

マテリアリティ(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

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、「Our Philosophy」を、あらゆる意思決定の拠り所、行動の起点とすることで、経済的価値のみならず社会的価値の向上にも取り組み、持続可能な社会の発展に貢献していくことを経営の基本方針としており、この方針のもと、コーポレート・ガバナンスの充実を重要な経営課題の一つと位置づけています。

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

①株主の権利およびその行使の機会を確保すべく、環境を整備

していきます。

②様々なステークホルダーとの適切な協働を通じ、企業価値の向上を図ります。

③当社の財務・非財務情報を正確かつ適切に開示します。

④取締役会において経営方針や中長期計画等の大きな方向性についての討議を充実させるべく、業務執行の多くの部分を審議する経営会議を設置しています。また、常勤監査役・独立社外監査役による厳正な監査、独立社外取締役による客観的な監督を通じ、取締役会の公平な運営の確保に努めます。

⑤株主との対話を通じ、企業価値の持続的な向上に努めます。

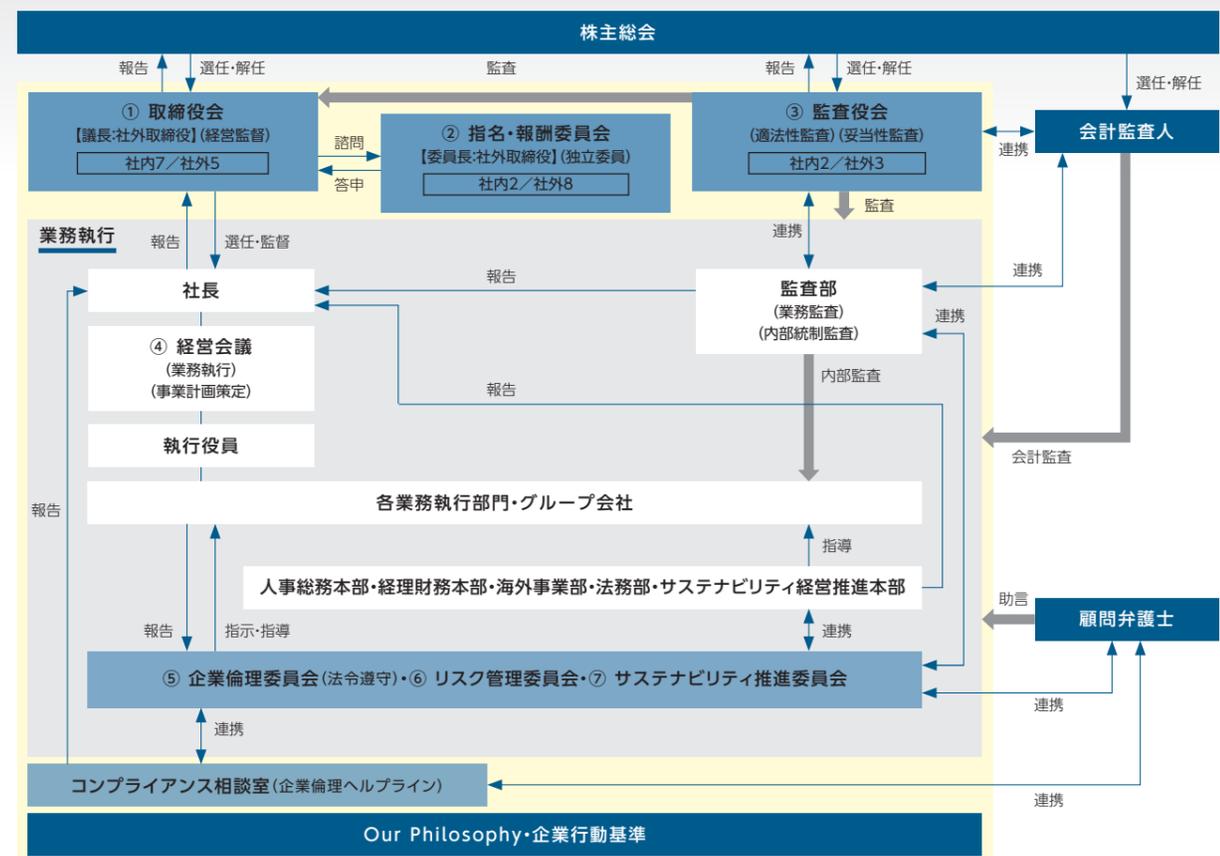
## 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社制度を選択しており、グループの一体的な経営体制の構築および社会との信頼関係の強化、並びにグループ全体のガバナンスおよび事業活動の透明性の向上を目指すうえで、監査役・監査役会による監査機能が現状では不可欠であると認識しています。当社は、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、独立社外役員を過半数、独立社外取締役を委員長とする、指

名・報酬委員会を取締役会の任意の諮問機関として2016年から運用しており、役員指名などの手続きの客観性・透明性の向上を図っています。また、独立社外取締役を5名選任しているほか、取締役や監査役に対してアンケートを実施して課題を抽出し、取締役会の実効性を高めるための施策を必要に応じて推進しています。

## コーポレート・ガバナンス体制

(2024年3月28日現在)



