



ガバナンス

健全なガバナンス

取り組み方針

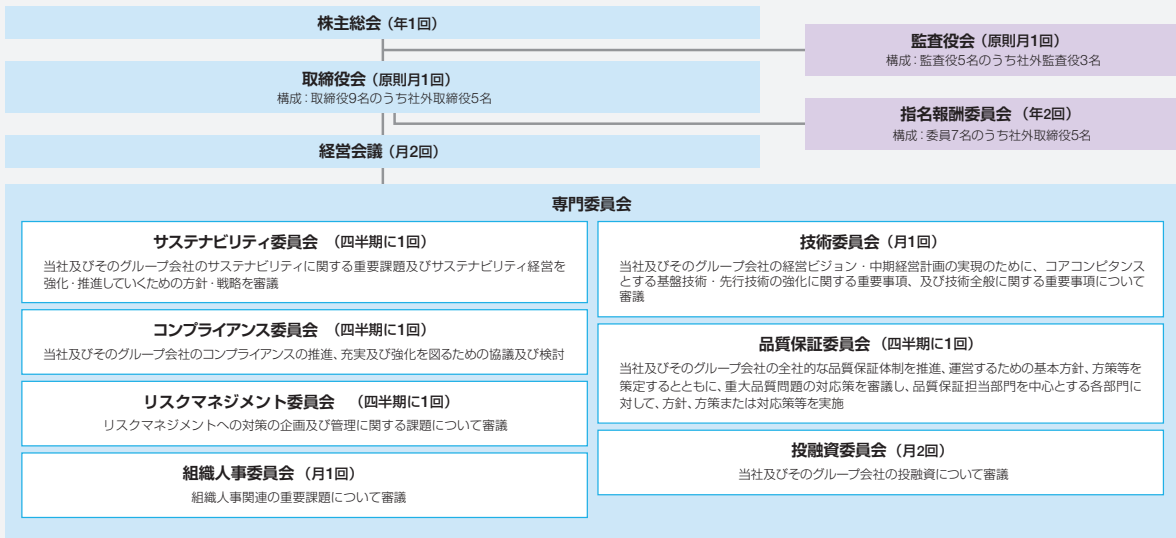
当社グループは、実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実現を目的として、コーポレートガバナンス・コードの原則を適切に実践します。株主の権利・平等性を確保し、株主以外のステークホルダーとの適切な協働及び対話にも努め、そのための適切な情報開示と透明性の確保に取り組みます。取締役会は、株主に対する説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のために、収益力の向上、資本効率の改善等を図る役割・責務を適切に全うします。

また、当社の理念の体系を成す「社是」「私たちの使命」「私たちのありたい姿」「私たちの持つべき価値観」に掲げる考えを実践します。ステークホルダーの期待に応えるべく、企業価値向上のために経営の透明性と効率性を追求し、適切な経営体制の維持・構築のためにコーポレート・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。

当社グループでは、誠実に事業活動を行うための共通の行動原則となる「TOYO TIREグループ企業行動憲章」を、そして、この企業行動憲章を役員・従業員一人ひとりが実践するために「TOYO TIREグループ行動基準」を定めており、グループ全体で理念の体現に不可欠となるコンプライアンス強化の取り組みを図っています。当社は、企業行動憲章、行動基準について適宜見直しを行い、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

ガバナンス構造 (2026年4月現在)



当社は経営の意思決定・監督機関である「取締役会」、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、「監査役会」が取締役会及び取締役の職務執行の監査機能を果たしており、それぞれは機能を十分発揮できる体制を整えています。

また、業務執行の意思決定機関である「経営会議」を設け、その傘下には分野別の審議・協議機関である各

種「専門委員会」を置いています。

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等、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。社外取締役はこれに出席し、

経営や行政に携わった各々の経験に基づく多様な視点から活発に意見を交わし、独立した立場で経営の監視・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、サステナビリティ、コンプライアンス、リスクマネジメント、組織人事等の重要課題についても定期的に報告を

