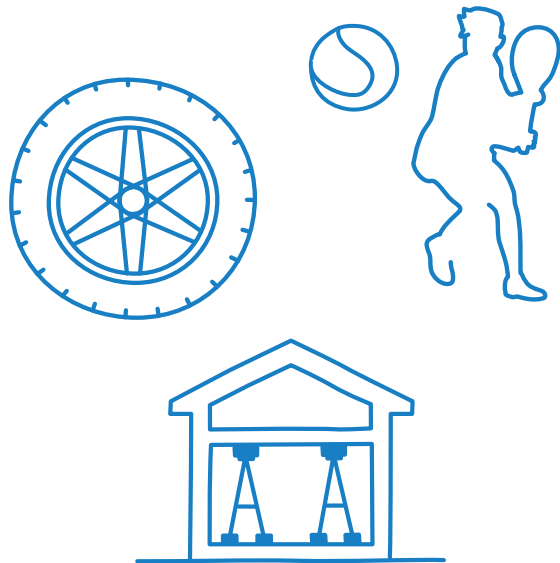




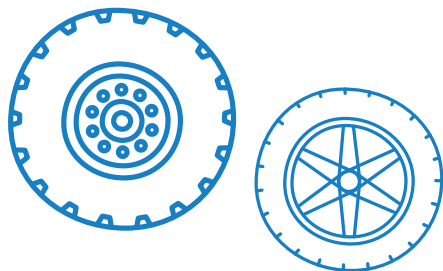
事業活動



INDEX

- 23 タイヤ事業
- 25 スポーツ事業
- 27 産業品事業

事業活動 タイヤ事業



【事業概要】

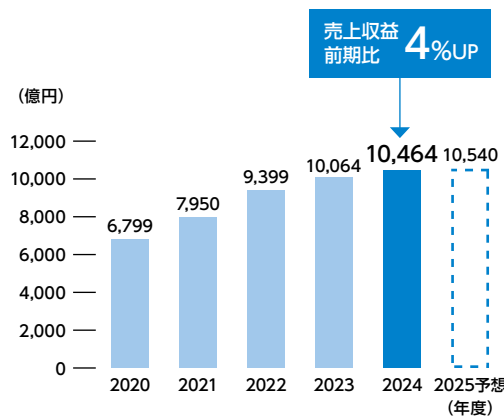
—もっと、走る、喜びを。—

安全性と環境性を追求するパイオニアブランドの「DUNLOP(ダンロップ)」、走りを楽しむ人に向けたグローバルブランドの「FALKEN(ファルケン)」をメインブランドとし、乗用車用、トラック・バス用、産業車両用など暮らしや社会にかかわるさまざまなシーンで活躍する人と環境にやさしいタイヤづくりに挑んでいます。

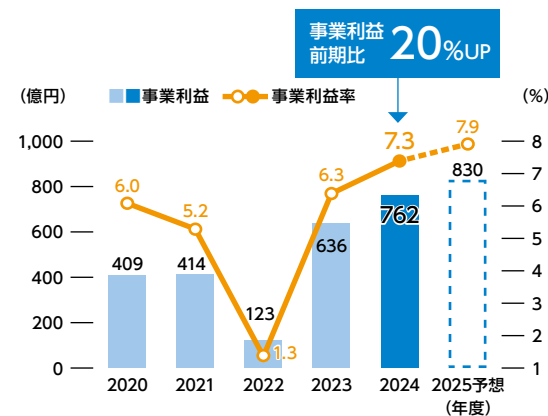
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> SUVや高インチタイヤの需要増加 オールシーズンタイヤ市場の拡大 環境規制や環境保護意識の高まりからサステナビリティ対応への要求増加 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでの競争激化(新興メーカーの台頭など) 経済低迷や供給過多による市場の縮小 原材料コスト、為替など外部環境の急激な変化 事業関係国の社会情勢の変化

【業績推移】

売上収益



事業利益[※]率



※事業利益=売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)

