

**TOYO TIRES**

**新中期経営計画「中計'21」**  
**(2021 - 2025年度)**

2021年2月25日

**TOYO TIRE 株式会社**



## 新中期経営計画「中計'21」

- TOYO TIREの理念
- 中計'21で目指す姿
- 中計'17の総括
- 外部環境認識
- 中計'21の基本方針
- 成長戦略
- 三菱商事との資本業務提携
- 持続的な成長を支える経営基盤の構築
- 投資・還元方針

## 理念 (2017年1月再制定)

### 社 是

---

昨日より今日はより良くより安く、需要者の為に各自の職場で最善を

### 私たちの使命 (ミッション)

---

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。

### 私たちのありたい姿 (めざす企業像)

---

- 一. 私たちは、たゆまぬ技術革新によって、一步先の未来を創る企業をめざします。
- 一. 私たちは、挑戦心と独創的な発想にあふれた闊達な風土を持つ企業をめざします。
- 一. 私たちは、企業活動に関わるすべての人びとと喜びを分かち合う企業をめざします。

### 私たちの持つべき価値観 (TOYO WAY)

---

<公正さ>	社会に正しく役立つことを旨として、私心のない公明正大な行動をとる。
<誇り>	会社と仕事、自分自身に高い誇りを持ち、最後まであきらめない。
<主体性>	何事にも、自らが主体となって受け止め、自らが主体となって取り組む。
<感謝>	人と社会に思いやりと感謝の心を持ち、誠意を込めて力を尽くす。
<結束力>	仲間とともに知恵と力を結集し、常に創意工夫と改良改善を続ける。

