

TOYO TIRES

Integrated Report

2023

統合報告書 2023

TOYO TIRES



TOYO TIRE 株式会社

経営基盤本部 ESG推進室

〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2丁目2番13号

Tel:072-789-9100(代)

<https://www.toyotires.co.jp/csr/>

2023年8月発行

編集にあたって

ステークホルダーの皆さまとの対話をめざして

当社では、ステークホルダーの皆さまに、財務情報や事業戦略などの経営内容を総合的に
お伝えるツールとして「アニュアルレポート」、サステナビリティ経営を強化するためのESG
の取り組みをお伝えるツールとして、「サステナビリティレポート」を発行してきました。

近年、企業の将来を洞察するために、理念やビジネスモデル、ガバナンスや事業の機会・
リスクなどを開示する重要性が高まってきたため、2023年度は財務情報と非財務情報を
統合開示する報告書として「統合報告書2023」を発行しました。

統合報告書は、機関投資家や株主など資本提供者の方々のみならず広くステークホル
ダーとの対話・理解の鍵となるものです。そのため、当社が経済、環境、社会に与えるイン
パクトが著しく大きいと考えられ、ステークホルダーの評価や意思決定に対して実質的な
影響を及ぼす可能性がある項目をマテリアリティ(重要課題)と位置づけたうえで、当社の
価値創造をプロセス化し、中長期目線でストーリー立てて構成に落とし込みました。

企業としての価値を改めて体系化・言語化して情報開示していくことにより、ステーク
ホルダーの皆さまとの関係深化を図り、今後も社会からより評価を獲得できる統合報告書
をめざしています。今回の「統合報告書2023」はその出発点となるものであり、ぜひ多くの
方々にご高覧いただきたいと考えています。

編集方針

対象期間
2022年1月～2022年12月
※一部対象期間外の情報も掲載

対象範囲
TOYO TIRE株式会社及び国内外の
グループ会社(連結子会社)

本報告書における組織呼称
TOYO TIRE株式会社単体→
「TOYO TIRE株式会社」または「当社」
グループ全体→
「TOYO TIRE」または「当社グループ」

参照ガイドライン等

- 国際統合報告協議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- Global Reporting Initiative「GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード」

将来の見通しに関する記述について

本報告書には、将来の業績に関する記述が含まれています。こう
した記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確
実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化など
により、計画数値と異なる可能性があることにご留意ください。

Contents

- 1 編集にあたって
- 2 目次

Introduction

- 3 私たちの理念
- 7 成長の軌跡
- 9 At a glance

Top Message

- 11 TOP MESSAGE



Vision

- 17 外部環境・リスクと機会
- 19 TOYO TIRE のマテリアリティ
- 21 価値創造プロセス
- 23 TOYO TIRE の強み

Strategy

- 25 財務戦略
- 27 中期経営計画「中計'21」の進捗
- 29 事業概況
- 31 財務ハイライト
- 32 非財務ハイライト

Materiality

- 33 領域Ⅰ 価値創出
- 39 領域Ⅱ 価値創出を支える基盤
- 43 領域Ⅲ リスクマネジメント

Governance

- 51 ガバナンス
- 54 会長メッセージ

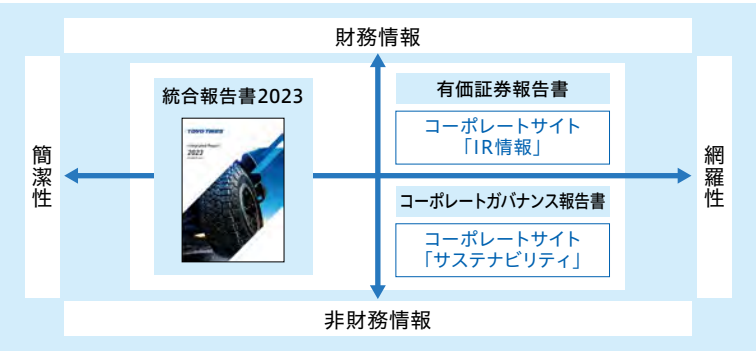


- 55 社外取締役メッセージ
- 59 役員一覧

Data

- 61 財務一覧サマリー(11カ年)
- 63 連結貸借対照表
- 65 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 66 連結キャッシュ・フロー計算書
- 67 株式情報
- 68 会社情報

本報告書の位置付け



私たちの理念

理念(2017年1月制定)

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。

理念体系における最上位概念
将来にわたって継承し続けていく
創業の精神

社是

私たちの使命
(ミッション)

私たちのありたい姿
(めざす企業像)

私たちの持つべき価値観
(TOYO WAY)

私たちの会社が社会、そして、
私たち自身に「約束すること」

自分たちの社会への約束(=会社の使命)を
果たしていくために、「めざす企業像」

会社の使命・約束を守るため、
ありたいと思う会社の姿を実現
していくために、社員一人ひとりが
大切にする「考え方」

まだ、走ったことのない道へ。

社是に込められた思い

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

当社の社是は、1950(昭和25)年9月、富久力松・初代社長が経営の理念を明確にするために制定したものです。このわずか31文字の言葉には、当時の時代のなかで携えるべきと考えた崇高な精神が背景に息づいています。創業から10年後、社長の富久は次のように述懐しています。「当社が10年間順調な発展を遂げてこれたのは、全従業員が忠実に社是の示すところを実践したことに負うところが大きい」。

社是には、時代が移り、事業環境が大きく変わった現在にも通じる観点や示唆が含まれています。私たちは社是を、職務に取り組むうえで将来にわたり心に置いて継承していくべき精神として位置づけています。

【社是に込められた思い】

工業は日進月歩して休むところがない。私たちは自分の仕事の重要性をよく認識して、毎日進歩しなければならない。昨日より今日はという心構えを持って研究、創意工夫しなければならない。質の高い材料をふんだんに使えと良い製品は作りやすくなるが、常にそうした資材が手に入るわけではなく、人によって教養や熟練度も違う。変化因子が多く、安定性に欠けるということを前提に置き、そのう



えで、常に調和のとれた良品を作り出すためには、たゆまぬ精進が必要なのだ。価値ある製品を相応の価格で販売することを旨とし、暴利をむさぼり大衆に迷惑をかけることは最も慎まなければならない。需要者とは顧客のみを意味するものではなく、職場における次の工程も需要者である。とにかく会社には必要な人しかいないのだ。逆に、各自の職責は重大である。各自が職場で最善を尽くさなければならない。



理念策定プロセス

当社が理念を見直すきっかけとなったのは、2015年に発覚した当時の免震ゴム事業と防振ゴム事業におけるデータ不正問題でした。2016年、問題の真因を究明していくなかで、風土改革の必要性を認識した当時の経営層が当社の価値観を改めて方向づけするために理念を見直し、再策定するという方向性を共有し、2016年4月より理念のあり方について検討するプロジェクトが発足しました。

2015年 12月	一連の問題を総括(原因究明、再発防止策公表)
2016年 3月	【役員集中ディスカッション】 「共通理念の言語化と全階層への展開」が 当社の取り組むべき重要テーマであると結論づけ
2016年 4月	「理念のあり方」検討プロジェクト 【社員階層の声をボトムアップ】
12月	× 【役員の議論による結論づけ】
2017年 1月	【新たな「理念」を制定】



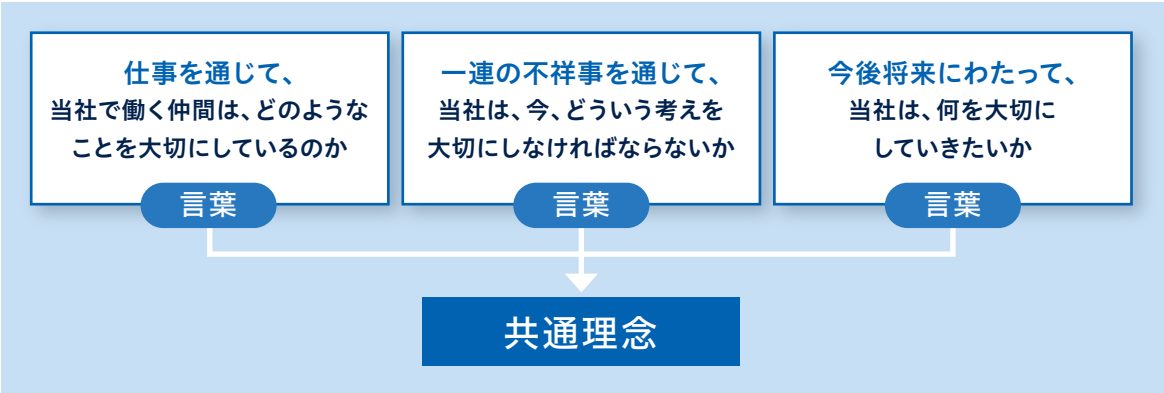
会社の将来のために、大切にしていきたい思い、考えを「言葉」に

「理念のあり方」検討プロジェクトは、社員階層のワーキンググループの声を経営層に提言というかたちで届け、その提言を受けた経営層が同じテーマでディスカッションした内容をフィードバックし、それを受けてワーキンググループが議論を重ね、再度提言するという「考えの往復運動」が社員と経営層との間で進められました。

「仕事を通じて、当社で働く仲間が大切にしていること」「一連の不祥事を通じて、大切にしていかなければならないと考えられること」、そして「今後、将来にわたって、当社が大切にしていきたいこと」。これら一つひとつを9カ月間にわたって対話し、そこから見出した共通の価値観を言葉として集約し、「理念」として言語化していくという作業がなされました。

こうした議論を経て会社として大事にしたいあるべき姿が浮き彫りとなり、2017年1月1日、当社の新しい理念が制定されました。

2017年の年頭訓示において、理念が新たに制定されたことが社長から社員に伝えられ、「理念は会社の支柱そのものであり、将来にわたって社員が携えていかなければならない共通の考えである。全役員、全従業員が理念をすべての仕事の起点に置き、この意味するところを正しく理解して、実際に体現していかなければならない」という意思が示されました。



理念の浸透

当社は、2017年の制定時より継続して、全社員に理念の理解浸透を図る取り組みを展開しています。

全社員は理念カードを携帯し、各拠点の社内会議室、お客さまを迎える応接室等には理念を掲げているほか、各種社内研修の最初のプログラムには理念講義を設置し、職場に理念と紐づいたビジョンや戦略を浸透させることの重要性を理解するためのケースワークや各組織での理念浸透の工夫を紹介し合うグループワークなどを採り入れています。

また、当社の人事制度では、求める人材像に基づいて各層の役割期待を明確化し、それに応じた評価・処遇を行うこととしていますが、役割期待の項目の一つに「理念の体現・浸透」を設定し、業務遂行や部門運営のなかで理念を意識した行動が定着するよう促しています。

成長の軌跡

TOYO TIREは、1945(昭和20)年、終戦前後の未曾有の混乱のなかで誕生しました。以来、高度経済成長期やバブル期、不況などを乗り越え、多様化する自動車市場に適応しながらグローバルに展開し、世界に向けて「安全・安心」「走りの愉しみ」「持続可能なモビリティ社会」といった多くの価値を提供し続けてまいりました。

事業・経営

1945～1970 創業期～事業の足固め

1945(昭和20)年8月、東洋紡績(株)(現、東洋紡(株))がゴム工業発展のために設立、育成した東洋ゴム化工(株)、及び同社が出資、事業強化した(株)平野護謨製造所が合併し、東洋ゴム工業(株)が設立されました。前身の両社主力工場が大空襲で甚大な被害を受けていたため、荒廃した経営環境を再建することが当社の歴史の始まりでした。創業時より技術に対する意識が高く、設立の翌年には後の中央研究所の前身となる要素技術開発の部門を開設、「東洋ゴム工業技術専門学院」も併設しています。

1950(昭和25)年に戦時統制が撤廃されたゴム製品の生産を開始、総合ゴム企業への飛躍をめざします。1952(昭和27)年には待望の「RS(Royal Wing Special)タイヤ」を発売。販売網の拡充を図りながら1966(昭和41)年には業界に先駆け、米国に「Toyo Tire(U.S.A.) Corp.(現、Toyo Tire U.S.A. Corp.)」を設立するなど、高度経済成長の波に乗って事業規模を拡大していきました。



旧中央研究所



東洋ゴム工業技術専門学院



初荷式

1971～2003 事業の多角化・グローバル化

昭和40年代は多角化と活性化戦略によりタイヤ、化成品、履物、工業用品の4事業を推進。石油ショックに伴い原材料の確保が困難を極めるなかで体質改善にも取り組みます。1979(昭和54)年には日東タイヤ株式会社と全面業務提携を結び、生産拠点の再編を進めました。一方、オーストラリアや西ドイツ(当時)に現地法人を設立して販売戦略をさらに海外に広げます。また、1986(昭和61)年に自動車部品技術センター、2001(平成13)年に「TOYO TECHNICAL CENTER(現、タイヤ技術センター)」を開設し、技術開発を強化します。



タイヤ技術センター

2004～2015 北米市場への挑戦本格化と さらなるグローバル展開

2004(平成16)年、米国ジョージア州に海外で初めての自社タイヤ生産拠点となる「TOYO TIRE NORTH AMERICA MANUFACTURING INC.(TNA)」を設立しました。同工場には、差別化技術に裏づけられたデザイン性と高い性能を両立する当社独自の新工法を導入。2008(平成20)年に設立した北米地域統括会社「Toyo Tire Holdings of Americas Inc.」のもと、TNAは間断なく生産能力増強を図るとともに、現地販売子会社はピックアップトラック/SUV向け大口径タイヤカテゴリでの当社プレゼンスを不動のものにしてきました。また、中国、マレーシアにもタイヤ生産拠点を設立するなどグローバル生産・供給体制を強化するとともに、欧州各国、タイ、メキシコなどでの販売戦略も着実に実行しました。

グループ最大の
タイヤ工場・米国のTNA

マレーシア工場

2016～2020 モビリティ事業を核とする カンパニーへ、第二の創業

2017(平成29)年に新たな理念を制定。機能別組織体制を導入するとともに本社社屋を移転し、技術開発、基盤技術開発機能とも至近エリアへ集積。連携と結束、意思決定の迅速化を加速させます。2018(平成30)年にはモビリティを事業の中核に据える新たな経営体となり、その翌年に社名をTOYO TIRE株式会社に変更しました。同年、新ブランドステートメント「まだ、走ったことのない道へ。」を制定。また、新たな企業ステージに向けた成長戦略を策定するとともに、北米R&Dセンター、欧州R&Dセンター(ドイツ)を開設。さらにはセルビアのタイヤ新工場設立を決定、開発体制と生産・供給体制の強化を図ります。



本社

2021～ 中期経営計画「中計'21」スタート、 サステナビリティ経営の強化へ

2021(令和3)年に「中計'21」を発表、あるべき姿として「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の強化」をスローガンに掲げ、経営目標の達成に向けた事業戦略を実行しています。また、同年4月にはサステナビリティ経営の強化を目的として、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、事業とサステナビリティの真の融合をめざします。コロナ禍をはじめとする事業環境変化のなかにおいても、セルビア新工場の稼働、DXのためのインフラ整備などを着実に進めています。



セルビア工場

社会・自動車業界

1945年
終戦～高度経済成長へ

1945

1945年ごろ
統制経済から自由経済へ

終戦前後の混乱のなか、空襲で被害を受けた生産拠点の復興が始まりますが、GHQにより1950(昭和25)年まで車やゴム製品の生産は統制されていました。

1973年
第一次石油ショック

1973

1960年代
キーワードはイノベーション

欧米先進諸国の有力メーカーと技術提携を行い、最新技術に応用改良を加えて世界市場に通用する製品を生み出そうと奮闘していました。

1991年
バブル崩壊

1991

1970年代
公害問題顕在化と石油危機

大阪万博開催にわいた日本。しかし大気・水質汚染などの公害問題も浮上。また石油ショックで産業・経済が混乱し、業界では経営環境が悪化しました。

1995年
阪神・淡路大震災

1995

1990年代
バブル崩壊、不況の時代

バブル期の崩壊とともに国産車の絶頂期が終焉、小型や軽など実用性の高い車が重視され始めます。同時に地球環境保護に向けた意識改革が進みました。

2008年
リーマンショック

2008

2000年代
世界的な環境保護の流れ

世界各地で環境負荷低減が叫ばれるようになり、ハイブリッド自動車やディーゼルエンジンなどの環境に配慮した開発が進められました。

2011年
東日本大震災

2011

2015年
「パリ協定」採択

2015

2020年
新型コロナウイルスの感染拡大

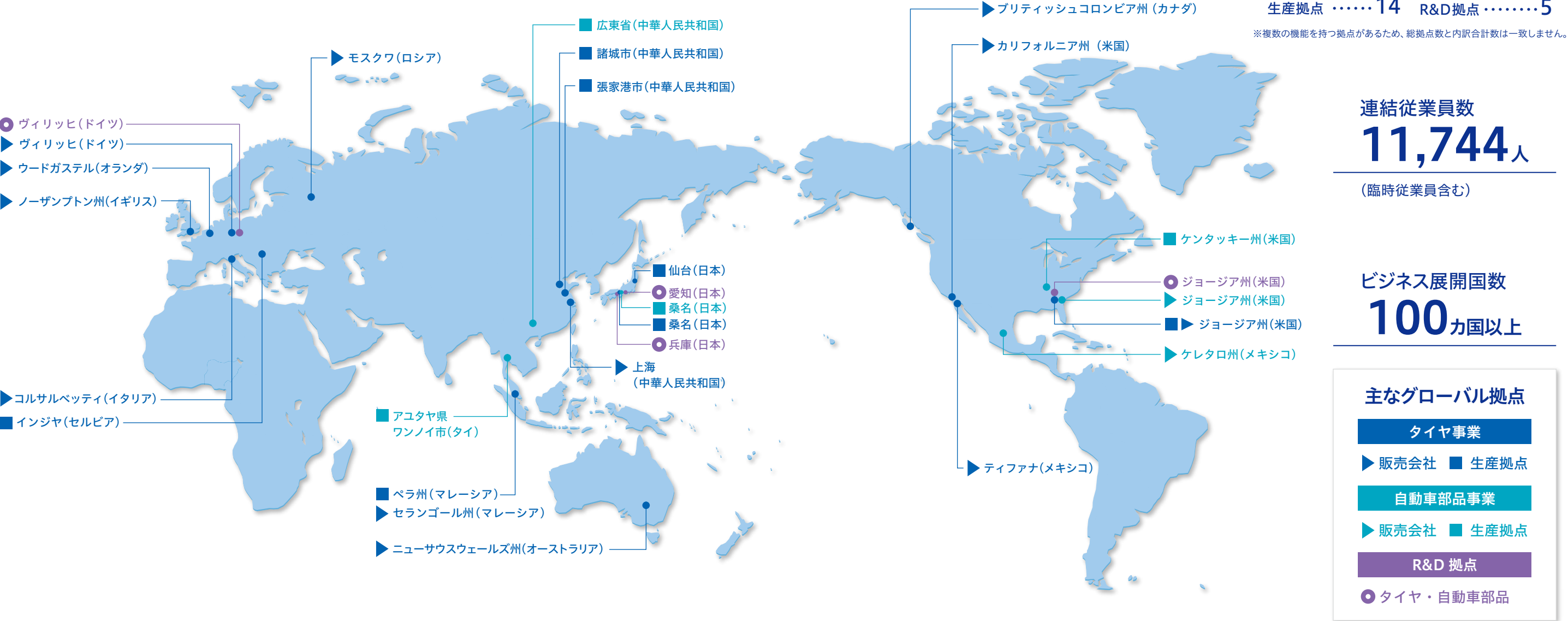
2020

2020年～
持続可能なモビリティの時代へ

電気自動車や燃料電池自動車など、次世代モビリティが台頭を始めます。それに伴いタイヤにもさまざまな付加価値が求められるようになっていきます。

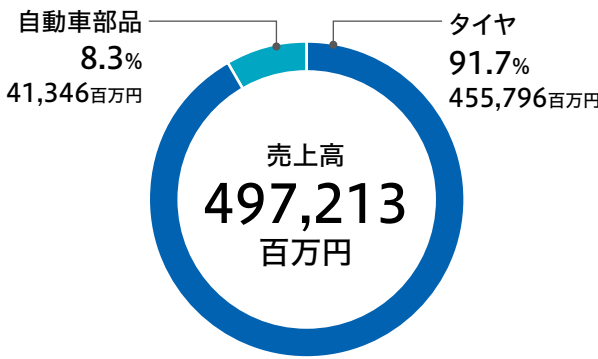
At a glance

TOYO TIRE グループは、14の生産拠点と5つの R&D 拠点をもち、グローバルにタイヤ事業、自動車部品事業を展開しています。

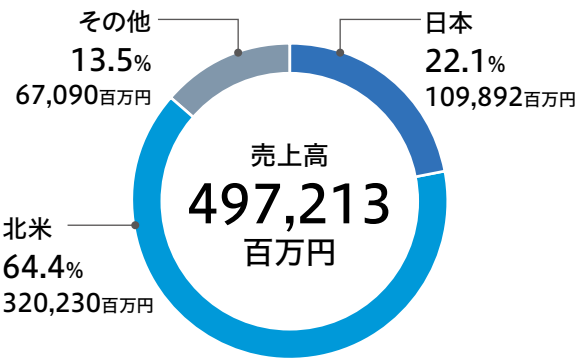


※数値は2022年12月のものです

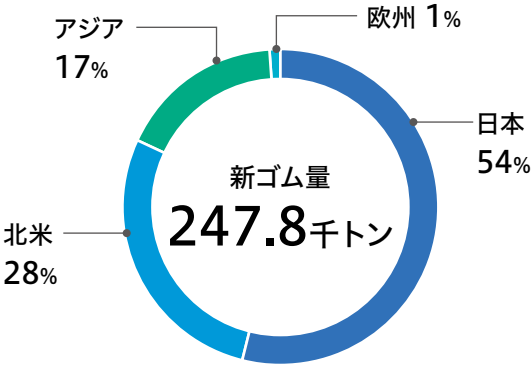
2022年度 事業別売上高比率



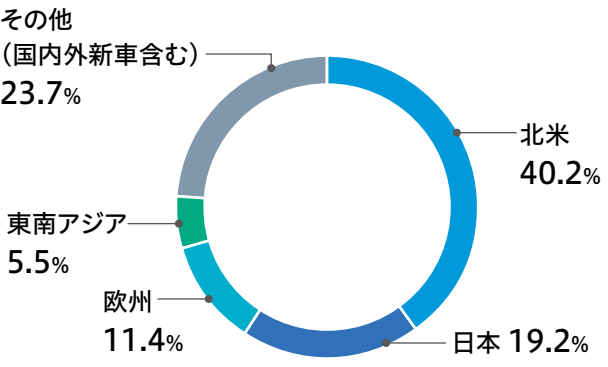
2022年度 所在地別売上高比率



2022年度 地域別タイヤ生産量(新ゴム量)比率



2022年度 地域別タイヤ販売本数構成比率



TOP MESSAGE



代表取締役社長 & CEO

清水 隆史

独自の存在感をより高め、 「新たな企業ステージ」へ。

統合報告書の発刊にあたっての思いを聞かせてください

経営変革・事業推進の現在地を伝える

2021年、当社は5カ年の中期経営計画、「中計'21」のスタートを切りました。この経営計画は量的拡大ではなく、質的向上をめざした事業戦略を軸に据えています。同時に、さまざまな経営基盤の強化を図ることを志向しています。中計'21はこのような変革によって、新たなステージへシフトチェンジしていく意思を込めて取り組んでいます。

