

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ており、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。

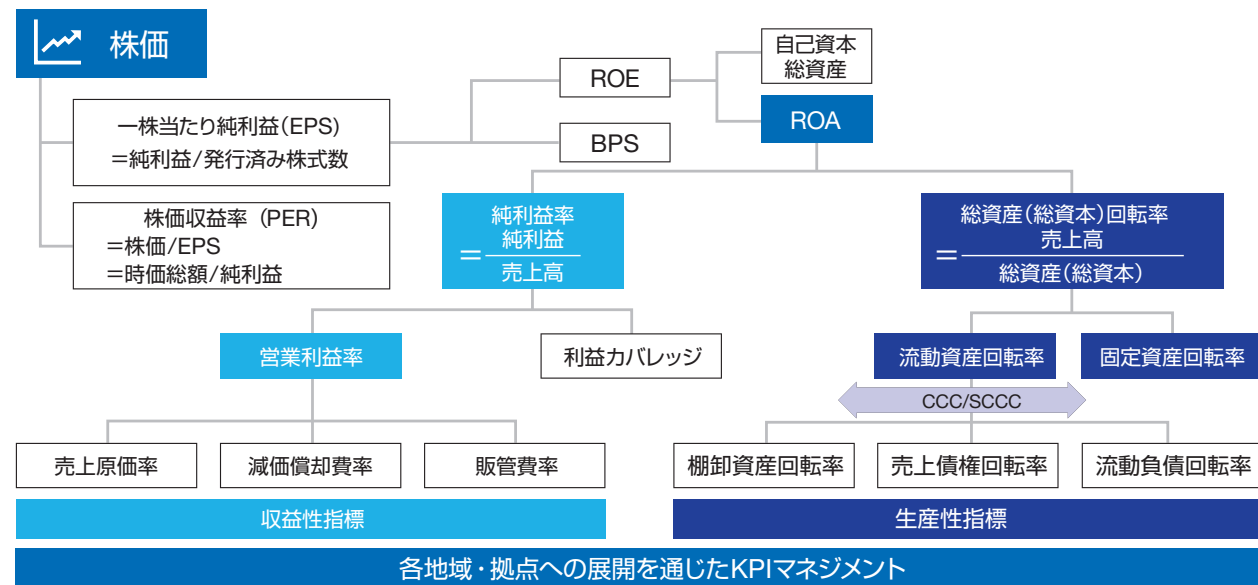
中計'21では、具体的な定量目標として、2025年度の連結営業利益率14%超、連結営業利益600億円を掲げていますが、その達成に向けて必要不可欠な販売目標として、重点商品の販売構成比率55%超を設定するとともに、収益力を高めるため、当社の強みを最大限活かした取り組みを推進しています。この結果、2023年度には、連結営業利益769億円と、中計'21目標を前倒しで達成、続く2024年度には、連結営業利益940億円と過去最高益を達成、連結営業利益率についても16.6%と中計'21目標を前倒しで達成しました。

また、当社は、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が、2024年度のROEは17.2%と目標を達成しており、2025年度も中計期間中ROE12%以上必達を意識して、資本効率向上を図っていく方針です。

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持続的にめざしていますが、当社では中計'21において掲げた定量目標、及び毎年11月に策定する翌年の年度計画（年計）を達成すべく、全社で管理する各統括部門、地域・拠点視点でのKPI（Key Performance Indicators）を期初に設定し、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。

タイヤの種類、地域別の販売本数、重点商品販売進捗、拠点別の生産本数、人員充足率、原価、グローバル在庫数量等、各種KPIについては、月次の会議体で厳格に管理を行った結果、先述の通り、中計'21で掲げた定量目標、及び年度計画を達成することができました。これに加えて、連結ベースでの資産調査等に基づいた「事業資産の精査を通じた資本効率の改善」、各種生産性指標管理に基づく「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」、有利子負債や自己資本のバランス、株主還元も意識した「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。

