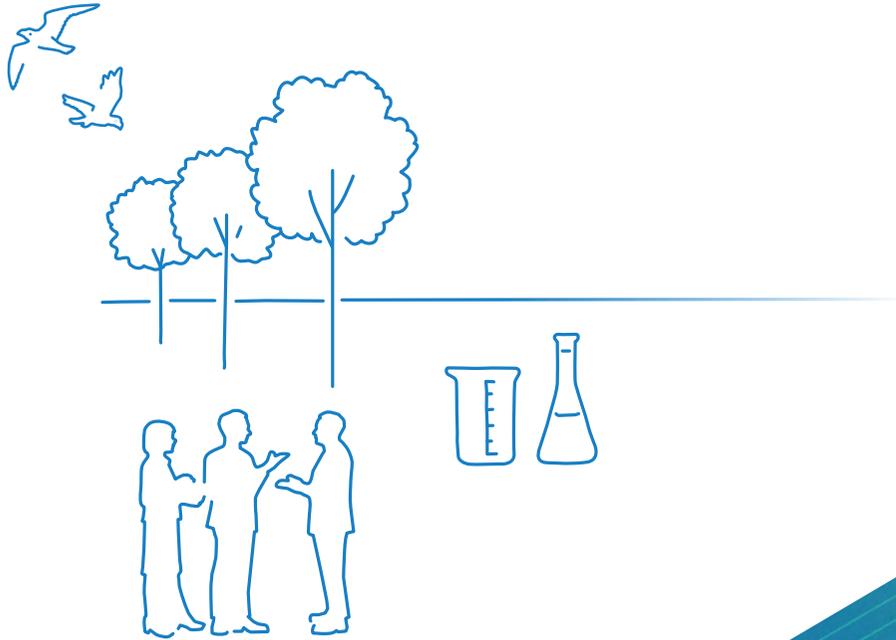




成長基盤としてのサステナビリティ



INDEX

- 30 イノベーションによる競争力強化
- 35 持続可能な地球環境への貢献
- 38 ステークホルダーとの強固な関係構築
- 41 多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織
- 45 従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 55 株主・投資家とのコミュニケーション
- 56 社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線
- 59 社外からの評価
- 60 第三者意見



イノベーションによる競争力強化

最先端のゴム技術とそこから広がる新たな技術やサービスを提供しています。
ヨロコビあふれる健やかで豊かな社会の実現を目指し、常に新しい価値の提供に挑戦します。

関連するマテリアリティ P.11



社会課題
解決に向けた
イノベーション

提供価値 P.10

● 安心とヨロコビで満たされた健やかで豊かな社会の創造

社会価値

ステークホルダーへの
新たな体験価値提供によるQOL向上

経済価値

- 安全、安心、快適な生活を支える商品の提供
- 技術革新による高付加価値商品の提供

アウトカム

- 戦略的な知的財産の活用 P.30
- 安全・安心とヨロコビを実現する技術の錬磨 P.31
- 地球環境課題を解決する技術の発展 P.31
- 他者との協創による解析・分析技術の進化 P.31
- AI活用による開発ノウハウの蓄積と継承 P.32
- 新規商品・サービスの連続的創出 P.33
- 生産能力の向上・生産体制の最適化 P.24

リスクと機会

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 技術革新からソリューションの創出による売上の向上 ● 環境規制強化によるサステナブル商品や低環境負荷商品の需要拡大 ● 防災・健康志向のニーズ対応商品の需要拡大 ● ユーザーのQOL向上に伴う企業評価の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競合他社の先行開発による当社の市場シェア低下 ● 既存製品の需要の減少

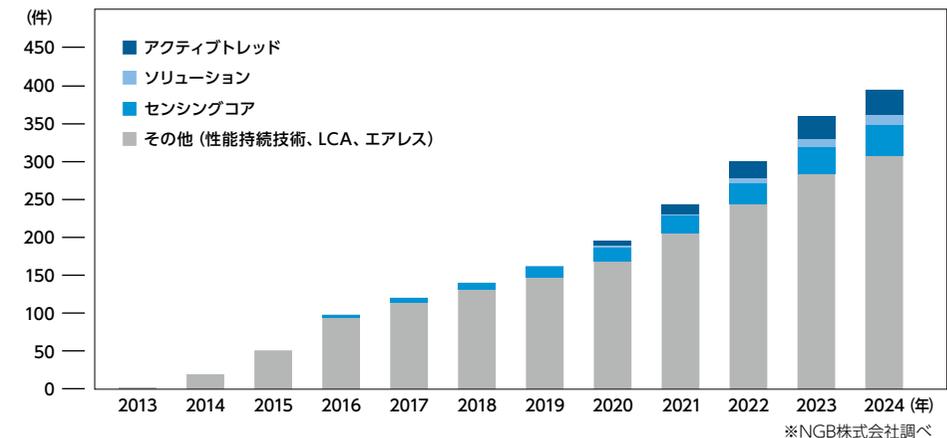
知的財産戦略

当社は知的財産権の取得を通じて自社製品と技術の保護を図り、他社からの侵害に対して細心の注意を払い、リスク管理を実施しています。

知的財産戦略の重要性は高まっており、その一環として事業戦略に即した特許取得に注力しています。また、製品開発だけでなくソフトウェアやサービスにおいても権利の確保を目指しています。製品開発に必要な特許を得るだけでなく、必要なピースを求める攻めの知財戦略への転換を進めています。

差別化と先進性の観点から技術戦略を考えると、先端技術の取得とその普及が重要であり、それをタイヤに限定せず幅広い分野に適用することで事業機会の拡大を目指しています。また、保有する特許の有効活用と、未来の技術開発に向けた権利の保護は重要な課題と認識しています。そのため、製品ごとにベンチマーク調査を実施し、現状の位置付けを明確化し今後取得すべき特許を体系的に整理することで、戦略的な権利取得を行っています。この知財戦略を通じて、当社の競争力向上と持続的な成長を目指しています。

■ 先端技術・ソリューションサービス関連公開特許件数推移 (累積件数)





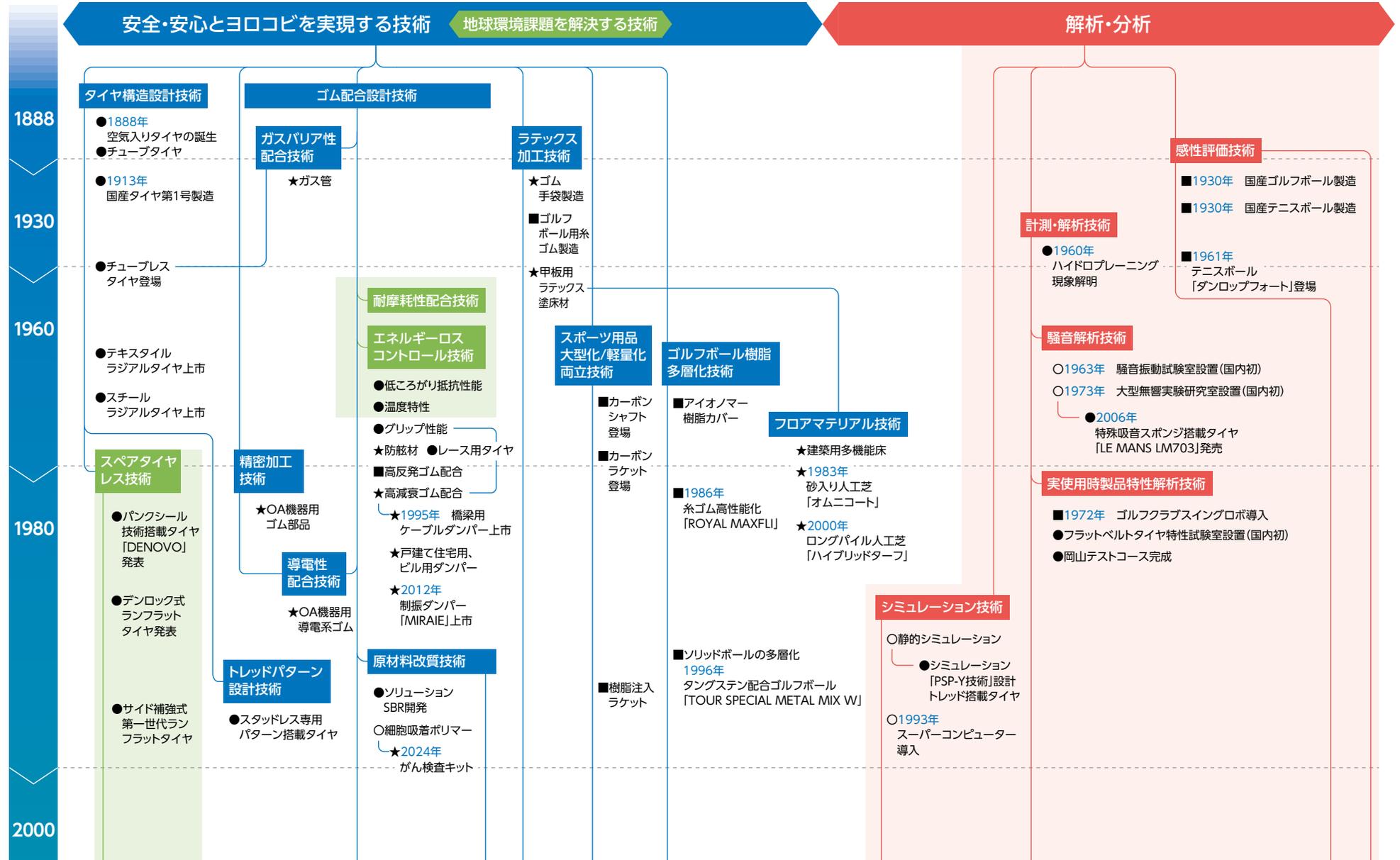
イノベーションによる競争力強化

住友ゴムグループのイノベーションの系譜

1888年空気入りタイヤの発明から1世紀以上、私たちはゴムを起点に、お客様の安全・安心、ヨロコビの提供、地球環境への配慮、そしてこれらを支える解析技術においてイノベーションを紡いできました。これらは、タイヤ事業、スポーツ事業、産業品事業のすべてにおける基盤技術となっており、シナジーをもって新たな技術を生み出すことにつながっています。

これらのイノベーションの進化が、長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」で掲げた「ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける」を実現する未来への技術の源泉です。私たちはこれからもゴムの可能性を信じ、コア技術を一層拡充させていきます。

●タイヤ ■スポーツ ★産業品 ○基礎研究他



2010

異常検知技術

- タイヤ空気圧 低下警報装置
- タイヤパンク 応急修理キット
- 第二世代 ランフラット タイヤ

- 第四世代 ランフラット タイヤ
- 次世代型 パンク 応急修理キット
- シーラント タイヤ発表
- エアレス タイヤ発表

タイヤ センシング技術

- 2017年 [SENSING CORE]

- 新規素材 開発技術
- リチウム 硫黄電池開発
 - 3Dプリンタ 造形用 ゴム材料開発

超低溶出配合技術

- ★医療用ゴム

石油外天然資源 配合技術

- 2006年 石油外天然 資源比率70%タイヤ [エナセーブ ES801]
- 2008年 石油外天然 資源比率97%タイヤ [エナセーブ 97]
- 2013年 石油外天然 資源比率100%タイヤ [エナセーブ 100]

- 2025年 バイオポリオール 配合カバール採用 [SRIXON Z-STARシリーズ]

- 2014年 ラベリング制度 [AAA-a]最高ランク 低燃費タイヤ [エナセーブ NEXT]

- 2024年 [シンクロウェザー]誕生

不純物除去技術

- 脱タンパク 天然ゴム ラテックス
- ★低アレルギー ゴム手袋

天然ゴム 改質技術

- エポキシ化 天然ゴム
- 天然ゴム 生合成 メカニズム 解明
- 天然ゴム 末端構造 解明
- 高純度 天然ゴム開発 [エナセーブ SP688Ace]

アクティブトレッド技術

- 水素添加 ポリマー開発 [エナセーブ NEXTⅢ]
- 水スイッチ、 温度スイッチ

複合構造 ドライバーヘッド 設計技術

- 1995年 チタン合金 ヘッド [TANGENT チタン240] ドライバー、 [TANGENT QB101] アイアン登場

- 2025年 複合構造 ヘッド [XXIO PRIME]登場

2020

- 2005年 最薄®ウレタンカバー [SRIXON Z-UR] ※当社調べ

製品構造シミュレーション技術

- ★ハイパーオメガ型防眩材

走行時タイヤモデル シミュレーション技術

- 1998年 「デジタルローリング シミュレーション(DRS)」
- 各種路面状況下 シミュレーション
- [DRSⅡ] / [DRSⅢ]
- タイヤパターンノイズ シミュレーション
- タイヤ空力シミュレーション
- 2022年 EV車専用タイヤ [e. SPORT MAXX]

材料シミュレーション技術

- デジコンパウンド技術
- 地球シミュレータ活用

新材料開発技術 [4D NANO DESIGN]確立

- [京]活用
- 大規模分子レベル シミュレーション

[ADVANCED 4D NANO DESIGN]完成

- [エナセーブNEXTⅡ]

- [富岳]活用

動作解析技術

- 1994年 ゴルフ科学センター設立
- 2023年 テニス科学センター設立

ゴルフ シミュレーション技術

- 2000年 「デジタルインパクト ワールド」

- 2013年 「デジタルインパクト ワールドⅡ」

ゴルフクラブ フィッティング システム

- 2010年 クラブ調整機構搭載

スイング慣性 モーメント 設計技術

- [DUAL SPEED TECHNOLOGY]
- 2011年 [XXIO 07]

空力シミュレーション 技術

- 2017年 ゴルフボール空気 抵抗低減ディンプル 構造設計 [SRIXON Z-STARシリーズ]
- 2021年 ゴルフクラブ ヘッド空力設計 [XXIO 12]

