

Chapter 4

事業活動

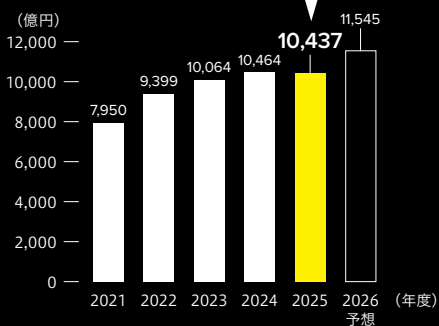
- 29 タイヤ事業
- 31 スポーツ事業
- 33 産業品事業

—もっと、走る、喜びを。—

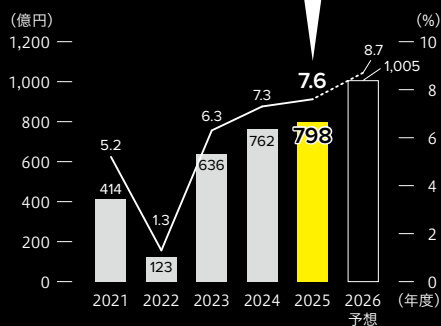
乗用車・トラック/バス・産業車両・モータースポーツなど、暮らしや社会に関わるさまざまなシーンで活躍するタイヤ。DUNLOP(ダンロップ)・FALKEN(ファルケン)をメインブランドに、人や環境にやさしいタイヤづくりに挑んでいます。

業績推移

売上収益



事業利益率



※事業利益 = 売上収益 - (売上原価 + 販売費及び一般管理費)

機会

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

リスク

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

保有ブランド ▶



事業担当役員メッセージ

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

取締役 常務執行役員
タイヤ事業本部長

津崎 正浩



事業概要

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

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

アクティブトレッド技術に関する評価

R&D Breakthrough of the Year^{※1}



2024年日経優秀製品・サービス賞最優秀賞



第37回日本ゴム協会賞



日刊自動車新聞
用品大賞2025グランプリ



※1: 「Tire Technology EXPO 2025」ホームページ

2025年度の振り返り

米国の関税措置を跳ね返し、タイヤ事業で過去最高益を達成

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

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

DUNLOP商標権等取得で成長の飛躍を目指す

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

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

顧客の期待に応える供給体制の確立

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

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

▶ 長期経営戦略の進捗

グローバルプレミアムブランドへの挑戦と多様な人材が活躍する組織風土を創る

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

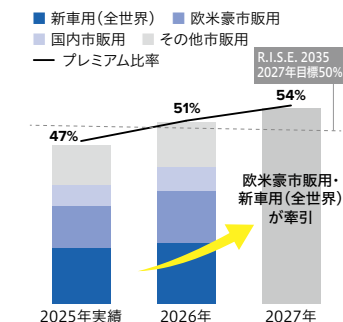
主要地域における商品展開・プレミアム化

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

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

「SYNCHRO WEATHER」公式サイト

プレミアム商品販売本数



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

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

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

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

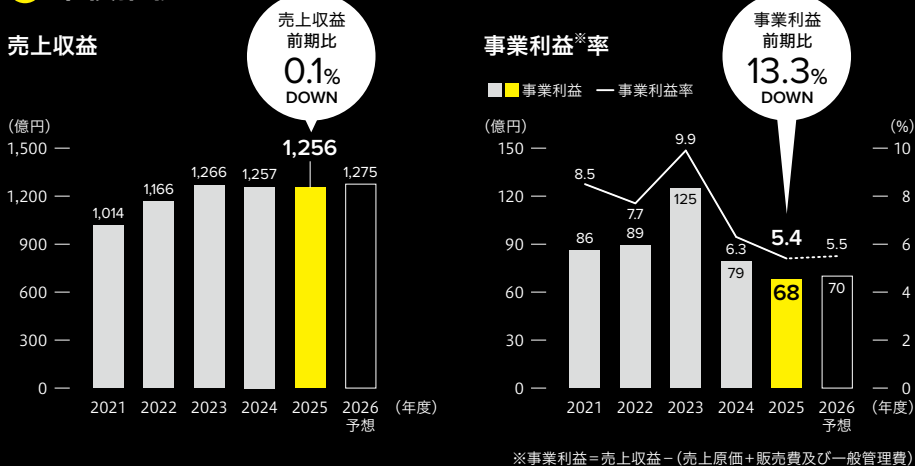
高付加価値商品に対し「高品質」と「高効率」を究極のレベルで両立する。そのひとつが、次世代生産システム「SUN-TITAN SYSTEM」です。グループ最大生産量を誇るタイ工場に導入のこのシステムは、生産性を向上させると同時に、より軽量で高性能、高次元を実現したDUNLOPらしいタイヤの製造を実現します。