この5年間の道のりでは、事業とサステナビリティの

融合を図ること、すなわち、事業を通じて経済価値のみならず、社会価値を創出して持続可能な社会の実現に貢献することを宣言しました。

統合報告書は、私たちが進める経営変革の現在地をステークホルダーの皆さま方にご理解いただくための大事なツールであり、また、これを初めて発刊できるに至ったこと自体も、その変革を象徴的に示す一つの足跡であるという思いを持っています。

理念に裏打ちされることの意義

中計'21を稼働した年の4月、経営会議の下にサステナビリティ委員会を設置し、私自らも委員長に就きました。経営会議は、当社の経営執行事案を諮る最高の意思決定機関です。このもとに7つめの専門委員会として「サステナビリティ」と名の付く委員会を設けたことは、会社の歴史的な観点からも大きな意味合いがあります。

初年度の委員会では時間をかけて議論を重ね、当社が取り組むサステナビリティ活動の原則となる基本方針、優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）、マテ

リアリティに紐づく活動計画と目標・KPIを策定しました。

基本方針の策定、マテリアリティの特定にあたっては「理念との接続」を重要視しています。当社らしさを見失うことなくサステナビリティに向き合うことが重要であり、その活動は当社の存在意義を示す理念に裏打ちされていることが不可欠だと考えたからです。また、そうした接続によって、サステナビリティと事業の融合を図ることが可能になると考えています。



対話を通じて あるべき姿を さらに追求していきたい

ポテンシャルを確認いただく舞台

統合報告書は単なる媒体ではなく、短・中・長期にわたって会社がどのような価値を生み出そうとしているのか、また、そのために当社がどのような能力を培い、備えているのか、会社のポテンシャルを確認いただく大事な舞台のようなものだと思います。

社内でのサステナビリティに対する意識は、わずか2年前と比べても格段に高まっていると実感しています。一方、意識と活動が連動し始めているとはいえ、短期的な事業環境が想定しづらいなかで10年後あるいは20年、30年先にどのような事業を通じて社会にどのような価値を提供し利益を得ていくのか。事業とサステナビリティ、その将来の在り様を言葉にすることは決して簡単ではないことも感じました。

最終的に、中計'21の事業戦略を踏まえた当社のビジネスプロセス、そして強みと弱みを体系的に整理し、

事業とサステナビリティ課題との関連性を本報告書で明らかにできたと思います。

当社の事業活動が財務成績や製品・サービスだけではないアウトプットにつながり、そして社会に生み出す価値、すなわち資本に与える影響をアウトカムとして位置づけられるという連関、さらにその資本を事業経営のために活用するという往還も示すことができました。これらは、事業とサステナビリティの融合を図るうえでも重要な作業であったと評価しています。

初めてとりまとめた本報告書から、当社が価値を創造するプロセスを読者の皆さまに汲み取ってもらえることを期待しています。ただ、これは入り口であり完成形とは考えていません。ステークホルダーの皆さまとの対話を通じてあるべき姿をさらに追求していきたいと考えています。

経営の歩みをどのように評価していますか

機能組織の密なる連携

2019年末から3年半にわたり、世界は新型コロナウイルス感染症の深刻な拡大に見舞われました。2020年2月、これは只事ではないと感じた私は、すぐさま各機能組織の管掌役員を集めました。そして、世界各地で何が起こっ

ているのか、1つのテーブルの上で情報共有を始めました。当社事業がグローバルに各地域でどういった影響を受けると予見され、どのような対策が必要か。毎朝、経営幹部が同次元かつ同じ目線で課題を捉え、対策を協議し、

機動的に対応を図るという活動体系をつくりました。これは現場前線の仕事の仕方を変えるなど、社内の各組織に少なからぬインパクトを与え、会社全体の瞬発力を高めることにもなりました。2020年下半期業績にはこれらを成果として享受し、当時進めていた中計'21の策定プロセスにも良い効果をもたらしたと認識しています。

当社は2017年に機能別組織体制へと改編して以降、生・販・技・コーポレートが一体となって企業力を向上させるスタイルを志向してきました。社長直下でフラット

に位置する各機能が、情報と課題を適時共有し、連携する。コロナ禍において図らずもその連携強化、土台固めにつながったように思います。

この会議体は緊急性の高かった当時から現在の恒常的な性質に合わせた名称に変更して今なお、実は当社の「良き習い性」として継続しています。経営課題の端緒をいち早く掴み、議論する。これは当社ならではの経営の礎として定着しました。

踏まえるべき在りようを共有

当社の現在の経営状態は、事業戦略の根幹として公表、コミットした中計'21に照らし合わせて認識いただくことになるでしょう。仔細については、公式に発表、説明する業績や中計進捗の資料などを参照いただけたと思いますので、ここでは私の考える当社の在り方、そして、ポートフォリオの強みに当たる部分の状況について少し触れておきます。

中計'21はすべてを新しく大きく増やすという考え方ではなく、質的変革を実現していくことをコンセプトとし、次のステージヘシフトしていくための大事なタームとして位置づけています。そのために踏まえるべき3つの在りようを私は社内に表示しています。

一つは、「強みをさらに強くして伸ばすこと」。後ほど言及する北米市場でのプレゼンス。これをさらに盤石なも

のとしていくことは、当社のとるべき王道であると考えています。もう一つは、「持たざる強みを発揮していくこと」。持ち合わせていないことを否定的に捉えず、それを身軽であるという強みに置き変える。あるいは、外部の力を積極的に活用する機動性の高さを持ち味にしていくこと。これは当社の生き方の一つになるはずで。最後に、「変化を採り込み、自ら進化していくこと」。これまで着手できなかったさまざまな基盤をここでしっかり強固にすべく、既成概念にとらわれず変革にチャレンジしていくということです。

シンプルな方向づけによって社内の誰もが理解でき、ベクトルを合わせやすくなりました。歩むべき道について社内の共通理解が生まれ、中計'21への動機づけと力強い推進を図ることができています。

総力を挙げ、北米事業基盤を強固に

当社は主力の北米市場において、多くのお客さまより大変好意的な評価をいただき、大口径タイヤカテゴリーで独自の存在感をつくり上げていくことができました。お客さまに寄り添い引き出した潜在ニーズを開発にフィードバックするという機能連携の強化に徹し、中計'21の推進にも大きな成果を生み出しています。

また、当社の魅力を支持してくださる顧客基盤をより強固にするため、販売チャネルの再編を推し進め、当社ブランド品の取扱いネットワークを飛躍的に拡充しました。果敢な拡張戦略に打って出たことで、当社のプレゼンスを高めることができ、コロナ禍による需要減退局面においてもダメージを最小限に留め、需要の回復局面では

いち早くこれを捕捉することができたと考えています。
米国工場の製造ラインをさらに大口径タイヤヘシフトしているほか、2022年に稼働を開始したセルビア工場からもすでに北米向けの出荷を始めています。他工場からの

供給補完を併せ、まさに当社の強みをさらに強化するという意思を戦略的に実行しています。ロードマップに従い、2023年の現時点で順調に事業を遂行しているところであり、引き続き総力を挙げて戦略を推し進めてまいります。

サステナビリティ経営を着実に進展させていると評価していますか

経営の質を磨く課題への真摯な対峙

初年度のサステナビリティ委員会では、全社方針として掲げる当社姿勢についての議論、また、多岐にわたる課題を整理し、当社が網羅して取り組むべきテーマを一つのマップへ落とし込む作業を丁寧に進めました。全社を挙げてスタートさせた本格的な活動が昨年一巡し、今、2年目を折り返しました。

それぞれのテーマを、主管部門や全社横断タスクフォースといった特定の推進母体組織が委員会の方針に基づいて目標や計画、その管理方法を明らかにし、委員会では進捗確認や中長期目線での課題点検、経営会議に諮るテーマの議論などを行っています。技術委員会や組織人事委員会など他の専門委員会との連携、取締役会で

の活動報告や議論など、緒についたばかりではありませんが、ESGガバナンスは一步ずつ着実に進んでいると考えています。

一方、経済、社会、環境を取り巻く新たな課題は枚挙にいとまがなく顕在化し続けており、それらに対する国際機関や各国・地域、業界などの対応もめまぐるしさを増し、変化の落ち着く兆しは見えません。当社の事業経営にどのようなリスクが生まれ、機会をもたらすのかを常にウォッチしながら、中長期的な視点をもって対策を講じていく必要があります。極めて難度の高い課題ですが、これに真摯に対峙していくことが経営の質を磨き、会社の社会的存在意義を追求していくことになると思っています。

社内に定着化し始める ESG 思想

社内には、ESGへの取り組みが日常的な景色として落とし込まれつつあります。

例えば、気候変動というビッグ・イシューとの距離は明らかに縮まっています。再エネ調達は中長期計画をもとに、年度計画に織り込んで適切な社内審議を経て実行を進め、脱炭素の投資評価を設計して会議体を導入しているほか、TCFDへの賛同姿勢を表明し、必要な開示準備を進めています。気候変動に関わる財務インパクトを数値化できれば、真に経営課題として脱炭素に向き合っていることを内外に示すことができ、いかに影響を抑えていくかが直接的な経営テーマとなります。

また、そうあって当然ではありますが、サプライチェーンに対する視野は広がり、視点も深まってきています。私たちが事業経営を進める上でどのような関係者とルーツをとめているのかに目を馳せ、健全なルーツ、適切な関係性、健康な精神を確保していくことを命題として取り組み始めています。

そして、すべての企業活動を動かしている人財の精神、やりがい、挑戦心といったものが健全かつ意欲的に動機づけられることが、会社の持続可能性、社会への価値創出を支えるものとして位置づけ、人的資本に対する基盤づくりをさらに充実・進化させていきたいと考えています。

来たる EV の波、さらに存在感を高めて

当社が属するセクターにおける近未来の姿、次世代モビリティはその実現可能性への変容スピードが加速しています。モビリティ社会の持続可能性にとっては、モビリティの環境負荷をどれだけ低減できるかが最重要課題です。解決への1つのカギを握るのはEV(電気自動車)です。EVはこれまでのクルマと一線を画す外観をまとっているわけではありません。劇的に変わるのは内部構造であり、重量です。これを支えるタイヤも外観は変わりませんが、その果たす役割はより重要になります。大径化、転がり抵抗の低減、静粛性、この3点を高次元で実現することは最低限必要な条件でしょう。

大口径タイヤを得意とする当社には有利であり、当社の事業規模を踏まえると差別化は不可欠です。拡大・多様化するEV市場において、当社だからこそ提供できる「走りの愉しみ」を大切に嗜好性の高いお客さまの満足を先

取りする。こうした独自戦略でこの潮流に挑戦することの中長期シナリオとして描いています。一見、環境性能に優れているとは思えないピックアップトラック用のゴツゴツしたタイヤにおいても、独自のデザイン性を磨きながら、空気抵抗を減らす形状設計などのアプローチによって、性能向上の可能性に挑戦していきます。

事業を通じて社会課題を解決し、社会的価値を創出する—この大義のもとで、事業経営とサステナビリティを統合的にマネジメントし、ステークホルダーの皆さま方の対話を通じて、さらにその質的向上を図っていく。皆さまにはぜひ、本報告書をもとに当社経営を高めるためのお声やお知恵をいただきたく考えています。今後ともTOYO TIREグループにご期待とご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

事業を通じて社会に

価値を創出していく意識を

さらに高めていきたいと思います



外部環境・リスクと機会

「中計'21」の策定・遂行の前提としているマクロ環境、及びそのなかで2030年頃までに進行することが想定されるモビリティ分野の変革を踏まえ、当社はリスクと機会を認識し、バリューチェーン全体のオペレーションと製品・サービスを通じ、価値創造につなげていきます。

マクロ環境認識（～2025年頃）

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

地政学リスクのさらなる高まり

- 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り組み加速

- 従業員・顧客満足を優先した取り組みに価値
- 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

モビリティ分野の変化（～2030年頃）

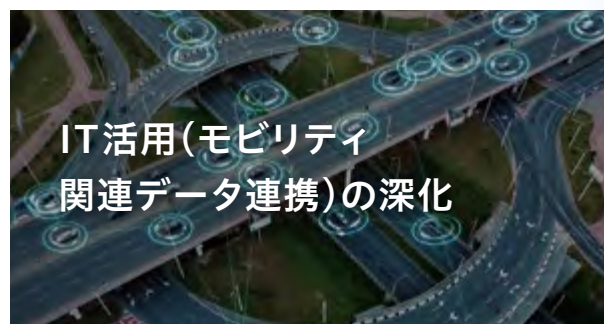
環境対応・EV化の拡大



自動運転移動サービスや移動代替サービスの活用増加



IT活用(モビリティ関連データ連携)の深化



個々のニーズ・利便性の追求による多様化の進行



〈機会〉

EV対応における技術革新と独自性の付加による需要拡大の機会

環境対応における技術革新と独自性の付加による需要拡大の機会

ソリューションビジネスの事業機会

〈リスク〉

気候変動対応におけるリスク

強固な人財基盤が確保できなくなるリスク

サプライチェーンを含めた人権対応におけるリスク

バリューチェーン全体での環境対応を含む品質の確保におけるリスク

安全・安心に対する要求の高まりにおけるリスク

〈商品・サービス〉

EV専用／対応タイヤ

高耐久力・メンテナンスフリータイヤ、エアレスタイヤ

ライフサイクルを考えた商品展開

センシング

〈オペレーション〉

エネルギー効率の向上・再生可能エネルギーの利用拡大

人的資本経営

サプライヤーエンゲージメントの強化

資源循環・リサイクル促進

責任ある原材料調達・トレーサビリティ

プロセス保証

タイヤの安全啓発

市場での個体管理システム

TOYO TIREのマテリアリティ

サステナビリティを推進するうえで、事業領域との関連範囲や社内のリソース制約などの観点から、優先して重点的に取り組む事項を特定することが重要であると考えています。当社は、2021年6月に、サステナビリティ委員会においてマテリアリティを決定し、7月の経営会議でこれを承認しました。社内リソースを戦略的にマテリアリティの取り組みに投下するとともに、従業員一人ひとりが業務と関連づけてサステナビリティ課題に取り組む組織風土の醸成や、マテリアリティを軸とした対外的なESG対話の充実などステークホルダーエンゲージメントの強化にもつなげていきます。

マテリアリティの特定プロセス

当社は「中計’21」において事業経営へのサステナビリティのビルトインを表明し、即座にサステナビリティに関するステアリングコミッティを立ち上げ、社長及び統括部門管掌役員によるマテリアリティの特定に向けた議論を開始しました。4月にはサステナビリティ委員会に移行し、2月から4カ月間にわたって計4回の討議を重ねました。5月には、本部長クラスを中心に、サステナビリティ推進の中心となる幹部(計40名)が同じテーマで議論を行い、その内容を委員会の討議材料として加味しました。

1

TOYO TIREのサステナビリティの考え方を整理

2

サステナビリティとビジネス機会・社会価値についての検討

- 「具体的な商品・サービス」「商品・サービスの対象」「将来の社会変化」を踏まえて、理念を実践・体現するためにTOYO TIREが取り組まねばならないテーマを抽出
- それらの取り組みを通じて社会に生み出す価値に照らして優先度を評価

3

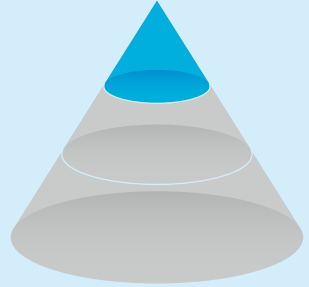
サステナビリティとビジネスリスクについての検討

- 国際団体やESG評価機関などによって特定されているタイヤ・自動車部品業界のリスク項目、当社グループが事業活動を通じて認識しているリスク項目を確認
- 理念の実践・体現、創出価値を毀損する可能性、当社グループの取り組み状況などに照らして優先度を評価

4

2と3の検討結果からマテリアリティを決定

マテリアリティ



領域Ⅰ 価値創出

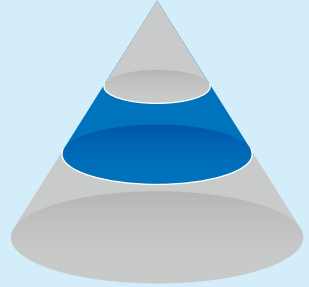
当社グループの製品・サービスを通じて顧客や社会に対して提供するユニークな価値

持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する

モビリティ社会が持続可能であって初めて、タイヤ・自動車部品メーカーのサステナビリティも確保されることを認識しています。「環境負荷ゼロ」「事故ゼロ」「効率的な移動・輸送」といったサステナブルなモビリティ社会の確立に向けて、自社の役割(独自の製品・サービスを通じた貢献)を果たしていきます。

豊かなモビリティライフを支え、創造する

モビリティ社会の持続可能性に必要な要素(環境対応、安全)を満たしつつ、人々がモビリティライフを求めるさまざまな期待の一端に、独自の製品やサービスを通じて応えていくことは、モビリティ社会の多様性を支える創造的付加価値であり、これを実現していくことが重要と考えます。



領域Ⅱ 価値創出を支える基盤

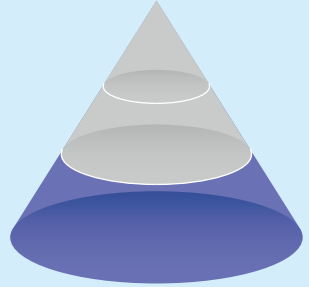
価値を生み出すための基盤

多様な人財の挑戦と働きがいを創出する

タイヤ・自動車部品メーカーの中長期的な視点、独創的で柔軟な発想、主体性と挑戦心を備えた人財が当社グループの求めている人物像です。加速度的に激変する不透明な経済社会のなかで、当社グループの事業経営を支え、より高い付加価値を創出できる多様な人財の基盤を強固にしていきます。

次世代モビリティの技術革新を続ける

当社グループが製品やサービスを通じて提供する価値は、新しい時代に求められるモビリティの進化を支えるものでなければなりません。これを実現していくために常に技術革新に取り組み、社会の要請に応えるテクノロジーの進化を続けていくことが重要だと考えています。



領域Ⅲ リスクマネジメント

価値創出の実現にあたり全事業活動において疎かにせず責任を持って遂行していく事項

全企業活動における脱炭素を追求する

世界、日本、経済界、業界が同じターゲットを共有し、脱炭素への取り組みを推進することに当社グループもベクトルを合わせ、全社を挙げて、この重要課題に取り組みます。製品・サービスを通じて環境負荷のないモビリティ社会の創出をめざすとともに、製造プロセスやサプライチェーン全体での脱炭素化をめざすほか、各種施策を事業上のコスト競争力にもつなげます。

サプライチェーンのサステナビリティを促進する

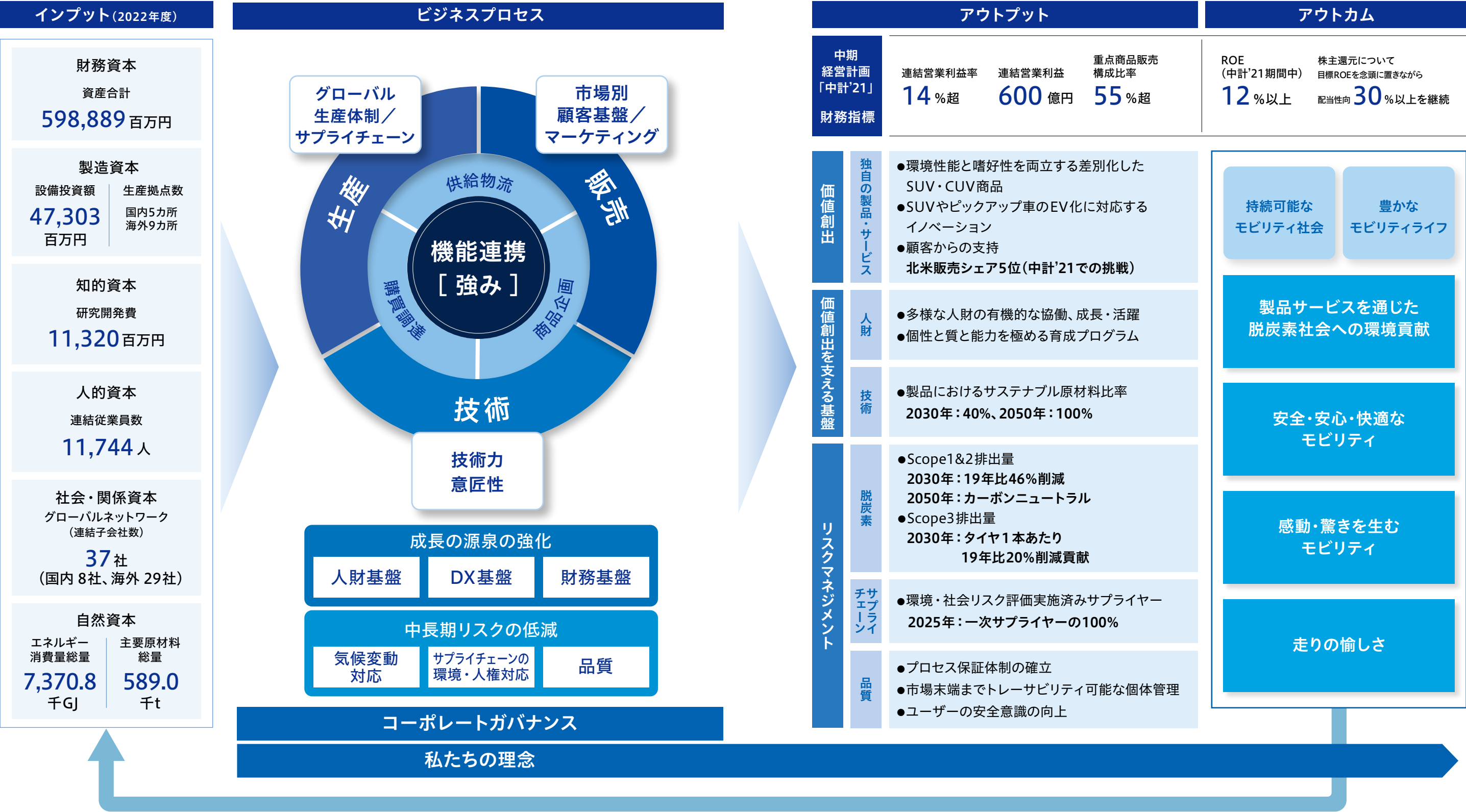
当社グループの事業において天然ゴムをはじめとする原材料のサプライヤーが持続可能でなければ、事業経営におけるサステナビリティは確保できないこと、また、真に豊かなモビリティライフは健全なサプライチェーンによって成り立つという認識のもと、サプライチェーン上の環境・社会課題を重要課題として位置づけて優先的に取り組みます。

モノづくりの根幹(品質と安全性)を守り抜く

どれだけ価値ある製品やサービスを生み出すことができても、品質や安全性という根幹が揺らげば、社会でその価値が認められ、意味を成すことは叶わなくなります。自社の過去の教訓を含め、いかなる仕事においても、すべてに優先して確かな品質・安全性を守ります。

価値創造プロセス

TOYO TIREグループでは、企業としての将来の姿をより明確に読み取るために、理念やビジネスモデル、ガバナンスや事業機会・リスクを整理し、開示することが重要であると考えています。価値創造プロセスでは、自社の6つの資本を言語化し、これら資本を活用して事業活動で生み出すアウトプット、ステークホルダーに影響するアウトカムを定義しました。



