

財務戦略

中期経営計画「中計’21」の財務方針・目標

2021年に発表した中計’21において、社会課題の解決を通じた価値創出と当社の持続的成長につなげることを目的に、3つの経営基盤(デジタル・ITインフラ、サステナビリティ経営、組織・人事インフラ)の将来像を掲げました。現在、各経営基盤の構築を着実に進めるとともに、それらを下支えする「財務基盤の強化」にも鋭意取り組んでいます。

「事業資産の精査を通じた資本効率の改善」「キャッシュの創出力強化とサイクル高速化によるキャッシュフロー重視の経営」「財務健全性の確保」等の施策により、先行きが不透明かつ急速に変化する経済環境下においても安定した経営を遂行ならしめる、筋肉質な財務基盤を構築します。

具体的な目標として、中計’21では連結営業利益率14%超、2025年度の連結営業利益600億円を掲げておりますが、その達成に向けて必要不可欠な販売目標として、重点商品の販売構成比率55%超を設定するとともに、収益力を高めるため、当社の強みを最大限活かした取り組みを推進します。

また、新たな企業ステージに立つための財務目標として、中計期間中のROE12%以上を設定、収益力に加えて、資本効率の向上をめざす姿勢も明確にしています。

これらの財務方針・目標を着実に達成することで、質の向上を志向する、当社らしい企業価値の向上を実現します。

財務の状況

(百万円)

	20年12月期	21年12月期	22年12月期
資産合計	445,579	531,229	598,889
自己資本	220,776	279,954	320,683
現金及び現金同等物の期末残高	36,303	53,592	41,600
有利子負債残高	110,578	128,784	135,436
自己資本比率(%)	49.55	52.70	53.55
総還元性向(%)	59.31	16.76	27.61
自己資本利益率(%)	5.27	16.52	15.97

投資と財務戦略

設備投資計画については、株主還元と一体で資本配分の方針を定め、収益性と成長性の双方を両立させることを意識して策定しています。

中計’21期間中の設備投資は、5年総額で1,940億円を計画しており、設備投資と株主還元の合計額を、同期間で稼得する営業キャッシュフローと必要な範囲内での調達額の合計額で賄う方針としています。

具体的には、中長期的な視点で将来の成長に必要な設備投資を「成長投資」と戦略的に位置付け、営業キャッシュフローの50%を配分し、また、既存事業の競争力維持に

必要な設備の維持・更新、生産性向上の為の設備投資に30%を、株主の皆さまへの利益還元に20%を配分する考え方を基本としています。

財務規律を保ちながら、当社が得意とするライトトラックやSUVの販売が中心となる米国市場の動向も踏まえ、成長が期待できる大口径ライトトラック用タイヤの供給体制の強化や、当社の強みを活かした独自性の高い商品開発等への投資を検討し、さらなる成長を図ります。また、収益力向上により配当額を高めて株主還元も行い、資本市場の期待に応えています。

成長投資について

成長投資については、中長期的な視点で、将来の成長に必須となる、デジタル関連投資、市場・マーケットへの投資、新分野 R&D への投資を進めていきます。

デジタル関連投資では、当社の統合基幹業務システム(ERP)を刷新し、経営資源やリスクの可視化、業務プロセスのスピードアップ、意思決定の質的向上など、データガバナンスの強化をグローバルで図ることで、収益性向上の実現をめざしています。

環境・社会(ES)投資について

当社では、サステナビリティ経営へのシフトを推進するため、今後、さらなるサステナビリティ関連投資が見込まれます。特に脱炭素関連投資においては、通常の投資案件推進の可否判断に用いられる採算検証では、CO₂削減効果を採算シミュレーションに織り込むことが難しく、サステナビリティ経営に沿わない判断となる懸念があります。

