

Chapter 5

サステナビリティ

- 36 サステナビリティ経営推進体制
- 37 サステナビリティ長期目標
「はずむ未来チャレンジ」
- 38 持続可能な地球環境への貢献
- 42 ステークホルダーとの強固な関係構築
- 46 多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織
- 49 Column:
「はたらきたい未来の工場プロジェクト」
進捗レポート
- 51 クロストーク: DUNLOPを支える人的資本

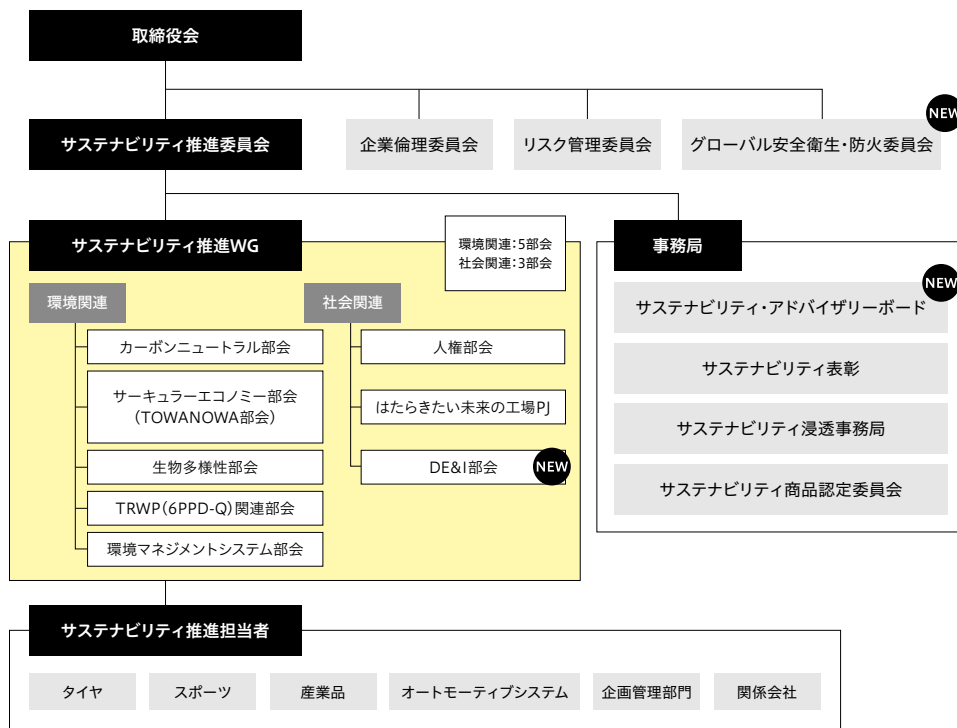
サステナビリティ経営推進体制

サステナビリティ経営の推進体制

当社グループは、企業理念体系「Our Philosophy」の具現化に向けたサステナビリティ経営を確かなものとするため、全社横断のサステナビリティ推進体制を構築しています。事業とサステナビリティを統合させ、社会課題の解決を企業価値の向上へつなげるための仕組みづくりを推進します。取締役会の監督のもと、各部門が連携して実効性の高い運営を進めています。

サステナビリティ推進委員会

サステナビリティの取り組みを統括するため、サステナビリティ統括役員を委員長、全執行役員を委員とする「サステナビリティ推進委員会」を年2回開催しています。サステナビリティに関する方針や戦略について審議し意思決定を行い、決定事項は取締役会に報告します。必要に応じて、社会や事業への影響が大きなテーマに関して対話の場を設け、部門横断での対応を議論しています。2025年の対話のテーマとして「タイヤ・路面摩耗粉じん(TRWP)」および「人権」を取り上げました。



2025年度の主な取り組み

サステナビリティ・アドバイザリーボード

社外ステークホルダーと経営層が定期的に対話する機会として、2025年1月に設置しました。外部有識者を招き、当社のサステナビリティ戦略に関する意見交換を行います。当社からは社外取締役、サステナビリティ統括役員および各事業担当役員が参加します。



	日程	テーマ	講師
第1回	1月31日	サステナビリティ経営を通じた企業価値の向上	りそなアセットマネジメント株式会社 常務執行役員 松原 稔 氏
第2回	5月30日	事業の提供価値を『社会価値(非財務)』で捉える	— (社内討議)
第3回	11月28日	企業価値向上に向けた人的資本経営	株式会社村田製作所 上席執行役員 戸井 孝則 氏

DE&I部会

DE&Iの課題に関する全社横断の体制を構築し施策の実効性を高めるため、2025年に部会を新設しました。インクルージョンの推進を通じ、従業員エンゲージメントの向上、事業戦略を実現するための組織風土づくり、長期的な人的資本の確保を進めています。

TRWP関連部会

タイヤメーカーとして環境負荷の低減と社会的責任の遂行に努めるため、生物多様性に影響を与えるタイヤ・路面摩耗粉じん(TRWP)の課題に取り組む部会です。2025年は日本自動車タイヤ協会や日本ゴム工業会の一員として、TRWPの評価に関するISO規格の作成に取り組みました。

サステナビリティ表彰

サステナビリティ推進と従業員の理解浸透を目的に、全グループ従業員を対象にしたサステナビリティ表彰を実施しています。マテリアリティに基づいた表彰カテゴリを設定し、社会価値と企業価値の双方に貢献する取り組みを称えるとともに、その挑戦の過程や成果を社内でも共有し挑戦の連鎖を生み出します。

2025年は、グループ全体の応募74件から最優秀賞4件、優秀賞18件を表彰しました。

サステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ」

サステナビリティ長期目標「はずむ未来チャレンジ」

「はずむ未来チャレンジ」は、当社のバリューチェーン全体のリスクと機会から特定した7つのマテリアリティ(重要課題)に基づいた、サステナビリティに関する当社グループの挑戦を加速させるための長期目標です。2025年12月、マテリアリティの「社会課題解決に向けたイノベーション」の項目は、ものづくり企業である当社が提供できる社会価値をサステナビリティの観点から再定義し、事業ごとの目標を見直しました。その他6つのマテリアリティの項目はグローバル企業として果たすべき責務を踏まえて設定しています。各目標に向けた取り組みは事業部やサステナビリティに関する部会など全社横断の組織体制で推進するとともに、サステナビリティ推進委員会で監督しています。

マテリアリティ項目	「はずむ未来チャレンジ」	関連するSDGs
社会課題解決に向けたイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> アクティブトレッド技術をはじめとする最先端技術を活用した高性能商品の拡充による安全なモビリティ社会の実現 従来のSENSING CORE技術に加え、AI技術を活用した体験価値の提供による安全なモビリティ社会の実現 先進技術と人の感性が融合したスポーツギアを通して競技の魅力を高めることによるプレイヤーの健康増進と成長 あらゆる年齢層への体験機会の提供を通じた生涯スポーツの浸透と健康寿命の延伸 多様な社会ニーズに寄り添い応えられる、品質・競争力に優れる商品提供を通じた、安全・安心・快適な暮らしや街づくりの実現 社会課題や潜在顧客のニーズを出発点に、ゴムの分析・解析・設計・可視化の技術を軸とした事業の創出による新たな価値の提供 挑戦する人材の拡充と挑戦を支える体制の強化、そして多様なパートナーとの共創を通じたイノベーションを生み出す基盤づくり 	
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1,2について2030年までに2017年比55%を削減(SBT認定)、2050年までにカーボンニュートラルを達成 スコープ3について2030年までに2021年比でカテゴリ1を25%削減(SBT認定)、カテゴリ4を10%削減 水素等の次世代エネルギーの活用推進 	
循環型経済	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル原材料比率について2030年までに40%、2050年までに100%を達成 サステナブル商品認定制度を運用し2030年までにスタンダード認定率100%、うちゴールド認定率30%を達成 リトレッドタイヤの販売本数について2030年までに2021年比190%を達成 	
生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な天然ゴムの調達率について2050年までに100%を達成 水リスク拠点の水使用のリサイクル率について2050年までに100%を達成 タイヤ・路面摩擦粉じん(TRWP)の環境影響に関する研究調査と緩和に向けた取り組み 人工芝由来マイクロプラスチックの環境影響に関する研究調査と流出抑制に向けた取り組み 	
人権	<ul style="list-style-type: none"> 重篤災害ゼロの継続 国連の指導原則に則ったグリーバンスメカニズムの設置・運用と定期的な見直し 人権デュー・ディリジェンスのリスク特定・対応・評価・開示を継続して実施 	
多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> 「Our Philosophy」について従業員の共感率を2030年までに80%(KPI)(連結) 従業員エンゲージメントスコアについて2030年までに58%、2035年までに65%(KPI)(単体) 女性管理職比率について2030年までに12%(KPI)(単体) 	



ダイレクトリンク

私たちに

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

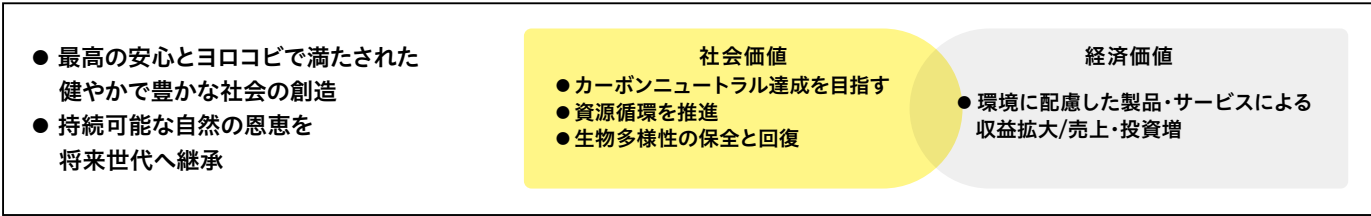
持続可能な地球環境への貢献

事業活動については、温室効果ガス排出による気候変動の悪化、自然資源や化学物質の利用による生態系への影響といった環境リスクを伴っています。「気候変動」「循環型経済」「生物多様性」は相互に関連することを理解し、統合的にアプローチしていくことで、地球環境との共生を目指します。

