

## 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  
「はずむ未来チャレンジ」

📖 ▶ 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。

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

STEP 2

### 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 3

## 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							

# 長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の進捗



経営方針

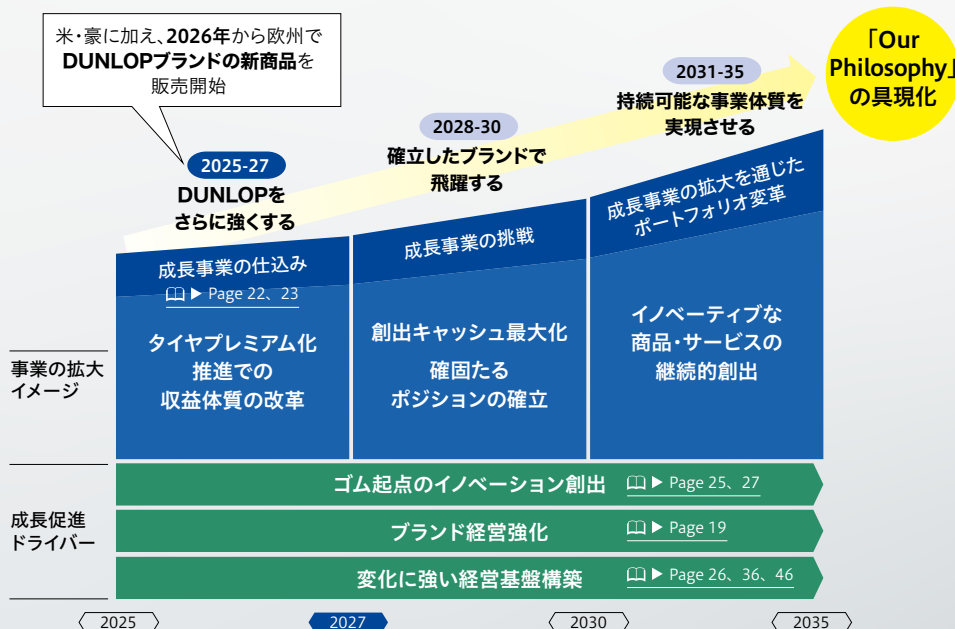
2025年3月に長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」を策定し、2035年に向けた持続的な成長戦略を公表しました。以降に記載の戦略ロードマップに従い、これまでにDUNLOP商標権等の取得によりグローバルブランド展開の基盤を整備したほか、センシング領域の強化に向けてViaduct社を買収し、新事業創出に向けた体制を拡充しました。また、イノベーション推進部を設立してアメリカでの新規マーケティング活動を開始したことに加え、人材育成、組織風土改革にも取り組み、持続的成長に向けた経営基盤強化を進めています。2026年度からは、欧米豪でのプレミアム商品拡販によるタイヤプレミアム化戦略などを強化し、成長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

