



住友ゴム工業株式会社
SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES, LTD.

住友ゴム工業株式会社

長期経営戦略説明会

2025年3月7日

イベント概要

[企業名] 住友ゴム工業株式会社

[企業 ID] 5110

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 中期経営計画説明会

[イベント名] 長期経営戦略説明会

[決算期]

[日程] 2025年3月7日

[ページ数] 71

[時間] 14:00 – 15:48
(合計：108分、登壇：33分、質疑応答：75分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 5名
代表取締役 社長 山本 悟 (以下、山本)
代表取締役 専務執行役員 西口 豪一 (以下、西口)
取締役 常務執行役員 村岡 清繁 (以下、村岡)

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

取締役 常務執行役員

大川 直記（以下、大川）

[アナリスト名]*

BofA 証券

坂牧 史郎

シティグループ証券

吉田 有史

SMBC 日興証券

牧 一統

野村証券

石本 渉

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



登壇

平野：ご参加の皆様、大変長らくお待たせいたしました。これより、住友ゴムグループの長期経営戦略発表会を開催いたします。

本日の司会進行役を務めさせていただきます、住友ゴム工業株式会社、広報部の平野でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

はじめに、本日の出席者を紹介させていただきます。

住友ゴム工業株式会社、代表取締役社長、山本悟でございます。

山本：山本でございます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

平野：続きまして、代表取締役、専務執行役員、西口豪一でございます。

西口：西口でございます。よろしくお願いいたします。

平野：続きまして、取締役、常務執行役員、村岡清繁でございます。

村岡：皆さん、こんにちは。ものづくり統括を担当しております、村岡です。本日はよろしくお願いいたします。

平野：取締役、常務執行役員、大川直記でございます。

大川：大川でございます。本日はどうかよろしくお願いいたします。

平野：本日の発表は、弊社ホームページ上に掲載しております資料に沿って行わせていただきます。会場でご参加の方には、お手元に長期経営戦略資料をお配りしております。不備がございましたら、会場内の担当の者へお申し付けください。

それでは、これより長期経営戦略についてご説明させていただきます。説明終了後、皆様よりご質問を賜りたいと存じます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、山本よりご説明させていただきます。

山本：社長の山本でございます。本日は大変お忙しい中、弊社説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。また、日頃は弊社の広報・IR活動にご理解とご協力を賜りまして、重ねて御礼申し上げます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

本日は、新たに策定いたしました、2035年までの長期経営戦略につきましてご説明させていただきます。

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

本日は、ご覧の順番でご説明させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

**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

※ タイヤ事業の一部地域・商材を除く

3

はじめに、長期経営戦略策定に至った背景でございます。

当社では、2023年に策定いたしました中期計画に基づき、構造改革とアクティブトレッド技術開発等の成長事業の基盤づくりを着実に推進してまいりました。

さらに、先般公表のとおり、GOODYEAR社からのDUNLOP商標権等取得の譲渡契約を締結し、当社がグローバルにDUNLOPブランドを展開することが可能となります。

また、中期計画で掲げました経営目標の前倒し達成も見えてきておりまして、本年をターニングポイントとして、将来の環境変化も見据えまして、長期的に当社が向かうべき道筋を明確にする戦略を策定することといたしました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

01

1. 2035年 当社の目指す姿・ロードマップ

4

まず、2035年に当社が目指す姿とロードマップでございます。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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)

※ タイヤ事業の一部地域・商材を除く

5

こちらが、長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」に込めた想いでございます。

名前の由来は、下段に示しております意味も含めまして、今後さらに成長していくという意味を込めました。

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ました 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」。この二つの強みを武器に、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まいります。

サポート

日本 050-5212-7790

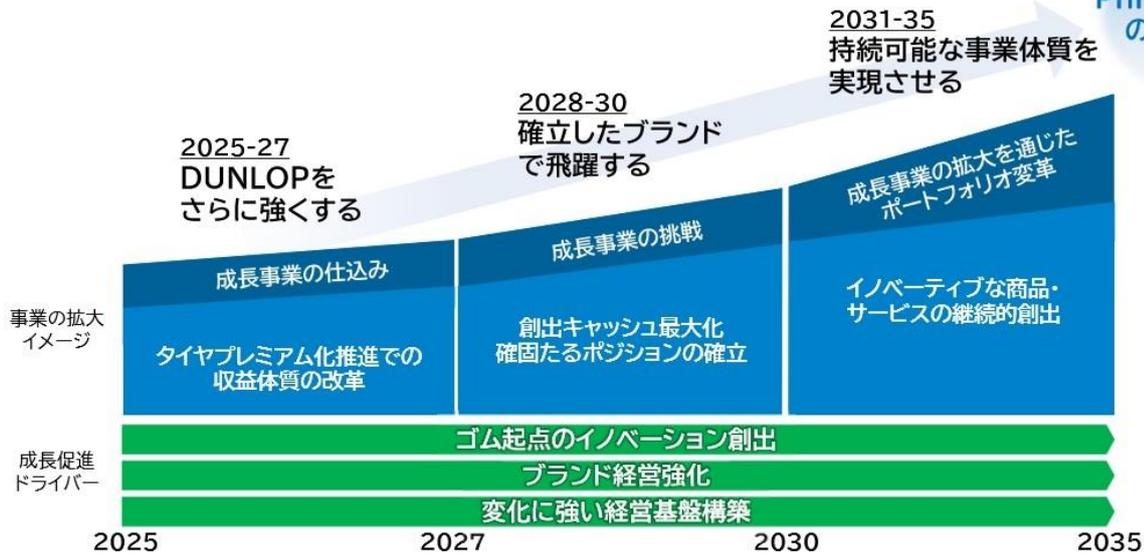
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

長期経営戦略のロードマップ



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



6

そこで、2035年に向けて当社が目指す姿を、「ゴムから生み出す新たな体験価値をすべての人に提供し続ける」としました。

こちらが、長期経営戦略のロードマップでございます。

2035年を目指す姿を実現するために、三つの成長促進ドライバーをベースとした戦略を実行していきます。

2027年までに、タイヤ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行い、DUNLOPをさらに強くしてまいります。

2030年までに、創出キャッシュを最大化、既存事業で確固たるポジションを築き、成長事業への挑戦を通じ、確立したブランドで飛躍してまいります。

そして2035年までに、イノベーティブな商品・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により、持続可能な事業体質を実現していき、2035年の目指す姿を達成、そしてOur Philosophyの具現化につなげてまいります。

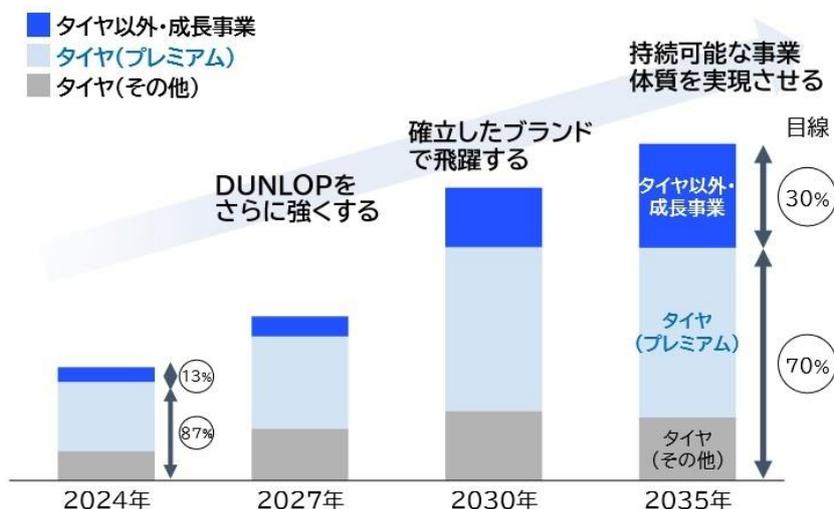
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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)

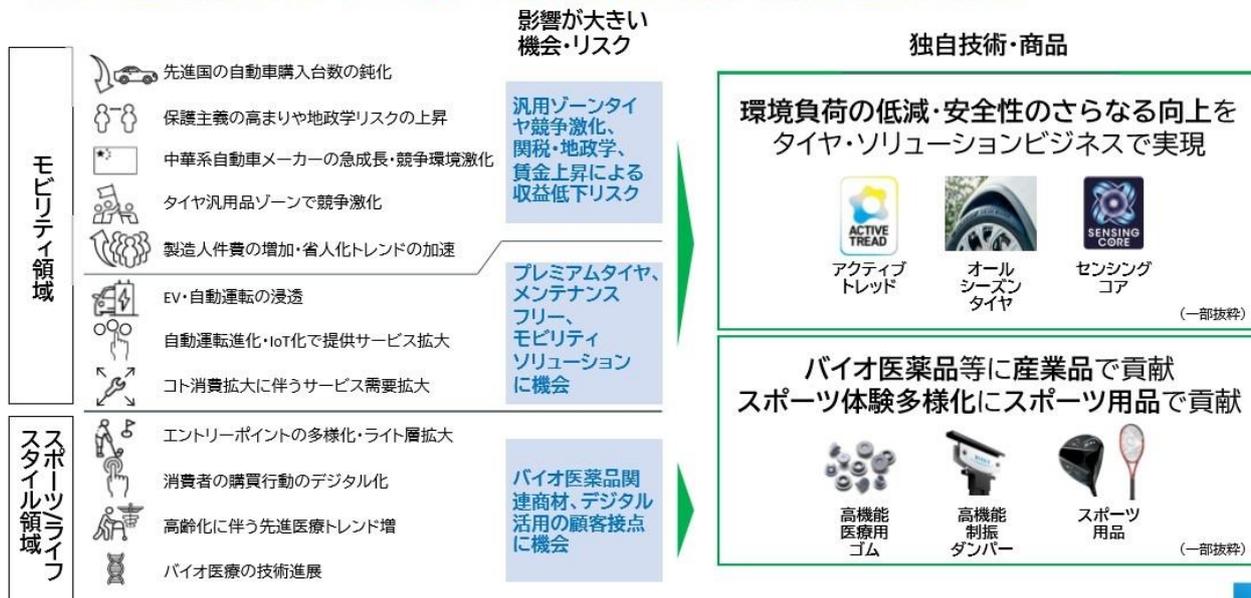
**新たな収益の柱の
構築:**
2035年にタイヤ以
外の事業・成長事業
の事業利益構成比
30%

こちらは、目指す事業構成の変革でございます。

2030年に向け、主力のタイヤ事業ではプレミアム商品に注力し、その比率を60%以上に高めてまいります。そこで得たキャッシュを新領域の成長に振り向け、新たな収益の柱を構築してまいります。

その結果として、事業利益構成の30%をタイヤ以外の既存事業、成長事業とする計画でございます。

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



こちらは、2035年までのメガトレンドを踏まえまして、当社事業領域の機会・リスクと対応でございます。

モビリティ領域におきましては、汎用ゾーンタイヤの競争激化リスクがある一方で、プレミアムタイヤ需要、メンテナンスフリーやソリューションビジネスに機会がございまして、当社技術を活用した環境負荷の低減、安全性のさらなる向上に貢献してまいります。

また、スポーツ/ライフスタイル領域におきましては、バイオ医薬品関連商材やデジタルを活用した顧客接点に機会がありまして、当社産業品やスポーツ事業を通じて、安心や喜びをお客様に提供してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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

9

将来の環境変化に対応していくため必要となるのが、当社の強みを最大限に活かすことでありま
す。

当社の強みは、長年の事業活動で培ってきました、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、ゴム・解析技術力、そしてお客様に喜びを感じてもらえる複数のブランドを立ち上
げ、育ててきたブランド創造力の2点でございます。

当社はこれら二つの強みで、機能面・情緒面の両方に訴求し、お客様に新たな体験価値を提供して
きております。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



10

こちらは冒頭にもお伝えしましたが、当社が2035年に目指す姿でございます。

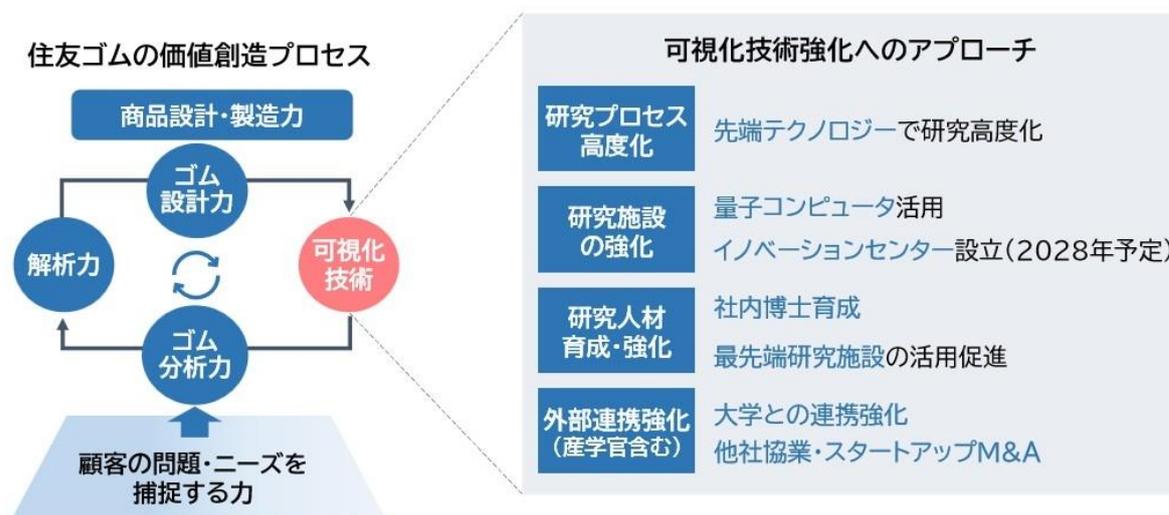
「ゴムから生み出す新たな体験価値をすべての人に提供し続ける」でございます。ゴムを極めることで生み出されました商品やサービスを通じ、これまでとは異なる新たな価値を感じていただき、持つこと、関わることで、喜びや満足感、安心を感じていただくという意味を込めております。

