

事業戦略・ビジネスモデル

当社グループの中期計画と、戦略に沿った各事業の取り組み、技術開発の方向性について各担当役員のメッセージを中心に説明します。

INDEX

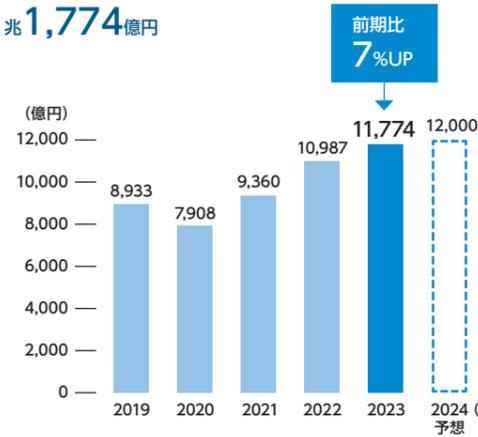
- 30 At a Glance
- 31 中期経営計画
- 33 財務担当役員メッセージ
- 35 タイヤ事業
- 39 スポーツ事業
- 41 産業品事業
- 43 技術担当役員・本部長鼎談



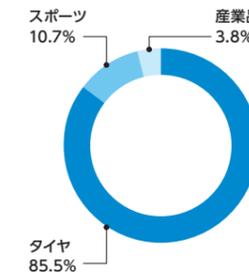
At a Glance

売上収益

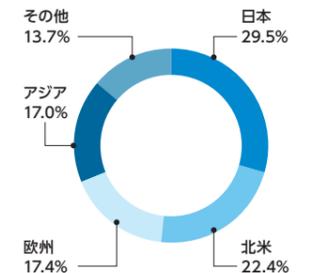
1兆1,774億円



事業別売上収益構成比



地域別売上収益構成比



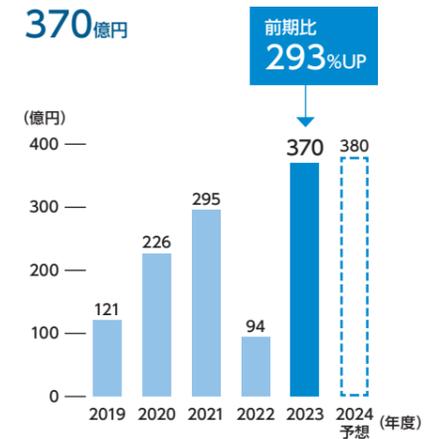
事業利益 / 事業利益率

777億円 / 6.6%



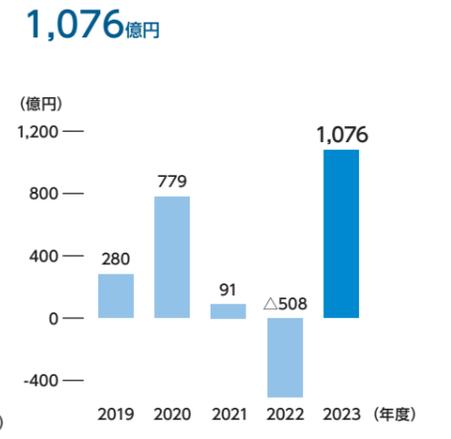
親会社の所有者に帰属する当期利益

370億円



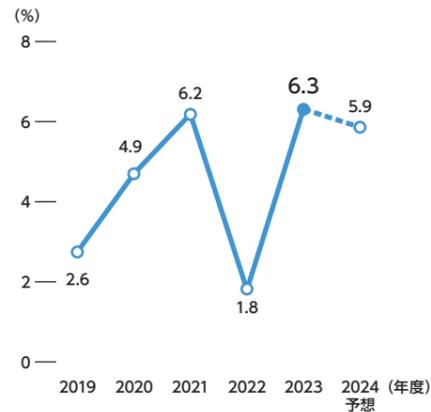
フリーキャッシュフロー

1,076億円



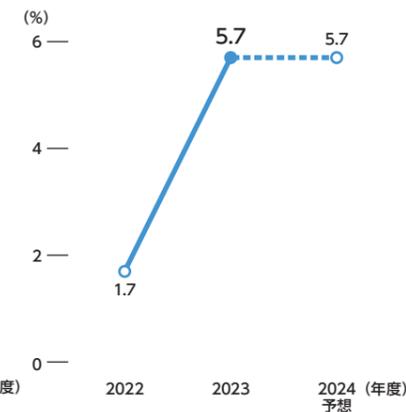
ROE

6.3%



ROIC

5.7%



D/Eレシオ

0.5倍



中期計画(2023-2027)の進捗

中期計画の進捗

住友ゴムグループは2023年2月、新たな中期計画(2023年~2027年)を発表しました。

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、成長事業の基盤づくりを推進するとともに、2027年財務目標を前倒しで達成することを目指し、グループを挙げて取り組んでいます。

財務目標

	2022年	2023年	2027年目標
事業利益率	2.0%	6.6%	7%
ROE	1.8%	6.3%	10%
D/Eレシオ	0.7倍	0.5倍	0.6倍
ROIC	1.7%	5.7%	6%

- 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



2025年のターニングポイントに向けた取り組み

	2023年	2024年	2025年
北米事業の収益化	北米事業の黒字化	さらなる増益に取り組む	
構造改革対象(約10事業)	2事業の撤退/売却	4事業は2024年中に、その他は2025年までに目途付け	
タイヤ事業運営・組織体制再構築	製造・販売・技術の一体化	タイヤ事業収益向上のための効率化推進	
DX推進	2025年の基幹システム刷新への着実な取り組み		
「Our Philosophy」の具現化	CASE+サステナビリティへの対応(アクティブトレッド・センシングコア)、その他		
成長の基盤づくり	成長領域への投資機会についても追求		

2023年度の主な取り組み

構造改革の取り組み

事業ポートフォリオの最適化を図るため、約10の事業・商材を構造改革事業と位置づけて取り組んでいます。これら事業・商材のうち、産業界事業の中のガス管事業の撤退(2023年10月発表)、欧州医療用ゴム事業の売却(2024年1月譲渡完了)を決定しました。これに伴い、全社ROICはプラス0.2ポイントの改善を見込んでい

す。
今後、これらの事業に投入していたリソースを成長が見込まれる事業にシフトさせ、収益性向上を図ります。産業界事業では、国内医療用ゴム製品事業、そして制振ダンパー事業に注力していきます。

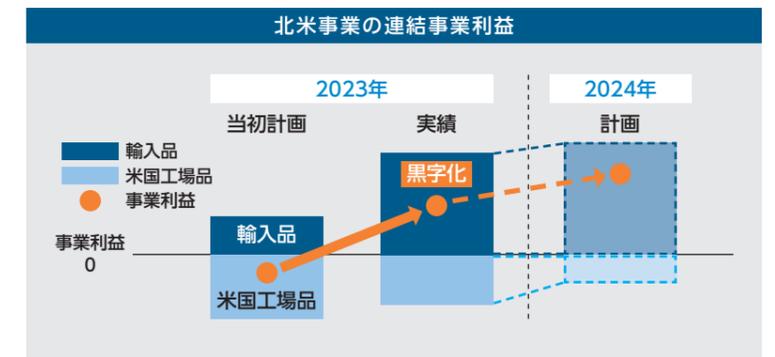
事業名	概要	完了予定	ROIC改善
ガス管事業	国内家庭用ガス管の生産・販売事業から撤退	2025年3月末までに撤退予定	軽微
欧州医療用ゴム事業	欧州の製造・販売子会社 Lonstroff AGを売却	2024年1月31日完了済み	+0.2P