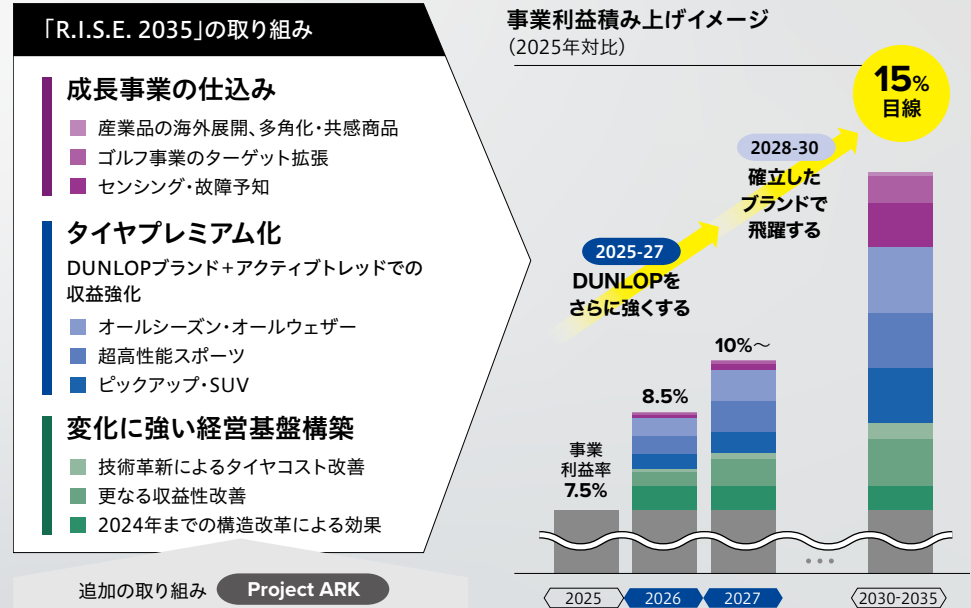
## ゴムから生み出す“新たな体験価値”をすべての人に提供し続ける



## ▶ 「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。

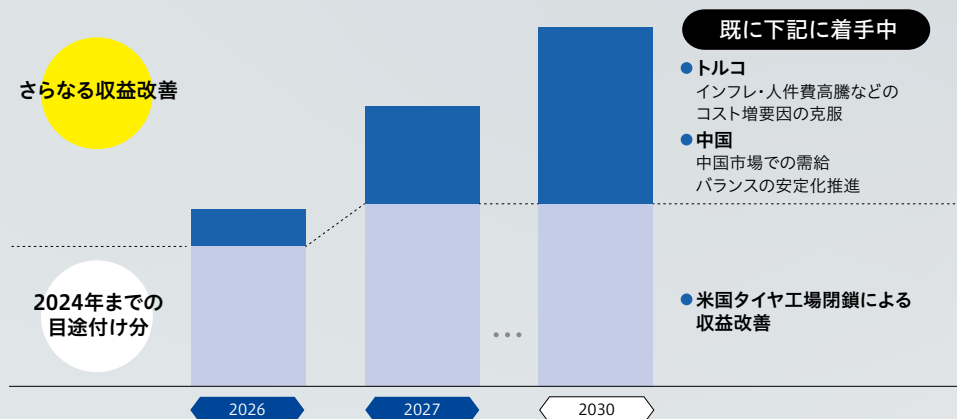
## 2026年から確実に事業利益を成長させ、2027年目標の超過達成、2030年目標の早期実現に向け取り組みを実行中



## ▶ 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。

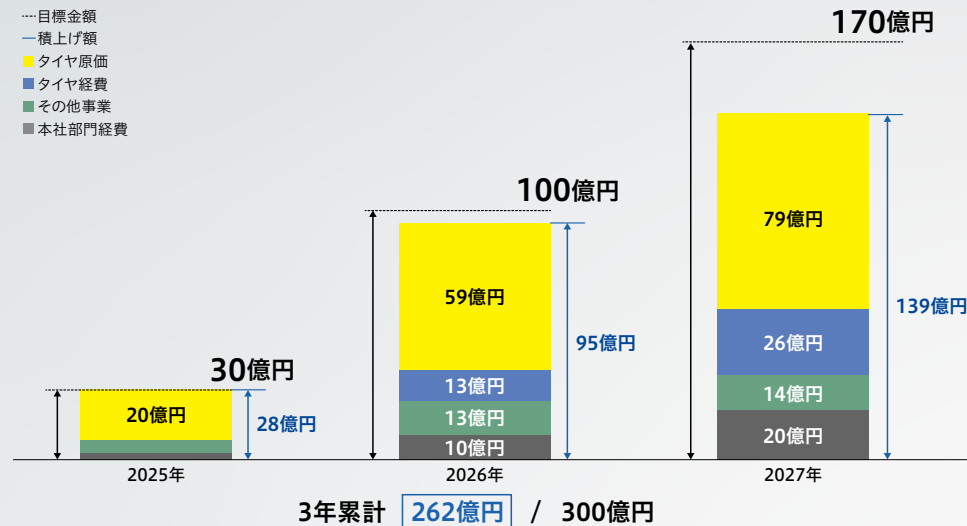
2025年の単年目標効果額は30億円と設定し、総原価の中でも特に大きな割合を占めるタイヤ原価においては、例えば、以前から進めている「タイヤ軽量化」の取り組みによる原材料費の削減額を数値化、効果として織り込んだほか、タイヤ原価以外のコスト削減も施策を積み上げた結果、28億円の効果を実績として計上しました。2027年末までの累計目標達成に向けて、全従業員から具体的な取り組みアイデアを募りながら施策化を進めて、より筋肉質で持続的な経営基盤の強化に貢献していきます。