TOYO TIRE の強み

TOYO TIRE グループのコアコンピタンスは技術力であり、技術開発が生産体制及び販売体制とグローバル連携をとりながらビジネス展開しています。国内外の技術開発拠点において、強みである差別化商品力をさらに磨きつつ、新生産設備も稼働させて安定供給基盤を構築し、地域特性に応じたグローバル販売を行ってまいります。

グローバルでの最適な生産・供給体制

生産拠点のある市場において地産地消を進める一方、各工場における生産品種構成（プロダクトミックス）の最適化を図るとともに、それらを組み合わせた柔軟かつ最適な供給体制によって、届けるべきお客さまへタイムリーな製品供給をしています。当社が強みとするSUV/ピックアップトラック用大口径タイヤは、北米市場で絶大な支持を受けており、それらの需要に対応するため、米国工場の生産能力を段階的に増強。

日本工場では設備のリノベーションを図り、北米向けの供給を増強しています。

また、当社にとって欧州初となるセルビア工場を2022年に開設し、欧州市場向けに競争力ある製品をお届けする一方で、北米市場に対しても乗用車用タイヤの供給機能を発揮しています。マレーシアでは生産拠点を集約し、利益率の高いブランドラインの生産に移行しています。

独自の技術と日・米・欧の3極R&D機能連携

自動車業界が大きな変革期を迎えている今、タイヤにも「モビリティの進化」を支える明確な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ます。当社は独自の技術基盤を継続的に更新し、材料配合やタイヤ設計の高精度化・高速化を進めています。

また、日本・米国・欧州の各R&D機能で役割分担された研究の成果を結集し、販売、生産の各部門と連携して市場に応じた高機能な差別化商品の開発を行います。

材料設計基盤技術 (Nano Balance Technology)	タイヤのゴムを構成する様々な材料の特性をナノレベル(1ナノ=10億分の1メートル)で、「予測」「機能創造」「精密制御」「観察発見」することによって理想的なゴム材料を開発する。
シミュレーション 基盤技術 (T-MODE)	タイヤシミュレーションとドライビングシミュレーションに、AI技術を用いた設計支援技術を組み込み、空力やスノートラクションのシミュレーションとタイヤパターンの詳細な挙動解析を高精度に行う。
設計支援技術 (T-MODE)	各種データを共通資産として一元管理し、データを関連づけることで付加価値を高めるとともに、機械学習によりリアルタイムでタイヤ特性値の獲得が可能となる。



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。

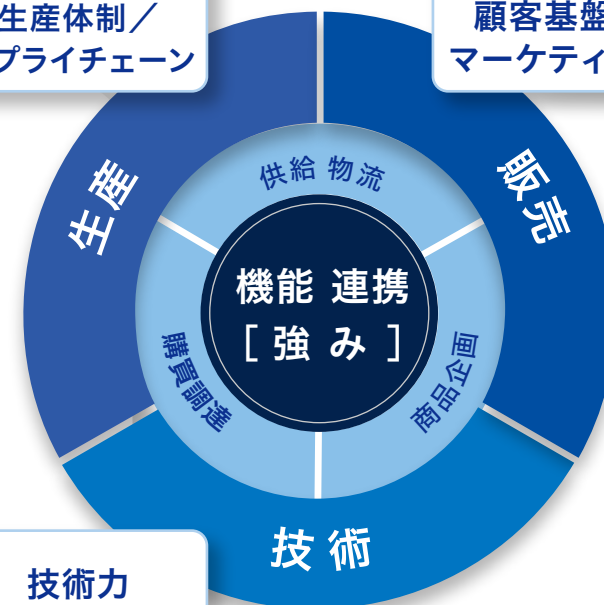
欧州-R&D

- 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。

グローバル
生産体制／
サプライチェーン

市場別
顧客基盤／
マーケティング



技術力
意匠性

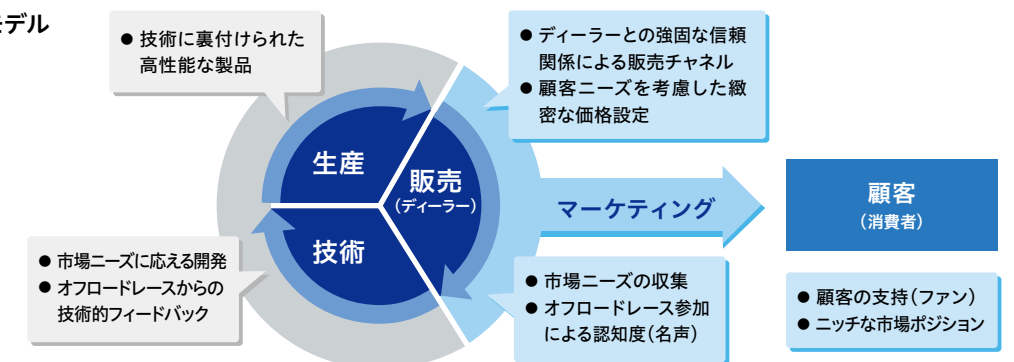
北米市場をターゲットに築いた強固な顧客基盤

北米における事業戦略は、当社のタイヤ事業における象徴的なビジネスモデルを形成しています。

ターゲット車種とユーザーを絞り、直営の販売店を置かず現地のディーラーと連携してきめ細やかなコミュニケーションを図ることで強固な顧客基盤を築いています。

また、マーケティング活動を通じて収集したニーズを速やかに社内にフィードバックすることで差別化された商品の開発につながる好循環を生み出しています。

北米ビジネスモデル



事業統括役員メッセージ

執行役員 蓮見 清仁

当社はモビリティ分野を中核に据えた機能別組織による事業経営を志向しており、企業規模のメリットを最大限に生かし、持たざることも独自の強みに変える戦略を推し進めています。生・販・技の狭間に生まれる議論をリードしていく、あるいは各機能が専門的に独立しているから逆に見落とされてしまいがちな連携の必要な議論を拾ってつないでいく。そして、全社的な価値創造を図るべく「変化への適応力」と「機動性の高さ」を磨いています。

こうした機能間の連携は本社の机上ではなく、まさにモノが作られ販売されている現場で必要とされ、また、その地域における当社ポジションによって連携の仕方も変わります。当社が北米市場で顧客から確固とした支持を獲得できたのは、現地に密着した生・販・技の個別の能力だけでなく、それらを束ね強固にバックアップするホールディング機能があったからに他なりません。待望のセルビア工場が立ち上がった欧州では販売拠点に加え、す

でR&Dセンターが稼働しており、地域統括会社も設置しました。しかし、当社はフルラインサプライヤーではなく、ある程度エッジの効いた分野で最も力が発揮できます。北米のノウハウを移植しながらも、規模ではなく欧州での当社独自の存在価値を極めていきたいと考えています。

私は今、各自がシナリオを組み立てて、あるべき姿を社内外に説明できる能力を、社内で培っていく必要があると感じています。シナリオがあってこそ説得力が生まれ、意思決定のスピードも上がり、仮にうまくいかない場合も要因が検証できて次のアクションにつなげられるということを部門内にも繰り返し伝えていきます。別の見方をすると、日本で重んじられる調和や謙虚さ、配慮は重要なことですが判断や成果を遅らせる障害にはなりません。さまざまな言語や背景を持つ多様な人たちが自らの考えを正しく理解されるように丁寧に伝えられる能力は不可欠です。こうしたダイバーシティを強みに変えていけるよう先見性を持ってシナリオを組み立て、説明責任を果たしてまいります。

財務戦略

中期経営計画「中計’21」の財務方針・目標

2021年に発表した中計’21において、社会課題の解決を通じた価値創出と当社の持続的成長につなげることを目的に、3つの経営基盤(デジタル・ITインフラ、サステナビリティ経営、組織・人事インフラ)の将来像を掲げました。現在、各経営基盤の構築を着実に進めるとともに、それらを下支えする「財務基盤の強化」にも鋭意取り組んでいます。

「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」「財務健全性の確保」等の施策により、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した経営を遂行ならしめる、筋肉質な財務基盤を構築します。

具体的な目標として、中計’21では連結営業利益率14%超、2025年度の連結営業利益600億円を掲げておりますが、その達成に向けて必要不可欠な販売目標として、重点商品の販売構成比率55%超を設定するとともに、収益力を高めるため、当社の強みを最大限活かした取り組みを推進します。

また、新たな企業ステージに立つための財務目標として、中計期間中のROE12%以上を設定、収益力に加えて、資本効率の向上をめざす姿勢も明確にしています。

これらの財務方針・目標を着実に達成することで、質の向上を志向する、当社らしい企業価値の向上を実現します。

財務の状況	(百万円)		
	20年12月期	21年12月期	22年12月期
資産合計	445,579	531,229	598,889
自己資本	220,776	279,954	320,683
現金及び現金同等物の期末残高	36,303	53,592	41,600
有利子負債残高	110,578	128,784	135,436
自己資本比率(%)	49.55	52.70	53.55
総還元性向(%)	59.31	16.76	27.61
自己資本利益率(%)	5.27	16.52	15.97

投資と財務戦略

設備投資計画については、株主還元と一体で資本配分の方針を定め、収益性と成長性の双方を両立させることを意識して策定しています。

中計’21期間中の設備投資は、5年総額で1,940億円を計画しており、設備投資と株主還元の合計額を、同期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ています。

具体的には、中長期的な視点で将来の成長に必要な設備投資を「成長投資」と戦略的に位置付け、営業キャッシュフローの50%を配分し、また、既存事業の競争力維持に

必要な設備の維持・更新、生産性向上の為の設備投資に30%を、株主の皆さまへの利益還元に20%を配分する考え方を基本としています。

財務規律を保ちながら、当社が得意とするライトトラックやSUVの販売が中心となる米国市場の動向も踏まえ、成長が期待できる大口径ライトトラック用タイヤの供給体制の強化や、当社の強みを活かした独自性の高い商品開発等への投資を検討し、さらなる成長を図ります。また、収益力向上により配当額を高めて株主還元も行い、資本市場の期待に応えています。

成長投資について

成長投資については、中長期的な視点で、将来の成長に必須となる、デジタル関連投資、市場・マーケットへの投資、新分野 R&D への投資を進めていきます。

デジタル関連投資では、当社の統合基幹業務システム(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ることで、収益性向上の実現をめざしています。

また、市場・マーケットへの投資では、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施策、拡販を企図したプロモーション活動など、徹底したユーザー起点のセールスマーケティング活動に経営資源を投じていきます。

新分野 R&D 投資については、カーボンニュートラル社会を見据え、持続可能なモビリティライフの実現の為、次世代車両に対応した技術確立と商品化に挑戦します。

環境・社会(ES)投資について

当社では、サステナビリティ経営へのシフトを推進するため、今後、さらなるサステナビリティ関連投資が見込まれます。特に脱炭素関連投資においては、通常の投資案件推進の可否判断に用いられる採算検証では、CO₂削減効果を採算シミュレーションに織り込むことが難しく、サステナビリティ経営に沿わない判断となる懸念があります。

そこで当社は、CO₂削減効果を見える化し(金銭価値として定量化)、定量モデルに織り込む手法である Internal

Carbon Pricing(ICP: 社内炭素価格)を2023年度から試験導入しました。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ことを可能ならしめ、脱炭素関連投資の促進につなげたいと考えています。

今後、ICPを活用した当社の脱炭素投資の実績レビューを行い、また、社外のICP設定価格のトレンド等も踏まえ、2024年には、正式な評価基準として導入することを予定しています。

株主還元

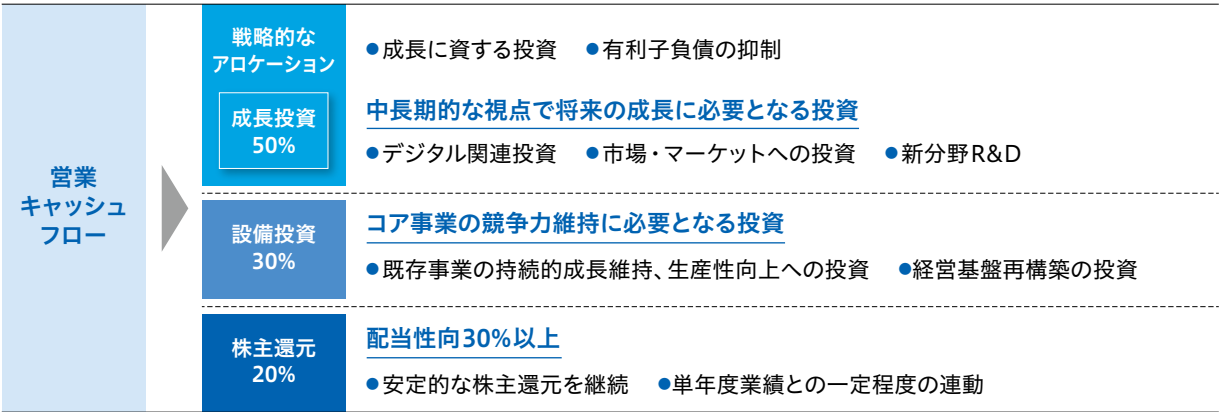
新たな企業ステージにおいては、ROE 指標とともに、設備投資、株主還元の方針を設定し、収益性と効率性の両輪を追求、バランス良く回してまいります。

この方針の下、株主還元については、これまでの安定配当の考え方を維持しながらも、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、中計’21期間中

の配当性向は30%以上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、より実力値に近い実態利益に連動させることで、安定性と業績との連動性の両立を図った形での還元策の実現をめざしています。

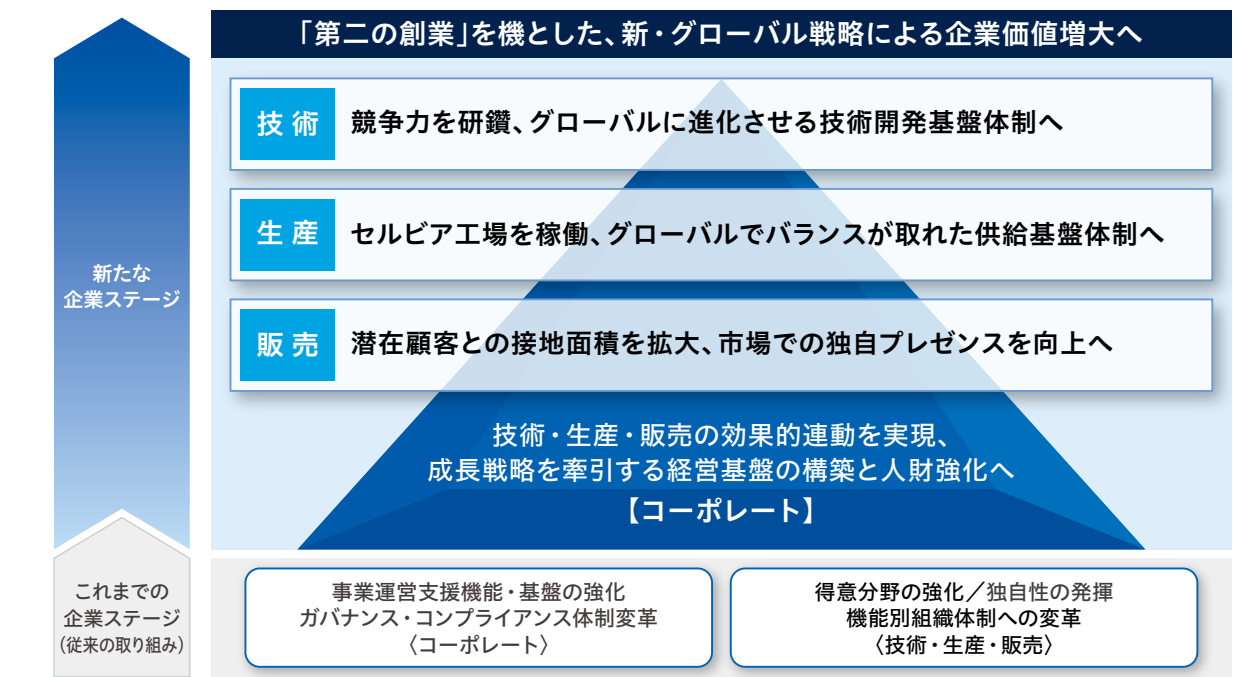
3カ年の「キャッシュアロケーション」



中期経営計画「中計'21」の進捗

2021年を起点にした中期(5カ年)経営計画「中計'21」の進捗状況です。外部環境の目まぐるしい変化に対応するためにも、技術・生産・販売といったすべての機能をグローバルで連携し、変化に迅速かつ柔軟に適應する力を発揮して、目標達成に向けて進んでいます。

基本方針



技術・生産・販売戦略の進捗

技術

日・米・欧3極R&D機能連携により独自技術を強化し、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

生産

北米市場向け安定供給基盤を構築するとともに、セルビア工場を圧倒的なコスト競争力を有する拠点に

販売

北米・欧州・日本・アジア各地域の市場戦略に基づく差別化商品の投下とタイヤ・自動車部品のコラボレーションによる戦略車種へのアプローチ

天然由来のサステナブル原材料を使用した新シリカ分散剤を採用した新商品を開発、発売しました。材料開発においては、合成ゴムに必要なブタジエンをCO₂由来で合成する技術を富山大学と共同で確立、現在の石油由来に比べ環境負荷低減に貢献します。また、転がり抵抗や耐摩耗性といったEVに求められる機能を高めたEV用タイヤの開発も推進しており、環境配慮と当社が強みを持つ高い嗜好性を兼ね備えた差別化商品の創出を図っています。

欧州初の生産拠点となるセルビア工場において、2022年7月から生産を開始しました。最新鋭設備・システムを軸にした高効率生産を実現し、欧州における地産地消、北米向け乗用車用タイヤの安定供給をめざします。また、セルビア工場の生産体制の確立により、米国工場では大口径ライトトラック用タイヤの生産能力増強に取り組むなど、セルビア工場稼働を起点としたグローバルでの最適生産供給体制の構築を推進します。

独自性・嗜好性を兼ね備えた新商品を継続して市場に投入、最注力市場である北米においては、拡大した販売網を活用し、大口径ライトトラック用タイヤの拡販を推進しています。また、各市場において、地域特化商品の投入やモータースポーツ活動への参加によりブランド力やプレゼンスの向上を図ることで、重点商品販売比率を高めています。このほか、日本においては顧客ニーズと効率性を両立する販売・物流体制の構築を推進しています。

DXの方針

DX(デジタルトランスフォーメーション)では、中計'21で掲げる成長戦略を堅実に支える経営基盤の整備、ならびにその達成に向けた企業体質の改善をバックアップすべく、2021年より統括部門組織を設置し、全社横断的に部門連携を強化してデジタルイノベーションを3段階に分けて推し進めています。現在は、初期段階の第一階層として各種インフラ整備や統合基幹業務システム刷新を通じたグローバル業務標準化、及びデータドリブン経営の中核を担う統合データ基盤の構築を実行中で、収益性向上・価値向上につなげる第二階層フェーズへの早期移行をめざしています。

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の向上はもちろんのこと、在庫のグローバル一元管理と最適オペレーション、緻密なデータ分析に基づいた販売戦略立案と重点商品の展開を推進します。こうしたデジタル戦略によって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。

成長戦略

技術戦略

地域戦略

生産・供給戦略

DX

①経営基盤強化
しくみの再構築・
デジタル基盤整備

②収益性向上
データドリブン経営・
業務効率化

③価値向上
商品・サービス革新・
提供価値の向上

重要経営指標の進捗状況

中計定量目標に対する2022年度の実績は連結営業利益440億円、連結営業利益率8.9%となり、順調に滑り出した中計初年度に比べると、地政学リスクの顕在化等に伴う外部与件の変調により、進捗は一旦足踏みとなりましたが、2025年度で目標とする営業利益水準は射程圏内にあり、引き続きその実現に向けて自信を持って進めていく計画となります。

ROEは16%と、目標12%を上回る水準を維持しており、配当性向は、「一過性損益控除後の当期利益ベースで30%以上」とする中計で掲げた方針に変更はなく、成長投資、事業継続に必要な投資、株主還元をバランス良く実行していきます。

環境変化に柔軟に適應し、目標の達成に向けて増益基調に転換

2025年度目標

連結営業利益
600億円

連結営業利益率
14%超

中計期間中

ROE
12%以上

配当性向
30%以上

●実績(営業利益・営業利益率)

531億円
13.5%

440億円
8.9%

500億円
9.3%

600億円
14.0%

440億円
11.8%

445億円
9.8%

520億円
9.3%

○期初予想(営業利益・営業利益率)

2021年度

2022年度

2023年度
予想

2025年度

※予想は発行時点の数値

自動車部品
▲20億円

内訳

タイヤ

30%

35%

17%

16%

目標配当性向
30%以上

目標ROE
12%以上

1株当たりの配当額

76円

80円

2021年度

2022年度

2025年度

2025年度目標

重点商品
販売構成比率
55%

北米 49%

日本 65%

欧州 45%

全体 51%

※2022年度実績

2021年度
378億円

2022年度
480億円

1,940億円
設備投資
5年総額

北米向け販売
本数比率

41%
(2025年度)

43%
(2022年度)

北米向け売上
構成比率

58%
(2025年度)

66%
(2022年度)

27 TOYO TIRE Integrated Report 2023

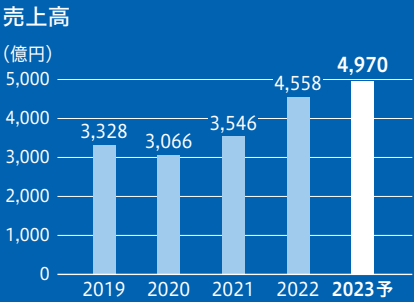
TOYO TIRE Integrated Report 2023 28

事業概況

Tire Business

タイヤ事業

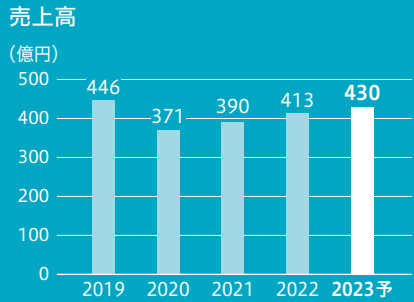
TOYO TIREでは、売上高の約9割を占める主幹事業として、乗用車用タイヤをはじめ、ライトトラック／SUV用タイヤ、トラック・バス用タイヤなどを製造、グローバル市場に展開しています。タイヤの市場は主に「新車用タイヤ(グローバル)」「国内市販用タイヤ」「海外市販用タイヤ」に分類され、当社では、特に海外市販用の北米市場向けが販売における大きなウエイトを占めています。



Automotive Parts Business

自動車部品事業

TOYO TIREでは、振動制御の技術を生かし、自動車の操縦安定性と静粛性を高める製品を提供しています。自動車メーカーのニーズに合わせた製品をスピード感持って提案することで、サプライヤーとしての確固たる地位の確立に努めています。また、自動車の生産拠点が世界各地に展開されていることを踏まえて、日本・米国・中国を中心に生産体制を整備し、最適な供給網の実現に注力しています。



外部環境認識

当社の主要販売地域である米国では、2022年終盤には経済の先行きに関して悲観的な見方もありましたが、足元は雇用・所得環境は引き続き良好に推移、景気マインドも改善傾向にあり、個人消費も堅調を維持しています。一方、欧州では、コロナ禍からの経済活動再開の効果が薄れること等に伴い、企業景況感も悪化、景気は軟調に推移することも見込まれています。日本では各種政策の効果もあり景気は持ち直したものの、海外景気の下振れが日本の景気を下押しするリスクや、物価上昇が高水準で続いていることに伴う景気回復ペースの鈍化については注視する必要があると考えています。