事業担当役員による解説



代表取締役 専務執行役員
タイヤ事業本部長

西口 豪一

2024年度の振り返り

世界のタイヤ市場は、全体的に低調でした。中国・アジア製の比較的廉価な汎用タイヤが増加し、競争が激化する一方、高性能タイヤ需要が増加するなどビジネス機会もありました。当社独自技術を活用した商品・サービス等の展開でビジネスの強化を図った1年でした。

●タイヤ事業本部の新設

2024年1月、製造から販売まで一気通貫の事業運営で効率性アップと経営スピードのアップを図るため、タイヤ事業本部を新設しました。発足初年度として、特に業績向上にこだわり、事業利益は過去最高に近いレベルまで向上させることができました。

●構造改革

最優先課題と位置付けていた北米事業収益改善のため、米国タイヤ工場の生産終了・解散を決定しました。米国で生産していたタ

イヤは、日本・アジアの他工場へ生産移管し、生産終了による影響は最小限に抑えています。閉鎖に伴う従業員の処遇については、労働組合とも2024年中に合意し、離職・再就職の支援・サポートもしています。一時的な特別損失を計上しましたが、一方で北米事業の利益改善を見込んでいます。

これにより利益構成が大きく変化します。大半を日本・中国・アジアで稼いでいましたが、北米事業が稼ぎ頭となります。さらに米国市場に注力しつつ、グローバルで収益向上を図ってまいります。

●成長事業の基盤づくり：アクティブレッド技術搭載の次世代オールシーズンタイヤ

当社の強みであるゴム・解析技術力から生まれたアクティブレッド技術を搭載した新商品「SYNCHRO WEATHER(シンクロウェザー)」を2024年10月、国内市場で発売しました。

当社独自のアクティブレッド技術は、さまざまな路面に適応しゴ



事業活動

タイヤ事業

ム自ら性質が変化する画期的な技術です。

この技術を搭載した次世代オールシーズンタイヤ[SYNCHRO WEATHER]は、タイヤとしては非常に珍しく発売前に予約注文が入ったことに加え、SNS上でも大きな反響をいただいています。この技術が「Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence」の[R&D Breakthrough of the Year]を受賞しました。

2024年の販売は初年度目標を上回りましたので、本年はサイズ数を拡大し増販を目指します。

2027年には欧米でもアクティブトレッド技術搭載の新商品を発売していく計画で、現在開発を進めています。

●モータースポーツへの注力

国内外のさまざまなモータースポーツに、従来から注力しています。モータースポーツは、先進技術をレースという極限の競争環境で鍛え、次の開発につなげることができることや幅広いファン層に当社技術をアピールできること、そして自動車産業全体の発展につながると考え、積極的に取り組んでいます。

2024年は、ファルケンタイヤがドイツ開催の「ニュルブルクリンク耐久シリーズ」で年間5勝しNLS Speed-Trophy部門でシリーズチャンピオンを獲得しました。北米の二輪タイヤでは、「2024 AMAプロモトクロス選手権」のすべての階級でダンロップタイヤ装着車両が優勝し、実に15年連続となりました。アジアでは、タイで開催された「アジアクロスカントリーラリー2024」でダンロップタイヤ装着車が総合優勝するなど、世界のさまざまなレースで活躍していることを大変誇らしく感じています。

長期経営戦略の実現に向けて

タイヤ事業はダンロップを基幹ブランドとし、アクティブトレッドを搭載した新商品投入とグローバル生産体制最適化により、さらなる収益力向上を図る計画です。ブランドの価値を高め、さらに強くすることで、プレミアム市場でブランドを確立してまいります。

アクティブトレッド技術は、水・温度のスイッチを進化させるとともに、第3のスイッチ・次世代スイッチを開発します。2027年には欧米で新商品を展開し、その後もオールシーズン・オールウェザータイヤ、サマータイヤ、SUV・ピックアップトラック向け大外径タイヤなどでも同技術搭載の新商品を展開していく計画です。これらアクティブトレッド技術搭載のプレミアム商品を含む消費財のプレミアム商品に注力することで、現時点40%程度の構成比を60%に高め、収益向上につなげます。

