

GOVERNANCE

ガバナンス

課題

- 社会的要請に応え、その存在価値が評価・期待され続ける企業経営
- 健全な企業文化とビジネス慣習の浸透

取り組み

- 役員・従業員への理念浸透活動
- 株主・投資家との定期的な対話
- 企業行動憲章と行動基準の浸透

健全なガバナンス



基本方針

当社グループは、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を目的として、コーポレートガバナンス・コードの原則を適切に実践します。株主の権利・平等性を確保し、株主以外のステークホルダーとの適切な協働及び対話に努め、そのための適切な情報開示と透明性の確保に取り組みます。取締役会は、株主に対する説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、収益力の向上、資本効率の改善などを図る役割・責務を適切に実践します。

当社の理念体系を成す「社是」「私たちの使命」「私たちのありたい姿」「私たちの持つべき価値観」に掲げられている考えを実践し、ステークホルダーの期待に応え、企業価値の向上を図るべく、経営の透明性と効率性を追求し、適切な経営体制の維持・構築をめざし、コーポレート・ガバナンス、内部統制システム、コンプライアンスの強化をより一層図ります。

その理念の体現に必要な不可欠であるコンプライアンスの強化の取り組みにおいて、誠実に事業活動を行うためのグループ各社共通の行動原則として「TOYO TIRE グループ企業行動憲章」を、そして役員・従業員一人ひとりが企業行動憲章を実践するために「TOYO TIRE グループ行動基準」を定め、グループ全体への浸透を図っています。企業行動憲章、行動基準については適宜見直しを行い、改定の必要が生じた場合は、取締役会において決議しています。

ガバナンス構造

コーポレート・ガバナンス体制として、意思決定・監督機関である「取締役会」、その下に取締役の人事・報酬等に関する取締役会の諮問機関である「指名報酬委員会」を設置しています。

また執行の意思決定機関である「経営会議」、分野別の審議・協議機関である「各種専門委員会」、そして取締役

会及び取締役の職務執行の監査機能を果たす機関として「監査役会」があり、それぞれ機能を十分発揮できる体制を整えています。

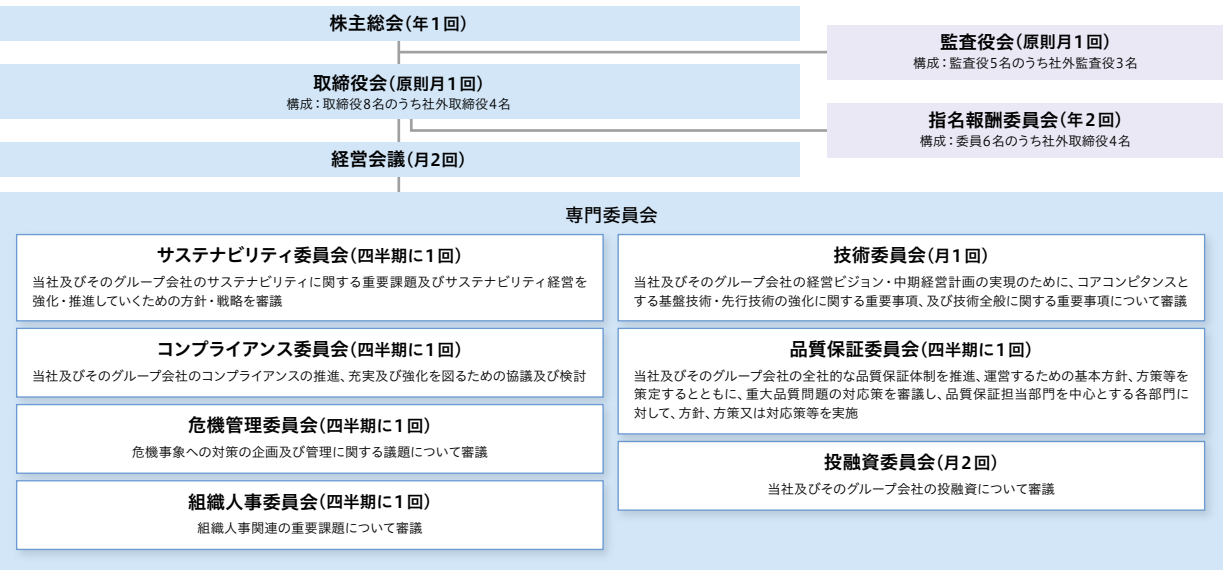
取締役会は原則月1回開催し、代表取締役及び役付取締役の選定、経営の基本方針の決定、重要な投資計画の承認、株主総会の招集及び株主総会に付議すべき議題ならびに提出すべき議案と書類（計算書類・附属明細書を含む）の決定または承認、業務執行状況の報告を行うなど、重要

事項の決定や取締役の業務執行状況の監督を行っています。社外取締役は、取締役会に出席し、活発に意見を交わして、経営の監視・監督に努めています。また、取締役会は経営会議及び各種専門委員会において審議・報告された、経営上の重要なリスクについて定期的に報告を受け、

リスク管理の監督及び実効性評価を行っています。

取締役会の諮問機関として設置している指名報酬委員会は2023年度において2回開催し、役員候補者、役員報酬方針及び役員報酬額等について審議し、取締役会に対して助言・提言・答申を行っています。

ガバナンス構造(2024年3月27日現在)



