

住友ゴムグループ 2035年 長期経営戦略

2025年3月7日



ゴムの先へ。はずむ未来へ。



目次

1. 2035年 当社の目指す姿・ロードマップ
2. 財務戦略・キャピタルアロケーション
3. 各事業の取り組み
4. 全社の基盤強化

中期計画 の進捗

既存事業の選択と集中として構造改革の推進、および成長事業の基盤づくり(アクティブトレッド技術の開発・商品販売や、センシングコアの事業化等)を着実に前進

DUNLOP 商標権等取得

1月にGOODYEAR社から欧・米・オセアニア地域のDUNLOP商標権等取得の譲渡契約を締結。当社がグローバル※にDUNLOPブランドでタイヤ事業の展開が可能となる

長期経営戦略 の策定

中期計画で掲げた目標の前倒し達成が見えてきており、将来の環境変化を見据え、長期的に当社が進む道筋を明確にする戦略を策定

01

1. 2035年 当社の目指す姿・ロードマップ

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

すべての起点となる「ゴム・解析技術力」。

さらにグローバル※で統一されたDUNLOPブランドをはじめ

これまでいくつものブランドを創り、育ててきた「ブランド創造力」。

この2つの強みを武器に、モビリティ・スポーツ・医療・暮らしの

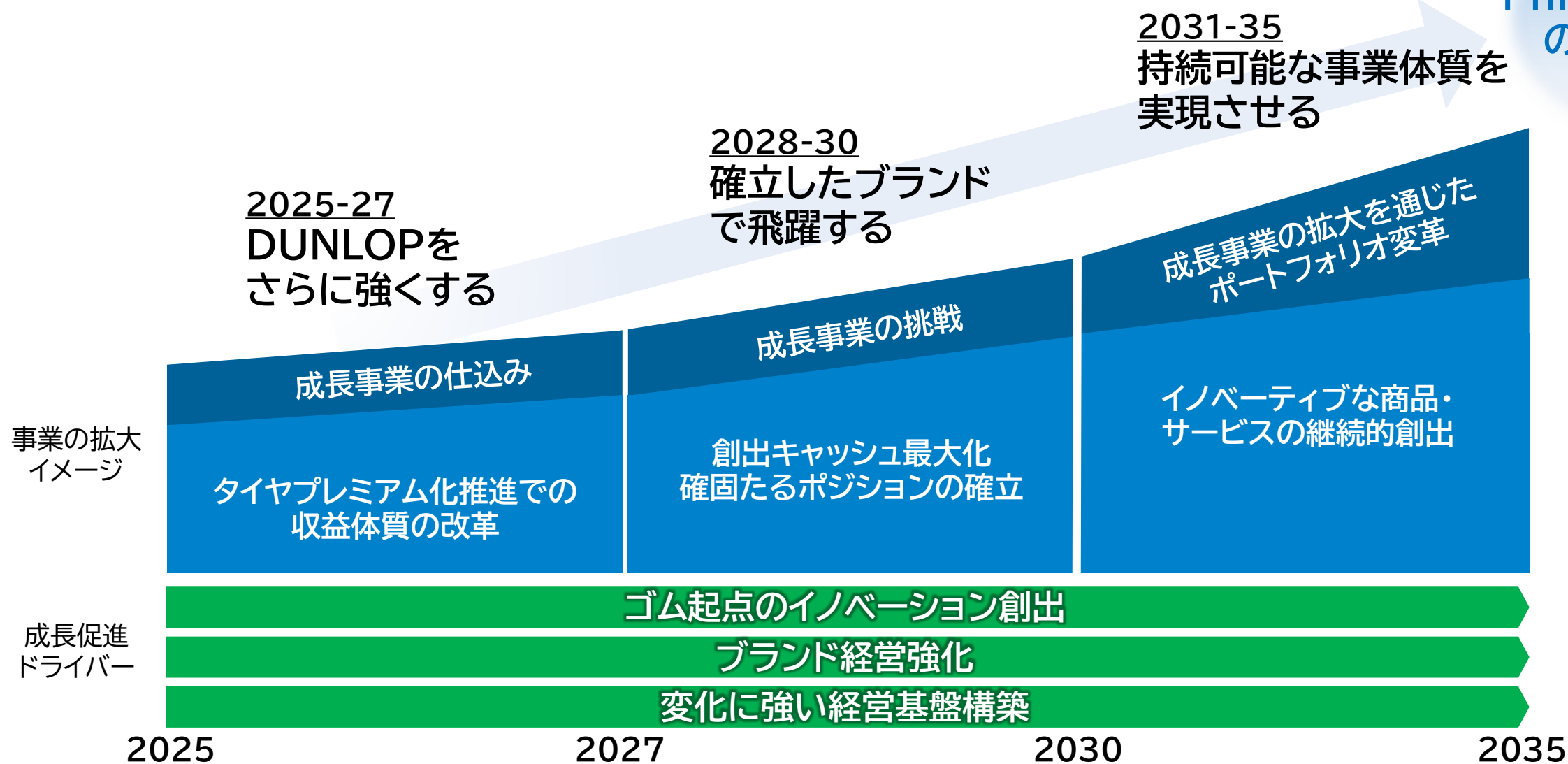
さまざまな領域において、お客様に喜ばれる価値を提供していきます。

(R. I. S. E. : Rubber/Resilience/Reliable, Innovation, Solution, Evolution)

2035年に目指す姿

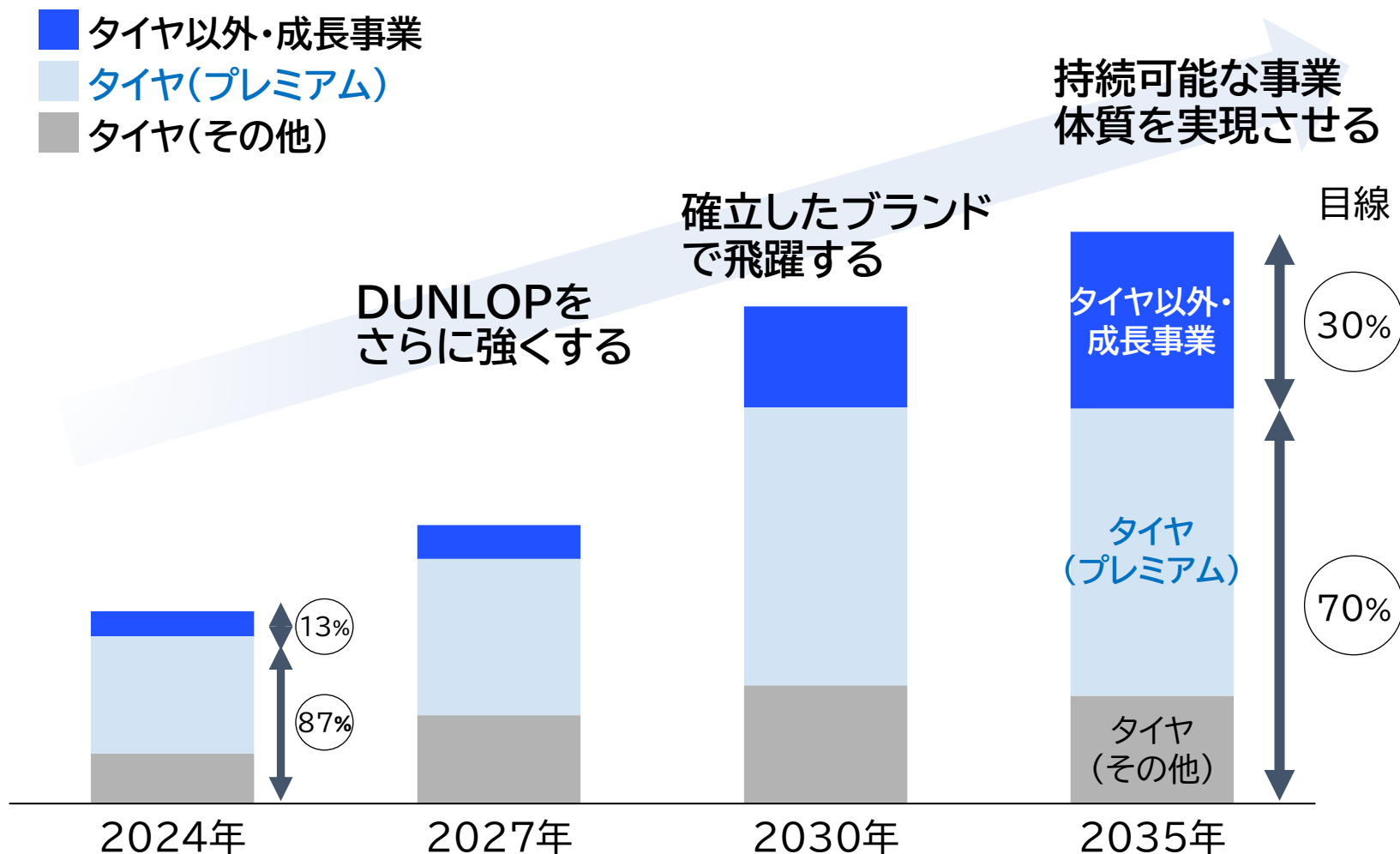
ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける

Our
Philosophy
の具現化



2030年に向けてタイヤプレミアム化推進、2035年に向けて新たな収益の柱を構築

事業利益の構成比推移(2024-35年計画)



当社が目指す2つの
ポートフォリオ変革



タイヤプレミアム化 推進:

2030年にプレミアム
タイヤ比率を高め
増益に貢献
(販売本数比率60%超)






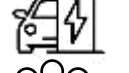




新たな収益の柱の 構築:

2035年にタイヤ以
外の事業・成長事業
の事業利益構成比
30%

将来の社会課題やリスクに対して、独自技術・商品で解決、社会に貢献

モビリティ領域





-  先進国の自動車購入台数の鈍化
-  保護主義の高まりや地政学リスクの上昇
-  中華系自動車メーカーの急成長・競争環境激化
-  タイヤ汎用品ゾーンで競争激化
-  製造人件費の増加・省人化トレンドの加速
-  EV・自動運転の浸透
-  自動運転進化・IoT化で提供サービス拡大
-  コト消費拡大に伴うサービス需要拡大

影響が大きい
機会・リスク

汎用ゾーンタイ
ヤ競争激化、
関税・地政学、
賃金上昇による
収益低下リスク

プレミアムタイヤ、
メンテナンス
フリー、
モビリティ
ソリューション
に機会

スポーツ・ライフ スタイル領域

-  エントリーポイントの多様化・ライト層拡大
-  消費者の購買行動のデジタル化
-  高齢化に伴う先進医療トレンド増
-  バイオ医療の技術進展

バイオ医薬品関
連商材、デジタル
活用の顧客接点
に機会

独自技術・商品

環境負荷の低減・安全性のさらなる向上を
タイヤ・ソリューションビジネスで実現



アクティブ
トレッド



オール
シーズン
タイヤ



センシング
コア

(一部抜粋)

バイオ医薬品等に産業品で貢献
スポーツ体験多様化にスポーツ用品で貢献



高機能
医療用
ゴム



高機能
制振
ダンパー



スポーツ
用品

(一部抜粋)

