

**TOYO TIRES**

# Annual Report 2019

アニュアルレポート



## 社是

昨日より今日はより良くより安く、  
需要者の為に各自の職場で最善を

## 私たちの使命 (ミッション)

お客さまの期待や満足を超える感動や驚きを生み出し、  
豊かな社会づくりに貢献します。

## 私たちのありたい姿 (めざす企業像)

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

## 私たちの持つべき価値観 (TOYO WAY)

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

## CONTENTS

- 3 データでみる TOYO TIRE
- 5 社長メッセージ
- 9 事業概要
  - 9 タイヤ事業
  - 13 自動車部品事業／全社 DXを推進
- 14 コーポレート・ガバナンス
- 16 会長メッセージ
- 17 社外取締役メッセージ
- 20 役員一覧
- 21 TOYO TIREのサステナビリティ
- 23 連結財務諸表
- 29 国内事業所／関係会社
- 30 投資家情報

### 財務・非財務情報開示のツールについて

当社ではさまざまな情報開示ツールを提供しています。各情報の詳細は、当社ウェブサイトまたは情報開示ツールをご参照ください。

| IR関連 |

| 企業情報全般 |

| CSR関連 |



IR情報

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



ウェブサイト

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



CSR関連

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



Financial Fact Book

<https://www.toyotires.co.jp/ir/library/fact/>



会社案内

<https://www.toyotires.co.jp/corporate/profile/>



CSR報告書

<https://www.toyotires.co.jp/csr/report/index.html>

### 将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来の業績に関する見通しや予測は、現在入手可能な情報にもとづいて判断したものであり、実際の成果や業績はさまざまなリスクや不確定な要素により、記載されている内容と異なる可能性があります。したがって、これらの業績見通しのみを依拠して投資判断を下すことはお控えいただきますようお願いいたします。

# データでみる TOYO TIRE

## 事業セグメント別売上高

### タイヤ事業

**332,838** 百万円

#### 事業内容

- 各種タイヤ(乗用車用、ライトトラック用、トラック・バス用など)の製造・販売
- その他関連製品の製造・販売

連結売上高\*  
**377,457** 百万円

### 自動車部品事業

**44,551** 百万円

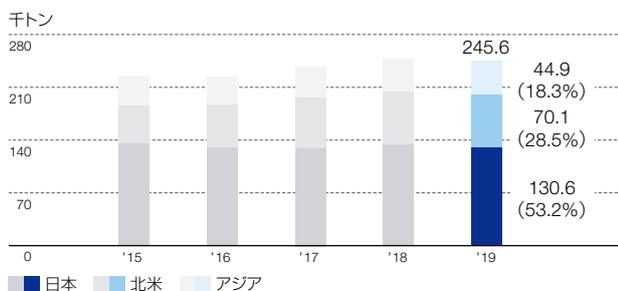
#### 事業内容

- 自動車用部品の製造・販売

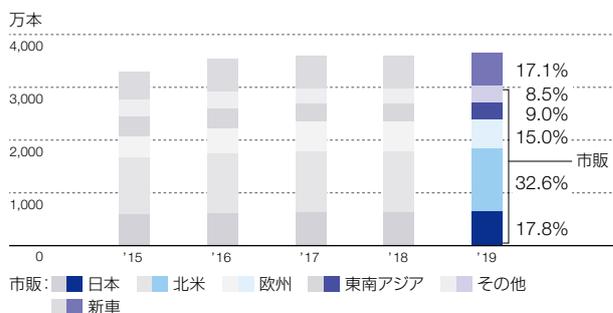
\*売上高の合計には、「その他」セグメントの売上高および調整額が含まれています。

## タイヤ生産・販売データ

### タイヤ生産量(新ゴム量)



### タイヤ販売本数



## 市場データ

### 天然ゴム TSR#20価格推移(SICOM)\*1



### ドバイ原油、国産ナフサ価格推移\*2

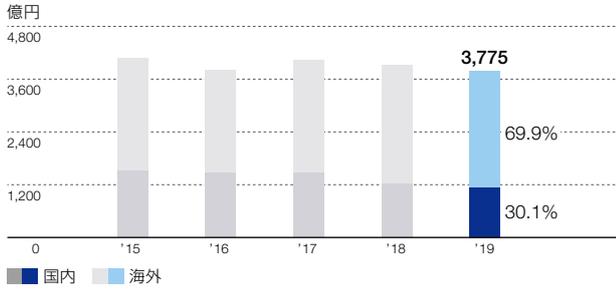


\*1. 出所: Singapore Commodity Exchange Limited (SICOM)

\*2. 出所: ドバイ原油…東京現物FOB価格  
国産ナフサ…財務省貿易統計

財務データ

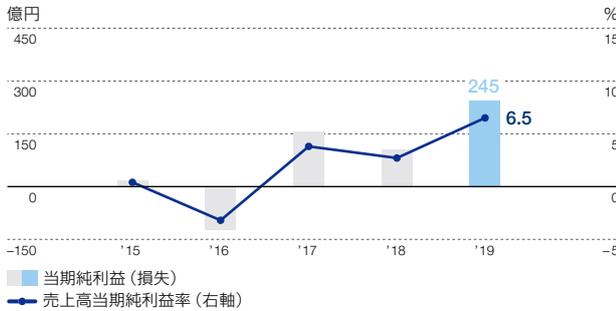
売上高



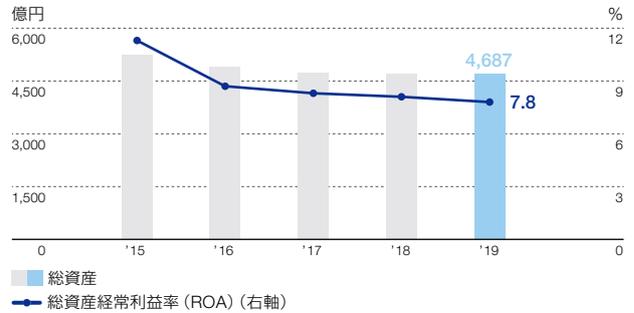
営業利益 / 売上高営業利益率



当期純利益 (損失) \*1 / 売上高当期純利益率



総資産 / 総資産経常利益率 (ROA)



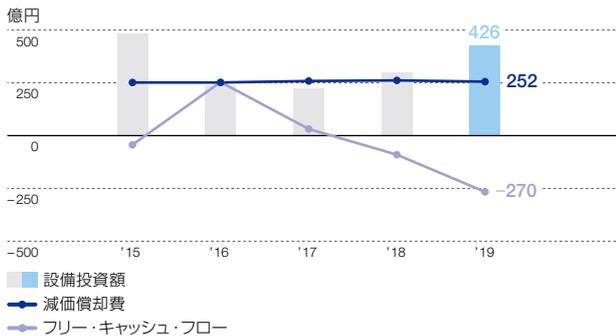
純資産 / 自己資本比率



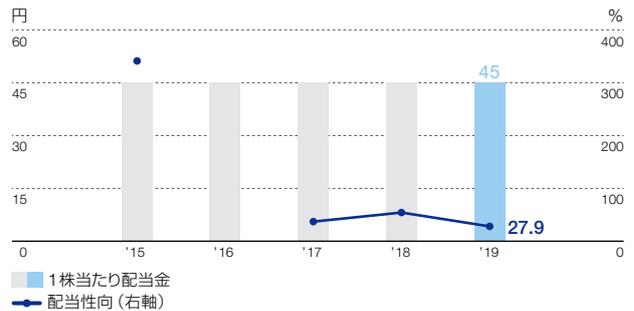
1株当たり当期純利益 (損失) / 自己資本当期純利益率 (ROE)



設備投資額 / 減価償却費 / フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり配当金 / 配当性向 \*2



\*1. 当期純利益 (損失) = 親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)  
\*2. 配当性向は1株当たり当期純損失となる事業年度については算出していません。

## 社長メッセージ



代表取締役 社長  
清水 隆史

# 第二の創業、自ら道をつくり未来に進んでいく。 タイヤと自動車部品を中核に モビリティの分野で持続的成長を追求。

TOYO TIREの現状や経営課題、中長期での戦略について話を聞きました。

## 「第二の創業」と位置づけた2019年12月期は どのような一年でしたか？

2019年1月、当社の社名は「TOYO TIRE株式会社」になりました。「タイヤ(TIRE)」を冠した社名への変更は、タイヤを中心にモビリティ事業を中核に据え、その事業に従事できる喜び、責任や覚悟を示したものです。2019年6月には新たなブランドステートメント「まだ、走ったことのない道へ。(Open Roads Await)」を制定、勇気をもって果敢に走り、自らの道をつくり、未来に進んでいく姿勢を内外に表明しました。また、2019年8月には「新しい企業ステージに向けた成長戦略」を発表しました。

まさに「第二の創業」のスタートラインに立って、未来に向けた新しい羅針盤をつくり、そのもとで足跡を作った一年であったと振り返っています。

## 2019年12月期の事業活動や業績について どのように評価していますか？

売上げの大きなウエイトを占める米国では良好な雇用環境を背景に個人消費が堅調に推移した一方、米中貿易摩擦や英国のEU離脱問題が世界経済に混乱をもたらすなど、2019年は外部環境に不透明な要素を抱えた一年でもありました。

こうした中、当社グループの売上高は3,775億円、営業利益は384億円となり、減収減益となりました。これは、為替が円高に推移したほか、自動車部品事業の売上高に軟質ウレタン事

