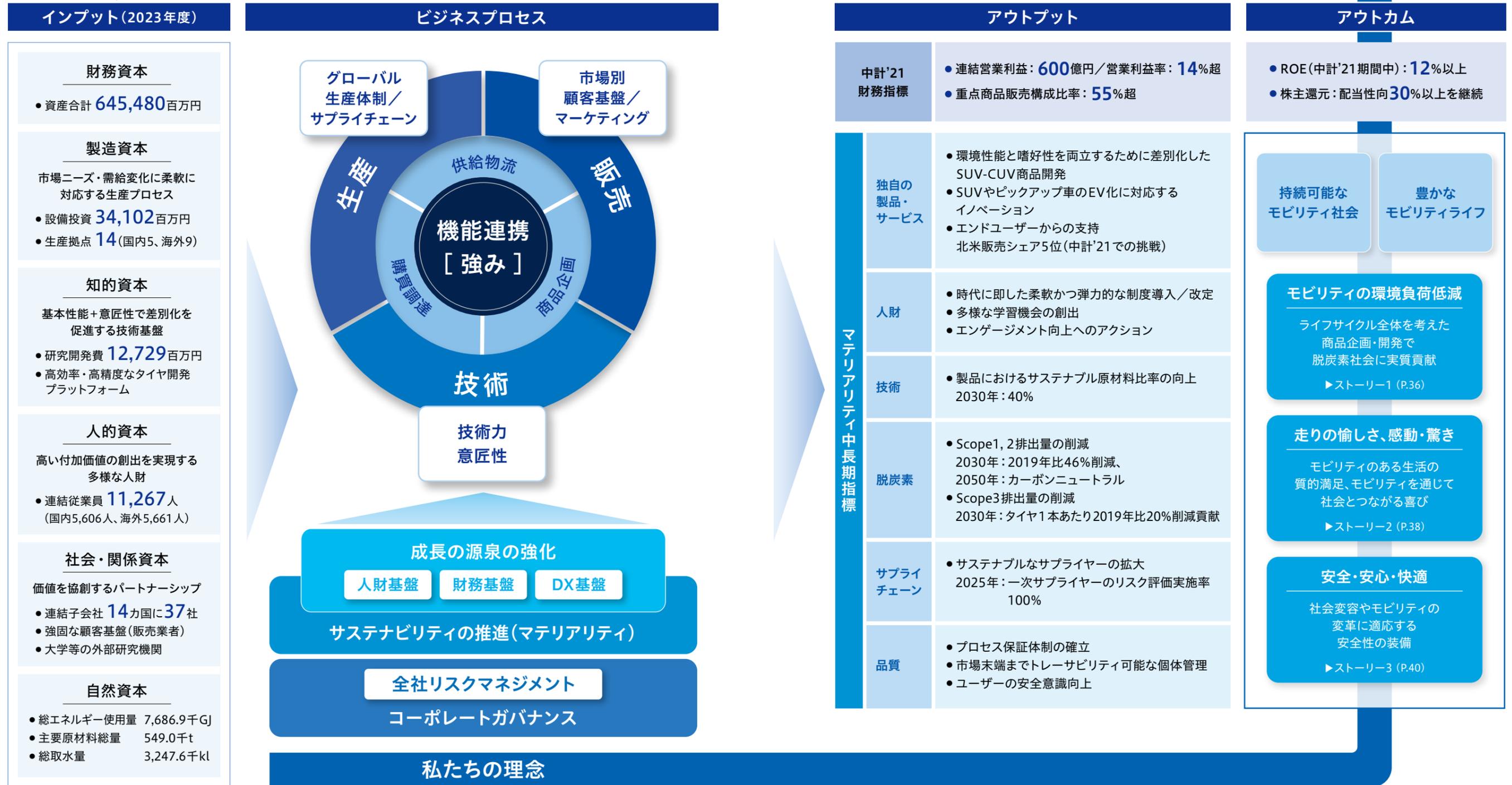


# 価値創造プロセス

TOYO TIREグループでは、企業としての将来の姿をより明確に読み取るために、理念やビジネスモデル、ガバナンスや事業機会・リスクを整理し、開示することが重要であると考えています。価値創造プロセスでは、自社の6つの資本を言語化し、これら資本を活用して事業活動で生み出すアウトプット、ステークホルダーに影響するアウトカムを定義しました。

