

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、KPI マネジメント等を通じて企業価値向上に資する筋肉質な財務基盤を構築します。

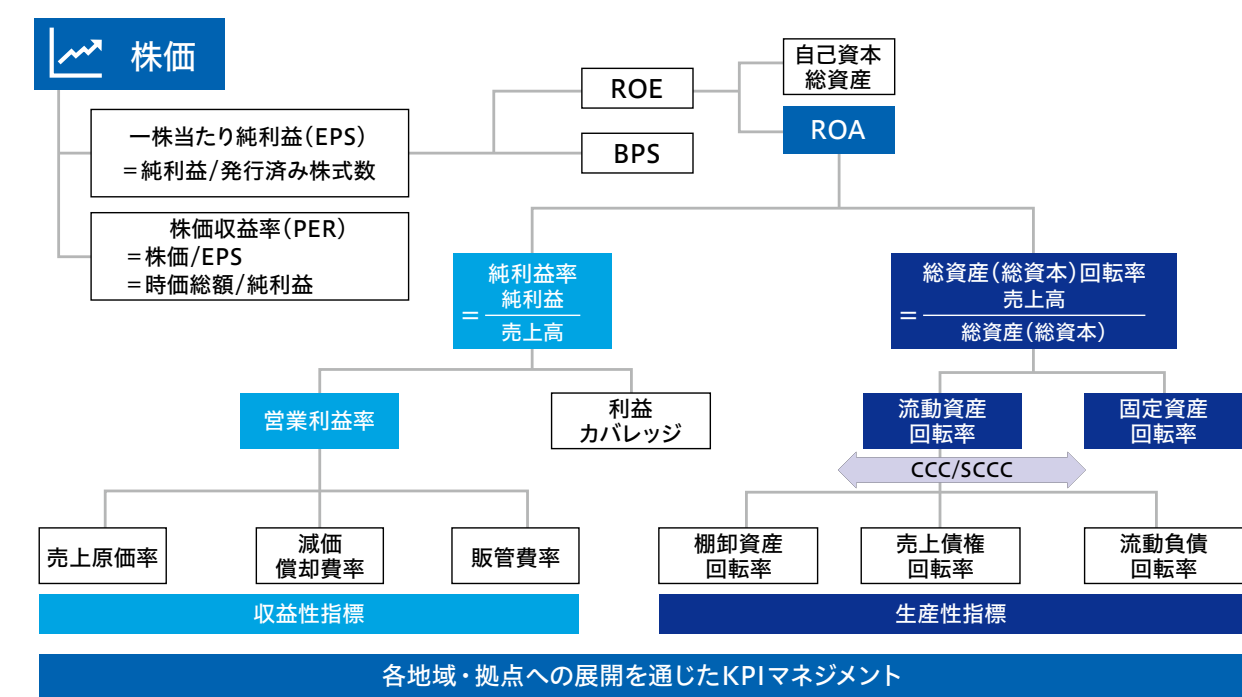
具体的な目標として、中計’21では連結営業利益率14%超、2025年度の連結営業利益600億円を掲げておりますが、その達成に向けて必要不可欠な販売目標として、重点商品

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ています。なお、2023年度には、連結営業利益769億円と、中計’21目標を前倒して達成、連結営業利益率は13.9%となりました。

当社は、機械設備等の資産を活用して収益を上げている製造業に従事しており、ROAの向上を重視していますが、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。ROEは、連結営業利益、連結営業利益率とともに、毎月進捗状況を確認、目標達成に向けた取り組みにつき社内で議論しています。2023年度のROEは20.2%となりました。