## 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

重点商品の販売促進



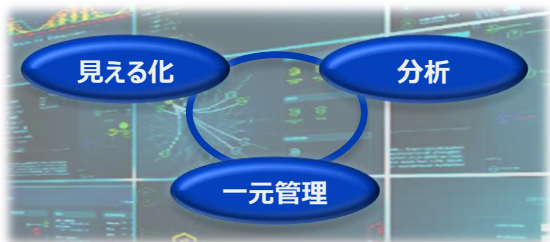
需給のグローバル一元管理  
による物流コスト低減



3極R&D体制の強化  
差別化商品力向上



効率性・採算性を徹底追求する  
データドリブン経営へ



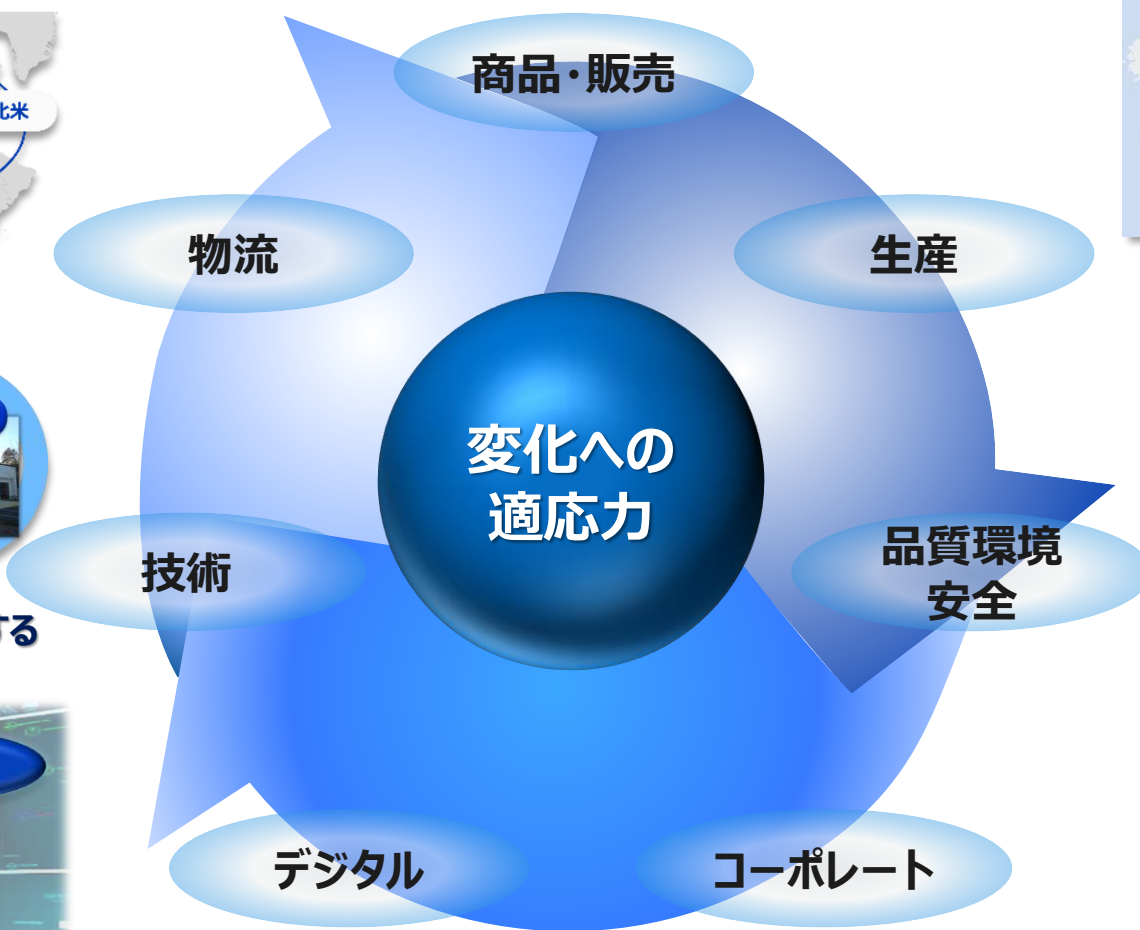
地産地消戦略を核とした  
高効率生産の実現



顧客満足度向上に資する  
プロセス保証による品質作り込み



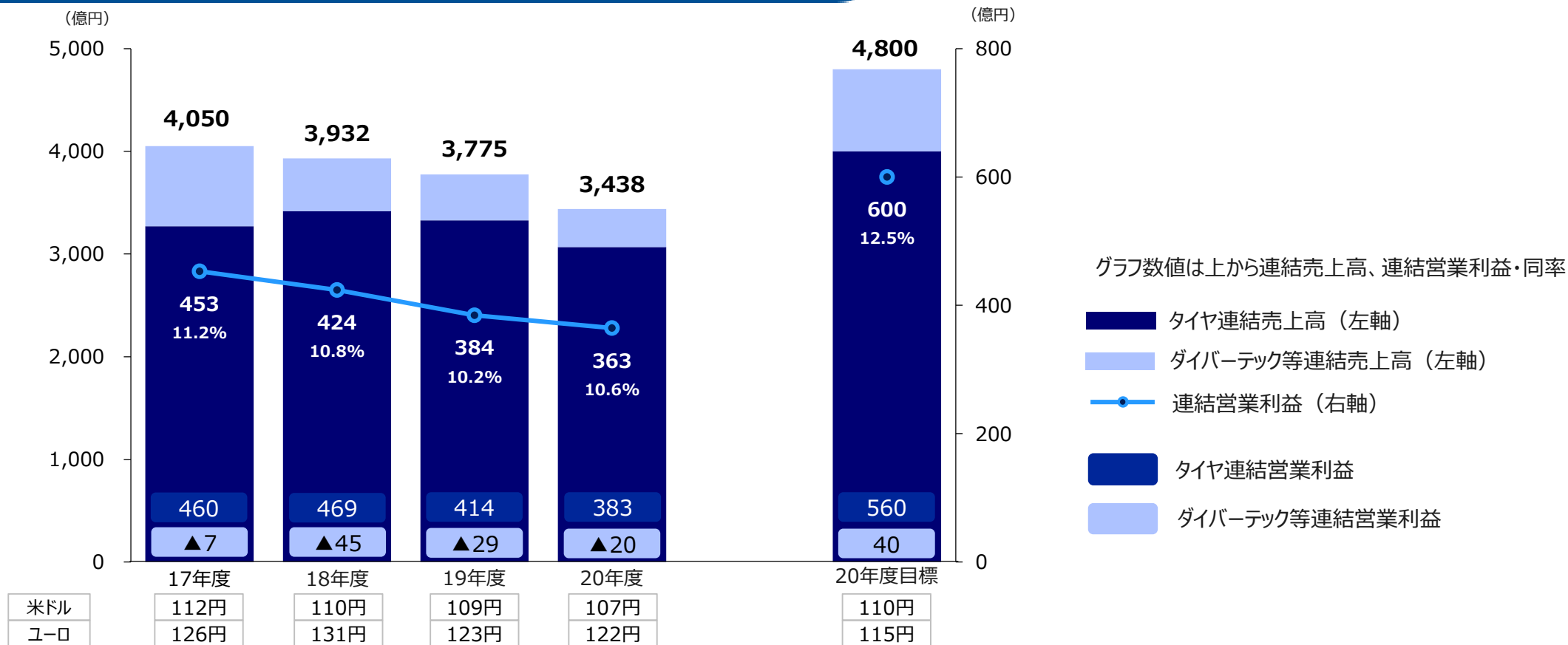
持続的な成長を支える  
“一歩先”の経営基盤へ





# 1. 中計'17の総括

# 中計'17 売上・営業利益の推移



## 目標値との乖離要因

タイヤ事業

慎重な意思決定に基づく増産投資の先送りによる販売本数減  
主要通貨に対する為替の円高

ダイバーテック事業

化工品・ウレタン事業譲渡による利益減  
自動車部品事業取引利益減

## 打ち手

セルビア新工場の稼働  
市場・商品ミックスの改善

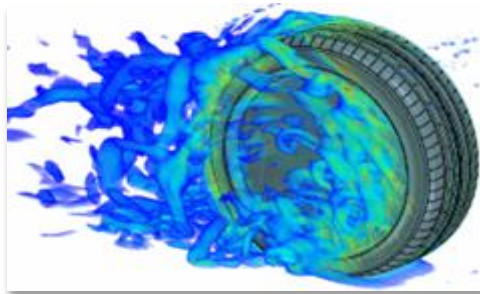
タイヤ事業と連携した受注活動  
適地生産によるコスト削減

## 設計基盤・要素技術とデザイン力を両立させた商品を拡充・展開

エアレスコンセプトタイヤ  
「noair」発表



モビリティ・エアロダイナミクス  
技術



ナノバランステクノロジーの進化



2017年

2018年

2019年

2020年



PROXES SPORT



NANOENERGY  
M675



OPEN COUNTRY  
R/T ホワイトレター



M646



CELSIUS



OPEN COUNTRY  
A/T III



OBSERVE GIZZ2

ブランドステートメントを刷新、独自の世界観をグローバルで訴求

アジアクロスカントリーラリー

5<sup>※1</sup>  
連覇



まだ、走ったことのない道へ。

TOYO TIRES



Best in the Desert Vegas to Reno



2<sup>※2</sup>  
連覇

FIA Intercontinental Drifting Cup

3<sup>※3</sup>  
連覇



ESSEN MOTOR SHOW



東京オートサロン



SEMA SHOW

SCORE BAJA 1000



※1:当社製品装着車、19年まで5連覇

※2:当社製品装着車、18・19年連覇

※3:当社製品装着車、19年まで3連覇



## 各市場で掲げた施策を着実に実行し独自性を洗練



### 北米市場

#### シェア5.3%達成

-北米売上ランキング7位 (2020年時点)

#### 米国工場第5期能力増強

- 1次工事設備稼働 (20年1月フル稼働)
- 2次工事完了 (21年1月稼働)



### 日本市場

#### 伸長するSUV用タイヤ需要を着実に獲得

- オフロード系高付加価値新商品の投入
- パートナー企業様との戦略提携による需要喚起

#### 販売体制の再構築

- 生産財サービス体制の強化に向けた専門プロジェクトを設置

SUVタイヤ  
販売構成比率  
(20年目標:40%)