## ガバナンス体制の概観 (2023年12月期)

機関設計	監査役会設置会社
取締役 (うち、社外取締役)	11名(4名)
監査役 (うち、社外監査役)	5名(3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度	あり
取締役会の開催回数	15回/年
監査役会の開催回数	12回/年
取締役会の諮問機関	指名・報酬委員会
役員報酬体系	固定報酬、短期業績連動報酬、中長期インセンティブ報酬
監査法人	有限責任 あずさ監査法人

## ガバナンス体制の変遷

2003年	「企業倫理取り組み体制に関する規定」を制定し、あわせて「企業行動基準」を策定し、「企業倫理委員会」も設置
2003年	● <b>執行役員制度の導入</b> 経営の監督と執行の分離を進め、各事業の責任と権限を明確化し、環境変化に即応するスピーディーな経営体制に
2004年	社長直轄の「コンプライアンス相談室」を設置し、あわせて外部弁護士を社外相談窓口とすることで企業不祥事の早期発見を図る
2006年	「業務の適正を確保するための体制に関する基本方針～内部統制システムに関する基本方針～」制定
2013年	● <b>機関投資家とのミーティング開始</b> コーポレート・ガバナンスに関する意見交換を機関投資家と実施し、さらなる企業価値向上を図る
2015年	● <b>コーポレートガバナンス・コード 適用開始</b> ● <b>指名・報酬委員会の設置</b> 役員指名および役員報酬の決定手続きの透明性・客観性確保を図るべく、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置
2016年	取締役会実効性評価アンケートの実施(2021年には初めて第三者機関による実効性評価を実施)
2020年	● <b>統合報告書 発行</b> ● <b>企業理念体系「Our Philosophy」策定</b>
2021年	● <b>取締役・監査役のスキルトリックスを制定</b> 中期計画の遂行に必要な取締役・監査役のスキルを一覧化しスキルトリックスを制定
2022年	譲渡制限付株式報酬の導入
2023年	独立社外取締役が取締役会議長に就任

### ① 取締役会

2023年実施実績 15回  
全取締役・全監査役 出席率 100%

議長：独立社外取締役 ※2023年3月以前は取締役会長(非業務執行)が議長  
目的・役割：  
● 企業理念、中・長期経営計画等、会社経営の基本方針の決定  
● 取締役の業務執行の監督  
● 内部統制基本方針の策定および運用状況の監視  
2023年の主な活動：  
● 中期計画の進捗と課題のモニタリング  
● グローバルでの業務執行状況のモニタリングおよび時機に応じた適切な対応決定  
● 政策保有株式の保有状況の確認および縮減に向けた取り組み  
● 取締役会の実効性確認のためのアンケートおよび抽出された課題への対応

### ② 指名・報酬委員会

2023年実施実績 3回  
全委員 出席率 100%

委員長：独立社外取締役  
目的・役割：  
● 取締役会の諮問に応じた取締役および監査役の選任および解任に関する株主総会議案の審議および取締役会への答申  
● 取締役会の諮問に応じた取締役および執行役員個人の報酬の内容の審議および取締役会への答申  
2023年の主な活動：  
● 取締役候補者、監査役候補者、新任執行役員候補者案の検討および決定  
● 取締役および執行役員報酬案の検討および策定  
● 取締役(社外取締役を除く)への譲渡制限付株式報酬案の検討および決定

### ③ 監査役会

2023年実施実績 12回  
全監査役 出席率 100%

議長：常勤監査役  
目的・役割：  
● 取締役の職務の執行の監査  
● 計算書類や事業報告の監査  
2023年の主な活動：  
● 取締役会その他重要会議への出席と社外役員との情報/意見交換の実施  
● 監査計画に基づくグローバルでの職務の執行状況の監査の実施および指摘  
● 内部監査部門および会計監査人との連携に基づく三様監査の実施

### ④ 経営会議

2023年実施実績 26回

進行役：経営企画担当役員  
参加者：社内取締役および社長が指名する執行役員など  
目的・役割：  
● 経営上重要な事項の審議もしくは報告を通じての迅速な経営判断

### ⑤ 企業倫理委員会

2023年実施実績 4回

委員長：代表取締役社長  
目的・役割：  
● コンプライアンス・リスクの把握、分析および評価  
● コンプライアンス研修の企画・実施  
● 違反事例に係る原因の究明や再発防止策の立案およびそれらの住友ゴムグループ内への周知徹底

### ⑥ リスク管理委員会

2023年実施実績 2回

委員長：代表取締役社長  
目的・役割：  
● リスク管理活動を統括し、事業リスクなどのリスクが認識・議論されているか適宜調査・確認  
● リスク管理体制が有効に機能しているか適宜調査・確認

### ⑦ サステナビリティ推進委員会

2023年実施実績 2回

委員長：サステナビリティ担当取締役  
目的・役割：  
● 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  
● 全社の重要課題の共有  
● サステナビリティ長期方針進捗状況レビュー

コーポレート・ガバナンス

取締役、監査役および執行役員 (2024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 47,030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)



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 27,400株

**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



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 11,800株

**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



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 18,400株

**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]ハイブリッド事業・人事総務・法務統括



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 15,800株

**略歴、地位および担当**  
2020年1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



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 3,900株

**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・ESG・DX推進統括



取締役(常務執行役員)  
**川松 英明**  
1964年2月3日生  
所有する当社株式数 14,403株

**略歴、地位および担当**  
1986年4月 当社入社  
2024年3月 同取締役(常務執行役員)(現任)  
[担当]スポーツ事業統括



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 1,900株

**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)テクノアシエ社外監査役  
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)



