



統合報告書  
2026

*TAKING YOU BEYOND*

# TAKING YOU BEYOND

誰かのために、より良いものを創る一。

DUNLOPに息づくこの信念は、今も私たちをかき立てる揺るぎない原点です。  
その根底にあるのは純粋な愛であり、人の進歩の源泉となるものです。

100年以上も前、すべては一台の乗り物と一本のタイヤから始まりました。  
確固たる意志のもと、歩みを止めることなく前進し、卓越性と精度を追求。  
革新を重ね、世界の常識を塗り替えてきました。

私たちはタイヤを生み出し、スポーツを形づくり、人生を豊かにする製品を創り出しています。  
それは単なる「モノをつくること」ではありません。  
人々の心を突き動かし、変革をドライブし、真のパフォーマンスを届ける体験そのものを  
創造しているのです。  
そのすべてを支えるのは、磨き抜かれた技術。確固たる自信。そして、妥協を許さない  
品質へのこだわりです。

私たちはこの体験をさらに深く、さらに広く、世界中の人々に届けていきます。

勝負の熱狂であれ、静かな日常の努力であれ、いかなる状況でも目標を達成できる  
のだという確信は、人をさらなる高みへと連れていくのです。

すべての道で。すべてのステージで。すべての人生という旅路で。  
あなたを、その先へ。

DUNLOP

Taking you beyond.



# TOP COMMITMENT

変革と挑戦を貫き、  
新たな価値創造を  
グローバルで実現する

住友ゴム工業株式会社  
代表取締役社長

國安恭彰

## 現場と向き合い、決断する経営を実践

2026年3月、DUNLOPの代表取締役社長に就任いたしました、國安恭彰です。当社における新たな時代の幕開けというべき重要な時期に経営トップに指名されたことに対して責任の重さを痛感するとともに、当社の企業価値をさらに向上させるべく変革と挑戦をやり切る覚悟です。

社長就任が決まって以来、当社が持つ可能性の大きさを日々感じています。技術、人材、そしてグローバルに広がる事業基盤といった強みを、着実に成長へと結びつけ、ステークホルダーの皆様に対して期待以上の価値を提供することが私の責務と捉えています。

当社グループは海外売上比率が70%を超え、従業員の約7割が海外で勤務するなど、事業規模としてはグローバル企業です。しかしながら、グループ全体としての一体感や価値観の共有という点で十分とは言えず、真のグローバル経営の実現に向けては大きな伸びしろがあると認識しています。

私が重視したいのは、企業理念の中にある「WAY」を自ら体現し、個人と組織の挑戦を後押しする経営をグローバルで実践することです。多様な人材がそれぞれの価値観や強みを発揮し、互いに認め合いながら価値創造につなげていく、多様性を尊重しインクルージョンを意識した経営を一層推進していきます。

私は1992年に入社以来、新車装着タイヤの設計をはじめ、製造現場、生産技術、品質保証、そして経営企画と、事業の川上から川下まで幅広い領域を経験しました。これらの経験の中で一貫して感じてきたのは、課題の本質は常に現場にあるということです。現場では、計画通りに物事が進むことは稀で、想定外の課題に直面することが日常的に起こります。そのよう



イントロ  
ダクション

私たちが  
目指している

ビジョンと  
戦略

事業活動

サステナビリティ

コーポレート  
ガバナンス

会社情報

な状況において、問題を多面的に捉え、優先順位を見極めながら対応することに努めてきました。

また、長年にわたり技術者として仕事に向き合う中で、困難な課題に直面しても決して諦めない姿勢を貫いてきました。一つの方法が通用しない場合でも、道は無限にあるという前提に立ち、試行錯誤を重ねて成果につなげていくことを大切にしてきました。

経営において重要なのは、「自ら考え、決断し、その結果に責任を負うこと」です。不確実性が高まる中、過去の成功体験や前例だけに依拠した判断では対応できない場面が増えています。だからこそ、現場で得た知見とデータを踏まえ、経営として責任ある意思決定を行う必要があります。何事においても判断を先送りするのではなく、仮説を立て、スピードと柔軟性をもって決断していきます。前社長である山本会長のもとでやり切った構造改革を成長の基盤として確実に定着させ、長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の実現を通じて、当社を次の成長ステージへ導いていく。それが私に託された役割と、受け止めています。新社長として意思決定の質とスピードを重視し、グローバル企業としての競争力をさらに高めてまいります。

## 変化する事業環境に対応し、成長へ転換

現在、自動車産業は、技術革新や社会要請の変化であるCASE(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化といったモビリティの変化)やSDV(ソフトウェアで性能や機能が変わるクルマ)の進展という背景のもと、産業構造そのものが再定義される転換期にあります。価値の源泉や競争軸が大きく変化しつつある一方、技術や市場の方向性が一様ではなく、

多様な対応が求められており、不確実性の高い環境下で迅速かつ確かな意思決定が不可欠となる、極めて難易度の高い局面にあります。特に中国メーカーの台頭は、競争環境に大きな影響を与えています。開発スピードやコスト構造において従来とは異なる競争力を持ち、市場の前提を変えつつあります。また、電動化の進展は欧州、中国、米国では市場環境や政策の方向性に応じて普及スピードが異なるなど地域ごとに差があります。このため、地域特性を踏まえた戦略が不可欠です。

さらに、モビリティの利用形態も変化しています。所有から利用へと価値観がシフトする中で車両の稼働率や使用環境が変わり、タイヤに求められる機能が多様化しています。これにより、耐久性や効率性に加え、データ活用による付加価値の提供が重要になっているのです。

加えて、地政学リスクや経済圏の分断、原材料価格の変動などにより、事業環境の不確実性は一層高まっています。このような状況に対処するためには、柔軟かつ迅速な意思決定がますます重要と考えます。

2025年は、当社にとって構造改革をやり切り、成長へ舵を切る布石となる年であり、当社として進むべき方向性をあらためて明確にすることができました。具体的には、北米における生産体制の見直しによりコスト構造を改善し、収益性の向上を実現できました。また欧州・北米・オセアニアでのDUNLOP商標権等取得により、ブランド戦略をグローバルで再構築しました。これらの取り組みは今後の成長に向けた基盤となるものです。

## 「R.I.S.E. 2035」のもと、成長戦略を実行する

「R.I.S.E. 2035」については、私自身、経営企画部にて戦略



策定に関わり、2035年に向けた目指す姿を練り上げました。長期経営戦略は単なる方針ではなく、今後の取り組みを具体的に示すとともに、財務指標についてもコミットメントとして掲げています。

また、「R.I.S.E. 2035」は、従業員に対するメッセージでもあります。「これから、私たちはどこへ向かうのか」その意思を示したものです。その実現に向けて、一人ひとりが「強い想いと果敢な挑戦」により成長していく必要があることを共有しています。人の成長が企業の成長につながるという認識のもと、人的資本の強化も重要な要素です。

AIの活用を含めた既存業務の効率化を進めることで人的資源を捻出し、成長分野へと再配分していきます。併せて、従業員一人ひとりの強みや志向を踏まえながら、最適な配置を行うことで、組織全体の生産性と価値創出力の向上を図ります。

当社はこれまで、技術を起点とした事業展開を強みとしてきましたが、変化の激しい環境の中では、当社としての方向性を明確にした上で、それに見合った技術を組み上げていくことが重要になります。「R.I.S.E. 2035」で示した方向性に基

き、各事業ともに中長期的な視点でリソースを配分しながら、事業を進めてまいります。

2035年の目指す姿として、「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」を掲げました。「すべての人」とは、お客様をはじめ、株主の皆様、従業員とその家族、さらには地域社会を含むステークホルダーの皆様です。商品やサービスを通じて価値を提供するだけでなく、当社に関わるすべての人に誇りや共感を持っていただける存在となることを目指しています。

その中核にあるのが、DUNLOPブランドです。今後は、グローバルブランドとして、商品・体験・発信の一貫性が担保され、新車装着やモータースポーツ、デジタル領域に至るまでその価値が波及するものと考えます。

今後、ブランド価値の向上においては、事業間の相乗効果を高めていくことが重要です。スポーツ事業では、ゴルフおよびテニス分野においてグローバルでトップクラスのポジションを確立することを目指し、DUNLOPブランドの価値向上を牽引します。競技・レジャー双方の顧客接点を通じてブランドの認知と共感を広げ、タイヤ事業を含む各事業に波及効果を生み出します。

## 2026年の重点課題

2026年は、「R.I.S.E. 2035」を具体的な成果へと結びつける上で、極めて重要な一年と位置付けています。最優先課題は、DUNLOPブランドの復権を確実な成果として示すことです。欧州でのDUNLOPタイヤの販売については、立ち上がりとして一定の手応えを得ており、この流れを確実に定着させる

ことが、成長戦略の重要な前提となります。

同時に、収益構造の改革に向けては、基盤強化を着実に進めていきます。取り組みを進めるにあたり、各事業において重点テーマを明確にしています。

タイヤ事業においては、プレミアム商品比率の引き上げに加え、総原価低減活動「Project ARK(アーク)」による全社的なコスト最適化を通じて商品力とブランド価値の向上を図ります。DUNLOP商標権等取得を機に、オールシーズンタイヤをはじめとするプレミアムタイヤを、欧州・北米・豪州で本格展開し、開発体制を強化した現地拠点と一体となり、収益成長を加速します。



スポーツ事業では、SRIXON(スリクソン)・XXIO(ゼクシオ)・DUNLOPのブランドポートフォリオを軸に、北米・欧州でのゴルフ・テニス事業の成長を加速させ、eスポーツを含む新たな顧客接点の拡充を通じて、グローバルでのDUNLOPブランドの価値向上を牽引します。

産業品事業では、医療用ゴムや制振ダンパーを中心に、高付加価値分野へのシフトを進め、アジアを軸とした海外展開と、

お客様に共感をいただけるような付加価値の高い“共感商品”の市場投入を通じて、収益成長を図ります。

また、オートモーティブシステム事業では、独自のソフトウェア技術であるSENSING COREを中核としたデータビジネスの拡大を進めます。タイヤから取得される情報を活用し、異常検知に加え、故障予知までを実現することで、安全性と稼働効率の向上に貢献してまいります。その実現に向けては、2025年に買収した米国のViaduct(バイアダクト)社が持つAI技術との融合を進め、より高度な価値提供を目指します。さらに、新規事業領域では、現在開発を進めている複数の新技術について、事業化を見据えた取り組みを加速させ、将来の成長ドライバーとして育成してまいります。

このように、当社はタイヤを中核としながらも、各事業の強みを活かし、価値創出の領域を広げてまいります。2026年は、成長戦略における個々の施策を着実に実行してまいります。

## 「事業は人なり」 持続的成長を支える経営基盤の強化

サステナビリティは当社にとって、住友事業精神にある「信用と確実」「進取の精神」「事業は人なり」「自利利他、公私一如」に通じるものであり、事業と一体で推進していくべきものです。品質・人権・環境は製造業の基盤であり、これらを確実に実践することが、持続的な成長に不可欠であると考えます。

例えば、タイヤの軽量化は、燃費や電費の向上を通じて製品価値を高めると同時に、使用する原材料の削減や製造工程におけるエネルギー低減にもつながり、CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与します。一方で、耐久性や安全性との両立といった

課題を伴うものの、挑戦し続けることが、結果として技術的なイノベーションを生み出す機会となり、企業価値の向上にもつながると考えます。

また、アクティブトレッドなど新技術は、使用環境に応じた性能を一つのタイヤで実現することにより、タイヤの使用本数そのものを減らす可能性を持っています。これは廃棄物や資源使用の削減に寄与する可能性があるとともに、顧客にとっての利便性や価値の向上にもつながる取り組みです。このように、環境負荷の低減と顧客価値の双方の実現に向けた取り組みを戦略的に推進していきます。

加えて、業界特有の課題への対応も重要です。タイヤ・路面摩耗粉じん (TRWP) については、その発生抑制や回収技術の開発に取り組むとともに、国内外の研究機関や業界団体と連携し、評価手法や規格の開発にも貢献してまいります。また、重要な原材料である天然ゴムについては、サプライチェーンにおける人権の尊重とともに、自然環境への依存および影響を適切に認識し、対応することが不可欠です。トレーサビリティの確保に加え、サプライチェーン上流における実態の把握や関係者との対話を通じて、理解の深化と必要な支援に取り組んでまいります。

こうしたさまざまな取り組みを支え、DUNLOPの価値創造の源泉となるのは、人です。従業員一人ひとりが主体的に考え判断する人材、率直に意見を言える組織、挑戦を応援し合える文化を重視し、多様性の尊重とインクルージョンを基盤とした、挑戦を後押しする企業風土を醸成していきます。挑戦の結果としての失敗は否定することなく、その挑戦を称えます。また、技術の深化と知的資本の蓄積を進めるとともに、製造基盤の高度化を通じて競争力を高めます。

そして、多様な力を一つに結集し、「R.I.S.E. 2035」を実現

することで、変化を乗り越えながら持続的に成長する企業へと進化していきます。その実現に向けて、人を育て、技術を育て、会社を育て、そして社会に貢献するという複数の視点を統合していく考えです。

これらの取り組みを支える経営基盤として、実効性の高いガバナンスが不可欠です。現在、取締役会による監督機能の強化を進めており、取締役会議長を社外取締役が務める体制とし、社内・社外取締役の構成を見直しています。経験・知見・スキル・属性の観点から多様なメンバーを揃えるとともに、取締役会にとどまらず、オフサイトミーティングの開催などを通じて率直かつ誠実な議論を行ってまいります。

私たちは、DUNLOPが人々の人生に寄り添い、あらゆる場面

でその価値を実感していただける存在でありたいと考えています。DUNLOPのもとに多様なステークホルダーが集い、価値を共創していくブランドへと進化させていきます。「最高の安心とヨロコビ」という「Purpose」を具体的な体験価値へとつなげていきます。世界初の技術を社会実装し、それを世界標準へと昇華させていく。その歩みを通じてDUNLOPの存在意義を、商品・サービス・ブランド・データのあらゆる領域で示していきます。

当社は、すべてのステークホルダーの皆様にご信頼され、選ばれ続ける企業であり続けます。そして、社会課題の解決を通じた価値提供と持続的な事業成長を両立してまいります。皆様には当社の成長ポテンシャルをご理解いただいた上で、ご支援とご期待を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

“ 世界初の技術を社会へ  
DUNLOPは、人生に寄り添う  
価値を共創します ”



# CONTENTS

## Chapter 1 イン트로ダクション

- 02 TOP COMMITMENT
- 06 CONTENTS
- 07 編集方針

## Chapter 2 私たちについて

- 09 企業理念(Our Philosophy)
- 10 HISTORY
- 11 DUNLOPグループの事業(2025年度)
- 12 財務・非財務ハイライト

## Chapter 3 ビジョンと戦略

- 15 価値創造プロセス
- 16 マテリアリティ(重要課題)
- 17 長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の進捗
- 19 特集1:DUNLOPの新たな価値創出へ
- 22 特集2:成長領域への布石  
～「タイヤ」から「トータルソリューション」へ～
- 23 財務担当役員メッセージ
- 25 知的財産戦略
- 26 DX戦略
- 27 研究開発ストーリー ～世界初を生み出す力～

## Chapter 4 事業活動

- 29 タイヤ事業
- 31 スポーツ事業
- 33 産業品事業

## Chapter 5 サステナビリティ

- 36 サステナビリティ経営推進体制
- 37 サステナビリティ長期目標  
「はずむ未来チャレンジ」
- 38 持続可能な地球環境への貢献
- 42 ステークホルダーとの強固な関係構築
- 46 多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織
- 49 Column:「はたらきたい未来の工場  
プロジェクト」進捗レポート
- 51 クロストーク:DUNLOPを支える人的資本

## Chapter 6 コーポレート・ガバナンス

- 55 コーポレート・ガバナンス
- 62 株主・投資家とのコミュニケーション
- 63 社外取締役鼎談
- 67 第三者意見

## Chapter 7 会社情報

- 69 主要財務データ
- 70 社外からの評価
- 71 会社情報・株式情報

### 表紙のご説明

当社は2026年より、コミュニケーションブランドをDUNLOPに統一しました。DUNLOPは、「挑戦を支える安心」「期待を超える体験」「限界への挑戦」という3つの提供価値を、すべての商品・サービスで体現し、革新的な体験を通じて世界中の人々にポジティブな感情を生み出すことを追求していきます。ブランドステートメント「TAKING YOU BEYOND」には、挑戦するすべての人々の可能性を広げ、その先へ導く存在であり続けるという想いを込めています。



# 編集方針

本統合報告書では、DUNLOPグループが目指す方向性や中長期的な価値創造に向けた取り組みを中心に記載しました。2025年は、3月に公表した長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の実現に向けた全社的な取り組みの推進、12月に公表したDUNLOPブランド戦略、社長交代など、DUNLOPのグローバルブランド展開の基盤を整えた年となりました。本報告書では、これらを通じて描くビジョンや世界観、ブランドを支える取り組みをご紹介します。編集にあたっては、「国際統合報告フレームワーク」や「価値協創ガイドンス」に加え、機関投資家の皆様からいただいたフィードバックを参考に、より建設的な対話に資する報告書を目指しました。本統合報告書をご覧くださいことで、当社の未来に期待と関心を持っていただくきっかけになれば幸いです。

初めての試みとして、ステークホルダー、特に機関投資家の皆様との対話の中で、よくいただくご質問に対し、回答を反映したページとの対照表を設けました。関心をお持ちの項目からご覧いただき、当社の価値創造をご理解いただく一助となりましたら幸いです。

当社のSR・IR活動における対話でいただいた内容は、経営層へ報告および関連部署へ共有するとともに、企業価値向上につながるご意見・ご指摘は、各施策および開示情報に反映してまいります。継続課題についても、順次対応を進めてまいります。

カテゴリー	よくあるご質問	該当ページ・WEBサイト
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ROE目標の達成に向けた、具体的な道筋(ロードマップ)はどうなっていますか。</li> <li>● ROICに基づいた事業ポートフォリオの最適化・入れ替えをどう進めていきますか。</li> <li>● DUNLOPブランドのグローバル展開がもたらす中長期的な財務貢献をどう見込んでいますか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📖 財務担当役員メッセージ</li> <li>📖 長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の進捗</li> <li>📖 特集1：DUNLOPの新たな価値創出へ</li> <li>📖 経営方針</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の実効性をさらに高めるため、現状の課題をどう認識していますか。</li> <li>● 持続的成長を支える、次世代経営陣の育成・選定プロセスはどうなっていますか。</li> <li>● 企業価値向上へのインセンティブとして、役員報酬制度をどう設計していますか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📖 コーポレート・ガバナンス</li> <li>📖 社外取締役鼎談</li> <li>📖 コーポレート・ガバナンス</li> </ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素社会に向けた水素エネルギー活用の可能性と、事業化への見通しはどうですか。</li> <li>● 欧州の環境規制強化に対し、サプライチェーン管理やリスク対応はどうなっていますか。</li> <li>● グローバルに広がるサプライチェーン上の人権リスクに対し、どう責任を果たしていきますか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📖 持続可能な地球環境への貢献</li> <li>📖 ステークホルダーとの強固な関係構築</li> <li>📖 人権レポート2026</li> </ul>
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来のビジネスモデルに必要な人材の確保・再配置をどう実現していきますか。</li> <li>● 従業員のエンゲージメント向上に向け、どのように組織課題に向き合っていますか。</li> <li>● 労働力不足が見込まれる中で、生産性の高い組織をどう構築していきますか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📖 クロストーク：DUNLOPを支える人的資本</li> <li>📖 多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織</li> <li>📖 Column:「はたらくたい未来の工場プロジェクト」進捗レポート</li> </ul>

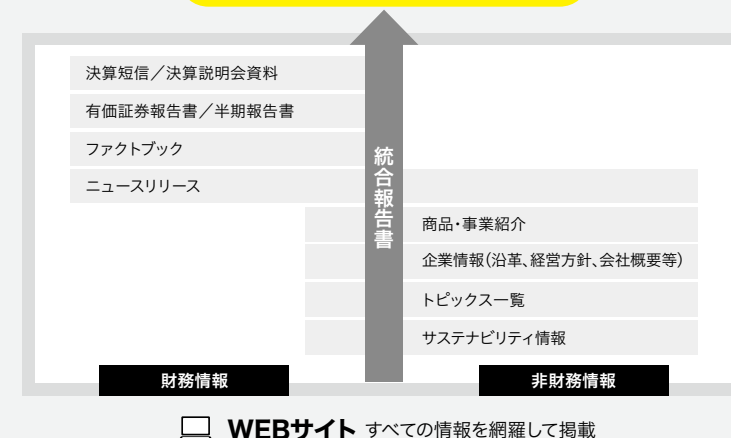
本書の使い方

- 📖 関連するページに遷移します。
- 🏠 目次ページに戻ります。
- 🌐 関連するWEBサイトに遷移します。
- ⬆️⬆️ 前後のページに遷移します。

## 統合報告書の位置付け

クリックするとWEBサイトに遷移します。

### 成長可能性を示す



### 対象組織

住友ゴム工業(株)、国内6工場を中心に、一部国内外の拠点や関係会社の情報を含みます。

### 参考にしたガイドライン

- ・経済産業省「価値協創ガイドンス2.0」
- ・GRI(Global Reporting Initiative)
- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

### 報告対象期間

2025年度(2025年1月1日～2025年12月31日)を中心に、一部期間外の情報を含みます。

### 発行

2026年6月

### 見通しに関する注意事項

本報告書の記載内容のうち、将来に関する記述は編集時点の情報および合理的と判断する一定の前提に基づいており、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

## Chapter 2

---

### 私たちについて

- 09 企業理念 (Our Philosophy)
- 10 HISTORY
- 11 DUNLOPグループの事業
- 12 財務・非財務ハイライト

# 企業理念(Our Philosophy)

## Slogan

# ゴムの先へ。 はずむ未来へ。

不透明で変化の激しい環境に柔軟に対応し、さらなる成長を遂げるための共通の指針が、企業理念体系「Our Philosophy」です。約400年間受け継がれてきた「住友事業精神」を基盤に、「Purpose」を起点とした4つの概念を体系的に整理。従業員一人ひとりが会社の存在意義を認識し、ベクトルを合わせて力を発揮するための意思決定の拠り所であり、行動の起点となるものです。

## 「Our Philosophy」の浸透活動

### 1 グローバル研修

「Our Philosophy」の浸透を「認知」「理解」「共感」「実践」の4フェーズに分け、各部門・拠点の状況に応じた施策を推進しています。2025年は海外拠点のフォローアップを目的に浸透度調査を実施し、インタビューを通じて課題や必要なサポートを把握しました。その結果を踏まえ、海外拠点向けワークショップを開催しました。今後は「Global HR Hub」を活用し、国内外の人事担当者による定期的なオンラインワークショップやディスカッション、導入ツールの提供を通じ、グローバル全従業員の理解と実践を深めていきます。



「Our Philosophy」ワークショップ 講義

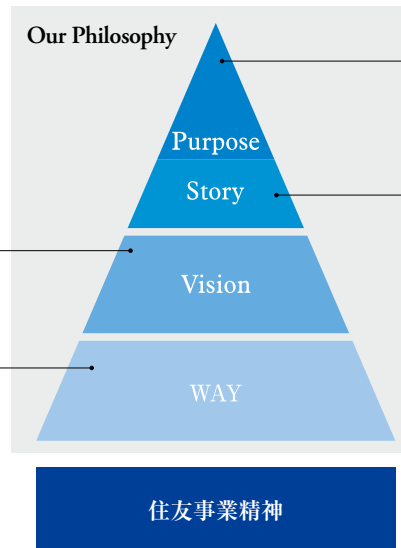
## DUNLOPの企業理念体系「Our Philosophy」

### Vision

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。  
「Purpose」を体現するために「ありたい姿」

### WAY

信用と確実を旨としよう  
挑戦しよう  
お互いを尊重しよう  
一人ひとりが大切にする価値観



### Purpose

未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。  
DUNLOPの「存在意義」

### Story

ゴム素材の可能性を誰よりも信じること。様々な「世界初」をつくり出してきた最先端のゴム技術と、そこから広がる新たな技術の開発に挑戦し続けること。お客様と社会からの信頼にこたえ、その期待を超える価値の創造にこだわること。そして、人を、社会を、未来を支える「最高の安心とヨロコビ」をつくり出し、世界へ提供する。「DUNLOP」は、そのために存在する。「Purpose」の背景にある信念

### 創業以来約400年にわたり受け継がれてきた「住友の事業精神」

- 信用と確実**  
「何よりも信用を重んじる」こと、「常に相手の信頼に応える」こと
- 進取の精神**  
時代の変化に対応し、積極的に一歩先を行く姿勢であること
- 事業は人なり**  
企業を守り育てていくのは人材であること
- 自利利他、公私一如**  
常に「社会への報恩」を考え、公益との調和を図る経営姿勢であること

### 2 ベトナム工場の「My SRV Journey Map」

ベトナム工場 (SRV) では、「Our Philosophy」を従業員一人ひとりの価値観に結びつけるため「My SRV Journey Map」を職場に掲示しています。従業員が手書きで記入したメッセージカードを作成し、印象的なメッセージは「Live the SRV Way Gallery」に展示して「Our Philosophy」を体現する事例として紹介しています。仲間の想いを共有することで相互理解を促進し、理念を身近に感じる機会を創出しています。



My SRV Journey Map

### 3 ブラジル工場の「Our Philosophy」月間

ブラジル工場では毎年9月を「Our Philosophy」月間と定め、担当部署のメンバーがアイデアを出し合っ、PRグッズとしておせんべい(写真)を配布しました。さまざまな活動を従業員に周知し認知度を高めるため、PRグッズ制作予算を設け、HR運営メンバーがゲートでのグッズ配布やイントラネット、掲示板などを活用し、より多くの従業員に関心を持ってもらえるよう工夫しています。



「Our Philosophy」が入ったおせんべい

# HISTORY

# 2025

# 1999~

**コミュニケーションブランドを  
DUNLOPに統一し、グローバル展開を加速**

米国グッドイヤー社から欧州・北米・オセアニア地域における四輪タイヤのDUNLOP商標権等取得。  
3月には長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」を公表。12月にはコミュニケーションブランドを「DUNLOP」に統一。



## 米国グッドイヤー社とタイヤ事業におけるアライアンス契約を締結

日本とアジアは当社が、北米と欧州は米国グッドイヤー社がDUNLOPブランドの製造および販売を行う合併体制に移行。このアライアンス契約および合併体制は2015年に解消。



## 英国ダンロップ社から欧州事業を買収

1983年に英国ダンロップ社から欧州事業を買収。1984年には英独仏の6工場とタイヤ技術中央研修所を、さらに1986年に米国ダンロップを買収して世界の盟主になつた。



## 「住友ゴム工業株式会社」に社名変更

1963年に住友の経営となり、1981年、現在のFALKENブランドにつながるオーツタイヤ株式会社と全面業務提携(2003年合併)。

# 1983

# 1963~

住友の経営になる

## 住友事業精神の源流

住友家初代住友政友は、商人としての心得を説いた「文殊院旨意書(もんじゅいんしいがき)」を残しました。その教えは近代の「営業の要旨」を経て、住友400年の事業精神として継承され、住友グループの経営を支えてきました。「住友事業精神」には「住友の事業は住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利する事業でなければならぬ」という社会に対する強い使命感が込められており、当社グループの企業理念の基盤となっています。



住友政友の木像  
(写真提供:住友史料館)

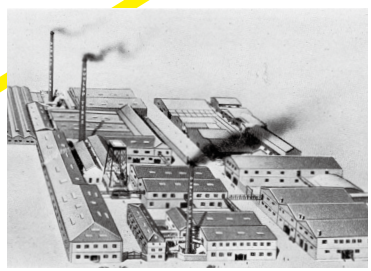


文殊院旨意書(1650年頃)  
(写真提供:住友史料館)

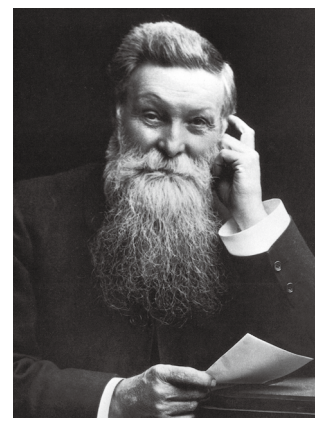
# 1909

## 神戸工場操業開始

英国ダンロップ社が神戸に工場を建設。日本初の近代的ゴム工場として創業。



神戸工場(1921年ごろ)



ジョン・ボイド・ダンロップ

J. B. Dunlop

# 1888

## ジョン・ボイド・ダンロップが 世界初の空気入りタイヤを実用化

アイルランドに住む獣医師ジョン・ボイド・ダンロップは10歳になる息子のジョニーに「僕の3輪自転車をもっとラクに、もっと速く走れるようにして」と頼まれました。ジョンは実験を重ねた末に、ゴムのチューブとゴムを塗ったキャンバスで空気入りタイヤを作り、これを木の円盤の周りに固定しました。この空気入りタイヤで走ったジョニーは大喜び。ジョンはさらに改良を重ね1888年、「空気入りタイヤ」の特許を取得し世の中に広めました。

# DUNLOPグループの事業



## タイヤ事業

—もっと、走る、喜びを。—

乗用車・トラック/バス・産業車両・モータースポーツなど、暮らしや社会に関わるさまざまなシーンで活躍するタイヤ。DUNLOP(ダンロップ)・FALKEN(ファルケン)をメインブランドに、人や環境にやさしいタイヤづくりに挑んでいます。



### 乗用車

普通乗用車からSUV用など多くの自動車用タイヤをラインアップ。オールシーズンタイヤ、夏用タイヤ、冬用タイヤなど幅広い用途に対応しています。

### トラック/バス

トラック、バス用タイヤを多くラインアップ。オールシーズンタイヤ、夏用タイヤ、冬用タイヤ、非舗装路用タイヤ等、幅広い用途に対応します。

### 産業車両

高荷重・低速運転などさまざまな条件に対応した製品です。用途により空気入りタイヤ、トラクシュタイヤなど複数の構造を適用しています。

### 農耕機

トラクタ、耕うん機、運搬車、作業機など、農業の現場で活用される農耕機に対応した製品です。



### レース・ラリー

スピードや耐久性など、各競技で求められる用途に沿って専用開発し、レースやラリーでの活躍をサポートしています。



### モーターサイクル

オンロード用からオフロード用、ミニバイク用からビッグバイク用まで豊富なカテゴリーの2輪用タイヤを取り揃えています。

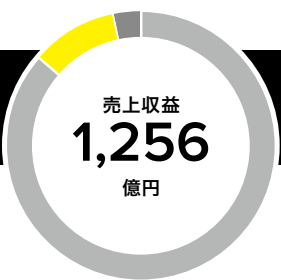


#### タイヤパンク応急修理キット

パンクしたタイヤに修理材を注入し空気を充填することで一時的な走行を可能にする修理キットは、多くの車両に採用されています。

#### SENSING CORE(タイヤセンシング)

タイヤの回転により発生する車輪速情報と、車両に流れる情報を複合解析し、タイヤ周辺の状態を検知・推定するソフトウェアです。



## スポーツ事業

—お客様のスポーツライフをもっと豊かに。—

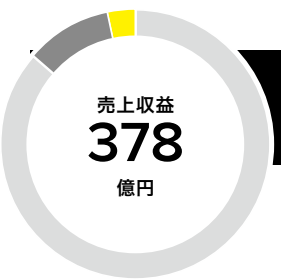
高い技術力をより豊かなスポーツライフのために。ゴルフクラブ、テニスラケットなど、使いやすく高機能な製品を提供するとともに、ゴルフ・テニススクールの運営に取り組み、お客様の心と体の健やかな毎日をサポートしています。近年はeスポーツ事業にも取り組んでいます。