感性デザイン技術

- 2000年 ゴルフクラブ [XXIO]誕生
- 2002年 ゴルフクラブ [SRIXON]誕生
- 2003年 振動吸収機能 ラケット

AI活用

- Tyre Leap AI Analysis
- 物性解析・推定

匠のノウハウの AI化

- 二輪用タイヤの官能評価を読み解く 匠の思考プロセスを見える化

快音解析技術

- 2019年 脳波解析による 打球音の追求 [XXIO 11]

ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける



イノベーションによる競争力強化

SYNCHRO WEATHER

 [\[SYNCHRO WEATHER\]公式サイト](#)

SYNCHRO WEATHERの製品概要

SYNCHRO WEATHER(シンクロウェザー)は、路面状態に応じて性能が変化する次世代オールシーズンタイヤです。従来のオールシーズンタイヤではカバーできなかった氷上路面を含むすべての路面に対応しています。当社独自のゴム技術であるアクティブトレッドを初めて搭載しています。

SYNCHRO WEATHERには従来から冬タイヤに幅広く刻印されているスノーフレックマークだけでなく、「アイスグリップシンボル[※]」も刻印しています。

※アイスグリップシンボル:国連規定で定められた氷上性能の基準をクリアしたタイヤのみが刻印できるマーク

SYNCHRO WEATHERが提供するベネフィット

SYNCHRO WEATHERは、時期や天候に関係なく、どこへでも安心して行くことができる安心感と、夏・冬タイヤの交換が不要になるため、経済的負担やタイヤやホイールの保管の手間が軽減できるというベネフィットをお客様に提供します。

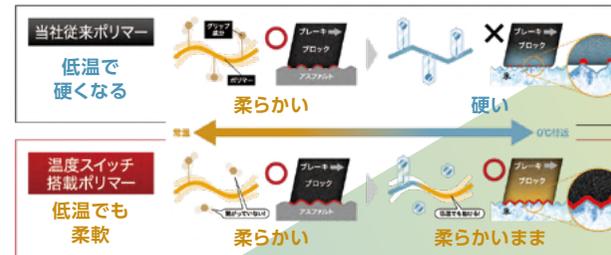
また、夏・冬タイヤの2種類を持たないことで使用するゴム量の削減につながり、環境負荷軽減にも貢献します。

SYNCHRO WEATHERに搭載した技術

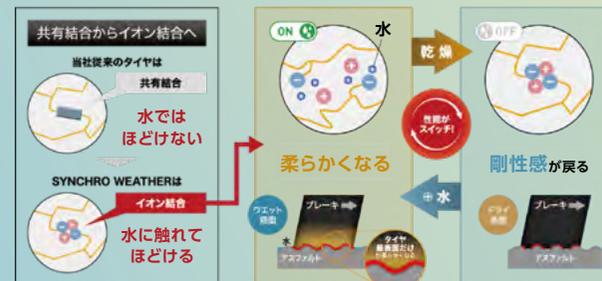
搭載技術① | アクティブトレッド

外部環境に反応してゴムの性質が変化する新技術です。ゴムの中に温度/水に反応する「温度スイッチ」/「水スイッチ」を組み込み、ドライ、ウエット、氷上路面で高い性能を発揮します。

- 温度スイッチ:ゴムに含まれる低温で硬くなる成分を最適化することで、氷上(低温下)においてゴムが硬くなりづらく、氷上路面に密着することでグリップが向上します。



- 水スイッチ:ポリマー間の強固な「共有結合」の一部を水で解離できる「イオン結合」に置き換え、水に触れるとポリマー間の結合がほどけてゴム表面が柔らかくなり、ウエット路面でのグリップが向上します。



搭載技術② | ノイズ低減Vシェイプパターン

V字型の方向性パターンは雪を噛む性能や排水性が優位な一方で、走行ノイズに課題がありました。

形状の異なる2種類のブロックをデザインし、さらに周上の配列をランダムで、かつ最適な並び方にする事でタイヤから発生する周波数をコントロールして、夏タイヤ相当に快適で静かなタイヤにしています。

日本自動車タイヤ協会が定めた「低車外音タイヤ」の業界自主基準も満たしております。





イノベーションによる競争力強化

デジタルシミュレーション技術により、
プレーヤーの身体やフィーリングの領域まで踏み込んで解析。
実打データと組み合わせ新製品の開発に役立てる

当社は1930年、日本初の国産ゴルフボール・テニスボールの製造・販売を始めましたが、当時からユーザーの声に耳を傾けながらトッププロのフィードバックも取り入れ品質を追求してきました。兵庫県丹波市にあるゴルフ科学センターでは、トッププロからアベレージゴルファーまであらゆるタイプのスイングをはじめとする膨大なデータを集積しており、総合的に測定・解析・評価を行っています。ここで得られた膨大な高精度データを、デジタルシミュレーション解析「デジタルインパクト」と融合させ、進化に向けた技術開発に役立てています。

「デジタルインパクト」は、ゴルフクラブがボールと接するインパクトの瞬間を1億分の1秒ごとに細分化して解析できる技術で、現在ではインパクトの前後やプレーヤーとギアとの身体の関わり、打球感や爽快な音といった人間の感性・フィーリングの領域にまでその解析範囲を広げています。

また、近年では環境に配慮したサステナブルな製品の開発にも力を注いでおり、2025年にはトウモロコシ由来の素材をウレタンカバーに配合したゴルフボールを発売しました。



「飛び」「打ちやすさ」多くのツアープロの勝利に
「爽快な打球音」で支持されている
貢献
日本のトップブランド SRIXION
XXIO



ボールのフラッグシップモデル
「SRIXION Z-STAR」シリーズには
トウモロコシ由来の素材を配合

高品質なボールを安定供給できる生産技術力が、
世界のトーナメントを支える

大会に使用されるテニスボール（公認球）には、「直径」「重さ」「バウンド率」「変形量」など数値的な許容範囲が決められています。そのルールよりも厳格に「同じボールであること」にこだわり、安定的に大量生産できる生産技術力が当社の強みです。「同じボールであること」にこだわると同時に、素材であるゴム、フェルト材、ボールコア内で使用する溶剤などあらゆる角度から研究を行い、最適な打球性能・打球フィーリングに仕上げため日々改良を行っています。

国際規格よりもはるかに厳しい規格を自身に課しているからこそ、1960年発売の「DUNLOP FORT」は、プレーヤーの皆様に支持いただき、現在まで続くロングセラー商品となっています。こうした技術力が認められ、2019年から四大大会「全豪オープン」のオフィシャルスポンサーを務めています。

近年ではカーボンニュートラルへの取り組みにも力を入れており、業界に先駆けてPET缶のふたを紙に変更したり、パッケージのプラスチックシュリンクを紙に変更したりするなどの取り組みも行っています。



「DUNLOP AO」と
「DUNLOP FORT」
プラスチックのふたを紙に変更



ATP（男子テニス協会）の大会にも
ボールを提供している。
ふた・パッケージのプラスチック
シュリンクを紙に変更

DUNLOP SPORTS STYLE

レースタイヤ用配合から着想を得た制振技術で
人々の暮らしや文化遺産を守る

1995年の阪神・淡路大震災では私たちの神戸工場と事務所棟が全壊いたしました。当社のみならず、地元神戸の被災状況を目の当たりにし、巨大地震に備えてできるだけ多くの方に住まいの「安心・安全」の提供を目指し、開発を始めました。

レース用タイヤの配合をベースに、運動エネルギーを効率よく熱エネルギーに変換する高減衰ゴム技術を活用した開発は、2005年にその実を結び、大手ハウスメーカー向けに制振ダンパーの納入が始まりました。

2011年に発生した東日本大震災をきっかけに、手の届く価格でありながら巨大地震に複数回遭遇しても建物の損傷を最小限に抑える制震ユニット「MIRAIE」の開発に着手しました。すべての家に設置できることを目指した「MIRAIE」は、2012年から一般の工務店向けに納入が始まりました。2016年より耐震リフォームへの適用も可能な「MAMORY」が発売され、これらは累計で14万2千棟を数えるまでになりました。

今後は新築の20%に満たない制振ダンパーの普及率を上げるための開発を進めるとともに、日本以外の地震多発地域である台湾をはじめとした海外にビル用制振ダンパーの供給を拡大させ、グローバル展開を進めていきます。また、地域の文化遺産である寺社仏閣を守るための制振ダンパーの開発・普及も併せて進めています。



二度の震災経験から開発された戸建て住宅用制震ユニット「MIRAIE」

住友ゴムの分析・解析・配合技術をあますところなく活用し、
医療用ゴム製品のフロンティアを切り開く

医療用ゴム製品事業は、1997年に医薬品の「安心・安全」への貢献を目指し、薬剤を入れるための容器であるバイアルに使われるゴム栓の開発からスタートしました。2000年に泉大津工場で生産を開始し、2010年には加古川工場でも生産を開始して事業を成長させてきました。

主力製品であるバイアル用ゴム栓、薬剤があらかじめ充填された注射器であるプレフィルドシリンジに使用されるガスケットやキャップは薬剤に直接触れるため、薬剤と同等レベルの品質が要求されます。当社は独自のゴム配合技術（薬剤に影響を及ぼす不純物が溶出されにくい）を強みとして、タイヤ事業を通じて培った分析技術やシミュレーション技術を活用しながら、要求性能を満たす製品開発を進めております。また、検査工程の自動化などにより、高い品質レベルと国内数量シェアを実現しています。

今後の成長エンジンは生産能力の拡大と、バイオ医薬品向けの付加価値の高いガスケットの開発となります。まずは、国内で培った顧客との信頼関係をベースにして、グローバル展開に必要な基盤を固め、欧米のメガファーマ市場にチャレンジしていきます。



高い品質レベルの要求に応える医療用ゴム製品

産業品事業



持続可能な地球環境への貢献

事業活動について、GHG排出による気候変動の悪化、自然資源や化学物質の利用による生態系への影響といった環境リスクを伴っています。「気候変動」「循環型社会」「生物多様性」は相互に関連することを理解し、統合的にアプローチしていくことで、地球環境との共生を目指します。

関連するマテリアリティ P.11



気候変動



循環型経済



生物多様性

提供価値 P.10

- 脱炭素化社会の実現
- 持続可能なバリューチェーンの構築
- 自然の恩恵を将来世代へ継承

社会価値

- カーボンニュートラル達成を目指す
- 資源循環を推進
- 生物多様性の保全と回復

経済価値

- 環境に配慮した製品・サービスによる収益拡大/売上・投資増

アウトカム

- 気候変動対策の推進 P.36
- 廃棄物の流出防止
- 資源の効率的な利用 P.37
- 生物多様性保全への貢献 P.37

リスクと機会

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代製品の需要増加 ● リサイクル需要拡大による製品開発や新規事業開拓 ● 資源効率性の向上によるコスト削減 ● ネイチャーポジティブへの貢献による企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動に伴う災害の激甚化・利用可能な水資源の減少等による生産力の低下 ● 化学物質や廃棄物由来の汚染による企業評価の低下 ● 各種規制強化対応、炭素価格導入等によるコスト増

目標と実績

チャレンジ目標 テーマ	施策	目標(目標年)	2024年目標	2024年実績
カーボン ニュートラル (スコープ1,2)	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)	●2017年比で55%削減(2030年 達成予定)、およびカーボン ニュートラル達成(2050年達成 予定)に向けた取り組みを実施 ●SBT(Science Based Targets) 認定取得	●2017年比で55%削減(2030年 達成予定)、およびカーボン ニュートラル達成(2050年達成 予定)に向けた取り組みを実施 ●SBT認定取得 ●2017年比35%削減
	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)	●2021年比 カテゴリ1 25%削減、 カテゴリ4 10%削減(2030)に 向けての取り組み実施 ●SBT認定(カテゴリ1)取得	●2021年比 カテゴリ1 25%削減、 カテゴリ4 10%削減(2030)に 向けての取り組み実施 ●SBT認定(カテゴリ1)取得 ●2021年比 23%削減(カテゴリ1)、 3%削減(カテゴリ4)
	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)	●水素ボイラーの継続運転におけ る課題解決	●3月に水素ボイラーの実証実験 を終了し、以後は動力設備として 運用継続
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につい て各商材で下記比率を目指す ●タイヤ：40%(2030)、 100%(2050) ●スポーツ：練習用ゴルフボー ルの20%(2030)、 全ゴルフボールの100% (2050)、 サステナ原材料比率100%の テニスボール発売(2030)、 全テニスボールの100% (2050) ●産業品：製品の総重量比 40%(2030)、 100%(2050)	●2030年目標に向けたサステナ ブル原材料を用いた配合開発を 継続 ●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 ●2030年目標に向けたサステナ ブル原材料比率の向上	●リサイクル率向上の取り組み推 進 ●代替原材料の検討継続 ●新規原材料導入に向けた設備対 応の計画策定 ●タイヤ用カーボンブラックの資 源循環の取り組みを開始(協業) ●ゴルフボールのサステナブル原 材料比率向上に向けた工程を評 価
	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)	●タイヤラベルの縮小の取り組み 拡大 ●タイヤ梱包材の廃止の取り組み 継続 ●テニスボールパッケージについ て海外での紙フタ化、紙ラベル 化実施、リサイクルペレット比率の 向上	●2019年比34%削減
	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)	●水リスクの高い拠点での水リサ イクル100%に向けたシナリオ 作成



持続可能な地球環境への貢献

当期の主な取り組み

気候変動

● スコープ1,2

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの導入、水素利用の検討など、多角的かつ継続的な施策を展開しています。

2025年には、2030年以降のCO₂削減計画について、社会情勢を踏まえながら、効果的な施策の検討を推進し実効性を高めてまいります。あわせて、気候変動リスクを考慮したサステナビリティ投資基準を新たに策定し、財務計画にも反映する予定です。2030年の55%削減目標（2017年度比）に向けて、前倒しでの達成に向けた取り組みを引き続き強化してまいります。

● 白河工場での水素エネルギー利活用の取り組み

スコープ1の削減取り組みの一環として、「水素への燃料転換」を推進しています。2025年4月には、白河工場に水素製造装置を導入し、再生可能エネルギー電力を使用したグリーン水素の製造を開始しました。この水素をボイラーに供給することで、従来の水素製造や輸送に伴うCO₂排出を削減することが可能となります。これにより、水素の製造から供給、燃焼、蒸気利用までを自社工場内で完結させる「水素の地産地消」に挑戦します。