**私たちの使命**  
 お客さまの期待や満足を超える  
 感動や驚きを生み出し、  
 豊かな社会づくりに貢献します



# TOYO TIREの強み

当社は、中計'21の期間を通じ、グローバルでの全機能連携によって、変化に迅速かつ柔軟に適応する力の強化を図っています。

## 生産 グローバルでの最適な生産・供給体制

生産拠点のある市場において地産地消を進める一方、顧客ニーズの多様化や需給の変化へのフレキシビリティを高めるため、各工場における生産品種構成(プロダクトミックス)の最適化や生産の平準化を図っています。それらを通じて、届けるべきお客さまへタイムリーな製品供給を実現しています。例えば、当社が強みとするSUV/ピックアップトラック用大口径タイヤは北米市場で絶大な支持を受けており、それらの需要に対応するため、米国工場の生産能力を強化するとともに、日本工場では設備の更新によって、また2022年に稼働したセルビア工場においても北米向けの供給機能を果たしています。

そうした柔軟な生産対応を可能にする人財が強みでもあり、工場の特性や所在国の状況を考慮した方針に基づいて人財育成を行っています。一方、特に国内の労働人口の減少とそれに伴う技能・ノウハウの承継という課題については、データドリブン経営に向けた全社的な取り組みに沿って、ERPとの連携や新たな生産システムの導入などにより、作業の平準化を進め、業務の属人化解消を図っています。作業の平準化は、生産現場での多様性の拡大にもつながると考えています。



生産統括部門管掌役員  
宮守 正美

## 技術 独自の技術と日・米・欧の3極R&D機能連携

自動車業界が大きな変革期を迎えている今、タイヤにも「モビリティの進化」を支える明確な性能や機能をスピーディに実現していくことが求められます。当社は独自のゴム材料基盤技術「Nano Balance Technology」とタイヤ設計基盤技術「T-MODE」の両輪を基軸として、双方を連携させて高性能・高品質な製品の開発を行っており、これらの技術基盤を継続的に更新しています。そして、日本・米国・欧州の各R&D拠点で役割分担された研究の成果を結集し、販売、生産の各部門と連携して市場に応じた高機能な差別化商品の開発につなげています。

「T-MODE」に代表されるように技術開発分野でもAIの活用が不可欠になってきています。当社は、AIが導く結果だけに頼りすぎることなく、どんな原理に基づいて設計し、何が良いからこのタイヤは良いと言えるかを説明できることが技術者にとって肝要だと考えています。AIによって自身の思考力やキャパシティを広げられるような技術者の育成・レベルアップに取り組んでいます。



技術統括部門管掌役員  
守屋 学

<b>材料設計基盤技術 (Nano Balance Technology)</b>	タイヤのゴムを構成する様々な材料の特性をナノレベル※で「予測」「機能創造」「精密制御」「観察発見」することにより理想的なゴム材料を開発する。 ※1ナノ=10億分の1メートル
<b>シミュレーション基盤技術 (T-MODE)</b>	タイヤシミュレーションとドライビングシミュレーションに、AI技術を用いた設計支援技術を組み込み、空力やスノートラクションのシミュレーションとタイヤパターンの詳細な挙動解析を高精度に行う。
<b>設計支援技術 (T-MODE)</b>	各種データを共通資産として一元管理し、データに関連づけることで付加価値を高めるとともに、機械学習によりリアルタイムでタイヤ特性値の獲得が可能となる。

**日本-R&D**

- 研究開発 全機能
- 高性能技術開発(研究・開発・評価・Big Data, AI活用)

