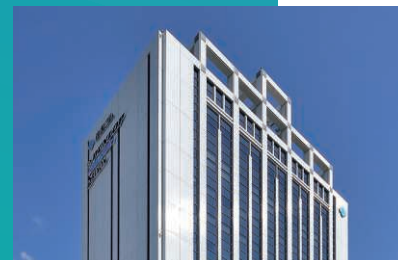


住友ゴムグループの価値創造

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

I N D E X

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



TOP COMMITMENT



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

住友ゴム工業株式会社
代表取締役社長

山本 悟

大震災を二度経験した企業としての思い

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

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

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

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

取引シェアは「お客様からの信頼の総量」

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

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

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

TOP COMMITMENT

社長就任後に策定した「Our Philosophy」に込めた思い

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

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

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

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

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

中期計画の進捗

2027年度の目標はステークホルダーへのコミットメント

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

2025年のターニングポイントに向けて、構造改革を着実に実行する

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

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

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

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

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

一方、米国工場の改善にも取り組み中です。増産効果や日本から

成長事業の基盤づくり

路面状況に応じてスイッチする“ゴムの技術革新”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TOP COMMITMENT

自動車の安全・安心な運行管理に貢献する「センシングコア」

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

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

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

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

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

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

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

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

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

新たな成長ステージへと向かうスポーツ事業と産業品事業

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

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

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

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

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

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

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

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

長期の事業展望

構造改革を断行し、将来に課題を先送りしないことが私の責務

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

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

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

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

2023年度は、国内の従業員との対話集会を13事業所で年間計

サステナビリティ経営の推進

環境、社会、ガバナンスの諸課題にコミットしていく

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

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

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

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

「Our Philosophy」実現に向けて

何事もスピード感をもって真摯に取り組んでいく

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

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

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

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

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

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



あり続けられるよう、それぞれの課題に優先順位をつけて、何事もスピード感をもって真摯に取り組んでまいります。

私としては、「住友ゴムは次にどんな価値を生み出してくれるのか」という期待感を持っていたらいい会社になりたいのです。さらには、誰もが予想をしなかった価値を社会に提供したいと考えています。今後の諸課題の進捗については、良い点、悪い点を含めて皆様に率直にお伝えしてまいります。

私たちは挑戦を重ね、「Our Philosophy」が指し示す道へまっしぐらに進んでまいります。これからの住友ゴムにぜひご期待ください。そして、引き続きご支援をよろしくお願いいたします。

価値創造モデル

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

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

Purpose

未来をひらくイノベーションで
最高の安心とヨロコビをつくる。

重要課題

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

提供価値

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

経営資源(2023年度)

P.19 ▶

財務資本



製造資本



人的資本



知的資本



社会関係資本



自然資本



BUSINESS MODEL



競争優位の源泉

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



重点施策

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

コーポレート・ガバナンス P.73 ▶

Our Philosophy P.5 ▶

OUTPUT

2023年度連結業績

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

製品・サービス

● タイヤ



EV用タイヤ
センシングコア
タイヤパンク
応急修理キット

● スポーツ



ゴルフ テニス



ウェルネス

● 産業品



制振ダンパー

医療用ゴム製品

OUTCOME

財務資本(2027年度目標)