関連するマテリアリティ Page 16



提供価値 Page 15



関連施策

- 気候変動への対応 Page 39
- 循環型経済の実現に向けて Page 40
- 自然環境への負荷低減に向けて Page 40

当社グループは2021年6月にTCFD(Taskforce on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。また、2024年1月にTNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に基づいて情報開示を行う意思をコミットし、「TNFD Adopters」に登録しました。2025年には、TCFD提言、TNFD提言に基づき事業活動における気候および自然関連の依存と影響の分析を行い、リスクと機会について統合的に情報開示を行いました。

主要リスク・機会および対応策

TCFD(気候変動)・TNFD(生物多様性)提言に基づく情報開示

リスク		主な機会	主な対応策
主な移行リスク	主な物理的リスク		
<p>政策・法律</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出削減要求の拡大 ● 既存製品・サービスに対する規制の導入・強化 <p>市場</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 製造拠点のエネルギーコストの増加 ● 原材料価格の上昇 ● 消費者行動の変化 <p>技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷の低い技術の開発・普及、既存製品からの転換 <p>評判</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素・ネイチャーポジティブへの関心の高まりによるステークホルダーからの否定的なフィードバック <p>訴訟</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 法規制および判例の進展による賠償責任の発生 	<p>急性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害の頻発・激甚化 <p>慢性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動に伴う天候不順・気温上昇 	<p>市場</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気候・自然関連ビジネスへの参入 <p>資源効率</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 効率化ソリューションの普及 <p>エネルギー源</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低排出量エネルギー源の使用 <p>製品・サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自然の保護・管理・再生および脱炭素に資する製品・サービスの創出による差別化 <p>評判</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者・社会からの評価 ● 投資家からの評価 	<p>[持続可能な地球環境への貢献] Page 39</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 製造時カーボンニュートラルタイヤの実現 ● 水素エネルギー利用の取り組みや再生可能エネルギー由来電力への切り替えの拡大 ● 最適生産配置や輸出品の生産工場最寄港積み等による輸送距離短縮 ● 換気・空調設備の整備、高温を想定した勤務時間設定、自動化の推進 ● 低燃費タイヤの継続的開発 ● 軽量化タイヤ製品による原材料使用量の削減 ● タイヤ事業における循環型ビジネス構想「TOWANOWA」の実現 ● 資源使用量削減のためのリトレッドタイヤの拡販 ● サステナブル原材料利用に関する定量目標の設定、研究開発の推進 ● 人工芝由来マイクロプラスチック流出抑制技術の開発・普及促進 ● 2050年度までに水リスクの高い工場の排水100%リサイクル目標の設定 ● 各拠点における生物多様性保全活動 <p>[ステークホルダーとの強固な関係構築] Page 42</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 天然ゴムのトレーサビリティ確保に向けた取り組み ● 天然ゴムサプライヤーと協働した天然ゴム農家への支援活動 ● 本社機能および国内・海外の製造拠点、国内子会社におけるBCP策定

気候変動への対応

■ スコープ1,2^{※1}削減の取り組み

タイヤ製造工程で使用する蒸気の生成に必要な燃料は、当社のスコープ1排出量の大部分を占めており、当該燃料のカーボンニュートラル化を重要な課題と認識しています。水素などの新エネルギー利用に向けた技術の確立と展開を目指し、産学官と連携し取り組みを進めています。2030年以降のインフラ整備や技術革新の動向を注視しつつ、燃料転換を含めた脱炭素化技術の実用化を進めます。

スコープ2の削減においても、省エネルギー化によるエネルギー効率の向上、再生可能エネルギー由来電力の拡大などを推進しています。



項目	2030年目標 (SBT認定)
スコープ1,2	総排出量 55%削減(2017年比)
スコープ3 (カテゴリ1)	総排出量 25%削減(2021年比)

※1 スコープ1: 自社が所有または管理する事業活動において、燃料の燃焼や製造プロセス等により発生する温室効果ガスの直接排出量。
スコープ2: 自社が購入・使用する電力、熱、蒸気などのエネルギーの生産過程で発生する温室効果ガスの間接排出量。

タイヤ製造における水素エネルギーの活用

2021年に新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の採択を受け、タイヤ製造拠点である白河工場(福島県)において、水素ボイラーの活用を開始しました。2024年には山梨県と水素利活用に関する基本合意を締結し、2025年4月からは山梨県等が開発した「やまなしモデルP2Gシステム(水電解による水素製造装置)」を同工場に導入し、稼働しました。また、福島県が推進する水素の地産地消の取り組みに参画し、タイヤ製造工程における脱炭素化を進めています。

「やまなしモデルP2Gシステム」は、24時間稼働により年間最大約100トンの水素製造を可能とし、水素ボイラーで使用する水素の多くをグリーン水素に置き換えています。これにより、輸送を含むサプライチェーン全体で、年間約1,000トンのCO₂排出削減につながる見込みです。

白河工場におけるエネルギーの一部を水素へ置き換えるため、行政やインフラ関連企業と連携し、水素および水素派生燃料の実用化に向けた検討を進めます。



水素製造装置(白河工場)



水素ボイラーと水素製造装置(白河工場)

📄 愛知県との水素社会実装の基本合意

📄 白河工場に水素製造装置(やまなしモデルP2Gシステム)導入

■ スコープ3^{※2}削減の取り組み

	主な取り組み	今後
カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	<ul style="list-style-type: none"> ● タイヤ原材料のお取引先様向け説明会を開催 ● パリ協定の背景や自社の削減事例を共有し、一次データ^{※3}の提供をお取引先様に依頼 ● CO₂削減を協働で進める目的で、一部のお取引先様と個別面談を実施し、取り組み状況を確認 	一次データへの置換とエンゲージメント活動をさらに進める。
カテゴリ4 (配送・輸送(上流))	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量の少ない輸送方法を検討し、2030年までのカテゴリ4削減方針を策定 ● 海外拠点に対し、全社の削減方針を説明し、それぞれで削減シナリオを作成 ● CO₂排出量の算出精度向上に向け、一次データ活用の検討を開始 	物流事業者と協働し、効率的なデータ収集手法の構築や将来的な削減策の検討を進める。

※2 調達・物流・販売などバリューチェーンで発生したCO₂排出量

※3 お取引先様が算定した実際のCO₂排出量データ。業界平均や推計値ではなく実態に即した排出量を把握でき、効果的な削減策を講じることが可能。

Column 大阪・関西万博「住友館」内の「ミライのタネ」実物展示

～住友大阪セメントとCO₂再資源化人工石灰石(NEDO GI基金事業成果)を使用したゴム製品開発～

CO₂再資源化人工石灰石を活用したOA機器用のゴムローラーを開発しました。従来の充填材を置き換え、同等の性能を維持しながら、製造過程でCO₂を鉱物に固定します。本製品で使用するCO₂再資源化人工石灰石には1kgあたり約420gのCO₂を鉱物固定しており、当社が生産しているOA機器用ゴムローラーすべてに適用された場合、年間で約36トンのCO₂削減が見込まれます。さらに廃棄物再利用により埋立処分場の延命にも貢献します。本製品は2025年大阪・関西万博「住友館」内の展示スペースで公開されました。今後、量産化に向けて開発を進めていきます。



CO₂再資源化人工石灰石を活用したOA機器用ゴムローラー

📄 住友大阪セメントとCO₂再資源化人工石灰石を使用したゴム製品を開発

■ インターナル・カーボンプライシングの運用

CO₂排出量削減に寄与する投資の加速に向けて、投資判断にインターナル・カーボンプライシング(ICP)を2022年から導入、2023年から正式運用しています。外部環境の変化を考慮し、2025年にICP価格を見直しました。従来は省エネ投資のみを対象としていましたが、CO₂排出量に影響する全投資案件を対象に拡大しました。

2025年度更新ICP: EUR 75.00/t- CO₂

📄 TCFD(気候変動)・TNFD(生物多様性)提言に基づく情報開示

循環型経済の実現に向けて

循環型経済

タイヤ事業における循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想「TOWANOWA」

「TOWANOWA」が目指す姿は、資源循環とビッグデータを活用した新たな価値を提供することです。次世代モビリティ社会をはじめとした持続可能で安全・安心・快適な社会の実現に貢献します。



現在、廃棄タイヤの大半が燃料用途として利用されていますが、将来的にはマテリアル・ケミカルリサイクルへの展開を想定しています。その起点となるオフスペックタイヤ^{※4}のチップ化を推進するため、2025年に宮崎工場でタイヤ破砕機の導入工事を開始し、2026年1月から稼働を開始しました。



タイヤ破砕機(宮崎工場)

※4 出荷品質基準を満たさないタイヤ

サステナブル原材料の活用

サステナブル原材料比率を2030年に40%を目標としています。当社を取り巻く事業環境の変化に合わせて、サステナブル原材料の定義を、従来の「バイオマス原材料とリサイクル原材料」から、当社のマテリアリティに沿ったものへと再構築しました。新たな定義では、「気候変動」「循環型経済」「生物多様性」への貢献に加え、「人権」への配慮を含む複合的な観点を満たす原材料をサステナブル原材料と位置付けています。この新たな定義に基づき、持続可能な原材料の選定と活用を進めていきます。

	2030年目標	2025年実績
サステナブル原材料比率	40%	27%

リトレッド(更生)タイヤの推進

リトレッドタイヤとは、摩耗したタイヤのトレッド部分に新しいゴムを貼りつけ、基礎部分(台タイヤ)を再利用したタイヤです。再利用可能なリトレッドタイヤにより資源使用量の削減に貢献します。