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 300株

**略歴、地位および重要な兼職の状況**  
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)  
2023年9月 デジタル庁参与(現任)



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

**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)  
(株)榎本チエイン社外取締役(現任)  
松本油脂製薬(株)社外取締役(現任)



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、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)



社外取締役  
**本島 なおみ**  
1963年8月21日生  
所有する当社株式数 0株

**略歴、地位および重要な兼職の状況**  
1987年4月 住友海上火災保険(株)  
(現三井住友海上火災保険(株))入社  
2018年4月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)執行役員  
三井住友海上火災保険(株)常務執行役員  
同損害サポート本部長  
2021年4月 同常務執行役員(現任)  
2023年4月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)常務執行役員(現任)  
2024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 41,194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)



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 56,200株

**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)



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

**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所  
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)グルメリヤ社外取締役  
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



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、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)



社外監査役  
**田川 利一**  
1953年5月8日生  
所有する当社株式数 0株

**略歴、地位および重要な兼職の状況**  
1979年11月 監査法人朝日会計社  
(現有限責任あずさ監査法人)入社  
1983年3月 公認会計士登録(現任)  
1996年1月 アーンストアンドヤング(現EY)  
ニューヨーク事務所パートナー  
2008年7月 同日本駐在 EY税理士法人パートナー  
2010年7月 同中国駐在 上海事務所税務パートナー  
2012年7月 新日本有限責任監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人)金融部  
マネージング・ディレクター  
2015年5月 一般社団法人ジャパニーズエスアール理事  
2016年6月 三井住友DSアセットマネジメント(株)社外監査役(現任)  
2016年9月 武蔵大学経済学部 客員教授  
2018年9月 Ranzan USA Corporation CEO(現任)  
2021年5月 CITIC Limited(中国中信股份有限公司)  
Independent Non-Executive Director(現任)  
2022年6月 一般社団法人Music Dialogue監事(現任)  
2024年3月 当社社外監査役(現任)

常務執行役員

増田 智彦 松井 博司  
渡辺 泰生 濱田 裕史

執行役員

小松 俊彦 田中 進  
齋藤 健司 津崎 正浩  
河瀬 二郎 日野 仁  
水野 洋一 朝倉 圭  
井川 潔 森山 治  
坂下 信吾 鈴木 秀夫

■ 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をいかし、客観的見地から有益な提言や意見表明を行っており、2023年3月からは取締役会議長も務めております。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、引き続き「企業経営・経営戦略」「法務・ガバナンス」における専門性をいかした同氏の社外取締役としての提言や意見表明により、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てきた経験から、金融・財務や政策立案に関する専門知識と豊富な経験を活かし、企業経営全般に対し有益な助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、引き続き「法務・ガバナンス」「財務戦略・会計」「DX・IT」における専門性をいかした同氏の社外取締役としての提言や意見表明により、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・水及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、引き続き「企業経営・経営戦略」「製造・技術」「営業・マーケティング」「DX・IT」における専門性をいかした同氏の社外取締役としての提言や意見表明により、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	化学製品や高性能材料の製造・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、引き続き「企業経営・経営戦略」「法務・ガバナンス」「財務戦略・会計」における専門性をいかした同氏の社外取締役としての提言や意見表明により、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。
本島 なおみ	グローバルで損害保険事業・生命保険事業等を展開するMS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)およびそのグループ会社である三井住友海上火災保険(株)において常務執行役員を経験し、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、特に営業部門やサステナビリティ、DE&I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、「企業経営・経営戦略」「営業・マーケティング」における専門性をいかした提言や意見表明が、当社のコーポレート・ガバナンスの向上に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
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)グルメリヤおよび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」に照らして当社社外監査役に適任であり、「企業経営・企業戦略」「海外事業」「法務・ガバナンス」における専門性をいかした同氏の社外監査役としての提言や意見表明が、引き続き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)社外監査役、日立造船(株)社外監査役および住友電設(株)社外取締役として財務・企業経営に関与してきた経験から、企業経営に関する豊富な見識を有しています。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社社外監査役に適任であり、「企業経営・経営戦略」「海外事業」「財務戦略・会計」における専門性をいかした同氏の社外監査役としての提言や意見表明が、引き続き当社の監査体制強化に資することが期待できるものと判断し、選任しております。
田川 利一	企業会計に精通した公認会計士としての豊富な知見があり、また米国や中国での駐在の経験により海外事業・国際務にも幅広い見識を有することに加えて、海外企業における事業経営も経験しています。また、当社の「取締役・監査役の選任方針等」に照らして当社社外監査役に適任であり、「企業経営・経営戦略」「海外事業」「財務戦略・会計」における専門性を活かした同氏の社外監査役としての提言や意見表明が、当社の監査体制強化に資することが期待できるものと判断し、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おります。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	2023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)	9年	●		●	●				15回中 15回	—
西口 豪一	代表取締役 (専務執行役員)	3年	●		●	●			●	15回中 15回	—
村岡 清繁	取締役 (常務執行役員)	2年		●					●	15回中 15回	—
西野 正貴	取締役 (常務執行役員)	2年	●		●	●	●			15回中 15回	—
大川 直記	取締役 (常務執行役員)	2年			●			●		15回中 15回	—
國安 恭彰	取締役 (常務執行役員)	1年	●	●					●	12回中 12回	—
川松 英明	取締役 (常務執行役員)	新任	●	●	●	●				—	—
高坂 敬三	社外取締役 <sup>*2</sup>	15年	●				●			15回中 15回	—
其田 真理	社外取締役	3年					●	●	●	15回中 15回	—
谷所 敬	社外取締役	1年	●	●		●			●	12回中 12回	—
札幌 操	社外取締役	1年	●				●	●		12回中 12回	—
本島 なおみ	社外取締役	新任	●			●				—	—
木滑 和生	常勤監査役 <sup>*3</sup>	1年	●		●	●	●			15回中 15回	12回中 12回
石田 宏樹	常勤監査役	2年	●		●		●	●		15回中 15回	12回中 12回
アスリ・ Cholpan	社外監査役	6年	●		●		●			15回中 15回	12回中 12回
安原 裕文	社外監査役	4年	●		●			●		15回中 15回	12回中 12回
田川 利一	社外監査役	新任	●		●			●		—	—

