TOYO TIRES

INTEGRATED REPORT 2026

TOYO TIRE 株式会社

経営基盤本部　ESG 推進部

〒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/

2026年7月発行

CONTENTS

Introduction
1 編集方針
2 私たちの理念
6 成長の軌跡
8 At a glance

Top Message
10 トップメッセージ

価値創造
16 価値創造プロセス
18 中期経営計画「中計 '21」の振り返り
20 外部環境・リスクと機会
22 新中期経営計画「中計 '26」
24 技術戦略
27 商品ブランド戦略
30 販売戦略
34 生産・供給戦略
36 人的資本経営
38 財務戦略
42 サステナビリティ方針

マテリアリティ
44 持続可能なモビリティ社会 豊かなモビリティライフ
48 人財基盤
52 人権
54 基盤技術
56 脱炭素
62 サプライチェーン
65 自然資本
67 品質

Governance
70 ガバナンス
79 取締役会議長メッセージ
80 社外取締役対談
82 新任社外取締役メッセージ

Data Section
84 財務一覧サマリー(11カ年)
86 財務ハイライト
87 マテリアリティの取り組み進捗 (2021～2025年)
88 会社情報
89 株式情報

編集方針

当社は、本報告書を、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を促進し、当社の中長期的な企業価値創造への理解を深めていただくためのコミュニケーションツールと位置づけています。
本年は、中期経営計画「中計 '26」の発表を踏まえ、当社が目指す将来像とその実現に向けた成長戦略、及びその実行過程である価値創造プロセスを一体的に整理し、簡潔にお伝えすることを重視しました。当社の中長期的な成長と企業価値向上の考え方を具体的に理解いただけるよう構成しています。
今後も本報告書を通じてステークホルダーの皆さまとの理解促進に努め、いただいたご意見を経営に反映しながら、企業価値の向上に取り組んでいきます。

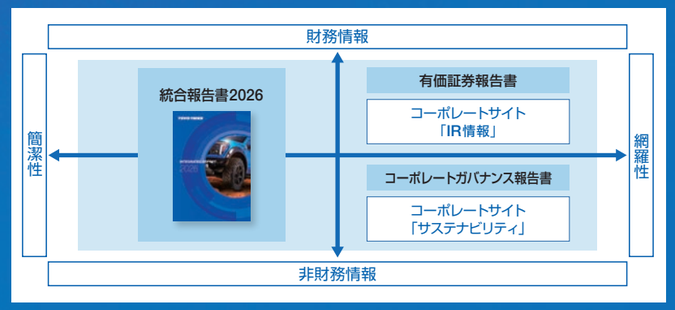
対象期間
2025年1月～2025年12月
※一部対象期間外の情報も掲載

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・レポーティング・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。

本報告書の位置づけ


私たちの理念

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

当社は、「社是」を理念体系における、**最上位概念**として位置づけます。
「社是」は、**将来にわたって継承し続けていく大切な創業の精神**です。

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。

当社は、**社会における存在意義**を自らの言葉で定義します。
これは、**当社が社会に対して負っている使命**を表すものであり、いわば、会社として社会に約束する事柄です。

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、
　一歩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。

当社は、会社の使命（社会への約束）を果たすために、私たち自身が**どういう会社を目指すのか**、ということを自らの言葉で定義します。
いわば、私たちが目標とする会社のありたい姿です。

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。

当社は、会社の使命を果たし、ありたいと考える会社の姿を実現していくために、当社に属する全役員・全従業員が等しく大切にする**考え方のよりどころ、価値観**を言葉で定義します。

社是に込められた思い

初代社長
富久 力松

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る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。

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

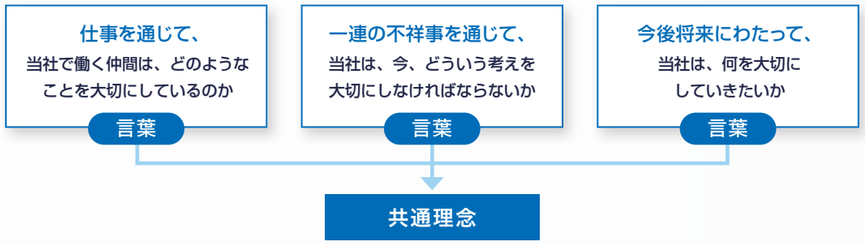
当社の社是は、1950年9月、富久力松・初代社長が経営の理念を明確にするために制定したものです。この31文字の言葉には、戦後の産業復興から高度経済成長へと向かう時代において企業人が携えるべきと考えた崇高な精神が背景に息づいています。社是に込められたその精神は、物資が少なかった時代のモノづくりにしか当てはまらないものでは決してありません。時代が移り、事業環境が大きく変わった現在にも通じる観点や示唆が含まれています。どのような資源を使って、どのように製品を作り、どのような価値を提供することで対価を得るのか。私たちは時代に応じて、さらに将来を見据えて、これらを追求し続けなければならないと考えています。社是の背景にある「価値ある製品を相応の価格で販売することを旨とする」思想は、当社の現在の価値創造プロセスの源流ともいえます。

それゆえ、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、理念の最上位に位置づけています。

私たちの理念

当社の理念は、2017年に、それまでの理念を見直し、新たに制定したものです。その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。会社存続の危機ともいえる状況に直面した2016年、当時の経営層が、「社会的な使命・責任を見つめ直し、社会から必要とされる会社として生まれ変わっていく」必要性を深刻に受け止め、企業風土改革を進める第一歩として、全役員・従業員共通の価値観をあらためて方向づけて言語化すること、すなわち理念のあり方を再構築することを決定しました。

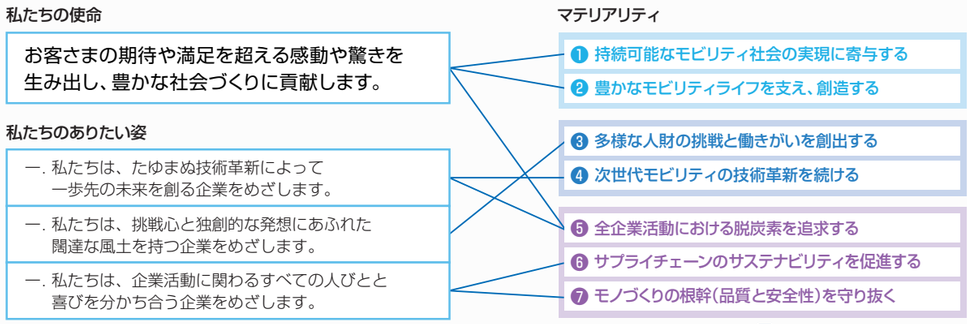
全社プロジェクトでは、問題を引き起こすに至った組織体質を抜本的に改めるという観点、グローバルで事業を行う企業としての構えや姿勢を整えるという観点を踏まえることとしました。その方針のもと、「仕事を通じて、当社で働く仲間が大切にしていること」「一連の不祥事を通じて、大切にしていかねばならないと考えられること」、そして「今後将来にわたって、当社が大切にしていきたいこと」について議論と対話を重ね、導き出した共通の価値観を言語化して、当社の理念を制定しました。



理念とサステナビリティ

当社は中計 '21の発表において、「理念を実現していくことが我々の存在意義であり、経営計画はこの実現のためにある」という認識を明確にしています。

中計 '21に掲げた、サステナビリティ経営へのシフトに取り組むにあたっても、私たちは、この認識に立ち、理念の文言に包含されている「事業を通じた社会への貢献」や「ステークホルダーへの貢献、配慮」といった本質を捉えながら、サステナビリティを推進する方針とマテリアリティの議論を進めました。理念に接続して捉え、判断し、当社らしい独自性を追求することを方針の一つに置き、約4カ月間にわたる討議を経てマテリアリティを特定しました。これらのマテリアリティの取り組みを通じて理念を体現しています。



マテリアリティ P.42、43

理念の浸透

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

国内では、社内研修のプログラムに理念体系の講義を組み込み、新任昇格者向けの階層別研修として、若手社員から部門長まで段階的に実施しています。各階層で浮かび上がった課題認識を管理職・部門長といった上位階層での検討テーマへとつなげる一貫した設計とするとともに、理念を一人ひとりの業務に結びつけて理解・実践することを重視しています。また、「自分事化」や部門運営・業務遂行への適用を考えるワークを通じて、組織全体で理念の体現を推進しています。

海外拠点を含む全社を対象としたeラーニングでは、当社の理念とサステナビリティ活動や価値創出の関連性についての理解浸透を図っています。

また、当社の人事制度では、求める人財像に基づいて各層の役割期待を明確化しており、その役割期待の項目の一つに「理念の体現・浸透」を設定しています。

業務目標の達成度だけではなく、役割期待に即した「考動」を通じて遂行・達成されたかという視点をあわせて評価・処遇を行うことで、知識としての理念の理解にとどまらず、業務遂行や部門運営のなかで体現できる人財の育成を図っています。

VOICE　理念研修受講者コメント

新入社員　理念に沿った行動を日々意識することで、社会やお客さまにとって役立つ人財になりたいです。

係長級　TOYO WAYを日々の業務やコミュニケーションにおける行動指針として捉え直すことができました。

部門長　まずは自らが理念を体現し、自分の言葉で理念を語ることで組織へ浸透させていきます。

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きました。

1945～1970

創業期～事業の足固め

1945年8月終戦直前の混乱のなか、東洋紡績（現・東洋紡（株））がゴム工業発展のために強化育成した東洋ゴム化工（株）と（株）平野護謨製造所が合併して設立。基礎技術の確立と製品開発を進め、国内市場の成長とともに事業基盤を整備し、海外展開の礎を築きました。

初荷式

Toyo Tire（U.S.A.）Corp.

1971～2003

事業の多角化・グローバル化

多角化戦略のもと事業領域を拡大し、生産・販売・技術体制を強化。オーストラリア、西ドイツ、中国などへの拠点展開を進め、グローバル競争に対応できる企業体制を構築しました。

Toyo Reifen GmbH（西ドイツ現地法人）

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

北米にタイヤ生産拠点を設立し、本格的なグローバル事業へと転換。当社独自の新工法を導入することで商品力と供給力を高め、北米市場におけるピックアップトラック／SUV向け大口径タイヤ領域でのプレゼンスを確立しました。アジアへの生産拠点設立や欧州各国、タイ、メキシコでの販売戦略の実行を通じて、グローバル生産・供給体制を強化しました。

TNA（米国タイヤ生産拠点）

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

理念の再構築と組織改革を起点に、モビリティ事業を中核とした経営へ転換。米国タイヤ生産拠点の生産能力増強に加え、セルビア工場の新設や欧州R&D拠点の強化など、グローバルでの開発・生産体制をさらに強化し、競争力向上を実現しました。

本社

2021～2025

事業成長とサステナビリティの融合

セルビア工場

「変化へ迅速・柔軟に適応する力」を軸に中計 '21を推進。セルビア工場の稼働や在欧地域販売機能の集約を進め、グローバル体制を強化しました。サステナビリティ委員会の設置やマテリアリティ特定により、事業とサステナビリティの融合を進めました。

2026～

中計 '26スタート、収益基盤の強化と成長の加速へ

中計 '26を発表。「業界屈指の経営スピードと独自性の追求」を掲げ、強みを発揮できる領域に経営資源を集中します。地産地消型の事業運営のもと、北米を中心とした成長の加速と欧州・日本の再成長を図り、サステナビリティへの取り組みを事業と一体で推進します。

セルビアR&Dセンター

営業利益（損失）の推移

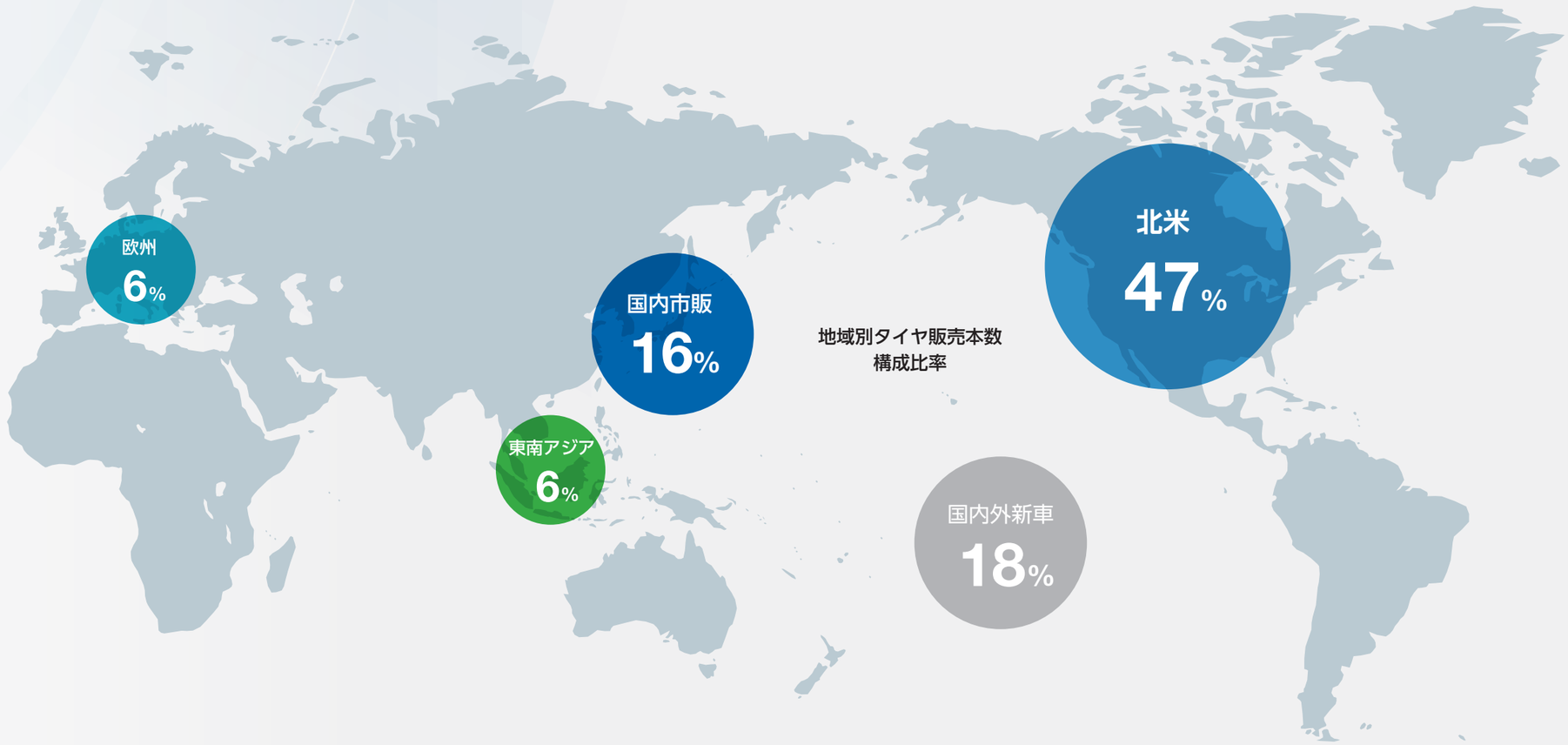
At a glance（2025年度）

タイヤ事業

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。

自動車部品事業

振動制御の技術を活かし、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を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。



地域別タイヤ販売本数
構成比率

事業別売上高比率

事業別営業利益比率

TOYO TIREグループは、12の生産拠点と5つのR&D拠点を持ち、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2025年12月のものです。

グローバル拠点数

14カ国 39拠点※

統括拠点	3
生産拠点	12
販売会社等	23
R&D拠点	5

※複数の機能を持つ拠点があるため、総拠点数と内訳合計数は一致しません。

ビジネス展開国数

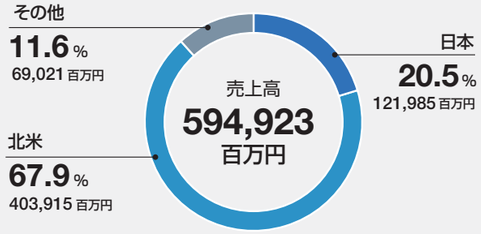
100カ国以上

連結従業員数

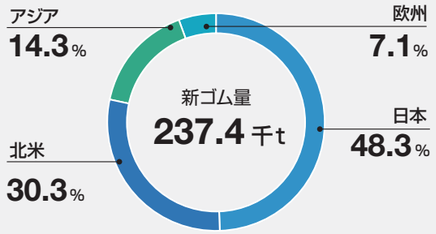
10,702人

（臨時従業員含む）

所在地別売上高比率



地域別タイヤ生産量（新ゴム量）比率



代表取締役社長&CEO
清水 隆史

Top Message

収益を生み出す構造を磨き続け、成長を確かなものにする

「中計 ’21」で生販技の連携を軸に収益性を高め、財務基盤を強化した当社は、
不確実性を前提とした時代において、
経営スピードと独自性を軸に据えてさらなる成長を目指します。
本インタビューでは、「中計 ’26」で目指す成長の考え方と、
その実現を支える戦略及び基盤についてお伝えします。

Q1 質の変革による成長はどのように実現したのか

―中計 ’21で築いた経営基盤―

中計 ’21は、当社にとって事業の成長計画としての位置づけにとどまらず、その遂行を通じて経営のあり方そのものを変革した5年間でした。

私が社長に就任した2015年当時、当社は品質問題への対応やガバナンスの改善など複数の経営課題と厳しい財務状況に直面していました。そのなかで最も重視したのは、「利益を安定的に生み出す体質をいかに構築するか」という点です。それがなければ品質問題の対応はできなくなり、もとより会社の存続も危ういと考えていました。そのため、事業ポートフォリオの見直しや組織改革など、必要な施策は逡巡せず抜本的に実行しました。モビリティ分野を事業の中核に据えるとともに、事業本部制から機能別組織、すなわち生産・販売・技術といった機能軸で事業を横断的に捉える体制に転換し、部門間の壁を越えて連結ベースで物事を考え、全体最適を志向する組織への変革を目指しました。

中計 ’21では「全機能の連携」と「変化へ迅速・柔軟に適応する力の強化」を目指すべき姿として掲げました。奇しくもコロナ禍に開始した日次会議を通じて、売上や生産の最新状況を全機能で共有し、迅速に意思決定を行う仕組みが定着しました。さらに収益構造の見える化を徹底するとともに、規模ではなく質（収益性）を追求しました。また、この経営方針にそぐわないビジネスモデルは見直しを断行しました。社内には戸惑いや葛藤はあったと思いますが、こうした取り組みを通じて意識が次第に一体化し始め、共通課題に向き合い変革する組織へと進化しました。

その結果、収益性は業界トップ水準を実現し、財務的な体力も向上しました。何よりの成果は「やるべきことをやり切る組織」へと変わったことにあると考えています。

Q2 変化の激しい事業環境に対して、どのような認識を持っているか

―事業環境認識とリスク・機会―

現在、グローバル各所に影響の大きいリスクが顕在化してきており、行く先の確からしさも見えづらくなっています。インフレや原材料価格の変動、地政学リスクの高まりに加え、DXやAIなどの技術革新が産業構造そのものを変えつつあります。さらに、気候変動対応や規制強化といったESGに関する要請も、地域や時期によって強弱や方向性に違いがあり、企業にはより高度で柔軟な対応が求められています。

例えば欧州では、従来の騒音やウェット性能に関す

る規制に加え、タイヤ摩耗粉塵やライフサイクル全体での性能評価など、新たな環境・安全基準の議論が進展しています。こうした動きは、企業にとっては「規制への適合」が求められるにとどまらず、技術力によって差が生まれる「競争領域の拡大」を示しています。

複数の変化が同時に進行する環境下では、従来の前提や競争条件が短期間で変わる局面も少なくありません。不確実性はリスクである一方で、新たな競争優位を生み出す機会でもあります。こうしたなか、競争優位に働く企業力をいかに備えていけるかはこれまで以上に問われていると認識しています。

Q3 そのような環境下で、どのように競争優位を確立していくのか

―経営スピードと独自性の追求―

不確実性が常態化しつつある環境においては、計画を前提としつつも、変化に対する対応力が競争優位を左右すると私は考えています。「変化への対応力」を経営のなかに構造として内在化させることがますます重要になります。TOYO TIREの中計 ’26では「経営スピード」と「独自性」をさらに高い次元で追求していきます。

私たちはこれまで、データに基づいて議論し、その場で意思決定を行い、スピーディに実行へ移すというプロセスを徹底してきました。ディシジョンとアクションの速やかな連動が競争力の重要な源泉であると考えています。

また、当社の独自性は、商品やブランドのみならず、収益の生み出し方にあります。収益構造を多面的に可視化し、黒字のなかに潜む課題も精緻に洗い出し、対策を徹底することで収益性を高めてきました。

さらに、北米で築いてきた強固な顧客基盤とブランドへの高い評価が、当社の事業の安定性を支えています。とりわけ特定セグメントにおいては当社商品に対する強い支持層が形成されており、価格競争に陥らない付加価値志向のビジネスモデルを実現しています。こうした基盤は今後も、自律的で強固な事業構造を目指すうえで重要な要素になります。

経営基盤には変化に対する強靭さが必要であり、さらにこれらを磨き、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

