

# TOYO TIRE 株式会社 新中期経営計画「中計'21」

(スクリプト資料)

## 目次

TOYO TIRE の清水です。いつも大変お世話になり、誠にありがとうございます。

本日で説明します中期経営計画「中計'21」は、  
数年後の企業規模を想定して追いかける従来型の策定方法ではなく、当社のあるべき姿、  
強みを再確認するとともに起こりうる変化と独自の課題を直視し、企業ステージをさらなる高みへと  
シフトアップするために、どのような変革を起こすべきかについて検討を進めてきたものです。  
限られた時間ですので、投影スライドを参照いただきながら概略をご理解いただけるよう  
説明してまいります。本日はよろしくお願い申し上げます。

## P2「TOYO TIRE の理念」

新型コロナウイルス感染症が世界的に本格化し始めたのが今年の今頃からでした。  
我々は一人として例外なく、およそ1年間、試行錯誤の WITH コロナ期間を過ごしてきました。

コロナ以前にはもう戻ることはなく、不可逆的なパラダイムシフトが起こったことを  
肝に銘じ、事業経営をいかに持続的に維持・成長させていくか。  
会社の存在意義、従業員を含めた各種ステークホルダーとの関係性など、会社のあるべき姿を  
再確認する必要性に直面した、と考えています。

アメリカなどでは、事業を中断することなく、いつでも供給できる体制を整えておくよう、  
エッセンシャル・ビジネスとして認められ、タイヤビジネスの使命を改めて実感することもできました。  
今回の新しい中計を語る1枚目のスライドに、当社の理念を掲出したのは、  
この理念を実現していくこと自体が我々の存在意義であり、  
また、経営計画はこの実現のためにあるとの認識を社内外で共有するためです。

## P3「中計'21 で目指す姿」

当社は2019年に社名を TOYO TIRE に変更し、タイヤと自動車部品を事業の中核に据え、  
自動車産業の一角を担っていく姿勢を打ち出しました。  
自らの強みをさらに強くして伸ばすこと。そして、持っていないことを自分たちの強みに変える、  
つまり、持たざるを強みとして発揮していくこと。最後に、変化を採り込み、自ら進化していくこと。  
この3つが当社にとっての要諦だと私は考えています。  
こうした考えのもと、2025 年までの中計'21 の期間を通じ、当社が強化したいのは、  
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です。

#### **P4「1. 中計'17の総括」**

それでは、まず、2017年から2020年までの4年間、取り組んできた「中計'17」についてレビューし、総括いたします。

#### **P5「中計'17 売上・営業利益の推移」**

中計'17においては、連結売上高4,800億円、連結営業利益600億円を経営目標に掲げ取り組んできましたが、増産投資の実行を一部、後ろ倒しにするなど慎重な判断を行なったこと、また、為替の影響などにより、目標数値は未達となりました。

この間、化工品事業やウレタン事業などの譲渡を進めたことにより、ダイバーテック事業セグメントでは、自動車部品事業に集中する方向で規模の縮小化を図り、タイヤと合わせた「モビリティ分野」に資源を集中する体制に転換してまいりました。最終、2020年度においては、コロナ禍の影響で需要が蒸発する厳しい環境に直面しましたが、重点商品拡販への注力、在庫の大幅圧縮やキャッシュフローの強化など、独自の強みをバネとした機動性・柔軟性の高い事業活動を徹底した結果、利益の下落に歯止めをかけただけでなく、営業利益率は前年度増を達成するなど、攻勢に転じる今後の下地を作ることができました。

#### **P6「中計'17 事業成長戦略総括 技術・商品戦略」**

ここから、中計'17で取り組んだ戦略・施策について総括します。まずは、技術・商品戦略です。

2017年、当社は自動運転やEV化を見据え、メンテナンスフリーの具現化に繋がるエアレスコンセプトタイヤ「noair(ノアイア)」を披露し、実際に装着した車両に試乗いただくことができました。

独自性の高い当社の商品開発を支えているのは、材料設計基盤技術、そして、高効率・高精度シミュレーション基盤技術、この2軸です。中計'17では、膨大なデータの活用体制を整え、これらを大きく進化させました。これによって、要求性能を満たす設計を格段に速く導き出し、さらに、強みである性能とデザインの両立をも打ち立てることに道筋をつけました。