リソース(技術開発・人材・投資等)を成長が見込まれる事業へシフトさせ、収益性の向上を図る

タイヤ事業における北米での取り組み

北米タイヤ事業は、最優先課題と位置づけ改善に取り組んでまいりました。2023年は当初計画以上に収益性が向上し、黒字化を達成しました。

販売面では、北米市場で高い評価をいただいているFALKEN(ファルケン)の「WILDPEAK(ワイルドピーク)」シリーズの販売好調もあり、輸入品の採算が改善し、事業利益が大幅に向上しました。北米工場は改善に取り組んでいるものの、立て直しはまだ道半ばです。2024年は、新商品「WILDPEAK A/T4W」の拡販など、さらなる収益向上を計画しています。



「Our Philosophy」の具現化

アクティブトレッド技術の開発

路面状況に応じて、性能がスイッチする当社独自のアクティブトレッド技術を2023年10月に「JAPAN MOBILITY SHOW」で初公開しました。2024年秋に国内向けオールシーズンタイヤとして発売を予定しています。

「センシングコア」ビジネスの事業化

「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、タイヤの空気圧や荷重・摩耗状態、さらには路面状況や車輪脱落予兆など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。

「TOWANOWA」の取り組み

2023年発表の「TOWANOWA」構想をもとに取り組みを進めています。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」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することを目的としたものです。

- 📖 P.35 タイヤ事業
- 📖 P.9 未来の製品・サービス技術
- 📖 P.52 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」

財務担当役員メッセージ

2025年までの構造改革を
確実なものとし、
より強固な財務基盤の
確立を目指します。

取締役
常務執行役員

大川 直記

外部環境と構造改革が相まって好業績を達成した2023年度

2023年度は前中計の目標未達に対する「猛烈な反省」の上で立って経営に臨みました。利益率を重視した効率性の高い経営を追求した結果、期初の事業利益公表値である350億円から、最終的に777億円とすることができました。

その要因としては、海上運賃がコロナ禍前の相場に戻ったことや、中国などのサプライチェーンが安定し原材料価格が落ち着いたことなど、外部的な影響に加えて利益率重視の方針から販売数量にかかわらず、採算性の悪い製品の取り扱いを止め、利益率の高い製品を中心とした販売施策を加速させた点が奏功しました。外部環境と構造改革が相まって好業績につながったといえます。

タイヤの売価政策でも成果を挙げています。自動車メーカー様向けの新車用タイヤでは価格連動制という契約の中で、原材料価格の変動リス

クをカバーしました。一方、整備工場様およびカー用品店様など向けの市販用タイヤにおいては、特に米国市場でFALKEN(ファルケン)ブランドの「WILDPEAK A/T3W(ワイルドピーク エーティースリーダブリュー)」といったSUV用製品について、強力なブランド価値や高い品質のもとで値引き競争に巻き込まれることなく、顧客に高い信頼を得てビジネスを展開することが出来た点も利益の改善に寄与しました。

また、社内では従業員一人ひとりの顔つきが明らかに自信に満ちたものとなっていることを実感します。これは財務面の数字には表れない組織としての地力の証左ではないかと考えています。株主還元が重要であるのは当然として、従業員の日々の奮闘成果に対して、適正に分配することに努めたいという思いから、2024年春のベースアップでは組合要求額に対してプラス2,000円となる12,000円の回答としました。

スポーツ事業の事業利益は過去最高の125億円

タイヤ事業以外も収益性の改善が進んでいます。

スポーツ事業では、ゴルフ事業については契約選手の活躍効果もあり、北米・韓国で順調に販売を伸ばし、2023年12月に発売したゴルフクラブの新製品「XXiO13(ゼクシオサーティーン)」が好調な滑り出しとなりました。このほか、テニス事業についても利益率が改善した結果、スポーツ事業の事業利益が過去最高の125億円を達成しました。売上高事業

利益率が約10%と高い成果を上げた点も見逃せません。

更に、産業品事業についても構造改革が進んだことから今後の収益改善の道筋が見えてきた状況です。主力製品である制振ダンパーについては、能登半島地震において家屋の倒壊防止に大きく寄与したことが報告されており、今後起こりえる地震への備えとして普及が進むものと考えます。

構造改革により4年間で400億円超のキャッシュを創出

当社では、2020年から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(以下、BTC)を推進しています。その成果として毎年100億円規模のキャッシュを創出し、4年間で400億円超を稼ぎ出しました。この結果、2023年度の事業利益は777億円となったとともに、フリーキャッシュフロー(以下、FCF)は過去最高の1,000億円超となりました。2022年度がFCFマイナスだったことを考えると、「収益力の住友ゴム」復活に向けて自信をつけた一年でもありました。

もちろん、FCFが過去最高を更新し、量から質への経営の転換に向けて

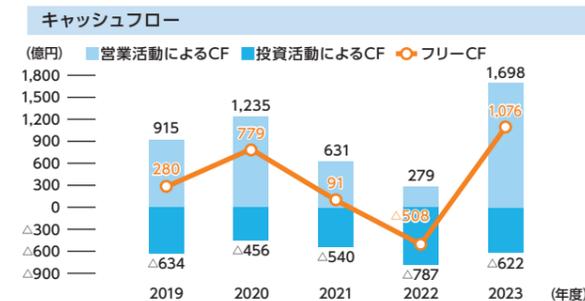
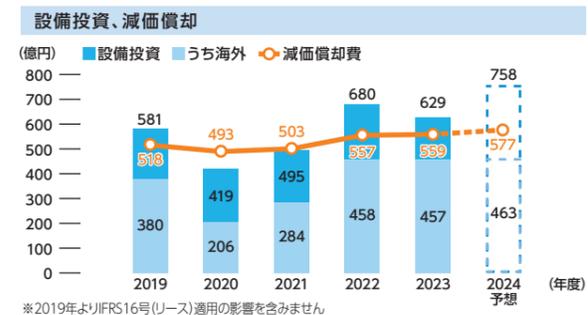
弾みがついてきたのは間違いありませんが、構造改革は道半ばであり、特に北米タイヤ事業という一丁目一番地の課題に対して、真正面から立ち向かっていく覚悟です。そして、2025年までに構造改革をやり切ります。

その過程では多額のキャッシュアウトが必要な事態が生じないとも限りません。まずは構造改革を優先させることで利益基盤を確実なものとして、成長戦略を実行した後、株主、投資家の皆様に対して還元してまいりたいと考えます。

今後の設備投資については、構造改革・成長戦略をやり切る中でどの

様な選択肢とするかで投資のアロケーションが変わってきます。これから先の5年、10年の行く末を左右する内容だけに経営陣でしっかり議論

して、結論を出す考えです。



2025年までの構造改革を確実に成し遂げていく

2025年までの構造改革が正念場を迎える中で、現在、米国工場の課題を含めて、各事業にKPIを設けた上でROICなどをモニタリングしている段階です。本年の統合報告書発行時点では未定ですが、事態に変化が生じた場合には遅滞なく皆様にお知らせいたします。

