

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。

アウトカム

工程内品質の見える化
タイヤ安全啓発活動

私たちのありたい姿 (めざす企業像)

機能別組織の連携強化による質の高い事業経営

当社は、2017年に、創業時から続いてきた事業別組織をフラットな機能別組織体制に刷新し、翌2018年には、自動車用タイヤ、自動車用部品といったモビリティ分野を事業の中核に据える経営体へと自己変革を断行しました。明確な経営方針に基づき、各機能組織が専門性を高め、迅速な意思疎通・情報共有と経営資源の効率的な活用によって質の高い事業経営を行う基盤が整いました。さらに、中計'21でめざす姿として「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、問題が生じたときにも各機能が責任を持って役割を果たしながら、総合的視点で対応していくマネジメント体制によって事業経営を推進しています。



商品戦略

差別化を可能にする商品企画

地域別の成長戦略に基づき、中期商品計画を毎年ローリングしながら、リニューアルを含む新商品の企画を行います。計画の実行においては、商品企画部門が技術サービス、販売の部門と協同して積極的に市場調査に出向き、また各種カーイベント等を通じて業界関係者から得られる情報も加味しながら新商品の方向性を企画立案し、これをディーラーに提示して対話を重ねながら具現化していきます。この提案型のスタイルが差別化商品を生み出す原動力となっています。商品企画部門は、技術部門が注視する次世代モビリティの動向、販売部門が注視する市場の動向を押さえたい一方で、「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」というスタンスに立って機能連

携を促し、差別化戦略を推進しています。

特に、当社の主要市場である北米向け商品の企画においては、現地の販売子会社がカスタムショップ等を通じてきめ細やかにユーザー動向を捕捉し、スピーディに日米の関係部門に共有することで、タイムリーな商品化を実現しています。直営の販売店を持たない当社は、ディーラーの声を着実に形にすることによって信頼関係を築き、顧客ロイヤリティを高めてきました。こうした取り組みが現在の北米市場での当社のプレゼンスと利益の獲得につながっています。多様化する顧客ニーズに対し、今後も、顧客エンゲージメントを通じた当社ならではの商品の具現化によってさらなるブランド価値向上をめざします。

主力ブランド

OPEN COUNTRY (オープンカントリー)

OPEN COUNTRYは1983年から北米市場で展開している、当社のなかでも歴史あるタイヤブランドです。2000年頃に北米で広まったSUVやピックアップトラックのカスタムの流行を捉えて、2003年に発売した「OPEN COUNTRY M/T」の意匠性と堅牢さが高く評価され、世界三大カスタムショーの一つであるSEMAショーで会場内展示車両への高い装着率を獲得したことを機に多くのユーザーの支持を集めました。その後、同ブランドでのラギッドテレーン※というカテゴリーのいち早い導入とアグレッシブなパターンデザインの採用（「OPEN COUNTRY R/T」）、北米現地での生産・供給体制と独自の製造技術の整備による安定供給と品質向上などの戦略により当社を代表するブランドに発展しました。2016年に日本の軽自動車向けに「OPEN COUNTRY R/T」を展開

したのを皮切りに、日本市場向けにチューニングした同ブランド製品を開発し、投入しています。

※ラギッドテレーン：マッドテレーン（不整地や泥濘地・砂地などの路面に適應）とオールテレーン（全地形に適應）の中間に位置するタイヤカテゴリー



OPEN COUNTRY M/T



OPEN COUNTRY R/T



OPEN COUNTRY R/T TRAIL



OPEN COUNTRY A/T

PROXES (プロクセス)

PROXESはドライビングにおける高速安定性を基本にあらゆる状況下でパフォーマンスを発揮すること（自由自在のハンドリングと妥協のない安定感）を開発のフィロソフィーに掲げるグローバルフラッグシップブランドです。主としてオンロードでの多様な車種の特性に応じてドライバーが求めるドライビング体験を高次元で叶えるために、当社の技術力を結集したタイヤ性能が高い評価を得ています。



PROXES LuK II



PROXES Sport 2



PROXES Comfort II

モータースポーツ活動を通じた商品機能の向上

意匠性に加え、より性能を重視するユーザーのニーズに応える機能性の向上に取り組んでおり、モータースポーツ活動を技術研究の効果を検証する重要な機会の一つに位置づけています。そのため、当社は数あるレースのなかでもより過酷な条件下で実施されるレースにリソースを集中し、参戦しています。オフロードレースにおいては、コースの大半が砂漠で完走率は約50%といわれる「SCORE BAJA 1000」や、世界一過酷なモ-