そこで当社は、CO₂削減効果を見える化し(金銭価値として定量化)、定量モデルに織り込む手法である Internal

また、市場・マーケットへの投資では、デジタルマーケティング、エンゲージメント活動によるブランド力強化施策、拡販を企図したプロモーション活動など、徹底したユーザー起点のセールスマーケティング活動に経営資源を投じていきます。

新分野 R&D 投資については、カーボンニュートラル社会を見据え、持続可能なモビリティライフの実現の為、次世代車両に対応した技術確立と商品化に挑戦します。

株主還元

新たな企業ステージにおいては、ROE 指標とともに、設備投資、株主還元の方針を設定し、収益性と効率性の両輪を追求、バランス良く回してまいります。

この方針の下、株主還元については、これまでの安定配当の考え方を維持しながらも、毎期の業績にも連動させた形で株主の皆さまへの還元を考えており、中計’21期間中

の配当性向は30%以上の水準を考えています。

当期純利益に含まれる非経常的、かつ特殊な損益などを調整し、より実力値に近い実態利益に連動させることで、安定性と業績との連動性の両立を図った形での還元策の実現をめざしています。

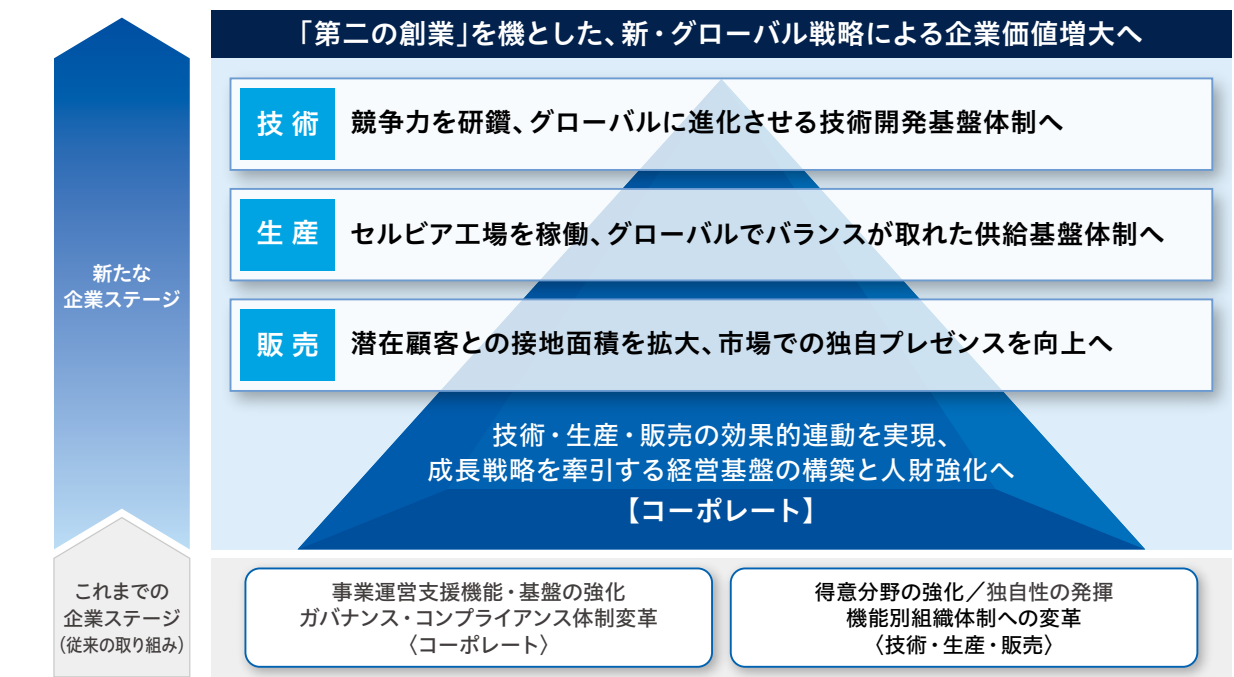
3カ年の「キャッシュアロケーション」

営業 キャッシュ フロー	戦略的な アロケーション	●成長に資する投資 ●有利子負債の抑制
	成長投資 50%	<u>中長期的な視点で将来の成長に必要となる投資</u> ●デジタル関連投資 ●市場・マーケットへの投資 ●新分野 R&D
	設備投資 30%	<u>コア事業の競争力維持に必要なとなる投資</u> ●既存事業の持続的成長維持、生産性向上への投資 ●経営基盤再構築の投資
	株主還元 20%	<u>配当性向30%以上</u> ●安定的な株主還元を継続 ●単年度業績との一定程度の連動

中期経営計画「中計'21」の進捗

2021年を起点にした中期(5ヵ年)経営計画「中計'21」の進捗状況です。外部環境の目まぐるしい変化に対応するためにも、技術・生産・販売といったすべての機能をグローバルで連携し、変化に迅速かつ柔軟に適應する力を発揮して、目標達成に向けて進んでいます。

基本方針



技術・生産・販売戦略の進捗

技術

日・米・欧3極R&D機能連携により独自技術を強化し、環境配慮など次世代モビリティに対応した嗜好性の高い「差別化商品」を展開

生産

北米市場向け安定供給基盤を構築するとともに、セルビア工場を圧倒的なコスト競争力を有する拠点に

販売

