

TOYO TIRES

Integrated Report
2024

統合報告書 2024



ステークホルダーの皆さまとの対話をめざして

当社は、企業活動上のあらゆる働きがすべて社会と将来につながっているという自覚を強く持ち、事業を通じた社会課題の解決、社会的価値の創出により、自らの存在意義を追求していくことを宣言しています。

当社が実現したいと考えている社会に向けて挑戦している取り組みをお伝えするため、昨年度、初めての統合報告書を発行しました。多くのステークホルダーの皆さまにご覧いただき、当社のめざす姿を理解いただく材料となったことを大変有意義に受け止めています。

当社の経営陣はじめ従業員は、私たちの強みや私たちがめざす持続可能な社会の姿についてより深く考えました。また、統合報告書をお読みいただいた皆さまからの貴重なご意見を踏まえ、当社の価値創造プロセスをよりわかりやすくお伝えするために内容の充実を図り、統合報告書を発行いたします。

この統合報告書によって皆さまとの対話を重ね、いただくご意見を当社の事業活動に生かし、より豊かな社会づくりに貢献していきたいと考えています。



CONTENTS

1 編集にあたって・目次

Introduction

- 3 私たちの理念
- 7 成長の軌跡
- 9 At a glance

Top Message

11 トップメッセージ



Vision

- 17 価値創造プロセス
- 19 TOYO TIREの強み
- 21 外部環境・リスクと機会
- 23 TOYO TIRE のマテリアリティ

Strategy

- 25 財務戦略
- 28 中期経営計画「中計'21」の進捗
- 28 技術・生産・販売戦略の進捗
- 29 重要経営指標の進捗
- 29 DXの進捗
- 30 タイヤ事業の進捗
- 33 自動車部品事業の進捗
- 34 財務ハイライト

編集方針

対象期間

2023年1月～2023年12月
※一部対象期間外の情報も掲載

対象範囲

TOYO TIRE株式会社及び国内外の
グループ会社(連結子会社)

本報告書における組織呼称

TOYO TIRE株式会社単体→
「TOYO TIRE株式会社」または「当社」
グループ全体→
「TOYO TIRE」または「当社グループ」

参照ガイドライン等

- 国際統合報告協議会(IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- Global Reporting Initiative
「GRIサステナビリティ・
レポーティング・スタンダード」

将来の見通しに関する 記述について

本報告書には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、計画数値と異なる可能性があることにご留意ください。

Materiality

- 35 領域Ⅰ 価値創出
41 領域Ⅱ 価値創出を支える基盤
47 領域Ⅲ リスクマネジメント

Close-up

- 57 TNFD
58 人権

Governance

- 59 ガバナンス
64 会長メッセージ

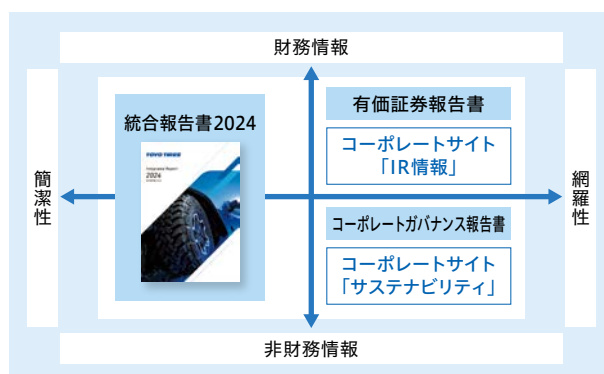


- 65 社外取締役メッセージ
69 役員一覧

Data

- 71 財務一覧サマリー(11カ年)
73 連結貸借対照表
75 連結損益計算書／連結包括利益計算書
76 連結キャッシュ・フロー計算書
77 株式情報
78 会社情報

本報告書の位置付け



私たちの理念

理 念 (2017年1月制定)

社 是 昨日より今日はより良くより安く、
需要者の為に各自の職場で最善を

私たちの使命 (ミッション)

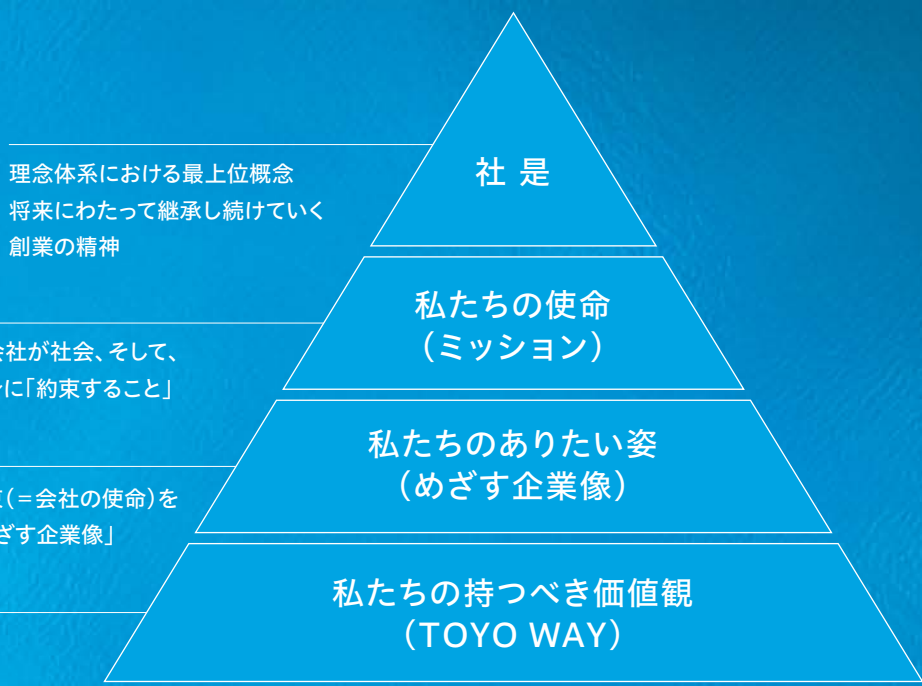
お客さまの期待や満足を超える感動や驚きを生み出し、
豊かな社会づくりに貢献します。

私たちのありたい姿 (めざす企業像)

- 一. 私たちは、たゆまぬ技術革新によって、一歩先の未来を創る企業をめざします。
- 一. 私たちは、挑戦心と独創的な発想にあふれた闊達な風土を持つ企業をめざします。
- 一. 私たちは、企業活動に関わるすべての人びとと喜びを分かち合う企業をめざします。

私たちの持つべき価値観 (TOYO WAY)

- 〈公正さ〉社会に正しく役立つことを旨として、私心のない公明正大な行動をとる。
- 〈誇 り〉会社と仕事、自分自身に高い誇りを持ち、最後まであきらめない。
- 〈主体性〉何事にも、自らが主体となって受け止め、自らが主体となって取り組む。
- 〈感 謝〉人と社会に思いやりと感謝の心を持ち、誠意を込めて力を尽くす。
- 〈結束力〉仲間とともに知恵と力を結集し、常に創意工夫と改良改善を続ける。



理念体系における最上位概念
将来にわたって継承し続けていく
創業の精神

私たちの会社が社会、そして、
私たち自身に「約束すること」

自分たちの社会への約束(=会社の使命)を
果たしていくために、「めざす企業像」

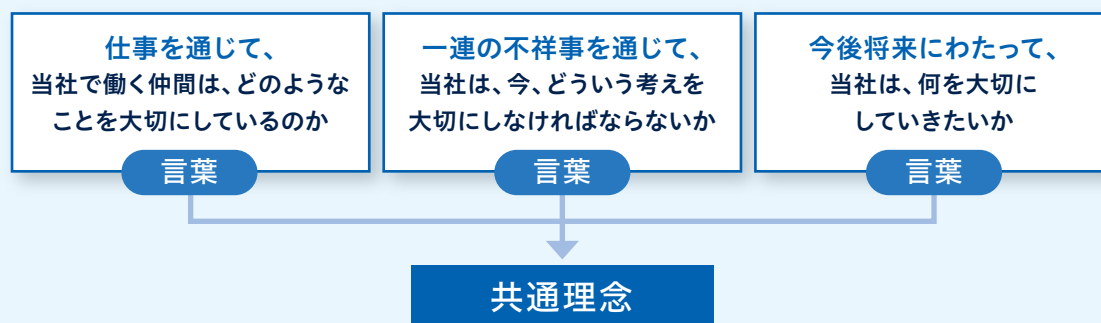
会社の使命・約束を守るため、
ありたいと思う会社の姿を実現
していくために、従業員一人ひとりが
大切にする「考え方」

まだ、走ったことのない道へ。

私たちの理念

当社の理念は、2017年に、それまでの理念を見直し、新たに制定したものです。そのきっかけとなったのは、2015年に発覚した当時の免震ゴム事業と防振ゴム事業におけるデータ不正問題でした。会社存続の危機とも言える状況に直面した2016年、当時の経営層が、「社会的な使命・責任を見つめ直し、社会から必要とされる会社として生まれ変わっていく」必要性を深刻に受け止め、企業風土改革を進める第一歩として、全役員・従業員共通の価値観を改めて方向づけて言語化すること、すなわち理念のあり方を再構築することを決定しました。

全社プロジェクトでは、問題を引き起こすに至った組織体質を抜本的に改めるという観点、グローバルで事業を行う企業としての構えや姿勢を整えるという観点を踏まえることとしました。その方針のもと、「仕事を通じて、当社で働く仲間が大切にしていること」「一連の不祥事を通じて、大切にしていかなければならないと考えられること」、そして「今後、将来にわたって、当社が大切にしていきたいこと」について議論と対話を重ね、導き出した共通の価値観を言語化して、当社の理念を制定しました。



社是に込められた思い

昨日より今日はより良くより安く、需要者の為に各自の職場で最善を

当社の社是は、1950年9月、富久力松・初代社長が経営の理念を明確にするために制定したものです。この31文字の言葉には、戦後の産業復興から高度経済成長へと向かう時代において企業人が携えるべきと考えた崇高な精神が背景に息づいています。社是に込められたその精神は、物資が少なかった時代のモノづくりにしか当てはまらないものでは決してありません。時代が移り、事業環境が大きく変わった現在にも通じる観点や示唆が含まれています。どのような資源を使って、どのように製品を作り、どのような価値を提供することで対価を得るのか。私たちは時代に応じて、さらに将来を見据えて、これらを追求めし続けなければならないと考えています。社是の背景にある「価値ある製品を相応の価格で販売することを旨とする」思想は、当社の現在の価値創造プロセスの源流とも言えます。

それゆえ、私たちは社是を、職務に取り組むうえで将来にわたり心に置いて継承していくべき精神として、理念の最上位に位置づけています。

【社是に込められた思い】



工業は日進月歩して休むところがない。
私たちは自分の仕事の重要性をよく認識して、
毎日進歩しなければならない。
昨日より今日という心構えを持って研究、
創意工夫しなければならない。
質の高い材料をふんだんに使えと良い製品は
作りやすくなるが、常にそうした資材が手に
入るわけではなく、人によって教養や熟練度も違う。
変化因子が多く、安定性に欠けるということを

前提に置き、そのうえで、常に調和のとれた良品を
作り出すためには、たゆまぬ精進が必要なのだ。
価値ある製品を相応の価格で販売することを旨とし、暴利を
むさぼり大衆に迷惑をかけることは最も慎まなければならない。
需要者とは顧客のみを意味するものではなく、
職場における次の工程も需要者である。
とにかく会社には必要な人しかいないのだ。
逆に、各自の職責は重大である。各自が職場で
最善を尽くさなければならない。

理念とサステナビリティ

当社は中計'21の発表において、「理念を実現していくことが我々の存在意義であり、経営計画はこの実現のためにある」という認識を明確にしています。

中計'21に掲げた、サステナビリティ経営へのシフトに取り組むにあたっても、私たちは、この認識に立ち、理念の文言に包含されている「事業を通じた社会への貢献」や「ステークホルダーへの貢献、配慮」といった本質を捉えながら、サステナビリティを推進する方針とマテリアリティの議論を進めました。理念に接続して捉え、判断し、当社らしい独自性を追求することを方針の一つに置き、約4カ月間にわたる討議を経てマテリアリティを特定しました。これらのマテリアリティの取り組みを通じて理念を体現しています。

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。

私たちのありたい姿

- 一、私たちは、たゆまぬ技術革新によって、一步先の未来を創る企業をめざします。
- 一、私たちは、挑戦心と独創的な発想にあふれた闊達な風土を持つ企業をめざします。
- 一、私たちは、企業活動に関わるすべての人びとと喜びを分かち合う企業をめざします。

マテリアリティ

- ① 持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する
- ② 豊かなモビリティライフを支え、創造する
- ③ 多様な人財の挑戦と働きがい創出する
- ④ 次世代モビリティの技術革新を続ける
- ⑤ 全企業活動における脱炭素を追求する
- ⑥ サプライチェーンのサステナビリティを促進する
- ⑦ モノづくりの根幹(品質と安全性)を守り抜く

→マテリアリティの詳細はP23、24

理念の浸透

当社は、理念の制定時より継続して、全従業員に理念の理解浸透を図る取り組みを展開しています。

国内では、社内研修のプログラムに組み込み、理念とひとづいたビジョンや戦略を職場に浸透させることの重要性を理解するためのケースワークや各組織での理念浸透の工夫を紹介し合うグループワークなどを採り入れています。海外拠点では、サステナビリティ eラーニングに理念の項目を含めて、理解浸透を図っています。各拠点の会議室やお客さまを迎える応接室等に理念を掲示し、業務において迷いが生じた際に立ち返ったり、お客さまへのコミットとして意識できるようにしています。

また、当社の人事制度では、求める人財像に基づいて各層の役割期待を明確化しており、その役割期待の項目の一つに「理念の体現・浸透」を設定しています。業務目標の達成度だけではなく、役割期待に即した「考動」を通じて遂行・達成されたかという視点を合わせて評価・処遇を行うことで、知識としての理念の理解にとどまらず、業務遂行や部門運営のなかで体現できる人財の育成を図っています。

VOICE サステナビリティ eラーニング受講者の理念に対するコメント

米州

私は理念が好きですし、私たちの製品で社会にできる限りの価値を与えることに同意します。ミッションを達成した従業員を称えることがミッションをより自分のものにするのに役立つと思います。

欧州

この理念は、TOYO TIREを持続可能な企業にするための一助となります。理念を実践することで、社内の考え方が変わり、社会、従業員、お客さま、仕入先からの評価も高まります。

アジア

私は、TOYO WAYが好きです。常に会社を第二の我が家と考え、チーム一丸となって、何事にも率先して取り組みます。お互いをサポートすることで、ビジネスの継続性を生み出すことができ、何よりも従業員が毎日仕事に來たいと思い、楽しむことができます。

成長の軌跡

TOYO TIREは、1945(昭和20)年、終戦前後の未曾有の混乱のなかで誕生しました。以来、高度経済成長期やバブル期、不況などを乗り越え、多様化する自動車市場に適応しながらグローバルに展開し、世界に向けて「安全・安心」「走りの楽しみ」「持続可能なモビリティ社会」といった多くの価値を提供し続けてまいりました。

事業・経営

1945～1970 創業期～事業の足固め

1945(昭和20)年8月、東洋紡績(株)(現、東洋紡(株))がゴム工業発展のために設立、育成した東洋ゴム化工(株)、及び同社が出資、事業強化した(株)平野護謨製造所が合併し、東洋ゴム工業(株)が設立されました。前身の両社主力工場が大空襲で甚大な被害を受けていたため、荒廃した経営環境を再建することが当社の歴史の始まりでした。創業時より技術に対する意識が高く、設立の翌年には後の中央研究所の前身となる要素技術開発の部門を開設、「東洋ゴム工業技術専門学院」も併設しています。

1950(昭和25)年に戦時統制が撤廃されたゴム製品の生産を開始、総合ゴム企業への飛躍をめざします。1952(昭和27)年には待望の「RS(Royal Wing Special)タイヤ」を発売。販売網の拡充を図りながら1966(昭和41)年には業界に先駆け、米国に「Toyo Tire (U.S.A.) Corp. (現、Toyo Tire U.S.A. Corp.)」を設立するなど、高度経済成長の波に乗って事業規模を拡大していきました。



旧中央研究所



東洋ゴム工業技術専門学院



初荷式

1971～2003 事業の多角化・グローバル化

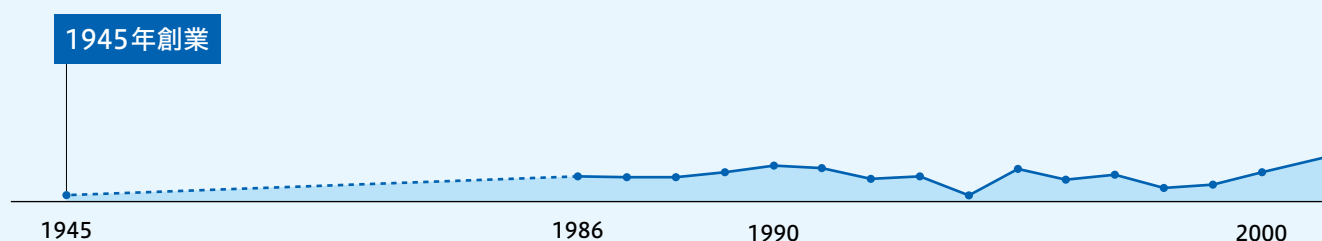
昭和40年代は多角化と活性化戦略によりタイヤ、化成品、履物、工業用品の4事業を推進。石油ショックに伴い原材料の確保が困難を極めるなかで体質改善にも取り組みます。1979(昭和54)年には日東タイヤ株式会社と全面業務提携を結び、生産拠点の再編を進めました。一方、オーストラリアや西ドイツ(当時)に現地法人を設立して販売戦略をさらに海外に広げます。また、1986(昭和61)年に自動車部品技術センター、2001(平成13)年に「TOYO TECHNICAL CENTER(現、タイヤ技術センター)」を開設し、技術開発を強化します。



タイヤ技術センター

営業利益の推移

営業利益の推移





2004～2015 北米市場への挑戦本格化と さらなるグローバル展開

2004(平成16)年、米国ジョージア州に海外で初めての自社タイヤ生産拠点となる「TOYO TIRE NORTH AMERICA MANUFACTURING INC. (TNA)」を設立しました。同工場には、差別化技術に裏づけられたデザイン性と高い性能を両立する当社独自の新工法を導入。2008(平成20)年に設立した北米地域統括会社「Toyo Tire Holdings of Americas Inc.」のもと、TNAは間断なく生産能力増強を図るとともに、現地販売子会社はピックアップトラック/SUV向け大口径タイヤカテゴリでの当社プレゼンスを不動のものにしてきました。また、中国、マレーシアにもタイヤ生産拠点を設立するなどグローバル生産・供給体制を強化するとともに、欧州各国、タイ、メキシコなどでの販売戦略も着実に実行しました。



グループ最大の
タイヤ工場・米国のTNA



マレーシア工場

2016～2020 モビリティ事業を核とする カンパニーへ、第二の創業

2017(平成29)年に新たな理念を制定。機能別組織体制を導入するとともに本社社屋を移転し、技術開発、基盤技術開発機能とも至近エリアへ集積。連携と結束、意思決定の迅速化を加速させます。2018(平成30)年にはモビリティを事業の中核に据える新たな経営体となり、その翌年に社名をTOYO TIRE株式会社に変更しました。同年、新ブランドステートメント「まだ、走ったことのない道へ。」を制定。また、新たな企業ステージに向けた成長戦略を策定するとともに、北米R&Dセンター、欧州R&Dセンター(ドイツ)を開設。さらにはセルビアのタイヤ新工場設立を決定、開発体制と生産・供給体制の強化を図ります。



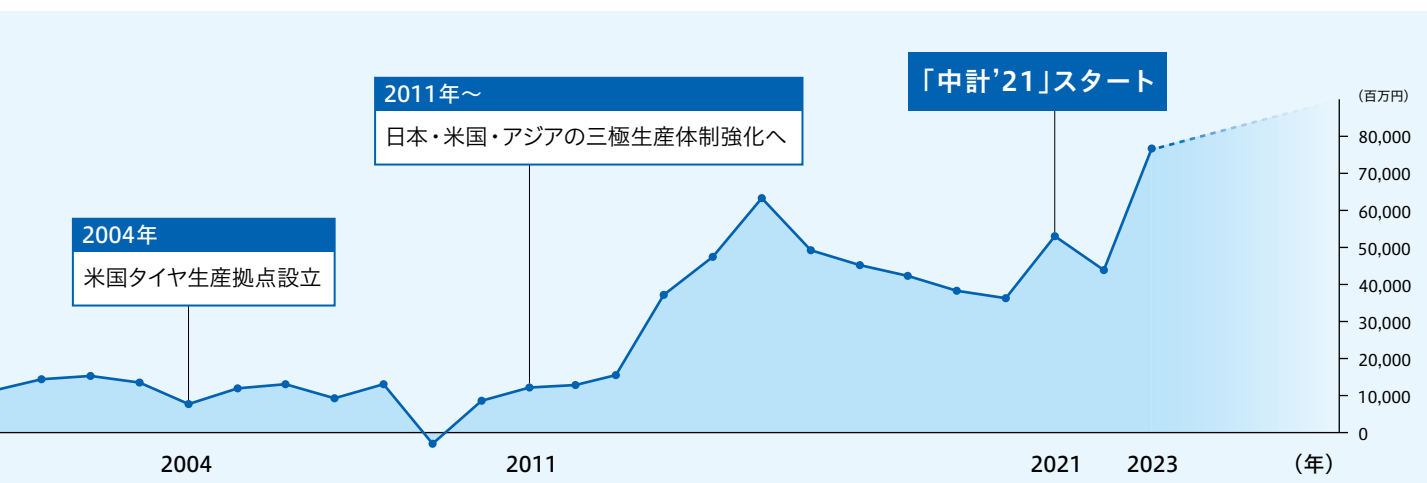
本社

2021～ 中期経営計画「中計'21」スタート、 サステナビリティ経営の強化へ

2021(令和3)年に中計'21を発表、あるべき姿として「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應する力の強化」をスローガンに掲げ、経営目標の達成に向けた事業戦略を実行しています。また、同年4月にはサステナビリティ経営の強化を目的として、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、事業とサステナビリティの真の融合をめざします。コロナ禍をはじめとする事業環境変化のなかにおいても、セルビア新工場の稼働、DXのためのインフラ整備などを着実に進めています。