ゴム・解析技術力×ブランド創造力で機能面・情緒面の両方に訴求し、
新たな体験価値を提供

ゴム・解析技術力



ブランド創造力

「ゴムを起点とした価値創造プロセスで
高機能商品を作り出す力」

「お客様に喜びを感じてもらえる
複数ブランドの立ち上げ・育成力」

機能面・情緒面に訴求し、新たな体験価値提供を実現してきた

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

目指す姿の実現に向けた成長促進ドライバー

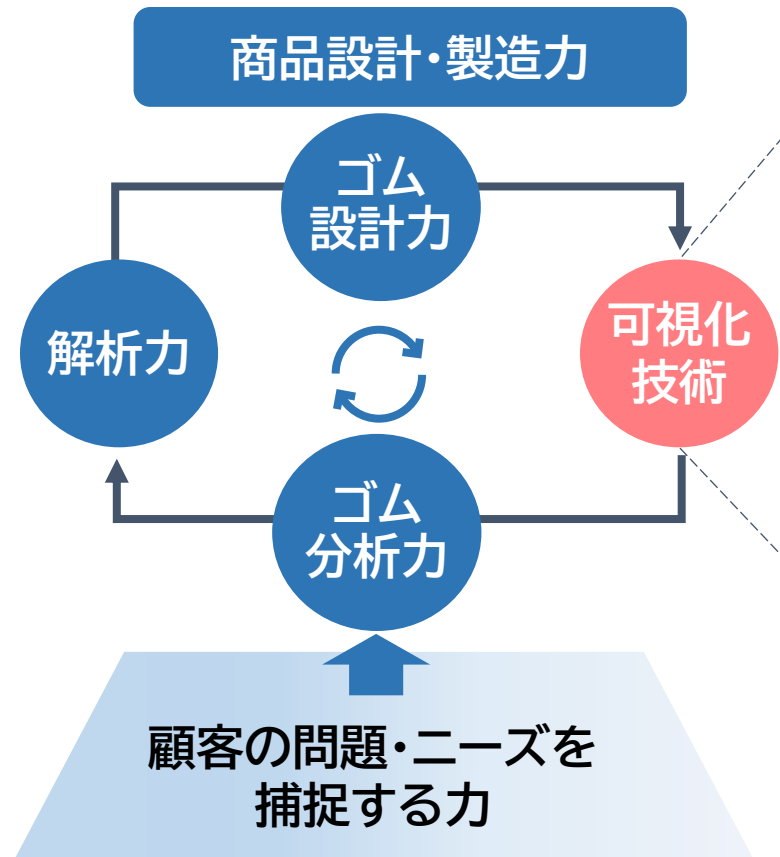
ゴム起点のイノベーション創出

ブランド経営強化

変化に強い経営基盤構築

ゴムの可視化技術を人材育成・強化や外部連携強化で向上させ、新たな体験価値を生み出す高機能ゴムを開発

住友ゴムの価値創造プロセス



可視化技術強化へのアプローチ

研究プロセス
高度化

先端テクノロジーで研究高度化

研究施設
の強化

量子コンピュータ活用

イノベーションセンター設立(2028年予定)

研究人材
育成・強化

社内博士育成

最先端研究施設の活用促進

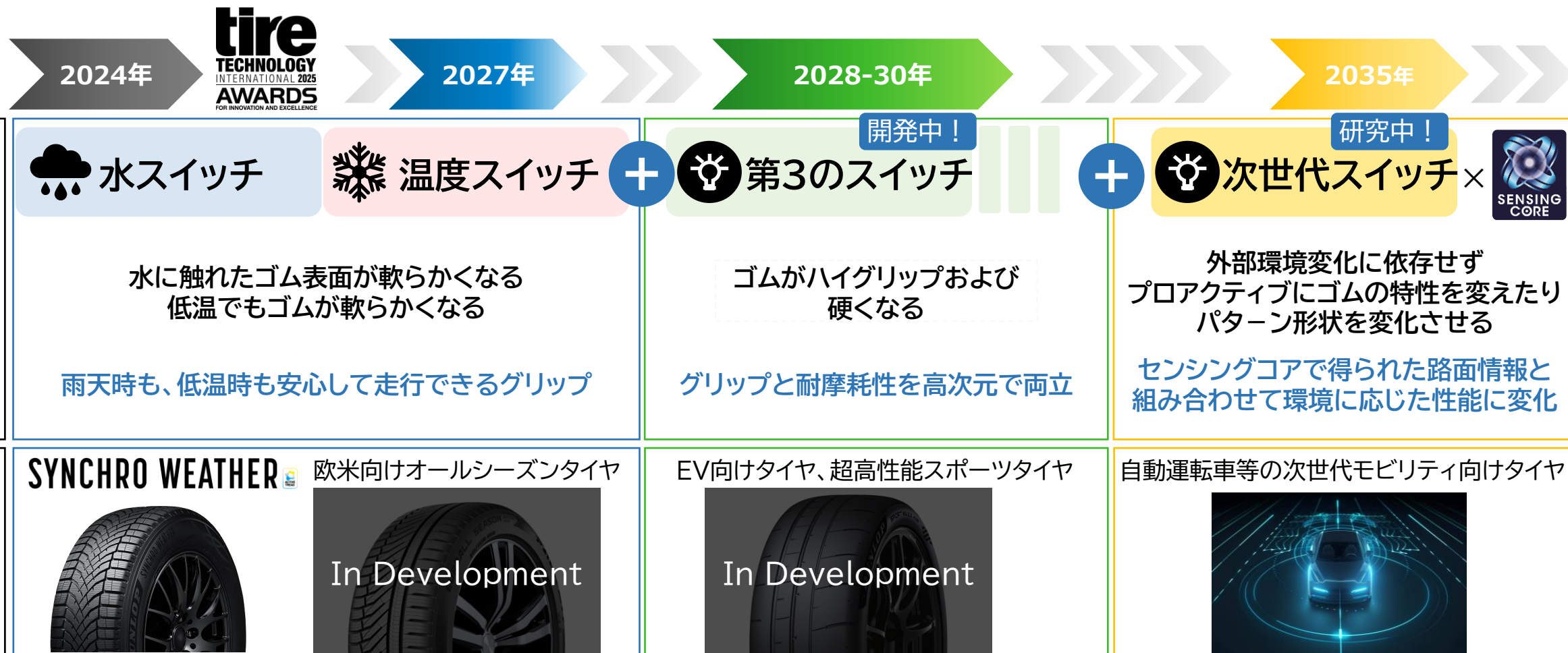
外部連携強化
(産学官含む)

大学との連携強化

他社協業・スタートアップM&A

ゴム起点のイノベーションで、当社独自のアクティブトレッド技術を進化させ、
タイヤ業界にゲームチェンジを起こす

Tire Technology International Awardsを3月に受賞



第3のスイッチの技術は既に明確になっており、販売に向けて開発を進めている



DUNLOPを基軸とした グローバルブランド経営を推進

具体的な取り組み

- DUNLOPアイデンティティの統一
- コミュニケーションブランドの統一
- 事業・地域横断のブランディング拠点設置
- ブランド経営指標を導入
- ブランド投資を積極推進

事業・地域横断でのブランド経営を実践し、DUNLOPブランド価値最大化を目指す

DUNLOPブランド価値の最大化



イノベーティブな体験創出

タイヤ事業



スポーツ事業



産業品事業



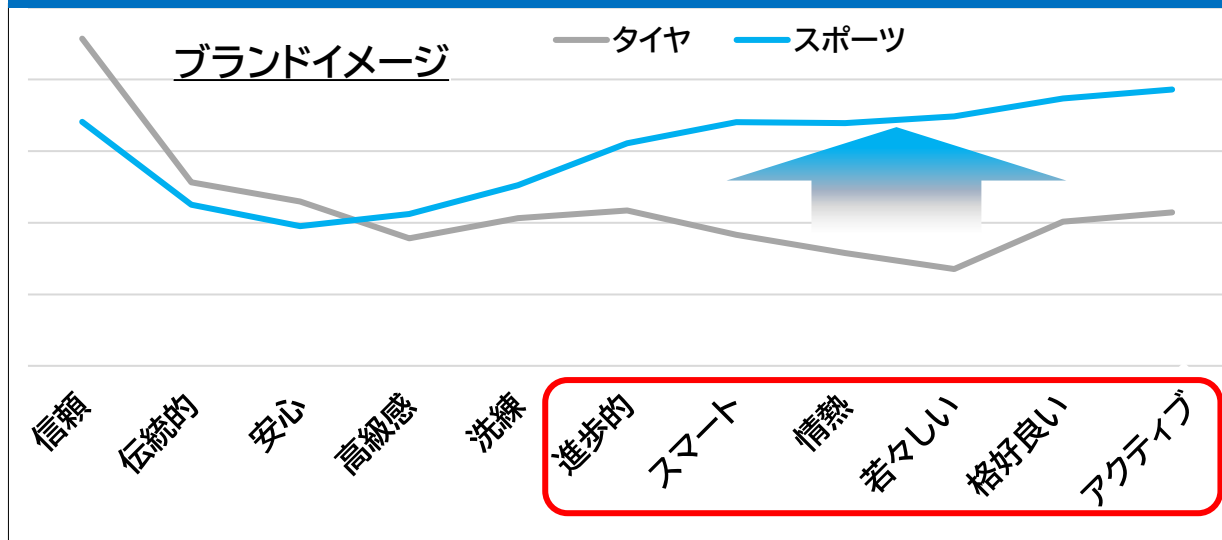
各事業における取り組み

タイヤ プレミアム商品展開とモータースポーツの参入

スポーツ スポーツイメージによるブランド好意度の底上げ

産業品 高付加価値商品による社会課題解決

スポーツイメージ活用による事業間シナジー

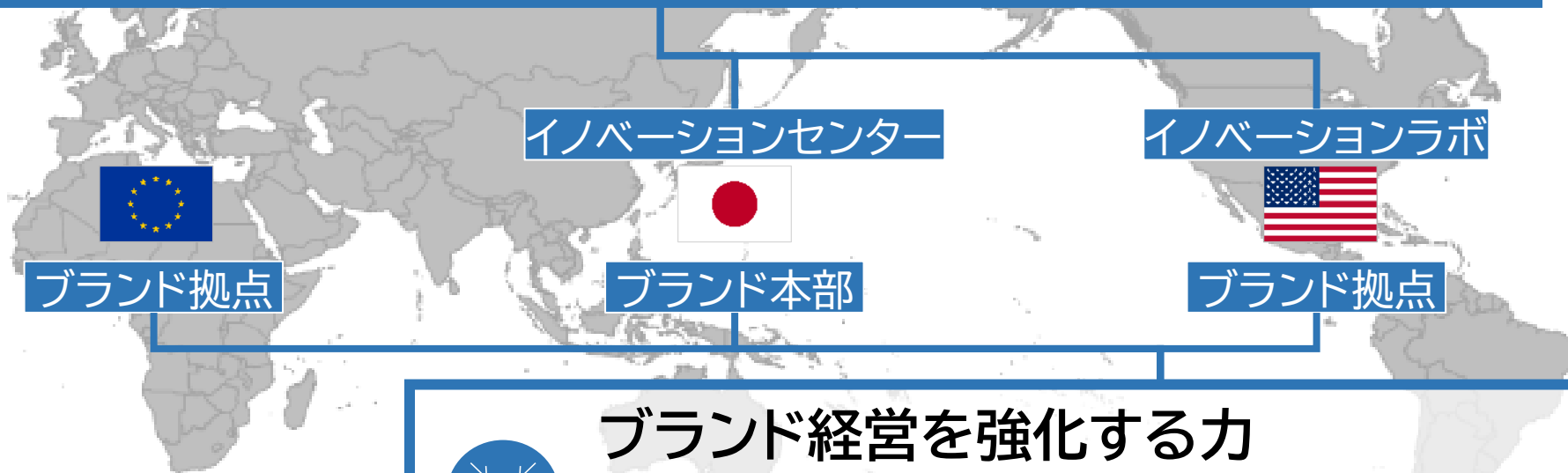


イノベーションを創出する力とブランド経営を強化する力を高めるため、
新たなグローバル拠点を設け実行性を高める

イノベーションを創出する力



- 研究主導でイノベーションを創出する力の強化
⇒イノベーションセンター設立(～2028年)
- 市場ニーズを捉え、イノベーションを事業化するマーケティング力の強化
⇒北米イノベーションラボ(～2026年)