これらの財務方針・目標を継続的に達成することで、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。

財務規律を保った筋肉質な財務基盤の構築と企業価値の向上へ

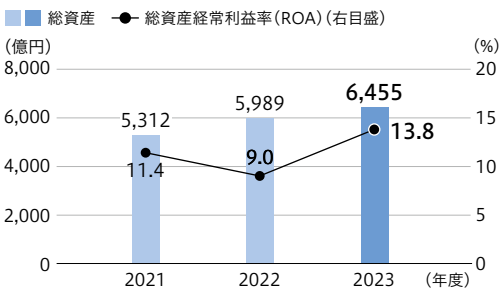


財務の状況

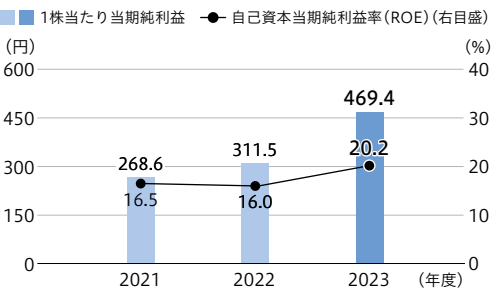
(百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度
資産合計	531,229	598,889	645,480
自己資本	279,954	320,683	395,199
現金及び現金同等物の期末残高	53,592	41,600	52,798
有利子負債残高	128,784	135,436	102,714
自己資本比率(%)	52.7	53.5	61.2
配当性向(%)	28.3	25.7	21.3
自己資本利益率(%)	16.5	16.0	20.2

総資産／総資産経常利益率(ROA)



1株当たり当期純利益／自己資本当期純利益率(ROE)



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。また、設備投資の実行においては、将来キャッシュフローに基づき、内部収益率(IRR)を計算し、直近加重平均資本コスト(WACC:Weighted Average Cost of Capital)と比較し、原則として、IRRがWACCを上回る投資案件のみを実行すべく経営判断を行っています。

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。

2023年度の営業キャッシュフローは当期純利益の積み上がり、運転資金の改善等により+865億円となった一方、DX関連投資やセルビア新工場投資等の成長投資を含む設備投資額は341億円、期中の配当金の支払額は108億円となり、営業キャッシュフローの範囲内で賄っています。2024

年度は、DX関連投資のほか、米国工場への新規設備投資、セルビア工場 R&D への投資等、総額453億円の投資を見込んでいますが、引き続き営業キャッシュフローの範囲内で賄い、フリーキャッシュフローは安定的に黒字となるよう規律を持って対応します。

また、当社では、自己資本比率、財務レバレッジに加え、売上債権・棚卸資産・仕入債務の回転率等についても四半期ごとに定点観測を行い、適切なバランスシート、キャッシュフローの管理を行い、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、成長が期待できるライトトラック用大口径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、現状の収益性の維持・向上を図るとともに、資本の最適化を推進し、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きます。

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を見込んでいます。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。

Carbon Pricing (ICP: 社内炭素価格) を2023年度から試験導入、ICPを活用した当社の脱炭素投資の実績レビューを行い、この結果、社外の ICP 設定価格のトレンド等も踏まえ、2024年度から正式な評価基準として導入することを決定しました。CO₂削減効果を、投資の意思決定において金銭価値として捉え、引き続き脱炭素関連投資の促進につなげたいと考えています。

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いきます。

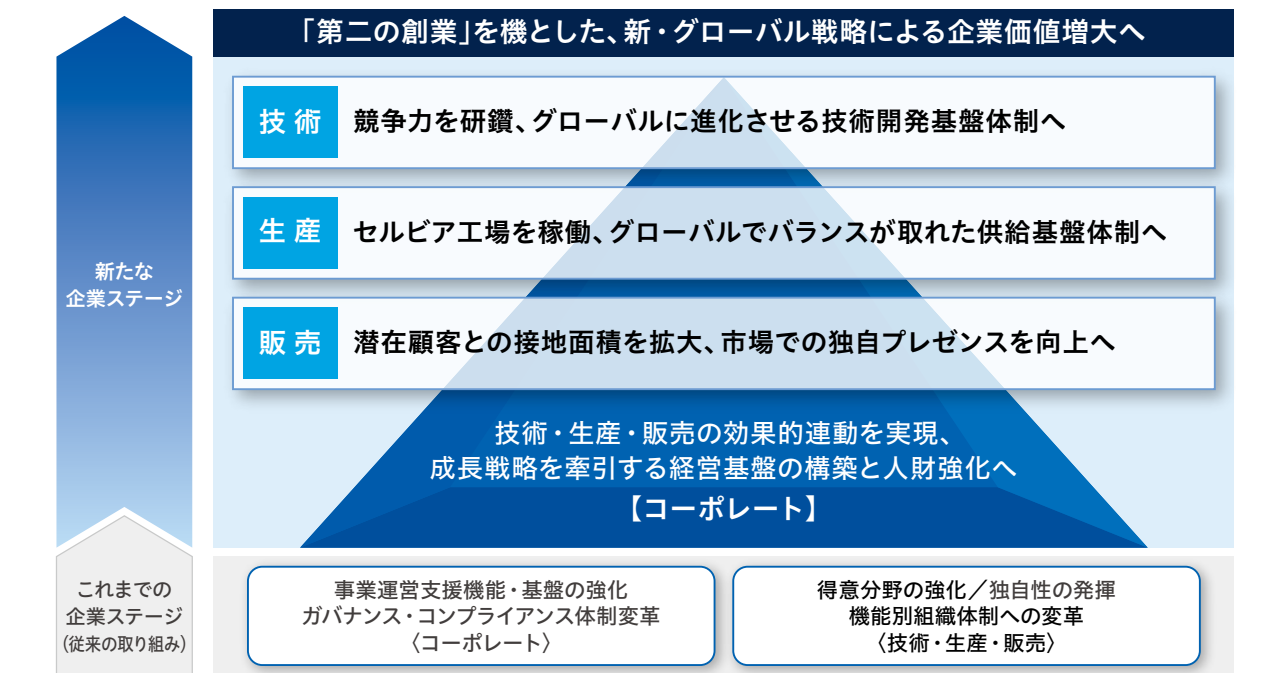
この方針の下、株主還元につきましては、特別損益を除く実力値ベースの当期純利益に対して30%以上を配当として還元することを目標に掲げており、株主資本配当率や実際の配当金額等も総合的に勘案し、長期安定的な利益還元を実施していく方針です。