世界経済は一定の底堅さを見せており、当社が得意とするライトトラックの保有比率は維持され、嗜好性の高い大口径ライトトラック用タイヤの需要は底堅く推移すると考えられ、米国、マレーシア、中国及びセルビアにあるグローバルな生産拠点や変化に迅速に適應できるグローバルな需給体制を駆使し、当社が強みとしている大口径ライトトラック用タイヤやSUV用タイヤなどの重点商品のさらなる拡販に取り組みます。また、今後新車販売に占めるBEV比率も高まることが確実視される中、車両の重量との関係からタイヤの外径が大きくなるとともに、北米ではピックアップトラックのEV化も進

むことが想定されます。EV化はチャンスと捉えており、当社の強みを活かしたEV用タイヤを開発、商品の上市につなげていく方針です。

事業概況(2022年度の振り返り)と今後の見通し

北米市場は大口径ライトトラック用タイヤなどの重点商品を中心とした販売に注力したこと、値上げや重点商品の拡販による商品ミックスの改善もあり、販売量・売上高ともに前年度(2021年度)を上回りました。欧州市場は、ロシア・ウクライナ情勢の影響を受けて、販売量は前年度を下回りましたが、売上高は、欧州各国での値上げや商品ミックス改善により前年度並みとなりました。国内市場は、冬タイヤの販売が伸びたこと、重点商品を中心とした販売に注力したこと、さらに値上げや重点商品の拡販による商品ミックスの改善により、販売量・売上高ともに前年度を上回りました。今後の見通しについては、販売本数の増加や、海上運賃の価格改定によるプラス効果を想定し、増収増益を見込んでおります。また、米国工場では生産性の改善に取り組み、前年度を上回る水準の生産に努めるとともに、セルビア工場の本格稼働に向けた計画を着実に実行していきます。

外部環境認識

自動車部品事業を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う部品供給不足や半導体不足による自動車メーカーの減産の影響を受けたものの、今後は自動車メーカーの生産回復が見込まれ、現行品、新車モデル向け売価改善及び自動車メーカー生産回復による販売増を見込んでおります。また、タイヤ事業の外部環境認識で触れました通り、今後新車販売に占めるBEV比率も高まることからEV化対応も鋭意検討していく必要があります。

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特長を持っていますが、「タイヤ事業」と「自動車部品事業」の両輪を連動させた、当社ならではのアプローチで、EV化や次世代モビリティの発展に貢献していきます。

当社が特に技術における強みを発揮できる部品として、エンジンマウントの他、EV用モーターマウントや樹脂ブーツなどがありますが、自動車メーカーとの技術交流などを通じて体得した差別化技術を駆使し、要求機能の維持向上を図りながら、高付加価値な製品の開発と受注をめざして

いくとともに、自動車関連技術の革新的な向上を図り、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きたいと考えています。

事業概況(2022年度の振り返り)と今後の見通し

2022年度は自動車メーカーの減産の影響を受けたものの、原材料市況高騰の一部を価格に反映できた為、売上高は前年度(2021年度)を上回りました。

今後の見通しについては、完成車メーカーの生産回復による売上高の増加等による損益の改善を想定しております。また、引き続き、材料市況、エネルギー費の高騰分の価格反映、原材料調達及び生産の合理化、海外輸送費の効率化などの改善活動に取り組んでいきます。

また、自動車部品事業の黒字化は当社の重要な課題であると認識しています。これまでも工場合理化、販売費及び一般管理費の削減等を進めてきましたが、引き続き、収益構造改善に取り組み黒字化をめざします。

基本戦略

- 「独自技術のさらなる強化による差別化商品の創出
- セルビア工場の高いコスト競争力の確立、及び最新生産システム横展開による安定供給基盤づくりや高効率なグローバル生産体制の構築
- ニーズを捉えた高付加価値商品の継続的展開
- 北米における大口径ライトトラック用タイヤの圧倒的ポジション確立と拡幅

個別施策

- | 技術 | ●強みである嗜好性に「環境」「サステナブル」などの要素を加えた商品開発 | ●早期の商品化に向けたモジュール設計の適用拡大 | ●EV化を見据えた生産設備の導入 |
|----|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| 生産 | ●セルビア工場における年産500万本体制の確立 | ●米国工場での大口径ライトトラック用タイヤの供給能力の増強 | |
| 販売 | ●独自性・嗜好性に富む新商品の継続した市場投入 | ●デジタルマーケティングの重点展開、既存の販売網との連携強化によるシナジー刈り取り | ●性能やブランド力向上を見据えた様々なカテゴリーのモータースポーツ活動 |

基本戦略

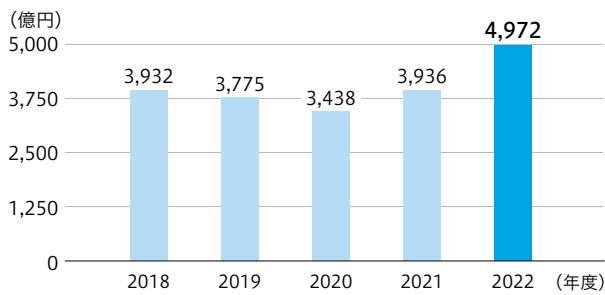
- 「タイヤ」「自動車部品」を有機的に連携させたアプローチによるシステムサプライヤーとしての優位性の確立
- 次世代モビリティなど戦略車種への採用

個別施策

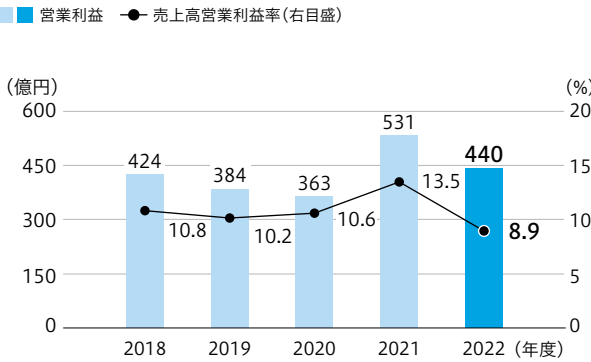
- 高付加価値商品の新規受注に向けたアプローチ
- 収益改善に向けた生産拠点、受注コンセプトの最適化

財務ハイライト

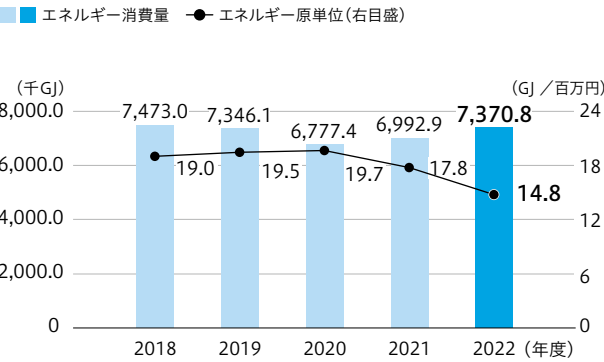
売上高



営業利益／売上高営業利益率



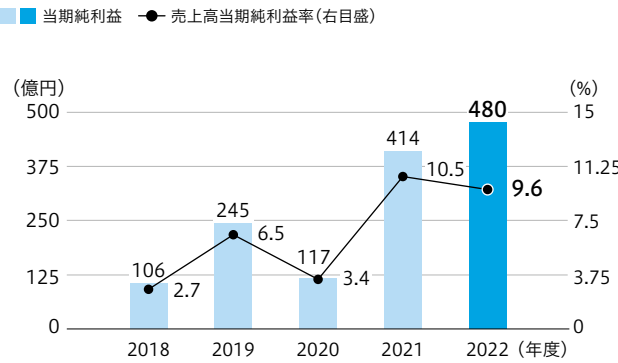
エネルギー消費量※



供給源別のエネルギー消費量

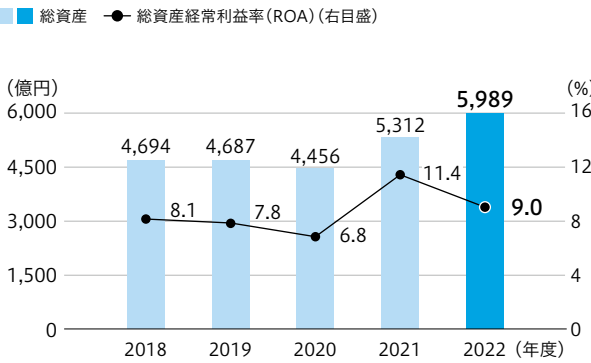
	2020	2021	2022
非再生可能エネルギー源由来燃料 (ガス、重油)	4,662.4	4,735.7	5,130.8
購入した電力消費量	1,818.8	1,944.2	1,923.5
購入した電力に占める再生可能エネルギー由来の電力消費量、非化石証書の調達相当の消費量	0.0	0.0	114.2
再生可能エネルギー源由来燃料 (太陽光発電)の消費量	0.4	0.8	0.7
購入した蒸気消費量	295.8	312.2	315.8

当期純利益※／売上高当期純利益率

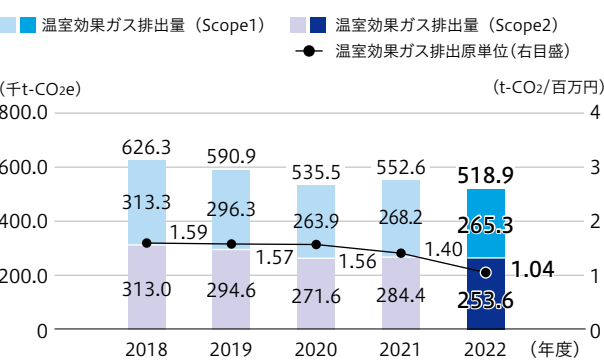


※当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益

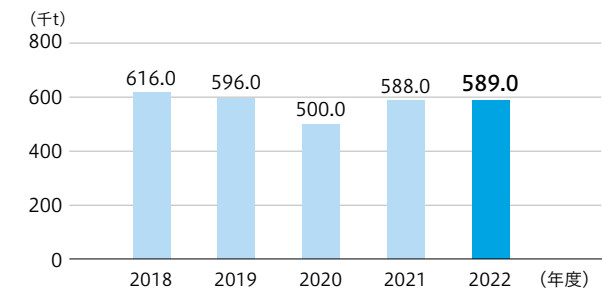
総資産／総資産経常利益率 (ROA)



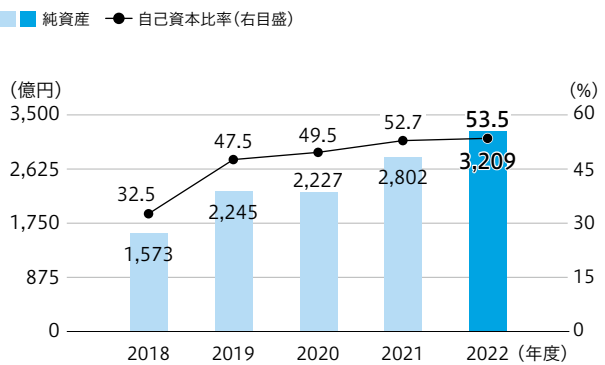
温室効果ガス排出量※



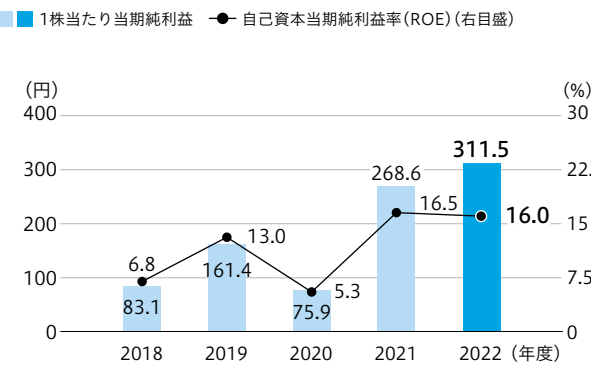
原材料使用量



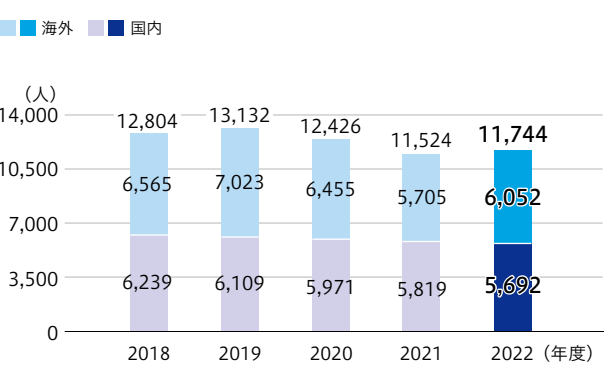
純資産／自己資本比率



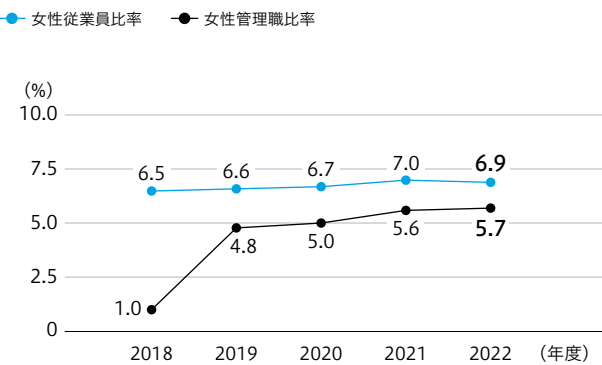
1株当たり当期純利益／自己資本当期純利益率 (ROE)



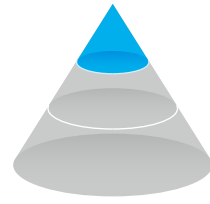
従業員数 (連結)



女性従業員比率・女性管理職比率 (単体)



※エネルギー消費量、温室効果ガス排出量の集計範囲：国内外の生産拠点ならびに事務／技術拠点



価値創出の マテリアリティ

当社グループが社会にお届けする使命を持っていると考える独自の価値、当社グループの存在意義に直結する価値を示すマテリアリティです。私たちが事業活動を通じて創出し、提供する価値は、持続可能なモビリティ社会の実現に資するものでなければならないと考えています。

Materiality

01 持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する



Materiality

02 豊かなモビリティライフを支え、創造する



- 環境貢献(CO₂削減)：転がり抵抗低減、EV化対応、省資源
- 安全・安心：メンテナンスフリー、摩耗診断
- エアレスタイヤの事業化
- 走りの愉しみ・嗜好性の追求

基本方針

モビリティ社会が持続可能であって初めて、タイヤ・自動車部品メーカーのサステナビリティは確保されるという認識を持ち、環境負荷や交通事故を減らし、効率的な移動・輸送を適えるサステナブルなモビリティ社会の確立に貢献していきます。加えて、そうした持続可能性に必要な要素を満たしながら、人々がモビリティライフに求めるさまざまな期待に、独自の製品やサービスを通じて応えていくことが、モビリティ社会の多様性を支える創造的付加価値と考えており、この実現を当社グループはめざします。

技術統括役員メッセージ

技術から生み出す価値

取締役 執行役員 守屋 学

自動車業界は大変革の最中にあり、次世代モビリティに向けてあらゆる技術革新が加速しています。そのような時代においても、タイヤ開発に携わる技術者として最も大切にしたいと考えているのは安全に対する高い意識です。路面に唯一接地しているタイヤが自動車を支え、乗る人の命を預かるという自覚を持って技術開発に取り組むことを常に促しています。

そのうえでお客さまにどれだけ愛され、支持されるタイヤを生み出せるか。時として技術者は自分の思いが技術の理論やデータに裏付けられることに執着してしまうことがあります。いかにお客さまから求められる性能を実現できるか、そのために市場の声に敏感であることを何より重視しています。当社は世界の競合と比べると企業規模が大きすぎないことから、生・販・技、コーポレートを含めた組織間での密なコミュニケーションを日常的に行っていることは企業力を強固にしていると思います。

例えば、私たち技術部門には、マーケットの前線から市場ニーズを販売部門が汲み上げてインプットしてもらっていることでタイムリーかつきめ細やかにお客さま視点を認識することができ、差別化された製品の開発につながっています。高次元の基本性能を追求しつつ、他社にはないデザ

イン性を兼備した商品をいち早く上市することで、新たなカテゴリを創出できていることはこうした機能連携の賜物です。

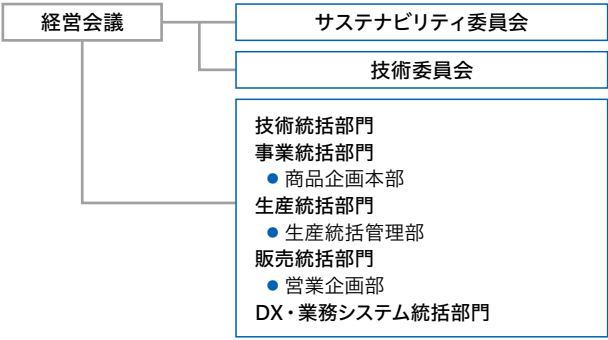
一方、脱炭素や資源循環への貢献という環境・社会視点での要求レベルも年々高まっています。転がり抵抗の低減を一層進めながらめざす背反する性能との両立、従来の原材料と同等以上の性能を確保したサステナブル原材料の開発、さらにこれらをデザイン上の特長と融合していく、新たな挑戦のステージに入っています。これらのチャレンジは、当社が中長期的に社会に提供していく価値につながっており、技術部門として力を注いでいきます。

折しも、技術開発分野でもAIの活用が欠かせなくなってきました。ディープラーニングは圧倒的な速さと正確性で答えを導き出してくれるため、将来的にはドライブシミュレーターでタイヤのモデルを作り、特性値を入力すれば、タイヤの開発から評価まで行うことも可能になるでしょう。ボタン一つでできることが増える一方、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できることが肝要になります。AIが導く結果だけに頼りすぎることなく、どんな原理に基づいて設計し、その結果、何が良いからこのタイヤは良いと言えるのかを説明できる技術者であってほしいと考えています。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、次代を担う技術者の育成・レベルアップにも取り組んでいきます。

活動推進体制(2023年4月)

技術統括部門を責任主管として、商品企画、生産管理、営業企画、DXの機能組織と連携し、中期経営計画の遂行と連動しながらサステナビリティ活動テーマの取り組みを推進します。

技術委員会が取り組みの全体を統括し、サステナビリティ委員会に進捗報告を行います。



技術に立脚した事業戦略

モビリティの環境負荷低減

自動車のCO₂排出削減はサプライチェーン全体で取り組むべき課題です。当社は、タイヤ1本あたりのGHG 排出量について、2030年時点において2019年比20%の削減貢献をめざすことを目標に掲げています。

当社は自動車の走行時にタイヤが起因となって排出されるCO₂を削減するため、転がり抵抗の低減を最重要施策に位置付け、商品のモデルチェンジに低燃費性能のグレーディングを向上させることを開発要件に組み入れて取り組んでいます。

低燃費化のアプローチのひとつである材料開発においては、当社は独自のゴム材料基盤技術「Nano Balance Technology」を継続的にアップデートして、材料の特性予測の精度向上や材料構造の最適化を図り、実開発への利用を進めています。例えば、2023年から日本で販売しているグローバル・フラッグシップタイヤブランド「PROXES」シリーズの新商品 Comfort II sは、天然由来の新たなシリカ分散

剤の採用により、従来モデル「PROXES C1S」に比べ転がり抵抗を28%低減※しながら、ウェット性能及び耐摩耗性能も高次元で最適化させています。

商品企画と技術開発が連動して計画的、継続的に製品ラインナップにおける低燃費性能の向上を図り、事業戦略の実行を通じて環境価値の創出に貢献していきます。

※ ●試験場所：当社室内ドラム転がり抵抗試験機
●タイヤサイズ：PROXES Comfort II s 215/55R17 94V、PROXES C1S 215/55R17 98W
●リムサイズ：17×7.0J ●空気圧：210kPa ●荷重：5.26kN ●速度：80km/h
・このテストに関する詳細なデータは、タイヤ公正取引協議会に届けています。
・このテストの結果は同様な条件下であっても、必ずしも同じ結果が得られるとは限りません。



「PROXES」シリーズ

走りの愉しみを提供する独自のEV対応

環境性や安全性を高次元で満たしながら、走りの愉しさやデザイン性を追求する技術開発と商品化に取り組むことが当社独自の戦略です。

当社は、世界でも過酷なオフロードレースといわれているダカールラリーやBAJA 1000などの国際レースに参戦し、その経験によって得られた知見を商品開発にフィードバックすることで高い基本性能とアグレッシブなパターンデザインの両立につなげています。こうした取り組みの成果は、特に大型SUV車両の普及が進む北米市場での高評価によって

裏付けられています。

今後、北米市場においても車両の電動化が加速すると同時に、その多様化も進んでいくことが想定されます。EV市場の動向を捉え、当社の強みを生かした差別化商品の開発強化により、独自の戦略を推進します。



「OPEN COUNTRY M/T-R」装着車両

ソリューションサービスの開発

自動車業界においてもIT・データの活用が深化しており、今後、モノづくりだけでなく、データづくりとその活用が事業価値の向上にとってますます重要になると考えられます。

当社は、自動車が走行する際、唯一、路面と接触しているタイヤから各種情報を吸い上げるセンシング技術について開発を進め、タイヤそのものを「情報取得デバイス」として活用することで新たな付加価値を創造するという構想を進めています。

タイヤに装着したセンサーが検知する諸情報を演算処理し、果たすべきタイヤ性能の限界値を導き出すというセンシング技術によって、走行中のタイヤが、路面状態に対して求められる性能範囲に応じた「タイヤ力^{※1}」を発揮できているかをデータとして把握するとともに、可視化することができるようになりました。公道やサーキット等で実証実験を進めており、自動運転などに求められる安全・安心につながるシステムの一部として貢献できるよう開発に取り組んでいます。

技術部門とDX推進部門では、トラック・バス用タイヤの使用状態に関する情報をもとに摩耗診断を行うアプリケーションの開発に協働で取り組んでいます。お客さまにアプリ

ケーションを試用いただいて実証実験を行い、予測精度の向上、また空気圧や摩耗予測結果を遠隔で確認できる機能の拡充などを進めています。摩耗予測に基づいてお客さまに適切なローテーションを促し、ドライバーや乗客の安全・安心の向上に貢献できるほか、タイヤ寿命の延長やリトレッドタイヤ^{※2}としての活用可能性といった環境性との両立もめざします。

※1 タイヤからインプットされる空気圧や温度、路面判別、荷重、摩耗、異常といった情報から推定される、実際のタイヤパフォーマンス(当社独自の呼称)

※2 摩耗した、路面と接する部分のゴムを新しく貼り替え、再使用するタイヤ



走行中のタイヤ力を可視化したアプリケーション画面

エアレスタイヤによるメンテナンスフリー

ガソリンスタンドのセルフ化、電気自動車の自宅充電、カーシェアリングの普及など、次世代のモビリティ社会の新たなニーズにタイヤメーカーとして対応するため、当社はエアレスタイヤの開発を通じてメンテナンスフリーの追求とスペアレスソリューションの具現化をめざしています。開発中のエアレスコンセプトタイヤ「noair(ノアイア)」は、高い耐久性と空気入りタイヤに近い操縦性を実現し、2017年には、エアレスタイヤとして業界に先駆け、乗用車に装着して走行が可能なレベルに到達しました。実用化に向けた施策の一環として、2022年にはゴルフカートへの装着と試乗会を行っています。エアレスタイヤに関する法規制の整備の動向にも注視しながら、今後も、未来型モビリティへの装着やリサイクルでの運用可能性を見据え、取り組みを進めていきます。



