大事



## ダイバーシティ&amp;インクルージョン(D&amp;I) 鼎談

です。

当社は女性管理職比率を2025年に7%にする目標を設定していますが、もう少し高いレベルを目指してほしいですね。

また管理職比率だけでなく、部長、役員などについても具体的な目標値を設定し、役員まで育つ仕組みを考えなければなりません。メンター制度については順調に定着しつつありますが、まだまだやるべきことがあります。山本社長をはじめ、役員の方々はD&I推進への強い熱意を持っているので、結果を出すことにもこだわってほしいと思います。

私も今年から、京都大学でエグゼクティブ・リーダー育成プログラムを立ち上げました。これからも、日本の女性たちをもっとエンパワーしていきたいと考えています。



**其田** 役員の意識がこの数年で随分と変わりました。今後は、社員が“会社が変わったな”と感じられる環境にしなければなりません。今の仕組みや制度が実効性をもって活用されるようにKPIなど部門ごとに具体的に落とし込んで具現化していかなければなりません。

なぜ、D&Iを推進しなければならないか。理由はたくさんありますが、人手不足が厳しくなる時代になっていきますから、今から前のめりを取り組まなければ人を確保できなくなる、つまり、会社の将来がかかっているのです。

**チョルパン** 英語で言うglass ceiling、“ガラスの天井”があることで、女性が昇進したくてもできないことが一番の問題です。この問題についてさまざまな企業の男性と話すと、女性側の問題であると捉えている方が多いのに驚かされます。女性たちと話すと、“やりたいのにできない”という意見がほとんどです。女性自らの選択の問題ではなく、“自身が選択可能なオプションがないからできない”のだと思っています。

私も一児の母としてさまざまな経験をしてきました。ライフイベントや育児があっても働きやすい環境や制度があれば、もっとモチベーションを持って仕事に臨めるようになります。男性の考え方が変わり、職場の雰囲気や制度が変わっていけば、女性の役員比率も上がり、会社のイノベーションや最終的な企業パフォーマンスにまでつながるとい研究もありますので、中長期的な成果を信じて推進していただきたいと考えます。

**其田** 女性管理職比率7%の目標は、競合他社に比べると高めの数

字ではありますが、志はもっと高く持ちたいですね。

先ほど井川さんの話にも出てきましたが、働き方改革は、女性のためだけではなく、子育てはお父さんとお母さんがするものですから、すべての社員にとって働きやすい環境をつくるべきです。男女を問わず、病気を患ったり、病後であったりする社員ができる範囲内で働きやすいこともとても大切です。さらに、親の介護、あるいはパートナーの介護で時間に制約がある人もいると思いますが、育児以上に言い出しにくいという側面があることにも配慮しなければなりません。

男性の育児取得推進は、非常に大きなきっかけになると思っています。男性が実際に経験することで「こんなに大変」と感じて女性社員に対する見方が変わり、それがチームのマネジメントをする際にも反映されていくと信じています。制度はもうありますから、男性が高い比率で取っていく風土をつくるのがとても大事だと思います。

働き方改革は、無駄なことをやめていかないと実現できません。業務の効率化、合理化とセットで進めなければなりませんので、自ずと生産性も上がり、まさに財務に反映するような成果として出てくるのではないかと考えています。

**井川** 女性管理職比率では、チョルパンさんのご指摘通り、役員層も含め、女性が普通に存在する状態にならないとダメだと思います。

当社の年齢構成では、30代前半までの女性がボリュームゾーンですので、まず彼女たちが定着し、さまざまな経験を積み、底力を付けるような仕組みにしていくことが肝要です。足元では、ロールモデルが必要です。早めに女性役員を誕生させて、このような道があるのだ、普通に実現できるのだという、象徴的な人事を早く実現したいと考えています。女性社員だけでなく、若い男性社員や就職活動中の学生に向けても大きなメッセージになると思います。

## 住友ゴムグループのサクセッションプラン

**井川** 次世代の経営人材の育成では、今ある機能のトップ、例えば人事総務本部でいうと人事総務本部長を計画的に育成する、といったタレントマネジメントの仕組みがすでにスタートしています。具体的には、各機能部門における人材の見える化において、ヒューマンスキルと課題設定解決力の両軸でプロットし、適正な候補者を明らかにするとともに、補強すべき点をターゲットとした育成メニューを組んでいきます。

2022年8月からは、その経営者版がスタートしました。各機能部門のトップあるいはそれに類する人を候補者に、座学や研修だけでなく、さまざまな経験や、タフアサインメントの付与に取り組んでいます。タレントについては、マネジメント系とスペシャリスト系の双方を対象としています。スペシャリスト系でも、突出した人材を見る化し、専門性が複数ある方が物の見方の広がり、経験を相対化できるため、違ったジャンルの経験をシステムティックに付与できるように心掛けています。

**チョルパン** 例えば生産本部長、技術担当執行役員あるいは別の機



能(財務など)の担当部長や執行役員が自分の専門分野については卓越した知識がありますが、取締役役に就任すると、守備範囲が全社に広がり、ガバナンスや財務などさまざまな事柄が分からなければなりません。経営全体をある程度理解できる人材を育成していかなければなりません。

**井川** スキルマトリックスに多くの丸を付けることができるということですね。

**チョルパン** スキルマトリックスに丸一つではなく、社内取締役全体がスキルマトリックスのかなりの部分をカバーしないと、取締役会が十分に機能しないと考えています。

**井川** 今まさに、総務部ガバナンスチームが取締役の登用要件をまとめました。もっと魂を込めて40代や30代後半から本格的に経営者を育成する仕組みを動かしていくための取り組みを進めています。

**其田** 環境はこれからも大きく変わっていきますから、30代、40代の何百人のなかから、その時代にふさわしい人材を育てていかざるを得ないと思います。広い視野で柔軟な判断ができる経営者を育てるには、幅広い経験が不可欠ではないでしょうか。

**チョルパン** リーダーシップは時代によって変わらない要素もあり、リーダーに適したタイプと、適さないタイプの人がいると思います。その一方で、時代によって変化する要素もあるので、それらをセットで考えていく必要があります。今から取り組めるものを明らかにし、このような経験をさせたい、このような知識を残したいと、さまざまなプランをつくっておくのが良いと思います。

**井川** サクセッションプランでは、世界で成功している経営者の特性に関するデータベースも活用しながら性格診断を行って性格パターンの近い候補者を絞り込むなど、科学的な手法を採用しています。

現在、関連会社を含め4万人の社員のうち、3万2千人が外国人であるため、グローバル事業をどのように採配していくのかという観点から、グローバルな経験値や、そこに底力を発揮できる人間が良いだろうと考えています。

## 時代がいかに変わっても、求められる資質は普遍的

**井川** 2050年という時間軸で見たとき、どのような資質が必要に

なってくるかについては、時代が変わっても普遍的な資質があると考えています。まず、課題を設定する力。そして、課題解決力。そして、多くの人を巻き込んでいく人間力です。この3つを大まかに経営者、管理職、一般社員に分類しますと、経営者では課題の設定力、併せて問題に気付く力が最も求められます。管理職には、DXなどどのような仕組みを使って解決に導くかを考える力が必要です。一般社員では、実際のツールを使って着実に解決していく力です。そして人間力は、すべての階層で大切です。人間力のなかでも、マネージャー層以上においてはモチベーションを引き上げる力が欠かせません。一般社員では、互いの力を引き出し、協力し合える関係性を築くことも、人間力の要素です。

**其田** 2050年の世界では、想定しない出来事がものすごいスピードで起きてくるだろうと想定されます。AIがどんどん採り入れられ、単純な作業はAIがやり、人間は、判断をする部分、将来を見据える部分を担うようになります。ここでは、柔軟な判断を迅速にできる人材が求められるでしょう。

経営層については組織のマネジメントができる人、そして、人材を育成できる人。その力が試される時代になると感じています。

人を育てるのは、与えるものと任せるもののバランスだと思いません。与えるものとは、植物に水や肥料をあげるように、その人のスキルや知見を見極めて、方向性やヒントを与える。後は、任せて考えさせる。変化が激しいわけですから、自分の成功体験だけですべて解決できるわけではなく、“かつてはこうであったけれど、君はどう考える”というように部下に投げかけて任せていく。そのバランスは、いつの時代も変わらないと思います。

**井川** リーダーシップにも、得手・不得手があります。個々の資質を最大限に発揮できるようにする、これこそが多様性のある人材マネジメントの本丸であり、個々人を輝かせるダイバーシティマネジメントといえます。

**チョルパン** 2050年には、女性であれ、外国人であれ、その時に必要になる知識、スキルとリーダーシップがある社員であれば、この会社の社長になれると思えるような雰囲気のある会社になってほしいですね。2050年まで十分時間がありますが、その仕組みをつくるのは今しかありません。







コーポレート・ガバナンス

取締役、監査役および執行役員 (2023年3月28日現在)

取締役



代表取締役 社長 (社長)  
**山本 悟**  
1958年6月14日生  
所有する当社株式数 37,530株



代表取締役 (専務執行役員)  
**西口 豪一**  
1960年12月8日生  
所有する当社株式数 22,700株



取締役 (常務執行役員)  
**村岡 清繁**  
1961年2月21日生  
所有する当社株式数 7,300株



取締役 (常務執行役員)  
**西野 正貢**  
1962年2月8日生  
所有する当社株式数 15,600株



取締役 (常務執行役員)  
**大川 直記**  
1961年7月9日生  
所有する当社株式数 10,300株



取締役 (常務執行役員)  
**國安 恭彰**  
1969年9月4日生  
所有する当社株式数 1,000株

略歴および地位  
1982年4月 当社入社  
2019年3月 同代表取締役社長 (社長) (現任)

略歴、地位および担当  
1983年4月 当社入社  
2023年3月 同代表取締役 (専務執行役員) (現任)  
[担当] タイヤ事業・オートモーティブシステム事業統括

略歴、地位および担当  
1985年4月 当社入社  
2022年3月 同取締役 (常務執行役員) (現任)  
[担当] 技術生産統括、知的財産・研究開発担当

略歴、地位および担当  
1984年4月 当社入社  
2022年3月 同取締役 (常務執行役員) (現任)  
[担当] スポーツ事業・ハイブリッド事業・人事総務・ESG・法務・調達統括