ガバナンスサマリー

・組織形態 監査役 設置会社	・取締役 8名 ・うち社外取締役4名 ・うち女性取締役1名	・監査役 5名 ・うち社外監査役3名	・独立役員 (監査役含む)7名	・取締役会開催 (2023年度)17回	・社外取締役の取締役会 出席率(2023年度) 100%
----------------------	--	--------------------------	--------------------	------------------------	------------------------------------

取締役会の適切な構成

当社は中期経営計画において、グローバルでの全機能連携を通じ、変化へ迅速・柔軟に適応する力を強化することを掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。企業としての価値創造プロセスにおいては、機能連携を強みとして発揮するビジネスプロセス(事業経営活動)を通じ、社会へのアウトカムにつなげています。これを実現していくために「企業経営」「財務

会計」「法務・リスク管理」「営業・マーケティング」「研究開発」「製造品質」「海外経験」「DX」「サステナビリティ」など多様な領域での経験、識見、能力を有する者を取締役として適切に選任し、経営の監督機能と意思決定機能の実効性を確保するとともに、成長戦略についての議論を深められるようにしています。

→スキルマトリクスはP70

取締役会の実効性評価

当社では持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、2017年から毎年、取締役会の運営・構成・活動等に関する分析及び評価を行い、取締役会の機能向上を図っています。なお、公正性を担保するため、集計及び評価は第三者機関に委託しています。

今年度の主な変更点は評価項目です。従来は取締役会の構成及び運営、取締役会での議論の充実度等に関する内容としていますが、コーポレート・ガバナンスで求められる新たな視点として、サステナビリティに関する設問を追加しました。

評価の概要

評価主体	各取締役・監査役による自己評価及び第三者機関による評価	評価項目	①取締役会の構成と運営 →取締役会の規模・構成・運営状況、情報提供の質等 ②経営戦略と経営計画 →策定や方向性の決定にあたっての議論の状況及び貢献度等 ③リスク管理 →経営の監督、リスクと機会を踏まえたサステナビリティの取り組み等 ④全体評価
評価手法	アンケート方式(全18問)		
回答方式	5段階評価として、設問ごとにコメントを記載		

評価のプロセス

前年	12月頃	検討	評価方法の検討
当年	2月初旬	実施	取締役・監査役へのアンケートの実施
	3月初旬	分析	第三者機関による集計及び評価のフィードバック
	3月下旬	報告	取締役会への報告及び今後の対応の検討

2023年度の評価結果の概要及び今後の対応

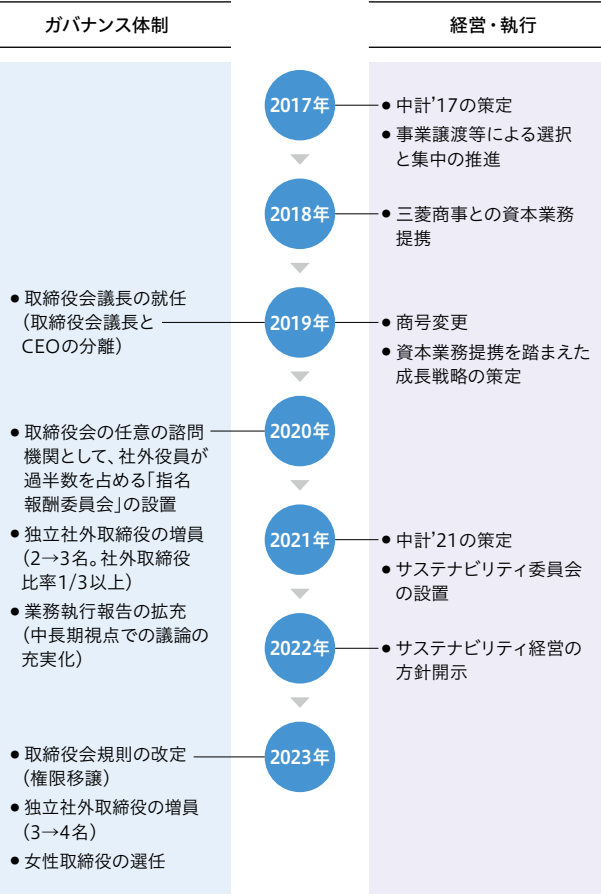
ポジティブな評価が大勢を占めており、前年度からの課題事項の改善もみられることから、取締役会全体の実効性は確保されていると考えています。第三者機関からも、当社の取締役会は概ね適切に機能しており実効性が確保されているとの評価を受けています。

評価項目別では、「経営の監督」については、引き続き高い評価が得られました。一方、事前検討時間を確保するための「情報提供の質」と「情報提供の時期」は継続的な課題です。情報の質については、分量の適正化を図ったことで改善が見られるとの評価を得ていますが、より一層の内容充実を含めて、さらなる進歩が必要であると考えています。提供時期については、資料の事前配布は徹底されているものの、重要案件における事前検討時間を十分に確保するため、可能な限り迅速な情報提供を実現すべく、取締役会資料の事前配信のさらなる早期化や情報提供の仕組みの見直しを検討いたします。

また、新たに設問項目として追加した「サステナビリティに関する取り組み」については、現状の取り組み内容や姿勢に関して一定の評価がなされていますが、多岐にわたるテーマについて、事業と一体となった取り組みの浸透が必要と認識しており、取締役会での審議機会の拡充を図るとともに、世のなかの動向を注視しつつ、適切な対応を検討していきます。