セルビア工場



At a glance

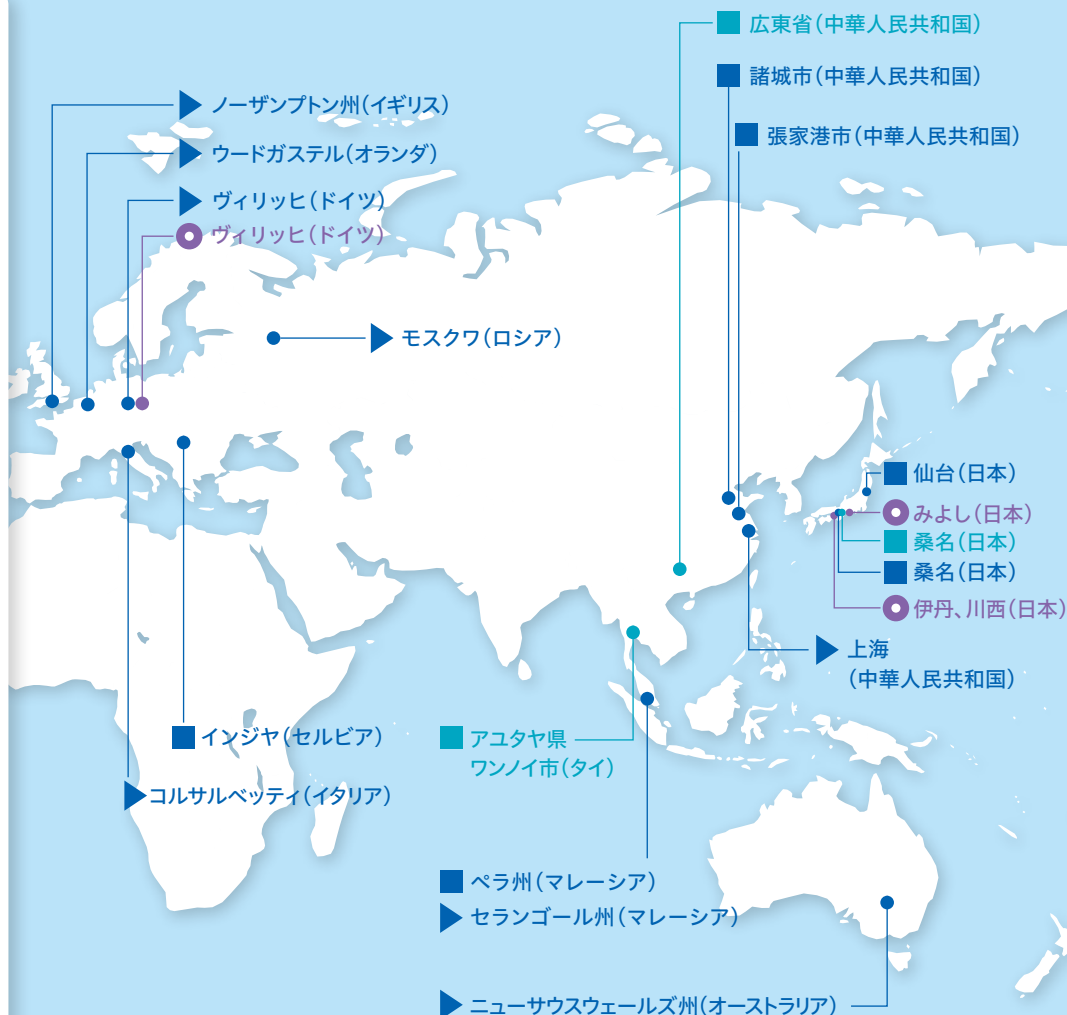
TOYO TIRE グループは、14の生産拠点と5つのR&D拠点をもち、グローバルにタイヤ事業、自動車部品事業を展開しています。

タイヤ事業

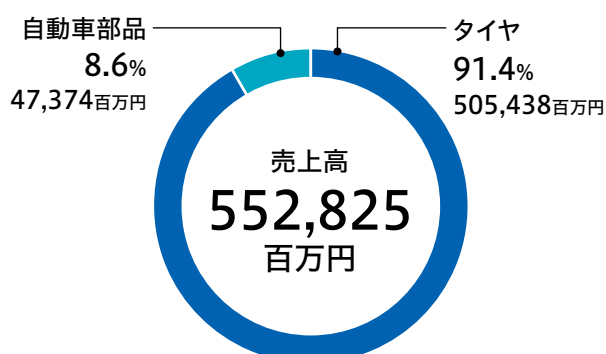
TOYO TIREでは、売上高の約9割を占める主幹事業として、乗用車用タイヤをはじめ、ライトトラック／SUV用タイヤ、トラック・バス用タイヤなどを製造、グローバル市場に展開しています。タイヤの市場は主に「新車用タイヤ(グローバル)」「国内市販用タイヤ」「海外市販用タイヤ」に分類され、当社では、特に海外市販用の北米市場向けが販売における大きなウエイトを占めています。

自動車部品事業

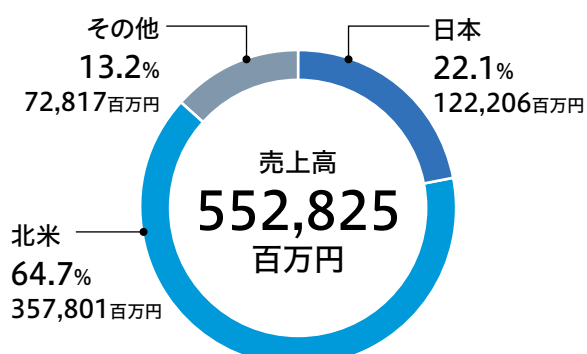
TOYO TIREでは、振動制御の技術を生かし、自動車の操縦安定性と静粛性を高める製品を提供しています。自動車メーカーのニーズに合わせた製品をスピード感を持って提案することで、サプライヤーとしての確固たる地位の確立に努めています。



2023年度 事業別売上高比率



2023年度 所在地別売上高比率





グローバル拠点数

14カ国 40拠点※

統括拠点	3
生産拠点	14
販売会社等	22
R&D拠点	5

※複数の機能を持つ拠点があるため、
総拠点数と内訳合計数は一致しません。

連結従業員数

11,267人
(臨時従業員含む)

ビジネス展開国数

100カ国以上

主なグローバル拠点

タイヤ事業

▶ 販売会社 ■ 生産拠点

自動車部品事業

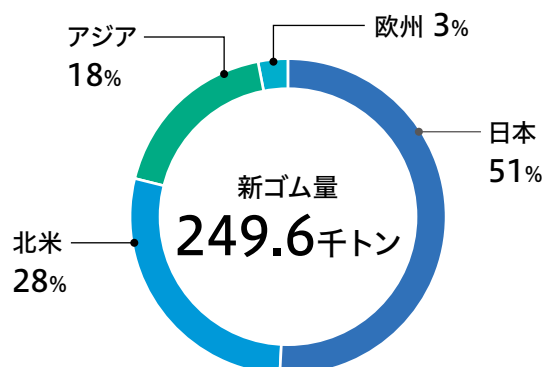
▶ 販売会社 ■ 生産拠点

R&D 拠点

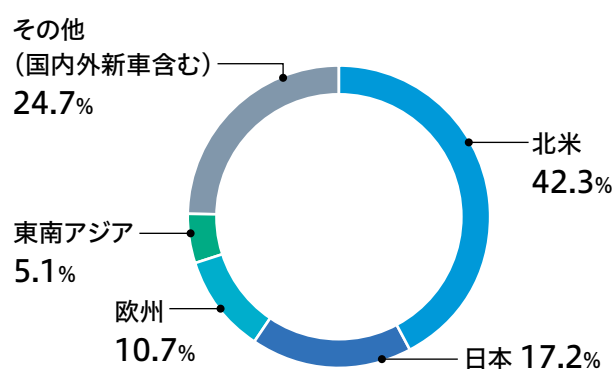
● タイヤ・自動車部品

※数値は2023年12月のものです

2023年度 地域別タイヤ生産量(新ゴム量)比率



2023年度 地域別タイヤ販売本数構成比率



トップメッセージ



代表取締役社長 & CEO

清水 隆史

事業戦略とサステナビリティの融合をより強固にし、 当社の強みを活かした経済価値の最大化と 環境・社会価値の創出をめざします

自分たちは何者であるか、あるべき姿を掘り下げた1年

昨年、初めて発行した統合報告書について、私は、会社のポテンシャルを確認いただく大事な舞台のように位置づけて考えているという思いをお伝えしました。私たち自身は統合報告書の編集過程において、「当社とは何者であるか」という根源的な問いに対し、用意できる答えを一つひとつ誌面の上に準備していきました。理念、歴史、中長期経営戦略、財務情報、資本政策、特定したマテリアリティにひもづくサステナビリティへの取り組み、ガバナンス体制など。社会の皆さまに会社を語り事業を伝えるうえでは、会社には実にさまざまな断面があります。

それらをしっかり進化させ有機的に整合させることで、会社も一つの生命体のように秘めているポテンシャルを確認いただくことができるのだという境地に至りました。

当社はどのような社会的資本から、どのような〈ビジネスプロセス〉を通じて付加価値化しているのか。その〈アウトプット〉から、どのような社会課題を解決し、中長期的に社会にどのような価値を生み出そうとしているのか。それらを体系化した当社の【価値創造プロセス】を示すことができたことは、2つの点で大きな意義があったと自己評価しています。

価値創造プロセスを軸にして捉え直す

その一つは、当社の事業経営活動の真髄である〈ビジネスプロセス〉を私たち自身が整合させていかねばならないことを改めて確認できたことです。同じビジネスドメインにおいて、当社は必ずしも規模的優位性があるわけではありませんが、私たちは持てるリソースを最大限に生かし、事業経営構造の最適化に取り組んできました。全機能が一つの戦略に対して意思を強く疎通させ、適切に連携することによって独自の強みを最大化させることが、当社の特長です。人財基盤、技術基盤がその機能発揮を支え、また、健全な企業成長を損なわないようガバナンス基盤、リスクマネジメントの強化を積んでいます。こうした他社とは一線を画したポートフォリオから〈アウトプット〉

を紡ぎ出していることを再認識しました。

もう一つは、【価値創造プロセス】によって、事業の取り組み方への示唆を感じたことです。〈アウトカム〉を意識していくべく、各機能組織下の本部単位で【価値創造プロセス】のブレークダウンを進めています。当社では理念のなかで「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」という言葉※を掲げ、社会的な貢献を意識した経営を標榜して取り組んでいます。では、具体的にどのような価値を社会に創造していくのか、その解像度を高める必要があります。ともすれば、何の疑いもなく業績必達に邁進するのが事業組織の常です。そこで「私たちは社会にこうし

たことを実現するためにこの仕事をしている」という文脈のもとで事業を戦略的に推し進め、長期的な目線で利益を追い求めていかねばなりません。本部長クラスが指揮

をとり、業務推進のしくみのなかでそうした文化を形成していくように取り組みを始めています。

※私たちの使命(ミッション)

愚直なアウトプットがアウトカムの支えに

2021年にスタートを切った5カ年の中期経営計画「中計'21」の中間点を折り返し、2024年、中期的な経営戦略の後半戦へと順調に歩みを進めています。2023年度は売上高、及びすべての利益項目で過去最高を更新することができました。中計最終年度の着地としてめざしている営業利益600億円を前倒しで達成し、営業利益率は目標に0.1%及ばない13.9%となりました。為替の円安メリットなどの追い風はありましたが、それに加え、2021年から2022年にかけて未曾有の難局を全社一体となって地道に取り組んできたことが、確実に成果となってこの2023年度の結果につながっていると評価しています。

特に「このようなお客さまの期待に応え、このようなタイヤを届けることで喜んでいただこう」とする付加価値の高い商品群の市場供給戦略は、各機能組織のギアが

噛み合って顧客インサイトにミートし、当社ならではの付加価値を社会に生み出すとともに、結果として利益の底上げに寄与しています。本年もこうした顧客起点でのきめ細やかな事業経営を、引き続き愚直に積み重ねていくことを命題として指揮を執っています。中期経営計画を見据えながら、手元の業務を進めることで社会的、環境的価値創造の前提となる経済的価値、〈アウトプット〉をしっかりと支えています。

事業を取り巻く環境は、原材料価格や為替の影響を受けやすいことを踏まえ、その他のコストオペレーション項目をいかに最適化していくかが肝要です。一方、生産拠点での操業と効果を最大化しながら、市場と顧客を見極めた最適かつ質の高い商品構成を重視し、当社ならではの事業戦略の精度を磨いていきたいと考えています。

北米基盤をさらに磨き、他市場も質的底上げを

北米市場では大口径タイヤカテゴリーにおけるトレンドを捉え、引き続き魅力ある製品をタイムリーに提供することに注力していきます。EVの世界的拡大は目を見張るものがありましたが、その勢いには一時的なブレーキ傾向も見られるため注視が必要です。一方で、カーボンニュートラル社会の実現に向けてEVへの評価と普及の想定は変わってはならず、マーケットでの当社のプレゼンスを確かなものにすべく将来的な先鞭をつける大事な時期にあると考えます。

電動化に伴い荷重が増すとともに、トルクも高まるなど、

タイヤへの要求性能は高度化するでしょう。またEVを支えるタイヤには大口径化が必要となるため、当社にはアドバンテージがあると認識しています。当社の強みは、転がり抵抗の低減や耐摩耗性、静粛性といった、相反すれどもEV装着タイヤには求められる基本要素群を高次元で満たしつつ、走りの愉しさや魅力的なデザインといった独自の付加価値を兼ね備える商品力です。

お客さまに寄り添って潜在的なニーズを引き出し、開発陣にフィードバックするというマーケティングを軸とした機能連携の強化に徹し、この潮流を掴んでいくた



いと考えています。競合他社の大口径タイヤ戦略強化を前提として踏まえ、北米市場の同カテゴリーで先行優位なポジションをさらに高め、積み上げた信頼と機動力という当社ならではの強みを最大限に活かしていきます。

商品力を支える技術基盤については、さらに野心的にレベルアップを図っていく必要があると考えており、しっかり投資も継続していきます。また、日米欧のR&D拠点それぞれの持ち味、役割を生かした総合力を高め、モータースポーツ活動への参画も減退させることなく、それらを通じて得られる知見を技術力の向上につなげ、オフロード分野でのEV対応タイヤの開発も計画的、効果的に進めていきます。

商品の魅力と価値を理解し、販売を支えてくれる取引先との信頼関係、強固な顧客基盤も当社の資産です。持たざる領域を逆手にとって強みとしてきた小回りの利く当社らしい機動性を今後も維持していきます。

北米以外の地域においても各地域の市場動向に合わ

せて付加価値商品を戦略的に選定し、それらの供給に注力しています。日本、欧州においては、構造改革を進め、「量を追わず質を追求する」ことを事業活動の重点方針として徹底し、同じ考えを持ってユーザーの皆さまに商品をお届けてもらえる販売パートナーとwin-winとなる関係構築に注力しており、それらの成果が2023年後半から業績に確実に反映され始めています。アジアにおいては、2021年にマレーシアのSilverstone工場の閉鎖を断行し、同ブランド商品からTOYO TIRESブランド商品へのシフトを推し進めています。その結果、ブランドプレゼンスが着実に定着、向上し、マレーシア国内での収益性は格段に改善してきました。

総じて、2024年の現時点において、中計に掲げた経営目標を捉えて余りあるステージへと実力値も上がってきていますが、変化が常態化している時代であることを念頭に置き、中計の最終年度である2025年に目標を上回る〈アウトプット〉を実現していけるよう取り組んでいきたいと思っています。

めまぐるしい外的変化のなかでサステナサイクルを内在化

中計'21のスタートとともにサステナビリティ委員会を設置して、3年の活動を重ねてきました。マテリアリティにひもづくそれぞれの活動テーマを各機能組織の事業計画に落とし込み、その進捗状況をモニタリング、管理するというしくみ、サイクルが定着してきました。委員会傘下の脱炭素やサプライチェーンといったタスクフォースでは効率的、効果的に全社最適を追求しながら活動し、より自律的にさらに高次の課題に取り組み始めています。経営会議への諮問や取締役会での活動報告などESGガバナンスは着実に進み、中計'21で掲げた「事業経営とサステナビリティとの融合」も一定程度内在化させていくことができたと考えています。

一方、この3年のうちにも経済、社会、環境を取り巻く

新たな課題は、枚挙に暇なく顕在化し続けています。これらに対する国際機関や各国・地域、業界などの対応もめまぐるしさを増し、変化の落ち着く兆しは見えません。当社の事業経営にどのようなリスクが生まれ、機会をもたらすのか。そうした動向を常にウォッチし、中長期的な視点をもって対策を講じていく必要があります。

2023年度の最終の委員会では、サステナビリティの中長期目標・計画について、国内外の情勢や他社動向などの環境変化に照らして有効であるか、また、当社の【価値創造プロセス】を通じて〈アウトカム〉にどうつながるのかの観点で点検し、ローリングを実施しました。現在、2024年を起点にセットした中長期目標のもとで、事業とサステナビリティの融合を推し進めています。

実効性を高めるため、意識も行動もアップデートする

気候変動という地球規模のビッグ・イシューに対する意欲の距離は年々縮まっています。脱炭素に向けた優先施策である再生可能エネルギーの利活用は経営会議で諮った中長期計画に沿って進められ、2030年のCO₂削減目標も視界に捉えています。ただ、国際的なCO₂削減の現況に対する厳しい見方や国内外の次世代エネルギーを視野に入れた議論も踏まえ、より実効性のある対策を考えていく必要があります。当社では脱炭素投資の判断基準の一つとして有効と考えるICP制度を本年から正式運用していきます。この5月にはSBT認証取得に向けたコミットメントレターを提出しました。Scope3に対するより実効性の高い目標を設定し、本年中にも認証審査申請を行う計画です。

タイヤ業界においては摩耗粉塵の環境影響低減や天然ゴムサプライチェーンにおける森林破壊防止が喫緊の課題となっています。事業活動でこれまで享受してき

た自然資本の持続可能性への行動も不可欠になっており、当社は業界団体や取引先（サプライヤー）と連携して対応を強化するとともに事業インパクトもしっかり管理しています。

また、2023年にバリューチェーン全体を対象に人権リスク評価を行い、重要リスクを特定しました。現在はそれらに対するアクションプランの実行段階に入っており、委員会でもその進捗をモニタリングしていきます。言うまでもなく人権尊重は法対応として行うものではなく、企業が社会のなかで活動していくうえで配慮すべき当然の基本です。ステークホルダーと適切な関係を築いていくための大前提であるとの認識で取り組むことが重要であり、委員会を通じてその意識の徹底を図っています。人権と不可分にある人的資本は社会への価値創出を支える源泉であり、やりがいや挑戦心が健全かつ意欲的に動機づけられることによって会社に戻り、リターンをもたらす

ます。事業戦略と一体的に捉え、多様な能力、考え、キャリアを持つ人財が闊達に活躍できるよう多様な機会提供と環境づくりをグランドデザインとして描き、投資を行っていきます。

こうしたサステナビリティに関するさまざまな ESG 課題の対処においては、その解決に向けた実効性の確保が重要になっていると認識しています。目標に対して実効性ある対策を打ち立て、それを管理していく。すなわち実効性の測定、評価結果に基づく是正、改善の継続が最重要だということです。サステナビリティ委員会のモニタリング機能をそのような視点でさらに充実を図っていく考えです。

当社はすでに中計'21達成に向けた戦略実行と並行し、2026年からさらに5年先を見据えた次期中期経営計画の策定に着手しています。現中計で進めてきた事業とサステナビリティの融合をより強固にし、当社の企業価値を真に高めていく内容にするためにも、本統合報告書を通じてステークホルダーの皆さまと建設的な対話を継続していきたいと考えています。今後とも TOYO TIRE グループにご期待とご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。



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

アウトプット

中計'21
財務指標

- 連結営業利益：600億円／営業利益率：14%超
- 重点商品販売構成比率：55%超

アウトカム

- ROE(中計'21期間中)：12%以上
- 株主還元：配当性向30%以上を継続

マテリアリティ中長期指標

独自の
製品・
サービス

- 環境性能と嗜好性を両立するために差別化したSUV-CUV商品開発
- SUVやピックアップ車のEV化に対応するイノベーション
- エンドユーザーからの支持
北米販売シェア5位(中計'21での挑戦)

人財

- 時代に即した柔軟かつ弾力的な制度導入／改定
- 多様な学習機会の創出
- エンゲージメント向上へのアクション

技術

- 製品におけるサステナブル原材料比率の向上
2030年：40%

脱炭素

- Scope1, 2排出量の削減
2030年：2019年比46%削減、
2050年：カーボンニュートラル
- Scope3排出量の削減
2030年：タイヤ1本あたり2019年比20%削減貢献

サプライ
チェーン

- サステナブルなサプライヤーの拡大
2025年：一次サプライヤーのリスク評価実施率
100%

品質

- プロセス保証体制の確立
- 市場末端までトレーサビリティ可能な個体管理
- ユーザーの安全意識向上

持続可能な
モビリティ社会豊かな
モビリティライフ

モビリティの環境負荷低減

ライフサイクル全体を考えた
商品企画・開発で
脱炭素社会に実質貢献

▶ストーリー1 (P.36)

走りの愉しさ、感動・驚き

モビリティのある生活の
質的満足、モビリティを通じて
社会とつながる喜び

▶ストーリー2 (P.38)

安全・安心・快適

社会変容やモビリティの
変革に適応する
安全性の装備

▶ストーリー3 (P.40)

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材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

グローバル
生産体制／
サプライチェーン

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

技術力
意匠性

材料設計基盤技術 (Nano Balance Technology)	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
シミュレーション基盤技術 (T-MODE)	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。
設計支援技術 (T-MODE)	各種データを共通資産として一元管理し、データを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において、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