略歴、地位および担当  
2019年3月 当社入社  
2022年3月 同取締役 (常務執行役員) (現任)  
[担当] 財務戦略・経理統括

略歴、地位および担当  
1992年4月 当社入社  
2023年3月 同取締役 (常務執行役員) (現任)  
[担当] 経営戦略・DX推進統括、経営企画部長



取締役  
**池田 育嗣**  
1956年11月7日生  
所有する当社株式数 63,800株



社外取締役  
**高坂 敬三**  
1945年12月11日生  
所有する当社株式数 0株



社外取締役  
**其田 真理**  
1959年7月24日生  
所有する当社株式数 0株



社外取締役  
**谷所 敬**  
1949年2月26日生  
所有する当社株式数 0株



社外取締役  
**札幌 操**  
1956年2月23日生  
所有する当社株式数 0株

略歴および地位  
1979年4月 当社入社  
2019年3月 同代表取締役会長  
2020年3月 同取締役会長  
2023年3月 同取締役 (現任)

略歴、地位および重要な兼職の状況  
1970年4月 弁護士登録  
色川法律事務所入所  
1995年4月 大阪弁護士会副会長  
2001年1月 色川法律事務所代表  
2006年6月 東洋アルミニウム (株) 社外監査役 (現任)  
2009年3月 当社社外取締役 (現任)  
2012年6月 積水化成工業 (株) 社外監査役 (現任)  
2016年6月 (株) テクノアソシエ社外監査役 (現任)  
2020年1月 弁護士法人色川法律事務所代表 (現任)  
2020年6月 セーレン (株) 社外監査役 (現任)

略歴および地位  
1982年4月 大蔵省 (現財務省) 入省  
2010年7月 財務省理財局国有財産業務課長  
2012年7月 国家公務員共済組合連合会総務部長  
2014年1月 特定個人情報保護委員会事務局事務局長  
2016年1月 個人情報保護委員会事務局事務局長  
2021年3月 当社社外取締役 (現任)

略歴、地位および重要な兼職の状況  
1973年4月 日立造船 (株) 入社  
2013年4月 同代表取締役 取締役社長兼COO  
2016年4月 同代表取締役 取締役社長兼CEO  
2017年4月 同代表取締役 取締役会長兼取締役社長  
2020年4月 同代表取締役 取締役会長兼CEO  
2022年4月 同代表取締役 取締役会長  
2023年3月 当社社外取締役 (現任)  
2023年4月 日立造船 (株) 取締役相談役  
2023年6月 同相談役 (現任)

略歴、地位および重要な兼職の状況  
1979年4月 (株) ダイセル入社  
2006年6月 同執行役員、同事業支援センター副センター長  
2008年6月 同原料センター長  
2010年6月 同代表取締役社長 社長執行役員  
2019年6月 同取締役会長  
2022年6月 同顧問 (現任)  
2023年3月 当社社外取締役 (現任)

監査役



常勤監査役  
**木滑 和生**  
1956年8月15日生  
所有する当社株式数 40,294株



常勤監査役  
**石田 宏樹**  
1958年7月11日生  
所有する当社株式数 51,800株



社外監査役  
**村田 守弘**  
1946年7月20日生  
所有する当社株式数 7,800株



社外監査役  
**アスリ・チョルパン**  
1977年10月25日生  
所有する当社株式数 0株



社外監査役  
**安原 裕文**  
1956年8月28日生  
所有する当社株式数 0株

略歴および地位  
1979年4月 当社入社  
2015年3月 ダンロップスポーツ (株) 代表取締役社長  
2018年3月 当社代表取締役 (副社長)  
2023年3月 同常勤監査役 (現任)

略歴および地位  
2010年2月 当社入社  
2011年3月 同取締役 (常務執行役員)  
2022年3月 同常勤監査役 (現任)

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

略歴、地位および重要な兼職の状況  
2008年 4月 コロンビア大学京都日本研究センター特定准教授  
2012年10月 ハーバード大学ライシャワー研究所客員研究員  
マサチューセッツ工科大学政治学研究科およびスローンビジネススクール客員准教授  
2015年 7月 (株) グルメ杵屋社外取締役  
2018年 3月 当社社外監査役 (現任)  
2018年 4月 京都大学大学院経済学研究科教授 (現任)  
京都大学経営管理大学院教授 (現任)  
2019年 3月 NISSHA (株) 社外取締役 (現任)

略歴、地位および重要な兼職の状況  
1979年4月 松下電器産業 (株) (現パナソニックホールディングス (株)) 入社  
2008年6月 パナホーム (株) (現パナソニック ホームズ (株)) 取締役  
2012年6月 同代表取締役  
2015年6月 パナソニック (株) (現パナソニックホールディングス (株)) 常任監査役  
2019年6月 参天製薬 (株) 社外監査役  
2020年3月 当社社外監査役 (現任)  
2020年6月 日立造船 (株) 社外監査役 (現任)  
2023年6月 住友電設 (株) 社外取締役 (現任)

執行役員

常務執行役員

青井 孝典	川松 英明
増田 智彦	渡辺 泰生
増田 栄一	松井 博司

執行役員

小松 俊彦	水野 洋一
齋藤 健司	井川 潔
岩田 拓三	坂下 信吾
河瀬 二郎	田中 進
濱田 裕史	津崎 正浩

独立社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
高坂 敬三	企業法務に精通した弁護士としての豊富な知見と、弁護士法人色川法律事務所代表のほか、東洋アルミニウム (株)、積水化成工業 (株)、(株) テクノアソシエ、セーレン (株) における社外監査役として企業経営に関与してきた経験を活かし、客観的見地から有益な提言や意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
其田 真理	大蔵省 (現財務省) 等において要職を歴任し、マイナンバーを含む個人情報保護制度の構築に関与した経験から、金融・財務や政策立案に関する専門知識と豊富な経験と幅広い見識を有しております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
谷所 敬	エネルギー・水および脱炭素化をはじめとする環境分野の事業をグローバルに展開する日立造船 (株) において代表取締役社長・会長を経験し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、特に製造・技術、経営戦略の分野における豊富な業務経験を有しております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。
札幌 操	化学製品や高機能材料の製造・販売事業をグローバルに展開する (株) ダイセルにおいて代表取締役社長・会長を経験し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有するとともに、特に経営戦略・財務戦略の分野における豊富な業務経験を有しております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社取締役に適任であり、当社のコーポレート・ガバナンスの向上が期待できるものと判断し、選任しております。

独立社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
村田 守弘	公認会計士および税理士としての財務および会計に関する相当程度の知見と、カゴメ (株) における社外取締役 (監査等委員) およびコクヨ (株) における社外監査役として監査業務および企業経営に関与した経験を活かし、社外監査役として客観的見地から取締役の業務執行や、当社のコーポレート・ガバナンスの向上につながる提言および新中期計画についての意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社監査役に適任であり、当社の監査体制の強化に資するものと判断し、選任しております。
アスリ・チョルパン	経営戦略や企業統治を専門とする大学教授としての高度な学術知識と、(株) グルメ杵屋およびNISSHA (株) において社外取締役として企業経営に関与してきた経験を活かし、社外監査役として客観的見地から取締役の業務執行や、当社のコーポレート・ガバナンスの向上につながる提言および新中期計画についての意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社監査役に適任であり、当社の監査体制の強化に資するものと判断し、選任しております。
安原 裕文	パナホーム (株) (現パナソニック ホームズ (株)) 代表取締役のほか、パナソニック (株) (現パナソニックホールディングス (株)) 常任監査役、参天製薬 (株) および日立造船 (株) の社外監査役として財務・企業経営に関与してきた経験を活かし、社外監査役として客観的見地から取締役の業務執行や、当社のコーポレート・ガバナンスの向上につながる提言および新中期計画についての意見表明を行っております。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社監査役に適任であり、当社の監査体制の強化に資するものと判断し、選任しております。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の知識・経営・能力のバランス、多様性および規模の考え方

当社は、企業理念体系「Our Philosophy」の実現、ESG経営の推進による中長期的な重要課題（マテリアリティ）の解決および2023年2月に発表した新中期計画の遂行に向け、取締役会がその意思決定および経営の監督機能を適切に行うために、取締役および監査役として備えるべき専門性をスキルマトリックスとして整理しています。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うえ取締役会で決定し、各人に主に期待する専門性を最大4項目まで記載しています。取締役および監査役候補者の選定にあたっては、当該スキルマトリックスに照らし、取締役会の機能を発揮できる適切な人数の、各分野の専門家でも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 <sup>*1</sup>	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	2022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)	8年	●		●	●				14回中 14回	—
西口 豪一	代表取締役 (専務執行役員)	2年	●		●	●			●	14回中 14回	—
村岡 清繁	取締役 (常務執行役員)	1年		●					●	11回中 11回	—
西野 正真	取締役 (常務執行役員)	1年	●		●	●	●			11回中 11回	—
大川 直記	取締役 (常務執行役員)	1年			●			●		11回中 11回	—
國安 恭彰	取締役 (常務執行役員)	新任		●						—	—
池田 育嗣	取締役	16年	●	●	●					14回中 14回	—
高坂 敬三	社外取締役 <sup>*2</sup>	14年	●				●			14回中 14回	—
其田 真理	社外取締役	2年					●	●	●	14回中 14回	—
谷所 敬	社外取締役	新任	●	●		●			●	—	—
札幌 操	社外取締役	新任	●				●	●		—	—
木滑 和生	常勤監査役 <sup>*3</sup>	新任	●		●	●	●			14回中 14回	—
石田 宏樹	常勤監査役	1年	●		●		●	●		14回中 14回	12回中 12回
村田 守弘	社外監査役	11年	●				●	●		14回中 14回	12回中 12回
アスリ・チョルバン	社外監査役	5年	●		●		●			14回中 14回	12回中 12回
安原 裕文	社外監査役	3年	●		●			●		14回中 14回	12回中 12回

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

スキル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、ESG経営を含むサステナブルな成長戦略の策定スキルおよび企業でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役会メンバーが必要である。また、当社の経済的・社会的価値をさらなる高みへ導くためには新たな価値の創出が必要不可欠であり、それを実現するために事業変化をいち早く察知して、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、急速に進む電気自動車(EV)化に対応して付加価値の高い商品を提供し続けていくことがお客様と社会からの期待を超える価値の創造につながり、そのためにはマーケットトレンド把握や営業戦略策定に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・ガバナンス	当社がグローバル展開を継続していくうえでの基盤は、適切なガバナンス体制の確立であり、グループ全体での経営監督の実効性向上のためにも、法務的知見およびコーポレート・ガバナンスやリスク管理分野でのスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務戦略・会計	当社資本の効率的な運用による企業価値の最大化のためには、正確な財務報告、強固な財務基盤構築が実現でき、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&Aを含む)の推進と株主還元強化を実現する確かな財務・資本戦略策定に関するスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
DX・IT	「未来をひらくイノベーション」を実現するためには、AIやIoTを積極活用したデータドリブン型の企業文化の確立が必要であり、さまざまなイノベーションの推進実績や、デジタル技術分野でのスキル・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