具体的な配当については、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、2023年度は1株当たりの配当金は年間100円と前年度より20円の増配を実現、2024年度は105円と予想しており、安定性と業績との連動性の両立を図った形で、特殊要因を除いた配当性向30%以上の還元を長期安定して実現します。

中期経営計画「中計'21」の進捗

2021年を起点にした中期経営計画「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



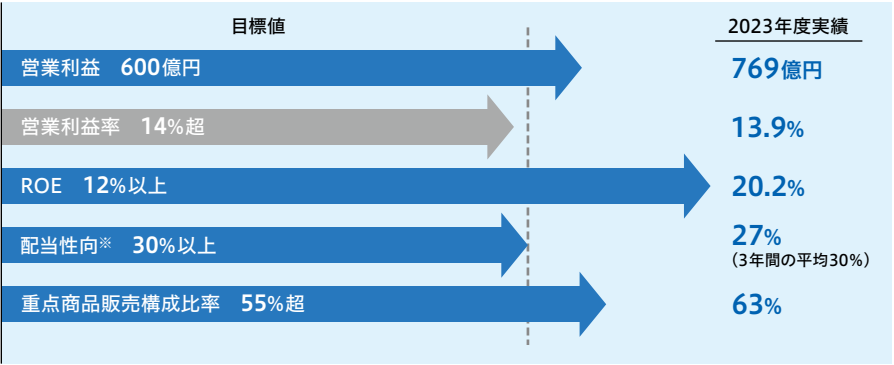
技術・生産・販売戦略の進捗

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	●業界初の EV 向けライトトラック用タイヤを発売 ●高トルク、車重増といった EV の特性に対応した耐摩耗性と耐久性を維持しながら大幅な転がり抵抗低減を図り、また、独自の空力シミュレーションにより空気抵抗を低減し、航続距離を向上 ●サステナブル原材料使用比率90%のコンセプトタイヤを開発 ●セルビア国立ノヴィ・サド大学とサステナブル原材料の共同研究を開始
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	●セルビア工場の設備導入を2023年12月に完了 ●フル生産化に向けた体制整備やトレーニングを推進 ●米国工場では、低インチタイヤの生産を他拠点に順次移管するとともに、ライトトラック用大口径タイヤの生産能力増強に向け設備を更新中 ●自動車部品事業での生産合理化のため、米国の自動車部品工場における生産を終了し、主に日本に生産を移管
販売 北米・欧州・日本・アジア各地域の市場戦略に基づく独自商品の投下と、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	●北米市場の現地ディーラーと継続的な関係強化を図り、ユーザーニーズの収集、ディーラー網を活用した高付加価値商品の販売を推進 ●ライトトラック用タイヤを中心に嗜好性を備えた商品の継続投入 ●SNSを活用したダイレクトなデジタルマーケティングに注力するとともに、モータースポーツ活動への参加、プロスポーツチームへのスポンサーシップ契約によりプレゼンス向上と高質ブランドイメージの構築を推進