### ゴルフ

### テニス

(およびその他ラケットスポーツ)



## 産業品事業

—もっと、生きる、喜びを。—

これまでの歩みで培ったゴム技術をベースに作り出される産業の数々が、人の命、健康、移動を守り、暮らしを支える商品として提供されています。世の中のニーズの広がりとともに、そのフィールドは産業インフラから医療、生活、ヘルスケア用品まで。先進のテクノロジーの可能性に、世界が注目しています。



#### 高機能ゴム

医療用ゴム製品 制振ダンパー

#### 生活資材・産業資材

ゴム手袋 建築フロア スポーツ人工芝



# 財務・非財務ハイライト (2025年度)

財務・非財務データ

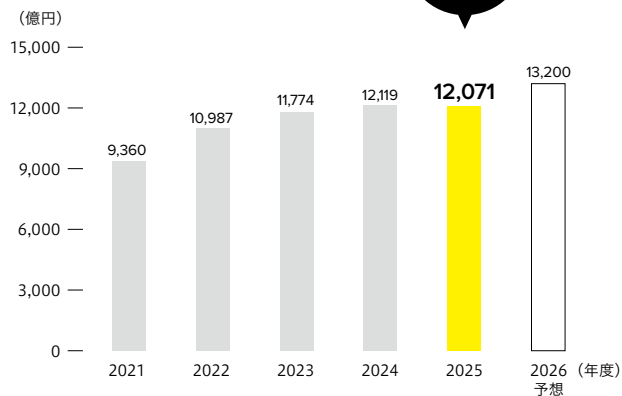
## 財務ハイライト

財務資本

売上収益

1兆2,071億円

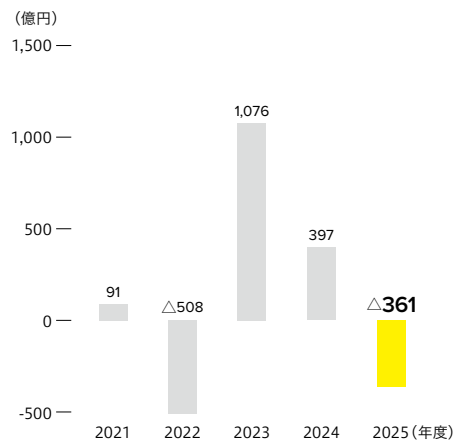
前期比  
0.4%  
DOWN



財務資本

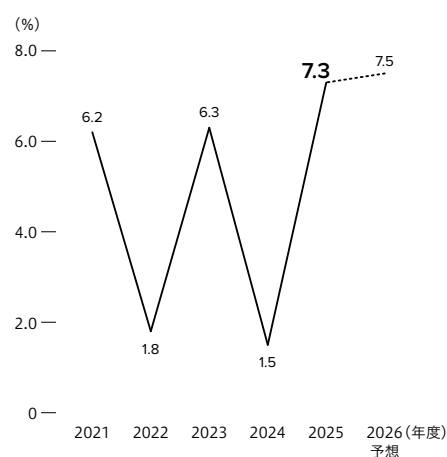
フリー・キャッシュ・フロー

△361億円



ROE

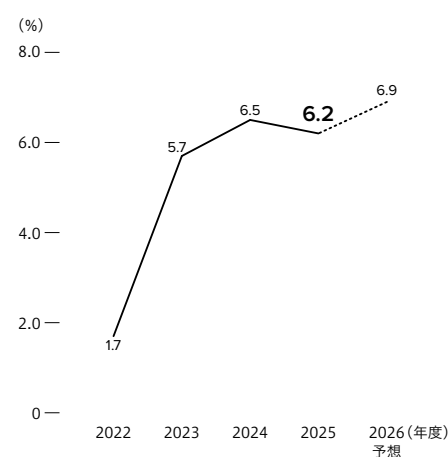
7.3%



財務資本

ROIC

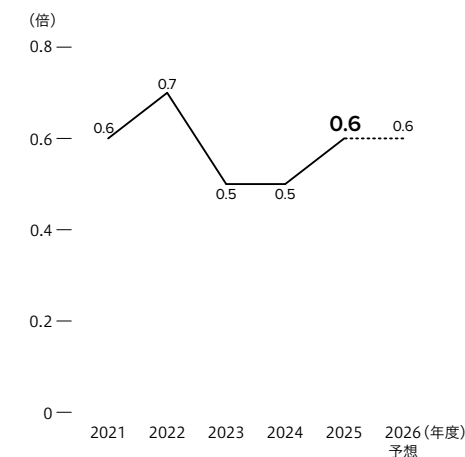
6.2%



財務資本

D/Eレシオ

0.6倍



ダイレクトリンク

私たちにについて

ビジョンと戦略

事業活動

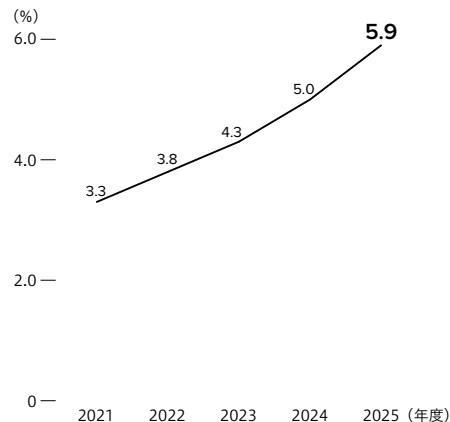
サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

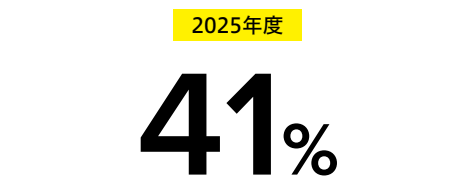
会社情報

## 非財務ハイライト

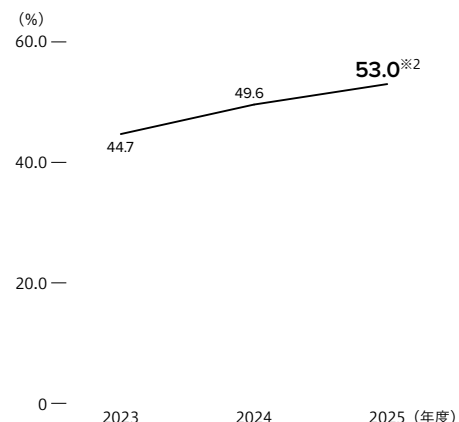
女性管理職比率 (単体) 人的資本



従業員エンゲージメントスコア (単体) 人的資本

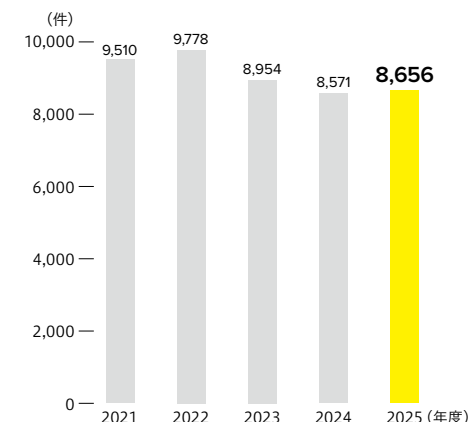


「Our Philosophy」共感率<sup>※1</sup> (単体) 人的資本

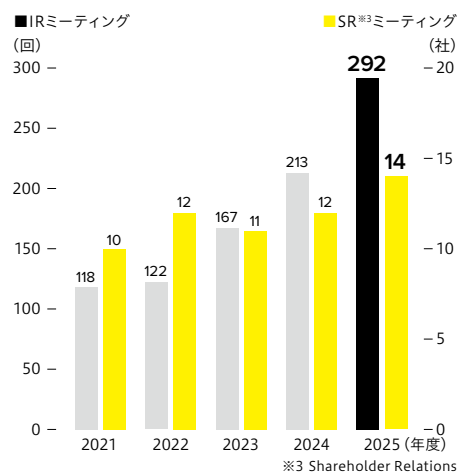


※1 エンゲージメントサーベイ「私は、当社の「Our Philosophy」に共感している」肯定的回答率  
 ※2 23年・24年は「Our Philosophy」浸透度調査「共感」または「実践」の比率を記載

特許実案保有件数 (連結) 知的資本



機関投資家との意見交換の開催 (社) 社会関係資本

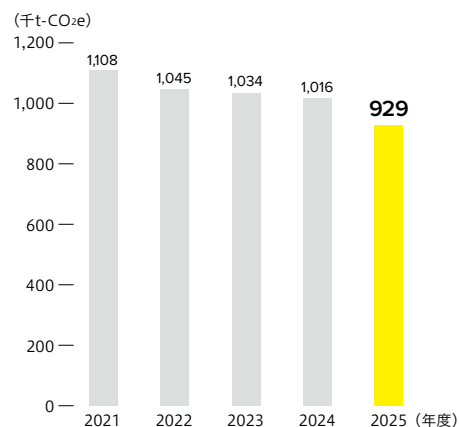


DUNLOP商標権等の取得により  
DUNLOP四輪タイヤビジネス展開が  
可能となった国数 (社) 社会関係資本



※4 主に欧州・北米・オセアニア地域

温室効果ガス排出量(スコープ1,2) (連結) 自然資本



廃棄物排出量(有価物を除く)  
(グループ国内外工場) (社) 自然資本



## Chapter 3

---

# ビジョンと戦略

- 15 価値創造プロセス
- 16 マテリアリティ(重要課題)
- 17 長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の進捗
- 19 特集1:DUNLOPの新たな価値創出へ
- 22 特集2:成長領域への布石  
～「タイヤ」から  
「トータルソリューションへ」～
- 23 財務担当役員メッセージ
- 25 知的財産戦略
- 26 DX戦略
- 27 研究開発ストーリー～世界初を生み出す力～

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。

## インプット

📖 ▶ Page 12

### 財務資本

- 事業利益率 7.5%
- ROIC 6.2%
- ROE 7.3%

### 製造資本

- 製造拠点 21か所
- タイヤテクニカルセンター
- 国内外テストコース数 4か所
- 設備投資額 628億円

### 人的資本

- 連結従業員数 37,671人
- 海外拠点従業員比率 68%

### 知的資本

- 研究開発費 320億円
- 特許実案件数 8,656件
- 協業・共同研究

### 社会関係資本

- ブランド価値／認知度
- 地域社会との共生

### 自然資本

- エネルギー
- 天然ゴム・水・鉱物

## マテリアリティ

📖 ▶ Page 16

社会課題解決に向けたイノベーション

**E** 気候変動

**E** 循環型経済

**E** 生物多様性

**S** 人権

**S** 多様な人材

**G** ガバナンス・企業倫理



TAKING YOU BEYOND

長期経営戦略「R.I.S.E 2035」 📖

# R.I.S.E. 2035

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

### 当社の強み

ゴム起点のイノベーション創出

📖 ▶ Page 25, 27

DUNLOPブランドの価値最大化

📖 ▶ Page 19

### 変化に強い経営基盤構築

- 人的資本経営 📖 ▶ Page 46
- DX戦略 📖 ▶ Page 26
- サステナビリティ経営 📖 ▶ Page 36

## アウトプット

(商品/サービス)

### 既存事業

タイヤ事業  
📖 ▶ Page 29

スポーツ事業  
📖 ▶ Page 31

産業品事業  
📖 ▶ Page 33

### 新規事業

オートモーティブシステム事業  
📖 ▶ Page 22

## アウトカム

社会に向けて創出する価値

最高の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

信頼を基盤としたステークホルダーとの共創

持続可能な自然の恩恵を将来世代へ継承

### KPI

「R.I.S.E. 2035」  
2030-2035年

📖 ▶ Page 17

- 事業利益率 15%
- ROE 12%
- ROIC 10%

サステナビリティ長期目標「はすむ未来チャレンジ」

📖 ▶ Page 16

コーポレート・ガバナンス 📖

Our Philosophy 📖

# マテリアリティ(重要課題)

企業理念体系「Our Philosophy」を具現化するために、バリューチェーン全体のリスクと機会および社会へのインパクトからマテリアリティを特定しています。これらマテリアリティに関する取り組みを経営戦略に組み込み、社会課題の解決を目指すとともに、中長期的な企業価値の向上に努めます。

マテリアリティ(重要課題)

サステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ」

## マテリアリティ特定プロセス

ダブルマテリアリティの手法を用いて、2024年にマテリアリティを見直しました。

## マテリアリティ

以下の7つの項目をマテリアリティと決めました。また、各項目について当社の「ありたい姿」と「当社グループの意志」をまとめています。マテリアリティに関する取り組みについてはサステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ」を定めて目標値の設定と進捗確認を実施しています。

マテリアリティ項目	ありたい姿	当社グループの意志
社会課題解決に向けたイノベーション	ゴム素材の可能性を信じて、新たな価値提供に挑戦する企業	当社グループは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。
気候変動	CO <sub>2</sub> 排出量の削減を推進する企業	当社グループの事業活動は多くの温室効果ガスを排出しています。脱炭素化社会の実現に向けてサプライチェーン全体の排出量の削減を進め、2050年のカーボンニュートラル達成を目指します。
循環型経済	資源循環に貢献する製品・サービスを提供する企業	当社グループは多くの資源を活用するものづくり企業です。限りある資源を持続的に活用するため、調達から廃棄までのすべての過程において資源循環を推進します。
生物多様性	天然ゴムなど自然資源への依存と影響を自覚し、周辺の生態系と共存する企業	当社グループ事業は自然資源や化学物質の利用および製品使用の過程で生態系に影響を与えるリスクがあります。生態系と自然資源の恩恵を将来世代につなげるため、事業による負の影響を小さくし、生物多様性の保全と回復に努めます。
人権	当社グループに関わるすべての人の人権を尊重する企業	当社グループの事業は、顧客やサプライヤーおよび拠点周辺の地域社会など多くの人々の生活につながっています。人々に安心とヨロコビを提供し続けるため、当社グループは人権に関する理解を深め人権尊重の取り組みを推進します。
多様な人材	多様な個性をもつ仲間とともに成長する企業	当社グループは多様な従業員が集まるグローバル企業です。互いに認め高め合える職場環境を実現し、チームの総合力を企業価値の向上につなげます。
ガバナンス・企業倫理	ステークホルダーと誠実に向き合い、信頼に応える企業	当社グループは顧客やサプライヤーおよび投資家など多くの皆様に支えられています。社会の激しい変化に対応できる強く柔軟な経営基盤を築き、多様なステークホルダーからの信頼に応えてまいります。

## バリューチェーンマッピング

各マテリアリティ項目について、製品のバリューチェーン上で当社グループが特に深く関わるプロセスを示しました。調達から廃棄・循環までのすべてのプロセスがマテリアリティと深く関連しています。当社グループは部門間の連携を強化し全社体制でマテリアリティ関連課題の解決に取り組みます。

マテリアリティ項目	調達	輸送	製品製造	輸送	販売	顧客使用	廃棄・循環
社会課題解決に向けたイノベーション							
気候変動							
循環型経済							
生物多様性							
人権							
多様な人材							
ガバナンス・企業倫理							

STEP 1

### 課題リストの作成と重要テーマおよびリスクと機会の抽出

- バリューチェーン上の課題を、国際的なサステナビリティ指標や開示ガイドラインから抽出
- 当社グループと関連する100以上のマテリアリティ候補を選定
- 社会・環境の変化が当社グループに与えるリスクと機会を分析
- マテリアリティ候補と事業領域、リスクと機会の関連性を評価
- 評価結果に基づいてマテリアリティ候補を16項目に絞り込み

### マテリアリティの分析

#### 定性評価

- 取締役員インタビュー(社外取締役を含む)
- 事業担当役員アンケート

#### 定量評価

- 当社グループが社会に与える影響を人数、地理的範囲、回復に要する時間で評価
- 当社グループが社会から受ける影響を財務影響で評価

#### 社外ステークホルダーとの対話

- ピーター・D・ピーダーセン氏
- 松原 稔 氏
- 一般社団法人日本ゴム工業会

### マテリアリティの特定

- 経営会議で議論
- サステナビリティ推進委員会で承認
- 取締役会で報告

STEP 2

STEP 3

# 長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の進捗



経営方針

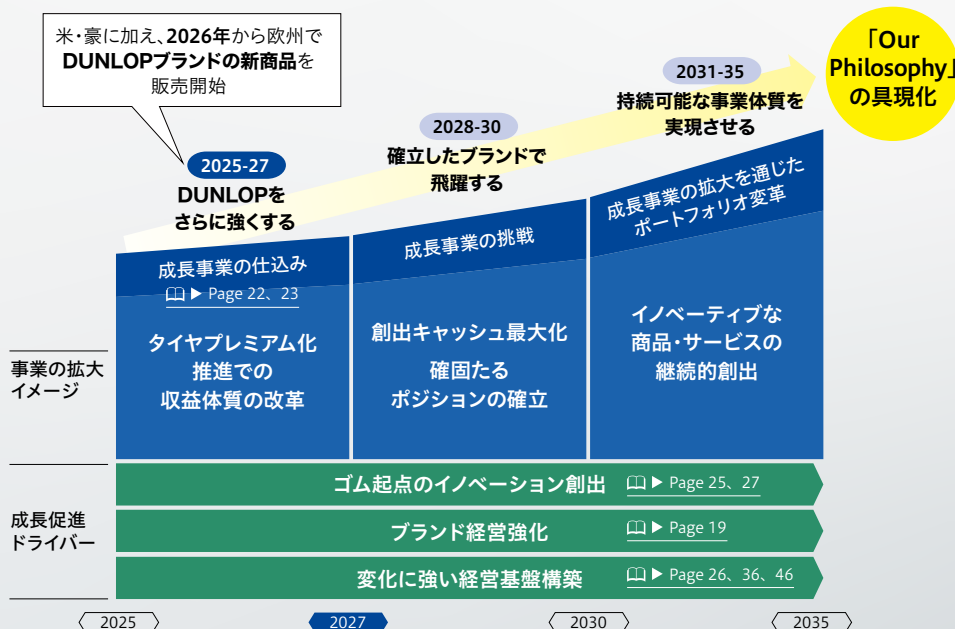
2025年3月に長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」を策定し、2035年に向けた持続的な成長戦略を公表しました。以降に記載の戦略ロードマップに従い、これまでにDUNLOP商標権等の取得によりグローバルブランド展開の基盤を整備したほか、センシング領域の強化に向けてViaduct社を買収し、新事業創出に向けた体制を拡充しました。また、イノベーション推進部を設立してアメリカでの新規マーケティング活動を開始したことに加え、人材育成、組織風土改革にも取り組み、持続的成長に向けた経営基盤強化を進めています。2026年度からは、欧米豪でのプレミアム商品拡販によるタイヤプレミアム化戦略などを強化し、成長ステージへの移行を加速していきます。

## ▶ 長期経営戦略のロードマップ

2035年に目指す姿の実現に向け、当社は3つの成長促進ドライバーを基盤とした事業拡大戦略を段階的に進めています。まず2027年までに、タイヤのプレミアム化による収益体質の改革と成長事業の仕込みを重点的に進め、ブランド経営の強化を通じてDUNLOPをさらに強いブランドへと育てていきます。加えて、米州・豪州に続き、2026年からは欧州市場でも新たなDUNLOP商品を展開し、グローバルでの事業拡大を図ります。さらに2030年までには、創出キャッシュの最大化と市場での存在感・影響力を高め、確立したブランド力を活用して飛躍的な成長を目指します。そして2035年には、革新的な商品・サービスを継続的に創出し、成長事業の拡大を通じたポートフォリオ変革を実現することで、持続可能な事業体質の確立と「Our Philosophy」の具現化につなげてまいります。

2035年に目指す姿

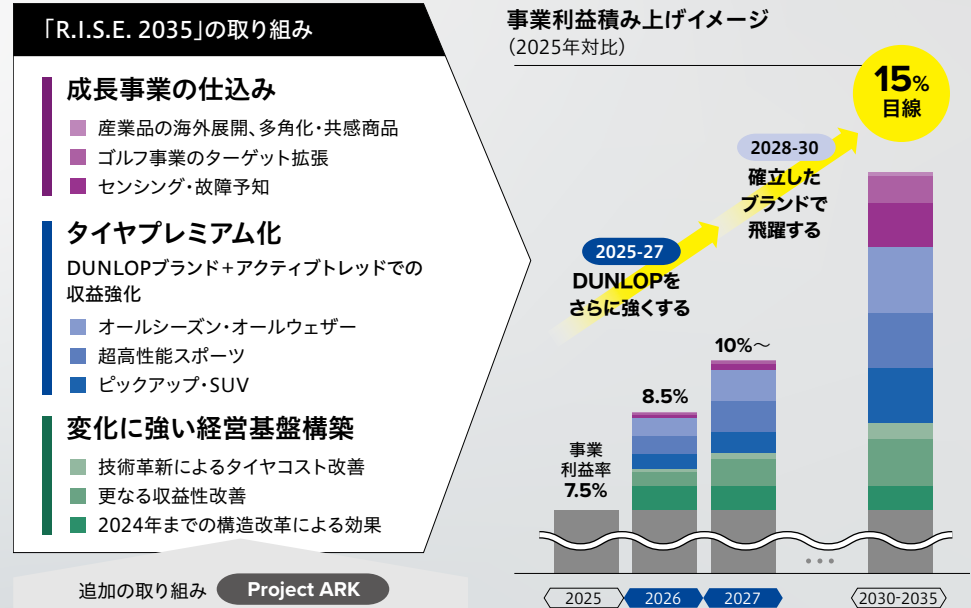
## ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける



## ▶ 「R.I.S.E. 2035」推進による利益成長イメージ

2030年に向け、タイヤ事業でプレミアム商品の比率を60%以上に高め、その収益を既存事業や新たな領域の成長投資へ振り向けます。産業品事業の海外展開や多角化、ゴルフ事業の拡大、センシング・故障予知などで価値創出を進め、タイヤ以外で事業利益の30%を創出する事業構造を目指します。あわせて技術革新によるコスト改善や収益性改革を推進し、2025年3月公表の2027年の事業利益率10%超、2030-2035年の目標15%の達成に向けて着実に前進します。さらに、全社総原価低減プロジェクトとして「Project ARK (アーク)」を立ち上げ、中長期の成長基盤も強固なものにしていきます。

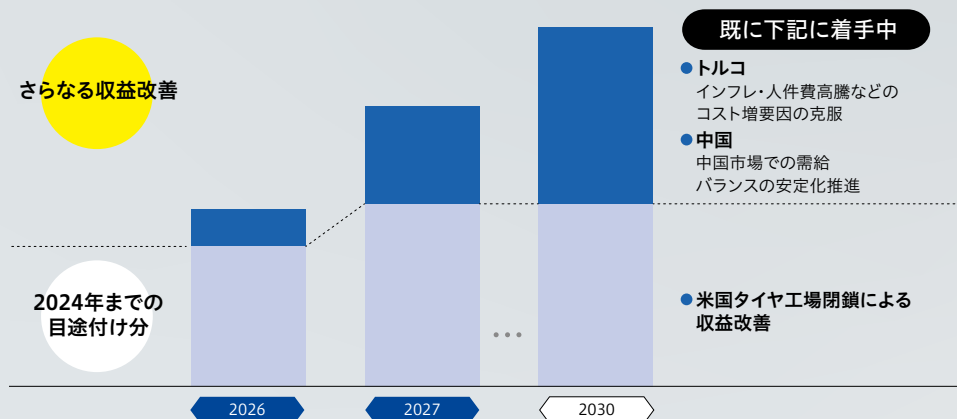
## 2026年から確実に事業利益を成長させ、2027年目標の超過達成、2030年目標の早期実現に向け取り組みを実行中



## ▶ 構造改革の目途付けを完了

2022年の中期計画で構造改革対象としていた約10の事業・商材については、米国タイヤ工場閉鎖による収益改善をはじめ、計画通り2025年中に目途付けを完了しました。足元では、環境変化を踏まえ、引き続き、手を緩めることなくさらなる収益改善に向け、事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。具体的な収益改善効果は、下図の通り、トルコ工場のインフレに伴う人件費上昇への対応、中国市場での需給バランス安定化施策などの推進で改善する見込みです。これらの施策により、2026年以降も着実な収益力強化を図ってまいります。

### 事業利益改善イメージ (2025年見込み対比)



執行役員  
ハイブリッド事業本部長 兼 イノベーション推進部長  
松本 達治

## ▶ イノベーション推進部を新設

新事業の発掘と事業化を推進するため、従来、複数部署にまたがっていた機能を統括し、イノベーション推進部を新設しました。

2026年4月には北米イノベーションラボを開設し、現地の顧客・パートナーとの共創を通じグローバル視点でのマーケティング活動およびニーズ探索を加速します。顧客の課題解決を起点とした新規事業開拓を通じて、DUNLOPの未来を切り開く新しい成長事業の創出を一日でも早く実現し、社会課題の解決と企業価値の向上に資する成果を生み出していきます。

## ▶ Project ARK(アーク)の実行

当社では総原価低減活動として、2025年に「Project ARK」を立ち上げました。本プロジェクトでは2027年までに累計300億円の総原価低減の実現を目標に、従来の仕事の進め方や事業活動におけるさまざまな制約条件を今一度見直し、ムリ・ムラ・ムダを徹底的に削減する本質的なコスト削減施策に、部門を横断して全社活動で取り組んでおります。

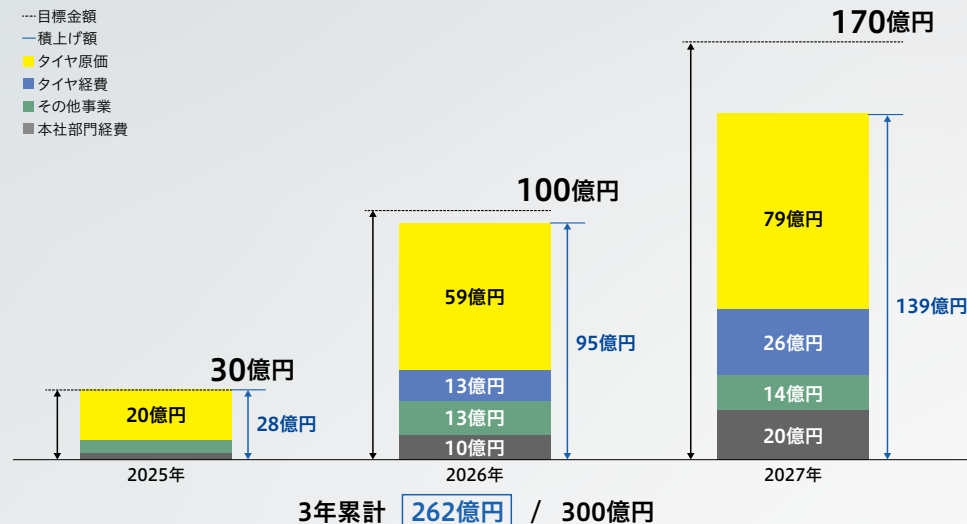
2025年の単年目標効果額は30億円と設定し、総原価の中でも特に大きな割合を占めるタイヤ原価においては、例えば、以前から進めている「タイヤ軽量化」の取り組みによる原材料費の削減額を数値化、効果として織り込んだほか、タイヤ原価以外のコスト削減も施策を積み上げた結果、28億円の効果を実績として計上しました。2027年末までの累計目標達成に向けて、全従業員から具体的な取り組みアイデアを募りながら施策化を進めて、より筋肉質で持続的な経営基盤の強化に貢献していきます。

## 累計300億円の効果創出(2027年末まで)に対し、 262億円の目途付け完了。



### 施策効果額

- 目標金額
- 横上げ額
- タイヤ原価
- タイヤ経費
- その他事業
- 本社部門経費



### 主な施策・アイデア

- 子会社、拠点(事務所、倉庫)の事業部を跨ぐ統廃合
- 米国向けの主力工場である、タイヤ工場のコストダウン
- タイヤ要求予測にAI活用&バーチャル試作で開発リードタイム短縮
- タイヤ軽量化による原材料費削減(市販用新商品で適用中)

※トヨタ生産方式

# 特集 1 DUNLOPの新たな価値創出へ

これまでにない体験を提供し、ステークホルダーの皆様が自らの可能性を信じ、限界に挑戦すること。新しいブランドステートメント「TAKING YOU BEYOND」を定めます。製品、サービス等あらゆる場面において従業員一丸となってこの世界を体現していきます。

## TAKING YOU BEYOND

私たちが提供する体験、そしてそこから生まれる感動を通じて、人々を日常から解き放ち、自らの中に、人生に、未来に、無限の可能性を見出す力を届けます。

今後は「挑戦を支える安心」「期待を超える体験」「限界への挑戦」という3つの提供価値を、すべての製品・サービスで体現し、革新的な体験を通じて世界中の人々にポジティブな感情を生み出すことを追求していきます。

### 期待を超える体験

DUNLOPはこれまで、さまざまな世界初や日本初の技術、製品を世に送り出してきました。これからも世界を驚かせる製品やサービス、そして「人々のポジティブな感情」を生み出すことを約束します。



### 挑戦を支える安心

人々が挑戦をするためには何よりも日常の暮らしの安心を守ることが重要です。社会課題の解決を行い、安心、安全に暮らすための製品・サービスを提供していきます。こうした取り組みは、DUNLOPのルーツでもある「愛情」を体現しています。

### 限界への挑戦

私たちは極限の世界で戦うあまたのプロスポーツを支えてきました。これは製品・サービスの性能と品質の証です。地震など自然災害を含む過酷な状況においても、極限の世界の先にある「人々のポジティブな感情」を生み出す瞬間、世界を創り出します。



ダクトロ  
シヨ  
ン

私  
た  
ち  
に  
つ  
い  
て

ビ  
ジ  
ョ  
ン  
と  
戦  
略

事  
業  
活  
動

サ  
ス  
テ  
ナ  
ビ  
リ  
テ  
ィ

コ  
ー  
ポ  
レ  
ー  
ト  
ガ  
バ  
ナ  
ン  
ス

会  
社  
情  
報

DUNLOPは130年以上にわたり、世界初となる技術や製品を生み出し、常に挑戦を続けてきました。その歴史の中で培った革新性と信頼性を礎に、DUNLOPブランドを経営の中心に据え、グローバルで統一されたブランドコミュニケーションを推進します。世界中のメンバーが一つの想いで結束するONE DUNLOPのもと、製品・サービス・広告・店舗などあらゆる顧客接点でブランド体験を強化し、タイヤ、スポーツ、ライフスタイル領域を横断してブランド価値を高めていきます。

## グローバル・プレミアムブランドへ

2025年1月、欧州・北米・オセアニア地域における四輪タイヤのDUNLOP商標権等を取得。  
12月には、マレーシア・シンガポール・ブルネイにおけるDUNLOPブランドの使用権を取得し、DUNLOPブランドでグローバルに挑戦できる準備が整いました。  
また、DUNLOPブランドの存在意義を「イノベティブな体験を通じて、人々にポジティブな感情を生み出すこと」とし、2026年からはONE DUNLOPで「挑戦を象徴するグローバル・プレミアムブランド」として展開してまいります。

## ブランド戦略を統一した新たな挑戦

私たちはこれまでDUNLOPだけではなく数多くの製品ブランドを創り上げてきました。  
数々の苦難を乗り越え、世界に誇る強い製品ブランドへと成長させてきました。  
今後もこれら強いブランドの特徴を活かし、ONE DUNLOPのもとグローバルに最適化したブランド戦略を展開していきます。  
また、各地の販売会社名については、「DUNLOP」を社名に組み入れ、DUNLOPにてお客様とコミュニケーションを取っていきます。  
これは当社グループがDUNLOPブランドを中心に据え、強い意志を持って歩んでいくことを示しています。

## DUNLOPの存在意義

Creating positive emotion through innovative experiences.