受け、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた役割・責務を全うしています。

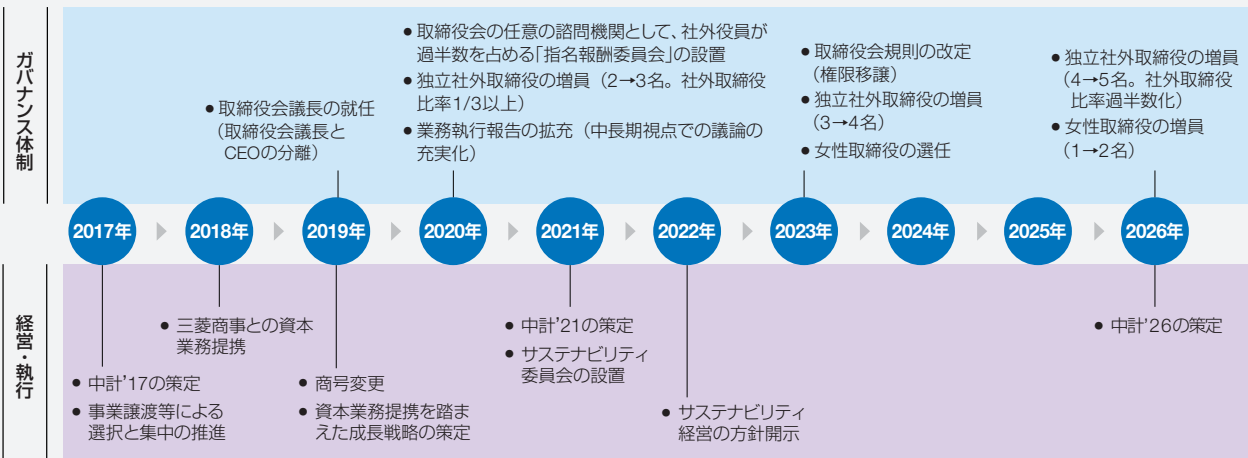
取締役会の諮問機関として設置している指名報酬委員会は2025年に2回開催し、役員候補者、役員報酬方針及び役員報酬額等について審議し、取締役会に対して助言・提言・答申を行っています。

ガバナンスサマリー

・組織形態 監査役 設置会社	・取締役 ・うち社外取締役 ・うち女性取締役	9名 5名 2名	・監査役 ・うち社外監査役	5名 3名	・独立役員 (監査役含む)	8名	・取締役会開催 (2025年)	18回	・社外取締役の取締役会 出席率 (2025年)	100%
----------------------	------------------------------	----------------	------------------	----------	------------------	----	--------------------	-----	----------------------------	------

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を行っています。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。



取締役会の適切な構成

当社は中期経営計画「中計 '26」において、DXやAIを駆使した革新的な業務改革、及び生産性向上を推進するとともに、業界屈指の経営スピードと独自性の追求をさらに推し進めることを掲げ、計画の実現に向けて取り組んでいます。企業として価値創造を図る「価値創造プロセス」においては、機能連携を強みとするビジネスプロセス（事業経営活動）の高度化、付加価値化を図り、社会へ創出する価値の最大化を目指しています。

その実現に向けて、「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」等の領域において豊富な経験、識見、能力を有する多様な人材を取締役として適切に選任しています。取締役会は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。

取締役



取締役会長
山田 保裕

重要な兼職：
株式会社フジクラ 社外取締役



代表取締役社長 & CEO
清水 隆史



取締役 常務執行役員
守屋 学



取締役 執行役員
蓮見 清仁



社外取締役
米田 道生

重要な兼職：
住友化学株式会社 社外取締役 (監査等委員)