この目指す姿の実現に向け、三つの成長促進ドライバーである、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を推進してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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



続いて、三つの成長促進ドライバーについてご説明いたします。

まず、ゴム起点のイノベーション創出でございます。

当社の強みと考えております価値創造プロセスにおいて、ゴムの可視化技術は研究開発の根幹となる力でございます。まだ全容が解明されていないゴムという素材の可能性を徹底的に追究するため、研究プロセスの高度化、研究施設の強化、研究人材の育成・強化、外部連携強化によりまして、新たな価値を生み出す高機能ゴムを開発してまいります。

2028年までには、研究開発力全体の高度化のため、新たに国内にイノベーションセンターを設立し、その取り組みをさらに強化してまいります。

ゴム起点のイノベーション創出 アクティブトレッド技術の進化



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

12

また、ゴム起点のイノベーション創出の例が、当社独自のアクティブトレッド技術でございます。アクティブトレッドはゴムの可視化を極めて生まれた技術でございます。2024年にその技術を搭載した画期的な新商品「SYNCHRO WEATHER」を販売させていただきました。 「Tire Technology International Awards」の「R&D Breakthrough of the Year」を、おかげさまで受賞することができました。

2028年以降には、グリップ性能と耐摩耗性能等を高次元で両立する材料技術として、第3のスイッチをアクティブトレッド技術に搭載していく計画でございます。

2035年までには、センシングコアから得られる路面情報と組み合わせまして、環境に応じた性能にスイッチする次世代スイッチ技術も開発していき、タイヤ業界にゲームチェンジを起こし続けてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





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

13

次に、ブランド経営強化でございます。

欧州、米州、オセアニアの DUNLOP 商標権取得を機に、当社は DUNLOP を基軸としたブランド経営を加速させてまいります。

具体的には、DUNLOP のブランドアイデンティティを統一し、DUNLOP をコミュニケーションブランドとしてまいります。また、事業・地域横断のブランディング拠点を新設いたしまして、全社ブランド投資を積極的に推進してまいります。

ブランド経営強化のため、各事業におけるさまざまなブランドの取り組みを融合させ、DUNLOP のブランド価値最大化に取り組んでまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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



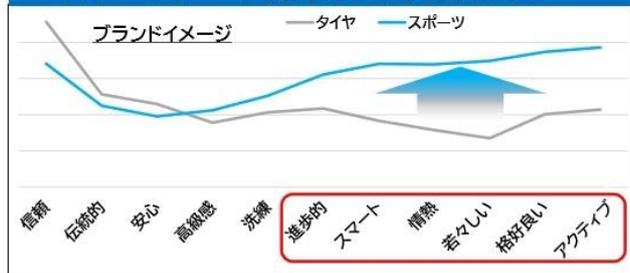
各事業における取り組み

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



2024年当社調べ

タイヤでは、プレミアム商品展開に加えまして、モータースポーツへの積極的な参入、スポーツでは、スポーツイメージによるブランド好意度の底上げ、産業品では、高付加価値商品による社会課題解決などを通じまして、ブランドの信頼を高めてまいります。

また、当社の持つスポーツ事業には、若々しさや格好良いといった印象がございます。この印象を他事業にも波及させまして、全社でお客様に愛されるブランドに育ててまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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)

イノベーション創出とブランド経営をさらに強化するため、新たなグローバル拠点を設け、実効性を向上させてまいります。

イノベーション創出では、2028年のイノベーションセンター設立に加えまして、市場ニーズを捉え、事業化につなげるマーケティング力を強化するため、北米にイノベーションラボを新設いたします。

ブランド経営では、日本、欧州、アメリカにブランディング拠点を設置し、グローバルでブランド経営を実践してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2. 財務戦略・キャピタルアロケーション

16

次に、財務戦略・キャピタルアロケーションについてご説明させていただきます。

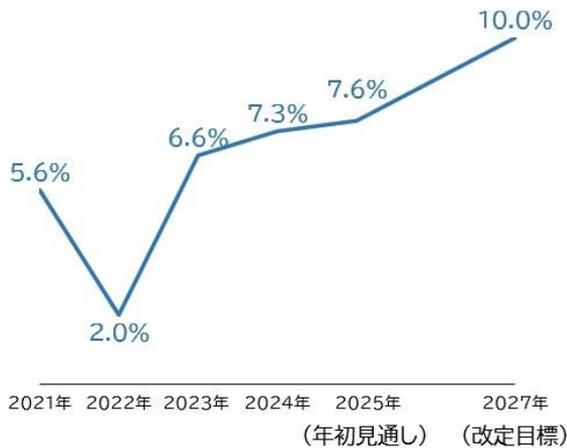
サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com

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%

こちらは、中期計画の目標値改定と 2035 年に向けた財務目線でございます。

2027 年の当初目標について、事業利益率、D/E Ratio、ROIC は、既に 2024 年時点で達成いたしました。ROE も前倒し達成が見えてまいります。

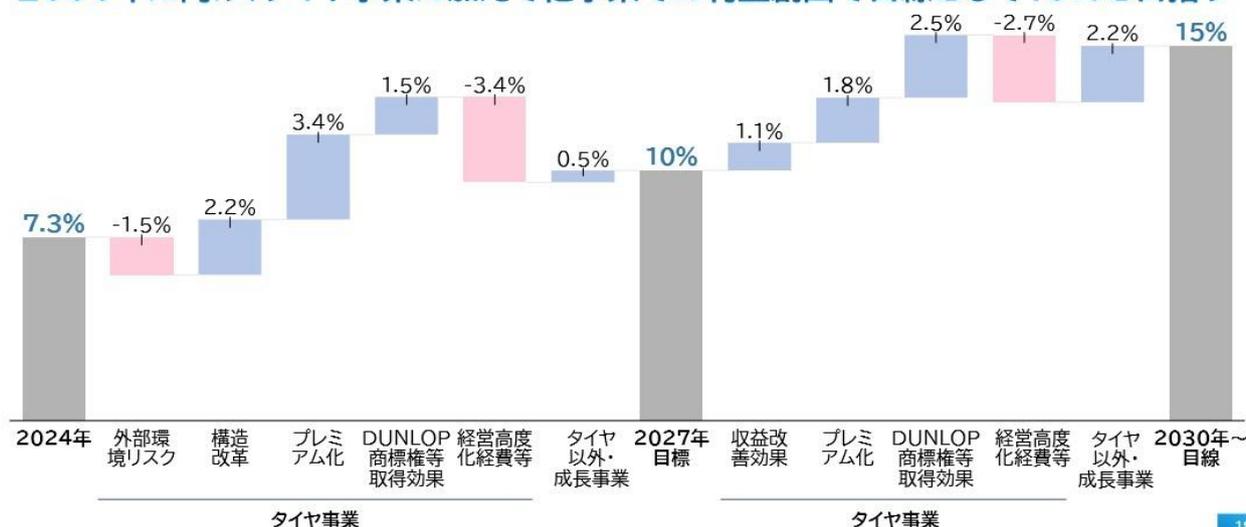
この状況を踏まえまして、中期計画の 2027 年目標値を改定いたします。事業利益率 10%、ROE10%、D/E Ratio0.6、ROIC8%でございます。また、2030 年に向けまして、事業利益率 15%、ROE12%、ROIC10%目線での達成を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



こちらが、今後の利益増減要因でございます。

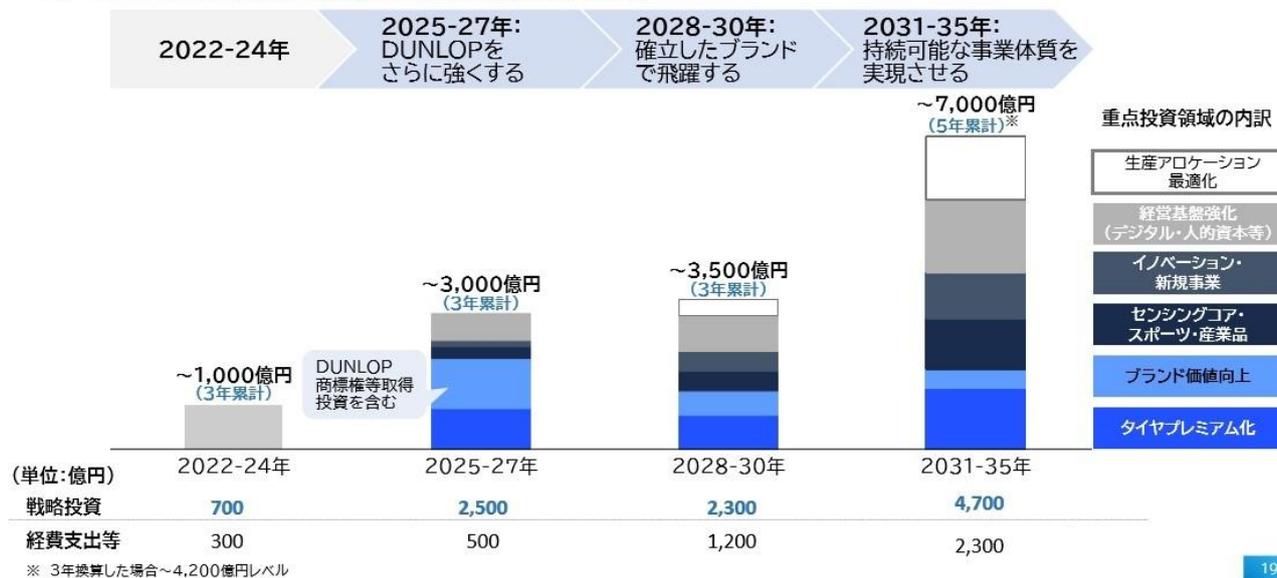
2027年までは、これまで取り組んできました構造改革とタイヤのプレミアム化に加えまして、DUNLOP商標権取得効果によりまして、収益改善を見込んでおります。

2030年に向けましては、アクティブトレッド技術の商品拡充によるプレミアム化や、タイヤ以外の既存事業や成長事業による利益創出増加を見込んでおります。

成長実現に向けた重点投資領域



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



19

次に、成長実現に向けた重点投資領域でございます。

2027年までは、タイヤ事業を中心に、DUNLOP 商標権の取得やアクティブトレッド技術の活用を中心としたプレミアム化に注力してまいります。

2030年までは、タイヤのプレミアム化の継続に加えまして、センシングコアなどの成長事業やスポーツ事業に投資をしてまいります。

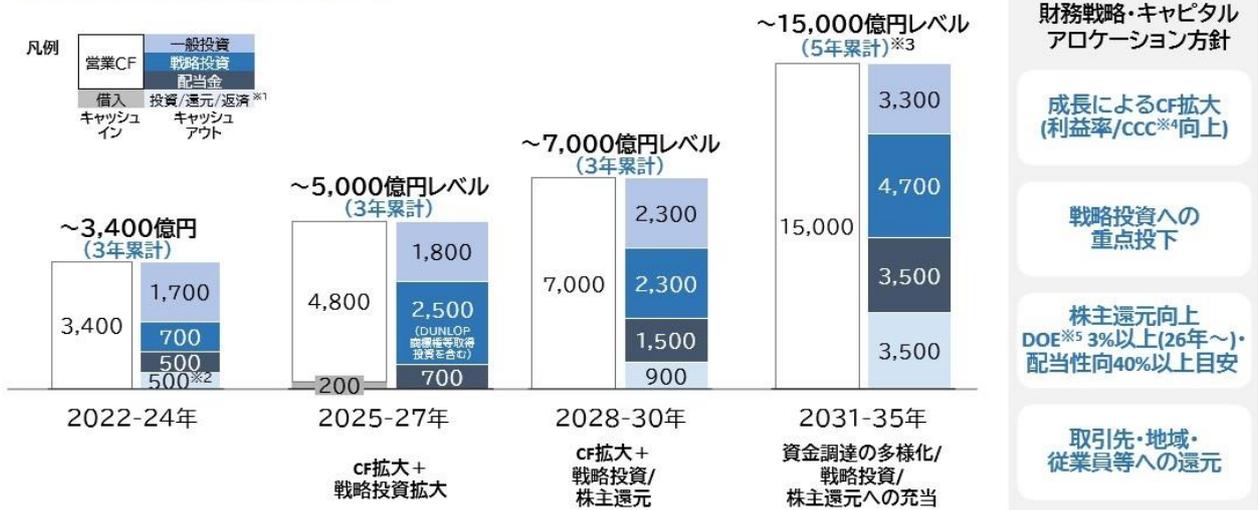
2035年までは、成長事業への投資を継続的に強化していくとともに、イノベーティブな商品の創出やデジタル、人材等の経営基盤強化に重点的に投資を行ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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



※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

これらを踏まえました、キャピタルアロケーション方針がこちらでございます。

主な方針は右にお示しのとおり、成長によるキャッシュフローの拡大、戦略投資への重点投下、新たな指標の DOE3%以上、配当性向 40%以上を目安とした株主還元の向上、取引先や地域、従業員への還元、これらの4点でございます。

各期間において増加する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してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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			

また、財務指標に加えまして、四つの非財務指標も、長期戦略を達成していく上で重要な指標と捉えております。一部は現在活動中でありまして、効果的な進捗確認ができる指標を来年中に確定し、トラッキングしてまいります。