水素製造装置（やまなしモデルP2Gシステム）

● スコープ3 カテゴリ1

当社グループはSBT 1.5℃水準に沿ったCO₂削減を目指し、すべてのタイヤ原材料のお取引先様を対象に、「スコープ3削減の取り組み方針説明会」を実施しました。この説明会では、調達方針やパリ協定の背景、CO₂削減施策事例について説明し、一次データ^{*}の提供を依頼しました。今後は一次データへの置換を検討し、実態に即したCO₂削減策を協力して実施します。さらに、お取引先様のCO₂削減に向けた取り組み状況を確認するため、一部のタイヤ原材料のお取引先様とエンゲージメントを開始し、ヒアリングを実施しています。お取引先様との対話を大切にしながら、CO₂排出量削減の取り組みを進めます。

^{*}お取引先様が提出された実際のCO₂排出量データ。

● スコープ3 カテゴリ4

一部の物流事業者や当社グループ拠点に対して脱炭素施策のヒアリングを実施し、CO₂排出量の少ない輸送方法の検討に取り組みました。実態把握に努めた結果、2030年までのCO₂削減方針やロードマップを作成しました。2025年はカテゴリ4全社削減方針について各拠点に説明会を実施し、協働でCO₂削減シナリオの精緻化と地域特性も踏まえた具体的なCO₂削減策を実施します。また、一部の物流事業者にはCO₂削減方針やモーダルシフト等について説明会を行い、一次データの連携を進め、将来的な削減策を協力して検討します。

関連情報



環境方針



【環境方針別紙】環境への個別の取り組み



サステナビリティビジョン マネジメント体制



環境マネジメント体制



TCFD(気候変動)・TNFD(生物多様性)提言に基づく情報開示



気候変動



サプライチェーンマネジメント



財務・非財務データセクション



持続可能な地球環境への貢献

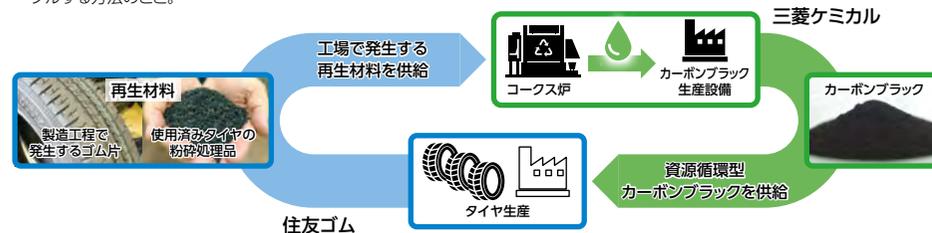
循環型経済

● サステナブル原材料比率の拡大

当社グループ独自の循環型経済構想「TOWANOWA」において、使用済みタイヤのリサイクル原材料への活用に取り組んでいます。三菱ケミカル社と協業し、タイヤの主原料であるカーボンブラックにおける資源循環の取り組みを開始しています。当社のタイヤ製造工程で発生するゴム片および使用済みタイヤの粉碎処理品（再生材料）を、三菱ケミカル社のコークス炉に原料の一部として投入してケミカルリサイクル^{*}を行い、得られたタールから「資源循環型カーボンブラック」を生産します。当該カーボンブラックは2025年から一部レース用タイヤおよび一部乗用車向けタイヤに採用します。2026年以降は採用範囲の拡大を目指します。

現在、日本では使用済みタイヤの多くは燃焼され、熱源として再利用されていますが、タイヤの構成物質の大部分を占めるゴム成分とカーボンブラックが燃焼することでCO₂が排出されています。使用済みタイヤを有効な資源として再利用することでCO₂排出量の削減が期待できます。

※再生材料は石炭と混合してコークス炉に投入します。ケミカルリサイクルとは、使用済みの資源を化学的に分解し、原料に変えてリサイクルする方法のこと。



● プラスチック削減

当社グループではプラスチック使用量を2030年までに2019年比で40%削減する取り組みを進めています。すべての事業部で製品梱包材の見直し等に取り組んだ結果、2024年には34%削減を達成しました。2025年には40%を達成できる見込みです。

生物多様性

当社グループは、自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、以下「TNFD」）の最終提言に基づき、当社全事業における自然への依存および影響について、リスクおよび機会の分析を実施しました。

中長期的なリスク・機会の分析のため、規制が進まず自然が劣化する成り行きシナリオと規制が強化され自然が保全される自然共生シナリオを設定し、シナリオ分析を行いました。また、事業活動と自然関連課題との関連を深掘りするため、各事業の重要課題について、IBATやAquaductなどのツールを用いてバリューチェーンの各段階で自然関連リスクを評価し、ホットスポットを特定しています。これらの分析の結果を踏まえて、リスクの低減および機会の獲得に向けた対応策の検討・実行を進めています。

● 水リサイクルシナリオ

当社グループは、サステナビリティ長期方針に基づき、水リスクの高い世界7工場において、工場排水の100%リサイクルを目指した取り組みを進めています。2024年には、タイ工場の第一・第二工場にて工場排水リサイクル率100%を達成しました。この成果を基盤に、他の工場においても水リサイクル100%達成を目指し、具体的なシナリオを策定しながら積極的に取り組んでいます。

TOPICS

タイヤ・路面摩耗粉塵（TRWP：Tire and Road Wear Particles）と タイヤ老化防止剤（6PPD）への対応

当社はタイヤ業界の一員として、TRWPおよび6PPDに関する環境影響への取り組みを進めています。

環境マネジメント体制

関連情報

- 循環型経済
- 環境マネジメント体制
- TCFD（気候変動）・TNFD（生物多様性）提言に基づく情報開示
- 水資源の保全
- 廃棄物の削減
- 希少動植物保護の取り組み
- 緑化活動による環境保全の取り組み
- 福島県内の自然共生サイトについて - 福島県ホームページ
- スポーツ用人工芝由来のマイクロプラスチック問題への取り組みについて
- 財務・非財務データセクション



ステークホルダーとの強固な関係構築

当社の事業は、顧客やサプライヤーおよび拠点周辺の生態系と、地域社会など多くの人々の生活につながっています。事業に関わるすべての人々と協業し、サプライチェーンが抱える問題解決や生態系保全と人権の尊重に取り組みます。こうした取り組みを通して、多様なステークホルダーに安心とヨロコビを提供し続けます。

関連するマテリアリティ P.11



人権

提供価値 P.10

- 安心とヨロコビで満たされた健やかで豊かな社会の創造
- 持続可能なバリューチェーンの構築

社会価値

- 新しい価値の提供を通じたステークホルダーへのヨロコビの提供
- 人権の尊重
- 社会からの信頼に応える

経済価値

- 新技術やサービスの提供
- 強く柔軟な経営基盤の構築

アウトカム

- サプライチェーンとの良好な関係維持促進 (第三者機関を活用したリスクマネジメント・人権の尊重) P.39
- 顧客との共創による製品・サービスの向上 P.39
- 公正な納税義務の履行
- 地域コミュニティとの良好な関係維持促進

リスクと機会

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 量・品質共に安定的な製品の供給 ● ネイチャーポジティブへの貢献による企業価値の向上 ● 天然ゴムへの取り組みによる生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーの生産性低下による供給量や品質低下 ● 資源価格の高騰 ● 児童労働等の人権侵害の発生による企業評価の低下

目標と実績

チャレンジ目標 テーマ	施策	目標(目標年)	2024年目標	2024年実績
サプライ チェーン マネジメント	持続可能な天然 ゴム(SNR)方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● GPSNR^{※1}のKPIIについて具体的な目標および目標値を設定し中期計画へ反映 ● EUDR^{※2}についてはEU要求を理解しコンプライアンスに抵触しないようにサプライヤー・関係者と協力関係を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● GPSNR：業界KPIIに関する議論に参加し主要4項目について対応計画 ● EUDR：天然ゴムサプライヤーとの連携強化のため訪問監査を実施
サプライ チェーン マネジメント (第三者評価)	第三者評価機関 (EcoVadis)の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	—	<ul style="list-style-type: none"> ● 購入金額ベースで97%を基準点45点以上のサプライヤーから調達(2030年目標を達成)
人権の尊重	人権マネジメント 体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権マネジメント体制および人権デュー・ディリジェンスプロセス構築(2024)、人権デュー・ディリジェンスの確立・運用(2025) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権マネジメント体制および人権デュー・ディリジェンスプロセス構築 ● グループ内人権課題の抽出、整理、人権デュー・ディリジェンスロードマップの策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権リスクを評価し重要な人権課題を特定 ● グループ内製造拠点での重要な人権課題への取り組みを評価 ● グループ内全拠点での苦情処理メカニズムの実効性を評価

※1 Global Platform for Sustainable Natural Rubber ※2 EU Regulation on Deforestation-free products



ステークホルダーとの強固な関係構築

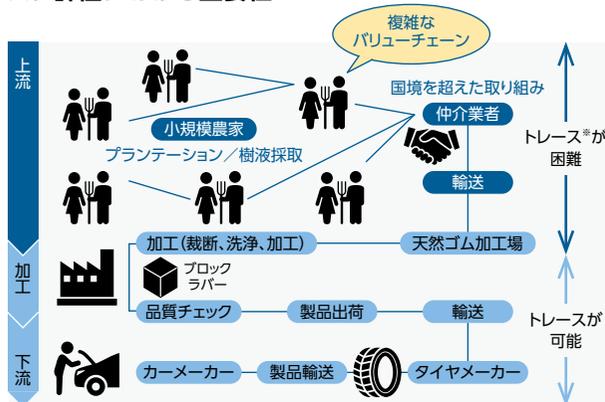
当期の主な取り組み

持続可能なゴム調達に向けた取り組み

●天然ゴムサプライチェーンにおけるリスク①

トレーサビリティの確保とリスク評価における重要性

天然ゴムのサプライチェーンは世界中で約600万戸の小規模農家、プランテーション、ディーラー、加工業者などから構成され、非常に複雑です。また、地域や国境を超える取引も行われるため、生産者から加工工場までの流通ルートを確認すること（トレーサビリティの確保）は困



※農作物や製品の検査のため、生産・加工・流通などの工程を追跡すること。

難です。一方で、サプライチェーン全体を把握し、森林破壊や人権侵害などのリスク評価を実施し、リスクの少ない天然ゴムを調達することが重要です。

●リスク①対応

サプライチェーン上のリスク評価に向けた取り組み

天然ゴムに特化した環境・社会的リスク評価ツール「RubberWay®」^{※1}の活用

持続可能な調達のため、天然ゴムのサプライチェーン上のリスク特定が非常に重要と考えています。そのため、天然ゴムに特化した環境・社会的リスク評価ツールである「RubberWay®」を2023年7月から導入しています。

対象	天然ゴムのサプライチェーン
内容	環境および社会問題のリスクの大きさを評価。
リスク対応	リスク評価・特定と高リスクの緩和施策の策定。

※1 ミシュラン社、コンチネンタル社、ソフトウェア開発会社SMAG社が開発したアプリケーションソフト

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を導入

●天然ゴムサプライチェーンにおけるリスク② 小規模農家

天然ゴム生産者の約85%は小規模農家です。天然ゴム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。



●リスク②対応 小規模農家支援の取り組み

キャパシティビルディング

項目	期間	内容
タイ近隣農家への栽培トレーニング	2017年～	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。苗木提供や施肥など、当社知識を共有し、最終的に農業従事者の生活水準向上を目指す。
天然ゴム農家の生活水準向上に向けた取り組み	2022年～2025年	天然ゴムサプライヤーと共同で、天然ゴム農家支援活動を推進。調査や研修、肥料提供を通じてトレーサビリティ向上と農業者の生活改善を目指す。
小規模農家の所得改善、農業技術向上に向けた資金援助(GPSNR ^{※2} プロジェクト)	2023年～2026年	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 ^{※2})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」に資金援助を実施。小規模農家の所得改善、「Good Agricultural Practices (GAP)」の推進などが目的。

※2 Global Platform for Sustainable Natural Rubber

TOPICS

① 欧州森林破壊防止規制(EUDR^{※3})への対応

2025年末からEUDRへの遵守が義務化されました。経営層から現場部門に至るまで、関係役職員が天然ゴムの持続可能性に関するコミットメントを理解し、EUDRに確実に準拠できるように業界全体との連携、EUDR対応システム開発などの対応を進めています。また、天然ゴム加工業者への訪問・EUDR対応状況を監査するなど、EUDR遵守に向けた取り組みを推進しております。

※3 EU Regulation on Deforestation-free products

② 天然ゴムに関する研究

天然ゴムの生合成メカニズム解明、組織培養技術を用いた苗木作製やエチレン促進剤使用によるゴムノキの成長促進やラテックス収量性向上、天然ゴムの臭気低減等の研究開発を進めています。

持続可能な天然ゴムの取り組み



ステークホルダーとの強固な関係構築

サプライチェーン上のリスクマネジメント

● 調達ガイドラインの策定

当社グループは持続可能な調達を目指し、2024年7月に「サステナブル調達ガイドライン」第8版を発行しました。

ガイドラインの中で、各国・各地域の人権に関する法令や規則を遵守し、人権の尊重に向けて取り組むことをお願いしています。

[調達ガイドライン第8版\(日本語版\)](#)

[その他言語\(英語、中国語、スペイン語、インドネシア語、タイ語\)](#)

● サプライチェーンにおける人権・ガバナンス・環境を評価する国際的第三者評価機関のEcoVadis社による評価

2022年1月からEcoVadis社(エコバディス)を起用し、サステナビリティに関する基準でお取引先様を評価しています。また、新規に取引を開始するお取引先様にも、同様にデュー・ディリジェンスを実施し、腐敗リスクの評価と予防に関する働きかけを行っています。