ガバナンス体制強化の取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンス体制の強化を企図した取り組みを継続的に行っております。毎年の実効性評価の結果も踏まえ、取締役会の実効性のさらなる向上のための施策を推進していきます。



株主・投資家との対話

当社は、年1回株主総会を、四半期決算ごとに「決算説明会」を開催しています。通期及び中間の決算発表時には、経営トップから機関投資家・証券アナリストの皆さまに、業績動向、事業環境、将来展望などをお伝えしています。決算発表時以外にも、機関投資家・証券アナリストの皆さまの関心事に対して、社長をはじめとする経営幹部によるエンゲージメント機会を複数回、IR担当者がお答えするコミュニケーション機会(個別取材対応)も四半期ごとに設けるなど、当社グループ戦略の理解促進を図っています。また、海外機関投資家の皆さまからの対話要請には、個別取材やカンファ

レンスへの参加を通じて、積極的に応じています。2023年に経営幹部が実施したエンゲージメント機会(スモールミーティング)は8回(82社89名)、IR担当者が対応した株主・投資家との個別取材機会は延べ231社348名ありました。

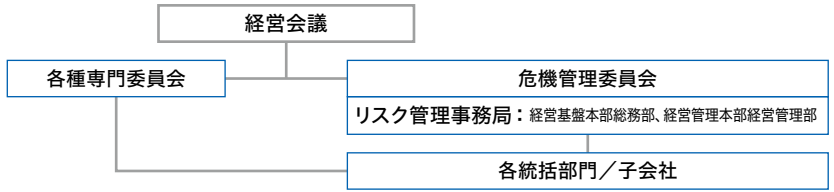
また、主に当社のガバナンス体制やサステナビリティへの取り組みをテーマとして、SR担当者による国内機関投資家をはじめとする株主の皆さまとの対話も継続的に行っています。対話によって得られた意見や要望は、速やかに社内にてフィードバックし、開示情報の充実などさまざまな面での改善につなげています。

全社的リスク管理体制

基本方針

当社グループの事業活動に影響を与えるリスクについては、リスクに対する基本的な考え方を示した「リスクマネジメント方針」「リスク管理規程」に則り全社的に管理し、持続的な成長と企業価値の維持につなげるとともに、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たしていきます。

活動推進体制(2024年4月)



リスク管理の取り組み

当社グループを取り巻き、事業活動に影響を与えると考えられるリスクについては、それぞれのリスク事象を主管する機能組織や会議体において管理しています。当社グループの事業活動やサプライチェーンがグローバルに広がるに伴い、多岐にわたるリスクが複雑に関連するようになってきたことを認識しています。そこで、万が一、発生・顕在化した場合に、特に経営に大きな影響を与えるリスクを「重要リスク」と位置づけ、優先して重点的かつ戦略的に対策を講じるために、2023年に全社的リスク管理体制を再構築しました。

例えば、気候変動に伴うリスクやサプライチェーンを含む事業活動全体の人権リスクについては、コーポレート部門がリスクの洗い出しと重要度評価を行い、関連部門と連携して対策を立案し、サステナビリティ委員会に報告しています。そうしたESGリスクも含めて、各種専門委員会や当社の

各機能組織によるリスク管理状況については、四半期ごとに全社リスク管理を主管する危機管理委員会において、リスク管理が有効に機能しているか調査・確認を行っています。確認結果については、危機管理委員会から経営会議及び取締役会に対して、定期的に報告しています。

なお、重要リスクは、外部環境や当社グループにおける事業環境の変化を踏まえ、必要に応じて見直しを行います。

重要リスク

- | | |
|-----------------|-------------------|
| ● 風災・雪災・水災リスク | ● 製品補償に関する偶発債務リスク |
| ● 地震・噴火・津波リスク | ● マーケット変動リスク |
| ● サプライチェーン寸断リスク | ● 競争環境の変化リスク |
| ● 情報システム障害リスク | ● 気候変動リスク |
| ● 感染症リスク | ● サプライチェーン上の人権リスク |

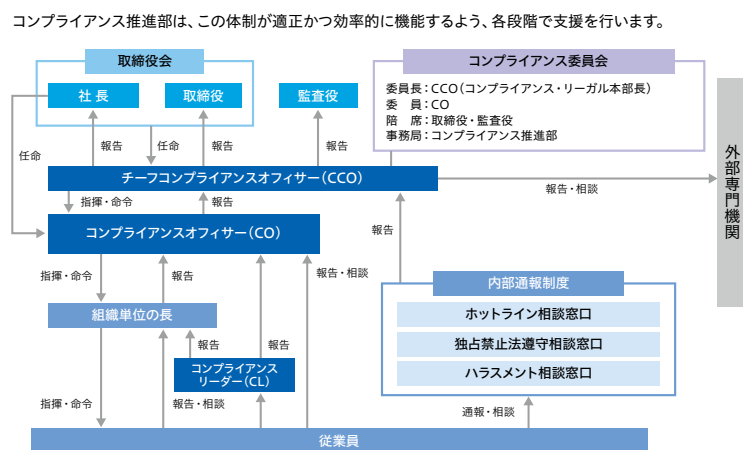
詳細は
WEBへ

当社グループ全役職員がコンプライアンスを最優先させる意識を保持し、コンプライアンスの実践を徹底します。

経営会議傘下の専門委員会の一つにコンプライアンス委員会を設置するとともに、コンプライアンスオフィサー制度のもと、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）、コンプライアンスオフィサー（CO）及びコンプライアンスリーダー（CL）が主体となり、コンプライアンスの推進を図っています。