社外取締役
荒木 由季子

重要な兼職：
株式会社ナカニシ 社外取締役



社外取締役
本荘 武宏

重要な兼職：
大阪瓦斯株式会社 取締役会長、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



社外取締役
石井 淳子

重要な兼職：
三井住友海上火災保険株式会社 社外取締役、学校法人大東文化学園 理事長



社外取締役
片山 幹雄

重要な兼職：
株式会社Kconcept 代表取締役社長、ローランド株式会社 社外取締役、SRSホールディングス株式会社 社外取締役

取締役の略歴等の詳細については、[📄第110回定時株主総会招集ご通知](#)をご参照ください。

スキルマトリクス

氏 名	役員区分	在任年数※	特に専門性を発揮できる分野									2025年	指名報酬委員会
			企業経営	営業・マーケティング	研究開発	製造・品質	財務・会計	法務・リスク管理	海外経験	DX	サステナビリティ	取締役会出席率	
山田 保裕 男性	取締役会長	7年	●	●				●	●			100% (18回/18回)	●
清水 隆史 男性	代表取締役社長&CEO	10年	●	●	●	●	●	●	●	●	●	100% (18回/18回)	●
守屋 学 男性	取締役常務執行役員	5年	●	●	●	●				●	●	100% (18回/18回)	
蓮見 清仁 男性	取締役執行役員	1年	●	●			●	●	●	●	●	100% (18回/18回)	
米田 道生 男性 社外 独立役員	取締役	6年	●				●	●			●	100% (18回/18回)	●
荒木 由季子 女性 社外 独立役員	取締役	3年	●						●		●	100% (18回/18回)	●
本荘 武宏 男性 社外 独立役員	取締役	新任	●				●	●			●	—	●
石井 淳子 女性 社外 独立役員	取締役	新任	●					●			●	—	●
片山 幹雄 男性 社外 独立役員	取締役	新任	●		●	●				●		—	●

※ 在任年数は2026年3月27日現在

監査役

常勤監査役	河野 光伸	監査役	北尾 保博
常勤監査役	高階 智	監査役	高橋 司
北尾保博氏、高橋司氏、福田健次氏は、社外監査役です。		監査役	福田 健次

取締役会の実効性評価

当社では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うとともに、その結果を取締役会で報告し、取締役がその課題に対する共通認識を持つ機会を設けることで、取締役会の機能向上の一助としています。なお、公正性を担保するため、

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
評価手法	アンケート方式(全19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
評価項目	①取締役会の構成と運営(10問) →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(5問) →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、リスクと機会を踏まえたサステナビリティの取り組み、DX推進状況に関する報告及び議論等 ③リスク管理(2問) →リスクテイクの後押し、経営の監督等 ④全体評価(2問)

2025年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、前年からの課題事項の改善が確認できることから、取締役会全体の実効性は確保されていると分析しています。また、第三者機関より、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」に対する実効性については引き続き高い評価がなされました。前回課題とされていた「情報提供方法の改善」については、取締役

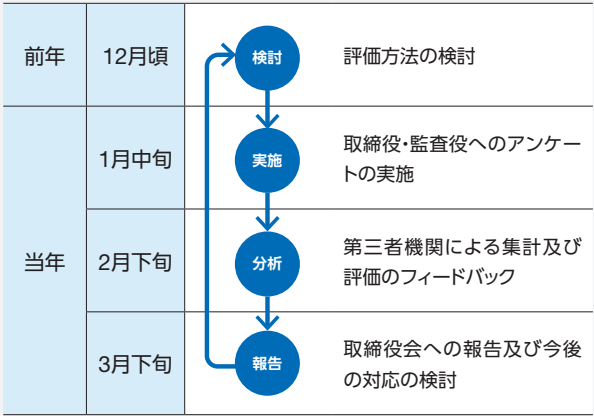
役員研修によるガバナンス基盤の強化

取締役会による経営の監督機能の実効性を高め、取締役及び執行役員の経営者としての知見を継続的に拡充することを目的に研修機会の充実を図っています。社内取締役及び執行役員に対して通年で受講可能なeラーニングを導入し、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理等に関する基礎知識を継続的にアップデートできる環境を整備しています。加えて、ガバナンス及び経営上の重要トピックスをテーマアップし、外部有識者を招聘した特別研修の実施を予定する等、最新動向や先進事例、及び実務知見の継続的なインプットを図ります。

集計及び評価は第三者機関に委託しています。

2025年の主な更新点は評価項目です。従来の内容を見直し、中計 ’21に沿った事業活動の推進状況について、取締役会が注視し、積極的に関与しているかを確認するため、既存の設問内容を更新しました。