16年 : 36%

20年 : 41%

新車装着用タイヤに  
占めるSUV比率  
(20年目標:50%)

16年 : 45%

20年 : 54%



北米

16年 : 36%

20年 : 38%

売上構成  
45%

57%

### 欧州市場

#### セルビア共和国に新生産拠点設立を決定

-欧州進出により柔軟なグローバル生産基盤の構築へ

#### ドイツにR&Dセンターを設立

-最先端原材料・高性能技術など技術基盤を強化



### アジア市場

#### マレーシア工場第2期能力増強 (20年4月フル稼働)

#### 代理店・販売チャネルの強化

#### 新車戦略

#### 強みを一層強化させる受注戦略の継続



勝算を最大限に高めるための慎重な検討に基づき、能力増強投資を決定

セルビア工場から米国へ  
競争力ある商品の供給



## セルビア工場

乗用車・SUV用タイヤ  
生産拠点新設を決定  
500万本（22年4月～）

## 中国工場

トラック・バス用タイヤ  
能力増強設備稼働  
7万本（19年11月～）



## 日本工場

トラック・バス用タイヤ  
能力増強設備稼働  
20万本（20年9月～）

## マレーシア工場

第2期能力増強設備稼働  
1次 240万本\*（19年10月～）

\*SUV・乗用車用タイヤ換算



## 米国工場

第5期能力増強設備稼働

1次 120万本\*（19年4月～）  
2次 55万本\*\*（21年1月～）

\*SUV・乗用車用タイヤ換算  
\*\*ワイドライトトラック用タイヤ換算



旺盛な米国需要を獲得するため  
日本・マレーシアからの供給強化

## ダイバーテック事業

モビリティを中心とした  
事業成長体制の確立



### 自動車部品事業への特化

タイヤ事業との相互連携に基づく  
戦略的受注を展開



化工品事業  
【譲渡】

硬質ウレタン事業  
【譲渡】

軟質ウレタン事業  
【譲渡】

トラック・バス用  
空気バネ事業【譲渡】

2017

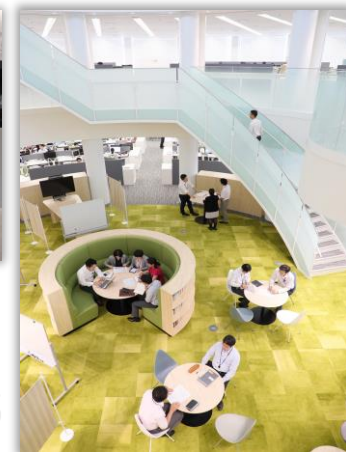
2018

2019

2020

## コーポレート基盤

機能別組織体制の導入  
経営基盤の強化・底上げ



- 企業理念の全社浸透施策展開・横断的な社内コミュニケーション活性化
- 組織改正・専門委員会設置・三菱商事からの人材活用を通じたガバナンス機能強化

## 2. 外部環境認識





## コロナ禍を経た消費行動の大幅な変化

- マインド** 外出回避・節約志向・対人接触回避
- 行動** EC/キャッシュレス購買・要求サービス変化



## 地政学リスクの更なる高まり

- 米中覇権争いをはじめデカップリングの波は継続
- コロナ禍により加速する経済格差もポピュリズムを促進



## 社会・環境価値×経済価値を両立させる取組加速

- 従業員・顧客満足を優先した取組みに価値
- 顧客と生産者との協働により公益と経済価値向上を両立するトランスフォーメーションの加速



## 省人化対応技術の進化と導入加速

- 労働人口の伸長減速を補うデジタル投資の加速
- データの質・量の拡大により、ヒトに要求される役割の高度化



21年以降、コロナ禍による景気への影響は底を打ち世界的に持ち直すが、回復速度はL字を想定

### 【米国】



「トリプルブルー」により税制改革・経済対策進展にはプラス、金利動向に注目



パリ協定に復帰、環境・インフラ分野への投資とともに環境規制の強化へ



全需のコロナ禍前水準への回復は困難  
EV化の加速、アウトドア人気によるSUV・ピックアップトラックの需要は伸長



中国輸入品に対する制裁関税継続  
アジア4カ国輸入品へのAD課税適用

### 【日本】



コロナ対策と経済回復の両立が課題



温暖化ガス排出量ゼロ実現施策が加速  
→2030年代に新車は電動車\*限定へ



人口減少/高齢化/若年層の車離れ  
→需要は遞減、優勝劣敗の産業構造へ  
⇔軽自動車・ミニバン堅調、SUV増加



異常気象に伴う性能への関心増  
アウトドア人気継続、ドレスアップ需要増

### 【欧州】



「英国なきEU」の政治・経済・社会面での進路に注目



循環型経済に向けた規制強化と  
グリーン・ディール投資計画の推進

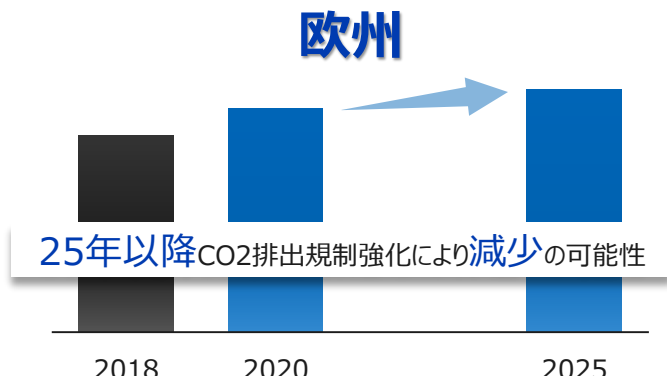
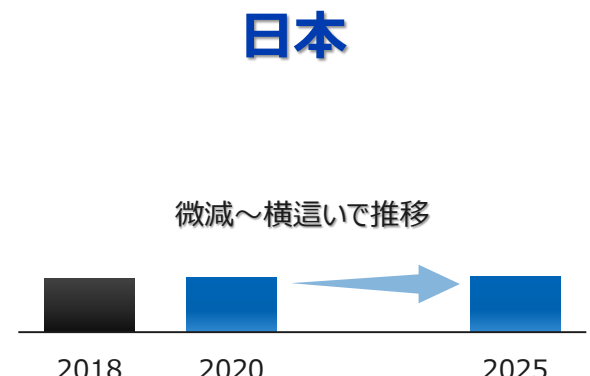
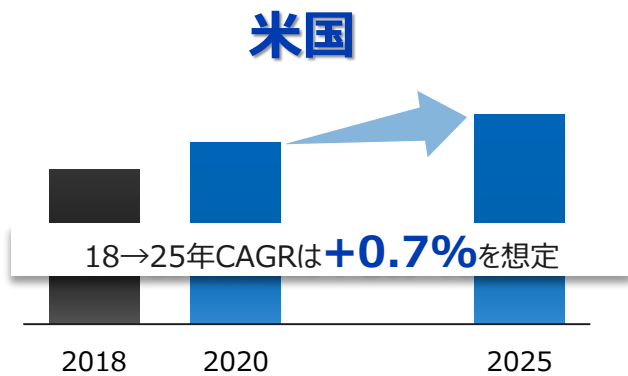