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

- 当社企業理念「Our Philosophy」を深く理解し自ら体現していること
- グループ全体を客観的に捉え、周囲の環境変化を踏まえた分析・判断能力を有すること

- 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
- 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
- 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。

## 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、経営会議での議論の内容を共有したり、取締役会での議論が必要な「経営上の重要な意思決定事項」については担当の執行役員が議案の要点を事前に説明する場を設けたりするなど、取締役会での充実した議論の実現に向けた取り組みも行っています。また、2023年3月からは独立社外取締役が取締役会議長を務めており、より闊達で建設的な議論・意見交換がなされています。

## 2023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
- 監査部門による監査状況

- TOWANOWA構想
- 人権方針の策定
- 既存事業の選択と集中(2事業の撤退・売却)
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## 取締役会の実効性に関するアンケートの実施

2016～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<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。(2016～2020年度、2022～2023年度) ・独立した第三者機関である評価会社が取締役会メンバーに対してアンケートおよびインタビューを実施。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。(2021年度)			
<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 …等	<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。	<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	<b>■ 評価結果</b> 2度のオフサイトミーティングにおける自由な意見交換や、新たにIRの活動状況報告を追加するなどの取り組みの結果、課題部分のスコアは改善がみられた。
	<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	<b>■ 主な取り組み</b> ・重要テーマに関する議論の機会の拡充 ・IR/SR活動の情報共有機会の拡充	<b>■ 主な課題</b> ・取締役会の多様性 ・一部テーマでの議論不足

## 取締役会の2024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。

2024年度は、中期計画におけるターニングポイントに設定している2025年に向けて「既存事業の選択と集中」「成長事業の基盤づくり」を着実に進めていきます。

## 取締役・監査役に対する研修

取締役、監査役および執行役員に対して、当社が費用を負担して外部の役員研修への参加を促し、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として必要な知識を習得させています。加えて、新任社内取締役に対しては、外部講師を招いてガイダンスを行い、取締役の役割や責務について理解を深めてもらっています。また、新任社外役員に対しては、当社グループの事業概要や、業績、対処すべき課題等についての説明の機会を設け、当社の企業価値向上のため、より適切な助言を行ってもらうよう努めています。

## 役員報酬等

## 役員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われるよう、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)	353	8名
監査役(社外監査役を除く)	55	3名
社外役員	81	9名

注：上記支給人員には、2023年3月28日付で退任した取締役3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、

## 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

2023年7月31日、11月29日、2024年2月1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、2024年2月29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

### 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知ること、不正の早期発見が図れる体制も整備しました。

「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。

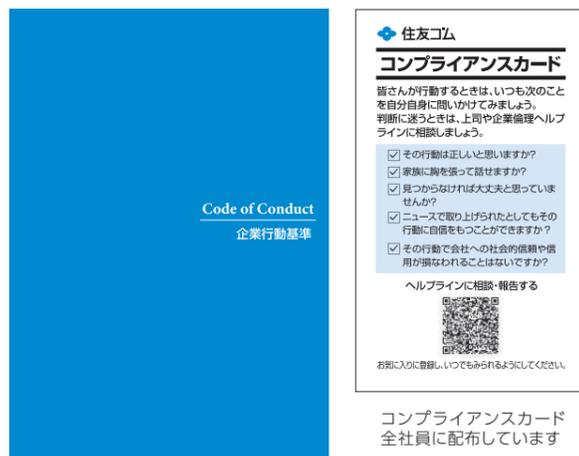
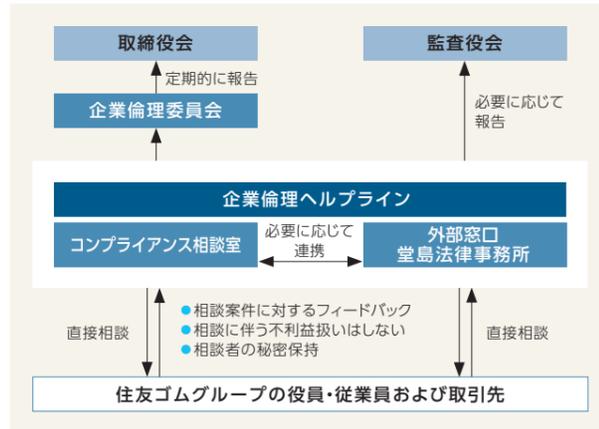
企業行動基準は、以下8言語に対応しており、当社コーポレートサイトでもご確認いただけます。