ブランド経営を強化する力

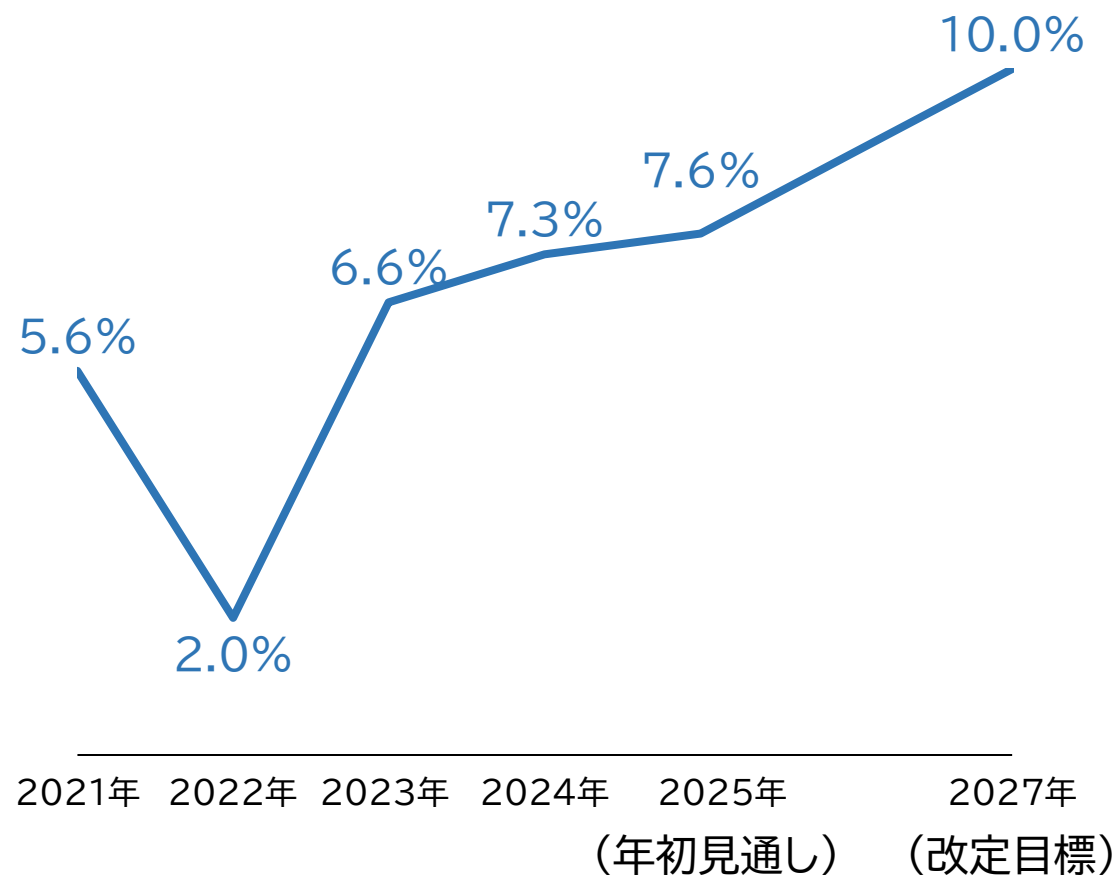


- 事業・地域横断のブランド経営を実践、ブランド責任者の設置
⇒日欧米ブランディング拠点(～2026年)

2. 財務戦略・キャピタルアロケーション

中期計画当初目標の前倒し達成が見えてきたため、2027年度目標を改定
2030年に向け事業利益率15%、ROE12%、ROIC10%の目線で達成を目指す

事業利益率推移(2021-27年)

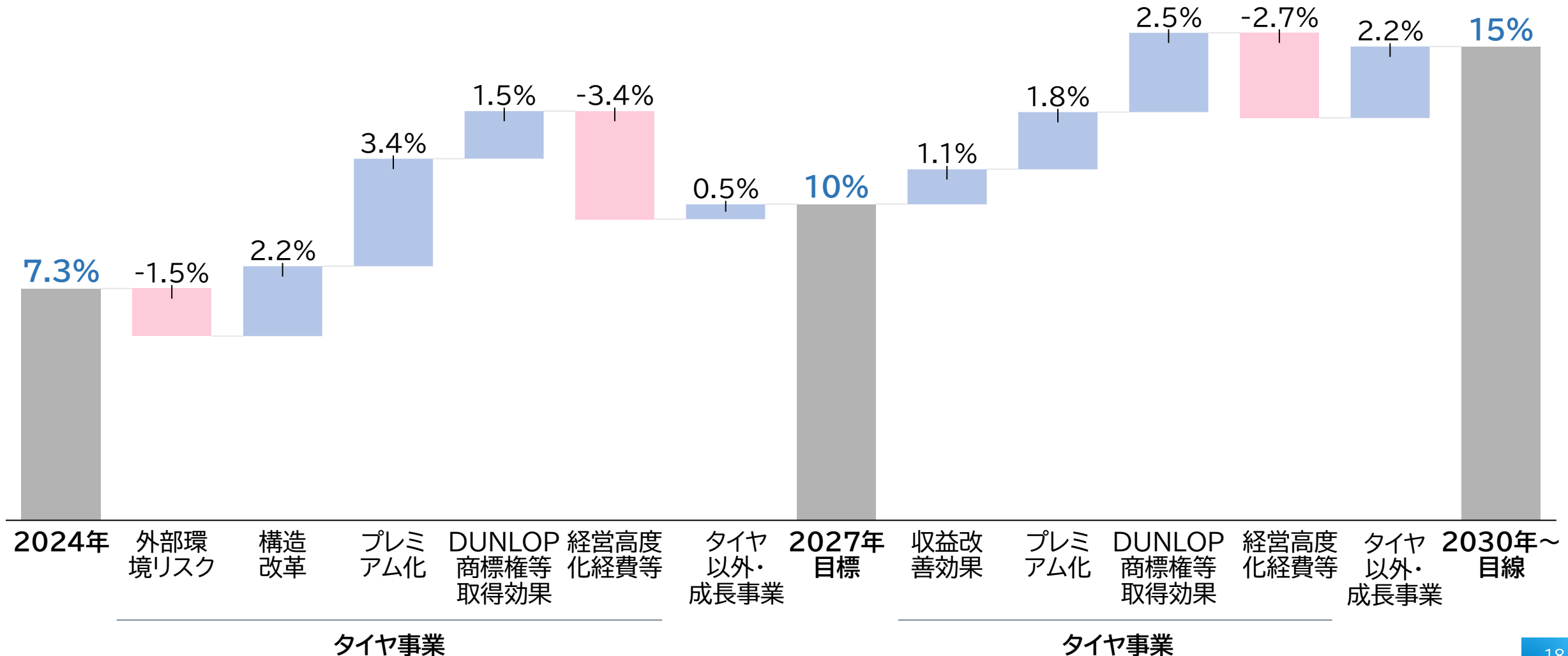


2027年および2030-35年に向けた目線

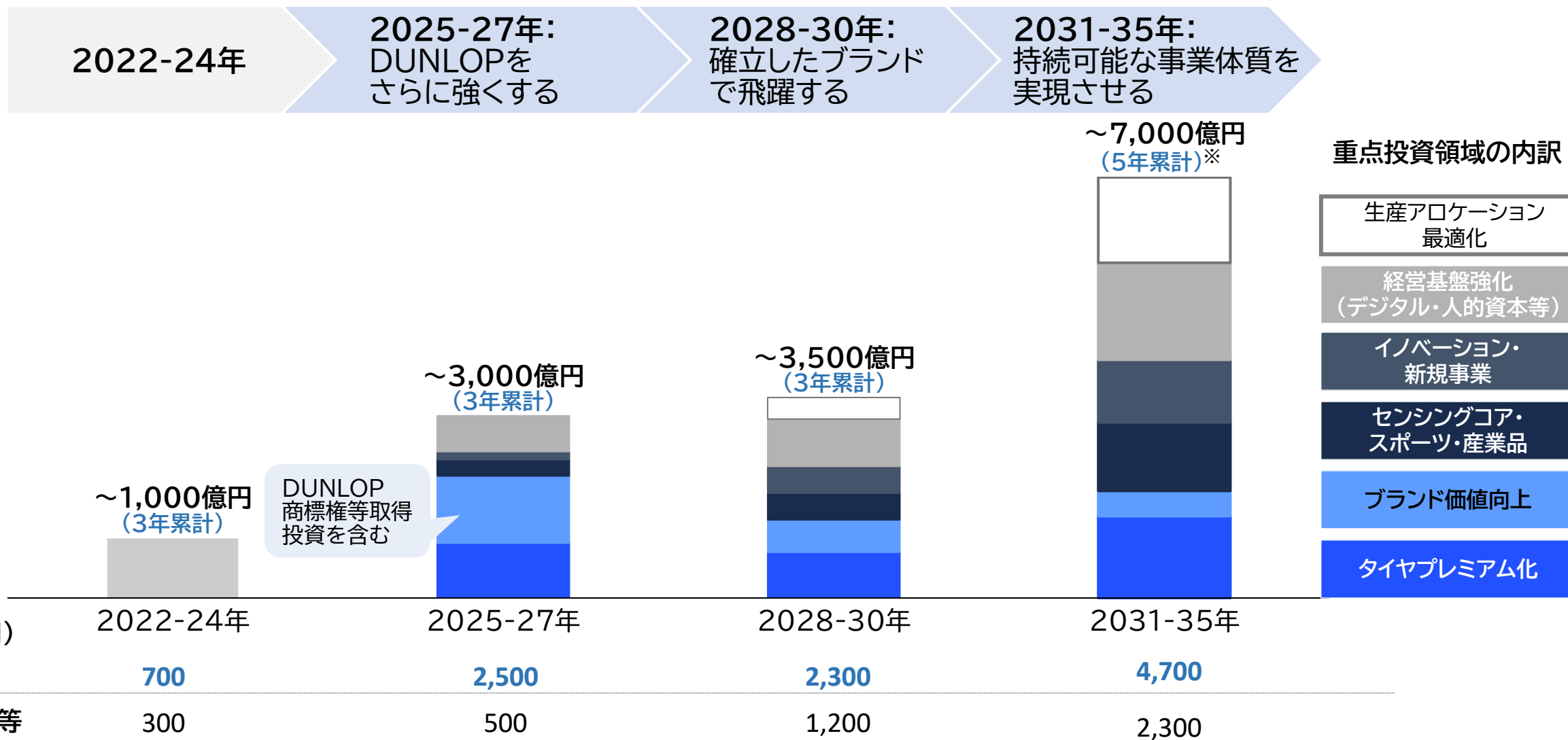
	2027年		2030-35年
	当初目標	改定目標	目線
事業利益率	7%	10%	15%
ROE	10%	10%	12%
D/E Ratio	0.6	0.6	-
ROIC	6%	8%	10%