研究開発の全機能をつかさどるとともに、各種基盤技術の更新を行う。

**北米-R&D**

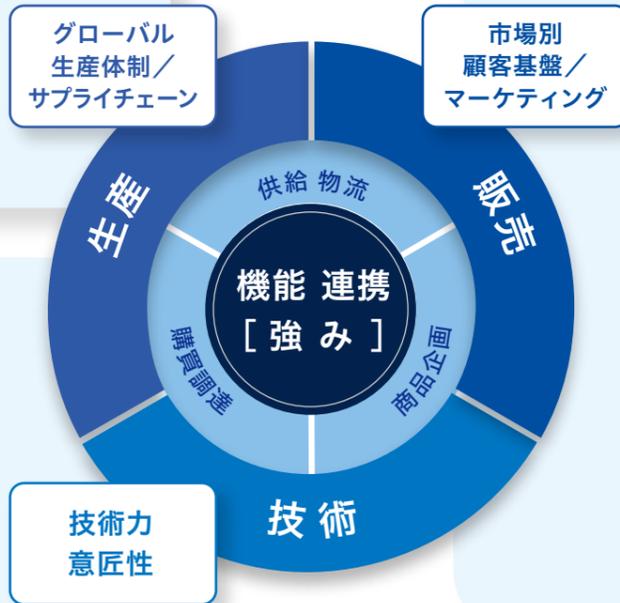
- マーケティング
- 顧客志向商品開発

主力市場である北米でマーケティング部門と一体となって嗜好性を求める顧客志向商品を開発する。

**欧州-R&D**

- 最先端材料/次世代モビリティの調査
- 高性能技術開発

最先端材料の活用に向けた調査・研究を主軸に、EV等次世代モビリティの技術開発につなげる。



## 販売 持たざるを強みとして築く強固な顧客基盤

タイヤの販売において自社直営の販売店を持たない当社にとって、最も近いお客さまはディーラーです。ディーラーが最終ユーザー(消費者)に届けたいと考えている商品の顕在ニーズを理解することはもちろん、各ディーラーが当社にどのような提案やサービスの付加価値を求めているかという潜在ニーズをも引き出し、応えることが重要になります。市場によって多岐に分かれるお客さまのニーズに対し、当社が応えるべきものを緻密につなぎ合わせることに於いて、当社の小回りの利く機能組織間の連携、市場の前線からもたらされる情報への機敏な適応力が強みです。北米の事業戦略は、当社のタイヤ事業における象徴的なビジネスモデルを形成しています。

販売部門では、商品戦略とチャネル戦略の両輪を回すために、自社の業界でのポジション・強み・弱みを正しく理解するという意識づけを徹底しています。



販売統括部門管掌役員  
光畑 達雄

## 商品企画 豊かなモビリティライフを実現する商品企画

生産・販売・技術の狭間に生まれる議論をリードする、あるいは各機能が専門的に独立しているために見落とされがちな連携の必要な議論を拾ってつなぐなど、全社的な価値創造に導く役割を担う部門の一つに商品企画があります。

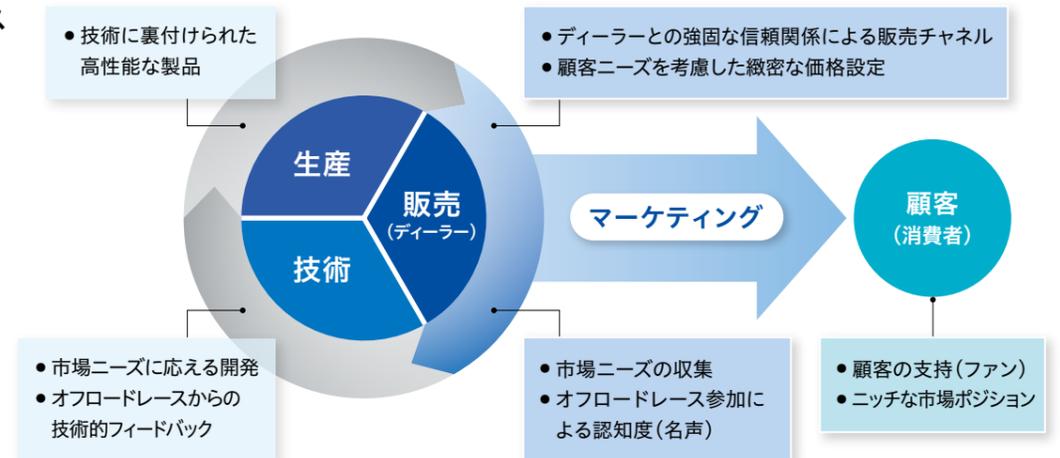
モビリティの変化や市場の注目・関心事だけに着目するのではなく、「タイヤに求められる基本性能を押さえたうえで、モビリティのある生活をより楽しく面白くする企画を具現化する」という商品企画のスタンスが、差別化商品の創出につながっています。特に、海外販売会社との日常的なコミュニケーションの良さを強みとしており、それらを通じて得られた次のトレンドや商品アイデアの着想を、技術部門が自動車業界の動向やタイヤに求められる性能・機能レベルを見越してアップデートしている基礎技術と融合させ、具現化していきます。

お客さまがタイヤを使う生活シーンを考えながら生み出す商品は、単なる消耗品としてではなく、豊かなモビリティライフを実現する嗜好品として提案できるものと考えています。



事業統括部門管掌役員  
蓮見 清仁

## 北米ビジネスモデル



# 外部環境・リスクと機会

中計'21の策定・遂行の前提としているマクロ環境、及びそのなかで2030年頃までに進行することが想定されるモビリティ分野の変革を踏まえ、当社はリスクと機会を認識し、バリューチェーン全体のオペレーションと製品・サービスを通じ、価値創造につなげていきます。