環 境

事業活動

- エネルギー消費と温室効果ガス
- 水
- 生物多様性
- 地域公害と汚染事故
- 原材料・化学物質・廃棄物

製品

- 製品の利用
- 使用済みの製品
- 顧客の健康と安全
- 環境にやさしいサービスと持続可能な消費の促進

労働と人権

人的資源

- 従業員の安全衛生
- 労働条件
- 社会対話
- キャリアマネジメントと教育

人権

- 児童労働・強制労働・人身売買
- ダイバーシティ・差別・ハラスメント
- 外部の利害関係者の人権

倫 理

- 腐敗行為
- 反競争的慣行
- 責任ある情報管理

持続可能な資材調達

- サプライヤーの環境慣行
- サプライヤーの社会慣行

※2025年1月時点

対象	タイヤ原材料のお取引先様
内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 第三者機関による評価を通じて、企業のサステナビリティ活動の透明性を高め、お取引先様との信頼関係を構築。 ● 「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4つの軸でサステナビリティへの取り組みを定量的に評価。 ● 新規取引開始時には同様のデュー・ディリジェンスを実施し、腐敗リスクの評価と予防実施。
リスク対応	デュー・ディリジェンスや評価の結果が、一定の基準以下だったお取引先様には改善を依頼。

[サプライチェーンマネジメント](#)

● 人権尊重の取り組み

当社グループは、従業員、顧客、サプライヤー、そして拠点周辺の地域社会など、事業活動を通じて関わるすべての人々に対し、人権を尊重する責任があると強く認識しています。この重要な責任を果たすため、人権尊重に関する方針を明確にし、体制を整備しました。今後も、事業を通じて人権尊重の責任を果たしてまいります。

体制整備	2024年1月に本社横断組織である「人権部会」を立ち上げ、4回の部会を開催。部会では、各部門の取り組み状況と課題を確認し、課題に関する議論や、好事例の共有を実施。
方針策定	2023年12月に策定し、取締役会での承認を得て、社外へ公表。
人権デュー・ディリジェンス	外部の専門家にアドバイスをいただき、当社グループが優先して取り組むべき重要な人権課題を特定。人権リスクの実態を把握するため、天然ゴム農園や原材料加工工場、国内外の製造拠点の視察やステークホルダーとの対話をしながら人権デュー・ディリジェンスを実施。2024年はグループ内製造拠点にフォーカスして活動。今後はグループ内販売拠点やバリューチェーンへ活動を拡大。

2025年5月、当社グループとして初めて「人権レポート」を発行しました。本レポートは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等で示された人権デュー・ディリジェンスのプロセスに沿った内容構成とし、人権に関する有識者のご意見も反映させています。人権尊重の取り組みをバリューチェーン全体で網羅的かつ体系的推進する体制、人権デュー・ディリジェンスの実施状況や救済窓口の整備などを包括的に開示しています。



現地の小規模農家と対話する当社従業員(左)



[人権方針](#)

[人権レポート](#)



多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

一人ひとりが尊重され、個の強みを存分に活かし活躍することは誰しにも認められた権利であることを認識し、働く仲間が互いに認め高め合える公平・公正な職場環境を実現し、チームの総合力向上、ひいては企業価値の向上につなげます。

関連するマテリアリティ P.11



人権



多様な人材

提供価値 P.10

- 社会課題解決に寄与する人材の創出
- 信頼関係のバリューチェーンの構築

社会価値

- 社会課題解決企業としての貢献

経済価値

- 多様な視点を活かした製品・サービスの提供
- チームの総合力による企業価値の向上

アウトカム

- グローバル経営人材の育成 P.42
- イノベーション人材の育成 P.43
- DX人材の育成 P.43
- DE&Iの推進 P.44
- 従業員パフォーマンスの向上 P.44

リスクと機会

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● DE&Iの推進による質の高い人材の採用・雇用維持、企業価値の向上 ● 安全・安心・公平・公正な労働環境の提供による従業員エンゲージメント、生産性の向上 ● 人材確保による工場の安定稼働と製品供給の安定化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 離職率の増加 ● 従業員エンゲージメント、生産性の低下 ● 就業中の怪我や重大事故発生による補償費拡大、企業評価の低下

目標と実績

チャレンジ目標 テーマ	人的資本 戦略	施策	指標	目標 (目標年)	2024年 実績	備考
組織風土・ 文化醸成	グローバル 経営 人材育成	役員層への エグゼクティブ コーチング	コーチング受講者数	—	28人	住友ゴム工業単体 2025年以降は調査指標としてエンゲージメントに焦点を当てた内容に変更予定。指標については見直しを予定。
		リーダーシップ 向上サイクル	組織体質アンケート「直属の上司へのキャリア、成長の相談機会」ポジティブ回答率	80%以上	70.6%	
			同上「直属の上司による成長機会の付与、高い目標の設定」ポジティブ回答率	75.6%		
			同上「BadNewsFast/First(悪い情報を早く報告すること)の徹底」ポジティブ回答率	83.2%		
同上「心理的安全性の確保」ポジティブ回答率	75.6%					
イノベーション 人材育成	イノベーション 人材育成	イノベーション人材育成プログラムへの参加者数	—	22人		
DX 人材育成	DX人材 育成プログラム	DXリテラシープログラム受講者数	DXリテラシープログラム受講者数	3,500人(2025)	3,540人	住友ゴム工業単体
		オープンバッジ「ビジネスコア」コース取得者数	オープンバッジ「ビジネスコア」コース取得者数	480人(2025)	178人	
		同上「プロ」コース取得者数	同上「プロ」コース取得者数	70人(2025)	66人	
		同上「データエンジニア」コース取得者数	同上「データエンジニア」コース取得者数	300人(2025)	90人	
RPAユーザー開発	RPA導入による業務効率化時間数	RPA導入による業務効率化時間数	107千時間	94.2千時間		
多様性の 尊重と調和	DE&Iの推進	女性役員比率(取締役および監査役)	女性役員比率(取締役および監査役)	—	9.1%	住友ゴム工業単体
		女性管理職比率	女性管理職比率	7%(2025)	5.0%	
		男性育休取得率	男性育休取得率	100%(2024)	105.5%	
社員の パフォーマンス 向上の取り組み	社員の パフォーマンス 向上の取り組み	Our Philosophy浸透度調査「共感」または「実践」の比率	Our Philosophy浸透度調査「共感」または「実践」の比率	80%以上(2030)	49.6%	住友ゴム工業単体
		キャリアマッチングでの異動実績	キャリアマッチングでの異動実績	—	20件	住友ゴム工業単体
健康と安全	全社員の 多様性の 拡大と パフォーマンス の向上	健康経営宣言の認知度	健康経営宣言の認知度	100%(2025)	53.8%	住友ゴム工業単体 ※1 プレゼンティズム：何らかの疾患や症状を抱えながら働いているために生産性が低下している状態
		アブセンティーズム(疾病休業日数率)	アブセンティーズム(疾病休業日数率)	0.5%以下(2025)	0.85%	
		ワーク・エンゲージメント	ワーク・エンゲージメント	3点(2025)	2.4点	※2 職場のソーシャルキャピタル：職場内での上司・同僚との人間関係、信頼、情報ネットワークなどから構成される組織の特徴
		プレゼンティーズム ^{※1} (Wfun)C判定職場数	プレゼンティーズム ^{※1} (Wfun)C判定職場数	0(2025)	3	
		同上、中程度～高程度労働機能障害率	同上、中程度～高程度労働機能障害率	15%未満(2025)	19.5%	
職場のソーシャルキャピタル ^{※2}	職場のソーシャルキャピタル ^{※2}	各項目平均4.0点(2025)	3.7点			



多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

当期の主な取り組み

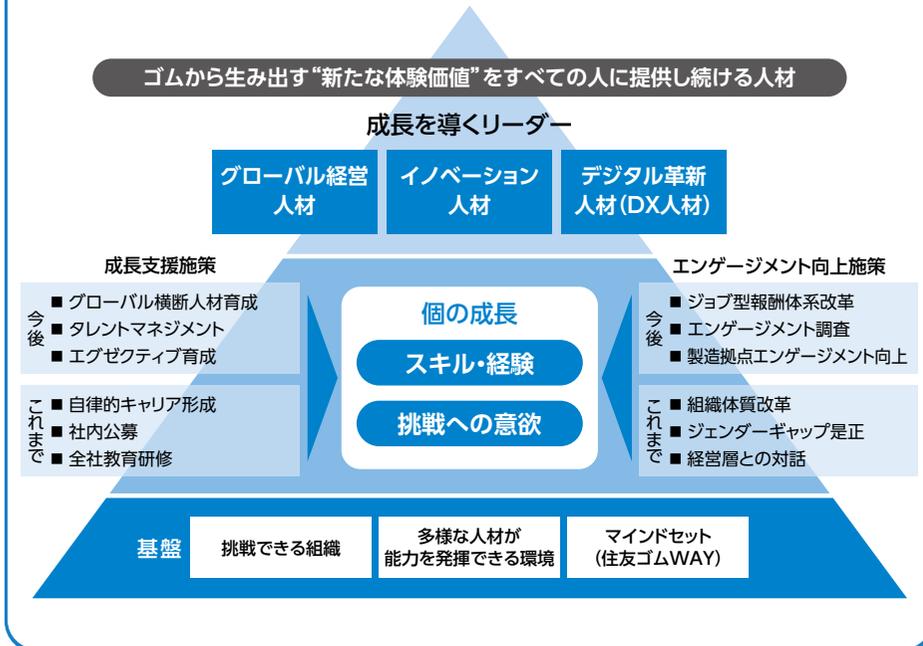
人的資本戦略

住友ゴムは、「Vision」として組織のありたい姿「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。」を実現すべく人的資本経営を進めています。

グローバル経営人材・イノベーション人材・デジタル革新人材(DX人材)は競争優位の源泉です。成長事業のビジネス拡大を担い、継続的成長を支える人材像として位置付け、育成施策に取り組んでいます。個が活躍する基盤整備として、多様な属性や価値観を持った一人ひとりを尊重し、働きがいを感じられる組織風土づくりを推進していきます。

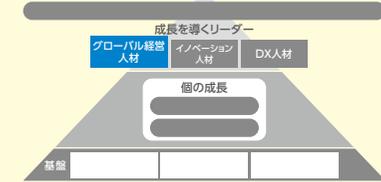
多様な人材が総力を結集し、価値を生み出すことで、イノベーションを通じて最高の安心とヨロコビをステークホルダーの皆様に提供することができると確信しています。

長期経営戦略を実行するため、パフォーマンス・スキル・モチベーションを高める取り組みを推進し、“強い想いと果敢な挑戦”ができる人材・組織を構築



戦略1 ▶ グローバル経営人材の育成

当社では、不確実な状況下でも冷静に判断し、先見性を持って行動できる「グローバル経営人材」の育成を重視しています。



● 役員層へのエグゼクティブコーチング

社外エグゼクティブコーチを招き、執行役員以上および一部の海外ナショナル経営幹部に対して、月に一度、定期的なコーチングを実施しています。経営課題や組織課題についてのディスカッションを行うことで、役員のリダーシップ向上や役員間の信頼関係・協体制の強化が進み、組織の一体感の向上につながっています。

また、エグゼクティブコーチを介した役員語る場も実施し、各役員の考えや思いを従業員と共有しています。今後も継続的に実施し、役員層のリダーシップスキルのさらなる向上を目指すと共に、海外拠点でのコーチングも強化し、グローバルな視点でのリダーシップ育成を推進します。

● 役員・管理職層および課長代理へのリーダーシップ向上サイクル

経営人材の重要な要素となるリーダーシップを継続的に向上させるため、「知識のインプット」、「他者からのフィードバック」、「行動としてのアウトプット」というサイクルを年単位で回しています。「知識のインプット」としてはリーダーシップやフォロワーシップ、コミュニケーションについての研修を整備しており、自身に必要な講座を自律的に受講することができます。「他者からのフィードバック」は、360度フィードバックと組織体質調査を活用することができます。360度フィードバックを通じて自身のリーダーシップの癖や状態を客観的に見つけ、組織体質調査を通して、自身の所属する組織の状態を計測・可視化しています。これらのインプットとフィードバックを基に、具体的な行動計画を策定し、実行することで、「行動としてのアウトプット」につなげています。

毎年実施している「組織体質アンケート」での「リーダーシップ」に関する従業員の声としては着実に良好化しています。リーダーシップ設問全体のポジティブ回答率は73.2%と対前年0.9ポイント向上、その内「心理的安全性の確保」に関しては75.3%と対前年4.2ポイント向上しました。2024年からは、自社の経営事例を振り返り、経営判断や意思決定力を向上させるための研修を開始しており、今後も拡充していく予定です。

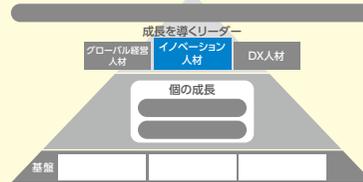




多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

戦略2 ▶ イノベーション人材の育成

新しい時代にイノベーションを起こし続けることができるよう、イノベーションに挑戦できる人材と風土を育てています。



● イノベーション人材育成プログラム

イノベーション人材の育成と企業文化の変革を目的とし、新しいアイデアや技術を生み出すためのスキルや知識を持つ人材を育成し、イノベーションを推進する企業文化を醸成することで、全従業員が新しいアイデアを積極的に提案し、実行できる環境を整える取り組みを行っています。事務系・技術系問わず、イノベーションに興味がある方を対象に2023年からイノベーション人材育成プログラム「SRイノベーションアカデミー」を開始しています。一連の講義を受講しながら新規事業を立案する産学連携カリキュラムとなっています。2年目の2024年はプログラム参加者として6チーム22名が参加しました。最終的なアウトプットとして各チームが新規事業創出案を考案し、役員に最終ピッチ報告を実施しました。またオーディエンス参加者も毎回100名超がオンライン視聴しており、イノベーションマインドを体感しました。今後は考え方やテクニカルな進め方、実践を通じたビジネスモデル推進スキル等、体系立てた教育を実施していきます。