取締役・監査役の選任方針・選解任基準

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

(1)基本方針

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

(2)選任基準

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

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

(3)解任基準

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

以上



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

取締役会の運営

取締役会に付議される事項について開催前に十分な検討を行うことができるように、社外取締役および社外監査役に対し、付議内容について事前に資料を配布し、質問を受け付けたくうえで事前説明を実施しています。また、経営会議での議論内容を共有したり、取締役会で議論が必要な「経営上の重要な意思決定事項」については担当の執行役員が議案の要点を事前に説明する場を設けたりするなど、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きます。

2022年取締役会の主な議題(付議案件)

- 各執行部の具体的な課題と対応状況
- 取締役会実効性向上アンケートの結果を踏まえた今後の対応について
- リスク管理委員会、企業倫理委員会、サステナビリティ推進委員会の状況
- 政策保有株式の一部売却
- 譲渡制限付株式報酬の導入
- 所有資産の売却
- デジタルイノベーション経営の実現に向けたシステム投資
- サステナビリティビジョンの策定
- 新中期計画の策定

取締役会の実効性に関するアンケートの実施

2016年度～2020年度	2021年度	2022年度
<p>●<b>評価手法</b> 事務局が取締役会メンバーに対してアンケートを実施。定量評価に加えて、定性的なコメントも集約し分析。結果をもとに課題を抽出し対策を実施してきた。</p> <p>●<b>主な取り組み</b> ・取締役会付議基準金額の引き上げ ・資料展開時期の早期化 ・付議事項に関する事前質問受付／回答</p>	<p>●<b>評価手法</b> 独立した第三者機関である評価社が取締役会メンバーに対してアンケートおよびインタビューを実施。2021年12月開催の取締役会において当該評価会社より報告を受け、取締役会で議論を実施した。</p> <p>●<b>評価結果</b> 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。</p> <p>●<b>主な取り組み</b> ・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</p>	<p>●<b>評価手法</b> 事務局が取締役会メンバーに対してアンケートを実施。定量評価および定性的なコメントを分析し、課題を抽出した。</p> <p>●<b>評価結果</b> 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</p> <p>●<b>主な課題</b> ・重要テーマに関する議論の機会の拡充 ・IR/CSR活動の情報共有機会の拡充</p>

取締役会の2023年度の活動方針

取締役会は、当社グループの企業理念体系「Our Philosophy」の実現、ESG経営の推進による中長期的な重要課題(マテリアリティ)の解決および新中期計画の遂行を通じて、企業価値の向上を図りつつ、意思決定および経営の監督機能を適切に行ってまいります。特に、2023年度は、新中期計画において掲げている「既存事業の選択と集中」「成長事業の基盤づくり」を中心に、議論を行う予定です。

トピックス

社外役員も全員参加で議論を深化 オフサイトミーティングで経営課題を重点議論

当社では、中長期的な企業価値向上を目的として、取締役会の実効性を高める施策を積極的に推進しています。その一環として、中期経営計画やその他の経営課題に関する議論を深化させるべく、定例の取締役会とは違った場所、違った雰囲気の中で自由に意見交換ができる「オフサイトミーティング」を2022年6月に開催しました。

取締役会での議論をベースに、視点を変えた新たな議論がなされ、役員間の共通認識がより一層強固なものとなりました。今後も当社では、「オフサイトミーティング」のような施策を必要に応じて実施し、取締役会を中心としたグループガバナンスの強化を図りながら、中長期的な企業価値の向上に向けて取り組みを進めていきます。

役員報酬等

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に関わる事項

①基本方針

当社役員(取締役および執行役員)の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の役員の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、社外取締役を除く取締役および執行役員の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与により構成し、社外取締役を除く取締役には中長期インセンティブとしての株式報酬を、監督機能を担う社外取締役については、職務の独立性確保の観点から、基本報酬のみを支払うこととします。

②個人別の基本報酬の額の決定に関する方針

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

③短期業績連動報酬の内容および額の算定方法の決定に関する方針

短期業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標を反映した現金報酬とし、業績指標の達成度合いに応じた額を賞与として、毎年一定の時期に支給しています。業績指標としては、事業利益や親会社の所有者に帰属する当期純利益等の特に当社が企業戦略上重視する指標を選択することとし、その値は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて、指名・報酬委員会の答申を踏まえた見直しを行うものとします。各人への配分については、中長期的な観点も踏まえ、役位や職務内容、責任度合い、所管部門の主要目標の達成度、会社業績への貢献度等も考慮して定めるものとします。

④中長期インセンティブ報酬の内容および額の決定に関する方針

中長期インセンティブ報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、取締役と株主との一層の価値共有を進めるため、当社の取締役会が正当と認める理由による退任時まで、株式の譲渡制限を付した当社株式を割り当てます。株式数は役位に応じて、他社水準、従業員給与水準等を考慮し総合的に勘案し決定した株式報酬テーブルに基づき決定するものとします。

⑤個人別の報酬額に対する割合の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役および執行役員の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役位が下位の役位よりインセンティブ報酬のウエイトが高まる構成とし、指名・報酬委員会において報酬割合の検討を行います。取締役会(下記⑥の委任を受けた代表取締役社長)は指名・報酬委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合の範囲内で役員の個人別の内容を決定することとしています。なお、報酬の種類毎の比率の目安は、社外取締役を除く取締役は、固定報酬(基本報酬):短期業績連動報酬(賞与):中長期インセンティブ報酬(株式報酬)=75%:20%:5%、執行役員は80%:20%とします。(業績指標を100%達成した場合)ただし、実際に支給する業績報酬は、連結事業利益等により変動するため、支給割合は以下の通り変動します。

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

⑥役員の個人別の報酬等の内容についての決定の委任に関する事項

個人別の報酬額については取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容の決定について委任を受けるものとし、その権限の内容は役員の基本報酬の額および担当業務を踏まえた賞与の評価配分としています。取締役会は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行きされるよう、指名・報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従って決定をしなければならないこととしています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	対象となる役員の員数
取締役(社外取締役を除く)	441	11名
監査役(社外監査役を除く)	54	3名
社外役員	73	7名

注:上記支給人員には、2022年3月24日付で退任した取締役4名、監査役1名が含まれています。

①役員報酬等に関する株主総会の決議について

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

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

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

2022年7月28日、11月30日、2023年1月30日に指名・報酬委員会を開催し、それぞれ委員長、委員の全員が出席しました。同委員会においては当社の報酬制度や水準、基本報酬、賞与額およびその妥当性について議論しました。その答申を受けて、2023年2月28日の取締役会にて賞与額を審議の上、決議しました。



## コーポレート・ガバナンス

## 内部統制システムに関する基本方針

原文掲載

当社は、以下のとおり当社グループ(当社および会社法第2条第3号に定める子会社)の業務の適正を確保するために必要な体制(以下、内部統制システムという。)を整備しています。

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

**(1) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制**

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

**(2) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

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

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

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

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

**(3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

取締役や管理職等の職務執行が効率的かつ適正に行われるよう、当社では職制および業務分掌規定において担当部署、職務権限および各組織の所管業務を定め、各子会社にもこれに準拠した体制を構築させる。

また、当社では執行役員制を採用し、環境変化や顧客ニーズに応じた機動的な事業運営を行う体制とする。

なお、各部門・各子会社の業績や効率性については、中期経営計画等を策定するとともに、予算会議において目標を設定(目標は必要に応じて随時見直す)し、グループ業績会議において月次単位で達成状況を報告させ、把握・分析する。

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

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

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

当社社長を委員長とする企業倫理委員会において、当社グループ

横断的なコンプライアンス・リスクの把握、分析および評価、研修の企画・実施、違反事例に係わる原因の究明や再発防止策の立案およびそれらの当社グループ内への周知徹底を行う。

企業倫理ヘルプラインを設置し、企業倫理上疑義のある行為等について、当社グループの従業員等が直接通報・相談できる体制とする。企業倫理ヘルプラインに寄せられた情報については、企業倫理委員会において、状況把握を行い、必要な対策をとるものとする。

住友ゴムグループの企業行動基準に、反社会的勢力との関係を一切遮断することを規定し、反社会的勢力からの一切の要求を拒絶する体制とする。

**(5) 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制**

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

**(6) 財務報告の適正性を確保するための体制**

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

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

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

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

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

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

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

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

**(9) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制**

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

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

## リスクマネジメント

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

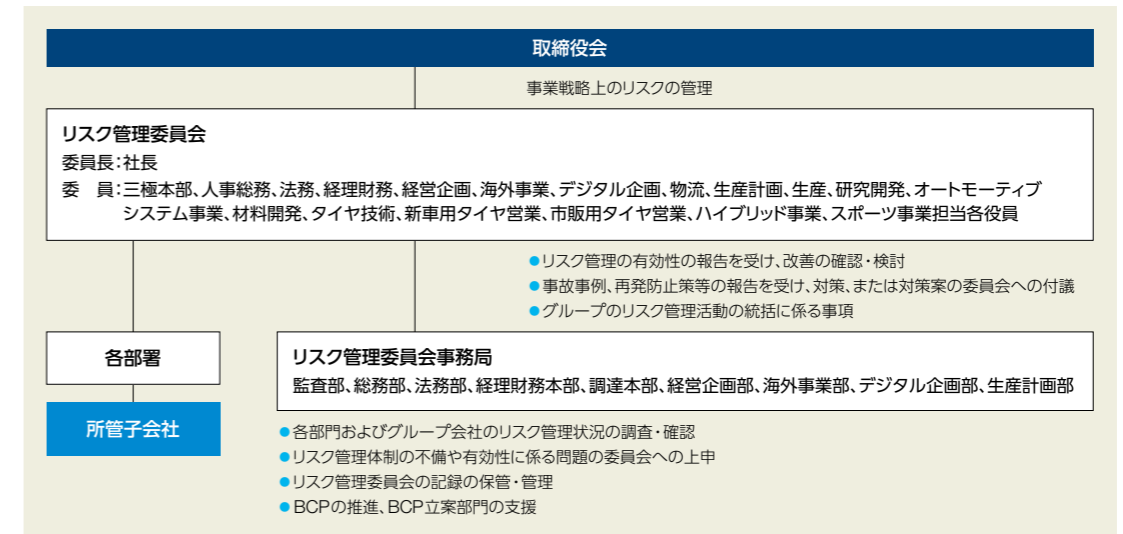
また、リスク分析・対応策の検討に当たっては、必要に応じて顧問弁護士等の専門家に助言・指導を求めます。