市場別
顧客基盤/
マーケティング

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。

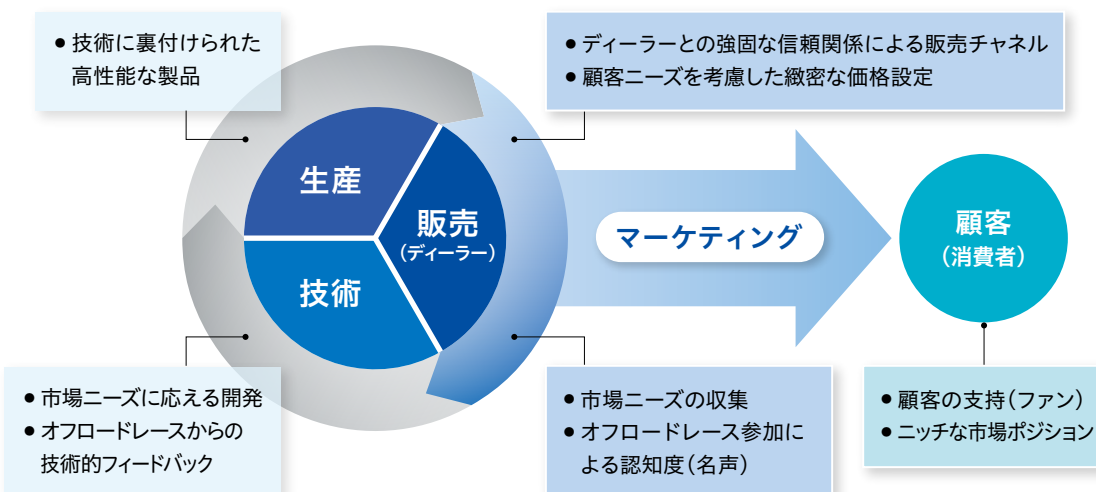
モビリティの変化や市場の注目・関心事だけに着目するのではなく、「タイヤに求められる基本性能を押さえたうえで、モビリティのある生活をより楽しく面白くする企画を具現化する」という商品企画のスタンスが、差別化商品の創出につながっています。特に、海外販売会社との日常的なコミュニケーションの良さを強みとしており、それらを通じて得られた次のトレンドや商品アイデアの着想を、技術部門が自動車業界の動向やタイヤに求められる性能・機能レベルを見越してアップデートしている基礎技術と融合させ、具現化していきます。

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CO₂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カ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。

1 TOYO TIREのサステナビリティの考え方を整理

2 サステナビリティとビジネス機会・社会価値についての検討

- 「具体的な商品・サービス」「商品・サービスの対象」「将来の社会変化」を踏まえて、理念を実践・体現するためにTOYO TIREが取り組まねばならないテーマを抽出
- それらの取り組みを通じて社会に生み出す価値に照らして優先度を評価

3 サステナビリティとビジネスリスクについての検討

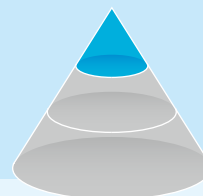
- 国際団体やESG評価機関などによって特定されているタイヤ・自動車部品業界のリスク項目、当社グループが事業活動を通じて認識しているリスク項目を確認
- 理念の実践・体現、創出価値を毀損する可能性、当社グループの取り組み状況などに照らして優先度を評価

4 2と3の検討結果からマテリアリティを決定

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

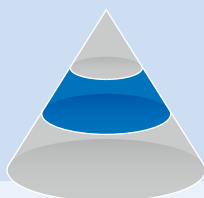
人々がモビリティライフに求めるさまざまな期待の一端に、独自の製品やサービスを通じて応えていくことは、モビリティ社会の多様性を支える創造的付加価値であり、これを実現することが重要と考えます。

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

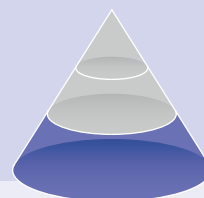
新しい時代に求められるモビリティの進化を支える技術革新に常に取り組み、社会の要請に応えるテクノロジーの進化を続けていくことが重要だと考えています。

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

- CO₂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エネ由来電力比率：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%

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。

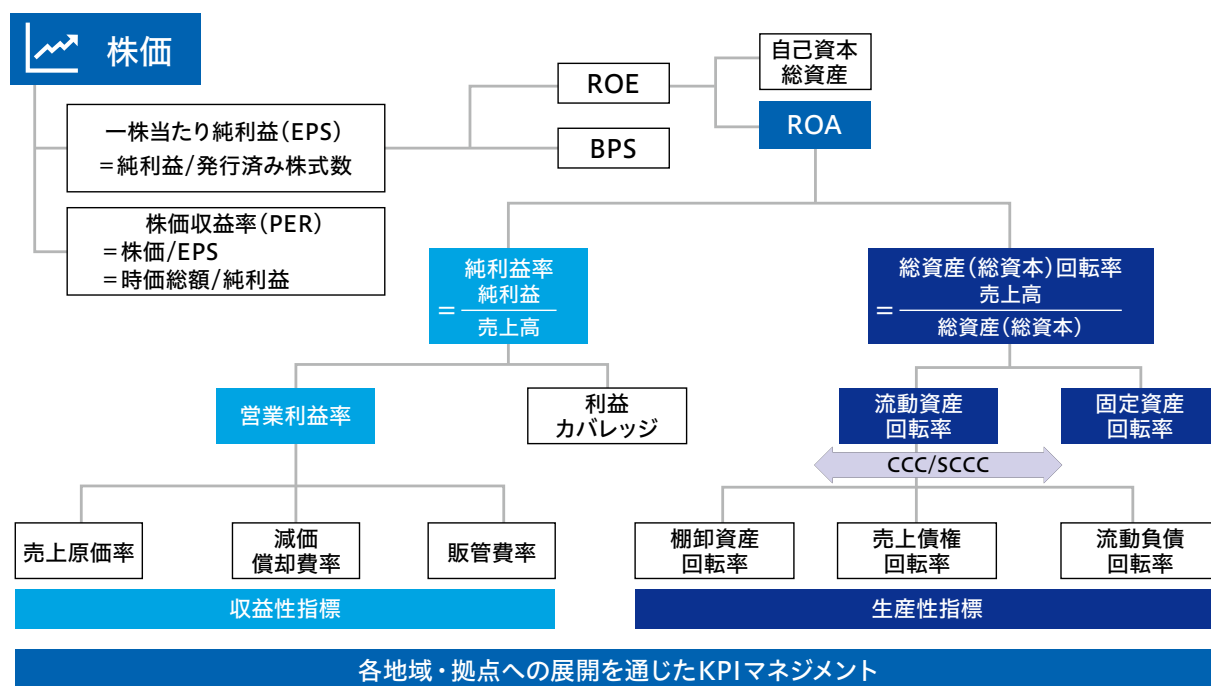
具体的な目標として、中計'21では連結営業利益率14%超、2025年度の連結営業利益600億円を掲げておりますが、その達成に向けて必要不可欠な販売目標として、重点商品

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目標を前倒しで達成、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

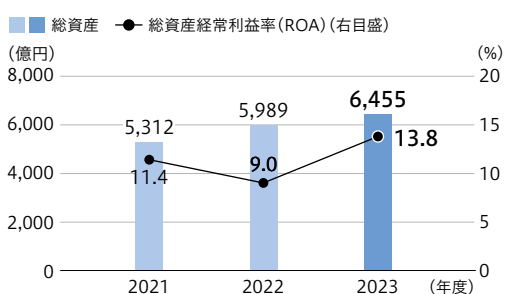


財務の状況

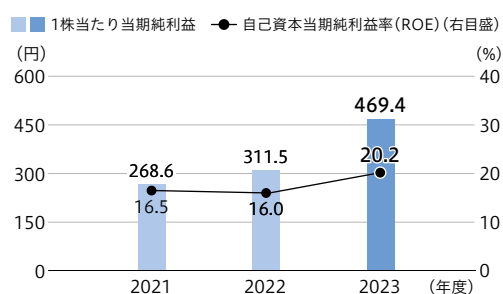
(百万円)

	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。

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。

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

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。

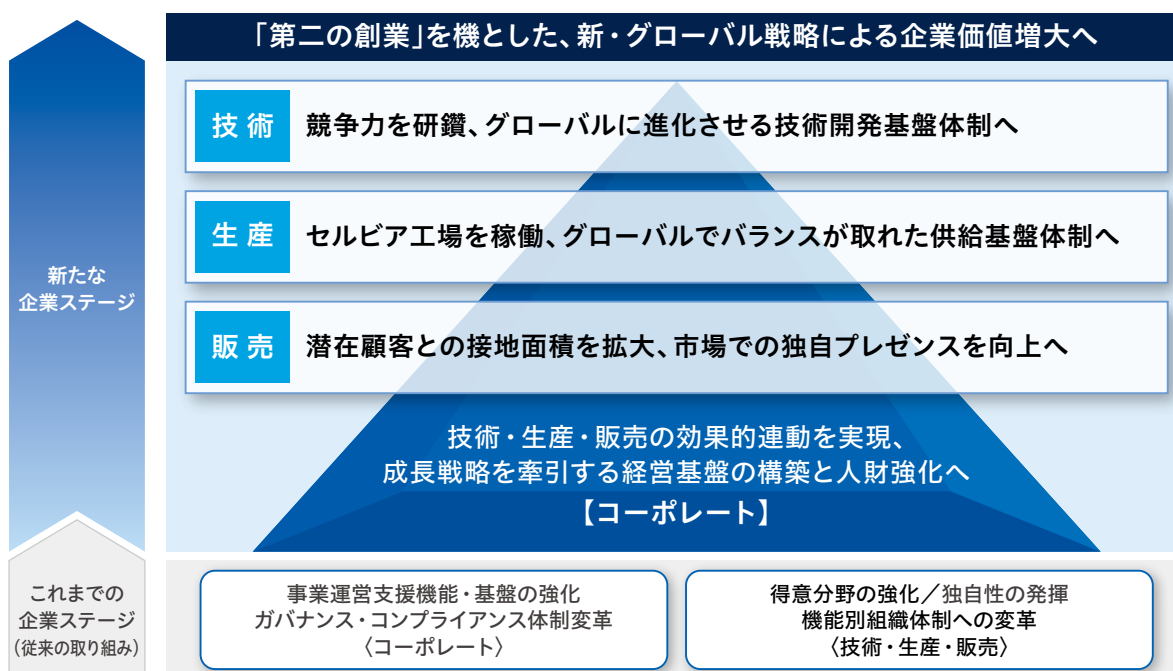
この方針の下、株主還元につきましては、特別損益を除く実力値ベースの当期純利益に対して30%以上を配当として還元することを目標に掲げており、株主資本配当率や実際の配当金額等も総合的に勘案し、長期安定的な利益還元を実施していく方針です。

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応する力を発揮して、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

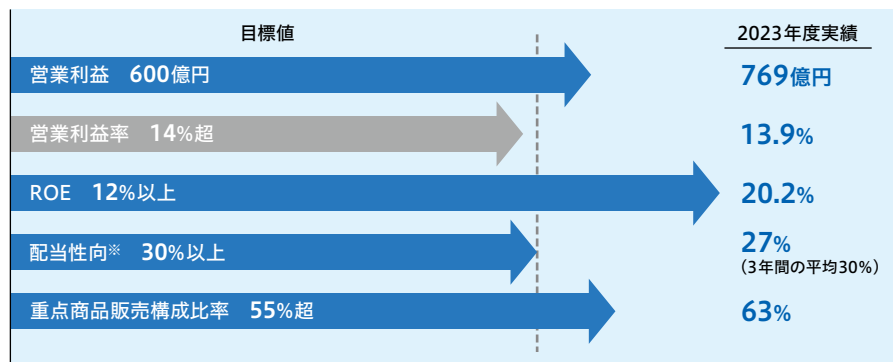
北米・欧州・日本・アジア各地域の市場戦略に基づく独自商品の投下と、タイヤ・自動車部品のコラボレーションによる戦略車種へのアプローチ

- 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なブランドイメージの構築を推進

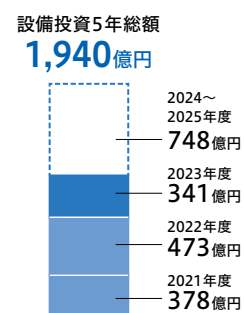
重要経営指標の進捗

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。

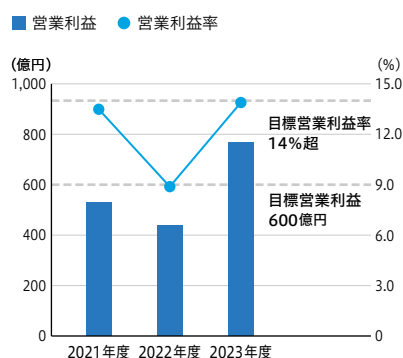
目標の達成・進捗状況(2023年度)



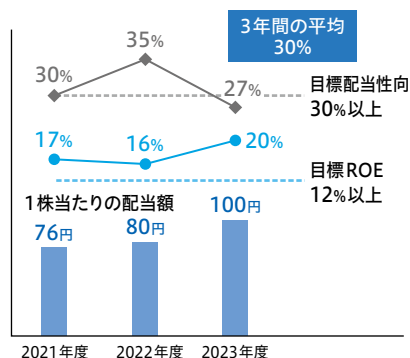
設備投資の実績



営業利益・営業利益率の推移

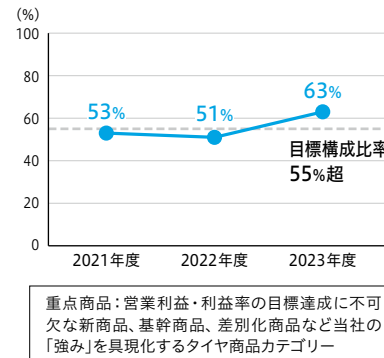


ROE・配当性向※の推移



※特別損益を除く実力値ベースの当期純利益による計算

重点商品販売構成比率の推移



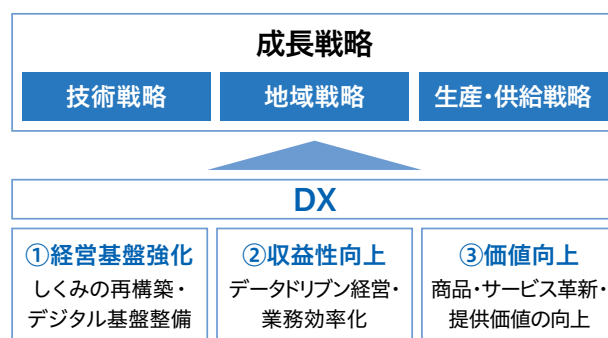
重点商品：営業利益・利益率の目標達成に不可欠な新商品、基幹商品、差別化商品など当社の「強み」を具現化するタイヤ商品カテゴリー

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材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材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

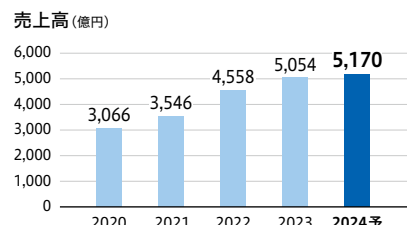
第二階層／第三階層フェーズにも着手しています。顧客志向のモノづくりと高収益事業経営につながる統合的なデジタル戦略を確立し、成長戦略を支えていきます。



タイヤ事業の進捗

基本戦略

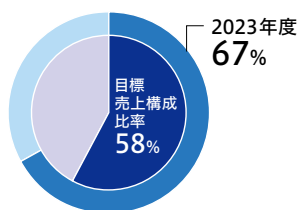
- 独自技術のさらなる進化による差別化商品の創出
- 高いコスト競争力を有するセルビア工場の実戦配備
- セルビア工場をモデルとした高効率な生産システムのグローバル展開など、次世代を見据えた供給基盤の構築
- ニーズを捉えた高付加価値商品の継続的な市場展開
- 北米におけるライトトラック用大口径タイヤの圧倒的ポジション確立と拡販



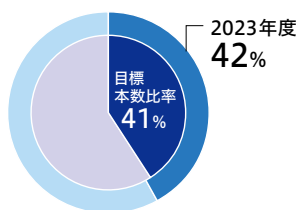
業績状況(2023年度の振り返り)

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。

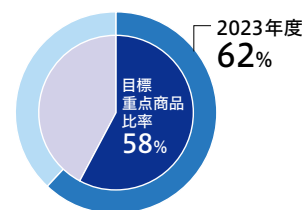
北米向け売上構成比率
(2023年度)



北米向け販売本数比率
(2023年度)



北米向け販売に占める重点商品比率
(2023年度)

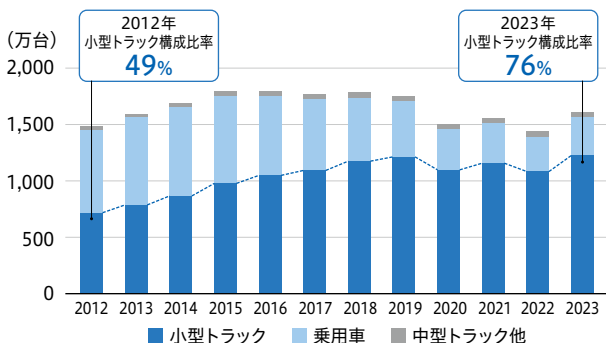


欧州市場は、ロシア・ウクライナ情勢の影響や金融引き締め、物価高等による景気減速が継続したこともあり、販売本数は前年度を下回りました。日本市場は、新車生産の回復が進んだ一方、暖冬による冬タイヤの販売が低調に推移したことから、販売本数は前年度並みとなりました。しかしながら、値上げの浸透や重点商品比率の上昇等により、売上高は前年度を上回りました。

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。

米国市場における新車販売台数の内訳



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、これまでにない新たな性能がタイヤに求められる可能性もあります。

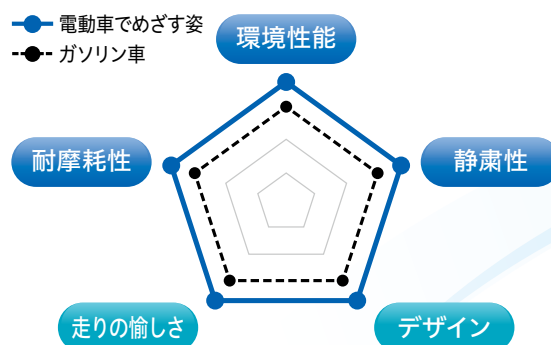
※時速20km未満で公道を走ることができる電動車を活用した小さな移動サービス

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。



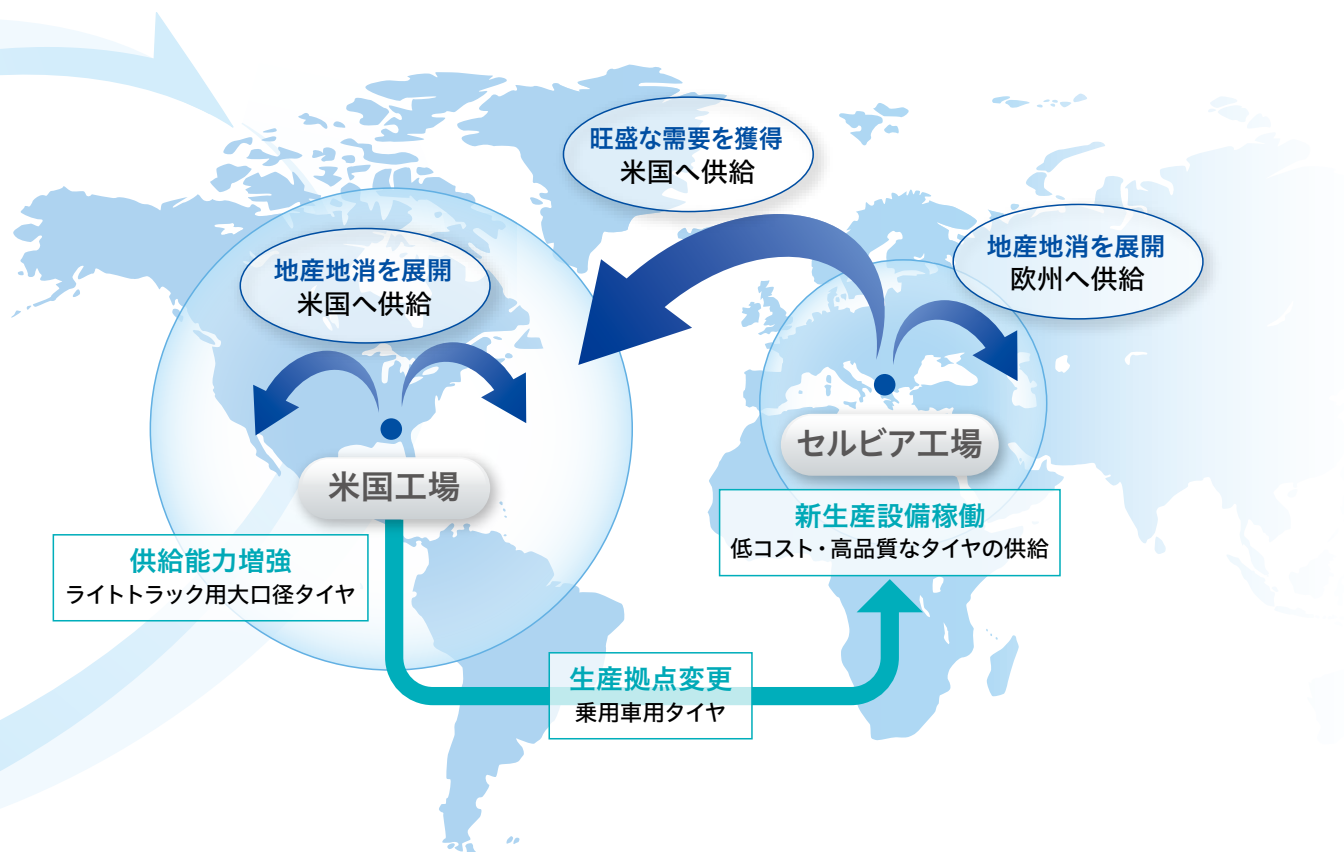
NITTO

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用タイヤのリプレイ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

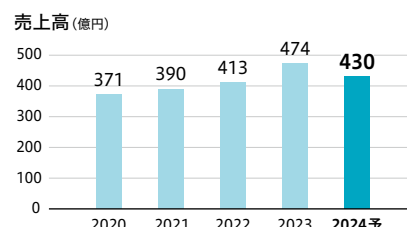
安定した生産体制の確立、想定したコストでの生産に向けた各種施策を推進します。また、北米市場への安定した商品供給や、欧州市場に対するリードタイムの短縮、高性能なタイヤの供給により、市場でのプレゼンス及び信頼性の向上を図ります。



自動車部品事業の進捗

基本戦略

- 「タイヤ」「自動車部品」を有機的に連携し、システムサプライヤーとしての優位性を確立
- 次世代モビリティなど戦略車種への採用



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めます。

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。

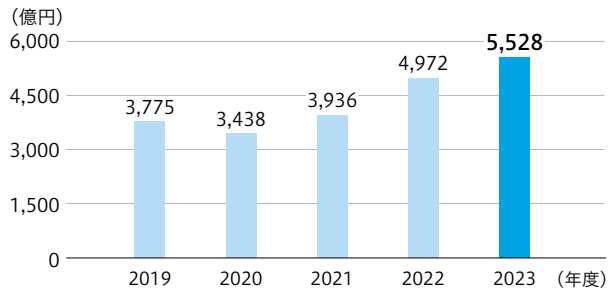
引き続き、「タイヤ事業」と「自動車部品事業」の協働を通じ、当社ならではのアプローチで、モビリティ社会の発展に貢献していきます。