国内リトレッドタイヤ販売本数を2030年に2021年比190%へ伸ばします。SENSING COREに加えてTPMS(タイヤ空気圧管理システム)、RFID(Radio Frequency Identification)によりタイヤ情報・利用履歴を活用することで、台タイヤの回収率とリトレッド回数の向上に取り組みます。

- 特集2:成長領域への布石
- スポーツ事業
- 資源循環型CB^{※5}の取り組み
- 資源循環型補強性カーボンの取り組み
- トラック・バス・商用車用カタログ_更生タイヤ

※5:カーボンブラック

自然環境への負荷低減に向けて

環境負荷低減に向けて

環境マネジメント体制

タイヤ・路面摩耗粉じん(TRWP:Tire and Road Wear Particles)

TRWPIはタイヤと道路の接触面で生じる摩擦力によって発生する粉じんで、タイヤと道路舗装材からなる混合物です。TRWPの特性や環境に及ぼす影響については未だ明確になっていないことが多く、それらを明らかにし、環境への影響を低減していくことが当社として取り組むべき課題であると認識しています。



当社は以前から、タイヤの耐摩耗性を高めることでTRWP発生量の低減に取り組んできました。近年、さらなるアプローチとして、TRWPの①発生、②拡散、③蓄積の3段階に着目しています。「①発生」では、TRWPの発生メカニズムの解明と抑制技術の開発に、「②拡散」では、走行中のタイヤ周辺に生じる空気の流れを利用したTRWP回収装置の開発に取り組んでいます。またTRWPはマイクロプラスチックの一種として分類されることがありますが、その性質や環境中での挙動には大きな違いがあります。そこで「③蓄積」では、両者を区別して定量分析手法の開発に取り組んでおり、環境中における各物質の存在量の把握を進めています。これらの各段階の取り組み成果については、国内外の学会で順次発表しています。

当社はTIP (Tire Industry Project:グローバルタイヤメーカー10社からなる業界団体)に参画し、TRWPIに関する調査研究、評価手法の確立やステークホルダーとの対話を進めています。

また、国内では日本自動車タイヤ協会や日本ゴム工業会の一員として活動しており、TRWPの評価に関するISO規格の作成に取り組んでいます。

今後も研究範囲を広げ、外部の研究機関や企業と連携しながら、継続的に取り組みを進めていきます。

- タイヤ・路面摩耗粉じんに対する取り組み成果を国内外の学会で発表
- タイヤ・路面摩耗粉じんに関する6件の研究成果を「Tire Technology Expo 2026」で発表

TRWPに関する主な調査および研究成果

TRWPの段階	共同研究先	調査・研究
① 発生	ニチレキグループ株式会社	タイヤと路面の両面からのアプローチによるTRWPの発生メカニズムに関する調査
	ロンドン・クイーンメアリー大学(イギリス) James Busfield 教授	タイヤ添加剤がTRWPの形成に与える影響の解明
	VMI社(オランダの装置メーカー)	TRWPの回収・検出技術に関する新たな室内試験手法の確立
② 拡散	疲労摩耗のメカニズムと予測 ドレスデン工科大学(ドイツ) Gert Heinrich 教授	摩耗のメカニズム解明とそれに伴う抑制技術の提案
	TRWPの特性解明と拡散抑制の研究 オストフアリア応用科学大学(ドイツ) Falk Klinge 教授	・空力を活用したTRWP回収装置の設計 ・タイヤ周辺の三次元的な風の流れを捉える計測研究
③ 蓄積	環境中のTRWPとマイクロプラスチックの分離・定量分析 京都大学 地球環境学堂 田中周平 准教授	TRWPとマイクロプラスチックの分離・定量分析手法に関する研究

6PPD (タイヤ用老化防止剤)への対応

環境負荷低減に向けて

6PPD(N-(1,3-ジメチルブチル)-N'-フェニル-パラ-フェニレンジアミン)はタイヤ業界で広く使用されている老化防止剤です。近年、6PPDが環境中の酸素やオゾンと反応して生成する6PPD-キノンが特定の水生生物に対して有害の可能性を示唆する論文が発表されたことに端を発し、米国では規制に向けた手続きが進んでいます。

一方で、6PPD自体は、環境中にある酸素やオゾンとゴムとの反応によって生じるタイヤ表面の割れを防ぎ、劣化の進行を抑制する重要な役割があります。そのため、6PPDはタイヤがその性能を十分に発揮し、安心して長くご使用いただくために不可欠な材料です。現在、タイヤ業界全体で代替技術の可能性検討や代替品の開発・評価に取り組んでおり、当社もその一員として取り組みを推進しています。

人工芝由来マイクロプラスチックの環境影響に関する取り組み



雨水溝上にフィルター材として透水性人工芝を設置するとともに外周をブロックで囲うことで風による飛散を抑制

スポーツ人工芝では、経年使用で破断した人工芝や充填したゴムチップが河川や海に流出し、マイクロプラスチック^{※6}となっている可能性が指摘されています。当社では2020年から、流出状況の確認と流出抑制効果の高い資材・製品の開発に取り組んでいます。抑制効果の確認された人工芝外周部レイアウトや排水溝へのフィルター材の設置を人工芝施設関係者に提案し、徐々に流出抑制対応が実装される事例も増えています。

今後も、流出抑制技術の開発・改良を進めながら、対策普及の推進に取り組めます。こうした当社の取り組みは、環境省の紹介記事^{※7}にも取り上げられ、自治体による人工芝由来のマイクロプラスチック対策のガイドライン^{※8※9}でも紹介されています。

※6 サイズが5mm未満の微小なプラスチック

- ※7 マイクロプラスチック削減のために。|プラスチック・スマート
- ※8 大阪府内の人工芝施設におけるマイクロプラスチック流出抑制に関するガイドライン Ver.1.0
- ※9 テニスコート砂入り人工芝におけるマイクロプラスチック流出抑制対策について

水資源の保全

水資源の保全

生産拠点の水リスク評価をグローバルに実施し、地域の特性に応じて管理しています。

水リスクが高いと評価された7工場では、2050年までに工場排水の100%リサイクル目標を掲げ、該当拠点ごとに設備投資を含めた計画を策定しました。そのうちの一つであるタイ工場においては、2024年に工場排水リサイクル率100%を達成、継続しており、他工場についても達成に向け継続的に活動しています。

これらの取り組み等が評価され、2025年時のCDP評価において、水セキュリティではA評価を獲得しました。

2050年目標	2025年実績
水リスクが高い拠点の水リサイクル率100%	14%(1拠点)

欧州森林破壊防止規制(EUDR)への対応

持続可能な天然ゴムの取り組み

当社グループでは経営層から現場部門に至るまで、天然ゴムの持続可能性に関するコミットメントを理解し、EUDRに確実に適合できるように業界全体との連携、EUDR対応システム開発などの対応を進めています。

持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム(GPSNR)への参画

当社は2018年にGPSNRへ参画し、森林破壊や人権問題への対応を強化。「持続可能な天然ゴム方針」を策定し、サプライチェーンと連携して持続可能な調達を推進しています。

シンガポール発IT企業「SystemEarth」社と提携し、EUDRへのデュー・ディリジェンスを強化

EUDRへの適合を支援するツール「SystemEarth」の活用を開始しました。EUDR対象製品について、天然ゴムサプライチェーン上流におけるEUDR適合状況の検証を強化し、森林破壊フリーおよび合法性に対するデュー・ディリジェンスの実効性向上を進めてまいります。

Column 天然ゴム代替資源の開発

～ロシアタンポポ天然ゴムの開発～

天然ゴムは主にパラゴムノキから生産され、その多くが生物多様性に富む熱帯地域で栽培されています。このため、農園の維持・管理には自然環境への配慮が求められています。当社は米Kultevat社と共同研究を進め、温帯地域で栽培可能なロシアタンポポ由来の天然ゴムを用いたコンセプトタイヤを、Japan Mobility Show 2025で発表しました。



ロシアタンポポ由来ゴム配合コンセプトタイヤ

ステークホルダーとの強固な関係構築

当社の事業は、顧客やサプライヤーおよび拠点周辺の生態系と、地域社会など多くの人々の生活につながっています。事業に関わるすべての人々と協業し、サプライチェーンが抱える問題解決や生態系保全と人権の尊重に取り組みます。こうした取り組みを通して、多様なステークホルダーに安心とヨロコビを提供し続けます。

関連するマテリアリティ Page 16



提供価値 Page 15

- 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

社会価値

- 新しい価値の提供を通じたステークホルダーへのヨロコビの提供
- 人権の尊重
- 社会からの信頼に応える

経済価値

- 新技術やサービスの提供
- 強く柔軟な経営基盤の構築



関連施策

- 持続可能な天然ゴム調達 Page 42
- 持続可能なサプライチェーンの構築 Page 43
- 人権の尊重 Page 44
- 労働安全衛生の徹底 Page 44
- 地域社会との関係構築 Page 45

持続可能な天然ゴム調達に向けて

持続可能な天然ゴムの取り組み

当社グループの主力製品であるタイヤには、自然環境の恵みに支えられた天然ゴムが主要な原材料として使われています。長期的かつ持続的に天然ゴムを調達するためには、自然環境に加え、天然ゴム農園・加工場で働く方々の人権に関する課題への対応が不可欠です。当社グループは、2021年に改定した「天然ゴム調達方針」に基づき、サプライチェーン全体に関わる人々の人権の尊重、自然環境への負荷低減に取り組んでいます。

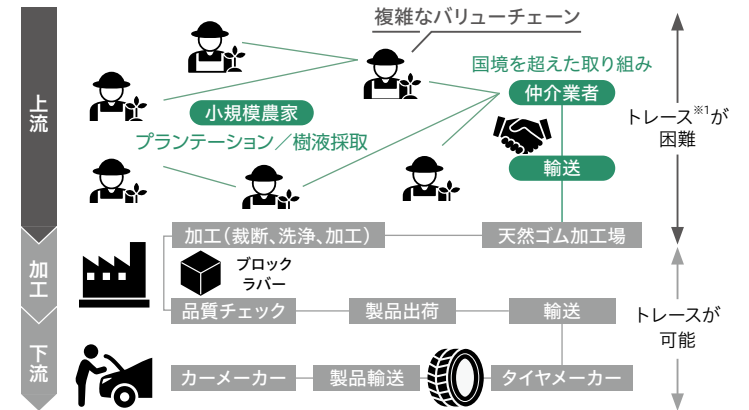
天然ゴムサプライチェーンにおけるリスク リスク評価におけるトレーサビリティ確保の重要性