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

—お客様のスポーツライフをもっと豊かに。—

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

業績推移



機会

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

リスク

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

事業担当役員メッセージ

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

執行役員 スポーツ事業本部長

森山 圭治



事業概要

スポーツ事業は、1930年に国産初のゴルフボールおよびテニスボールの製造を開始して以来、ユーザーの声やトッププロからのフィードバックを取り入れながら、品質と技術を磨き続けてきました。

ゴルフではXXIO(ゼクシオ)、SRIXON(スリクソン)、Cleveland Golf(クリーブランドゴルフ)、テニスではDUNLOPブランドで展開しており、性能はもとより、打感や打球音といった感性価値にもこだわったものづくりを進めています。有カプロ選手へのギア提供を通じてブランド価値の向上にも取り組んでいます。

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

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

2025年度の振り返り

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

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



XXIO14

スポーツ事業

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

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

▶ 長期経営戦略の進捗

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

ゴルフ事業

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

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

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

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

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

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

テニス事業

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

ワー効果を活かして世界No.1ブランドへの成長を図ります。

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

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

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

新規事業(eスポーツ)

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


▶ 事業を通じた社会課題解決

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

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

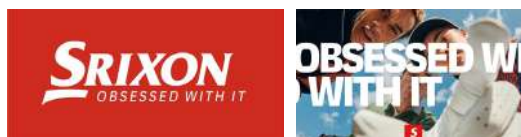
このほか、先進技術と人の感性を融合したスポーツギアの開発や、eスポーツを含む多様な体験機会の提供を通じて、競技の魅力向上とプレイヤーの健康増進を支援し、生涯スポーツの普及および健康寿命の延伸に貢献してまいります。

 DUNLOP SPORTS STYLE

 ダンロップスポーツ公式オンラインストア



ジャック・ドレイパー選手とFXラケット



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



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

—もっと、生きる、喜びを。—

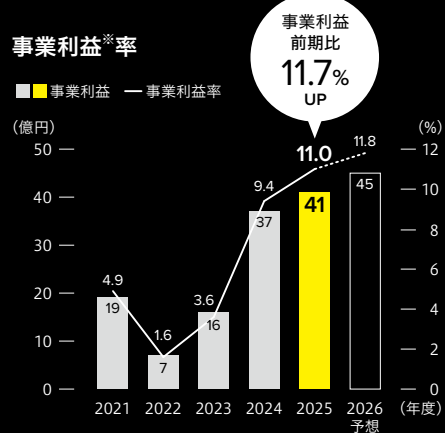
産業品事業はハイブリッド事業本部が管轄し、これまでに培ってきたゴム技術を基盤として、産業インフラから医療、生活用品まで、社会のニーズの広がりとともに、幅広いフィールドで事業を展開しています。先進テクノロジーの可能性に世界が注目しています。

業績推移

売上収益



事業利益[※]率



※事業利益 = 売上収益 - (売上原価 + 販売費及び一般管理費)

機会

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

リスク

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

事業担当役員メッセージ

“社会課題解決事業部”を目指して

執行役員
ハイブリッド事業本部長 兼
イノベーション推進部長

松本 達治



事業概要

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



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

2025年度の振り返り

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

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



長期経営戦略の進捗

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

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



DUNLOPの社会課題解決事業

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

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

事業を通じた社会課題解決

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

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

制振ダンパー(制振事業)がメディア等に取り上げられました。

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

※一部火事など地震に関する写真がございます。