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】



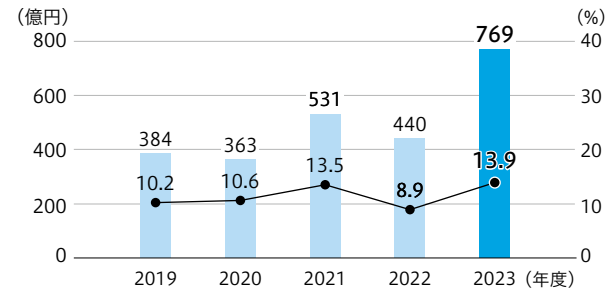
財務ハイライト

売上高



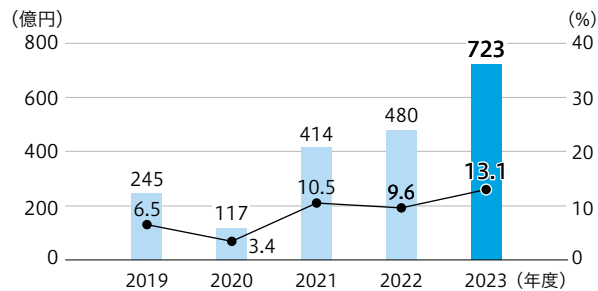
営業利益／売上高営業利益率

■ 営業利益 ● 売上高営業利益率(右目盛)



当期純利益※／売上高当期純利益率

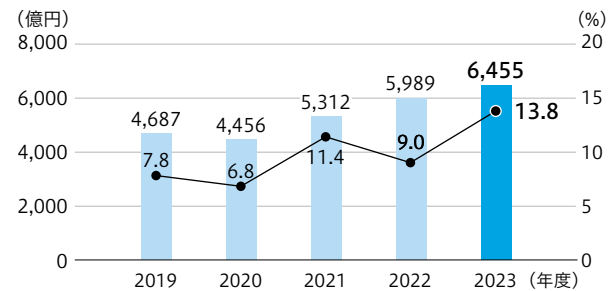
■ 当期純利益 ● 売上高当期純利益率(右目盛)



※当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益

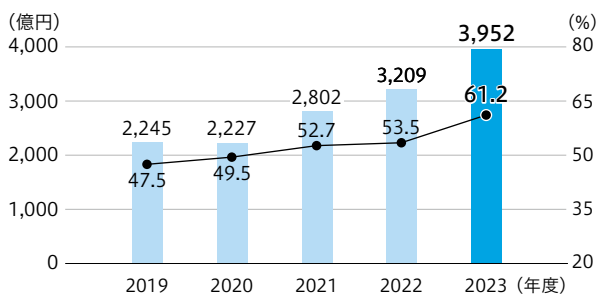
総資産／総資産経常利益率(ROA)

■ 総資産 ● 総資産経常利益率(ROA) (右目盛)



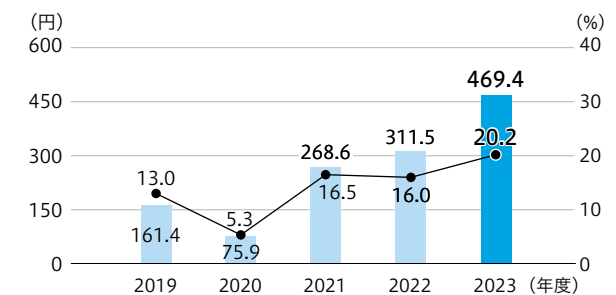
純資産／自己資本比率

■ 純資産 ● 自己資本比率(右目盛)



1株当たり当期純利益／自己資本当期純利益率(ROE)

■ 1株当たり当期純利益 ● 自己資本当期純利益率(ROE) (右目盛)





VALUE CREATION

領域 I 価値創出

価値創出のマテリアリティ

当社グループが社会にお届けする使命を持っていると考える独自の価値、当社グループの存在意義に直結する価値を示すマテリアリティです。私たちが事業活動を通じて創出し、提供する価値は、持続可能なモビリティ社会の実現に資するものでなければならぬと考えています。

Materiality

01

持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する

詳細はWEBへ



Materiality

02

豊かなモビリティライフを支え、創造する

詳細はWEBへ



- 環境貢献(CO₂削減)：転がり抵抗低減、EV化対応、省資源
- 安全・安心：メンテナンスフリー、摩耗診断
- 走りの愉しみ・嗜好性の追求

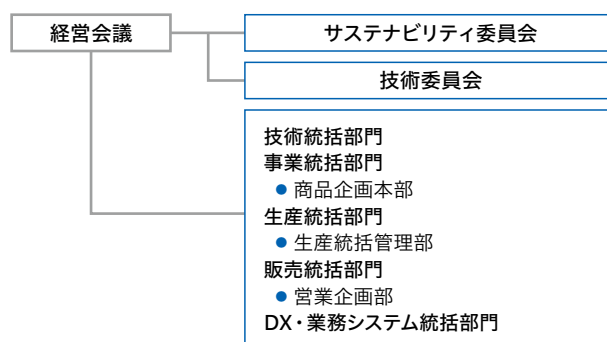
基本方針

モビリティ社会が持続可能であって初めて、タイヤ・自動車部品メーカーのサステナビリティは確保されるという認識をもち、環境負荷や交通事故を減らし、効率的な移動・輸送を適えるサステナブルなモビリティ社会の確立に貢献していきます。加えて、そうした持続可能性に必要な要素を満たしながら、人々がモビリティライフに求めるさまざまな期待に、独自の製品やサービスを通じて応えていくことが、モビリティ社会の多様性を支える創造的付加価値と考えており、この実現を当社グループはめざします。

活動推進体制(2024年4月)

技術統括部門を責任主管として、商品企画、生産管理、営業企画・各販売本部、DXの機能組織と連携し、中期経営計画の遂行と連動しながらサステナビリティ活動テーマの取り組みを推進します。

技術委員会が取り組みの全体を統括し、サステナビリティ委員会に進捗報告を行います。



ストーリー1：モビリティの環境負荷低減に向けて

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、自動車のCO₂排出削減はサプライチェーン全体で取り組むべき課題です。世界のEVシフトは鈍化傾向にあるものの、中長期的には有効な手段の一つであることに変わりはなく、普及は進んでいくと想定されます。そして、EVシフトの揺り戻しのなかにおいても、自動車のCO₂排出量の削減に向けた取り組みを計画的に、効果的に進めていくことが重要と考えています。

当社は、タイヤ1本あたりのCO₂排出量について、2030年時点において2019年比20%の削減貢献をめざすことを目標に掲げ、機能組織が連携して商品開発にあたっています。

技術部門では、自動車業界の動向やタイヤに求められてくる性能・機能レベルを見越して、中長期スパンで基礎技術のアップデートを積み重ねています。材料配合や設計の高精度化に取り組み、次世代の自動車に求められる低燃費性能やEV化の要求事項(転がり抵抗の低減、大口径化、静粛性など)に高次元で応えられる研究開発体制を整え

ています。転がり抵抗低減のアプローチのひとつである材料開発において、当社は独自のゴム材料基盤技術「Nano Balance Technology」により、材料の特性予測の精度向上や材料構造の最適化を図り、実開発への利用を進めています。エンジニアリング部門と生産部門が連携し、加工方法の改善等により商品開発を支えます。

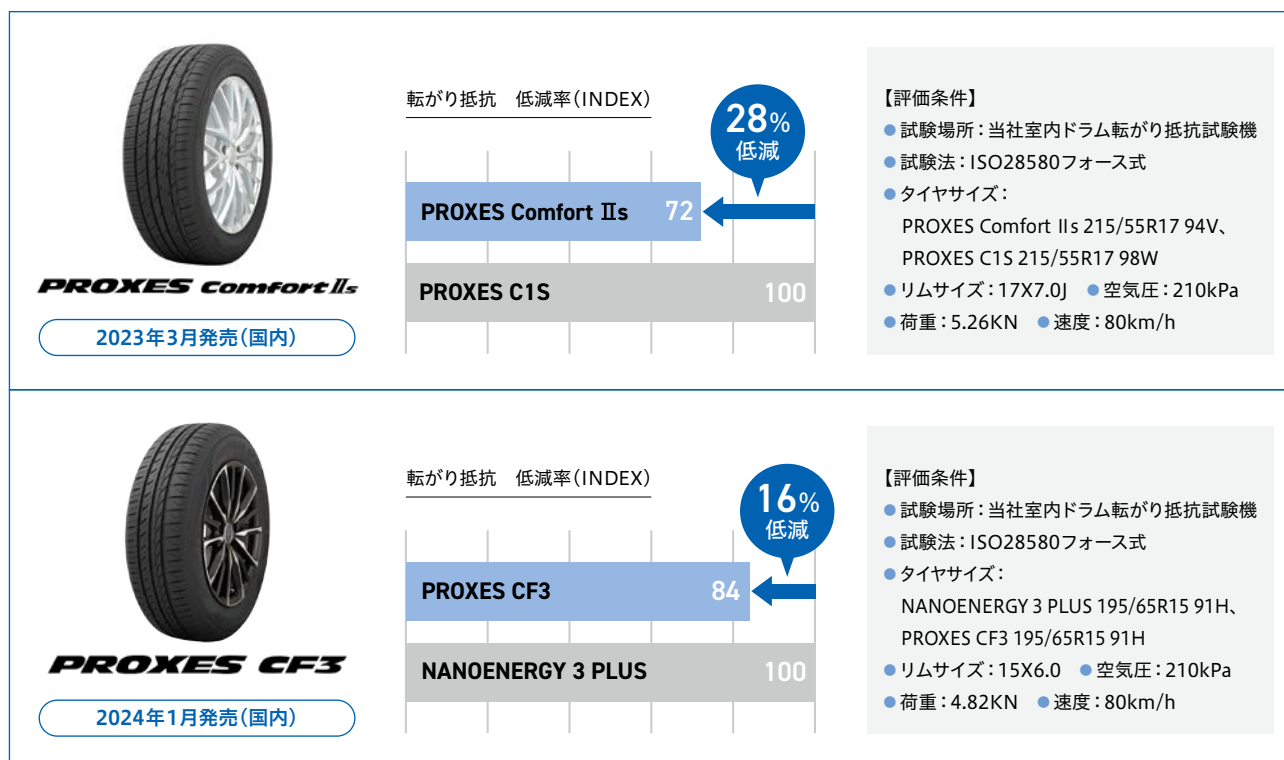
商品企画部門は、中期商品計画に基づき、技術部門、販売部門と連携してモデルチェンジ(ローリング)を企画します。各市場の動向を注視しながら、重点(基幹)商品においては、低燃費性能も含め、EVにも対応できる機能・性能のグレードアップを開発要件に織り込みます。並行して、EV向け差別化商品の投入も企画します。

このようにして、商品ラインナップにおける低燃費性能の向上を継続的に図りながら、EV化の潮流にも適切に対応していく事業戦略の実行を通じて環境価値の創出に貢献していきます。

領域 I 価値創出

モデルチェンジごとの低燃費性能のグレードアップ具体例

「Nano Balance Technology」を用いて低燃費コンパウンドを開発。新シリカ分散剤を採用し、転がり抵抗の低減、ウェット性能及び耐摩耗性能の向上に効果を発揮するシリカをより均一に分散させることで、これらの性能を高次元で最適化。また、シリカ分散剤の一部には環境に配慮した天然由来のサステナブル原材料を使用。



ピックアップトラック&SUVのEV向けタイヤを開発

当社は2022年公表の「サステナビリティ経営の基本方針」のなかで、中長期の価値創出に向けたシナリオとして、独自のEV対応戦略を掲げています。

〈EV対応戦略〉

- SUVやピックアップ車のEV化に対応する技術開発
- 北米市場動向を捉え、差別化したSUV・CUV商品開発

このシナリオと中期商品計画に基づいて開発したのが2024年2月に北米市場で発売したピックアップトラック・SUVのEV用タイヤ「OPEN COUNTRY A/T III EV」です。

日米で高い支持を受けている「OPEN COUNTRY A/T III」の特長を生かして、オフロードでの力強い走りとおロード

での操縦安定性、快適性を両立し、転がり抵抗の低減による航続距離の向上も実現しています。さらに、EVの特性である高トルク、急加速、車重増に対応した耐摩耗性と耐久性を維持しています。また、スノーflakeマーク※1の要件も満たしており、季節を問わずEVの用途の広がりに対応しています。

※1 国連欧州経済委員会に規定されたシビアスノー要件を満たしたタイヤ



OPEN COUNTRY A/T III EV

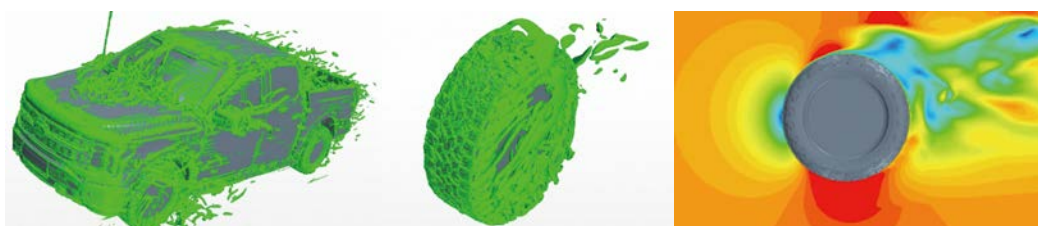
独自の空力シミュレーション技術

「OPEN COUNTRY A/T III EV」は、当社独自の技術「モビリティ・エアロダイナミクス(空力シミュレーション)」を用いて設計を進め、タイヤ回転時に生じる空気抵抗の低減を図るため、サイドウォール部に「AEROWING」を搭載しています。

空力は、自動車が走行する際に必ず受ける抵抗であり、これを低減することは燃費性能の向上、また、EV車両においては1回の充電における航続距離の伸長に寄与します。

走行時にタイヤ周辺で生じる空気の流れを解析し、タイヤのプロファイルを最適化することで車両の空力特性に対する影響※2を抑えることにつながります。当社の「モビリティ・エアロダイナミクス」技術は、走行中のタイヤの接地／変形／回転を考慮した車両全体の空力特性の予測を実現しており、T-MODE(設計支援技術)を活用して車型ごとの空力特性を向上できるタイヤ設計を行っています。

※2 車両全体が受ける空気抵抗のうち、タイヤの占める割合は約15%といわれています。



車両やタイヤが受ける空気の流れの可視化

ストーリー2：走りの愉しみを提供し、多様なモビリティライフを提案

環境性や安全性を高次元で満たしながら、走りの愉しさやデザイン性を追求する技術開発と商品化に取り組むことが当社の強みを生かす独自の戦略です。

とりわけ、北米においては、嗜好性や走りの愉しみを追求するユーザー層をターゲットに、現地ディーラーとのきめ細やかなコミュニケーションを通じた顧客エンゲージメントと、市場情報の収集から生産・販売までを一貫して行い、スピーディな供給を可能にするオペレーションにより、強いビジネスモデルを確立しています。そうして培ったブランドと知名度、ディーラーとの関係性といった資産を生かし、北米の販売部門はシーズ・ニーズや顧客の困りごとをより早く把握して社内フィードバックし、また、時には技術部門とともに市場に出向いて嗜好性関連の知見を蓄積し、差別化商品の開発につなげるという好循環を生み出しています。そのプロセスのなかでも、当社の強みは本社と海外販売会社との物理

的距離を超えたコミュニケーションの良さであり、公式の場に限らず、常に顧客要望やトレンドの情報交換が行われ、商品企画につながっていきます。その根底には、当社が商品を通じて生み出す価値が、タイヤの基本性能を押さえたうえで、人びとのモビリティライフの豊かさを支えることにあるという共通の価値観があります。

また、当社は、世界でも過酷なオフロードレースといわれているダカールラリーやBAJA1000などの国際レースに参戦し、その経験によって得られた知見を商品開発にフィードバックすることで技術と性能を磨いています。特に、ダカールでの砂漠や岩場に対するチャレンジは耐久性の向上、すなわち商品の信頼性にとって有用な材料を得ることができます。

こうした取り組みの継続によって、北米のSUVやピックアップトラックで確固たる地位を築いたのが、タイヤブランド「OPEN COUNTRY」です。



「OPEN COUNTRY」を通じた多様なモビリティライフの提案

当社は、北米以外の市場においても、「OPEN COUNTRY」を中心とした独自のマーケティング活動を展開し、新たなファン層を形成しつつあります。

デザイン性に優れたタイヤが、モビリティという枠を超えて、ライフスタイルの一部として日常生活に浸透し、世界観や文化を醸成する可能性に着目しました。アジアの一部地域では、販売部門が現地の代理店と連携し、アウトドア・キャンピング向けに自動車を使用するユーザーをターゲットに、SNSを効果的に活用して、当社製品のデザイン性を訴求するプロモーションを行っています。

また、日本では、アウトドア、釣り、ファッションなど自動

車雑誌以外の媒体でのプロモーションを通じ、自動車を所有していてもタイヤへの関心は高くない層に向けて、個々のライフスタイルに合わせてタイヤを選ぶという視点で当社製品を訴求しています。「すり減ったので交換する(消耗品)」のではなく、「このタイヤに履き替えたい(嗜好品)」という価値観を醸成していくことは、「走りの愉しみ」を追求する当社ならではのアプローチと言えます。こうしたマーケティング活動により、日本国内での「OPEN COUNTRY」の認知度は、特にカスタムマインドの高いユーザーを中心に高まってきています。今後は、ユーザー向け試走会などを通じて、「OPEN COUNTRY」の真髄は、確かな性能をカタチにした“機能美”であることをより認識してもらう取り組みも進めます。

TOPIC / OPEN COUNTRY R/Tがみんなカラ「PARTS OF THE YEAR 2023年間大賞」タイヤ(SUV/4X4)部門で殿堂入り

「みんなのカーライフ(みんなカラ)」は、株式会社LINEヤフーが運営し、クルマ好きのユーザーがクルマにまつわるさまざまな話題を投稿して交流する日本最大級の自動車専門SNSです。

ユーザーが投稿したパーツレビューの数と評価点を独自に集計し、上半期と年間の年2回、「PARTS OF THE YEAR」として支持率の高い商品をランキング化して発表しています。「PARTS OF THE YEAR 2023年間大賞」では、当社の「OPEN COUNTRY R/T」がタイヤ(SUV/4X4)部門にて2年連続で殿堂入り※を果たしました。一般道はもちろん、舗装されていないオフロードも快適に走行できる高い性能と独自性のあるデザインが支持されています。また、「OPEN COUNTRY A/T EX」も同部門で3位を受賞しました。

ユーザーに育てられ、ユーザーとともに発展していくブランドであることを常に念頭に置き、今後もブランドクオリティを一層高めていきたいと考えています。

※過去数年間のPARTS OF THE YEARの結果に基づいて、不動の支持を集め続けたパーツに対して贈られる称号



OPEN COUNTRY R/T



ストーリー3：社会変容とモビリティの進化に対応する安全・安心の提供に向けて

IT・データの活用や自動運転などモビリティの進化、社会変容に伴う人びとのモビリティライフの変化がより現実的になってきています。当社はモビリティを取り巻く環境に適合した安全・安心を提供するため、必要となる技術や新たな製品・サービスの開発に取り組んでいます。

安全運転の支援

(データ提供によるドライバーへの安全配慮)

当社は、自動車が走行する際、唯一路面と接触しているタイヤから各種情報を吸い上げるセンシング技術について開発を進め、タイヤそのものを「情報取得デバイス」として活用することで新たな付加価値を創造するという構想を進めています。タイヤに装着したセンサーが検知する諸情報を演算処理し、果たすべきタイヤ性能の限界値を導き出すセンシング技術により、走行中のタイヤが、路面状態に対して求められる性能範囲に応じた「タイヤ力※3」を発揮できているかをデータとして把握し、リアルタイムに表示するアプリケーションソフトを開発しました。様々な状況での路面計測や、サーキットでのアプリケーションの検証等の実証実験を進め、精度の向上を図っています。自動運転などに求められる安全・安心につながるシステムの一部として貢献できるよう取り組んでいます。

※3 当社の独自呼称で、タイヤからインプットされる空気圧や温度、路面判別、荷重、摩耗、異常といった情報から推定される、実際のタイヤパフォーマンスを指す。



センサーを装着しての路面計測の様子



走行結果のタイヤ力を可視化したアプリケーション画面

エアレスタイヤによるメンテナンスフリー

ガソリンスタンドのセルフ化、電気自動車の自宅充電、カーシェアリングの普及など、専門家によるタイヤメンテナンス機会の減少は進んでいくと考えられます。また、省エネ・省資源の観点から自動車の軽量化が求められるなか、スペアタイヤがなくても安全・安心を提供していくことは次代のモビリティ社会に対するタイヤメーカーの挑戦であると考えています。当社はエアレスタイヤの開発を通じてメンテナンスフリーとスペアレスソリューションの具現化をめざしています。

エアレスコンセプトタイヤ「noair(ノアエア)」は、高い耐久性と空気入りタイヤに近い操縦性を実現し、エアレスタイヤとして乗用車に装着して走行が可能なレベルに到達しています。実用化に向けた施策の一環として、ラストワンマイル輸送現場での試走を行っています。公道走行に関する法規制の動向を注視しながら、未来型モビリティへの装着やリサイクルでの運用可能性を見据え、取り組みを進めていきます。



エアレスタイヤ開発の世代経緯



noairを装着したゴルフカート



FOUNDATION FOR VALUE CREATION

領域Ⅱ 価値創出を支える基盤

価値創出を支える 基盤のマテリアリティ

独自の価値創出を支える重要な基盤と認識するマテリアリティです。私たちは、独自の製品・サービスを通じ、顧客や社会に喜ばれる価値を創出し続けるため、その原動力、推進力となる基盤を継続的に強化し、会社の持続的発展につなげる必要があります。

Materiality

03

多様な人財の挑戦と働きがいを創出する [詳細はWEBへ](#)

- 能力の発揮とやりがいの醸成（人財育成）
- 多様な人財の確保（ダイバーシティ推進）
- ウェルビーイングな職場づくり（働き方改革）

Materiality

04

次世代モビリティの技術革新を続ける [詳細はWEBへ](#)