業を売却した影響等が含まれていることが背景にあります。

タイヤ事業においては、米国やマレーシアの生産拠点の能力増強が進捗するなど、持続的成長に向けた基盤を固めることができました。また、生産、販売、技術、コーポレートの各機能組織が粘り強く相互連携に取り組むという事業推進の形も整ってきました。こういうスタイルが、TOYO TIREの企業体質を必ず強くしていくと考えています。

## 2020年はCOVID-19(新型コロナウイルス感染症)が 直撃しましたが、見通しは？

新型コロナウイルス感染症の影響が全世界に拡大し、当社の事業活動にも多大なる影響を及ぼしています。

今回のコロナ禍によって、人々の移動の自由が奪われ、世界に張り巡らされたサプライチェーンも寸断されました。完成車メーカーが世界的に打撃を受けて事業活動が停滞し、自動車産業の一角であるタイヤメーカーも多大な影響を受けていることは事実です。Afterコロナをいつ迎えられるかわかりませんが、産業地図が塗り替わっていくことは免れないと感じています。

2020年3月以降、業務執行責任を担う生産、販売、技術、コーポレートなど各統括部門管掌役員とのミーティングを通じて、デイリーで社内外の情勢を確認し、当社として打つべき対処についてきめ細かいディスカッションを重ねています。業界はもちろん、全方位的に社会や経済の動き、移り変わりを注視しながら、フレキシビリティを持ってこの苦境を乗り越えていきたいと考えています。



### 見通しが難しいなか、中期経営計画（中計'17） 最終年度を迎えています。

当社の強みである本格的な大型SUV向けの大口径タイヤでは、その販売構成比率を40%とする目標を掲げていましたが、2018年12月期にこれを達成し、現時点で41%まで高めました。特に主力の北米においては得意とするこれらのカテゴリの生産増強を増販につなげ、北米でのシェアランキングでトップ5に入るための礎を築くという中期目標に対し、6位への上昇を成し遂げました。供給面では、米国、マレーシアでの戦略的な生産能力の増強や欧州初となるセルビア工場の立上げに着手しました。「中計'17」期間中に一部の事業譲渡を行ない、モビリティにかかわる事業を中核として集中していく体制を既に構築した一方、生産能力増強など、持続的な成長を実現するための各種施策を着実に実施してきました。

為替をはじめとした外部環境の変化のほか、新工場の開設について慎重に検討を重ねた結果、増産が一部遅れたほか、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、当初の計画遂行が難しい局面がありますが、これまでの取り組みの成果の刈り取りに集中していかねばならないと考えています。

### 次期中期経営計画（新中計）の策定については 取り組んでいるのですか？

社長直轄の戦略機能を果たす経営戦略室を新中計の策定ドライバーとして指名し、生産、販売、技術、コーポレートなどの機能別ステアリングコミッティを発足し、次代を担う若手層も参画させ、策定作業を進めています。

新中計の礎は「中計'17」ですが、当社はこの中計期間中に三菱商事との資本業務提携を行ない、2019年には、新たな企業ステージに向けた成長戦略を公表しました。「中計'17」

や成長戦略をベースに、劇的な環境の変化と件を採り込みつつ、当社の持続的な成長実現に必要な打ち手を構想していきたいと考えています。

### 成長戦略の進捗状況を聞かせてください。

現在、米国、マレーシア、日本のタイヤ生産拠点で能力増強を進めています。2019年10月には、米国の生産拠点での第5期能力増強のファーストフェーズが完了しました。北米で旺盛な本格的な大型SUV用タイヤの需要に応えるため、引き続きセカンドフェーズの増強に着手します。また、マレーシアでは、新工場棟の稼働を2019年10月に開始し、2020年5月にはフル生産できる体制が整いました。日本においても、桑名工場（三重県）でのトラック・バス用タイヤの能力増強を進めており、2020年中には完了する予定です。

また、セルビア共和国での新工場建設については、欧州での地産地消化や、旺盛な米国市場への輸出拠点、IoTを採用したスマート工場の構築という使命を果たすべく、開設準備を進めています。さらに欧州では、ドイツにR&D拠点を設置、日本、米国とあわせた三極体制を構築しています。

販売面では、資本業務提携先の三菱商事グループの持つネットワークを活用し、特に日本、アジア市場でエリア特性に特化したマーケティング活動を展開し、販売基盤の構築と新たな需要開拓に取り組んでいます。

このほか、2020年2月には「デジタルイノベーション推進本部」を設置し、デジタル技術を駆使した新製品開発や、センシングや摩耗診断などの技術の確立のみならず、デジタルを活用した見える化・統合による経営革新も進めています。デジタルトランスフォーメーション（DX）は、競争力を高めるうえでも重要であり、全社横断的にデジタルを活用した経営改革を推進していく所存です。

各種施策を進めていくうえで軸となる考え方について聞かせてください。

方針の根幹には、「規模ではなく質」を追求するという当社の生き方があります。増産や新工場建設など投資によって整いつつある供給体制においては、付加価値が高く、収益性のある重点商品を、いかにコスト競争力を高めて生産・供給していけるかということに挑戦し、これを強みにできるように革新していきます。また、適正な在庫レベルを意識した需給体制を構築することで販売機会を確実に捉えると同時に、IoTなどを活用した最新の生産・供給体制を構築し、他の拠点への横展開を図ることで、グループ全体での効率向上による競争力強化に努めます。

一方で、製品展開についても、これまで注力してきた大型SUV用タイヤなどの当社らしさを訴求する付加価値の高い製品へのシフトをさらに進めていく考えです。日本、米国、ドイツのR&D拠点を活用した製品力の強化に加え、ニーズに沿ってラインアップを絞り込み、戦略製品を集中的に展開することで、収益力の維持、向上を図ります。

こうした取り組みにより、北米では当社のプレゼンスをよりいっそう高めるとともに、日本や工場の開設を控える欧州においても、事業基盤をさらに強固なものにしていく所存です。

先行きの見通しが不透明な中、市場環境の変化に、どのように対応していきますか？

新型コロナウイルス感染症が、生活様式を中心に世の中全体に変化を及ぼしているほか、米国が、アジア諸国の一部からのタイヤの輸入に関する関税強化への動きを見せるなど、市場環境の大きな変化を予感しています。まだまだ不透明な要素も多く注視する必要がありますが、変化をチャンスと捉えて、市場に追従していかなければなりません。

当社は競合他社と比較して、決して企業規模が大きいわけではありませんが、主力市場において他社とは差別化された高付加価値商品に特化するなど、強みを生かすことで成長してきました。

アウトドア、オフロードといった、当社が北米で地位を築いてきた得意ジャンルのマーケットが日本などにも拡大し始めており、さらに当社が特長を生かせるステージが広がってきました。

当社は、市場動向に合わせた商品戦略や供給体制を臨機応変に構築するなど、小回りの利く機動力を持っています。

また、当社に足りない部分があれば、他者が持つアセットや確立されたツールを活用し、柔軟に補完することにより、効率的に戦略を実行していくことで、「持たざる強み」をスピーディーに発揮し、環境変化の大波を乗り越えていけるよう努めてまいります。

最後に株主や投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

2020年8月、創業75周年を迎えました。ここまでこうして事業を続けられたことは、お客さまや株主・投資家の皆さま方をはじめとする多くのステークホルダーのお力添えがあったことと改めて厚く御礼申し上げます。

会社の業容拡大とともに、社会的に果たしていくべき使命・責任が大きくなってきていることを折に触れ、社員に伝えています。当社単独の成長ではなく、その前提となる社会全体の発展を実現していく必要があり、掲げた理念に則ってサステナビリティを追求していかなければならないと考えています。TOYO TIRESのSDGsは2030年時点のマイルストーンですが、この実現を全社で推し進めていくべく、ESGを事業経営に組み込んで運営していこうとしています。

また、これまで培ってきた「独自の強み」を生かすことで事業拡大に努めてきました。今後もこの強みをさらに伸ばしていくとともに、現時点でまだ弱いと考えている点を克服、強化することでキラリと光る独自の存在感をさらに発揮することができるものと考えています。

冒頭お話しした通り、私たちは新たなスタートラインに立ちました。自ら道をつくり未来に進んでいくフロンティア精神を胸に、社会からの期待に応えていけるよう社員とともに歩み続けてまいります。引き続き、皆さまにおかれましては変わらぬご支援を賜りますよう何とぞよろしくお願い申し上げます。

代表取締役 社長

清水隆史

## 事業概要

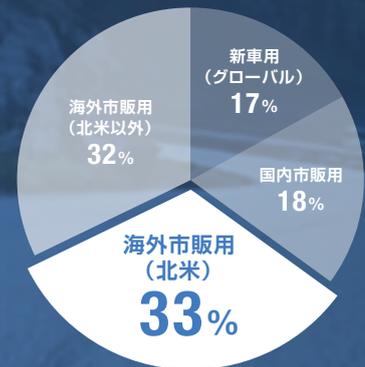
# Tire Business

## タイヤ事業

TOYO TIREでは、売上高の約9割を占める主幹事業として、乗用車用タイヤをはじめ、SUV /ピックアップトラック向けタイヤのほか、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。

販売本数 エリア別構成比 (2019年)



## ▶ Main Brand

### TOYO TIRES

乗用車用からトラック・バス用タイヤまで、フルライン・アップするブランドです。

SUV /ピックアップトラック用タイヤ「OPEN COUNTRY」は米国を中心とする北米で独自の地位を築いています。また、高いパフォーマンスを発揮する「PROXES」はグローバルで高い評価を得ているほか、低燃費タイヤ「NANOENERGY」