天然ゴムのサプライチェーンは世界中で約600万戸の小規模農家、プランテーション、ディーラー、加工業者などから構成され、非常に複雑です。また、地域や国境を超える取引も行われるため、生産者から加工工場までの流通ルートを確認すること（トレーサビリティの確保）は困難です。

当社グループは、サプライチェーンにおけるリスクの回避・低減を目的として、トレーサビリティ確保に向けた取り組みを行っています。そのために、ステークホルダーや業界団体などと協力し、サプライチェーンマッピング等を導入し、環境破壊や人権侵害などのリスクが高い地域を特定するとともに、ステークホルダーへの影響を把握しています。

例えば、天然ゴムに特化した環境・社会的リスク評価ツールである「RubberWay®」^{※2}を2023年7月から導入・運用しています。

※2 ミシュラン社、コンチネンタル社、ソフトウェア開発会社SMAG社が開発したアプリケーションソフト



※1 農作物や製品の検査のため、生産・加工・流通などの工程を追跡すること。

天然ゴムの持続可能な調達に向け天然ゴムに特化したリスク評価ツールを導入

天然ゴム農園・加工場の視察

持続可能な天然ゴムの取り組み

天然ゴム生産者の約85%は小規模農家です。天然ゴムサプライチェーンの最上流に位置する小規模農家を取り巻く課題は多く、労働環境の改善や人権の尊重、気候変動の影響をはじめ農園周辺の自然環境との共生などがあげられます。主要な天然ゴム生産国について、2024年タイに続き、2025年にはインドネシアの天然ゴム農園・加工場を視察し、現地の方々と意見交換を行いました。



天然ゴム農園従事者との対話

視察を通じて、天然ゴム生産に携わる農家・労働者が抱える収益構造、労働環境、後継者不足などの多層的な課題を確認しました。当社の事業継続において、天然ゴムに関する課題は社会・環境の側面から重要なリスクとして認識しており、パートナー企業や地域コミュニティと協働して取り組みます。

人権レポート2026

小規模農家への農業技術支援プロジェクト



天然ゴム生産者への農業技術指導の様子

2025年は、インドネシア・ジャンビ州において、天然ゴムのトレーサビリティ確保への取り組みの推進、および生産者（農業者）の生活水準向上を目的に、天然ゴム農家の現状や原料の流通経路の調査と、農業者への研修、肥料の無償提供などの支援プロジェクトを、天然ゴムの生産・流通を手掛ける ハルシオン・アグリ社の天然ゴム加工会社であるPT. Hok Tongと協働で実施しました。2022年から

2025年の実施期間中に、延べ1,000軒以上の農家へ肥料を提供し、GAP(Good Agricultural Practice)指導を通して、適切な生産技術指導を支援しました。

本プロジェクトを通じて、支援農家の天然ゴム収穫量は平均15%、最大19%増加し、農家の収益は約25%増加したことを確認しました。

こうした結果を受けて、2026年には地域を拡大した支援プロジェクトなど複数案件を新たにスタートする予定です。

天然ゴム小規模農家支援プログラムを実施
～農家の収益性向上に貢献～

2025年実施プロジェクト名	地域	期間(年)	支援内容
ハルシオン共同プロジェクト (第一フェーズ)	インドネシア 南スマトラ	2022～2025	・効率的な作業方法や適切な施肥に関する研修の実施 ・肥料や凝固剤の配布、現地での施肥指導を通じた技術定着の支援 ・農家データの収集やモニタリングによる効果検証など継続的な改善支援
GPSNR キャパシティビルディング	タイ北部/ 東北部	2023～2026	・病害管理や適切な栽培方法に関する助言を通じた生産性と品質の向上 ・農地情報の可視化によるトレーサビリティの向上 ・農家の生計向上と安定的な天然ゴム調達

持続可能なサプライチェーンの構築に向けて

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、サプライチェーン全体の強靭性を高めるため、人権・ガバナンス・環境を含む多様なリスクを体系的に把握し、適切に管理する体制を整えています。第三者評価の活用やBCP^{※3}の強化、物流現場の負荷軽減など、実効性のある施策を通じて安定的な調達を実現します。

※3 BCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)：緊急事態に遭遇した場合において、事業の継続や早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や、緊急時における事業継続のための方法を取り決めておく計画

人権・ガバナンス・環境を評価する国際的第三者機関 EcoVadis社による評価

サプライチェーンにおける人権・ガバナンス・環境へのパフォーマンスをモニタリングかつ評価を効率的に行うために、EcoVadisを活用しています。新規お取引先様の選定にあたっては、デュー・ディリジェンスを実施し、評価基準に満たない場合は、改善に向けたコミュニケーションを図ります。統一された評価基準の適用を通じて、持続可能で信頼性の高いサプライチェーンの構築を推進しています。

BCPの強化と取り組み

当社グループは、安定した製品供給を確保するため、BCPの強化と拡充に継続的に取り組んでいます。

同時に、調達分野のお取引先様を事業の重要なパートナーと捉え、相互理解と協働を深めることで、「持続可能な調達」と「新たなパートナーシップの構築」を推進します。

国内物流現場の負荷軽減に向けた施策

安定した物流体制の構築に向けて、トラックドライバーの拘束時間削減、倉庫での荷役作業負荷軽減、荷下ろし待ち時間短縮につながる対策を実施しています。

中でもDXによる効率化を重点課題と捉え、物流データの一元管理、AI・IoTによる配車や在庫最適化、荷待ち時間の可視化、自動化(WMS^{※4}、AGV^{※5}、ロボット)の活動を進めています。

既に一部の倉庫を対象に、入場時間予約システムや荷役ロボット、ファン付ベストなどのシステム・機器を導入しています。

倉庫での作業補助人員を増やすことで継続的に物流現場の負荷が軽減されるよう施策を実施しております。

安定した物流体制の構築に向けた施策を中長期計画に反映し、定期的にモニタリングすることで、持続可能で効率的な物流体制を実現します。

※4 WMS (Warehouse Management System)：倉庫内の在庫や業務を効率的に管理するためのシステム

※5 AGV(Automatic Guided Vehicle)：人間が運転操作を行うことなく、自動で走行できる搬送車

人権の尊重

当社グループは、従業員、顧客、サプライヤー、拠点周辺の地域社会など、事業活動を通じて関わるすべての人々に対し、人権を尊重する責任があると強く認識しています。重要な責任を果たすため、人権尊重に関する方針を明確にし、体制を整備しました。今後も、事業を通じた人権尊重の責任を果たしてまいります。

当社グループの人権デュー・ディリジェンス

- ・外部の専門家にアドバイスをいただき、当社グループが優先して取り組むべき重要な人権課題を特定。
- ・人権リスクの実態を把握するため、天然ゴム農園や原材料加工場、国内外拠点への視察やステークホルダーとの対話を通じた人権デュー・ディリジェンスを実施。
- ・2025年は移住労働者のリスクにも注力して活動。今後もバリューチェーン全体を対象に取り組みを推進。

人権尊重の取り組み

人権グローバルサミットの開催

海外製造拠点のグループ会社が本社に集まり、マテリアリティや情報共有を人権グローバルサミットで行っています。

2025年、神戸本社で国連IOMによる移住労働者の人権ワークショップを実施しました。移住労働者の抱えるリスクについてグループワークやグループ会社の事例紹介を通じ、企業としての対応を学びました。



人権グローバルサミットの様子



It would be good if the HRDD initiatives supported by top management in our company, for example, setting designated teams to handle HRDD issues.

(私たちの会社でも、例えば専門チームの設置など、経営陣が支援する人権デュー・ディリジェンスの取り組みが進められることは望ましいと感じました。)

インドネシア工場人事担当者(S・Wさん)

人権レポートの発行



2025年に当社グループ初となる人権レポートを発行しました。レポートの発行をきっかけに、国連責任投資原則(PRI)のJapan Advisory Committeeや国連開発計画(UNDP)主催のイベントに登壇する機会を得ることができ、多くの方々との意見交換を行う貴重な場をいただきました。

人権レポート2026

ビジネスと人権年次ダイアログ「人権のためのビジネスケース:政策、デュー・ディリジェンス、情報開示を通じた新たな貿易時代の構築」

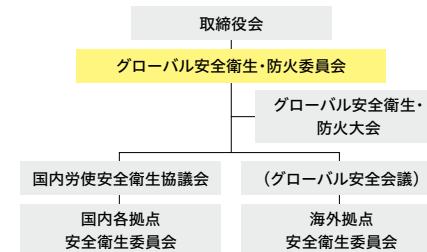
労働安全衛生の徹底に向けて

当社グループは、全従業員が安全かつ健康に働ける職場づくりを最優先とし、「安全な設備づくり」と「安全な人づくり」を柱に安全衛生活動を推進しています。快適な衛生環境の整備と全員参加の安全文化醸成を通じて、環境変化に対応しながら継続的な改善に取り組みます。

重点施策	内容
①ガバナンスの強化	グローバル安全衛生・防火委員会により、経営層との対話とマネジメントレビュー機能を強化します。
②安全衛生推進者の連携強化	グローバル拠点の安全衛生推進者を育成し、ネットワークを活用した支援体制を整備します。
③双方向対話による職場づくり	管理層が現場と対話を重ね、従業員の声を反映した安全な職場づくりを推進します。

