2011年度（11年12月期）

決算発表と中期経営計画説明

2012年 2月 14日

横浜ゴム株式会社

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

目次

1．11年度決算と12年度業績予想について

2．GD100 PhaseIIIについて

- GD100「ビジョン」と「基本方針」
- Phase II の総括
- Phase III 定量目標
- Phase III 課題とテーマ
- Phase III 成長戦略
    - タイヤ成長戦略／MB成長戦略
    - 技術戦略
    - 基盤強化／CSR経営

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

2011年度決算と2012年度業績予想

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

■2011年度連結損益実績及び2012年度連結業績予想

単位：億円	2011年度（1-12）		2012年度		2011年度（4-12）	
	実　績	前年比	業績予想	前年比	実　績	前年比
売　上　高	5,578	107.3%	5,750	103.1%	4,651	－
（利益率） 営 業 利 益	*4.8%* 268	90.8%	*7.0%* 400	149.5%	*5.7%* 263	－
（利益率） 経 常 利 益	*4.0%* 222	94.8%	*6.4%* 370	167.0%	*4.5%* 207	－
（利益率） 当期純利益	*2.0%* 113	81.5%	*4.3%* 250	220.3%	*2.5%* 116	－

■2011年度期末配当（予定）

単位：円（1株当り）	2011年度	2012年度
第2四半期末	3.00	6.00（予定）
期　　末	4.00（予定）	7.00（予定）
年　　間	7.00（予定）	13.00（予定）

※11年度期末配当は定時株主総会に付議

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase III

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase Ⅲ

GD100「ビジョン」と「基本方針」

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

GD100「ビジョン」と「基本方針」

■創業100周年にあたる2017年に

企業価値・市場地位において、
独自の存在感を持つグローバルカンパニーを目指します

■長期財務目標（2017年）

売上高：1兆円	営業利益：1,000億円	営業利益率：10％

■基本方針

- 良いモノを、安く、タイムリーに
- トップレベルの環境貢献企業になります
- 高い倫理観を持ち、お客様最優先の企業風土を作り上げます

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase Ⅲ

GD100 Phase Ⅱの総括

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅱ の総括

■ 外部環境の悪化

- リーマンショックによる世界需要の減退 ⇒ 販売減
- 円高傾向の継続 ⇒ 売上減 【営業利益への為替影響▲167億円】
- 原材料価格の高騰 ⇒ 原価増 【営業利益への原料影響▲319億円】

⇒ 厳しい外部環境下でも、**利益を出せる筋肉質な体質への転換**が進んだ

Phase Ⅰ 実績（2006/4～2009/3）	Phase Ⅱ 実績（2009/4～2011/12）
売上高 1兆5,660億円	売上高 1兆4,512億円
営業利益 670億円	営業利益 772億円
営業利益率 4.3%	営業利益率 5.3%

