

1. この会社が目指す姿が理解できるか

住友ゴムグループは独自の企業理念体系「Our Philosophy」を2020年12月に制定している。これは約400年受け継がれてきた「住友事業精神」をベースに従来の企業理念を再編したもので、ここに従業員一人ひとりが目指すべき姿が明確に示されている。Our Philosophyはピラミッド型に構成されており、段階を追って理解がしやすい。

「住友事業精神」は、住友グループの創業以来受け継がれてきた、①信用と確実②進取の精神③事業は人なり④自利利他、公私一如の4つの事業精神のことである。これがピラミッドの基盤に位置されている。

また、ピラミッドの頂点には「Purpose」が示されている。「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。」がこのPurposeであるが、一見すると抽象的で分かりにくい。しかし、このPurposeについて後に見開き1ページ分の詳細な説明がなされており、非常に理解しやすくなっていた。特に、「最高の安心」の部分の説明が重要だと感じた。

「安心」には2つの意味が込められている。1つ目は、製品の高い安全性による「安心」の提供である。もう1つは、「住友ゴムの製品やサービスであれば、間違いなし」という、高い信頼性と品質に支えられた「安心感」である。常に高い技術力や「期待を超える価値」を目指し、「信頼」を生み出していく決意が表現されているという。このPurposeの説明に関連付けられる形で、サステナビリティ活動基本理念も紹介されており、世界の「持続可能な開発」のトレンドを取り入れた活動をしている企業であることもよく伝わってきた。

ピラミッドには、「Purpose」と「住友事業精神」に挟まれる形で、上の層から順に「Story」「Vision」「住友ゴムWAY」が位置されており、それぞれが関連しあっている。上からも下からも理解しやすい企業理念体系である。

「Our Philosophy」の世界観をシンプルに表したものとして「Slogan」が示されているが、「ゴムの先へ。はずむ未来へ。」という文言からは先に述べたような企業理念を読み取ることが難しかった。この部分が必要性的については検討が必要であると考えます。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

まずは、住友ゴムグループの主要な事業であるタイヤ事業に注目する。この統合報告書には、世界のタイヤ需要にトレンドが地域別に示されており、各地域におけるタイヤ事業の展開方針が明確に示されている。日本では他社に先駆けてオールシーズンタイヤの幅広いラインアップを揃えたこと、地産地消で強固な製造・販売体制を構築している中国でECサイトを活用して販売底上げに成功したことがグラフを用いて紹介されている。それだけでな

く、ブラジルやドイツといった中南米・欧州地域でもタイヤ事業のシェアを確保していることが示されており、住友ゴムグループのタイヤ事業のグローバルな競争優位性が理解できる内容となっている。

次に、スポーツ事業に注目する。スポーツ事業では、2021年のゴルフ商品の収益伸びが強調されている。これを含め、「販売状況」として地域別の販売額がグラフで示されているが、これはシェアを示すものではないため、この事業で競争優勢があるかどうかを判断することは困難である。後述するが、この点の改善が必要であると考えられる。

最後に、産業品他事業に注目する。この、産業品他事業とは、医療用ゴム製品やゴム手袋、OA機器用ゴム製品、制震ダンパーといった製品を製造・販売する事業を指す。産業品他事業についても、スポーツ事業と同じ形で販売状況の紹介がなされており、そのシェア状況については理解しにくくなっている。

上記3つの事業をまとめると、タイヤ事業については競争優位性がやや理解しやすい内容となっており、スポーツ事業と産業品他事業については競争優位性があるかどうかは理解が難しく、不明瞭となっているといえる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

前節で競争優位性がやや認められたタイヤ事業について検討していく。この統合報告書では、住友ゴムグループがタイヤ事業において強力なグローバル体制を持つことが強調されている。日本・中国を中心とするアジアにおける自動車メーカーとの信頼関係がこの強力なグローバル体制の基盤になっている。アジアの工場を拠点として、世界の主要市場にも製造、販売・サービス拠点を配置し、日米欧三極開発体制で市場特性に合った商品開発を行う方針である。また、将来の販売に合わせるために、高機能タイヤを中心に米国、ブラジル、タイ、宮崎、トルコ工場を増産や高インチサイズへの設備置き換えが進行中であるという。このことから、前節で述べたような世界のタイヤ需要の変化のトレンドにあわせて、アジアを拠点にグローバルな事業展開が行われていることが分かる。

このことと、世界のタイヤ需要が伸びていることを合わせて考えると、住友ゴムグループのタイヤ事業における競争優位性には持続性があるといえる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

住友グループの企業理念体系「Our Philosophy」を構成する要素の一つである「住友事業精神」の、「事業は人なり」という部分に、企業としての人材の捉え方が示されている。「事業は人なり」は、「企業を守り育てていくのは人材であること」という意味をもっており、これが約400年にわたって住友グループの事業精神として受け継がれてきているという。この点で、住友ゴムグループもこの事業精神を維持しているものと考えられるが、詳細な説明は加えられていない。この統合報告書はかなり事業にフォーカスしたものとなっているため、従業員に対する見方や考え方があまり示されていない。人的資本の価値向上につながる

ると考えられる項目が不足しているため、私を含め、読み手が自身の人的資本の価値向上を達成できると思うには統合報告書の改善が必要であるといえる。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

各地域におけるタイヤ販売のシェアを明確に示すべきであると考え。この統合報告書で示されていたのは、ブラジルとドイツにおけるタイヤ販売のシェアのみであり、主要な販売地域であるはずの日本や中国をはじめとしたアジア諸地域での販売状況が不明瞭になっている。これではいくらアジアに強い販売基盤があると強調してもあまり説得力がなく感じられてしまう。販売本数を示すだけでは読み手にはそれがどのような数字でありどのようなシェアをもつものであるかが分からない。スポーツ事業における販売状況の示し方についても同様である。シェアの状況が分からない限り、読み手には明確な競争優位性が伝わらない。

また、従業員に対する見方や考え方を明確に示す項目や、従業員のスキル向上につながる取り組みなどを追加すべきであると考え。現状では、これらの点が不足しており、読み手に自身の人的資本の価値向上をあまり感じさせない内容となっている。

よって、この統合報告書には上記2点の改善が必要であると考え。