2024年 :事業利益率 7.3%, ROE 1.5%, D/E Ratio 0.5, ROIC 6.5%
2025年見通し:事業利益率 7.6%, ROE 6.7%, D/E Ratio 0.6, ROIC 6.5%

2027年には、構造改革とDUNLOP商標権等取得効果含むタイヤ事業の利益改善で事業利益率10%を目指す
 2030年に向け、タイヤ事業に加えて他事業での利益創出で目線として15%を目指す

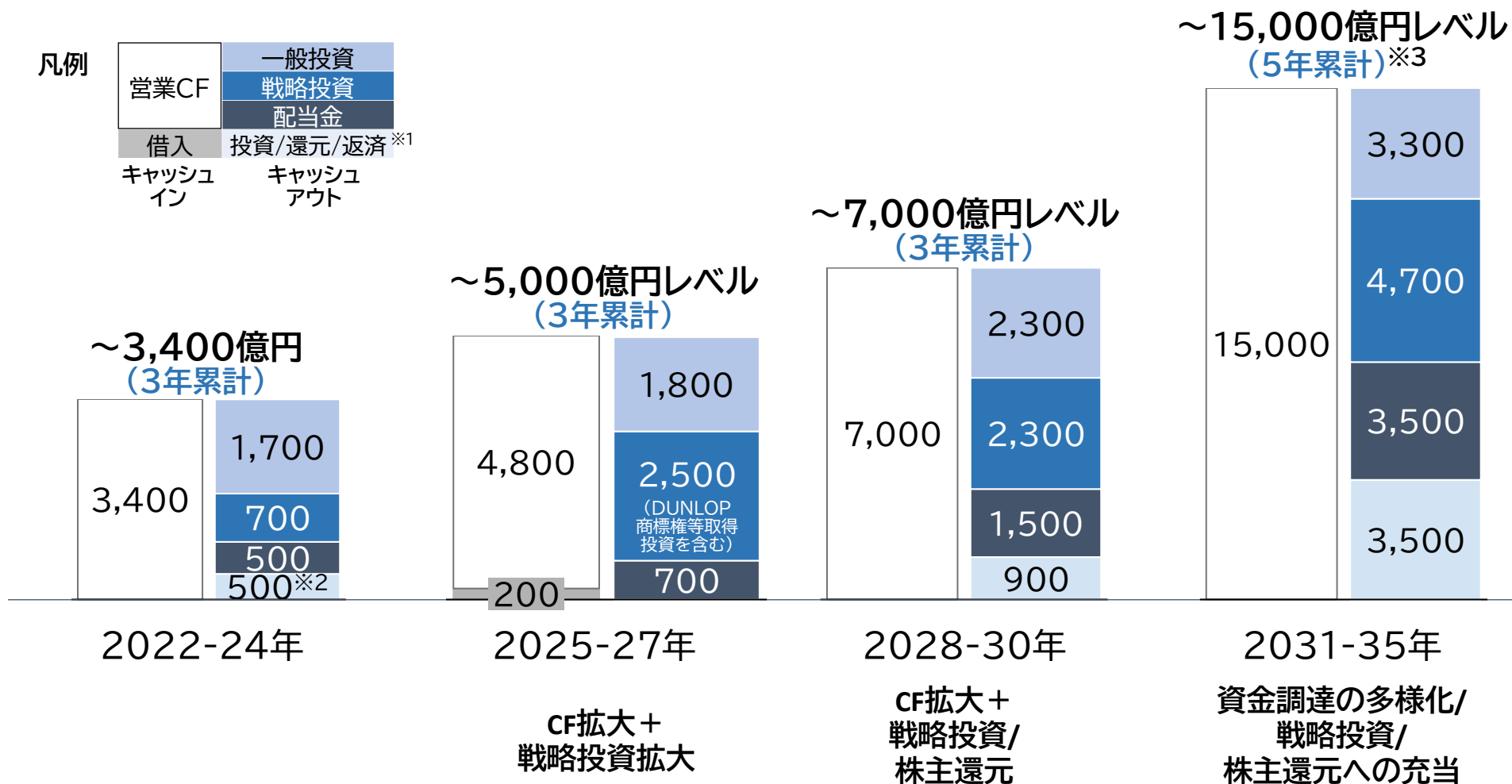


短期ではタイヤプレミアム化、中期では成長事業、長期ではイノベーティブな商品・サービスの継続的な創出に重点投資を行う



※ 3年換算した場合~4,200億円レベル

構造改革・プレミアム化により拡大したキャッシュフローを戦略的投資拡大と安定的な株主還元に充当



財務戦略・キャピタルアロケーション方針

成長によるCF拡大
(利益率/ccc※4向上)

戦略投資への
重点投下

株主還元向上
DOE※5 3%以上(26年~)・
配当性向40%以上目安

取引先・地域・
従業員等への還元

※1. 戦略M&Aのほか、財務指標・資本構成バランス等を鑑みて、最適配分を都度決定 ※2. 現金留保分を一部含む ※3. 3年換算した場合~9,000億円レベル

※4. 「売上債権回転日数」+「棚卸資産回転日数」-「仕入債務回転日数」 ※5. 株主資本に対する配当の支払い割合

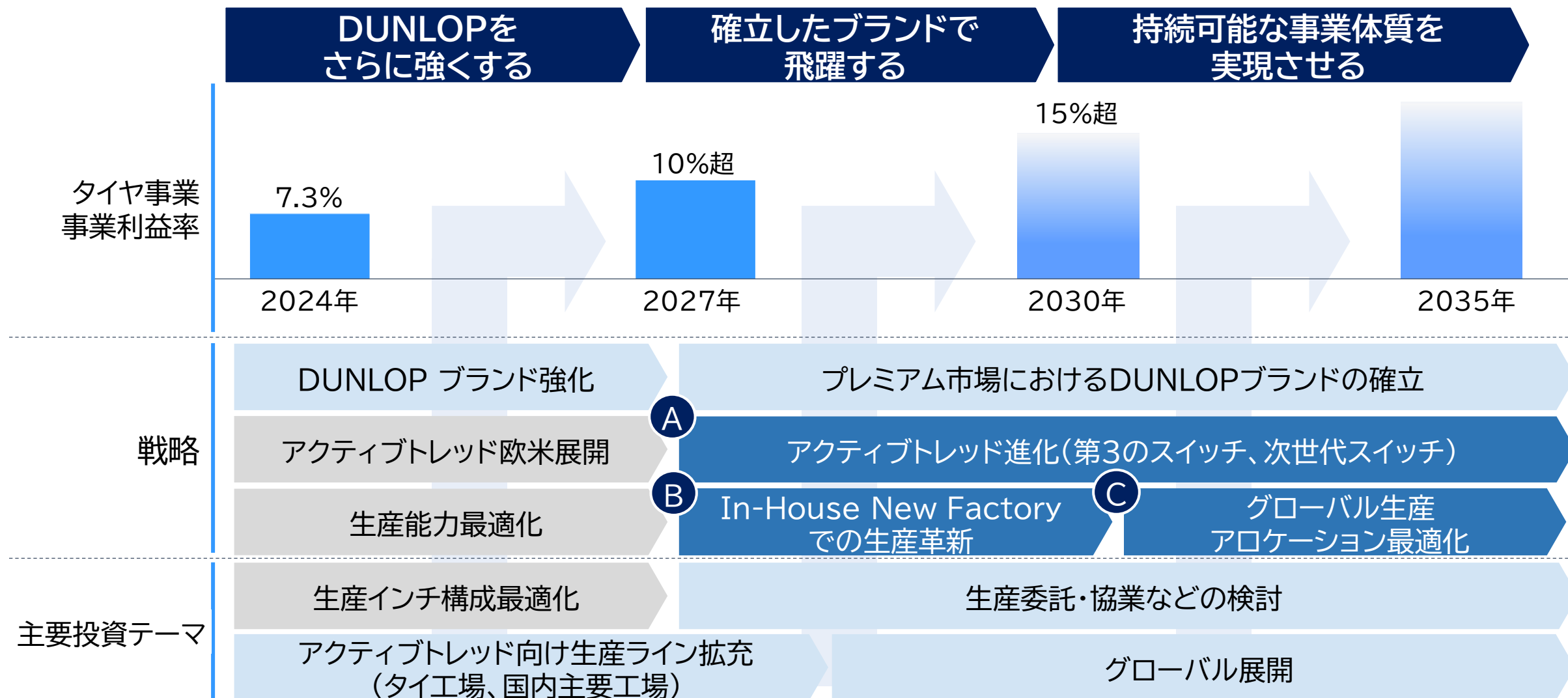
目指す姿の達成に向けて、成長促進ドライバーで掲げる以下の指標を設定

		2024年	2027年	2030年
事業ポートフォリオ 変革	プレミアムタイヤ構成比 (本数ベース)	40%	50%	60%~
ゴム起点の イノベーション創出	研究開発への投下資金 (億円/年)	277億円	350億円~	500億円~
ブランド 経営強化	DUNLOPブランド魅力度	具体的数値目標は2026年に設定予定		
変化に強い 基盤構築	従業員エンゲージメントスコア			

03

3. 各事業の取り組み

アクティブトレッドを搭載した新商品投入および、
グローバル生産アロケーション最適化により、さらなる収益力向上を実現



利益の源泉である消費財のプレミアム商品に注力しつつ、収益確保に向けた
選択と集中を推進

当社タイヤ商品全体

「プレミアム商品」

差別化商品や、SUV用および18インチ以上の乗用車用タイヤ

「アクティブトレッドプレミアム商品」

アクティブトレッド技術を搭載したタイヤ



当社最高水準の収益力の商品

主要な「プレミアム商品」

オールシーズン・
オールウェザータイヤ



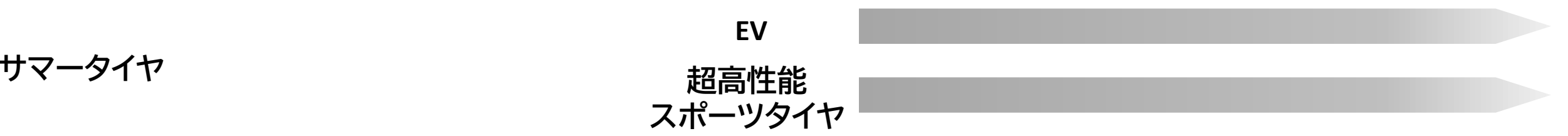
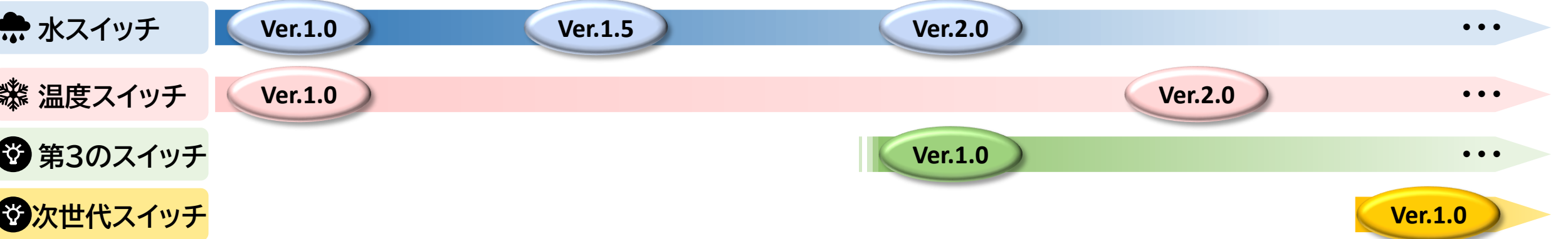
超高性能スポーツタイヤ