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

製造資本

- 高品質・環境配慮型製品・サービスの安定供給

人的資本

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

知的資本

- ゴム技術の形式知化・デジタル化による知の蓄積

社会関係資本

- ステークホルダーとの協働

自然資本

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

住友ゴムグループの経営資源

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

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

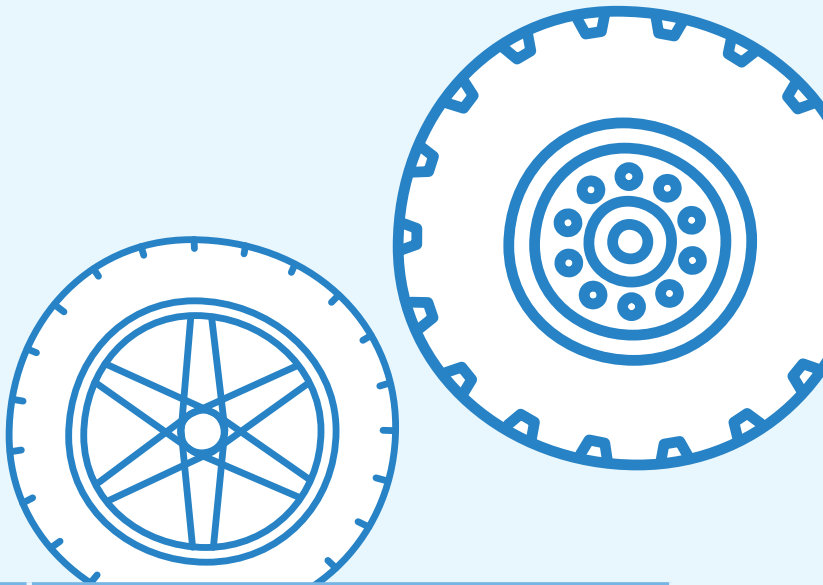
各事業の課題とリスク・機会

バリューチェーン上の現状認識とその取り組み

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

タイヤ事業

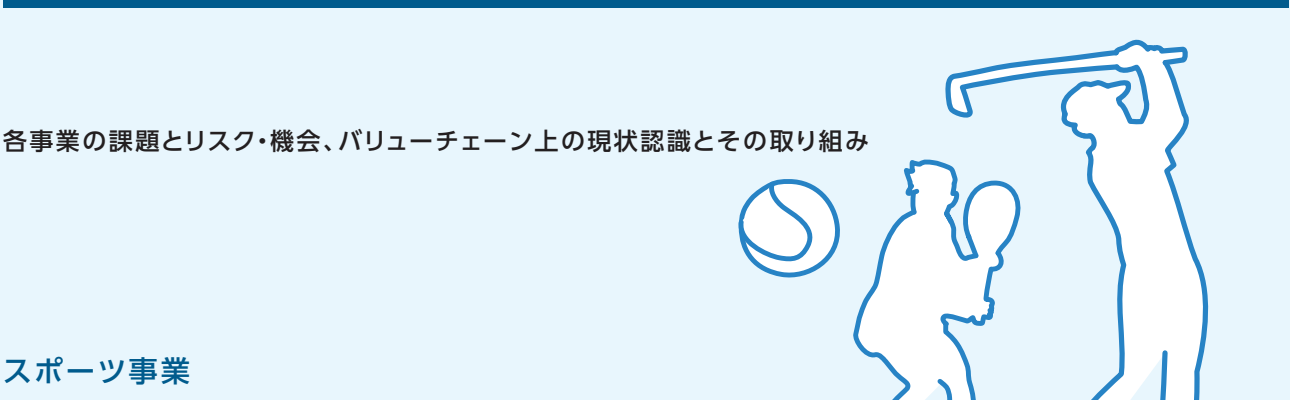
経営課題	● グローバル体制の成果最大化と北米の利益改善 ● 市場ニーズや高まる要求性能に対応する新商品開発と高機能商品の増販 ● CASE／MaaSに対応したビジネス展開 ● サステナビリティ経営推進
------	--



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

※センシングコアビジネスにも関わる項目には★印をつけています。

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



各事業の課題とリスク・機会、バリューチェーン上の現状認識とその取り組み

スポーツ事業

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

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



産業品事業

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

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

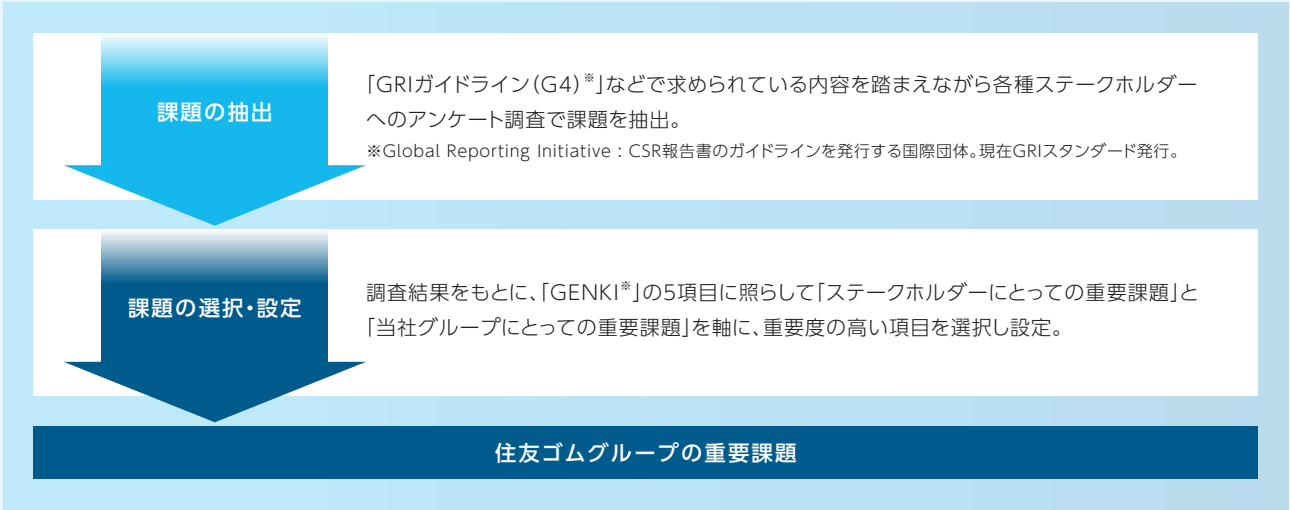
住友ゴムグループの重要課題(マテリアリティ)