評価のプロセス



会資料の事前提供の早期化や業務執行状況の報告等の充実により改善が見られる等の評価がなされていますが、引き続き情報提供機会の拡充等改善に取り組んでいます。

2026年、中期経営計画「中計 ’26」を策定したことを踏まえ、今後、経営計画の進捗確認や外部環境を踏まえた議論が行えるよう適切な議題設定を意識し、実効性のさらなる向上に努めていきます。

新任執行役員には、外部機関が提供する経営者研修への参加機会を設け、他企業役員との交流を通じて視野の拡大と人的ネットワークの形成を促進するほか、社外取締役に対しては、生産拠点でのモノづくり視察等を通じて当社グループの事業・課題に関する理解を深める機会を充実させています。



仙台工場視察時の様子

役員報酬

● 役員報酬の基本的な方針

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、役位を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業務執行取

締役及び取締役会長の報酬は、固定報酬としての基本報酬、株式報酬及び短期・中長期の業績連動報酬（業務執行取締役に限る）により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

● 役員報酬の決定プロセス

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針は、取締役会において決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について、指名報酬委員会へ諮問し、答申を受けています。また、取締役会は、当事業年度における取締役の個

人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、指名報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

● 役員報酬の構成

取締役の報酬は、月例の「基本報酬」に加え、前年度の業績を反映した「短期業績連動報酬（賞与）」、中長期の企業価値と連動する「譲渡制限付株式報酬

（RS）」及び「業績連動型譲渡制限付株式報酬（PSU）」で構成しています。役員区分ごとの報酬構成については、以下のとおりとなります。

報酬区分	社内取締役 (業務執行取締役)	取締役会長 (非業務執行取締役)	社外取締役	備考
基本報酬	○	○	○	月例の固定報酬とし、役位別の報酬テーブルに基づき支給する。基本報酬の金額は、当社の業績、他社水準、社会情勢等を勘案して、適宜、見直しを図るものとする。
短期業績連動報酬（賞与）	○	－	－	事業年度ごとの業績向上及び中期経営計画の着実な実行に対する意識を高めるため、中期経営計画の重要業績評価指標（KPI：営業利益、営業利益率、ROE、ROIC）を反映した現金報酬（以下、賞与）とし、役位別の基準額をもとに各事業年度の目標値と個人目標の達成度合い、及び個人の資質の評価に応じて算出された額を毎年、一定の時期に支給する。
譲渡制限付株式報酬（RS）	○	○	－	株主との価値の共有を図り、中長期的な企業価値及び株主価値の向上に対する貢献意欲を引き出すため、非金銭報酬として、業績に連動しない譲渡制限付株式を支給する。同報酬は、役位、職責に応じた基準額を設定し、当該基準額に相当する数の株式を毎年、一定の時期に付与する。なお、譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は取締役の報酬枠の範囲内で、年額250百万円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）、かつ、発行または処分される当社の普通株式の総数は年250,000株以内とする。（うち、年額200百万円以内及び年200,000株以内はPSU報酬枠）

報酬区分	社内取締役 (業務執行取締役)	取締役会長 (非業務執行取締役)	社外取締役	備考
業績連動型譲渡制限付株式報酬（PSU）	○	－	－	中期経営計画に定める業績目標の達成及び中長期的な業績の向上による企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主利益との連動性及び業績連動性をさらに高めるため、中期経営計画の重要業績評価指標（KPI：営業利益、営業利益率、ROE、ROIC）を反映した業績連動型譲渡制限付株式報酬とする。毎事業年度、役位別基準額に応じたユニットを付与し、業績評価期間（2026年度～2030年度）後、ユニット数及び業績指標ごとの目標達成度に応じて算定した数の株式を付与する。本報酬枠は、年額200百万円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）、かつ、発行または処分される当社の普通株式の総数は年200,000株以内とする。

※業務執行取締役及び取締役会長の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえて決定します。なお、重要業績評価指標が100％達成された場合における、業務執行取締役の報酬の種類ごとの比率は、概ね基本報酬：賞与：RS：PSU＝33：33：8：25とします。

● 2025年度における役員区分ごとの報酬の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	349	145	176	27	5
監査役 (社外監査役を除く)	44	44	－	－	2
社外役員	74	74	－	－	8