SUV・ピックアップ向け
大外径タイヤ



当社独自のアクティブトレッド搭載商品の拡販でタイヤ業界にゲームチェンジを起こす

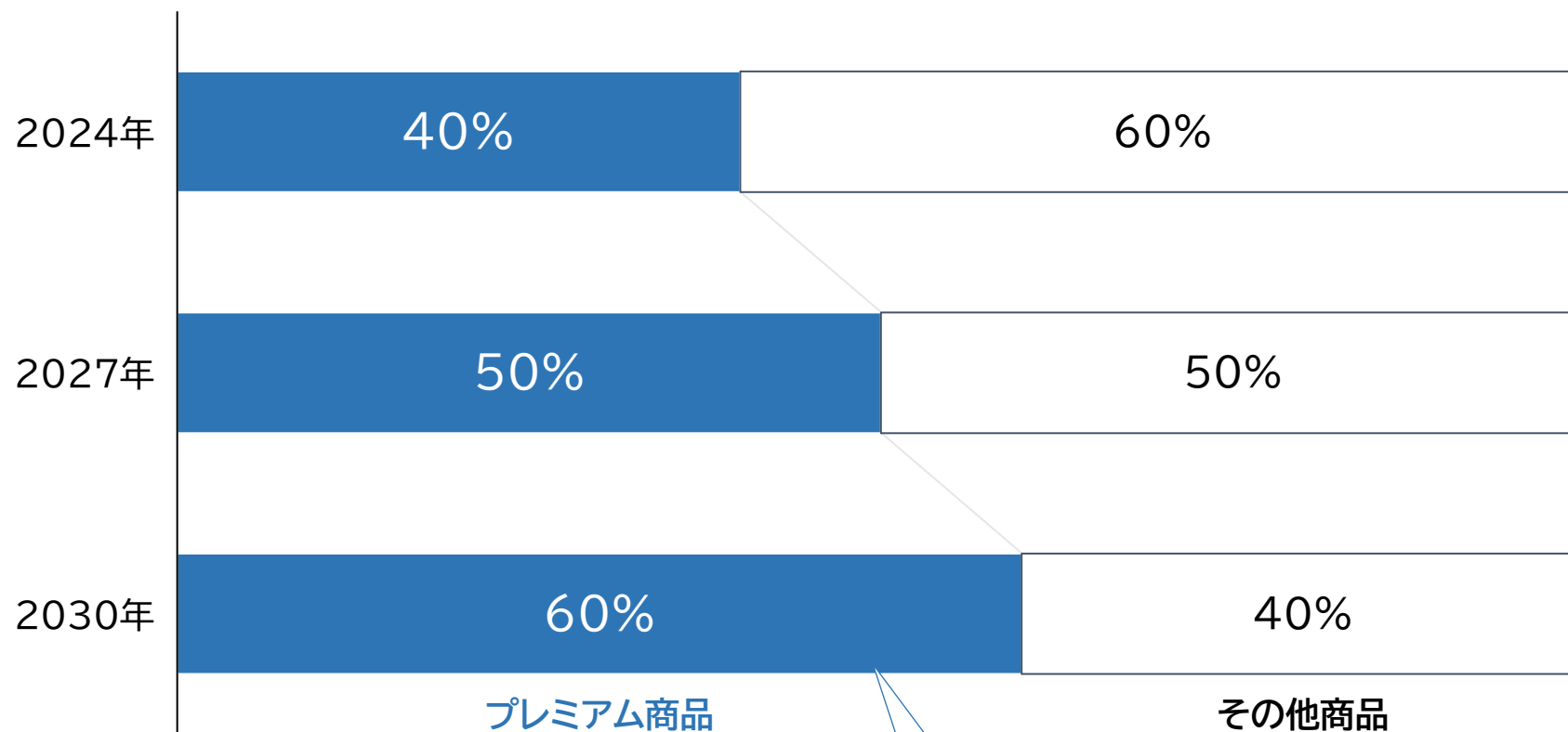


DUNLOPでアクティブトレッド搭載商品開発とプレミアム車種への新規納入を目指す FALKENはファン層向けにエッジの効いた商品を展開

		現状		将来		注力領域	戦略
		 		 			
日本	市販用	フルラインアップ			オールシーズン、高性能タイヤ		アクティブトレッドのスイッチを進化させ、オールシーズン・高性能タイヤに搭載
	新車用	乗用車、SUV・ピックアップ用			継続参入		
北米	市販用		フルラインアップ		オールウェザー、超高性能スポーツタイヤ	SUV・ピックアップ用 大外径、スポーツタイヤ	北米向けにカスタマイズしたアクティブトレッドを、オールウェザー・超高性能・大外径タイヤに搭載
	新車用		乗用車、SUV・ピックアップ用		新規参入		
欧州	市販用		フルラインアップ		オールシーズン、超高性能スポーツタイヤ	スポーツタイヤ	欧州向けにカスタマイズしたアクティブトレッドを、オールシーズン・超高性能タイヤに搭載
	新車用		乗用車用		プレミアム車種新規参入		

消費財のプレミアム商品比率を2027年:50%、2030年:60%を目指す
さらに、アクティブトレッドプレミアム商品で事業利益額の10%以上を目指す

タイヤ事業に占めるプレミアム商品比率の推移(本数ベース)