DUNLOPブランドが目指す姿

挑戦を象徴する  
グローバル・プレミアムブランド

2026

ONE DUNLOP始動

コミュニケーションブランド



Tyres	Sports	Industrial Products	Automotive System

2025

欧州・北米・オセアニア地域およびマレーシア・シンガポール・ブルネイにおけるDUNLOP商標権等取得

▶ ブランディング活動

新たなブランディング体制の強化のため、DUNLOP発祥の地であるイギリスにマーケティング拠点を設置します。イギリスには、今でも根強くDUNLOPブランドが存在しており、当社の特徴であるタイヤ事業とスポーツ事業を活かしたクロスマーケティングを強化していきます。さらに、日本や北米との連携も強化し、ブランディング活動をグローバルに力強く推進します。

当社の基幹ブランドとしてDUNLOPを位置付け、全社でブランド強化活動を推進

**タイヤ事業**

**スポーツ事業**

**DUNLOP**

**イノベティブな体験創出**

過去から培ってきたモータースポーツでの歴史・知名度

テニスにおける圧倒的認知  
※当社外部調査による

ゴルフトーナメント実績  
PGA ツアー活躍

**タイヤ**

長年築いてきたレースシーンでのヘリテージを大切にしながら、プレミアムブランドとしてさらなる進化を目指します。その象徴として、プレミアム商品の展開を加速させるとともに、DUNLOPブランドを象徴する“DUNLOPブリッジ”を世界中のサーキットへ広げ、存在感を強化していきます。

また、2025年9月には「グランツーリスモ」との協業を発表し、リアルとバーチャルの両領域でレースシーンにおけるブランド価値を高めていきます。

**スポーツ**

プレミアムかつ挑戦を象徴する存在として、テニスツアーへの協賛やプロ選手契約の拡大を図ります。既にDUNLOPブランドのテニスボールはATPツアー※使用率No.1を誇り、欧米のタイヤ事業と結びつけることでブランディング効果を強力にしています。スポーツの持つ、アクティブな世界観を最大限活用し、DUNLOPブランドのフロントランナーと位置付けます。

※ATPツアー：男子プロテニスの世界大会シリーズを統括する年間ツアー。

▶ 欧州・北米のDUNLOPブランド戦略

**歴史と信頼を競争力に**

DUNLOPは、英国発の革新と誇りを基盤に、世界最先端技術と研究開発力を融合し、次世代モビリティ市場での飛躍を目指します。EV・サステナビリティ対応製品の開発、デジタル戦略、広範な販売網を強みに、英国から欧州、そしてグローバルへ成長を加速。歴史と信頼を未来の競争力に変え、持続的な収益性と市場優位を確立します。

CEO  
Micheldever Tyre Services Limited  
**Graham Mitchell**



**マルチブランド戦略による競争力強化**

FALKENブランドを欧州でTier2トップに育てた実績を基盤に、DUNLOPを加えたマルチブランド戦略で事業構造を強化します。新車装着（OE）承認取得による技術力と信頼、独自技術を活かしたプレミアム商品開発で市場シェア拡大を目指します。さらに、モータースポーツ再参入やスポーツ事業連携によりブランド価値を高め、欧州全域で持続的成長と競争力強化を実現します。

President  
Dunlop Tyre Europe GmbH  
**Markus Bögner**



**販売網と次世代製品で北米成長を加速**

独自の販売戦略と強固なディーラーネットワークを武器に、北米市場でDUNLOPブランドを再びプレミアムポジションへ押し上げます。二輪市場での圧倒的認知、日系自動車メーカーとの強い関係、そして次世代製品「SYNCHRO WEATHER（シンクロウエザー）」や「SPORT MAXX（スポーツマックス）」により、成長市場でのシェア拡大を加速。さらにFALKEN「WILDPEAK（ワイルドピーク）」の4x4分野での優位性と、世界的アンバサダーを活用したブランド戦略で、持続的な収益性と競争力を確立します。

President & CEO  
Dunlop Tires North America, Inc.  
**Darren Thomas**



# 特集 2 成長領域への布石

～「タイヤ」から「トータルソリューション」へ～

## “過去”から“今”、そして“未来”へ

### 事業担当役員メッセージ

オートモーティブシステム事業は、モビリティ社会に求められる安全性と信頼性を支えることを使命に、技術と事業領域を着実に拡大してきました。1997年に間接式空気圧警報装置(DWS)を実用化して以来、タイヤの回転信号を活用したセンシング技術を進化させ、タイヤ周辺の状態を高精度に把握する基盤を構築してきました。

現在は、この技術をSENSING COREとして展開し、車両の安全性向上に貢献しています。さらに米国Viaduct(バイアダクト)社との連携により、同社が強みとするAIを活用したデータ解析技術を組み合わせることで、タイヤにとどまらない車両全体の故障予知という新たな価値提供が可能となりました。

Viaduct社のAI技術は、モビリティ領域に加え、製造工場での設備稼働データ解析による故障予知にも活用されています。今後は、こうした技術と当社のセンシング技術の知見を融合し、車両全体を支える予知型サービスをさらに拡充するとともに、製造や物流など、稼働信頼性が求められる他分野へ価値提供を広げ、持続的な成長を実現していきます。



執行役員  
オートモーティブシステム事業部長  
朝倉 健

## 価値創造の核となる独自技術 SENSING CORE

SENSING COREは、タイヤの回転信号を解析し、タイヤ周辺の状態を把握する当社独自のソフトウェア技術です。空気圧や荷重、摩耗、路面状態、車輪脱落予兆などを追加のセンサーなしで検知できる点が特徴です。さらに、車両やタイヤの仕様に依存せず幅広く適用可能で、ソフトウェア更新による機能拡張にも対応します。これにより、車両の安全性向上と効率的な車両利用を支える基盤技術として、高い価値を発揮しています。



※Deflation Warning System

## 故障予知技術

米国Viaduct社は、膨大な時系列データを独自アルゴリズムで解析し、異常兆候や故障発生の可能性を早期に検知するAI故障予知技術を提供しています。特に、データの異常パターンを見つけ出すAI技術により、故障の兆候を的確に捉え、原因特定や最適な部品交換時期の提示を可能にします。これにより、稼働停止リスクの抑制やメンテナンス業務の効率化、保証コストの削減に貢献します。また、この技術は自動車分野にとどまらず製造設備にも応用されており、設備稼働の安定化を通じて生産性向上にも寄与する高い汎用性を備えています。

	<b>データ統合</b> Data Unification	複数のシステムに分散していたデータを一つのプラットフォームに統合。データ検索や分析にかかる時間を劇的に短縮し、迅速な意思決定とリアルタイムな問題解決を実現
	<b>根本原因分析</b> Root Cause Analysis	AIが特定したデータの異常パターンから、問題の真の原因を特定。場当たりの対応を避け、根本的な解決の実行を可能に
	<b>早期異常検知</b> Early Issue Detection	品質問題が深刻化する前に、AIがデータに隠された不具合を自動で検知。クレームやリコールを未然に防ぎ、迅速な対応を可能に
	<b>故障予知モデル</b> VIN Specific Service Recommendations	AIがリスクを抱える車両を個別にピンポイントで特定。全車両を対象とする大規模なリコールを避け、必要な車両だけに必要なサービスキャンペーンを推奨

### Column Viaduct社

故障予知技術を提供するViaduct社は、自動車分野での開発・運用経験に加え、AIや機械学習の専門知識を有するメンバーが揃っており、幅広いサービス展開を支える強固な基盤を構築しています。この基盤は、北米をはじめとするフリートマネジメント事業の推進を加速し、モビリティ産業に留まらない新たな分野への事業展開を後押ししています。

(左から) 当社執行役員オートモーティブシステム事業部長 朝倉 健  
当社代表取締役会長 山本 悟  
Viaduct社 CEO David Hallac



## 今後について

当社は、SENSING COREとViaduct社のAI技術を組み合わせたデータ活用を軸に、モビリティ分野における予知型サービスの展開を加速します。車両の安全性向上と効率的な車両利用を支える基盤技術を起点に、フリート事業者や自動車メーカーが直面する課題に対し、継続的な価値を提供していきます。

また、Viaduct社のAIは製造工場向けのソリューションとしても実績を有しており、生産設備の稼働データを活用した故障予知により、生産性向上に貢献してきました。これらの知見を活かし、将来的には高い稼働信頼性や予兆管理が求められる分野など、同様の課題構造を持つ領域へ価値提供を拡張していきます。



ダイナミック  
ソリューション

私たちについて

ビジョンと戦略

事業活動

サステナビリティ

コーポレート  
ガバナンス

会社情報



取締役 常務執行役員

日野 仁

## 資本効率を起点に 経営の質を高め、 キャッシュ創出力の 強化と成長投資を加速

### ROICを軸とした事業の見直しにより 収益構造の改善を推進

当社では長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」のもと、ROICを重要な指標として各事業の収益性を評価し、資本効率の観点から事業の見直しを進めてきました。期待する収益性が見込めない領域については縮小・撤退を含めた見直しを行う一方、競争優位性のある分野には経営資源を重点的に配分することで、収益構造の向上に取り組んでおります。

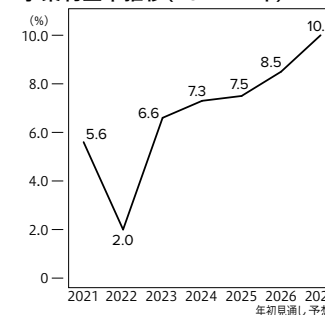
こうした事業の見直しと資源配分の最適化に加え、タイヤプレミアム化の進展やコスト低減の取り組みが相まって、2025年度の業績は大きく改善しました。当社独自技術「アクティブトレッド」を搭載した新商品「SYNCHRO WEATHER(シンクロウェザー)」を筆頭に、「R.I.S.E. 2035」で掲げているタイヤプレミアム化の戦略が奏功し、2025年の売上収益が1兆2,071億円と予想を上回ったのに加えて、事業利益が908億円と過去最高を更新しました。事業利益率につきましても7.5%と3年連続で向上しました。これに伴い、当期利益が504億円と予想を上回ったことから、配当は前回予想から7円を積み増して、年間77円とさせていただきます。

2025年については、米国関税の影響を懸念しておりましたが、130億円相当の影響額に対して、全社で価格転嫁やコスト削減に努めた結果、関税の影響を打ち返すことができました。加えて、「Project ARK(アーク)」と呼ぶ総原価低減活動を7月から開始し、同活動だけで28億円に上る増益効果をもたらしております。

一方、資本効率につきましては、2025年度はROEが7.3%、ROICが6.2%となっております。構造改革の対象となる約10の事業および商材すべての目途付けが完了したのに加えて、ROICを指標としたモニタリングを引き続き行うことで、資本効率の改善に取り組んでおります。今後、各事業の投資判断にお

いてもROICを重視し、資本効率の向上を経営の意思決定に確実に反映させていきます。

事業利益率推移(2021-27年)



2027年および2030-35年に向けた目線

	2027年	2030-35年
目標	目線	目線
事業利益率	10%	15%
ROE	10%	12%
D/E レシオ	0.6	-
ROIC	8%	10%

2024年:事業利益率 7.3%, ROE 1.5%, D/E レシオ 0.5, ROIC 6.5%  
2025年:事業利益率 7.5%, ROE 7.3%, D/E レシオ 0.6, ROIC 6.2%  
2026年見通し:事業利益率 8.5%, ROE 7.5%, D/E レシオ 0.6, ROIC 6.9%

### プレミアム戦略の進展により 収益力の向上を実現

収益構造のさらなる向上に対しては、欧州・北米・オセアニア地域におけるDUNLOP商標権等の取得が大きな転換点となります。ブランド等の取得額は約1,000億円と一時的には大きな投資を伴ったものの、長期的な企業価値向上に向けた極めて重要な布石であると捉えています。ブランド戦略をグローバルで統一的に実施できるようになったことで、製品展開やマーケティング投資をより自由度高く最適化でき、ブランド価値の向上を通じた収益力強化が期待できます。

そして、DUNLOP商標権等の取得を通じて、安定的なキャッシュフローを継続的に生み出す基盤を確立しつつあることから、好循環のキャッシュフローを中長期的な成長につながる投資へと着実に結びつけ、企業価値の向上を安定的に支えていく考えです。

また、当社の収益力強化においては、タイヤ事業におけるプレミアム化を通じた単価向上が重要なドライバーです。

DUNLOPブランドの価値を基盤に、「アクティブトレッド」を活用した高付加価値商品の展開を進めることで、販売数量に依存しない収益構造への転換を進めています。タイヤにおけるプレミアム商品の構成比は2025年に47%まで上昇しており、2026年には50%を突破する見通しです。

プレミアム化の中核となるのが、「SYNCHRO WEATHER」に代表される新商品群です。2024年に国内で新発売しました「SYNCHRO WEATHER」は2025年末の100サイズから2026年には112サイズへと拡大します。今後、欧州や北米向けに順次展開予定です。これにより、高付加価値市場での販売機会を拡げ、さらなる収益性の改善につなげてまいります。

さらに、欧州におけるプレミアム新車メーカー向け供給の拡大や、大外径タイヤへの投資等を通じて、プレミアム領域での事業基盤の強化を進めています。これらの取り組みにより、高付加価値商品の構成比を一段と引き上げるとともに、安定的に収益を生み出すポートフォリオへの転換を図っています。今後も、ブランド・技術・商品・市場を一体としたプレミアム戦略を推進し、収益力のさらなる強化につなげていきます。

こうした戦略の推進を通じて、2026年から事業利益の積み上げを着実に図っていきます。2025年の事業利益率が7.5%に対して、2027年には10%超、2030年には15%を目線に利益率の向上を図っていく考えです。

併せて、「Project ARK(アーク)」についても2027年目標コスト低減効果300億円の施策は8割を超えて積み上がり、引き続き、施策およびアイデアを積み上げていくことで、一層の増益を目指していきます。

### キャッシュフローを基軸とした資本配分により成長投資と株主還元を両立

今後の成長に向けては、創出したキャッシュフローをどの領域に配分するかが、企業価値を左右する最も重要な経営判断であると認識しています。財務としては、キャッシュフローを基軸に経営を捉え、資本効率を意識した投資判断を行うことで、企業価値の向上に貢献していきます。

投資判断にあたっては、ROICを重要な指標として位置付け、各事業の収益性と資本効率を踏まえた選別を徹底しています。期待するリターンが見込める領域には積極的に資本を投入する一方で、収益性の改善が見込めない領域については見直しを進めるなど、メリハリのある資本配分を行っていきます。こうした規律ある投資判断を通じて、持続的にキャッシュを創出できる事業ポートフォリオの構築を目指しています。

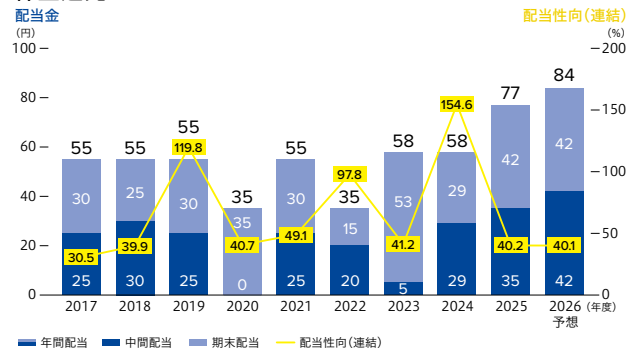
成長投資においては、まずタイヤ事業におけるプレミアム領域の強化を最優先とし、これを支える生産アロケーションの

最適化や国内工場への戦略投資を進めていきます。その上で、非タイヤ事業においても将来の収益源となる分野への投資を積極的に実施し、収益基盤の多層化を図っていきます。具体的には、DUNLOPブランドをグローバルで展開していく中で最適な生産体制の構築を進めるとともに、国内外工場における老朽設備への更新投資などを計画的に実施していきます。

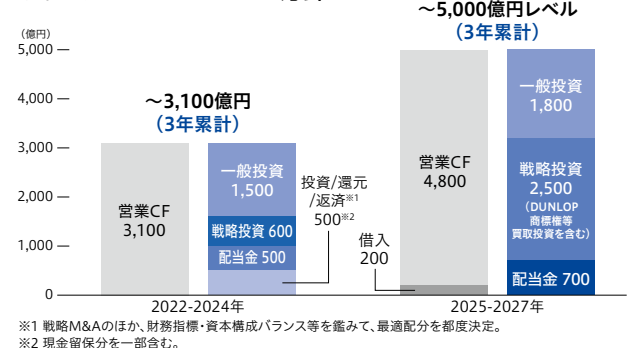
また、資本配分においては、成長投資と株主還元のバランスを重視しています。安定的な配当の継続を基本としつつ、収益力の向上に応じて株主還元の充実にも取り組んでいきます。配当については、連結配当性向40%以上を原則に、2026年からはDOE3.0%以上の考え方も併用していきます。これは、仮に当期利益が大きく低下する局面においても、株主の皆様へ安定的に還元を行うための方針です。また、自社株買いについては、投資機会や財務状況を踏まえ、その有効性をタイムリーに判断していきます。

今後も、資本効率やキャッシュフローの創出力を軸とした経営の考え方について、投資家の皆様との対話を一層深めていきます。経営の意思や取り組みを適切にお伝えするとともに、市場からの評価や期待を踏まえながら、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

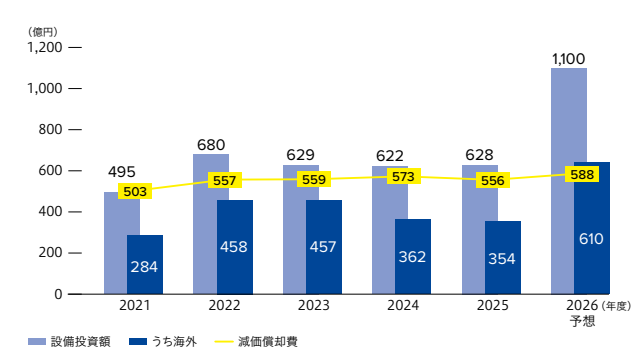
#### 株主還元



#### キャピタルアロケーション方針



#### 設備投資額・減価償却費(有形)の推移



# 知的財産戦略

当社グループは、知的財産を将来の成長を支える重要な経営資源と位置付けています。長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」において、「ゴム・解析技術力」と「ブランド創造力」を独自の強みとして掲げています。知的財産部は特許や意匠、ノウハウなどの知的財産戦略を通じて「ゴム・解析技術力」を着実に蓄積・強化し、その成果をブランド価値の向上につなげていきます。これにより、タイヤ事業を中核としつつ、スポーツ、産業品、その他新規事業の全事業領域における持続的な競争優位の確立を目指します。

## 知財・無形資産ガバナンスへのコミットメント

当社は、内閣府・経済産業省が公表した「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」の考え方に沿った取り組みを推進していきます。知的財産や無形資産への取り組みを、「費用」でなく、将来の価値創造やキャッシュフローという「資産」形成として捉え、知的財産や無形資産への取り組みがどのように企業価値や社会価値に結びつくのかを説明することに努めます。

## 高度な専門性と組織力

知財活動を支えるのは、多角的で高度な専門性を備えた人的資本です。知的財産部には弁理士、知的財産管理技能検定、ビジネス著作権検定、AIPE認定知的財産アナリストなどの資格保有者が多数在籍しており、法務・技術・経営の各観点から高度な戦略立案・実行が可能です。私たちは、今後も部員の専門性をさらに高め、変化の激しいグローバルな知財環境に対応し続けるスペシャリスト集団であり続けることを目指します。

## イノベーションを加速する「攻め」と「守り」の知財ミックス

競争環境が高度化する中、当社は「研究開発戦略・事業戦略・知財戦略を一体で考える」取り組みを進めています。アクティブトレッドやSENSING COREといった独自技術については、特許を中心としつつ、技術ノウハウも含めた多層的な知的財産の確保により、他社が容易に追随できない環境を構築しています。同時に、他社の権利を尊重し、事業リスクを抑える「守り」の観点も重視し、安定した事業運営を支えています。

常務執行役員  
タイヤものづくり統括、  
知的財産、研究開発担当  
**水野 洋一**

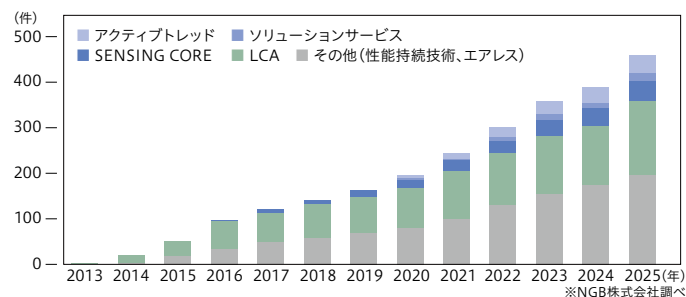
知的財産部長  
**津崎 豪俊**

知的財産部 担当部長  
(タイヤグループ(構造)、タイヤグループ  
(材料)、スポーツ・HBグループ担当)  
**岩見 聡**

知的財産部 担当部長  
(業務管理グループ担当)  
**宮本 和佳**



## 先進技術・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)



- アクティブトレッド:水や温度に反応してゴムの性質が変化する革新的技術の特許をさらに拡充。
- SENSING CORE:ソフトウェアによる路面・タイヤ状態検知技術。SDV(Software Defined Vehicle)化に対応するソリューション関連の出願を実施。
- ソリューションサービス:デジタル技術を活用したフリートマネジメント等、サービス領域での出願を実施。
- LCA(Life Cycle Assessment):リサイクル技術(サステナブル技術)に関連した出願を実施。

## 2026年新体制:DX化の加速と技術継承

2026年1月から、知的財産部は新たな組織体制へ移行し、知財活動におけるDX化をさらに加速させています。デジタル技術を効率化の手段にとどめず、知財戦略の質を高める基盤と位置付け、業務や目的に応じて最適な手法を柔軟に取り入れています。また、人的資本である人の専門性を起点としながら、知財業務を再現性と継続性のある形で組織に蓄積・継承することを重視しています。さらに、社内外の知見を取り入れながら継続的に学びを深め、変化の激しい環境下でも、知的財産を競争力の源泉として活かし続けることを目指しています。

## 発明表彰制度による社内の活性化

独創的な技術創出を奨励するため、発明表彰制度を積極的に運用しています。本制度により、研究・技術者一人ひとりの挑戦意欲を刺激し、社内のイノベーションマインドを活性化させています。2025年度発明表彰式では、進化を続けるアクティブトレッド関連技術やサステナブル材料開発において顕著な貢献をした方々などが表彰されました。

「挑戦しよう 失敗を恐れず、困難なことに取り組む勇気を持とう。」という「WAY」のもと、私たちは知的財産を通じて技術の価値を高め、世界中の人々に「最高の安心とヨロコビ」を提供し続けます。



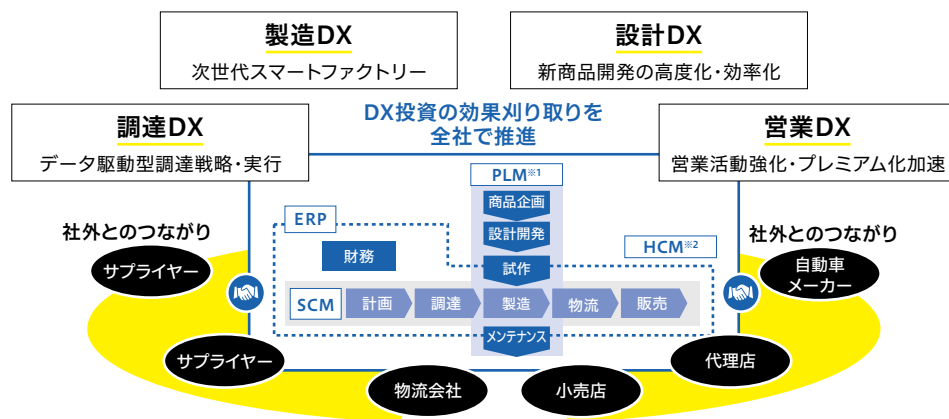
発明表彰式の様子

## 基本的な考え方・戦略

当社はDXを経営の重要テーマと位置付け、全社的に取り組んでいます。

当社における「DX経営」とは、「事業の営みにより発生するデータを、人手を介さず経営に活用し、競争上の優位性を確立すること、そしてデジタル化されていく社外ネットワークと確実につながること」で、事業環境の変化に迅速に適応し続ける経営としています。「DX経営」の実現に向けて、①データドリブン経営、②デジタル技術による業務の高度化、③ソリューションサービス提供の3つを戦略の柱として推進しています。トップダウンとボトムアップの両輪でスピード感を持って推進し、デジタル技術を活用したイノベーションの創出を通じて、「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」という「Our Philosophy」の具現化につなげます。

**製造・販売・技術のDX化により、技術進化・新商品開発、グローバル生産体制最適化、原価低減などをさらに加速、DX投資の効果刈り取りを全社で推進**



**DX人材の育成 (ビジネスコア・プロ人材、データエンジニア、AI・RPA開発人材等)**

※1 Product Lifecycle Management ※2 Human Capital Management

## DX推進体制

DXを全社的な変革活動として位置付け、ERP刷新、サプライチェーン最適化、IoT導入・活用、AI/BIによるデータ活用の高度化、DX人材育成などのテーマを統合的に推進しています。

長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」推進の一部に、デジタルミッションチームを設置し、部門横断の連携を強化しています。ソリューションビジネス(当社独自のデジタルソリューションSENSING COREの開発・事業化等)とも連携し、全体最適で経営戦略に反映する体制を整えています。

## デジタル革新人材(DX人材)の育成

「R.I.S.E. 2035」の実現には、デジタル技術を活用した高度で効率的な意思決定や業務推進が重要です。そのためには、デジタル技術知識だけでなく、新たな価値を創出し、デジタル化推進のリーダーシップを持つDX人材が求められます。各種の研修プログラムや啓蒙活動を通じてDX人材を育成し、活躍できる環境を作り上げます。

	取り組み内容	2025年実績(累計)
<b>DXリテラシー研修プログラム</b>	DXを全社で推進する基盤として、データ活用やデジタルの基本を学ぶDXリテラシー研修を実施。共通言語化と行動変容を促進します。	3,586名
<b>Project-Based Learning (PBL)</b>	現場の実課題をテーマに、データ分析や業務改善を実践するPBLを展開。学びを成果につなげ、部門内での横展開と自走化を支援します。	44名参加
<b>Digital Innovation Day</b>	全社イベントとして開催。挑戦を称え合い、共創の機会を広げることでDXの機運を高めます。	7回開催



## サイバーセキュリティへの対応

データ活用や業務のデジタル化が拡大する一方で、サイバーリスク対応は重要性を増しています。当社は、事業継続と信頼性確保の観点から、グローバル拠点・グループ会社を含む全社規模でサイバーセキュリティ強化に取り組んでいます。最新技術や方策を取り入れながら、セキュリティ機能の安定的な運用を目指すとともに、継続的に対応力を高める人材育成モデルの構築も進めています。重要な情報資産や製造拠点の生産設備を守る観点からDX推進を支える安全なデジタル基盤を整備し、安心してデータとデジタル技術を活用できる環境づくりを推進します。

	取り組み内容	2025年実績
<b>サイバーセキュリティ教育</b>	全従業員を対象にサイバーセキュリティ教育を継続実施。リスク認識を高め、基本行動の徹底を図ります。	17,326名
<b>標的型攻撃メール訓練</b>	巧妙化する脅威に備え、標的型攻撃メールを想定した訓練を定期的実施。判断力と初動対応力を強化し、被害の未然防止につなげます。	18,338名

# 研究開発ストーリー ～世界初を生み出す力～

当社グループは、ステークホルダーの皆様へ「最高の安心とヨロコビ」を提供するため、研究開発を未来創造の原動力と位置付けています。私たちは、社会が直面する複雑な課題に対し、“世界初”となる革新的な技術とソリューションで応えます。独自の技術基盤と社内外とのオープンな連携体制を駆使し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業価値の継続的な向上を目指します。

## 研究開発本部の目指す姿

2025年の組織改革を経て確立した新体制のもと、「イノベティブな基盤研究の深化」「既存事業への貢献」「新規事業への挑戦」を3本柱とし、イノベーション創出のハブ機能を担い、当社独自の技術をさらに発展させます。“世界初”の実現には、組織の壁を越えた知の融合が不可欠です。そのため、大学・研究機関との共同研究やスタートアップ企業との連携などオープンイノベーションを加速させ、外部の最先端技術やアイデアとの協創を積極的に進めます。社内では、既存事業部とは市場ニーズや新技術の提案を双方向で行い、イノベーション推進部(2026年1月新設)とはグローバルな視点で新規事業のタネを共有します。経営企画、知的財産、人材、情報管理、品質保証など各部門が研究開発活動を支えることで、アイデアを迅速かつ確実に事業へ昇華するための強力なエコシステムの構築を進めています。全社一丸の体制こそ、私たちの競争力の源泉です。



DUNLOP×東北大学 次世代シンクロサイエンス共創研究所を設置

この体制を基盤に「環境・エネルギー」「ライフサイエンス・モーションテクノロジー」「過酷環境(宇宙・深海・極地)」の3領域に注力します。持続可能な社会の実現に向けた貢献や、人々のウェルビーイングの向上を目指し、材料技術の深化から新事業領域の開拓に挑戦します。

研究開発本部が生み出す一つひとつの成果が、社会課題を解決し、当社グループの持続的な成長を牽引する力となることを目指し、未来を切り拓く“世界初”の創出に挑み続けます。

## 2025年の取り組み(一部抜粋)

共同研究先	内容
東北大学	タイヤゴムの補強性向上に関係する伸長結晶分布の可視化に成功
北海道大学	共創型研究拠点を開設
日本電気株式会社(NEC)	世界で競争力のある研究開発基盤の構築に向け、戦略的パートナーシップ活動を加速
京都大学	ゴム内部構造の三次元可視化に成功
株式会社Quemix	量子コンピュータによる非線形方程式の計算を指数関数的に加速に成功

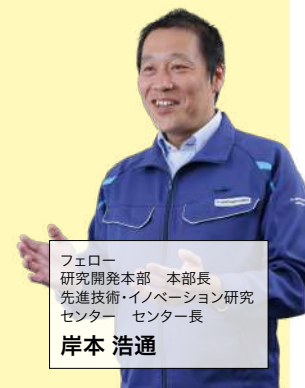
## 基礎研究と先端技術、そして挑戦から生まれる“世界初”

