

価値創造プロセス

—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。



中期経営計画「中計 '21」の振り返り

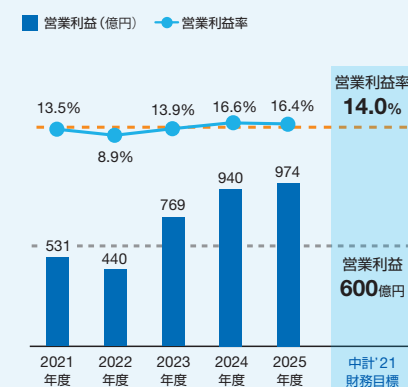
当社は2021年から5カ年にわたり中期経営計画「中計 '21」を推進してきました。
 目標に置いた重要経営指標を概ね達成するとともに、外部環境の変化に迅速柔軟に対応しながら
 収益基盤の強化を図りました。

重要経営指標の達成状況

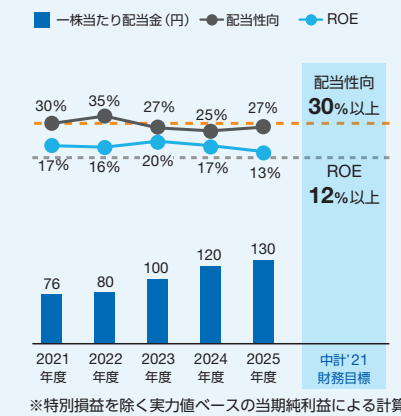
市場展開する商品構成の質にこだわり、当社独自の
 高付価値商品を軸とする重点商品群の販売を着実に推
 進しながら外部環境の追い風も取り込み、2025年度の
 営業利益及び営業利益率は目標を達成しました。

また、資本効率の改善を意識した経営の推進に努め、
 ROEも5年平均で16%と目標水準を上回りました。株主
 還元については、配当性向30%以上を目標に、株主資本
 配当率も目安とすることで、安定的かつ継続的な増配を
 実現しています。

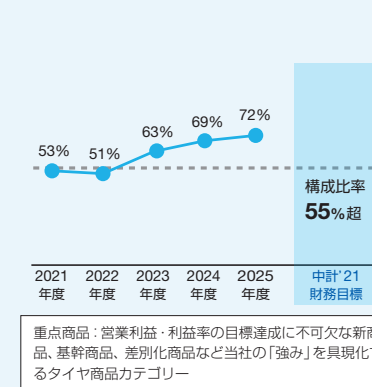
営業利益・営業利益率の推移



配当金・配当性向※・ROEの推移



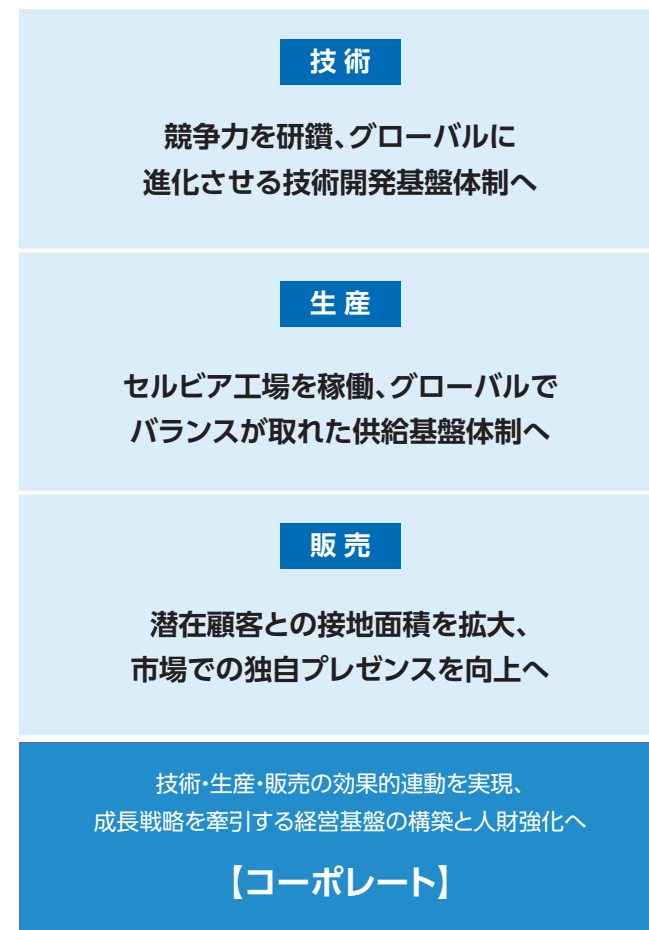
重点商品販売構成比率の推移



設備投資の実績



中計 '21における取り組み



外部環境・リスクと機会

当社は、2026年より5カ年にわたる中計’26期間中の事業環境変化を想定に入れ、事業に影響を及ぼすリスクと機会を認識し、これに適応しながら独自の製品・サービスや取り組みを通じて社会での価値創造につなげていきます。

外部環境

政治・経済

- 地政学リスクの拡大
- 自国主義の加速、国際協力の後退
- 米国・日本を中心としたインフレ圧力の高まり
- 資源・エネルギー価格の変動幅の拡大

環境

- 環境規制の動向の不確実性
- 脱炭素化の進行
- 循環経済への移行
- 自然資本や生物多様性に対する関心の高まり

社会

- AI/IT活用（モビリティ関連データ連携）の深化
- 労働人口と構成の変化
- 人的資本の重要性の高まり
- サプライチェーンにおける人権尊重の要請
- 物流分野の省人化と効率化需要の増加
- 品質・安全に関する高い要求水準

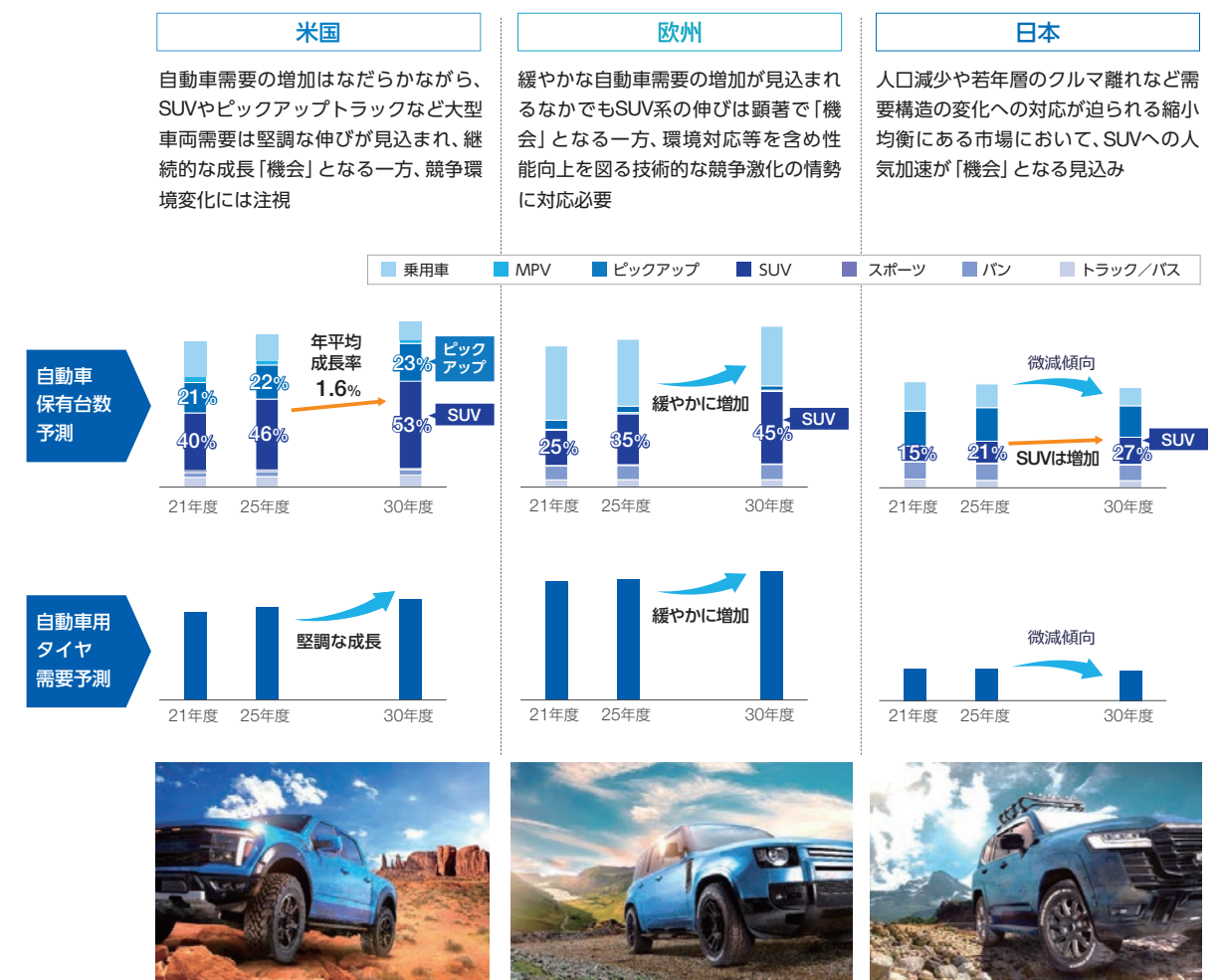
機会

- 環境対応技術とデザイン性が評価される市場機会の拡大
- 物流業界の環境・社会課題を背景に環境配慮型車両の増加
- 次世代交通サービスでのメンテナンスフリーの要請
- 米国におけるSUV、ピックアップ人気の継続