- 次世代モビリティ社会に向けた製品の基盤技術・材料開発の強化
- 製品・原材料リサイクル技術の構築
- 環境負荷物質代替材料の開発

人財基盤

詳細は
WEBへ

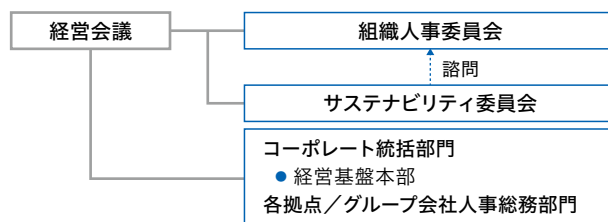
取り組み方針

当社は、中計'21において、持続的な成長を支える経営基盤構築の一環として、多様な人財が有機的に協働し、働きがいを持って活躍できる仕組みの整備、個性と質と能力を極める育成システムの構築を掲げています。

能力・適性・実績に基づいてフラットに評価を行い、国籍や性別、年齢、経歴等に関わらず、多様な人財が適材適所で成長・活躍できる人財のベストミックスを志向した基盤整備を推進します。また、人的資本投資においては人財育成、ダイバーシティ推進、ウェルビーイングな職場づくりといった側面から、例えば「事業経営者及び各機能のプロフェッショナル人財の計画的な育成を促進するシステム」「多様な人財が働きやすいオフィス環境や人事制度」「従業員のパフォーマンスやコミュニケーション向上に資する勤務形態・ツール」といった内容にリソース投下を図り、事業を通じた価値の創出を支えていく考えです。

活動推進体制(2024年4月)

人財基盤の強化に向けた方針と重要な施策の方向性は、経営会議傘下の組織人事委員会で協議・決定し、コーポレート統括部門が責任主管として施策実行を指揮します。サステナビリティ委員会が管轄する人財に関わる活動テーマもこの方針に基づいており、必要に応じて組織人事委員会に諮問します。



能力の発揮とやりがいの醸成(人財育成)

当社の持続的な成長を支える人財像を明確化し、各階層での役割期待を明示することで成果達成・自己成長への意欲を引き出すことを企図し、2021年、新人事評価制度を開始しました。対話を重視したメリハリある評価、報酬水準の底上げ、個々の能力向上を支える教育プログラムの導入等、一体的なしくみづくりを進めており、昨年4月には、生産拠点においても求める人財像と役割期待を明確にして、成果達成への意欲を促す評価・処遇を実施しています。すべての社員の活躍を促進するため、社員一人ひとりのキャリア面談を実施し、人財開発計画の策定を行っています。

人財育成は新制度を支える基盤と位置づけ、2022年より注力しています。役割期待や当社の理念を階層ごとに正しく踏まえるための概念的な項目、DXやESGなど当社社員が有すべき基礎的知見項目を受講必須プログラムとして加えたほか、本部長や部門長クラス向けの研修では経営視座や自己変革のマネジメント、中長期課題に対峙するリーダーシップなど期待される資質や能力の向上を求める内容をアップデートしました。また、事業経営者候補の育成として提携大学での越境研修や海外派遣を含めた計画的異動等に継続的に取り組み、一定の人財プールの充足を実現し

ています。定期アンケート調査では、これら新人事評価制度と関連施策が期待どおり社員の意欲促進につながっていることが確認できています。

2023年度研修実績(TOYO TIRE 株式会社)

階層別研修

研修名	対象	研修時間	受講者数
新入社員研修	大卒・院卒の新入社員	93時間	27名
フォローアップ研修	大卒・院卒の新卒2年目	8時間	27名
インストラクター研修	指導員	7.5時間	24名
一般職上級研修	新任一般職上級	11時間	29名
新任次席研修	新任次席(係長相当以上)	16時間	43名
新任主幹研修	新任主幹	16時間	36名
新任部門長研修	新任部門長	17.5時間	6名
新任監督者研修	新任作業長・班長・係長	14時間	34名
評価者研修	一次評価者以上	4.5時間	59名

選抜型研修

研修名	対象	研修時間	受講者数
選抜型研修Ⅰ	選抜人財	40時間	5名
選抜型研修Ⅱ	選抜人財	48時間	5名
赴任前研修(集合)	海外赴任者	3.5時間	5名
赴任前研修(e-learning)	海外赴任者	6時間	3名
語学研修	海外赴任者	48.6時間	9名

多様な人財確保(ダイバーシティ推進)

当社らしい価値創出を実現していくには、多様な人財が相互尊重する風土が醸成され、協働、連携する文化を定着させることが、重要な源泉となります。

新卒採用では大学と連携し、日本の大学への外国人留学生、海外大学への日本人留学生にも門戸を広げ、博士号取得者を含め多様な人財の獲得を進めています。同時に、当社の成長ステージを支える重要な基盤として、社外で経験を積んだキャリア人財の採用割合も積極的に増大しています。このほか、シニア人財の再雇用、障がい者の活躍基盤の創出等にも取り組んでおり、メンバーシップ型、ジョブ型など多様な人財の業務やキャリア志向の違い等に柔軟に対応できる職務評価のしくみを整備しました。定年を迎えても卓越したマネジメント力や戦略推進力のある人財、技術や技能において特定分野の専門家たる人財には、60歳未満の現役社員と同水準の処遇とする評価基準を2024年春より導入し、シニア層の意欲向上と後継者育成を促進しています。これらが社内に好影響を与え、組織の活性につながることも期待しています。

2020年までの5年間で係長級における女性比率を倍増させ(2.03% → 4.65%)、2021年からの5年間では、係長

級から課長級以上の管理職への女性登用比率を男性登用比率比で80%から120%へ引き上げることを目標に定め、取り組んでいます(2020年末時点で70%→2021年～2023年の3カ年平均は75%)。

女性活躍を促進する一環として、2023年3月に部門長以上の役職者と女性従業員を対象に、外部講師の講演やパネルディスカッションをイベントとして開催しました。女性従業員同士が現行施策や働き方の課題をワークショップで意見交換し、フィードバックされた内容を人事部門が次なる施策検討に生かしています。同年11月には、社内における多様性機運の醸成やイノベーションを生み出す風土形成を狙いとして、役職層を対象にアンコンシャスバイアス研修を実施し、具体例をもとに理解を深めました。このほか、LGBTや女性活躍、ハラスメントなどD&Iに関わるeラーニング、テーマ別研修の充実を図っています。

当社グループでは男女同一、同一資格・同一職務レベルにおいて統一された報酬体系としていますが、管理職の男女間比率の差異が賃金実績に影響していると分析しています。女性社員の育成、登用などをより積極的に進め、賃金差異の解消につなげていきます。

ダイバーシティの状況(TOYO TIRE 株式会社、正社員)

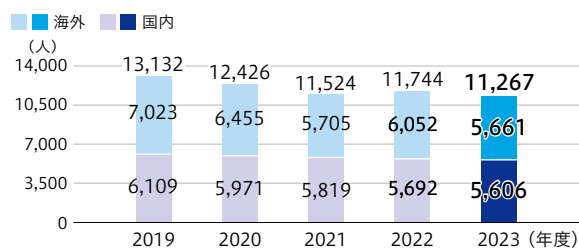
総数	3,672名(前年比-0.5%)
年齢層比	30歳未満 18.0% 30～50歳 60.7% 50歳超 21.3%
性別※1比	男性 92.8%(前年比-0.3pt) 女性 7.2%(前年比+0.3pt)
障がい者数	64名/2.51%(2024年1月末現在)
外国人数※2	14名
管理職※3者総数	867名
管理職者性別※1比	男性 93.8%(前年比-0.5pt) 女性 6.2%(前年比+0.5pt)
外国人※2管理職比	0.6%(前年度比-0.1pt)

※1 性別データについて：生物学的性別によるデータです。社会的性別について定量的なデータの把握は困難であり、把握できていませんが、すべての従業員が平等に活躍できる職場環境づくりをめざしています。

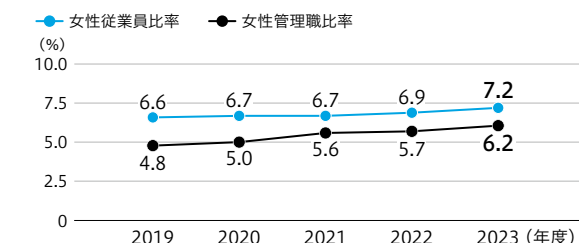
※2 外国人データについて：国籍法の定義に基づく外国人

※3 係長級を含む

従業員数(連結)



女性従業員比率・女性管理職※3比率(単体)



ウェルビーイングな職場づくり(働き方改革)

当社らしい働き方や働き場所が多様な人財、組織の能力・活力を最大化すると考えています。2023年、新型コロナ

ウイルスの5類移行を機に、社内変革を企業の力にしていくことを企図し、従業員一人ひとりが自律的・自発的に

仕事と向き合い、柔軟性のある働き方・働き場所を選択できる機会づくり、環境づくりを行いました。在宅勤務も選択肢に加えた就業様式を制度として導入し、また、出社時の調和や集中といったさまざまなニーズに応えるオフィス環境へと本社のフロア改装を実施しました。こうした働き方の選択肢が広がり、自在かつ自律的に働けることについて、アンケートでは9割以上の従業員が満足していると回答しています。

ワーク・ライフ・バランスの観点では、従業員が人生で迎えるライフイベントによる生活変化に理解を深め、仕事と生活の調和を実現する選択肢の提供に努めています。2歳以下の子の養育及び家族の介護に専念できる休業制度(対象：2親等以内の要介護家族、最長1年)や男性が育児休暇を取得しやすい制度や職場環境を整え、従業員の育児・介護を支援しています。このほか、傷病、育児・介護やボラン

ティア活動、通院、入院に妊娠・不妊治療などの事由に該当する場合には、前々年度に失効した年次有給休暇を復活させて使用できる制度なども整備しています。また、事務技術拠点では労使協議のうえで「ワーク・ライフ・バランス年休取得推進日」を年間で複数日設定しており、生産拠点では年間生産計画に合わせた年次有給休暇の計画的取得を進めています。2023年度の年休取得率は64.8%で、直近3年間で約7ポイント良化しています。

次世代育成支援対策推進法に基づいて策定した行動計画において、定めた目標を達成し、当社は2020年に厚生労働大臣認定(くるみん認定)を取得しています。また、2024年に更新した行動計画では、子の看護休暇の有給化や有休となる育児休業日数の拡大の検討等を対策に織り込み、性別を問わず育児取得率100%をめざし、子育て支援制度の拡充と職場環境の整備を目標に掲げて取り組んでいます。

育児休業取得状況

	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
	取得率	取得者数	取得率	取得者数	取得率	取得者数	取得率	取得者数
男性 (内、1週間超取得者)	7.9%	10名 (6名)	16.9%	22名 (7名)	35.4%	34名 (12名)	50.5%	51名 (38名)
女性	100%	10名	100%	3名	100%	7名	100%	12名

社員意識調査

社員が誇りをもって仕事に取り組み、価値の創出に意欲的である状態が当社には必要です。2021年より隔年での社員意識調査を実施し、組織風土を定点観測しています。調査結果は詳細分析とともに経営会議体で共有され、各部門単位までフィードバックを行います。振り返りによってより良くしていくためのアクションプランをつくり、実行するサイクルが定着し始めています。自部門の強み・弱みを踏まえた自律的かつ主体的な取り組みを重視し、人事部門

が各部門の進捗を定期モニタリングし、全社共通課題は横断的な施策展開や制度見直し等に落とし込みます。2023年の結果では、生産部門のシフト制勤務の負担に課題が浮き彫りとなり、対策プロジェクトを設置して労使で改善を推進しています。理念、各種制度や行事、コミュニケーションを連関させ、当社らしい文化を形成し、社員の働きがいを高めています。

同志社大学との相互連携による人財育成

2024年3月、当社は同志社大学と5年間の包括的連携協定を締結しました。両者はそれぞれが持つ付加価値の高いリソースを相互に融通し合うことにより、社会に貢献できる人財育成や有益技術の具現化を推進していきます。

異なる複数の研究テーマに対して複層的な協働を進め、将来を担う技術人財の育成にも取り組み、社会に役立つ

イノベーションの実装スピードを上げていきます。同大学より学習機会の提供を受け、社員のリカレント教育の場としても積極活用し、産学連携による企業エンジニアの育成にも取り組むほか、同大学キャリアセンターと連携し、実業の立場から学生向けにキャリア支援を行い、主体的に将来を選択する能力の育成や就業意識の形成に寄与していきます。

領域Ⅱ 価値創出を支える基盤

基盤技術

詳細は
WEBへ

取り組み方針

当社グループが製品やサービスを通じて提供する価値は、新しい時代に求められるモビリティの進化を支えるものでなければならないと考えています。環境と調和する社会や、安全な運転を支援する社会の実現に貢献するため、技術革新に挑戦し続けます。

活動推進体制(2024年4月)

技術統括部門を責任主管として、サステナビリティ活動テーマの取り組みを推進しています。技術委員会が取り組みの全体を統括し、サステナビリティ委員会に進捗報告を行います。

サステナブル原材料の使用拡大

資源を消費する社会から、資源が循環する社会への移行に貢献することは、モノづくりを行う企業としての責務と考えています。当社は製品に使用するサステナブル原材料^{※1}の比率^{※2}を2030年に40%、2050年に100%にすることをめざして研究開発を進めており、2023年時点で26%になっています。

今後も、使用済みタイヤ由来の再生ゴムや再生カーボンブラックなどのリサイクル原材料を使った製品を2025年までに順次市場投入していく計画です。また、バイオポリマー

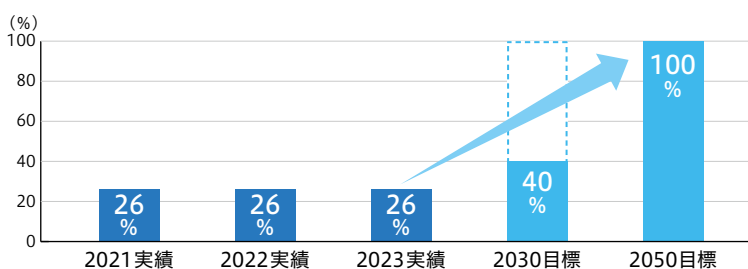
バイオマス由来合成ゴム(バイオマス由来ブタジエンゴム、バイオマス由来スチレンブタジエンゴム)のようなリニューアブル原材料の使用量を高めるための技術開発にも取り組んでいます。これらは気候変動への影響の大きい石油由来原材料の使用量を低減することにつながり、タイヤライフサイクルでのGHG排出量の削減にも寄与します。

※1：当社はリサイクル材料及びリニューアブル原材料をサステナブル原材料と定義。

※2：比率は毎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使用比率の目標と実績



サステナブル原材料研究開発を推進し製品における原材料比率で
2030年に40%、2050年に100%をめざす
(毎年末時点の生産品における重量ベース)

知的財産

当社は環境に配慮した社会や安全な車社会の実現に向け、技術革新と商品開発に取り組んでいます。それら取り組みを通して生まれた新技術・新商品はお客さまの手元に届き、使用されて初めて社会的価値あるものへと昇華されると考えています。リサイクル原材料やリニューアブル原材料及び低燃費化

を実現するゴム配合等、研究開発の成果の結晶である商品をお客さまに安心して使用いただくための技術的裏付けとなる知的財産権の取得を進めています。これら継続的な知的財産への取り組みは次世代モビリティ社会に向けた価値創出に寄与し、当社プレゼンスの確保にもつながるものと考えています。

TOPIC / 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

当社は、2024年1月に、使用原材料の90%にサステナブル原材料を用いたコンセプトタイヤを開発しました。それまでの当社製タイヤにおけるサステナブル原材料の最高使用比率であった50%※1を飛躍的にしのぐ開発成果になっています。

このコンセプトタイヤには、リニューアブル原材料として、バイオマス由来ブタジエンゴム、バイオマス由来スチレンブタジエンゴム、珪酸系シリカ、植物由来オイル、バイオマス由来ポリエステル繊維などを採用(全体の約60%)し、リサイクル原材料としては、富山大学との共同開発に成功したCO₂由来のブタジエンゴムをはじめ、再生カーボンブラック、再生ビードワイヤー、再生スチールコードなどを使用(全体の約30%)しています。

また、同タイヤは、タイヤのライフサイクル全体におけるGHG排出量の低減やEVの航続距離向上に大きく寄与する「転がり抵抗係数」を極小化し、タイヤラベリング制度※2で転がり抵抗値のレベル最上位である「AAA」相当の燃費性能を実現していることも特長の一つです。

今後、さらなる技術革新を進め、持続可能なモビリティ社会の実現に貢献する製品としての早期実用化をめざします。

※1:「ダカールラリー2024」への参戦車両へ供給し、実装着された「OPEN COUNTRY M/T-R」のサステナブル原材料使用比率

※2: タイヤラベリング制度: タイヤ業界(社団法人日本自動車タイヤ協会: JATMA)が業界自主基準として策定。転がり抵抗性能とウェットグリップ性能の両性能ともある一定値を満たすタイヤを「低燃費タイヤ」として定義付けし、消費者への適切な情報提供を行うラベリング方法(表示方法)を明確にしたもの。



東京オートサロン2024に参考出品したコンセプトタイヤ
サイドデザインは「サステナブル」と「エレクトリック」をモチーフにしています。

TRWP※3低減の取り組み

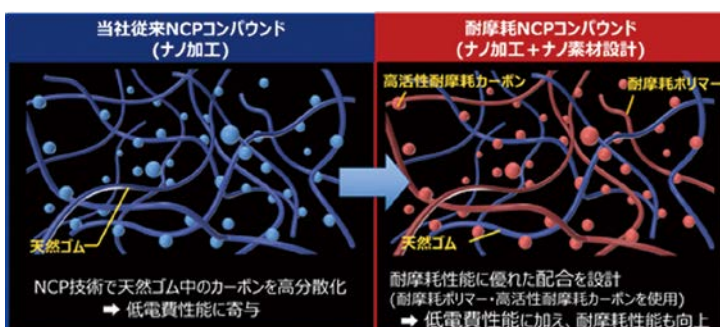
TRWPはタイヤと路面の摩擦によって発生する粉塵で、タイヤのトレッド部材と道路舗装材からなる混合物です。環境中へ排出されることから、これを低減することはタイヤメーカーの重要な課題の一つであると認識しています。タイヤの摩耗は安全性や乗り心地、燃費にも影響することから、当社は素材開発や道路接地面のデザイン改良等を重ね、タイヤの耐摩耗性の向上に継続的に取り組んでいます。例えば、当社の材料設計基盤技術 Nano Balance Technology における「ナノ加工」の進化技術によって生み出された Nano

Composite Polymer (カーボンブラックが高度に均一分散したゴム) に最適なコンパウンドを設計することで耐摩耗性を向上させています。

当社はまた、業界団体の TIP※4や(一社)日本自動車タイヤ協会に参画し、まだ十分に解明されていない TRWP の研究及び影響緩和の検討を進めています。業界としての取り組みに貢献しながら、業界活動を通じて得られた知見等を自社の取り組みにも活かし、TRWP 低減対応を進めていきます。

※3: Tire and Road Wear Particles (タイヤ・路面摩耗粉塵)

※4: WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) のセクタープロジェクトの一つである、Tire Industry Project (タイヤ産業プロジェクト)



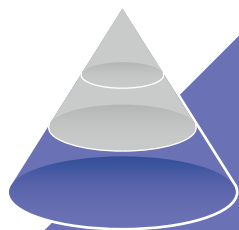
**NANOENERGY
M151 EV**

耐摩耗性能を当社従来品
(低メンテナンスリブタイヤ
M125ZB)比で

21%※向上

※当社調べ

イメージ図



RISK MANAGEMENT

領域Ⅲ リスクマネジメント

リスクマネジメントの マテリアリティ

私たちは、企業として遂行しなければならないさまざまな社会的責任を事業経営の大前提として持っています。私たちが独自の価値創出を行うことのできる健全な状態を担保するために備えてしかなるべき要件ともいえる土台を示したマテリアリティです。

Materiality

05

全企業活動における脱炭素を追求する

詳細は
WEBへ

- 気候変動によるリスクと機会への対応(TCFD)
- 温室効果ガスの排出削減
- クリーンエネルギーの利活用拡大

Materiality

06

サプライチェーンのサステナビリティを促進する

詳細は
WEBへ

- 持続可能な天然ゴム調達
- サプライヤー管理、リスク原材料対応
- ホワイト物流

Materiality

07

モノづくりの根幹(品質と安全性)を守り抜く

詳細は
WEBへ

- 品質と顧客満足度の向上
- タイヤ安全啓発

脱炭素

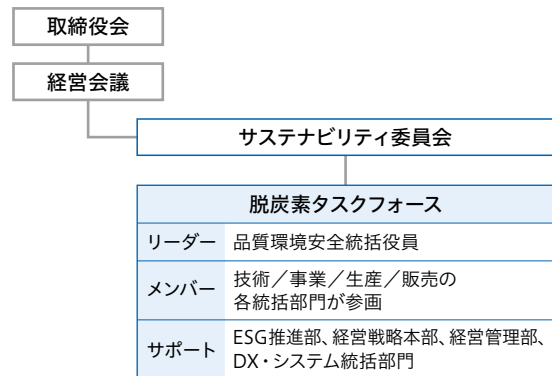
取り組み方針

気候変動による影響が深刻化し、モビリティに対する社会的要請がますます高まるなか、モビリティ事業を事業経営の中核に据える当社グループにとって、気候変動対応は当社グループの成長を左右する最重要課題であると認識し、パリ協定が掲げる長期目標の達成に向けた温室効果ガスの排出削減やクリーンエネルギーの利活用拡大を進めます。また、当社はTCFD提言に賛同し、開示フレームワークに沿った情報開示を通じてステークホルダーとの対話やエンゲージメントを活性化させ、気候変動に関する取り組みを推進します。

活動推進体制(2024年4月)

サステナビリティ委員会(委員長:社長、年4回開催)で気候関連を含むサステナビリティ課題への対策や対応状況について報告、審議、決裁を行っています。サステナビリティ委員会の下に設置した「脱炭素タスクフォース」において気候関連の活動計画や目標・KPIを協議し、その活動状況をサステナビリティ委員会で定期的に確認・モニタリングしています。