Q4 どの領域で競争優位を築くのか

―成長戦略と差別化のドライバー―

中計 ’26の成長戦略は、「強みを発揮できる領域を見定めて経営資源を投下する」という選択と集中を基本としながら、その成果を次の成長につなげていく点にあります。

北米では、ワイドライトトラック・タイヤ（WLTR）という高付加価値領域に経営資源を集中し、安定的に利益を生み出す事業基盤を確立してきました。中長期的に持続的な成長を実現することを念頭に置けば、複数の製品カテゴリーにまたがる供給力を通じ、こうした優位性のある特定領域だけではなく、顧客や市場から選ばれ続ける事業基盤の強化が不可欠であり、そうした観点から、乗用車用タイヤ（PCR）やトラック・バス用タイヤ（TBR）についても、そのなかで重点を置くべきジャンルを見極めながら着実に拡充していこうと考えています。すなわち、勝てる領域で収益を確保しつつ、その成果を別の成長領域へ再投資していく。そのような独自の成長モデルを推進していきます。

この方針において今回の要となるのが、欧州を主戦場としたPCR戦略です。欧州は、当社が過去に高い収益性を確保していた市場の一つです。2000年代以降、北米事業に軸足を置く当社の歴史的、戦略的な経緯のなかで、欧州市場は相対的に存在感が低下していました。欧州は自動車産業の本場であり、最先端の技術が交錯し、性能が洗練されるクルマ文化を持っています。ここで鎬を削るメーカーは世界的にトップレベルのプレイヤーとして、グローバルマーケットで認められるわけです。

当社は中計 ’21期間を通じて、欧州における販売・開発・生産の各面で構造改革を進め、再成長に向けた基盤を静かに整えてきました。PCRのなかでも、ウルトラハイパフォーマンス・タイヤ（UHP）という高付加価値領域に当社は照準を定めます。この領域は、価格のみに依拠せず性能やブランドで選ばれる傾向が強く、北米で確立してきた価値訴求のビジネスモデルと高い親和性を有します。加えて、高インチ帯に領域を絞ることで、量を競うのではなく、当社の事業規模ならではのポジションを明確にしていきます。欧州は高速域を含む多様な走行環境と高い品質要求に支えられた市場であり、そこで培われる性能・品質は、グローバルでの競争力の源泉となります。こうした技術を蓄積し、北米を中心とした当社の他領域の商品競争力の向上にもつなげていきます。

また、祖業でもあるTBRにおいても成長機会を取り込んでいきます。当社はこれまでも、大口径タイヤにおける均一性といった設計・生産面での技術力に強みを有しているほか、TBRに求められる耐久性やリトレッド性といった機能性能も評価されてきました。中計’21を通じて財務基盤を整えてきたことで、こうした強みを成長に結びつけていく段階に入りました。北米のTBR市場が堅調に推移するなか、用途ごとのニーズを踏まえ、性能優位を発揮できる領域に絞って供給力の強化を図り、収益へとつなげていきます。

こうした戦略を支えるのが技術・生産面での革新です。当社はこれまで、独自の工法によりデザイン性や均一性に優れた商品を実現し、北米におけるWLTRの競争力を支えてきました。一方で、走行性能などに対する要求も高まるなか、従来の工法のままでは生産効率との両立が課題となる局面も生じていたことから、

成功体験に依存することなく、米国工場の戦力をあらためて冷静に見極める必要があると考えました。取締役会でも是々非々で議論を重ね、独自工法の強みを活かしながらも、セルビア工場で実績を上げている最新の汎用設備で得た知見を融合し、生産基盤を更新することが、当社の北米事業の成長にとって不可欠との認識を経営層で共有することができました。米国工場のリノベーションを通じて、性能と供給力の両立を図り、北米WLTRの商品力をさらに高めていきます。

重要なのは強みに安住することなく、それを起点に進化し続けることです。WLTRで築いた収益基盤を核に、欧州PCRで技術を磨き、TBRを含む事業領域へと展開することで当社は収益性と将来の競争地位を両立し、持続的な競争優位を確立していきます。

Q5 DXと人的資本は成長戦略をどのように支えるのか

―成長を確実に実行し続けるための基盤―

当社におけるDXは、「経営スピード」と「意思決定の精度」を高めるための基盤です。当社では、収益性などの詳細なデータに基づき、どの市場で何を販売し、どの拠点でどのように生産するかを日次会議で議論しています。こうした取り組みは現在の当社のポートフォリオを形成する原点といえるものであり、北米事業の経験を通じて培った、収益性を支える独自の強みとなっていますが、その情報収集・分析の仕組みには改善の余地があります。

中計 ’26では、ERP刷新やAIの活用により、情報収集スピードの向上、データの一元化と分析の高度化を進めることで、収益機会の見極めと資本配分の精度をさらに高めていきます。これにより、各局面において最適な意思決定を迅速に実行できる体制を構築し、さらなる収益性の向上につなげていきます。

同時に重要なのは、データを読み解き活用できる人財の育成です。当社ではこれまでも、機能別組織のなかで専門性を高めてきましたが、今後はそれらを束ね、事業や経営の意思決定を横断的に担える人財の強化が不可欠と考えています。若いうちから多様な経験を重ねていくローテーションに加え、キャリア採用によって外部で培われた知見を採り込むことで、組織としての判断力を高めていきます。

データと人財が融合することで、個別最適ではなく全体最適の観点から意思決定を行う基盤を強化していきます。

Q6 成長投資・資本効率・株主還元をどう両立するのか

―財務戦略と資本配分の考え方―

当社は収益性と財務基盤の両面で大きく改善してきました。中計 ’26では、2030年度に営業利益1,200億円、営業利益率18%以上を目指し、事業収益の水準を一段引き上げていきます。資本効率ではROEに加えROICもKPIとして明示し、投下資本の収益性をより的確に捉えていきます。株主還元は累進配当を基本に、自社株買いを組み合わせることで、企業価値の最大化につなげます。

当社はこれまでも、成長投資、資本効率、株主還元のバランスを意識した財務運営を進めてきました。中計 ’26では、こうした考え方を踏まえ、収益基盤から生み出されるキャッシュを起点に、成長機会への投資、資本効率の維持・向上、株主還元を一体として管理していきます。成長投資については、これまで述べた戦略に基づき、事業基盤の拡張と競争力の向上につながる領域へ優先的に配分します。

現在の財務状況を踏まえれば、営業キャッシュ・フローに加えて一定の投資余力を確保できると認識しています。この余力については、資本コストを上回るリターンが見込める案件に厳選して配分していく方針です。また、環境・社会に関する課題も含めた中長期的な価値創出の観点からも投資判断の質を高めていきます。

投資判断においては、事業環境の不確実性を前提に複数のシナリオを設定し、リスクとリターンを定量・定性の両面で評価します。投資後もKPIを通じて進捗を継続的に点検し、必要に応じて迅速に軌道修正を行います。こうした規律ある資本配分を通じて、企業価値の持続的な向上を図っていきます。

重要なのは、これらを個別に追求するのではなく、企業価値向上という一つの目的のもとで、一貫した方針に基づき意思決定を行うことです。この規律を維持しながら、資本の最適配分を徹底していきます。

Q7 持続的な成長に向けた考え方

環境がいかに変化しようとも収益を生み出す構造を設計し、それを確実に実行することが経営の本質であると私は考えています。その実践の積み重ねが成果につながってきました。中計 ’26においても、事業戦略、資本配分、そして実行力を一体として機能させることで、顧客や社会に提供する価値の質を高め、持続的な成長を実現していきます。

価値創造プロセス

ー私たちの使命ー

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。

インプット

財務資本
- 資産合計: **7,532**億円(2025年度末)
- 戦略投資: **3,400**億円(中計期間中)

製造資本
- 高付加価値商品を生み出す製造設備
- 生産拠点: **12**(国内5、海外7)
(2025年度末)

知的資本
- 研究開発費: **900**億円(中計期間中)
- 材料・デザイン・シミュレーションの技術体系THiiiNK
- グローバルR&D機能と技術基盤
- 独自の評価設備／分析・解析ノウハウ

人的資本
- 経営人財、DX人財、高度専門人財等の重点育成人財を中核とする人財基盤
- 連結従業員: **10,702**人
(国内5,567人、海外5,135人)
(2025年度末)

社会・関係資本
- 大口径タイヤ領域を中心としたブランド力
- 熱狂的ファンのロイヤルティ
- 持続的関係に基づく強固な顧客基盤
- 外部研究機関とのパートナーシップ
- 信頼に裏づけられたサプライヤー関係基盤

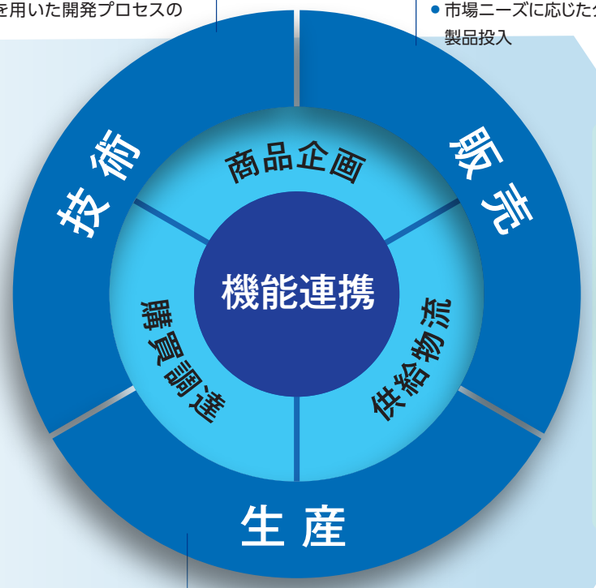
自然資本
- 天然ゴム等の原材料資源
- 生産活動を支えるエネルギー・水資源

ビジネスプロセス

中計 '26　業界屈指の経営スピードと独自性を追求

中計 '26
- 機能性と意匠性の高次元両立
- AI/DXを用いた開発プロセスの高度化

中計 '26
- 地産地消に基づく迅速な製品供給
- 市場ニーズに応じたタイムリーな製品投入



マテリアリティ

中計 '26
- 設備更新による独自工法の進化
- MES※1活用による高品質・高効率生産
- グローバル供給の最適化

持続的な成長を支える経営基盤
人財基盤　財務基盤　DX基盤

サステナビリティ方針

全社リスクマネジメント
コーポレートガバナンス

アウトプット

独自の製品・サービス

社会の持続可能性に資するモノづくりと使う人に喜びをもたらす製品の具現化

WLTR　意匠性への熱狂的支持
北米から世界展開

OPEN COUNTRY

UHP　基本性能の高次元両立
欧州から世界展開

PROXES

TBR　信頼性ある品質の世界展開

- 従業員の健康とウェルビーイング及びワーク・エンゲージメントを支える職場環境
- CO_2排出削減による環境貢献
- 安定供給を実現するサプライチェーン構築

アウトカム

中計 '26

連結営業利益	**1,200**億円
営業利益率	**18**%以上
ROE	**13**%以上
ROIC	**10**%以上
株主資本配当率	**4.5**%
配当性向	**30**%以上

安全・安心、快適
- 社会変容やモビリティの変革に適応する安全性の装備

走りの愉しさ、感動・驚き
- モビリティのある生活の質的満足、モビリティを通じて社会とつながる喜び

モビリティの環境負荷低減
- ライフサイクル全体を考えた商品企画・開発で脱炭素社会に貢献

2030年度目標

製品におけるサステナブル原材料採用比率	**40**%
Scope1,2排出量の削減	19年比 **50**%削減
Scope3排出量の削減	タイヤ1本当たり 19年比 **20**%削減貢献
サステナブルなサプライヤーからの調達比率※2	**85**%以上

私たちのありたい姿
(めざす企業像)

私たちの理念

※1 Manufacturing Execution System (製造実行システム) の略　※2 当社サプライヤー評価基準に基づく

中期経営計画「中計 ’21」の振り返り

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

中計 ’21で目指す姿

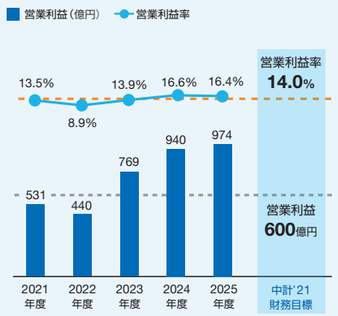
- 重点商品の販売促進
- 地産地消戦略を核とした高効率生産の実現
- 顧客満足度向上に資するプロセス保証による品質作り込み
- 持続的な成長を支える“一歩先”の経営基盤
- 効率性・採算性を徹底追求するデータドリブン経営
- 3極R&D体制の強化、差別化商品力向上
- 需給のグローバル一元管理による物流コスト低減

重要経営指標の達成状況

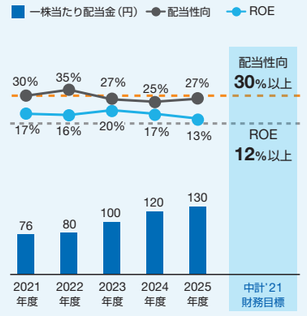
市場展開する商品構成の質にこだわり、当社独自の高付加価値商品を軸とする重点商品群の販売を着実に推進しながら外部環境の追い風も取り込み、2025年度の営業利益及び営業利益率は目標を達成しました。

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

営業利益・営業利益率の推移

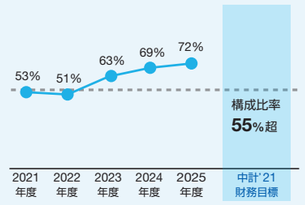


配当金・配当性向※・ROEの推移



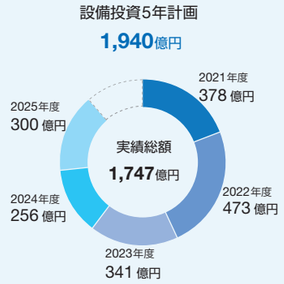
※特別損益を除く実力値ベースの当期純利益による計算

重点商品販売構成比率の推移



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

設備投資の実績



※設備投資額は使用権資産を除いた数値

中計 ’21における取り組み

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

技術・生産・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財強化へ

【コーポレート】

中期経営計画「中計 ’26」

2021
2020年度業績
営業利益：　363億円
営業利益率：　10.6%

セルビア工場（新設）

セルビア工場　初出荷の様子

セルビア工場　生産開始

米国工場

米国工場設備増強
（第5期第2次）

Silverstone工場
（マレーシア）閉鎖

2022

米国販売シェア　5位達成

2023

自動車部品
米国工場閉鎖

自動車部品事業　黒字化 前倒し達成

2024

高付加価値商品へ販売集中
日本の重点商品販売比率70%超

2025

欧州 販売拠点
セルビアへ集約

中国生産子会社
持分譲渡（非連結化）

新技術体系　「THiiiNK」発表

2025年度業績
営業利益：　974億円
営業利益率：　16.4%

外部環境・リスクと機会

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

外部環境

政治・経済

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

環境

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

社会

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

機会

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

リスク

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

モビリティ分野の地域別需要動向

米国

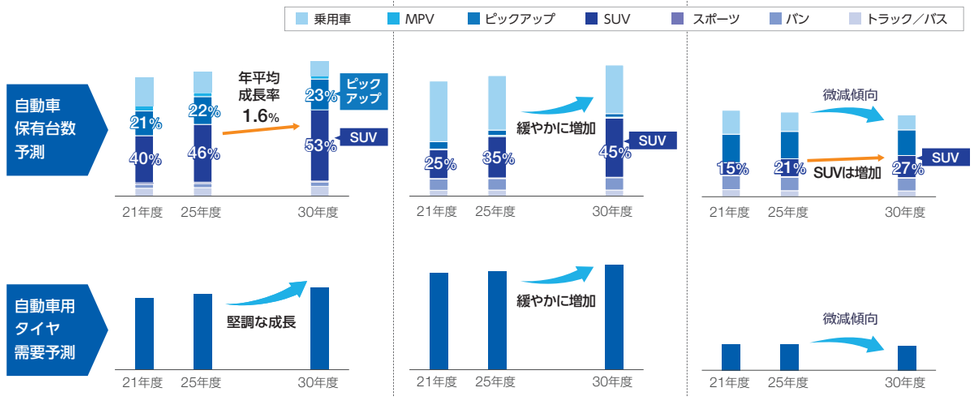
自動車需要の増加はなだらかながら、SUVやピックアップトラックなど大型車両需要は堅調な伸びが見込まれ、継続的な成長「機会」となる一方、競争環境変化には注視

欧州

緩やかな自動車需要の増加が見込まれるなかでもSUV系の伸びは顕著で「機会」となる一方、環境対応等を含め性能向上を図る技術的な競争激化の情勢に対応必要

日本

人口減少や若年層のクルマ離れなど需要構造の変化への対応が迫られる縮小均衡にある市場において、SUVへの人気加速が「機会」となる見込み



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

新中期経営計画「中計 ’26」

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

経営指標

成長性・資本効率・株主還元のバランスを重視した経営指標を設定しています。

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

主なサステナビリティ指標

事業戦略と連動したサステナビリティ指標を設定しています。

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

成長戦略

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

※1 WLTR：ワイドライトトラック・タイヤの略称
※2 UHP：ウルトラハイパフォーマンス・タイヤの略称
※3 TBR：トラック・バス用タイヤの略称
※4 新工場の写真は生成AIを活用したイメージ図

WLTR※1

事業の強化

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

米国工場　リノベーション

TBR※3

ビジネスの拡大

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

新工場　プロジェクト※4

中計 ’26の目指す姿

業界屈指の経営スピードと独自性を追求

データドリブン経営

人的資本経営

成長投資

株主還元

UHP※2

「PROXES」ブランドの強化

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

セルビアR&Dセンター　開設

目指す姿

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

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

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

「独自性」とは、フルラインによる規模拡大ではなく、強みを発揮できる領域に経営資源を集中し、収益性を高める事業戦略です。北米、欧州をはじめ各地域においては生産・販売・技術が連動する地産地消型の事業運営を構築します。市場変化を適時的確に捉え、技術革新や生産能力増強への投資を進め、収益拡大につなげていきます。

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

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

技術戦略

新技術体系「THiiiNK」

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

現在、EVの普及拡大や自動運転技術、SDV戦略※1の進展など、次世代モビリティを取り巻く技術革新が加速度的に進んでいます。これに伴い、タイヤに求められる性能や価値も高度化・多様化しており、静粛性、燃費性能、耐摩耗性のさらなる向上に加え、センサ統合やリアルタイムデータ連携といった、新たな機能要求にも対応した製品を高精度かつ迅速に開発することが求められています。THiiiNKはこうした課題に対し、基盤技術に基づいた付加価値の高いデータを有効に活用することで、開発業務そのもののあり方を進化させるアプローチです。

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

● 材料技術

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

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

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

● デザイン技術

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

● シミュレーション技術

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

THiiiNKでは、3つの技術領域を個別に最適化するのではなく、製品企画から設計、試作、評価の各工程を横断的に連動させ、開発プロセス全体のシームレス化を進め、技術力の高度化と開発効率の向上を同時に実現していきます。技術者が技術体系とデータ基盤を共通の思考基盤として活用することで開発期間を50%短縮し、投資効率を高めるとともにこれらを通じて持続的な技術競争力の強化と価値創出を実現していきます。

グローバルR&D拠点の連携

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

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

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

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

高付加価値タイヤの開発

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

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

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

UHPでは、高速走行時の操縦性や安全性といった高度な性能要求に応えるため、材料技術、シミュレーション技術を組み合わせた技術開発を進めています。また、ゴム材料設計や構造設計においては、解析技術を活用しながら設計精度の向上を図っています。

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

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

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

技術人財の育成

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

全社研修体系に加え、若手技術者においてはOJT育成を基本に置きながら、当社独自の教育カリキュラム（タイヤ技術工学講座：全20講座／延べ約180時間）を設けており、この受講を通じた専門能力の向上、標準化・言語化の難しい知識やノウハウの伝承を推進しています。さらに、グローバルR&D三極体制のもと拠点間交流を進めるとともに、欧州では現地技術者を採用してより多様な視点や最新技術を取り込み、技術融合を進めています。加えてAIやDX活用の実装に向け、先行開発部門を中心に博士号の取得奨励と保有者の採用・配置（博士号保有者：14名）を進め、高度専門人財による次世代技術創出を加速しています。

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

商品ブランド戦略

当社は地域別の成長戦略に基づいて各マーケットで差別化を可能にする商品企画を行うとともに、ブランド展開やモータースポーツ活動などを通じてもそれらの商品価値の訴求をしています。中期商品計画を立案し、これを毎年ローリングしながら商品ブランドの戦略的な強化を推し進めています。
商品企画・技術・販売の連携により、技術知見の蓄積と市場特性を捉えた企画を具体化することで、各地域・各用途において独自性ある商品を継続的に提供し、ブランド価値の向上につなげています。

モータースポーツ活動を通じた商品機能の向上

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

オフロードにおいては、SUV・ピックアップトラック用タイヤの性能を磨くため、コースの大半が砂漠で完走率は約50%といわれる「SCORE BAJA 1000」や、世界で最も過酷なオフロード耐久ラリー競技として知られる「ダカールラリー」にOPEN COUNTRYシリーズのタイヤ（レース用モデルを含む）を供給しています。これらの競技環境で得られた知見を、荒れた路面でも耐久性を確保できるゴム配合や内部構造、高速走行時の衝撃によるタイヤの損傷をミニマイズする設計やビード構造などに反映しています。