（注）1. 業績連動型譲渡制限付株式報酬（PSU）は、2026年度より導入する報酬制度になります。
2. 上記のうち、役員賞与及び中長期業績連動型金銭報酬は業績連動報酬に該当します。
3. 上記のうち、譲渡制限付株式報酬のみ非金銭報酬等に該当します。
4. 上記には、2025年3月26日付をもって退任した取締役1名及び社外監査役1名を含んでいます。

株主・投資家との対話

当社は、定時株主総会や決算説明会をはじめ、経営トップから機関投資家・証券アナリストとの対話に継続的に取り組んでいます。また、個別面談等を通じて当社グループの戦略に関する理解促進を図るとともに、海外機関投資家からの対話要請にも積極的に対応しています。

2025年は、延べ65社74名の株主を含む機関投資家・証券アナリストに対して経営幹部によるエンゲー

ジメントを実施し、また延べ356社508名の個別面談を行いました。

さらに、ESGをテーマとした面談や各種説明会等を通じて対話の機会を拡充しています。こうした対話によって得られた意見や要望は社内にフィードバックし、開示情報の充実などに活かしています。

企業行動憲章と行動基準の浸透

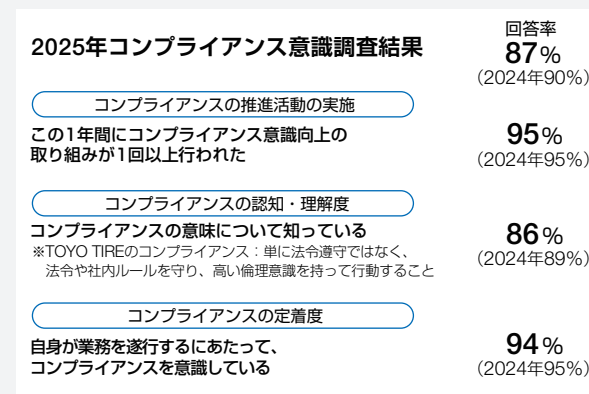
「TOYO TIRE グループ企業行動憲章」及び「TOYO TIREグループ行動基準」を実践するための手引き書として、拠点のある地域の言語に翻訳した「行動基準ハンドブックグローバル版」を作成し、グループ従業員一人ひとりへの浸透とコンプライアンス強化に取り組んでいます。

日本国内においては、「行動基準ハンドブック」や生

産現場、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、グループ会社も含めたすべての役員・従業員を対象とした読み合わせ研修を毎年実施しています。研修終了時には、各自がコンプライアンス推進の意思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。前年比で回答率等に低下が見られたものの、コンプライアンス意識は高水準を維持しており、今後は課題への対応を通じてさらなる浸透を図ります。



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上の懸念事項に対応するため、当社グループ従業員、退職者及び取引先が直接通報・相談できる「ホットライン相談窓口」を設置しています。本窓口は、社内窓口に加え、社外の第三者による窓口など複数の通報・相談手段を備えており、一部の窓口では24時間365日の通報が可能です。

また、通報者に対する報復行為や嫌がらせは禁止されており、万が一そのような行為が確認された場合には、行為者に対し社内規則に則り処分を科すことができると社内規程に定められています。また、匿名での相談が可能であり、通報内容は、調査や是正等に必要な関係者以外には秘匿し、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。2025年、「ホットライン相談窓口」で受け付けた通報・相談は16件で、主に社内ルールに関する内容が多くを占め

ました。これらについては、迅速に調査を行い、必要に応じて是正や再発防止等の適切な措置を講じています。

なお、ハラスメント事案発生 of 早期把握及び解決に向け、ハラスメント行為全般に関する相談窓口と相談員を国内事業所に配置しています。社内掲示等を通じて従業員がアクセスしやすくするとともに、通報・相談事項に対して適切に対処できるよう相談員研修も実施しています。また、管理監督者のみならず、一般従業員に対してもハラスメント防止に関する正しい認知を啓発する研修を適宜実施しています。2025年はハラスメント相談窓口において16件の相談を受け付け、すべて定められた対応プロセスに則って調査・対応しました。