技術戦略として、配合技術でアクティブトレッドの進化に加え、設計技術で均一に軽く接地面を最大化できるプラットフォームを開発、開発プロセス技術でAIを活用し開発効率化・省資源化等を推進します。これら技術の融合で、大幅な転がり抵抗低減と軽量化を実現します。

製造戦略としては、現状オペレーションを維持しつつ、既存拠点の一部を最新鋭設備にリニューアルする「In-House New Factory」構想を推進します。今後注力するSUV・ピックアップトラック向け大外径タイヤには、独自技術・新工法採用の成形機も導入し性能向上に加え、コスト競争力向上につなげていきます。

生産アロケーションは、日本・アジアの工場を輸出拠点とし、全社で最適化を図ります。

これらの戦略を着実に推進し、タイヤ事業の事業利益率を15%に引き上げられるよう取り組んでまいります。

センシングコアビジネスにおいては、国内外で提案を進めており、複数の自動車メーカーから採用いただけるフェーズに進んでいます。多くの車両にセンシングコアが搭載されることで、より安全なモビリティ社会の実現につながると信じ、一層のグローバル展開を目指します。将来の車両のSDV^{*}化・自動運転化に向けて、タイヤメーカーならではのセンシングコア機能開発を加速し訴求力を向上させていきます。

※ ソフトウェア・ディファインド・ビークル(SDV):クラウドとの通信により、自動車の機能を継続的にアップデートすることで、運転機能の高度化など従来車にない新たな価値が実現可能な次世代の自動車のこと。

2025年度の重点施策

事業利益で過去最高額の更新を目指しプレミアム商品増販による構成改善と単価アップ、また生産性向上によるコスト低減など製造から販売まで事業部全体でこれらに取り組んでいきます。

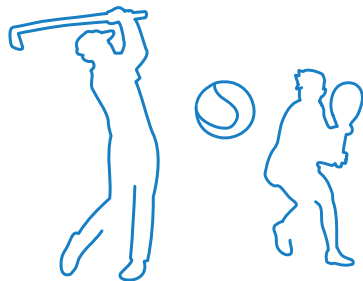
また欧州・北米・オセアニア地域におけるダンロップ商標権取得に伴い、これまでファルケンブランドの販売で信頼関係を築いてきた取引先を基盤にダンロップのプレミアム商品「SPORTMAXXシリーズ」を中心に米・オセアニア地域から先行して順次市場投入していきます。

2024年に日本で発売した次世代オールシーズン[SYNCHRO WEATHER]はより幅広い車種に装着いただけるようサイズラインナップを増やしていきます。メジャーリーガーの大谷翔平選手を起用したCMをはじめ販売促進も強化し、日本におけるオールシーズンタイヤの市場拡大に取り組みながら「SYNCHRO WEATHER」のシェアを伸ばしていきます。



 [「SYNCHRO WEATHER」公式サイト](#)

事業活動 スポーツ事業



【事業概要】

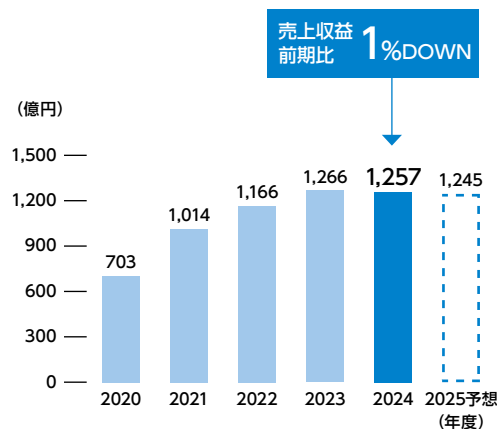
—お客様のスポーツライフをもっと豊かに。—

高い技術力をより豊かなスポーツライフのために。ゴルフクラブや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。