リスク

- 地政学的緊張による事業運営の不確実性
- 再エネ価格の高騰、排出枠の購入によるコスト増
- 化石燃料由来の原材料価格の不透明化
- トレーサビリティ体制確立のコスト増
- 人的資本の質・量確保の難化
- サプライチェーンの自然資本や人権侵害への対応要請の拡大
- 技術対応や品質管理・保証体制の強化に伴うコスト増
- サイバーセキュリティ対応の高度化

モビリティ分野の地域別需要動向



いずれの地域においても、引き続き、高インチ化やSUV需要の拡大が見込まれ、これを背景に高付加価値タイヤの需要伸長が予測されます。米国では大型SUV・ピックアップトラック向け需要とWLTR市場が堅調に推移し、欧州ではUHP市場の拡大と高インチ化が進展しています。日本では人口減少に伴う需要構造の変化が進む一方、SUV比率の上昇を背景に高付加価値タイヤ需要の拡大が期待されています。他方で、各市場において競争環境や技術競争の激化が進んでおり、商品力向上や差別化による競争力強化が重要となっています。当社はオフロードやラグジュアリーなど、付加価値の高い特長あるセグメントで優位性を備えていることから、モノづくり基盤のコスト競争力を高め、差別化された商品力を磨くことで、各市場のオポチュニティを捉えていきます。

新中期経営計画「中計 ’26」

TOYO TIREは、2026年からの5カ年を新たな中期経営計画期間として、「中計 ’26」を策定しました。現時点においてさえ、地政学リスクの高まりやインフレの長期化など不確実性が高まっており、今後の5年間においてはより迅速な意思決定と着実な実行を積み重ねていくことが重要であると考えています。そこで当社は「業界屈指の経営スピードと独自性の追求」を中計 ’26のスローガンとして掲げました。判断の速度と精度を高め、当社の持ち味である強みを発揮できる領域に経営資源を戦略的に投下することにより、成長に向けた競争優位性を確立し、引き続き、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

経営指標

成長性・資本効率・株主還元のバランスを重視した経営指標を設定しています。

収益力	
強固な収益基盤の構築	・営業利益： 1,200 億円 ・営業利益率： 18% 以上
資本効率	
資本効率の最適化 資本コストの低減	・ROE： 13% 以上 ・ROIC： 10% 以上
株主還元	
安定かつ累進配当 自社株買いの実施	・株主資本配当率： 4.5% ・配当性向： 30% 以上 ・自社株買い総額： 1,000 億円

主なサステナビリティ指標

事業戦略と連動したサステナビリティ指標を設定しています。

サプライチェーン	
責任ある調達推進	・天然ゴムのトレーサビリティ： 地区レベル 95% 以上 ・サステナブルなサプライヤー 比率*： 85% 以上 ※当社サプライヤー評価基準に基づく
脱炭素	
ライフサイクル全体 でGHG排出量削減	・Scope1,2： 2019年比 50% 削減 ・Scope3：タイヤ1本当たり 2019年比 20% の削減貢献

成長戦略

2030年以降を見据えた長期的な視点のもと、事業ポートフォリオの強化と収益力の底上げを実現するため、中計 ’26では以下の領域を事業戦略の柱と位置づけています。

WLTR※1

事業の強化

WLTRは供給力増強を図り、事業基盤を盤石なものにするとともにデザイン性と機能性を両立した商品投入を進めます。北米市場向けを中心に販売を拡大し、WLTRカテゴリーでの高収益とプレゼンスを一層強固なものとしていきます。



TBR※3

ビジネスの拡大

TBRにおいては、供給力の増強を進めるとともに、耐久性・耐摩耗性の強みを活かして拡販を推進します。事業規模の拡大を通じて、収益基盤を強化につなげていきます。



※1 WLTR：ワイドライトトラック・タイヤの略称

※2 UHP：ウルトラハイパフォーマンス・タイヤの略称

※3 TBR：トラック・バス用タイヤの略称

※4 新工場の写真は生成AIを活用したイメージ図

UHP※2

「PROXES」ブランドの強化

UHP領域を牽引するPROXESブランドでは、高インチ・高付加価値商品の展開を加速します。収益性の向上とグローバル・フラッグシップブランドとして価値向上に取り組み、乗用車用タイヤ事業全体の競争力を高めていきます。



目指す姿

前中期経営計画（中計 ’21）では、各機能組織が専門性を高めながらグローバルでの全機能連携を通じて、変化へ迅速かつ柔軟に適應する力を培ってきました。計画策定時の想定を超えるような外部環境の変化に見舞われても組織間の緊密な連携と機動的なアクションによってその時々局面を乗り越えてきました。それらの経験によって、より筋肉質な経営体質へと強化を図ることができ、結果的に目標を上回る成果をもって中計 ’21を着地させることができました。

中計 ’26では「業界屈指の経営スピードと独自性の追求」を新たな目指す姿としました。

「経営スピード」とは、意思決定から実行、修正・適応までを一気通貫で回し切る力です。当社はこれまで現場からの情報を起点に意思決定を行い、生産・販売・技術の連動によって、判断したアクションを速やかに実行してきました。中計 ’26では、DXを通じて機能組織間のデータの共通化・可視化を進めます。これにより、横断的な意思決定の速さに加えて精度を高め、経営スピードを一段引き上げていきます。

「独自性」とは、フルラインによる規模拡大ではなく、強みを発揮できる領域に経営資源を集中し、収益性を高める事業戦略です。北米、欧州をはじめ各地域

においては生産・販売・技術が連動する地産地消型の事業運営を構築します。市場変化を適時的確に捉え、技術革新や生産能力増強への投資を進め、収益拡大につなげていきます。

この経営スピードと独自性を実効性ある競争力として発揮するため、人的資本投資を通じて機動力と専門性を備えた強固な人財基盤を構築していきます。

当社の強みを競争優位の源泉として磨き上げ、意思決定から具現化までのスピードを高めることで変化を成長機会へと転換し、企業価値向上を実現していきます。

技術戦略



新技術体系「THiiiNK」

当社は長年にわたり培ってきた各種技術のなかでも、特に「材料技術」「シミュレーション技術」「デザイン技術」をコア技術と位置づけ、商品開発を通じてこれらの技術の研鑽を重ねてきました。これまで個別に最適化を図ってきたこれら3領域の技術を有機的に連動、融合させていく新たな技術体系を「THiiiNK (シンク)」と名づけ、次世代のタイヤづくりの根本思想、技術の基本基軸として活かしていきます。

現在、EVの普及拡大や自動運転技術、SDV戦略^{※1}の進展など、次世代モビリティを取り巻く技術革新が加

速度的に進んでいます。これに伴い、タイヤに求められる性能や価値も高度化・多様化しており、静粛性、燃費性能、耐摩耗性のさらなる向上に加え、センサ統合やリアルタイムデータ連携といった、新たな機能要求にも対応した製品を高精度かつ迅速に開発することが求められています。THiiiNKはこうした課題に対し、基盤技術に基づいた付加価値の高いデータを有効に活用することで、開発業務そのもののあり方を進化させるアプローチです。

※1 Software Defined Vehicle戦略の略で、ソフトウェアによって車両機能を制御・更新し、性能向上や新たなサービス提供を実現する戦略

● 材料技術

材料技術においては、ナノバランステクノロジー^{※2}を基盤に、長年蓄積してきた材料データと、マテリアルズ・インフォマティクス^{※3}を組み合わせた高度な材料設計を推進しています。目標とする性能から最適な材料配合を導き出すことにより、試作検証期間を最小化し、安定した性能発現と開発工数削減の両立を図っています。

※2 ゴム材料をナノ（分子）レベルで解析・設計・制御するTOYO TIRE独自の材料設計基盤技術

※3 AIやデータ解析を活用して材料の性能を予測し、研究開発を効率化する手法

● デザイン技術

意匠性と機能性を高次元で両立させることを目的に、創業以来、長年にわたり蓄積してきた独自の設計技術を基盤としてAIやDX技術の活用を進めています。デザインコンセプト、要求性能、タイヤ台上特性を同時に考慮した設計支援により、トライ＆エラーを削減し、商品価値の最大化を目指します。



● シミュレーション技術

独自のシミュレーション基盤技術とAI技術を用いた設計支援技術の統合により、タイヤ開発プロセスをより高度に進化させました。設計データ、シミュレーションデータを関連づけることでデータの付加価値が高まり、学習データとして展開することで新たな解析・予測に活用できます。これに加え、車両条件や路面、走行環境を反映したドライビング・シミュレーターの活用により、検証プロセスの短期化や製品開発のリードタイム短縮につなげることができます。