また、消費者や地域社会など一般の方々より広くご意見・ご質問にお応えするべく、お客様相談室やWebお問い合わせフォームを設けています。

取締役会議長メッセージ

議論の質／多様性／信頼関係を意識して中計'26達成に向けた取締役会の実効性を高める



取締役会長 山田 保裕

前中期経営計画「中計'21」では、営業利益額、営業利益率、ROEといった主要業績目標を早期に達成しました。また、欧州初の新工場立ち上げをはじめとする成長戦略の着実な実行、加えて自動車部品事業等不採算部門の構造改革によって事業ポートフォリオの見直しを断行したことは、ステークホルダーの期待に応える成果につながったといえます。一方、米国市場における供給力不足は取締役会で優先的に議論してきましたが、成長機会の取り込みという観点から今後の課題と認識しています。また、欧州市場における商品力の強化、全社的データドリブン経営へのシフトについても、「中計'21」で目指した姿には道半ばと評価しています。

こうした課題を踏まえ、取締役会では、新中期経営計画「中計'26」の策定時に生産能力増強や地域戦略の具体性、経営目標の水準、資本政策の妥当性ほか、R&D投資、人的資本投資等、重要な前提や施策の方向性を共有し、複数の視点から検証と議論を重ねることでより実効性の高い中期経営計画の策定につながったと認識しています。

「中計'26」の実現に向けては、取締役会は個別のKPIの進捗に踏み込むのではなく、それらのKPIが経営の目的と整合し、その進捗管理が適切に行われているかについて、中長期的視点かつマルチステークホルダー観点で監督することに役割があると考えています。当社の取締役会では、業務執行報告を定例化し、各部門のKPI進捗や中長期課題を継続的に確認しています。単なる報告にとどまらず、率直に議論する機会として機能しており、この枠組みを通じて「中計'26」の進捗

も引き続きモニタリングし、取締役会としての監督機能を高めていきます。

そのためには「議論の質」「多様性」「信頼関係」が重要な要素になると取締役会議長の立場から考えています。

取締役会においては、中長期的な企業価値向上を意識した議論ができているかを常に意識していきます。個別案件に議論が寄るケースもある一方、成長戦略や適切なリスクテイク、事業ポートフォリオといった全体最適の観点から議論を行う体制を継続し、「議論の質」を維持していく必要があるとの考えからです。当社の取締役会は、過半を占める社外取締役がそれぞれの専門的知見や経験を活かし、多様な視点での議論が行われています。こうした「多様性」を意思決定に反映していくプロセスを通じて、取締役会の実効性をさらに高めていきたいと考えています。また、「信頼関係」は忖度のない率直な意見交換を可能とする前提であり、取締役会の実効性を支える重要な要素です。社外取締役と執行サイドの間にある「情報の非対称性」をいかに低減するかは引き続き課題であり、提供情報の充実やコミュニケーションの強化を通じて、建設的な議論が行われる文化を取締役会のなかで一層醸成していきます。

今後も取締役会においては社内外の取締役、また執行サイドの幹部が互いに信頼を置いて敬意を払い、多様な視座から議論を深掘りすることで質的担保を向上せしめるよう努め、「中計'26」の着実な実行と成果創出につなげてまいります。

社外取締役対談

事業経営とガバナンスを
次のステージへ

社外取締役

米田 道生

社外取締役

荒木 由季子

中計 '21を振り返って

米田 中計 '21は掲げた目標数値を前倒しで達成できて良かったですね。私は高く評価しています。為替の追い風があったものの、重点商品販売戦略など量より質を重視する経営が社内に浸透し、収益性が向上しました。これに加え、海外工場の構造改革、政策保有株式の売却といった施策の効果も含め、財務体質の改善が進みました。コロナ禍や地政学リスクなど、大きな外部環境の変化に対する迅速な意思決定と機動的な対応力も発揮できました。

荒木 おっしゃるとおりですね。利益率の高い領域に経営資源を集中し、差別化を図ってきたことが競争力の強化につながっており、筋肉質な体制への転換が着実に進んできたことがうかがえます。また、自動車部品事業の収益改善や中国工場の整理など、事業ポートフォリオの見直しが進んだ点も評価できます。