誤解の無いように申しますと、米国工場が構造的な課題を抱えている一方で、北米タイヤ事業は全体として好調に推移しています。この点を解決することで、利益率は大幅に改善するものと考えます。今後、北米市

場について懸念点を挙げるならば、2024年秋の米国大統領選挙です。この点についてはリスク評価を慎重に行いつつ、それぞれのケースに応じた施策を慎重に検討しているところです。

加えて、コロナ禍を背景とした海上運賃の高騰のような事態が今後発生しないとも限りません。中長期的にリスクを回避していくためには、地産地消の観点から販売テリトリーに近いところに生産拠点を設ける必要があります。こうした中期的課題についても検討を進めています。

ERPの導入によりサプライチェーンを短縮化

BTCの成果によってキャッシュが増加していると申しましたが、その流れを更に確かなものにしていくための施策が、DXを用いたグローバル・サプライチェーンの短縮化です。従来、米国からの生産発注の情報が東南アジアの工場に届くの約1カ月かかっていました。それを業務改善により1週間程度に縮めましたが、新たにERP(統合基幹業務システム)を導入し、極力リアルタイムに近いリードタイムに短縮していく計画です。これによって無駄な流通在庫を削減出来る上、市況の変動に応じて工場

稼働状況を臨機応変に変更することで材料などの在庫も削減することが可能となります。

なお、キャッシュ・コンバージョン・サイクルについては、2019年時点では当社が国内タイヤ業界で最下位でしたが、2022年にはトップとなりました。2023年は更に2位と10日以上差をつけて首位となり、資本の回転が改善し、より安定した資金繰りとなっています。

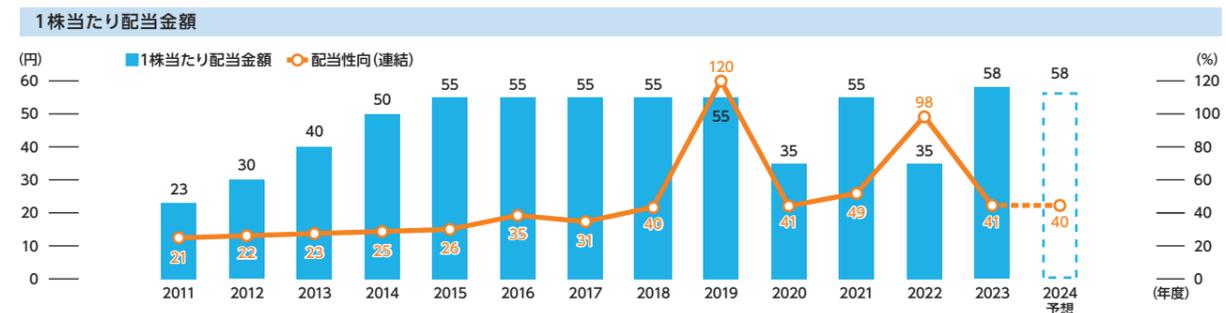
構造改革の先を見据えて次の成長戦略を策定

中期計画の今後の道筋については、構造改革で取り得る選択肢により短期的な業績が変動するという不透明な形でしかお伝え出来ませんが、お約束した2027年の数値目標は必ず達成するとともに、社内では構造改革の先を見据えて次の成長戦略を実行中です。

その中では「アクティブトレッド」および「センシングコア」をはじめとする競争力に富んだ新製品・サービスの市場投入に向けた投資を行うことで、営業キャッシュフローを更に多く積み増す体質へと変ぼうを遂げていきま

す。これを実現した後に、自己株買いを含めた株主還元にも注力していければと考えています。

なお、配当性向については、4割以上の水準を維持していく方針です。配当については単年度の当期利益の額だけで判断するのではなく、複数年のフリーキャッシュフローの推移を踏まえて、可能な限り安定配当に努めてまいります。





徹底した構造改革と
価値の創出を通じて、
収益性のさらなる拡大に
挑んでいきます。

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

構造改革を着実に進めることで事業利益は大幅に改善の見通し

当社のタイヤ事業は、1980年代以降、日系自動車メーカーのアジア諸国への海外進出に追随しながら、グローバル化を進めるとともに成長を成し遂げてきました。その背景から、かつては日本およびアジア圏で利益の大半を上げるという構図でした。それが徐々にほかの地域での利益構成が高まりました。2023年度に至っては、日本とアジア以外の地域で利益のおよそ半分を占めるまでになりました。

日本とアジア以外のどこで利益を上げているのかというと、米国にほかなりません。これまで、米国事業での損失が事業全体に影をおとしていたのに対して、昨今は高付加価値商品の販売が増えて利

益がプラスに転じたことで、タイヤ事業の収益改善が顕著となっています。米国工場が構造改革の途上にあるとはいえ、タイから米国に輸出しているSUV用タイヤなどが米国のお客様から圧倒的な支持をいただいて、業績が好調に推移しています。今後、米国工場を含めた生産拠点の構造改革を推し進めていくことで、タイヤ事業の収益性は一層高まるものと考えます。

ちなみに、タイヤ事業の事業利益が悪化した理由ですが、それは事業の拡大に伴い、固定費が増えて、損益分岐点が悪化したことが背景にあります。これまで当社は、グローバル体制の構築を進めて



きた中で、全市場に対応するため多種多様なラインナップをそろえてきました。これを支えるため、開発・生産・物流・販売・サービス体制を拡充してきたことで固定費がふくらむ結果となりました。そして、さまざまな非効率が生じた結果、収益性を圧迫していたのです。

米国工場の課題については、先送りすることはありません。あらゆる選択肢を検討した上で、2025年までに構造改革をやりきる覚悟であります。



タイヤ事業全体を横断して統括するタイヤ事業本部

中期計画の柱である「事業の選択と集中」では、事業ポートフォリオを最適化し、2026年以降の再成長につなげていきます。タイヤ事業における成長事業・収益事業の投下資本構成比を、2021年の6割から2025年には7割に高めていきます。これによって、成長事業・収益事業へ投資と人材のリソースシフトを実現し、利益基盤を強固なものにしていく計画です。

2024年1月には、先を見据えた組織体制の再構築としてタイヤ事業本部を設立しました。これは、グローバル体制の中で複雑化したバリューチェーンを、DXの経営への取り込みを通じて、データに基づき整理し、フラットな組織運営で効率化、最適化を図り、外部環境変化へ迅速かつ柔軟に対応できる基盤構築を目的としています。

今になってあえてこの組織を設けた背景には、山本社長が2019年に社長就任したことを契機に、「組織の変革なくして業績の改善なし」という共通認識が生まれたことが挙げられます。すなわち、組織の健康度向上と利益の創出という両輪を回すということです。当時、「Be the Change」プロジェクト(BTC)が立ち上がり、私がプロジェクトのチーフとして改革に取り組みました。そこで浮上したのが、研究開発から生産、販売に至るサプライチェーン間の連携が十分ではないという課題でした。部門ごとには最適化を図っていたものの、全体最適という観点が乏しいまま、課題の共有が進んでいませんでした。

そこで、部門間を横断する仕組みをつくり、迅速かつ大局的な意思決定ができる体制を目指したのです。ちなみにタイヤ事業本部はあえて本社横の技術研究センター内に置きました。ここに製造・技術・販売のメンバーを集約し、諸課題に全員が膝を突き合わせて議論できるように努めています。もちろん、私もタイヤ事業本部長とし