当社グループ横断的なリスクについては、当社管理部門の各部

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

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

## 全社的リスク管理体制



## &lt;2022年度の主な対応&gt;

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

海外で発生した地政学的なリスクに際しては、社長を本部長とする危機管理本部を設置するなど、グループ全体の事業運営や業績への影響を最小限にとどめるべく、従業員・家族の安全確保や生活支援、サプライチェーンへの影響把握と対策実施等を各事業部・機能部門と連携して進めました。

また、台湾有事が発生した場合の影響および対応についても検討を開始しています。

このほか、新型コロナウイルス感染症については、社長を本部長とする危機管理本部において、グループ全体の事業の操業・業績への影響を最小限にとどめるべく、継続的に対応しました。具体的には、従業員・家族の安全確保を最優先としつつ、感染予防対策の実施や感染者発生時の対応等の整理、サプライチェーンを含む情報の把握と対策の実施等につき、危機管理本部が中心となり、各事業部・機能部門と連携して進めました。

## BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画)

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

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

また、台風や豪雨など、年々脅威を増す自然災害に対しても、災害対応を通じて得た教訓をBCPに盛り込み、内容を拡充しています。具体的には、大地震により公共交通機関が麻痺した場合や、豪雨や河川の氾濫で避難指示が出される場合の退社基準を2019年度に設けました。また、その内容を記載した「災害発生時の基本行動」の携帯用冊子を改訂して改めて従業員へ配布し、内容の周知を図りました。

2020年度以降は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に対し、社長を本部長とする危機管理本部を設置し、国内外グループ全体における従業員とその家族の安全確保・感染予防対策等を進めました。この経験を踏まえ、一部国内拠点および国内外の関係会社を含む主要拠点にて感染症対策を含めたBCPの内容拡充を進めました。

2022年度は、海外での地政学的なリスクの高まりを踏まえ、過去の対応事例に基づき戦争時のBCPの整備を進め、有事発生時の駐在員・現地従業員の安全確保、営業、物流、原材料調達など必要な対応の検討を実施しました。

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

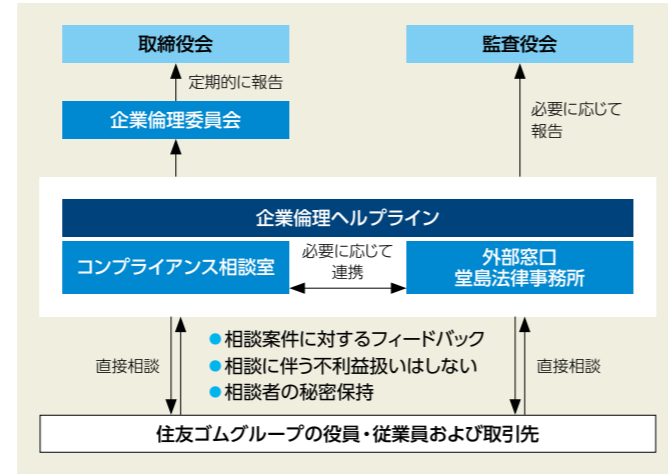


コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

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

コンプライアンス取り組み体制

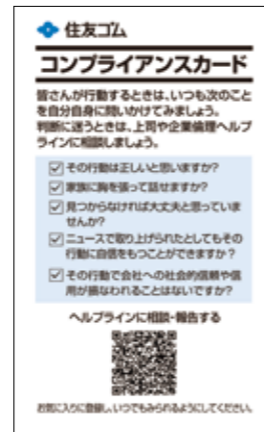


「企業行動基準」は、住友ゴムグループのすべての役員および従業員が事業活動を行っていくうえでの基本的な姿勢や考え方を、法令遵守の側面からわかりやすく示した具体的なガイドラインです。

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

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

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



コンプライアンスカード 全社員に配布しています

<2022年度の主な対応>

14回開催した取締役会での監督に加え、12回開催した監査役会での監査等を通じて、取締役の業務執行が法令および定款に適合していることを確認しました。また、住友ゴムグループのコンプライアンス事案を審議する企業倫理委員会を4回開催し、企業倫理ヘルプライン通報案件への真摯な対応を含め、住友ゴムグループ横断的なコンプライアンス・リスクへの対策等も引き続き行いました。

これに加えて2022年度は、前年に発生した不適切事案の再発防止を図るべく、企業行動基準を5年ぶりに改訂し、業務シーン別のケーススタディの掲載、品質管理に関する項目の拡充、コンプライアンス相談室の連絡先ページをより見やすい位置に配置、Bad News First/Fastに関する項目を新設するなどの改編を行っています。こちらについては、QRコードも掲載して従業員各自のスマートフォンでも適宜確認できるようにするとともに、グローバルでも展開できるよう当社拠点のある地域の言語に翻訳し、各拠点長から各拠点従業員にも展開し、周知を図っています。企業倫理月間である10月には毎年企業倫理講演会を開催していますが、2022年度は改正育児・介護休業法への対応に関する内容で男性育児参画の推進を図りました。これらの活動に加えて、当社企業理念の「Our Philosophy」や住友事業精神の理解促進活動を継続する等、住友ゴムグループ各部門においてそれぞれ企業倫理意識向上活動に取り組みました。

税の透明性

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

税務に対する基本的な考え方

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

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

●税務リスクの管理

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

●税務プランニング

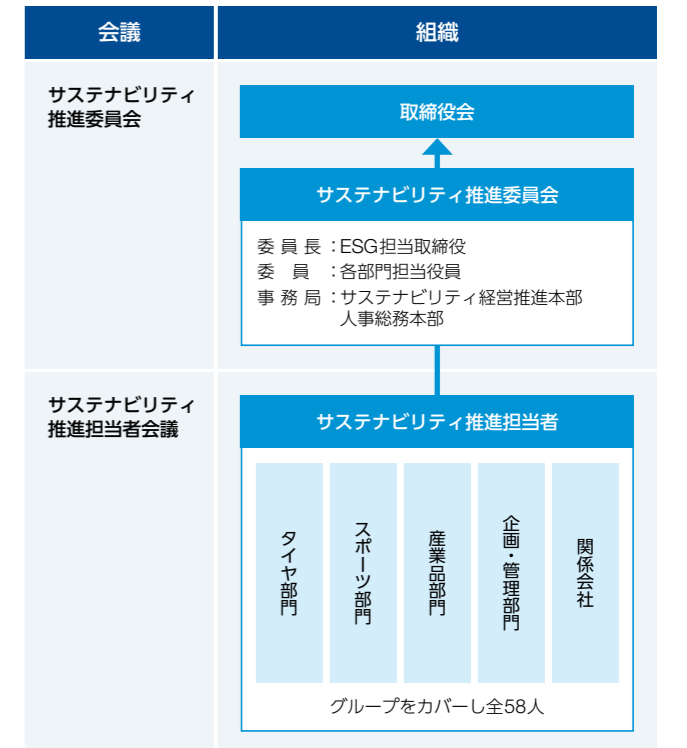
またOECDガイドラインと各国の関係法令に従い、経済的実態を適切に反映した、税務プランニングに取り組んでいます。租税回避の手段としてタックスヘイブンを悪用せず、課税額の削減のみを目的とした取引は行いません。

●税務当局との関係

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

ESG経営マネジメント体制

2021年8月、2050年までの取り組みを定めたサステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」を発表しました。経済的価値の向上、社会的価値向上の視点から事業をとらえ、新たな価値を創造し続けることによって、「持続可能な社会」を実現しステークホルダーから信頼される企業を目指しています。



ESG経営を推進するにあたり、「サステナビリティ推進委員会」と「サステナビリティ推進担当者会議」の2層構造で行っています。

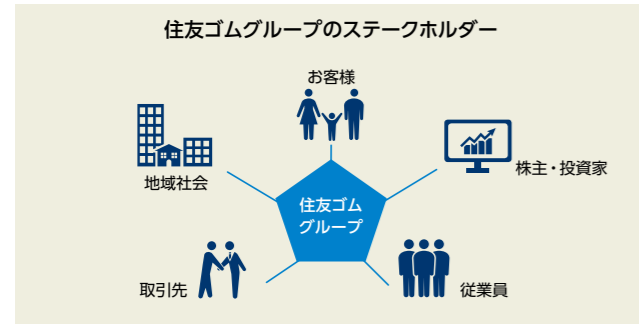
「サステナビリティ推進委員会」は、マネジメントレビュー実施によるESG経営に関するガバナンスの強化を目的として年2回開催されています。委員長はESG担当取締役で、各部門担当役員を委員としています。

2022年は2月と7月に開催し、全社のESG経営の推進状況、サステナビリティ長期方針で定めたカーボンニュートラル、ダイバーシティ&インクルージョン、ガバナンス等に関する取り組み状況、および国内外10部門のサステナビリティ活動状況を報告しています。終了後には取締役会に報告をするとともに全社員に情報を周知しました。

「サステナビリティ推進担当者会議」は、サステナビリティに関する情報をグループ全体で共有し、ESG経営を推進する事を目的として2022年から開催しています(3回開催)。

コーポレート・ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント



住友ゴムグループは、果たすべき責任を意識し、また、自分たちに求められていることは何かを把握し、これらを事業活動に反映していくために、日常的なステークホルダーとのコミュニケーションを大切にしています。

事業のグローバル展開に伴って、ステークホルダーも世界各地に広がり、多様化しています。すべてのステークホルダーの皆様にご信頼していただけるよう、誠実な企業活動に努めています。

株主との対話の促進



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

- ①IR (Investor Relations) に関しては経理財務担当役員が、SR (Shareholder Relations) に関しては総務担当役員が、それぞれ主として対応することで、各種ステークホルダーの関心に応じた対話の実現を目指しています。
- ②当社では、各関係部門が全社横断的に有機的に連携し、機関投資家や株主等との建設的な対話をサポートしています。IR活動としてはIR情報サイトで各種データを開示したり、IR室を2022年に設置したほか、アナリスト・機関投資家向けの説明会を開催し

ています。また、SR活動としては、株主向けの各種発行物や統合報告書を通じた企業概況、ESG経営等の情報発信や機関投資家との直接対話を通じ、当社の企業価値向上を図っています。

- ③株主や機関投資家等との対話で得られた意見などは、当社の企業価値を一層向上させるための貴重なヒントととらえ、定期的に経営陣や取締役会への報告を実施し、意見などを踏まえた新たな施策の要否や方法を随時検討しています。
- ④能動的なIR活動、SR活動および効果的な情報発信を目的として、当社株式を実質的に保有する株主の判明調査を実施し、株主構成の状況把握に努めています。