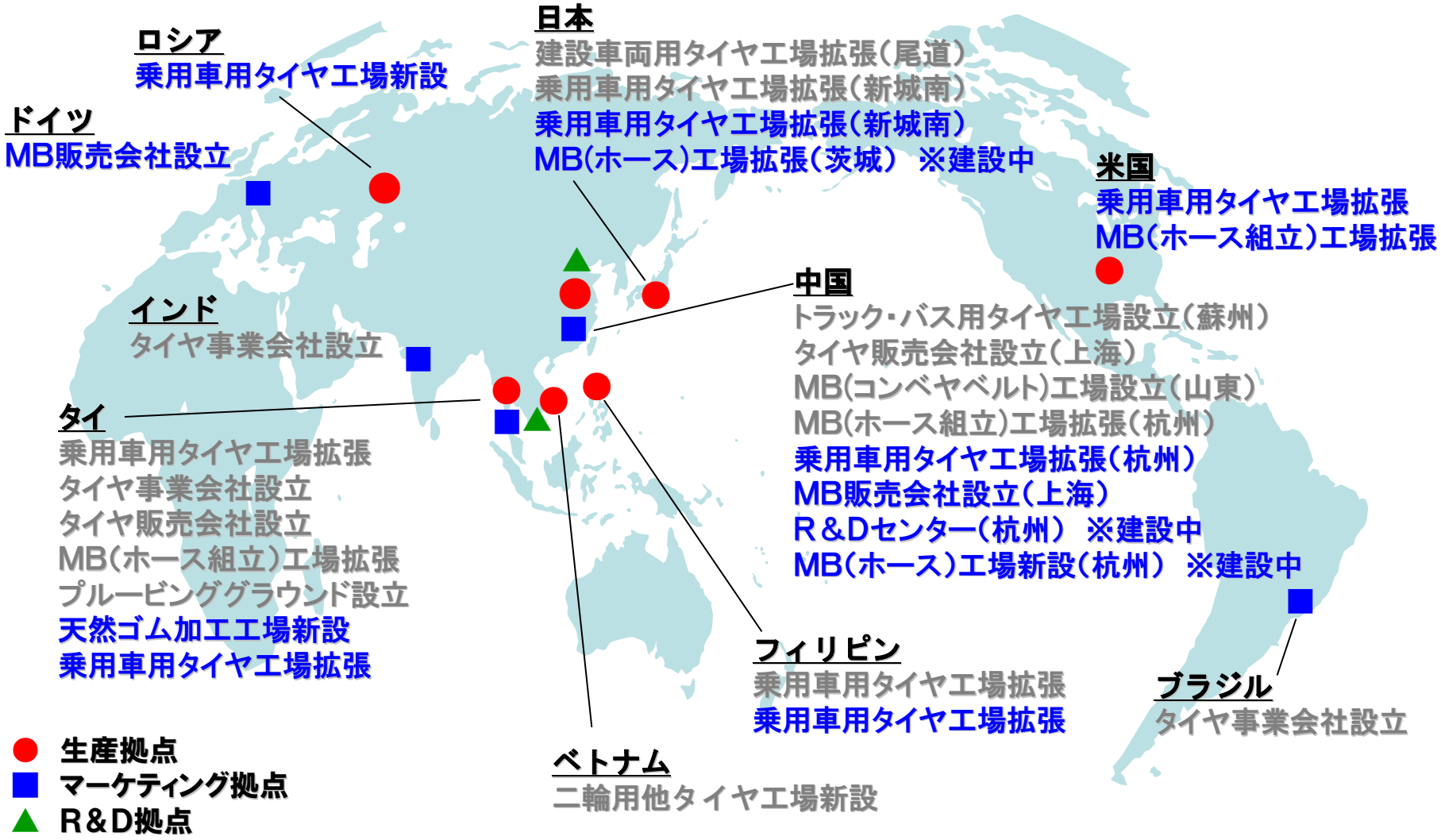
Phase Ⅰ（2006～08年）とPhase Ⅱ（2009～11年）の3年間比較で、
売上減（▲7%）の一方で、営業利益は増益（＋15%）、営業利益率も＋1.0%

注）Phase Ⅱの2011年度は変則決算

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅱ の総括

■ Phase Ⅰ～Ⅱ の期間に新たに設立・増強された拠点（Phase Ⅰ+Phase Ⅱ）



YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅱ の総括

■ タイヤ生産能力の拡大（単位：万本／年）

内需向けの中国／輸出拠点のタイを中心に生産能力の拡大を進めたが、
Phase Ⅱ の3年間で、全体の生産能力は9％拡大に留まった

海外での生産能力比率は34％から38％に増加

工場		2008年 年度末	2009年 年度末	2010年 年度末	2011年 年度末
日本	三重(TB・LT)	590	590	590	590
	三島(PC)	1,390	1,390	1,390	1,390
	新城(PC)	1,410	1,410	1,410	1,410
	新城南(PC)	200	200	240	280
	日本　計	3,590	3,590	3,630	3,670
海外	米国(PC)	560	560	560	620
	米国(TB)	50	50	50	50
	フィリピン(PC)	690	690	700	700
	中国(PC)	300	300	310	510
	中国(TB)	20	34	34	34
	タイ(PC/LT)	180	190	240	320
	タイ(TB)	35	35	35	35
	海外　計	1,835	1,859	1,929	2,269
単位：万本	合計	5,425	5,449	5,559	5,939

PC：乗用車用タイヤ　LT：ライトトラック用タイヤ　TB：トラック・バス用タイヤ

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅱ の総括

■ Phase Ⅱ 定量実績

単位：億円	2009年度 実績		2010年度 実績		2011年度 1-12 実績		参考 2011年度 目標		参考 2011年度 4-12 実績	
（対前年伸長率）売上高	4,664	90.2%	5,197	111.4%	5,578	107.3%	5,500		4,651	89.5%
（営業利益率）営業利益	215	4.6%	295	5.7%	268	4.8%	385	7.0%	263	5.7%
（経常利益率）経常利益	187	4.0%	234	4.5%	222	4.0%			207	4.5%