国の補助によるEV比率の向上  
新技術・次世代車両開発の継続

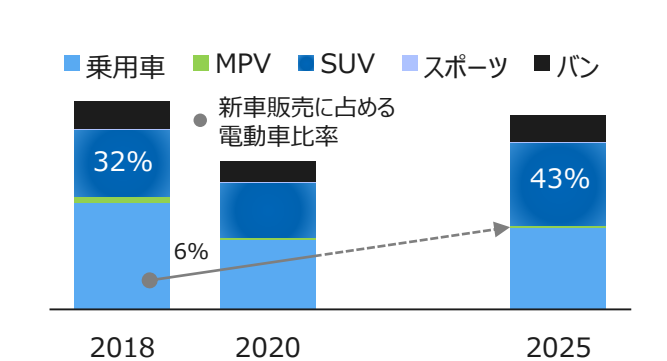
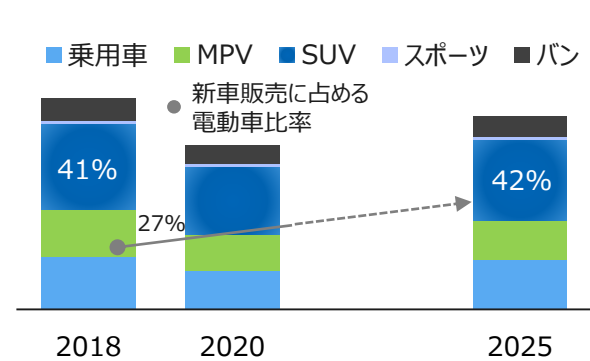
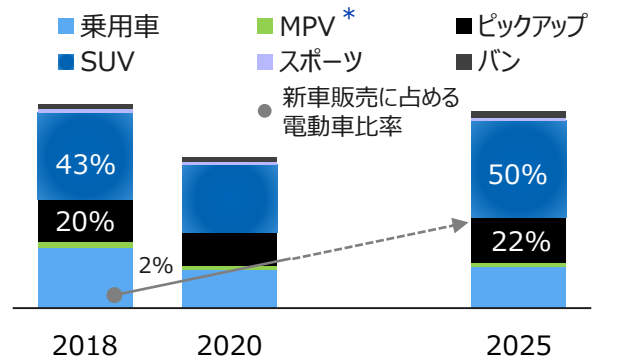


コロナ感染に端を発した需要減  
⇔工場閉鎖等による供給調整

## 自動車保有台数予測

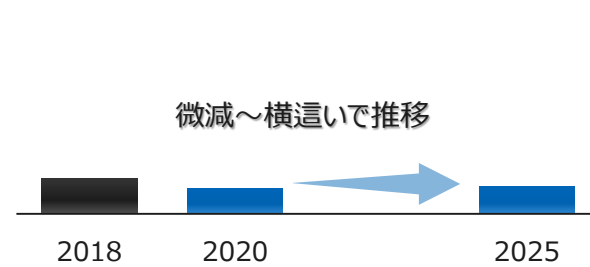
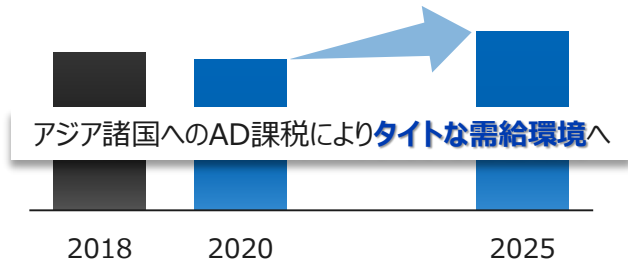