2022年の活動実績

	実施対象	方式	テーマの具体例
IR	機関投資家・アナリスト ※ 決算説明会やスモールミーティング含め126回実施、うち海外投資家・アナリスト向けは46回	● 決算説明会 ● スモールミーティング ● 個別面談(主にオンライン形式)	● 四半期ごとの業績詳細や配当 ● 今後の業績見通し ● 中期経営計画の内容やその進捗 など
SR	機関投資家12社 (国内10社、海外2社)	オンライン形式での個別面談	● CO <sub>2</sub> 削減目標の達成に向けた取り組み ● 女性管理職比率のKPI達成に向けての取り組み ● 社外役員の独立性 など

健全な労使関係



当社と住友ゴム労働組合(2022年12月末時点の役員・管理職を除く組合員5,799人)は、経営情報の共有化と事前協議を基調に良好な関係を維持しています。企業の発展と従業員の幸福追求を労使共通の目標ととらえ、各種労使委員会で協議を重ねています。例えば、人事制度や労働条件の見直しについて協議する労使賃金研究会を労働組合幹部と住友ゴム人事部門で組織、継続的に開催するなど労使一体となって目標達成に向けた活動を行っています。

同研究会を通じて、2022年度には、単身赴任手当増額と対象要件緩和、生活支援積立休暇の取得要件緩和などを行うとともに、人事制度のあり方に関する検討を開始しました。2023年度も、働き方改革の推進などに引き続き取り組み、労使一体となってさまざまな活動を進めていきます。

お客様との関係



タイヤに起因する事故の未然防止を目的として、「DUNLOP 全国タイヤ安全点検」を2008年から15年継続しています。点検台数は2022年までで累計で11万3千台となりました。

2023年は、タイヤの日である4月8日から16日間、全国の当社タイヤ販売店のタイヤセレクトで空気圧や残溝、キズなどの点検を実施しました。期間中はプロの点検に加え、各店舗でリーフレットを活用したタイヤ点検についての啓発、直営店公式Twitter、各店舗ホームページ、SNSを活用し定期的なタイヤ点検、整備の必要性について訴求しました。今後もタイヤ点検を通じてお客様の安全、安心なドライブを支えていきます。



社会への取り組み

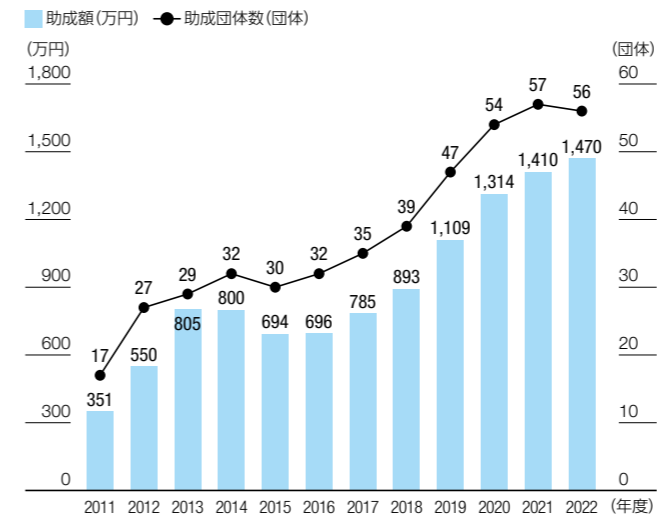
社会貢献活動を通じた地域社会との共存共栄

社会貢献活動の推進・住友ゴムCSR基金

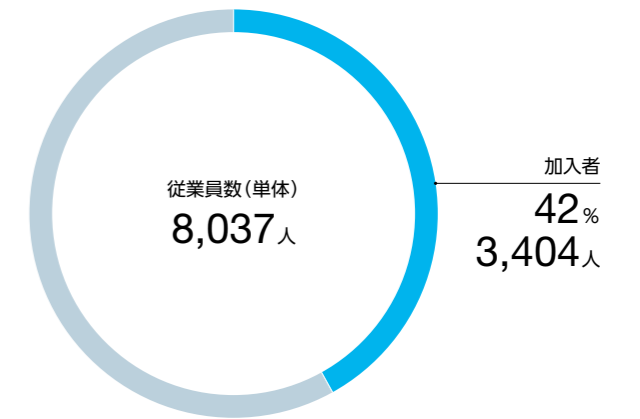
住友ゴムCSR基金は当社の事業所がある地域で、地球環境問題や社会問題解決に向けた活動を展開しているNPO団体などを資金面で支援するために設立された制度です。

2009年に設立され、翌2010年から当社の拠点地域における「環境保全」「交通安全」「災害支援」「地域における社会課題解決」に取り組む8団体への助成を開始し、2022年度は56団体に1,470万円の助成を実施しました。

「住友ゴムCSR基金」助成団体数と助成金額



加入率(2022年12月)



白河工場が第11回「みどりの社会貢献賞」を受賞

～操業以来、約50年間緑化推進活動や地域社会貢献活動を継続～

白河工場は、緑地の良好な管理運営等により、地域社会への貢献や環境改善等に顕著な功績のあった企業緑地とその活動を表彰する、公益財団法人都市緑化機構主催の第11回「みどりの社会貢献賞」を受賞しました。工場の操業以来、約50年にわたり「自然との調和」「公害を出さない」「地域との密着」のスローガンのもと、GENKIの森での緑化推進活動やピオトープでの生物多様性保全活動、ボランティアや寄付等の地域社会貢献活動、カーボンニュートラルへの取り組みを続けてきたことが高く評価されました。



GENKIの森

赤面山植樹活動(福島県主催)

寄付/協賛

各拠点地域では社会貢献のための寄付や協賛も積極的に実施しています。国内では飲酒運転撲滅運動「STOP! DRUNK DRIVING PROJECT」への協賛や1994年から続けている「DUNLOP KOBE OPEN 車いすテニストーナメント」への特別協賛などを実施しています。海外拠点ではトルコで障がい者スポーツ施設へのユニフォームの提供、フィリピンで老人ホームへの寄付、中国では美化プロジェクトに寄付を実施するなど、各地で社会貢献のための寄付や協賛を実施しています。





# 2022年の目標と実績

従来より社会的価値と経済的価値の両面を重視しながら企業活動を進めてきましたが、2021年に発表したサステナビリティ長期方針「はむ未来チャレンジ2050」で事業を通じて環境問題や社会問題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをさらに強化することを宣言しています。

また、私たちはサステナビリティ長期方針「はむ未来チャレンジ2050」を達成することは「Our Philosophy」のPurpose「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を具現化することにつながると考えています。サステナビリティ長期方針を通じて、私たちがどのように社会課題に貢献できたかをご報告いたします。