※1-3は2010年度と重複

為替レート										
US$	93		86		80		95		79	
EUR	131		113		111		125		111	

	2009年度 実績	2010年度 実績	2011年度 4-12 実績
ROA（営業利益）	4.6%	6.2%	※ 5.4%
有利子負債残高	1,547億円	1,468億円	1,620億円
総資産回転率	0.99回	1.10回	※ 1.13回
D／Eレシオ	1.0倍	0.9倍	1.0倍

※ 2011年1-12実績(参考)

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅱ の総括

■ Phase Ⅱ 定性実績

◆Phase Ⅱ で掲げた人材育成・組織面の戦略に対する実績

- グローバル人材の育成を狙いとし、**新卒社員の海外研修**を開始（2009～）
- タイヤ国内販売の営業体制・自系列販売網の強化・効率化を目的に
  （株）ヨコハマタイヤジャパンを設立（2009/7）
- MB国内の販売力強化を狙い、**横浜ゴムMBジャパン（株）**を設立（2010/10）
- 電子材料製品の収益貢献を早めるため、**電材事業部**を設立（2011/4）
- 障がい者雇用の特例子会社、**ヨコハマピアサポート（株）**を設立（2012/1）

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase Ⅲ

GD100 Phase Ⅲ 定量目標

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅲ 定量目標

■ 3年合計(2012～14年度)定量目標

Phase Ⅰ 実績 (2006/4～2009/3)	Phase Ⅱ 実績 (2009/4～2011/12)	Phase Ⅲ 目標 (2012/1～2014/12)
売上高 1兆5,660億円 営業利益 670億円 営業利益率 4.3%	売上高 1兆4,512億円 営業利益 772億円 営業利益率 5.3%	連結売上高 1兆8千億円 連結営業利益 1,500億円 連結営業利益率 8．3%

単位：億円	2012年度		2013年度		2014年度		PⅢ累計
(対前年伸長率) 売上高	5,750		5,950	*103.5%*	6,300	*105.9%*	18,000
(営業利益率) 営業利益	400	*7.0%*	500	*8.4%*	600	*9.5%*	*8.3%* 1,500