- 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

#### <2023年度の主な対応>

15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規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。

#### コンプライアンス取り組み体制



企業行動基準

これに加えて法令遵守・企業倫理月間である10月には、各部門およびグループ各社において企業行動基準の読み合わせを実施するなど、グループ全体でコンプライアンス意識の向上に努めました。

また12月には、人権尊重の取り組みをより一層強化していくため「住友ゴムグループ人権方針」を策定しました。2024年は国内外グループ各社の人権リスク調査・評価を進めていきます。

### 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。税務リスクについても適宜調査・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

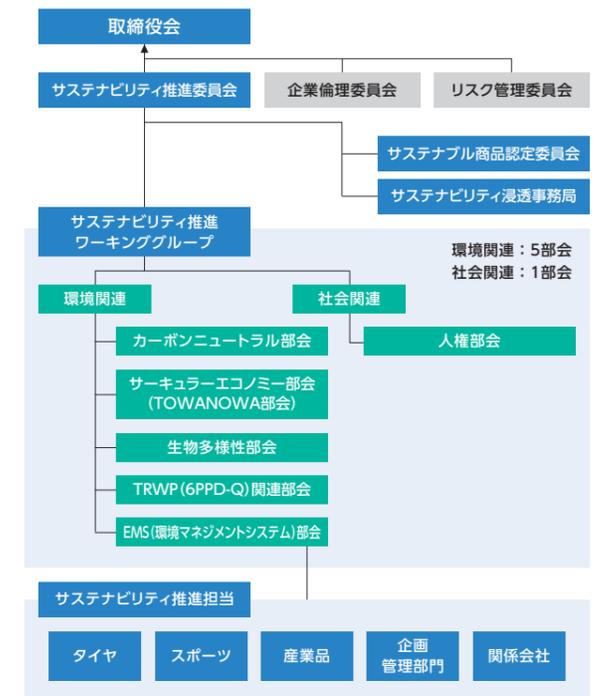
またOECDガイドラインと各国の関係法令に従い、経済的実態を適切に反映した、税務プランニングに取り組んでいます。租税回避の手段としてタックスヘイブンを悪用せず、課税額の削減のみを目的とした取引は行いません。

#### 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。

### サステナビリティ経営マネジメント体制

当社グループの全ての事業活動には、住友400年の歴史のなかで受け継がれてきた「住友事業精神」が息づいています。当社グループではこの考えをベースに策定した企業理念体系「Our Philosophy」をあらゆる意思決定の拠り所とし、2050年を見越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」に基づいた持続可能な社会の実現に貢献する様々な活動を展開しています。



サステナビリティ経営を推進するにあたり、サステナビリティ担当役員を委員長、各部門担当役員を委員とする「サステナビリティ推進委員会」を年2回開催し、全社方針の徹底、重要課題の進捗確認等を実施しております。同委員会における経営層によるモニタリングやレビューを通じてサステナビリティの取り組みを継続して強化し、持続的成長を支える強固な経営基盤を構築することで持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。同委員会において審議・報告された事項は取締役会に報告されます。特に部門横断の組織で活動する必要のあるテーマについては、サステナビリティ推進委員会の承認のもと部会を設置しており、これらの部会をサステナビリティ推進ワーキンググループと総称しています。各部会は主管部門と参画部門で構成され、活動の企画・推進やサステナビリティ推進委員会への報告、経営層への報告等を行います。

## 社外取締役鼎談



### 社外取締役から見る住友ゴムグループのチャレンジ

社外取締役  
谷所 敬

社外取締役  
高坂 敬三

社外取締役  
札幌 操

### 実行力を発揮した中期計画の1年目

**高坂** 2023年からスタートした中期計画の1年目が終わりました。新中期計画では2025年を一つの区切りに設定し、構造改革（既存事業の選択と集中）に取り組んでいます。それまで長く続いた旧路線を見直していく意味で、非常に役立ったと私は思っています。大きさに言いますと過去との決別ですね。三極体制の解消、役員体制の変革もそのひとつです。これまで私たち社外役員は懸案となっている北米問題などを指摘してきましたが、今回社内一丸となって課題解決に向けて構造改革に取り組む姿勢が明確になりました。これがひとつのターニングポイントになったと思います。山本社長が強くメッセージを発信され、それが社員全員の意識改革につながっていると思います。

**谷所** 2023年の構造改革ではガス管事業と欧州医療用ゴム製品事業の2事業の撤退を決めました。事業の選択と集中にあたり、全社的に規模より収益性を重視していこうと決め、指標も共通化したのは良かったと思います。2025年までに基盤づくりをするという点で、順調なスピード感だと思います。2024年と2025年は限られた時間の中でさらに基盤を強固にしていくことが課題でしょう。

**札幌** 私は昨年、社外取締役に就任し、この一年、山本社長が経営基盤強化活動の「Be The Change」プロジェクトに大きな力を注がれているのを目の当たりにしました。強い意志を持って過去を整理され、社員の意識改革を実行されています。昨年の「Be The Change」の報告会に出席して、役職や年次を問わず、様々な部署のメンバーが変革への想いや実例を紹介されており、会社一丸となって取り組まれていることを実感しました。