ータースポーツ競技と言われる「ダカールラリー」にOPEN COUNTRYシリーズのタイヤ（レース用モデルを含む）を供給し、荒れた路面でも耐久性を確保できるゴム配合やタイヤ構造、高速走行時の衝撃によるタイヤの損傷を



ダカールラリー

ミニマイズする設計やビード構造などの開発に生かしています。OPEN COUNTRYがグローバル市場でオフロードタイヤのリーディングブランドとしての地位を確立するにはダカールラリーでの活躍が不可欠と考えており、技術部門と協同し、将来的にトップカテゴリーの改造車クラスへの参戦と総合優勝を目標として取り組んでいます。一方、サーキットレースにおいては、世界有数の過酷な耐久レースとして知られる「ニュルブルクリンク24時間レース」及びその前哨戦である「ニュルブルクリンク耐久シリーズ」にPROXESの専用レースタイヤを装着した車両で参戦しています。特に、標高差の

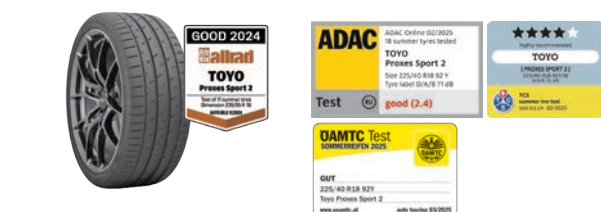


BAJA



ニュルブルクリンク

スのラップタイムはタイヤ性能を測る重要な指標の一つとなっており、レースでの走行経験を通じて得るデータや知見を高品質、高機能商品の開発に生かしています。そして、欧州の消費者行動に大きな影響を与えるとされるドイツの専門誌によるテスト評価結果によってその成果を測定し、継続的な改善につなげています。



ドイツの雑誌「Auto Bild allrad」、ドイツ自動車連盟ADAC、スイス自動車連盟TCS、オーストリア自動車連盟ÖAMTCタイヤテストの評価 PROXES Sport2（仙台工場製）



ドイツの雑誌「Auto Bild」タイヤテストでの評価 PROXES Comfort（セルビア工場製）

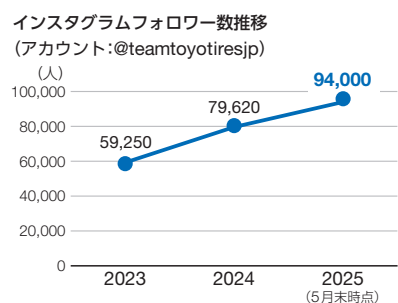
マーケティング活動

当社は、さまざまなユーザーの関心に寄り添ったマーケティング活動を展開しています。

車ファン＝モータースポーツファンに対しては、レースでの実績を積み重ねることによって製品性能を訴求するとともにブランド認知度の向上を図っています。さらに、著名なラリードライバーをブランドアンバサダーとして起用したプロモーション活動を通じ、当社製品の魅力をドライバーとしての実感とともに発信してもらうことで、より効果的にブランド信頼度の向上につなげています。

トレンドに敏感で、趣味嗜好がタイヤ選びにも反映されるユーザーに対しては独自のアプローチを行って

います。例えば、昨今再注目されているキャンピングに着目し、そうしたアウトドア活動に自動車を使用するユーザー向けに、SNSを活用して、オフロード用の意匠性の高いタイヤのプロモーションを展開しています。日本国内では、OPEN COUNTRYを装着されているインスタグラマーの投稿をきっかけに、女性ユーザーのなかに愛車のカスタムを楽しむコミュニティも生まれました。そうしたユーザーにブランドの魅力を直接感じてもらうファンミーティングなどの定期開催を重ねることで、着実にファン層の拡大につながっています。



東京オートサロン2025でのブランドアンバサダーショー（左：川畑真人選手、右：Mad Mike選手）



OPEN COUNTRY女性ユーザーイベント



技術戦略

価値創出を可能にする独自技術の強化

高機能設計力

自動車産業が大きな変革期にあるなか、タイヤにもモビリティの進化を支える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ています。当社は独自の材料設計基盤技術「Nano Balance Technology（ナノ