グローバル安全衛生・防火委員会によるガバナンスの強化

2025年からグローバル安全衛生・防火委員会を立ち上げ、ガバナンス体制を強化しました。取締役参加の下、安全衛生・防火に関する方針などについて審議し、意思決定を行っています。



サステナビリティ経営マネジメント体制

労働安全衛生

教育・啓発活動

「重篤災害ゼロ」を目指し、安全な設備づくりと人づくりを推進しています。本質安全設計やリスクアセスメント能力向上に注力し、特別教育や危険体感教育を通じて技能・知識を定期的に強化しています。



ローラー巻込まれ体感



VRを活用した危険体感

Column

人・社会とのつながり

多様なステークホルダーの皆様との協働を重視し、特に各拠点地域との信頼関係を大切にしている社会貢献施策を実施しています。地域の特性に合わせた柔軟な社会貢献活動を実施することで、企業の社会的責任を果たすだけでなく、従業員が安心して働ける環境づくりや仕事への取り組みやすさにつながり、従業員満足度の向上につながると考えています。

次世代とともに～近隣の小学校・こども園への教育支援



市島工場／観察会でのオオムラサキと園児たちの様子

市島工場(兵庫県)では、近隣のこども園の園児を招いて「オオムラサキ観察会」や「どんぐり拾い」などを実施し、楽しみながら希少動植物の保護活動や環境に興味を持ってもらう機会を提供しています。ゴルフボールの試し打ち用テストフィールドの芝生の手入れも行っており、こども園の園児を招いた際はこの芝生の上で遊んでいただけるように開放しています。

2009年からNPO法人コアネットが主催する「DUNLOPものづくり教室」に協賛しています。小学4～6年生を対象に、工作キットの組み立て体験を実施しました。本体験を通じて、ものづくりの面白さや完成時の達成感、協力して取り組む経験につながる機会を提供しています。



DUNLOPものづくり教室の様子

障がい者スポーツへの支援

障がい者スポーツの振興に寄与すべく、さまざまなスポーツ大会に協賛しています。特に、愛知県・兵庫県でそれぞれ開催されている車いすテニス大会では、ボランティアに参加するとともに、2009年度から冠スポンサーとして「国際車いすテニストーナメントDUNLOP KOBE OPEN」に特別協賛しています。



DUNLOP KOBE OPENの様子

ファミリーイベント「Family Day～家族参観日」を実施

神戸本社で「Family Day」を開催し、従業員の家族を対象に職場見学や実験教室を実施しました。「当社での勤務について家族の理解が得られた」「職場見学で子どもに普段と違う一面を見せられた」と参加者から反応があり、当社やDUNLOPブランドを身近に感じてもらう機会となりました。



「Family Day～家族参観日」の様子

- 「Family Day～家族参観日」を実施
- 社会貢献活動
- 希少動植物保護の取り組み
- 緑化活動による環境保全

多様な力をひとつに果敢に挑戦できる組織

一人ひとりが尊重され、個の強みを存分に活かし活躍することは誰しにも認められた権利であることを認識し、働く仲間が互いに認め高め合える公平・公正な職場環境を実現し、チームの総合力向上、ひいては企業価値の向上につなげます。

関連するマテリアリティ Page 16



人権



多様な人材

提供価値 Page 15

- 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

社会価値

- 社会課題解決企業としての貢献

経済価値

- 多様な視点を活かした製品・サービスの提供
- チームの総合力による企業価値の向上

関連施策

- 人的資本経営 Page 46
- 持続的成長を支える人材の育成 Page 47
- 人材のパフォーマンスを高めるために Page 47
- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン Page 48

リスクと機会

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● DE&Iの推進による質の高い人材の採用・雇用維持、企業価値の向上 ● 安全・安心・公平・公正な労働環境の提供による従業員エンゲージメント、生産性の向上 ● 人材確保による工場の安定稼働と製品供給の安定化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 離職率の増加 ● 従業員エンゲージメント、生産性の低下 ● 労働災害の発生による補償費拡大、企業評価の低下

人的資本経営

DUNLOPは、「Vision」として組織のありたい姿「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」を実現すべく人的資本経営を進めています。

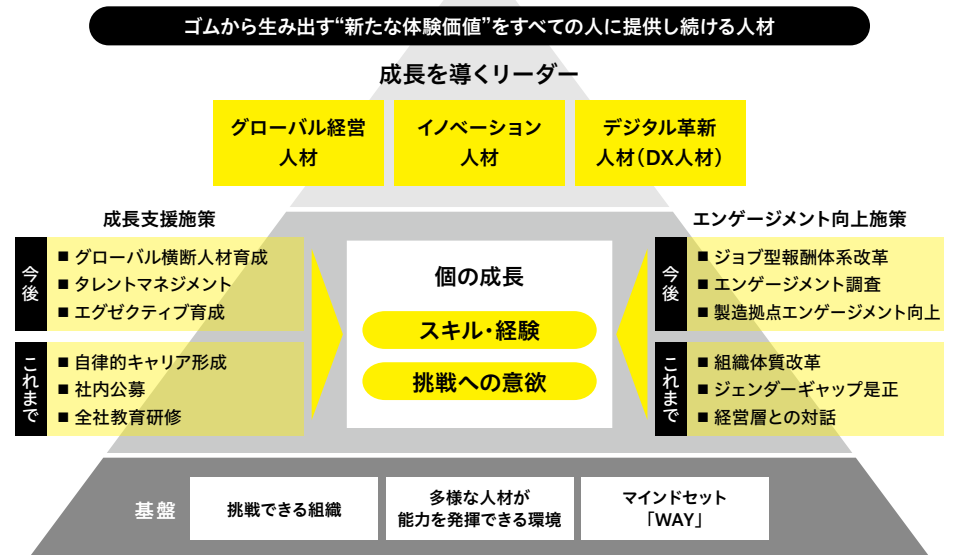
グローバル経営人材・イノベーション人材・デジタル革新人材(DX人材)は競争優位の源泉です。成長事業のビジネス拡大を担い、継続的成長を支える人材像として位置付け、育成施策に取り組んでいます。個が活躍する基盤整備として、多様な属性や価値観を持った一人ひとりを尊重し、働きがいを感じられる組織風土づくりを推進していきます。

多様な人材が総力を結集し、価値を生み出すことで、イノベーションを通じて最高の安心とヨロコビをステークホルダーの皆様に提供できると考えています。

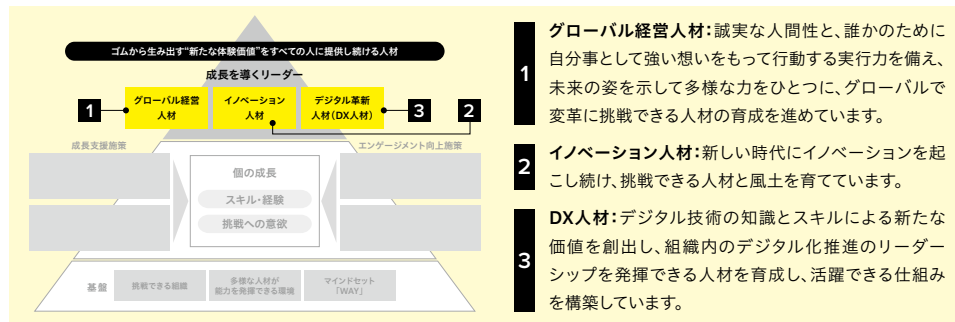
クロストーク:DUNLOPを支える人的資本

人的資本経営

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



● 持続的成長を支える人材の育成



1 **グローバル経営人材**: 誠実な人間性と、誰かのために自分事として強い想いをもって行動する実行力を備え、未来の姿を示して多様な力をひとつに、グローバルで変革に挑戦できる人材の育成を進めています。

2 **イノベーション人材**: 新しい時代にイノベーションをこし続け、挑戦できる人材と風土を育てています。

3 **DX人材**: デジタル技術の知識とスキルによる新たな価値を創出し、組織内のデジタル化推進のリーダーシップを発揮できる人材を育成し、活躍できる仕組みを構築しています。

DX戦略

2025年の取り組み

グローバル経営人材について

役員間で議論を重ねて設定した「グローバル経営人材」の定義に基づいて、各部から人選をし、次世代経営者育成に向けた研修を開始しました。研修には役員も参加し対象者の成長過程を把握することで、組織全体で次世代経営者育成に取り組んでいきます。

今後は、この人材定義を、採用や研修、評価等の各人事施策へ接続をし、一貫したタレントマネジメントにしていきます。また、若年層の海外トレーニー派遣制度や海外ナショナル人材の拠点横断など、グループ全体でのグローバル経営人材育成にもつなげていく計画です。

人材パフォーマンスを高める施策の実行

イノベーション人材育成プログラム「イノベーションアカデミー」



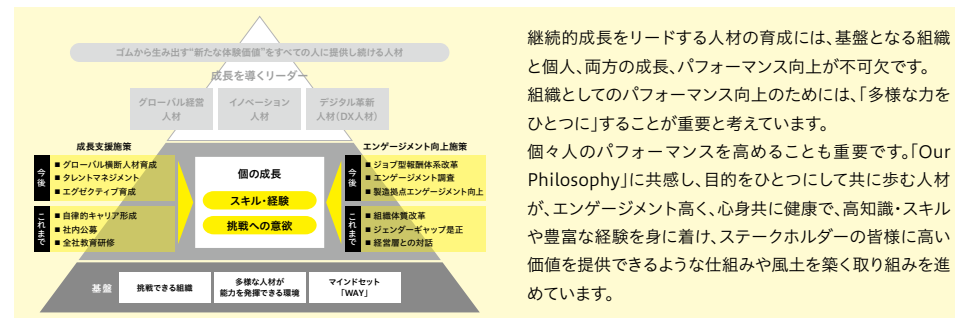
イノベーションアカデミーの様子

2023年からイノベーション人材育成プログラムとして「イノベーションアカデミー」を開講してきました。2025年はそれまでの変革マインド醸成に加え、本格的に新規事業創出のためのアイデア出し方法をはじめ、ビジネスモデル設計や事業化のためのプログラムを拡充させました。「強い想い」と「果敢に挑戦」～その想いが未来をはずませる～をスローガンに、イノベーション