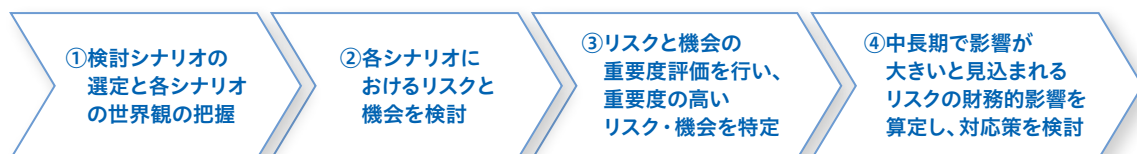
サステナビリティ委員会で審議・決裁された気候関連事項は、経営会議にて報告または審議され、年度計画や中期事業計画の策定・見直しに反映されています。これらは適時適切に取締役会にも報告されています。



気候変動におけるリスクと機会

気候変動が当社グループの事業活動に及ぼす影響について、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析のプロセス



①検討シナリオの選定と各シナリオの世界観の把握

現行シナリオ(3~4℃シナリオ)と移行シナリオ(1.5℃シナリオ)におけるリスクと機会の影響を評価しました。

現行シナリオ	移行シナリオ
〈シナリオの世界観〉 ●現在想定されている以外に政策導入や規制強化が行われない ●一部では、経済成長に伴い、温室効果ガスの排出量が増加 ●気温上昇に伴い、極端に暑い日や大雨などの自然災害が激甚化	〈シナリオの世界観〉 ●気候変動の緩和に向けた政策導入や規制強化が実施される ●温室効果ガスの排出量が減少し、2050年までに世界全体の実質排出量がゼロとなる ●気温上昇により海面上昇や気候パターンの変化が生じるが、変化は現行シナリオよりも抑えられる
〈主な参照シナリオ〉 ●IEA Stated Policies Scenario(STEPS) ●IPCC SSP5-8.5	〈主な参照シナリオ〉 ●IEA Sustainable Development Scenario(SDS) ●IEA Net Zero Emission Scenario by 2050 case(NZE) ●IPCC SSP1-2.6

②リスク・機会の検討～③リスク・機会の重要度評価の実施～④重要リスクの財務的影響の算定、対応策の検討

シナリオごとに気候関連のリスク・機会を抽出し、各リスク・機会の要因となりうる事象の「発生確率」と、当社事業において想定されるコスト等への「影響度」から、リスクと機会の重要度を評価しました。その結果に基づき、中長期中で影響が大きいと見込まれるリスクの財務的影響の算定と対応策の検討を開始しました。

重要度の高いリスク

シナリオ	属性	気候関連事象	事業への影響	主な財務的影響	影響度評価
現行	慢性	気候パターンの変化	●天然ゴムの木の生育可能地域変動、品質低下 ●電力供給体制の不安定化 ●原油、天然ガスなどの需要拡大	●原材料価格の上昇(天然ゴム) ●研究開発費の増加(代替原料) ●売上減少・収益悪化(タイヤ減産)	中～大
		温度の上昇	●道路状況の悪化 ●降雪エリアの減少	●研究開発費の増加(熱に強いタイヤ) ●売上減少(冬タイヤ)	中～大
		海面上昇	●天然ゴム収穫量減少 ●港湾・倉庫機能不全	●原材料価格の上昇(天然ゴム) ●売上減少(タイヤ減産・生産停止) ●在庫・製品の毀損(洪水被害)	中～大
	急性	異常気象の増加	●インフラ網の機能不全	●売上・利益減少(全事業活動停滞)	中～大
		大雨の頻発、激甚化	●輸送網の寸断、通勤手段の喪失 ●天然ゴム農園の冠水	●売上減少・収益悪化(生産計画見直し) ●原材料価格の上昇(天然ゴム)	中～大
		熱帯低気圧の増加、激甚化	●海上輸送遅延、事故発生	●輸送コストの上昇 ●在庫・製品の毀損	中～大
移行	政策	カーボンプライシングの導入	●各種サービスへのコスト転嫁 ●国境炭素税の導入 ●自動車関連の輸出品への環境関連税の導入	●物流費の増加 ●研究開発費・設備投資の増加(低炭素製品へのシフト) ●収益性の悪化(関税) ●排出権購入価格負担増	中～大
	市場・評判	原材料コストの上昇	●採算性悪化によるゴム農家の減少	●天然ゴム産出量低下による原材料価格の上昇	中～大

〈財務的影響と対応策〉

1. 気候パターンの変化に伴う天然ゴムの調達への影響【リスク】

気候関連事象 ／事業への財務的影響	影響額 ／発生年度	算定方法	対応策
気候パターンの変化 気候パターンの変化により、天然ゴムの木の生育可能地域変動、品質低下等の影響が生じ、天然ゴムの調達コストが増加する。	約7～約97億円 (中期：2030年)	(下限) 天然ゴム調達量×天然ゴムの上昇価格 ●天然ゴム調達量は過去実績から推定した2030年時点の天然ゴム調達量。 ●天然ゴムの上昇価格は、過去の大洪水発生月の価格上昇分を年間に均したものの。 (上限) 天然ゴム調達コスト増加額×天然ゴム調達量増加割合 ●天然ゴム調達コスト増加額は、大規模洪水が発生した年の調達コスト増加分。 ●天然ゴム調達量増加割合は、大規模洪水が発生した年から2030年迄の調達量における推定増加割合。	●タイヤ転がり抵抗低減を念頭に置いたタイヤの軽量化を推し進める事により、タイヤ1本あたりに使用する天然ゴム使用量を低減する。 ●サステナブル原材料の使用比率向上に向けた取り組みを継続し、使用済みタイヤ由来の再生ゴム等のリサイクル原材料を適用した商品を順次市場投入していく事で、天然ゴムの消費量を低減する。 ●天然ゴムの生産現場における課題(森林減少、地域住民の権利侵害等)に対し、サプライチェーン全体で解決策を講じる事により安定した天然ゴム調達を実現する。

2. カーボンプライシングメカニズム【リスク】

気候関連事象 ／事業への財務的影響	影響額 ／発生年度	算定方法	対応策
カーボンプライシングの導入 カーボンプライシングの導入により、CO ₂ の排出に対するコストが上昇する。	約5億円 (中期：2030年)	CO ₂ 削減目標未達分×炭素税 - CO₂削減目標未達分は、2030年時点の当社CO₂目標削減量が仮に10%足りなかった場合の未達量。 - 炭素税はIEAが公表する2050年Netゼロに向けて想定される2030年時点の先進国向け炭素税。 - 天然ゴム調達量増加割合は、大規模洪水が発生した年から2030年迄の調達量における推定増加割合。	- 当社グループにて、組織内外での事業活動及び製品を通じた効率的なエネルギー利用により、CO₂の削減を継続する。 - CO₂削減への対策としては、ICP(社内炭素価格)を活用した生産拠点の再エネ調達、燃料転換、及び設備更新を進めていく。
	約57億円 (中期：2030年)	CO ₂ 排出量×炭素税 - CO₂排出量は、2030年時点の当社目標CO₂排出量。 - 炭素税はIEAが公表する2050年Netゼロに向けて想定される2030年時点の先進国向け炭素税。	

重要度の高い機会

シナリオ	属性	経済・社会の変化	事業への影響	主な財務的影響	影響度評価
移行	市場	ステークホルダーの環境配慮行動の高まり	- 環境配慮による取引先の拡大 - 環境配慮商品の付加価値向上	売上・利益の増加(取引先拡大、付加価値向上)	大
		脱炭素向け商品市場の拡大	脱炭素向け商品の需要の拡大	売上・利益の増加(付加価値向上)	大
	製品・サービス	顧客の環境意識の向上	環境貢献対応製品の開発・販売	売上・利益の増加(シェア拡大・付加価値向上)	大
		EV・次世代車の普及	EV用タイヤの需要拡大、早期開発・販売対応	売上・利益の増加(付加価値向上)	中～大
	エネルギー源	石炭・石油の価格高騰	EV市場の拡大	売上・利益の増加(EV向けタイヤ販売)	大

気候関連の指標

●温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1・Scope2・Scope3)

→2019年～2023年の実績は [詳細はWEBへ](#)

●温室効果ガス(GHG)排出原単位

→2019年～2023年の実績は [詳細はWEBへ](#)

●インターナルカーボンプライシング制度の導入

脱炭素関連プロジェクト等の投資案件の評価に活用。

2023年度の試験運用を経て、2024年度より、炭素価格※を10,000円／tに設定し、正式運用開始。

※炭素価格は、毎年妥当性を評価し、必要に応じて見直す。

気候関連の目標

●温室効果ガス(GHG)排出削減目標

2021年11月サステナビリティ委員会で決定、12月経営会議で承認。2022年2月15日公表。

Scope1, 2	GHG 排出量：2030年に2019年度比46%の削減、2050年にカーボンニュートラルをめざす。
Scope3	GHG 排出量原単位：タイヤ1本あたりの GHG 排出量について、2030年時点において2019年比20%の削減貢献をめざす。

マイルストーンとして、Scope1, 2 GHG 排出量について、2025年に2019年度比25%の削減をめざす。

温室効果ガス(GHG)の排出削減

温室効果ガス(GHG)の排出は気候変動の主な原因とされており、当社グループでは組織内外での事業活動及び製品を通じて、GHGの削減を進めています。

Scope1, 2への取り組み

生産量の増加とともにエネルギー使用量は増加しますが、生産拠点では、Scope1, 2への対策として、工程の配管補修や高効率設備の導入によるエネルギー使用効率の向上、自動運転化や空調・照明の使用改善によるエネルギー消費量の削減、温室効果ガスの排出がより少ない燃料への転換等を進めています。2023年は、仙台工場で加硫機及び配管の保温を強化することでエネルギー使用量を削減し、工場から排出されるCO₂を年間約500t削減し、桑名工場ではボイラーの燃料転換(天然ガス化)を実施し、年間約1,400tのCO₂を削減しました。中国のタイヤ生産子会社では、窒素ガス加硫の導入や真空ポンプのインバータ化により、年間約1,600tのCO₂を削減しました。

また、日本国内の工場では、フォークリフトの電動化を進めています。同時に購入電力も再生可能エネルギー由来の電力に切り替えているため、2023年は17台の電動化の導入によって年間約400tのCO₂削減にもつながりました。

クリーンエネルギーの利活用拡大

当社グループは、2022年下期より、生産拠点を中心に、購入電力について、再生可能エネルギー由来電力への切り替えを進めています。2023年末時点で、仙台工場、桑名工場及び米国タイヤ工場、ならびに国内事務・技術拠点の購入電力の100%を再生可能エネルギー由来に転換しました。今後も計画的に取り組みを進め、グローバルでの再生可能エネルギー由来電力比率を30年までに90%以上

とすることをめざします。2023年末においては71.1%となっています。

また、自家消費としての太陽光発電システムの導入も進めています。2022年に稼働したセルビア工場の敷地内には、同国内最大規模となる太陽光発電システム(発電容量8.4MW)を設置し、年間10,150MWhの発電によって7,100tのCO₂削減に寄与しています。2023年末には、マレーシアのタイヤ工場の工場棟の屋上96,000平米のスペースに設置した発電容量14.0MWの大規模太陽光発電システムが全面稼働しました。年間発電量は約19,000MWh、年間約12,000tのCO₂を削減できる見込みです。

国内でも、2023年末に基盤技術センターに太陽光発電システムを導入しました。年間発電量の約419MWhは国内拠点で最大となり、同センターで使用する電力量の約12%に相当します。これにより年間約128tのCO₂を削減できる見込みです。



マレーシアのタイヤ工場屋上



基盤技術センター屋上

Scope3への取り組み

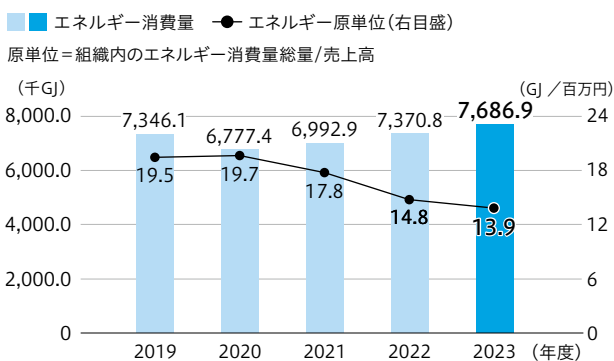
当社グループは、Scope3に対し、タイヤ1本あたりのGHG排出量について、2030年時点で2019年比20%の削減貢献をめざしています。(一社)日本自動車タイヤ協会の「タイヤのLCCO₂算定ガイドライン Ver.3.0.1」に基づき、当社グループのバリューチェーンにおけるGHG排出量を算定した結果、カテゴリー11「製品の使用段階」における

GHG排出量が全体の80%以上を占めています。同ガイドラインによれば、低燃費タイヤは汎用タイヤと比べ、タイヤ使用時(自動車走行時)のCO₂排出量を、PCR(乗用車用タイヤ)で95.4kg CO₂e /本、TBR(トラック・バス用タイヤ)で879.0kg CO₂e /本の削減が可能です。技術部門では、タイヤの燃費性能の向上に向けて、転がり抵抗の低減や軽量化に向けた技術開発を進め、商品企画部門と連携して、中長期的に、タイヤのモデルチェンジごとに低燃費性能をグレードアップさせていく計画です。2023年時点で、PCRに関して、転がり抵抗の低減により2019年比1.5%※1の削減、削減貢献量は94.8千t-CO₂eとなっています。

※1 算出方法：

PCR販売実績と製品ごとのRRCより各年度の加重平均RRCを算出し、JATMA「タイヤのLCCO₂算定ガイドライン Ver. 3.0.1」に基づき、CO₂排出量を推定。

エネルギー消費量



供給源別のエネルギー消費量

(千GJ)

	2021	2022	2023
非再生可能エネルギー由来燃料	4,735.7	5,130.8	5,302.7
購入した電力消費量	1,944.2	1,923.5	2,027.6
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	114.2	1,442.5
購入した電力に占める再生可能エネルギー由来の電力、非化石証書の割合(%)	0.00%	5.94%	71.14%
再生可能エネルギー由来燃料(太陽光発電)の消費量	0.8	0.7	41.1
購入した蒸気消費量	312.2	315.8	315.4

温室効果ガス(GHG)排出量

【Scope1, 2】

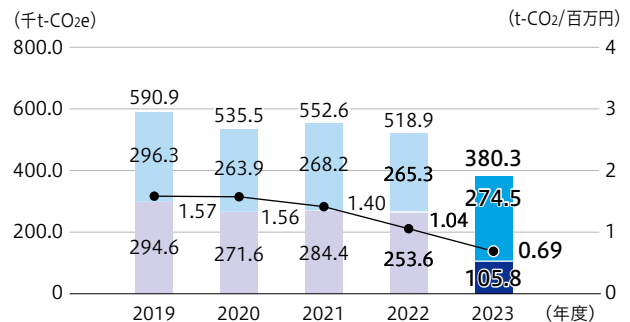
(千t-CO₂e)

	2021	2022	2023
直接的(Scope1) GHG 排出量総量	268.2	265.3	274.5
間接的(Scope2) GHG 排出量総量(ロケーションベース)	284.4	253.6	280.5
間接的(Scope2) GHG 排出量総量(マーケットベース)	—	—	105.8

■ 温室効果ガス排出量 (Scope1) ■ 温室効果ガス排出量 (Scope2)
● 温室効果ガス排出原単位(右目盛)

原単位=組織内の温室効果ガス排出量総量/売上高

Scope2は2022年までロケーションベース、2023年よりマーケットベースで算出



エネルギー消費量及び温室効果ガス(GHG)排出量は第三者検証済みデータ

SBTi※2に対する取り組み

当社は2024年5月にSBTiにコミットメントレターを提出し、SBTの認定取得をめざすことを表明しました。既に当社グループとしての温室効果ガス排出削減目標を掲げて取り組んでいますが、「パリ協定※3」が求める水準と整合した、5～10年先を目標とする温室効果ガス排出削減目標を設定し、サプライチェーン全体での取り組みを強化します。

※2 SBTi: Science Based Targets イニシアチブ、世界の平均気温上昇を1.5℃に抑えるという目標達成にむけたイニシアチブ

※3 パリ協定: 2015年にパリで開かれた「国連気候変動枠組条約締約国会議」で合意された国際的な取り決め。世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をするという長期目標が掲げられている。

サプライチェーン 詳細はWEBへ

取り組み方針

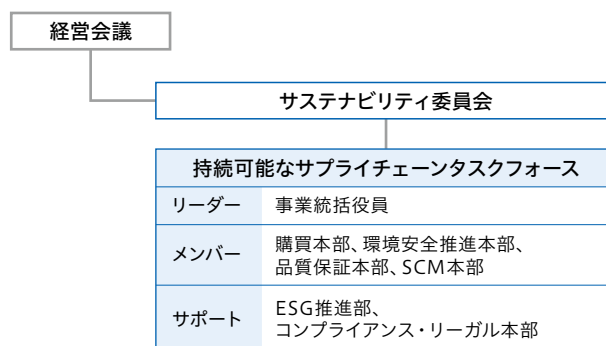
当社グループは、「TOYO TIRE グループ購買基本方針」を定め、公正な取引による適正な品質・価格を追求します。

そして、「TOYO TIRE グループ CSR 調達ガイドライン」及び「持続可能な天然ゴムの調達方針」に基づき、お取引先さまと協働して、企業活動が環境・社会に及ぼすマイナスのインパクトを軽減、防止、最小化すること、さらにはともに企業価値・競争力を向上させることをめざしてサステナビリティ調達を推進します。

また、トラック輸送の生産性の向上・効率化と荷役作業の安全性を確保することで、持続可能な物流の実現に貢献します。

活動推進体制(2024年4月)

サステナビリティ委員会の下に設置した「サプライチェーンタスクフォース」においてサプライチェーンのESG課題関連の活動計画や目標・KPIを協議し、その活動状況をサステナビリティ委員会で定期的に確認・モニタリングしています。



持続可能な天然ゴム調達

天然ゴムを主原料とする事業活動を行う当社グループにとって、特に天然ゴムを将来にわたって安定的に調達していくことは重要な経営課題です。天然ゴム産業は生産現場における森林減少、地域住民の権利侵害などの問題を抱えており、生産から消費に至るサプライチェーン全体でこれらの解決に取り組むことが重要と認識しています。

持続可能なサプライチェーンの構築に向けた国際連携

当社は持続可能な開発のための世界経済人会議(World Business Council for Sustainable Development:WBCSD)傘下のタイヤプロジェクト(Tire Industry Project:TIP)の主導によって2018年に発足した「持続可能な天然ゴムのためのグローバルプラットフォーム(GPSNR)」※のメンバーとして、課題解決に向けた協議に参画しています。森林破壊の防止、生物多様性や水資源の保全、人権尊重・地域コミュニティへの支援、天然ゴムの生産性向上、サプライチェーンの透明性に向けて取り組んでいます。また、天然ゴムの生産現場における環境・社会課題に専門的な知見を持つ市民社会セクター(NGO等)との情報交換も進めています。

国際的なイニシアチブやステークホルダーと連携しながら、当社のバリューチェーンを通じて持続可能な天然ゴムサプライチェーンの構築をめざします。



Global Platform for Sustainable Natural Rubber

※ Global Platform for Sustainable Natural Rubber(GPSNR)。業界の枠を超えて、世界の天然ゴムの生産や利用が、より自然環境や社会的課題に配慮した方法で行われることをめざすプラットフォーム

持続可能な調達の推進

GPSNRの掲げる「持続可能な天然ゴムの原則」をタイヤメーカーとしての事業活動に組み込むための指針を踏まえ、CSR調達ガイドラインの一部として定めていた天然ゴム調達に関する項目を全面的に見直し、2021年から、個別の「持続可能な天然ゴムの調達方針」として運用を強化しました。同方針は、健全な生態系や人権・コミュニティなどに関する取り組みの実効性を高める内容としています。現在、お取引先さまへの同方針の周知や協力要請を進めるとともに、サプライチェーンタスクフォースで策定した中長期の活動計画に沿って、トレーサビリティの確保や環境保護に向けた活動を推進しており、2023年には、森林保護を目的として国際的な環境保護団体への寄付を行いました。また、天然ゴムサプライチェーンに特化した苦情受付窓口も設置しており、2023年は通報がありませんでした。

サプライヤー管理

ガイドラインを通じたサプライヤー・エンゲージメント

当社グループは、サプライチェーン全体で環境・社会課題の解決に取り組むため、「TOYO TIRE グループCSR調達ガイドライン」を策定し、すべてのお取引さまに本ガイドラインに沿った活動の推進を要請しています。また、お取引さまからさらにサプライチェーンの上流に本ガイドラインの趣旨を展開してもらうよう協力を呼びかけています。ガイドラインの内容は、社会からの要請や事業環境の変化に応じて都度見直しを行っています。ガイドラインは日本語版・英語版・中国語版を発行しています。

2022年からは、公正で客観的なサプライチェーンのリスク評価を行うため、CSR評価の第三者機関であるEcoVadis社と契約し、お取引さまの環境面、社会面等のサステナビリティ評価を委託しています。2025年末までにタイヤ原材料の取引金額総額のうち95%以上の取引金額を占めるお取引さまの受審完了をめざしており、2023年末時点で天然ゴムの一次サプライヤーを含むおよそ70%の取引金額を占めるお取引さまの評価を完了しています。

今後は、それらの評価内容を踏まえ、お取引さまとのエンゲージメントを推進し、サプライチェーンの課題解決に向けて共同して取り組んでいきます。

脱炭素に関する取り組みに関しても、2021年から既存のお取引さまを対象にアンケートも実施しており、サプライチェーンにおける環境負荷を削減するための課題解決にも取り組んでいきます。

公正・透明な取引

当社グループでは、各国・地域の自由な競争と公正な取引を「TOYO TIRE グループ行動基準」に掲げ、独占禁止法・下請法の遵守、公正な調達活動、輸出入関連法令の遵守、適正な表示と説明を実施しています。

具体的には、公正かつ無差別な取引の徹底、お取引さまとの個人的な利害関係の禁止などを定めた購買取引規定や、当社においては、カルテル・談合行為を未然に防止するためのカルテル防止規定を定め、公正かつ自由な競争に基づく事業活動を確保しています。また、下請法遵守状況の自主点検や下請法に関するe-ラーニングを継続的に実施しています。

リスク原材料対応

紛争鉱物等への対応

紛争地域や高リスク地域で採掘される紛争鉱物（スズ・タンタル・タングステン・金）やコバルトを購入することが現地の武装勢力の資金源となったり、人権侵害、贈収賄、資金洗浄等の腐敗行為を助長したりするとして、欧米では法によりサプライチェーンのデュー・ディリジェンス等が義務づけられています。