こうした独自の技術進化を特長ある商品の具現化につなぎ、差別化された数々の付加価値商品の投入を実現してきました。

### **P7「中計'17 事業成長戦略総括 ブランド戦略」**

中計'17では、グローバル市場で存在感を向上させることをブランド戦略に掲げ、取り組みました。

道なき大地も果敢に走り、自ら新たな道を作っていく。

そのようなフロンティア精神を体現している企業でありたいと考え、

2019年、ブランドステートメントを「まだ、走ったことのない道へ。」に刷新しました。

昨年4月からは、「青を灯せ」というコーポレートメッセージをグローバルで展開しています。

当社が主戦場とする市場ではメジャースポーツのスポンサーをはじめ、  
大口径タイヤを装着した大型SUVやピックアップ車両の展示披露、各種ラリー参戦のサポートなど、  
ブランディングとマーケティングが一体となって TOYO TIRES 独自の世界観を訴求してまいりました。

### **P8「中計'17 事業成長戦略総括 販売・市場戦略」**

続いて、販売・市場戦略を総括します。

最重要市場である北米では、待望の大型商材である OPEN COUNTRY ATⅢを 2020 年に発売、  
北米工場からの供給量も大幅に増えました。本数シェア 5.3%、売上ランキングは 7 位となり、  
さらなる上位食い込みへの足場固めができました。

日本では、OPEN COUNTRY シリーズの拡充や戦略的な販売促進の展開などにより、  
SUV 用タイヤの販売本数は 2016 年比で 20%増を実現したほか、

トラック・バス用タイヤの専門部隊を組成し、増販に向けた体制を整えてきました。

欧州では、セルビア共和国に新工場の設立を決定、ドイツには R&D センターを開所し、  
原材料の先端技術基盤の構築に向けて動き始めました。

アジアでは昨年、マレーシア工場の第 2 期増強工事が完了、グローバル需要の充足に向けて  
フル稼働を始めました。新車向けビジネスではいたずらに数量を追わず、強みの SUV カテゴリで  
新車装着を企図した受注戦略を徹底してまいりました。

これらにより、SUV タイヤの販売構成比率は目標を達成し、販売本数における構成は  
北米比率が 38%、売上換算で 57%となり、大口径タイヤ需要を堅実に獲得してまいりました。

### **P9「中計'17 事業成長戦略総括 供給戦略」**

供給戦略においては、オペレーションの最適化や工場キャラクターの明確化、  
持続的成長を見据えた新生産拠点の確立を掲げ、取り巻く環境動向を見極めながら勝算を立て、  
実行に移してまいりました。

アメリカ工場の第 5 期能力増強、マレーシア工場第2期能力増強そして、

中国と桑名両工場でトラック・バス用タイヤ能力増強を行ないました。

収益の柱となる北米市場を中心に、各種タイヤ需要を確実に獲得する生産基盤を整え、  
全ての設備で稼働を開始しています。

## **P10「中計'17 戦略総括 ダイバーテック・コーポレート基盤」**

ダイバーテック事業は、かつてタイヤ以外のゴム・ウレタン素材をベースとする工業製品を扱っていたセグメントです。ここから化工品、ウレタン、空気バネなど各種事業を順次譲渡し、タイヤと自動車部品を事業の中核に据え、モビリティ分野に特化して事業成長をめざす体制基盤を確立しました。

自動車部品事業は、過去の受注価格によって厳しい業況が続いていますが、タイヤ事業との連動を生かした受注活動やコスト削減などを意欲的に進め、赤字幅を縮小してきています。

コーポレートでは、客観性を担保しつつ、迅速な意思決定を図るガバナンス体制の構築や各種専門委員会の設置、理念制定と浸透活動など、経営基盤改革を着実に取り組んできました。また、創業時から続いてきた事業別の縦型組織を2017年に一新、フラットな機能別組織の横断連携体制を敷きました。迅速な意思決定のもと、各機能が連携して価値を最大化するという経営志向が定着してきました。

## **P11「2. 外部環境認識」**

ここから中計'21に関する説明に移ります。

まずは、計画の前提となる外部環境認識についてご説明します。

## **P12「未曾有の混乱期を迎えたマクロ環境」**

コロナは消費行動・企業活動に大きな変化をもたらし、社会・環境価値と経済価値を両立させる動きを促進しています。広がる経済格差はポピュリズムを加速させるなど、地政学の動向は企業活動の前提となる重要なファクターになっています。