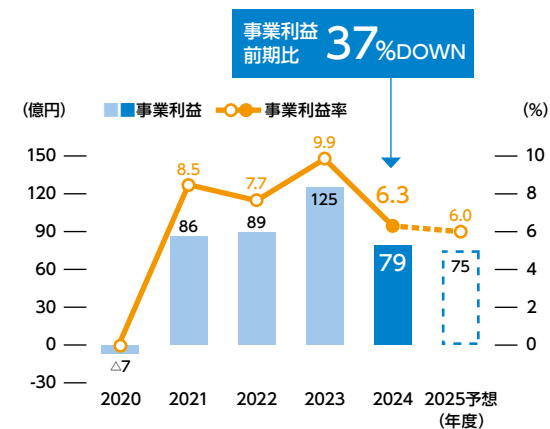
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● DUNLOPブランドの世界での商標権獲得に伴う事業機会の拡大 ● ゴルフ:最大市場の北米でのさらなる事業拡大 ● テニスを中心とするラケットスポーツ: テニスの人気が強固なことに加えて、ピッパルボール(米国)、パデル(欧州)などの市場拡大 ● 健康寿命の延伸と若年層を中心とした屋内スポーツの需要拡大 ● 環境配慮型製品に対するユーザーの期待 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地政学的リスクに伴う経済の不安定さ、および先行き不安による余暇関連支出の抑制 ● 原材料価格をはじめとした物価の上昇 ● 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 ● 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

【業績推移】

売上収益



事業利益[※]率



※事業利益=売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)

事業担当役員による解説

2024年度の振り返り

● 契約選手の活躍もあり、北米でSRIXONブランド認知度が向上

2024年のスポーツ事業は、減収減益と年初計画よりも厳しい結果となりました。ゴルフ事業の主力市場である韓国・北米で期待したように販売が進まなかったことが要因です。

韓国はコロナ禍の後、高いレベルを維持していた市況が、ゴルフ以外への余暇支出が増えたことで2023年後半から揺り戻しが始まり、2024年には政治的要因も相まって想定よりも後退が進みました。当社もその影響を受けましたが、販売強化など着実な取り組みにより、市況を上回る売上は確保しました。

北米では、高い期待値には届かなかったものの、XXIO(ゼクシ

オ)クラブの販売が前年を上回ったほか、SRIXON(スリクソン)ブランドの製品は堅調に推移しました。特にSRIXONについては、過去からの地道な営業力・マーケティング力強化活動に加え、PGAツアーでの契約選手によるエンドースメントの貢献がうまくかみ合った結果と考えています。2024年は契約選手が活躍した年で、米男子ゴルフPGAツアーのプレーオフシリーズで松山英樹選手がアジア勢初の優勝(第1戦)、第2戦ではキーガン・ブラドリー選手が優勝、最終戦ではTEAM SRIXONの選手が過去最高となる5名参戦となり、ブランド認知・価値度向上に大きく寄与したと考えています。

日本でも女子ツアーで竹田麗央選手が年間女王となったほか、上位ランキング5位までが当社契約選手となりました。このような契約選手の活躍効果もあり、日本では2024年11月に発売した



執行役員
スポーツ事業本部長
森山 圭治



事業活動 スポーツ事業

「SRIXON ZXi」シリーズゴルフクラブの販売が好調に推移しました。

テニス事業は増収となりました。日本でボール・ラケットの販売が進んだことや、北米で2024年7月、全米大学テニス協会(ITA)とのオフィシャルパートナー契約を締結したことでテニスボール増販につながったことが増収に貢献しました。また、2024年はジャック・ドレイパー選手、アレクセイ・ポピリン選手などテニスでも契約選手が大活躍した年でした。

中期計画で進めている構造改革について、2025年までに目途を付けるという方針のもと、フィットネス事業について苦渋の決断でしたが、今以上に発展が期待できる企業様へ譲渡することとしました。ゴルフスクール・テニススクール事業については、国内ゴルフ・テニス用品の販売会社が運営を担い、物販やサービスとのシナジー創出を進めてまいります。