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

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

OPEN COUNTRY装着車両のオフロードラリー参戦

PROXES装着車両のニュルブルクリンクレース参戦

SUV・ピックアップトラック用タイヤ

～機能性と意匠性を両立した「OPEN COUNTRY」～

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

当社は、このWLTRを中心としたSUV・ピックアップトラック用タイヤ市場において、「OPEN COUNTRY（オープンカントリー）」ブランドを軸とした商品展開を行っています。OPEN COUNTRYは、1983年から北米市場で展開している当社のなかでも歴史あるタイヤブランドであり、オフロード走行やカスタム文化を背景に、長年にわたりコアなファン層に支えられてきました。北米ではSUVやピックアップトラックの普及とユーザーのカスタム志向の高まりを背景に、タイヤには走行性能だけでなく自己表現として見た目の印象を左右するデザイン性も重視されます。OPEN COUNTRYは過酷な使用条件に対応する高い耐久性とオフロード性能に加え、アグレッシブなパターンデザインや意匠性にこだわりを備えた商品として支持され、当社の販売拡大と利益向上に寄与しています。

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

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

OPEN COUNTRY A/T II

OPEN COUNTRY R/T

ウルトラハイパフォーマンス・タイヤ

～高次元の運動性能を追求した「PROXES」～

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

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

PROXES Sport 2

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

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

トラック・バス用タイヤ

～輸送効率化と環境負荷低減を両立～

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

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

当社は長距離輸送、低床トラック、地域輸送、バス用途など、多様な車両特性や運行条件に伴う課題に対応した商品ラインアップを網羅しています。用途別展開にとどまらず、タイヤのライフサイクル全体を見据えた設計によって、交換頻度やメンテナンス負荷の低減、車両の安定稼働に貢献し、持続可能な輸送を足元から支えています。

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

M177＋

M630

販売戦略

重点商品販売戦略

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

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

マーケティング活動

タイヤはモビリティに欠かせない基幹パーツであり、クルマを運転、操作するという行為、ドライブシーンを土台として、当社はさまざまなユーザーの関心に寄り添ったマーケティング活動を展開しています。

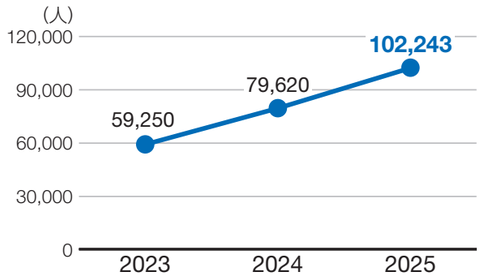
とりわけモータースポーツはタイヤの性能訴求を行うのに最適なシーンであり、ファン層に対してレース実績を積み重ねることで製品性能訴求はもとより、ブランドエンゲージメント機会としても積極的に取り組んでいます。著名なドライバーをブランドアンバサダーとして起用したプロモーション活動では、当社製品の魅力をプロドライバーの実感として発信してもらうことでよりブランドへの好意度、信頼度の向上につなげています。

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

トレンドに敏感かつタイヤ選びに趣味嗜好を反映されるユーザーには、本格的なオフロードではなくアウトドアを入り口にした「OPEN COUNTRY」ファンづくりなど、ユーザーインサイトへの独自アプローチも取り組んでいます。例えば、キャンプ場の砂利道、林道、草地、不整地で安定して進めるレベルの走行性を保持しつつ、日常走行でも問題なく利用したいといった需要は特徴的で、こうしたニーズに着目し、SNSを活用してオフロード性能とオンロード性能の両立を可能とする、独自性の高いパターンデザインを採用したタイヤのプロモーションを展開しています。

インスタグラムフォロワー数推移

（アカウント：@teamtoyotiresjp）



PROXESブランドアンバサダー　中山雄一選手

地域別戦略

北米

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

● WLTRのプレゼンス堅持とさらなる成長

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

北米市場では車両販売台数は増加傾向にあり、大手完成車メーカーの新車へのWLTR装着率も高まりつつあることから、今後もWLTRの需要は堅調に拡大すると見込んでいます。また、WLTRに対する要求性能においては、従来のデザイン性や耐久性に加え、近年はウェット性能や転がり抵抗といった基本性能に対する要求が高まりつつあります。当社のWLTRでは嗜好性を重視していますが、市場の要求性能に応える製品開発を進めていることで当社商品への需要は引き続き堅調に推移するものと見込んでいます。北米では価格やサイズなどの市場データを把握しやすい環境が整っており、消費者の声を迅速かつ確実に捉えることが競争力強化の鍵となると考えています。

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

● TBRの強みを活かした市場攻勢

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

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

欧州

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

● 販社機能のセルビア集約

欧州市場では、複数地域に所在していた欧州各販社を中計 '21期間中に生産工場のあるセルビアに設けた新販社へ集約し、コスト構造の大幅なスリム化を実現しました。今後、生産・販売・技術の機能のセルビアへの一元化が進むことで、欧州市場で競争力を高めていくための基盤を早急に整えていきます。
中計 '26ではこの体制を最大限に活用し、本格的な攻勢を図ります。第三者評価としての雑誌タイヤテストやモータースポーツ活動において一定の評価を得ているものの、当社として技術的価値を十分に伝え切れていない課題に対し、マーケティング面で生・販・技が一体となって、技術に裏打ちされたブランド力の底上げを明確に打ち出していきます。
そうした雑誌評価やハイエンドモータースポーツでの良好な実績、また、安定した供給体制や低いクレーム率は現場の人財にとって大きな自信につながり、品質向上や改善の意欲を促します。こうした意識の高まりがさらなる品質・性能向上を生み、外部評価の向上を通じて次の成果につながる好循環を創出すると考えています。生・販・技が同一拠点に集約されている強みを活かし、これらの成果を迅速に共有することでより有機的で高度な発想や活動へとつなげていきます。

● 地産地消体制の確立

欧州市場への製品供給は、中計 '21では日本工場からの輸送を基本としていたため、受注から納品までに一定のリードタイムを要していました。
地産地消体制の構築によって欧州市場への供給リードタイムは大幅短縮が可能となり、さらにラインアップも幅広く展開していくことができる見込みです。今後は供給の迅速化により、当社の販売の質、戦術ともに従来から大きく転換していくこととなります。

● PROXES（UHP）のブランド強化と欧州攻勢

中計 '21期間中は、欧州の自社小売網や倉庫物流機能を有する中・大規模ディーラーとの関係性の維持・強化に努めるとともに、将来の事業拡大に向けた販売基盤を確保してきました。また、セルビア工場の生産性が向上し、供給面での競争力も着実に強化されてきています。これらにより、中計 '26で本格的に競争へ打って出る体制が整いつつあります。

中計 '26では、夏用・冬用・オールシーズン用タイヤといった交換需要を幅広く取り込むことで、売上規模を約2.5倍へと拡大することを目指します。当社は、UHPカテゴリーを独自の技術研鑽によって付加価値を発揮していく主戦場として設定し、存在感を高めるべく挑戦していきます。欧州はUHPの本場ともいえる市場であり、ここで獲得した知名度や信頼を日本やアジア市場へフィードバックしていきます。また、商品拡充や物流リードタイム短縮といった取り組みを進めることで顧客とのコミュニケーション強化を図っていきます。
中計 '26のその先を見据え、OPEN COUNTRYと両翼をなすブランドとして、PROXESを高価格帯市場で競争力あるポジションに押し立てていく必要があります。欧州の生・販・技が一体となって培う技術力をもとに、PROXESブランドを高付加価値なグローバルPCRとして展開していきます。

日本

● 基幹ブランドへの注力と営業体制の最適化

日本市場では、当社の考え方に賛意をいただき、ともにお客さまへ商品を届けていただくことができる販売パートナーづくりに注力しました。中計 '21では、将来にわたって持続的な成長につながるWin-Winの関係構築に取り組んできました。販売拠点の集約やコールセンター機能の整備などを通じて抜本的に販売体制を見直し、一貫して市場戦略に対するベクトルを合わせながら再構築を推進しました。固定費構造の見直しや営業効率の改善が進み、日本事業においても強固な事業基盤が整いつつあります。
こうした環境下、中計 '26においても基幹ブランドへの注力と独自性のある商品展開を通じ、さらなる競争力の強化を図っていきます。販売面では欧州市場と同様、高付加価値商品の訴求を重視する方針です。中計 '21期間中、構造改革を進めてきた販売体制の効率性をさらに深化させ、AIやDXを通じて質を伴うより高度な営業の仕組みづくり、そしてコンパクトで強靭な利益体質へと改善をさらに加速させます。日本はOPEN COUNTRY及びPROXESの2大ブランドを看板として、TOYO TIRESの存在感を際立たせていくことが持続的な成長に向けた鍵であると認識しています。

その他

● ブランド志向顧客の取り込み

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

マレーシアでは、地産地消を強みにリプレイス及びOEM双方で販売を拡大し、市場シェアNo.1を獲得するに至りました。ピックアップトラックが根強い支持を得ており、当社の商品ラインアップとの親和性も高く、当社製品の優位性を発揮できる市場になっています。
タイは、競争の激しい市場ですが、ピックアップトラックの比率の高さを背景に当社の強みを活かせるため、引き続きプレゼンス拡大を目指していきます。

生産・供給戦略

グローバル生産・供給体制

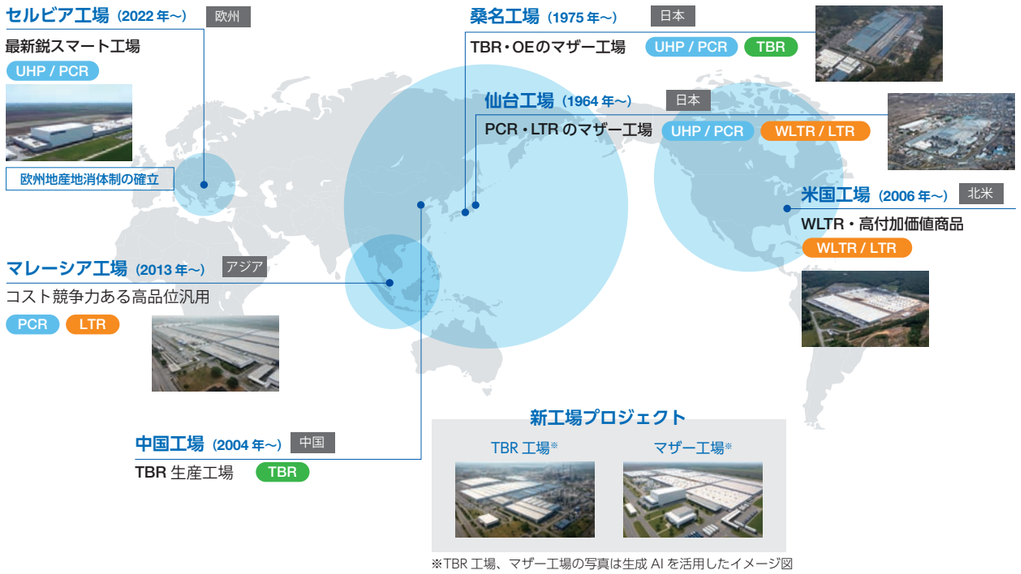
中計 ’21の初期段階では、世界的なパンデミックによるロックダウンの波があらゆる産業の生産活動に影響を及ぼしました。当社グループにおいてもその影響は不可避となり、グローバルで一時的な工場のシャットダウンを余儀なくされましたが、エッセンシャルビジネスとしての期待に応えるべく、各地域の状況に応じた生産態勢を整え、供給責任を果たし続けました。

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

中計 ’26においては地産地消を基本としつつ、各生産拠点が相互に補完し合うグローバル生産体制を進化させ、市場ニーズに基づく供給の高度化を推進します。また、各地域での生産・販売・技術の連携を強化し、市場動向や顧客要望を的確に反映することで商品開発から生産・供給に至るまでのプロセスを一体的に運用し、スピードと競争力の向上を図ります。

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

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



※TBR 工場、マザー工場の写真は生成 AI を活用したイメージ図

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

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

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

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

スマートファクトリー

当社グループは生産拠点の競争力とレジリエンスの強化に向け、スマートファクトリーの構築を推進しています。製造工程では生産設備や品質に関わる情報をデジタルデータとして収集・可視化し、不具合の予知・予防を通じた品質保証体制の高度化を進めています。これにより、工程ごとの品質向上とともにデータ分析を通じた不具合発生の早期検知が可能となります。セルビア工場では2024年より品質データの分析・活用を開始しており、今後は適用範囲を拡大するとともに、他拠点への横展開を通じて全社的な品質向上につなげていきます。

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

生産・マネージャー人財の育成

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

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

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

人的資本経営

中計 '21の基盤構築

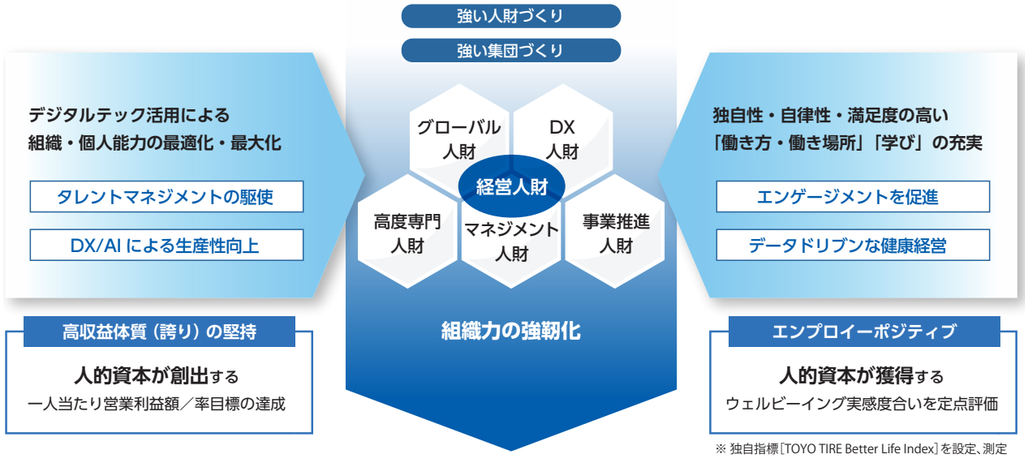
当社は中計 '21において持続的な成長を支える基盤構築の一環として、(1) 多様な人財が有機的に協働し、働きがいを持って活躍できる仕組みの整備、(2) 個性と質と能力を極める育成システムの構築をテーマに掲げ、国籍や性別、年齢、経歴にかかわらず、多様な人財が成長・活躍できる基盤の整備を実施しました。また、採用・登用においては、能力・適性・実績に基づいた評価と最適配置を促進することで人財のベストミックスを進めました。人的資本への投資については人財育成、ダイバーシティ推進、ウェルビーイングな職場づくり（働き方改革）の観点から「事業経営者及び各機能のプロフェッショナル人財の計画的な育成を促進するシステム」「多様な人財が働きやすいオフィス環境や人事制度」「従業員のパフォーマンスやコミュニケーション向上に資する勤務形態・ツール」などに対して中長期的にリソースを投下する考えで施策を継続的に進めてきました。これらにより、高収益体質の実現に貢献するリーンで少数精鋭の組織を構築することができました。

中計 '26の深化

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

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

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



高収益体質（誇り）の堅持

人的資本が創出する
一人当たり営業利益額／率目標の達成

エンプロイーポジティブ

人的資本が獲得する
ウェルビーイング実感度合いを定点評価

※ 独自指標［TOYO TIRE Better Life Index］を設定、測定

TOYO TIRE が重視する〈価値観〉の追求・体現

スピード　独自性　柔軟性　専門性　対応力　レジリエンス

財務戦略

基本的な考え方

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

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

中計 '26の財務目標

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

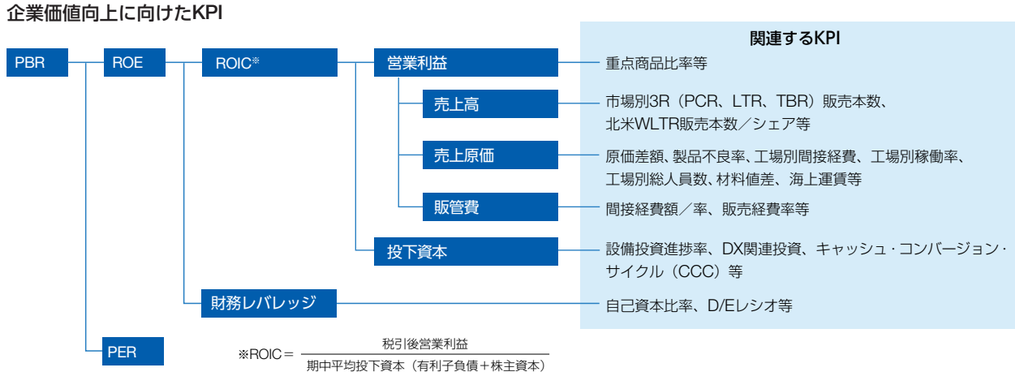
中計 '21期間中のROEは、政策保有株式や不稼働資産といった非事業性資産の売却益など、一過性の要因も含んでいます。そのため、これをそのまま実力値の延長線上で評価するのではなく、前提条件を踏まえて捉える必要があると認識しています。中計 '26では、戦略的な成長投資を行いながら、事業の本質的な収益力の向上を通じて、ROEのさらなる向上を図るフェーズに入るとともに、今般新たな財務指標として、ROICを導入しました。

資本効率を重視した経営管理

中計 '26では、資本コストを意識した経営管理を徹底するため、ROE に加えて、ROIC（投下資本利益率）を経営管理の軸に位置づけました。当社では、投資判断においてIRR（内部収益率）がWACC（加重平均資本コスト）を上回ることを、ダウンサイドリスクも考慮するなどして精査し、資本コストを確実に上回るリターンの創出を重視してきました。今般、投下資本に対する収益性をより包括的に捉える観点からROICを導入し、投下した資本が事業活動を通じてどれだけの価値を生み出しているかを、より直接的に可視化します。投資の実行段階だけでなく、実行後の成果検証においても資本効率の視点を取り入れ、資本効率性の向上を目指した取り組みを強化していきます。

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

企業価値向上に向けたKPI



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

こうしたKPIマネジメントを通じて、先行きが不透明かつ急速に変化する経済環境下においても、安定的に事業を遂行せしめるとともに、引き続き「事業資産の精査を通じた資本効率の改善」「キャッシュの創出力強化とサイクル高速化によるキャッシュ・フロー重視の経営」、そして、有利子負債や自己資本のバランス、自社株買い・累進配当による安定的な株主還元も意識しながら「財務健全性の確保」に取り組み、企業価値向上に資する筋肉質な財務基盤の構築を進め、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

中計 '26における戦略投資

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

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

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

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

環境・社会（ES）投資

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

脱炭素投資においては、通常の投資案件の採算検証ではCO_2削減効果を十分に評価し切れず、結果としてサステナビリティ経営に沿わない判断となる懸念があることから、当社ではCO_2削減効果を金銭価値として可視化し、投資判断に織り込む仕組みとしてInternal Carbon Pricing（ICP：社内炭素価格）を活用し、経営判断に反映しています。ICPは定期的に見直しを行う仕組みとしており、2025年度においては、CO_2削減効果を1トン当たり10,000円として投資効果を算定しています。この手法を用いることで、工場における再生可能エネルギー電力の新たな調達手段であるPPA（Power Purchase Agreement）契約の締結、太陽光発電設備やコージェネレーション設備の導入といった環境関連投資についても、定量的な評価に基づく意思決定を行っています。

中計’26においては、こうした取り組みを特別な施策として切り離すことなく、設備投資や研究開発投資と同様に、経営判断の枠組みのなかで位置づけ、継続・高度化していきます。CO_2削減効果を投資の意思決定において金銭価値として捉える考え方を定着させることで、脱炭素等、環境関連投資の実効性を高めるとともに、社会面の基盤投資と併せて、成長戦略を下支えするES投資としての役割を果たしていきます。

キャッシュアロケーション

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

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

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

株主還元及び資本政策

中計’26においては、ROEやROICの資本効率指標とともに、設備投資、株主還元の方針を設定し、収益性と効率性の両輪を追求、バランスよく回していきます。

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

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

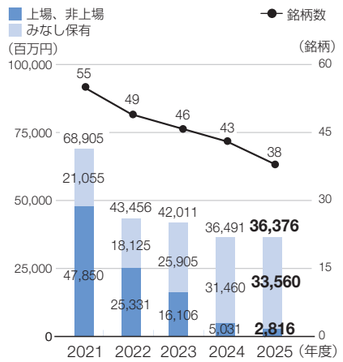
当社が保有する政策保有株式については、中計 ’21期間中も縮減を加速してきました。当社は、業務提携、取引の維持・強化等事業活動上の必要性を含め、合理性があると認める場合に限り、政策的な目的により株式を保有しています。また、毎年、取締役会で個別の政策保有について、その合理性を確認し、保有継続の可否の見直しを実施し、継続して保有する必要がないと判断した株式の売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。2025年度においても政策保有株式を縮減（5銘柄）し、2025年12月末時点では38銘柄、連結純資産に占める割合は0.5%（みなし保有分を含めると6.8%）となりました。