米田 データドリブン経営の構築や欧州事業体制の確立、北米を含む既存工場の生産性改善などは、引き続き重要課題ですね。足元では事業環境の変化が一層速まっており、過去の前提がそのまま通用するとも限りません。成功体験に依拠せず、強みを維持しながら次の成長の柱を育てていくことが肝要ですね。

荒木 私も同様に、欧州の研究・生産拠点、販売網再構築などの体制強化は進んでいるものの、競争力向上や収益への接続という点はまだこれからの段階にあると思います。加えて、国内や北米など老朽化が進む工場をどうしていくのか、事業成長を担う人財の確保、育成を含めた基盤をどう強化していくか。これは持続的な成長に向けた重要な課題です。こうした論点への対応が着実に進んでいくことを期待しています。

中計 '26への期待と留意点

米田 中計 '26では、先ほども申し上げたとおり、これまで築いてきた強みをさらに伸ばす一方で、次の柱を育てていくことが重要になると考えています。安定的な成長が見込まれる北米に強みを持つことは当社の財産ですが、特定領域への高い依存は環境変化時のリスクになる可能性もあります。成長戦略に掲げたトラック・バス用タイヤの強化や欧州市場でのプレゼンス向上につながる商品開発、そのためのセルビア工場やセルビアR&Dの効果的な活用など、変化を見極めながら着実に進めていく必要があります。

荒木 まさに重要なご指摘です。将来を見据えると北米だけに依存しないグローバル戦略が不可欠で、リーンな販売体制への組織改編を進めてきた欧州は、中計 '26期間中に将来の成長につながる取り組みを着実に前進させ、次のステージに向けた道筋を示していくことが求められます。特に、欧州の環境や安全に関する規制や競争環境の変化のなかで、当社が持つ技術や研究開発の強みをどのように事業展開へつなげていくかは論点になります。

米田 そうした実行力を高めていく観点でも、DXは単にシステムを整備する段階から蓄積したデータをいかに経営や事業に活かしていくかという段階に移ってきています。AIも含めデータ活用の高度化が求められるなかで、組織全体としてのITリテラシーをどこまで高められるかですね。

荒木 DXは個別の業務効率化にとどまらず、会社全体として価値を創造する仕組みとして機能させる必要がありますね。各部門での活用に加え、全社的にデータを連携・統合しながら活用していく視点が求められています。こうした取り組みを支える人財の採用や育成、スキルの底上げについても、より具体的な方向性が打ち出され、実行につながっていくことが重要だと思います。

取締役会の実効性

米田 私の在任期間を振り返ると、段階的にですが取締役会の実効性は高まっていると感じています。議論をより活性化するためには議題設定にメリハリをつけ、大きなテーマについての議論に十分な時間と回数を確保することが重要ではないかと思います。私は執行サイドと社外取締役を徒に対立軸のように捉えるのではなく、相互に緊張感ある信頼関係を築くことが大切だと考えています。馴れ合いではなく率直に意見を交わし、合理的な判断を支える関係性を維持することが真の意味で取締役会の実効性向上につながるのだと考えています。

荒木 資料の事前送付早期化など、情報提供・共有に向けた努力と改善は進んでいます。米田取締役がおっしゃるように、もう少し大きな、将来に関わる横断的な戦略テーマについて議論できる場があればさらに良いかと感じています。社内外の役員がそれぞれの視点を建設的にすり合わせる場ですね。その場ですぐ答えの出ないようなアジェンダについても、継続的に議論していくことも必要ではないかと考えています。

サステナビリティを経営そのものとして捉える

荒木 ESGやサステナビリティについてはこれまでも申し上げてきたとおり、グローバルでさまざまな議論はある一方、当社自らのビジネスとして戦略に組み込むべきものを見極

め、その軸で取り組んでいくことが重要です。中計 '26ではバリューチェーン全体での考え方が示されていますが、これを全体戦略のなかに組み込み、従業員一人ひとりが自身の仕事のなかでどう対応していくかを考えられるようにしていったほしいですね。