人材育成と新規事業創出に向けた全社施策として、拡充してまいります。

持続的成長を支える人材の育成

● 人材のパフォーマンスを高めるために



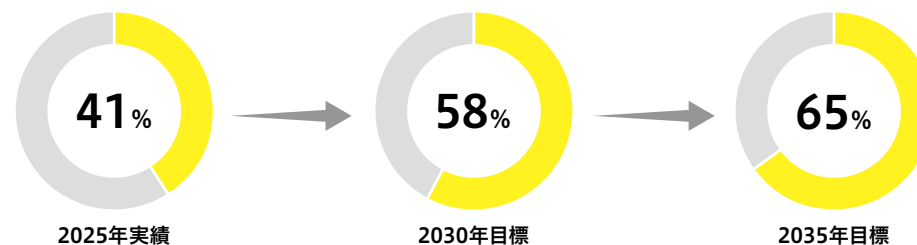
継続的成長をリードする人材の育成には、基盤となる組織と個人、両方の成長、パフォーマンス向上が不可欠です。組織としてのパフォーマンス向上のためには、「多様な力をひとつに」することが重要と考えています。

個々人のパフォーマンスを高めることも重要です。「Our Philosophy」に共感し、目的をひとつにして共に歩む人材が、エンゲージメント高く、心身共に健康で、高知識・スキルや豊富な経験を身に付け、ステークホルダーの皆様へ高い価値を提供できるような仕組みや風土を築く取り組みを進めています。

エンゲージメントサーベイについて

従来の組織体質アンケートを見直し、2025年からエンゲージメントサーベイへ移行しました。当社では、エンゲージメントを離職や生産性など組織パフォーマンスに影響する先行指標と位置付け、成長戦略実現に向けた重要なKPIとして課題の特定と改善に取り組んでいます。初年度の当社単体エンゲージメントスコアは41%と、外部ベンチマーク(日本平均61%、日本製造業平均58%)を下回り、特に製造現場は本社部門に比べ低い水準となりました。

DUNLOP単体エンゲージメントスコア目標



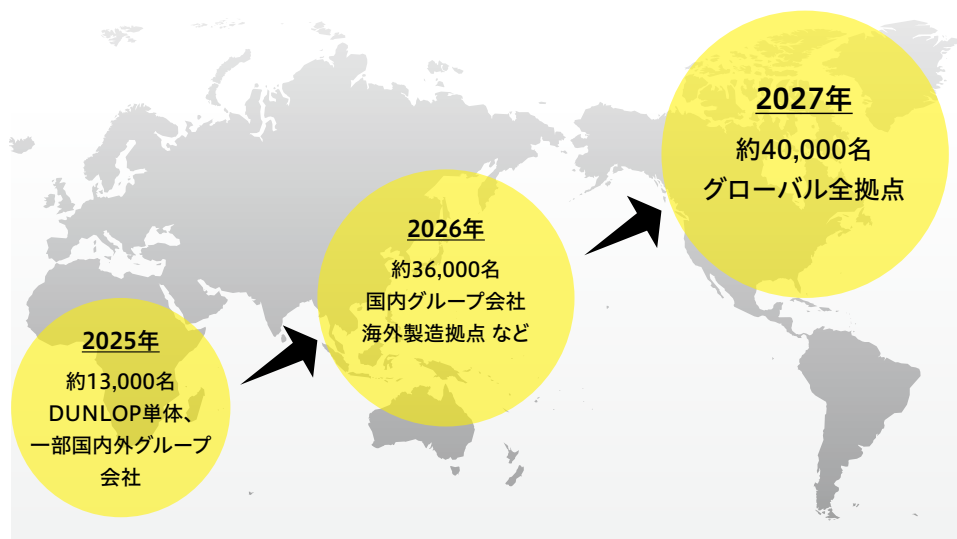
分析の結果、本社部門ではキャリアの見通しや戦略の浸透、組織変化への適応支援、製造現場ではそれらに加えて成長機会や「Our Philosophy」への共感が主な課題であることが明らかになりました。

当社単体ではエンゲージメントスコアの目標を2030年58%、2035年65%に設定し、役員・部長の評価指標にも組み込み改善を進めています。

今後は国内外グループ会社に順次展開し、2027年までに海外拠点をカバーし、グループ全体の人的資本の質的向上を通じて「R.I.S.E. 2035」の実現を支えていきます。

エンゲージメントサーベイ:国内外グループ会社への展開

- 2026年に国内グループ会社およびグローバル製造拠点に展開
- 2027年にはDUNLOPグループのグローバル全拠点にエンゲージメントサーベイを拡大



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

多様な人材を組織力につなげるインクルージョン

当社ではDE&Iの取り組みを力強く進め、多様性を尊重すると共に、多様性を力に変えるインクルージョンの実践も重視しています。社長コミットメントのもと、多様な力を人的資本経営に取り込み、全員戦力として組織の持続的な成長につなげる施策を打ち出しています。2025年4月には、長期経営戦略を支える人的資本経営の実行に向け、全取締役がDE&Iトップコミットメントを策定し公開しました。個人の能力や強みを存分に発揮できる組織風土を育み、組織と個人が共に成長を続けることで、組織の企業価値と社会的価値を相乗的に引き上げてまいります。

DE&I トップコミットメント

役員、マネジメント層の理解と実践

当社グループの7つのマテリアリティの一つは「多様な人材」ですが、この実現に向かい多様性が高まれば、考え方や意見の相違も生じやすくなるという側面もあります。私たちはインクルージョンを重視することで、そのような相違に配慮しながらも、建設的な対話を通じて意思決定や成果につなげていこうとしています。

インクルージョンによって多様性を企業価値創出の力にするためには、人材を育成・支援する制度整備とともに、役員およびマネジメント層一人ひとりがDE&Iへの理解を深め、日々の判断や行動、マネジメントの実践に反映し、着実に進展していくことが重要であると考えています。

インクルージョン醸成のために、活躍する人材と、役員およびマネジメント層双方への施策を推進しています。人材育成では、安心して働ける基盤の上で、学び成長できる機会や支援の制度整備を通じて、一人ひとりが能力を発揮しやすい環境づくりを進めてきました。

併せて、多様な人材をリードする立場である役員およびマネジメント層には各種会議や研修などを通してインクルージョンの重要性について継続して共有しています。役員・マネジメント層がインクルーシブな関わり方を実践することで、変化への柔軟な対応力やイノベーション創出を高め、マテリアリティの達成と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

インクルーシブ管理職

個別育成によるキャリア自律支援と管理職候補層の育成に向けて

女性管理職比率が依然として低く、育成の強化が必要です。従来の画一的な育成施策や機会提供だけでは、ライフイベントなどの事情を持つ女性人材には柔軟に対応できません。結果、個々の能力を引き出し切れず、リーダーや管理職候補となりうる女性人材の育成も進みにくい状況が続いていると考えています。

この状況を踏まえ、2025年から個々のキャリア形成を後押しする施策として、本人が自分のキャリアに向き合いながら作成するキャリア開発シートと、上司が作成する育成計画シートを活用し、能力開発や、多様な経験の機会を広げています。さらには、人材をより見える化し、これらの施策を常に最適化しながら継続することで人的資本の最大化と女性管理職比率の向上を目指します。

男性の働き方も多様化しているため、今後は男女問わず、個別育成を強化し、誰もが能力を最大限発揮できる環境を整えてまいります。

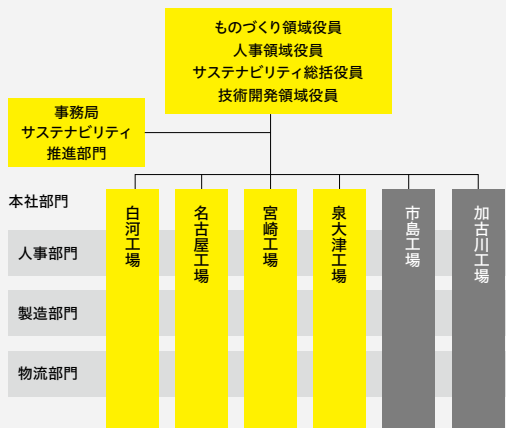
Column 「はたらきたい未来の工場プロジェクト」進捗レポート

📄 従業員鼎談：はたらきたい未来の工場プロジェクト(統合報告書 2025)

プロジェクトの背景／推進体制

製造現場が直面する諸課題に、工場・本社が一体となって取り組むため、2024年7月に「はたらきたい未来の工場プロジェクト」を立ち上げました。活動は拡大を続けており、製造現場への取り組みを全社で加速していきます。

プロジェクト推進体制



※順次プロジェクトを展開予定

プロジェクトの背景

当社の製造現場では、設備や厚生施設の老朽化問題に加え、本社生産・開発部門と工場部門の連携体制にも改善の余地がありました。労働力人口減少の中で、人材を確保することは製造業にとって最大の課題であり、多様な人材にとって働きやすい魅力ある製造現場づくりは急務です。「はたらきたい未来の工場プロジェクト」では、人的資本を軸に組織風土改革や組織体制、各種制度の見直しを進め、多様な人材が集まり、やりがいを感じながら活躍できる職場を目指しています。

全体的な取り組み

足元の課題解決と組織体制や人事制度等仕組みの見直しといった中長期施策を並行して推進しています。短期的には操業カレンダーの見直しにより、休みやすい環境づくりを進めるとともに、働く環境の質を維持・向上させるための、設備投資に関する全社ガイドラインを整備し、投資計画を策定し、実施しています。また、人員体制、人材教育、勤務体系の見直しなどを進めています。