なお、政策保有株式の議決権行使にあたっては、個別に議案の趣旨及び内容等を精査し、当社及び投資先企業双方の企業価値向上に資するものであるか等を総合的に判断し、適切に行使しています。

政策保有株式の銘柄数及び貸借対照表計上額

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

株式の推移



財務の状況

（百万円）

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

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

サステナビリティ方針

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

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

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

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

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

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

	マテリアリティ	目指す姿	KPI（2030年目標）
1	持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する	●低燃費性能や電動車の価値向上に資するタイヤの展開により、カーボンニュートラル社会の実現に貢献 ●摩耗性能とウェット性能を高次元で両立した商品により、安全・安心の向上に貢献 ●パンクレスやメンテナンスフリー技術の活用により、モビリティ社会の変容に対応する安全・安心を提供	■ 転がり抵抗の低減 ■ 中期商品計画に基づく低燃費化及び摩耗性能向上 ■TBRの取り外しライフの延伸
2	豊かなモビリティライフを支え、創造する	●デザイン性と環境対応や快適性を兼ね備えた商品により、走りの愉しさを提供	■高付加価値商品（機能・デザイン・省資源の両立）の開発力高度化とタイムリーな市場投入 ■開発期間短縮：50%
3	多様な人財の挑戦と働きがいを創出する	●ウェルビーイング及びワーク・エンゲージメントの向上 ●健康経営・人権尊重・多様性を基盤とした、人財が活躍できる職場環境の形成 ●事業成長を支える人財の育成	■社員意識調査での肯定的回答率の向上 ■プレゼンティーズム・新規休職者数・喫煙率の継続的改善 ■実効性あるグリーバンスメカニズムの運用 ■管理職における人財構成の多様化 ■重要ポジションを担う人財育成の進捗 ■事業戦略に基づく人財基盤整備の進捗
4	次世代モビリティの技術革新を続ける	●環境配慮社会・安全運転社会の実現に資する開発技術の強化 ●サステナ領域における知財権の確保	■サステナブル原材料比率※1の向上 2030年：40%、2050年：100% ※1 当社ではリサイクル原材料及びバイオベース原材料を指す ■サステナ関連保有特許件数 ■特許価値指標TR※2 ※2 特許分析ツールLexisNexis® PatentSight+™を用いて算出した指数
5	全企業活動における脱炭素を追求する	●Scope1,2のカーボンニュートラル達成 ●Scope3を含むバリューチェーン全体でのネットゼロ実現に向けた取り組みの推進	■Scope1,2　GHG排出量50%削減（2019年比） ■Scope3　GHG排出量20%@タイヤ1本当たりの削減貢献（2019年比） ■科学的根拠に基づくCO_2排出削減目標を設定しているサプライヤーの割合 購入製品・サービス由来排出量：89%（2029年末目標）
6	サプライチェーンのサステナビリティを促進する	●天然ゴムにおけるトレーサビリティの確保 ●サステナブルなサプライチェーン管理体制の確立 ●物流の生産性向上・効率化と安全性確保	■天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティ　地区レベル95%以上 ■サステナブルなサプライヤー比率※3　85%以上 ※3 当社サプライヤー評価基準に基づく ■トラック待機時間短縮や荷役作業の効率化
7	モノづくりの根幹（品質と安全性）を守り抜く	●製品ライフサイクル全体を通じた安全・安心なモビリティ社会への貢献	■品質マネジメントシステムの継続的改善 ISO9001認証登録：100%維持 IATF16949認証登録率：75%以上 第三者による工場監査の継続実施（JMAC）：事業別2拠点以上／年 ■欧州エコデザイン規則に対応するRFID商品の生産 ■ステークホルダーと連携した安全啓発活動の計画的な実施 ■タイヤサービスクルーの技能向上(研修機会の提供)

1 持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する

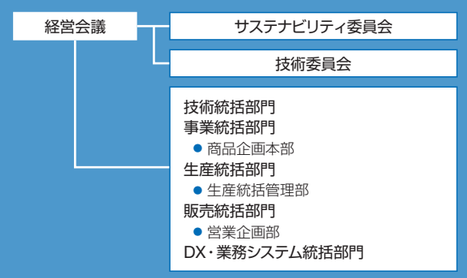
2 豊かなモビリティライフを支え、創造する

取り組み方針

モビリティ社会の持続可能性の確保は、タイヤ・自動車部品メーカーである当社グループの中長期的な事業基盤に直結する重要な前提であると認識しています。
この認識のもと、当社グループは、環境負荷の低減や安全性の向上、効率的な移動・輸送に資する製品性能の向上を通じて、モビリティ社会の持続可能性に資する価値の提供に取り組んでいます。
また、こうした基本性能の進化に加え、人々のモビリティライフにおける多様な価値観に対応する製品・サービスを展開することで、モビリティ社会の質的な豊かさを支える付加価値の創出を目指します。

活動推進体制（2026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・各販売部門、DX等の機能組織が連携し、中期経営計画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。取り組み全体は技術委員会が統括し、サステナビリティ委員会に進捗を報告するとともに、重要事項は経営会議に付議します。



持続可能なモビリティ社会の実現に向けて

モビリティの環境負荷低減

モデルチェンジごとの低燃費性能のグレードアップ

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、自動車のCO_2排出量の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、走行時のエネルギー消費に影響を与えるタイヤ性能の向上を通じて、モビリティのCO_2排出削減に資する取り組みを進めています。

当社は、タイヤ1本当たりのCO_2排出量について、2030年時点で2019年比20％の削減貢献を目標とし、その達成に向けては、中期商品計画に基づく基幹商品のモデルチェンジごとに低燃費性能の着実な向上を図り、性能改善を積み重ねています。技術部門では、転がり抵抗の低減を軸として、自動車業界の動向や将来求められる性能水準を見据えた基盤技術を進化させており、販売部門からもたらされる各市場の需要や使用実態を踏まえたニーズを商品企画に反映します。これら両面の視点を統合し、燃費性能を含む機能・性能のグレードアップを開発要件として明確化することで、商品として具現化しています。

EV対応

世界のEVシフトは鈍化しているものの、電動化が自動車のCO_2排出量を減らすための有効な選択肢の一つであることに変わりはなく、各国・地域のエネルギー事情や自動車の用途に合わせた普及が見込まれます。EVでは1回の充電当たりの航続距離が重視されることから、当社はこれに貢献する「低電費」性能を備えたタイヤの開発に取り組んでいます。併せて、バッテリー搭載による車両重量の増大や回生ブレーキ※1の使用による操縦性の変化にも対応できる性能の実現を進めています。

※1 通常時、モーターで電源入力を変換し駆動回転力を出力しているのに対し、軸回転を電源入力として動作させ、運動エネルギーを電気エネルギーに変換、回収または消費することで制動利用する電気ブレーキの一手法

TRWP※2対応

TRWPはタイヤと路面の摩擦によって発生する粉塵で、タイヤのトレッド部材と道路舗装材からなる混合物です。環境中へ排出されることから、この発生を抑制することはタイヤメーカーの重要な課題の一つであると認識しています。当社はこの課題に対し、素材開発や道路接地面の接地性改良を重ね、耐摩耗性能の向上と偏摩耗の抑制に取り組んでいます。

※2 Tyre and Road Wear Particlesの頭文字を取った略称

バーチャル開発による環境負荷低減

当社では、独自の材料設計技術、シミュレーション技術、AIを活用したデザイン技術を融合させた統合技術体系「THiiiNK」をすべての商品開発に適用していきます。モデルベース開発の適用範囲が拡大することで、設計・評価の精度とスピードの向上はもちろんのこと、将来的には試作レス化やバーチャル評価の実現により、評価用の試作品の製作や廃棄に伴う環境負荷の低減を目指します。

モビリティの安全・安心

安定走行と長寿命化の実現

モビリティ利用が社会インフラとして不可欠であるなか、安全走行や安定輸送の確保は、持続可能なモビリティ社会の実現に向けた重要な要素です。トラックやバスは物流や人流を支える基盤であり、その運行の一端を担うタイヤにも安全性と信頼性の確保が求められます。当社は、偏摩耗を抑制する研究開発を通じて、排水性などタイヤ本来の性能と操縦安定性の維持を図り、走行時リスクの低減に貢献します。さらに、偏摩耗の抑制は、長寿命化による省資源化に加え、振動・騒音の低減による快適性の向上や、交換回数の低減によるドライバー負荷の軽減にもつながると考えています。

天候による路面変化への対応

気候変動の進行等による集中豪雨などにより、走行中の路面の状態が短時間で変わる事象が見られるようになり、タイヤにも安定した走行性能の確保がより重要となっています。当社では、ウェット性能の向上を重要な開発テーマと位置づけ、濡れた路面でも安定したグリップ性能や排水性能を発揮する製品開発を進めています。さまざまな走行環境を想定し、安心して利用できるモビリティの実現に貢献していきます。

価値創出に資する製品事例

安全・安心 × 快適 × 環境

軽ハイトワゴン専用プレミアムタイヤ
「PROXES LuKⅡ」

ハイト系ワゴン特有の走行時のふらつきを考慮したパターン設計により操縦安定性と静粛性を確保しています。さらに、独自の材料設計技術を活用した低燃費コンパウンドを採用することで、当社従来品比で転がり抵抗を9％※3低減するとともに、ウェット制動性能を12％※4向上させ、エネルギー効率（燃費）の向上と安全性を両立しています。

※3【評価条件】
●試験場所：当社室内ドラム転がり抵抗試験機　●試験法：ISO28580フォース式　●タイヤサイズ：TRANPATH LuK 155/65R14 75H、PROXES LuKⅡ 155/65R14 75H　●リムサイズ：14X4.5　●空気圧：210kPa　●荷重：3.04kN　●速度：80km/h

※4【評価条件】
●試験場所：当社タイヤ試験場　●車両：タント　●型式：5BA-LA650S
●排気量：0.65L　ABS作動有　●駆動方式：前輪駆動
●タイヤサイズ：TRANPATH LuK 155/65R14 75H、PROXES LuKⅡ 155/65R14 75H　●リムサイズ：14X4.5
●空気圧：フロント240kPa・リア240kPa
●荷重：2名乗車相当　試験方法：JATMA試験法　●速度：100km/h → 0km/h
●路面種類：アスファルト（湿潤路）　●水深：約1mm
●制動停止距離（平均）：PROXES LuKⅡ（53.7m）TRANPATH LuK（61.1m）

安全・安心 × 環境

EV路線バス専用タイヤ

「NANOENERGY M648 EV」

車両重量の増加や高トルクといったEV特有のタイヤへの負荷条件を踏まえ、材料・構造・パターン設計など多面的な改良を行っています。特に独自の材料設計技術を活用した耐摩耗NCPコンパウンドを採用し、当社従来品比で耐摩耗性能を8%※5向上させるとともに、電費性能に関わる転がり抵抗を4%※6低減しました。長寿命化とエネルギー消費の削減、交換・メンテナンス負荷の軽減を通じて、公共交通セクターにおける環境負荷低減と運用効率化に資する価値提供を目指します。

※5【テスト条件】
●評価サイズ：275/70R22.5 148/145J　●場所：あきる野市五日市近郊
●走行距離：9,084km（車両A）&9,366km（車両B）　●使用車両：BYD　K8、車軸配列：2-D　●定格出力：150kw　●リムサイズ：22.5×8.25　●空気圧：900kPa　●ローテーション：あり　●評価方法：リア軸の総平均推定摩耗ライフを比較（取り外し残溝1.6mmで計算）

※6【計測方法】当社室内ドラム試験機（転動抵抗試験機）による転がり抵抗値を測定。
【テスト条件】
●試評価サイズ：275/70R22.5 148/145J　●場所：TOYO TIRE株式会社　桑名工場　●試験装置：TB転がり抵抗試験機　●試験法：UN R117 フォース式　●リムサイズ：22.5X8.25　●空気圧：900kPa　●荷重：26.26kN　●速度：60km/h

NANOENERGY M648 EV

安全・安心 × 環境

トラック・バス用オールウェザータイヤ

「M630」

物流を支える大型4軸低床トラックに特有のショルダー部の偏摩耗に着目し、その抑制に重点を置いて開発した製品です。ブロックの変形を効果的に抑制する新パターンの採用により、交換サイクルの短期化を招く肩落ち摩耗を当社従来品比で61%※7低減しました。さらに、ブロック剛性の最適化と接地形状の安定化により、転がり抵抗の低減も実現しています。
本製品は、お客さまと共同でタイヤコンセプトの企画及び実運行データを活用した性能検証を行うことで具現化したものであり、実使用環境に即した安全性の確保と経済性の向上に寄与しています。

※7【テスト条件】
●評価サイズ：245/70R19.5 136/134J
●場所：奈良ー東京間の輸送　（同一ユーザー同一路線、同型車で走行）
●使用車両：三菱 2PG-FS74HZ（排気量10.67L）
●走行距離：87,512 km（M630）、117,207 km（M646）
●リムサイズ：19.5X6.75　●空気圧：850kPa　●ローテーション：無し
●評価方法：フロント2軸目の摩耗量差を比較（10万km換算）

M630

VOICE

㈱トーヨータイヤジャパン
山田 俊光

本開発は、2019年の展示会におけるフジトランスポートさまとの出会いを契機に始まりました。お客さまの課題に対し、他社製品を上回る性能水準での提供を目指し、継続的な対話を重ねながら、生・販・技が一体となって開発を推進し商品化に至りました。先行評価では偏摩耗の抑制効果に高い評価をいただいています。

技術開発本部 TBタイヤ開発部
泉原 優史

M630は、お客さまの課題に対し、耐偏摩耗性能と耐摩耗性能の両立に挑戦した製品です。偏摩耗の抑制と摩耗耐久性の確保は設計上トレードオフとなる難しさがあるなか、トレッド幅の拡大やブロック剛性の向上により肩落ち摩耗を抑制しつつ耐摩耗性を確保しました。その結果、摩耗の均一化によるローテーション回数の低減など、低メンテナンス性の実現にもつながっています。

走りの愉しみから広がる豊かなモビリティライフの実現に向けて

当社は、モビリティ社会を支える基盤価値（安全や環境への対応）と、人々の生活の質を高める付加価値（愉しみや多様性）の両軸で価値創出に取り組んでいます。

タイヤの基本性能や持続可能性の要件の向上に加え、ユーザーの感性に応える価値提供を起点として、走りの愉しさや高い意匠性を追求した技術開発と商品化を進めています。そのために、市場調査を通じて顧客インサイトの把握を深めるとともに、デザイントレンドの探求やデザインパターンの蓄積にも取り組んでいます。こうした一連の取り組みを通じて、人々のモビリティライフの質的な豊かさを支えていくことが当社の存在意義であると考えています。

機能性と意匠性を高次元で両立している「OPEN COUNTRY」シリーズは、北米のみならず日本やアジアにおいても、商品ブランドの価値観に共感いただいたユーザー層から高い評価と支持を得ており、サイズラインアップも拡充してきています。さらに、ホワイトレター仕様など視覚的魅力を高めたラインアップの強化を通じて、ユーザーの多様な嗜好に対応しています。（P.27「商品ブランド戦略」ご参照）

価値創出に資する製品事例

走りの愉しみ × 環境

ハイウェイテレーンタイヤ※8

「OPEN COUNTRY H/T Ⅱ」

OPEN COUNTRY H/T Ⅱ

アグレッシブなパターンデザインと街乗りに適した性能を兼ね備えた商品ラインアップの充実を求めるユーザーからの声に対応した商品です。独自の材料設計技術によりゴム強度を向上させるシリカの分散性を高めるスーパーアクティブポリマーを採用することで、低燃費性能、ウェット性能及び耐摩耗性能を最適化しながら、意匠性との高次元の両立を実現しています。

※8 オールテレーン（全地形）カテゴリーに比べ、舗装路や高速道路のオンロード走行に適した静粛性、乗り心地をより向上させたカテゴリー

社会変容とモビリティの進化に対応する価値提供

日本では、低炭素型モビリティの普及や、高齢化が進む地域内交通の確保、さらには観光資源としての新たなモビリティの展開など、地域が抱える多様な社会課題の解決手段の一つとしてグリーンスローモビリティ※9の導入が進められています。

当社のエアレスタイヤ「noair」は、空気を使用しない構造によりパンクや空気圧管理を不要とし、保守負担の軽減と安定した走行性能の確保を両立しています。特に、低速・定常運行を前提とするグリーンスローモビリティへの適用に加え、モビリティの整備機会が限られる運用環境においては、メンテナンス不足に起因する性能低下や安全リスクの抑制に寄与し得る技術として、適用可能性があると考えています。さらに、転がり抵抗の低減や軽量化にも取り組んでおり、走行時のエネルギー消費の抑制などを通じて、環境負荷低減につながることも期待されます。2025年国際博覧会協会の開催・運営に関わる関係者の会場内移動用として、noairを装着した電動カート車両を提供するなど、実運用に向けた実証も進めています。

※9 時速20km未満で公道を走ることができる電動車を活用した小さな移動サービス

3 多様な人財の挑戦と働きがいを創出する

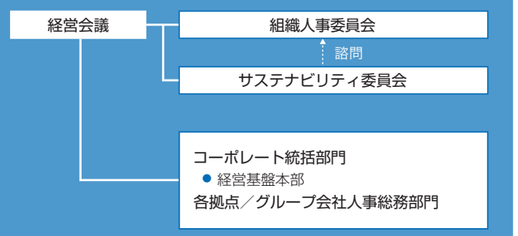
取り組み方針

当社は中計'26において、中計'21から始めてきた人的資本政策を発展・深化させ、TOYO TIREグループの人的資本経営として本格的に取り組んでいきます。人的資本への投資を積極的に循環させることにより「機動力」と「独自性」を備えた少数精鋭の強固な人財基盤を構築することを根源的な考え方に据え、各種施策を積極的かつ着実に推進していきます。

人的資本経営の概要 P.36

活動推進体制（2026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は、組織人事委員会で協議・決定し、コーポレート統括部門が責任主管として施策実行を指揮します。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。



人財基盤

強固な人財基盤の構築に向けた取り組み

中計'26における人的資本経営の目指すところを「強い人財づくり／強い集団づくり」とし、これを実現するために7つの政策（①タレントマネジメントの駆使、②エンゲージメントの促進、③データドリブンな健康経営、④関連制度の高度化、⑤DE&I（Diversity：多様性、Equity：公平性、Inclusion：包摂性）の推進、⑥人権の尊重、⑦HRテックの利活用）を包括的に取り組み、組織力の強靭化を図っていきます。人的資本への投資を積極的に循環させることにより、「機動力」と「独自性」を備えた少数精鋭の強固な人財基盤を構築し、中計'26の最終年度（2030年）の目標として掲げる営業利益1,200億円、営業利益率18%の達成に貢献できるようにしていきます。

④関連制度の高度化においては、多様な人財が能力・適性・実績に基づいて公平・公正に処遇される制度、多様な人財が有機的に協働できる就業制度（働き方のさらなる深化）、多様な人財が個性と質と能力を極めることのできる育成に資する制度など、現行の関連制度を発展・深化させていきます。⑤DE&Iの推進においては、国籍や性別、年齢、経歴・採用形態等にかかわらず、多様な人財が活躍できる風土醸成、環境構築を目指し、各種取り組みを加速していきます。また、女性活躍推進法に掲げられている女性管理職育成の取り組みを充実させます。育児や介護など、ライフイベント中の従業員も保有する能力を最大限発揮できるようにするための風土醸成、さらなる環境構築を実行します。⑥人権の尊重においては、当社従業員のみならず、すべてのステークホルダーの人権を尊重した経営・事業運営を実現すべく研修等を通じた啓発活動を行っていきます（→詳細はP.52）。⑦HRテックの利活用においては、DX/AIによる生産性の向上を目指し、さまざまな従業員に関するデータのすべてを管理・利活用できるシステムを構築し、管理業務への負荷を最小化することで職務の配分を転換し、より創造的な職務に集中できる環境を構築していきます。

経営・事業を支える人財を育成するタレントマネジメントの駆使

中計'26の目指す姿である「業界屈指の経営スピードと独自性を追求」を達成するための人財育成施策としてタレントマネジメントを運用し、『①重要ポジションの後継者管理と育成』『②重点育成人財の選抜と育成』の2つの施策に取り組みます。

重要ポジションの後継者管理と育成

対象となる重要ポジションを特定したうえで後継者候補を選抜し、候補者ごとに個別の育成計画を策定することで計画的な育成を推進していきます。後継者候補の育成状況を定期的に確認し、任用可能時期を可視化、ポジションごとの充足状況を適切に管理していきます。

重点育成人財の選抜と育成

当社は経営・事業の維持、拡大に必要な人財を5類型（DX人財／グローバル人財／高度専門人財／マネジメント人財／事業推進人財）に分類しました。それぞれタイプ別に対象者を選抜して計画的な育成を進めるとともに、これらの能力を横断的に有する人財を将来の経営人財候補として、育成の強化を図ります。