や専用タイヤ発想の「TRANPATH」、冬用のスタッドレスタイヤ「OBSERVE」などを展開しています。

このほか、降雪時の路面にも対応できるオールシーズンタイヤ「CELSIUS」の販売に注力するなど、ニーズにマッチする製品を積極的に市場に展開しています。



**OPEN COUNTRY A/T III** **OPEN COUNTRY R/T** **PROXES Sport** **TRANPATH L II** **CELSIUS**

### NITTO

車好き(エンスージアスト)の求める商品作りをモットーとし、自由な発想のもと革新性と創造性を融合させた戦略ブランドです。ドレスアップやチューニングを好む北米のニッチ市場で

熱狂的なファンを中心に支持されているほか、中南米・欧州・東南アジアでもライトトラック用タイヤやウルトラ・ハイパフォーマンスタイヤを積極的に展開しています。

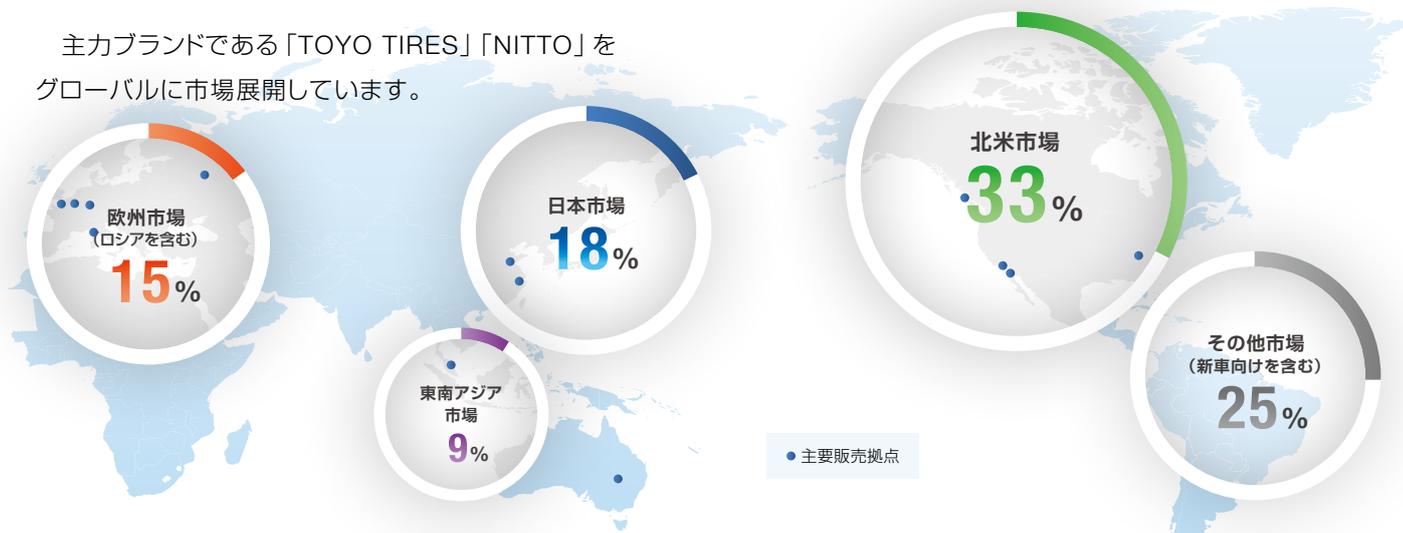


**RIDGE GRAPPLER** **Mud Grappler** **INVO** **NTA20 V**

## Sales

| 2019年度グローバルタイヤ販売本数比率 |

主カブランドである「TOYO TIRES」「NITTO」をグローバルに市場展開しています。



## 2014年以降の当社グループのタイヤ販売本数はグローバルで伸長

### ▶ 世界で年平均1.9%増加

売上規模の大きな米国、日本、欧州、東南アジアに加え、市場拡大が期待できるロシア、中南米、中東エリアでの販売にも注力。

### ▶ 米国で年平均2.5%増加

当社の強みである大型SUV向け大口径タイヤの販売に注力。北米市場シェアも7位から6位に上昇。

### ▶ 欧州で年平均6.5%増加

欧州市場では現地販売会社・代理店を通じた拡販を継続。2019年には、ロシア自動車専門誌において当社製品が最高評価を獲得。

## 「TOKYO AUTO SALON 2020」に出展

2020年1月に幕張メッセ（千葉市）で開催された世界最大級のカスタムカーショー「TOKYO AUTO SALON 2020」に、TOYO TIRESとNITTOの両ブランドでブース出展を行いました。

TOKYO AUTO SALONは、カスタムカー文化を広げることがを目的に1983年から開催されています。近年では、コアな自動車ファンのみならず、家族連れなど自動車を愛用する方々の来場も増加しています。

ブース内では新型車や世界中で注目されている車両を

集結し、TOYO TIREからのドレスアップの提案を実施、また、ステージでは世界で活躍する契約ドライバーとの楽しいトークショーを繰り広げ、来場者とコミュニケーションを図り、ブランド力を向上する活動を行いました。



## Mad Mike選手をブランドアンバサダーに起用

ニュージーランド出身の著名なドリフトドライバー Michael Whiddett選手（通称 Mad Mike（マッドマイク））とスポンサー契約を締結し、同選手のドリフト競技を含む活動をサポートしています。

同選手は、世界的に有名なイギリスのモータースポーツイベント「Goodwood Festival of Speed」など世界各地のモータースポーツイベントに参加し、卓越したパフォーマンスを披露するドリフトドライバーです。

当社は、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ「PROXES」シリーズを同選手の車両に供給するなど、ドリフトシーンでの活躍をサポートし、同選手とともによりグローバルにTOYO TIRESブランドを訴求していきます。



# Technology

## グローバル3極体制での開発を推進

技術・商品をグローバルに共有し、開発速度を加速させます。



## 欧州で高性能技術開発を研鑽

欧州のR&Dセンターでは、材料やモビリティに関する情報を収集するとともに、その情報をグローバルに展開する役割を担います。また、設計技術のほか、素材の「配合開発」「工法開発」、Big DataやAIを活用した「シミュレーション技術」「タイヤ評価技術」といった能力を強化し、展開することで当社グループ全体での技術力向上に貢献していきます。



## タイヤの使用（摩耗）状態を推定するモデルを構築、タイヤのメンテナンス管理に活用

トラックやバスを運行する運輸事業者は、安全性と効率性の両立を図るため、使用する車両の適時適切なメンテナンスを実施しています。

しかしながら、安全性の確保のためには、複数の保有車両の状態を適正に把握するこまめな点検が必要であり、タイヤについても定期的に計測機器を用いて溝の深さを実測するなど、多くのリソースを投入する必要があります。

こうした中、当社は、運輸事業者であるお客さまと運行に関する実証実験を重ね、運行状況によって、それぞれのタイヤの摩耗度合いを実測することなく推定できるモデルを構築しました。

トラックやバスなどの保有する車両のホイールに装着したセンサーにより取得した空気圧や内部温度といったタイヤ内情報や、車両側に装着したGPS（全地球測位システム）・加速度センサーにより取得した位置および加速度情報をリアルタイムで自動収集します。これらの情報と、外部データベースから取得した天気情報などをあわせてクラウドに蓄積し、AI技術を駆使してデータ解析処理することで、溝の深さを実測することなく、タイヤの使用状態を把握します。

当社では、これをビジネスモデルとして構築し、安全かつタイヤ寿命

を長持ちさせるような使用方法（交換ローテーションや最適運行ルートの提示、運転方法のアドバイス）やお客さまのニーズにあったタイヤの提案など、タイヤメーカーならではの視点で、安全性の向上や効率的な運用といったお客さまの課題解決に貢献していきます。

### トラック・バス用タイヤ 情報自動集積システム



実測することなく、個別車両ごとに、タイヤの使用状態を適切に自動管理

「安全」「効率」を実現するメンテナンスをサポート

TPMS：Tire Pressure Monitoring Systemの略。送信機を内蔵したセンサーで走行中のタイヤの空気圧や内部温度の監視を行うシステム。

## ▶ Production

日本、米国、中国、マレーシアの計7拠点でタイヤの製造を行っています。当社グループのタイヤの生産量は、2014年以降、積極的な設備投資により、年平均2.1%増加しています。この中でも、注力市場である米国では、独自の工法で生産する高品質と高いデザイン性を兼ね備えたピックアップトラック・SUV・CUV用タイヤが市場で高く評価され、2014年以降の同国での生産量は年平均8.5%増加しています。

📖 「タイヤ生産量（新ゴム量）」の推移は、P.3をご参照ください。



### 米国・マレーシアで増産に向けて設備投資を積極化

米国の生産拠点「TOYO TIRE NORTH AMERICA MANUFACTURING INC.」で実施していた第5期第1フェーズとなる設備投資が完了し、2019年4月から増産に対応しています。

増産部分では、米国で需要が旺盛なSUVやライトトラック向けのタイヤを主に生産し、市場ニーズに即した供給体制を整えます。

また、マレーシアの「TOYO TYRE MALAYSIA SDN BHD

(マレーシア・ペラ州、以下、TTM)」において新しい生産工場棟を2019年10月に竣工し、生産を開始しました。TTMは、東南アジアのみならず北米、欧州や日本などの世界市場に供給するグローバルハブとしての機能を果たしています。新工場棟の竣工・稼働により、当社が競争優位性を有するピックアップトラック/SUV/CUV用を中心とした大口径タイヤの供給体制をさらに強化していきます。