サステナビリティ長期方針の目標		PLAN 2022年目標	DO 2022年活動実績	CHECK 自己評価	ACTION 2023年目標	関連するSDGsと取り組みによるポジティブインパクト		
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)	アクティブトレッドに関する開発推進	100%	アクティブトレッド技術を搭載した次世代タイヤの2024年商品化に向けた開発実施	3-6 3-9 9-5	3-6 タイヤの高機能化による交通事故低減 9-5 次世代技術を搭載した製品の開発 IT技術を活用したソリューションの提供	11-2 安全な移動手段への貢献
	●サステナブル商品認定制度の制定	●自社基準の目標策定(2022)	サステナブル商品認定制度に関する基準の制定	100%	サステナブル商品認定制度を適用した商品企画の開始と、社内体制づくり	7-2 9-4 9-5	7-2 製品製造における再生可能エネルギー使用 9-4 製造段階における省資源 9-5 次世代技術を搭載した環境配慮製品の開発	11-2 安全な移動手段への貢献 12-5 リサイクル原材料活用 13-2 燃費向上やリサイクル原材料でCO <sub>2</sub> 排出削減
カーボンニュートラル	●カーボンニュートラル(スコープ1,2)	●2017年比50%削減(2030)、カーボンニュートラル達成(2050)	2017年比6%のCO <sub>2</sub> 排出量削減	100%以上	2022年比6%の削減	7-2 7-3 9-5 11-3	7-2 製品製造における再生可能エネルギー使用 7-3 省エネ活動の推進 9-5 次世代エネルギー水素の技術開発 11-3 持続可能なエネルギー水素の実用化に挑戦	12-6 サステナビリティに関する情報開示 13-2 CO <sub>2</sub> 排出ゼロの製品製造の実現 17-6,17 水素活用における産官学の連携
	●カーボンニュートラル(スコープ3)	●スコープ3の削減目標設定(2022)	スコープ3削減目標の制定	75%	2023年中の目標制定	9-5	9-5 次世代技術を搭載した環境配慮製品の開発 12-4 サステナブル原材料による廃棄時のCO <sub>2</sub> 削減	12-5 リトレッドタイヤによるリユースの推進 13-2 製品ライフサイクルでのCO <sub>2</sub> 排出削減
	●水素の活用	●水素ボイラーの製造ラインでの安定運用(2023)	白河工場(福島県)での水素ボイラー導入	白河工場(福島県)での水素ボイラー導入工事完了	100%	製造時CO <sub>2</sub> 排出ゼロタイヤの量産開始 水素ボイラー24時間運転における課題の確認	7-2 9-5 11-3	7-2 製品製造における太陽光発電の利用 9-5 次世代エネルギー水素の技術開発 11-3 持続可能なエネルギー水素の実用化に挑戦
資源循環持続可能な原材料	●サステナブル原材料比率の拡大	●サステナブル原材料比率を各商材で下記比率を目指す ・タイヤ:40%(2030)、100%(2050) ・スポーツ:販売する全練習用ゴルフボールの20%(2030)、販売する全ゴルフボールの100%(2050)、100%使用のテニスボールを発売(2030)、販売する全テニスボールの100%(2050) ・産業品:製品の総重量比40%(2030)、100%(2050)	リサイクル率向上に向けた検討 代替原材料の検討 設備検討	リサイクル率向上に向けた検討実施 代替原材料の検討実施 設備検討実施	100%	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	9-5 12-4 13-2	9-5 環境負荷の低い高機能原材料の開発 12-4 サステナブル原材料による廃棄時のCO <sub>2</sub> 削減 13-2 製品ライフサイクルでのCO <sub>2</sub> 排出削減
	●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)	2021年比4.5%のプラスチック使用量削減	85%	梱包材等のプラスチック削減継続	12-4 13-2 14-1,2	8-4 企業活動の環境への影響を小さくする努力 13-2 資源の使用を効率化する 14-1,2 廃棄物の削減	12-4,5 廃棄物の環境に与える影響の低減 13-2 廃棄物減によるCO <sub>2</sub> 排出削減 14-1,2 海洋プラスチック問題への貢献
	●水資源	●水リスクの高い拠点を対象に水リサイクル100%(2050)	トルコ工場での水リサイクル100%継続	トルコ工場の水リサイクル100%を継続 水リスク評価方法に関する社内検討	100%	水リスクの高い拠点の選定、取り組み計画の策定	6-1,4 8-4	6-1,4 水リスク低減への貢献 8-4 効率よく水資源を利用できる技術の開発
サプライチェーンマネジメント(環境)	●持続可能な天然ゴム(SNR)方針	●SNR方針を満たす原材料の調達 ・主要な取引先を対象(2030)、すべての取引先へ拡大(2050)	「持続維持可能な天然ゴムのためのプラットフォーム」(GPSNR)へ参画し、業界動向に追随可能な仕組み、体制を構築する	100%	引き続きGPSNRへ参画し、他社・業界動向に追随できる体制を継続する GPSNRのKPI目標を達成し、EU森林破壊規制法(EUDR)に準拠するための活動項目の設定、実行	8-7 15-1	8-7 児童労働、強制労働の撲滅 15-1 森林破壊をしない天然ゴムの調達	15-5 天然ゴム調達における生物多様性の尊重 16-3,6 原材料調達における人権尊重、コンプライアンス順守
健康と安全	●労働安全衛生の徹底	●重篤災害ゼロ	安全先行指標(KPI)を重点活動として設定し、事業所間のバラツキや、部門/職場の差をなくすための活動を継続して推進	100%(KPI)	全社に浸透しているBTC活動として安全活動を実施 安全先行指標(KPI)活動継続	3-9 8-8	3-9 有害物質による健康異常を防ぐ 8-8 全社員が安全に安心して働ける環境づくり	
	●健康経営の推進	●産業保健体制の強化、健康文化の醸成	生活習慣改善に重点を置き、喫煙、食事、睡眠、飲酒に對しての施策に注力 特に喫煙に関して、「禁煙推進委員会」を立ち上げ、受動喫煙防止、喫煙率削減を推進	100%	専門職の能力の向上による産業保健体制の強化 健康文化の醸成(2022年改訂の「健康経営宣言」の認知度向上)	3-4	3-4 健康経営実践による社員の活力向上 受動喫煙の害の減少	8-3 社員の働きがいの向上 8-5,8 企業風土の向上による活力の向上
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)	360度フィードバックを2021年に拡大した海外拠点および国内グループ会社の対象範囲をさらに拡大して実施	100%	360度フィードバックは、海外工場は現地人幹部への拡大、国内関係会社はプロパー社員への拡大をさらに進める マネジメント層のリーダーシップ力、マネジメント力の強化 組織体質調査 ポジティブ回答率の向上:78.5%	8-3 8-5,8	8-3 社員の成長と働きがいの向上 8-5,8 企業風土の向上による活力の向上	16-7 360度フィードバックによる対話の文化
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理解浸透施策の継続・拡大 ●アンコンシャスバイアス研修の全階層への展開(2030)	アンコンシャスバイアス理解浸透施策の継続・拡大 LGBTQ+理解浸透施策拡大 技能系女性の就労環境改善	100%	一般従業員へのアンコンシャスバイアス研修の実施 企業行動基準へのアンコンシャスバイアスに関する対応の明記 LGBTQ+理解浸透施策拡大:ハンドブック作成、eラーニング展開、規定適用範囲の拡大、アライステッカー作成、PRIDE指標ゴール取得、理解浸透研修継続実施	5-1 5-4	5-1 女性活躍による組織活力の向上 5-4 男性育休推進等による子育て支援	10-3 LGBTQ+などへの差別根絶による機会拡大
	●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)	メンター制度拡大 技能系女性の就労環境改善	100%	メンター制度の既存研修制度への落とし込み 女性トップマネジメント育成施策の構築 女性も働きやすい現場づくり施策拡大	5-1,5 5-4	5-1,5 女性活躍による組織活力の向上 5-4 男性育休推進等による子育て支援	8-3 社員の成長と働きがいの向上 8-5,8 企業風土の向上による活力の向上
	●人権の尊重	●グローバル人権方針の策定(2023)、人権マネジメント体制および人権デューデリジェンスプロセス構築(2024)、人権デューデリジェンスの確立・運用(2025)	人権マネジメント体制構築に向けた計画策定	人権マネジメント体制構築に向けた計画策定	100%	グローバル人権方針の策定・発行	8-7	8-7 児童労働、強制労働の撲滅
サプライチェーンマネジメント	●第三者評価機関(EcoVadis)の活用	●タイヤ原材料について購入金額ベースで95%を基準点45点以上のサプライヤーから調達(2030)(タイヤ以外の事業部へも順次展開予定)*	—	100%	—	8-7 15-1	8-7 児童労働、強制労働の撲滅 15-1 森林破壊をしない天然ゴムの調達	15-5 天然ゴム調達における生物多様性の尊重 16-3,6 原材料調達における人権尊重、コンプライアンス順守
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	中期計画に基づきスキルマトリックスを策定するとともに、取締役・監査役候補者選定にあたって多様性の観点から検討を進める	100%	取締役・監査役候補者選定にあたっての多様性の観点からの検討を継続し、企業価値向上に向けた役員体制を構築する	5-5 10-3	5-5 取締役会の多様性による意思決定の質の向上 10-3 ジェンダー、国籍を含む取締役会の多様性を高める議論の質を高める	16-6,7 多様な意見を取り込み意思決定につなげる
	●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	取締役会の実効性に関するアンケート実施による、実効性向上に向けた各種施策の実施と効果の確認	100%	引き続き取締役会の実効性に関するアンケートを継続し、実効性向上に向けた課題解決を進め、当社取締役会のガバナンスレベルの向上を図る	5-5 10-3	5-5 取締役会の多様性による意思決定の質の向上 10-3 ジェンダー、国籍を含む取締役会の多様性を高める議論の質を高める	16-6,7 多様な意見を取り込み意思決定につなげる
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)	税情報開示内容の検討 グローバル税務戦略の実行	100%	引き続き各国税務情報の収集 グローバル税務戦略の検討(海外会社利益率検討、タックスプランニングなど)	10-5,6	10-5,6 税の透明性を高めることで金融システムの健全化に貢献する	16-6 公正な納税で社会に貢献する 17-1 事業を行う国の法に合った適切な納税
	●Our Philosophyの浸透	●Our Philosophy浸透度調査の「共感」以上の回答率80%(2030)	Phase 2「理解」→Phase 3「共感」Our Philosophyの自分事化	100%	Phase 3「共感」→Phase 4「実践」Our Philosophy体現に向けた、さまざまな取り組み 工場技能系への浸透活動	8-5 8-8	8-5 社員の働きがいを高め、能力を最大限に活かす 8-8 社員が安全に安心して働ける環境づくり	10-2 社員が多様な力をもつに、ともに成長する 16-5 社員の意識を高めコンプライアンスを徹底する

\* タイヤ原材料については、購入金額ベースで90%を超えるお取引先様に受審頂き、基準点(合格)を超えるお取引先様が80%を超過していることから、目標を受審率95%以上(2030)→合格率95%以上(2030)に変更

## 社外からの評価・認証の取得

サステナビリティ活動に対する社外からの評価・認証についてご紹介します。

### FTSE ESG指数

ESG投資の代表的な指数「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に2年連続選定されました。

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



### SOMPOサステナビリティ・インデックス

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

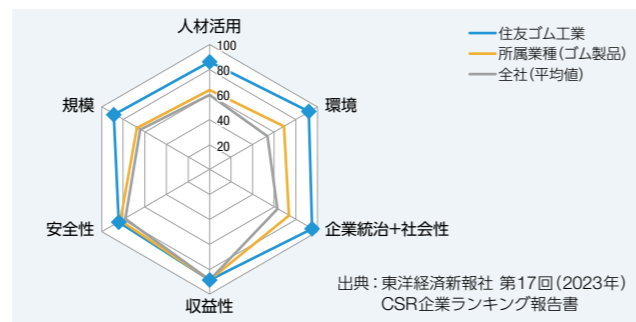


### 「第17回(2023年)CSR企業ランキング」





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

当社は総合得点で全社平均、所属業種(ゴム製品)平均を上回るとともに、全項目でバランスの取れたスコアを獲得しています。

環境と企業統治で全1,702社中50位以内にランクされ高い評価を獲得しました。



2022年	
4月	市島工場が、緑化活動の推進・緑化思想の普及啓発に顕著な功績のあった団体などを表彰する「令和4年度緑化推進運動功労者内閣総理大臣表彰」を受賞。 
5月	水素添加ポリマーを用いた「性能持続技術」がドイツ・ハノーバーで開催された「Tire Technology Expo 2022」内で開かれた「Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence」において、優れた先進技術に贈られる「Tire Technology of the Year」を受賞。 
5月	国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名を行い参加企業として登録される。 
6月	学術研究者への指導と支援の観点から最も貢献したメンターに贈られる、米国のタイヤ技術コンソーシアムCenTiReの「the mentor of the year 2022」を受賞。 
7月	株式会社日刊自動車新聞社主催の「用品大賞2022」で、3月に販売開始したプレミアムカー向けグローバルフラッグシップタイヤDUNLOP「SP SPORT MAXX 060+ (エスピースポーツマックス ゼロロクゼロ プラス)」がタイヤ部門賞を受賞。 
11月	企業・団体におけるLGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの取り組みの評価指標「PRIDE指標2022」において「ゴールド」を受賞。 

11月	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進と働き方改革に関する取り組みが評価され、令和4年度「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」を受賞。 
11月	環境保全に関する新たな取り組み目標をまとめた「エコ・ファーストの約束(更新書)」を環境大臣に提出し、「エコ・ファースト企業」として再認定(更新)。 
12月	日本経済新聞社がまとめた2022年の「日経SDGs経営調査」にて、☆4.0の評価を獲得。 
12月	電力の再生可能エネルギー100%化を目指す企業で構成される国際的な環境イニシアチブ「RE100」への賛同を表明。 