グローバルR&D拠点の連携

当社グループは日本、北米、欧州にR&D拠点を配置し、各地域の市場特性や使用環境に基づく技術課題に対応しながら、グローバルでの研究開発力の強化を推進してきました。欧州ではさらなる競争力強化を目的に、生産・販売機能のあるセルビアへR&D機能を集約し、技術が連動する欧州体制の構築を進めています。

セルビアR&Dは、厳格な法規制や第三者評価への対応を通じて材料設計及び加工技術を重点的に磨く技術鍛錬の拠点として位置づけています。ここで蓄積した高度な材料・加工技術は日本及び北米のR&Dにも展開し、各地域の商品開発へと反映していきます。世界三極R&Dの相互連携と知見循環を通じ、当社グループはグローバルに一貫した技術力の強化と開発効率の向上

していきます。技術者が技術体系とデータ基盤を共通の思考基盤として活用することで開発期間を50%短縮し、投資効率を高めるとともにこれらを通じて持続的な技術競争力の強化と価値創出を実現していきます。

を図り、高付加価値商品の迅速かつ継続的な開発、市場投入につなげます。

日本R&Dは、技術体系「THiiiNK」を中核とした基盤技術の統括・高度化を担うとともに人財育成を含むマザー機能として位置づけています。各地域で創出される技術や知見を集約・整理し、全社共通の技術資産として体系化・横展開することで技術力の底上げと持続的な価値創出を支えています。

北米R&Dは、北米市場に根を下ろした開発拠点として、当地の顧客ニーズや使用環境を迅速に反映した商品開発を担っています。実走行データに基づく評価・検証を通じて、技術の実装力と商品化スピードを高めるとともに、市場競争力の強化に貢献しています。



高付加価値タイヤの開発

当社はWLTR(ワイドライトトラック・タイヤ)、UHP(ウルトラハイパフォーマンス・タイヤ)、TBR(トラック・バス用タイヤ)の各カテゴリーを技術開発の基本軸とし、それぞれの使用環境や性能要求に応じた材料技術、構造設計、評価・解析技術の開発に取り組んでいます。

これらの技術・評価ノウハウをグローバルR&D拠点間で共有・融合することで、地域や市場を超えて活用可能な共通技術の確立を進め、高付加価値商品の持続的な創出につなげています。

WLTRでは、過酷な使用環境においても安定した走行性能を発揮できるよう性能のバランスや均一性を重視した構造設計の高度化を追求しています。また、設計の最適化や品質ばらつきの抑制を通じて操縦安定性や摩耗寿命といった基本性能を安定的に確保しています。さらにパターン設計においては、機能要素としての性能成立を前提に意匠性にも配慮し、性能とデザイン性を両立した高付加価値化を推進しています。

UHPでは、高速走行時の操縦性や安全性といった高度な性能要求に応えるため、材料技術、シミュレー

ション技術を組み合わせた技術開発を進めています。また、ゴム材料設計や構造設計においては、解析技術を活用しながら設計精度の向上を図っています。

開発段階では実車評価や台上試験を含む評価プロセスを通じ、設計意図どおりの性能が発揮されているかを多面的に検証しています。こうした材料・解析・評価を一体で進めることで高次元のパフォーマンスと信頼性を両立したUHP技術の高度化を進めています。

TBRでは、当社の強みである構造設計技術を基盤として、過酷な使用条件下でも要求される性能を安定して発揮できるよう耐久性や耐摩耗性を考慮した、設計技術の高度化に取り組んでいます。走行条件や長時間走行を想定した構造の最適化を通じてタイヤ性能全体のバランス向上を図っています。

また、繰り返し使用に耐えるケーシングの品質や形状安定性を一層高次元へ引き上げています。これにより長期使用を前提としたTBR技術としての信頼性向上を図っています。

技術人財の育成

当社グループでは、基礎となるタイヤ工学や材料・構造への深い理解に加え、市場環境の変化や課題を的確に捉え、持続的成長の機会へと転換できるプロフェッショナルな人財が技術職の要になると期待しています。AIやDXの活用が進むなかにおいても、結果を鵜呑みにするのではなく、その背景にある原理や物理現象を理解し、自ら判断できる技術者の育成が肝要であると考えています。

全社研修体系に加え、若手技術者においてはOJT育成を基本に置きながら、当社独自の教育カリキュラム(タイヤ技術工学講座：全20講座／延べ約180時間)を設けており、この受講を通じた専門能力の向上、標準

化・言語化の難しい知識やノウハウの伝承を推進しています。さらに、グローバルR&D三極体制のもと拠点間交流を進めるとともに、欧州では現地技術者を採用してより多様な視点や最新技術を取り込み、技術融合を進めています。加えてAIやDX活用の実装に向け、先行開発部門を中心に博士号の取得奨励と保有者の採用・配置(博士号保有者：14名)を進め、高度専門人財による次世代技術創出を加速しています。

これらの取り組みを通じて高度な知見と能力をバランスよく備えた人財が、当社の技術戦略の実行を支える中核的基盤となっています。

商品ブランド戦略

当社は地域別の成長戦略に基づいて各マーケットで差別化を可能にする商品企画を行うとともに、ブランド展開やモータースポーツ活動などを通じてもそれらの商品価値の訴求をしています。中期商品計画を立案し、これを毎年ローリングしながら商品ブランドの戦略的な強化を推し進めています。

商品企画・技術・販売の連携により、技術知見の蓄積と市場特性を捉えた企画を具体化することで、各地域・各用途において独自性ある商品を継続的に提供し、ブランド価値の向上につなげています。

モータースポーツ活動を通じた商品機能の向上

当社は過酷な実走行環境下で得られる知見を商品開発に活かすべく、モータースポーツ活動は製品機能を磨く技術研鑽の場として位置づけています。

オフロードにおいては、SUV・ピックアップトラック用タイヤの性能を磨くため、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、世界で最も過酷なオフロード耐久ラリー競技として知られる「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)を供給しています。これらの競技環境で得られた知見を、荒れた路面でも耐久性を確保できるゴム配合や内部構造、高速走行時の衝撃によるタイヤの損傷をミニマイズする設計やビード構造などに反映しています。

オンロードにおいては、UHP(ウルトラハイパフォーマンス・タイヤ)に求められる高い運動性能を磨くため、世界有数の過酷なコース特性で知られるドイツ・ニュルブルクリンクでのレースに、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。約300mの標高差と170力所を超えるコーナーを有し、超難関といわれる北コースでのラップタイムや走行状態は、UHPの限界性能を測る重要な指標の一つです。当社は、こうした過酷な環境下でのレースを通じて得られるデータや知見をもとに、高負荷かつ高速域におけるハンドリング性能や安定性、耐久性の向上を図るとともに、レース活動のなかでチューニングを重ねて開発した新部材を段階的に市販タイヤへと採用するなど、商品開発に活かしています。

今後は、各レースにおける最上位クラスへの参戦と総合優勝を目標に掲げ、オフロードにおいてはWLTR(ワイドライトトラック・タイヤ)を中心とする商品開発を通じて、高い機能性と独自性のある意匠性を備えたタイヤの提供につなげていきます。オンロードにおいては蓄積してきた技術のさらに高い次元での検証・深化を通じて、UHPとしての運動性能を一層高めるとともに、その成果をブランド価値の向上とプレゼンスの強化につなげていきます。



OPEN COUNTRY装着車両のオフロードラリー参戦



PROXES装着車両のニュルブルクリンクレース参戦

SUV・ピックアップトラック用タイヤ

～機能性と意匠性を両立した「OPEN COUNTRY」～

SUVやピックアップトラックなどに使用されるタイヤのうち、幅広サイズを特徴とするWLTRは当社にとって重要な事業領域の一つです。WLTRには、オンロードでの快適な走行性能と耐久性を確保しながら、オフロードを含むさまざまな路面環境や使用条件に対応する性能が求められます。

当社は、このWLTRを中心としたSUV・ピックアップトラック用タイヤ市場において、「OPEN COUNTRY（オープンカントリー）」ブランドを軸とした商品展開を行っています。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あり、オフロード走行やカスタム文化を背景に、長年にわたりコアなファン層に支えられてきました。北米ではSUVやピックアップトラックの普及とユーザーのカスタム志向の高まりを背景に、タイヤには走行性能だけでなく自己表現として見た目の印象を左右するデザイン性も重視されます。OPEN COUNTRYは過酷な使用条件に対応する高い耐久性とオフロード性能に加え、アグレッシブなパターンデザインや意匠性にこだわりを備えた商品として支持され、当社の販売拡大と利益向上に寄与しています。

こうした商品づくりを支えているのが、現地市場に根ざした情報収集活動、商品企画、そして技術、販売の

連携です。当社では、現地の販売子会社を通じてカスタムショップやディーラーと継続的に情報交換を行い、ユーザーの使用実態や嗜好、カスタムトレンドをきめ細かく把握しています。これらの情報を商品企画部門が中心となって技術部門や販売部門と共有し、性能要件やデザインの方向性に反映させることで、市場ニーズに即した商品企画につなげています。