バランステクノロジー）」とシミュレーション／タイヤ設計支援基盤技術「T-MODE」を両輪として製品開発を行っており、これらの基盤技術を継続的に更新しています。

●ゴム材料設計

タイヤのゴムは、天然ゴム、合成ゴムのほか、カーボンブラックやシリカなどさまざまな材料が混ぜ合わさり、その分子構造や配合物の特性が複雑に関係合っ

てタイヤとしての性能を生み出しています。ナノバ

ランステクノロジーを活用し、タイヤのゴムを構成するこれらの材料をナノレベル（1ナノ＝10億分の1メートル）で解析・設計・制御することで、求められる性能を最大限に発揮できるゴム材料の開発を行っています。

ナノ解析(予測検証)

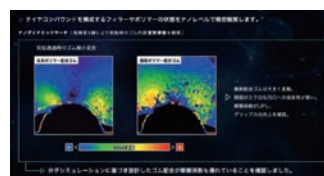
求める性能を導くために、フィラー※1とポリマー※2の配合を解析する。



※1 フィラー：カーボンブラックやシリカなど、原料ゴムに添加することで強度、耐摩耗性、加工性を向上させる配合物の総称
※2 ポリマー：天然ゴム、合成ゴムを構成する分子成分

ナノ分析(観察発見)

ゴム素材の三次元観察や動的環境下でのゴム内部構造分析の技術により、タイヤの制動時のゴムの内部変形を観察する。



ナノバランステクノロジー

4つの体系を横断的に統合したタイヤ技術基盤

ナノ加工(精密制御)

素材の性能を最大限に引き出すために最適条件で加工する。

独自のナノ加工技術「Nano Composite Polymer（ナノ・コンポジット・ポリマー）」

液体の原料ゴムとフィラーを攪拌して脱水処理を施す独自の加工技術を確認し、フィラーのより高度な均一と分散化を実現しています。ナノ・コンポジット・ポリマーの採用により、耐摩耗性を維持しながら、ゴムコンパウンドのエネルギーロスを大幅に抑制することができ、タイヤの転がり抵抗のグレード（燃費性）向上との両立が可能になっています。

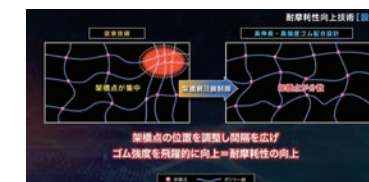


ナノ素材設計(機能創造)

ナノ解析などの結果をもとに新素材を設計する。

耐摩耗性を向上させる高伸長・高強度ゴム配合設計

タイヤ摩耗の主な原因は路面の凸凹がゴムの表面を引っ掻くことによるゴムの離脱にあり、摩耗改善にはゴム強度（破断時のゴムの強さ）の向上が不可欠です。例えば、当社のアプローチの一つとして、ポリマー鎖のつなぎ目である架橋点に着目し、それらの位置を広げ、分散させることで破断しにくい設計を実現しています。タイヤ摩耗粉塵の排出に対する規制が強化される方向にあるなか、摩耗予測診断を含めた対応強化に向けて投資を進める方針です。



●タイヤ開発プラットフォーム

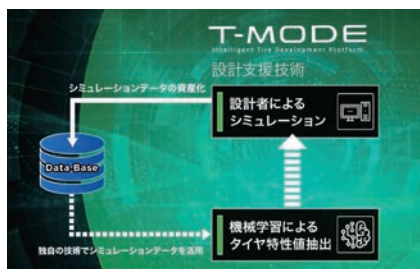
タイヤの開発プロセスでは、設計→シミュレーション→試作→評価を繰り返すことによって求める性能や設計の最適化を図ります。当社はスーパーコンピューターを用いた2つのシミュレーション技術（走行時のタイヤの挙動を再現するタイヤシミュレーション、車種情報や乗員数・荷物量・走行パターンなどを再現し、車両の挙動によるタイヤへの影響を把握するドライビングシミュレーション）とAIによる設計支援技術を統合したタイヤ開発プラットフォームを活用し、設計の高精度化・高効率化を図っています。

その一環として、SPDM※3により技術者が実験やシ

ミュレーションを実行して得られた情報をプラットフォーム内に蓄積・一元管理し、ナレッジ活用を積極的に進めており、検証プロセスの効率化や製品開発リードタイムの短縮などの成果として表れてきています。