DUNLOPIは、国産第一号タイヤを開発した企業です。そのDNAは「探究心」。性能が向上した場合でも「なぜ良くなったのか」を徹底的に分子・原子レベルで分析し、原因を追究することで、次の材料発見へとつなげる姿勢が根付いています。「無駄になるかもしれないが、将来役立つかもしれない」という考え方は、失敗を恐れず挑戦する企業文化として受け継がれています。「まだ世にないものを作りたい」「さらに価値ある製品を生み出したい」という強い思いを感じます。

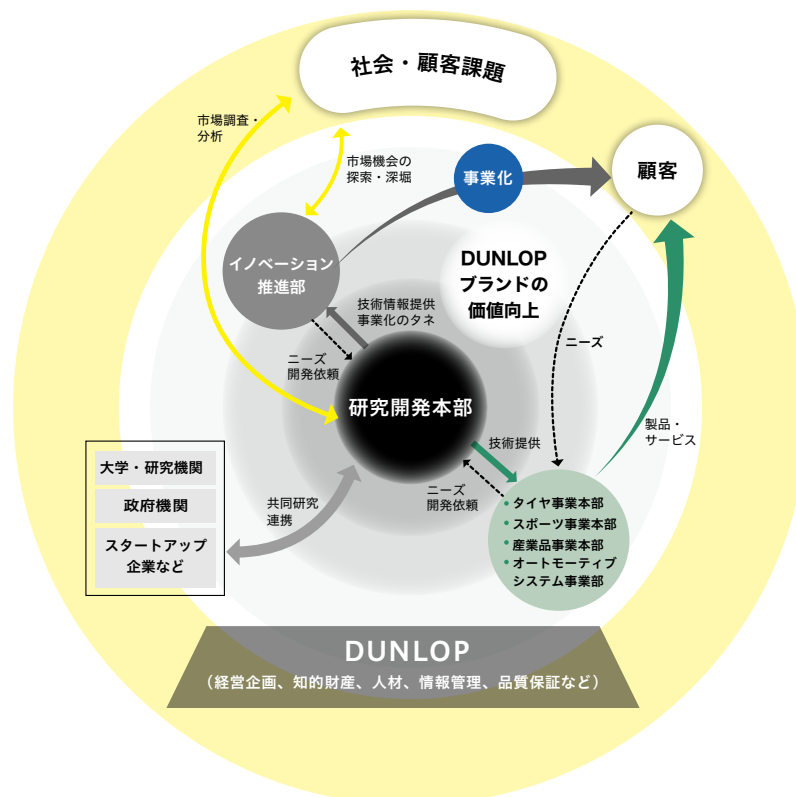
探究心を支えるのが基礎研究です。例えば大型放射光施設「Spring-8<sup>\*1</sup>」を活用し、強力なX線でゴム内部を分子レベルで解析。通常の分析装置では見えない分子レベルの変化を検出し、未知の現象を解明してきました。実験結果に基づいたコンピュータシミュレーションを用いて新材料を設計することで、フラッグシップタイヤの開発につなげてきました。引き続き、2024年に稼働した次世代放射光施設である「NanoTerasu(ナノテラス)<sup>\*\*2</sup>」の活用に加え、量子コンピュータ技術の開発を進めながら、新発見を重ね“世界初”に挑戦していきます。

\*1 Spring-8:世界最高性能の放射光を生み出すことができる大型放射光施設

\*\*2 「NanoTerasu(ナノテラス)」:3GeV高輝度放射光施設



フェロー  
研究開発本部 本部長  
先進技術・イノベーション研究  
センター センター長  
**岸本 浩通**



## Chapter 4

---

### 事業活動

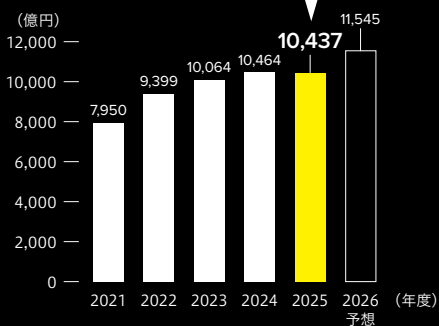
- 29 タイヤ事業
- 31 スポーツ事業
- 33 産業品事業

## —もっと、走る、喜びを。—

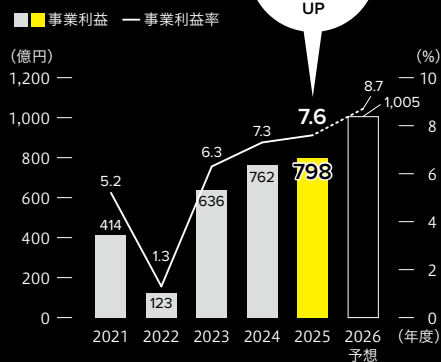
乗用車・トラック/バス・産業車両・モータースポーツなど、暮らしや社会に関わるさまざまなシーンで活躍するタイヤ。DUNLOP(ダンロップ)・FALKEN(ファルケン)をメインブランドに、人や環境にやさしいタイヤづくりに挑んでいます。

### 業績推移

#### 売上収益



#### 事業利益<sup>※</sup>率



※事業利益 = 売上収益 - (売上原価 + 販売費及び一般管理費)

#### 機会

- DUNLOP商標権等取得による販路拡大
- SUV化・高インテ化による単価上昇
- オールシーズンタイヤ市場の拡大
- タイヤとソリューションの組み合わせサービス収益化

#### リスク

- 地政学・物流混乱によるサプライチェーンの分析・停滞
- 原材料コスト・為替など外部環境の急激な変化
- 中国メーカーの生産シフトによる価格下落圧力
- 景気衰退時の需要急減

保有ブランド ▶



### 事業担当役員メッセージ

## DUNLOPを再び 世界で戦うブランドに ONE DUNLOPで さらなる飛躍を目指します

取締役 常務執行役員  
タイヤ事業本部長

津崎 正浩



### 事業概要

2025年の事業環境は、世界的な景気減速に加え、物価高騰を背景とした消費者需要の鈍化により、全体として軟調に推移しました。タイヤ市場においては、汎用品を中心とした価格競争の激化が収益性の低下要因として顕在化しました。さらに、米国による追加関税措置が日本およびASEANからの輸出ビジネスに影響を及ぼすなど、当社を取り巻く環境は一層厳しさを増しました。

こうした状況のもと、当社はプレミアム商品の拡充、適正な価格改定、ならびに全社的なコスト構造改革を推進し、過去最高益を達成しました。また、アクティブトレッド技術に関しては、各方面より高い評価を受け、さまざまな賞をいただきました。

#### アクティブトレッド技術に関する評価

R&D Breakthrough of the Year<sup>※1</sup>



2024年日経優秀製品・サービス賞最優秀賞



第37回日本ゴム協会賞



日刊自動車新聞  
用品大賞2025グランプリ



※1: 「Tire Technology EXPO 2025」ホームページ

### 2025年度の振り返り

#### 米国の関税措置を跳ね返し、タイヤ事業で過去最高益を達成

2025年は地政学的リスクの高まりやインフレに伴う諸経費上昇に加え、新たな米国関税発動など、厳しい事業環境となりました。そうした環境下でも、次世代オールシーズンタイヤ「SYNCHRO

WEATHER(シンクロウェザー)」や北米の主力商品「WILDPEAK(ワイルドピーク)」シリーズ、また欧州オールシーズンタイヤ等のプレミアムタイヤ販売に注力し、プレミアム比率は2024年を1.2ポイント上回る47%まで高めることができました。また、市場動向を丁寧に見極めながら価格改定を進め米国関税影響の大半を吸収できたことから、3年連続の増益を達成できました。これからもお客様に選ばれ続けるために、当社の技術力と商品・サービス価値を高め続けていきます。

## DUNLOP商標権等取得で成長の飛躍を目指す

欧州・北米・オセアニア地域における四輪タイヤのDUNLOP商標権等取得に加え、マレーシア・シンガポール・ブルネイにおけるDUNLOP商標使用権を取得し、グローバルでのブランド展開を加速しています。

2025年5月以降、北米・豪州でDUNLOPブランドタイヤの販売を開始し、北米では12月にDUNLOPの新商品「BLUE RESPONSE A/S(ブルーレスポンス エーエス)」を投入、さらに2026年第2弾の新商品投入を予定しており、DUNLOPタイヤの販売を一段と加速させます。欧州では2026年からDUNLOPタイヤ販売を開始するとともに、現地での開発体制強化を図っています。現地開発スピードと技術力向上、品質改善を高次元で実現し、市販用への新商品投入とプレミアム新車メーカーとの共創に取り組んでまいります。

## 顧客の期待に応える供給体制の確立

構造改革の一環で、2024年、米国タイヤ工場を閉鎖しましたが、より品質が高く、コスト競争力のある日本およびアジア工場へ迅速かつ着実に生産移管することで、お客様の要望に応える確実な供給を継続できました。短期間でこの体制を整え対応できたことは製造・販売・技術一体での努力の結晶であり、決してお客様の信頼を裏切ることのない信念の表れと考えています。

並行して、プレミアムタイヤ増販のため、主要工場で既存設備から高機能タイヤ生産設備への置換投資も積極的に進めています。製造・販売・技術一体で推進し、これまでに築きあげてきたグローバル供給・販売体制を活かします。

## ▶ 長期経営戦略の進捗

### グローバルプレミアムブランドへの挑戦と多様な人材が活躍する組織風土を創る

全社でブランド戦略を推進しDUNLOPブランドの価値向上を図るために、英国にマーケティング拠点を置き、モータースポーツ活動の強化やスポーツのアセット活用など、革新的な技術とサービスを通じて世界中のお客様に新しい体験価値を提供し続け、グローバルプレミアムブランドとしての地位を確立していきます。さまざまな挑戦を通じて、多様な人材が活躍する組織風土で、ワクワクする新しい価値を生み出し続けてまいります。

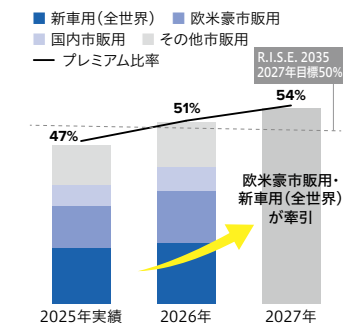
## 主要地域における商品展開・プレミアム化

国内での「SYNCHRO WEATHER」の販売拡大、欧州・北米・オセアニア地域でのDUNLOP新商品の投入、国内や中国では新車装着の拡大を背景に、2026年はプレミアム比率を51%に拡大、「R.I.S.E. 2035」の計画2027年の目標値50%を1年前倒しで達成見込みです。

新車メーカーからはDUNLOPの持つブランド力・技術力・生産力に期待する声を数多くいただいております。この機運をさらに拡大させていきます。国内「SYNCHRO WEATHER」に搭載されたアクティブトレッド技術は、オールシーズン/オールウェザー需要が高まる欧州・北米に向けてさらに進化して高い性能ニーズに応えるべく、海外テクニカルセンターで現地開発力を強化して、グローバル市場での製品価値向上を目指してまいります。

「SYNCHRO WEATHER」公式サイト

### プレミアム商品販売本数



## 開発DX戦略:AIやシミュレーションが発想を加速させ、未来のタイヤを今、カタチにする

AIやシミュレーションなどの予測技術を活用した独自の「SDI(Sumitomo Rubber Development Innovation)プロセス」が、タイヤ開発の常識を変えます。この技術は、バーチャル空間上でタイヤの性能を高い精度で予測できます。その技術を使用することで従来3ヶ月以上かかっていた構想・検証プロセスを、最短だとわずか1日で完了させるという開発革命を実現します。

この開発スピードは、多様化・高度化する市場の要求に対し、常に最適なソリューションを最速で提供することを可能にします。かつてない速さで商品を具現化し、未来のモビリティ体験を創造します。

## 製造戦略 In-House New Factory 製造技術・生産体制の高度化

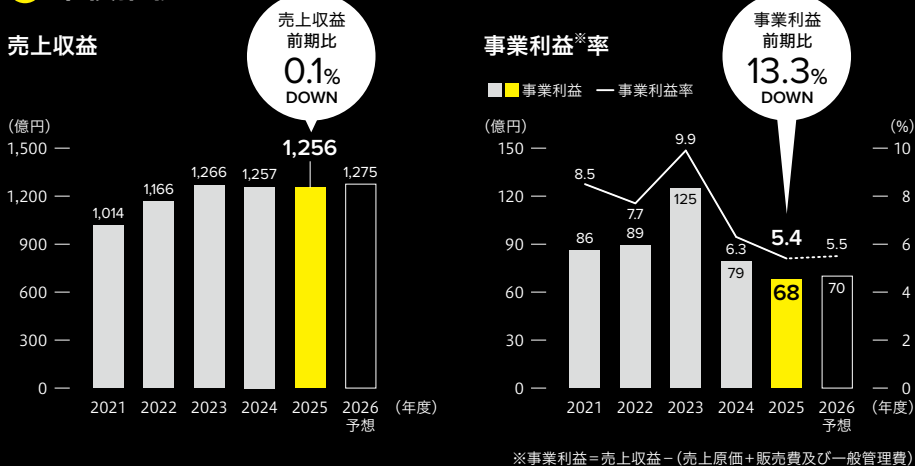
高付加価値商品に対し「高品質」と「高効率」を究極のレベルで両立する。そのひとつが、次世代生産システム「SUN-TITAN SYSTEM」です。グループ最大生産量を誇るタイ工場に導入のこのシステムは、生産性を向上させると同時に、より軽量で高性能、高次元を実現したDUNLOPらしいタイヤの製造を実現します。

このコンセプトは、お客様に燃費や航続距離の向上といった具体的なメリットを、そして地球には環境負荷の低減という価値も提供するものです。この未来基準のものづくりをグローバルに展開し、世界中のお客様へ最高の価値を届け続けます。

## —お客様のスポーツライフをもっと豊かに。—

高い技術力をより豊かなスポーツライフのために。ゴルフクラブ、テニスラケットなど、使いやすく高機能な製品を提供するとともに、ゴルフ・テニススクールの運営に取り組み、お客様の心と体の健やかな毎日をサポートしています。近年はeスポーツ事業にも取り組んでいます。

### 業績推移



#### 機会

- DUNLOPブランドの世界での商標権等取得に伴う事業機会の拡大
- ゴルフ: 最大市場の北米でのさらなる事業拡大
- テニスを中心とするラケットスポーツ: テニスの人気が根強いことに加えて、ピククルボール(米国)、パデル(欧州)などの市場拡大
- 健康寿命の延伸と若年層を中心とした屋内スポーツの需要拡大
- 環境配慮型製品に対するユーザーの期待

#### リスク

- 地政学的リスクに伴う経済の不安定さ、および先行き不安による余暇関連支出の抑制
- 原材料価格をはじめとした物価の上昇
- 北米情勢変化による影響懸念
- 国内市場での少子高齢化によるゴルフ・テニス人口の減少
- 気温上昇など気候変動による屋外スポーツ実施環境の悪化

### 事業担当役員メッセージ

## 真のグローバルプレーヤーへ。 DUNLOP価値向上の フロントランナーとして 挑戦を加速

執行役員 スポーツ事業本部長

森山 圭治



### 事業概要

スポーツ事業は、1930年に国産初のゴルフボールおよびテニスボールの製造を開始して以来、ユーザーの声やトッププロからのフィードバックを取り入れながら、品質と技術を磨き続けてきました。ゴルフではXXIO(ゼクシオ)、SRIXON(スリクソン)、Cleveland Golf(クリーブランドゴルフ)、テニスではDUNLOPブランドで展開しており、性能はもとより、打感や打球音といった感性価値にもこだわったものづくりを進めています。有カプロ選手へのギア提供を通じてブランド価値の向上にも取り組んでいます。

事業基盤としては、日本と北米の二極体制で開発を推進し、製造面では国内外にゴルフボール工場を配置するとともに、国内にはゴルフクラブ組立工場、海外には2つのテニスボール工場を擁し、グローバルな供給体制を構築しています。

DUNLOPブランドの買収を契機に、タイヤ事業とのシナジー創出に向けた取り組みを段階的に進めています。これらを通じて、ブランド価値の向上および事業の持続的成長を図っています。新規領域としてeスポーツにも取り組み、次世代との接点拡大とブランド強化を目指しています。

### 2025年度の振り返り

2025年は、北米・日本に次ぐ重要市場である韓国において政治的要因による市況悪化が加速し、当社の業績も影響を受けました。

売上面では、ゴルフ・テニスの両事業が増収となりました。ゴルフでは、SRIXONのクラブ・ボールがグローバルで好調に推



## スポーツ事業

移し、日本においても2025年11月発売の「XXIO14(ゼクシオフォーティーン)」が堅調だったことから、韓国市場の不振による減収を補いました。テニスも、日本および欧州で順調に推移した結果、両事業の増収によって、2024年12月のフィットネス事業譲渡に伴う減収を吸収し、全体として前年並みの売上規模を維持しました。

一方で利益面では、収益性の高い韓国市場での販売減が影響し、スポーツ事業全体では減益となりました。

### ▶ 長期経営戦略の進捗

「R.I.S.E. 2035」では、「お客様の期待にさまざまな場面で応え、スポーツの本質である体験のヨロコビや感動を追求し、全社のブランド価値向上のフロントランナーとなる」ことを掲げ、ゴルフ・テニス事業におけるグローバルトップ3入りを目指しています。

## ゴルフ事業

最大市場である北米での成長を基盤に、2030年までのグローバルトップ3入りを目指し、事業ブランドDUNLOPの価値最大化に取り組んでいます。

北米では、「SRIXON アイアン・ボール」の販売が過去5年間で約2倍に拡大し、契約選手の活躍を背景に認知から購買への流れが強化されています。

この好機を捉え、2026年1月からSRIXONのリブランディングを開始しました。従来の「上達をサポートする」という機能価値から、「ゴルフにのめり込むすべてのプレイヤーと情熱を共有するブランド」へと進化させ、トッププロから週末ゴルファーまで幅広く「上達をめざすすべてのゴルファーに寄り添うブランド」として共感を強化し、ターゲットを拡大していきます。

Cleveland Golfは、これまで通りショートゲーム領域の専門性を武器に、市場での独自性をさらに高めます。

XXIOは「軽さ」「振りやすさ」「やさしさ」という体験価値をベースに、北米ではベビーブーマー世代を捉えた差別化戦略により、売上最大化を図ります。

これら3ブランドの強みを最大化し、競技志向からアベレージ・ショートゲーム特化まで、市場でのブランド・ポートフォリオを一段と強固なものにします。DUNLOPについては、ハウスブランドとしての露出拡大を通じ、XXIO・SRIXON・Cleveland Golf との相互ブランド価値向上を促進します。

## テニス事業

欧州を中心にDUNLOPブランドのフロントランナーとして、ブランド価値向上をけん引しています。テニスボールでは、高品質を武器にATPツアー大会<sup>※1</sup>での使用球シェアNo.1を継続し、シャ

ワー効果を活かして世界No.1ブランドへの成長を図ります。

テニスラケットでは、世界各地の有望プロ・ジュニア選手との契約や欧米著名アカデミーとのパートナーシップを通じ、トップレベルのジュニアキャンプを展開しています。若年層からDUNLOPブランドに親しみを持つ選手育成を進めています。

テニスボール販路を活用したラケット販売の拡大にも取り組み、2030年に売上1.5倍を目指します。

※1: ATP (Association of Tennis Professionals) = 男子プロテニス協会

## 新規事業(eスポーツ)

eスポーツでは、「プレイヤーの健康とパフォーマンスを守る」を軸に、リカバリーウェアの展開や「グランツーリスモ」協賛活動を通じて若年層との接点を拡大し、DUNLOPブランドイメージの向上につなげます。


### ▶ 事業を通じた社会課題解決

当社は、サステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ」のもと、環境負荷低減と資源循環型社会への移行に向け、2030年までにサステナブル原材料比率40%、2050年までに100%の達成を目指して取り組みを進めています。

2025年11月には、サステナブル原材料比率82%を達成したゴルフボール「スリクソン Z-STAR+e80 (プラス イーハチジュー)」(非売品) を発表し、将来の製品化へ向けた当社の技術的方向性を示しました。また、2026年1月の全豪オープンでは、テニスオーストラリアと共同で、テニスボールの梱包材を会場内のテーブル天板にアップサイクルするという廃棄物削減・資源循環の取り組みを行いました。

このほか、先進技術と人の感性を融合したスポーツギアの開発や、eスポーツを含む多様な体験機会の提供を通じて、競技の魅力向上とプレイヤーの健康増進を支援し、生涯スポーツの普及および健康寿命の延伸に貢献してまいります。

 DUNLOP SPORTS STYLE

 ダンロップスポーツ公式オンラインストア



ジャック・ドレイパー選手とFXラケット



リブランド後のスリクソンロゴ  
刷新後のタグライン「OBSESSED WITH IT」は、  
ゴルフに「ハマっている」様子を表しています。



スリクソン Z-STAR+e80  
パッケージには、環境に配慮し、  
原料の一部に木材パルプの代替として牧草や  
穀物繊維を配合した紙を使用

## —もっと、生きる、喜びを。—

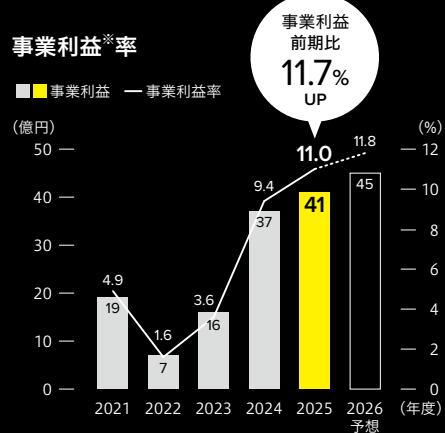
産業品事業はハイブリッド事業本部が管轄し、これまでに培ってきたゴム技術を基盤として、産業インフラから医療、生活用品まで、社会のニーズの広がりとともに、幅広いフィールドで事業を展開しています。先進テクノロジーの可能性に世界が注目しています。

### 業績推移

#### 売上収益



#### 事業利益<sup>※</sup>率



※事業利益 = 売上収益 - (売上原価 + 販売費及び一般管理費)

#### 機会

- バイオ医薬品市場の拡大
- 南海トラフ地震到来予測による防災意識の高まり
- サステナビリティ志向の高まりによる環境対応製品の市場拡大

#### リスク

- 人材不足による国内工場の生産力・供給力の低下
- 時代の変化に伴う、既存商品需要の減退・事業採算の低下
- 原材料および仕入れ品供給リスク

### 事業担当役員メッセージ

## “社会課題解決事業部”を目指して

執行役員  
ハイブリッド事業本部長 兼  
イノベーション推進部長

松本 達治



### 事業概要

ハイブリッド事業本部では、医療から産業インフラまで多岐にわたる分野で、独自の高度な技術力によって生み出された付加価値の高いゴム製品を数多く提供しています。培ってきた技術や商品を基盤に、今後はアジアを中心にグローバルへ展開しながら、人々の健やかな暮らしとそれを支える医療や街づくりに貢献する事業拡大を実現していきます。



また、私たちは事業拡大を目指すとともに、“社会課題解決事業部”であることも目標としています。少子高齢化による医療現場や建設現場での人材不足、異常気象や自然災害に対する防災など、社会が抱える課題を解決する商品を開発し上げていきます。

## 2025年度の振り返り

2023年、2024年に続いて事業が順調に成長し、2025年の事業利益率は過去最高となりました。関係者の努力が実った1年だったと感じています。医療用ゴム製品や制振ダンパー事業が全体の成長をけん引し、また構造改革を通じて低採算事業から高付加価値事業へのシフトが進展しました。

社会課題の解決につながり、人々の共感を生む、付加価値の高い商品・サービスである“共感商品”の開発を進めました。その一つとして、プレーヤーが重視する性能追求という新しいコンセプトでのスポーツ人工芝の第1弾「ハイブリッドターフREX(レックス)」を発表しました。この商品はサッカー選手が重要視するショートパス時のコントロール性・安定性を追求しており、好評をいただいております。引き続き、“共感商品”の開発に力を入れてまいります。



## 長期経営戦略の進捗

長期経営戦略の実効性を高めるべく、2025年に新たな成長ドライバーを設定しました。海外事業展開の強化、事業の多角化・高度化、そして“共感商品”の開発です。

1つ目の海外事業展開強化については、従来から強みを有するアジアでの販売体制の強化と、海外生産拠点の事業拠点化を軸としたドライバーです。2026年からは、医療用ゴム・OA機器用ゴム・ビル用制振ダンパー・防舷材等を、順次強化する計画としており、各国の販売代理店の新規立上げや生産拠点との連携強化に注力します。



DUNLOPの社会課題解決事業

2つ目の事業の多角化・高度化については、医療用ゴム製品ならびに制振ダンパー事業の推進です。医療用ゴム製品については、一般医薬品からより付加価値の高いバイオ医薬品向け製品へ構成をシフトさせていきます。制振ダンパー事業については、これまで主軸としてきた新築戸建住宅分野から、神社仏閣、海外ビル、既存住宅のリフォームなどへ事業展開を進めていく計画です。いずれも2026年から活動を強化しています。

3つ目の“共感商品”の開発については、医療・自然災害対策・環境対策・人口減少など、社会課題への対応の切り口から、お客様に共感をいただけるような付加価値の高い15の新商品を、2030年までに開発することを目標に、開発活動を加速させています。2026年は5商品の発売を計画しております。

## 事業を通じた社会課題解決

2026年は、多様な社会ニーズに寄り添い応えられるよう、以下の商品を発売予定です。

商品	お客様の“共感”につながるポイント
住宅用高強度制振ダンパー	都市型住宅での間取りの自由度を向上
フォーム式防舷材	国産初かつ高耐久による安心感の向上
スポーツ人工芝	プレーヤー目線でパスのしやすさを向上 競技のしやすさを追求
車いす用スロープ	過去最高(当社比)の製品強度による 安定性の更なる改善
物流スロープ	可搬性により、物流業界の作業効率UPに貢献

## 制振ダンパー(制振事業)がメディア等に取り上げられました。

タイトル	放送日	番組名	関連URL
巨大地震に立ち向かえ! ～阪神・淡路大震災から30年～	2025年1月17日 放送	テレビ東京系列『日経スペシャル/ガイアの夜明け』第1148回	<a href="https://www.tv-tokyo.co.jp/gaia/backnumber4/preview_20250117.html">https://www.tv-tokyo.co.jp/gaia/backnumber4/preview_20250117.html</a>
阪神・淡路大震災“教訓”に 誕生・発展した技術	2025年1月20日 放送	日本テレビをはじめとした NNN系列「news zero」#231	<a href="https://www.ntv.co.jp/zero/kikikomi/articles/lxwha6nepvsef0ts.html">https://www.ntv.co.jp/zero/kikikomi/articles/lxwha6nepvsef0ts.html</a>

※一部火事など地震に関する写真がございます。

## Chapter 5

---

# サステナビリティ

- 36 サステナビリティ経営推進体制
- 37 サステナビリティ長期目標  
「はずむ未来チャレンジ」
- 38 持続可能な地球環境への貢献
- 42 ステークホルダーとの強固な関係構築
- 46 多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織
- 49 Column:  
「はたらきたい未来の工場プロジェクト」  
進捗レポート
- 51 クロストーク: DUNLOPを支える人的資本

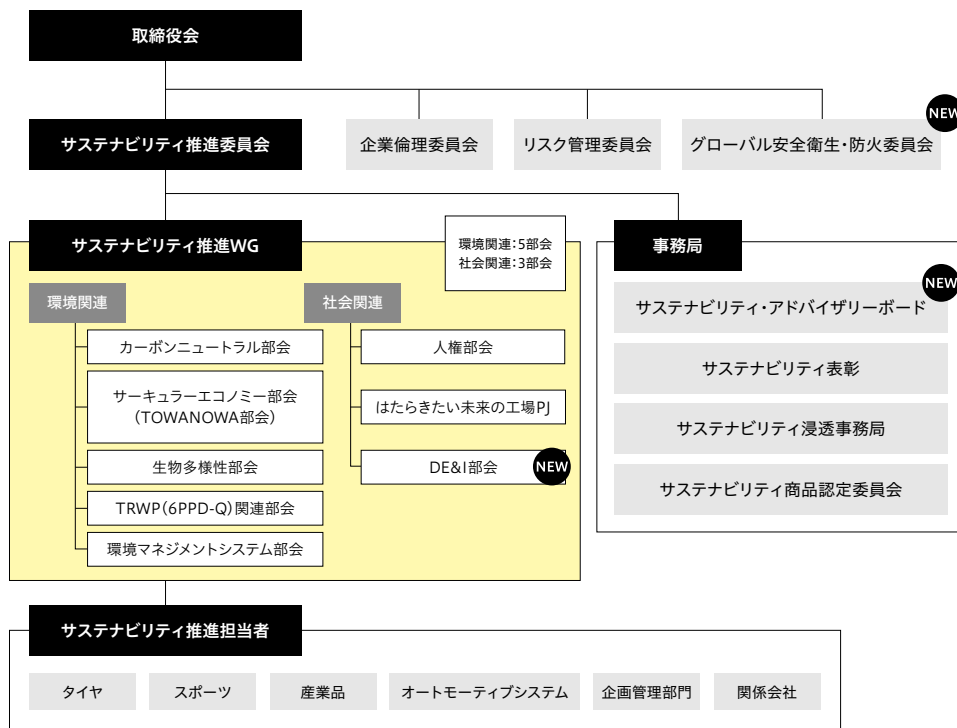
# サステナビリティ経営推進体制

## サステナビリティ経営の推進体制

当社グループは、企業理念体系「Our Philosophy」の具現化に向けたサステナビリティ経営を確かなものとするため、全社横断のサステナビリティ推進体制を構築しています。事業とサステナビリティを統合させ、社会課題の解決を企業価値の向上へつなげるための仕組みづくりを推進します。取締役会の監督のもと、各部門が連携して実効性の高い運営を進めています。

## サステナビリティ推進委員会

サステナビリティの取り組みを統括するため、サステナビリティ統括役員を委員長、全執行役員を委員とする「サステナビリティ推進委員会」を年2回開催しています。サステナビリティに関する方針や戦略について審議し意思決定を行い、決定事項は取締役会に報告します。必要に応じて、社会や事業への影響が大きなテーマに関して対話の場を設け、部門横断での対応を議論しています。2025年の対話のテーマとして「タイヤ・路面摩耗粉じん(TRWP)」および「人権」を取り上げました。



## 2025年度の主な取り組み

### サステナビリティ・アドバイザリーボード

社外ステークホルダーと経営層が定期的に対話する機会として、2025年1月に設置しました。外部有識者を招き、当社のサステナビリティ戦略に関する意見交換を行います。当社からは社外取締役、サステナビリティ統括役員および各事業担当役員が参加します。



	日程	テーマ	講師
第1回	1月31日	サステナビリティ経営を通じた企業価値の向上	りそなアセットマネジメント株式会社 常務執行役員 松原 稔 氏
第2回	5月30日	事業の提供価値を『社会価値(非財務)』で捉える	— (社内討議)
第3回	11月28日	企業価値向上に向けた人的資本経営	株式会社村田製作所 上席執行役員 戸井 孝則 氏