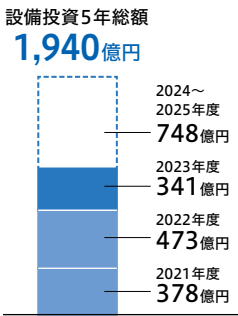
重要経営指標の進捗

付加価値の高い重点商品の販売促進、自動車部品事業における事業体制の合理化といった中計’21で掲げた施策を加速しています。加えて、為替など外部環境も追い風となり、設定目標のほとんどを、2023年度に前倒しで達成しました。引き続き、未達成の目標については達成に向け、既に達成している目標についてはさらなる上積みを図るため、各種施策を推進していきます。

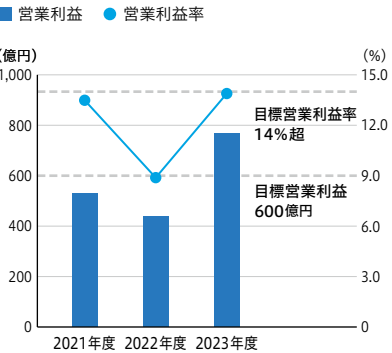
目標の達成・進捗状況(2023年度)



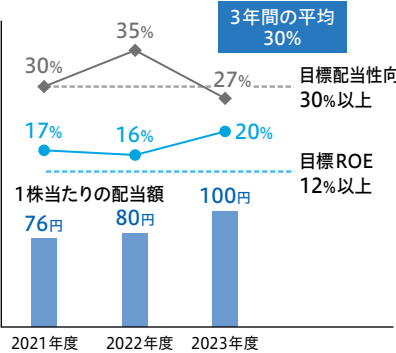
設備投資の実績



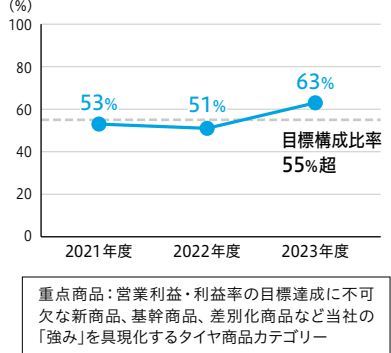
営業利益・営業利益率の推移



ROE・配当性向※の推移



重点商品販売構成比率の推移

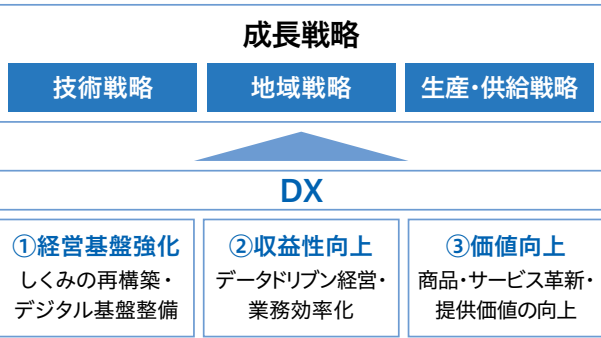


DXの進捗

当社は、デジタルトランスフォーメーション(DX)を、企業体質の改善をバックアップし中計’21に掲げる成長戦略を堅実に実現するための取り組みと位置付けています。2021年に発足したDX・業務システム統括部門が全社横断的なデジタルイノベーションを推進するとともに、各機能組織からDX担当として選出された人財が所属することで部門連携の強化とマインド・スキルを兼ね備えたデータ活用人財の育成にもつなげています。また、人事部と連携し、DX教育の枠組みも整備しています。