コンプライアンス委員会は、取締役会で選任されたCCOを委員長として、原則年4回開催され、協議された内容について年2回、取締役会の監督下にある経営会議に報告されています。また、コンプライアンス推進活動状況については、適宜取締役会にも報告されています。

CCO：当社グループ全体のコンプライアンス事項に対する調査、指示命令（業務・出荷の停止等を含む）及び提案
CO：担当部門のコンプライアンス事項に対する調査、指示命令（業務・出荷の停止等を含む）及び提案
CL：COの補佐、各職場での活動推進、コンプライアンス事案認識時の部門長及びCOへの報告



「TOYO TIRE グループ企業行動憲章」及び「TOYO TIRE グループ行動基準」を実践するための手引き書として「行動基準ハンドブックグローバル版」を世界共通版（日本語、英語、ロシア語、ドイツ語、イタリア語、中国語、タイ語、マレー語、ポルトガル語の9カ国語に対応）、及びセルビア語版として作成し、グループ従業員一人ひとりへの浸透と

コンプライアンス強化に取り組んでいます。

日本国内では、「行動基準ハンドブック」または、製造現場、営業現場向けに具体的な事例を解説した「行動基準ハンドブック副読本」を用いた読み合わせ研修を、グループ会社も含めたすべての役員・従業員で行い、研修終了時には、各自がコンプライアンスを実践する旨を表明する誓約書を提出しています。

当社では、コンプライアンスに関する従業員の意識を把握し、今後の取り組みに活用することを目的として、毎年定期的に従業員にコンプライアンス意識調査を実施しています。

項目	回答率
2023年コンプライアンス意識調査結果	89.9% (2022年89.4%)
コンプライアンスの推進活動の実施	94% (2022年94%)
この1年間にコンプライアンス意識向上の取り組みが1回以上行われた	89% (2022年88%)
コンプライアンスの認知・理解度	89% (2022年88%)
コンプライアンスの意味について知っている ※TOYO TIREのコンプライアンス：単に法令遵守ではなく、 法令や社内ルールを守り、高い倫理意識を持って行動すること。	89% (2022年88%)
コンプライアンスの定着度	94% (2022年94%)
自身が業務を遂行するにあたって、 コンプライアンスを意識している	94% (2022年94%)

当社グループは、2006年から内部通報制度を運用しています。危機事象へ発展する恐れがあるコンプライアンス事案など懸念事項に対して、従業員が直接通報・相談できる仕組みとして設置・運営している「ホットライン相談窓口」については、通報できるルートを複数確保する、匿名の通報を認める、社外からの通報を受け付けるなど必要な情報がガバナンス機関へ上がりやすい体制を整備・維持しています。なお、職場におけるハラスメント事案発生の早期把握及び解決につなげるため、従業員を対象としたハラスメント相談窓口と相談員を国内事業所ごとに設置しています。また、消費者や地域社会など一般の方々にはお客さま相談室やWebお問い合わせフォームを設けています。

会長メッセージ

取締役会が果たす 中長期視点の涵養

取締役会長
山田 保裕

2023年度の通期業績は当初の計画を大きく上回り、売上高、営業利益とも過去の最高値を更新しました。これは、当社の価値創造プロセスにおけるアウトプットが、正しい戦略に則り役職員が能力を発揮、遂行したことで生み出されたことを示しています。結びついた高次の営業キャッシュフローは、将来の当社成長に向けた投資や投資家の皆さまへの還元レベルを高めていく源泉であり、稼ぐ力がより強化されてきている証左であると評価しています。

私は、取締役会とは独自の視点と能力によって自社を監督、あるいは助言を行い、最終的には、株主やステークホルダーのために「長期的価値を生む」管理人として企業のグローバル競争力を実現していく機関、と定義しています。企業の経営は資本市場や消費市場からプレッシャーを受け、また、規律の次元が欧米並みに高度化してきていることから、ともすれば、単年度ごとの結果に執心してしまいかねない宿命を持っています。どうしても目に見える領域で短期的な成果を追求しがちになりますから、取締役会には、企業が中長期的な視点で価値を生み出せるように働きかけていく役割、新たな力が求められています。そうした機能を発揮するためには、コードに沿った外形的な設えを満たすだけでなく、本質的な文化が内在されていることが重要であり、「社外取締役の資質、責任感」、そして「執行サイドの覚悟」が両輪となって初めてその文化を形成することができると私は考えています。

当社の社外取締役は皆、執行サイドからの真摯な説明を尊重した上で、衝突を恐れることなく真っ向から意見しています。また、執行サイドは社外取締役の指摘や指導を受け止め、さらなる改善に動いていくという態度を積み上げています。つまり、取締役会での緊張感ある議論を起点とした、社外取締役と執行サイドの往還によって、協調的なダイナミクスが生まれているといえます。まさしくマンスリーでの真剣勝負です。現時点で未だ完成形とはいえませんが、当社の取締役会にこうした文化が醸成されてきていることを実感