OPEN COUNTRYは、その後も路面環境や使用条件の多様化に対応し、幅広い使用シーンに対応する商品ラインアップを拡充してきました。日本市場においても2016年に再投入以降、日本の車種特性や使用環境に合わせたチューニング、サイズ拡充を進め、北米で培ってきたブランド価値を展開しながら、より多くの国内ユーザーから高い支持をいただいています。



ウルトラハイパフォーマンス・タイヤ

～高次元の運動性能を追求した「PROXES」～

UHPは、高速走行環境での安定性やドライ及びウェット路面でのハンドリング性能、ブレーキ性能を高次元で追求する高性能タイヤです。近年は高い運動性能に加え、低燃費性能や静粛性など、日常走行における快適性や環境性能とのバランスも求められています。

この領域において、当社が展開している「PROXES



（プロクセス）」は2026年、ブランド誕生35周年を迎えました。「高速安定性を基本として、あらゆる状況下で高いパフォーマンスを発揮する」というフィロソフィのもと、モータースポーツからデイリーユースまでUHPに求められる性能を追求しています。

UHP領域の代表的なラインアップであるPROXES Sportシリーズは、低燃費性能とウェット性能という相反する性能要件の両立を実現してきました。なかでも「PROXES Sport 2」は非対称トレッドパターンを特長とし、ドライ及びウェット路面における高次元のハンドリング性能とブレーキ性能を備えながら、転がり抵抗などの環境性能とのバランスを図っています。

トラック・バス用タイヤ

～輸送効率化と環境負荷低減を両立～

物流や公共交通を取り巻く環境は、就労人口の減少に伴う人手不足の深刻化とともに輸送効率の向上が求められ、また、環境負荷の低減に向けた社会的要請の高まりなど、グローバルに共通する課題に直面しています。こうした課題に対し、当社は用途や運行条件ごとの実態に即したTBR（トラック・バス用タイヤ）の開発、提供を通じて、輸送の効率化と安定稼働の実現に寄与しています。

高内圧・高荷重で長期間使用されるTBRの開発にあたっては、耐久性、耐摩耗性能、燃費性能といった複数性能の同時成立が不可欠であり、その最適化には高度な設計力が求められます。当社は高剛性ビードの活用などタイヤ形状の安定化に寄与する構造設計と最適化シミュレーションを組み合わせた独自技術により、これらの性能のトレードオフを抑えながら高次元で両立しています。とりわけ耐摩耗性能については、接地圧の均一化や剛性バランスの最適化により偏摩耗を抑制し、交換サイクルの長期化を図ることで運航コストの低減と車両稼働率の向上につなげてきました。

当社は長距離輸送、低床トラック、地域輸送、バス用途など、多様な車両特性や運行条件に伴う課題に対

商品企画と技術開発が密接に連携し、ニュルブルクリンクでのレース参戦によって得られる高度な知見の検証を商品開発にフィードバックしています。また、欧州では、消費者の購買行動に影響を与えるとされるドイツの専門誌によるタイヤテストが商品評価の重要なガイダンスとされています。当社はこれを性能検証の一環として活用し、その結果情報を踏まえた継続的な改善を重ねています。こうしたレース活動で培った技術知見、市場評価から得られる課題を商品開発に反映し、求められる各種性能を高次元でバランスさせた商品展開を進め、PROXESの商品力とブランド価値をさらに高めていきます。

応した商品ラインアップを網羅しています。用途別展開にとどまらず、タイヤのライフサイクル全体を見据えた設計によって、交換頻度やメンテナンス負荷の低減、車両の安定稼働に貢献し、持続可能な輸送を足元から支えています。

また、運送業者さまとの継続的な接点を通じて、収集した実運行データや現場課題を商品開発に反映し、課題解決型の価値提供の充実も進めています。これら現場起点の取り組みにより、顧客の運航効率向上に資する実効性の高い商品価値の提供と信頼性の向上を実現しています。



販売戦略

重点商品販売戦略

当社は中計 '21において強みをさらに磨くため、フルラインや規模の追求とは一線を画す重点商品販売戦略を推進してきました。これはグローバルに各マーケットでの連結採算管理を徹底することで利益の最大化につなげるという方針のもと、商品開発、生産、販売が一体となり、各市場特性に応じた付加価値の高い商品を届けていくものです。

マーケティング活動

タイヤはモビリティに欠かせない基幹パーツであり、クルマを運転、操作するという行為、ドライブシーンを土台として、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。

とりわけモータースポーツはタイヤの性能訴求を行うのに最適なシーンであり、ファン層に対してレース実績を積み重ねることで製品性能訴求はもとより、ブランドエンゲージメント機会としても積極的に取り組んでいます。著名な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では、当社製品の魅力をプロドライバーの実感として発信してもらうことでよりブランドへの好意度、信頼度の向上につなげています。

ハイパフォーマンスを追求し、進化を続けてきた「PROXES」が描く世界観とTOYOTA GAZOO Racing (TGR) 所属ドライバーである中山雄一選手の挑戦姿勢には高い親和性があり、同選手をブランドアンバサダーとして起用したのもその一環です。

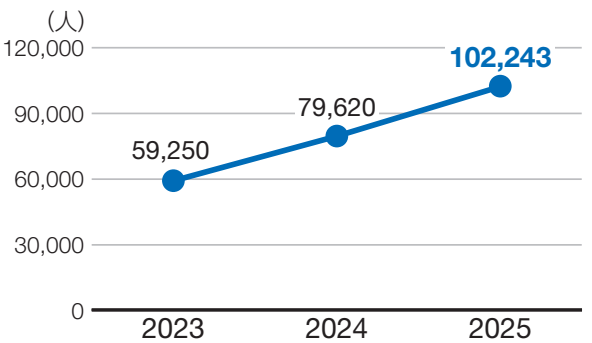
トレンドに敏感かつタイヤ選びに興味嗜好を反映されるユーザーには、本格的なオフロードではなくアウトドアを入り口にした「OPEN COUNTRY」ファンづくりなど、ユーザーインサイトへの独自アプローチも取り組んでいます。例えば、キャンプ場の砂利道、林道、草地、不整地で安定して進めるレベルの走行性を保持しつつ、日常走行でも問題なく利用したいといった需要は特徴的で、こうしたニーズに着目し、SNSを

重点商品とは新商品、基幹商品、差別化商品など、当社の強みを具現化した独自のタイヤ商品カテゴリで、販売部門は地域・市場特性に即して販売する商品構成内容の質を高めるべく取り組み、その販売構成比率を指標として営業活動を展開してきました。中計 '26においてもこの方針を踏襲し、収益性重視の成長を追求していく方針です。

活用してオフロード性能とオンロード性能の両立を可能とする、独自性の高いパターンデザインを採用したタイヤのプロモーションを展開しています。

インスタグラムフォロワー数推移

(アカウント: @teamtoyotiresjp)



PROXESブランドアンバサダー 中山雄一選手

地域別戦略

北米

北米においては、WLTRを中心としたブランド戦略によりプレゼンスの維持・強化と販売拡大を図るとともに、TBRを成長ドライバーとして供給力強化と収益性向上を推進し、市場競争力の一層の向上を目指します。

● WLTRのプレゼンス堅持とさらなる成長

中計 '21では、OPEN COUNTRY (TOYO TIRES) / GRAPPLER (NITTO) を軸とした戦略的な商品展開を進めるとともにディーラー向けプロモーションを通じた関係性の強化を図り、米国販売においてシェア5位を達成しました。こうした取り組みを積み重ねることで、北米市場におけるWLTRのプレゼンスを着実に高めることに成功しました。

北米市場では車両販売台数は増加傾向にあり、大手完成車メーカーの新車へのWLTR装着率も高まりつつあることから、今後もWLTRの需要は堅調に拡大すると見込んでいます。また、WLTRに対する要求性能においては、従来のデザイン性や耐久性に加え、近年はウェット性能や転がり抵抗といった基本性能に対する要求が高まりつつあります。当社のWLTRでは嗜好性を重視していますが、市場の要求性能に応える製品開発を進めていることで当社商品への需要は引き続き堅調に推移するものと見込ん

でいます。北米では価格やサイズなどの市場データを把握しやすい環境が整っており、消費者の声を迅速かつ確実に捉えることが競争力強化の鍵となると考えています。

中計 '26では、当社が優位性を有するWLTRのプレゼンスを堅持・強化することを基本方針とし、さらなる成長を追求していきます。上位ポジションに位置づけられるブランドと競争するため、OPEN COUNTRY/GRAPPLERを軸としたブランド戦略を一層強化していきます。熱狂的なファン層の拡大を狙ったマーケティング施策を通じた拡販を図り、中計期間中にはWLTRの販売数量2025年比10%以上の拡大を目指します。販売現場においては「感度高く、スピード感を持って需要を獲得する」という基本姿勢を徹底し、需要が顕在化するタイミングにあわせて必要なサイズを迅速に市場へ投入します。



● TBRの強みを活かした市場攻勢

中計 '21においてはTBRの拡販にも注力してきました。結果、期間中のTBR販売実績は堅調に推移しました。当社のTBR商品は市場から高い評価と支持を得ていますが、それらの需要に対して供給能力に一定の制約があった背景から、これまで十分ご期待に応えられていませんでした。