TTM工場全景

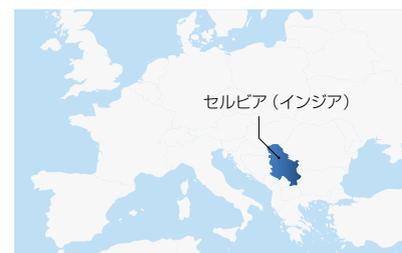


TTMの生産工場棟の竣工記念式典でのテープカット

### セルビア工場 2022年の生産開始に向け準備を進めています。

セルビア共和国にタイヤ生産子会社を設立し、同国インジヤ市内にグループ8拠点目となるタイヤ生産工場を新たに建設します。

セルビア共和国は、南東ヨーロッパに位置し、北海道とほぼ同じ面積に約700万人の人口を有します。セルビアは、近年の経済改革や財政健全化、外資企業の相次ぐ投資による自動車産業の集積化、日本との二国間関係強化といった進展が顕著で、ヨーロッパの中でもひととき魅力あるビジネス環境が整ってきています。



# Automotive Parts Business

## 自動車部品事業

TOYO TIREでは、振動制御の技術を生かし、自動車の操縦安定性と静粛性を高める製品を提供しています。

自動車メーカーのニーズに合わせた製品をスピード感をもって提案することで、サプライヤーとしての確固たる地位の確立に努めています。

また、自動車の生産拠点が世界各地に展開されていることを踏まえて、日本・米国・中国を中心に生産体制を整備し、最適な供給網の実現に注力しています。

## ▶ Main Products

### エンジンマウント / モーターマウント

エンジンや電気自動車のモーターを車体に支えるゴム部品で、エンジンやモーターの発する揺れをコントロールし、振動・騒音を抑制する機能を持ちます。さまざまな振動などを抑える「液封入タイプ」など、独自の技術により開発した高機能製品もライン・アップしています。



液封入タイプのエンジンマウント

### 足回り部品

路面からの衝撃の緩衝などの役割を持つサスペンションに装着される防振部品「ブッシュ」などを提供しています。



ブッシュ

### 等速ジョイントブーツ

エンジン動力を車輪に伝える等速ジョイント内の潤滑油（グリース）を密封する部品で、外部からの泥や石、水などの進入を防ぎ、等速ジョイントの潤滑を維持しています。



等速ジョイントブーツ

## ■ 全社 DX (デジタルトランスフォーメーション) を推進

当社グループでは、急速な環境変化に対応するため、デジタル化による業務改革が不可欠と考え、新たな取り組みをスタートしています。

デジタル化の取り組みをさらに加速するため、2019年4月に「デジタル推進室 (2020年2月に「デジタルイノベーション推進本部」に改組)」を設置しました。

これは、それまで、製造や販売など、各部門で推進してきたデジタル戦略を、全社視点で立案し、全社横断で取り組みを推進する体制を構築したものです。

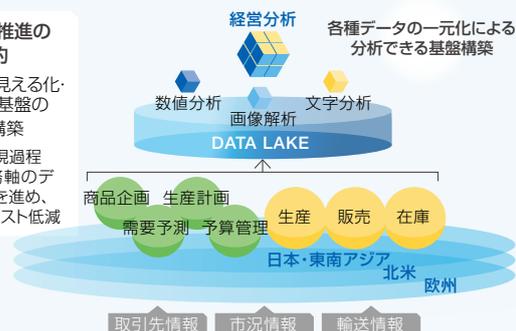
こうした体制により、開発・製造・販売部門からお客さままでを一気通貫でつながるシステムを構築し、需要の変動にスピード感をもって追従できる仕組みにすることで、事業活動の効率性を一段と高めるだけでなく、事業の内容・やり方そのものを革新していきます。

また、建設中のセルビア工場を皮切りに、生産拠点のスマートファクトリー化を進めるとともに、新たなビジネスモデルの創出に推進していきますので、ぜひご期待ください。

### 全社 DX 推進の目的と概念イメージ

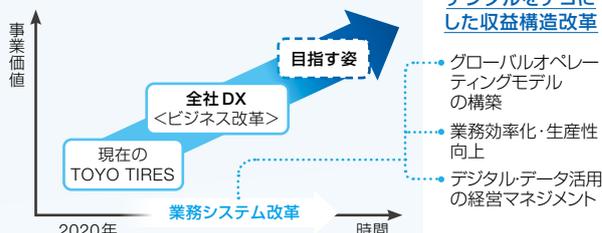
#### 全社 DX 推進の目的

- データの見える化・経営管理基盤の整備・再構築
- 上記の実現過程で、各業務軸のデジタル化を進め、効率化・コスト低減



### 全社 DX 推進フロー

目指す姿につなげていくための全社変革  
事業拡大を支える仕組み (業務・システム)  
を整備し、ビジネス効果を創出する



# コーポレート・ガバナンス

## 基本方針

当社グループは、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を目的として、コーポレートガバナンス・コードの原則を適切に実践しています。株主の権利・平等性を確保し、株主以外のステークホルダーとの適切な協働および対話に努め、そのための適切な情報開示と透明性の確保に取り組んでいます。取締役会においては、株主に対する説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、収益力の向上、資本効率の改善などを図る役割・責務を適切に実践しています。

また、理念において、常に社会のために正しい仕事を通じて役に立つことを判断基準の第一義に置き、公正な心で人と仕事に向き合い、公明正大に行動することを掲げています。その理念の体現に必要なコンプライアンスの強化の取り組みにおいて、誠実に事業活動を行うためのグループ各社共通の行動原則として「TOYO TIREグループ企業行動憲章」を、そして役員・従業員一人ひとりが企業行動憲章を実践するために「TOYO TIREグループ行動基準」を定め、グループ全体への浸透を図っています。

## コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制として、意思決定・監督機関である「取締役会」、執行の意思決定機関である「経営会議」、分野別の審議・協議機関である「各種専門委員会」、そして取締役会および取締役の職務執行の監査機能を果たす機関として「監査役会」があり、それぞれ機能を十分発揮できる体制を整えています。また、当社は2020年2月19日付けで取締役会の諮問機関と

して任意の独立した指名報酬委員会を設置しました。当委員会では、取締役の人事・報酬制度等に係る事項について審議し、取締役会に対して助言・提言・答申を行います。構成委員の過半数が社外取締役であるため、当委員会を通して取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任につき、一層強化できるものと考えております。

### ガバナンス構造（2020年4月時点）



## コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

年月	トピック	成果、狙い
2019年3月	取締役会議長の就任	社外出身の取締役会長が取締役会議長に就任することにより、執行と監督が分離され、監督機能が強化されました。（議長を兼任していた社長は業務執行に専念）
2020年2月	任意の指名報酬委員会の設置	取締役の人事・報酬制度等に係る取締役会機能の独立性、客観性、説明責任の強化、およびコーポレート・ガバナンス体制の強化を図ります。
2020年3月	独立社外取締役の増員（2名→3名）	取締役会構成員の1/3以上が社外取締役となることにより、経営監督機能の強化を図ります。
2020年3月	社外取締役を除く取締役等対象の報酬新制度導入	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、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

## 内部統制システム

会社法にもとづき、内部統制システムの構築に関する基本方針を取締役会で決議し、体制の整備を図っています。基本方針については、経営環境の変化などに応じて毎年見直しを行ない、一層実効性のある内部統制システムの整備・運用に努めています。なお、当社グループの子会社および関連会社

に対しては、相互にその独立性を尊重しつつ、グループとしての業績向上および事業繁栄を目指す上で、必要なガバナンスの強化を目的として「関係会社管理規定」を定め、管理部署、管理責任者を明確にし、業務の効率化と管理の適正化を確保しています。

## コンプライアンス推進体制

当社グループにおいて、当社社長がコンプライアンスを統括する責任者として、コンプライアンスを経営における最優先事項とし、コンプライアンス体制の整備および改善に努めています。

コンプライアンスの推進に関する協議・検討機関として、専門委員会の一つにコンプライアンス委員会を設置するとともに、コンプライアンスオフィサー制度のもと、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）、コンプライアンスオフィサー（CO）

およ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。コンプライアンス事案（またはその疑い）がCOに報告されると直ちに調査対応が図られる仕組みとなっています。調査対応が図られ再発防止策まで実施された事案から社内公表されており、身近に同様の事案がないかの調査（横展開）、法令または社内ルールの再確認、同様の事案が発生した場合の対処方法および再発防止策の参考などに活用しています。

## 取締役会の取り組み

2019年度は取締役会を原則月1回、合計18回開催し、取締役および監査役が参加しました。

当社では、2017年度から、全取締役・監査役に対して、取締役会の運営・構成・活動などに関する記名式アンケートを実施することにより、取締役会全体の実効性について分析および評価を行なっています。公正性を担保するため、アンケートの集計と分析および評価は第三者に委託しています。

2020年度に実施したアンケートの結果の概要と今後の対応は次のとおりです。これらの内容を踏まえて、さらに取締役会の機能向上を図っていきます。

### ▶ 分析および評価結果の概要

前年度比で多くの項目において評価が上昇しており、改善が進捗していることから、取締役会全体の実効性は確保されている。特に、経営の監督については、4年連続して高く評価。