当社の主要市場である米国、日本、欧州では、コロナからの経済回復と、サステナビリティに向けた取り組みに注力することが予想されます。

自動車・タイヤ市場の動向は、次のスライドで説明します。

### **P13「自動車・タイヤ事業環境の動向」**

米国の自動車市場は、2025 年にかけて、保有台数、生産台数、そして EV や PHEV など新車販売に占める電動車比率が増加し、また、車種構成では、SUV やピックアップ車両の増加が予想されます。当社では北米向け販売本数の 6 割を SUV 用タイヤが占めており、さらなる伸長ポテンシャルがあると考えています。米国内のタイヤ市場は、中国への制裁関税の継続、さらには、消費本数の約 20%を占めるアジア 4 カ国からの輸入タイヤに対するアンチダンピング課税により、タイトな需給バランスが継続すると見られます。

日本市場は、コロナ禍以前の水準に戻るには時間を要し、自動車保有台数、生産台数、タイヤ需要とも微減を想定していますが、構成上、人気の SUV 車両比率は増加し、また、電動車比率も上昇することが見込まれます。

欧州も同様の傾向にありますが、自動車保有台数は環境規制強化によって、2025 年以降は減少に転じると予想されます。

### **P14「3. 中計'21 の基本方針（見出し）」**

ここまで、中計17の総括、ならびに外部環境の予測を説明しました。ここから、2025年までの5カ年の経営計画について、ご説明してまいります。まずは、中計21の考え方、基本方針についてです。

### **P15「中計'17 を発展的に継承する中計'21」**

当社は 2019 年 8 月、「新たな企業ステージに向けた成長戦略」を発表しました。これは、従来より培ってきた得意分野や独自性、あるいは、研鑽してきた機能別組織機能、また、変革・強化を図ってきたガバナンス/コンプライアンス体制といったものをベースに置きつつ、三菱商事との資本業務提携を機として、自動車産業界の大変革期をしっかりと生き抜くため、さらに高く企業ステージを上げていくために描いた新しいグローバル戦略です。今回の中計'21 はこの成長戦略を土台として、5 年後のあるべき姿、当社らしい生き方を追求したものです。

## **P16「中計'21 重要経営指標」**

定量面からは、

効率性を重視した財務指標、成長と還元のバランスを意識した財務方針を  
企業ステージを高めていくための羅針盤として掲げます。

収益面では、当社の存在意義を体現する高い採算性を、連結営業利益率という指標で示し、  
当社独自の「重点商品販売比率」の向上によって、実現をめざします。

その結果である連結営業利益は、中計最終年度で600億円を目標としておりますが、  
これまで仕込んできた成長の芽の刈り取りと、北米事業をはじめとする強みの強化により、  
計画の達成に、満を持して挑戦していく所存です。

また、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バランス良く回していく経営を進めてまいります。

## **P17「成長戦略(見出し)」**

それでは、TOYO TIRE 中計'21の成長戦略骨子を

技術／地域・販売／新車向け／生産・供給／ソリューションビジネス化に向けた取り組み、  
という切り口で、個別にご説明してまいります。

## **P18「成長戦略 技術」**

それでは、技術戦略から説明します。

前中計期間中に確立した日・米・欧のグローバルR&D3極体制での連携を図ることで、  
高機能設計力／顧客志向商品力／次世代技術開発力を  
重要な差別化技術として掲げ、これら3分野を重点的に強化していきます。

高機能設計力とは、さまざまな要求性能を高次元で同時満足、両立させる技術です。

タイヤの構造・材料配合の設計力、タイヤの挙動を可視化する評価技術、  
それぞれの強化・技術研鑽を図り、この両面からのアプローチで性能のさらなる進化、  
高度化に挑戦していきます。

顧客志向商品力とは、差別化された特長と魅力を備えた商品をタイムリーに

具現化していく力です。お客様のインサイトを掘り下げ、一歩先の市場を的確に捉え、

AIを活用したシミュレーション技術「T-MODE」を生かし、

北米を中心に独自性の高い商品をスピーディーに展開していきます。

次の社会を見据えた技術の高度化を図ること、すなわち次世代技術開発力を

柱の一つとして確立できるよう挑戦していきます。環境性能アップにつながる

サステナブル素材の使用比率を向上するほか、独自のソリューションモデルを事業化すべく

取り組んでいきます。

### **P19「成長戦略 技術」**

カーボンニュートラル社会を見据えた差別化商品は、当社がテクノロジーを通じて提供していくべき価値、持続可能なモビリティライフの実現につながるものであり、次世代車両に対応した技術確立と商品化に挑戦してまいります。