2023年	
1月	2023年1月からタイヤに関するデータの標準化やデータへのアクセスのためのソリューションの定義に取り組む国際団体「GDSO(Global Data Service Organization for Tyres and Automotive Components)」に加盟。 
2月	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「シルバー」評価を獲得。 
3月	ESG投資に関する代表的な評価機関MSCIのESGレーティングにおいて「A」を獲得。 
3月	白河工場が、地域社会への貢献や環境改善等に顕著な功績のあった企業緑地とその活動を表彰する第11回「みどりの社会貢献賞」(公益財団法人都市緑化機構主催)を受賞。 
3月	株式会社ダンロップゴルフクラブが、「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度(もにす認定制度)」で優良事業主として宮崎県都市で初めて認定される。 
3月	社員の健康増進のためにスポーツ活動の支援や促進に向けた取り組みを実施している企業として、スポーツ庁から「スポーツエールカンパニー2023」に初めて認定される。 
3月	経済産業省と日本健康会議が共同で発表した優良な健康経営を実践している法人が選定される「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に2017年から7年連続で認定される。 
3月	女性活躍の推進を含めたダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進し、多様な人材が活躍できる企業づくりを進める姿勢などが評価され、「ひょうご・こうべ女性活躍推進企業(ミモザ企業)」として認定される。 
3月	ドイツ・ハノーバーで開催された「Tire Technology Expo 2023」内で開かれた「Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence」において、「バイオポリマー合成の研究」が最先端の材料研究に贈られる「Materials Innovation of the Year」を、また「酵素評価方法の発明」が研究におけるブレークスルーに贈られる「R&D Breakthrough of the Year」をそれぞれ受賞。 
3月	中国江蘇省にある常熟経済技術開発区が設立30周年に合わせ、30年来に開発区の発展に際立った貢献をした企業を表彰する「1992~2022常熟経済技術開発区卓越貢献企業賞」を受賞。 

#### 認証取得

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



# 財務・非財務データセクション

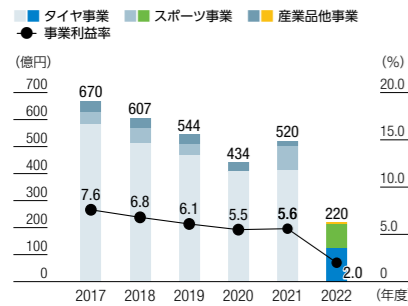
## 主要財務データ(連結)

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

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

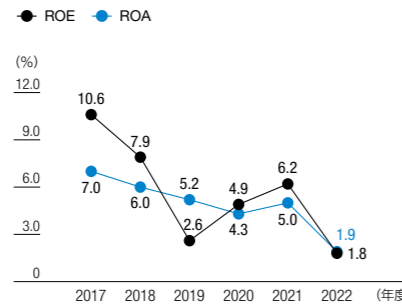
## 主要財務指標(2022年度)

### 事業利益(率)※



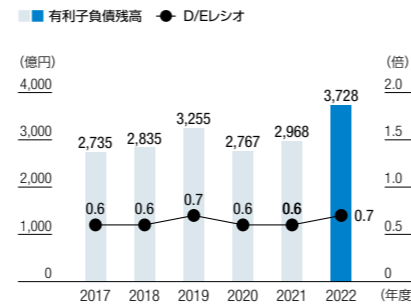
※ 事業利益 = 売上収益 - (売上原価 + 販売費及び一般管理費)

### ROE<sup>\*1</sup>およびROA<sup>\*2</sup>(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



## 主要非財務データ(連結)

【○】の項目は、第三者検証の対象データです。

12月31日に終了した各連結会計年度	単位	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CO <sub>2</sub> 排出量(国内・海外工場グローバル環境データ)(スコープ1、2総計) <sup>*1</sup>	ロケーション 千t-CO <sub>2</sub> e	1,007	1,039	1,053	1,101	1,085	999	1,108	1,045
CO <sub>2</sub> 排出量(国内・海外工場グローバル環境データ)(スコープ3総計) <sup>*2、*3</sup>	マーケット 千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	—	—	—	—	—	848
カテゴリー1	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	7,039	21,297	21,710	19,310	19,885	39,437
カテゴリー2	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	652	1,831	1,325	1,671	1,369	5,073
カテゴリー3	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	199	213	185	134	158	46
カテゴリー4	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	54	54	54	48	51	154
カテゴリー5	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	77	182	193	167	173	349
カテゴリー6	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	1	1	2	1	1	19
カテゴリー7	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	3	4	3	1	1	5
カテゴリー9	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	1	1	1	1	1	17
カテゴリー11	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	49	128	135	117	122	5
カテゴリー12	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	5,881	18,779	19,708	17,079	17,908	32,870
カテゴリー13	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	22	96	96	84	94	897
カテゴリー15	千t-CO <sub>2</sub> e	—	—	0	1	1	1	2	3
原材料使用量(国内6工場)	千t	803	741	765	758	601	483	569	518
廃棄物排出量(国内・海外工場グローバル環境データ)	t	17,649	19,944	19,440	24,720	32,350	28,964	32,265	30,931
原油換算エネルギー総使用量(国内・海外工場グローバル環境データ)	千kL	474	481	501	529	533	497	554	525
再生可能エネルギー由来電力総使用量 <sup>*4</sup>	MWH	5,034	5,403	5,725	5,849	5,320	5,733	8,030	321,541
水使用量(国内・海外工場グローバル環境データ)	千m <sup>3</sup>	9,618	13,239	13,958	13,603	13,269	12,432	12,875	11,318
排水量(国内・海外工場グローバル環境データ)	千m <sup>3</sup>	7,492	11,231	10,594	10,142	10,195	10,286	10,512	9,834
ISO14001認証取得事業所の従業員数割合	%	79	89	84	84	86	79	75	74
植樹本数(苗木提供は除く)	千本	77	72	44	51	39	19	19	7
連結従業員数	人	33,197	33,792	36,650	37,852	39,233	39,298	40,055	40,365
海外従業員数	人	—	—	—	—	—	27,442	28,047	28,280
全従業員に占める女性比率(住友ゴム単体)	%	7	8	8	9	11	11	12	12
新規採用者に占める女性比率(住友ゴム単体)	%	29	30	28	27	26	26	22	36
女性管理職比率(住友ゴム単体)	%	—	—	—	—	—	3.4	3.3	3.8
平均勤続年数(住友ゴム単体)	年	16.8	16.7	16.4	16.3	16.1	16.2	15.7	14.4
男女の平均賃金差異(男性を100とした場合の女性の賃金)(住友ゴム単体)	正規 直雇用全部	—	—	—	—	—	—	—	70.5
平均年齢(住友ゴム単体)	男性 女性	—	—	—	—	—	37.8	39.8	39.7
外国人従業員比率(実習生含まず)(住友ゴム単体)	男性 女性	—	—	—	—	—	37.9	40.3	40.4
総合職における女性比率(住友ゴム単体)	%	—	—	—	—	—	—	0.5	0.5
一般職における女性比率(住友ゴム単体)	%	—	—	—	—	—	11	12	13
育児休業制度利用者比率(住友ゴム単体)	%	—	—	—	—	—	76	77	77
中途採用者の人数(住友ゴム単体)	男性 女性	0.8	0.4	2.1	2.3	3.8	5.4	15.0	19.9
障がい者雇用率(特例子会社を含む)	%	100	100	100	100	100	100	100	100
正規従業員1人当たりの人材開発投資(住友ゴム単体)	円/人当たり	—	—	—	—	—	—	—	33,936
特許件数(国内・海外)	件	7,849	8,761	9,183	9,199	9,156	10,063	9,983	10,290
タイヤ生産能力	t/月	60,660	61,500	63,200	65,000	66,850	68,500	68,800	69,000
コンプライアンス相談室への通報・相談件数(住友ゴム単体)	件	14	13	13	23	25	29	24	48
住友ゴムCSR基金助成額	万円	694	696	785	893	1,109	1,314	1,410	1,470

※1 CO<sub>2</sub>排出係数を固定値から見直し、また、ロケーションベースおよびマーケットベースに変更したため以前公表値より変更。  
 ※2 カテゴリー8、10、14、15は算定対象外(カテゴリー15は2022年度から)  
 ※3 2021年度以前: JATMAガイドラインVer2.0を参照し算定方法を定め、排出係数は環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」を使用。2022年度: 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer.2.5」を参照し算定。排出係数は、産業技術総合研究所のIDEA v2.3、環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer3.3」、日本自動車タイヤ協会(JATMA)「タイヤの LCCO<sub>2</sub> 算定ガイドラインVer3.0.1」等を使用。 ※4 太陽光発電による売電は除いています。

## 財務・非財務データセクション

## 連結財政状態計算書

	2021年度 (2021年12月31日)	2022年度 (2022年12月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	75,093	73,846
営業債権及び その他の債権	197,320	209,009
その他の金融資産	2,096	6,950
棚卸資産	218,019	283,501
その他の流動資産	40,553	50,593
<b>流動資産合計</b>	<b>533,081</b>	<b>623,899</b>
非流動資産		
有形固定資産	389,795	436,307
のれん	26,287	26,412
無形資産	42,794	45,919
持分法で会計処理 されている投資	4,430	4,462
その他の金融資産	36,889	34,303
退職給付に係る資産	41,458	38,899
繰延税金資産	10,641	12,953
その他の非流動資産	794	2,048
<b>非流動資産合計</b>	<b>553,088</b>	<b>601,303</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,086,169</b>	<b>1,225,202</b>

単位：百万円

	2021年度 (2021年12月31日)	2022年度 (2022年12月31日)
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
社債及び借入金	68,143	100,895
営業債務及び その他の債務	160,902	176,151
その他の金融負債	12,100	14,431
未払法人所得税	6,301	7,980
引当金	1,604	1,299
その他の流動負債	47,535	52,152
<b>流動負債合計</b>	<b>296,585</b>	<b>352,908</b>
非流動負債		
社債及び借入金	170,502	210,907
その他の金融負債	46,919	48,191
退職給付に係る負債	23,417	21,333
引当金	1,818	1,654
繰延税金負債	12,093	4,690
その他の非流動負債	21,292	21,656
<b>非流動負債合計</b>	<b>276,041</b>	<b>308,431</b>
<b>負債合計</b>	<b>572,626</b>	<b>661,339</b>
資本		
資本金	42,658	42,658
資本剰余金	39,715	39,705
利益剰余金	481,455	478,379
自己株式	(85)	(61)
その他の資本の 構成要素	(62,203)	(14,481)
親会社の所有者に 帰属する持分合計	501,540	546,200
非支配持分	12,003	17,663
<b>資本合計</b>	<b>513,543</b>	<b>563,863</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,086,169</b>	<b>1,225,202</b>

## 連結損益計算書

	2021年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)	2022年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)
売上収益	936,039	1,098,664
売上原価	(676,341)	(845,442)
売上総利益	259,698	253,222
販売費及び一般管理費	(207,723)	(231,259)
事業利益	51,975	21,963
その他の収益	2,668	3,093
その他の費用	(5,474)	(10,068)
営業利益	49,169	14,988
金融収益	1,797	11,519
金融費用	(6,289)	(4,041)
持分法による投資利益	88	73
税引前利益	44,765	22,539
法人所得税費用	(14,779)	(10,083)
当期利益	29,986	12,456
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	29,470	9,415
非支配持分	516	3,041
当期利益	29,986	12,456
<b>1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益(円)	112.05	35.80