て常駐して指揮にあたっています。

タイヤ事業本部を立ち上げたのを機に、私が取り組みたいことは次の2点です。

- (1) タイヤ事業利益の額と率の低下傾向に歯止めをかけ、反転を確実なものとする。
 - (2) 中期計画で事業利益底上げ策を立案・実行すること。
- そのためにタイヤ事業本部としては、次の4点を推進します。
- ① 営業部門とものづくり部門が垣根を越えて協業し、製造・販売・技術が一体感を持って事業を推進していきます。
 - ② 部門横断のタスクフォース型で仕事を進め、PDCAのスピードを上げていきます。
 - ③ 海外グループ各社としっかりコミュニケーションをとり、グローバルで事業の管理運営を行います。
 - ④ 商品企画とマーケティングの強化を図り、独自技術を活かしたヒット商品開発と、グローバルでのマーケティングに注力します。

加えて、タイヤ事業の柱の一つである国内市販用タイヤについて、2024年1月、国内販売会社11社を1社に統合しました。あらゆる面で効率化を図るとともに、ソリューションビジネスに注力し、将来的な収益向上につなげていく考えです。

抜本的な組織改革に併せて、2025年に向けてはDXを推進していきます。ERP(統合基幹業務システム)を導入し、世界各拠点の在庫や受注、生産といった情報をリアルタイムで把握できる仕組みを整え、意思決定をより迅速に行うとともに、市場環境の状況に臨機応変に対処できる体制とすることで、収益性の向上を狙っていきます。

タイヤ事業

「アクティブトレッド」搭載オールシーズンタイヤ、2024年秋に発売

当社では、構造改革を推し進めるとともに、将来を見据えた挑戦を並行して進めています。それが、タイヤ技術の先進コンセプト「スマートタイヤコンセプト」です。将来のモビリティ社会に対応した商品づくりとして、このコンセプト技術の中にある「エアレスタイヤ」、「センシングコア」、「サステナブル材料」、「性能持続技術」、そして「アクティブトレッド」という5つの技術を軸に開発を進めてきました。

近年、中国などアジア各国のタイヤメーカーの台頭が著しいです。これに対して、当社として圧倒的に付加価値の高い差別化商品を創出していかなければ、対抗できなくなるという危機感があります。そこで、「スマートタイヤコンセプト」のもと、2030年、さらには2040年の競争環境を見据えたタイヤ技術の開発に注力しています。

2024年秋、当社は「アクティブトレッド」搭載のオールシーズンタイヤを発売します。これはタイヤの概念を大きく変えるといっても過言ではなく、市場においてゲームチェンジャーとなり得る商品になると確信しています。

この新商品は、路面状況の変化に対し、ゴムの性能が能動的にスイッチする特徴を持ちます。簡単に言えば、晴れの日にはドライグリップや低燃費に優れ、雨が降るとその水に反応してウエットグリップに特化したタイヤに変化します。さらには、雪が降るとその低温に反応して雪上や氷上のグリップに特化したタイヤへと変化します。つまり、一つのタイヤであるにもかかわらず、路面状況の変化に反応することで複数のタイヤ性能を持つという全く新しい発想から誕生したオールシーズンタイヤです。

欧州では、近年オールシーズンタイヤのシェアがタイヤ全体の約20%を占めるまでに成長しています。ところが、日本ではまだ数%しか普及していないことから、当社で商品化の可能性を模索していました。これに対して、2022年に材料開発陣が社内技術報告

において、2018年から進めていたゴム材料技術を発表しました。私は「これこそ、住友ゴムらしい商品ができる」と直感したことから、「すぐに商品化をめざすべき」と社内を喚起してオールシーズンタイヤの開発を加速させたのです。

2023年10月、「JAPAN MOBILITY SHOW 2023」に「アクティブトレッド」のタイヤや材料のプロトタイプを出展すると、大きな反響がありました。マスコミやアナリストの方から「本当にできるのか」といったご意見が出たため、2024年の厳冬期に当社の北海道・旭川テストコースにお招きし、私自身も立ち会って試走会を開催したのです。「アクティブトレッド」の最新改良版は、主催した私が驚くほどの仕上がりで、参加された方々からも「これはすごい性能」と評価をいただきました。

試走会で自信を深めたことから、私はお取り引き頂いている皆さま方に、「2024年秋、日本のタイヤが変わります」とお伝えしています。その根拠として、各種データもさることながら、一般ドライバーが実感できる性能こそ、「アクティブトレッド」の強みです。当社のゴルフクラブ「XXIO（ゼクシオ）」がロングセラーとなっていることが、多くのゴルファーがボールを打って「まっすぐの飛び」を実感できるのが大きな理由であるのと同様に、「アクティブトレッド」もまた雪道などでグリップ感を実感できる点にあります。これこそが住友ゴムが提供する価値であるとともに、新たな収益機会を生み出す原動力であると考えます。ぜひご期待ください。



[JAPAN MOBILITY SHOW 2023]で発表

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



次世代EV向けタイヤを2027年をめどに発表

「アクティブトレッド」は、「スマートタイヤコンセプト」という大きな構想の一部に過ぎません。当社では二の矢、三の矢を間断なく放っていく考えです。具体的には、2027年に「アクティブトレッド」を搭載した次世代EV向けタイヤの発表を計画しています。

EVはガソリン車よりトルクの大きい分、タイヤの摩耗が激しくなります。また、転がり抵抗が劣るタイヤでは燃費ならぬ電費が悪くな

り、航続距離が短くなることが予想されます。こうした課題に対して、当社は着実に対策を講じたタイヤを上市していきます。

今後、EV時代の本格到来を見据えて、EVの航続距離への貢献、お客様の安全への貢献、そして地球環境への貢献を使命に、新たな成長軌道を目指していきます。

車の故障予知ソリューションサービス、「センシングコア」

「アクティブトレッド」に続く、当社独自のタイヤ技術が「センシングコア」です。これは過去5,300万台超の採用実績のあるタイヤ空気圧低下警報装置「DWS」の機能をはじめとし、すでに確立している4つの機能に加えて、新しい機能を拡張したソリューションサービスです。来るべき「CASE+サステナブル」という車社会にさまざまな面で大きく貢献できることから、ビジネス化を急ピッチで進めているところ です。

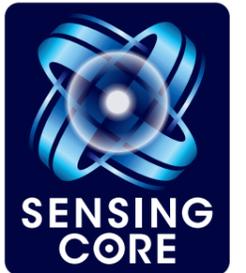
事業化の具体例として、2024年に「センシングコア」を自動車メーカーに導入していただきます。また、車両部品の故障予知で実績のある米国Viaduct（バイアダクト）社との関係強化に向けて出資を行いました。

同社とはすでに2023年から、同社のAIを活用した車両故障予知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。同社への出資を通じた戦略的パートナーシップ強化により、車両全体の故障予知ソリュー

ションサービスの展開を加速させていきます。

こうしたソリューションサービスの魅力は、タイヤ工場のような巨大な生産設備を持つ必要がなく、少ない投資で早期にリターンを得られる点です。製造業に比べて限界利益率がきわめて高く、ROICの観点から好ましい事業形態となります。