しており、私自身も今それを誇りに思っています。

取締役会では、審議事項以外に業務執行報告を定例化しており、モノづくり現場での課題、将来技術の着眼が共有され、異なる市場への付加価値商品の展開意図などが確認されます。他にもDXや人権対応、脱炭素活動の進捗など、中長期的観点で重要な事案や方針を絶えずテーマに立て、事業経営、執行状況を報告しています。当社には、異なる専門性と経験豊富なキャリアを有した社外取締役が揃っており、高い識見と俯瞰的な目線から、本質的かつ建設的な指摘が繰り返されます。執行サイドがこれに対峙することは相応のエネルギーを要することではありますが、ガバナンスの観点から評価すれば、当社の経営が社外の常識に照らして独り善がりにならないよう健全な研鑽を続けているといえます。

納得できるまで問答がなされ、そこで得られた指摘、考えを経営に反映していくという相互作用には、取締役会の実効性が担保されている必要があります。実効性の評価は、指標となる評点が増えることに注目が行きますが、取締役会での議論の課題を発見し、内容を改善させる運営が実質的にできているかが重要だと考えています。当然のことながら、社外取締役と執行サイドには情報の非対称性が介在します。フラットな立場での議論が成立するよう、執行サイドは情報格差を限りなく埋めるべく尽力しており、今後も積極的な取り組みの継続と情報品質の向上が求められます。

さて、来年は現行の中計'21最終年です。当社の実力値を上げるためには外的要因に一喜一憂せず、内部課題を如何にマネージするかが重要と考えられます。一方、次の中期経営計画の概観を検討し、策定作業も執行サイドで始められていきます。当社への監督、助言を行い、長期的価値を生む管理人という立場から、取締役会でも当社の中期課題を適切に把握し、方針や戦略、資源配分の妥当性について適宜アドバイスを行うなど、計画の策定過程で責任ある関与を果たしてまいります。引き続き当社の企業価値向上に資するガバナンスの充実に努めていく所存です。

社外取締役メッセージ



実直な計画と戦略的な投資、そして続ける執念を

社外取締役

森田 研

2023年度は過去最高値で事業計画を達成したものの、外的要因に助けられたことは否めません。事業計画とは、どうありたいのかという明確な思いを堅持した方針を示し、その思想を具現化していく技術開発や生産能力、販売戦略に基づいて、自らの実力値を直視した上で策定すべきものですが、当社では目標値とこの実力値との関係性がやや希薄なためになぜ達成できたのかの裏づけが些か不明瞭であるように思います。

いたずらに数字だけを追うと社会情勢などに流され本質を見誤る懸念が残りますので、次期中期計画では是非ともより明確な思想、実態を見極めた方針のもとで組み上げた具体的な数値計画、そしてその達成に向かう戦略構築がなされることに期待します。

まず、技術開発において大切なのは、要素技術と商品化技術のつながりです。双方の連動が織りなす中長期の開発ロードマップと技術シーズを生かした商品戦略こそがメーカーの源泉となります。

もとより技術開発の役割は、現在の課題に向き合いながら会社の将来に貢献することです。そのミッションを果たすにはやり抜く探求心が不可欠です。特に要素開発においては、目の前の個々の成果にこだわりすぎて断念するのではなく、何が何でもやり続けるしつこい胆力、技術魂を忘れないで欲しいのです。そして、何より経営には技術陣に夢を持たせ、待ち続ける忍耐力と覚悟が求められます。たとえ今すぐモノにならない技術であっても、そのプロセスで派生した技術の種は無数にあるものです。それらを「花咲き実成る」

状態に育て上げるまで挑戦し続けた企業が新たな活路を切り拓き勝ち残っています。信じてやり抜く事がまだ見ぬ未来の変化対応力につながると思います。

生産も然りで、重要なのは生産能力を直視した生産計画です。設備能力だけをフルに見積もるのではなく、起こり得るマイナス与件を織り込んだ実直な計画を立てなければ未達を招き、現場のモチベーションにも影響します。部材供給から設備保全、切替えロスやオペレーターの質の問題が直ちに形となって現れるのがモノづくりです。従って、さまざまなリスクを想定したうえで余力ある生産計画の策定を大前提とすることが何より重要だと思います。

また、DXのシステム開発においては、現在、費用と時間をかなり費やしています。時の経過とともに考え方や世のなかの仕組みも変化します。当初から完璧をめざさず、使用しながらより良いシステムへ改善していく割り切りが大切です。まずは単純で簡単で変化に対応しやすいシステムを早期に完成させることが肝要なのです。資源である時間とお金を無駄にしない経営の基本に忠実であると同時に、素早い立ち上げで成果を実感することは組織活性をも促進させます。

基幹となる技術／生産／販売から時代の要請であるDXやESGまで、何事も経営思想に則しながら現実を直視した裏打ちある実行計画を描き、獲得したリソースの投じる領域を中長期的観点で選択する投資戦略が極めて重要です。当社の経営品質が今後さらに向上していくよう期待しています。



未来への問いを立て、旗頭を

社外取締役

武田 厚

2023年度の好決算は外的要因による底上げがあったと言われるものの、為替差益以外は、原材料の調達も海上運賃などのデリバリーコストにおいても、取引先との綿密な交渉を経たうえで得られた、いわば自助努力の結果であると評価できます。また、北米市場におけるチャンネルの拡充と高付加価値製品の拡販につなげた販売戦略が大きく奏功しています。こうした個々の地道な努力が、セルビア工場の立ち上げコスト増や米国工場の不安定な操業による損失をカバーしました。このようにして過去最高の業績を計上したことは、当社の総合力の結集によるものといえます。