「①経営基盤強化」「②収益性向上」「③価値向上」の三階層に分けて推進中の取り組みについては、第一階層の取り組みを着実に進めながら、収益性向上・価値向上につなげる

第二階層／第三階層フェーズにも着手しています。顧客志向のモノづくりと高収益事業経営につながる統合的なデジタル戦略を確立し、成長戦略を支えています。



タイヤ事業の進捗

基本戦略

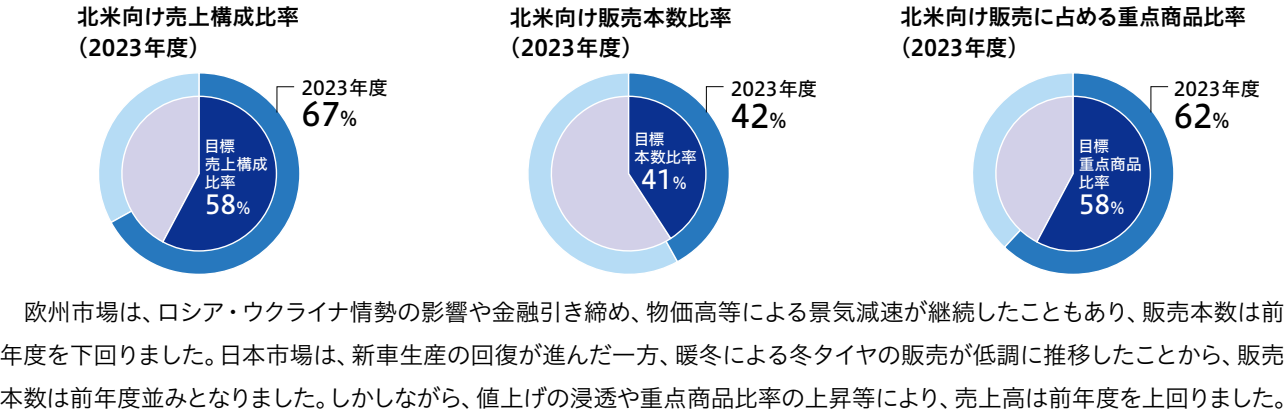
- 独自技術のさらなる進化による差別化商品の創出
- 高いコスト競争力を有するセルビア工場の実戦配備
- セルビア工場をモデルとした高効率な生産システムのグローバル展開など、次世代を見据えた供給基盤の構築
- ニーズを捉えた高付加価値商品の継続的な市場展開
- 北米におけるライトトラック用大口径タイヤの圧倒的ポジション確立と拡販

売上高(億円)

年度	売上高(億円)
2020	3,066
2021	3,546
2022	4,558
2023	5,054
2024予	5,170

業績状況(2023年度の振り返り)

北米市場においては、ライトトラック用大口径タイヤなどの重点商品の拡販に努めたことにより、販売本数・売上高ともに前年度(2022年度)を上回りました。



外部環境認識及び今後の見通し

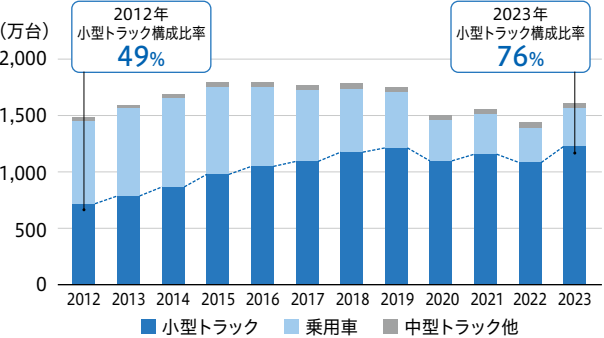
当社の主要販売地域である米国では、新車販売に占める小型トラックの割合が高水準で推移しており、全体の75%程度(2023年度実績)を占めています。当社が高いプレゼンスを持つライトトラック用タイヤのリプレイスメント市場は、今後の需要増加が期待されています。

日本、欧州でも高水準な自動車保有台数推移から、タイヤは安定したリプレイスメント需要が見込まれます。新車販売においては、SUVの増加や新車装着タイヤの大口径化トレンドが続いており、当社が得意とする領域での拡販機会があると認識しています。

また、車両の動力源が多様化することで、タイヤに求められる性能の高度化や変化も想定されます。さらに、物流のラストワンマイル(顧客に商品やサービスを届ける最後の区間)や高齢化といった社会的課題の解決への寄与が期待されるグリーンスローモビリティ※等の新たなモビリティの創出により、これまでになかった新たな性能がタイヤに求められる可能性もあります。