さらに、SPDMを核として、シミュレーション技術とAIによる設計支援技術を統合し、「逆問題解法」のアプローチ、つまり要求性能値をインプットすればAI技術を用いて必要な設計仕様が導き出される仕組みを活用した開発も可能となっています。

※3 SPDM:Simulation Process and Data Managementの略。各種データを一元管理し、標準化されたプロセスを共有できる基盤システム。



●マテリアルズ・インフォマティクス(MI)※4技術の導入

タイヤのゴム材料に配合されている補強剤等の薬剤はいずれも製品の特性に直接作用するため、その種類や量、加工方法の調整による複雑な制御が必要です。当社では、資産としてストックしたデータをベースに、MI技術を用いた材料設計を進めることで、高性能な製品開発と開発時間短縮・コスト低減の両立につなげています。MI技術の導入によって、次元の異なる材

料構造情報から材料特性の推測値を算出することができるようになり、さらには、「目標とする特性値から構造を最適化する」という逆問題にも応用できることから、新材料の開発領域にも適用拡大を進めています。なお、これらの技術は、SAS Institute Japan株式会社との協業により実現しています。

※4 マテリアルズ・インフォマティクス:AIなどを用いることで新規材料や代替材料の探索などを効率よく行うことが可能となる技術。

顧客志向商品力

●機能性と意匠性の両立

当社は、製品開発において、技術の理論やデータによる裏付けに加えて、いかにお客さまの要求に応えられるか、そのために市場の声に敏感であることを重視しています。技術部門には、販売部門がマーケットの前線から汲み上げたニーズがタイムリーに共有されますが、技術者自身がマーケットに赴いてお客さま視点を養う機会を積極的に設けることで、差別化商品の開発につなげています。当社が主要なターゲットとする

お客さまから要望の高いアグレッシブなトレッドパターンはともすれば基本性能に影響を及ぼし、開発を難航させる要因になり得ますが、継続的に更新してきた基盤技術により、初期段階のバーチャルシミュレーションで機能性と意匠性を高次元でバランスさせることが可能になっています。そうしたデータの蓄積を進め、顧客志向商品力をさらに高めていきます。

●A.T.O.M. (Advanced Tire Operation Module)

A.T.O.M.は、回転する成型ドラム上に、幅15mm程の細いリボン状に押し出したゴムを巻き取り、貼り合わせることでタイヤに必要な部材を製造する当社独自のタイヤ製造工法で、2000年代の初めに量産を開始しました。タイヤ製造においては、幅の広いトレッドなどの部品をドラムに巻き付け、両端部分を貼り合わせる工法が一般的ですが、貼り合わせ部の重量が増すことでタイヤの重心のずれが発生し、大きなタイヤほどそのずれも大きく、バランス調整が課題になります。A.T.O.M.は大きな貼り合わせ部が発生しないた

め、タイヤバランスへの影響が極めて少なくなっています。さらに、A.T.O.M.のより魅力的なメリットは、接地面となるトレッドの片側にゴムの厚みを持たせることが比較的容易にできる点で、それによってサイドウォールにも溝を施すことが可能になっています。A.T.O.M.は、大口径タイヤで高い意匠性を実現する当社の強みの原点といえます。



グローバルR&D拠点の連携

日本・北米・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、販売部門、生産部門と連携して市場に応じた商品開発につなげています。

2024年に着手した在欧地域販売機能の集約にあわせ、セルビアのタイヤ工場敷地内に欧州R&D機能の一部を移管する検討を進めています。従来、欧州R&Dが

担ってきた最先端材料の研究等の成果を、生産拠点の特性を生かして加工技術の研鑽につなげられるほか、工場併設のテストコースでの実車装着の走行テストまでをスピーディに行うことで、欧州地域の厳しい法規制・規格への適応力を高めることができると考えています。

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。
---	--	--

技術人財の育成

当社の技術革新を支える人財の育成においては、基礎知識教育、社外交流、技術の伝承に重点を置き、教育研修に取り組んでいます。全社研修体系に加え、若手技術者を対象として先輩社員が講師を務める技術部門独自の教育カリキュラムを設け、専門能力の向上を図るとともに、標準化や言語化が難しい知識やノウハウを伝承しています。2020年からはSDGs講座を追加し、社会課題の解決に技術開発が担う役割を認識し、業務と結び付ける内容としています。