エアレスタイヤを装着したゴルフカート

領域Ⅰ 価値創出

生産統括役員メッセージ

モノづくりの源流について

執行役員 宮崎 祐次

テクノロジーが進展し、モノづくりに用いる設備も常に高度化しています。しかし、私はモノづくりとは人が中心であると考えています。当社が扱うタイヤも自動車部品もゴム練りに始まりいくつもの工程を経て製品化されますが、多くの従業員が各工程でそれぞれの役割を担い連携しています。また、当社は世界6カ国に生産拠点をもち、例えば、セルビアの新工場では日本メーカーに勤めることへの意欲が溢れており、マレーシアでは国の成長と相まってエネルギーな従業員が多いと感じます。多様な考えやバックボーンを持つ人たちが目的意識を持って集まる。それが会社に活性をもたらし成長の源流となります。会社はその一人ひとりの人生の礎であり、持続的な発展が必要だと強く感じます。

生産部門の役割は大きく二つあります。一つは、製品を通して豊かな社会づくりに貢献すること。これが主軸です。これまで培い積み上げてきた標準に則って正しく作業を行うことにより、お客さまに安心して使っていただけるものを届けていくことです。販売部門が企画するお客さまの工場見学の際は積極的かつ誠実にご案内したり、開発段

階で販売部門からお客さまの要望を間接的に採り入れたりするなど社内連携を生かし、生産部門であっても常にお客さまへ寄り添う意識を醸成しています。

もう一つは、地域社会との共存共栄です。地域の豊かな資源・環境・労働力をお借りしてモノづくりを行う私たちにとって、地域社会の発展に貢献していくことは責務です。各工場では地元の皆さまとともにその地域の環境・社会課題に取り組む活動を行っており、社会の一員である自覚が従業員の働きがいや誇りにもつながっていると実感しています。

エンジンが内燃機関から電動モーターへ、自動車は大きな転換点を迎えています。当社のモノづくりの現場でも材料、製造工法、必要とされる製品性能など、さまざまな変化に対応しています。現在、結果にフォーカスしたDXの適用を進めていますが、今後はその基になる部分への踏み込み、例えば、設備の稼働状況に係るさまざまなデジタルデータを分析・活用し、高効率・高品質なモノづくりにつなげることを見据えています。技術部門で研究から導き出された答えを、生産部門こそ形にできるという信念を持ってその具現化を進めていきます。そのためにも設備や製造技術のセクションも含め機能組織間の連携をより密なものにしていきたいと考えています。

セルビア工場の稼働

自動車サプライチェーン全体で脱炭素社会の実現に向けた取り組みが進められるなか、その一翼を担う当社グループの各生産拠点においても、生産過程でのエネルギー効率の向上や再生可能エネルギー由来電力の利用拡大を進めています。また、商品の低燃費性能のグレードアップやEV対応、サステナブル原材料の活用に伴って必要となる生産工程の調整や設備の更新には技術部門と綿密に連携しながら取り組んでいます。

2022年7月に稼働を開始した当社グループにおける欧州初の生産拠点となるセルビア工場は需要が旺盛な北米市場への輸出拠点の役割を担いつつ、環境性能を含む要求性能レベルの高い欧州市場のインサイトに応える競争力のあるタイヤを生産していきます。2023年中に年産約500万本

(乗用車用タイヤ換算)の生産体制を確立する計画です。また、同工場は、同国内最大規模となる太陽光発電システムでの自家発電など再生可能エネルギーの積極的な活用でCO₂排出削減にも取り組み、同国の経済成長と脱炭素化の両立にも貢献していきます。(P46 クリーンエネルギーの活用拡大)



販売統括役員メッセージ

お客さまとともに創出する価値

取締役 執行役員 光畑 達雄

販売部門の役割はお客さまのニーズを掴み、社内に適切に伝え、それに応える行動を引き出していくことだと考えています。タイヤの販売において、いわゆる自社の直営店を持たない当社にとって最も近いお客さまはディーラーさまになります。ディーラーの皆さまが最終ユーザー(消費者)にお届けしたいと考えている商品の顕在ニーズを理解するだけでなく、それぞれのディーラーさまが当社からどのようなアプローチや提案、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的な能力が必要だと考えています。市場によって特性は異なるうえニーズは多岐に分かれるため、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るこそ、当社の強みの源泉だと考えています。

商品戦略とチャネル戦略の両輪を回すことが当社の販売部門の使命であり、そのためには自社の業界でのポジション、強み、弱みを正しく理解することが不可欠です。でそうした意識づけを組織内に徹底するよう努めています。当社は元来、北米市場でニーズを捉えたマーケティング、

技術に担保された差別化商品、そしてお客さまにお応えしていく営業活動の相乗効果によって独自の強い顧客基盤を築いてきました。さらに2018年、マーケットの構造変化を見極め、お客さまからのご期待に応えて当社のプレゼンスを高める顧客再編を大胆に推し進め、市場の伸び率を上回る成長につながっています。

また、他市場では、物流網を含めた「売り方」そのものを変えることにも取り組んでいます。規模で当社に勝る他社と同じ方法やスピード感では当社の優位性が生かせないため、どこよりも先に変われるかが重要なポイントになります。北米以外の市場においても顧客基盤の強化に向けた改革余地があると認識しています。

こうした販売戦略の実行においては、当社独自の小回りの利く機能組織間の連携、市場の前線からもたらされる情報への機敏な適応力が強みになっています。どこにどんな商機があるのかを生産、販売、技術の部門だけでなく全社レベルで理解し、対応できる点は今後も継続的にレベルアップしていくべき当社の持ち味であると考えています。自分たちの差別化された商品を理解し、営業力を強化してローカルニーズに合う商品を届け続けるというミッションを追求し、守り続けていきたいと考えています。

地域・販売戦略

当社が最重要と位置付ける北米市場では、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をはじめ、独自性のあるTOYO TIREらしい商品を、強固な関係を構築している販売網を活用して供給する戦略を展開しています。今後も、徹底したユーザー起点のセールス・マーケティング活動によって潜在需要を引き出し、新たなユーザーの獲得を図ります。EV化の潮流にも遅れることなく、強みを持つオフロードの分野でのEVタイヤの需要動向を注視し、技術部門・生産部門と連携して、車両の開発や販売に合わせたタイヤの供給準備を進めています。

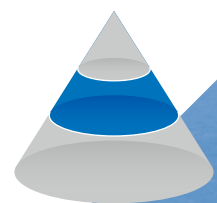
欧州では、セルビア工場の稼働に伴って、日本・マレーシアから供給していた商品の地産地消を進めていくとともに、欧州R&Dセンターで研鑽した高性能な商品を武器に、顧

客基盤を強化し、本数追求から重点商品の販売比率向上に軸足を移します。

日本では、SUVなど伸長するカテゴリを視野に、当社の強みである嗜好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重点商品として投入するほか、並行して販売体制の抜本的な変革にも取り組んでいます。

アジアでは、2021年のマレーシアでの生産拠点の集約を契機に、商品のTOYO TIRESブランドへの切り替えを促進し、付加価値の高い商品の拡販を図ります。

FOUNDATION FOR VALUE CREATION



価値創出を支える 基盤のマテリアリティ

独自の価値創出を支える重要な基盤と認識するマテリアリティです。私たちは、独自の製品・サービスを通じ、顧客や社会に喜ばれる価値を創出し続けるため、その原動力、推進力となる基盤を継続的に強化し、会社の持続的発展につなげる必要があります。

Materiality

03 多様な人財の挑戦と働きがいを創出する



- 能力の発揮とやりがいの醸成（人財育成）
- 多様な人財の確保（ダイバーシティ推進）
- ウェルビーイングな職場づくり（働き方改革）

Materiality

04 次世代モビリティの技術革新を続ける



- 次世代モビリティ社会に向けた製品の基盤技術・材料開発の強化
- 製品・原材料リサイクル技術の構築
- 環境負荷物質代替材料の開発

人財基盤

取り組み方針

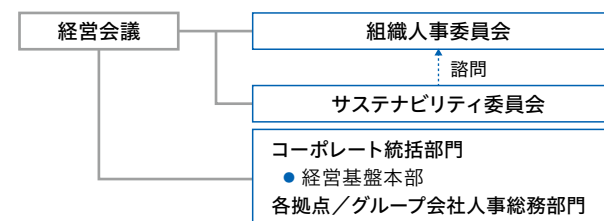
当社は、「中計'21」において、持続的な成長を支える経営基盤構築の一環として、多様な人財が有機的に協働し、働きがいを持って活躍できる仕組みの整備、個性と質と能力を極める育成システムの構築を掲げています。

これらに即して、国籍や性別、年齢、経歴・キャリア志向などに関わらず、多様な人財が成長・活躍できる基盤整備を推進していきます。同時に、採用・登用において、能力・適性・実績に基づきフラットに評価し、適材適所を加速することで、人財のベストミックスを進めていきます。近年は、女性の登用を計画的に進めています。管理職候補となる係長級において、2016年～2020年の5年間で女性比率を倍増させる目標を達成（2.03%→4.65%）したことを踏まえ、2021年～2025年までの5年間では、係長級から課長級以上の管理職への登用比率について、男性の登用比率に対する女性の登用比率を引き上げる（2020年時点70%→80%～120%）ことを目標に定めています。

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づくり（働き方改革）に必要不可欠な「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す。

活動推進体制（2023年4月）

人財基盤の強化に向けた方針と重要な施策の方向性を組織人事委員会が協議・決定し、コーポレート統括部門が責任主管として実行を指揮します。サステナビリティ委員会が管轄する人財に関わる活動テーマもこの方針に基づいており、必要に応じて組織人事委員会に諮問します。



能力の発揮とやりがいの醸成（人財育成）

2021年に人事制度を見直し、評価・報酬制度及び育成システムを11年ぶりに大きく改定しました。社員の成果達成意欲・成長意欲を引き出すため、求める人財像を各階層の役割期待として明確化し、これに照らして評価・処遇を行うことを徹底しています。メンバーシップ型人財・ジョブ型人財等多様な人財の業務やキャリア志向の違い等に柔軟に対応できる職務評価の仕組みも整備し、管理職層については報酬水準の引き上げも実現しました。さらには、こうした施策や制度が狙いとする効果につながっているかを検証するため、定期的なアンケート調査で運用実態を確認し

ています。2023年4月に、生産拠点を含み、総合職以外の層についても人事制度の一部改定を実施しています。

また、人財の多様化に対応する新研修体系を2022年に導入しました。具体的には、新人事制度で設けた役割期待、理念、及び中核社員が基礎的知見を有すべき事項（DX、ESG）の研修を各階層研修に追加・再編するとともに選抜型研修の刷新を行いました。

各部門長・本部長を対象とする研修では、自身の変革を促してマネジメント力を強化し、中長期的な課題解決に向けたリーダーシップの向上を図るとともに、中堅層への選抜型研修を通じて、グローバルに活躍できる将来の事業経営候補者育成を行っています。

2022年度研修実績（TOYO TIRE 株式会社）

	研修	研修時間（時間）	受講者数（人）
階層別	新入社員	96	31
	入社1年目フォローアップ	18	35
	入社2年目ブラッシュアップ	18	33
	新任次席	24	35
	新任主幹	24	28
	新任部長・代表者	24	16
	新任作業長・班長	8	17
	新任係長	8	10
	評価者（一次評価者以上）	4.5	71
選抜型研修Ⅰ		20	5
選抜型研修Ⅱ		48	5

領域Ⅱ 価値創出を支える基盤

多様な人財確保(ダイバーシティ推進)

当社グループでは、採用及び処遇は公正に実施し、国籍や性別、年齢などにかかわらず、多様な人財が活躍できる職場づくりを推進しています。

人財採用においては、国内外で新卒・中途採用や定年退職者の再雇用、障がい者雇用など、多様な人財の確保に取り組んでいます。新卒採用においては、女性や外国人に関する採用比率目標は揭示せず、あらゆる人財をフラットに評価・採用する方針をとっています。

また、すべての従業員の活躍を促進するため、従業員一人ひとりのキャリア面談の実施、人財開発計画の策定を行っています。当社グループでは男女同一、同一資格・同一職務レベルにおいて統一された報酬体系としていますが、管理職の男女間比率の差異が賃金の実績にも影響していると分析しています。今後は、女性の登用などをより積極的に進め、賃金差異の解消にもつなげていきます。

また、ダイバーシティについてさまざまな視点から理解を促進するため、テーマ別研修も充実を図っています(LGBT研修、女性活躍研修、ハラスメント研修、ダイバーシティ&インクルージョンeラーニング等)。また自身の個性を発揮し、イノベーションを生み出す風土を促進する為、今後アンコンシャスバイアス研修の実施も予定しています。

ダイバーシティの状況(TOYO TIRE 株式会社、正社員)

総数	3,674名(前年比－0.5%)		
年齢層比	30歳未満	18.4%	
	30～50歳	60.6%	
	50歳超	21.0%	
性別※1比	男性	93.1%(前年比－0.2pt)	
	女性	6.9%(前年比＋0.2pt)	
障がい者数	82名		
外国人数※2	14名		
管理職者総数	859名		
管理職者性別※1比	男性	94.3%(前年比－0.1pt)	
	女性	5.7%(前年比＋0.1pt)	
外国人※2管理職比	0.7%(前年度比－0.4pt)		

※1 性別データについて：生物学的性別によるデータです。社会的性別について定量的なデータの把握は困難であり、把握できていませんが、すべての従業員が平等に活躍できる職場環境づくりをめざしています。

※2 外国人データについて：国籍法の定義に基づく外国人

ウェルビーイングな職場づくり(働き方改革)

多様な人財が活躍できる職場づくりとして、働き方改革によるワーク・ライフ・バランスを推進しています。

長時間労働防止対策として、2020年以降、残業が必要な組織体制をめざして、業務の棚卸・効率化を全社として推進しているほか、各種休暇制度の適正な活用を促しています。2019年に比べ、全社残業時間は減少しています。

また、従業員の育児・介護を支援する取り組みとして、2歳以下の子の養育及び家族の介護に専念できる休業制度(2親等以内の要介護家族が対象：最長1年)や、男性が育児休暇を取得しやすい制度や職場環境を整えています。このほか、傷病、育児・介護、ボランティア活動、妊娠・不妊治療などが通院または入院などの事由に該当する場合に、失効した前々年度の年次有給休暇を復活させて使用できる制度なども整備しています。

当社は次世代育成支援対策推進法に基づき策定した行動計画に定めた目標を達成し、一定の要件を満たした企業として、2020年に厚生労働大臣の認定(くるみん認定)を取得しています。

そのほか、多様な価値観・ライフスタイルを考慮した社内のドレスコードの見直しや、アフターコロナを変革のチャンスと捉え、よりアウトプットを高める働き場所の提供(オフィス改革)にも取り組んでいます。

社員意識調査

組織風土の定点観測として、2021年より社員意識調査を開始し、原則2年に1回の間隔で実施することとしています。調査結果をもとに課題の抽出を行い、全社としての対応方針のもとで、統括部門ごとに主体的、自律的にアクションプランを策定、実行しています。自部門の強み・弱みを踏まえた具体的な施策を展開することで、課題箇所の改善・克服につなげることをとしています。事務局である人事部門は施策の進捗状況を定期的にモニタリングし、PDCAを回すことで組織風土の着実な改善に努めるとともに、組織人事委員会に報告しています。

基盤技術

取り組み方針

当社グループが製品やサービスを通じて提供する価値は、新しい時代に求められるモビリティの進化を支えるものでなければならないと考えています。環境と調和する社会や、安全な運転を支援する社会の実現に貢献するため、技術革新に挑戦し続けます。

活動推進体制(2023年4月)

技術統括部門を責任主管として、活動テーマの取り組みを推進しています。技術委員会が取り組みの全体を統括し、サステナビリティ委員会に進捗報告を行います。

リサイクル原材料・リニューアブル原材料の使用拡大

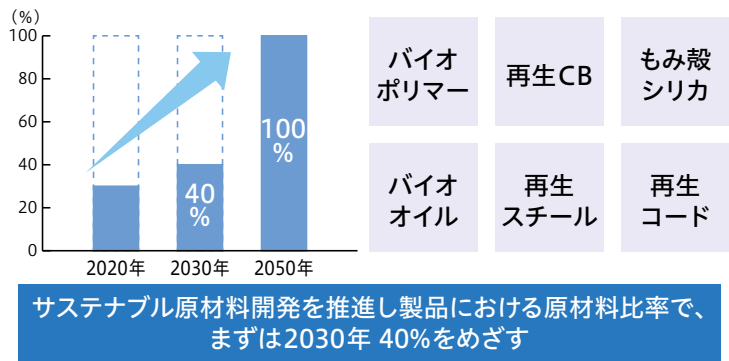
グローバルに事業を展開するメーカーとして、資源を消費する社会から、資源が循環する社会への移行に貢献することを使命と考えています。

当社製品に使用するサステナブル原材料※の比率

を2030年に40%、2050年に100%にすることをめざし、素材の研究開発を進めています。

例えば、使用済みタイヤ由来の再生ゴムや再生カーボンブラックなどのリサイクル原材料を適用した素材や耐摩耗性の高い素材を使った製品を、2025年までに順次市場投入していく計画です。また、気候変動への影響が大きい石油由来原材料の使用量を低減し、その影響が小さいバイオポリマーのようなリニューアブル原材料の使用量を高めるための技術開発にも取り組んでいます。

サステナブル技術開発の取り組みと目標



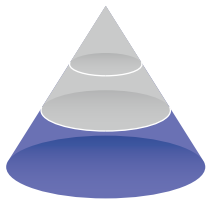
※当社はリサイクル材料及びリニューアブル原材料をサステナブル原材料と定義しています。

TOPIC

CO2を原料としたブタジエンゴムの合成に成功

国立大学法人富山大学との共同研究において、CO2から高収率でブタジエンへ変換する触媒を開発し、タイヤの主原料であるブタジエンゴムの合成に成功しました。タイヤは、その品種によって原材料の割合は異なりますが、天然ゴム以外の約4割を占める合成ゴムのうち、石油由来原料であるブタジエン系ゴムはその約3割を占めています。CO2からブタジエンを合成する道筋をつけられたことで、従来の石油由来原料を用いた場合に比べ、生成過程でのCO2排出量の極小化に大きな成果が得られると考えられます。今後、量産化に向け開発を進め、2020年代末までにその実用化をめざします。





リスクマネジメントの マテリアリティ

私たちは、企業として遂行しなければならないさまざまな社会的責任を事業経営の大前提として持っています。私たちが独自の価値創出を行うことのできる健全な状態を担保するために備えてしかるべき要件ともいえる土台を示したマテリアリティです。

Materiality

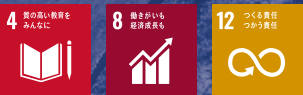
05 全企業活動における脱炭素を追求する



- 気候変動によるリスクと機会への対応(TCFD)
- 温室効果ガスの排出削減
- クリーンエネルギーの利活用拡大

Materiality

06 サプライチェーンのサステナビリティを促進する



- 持続可能な天然ゴム調達
- サプライヤー管理、リスク原材料対応
- ホワイト物流

Materiality

07 モノづくりの根幹(品質と安全性)を守り抜く



- 品質と顧客満足度の向上
- タイヤ安全啓発

脱炭素

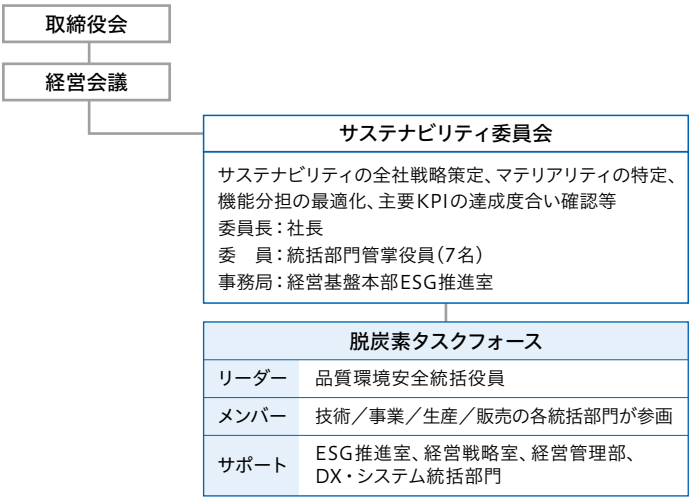
取り組み方針

気候変動による影響が深刻化し、モビリティに対する社会的要請がますます高まるなか、モビリティ事業を事業経営の中核に据える当社グループにとって、気候変動対応は当社グループの成長を左右する最重要課題であると認識し、パリ協定が掲げる長期目標の達成に向けた温室効果ガスの排出削減やクリーンエネルギーの利活用拡大を進めます。また、当社はTCFD提言に賛同し、開示フレームワークに沿った情報開示を通じてステークホルダーとの対話やエンゲージメントを活性化させ、気候変動に関する取り組みを推進します。

活動推進体制(2023年4月)

サステナビリティ委員会(委員長:社長、年4回開催)で気候関連を含むサステナビリティ課題への対策や対応状況について報告、審議、決裁を行っています。サステナビリティ委員会の下に設置した「脱炭素タスクフォース」において気候関連の活動計画や目標・KPIを協議し、その活動状況をサステナビリティ委員会で定期的に確認・モニタリングしています。

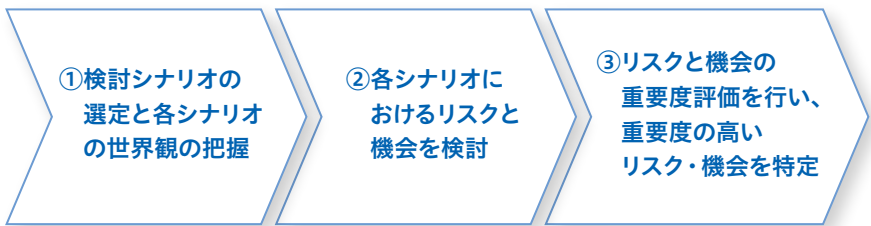
サステナビリティ委員会で審議・決裁された気候関連事項は、経営会議にて報告または審議され、年度計画や中期事業計画の策定・見直しに反映されています。これらは適時適切に取締役会にも報告されています。



気候変動における リスクと機会

気候変動が当社グループの事業活動に及ぼす影響について、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析のプロセス



①検討シナリオの選定と各シナリオの世界観の把握

現行シナリオ(3~4℃シナリオ)と移行シナリオ(1.5℃シナリオ)におけるリスクと機会の影響を評価しました。

現行シナリオ	移行シナリオ
〈シナリオの世界観〉 ● 現在想定されている以外に政策導入や規制強化が行われない ● 一部では、経済成長に伴い、温室効果ガスの排出量が増加 ● 気温上昇に伴い、極端に暑い日や大雨などの自然災害が激甚化	〈シナリオの世界観〉 ● 気候変動の緩和に向けた政策導入や規制強化が実施される ● 温室効果ガスの排出量が減少し、2050年までに世界全体の実質排出量がゼロとなる ● 気温上昇により海面上昇や気候パターンの変化が生じるが、変化は現行シナリオよりも抑えられる
〈主な参照シナリオ〉 ● IEA Stated Policies Scenario (STEPS) ● IPCC SSP5-8.5	〈主な参照シナリオ〉 ● IEA Sustainable Development Scenario (SDS) ● IEA Net Zero Emission Scenario by 2050 case (NZE) ● IPCC SSP1-2.6