● スペシャリストコースの運用拡大

多様なバックグラウンドの従業員がモチベーション高くパフォーマンスを発揮できる環境整備のため、仕事標準の人事制度への見直しを段階的に進めています。2021年、単線的であった管理職の制度をマネジメントコースとスペシャリストコースに分けて専門人材がより活躍できる枠組みとしました。業界での第一人者として非常に高度な専門性を駆使し、当社事業推進に直結する戦略性・新規性の高い課題解決を牽引するスペシャリストを認定する運用を開始し、2025年1月には2名のフェローを任用しています。一般社員層を対象とした人事処遇制度の見直しも進めており、年功要素を薄め、仕事や成果基準で処遇される人事制度へと改定、2025年中の導入に向けて準備を進めています。

● Challenge Awards Day

従業員のモチベーション向上とイノベーションを促進し、チャレンジを推奨する風土づくりを目的とし、毎年年末に年間の取り組みを表彰するイベントを開催しています。

表彰はテクノサイエンス賞・BTC(Be the Change)年間表彰・サステナビリティ表彰の3部門で行われます。

<2024年表彰実績>

- ・テクノサイエンス賞 最優秀賞1件、優秀賞6件
- ・BTC年間表彰 最優秀賞1件、優秀賞4件
- ・サステナビリティ表彰 最優秀賞3件、優秀賞11件、特別功労賞4件



「第4回サステナビリティ表彰式」を開催

戦略3 ▶ DX人材の育成

デジタル技術の知識をビジネスに応用し、新たな価値を創出できること。そして、組織内のデジタル化推進のリーダーシップを発揮できるDX人材を育成し、活躍できる仕組みを構築しています。



● DX人材育成プログラム

2025年までにスタッフ系全従業員約3,500人を対象にDXリテラシー教育を行い、データに基づく意思決定や行動(データドリブン)の全社的な実現に向け、基盤づくりを進めています。

DX人材育成に必要な3つのスキル領域に合わせて、DXリテラシー教育をベースに、ビジネスコア(ビジネスにDXを適用させ推進)、プロ(AIを活用し高度なデータ分析を実行)、データエンジニア(必要なデータの収集・活用・管理を効率的に実施)の3コースで構成した人材育成を実施しています。

2024年末時点で、DXリテラシー研修の受講者は3,540名と目標を達成しました。

● RPAユーザー開発

定型的な事務作業の効率化を行い、より付加価値の高い業務にリソースシフトを図り、従業員のデジタルリテラシーの向上に寄与することを目的として、全社でのRPAの活用を促進しています。従業員が自らRPAツールを開発・活用できる環境を整備しています。プログラミング未経験からでも開発できるよう研修プログラムを提供しています。

● Tableau[®]の活用

データの可視化により迅速かつ高度な意思決定を可能にする文化醸成を目的として、「Tableau」の活用を促進しています。製造部門・SCM部門・販売部門・ソリューション部門など幅広く実務に活用しており、レポートの自動作成やダッシュボードを活用した分析を通じて、業務効率化・高度化につなげています。2024年は社内BI(Tableau)コンペティションを開催し、多数の従業員が楽しみながらスキル向上する機会を提供しました。

※Tableau(タブロー): データの探索と管理を可視化するビジュアル分析プラットフォーム

● 生成AI[Microsoft Copilot]の社内カスタマイズ利用

従業員の生産性向上と業務効率化を推進することを目的とし「Microsoft Copilot」を社内業務に適用するため、各部門のニーズに応じたカスタマイズや研修、ワークショップの活動を実施しました。ドキュメント作成支援、データ分析の自動化、社内会議の効率化など、多岐にわたる業務プロセスにおいてAIを活用しています。

● Digital Innovation Day

データドリブな組織とするためのナレッジの共有、ユーザー同士のコミュニケーション活性化、そしてシナジー創出の起点とすることを目的として各部門・拠点でのDX活動を共有し、他社の取り組みを学ぶことで、今後のイノベーションにつながる新たなコミュニケーションを促進するイベントとして、2022年から毎年継続的に開催しています。

2024年は6月と10月にDigital Innovation Dayを開催し、6月は410名、10月は550名が参加しました。



多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

戦略4 ▶ 全従業員の多様性の拡大とパフォーマンスの向上

継続的成長をリードする人材の育成には、基盤となる組織と個人、両方の成長、パフォーマンス向上が不可欠です。

組織としてのパフォーマンス向上のためには、「多様な力をひとつに」することが重要と考えています。

個々人のパフォーマンスを高めることも重要です。Our Philosophyに共感し、目的をひとつにして共に歩む人材が、エンゲージメント高く、心身共に健康で、高い知識・スキルや豊富な経験を身に付け、ステークホルダーの皆様に高い価値を提供できるような仕組みや風土を築き取り組みを進めています。



● ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)

多様な個が存分に強みを発揮し活躍できる組織・風土づくりが従業員のエンゲージメント・生産性向上へとつながり、当社グループのありたい姿の実現につながると考えています。互いに認め高め合える職場環境を実現し、チームの総合力向上、ひいては企業価値の向上につながるよう、さらに推進していきます。

全取締役のDE&Iトップコミットメントを発信

長期経営戦略[R.I.S.E. 2035]の実現を支える人的資本経営の戦略は、DE&Iの推進が基盤の一つとなっています。戦略推進のために必要な組織はどのような姿なのか、全取締役の管掌範囲ごとにあるべき姿を提示し、強力にDE&Iを推進していくことを宣言しています。

全取締役のDE&Iトップコミットメント

ジェンダーギャップ是正への取り組み

これまでの社会構造や企業風土の中で、キャリア形成の機会や働き方の選択肢の有無など、さまざまな男女間のギャップが生まれてきたことを認識し、性別にかかわらず存分に強みを発揮できる社会の実現に向けて、取り組みを進めています。

一 男性の働き方の多様性促進 男性育休の推進

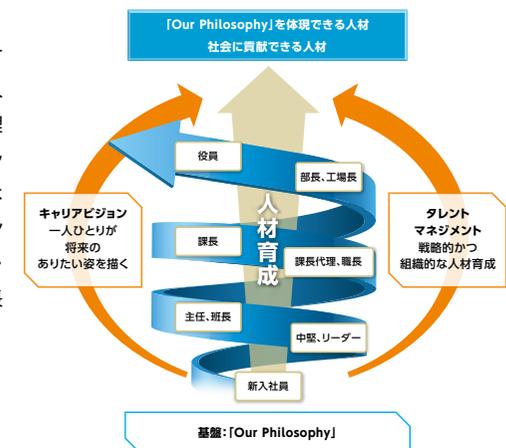
男性の育児参画は企業の生産性の向上や多様な従業員が働きやすい職場づくりに不可欠であると認識し、育児休業の取得促進に取り組んでいます。全階層に対しての各種講演会や研修の実施、DE&I推進に積極的な「イクボス」の取り組み紹介などを通して、取得しやすい風土の醸成を進めています。制度面では育児のための有給公休制度を試験導入しました。これらの取り組みの結果、2024年の男性育休取得率100%を達成しました(社内制度利用含)。育児のための有給公休制度は2025年の本格導入を目指しています。

一 社外プログラムの活用と社内女性役員の誕生

社内の施策に加え、神戸地区を拠点とする製造業2社と連携し、地域全体での女性の活躍推進のため「神戸モノづくり企業技術系女性交流会」の開催や、京都大学主催「次世代女性幹部育成プログラム」への参画など社外プログラムもあわせて活用し、取り組みをさらに加速させています。2025年3月には、初の社内女性役員が就任しました。この実績にはずみをつけ、引き続き女性リーダーの育成・登用を進めます。

● 従業員パフォーマンス向上のために

従業員一人ひとりのキャリアビジョン実現に向けて、主体的に能力開発と自己実現を図れる自律型人材を養成していきます。加えて、人事制度や目標管理制度とも連動させた成長サイクルを回すために、キャリアビジョン研修やキャリアコンサルティング面談などのキャリア自律支援の施策や、タレントマネジメントによる育成ゴールを見据えた研修・異動・配置転換・プロジェクト参加などの各種育成施策を提供し、成長とキャリア形成を後押ししていきます。



● 健康経営の推進

会社、従業員、労働組合、健康保険組合が協力して、健康経営を実現するため、「健康経営宣言」を企業理念体系Our Philosophyに基づいた宣言へ改訂しました。コラボヘルス*体制の強化や全社健康管理部門、健康保険組合、労働組合で構成される健康会議の実施等、組織間で連携し健康増進の取り組みを進めるとともに、推進の評価指標として、健康に関するさまざまなデータの収集、集計、分析し、評価結果をモニタリングしています。

*コラボヘルス：会社と健康保険組合などが連携して加入者の健康増進に向けた取り組みを効果的に行うこと

関連情報／詳細情報

人的資本経営

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

人材のパフォーマンスを高める施策の実行

健康経営の推進

継続的成長を支える人材の育成

労働安全衛生

財務・非財務データ



従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト



泉大津工場 製造課課長代理
岡本 祐典

宮崎工場 工場長
小原 圭

名古屋工場 品質管理課主査
大熊 愛子

誰もが働きたい工場を目指して

2024年7月に「はたらきたい未来の工場プロジェクト」を立ち上げ、製造現場での諸課題の解決に工場と本社が一体となって取り組んでいます。

今回、プロジェクトに工場から参画するメンバー3名が集まり、製造現場の課題を語るとともに、従業員が働きたいと思える職場環境の整備に向けた提言を行いました。

タイヤ製造現場が抱える課題

小原 宮崎工場で工場長を務めています。日本では若年層の製造業に従事する割合が年々減っていますが、当工場でも将来に向けて製造部門での人材を確保できるのか危機感を抱いています。誰かが休んだ際に他の人が代わりを務められるよう多能工を進めるなど取り組んできたものの、肉体的に負荷の高い業務内容や働き方に対して現場が疲弊していると感じています。

岡本 泉大津工場で課長代理を務めており、製造部門の監督をしています。製造現場ではこれまで生産性の向上が最優先事項であり、それに限られた人員で対処せざるを得ず、働き方や労働環境の課題解決は二の次となってきました。休暇制度はあっても、現場では休みを取りにくいという実情もあります。これまで会社の施策を通じて、従業員の処遇など少しずつ改善は進んできましたが、工場の老朽化への対応など、取り組むべき課題は多いです。

大熊 名古屋工場にて品質管理業務を担当しています。入社後、工場の生産技術部門に配属され、その後本社で数年間設計業務を経験して、再び工場に戻ってきました。その10数年の間、製造現場で働く人たちの環境改善は進んでこなかったと感じています。また、工場は相変わらず男性中心の職場であり、女性が能力を発揮しづらい点も以前のままです。

小原 こういった工場の課題については現場ごとの属人的な対応に依存してきた面があり、改善の余地が大きいと感じていました。

前身のプロジェクトの成果を礎に、 未来の工場改革に向けて挑戦を開始

大熊 こうした実情に対して、本プロジェクトの前身となるROESGプロジェクトの一チームである「女性技能員比率向上チーム」が2021年に立ち上がりました。女性技能員の増員や女性活躍推進を目的に活動を進めている中で、根本的な環境改善や働き方の改善を行うにはしかるべき予算が必要でありました。このほか、全社的なルールも見直さねばならず、現場レベルでの取り組みだけでは課題解決は難しいと痛感しました。その結果、ROESGプロジェクトの期間終了に伴い、全社横断の本プロジェクトへの発展となったわけです。



従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト

岡本 大熊さんたちが取り組んできた女性のための現場改善の成果については、泉大津工場にも伝わっています。作業改善に関する事例の工場間での共有や、トイレをはじめとする厚生設備のリニューアルなど、状況は少しずつ変わっていると感じます。

大熊 女性にとって働きやすい職場というのは、性別や年齢などに関わらず誰にとっても働きやすい職場です。例えば、女性の目線で作業棚の高さを低くしたところ、男性からも「これは使いやすい」と好評でした。これを踏まえて、未来において誰もが働きやすい工場を目指すというのが「はたらきたい未来の工場プロジェクト」における議論の出発点です。

小原 本プロジェクトのオーナーは國安取締役・常務執行役員が務めています。タイヤ事業の国内4工場（宮崎工場、泉大津工場、名古屋工場、白河工場）を対象に、工場および本社の関連部門が連携して製造現場の諸課題に取り組んでいく体制を整えました。工場のメンバーに加えて、本社の人事部門とモノづくり部門が参画し、全社横断で工場の課題に取り組むことになりました。

取り組みの範囲を全6工場からタイヤ4工場に絞った理由は、生産している商材が異なると生産設備や労働慣行が異なり、改善



に向けた一貫した取り組みが難しくなるためです。加えて、グループ内工場のマザー工場である国内工場の環境改善が急務と考え、まずは日本国内のタイヤ工場からスタートしています。

私は工場側のリーダーとして本社の各部署と連携し、プロジェクトを進めていく立場です。2024年に実施した各工場でのヒアリング調査から、働き方や労働環境、評価処遇、組織風土に至るまで数多くの課題が浮上しました。

岡本 福利厚生など、働きやすさに関する制度は整っているものの、現場における制度の運用は十分とは言えません。これら制度を工場で働く従業員が本社の従業員と同じように使えるよう、2035年の「ありたい姿」の設定も行いました。

小原 従来は各工場まかせの取り組みだったところを、トップダウンで重要な優先課題に位置付けられたことで、今後取り組みの加速が期待されます。山本社長をはじめとして、役員が各現場を視察するとともに、現場の声に真摯に耳を傾けたことで、プロジェクトの重要性が広く認識されてきています。

また、プロジェクトの立ち上げ以降、それぞれの課題に対して複数のワーキングチームが活動を開始しました。すでに足元の課題への施策として、休みやすい工場操業カレンダーへの見直しや、作業負荷の低減・厚生設備のリニューアルなど労働環境の改善などに取り組んでいます。

現場ごとの異なる課題に 如何に対応するかが最大の難所

小原 本プロジェクトを進める中で、それぞれの課題に対する責任所在が不明確であったり、主幹部門が決まっていないものが多々あったりすることが判明しました。本社と工場と一緒に取り組みれば解決するというものではなく、経営層やプロジェクト参画

部門以外の部門も巻き込みながら、これまで手を付けてこなかった問題に取り組まねばなりません。

岡本 同じタイヤ工場といっても、それぞれ歴史が異なり、規模も異なります。泉大津工場について言えば、敷地がそれほど広くなく、限られた施設と人員の中で品質や生産性の向上、そして従業員の働きやすさに取り組まねばなりません。