今後は、機械学習やディープラーニングなどAIに関する知識やスキルを業務やビジネスの変革に活用できる人財がますます必要になります。AIが導く結果だけに頼りすぎることなく、なぜそうなるのかという原理原則を正しく理解したうえで設計を行える技術者、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に取り組んでいきます。



生産・供給戦略

多品種少量生産

当社は2024年12月末現在、日本、米国、中国、マレーシア、セルビアの5カ国7工場でタイヤを製造し、100を超える国・地域に販売しています。限られた数の工場で多様な需要に応える必要性から、多品種少量生産に長けているのが当社の生産体制の特性といえます。工場を構える地域の市場での地産地消を進めながらも、顧客ニーズの多様化やグローバルの需給の変化へのフレキシビリティを高めるため、各工場におい

て、段替え*と呼ばれる作業の最短化、技術部門や品質保証部門と連携した緻密な生産管理といった取り組みを通じて継続的に生産性の向上とスピーディな生産品種構成（プロダクトミックス）の最適化を図っています。そのようにして、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。

*段替え:生産ラインにおいて異なる製品を製造する際に、機械や治工具、材料の交換・設定を切り替える作業

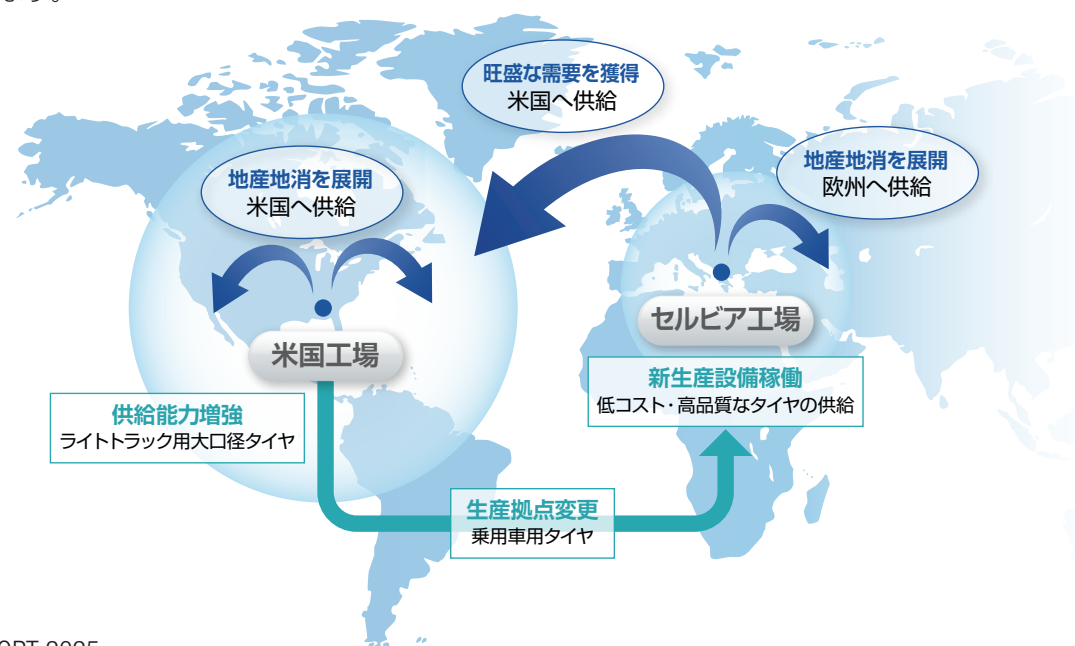
市場動向に合わせたアロケーション

地産地消を基本としつつ、複数の工場で他地域の市場向け商品の一部を生産・供給できる体制を備えています。当社は2004年に海外初のタイヤ工場を米国に設立して以降、新規工場の立ち上げや既存工場のリノベーション時には、設備や使用材料の違いはあっても、特定の製品群のスペックや性能について他工場との同等性を確保できるように生産工程を整備してきました。例えば、当社が強みとする大型SUVやピックアップトラック用の大口径タイヤは、米国工場だけではなく、日本工場やセルビア工場でも北米市場向けに供給できる生産体制となっています。

そのうえで、日本のSCM本部が、販売部門からもたらされる各市場の動向に基づき、生産部門をはじめとする関係部門をつないで市場間の供給調整を行っています。日本で一括してコントロールすることで、グローバルレベルでの円滑なオペレーションはもちろんのこと、工場間の採算バランスの調整も可能となりま