一方で、実効性の向上に向けて、取締役会における議論のさらなる活性化や情報提供の充実を図るべきとの提言有り。

### ▶ 今後の対応

社外取締役への取締役会決議事項の事前説明を充実させるとともに、2020年度設置した指名報酬委員会での議論を参考にして、取締役会をより活性化します。

## 株主・投資家さまとの対話

当社は、年1回株主総会を、四半期決算ごとに「決算説明会」を開催しています。通期および中間の決算発表時には、経営トップから機関投資家や証券アナリストの皆さまに、業績動向や将来の展望、事業環境や市場の動きをお伝えしています。決算発表以外にも、社長をはじめとするマネジメントクラスと機関投資家とのエンゲージメント機会を複数回設けました。

また、海外を含めた機関投資家・アナリストの皆さまのそれぞれ

れの関心事に対して、IR担当者がお答えするコミュニケーション機会（個別取材対応）も四半期ごとに設け、当社グループの経営に対する理解促進を図っています。

さらに新型コロナウイルスの感染拡大により、人の移動の最小化や密集等を避けることが求められる中、決算説明会の開催をテレフォンカンファレンス形式に切り替えることにより、投資家の皆さまとのコミュニケーションを継続しています。

## 危機管理体制の充実

当社グループは、経営会議の専門委員会として危機管理委員会を設置し、危機管理統括であるコーポレート統括部門管掌役員が委員長を務め、有事に備えて、危機管理体制の充実を図っています。具体的には、主な危機事象を想定し、平時における当社グループにとっての潜在的な危機事象の評価・分析および危機

事象の発生低減と有事における被害・損害を最小限に抑え速やかに事業を復旧するための活動を取り決め、管理しています。

**危機管理委員会の対象とする主な危機事象:**災害、事故、品質、購買、法令違反、情報管理、労務、免震ゴム問題

## 会長メッセージ



# 「攻め」と「守り」の ガバナンスを 車の両輪として。

取締役会長

山田 保裕

### グッド・クエスチョンで経営陣をコーチする 取締役会機能の強化

当社グループの2019年は、2015年の免震ゴム問題の発覚以降に注力してきた透明性の確保や内部統制の強化など、守りの施策に一定の目途が立ち、その部分にも継続して目配りをしながらも、新たなグローバル供給体制の構築といった攻めのリスクテイク施策について意思決定するなど、「攻め」と「守り」のガバナンスを車の両輪として将来の成長に向けて大きく舵を切った一年となりました。

「執行と監督の分離」などの経営体制の改革は昨年引き続き注力してまいりましたが、第三者機関による取締役会の実効性に関する分析・評価において、「多角的観点から監督ができていますか」「企業価値の向上に向けて取締役会が貢献しているか」といった根幹項目でも大幅な改善が見られるなど、グッド・クエスチョンで経営陣をコーチする機能が強化されてきたと実感しています。

こうした中、新たに独立社外取締役数を2名から3名に増員し、取締役9名のうち、取締役会議長である私を含む4名が業務執行を兼務しない体制になりました。この4名は、いずれも経営者としての経験を有することに加え、多様なバックグラウンドを持ち、得意とする分野は経営上不可欠なスキルを網羅しています。これは、業務執行のモニタリングと経営上の重要事項の大局的な判断を行う取締役会の実効性をさらに高めるものと確信しております。

また、2020年2月には指名報酬委員会を設置、社外取締役が半数以上を占める会議体で取締役の人事・報酬等の重要事項について審議できる体制を整えました。株主の皆さまと一層の価値共有を進めるため、中長期インセンティブとして株

式報酬制度を導入するなど、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けた取り組みを進めています。

### 世の中の変化に対応できる ダイナミックな変革を働きかける

当社グループを取り巻く環境は、技術の発達とともに大きく変化し、業界の垣根を越えたまさに100年に一度の構造変革が行われようとしています。「デジタル化」については経営上の重要課題と認識しておりますが、データとデジタル技術を駆使して、顧客や社会のニーズをもとに製品やサービス、ビジネスモデルを変革する「デジタルトランスフォーメーション(DX)」に対応していくためには、「アイデアを素早く形にして、ダメなら変わり身早く軌道修正する」といったこれまでにない敏捷性を企業として身につける必要性を感じています。このために、意思決定をより迅速に行えるアジャイルな(機敏かつ柔軟に対応できる)組織体制の構築、およびリスクをマネージしながら果敢にチャレンジしていく人材の育成と企業文化の醸成を働きかけていかなければならないと考えています。

また、ESG経営へのシフトも重要課題です。近年、E(環境)・S(社会)に関わる社会的課題の解決と持続的な企業の成長とを結びつけていくことがさらに求められており、これを経営や事業の軸に据えるためにも、体制や評価制度だけではなく、私たちが先頭に立ってマインドを転換していかなければなりません。

今後とも、日々激しく変わりゆく経営環境の中で、常に企業価値創造と持続的成長を目指し、取締役会において多様な議論と意思決定に努めてまいります。

## 社外取締役メッセージ



社外取締役

森田 研

### 本質を見据え、 あらゆる観点から議論を進める。

2019年の当社グループにおいては、「社名変更」や「成長戦略の公表」といった目に見える変化がありました。これらは、タイヤ事業の現況や将来を見据えて「このままでは生き残れない」という危機感と、さらなる成長に向けた将来の希望、決意が表れたものだとして認識しています。

さて、当社では、2020年に入り指名報酬委員会の設置や株式報酬の導入により、新たな組織や制度の運用を開始しました。私も指名報酬委員会の委員として議論に参加していきます。一度構築した組織や制度を常に「正しいもの」として扱うのではなく、本質を見据え、より良い方法があるのならば、「柔軟に変えていけば良い」というのが私の考えです。それまでの形に固執せず、あらゆる観点から深く議論を進めていければと考えています。

取締役会においても、目標を設定するときに、「どういった効果を得るための目標なのか」「目標達成に向けてどういう施策が適切か」という本質をもっと突き詰めて考える意識がまだまだ必要だと感じています。目標設定自体やその達成のみが形式的に目的になっているようなことが見受けられた時には、これまでも取締役会において指摘し、改善を促してきました。取締役会は、重要事項の決議や報告を行う場ではありますが、その前提として、前述したように、求める効果や施策がしっかりと深掘りされているか、計画した施策が不調に終わった場合には「どういった改善策を取るべきか」ということが徹底して検証されているかを確認する必要があると考えています。

企業には、長い歴史の中で培われた文化や体質があります。先ほどは課題を述べましたが、当社の良いところを問われると「素直」、「純朴」という言葉が浮かびます。私は、製品を創り出す際にはその基本性能を中心に考えることが重要だと考えています。差別化と称して付属機能に注力してしまい、その製品の本質である基本性能をおろそかにした結果、市場に受け入れられないということが往々にしてあります。基本性能を中心に製品を創出するためには、常に基本に立ち返るとともに物事の本質を理解する「素直」な気持ちが何より大切であり、当社にはその素養が備わっていると考えています。こうした良い面をこれからも大切にしながら、引き続き当社の発展に向けて提言してまいります。



社外取締役

武田 厚

## 当社グループの発展と 従業員の幸せの実現に貢献。

当社は、ここ数年にわたり、組織改革、事業譲渡、そして次なる成長のための施策を策定し、各役員がそれぞれの役割に集中できるような経営基盤の構築に努めてまいりました。「TOYO TIRE株式会社」への社名変更は、これまで進めてきた構造改革の集大成であり、2019年はまさに「第二の創業元年」と言うに相応しい一年でした。

足元ではコロナ禍が経済活動に大きな影響を及ぼしていますが、こうした事象が世の中の構造変化を加速させる可能性があります。その構造変化に対応し、迅速に戦略を立て、新たな社会基盤に組み込まれる、社会的貢献度の高いビジネスの創出を実現するためにも、取締役や執行役員が各々の考え方や意識を共有して同じ方向に歩みを進めることが大切だと感じています。

取締役会は、こうした考え方などの共有や重要事項の議論の場でもありますが、2019年度から議長を会長が務めるなど体制の変革を実施してきた結果、以前にも増して議論が活発になっているように思います。また、今年に入り、社外取締役を2名から3名に増員したほか、社外取締役で半数以上を構成する指名報酬委員会を設置しました。報酬等についてはこれまでも社長と社外取締役の間で意見交換を重ねてきており、コーポレートガバナンス・コードに則りながら、実態に合わせて形を整えたものと言えます。私は、経営体制とは、単に形だけを整えるのではなく、その形が企業の持つ経営課題への対処に必要であるか、つまり「ニーズに合致しているか」という観点から構築するものであると考えています。そして、何よりもその効能が確かなものでなければなりません。今後は、指名報酬委員会での議論を充実させることで、この分野での効能をより確かなものとしていければと考えています。

私は、取締役に就任当初から、当社の経営において足りない部分を補う存在でありたいと考えています。そして、克服すべき課題の進捗状況のチェックと、成長戦略策定への助言・提言により、当社グループの発展と従業員の幸せの実現に貢献することを、自らの使命に位置付けています。世の中の構造変化のスピードが早まる中、次なるステージに向けて、経営上の各種施策を実行していくうえで、自らの役割を果たし、当社グループの一層の発展に貢献してまいります。