②リスク・機会の検討～③リスク・機会の重要度評価の実施

シナリオごとに気候関連のリスク・機会を抽出し、各リスク・機会の要因となりうる事象の「発生確率」と、当社事業において想定されるコスト等への「影響度」から、リスクと機会の重要度を評価しました。

重要度の高いリスク

シナリオ	属性	気候関連事象	事業への影響	主な財務的影響	影響度評価
現行	慢性	気候パターンの変化	●天然ゴムの木の生育可能地域変動、品質低下 ●電力供給体制の不安定化 ●原油、天然ガスなどの需要拡大	●原材料価格の上昇(天然ゴム) ●研究開発費の増加(代替原料) ●売上減少・収益悪化(タイヤ減産)	中～大
		温度の上昇	●道路状況の悪化 ●降雪エリアの減少	●研究開発費の増加(熱に強いタイヤ) ●売上減少(冬タイヤ)	中～大
		海面上昇	●天然ゴム収穫量減少 ●港湾・倉庫機能不全	●原材料価格の上昇(天然ゴム) ●売上減少(タイヤ減産・生産停止) ●在庫・製品の毀損(洪水被害)	中～大
	急性	異常気象の増加	●インフラ網の機能不全	●売上・利益減少(全事業活動停滞)	中～大
		大雨の頻発、激甚化	●輸送網の寸断、通勤手段の喪失 ●天然ゴム農園の冠水	●売上減少・収益悪化(生産計画見直し) ●原材料価格の上昇(天然ゴム)	中～大
		熱帯低気圧の増加、激甚化	●海上輸送遅延、事故発生	●輸送コストの上昇 ●在庫・製品の毀損	中～大
移行	政策	カーボンプライシングの導入	●各種サービスへのコスト転嫁 ●国境炭素税の導入 ●自動車関連の輸出品への環境関連税の導入	●物流費の増加 ●研究開発費・設備投資の増加(低炭素製品へのシフト) ●収益性の悪化(関税) ●排出権購入価格負担増	中～大
	市場・評判	原材料コストの上昇	●採算性悪化によるゴム農家の減少	●天然ゴム産出量低下による原材料価格の上昇	中～大

重要度の高い機会

シナリオ	属性	経済・社会の変化	事業への影響	主な財務的影響	影響度評価
移行	市場	ステークホルダーの環境配慮行動の高まり	●環境配慮による取引先の拡大 ●環境配慮商品の付加価値向上	●売上・利益の増加(取引先拡大、付加価値向上)	大
		脱炭素向け商品市場の拡大	●脱炭素向け商品の需要の拡大	●売上・利益の増加(付加価値向上)	大
	製品・サービス	顧客の環境意識の向上	●環境貢献対応製品の開発・販売	●売上・利益の増加(シェア拡大・付加価値向上)	大
		EV・次世代車の普及	●EV用タイヤの需要拡大、早期開発・販売対応	●売上・利益の増加(付加価値向上)	中～大
	エネルギー源	石炭・石油の価格高騰	●EV市場の拡大	●売上・利益の増加(EV向けタイヤ販売)	大

指標と目標

指標

- 温室効果ガス(GHG)排出量(Scope 1・Scope 2・Scope 3)
- 温室効果ガス(GHG)排出原単価
- インターナルカーボンプライシング

目標

- 温室効果ガス(GHG)排出削減目標

※2021年11月サステナビリティ委員会で決定、12月経営会議で承認
※2022年2月15日公表

Scope1&2	GHG 排出量：2030年に2019年度比46％の削減、2050年にカーボンニュートラルをめざす。
Scope3	GHG 排出量原単位：タイヤ1本あたりのGHG 排出量について、2030年時点において2019年比20％の削減貢献をめざす。

Scope1&2への取り組み

生産量の増加とともにエネルギー使用量は増加しますが、生産拠点では、Scope 1、2への対策として、工程の配管補修や高効率設備の導入によるエネルギー使用効率の向上、自動運転化や空調・照明の使用改善によるエネルギー消費量の削減、温室効果ガスの排出がより少ない燃料への転換等を進めています。

大気放出蒸気の回収による熱源利用

仙台工場では、2022年8月から、加硫工程で使用した蒸気を再利用するスチームエJECTAを導入しています。従来、大気へ放出していた使用済み蒸気を回収し、新しい高圧の蒸気とブレンドして中圧の蒸気を生成します。回収した使用済み蒸気の6割程度を再利用できるため、蒸気を創出するボイラーの燃料である天然ガスの使用量を抑えることができ、工場から排出されるCO₂を年間550トン削減できる見込みです。

クリーンエネルギーの利活用拡大

当社グループは、生産拠点の電力について、再生可能エネルギー由来電力への切り替えを進めています。2022年下期は、仙台工場で購入電力の100％を再生可能エネルギー由来に転換しました。2023年には桑名工場及び米国タイヤ工場、ならびに国内事務・技術拠点の購入電力の100％を転換する計画です。それ以降も順次、国内外の生産拠点ならび

に国内技術拠点において再生可能エネルギー由来電力の利活用拡大を進め、グローバルでの再生可能エネルギー由来電力比率を2023年に50％以上、2030年までに90％以上とすることをめざします。

また、自家消費としての太陽光発電システムの導入も進めています。2022年に稼働したセルビア工場の敷地内に、同国内最大規模となる太陽光発電システム(発電電力容量8.4MW)を設置し、年間10.15GWhの発電によって同7,100トンのCO₂削減に寄与しています。

今後は、他の国内外拠点においても、太陽光発電システムの導入検討を進め、自家消費によるCO₂排出削減に貢献します。



セルビア工場の太陽光発電システム

Scope3への取り組み

(一社)日本自動車タイヤ協会の「タイヤのLCCO₂算定ガイドライン Ver.3.0.1」に基づき、当社グループのバリューチェーンにおけるGHG排出量を算定した結果、Scope3の「製品の使用段階」におけるGHG排出量が全体の80％以上を占めています。技術部門が主体となり、商品企画部門と連携しながら、低燃費タイヤなど自動車のCO₂排出量削減に寄与する研究開発を進めています。同ガイドラインによれば、低燃費タイヤは汎用タイヤと比べ、タイヤ使用時(自動車走行時)のGHG排出量を、PCR(乗用車用タイヤ)で95.4kg CO₂e/本、TBR(トラック・バス用タイヤ)で879.0kg CO₂e/本削減できます。当社グループは、中長期的に、タイヤのモデルチェンジごとに低燃費性能をグレードアップさせていく計画です。(P.35 モビリティの環境負荷低減)

他方、「製品の輸送」においては、タイヤの日本国内幹線輸送でのモーダルシフトや直送を進めており、2022年はタイヤ重量当たりGHG排出量を2019年比で9％削減しました。

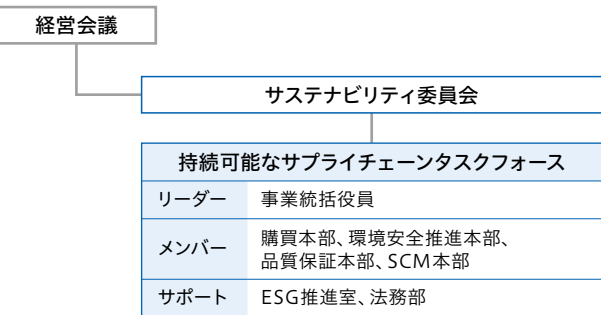
サプライチェーン

取り組み方針

当社グループは、「TOYO TIRE グループ購買基本方針」を定め、公正な取引による適正な品質・価格を追求します。
そして、「TOYO TIRE グループCSR調達ガイドライン」及び「持続可能な天然ゴムの調達方針」に基づき、取引先と協働して、企業活動が環境・社会に及ぼすマイナスのインパクトを軽減、防止、最小化すること、さらにはともに企業価値・競争力を向上させることをめざしてサステナビリティ調達を推進します。
また、トラック輸送の生産性の向上・効率化と荷役作業の安全性を確保することで、持続可能な物流の実現に貢献します。

活動推進体制(2023年4月)

サステナビリティ委員会の下に設置した「サプライチェーンタスクフォース」においてサプライチェーンのESG課題関連の活動計画や目標・KPIを協議し、その活動状況をサステナビリティ委員会で定期的に確認・モニタリングしています。



持続可能な天然ゴム調達

天然ゴムを主原料とする事業活動を行う当社グループにとって、特に天然ゴムを将来にわたって安定的に調達していくことは重要な経営課題です。天然ゴム産業は生産現場における森林減少、地域住民の権利侵害などの問題を抱えており、生産から消費に至るサプライチェーン全体でこれらの解決に取り組むことが重要と認識しています。

持続可能なサプライチェーンの構築に向けた国際連携

当社は持続可能な開発のための世界経済人会議(World Business Council for Sustainable Development:WBCSD)

傘下のタイヤプロジェクト(Tire Industry Project:TIP)の主導によって2018年に発足した「持続可能な天然ゴムのためのグローバルプラットフォーム(GPSNR)」※のメンバーとして、課題解決に向けた協議に参画しています。森林破壊の防止、生物多様性や水資源の保全、人権尊重・地域コミュニティへの支援、天然ゴムの生産性向上、サプライチェーンの透明性に向けて取り組んでいます。また、天然ゴムの生産現場における環境・社会課題に専門的な知見を持つ市民社会セクター(NGO等)との情報交換も進めています。国際的なイニシアチブやステークホルダーと連携しながら、当社のバリューチェーンを通じて持続可能な天然ゴムサプライチェーンの構築をめざします。



持続可能な調達の推進

GPSNRの掲げる「持続可能な天然ゴムの原則」をタイヤメーカーとしての事業活動に組み込むための指針を踏まえ、CSR調達ガイドラインの一部として定めていた天然ゴム調達に関する項目を全面的に見直し、2021年から、個別の「持続可能な天然ゴムの調達方針」として運用を強化しました。同方針は、健全な生態系や人権・コミュニティなどに関する取り組みの実効性を高める内容としています。現在、取引先への同方針の周知や協力要請を進めるとともに、サプライチェーンタスクフォースで策定した中長期の活動

計画に沿って、トレーサビリティの確保に向けて、取引先との契約や情報交換を進めています。また、天然ゴムサプライチェーンに特化した苦情受付窓口も設置しており、2022年は通報はありませんでした。

サプライヤー管理

ガイドラインを通じたサプライヤー・エンゲージメント

当社グループは、サプライチェーン全体で環境・社会課題の解決に取り組むため、「TOYO TIRE グループCSR調達ガイドライン」を策定し、すべての取引先に本ガイドラインに沿った活動の推進を要請しています。また、取引先からさらにサプライチェーンの上流に本ガイドラインの趣旨を展開してもらうよう協力を呼びかけています。ガイドラインの内容は、社会からの要請や事業環境の変化に応じて都度見直しを行っています。ガイドラインは日本語版・英語版・中国語版を発行しています。

2022年からは、サプライチェーンの環境・社会リスク評価を客観的に行うため、CSR評価の第三者機関であるEcoVadis社と契約し、サプライヤーのCSRアンケート調査を委託しています。同社の専門アナリストによる公正で客観的な調査結果をもとにリスク評価を行い、サプライヤーとのエンゲージメントを推進し、サプライチェーンの課題解決に向けて共同して取り組んでいます。天然ゴムサプライヤーから順次、対象を拡大し、2025年末までにすべてのサプライヤーの調査完了をめざしています。

また、2021年から既存サプライヤーを対象に脱炭素に関するアンケートも独自に実施しており、サプライチェーンにおける環境負荷を削減するための課題解決にも取り組んでいます。

公正・透明な取引

当社グループでは、各国・地域の自由な競争と公正な取引を「TOYO TIRE グループ行動基準」に掲げ、独占禁止法・下請法の遵守、公正な調達活動、輸出入関連法令の遵守、適正な表示と説明を実施しています。

具体的には、公正かつ無差別な取引の徹底、取引先との個人的な利害関係の禁止などを定めた購買取引規定や、当社においては、カルテル・談合行為を未然に防止するためのカルテル防止規定を定め、公正かつ自由な競争に基づく事業活動を確保しています。また、下請法遵守状況の自主点検や下請法に関するe-ラーニングを継続的に実施しています。

リスク原材料対応

紛争鉱物等への対応

紛争地域や高リスク地域で採掘される紛争鉱物(スズ・タンタル・タングステン・金)やコバルトを購入することが現地の武装勢力の資金源となったり、人権侵害、贈収賄、資金洗浄等の腐敗行為を助長したりするとして、欧米では法によりサプライチェーンのデュー・ディリジェンス等が義務づけられています。当社グループでは、そのような地域で採掘、製造された鉱物や原材料等については、人権侵害、環境破壊、紛争、汚職に関与していないものを調達する方針とし、取引先と協力しながら製錬所までさかのぼって、購入する原材料がそのような非人道的行為に関与していないかを確認しています。万一、関与が懸念される場合には取引先を通して是正措置を要請します。

ホワイト物流

日本ではトラック運転手の不足が深刻化しており、国土交通省主導のもと、トラック輸送の生産性の向上・効率化と働きやすい労働環境の実現に取り組む活動(ホワイト物流)が展開されています。

当社では、ホワイト物流への取り組みとして、工場からの国内長距離輸送の船舶・JR輸送・大型トレーラー等への切替え(モーダルシフト)を進めています。既に50%以上の切り替えが完了しており、10年後にはトラック長距離輸送を2022年の半分程度まで減らすことをめざしています。また、荷役作業のさらなる安全確保により運転手の負担を減らすだけでなく、経済成長や働きがいの創出にもつなげます。

具体的な取り組み内容

- 仙台及び桑名物流センター発JR大型コンテナ輸送の導入・拡大
- 中継地で運転手が交代することで運転手の負荷が低い大型トレーラー輸送方式の導入
- リスクアセスメントに基づく、仙台物流センター倉庫内の安全防護柵設置(地震時タイヤラックの転倒・落下事故防止)
- 工場物流センター及び国内配送センター構内での安全行動観察カメラ設置、フォークリフトへの安全運転観察カメラの設置

品質

取り組み方針

「高い品質と安全性を有し、社会に役立つ製品とサービスを提供」することをモノづくりの原則に掲げ、製品の安全に関する基本理念と行動基準を「TOYO TIRE グループ製品安全に関するグローバル方針」に定めています。同方針には、製品の企画、開発、設計の段階から生産、販売、使用、さらには使用後に至るまでバリューチェーン全体で製品の安全と地球環境保護に配慮することを明示しています。

生産拠点を中心に、IATF16949(一部生産拠点はISO9001)をベースとした品質マネジメントシステムを運用し、リスク対策を講じます。

—ISO9001認証登録(2023年5月末時点)

生産拠点14事業所(TOYO TIRE 株式会社3事業所※、関係会社11事業所)、販売拠点(関係会社)4事業所

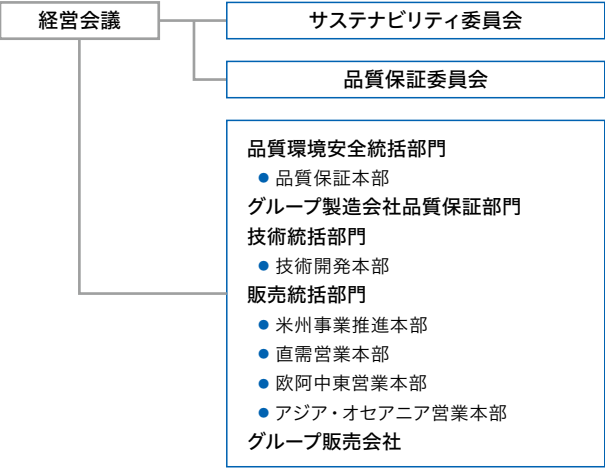
※桑名工場はタイヤ工場、自動車部品工場のそれぞれ(2事業所)で独立して認証を取得しています。

—IATF16949認証登録(2023年5月末時点)

生産拠点9事業所(TOYO TIRE 株式会社3事業所、関係会社6事業所)

活動推進体制(2023年4月)

品質環境安全統括部門を責任主管として、各統括部門が関連する活動テーマの取り組みを推進し、サステナビリティ委員会に進捗報告を行います。



品質向上の取り組み

各国の品質規格への対応

気候変動リスクの高まり等を背景に自動車の燃費向上やCO₂排出量削減を促進するための環境性能・品質に関する規制の導入が急速に進むなど、複雑化する各国の品質関連

法規に漏れなく対応するため、当社グループ全体で品質規格の対応強化を図っています。年に1回、タイヤ、自動車部品の各事業において、国内外の生産拠点の品質保証責任者・関係者によるグローバル品質保証会議をそれぞれ開催しています。本会議では、各拠点における製品品質、工程の品質システム改善、取引先から要求される品質に関する取り組みなどを共有し、議論しています。

また、当社が開発するタイヤの実験及び評価を行う日本国内の4拠点では、2013年にISO/IEC17025(試験所及び校正機関の能力に関する一般要求事項)への初回認定を受け、以降、試験精度や信頼性の向上に取り組み、継続して規格要求事項に適合した試験運営を実施しています。



品質規格への対応の例

- 現地での情報収集
- 業界団体への活動参画を通じた提言活動
- 規制機関との意見交換
- 最新法規動向の情報配信
- 法規制に関する説明会の開催

顧客満足度の向上

消費者の声に対する取り組み

当社グループに日々寄せられる顧客(消費者)のご意見、ご提案一つひとつは、当社グループへの期待が込められており、製品・サービスを改善する機会であると考えています。

2022年に日本国内のお客さま相談室へ電話やWebサイトから寄せられた相談件数は2,669件で、「正確さ」と「わかりやすさ」を第一に説明を行っています。ご相談やお問い合わせの内容を分析し、社内の関係部門に提言することで、製品及びサービスに対する「利用しやすさ」の向上につなげています。例えば、SUV向けとして市場で人気となっているOPEN COUNTRY シリーズの開発や、カタログ及びWebサイトの見やすさ改善につなげてきました。

苦情のお申し出に際しては、当社グループの営業所及び技術サービス部門と連携して迅速かつご満足いただける対応で、問題やご不満を解決し、顧客とより良い関係を築けるよう真摯に取り組んでいます。

MES(製造実行システム)導入による
工程内品質の見える化

当社グループは、製造工程において事前に不具合発生を予知予見し、未然防止する品質保証体制の構築をめざしています。

タイヤ製造工程に自動計測機器を導入し、生産設備から品質、生産に関わる情報をデジタルデータとして収集、可視化するシステムの導入を進めています。これにより、製造プロセスごとに品質が保証され、収集したデータの分析、監視により工程の傾向変化を検知することが可能となります。

2022年に開所した新しい生産拠点であるセルビア工場でのMESの運用を皮切りに、他の生産拠点への導入を進めるとともに、データ活用促進のための人材育成や企業文化醸成にも取り組んでいます。

TOPICS

セルビア工場での品質の取り組み

2022年に開所した新しい生産拠点であるセルビア工場は、ERP、MESをはじめとした最新技術の導入によって、工程が見える化し、高い生産性を有する設備を高精度に連携させることで、生産管理体制を高次に最適化していくスマートファクトリーです。

ドイツの欧州統括会社内に設置しているR&Dセンターで研究開発されている最先端材料や各設計工程における高性能技術を生かし、EV化をはじめ市場インサイトに応える高性能で競争力のあるタイヤを生産していきます。また、工場棟に隣接して敷設した直線距離720m、周回1,690mとなるテストコースでは、実車装着での走行テストを行い、欧州地域で細かく定められている法規制認証に対応した評価をスピーディーに実施することができます。



セルビア工場の
タイヤテストコース

タイヤ安全啓発活動

当社グループでは、ドライバーの皆さまにタイヤを適正に使用いただくための啓発活動を大事な使命の一つであると考えています。コロナ禍に遭遇し、移動手段としての自動車の利用ニーズは高まっており、安全への意識を高めていただくことがますます重要になっています。

当社は独自にソフト開発したドライブシミュレーターを用いて、すり減ったタイヤと新品タイヤでの雨の日におけるブレーキの効きの違いやバーストの疑似体験、タイヤの空気圧の違いによる操縦安定性の違いなどを体感いただく活動を行っています。体験された方への事後アンケートの結果から、本活動がタイヤの安全性への意識の高まりにつながっていることを確認できています。



ドライブシミュレーター
による体感

マテリアリティ以外の課題

GOVERNANCE



ガバナンス

- 課題
- 社会的要請に応え、その存在価値が評価・期待され続ける企業経営
 - 健全な企業文化とビジネス慣習の浸透

- 取り組み
- 役員・従業員への理念浸透活動
 - 株主・投資家との定期的な対話
 - 企業行動憲章と行動基準の浸透

健全なガバナンス

基本方針

当社グループは、実効的なコーポレート・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ています。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んでいます。取締役会においては、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の向上のため、収益力の向上、資本効率の改善などを図る役割・責務を適切に実践しています。

また、理念において、常に社会のために正しい仕事を通じて役に立つことを判断基準の第一義に置き、公明正大に行動することを掲げています。

その理念の体現に必要な不可欠であるコンプライアンスの強化の取り組みにおいて、誠実に事業活動を行うためのグループ各社共通の行動原則として「TOYO TIRE グループ企業行動憲章」を、そして役員・従業員一人ひとりが企業行動憲章を実践するために「TOYO TIRE グループ行動基準」を定め、グループ全体への浸透を図っています。企業行動憲章、行動基準については適宜見直しを行い、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

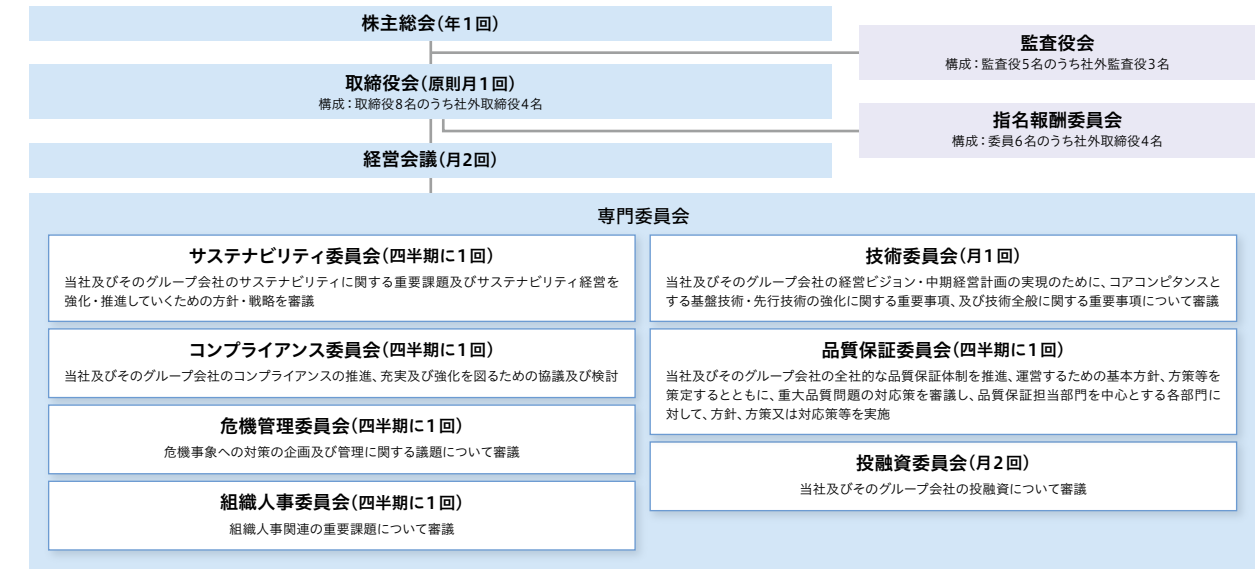
コーポレート・ガバナンス体制として、意思決定・監督機関である「取締役会」、その下に取締役の人事・報酬等に関する取締役会の諮問機関である「指名報酬委員会」を設置しています。