3. 各事業の取り組み

22

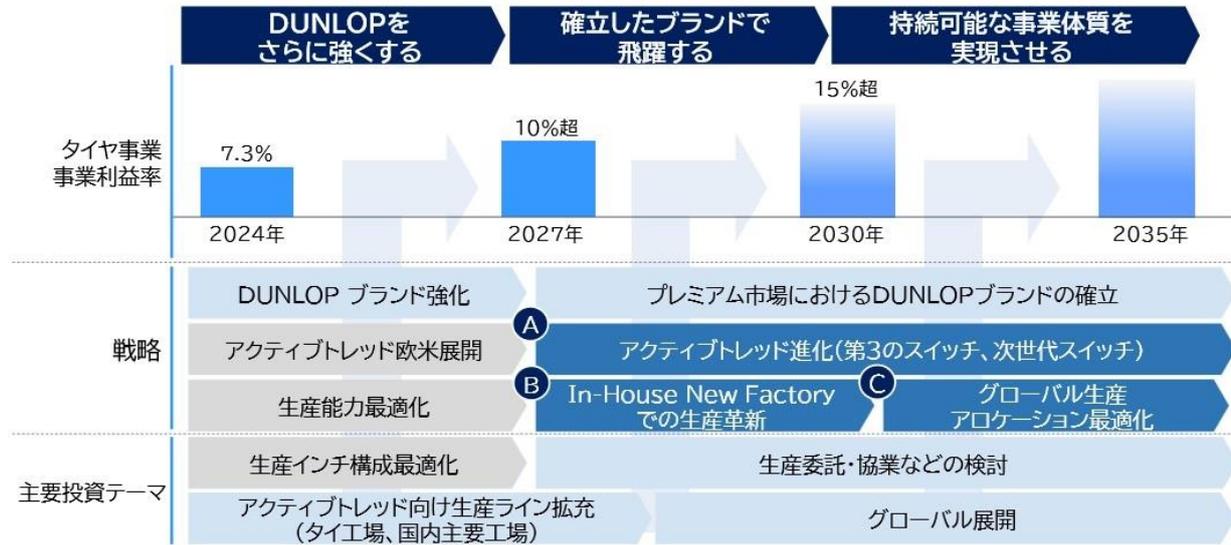
次に、変化に強い経営基盤構築について、各事業の取り組みをご説明させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



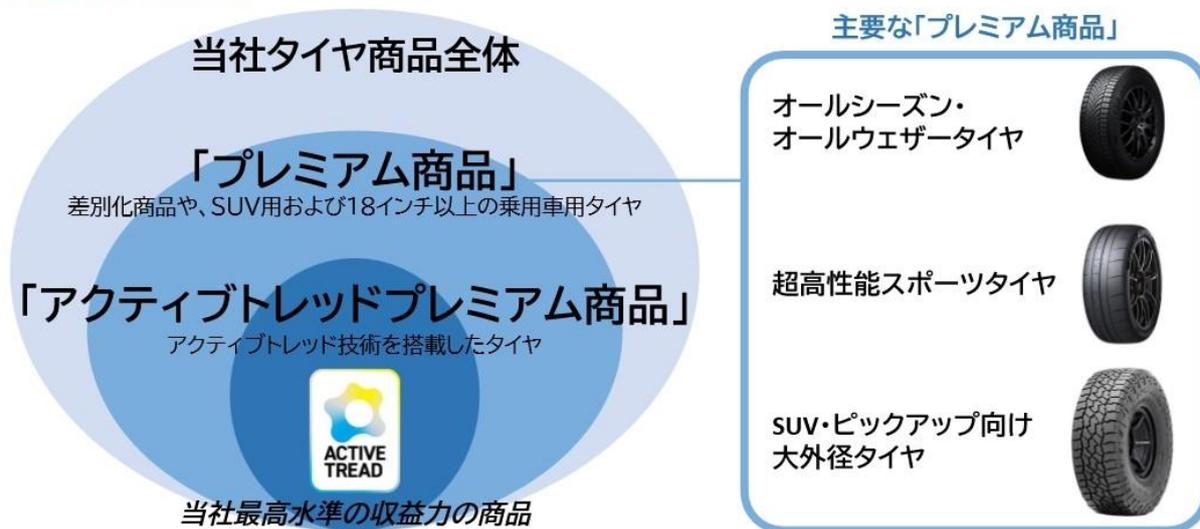
まず、当社の主力でありますタイヤ事業でございます。こちらは事業戦略の全体像で、上から事業利益率の推移、具体的な戦略、主要投資テーマを記載させていただいております。

戦略においては、DUNLOP を基幹ブランドとしていくことや、独自技術のアクティブトレッドでの新商品の投入、グローバルでの生産アロケーション最適化を行い、収益力をさらに向上させ、事業利益率向上につなげてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiam.com

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



24

次から、商品、技術戦略、製造戦略、生産アロケーションについてご説明させていただきます。

まず、商品戦略でございます。

当社は、利益の源泉となる消費財領域のプレミアム商品に注力してまいります。主要なプレミアム商品として、右側に示すような差別化商品や、独自技術であるアクティブトレッド搭載商品に注力してまいります。ほかのカテゴリーは、市場ごとに選択と集中を進め、高収益体質を目指してまいります。

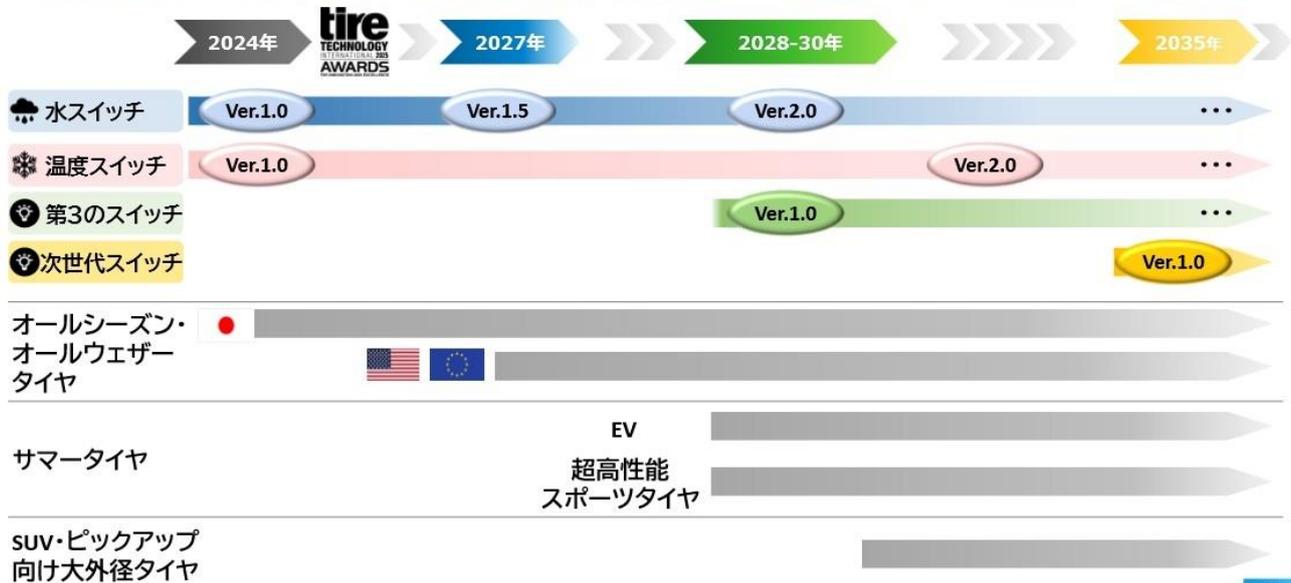
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

① タイヤ事業 アクティブトレッド技術の今後の展開



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



25

アクティブトレッドを搭載した商品のロードマップは、こちらでございます。

今後、アクティブトレッド技術を進化させ、順次商品に投入してまいります。

オールシーズン・オールウェザータイヤでは、昨年「SYNCHRO WEATHER」を日本で販売させていただきました。2027年には、さらなる進化を織り込んだタイヤを欧州、米州へ展開してまいります。

サマータイヤでは、2028年以降に、開発中の第3のスイッチを搭載したEV向け商品や、超高性能スポーツタイヤを展開してまいります。

SUV・ピックアップ向け大外径のタイヤでは、2030年の展開を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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

		注力領域		戦略
		現状	将来	
		DUNLOP	FALKEN	
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	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	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	

こちらは、主要地域における商品展開でございます。

DUNLOPでアクティブトレッドを活用した商品を各地域で展開していきます。

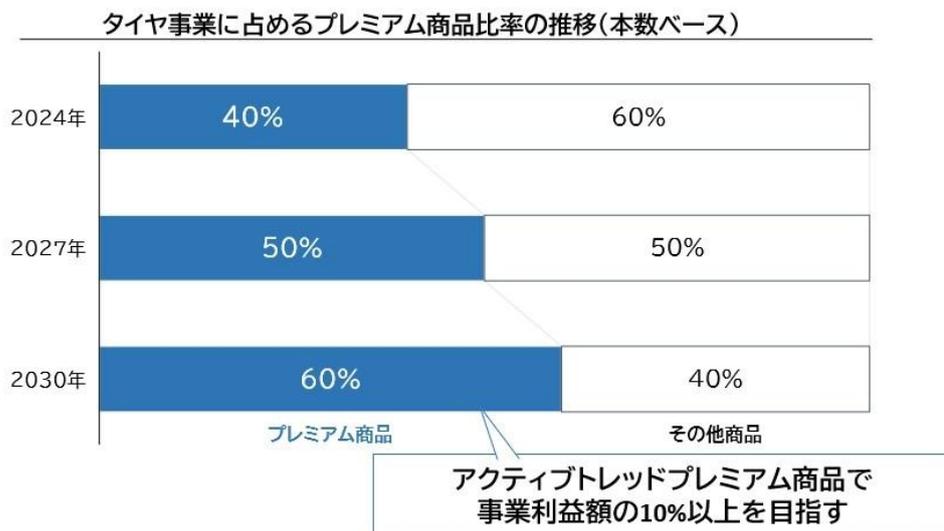
欧州では、新車用向けで、プレミアム車種への参入を確実に行ってまいります。FALKENは、主に北米のSUV、ピックアップ用大外径タイヤや、欧州のスポーツタイヤに注力してまいります。

DUNLOP、FALKEN、それぞれの特徴を生かし、各地域のニーズに合った商品を展開してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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



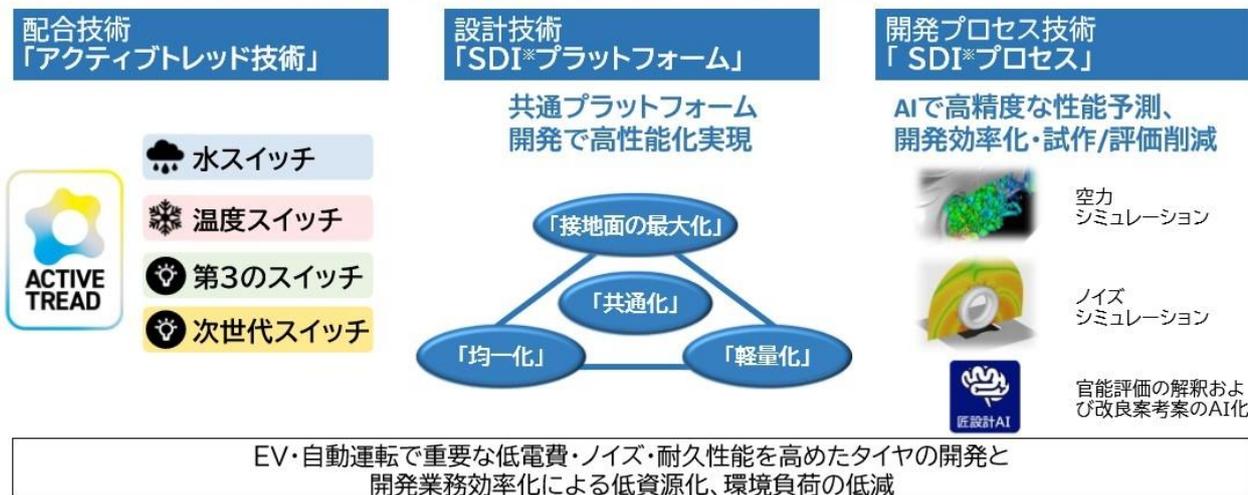
こちらは、当社の消費財プレミアム商品構成比の推移のイメージでございます。

プレミアム比率は、2027年に50%、2030年に60%へ拡大する見込みでございます。その中でもアクティブトレッドプレミアム商品は、2024年以降、順次拡販していくことで、2030年時点のタイヤ事業利益額のうち、10%以上を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



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%

※ Sumitomo Rubber Development Innovation

次に、プレミアム商品実現のための技術戦略でございます。

配合技術は、アクティブトレッド技術をより一層進化させてまいります。

設計技術では、均一に、そして軽く、接地面を最大化できるプラットフォームを開発いたします。

開発プロセスでは、AIを活用した高精度な性能予測による開発の効率化、省資源化等を実現させてまいります。

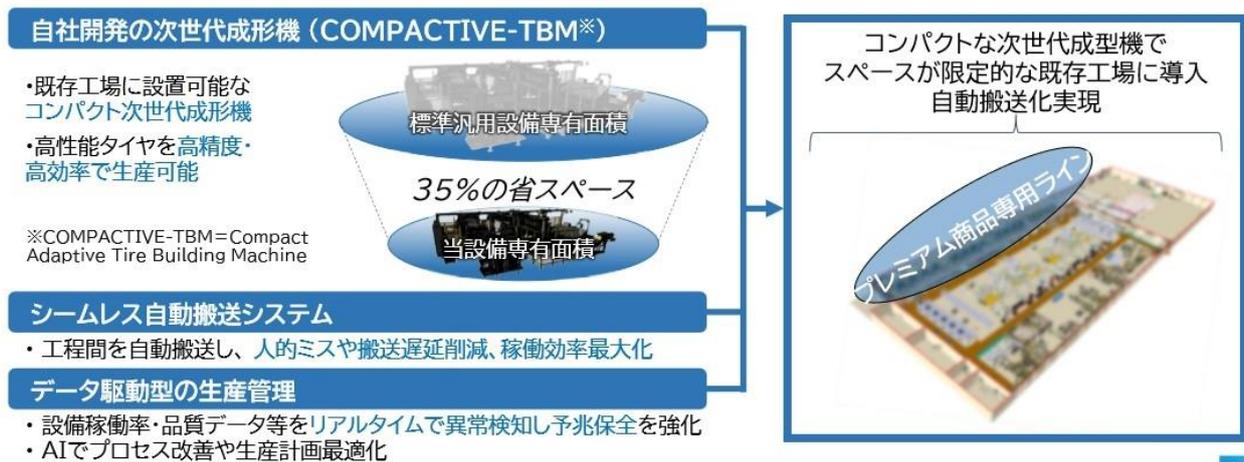
2035年に向けて、この三つの技術を融合させ、大幅な転がり抵抗低減と軽量化の達成を目指すとともに、環境負荷の低減、安全・安心なモビリティ社会へ貢献してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