大熊 名古屋工場は生産現場の設備レイアウトの制約が大きく、運搬作業など肉体負荷の高い作業を自動化できない悩みがあります。また、地域柄、近隣に大手メーカーの工場が多く、人材獲得競争が激化している実態があります。

小原 宮崎工場について言えば、まだなんとか採用活動の頑張りで必要人員数を採用できていますが、年々応募者数が減っていることは実感しています。今後周辺エリアの人口減少は避けられず、今から将来に備えなければいけません。

3工場の事情を取り上げるだけでも、異なる課題があることは明らかです。この点、工場の人的資本に対する投資の優先順位が必ずしも高くなかったことを反省しなければなりません。その上で、国内における生産をどうしていくかという経営のビジョンが必要です。課題の解決に対して、尽きるところ経営層がどう考えるかにかかっています。

一方で、現場で働いている我々が自らの仕事に対する誇りを持ち、やりがいを感じられることが大切です。プロジェクトの施策を進めていくのに加えて、従業員の満足度など投資効果を評価する方法も検討中です。

岡本 一人ひとりの仕事価値があるものだという思いを共有することが必須であり、そのためには経営層はじめ組織のリーダーがモノづくりに対する意義を伝える必要があると考えます。



従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト

小原 社内における広報も大切だと考えます。宮崎工場では社内の食堂に据え付けた大型モニターを通じてプロジェクトの概要を伝えるなど、働く仲間に向けた情報発信を行っています。それによって、次の改善への期待感を抱いてほしいです。

大熊 さまざまな施策を従業員が自分ごととして認識してほしいですね。そのために施策の伝え方も大切です。例えば、女性向けの労働環境の改善というと男性には関係ないと受け止められがちですが、シニアも働きやすい職場づくりとすれば、性別に関係なく、関心を持ってもらえます。

「ありたい姿」の実現へ 本社と現場が挑む未来への改革

小原 2035年の「ありたい姿」として掲げた「安心してイキイキと働くことができ、モノづくりへの誇りとヨロコビを感じられる工場」は、プロジェクトメンバー全員で議論を重ねて決定しました。プロジェクトの推進は、この2035年に実現したいありたい姿からバックキャストで検討する施策と、ありたい姿に向かって足元の課題解決を積み上げていく施策と、2本柱での取り組みを行っています。

プロジェクトを通じて各工場と本社がこれまで以上に連携を深



めて情報交換を密にしています。一例として、有給休暇の取得や教育時間の確保をやすくするため、工場と本社の生産計画部門にて、人員計画作成ルールの見直しについて議論しています。また、作業環境改善の予算枠拡大をはじめとして、本社チームの動きで実現したことも多くあります。

岡本 本プロジェクトを通じて、現場の切実な声を組織の上層に提言する機会が増えてうれしいです。たとえば、夏場には気温が40℃を超えるような工程への暑熱対策に関して、2024年に続いて2025年も予算がついて環境改善の投資が可能になりました。

大熊 国内のタイヤ工場は総じて設備の老朽化が進んでいて更新が大きな課題です。一方で、海外の工場は比較的年数が経っていないとはいえ、10数年後には老朽化の問題に直面します。また、日本のように少子高齢化が進み労働人口減が社会問題になりつつある拠点もあります。それを見据えて、まずは国内工場においてプロジェクトを通しありたい姿実現に向けた成果を上げることが重要と考えます。その成果を将来グローバルの拠点へと広げていくことができるはずですよ。

岡本 設備に関しては、In-House New Factoryへの転換も大きな課題です。現状の設備を稼働させながら更新していくのは簡単ではなく、空きスペースの有効活用を考えなければいけません。

長期経営戦略

小原 既存設備が動いている中で、生産のさらなる効率化、省力化、自動化を進めるのは難しいです。しかし、困難だからこそ挑戦のしがいがあるわけで、製造現場でのイノベーションの良いきっかけとなるでしょう。当社は何でも挑戦させてもらえる風土がありますし、今回のようなプロジェクトをやるとなったら、経営陣が



真摯に耳を傾けてくれます。これからの世代の方々にはぜひこういった社風を理解し、モノづくりに対する誇りと挑戦への意欲を持って活躍してほしいです。

岡本 個人的な話をすると、自分自身は先輩方に育てていただき一人前になることができたといつも感謝しています。だからこそ恩返しをしたいですね。若い人をしっかり指導して、未来の工場を担う人材を一人でも多く育てていきたいです。

大熊 私は入社して以来、カッコいいタイヤを作りたいという思いで業務にまい進してきました。今はカッコいいタイヤを作るための、カッコいい工場を目指したいという気持ちが強いです。そして国内でナンバーワンの工場、ナンバーワンのタイヤメーカーを追求していきたいです。10年後に「現在の躍進は2025年のプロジェクトから始まった」と胸を張れるように、プロジェクトメンバー全員で推進していきます。



コーポレート・ガバナンス

■ 取締役 ■ 監査役
□ 社外取締役 □ 社外監査役



14 社外監査役
安原 裕文

3 取締役
常務執行役員
大川 直記

7 社外取締役
谷所 敬

10 社外取締役
上田 善久

13 社外監査役
アスリ・チョルパン

4 取締役
常務執行役員
國安 恭彰

12 常勤監査役
石田 宏樹

5 取締役
常務執行役員
川松 英明

15 社外監査役
田川 利一

6 社外取締役
其田 真理

2 代表取締役
専務執行役員
西口 豪一

1 代表取締役
社長
山本 悟

8 社外取締役
札幌 操

9 社外取締役
本島 なおみ

11 常勤監査役
木滑 和生



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは「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ます。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付けています。

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さまざま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。

ガバナンス体制の概観

(2025年3月27日現在)

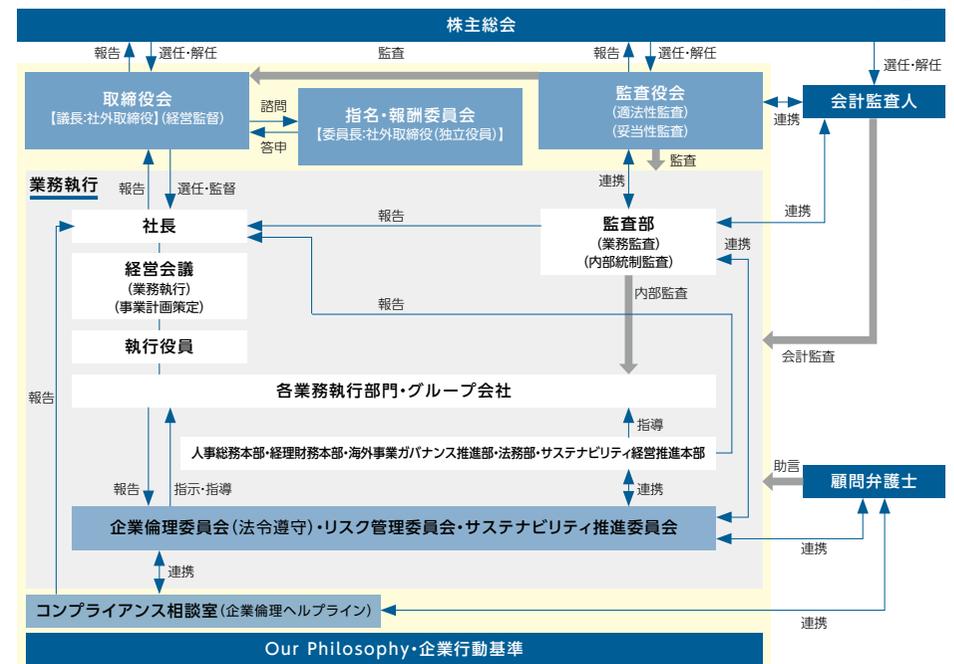
機関設計	監査役会設置会社	執行役員制度	あり
取締役 (うち、社外取締役)	10名(5名)	取締役会の諮問機関	指名・報酬委員会
監査役 (うち、社外監査役)	5名(3名)	役員報酬体系	固定報酬、業績連動報酬、 中長期インセンティブ報酬
取締役の任期	1年	監査法人	有限責任 あずさ監査法人

コーポレート・ガバナンス体制

監査役会設置会社の形態を選択しており、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、なら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上で、監査役・監査役会による監査機能が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年から設置しており、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、毎年、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

(2025年3月27日現在)





コーポレート・ガバナンス

財務・非財務データ

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、サステナビリティ経営の推進による中長期的な重要課題（マテリアリティ）の解決および長期経営戦略の遂行に向け、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上取締役会で決定し、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 ^{※1}	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	2024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)	10年	●		●	●				14回中 14回	—
西口 豪一	代表取締役 (専務執行役員)	4年	●		●	●			●	14回中 14回	—
大川 直記	取締役 (常務執行役員)	3年			●			●		14回中 14回	—
國安 恭彰	取締役 (常務執行役員)	2年	●	●					●	14回中 14回	—
川松 英明	取締役 (常務執行役員)	1年	●	●	●	●				11回中 11回	—
其田 真理	社外取締役 ^{※3}	4年					●	●	●	14回中 14回	—
谷所 敬	社外取締役	2年	●	●		●			●	14回中 14回	—
札幌 操	社外取締役 ^{※2}	2年	●				●	●		14回中 14回	—
本島 なおみ	社外取締役	1年	●			●				11回中 11回	—
上田 善久	社外取締役	新任					●	●		—	—
木滑 和生	常勤監査役 ^{※4}	2年	●		●	●	●			14回中 14回	12回中 12回
石田 宏樹	常勤監査役	3年	●		●		●	●		14回中 14回	12回中 12回
アスリ・ Cholpan	社外監査役	7年	●		●		●			14回中 14回	12回中 12回
安原 裕文	社外監査役	5年	●		●			●		14回中 14回	12回中 11回
田川 利一	社外監査役	1年	●		●			●		11回中 10回	10回中 10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

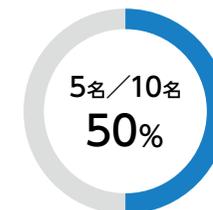
※3 指名・報酬委員会委員長

※4 監査役会議長

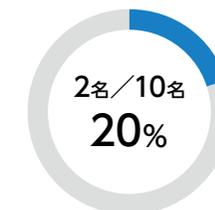
■ スキルマトリックスの項目採用理由

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、サステナビリティ経営（カーボンニュートラルやDE&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・社会的価値をさらに高め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」上での基盤は、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。）の推進と株主還元の実現するための確かな財務・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。

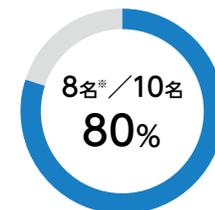
■ 社外取締役比率



■ 取締役の女性比率



■ 指名・報酬委員会の社外比率



※ 社外取締役:5名 社外監査役:3名



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

当社では、取締役会の実効性向上を図るべく、2016年から取締役会実効性評価を実施しております。2024年は、従来から実施していた取締役会の実効性評価において3年ぶりに第三者機関によるアンケートおよびインタビューを実施し、総じて取締役会は実効的に機能しているとの意見が多い結果となりました。インタビューにおいては、これまでの取締役会運営に関する改善取り組みにより実効性が高まっている旨の意見や、社外取締役である取締役会議長の的確かつ公正な議事運営のもとで自由闊達な議論や意見交換ができていたという意見が多く見られました。その一方で、各取締役や下位の会議体に対する権限委譲、過去に取締役会で決議された案件の進捗状況のフォローアップ等については、まだ課題があることが見えてきました。

今後は特に重要度の高い案件について十分に議論の時間が確保できるように、取締役会付議基準の見直しを行う等、種々の施策に取り組むことで取締役会の実効性を高め、さらなる企業価値の向上につなげてまいります。

取締役会の実効性に関するアンケートの実施

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
■評価手法 ・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。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、2024年度) ・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。(2022年度、2023年度)			
■評価結果 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。	■評価結果 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たことが確認できた。 ・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	■評価結果 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見られた一方、取締役会の多様性や一部テーマでの議論不足という課題が見られた。	■評価結果 これまでの取り組みにより実効性が高まっている旨の意見や、社外取締役である議長の的確かつ公正な議事運営のもとで自由闊達な議論や意見交換ができていた旨の意見が多く見られるなど、総じて取締役会は実効的に機能しているとの意見が多い結果になった。
■結果を受けた主な取り組み ・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	■結果を受けた主な取り組み ・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	■結果を受けた主な取り組み ・女性取締役1名選任 ・オフサイトミーティングを計8回実施し、重要議題についての十分な議論時間の確保	■結果を受けた主な取り組み ・各取締役や下位の会議体に対する権限委譲 ・過去に取締役会で決議された案件の進捗状況のフォローアップ

2024年取締役会の主な議題(付議案件)

- 中期計画に関する検討、決定およびその進捗状況等の監督
- 事業ポートフォリオの最適化のための構造改革に関する検討、決定およびの進捗状況の監督
- グローバルでの業務執行状況のモニタリングおよび時期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保有株式の売却決定
- 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

取締役会の2025年度の活動方針

実効性評価で課題とされた権限委譲の点については、取締役会付議基準の見直しを検討する等して、権限委譲と取締役会における議論時間のさらなる確保を目指します。また同じく課題とされた決議案件の進捗については、計画から遅れている案件に重点をおいた報告に切り替えます。このほかにも、設備投資案件については現在十分にはできていない投資採算の変化をトレースした報告に変更します。

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、質問を受け付けた上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きます。また、取締役会議長を独立社外取締役が務めており、闊達で建設的な議論・意見交換がなされています。

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員として必要な知識の習得の機会を提供しています。加えて、新任社内取締役に対しては、外部講師を招き、取締役の役割や責務についてのガイダンスを実施しています。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ることで、社外取締役の事業理解を深め、当社の企業価値向上に資する助言につながる仕組みづくりを行っています。

次世代経営層の育成(サクセッションプラン)