当社グループでは、そのような地域で採掘、製造された鉱物や原材料等については、人権侵害、環境破壊、紛争、汚職に関与していないものを調達する方針とし、お取引先さまと協力しながら製錬所までさかのぼって、購入する原材料がそのような非人道的行為に関与していないかを確認しています。万一、関与が懸念される場合にはお取引先さまを通して是正措置を要請します。

ホワイト物流

日本ではトラック運転手の不足が深刻化しており、国土交通省主導のもと、トラック輸送の生産性の向上・効率化と働きやすい労働環境の実現に取り組む活動（ホワイト物流）が展開されています。

当社では、ホワイト物流への取り組みとして、工場からの国内長距離輸送の船舶・JR輸送への切り替え（モーダルシフト）を進めています。既に50%以上の切り替えが完了しており、10年後にはトラック長距離輸送を2022年の半分程度まで減らすことをめざしています。また、荷役作業のさらなる安全確保・効率化により運転手の負担を減らすだけでなく、経済成長や働きがいの創出にもつなげます。

具体的な取り組み内容

- 仙台及び桑名物流センター発JR大型コンテナ輸送の導入・拡大、桑名物流センター発海上コンテナによる内航船輸送の導入
- リスクアセスメントを実施したうえで仙台及び桑名物流センター倉庫内の安全防護柵設置（地震時タイヤラックの転倒・落下事故防止）
- 工場物流センター及び国内配送センター構内での安全行動観察カメラ設置、フォークリフトへの安全運転観察カメラの設置

品質

取り組み方針

「高い品質と安全性を有し、社会に役立つ製品とサービスを提供」することをモノづくりの原則に掲げ、製品の安全に関する基本理念と行動基準を「TOYO TIRE グループ製品安全に関するグローバル方針」に定めています。同方針には、製品の企画、開発、設計の段階から生産、販売、使用、さらには使用後に至るまでバリューチェーン全体で製品の安全と地球環境保護に配慮することを明示しています。

生産拠点を中心に、IATF16949(一部生産拠点はISO9001)をベースとした品質マネジメントシステムを運用し、リスク対策を講じます。

—ISO9001認証登録(2024年3月末時点)

生産拠点13事業所(TOYO TIRE 株式会社3事業所※1、関係会社10事業所)、販売拠点(関係会社)2事業所

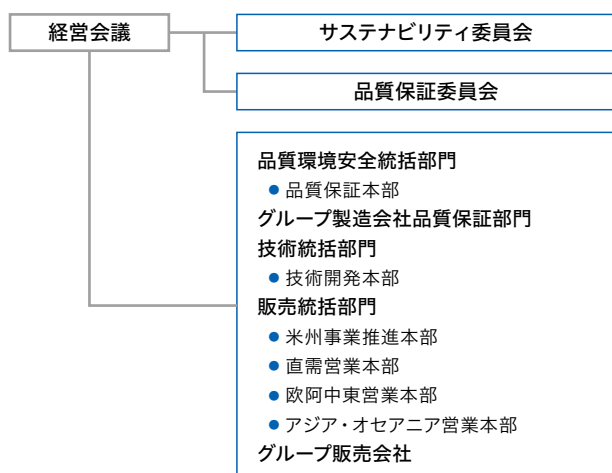
※1 桑名工場はタイヤ工場、自動車部品工場のそれぞれ(2事業所)で独立して認証を取得しています。

—IATF16949(旧ISO/TS16949)認証登録(2024年3月末時点)

生産拠点9事業所(TOYO TIRE 株式会社3事業所、関係会社6事業所)

活動推進体制(2024年4月)

品質環境安全統括部門を責任主管として、各統括部門が関連する活動テーマの取り組みを推進し、サステナビリティ委員会に進捗報告を行います。



法規に漏れなく対応するため、当社グループ全体で品質規格の対応強化を図っています。年に1回、タイヤ、自動車部品の各事業において、国内外の生産拠点の品質保証責任者・関係者によるグローバル品質保証会議をそれぞれ開催しています。本会議では、各拠点における製品品質、工程の品質システム改善、取引先から要求される品質に関する取り組みなどを共有し、議論しています。

また、当社が開発するタイヤの実験及び評価を行う日本国内の4拠点では、2013年にISO/IEC17025(試験所及び校正機関の能力に関する一般要求事項)への初回認定を受け、以降、試験精度や信頼性の向上に取り組み、継続して規格要求事項に適合した試験運営を実施しています。



品質向上の取り組み

各国の品質規格への対応

気候変動リスクの高まり等を背景に自動車の燃費向上やCO₂排出量削減を促進するための環境性能・品質に関する規制の導入が急速に進むなど、複雑化する各国の品質関連

品質規格への対応の例

- 現地での情報収集
- 業界団体への活動参画を通じた提言活動
- 規制機関との意見交換
- 最新法規動向の情報配信
- 法規制に関する説明会の開催

顧客満足度の向上

品質・顧客満足度の改善

モノづくり企業として、製品・サービスを通じて顧客（消費者）、そして社会とつながっていることを認識し、バリューチェーン全体で品質向上に取り組んでいます。生産拠点では製品品質の維持向上のため、日々研鑽を重ねています。そして、技術サービス部門では、市場における当社製品の満足度を継続的に調査し、お客さまのご要望を設計現場、製造現場にフィードバックしています。また、お客さま相談室では、日々寄せられる顧客（消費者）のご意見やお問い合わせの内容を分析し、社内の関係部門に製品・サービスの向上に向けた提言を行っています。その他のすべての職場においても、お客さま視点をもってサービスの提供、業務品質の向上に努めており、これは、「需要者の為に各自の職場

で最善を」尽くすという当社の社是の精神です。

当社グループでは、現場目線での「気づき」をもとに品質管理水準を自ら主体的に高めるQCサークル活動を50年以上にわたって継続しています。製造現場で始まった活動は今では販売部門にも広がり、全拠点でおよそ300のサークルが存在します。いずれのサークルでも課題解決のためメンバーそれぞれの経験と知見を持ち寄り、現状把握・目標設定・活動計画・課題解析を行うことで品質改善を重ねています。毎年「全社QCサークル大会」を開催し、国内外のサークル代表者が品質改善のみならず、職場のムダやロス排除に向けた日頃の取り組みについて発表し、相互研鑽を図っています。今後も、生産拠点の現場力アップや顧客満足度向上をめざし、QCサークル活動に取り組んでいきます。

MES※2(製造実行システム)導入による工程内品質の見える化

※2 Manufacturing Execution Systemの略。

当社グループは、製造工程において事前に不具合発生を予知予見し、未然防止する品質保証体制の構築をめざしています。タイヤ製造工程に自動計測機器を導入し、生産設備から品質、生産に関わる情報をデジタルデータとして収集、可視化するシステムの導入を進めています。これにより、製造

プロセスごとに品質が保証され、収集したデータの分析、監視により工程の傾向変化を検知することが可能となります。セルビア工場において2024年後半に予定しているMESの運用を品質領域にも広げ、その結果等を分析しながら、他の生産拠点への導入も順次進めていきます。同時に、データ活用促進のための人材育成や企業文化醸成にも取り組んでいます。

販売会社におけるサービス品質向上の取り組み

当社グループのタイヤ販売会社では、営業担当者及びフロント業務担当者の顧客対応力の強化やサービス担当者の作業スキル向上に努めています。顧客に対して製品価値をわかりやすく、正しく伝える意識を日頃から持ち、それぞれの役割に応じて実践するスキルを養うため、職種別の「セールスマン研修」「フロント研修」を行っています。

また、サービス担当者を対象とした「トラック・バス タイヤ作業コンテスト」では、タイヤ交換作業・点検・アフターサー

ビスを担うサービスマンの技能・サービスの向上を主な目的として、全国各地から選抜されたサービスマンが技術を競い合っています。当コンテストを通じて、自身の業務がお客さまの安全・安心に貢献していることをあらためて認識することができ、従業員のやりがいの創出やモチベーションの向上にもつながっています。



タイヤ安全啓発活動

当社グループでは、ドライバーの皆さまにタイヤを適正に使用いただくための啓発活動を大事な使命の一つと考えています。当社は独自にソフト開発したドライブシミュレーターを用いて、すり減ったタイヤと新品タイヤでの雨の日におけるブレーキの効きの違いやパーストの疑似体験、タイヤの空気圧の違いによる操縦安定性の違いなどを体感いただく活動を行っています。2023年の春と秋の全国交通安全運動期間中には、会場最寄

りの警察署と共同で実施しました。2019年からの5年間で累計約4,200名の方に体験いただき、実施後のアンケートでは97%の方から「タイヤの安全に対する意識が高まった」との回答をいただいております。本活動がタイヤの安全性への意識の高まりにつながっていることを確認しています。



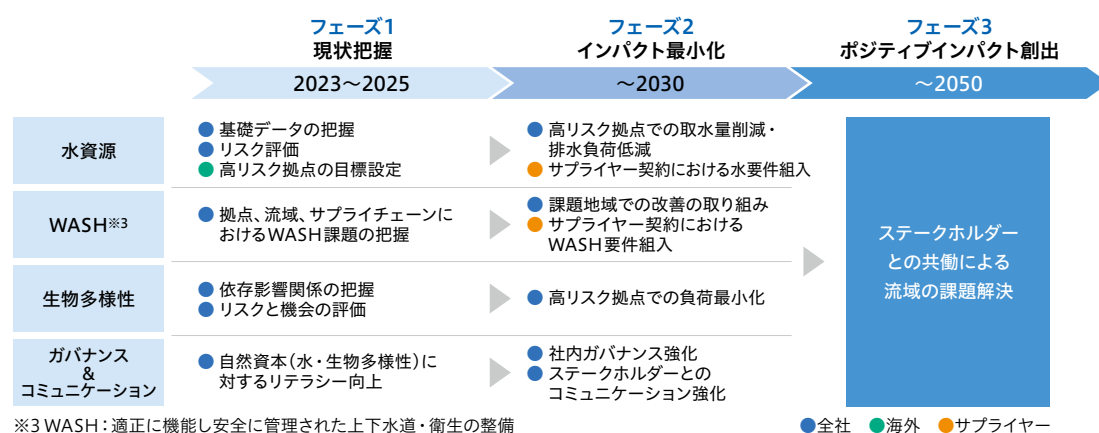
ドライブシミュレーターの様子

取り組み方針

2023年はTNFD※1 v1.0やSBTs for Nature※2 v1.0ガイダンスが公開され、事業活動による自然への影響の回避・低減と回復に対する企業の役割が明確化され、取り組みと情報開示への要求が高まっています。当社も自然資本に依存して事業を行っている企業として、2023年に自然資本を意識した長期ロードマップを策定しました。今後、本ロードマップに沿って、各フェーズでの取り組みを進める方針です。そして、段階的にTNFDに沿った開示を進めていきます。

※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosure (自然関連財務情報開示タスクフォース)

※2 Science Based Targets for Nature (科学に基づく自然関連目標)



自然関連のリスクと機会への対応

2023年は当社の事業活動にとって不可欠な水資源について、フェーズ1(現状把握)を実施しました。

水リスクの評価

- 評価指標: アキダクトの水資源リスク評価指標「Water Stress」(総取水量)と「Water Depletion」(総消費量)のうち、当社では流域の水資源状況をより適切に表現している「Water Depletion」を用いてリスク評価を実施。

$$\text{Water Depletion} = \frac{\text{流域の総水消費量}^{\ast 4}}{\text{流域の利用可能な水量}^{\ast 5}}$$

※4 水消費量: 再利用不可な取水量

※5 利用可能な水量 = 流域の水資源量 - 流域の水消費量

- 評価対象地域: 当社グループが生産拠点を置く12の地域
- 評価実施時期: 2023年4月
- 評価結果: 「高(High)」リスクは中国(諸城市)の1地域のみ、「中(Medium -High)」リスクはタイの1地域のみ。その他の地域はすべて「低(Low)」リスク。

水リスクに対する目標と指標

目標

- アキダクトの「Water Depletion」の評価が「高(High)」リスクとなった中国の拠点において、取水量を2030年に2023年比原単位で10%削減する
- 取水量の増減理由の管理及びリスク評価の継続
- 排水量、排水水質の取得データの充実と及びリスク評価の継続

水リスク低減の取り組み

当社グループは主に生産拠点においてボイラー設備、部品処理施設、生産部品の冷却、クーリングタワー(冷却塔)、厚生施設等で地方自治体の水道や他の公営・民間水道施設、及び地下水を使用しています。取水・排水に関しては、各工程で使用した水を極力循環再生するように設備改善するなど全社的に水資源の適正管理を進めています。

国内拠点においては、2019年-2023年の5年間で2018年比10%削減を掲げて活動してきた結果、2023年の取水量は19%の減少となり、目標は達成できました。今後は長期ロードマップに従って設定した高リスク拠点における取水量削減目標を達成するよう取り組むとともに、排水負荷低減についても進めていきます。高リスク拠点以外の国内外の主要拠点においては取水量原単位で増減を管理し、適正な水使用を維持します。

人権



取り組み方針

2019年1月に策定した「人権・労働に関するグローバル方針」とおり、当社グループは、事業のグローバル化とステークホルダーの多様化に対応しながら、包摂的な社会の実現に貢献するため、職場や取引先、事業活動を行うコミュニティにおいて事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重した経営に努めます。また、取引先にも、取り組み方針をご理解いただき、ともに企業の人権尊重責任を果たしていただけることを願い、働きかけます。

活動推進体制(2024年4月)

コーポレート統括部門が主体となって活動を推進し、人権尊重の推進に関する協議を行うほか、人権侵害が起きないように、日常的に予防する体制を整えています。活動についてはサステナビリティ委員会で進捗報告、審議、決議を行います。

人権デュー・ディリジェンス

2023年に、当社グループの事業活動及びサプライチェーンにおいて考慮すべき人権リスクを全般的に洗い出して重要度評価を行い、優先して取り組む重要リスクを特定しました。一連の作業は、客観性を担保するため、ビジネスと人権について知見を持つ外部専門家を交えて行いました。

重要リスク特定のプロセス

1. 人権リスクの洗い出し

当社の各機能部門へのヒアリングを通じ、リスクにつながる業務特徴を把握したうえで、「代表的な国際機関や団体のレポートや提言を踏まえた業界リスク」「業界内のリスク顕在化事例」にも照らして、考慮すべき人権リスクを洗い出しました。

2. 重要度評価の実施

洗い出した人権リスクについて、「深刻度(発生時の被害の深刻さ)」と「発生可能性(当社での顕在化しやすさ)」をスコアリングし、国連指導原則が提唱する考え方に則り、深刻度に重点をおいて重要度評価をしました。

3. 重要リスクの特定

ライツホルダー(負の影響を受け得る人権を有する人)別に評価し、重要リスクを特定しました。

特定した重要リスクと防止・軽減策

これまでの取り組みを継続・強化するとともに、管理スキームも構築・強化し、重要リスクの防止・軽減に取り組みます。

苦情処理システム(窓口)

当社グループは、人権を含むコンプライアンス問題全般を対象とする内部通報制度を設けています。通報や相談を受けた案件は、必要に応じて社内調査を行い、是正措置を講じます。2023年は、人権侵害に関する事例はありませんでした。

ライツホルダー	重要リスク	防止・軽減策
当社従業員 就職希望者	労働安全衛生	労働安全衛生管理の強化
	強制労働・児童労働	強制労働・児童労働の現状把握、排除に向けた仕組み構築
	パワーハラスメント・差別的対応	ハラスメント・差別関連研修の充実・強化
	採用面接における就職希望者への差別的対応	面接担当者向け資料のリバイス
	長時間労働・過重労働	必要人員確保や生産性向上取り組みの強化
製造委託先 物流業者	製造委託先等の労働安全衛生	ホワイト物流の取り組みの強化(物流業者)
	製造委託先等における強制労働・児童労働、長時間労働・過重労働	製造委託先/物流業者管理スキームの強化
原材料調達先	原材料等の生産現場における強制労働・児童労働	CSR調達の強化
		原材料調達先管理スキームの強化
販売先 消費者 先住民 地域住民 他	紛争鉱物等の調達を通じた紛争等への間接的な加担	紛争鉱物使用リスク部品に関する製錬会社の調査の強化
	製品を通じた紛争等への間接的な加担	販売先管理スキームの強化
	製造・廃棄に伴う悪影響	排水処理・騒音対策等の強化
	製品の安全品質	品質マネジメントシステムの運用に基づく取り組みの強化

人権尊重意識の啓発

当社グループは、企業の行動規範に関するeラーニングや階層別研修等で、企業の人権尊重責任についての意識啓発を継続的に行っています。事業所が所在する各地域での人権啓発に関する活動にも参加し、取引先や地域において事業活動に関わるすべての人々にも人権の尊重を働きかけています。

また、毎年、世界人権デーに合わせ、当社代表取締役社長よりグループ全従業員に向けて、事業を通じて価値を創出していくための多様性豊かな人財基盤の重要性、事業に関わるすべての人に誠意を持って接することの重要性を発信しています。

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「社は」「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。

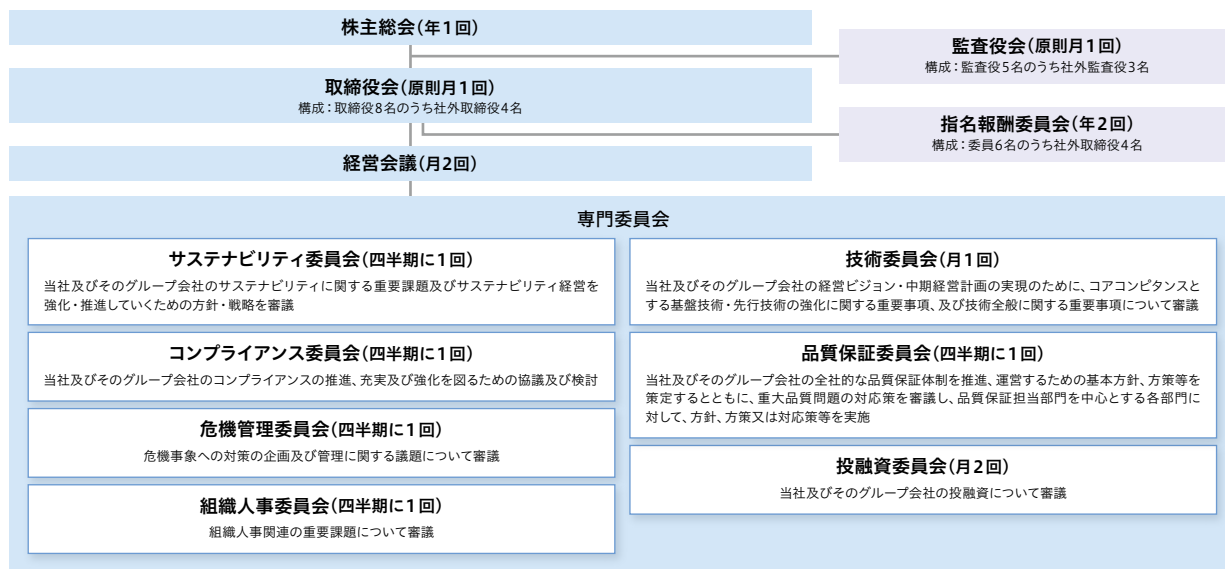
取締役会は原則月1回開催し、代表取締役及び役付取締役の選定、経営の基本方針の決定、重要な投資計画の承認、株主総会の招集及び株主総会に付議すべき議題ならびに提出すべき議案と書類（計算書類・附属明細書を含む）の決定または承認、業務執行状況の報告を行うなど、重要

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・柔軟に適應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

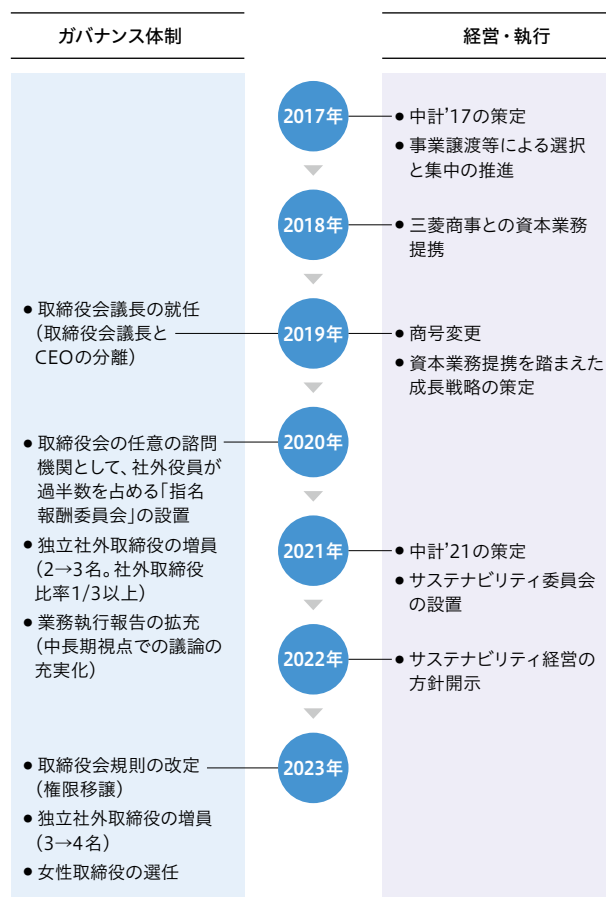
ポジティブな評価が大勢を占めており、前年度からの課題事項の改善もみられることから、取締役会全体の実効性は確保されていると考えています。第三者機関からも、当社の取締役会は概ね適切に機能しており実効性が確保されているとの評価を受けています。

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。

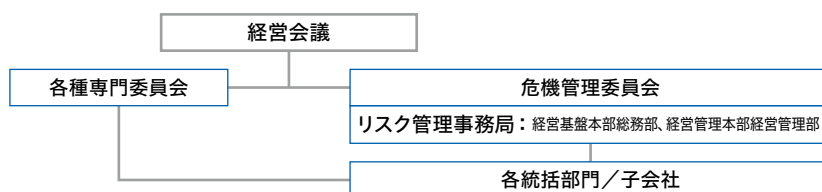
また、主に当社のガバナンス体制やサステナビリティへの取り組みをテーマとして、SR担当者による国内機関投資家をはじめとする株主の皆さまとの対話も継続的にを行っています。対話によって得られた意見や要望は、速やかに社内にてフィードバックし、開示情報の充実などさまざまな面での改善につなげています。