## 自動車生産台数・車種構成予測



\*MPV : Multi Purpose Vehicleの略称。多目的車。

## 自動車用タイヤ需要予測





### 3. 中計'21の基本方針

「第二の創業」を機とした、新・グローバル戦略による企業価値増大へ

【技術】

競争力を研鑽、グローバルに進化させる技術開発基盤体制へ

【生産】

セルビア工場を稼働、グローバルでバランスが取れた供給基盤体制へ

【販売】

潜在顧客との接地面積を拡大、市場での独自プレゼンスを向上へ

生産・技術・販売の効果的連動を実現、  
成長戦略を牽引する経営基盤の構築と人材強化へ

【コーポレート】

事業運営支援機能・基盤の強化  
ガバナンス・コンプライアンス体制変革  
＜コーポレート＞

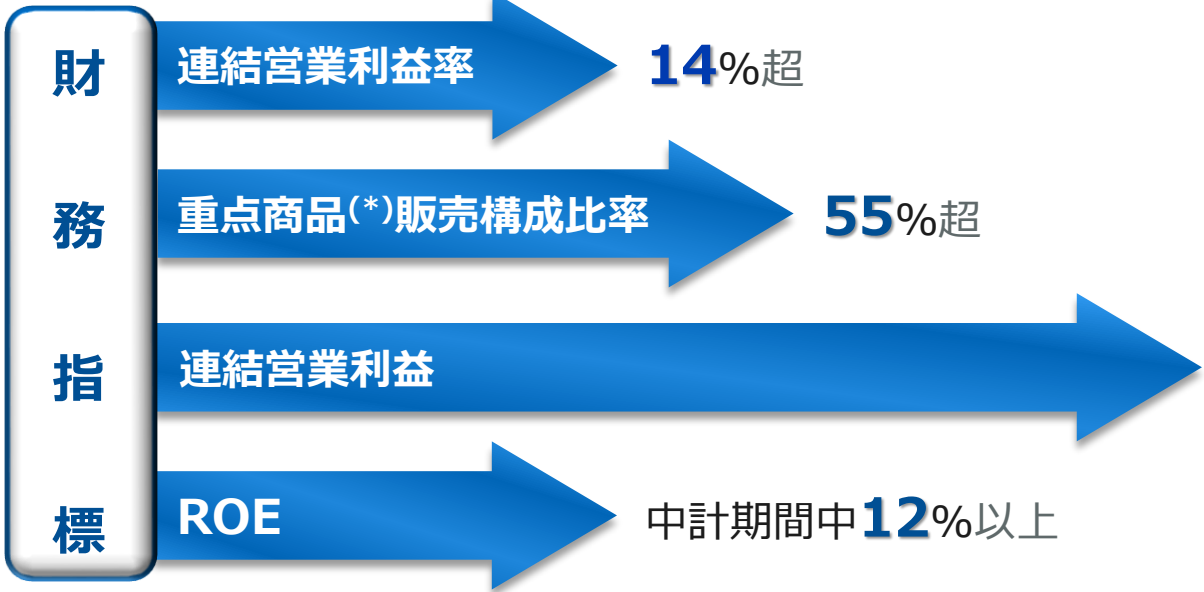
得意分野の強化/独自性の発揮  
機能別組織体制への変革  
＜技術・生産・販売＞

新たな  
企業ステージ

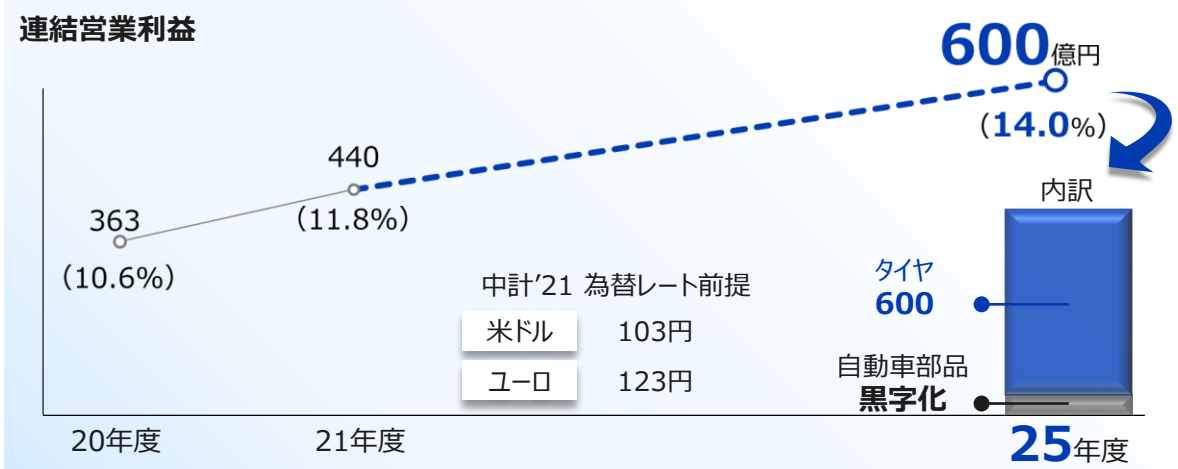
これまでの  
企業ステージ  
(従来の取組)



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設定



(\*)重点商品：営業利益・利益率の目標達成に不可欠な新商品、基幹商品、差別化商品など当社の「強み」を具現化するタイヤ商品カテゴリー



財務方針

- 設備投資計画: 5年総額 **1,940**億円 (設備の維持・更新投資 + 成長投資)
- 株主還元について: 目標ROEを念頭に置きながら、配当性向 **30%**以上を継続

## 4. 成長戦略

- 技術
- 地域（北米・欧州・日本・アジア）
- 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



日・米・欧 3極R&D機能連携により独自技術を強化し“差別化商品”を展開

## 高機能設計力

多性能の高次元両立設計



構造・配合設計力の研鑽



タイヤ挙動の見える化技術確立

## 顧客志向商品力

潜在ニーズをスピーディに商品化



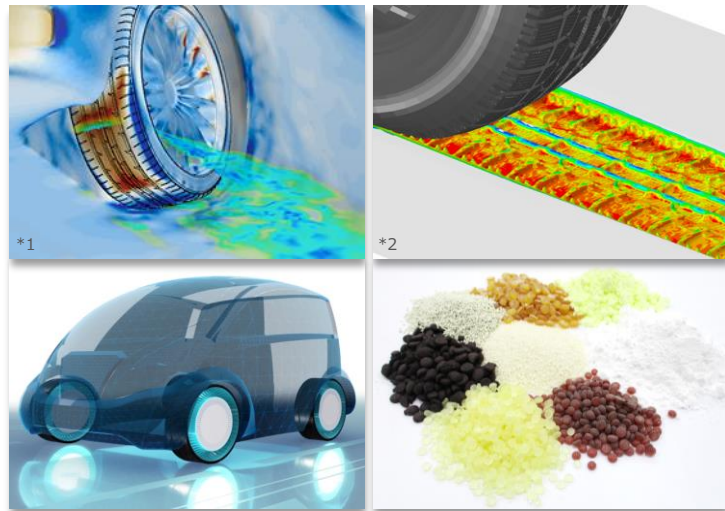
顧客インサイトの発掘・商品具現化



モジュール活用による早期商品化

## 次世代技術開発力

独自の次世代モビリティ技術構築



環境負荷低減 新素材開発・探求



独自のソリューションビジネス確立

## 環境配慮など次世代モビリティに対応した嗜好性の高い“差別化商品”を展開

電動車が急速に普及  
環境や電動車特有の技術確立

電動車の特徴

環境性能向上

低騒音化

車両重量増加

高トルク化



環境配慮技術 + 嗜好性 の融合

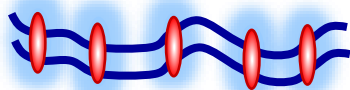
● 電動車で目指す姿

-◆- ガソリン車

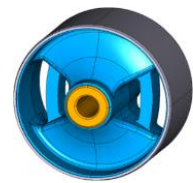
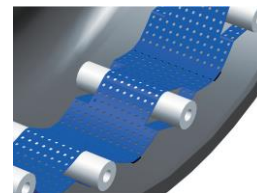
環境性能