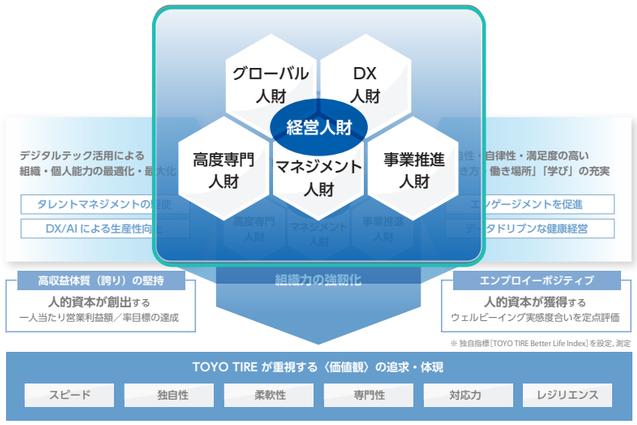
育成にあたっては、全社員を対象とした研修体系に基づく研修に加え、選抜型研修を実施するとともに、多様な経験の付与を目的とした計画的な職務付与・人事異動・役職への抜擢等を実施していきます。

それぞれの施策のKPIとして、中計'26の最終年度（2030年）目標を掲げ、取り組みを開始しました。

取り組み初年度の2026年においては、まず現状の可視化からスタートし、人財要件（期待役割、求められる知識・スキル・経験など）の可視化、候補者（育成対象者）の選抜と候補者の状況の可視化、候補者の個別育成計画の作成、育成PDCAの実行などに取り組んでいます。

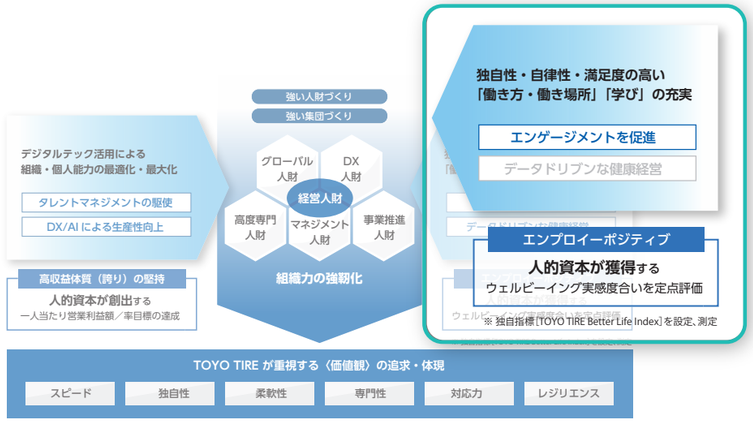
タレントマネジメント　2030年目標（KPI）

- 重要ポジションにおける後継者準備率（当社グループ）
- 経営・事業の維持／拡大に貢献可能な人財を質／量の両面で可視化した人財ポートフォリオの充足率（当社）



多様な人財のエンゲージメントを促進

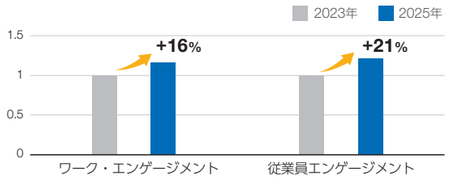
当社はエンゲージメントの向上、最適・的確なマネジメントの実現を目指し、2年に1回、組織の健康状態を定点観測する社員意識調査を実施しています。2025年に実施した調査からは「ワーク・エンゲージメント（働きがい）」と「従業員エンゲージメント（会社への信頼・愛着）」という2軸で詳細に結果を把握しています。これまでのトップダウン方向の流れだけではなく、ボトムアップ方向の働きかけを相互に交錯させたアクションプランとして構築し、エンゲージメントの着実な向上に取り組んでいきます。



意識調査の結果と改善実績

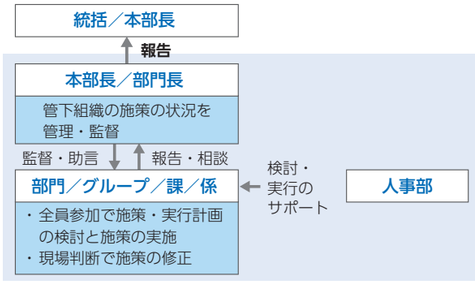
前回調査結果で浮き彫りとなった組織の状態や課題に対し、実効性のあるアクションプランを実行した結果、ワーク・エンゲージメント（働きがい）は16%、従業員エンゲージメント（会社への愛着・信頼）は21%と、それぞれの指標において大幅な改善が見られました。

エンゲージメントの改善実績（前回比）



2025年からの施策展開

2025年実施分からは、従来の統括部門・本部ごとの組織全体を対象とした改善・向上施策（アクションプラン）に加え、現場主導型（ボトムアップ型）の施策も同時に推進していきます。現場主導型では、より細やかな改善・向上施策実行を可能とするため部門単位に加え、グループ・課単位など従来よりも組織階層を下げて実施します。所属する組織の課題解決や組織における職務遂行・就業環境のさらなる向上に向け、所属員それぞれが主体的に考え実行する体制を目指します。



また、施策の検討・実行にあたっては、各組織と人事部門が協働で課題の把握・特定や施策立案に関するディスカッションを実施しています。さらに、今後の施策実行は、各部門が主体となりますが、人事部門が適宜サポートすることで、改善・向上の実効性を一層高めていきます。

中計'26の最終年度（2030年）に向け、両エンゲージメントの2030年目標（KPI）を定め、取り組みを推進します。

エンゲージメント　2030年目標（KPI）

● ワーク・エンゲージメント（働きがい）	国内ベンチマーク企業と同等以上（当社グループ（国内））
● 従業員エンゲージメント（会社への信頼・愛着）	国内ベンチマーク企業と同等以上（当社グループ（国内））

データドリブンな健康経営の実践

当社では、従業員の健康保持･増進への取り組みが将来的に収益性等を高める投資でもあるとの考えに基づき、「健康（衛生）管理」を経営の重要課題の一つと位置づけています。

従業員が健康で活力を持って業務に取り組むことが、生産性の向上や組織の活性化をもたらし、結果的に事業の発展と社会への価値創出につながっていくと考え、各種施策に積極的に取り組んでいます。

当社の健康経営は、健康投資から成果までの因果関係を「健康経営戦略マップ」として整理しています。

これまでの主な取り組み

従業員との丁寧な対話や卒煙支援などの各種施策を行い、2024年には全社禁煙を実現しました。また、本社及び各事業所では猛暑時の通勤負担軽減、熱中症防止を企図して100%在宅勤務を推奨し、その後、恒常的な制度として取り入れました。さらに、生産現場の快適性・安全性をより向上させるための協議に加え、改善に向けた投資にも継続的に取り組んでいます。具体的には生産現場では空調設備の増強や遮熱対策を実施するなど、安全性と快適性を両立した職場環境の整備を進めています。

取り組みの結果、健康増進に関連する投資全般は29%増加し、経済産業省と日本健康会議が認定する「健康経営優良法人2026」の大規模法人部門において、昨年に続き2年連続で「ホワイト500」に認定されました。

データドリブンな健康経営への進化･深化

中計'26においては、当社内の人財に関するあらゆるデータ（健康データ、勤務データ、組織情報など）を個人が特定できないように匿名化し分析を行うことにより、健康経営における生産性の向上や組織の活性化に対する阻害要因を推定し、各種施策を立案し、健康経営戦略マップの更新を行いました。各種施策の実効性・有効性の確認においてもデータを活用した分析を行うことにより、健康経営実現の確度を高めていきます。

健康経営　2030年目標（KPI）

● プレゼンティーズム	△5pt（2024年比）（当社）
● 新規休職者数	20pt 改善（2024年比）（当社）
● 喫煙率	10%（当社）

人権

取り組み方針

2019年1月に策定した「人権・労働に関するグローバル方針」のとおり、当社グループは、事業のグローバル化とステークホルダーの多様化に対応しながら、包摂的な社会の実現に貢献するため、職場や取引先、事業活動を行うコミュニティにおいて事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重した経営に努めます。また、取引先にも、取り組み方針をご理解いただき、ともに企業の人権尊重責任を果たしていただけることを願い、働きかけます。

人権・労働に関するグローバル方針

活動推進体制（2026年4月）

当社グループは、影響を受けるライツホルダーや想定される人権リスクの性質に応じて、当該リスクの担当部門が関係部門と連携し、人権侵害の防止及び影響の軽減に取り組む体制を構築しています。経営基盤本部ESG推進部が統括機能を担い、横断的な連携・調整を通じて取り組み状況を把握・管理しています。これらの状況はサステナビリティ委員会に報告され、経営会議及び取締役会に適宜報告されています。

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、事業活動及びサプライチェーン上の人権への負の影響（人権リスク）を特定して対処する取り組みとして、人権デュー・ディリジェンスを行っています。

2023年に、ビジネスと人権について知見を持つ外部専門家の助言を得て、人権リスクの網羅的な洗い出しと重要度評価を行い、深刻度を重視した評価に基づき優先対応すべき重要リスクを特定しました。重要リスクについては毎年見直しを行い、継続的に防止・軽減を図っています。

重要リスクへの取り組み（強制労働・児童労働）

当社グループは、サプライチェーン全体において強制労働や児童労働のリスクが存在し、これがライツホルダーに甚大かつ深刻な被害をもたらす可能性があることを認識しています。そのため、これらを重要リスクのなかでも最優先で対応すべき人権課題の一つとして位置づけ、ライツホルダーごとにアクションプランを策定し、リスクの防止に取り組んでいます。

重要リスクの取り組み実績は、当社Webサイトにて開示しています。

● 当社グループ従業員

当社グループ従業員については、強制労働及び児童労働の発生ゼロを目標とし、リスク排除に向けた取り組みを徹底しています。

2023年に国内外すべての拠点において満18歳未満の従業員による労働がないことを確認しました。

2024年は、生産拠点向けのガイドラインを作成し、国際基準に基づく定義、生産拠点における労働慣行の留意点、ならびに、日常的な防止策や発覚時の対応プロセスを周知しました。2025年は、国内外のすべての生産拠点においてガイドラインをもとにした自己点検を実施しました。

点検の結果、すべての生産拠点において強制労働及び児童労働が発生していないことを確認するとともに、児童労働を未然に防ぐため、採用時の年齢確認プロセスが適切に運用されていることを確認しました。近年採用活動を行っていない拠点においても、次回採用時の留意点を再認識するなど、児童労働防止体制の強化に向けた重要な気づきを得ることができました。今後も、3年に1回以上の自己点検と従業員教育を継続し、防止体制のさらなる強化及び定着を図ります。

自己点検の実施　2025年1～3月

実施拠点数	13
点検項目	強制労働、児童労働
点検数	19
点検例	・勤務時間外に、従業員が職場・寮・工場から離れることを制限していないか ・年齢確認書類により年齢を確認することを採用プロセスとして定めているか

● 製造委託先・物流業者・原材料調達先

製造委託先や物流業者に対しては、「TOYO TIREグループCSR調達ガイドライン」に基づく管理を強化しています。

2024年は、当社グループが委託している業務内容をもとに優先的に対応すべき対象先を選定し、国内の倉庫業者17社、国内外の製造委託先31社にCSR調達ガイドラインの配布と取り組み推進を要請しました。併せてアンケート調査を行い、すべての対象先から回答を受領して深刻な人権侵害がないことを確認しました。

今後も、この取り組みを通じて、取引先における人権対応の可視化を進めながら取引先の皆さまとのエンゲージメントを継続し、リスクの早期把握と是正を推進していきます。

また、原材料調達先とのエンゲージメントについては、サプライヤー評価を通じて取り組みを進めています。

サプライチェーン P.62
CSR調達ガイドライン

アンケート調査の実施　2024年9月～2025年2月

回答社数：	国内の倉庫業者17社 国内外の製造委託先31社 （うち1社は2事業所より回答）
質問項目：	強制労働、児童労働、長時間労働、賃金の不足・未払い、労働安全衛生
質問数	：29問
質問例	・児童労働に関する社内ルール・規定はあるか ・安全衛生に関する教育や啓発などの活動を行っているか

人権尊重意識の啓発

当社グループは、eラーニングや階層別研修等を通じて人権尊重に関する意識啓発を継続的に行っています。事業所が所在する各地域での人権啓発活動にも参加し、当社グループの事業活動に関わるすべての人々にも人権の尊重を働きかけています。

また、毎年、世界人権デーには、当社代表取締役社長よりグループ全従業員に向けて、事業を通じて価値を創出していくための多様性に富んだ人財基盤の重要性、事業に関わるすべての人々に誠意を持って接することの重要性を発信しています。

グリーバンスメカニズム

当社グループは、天然ゴムのサプライチェーンに特化した専用窓口、従業員を対象としたハラスメント相談窓口など、複数の相談窓口を設置しています。いずれの窓口も、通報者や相談者のプライバシー保護に十分配慮しながら、定められた手続きに基づき適切な調査と是正措置を実施しています。

2025年は、天然ゴムのサプライチェーンに関する人権通報はなく、また、従業員からのハラスメント相談については、複数の相談に対し所定のプロセスに基づく対応及び調査を実施しており、深刻な人権侵害に該当する事案は確認されていません。

4 次世代モビリティの技術革新を続ける

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（2026年4月）

技術統括部門を責任主管として、サステナビリティ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。

- 経営会議
  - サステナビリティ委員会
  - 技術委員会
    - 技術統括部門
      - 中央研究所
      - エンジニアリング本部
      - 技術開発本部
    - 事業統括部門
      - 商品企画本部

基盤技術

サステナブル原材料※1の使用拡大

サステナブル原材料比率の向上による資源循環の推進

当社グループは、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、モノづくりを行う企業としての責務と考えています。製品に使用するサステナブル原材料の比率※2を2030年に40%、2050年に100%とすることを目指して研究開発を進めており、2025年時点で30%を達成しています。今後も、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、再生ビードワイヤーなどのリサイクル原材料、バイオマス由来合成ゴム（ISCC PLUS認証※3品）や籾殻灰シリカのようなバイオベース原材料の使用量拡大に向けた技術開発にも取り組んでいきます。これらは気候変動への影響の大きい石油由来原材料の使用量を低減することにつながり、タイヤライフサイクルでの温室効果ガス（GHG※4）排出量の削減にも寄与します。

さらに、こうした取り組みは環境規制への対応力を強化するとともに、持続可能な製品に対する市場ニーズの取り込みや環境性能を高めた商品の展開を通じて、中長期的な企業価値向上に寄与します。

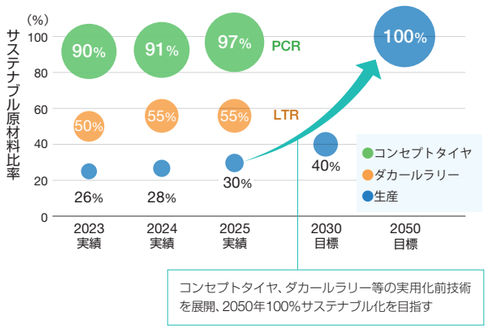
※1 当社はリサイクル原材料及びバイオベース原材料をサステナブル原材料と定義しています。

※2 比率は毎年末時点の生産品における重量ベース。

※3 バイオマス原材料・製品やリサイクル原材料・製品がサプライチェーン上で適切に管理されていることを担保する第三者認証制度。

※4 GHG：Greenhouse Gasの略、地球温暖化に影響を与える温室効果ガスの総称。

サステナブル原材料使用比率の目標と実績



ISCC PLUS認証取得への取り組み

当社グループでは国内主力タイヤ生産拠点の仙台工場（宮城県岩沼市）及び生産子会社である福島ゴム株式会社（福島県福島市）において、持続可能な製品の国際的な認証制度の一つであるISCC PLUS認証を2024年12月に取得しました。認証取得により2工場ではマスバランス方式※5に準拠して認証原材料の適切な管理とトレーサビリティが確保されました。今後は、欧州エコデザイン規制やGHG排出に係るScope3への対応も見据え、国内外の生産拠点での認証取得と生産体制の整備を計画的に推進していきます。

※5 特性の異なる原材料が混合される場合、ある特性を持つ原材料の投入量に応じて生産する製品の一部にその特性を割り当てる手法。

仙台工場

福島ゴム（株）

知的財産戦略

当社グループでは環境に配慮した社会や安全な車社会の実現に向け、絶え間ない技術革新と商品開発に取り組んでいます。また、これらの取り組みから生まれた新技術・新商品は、お客さまの手元に届き、使用されて初めて社会的価値を発揮するものになると考えています。リサイクル原材料やリニューアブル原材料の活用、ならびに低燃費化に寄与するゴム配合、パターン・構造設計といった研究開発の成果を結集した商品を、お客さまに安心してご使用いただくため、その技術的裏づけとなる知的財産権の取得を積極的に進めています。さらに、これらの知的財産権の価値を可視化するための取り組みも並行して推進しています。こうした継続的な知的財産への取り組みは、次世代モビリティ社会に向けた価値創出に寄与するとともに、当社プレゼンスの確保にもつながるものと考えています。

VOICE

技術開発本部　材料開発部　**宮坂 孝**

当社は環境に配慮したタイヤ製造を推進し、原材料段階からの環境負荷低減に取り組んでいます。使用済みタイヤ由来のカーボンブラック導入では、性能・品質を確保しつつ一部用途での実用化を実現しました。引き続きサプライヤーとの連携を強化し、供給・品質の安定化と資源循環型モノづくりの推進を通じて、サステナブル社会の実現に貢献していきます。

使用済みタイヤ由来カーボンブラック

5 全企業活動における脱炭素を追求する

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ています。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ています。さらに、パリ協定が掲げる長期目標の達成に向け、温室効果ガスの排出削減を推進するとともに、その一環としてクリーンエネルギーの利活用拡大を進めます。

活動推進体制（2026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、審議を行っています。サステナビリティ委員会傘下に設置した「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モニタリングしています。サステナビリティ委員会で決裁された気候関連事項は、経営会議へ付議され、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。

取締役会
└ 経営会議
　└ サステナビリティ委員会
　　└ 脱炭素タスクフォース

脱炭素タスクフォース	
リーダー	品質環境安全統括役員
メンバー	技術／事業／生産／販売の各統括部門が参画
サポート	ESG推進部、経営戦略本部、経営管理部、DX・システム統括部門

脱炭素

気候変動におけるリスクと機会への対応（TCFD）

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. シナリオの選定と各シナリオの世界観の把握
2. リスク・機会の検討
3. リスク・機会の重要度評価を行い、重要度の高いリスク・機会を特定し、リスク対策に向けた活動を整理
4. 特に影響が大きいと見込まれるリスクの財務的影響の算定と具体的対応策を検討

シナリオと世界観

現行シナリオ（3～4℃上昇）と移行シナリオ（1.5℃上昇）を選定しました。各シナリオの世界観は下表のとおりです。

現行シナリオ		移行シナリオ	
概要	現状を上回る排出量削減対策が取られず、21世紀末の平均気温の上昇が最大で3～4℃となる世界を想定	概要	21世紀末の平均気温の上昇を1.5℃に抑えるために、脱炭素化の取り組みが進展される世界を想定
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 Current Policies Scenario (CPS) ● IPCC SSP5-8.5	主な参照シナリオ	● IEA Net Zero Emission Scenario by 2050 case (NZE) ● IPCC SSP1-2.6 ● IPCC SSP1-1.9

重要度の高いリスク・機会、及びリスク対策に向けた活動

重要度の高いリスク・機会

		調達	輸送（上流）	製品製造	輸送（下流）	販売
リスク	現行	●気候パターンの変化 原材料（天然ゴム）の生育環境変化等による原材料調達価格上昇 ●豪雨・洪水の激甚化 天然ゴム農園の冠水等による調達コスト上昇・売上減少		●豪雨・洪水の激甚化 自社施設の機能停止・輸送網寸断による売上減少		
リスク	移行	●原材料コストの上昇 天然ゴム農園の減少、石油由来原材料の価格高騰 ●カーボンプライシングの導入 化石由来電力の価格上昇		●カーボンプライシングの導入 低酸素製品の R&D 費増加、CO_2 排出権購入負担増 ●再エネ・低炭素技術の普及 設備・技術の設備投資費増加（太陽光発電設備、蓄電池等）		●製品の環境規制の強化 規制適合できない場合の売上減少（転がり抵抗性能等）
機会	現行					●気候パターンの変化、温度の上昇 差別化商品（高耐久性等）の需要拡大による売上増加
機会	移行	●再生可能エネルギーの普及 早期の再エネ調達量増加によるステークホルダーの獲得・売上増加				●ステークホルダーの環境配慮行動の高まり 環境配慮経営・製品による取引先拡大・売上増加

リスク対策に向けた活動

● 軽量化技術の開発による原材料使用量の削減	マテリアリティ1、2
● 低燃費性能含むモビリティの環境負荷低減を目指したタイヤ開発の推進	
● 「THiiiNK」を活用した高効率、高精度なタイヤ開発による研究開発費の低減	マテリアリティ4
● 柔軟に最適なグローバル供給体制を強化し、減産や物流費高騰の影響を抑制	
● SBT認定取得におけるサプライチェーン全体でのGHG排出削減の推進	マテリアリティ5
● BCPによる被害・損害の最小化、事業の早期復旧	全社的リスクマネジメント