長期経営戦略の実現に向けて

● DUNLOPブランドのグローバル展開におけるフロントランナーとして

2023年の中期計画で発表したメーカーとしての強みを生かすギアを中核とした事業拡大という点は変わりませんが、このたび長期的な視野での戦略を検討しました。

まず、ゴルフ事業では、特に北米で若年層を中心にゴルフコースに行かずにゴルフを楽しむ「オフコースゴルファー」が増えていることもあり、ライトユーザーに対しアプローチする戦略が必要と考えています。M&Aなども活用しながらサービスやアパレル・用品販売などビジネススコープを拡大させ、ユーザーとの接点を増やしていく所存です。これら接点をデジタルマーケティングに活用し、多様化するユーザーの隠れたニーズをとらえ、ギアとソフトグッズ販売を合わせた総合力により、グローバルでシェアトップ3の地位を実現することを目指します。

テニス事業では、特にラケット販売においてトッププロ選手使用のエンドースメントがゴルフ以上に欠かせません。有力アカデミーとの契約により、将来性のある若手選手に対する支援活動を従来から行っていますが、今後さらに加速してまいります。ボールについては、世界の主要な大会で使用され、現時点で販売シェアはグローバルでトップ3となっています。この信頼を基盤に、ボールのシェアをさらに伸ばしてシェアNo.1を獲得し、ラケットとボールを合わせた合計で、グローバルでトップ3を狙います。

ゴルフ、テニスのほか、スポーツ事業の第3の柱となる新たな事業の創出も進めます。現在進めているeスポーツに関わる事業を本格化させ、M&Aも視野に、事業規模・領域を拡大していきます。

また、タイヤを含めたDUNLOPブランドのグローバル展開において、スポーツ事業はフロントラン

ナーとなります。スポーツの持つ若々しさやアクティブなイメージをさらに磨き、タイヤとのクロスマーケティングなどを通じて、DUNLOPブランドの好意度・価値向上につなげ、企業価値向上に貢献してまいります。

2025年度の重点施策

前述のとおり、2024年はゴルフ・テニスとも契約選手が大活躍した年でした。この機会を確実に生かし、販売につなげていきます。

ゴルフ事業については、注力している北米において、SRIXONシリーズの販売をさらに強化し、お客様の期待に応えられる商品を提供していきます。2024年日本で先行発売した「SRIXON ZXi」シリーズゴルフクラブや多くのツアープロが使用する「SRIXON Z-STAR」シリーズゴルフボールの新モデルを投入しました。このボールは、材料の一部にトウモロコシから抽出したバイオポリオールを配合した環境配慮型の製品で、ゴルフボールとして世界でも画期的な取り組みとなります。また、契約選手の活躍で、SRIXONブランドは上級者に対する認知が着実に広がりましたが、ビギナーやアベレージゴルファーへの浸透が次の課題と考えています。SNSなどオンラインでの露出をさらに図り、ファンを増やす取り組みを進めています。

テニス事業においては、「スピード」と「スピン」という二律背反するものを適切に調整し、「勝ち切るスピン」を目指して開発されたDUNLOP「SX」シリーズラケットの新商品をグローバルで発売しました。さらなるプロの活用を促進し、グローバルで、DUNLOPのブランド価値を高めていきます。

お客様の多様化する期待にさまざまな場面で応えることで、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、真のグローバルプレーヤーになるべく取り組んでまいります。



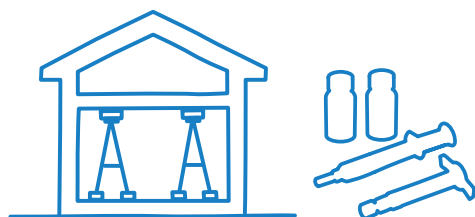
松山英樹選手
2025年1月 PGAツアー開幕戦「ザ・セントリヤ」優勝。
使用ギアはSRIXONドライバークラッシュ、アイアン、クリーブランドウエッジ、
NEW「SRIXON Z-STAR XV」ゴルフボール