す。工場における多品種少量生産のノウハウを最大限に生かし、需要変動に強く、採算性の高い生産体制を実現しています。

こうした緻密な生産・供給アロケーションは、顧客ニーズの多様化に対応し、顧客満足度を高めるといった機会拡大のみならず、地政学リスクや各国の経済政策等によるマイナス影響を回避あるいは最小化するうえでの強みにもなっています。

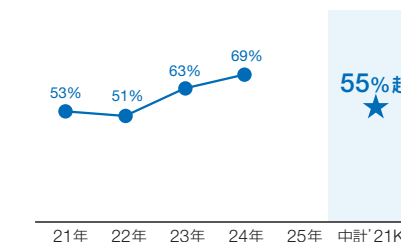


販売戦略

重点商品販売戦略

当社は中計'21においてオールラウンドに規模を追うことはせず、対象市場での徹底した採算管理に基づく利益の最大化を方針とし、それを実現するため重点商品販売戦略を実行しています。重点商品は、中計'21の営業利益・利益率の目標達成に不可欠な、当社の強みを具現化した独自のタイヤ商品カテゴリーであり、新商品、基幹商品、差別化商品等で構成されます。販売部門では、対象地域・市場の特性に合わせた重点商品販売構成比率を指標として、営業活動を展開しています。

グローバル重点商品販売構成比率の推移



北米でのビジネスモデル

当社は2004年に米国ジョージア州にタイヤ生産拠点を設立して以降、北米市場にあらゆる経営資源を投入してきました。クルマが、移動手段という枠を超え、文化と生活の一部を成している米国において当社が着目したのは、米国南西部のサンベルトと呼ばれる地域で需要の高いライトトラック（大型SUV、ピックアップトラック）向けの大口径タイヤです。なかでもとりわけ個性を重視するユーザーをターゲットとして、彼らが期待するボリューム感・頑強さと意匠性を兼ね備えたタイヤを訴求し、投入し続けてきました。

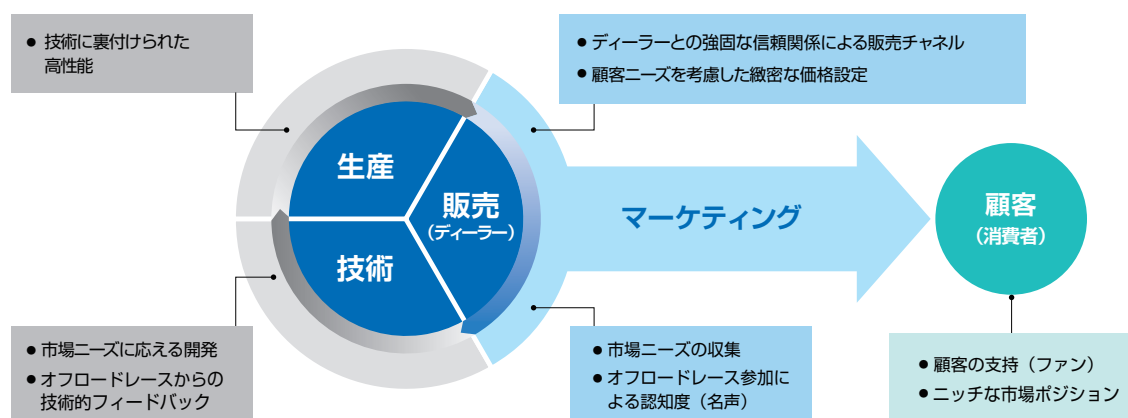
自社直営の販売店を持たない当社にとって、市場の

動向やニーズを掴むための最も近いお客さまはディーラーです。販売部門では、ディーラーの皆さまが最終ユーザーにお届けしたいと考えている商品の顕在ニーズだけでなく、それぞれのディーラーが当社から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引き出していく、いわばマーケティング要素を持った営業活動を展開しています。そうしたお客さまが求めておられることと当社が応えるべきものを緻密につなぎ合わせていく営業サービス活動を通じ、独自の強い顧客基盤を築いてきました。一方、技術部門や商品企画部門と連携し、米国最大規模のオフ