燃費ならぬ電費を向上する配慮、モーター化による低騒音化、高トルク化、バッテリー重量による車両重量の増加、この4つが電動車の特徴です。

これらを充足する基盤技術をベースに、転がり抵抗の低減、耐摩耗性の向上、静粛性といった電動車特有の環境配慮技術はもちろん、

走る愉しさを斬新なデザインといった当社の独自性を兼ね備えた嗜好性の高い差別化 SUV 商品を展開していきます。

### **P20「成長戦略 地域（北米）」**

続いては地域・販売戦略です。

まず当社の最重要市場である北米戦略について説明します。

北米市場では、圧倒的なブランドプレゼンスを持つワイドライトトラック用タイヤの増販はもちろん、桑名工場の能力増強をフル活用したトラック・バス用タイヤの積極的な増販、また、オールシーズンタイヤなど新しい需要の開拓など、強みを磨き上げた差別化商品群を継続、重点的に投下してまいります。

北米での成長を支えてきたのは、徹底したユーザー起点のセールス・マーケティング活動です。

引き続き、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、

販売量拡大を企図したプロモーション活動に積極的に経営資源を投じることで、

ユーザーの潜在需要、また、新たなユーザーを引き出し、統括会社を中核とした

独自性ある商品企画、3 極連携を生かした R&D、

独自工法による高品質生産、きめ細かな販売を通じ、事業価値の増大を実現していきます。

## **P21「成長戦略 地域（欧州/日本/アジア）」**

欧州・日本・アジア市場では、地域特性を捉えた重点商品を展開していく方針です。

欧州では、セルビア工場稼働に伴う競争力の高い生産供給体制、  
R&D センターで性能を研鑽した差別化商品力を武器に、  
既存の顧客基盤を強化し、本数追求から、重点商品の販売比率向上を目指す戦略を  
実行いたします。

日本では、SUVなど伸長するカテゴリを視野に、OPEN COUNTRY のような  
趣向性の高い商品をはじめ、静粛性・耐摩耗性を兼ね備えた高機能商品などを  
意識的に開発、投入する計画です。  
並行して、「大胆なハード再編」と「DX によるソフト改革」を掲げ、販売体制を新しく  
抜本的に変革し、固定費を大幅に削減するとともに、デジタルを活用した営業の高度化、  
営業基盤の変革により、重点商品販売比率を向上させてまいります。

アジアでは、マレーシア工場を起点とした地域特化型の商品開発を梃子に  
販売ネットワークを拡充するとともに、ブランドアンバサダーをコンテンツとして活用した  
デジタルマーケティングを強化することで、ブランドポジションの向上を図ってまいります。

## **P22「成長戦略 新車向け」**

主要市場への販売アプローチに加え、新車向けの戦略についてご説明します。

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二つの事業を兼ね備え  
経営を展開しているという特長を持っています。  
モビリティに従事する企業の使命として、両事業を組み合わせた当社ならではのアプローチで、  
電動化や次世代モビリティの発展に貢献してまいります。  
同時に、販路拡大、ブランド認知度向上、回帰需要獲得といった市販用タイヤ事業への  
波及効果を取り込み、収益力のスパイラルアップを図っていきたいと思います。

新車向け開発や自動車メーカーとの技術交流によって、シミュレーションなど  
自動車関連技術の革新的な向上を図ること、いち早く入手した車両トレンド情報を  
次世代モビリティ技術への先行対応につなげていくことが可能となりますので、  
タイヤと自動車部品事業の両輪を連動させた、独自の開発・提案を進めてまいります。

## **P23「成長戦略 生産・供給」**

続いて、生産・供給戦略についてご説明します。

先月、アメリカ工場のワイドライトトラック用タイヤ増強設備の稼働を開始し、来年 4 月からはセルビア工場の稼働を予定しています。セルビアからは、域内で調達した最先端材料、最新鋭設備を駆使した高性能商品、重点商品を、立地優位性の高い物流網に乗せて供給していきます。