ジャック・ドレイパー選手
2025年3月 ATP 1000マスターズ「BNPパリバオープン」で優勝。
使用ギアは、DUNLOPテニスラケット「FX500」



事業活動 産業品事業



住友ゴムグループ
について

住友ゴムグループの
戦略

事業活動

成長基盤としての
サステナビリティ

会社情報



【事業概要】

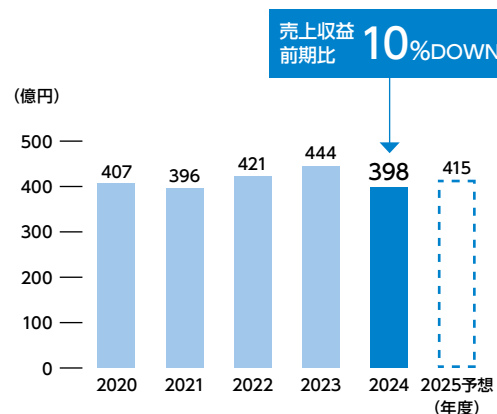
—もっと、生きる、喜びを。—

産業品事業はハイブリッド事業本部が管轄し、これまで培ってきたゴム技術をベースに、産業インフラから医療・生活用品まで、人の命、健康、移動を守り、暮らしを守る商品を提供しています。

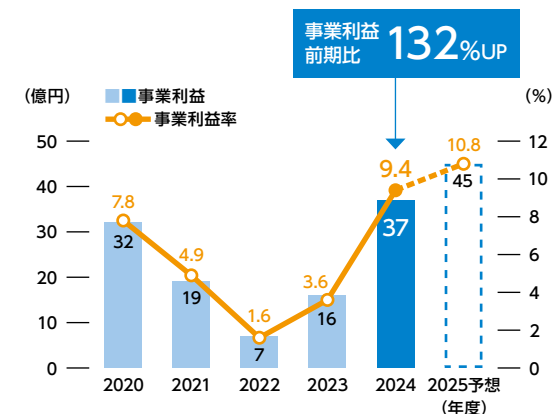
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> バイオ医薬品市場の拡大 南海トラフ地震到来予測による防災意識の高まり サステナビリティ志向の高まりによる環境対応製品の市場拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 人材不足による国内工場の生産力・供給力の低下 時代の変化に伴う、既存商品需要の減退・事業採算の低下 原材料および仕入れ品供給リスク

【業績推移】

売上収益



事業利益[※]率



※事業利益=売上収益-(売上原価+販売費及び一般管理費)

事業担当役員による解説



執行役員
ハイブリッド事業本部長
松本 達治

私は2025年3月、ハイブリッド事業本部長を拝命しました。入社以来、私は一貫してハイブリッド事業に従事してきました。本事業本部は、これまで世の中に存在しなかった新たな商材やビジネスの創出を目指すものであり、技術者としてその可能性を追求し続けられることに、大きなやりがいを感じています。

私の社会人としての第一歩は、当時建設が盛んに進められていた明石海峡大橋をはじめとする大規模橋梁の風揺れを抑制する製品の開発でした。その後、1995年に発生した阪神・淡路大震災の被災をきっかけに、巨大地震の揺れから戸建て住宅やビルを守る制振ダンパーの事業立ち上げに携わり、その成長に尽力してきました。

ハイブリッド事業本部では、医療から産業インフラに至るまで、多岐にわたる分野でトップシェアを誇るゴム製品を提供してきま

た。これらの製品は、当社独自の高度な技術力によって生み出された高付加価値商品であり、グローバル市場へも積極的に展開しています。今後も、これまで培ってきた技術を基盤に、新たな領域への挑戦を続け、社会課題の解決に貢献することで、皆様の暮らしや街づくりにおける「安全・安心・快適」、さらには「ヨロコビ」をお届けできるよう努めます。

●“社会課題解決事業部”を目指して

私たちは高い収益性を目指すことに加え、“社会課題解決事業部”であることを目標としています。2024年は元日に令和6年能登半島地震が発生しました。あらためまして被災者の皆様には心からお悔やみとお見舞いを申し上げます。当社の制振ダンパーを装着した家屋には全壊・半壊の被害は生じておらず、お客様から多