### DE&I部会

DE&Iの課題に関する全社横断の体制を構築し施策の実効性を高めるため、2025年に部会を新設しました。インクルージョンの推進を通じ、従業員エンゲージメントの向上、事業戦略を実現するための組織風土づくり、長期的な人的資本の確保を進めています。

### TRWP関連部会

タイヤメーカーとして環境負荷の低減と社会的責任の遂行に努めるため、生物多様性に影響を与えるタイヤ・路面摩耗粉じん(TRWP)の課題に取り組む部会です。2025年は日本自動車タイヤ協会や日本ゴム工業会の一員として、TRWPの評価に関するISO規格の作成に取り組みました。

### サステナビリティ表彰

サステナビリティ推進と従業員の理解浸透を目的に、全グループ従業員を対象にしたサステナビリティ表彰を実施しています。マテリアリティに基づいた表彰カテゴリを設定し、社会価値と企業価値の双方に貢献する取り組みを称えるとともに、その挑戦の過程や成果を社内で共有し挑戦の連鎖を生み出します。

2025年は、グループ全体の応募74件から最優秀賞4件、優秀賞18件を表彰しました。

# サステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ」

サステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ」

「はずむ未来チャレンジ」は、当社のバリューチェーン全体のリスクと機会から特定した7つのマテリアリティ(重要課題)に基づいた、サステナビリティに関する当社グループの挑戦を加速させるための長期目標です。2025年12月、マテリアリティの「社会課題解決に向けたイノベーション」の項目は、ものづくり企業である当社が提供できる社会価値をサステナビリティの観点から再定義し、事業ごとの目標を見直しました。その他6つのマテリアリティの項目はグローバル企業として果たすべき責務を踏まえて設定しています。各目標に向けた取り組みは事業部やサステナビリティに関する部会など全社横断の組織体制で推進するとともに、サステナビリティ推進委員会で監督しています。

マテリアリティ項目	「はずむ未来チャレンジ」	関連するSDGs
社会課題解決に向けたイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクティブトレッド技術をはじめとする最先端技術を活用した高性能商品の拡充による安全なモビリティ社会の実現</li> <li>従来のSENSING CORE技術に加え、AI技術を活用した体験価値の提供による安全なモビリティ社会の実現</li> <li>先進技術と人の感性が融合したスポーツギアを通して競技の魅力を高めることによるプレイヤーの健康増進と成長</li> <li>あらゆる年齢層への体験機会の提供を通じた生涯スポーツの浸透と健康寿命の延伸</li> <li>多様な社会ニーズに寄り添い応えられる、品質・競争力に優れる商品提供を通じた、安全・安心・快適な暮らしや街づくりの実現</li> <li>社会課題や潜在顧客のニーズを出発点に、ゴムの分析・解析・設計・可視化の技術を軸とした事業の創出による新たな価値の提供</li> <li>挑戦する人材の拡充と挑戦を支える体制の強化、そして多様なパートナーとの共創を通じたイノベーションを生み出す基盤づくり</li> </ul>	
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ1,2について2030年までに2017年比55%を削減(SBT認定)、2050年までにカーボンニュートラルを達成</li> <li>スコープ3について2030年までに2021年比でカテゴリ1を25%削減(SBT認定)、カテゴリ4を10%削減</li> <li>水素等の次世代エネルギーの活用推進</li> </ul>	
循環型経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル原材料比率について2030年までに40%、2050年までに100%を達成</li> <li>サステナブル商品認定制度を運用し2030年までにスタンダード認定率100%、うちゴールド認定率30%を達成</li> <li>リトレッドタイヤの販売本数について2030年までに2021年比190%を達成</li> </ul>	
生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な天然ゴムの調達率について2050年までに100%を達成</li> <li>水リスク拠点の水使用のリサイクル率について2050年までに100%を達成</li> <li>タイヤ・路面摩耗粉じん(TRWP)の環境影響に関する研究調査と緩和に向けた取り組み</li> <li>人工芝由来マイクロプラスチックの環境影響に関する研究調査と流出抑制に向けた取り組み</li> </ul>	
人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>重篤災害ゼロの継続</li> <li>国連の指導原則に則ったグリーバンスメカニズムの設置・運用と定期的な見直し</li> <li>人権デュー・ディリジェンスのリスク特定・対応・評価・開示を継続して実施</li> </ul>	
多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Our Philosophy」について従業員の共感率を2030年までに80%(KPI)(連結)</li> <li>従業員エンゲージメントスコアについて2030年までに58%、2035年までに65%(KPI)(単体)</li> <li>女性管理職比率について2030年までに12%(KPI)(単体)</li> </ul>	



ダイレクトリポート

私たちが目指す

ビジョンと戦略

事業活動

サステナビリティ

コーポレートガバナンス

会社情報

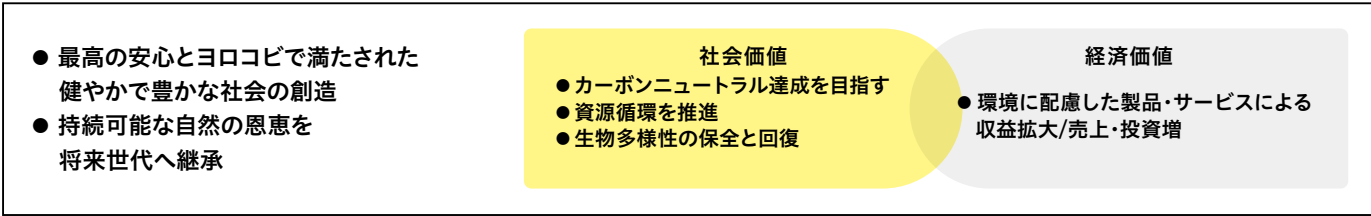
# 持続可能な地球環境への貢献

事業活動については、温室効果ガス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」「循環型経済」「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 Page 16



## 提供価値 Page 15



## 関連施策

- 気候変動への対応 Page 39
- 循環型経済の実現に向けて Page 40
- 自然環境への負荷低減に向けて Page 40

当社グループは2021年6月にTCFD(Taskforce on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。また、2024年1月にTNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に基づいて情報開示を行う意思をコミットし、「TNFD Adopters」に登録しました。2025年には、TCFD提言、TNFD提言に基づき事業活動における気候および自然関連の依存と影響の分析を行い、リスクと機会について統合的に情報開示を行いました。

## 主要リスク・機会および対応策

TCFD(気候変動)・TNFD(生物多様性)提言に基づく情報開示

リスク		主な機会	主な対応策
主な移行リスク	主な物理的リスク		
<p><b>政策・法律</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出削減要求の拡大</li> <li>● 既存製品・サービスに対する規制の導入・強化</li> </ul> <p><b>市場</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造拠点のエネルギーコストの増加</li> <li>● 原材料価格の上昇</li> <li>● 消費者行動の変化</li> </ul> <p><b>技術</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷の低い技術の開発・普及、既存製品からの転換</li> </ul> <p><b>評判</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素・ネイチャーポジティブへの関心の高まりによるステークホルダーからの否定的なフィードバック</li> </ul> <p><b>訴訟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 法規制および判例の進展による賠償責任の発生</li> </ul>	<p><b>急性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然災害の頻発・激甚化</li> </ul> <p><b>慢性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動に伴う天候不順・気温上昇</li> </ul>	<p><b>市場</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候・自然関連ビジネスへの参入</li> </ul> <p><b>資源効率</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 効率化ソリューションの普及</li> </ul> <p><b>エネルギー源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低排出量エネルギー源の使用</li> </ul> <p><b>製品・サービス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然の保護・管理・再生および脱炭素に資する製品・サービスの創出による差別化</li> </ul> <p><b>評判</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者・社会からの評価</li> <li>● 投資家からの評価</li> </ul>	<p><b>[持続可能な地球環境への貢献]</b>  Page 39</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造時カーボンニュートラルタイヤの実現</li> <li>● 水素エネルギー利用の取り組みや再生可能エネルギー由来電力への切り替えの拡大</li> <li>● 最適生産配置や輸出品の生産工場最寄港積み等による輸送距離短縮</li> <li>● 換気・空調設備の整備、高温を想定した勤務時間設定、自動化の推進</li> <li>● 低燃費タイヤの継続的開発</li> <li>● 軽量化タイヤ製品による原材料使用量の削減</li> <li>● タイヤ事業における循環型ビジネス構想「TOWANOWA」の実現</li> <li>● 資源使用量削減のためのリトレッドタイヤの拡販</li> <li>● サステナブル原材料利用に関する定量目標の設定、研究開発の推進</li> <li>● 人工芝由来マイクロプラスチック流出抑制技術の開発・普及促進</li> <li>● 2050年度までに水リスクの高い工場の排水100%リサイクル目標の設定</li> <li>● 各拠点における生物多様性保全活動</li> </ul> <p><b>[ステークホルダーとの強固な関係構築]</b>  Page 42</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 天然ゴムのトレーサビリティ確保に向けた取り組み</li> <li>● 天然ゴムサプライヤーと協働した天然ゴム農家への支援活動</li> <li>● 本社機能および国内・海外の製造拠点、国内子会社におけるBCP策定</li> </ul>

**気候変動への対応**

**■ スコープ1,2<sup>※1</sup>削減の取り組み**

タイヤ製造工程で使用する蒸気の生成に必要な燃料は、当社のスコープ1排出量の大部分を占めており、当該燃料のカーボンニュートラル化を重要な課題と認識しています。水素などの新エネルギー利用に向けた技術の確立と展開を目指し、産学官と連携し取り組みを進めています。2030年以降のインフラ整備や技術革新の動向を注視しつつ、燃料転換を含めた脱炭素化技術の実用化を進めます。

スコープ2の削減においても、省エネルギー化によるエネルギー効率の向上、再生可能エネルギー由来電力の拡大などを推進しています。



項目	2030年目標 (SBT認定)
スコープ1,2	総排出量 55%削減(2017年比)
スコープ3 (カテゴリ1)	総排出量 25%削減(2021年比)

※1 スコープ1: 自社が所有または管理する事業活動において、燃料の燃焼や製造プロセス等により発生する温室効果ガスの直接排出量。  
 スコープ2: 自社が購入・使用する電力、熱、蒸気などのエネルギーの生産過程で発生する温室効果ガスの間接排出量。

**タイヤ製造における水素エネルギーの活用**

2021年に新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の採択を受け、タイヤ製造拠点である白河工場(福島県)において、水素ボイラーの活用を開始しました。2024年には山梨県と水素利活用に関する基本合意を締結し、2025年4月からは山梨県等が開発した「やまなしモデルP2Gシステム(水電解による水素製造装置)」を同工場に導入し、稼働しました。また、福島県が推進する水素の地産地消の取り組みに参画し、タイヤ製造工程における脱炭素化を進めています。

「やまなしモデルP2Gシステム」は、24時間稼働により年間最大約100トンの水素製造を可能とし、水素ボイラーで使用する水素の多くをグリーン水素に置き換えています。これにより、輸送を含むサプライチェーン全体で、年間約1,000トンのCO<sub>2</sub>排出削減につながる見込みです。

白河工場におけるエネルギーの一部を水素へ置き換えるため、行政やインフラ関連企業と連携し、水素および水素派生燃料の実用化に向けた検討を進めます。



水素製造装置(白河工場)



水素ボイラーと水素製造装置(白河工場)

📄 愛知県との水素社会実装の基本合意

📄 白河工場に水素製造装置(やまなしモデルP2Gシステム)導入

**■ スコープ3<sup>※2</sup>削減の取り組み**

	主な取り組み	今後
カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タイヤ原材料のお取引先様向け説明会を開催</li> <li>● パリ協定の背景や自社の削減事例を共有し、一次データ<sup>※3</sup>の提供をお取引先様に依頼</li> <li>● CO<sub>2</sub>削減を協働で進める目的で、一部のお取引先様と個別面談を実施し、取り組み状況を確認</li> </ul>	一次データへの置換とエンゲージメント活動をさらに進める。
カテゴリ4 (配送・輸送(上流))	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出量の少ない輸送方法を検討し、2030年までのカテゴリ4削減方針を策定</li> <li>● 海外拠点に対し、全社の削減方針を説明し、それぞれで削減シナリオを作成</li> <li>● CO<sub>2</sub>排出量の算出精度向上に向け、一次データ活用の検討を開始</li> </ul>	物流事業者と協働し、効率的なデータ収集手法の構築や将来的な削減策の検討を進める。

※2 調達・物流・販売などバリューチェーンで発生したCO<sub>2</sub>排出量

※3 お取引先様が算定した実際のCO<sub>2</sub>排出量データ。業界平均や推計値ではなく実態に即した排出量を把握でき、効果的な削減策を講じることが可能。

**Column 大阪・関西万博「住友館」内の「ミライのタネ」実物展示**

～住友大阪セメントとCO<sub>2</sub>再資源化人工石灰石(NEDO GI基金事業成果)を使用したゴム製品開発～

CO<sub>2</sub>再資源化人工石灰石を活用したOA機器用のゴムローラーを開発しました。従来の充填材を置き換え、同等の性能を維持しながら、製造過程でCO<sub>2</sub>を鉱物に固定します。本製品で使用するCO<sub>2</sub>再資源化人工石灰石には1kgあたり約420gのCO<sub>2</sub>を鉱物固定しており、当社が生産しているOA機器用ゴムローラーすべてに適用された場合、年間で約36トンのCO<sub>2</sub>削減が見込まれます。さらに廃棄物再利用により埋立処分場の延命にも貢献します。本製品は2025年大阪・関西万博「住友館」内の展示スペースで公開されました。今後、量産化に向けて開発を進めていきます。



CO<sub>2</sub>再資源化人工石灰石を活用したOA機器用ゴムローラー

📄 住友大阪セメントとCO<sub>2</sub>再資源化人工石灰石を使用したゴム製品を開発

**■ インターナル・カーボンプライシングの運用**

CO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する投資の加速に向けて、投資判断にインターナル・カーボンプライシング(ICP)を2022年から導入、2023年から正式運用しています。外部環境の変化を考慮し、2025年にICP価格を見直しました。従来は省エネ投資のみを対象としていましたが、CO<sub>2</sub>排出量に影響する全投資案件を対象に拡大しました。

**2025年度更新ICP: EUR 75.00/t- CO<sub>2</sub>**

📄 TCFD(気候変動)・TNFD(生物多様性)提言に基づく情報開示

**循環型経済の実現に向けて**

循環型経済

**自然環境への負荷低減に向けて**

環境負荷低減に向けて

環境マネジメント体制

**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」**

「TOWANOWA」が目指す姿は、資源循環とビッグデータを活用した新たな価値を提供することです。次世代モビリティ社会をはじめとした持続可能で安全・安心・快適な社会の実現に貢献します。



タイヤ破砕機(宮崎工場)

現在、廃棄タイヤの大半が燃料用途として利用されていますが、将来的にはマテリアル・ケミカルリサイクルへの展開を想定しています。その起点となるオフスペックタイヤ<sup>※4</sup>のチップ化を推進するため、2025年に宮崎工場でタイヤ破砕機の導入工事を開始し、2026年1月から稼働を開始しました。

※4 出荷品質基準を満たさないタイヤ

**サステナブル原材料の活用**

サステナブル原材料比率を2030年に40%を目標としています。当社を取り巻く事業環境の変化に合わせて、サステナブル原材料の定義を、従来の「バイオマス原材料とリサイクル原材料」から、当社のマテリアリティに沿ったものへと再構築しました。新たな定義では、「気候変動」「循環型経済」「生物多様性」への貢献に加え、「人権」への配慮を含む複合的な観点を満たす原材料をサステナブル原材料と位置付けています。この新たな定義に基づき、持続可能な原材料の選定と活用を進めていきます。

	2030年目標	2025年実績
サステナブル原材料比率	40%	27%

**リトレッド(更生)タイヤの推進**

リトレッドタイヤとは、摩耗したタイヤのトレッド部分に新しいゴムを貼りつけ、基礎部分(台タイヤ)を再利用したタイヤです。再利用可能なリトレッドタイヤにより資源使用量の削減に貢献します。

国内リトレッドタイヤ販売本数を2030年に2021年比190%へ伸ばします。SENSING COREに加えてTPMS(タイヤ空気圧管理システム)、RFID(Radio Frequency Identification)によりタイヤ情報・利用履歴を活用することで、台タイヤの回収率とリトレッド回数の向上に取り組みます。

特集2:成長領域への布石 **スポーツ事業**

資源循環型CB<sup>※5</sup>の取り組み **資源循環型補強性カーボンの取り組み**

トラック・バス・商用車用カタログ\_更生タイヤ

※5:カーボンブラック

**タイヤ・路面摩耗粉じん(TRWP:Tire and Road Wear Particles)**

TRWPIはタイヤと道路の接触面で生じる摩擦力によって発生する粉じんで、タイヤと道路舗装材からなる混合物です。TRWPの特性や環境に及ぼす影響については未だ明確になっていないことが多く、それらを明らかにし、環境への影響を低減していくことが当社として取り組むべき課題であると認識しています。



当社は以前から、タイヤの耐摩耗性を高めることでTRWP発生量の低減に取り組んできました。近年、さらなるアプローチとして、TRWPの①発生、②拡散、③蓄積の3段階に着目しています。「①発生」では、TRWPの発生メカニズムの解明と抑制技術の開発に、「②拡散」では、走行中のタイヤ周辺に生じる空気の流れを利用したTRWP回収装置の開発に取り組んでいます。またTRWPはマイクロプラスチックの一種として分類されることがありますが、その性質や環境中での挙動には大きな違いがあります。そこで「③蓄積」では、両者を区別して定量分析手法の開発に取り組んでおり、環境中における各物質の存在量の把握を進めています。これらの各段階の取り組み成果については、国内外の学会で順次発表しています。

当社はTIP (Tire Industry Project:グローバルタイヤメーカー10社からなる業界団体)に参画し、TRWPIに関する調査研究、評価手法の確立やステークホルダーとの対話を進めています。

また、国内では日本自動車タイヤ協会や日本ゴム工業会の一員として活動しており、TRWPの評価に関するISO規格の作成に取り組んでいます。

今後も研究範囲を広げ、外部の研究機関や企業と連携しながら、継続的に取り組みを進めていきます。

タイヤ・路面摩耗粉じんに対する取り組み成果を国内外の学会で発表

タイヤ・路面摩耗粉じんに関する6件の研究成果を「Tire Technology Expo 2026」で発表

**TRWPに関する主な調査および研究成果**

TRWPの段階	共同研究先	調査・研究
① 発生	ニチレキグループ株式会社	タイヤと路面の両面からのアプローチによるTRWPの発生メカニズムに関する調査
	ロンドン・クイーンメアリー大学(イギリス) James Busfield 教授	タイヤ添加剤がTRWPの形成に与える影響の解明
	VMI社(オランダの装置メーカー)	TRWPの回収・検出技術に関する新たな室内試験手法の確立
② 拡散	疲労摩耗のメカニズムと予測 ドレスデン工科大学(ドイツ) Gert Heinrich 教授	摩耗のメカニズム解明とそれに伴う抑制技術の提案
	TRWPの特性解明と拡散抑制の研究 オストフアリア応用科学大学(ドイツ) Falk Klinge 教授	・空力を活用したTRWP回収装置の設計 ・タイヤ周辺の三次元的な風の流れを捉える計測研究
③ 蓄積	環境中のTRWPとマイクロプラスチックの分離・定量分析 京都大学 地球環境学堂 田中周平 准教授	TRWPとマイクロプラスチックの分離・定量分析手法に関する研究

## 6PPD (タイヤ用老化防止剤)への対応

環境負荷低減に向けて

6PPD(N-(1,3-ジメチルブチル)-N'-フェニル-パラ-フェニレンジアミン)はタイヤ業界で広く使用されている老化防止剤です。近年、6PPDが環境中の酸素やオゾンと反応して生成する6PPD-キノンが特定の水生生物に対して有害の可能性を示唆する論文が発表されたことに端を発し、米国では規制に向けた手続きが進んでいます。

一方で、6PPD自体は、環境中にある酸素やオゾンとゴムとの反応によって生じるタイヤ表面の割れを防ぎ、劣化の進行を抑制する重要な役割があります。そのため、6PPDはタイヤがその性能を十分に発揮し、安心して長くご使用いただくために不可欠な材料です。現在、タイヤ業界全体で代替技術の可能性検討や代替品の開発・評価に取り組んでおり、当社もその一員として取り組みを推進しています。

## 人工芝由来マイクロプラスチックの環境影響に関する取り組み



雨水溝上にフィルター材として透水性人工芝を設置するとともに外周をブロックで囲うことで風による飛散を抑制

スポーツ人工芝では、経年使用で破断した人工芝や充填したゴムチップが河川や海に流出し、マイクロプラスチック<sup>※6</sup>となっている可能性が指摘されています。当社では2020年から、流出状況の確認と流出抑制効果の高い資材・製品の開発に取り組んでいます。抑制効果の確認された人工芝外周部レイアウトや排水溝へのフィルター材の設置を人工芝施設関係者に提案し、徐々に流出抑制対応が実装される事例も増えています。

今後も、流出抑制技術の開発・改良を進めながら、対策普及の推進に取り組めます。こうした当社の取り組みは、環境省の紹介記事<sup>※7</sup>にも取り上げられ、自治体による人工芝由来のマイクロプラスチック対策のガイドライン<sup>※8※9</sup>でも紹介されています。

※6 サイズが5mm未満の微小なプラスチック

※7 マイクロプラスチック削減のために。|プラスチック・スマート  
 ※8 大阪府内の人工芝施設におけるマイクロプラスチック流出抑制に関するガイドライン Ver.1.0  
 ※9 テニスコート砂入り人工芝におけるマイクロプラスチック流出抑制対策について

## 水資源の保全

水資源の保全

生産拠点の水リスク評価をグローバルに実施し、地域の特性に応じて管理しています。

2050年目標	2025年実績
水リスクが高い拠点の水リサイクル率100%	14%(1拠点)

水リスクが高いと評価された7工場では、2050年までに工場排水の100%リサイクル目標を掲げ、該当拠点ごとに設備投資を含めた計画を策定しました。そのうちの一つであるタイ工場においては、2024年に工場排水リサイクル率100%を達成、継続しており、他工場についても達成に向け継続的に活動しています。

これらの取り組み等が評価され、2025年時のCDP評価において、水セキュリティではA評価を獲得しました。

## 欧州森林破壊防止規制(EUDR)への対応

持続可能な天然ゴムの取り組み

当社グループでは経営層から現場部門に至るまで、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に確実に適合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。

### 持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム(GPSNR)への参画

当社は2018年にGPSNRへ参画し、森林破壊や人権問題への対応を強化。「持続可能な天然ゴム方針」を策定し、サプライチェーンと連携して持続可能な調達を推進しています。

### シンガポール発IT企業「SystemEarth」社と提携し、EUDRへのデュー・ディリジェンスを強化

EUDRへの適合を支援するツール「SystemEarth」の活用を開始しました。EUDR対象製品について、天然ゴムサプライチェーン上流におけるEUDR適合状況の検証を強化し、森林破壊フリーおよび合法性に対するデュー・ディリジェンスの実効性向上を進めてまいります。

## Column 天然ゴム代替資源の開発

### ～ロシアタンポポ天然ゴムの開発～

天然ゴムは主にパラゴムノキから生産され、その多くが生物多様性に富む熱帯地域で栽培されています。このため、農園の維持・管理には自然環境への配慮が求められています。当社は米Kultevat社と共同研究を進め、温帯地域で栽培可能なロシアタンポポ由来の天然ゴムを用いたコンセプトタイヤを、Japan Mobility Show 2025で発表しました。



ロシアタンポポ由来ゴム配合コンセプトタイヤ

# 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 Page 16



## 提供価値 Page 15

- 最高の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
- 信頼を基盤としたステークホルダーとの共創

### 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



## 関連施策

- 持続可能な天然ゴム調達 Page 42
- 持続可能なサプライチェーンの構築 Page 43
- 人権の尊重 Page 44
- 労働安全衛生の徹底 Page 44
- 地域社会との関係構築 Page 45

## 持続可能な天然ゴム調達に向けて

持続可能な天然ゴムの取り組み

当社グループの主力製品であるタイヤには、自然環境の恵みに支えられた天然ゴムが主要な原材料として使われています。長期的かつ持続的に天然ゴムを調達するためには、自然環境に加え、天然ゴム農園・加工場で働く方々の人権に関する課題への対応が不可欠です。当社グループは、2021年に改定した「天然ゴム調達方針」に基づき、サプライチェーン全体に関わる人々の人権の尊重、自然環境への負荷低減に取り組んでいます。

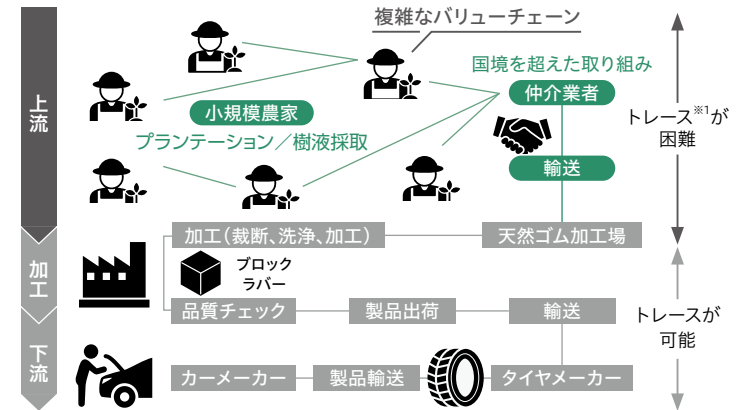
### 天然ゴムサプライチェーンにおけるリスク リスク評価におけるトレーサビリティ確保の重要性

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）は困難です。

当社グループは、サプライチェーンにおけるリスクの回避・低減を目的として、トレーサビリティ確保に向けた取り組みを行っています。そのために、ステークホルダーや業界団体などと協力し、サプライチェーンマッピング等を導入し、環境破壊や人権侵害などのリスクが高い地域を特定するとともに、ステークホルダーへの影響を把握しています。

例えば、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®」<sup>\*\*2</sup>を2023年7月から導入・運用しています。

<sup>\*\*2</sup> 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



<sup>\*\*1</sup> 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。

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

天然ゴム農園・加工場の視察

📄 持続可能な天然ゴムの取り組み

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を取り巻く課題は多く、労働環境の改善や人権の尊重、気候変動の影響をはじめ農園周辺の自然環境との共生などがあげられます。主要な天然ゴム生産国について、2024年タイに続き、2025年にはインドネシアの天然ゴム農園・加工場を視察し、現地の方々と意見交換を行いました。



天然ゴム農園従事者との対話

視察を通じて、天然ゴム生産に携わる農家・労働者が抱える収益構造、労働環境、後継者不足などの多層的な課題を確認しました。当社の事業継続において、天然ゴムに関する課題は社会・環境の側面から重要なリスクとして認識しており、パートナー企業や地域コミュニティと協働して取り組みます。

📄 人権レポート2026

小規模農家への農業技術支援プロジェクト



天然ゴム生産者への農業技術指導の様子

2025年は、インドネシア・ジャンビ州において、天然ゴムのトレーサビリティ確保への取り組みの推進、および生産者（農業者）の生活水準向上を目的に、天然ゴム農家の現状や原料の流通経路の調査と、農業者への研修、肥料の無償提供などの支援プロジェクトを、天然ゴムの生産・流通を手掛ける ハルシオン・アグリ社の天然ゴム加工会社であるPT. Hok Tongと協働で実施しました。2022年から

2025年の実施期間中に、延べ1,000軒以上の農家へ肥料を提供し、GAP(Good Agricultural Practice)指導を通して、適切な生産技術指導を支援しました。

本プロジェクトを通じて、支援農家の天然ゴム収穫量は平均15%、最大19%増加し、農家の収益は約25%増加したことを確認しました。

こうした結果を受けて、2026年には地域を拡大した支援プロジェクトなど複数案件を新たにスタートする予定です。

📄 天然ゴム小規模農家支援プログラムを実施  
～農家の収益性向上に貢献～

2025年実施プロジェクト名	地域	期間(年)	支援内容
ハルシオン共同プロジェクト (第一フェーズ)	インドネシア 南スマトラ	2022～2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率的な作業方法や適切な施肥に関する研修の実施</li> <li>肥料や凝固剤の配布、現地での施肥指導を通じた技術定着の支援</li> <li>農家データの収集やモニタリングによる効果検証など継続的な改善支援</li> </ul>
GPSNR キャパシティビルディング	タイ北部/ 東北部	2023～2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>病害管理や適切な栽培方法に関する助言を通じた生産性と品質の向上</li> <li>農地情報の可視化によるトレーサビリティの向上</li> <li>農家の生計向上と安定的な天然ゴム調達</li> </ul>

▶ 持続可能なサプライチェーンの構築に向けて

📄 サプライチェーンマネジメント

当社グループは、サプライチェーン全体の強靭性を高めるため、人権・ガバナンス・環境を含む多様なリスクを体系的に把握し、適切に管理する体制を整えています。第三者評価の活用やBCP<sup>※3</sup>の強化、物流現場の負荷軽減など、実効性のある施策を通じて安定的な調達を実現します。

※3 BCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)：緊急事態に遭遇した場合において、事業の継続や早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や、緊急時における事業継続のための方法を取り決めておく計画

人権・ガバナンス・環境を評価する国際的第三者機関 EcoVadis社による評価

サプライチェーンにおける人権・ガバナンス・環境へのパフォーマンスをモニタリングかつ評価を効率的に行うために、EcoVadisを活用しています。新規お取引先様の選定にあたっては、デュー・ディリジェンスを実施し、評価基準に満たない場合は、改善に向けたコミュニケーションを図ります。統一された評価基準の適用を通じて、持続可能で信頼性の高いサプライチェーンの構築を推進しています。

BCPの強化と取り組み

当社グループは、安定した製品供給を確保するため、BCPの強化と拡充に継続的に取り組んでいます。

同時に、調達分野のお取引先様を事業の重要なパートナーと捉え、相互理解と協働を深めることで、「持続可能な調達」と「新たなパートナーシップの構築」を推進します。

国内物流現場の負荷軽減に向けた施策

安定した物流体制の構築に向けて、トラックドライバーの拘束時間削減、倉庫での荷役作業負荷軽減、荷下ろし待ち時間短縮につながる対策を実施しています。

中でもDXによる効率化を重点課題と捉え、物流データの一元管理、AI・IoTによる配車や在庫最適化、荷待ち時間の可視化、自動化(WMS<sup>※4</sup>、AGV<sup>※5</sup>、ロボット)の活動を進めています。

既に一部の倉庫を対象に、入場時間予約システムや荷役ロボット、ファン付ベストなどのシステム・機器を導入しています。

倉庫での作業補助人員を増やすことで継続的に物流現場の負荷が軽減されるよう施策を実施しております。

安定した物流体制の構築に向けた施策を中長期計画に反映し、定期的にモニタリングすることで、持続可能で効率的な物流体制を実現します。

※4 WMS (Warehouse Management System)：倉庫内の在庫や業務を効率的に管理するためのシステム

※5 AGV(Automatic Guided Vehicle)：人間が運転操作を行うことなく、自動で走行できる搬送車

## 人権の尊重

当社グループは、従業員、顧客、サプライヤー、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。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、事業を通じた人権尊重の責任を果たしてまいります。

### 当社グループの人権デュー・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場、国内外拠点への視察やステークホルダーとの対話を通じた人権デュー・ディリジェンスを実施。
- ・2025年は移住労働者のリスクにも注力して活動。今後もバリューチェーン全体を対象に取り組みを推進。

人権尊重の取り組み

### 人権グローバルサミットの開催

海外製造拠点のグループ会社が本社に集まり、マテリアリティや情報共有を人権グローバルサミットで行っています。

2025年、神戸本社で国連IOMによる移住労働者の人権ワークショップを実施しました。移住労働者の抱えるリスクについてグループワークやグループ会社の事例紹介を通じ、企業としての対応を学びました。



人権グローバルサミットの様子



It would be good if the HRDD initiatives supported by top management in our company, for example, setting designated teams to handle HRDD issues.