特に影響が大きいと見込まれるリスクの財務的影響と具体的対応策を検討

1. 気候パターンの変化に伴う天然ゴムの調達への影響【リスク】

気候関連事象／事業への財務的影響	影響額／発生年	算定方法	対応策
気候パターンの変化 気候パターンの変化により、天然ゴムの木の生育可能地域変動、品質低下等の影響が生じ、天然ゴムの調達コストが増加する。	約7～約97億円 （中期：2030年）	（下限） 天然ゴム調達量×天然ゴムの上昇価格 ●天然ゴム調達量は過去実績から推定した2030年時点の天然ゴム調達量 ●天然ゴムの上昇価格は、過去の大洪水発生月の価格上昇分を年間に均したもの （上限） 天然ゴム調達コスト増加額×天然ゴム調達量増加割合 ●天然ゴム調達コスト増加額は、大規模洪水が発生した年の調達コスト増加分 ●天然ゴム調達量増加割合は、大規模洪水が発生した年から2030年までの調達量における推定増加割合	●タイヤ転がり抵抗低減を念頭に置いたタイヤの軽量化を推し進めることにより、タイヤ1本当たりに使用する天然ゴム使用量を低減する。 ●サステナブル原材料の使用比率向上に向けた取り組みを継続し、使用済みタイヤ由来の再生ゴム等のリサイクル原材料を適用した商品を順次市場投入していくことで、天然ゴムの消費量を低減する。 ●天然ゴムの生産現場における課題（森林減少、地域住民の権利侵害等）に対し、サプライチェーン全体で解決策を講じることにより安定した天然ゴム調達を実現する。

2. カーボンプライシングメカニズム【リスク】

気候関連事象／事業への財務的影響	影響額／発生年	算定方法	対応策
カーボンプライシングの導入 カーボンプライシングの導入により、CO_2の排出に対するコストが上昇する。	約5億円 （中期：2030年）	CO_2削減目標未達分×炭素税 ●CO_2削減目標未達分は、2030年時点の当社CO_2目標削減量が仮に10%足りなかった場合の未達量 ●炭素税はIEAが公表する2050年Netゼロに向けて想定される2030年時点の先進国向け炭素税 ●天然ゴム調達量増加割合は、大規模洪水が発生した年から2030年までの調達量における推定増加割合	●当社グループにて、組織内外での事業活動及び製品を通じた効率的なエネルギー利用により、CO_2の削減を継続する。 ●CO_2削減への対策としては、ICP（社内炭素価格）を活用した生産拠点の再エネ調達、燃料転換、及び設備更新を進めていく。
	約57億円 （中期：2030年）	CO_2排出量×炭素税 ●CO_2排出量は、2030年時点の当社目標CO_2排出量 ●炭素税はIEAが公表する2050年Netゼロに向けて想定される2030年時点の先進国向け炭素税	

気候関連の指標

・温室効果ガス（GHG）排出量（Scope1、Scope2、Scope3）
→2019年～2025年の実績はこちら

・温室効果ガス（GHG）排出原単位
→2019年～2025年の実績はこちら

気候関連の目標

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、Scope2	GHG排出量：2030年に2019年比50%※の削減、2050年にカーボンニュートラルを目指す。 ※削減目標46%を50%へ拡大（2025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）
Scope3	GHG排出量原単位：タイヤ1本当たりのGHG排出量について、2030年時点において2019年比20%の削減貢献を目指す。

温室効果ガス（GHG）の排出削減

温室効果ガス（GHG）の排出は気候変動の主な原因とされており、当社グループでは組織内外での事業活動及び製品を通じて、GHGの削減を進めています。

Scope1、Scope2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、Scope1、Scope2への対策として、以下のような取り組みを行っています。

- 熱源の最適化（蒸気から電気への転換等）による放熱ロスの低減
- 蒸気配管や金型への保温強化、不要配管撤去による熱損失の低減
- 建物への放射冷却塗料の塗装による冷房負荷の低減
- 蒸気の高効率運用（排熱利用、アキュームレーター導入）、高効率設備への更新によるエネルギーの効率化
- フォークリフトの電動化による燃料転換（2025年は11台を電動化し、年換算で約450トンのCO_2削減を達成）
- ボイラー燃料のガス化による燃料転換（大規模なガスインフラの整備が必要な一部の拠点を除き国内全拠点で完了）

Scope3への取り組み

当社グループは、Scope3に対し、タイヤ1本当たりのGHG排出量について、2030年時点で2019年比20%の削減貢献を目指しています。（一社）日本自動車タイヤ協会の「タイヤのLCCO_2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、カテゴリー11「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。技術部門では、タイヤの燃費性能の向上に向けて、転がり抵抗の低減や軽量化に向けた技術開発を進め、商品企画部門と連携して、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。2025年時点で、PCR（乗用車用タイヤ）に関して、2019年比3.0%の削減、削減貢献量は182千ton-CO_2eとなっています。

クリーンエネルギーの利活用拡大

当社グループは、2022年下期より、生産拠点を中心に、購入電力について、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。今後も計画的に取り組みを進め、グローバルでの再生可能エネルギー由来電力比率を2030年までに90%以上とすることを目指します。2025年末においては91.9%（購入電力量ベース）となっています。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。セルビア工場、マレーシア工場、国内の基盤技術センターなど複数の拠点で太陽光発電システムを導入し、年間約19,000トンのCO_2を削減できる見込みです。また、クリーンエネルギーの利活用拡大に向けた取り組みの一環として、2026年6月より桑名工場においてオフサイトPPAによる電力供給を開始しました。中部地方に設置された特定の太陽光発電設備を電源としており、当該設備で発電された電力及び環境価値の供給を受けています。当該太陽光発電設備の設備容量は約7.8kW、想定年間発電量は約9.7MWh/年です。今後も、オフサイトPPAを含む多様な手法を活用し、安定的かつ計画的な再生可能エネルギーの導入を進めていきます。

エネルギー消費量

（千GJ）

	2022	2023	2024	2025
エネルギー消費量総量	7,370.8	7,686.9	7,328.5	7,211.3
非再生可能エネルギー源由来燃料	5,130.8	5,302.7	5,133.2	5,063.2
購入した電力消費量	1,923.5	2,027.6	1,853.7	1,854.0
購入した電力に占める再生可能エネルギー由来の電力、証書の割合	5.9%	71.1%	85.5%	91.9%
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	114.2	1,442.5	1,584.2	1,703.9
再生可能エネルギー源由来燃料（太陽光発電）の消費量	0.7	41.1	112.5	115.5
購入した蒸気消費量	315.8	315.4	229.1	178.6

温室効果ガス（GHG）排出量

（千t-CO_2e）

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
直接的（Scope1）GHG排出量総量	エネルギー起源CO_2排出量	296.3	263.8	268.2	265.3	274.5	265.1	260.6
	ドライアイスの使用に伴うCO_2排出量	—	—	—	—	—	—	0.2
	天然ガス及び都市ガスの使用に伴うCH_4、N_2O排出量	—	—	—	—	—	3.6	1.7
	HFC排出量	—	—	—	—	—	—	0.3
間接的（Scope2）GHG排出量の総計	ロケーションベース	294.6	271.6	284.4	253.6	280.5	244.6	240.5
	マーケットベース	—	—	—	—	105.8	55.2	34.2
その他の間接的（Scope3）GHG排出量の総計		13,626.4	12,059.8	12,932.2	13,019.8	16,388.7	14,784.5	14,780.3
	カテゴリー1	—	—	—	—	—	2,325.0	2,373.8
	カテゴリー2	—	—	—	—	—	81.7	95.7
	カテゴリー3	—	—	—	—	—	106.4	104.3
	カテゴリー4	—	—	—	—	—	140.1	284.0
	カテゴリー5	—	—	—	—	—	11.1	10.7
	カテゴリー6	—	—	—	—	—	1.6	1.6
	カテゴリー7	—	—	—	—	—	5.4	5.5
	カテゴリー10	—	—	—	—	—	4.0	4.2
	カテゴリー11	—	—	—	—	—	11,879.0	11,655.9
	カテゴリー12	—	—	—	—	—	227.7	242.4
	カテゴリー15	—	—	—	—	—	2.5	2.1

SBTi※に対する取り組み

2024年11月、当社が2030年に向けて設定した温室効果ガス排出削減目標について、SBTiより地球温暖化による気温上昇を1.5℃以内に抑制するための科学的根拠に基づいたものとして評価され、「SBT認定」を取得しました。

区分	目標
•Scope1 •Scope2	2030年までに、2019年比で総排出量を46.20%削減すること
•Scope3 （カテゴリー1）	2029年までに、購入した製品・サービスに関わる排出量の89.00%を占めるサプライヤーが科学的根拠に基づく目標を設定すること

※ SBTi：Science Based Targetsイニシアチブ、世界の平均気温上昇を1.5℃に抑えるという目標達成に向けたイニシアチブ。世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をするという長期目標が掲げられている。

CDP 気候変動分野における評価

当社は、国際的な環境情報開示プラットフォームであるCDPの2025年評価において、気候変動分野で最高評価となるAランクを取得しました。この評価は、気候変動に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の設定、及び情報開示の透明性などが総合的に評価されたものです。当社は、TCFD提言に基づく開示の充実をはじめ、温室効果ガス排出削減や再生可能エネルギーの導入拡大などの取り組みを継続的に推進してきました。今後も、気候変動への対応を経営上の重要課題の一つとして位置づけ、実効性のある施策の推進と情報開示の高度化を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

6 サプライチェーンのサステナビリティを促進する

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。また、「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、お取引先さまと協働して環境・社会への負の影響の低減に取り組むとともに、企業価値・競争力を向上させることを目指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・効率化と荷役作業の安全性を確保し、持続可能な物流の実現に貢献します。

活動推進体制（2026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。

経営会議

サステナビリティ委員会

サプライチェーンタスクフォース	
リーダー	事業統括役員
メンバー	購買本部、環境安全推進本部、品質保証本部、SCM本部
サポート	ESG推進部、コンプライアンス・リーガル本部

サプライヤー・エンゲージメント

当社グループは、「TOYO TIREグループCSR調達ガイドライン」に基づき、お取引先さまと持続可能な調達に対する考え方を共有し、サプライチェーン全体で環境・社会課題の解決に取り組んでいます。ガイドラインの趣旨については、お取引先さまのサプライチェーン上流への展開を要請し、グローバルな社会的課題への対応を推進しています。

サプライヤー評価

当社は、サステナビリティ評価の第三者機関であるEcoVadis社と契約し、お取引先さまの脱炭素、水処理、人権、安全、汚職防止など環境・社会課題に対する取り組み状況を評価し、リスクの把握と管理をしています。

当社は、2025年末において、タイヤ原材料の取引金額ベースで96％のお取引先さまが受審完了しており、目標（95％以上）を達成しました。今後は、評価基準を45点以上と設定し、2030年までに基準点以上のお取引先さまからの調達比率95%以上を目指します。

なお、未受審のお取引先さまには受審を促すとともに、基準点未満のお取引先さまに対しては、再受審の依頼やEcoVadis社によるセミナー受講の促進などを通じて、取り組みの向上を支援していきます。また、一定期間基準点未満、もしくは未受審の状態が継続する場合には、取引継続に関する社内協議を行うなどの対応も検討しています。

持続可能な天然ゴム調達

天然ゴムは当社グループの事業にとって重要な原材料であり、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。当社グループは「持続可能な天然ゴムの調達方針」に基づき、お取引先さま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や環境保護に向けた活動を推進しています。

持続可能なサプライチェーンの構築に向けた国際連携

天然ゴム産業においては、森林減少、地域住民の権利侵害などの環境・社会課題を抱えており、サプライチェーン全体で解決に取り組むことが不可欠であると認識しています。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）」※に参画し、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の向上に向けて業界横断での課題解決に取り組んでいます。

また、2025年からはGPSNRを通じて、小規模農家の家計改善や生産性向上、ならびに森林保護活動等につながるプロジェクトに出資し、持続可能な天然ゴム調達の推進に貢献しています。

GPSNR
Global Platform for Sustainable Natural Rubber

※Global Platform for Sustainable Natural Rubber（GPSNR）。業界の枠を超えて、世界の天然ゴムの生産や利用が、より自然環境や社会的課題に配慮した方法で行われることを目指すプラットフォーム

EUDR対応

当社は、天然ゴムが対象品目となる欧州の森林破壊防止規則（EU Deforestation Regulation: EUDR）の義務化への対応準備は着実に進めており、2025年末時点で全調達量のうち約40％を占める天然ゴムの収穫地域を把握しています。

リスク原材料対応（紛争鉱物等への対応）

当社グループでは、紛争地域や高リスク地域で採掘、製造された鉱物（スズ・タンタル・タングステン・金）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ており、お取引先さまと協力しながら製錬所までさかのぼって確認しています。万一、関与が懸念される場合にはお取引先さまを通して是正措置を要請します。

ホワイト物流

当社は、トラックドライバー不足の深刻化や物流を取り巻く環境変化に対応するため、ホワイト物流の推進に取り組んでいます。2026年施行の改正物流効率化法に基づき、特定荷主として物流統括管理者の設置や中長期計画の策定など、これまでの取り組みを踏まえ、全社横断の管理体制のさらなる強化を進めています。

今後は、トラック待機時間や荷役作業の効率化に関する指標をKPIとして設定し、データに基づく管理を強化することにより、物流の生産性向上とドライバーの負担軽減、安全性の確保を両立する取り組みを推進していきます。また、関係部門の連携を強化し、継続的な改善を通じて安定した物流体制の構築を目指します。

具体的な取り組み内容

- トラック運転手の負荷が高い長距離輸送におけるモーダルシフトの推進
  1) 桑名物流センター発内航コンテナ船輸送の導入・拡大
  2) 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
- 計画配車やITツールの活用、倉庫側による荷役補助の導入、及び簡易コンベヤの導入を通じたトラック荷役作業の効率化、待機時間の見える化と短縮
- 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

VOICE

米州営業本部　米州営業部　**山本 敦士**

中南米向けの販売・出荷業務に携わるなかで、輸送の効率化が環境負荷の低減と収益性向上の両立につながることを実感しています。コンテナ積載率を最大化し、輸送回数を減らすことでCO_2排出量を削減するとともに、物流コストの低減による利益率向上にもつなげています。輸送状況の可視化などにも取り組み、サステナビリティと事業成果の両立に貢献していきたいと考えています。

自然資本

取り組み方針

2023年にTNFD※1 v1.0やSBTs for Nature※2 v1.0ガイダンスが公開され、事業活動による自然への影響の回避・低減と状態の回復に対する企業の役割が明確になりました。当社は操業において天然ゴムや水資源等の自然資本に依存し、少なからず影響を与えている企業であると認識しています。持続的な操業を続けるため、活動地域の現状把握を踏まえ、自然へのインパクトを最小化し、さらにポジティブインパクトを創出していく方針のもと、2023年に長期ロードマップを策定しました。

※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosure（自然関連財務情報開示タスクフォース）
※2 Science Based Targets for Nature（科学に基づく自然関連目標）

	フェーズ1（現状把握）2023〜2025	フェーズ2（インパクト最小化）〜2030	フェーズ3（ポジティブインパクト創出）〜2050
水資源	● 基礎データの把握 ● リスク評価 ● 高リスク拠点の目標設定	● 高リスク拠点での取水量削減・排水負荷低減 ● サプライヤーとの協力のもと、水資源への改善の取り組みを推進	ステークホルダーとの共働による流域の課題解決
WASH※3	● 拠点、流域、サプライチェーンにおけるWASH課題の把握	● 課題地域での改善の取り組み ● サプライヤーとの協力のもと、WASH課題への改善の取り組みを推進	
生物多様性	● 依存影響関係の把握 ● リスクと機会の評価	● 高リスク拠点での負荷最小化	
ガバナンス＆コミュニケーション	● 自然資本（水・生物多様性）に対するリテラシー向上	● 社内ガバナンス強化 ● ステークホルダーとのコミュニケーション強化	

※3　WASH：適正に機能し安全に管理された上下水道・衛生の整備

●全社　●海外　●サプライヤー

自然関連のリスクと機会への対応

2025年は、サプライチェーン上流の天然ゴム農園、天然ゴム加工場、ならびに直接操業地である生産拠点において、自然資本との依存・影響関係を踏まえ、リスクと機会の特定を行いました。

自然資本との依存・影響関係

TNFDが推奨している自然資本への依存・影響評価ツール（ENCORE※4）を用い、事業活動別に実態を踏まえた依存・影響関係の評価を行い、相対的に依存・影響関係が大きい項目を以下の表のとおり抽出しました。

※4 自然関連リスクへのエクスポージャー（曝露）を調査し、自然への依存と影響を理解するためのツール

依存／影響			依存																					影響								
大分類			供給サービス				規制及び保守サービス															文化サービス		資源		利用変化		廃棄				外来種
小分類			バイオマスの供給	遺伝物質	淡水供給	その他の供給サービス	グローバル気候規制サービス	降雨パターンの調整	地域の気候の調整	大気浄化	土質調節	土壌と土砂の保持	固形廃棄物処理	水質浄化	水流調整	洪水緩和	暴風雨の緩和	花粉媒介	生物学的防除	個体数と生息環境の維持	その他の調整・維持サービス	教育、科学、研究サービス	精神的、芸術的、象徴的サービス	水使用量	その他生物資源採取	土地使用面積	淡水利用面積	有害汚染物質の排出	栄養塩汚染物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	外乱（騒音、光など）	外来種の侵入
事業段階	上流	天然ゴム栽培																														
		天然ゴム加工																														
	直接操業	タイヤ製造																														
		自動車部品製造																														

依存・影響の程度　大　中　小

リスクと機会

前述の依存・影響関係を踏まえて、当社事業におけるリスクと機会を抽出しました。重要度評価の結果、重要度が高いと判断したリスクと機会は以下のとおり。

リスク

バリューチェーン		シナリオ	属性	項目	想定されるリスク	財務的影響
上流	天然ゴム農園	移行	政策	自然への正の影響を創出し、負の影響を低減することを目的とした法規制の変更	土地利用規制・天然林の伐採規制が導入・厳格化され、天然ゴム農園の拡大が制限される	原材料価格の変動、原材料の調達先変更に伴う、調達コストの増加
					栄養塩汚染物質の使用・施肥規制が導入・厳格化され、栄養塩や農薬の施肥が制限される	
			責任	自然に否定的な結果による罰金・違約金（自然関連リスクに対する法的責任）	自然に悪影響を与えた結果、被害者から損害賠償を請求される	
			市場	顧客・投資家の価値観や嗜好の変化を踏まえ、自然への正の影響の創出と負の影響の低減、ならびに自然依存の低い製品・サービスへの移行に対する対応	洪水や暴風雨等の災害に強い品種への変更・環境の整備が求められる	
					少ない肥料で高い生産効率を持つ品種への変更・環境の整備が求められる	
			評判	自然への影響による組織・ブランドに対する感情の変化	自然への悪影響により、企業の評判が悪化する	
	天然ゴム加工場	物理	慢性	組織が依存または影響を受けている生態系サービスの変化	淡水供給、水流調整機能が劣化し、流域の水資源量が低下し、天然ゴム加工量が減少する	
直接操業		移行	市場	顧客・投資家の価値観や嗜好の変化を踏まえ、自然への正の影響の創出と負の影響の低減、ならびに自然依存の低い製品・サービスへの移行に対する対応	顧客からの環境負荷低減に対する要求に適切に対応できなかったことにより顧客から購入を回避される	顧客から購入回避に伴う、売上減少
			技術	効率性、レジリエンス・低環境負荷を備えた技術への移行要求及び、規制当局等による新たなモニタリング技術活用への対応	自然の保全や環境負荷低減のための対策に関する新技術の導入・開発が必要となる	新技術の導入・開発に伴う、研究開発コストの増加

機会

バリューチェーン	シナリオ	属性	項目	想定される機会	財務的影響
直接操業	ビジネスパフォーマンス	評判 資本	組織の評判向上につながるような、自然にプラスの影響を与える／自然へのマイナスの影響を緩和する行動	環境負荷を回避・低減・回復させる取り組みの実践と効果的な発信による、ブランド価値の向上	ブランド価値向上に伴う、売上の増加

今後の対応について

今回は上流（天然ゴム栽培、天然ゴム加工）及び直接操業におけるリスクと機会について特定を行いました。今後は各バリューチェーンの地域特性を精緻に把握し、その特性に応じたリスク管理及び機会創出に向けた取り組みの検討を進めていきます。

7 モノづくりの根幹（品質と安全性）を守り抜く

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。

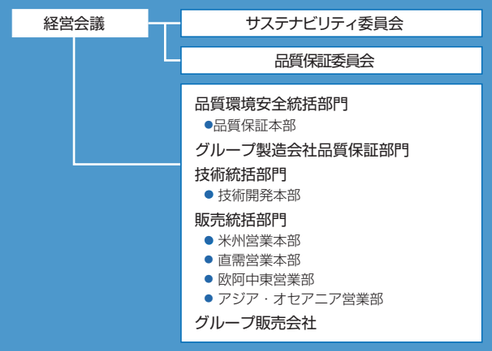
—ISO9001認証登録（2026年5月末時点）
生産拠点12事業所（TOYO TIRE株式会社3事業所※1、関係会社9事業所）、販売拠点（関係会社）1事業所

※1 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（2026年3月末時点）
生産拠点8事業所（TOYO TIRE株式会社3事業所、関係会社5事業所）

活動推進体制（2026年4月）

品質環境安全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、サステナビリティ委員会に進捗報告を行います。



品質

MES※2（製造実行システム）導入による工程内品質の見える化

生産プロセスの向上

当社グループは、モノづくりにおいて上流工程での品質向上が重要と考え、製品のみならず開発・生産プロセス全体の品質向上に取り組んでいます。

新製品については、企画から生産準備までの各段階において、品質保証部門をはじめとする関係各部門が連携し、デザインレビューをサポートすることで、製品及び製造プロセスの品質設計を確実に実施しています。

さらに、RPA※3導入によりヒューマンエラーや不正の防止及び業務効率化を推進しています。

※2 MES Manufacturing Execution Systemの略
※3 RPA：Robotic Process Automationの略

MES導入による工程内品質の見える化

当社グループは、製造工程における不具合の予知・未然防止に向け、自動計測機器を活用して品質・生産データを収集・可視化するMESの導入を進めています。これにより各工程での品質保証とデータ分析による傾向変化の検知が可能となります。セルビア工場では2024年から機能拡張されたMESの運用を開始しており、今後は品質領域への展開と他拠点への導入も順次進めるとともに、データ活用人財の育成にも取り組んでいます。

各国の品質規格への対応

気候変動対応を背景に各国で環境性能・品質規制が高度化・複雑化するなか、当社グループはグローバルでの品質規格対応を強化しています。国内外拠点の品質責任者によるグローバル品質保証会議を年1回開催し、品質保証レベルの向上や工程改善、プロセス保証の高度化、法規動向や顧客満足、品質教育など幅広く議論しています。また、国内4拠点ではISO/IEC17025認定を維持し、試験精度と信頼性の向上に継続的に取り組んでいます。

ISO/IEC17025認定書

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

グローバル品質保証会議の様子

トレーサビリティを確保する個体管理システム（RFID※4）の実現

タイヤ業界では、タイヤデータの標準化や共有を目指す国際的な非営利団体であるGDSO※5が2022年5月に設立され、当社グループは2025年に加盟しました。当社グループはRFIDを活用し、タイヤのライフサイクル全体にわたる情報管理の強化を進め、将来的には、蓄積したデータを活用したリトレッドやメンテナンスなどのソリューションビジネスを通じ、高付加価値サービスの提供を目指しています。こうした将来展望の実現に向け、生産設備の整備やタイヤデータ活用の検討を継続的に進めています。

GDSO
STANDARDIZE. SHARE. SIMPLIFY.