今回の中計 '26ではTBRのシェア拡大を重要な成長ドライバーと位置づけ、販売数量を2025年比の1.5倍となる規模まで拡大することを視野に入れています。供給面では日本の桑名工場に加えてTBRの新工場を建設し、供給能力の増強を図る計画です。

欧州

セルビアへの機能集約を基盤として、生・販・技一体でブランド力を強化するとともに、地産地消による供給力向上とリードタイム短縮を実現し、UHPを中核に欧州市場での販売拡大と収益成長を加速させます。

● 販社機能のセルビア集約

欧州市場では、複数地域に所在していた欧州各販社を中計 '21期間中に生産工場のあるセルビアに設けた新販社へ集約し、コスト構造の大幅なスリム化を実現しました。今後、生産・販売・技術の機能のセルビアへの一元化が進むことで、欧州市場で競争力を高めていくための基盤を早急に整えていきます。中計 '26ではこの体制を最大限に活用し、本格的な攻勢を図ります。第三者評価としての雑誌タイヤテストやモータースポーツ活動において一定の評価を得ているものの、当社として技術的価値を十分に伝え切れていない課題に対し、マーケティング面で

生・販・技が一体となって、技術に裏打ちされたブランド力の底上げを明確に打ち出していきます。そうした雑誌評価やハイエンドモータースポーツでの良好な実績、また、安定した供給体制や低いクレーム率は現場の人財にとって大きな自信につながり、品質向上や改善の意欲を促します。こうした意識の高まりがさらなる品質・性能向上を生み、外部評価の向上を通じて次の成果につながる好循環を創出すると考えています。生・販・技が同一拠点に集約されている強みを活かし、これらの成果を迅速に共有することでより有機的で高度な発想や活動へとつなげていきます。

● 地産地消体制の確立

欧州市場への製品供給は、中計 '21では日本工場からの輸送を基本としていたため、受注から納品までに一定のリードタイムを要していました。地産地消体制の構築によって欧州市場への供給

リードタイムは大幅短縮が可能となり、さらにラインアップも幅広く展開していくことができる見込みです。今後は供給の迅速化により、当社の販売の質、戦術ともに従来から大きく転換していくこととなります。

● PROXES (UHP)のブランド強化と欧州攻勢

中計 '21期間中は、欧州の自社小売網や倉庫物流機能を有する中・大規模ディーラーとの関係性の維持・強化に努めるとともに、将来の事業拡大に向けた販売基盤を確保してきました。また、セルビア工

場の生産性が向上し、供給面での競争力も着実に強化されてきています。これらにより、中計 '26で本格的に競争へ打って出る体制が整いつつあります。

中計 '26では、夏用・冬用・オールシーズン用タイヤといった交換需要を幅広く取り込むことで、売上規模を約2.5倍へと拡大することを目指します。当社は、UHPカテゴリーを独自の技術研鑽によって付加価値を発揮していく主戦場として設定し、存在感を高めるべく挑戦していきます。欧州はUHPの本場ともいえる市場であり、ここで獲得した知名度や信頼を日本やアジア市場へフィードバックしていきます。また、商品拡充や物流リードタイム短縮といっ

た取り組みを進めることで顧客とのコミュニケーション強化を図っていきます。

中計 '26のその先を見据え、OPEN COUNTRYと両翼をなすブランドとして、PROXESを高価格帯市場で競争力あるポジションに押し立てていく必要があります。欧州の生・販・技が一体となって培う技術力をもとに、PROXESブランドを高付加価値なグローバルPCRとして展開していきます。

日本

● 基幹ブランドへの注力と営業体制の最適化

日本市場では、当社の考え方に賛意をいただき、ともにお客さまへ商品を届けていただくことができる販売パートナーづくりに注力しました。中計 '21では、将来にわたって持続的な成長につながるWin-Winの関係構築に取り組んできました。販売拠点の集約やコールセンター機能の整備などを通じて抜本的に販売体制を見直し、一貫して市場戦略に対するベクトルを合わせながら再構築を推進しました。固定費構造の見直しや営業効率の改善が進み、日本事業においても強固な事業基盤が整いつつあります。こうした環境下、中計 '26においても基幹ブランド

への注力と独自性のある商品展開を通じ、さらなる競争力の強化を図っていきます。販売面では欧州市場と同様、高付加価値商品の訴求を重視する方針です。中計 '21期間中、構造改革を進めてきた販売体制の効率性をさらに深化させ、AIやDXを通じて質を伴うより高度な営業の仕組みづくり、そしてコンパクトで強靱な利益体質へと改善をさらに加速させます。日本はOPEN COUNTRY及びPROXESの2大ブランドを看板として、TOYO TIRESの存在感を際立たせていくことが持続的な成長に向けた鍵であると認識しています。

その他

● ブランド志向顧客の取り込み

東南アジア市場では、ブランド志向やこだわりを持つハイクラス層の趣向性に応えられる商品力、ブランド力を訴求して需要を着実に取り込みつつ、販売基盤の強化を図っていきます。近年はEV車の普及に伴い、当社の注力領域である高インチタイヤの需要が拡大しており、当社にとって追い風となっています。商品力と安定供給を競争力の源泉と位置づけ、マレーシアと日本からの供給を組み合わせた、柔軟な供給体制を構築します。

マレーシアでは、地産地消を強みにリプレイス及びOEM双方で販売を拡大し、市場シェアNo.1を獲得するに至りました。ピックアップトラックが根強い支持を得ており、当社の商品ラインアップとの親和性も高く、当社製品の優位性を発揮できる市場になっています。

タイは、競争の激しい市場ですが、ピックアップトラックの比率の高さを背景に当社の強みを活かせるため、引き続きプレゼンス拡大を目指していきます。

生産・供給戦略



グローバル生産・供給体制

中計 '21の初期段階では、世界的なパンデミックによるロックダウンの波があらゆる産業の生産活動に影響を及ぼしました。当社グループにおいてもその影響は不可避となり、グローバルで一時的な工場のシャットダウンを余儀なくされましたが、エッセンシャルビジネスとしての期待に応えるべく、各地域の状況に応じた生産態勢を整え、供給責任を果たし続けました。

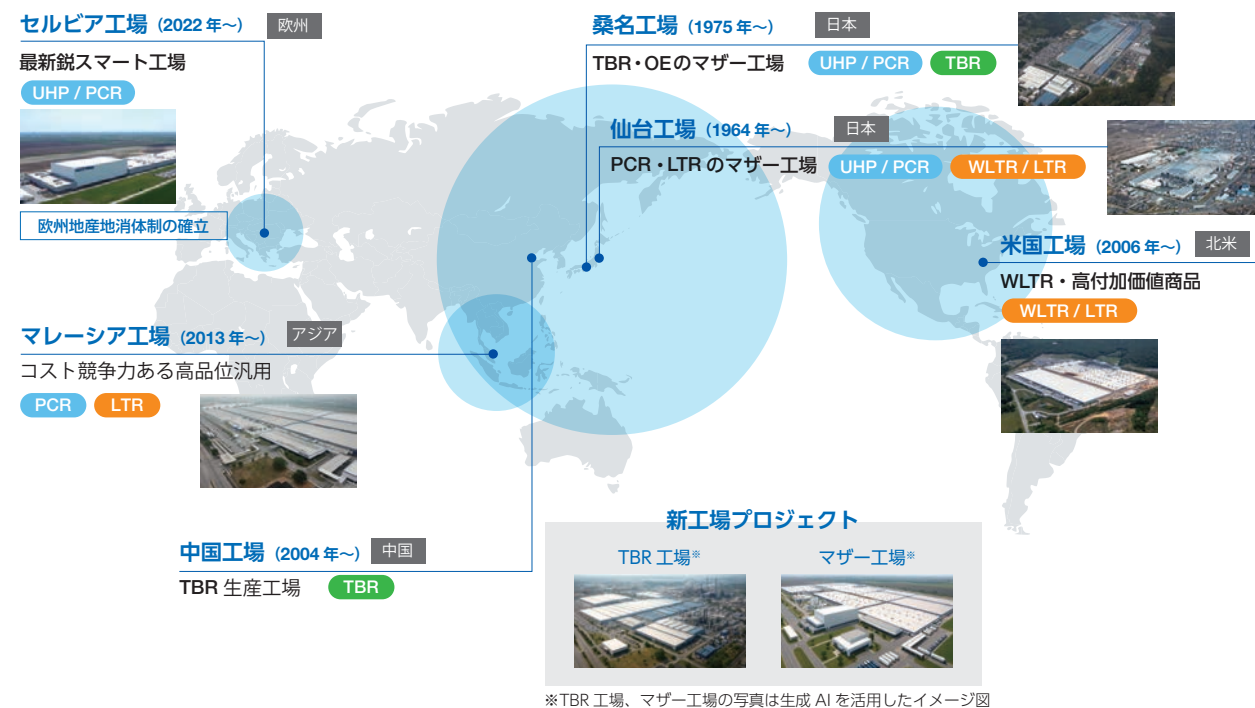
また、労働人口の流動性の高まりを背景に、欧米では従業員の定着率の課題にも直面しましたが、生産性の改善に注力し、事業への影響の最小化を図ったほか、新設したセルビア工場の供給も軌道に乗せることができました。さらには、機を捉えてマレーシアのSilverstone工場や米国自動車部品工場の閉鎖など、戦闘力を高めるための良質な資産の入れ替えを断行しました。