当社としては、Viaduct社の技術とセットで、価値をさらに高めた「センシングコア」を打ち出していきます。私は「センシングコア」の技術メンバーに対して、「何も恐れることはない。前を見て突き進め」と励ましています。すでに世界の数百社のお客様に対するプレゼンテーションに着手しています。この独自技術によるデータビジネスで、2030年には利益100億円以上を稼ぐ第四の事業の柱を目指していく考えです。



「ゴムといえば住友ゴム」と言われる存在を目指して

今後、当社の企業理念「Our Philosophy」の「Purpose」である「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を体現していくことこそ、当社のタイヤ事業にとって最大の課題と認識しています。

また、当社の技術コンセプトである「スマートタイヤコンセプト」、その中でも「アクティブトレッド」と「センシングコア」を進化させ、製品やソリューションビジネスにつなげていきます。これによって、他社との差別化が図られ、将来のモビリティ社会、サステナブルな社会に貢献できるものと考えています。

最後に、私の夢はいまだに構造上不明な点が多いとされるゴムの本質に迫ることです。まだまだ探求の余地があるゴムだからこそ、本質を究めると今までにないビジネスを生み出せるのではないかと考えています。

さらには、当社が「ゴムといえば住友ゴム」と言われ、ゴムのパイオニアとして、ゴムの先進技術を担うグローバルメーカーを目指したいと考えます。どこまでもゴムの可能性を信じつつ、挑戦してまいります。



執行役員
スポーツ事業本部長
森山 圭治

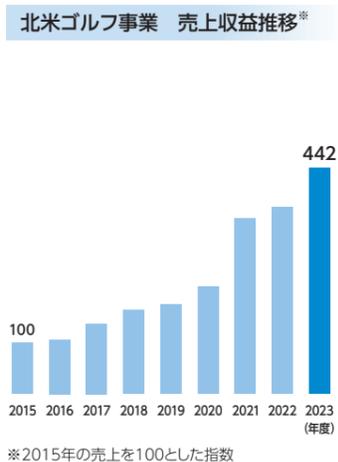
ゴルフ事業は世界最大市場である北米でのプレゼンス拡大に注力。真のグローバルプレーヤーとなるべく、一歩ずつ着実に前進しています。

2023年度は増収増益、事業利益率は10%に

2023年度のスポーツ事業の業績は、3年連続増収増益となり、事業利益率は約10%となりました。海外売上比率は67%と当面の目標としている70%まであと一歩のところまで来ており、スポーツ事業本部として自信を深めているところです。

2027年までの中期計画においては、ゴルフ事業ではクラブとボールで「グローバルTOP3」を目指す一方、テニス事業ではグローバルでのテニスボールシェアTOP3の信頼を基盤に事業の拡大を

追求し、真のグローバルプレーヤーを目指した挑戦を続けています。今後は現状の業績に甘んじることなく、当社の強みである製品開発力や生産技術力を駆使して、競争力のより高い製品づくりに挑んでいきます。また、私が大切にしている5ゲン主義「現場、現物、現実、原理、原則」を踏まえたマーケティング活動を通じて、世界の各市場のニーズに即した製品の提供にまい進していく考えです。



ゴルフ事業は北米をさらに強化

2023年度は北米や韓国をはじめとする海外市場での販売が好調でした。特にSRIXON(スリクソン)が大きく伸びたほか、Cleveland Golf(クリーブランドゴルフ)はウエッジのシェアがグローバルで2位という強いブランド力で業績を向上させています。そして、日本や韓国では、圧倒的なブランド力を誇るXXIO(ゼクシオ)が好調に推移しました。これら3つのブランドがそれぞれの特長を活かして、売上を伸ばしているのがゴルフ事業の強みです。

これまでの戦略の中では、XXIOやCleveland Golfで稼いだ利益を将来の利益の源泉であるSRIXONの成長に投資してきました。そして、最高峰のメジャートーナメントで、一流のプロ選手がSRIXONのクラブとボールで試合に臨み、優勝することが我々の夢であり、2019年以降、その夢がいくつも実現しました。中でも、当社とゴルフ用品使用契約を結んでいる松山英樹選手が、2021年のマスターズ・トーナメントで優勝したことは大きな自信となりました。

これにより、「一流のプロが使用するゴルフギア」としてのブランド価値が高まり、北米での業績が右肩上がりとなっています。2024

年度は市場縮小を見込む中での競争激化、将来へのさらなるビジネス発展に向けたマーケティングやDX投資による経費増により、一時的に減益を見込んでいるものの、今後のさらなる飛躍に向けて北米での人員を増強し、販路の拡大を図っています。

加えて、スポーツ事業のコアコンピタンスといえる製品の開発力を発揮して、競争優位をさらに高めていきます。日本では、タイヤ研究で培ったゴム材料技術やシミュレーション技術に富んだゴルフ科学センターを活用し、XXIOなどの有力製品の開発を進めています。一方、米国では、Marketing、R&D チームが中心となって、市場ニーズやツアープロの要望に即した商品企画に注力しています。今後も日本および米国の二極開発体制を軸に、他社と差別化した商品開発につなげていきます。



13代目ゼクシオゴルフクラブ

テニス事業は、ボールでの信頼を強みにラケット販売を加速

テニス用品については、グローバルでのボールシェアTOP3の地位を堅持し、欧州をはじめ、アジア、北米、日本といった主要な市場でテニスボールの販売を核として事業展開を進めています。

そのため、世界最高峰のATP(男子プロテニス協会)ツアーでの当社ボールの使用率No.1を維持し、世界のトッププロに支持され続けることがマーケティング上重要と考え、ツアーへの協賛や有力選手へのアプローチに努めてきました。2023年度は当社のプレゼンスが欧州からアジア地域まで広く拡大したことが成果の一つと捉えています。

また、将来のラケットビジネスの拡大も見据えて、有力アカデミーとの契約によって、将来性のある若手選手に対する支援活動に取り組んでいます。いずれは世界ランキングTOP10に入るようなジュ

ニア選手をスカウトしていくことで、将来の成長に向けた道を拓いていく考えです。

製品開発では、昨年開設した「テニス科学センター」も最大限活用しながら総合的に測定・解析・評価を行っています。今後、素材開発やシミュレーション技術など強みをさらに磨いていくことで、一人でも多くの世界の有力プロ選手から認められ、ラケットの市場シェア拡大につながる製品づくりを目指してまいります。



テニスボール「DUNLOP ATP」

スポーツ事業のさらなる成長に向けて

スポーツ事業の第3の柱であるウェルネス事業については、2023年5月に新型コロナウイルス感染症の5類移行後、市況の回復が進みましたが、コロナ禍前の2019年の水準にはまだ戻っていません。当社としては、集客の市況以上の回復や、効率的な経営により、利益貢献を図っています。

また、サステナビリティの取り組みでは、ゴルフボールでは植物由来のバイオマス素材を一部に使用し、現行モデルと同性能を実現した「SRIXON Z-STAR+e(スリクソン ゼットスタープラスイー)」(非売品)を開発し、11月のダンロップフェニックストーナメントで発表しました。テニスボールでは、容器のふたやプラスチックラベルを紙化し、容器をリサイクルPET配合材に変更するなど、環境負荷の低減に向けて積極的に取り組みました。

コロナ禍の影響が大きかった2020年度から、2021年度以降はV字回復を果たし、事業利益はコロナ禍前の2倍になりました。スポーツ事業は、過去にも震災をはじめ時代の荒波を何度も乗り越え、危機に対する抵抗力を蓄えてきました。企業風土に勝る経営戦略はないといわれますが、従業員の熱意こそが逆風に打ち勝つ風土につながると私は考えています。今後も組織が一体となって、時代の変化に的確に対応しつつ、成長を続けてまいります。