※4 RFID：Radio Frequency Identifierの略
※5 GDSO：Global Data Service Organization for Tires and Automotive Componentsの略

顧客満足度の向上

品質・顧客満足度の維持改善

当社グループはモノづくり企業として、製品・サービスを通じて顧客及び社会とつながっているとの認識のもとで、バリューチェーン全体で品質向上に取り組んでいます。

原材料調達段階から品質確保を進めるとともに、生産拠点では日々の改善活動を通じ品質水準の向上を図っています。技術サービス部門では市場における当社製品の満足度を継続的に調査し、その結果を企画・設計・生産部門へフィードバックしています。

また、お客様相談室に寄せられる意見や問い合わせを分析し、製品・サービス改善に活用しています。さらに、当社グループでは現場主体のQCサークル活動を50年以上継続し、全拠点で約200のサークルが品質改善に取り組んでいます。全社QCサークル年次大会では拠点間での成果共有と相互研鑽を図り、生産拠点での現場力と顧客満足度の向上を推進しています。

消費者の声に対する取り組み

当社グループは、顧客から寄せられる意見や提案を製品・サービス改善の重要な機会と捉えています。2025年には国内お客様相談室に2,584件の相談が寄せられ、正確で分かりやすい対応に努めています。これらの声は分析のうえ関係部門へフィードバックし、製品開発や情報提供の改善に活用しています。さらに苦情対応については迅速かつ丁寧に対応し、販売部門や技術サービス部門と連携して顧客との信頼関係の構築・維持に取り組んでいます。

顧客対応及びサービス品質の向上

当社グループのタイヤ販売会社では、顧客（消費者）が信頼・安心・満足して当社製品を選んでいただけるよう、従業員の顧客対応力の強化やサービス担当者の作業スキルの向上に努めています。例えば、日本国内では、株式会社トーヨータイヤジャパン及び自主系販売会社において、営業、サービス等の各職種に必要なサービス品質を備えた人財を育成するための職種別教育を展開しています。セールスを対象に、顧客に対して製品価値を分かりやすく、タイヤの適正使用を正しく伝えるスキルを養うため「セールスマン研修」を、またサービスクルーを対象に、「トラック・バスタイヤ作業コンテスト」を開催し、サービスの向上に努めています。

タイヤ安全啓発活動の推進

当社グループでは、モビリティ産業の一角を担うタイヤメーカーとして、製品の「開発・生産・販売」という事業活動にとどまらず、お使いいただく皆さまの安全を守るための活動を大事な使命の一つであると考えています。JATMAによるタイヤ点検等の安全啓発の周知協力、タイヤの空気充填の業務に係る特別教育、大型車の車輪脱落事故防止の安全啓発活動や、ドライブシミュレーターを用いた安全啓発活動を通じた安全意識向上など、「TOYO TIRES DRIVE SAFE PROJECT」を通して「安全」に関わる社会とのコミュニケーションを行っています。

ガバナンス

健全なガバナンス

取り組み方針

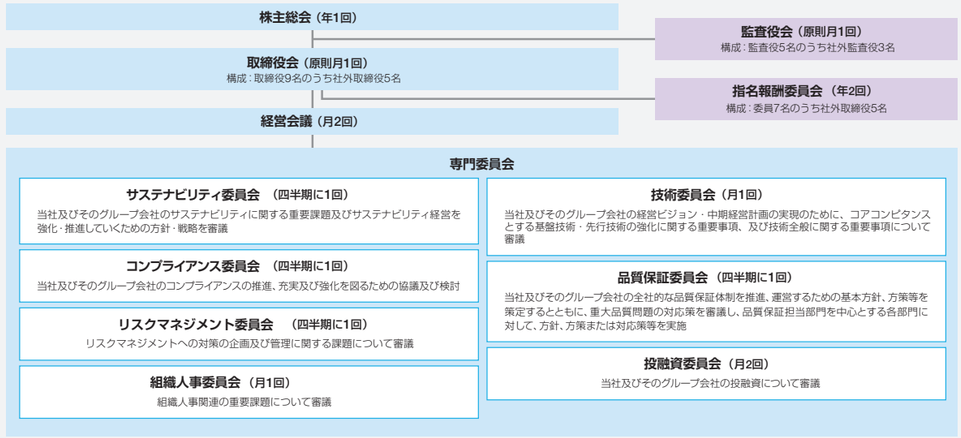
当社グループは、実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実現を目的として、コーポレートガバナンス・コードの原則を適切に実践します。株主の権利・平等性を確保し、株主以外のステークホルダーとの適切な協働及び対話にも努め、そのための適切な情報開示と透明性の確保に取り組みます。取締役会は、株主に対する説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のために、収益力の向上、資本効率の改善等を図る役割・責務を適切に全うします。

また、当社の理念の体系を成す「社是」「私たちの使命」「私たちのありたい姿」「私たちの持つべき価値観」に掲げる考えを実践します。ステークホルダーの期待に応えるべく、企業価値向上のために経営の透明性と効率性を追求し、適切な経営体制の維持・構築のためにコーポレート・ガバナンス、内部統制システム、コンプライアンスの強化をより一層図ります。

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

ガバナンス構造

ガバナンス構造（2026年4月現在）



当社は経営の意思決定・監督機関である「取締役会」、取締役の人事・報酬等に関する取締役会の諮問機関である「指名報酬委員会」を設置しています。また、「監査役会」が取締役会及び取締役の職務執行の監査機能を果たしており、それぞれは機能を十分発揮できる体制を整えています。

また、業務執行の意思決定機関である「経営会議」を設け、その傘下には分野別の審議・協議機関である各種「専門委員会」を置いています。

取締役会は原則月1回開催し、代表取締役及び役付取締役の選定、経営の基本方針の決定、重要な投資計画の承認、株主総会の招集及び株主総会に付議すべき議題、ならびに提出すべき議案と書類（計算書類・附属明細書を含む）の決定または承認、業務執行状況の報告を行う等、重要事項の決定や取締役の業務執行状況の監督を行っています。社外取締役はこれに出席し、経営や行政に携わった各々の経験に基づく多様な視点から活発に意見を交わし、独立した立場で経営の監視・監督に努めています。また、取締役会は経営会議及び各種専門委員会において審議・報告された、サステナビリティ、コンプライアンス、リスクマネジメント、組織人事等の重要課題についても定期的に報告を受け、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた役割・責務を全うしています。

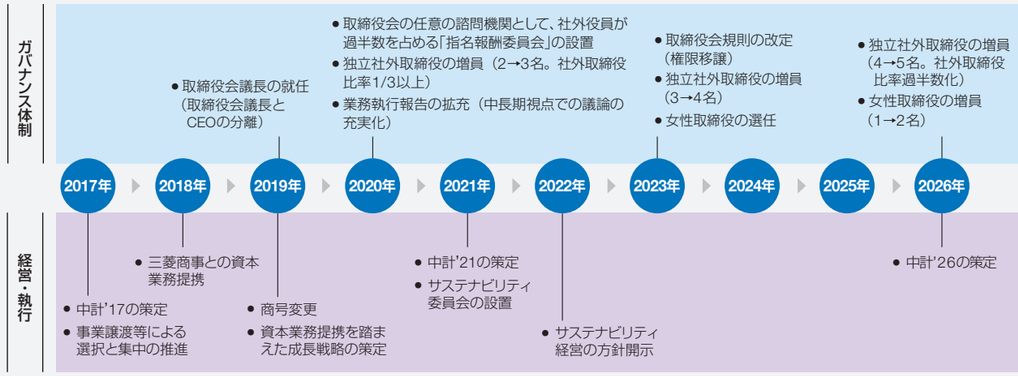
取締役会の諮問機関として設置している指名報酬委員会は2025年に2回開催し、役員候補者、役員報酬方針及び役員報酬額等について審議し、取締役会に対して助言・提言・答申を行っています。

ガバナンスサマリー

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

ガバナンス体制強化の取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンス体制の強化を企図した取り組みを継続的に行っています。毎年の実効性評価の結果も踏まえ、取締役会の実効性のさらなる向上のための施策を推進していきます。



取締役会の適切な構成

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

その実現に向けて、「企業経営」「財務・会計」「法務・リスク管理」「営業・マーケティング」「研究開発」「製造・品質」「海外経験」「DX」「サステナビリティ」等の領域において豊富な経験、識見、能力を有する多様な人財を取締役として適切に選任しています。取締役会は経営の監督機能と意思決定機能の実効性を確保するとともに、成長戦略についての議論を深められるようにしています。

取締役

取締役会長
山田 保裕
重要な兼職：
株式会社フジクラ 社外取締役

代表取締役社長 & CEO
清水 隆史

取締役 常務執行役員
守屋 学

取締役　執行役員
蓮見 清仁

社外取締役
米田 道生
重要な兼職：
住友化学株式会社　社外取締役（監査等委員）

社外取締役
荒木 由季子
重要な兼職：
株式会社ナカニシ　社外取締役

社外取締役
本荘 武宏
重要な兼職：
大阪瓦斯株式会社 取締役会長、朝日放送グループホールディングス株式会社 社外取締役

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

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

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

スキルマトリクス

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

※ 在任年数は2026年3月27日現在

監査役

常勤監査役	河野　光伸
常勤監査役	髙階　智
監査役	北尾　保博
監査役	髙橋　司
監査役	福田　健次

北尾保博氏、髙橋司氏、福田健次氏は、社外監査役です。

取締役会の実効性評価

当社では2017年から毎年、取締役会の運営・構成・活動等に関する分析及び評価を行うとともに、その結果を取締役会で報告し、取締役がその課題に対する共通認識を持つ機会を設けることで、取締役会の機能向上の一助としています。なお、公正性を担保するため、集計及び評価は第三者機関に委託しています。

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

評価の概要

評価主体	各取締役・監査役による自己評価及び第三者機関による評価
評価手法	アンケート方式（全19問）
回答方式	5段階評価として、設問ごとにコメントを記載
評価項目	①取締役会の構成と運営（10問） →取締役会の規模・構成・運営状況、情報提供の質等 ②経営戦略と経営計画（5問） →策定や方向性の決定にあたっての議論の状況及び貢献度、リスクと機会を踏まえたサステナビリティの取り組み、DX推進状況に関する報告及び議論等 ③リスク管理（2問） →リスクテイクの後押し、経営の監督等 ④全体評価（2問）

評価のプロセス

前年	12月頃	検討	評価方法の検討
当年	1月中旬	実施	取締役・監査役へのアンケートの実施
	2月下旬	分析	第三者機関による集計及び評価のフィードバック
	3月下旬	報告	取締役会への報告及び今後の対応の検討

2025年の評価結果の概要及び今後の対応

ポジティブな評価が大勢を占め、前年からの課題事項の改善が確認できることから、取締役会全体の実効性は確保されていると分析しています。また、第三者機関より、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、実効性が確保されているとの評価を受けています。

評価項目別では、「経営の監督」に対する実効性については引き続き高い評価がなされました。前回課題とされていた「情報提供方法の改善」については、取締役会資料の事前提供の早期化や業務執行状況の報告等の充実により改善が見られる等の評価がなされていますが、引き続き情報提供機会の拡充等改善に取り組んでいます。

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

役員研修によるガバナンス基盤の強化

取締役会による経営の監督機能の実効性を高め、取締役及び執行役員の経営者としての知見を継続的に拡充することを目的に研修機会の充実を図っています。

社内取締役及び執行役員に対して通年で受講可能なeラーニングを導入し、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理等に関する基礎知識を継続的にアップデートできる環境を整備しています。加えて、ガバナンス及び経営上の重要トピックスをテーマアップし、外部有識者を招聘した特別研修の実施を予定する等、最新動向や先進事例、及び実務知見の継続的なインプットを図ります。

仙台工場視察時の様子

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

役員報酬

● 役員報酬の基本的な方針

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、役位を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業務執行取締役及び取締役会長の報酬は、固定報酬としての基本報酬、株式報酬及び短期・中長期の業績連動報酬（業務執行取締役に限る）により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

● 役員報酬の決定プロセス

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針は、取締役会において決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について、指名報酬委員会へ諮問し、答申を受けています。また、取締役会は、当事業年度における取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、指名報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

● 役員報酬の構成

取締役の報酬は、月例の「基本報酬」に加え、前年度の業績を反映した「短期業績連動報酬（賞与）」、中長期の企業価値と連動する「譲渡制限付株式報酬（RS）」及び「業績連動型譲渡制限付株式報酬（PSU）」で構成しています。役員区分ごとの報酬構成については、以下のとおりとなります。

報酬区分	社内取締役（業務執行取締役）	取締役会長（非業務執行取締役）	社外取締役	備考
基本報酬	○	○	○	月例の固定報酬とし、役位別の報酬テーブルに基づき支給する。基本報酬の金額は、当社の業績、他社水準、社会情勢等を勘案して、適宜、見直しを図るものとする。
短期業績連動報酬（賞与）	○	–	–	事業年度ごとの業績向上及び中期経営計画の着実な実行に対する意識を高めるため、中期経営計画の重要業績評価指標（KPI：営業利益、営業利益率、ROE、ROIC）を反映した現金報酬（以下、賞与）とし、役位別の基準額をもとに各事業年度の目標値と個人目標の達成度合い、及び個人の資質の評価に応じて算出された額を毎年、一定の時期に支給する。
譲渡制限付株式報酬（RS）	○	○	–	株主との価値の共有を図り、中長期的な企業価値及び株主価値の向上に対する貢献意欲を引き出すため、非金銭報酬として、業績に連動しない譲渡制限付株式を支給する。同報酬は、役位、職責に応じた基準額を設定し、当該基準額に相当する数の株式を毎年、一定の時期に付与する。なお、譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は取締役の報酬枠の範囲内で、年額250百万円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）、かつ、発行または処分される当社の普通株式の総数は年250,000株以内とする。（うち、年額200百万円以内及び年200,000株以内はPSU報酬枠）
業績連動型譲渡制限付株式報酬（PSU）	○	–	–	中期経営計画に定める業績目標の達成及び中長期的な業績の向上による企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主利益との連動性及び業績連動性をさらに高めるため、中期経営計画の重要業績評価指標（KPI：営業利益、営業利益率、ROE、ROIC）を反映した業績連動型譲渡制限付株式報酬とする。毎事業年度、役位別基準額に応じたユニットを付与し、業績評価期間（2026年度～2030年度）後、ユニット数及び業績指標ごとの目標達成度に応じて算定した数の株式を付与する。本報酬枠は、年額200百万円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）、かつ、発行または処分される当社の普通株式の総数は年200,000株以内とする。

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

● 2025年度における役員区分ごとの報酬の総額等

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

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

株主・投資家との対話

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

2025年は、延べ65社74名の株主を含む機関投資家・証券アナリストに対して経営幹部によるエンゲージメントを実施し、また延べ356社508名の個別面談を行いました。

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

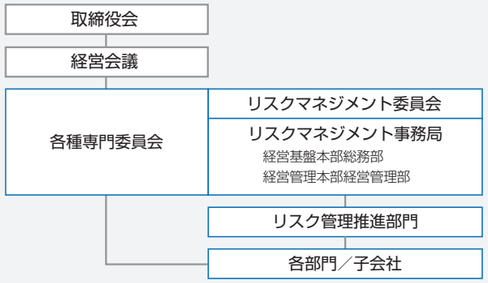
全社的リスクマネジメント体制

取り組み方針

当社は、グループの事業活動に影響を与え得るリスクについて、リスクに対する当社グループの基本的な考え方を示した「リスクマネジメント方針」「リスクマネジメント規程」に則り、全社的に管理しています。これによって持続的な成長と企業価値の維持につなげるとともに、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たしていきます。当社グループは、直面し得るリスクに対する「リスク管理」とリスクが顕在化した際に対処する「危機管理」という2つの視点で、リスクマネジメントを実施しています。

活動推進体制（2026年4月）

当社グループでは、業務執行の意思決定機関である経営会議の傘下に、リスクマネジメント委員会を設置しています。当委員会は、年4回、四半期ごとに定例開催し、リスク管理体制、危機管理体制のレビュー及び改善に取り組むとともに、それらの進捗管理を行っています。また、その内容を経営会議に年2回、取締役会に年1回報告しています。

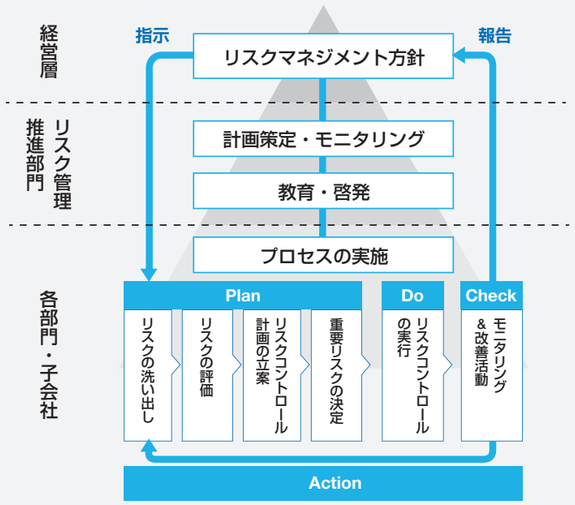


リスク管理の取り組み

当社グループでは、事業活動やサプライチェーンのグローバルな拡大に伴い、多岐にわたるリスクが複雑に関連するようになっている情勢を認識しています。リスクマネジメントを主管するリスクマネジメント委員会では、当社グループのバリューチェーンにおいて直面し得るリスクを想定される発生要因ごとに洗い出し、横断的かつ定期的に点検・管理しています。

なかでも、万が一発生、顕在化した場合に経営や当社グループの将来にわたる事業活動に重大な影響を及ぼすと目されるリスクを、最優先で対応すべき「重要リスク」として位置づけ、継続的かつ戦略的なリスク予防に取り組んでいます。また、サイバー攻撃によるシステム障害や情報漏洩リスク、ならびに地政学リスクについては、引き続き優先度高く対応しています。

一方、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。これらESGリスクを含む各種リスク管理の状況については、各種専門委員会や当社の各機能組織によるリスク管理が有効に機能しているか、リスクマネジメント委員会が四半期ごとに調査、確認しています。確認結果については、リスクマネジメント委員会から経営会議及び取締役会に対して、定期的に報告しています。



なお、リスクマネジメント委員会では、毎年、リスクの洗い出し、評価、リスクコントロールの計画及び実行、ならびに外部環境や当社グループにおける事業環境の変化を踏まえ、必要に応じて重要リスクの見直しを行っています。