単位：百万円

## 連結キャッシュ・フロー計算書


	2021年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)	2022年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	63,090	27,869
投資活動によるキャッシュ・フロー	(54,023)	(78,697)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,332)	41,556
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,155	8,025
現金及び現金同等物の増減額(減少)	890	(1,247)
現金及び現金同等物の期首残高	74,203	75,093
現金及び現金同等物の期末残高	75,093	73,846

単位：百万円




## 第三者検証報告書

本報告書およびWeb開示の環境報告データの信頼性を高めるために第三者機関による検証を受けました。

「」のマーク (P.96) は、検証の対象データです。この検証の対象データと検証手順は次の通りです。

- グローバル温室効果ガス排出量 (Scope1、2、3)  
検証手順：IAEA3000 (改訂版) に準拠した検証手順と ISO14064-3
- グローバルエネルギー使用量、国内工場の水使用量、排水量、廃棄物排出量  
検証手順：IAEA3000 (改訂版) に準拠した検証手順



**表 1. 住友ゴム工業グループの2022年のGHG排出量の要約**

GHG 排出量のスコープ	千トン CO <sub>2</sub> e	
	A <sup>a</sup>	B <sup>b</sup>
スコープ 1 GHG 排出量	386	377
スコープ 2 GHG 排出量 (ロケーション基準)	757	668
スコープ 2 GHG 排出量 (マーケット基準)	530	471

GHG 排出量のスコープ		千トン CO <sub>2</sub> e
スコープ 3 GHG 排出量		
カテゴリー 1		5,073
カテゴリー 11		32,870
カテゴリー 12		897

**表 2. 住友ゴム工業グループの2022年の主な環境データの要約**

環境データ	数値
エネルギー使用量	524,730 原油換算キロリットル
廃棄物排出量	9,537 トン
水使用量	5,316 千 m <sup>3</sup>
排水量	4,583 千 m <sup>3</sup>

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


- 宮崎工場への訪問審査とデータと記録の管理に依るプロセスのレビューを実施した。
- データと記録の管理を担当する主要な要員のインタビューを実施した。
- 報告書の重要な限り、脱漏および記載の誤りを予防するように構築された組織のデータ管理システムを審査した。我々は、内部の品質管理を含めたデータ管理の手順、指針およびシステムの効果的な実施をレビューすることでこれを実施した。
- 集計された 2022 年実績データおよび記録の検証を実施した。

<sup>a</sup> 限定的保証業務の証拠収集は、合理的保証業務に比べて少ない範囲で行われ、各拠点を訪問して元データを確認するより集計されたデータに重点を置いている。従って、限定的保証業務で得られる保証水準は合理的保証業務が行われた場合に得られる保証に比べて実質的に低くなる。

<sup>b</sup> グループ報告書開示のため組織の自給基準で定義され、2004 年で限定された温室効果ガス排出原単位に基づき算出。

<sup>c</sup> 定量化の時点で入手可能な発行の温室効果ガス排出原単位による値

Page 2 of 3



**LRQA 独立保証証明書**  
住友ゴム工業グループの 2022 年温室効果ガス排出量インベントリ、エネルギー消費量、廃棄物排出量、水使用量および排水量データに関する保証

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

**保証業務の条件**  
LRQA リミテッド (LRQA) は、住友ゴム工業株式会社 (以下、組織という) からの委嘱に基づき、2022 年 (2022 年 1 月 1 日～2022 年 12 月 31 日) の温室効果ガス (以下、GHG という) 排出量インベントリ、エネルギー使用量、廃棄物排出量、水使用量、および排水量のデータ (以下、報告書という) について、下記の基準に対して LRQA の検証手順を用いて限定的保証レベルと検証人の専門的判断による重要性によって保証業務を実施した。LRQA の検証手順は、GHG 排出量データについては ISO14064-3 を参照しており、現在のベストプラクティスに基づいて ISAE3000 (改訂版) に準拠している。

LRQA の保証業務は、GHG 排出量とエネルギー消費量については住友ゴム工業グループの日本国内外 76 社の製造拠点と非製造拠点、廃棄物排出量、水使用量、および排水量のデータについては日本国内 6 工場<sup>a</sup>の拠点と事業活動、および以下の要求事項を対象とする。

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

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

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

**LRQA の見解**  
LRQA の保証手続において、組織が全ての重要な点において、


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

ことを示す事実は認められなかった。表明された意見は、限定的保証水準及び検証人の専門的判断による重要性に基づいて形成された。

<sup>a</sup> 日本国内の、白河、名古屋、泉大津、沼崎、加古川及び市島の各工場

<sup>b</sup> GHG の定量化には固有の不確かさが伴う。

Page 1 of 3



**保証事項**  
保証業務を通じて更なる観感および発見事項は以下である。


- データ収集・集計の過程で多くの手作業 (排出係数の付与など) がなされているため、誤りの原因となる可能性がある。データの完全性・正確性を確保するために、データチェックシステムを含めたデータ管理体制の改善が期待される。

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

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

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

署名 日付: 2023 年 4 月 24 日

  
上野 一郎  
LRQA 主任検証人  
LRQA リミテッド  
神奈川県横浜市西区みなとみらい 2-3-1 クイーンズタワー A10F  
LR reference: YKA4005028

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

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

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

Copyright © LRQA, 2023.

Page 3 of 3

## 第三者意見



神戸大学大学院  
経営学研究科教授

### 國部 克彦 氏

大阪市立大学大学院修了。博士 (経営学)  
大阪市立大学、神戸大学助教授を経て、  
2001 年より同教授。2014 年から 2016 年、および 2021 年から現在まで神戸大学大学院経営学研究科長・経営学部長。2019 年より 2021 年まで神戸大学副学長、2020 年より神戸大学バリュースクール長を併任。近著に「アカウンダビリティから経営倫理へ」(有斐閣)、「創発型責任経営」(国本経済新聞出版社)、「1 からの管理会計」(碩学舎)「価値創造の教育 神戸大学バリュースクールの挑戦」(神戸大学出版会) などがある。

### 第三者意見を受けて

國部先生にはいつも適切なアドバイスと過分なご評価をいただいていますこと、改めてお礼を申し上げます。

当社は 2020 年、不透明で変化の激しい環境に対応し、さらなる成長を果すためのげられない指針として企業理念体系「Our Philosophy」を策定、また 2021 年には ESG 経営を実践するためのサステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ 2050」を設定しましたが、地政学的なリスクの高まりなどにより、企業を取り巻く環境はさらに複雑化してきています。

こういった状況を鑑み、当社は今般、「Our Philosophy」と「はずむ未来チャレンジ 2050」をつなぐ「サステナビリティビジョン」を策定しました。これにより、「Our Philosophy」の Purpose—重要課題—「はずむ未来チャレンジ 2050」を一つの流れとして理解することが可能となりました。

「統合報告書 2023」ではこの流れをロードマップとして見せるとともに「はずむ未来チャレンジ 2050」の施策や進捗状況を ESG の枠組みで冊子の後半にまとめて掲載するなど、昨年からより理解しやすい構成とすることができました。

國部先生からのフィードバックにもあるとおり、今後は KPI だけでなく重要課題の設定についても継続的に見直しを行い、改善していくことを進めていく所存です。

大きな時代の転換期に、グループ従業員が一丸となり、さらに踏み込んだ施策を推進するとともに、活動の実効性と透明性を高めてまいります。

### Our Philosophy の浸透

住友ゴムの報告書の最大の特徴は、Our Philosophy の浸透です。それは、Our Philosophy の「浸透活動」のページだけを指すのではなく、報告書の随所で Our Philosophy が語られていることです。企業理念の浸透はどの会社でも苦勞していますが、住友ゴムはこの点に本気で取り組まれていることがよく分かります。Purpose として、「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を掲げておられ、現在はその「共感」フェーズですが、やはり「実践」フェーズが一番大切で、実践することで共感も高まるという相乗効果が発揮されます。来年度は、「最高の安心とヨロコビ」を一人ひとりの社員の方が実践した事例をぜひ見せてほしいと思います。

### サステナビリティビジョンの制定

住友ゴムは、Our Philosophy とサステナビリティを長期方針につながるサステナビリティビジョンを制定され、マテリアリティ分析に基づく重要課題・課題と結び付けられています。重要課題・課題も 18 から 13 に絞り込まれ、それぞれの課題に対する目指す姿を文章で表現されることで分かりやすく整理されています。もちろん、それぞれの活動には KPI が設定されているのですが、KPI だけでは数字が独り歩きしてしまうので、その内容を文章で示しておくことは非常に重要です。この工夫によって、KPI の妥当性を常に問う視点が生まれ、活動が目標も含めて継続的に検証され、改善していくことを期待しています。

### 人的資本情報開示の充実

人的資本情報の開示が大幅に充実したことも、今年度の報告書の大きな特徴です。ここでも Our Philosophy が基盤となって、人材育成政策が実施されています。人事担当役員が 2 ページにもわたってメッセージを載せていることは、会社としてのコミットメントを強く意識している証拠であると評価できます。取り組む活動の範囲も包括的で会社としての意気込みが強く感じられます。今後の希望を言えば、目線が社内にとどまっているようにも見えます。人材の育成はもちろん会社の成長のため大きな目標ですが、それを通じて社会が発展しなければなりません。社員が、会社のためだけでなく、自分のために頑張る、それが会社のためになるような仕掛けが、社会から見た人材育成には欠かせません。ぜひ、そのレベルまで活動を展開していただくことを希望します。



サステナビリティ  
経営推進本部長  
石野 崇

グローバルネットワーク (2022年12月末現在)

海外



国内

- 事務所
- 開発拠点
- 生産拠点



投資家情報 (2022年12月31日現在)

資本金	42,658百万円	上場証券取引所	東京
株式総数等	発行可能株式総数:800,000,000株 発行済株式総数:263,043,057株	証券コード	5110
株主数	44,620名	株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
		会計監査人	有限責任 あずさ監査法人 神戸市中央区雲井通七丁目1番1号

大株主	住友電気工業(株)	28.85%
	日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	8.99%
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	6.42%
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3.14%
	(株)日本カストディ銀行(信託口)	2.84%
	全国共済農業協同組合連合会	2.79%
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	2.16%
	(株)三井住友銀行	1.98%
	住友商事(株)	1.55%
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	1.50%

注: 持株比率は自己株式(34,841株)を発行済株式の総数から控除して算出しております。

株価の推移



印刷での環境配慮

用紙での配慮

FSC®マークが付いている製品を選ぶことは、森を大切にすることにつながります。

印刷での配慮

印刷工程では、有害廃液を出さない水なし印刷方式で印刷しています。

印刷インキには、揮発性有機化合物(VOC)を含まない植物油のNon-VOCインキを使用しています。

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。