中計 '26においては地産地消を基本としつつ、各生

産拠点が相互に補完し合うグローバル生産体制を進化させ、市場ニーズに基づく供給の高度化を推進します。また、各地域での生産・販売・技術の連携を強化し、市場動向や顧客要望を的確に反映することで商品開発から生産・供給に至るまでのプロセスを一体的に運用し、スピードと競争力の向上を図ります。

市場ごとに異なる需要構造や製品特性を踏まえ、日本、北米、欧州、アジアの各工場に明確な役割と機能を設定し、地産地消を軸とした供給の柔軟性と効率性を高めます。さらに、需給状況に応じた供給アロケーションの最適化を進めることで事業運営の安定化と採算性の向上を図ります。

米国工場は独自のA.T.O.M.工法を基盤としつつ、他拠点で蓄積した技術・ノウハウを積極活用・導入し、品質と生産性を次なるステージへと向上させ、競争力強化を進めます。



欧州ではセルビア工場を核に、生産・販売・技術が集積した体制を構築します。これによって域内の需要変化に柔軟に対応し、商品開発から生産までを連動させて高付加価値商品の安定供給、市場対応力の向上を図ります。また、最新設備の導入により品質・コストの両面で競争力を強化していきます。

日本の2工場はグローバルマザー工場として技術・設備の開発や海外拠点への横展開を担うとともに人財育成を進め、グローバルな生産・供給の基盤全体を支えていきます。そして国内外の知見を連携させることで製造技術の高度化、継続的な進化を図ります。

スマートファクトリー

当社グループは生産拠点の競争力とレジリエンスの強化に向け、スマートファクトリーの構築を推進しています。製造工程では生産設備や品質に関わる情報をデジタルデータとして収集・可視化し、不具合の予知・予防を通じた品質保証体制の高度化を進めています。これにより、工程ごとの品質向上とともにデータ分析を通じた不具合発生 の 早期検知が可能となります。セルビア工場では2024年より品質データの分析・活用を開始

生産・マネージャー人財の育成

データ活用を軸とした生産現場の高度化と柔軟な生産体制の実現を支える基盤として、当社グループでは現場で培われてきた技能・ノウハウ承継、マネージャー人財の育成を重要な経営課題と位置づけています。

就労人口減少への対応として、日本ではAIやDXを活用した作業の標準化・自動化を進めるとともに作業負荷の軽減や属人化の解消を図り、年齢・性別を問わず働きやすい現場づくりを推進しています。海外拠点では労働市場の流動性を踏まえ、SOP (標準作業手順書) の動画化などによる技能伝承を効率化し、短期間での育成を可能とする仕組みの整備を進めてい

マレーシア工場は優位なコスト構造を活かした量産機能を担います。地域需要に応じた供給を基本としつつ、世界をまたぐ需要変動にも柔軟に対応するハブ機能を発揮し、安定的なグローバル生産体制を支えます。

中計 '26以降の将来を見据えた新工場の設立を具現化し、持続的成長を支える供給力の強化に取り組んでいきます。各拠点の役割分担と連携を一層強化し、変化する市場環境にも強靱性を備えた生産・供給基盤を確立していきます。

しており、今後は適用範囲を拡大するとともに、他拠点への横展開を通じて全社的な品質向上につなげていきます。

また、既存工場では段階的なリノベーションによる設備更新とレイアウトの最適化を進め、生産性、品質、安全性の向上を図るとともに、独自工法を含む製造プロセス改革を通じて高付加価値商品の安定供給体制を構築していきます。

ます。特に、米国工場ではグローバル共通の教育体系のもと、工程別トレーナーによるOJTの充実を図っています。

また、各生産拠点では、製造技術や品質管理に加え、生産・需給・採算データに基づく意思決定能力を備えたマネジメント人財の育成を進めています。さらに、拠点間の人財交流や先進的な取り組みの横展開を通じて、多様な現場経験と知見を共有し、経営視点と実行力を兼ね備えた生産マネージャーの育成を推進しています。

人的資本経営

中計 '21の基盤構築

当社は中計 '21において持続的な成長を支える基盤構築の一環として、(1) 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、(2) 個性と質と能力を極める育成システムの構築をテーマに掲げ、国籍や性別、年齢、経歴にかかわらず、多様な人財が成長・活躍できる基盤の整備を実施しました。また、採用・登用においては、能力・適性・実績に基づいた評価と最適配置を促進することで人財のベストミックスを進めました。人的資本への投資については人財育成、ダイバーシティ推進、ウェルビーイングな職場

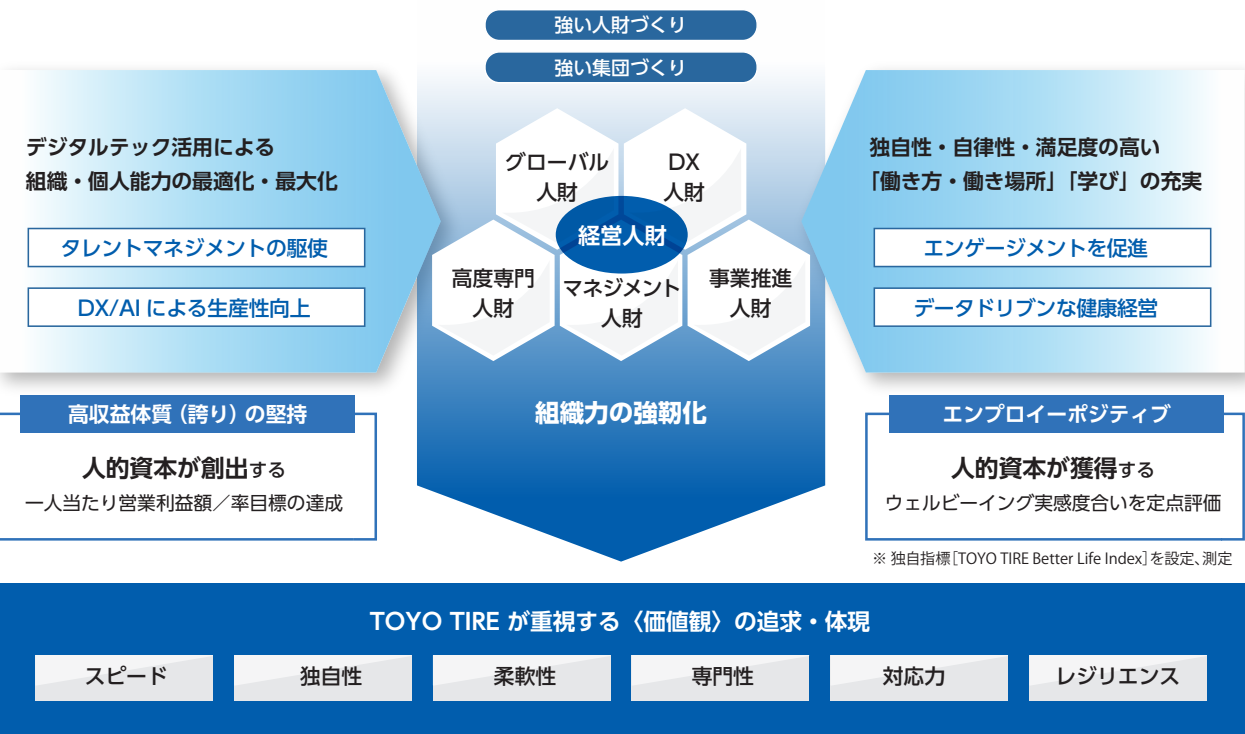
中計 '26の深化

中計 '26においては、環境変化に即して人的資本の潜在性を引き出すべく本格的に深化させ、TOYO TIRE グループ全社での人的資本経営に取り組んでいきます。TOYO TIREが重視する〈価値観〉である「スピード」「独自性」「柔軟性」「専門性」「対応力」「レジリエンス」を追求・体現できる人財を育成し、その人財が組織として機能するよう組織の強靭化を実現していきます。高収益体質（誇り）の堅持とエンプロイーポジティブを実現すべく、「当社グループの事業経営の維持／拡大に貢献し将来を担う人財を育成するタレントマネジメントの駆使（P.49）」「育成した人財を動機づけしていくエンゲージメントの促進（P.50）」「育成した人財が常に十分なパフォーマンスが発揮できるデータドリブンな健康経営の実践（P.51）」に取り組めます。強固な人財基盤を構築し、中計 '26の最終年度（2030年）の目標として掲げる営業利益1,200億円、営業利益率18%の達成に貢献できるよう、取り組みをスピーディかつ着実に推進していきます。

づくり（働き方改革）の観点から「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」などに対して中長期的にリソースを投下する考えで施策を継続的に進めてきました。これらにより、高収益体質の実現に貢献するリーンで少数精鋭の組織を構築することができました。