(私たちの会社でも、例えば専門チームの設置など、経営陣が支援する人権デュー・ディリジェンスの取り組みが進められることは望ましいと感じました。)

インドネシア工場人事担当者(S・Wさん)

### 人権レポートの発行



2025年に当社グループ初となる人権レポートを発行しました。レポートの発行をきっかけに、国連責任投資原則(PRI)のJapan Advisory Committeeや国連開発計画(UNDP)主催のイベントに登壇する機会を得ることができ、多くの方々との意見交換を行う貴重な場をいただきました。

人権レポート2026

ビジネスと人権年次ダイアログ「人権のためのビジネスケース:政策、デュー・ディリジェンス、情報開示を通じた新たな貿易時代の構築」

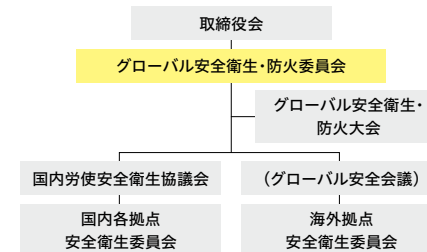
## 労働安全衛生の徹底に向けて

当社グループは、全従業員が安全かつ健康に働ける職場づくりを最優先とし、「安全な設備づくり」と「安全な人づくり」を柱に安全衛生活動を推進しています。快適な衛生環境の整備と全員参加の安全文化醸成を通じて、環境変化に対応しながら継続的な改善に取り組みます。

重点施策	内容
①ガバナンスの強化	グローバル安全衛生・防火委員会により、経営層との対話とマネジメントレビュー機能を強化します。
②安全衛生推進者の連携強化	グローバル拠点の安全衛生推進者を育成し、ネットワークを活用した支援体制を整備します。
③双方向対話による職場づくり	管理層が現場と対話を重ね、従業員の声を反映した安全な職場づくりを推進します。

### グローバル安全衛生・防火委員会によるガバナンスの強化

2025年からグローバル安全衛生・防火委員会を立ち上げ、ガバナンス体制を強化しました。取締役参加の下、安全衛生・防火に関する方針などについて審議し、意思決定を行っています。



サステナビリティ経営マネジメント体制

労働安全衛生

### 教育・啓発活動

「重篤災害ゼロ」を目指し、安全な設備づくりと人づくりを推進しています。本質安全設計やリスクアセスメント能力向上に注力し、特別教育や危険体感教育を通じて技能・知識を定期的に強化しています。



ローラー巻込まれ体感



VRを活用した危険体感

Column

## 人・社会とのつながり

多様なステークホルダーの皆様との協働を重視し、特に各拠点地域との信頼関係を大切にしている社会貢献施策を実施しています。地域の特性に合わせた柔軟な社会貢献活動を実施することで、企業の社会的責任を果たすだけでなく、従業員が安心して働ける環境づくりや仕事への取り組みやすさにつながり、従業員満足度の向上につながると考えています。

### 次世代とともに～近隣の小学校・こども園への教育支援



市島工場／観察会でのオオムラサキと園児たちの様子

市島工場(兵庫県)では、近隣のこども園の園児を招いて「オオムラサキ観察会」や「どんぐり拾い」などを実施し、楽しみながら希少動植物の保護活動や環境に興味を持ってもらう機会を提供しています。ゴルフボールの試し打ち用テストフィールドの芝生の手入れも行っており、こども園の園児を招いた際はこの芝生の上で遊んでいただけるように開放しています。

2009年からNPO法人コアネットが主催する「DUNLOPものづくり教室」に協賛しています。小学4～6年生を対象に、工作キットの組み立て体験を実施しました。本体験を通じて、ものづくりの面白さや完成時の達成感、協力して取り組む経験につながる機会を提供しています。



DUNLOPものづくり教室の様子

### 障がい者スポーツへの支援

障がい者スポーツの振興に寄与すべく、さまざまなスポーツ大会に協賛しています。特に、愛知県・兵庫県でそれぞれ開催されている車いすテニス大会では、ボランティアに参加するとともに、2009年度から冠スポンサーとして「国際車いすテニストーナメントDUNLOP KOBE OPEN」に特別協賛しています。



DUNLOP KOBE OPENの様子

### ファミリーイベント「Family Day～家族参観日」を実施

神戸本社で「Family Day」を開催し、従業員の家族を対象に職場見学や実験教室を実施しました。「当社での勤務について家族の理解が得られた」「職場見学で子どもに普段と違う一面を見せられた」と参加者から反応があり、当社やDUNLOPブランドを身近に感じてもらう機会となりました。



「Family Day～家族参観日」の様子

- 「Family Day～家族参観日」を実施
- 社会貢献活動
- 希少動植物保護の取り組み
- 緑化活動による環境保全

# 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 Page 16



## 提供価値 Page 15

- 最高の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
- 信頼を基盤としたステークホルダーとの共創

### 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

## 関連施策

- 人的資本経営 Page 46
- 持続的成長を支える人材の育成 Page 47
- 人材のパフォーマンスを高めるために Page 47
- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン Page 48

## リスクと機会

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>● DE&amp;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</li> <li>● 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</li> <li>● 人材確保による工場の安定稼働と製品供給の安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 離職率の増加</li> <li>● 従業員エンゲージメント、生産性の低下</li> <li>● 労働災害の発生による補償費拡大、企業評価の低下</li> </ul>

## 人的資本経営

DUNLOP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できると考えています。

クロストーク:DUNLOPを支える人的資本

人的資本経営

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

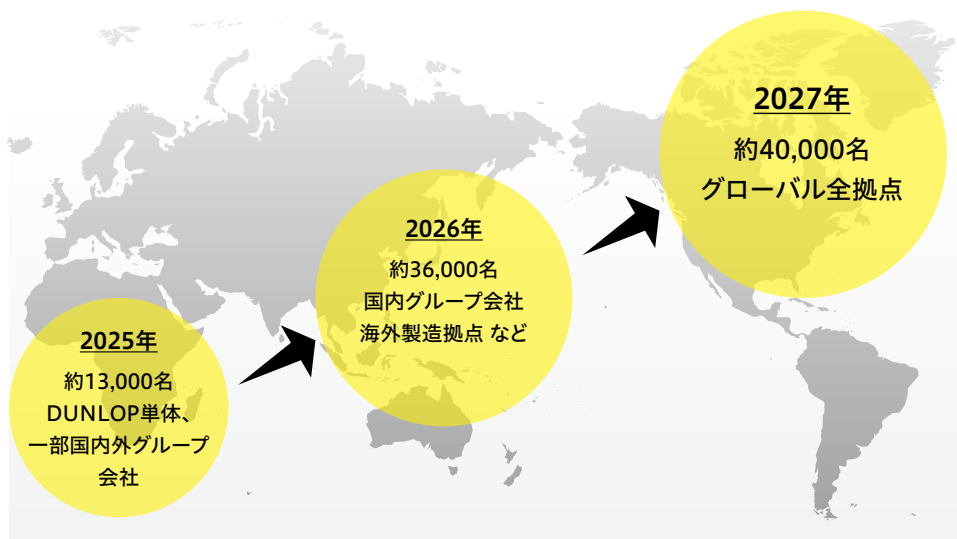




今後は国内外グループ会社に順次展開し、2027年までに海外拠点をカバーし、グループ全体の人的資本の質的向上を通じて「R.I.S.E. 2035」の実現を支えていきます。

### エンゲージメントサーベイ:国内外グループ会社への展開

- 2026年に国内グループ会社およびグローバル製造拠点に展開
- 2027年にはDUNLOPグループのグローバル全拠点到エンゲージメントサーベイを拡大



## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

### 多様な人材を組織力につなげるインクルージョン

当社ではDE&Iの取り組みを力強く進め、多様性を尊重すると共に、多様性を力に変えるインクルージョンの実践も重視しています。社長コミットメントのもと、多様な力を人的資本経営に取り込み、全員戦力として組織の持続的な成長につなげる施策を打ち出しています。2025年4月には、長期経営戦略を支える人的資本経営の実行に向け、全取締役がDE&Iトップコミットメントを策定し公開しました。個人の能力や強みを存分に発揮できる組織風土を育み、組織と個人が共に成長を続けることで、組織の企業価値と社会的価値を相乗的に引き上げてまいります。

DE&I トップコミットメント

### 役員、マネジメント層の理解と実践

当社グループの7つのマテリアリティの一つは「多様な人材」ですが、この実現に向かい多様性が高まれば、考え方や意見の相違も生じやすくなるという側面もあります。私たちはインクルージョンを重視することで、そのような相違に配慮しながらも、建設的な対話を通じて意思決定や成果につなげていこうとしています。

インクルージョンによって多様性を企業価値創出の力にするためには、人材を育成・支援する制度整備とともに、役員およびマネジメント層一人ひとりがDE&Iへの理解を深め、日々の判断や行動、マネジメントの実践に反映し、着実に進展していくことが重要であると考えています。

インクルージョン醸成のために、活躍する人材と、役員およびマネジメント層双方への施策を推進しています。人材育成では、安心して働ける基盤の上で、学び成長できる機会や支援の制度整備を通じて、一人ひとりが能力を発揮しやすい環境づくりを進めてきました。

併せて、多様な人材をリードする立場である役員およびマネジメント層には各種会議や研修などを通してインクルージョンの重要性について継続して共有しています。役員・マネジメント層がインクルーシブな関わり方を実践することで、変化への柔軟な対応力やイノベーション創出を高め、マテリアリティの達成と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

インクルーシブ管理職

### 個別育成によるキャリア自律支援と管理職候補層の育成に向けて

女性管理職比率が依然として低く、育成の強化が必要です。従来の画一的な育成施策や機会提供だけでは、ライフイベントなどの事情を持つ女性人材には柔軟に対応できません。結果、個々の能力を引き出し切れず、リーダーや管理職候補となりうる女性人材の育成も進みにくい状況が続いていると考えています。

この状況を踏まえ、2025年から個々のキャリア形成を後押しする施策として、本人が自分のキャリアに向き合いながら作成するキャリア開発シートと、上司が作成する育成計画シートを活用し、能力開発や、多様な経験の機会を広げています。さらには、人材をより見える化し、これらの施策を常に最適化しながら継続することで人的資本の最大化と女性管理職比率の向上を目指します。

男性の働き方も多様化しているため、今後は男女問わず、個別育成を強化し、誰もが能力を最大限発揮できる環境を整えてまいります。

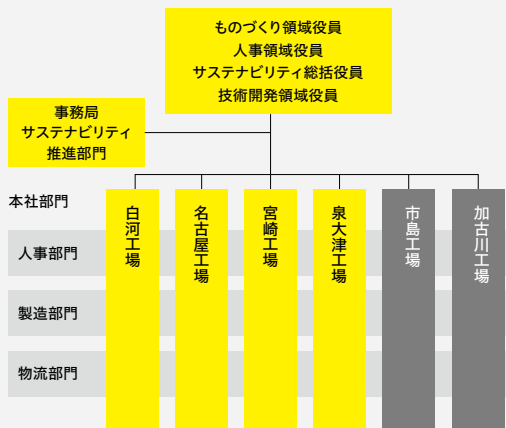
## Column 「はたらきたい未来の工場プロジェクト」進捗レポート

📄 従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト(統合報告書 2025)

### プロジェクトの背景／推進体制

製造現場が直面する諸課題に、工場・本社が一体となって取り組むため、2024年7月に「はたらきたい未来の工場プロジェクト」を立ち上げました。活動は拡大を続けており、製造現場への取り組みを全社で加速していきます。

#### プロジェクト推進体制



※順次プロジェクトを展開予定

#### プロジェクトの背景

当社の製造現場では、設備や厚生施設の老朽化問題に加え、本社生産・開発部門と工場部門の連携体制にも改善の余地がありました。労働力人口減少の中で、人材を確保することは製造業にとって最大の課題であり、多様な人材にとって働きやすい魅力ある製造現場づくりは急務です。「はたらきたい未来の工場プロジェクト」では、人的資本を軸に組織風土改革や組織体制、各種制度の見直しを進め、多様な人材が集まり、やりがいを感じながら活躍できる職場を目指しています。

### 全体的な取り組み

足元の課題解決と組織体制や人事制度等仕組みの見直しといった中長期施策を並行して推進しています。短期的には操業カレンダーの見直しにより、休みやすい環境づくりを進めるとともに、働く環境の質を維持・向上させるための、設備投資に関する全社ガイドラインを整備し、投資計画を策定し、実施しています。また、人員体制、人材教育、勤務体系の見直しなどを進めています。

2025年には約200名の従業員に「働きやすい職場」に関するインタビューを実施しました。取り組みを通じて課題を深掘りし、工場ごとに異なる事情を踏まえながら、本社が横串を通して取り組みを主導しています。独自のエンゲージメント調査により改善効果を定点観測し、理解促進と対話を重ねています。



リニューアルした休憩所で交流する工場長と従業員

### 2025年の取り組み

#### 工場での組織風土変革への取り組み

工場独自の課題を解決するため、各工場で部門横断のワーキンググループを立ち上げています。コミュニケーションの活性化や、休憩所など厚生施設の改善など、働きやすさに直結するテーマについて自律的に取り組んでいます。2025年には白河工場および名古屋工場で活動を推進しました。



工場で担当者と意見を交わす役員

現場の声を丁寧に集める対話の機会を定期的に設け、課題を共有することで、活動が現場主導で進むサイクルを構築しています。役員が工場を継続的に訪問し、現場との直接対話を通じて、今回の取り組みに対する経営層の強い想いを伝えてきました。従業員一人ひとりが活動に関与し、変化を実感できる環境づくりを進めています。

先行して取り組みを開始した白河工場では、工場内エンゲージメント調査において、初回と比べ3回目の結果として、「工場を良くしていこう」という変革機運の高まりが全世代で見られました。

### 今後の計画／展開

設備改修計画を着実に実行していきます。人員体制や勤務体系の見直しなど、中長期施策を本格化します。白河工場および名古屋工場で行って取り組んできた工場単体の組織風土改革プロジェクトを、2026年には宮崎工場へ展開します。今後は、タイヤ以外の製造拠点にも横展開をし、持続可能な製造現場づくりを各工場とともに進めていきます。

#### 人的資本経営推進責任者の声

このプロジェクトでは“多様な人材にとって働きやすい魅力ある製造現場づくり”を全社の経営課題と捉え、各組織が部門の壁を越えて知恵と経験を持ち寄り、現場の声を起点とした振り返りと改善が回る仕組みづくりに取り組んでいます。“人への投資”を中核に据えながら、国内製造拠点の競争力を着実に、スピード感を持って高めていきます。

ビジネストランスフォーメーション本部 BX人事部 部長

松本 隆由貴



## 各工場主体で動き出すプロジェクト

2024年で本社で始めた取り組みは、各工場独自のプロジェクトとなり、各工場の各階層からの参加者が主体となって工場ごとにプロジェクトが立ち上がりました。各工場プロジェクト名やロゴも検討、策定して進めています。

### 白河工場

## “Iketeru” Shirakawa プロジェクト



プロジェクトでは2つの方針を大切にしています。  
1つ目は「対話」です。白河工場の従業員一人ひとりが変革の主役として参加し、思っている事を素直に伝えてくれることが何より大切だと考えています。  
2つ目は従業員が抱える課題の「即断即決即実行」です。  
2つの方針のもとで、皆で変革をやり切るぞ、という機運を醸成していきます。

“Iketeru” Shirakawa プロジェクトリーダー  
K・Kさん



### 名古屋工場

## Nagoya “Jo-Sho” プロジェクト



名古屋工場働く人が「やりがい」を感じ、働きやすい工場になることを目指します。  
製造業企業が集積する地域で長い歴史を持つ名古屋工場だからこそ、今まさにエンゲージメント向上の取り組みが必要だと考えています。  
多様化する価値観を尊重し、工場の一体感をさらに高め、Jo-Sho風土を醸成していきます。

Nagoya “Jo-Sho” プロジェクトリーダー  
M・Nさん



### 宮崎工場

## Miyazaki “Yakushin” プロジェクト



各プロジェクト開始時に全従業員に配布したピラ

プロジェクトでは、従業員一人ひとりの声を大切に、職場の課題解決を推進するとともに、働くことが楽しくなるような“ワクワク感”を生み出す施策に取り組んでいきます。  
魅力にあふれ、誰もが働きやすい宮崎工場を目指し、活動を進めていきます。

Miyazaki “Yakushin” プロジェクトリーダー  
M・Wさん



### プロジェクトに対する実際の変化や現場の声

- 厚生施設が綺麗になったり、暑熱対策の投資が強化されたり、目に見える変化があり、プロジェクトへの期待感を持っています。(技能系・職長)
- 間接部門には休憩所がなかったので、共用の休憩スペースができてうれしいです。昼食後にちょっとした雑談も楽しめています。(管理部門・一般)
- プロジェクト推進に直接関わっていない従業員からは、何をしているか見えづらいです。途中経過でも、もっと情報開示してほしいです。(技能系・一般)



工場長によるピラ配布

- 変化のスピードに驚いています。ここまで短期間でいろいろ変わっていくとは思いませんでした。(管理部門・一般)
- 休憩所が綺麗になり雰囲気も明るくなりました。班員も真剣に備品を選んでくれて、大切に使用してくれています。(技能系・職長)
- 湯船がない生活をしていた寮生としては、近くの温浴施設のチケット配布はありがたいです。(技能系・一般)
- 休憩所にお金を使うなんて、今までは考えられなかった。このままプロジェクトが続いてほしいです。(技能系・職長)



工場長によるピラ配布

- 休憩室を考えるのに現場は盛り上がっている。普段顧みられないことをしっかりと考えてくれることに感謝しています。(技能系・一般)
- 「おごり自販機」を一緒に利用する人を探すため、職場で会話が生まれています。職場のコミュニケーション強化の役割も十分果たしていると感じます。(技能系・一般)
- 今まで休憩室の通信が悪く、窓に張り付かないとLINEも確認できなかったところ、普通に使えるようになってうれしいです。(技能系・班長)
- 素早い変化が起きるのはうれしいが、雑にならないように丁寧に進めてほしいです。(技能系・一般)



工場長によるピラ配布

# 人を大切にする経営を基盤に 価値創造につなげる 人的資本経営へ

人的資本経営が企業価値の重要な源泉として注目される中、当社においてもその実践が重要なテーマとなっています。本クロストークでは、学術的視点と現場・経営の実感を踏まえ、長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の取り組みを軸に、企業価値の向上につながる人材と組織のあり方について話し合いました。



2009年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了、博士(経営学)、滋賀大学、横浜国立大学を経て2018年から神戸大学大学院経営学研究科准教授、2023年から現職。専門は組織行動論および人的資源管理論。主な著書に『採用学』(新潮選書、2016年)、『組織行動論の考え方、使い方: 良質のエビデンスを手にするために』(有斐閣、2020年)など。2022年6月組織学会高宮賞、2025年10月日本の人事部HRアワード(書籍部門最優秀賞)などを受賞。

執行役員  
サステナビリティ経営推進担当 人事総務本部長 兼  
ビジネストランスフォーメーション本部長

徳毛 裕司

神戸大学大学院  
経営学研究科 教授

服部 泰宏 様

執行役員  
タイヤ事業本部生産本部長

箱嶋 英一

## 人的資本経営の本質を踏まえた議論の必要性

**服部** まず人的資本経営が重視されている背景について述べますと、大きく二つの流れがあります。一つは事業環境の変化です。かつてのように組織一丸となって勝つ時代ではなくなり、事業のグローバル化を背景に個人や組織の能力、知識、経験がより重要になっています。もう一つは資本市場や労働市場の視線が厳しくなっている点です。人材育成や活用のあり方が企業価値の評価に直結するようになっていきます。

学術的にみると、日本企業の経営はウォーム・アプローチ(組織と個人との信頼関係や職場の人間関係の醸成を通じてメンバーを導く考え方)とクール・アプローチ(数値やKPIによってメンバーを管理・統制する考え方)を行き来しながら発展してきました。大まかに言えば、伝統的な日本企業は前者を、欧米企業は後者を大事にする、と言われていました。これに対して現在の人的資本経営の特徴は、両者の統合にあります。個人および人間関係を大事にする土台の上に配置や育成、成果を可視化し、数値でも

語るという、いわばウォームの上にクールを積み上げる二階建て構造にあるといえます。

**徳毛** 当社は、かつて海外展開を進めながら高品質な製品を安定的に供給し、市場を拡大することで成長してきましたが、事業環境の変化により、この10年は従来のやり方だけでは業績が伸びにくい局面に入っています。その中で、人的資本経営を、住友事業精神「事業は人なり」に立ち返り、人を大事にすることに加え、どこに投資し、どこで成果を出すかを見極める「戦略的ウォーム」へと変える必要性を感じています。

また、ビジネスを展開する事業・地域ともに多角化しているため、人的資本も全方位ではなく重点配分が必要です。具体的には、①グローバル人材・組織の強化、②人的資本のROIの観点から生産性・役割の可視化、③国内工場の再強化の三点を重視しています。こうした点を踏まえ、新社長の國安が「人こそが財産」と申している通り、今後は「人に投資する経営」をさら

に磨き込んでいきたいと考えています。

**箱嶋** 現在は競争が激しく、生産性向上とコスト低減を徹底するクール・アプローチが求められる事業環境にあります。一方、DUNLOPでは、日本企業らしい丁寧なものづくりに支えられた信頼や安心感という価値を大切にしています。

住友事業精神の一つであり、当社が重視してきた「信用と確実」が現場まで浸透した結果として、私が現場に行くたびに品質改善提案が積極的に出されます。日々の業務に真摯に向き合う当社の従業員は本当に素晴らしいと思っています。こうした人づくり、ものづくりを通じて、DUNLOPを「信用と確実」に支えられたブランドとしてさらに高めていきたいのです。単純なコスト競争、数値管理だけでは差別化できません。

**服部** 箱嶋さんの話は重要ですね。能力やスキルだけではなく、仕事に向き合う心構えや考え方まで含めて、それが企業の競争力になっているということだと思います。「能力が高い」だけで

は担保できない価値がある。そこを言語化し自覚的に磨いていくことが、人的資本経営の要諦なのです。

## 人的資本経営を現場に定着させて実効性を高める

**服部** 近年、企業の現場では「1on1ミーティング」や「エンゲージメント」など人に優しい言葉が増えています。しかし、実態あるいは従業員の皆さんの実感としては、強い統制を感じる場合が少なくありません。統制自体が問題なのではなくて、言葉と実態が乖離することで、人は敏感にそれを感じ取ることに留意する必要があります。私が懸念しているのは組織内での「しらけ」状態の伝播です。従業員の不満が表に出ないまま、納得していない状態が続き、組織の空気だけが冷えていくというシニシズム（冷笑主義）です。人的資本経営においてはこの「しらけ」を如何に生まないかが重要なのです。

**徳毛** まさにその通りですね。当社はこれまで、トップの意思を起点に組織一丸となって高い実行力を発揮してきましたが、環境変化の中でそれだけでは回らなくなってきました。近年は「Be the Change」プロジェクトのもと、「360度フィードバック」、「1on1ミーティング」など、組織風土を変える施策を矢継ぎ早に進めてきました。いずれも重要な取り組みですが、現場の従業員の間でどこまで腹落ちして活用されているかという点では課題が残っています。「制度としてやっている」状態にとどまっていたら、先生がおっしゃる「しらけ」に近づく危うさを感じています。だからこそ次のステップが重要です。その点、「R.I.S.E. 2035」において「強い想いと果敢な挑戦」を明確に打ち出したことに大きな意味があります。これまでの取り組みが人的資本経営の土壌づくりの段階だとすれば、実践のフェーズに入ったと考えます。

**服部** 「R.I.S.E. 2035」は、貴社の言葉として自然に伝わる点で評価できます。特に「果敢な」といった表現は、従業員にも浸透しやすい言葉だと感じました。理念やビジョンの浸透には段階があり、まず知ること、次に自分なりに解釈できること、そして最終的に行動に結びつくことが重要です。借りものの言葉は往々にして最初の

段階で止まりますが、「R.I.S.E. 2035」にはその先へ進む可能性があります。だからこそ、実際にどこまで浸透し、現場でどのように受け止められているのか丁寧に見ていくことが求められます。

**箱嶋** タイヤ事業の各工場では「R.I.S.E. 2035」の真意の説明に努めてきたので、従業員間では「知っている」という段階までは来ていると思います。ただ、それを本当に自分事にできているかというと、まだ課題があると言わざるを得ません。各工場で役割は異なりますから、「あなたの工場にはこうあってほしい」と、期待を具体的に伝えるようにしていますが、継続が必要です。現場に入ると、従業員からは「長期経営戦略が大切なのはわかるが、それ以前にトイレや食堂の改修などの職場環境の向上に取り組んでほしい」といった切実な声を多く聞きます。ビジョンを語ることで、足元の職場環境を整えることは両輪で進めなければならないと思っています。



## 組織と人材の課題をどう乗り越えるか

**服部** 今後、人的資本経営を追求していく上では、ウォーム・アプローチの土台の上にクール・アプローチをどう乗せるか、その二階建ての設計が大きな挑戦です。日本の製造業には従来、信頼関係や雇用の安定、現場との関係性といったウォームな土台があります。これは決定的な強みです。一方で、KPIや数値管理を導入していくとき、その仕組みがうまく土台とつながっていないと、

結局は表面的な変化だけで終わってしまいます。

**徳毛** 現場の技能系従業員とスタッフ系従業員では状況が異なります。厳しい事業環境の中で、現場には近年かなり無理を強いてきました。現場をウォームに戻し、面倒見のよい職場にしていきます。2024年7月に立ち上げた「はたらきたい未来の工場プロジェクト」は、そのための取り組みです。タイヤ事業から着手し、ほかの事業の工場でも取り組みを始めています。一方でスタッフ系従業員は、生産性に課題があり、指標の可視化を進めていきます。

**箱嶋** また、グローバル戦略を意識した幹部人材の育成にも課題があると考えています。海外でDUNLOPブランドを進化させていくリーダーに対して、適切な育成システムを有しているとは言えません。これから本格的に作っていくべき部分です。

**徳毛** 当社はグローバル経営に優れた企業と比べると、本社機能のグローバル化に課題があり、本来担うべき事業支援や全社最適の推進といった機能面を強化する余地があります。

**服部** グローバルの視点を含めて人的資本への投資を考える際、人的資本の本質的な意味を考える必要があります。教育や経験によって伸ばせること、そして事業にとって重要なインプットになること。その両方を満たすものが人的資本です。知識やスキルだけではなく、レジリエンスや「自分ができる」という健全な自信も、広い意味では人的資本に含まれます。レジリエンスや自信が十分に形成されていなければ、知識やスキル面で優秀であったとしても、それらをうまく成果に結びつけることができないということが、経営学の実証研究の中では示されています。これから大事なことは、これらを含めて、DUNLOPにとって何が本当に重要な人的資本なのかを、もう少し広く捉え直すことかもしれません。

**箱嶋** その点、DUNLOPの価値を上げるうえで、住友事業精神の一つである「信用と確実」の考え方が、従業員にも組織にも浸透していることが武器になると思っています。品質はもちろんのこと、日本企業らしい丁寧なもののづくりをどう浸透させ、継続できる職場環境をつくり、どうブランド価値につなげていくか。そのために人をどう育てるかが大切です。

**服部** まさにそこですね。能力だけではなく、仕事への心構えま

従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト（統合報告書 2025）

で含めて競争力になっていくはずで。

**徳毛** どこに投資し、どこで勝つのかをもっと明確にしなければいけないと思っています。国内工場への再投資もそうですし、デジタル領域やイノベーション領域もそうです。全部に同じように資源を配分できるわけではない。だからこそ、全社最適の視点で判断する力を強化していきます。

### 人的資本経営において何を強みにすべきなのか

**服部** 貴社にこれから求められるのは、企業としての「くせ(どこに強みを置き、どう打ち出すか、逆にどこは重視しないのか、という企業の特長)」だと思います。奇をてらうという意味ではなく、何がこの企業の特長なのかを、労働市場にも資本市場にも伝えていくことが欠かせません。貴社はとても優等生的で福利厚生などもかなり整っている会社です。だからこそ、その上で日本を代表するものづくり企業としての品格を保ちつつもエッジ(尖り)をどう出していくかが大事ではないでしょうか。



**箱嶋** DUNLOP色をどこで出していくのかですね。人的資本経営の観点で考えなければならぬ課題の一つとして、工場と言えば、ロボットやAIでできることは進めていくべきです。その一方で、人が判断すべきところ、人がやるからこそ価値になるところはしっかり残していきたい。そこをうまく分けていくことが重要

だと思います。その中で、DUNLOPのタイヤづくりにはこういう色があるのだ、というイメージをより明確にしていきたいです。

**徳毛** 全社の課題で言うなら、やはり会社を牽引していくマネジメント層の強化だと思います。今後は、より高いレベルの経営人材や部長層が必要であり、そのためには育成のあり方そのものを進化させていく必要があります。当社の人的資本経営方針では、競争優位の源泉として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)を掲げていますが、特に肝になるのはグローバル経営人材です。

神戸の本社において、例えば外国籍の従業員が2~3割いて、多言語が飛び交い、世界情勢の変化に即応できる。そうした組織環境が不可欠です。その意味で、組織における多様性とインクルージョンは単なる理念ではなく、経営そのものを支える基盤です。多様な人材が能力を発揮し、意思決定に参画できる組織へと変えていくことが、これからの競争力につながると思っています。

**服部** 人材育成について言えば、三段階で考える必要があります。一つ目はオンボーディング(入社後の適応・育成プロセス)。最初にどのような上司と出会い、どんな世界観に触れるかが、その後を大きく左右します。二つ目は管理職の魅力づけ。最近「管理職になりたくない」と言われがちですが、実際には「言われたらやってもいい」という層は相当数存在します。魅力づけ次第なのです。三つ目が経営人材。さらに一段階上で、不完全な情報の中でも意思決定できることが求められます。この三段階の中で一つ挙げるなら、私は最初のオンボーディングが重要だと考えます。初期に視野の広い人材として育つ土台を作れるかどうか、その後効いてくるのです。

**箱嶋** 私は、温かくも厳しい上司に巡り会い、ものづくりへ真摯に向き合い、現地現物を大切にすることを叩き込まれながら育ててもらいました。仕事をする上で触れる世界観は重要です。

DUNLOPの価値を上げていくためには、製品・サービスの品質改善を愚直に積み重ねてきた当社のものづくりも武器にしていきたいです。タイヤは命を乗せるもの。その価値を支える