仙台工場比で総コストを 30%削減し、当社の中で圧倒的なコスト競争力を誇る工場に仕立て、米国に 200 万本、欧州エリアに 300 万本を展開していきます。

一方、需給動向の変化に合わせて供給能力を最適化するため、低インチタイヤ 300 万本の生産能力を持つ Silverstone 工場の閉鎖を先日発表しました。

同地域ではもう 1 つの拠点、マレーシア工場に資源を集中させ、グローバル需要を支える供給ハブとしての機能を磨いていきます。

中国工場は、中国・日本市場のニーズの変化に素早く適応し、日本工場は、高付加価値品を製造する供給拠点へと進化させ、地産地消と北米向け供給を推進していきます。

また、生産プロセス・品質管理データの可視化を梃子に、生産性改善への改革に着手するなど、生産基盤強化に向けた不断の取り組みをまいります。

## **P24「ソリューションビジネス化に向けた取り組み」**

CASE 時代の本格化に伴い、タイヤには、従来以上に安全性や経済性が求められています。

当社は安全性を意識したタイヤセンシング技術、経済性を意識した摩耗診断技術を足掛かりに、独自のソリューションビジネスを展開していきます。

摩耗診断技術では、三菱商事と関係のある運輸会社と実証実験を重ね、タイヤ寿命予測精度を高めるとともに、プラットフォーム技術を融合させ、独自のフリートマネジメントサービスを展開していきます。

リアルタイムでタイヤ力を検知する独自のタイヤセンシング技術では、公道実験でモデルを高度化させ、これまで知りえなかったお客様のタイヤ使用状況の把握と、モジュール技術を活用し、嗜好性の高いお客様向けのニーズや使用環境にマッチしたカスタマイズ商品の提案を両立していきます。

タイヤから得られるデータを新しい要素技術と高次元で融合させ、様々なユーザーオリエンテッドソリューションを提案・展開していきます。

## **P25「5. 三菱商事との資本業務提携（見出し）」**

さて、三菱商事との資本業務提携から2年が経過しました。

中計'21でこの提携をどのように位置付けていくかについてご説明します。

## **P26「三菱商事(MC)との資本業務提携効果」**

三菱商事とは、当社の経営基盤強化と企業価値増大を、互いに一致した目標として掲げる

包括的な協力関係となりました。輸出業務の委託手数料の完全撤廃や

三菱商事のネットワーク・機能を活用した国内市場でのタイヤ増販、物流・保険などの

コスト削減などにより、2020年までに営業利益14億円の押上げを実現しています。

また、海外の合弁販社5社の内、3社は合弁解消し、残る2社も本年中の解消を予定しています。

提携効果100億円を創出するための施策概要は、スライドの通りです。

採算面、効果創出速度の観点から、まずは日本市場、アジア市場に注力してまいります。

日本市場では、1,000を超える生産財タイヤユーザー様のリストアップが完了、

本年よりターゲットを設定し、拡販活動を本格化していきます。

アジア市場では、SUV用タイヤのビジネス機会の増大、小売店舗の陳列棚の確保など、

新車用・市販用タイヤの販路拡大に向けた取り組みを開始しております。

増資資金を活用した増産プロジェクトは順調に進捗しており、稼働を開始した設備は、

収益に貢献しています。セルビア工場も、計画通りに稼働を開始することで、

営業利益40億円以上の押し上げになると確信しています。

昨年、財務格付A格へのノッチアップを5年振りに実現しました。免震ゴム改修工事の進捗、

耐性の高い収益力に加え、増資による良質・強固な財務基盤によるものであり、

コロナ禍にあっても、地に足のついた事業活動を継続できる支えとなりました。

当社グループに出向してくれている24名は、各種重要プロジェクトの推進に

中核的に取り組み、また、当社人材とも相俟って、経営基盤の強化にも貢献してくれています。

提携効果額100億円は、今後、当社が掲げる2025年度の利益目標に包含し、

全体利益の達成を目指すことでフォローしてまいります。

## **P27「6. 持続的な成長を支える経営基盤の構築（見出し）」**

それでは、新たな企業ステージに向けた経営基盤の構築についてご説明します。

## **P28「持続的な成長を支える経営基盤の構築」**

グローバル、長期的視点で物事を考え、事業と融合を主導的に図り、価値を創出していくのが経営基盤の新しい役割です。財務体質を強固にしながら、デジタルイノベーション、サステナビリティ、人財基盤の強化・推進に取り組んでいきます。