北米・欧州・日本・アジア各地域の市場戦略に基づく差別化商品の投下とタイヤ・自動車部品のコラボレーションによる戦略車種へのアプローチ

天然由来のサステナブル原材料を使用した新シリカ分散剤を採用した新商品を開発、発売しました。材料開発においては、合成ゴムに必要なブタジエンをCO₂由来で合成する技術を富山大学と共同で確立、現在の石油由来に比べ環境負荷低減に貢献します。また、転がり抵抗や耐摩耗性といったEVに求められる機能を高めたEV用タイヤの開発も推進しており、環境配慮と当社が強みを持つ高い嗜好性を兼ね備えた差別化商品の創出を図っています。

欧州初の生産拠点となるセルビア工場において、2022年7月から生産を開始しました。最新鋭設備・システムを軸にした高効率生産を実現し、欧州における地産地消、北米向け乗用車用タイヤの安定供給をめざします。また、セルビア工場の生産体制の確立により、米国工場では大口径ライトトラック用タイヤの生産能力増強に取り組むなど、セルビア工場稼働を起点としたグローバルでの最適生産供給体制の構築を推進します。

独自性・嗜好性を兼ね備えた新商品を継続して市場に投入、最注力市場である北米においては、拡大した販売網を活用し、大口径ライトトラック用タイヤの拡販を推進しています。また、各市場において、地域特化商品の投入やモータースポーツ活動への参加によりブランド力やプレゼンスの向上を図ることで、重点商品販売比率を高めています。このほか、日本においては顧客ニーズと効率性を両立する販売・物流体制の構築を推進しています。

DXの方針

DX(デジタルトランスフォーメーション)では、中計'21で掲げる成長戦略を堅実に支える経営基盤の整備、ならびにその達成に向けた企業体質の改善をバックアップすべく、2021年より統括部門組織を設置し、全社横断的に部門連携を強化してデジタルイノベーションを3段階に分けて推し進めています。現在は、初期段階の第一階層として各種インフラ整備や統合基幹業務システム刷新を通じたグローバル業務標準化、及びデータドリブン経営の中核を担う統合データ基盤の構築を実行中で、収益性向上・価値向上につなげる第二階層フェーズへの早期移行をめざしています。

技術・商品開発面では、データ活用、ライフサイクル管理に合わせた最適な商品化、製造現場における生産性の向上はもちろんのこと、在庫のグローバル一元管理と最適オペレーション、緻密なデータ分析に基づいた販売戦略立案と重点商品の展開を推進します。こうしたデジタル戦略によって顧客志向のモノづくりと高収益事業経営に統合的に確立し、成長戦略を支えていきます。