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

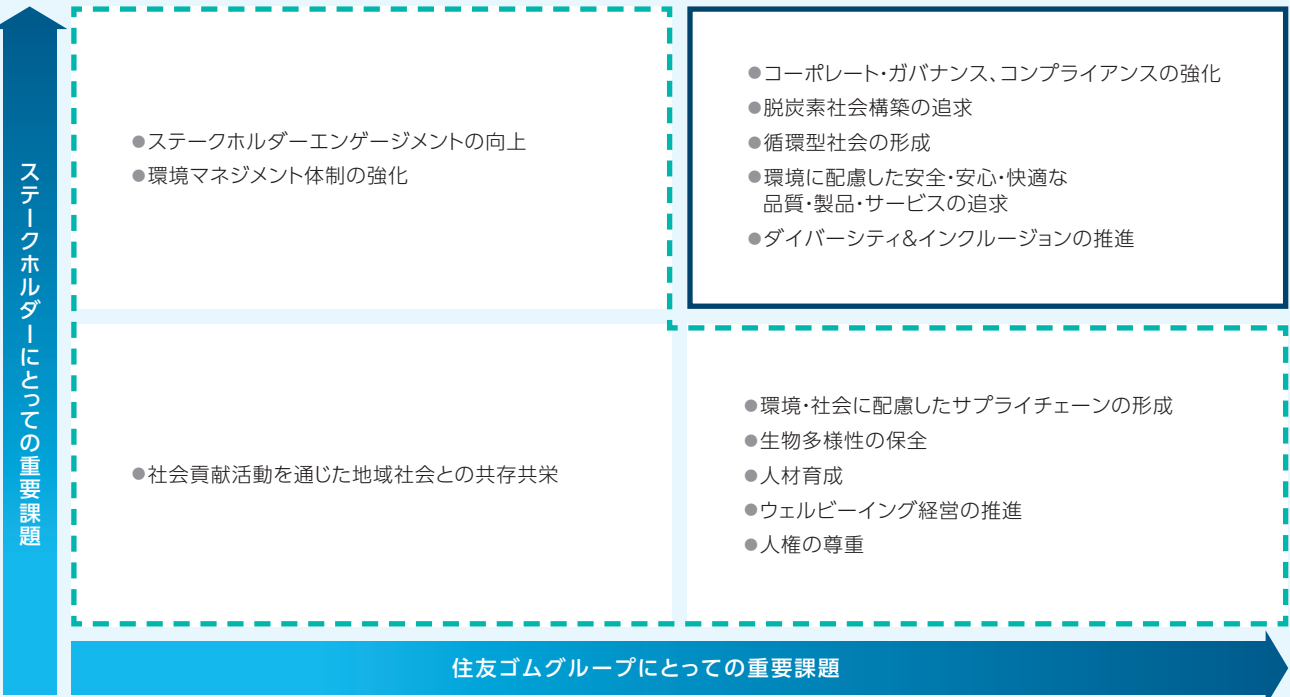
重要課題に対しては、サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」で定めた目標に基づいて取り組みを進めています。また、重要課題特定の過程でリストアップされたその他の課題についても重要度に沿って目標を定め、解決に向けて活動しています。

重要課題の特定方法

重要課題は以下のスキームで抽出しています。



抽出された課題と当社の重要課題



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

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

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

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

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



サステナビリティ長期方針「はずむ未来チャレンジ2050」

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

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

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

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