＜前提条件＞

・為替レート：US＄＝75円、EUR＝95円

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase III

GD100 Phase III 課題とテーマ

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅲ 課題

■ Phase Ⅲ 外部環境予測

◆世界

・欧州債務危機によるEU域内の景気低迷と、世界経済への波及懸念

・新興国は中期的には景気回復と成長継続

◆日本

・世界経済の悪化や円高継続による輸出低迷懸念

・消費税増税による内需低迷懸念、震災復興需要によるGDP押上げ

◆その他

・原材料価格の高騰・変動リスク

■ Phase Ⅱ までに顕在化した課題

・世界需要の拡大に対する能力増強の遅れによるタイヤ供給不足

・MB事業の成長不足

外部環境の変化に対応できる事業基盤を確固たるものとしつつ、
Phase Ⅳ 以降の飛躍に向けた足場を築く

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅲ テーマ

Phase Ⅰ
（2006-08年度）

旺盛な世界需要 ⇒ 「収益を伴った成長」
Profitable Growth

Phase Ⅱ
（2009-11年度）

世界的な金融危機
先の読めない市況
需要の減速
不安定な原材料価格
深刻化する環境問題

「高質な成長」
Quality Growth

Phase Ⅲ
（2012-14年度）

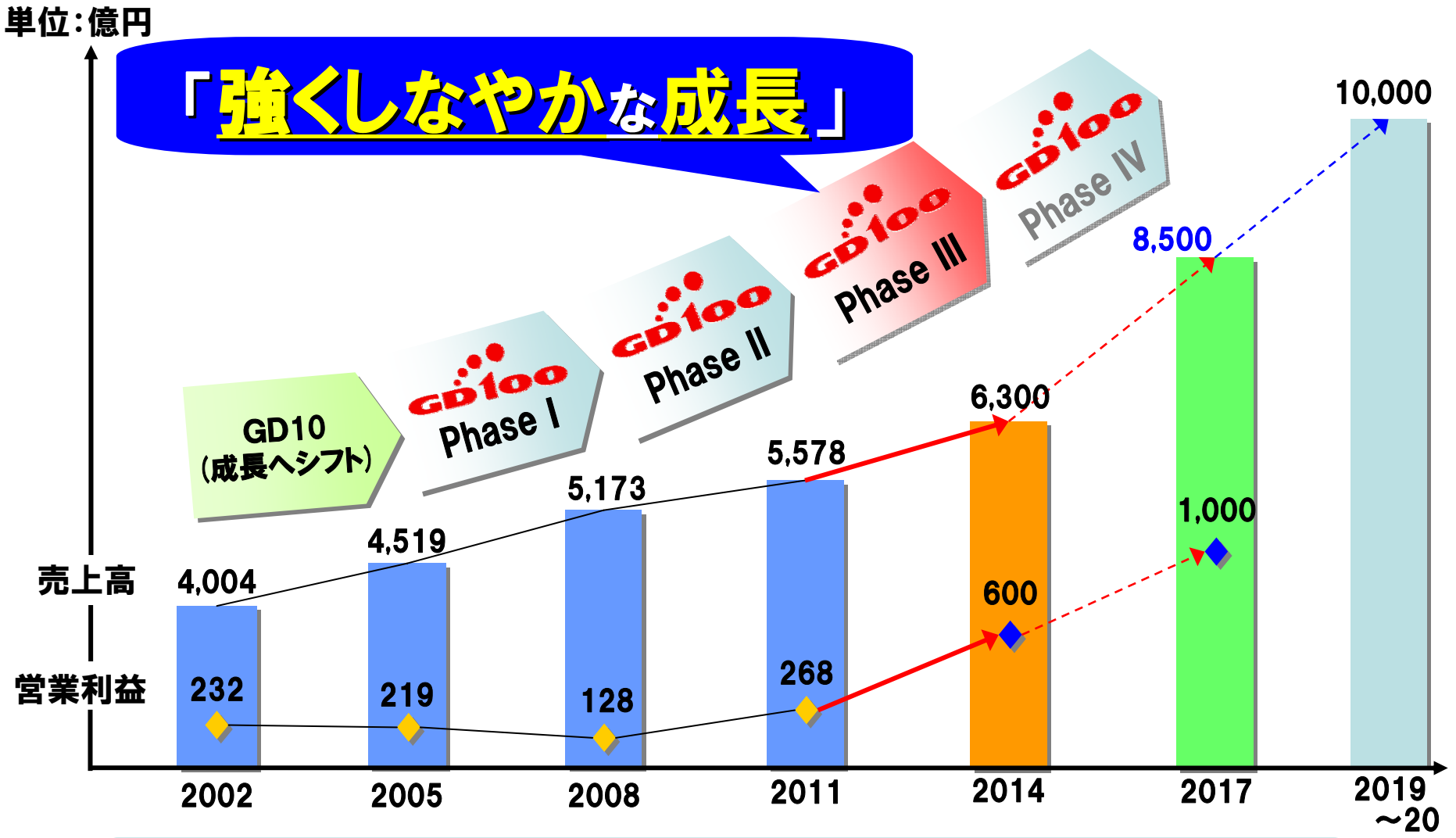
筋肉質な体質の
さらなる強化

事業環境の変化・リスクに
耐えうる「しなやかさ」

「 強くしなやかな成長 」
Robust and Responsive Growth

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase III の位置づけ



◆ 事業環境の変化により、売上高1兆円到達は2019～20年となる見込み
◆ 営業利益1,000億円は目標どおり、営業利益率10%は前倒しで達成する

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase Ⅲ

GD100 Phase Ⅲ 成長戦略

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅲ の考え方

**強化された事業基盤を源泉に投資の原資を生み出し、
タイヤを中心とした大型増産投資を積極的に実施する**

**供給能力の拡充により
成長国の需要伸長を遅れなく捕捉する**

**コスト競争力とブランド力UPで
営業利益率10％を目指す**

タイヤ成長戦略
- 大規模投資による供給能力の増強
- 高付加価値商品のグローバル展開