“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



次に、タイヤの製造戦略でございます。

プレミアム商品を開発、生産するために、In-House New Factory 構想を推進してまいります。この構想は、現状オペレーションを維持しつつ、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ものでございます。

これを実現するために、標準汎用設備での対比で 35%コンパクトな全自動成型機、COMPACTIVE-TBM を乗用車用タイヤ向けに自社開発いたします。

さらに、コンパクトな成型機の配置により生まれるスペースを活用いたしまして、シームレスな自動搬送システムとの連携や、AI 活用によりまして、効率的な稼働と生産管理を実現してまいります。

サポート

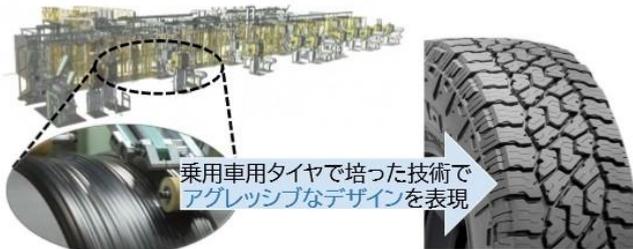
日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



30

また、大型 SUV・ピックアップ向け大外径タイヤに対しましては、独自技術であります製造システム「太陽」を進化させた新製造システムである「SUN-TITAN SYSTEM」を導入いたします。

乗用車用タイヤで培いましたストリップワインド方式で、デザイン性、重量バランス、軽量化を高次元で両立いたします。

これら成形機、工法を順次国内外の工場に導入いたしまして、プレミアム商品の生産を拡充してまいります。

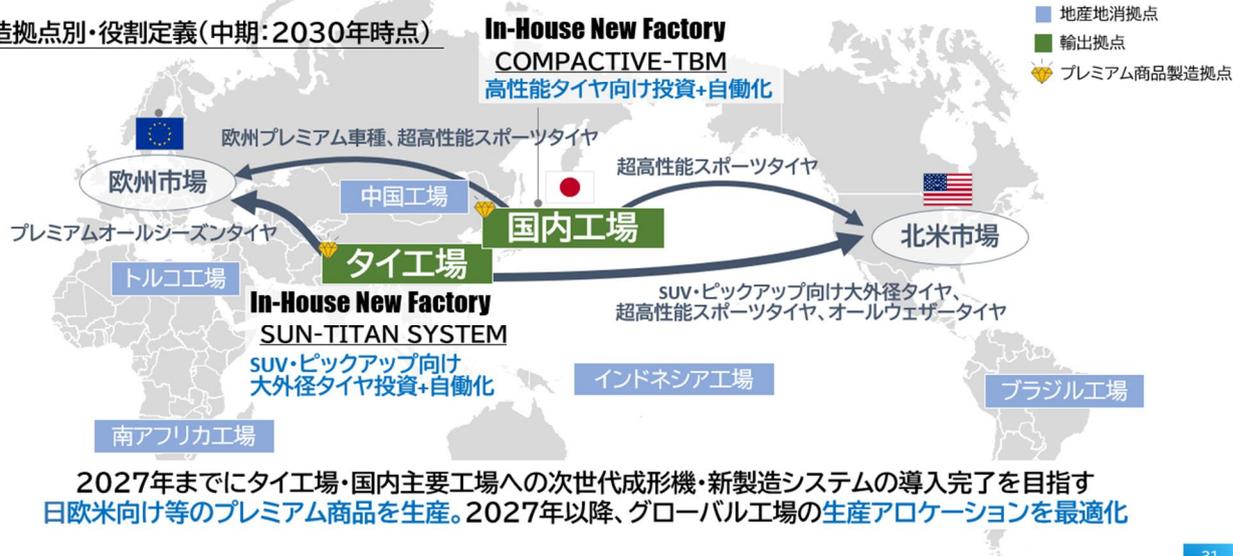
サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiam.com

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)



次に、生産アロケーション戦略でございます。

国内・タイ工場におきまして、2027年に向けて In-House New Factory 構想を推進し、プレミアム商品の輸出拠点として最大活用してまいります。そのほかの工場は、主に地産地消による供給を継続していきます。

将来的には、地産地消化に向けた供給体制の見直しも検討し、グローバルでの生産アロケーション最適化を図ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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

タイヤ荷重 タイヤ空気圧 タイヤ摩耗 車輪脱落予兆 路面状態 ...

**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

スタンドアローン型
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)

次に、センシングコアのビジネス構想についてご説明いたします。

多極化するグローバル市場で、それぞれのエリアの自動車メーカー・フリートに応じた戦略を実行してまいります。

2030年に事業利益100億円以上を目指し、スタンドアローン型とクラウドインストール型の二つのビジネスモデルを展開してまいります。

タイヤから取得できるデータを当社独自の解析力で見える化することで、タイヤの荷重、空気圧、摩耗、車輪脱落予兆、路面状態等の検知機能を拡張し、自動運転やフリートマネジメント向けのビジネスに貢献してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

センシングコア 今後の提供価値の広がり



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



こちらは、センシングコアの機能を核とした、今後の提供価値の広がりを示しております。

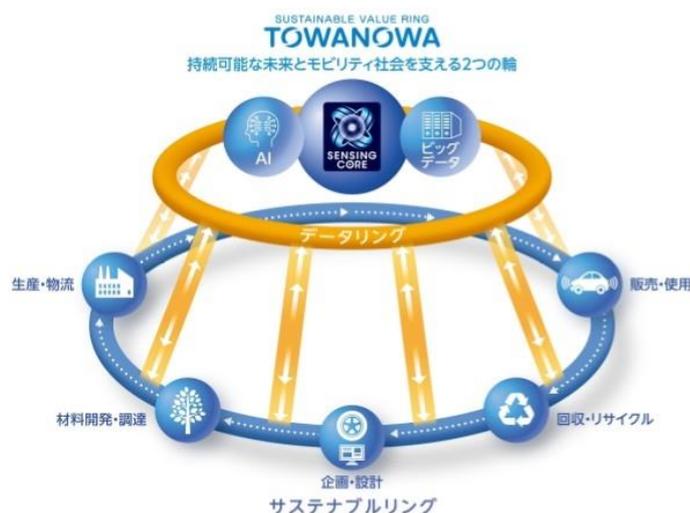
現在提供している青色のセンシングコア提供機能を拡充・強化しながら、ドライビング領域やフリートマネジメント領域、社会・インフラ領域へさらに価値を提供していくことで、次世代モビリティ社会の進化に貢献してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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

こちらは、当社の TOWANOWA 構想についてでございます。

ここまで説明してきましたタイヤ事業、センシングコアビジネスを組み合わせることで、当社のサーキュラーエコノミー構想、TOWANOWA を実現してまいります。

センシングコアから得られるデータを核といたしましたデータリングと、タイヤにおけるサステナブルリングを組み合わせまして、サステナブル原材料の開発・促進、リトレッド・リサイクルの促進、ソリューションビジネスの拡大などを行いまして、持続可能な未来とモビリティ社会を支えてまいります。

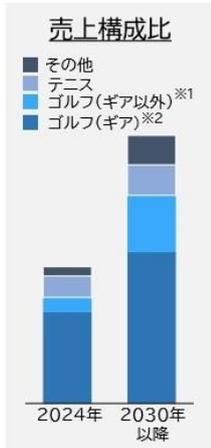
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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



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

次に、スポーツ事業戦略でございます。

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ります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ります。

ゴルフビジネスでは、オフコースゴルファーの増加といったプレースタイルの変化に合わせて、価値提供を進化させてまいります。ギア販売をビジネスの中核と位置づけつつ、サービス、ソフトグッズ提供といった事業範囲を拡張させてまいります。拡大した顧客接点をデジタルマーケティングで囲い込み、グローバルTOP3を実現してまいります。

テニスビジネスでは、プロ契約や大会協賛などのブランディング投資と、テニスボールのグローバルNo.1シェアによりまして、グローバルTOP3を実現してまいります。

また、新規ドメインでは、eスポーツビジネスの本格化等で、第3の柱を構築してまいります。

スポーツ事業全体で、DUNLOPブランドとの接点を拡大いたしまして、全社のブランド価値向上を支えてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	

次に、産業品事業の戦略でございます。

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りまして、幅広い領域で世界の社会課題解決に貢献してまいります。

医療用ゴム事業では、メディカル・ヘルスケア領域を強化し、制振ダンパー事業では、振動制御・エネルギー吸収領域の多角化を実現してまいります。

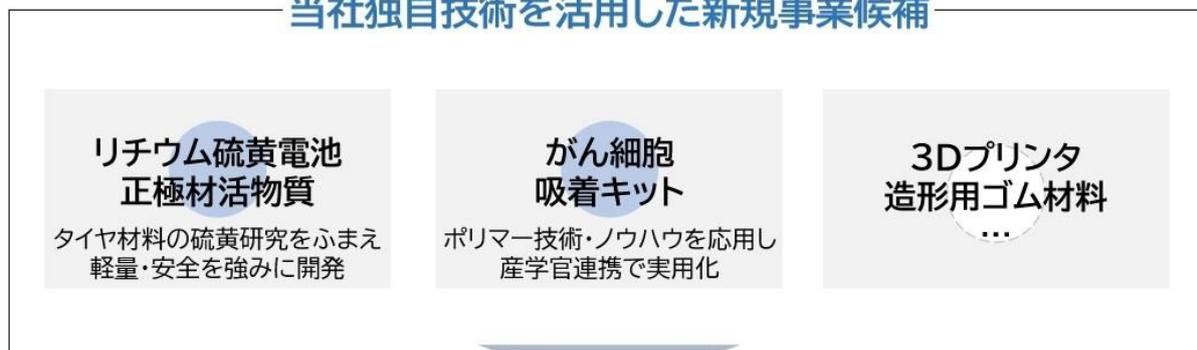
また、商品レンジの拡充や既存事業での共感商品の提供で、人々の暮らしに安全・安心・快適とヨロコビをもたらしてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



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

次に、新規事業についてでございます。

ゴム起点のイノベーションで見出してきた当社独自の技術をベースに事業化を図ってまいります。

現在、研究開発を進めておりますリチウム硫黄電池の正極材活物質や、がん細胞吸着キットの事業化、3D プリンタ造形用のゴム材料等の新たな領域への挑戦を行ってまいります。

この取り組みは、新事業への挑戦をバックアップする体制づくりや、外部との協業により、スピーディに事業化を実現してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

04

4. 全社の基盤強化

38

次に、全体の基盤強化についてでございます。

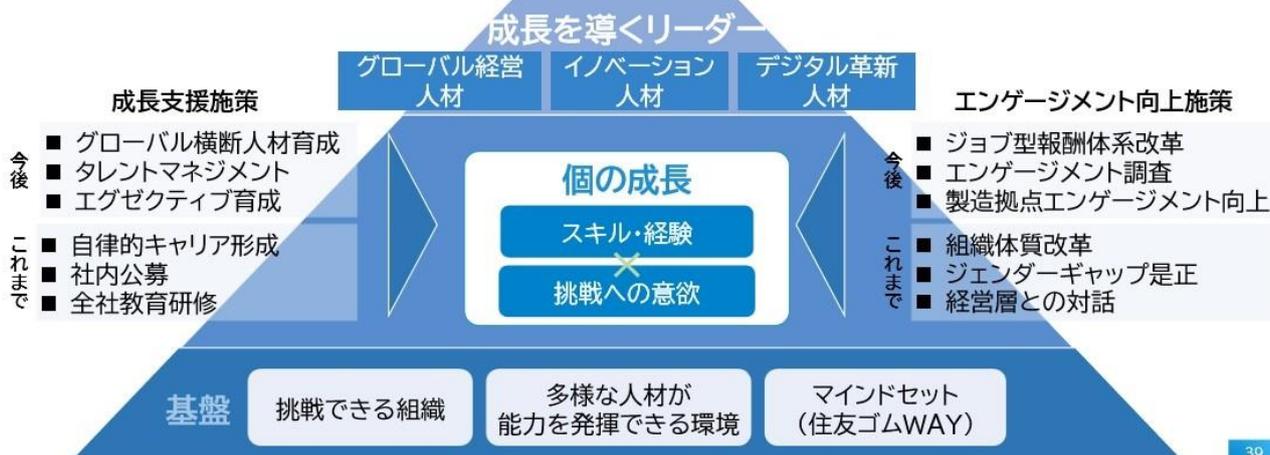
サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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