## 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

# 特集 1 DUNLOPの新たな価値創出へ

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

**DUNLOP**

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



ダイナミック  
コミュニケーション

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

▶ 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  
ビリティー

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。

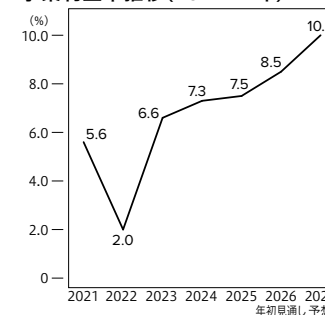
こうした事業の見直しと資源配分の最適化に加え、タイヤプレミアム化の進展やコスト低減の取り組みが相まって、2025年度の業績は大きく改善しました。当社独自技術「アクティブトレッド」を搭載した新商品「SYNCHRO WEATHER(シンクロウェザー)」を筆頭に、「R.I.S.E. 2035」で掲げているタイヤプレミアム化の戦略が奏功し、2025年の売上収益が1兆2,071億円と予想を上回ったのに加えて、事業利益が908億円と過去最高を更新しました。事業利益率につきましても7.5%と3年連続で向上しました。これに伴い、当期利益が504億円と予想を上回ったことから、配当は前回予想から7円を積み増して、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

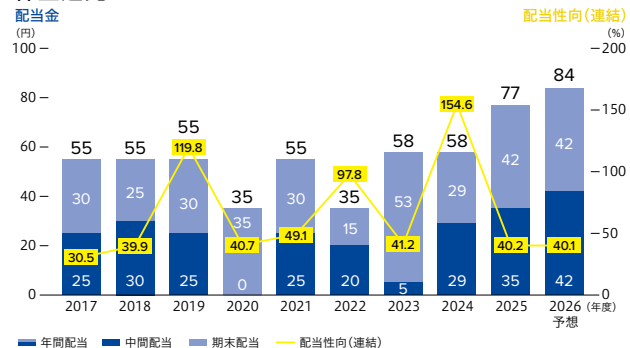
成長投資においては、まずタイヤ事業におけるプレミアム領域の強化を最優先とし、これを支える生産アロケーションの

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。

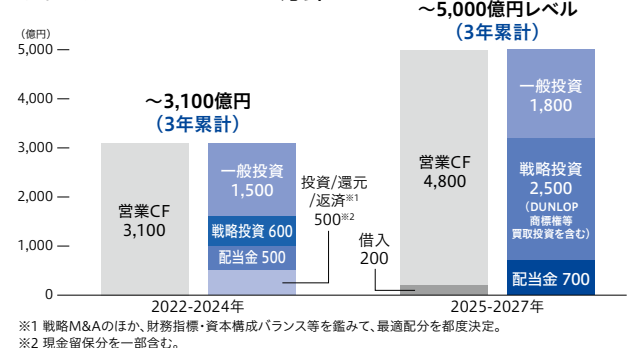
また、資本配分においては、成長投資と株主還元のバランスを重視しています。安定的な配当の継続を基本としつつ、収益力の向上に応じて株主還元の充実にも取り組んでいきます。配当については、連結配当性向40%以上を原則に、2026年からはDOE3.0%以上の考え方も併用していきます。これは、仮に当期利益が大きく低下する局面においても、株主の皆様へ安定的に還元を行うための方針です。また、自社株買いについては、投資機会や財務状況を踏まえ、その有効性をタイムリーに判断していきます。