耐摩耗性



静粛性



走りの愉しさ



デザイン



強みを磨き上げた“差別化商品群”の継続的な重点投下

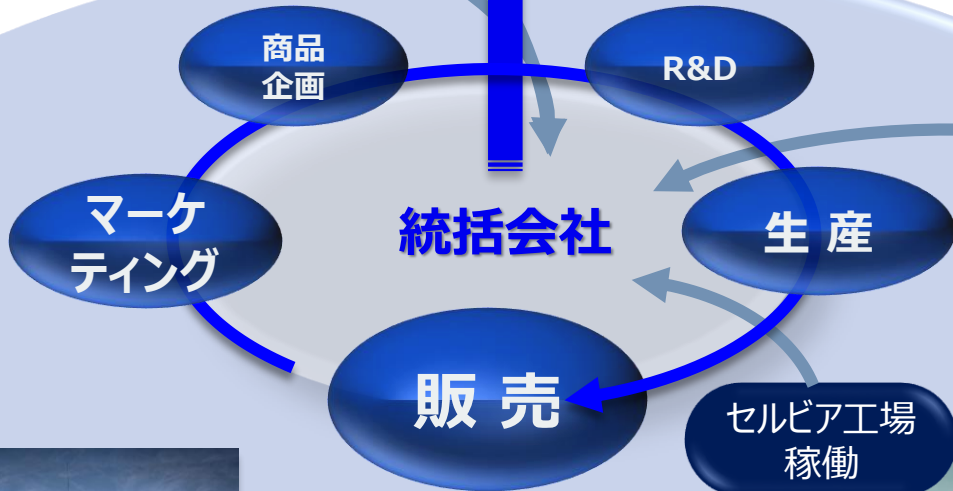


**GRAPPLER OPEN COUNTRY**  
ワイドライトトラック用タイヤでの  
圧倒的なポジションの堅守

## 北米販売シェア 5位 への挑戦

(2020年実績 7位)