米田 同感です。ESGやサステナビリティをCSRの延長線上で捉え、コストとして見なす時代もありましたが、今や付加的なテーマではなく経営そのものとして位置づける必要があります。環境対応や資源循環への取り組みを利益成長や事業機会とどのように結びつけていくかという点が重要で、その考え方を社内外により明確に示すことが期待されます。

社外取締役として意識していること

米田 不確実性が高まるなかで企業が成長していくには適切なリスクテイクが必要です。金融業界での経験を通じて多くの企業を見てきましたが、リスクを適切に見極めながら挑戦を継続し、その過程で変化も取り込み、イノベーションを実現している企業が成長しています。当社においてもリスクの兆候や環境変化にいち早く気づき、スピード感を持って対応していくことが重要ですので、そのための議論や提言を行っていきたいと考えています。

荒木 私自身もさまざまな情報をもとに客観的かつ経営目線で考え、成長に向けたリスクテイクを適切に支えられるよう意識して取締役会の議論に臨んでいます。次のステージ、次の時代に向けて、変化を前提としながら柔軟かつ前向きに挑戦し続けられる企業であることが企業価値の向上につながると考えており、その実現に向けて貢献していきたいと考えています。



新任社外取締役メッセージ

独自の強みをさらに研ぎ澄まし、変革を乗り越える経営を

社外取締役 本荘 武宏



当社はモビリティ分野への集中と北米市場での他社に真似できない独創的な商品力によって、強固な収益基盤とプレゼンスを築いています。このポテンシャルを次世代へどうつないでいくか。自動車産業が変革期を迎える今、中計 '26のスタートにあたり課題解決の歩みを止めない姿勢が肝要です。足元の好業績を土台として、10年後、20年後のありたい姿を見据えた技術戦略やそれを支える成長戦略投資のあり方について、取締役会での議論をさらに深化させることが求められます。

私はインフラ事業の経営に携わってまいりましたが、持続的な成長には「一歩先の変化への適応力」が欠かせないと考えています。社外取締役として、多角的で建設的な対話を通じて大変革期の経営層の舵取りを適切にサポートし、ステークホルダーの期待に応え続ける企業としてのさらなる成長・発展を後押ししてまいります。

社外からの視点で議論の質を高め、人的資本経営の後押しを

社外取締役 石井 淳子



当社の主力製品であるタイヤは、人の命や財産をお預かりする大変重要な部品であるとともに、自動車の走行性能や快適性に大きく関与している「縁の下の力持ち」のような存在であると思います。しかし、事業を取り巻く環境は大きく変化しており、事業経営は舵取りの難しい時代になってきています。

本年3月に社外取締役に就任しましたが、取締役会における発言しやすい雰囲気と活発な議論を心強く感じています。独立社外取締役に期待されている客観的で、かつ社内とは異なる視点からの指摘・意見を通じ、重要政策に関する議論の質を一層高めるべく尽力してまいります。また、技術力、製品・製造力、品質を握る鍵、そして企業価値を高める源泉は「人」、人財にあると考えています。これまでのキャリアを活かしながら、中計 '26で掲げる「人的資本経営の深化」に貢献してまいります。

変化を成長機会として捉え、企業価値向上に向けた議論を

社外取締役 片山 幹雄



当社は新たな中期経営計画のもと、次の成長ステージへと「挑戦する局面」を迎えています。これまで培ってきたグローバルでの事業基盤、機能連携による迅速な意思決定力、そして独自性のある商品・技術力。こうした強みをさらに磨き上げていくことが重要になると考えています。

私自身はグローバルに事業展開する製造業において、技術開発や構造改革、成長投資、また、現場改革に携わってきました。これらの経験から、変化の激しい時代に持続的成長を実現するためには、現場力と技術力に加え、人財の挑戦を促す企業文化、そして、スピードある経営判断が不可欠であると考えています。

当社の中計 '26も変化と背中合わせに歩むことになるでしょう。変化を成長機会として捉えながら、中長期的により企業価値向上を実現していけるよう建設的な議論を重ね、経営の監督に努めてまいります。