**高坂** 事業の選択と集中に関しては、現場と交流があった私としては、本当にその事業をやめていいのかと思うこともありましたが、皆さんがマトリックスをつくり、情に流されることなく数字を見極めて厳しい経営判断をされています。社内と社外の人間の見方の違いを認識した事案でもありました。

**札幌** 事業の選択と集中では、既に議論された後に入った私としては、正直なところ、数字に大差はないのにどのように選択を割り切ったのだろうと思うところはあります。売価やお客数の数で将来の予測は大きく変わりますから。しかし、ROIC経営のような物差しと「Be

The Change]のような取り組みの両輪で意識改革しながら、もっと大胆に自由にやっという時を経て、今があるのだと理解しています。

一方で課題はたくさんあると感じます。事業は優先順位づけして進めていきますから、どうしても先送りになる事案が出てきます。社内にいる人たちは以前よりスピード感があると思っているかもしれませんが、外から見ると少し遅いと感じる時もあります。パッドニュースやあまり耳に入れたくない事柄をどんどん上げていこうという空気にはなっていますが、事象が報告として上がってくるまでに時間がかかるケースもある。ある役職以上の人たちにとっては、問題と同時に解決策を提示しなければならないので仕方がないことなのですが、もう少し早く上がってれば、経営会議や取締役会で議論の余地があったのにとすることもあります。

**谷所** たしかにスピード感は重要ですね。その一方で、センシングコアやアクティブトレッドなどの新しい事業は長い目で育てていくことも必要です。どのような製造業でも製品の開発から市場に出るま

でに時間がかかるものです。そこからさらに改良を重ね、提供範囲を広げ、収益性の高い事業に育つまでに相当な時間がかかることを覚悟しておかなければなりません。

**札幌** 組織面では、今年1月にタイヤ事業本部が発足しました。当社は売上収益の約85%がタイヤ事業ですが、この大きな事業を俯瞰して見る組織がこれまでなかったことが意外でした。長い期間の中で急激に海外展開をするなど、組織に横串を通すのが難しい事情があったのかもしれない。とはいえ、会社始まって以来、初めてそういう組織ができたことに期待したいと思います。

人的資本の強化については、今いる人たちの適材適所の配置が大事です。教育研修制度は進んでいると思いますが、一番やってほしいのは、皆が少しずつおせっかいになることですね。隣の事業部が困っていたらちょっと手を貸す。機械や装置ももちろん大事ですが、結局事業をやるのは人です。煩わしいかもしれませんが、少しだけおせっかいになることが組織体質の改善にも通じるのではないかと思います。

### 自由な雰囲気と多様性ある取締役会

**札幌** 先日、社外取締役として初回の株主総会に出席しました。私の経験から、株主総会のあとの取締役会は型通りのことをやるのだろうという思いがありましたが、当社は株主総会の直後でも重要な事案を討議します。その日選任された新任の社外取締役の方でも、すぐに活発に意見交換をされていました。真剣に経営に取り組んでいる印象がさらに強まりました。

**谷所** 当社では、社外取締役の高坂さんが取締役会の議長を務めていらっしゃいます。取締役会は議長のやり方に雰囲気を引っ張られやすいのですが、高坂さんは執行側の山本社長を応援する気持ちでやっておられるのがよく伝わってきます。その雰囲気の良さもあるでしょうが、自由に活発に議論できているというのが当社の取締役会の印象です。

**高坂** 私の考えでは、社外役員というのは基本的に社長の応援団です。執行部の判断に対し、「それで大丈夫か」と問いかけはするが、納得できれば、「社長頑張れと応援する」のが役割だと思っています。さらに言えば、社外役員の皆さんはこの会社が好きだから社外役員をやっているというのがいいですね。当然厳しいことも言いますが、その根底にはこの会社が好きだという気持ちがあります。当社の社外役員はある時期から非常にまとまりがよくなりました。情報交換はその都度やっていますし、取締役会以外の場での交流も盛んです。

女性や外国籍の役員もいらっしゃいますが、それぞれの専門性から発言され、多様性に富んでいると思います。

私は当社の社外取締役になって15年ですが、社長の人柄によって自ずから社風は変わるものだと感じています。過去には、重要な議案はすでに取締役会前の経営会議等で議論をしつくして、取締役会では担当役員が説明するだけで社長が発言されることはあまりなかった時代もありましたが、今は自らしっかりご意見をおっしゃるので、社長のお考えが非常にわかりやすくなりました。



## 社外取締役鼎談



**礼場** 社外役員への情報提供という点では、当社の場合、監査役会の場に業務執行している人を呼び、そこに社外取締役も入って案件を聴く機会があります。事前に多勢で議論する場があることは理解の助けになります。また、私は指名・報酬委員会のメンバーですが、普段あまり話をする機会のない執行役員の人たちと顔を合わせ、お互いを知る機会になっていることも、判断材料としてプラスでしょう。その結果、社外取締役と社外監査役の交流がない会社に比べると、意思統一が図れていると感じます。

## 革新性あるサステナブルな取り組みの数々

**礼場** サステナブルな取り組みについても触れたいと思います。

先にも言いましたが、当社はタイヤ事業が売上収益の約85%を占めており、研究開発に関わる人もたくさんいます。一方で純粋な「新事業」に関わっている人は多くありません。今後はそこを育てなければなりません。