2025年には約200名の従業員に「働きやすい職場」に関するインタビューを実施しました。取り組みを通じて課題を深掘りし、工場ごとに異なる事情を踏まえながら、本社が横串を通して取り組みを主導しています。独自のエンゲージメント調査により改善効果を定点観測し、理解促進と対話を重ねています。

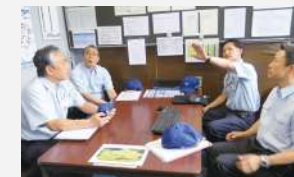


リニューアルした休憩所で交流する工場長と従業員

2025年の取り組み

工場での組織風土変革への取り組み

工場独自の課題を解決するため、各工場で部門横断のワーキンググループを立ち上げています。コミュニケーションの活性化や、休憩所など厚生施設の改善など、働きやすさに直結するテーマについて自律的に取り組んでいます。2025年には白河工場および名古屋工場で活動を推進しました。



工場で担当者と意見を交わす役員

現場の声を丁寧に集める対話の機会を定期的に設け、課題を共有することで、活動が現場主導で進むサイクルを構築しています。役員が工場を継続的に訪問し、現場との直接対話を通じて、今回の取り組みに対する経営層の強い想いを伝えてきました。従業員一人ひとりが活動に関与し、変化を実感できる環境づくりを進めています。

先行して取り組みを開始した白河工場では、工場内エンゲージメント調査において、初回と比べ3回目の結果として、「工場を良くしていこう」という変革機運の高まりが全世代で見られました。

今後の計画／展開

設備改修計画を着実に実行していきます。人員体制や勤務体系の見直しなど、中長期施策を本格化します。白河工場および名古屋工場で行って取り組んできた工場単体の組織風土改革プロジェクトを、2026年には宮崎工場へ展開します。今後は、タイヤ以外の製造拠点にも横展開をし、持続可能な製造現場づくりを各工場とともに進めていきます。

人的資本経営推進責任者の声

このプロジェクトでは“多様な人材にとって働きやすい魅力ある製造現場づくり”を全社の経営課題と捉え、各組織が部門の壁を越えて知恵と経験を持ち寄り、現場の声を起点とした振り返りと改善が回る仕組みづくりに取り組んでいます。“人への投資”を中核に据えながら、国内製造拠点の競争力を着実に、スピード感を持って高めていきます。

ビジネストランスフォーメーション本部 BX人事部 部長

松本 隆由貴



各工場主体で動き出すプロジェクト

2024年で本社で始めた取り組みは、各工場独自のプロジェクトとなり、各工場の各階層からの参加者が主体となって工場ごとにプロジェクトが立ち上がりました。各工場プロジェクト名やロゴも検討、策定して進めています。

白河工場

“Iketeru” Shirakawa プロジェクト



プロジェクトでは2つの方針を大切にしています。
1つ目は「対話」です。白河工場の従業員一人ひとりが変革の主役として参加し、思っている事を素直に伝えてくれることが何より大切だと考えています。
2つ目は従業員が抱える課題の「即断即決即実行」です。
2つの方針のもとで、皆で変革をやり切るぞ、という機運を醸成していきます。

“Iketeru” Shirakawa プロジェクトリーダー
K・Kさん



名古屋工場

Nagoya “Jo-Sho” プロジェクト



名古屋工場働く人が「やりがい」を感じ、働きやすい工場になることを目指します。
製造業企業が集積する地域で長い歴史を持つ名古屋工場だからこそ、今まさにエンゲージメント向上の取り組みが必要だと考えています。
多様化する価値観を尊重し、工場の一体感をさらに高め、Jo-Sho風土を醸成していきます。

Nagoya “Jo-Sho” プロジェクトリーダー
M・Nさん



宮崎工場

Miyazaki “Yakushin” プロジェクト



各プロジェクト開始時に全従業員に配布したピラ

プロジェクトでは、従業員一人ひとりの声を大切にし、職場の課題解決を推進するとともに、働くことが楽しくなるような“ワクワク感”を生み出す施策に取り組んでいきます。
魅力にあふれ、誰もが働きやすい宮崎工場を目指し、活動を進めていきます。

Miyazaki “Yakushin” プロジェクトリーダー
M・Wさん



プロジェクトに対する実際の変化や現場の声

- 厚生施設が綺麗になったり、暑熱対策の投資が強化されたり、目に見える変化があり、プロジェクトへの期待感を持っています。(技能系・職長)
- 間接部門には休憩所がなかったので、共用の休憩スペースができてうれしいです。昼食後にちょっとした雑談も楽しめています。(管理部門・一般)
- プロジェクト推進に直接関わっていない従業員からは、何をしているか見えづらいです。途中経過でも、もっと情報開示してほしいです。(技能系・一般)



工場長によるピラ配布

- 変化のスピードに驚いています。ここまで短期間でいろいろ変わっていくとは思いませんでした。(管理部門・一般)
- 休憩所が綺麗になり雰囲気も明るくなりました。班員も真剣に備品を選んでくれて、大切に使用してくれています。(技能系・職長)
- 湯船がない生活をしていた寮生としては、近くの温浴施設のチケット配布はありがたいです。(技能系・一般)
- 休憩所にお金を使うなんて、今までは考えられなかった。このままプロジェクトが続いてほしいです。(技能系・職長)



工場長によるピラ配布

- 休憩室を考えるのに現場は盛り上がっている。普段顧みられないことをしっかりと考えてくれることに感謝しています。(技能系・一般)
- 「おごり自販機」と一緒に利用する人を探すため、職場で会話が生まれています。職場のコミュニケーション強化の役割も十分果たしていると感じます。(技能系・一般)
- 今まで休憩室の通信が悪く、窓に張り付かないとLINEも確認できなかったところ、普通に使えるようになってうれしいです。(技能系・班長)
- 素早い変化が起きるのはうれしいが、雑にならないように丁寧に進めてほしいです。(技能系・一般)



工場長によるピラ配布

人を大切にする経営を基盤に 価値創造につなげる 人的資本経営へ

人的資本経営が企業価値の重要な源泉として注目される中、当社においてもその実践が重要なテーマとなっています。本クロストークでは、学術的視点と現場・経営の実感を踏まえ、長期経営戦略「R.I.S.E. 2035」の取り組みを軸に、企業価値の向上につながる人材と組織のあり方について話し合いました。



2009年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了、博士(経営学)、滋賀大学、横浜国立大学を経て2018年から神戸大学大学院経営学研究科准教授、2023年から現職。専門は組織行動論および人的資源管理論。主な著書に『採用学』(新潮選書、2016年)、『組織行動論の考え方、使い方: 良質のエビデンスを手にするために』(有斐閣、2020年)など。2022年6月組織学会高宮賞、2025年10月日本の人事部HRアワード(書籍部門最優秀賞)などを受賞。

執行役員
サステナビリティ経営推進担当 人事総務本部長 兼
ビジネストランスフォーメーション本部長

徳毛 裕司

神戸大学大学院
経営学研究科 教授

服部 泰宏 様

執行役員
タイヤ事業本部生産本部長

箱嶋 英一

人的資本経営の本質を踏まえた議論の必要性

服部 まず人的資本経営が重視されている背景について述べますと、大きく二つの流れがあります。一つは事業環境の変化です。かつてのように組織一丸となって勝つ時代ではなくなり、事業のグローバル化を背景に個人や組織の能力、知識、経験がより重要になっています。もう一つは資本市場や労働市場の視線が厳しくなっている点です。人材育成や活用のあり方が企業価値の評価に直結するようになっていきます。

学術的にみると、日本企業の経営はウォーム・アプローチ(組織と個人との信頼関係や職場の人間関係の醸成を通じてメンバーを導く考え方)とクール・アプローチ(数値やKPIによってメンバーを管理・統制する考え方)を行き来しながら発展してきました。大まかに言えば、伝統的な日本企業は前者を、欧米企業は後者を大事にする、と言われていました。これに対して現在の人的資本経営の特徴は、両者の統合にあります。個人および人間関係を大事にする土台の上に配置や育成、成果を可視化し、数値でも

語るという、いわばウォームの上にクールを積み上げる二階建て構造にあるといえます。

徳毛 当社は、かつて海外展開を進めながら高品質な製品を安定的に供給し、市場を拡大することで成長してきましたが、事業環境の変化により、この10年は従来のやり方だけでは業績が伸びにくい局面に入っています。その中で、人的資本経営を、住友事業精神「事業は人なり」に立ち返り、人を大事にすることに加え、どこに投資し、どこで成果を出すかを見極める「戦略的ウォーム」へと変える必要性を感じています。

また、ビジネスを展開する事業・地域ともに多角化しているため、人的資本も全方位ではなく重点配分が必要です。具体的には、①グローバル人材・組織の強化、②人的資本のROIの観点から生産性・役割の可視化、③国内工場の再強化の三点を重視しています。こうした点を踏まえ、新社長の國安が「人こそが財産」と申している通り、今後は「人に投資する経営」をさら

に磨き込んでいきたいと考えています。

箱嶋 現在は競争が激しく、生産性向上とコスト低減を徹底するクール・アプローチが求められる事業環境にあります。一方、DUNLOPでは、日本企業らしい丁寧なものづくりに支えられた信頼や安心感という価値を大切にしています。

住友事業精神の一つであり、当社が重視してきた「信用と確実」が現場まで浸透した結果として、私が現場に行くたびに品質改善提案が積極的に出されます。日々の業務に真摯に向き合う当社の従業員は本当に素晴らしいと思っています。こうした人づくり、ものづくりを通じて、DUNLOPを「信用と確実」に支えられたブランドとしてさらに高めていきたいのです。単純なコスト競争、数値管理だけでは差別化できません。

服部 箱嶋さんの話は重要ですね。能力やスキルだけではなく、仕事に向き合う心構えや考え方まで含めて、それが企業の競争力になっているということだと思います。「能力が高い」だけで