※時速20km未満で公道を走ることができる電動車を活用した小さな移動サービス

米国市場における新車販売台数の内訳

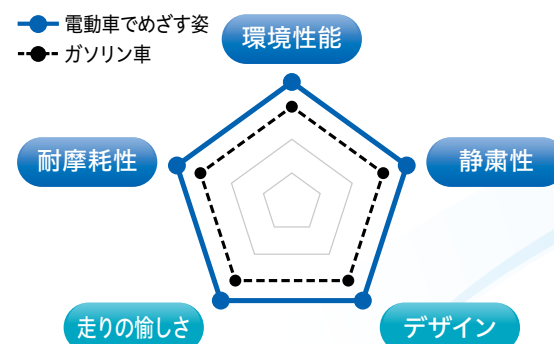


個別施策

技術

- 自動車の燃費向上に寄与する高い環境性能を有するタイヤの開発
- EVの普及に伴うモーター化による車両の「低騒音」や「高トルク」「重量の増加」に対応する技術／商品の開発
- 「走りの愉しさ」や「デザインの追求」といった独自性を遺憾なく発揮し、他社と一線を画した商品を展開

環境配慮技術 + 嗜好性の融合



販売

- 全米に販売店網を有するナショナルディーラーとの強固な連携による、高いプレゼンスを有するライトトラック用大口径タイヤを中心とした販売活動の推進
- SNS等をフル活用したダイレクトマーケティングや、モータースポーツへの参戦によるブランド認知やファン層の拡大
- 日本／アジア／欧州市場を中心に、得意とする商品カテゴリーへの注力度を高め、差別化された商品を集中展開

展開ブランド

TOYO TIRES

ユニークな発想と独自の技術力をもって人の心を動かす「期待や満足を超える感動や驚き」を追求し、ドライバーの理想の走りを実現するブランドです。乗用車用タイヤをはじめ、ライトトラック用タイヤ、トラック・バス用タイヤと、フルラインで展開しています。