中計'21においても、数値目標のほとんどが前倒しでクリアできていますが、好事魔多しの格言の如く今一度手綱を締め直す事が肝要です。

とりわけ今夏から中期計画の着地年となる2025年の秋口までは極めて重要な時期であると見ており、特に営業部門は、マーケット状況を踏まえたうえで販売品種構成や適正な価格設定など全体構造の見直しを図り、トータルでハイバランスさせた販売戦略の策定が不可欠となるでしょう。

一方、生産拠点には需要変動と連動する操業調整が求められます。セルビアは現場の訓練を強化し操業は安定化してきていますが、フル稼働に向けた垂直立上げにはまだまだハードルがあります。営業としては、生産拠点の稼働状況を常に把握して、需給バランスを見た販売方針と販売計画の立案が従来以上に重要になってきます。そのためには生産、販売、技術を軸とした、バリューチェーン全体での円滑なコミュニケーションが欠かせません。従って、目下システム開発中のDXを駆使したリアルタイムでの情報活用期待するところです。

そして、重要となるのは次期中期計画での旗頭の選択です。自動車産業の大変革期に当社は今後何をめざすべきな

のか、シェアリングや自動運転の拡大・定着による人々の生活パターンの変化を踏まえた「街づくり」「街おこし」にどのように関わっていくのかが問われると思います。例えば、当社が有するセンシング技術やエアレス技術が一つの解につながるかも知れません。そのためには、開発部門には技術開発をする際に将来のビジネスモデルまでも視野に入れ、新たな技術シーズを生み育てる役割があります。そして最も重要となるのが、技術シーズと社会ニーズをマッチングさせる構想力です。例えば、エアレス技術との擦り合わせにより、今後どんな世界が広がるのか、当社の本業を通じた社会貢献とは何なのかを考える。これはまさにサステナビリティの世界です。

当社は2019年に社名を変更し、ゴム加工品メーカーからタイヤメーカーへとシフトしました。今後の展開次第では、タイヤをベースとして新たな社会貢献の仕方を考えることが必要となってくるでしょう。また、構想によっては産官学とのコラボレーションも視野に入れることになると思います。こうしたことにはより高い視座、より広い視野、かつ新しい感覚で事業構想を練る人材が鍵を握ります。将来の競争力を高めるための採用戦略は極めて重要です。

当社だけの課題ではありませんが、昨今製造業の人財確保が厳しい環境であることは事実です。採用においても、条件面だけでない当社の仕事の仕方、思いをしっかりと伝えることが大切だと考えています。

当社においては、足元の業績からこうした中長期のさまざまな課題まで幅広く取締役会の俎上に載り、議長の適切なファシリテーションのもと、執行側と社外取締役との間で極めて活発な議論が重ねられ、健全な運営が図られています。今後も、取締役会を通じ、さらには当社の事業経営に資する現場への視察活動も適宜実施していくことで、当社の持続的な成長に貢献してまいります。



自力による基盤構築の 正念場

社外取締役

米田 道生

2023年度に達成した過去最高の好業績は、中計'21で掲げた効率性重視の経営が着実に定着しているものと捉えていますが、海上運賃の低下、為替の円安に恵まれた部分も大きく、「追い風参考」とも言えます。この追い風が逆風になった際にも着実に利益を上げていけるよう稼ぐ力の維持向上、変化に対するレジリエンスを継続的に高められるよう期待するところです。

そこで不可欠となるのは高いリスク感度です。企業を取り巻くリスクはますます多様化し、顕在化する頻度も高まっています。地政学や気候変動はもとより、サイバーリスクなど、昨今加速度的に危険度を増している領域もあります。グローバルに事業を展開する企業への影響が測り知れないなか、経営としてそれらリスクをしっかりと認識し、目を逸らさず取り組むことが必要だと思います。強化しているリスクマネジメント体制の下、重要リスクを適時洗い出すだけでなく、各項目をより多角的視点から緻密に分析し、その管理手法を検討する必要があります。例えば、商品にしても地域にしても、経営資源を特定の領域に集中させる当社の事業戦略は強みである一方、同時に集中リスクも存在します。また、製造業における認証問題が浮き彫りとなる昨今、ブランドイメージを毀損するレピュテーションリスクの影響も甚大です。リスクが浮上した後の危機管理も大切ですが、取締役会をはじめ、こうした事業リスクを未然に防ぐ議論を組織全体で進め、方向性を見極めることが重要です。

足元の経営課題は、米欧2大生産拠点の安定化を図ることにあります。主力の米国工場では稼働率をさらに向上させる必要があります。セルビア工場の生産体制も本年度中に整う予定ですが、様々な環境変化により生じる需要変動

に対し、ERPの刷新によって生産、販売、在庫等の業務機能を有機的に連携し、柔軟な対応力を向上させる必要があります。いわゆるデータドリブン経営の推進です。

デジタル技術は万能薬ではありません。システム化以前に為すべきは業務プロセス自体の棚卸です。外部の専門家に依存しすぎず、業務を知り尽くす自社が自力でBPRを遂行する必要があります。多くの企業同様、当社もIT人材の充足が課題です。コンサルティング会社やIT開発ベンダー任せでない、当社の思いを込めたシステム構築が成せるかどうか、コスト面も含め、取締役会はDXの取り組みを執行の監督役として見ていく必要があると考えています。