そしてその先では、製品をお買い上げいただくだけでなく、製品の使い方、さらにスポーツの楽しみ方を含めて提案していくことも必要ではないかと考えています。スポーツ事業のこれからのぜひご期待ください。



社会課題の解決を使命とし、
小さいからこそきりと光る
事業部であり続けます。

執行役員
ハイブリッド事業本部長
津崎 正浩

巻き返しを図って利益目標を達成した2023年度

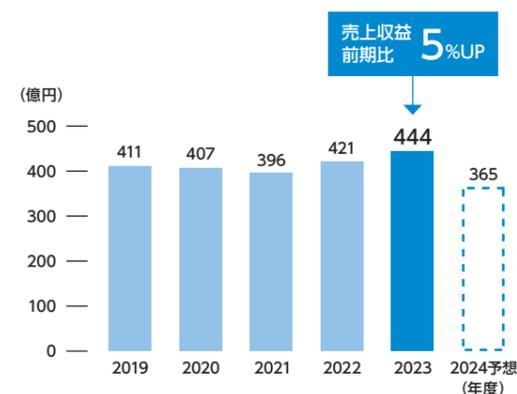
2023年度はハイブリッド事業本部としても大きな一歩を踏み出した年でした。動力費、原材料などあらゆるものが高騰した厳しい事業環境でしたが、営業・技術・製造・管理部門の努力が実った結果、巻き返しの第一歩として6年ぶりに利益目標を達成できました。

そのような中、2024年元日に能登半島地震が起きました。亡くなられた方、被災された方には心からお悔やみとお見舞いを申し上げます。地震後は当社も現地に入り、震度6弱以上が計測されたエリ

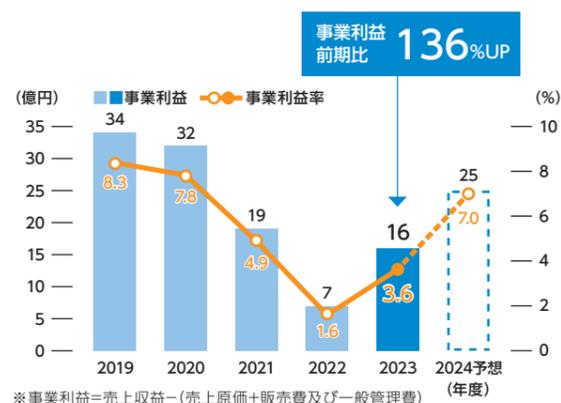
アを中心に被害の状況を調べました。その結果、当社の制振ダンパーを導入いただいていた建物は全壊・半壊ゼロということ*がわかり、多くのお客様から感謝の言葉をいただきました。阪神・淡路大震災、東日本大震災という2度の大地震を経験した当社にとって、制振ダンパー事業には人の命と資産を守る社会的意義があるのだと、あらためてその重要性を感じています。

*2024年6月4日時点 当社が把握している範囲において

売上収益



事業利益率



*事業利益=売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)

構造改革の前進 -事業撤退と事業売却について-

構造改革については、中期計画において2025年までに目途をつけるという方針のもと、昨年は「ガス管事業の撤退」、「欧州の医療用ゴム製品の製造・販売子会社を売却(Lonstroff AGの全株式の譲渡)」という2つの意思決定をしました。前者は家庭用ガス管の国内市場が縮小傾向にある中、経済性を維持しつつ、お客様にご満足いただける品質を確保した商品を安定的に提供し続けることが難しいという理由であり、後者は世界的な新型コロナウイルス感染症拡

大の影響による生産性改善の遅れや原材料の高騰による収益性悪化により、短期的な収益性の改善が難しいという理由です。

社長の山本も申し上げているように、経営が担う大きな役割の一つは、努力が成果に結びつく事業の選択と、社員一人一人が輝く仕事を創出していくことです。今後も社会課題を解決するという軸をぶらさず、利益率と資産効率を求めながら構造改革を着実に進めていきます。

制振ダンパー、医療用ゴム製品の技術と普及拡大

当社にはタイヤメーカーだからこそできる高度な技術があります。その一つが「高減衰ゴム」を利用した制振技術です。世の中を見渡してもこれ以上硬い高減衰ゴムはないというほどの特性を持ち、地震や風のエネルギーを吸収します。形状を小さくすることでより低コストを実現することもできます。この高減衰ゴムを使った制振ダンパー「MIRAIE」は、揺れ幅を大幅に低減^{※1}、90年間メンテナンスフリー^{※2}、繰り返しの揺れに強い、当事業部が誇る競争力の高い商品です。

※1 2017年1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 当社による促進劣化試験の結果より(高減衰ゴムダンパー部分において)

制振ダンパーは国内の住宅、ビル、橋梁を主に展開していますが、現在、国内で新築される木造住宅への制振ダンパーの普及率は約20%にとどまっています。人々の命と日々の安心を守るために、日本国内の建物の50%以上に普及させることを目指すとともに、アジアエリアを中心とする活況な海外ビル市場にも力を入れていきます。また、当社の技術は熊本城、東本願寺といった歴史的建造物にも採用されています。今後は寺社仏閣等の重要文化財の保全や、今

回の能登半島地震で大きな被害を受け、既存住宅へのリフォーム適用の拡大を進めていきます。



医療用ゴム製品事業にもタイヤ事業で培った高度な技術が強みとして活かされています。不純物の排除を徹底するなど圧倒的に高い品質を求められる事業領域であり、タイヤの研究施設などのリソースも使い、研究チームが5~10年をかけて製品開発に取り組んでいます。

医療用ゴム製品は人々の健康と生命に直結する、非常に意義深い事業です。さらなる成長のために製品の付加価値化と生産能力の拡大に向けた取り組みを優先的に進めています。

事業を通じた社会課題解決への貢献にむけて

ハイブリッド事業本部では社会課題を解決し、人々に安心・安全・快適を提供するというビジョンのもと、OA機器用ゴム部品、手袋、建築フロア、防眩材、スポーツ人工芝などの事業を展開しています。各商材で技術的な強みを活かしDX、AIやサステナビリティの観点を取り入れながら、安定的な収益確保を進めていきたいと考えています。

また、ゴム技術を活かした新分野への進出も考えています。ハイブリッド事業本部はこれまでその時代に求められるさまざまな製品を開発・製造してきました。長い歴史と、果敢にチャレンジするカルチャー・DNAを持ち、社会課題を解決する使命が当事業部にはあるのです。

今後注力したいのが商品力の強化です。今年、差別化した商品でお客様に貢献することを目的とした「ヒット商品プロジェクト」をスタートさせました。お客様の期待を超える付加価値の高い商品を上市していきます。



「信頼×やり抜く」をテーマに組織改革を継続

事業を持続的に成長させていくためには、組織と人への投資が大切です。社員のやる気がいちばんの経営資源であると考えています。昨年、事業部の中に健全な組織風土づくりと人材育成を推進していく専門チームをつくりました。良いことも悪いことも全てオープンにしてこうという方針のもと、階層別研修、チームビルディング等の取り組みを行っています。そのような愚直な取り組みの積み重ねがじわじわとマインドを変え、日常の業務が変わっていくと確信しています。