米国工場  
増産  
仙台工場  
輸出



付加価値商品のタイムリーな具現化

桑名工場  
増産

トラック・バス用タイヤ **増販**



NANOENERGY



CELSIUS

オールシーズンタイヤ  
**増販**

## 最高水準技術を投下（欧州）



**PROXES Sport**



## 顧客嗜好を発掘・開拓（日本）



**OPEN COUNTRY R/T**



## 地域特性を攻略・増販（アジア）



**PROXES CR1 SUV**



顧客基盤の  
活用・強化

R&Dによる  
差別化商品力

重点商品  
注力展開

競争力の高い  
生産供給体制

性能研鑽/ブランディング強化の挑戦



ニュルブルクリンク  
24時間レース2020



ダカールラリー 2019

「大胆なハード再編」×「DXによるソフト改革」



迅速な意思決定  
機動的な戦略展開

国内市場での  
存在感を向上

本社機能の  
統合

物流体制の  
最適化

営業網の  
最適化再編

営業の  
デジタル化

営業基盤の  
変革

顧客インサイトに入り込んだ  
重点商品への注力

販売ネットワーク  
拡大

新車/市販用  
連携強化

域内工場  
最大活用

地域特化型  
商品開発強化

デジタルマーケティングの重点展開



『タイヤ』『自動車部品』を有機的に連携させたアプローチでモビリティの発展に貢献



市販用タイヤ事業への波及効果

ブランド認知度



新規  
販路

回帰  
需要

市販用タイヤの需要獲得

## タイヤ/自動車部品のコラボレーション

【モビリティ産業における存在感の発揮】



モビリティ性能向上を実現する  
シミュレーション・評価技術の進化による技術革新

先行  
開発

技術  
交流

自動車  
情報

技術力向上



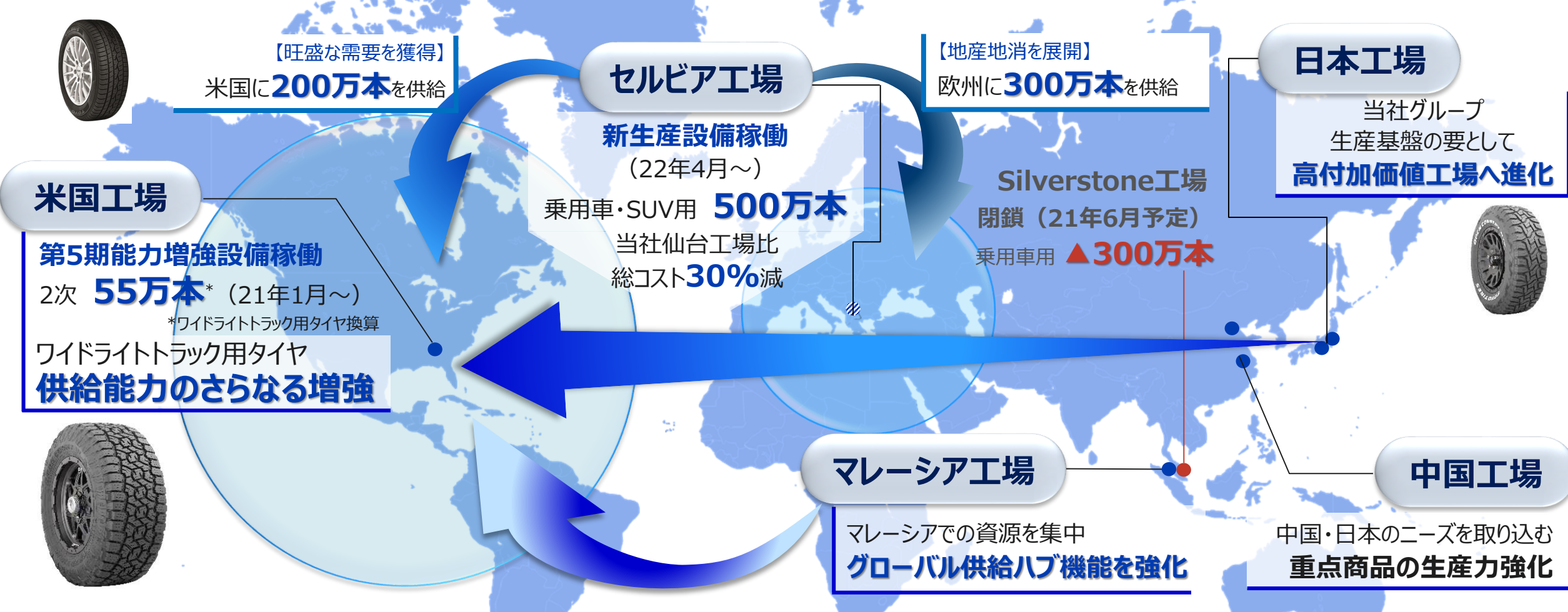
自動車技術  
トレンド

最先端自動車技術への挑戦

SUV・電動車・次世代モビリティなど  
戦略車種へのアプローチ力を強化



北米市場向け安定供給基盤を構築し、セルビア工場を圧倒的なコスト競争力を有す拠点へ



横断的な生産・品質データの可視化・解析による **高効率生産体制** を確立



独自技術の高度化により、ユーザーオリエントドなソリューション（新製品・サービス）を提供





## 5. 三菱商事との 資本業務提携

# 三菱商事（MC）との資本業務提携効果

※数値は18年度実績比増分  
※連結営業利益ベース

**TOYO TIRES**

「当社の価値向上が双方の使命」となる体制を構築 → 両社で当社収益極大化へ

資本業務  
提携効果

～2020年度

2021～2023年度

～2025年度

**+100**億円

**+14**億円

- 輸出取引直質化による**MC宛口銭撤廃**
- 全ての**販社JV解消**、完全子会社化
- 各種保険料削減等

日  
本

【販売】MC関連先への**生産財タイヤ等増販**の本格化  
【物流】**国内販売・物流拠点再整備**による更なるコスト減



欧州

中東

中国

市場動向と採算性の観点から、現時点では**積極的な増販施策の実行を追求せず**

協業施策  
実行効果

ア  
ジ  
ア

新車装着用SUVタイヤの納入  
補修用タイヤ**販売チャネル（小売等）拡充**

次世代  
R&D

EV関連/デジタルソリューションなど**成長の芽**となる案件発掘に注力

**+60**億円



**桑名工場** – トラック・バス用タイヤ能力増強（20年9月稼働→21年1月フル稼働）

増資資金活用による増産効果



**米国工場** – 第5期第2次能力増強（21年1月稼働→同9月フル稼働）



**セルビア工場** – 新設備稼働（22年4月→23年4Qフル稼働）

**+40**億円

**三菱商事**

**TOYO TIRES**

基盤底上げ・  
ガバナンス効果

両社人材の融合による**経営基盤の強化・重要プロジェクトの推進加速**

+0

## 6. 持続的な成長を支える 経営基盤の構築



理念の実現をめざし、事業経営インフラを強化するステージへ

## 社会課題の解決を通じた価値創出と持続的成長の実現

グローバル

長期視点

事業と融合

### デジタル・ITインフラの再構築



#### DXの実現に向けた基盤強化

- 収益性向上に向けたデジタル基盤の整備  
・ ERP刷新、PDCAサイクルの高速化
- データガバナンスの強化
- 多様な働き方の実現

### サステナビリティ経営へのシフト



#### 事業を通じた社会価値の創出

- '21~
  - マテリアリティの再定義と意識改革
  - サステナビリティ委員会の設置
  - 事業経営へのサステナビリティの統合
- '25~
  - 事業戦略と融合した社会価値の創出

### 組織・制度インフラの再構築



#### 組織・人事関連施策

- 新人事制度による組織の活性化
  - ・ 多様な人財が有機的に協働
  - ・ 働きがいを持って活躍できるしくみ  
(ジョブ型雇用/人財ミックス/複眼評価)
- 個性と質と能力を極める育成システム

### 財務基盤の強化



#### 高効率で環境変化に強い体質へ

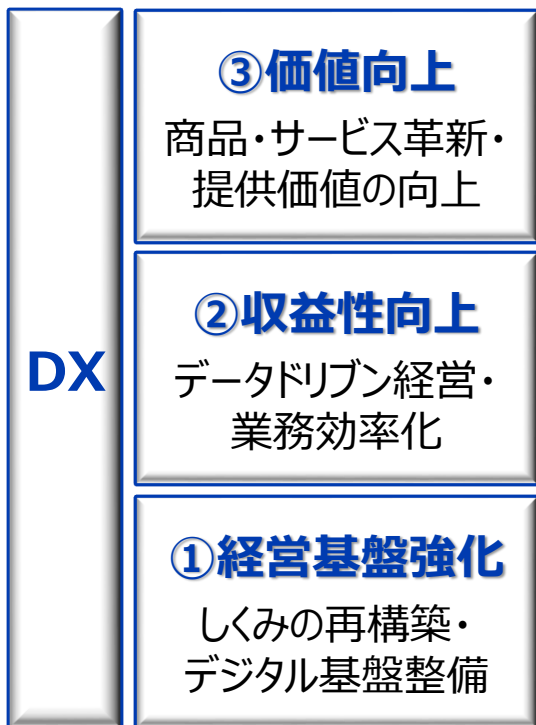
- ・ 事業資産の精査を通じた資産効率の改善
- ・ 財務健全性を維持・確保したレバレッジ水準