人的資本経営におけるKGIとして、①高収益体質（誇り）の堅持：（人的資本が創出する）一人当たり営業利益額及び営業利益率、②エンプロイーポジティブ：（人的資本が獲得する）ウェルビーイング（幸せ）の実感度合いを設定しています。ウェルビーイング（幸せの）実感度合いについては、独自指標として「TOYO TIRE Better Life Index」を設定し、継続的に測定します。

人的資本投資を積極循環させ、「機動力」と「独自性」を備えた少数精鋭の強固な人財基盤を構築



財務戦略

基本的な考え方

当社は、中計'21においてWLTR（ワイドライトトラック・タイヤ）の増産、重点商品の拡販、セルビア工場の稼働を通じ、収益力やキャッシュ創出力の強化を進め、収益性、資本効率、株主還元といった財務目標を達成しました。中計'26では、成長戦略、基盤強化により、さらに高い利益水準及び強固な収益体質を両立、収益創出力の堅持・向上、資本効率を意図したバランスシートマネジメントの強化、株主還元の強化を2030年度までの目標に掲げています。

中計'26の財務目標

中計'26では、持続的な企業価値向上を実現するため、収益性と資本効率の双方を高い水準で追求する財務目標を設定しています。2030年度には営業利益1,200億円、営業利益率18%以上を目指すとともに、収益力の持続性を測る重要な指標として、ROE13%以上、ROIC10%以上を掲げました。

中計'21期間中のROEは、政策保有株式や不稼働資産といった非事業性資産の売却益など、一過性の要因

今後も不確実性が一層高まることが予見される事業環境のもとにおいても、成長戦略を確実に遂行するためには、規律ある財務運営が不可欠となります。当社は、資本効率の最適化、資本コストの低減を意識した投資判断と適切なキャッシュアロケーションを通じて、成長の実現性を高めるとともに、中長期的な企業価値の向上とステークホルダー／社会・株主からの信頼に応える財務戦略を推進していきます。

も含んでいます。そのため、これをそのまま実力値の延長線上で評価するのではなく、前提条件を踏まえて捉える必要があると認識しています。中計'26では、戦略的な成長投資を行いながら、事業の本質的な収益力の向上を通じて、ROEのさらなる向上を図るフェーズに入るとともに、今般新たな財務指標として、ROICを導入しました。

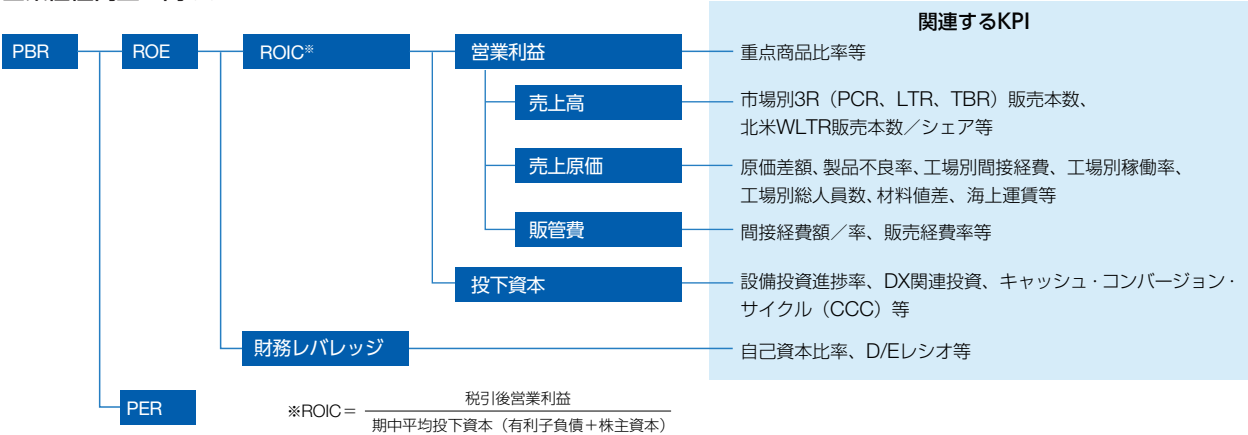
資本効率を重視した経営管理

中計'26では、資本コストを意識した経営管理を徹底するため、ROEに加えて、ROIC（投下資本利益率）を経営管理の軸に位置づけました。当社では、投資判断においてIRR（内部収益率）がWACC（加重平均資本コスト）を上回ることを、ダウンサイドリスクも考慮するなどして精査し、資本コストを確実に上回るリターン

資本効率の視点を取り入れ、資本効率性の向上を目指した取り組みを強化していきます。

ROICは、特定事業に着目し、事業ポートフォリオの見直しや資源配分の判断に活用する経営管理指標ですが、ROICが資本コストを上回ることで、企業価値の向上が実現されます。これまでに培った高い収益力を基盤としつつ、中計'26では、技術戦略、商品ブランド戦略、地域別戦略、そして、供給戦略に沿った成長投資を伴いながら、資本コストを上回るリターンを安定的に創出していきます。

企業価値向上に向けたKPI



また、中計'26で掲げた財務目標、及び年度計画（年計）の達成に向けて、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、月次で進捗を確認、目標達成に向けた取り組みについて、中計'21期間に引き続き、社内で議論していきます。具体的には、タイヤの種類、地域別の販売本数、重点商品の販売比率、拠点別の生産本数・生産ゴム量、原価、不良率、材料費・物流費等、各種KPIについては、月次の会議体で厳格に管理を行っています。

中計'26における戦略投資

中計'26では、中長期視点で成長を継続すべく、5年間で合計3,400億円の戦略的な投資、独自技術の開発を視野に入れた研究開発費900億円を計画しています。これらの投資は、当社の成長戦略と連動させながら、将来の収益基盤の拡大につながる分野へ戦略的に配分します。

生産分野においては、北米市場での独自の強みをより強化することを目的として、米国工場への新たな設備導入やリノベーションを実施します。併せて、TBR（トラック・バス用タイヤ）の生産能力増強を目的とした新工場に加え、既存工場の老朽化を踏まえた次世代新工場の構想を含む新工場プロジェクトへの投資を計画しており、約1,000億円を見込んでいます。これにより、グローバル生産体制の高度化と安定供給力の強化を図ります。

こうしたKPIマネジメントを通じて、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、安定的に事業を遂行せしめるとともに、引き続き「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」、そして、有利子負債や自己資本のバランス、自社株買い・累進配当による安定的な株主還元も意識しながら「財務健全性の確保」に取り組み、企業価値向上に資する筋肉質な財務基盤の構築を進め、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

研究開発分野では、欧州を起点とする研究開発機能の強化に取り組みます。その中核拠点となるセルビアR&Dセンターへの投資を行い、加工技術を強化し、グローバルへ技術を展開するとともに、UHP（ウルトラハイパフォーマンス・タイヤ）の開発といった中核技術に関する研究開発を進めることで、欧州地産地消体制の確立と技術基盤の強化を図ります。

DX関連投資については、企業活動をリアルタイムに可視化し、データドリブン経営を実現させるための基盤的な投資と位置づけています。定型業務の自動化、グローバルでのERP刷新による経営基盤の強化を行うことで、業界屈指の経営スピードと独自性の追求につなげていきます。また、機動力と独自性を備えた次世代人財の育成など人的資本への投資を進めることで、成長戦略を支える組織力の強靱化を図っていきます。

環境・社会 (ES) 投資

当社では、サステナビリティ経営を推進するなかで、環境・社会分野への投資を事業活動の前提として位置づけ、継続的に取り組んできました。特に脱炭素関連投資については、将来にわたる事業の持続性や競争力の確保に不可欠な要素であると認識しています。

脱炭素投資においては、通常の投資案件の採算検証ではCO₂削減効果を十分に評価し切れず、結果としてサステナビリティ経営に沿わない判断となる懸念があることから、当社ではCO₂削減効果を金銭価値として可視化し、投資判断に織り込む仕組みとしてInternal Carbon Pricing (ICP：社内炭素価格) を活用し、経営判断に反映しています。ICPは定期的に見直しを行う仕組みとしており、2025年度においては、CO₂削減効果を1トン当たり10,000円として投資効果を算定し

ています。この手法を用いることで、工場における再生可能エネルギー電力の新たな調達手段であるPPA (Power Purchase Agreement) 契約の締結、太陽光発電設備やコージェネレーション設備の導入といった環境関連投資についても、定量的な評価に基づく意思決定を行っています。

中計’26においては、こうした取り組みを特別な施策として切り離すことなく、設備投資や研究開発投資と同様に、経営判断の枠組みのなかで位置づけ、継続・高度化していきます。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る考え方を定着させることで、脱炭素等、環境関連投資の実効性を高めるとともに、社会面の基盤投資と併せて、成長戦略を下支えするES投資としての役割を果たしていきます。

キャッシュアロケーション

中計’26では、5年間のキャッシュ・フローと手元資金を競争力の維持に必要な経常投資のほか、生産能力増強やDX/AIなどといった成長投資、研究開発費へ積極的に充当するほか、配当金や自社株買いなど株主還元バランスよく配分する方針です。