のは人です。現場で日々考え、工夫し、品質を守り続ける従業員一人ひとりの力を、最大限に引き出す人材育成を考えています。どこに特色を出すのかをしっかりと定めながら、人が支えるものづくりを人的資本経営の中で磨いていきます。

**徳毛** 2025年、「R.I.S.E. 2035」の中に「人的資本」という言葉を入れました。正直に言えば、私を含め経営陣として、長期的な視点での議論を一層深め、視野の広い人材を育てていく必要がありますね。人的資本経営をもっと広い意味で捉え直し、考えを深めて言語化しなければいけないと考えています。経営陣でしっかり議論し、方向性を作り込み実行していく。それが未来につながるはずで。



**服部** 組織改革や人的資本経営は、ある意味で未来を担保に入れて新しい方向へ舵を切る取り組みです。だからこそ、その過程で何を失ってはいけないのかを見極めることが重要です。日本企業は、この20年ほどで合理化を進める中で、本来持っていた大事なもので削ってしまった側面があると感じています。しかし、人を大事にすることは本来とても合理的なことです。

今日の議論で特に印象に残ったのは、「当社の従業員は素晴らしい」という言葉でした。この感覚を経営陣が持ち続けられる会社は強いです。貴社には、変えるべきことを変えながらも、失ってはいけないものを明確にし、その上で人的資本経営を進めてほしいと思います。

## Chapter 6

---

### コーポレート・ガバナンス

- 55 コーポレート・ガバナンス
- 62 株主・投資家とのコミュニケーション
- 63 社外取締役鼎談
- 67 第三者意見

# コーポレート・ガバナンス



<b>14</b> 社外監査役 安原 裕文	<b>12</b> 常勤監査役 大川 直記	<b>7</b> 社外取締役 谷所 敬	<b>10</b> 社外取締役 上田 善久	<b>13</b> 社外監査役 アスリ・チョルパン	<b>3</b> 取締役 常務執行役員 川松 英明	<b>4</b> 取締役 常務執行役員 日野 仁	<b>5</b> 取締役 常務執行役員 津崎 正浩	<b>15</b> 社外監査役 田川 利一
<b>8</b> 社外取締役 札場 操	<b>6</b> 社外取締役 其田 真理	<b>1</b> 代表取締役 会長 山本 悟	<b>2</b> 代表取締役 社長 國安 恭彰	<b>9</b> 社外取締役 本島 なおみ	<b>11</b> 常勤監査役 木滑 和生			

■ 取締役 □ 社外取締役 ■ 監査役 □ 社外監査役



イントロ  
ダクション

私たちについて

ビジョンと戦略

事業活動

サステナビリティ

コーポレート・  
ガバナンス

会社情報

## 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 (2026年3月26日現在)

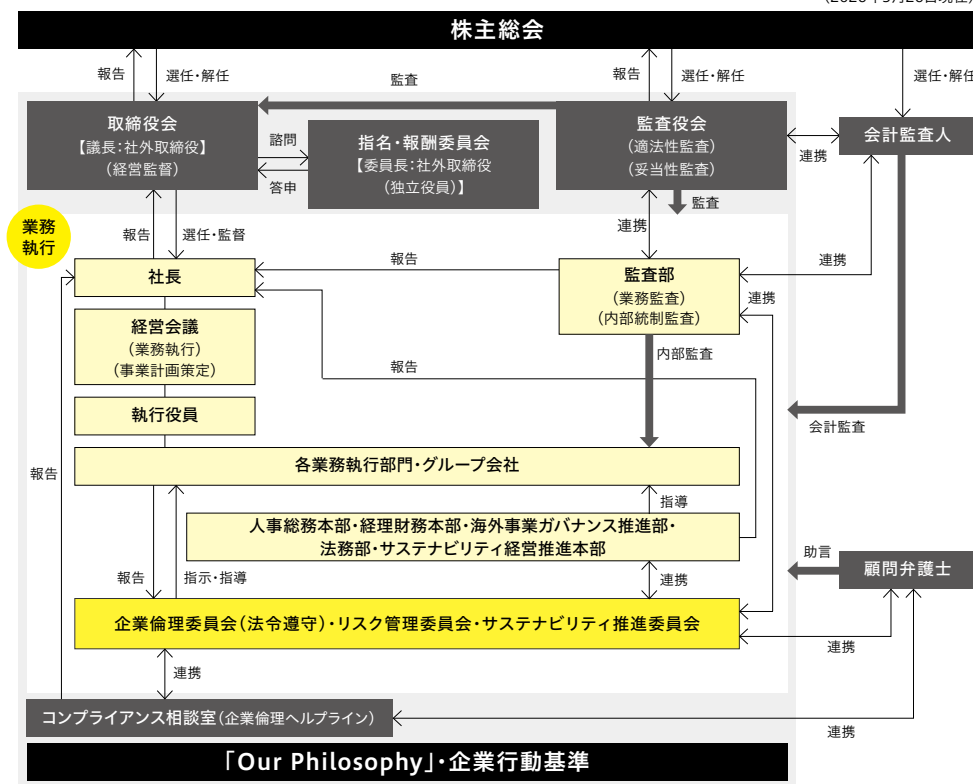
機関設計	監査役会設置会社	執行役員制度	あり
取締役 (うち、社外取締役)	10名 (5名)	取締役会の諮問機関	指名・報酬委員会
監査役 (うち、社外監査役)	5名 (3名)	役員報酬体系	固定報酬、業績連動報酬、中長期インセンティブ報酬
取締役の任期	1年	監査法人	有限責任 あずさ監査法人

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、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、監査役会設置会社の形態を選択しています。当社は、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、独立社外取締役を過半数とし、委員長も独立社外取締役が務める指名・報酬委員会を取締役会の任意の諮問機関として設置しており、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第三者機関による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

(2026年3月26日現在)



## 知識・能力・専門性のバランスおよび多様性の考え方

当社は、企業理念体系「Our Philosophy」の具現化、サステナビリティ経営の推進による中長期的なマテリアリティ（重要課題）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

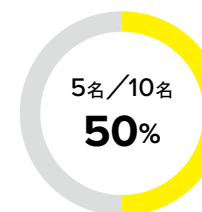
氏名	現在の当社における役職 <sup>※1</sup>	在任年数	取締役・監査役のスキルマトリックス							2025年度出席状況	
			企業経営・経営戦略	製造・技術	海外事業	営業・マーケティング	法務・ガバナンス	財務戦略・会計	DX・IT	取締役会	監査役会
山本 悟	代表取締役 取締役会長	11年	●	●	●					18回中18回	—
國安 恭彰	代表取締役 社長 (社長)	3年	●	●			●		●	18回中18回	—
川松 英明	取締役 (常務執行役員)	2年	●	●		●	●			18回中18回	—
日野 仁	取締役 (常務執行役員)	新任	●		●			●	●	—	—
津崎 正浩	取締役 (常務執行役員)	新任	●		●	●				—	—
其田 真理 <sup>※2</sup>	社外取締役	5年					●	●	●	18回中18回	—
谷所 敬	社外取締役	3年	●	●		●			●	18回中18回	—
札幌 操 <sup>※3</sup>	社外取締役	3年	●				●	●		18回中18回	—
本島 なおみ	社外取締役	2年	●			●				18回中18回	—
上田 善久	社外取締役	1年					●	●		14回中14回	—
木滑 和生 <sup>※4</sup>	常勤監査役	3年	●		●	●				18回中18回	12回中12回
大川 直記	常勤監査役	新任			●			●		18回中18回	—
アスリ・チョルパン	社外監査役	8年	●		●		●			18回中16回	12回中11回
安原 裕文	社外監査役	6年	●		●			●		18回中18回	12回中12回
田川 利一	社外監査役	2年	●		●			●		18回中18回	12回中12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 指名・報酬委員会委員長 ※3 取締役会議長 ※4 監査役会議長

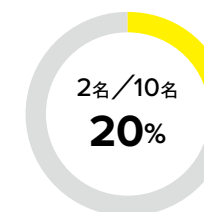
### スキルマトリックスの項目採用理由

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。

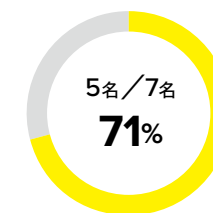
### 社外取締役比率



### 取締役の女性比率



### 指名・報酬委員会の社外取締役比率



## 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。2025年は、2024年に引き続き、第三者評価機関によるアンケートを実施し、その集計結果をもとに取締役会にて分析・議論を行いました。

今回のアンケート結果では、取締役会の構成に関する項目（員数・多様性・社内外比率）や、指名・報酬委員会における審議時間の確保に関する項目などで、評価の改善が確認されました。

一方で、中長期経営計画のフォローアップ、サステナビリティ関連テーマの議論、内部統制や子会社モニタリングのあり方などについては、改善の余地があるとの回答も見られました。

これらの結果を踏まえ、中長期経営計画の進捗状況のモニタリング強化、サステナビリティ領域を含む議論機会の充実など、取締役会の機能向上に向けた取り組みを今後も継続し、実効性のある取締役会運営を進めてまいります。

### 取締役会の実効性に関するアンケートの実施

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
評価手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2024年度は、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。（2025年度はアンケートのみ実施。）</li> <li>●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）</li> </ul>			
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ることが確認できた。 <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会での議論時間の確保</li> <li>●社外役員への情報提供の拡充</li> </ul>	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。	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く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。	2024年度に引き続き、総じて取締役会は実効的に機能しているという結果となった一方、中長期経営計画のフォローアップ、サステナビリティ関連テーマの議論、内部統制や子会社モニタリングのあり方などについては、改善の余地があるとの回答が見られた。
主な取り組み結果を受けた	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重要テーマに関する議論の機会の拡充</li> <li>●IR/SR活動の情報共有機会の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性取締役1名選任</li> <li>●オフサイトミーティングを計8回実施し、重要課題についての十分な議論時間の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各取締役や下位の会議体に対する権限委譲</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●年間を通して重要テーマを選定し、オフサイトミーティングを実施</li> <li>●定期的な子会社からの報告機会の設定</li> </ul>

### 2025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、決定およびその進捗状況の監督
- 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
- 買収案件や商標権等の取得の決定およびその進捗状況等の監督

### 取締役会の2026年度の活動方針

中期経営計画の進捗状況や経営戦略上の重要テーマについて議論する機会を一層充実させ、引き続き活発な議論を行ってまいります。また、定期的な子会社からの報告機会を設けることで、グローバル全体でのモニタリング体制をさらに強化します。

## 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ます。また、取締役会議長および指名・報酬委員会委員長を独立社外取締役が務めており、関連で建設的な議論・意見交換がなされています。

## 取締役・監査役に対する研修

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。また、社外役員に対しては当社グループの理解促進を目的として、各工場・拠点や主要イベントへの訪問機会を継続的に設けています。さらに、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まいります。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まいります。

## 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は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、独立社外取締役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年から取締役、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。

2025年は、役員報酬について固定報酬の比率が相対的に高い点を踏まえ、中長期的な企業価値向上に資する報酬体系のあり方（報酬構成・評価指標等）の見直しを行いました。

### 取締役および監査役の報酬等の総額（2025年実績）

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)	446百万円 (64百万円)	304百万円 (64百万円)	122百万円 (—)	20百万円 (—)	13名 (6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)	— (—)	— (—)	5名 (3名)

(注)上記支給人員には、2025年3月27日付で退任した取締役3名(うち社外取締役1名)が含まれております。

### 役員の報酬等に関する株主総会の決議について

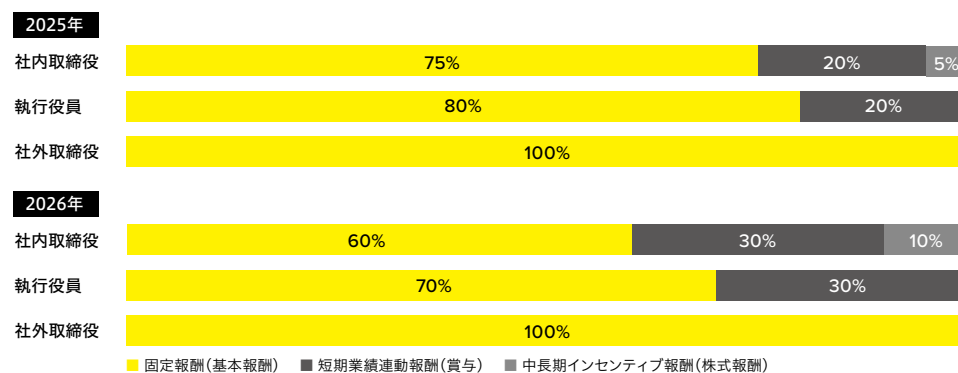
取締役および監査役の報酬等の限度額は、2025年3月27日開催の第133期定時株主総会において、取締役については年額800百万円以内(うち社外取締役分は年額100百万円以内)、監査役については年額150百万円以内と決議されています。なお、その時点での員数は取締役10名(うち社外取締役は5名)、監査役5名(うち社外監査役3名)でした。

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、その委員長は独立社外取締役が務め、委員の過半数は独立社外取締役としています。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。2025年の委員会においては、報酬水準の妥当性を高めるため、同業他社および同規模企業を対象としたベンチマーク分析を実施し、この分析結果を踏まえ、短期業績連動報酬(賞与)の報酬テーブルを見直しました。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。

### 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。

## ▶ リスクマネジメント

### 基本的な考え方

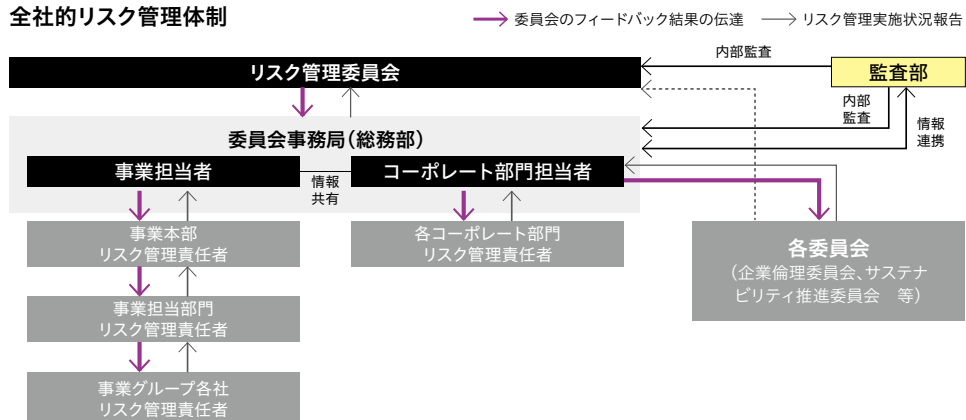
当社グループでは、「Our Philosophy」の具現化を推進するべく、安定的な事業活動、コンプライアンス遵守等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクを可能な限り排除・軽減することをリスク管理の基本方針としています。

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・対応策の検討にあたっては、必要に応じて外部の専門家に助言・指導を求めています。

### リスク管理体制

リスク管理委員会では、中期計画の遂行および目的達成を阻害しうる優先対応リスクの抽出・評価や、リスク管理に関する活動方針、全社横断対応が必要になったリスクへの対応、その他全社リスク管理に関する重要な事項を審議しています。また、各部門・各グループ会社および優先対応リスクへの対応状況のモニタリングも実施しています。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ています。

#### 全社のリスク管理体制



## リスクアセスメント

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可能性をそれぞれ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優先対応リスクと定め、リスク管理委員会で定期的にフォローしています。

### 影響度

#### リスクが実際に起きた場合の影響の大きさ

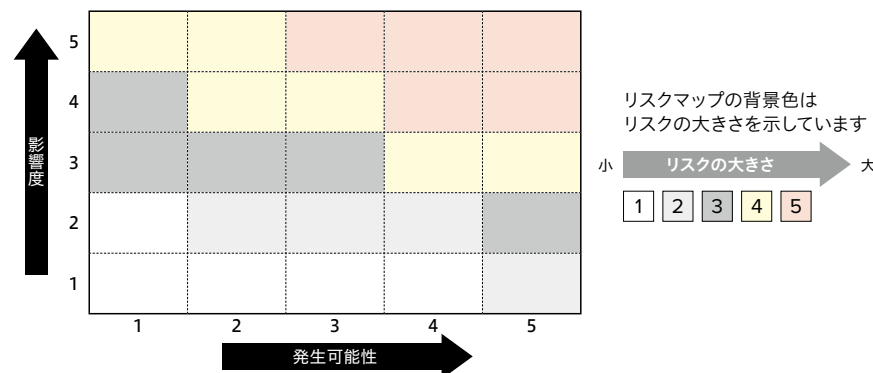
ランク	影響度
5	企業経営を脅かす致命的な影響が生じる
4	複数の資産減失や関係者の死傷等、経営に大きな支障が生じる
3	資産の減失・毀損や複数の関係者の負傷(重傷)等により、経営に若干の支障が生じる
2	資産の一部の毀損・減失や従業員の負傷等が生じるが、経営への影響は極めて少ない
1	被害はほとんど出ない

### 発生可能性

#### リスクが実際に起こる可能性(頻度)

ランク	頻度
5	頻繁に発生
4	たびたび発生
3	ときどき発生
2	たまに発生
1	めったに発生しない

### リスクマップ



優先対応リスク	リスクの大きさ	
	発生可能性	影響度
● 自然災害に係るリスク	4	4
● 労働災害・火災等に係るリスク	4	4
● 製品の品質管理に係るリスク	4	4
● 政治経済情勢等に係るリスク	4	4
● コンプライアンスに係るリスク	3	3
● 情報セキュリティに係るリスク	4	4
● サステナビリティ経営に係るリスク	4	4
● 人権侵害に係るリスク	4	4
● 人材獲得に係るリスク	4	4
● 知的財産に係るリスク	3	3

※ リスクの大きさが [5] に該当するリスクはありません。

## ▶ コンプライアンス

### 基本的な考え方

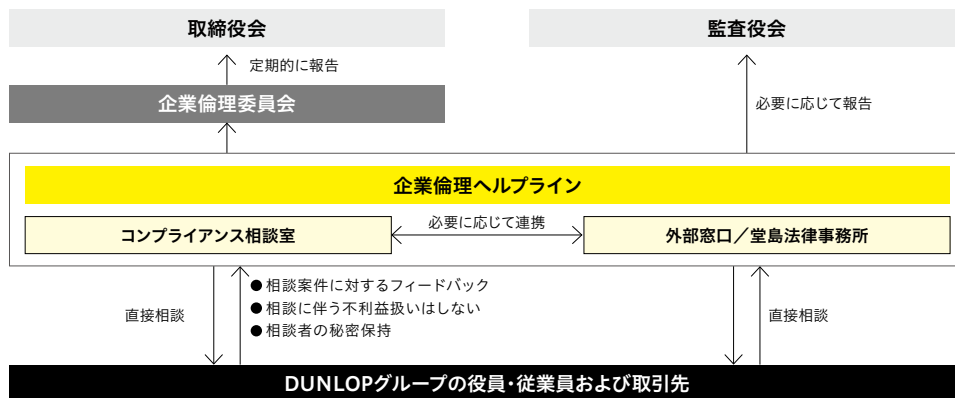
当社グループは、「法令遵守・企業倫理の維持は、企業存続の根幹に関わるものであり、企業として長期的に活力を維持し、競争力を高めていくために必要不可欠である」と考えています。

### ガバナンス

当社グループは2003年2月に「企業行動基準」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。加えて「企業倫理取り組み体制に関する規定」を策定し、従業員およびステークホルダーの皆様が日常業務においてコンプライアンスの指針を随時確認できるよう整備しております。「企業行動基準」の理解促進と定着を図るため、定期的に周知活動を実施しております。

「企業行動基準」、「企業倫理取り組み体制に関する規定」は、その有効性を確認・維持するため1年に1回有効性評価を行っています。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。その内容についてはプライバシーの保護を徹底し、相談に伴う不利益な取り扱い等は禁止しています。「企業倫理ヘルプライン」の利用状況は、四半期に1回、企業倫理委員会に報告されており、取締役会にも定期的に報告されています。2025年の相談件数は71件でした。

### コンプライアンス取り組み体制



### 取り組み事例

#### Bad News First/Fastの再周知

リスク情報や懸念事項を速やかに報告・共有する文化をより確実なものとするため、Bad News First/Fastの考え方について、グループ全体に向けて再周知を行いました。

- 日英両言語の資料および動画を整備し、グループ全拠点に周知
- グループ全従業員による動画視聴を確認

これにより、早期報告の徹底に向けた共通理解をより強固なものとしています。

#### 海外子会社向けセミナーの実施

一部の海外子会社を対象に、以下の方法でコンプライアンスセミナーを実施しました。

- 現地訪問による対面セミナー/オンライン形式での解説セッション
  - Bad News First/Fast、内部通報制度、コンプライアンスの基本的な考え方などを説明
- 多様な文化・制度環境の中でも、当社グループとして共通の価値観と行動基準を共有することを目的としています。

### 独占禁止法に関する取り組みについて



執行役員 法務部長  
松林 明子








2025年8月、公正取引委員会より、当社グループの株式会社ダンロップタイヤにおける自動車用オールシーズンタイヤの販売に関して、独占禁止法に基づく確約計画の認定を受けました。これは、独占禁止法違反が認定されたものではありませんが、法令遵守の姿勢が問われた非常に重大な事態として重く受け止めております。当社グループでは「いかなる独占禁止法違反も許容しない」との社長からの明確なメッセージの発信、外部弁護士による独占禁止法研修の実施、最新の情報を盛り込んだ「独占禁止法遵守マニュアル」改訂版の発行とその内容の周知など、経営トップのコミットメントとイニシアティブのもとで、独占禁止法遵守の徹底を一層強化しております。

# 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認識しております。投資家視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を行うため、社内体制の充実に努めるなど、適時適切な会社情報の提供に取り組んでまいります。

### 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
決算短信 	株主総会	統合報告書  
有価証券報告書/ 半期報告書 	コーポレート・ガバナンス報告書 	サステナビリティサイト 
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)	株式・格付・社債情報	
ファクトブック 	定時株主総会招集通知 	ESG評価機関対応 
IR(株主・投資家情報) IRミーティング 	SR※ミーティング	

※Shareholder Relations

### 2025年度の対話実績

活動実績	2023年度	2024年度	2025年度
<b>決算説明会</b> ●対象:機関投資家、アナリスト	4回	4回	4回
<b>IRミーティング</b> ●対象:機関投資家、アナリスト	167回	213回	292回
<b>国内</b>	96回	122回	166回
<b>海外</b>	71回	91回	126回
<b>SRミーティング</b> ●対象:機関投資家	11社	12社	14社



決算説明会



試走会(北海道旭川市)



社外取締役

**上田 善久**

(2025年新任社外取締役)

社外取締役

**其田 真理**

(指名・報酬委員会委員長)

社外取締役

**札幌 操**

(取締役会議長)

## 成長フェーズにおけるガバナンスの実効性と社外取締役の主体的な関与

当社は、構造改革を経て成長フェーズへと移行し、取締役会では多様な視点による議論を通じて、ガバナンスの実効性を高めてきました。成長戦略の推進やグローバル競争力の強化など、課題が広がる中、重要となるのは実質的なガバナンスによる意思決定の質の向上です。本鼎談では、社外取締役の視点から、取締役会のあり方や成長戦略、今後の企業価値向上に向けた課題について議論しました。(敬称略)

### 新体制への移行に対する評価

Q

國安社長の選任にあたり、指名・報酬委員会ではどのような議論が行われたのでしょうか？  
また、新体制に対するご意見をいただけますか。

**其田** 当然ながら、國安社長の選任は一朝一夕に決まったものではありません。指名・報酬委員会にて、山本会長をはじめとする経営陣全体のサクセッションプランを長期的な視点で検討しており、どのような体制で将来の経営を担っていくのかを常に念頭に置いて議論を重ねてきました。

決定に至る過程では、執行部に対しても人材育成の重要性を継続的に求めるとともに、委員会のメンバー自身も各人のスキルや適性を丁寧に見極めることを心がけてきました。取締役会での議論にとどまらず、日常のさまざまな会議における発言や行動も含めて注視しながら、総合的に判断してきたものと認識しています。

**札幌** 國安社長については、執行役員、取締役となられた頃から私もその歩みを拝見してきました。複数の候補者の一人ではありましたが、継続的に見てきた中で、技術畑を中心にキャリアを重ねてこられた後、品質保証、経営企画をはじめとする幅広い経験を積まれてきた経緯も含め、その成長を実感してきました。

最終的な選任は指名・報酬委員会として判断したのですが、その前提として、執行部において計画的に人材育成が行われてきたことも事実です。その上で、委員会のメンバーが多面的に評価し、國安社長を選任しました。今後は前任者に気兼ねすることなく、社長としてさらに力を発揮していただくことを期待しています。

**上田** 前社長の山本会長は、大胆な構造改革を通じて深刻な課題に着実に対応するとともに、新製品・新技術の投入やブランド戦略の推進により、その成果を具体化し、企業の進む方向を明確に示されました。その改革プロセスを最前線で支えてこられたのが國安社長であり、この一年間一緒に過ごす中でその資質を拝見してきました。その方が後任として新たな成長段階を担われることは極めて

適切と考えています。

**其田** 当社では、社外役員と執行役員との懇談会を設けています。これは取締役会とは別に、各執行役員が自らの課題やテーマについて説明する場であり、継続的に実施されています。こうした機会を通じて、社長後継者候補をはじめ、その次の世代を担うリーダー層とも直接対話することができており、意思疎通を図るとともに、それぞれの資質や適性について評価を重ねてきたことが今回のサクセッションにつながっています。

**札幌** 私が取締役会議長を務めていることもあり、この一年間、國安社長から取締役会の議案について毎回ご説明を受け、1対1での議論を重ねる中で人物像への理解を深めてきました。トップに求められるのは、困難な局面でも逃げず、誠実に向き合う姿勢と考えますが、國安社長は長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」やDUNLOPブランド取得などの重要案件において責任を持って対応し、良い点だけでなく課題についても率直に説明されてきました。そうした姿勢は非常に信頼できます。

今後は、山本会長との役割分担を明確にしつつ、意思決定の司令塔が一つであることを社内外に示していく必要があります。

**上田** 今後の経営戦略は、「R.I.S.E. 2035」に示されている通りであり、その着実な実行が前提になります。事業環境の変化を的確に捉えながら、持続的な企業価値向上に向けた方向性を示し、組織を率いていくことが求められます。

加えて、リスクを適切に見極め、説明責任を果たしつつ迅速に意思決定を行うこと、次世代の経営人材を育成すること、健全で開かれた企業文化を継続的に醸成していくことも重要な役割と考えています。山本会長が築いてこられたステークホルダーとの信頼関係をさらに発展させ、多様な意見を取り入れ、独善に陥らない意思決定プロセスを確保するとともに、対話を重視した経営を進めていただきたいと思います。

**其田** これまで構造改革に取り組んできましたが、主要な課題については概ね整理され、一定の道筋が見えてきた段階にあると認識しています。また、山本会長が市場との対話を重視し、IRの充実や積極的な情報発信を進めてこられたことは、当社にとって重要な基盤となっています。この点についても引き続き強化していくことを期待しています。

## 取締役会における議論の進化と課題

Q

取締役会での議論を支えている仕組みや文化について、どのように評価されていますか？  
また、社外取締役の関与のあり方についてもご意見をお聞かせください。

**札幌** 私が議長に就任して以降、取締役会に時間を要する傾向にあるものの、それは議案の多さに加えて、各取締役が多様な視点から積極的に意見を述べ、議論が非常に活発に行われていることの表れだとプラスに受け止めています。特に社外取締役は、それぞれの専門性に基づき多角的な質問や助言を行っております。取締役会全体として議論の質が年々高まっている点は評価しています。こうした変化の背景には、リーダーシップの影響が大きいです。山本会長の社長時代において多様な意見に耳を傾ける姿勢が浸透し、取締役会の議論の

あり方にも良い変化が生まれていると感じます。

**其田** 議論という観点では、当社には評価できる点が大きく二つあると考えています。一つは、役員懇談会を通じて現場に近い情報やデータに直接触れることができる点です。もう一つは、ここ数年導入されているオフサイトミーティングで、取締役会に先立ち、論点整理や中間報告、意見交換を行う機会が設けられていることです。これらの取り組みにより、取締役会での議論の質が高まっていると感じています。加えて、取締役会では社内役員が自らの担当領域にとどまらず、ほかの領域についても積極的に意見を述べており、自由闊達な議論が行われています。札幌議長のリーダーシップのもと、限られた時間の中で率直に忌憚のない意見が交わされている点も、当社の特徴の一つと感じています。

**上田** こうした雰囲気は一朝一夕で生まれるものではなく、これまでの積み重ねの中で、健全な組織文化として定着しつつあるものと認識しています。良き文化は社内にも波及し、自由闊達な議論を通じて本質的な課題が浮かび上がるという認識が、取締役会にとどまらず組織全体へと広がっていくことが期待できると考えています。

**札幌** 取締役会においてはこれまで定着してきた率直で自由闊達な議論の雰囲気を維持していくことが重要です。一方で、何を議論すべきか、という点については、改善の余地があると認識しています。特に「R.I.S.E. 2035」や新社長の経営方針の進捗を適切に捉えるためには、どのような論点を継続的に確認していくのか明確にし、取締役会に加えてオフサイトミーティングなども活用しながら、議論の枠組みを整理していく必要があります。

また、経営のスピードを高めていく観点では、取締役会に付議される前段階における執行側の意思決定のあり方も重要です。どの会議体



で、誰がどこまで意思決定を担うのかといった権限やプロセスをあらためて整理し、迅速な意思決定を可能とする体制の構築が求められます。構造改革は一定の成果を上げてきたものの、なお難易度の高い課題が残されています。これらに対しては、執行部と取締役会が適切に役割分担しながら議論を重ね、着実に解決していくことが重要です。

**其田** 今後の取締役会を考える上で、スピード感は非常に重要な要素と認識しています。意思決定には一定の情報や背景説明が不可欠であり、資料の充実も重要ですが、その作成に過度な負担が生じている側面もあります。DXの取り組みも進めている中で、業務効率化を一層進めていくことが望まれます。取締役会運営にとどまらず、それを支える執行部の業務のあり方としても重要な課題です。

**上田** 今後の社外取締役の役割については、株主共同の利益を代表し、資本市場の視点を経営に伝えることが基本であると考えます。一方で、企業の内部を見ていくと、経営陣からは見えにくい課題が存在している場合も少なくありません。企業不祥事の多くは、こうした見えにくい問題に起因している場合があると認識しています。そのため、従業員や現場の視点にも目を配りながら、経営陣からは見えにくい、あるいは見過ごされがちな課題を可視化していくことも、社外取締役の重要な役割です。言い換えれば、意思決定の背後に潜む企業風土に起因するリスクに着目することが求められます。リスクは場合によっては経営を揺るがしかねないものであり、顕在化する前に、距離を置いた視点から浮かび上がらせていくことが我々の責務です。

## DUNLOPブランドを軸とした成長戦略に対する評価

Q

DUNLOPブランドのグローバル展開に関して、社外取締役の立場から成長機会およびリスクについてご意見をお聞かせください。

**札幌** 企業経営の経験からグローバル展開の重要性は認識していたものの、DUNLOP商標権等の取得については、これほどの投資を行う意義を十分に把握しきれていない面がありました。しかし、議論や検討を重ねる中で、その歴史や価値、そして将来の成長戦略における位置付けについて理解が深まりました。現在で