まず、人的資本経営についてご説明申し上げます。

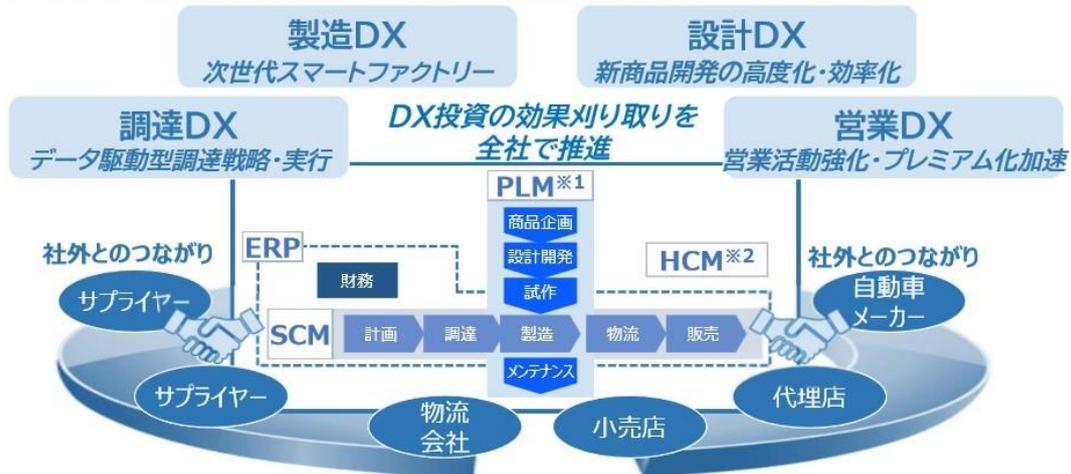
長期経営戦略を実行するために、最下段に示しております人材・組織基盤構築とともに、さまざまな施策を実行してまいります。

これによりまして、多文化環境でのリーダーシップを発揮できるグローバル経営人材、新たな事業を生み出せるイノベーション人材、データを駆使して意思決定や業務革新を推進できるデジタル革新人材を生み出し、目指す姿を達成してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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)

※1. Product Lifecycle Management ※2. Human Capital Management

40

次に、デジタル戦略についてでございます。

製造・販売・技術、すべての取り組みでDX化を推進し、データ連携していくことで、技術の進化、新商品開発やグローバル生産体制の最適化、原価低減を加速させ、DX投資の効果刈り取りを行ってまいります。

加えまして、ベースとなるDX人材育成も行ってまいります。

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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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)

次に、サステナビリティ経営についてでございます。

当社はサステナビリティを大切にしております。七つのマテリアリティを前提として、ご説明した長期経営戦略を推進してまいります。

気候変動では、カーボンニュートラルの達成に向けて、再生可能エネルギーの利用に加え、水素などの次世代エネルギーの活用にも挑戦し、CO2削減を進めてまいります。

循環型経済では、持続可能な原材料への移行を目指し、使用済みタイヤを活用した原材料の開発に挑戦し、サステナブルな原材料の比率を高めてまいります。

マテリアリティに関するさまざまな取り組みは、既に目標設定している項目も多くございまして、これらをしっかりとモニタリングしていくことで、社会価値と顧客価値を継続的に創出してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

- 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

42

最後に、今回の長期経営戦略で掲げる私たちのコミットメントでございます。

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の皆様への分配を成長に合わせて拡大してまいります。

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。

これらを通じまして、Our Philosophy に掲げた我々のパーパス、「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。」を実現してまいります。

私からの説明は以上でございます。ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

質疑応答

平野 [M]：それでは、これより皆様からのご質問をお受けしたいと思います。会場でご参加の方、オンラインでご参加の方、交互に指名させていただきます。

まず、会場の方からご質問を承ります。

なお、恐れ入りますが、時間の都合上、ご質問はお一人様2問までとさせていただきます。

それでは、会場でご質問のある方は挙手をお願いいたします。

木本 [Q]：タイヤ新報の木本と申します。本日はありがとうございます。2点伺いたいします。

スライドの14枚目だったと思いますが、ブランド経営強化という部分で、タイヤのところにモータースポーツの参入というところがございます。この辺り、もしくは思い描きとか、具体的なこととか何でも結構ですが、この辺りに挑戦してみようということがあったら教えていただきたいと思います。

山本 [A]：ご質問ありがとうございます。

今、グローバルでDUNLOPブランドをわれわれは使用できることになりましたので、グローバルで、タイヤ事業でモータースポーツを中心に、ファン層の皆様方にブランド訴求をしていきたいと考えています。

今、具体的にその検討を進めているところでございまして、具体的なことは今、申し上げられないんですけども、これを機に新たな展開、サポートとか、あるレース中心にとか、そういった戦略を、モータースポーツ活動でもDUNLOPブランドの躍動感、それから性能の良さ、こういったものをしっかりとお伝えできるように、モータースポーツ活動に、さまざまなモータースポーツ活動を通じて、それからブランド訴求をする機会を通じて、積極的に展開してまいりたいと思っております。

西口 [A]：ちょっと補足します。タイヤ事業を統括しておりますので。

特にモータースポーツの世界ではタイヤが非常に重要ですけども、一つは、われわれはセンシングコアという新しい技術を今、成長事業として育てています。このセンシングコアというのは、タイヤが転動する、それから得られるデータをもって、今どんな状態にタイヤがあるのか、ひいてはタイヤが接している路面がどんな状態にあるのかが分かるんですね。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それをレースの世界でも応用するというので、特に今、ニュルスのレース、FALKEN で頑張っていますけれども、実装のテストを今 2~3 年かけてやっております。それで 1 周 28 キロぐらいあるところ、遠く離れたところでタイヤがどんな状態なのか、ひょっとしてもうパンクの予兆が出ているのではないか、空気圧が減っているんじゃないか、温度はどうなのかといったことがわかりますので、モータースポーツの世界にこのセンシングコアも入れていきたいということ。

あとはアクティブトレッドですね。これはやはり、これからレースの世界も EV になっていくことも十分考えられますので、今日少し触れました第 3 のスイッチ、それから次世代のスイッチを入れて、レーシングタイヤも新しい形で作ることで、われわれなりの新しい強みを持ったモータースポーツに参戦できるんじゃないかと思っています。今、一生懸命やっております。

村岡が開発したので。

村岡 [A]：あまり、これだけでいっぱいになりそうな。言われると。

一つはレース関係で、アクティブトレッドはかなり要求があります。というのは、国内であれば、雨が降れば雨だけとかになるんですけども、ニュルスなんかになると非常にコースが長いので、雨が降っているところとか、晴れているところとか、こういうところに一つ転用してほしいというリクエストがあります。

あともう 1 点は MC、二輪ですね。特にこういうグリップに関して、雨とかに関しては非常にセンシティブですので、二輪にもぜひ注力してトライしてみたいと思います。

こういう技術ですので、チャレンジングな内容はあると思いますが、こういう場で勝って行って、初めて世の中の方々に力を認めてもらえると思いますので、頑張っていきたいと思っています。

木本 [Q]：いいお話が聞けました。ありがとうございます。もう一つ、お願いいたします。

続いてスライドの 15 枚目でしたけれども、イノベーションを創出するブランド経営の拠点ということで、日米欧と 3 カ所で展開をとということでお話があったようですが、各拠点の役割分担みたいなこととか、どういったことをされる場所になるのかといった辺りで、もう少し教えていただければと思います。

山本 [M]：本件につきましては、西口からご回答申し上げます。

西口 [A]：あとで村岡の補足があると思うんですけども、非常に今回アクティブトレッドで、本当にゴムは可能性があるんだなと分かりました。いまだにわれわれの技術屋も言うんですけど

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



も、まだ正体がよく分からないと、ゴムというのは。これはひょっとすると、極めていくともっとすごいものが生まれるのではないかということ。

今日発表しました「R.I.S.E. 2035」でも、「ゴムから生み出す新たな体験価値を提供し続ける」ということで、そのためにはイノベーションを起こす。そういうゴムの解析、分析のセンターを日米欧でつくっていきたいと思っています。

その中で、それぞれの拠点の役割はこれからになると思いますけれども、それぞれの持ち味でやっていきたいと考えています。

山本 [A]：ブランドのお話でよろしいですか。ありがとうございます。

今、とにかくグローバルでブランドを展開することになります。市場に合った形で展開していくことになります。基本的なブランドのキーとなるものはもちろん持ちながらですけれども。

まずは日本を起点として、ブランド組織をしっかりと強化していきます。欧州、アメリカ、アジアに地域ブランドの責任者を置きます。権限も持たせていきたいと思っています。もちろんグローバルで展開するブランドの基軸は、基盤はあります。それをベースにして、どのように展開していくのか。そういったものを現地に即した形で、その責任者にしっかりと責任を持たせて、市場ニーズに合った訴求の仕方とかをしっかりと進めていきたいと思っています。

全体を統括する責任者もしっかりと据えて、全体のブランド管理をしっかりできるように、この機能もしっかりと持たせていきたいと思っています。

先ほど、地域、それから事業横断でも、タイヤだけではなくてスポーツ、それから産業品、各事業でも DUNLOP ブランドはトータルで展開していきますので、そのブランド経営をしっかりやる、その組織づくりを今回しっかりと前に進んでいきたいという内容でございます。

木本 [M]：ありがとうございました。

平野 [M]：ありがとうございました。

では、会場の方からご質問を賜りたいと思います。

では、坂牧様、よろしく願いいたします。

坂牧 [Q]：バンク・オブ・アメリカの坂牧と申します。今日はありがとうございます。私からは数字の確認で、アナリストなので済みません。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



この中で27年を見たときに、売上と事業利益が連結でどうなっていて、その中で特にタイヤが、今期の830億のご計画から、利益などはどういう数字になっていらっしゃるのか、まず数字を教えてください。

それを踏まえた上で、18ページ目の27年に至る棒グラフ、利益率でご紹介いただいているんですけども、もしよろしければ、もう少し27年のタイヤ事業の額がこういった要素でいくらに増えると見られていて、この中を拝見すると、アクティブトレッドが普及していく効果とかがどこに入っているのかなとか、数字の確認をさせていただきますというのが1点目になります。

山本 [M]：ご質問ありがとうございます。今、やはりアクティブトレッドをご期待いただいている面もあるかと思えます。なかなか細かい数字は難しいんですけども、大川からご回答させていただきます。

大川 [A]：ご質問ありがとうございます。

数字はあるんですけども、言っているのかなというのが今、逡巡しながら、横をちらちら見ているんですけども。

タイヤの売上は2027年でいきますと、細かいことは言えないんですけども、今年の全社売上を超すレベルだと。事業利益率も当然ながら10%を超すレベルだというぐらいまでで勘弁いただけたら。それ以上は、今回われわれはあえて、数字、特に売上高についてはあまりポイントしておりません。

それは従前から申しておりますように、ROIC経営を推進するというので、売上量にこだわらなくて、利益率にこだわろうということ、皆さんにメッセージとして出しておりますので、あえて数字を出していないと。言わないという話じゃないんですけども、それを理解いただいた上で、こういう状況だと考えていただいたらありがたいと思っています。

西口 [A]：どれだけの確度なのというお話だと思うんですけども、最近ランプさんの関税問題とかいろいろあって、影響がないわけじゃありませんが、そういった部分も含めて今回発表する前に、もう一度社内で精査しました。

常々、山本が確実に達成できる数字を公表して、保守的だととられても、それを達成していくんだというのをわれわれは基本にしていますので、今回の具体的な数字も、今は大川も言えないと言っていますので私も言いませんけれども、この率の部分はかなり確度でできるものと考えております。そうご理解いただければと思います。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

山本 [A]：今、西口も申し上げましたけれども、数字はしっかりと積み上げてきました。ここにあるような中でも、アクティブトレッドの数字とか細かなものを積み上げて、今回確実にこれだったらいけるぞという数字で積み上げてきております。

すみません、個々にはなかなか、申し訳ないんですけども、しっかりと実現する数字で組み上げつつもりですので、進めていきたいと思えます。

すみません、回答になっていなくて申し訳ないんですけども。

坂牧 [Q]：ありがとうございます。

もう一つ、今回、今後3年とかを考えたときに、北米のバッファローを閉鎖して良くなっていく、DUNLOP をついに手に入れられて、アクティブトレッドなり技術もというシナリオの中で、このアクティブトレッドなりを内製したファクトリーでやっていくと、従来と比べるとどれくらい競争力が出せるようなものが、手応えが27年にかけて見えてきていらっしゃるのか。特に先ほどのプレミアム化とDUNLOP 商標権がくっついている効果になると思うんですけども、もし何かもう少し具体的なイメージがつかめるものがあれば補足ください。

山本 [M]：ご質問ありがとうございます。西口からご回答申し上げます。

西口 [A]：今日お示しました資料の25ページで、われわれのアクティブトレッドの戦略を、競合も意識しながら、出せる範囲で出しているんですけども。

まず、この水スイッチ、温度スイッチで、オールシーズン・オールウェザーでやってきました。今回新たにオールウェザーで出していますけれども、これは実は北米で今伸びているんですね。北米は、皆様ご承知のとおり、オールシーズンタイヤが日本の夏タイヤと同じような感じで使われています。

カナダのボーダーラインにいけますと、いわゆる日本でいうスタッドレス、冬タイヤが使われています。けれども、今の気候変動で、東部の五大湖を中心に、ああいったところの北部で、オールシーズンタイヤではやはり雪道が走れない、アメリカの場合、深い雪になる。

けれども、冬タイヤまでもいかないというところで、いわゆるオールウェザータイヤが急速に伸びています。1,000万本まで伸びたというのが海外のニュースでは出ているんですけども、夏と冬の間ちょうど来るタイヤ。これは日本で出した「SYNCHRO WEATHER」もまさしくそうです。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

これを 27 年に公表しておりますとおり、欧州にも出します。アルプスの雪道を越えてアウトバーン 200 キロ。こういうタイヤを出そうというのがコンセプトです。そこまではこのアクティブトレッドの第 1 弾でやっていく。

ポイントは、次、この下にサマータイヤというのにも、このアクティブトレッドは応用していきます。どちらかという、オールシーズンから出しましたので、そのイメージが強いのですが、実はサマーにも使えます。これは第 3 のスイッチ、第 4 のスイッチがそれにも大きく効いてくるんですけれども、いわゆる EV とか高出力車、スポーツカーも加味したときに、ハイグリップ性能と耐摩耗性能、それと転がり抵抗、こういったものも、このスイッチでクリアしていくというのをサマーに出していきます。

ですから、今、ご質問がありましたところのアクティブトレッドのさらなる戦力化、強みという部分でいきますと、オールシーズンのところで確固たる DUNLOP の特徴あるブランドバリューをつくって、信用、信頼を得た上でサマーにも広げていくことをやっていきたいと思っています。