成長戦略

技術戦略

地域戦略

生産・供給戦略

DX

①経営基盤強化
しくみの再構築・
デジタル基盤整備

②収益性向上
データドリブン経営・
業務効率化

③価値向上
商品・サービス革新・
提供価値の向上

重要経営指標の進捗状況

中計定量目標に対する2022年度の実績は連結営業利益440億円、連結営業利益率8.9%となり、順調に滑り出した中計初年度に比べると、地政学リスクの顕在化等に伴う外部与件の変調により、進捗は一旦足踏みとなりましたが、2025年度で目標とする営業利益水準は射程圏内にあり、引き続きその実現に向けて自信を持って進めていく計画となります。

ROEは16%と、目標12%を上回る水準を維持しており、配当性向は、「一過性損益控除後の当期利益ベースで30%以上」とする中計で掲げた方針に変更はなく、成長投資、事業継続に必要な投資、株主還元をバランス良く実行していきます。

環境変化に柔軟に適應し、目標の達成に向けて増益基調に転換

2025年度目標

連結営業利益
600億円

連結営業利益率
14%超

中計期間中

ROE
12%以上

配当性向
30%以上

●実績(営業利益・営業利益率)

531億円
13.5%

440億円
8.9%

500億円
9.3%

600億円
14.0%

440億円
11.8%

445億円
9.8%

520億円
9.3%

2021年度

2022年度

2023年度
予想

2025年度

○期初予想(営業利益・営業利益率)

※予想は発行時点の数値

自動車部品
▲20億円

→内訳

30%

35%

17%

16%

目標配当性向
30%以上

目標ROE
12%以上

1株当たりの配当額

76円

80円

2021年度

2022年度

2025年度

2025年度目標

重点商品
販売構成比率
55%

北米 49%

日本 65%

欧州 45%

全体 51%

※2022年度実績

2021年度
378億円

2022年度
480億円

1,940億円
設備投資
5年総額

北米向け販売
本数比率

41%
(2025年度)

43%
(2022年度)

北米向け売上
構成比率

58%
(2025年度)

66%
(2022年度)

27 TOYO TIRE Integrated Report 2023

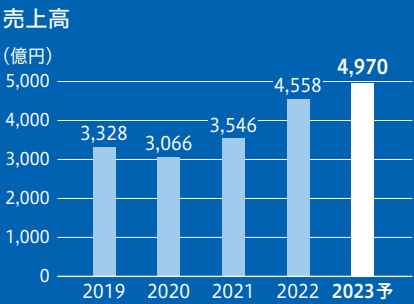
TOYO TIRE Integrated Report 2023 28

事業概況

Tire Business

タイヤ事業

TOYO TIREでは、売上高の約9割を占める主幹事業として、乗用車用タイヤをはじめ、ライトトラック／SUV用タイヤ、トラック・バス用タイヤなどを製造、グローバル市場に展開しています。タイヤの市場は主に「新車用タイヤ(グローバル)」「国内市販用タイヤ」「海外市販用タイヤ」に分類され、当社では、特に海外市販用の北米市場向けが販売における大きなウエイトを占めています。



外部環境認識

当社の主要販売地域である米国では、2022年終盤には経済の先行きに関して悲観的な見方もありましたが、足元は雇用・所得環境は引き続き良好に推移、景気マインドも改善傾向にあり、個人消費も堅調を維持しています。一方、欧州では、コロナ禍からの経済活動再開の効果が薄れること等に伴い、企業景況感も悪化、景気は軟調に推移することも見込まれています。日本では各種政策の効果もあり景気は持ち直したものの、海外景気の下振れが日本の景気を下押しするリスクや、物価上昇が高水準で続いていることに伴う景気回復ペースの鈍化については注視する必要があると考えています。