**マクロ環境(～2025年頃)**

**コロナ禍を経た消費行動の大幅な変化**

- マインド: 外出回避・節約志向・対人接触回避
- 行動: EC / キャッシュレス購買・要求サービス変化

---

**地政学リスクのさらなる高まり**

- 米中覇権争いをはじめデカップリングの波は継続
- コロナ禍により加速する経済格差もポピュリズムを促進

---

**社会・環境価値×経済価値を両立させる取り組み加速**

- 従業員・顧客満足を優先した取り組みに価値
- 顧客と生産者との協働により公益と経済価値向上を両立するトランスフォーメーションの加速

---

**省人化対応技術の進化と導入加速**

- 労働人口の伸長減速を補うデジタル投資の加速
- データの質・量の拡大により、ヒトに要求される役割の高度化

**モビリティ分野の変化(～2030年頃)**



環境・EV化対応



自動運転移動サービスや移動代替サービスの活用増加



IT活用(モビリティ関連データ連携)の深化



個々のニーズ・利便性の追求による多様化の進行

**サステナビリティに関連する潮流**

**環境**

- 脱炭素化の加速(移行計画)
- プラスチック汚染対策
- 循環経済への移行
- 自然資本に対する関心の高まり(森林破壊への監視強化を含む)

**社会**

- 人的資本に対する関心の高まり
- 人権対応要請の強化

**〈機会〉**

- EV対応における技術革新と独自性の付加による需要拡大の機会
- 環境対応における技術革新と独自性の付加による需要拡大の機会
- 物流業界(日本)の非化石エネルギー転換義務化に伴うEV商用車の需要拡大の機会
- メンテナンスフリー対応やソリューションビジネスの事業機会

**〈リスク〉**

- 気候変動対応におけるリスク
- 強固な人財基盤が確保できなくなるリスク
- サプライチェーンを含めた環境対応・人権対応におけるリスク
- バリューチェーン全体での環境対応を含む品質の確保におけるリスク
- 安全・安心に対する要求の高まりにおけるリスク

**〈商品・サービス〉**

- ライフサイクルでCO<sub>2</sub>排出量低減・資源循環を考えた商品展開(乗用車/商用車)
- EV専用/対応タイヤ
- 高耐久力(耐摩耗性)・メンテナンスフリータイヤ、エアレスタイヤ
- センシング、摩耗診断

**〈オペレーション〉**

**基盤強化**

- 人的資本経営、健康経営
- 資源循環・リサイクル促進の技術開発

**リスクマネジメント**

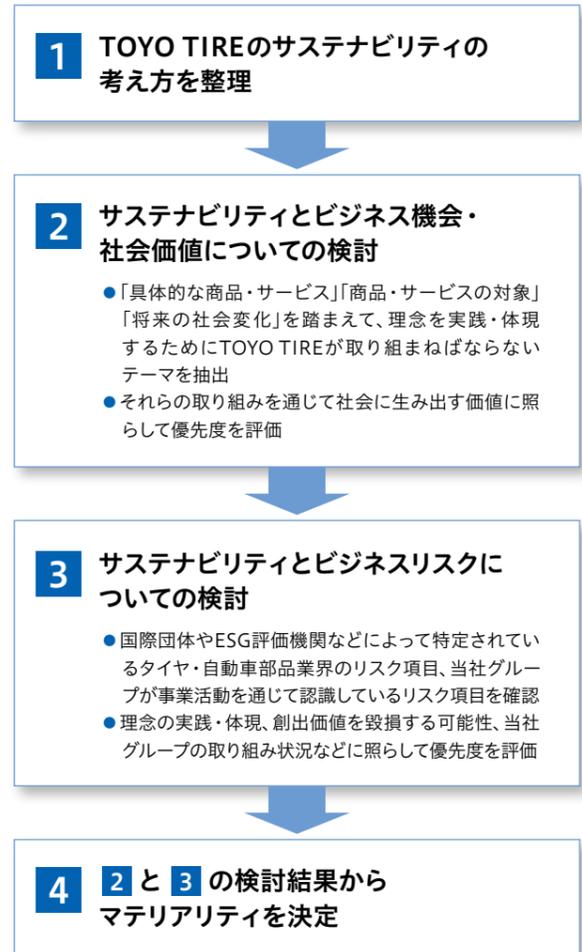
- エネルギー効率の向上・再生可能エネルギーの利用拡大
- 責任ある原材料調達・トレーサビリティ
- サプライヤーエンゲージメント
- バリューチェーン全体での品質強化(プロセス保証、市場での個体管理システム、タイヤの安全啓発)