社内取締役で構成される人事委員会にて、将来の経営に影響が大きい、次世代経営層の育成に資する役職を主要ポストとして特定しています。主要ポストの後継者候補を複数名選出した上で、その育成状況等について議論を行っています。今後は若年層からストレッチ経験を重ね、経営層へと育成する仕組みの構築を進めていきます。



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社の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。取締役および執行役員の報酬は、独立社外役員を過半数とする「指名・報酬委員会」で客観的かつ公平に検討し、取締役会への答申を経て決定しています。

また、監査役の報酬については、株主総会において承認された報酬額の枠内で監査役の協議により決定し、支給しています。

2023年より取締役、執行役員を対象に、気候変動、女性活躍を含むDE&I、サプライチェーンマネジメントを含むサステナビリティ目標の達成度に応じ報酬に反映する運用を開始いたしました。サステナビリティに関する取締役・執行役員の目標達成状況についても指名・報酬委員会で判断され、報酬に反映されます。

■ 報酬の種類と支給割合



注：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、支給割合は変動します。

■ 各報酬の内容および額の決定に関する方針

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)
<ul style="list-style-type: none"> ● 役位・職責・在任年数に応じた月別の固定報酬。 ● 他社水準、当社業績、従業員給与水準を考慮し決定。 ● 基本報酬テーブルに基づいて決定。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業績指標を反映した現金報酬で、業績向上意識を高める。 ● 業績指標の達成度合いに応じた額を賞与として支給。 ● 指名・報酬委員会の答申を踏まえ、環境の変化に応じて見直し。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブ報酬。 ● 取締役と株主の価値共有を進めるため、株式譲渡制限付株式を割り当て。 ● 役位に応じた株式数を、他社水準や従業員給与水準を考慮して決定。

■ 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			支給人員
		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 (うち社外取締役)	461百万円 (60百万円)	351百万円 (60百万円)	88百万円 (-)	22百万円 (-)	13名 (5名)
監査役 (うち社外監査役)	88百万円 (32百万円)	88百万円 (32百万円)	- (-)	- (-)	6名 (4名)

(注)上記支給人員には、2024年3月28日付で退任した取締役1名および監査役1名が含まれております。

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、2025年3月27日開催の第133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100百万円以内)、監査役については年額150百万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10名(うち社外取締役は5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株以内と決議されています。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。

指名・報酬委員会

任意の委員会として指名・報酬委員会を設置しており、その委員長は社外取締役が務め、委員の過半数は社外役員としています。2024年から、指名・報酬委員会での十分な審議時間を確保する目的で、会議時間を伸ばした上で、開催回数も従来までの3回から4回に増やしました。2024年の委員会においては、従来から議論してきたテーマに加え、取締役の任期や業績連動報酬の拡大等について具体的な議論を行うことができました。今後も、中期計画達成に向けて取締役がグループ全体を主導できる体制づくりを、引き続き進めていきます。



財務・非財務データ



コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

基本的な考え方

住友ゴムグループでは、「Our Philosophy」の具体化を推進するために、安定的な事業活動、コンプライアンスの遵守等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクを可能な限り排除・軽減することをリスク管理の基本方針としています。

ガバナンス

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、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。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。

戦略

事業を取り巻くリスクや環境の変化に応じて、定期的にリスクの見直しを行っています。リスクの評価は影響度と発生頻度をそれぞれ5段階で評価しており、影響度に関しては「被害金額」「人的損失」「環境影響」「社会的評価毀損」「研究開発・生産販売活動への影響」の5つの視点から定量的に評価しています。リスクの中でもグループの経営に甚大な損害をもたらす恐れのあるリスクを重大リスクと定め、最優先で対応すべきリスクと位置付けています。

■ 重大リスク

- 自然災害のリスク
- 労働災害・火災等のリスク
- 製品の品質管理に係るリスク
- 政治経済情勢等に係るリスク
- コンプライアンスに係るリスク
- 情報セキュリティに係るリスク
- サステナビリティ経営に係るリスク
- 人権侵害に係るリスク
- 人材獲得に係るリスク
- 知的財産に係るリスク

リスクマネジメント

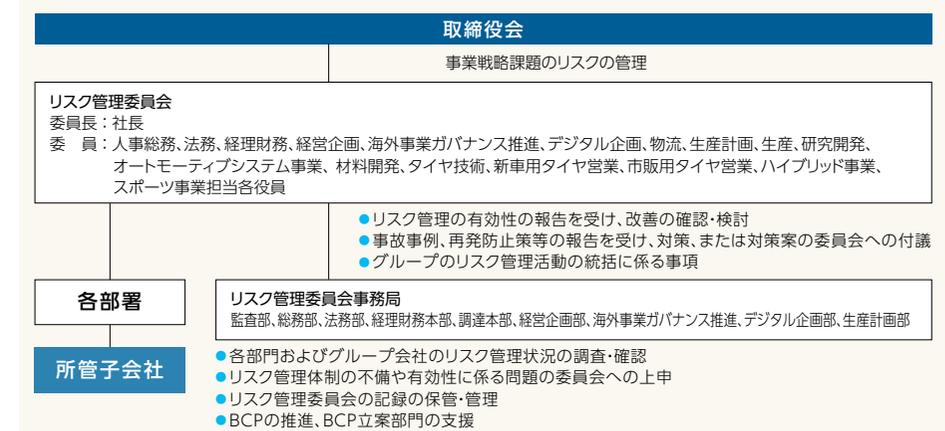
リスク管理

● リスク管理体制

ISO31000を参考にリスクマネジメント体制を構築し、リスク分析フローを整備しています。このリスク分析フローの中では、中期経営計画の遂行および目的達成を阻害しうる重大リスクをリスク管理委員会において抽出・評価し、対応計画策定と実行状況のフォローにより全社のリスクマネジメントに取り組んでいます。

住友ゴムの各部門とグループ会社は、リスクと対応状況をリスク管理委員会(委員長:社長、委員長が指名する執行役員が委員を構成)に報告します。リスク管理委員会はそれらをモニタリングするとともに、グループ全体の重大リスクを特定・評価・対応計画を策定、その実行およびモニタリングを実施します。これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることでリスク管理の実効性を確認します。

■ 全社的リスク管理体制



● 目標

2025年度の目標	中長期目標
<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理規定の見直し ● グループ全体をカバーするリスクマネジメント体制を再構築 ● リスク管理責任者への教育 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体をカバーするリスクマネジメント体制の浸透によるリスクマネジメントの実効性を向上 ● 全社リスク分析調査、優先対応リスクの定期的な見直し ● リスクマネジメント教育強化



コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

基本的な考え方

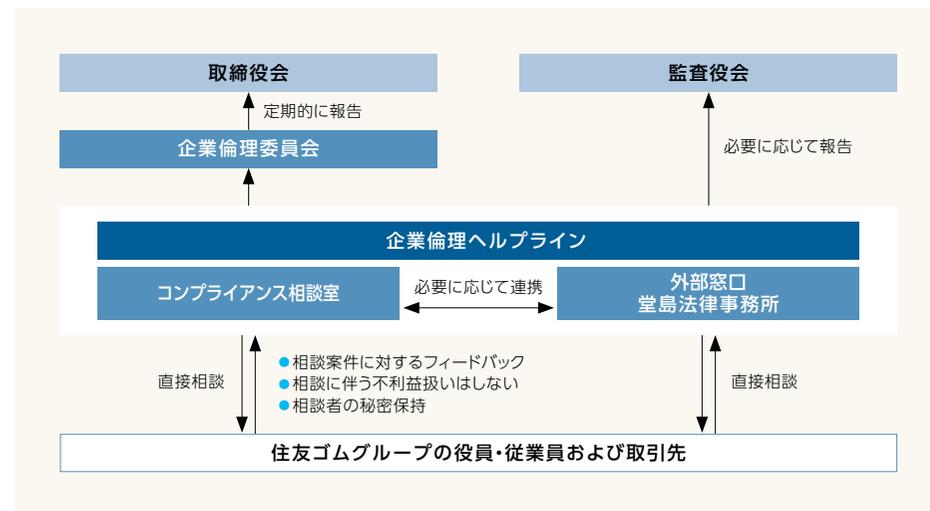
住友ゴムグループは、「法令遵守・企業倫理の維持は、企業存続の根幹に関わるものであり、企業として長期的に活力を維持し、競争力を高めていくために必要不可欠である」と考えています。

ガバナンス

当社グループは2003年2月に「企業倫理取り組み体制に関する規定」を制定し、社長を委員長とする企業倫理委員会を年4回開催しています。2004年には、「企業倫理ヘルプライン」として、社内の相談窓口である「コンプライアンス相談室」の設置に加え、社外の弁護士事務所を外部相談窓口として設定しました。窓口への通報を通じて問題が発見された場合には、相談者が不利益を被らないよう十分配慮した上で、事実関係の調査を進める体制を整えています。

企業行動基準、企業倫理ヘルプライン

■ コンプライアンス取り組み体制



戦略・リスクと機会

2003年に「住友ゴムグループ企業行動基準」を制定しました。当基準は、日本語を含む8言語に対応するなど、すべての役員および従業員に周知されており、事業活動を行っていく上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ています。また、コンプライアンス遵守を呼びかけるメッセージと「企業倫理ヘルプライン」の通報先を記載したコンプライアンスカードを全従業員に配布し、通常の職制ラインを通じた報告以外の報告ルートを知覚することで、不正の早期発見に取り組んでいます。

コンプライアンス

リスク管理

毎年10月を「法令遵守・企業倫理月間」と定めて、コンプライアンスの徹底に向けた種々の活動を継続的に行っています。「法令遵守・企業倫理月間」では、例年下記のような取り組みを実施しています。

- 当社グループのすべての従業員に対し、各部門長や各グループ会社社長から、コンプライアンスの重要性を周知するメッセージを発信する。
- 企業行動基準やコンプライアンスカードの携帯を確認し、内容の読み合わせを行う。
- 企業倫理ヘルプラインの周知を図るために、社内報において、同制度を紹介する記事を掲載する。

目標と実績

2024年度の目標	2024年度の実績	2025年度の目標
【国内外全拠点】 ①コンプライアンスに関するメッセージの発信 ②企業行動基準の携帯確認 ③人権方針・カスタマーハラスメントに対する基本方針(国内拠点のみ)の読み合わせ実施 【海外子会社】 通報窓口の設置状況の把握	【国内外全拠点】 ①国内外全拠点の従業員約39,500人に対するメッセージの発信 ②各拠点における企業行動基準の携帯確認 ③人権方針・カスタマーハラスメントに対する基本方針の読み合わせ実施を確認 【海外子会社】 通報窓口の設置状況の確認実施	【国内外全拠点】 コンプライアンスに関するメッセージの発信と企業行動基準の浸透活動の継続実施 【海外子会社】 通報窓口の実態把握、整備



株主・投資家とのコミュニケーション

情報開示の基本的な考え方

当社は、投資家への適時適切な会社情報の開示が健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識するとともに、常に投資者の視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を適切に行えるよう社内体制の充実に努めるなど、投資家への会社情報の適時適切な提供について真摯な姿勢で臨みます。

情報開示体制

経理財務本部	人事総務本部	サステナビリティ経営推進本部
<ul style="list-style-type: none"> 決算短信 有価証券報告書／半期報告書 決算説明会資料(プレゼンテーション、音声、動画、スクリプト) ファクトブック 	<ul style="list-style-type: none"> SRミーティング 株主総会 コーポレート・ガバナンス報告書 株式・格付・社債情報 定時株主総会招集通知 	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書 サステナビリティサイト ESG評価機関対応

IR サステナビリティ

2024年度の対話実績

活動実績	2022年度	2023年度	2024年度
決算説明会 ●対象：機関投資家、アナリスト	4回	4回	4回
IRミーティング ●対象：機関投資家、アナリスト	122回	167回	213回
国内	76回	96回	122回
海外	46回	71回	91回
SR [*] ミーティング ※Shareholder Relations ●対象：機関投資家	12社	11社	12社

2024年度の主な対話内容

事業活動について

- ROE目標達成に向けての取り組みの開示
- 構造改革の撤退基準やKPIのモニタリング
- 事業別のROICやBSのモニタリング状況の開示、配当性向などの開示
- 全体の財務戦略やCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の開示
- 資本コストや株価を意識した経営
- AS isの課題認識、To beの実現に向けた対応策と進捗

サステナビリティ活動について

- 気候変動
 - ・GHG排出削減の進捗状況・目標、GHG排出量の算定基準など
- 自然資本
 - ・TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った分析・情報開示の内容、全社的なリスク管理へのフィードバックなど
- 人的資本
 - ・従業員エンゲージメントの実施状況、目標
- 人権
 - ・人権デュー・デリジエンスの進捗、情報開示など
- DE&I
 - ・女性管理職比率の目標達成状況、課題、対応施策など
- ガバナンス
 - ・役員報酬の見直し
 - ・指名・報酬委員会(人数、社外取締役比率、議論の内容など)

TOPICS

サステナビリティ・アドバイザリーボードを設立

2025年1月、サステナビリティと事業の統合を目指し、社外有識者と経営層が対話する「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を設立しました。



第1回サステナビリティ・アドバイザリーボードを開催しました!