世界経済は一定の底堅さを見せており、当社が得意とするライトトラックの保有比率は維持され、嗜好性の高い大口径ライトトラック用タイヤの需要は底堅く推移すると考えられ、米国、マレーシア、中国及びセルビアにあるグローバルな生産拠点や変化に迅速に適應できるグローバルな需給体制を駆使し、当社が強みとしている大口径ライトトラック用タイヤやSUV用タイヤなどの重点商品のさらなる拡販に取り組みます。また、今後新車販売に占めるBEV比率も高まることが確実視される中、車両の重量との関係からタイヤの外径が大きくなるとともに、北米ではピックアップトラックのEV化も進

むことが想定されます。EV化はチャンスと捉えており、当社の強みを活かしたEV用タイヤを開発、商品の上市につなげていく方針です。

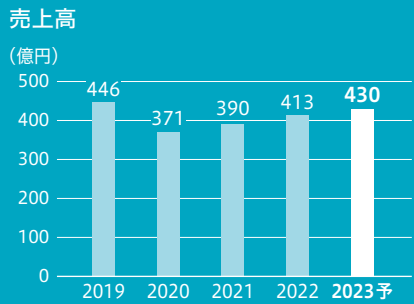
事業概況(2022年度の振り返り)と今後の見通し

北米市場は大口径ライトトラック用タイヤなどの重点商品を中心とした販売に注力したこと、値上げや重点商品の拡販による商品ミックスの改善もあり、販売量・売上高ともに前年度(2021年度)を上回りました。欧州市場は、ロシア・ウクライナ情勢の影響を受けて、販売量は前年度を下回りましたが、売上高は、欧州各国での値上げや商品ミックス改善により前年度並みとなりました。国内市場は、冬タイヤの販売が伸びたこと、重点商品を中心とした販売に注力したこと、さらに値上げや重点商品の拡販による商品ミックスの改善により、販売量・売上高ともに前年度を上回りました。今後の見通しについては、販売本数の増加や、海上運賃の価格改定によるプラス効果を想定し、増収増益を見込んでおります。また、米国工場では生産性の改善に取り組み、前年度を上回る水準の生産に努めるとともに、セルビア工場の本格稼働に向けた計画を着実に実行していきます。

Automotive Parts Business

自動車部品事業

TOYO TIREでは、振動制御の技術を生かし、自動車の操縦安定性と静粛性を高める製品を提供しています。自動車メーカーのニーズに合わせた製品をスピード感持って提案することで、サプライヤーとしての確固たる地位の確立に努めています。また、自動車の生産拠点が世界各地に展開されていることを踏まえて、日本・米国・中国を中心に生産体制を整備し、最適な供給網の実現に注力しています。



外部環境認識

自動車部品事業を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う部品供給不足や半導体不足による自動車メーカーの減産の影響を受けたものの、今後は自動車メーカーの生産回復が見込まれ、現行品、新車モデル向け売価改善及び自動車メーカー生産回復による販売増を見込んでおります。また、タイヤ事業の外部環境認識で触れました通り、今後新車販売に占めるBEV比率も高まることからEV化対応も鋭意検討していく必要があります。

当社は、「タイヤ」と「自動車部品」というモビリティに不可欠な二つの事業を兼ね備え経営を展開している特長を持っていますが、「タイヤ事業」と「自動車部品事業」の両輪を連動させた、当社ならではのアプローチで、EV化や次世代モビリティの発展に貢献していきます。

当社が特に技術における強みを発揮できる部品として、エンジンマウントの他、EV用モーターマウントや樹脂ブーツなどがありますが、自動車メーカーとの技術交流などを通じて体得した差別化技術を駆使し、要求機能の維持向上を図りながら、高付加価値な製品の開発と受注をめざして