山本 [M]：ものづくりの側面で、村岡から補足させていただきます。

村岡 [A]：これは今回いろいろな方からご質問いただけたと思ひまして、まず感謝を述べたいのは、このアクティブトレッドを使った技術を発売前に、こちらにおられるメディアの方々、アナリストの方々に乗っていただいて、そこでも非常に、単に性能が違うんじゃないくて、新しい価値を生み出すなということで非常にご評価いただいて、いろいろところでメディアに出していただいて、どうもありがとうございます。そのおかげで、やはり市場でも同じように、お客様も明らかに違うなということが言われていまして、日本では非常に評判が高くなっています。

今回、それを今度、欧米に出すときに、私たちは単にこの技術を広めるだけじゃなくて、その市場の必要なニーズをしっかりとキャッチした上で、性能を狙っていきたくと。先ほど西口も言いましたように、なんでもこの技術を広げるんじゃないくて、やはりそれを DUNLOP で売る。他社と明らかに、これは違うよねというものを生み出していきたくと。これは技術とマーケティングの二つを掛け合わせ、そこに DUNLOP という商標を使うことで、特にヨーロッパのメーカーで、他社が非常に強いところですから、勝っていきたくと思っています。

だから、技術に関しては、ある程度、その市場に合ったものを作っていくことが今、進められておりまして、27 年につきましては、大体、こういう形でいったらどうかなというのが出ています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

もう1点、その先ですけれども、サマーになってきたときには、まだまだプラスアルファ、サマータイヤに要求される厳しさ、あるいは摩耗の性能とか言われますので、ここに関しては次のスイッチを私たちは準備して、これも一応第1段階の材料としては出てきています。

これをどのレベルまでのものを、28年のものに持っていくかということまで今、議論しているところで、ぜひ27年、28年に出す頃には、この第3のスイッチとか、そのコンセプト、それからその仕上がり具合、あるいは目標を皆さんにぜひご説明させていただいて、また進化したなという点をご理解いただければと思います。

平野 [M]：ありがとうございました。

続きまして、オンラインでご参加、シティグループ証券の吉田様。

吉田 [Q]：ありがとうございます。オンラインで失礼いたします。

1点目が、今の18ページのところで、プレミアム化のところで、27年までが3.4%、そこからあとが1.8%ということですが、前半部分にプレミアム化が大きく効いてくる、この辺りの理由を教えてください。アクティブトレッドですと、海外展開はどちらかということ後半寄りなのかなとも思いますので、少しご説明いただければと思います。

山本 [M]：ご質問ありがとうございます。1点目は大川からご回答申し上げます。

大川 [A]：ご質問ありがとうございます。

これは3.4と1.8とありますけれども、前半の3.4にYear on Yearというか、2027年対比でさらに1.8ということで、今をベースにいきますと、さらに5%以上のプレミアム化が推進できると。

特に今進めておりますのが、決算発表でご説明しましたけれども、国内の名古屋での投資とか、タイの第3工場の投資がちょうど効いてくるのが2026年、2027年でございますので、ここでしっかりとプレミアム化を刈り取りますと。

それに加えて、さらに今考えております、さらなるプレミアム化の投資を、前回、西口がちらっとしゃべってしまいましたけれども、国内の違う工場でも超プレミアム化の投資を進めまして、それでさらにプラスアルファのプレミアム化が出てくるという形で、2030年までにしっかりと5%以上の利益を上積みするというのが現時点での考え方です。

吉田 [Q]：プレミアム化に関しましては、アクティブトレッドが2030年で全体の10%ということですので、2030年断面ですと、アクティブトレッド以外のところのプレミアム化の効果が結構大きいという理解でよろしいですか。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

山本 [M]：吉田さん、すみません、もう一度お願いできますか。

吉田 [Q]：はい。間違っていたらあれですけども。

27 ページのところ、先ほど 2030 年断面で、アクティブトレッドでの事業利益が 10% ぐらいのウエートになっているというのが確かあったと思いますけれども、かなりアクティブトレッド以外のところのプレミアム化が今後進むことが、27 とか 30 も入っていて、両面からやっていくという理解でよろしいですか。

山本 [M]：西口からご回答申し上げます。

西口 [A]：まず、ご質問のありました 18 ページの、27 年まででプレミアム化が 3.4、27 年から先のところで 1.8、今、大川が答えましたところ、やはり 27 年までに欧米でアクティブトレッドの、27 年に上市をオールシーズン・オールウェザーで出していきますので、その効果はこのところに入れております。

それと、アクティブトレッド以外の高インチといったところの生産の供給量の拡大を、今日 In-House New Factory 構想も挙げましたけれども、高インチへのシフトを 27 年までにどんどん進めていきますので、その分のアウトプットが出てきて 3.4 です。

われわれも競合に比べると、事業利益率ではまだまだ劣っているのは十分認識しておりますので、よりプレミアム化、今日説明した部分を加えて、早く 10% に持っていくと。そこからの 15 への道は、27 年までに比べたら、パーセンテージ的には緩やかになるだろうと見ています。

それと、アクティブトレッドの効果のところ、27 ページで 10% 以上を目指すとして書いておりますけれども、本数比でプレミアムが 60% を目指して、事業利益構成では 10% 以上ということで、これも 30 年のところまでは 10% 以上、10% からちょっと出たぐらいのところは確実に見えております。

先ほどの 35 年までの 15% への道のりにしましては、まだ先のことなので、ここは保守的というより、あまり伸ばすような形では実は入れておりません。実際に商品が出てきて評判が良くなったときには、かなり伸びるだろうなと思っておりますので、これは 10% どころでは済まないだろうと思っています。

よろしいでしょうか。

吉田 [Q]：ありがとうございます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

もう一つが7ページのところですけれども、プレミアム以外のタイヤの利益が30年に向けて結構伸びていくと。これは、24から27は構造改革の効果が出るということだと思えるんですけれども、27から30も引き続き構造改革を行って、数量を伸ばすのではなく、コストのところではタイヤの汎用の利益も増やしていくという理解でよろしいですか。

山本 [A]：はい、結構でございます。やはり汎用のところはコスト競争力をつけていかないと、本当に対応できませんので、この汎用の部分は残っていく部分がありますので、そこについては全社で原価低減活動に今、注力しているんですけれども、いかにコストを下げるかに注力してまいりたいと思います。

よろしいでしょうか。

吉田 [M]：ありがとうございます。

山本 [M]：ありがとうございました。

平野 [M]：では続きまして、会場からのご質問を承りたいと思います。

牧 [Q]：お世話になります。SMBC日興証券の牧と申します。本日はどうもありがとうございます。

1問目が、中計のご前提みたいなところでありまして、先ほど売上はないということですが、外部環境とかを考えると、これからアジアのタイヤがまだ増えていく余地があったり、中国のシェアが上がっていったり、そうしていく中での御社の市場環境の見方、それとシェアをどう考えていらっしゃるかと、その辺りをもう少しお示しいただきたいです。

あと、供給キャパシティの面でいろいろ効率化していくということですが、新たな現調化も検討ということでありましたので、そういうものがこの中計の中にどのように、投資とか費用として織り込まれているのか、その辺りのご前提をご解説いただけないでしょうか。

山本 [A]：ご質問ありがとうございます。

市場ごとにそれぞれ環境も変わってきていますし、それぞれの攻め方は変わってくると思うんですけれども、まず北米については、今回手に入れましたDUNLOP、それからDUNLOPブランドの活用が先行していきます。さらに、27年にアクティブトレッドの上市をしながら、プレミアムのオールシーズンタイヤで販売を稼いで、そして利益を上げていく。

北米は関税の問題はあるんですけれども、市場としてはここ数年、まだ不透明なところはありますけれども、基本的には長期で見ると、市場の規模はやはり拡大していくと見ています。ですから、

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

重要市場だと捉えています。そのときに、今申し上げました DUNLOP ブランドの先行市場でございますので、われわれの住友ゴム開発の商品を先行して出していきます。

これはどうやって付加価値を出していくかというところが、DUNLOP ブランドとのセットでいくかというのがポイントだと思います。おかげさまで FALKEN は、まだ短期間だったんですけども、Tier2 のレベルまでのブランドイメージまで、ポジションまで上げることができました。

特に「WILDPEAK」はおかげさまで、発売以来ずっと 2 桁ぐらいの伸びを続けてきています。市場で SUV、それからピックアップのゾーンでは Tier1 の商品まで、われわれは到達できているのではないかなと認識するところまでできていますので、ここをしっかりと動いていきたいと思っています。

FALKEN ブランドでここ数年展開してきまして、アメリカでの私どもの販売の力といいますか、拠点網はしっかりしてきたと思っています。もちろんナショナル小売に対して FALKEN はいっています。それから、1 万 8,000 店、当社の独自のネットワークがございます。

そこに対して、「WILDPEAK」のような非常に尖ったタイヤというか、特徴的なタイヤもその店舗でしっかりと販売してもらえ。そのお手伝いもできるわれわれの体制も北米で仕上がってきていますので、そういった築き上げてきたチャネルも活用しながら、DUNLOP ブランド、それからアクティブトレッドでしっかりと打って出ていきたいと思っています。

欧州は、当面 GOODYEAR 社からオフイクを受けていくわけですがけれども、供給を受けていくわけですがけれども、当社独自の新技术を入れた魅力ある商品を、ここも Tier1 ブランドの DUNLOP での市場投入ができます。

27 年には、アクティブトレッドのプレミアムオールシーズンタイヤをヨーロッパでも展開していきますので、まずはリプレース用をしっかりと、リプレースでの市場で、DUNLOP ブランドでのアクティブトレッドを中心としたプレミアムの商品でしっかりと利益を稼いでいく。

改めて、これは復活になるんですけども、ヨーロッパの新車メーカーさんのプレミアムの車両に、これは私も入社して 10 年間マーケティングをやっていたので、それに関わっていましたので、そのときの DUNLOP ブランドの強さが本当に身に染みしています。

ですので、もう一度、われわれの住友ゴムの技術力をもって、ヨーロッパでの Tier1 の DUNLOP ブランドをもって、アクティブトレッドのような技術も使いながら、ヨーロッパの新車メーカーさんのハイグレードの車両に、しっかりと装着いただけるように活動していく。これがグローバルでの DUNLOP ブランドのイメージアップにもつながりますし、利益の向上にもつながっていきますので、ヨーロッパ車をターゲットとした活動にも力をいれていきたいと思っています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

それから、一番、現状厳しいのは中国だと思います。この中国がどのように変化していくかは、今、さまざまな情報を見ながら、私どももどのような工場の体制、販売体制でいくのが将来的にいいのかを今ちょうど見極めもしながら、情報も取りながら、将来の方向性を今、検討しているところでございます。

まだ具体的にお話しするタイミングではないんですけれども、将来を見据えて、ここ当面厳しい市場だということはすごく認識しております。日本の自動車メーカーさんから中華系の自動車メーカーが台頭してきております。

ただ、私どももおかげさまで、EVのリプレイス専用タイヤを先行して市場に投入いたしました。「e. SPORT MAXX」という商品ですけれども、これを評価いただいて、中華系の自動車メーカーさんからもテストのオファーをたくさんいただきまして、実際に中華系の自動車メーカーさんとの取引も結構進んできております。

ここでどのように利益をしっかりと積み上げていくかも含めまして、もう一度、今、再検討をしている最中でございますので、また次の機会、また決まりましたら、どういう方向で中国はいくのかというもお話しできる機会があればと思っています。

すみません、ちょっと長くなりました。

西口 [A]：ちょっと補足しますと、ご質問のありました外部環境のところ、アジア、中国の脅威という部分でいきますと、ページ8に簡単に、これから状況を考える中で考えた外部環境をまとめております。

2014年にわれわれが過去最高益を出したときは、販売数量が、タイヤでは数量が伸びて、売上が伸びて利益が伸びるという図式が成り立ったんですけれども、そのあとは中国、アジア勢の低コストを武器にした価格競争はかなり本当に強くなったなど。これは認めざるを得ないということで、長計の中では、この外的な部分ではここを一番脅威として置きました。

そういったことで、その前のページ7、この利益構成でいきますと、一番下のタイヤのその他、プレミアム以外、これはいわゆる汎用品とさせていただいた方がいいのですが、ここで得られる利益は構成の中では非常に少なくなるだろうなど。数量の増による売上と利益の増はもう見込めない。そういう前提で条件はつくっておりますので、よりプレミアム路線を強化することにシフトしております。

それと、供給のキャパはどう考えているんだというところですが、今回は19ページのところです。28年から30年に一番上のところで、白桦で、生産アロケーションの最適化投資を薄く入

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

れております。主には31年以降で入れているのですが、30年までは、今日発表しましたIn-House New Factory構想で、既存の工場のスペース、汎用品が減っていく分スペースは空いていきますから、設備を撤去して、高付加価値に変えていく投資の部分でいけるだろうと。

新たな地政学リスクとか、関税リスクとか、地産地消モデルは大変重要でございますから、そういった部分の新たな工場投資とか大きな部分は31年以降みたいな形で、ざくっとした10年長計でするので、後半の部分に入れているということでございます。

投資のあれは、大川から。

大川 [A]：今、西口が申したとおりですけれども、27年度までは先ほどのプレミアム化の投資をまずはやりたいと思っています。これによってプレミアム化のタイヤの比率を増やすことによって、収益力を伸ばすことに集中いたします。

それから、28年から30年までは、加えましてIn-House New Factoryを本当に推進することによって、今後は国内でも人が足らなくなりますので、いかに省人化で設備を動かすかを加えてやっていきます。

そのときに、われわれのプレミアム化のタイヤとか、新しいタイヤの評判とか、グローバルの対応を考えて、31年以降に新しい投資をどちらにするのか。これはまだ本当に決断していませんけれども、ヨーロッパにするのか、アメリカにするのか、もしくは日本で本当に安く省人化でできる設備投資をするのかを決断して。