主なコミュニケーションツール

発行物(WEBサイト含む)	リンク先	
統合報告書(年1回)	和文	英文
ファクトブック(年1回)	和文	英文
株主通信(年2回)	和文	
IRサイト(随時更新)	和文	英文
サステナビリティサイト(随時更新)	和文	英文



社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線

社外取締役
其田 真理社外取締役
札幌 操社外取締役
本島 なおみ

社外取締役から見る 住友ゴムグループの挑戦と飛躍

二つの大きな決断をした2024年

札幌 2024年度は取締役会において大きな決断が行われました。一つは米国タイヤ工場の閉鎖、もう一つはDUNLOPの商標権等の取得です。どちらの案件も選択肢を一つに絞らず意見を交わし、議論の内容、回数、過程、どの視点から見ても十分に検討が尽くされたと感じています。

其田 米国タイヤ工場については閉鎖ありきではなく、さまざまなオプションを検討しており、本社幹

部が現地に駐在し、徹底的な改革に取り組んできました。そのプロセスでは生産性の改善、従業員のモチベーションの向上、製造工程のデジタル化、逆に閉鎖した場合どうなるか、などあらゆる観点の議論が行われ、本社と米国タイヤ工場とでオンラインで議論することもありました。こうして現地工場の改善を全力で実践してきたことは、閉鎖にあたって関係者の理解を得る一つの要素になったと思います。

札幌 DUNLOPの商標権等の取得は会社としての悲願だったと思います。しかし、本当に取得すべきなのか、丁寧に議論を重ね、先方と条件の折り合いがつかない場合は交渉の席を立ててよいと判断する場面もありました。結果的に、十分なプロセスを経た良いディールになったと思います。

其田 商標権の取得についても「取得ありき」の提案から始まったのではなく、「取得するには」「取得したとして」「取得しない前提のビジネスは」など多角的な議論を行ってきました。取締役会とは別に開催されるオフサイトミーティングを含めて何度も情報共有が行われ、さまざまな試算をもとにベストアンサーを求めて議論してきた結果です。

本島 私は就任して一年が経過する中、大胆な二つの事案が同時進行している様子が緊張感を覚えました。オフサイトミーティングや取締役会当日の事前説明は、個別の説明ではなく全員が顔を合わせる場として、フランクかつ本質的な議論ができています。こうしたプロセスの中で、社外役員から軌道修正を迫るなど忌憚のない意見が出されたこともありました。事前の情報共有により取締役会で中身の濃い議論が可能になり、限られた時間内に適切な意思決定がなされていると感じています。

社長のリーダーシップと取締役会の活性化

札幌 先ほど述べた重大な案件が進む中、山本社長は住友ゴムグループのことを一番よく考え、一番悩まれていると思います。取締役や執行役員が活発に議論できるように、あえて自分が出席しない会議を設けているのも山本社長のスタイルでしょう。その一方、従業員と接する場面には多くの時間を使って顔を出しています。社内、特に現場の意見をよく聴きながら会社を引っ張っていく山本



社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線



社長のリーダーシップが表れていますね。

其田 私が初めて山本社長のリーダーシップを感じたのは経営基盤強化活動のBTC(Be the Change)プロジェクト^{*1}ですね。収益の厳しい時期に利益創出のためにあらゆることをやろうと、社長の陣頭指揮の下、ボトムアップで全員が業務プロセスをーから見直すプロジェクトで、大きな成果をあげてきました。今回のような重大な決断を必要とする案件を目の前にした際の社長自身の決断につながったのではないかと思います。

*1 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。

本島 山本社長は取締役会の重要な局面において、付議事項の背景、趣旨の説明、意気込みや熱意を折に触れて語られます。それは取締役会の論議を支配するものではなく、節度が保たれてとてもいいバランスだと感じています。2024年、サステナビリティに関する社内表彰式に参加させていただき、山本社長が従業員に対して目配り気配りし、従業員を称えている様子を目

の当たり前にして、こうしたことを通じて社内のコミュニケーションを十分に図られていることを肌で感じました。

「第4回サステナビリティ表彰式」を開催

其田 取締役会メンバーのダイバーシティが増したことで、議論における視点も多様になりました。従業員の皆さんも従来の考え方とは異なる考え方が取り入れられていると感じていることが伝わってきたことがありました。

本島 取締役会の構成やメンバーに必要なスキルはその会社のステージによって変わるもので、定型はないと思っています。この先の10年、どういう方向に進みたいのかを見据えて、取締役会のあり方を議論していけるといいですね。

札幌 2023年から取締役会の議長は社外取締役が務めています。一般的に取締役会では社内取締役がおとなしくなってしまう傾向にあるのですが、前任の議長はそのあたりを上手に采配されていました。議論が止まったり迷走したりしたときには、いつまでに何をどうするのか、冷静な立場で整理して方向性を示されていました。今年から私が議長を務めさせていただきますので、その役割を引き継いでいきたいですね。引き続き、社内外を含めてメンバーの多様性を活かし、賛成意見、反対意見共に各自の考えを言い合える取締役会にしていきたいです。

其田 社外取締役が議長に就くことで、良い意味での緊張感がある一方で、社外だけではなく、社内の役員も自分の担当ではない部分に発言しやすい空気になり、議論が活性化しました。こ

れは大きな変化でした。また、社外の者が議長となることで、大きな流れをとらえた俯瞰的な総括ができるようにも感じます。

本島 住友ゴムグループの外の客観的な視点から、意思決定を行うために足りないものを明確にしたり、事前説明やオフサイトミーティングの場で論議すべき事項を仕分けたりしています。このような、議長によるリードによって限られた時間内で複数の重要な決議がスムーズにできていると思います。

其田 指名・報酬委員会については、以前に比べて、サクセッションプランを視野に入れた議論が増えました。指名・報酬委員会での決定はいわばファイナルアンサーですが、それまでに執行部と社外役員との懇談会などを通じて、適材適所となるような配置・育成を後押ししていく必要もあります。今後も多様な人材の活用、取締役の有機的構成と連携できるガバナンス体系を目指していきます。





社外取締役鼎談：住友ゴムグループのガバナンス最前線

長期経営戦略・中期経営計画の達成に向けて

其田 人材不足の問題は日本のすべての企業において待ったなしの状況であり、現場レベルでの対策を確実に実行していけるかどうかの社の命運を分けてと言っても過言ではありません。先ほど述べたBTCプロジェクトはあらゆる部門での全員参加のボトムアップ活動であるため、私はこの取り組みを人材不足の解決にも活用できるのではないかと感じています。工場では現場発のそうした取り組みが始まったところです。当社の技術を活かして魅力ある職場をつくり、働く人に選ばれる会社にしていくことが重要な課題でしょう。

本島 サステナビリティの取り組みについては「SYNCHRO WEATHER(シンクロウェザー)」が発売されたことが象徴的だと思います。社会に本当の意味で役立つ商品を生み出す重要性が社内で広く共有されていると感じます。2025年、サス



テナビリティ・アドバイザリーボード^{※2}が設置され、当社の持続可能なビジネスについて議論する体制も確保されています。

「SYNCHRO WEATHER」公式サイト

札幌 2025年は中期経営計画のターニングポイントとなる年であり、2035年を見据えた長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」も発表されました。これらの目標達成に向けて、取締役会に求められる役割の一つは進捗管理です。長期経営戦略の策定にあたっては現場の意見も盛り込まれていますが、実行段階ではさまざまな困難が想定され、現場レベルで本当に自分事として実行していけるかどうかを継続的に見ていかなければなりません。また、計画が策定された後も世の中は速いスピードで変わっています。そういう背景もふまえて適切に施策を管理していくことが重要です。米国タイヤ工場の閉鎖とDUNLOPブランドの取得は長期経営戦略の大事な前段部分であり、それらの進捗管理も欠かせません。多様な経歴・スキルに基づく知見を持つ取締役や監査役たちが社内・社外問わず融合して、さらに企業価値向上につながる意思決定をしていく必要があります。

長期経営戦略

其田 社外取締役として活動するうちに、だんだんインサイドの視点になることがあります。ステークホルダーの利益を念頭に置きながら、常に外から見た視点を持っていなければならないと思います。当社が大きな転機を迎える中、戦略や方針における考えが一致していても、方法論やリスクに対する考え方において、多様な視点が有効に働く場面が多いのではないのでしょうか。したがって、時に、少数意見かも知れないと感じたとしても、勇気をもって議論していくつもりです。

本島 長期経営戦略で進むべき方向を示すことができましたので、そこから大きく逸脱しないように注視しつつ、執行側がとるべきリスクをとり、成長に向けてチャレンジするマインドとアクションを後押ししたいです。できるだけ役職員との対話を広げ、長期的に持続可能なビジネスを考え抜き、実現するプロセスに伴走します。

※2 事業とサステナビリティの統合を目指し、2025年1月に社外ステークホルダーと経営層との対話の機会であるサステナビリティ・アドバイザリーボードを設立。不確実性が増す外部環境の中で企業として成長し続けていくため、社外の有識者をお招きし、当社事業におけるサステナビリティの戦略について助言をいただいた。当社からは各事業担当役員が参加し、サステナビリティをどう事業に反映させていくか対話を実施。

新任社外取締役
ごあいさつ社外取締役
上田 善久

現代は政治・経済の不透明感が増し、価値観も多様化していますが、こうした複雑な変化を機会に変える力がなければ、企業の持続的な発展は望めません。

私は大蔵省(現・財務省)で財政・金融政策に携わり、国際機関やJICAでは開発途上国支援を担当、特命全権大使として外交最前線にも従事しました。退官後は弁護士として、特に企業統治に関する法務に取り組んでいます。

この経験と国内外の人脈を活かして住友ゴムの経営に新たな視点を加え、変革に挑む役職員の皆様を支援しつつ企業の成長と価値創造を通じて、株主・投資家の皆様のご期待に応えていく所存です。



社外からの評価

住友ゴムグループの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。

社外からの評価

ESGインデックス等への組み入れ



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

「FTSE4Good Index Series」および「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に3年連続選定されました。また、2022年度に新設された指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」にも選定されています。

2024 CONSTITUENT 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。

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。

サステナビリティ活動や開示についての評価



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「ブロンズ」評価を獲得しました。



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認定を取得しました。



国際非営利団体CDP質問書2024「気候変動」A-スコアを2年連続獲得しました。



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2025」に9年連続で認定されました。



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2025+」に3年連続で認定されました。



ダイバーシティ&インクルージョン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、2年連続で最高位の「ベストワークプレイス」認定を取得しました。



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2024において「ゴールド」を3年連続で受賞しました。



経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定事業者」に認定されました。



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「アカウントビリティから経営倫理
へ」(有斐閣)、「創発型責任経営」(日本経
済新聞出版社)、「価値創造の教育」(神戸
大学出版会)、「責任という倫理」(ミネル
ヴァ書房)などがある。

長期経営戦略での サステナビリティ経営の位置付け

住友ゴムは2025年から2035年までの長期経営戦略を発表しました。不確実性が高まり、将来が見通しにくい状況下での長期戦略では、同社が示しているように「変化に強い経営基盤構築」が不可欠です。そして、基盤強化の手段として、人的資本経営とサステナビリティ経営を位置付けていることは、人材と社会を基礎に経営の基盤を作るという同社の姿勢を示しており、高く評価できます。今後は、人的資本経営とサステナビリティ経営を連動させて着実に展開していく必要があります。そのためには「社会価値」と「顧客価値」の両立を超えて、「社会価値」を「顧客価値」として提供したり、「顧客価値」を「社会価値」に進化させる道筋を示していくべきと考えます。それが「未来をひらくイノベーション」であると思いますので、今後の活動を期待しています。

重層的な会社メッセージの提供

今年度の報告書の特徴の一つは、社長、社外取締役、担当役員、経営幹部、現場責任者という多様な階層の社内メンバーが、単独もしくは対談形式でメッセージを発信していることです。特に、対談形式の記事では、社内の課題やリスクについて真摯な議論が展開され、改善の方向を目指す強い姿勢が見られ、会社の方針が隔々にまで浸透していることがよくわかります。今後は、顧客、投資家、学生、地域住民など、多様なステークホルダーの声を取り入れられると、より客観的に全体像が理解できるようになると思います。また今回は、機関投資家にフォーカスした情報の掲載を優先したということなので、機関投資家とのエンゲージメントについてはより詳細な情報開示も検討する価値があると思います。

サステナビリティ情報開示の 一環としての統合報告書の位置付け

統合報告フレームワークは、IFRS財団傘下の国際会計基準審議会(IASB)と国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)に統合され、今後はサステナビリティ情報開示全体の中で位置付けられるべき報告書になると予想されます。そのためには、ISSBのS1基準とS2基準が規定するサステナビリティ情報を、統合報告フレームワークの価値創造のコンセプトと結びつけることが肝要です。サステナビリティ情報開示はともすれば形式的に流れやすい傾向がありますが、統合報告におけるマテリアリティの基準をしっかりと応用して、長期的な視点から実質的なサステナビリティ活動を促進するような報告書に進化させていくことを希望します。

第三者意見を受けて

國部先生には、いつもの確なご意見・ご助言をいただき御礼申し上げます。

2024年には当社グループを取り巻く事業環境の変化、長期経営戦略を策定する前提条件となる当社グループのマテリアリティを更新しました。國部先生にいただいたご意見を参考に、当社の企業理念である「住友事業精神」を基盤に経営層との対話を重ね、「ありがたい姿」「当社の意志」を公表しました。2025年1月には、外部ステークホルダーと経営層とが対話する「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を設置し、ステークホルダーとの連携も進めているところです。

2025年3月に公表した長期経営戦略では、当社が10年後に目指す姿を「ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける」としています。その実現に向け、人的資本経営とサステナビリティ経営を連動させつつ着実に推進することが、変化に強い経営基盤の構築につながると考えています。人的資本経営では、未来を切り拓く人材の育成につながる施策や、従業員が心身共に健康な状態で、やりがいをもって自分らしく活躍できる土壌の整備を進めていきます。新たな価値創造を生み出す基盤づくりの取り組みの一つとして、「はたらきたい未来の工場プロジェクト」を従業員鼎談で取り上げました。

昨年に引き続き、社長をはじめとする経営層、社外取締役に加え従業員のメッセージも読者にわかりやすく届けることを目指しました。他の公表資料ではお伝えできなかった長期経営戦略を通じた価値創造への思いや取り組みの実態を、統合報告書から読み取っていただけますと幸いです。また、社外取締役鼎談では当社グループのガバナンス最前線をお伝えしています。

國部先生からのご意見にありますように、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションについての情報開示は、今後の課題と認識しております。なかでも、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、中長期的な価値創造に挑み続けるとともに、情報開示も進めてまいります。

サステナビリティ情報開示を形式的なものに留めないよう、マテリアリティに基づいた長期的視点から、事業を通じた社会課題の解決に向けて価値創造につながる活動を推進してまいります。

執行役員
経営企画部長
グローバル新拠点推進
プロジェクト部長
サステナビリティ・DX・
サイバーセキュリティ・広報担当

日野 仁