事業活動 産業品事業

くの感謝のお声を頂戴しました。さらなる高性能化を目指して研究開発活動を加速しようと、決意を新たにしました。さらに新築向け中心から、住宅リフォームへの適用を拡大し、国が推進する住宅ストック活用型社会の実現にも貢献していきたいと考えています。また、メディカルラバー事業においては、社会の要請に応じた医薬品の安定供給のために、高品質なゴム製品の確実な供給体制を整備していきます。現在の社会には少子高齢化や気候変動、健康増進などさまざまな課題が存在しており、その内容や深刻度は刻一刻と変化しています。移り変わる社会要請をしっかりと受け止め、社会から必要とされる事業であり続けられるよう邁進していきます。

■ 産業品事業を通じた社会課題解決



2024年度の振り返り

● 高付加価値、高利益率を目指した構造改革

2024年は高い利益率水準を達成することができました。付加価値の高い製品・サービスの提供を通じて、収益性の高い事業運営を行うことを目標とする私たちの努力が実を結んだ一年となりました。2023年に全社方針のもと、先陣を切って欧州の医療用ゴム製品事業会社の売却、およびガス管事業からの撤退の方針を決定し、2024年はこれら2案件のクロージングや生産停止に向けて取り組んだほか、さまざまな構造改革の取り組みを推進してきました。これらの取り組みの効果が積み重なった上に産業インフラ事業（防舷材、人工芝など）をはじめ既存事業の業績回復が成果につながったと考えています。

長期経営戦略の実現に向けて

私たちのありたい姿は、“社会課題解決事業部”として躍進する事業部です。産業品事業だからこそ有する社会との接点や独自の技術を起点として、関係スタッフ一同が納得感高く職務に邁進できるビ

ジネス展開・組織づくりを目指していきます。100年超の歴史の中で積み重ねてきた強い事業や社会との接点、お客様からの信頼を源泉に、それらを着実に強く・広く・深めながら次世代に継承していくことがミッションと考えています。

具体的には、成長事業と位置付けるメディカルラバー事業、制振ダンパー事業を軸にして、生産能力を増強し、技術力を磨きながら、グローバル展開を進めていくことを計画しています。新商品開発は当社がイニシアチブをとってきた事業領域において、今まで培ってきたノウハウを加え、確実性が高く実現可能な分野でチャレンジをしていきます。

制振ダンパー事業では、住宅ストック活用にもつながるリフォーム向け制振ダンパーや地域の文化遺産を守るための寺社仏閣向けダンパーの開発を継続して行っています。メディカルラバー事業ではバイオ医薬品向けのゴム製品の開発と供給体制の増強を進めています。

また、顧客から共感が得られる製品として、大学との共同研究を通じてスポーツプレーヤー目線で開発した、プレー性を重視し、かつ環境性能も兼ね備えた人工芝の他、港湾整備に欠かせない新型防舷材の上市を予定しています。

2025年度の重点施策

“良い守りからの良い攻めで勝つ”を重点テーマに掲げ、適切なりスク管理のもとで、新しい製品・サービスの開発やマーケットシェア拡大に向けた新施策を積極的に実行し進めていきます。その上で、構造改革の目途付け・共感商品の開発の2点を主たる重点施策として掲げます。

1点目の構造改革では、一部の低採算事業への対応を継続的に進め、しっかりと目途付けし、全社方針のとおり、2025年を事業成長へ転じるターニングポイントとします。

2点目は、構造改革により再配分される経営資源を有効活用して各事業において共感商品の開発を進めます。社会課題の解決につながり、人々に感動を与えられる・人々の共感を得られる、そのような付加価値の高い製品・サービスの創出に一丸となってチャレンジしていきます。

また、需要の拡大が見込まれるメディカルラバー事業の中長期的な生産力を維持・増強するため、既存工場のリレアウトや工程刷新をスピード感をもって進めていきます。

さらに、働きやすい職場環境や風通しの良い組織風土づくりのためのDE&Iの取り組みと、データ駆動型経営を目指したDXの取り組みをプロジェクト化して組織に定着させ、計画的に進化させていきます。

これらを通じ、長期経営戦略の実現に向け新たな一歩を踏み出すチャレンジの1年にしていきます。