でないと、この数字が31年以降はちょっと足らなくなって、ちょうど今、決算発表でも説明しましたけれども、2024年度の操業度が79%で、今年が84%です。これでいくと30年でぎりぎりになることが分かっていますので、31年以降にここをどのようにやっていくかを社内で検討していきましょうと。

そのときに、In-House New Factoryの思想をもった、本当に省人化した最新鋭の工場をつくるというのが会社の総意でございます。

牧 [Q]：詳しいご説明ありがとうございます。

もう1問、簡単に追加といいますか、ありまして、還元についてであります。配当性向4割以上、あとDOE3%以上ということで、DOE3%というと、4割以上というのと比べるとあまり変わっていない気もするんですけれども、こういったところに意思込みをされて、今回この還元の考え方を策定されたか、改めて考え方を教えてください。あと、自社株買いとかについても、こういったご方針も含めてお願いできますでしょうか。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

山本 [A]：ご質問ありがとうございます。

私どもは、今、利益に戦略を集中させております。ROIC 経営も投入しまして、資本コストを意識して、ポートフォリオの最適化も進めまして、とにかくキャッシュをしっかりと稼いで、成長への投資と利益を株主の皆様方に、還元をしっかりとしていきたいという気持ちを強く持っております。

今回、配当性向につきましては、今までも 40%以上を目安として還元できるようにということをしっかりともう一度位置づけして、これから利益を上げていきますので、それに基づいて 40%以上の配当性向で、配当をしっかりと株主の皆様方に還元していきたいです。

それから、今回、DOE を 3%以上ということでセットさせていただきました。これからまだまだ構造改革は社内でもしっかりと、これ以降も構造改革については取り組んでいきたいと思っています。そのときに減損とか、当期利益に影響が出る可能性もありますので、それでも 3%以上の新指標として、最低限の配当を応援していただいている株主の皆様方にしっかりと配当していけるようにということで、今回の方針を決めた次第でございます。

大川から。

大川 [A]：進言したのは私なので、私からご説明させていただきます。

構造改革は今年やり切るということで、2025 年と約束させていただきました。ただし、今、何かがあるわけじゃありませんけれども、今後も ROIC 経営を推進する中で、どうしてもこれはやり切りましょうという構造改革がもしも出てきた場合でも、最低限のお約束を配当ですていくことによって、皆様にはご理解いただくと。

基本的には成長基調なので問題はないんですけれども、たまたまそのときに構造改革が重なってしまって、配当が 4 割を約束したものの低くなってしまうということは、投資家さんに対してやはりまずいよねという話で、最低限の DOE3%を約束しましょうということが、今回の趣旨でございます。あくまで、そのラインをつくったということで、今後もしもわれわれが本当に、さらに成長路線が出てきた場合には、この DOE の基準もまた変わる可能性があることはご理解ください。

牧 [Q]：ありがとうございます。

ちなみに、大株主の方とか、いろいろ含めて、政策保有のところの対応として、仮に売りみたいなのが出てきたときに、この中からお応えをされる方針なのか。今のこの辺りの話し合いの状況とか方針とか、アップデートをお願いできますでしょうか。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



大川 [A]：具体的には名前は出せないんですけども、実際には進捗しております。おそらく開示できるタイミングがあると思いますけれども、われわれは、基本的に今回は DUNLOP 取得のための費用として使わせていただこうと考えておりますので、それはその中で消化していったら、将来 DUNLOP がしっかりと早期に返却できた折には、また別の考え方があると思いますけれども、今回については、もしもそういうことが起こったとしても、DUNLOP 用の資金として投入させていただくということを第一に考えております。

牧 [Q]：そのお話は、20 ページのキャッシュアロケーションの中にも入っているということですか。

大川 [A]：今は入れておりません。

牧 [M]：分かりました。どうもありがとうございます。

平野 [M]：では続きまして、オンラインのご質問を受けたいと思います。

神戸新聞の石川様、お待たせいたしました。

石川 [Q]：神戸新聞の石川です。ご説明ありがとうございます。2 点質問ですけれども、近しい質問なので、続けて質問させていただきます。

1 点目は、国内の具体的な拠点を伺いたいということで、イノベーションセンターを国内工場のリニューアルで挙げている工場、白河工場とか、決まっておりますが、具体的にはどこでしょうかという質問です。

山本 [A]：ご質問ありがとうございます。

場所につきましては、まだ最終確定もしておりませんので、申し上げられないんですけども、今、私どもは、研究、材料、解析機能を強化するためというのをもう一つ、もちろんそれが機能としてあるんですけども、外部との共創ができるスペースを設置したいと思っています。オープンイノベーションを起こせるような機会、場所をセットしていきたいと思っていますんですね。

ですから、今、本社は神戸に置いていますので、より頻繁にできればいいなとも思っています。ただ、具体的にはまだ特に申し上げられるところまではきておりませんので、石川さん、申し訳ないんですけども、場所につきましては申し上げられませんが、そのような趣旨で今、検討を進めております。

村岡から少し補足させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

村岡 [A]：今、社内でも喧々諤々と話をしています。言われるとおり、センターという形にした場合に、私たちは神戸立地、神戸なので。

その一方で、グローバルで技術はいっぱいありますよねということで、どういう形で世の中のすべての技術に対して、私たちが情報を取って、そこで活用することができるのかを今、議論しています。近々これの構想が決まった段階で、皆さんにぜひお話しさせていただきたいと思います。

私たちが神戸だけにこだわっているわけじゃなくて、グローバルでこのイノベーションを起こすためにはどうしたらいいかということをお話していますので、ぜひそれをお披露目する場ができましたら、皆様にお話しさせていただきたいと思っています。

石川 [M]：ありがとうございました。

平野 [M]：では続きまして、会場の方、残り時間が15分ほどになってきております。会場の方で質問のある方、一応、今の時点で挙手をお願いいたします。お三方ですね。あとオンラインでもお二人、挙手をいただいていますので、残り5名ということでよろしくをお願いいたします。

では、一番前の。

内田 [Q]：日刊自動車新聞の内田です。よろしくをお願いいたします。

設備投資のところで、In-House New Factory に関して伺います。こちらは投資によって商品ミックスが変わる効果はなんとなく分かったのですが、生産効率が具体的にどれくらい良くなるのか、何か定量的な指標などがあれば教えてください。これがまず1点目です。

山本 [M]：ご質問ありがとうございます。本件につきましては、村岡からご回答させていただきます。

村岡 [A]：これはトータルで説明するのはちょっと難しくなります。というのは、本来なら新しい工場ができれば、工場全体で話ができるところはあると思うんですけども、この構想は、最前線のものをいかに効率良く開発を進めていくかということで、今ある工場の中に最新のものを入れていくというところがあります。

当然、私たちが狙おうとしているのは高機能の商品ですから、初期の段階ではロットがさほどありません。とはいえ、それを皆さんに提供するために、従来の工場の中にこういう小さなものを入れていくということがコンセプトになっています。

ということで、まず一つでいくと、その工場の中で両方を両立させるということの、数値的な目標数値が今はまだクリアにできていません。ただ、他社に対して、あるいはコストに対しては、こち

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

らに掲げているとおり、かなり大幅な削減効果、エリアとかアウトプットの性能のレベルは高いものができると考えています。

この考えを、これから高機能のポジションをやろうとしたときに、お客様に最初に提供していく、そして今の従来のものを同時に作っていくという構想を、私は日本の工場の中ではぜひ最初にトライしたいというのがこの構想になっています。

というのは、ほかのところに新しい工場を建てて、すべてゼロからというのではなくて、従来の工場のリノベーションを私たちはここでターゲットにしているということで、今この構想を最初の段階として、タイの工場のスタートにしたいと考えています。

まだこのあと、いろいろな国内の工場も含めてこの構想を広げていくことをして、特に高機能の商品の初期の段階での、皆さんの要求にミートしたものを作っていくことを進めていきたいと考えています。

内田 [Q]：分かりました。ありがとうございます。

もう1点、新規事業というところで、いくつか候補はスライド37ページに出されていらっしゃると思います。こういった事業が経営目標のところ、例えばスライド7ページのところ、タイヤ以外・成長事業の2035年目標30%とかがありますけれども、ここに効いてくるという理解でよろしいのか。その場合、30%という数字はありますけれども、新規事業の中身がまだはっきり示されていない状況で、そこをどう目標に近づけていくのか。もう少し具体的な構想等があれば教えてください。

山本 [M]：ご質問ありがとうございます。本件は大川からご回答申し上げます。

大川 [A]：ご指摘のとおり、この非タイヤ事業を3割まで持っていく中で、新規事業の持つ意味は非常に大きいとわれわれは考えております。もちろん、西口がやっておりますセンシングコアもこの新規事業の中では非常に大きな柱として考えておりますので、これを従前からお約束しておりますように、2030年で最低100億円の利益を出しますという話をしておりますし、それ以外のがんキッドとかという案件につきましても、実はM&Aも含めまして、いろいろな構想を考えております。

これが2030年以降に、さらにプラスアルファの利益として貢献して、効果が出ると考えておりますけれども、ベースはやはり、われわれが一番期待しているのはセンシングコアですので、西口にバトンタッチいたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

西口 [A]：ちょうど出ておりますこのページでいきますと、35年のところの7、3。タイヤ主体からタイヤ外のところも伸ばすという中の3割の中には入っています。

当然、今のタイヤ外のスポーツとハイブリッドの事業も、ざっとこの30%のうちの半分ぐらいは入っています。残り半分は、大川が言いましたセンシングコアです。センシングコアとIMS、応急パンク修理キット、これは実は地味ですけども、うちはシェアが世界 No.1 なんですね。これもEV化になるとスペアタイヤは積まないの、これもかなり市場は伸びていくだろうといった部分も合わせて、いわゆるオートモーティブシステム事業ということで、30%のうちの半分ぐらいはこれに置いています。

今ご質問がありました、がんキットとか新しい新規は、まだ全く今は芽が出ている状態ですので、35年までの大きな事業の構成の中では、大きな重荷を負わせているということはありません。これからまだまだ成長のために先を見ていくものだと思っています。そこは30%の中、既存のスポーツとハイブリッド、それと伸ばしていくセンシングコア、これが非常に大きなウエートを占めていると思っていただいて結構です。

平野 [M]：ありがとうございました。

続きまして、オンラインでご参加の日経ビジネス、齋藤様。お待たせいたしました。お願いいたします。

齋藤 [Q]：お世話になります。日経ビジネスの齋藤と申します。オンラインにて失礼いたします。2点質問があります。

まず1点目、スライドの29ページにございます設備投資、In-House New Factory についてです。先ほど村岡さんから、かなり大幅な削減効果があるというお話がございまして、この35%の省スペース化以外の部分で、従来の工場と比較して固定費であったり、生産コストがどれぐらい削減することができるのか、具体的な数字があれば教えていただきたいです。

山本 [M]：ご質問ありがとうございます。本件は村岡からご回答申し上げます。

村岡 [A]：細かい数字はご勘弁いただきたいんですけども、ポイントとしているところは、例えばこれからどんどん新しいものを作っていくとしたときに、従来の大きな設備でドンと作ってやるのではなくて、改良をどんどん重ねていけるような設備にしたいということで、これは自社で考えてきました。

ということで、一つはかなりコンパクトに仕上げていっています。このあと改善もすることができます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

それで、特にいろいろなところで、自動化の必要性のあるものは徹底的に入れていきますので、この自動化に関しての省人化はかなり進むと考えています。一つは、先ほど言いましたように、新しいものを作っていくことと、さらに改善を続けていくことが、この In-House New Factory の構想になっています。

以上でよろしいでしょうか。

齋藤 [Q]：ありがとうございます。

2 点目の質問ですけれども、スライド 32 ページのセンシングコアのビジネス構想についてです。やはり自動運転といいますと、海外勢、テスラさんであったり BYD さんたちが強くて、御社も 30 年に 100 億円という一つ数字の目標がある中で、センシングコアの国内、国外の売上比率であったり、特にどこの地域、どのメーカーに向けてのセンシングコアの拡大の余地があるとお考えなのか、可能な範囲で教えてください。

山本 [M]：ご質問ありがとうございます。センシングコアにつきましては、西口からご回答申し上げます。

西口 [A]：このセンシングコア、30 年には事業利益で 100 億円まで持っていきたいと思っています。前々から公表しておりますけれども、かなり確度は高くなったんじゃないかと思っています。

まずご質問の国内外でいきますと、やはり圧倒的に国外になると思います。国内のほうもついていきますが、スケール、それと対象範囲の広さからいくと、まず左のセンシングコアが、いわゆるスタンドアローンと言っていますけれども、インサイドモデルですね。新車に装着されるモデルのケースでは、海外の欧米の自動車メーカーを中心にやっていくと。

右のクラウドインストール型は、いわゆる出てくるデータをもとに、今回 Viaduct とも協業しておりますけれども、タイヤ以外の部品の故障予知ができる。われわれはタイヤの故障予知ができる。この二つを合わせて、大きくはフリートマネジメントシステム会社のところを攻略して、トータルでのダウンタイム予防のビジネスを拡大する。これも大きくは国外になっていくと思います。

基本的には海外でこのセンシングコアを伸ばしていくことと、国内につきましてもお世話になっております日系自動車メーカーさんのほうに、名前はわれわれから申し上げることはできませんけれども、いろいろとアプローチをして、逆にいろいろな教えも請いながら、発達させているというところがございます。

よろしいでしょうか。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

齋藤 [Q]：ありがとうございます。

やはりスタンドアローン型とクラウドインストール型でいうと、前者のほうが拡大の余地が 30 年時点ではありそうだなというお考えですか。

西口 [A]：私も今回、アメリカで自動運転車、某メーカーのやつに実際、町中で乗ったんですけども、この完成度の高さにびっくりしました。今はカメラ、LiDAR、GPS、それとミリ波レーダーといったやつで完全に周りを把握して自動で走っているんですけども、夜間とか、悪天候とか、トンネルの中とか、センシングコアが入っていると、どんな状態に今、車がいるのかが路面状況を含めて見られます。