#### キャッシュフロー重視

- ・ グローバル資金管理
- ・ キャッシュ創出力とサイクルの高速化

企業体質の改善をバックアップし、堅実に成長戦略を実現

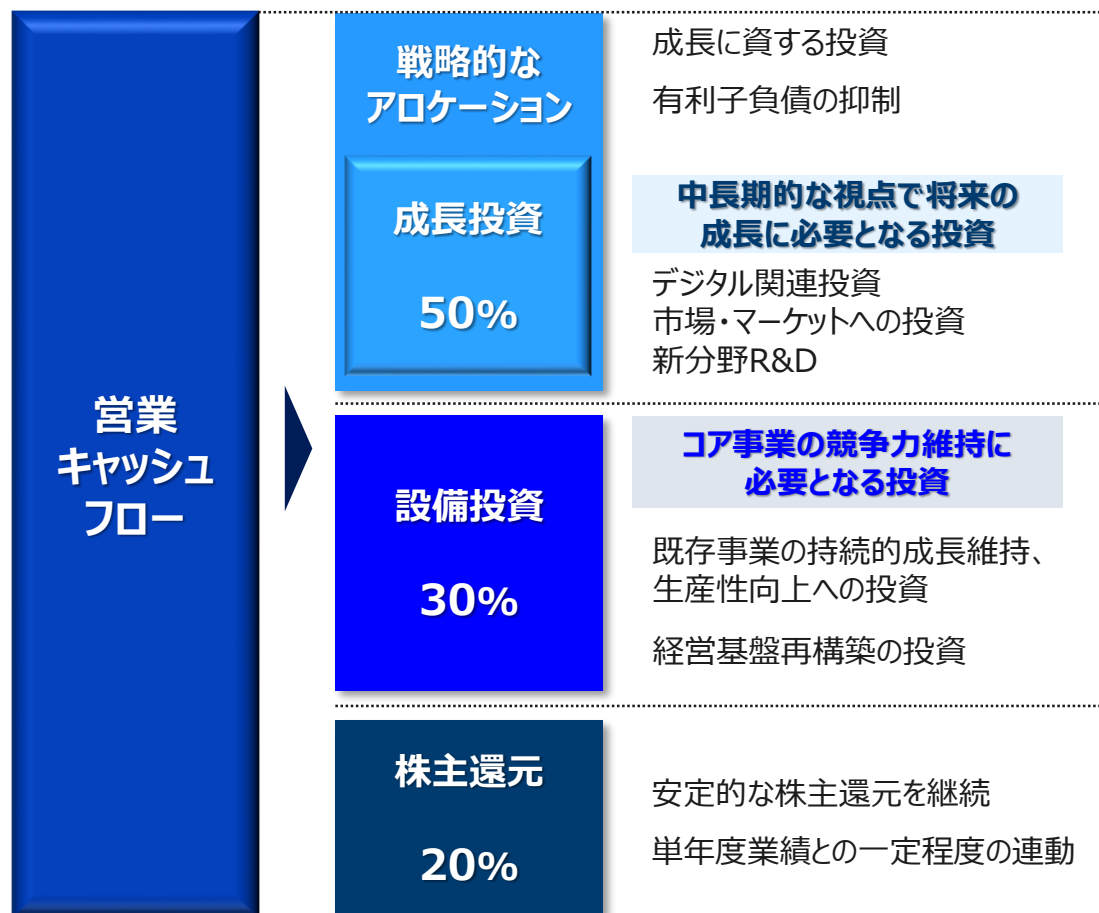




## 7. 投資・還元方針

## 投資計画と資本配分

### 中計'21期間中のキャッシュフロー配分とその基本的な考え方



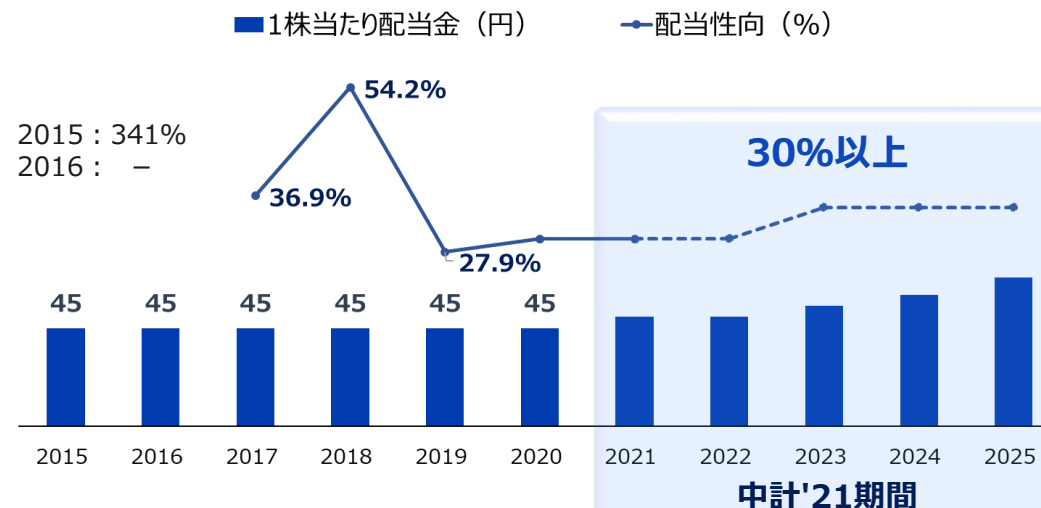
## 株主還元

### 基本方針

- ・ 更なる成長に向けた投資実行と配当を軸とした利益還元のバランス化
- ・ 業績との連動と安定的な利益還元の追求

### 配当方針

配当性向 **30%以上**





# 青を灯せ

まだ、走ったことのない道へ。

**TOYO TIRES**

本資料に記載されている業績計画、事業計画などは、現時点における将来の経済環境等の予想に基づき作成したものです。実際の業績などはさまざまな要因により変動する可能性があり、本資料が当社の将来的な業績を保証するものではありません。