MB成長戦略
- 3つのコア技術でナンバーワンを目指す
- 新規事業の創出と拡大

技術戦略
- 地球・人・社会にやさしい技術
- 高機能タイヤ技術を極める
- 良いモノを、安く、タイムリーに

基盤強化
- 全社横断プロジェクト活動による
  ムダ取り活動の進化

CSRへの取り組み
- 環境、社会、人への取り組みの継続

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

GD100

Phase Ⅲ

- ◆ タイヤ成長戦略
- ◆ MB成長戦略
- ◆ 技術戦略
- ◆ 基盤強化
- ◆ CSRへの取り組み

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

タイヤ成長戦略

グローバル市場における独自の存在感

日本市場
◆需要は縮小傾向
⇒ 技術力と商品開発力を高めて
競争力アップ

海外市場
◆成長国を中心に需要は拡大
⇒ 供給能力を拡充し、
利益を伴った成長を目指す

消費財 ： 燃費ナンバーワンタイヤ・高機能タイヤの開発・投入
生産財 ： 独自技術、ゆりかごから墓場までのサービス体制の確立

地域事業体制
地域内での
地産地消を目指す

SCM改善
国内完了
⇒グローバル展開へ

現地開発体制
タイ テストコース
中国R&Dセンター 他

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

タイヤ成長戦略

PhaseIII における増産計画（生産能力拡大）

・Phase III では得意市場のロシアと中国での地産地消促進、アジアの輸出拠点拡大を中心に、**年産約7百万本の増産**を行い、**海外生産比率を45%**に高める

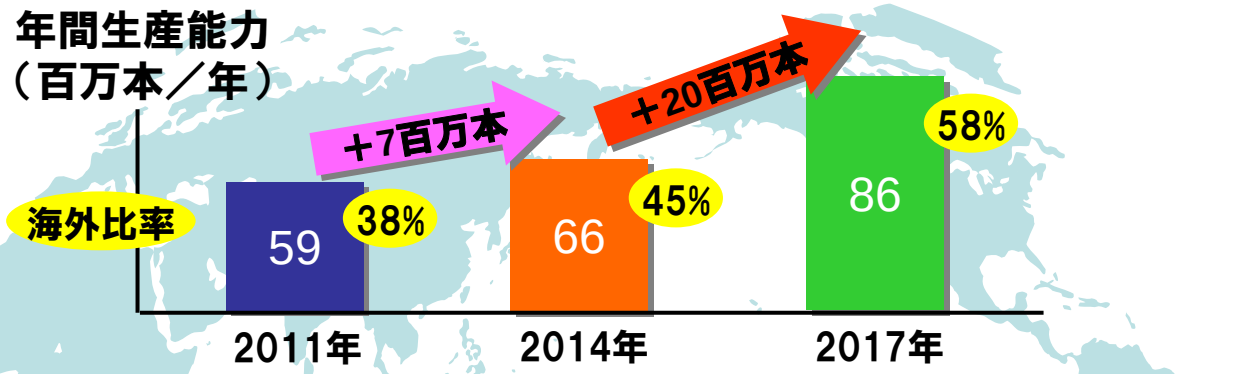
工場		2011年度末	2012年度末	2013年度末	2014年度末	比率
日本	三重(TB・LT)	590	590	590	590	
	三島(PC)	1,390	1,390	1,390	1,390	
	新城(PC)	1,410	1,410	1,410	1,410	
	新城南(PC)	280	280	280	280	
	日本　計	3,670	3,670	3,670	3,670	55%
海外	米国(PC)	620	620	620	620	
	米国(TB)	50	58	60	60	
	フィリピン(PC)	700	700	800	1,000	
	中国(PC)	510	510	510	650	
	中国(TB)	34	34	34	34	
	タイ(PC/LT)	320	400	400	400	
	タイ(TB)	35	35	35	40	
	ロシア(PC)	―	70	140	160	
	海外　計	2,269	2,427	2,599	2,964	45%
単位:万本	合計	5,939	6,097	6,269	6,634	