一方、当社の財務基盤に目を向けると、大前提となる稼ぐ力については、この数年を見てもある程度の結果が出ており、ROEも高水準にあります。当社の自己資本比率は60%を超えており理想的とも言える状況ですが、PBRはそこまでではありません。市場も収益力、財務力の持続可能性を見定めているのではないのでしょうか。その意味でも「効果的な成長投資」「株主還元の拡充」が財務戦略として重要であると考えています。

当社の取締役会では従来より活発な議論がなされており、また経営の執行力も向上していることを実感しています。今後さらに取締役会の実効性を高めるには、中長期的な議論を活性化させ、経営執行の監督機能を一層強化する必要があります。私は社外取締役の役割を経営の監督機能であると同時に、触媒機能であると思っています。それらを発揮することで効果的な化学反応を生みだし、当社経営に資する貢献を果たしてまいります。



着実な強みの底上げを 梃子として、 将来価値の創造を

社外取締役

荒木 由季子

2023年は円安や海上運賃の下落などによる底上げもありましたが、利益を追求するという経営方針が確り実現され、当社の強みとしているところを押し出せたものと評価しています。2024年もすでに利益を積み上げてきていますが、外部環境の不確定要素は山積しています。当社の強さをより確固たるものにしていくうえでは、北米以外の主要市場でも他社との差別化を図り、TOYO TIREらしいビジネス戦略で利益につなげていくことが求められています。

事業戦略を支える生産供給においては、2022年に稼働したセルビア工場の活用が鍵になるでしょう。当社のコア事業であるタイヤビジネスの基盤は、装置産業に属すると言ってよいほど生産技術は重要であり、これを効率化・高度化して、各市場に合わせて製品の付加価値を高めていくこと、将来的にはセルビア工場の最新技術をうまくグローバル展開していくことが重要になると見えています。製造設備や技術開発への投資戦略は次期中期計画を見据えて検討すべきでしょう。

一方、社会は事業活動に伴う環境負荷を低減する努力を当然のこととして求めており、環境価値の創出という長期的な視点も含めて考えなければなりません。グローバル競争が激化するなか、将来を見据えた対策や投資が事業収益に負の影響を与えるのではないかと近視眼的に見られることも考えられます。また、政治的要素も絡んだESGに対する反動や、自動車業界でいえば、EV導入加速政策の鈍化などの足元の動きも中長期視点での経営判断を難しくするかもしれません。

しかしながら、気候変動問題を含めた環境保全に対する企業の責任、役割がますます求められるという中長期的な

潮流は変わりません。流行り廃りに左右されることなく、モノづくり企業として製品・サービスや技術を通じて社会にどのような価値を生み出していけるのか、という大局的な視点で事業経営を行うことが重要です。そこには当然、環境価値だけではなく走りの愉しみや快適性といった当社ならではの付加価値が通底していくことになると思います。そうした当社の価値観、世界観を担保する技術開発においては、目の前の製品開発にとどまらず、将来を見据え芽吹かせていこうとしている様々な取り組みを、より積極的に対外的にオープンにしていく姿勢を持ってもよいと感じます。

また、経営層には、当社が実現しようとする、このような持続可能なモビリティ社会についての将来ビジョンを、従業員にも明確に示し、共有し、先導することを期待します。自らの業務を通じて社会に貢献していると実感できることは、従業員のやる気を高め、ひいては幸せに通じることと確信します。

さらに、企業価値向上の観点から、そうしたビジョンや目標、日々の活動の成果を、外部の広範なステークホルダーに対し、一層積極的に発信していただいたいと考えています。当社に限らず、日本企業は海外の企業に比べて対外訴求が不得手と言われますが、ステークホルダーが企業を評価するものさしは変わってきています。適切な情報開示が正当な評価につながりますし、さらには、当社のビジョンや取り組みに共感する異業種や教育研究機関等と社会的価値の協創に向けたコラボレーションの機会をもたらすこともあるでしょう。

取締役として、今後も、事業を通じて持続可能な社会の実現をめざす当社の発展に貢献してまいります。

役員一覧

取締役



取締役会長
山田 保裕
(1958年4月8日生)
[所有する当社の株式の数](#)
5,073株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1983年 4月	三菱商事株式会社 入社
2007年 6月	北越製紙株式会社 (現 北越コーポレーション株式会社) 取締役
2013年 4月	三菱商事株式会社 紙・パッケージング部長
2015年 4月	同社 理事生活商品本部長
2018年 4月	当社 常勤顧問
2019年 3月	当社 取締役会長 現在に至る



代表取締役 社長 & CEO
清水 隆史
(1961年4月2日生)
[所有する当社の株式の数](#)
32,192株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1985年 4月	当社 入社
2010年 4月	Toyo Tire Holdings of Americas Inc. 社長
2013年 1月	当社 タイヤ企画本部長
2014年 3月	当社 執行役員 タイヤ事業本部 タイヤ企画本部長、 欧州ビジネスユニット長
2015年 7月	当社 常務執行役員 タイヤ事業本部 タイヤ企画本部長、北米ビジネスユニット長
2015年11月	当社 代表取締役社長
2022年 3月	当社 代表取締役社長& CEO 現在に至る