中計’21で築いてきた高い収益力とキャッシュ・フロー創出力を基盤として、中計’26においても、成長投資、資本効率、株主還元のバランスを意識した財務運営を行っていきます。

資金運用面では、日本、北米、マレーシアにおいてキャッシュ・プール・マネジメントを実施し、地域内での資金融通を通じて資金効率の向上と柔軟な投資対応を図ってきました。中計’26においても、この取り組みを継続しつつ、為替や金融規制面の課題を踏まえながら、グローバルでの最適で効率的な資金管理のあり方について検討を進めていきます。



株主還元及び資本政策

中計’26においては、ROEやROICの資本効率指標とともに、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、バランスよく回していきます。

この方針のもと、株主還元につきましては、株主資本配当率4.5%、配当性向30%以上をターゲットに設定します。とりわけ、株主資本配当率は、当社の株主還元のベースとなる重要な指標と位置づけています。この株主資本配当率を軸にした累進配当を基本とすることで、長期保有の魅力を一層高めていきます。

また、配当に加えて、自己株式取得について、総額1,000億円程度を実施し、株主の皆さまへの還元をさらに積極的に推進していくとともに、最適な資本と負債のバランスの実現を目指します。

当社が保有する政策保有株式については、中計’21期間中も縮減を加速してきました。当社は、業務提携、

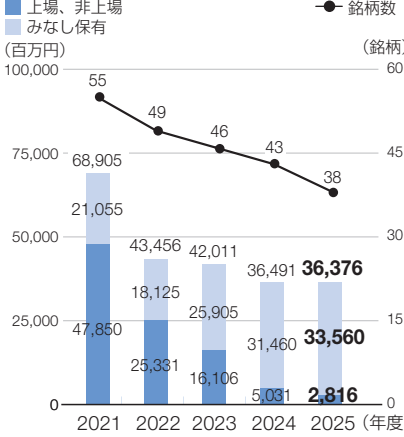
取引の維持・強化等事業活動上の必要性を含め、合理性があると認める場合に限り、政策的な目的により株式を保有しています。また、毎年、取締役会で個別の政策保有について、その合理性を確認し、保有継続の可否の見直しを実施し、継続して保有する必要がないと判断した株式の売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。2025年度においても政策保有株式を縮減(5銘柄)し、2025年12月末時点では38銘柄、連結純資産に占める割合は0.5% (みなし保有分を含めると6.8%) となりました。

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		2021	2022	2023	2024	2025
銘柄数 (銘柄)	上場	18	13	12	10	6
	非上場	37	36	34	33	32
	合計	55	49	46	43	38
貸借対照表計上額 (百万円)	①上場	47,499	24,983	15,764	4,701	2,486
	②非上場	350	347	342	330	330
	③みなし保有	21,055	18,125	25,905	31,460	33,560
連結純資産に占める割合	①+②	17.0%	7.8%	4.1%	1.1%	0.5%
	①+②+③	24.5%	13.5%	10.6%	7.7%	6.8%

株式の推移



財務の状況

	2023年度	2024年度	2025年度
資産合計	645,480	722,666	753,248
自己資本	395,199	472,552	522,659
自己資本比率 (%)	61.2	65.4	69.4
現金及び現金同等物の期末残高	52,879	86,636	117,256
有利子負債残高	102,714	108,449	92,349

中計期間を通じて、既存事業の競争力維持に必要な経常投資と将来の成長を見据えた戦略投資をバランスよく実行するとともに株主還元との最適な配分を図り、財務の健全性を確保しながら、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

サステナビリティ方針

当社グループは、2022年にサステナビリティ経営方針を策定しました。サステナビリティを推進するための5つの視点（理念に基づくTOYO TIREらしさの追求／中長期目線の推進／持続可能な社会への貢献／価値創造による好循環／ステークホルダーとの連携・協働）を持ち、事業を通じた社会課題の解決と社会的価値の創出によって中長期的な企業価値の向上を図るという考えを明確にしました。

当社ではその方針に基づき、サステナビリティ経営を実践するうえで優先的に取り組むべき重要課題として7つのマテリアリティを設定しています。

マテリアリティの特定にあたっては、まず商品・サービスやその対象、将来の社会変化を踏まえ、理念の実現に向けて当社が取り組むべきテーマを抽出しました。そのうえで、それらの取り組みを通じて創出されるビジネス機会・社会価値、及び当社が事業活動を通じて認識するリスクについて、創出価値への影響や当社のリスクマネジメント状況等を踏まえながら総合的に重要性・優先度を評価しました。

各マテリアリティには、対応する活動テーマ及び目標・指標（KPI）を設定し、社内リソースを戦略的に投下しながら、取り組みを推進しています。活動テーマや目標・KPIについては、サステナビリティ委員会での進捗モニタリングの結果をはじめ、外部環境や事業戦略の変化、さらにステークホルダーエンゲージメントから得られた指摘も踏まえ、継続的に見直しを図っています。

2025年には、これまでのサステナビリティ活動を通じて得た「中長期の価値創出に向けた課題認識」を、2026年より始動する成長戦略、すなわち新中期経営計画「中計'26」と融合し、並行かつ一体的に取り組むを進めることを企図し、マテリアリティにひもづく活動テーマ、目標・KPI及び活動計画を更新しました。

これを起点として、中計'26におけるサステナビリティと事業戦略の一体推進を図り、価値創出能力を強化するとともにそれを支える人財・技術基盤の高度化、さらには中計'26の実行に影響を及ぼす可能性のある脱炭素やサプライチェーンなどリスク対応のさらなる充足につなげ、企業価値の持続的な向上を目指します。

	マテリアリティ	目指す姿	KPI (2030年目標)
1	持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する	● 低燃費性能や電動車の価値向上に資するタイヤの展開により、カーボンニュートラル社会の実現に貢献 ● 摩耗性能とウェット性能を高次元で両立した商品により、安全・安心の向上に貢献 ● パンクレスやメンテナンスフリー技術の活用により、モビリティ社会の変容に対応する安全・安心を提供	■ 転がり抵抗の低減 ■ 中期商品計画に基づく低燃費化及び摩耗性能向上 ■ TBRの取り外しライフの延伸
2	豊かなモビリティライフを支え、創造する	● デザイン性と環境対応や快適性を兼ね備えた商品により、走りの愉しさを提供	■ 高付加価値商品（機能・デザイン・省資源の両立）の開発力高度化とタイムリーな市場投入 ■ 開発期間短縮：50%
3	多様な人財の挑戦と働きがいを創出する	● ウェルビーイング及びワーク・エンゲージメントの向上 ● 健康経営・人権尊重・多様性を基盤とした、人財が活躍できる職場環境の形成 ● 事業成長を支える人財の育成	■ 社員意識調査での肯定的回答率の向上 ■ プレゼンティーズム・新規休職者数・喫煙率の継続的改善 ■ 実効性あるグリーバンスメカニズムの運用 ■ 管理職における人財構成の多様化 ■ 重要ポジションを担う人財育成の進捗 ■ 事業戦略に基づく人財基盤整備の進捗
4	次世代モビリティの技術革新を続ける	● 環境配慮社会・安全運転社会の実現に資する開発技術の強化 ● サステナ領域における知財権の確保	■ サステナブル原材料比率^{*1}の向上 2030年：40%、2050年：100% ※1 当社ではリサイクル原材料及びバイオベース原材料を指す ■ サステナ関連保有特許件数 ■ 特許価値指標TR^{*2} ※2 特許分析ツールLexisNexis® PatentSight+™を用いて算出した指数
5	全企業活動における脱炭素を追求する	● Scope1,2のカーボンニュートラル達成 ● Scope3を含むバリューチェーン全体でのネットゼロ実現に向けた取り組みの推進	■ Scope1,2 GHG排出量50%削減（2019年比） ■ Scope3 GHG排出量20%@タイヤ1本当たりの削減貢献（2019年比） ■ 科学的根拠に基づくCO₂排出削減目標を設定しているサプライヤーの割合 購入製品・サービス由来排出量：89%（2029年末目標）
6	サプライチェーンのサステナビリティを促進する	● 天然ゴムにおけるトレーサビリティの確保 ● サステナブルなサプライチェーン管理体制の確立 ● 物流の生産性向上・効率化と安全性確保	■ 天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティ 地区レベル95%以上 ■ サステナブルなサプライヤー比率^{*3} 85%以上 ※3 当社サプライヤー評価基準に基づく ■ トラック待機時間短縮や荷役作業の効率化
7	モノづくりの根幹（品質と安全性）を守り抜く	● 製品ライフサイクル全体を通じた安全・安心なモビリティ社会への貢献	■ 品質マネジメントシステムの継続的改善 ISO9001認証登録：100%維持 IATF16949認証登録率：75%以上 第三者による工場監査の継続実施（JMAC）：事業別2拠点以上／年 ■ 欧州エコデザイン規則に対応するRFID商品の生産 ■ ステークホルダーと連携した安全啓発活動の計画的な実施 ■ タイヤサービスクルーの技能向上（研修機会の提供）