全社的なリスク管理体制

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

コンプライアンス

詳細は
WEBへ

基本方針

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。

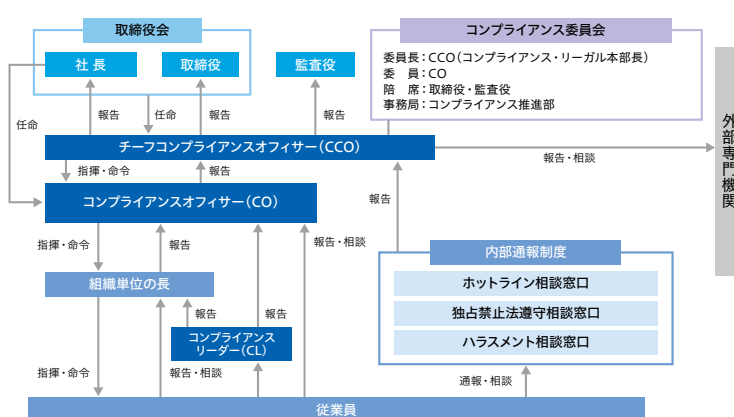
活動推進体制

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

コンプライアンス推進部は、この体制が適正かつ効率的に機能するよう、各段階で支援を行います。



企業行動憲章と行動基準の浸透

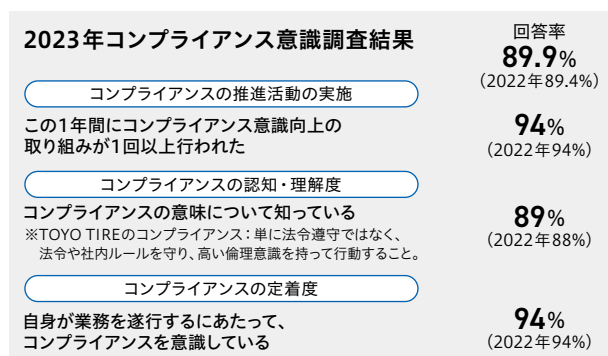
「TOYO TIRE グループ企業行動憲章」及び「TOYO TIRE グループ行動基準」を実践するための手引き書として「行動基準ハンドブックグローバル版」を世界共通版（日本語、英語、ロシア語、ドイツ語、イタリア語、中国語、タイ語、マレー語、ポルトガル語の9カ国語に対応）、及びセルビア語版として作成し、グループ従業員一人ひとりへの浸透と

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。

コンプライアンス意識調査の実施

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。



内部通報制度

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、指標となる評点が上が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、費用と時間をはかり費やしています。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に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財が鍵を握ります。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るでしょう。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きたいと思います。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



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	
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

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	富士製業工業株式会社 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	富士製業工業株式会社 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	D X	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	●	●						●		◎	●

財務一覧サマリー(11カ年)

	2013.12	2014.12	2015.12	2016.12
連結会計年度末(百万円)				
売上高	370,218	393,782	407,789	381,635
売上総利益	115,810	132,911	153,500	136,267
販売費及び一般管理費	78,569	85,401	90,119	86,952
営業利益	37,240	47,510	63,381	49,315
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失	11,596	31,240	1,674	△12,260
設備投資費	28,999	40,711	48,338	23,930
減価償却費	19,511	21,858	24,828	24,856
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,558	37,789	41,305	38,865
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,504	△30,122	△46,009	△13,785
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,095	△12,680	19,051	△31,317
連結会計年度末(百万円)				
総資産	433,327	481,966	522,937	491,088
負債合計	291,817	297,327	347,572	345,466
有利子負債	129,849	131,780	162,035	132,930
純資産	141,510	184,638	175,364	145,621
非支配株主持分	3,793	4,062	3,513	4,043
自己資本	137,716	180,576	171,851	141,578
1株当たりデータ(円)				
1株当たり当期純利益(損失)(EPS)	45.65	245.97	13.19	△96.54
1株当たり配当金(年間)	12	45	45	45
1株当たり純資産(BPS)	542.15	1,421.84	1,353.19	1,114.82
財務比率(%)				
営業利益率	10.06	12.07	15.54	12.92
売上総利益率	31.28	33.75	37.64	35.71
販売費及び一般管理費率	21.22	21.69	22.10	22.78
自己資本当期純利益率(ROE)	9.60	19.63	0.95	△7.82
総資産経常利益率(ROA)	9.72	10.17	11.31	8.70
自己資本比率	31.78	37.47	32.86	28.83
有利子負債自己資本比率(D/Eレシオ)(倍)	0.94	0.73	0.94	0.94
配当性向	26.29	18.29	341.26	—

2017.12	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12
404,999	393,220	377,457	343,764	393,647	497,213	552,825
136,982	134,169	130,822	123,239	161,041	197,976	216,511
91,674	91,779	92,374	86,911	107,960	153,930	139,612
45,308	42,390	38,447	36,328	53,080	44,046	76,899
15,476	10,553	24,482	11,682	41,350	47,956	72,273
22,381	29,722	42,633	26,967	37,766	47,303	34,102
25,538	25,795	25,162	21,005	21,468	26,748	30,772
13,430	19,063	11,229	53,796	34,465	15,172	86,503
△10,633	△28,428	△38,271	△27,856	△37,538	△16,712	△14,661
△13,513	12,829	20,732	△12,638	11,697	△16,231	△62,894
473,876	469,377	468,746	445,579	531,229	598,889	645,480
310,061	312,130	244,237	222,885	251,073	277,974	250,281
119,963	137,327	118,545	110,578	128,784	135,436	102,714
163,815	157,251	224,509	222,694	280,155	320,915	395,199
4,735	4,511	1,747	1,918	201	231	—
159,079	152,739	222,761	220,776	279,954	320,683	395,199
121.87	83.11	161.41	75.89	268.62	311.51	469.42
45	45	45	45	76	80	100
1,252.66	1,202.75	1,447.23	1,434.23	1,818.60	2,083.00	2,566.76
11.19	10.78	10.19	10.57	13.48	8.86	13.91
33.82	34.12	34.66	35.85	40.91	39.82	39.16
22.64	23.34	24.47	25.28	27.43	30.96	25.25
10.30	6.77	13.04	5.27	16.52	15.97	20.19
8.33	8.14	7.81	6.76	11.45	9.03	13.83
33.57	32.54	47.52	49.55	52.70	53.55	61.23
0.75	0.90	0.53	0.50	0.46	0.42	0.26
36.92	54.15	27.88	59.30	28.29	25.68	21.30

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	41,601	52,879
受取手形及び売掛金	109,468	107,794
商品及び製品	78,315	77,465
仕掛品	5,091	5,060
原材料及び貯蔵品	29,477	24,536
その他	25,952	31,504
貸倒引当金	△328	△269
流動資産合計	289,579	298,972
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	140,461	150,674
減価償却累計額	△58,960	△63,878
建物及び構築物(純額)	81,501	86,796
機械装置及び運搬具	380,917	407,350
減価償却累計額	△264,069	△280,329
機械装置及び運搬具(純額)	116,847	127,020
工具、器具及び備品	73,487	78,975
減価償却累計額	△63,610	△65,417
工具、器具及び備品(純額)	9,876	13,557
土地	17,972	17,862
リース資産	1,445	1,434
減価償却累計額	△1,001	△938
リース資産(純額)	443	496
使用権資産	13,256	30,694
減価償却累計額	△5,273	△9,549
使用権資産(純額)	7,983	21,145
建設仮勘定	30,426	19,911
有形固定資産合計	265,051	286,790
無形固定資産		
ソフトウェア	8,144	15,515
その他	384	287
無形固定資産合計	8,529	15,802
投資その他の資産		
投資有価証券	27,204	17,750
長期貸付金	142	118
退職給付に係る資産	1,993	10,936
繰延税金資産	2,847	7,601
その他	3,643	7,610
貸倒引当金	△102	△102
投資その他の資産合計	35,729	43,915
固定資産合計	309,310	346,508
資産合計	598,889	645,480

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	42,577	38,262
コマーシャル・ペーパー	43,000	－
短期借入金	24,780	11,653
未払金	31,225	32,527
未払法人税等	11,816	18,783
役員賞与引当金	110	85
製品補償引当金	4,820	456
関係会社整理損失引当金	－	1,997
その他	32,716	39,055
流動負債合計	191,048	142,822
固定負債		
社債	10,000	25,000
長期借入金	51,366	45,992
役員退職慰労引当金	10	6
環境対策引当金	86	86
製品補償引当金	1,380	928
訴訟損失引当金	1,340	1,432
退職給付に係る負債	3,523	3,524
繰延税金負債	10,478	8,138
その他	8,740	22,351
固定負債合計	86,926	107,459
負債合計	277,974	250,281
純資産の部		
株主資本		
資本金	55,935	55,935
資本剰余金	54,341	54,197
利益剰余金	159,837	221,333
自己株式	△132	△120
株主資本合計	269,981	331,344
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	12,743	6,812
繰延ヘッジ損益	58	103
為替換算調整勘定	32,359	45,170
退職給付に係る調整累計額	5,541	11,767
その他の包括利益累計額合計	50,702	63,854
非支配株主持分	231	－
純資産合計	320,915	395,199
負債純資産合計	598,889	645,480

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)	当連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)
売上高	497,213	552,825
売上原価	299,237	336,314
売上総利益	197,976	216,511
販売費及び一般管理費	153,930	139,612
営業利益	44,046	76,899
営業外収益		
受取利息	523	883
受取配当金	1,084	868
為替差益	7,736	8,620
持分法による投資利益	199	－
その他	1,741	1,866
営業外収益合計	11,286	12,239
営業外費用		
支払利息	1,278	1,068
持分法による投資損失	－	30
その他	3,018	1,991
営業外費用合計	4,297	3,090
経常利益	51,035	86,047
特別利益		
固定資産売却益	299	－
投資有価証券売却益	18,252	15,106
関係会社株式売却益	32	－
特別利益合計	18,583	15,106
特別損失		
固定資産除却損	395	620
投資有価証券売却損	7	－
減損損失	736	2,051
関係会社整理損	－	2,166
製品補償対策費	456	230
訴訟損失引当金繰入額	1,340	－
新型コロナウイルス 感染症による損失	58	－
特別損失合計	2,994	5,069
税金等調整前当期純利益	66,624	96,084
法人税、住民税及び事業税	20,452	31,292
法人税等調整額	△1,783	△7,394
法人税等合計	18,668	23,898
当期純利益	47,956	72,186
非支配株主に帰属する当期 純利益又は非支配株主に 帰属する当期純損失(△)	0	△87
親会社株主に帰属する 当期純利益	47,956	72,273

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)	当連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)
当期純利益	47,956	72,186
その他の包括利益		
その他有価証券評価 差額金	△13,706	△5,930
繰延ヘッジ損益	75	45
為替換算調整勘定	20,912	12,706
退職給付に係る調整額	△1,309	6,226
持分法適用会社 に対する持分相当額	48	119
その他の包括利益合計	6,020	13,166
包括利益	53,977	85,352
(内訳)		
親会社株主に係る 包括利益	53,946	85,425
非支配株主に係る 包括利益	30	△72

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)	当連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	66,624	96,084
減価償却費	26,748	30,772
退職給付に係る負債の 増減額(△は減少)	△390	△4
退職給付に係る資産の 増減額(△は増加)	4,476	△151
受取利息及び受取配当金	△1,608	△1,752
支払利息	1,278	1,068
為替差損益(△は益)	△4,438	△5,998
持分法による投資損益 (△は益)	△199	30
固定資産売却損益 (△は益)	△299	－
投資有価証券売却損益 (△は益)	△18,245	△15,106
関係会社株式売却損益 (△は益)	△32	－
固定資産除却損	395	620
減損損失	736	2,051
関係会社整理損	－	2,166
製品補償対策費	456	230
訴訟損失引当金繰入額	1,340	－
売上債権の増減額 (△は増加)	△17,887	7,484
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△23,794	11,909
仕入債務の増減額 (△は減少)	7,573	△4,999
その他	△9,172	△10,141
小計	33,563	114,265
利息及び配当金の受取額	1,528	1,820
利息の支払額	△1,292	△1,187
製品補償関連支払額	△3,086	△4,705
法人税等の支払額	△16,067	△24,407
法人税等の還付額	527	717
営業活動による キャッシュ・フロー	15,172	86,503

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)	当連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)
投資活動による キャッシュ・フロー		
有形固定資産の 取得による支出	△43,030	△22,664
有形固定資産の 売却による収入	6,135	119
無形固定資産の 取得による支出	△3,360	△8,039
投資有価証券の 取得による支出	△16	△14
投資有価証券の売却 及び償還による収入	21,623	15,998
関係会社株式の 売却による収入	86	－
その他	1,849	△61
投資活動による キャッシュ・フロー	△16,712	△14,661
財務活動による キャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	7,159	△4,401
コマーシャル・ペーパー の純増減額(△は減少)	16,000	△43,000
長期借入れによる収入	10,400	400
長期借入金の返済による 支出	△32,562	△15,905
リース債務の返済による 支出	△4,023	△3,926
社債の発行による収入	－	15,000
配当金の支払額	△13,228	△10,768
連結の範囲の変更を 伴わない子会社株式の 取得による支出	－	△313
その他	22	22
財務活動による キャッシュ・フロー	△16,231	△62,894
現金及び現金同等物に係る 換算差額	5,779	2,249
現金及び現金同等物の 増減額(△は減少)	△11,992	11,197
現金及び現金同等物の 期首残高	53,592	41,600
現金及び現金同等物の 期末残高	41,600	52,798

株式情報

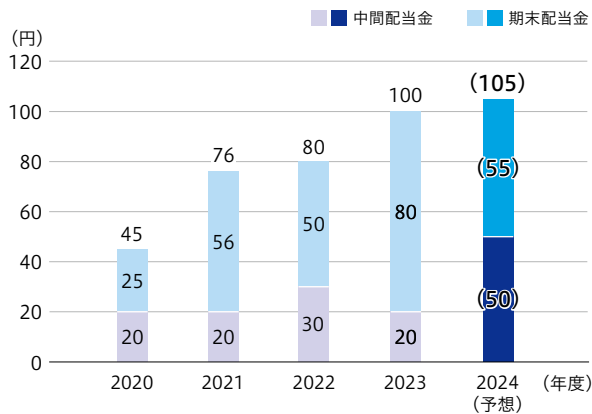
株式の状況(2023年12月31日現在)

発行済株式総数	154,111,029株
株主数	28,225名
上場取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
事業年度	毎年1月1日から同年12月31日まで
定時株主総会	毎年3月

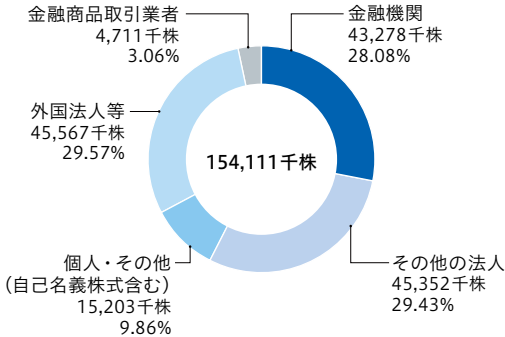
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三菱商事株式会社	30,822	20.01
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	22,745	14.77
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	10,600	6.88
株式会社ブリヂストン	5,000	3.24
トヨタ自動車株式会社	4,774	3.10
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,748	3.08
CEP LUX — ORBIS SICAV	3,446	2.23
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,928	1.90
BBH(LUX) FOR FIDELITY FUNDS — JAPAN ADVANTAGE POOL	1,947	1.26
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,879	1.22

注) 持株比率は、自己名義株式(142,724株)を控除して計算しています。

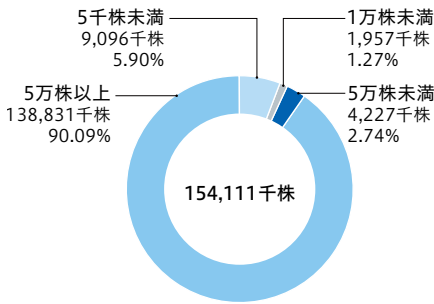
一株あたり配当金の推移



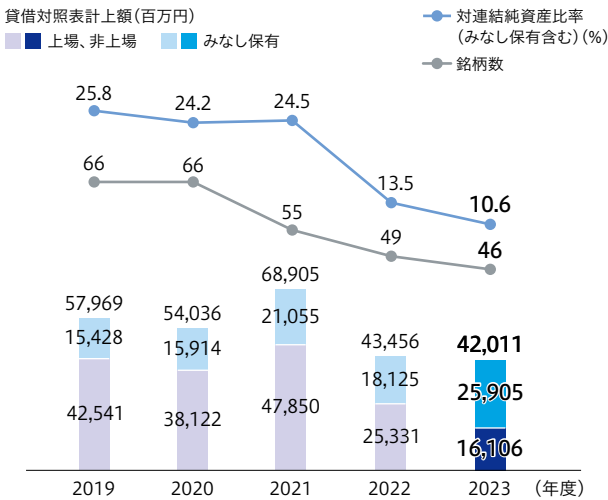
所有者別株式分布



所有株式数別分布



政策保有株式の推移(縮減状況)



区分		2019	2020	2021	2022	2023
銘柄数 (銘柄)	上場	28	28	18	13	12
	非上場	38	38	37	36	34
	合計	66	66	55	49	46
貸借対照表 計上額 (百万円)	①上場	42,187	37,770	47,499	24,983	15,764
	②非上場	354	352	350	347	342
	③みなし保有	15,428	15,914	21,055	18,125	25,905
連結純資産に 占める割合	①+②	18.9%	17.1%	17.0%	7.8%	4.1%
	①+②+③	25.8%	24.2%	24.5%	13.5%	10.6%

会社情報

概要

商号	TOYO TIRE 株式会社
(英文表示)	Toyo Tire Corporation
設立	1945年(昭和20年)8月1日
資本金	55,935百万円
従業員数	11,267名(連結、臨時従業員含む) ※2023年12月31日現在
本社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2丁目2番13号 TEL: (072)-789-9100
工場	仙台工場／桑名工場 他
主な事業内容	[タイヤ事業] 各種タイヤ(乗用車用、ライトトラック用、トラック・バス用) [自動車部品事業] 自動車用防振ゴム

国内事業所

事業所	住所
本社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13
東京事務所 (直需タイヤ・自動車部品営業部門)	〒140-0002 東京都品川区東品川4-12-4 品川シーサイドパークタワー19F
名古屋事務所 (直需タイヤ・自動車部品営業部門)	〒470-0213 愛知県みよし市打越町生賀山3
広島事務所 (直需タイヤ・自動車部品営業部門)	〒732-0052 広島県広島市東区光町1-13-20 ディア・光町3F
仙台工場	〒989-2484 宮城県岩沼市吹上3-5-1
桑名工場	〒511-0294 三重県員弁郡東員町大字中上2400
兵庫事業所	〒675-1112 兵庫県加古郡稲美町六分一1183
基盤技術センター	〒666-0131 兵庫県川西市矢間 3-10-1
タイヤ技術センター	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13
自動車部品技術センター	〒470-0213 愛知県みよし市打越町生賀山3
タイヤテストコース	〒889-1201 宮崎県児湯郡都農町大字川北2318
冬期タイヤテストコース	〒093-0504 北海道常呂郡佐呂間町字西富

連結子会社	住所
株式会社トーヨータイヤジャパン	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13
トーヨータイヤ物流株式会社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13
オリエント工機株式会社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-3-6
東洋ゴム化工品株式会社	〒675-1112 兵庫県加古郡稲美町六分一1183
福島ゴム株式会社	〒960-0116 福島県福島市宮代字堂前28
綾部トーヨーゴム株式会社	〒623-0222 京都府綾部市栗町沢115
TOYO TIRE リファイン株式会社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13

海外事業所

連結子会社	所在地
North America	
TOYO TIRE HOLDINGS OF AMERICAS INC.	アメリカ カリフォルニア州 コスタメサ
TOYO TIRE U. S. A. CORP.	アメリカ カリフォルニア州 コスタメサ
NITTO TIRE U. S. A. INC.	アメリカ カリフォルニア州 コスタメサ
TOYO TIRE NORTH AMERICA OE SALES LLC	アメリカ ジョージア州 パートゥ郡
TOYO TIRE NORTH AMERICA MANUFACTURING INC.	アメリカ ジョージア州 パートゥ郡
TOYO AUTOMOTIVE PARTS (USA), INC.	アメリカ ケンタッキー州 フランクリン
TMM (USA), INC.	アメリカ ケンタッキー州 フランクリン
TOYO TIRE CANADA INC.	カナダ ブリティッシュ コロンビア州 リッチモンド
Central & South America	
NT MEXICO S. DE R. L. DE C. V.	メキシコ メキシコシティ
TOYO AUTOMOTIVE PARTS DE MEXICO, S. A. DE C. V.	メキシコ ケタロ州 エル・マルケス
Europe	
TOYO TIRE HOLDINGS OF EUROPE GMBH	ドイツ ヴイリッヒ
TOYO TIRE DEUTSCHLAND GMBH	ドイツ ヴイリッヒ
TOYO TYRE (UK) LTD.	イギリス ノーザンプトン州 ラシュデン
TOYO TIRE BENELUX B. V.	オランダ ローゼンダール
TOYO TIRE ITALIA S. P. A.	イタリア コルサルベッティ
TOYO TIRE RUS LLC	ロシア モスクワ
TOYO TIRE SERBIA D. O. O.	セルビア インジャ市
Oceania	
TOYO TYRE AUSTRALIA PTY LTD	オーストラリア ニュー・サウス ウェールズ州 ミント
Asia	
SILVERSTONE BERHAD	マレーシア ペラ州 タイピン
SILVERSTONE MARKETING SDN BHD	マレーシア セランゴール州 シャー・アラム
SILVERSTONE POLYMER INDUSTRIES SDN BHD	マレーシア ペラ州 タイピン
TOYO TYRE MALAYSIA SDN BHD	マレーシア ペラ州 タイピン
TOYO TYRE SALES AND MARKETING MALAYSIA SDN.BHD.	マレーシア セランゴール州 シャー・アラム
TOYO RUBBER CHEMICAL PRODUCTS (THAILAND) LIMITED	タイ アユタヤ県 ウタイ
TOYO TIRE (THAILAND) CO.,LTD.	タイ バンコク
TOYO TIRE (SHANGHAI) CO.,LTD.	中華人民共和国 上海市
TOYO TIRE ZHANGJIAGANG CO., LTD.	中華人民共和国 江蘇省
TOYO TIRE (ZHUCHENG) CO.,LTD.	中華人民共和国 山東省
TOYO AUTOMOTIVE PARTS(GUANGZHOU) CO.,LTD	中華人民共和国 広東省



TOYO TIRE 株式会社

経営基盤本部 ESG推進部

〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2丁目2番13号

Tel:072-789-9100(代)

<https://www.toyotires.co.jp/csr/>

2024年7月発行