今年は特に「信頼」をテーマに掲げています。組織の中にはいろいろな課題がありますが、解決のための武器になるのがやはり信頼で

す。今年からマネジャー層に向けて、日常の仕事やマインドが変わるまで「信頼」について考え抜く研修を始めています。信頼というのは後天的に身につけていけるスキルだからです。

ハイブリッド事業本部のお客様は多岐にわたり、業種も専門的です。そのような中、どう差別化していくのか。住友ゴムグループの信頼力、ネットワークと情報力、イノベーションの3つの掛け合わせで勝負していきます。タイヤ事業やスポーツ事業ではできない分野での社会課題の解決に取り組み、企業価値を上げていく「小さいからこそきりと光る事業部」であり続けたいですね。

技術担当役員・本部長鼎談



先進技術を追求してきた企業風土を糧に、
研究開発に携わる一人ひとりのやりがいを高めつつ、
時代をリードする技術開発に注力していきます。

執行役員
タイヤ事業本部 技術本部 副本部長
田中 進

取締役常務執行役員
タイヤ事業本部 技術・生産統括
村岡 清繁

研究開発本部長
上坂 憲市

当社における技術開発の主要メンバー3名が集まり、当社の技術的な強みをはじめ、今後の技術戦略のあり方、イノベーションの創出に向けた取り組み、そして人材育成の重要性などについて意見を交わしました。

先進技術における独自性と協調性でグローバルでの存在感を発揮

村岡 当社が手がけるタイヤをはじめとしたゴム製品は、ゴム原料を主体に何十種類もの配合剤や構造材を用いて、求められる機能や品質を追求していきます。当社の強みは、多岐にわたる材料を組み合わせる技術、もしくは材料の最適化を図る技術を持っていることです。そして、最適化を進める上で大切なのは、物性の解析やシミュレーションの技術であり、これらの点についてはどこにも負けないという気概を持って常に先進性を追い求めています。

また、当社はタイヤ業界でシェアトップのメーカーではありませんが、その分、ものづくりの独自性や他社にはない価値の創出に力を注いでいます。タイヤは使われ方が千差万別で、それに合わせて最適化を図ることで可能性はまだ広がるので、ほかでは真似のできない高付加価値タイヤの開発に注力しているところです。

上坂 ゴムの性能発現メカニズムは完全に解明されていない部分が多々あります。それを一つでも明らかにして、研究開発や性能発

現の最適化に活かすことで新たな価値を生み出すきっかけとなります。ゴム技術の進化のサイクルを繰り返していくことで、当社ならではのものづくりができると考えています。

田中 私は製品設計を長年手がけてきたことから、研究開発で判明したゴムの性能を発揮させるタイヤづくりに注力しています。中でも、路面と接するトレッドと呼ばれるタイヤの外皮部分のパターン設計が重要で、これによって安定性や排水性といったタイヤに求められる性能が変わります。また、トレッドのパターンについては、お客様の嗜好性に応えることも重要な要素であり、社内では「お客様に寄り添って合わせ込む」という言い方で市場性に富んだ製品開発を行っています。

上坂 当社が得意とする解析やシミュレーションの技術についてさらに言うと、データを解析するハードウェアの処理性能が劇的に進

んでいる中で、それをいかに活用するかの勝負になっています。研究開発の場で普及が進む生成AIについても活用を進めているところです。当社にはタイヤの使用状況に関する膨大なデータの蓄積があり、これが今後のビジネス展開で威力を発揮すると期待しています。

田中 タイヤの開発においては、カリスマ設計者といわれるように、ブラックボックス化された匠の技術、ノウハウが重宝される面があります。こうした知識と技術を生成AIに学習させることで高度な技術の共有や伝承、人材の育成につながるはずです。

村岡 これからの時代、タイヤのビジネスで重要な点は当社でできない差別化製品が必要である反面、独自性ばかり追求してはグローバル展開が難しくなります。他社に先駆けて新たな価値を生み出しつつ、それがタイヤ市場におけるデファクトスタンダードとなる取り組みが欠かせません。その点、当社は新しいことに次々に挑戦して独自の価値を生み出しつつ、世界に向けて発信しています。一例としては、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の高いタイヤの開発が挙げられます。

加えて、大きな可能性をもたらすのが、ビッグデータに基づくデータリングを強みとしたサーキュラーエコノミー構想である「TOWANOWA(トワノワ)」です。技術の強みに加え、データの活用

よって社会課題の解決を目指しつつ、収益機会の拡大を図る考えです。

P.52 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」

田中 村岡さんの指摘の通り、これからの時代にビジネスを広げていくには独自性と協調性の両方が求められます。たとえば、EV(電気自動車)が普及していく上では自動車メーカー1社だけが独自技術を追いかけて対応できるものではなく、各社が切磋琢磨しながら、EVに求められる性能や環境整備を追求していく必要があります。同様にタイヤでもサステナビリティという観点については業界全体で取り組むべき課題と考えます。



守りの知財戦略から攻めの知財戦略への転換

村岡 当社の優位性と競争力をさらに高めていく上では、知的財産戦略が重要性を増しています。従来、知的財産は幅広い分野で取り組んできましたが、近年は事業戦略に即した特許の取得に重点を置いています。一方で、ものづくりに関する特許だけでなく、ソフトウェアやサービスなどの面でも権利の確保を目指しています。そして、

製品開発に必要な特許取得といった、いわば守りの知財戦略から、製品開発で足りないピースを求めるといった攻めの知財戦略へと大きく転換しています。

上坂 差別化、先進性の文脈で技術戦略をとらえると、先端分野の技術をものにして権利化していくのは当然として、それを世の中に広めて賛同者を募っていくことがますます重要になっていきます。それは先輩たちがよく言っていた「自分たちが時流をつくる」ということです。先端技術をタイヤだけにとどめるのではなく、幅広い分野での応用を目指すことで、技術戦略を通じた事業機会の拡大が可能になります。

田中 私たちは現在、保有する特許の有効活用方法と、将来の技術開発に向けて当社が目指す分野で必要となる権利をどう守るかを重要な課題として考えています。このため、製品ごとにベンチマーク調査を実施し、現状の位置付けをはっきりさせ、今後取得すべき特許について計画的に整理する作業を進めています。



技術担当役員・本部長鼎談

夢中で取り組める環境づくりがイノベーションには重要

村岡 技術開発の過程では、ロードマップ上で着実に成果を上げていく部分と、いわば非連続のイノベーションを創出させる部分の二本立てが必要な時代です。この点において、研究開発本部が果たす役割が重要性を増しています。

上坂 村岡さんの指摘の通り、研究開発本部の使命の一つはイノベーションの創出です。しかし、これは指示されたことを手がけていけば、自然と生まれるものではありません。私が思うに、真のイノベーションを生み出すためには、研究開発職の人たちが自ら興味のあることに夢中で取り組むことが肝心だと考えています。もちろん、夢中になって研究に取り組んだ先にイノベーションが訪れるとは限りません。ここは企業として覚悟がある場面ではありますが、業務の一部については「研究者の好きに任せる」という姿勢が必要です。研究開発本部長の立場として、好きに研究ができる環境をいかに整えるかが使命だと考えています。

それと、研究者が一人でコツコツ研究を続けるのではなく、複数の研究者が連携してテーマに臨むことも大切です。場合によっては、異分野の研究者との交流もイノベーションの創出に必要な要素でしょう。