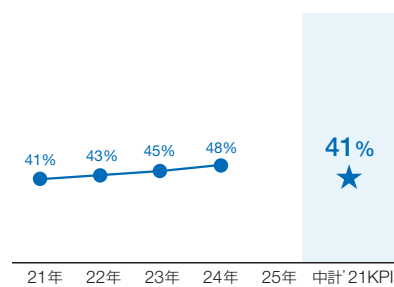
ロードレースへの継続的な参加を通じて、ブランド認知度の向上も図っています。これらの活動の相乗効果によって、米国での特定のインチ以上のニッチセグメントでは圧倒的なシェアを獲得・維持しており、大きな収益源となっています。そうした成果に甘んじることなく、市場の構造変化や当社へのお客さまの期待を見極めながら、販売チャネルの大幅な再編なども断行しています。

近年、このセグメントへの競合他社の参入や北米市

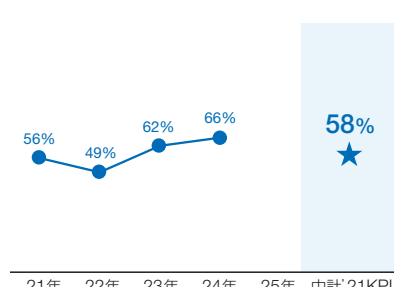
場全体への低価格製品の流入が相次ぐなかにおいても、20年以上をかけて培ってきたディーラーとの信頼関係に裏打ちされた商品力とブランド力が当社の強みであり、北米市場での当社のプレゼンスを保持していくための資産であるといえます。次期中期経営計画においても、これらの強みをさらなる成果へとつなげるため生産供給力や技術力の強化はもとより、ブランディングの強化にも投資を継続し、より市場変動に強いビジネスモデルへとブラッシュアップしていきます。



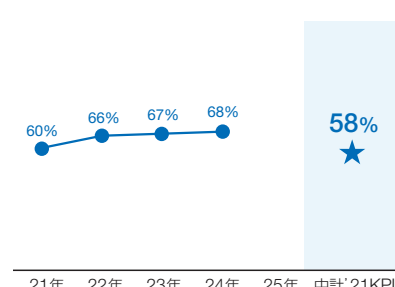
北米向け販売本数比率



北米向け販売に占める重点商品比率



北米向け売上構成比率



日本と欧州における販売体制の再編

日本と欧州でも、「量を追わず質を追求する」ことを基本方針として徹底し、各地域の市場動向に合わせた重点商品の販売構成比率を指標とする営業活動への転換を図っています。北米ビジネスをロールモデルとして、当社と同じ考え方でユーザーの皆さまに商品をお届けしてもらえる販売パートナーとのWin-Winの関係構築に注力しています。

日本では2023年から進めてきた販売拠点の統廃合による構造改革の効果も表れ始めており、利益体質の

基盤が整いつつあります。

さらに2024年には、欧州でも、各国に点在する販売機能を生産拠点のあるセルビア共和国に新設する販売会社へ集約するという大胆な再編に着手しました。欧州全域に対する生産・販売を一元的に管理し、経営基盤を強固なものにするとともに、柔軟かつスピーディな事業展開による顧客満足とTOYO TIRESブランドのプレゼンス向上をめざします。

グローバルでのビジネスの強靱化に向けて

規模で勝る他社に対して当社が優位性を生かすには、事業環境の変化にいかに対応した対策を打ち立て実行できるかが重要なポイントであるという共通認識が根付いています。この認識のもと、販売、技術、生産の部門を含む本社レベルでの日次会議で販売状況やディーラーの動きなどの情報を共有し、商機を見極め、各機能がベクトルを合わせて適時に必

要な対策を講じています。この機能連携と機動力が前述のように日本と欧州での構造改革を並行的に推し進めることができた強みであると考えています。構造改革を完遂し、北米のみならず、連結ベースで利益体質を強化し、グローバルでのビジネスの強靱化を図っていきます。

販売・サービス人財の育成

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分かりやすく、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、トラック・バスタイヤの交換作業・点検・アフターサービスの技能・サービスの向上及び社会問題でもある大型車車輪脱落事故防止を目的として、サービススクールを対象とした「トラック・バ

スタイヤ作業コンテスト」を開催し、全国各地から選抜されたサービスクルーが技術を競い合っています。当コンテストを通じて、技術向上のみならず、自身の業務がお客さまの安全・安心を支え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。



トラック・バスタイヤ作業コンテストの様子