は中期・長期の経営戦略における重要な柱の一つであると認識しています。

こうした投資は、将来の成長に関する前提や数値計画と一体となって成り立つものです。計画通りに着実に進捗しているか、継続的なモニタリングが重要であり、執行側だけでなく、我々取締役会としても果たすべき役割と考えています。また、当社にとってDUNLOPブランドは、かつて保有していたものを取り戻したという経緯があり、いわば再挑戦でもあります。その意味でも、この取り組みは必ず成果につなげていかなければならない重要なテーマです。

**其田** DUNLOPブランドを取り戻すことは当社にとって長年の悲願であり、これを実現できたことは大きな転機であると認識しています。今後はいよいよ成長に向けた重要な局面に入りますが、その前提として、投資に見合う成果を着実に創出していくことが求められます。特に重要なのは、欧米市場における失地回復とブランドの復権です。その実現に向けては、当社の技術を活かした製品の提供と、マーケティング・販売の強化を両輪として進めていく必要があると考えています。

一方で、リスクへの対応も重要です。海外での生産・販売に伴うさまざまなリスクが想定される中で、想定外の事態にも対応できるよう、強固な基盤、とりわけ財務基盤を構築しておくことが不可欠です。また、供給面の確保も重要な論点です。生産拠点の稼働状況や人材不足といった課題を踏まえ、成長に見合った供給力をグローバルに確保していく視点が求められます。

さらに、DUNLOP商標権等の取得は、事業面にとどまらず、企業価値の向上にも寄与するものです。ブランドの認知度の高



さは、採用や従業員のモチベーションにも好影響をもたらすものであり、今後の成長を支える重要な基盤となることが期待されます。

**上田** DUNLOPブランドを活用していくことは、大きな成長機会につながると考えます。タイヤ事業を中核としつつ、スポーツ事業や産業品事業も含めてブランド価値を統合的に高めていくことで、企業全体の信頼性を一層強化し、差別化を進めるとともに、顧客との長期的な関係性を通じて顧客価値の向上にも寄与していくはずですが。

また、ブランド価値の向上は、人材の獲得や外部との連携、新規事業の創出においても重要な基盤となり、中長期的な成長の好循環を生み出すものです。さらに、ブランドは外部への発信にとどまらず、従業員一人ひとりの行動を通じて体現されるものです。従って、ブランド戦略と企業文化の整合を図り、従業員がブランドの担い手として自律的に行動できる環境を整えていくことが、ブランド価値向上の鍵になると考えています。

一方で、社会環境の変化に伴う不確実性も踏まえ、短期的な変動に左右されることなく、一貫した方針のもとでブランド戦略を推進していく視点も重要と認識しています。

## グローバル戦略を支える組織・人的資本への視点

**Q** グローバルで成長し続ける企業となるために、組織風土や人材の面でどのような変革が必要だとお考えでしょうか。

**其田** 人材の観点では、新しいことに挑戦する気概、多様な価値観を受け入れる柔軟な感性、そしてコミュニケーション力の三つが重要と考えています。グローバルで事業を展開していく中では、市場ごとに価値観やニーズが異なるため、こうした力が不可欠になります。

一方で、個々の従業員のスキルを組織力としてどのように発揮していくかは別の課題であり、これを実現するためには経営陣の

リーダーシップが重要と認識しています。このような要素を基盤としながら、環境変化に応じて柔軟に判断し、必要に応じて方針を見直していくことも求められます。リスクは予期せぬ形で顕在化することも多く、状況に応じて迅速に対応できる組織であることが、グローバルで競争していく上で不可欠と考えています。

**札幌** グローバル企業としては、其田取締役が指摘された点に加え、海外拠点における不祥事や情報伝達の遅れといったリスクにも十分に留意する必要があります。現場に限らずマネジメント層においても課題が生じ得ることや、いわゆるBad Newsが適時に共有されるのかといった点は重要な経営課題です。こうした課題に対応するためにはグローバル人材の育成が大切ですが、それに加えて、トップ自らが海外拠点の責任者と直接対話を重ね、関係性を深めていくことが不可欠であると考えます。国内外の拠点を問わず、経営トップとの密度の高いコミュニケーションを通じて、組織としての一体感を高めていくことが重要です。

これまでも山本会長が社長時代に国内外の拠点に足を運び、営業や生産の現場で直接対話を重ねてきたことは、組織理解を深める上で大きな意義があったと感じます。取り組みは容易ではありませんが、現場との距離を縮める上で重要な役割を果たしていると認識しています。また、社外取締役に対しても現場を理解する機会が提供されており、経営と現場とのつながりを実感できる点も当社の特徴の一つです。これらの積み重ねを通じて、各拠点がグローバル全体の視点を共有しながら意思決定を行う体制の構築が求められていると認識しています。

**上田** 人材は管理すべきコストではなく、企業価値を創造する戦略的な資本です。従業員のエンゲージメントを高め、多様な学びや挑戦を促す企業文化を醸成していくことが重要です。

組織風土は重要な経営基盤である一方、そのあり方によっては、建設的なコミュニケーションを阻害する要因となり得る点にも留意が必要です。例えば、過度に業績を重視する風土は、不適切な行動を誘発し、事実に基づいた建設的なコミュニケーションを阻害する可能性があります。その点で、当社の「企業行動基準」で掲げる「Bad News First/Fast」という考え方は重要な意義を持つものです。課題や問題を早期に共有し、組織として学びに変えて

いくことは、透明性の向上に資するとともに、従業員にとって心理的に安心して意見を発信できる環境の構築にもつながります。

## ガバナンスの高度化と企業価値

**Q** 今回の新体制やガバナンスの進化は中長期的にどのような企業価値向上につながっていくとお考えでしょうか。

**其田** これまで構築してきたガバナンスの仕組みを着実に継続することが前提であり、リスクの早期検知の精度を高めていくことが重要と考えています。「Bad News First/Fast」の考え方にも通じますが、問題の兆候をいち早く捉える感度の向上が求められます。併せて、意思決定においては多様な視点を十分に取り入れ、それらを踏まえた検討を深めていくことも重要です。こうした点を通じて、ガバナンスのさらなる実効性向上を目指したいです。

**札幌** 新たな体制として、國安社長をはじめ社内取締役や執行役員顔ぶれが整い、今後、このメンバーでどのような仕組みや運営体制を築いていくのかを十分に議論し、進めていくことが重要です。また、長期的に持続的な経営を実現していくためには、次の経営陣やその先の体制も常に意識しながら、人材を育成していく視点が欠かせません。経営の意思決定は数年で完結するものではなく、10年先を見据えて進めるべきテーマも少なくないからです。そうした意味でも、次につながる人材を着実に育てていくことが、当社の中長期的な成長を支える基盤になると考えています。

当社には、住友事業精神が現場まで浸透しており、長期目線での前向きな活動が根づいています。こうした文化が人を育て、次のリーダーへとつながる土壌があると感じます。DUNLOPブランドの成果創出や海外生産拠点の強化など、個別に取り組むべき課題は数多くありますが、並行して、人と組織を長い目で育てていく姿勢を大切にすることが、持続的な成長のための基盤になるのではないのでしょうか。

**上田** ガバナンスという言葉は近年広く浸透しており、その重要性は言うまでもありませんが、一方で制度面の整備や形式的な遵

守にとどまり、形骸化の懸念も感じています。本来、ガバナンスは固定的な到達点ではなく、法令や社会規範、事業環境の変化に応じて自ら更新し続けていくプロセスであると考えます。

そのため、表面的な形式にとらわれるのではなく、自社の事業特性や成長段階に応じて必要な仕組みを自律的に設計し、実効性を高めていくことが重要です。例えば、資本効率の向上は重要なテーマですが、株主還元を過度に重視することで人材投資や研究開発投資を抑制してしまえば、中長期的な成長機会を損なう可能性もあります。

こうした観点から、必要に応じて合理的な説明を行いながら、自律的かつ継続的にガバナンスの高度化に取り組んでいくことが、本質的な意味でのガバナンスであると考えます。社外取締役としては、形式的な遵守を強調するのではなく、実質的な取り組みを対外的に発信していくことが重要と認識しています。

## 社外取締役としての抱負

**Q** 社外取締役として、中長期的な視点で守り抜きたいと考えている点は何でしょうか。

**其田** 当社は技術力の面で大きな強みを有しており、近年ではオールシーズンタイヤ「SYNCHRO WEATHER(シンクロウェザー)」搭載の新技術アクティブトレッドをはじめ、解析技術を活かしたセンシング技術や、長年培ってきたデジタルシミュレーション技術、制振技術など、対外的にも誇ることでできる技術を数多く有しています。こうした強みをいよいよ成長につなげていく局面に入ったと認識しており、「R.I.S.E. 2035」に掲げる各種目標の実現に向けて、全社一丸となって取り組んでいくことが重要と考えています。社外取締役としては、外部の視点から、適切なガバナンスを維持しつつ、技術の強みを成長や企業価値の向上につなげる挑戦を後押ししていきたいと思っています。

**札幌** 設計や技術開発の分野で経験を積まれてきた國安社長が就任されたことは、当社の強みを一層発揮していく上で大きな

意義があります。今後は投資家との対話の場においても、当社の技術力や将来に向けたビジョンを自らの言葉で発信していくことが期待されます。また、現場をよく理解している経営トップの存在は、従業員にとっても大きな励みになると考えています。加えて、海外拠点との直接的な対話を重ねることで、自らの考えを共有しながらグローバルでの一体感を高めていくことも重要です。

一方で、営業や海外事業などについては、社内に多様な専門性を有する人材が揃っています。そうした人材の力を十分に活用しながら、社長として果たすべき役割に集中し、組織全体を前向きに牽引していくことが求められます。そのような取り組みを通じて、執行部全体の力を引き出し、より良い経営につなげていきたいと思っています。



**上田** これまで改革を主導してこられた山本会長と、それを支えつつ技術分野での経験を有する國安社長という体制は、改革から成長へと軸足を移していく局面において、非常に適切なタイミングでの移行であると認識しています。

私自身も社外取締役として、今後はIR活動への関与が一層求められていくと認識しており、積極的に関わっていきたいと考えています。投資家との対話を目的としたIR活動は単に情報を発信する場ではなく、投資家や資本市場からの評価や期待を直接把握する重要な機会でもあります。そうした対話を通じて学びを深めるとともに、当社が挑戦を続け、自律的に考え行動していく企業であることを発信していく場として、積極的に取り組んでいきます。

# 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)。大阪市立大学助教授、神戸大学助教授等を経て、2021年より現職。神戸大学副学長、経営学研究科長等を歴任。日本社会関連会計学会会長。専門は社会環境会計、サステナビリティ経営、経営倫理。主な著書、編著、訳書に『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)、『AIによるESG評価』(同文館出版)、『パーパス経営』(監訳:中央経済社)などがある。

## 長期経営戦略「R.I.S.E.2035」 実現へ向けた確かな進捗

DUNLOPの統合報告書は、長期経営戦略「R.I.S.E.2035」を軸に、その実現可能性を示すストーリーラインを明確に説明しています。國安恭彰新社長のメッセージは、具体的かつ将来志向的で、DUNLOPの今後の成長可能性を強く印象付けます。成長一辺倒ではなく、会社とかわる「すべての人」やサステナビリティにも十分な目配りがされています。特に、住友事業精神に基礎を置くDUNLOPの企業理念体系は、日本の経営精神と国際戦略の融合の象徴として大変重要なものです。この企業理念体系が、実際の経営現場で具体的にどのように活用されているのかについての説明がさらに充実すれば、より説得力を増すと思います。

## サステナビリティ経営を通じた価値創造へ

サステナビリティ経営に関しても、社会価値から経済価値を生み出す道筋を示し、バリューチェーン全体によく目配りがされていると思います。企業が提供する価値は、主力商品・サービスそのものだけでなく、その周辺に生じている課題を解決することでさらに高まります。これは、製品・サービスの持続可能性を考えるうえで、サステナビリティ経営の中心的課題となります。DUNLOPが目指す「トータルソリューション」や「社会的課題解決事業」は、まさにその点を重視した取り組みであるはずで、これらをサステナビリティ経営の枠組みから捉えなおせば、サステナビリティに関するより大きなビジョンを示すことも可能です。さらに、サステナビリティによる社会的価値をROIC経営と組み合わせることも、今後の重要な課題であると考えます。社会的価値は、まず金額ベースで把握し、そのうえで率の指標へ展開することが重要であり、この順序を間違わない戦略を期待します。

## 情報ギャップを解消する「クロストーク」や「鼎談」

企業側からの一方的な情報開示は、ともすれば独りよがりになりがちで、企業の真の姿が伝わらない場合があります。その点で、人的資本経営に関する「クロストーク」や「社外取締役の鼎談」は、経営現場の生々しい声や判断を伝えることに成功していると思います。DUNLOPの社員や役員が真剣に企業の現状について語り合う姿は、企業の方針説明やデータ提供を超える情報内容をステークホルダーに届けています。今後は、さらにステークホルダーの範囲を広げ、DUNLOPの活動がより立体的に読者に伝わる工夫を期待します。

## 第三者意見を受けて

國部先生には、示唆に富むご意見と貴重なご助言を賜り、心より御礼申し上げます。

2025年は、サステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ」に「社会課題解決に向けたイノベーション」を新たに加え、サステナビリティ・アドバイザリーボードにおいて「事業の提供価値を社会価値(非財務)から捉える」という観点で役員間の議論を深めるなど、事業とサステナビリティの統合を強く推進してまいりました。

商品・サービスの周辺に生じる課題の解決が、顧客および社会に対する提供価値をさらに高めるとのご指摘は、当社が長期経営戦略「R.I.S.E.2035」に掲げる「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」と軌を一にするものです。当社は、自社の事業活動にとどまらず、バリューチェーン全体に関わる皆さまを意識し、気候変動、生物多様性、人権といった重要課題に対して統合的なアプローチで着実に対応を進めております。

「統合報告書2026」では、長期経営戦略「R.I.S.E.2035」達成に向けた上記の活動内容を、より具体的にお伝えすることに努めました。

今後は、長期経営戦略の実現に向け「事業は人なり」のもと、人的資本経営の高度化を図り、従業員も含むステークホルダーの皆さまとの対話を一層深化させてまいります。また、社会価値と経済価値のつながりを分かりやすくお伝えする点については課題と認識しており、社内での継続的な議論、共通認識の形成を進めます。

統合報告書での情報開示を起点として、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を重ね、その内容を経営に反映することで、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

サステナビリティ経営推進部長

宮城 ゆき乃



## Chapter 7

---

### 会社情報

- 69 主要財務データ
- 70 社外からの評価
- 71 会社情報・株式情報

# 主要財務データ

財務・非財務データ

## 主要財務データ(連結)

12月31日に終了した各連結会計年度	単位	IFRS <sup>※1</sup>									
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>損益状況(会計年度)</b>											
売上収益	百万円	756,696	877,866	894,243	893,310	790,817	936,039	1,098,664	1,177,399	1,211,856	<b>1,207,061</b>
海外売上高比率	%	59	63	63	63	64	68	71	70	72	<b>70</b>
売上原価	百万円	499,650	611,185	632,756	637,658	558,638	676,341	845,442	850,898	853,568	<b>838,694</b>
販売費及び一般管理費	百万円	182,130	199,706	200,806	201,261	188,791	207,723	231,259	248,831	270,347	<b>277,581</b>
事業利益 <sup>※2</sup>	百万円	74,916	66,975	60,681	54,391	43,388	51,975	21,963	77,670	87,941	<b>90,786</b>
利益率	%	9.9	7.6	6.8	6.1	5.5	5.6	2.0	6.6	7.3	<b>7.5</b>
営業利益	百万円	73,284	67,449	57,155	33,065	38,701	49,169	14,988	64,490	11,186	<b>82,584</b>
利益率	%	9.7	7.7	6.4	3.7	4.9	5.3	1.4	5.5	0.9	<b>6.8</b>
当期利益 <sup>※3</sup>	百万円	41,364	46,979	36,246	12,072	22,596	29,470	9,415	37,048	9,865	<b>50,379</b>
利益率	%	5.5	5.4	4.1	1.4	2.9	3.1	0.9	3.1	0.8	<b>4.2</b>
<b>財政状態(会計年度末)</b>											
資産合計	百万円	897,634	1,018,266	1,002,383	1,035,484	974,805	1,086,169	1,225,202	1,266,732	1,341,123	<b>1,459,932</b>
資本合計	百万円	459,541	490,886	472,807	475,537	467,097	513,543	563,863	641,430	675,810	<b>736,310</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	百万円	429,316	459,907	457,927	460,800	454,743	501,540	546,200	624,114	656,134	<b>716,080</b>
有利子負債残高	百万円	204,218	273,452	283,482	325,490	276,739	296,784	372,760	310,932	331,218	<b>406,629</b>
<b>キャッシュ・フロー状況(会計年度)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	128,190	76,109	82,820	91,458	123,504	63,090	27,869	169,800	104,325	<b>150,427</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 42,144	△ 100,724	△ 65,494	△ 63,417	△ 45,594	△ 54,023	△ 78,697	△ 62,230	△ 64,659	<b>△ 186,556</b>
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	86,046	△ 24,615	17,326	28,041	77,910	9,067	△ 50,828	107,570	39,666	<b>△ 36,129</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 71,055	21,706	△ 2,122	△ 40,979	△ 61,881	△ 13,332	41,556	△ 95,568	△ 35,623	<b>30,880</b>
<b>関連情報</b>											
設備投資額	億円	496	625	669	581	419	495	680	629	622	<b>628</b>
減価償却費及び償却費	億円	512	560	574	679	677	677	753	786	832	<b>787</b>
研究開発費	億円	243	257	258	262	242	254	273	273	277	<b>320</b>
<b>関連情報</b>											
タイヤ販売本数	万本	11,264	12,347	12,361	12,436	10,883	11,603	11,146	10,836	10,333	<b>9,756</b>
ROE	%	9.7	10.6	7.9	2.6	4.9	6.2	1.8	6.3	1.5	<b>7.3</b>
ROA(事業利益ベース)	%	8.2	7.0	6.0	5.2	4.3	5.0	1.9	6.2	6.7	<b>6.5</b>
D/Eレシオ	倍	0.5	0.6	0.6	0.7	0.6	0.6	0.7	0.5	0.5	<b>0.6</b>
ROIC	%	—	—	—	—	—	—	1.7	5.7	6.5	<b>6.2</b>
親会社所有者帰属持分比率	%	47.8	45.2	45.7	44.5	46.6	46.2	44.6	49.3	48.9	<b>49.0</b>

※1 2016年度12月期から、日本基準に換えてIFRSを適用。

※2 事業利益は当社独自の指標であり、計算方法は、売上収益－(売上原価+販売費及び一般管理費)。

※3 当期利益は親会社の所有者に帰属する当期利益。

DUNLOP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。

## ESGインデックスへの組み入れ状況 2026年3月現在



**FTSE4Good**  
FTSE4Good Index Series



**FTSE JPX Blossom Japan Index**  
FTSE Blossom Japan Index



**FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index**  
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

**2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数**  
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。



**S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数**

## 社会



**SPORTS YELL COMPANY 2026**  
文部科学省：  
スポーツユエルカンパニー



**健康経営優良法人 2026**  
KENKO Investment for Health  
大規模法人部門  
経済産業省：  
健康経営優良法人



**女性が活躍しています!**  
厚生労働省：  
「えるぼし」認定



**DX認定**  
経済産業省：  
DX認定



**2021年認定 くるみん**  
厚生労働省：くるみん認定  
※(株)ダンロップゴルフクラブにて取得

## イニシアチブへの賛同・参画



**WE SUPPORT**  
UN GLOBAL COMPACT  
UNグローバルコンパクト



Tire Industry Project  
Powered by  
**WBC** World Business Council for Sustainable Development  
World Business Council for Sustainable Development:  
持続可能な開発のための世界経済人会議



**TYRES EUROPE**  
Tyres Europe

JRMA (一般社団法人 日本ゴム工業会)



**TCFD** TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES  
TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)



**TNFD** Taskforce on Nature-related Financial Disclosures  
TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース)



**CLIMATE GROUP RE100**  
RE100



**GPSNR**  
GPSNR (Global Platform for Sustainable Natural Rubber)



**HRPP**  
HRPP (Hevea Research Platform in Partnership)



**GX** League  
GXリーグ



**JAPAN HYDROGEN ASSOCIATION**  
一般社団法人水素バリューチェーン推進協議会



**Circular Partners**  
CPs (サーキュラーパートナーズ)

## 環境



**CDP A List 2025**  
CDP2025 Aリスト (気候変動・水セキュリティ)



**CDP 2025**  
CDP2025 サプライヤーエンゲージメント・リーダー

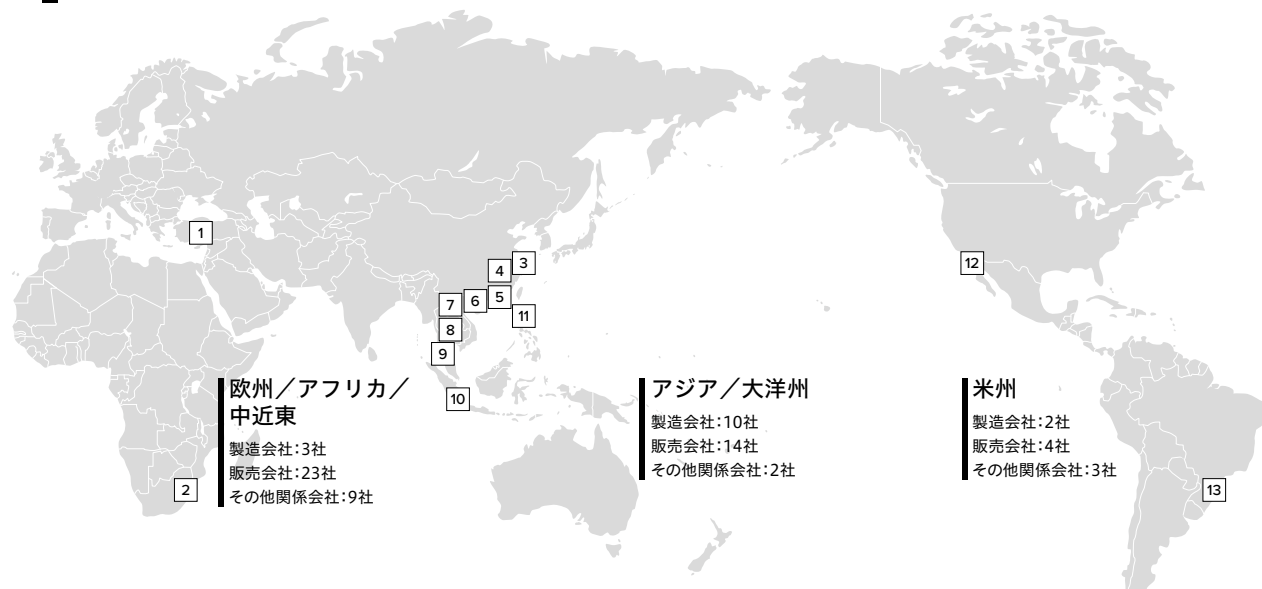


**ECO FIRST**  
環境省：  
エコ・ファースト制度



**自然共生サイト 30by30**  
環境省：  
自然共生サイト | 30by30

## 海外



**欧州／アフリカ／中近東**  
 製造会社: 3社  
 販売会社: 23社  
 その他関係会社: 9社

**アジア／大洋州**  
 製造会社: 10社  
 販売会社: 14社  
 その他関係会社: 2社

**米州**  
 製造会社: 2社  
 販売会社: 4社  
 その他関係会社: 3社



1 トルコ工場 (タイヤ)    2 南アフリカ工場 (タイヤ)    3 中国・常熟工場 (タイヤ)    4 中国・湖南工場 (タイヤ)    5 中国・中山工場 (産業品)    6 ベトナム工場 (産業品)    7 タイ工場 (スポーツ用品)



8 タイ工場 (タイヤ)    9 マレーシア工場 (産業品)    10 インドネシア工場 (タイヤ・スポーツ用品)    11 フィリピン工場 (スポーツ用品)    12 米国工場 (スポーツ用品)    13 ブラジル工場 (タイヤ)

## 会社概要

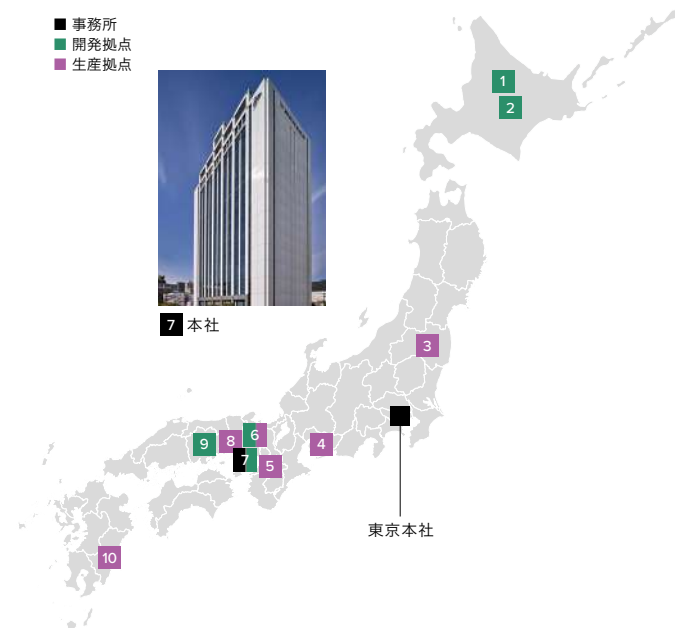
<b>会社名</b> 住友ゴム工業株式会社	<b>本社所在地</b> 本社  〒651-0072 兵庫県神戸市中央区脇浜町3-6-9 東京本社  〒135-6005 東京都江東区豊洲3-3-3 豊洲センタービル	<b>連結従業員数</b> 37,671名(単体7,675名) ※2025年12月末現在
<b>設立</b> 1917年	<b>資本金</b> 42,658百万円	

## 国内

■ 事務所  
 ■ 開発拠点  
 ■ 生産拠点



7 本社



東京本社

## 主な生産拠点／開発拠点



1 名寄タイヤ テストコース    2 旭川タイヤ テストコース    3 白河工場 (タイヤ)    4 名古屋工場 (タイヤ)



5 泉大津工場 (タイヤ・産業品)    6 市島工場 (スポーツ用品)    6 ゴルフ科学センター    6 テニス科学センター



7 タイヤテクニカルセンター    8 加古川工場 (産業品)    9 岡山タイヤ テストコース    10 宮崎工場 (タイヤ・スポーツ用品)

投資家情報 (2025年12月31日現在)

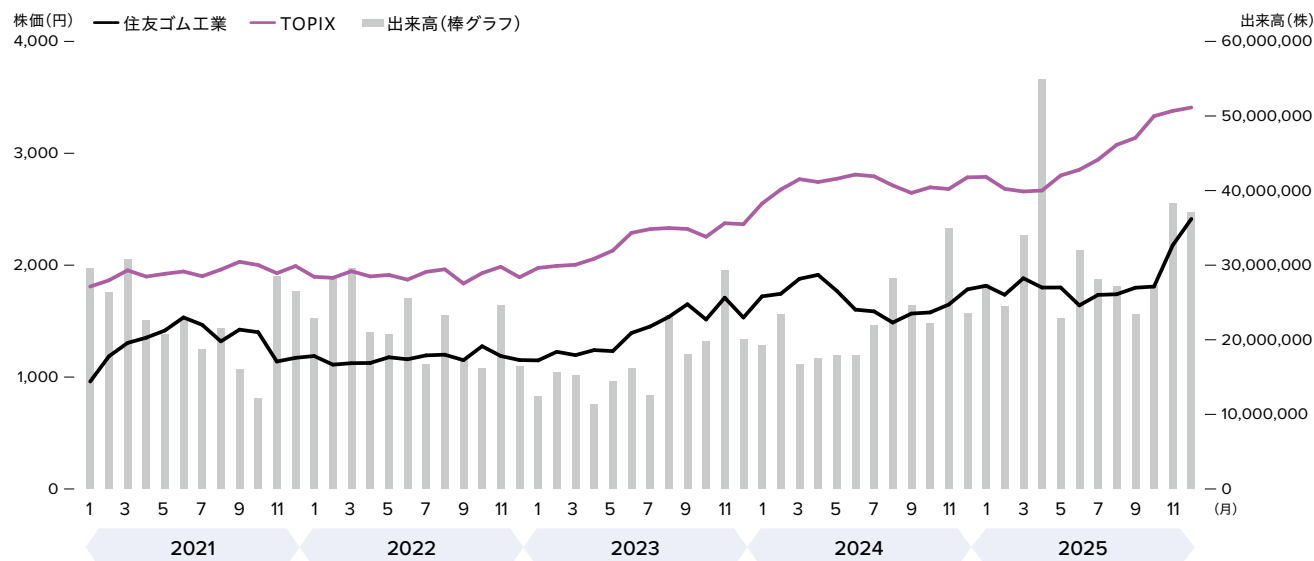
株式総数等	発行可能株式総数：800,000,000 株 発行済株式総数：263,043,057 株
株主数	40,224 名
上場証券取引所	東京
証券コード	5110
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人 兵庫県神戸市中央区雲井通七丁目1番1号

大株主

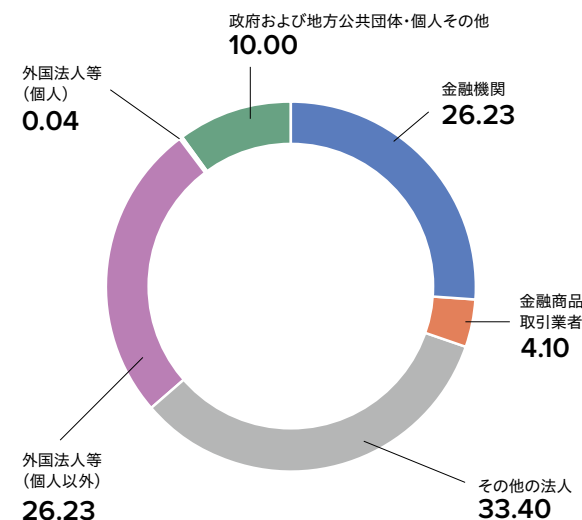
株主名	持株数	持株比率
住友電気工業㈱	75,879千株	28.87%
日本マスタートラスト信託銀行㈱(信託口)	36,752千株	13.98%
㈱日本カストディ銀行(信託口)	16,571千株	6.30%
MSIP CLIENT SECURITIES	7,329千株	2.79%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL - INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	6,694千株	2.55%
JPモルガン証券㈱	5,893千株	2.24%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,191千株	1.97%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S.TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	4,132千株	1.57%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	3,145千株	1.20%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,718千株	1.03%
上位10名計	164,304千株	62.50%

注：持株比率は自己株式(206,873株)を発行済株式の総数から控除して算出しております。

株価の推移



所有者別株式分布状況(%)





**住友ゴム工業株式会社**

SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES, LTD.

〒651-0072 神戸市中央区脇浜町3-6-9



◀ 統合報告書へのご意見はこちら