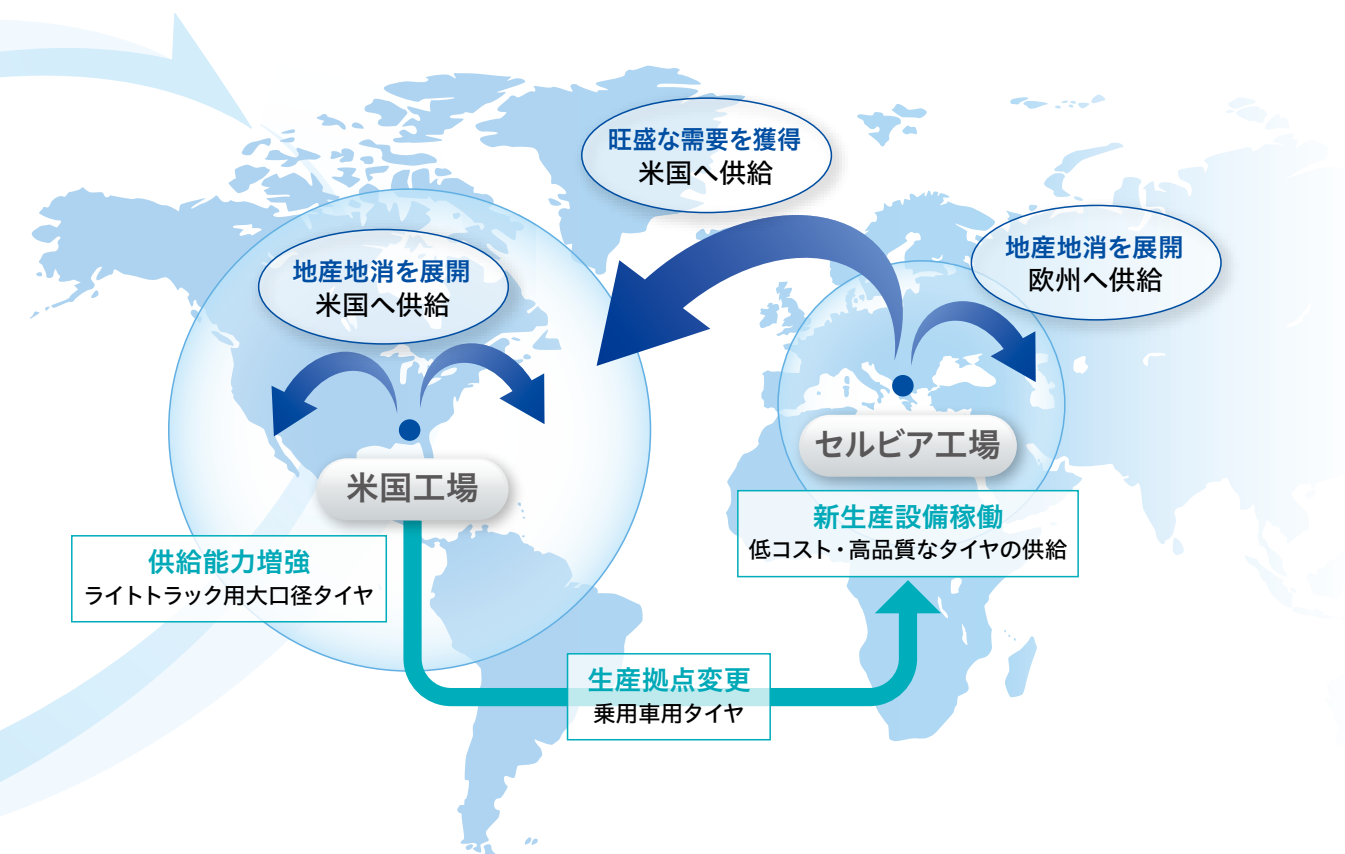
NITTO

車好き(エンスージアスト)の声に耳を傾け、お客さまの求める製品作りをモットーとした、自由で革新性と創造性を融合させたブランドです。お客さまの声と綿密な分析で市場のニーズを予測し、常にトレンドを生み出し、ニッチ市場で圧倒的な評価を得ています。



生産

- 欧州市場へのタイムリーな供給や北米市場への安定した供給の実現に向けたセルビア工場のフル生産化
- 北米市場でさらなる需要拡大が期待されるライトトラック用大口径タイヤの米国工場での生産能力増強
- セルビア工場での生産体制の確立、及び米国工場での能力増強を軸にしたグローバルでの最適供給体制の実現



米国工場における能力増強

米国工場におけるライトトラック用大口径タイヤの生産比率を引き上げることで、なお拡大が期待されるピックアップトラック用やSUV用タイヤのリプレースメント需要に応えていきます。



セルビア工場のフル生産化

安定した生産体制の確立、想定したコストでの生産に向けた各種施策を推進します。また、北米市場への安定した商品供給や、欧州市場に対するリードタイムの短縮、高性能なタイヤの供給により、市場でのプレゼンス及び信頼性の向上を図ります。



自動車部品事業の進捗



業績状況(2023年度の振り返り)

米国の自動車部品工場における生産の終了など事業体制の合理化や、継続的な原価低減活動、原材料の市況変動の価格転嫁等により、2025年度に計画していた事業の黒字化を、2023年度に前倒しで達成しました。今後も生

産体制の一層の合理化や原価低減活動、高付加価値商品の開発・販売を推進し、継続的な黒字化、収益性のさらなる向上に取り組んでいきます。

外部環境認識及び今後の見通し

新型コロナウイルスの感染拡大に端を発したサプライチェーンの混乱や半導体不足も落ち着きを見せ、自動車生産も回復傾向にあります。中長期的には、車両の動力源やモビリティの在り方の多様化に伴い、自動車部品に求められる性能も高度化するなど変化することが想定されます。将来的にBEV比率が高まることが予見されますが、HEVの需要も堅調さを見せています。EV向けモーターマウント等のEV専用部品の需要が高まるなかでも、エンジンマウント

といった当社の主力製品についても一定の需要が継続すると予測しています。

自動車部品事業の安定した黒字化

計画を前倒して2023年度に黒字化を達成した自動車部品事業について、安定的な黒字化、収益性のさらなる向上のため、合理化した新体制でのたゆまぬ改善活動、付加価値の高い商品の開発に取り組みます。

タイヤ事業との協働

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2つの事業を展開しています。今後、タイヤや自動車部品への要求性能も多様化することが想定され、自動車メーカーとの共同開発、技術交流などを通じて得られる知見や情報を生かし、技術力の向上を図り、高付加価値商品の開発と提案に取り組んでいきます。