また執行の意思決定機関である「経営会議」、分野別の審議・協議機関である「各種専門委員会」、そして取締役会及び取締役の職務執行の監査機能を果たす機関として「監

査役会」があり、それぞれ機能を十分発揮できる体制を整えています。

取締役会は原則月1回開催し、重要事項の決定や取締役の業務執行状況の監督などを行っています。社外取締役は、取締役会に出席し、活発に意見を交わして、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サステナビリティ委員会において審議・報告された、経営上の重要なリスクについて定期的に報告を受け、リスク管理の監督及び実効性評価を行っています。

ガバナンス構造(2023年3月29日現在)



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	8名 4名 1名
● 監査役 ● うち社外監査役	● 独立役員 (監査役含む)	5名 3名 7名
● 取締役会開催 (2022年度)	● 社外取締役の取締役会 出席率(2022年度)	17回 100%

取締役会の取り組み

当社では毎年、全取締役・監査役に対して、取締役会の運営・構成・活動等に関する記名式アンケートを実施することにより、取締役会全体の実効性について分析及び評価を行っています。公正性を担保するため、アンケートの集計と分析及び評価は第三者に委託しており、第三者評価の結果を踏まえて、さらに取締役会の機能向上を図っていきます。

〈分析及び評価結果の概要と今後の対応〉

前年度比で多くの項目において評価が上昇しており、改

善の進捗も見られることから、取締役会全体の実効性は確保されていると考えています。特に、経営の監督については、7年連続して高い評価が得られました。

一方で、実効性の向上に向けて、事前準備の早期化等により議論の質をさらに高めていくべきとの提言などもなされています。その他の課題についても、引き続き改善に向けて取り組んでいきます。

株主・投資家との対話

当社は、年1回株主総会を、四半期決算ごとに「決算説明会」を開催しています。通期及び中間の決算発表時には、経営トップから機関投資家・証券アナリストの皆さまに、業績動向、事業環境、将来展望などをお伝えしています。決算発表時以外にも、機関投資家・証券アナリストの皆さまの関心事に対して、社長をはじめとする経営幹部によるエンゲージメント機会を複数回、IR担当者がお答えするコミュニケーション機会(個別取材対応)も四半期ごとに設けるなど、当社グループ戦略の理解促進を図っています。また、海外機関投資家の皆さまからの対話要請には、個別取材やカンファレンスへの参加を通じて、積極的に応じています。2022年に経営幹部が実施したエンゲージメント機会(スモールミーティング)は7回(73社81名)、IR担当者が対応した株主・投資家との個別取材機会は延べ254社342名ありました。

コンプライアンス

基本方針

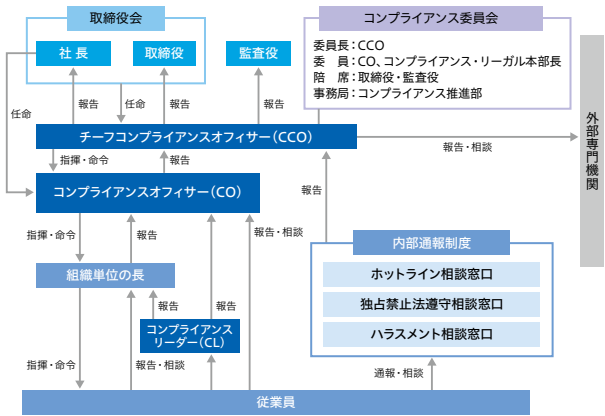
当社グループ全役職員がコンプライアンスを最優先させる意識を保持し、コンプライアンスの実践を徹底します。

活動推進体制

経営会議傘下の専門委員会の一つにコンプライアンス委員会を設置するとともに、コンプライアンスオフィサー制度のもと、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）、コンプライアンスオフィサー（CO）及びコンプライアンスリーダー（CL）が主体となり、コンプライアンスの推進を図っています。

コンプライアンス委員会は、取締役会で選任されたCCOを委員長として、原則年4回開催され、協議された内容について年2回、取締役会の監督下にある経営会議に報告されています。また、コンプライアンス推進活動状況については、適宜取締役会にも報告されています。

コンプライアンス推進部は、この体制が適正かつ効率的に機能するよう、各段階で支援を行います。



CCO: 当社グループ全体のコンプライアンス事項に対する調査、指示命令（業務・出荷の停止等を含む）及び提案
CO: 担当部門のコンプライアンス事項に対する調査、指示命令（業務・出荷の停止等を含む）及び提案
CL: COの補佐、各職場での活動推進、コンプライアンス事案認識時の部門長及びCOへの報告

全社的リスク管理体制

当社グループの事業活動に影響を与えると想定されるリスクについては、それぞれのリスク事象に関連する機能組織や会議体において管理されています。一方、事業活動やサプライチェーンがグローバルに広がるに伴い、多岐に渡るリスクが複雑に関連するようになりつつあるとの認識に立ち、リスク管理のさらなる強化の必要性に鑑みて、全社的リスク管理体制の再構築を進めています。

気候変動に伴うリスクやサプライチェーンを含む事業活動全体の人権リスクについては、コーポレート部門がリスクの洗い出しと重要度評価を行い、関連部門と連携して対策を立案し、サステナビリティ委員会に報告しています。そうしたESGリスクについても全社的リスク管理体制と連動して管理していく予定です。

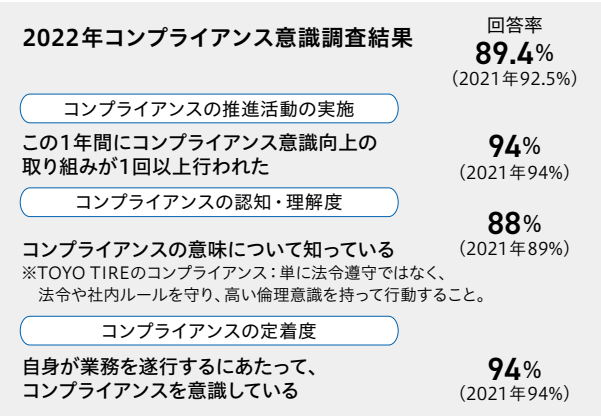
企業行動憲章と行動基準の浸透

「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「行動基準ハンドブック グローバル版」を世界共通版（日本語、英語、ロシア語、ドイツ語、イタリア語、中国語、タイ語、マレー語、ポルトガル語の9カ国語に対応）として作成し、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。

日本国内では、「行動基準ハンドブック」または、製造現場、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」を用いた読み合わせ研修を、グループ会社も含めたすべての役員・従業員で行い、研修終了時には、各自がコンプライアンスを実践する旨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。



会長メッセージ

サステナビリティと成長を支える
原動力は「人財」と「知財」

取締役会長
山田 保裕



中期経営計画の前半を振り返ると、業績として外的要因の影響に左右されたところはあるものの、成長戦略として明示した方向性については着実に進捗していると評価しています。具体的には、脱炭素社会を見据えた差別化商品の開発、地産地消を推し進めるセルビア新工場の稼働、グローバルレベルでのブランド力強化、サステナビリティ経営へのシフトなどが進められており、また、営業キャッシュフローを成長投資と株主還元と戦略的に配分できています。

後半は前半講じてきた各種施策の成果を刈り取っていくステージに入っていきます。EV化やソリューションビジネスなど変化の大きい分野の取り組みを加速する必要があります。想定外の外部環境変化が起こり得ることも念頭に置き、グローバルに全機能の連携によって変化に対応する機敏性をさらに磨き上げることは肝要だと思います。

もう少し長期的な視点に立つと、さまざまな与件のなかでもEV化の進展は想定以上に速く、CASEを活用したサービスも現実化してくると思います。自動車は脱炭素や労働力不足、地域間格差といったグローバルレベルの社会課題を解決する手段の一つとなり、生活を支えるプラットフォームになる可能性を持っています。こうした変革の大波は、過去になかった顧客体験を生み出します。現在まで当社の企業価値を支えてきてくれる顧客の変容は、リスクにも機会にもなると捉えておく必要があります。当社は「お客さまの期待を超える驚きと感動を生み出し豊かな社会づくりに貢献する」という理念を持っていますが、新たな顧客体験が感

動や驚きの質を変容させるということを踏まえ、それに迅速かつ柔軟に適応していくことが機会の獲得につながるでしょう。

さて、当社の取締役会の実効性は、総合的に年々改善していると評価しています。社外取締役の多様化、スキルミックスが進んだこともあり、また、それ以上に、執行サイドに対し大局的な意見を自由闊達に行うことで健全な緊張感を持った議論がなされており、それが文化になりつつあります。多様性と文化の相乗効果で重要事項の議論を徹底・充実させ、意思決定の品質を向上させているといえます。

取締役会には、中長期視点で持続可能な価値創造プロセスを執行サイドに思考させ、そのためのリスクテイクを促す役割もありますので、監督という手段を使いながら「稼ぐ力」をさらに向上させ、長期的価値を生み出す組織に導いていきたいと考えています。サステナビリティ取り組みの強化と稼ぐ力の向上を同時にめざす原動力は何といっても「人財」、そして、人に帰属するノウハウ・知見や、組織に帰属する顧客ロイヤリティ・ブランド力を含めた広義の「知財」だと思います。人的資本と知的資本という無形資産への積極的な投資・活用を行うことは持続的な企業価値につながるビジネスモデルやコーポレートブランドを確立する源泉になります。

取締役会として、短期的な成果のモニタリングと並行し、中長期的に企業価値を高めていくために不可欠な未来志向の議論を活性化させることで、当社のさらなる成長に寄与してまいります。

社外取締役メッセージ



社外取締役

森田 研

2023年は当社が対外的に公表した中期経営計画「中計'21」の折り返し地点です。経営指標として掲げた目標、つまり定量的なコミットメントに対しては一定の進捗と成果を上げていると評価しています。

2022年、北米タイヤ工場では人手不足等に伴い、生産活動が計画通りに進まない時期がありました。さまざまな対策を経て、現在、北米ビジネスは依然好調に推移していますが、例えば、こうした事態に直面した時、生産計画に対する進捗だけにとらわれたリカバリー対策ではなく、工場の持つ特性を改めて丁寧に評価し、計画の妥当性を適切に見極め、あるべき姿の追求を行う必要があると私は考えています。当社の強み・弱みを踏まえ、各機能がそれぞれの思いを連動させて議論のなかで方向性を導き出し、決めていく。そういった事業運営の土壌を整えていくことで会社は強くなっていくと私は思います。

中計'21の後半ではセルビアの新しいタイヤ工場の生産性が向上していきます。主力の北米以外のマーケットバランスは今後どのような方向をめざしていくのか、という課題意識を持って各地域の商品セグメントの計画に落とし込み、生産や販売の施策を打っていく必要があります。

そのためには技術開発、生産、販売といった機能組織が専門性を発揮すると同時に、相互に連動性を高め、それぞ

れの機能の力を最大限引き出していくことを意識していかなければいけない。また、それらの組織間で生まれる過不足を客観的に踏まえるセンスや視点を持ち、調整・補填しながら事業全体を方向づけ、経営判断に資する材料を提供していく戦略的な機能を強化することも必要であると感じています。

さて、持続可能な社会に向けて今後も世の中は変容し続けていくことが想定されます。タイヤの必要性そのものは大きく変わらないでしょうが、モビリティの姿、性質は変わっていくはず。より実用的な活用を追求するユーザー、走りの愉しみや乗り心地を重視したいユーザーといったモビリティへのニーズがより明確に分かれていく可能性があります。それらをうまく汲み取り、当社の強みを生かして差別化を図る戦略がますます重要になります。当社は二酸化炭素を原料とするブタジエンゴムの研究開発を本年5月に発表しました。製品の機能としては直接的に顕われ出ないような材料や工程の進化といった面にも光が当たるようになるのではないかと感じます。

取締役として、当社の強み・弱みに照らして現状を客観的に分析し、提言することを通じ、企業体質の強化と持続的な成長を実現する一助となるべく、引き続き当社発展のため貢献してまいります。



社外取締役

武田 厚

コロナウイルス感染症が本年5月に国内で第5類に移行されました。当社の中期経営計画「中計'21」の前半は、コロナとともに歩んできたような環境下にありながらも着実に力をつけてきていると評価しています。

そうしたなかで課題となっているセルビア工場の立ち上げの紆余曲折は想定範囲にあるとはいえ、本年中にはフル稼働に向けて着実に推進していく必要があります。

また、米国工場を安定的に計画通りオペレートし、北米市場での軸足をさらに強固にしていくことが当社のあるべき姿だと思います。一方、当社本体と一体的に進めてきた国内販売子会社の構造改革により、日本市場でのプレゼンスが高まることを強く期待しています。自動車産業が大きく変わろうとしている今、データを活用したソリューションなど、当社の技術シーズをどのように生かしていくかが中計後半の鍵を握ると見えています。マーケットの情報を営業がしっかり捉えてR&Dと議論し、当社の叡智を結集して総合的に取り組んでいくことが肝要です。また、全社で推進しているDXによって仕事の仕方を変革し、それを定着させる必要があります。コロナ禍での試行錯誤を通して当社らしい新しい働き方を構築し、その魅力を内外に発信してほしいと思います。

現在、当社が開発に取り組んでいるエアレスタイヤは、

過疎地域や高齢者世帯の安全な移動手段の確保に貢献できる商品になると期待しています。そうした未来志向の議論を行い、次なる当社の旗印を示してもらいたいと考えています。当社は理念に照らし合わせたマテリアリティを掲げて中長期の目標を定め、それらを具体的な業務課題に落とし込み、サステナビリティ経営を推し進めています。一つひとつの活動を今後も地道に積み上げ、各課題に沿って着実に遂行していくことがサステナビリティの体現につながるものと注視しています。

眼前にはなお不確定な外部要因が多く存在していますが、変動する他律的な要因には的確かつ迅速に対応しつつ、それらに左右されない課題に対しては徹底的にかつ着実に成し遂げていくことが重要です。

今日まで、事業再編や社名変更等を経て、取締役会も大きく変わってきています。執行サイドでよく練られたものが上程されてきており、社外取締役を含め活発な議論が交わされ、取締役会としての監督機能が発揮されていることを実感しています。私自身は工場や研究所などの現場に足を運び、担当幹部らと問題意識を共有することに重きを置いています。今後もこうした姿勢を大切にしながら、中計'21の先を見据えた次なる展開について議論を活性化させていくことで、当社の発展に貢献してまいります。

社外取締役メッセージ



社外取締役

米田 道生

中期経営計画「中計'21」の前半に当たる2021年から2022年にかけては、コロナ禍やロシアのウクライナ侵攻など外部環境が激動し、当社の事業活動も少なからず影響を受けました。しかし、多少の振れはありながらも業績は順調に推移するとともに、何よりも、めざす姿として「変化へ迅速・柔軟に適應する力の強化」を掲げている通り、世界情勢の混乱にも全機能組織が連携して対応できたことで着実な進捗がなされていると感じています。変化は常態化してきており、そのスピードも非常に速くなっていくでしょう。インフレの動向や国家間の対立による世界経済の分断化も懸念材料です。ただし、リスクは裏を返せばチャンスにもなり得るわけですから、環境変化に対していかに迅速に対応できるかが従来以上に問われることになると思います。この前半で行ってきたことを後半でもしっかり生かしていくことが重要だと見えています。

中計'21の目標達成には、私はDXと人財が重要であると申し上げてきました。DXは単にシステムを変えるということではなく、業務のやり方そのものから変えていくということがポイントになります。全社一丸となった態勢で進められていることを評価しており、これは最終的に各業務に携わる人財の育成にもつながっていくと考えています。現在のDXはさまざまな機能の合理化を主眼に取り組まれています。

すが、合理化と機能の有効活用が軌道に乗った暁に、それらをもとに、新しいビジネスモデルを築き上げていけるかが重要になると思います。そして、こうした大きな変化を生み出していく源泉となるのはやはり人財です。そのような人財を育成できれば、当社はさらに成長することができると思います。

さて、取締役会は継続的な見直しや改善を積み重ねて実効性を高めていくものだと思います。当社は多様性も含めて少しずつ前進してきており、審議も大変活発になされていると感じています。当社の事業活動でグローバル化が進んでいることを考えれば、グローバルな視点を持ってリスクの伴う経済環境変化にも対応していかなければならない。そうすると、社外取締役を含めた多様な観点で議論し、健全な形のリスクテイクを積極的に行っていくことが取締役会の重要な役割になると思います。

当社の事業経営がめまぐるしい変化に対応していくために、自らが変化しなければならない場面も出てくると考えられますが、その判断の検討に社外の視点が入ることは非常に有効です。言うなれば、社外取締役は変化の触媒のようなのだと私は思っています。

取締役として、そのような観点で、会社組織を強くしていく一助となるべく当社の発展に貢献してまいります。



社外取締役

荒木 由季子

2023年3月29日の株主総会で社外取締役に就任し、当社の中期経営計画「中計'21」の折り返しのタイミングで経営に参画しました。取締役会での議論の内容を踏まえると、この数年間に起こったコロナ禍やロシア・ウクライナ問題等、世界経済の混乱を経ても、中計'21に沿った事業計画を着実に遂行し、一定の成果を出していると評価しています。ただし、最終目標の達成に向けては楽観せず、引き続き不確定な世の中における変化を上手く捉え対応していくことが重要と感じています。

なかでも、環境重視とデジタル化の波がもたらすビジネスリスクにいかに対応し、かつチャンスに変えていけるかが鍵になると思います。今後のモビリティのあり方が環境制約やデジタル化によってどのように変わるのかを見極める必要がありますが、欧州の政策などを見ていると、その変化のスピードはおそらく想定するよりも早いと考えるほうがいい。従来の自動車サプライチェーンのなかにはなかったプレイヤーが破壊的な形で新しいものを持ち込み、それによって社会システムが変わるということも起こりうる時代です。当社はセクターのなかで製品の差別化をよく図れていると思いますが、変化を見越して戦略を立て、スピードを緩めることなく技術・製品開発に取り組むことが必要です。また、当然、生産現場におけるデジタル化も注力すべき喫緊の課題だと思います。単に生産を効率化するだけではなく、どのようにモノづくりを高度化し、生産活動の価値を高めていく

かという会社全体の視点での投資と実行が重要です。

さて、取締役会を含め、企業の多様性向上の必要性がさかんに叫ばれていますが、製造業のなかでも当社が属するセクター全体として女性の割合が低いことは認識しています。モノづくりの会社には現場も含めてさまざまな部署がありますので、多くの女性に入社していただき活躍いただけるよう社内の多様性を高めることにも貢献したいと考えています。

多様性という点では、事業活動のグローバル化ステージに適うガバナンス体制の強化も必要ではないかと思っています。当社には調和・協調を大事にする良い文化があると感じていますので、その文化を受け継ぎながら、社外や海外の多様な視点のアドバイスを採り入れる土壌を会社全体で作っていくことができれば、不確実な時代にあっても会社をより強くしていけると思います。

今後も、持続可能な社会の実現に向け、投資家を含め広く社会から、企業に対してESGの取り組みや情報開示の要請がますます高まっていくと想定されます。大事なことは、当社の事業戦略や事業特性サプライヤーも含めた事業展開地域に応じて、取り組みのプライオリティ、インパクトの高いところを見極め、そこに人財を含め経営資源を割いて対応し、経営戦略とインテグレートしていくことだと思っています。取締役として、持続的な成長を実現する一助となるべく当社の発展に貢献してまいります。

役員一覧



取締役会長

山田 保裕

(1958年4月8日生)

所有する当社の株式の数
3,929株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1983年 4月	三菱商事株式会社 入社
2007年 6月	北越製紙株式会社 (現北越コーポレーション株式会社) 取締役
2013年 4月	三菱商事株式会社 紙・パッケージング部長
2015年 4月	同社 理事生活商品本部長
2018年 4月	当社 常勤顧問
2019年 3月	当社 取締役会長 現在に至る



取締役 執行役員

光畑 達雄

(1964年12月13日生)

所有する当社の株式の数
12,570株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1988年 4月	当社 入社
2012年 1月	Toyo Tire U.S.A. Corp. 社長
2014年 7月	当社 タイヤ事業本部 欧州ビジネスユニット長
2016年 1月	当社 執行役員 タイヤ事業本部 タイヤ企画本部長
2017年 1月	当社 執行役員 北米事業推進室管掌
2019年 1月	当社 執行役員 販売統括部門管掌
2019年 3月	当社 取締役執行役員 販売統括部門管掌 現在に至る



社外取締役

森田 研

(1948年10月24日生)

所有する当社の株式の数
0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1971年 4月	松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社) 入社
2000年10月	松下プラズマディスプレイ株式会社 社長
2006年 4月	松下電器産業株式会社 パナソニック AVC ネットワークス社 (現 パナソニック コネクト株式会社) 上席副社長
2009年 6月	同社 代表取締役専務
2012年 6月	同社 顧問
2015年11月	当社 社外取締役 現在に至る



代表取締役 社長 & CEO

清水 隆史

(1961年4月2日生)

所有する当社の株式の数
28,160株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1985年 4月	当社 入社
2010年 4月	Toyo Tire Holdings of Americas Inc. 社長
2013年 1月	当社 タイヤ企画本部長
2014年 3月	当社 執行役員 タイヤ事業本部 タイヤ企画本部長、 欧州ビジネスユニット長
2015年 7月	当社 常務執行役員 タイヤ事業本部 タイヤ企画本部長、北米ビジネスユニット長
2015年11月	当社 代表取締役社長 現在に至る



取締役 執行役員

守屋 学

(1965年12月23日生)

所有する当社の株式の数
8,751株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1989年 4月	当社 入社
2014年11月	当社 OE タイヤ開発部長
2015年 4月	当社 OE タイヤ開発部長、新車技術部長
2017年 1月	当社 技術第一本部長
2018年 2月	当社 執行役員 技術統括部門 技術第一本部長
2019年 1月	当社 執行役員 技術統括部門 技術開発本部長、 商品開発本部長
2020年 2月	当社 執行役員 技術統括部門管掌
2021年 3月	当社 取締役執行役員 技術統括部門管掌 現在に至る



社外取締役

武田 厚

(1947年2月27日生)

所有する当社の株式の数
0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1970年 5月	新日本製鐵株式会社(現日本製鉄株式会社) 入社
2002年 6月	同社 取締役
2006年 4月	日鉄鋼板株式会社 代表取締役社長
2014年 6月	同社 取締役相談役
2016年 3月	当社 社外取締役 現在に至る



社外取締役

米田 道生

(1949年6月14日生)

所有する当社の株式の数
0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1973年 4月	日本銀行 入行
2003年12月	株式会社大阪証券取引所(現株式会社大阪取引所) 代表取締役社長
2013年 1月	株式会社日本取引所グループ 取締役兼代表執行役グループ最高執行役責任者
2016年12月	当社 特別顧問(非常勤)
2018年 6月	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 現在に至る
2018年 6月	住友化学株式会社 社外監査役 現在に至る
2020年 3月	当社 社外取締役 現在に至る

重要な 兼職の状況	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、 住友化学株式会社 社外監査役
--------------	---