アクティブトレッドプレミアム商品で
事業利益額の10%以上を目指す

新しい配合技術・設計技術・開発プロセス技術で差別化されたアクティブトレッド
プレミアム商品を開発し、安全・安心なモビリティ社会に貢献

配合技術
「アクティブトレッド技術」



☁ 水スイッチ

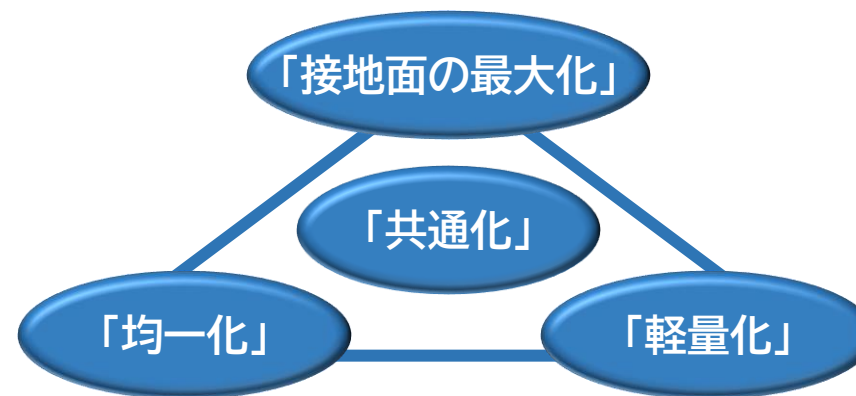
❄ 温度スイッチ

💡 第3のスイッチ

💡 次世代スイッチ

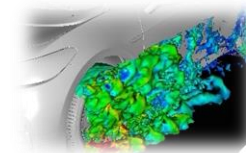
設計技術
「SDI※プラットフォーム」

共通プラットフォーム
開発で高性能化実現

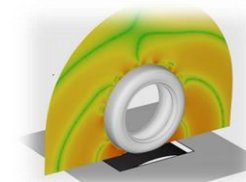


開発プロセス技術
「SDI※プロセス」

AIで高精度な性能予測、
開発効率化・試作/評価削減



空力
シミュレーション



ノイズ
シミュレーション



官能評価の解釈およ
び改良案考案のAI化

EV・自動運転で重要な低電費・ノイズ・耐久性能を高めたタイヤの開発と
開発業務効率化による低資源化、環境負荷の低減

～2027年:転がり抵抗30%低減、軽量化20%、～2035年:転がり抵抗40%低減、軽量化30%

“In-House New Factory”という新しい工場リニューアルのコンセプトで、
プレミアム商品の開発と生産を推進

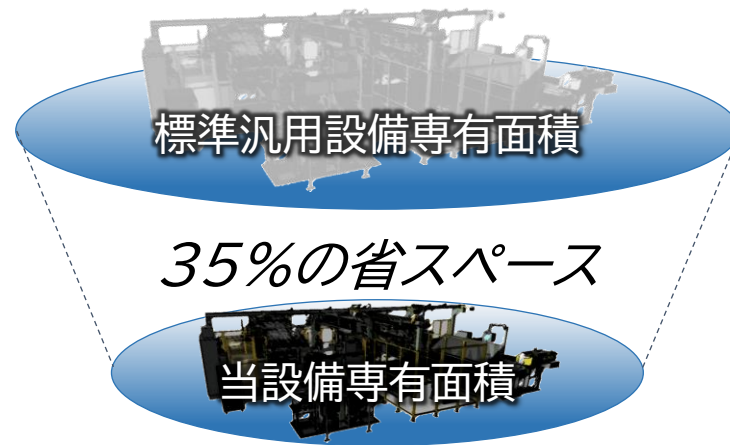
In-House New Factory

既存の生産拠点の一部を最新鋭の生産設備にリニューアルするコンセプト。拠点全体の操業を止めることなく、競争力のある最新鋭の生産設備への移行が可能となる

自社開発の次世代成形機（COMPACTIVE-TBM※）

- ・既存工場に設置可能なコンパクト次世代成形機
- ・高性能タイヤを高精度・高効率で生産可能

※COMPACTIVE-TBM=Compact Adaptive Tire Building Machine



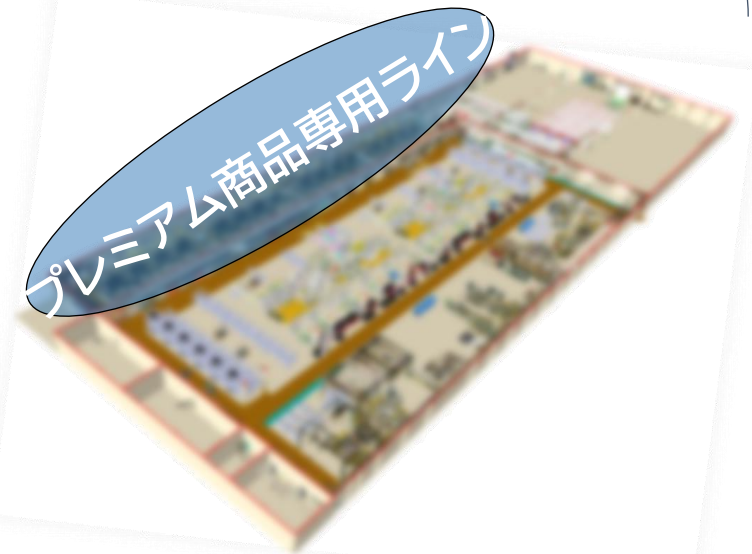
シームレス自動搬送システム

- ・工程間を自動搬送し、人的ミスや搬送遅延削減、稼働効率最大化

データ駆動型の生産管理

- ・設備稼働率・品質データ等をリアルタイムで異常検知し予兆保全を強化
- ・AIでプロセス改善や生産計画最適化

コンパクトな次世代成形機で
スペースが限定的な既存工場に導入
自動搬送化実現



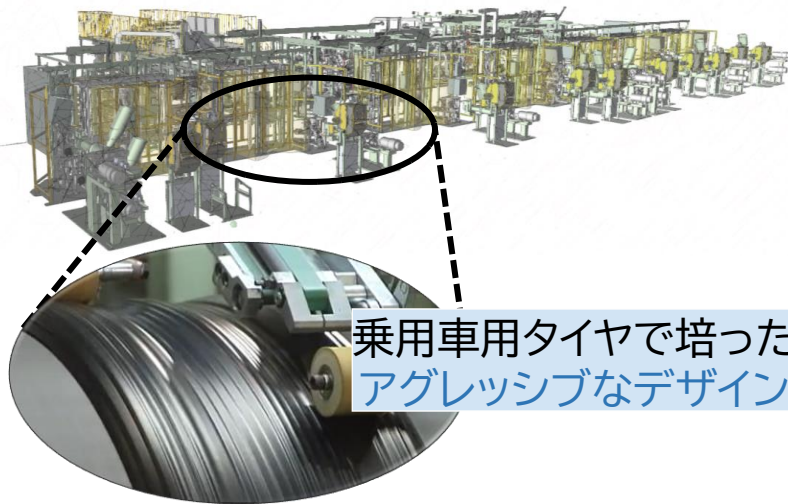
SUV・ピックアップ向け大外径タイヤに対しては、当社独自技術・新製造システムの採用で高いデザイン性、重量バランス・軽量化を高次元で実現

In-House New Factory

既存の生産拠点の一部を最新鋭の生産設備にリニューアルするコンセプト。拠点全体の操業を止めることなく、競争力のある最新鋭の生産設備への移行が可能となる

新・製造システム「太陽」(SUN-TITAN SYSTEM)

- ・SUV用タイヤに求められる高いデザイン性と高真円性を両立
(重量バランス40%向上と軽量化の実現を目指す)



乗用車用タイヤで培った技術で
アグレッシブなデザインを表現

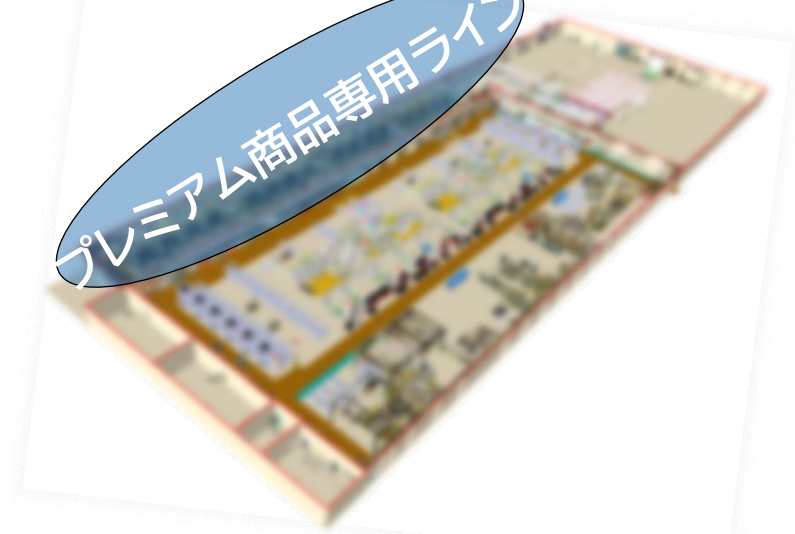


シームレス自動搬送システム

データ駆動型の生産管理

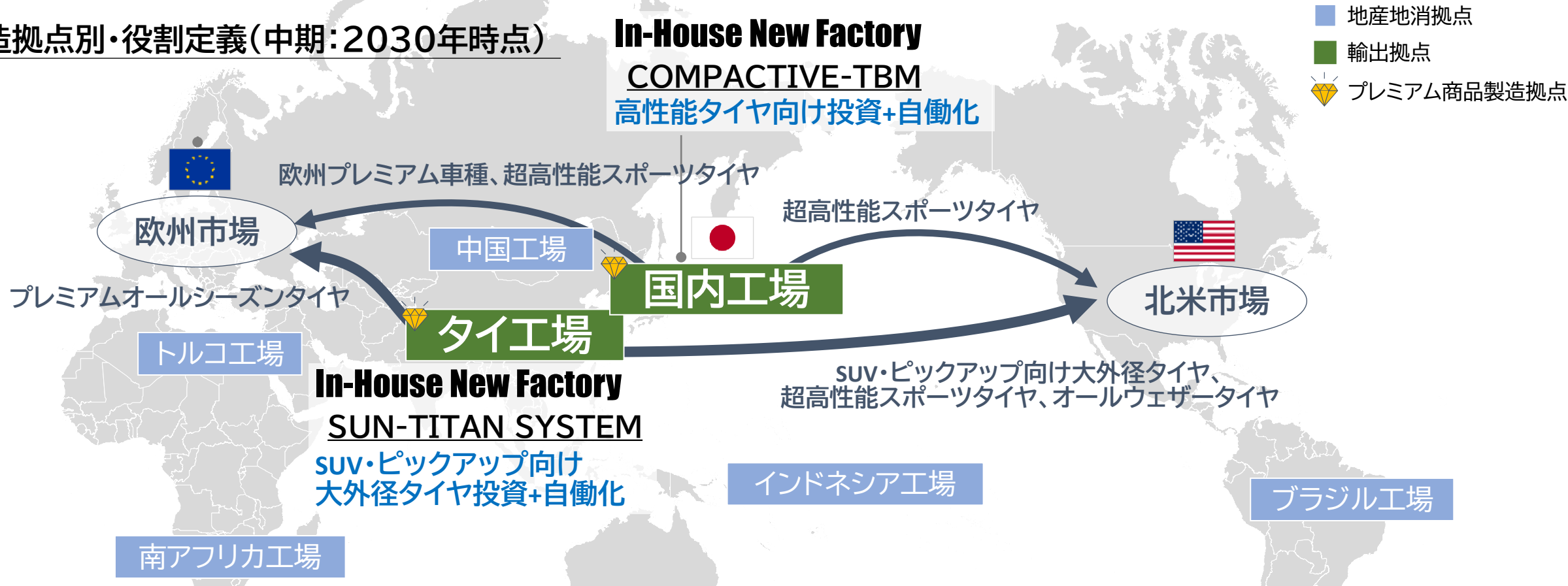
乗用車向け汎用品ラインを
プレミアム商品(SUV・ピックアップ
向け大外径タイヤ)ラインへ順次切り替え

プレミアム商品専用ライン



タイ・国内工場を輸出拠点、その他工場を地産地消拠点とし生産アロケーションを推進
将来的には地産地消化に向けた供給体制の見直しを検討

製造拠点別・役割定義(中期:2030年時点)



2027年までにタイ工場・国内主要工場への次世代成形機・新製造システムの導入完了を目指す
日欧米向け等のプレミアム商品を生産。2027年以降、グローバル工場の生産アロケーションを最適化

多極化するグローバル市場で、各自動車メーカー・フリートに応じた戦略を展開

センシングコアは自動運転とフリートマネジメント向けのビジネスに貢献



センシングコア ビジネス

2030年事業利益
100億円以上
を目指す

スタンドアロン型

車載コンピュータにセンシングコアを
インストールして信号を解析
検知した情報を車やドライバーに提供



全ての機能を
提供可能

クラウドインストール型

車から必要な信号をクラウドに
アップロードし、クラウド上で解析
検知した情報をフィードバック・共有



機能更新・拡張が
容易

自動運転 ビジネス



SDV※¹化が進むモビリティへ参画

AD/ADAS ※²の対応を軸に自動運転社会へ貢献

フリートマネジメント ビジネス



車両ダウンタイムの削減に貢献

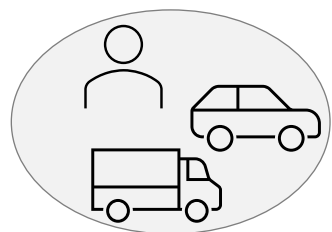
高いポテンシャルを持つ北米、欧州、日本、
中国、他エリアへ拡大

※1. Software Defined Vehicle(ソフトウェア定義車両)

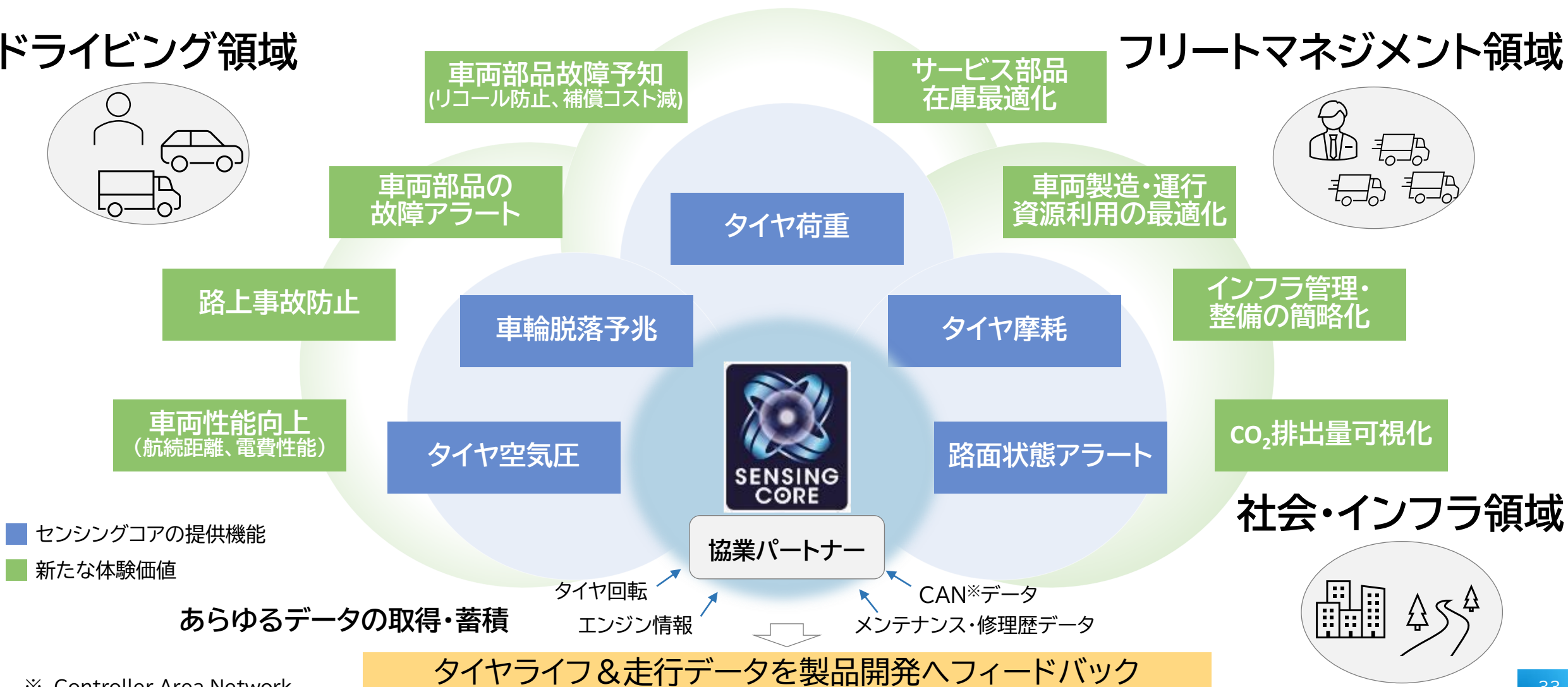
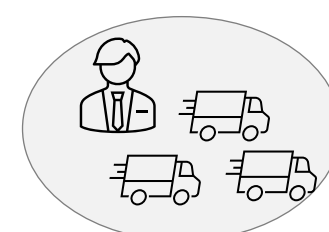
※2. AD: Autonomous Driving(自動運転)、ADAS: Advanced Driving Assistant System(先進運転支援システム)