社外取締役

米田 道生

## 内部の常識だけにとらわれないよう 自らの経験も踏まえながら議論する。

私は、2016年12月に当社のコンプライアンス問題を担当する特別顧問に就任しました。当時は、「会社存亡の危機」とも言える免震ゴム問題にいかに対応していくか、大変厳しい時期にあったと認識しています。それから2年余りの特別顧問在任中は、コンプライアンス問題のみならず、あらゆる問題に役職員が一丸となって乗り越えようとする姿を見てきました。それだけに、2019年1月の「TOYO TIRE株式会社」への社名変更は、単なる「看板の架け替え」ではなく、「中身も含めて変わっていくのだ」「自らの強みを発揮できる分野で再び社会に貢献していくのだ」という強い覚悟を感じました。

当社は、指名報酬委員会の設置や株式報酬の導入などにより、漸次コーポレート・ガバナンス（CG）の体制強化を進めています。私は、CGとは企業が持続的に価値を高めていくための重要な手段だと考えています。「理想とする社外取締役の構成比率」などについて話題になることがありますが、「外形」を重視するあまり「実質」が伴わない仕組みにならないように注意しなければなりません。それぞれの企業の特성에応じて実質的に機能する体制を構築し、さらに、常により良い姿を求めて変革していくことこそがCGを有効に機能させる上で重要だと考えています。本年3月には取締役役に就任したことから、それぞれの施策の実状把握に努めたくうえで議論に加わり、意見を随時申し上げるなど取締役としての役割を果たしてまいりたいと考えております。

また、私は「金融」というメーカーとは違った分野でキャリアを重ねてきました。今後、当社の取締役会においてはさまざまな議論が出てくるかと思いますが、内部の常識だけにとらわれた議論とならないよう、これまでの経験も踏まえながら意見を申し上げてまいります。

さて、当社は社名変更で象徴されるように第二の創業期を迎え、今後の成長戦略として欧州での新工場建設や米国での増産投資など、事業の積極展開を現在進めています。こうした状況下では、株主の皆さまからさまざまな機会を通じて経営陣に対する数多くのご意見やご要望をいただきます。経営陣と株主との間では、手法やプロセスに違いがあっても、持続的な成長により企業価値を向上させるというゴールは一致しています。あらゆる意見に引き続き耳を傾けることで、当社のさらなる成長につなげていければと考えております。

# 役員一覧 (2020年3月27日現在)

## 取締役



- |                      |                             |
|----------------------|-----------------------------|
| 1 山田 保裕 (取締役会長)      | 6 笹森 建彦 (取締役 執行役員)          |
| 2 清水 隆史 (代表取締役 社長)   | 7 森田 研 <sup>*1</sup> (取締役)  |
| 3 金井 昌之 (取締役 常務執行役員) | 8 武田 厚 <sup>*1</sup> (取締役)  |
| 4 光畑 達雄 (取締役 執行役員)   | 9 米田 道生 <sup>*1</sup> (取締役) |
| 5 井村 洋次 (取締役 執行役員)   |                             |

## 監査役

### 常勤監査役



矢野 雅夫<sup>\*2</sup>



武次 聡史

### 監査役



天野 勝介<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup>. 社外取締役  
<sup>\*2</sup>. 社外監査役  
<sup>\*3</sup>. 取締役との兼務

## 執行役員

### 社長



清水 隆史<sup>\*3</sup>

### 常務執行役員



水谷 友重



金井 昌之<sup>\*3</sup>



田辺 伸二

### 執行役員



鈴木 伊織



光畑 達雄<sup>\*3</sup>



井村 洋次<sup>\*3</sup>



笹森 建彦<sup>\*3</sup>



高橋 英明



守屋 学



植松 秀文



瀧脇 将雄



下村 哲生



栗林 健太

# TOYO TIRE のサステナビリティ

| 重点テーマ |

当社グループでは、持続可能な社会の実現に向けて、2014年に基本方針を策定するとともに、7つの課題（重点テーマ）を設定し、サステナビリティを推進してきました。

また、2019年には、2030年のTOYO TIREのあるべき姿を示す「TOYO TIREのSDGs」を策定し、14のゴールを設定しました。（これらの詳細につきましては、「CSR Report 2020」をご参照ください。）

ここでは当社グループのサステナビリティ推進活動について、7つのテーマに沿ってご紹介いたします。

1	製品・サービスの信頼と革新
2	地球環境への貢献
3	人権と多様性の尊重
4	取引先との協働
5	地域社会との共生
6	安全で健康的な職場づくり
7	ガバナンス・コンプライアンスの強化

## 1 製品・サービスの信頼と革新

### ドライブシミュレーターを使った安全啓発活動を実施

製造・販売したタイヤを適正に使用いただくよう啓発することを目的に、当社グループでは、日本国内において「タイヤの日」として定められている4月8日を基点に、安全啓発活動を実施しています。

2019年度は、普段、体験できないタイヤの空気圧の違いによる操縦安定性の比較シチュエーションなどを実際に体感いただける独自システムを搭載したドライブシミュレーターを導入しました。すでにこれを体験いただいた約1,000名のうち

96%の方々から「タイヤの安全に対する意識は変わった」との回答をいただきました。

これからも、さまざまな安全啓発活動により、道路交通事故発生件数の減少に貢献します。



ドライブシミュレーター

## 2 地球環境への貢献

### ボイラーのエネルギー効率の向上でCO<sub>2</sub>排出量を削減

タイヤの一連の製造工程のうち、熱と圧力を加えてタイヤの溝を作り、弾力性と耐久性を高める加硫工程には多くの蒸気が必要で、製造工程におけるエネルギー消費量の大部分を占めます。

TOYO TYRE MALAYSIA SDN BHDはこの加硫工程に使用する蒸気ボイラーの排熱を効率よく回収してボイラーへの給水を予熱し、エネルギー効率を向上するための装置を導入

しています。

この装置の導入により給水温度を30℃以上高めることができ、ボイラー燃料である天然ガスの使用量を20%以上削減できるようになりました。

この結果、年間CO<sub>2</sub>排出量を約2,400t削減し、これが製品納入先であるトヨタ自動車株式会社に評価され、「Toyota Environmental Award (TOYOTA環境賞)」を受賞しました。

## 3 人権と多様性の尊重

### 働き方改革を推進

TOYO TIREでは環境変化に対応し、従業員の一人ひとりが期待される役割を果たすために、自らの働き方をデザインし、最適化できる状態にすることを目的とした働き方改革に取り組んでいます。

2019年度は業務フローの見直しや各人の担当業務の見える化を通じた、業務効率化策の推進とともに、在宅勤務を拡大し、国の呼びかけに応じて、「テレワーク・デイズ」にモデル部署を中心に参画するなど、働き方の多様化も同時に進めています。

## 4 取引先との協働

### 改定CSR調達ガイドライン説明会を実施

生産から消費に至るサプライチェーン全体で社会的課題の解決に取り組むため「CSR調達ガイドライン」を定めており、社会からの要請や事業環境の変化を踏まえ、都度改定しています。

2019年1月には、原材料（特に天然ゴム）の持続可能な調達に関する方針を追加し改定するとともに、TOYO TIREでは、取引額が多い日本国内の取引先60社に対し、改定したCSR調達ガイドラインに関する説明会を開催しました。

説明会では、当社グループが目指す持続可能な調達活動と併せて、現在当社グループがおかれている事業環境や事業活動が環境・社会に及ぼしている影響についても説明しました。



国内の取引先に対する説明会

## 5 地域社会との共生

### 環境保全活動に参加

TOYO TIREは、自然環境の保全活動を地域の持続的発展へつなげるため、事業拠点の周辺地域の環境保全活動を推進しています。

たとえば、桑名工場では、NPO法人「森林（もり）の風」の協力を得ながら、近隣の放置雑木林を整備する「TOYO TIRES緑のつながり・三重」に取り組んでいます。活動5年目

となる2019年度は、継続してきた遊歩道の整備が完了し、地域住民とともに開通セレモニーを行いました。



整備活動の様子

## 6 安全で健康的な職場づくり

### マレーシア政府から安全賞表彰

TOYO TYRE MALAYSIA SDN BHDはマレーシアの労働安全省が実施している体系的労働安全衛生レベル強化プログラム（SoHELP）に参加しています。SoHELPは労働安全衛生が関連する問題の軽減と労働安全衛生法令の遵守を目的としており、マレーシア全土で270の多国籍企業が参加しています。

参加企業は本プログラムにもとづき、一連の労働安全衛生マネジメント（計画→リスク評価→是正→経営層による監査→

教育訓練→政府による監査）を実施します。同社はリスク評価により明らかになった課題に対し、職場での見える化や従業員の教育訓練に取り組みました。

そうした活動が政府から評価を受け、2018年度の最も優秀な取り組みをした企業（BEST OVERALL WORKPLACES SOHELP IMPLEMENTATION 2018）の10社のうちの1社に選出されました。

## 7 ガバナンス・コンプライアンスの強化

### 2019年度コンプライアンス意識調査を実施

TOYO TIREは、誠実に事業活動を行うためのグループ各社共通の行動原則として「TOYO TIREグループ企業行動憲章」を、役員・従業員一人ひとりが企業行動憲章を実践するために「TOYO TIREグループ行動基準」を定めています。

また、社内研修や全社員を対象にしたEラーニングを実施するなど、継続したコンプライアンス意識の浸透を図っています。

こうした活動の結果、2019年度のコンプライアンス意識調査においても、従業員の意識は安定的に高い水準を維持しています（右記ご参照）。

1. 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

97%  
(2018年度 96%)