とはいえ、事業戦略とまるで異なる研究を追い求めても企業としては意味がありません。そこで技術開発をいくつかの領域に分けています。その中には既存事業に近い領域や既存事業を広くとらえた領域などがあります。上がってきた研究テーマについては、一定の判断基準のもとで事業化検討するか判断することがありますし、テーマによっては事業部と連携して開発を進めるといった判断を下します。また、長期的な視点のもとでじっくり取り組むテーマもあります。



村岡 研究開発では、シーズが多数ある中で事業化に向けた判断が課題です。テーマとして格上げすべきか、継続すべきか、断念すべきか、より専門的な観点からの判断が必要となっています。その点、研究者が事業化に向けてすべて検討するのではなく、社外取締役、さらには外部の専門機関の助言なども得ながら取り組んでいます。

イノベーションの最近の成功例としては、2024年秋に上市を予定しているオールシーズンタイヤの「アクティブトレッド」を挙げることができます。これはタイヤの常識を根本から変える可能性があるという点で、まさに想定外というべきイノベーションの成果です。

上坂 今だから話せることですが、2016年当時、「アクティブトレッド」のコンセプトが研究員から上がってきた際、社内では誰もが「発想は面白いが、実現は不可能」と考えていました。実は私が最終責任者だったのですが、社内では理解者がほとんどいなくて、完全アウェイの状態でした。しかも、6年間ぐらいは実現の見通しが立たず、針のむしろの時期が続きました。「絶対にやり遂げよう」と叱咤激励してくれた上司の存在が希望の光でした。そうでなかったら、おそらく断念していたテーマだったかもしれません。技術の原理原則を大切にす当社ならではの研究開発を通じて、物理現象を徹底して解明し、追求し続けた成果です。

田中 「アクティブトレッド」が普及していくに従って、私は自動車タイヤのゲームチェンジが起こると予測しています。この「アクティブトレッド」を搭載したタイヤが2024年の秋に発売されます。テストコースで実際に体験された方々からは「ぜひマイカーに装着したい」という声を多数いただいています。発売前にここまで反響の大きな新製品は私の経験上初めてのことです。

この経験を経て、イノベーションのあり方について改めて考える機会を得ました。革新的なアイデアを考案することの大切さはもちろんのこと、それとともにアイデアを具現化する実行力が欠かせないということです。これらを一人の人間がすべて網羅するのは現実的ではなく、アイデアを出す人、それを受けて具現化する人といった組織づくりが今後重要なのだと考えます。

高いハードルに挑戦する人材を育てていく

田中 こんなことを言うと手前味噌ではありますが、私たちは研究開発に対してもっと自信を持って挑戦すべきでしょう。過去を振り返ると、当社は早くから石油外資源材料を用いた製品の開発などに取り組んできました。時代が早過ぎて事業化で失敗したものもあるとはいえ、サステナビリティの先駆けとも言える100%石油外天然資源タイヤ「エナセーブ」など、新しい価値の創出に向けて挑戦の歴史が綿々と続いてきたのは事実です。先輩方の功績に学んで、挑戦する気概を持った人材を一人でも多く育てることが使命だと思っています。

村岡 先進技術の創出は必須であるものの、研究者の独りよがりでは良い製品を世の中にお届けすることができません。「アクティブトレッド」はお客様に良いモノとして伝わる技術であると感じており、このように、技術をお客様の目線でいかに価値あるものに仕上げるか、これは研究開発に携わる者全員が共有すべき価値観です。

私たちは、社会のトレンドを踏まえた研究開発に今後もっと注力していきます。例えば、サステナビリティへの対応や非化石燃料の活用など、これからの時代が必要とすることを、他社に先駆けて実現することが私たちの使命です。この信念を持って、我々は先を見据えて動き続けます。

上坂 入社以来、研究開発を見続けてきて、社会の要請に応える仕事を応援する幹部の存在が大きかったと思います。100%石油外天然資源タイヤの開発にしても、若手の研究員が「いずれは石油が枯渇するのだから、それを見据えたタイヤをつくりたい」という壮大な夢から出発しています。それに対して、「よっしゃ、やってみよ!」とおよそ10年間にわたって励まし続けた上司がいました。

きれいごとと言われるかもしれませんが、当社には夢を応援する企業風土が継承されています。私自身、これまでの経験を振り返って、やりたいことに挑戦しているときは楽しくて仕方がなかったものです。逆にやりたくないことを指示された時は苦痛でした。誤解を恐れずに申し上げるならば、研究開発のすべてが事業につながらなくてもよいのではないかというのが私の考えです。そうした発想が定着している組織だからこそ、研究員のやる気を高めることにつながりますし、常識を超越したイノベーションの創出を可能にするのだと思います。そして、常に前を見て歩み続ける中で、どこよりも進んだ技術を確立していく。これが肝心です。そのためには、研究開発に従事する人々を励ましつつ、一人ひとりの仕事を適正に評価する企業でありたいと思っています。

田中 仕事に対する適正な評価とともに、取り組みたいテーマについて研究員一人ひとりと意思疎通を密にしつつ、本人の資質や希望に沿ったものを提供していくことも重要と考えます。また、コロナ禍の数期間は社外に出向く機会が制限されていました。今後は研究員が社外の研究機関や学会などに積極的に出向くことを奨励します。これによって外部の知見を得て、刺激も受けて、イノベーションの創出につながる仕事に挑戦してほしいと思います。

上坂 人材育成のポイントは自己実現を目指す組織であるかどうかにかかっています。会社という組織である以上、何でも自由にできるというわけにはいきません。しかし、人のやる気は究極のところ、できる限りやりたいことに挑戦させることで生み出されます。それによって人は自然と育つものです。一方では各自がやりたいことに取り組ませる。他方で事業に貢献する研究成果を引き出す。現実問題としてこの両立は簡単ではないものの、普段から一人ひとりのコミュニケーションを大切にしていく中で、課題はクリアできると信じています。

私としては、高いハードルに挑戦する人を一人でも多く育てていきたいです。高いハードルに挑むには失敗がつきものです。この点はたとえ失敗に終わったとして、挑戦する人を応援し、評価する会社組織でなければならないと思います。今後、第二、第三の「アクティブトレッド」の開発に向けて、研究開発本部長として働く人の気持ちを高める施策を打ち出していきます。

村岡 ものづくりを統括する部門のメンバーには、仕事のあり方を抜本的に変えて下さいとお願いしています。マネジャークラスにお願いしている「3・3・3・1」があります。仕事全体の3割は業務推進、3割は業務改革、3割は部下の育成、そして残り1割は自己研鑽という業務構成です。業務改革では、DXの推進によって、過去において業務の習得に10年かかったものを、部下にも同じように10年かけさせるのではなく、半分の5年以下で習得できる仕組みにしていきたいと思っています。この業務改革のプロセスを通し、マネジャーの方々が部下の育成により注力できる組織としていきます。人はそれぞれ能力や個性、価値観が異なります。これらを踏まえて、一人ひとりが存在価値を発揮できる居場所を用意すれば、人は自立して育っていくものです。今後、ものづくりを統括する部門内では動きがいのある職場を目指していくことで、人材基盤の強化を図り、事業の発展に寄与する新たな価値の創出を追求していきたいと思っています。