いくとともに、自動車関連技術の革新的な向上を図り、いち早く入手した車両トレンド情報を次世代モビリティ技術への先行対応につなげていきたいと考えています。

事業概況(2022年度の振り返り)と今後の見通し

2022年度は自動車メーカーの減産の影響を受けたものの、原材料市況高騰の一部を価格に反映できた為、売上高は前年度(2021年度)を上回りました。

今後の見通しについては、完成車メーカーの生産回復による売上高の増加等による損益の改善を想定しております。また、引き続き、材料市況、エネルギー費の高騰分の価格反映、原材料調達及び生産の合理化、海外輸送費の効率化などの改善活動に取り組んでいきます。

また、自動車部品事業の黒字化は当社の重要な課題であると認識しています。これまでも工場合理化、販売費及び一般管理費の削減等を進めてきましたが、引き続き、収益構造改善に取り組み黒字化をめざします。

基本戦略

- 「独自技術のさらなる強化による差別化商品の創出」
- セルビア工場の高いコスト競争力の確立、及び最新生産システム横展開による安定供給基盤づくりや高効率なグローバル生産体制の構築
- ニーズを捉えた高付加価値商品の継続的展開
- 北米における大口径ライトトラック用タイヤの圧倒的ポジション確立と拡幅

個別施策

- | | | | |
|----|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| 技術 | ●強みである嗜好性に「環境」「サステナブル」などの要素を加えた商品開発 | ●早期の商品化に向けたモジュール設計の適用拡大 | ●EV化を見据えた生産設備の導入 |
| 生産 | ●セルビア工場における年産500万本体制の確立 | ●米国工場での大口径ライトトラック用タイヤの供給能力の増強 | |
| 販売 | ●独自性・嗜好性に富む新商品の継続した市場投入 | ●デジタルマーケティングの重点展開、既存の販売網との連携強化によるシナジー刈り取り | ●性能やブランド力向上を見据えた様々なカテゴリーのモータースポーツ活動 |

基本戦略

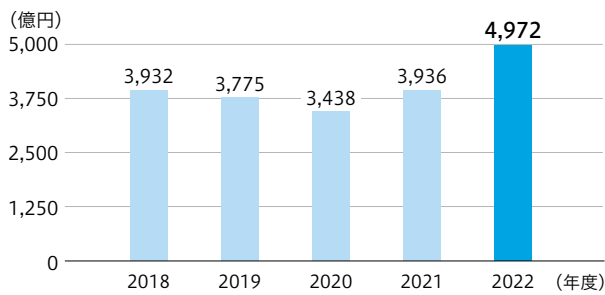
- 「タイヤ」「自動車部品」を有機的に連携させたアプローチによるシステムサプライヤーとしての優位性の確立
- 次世代モビリティなど戦略車種への採用

個別施策

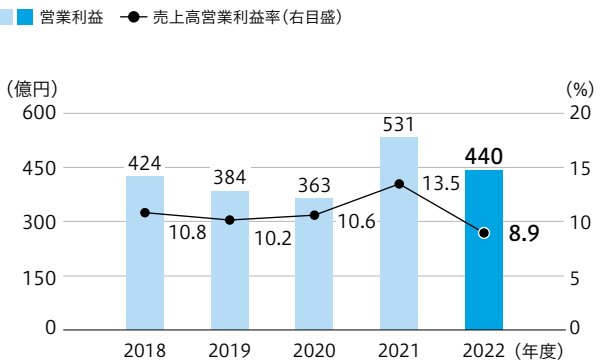
- 高付加価値商品の新規受注に向けたアプローチ
- 収益改善に向けた生産拠点、受注コンセプトの最適化