取締役 執行役員
光畑 達雄
(1964年12月13日生)
[所有する当社の株式の数](#)
14,062株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1988年 4月	当社 入社
2012年 1月	Toyo Tire U.S.A. Corp. 社長
2014年 7月	当社 タイヤ事業本部 欧州ビジネスユニット長
2016年 1月	当社 執行役員 タイヤ事業本部 タイヤ企画本部長
2017年 1月	当社 執行役員 北米事業推進室管掌
2019年 1月	当社 執行役員 販売統括部門管掌
2019年 3月	当社 取締役執行役員 販売統括部門管掌 現在に至る



取締役 執行役員
守屋 学
(1965年12月23日生)
[所有する当社の株式の数](#)
10,843株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1989年 4月	当社 入社
2014年11月	当社 OE タイヤ開発部長
2015年 4月	当社 OE タイヤ開発部長、新車技術部長
2017年 1月	当社 技術第一本部長
2018年 2月	当社 執行役員 技術統括部門 技術第一本部長
2019年 1月	当社 執行役員 技術統括部門 技術開発本部長、 商品開発本部長
2020年 2月	当社 執行役員 技術統括部門管掌
2021年 3月	当社 取締役執行役員 技術統括部門管掌 現在に至る



社外取締役
森田 研
(1948年10月24日生)
[所有する当社の株式の数](#)
0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1971年 4月	松下電器産業株式会社(現 パナソニックホールディングス株式会社) 入社
2000年10月	松下プラズマディスプレイ株式会社 代表取締役社長
2006年 4月	松下電器産業株式会社 パナソニックAVCネットワークス社 (現 パナソニック コネクト株式会社) 上席副社長
2009年 6月	パナソニック株式会社(現 パナソニックホールディングス株式会社) 代表取締役専務
2012年 6月	同社 顧問
2015年11月	当社 社外取締役 現在に至る



社外取締役
武田 厚
(1947年2月27日生)
[所有する当社の株式の数](#)
0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1970年 5月	新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社) 入社
2002年 6月	同社 取締役
2006年 4月	日鉄鋼板株式会社 代表取締役社長
2014年 6月	同社 取締役相談役
2016年 3月	当社 社外取締役 現在に至る



社外取締役
米田 道生
(1949年6月14日生)
[所有する当社の株式の数](#)
0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1973年 4月	日本銀行 入行
2003年12月	株式会社大阪証券取引所(現 株式会社大阪取引所) 代表取締役社長
2013年 1月	株式会社日本取引所グループ 取締役兼代表執行役グループCOO
2016年12月	当社 特別顧問(非常勤)
2018年 6月	朝日放送グループホールディングス株式会社 社外取締役 現在に至る
2018年 6月	住友化学株式会社 社外監査役 現在に至る
2020年 3月	当社 社外取締役 現在に至る
重要な 兼職の状況	朝日放送グループホールディングス株式会社 社外取締役、 住友化学株式会社 社外監査役



社外取締役
荒木 由季子
(1960年12月13日生)
[所有する当社の株式の数](#)
0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1983年 4月	通商産業省(現 経済産業省) 入省
2006年 7月	国土交通省 総合政策局 観光経済課長
2008年 7月	山形県副知事
2012年12月	株式会社日立製作所入社 法務・コミュニケーション統括本部 CSR本部長、地球環境戦略室室員
2018年 4月	同社 理事 グローバル渉外統括本部 サステナビリティ推進本部長
2020年12月	富士製薬工業株式会社 社外取締役 現在に至る
2021年 3月	株式会社ナカニシ 社外取締役 現在に至る
2023年 3月	当社 社外取締役 現在に至る
2023年 6月	ヒロセ電機株式会社 社外取締役 現在に至る
重要な 兼職の状況	富士製薬工業株式会社 社外取締役、 株式会社ナカニシ 社外取締役、ヒロセ電機株式会社 社外取締役

監査役

常勤監査役	河野 光伸
常勤監査役	高階 智
監査役	松葉 知幸
監査役	北尾 保博
監査役	高橋 司

松葉知幸氏、北尾保博氏、高橋司氏は、社外監査役です。

執行役員

社長 & CEO	清水 隆史 [*]	執行役員	宮守 正美
専務執行役員	水谷 友重	執行役員	井村 洋次
常務執行役員	金井 昌之	執行役員	栗林 健太
執行役員	光畑 達雄 [*]	執行役員	宮崎 祐次
執行役員	守屋 学 [*]	執行役員	水谷 保
執行役員	蓮見 清仁	執行役員	島 一郎
執行役員	高橋 英明	執行役員	宇田 潤一
執行役員	延澤 洋志	執行役員	北川 治彦

※は取締役との兼務を示しています。

スキルマトリクス

◎主なスキル／●その他のスキル

氏 名	役員区分	社外	特に専門性を発揮できる分野									指名報酬 委員会
			企業 経営	営業・ マーケティング	研究 開発	製造・ 品質	財務・ 会計	法務・ リスク管理	海外 経験	DX	サステナ ビリティ	
山 田 保 裕	取締役会長		◎	●				●	◎			●
清 水 隆 史	代表取締役 社長 & CEO		◎	◎	●	●	◎	◎	◎	◎	◎	●
光 畑 達 雄	取締役執行役員		●	◎					◎	●		
守 屋 学	取締役執行役員		●	●	◎	●				●		
森 田 研	取締役	●	◎		●	●						●
武 田 厚	取締役	●	◎	●				●				●
米 田 道 生	取締役	●	◎				●	●				●
荒 木 由季子	取締役	●	●						●		◎	●