また、数量主義、売上拡大から脱却する方針でやってきましたが、2023年度は売上が1兆円を超えました。それはそれとして、今後も引き続きお客様に良い商品を、さらにはサステナブルなものを世の中に提供していく姿勢は変えないでほしいと思います。たとえば今秋発売予定のオールシーズンタイヤのアクティブトレッドは、大変優れた技術ですが、別な見方をすると夏と冬にタイヤを履き替えずに済むということで、売上が減る可能性もあるかもしれません。しかし、良い商品の提供、サステナビリティの観点からさらに開発は続けてほしいと思います。センシングコアもそうですね。

**谷所** タイヤ事業のいちばんの課題は材料開発でしょう。これからの時代、イノベーションを自社だけでやるのは難しい。現在当社でもスーパーコンピューターなど日本でも最先端の外部設備を使いゴムの成分を解析していますが、今後はさらに外部機関をうまく使って研究開発するべきだと思います。

その一方で、いつまでも材料開発ばかりをやっているわけにはいきません。これからの課題は人手不足にあります。女性やシニアの方々もどんどん活用しないといけません。24時間操業の工場、そのような方々にどう働いてもらうのか。外部の知見や最先端のツールを使って、全自動運転、全自動生産の研究開発も進めなければなりません。

**礼場** 先日の株主総会の事前質問では、樹脂製タイヤに関するご質問が出ていましたが、これも一朝一夕にはできるとは思いません。ただ、当社の場合はビッグデータを活用した循環型のビジネスモデルであるTOWANOWA構想を打ち出しています。このような長期的な目標を社内外に宣言しているのは、方向性が明確になってよいと思います。

**谷所** サークュラーエコノミーについては、昨年白河工場、水素エネルギーと太陽光発電の活用により、日本で初めて製造時カーボンニュートラルを達成したタイヤを発売しました。外部機関から技術サポートと補助金を得て、最適な時期に水素を利用し始めたのは先進事例でしょう。コスト的には厳しいかもしれませんが、このような先進事例に取り組むところが当社の「革新性」だと感じています。



## “住友ゴム愛”を持って応援する役割

**谷所** 最後に、当社における社外取締役としての自身の役割について、お話ししたいと思います。

当社は現在ERPの導入を行っています。私は技術者として、システムを現場に導入する時の難しさをよく知っています。システム投資においては、完成後の運用費用は見込んでいても改善費用は見込んでいないことがあるものです。使い始めた時にどんな不具合が出るかわかりません。運用時を見据えて投資効果を見誤らないよう助言していきたいと思っています。

もうひとつ、センシングコアという車に搭載するソフトウェアを開発していますが、販売だけではなく月額の利用料をいただくサブスクリプションという方法もあります。そのような方法に詳しい人材がまだ社内には少ないようなので、自身の経験を活かして事業構築についてもアドバイスしていきたいですね。

**礼場** 経営会議にはいろいろな案件が上がってきますが、それをモニタリングする力が少し弱い気がします。そのため私たちが少し離

れたところから、「3か月前に言っておられたあの案件はその後どうなっていますか?」と聞いてみるのが大事でしょう。私自身が社長をしていた時には進捗の遅れが気になることが時折ありましたが、その点はアドバイスができると思っています。

**高坂** 私はおふたりのように経営の経験はなく、ゴムやタイヤのことも詳しくありませんが、弁護士としての経験から人を見ることだけはできるのが取柄だと思っています。歴代の社長や役員とお付き合いして、その人の性格や資質を見定め必要なアドバイスをしてきました。いわば社内役員と社外役員の接着剤のようなものですね。

社長の応援団である社外役員の取りまとめ役として、社長が躊躇している案件があれば、かけ声を持って背中を押す立場にあると思っています。技術や事業開発に詳しい谷所氏、ガバナンスや経営に詳しい礼場氏、さらに、専門性に富んだ社外の役員。私はこれらのハーモニーを“住友ゴム愛”でまとめる役割を担い、厳しくも温かく支援していきたいと思っています。

## 新任社外取締役 ごあいさつ



社外取締役  
本島 なおみ

企業経営を取り巻く課題は、気候変動、格差拡大による社会の活力低下、技術革新とそれに伴うリスクの増大、インフレ、少子高齢化、財政再建等の構造的課題も加わり、年々深刻さを増しているほか、地政学リスクも高まっています。社会課題が多様化し、想定外の事象が起こる不透明な時代にあって、私たちは迅速かつ的確に環境変化に対応していかなければなりません。

そこで企業経営の軸となり、基盤となるのが、「サステナビリティ」です。

私はこれまで、MS&ADホールディングスやそのグループ会社において、サステナビリティやDE&IなどのESGに関する分野を中心に携わってきました。これまでの経験を踏まえ、企業がサステナビリティ経営を実行するためには、以下の3つの要素が必要不可欠と考えています。

まず、社員一人ひとりの日々の仕事为社会課題とどのようにつながっているのか、わかりやすく示し、社員の働きがいにつなげることです。これが全ての土台であり、ミッション・ビジョン・バリューの浸透と表裏一体を成すものと考えています。

次に、第一線社員が無理なくお客様の課題を把握してソリューションを提供できるよう、本社が連携して第一線を支援する体制を整えること。最後に海外各拠点の事業環境を踏まえ、緊密にコミュニケーションを取りながら、国内外一体の取り組みとすることです。