センシングコアを活用した一気通貫のビジネス(システム開発～タイヤメンテナンス)を展開し、次世代モビリティ社会の進化に貢献

ドライビング領域

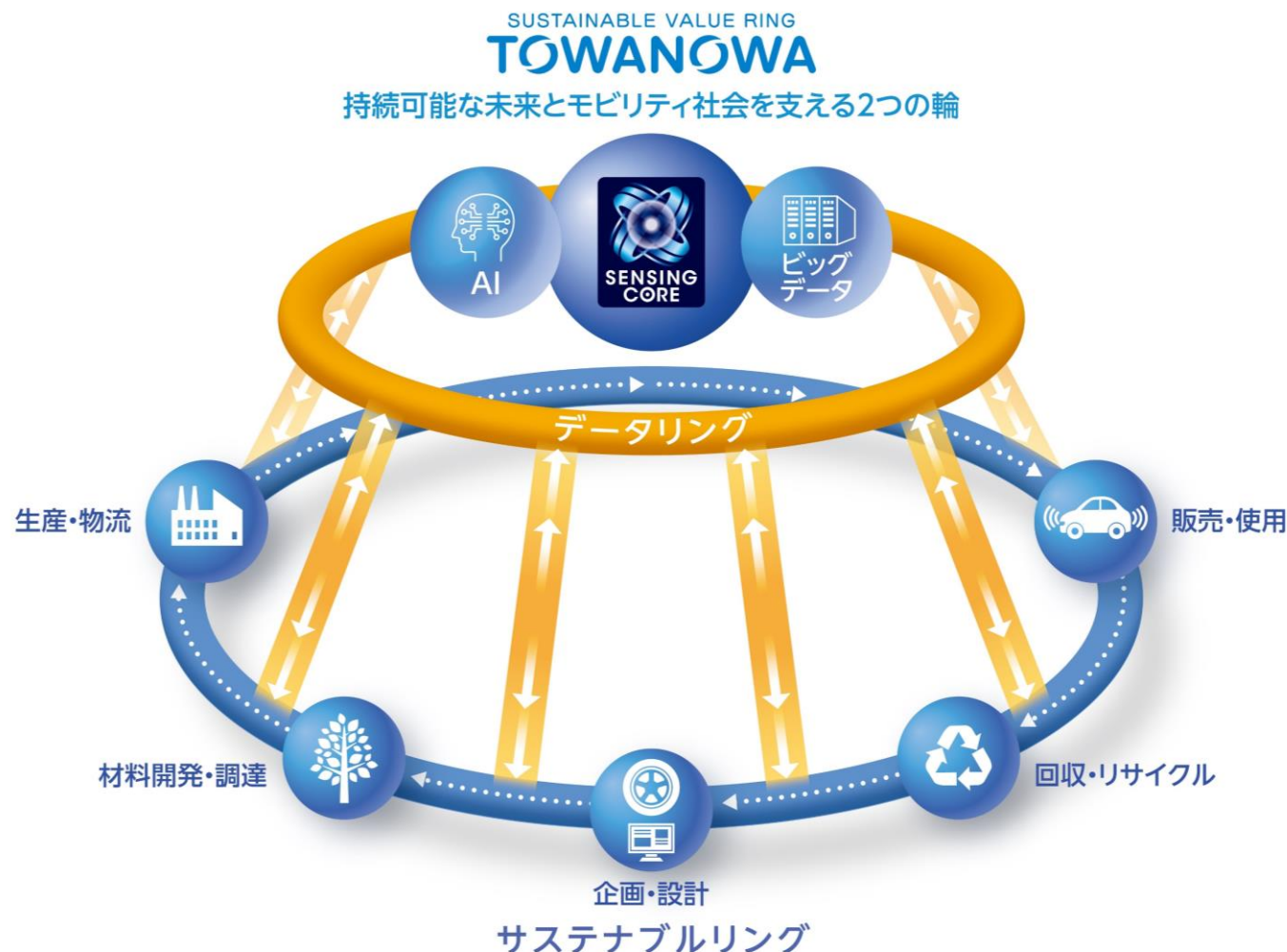


フリートマネジメント領域



※ Controller Area Network

データリングとサステナブルリングを組み合わせたデータ活用により、持続可能な未来とモビリティ社会を実現する活動を多方面で推進



生産 次世代エネルギーの利活用

水素・アンモニア利活用

生産 デジタル基幹システム導入

製造における省人・省資源・省エネ化

材料開発 ゴム・解析技術力のさらなる強化

イノベーションセンター、サステナブル原材料の開発促進

企画・設計 シミュレーションの高度化

開発プロセス「SDIプロセス」の導入

回収 タイヤ個体データ取得(センシングコア、RFID)

良質な使用タイヤを回収しリトレッド・リサイクル促進

販売・使用 オールシーズンタイヤ拡大

アクティブトレッド技術高度化による夏冬タイヤの統一

販売・使用 モビリティソリューションビジネス拡大

フリートマネジメントでタイヤ長持ち、安全性向上・低燃費に貢献

データリング 最適なアルゴリズムの構築

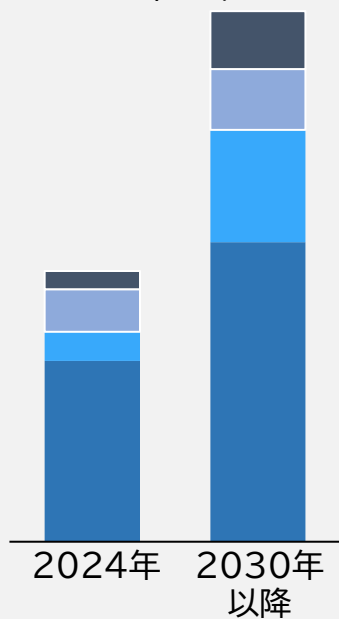
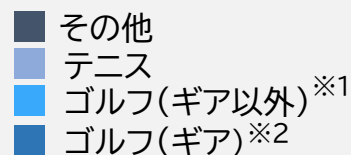
センシングコア普及によりデータを取得推進・アルゴリズム進化

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することの
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



DUNLOPブランドとの接点拡大で全社ブランド価値向上に貢献

売上構成比



ゴルフビジネス

- ゴルファーのスタイル変化に合わせた価値提供進化
- 事業範囲を拡張※3し顧客接点を拡大※4
デジタルマーケティングで顧客を囲い込み、
ギア成長も加速



テニスビジネス

- プロ契約や大会協賛等のブランディング投資
- グローバルで
ボールシェアNo.1獲得



新規ドメイン

- eスポーツビジネス
本格化
- 新規ドメインへの参入
ゴルフ・テニス以外の
スポーツカテゴリ進出



ゴルフ・テニスビジネス
グローバルTOP3の実現

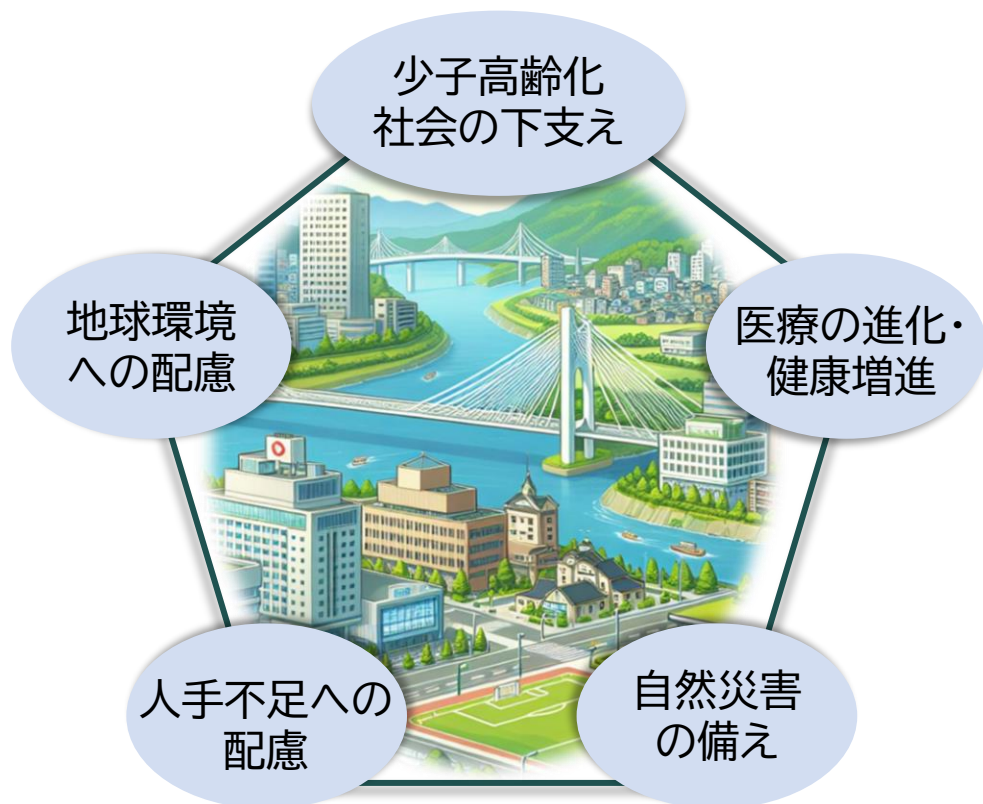
ゴルフ・テニスに次ぐ
第3の柱

※1. サービス、アクセサリ、アパレル ※2. ゴルフクラブ、ボール

※3. ギア販売に加えてサービス、ソフトグッズ提供もM&Aなどで拡張 ※4. オフコースゴルファー(ゴルフ場に行かないゴルファー)を含めた顧客接点創出

高付加価値商品のグローバル展開、新たな領域への挑戦によって、幅広い領域で世界の社会課題解決に貢献

産業品事業を通じた社会課題解決



日々の暮らし・街づくりに 最高の安全・安心・快適、そしてヨロコビを

医療用 ゴム

- ・ **メディカル・ヘルスケア領域の強化**
新工場稼働による生産能力拡大
バイオ医薬品向け高付加価値品の展開



制振ダ ンパー

- ・ **振動制御・エネルギー吸収領域の多角化**
世の中の変化に合わせて、あらゆる揺れへ対応



その他

- ・ 商品レンジの拡充による新たな社会課題への貢献
- ・ 共感商品(社会課題解決商品)での既存事業強化

ゴム起点のイノベーションで見出してきた独自技術をベースに事業化を図る

当社独自技術を活用した新規事業候補

リチウム硫黄電池
正極材活物質

タイヤ材料の硫黄研究をふまえ
軽量・安全を強みに開発

がん細胞
吸着キット

ポリマー技術・ノウハウを応用し
産学官連携で実用化

3Dプリンタ
造形用ゴム材料

...