は担保できない価値がある。そこを言語化し自覚的に磨いていくことが、人的資本経営の要諦なのです。

人的資本経営を現場に定着させて実効性を高める

服部 近年、企業の現場では「1on1ミーティング」や「エンゲージメント」など人に優しい言葉が増えています。しかし、実態あるいは従業員の皆さんの実感としては、強い統制を感じる場合が少なくありません。統制自体が問題なのではなくて、言葉と実態が乖離することで、人は敏感にそれを感じ取ることに留意する必要があります。私が懸念しているのは組織内での「しらけ」状態の伝播です。従業員の不満が表に出ないまま、納得していない状態が続き、組織の空気だけが冷えていくというシニシズム（冷笑主義）です。人的資本経営においてはこの「しらけ」を如何に生まないかが重要なのです。

徳毛 まさにその通りですね。当社はこれまで、トップの意思を起点に組織一丸となって高い実行力を発揮してきましたが、環境変化の中でそれだけでは回らなくなってきました。近年は「Be the Change」プロジェクトのもと、「360度フィードバック」、「1on1ミーティング」など、組織風土を変える施策を矢継ぎ早に進めてきました。いずれも重要な取り組みですが、現場の従業員の間でどこまで腹落ちして活用されているかという点では課題が残っています。「制度としてやっている」状態にとどまっていたら、先生がおっしゃる「しらけ」に近づく危うさを感じています。だからこそ次のステップが重要です。その点、「R.I.S.E. 2035」において「強い想いと果敢な挑戦」を明確に打ち出したことに大きな意味があります。これまでの取り組みが人的資本経営の土壌づくりの段階だとすれば、実践のフェーズに入ったと考えます。

服部 「R.I.S.E. 2035」は、貴社の言葉として自然に伝わる点で評価できます。特に「果敢な」といった表現は、従業員にも浸透しやすい言葉だと感じました。理念やビジョンの浸透には段階があり、まず知ること、次に自分なりに解釈できること、そして最終的に行動に結びつくことが重要です。借りものの言葉は往々にして最初の

段階で止まりますが、「R.I.S.E. 2035」にはその先へ進む可能性があります。だからこそ、実際にどこまで浸透し、現場でどのように受け止められているのか丁寧に見ていくことが求められます。

箱嶋 タイヤ事業の各工場では「R.I.S.E. 2035」の真意の説明に努めてきたので、従業員間では「知っている」という段階までは来ていると思います。ただ、それを本当に自分事にできているかというと、まだ課題があると言わざるを得ません。各工場で役割は異なりますから、「あなたの工場にはこうあってほしい」と、期待を具体的に伝えるようにしていますが、継続が必要です。現場に入ると、従業員からは「長期経営戦略が大切なのはわかるが、それ以前にトイレや食堂の改修などの職場環境の向上に取り組んでほしい」といった切実な声を多く聞きます。ビジョンを語ることで、足元の職場環境を整えることは両輪で進めなければならないと思っています。



組織と人材の課題をどう乗り越えるか

服部 今後、人的資本経営を追求していく上では、ウォーム・アプローチの土台の上にクール・アプローチをどう乗せるか、その二階建ての設計が大きな挑戦です。日本の製造業には従来、信頼関係や雇用の安定、現場との関係性といったウォームな土台があります。これは決定的な強みです。一方で、KPIや数値管理を導入していくとき、その仕組みがうまく土台とつながっていないと、

結局は表面的な変化だけで終わってしまいます。

徳毛 現場の技能系従業員とスタッフ系従業員では状況が異なります。厳しい事業環境の中で、現場には近年かなり無理を強いてきました。現場をウォームに戻し、面倒見のよい職場にしていきます。2024年7月に立ち上げた「はたらきたい未来の工場プロジェクト」は、そのための取り組みです。タイヤ事業から着手し、ほかの事業の工場でも取り組みを始めています。一方でスタッフ系従業員は、生産性に課題があり、指標の可視化を進めていきます。

箱嶋 また、グローバル戦略を意識した幹部人材の育成にも課題があると考えています。海外でDUNLOPブランドを進化させていくリーダーに対して、適切な育成システムを有しているとは言えません。これから本格的に作っていくべき部分です。

徳毛 当社はグローバル経営に優れた企業と比べると、本社機能のグローバル化に課題があり、本来担うべき事業支援や全社最適の推進といった機能面を強化する余地があります。

服部 グローバルの視点を含めて人的資本への投資を考える際、人的資本の本質的な意味を考える必要があります。教育や経験によって伸ばせること、そして事業にとって重要なインプットになること。その両方を満たすものが人的資本です。知識やスキルだけではなく、レジリエンスや「自分ができる」という健全な自信も、広い意味では人的資本に含まれます。レジリエンスや自信が十分に形成されていなければ、知識やスキル面で優秀であったとしても、それらをうまく成果に結びつけることができないということが、経営学の実証研究の中では示されています。これから大事なことは、これらを含めて、DUNLOPにとって何が本当に重要な人的資本なのかを、もう少し広く捉え直すことかもしれません。

箱嶋 その点、DUNLOPの価値を上げるうえで、住友事業精神の一つである「信用と確実」の考え方が、従業員にも組織にも浸透していることが武器になると思っています。品質はもちろんのこと、日本企業らしい丁寧なもののづくりをどう浸透させ、継続できる職場環境をつくり、どうブランド価値につなげていくか。そのために人をどう育てるかが大切です。

服部 まさにそこですね。能力だけではなく、仕事への心構えま

で含めて競争力になっていくはずで。

徳毛 どこに投資し、どこで勝つのかをもっと明確にしなければいけないと思っています。国内工場への再投資もそうですし、デジタル領域やイノベーション領域もそうです。全部に同じように資源を配分できるわけではない。だからこそ、全社最適の視点で判断する力を強化していきます。

人的資本経営において何を強みにすべきなのか

服部 貴社にこれから求められるのは、企業としての「くせ(どこに強みを置き、どう打ち出すか、逆にどこは重視しないのか、という企業の特長)」だと思います。奇をてらうという意味ではなく、何がこの企業の特長なのかを、労働市場にも資本市場にも伝えていくことが欠かせません。貴社はとても優等生的で福利厚生などもかなり整っている会社です。だからこそ、その上で日本を代表するものづくり企業としての品格を保ちつつもエッジ(尖り)をどう出していくかが大事ではないでしょうか。



箱嶋 DUNLOP色をどこで出していくのかですね。人的資本経営の観点で考えなければならぬ課題の一つとして、工場と言えば、ロボットやAIでできることは進めていくべきです。その一方で、人が判断すべきところ、人がやるからこそ価値になるところはしっかり残していきたい。そこをうまく分けていくことが重要

だと思います。その中で、DUNLOPのタイヤづくりにはこういう色があるのだ、というイメージをより明確にしていきたいです。

徳毛 全社の課題で言うなら、やはり会社を牽引していくマネジメント層の強化だと思います。今後は、より高いレベルの経営人材や部長層が必要であり、そのためには育成のあり方そのものを進化させていく必要があります。当社の人的資本経営方針では、競争優位の源泉としてグローバル経営人材、イノベーション人材、デジタル革新人材(DX人材)を掲げていますが、特に肝になるのはグローバル経営人材です。

神戸の本社において、例えば外国籍の従業員が2~3割いて、多言語が飛び交い、世界情勢の変化に即応できる。そうした組織環境が不可欠です。その意味で、組織における多様性とインクルージョンは単なる理念ではなく、経営そのものを支える基盤です。多様な人材が能力を発揮し、意思決定に参画できる組織へと変えていくことが、これからの競争力につながると思っています。

服部 人材育成について言えば、三段階で考える必要があります。一つ目はオンボーディング(入社後の適応・育成プロセス)。最初にどのような上司と出会い、どんな世界観に触れるかが、その後を大きく左右します。二つ目は管理職の魅力づけ。最近「管理職になりたくない」と言われがちですが、実際には「言われたらやってもいい」という層は相当数存在します。魅力づけ次第なのです。三つ目が経営人材。さらに一段階上で、不完全な情報の中でも意思決定できることが求められます。この三段階の中で一つ挙げるなら、私は最初のオンボーディングが重要だと考えます。初期に視野の広い人材として育つ土台を作れるかどうか、その後効いてくるのです。

箱嶋 私は、温かくも厳しい上司に巡り会い、ものづくりへ真摯に向き合い、現地現物を大切にすることを叩き込まれながら育ててもらいました。仕事をする上で触れる世界観は重要です。

DUNLOPの価値を上げていくためには、製品・サービスの品質改善を愚直に積み重ねてきた当社のものづくりも武器にしていきたいです。タイヤは命を乗せるもの。その価値を支える

のは人です。現場で日々考え、工夫し、品質を守り続ける従業員一人ひとりの力を、最大限に引き出す人材育成を考えています。どこに特色を出すのかをしっかりと定めながら、人が支えるものづくりを人的資本経営の中で磨いていきます。

徳毛 2025年、「R.I.S.E. 2035」の中に「人的資本」という言葉を入れました。正直に言えば、私を含め経営陣として、長期的な視点での議論を一層深め、視野の広い人材を育てていく必要がありますね。人的資本経営をもっと広い意味で捉え直し、考えを深めて言語化しなければいけないと考えています。経営陣でしっかり議論し、方向性を作り込み実行していく。それが未来につながるはずで。



服部 組織改革や人的資本経営は、ある意味で未来を担保に入れて新しい方向へ舵を切る取り組みです。だからこそ、その過程で何を失ってはいけないのかを見極めることが重要です。日本企業は、この20年ほどで合理化を進める中で、本来持っていた大事なもので削ってしまった側面があると感じています。しかし、人を大事にすることは本来とても合理的なことです。

今日の議論で特に印象に残ったのは、「当社の従業員は素晴らしい」という言葉でした。この感覚を経営陣が持ち続けられる会社は強いです。貴社には、変えるべきことを変えながらも、失ってはいけないものを明確にし、その上で人的資本経営を進めてほしいと思います。