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。

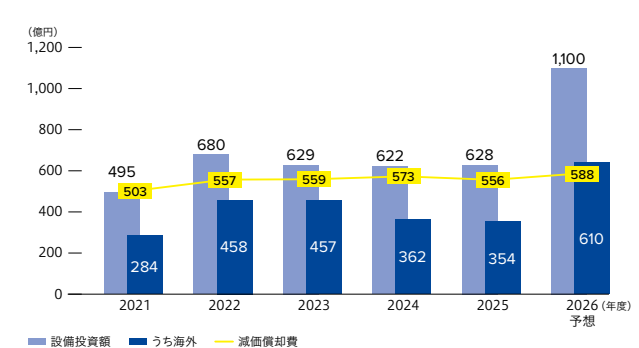
#### 株主還元



#### 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



※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。

# 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**

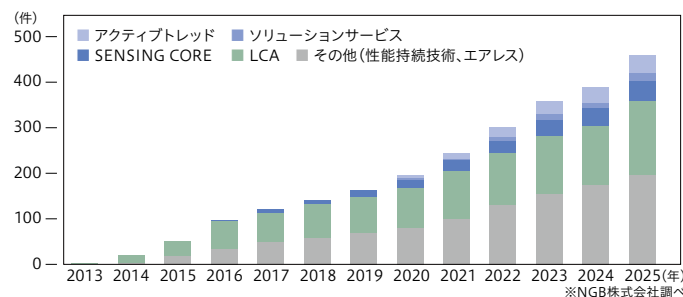
知的財産部長  
**津崎 豪俊**

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。



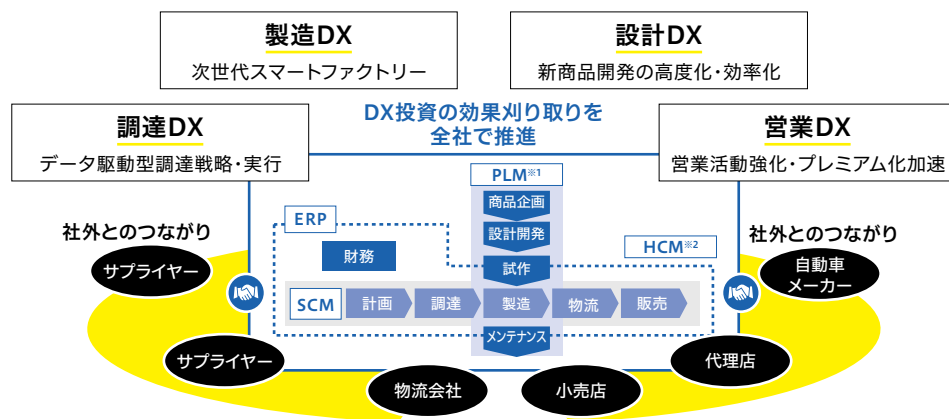
発明表彰式の様子

## 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

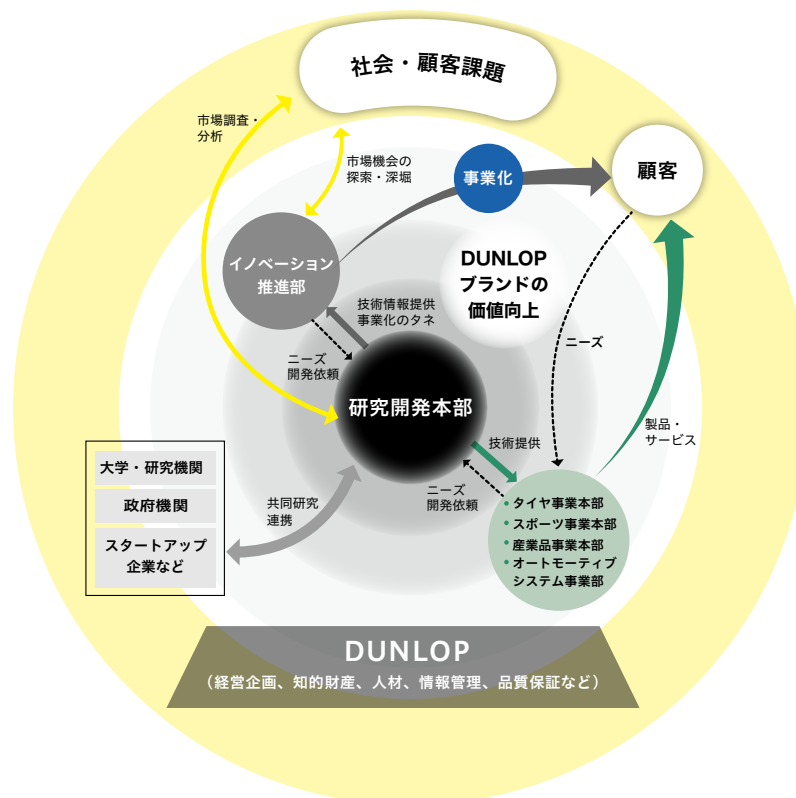
2025年の組織改革を経て確立した新体制のもと、「イノベティブな基盤研究の深化」「既存事業への貢献」「新規事業への挑戦」を3本柱とし、イノベーション創出のハブ機能を担い、当社独自の技術をさらに発展させます。“世界初”の実現には、組織の壁を越えた知の融合が不可欠です。そのため、大学・研究機関との共同研究やスタートアップ企業との連携などオープンイノベーションを加速させ、外部の最先端技術やアイデアとの協創を積極的に進めます。社内では、既存事業部とは市場ニーズや新技術の提案を双方向で行い、イノベーション推進部(2026年1月新設)とはグローバルな視点で新規事業のタネを共有します。経営企画、知的財産、人材、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

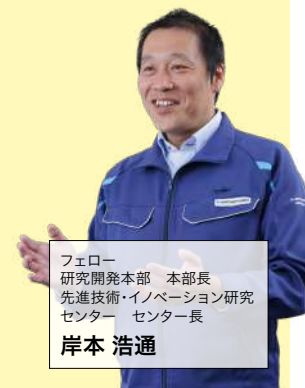
## 基礎研究と先端技術、そして挑戦から生まれる“世界初”

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