財務ハイライト

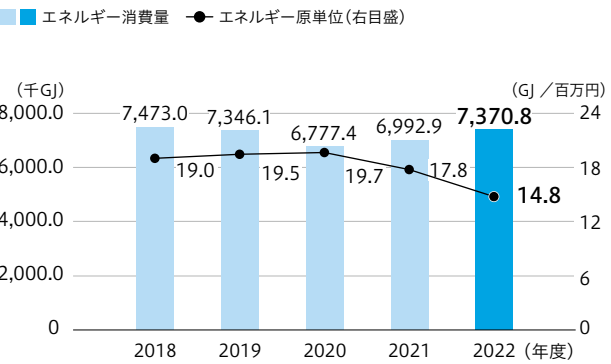
売上高



営業利益／売上高営業利益率



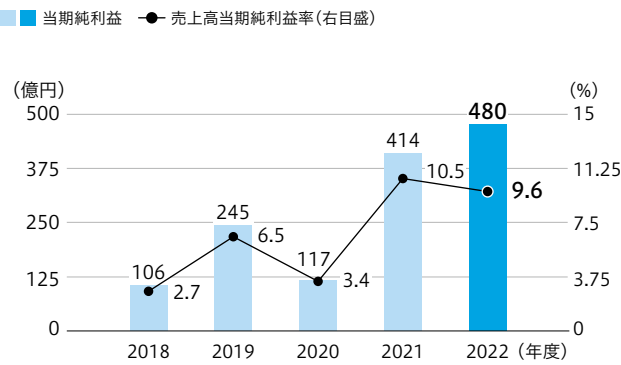
エネルギー消費量※



供給源別のエネルギー消費量 (千GJ)

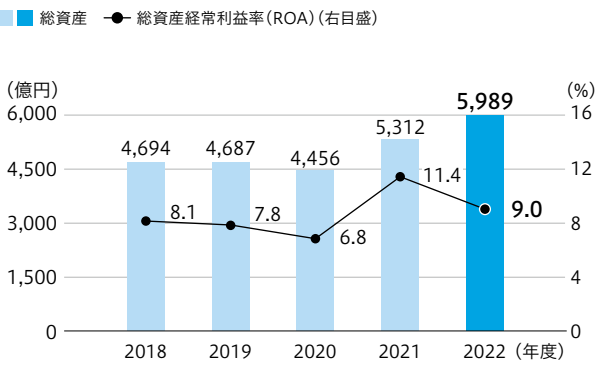
	2020	2021	2022
非再生可能エネルギー由来燃料 (ガス、重油)	4,662.4	4,735.7	5,130.8
購入した電力消費量	1,818.8	1,944.2	1,923.5
購入した電力に占める再生可能エネルギー由来の電力消費量、非化石証書の調達相当の消費量	0.0	0.0	114.2
再生可能エネルギー由来燃料 (太陽光発電)の消費量	0.4	0.8	0.7
購入した蒸気消費量	295.8	312.2	315.8

当期純利益※／売上高当期純利益率

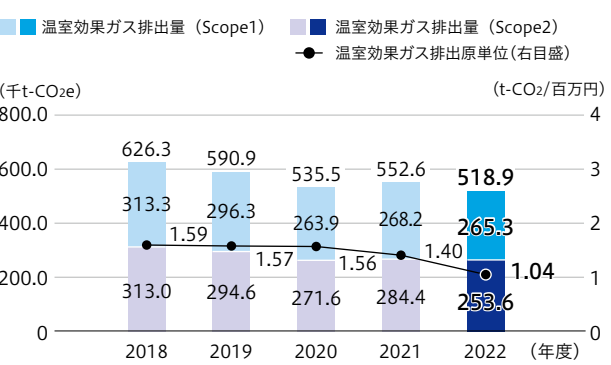


※当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益

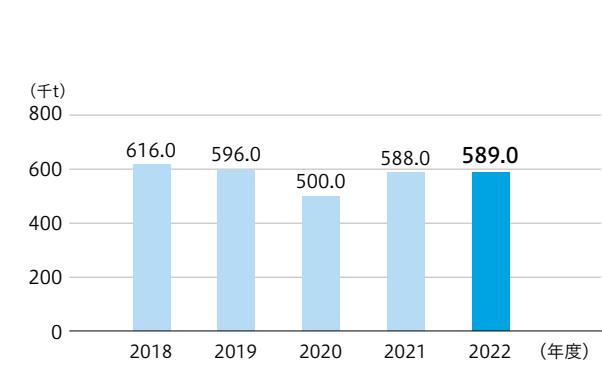
総資産／総資産経常利益率 (ROA)