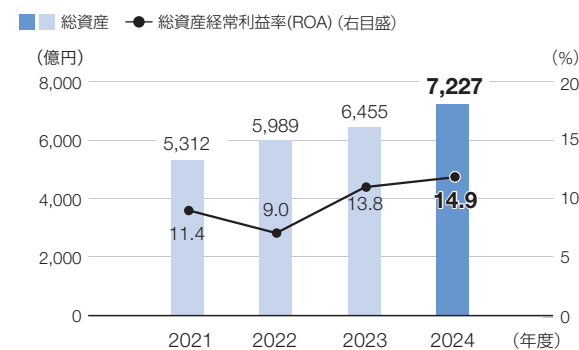
財務規律を保った筋肉質な財務基盤の構築と企業価値の向上へ



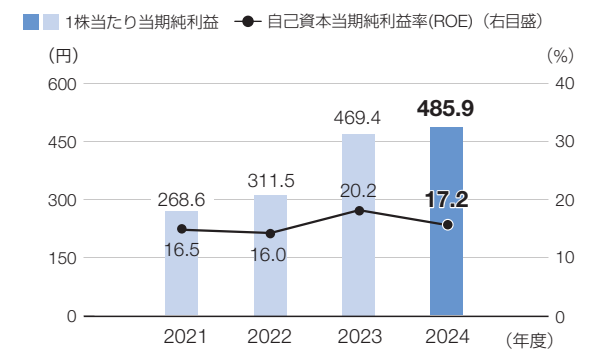
財務の状況

	2022年度	2023年度	2024年度
資産合計	598,889	645,480	722,666
自己資本	320,683	395,199	472,552
現金及び現金同等物の期末残高	41,600	52,798	86,636
有利子負債残高	135,436	102,714	108,449
自己資本比率（％）	53.5	61.2	65.4
配当性向（％）	25.7	21.3	24.7
自己資本利益率（％）	16.0	20.2	17.2

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。なお、算出したIRRと比較するWACCについては、客観性を担保するため、マーケット情報を活用しています。

中計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の調達額の合計額で賄う方針としています。

2024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等により+671億円となった一方、DX関連投資等の成長投資を含む設備投資額は256億円、期中

の配当金の支払額は200億円となり、営業キャッシュフローの範囲内で賄っています。2025年度は、DX関連投資のほか、米国工場への新規設備投資等、総額356億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。

上述の通り、中計期間中の資本配分とその基本的な考え方に基づき、稼得した営業キャッシュフローを戦略的なアロケーション（成長投資）に50%、コア事業の競争力維持に必要な設備投資に30%、安定的な株主還元20%の配分を計画していました。本中計期間のうち2021年度から2024年度の資本配分については、稼得した営業キャッシュフローの総額が2,033億円となり、このうち777億円（38%）を成長投資に、650億円（32%）を設備投資に、509億円（25%）を株主還元それぞれ配分しました。これに加え、資本の最適化に向けて政策保有株式の売却・縮減も継続推進

しており、2021年度から2024年度の4年間で496億円のキャッシュインを創出しています。成長投資とコア事業の競争力維持に必要とされる設備投資の合計は70%となり、中計'21で想定する合計80%を下回りますが、当社としては成長、競争力を維持するうえでの必要十分な投資を適時適切に行ってきた一方で、株主還元も強化してきました。

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先述のKPIマネジメントの一環と

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への投資等を進めています。

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とともに、各種データを活用した、データドリブン経営を実践することで、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、SNSなどをフルに活用したデジタルマーケティング、メジャー・

して定点観測を行い、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、株主還元の強化により資本市場の期待に応えていきます。

リーグ・ベースボール(MLB)、サッカー日本代表、全米女子プロゴルフ協会(LPGA) ツアーへの協賛などを通じた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、タイヤの摩耗診断予測技術、エアレスタイヤ、CO₂からのブタジエン合成など、カーボンニュートラル社会を見据えた、持続可能なモビリティライフの実現のため、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しています。ICPは定期的に更新する方針となりますが、2024年度は1トン当たりの削減効果を10,000円として投資効果を計算しており、工場における太陽光発電、コージェネレーション設備導入などの投資判断において活用しています。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。

この方針のもと、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、また、資本連動も意識し、株主資本配当率(4.5%を目安)や実際の配当金額等、あらゆる要素を総合的に勘案し、長期安定的な累進配当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、2024年度は1株当たりの配当金は年間120円と前年度より20円の増配を実現、2025年度は125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、増配基調を継続していきます。

政策保有株式に関する方針

当社は、業務提携、取引の維持・強化等事業活動上の必要性を含め、合理性があると認める場合に限り、政策的な目的により株式を保有しています。また、毎年、取締役会で個別の政策保有について、その合理性を確認し、保有継続の可否の見直しを実施し、継続して保有する必要がないと判断した株式の売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。

2024年度につきましても、政策保有株式を縮減(3

銘柄)し、2024年12月末時点で43銘柄、連結純資産に占める割合は1.1%(みなし保有分を含めると7.7%)となりました。

なお、政策保有株式の議決権行使にあたっては、個別に議案の趣旨及び内容等を精査し、当社及び投資先企業双方の企業価値向上に資するものであるか等を総合的に判断し、適切に行使しています。

政策保有株式の銘柄数及び貸借対照表計上額

区分		2020	2021	2022	2023	2024
銘柄数 (銘柄)	上場	28	18	13	12	10
	非上場	38	37	36	34	33
	合計	66	55	49	46	43
貸借対照表計上額 (百万円)	①上場	37,770	47,499	24,983	15,764	4,701
	②非上場	352	350	347	342	330
	③みなし保有	15,914	21,055	18,125	25,905	31,460
連結純資産に占める割合	①+②	17.1%	17.0%	7.8%	4.1%	1.1%
	①+②+③	24.2%	24.5%	13.5%	10.6%	7.7%

株式の推移