また、自動車に関する情報を適宜把握することで、次世代に求められる技術の先行開発へつなげていきます。得られた情報については、タイヤ事業へも共有し、ニーズやトレンドに応じたタイヤの開発にも応用していきます。

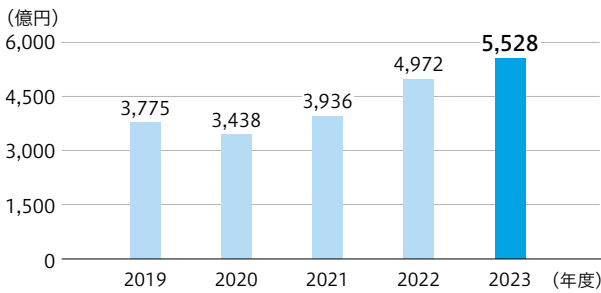
引き続き、「タイヤ事業」と「自動車部品事業」の協働を通じ、当社ならではのアプローチで、モビリティ社会の発展に貢献していきます。

タイヤ／自動車部品のコラボレーション
【モビリティ産業における存在感の発揮】

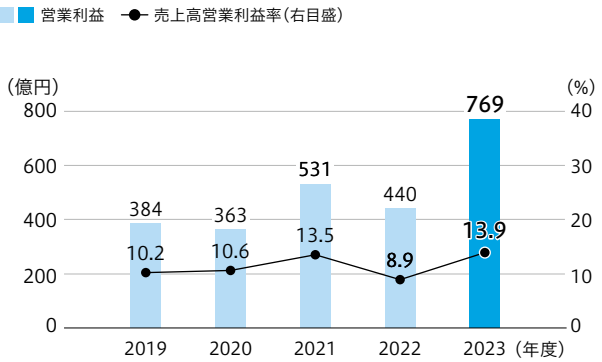


財務ハイライト

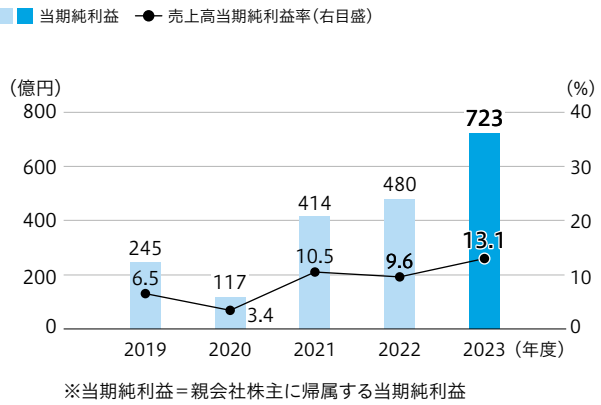
売上高



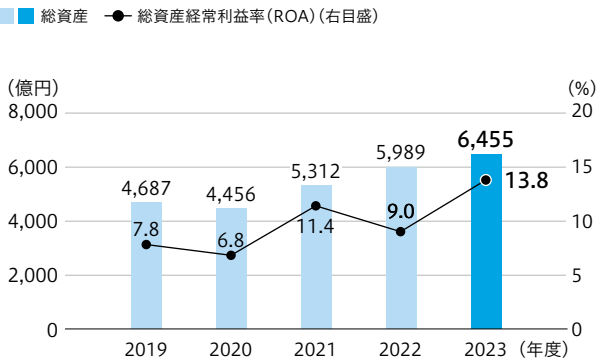
営業利益／売上高営業利益率



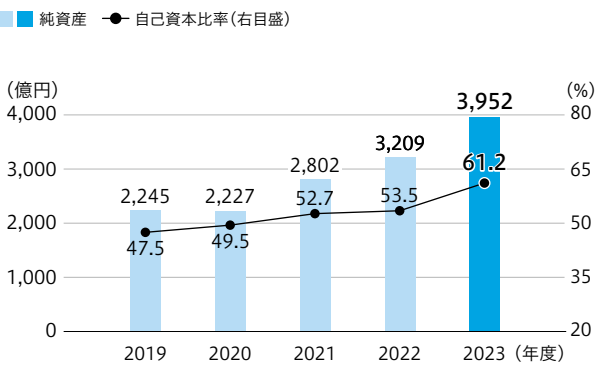
当期純利益※／売上高当期純利益率



総資産／総資産経常利益率 (ROA)



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)