取締役及び監査役

取締役会長	山田 保裕
代表取締役 社長 & CEO	清水 隆史
取締役 執行役員	光畑 達雄
取締役 執行役員	守屋 学
取締役	森田 研
取締役	武田 厚
取締役	米田 道生
取締役	荒木 由季子
常勤監査役	武次 聡史
常勤監査役	河野 光伸
監査役	天野 勝介
監査役	松葉 知幸
監査役	北尾 保博

(注1)森田研氏、武田厚氏、米田道生氏、荒木由季子氏は、社外取締役です。
(注2)天野勝介氏、松葉知幸氏、北尾保博氏は、社外監査役です。



社外取締役

荒木 由季子

(1960年12月13日生)

所有する当社の株式の数
0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況	
1983年 4月	通商産業省(現経済産業省) 入省
2006年 7月	国土交通省 総合政策局 観光経済課長
2008年 7月	山形県副知事
2012年12月	株式会社日立製作所入社 法務・コミュニケーション統括本部 CSR 本部長、地球環境戦略室室員
2018年 4月	同社 理事 グローバル渉外統括本部 サステナビリティ推進本部長
2020年12月	富士製薬工業株式会社 社外取締役 現在に至る
2021年 3月	株式会社ナカニシ 社外取締役 現在に至る
2023年 3月	当社 社外取締役 現在に至る
2023年 6月	ヒロセ電機株式会社 社外取締役 現在に至る

重要な 兼職の状況	富士製薬工業株式会社 社外取締役、 株式会社ナカニシ 社外取締役、ヒロセ電機株式会社 社外取締役
--------------	---

執行役員

社長 & CEO	清水 隆史 [※]	執行役員	延澤 洋志
常務執行役員	水谷 友重	執行役員	井村 洋次
常務執行役員	金井 昌之	執行役員	下村 哲生
常務執行役員	鈴木 伊織	執行役員	栗林 健太
執行役員	光畑 達雄 [※]	執行役員	水谷 保
執行役員	守屋 学 [※]	執行役員	島 一郎
執行役員	宮崎 祐次	執行役員	宇田 潤一
執行役員	蓮見 清仁		
執行役員	高橋 英明		

※は取締役との兼務を示しています。

スキルマトリックス

◎主なスキル／●その他のスキル

氏 名	役員区分	社外	特に専門性を発揮できる分野										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		
山 田 保 裕	取締役会長		◎	●				●	◎			●	
清 水 隆 史	代表取締役 社長 & CEO		◎	◎	●	●	◎	◎	◎	◎	◎	●	
光 畑 達 雄	取締役執行役員		●	◎					◎	●			
守 屋 学	取締役執行役員		●	●	◎	●				●			
森 田 研	取締役	●	◎		●	●						●	
武 田 厚	取締役	●	◎	●				●				●	
米 田 道 生	取締役	●	◎				●	●				●	
荒 木 由季子	取締役	●	●						●		◎	●	

財務一覧サマリー(11カ年)

	2012.12	2013.12	2014.12	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12
連結会計年度(百万円)											
売上高	291,110	370,218	393,782	407,789	381,635	404,999	393,220	377,457	343,764	393,647	497,213
売上総利益	74,031	115,810	132,911	153,500	136,267	136,982	134,169	130,822	123,239	161,041	197,976
販売費及び一般管理費	58,380	78,569	85,401	90,119	86,952	91,674	91,779	92,374	86,911	107,960	153,930
営業利益	15,650	37,240	47,510	63,381	49,315	45,308	42,390	38,447	36,328	53,080	44,046
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失	13,218	11,596	31,240	1,674	△12,260	15,476	10,553	24,482	11,682	41,350	47,956
設備投資	22,958	28,999	40,711	48,338	23,930	22,381	29,722	42,633	26,967	37,766	47,303
減価償却費	15,125	19,511	21,858	24,828	24,856	25,538	25,795	25,162	21,005	21,468	26,748
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,874	41,558	37,789	41,305	38,865	13,430	19,063	11,229	53,796	34,465	15,172
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,064	△22,504	△30,122	△46,009	△13,785	△10,633	△28,428	△38,271	△27,856	△37,538	△16,712
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,173	△5,095	△12,680	19,051	△31,317	△13,513	12,829	20,732	△12,638	11,697	△16,231
連結会計年度末(百万円)											
資産合計	354,285	433,327	481,966	522,937	491,088	473,876	469,381	468,746	445,579	531,229	598,889
負債合計	247,651	291,817	297,327	347,572	345,466	310,061	312,130	244,237	222,885	251,073	277,974
有利子負債	132,855	129,849	131,780	162,035	132,930	119,963	137,327	118,545	110,578	128,784	135,436
純資産	106,633	141,510	184,638	175,364	145,621	163,815	157,251	224,509	222,694	280,155	320,915
非支配株主持分	2,788	3,793	4,062	3,513	4,043	4,735	4,511	1,747	1,918	201	231
自己資本	103,844	137,716	180,576	171,851	141,578	159,079	152,739	222,761	220,776	279,954	320,683
1株当たりデータ(円)											
1株当たり当期純利益又は当期純損失	52.03	45.65	245.97	13.19	△96.54	121.87	83.11	161.41	75.89	268.62	311.51
1株当たり配当金(年間)	7	12	45	45	45	45	45	45	45	76	80
1株当たり純資産	408.78	542.15	1,421.84	1,353.19	1,114.82	1,252.66	1,202.75	1,447.23	1,434.23	1,818.60	2,083.00
財務比率(%)											
営業利益率	5.4	10.1	12.1	15.5	12.9	11.2	10.8	10.2	10.6	13.5	8.9
売上総利益率	25.4	31.3	33.8	37.6	35.7	33.8	34.1	34.7	35.9	40.9	39.8
販管費率	20.1	21.2	21.7	22.1	22.8	22.6	23.3	24.5	25.3	27.4	31.0
ROE(自己資本利益率)	14.1	9.6	19.6	0.9	△7.8	10.3	6.8	13.0	5.3	16.5	16.0
ROA(総資本利益率)	3.9	9.7	10.2	11.3	8.7	8.3	8.1	7.8	6.8	11.4	9.0
自己資本比率	29.3	31.8	37.5	32.9	28.8	33.6	32.5	47.5	49.5	52.7	53.5
デット・エクイティ・レシオ(負債資本倍率)	1.3	0.9	0.7	0.9	0.9	0.8	0.9	0.5	0.5	0.5	0.4
配当性向	13.5	26.3	18.3	341.3	－	36.9	54.1	27.9	59.3	28.3	25.7

連結貸借対照表

単位：(百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	55,615	41,601
受取手形及び売掛金	83,292	109,468
商品及び製品	57,332	78,315
仕掛品	3,882	5,091
原材料及び貯蔵品	19,733	29,477
その他	17,334	25,952
貸倒引当金	△356	△328
流動資産合計	236,833	289,579
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	123,701	140,461
減価償却累計額	△58,492	△58,960
建物及び構築物(純額)	65,209	81,501
機械装置及び運搬具	354,943	380,917
減価償却累計額	△253,042	△264,069
機械装置及び運搬具(純額)	101,901	116,847
工具、器具及び備品	70,664	73,487
減価償却累計額	△61,247	△63,610
工具、器具及び備品(純額)	9,416	9,876
土地	19,032	17,972
リース資産	1,406	1,445
減価償却累計額	△869	△1,001
リース資産(純額)	537	443
使用权資産	6,313	13,256
減価償却累計額	△1,809	△5,273
使用权資産(純額)	4,504	7,983
建設仮勘定	26,003	30,426
有形固定資産合計	226,606	265,051
無形固定資産		
ソフトウェア	5,882	8,144
その他	442	384
無形固定資産合計	6,325	8,529
投資その他の資産		
投資有価証券	49,921	27,204
長期貸付金	150	142
退職給付に係る資産	4,229	1,993
繰延税金資産	2,510	2,847
その他	4,755	3,643
貸倒引当金	△103	△102
投資その他の資産合計	61,464	35,729
固定資産合計	294,395	309,310
資産合計	531,229	598,889

単位：(百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	34,004	42,577
コマーシャル・ペーパー	27,000	43,000
短期借入金	13,196	24,780
未払金	24,053	31,225
未払法人税等	6,774	11,816
役員賞与引当金	117	110
返品調整引当金	306	－
製品補償引当金	4,460	4,820
その他	25,436	32,716
流動負債合計	135,350	191,048
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	75,476	51,366
役員退職慰労引当金	9	10
環境対策引当金	88	86
製品補償引当金	4,705	1,380
訴訟損失引当金	－	1,340
退職給付に係る負債	3,829	3,523
繰延税金負債	16,868	10,478
その他	4,745	8,740
固定負債合計	115,723	86,926
負債合計	251,073	277,974
純資産の部		
株主資本		
資本金	55,935	55,935
資本剰余金	54,330	54,341
利益剰余金	125,119	159,837
自己株式	△143	△132
株主資本合計	235,242	269,981
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	26,450	12,743
繰延ヘッジ損益	△17	58
為替換算調整勘定	11,428	32,359
退職給付に係る調整累計額	6,850	5,541
その他の包括利益累計額合計	44,712	50,702
非支配株主持分	201	231
純資産合計	280,155	320,915
負債純資産合計	531,229	598,889

連結損益計算書

単位：(百万円)		
	前連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)	当連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)
売上高	393,647	497,213
売上原価	232,606	299,237
売上総利益	161,041	197,976
販売費及び一般管理費	107,960	153,930
営業利益	53,080	44,046
営業外収益		
受取利息	356	523
受取配当金	1,372	1,084
為替差益	5,090	7,736
持分法による投資利益	167	199
その他	1,705	1,741
営業外収益合計	8,691	11,286
営業外費用		
支払利息	1,458	1,278
その他	4,405	3,018
営業外費用合計	5,863	4,297
経常利益	55,909	51,035
特別利益		
固定資産売却益	4,280	299
投資有価証券売却益	358	18,252
関係会社株式売却益	－	32
特別利益合計	4,639	18,583
特別損失		
固定資産除却損	487	395
投資有価証券売却損	92	7
減損損失	1,136	736
製品補償対策費	1,083	456
訴訟損失引当金繰入額	－	1,340
新型コロナウイルス 感染症による損失	385	58
特別損失合計	3,185	2,994
税金等調整前当期純利益	57,362	66,624
法人税、住民税及び事業税	10,605	20,452
法人税等調整額	5,292	△1,783
法人税等合計	15,897	18,668
当期純利益	41,465	47,956
非支配株主に帰属する 当期純利益	114	0
親会社株主に帰属する 当期純利益	41,350	47,956

連結包括利益計算書

単位：(百万円)		
	前連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)	当連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)
当期純利益	41,465	47,956
その他の包括利益		
その他有価証券評価 差額金	7,363	△13,706
繰延ヘッジ損益	△20	75
為替換算調整勘定	13,898	20,912
退職給付に係る調整額	3,714	△1,309
持分法適用会社に 対する持分相当額	231	48
その他の包括利益合計	25,187	6,020
包括利益	66,652	53,977
(内訳)		
親会社株主に係る 包括利益	66,445	53,946
非支配株主に係る 包括利益	206	30

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：(百万円)		
	前連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)	当連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	57,362	66,624
減価償却費	21,468	26,748
退職給付に係る負債の 増減額(△は減少)	477	△390
退職給付に係る資産の 増減額(△は増加)	68	4,476
受取利息及び受取配当金	△1,729	△1,608
支払利息	1,458	1,278
為替差損益(△は益)	△2,654	△4,438
持分法による投資損益 (△は益)	△167	△199
固定資産売却損益 (△は益)	△4,280	△299
投資有価証券売却損益 (△は益)	△265	△18,245
関係会社株式売却損益 (△は益)	－	△32
固定資産除却損	487	395
減損損失	1,136	736
製品補償対策費	1,083	456
訴訟損失引当金繰入額	－	1,340
売上債権の増減額 (△は増加)	△5,808	△17,887
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△20,271	△23,794
仕入債務の増減額 (△は減少)	3,568	7,573
その他	△2,385	△9,172
小計	49,549	33,563
利息及び配当金の受取額	1,706	1,528
利息の支払額	△2,050	△1,292
製品補償関連支払額	△9,419	△3,086
法人税等の支払額	△5,859	△16,067
法人税等の還付額	539	527
営業活動による キャッシュ・フロー	34,465	15,172

単位：(百万円)		
	前連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)	当連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)
投資活動による キャッシュ・フロー		
有形固定資産の 取得による支出	△36,312	△43,030
有形固定資産の 売却による収入	524	6,135
無形固定資産の 取得による支出	△2,410	△3,360
投資有価証券の 取得による支出	△20	△16
投資有価証券の売却 及び償還による収入	1,138	21,623
関係会社株式の 売却による収入	－	86
その他	△457	1,849
投資活動による キャッシュ・フロー	△37,538	△16,712
財務活動による キャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△1,742	7,159
コマーシャル・ペーパー の純増減額(△は減少)	21,000	16,000
長期借入れによる収入	4,500	10,400
長期借入金の返済による 支出	△18,082	△32,562
社債の発行による収入	10,000	－
配当金の支払額	△6,922	△13,228
非支配株主への配当金の 支払額	△24	－
連結の範囲の変更を 伴わない子会社出資金の 払込による支出	△2,146	－
セール・アンド・リース バックによる収入	6,128	－
その他	△1,013	△4,001
財務活動による キャッシュ・フロー	11,697	△16,231
現金及び現金同等物に係る 換算差額	3,765	5,779
現金及び現金同等物の 増減額(△は減少)	12,390	△11,992
現金及び現金同等物の 期首残高	36,303	53,592
新規連結に伴う現金及び 現金同等物の増加額	4,898	－
現金及び現金同等物の 期末残高	53,592	41,600

株式情報

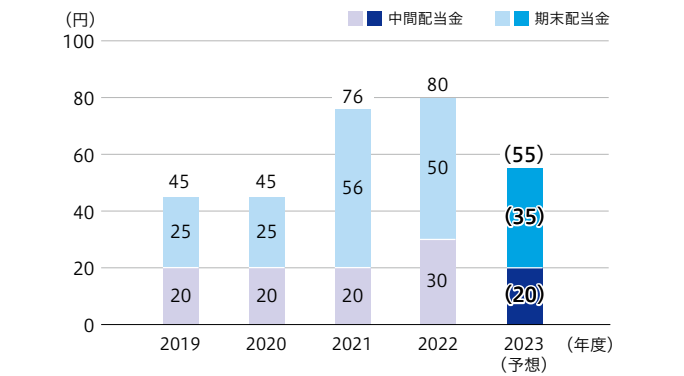
株式の状況(2022年12月31日現在)

発行済株式総数	154,111,029株
株主数	38,885名
上場取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
事業年度	毎年1月1日から同年12月31日まで
定時株主総会	毎年3月

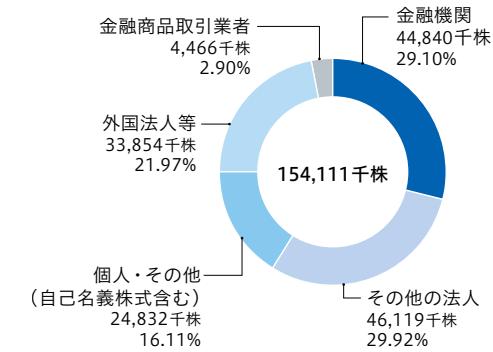
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三菱商事株式会社	30,822	20.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,667	15.37
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,387	6.74
CEP LUX-ORBIS SICAV	5,867	3.81
株式会社ブリヂストン	5,000	3.24
トヨタ自動車株式会社	4,774	3.10
SMBC日興証券株式会社	1,775	1.15
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,734	1.12
TOYO TIRE 従業員持株会	1,639	1.06
東京海上日動火災保険株式会社	1,569	1.01

注)持株比率は、自己名義株式(157,970株)を控除して計算しています。

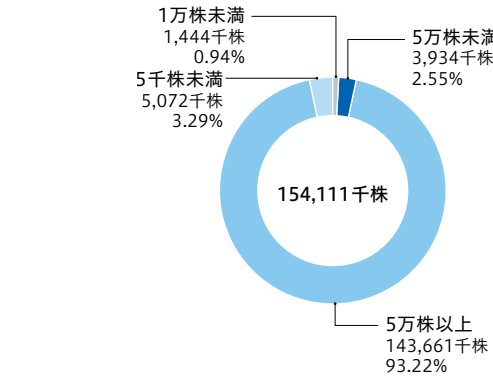
一株あたり配当金の推移



所有者別株式分布



所有株式数別分布



会社情報

概要

商号	TOYO TIRE 株式会社
(英文表示)	Toyo Tire Corporation
設立	1945年(昭和20年)8月1日
資本金	55,935百万円
従業員数	11,744名(連結、臨時従業員含む) ※2022年12月31日現在
本社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2丁目2番13号 TEL: (072)-789-9100
工場	仙台工場／桑名工場 他
主な事業内容	〔タイヤ事業〕 各種タイヤ(乗用車用、ライトトラック用、トラック・バス用) 〔自動車部品事業〕 自動車用防振ゴム

国内事業所

事業所	住所	電話番号
本社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13	072-789-9100
東京事務所 (直需タイヤ・自動車部品営業部門)	〒140-0002 東京都品川区東品川4-12-4 品川シーサイドパークタワー19F	03-5780-8151
名古屋事務所 (直需タイヤ・自動車部品営業部門)	〒470-0213 愛知県みよし市打越町生賀山3	0561-34-5911
広島事務所 (直需タイヤ・自動車部品営業部門)	〒732-0052 広島県広島市東区光町1-13-20 ディア・光町3F	082-264-3680
仙台工場	〒989-2484 宮城県岩沼市吹上3-5-1	0223-22-2191
桑名工場	〒511-0294 三重県員弁郡東員町大字中上2400	0594-86-0100
兵庫事業所	〒675-1112 兵庫県加古郡稲美町六分一1183	079-495-1519
基盤技術センター	〒666-0131 兵庫県川西市矢間 3-10-1	072-789-1400
タイヤ技術センター	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13	072-775-9000
自動車部品技術センター	〒470-0213 愛知県みよし市打越町生賀山3	0561-34-3211
タイヤテストコース	〒889-1201 宮崎県児湯郡都農町大字川北2318	050-3818-0090
冬期タイヤテストコース	〒093-0504 北海道常呂郡佐呂間町字西富	

関係会社 (連結子会社)	住所	電話番号
株式会社トーヨータイヤジャパン	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13	072-789-9092
トーヨータイヤ物流株式会社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13	072-789-9130
オリエント工機株式会社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-3-6	072-787-7651
東洋ゴム化工品株式会社	〒675-1112 兵庫県加古郡稲美町六分一1183	079-495-1519
福島ゴム株式会社	〒960-0116 福島県福島市宮代字堂前28	024-553-1356
綾部トーヨーゴム株式会社	〒623-0222 京都府綾部市栗町沢115	0773-48-0001
昌和不動産株式会社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13	072-789-9088

海外事業所

North America	Address	Telephone
TOYO TIRE CANADA INC.	7791 Nelson Road, Unit #120, Richmond, B.C. V6W 1G3, CANADA	+1-604-304-1941
TOYO TIRE HOLDINGS OF AMERICAS INC.	3565 Harbor Blvd, Costa Mesa, CA 92626, U.S.A.	+1-714-229-6100
TOYO TIRE U.S.A. CORP.	3565 Harbor Blvd, Costa Mesa, CA 92626, U.S.A.	+1-714-236-2080
NITTO TIRE U.S.A. INC.	3565 Harbor Blvd, Costa Mesa, CA 92626, U.S.A.	+1-866-706-4886
TOYO TIRE NORTH AMERICA MANUFACTURING INC.	3660 Highway 411 NE, White, GA 30184, U.S.A.	+1-678-721-7200
TOYO TIRE NORTH AMERICA OE SALES LLC	3660 Highway 411 NE, White, GA 30184, U.S.A.	+1-678-721-7200
TOYO AUTOMOTIVE PARTS(USA), INC.	521 Page Drive, Franklin, Kentucky 42134, U.S.A.	+1-270-598-4100
TMM (USA), INC.	521 Page Drive, Franklin, Kentucky 42134, U.S.A.	

Central & South America	Address	Telephone
TOYO AUTOMOTIVE PARTS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	Carretera Estatal 431, Int63 Parque Tenologico Innovacion Queretaro El Marques, Queretaro, Mexico, Cp76246	+52-442-221-6183
NT MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	Insurgentes Sur 800, Piso 9 Oficina B, Del Valle, Benito Juarez, Cp 03100 Ciudad De Mexico	+52-55-5998-9558

Oceania	Address	Telephone
TOYO TYRE AUSTRALIA PTY LTD	1a, 2 Culverston Road, Minto NSW 2566, Australia	+61-2-8796-0222

Asia	Address	Telephone
TOYO TIRE (SHANGHAI) CO., LTD.	Room 323, Ascendas Innovation Place, No.686 Jiujiang Road, Huangpu District, Shanghai, China	+86-21-58820880
TOYO AUTOMOTIVE PARTS(GUANGZHOU) CO., LTD.	No.10, St.2, Hefeng Erzong Lu, Yonghe Economic Zone, GETDD, Guangzhou, China	+86-20-82986828
TOYO TIRE ZHANGJIAGANG CO., LTD.	58,Donghai Road, Jiangsu Yangtze River International Chemical Industrial Park,Zhangjiagang City, Jiangsu Province, China	+86-512-35007100
TOYO TIRE (ZHUCHENG) CO.,LTD.	Luhe Industry Area, Zhucheng, Shandong, China	
TOYO RUBBER CHEMICAL PRODUCTS (THAILAND)LIMITED	99/8,30,31 Moo 4 Tambol Kanham, Amphur U-Thai, Ayutthaya 13210, Thailand	+66-35-35-2347
TOYO TYRE MALAYSIA SDN BHD	PT 23101, Jalan Tembaga Kuning, Kawasan Perindustrian Kamunting Raya,P.O. BOX 1, 34600 Kamunting, Taiping, Perak Darul Ridzuan, Malaysia	
TOYO TYRE SALES AND MARKETING MALAYSIA SDN BHD	Level 2, Wisma Comcorp No. 37, Jalan Pelukis U1/46, Section U1, Temasya Industrial Park Glenmarie, 40150 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan, Malaysia	+603-5568-3188
SILVERSTONE MARKETING SDN BHD	Level 2, Wisma Comcorp No. 37, Jalan Pelukis U1/46, Section U1, Temasya Industrial Park Glenmarie, 40150 Shah Alam, Selangor Darul Ehsan, Malaysia	+603-5568-3188

Europe	Address	Telephone
TOYO TIRE HOLDINGS OF EUROPE GMBH	Halskestrasse 3-5, 47877, Willich, Germany	+49-2154-8911-111
TOYO TIRE DEUTSCHLAND GMBH	Halskestrasse 3-5, 47877, Willich, Germany	+49-2154-8911-111
TOYO TYRE(UK) LTD.	Shipton Way, Rushden, Northants, NN10 6GL, UNITED KINGDOM	+44-1933-411144
TOYO TIRE BENELUX B.V.	Blauwhekken 1, 4751 XD Oud Gastel, NETHERLANDS	+31-165-556475
TOYO TIRE ITALIA S.P.A.	via Napoli 33, 57014 Collesalveti, Li, ITALY	+39-586-962243
TOYO TIRE RUS LLC	127055, Moscow, Butyrskiy Val Street, 68/70, bld. 1, office 26B.	+7-495-987-1835
TOYO TIRE SERBIA D.O.O.	Industrijska 3 no. 5, 22320 Indjija, Serbia	