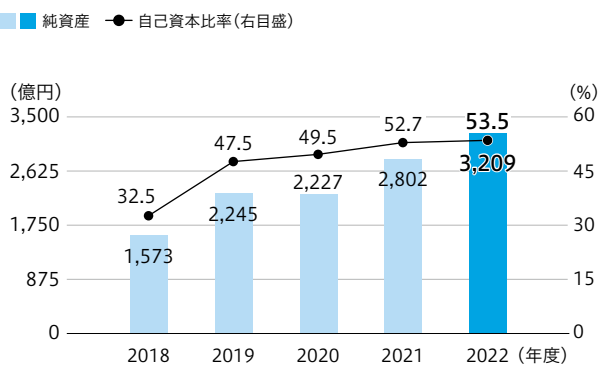
温室効果ガス排出量※



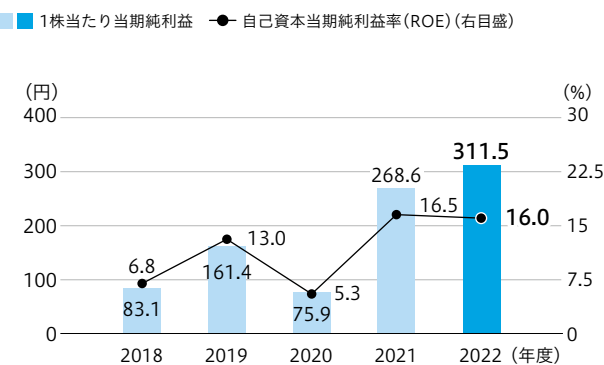
原材料使用量



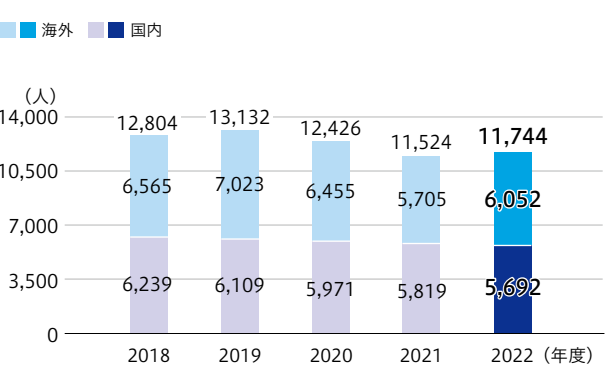
純資産／自己資本比率



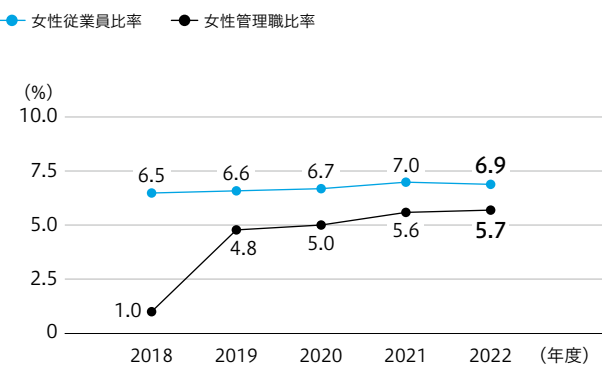
1株当たり当期純利益／自己資本当期純利益率 (ROE)



従業員数 (連結)



女性従業員比率・女性管理職比率 (単体)



※エネルギー消費量、温室効果ガス排出量の集計範囲：国内外の生産拠点ならびに事務／技術拠点