危機管理の取り組み

当社グループに重大な影響が及ぶ想定がなされる重要危機事象ごとに危機管理責任者を設置、「個別対応マニュアル」を作成して平時及び有事の対応策を定めています。緊急事態が発生した場合は、リスクマネジメント統括が緊急対策会議を招集し、当該事象が当社グループ及びステークホルダーに与える影響の大きさを踏まえ、最適な対応方法を決定し、解決を図る体制としています。また、大規模な自然災害や感染症については、被害想定を踏まえたBCP（事業継続計画）を策定するとともに、毎年BCP訓練を計画的に実施し、BCPを継続的に改善するBCM（事業継続管理）に取り組んでいます。

コンプライアンス

取り組み方針

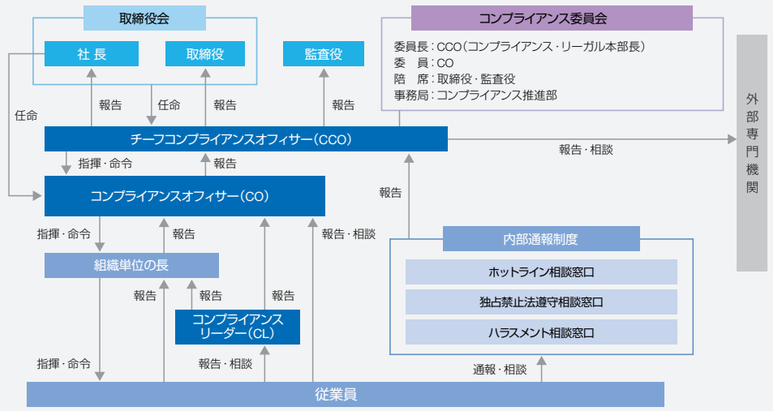
当社グループ全役職員がコンプライアンスを最優先させる意識を保持し、コンプライアンスの実践を徹底しています。

活動推進体制（2026年4月）

当社は、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し、コンプライアンスオフィサー制度のもと、取締役会で選任されたチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）、そして、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、原則年4回開催され、協議された内容は年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

企業行動憲章と行動基準の浸透

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

日本国内においては、「行動基準ハンドブック」や生産現場、営業現場向けに具体的な事例を解説した「行動基準ハンドブック副読本」を用い、グループ会社も含めたすべての役員・従業員を対象とした読み合わせ研修を毎年実施しています。研修終了時には、各自がコンプライアンス推進の意思を表明する誓約書を提出しています。

コンプライアンス意識調査の実施

当社では、コンプライアンスに関する従業員の意識を把握し、今後の取り組みに活用することを目的として、毎年定期的に従業員にコンプライアンス意識調査を実施しています。前年比で回答率等に低下が見られたものの、コンプライアンス意識は高水準を維持しており、今後は課題への対応を通じてさらなる浸透を図ります。

2025年コンプライアンス意識調査結果

	回答率
	87%（2024年90%）
コンプライアンスの推進活動の実施 この1年間にコンプライアンス意識向上の取り組みが1回以上行われた	95%（2024年95%）
コンプライアンスの認知・理解度 コンプライアンスの意味について知っている ※TOYO TIREのコンプライアンス：単に法令遵守ではなく、法令や社内ルールを守り、高い倫理意識を持って行動すること	86%（2024年89%）
コンプライアンスの定着度 自身が業務を遂行するにあたって、コンプライアンスを意識している	94%（2024年95%）

内部通報制度

当社グループは2006年から内部通報制度を運用しています。

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

また、通報者に対する報復行為や嫌がらせは禁止されており、万が一そのような行為が確認された場合には、行為者に対し社内規則に則り処分を科すことができると社内規程に定められています。また、匿名での相談が可能であり、通報内容は、調査や是正等に必要な関係者以外には秘匿し、必要な情報がガバナンス機関へ上がりやすい体制を整備・維持しています。2025年、「ホットライン相談窓口」で受け付けた通報・相談は16件で、主に社内ルールに関する内容が多くを占めました。これらについては、迅速に調査を行い、必要に応じて是正や再発防止等の適切な措置を講じています。

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

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

取締役会議長メッセージ

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

取締役会長　山田 保裕

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

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

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

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

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

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

社外取締役対談

事業経営とガバナンスを次のステージへ

社外取締役 米田 道生 × 社外取締役 荒木 由季子

中計 '21を振り返って

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

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

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

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

中計 '26への期待と留意点

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

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

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

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

取締役会の実効性

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

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

サステナビリティを経営そのものとして捉える

荒木　ESGやサステナビリティについてはこれまでも申し上げてきたとおり、グローバルでさまざまな議論はある一方、当社自らのビジネスとして戦略に組み込むべきものを見極め、その軸で取り組んでいくことが重要です。中計 '26ではバリューチェーン全体での考え方が示されていますが、これを全体戦略のなかに組み込み、従業員一人ひとりが自身の仕事のなかでどう対応していくかを考えられるようにしていってほしいですね。

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

社外取締役として意識していること

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

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

新任社外取締役メッセージ

独自の強みをさらに研ぎ澄まし、変革を乗り越える経営を

社外取締役　**本荘 武宏**

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

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

社外からの視点で議論の質を高め、人的資本経営の後押しを

社外取締役　**石井 淳子**

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

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

変化を成長機会として捉え、企業価値向上に向けた議論を

社外取締役　**片山 幹雄**

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

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

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

Data Section

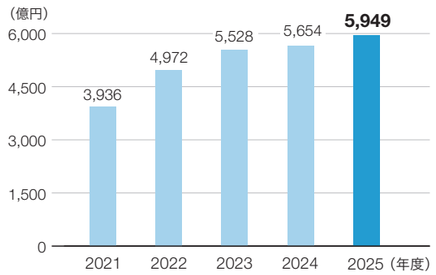
財務一覧サマリー（11カ年）..... 84
財務ハイライト..... 86
マテリアリティの取り組み進捗..... 87
会社情報..... 88
株式情報..... 89

財務一覧サマリー（11カ年）

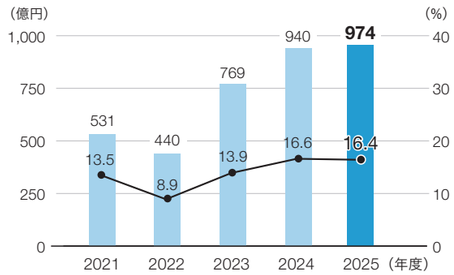
	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12	2024.12	2025.12
連結会計年度末（百万円）											
売上高	407,789	381,635	404,999	393,220	377,457	343,764	393,647	497,213	552,825	565,358	594,923
売上総利益	153,500	136,267	136,982	134,169	130,822	123,239	161,041	197,976	216,511	230,763	234,814
販売費及び一般管理費	90,119	86,952	91,674	91,779	92,374	86,911	107,960	153,930	139,612	136,782	137,464
営業利益	63,381	49,315	45,308	42,390	38,447	36,328	53,080	44,046	76,899	93,981	97,350
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	1,674	△12,260	15,476	10,553	24,482	11,682	41,350	47,956	72,273	74,810	63,614
設備投資費	48,338	23,930	22,381	29,722	42,633	26,967	37,766	47,303	34,102	25,589	29,995
減価償却費	24,828	24,856	25,538	25,795	25,162	21,005	21,468	26,748	30,772	35,106	35,555
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,305	38,865	13,430	19,063	11,229	53,796	34,465	15,172	86,503	67,059	93,060
投資活動によるキャッシュ・フロー	△46,009	△13,785	△10,633	△28,428	△38,271	△27,856	△37,538	△16,712	△14,661	△15,214	△ 23,079
財務活動によるキャッシュ・フロー	19,051	△31,317	△13,513	12,829	20,732	△12,638	11,697	△16,231	△62,894	△23,077	△ 43,827
連結会計年度末（百万円）											
総資産	522,937	491,088	473,876	469,377	468,746	445,579	531,229	598,889	645,480	722,666	753,248
負債合計	347,572	345,466	310,061	312,130	244,237	222,885	251,073	277,974	250,281	250,113	230,588
有利子負債	162,035	132,930	119,963	137,327	118,545	110,578	128,784	135,436	102,714	108,449	92,349
純資産	175,364	145,621	163,815	157,251	224,509	222,694	280,155	320,915	395,199	472,552	522,659
非支配株主持分	3,513	4,043	4,735	4,511	1,747	1,918	201	231	-	-	-
自己資本	171,851	141,578	159,079	152,739	222,761	220,776	279,954	320,683	395,199	472,552	522,659
1株当たりデータ（円）											
1株当たり当期純利益（損失）（EPS）	13.19	△96.54	121.87	83.11	161.41	75.89	268.62	311.51	469.42	485.86	413.10
1株当たり配当金（年間）	45	45	45	45	45	45	76	80	100	120	130
1株当たり純資産（BPS）	1,353.19	1,114.82	1,252.66	1,202.75	1,447.23	1,434.23	1,818.60	2,083.00	2,566.76	3,069.02	3,393.98
財務比率（%）											
営業利益率	15.54	12.92	11.19	10.78	10.19	10.57	13.48	8.86	13.91	16.62	16.36
売上総利益率	37.64	35.71	33.82	34.12	34.66	35.85	40.91	39.82	39.16	40.82	39.47
販売費及び一般管理費率	22.10	22.78	22.64	23.34	24.47	25.28	27.43	30.96	25.25	24.19	23.11
自己資本当期純利益率（ROE）	0.95	△7.82	10.30	6.77	13.04	5.27	16.52	15.97	20.19	17.24	12.78
総資産経常利益率（ROA）	11.31	8.70	8.33	8.14	7.81	6.76	11.45	9.03	13.83	14.93	13.73
自己資本比率	32.86	28.83	33.57	32.54	47.52	49.55	52.70	53.55	61.23	65.39	69.39
有利子負債自己資本比率（D/Eレシオ）（倍）	0.94	0.94	0.75	0.90	0.53	0.50	0.46	0.42	0.26	0.23	0.18
配当性向	341.26	-	36.92	54.15	27.88	59.30	28.29	25.68	21.30	24.70	31.47

財務ハイライト

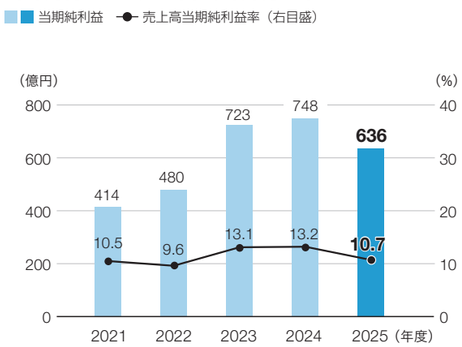
売上高



営業利益／売上高営業利益率

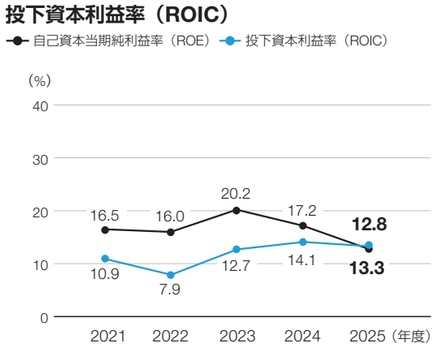


当期純利益※／売上高当期純利益率

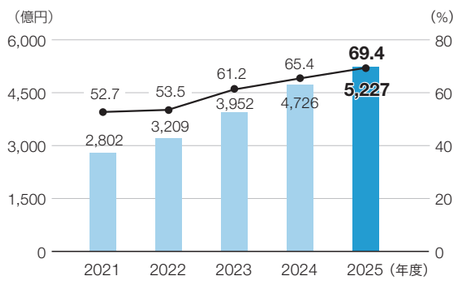


※ 当期純利益＝親会社株主に帰属する当期純利益

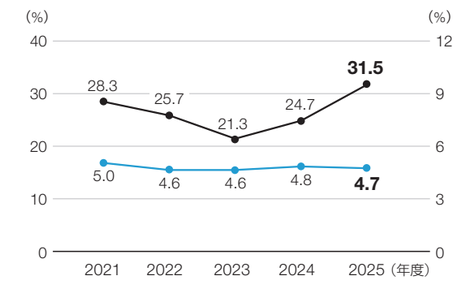
自己資本当期純利益率（ROE）／投下資本利益率（ROIC）



純資産／自己資本比率



配当性向／株主資本配当率※



※株主資本配当率：「年間配当金総額／期末株主資本」

マテリアリティの取り組み進捗(2021～2025年)

マテリアリティ		2021～2025年の主な実績
1	持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する	・モビリティの環境負荷低減や安全・安心に資する商品開発 - 基幹商品のモデルチェンジにおいて燃費性能をグレードアップ - 耐摩耗性能やウェット性能を向上させた商品の拡充 - 運輸セクターの環境・社会課題を踏まえた商用車用タイヤラインアップの拡充
2	豊かなモビリティライフを支え、創造する	・機能性能とデザイン性を兼ね備えた走りの愉しみに資する商品開発 - OPEN COUNTRYブランド商品の拡充 - 同ブランド商品における環境性能の向上やサステナブル原材料の採用 ・グリーンスローモビリティ向けエアレスタイヤの実証実験
3	多様な人財の挑戦と働きがいを創出する	・人事・評価制度の刷新 ・在宅勤務を含む柔軟な働き方の制度化 ・自律的な学びを支える環境・機会の充実（リスキリングを含む） ・社員意識調査に基づく風土改善の推進 ・健康経営銘柄に初選定（2025年）、健康経営優良法人（ホワイト500）に認定 ・人権リスク評価に基づく児童労働・強制労働防止対策
4	次世代モビリティの技術革新を続ける	・サステナブル原材料使用比率の向上 コンセプトタイヤ:96.5%、生産品:30.2%　※2025年時点 ・サステナブル材料研究の推進 富山大学との共同研究によるCO_2を原料としたブタジエンゴムの合成 ・国内2工場（仙台工場・福島ゴム）でISCC PLUS認証取得
5	全企業活動における脱炭素を追求する	・温室効果ガス排出削減目標がSBT認定を取得 ・CDPの気候変動分野でA評価を獲得 ・温室効果ガス（GHG）排出量削減 Scope1,2　2025年時点で2019年比50.1%削減 Scope3　2025年時点でタイヤ1本当たり2019年比3.0%削減貢献 ・生産拠点における再エネ由来電力比率 2025年時点で92%以上
6	サプライチェーンのサステナビリティを促進する	・天然ゴムトレーサビリティ（地区レベル）:40% ・第三者機関のサステナビリティ評価で基準点以上取得（一次サプライヤー）:94% ・天然ゴム加工場周辺における自然資本への依存・影響関係調査 ・モーダルシフトによる環境負荷低減と物流効率化 （国内工場からのトラック長距離輸送の切り替え　2019年比27%削減※1） ※1 4月～翌年3月で集計 ※2 すべて2025年時点
7	モノづくりの根幹（品質と安全性）を守り抜く	・品質マネジメントシステム運用状況　※2025年時点 - ISO9001認証登録:グループ13事業所（うち、関係会社10事業所） - IATF16949認証登録:グループ8事業所（うち、関係会社5事業所） ・製造工程データの可視化と活用による品質・工程改善を順次展開 ・RFID対応商品の生産・展開に向けた体制構築 ・タイヤ安全啓発活動（ドライブシミュレーター体験）を全国で実施 2021～2025年の体験者:約9,000名、安全意識向上:95%以上（アンケート結果）

会社情報

概要(2025年12月31日現在)

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	10,702名(連結、臨時従業員含む)
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
本社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13
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
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
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
仙台工場	〒989-2484 宮城県岩沼市吹上3-5-1
桑名工場	〒511-0294 三重県員弁郡東員町大字中上2400
兵庫事業所	〒675-1112 兵庫県加古郡稲美町六分一1183
基盤技術センター	〒666-0131 兵庫県川西市矢問3-10-1
タイヤ技術センター	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13
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
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
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

連結子会社	住所
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
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
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
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
福島ゴム株式会社	〒960-0116 福島県福島市宮代字堂前28
綾部トーヨーゴム株式会社	〒623-0222 京都府綾部市栗町沢115
TOYO TIRE リファイン株式会社	〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13

海外事業所

連結子会社	住所
North America	
TOYO TIRE HOLDINGS OF AMERICAS INC.	アメリカ カリフォルニア州　コスタメサ
TOYO TIRE U. S. A. CORP.	アメリカ カリフォルニア州　コスタメサ
NITTO TIRE U. S. A. INC.	アメリカ カリフォルニア州　コスタメサ
TOYO TIRE NORTH AMERICA OE SALES LLC	アメリカ ジョージア州　パートゥ郡
TOYO TIRE NORTH AMERICA MANUFACTURING INC.	アメリカ ジョージア州　パートゥ郡
TOYO AUTOMOTIVE PARTS (USA),INC.	アメリカ ケンタッキー州　フランクリン
TOYO TIRE CANADA INC.	カナダ　ブリティッシュ コロンビア州　リッチモンド
Central & South America	
NT MEXICO S. DE R. L. DE C. V.	メキシコ　メキシコシティ
TOYO AUTOMOTIVE PARTS DE MEXICO, S. A. DE C. V.	メキシコ ケレタロ州　エル・マルケス
Europe	
TOYO TIRE HOLDINGS OF EUROPE GMBH	ドイツ　ヴィリッヒ
TOYO TYRE (UK) LTD.	イギリス ノーザンプトン州　ラシュデン
TOYO TIRE BENELUX B. V.	オランダ　ローゼンダール
TOYO TIRE ITALIA S. P. A.	イタリア　コルサルベッティ
TOYO TIRE RUS LLC	ロシア　モスクワ
TOYO TIRE SERBIA D. O. O.	セルビア　インジヤ市
TOYO TIRE SALES AND MARKETING EUROPE D.O.O. INDIJA	セルビア　インジヤ市
Oceania	
TOYO TYRE AUSTRALIA PTY LTD	オーストラリア　ニュー・サウス ウェールズ州　ミント
Asia	
SILVERSTONE BERHAD	マレーシア ペラ州　タイピン
SILVERSTONE POLYMER INDUSTRIES SDN BHD	マレーシア ペラ州　タイピン
TOYO TYRE MALAYSIA SDN BHD	マレーシア ペラ州　タイピン
TOYO TYRE SALES AND MARKETING MALAYSIA SDN.BHD.	マレーシア セランゴール州　シャー・アラム
TOYO RUBBER CHEMICAL PRODUCTS (THAILAND) LIMITED	タイ アユタヤ県　ウタイ
TOYO TIRE (THAILAND) CO.,LTD.	タイ　バンコク
TOYO TIRE (SHANGHAI) CO.,LTD.	中華人民共和国　上海市
TOYO TIRE (ZHUCHENG) CO.,LTD.	中華人民共和国　山東省
TOYO AUTOMOTIVE PARTS (GUANGZHOU) CO.,LTD	中華人民共和国　広東省

株式情報

株式の状況(2025年12月31日現在)

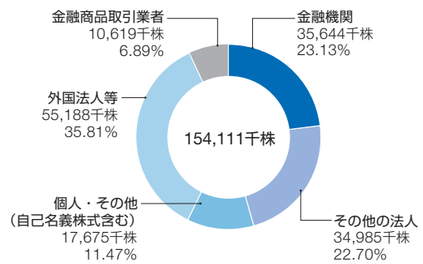
発行済株式総数	154,111,029株
株主数	60,114名
上場取引所	東京証券取引所プライム市場
株主名簿管理人 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月

大株主(2025年12月31日現在)

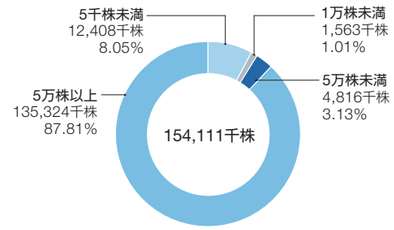
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三菱商事株式会社	30,822	20.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,676	12.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,324	5.40
STATE STREET BANK AND TRUSTCOMPANY 505001	5,516	3.58
JPモルガン証券株式会社	3,656	2.37
STATE STREET BANK AND TRUSTCOMPANY 510312	3,123	2.02
THE NOMURA TRUST AND BANKINGCO., LTD. AS THE TRUSTEE OFREPURCHASE AGREEMENT MOTHERFUND	2,728	1.77
STATE STREET BANK AND TRUSTCOMPANY 510311	2,590	1.68
STATE STREET BANK AND TRUSTCOMPANY 505223	2,542	1.65
日本証券金融株式会社	2,152	1.39

※持株比率は、自己名義株式(115,100株)を控除して計算しています。

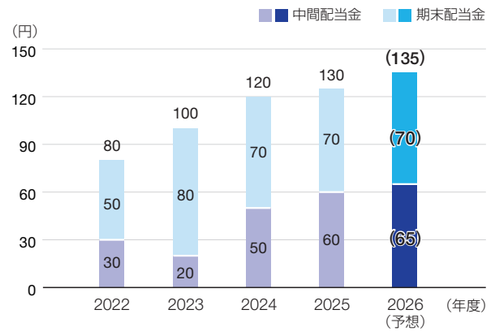
所有者別株式分布状況(2025年12月31日現在)



所有株式数別分布(2025年12月31日現在)



1株当たり配当金の推移



配当・配当性向

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1株当たり配当額(円)	80	100	120	130
配当性向(%)	25.68	21.30	24.70	31.47

株主総利回り

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
株主総利回り(%)	105.4	166.8	179.9	308.7
比較指標:配当込みTOPIX(%)	109.98	141.05	169.91	213.16