2. 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

88%  
(2018年度 87%)

3. コンプライアンスの定着度  
自身が義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

93%  
(2018年度 94%)

# 連結財務諸表

詳細な財務情報については、有価証券報告書 (<https://www.toyotires.co.jp/ir/library/yuuhou/>) をご参照ください。

## ▶▶ 連結貸借対照表

TOYO TIRE株式会社及び連結子会社  
2018年12月31日及び2019年12月31日現在

	2018	2019
百万円		
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	31,385	25,120
受取手形及び売掛金	81,593	75,445
商品及び製品	58,053	58,042
仕掛品	2,940	3,572
原材料及び貯蔵品	13,993	14,954
その他	15,220	20,580
貸倒引当金	△408	△444
流動資産合計	202,779	197,271
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	104,954	116,717
減価償却累計額	△50,768	△52,162
建物及び構築物(純額)	54,185	64,554
機械装置及び運搬具	312,012	326,165
減価償却累計額	△222,286	△229,498
機械装置及び運搬具(純額)	89,726	96,667
工具、器具及び備品	74,073	72,597
減価償却累計額	△65,074	△64,339
工具、器具及び備品(純額)	8,999	8,257
土地	19,783	19,467
リース資産	1,406	1,425
減価償却累計額	△678	△637
リース資産(純額)	728	787
使用権資産	—	5,250
減価償却累計額	—	△695
使用権資産(純額)	—	4,555
建設仮勘定	16,879	12,788
有形固定資産合計	190,303	207,079
無形固定資産		
ソフトウェア	2,911	3,741
のれん	1,317	1,122
その他	2,139	1,886
無形固定資産合計	6,368	6,750
投資その他の資産		
投資有価証券	47,268	44,404
長期貸付金	220	197
退職給付に係る資産	935	1,010
繰延税金資産	13,029	6,290
その他	8,577	5,845
貸倒引当金	△105	△104
投資その他の資産合計	69,926	57,644
固定資産合計	266,597	271,475
資産合計	469,377	468,746

百万円

	2018	2019
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	59,576	34,137
コマーシャル・ペーパー	14,000	—
短期借入金	35,137	39,612
未払金	22,499	20,169
未払法人税等	1,257	1,550
役員賞与引当金	81	98
返品調整引当金	218	223
製品補償引当金	15,946	7,947
その他	25,758	26,256
流動負債合計	174,476	129,998
固定負債		
長期借入金	87,459	75,902
役員退職慰労引当金	11	6
環境対策引当金	274	101
製品補償引当金	29,592	16,563
退職給付に係る負債	7,768	5,840
繰延税金負債	10,804	12,082
その他	1,738	3,743
固定負債合計	137,648	114,239
負債合計	312,125	244,237
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	30,484	55,935
資本剰余金	28,507	54,499
利益剰余金	67,880	86,110
自己株式	△152	△154
株主資本合計	126,720	196,391
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	21,278	21,222
繰延ヘッジ損益	9	△9
為替換算調整勘定	3,848	2,600
退職給付に係る調整累計額	883	2,556
その他の包括利益累計額合計	26,018	26,370
非支配株主持分	4,511	1,747
純資産合計	157,251	224,509
負債純資産合計	469,377	468,746

## 連結財務諸表

### ▶▶ 連結損益計算書

TOYO TIRE株式会社及び連結子会社  
2018年12月31日及び2019年12月31日に終了した会計年度

百万円

	2018	2019
売上高	393,220	377,457
売上原価	259,050	246,635
売上総利益	134,169	130,822
販売費及び一般管理費	91,779	92,374
営業利益	42,390	38,447
営業外収益		
受取利息	415	494
受取配当金	1,616	1,622
持分法による投資利益	194	161
受取賃貸料	265	413
その他	1,293	1,619
営業外収益合計	3,785	4,311
営業外費用		
支払利息	2,600	2,261
為替差損	2,079	583
債権流動化費用	300	54
新株発行費	—	460
その他	2,815	2,753
営業外費用合計	7,796	6,113
経常利益	38,379	36,645
特別利益		
投資有価証券売却益	378	3,494
関係会社株式売却益	—	28
特別利益合計	378	3,523
特別損失		
固定資産除却損	578	932
減損損失	3,583	1,169
製品補償対策費	7,289	3,897
製品補償引当金繰入額	10,239	113
特別損失合計	21,691	6,113
税金等調整前当期純利益	17,067	34,055
法人税、住民税及び事業税	3,809	1,437
法人税等調整額	2,084	7,471
法人税等合計	5,894	8,909
当期純利益	11,173	25,146
非支配株主に帰属する当期純利益	619	663
親会社株主に帰属する当期純利益	10,553	24,482

## ▶▶ 連結株主資本等変動計算書

TOYO TIRE株式会社及び連結子会社

2018年12月31日及び2019年12月31日に終了した会計年度

百万円

	2018	2019
株主資本		
資本金		
当期首残高	30,484	30,484
当期変動額		
新株の発行	—	25,450
当期変動額合計	—	25,450
当期末残高	30,484	55,935
資本剰余金		
当期首残高	28,507	28,507
当期変動額		
新株の発行	—	25,450
自己株式の処分	0	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	541
当期変動額合計	0	25,992
当期末残高	28,507	54,499
利益剰余金		
当期首残高	63,041	67,880
当期変動額		
剰余金の配当	△5,714	△6,253
親会社株主に帰属する当期純利益	10,553	24,482
当期変動額合計	4,839	18,229
当期末残高	67,880	86,110
自己株式		
当期首残高	△149	△152
当期変動額		
自己株式の取得	△2	△2
自己株式の処分	0	—
当期変動額合計	△2	△2
当期末残高	△152	△154
株主資本合計		
当期首残高	121,883	126,720
当期変動額		
新株の発行	—	50,901
剰余金の配当	△5,714	△6,253
親会社株主に帰属する当期純利益	10,553	24,482
自己株式の取得	△2	△2
自己株式の処分	0	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	541
当期変動額合計	4,837	69,670
当期末残高	126,720	196,391

## 連結財務諸表

	2018	2019
		百万円
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	27,555	21,278
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△6,277	△ 55
当期変動額合計	△6,277	△ 55
当期末残高	21,278	21,222
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	△10	9
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	20	△ 18
当期変動額合計	20	△ 18
当期末残高	9	△ 9
為替換算調整勘定		
当期首残高	7,974	3,848
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△4,126	△ 1,247
当期変動額合計	△4,126	△ 1,247
当期末残高	3,848	2,600
退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	1,676	883
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△793	1,673
当期変動額合計	△793	1,673
当期末残高	883	2,556
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	37,195	26,018
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△11,176	351
当期変動額合計	△11,176	351
当期末残高	26,018	26,370
非支配株主持分		
当期首残高	4,735	4,511
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△223	△ 2,764
当期変動額合計	△223	△ 2,764
当期末残高	4,511	1,747
純資産合計		
当期首残高	163,815	157,251
当期変動額		
新株の発行	—	50,901
剰余金の配当	△5,714	△ 6,253
親会社株主に帰属する当期純利益	10,553	24,482
自己株式の取得	△2	△ 2
自己株式の処分	0	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	541
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△11,400	△ 2,413
当期変動額合計	△6,563	67,257
当期末残高	157,251	224,509

## ▶▶ 連結キャッシュ・フロー計算書

TOYO TIRE株式会社及び連結子会社

2018年12月31日及び2019年12月31日に終了した会計年度

百万円

	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	17,067	34,055
減価償却費	25,795	25,162
受取和解金	—	△284
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,064	167
受取利息及び受取配当金	△2,032	△2,117
支払利息	2,600	2,261
為替差損益(△は益)	623	△97
新株発行費	—	460
持分法による投資損益(△は益)	△194	△161
投資有価証券売却損益(△は益)	△378	△3,494
固定資産除却損	578	932
減損損失	3,583	1,169
製品補償対策費	7,289	3,897
製品補償引当金繰入額	10,239	113
売上債権の増減額(△は増加)	△4,165	5,583
たな卸資産の増減額(△は増加)	△7,221	△2,151
仕入債務の増減額(△は減少)	△774	△25,365
その他	3,191	2,560
小計	57,267	42,692
利息及び配当金の受取額	2,167	2,246
利息の支払額	△2,746	△2,327
和解金の受取額	—	284
製品補償関連支払額	△34,362	△25,078
法人税等の支払額	△4,363	△7,695
法人税等の還付額	1,101	1,107
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,063	11,229
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△27,360	△43,145
有形固定資産の売却による収入	181	534
無形固定資産の取得による支出	△1,251	△1,849
無形固定資産の売却による収入	1	—
投資有価証券の取得による支出	△269	△270
投資有価証券の売却及び償還による収入	794	6,582
その他	△524	△121
投資活動によるキャッシュ・フロー	△28,428	△38,271
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△5,049	△9,576
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	12,000	△14,000
長期借入れによる収入	31,068	21,564
長期借入金の返済による支出	△13,931	△17,446
社債の償還による支出	△5,000	—
配当金の支払額	△5,714	△6,248
非支配株主への配当金の支払額	△361	△312
連結の範囲の変更を伴わない子会社出資金の払込による支出	—	△518
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△2,008
株式の発行による収入	—	50,441
その他	△182	△1,162
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,829	20,732
現金及び現金同等物に係る換算差額	△884	△78
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,580	△6,387
現金及び現金同等物の期首残高	27,887	30,467
現金及び現金同等物の期末残高	30,467	24,079