1つ目の柱は、デジタルイノベーションです。収益性向上の実現に向けて強化する基盤の一つとして位置づけ、推進体制を整えて取り組んでいきます。統合基幹業務システム、いわゆる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っていきます。

2つ目の柱は、サステナビリティです。サプライチェーンとともに持続可能な社会の発展を実現する責務を負っていることを明確に認識し、事業経営にサステナビリティ、ESG の考え方をビルトインしていきます。専門委員会を立ち上げて私が委員長に就き、正しい環境認識に基づいた将来リスクへの対処、事業を通じた社会課題の解決、価値の創造に向けて、体系化して誠実な取り組みを進めていきます。

3つ目の柱は、人財基盤です。従業員個々のやりがいや、多様な能力を引き出していくことを企図した新しい人事評価・育成制度を導入するとともに、ジョブ型採用による人財ミックスの最適化・最適配置にも力を入れていきます。

事業活動、そして経営基盤を支えるのが財務基盤です。当社は今後、高効率で環境変化に強い体質を実現すべく、資産効率の向上とキャッシュフロー重視の両面に注力していきます。いかなる環境にも耐え、持続的成長の実現を支える筋肉質な財務基盤の構築と、グローバルベースでのキャッシュの創出力強化とサイクル高速化をめざします。これにより、中計期間中、ROE12%以上を実現し、経済価値を創出してまいります。

## **P29「経営基盤における DX の位置付け」**

特に DX は、3階層に体系化して取り組みを始めており、4月からは推進母体を本部から統括部門へ格上げして組織体制を整え、部門連携を強化して全社横断的に活動を本格化していきます。

すでに着手している経営基盤強化の第一階層では、インフラ整備等を始めていくとともに、データドリブン経営へのシフト、業務の効率化を加速し、収益性向上につなげる第2階層のフェーズへ早期移行をめざします。

技術・商品開発面ではデータ活用、ライフサイクル管理に合わせた最適な商品化、製造現場における生産性向上はもちろん、在庫のグローバル一元管理と最適オペレーション、ち密なデータ分析に基づいた販売戦略と重点商品の展開。  
こうしたデジタル戦略を顧客志向のモノづくりと高収益事業経営に統合的に確立し、成長戦略を支えていきます。

## **P30「7. 投資・還元方針（見出し）」**

最後に、投資計画と株主還元の考え方についてご説明します。

### **P31「投資計画と株主還元」**

投資計画と資本配分については、財務規律を保ち実行することを方針とし、財務基盤強化の一環として、効率性の向上とバランスシートの良化を両輪に据えて取り組んでいきます。

具体的には、成長投資を含む戦略的なアロケーションと設備投資、また株主還元に要する総額を、中期経営計画の5年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ます。

株主還元は、これまでの安定配当の考え方を維持しながら、毎期の業績にも連動させた形で株主の皆さまへの還元を考えております。

中計期間中の配当性向は30%超の水準を考えています。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、より当社の実力値に近い利益に連動させることで、安定的かつ業績との連動性を持った還元策の実現を考えていきます。

## 「終章」

さて、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大によって、世の中の風景も大きく変わり、  
今なお、警戒態勢の中で事業継続を守っている状態にあります。  
変化のスピードが激しい一方、このように先の見通しが利かない、確実性に乏しい  
時代環境の中においては、自分たちの足元を確かなものとして力をつけながら、  
一步一步を前に踏み出していく、そうした進み方が必要だと私は考えています。

今回の中計'21は、量を追う拡大ではなく、質の変革による成長を志向するものです。  
すべてを新しく大きく増やす、という考え方ではなく、  
持てるものをフルに活用して伸ばす一方、  
必要な再構築や統廃合を実行し、新しい変化を採り入れ、基盤を底上げする。  
連携を強化して、環境耐性が高く、独自の強みを常に生み出せる企業にしていきたい、  
と考えています。

皆様におかれましては、引き続き、さまざまなご期待、ご意見等をいただければ幸いに存じます。  
長時間にわたり、ご清聴ありがとうございました。

(了)