住友ゴムが今後も持続的に企業価値を高めていく過程においても、これらの要素が不可欠であると確信しています。業務執行とは異なる社会からの視点で住友ゴムのサステナビリティ経営を見つめ、私自身も貢献してまいります。

## 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3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」にも選定されました。



### MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

当社グループはMSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数の構成銘柄に選定されています。この指数は各セクターの銘柄数50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築されています。当社はMSCIのESG格付けにおいてAを獲得しています。

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

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

2023年	
3月	白河工場が、操業時からの緑化推進活動や地域社会貢献活動の継続により、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「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、「障がい者の雇用の促進及び雇用の安定に関する取り組みの実施状況などが優良な中小事業主を厚生労働大臣が認定する制度(もにす認定制度)」で優良事業主として宮崎県都城で初めて認定される。 
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、兵庫県および神戸市から「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。 
8月	全国規模の社内報企画コンクール「社内報アワード2023」(ウィズワークス株式会社主催)において、WEB+PLUS カーボンニュートラル広場が「Web/アプリ社内報部門/企画単体」にてブロンズ賞(全応募94企画中28位)を受賞。 
10月	「第72回日経広告賞」(日本経済新聞社主催)の環境部門で優秀賞を受賞。受賞作品は、2022年10月28日に日本経済新聞に掲載した企業広告「ゴムの先へ。はずむ未来へ。」シリーズ「バイオマス原材料篇」。 
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2023」において「ゴールド」を2年連続で受賞。LGBTQ+に関する理解促進への取り組みや同性パートナーに対する社内規定の改定等が評価される。 
11月	水素エネルギーと太陽光発電を活用したタイヤ製造の取り組みが評価され、環境省主催の「令和5年度気候変動アクション環境大臣表彰(開発・製品化部門(緩和分野))」を受賞。※気候変動の緩和および気候変動への適応に関して、顕著な功績のあった個人・団体に対して表彰される。 
11月	サプライチェーン全体のカーボンニュートラル達成に向けて、新たにスコープ3の2030年削減目標を設定。スコープ1、2における2030年削減目標について、各拠点の積極的な取り組みにより前倒しで進捗しているため目標値を引き上げる。 

12月	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に取り組む企業を評価し、認定・表彰する日本最大のアワード「D&I AWARD」において、最高位の「ベストワークプレイス」認定を取得。育児との両立支援やLGBTQ+に関する施策などが評価される。 
12月	人権尊重の取り組みをより一層強化していくため、「住友ゴムグループ人権方針」を策定。2022年に国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名し、人権デューデリジェンスの体制構築・運用実施に向けて取り組む。

2024年	
1月	生物多様性保全の課題解決に向けて、自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:TNFD)が2023年9月に公表した開示提言を採用するTNFD Adopterに登録。これにより、2024年1月15日からスイス・ダボスで開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において早期採用者(Early Adopter)として公表される。 
1月	ゼロトラスト ツーマツ サイバー合同会社と、サイバーセキュリティ領域における包括的な協業に関する契約を締結。ITから工場および製品・サービスセキュリティまで幅広い領域で、サイバーセキュリティ機能の安定的な運用と人材育成モデル構築を目指す。 
1月	「TNFD Adopter」登録に伴い、2023年9月に公開されたTNFD最終提言に基づき、当社事業における自然への依存および影響について初期的な分析を実施し、情報開示。 
1月	持続可能なライフスタイル・環境にやさしい取り組みで、特に優れた団体を表彰する「TAMAサステナブル・アワード」(多摩市みどり環境審議会幹事会)にてプラスチック・スマート部門を受賞。テニスコートの人工芝としては国内で初めて多摩市でマイクロプラスチック発生量等の調査と流出抑制対策の実証実験を開始。 
2月	従業員が行うスポーツ活動の支援や促進に向けた取り組みを実施している企業として、スポーツ庁から「スポーツエールカンパニー2024」に2年連続で認定される。従業員の週1回以上のスポーツ実施率が70%以上となり「+(プラス)」に認定。 
3月	関西テニス協会の創立100周年記念式典において、関西におけるテニスの普及に尽力した企業として住友ゴム工業株式会社、株式会社ダンロップスポーツマーケティングが「感謝状」を受領。 ※写真提供:関西テニス協会 
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2024(ホワイト500)」に8年連続で認定。生活習慣病などの高リスク者に対する重症化予防や受動喫煙防止・禁煙推進対策への取り組みが評価される。 
3月	2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標について、科学的知見と整合した目標であるとして、Science Based Targets initiative (SBTi) より、SBT認定を取得。スコープ1、2(自社の活動を通じた排出)および スコープ3(事業者の活動に関連する他社の排出) カテゴリ1(購入した製品・サービスの総排出量目標)が認定される。 
3月	ドイツ・ハノーバーで開催された「Tire Technology Expo 2024」内で開かれた「Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence」において、「タイヤ製造における水素エネルギーと太陽光発電の活用」が「Environmental Achievement of the Year - Manufacturing」を受賞。 

#### 認証取得

- ISO9001:2015 品質マネジメントシステム 28拠点
- ISO14001:2015 環境マネジメントシステム 37拠点 (うち、統合認証34拠点)
- ISO45001:2018 労働安全衛生マネジメントシステム 12拠点
- IATF16949:2016 自動車産品品質マネジメントシステム規格 27拠点