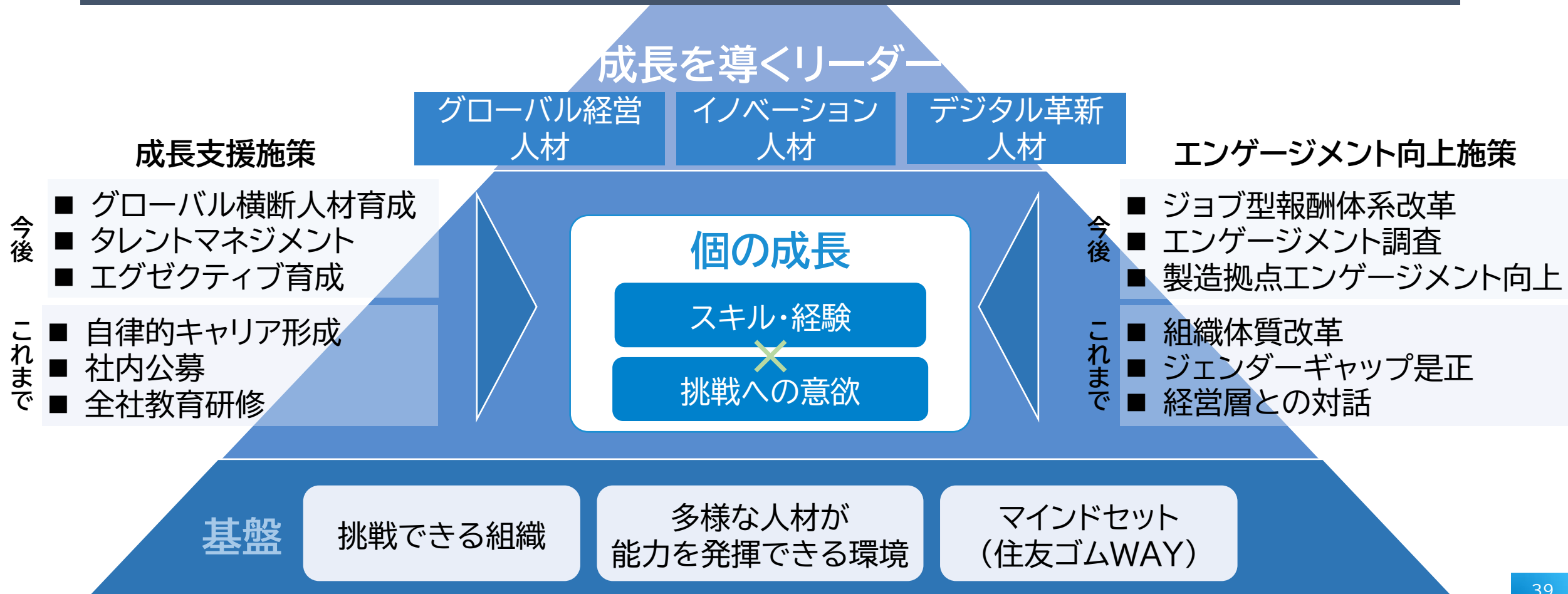
新事業への挑戦をバックアップする体制づくり・外部協業等を通じ、
スピーディな事業化を実現

04

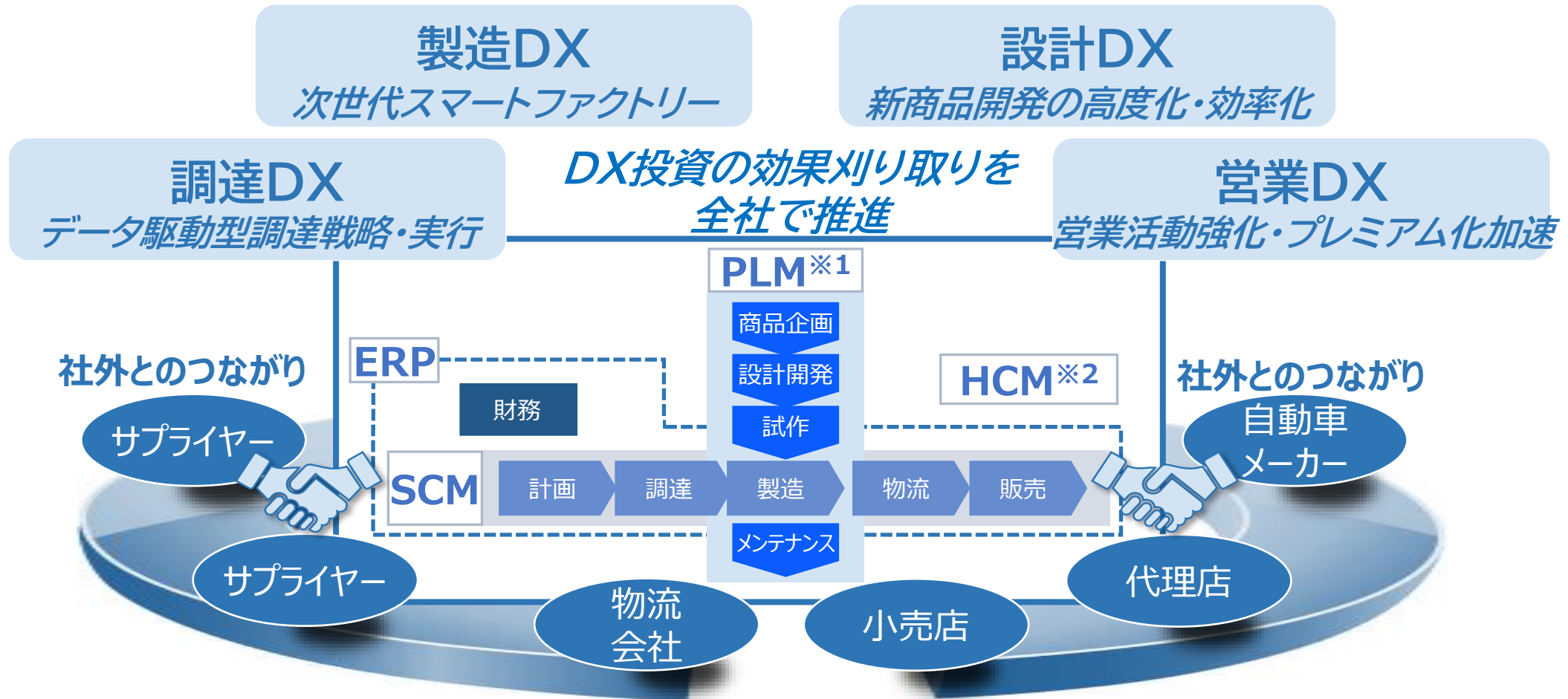
4. 全社の基盤強化

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

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人材



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・ロボットリテラシー人材等)

当社のマテリアリティを前提に、社会価値と顧客価値を持続的に創出

マテリアリティ項目	取り組みテーマ	施策	目標
社会課題解決に向けたイノベーション	製品イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・タイヤ転がり抵抗低減と軽量化した商品開発 ・イノベーション技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナブル認定商品比率 スタンダード100%、ゴールド30%(2030年) ・転がり抵抗:40%低減(2035年)※19年比 ・軽量化30%(2035年)※19年比
気候変動	カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> ・水素等の次世代エネルギー活用推進 ・サプライヤーエンゲージメント ・製品カーボンフットプリント見える化 	<ul style="list-style-type: none"> ・Scope1,2 55%削減(2030年)※17年比 ・Scope3 C1:25%、C4:10%削減(2030年)※21年比
循環型経済	持続可能な原材料 廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナブル原材料の採用と開発 ・リトレッドタイヤの推進 ・使用済タイヤ(End-of-Life Tires)の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナブル原材料比率:40%(2030年) 100%(2050年) ・リトレッドタイヤ販売 190%(2030年) ※21年比
生物多様性	森林等の土地利用 水資源・排水 周辺生態系	<ul style="list-style-type: none"> ・SNR(持続可能な天然ゴム)調達推進 ・水リサイクル推進 ・タイヤ・路面摩耗粉塵(TRWP)への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能な天然ゴム調達率 100%(2050年) ・水リスク拠点のリサイクル率 100%(2050年) ・単位距離当たり摩耗量削減 5%(2030年)※19年比
人権	人権の尊重 安全と健康	<ul style="list-style-type: none"> ・人権方針の浸透/救済窓口の整備 ・人権デューデリジェンスの継続的取り組み ・労働安全衛生の徹底/健康経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・重篤災害ゼロ ・安全KPIの継続的改善 ・人権デューデリジェンス体制確立(2025年)
多様な人材	組織風土 多様性の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員エンゲージメント調査 ・ジェンダーギャップの是正 ・製造拠点のエンゲージメント向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率 7.0%(2025年) ※国内 ・男性育児休暇取得率 100%(2024年達成) ※国内 ※会社独自の育児休暇制度含む ・エンゲージメントスコア 2026年目標設定
ガバナンス・ 企業倫理	コーポレートガバナンス コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の多様性向上 ・ガバナンスの実効性向上 ・『Our Philosophy』の浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者機関評価を踏まえた継続的な改善 ・『Our Philosophy』への『共感』割合 80%以上 (2030年)

- 私たちは、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、**業界にゲームチェンジを起こし続けます。**
- 私たちは、DUNLOPをグローバルの基幹ブランドとし、ブランド経営を強化することで**お客様に魅力的な商品・サービスを届け続けます。**
- 私たちは、着実なキャッシュフロー創出と成長領域への戦略的投資を行うとともに、**各ステークホルダーへの分配を成長に合わせて拡大していきます。**
- 私たちは、社会価値、顧客価値を創出し続け、**サステナビリティを推進**します。
- 私たちは、**変革のスピードを緩めることなく、長期経営戦略の実現に向け、全社一丸となって取り組み、定期的に進捗をご報告いたします。**

長期経営戦略の推進により、
Our Philosophy「**未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。**」
を実現していきます



ゴムの先へ。はずむ未来へ。



住友ゴム