# TOYO TIRE のマテリアリティ

当社は、2021年6月に、サステナビリティ委員会においてマテリアリティを決定し、同年7月の経営会議でこれを承認しました。社内リソースを戦略的にマテリアリティの取り組みに投下するとともに、従業員一人ひとりが業務と関連づけてサステナビリティ課題に取り組む組織風土の醸成や、マテリアリティを軸としたステークホルダーエンゲージメントの強化にもつなげています。

## マテリアリティの特定プロセス

当社は中計'21において事業経営へのサステナビリティのビルトインを表明し、社長及び統括部門管掌役員によるステアリングコミッティを立ち上げて、サステナビリティに関する方針の策定とマテリアリティの特定に着手しました。2021年4月にはサステナビリティ委員会に移行し、計4か月間にわたって討議を重ねました。その間に、サステナビリティ推進実務の中心となる本部長・部門長クラス(計40名)も同じテーマで議論を行い、その内容を委員会にフィードバックし、討議材料として加味しました。



## マテリアリティ

### 領域Ⅰ 価値創出

当社グループの製品・サービスを通じて顧客や社会に対して提供するユニークな価値



#### 1 持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する

「環境負荷ゼロ」「事故ゼロ」「効率的な移動・輸送」といったサステナブルなモビリティ社会の確立に向けて、独自の製品・サービスを通じて貢献していきます。

#### 2 豊かなモビリティライフを支え、創造する

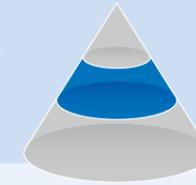
人々がモビリティライフに求めるさまざまな期待の一端に、独自の製品やサービスを通じて応えていくことは、モビリティ社会の多様性を支える創造的付加価値であり、これを実現することが重要と考えます。

#### 2023年度の主な実績

- モデルチェンジごとの低燃費性能グレードアップ計画に基づく商品開発。
- 独自のEV対応戦略に基づく差別化商品の開発。
- 物流業界の環境・社会課題に貢献するトラック・バス用タイヤの開発。

### 領域Ⅱ 価値創出を支える基盤

価値を生み出すための基盤



#### 3 多様な人財の挑戦と働きがいを創出する

加速度的に激変する不透明な経済社会のなかで、当社グループの事業経営を支え、より高い付加価値を創出できる多様な人財の基盤を強固にしていきます。

#### 4 次世代モビリティの技術革新を続ける

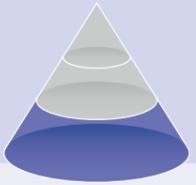
新しい時代に求められるモビリティの進化を支える技術革新に常に取り組み、社会の要請に応えるテクノロジーの進化を続けていくことが重要だと考えています。

#### 2023年度の主な実績

- 第2回社員意識調査の実施、風土改善アクション。
- 多様性・包摂性を促進するための女性活躍研修、アンコンシャスバイアス研修。
- サステナブル原材料使用比率：26% (2023年末時点の生産品における重量ベース)
- サステナブル原材料に関する産学連携(共同研究)を国内外で推進。

### 領域Ⅲ リスクマネジメント

価値創出の実現にあたり全事業活動において疎かにせず責任を持って遂行していく事項



#### 5 全企業活動における脱炭素を追求する

製品・サービスを通じた環境負荷低減を含め、製造プロセスやサプライチェーン全体での脱炭素化をめざすとともに、各種施策を事業上のコスト競争力にもつなげます。

#### 6 サプライチェーンのサステナビリティを促進する

当社の事業経営におけるサステナビリティ及び真に豊かなモビリティライフは、健全なサプライチェーンによって成り立つという認識のもと、サプライチェーン上の環境・社会課題に取り組みます。

#### 7 モノづくりの根幹(品質と安全性)を守り抜く

どれだけ価値ある製品やサービスも、品質や安全性という根幹が揺らげば、社会でその価値が認められません。過去の教訓に立ち、すべてに優先して確かな品質・安全性を守ります。

#### 2023年度の主な実績

- CO<sub>2</sub>排出量削減実績(対2019年比) Scope1, 2: 35.6%、Scope3: 1.5%
- 生産拠点における再生エネルギー由来電力比率: 71.1%
- ICP制度の試験運用(投資判断への活用) ※2024年1月正式運用開始
- バリューチェーン全体での人権リスク評価の実施。
- 環境・社会リスク評価が完了したサプライヤーの割合: タイヤ原材料の取引総額の70% ※天然ゴム一次サプライヤーについては100%