## 国内事業所 (2019年12月31日現在)

### 本社

〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13  
Tel: 072-789-9100

### 東京支店

(直需タイヤ・自動車部品営業部門)  
〒101-0032 東京都千代田区岩本町3-1-2  
岩本町東洋ビル  
Tel: 03-5823-6131

### 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  
Tel: 0561-34-5911

### 広島事務所

(直需タイヤ・自動車部品営業部門)  
〒732-0052 広島県広島市東区光町1-13-20  
ディア・光町3F  
Tel: 082-264-3680

### 仙台工場

〒989-2484 宮城県岩沼市吹上3-5-1  
Tel: 0223-22-2191

### 桑名工場

〒511-0294 三重県員弁郡東員町  
大字中上2400  
Tel: 0594-86-0100

### 兵庫事業所

〒675-1112 兵庫県加古郡稲美町  
六分一1183  
Tel: 079-495-1519

### 基盤技術センター

〒666-0131 兵庫県川西市矢間3-10-1  
Tel: 072-789-1400

### タイヤ技術センター

〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2-2-13  
Tel: 072-775-9000

### 自動車部品技術センター

〒470-0213 愛知県みよし市打越町生賀山3  
Tel: 0561-34-3211

### タイヤテストコース

〒889-1201 宮崎県児湯郡都農町  
大字川北2318  
Tel: 050-3818-0090

### 冬期タイヤテストコース

〒093-0504 北海道常呂郡佐呂間町字西富

## 関係会社 (2019年12月31日現在)

● タイヤ事業 ○ 自動車部品他事業 ● その他

### 国内

- 福島ゴム(株)  
福島県福島市
- 東洋ソフラン(株)  
愛知県みよし市
- 綾部トーヨーゴム(株)  
京都府綾部市
- トーヨータイヤ物流(株)  
兵庫県伊丹市
- (株)トーヨータイヤジャパン  
東京都千代田区
- ニットージャパン(株)  
東京都千代田区
- 東洋ゴム化工品(株)  
兵庫県加古郡稲美町
- 昌和不動産(株)  
兵庫県伊丹市
- オリエント工機(株)  
兵庫県伊丹市
- (株)エフ・ティー・ジー  
兵庫県伊丹市
- 仙台サービス(株)  
宮城県岩沼市
- 桑名サービス(株)  
三重県員弁郡東員町

### 北米

- TOYO TIRE HOLDINGS OF AMERICAS INC.  
アメリカ カリフォルニア州サイプレス
- TOYO TIRE U.S.A. CORP.  
アメリカ カリフォルニア州サイプレス
- NITTO TIRE U.S.A. INC.  
アメリカ カリフォルニア州サイプレス
- TOYO TIRE NORTH AMERICA OE SALES LLC  
アメリカ ジョージア州バートゥ郡
- TOYO TIRE NORTH AMERICA MANUFACTURING INC.  
アメリカ ジョージア州バートゥ郡
- TOYO AUTOMOTIVE PARTS (USA), INC.  
アメリカ ケンタッキー州フランクリン
- TMM (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 プリティッシュコロンビア州リッチモンド
- NITTO TIRE CANADA INC.  
カナダ プリティッシュコロンビア州リッチモンド
- 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

### 欧州

- TOYO TIRE EUROPE GMBH  
ドイツ ヴェイリッヒ
- TOYO TIRE DEUTSCHLAND GMBH  
ドイツ ヴェイリッヒ
- 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

### オセアニア

- TOYO TYRE AND RUBBER AUSTRALIA LTD.  
オーストラリア ニュー・サウスウェールズ州ミント

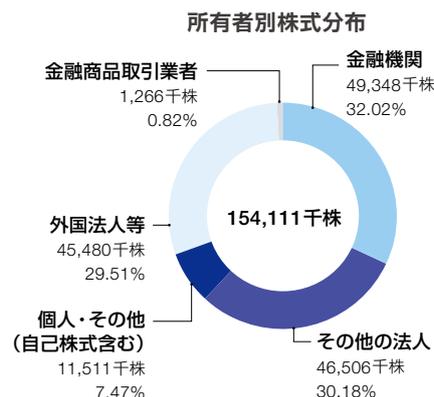
### アジア

- SILVERSTONE BERHAD  
マレーシア ペラ州タイピン
- SILVERSTONE MARKETING SDN BHD  
マレーシア セランゴール州シャー・アラム
- 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
- 通伊欧輪胎(上海)貿易有限公司  
中国 上海市
- 通伊欧輪胎張家港有限公司  
中国 江蘇省
- 通伊欧輪胎(諸城)有限公司  
中国 山東省
- 東洋橡塑(広州)有限公司  
中国 広東省

# 投資家情報

## 株式の状況 (2019年12月31日現在)

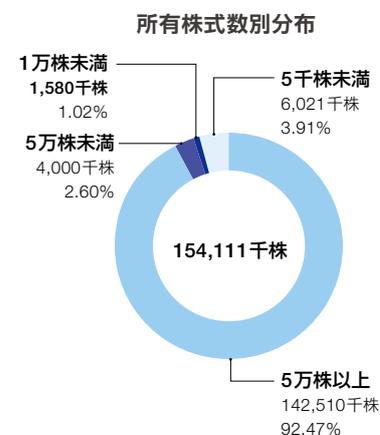
発行済株式総数	154,111,029株
株主数	11,569名
上場取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
事業年度	毎年1月1日から同年12月31日まで
定時株主総会	毎年3月



## 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率* (%)
三菱商事株式会社	30,822	20.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	10,706	6.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	10,638	6.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	6,031	3.91
株式会社ブリヂストン	5,000	3.24
トヨタ自動車株式会社	4,774	3.10
ORBIS SICAV	4,130	2.68
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SPECIAL ACCOUNT NO.1	3,776	2.45
株式会社三菱UFJ銀行	2,823	1.83
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,391	1.55

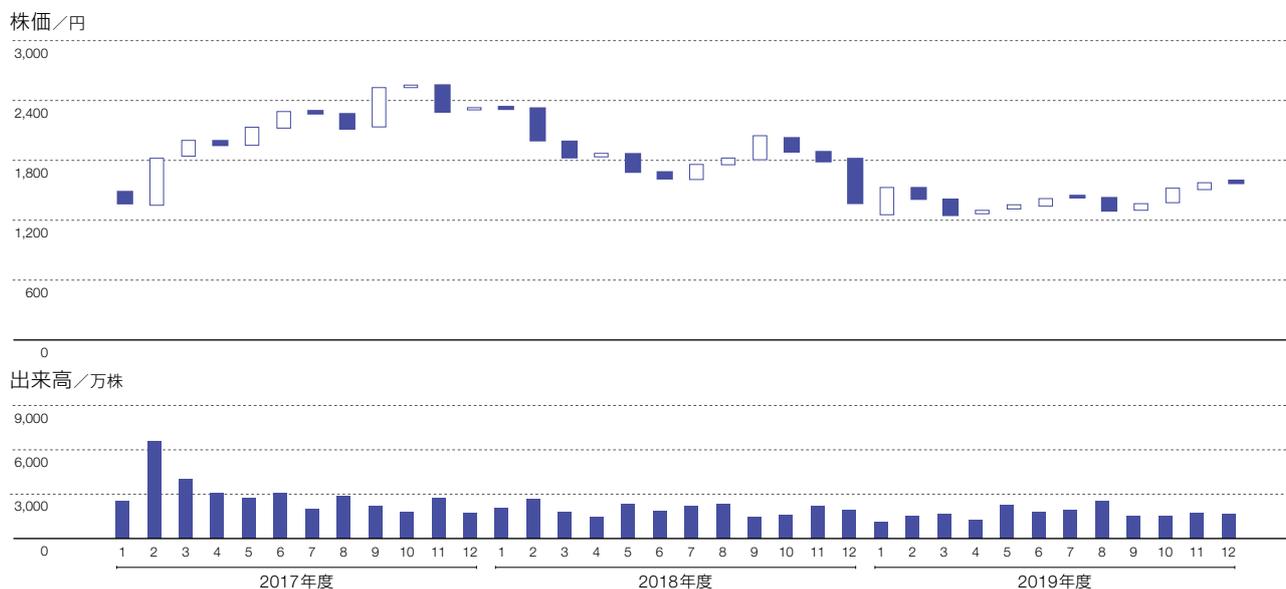
\* 持株比率は、自己株式 (188,222株) を控除して計算しています。



## 格付情報 (本レポート発行日現在)

格付機関	対象	格付	公表日
株式会社日本格付研究所 (JCR)	長期発行体格付	BBB+	2019年10月21日

## 株価の推移 (東京証券取引所)



# TOYO TIRES

## 会社概要 (2019年12月31日現在)

商号	TOYO TIRE株式会社
(英文表示)	Toyo Tire Corporation
コーポレートサイト	<a href="https://www.toyotires.co.jp/">https://www.toyotires.co.jp/</a>
設立	1945年(昭和20年)8月1日
資本金	55,935,326,411円
連結子会社	41社(国内12社、海外29社)
従業員数	13,132名(連結、臨時従業員含む)

## TOYO TIRE 株式会社

経営管理本部 経営管理部

〒664-0847 兵庫県伊丹市藤ノ木2丁目2番13号  
TEL: 072-789-9111

本冊子内に表示されている製品の名称、サービス名称などは  
TOYO TIRE株式会社の日本登録商標または商標です。

2020年9月  
Printed in Japan