雨が降ってきた、運転手はいない、車のスピードを落とさないといけないということは、カメラ以外にセンシングコアから得られるデータは保険になると思っていますので、そういった意味で、こういった部分のやつを海外も含めて伸ばしていくというのが構想でございます。

齋藤 [M]：ありがとうございます。大変助かりました。

平野 [M]：では、残り会場からお二人、オンラインから 1 名になります。

会場、前列 2 列目の真ん中の方、お待たせいたしました。今、マイクをお持ちいたします。

山下 [Q]：化学工業日報、**山下**と申します。

アクティブトレッド技術についてお伺いしたいです。まず 27 年、欧米に投入する進化版のアクティブトレッド搭載のオールウェザーですけども、このバージョン 1.5 は水のスイッチがどう向上するのかというのが 1 点。あと、第 3 のスイッチ、次世代スイッチ、第 3 と次世代は分かるんですけども、実際に何のスイッチなのか、もう少しヒントをいただけないでしょうか。その 2 点をお願いします。

山本 [M]：ご質問ありがとうございます。ご興味いただいて、本当にうれしく思います。言える範囲とはなりますが、村岡からご回答申し上げます。

村岡 [A]：欧米に向けている 1.5 ですけども、先ほどちょっと質問があったと思いますが、やはり要求が違います。それに向けて、従来、日本で出したスイッチの機能を欧米向けに進化させたものを、1.5 として出そうと考えています。

あと、この次のやつ、当初は書いていて、結局これはまだあかんということで、正直今回はまだまだ、構想は実際スイッチとしてはどんなものをやるかはもう考えています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

大きな第3のスイッチと次世代のスイッチの違いは、第3までは確かに環境の変化があると、それによって変わってくるということです。次世代のスイッチは、当然、今いろいろな情報が既に世の中から入ってきます。それをもとに、事前にそれに対応していけるようなスイッチができないかなと。ちょっと難しい表現ですが。

例えば、今までのスイッチは、雨が降れば雨に濡れて水で変わっていくのですが、雨が100メートル先に降っている情報は入る時代になりますから、であれば、それに合わせてスイッチを考えていこうと。それに関しては、こういうセンシングコアとかを合わせることによって、いろいろな情報から次のスイッチを考えていきたいと考えています。

それらに関しては、それぞれのコンセプト段階での材料とかが見つかったものもあれば、そのコンセプトそのものが、本当に妥当性があるのかというのがこの次世代のスイッチの大きな違いで、第3までは、ある程度、コンセプト、それから材料、やり方は決まってきたと。次世代は、そのコンセプトそのものが本当にできるのかというところにチャレンジしているというご理解いただければと思います。

ぜひ、また第3のスイッチに関して言える機会がありましたら報告させていただきたいと思いますので、乞うご期待いただければと思います。

山下 [M]：ありがとうございました。

平野 [M]：では、オンラインでは最後の方になります。

野村證券、石本様、お願いいたします。

石本 [Q]：いつもお世話になってます。野村證券の石本です。私から1問、スポーツに関してお願いいたします。

35ページの資料を拝見しております、左側に売上の構成比をまとめていただいていると思います。こちらを見ますと、24年から30年以降で2倍の売上になるという形だと思うんですけども、このときの利益のイメージ、先ほどの7ページの資料ですと、新規事業、成長事業のところの半分ぐらいがスポーツということなので、300億円とかを見込まれていらっしゃると思うのですが、どういうイメージを持っていらっしゃるのか。

併せて、タイヤ事業とのシナジーは今回結構アピールされていたと思いますので、どういうことが考えられるのかもお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

山本 [M]：ご質問ありがとうございます。35 ページの数値は売上の構成比になります。それはよろしいですね。

石本 [M]：はい、大丈夫です。

山本 [M]：それをどのようにという形でよろしいでしょうか。

石本 [M]：それをお願いいたします。ありがとうございます。

山本 [A]：今、私どもはスポーツ事業を、事業領域をしっかりと拡大していきたいと思っています。今、特に北米において、最初の説明がここにもありますけれども、ゴルファーのスタイルが変わってきています。オフコースのゴルファー、ゴルフ場に行かないゴルファーが増えてきています。この構成比も、北米ではもう 40%ぐらいになっていまして、ここへの接点は非常に大事だと思っています。この接点をしっかりとつくることによって、ギアの販売のほうへシフトしていけると思っています。

ゴルフの場合、もちろんギア販売をビジネスの中核でしっかりと位置づけて、それをプロの契約等も含めて、その活躍等も含めて、今、拡大路線にしているんですけども、これからは M&A 等も活用しながら、サービスとかソフトグッズをしっかりとわれわれとして確立して、そこから接点を広げていくというのが、顧客接点を広げて、そこからデジタル技術で接続して、ギア販売の成長につなげていく。ここで販売のほうは伸ばしていきたいと思っています。

あと、競争優位という意味では、今、プロの活躍とはまた違った次元で、アマチュアゴルファー向けに今、ゼクシオブランドを展開させてもらっていますけれども、ニッチな市場にプレミアム商品として今、位置づけをいただいています。シニア層とか女性層でのシェアもしっかりと、日本だけではなくて韓国とかアメリカでも今、展開させてもらっていますけれども、これもグローバルでシェアを伸ばすことで、売上、収益をしっかりと稼いでいく。

そういった今までの延長線上のところと新たな取り組みで、スポーツ事業の販売を伸ばしていきたいと思っております。

よろしいでしょうか。

石本 [M]：はい、ありがとうございます。

西口 [A]：タイヤ事業とのシナジーのところは 14 ページでお示ししておりますけれども、われわれも聞いたんですよ。今回 DUNLOP を取り戻して、欧米の販売会社のトップに聞いたときに言ったのが、スポーツとのコラボをやってほしいというんですよ。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

本当にタイヤではビッグな名前がいっぱいそろっておりますので、われわれが DUNLOP を取り戻したときに、どうやってリブランディングするんだというときには、スポーツと一緒にやりたいというのが現場の声でした。

オーストラリアのオーストラリアンオープンでのテニスは、われわれの DUNLOP のボールの存在だったり、ヨーロッパはやはりウインブルドンですよ、テニスとの協賛。それと、北米はやはりゴルフとの協賛。これでスポーツイメージを出したいというのが、ここにありますような、タイヤは大体灰色のイメージなんですね、線のイメージ。重厚なとか、伝統的なとか、技術力のある、これは全体的にタイヤメーカーに使えるイメージで、スポーツは右のようなイメージがある。

これから伸びる EV 車は、今のメインの購買層は若者がいっぱい買っていることと、女性も非常に EV を買っている。新たな消費者を掴むには、スポーツイメージで DUNLOP をリブランディングする。

スポーツだけではなかなかこんな大きな投資は、われわれの会社の中でもセグメント的にいっても無理でしたけれども、これからタイヤと一緒にありますので、両方でこの DUNLOP ブランドに投資していくことで、思い切ったスポーツの活用ができるのではないかとということで、タイヤとのシナジーは大きいと思っています。

よろしいでしょうか。

石本 [M]：大変よく分かりました。どうもありがとうございます。

平野 [M]：ありがとうございました。

では、全体を通しまして最後のご質問、お待たせいたしました。最前列の**堀尾**さん、よろしくお願いいたします。

堀尾 [Q]：日経新聞の**堀尾**と申します。よろしくお願いいたします。1 点目が今回の中計、それから長期経営戦略に向けた想い、2 点目が数字の部分をお伺いしたいと思います。

まず 1 点目です。今回の中計、長計を策定されて、これまで構造改革とか、いろいろ進めてきた中で今回、発表されたものですが、住友ゴム、このスタートラインがどういうステージにつながっていくもので、どういう位置づけにしているかという部分の想いをまず伺いしたいと思います。

山本 [A]：ご質問ありがとうございます。私の想いも含めまして、ちょっとお話をさせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



今の中計 2023 年にスタートしまして、今これをしっかりと進めていく上で、全社で強い意志を持ってやっているのが、ステークホルダーの皆さんに約束したことは確実にやり切ろうという、ここを今、全社でしっかりと共通認識で中期計画を進めております。

大きく三つですね。一つは、北米工場の閉鎖などの構造改革、それからアクティブトレッドの商品化などでの成長戦略、それから足元の業績の回復をしっかりと、ご提示させていただいた数値を含めて、行動も含めてやり切ることを主眼にやってきました。着実にこの進捗は進めてくることができたと思っています。

その結果、2027 年の数値目標も先ほどご説明しましたように、前倒しの達成が見えてきています。そして、念願の欧州、米州、豪州の DUNLOP ブランドを買い戻すことができました。スポーツ事業は既にグローバルで DUNLOP ブランドを活用しております。これにタイヤ事業での、四輪事業でのグローバルの展開ができるようになりましたので、ここから攻めに転じたいということがあります。

社内でもいろいろ議論してきました。構造改革を終えたあとに住友ゴムはどんな会社に成長を遂げるのか、どんな会社になりたいのかを、1 年かけて、役員が中心になりまして全社で議論を進めてきました。私も去年 12 の事業所を年 2 回ずつ回っているんですけども、その中でも社員の仲間たちとどんな会社になりたいのか、今から何に注力して変えていかないと、将来の住友ゴム、働きやすい住友ゴムにならないのかという議論も一生懸命進めてきました。そういったものをすべて入れ込んで、今回、中期経営計画を策定することができました。

もう一つは、これから 35 年を見据えますと、いろいろな市場性も変わってきます。経済情勢も含めて変わっていくわけですが、将来のトレンドをしっかりと見据えようということで、バックキャストでこの議論もしっかり進めてきて、長期的にわれわれが向かう道筋を明確にしました。当社の思いが強く入った長期経営戦略に完成したと思っています。

これから、Tier1 ブランドの DUNLOP ブランドも手にすることができましたので、今後、グローバルの Tier1 メーカーの仲間入りをしっかりと果たして、そしてその中で当社独自の輝きを放っていきたいと思います。そして、世界のお客様に安心と喜びをご提供できる、信頼いただける住友ゴムを目指していきたいというのが、この戦略に込めた思いでございます。

堀尾 [Q]：ありがとうございます。

2 点目です。先ほど西口専務の、まず事業利益率、今回 27 年 10%、それから 30 から 35 年に 15% 目安、めど、目標というところで今回掲げていらっしゃるかと思います。西口専務からも、まだこ

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



これまでの数字がまず競合に対しては劣っていると認識した上で、今回の数字という言及もあった中で伺えればと思うのですが、今回の数字をどういう、また確実に達成しなければいけないという言及もありましたが、どのように評価しているかを伺えればと思います。それから、今回これを達成した中で、先ほどグローバルでのシェア、今6位というところですが、どう将来像として見ているのかも教えてください。

それから関連して、DUNLOP ブランドの、19 ページで、ブランド価値向上というところもあったかと思うのですが。DUNLOP をさらに強くするという 27 年までの 3 年間の部分で、どういった投資を特に強化、例えば販売チャネルとか、先ほどスポーツというのもありましたが、具体的にどういうところを特に強くするためにやっていこうと考えていらっしゃるのかも教えてください。

西口[A]：まず、最初の利益率、今日の説明の中でもお答えしていますように、27 年は前倒し達成ができていると思っています。これでようやく、今の競合を見ますと、名だたるところは 2 桁利益率になっていますので、遅ればせながら 27 年には確実に達成できるめどがついたと。

30 年以降の 15% 全体というのは会社全体でございますので、実はタイヤではもうちょっと上のほうにいます。タイヤとしては、ひとえにアクティブトレッドを武器にして、今は控えめに全体の事業利益の中では 10% 以上と書いていますけれども、これがどれだけ高めることができるかが、27 年に出す欧米での新たなアクティブトレッドタイヤで、その評判でその先は大きく数字が変わると思っています。

ただ、27 年以降のアクティブトレッドは、まだ先が読めないのも非常に保守的に入れておりますので、それでこの数字ですから、ご質問のありました数字への想い、確度という部分では、われわれの信用と確実を旨とする想いがちゃんとベースになって入っている数字とだけいただけたらいいかなと思っています。

まだまだ追いかけていくターゲットはどんどん上がっていくと思いますので、われわれだけがもうけてもあれですけども、三方よしでいけるように頑張りたいと思っています。

それと、6 位の話がありましたけれども、これは非常に微妙なところで、ベスト 3 とかベスト 5 とかはなんとなく誇らしげな、いいところがあるんですけども、途中で言いましたけれども、数量を追って売上と利益を稼ぐ時代は終わったと思っていますので、そういった売上規模というよりも、本当に率とか、事業利益額とか、皆さんへの還元政策の良さとかで、いわゆる企業のバリューが上がる形にしていきたいと思っています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

投資のところは、これは誤解を招きやすいんですけども、27年までは今回DUNLOPを取得した投資費用も入っているんですね。ですから、27年までガバッと使って、そのあとはちょっと減るという意味じゃなしに、その部分がかかり入っていて、28年以降と同じぐらいの幅でDUNLOPブランド投資をしていくと見ていただけたらいいかなと思います。

それと、リブランディングをしないといけないと思っていますので、従来の、特に欧州なんかはGOODYEARさんが取引をされていたところの、特に販売チャネル政策についてはいろいろなハザードとか、そういった部分を含めて投資は入れております。

それと、毎年大きく入れているのは、商品がいいのを出すのはもちろんですけども、やはりブランドを再生させるのは難しいと思っていますから、かなり広告投資も事業計画の中には厚めに入れました。ですから、使うものはちゃんと使って、リブランディングを果たしていくという意味で、4P政策を含めてやっていく計画です。

堀尾 [M]：ありがとうございました。

平野 [M]：長時間ありがとうございました。

それでは、以上をもちまして、住友ゴムグループ、長期経営戦略発表会を終了させていただきました。

本日はお忙しいところご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

山本 [M]：ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com