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

タイヤ成長戦略

新 規 増 産 投 資 （Phase Ⅳ以降に寄与）

・Phase Ⅲ 期間に**総額1,400億円の新規増産投資**を行い、Phase Ⅳ 以降に向けて、さらに**合計年産＋20百万本強の生産能力拡充**を実施



●新設工場（候補）

中国第3工場、インド新工場、北米新工場、中南米新工場

●既存工場拡張（候補）

フィリピン工場、タイ工場、ロシア工場、ベトナム工場

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

タイヤ成長戦略

高付加価値商品のグローバル展開（消費財）

・世界共通ブランドとして、YOKOHAMA をグローバルに展開

・高付加価値商品をグローバルに展開

・グローバルな新車装着活動による認知度向上

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

タイヤ成長戦略

高付加価値商品のグローバル展開（生産財）

・資源国を中心に需要が旺盛な**建設車両用の大型タイヤ**の供給を進める
　特に、49インチ超の**大型ラジアルタイヤ**の発売と増産を進める

・**独自技術**を用いたトラック・バス用**高機能商品**の拡大（**超扁平タイヤ等**）
・小型トラック及びトラック・バス用**リトレッドタイヤ**の拡大

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

GD100

Phase Ⅲ

- タイヤ成長戦略
- **MB成長戦略**
- 技術戦略
- 基盤強化
- CSRへの取り組み

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

MB成長戦略

「運ぶ」「くっつける」「やわらげる」でナンバーワンを目指す

・既存商品の枠組みを超えて、3つのコア技術からナンバーワンを目指す

「運ぶ(搬送)」

固体

コンベヤベルト

流体(液体・気体)

高圧ホース

ウォータータンク

「くっつける(接着)」

建築用シーリング材

ウィンドウシーラント

ハードコート

「やわらげる(緩衝)」

ゴム支承

メディエア

防舷材

・国内工場の構造改革と海外生産拠点の拡充を引き続き進める

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

MB成長戦略

ビジネスチャンスの創出・拡大

・通信・測定器技術の応用・融合により、新たなビジネスチャンスを創出

・海洋商品の高付加価値化

操船支援システム

・スポーツ事業の新たな展開

PRGRサイエンスフィット

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase Ⅲ

- タイヤ成長戦略
- MB成長戦略
- **技術戦略**
- 基盤強化
- CSRへの取り組み

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

技術戦略

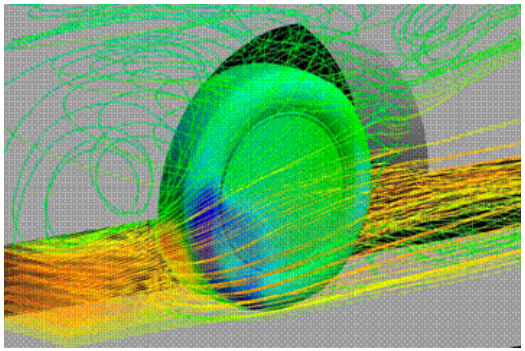
地球・人・社会にやさしい技術

・ころがり抵抗の低減や軽量化等によって**地球環境の保全に貢献**するとともに、BluEarth コンセプトにのっとり、「**人と社会へのやさしさ**」の実現を追及する

・音を科学する
  - タイヤの**車外通過騒音・ロードノイズ**の低減

・空気を科学する
  - 風洞実験・シミュレーション等による
    タイヤの**空気抵抗低減**
  - タイヤの空気透過を抑制する
    新素材インナーライナーAIRTEXの採用拡大

・環境貢献技術
  - **省エネルギー、環境負荷の低減**
  - ソンクラ大学(タイ)との共同研究による、
    環境・地域社会に貢献できる天然ゴム開発



All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

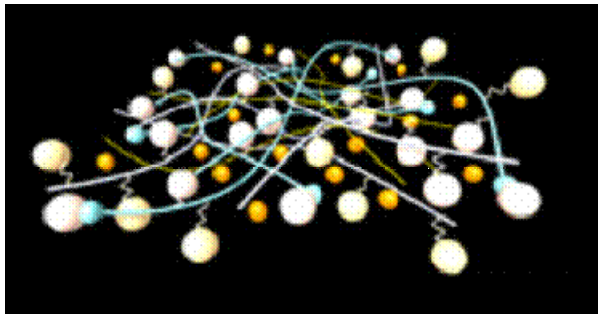
技術戦略

高機能タイヤ技術を極める

・「SPring-8」「京」等の先端的研究機関との連携も含めた
マルチスケールシミュレーション等の解析・再現技術の活用により、
コンパウンド技術・パターン／プロファイル開発技術を強化し、
走る楽しさ・安全性能を追求する

- **摩擦・摩耗**のメカニズム追及
- **操安性能・WET性能**の向上
- **雪・氷上性能**の向上

Spring-8（兵庫県）



分子構造（イメージ図）

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

技術戦略

「良いモノを、安く、タイムリーに」

・商品の**企画開発力**強化と、徹底した**原価低減**への取り組みにより、
お客様にとって価値ある商品の提供を目指す

・価値ある商品を、持続的かつ、タイムリーに提供していくため、
「基礎技術」「商品化技術」「量産化技術」を強化する

- 市場分析・商品企画力の拡充
- **グローバルな開発・評価体制の構築**
  - **中国R&Dセンターの開設**
- 商品・市場にあわせた最適工法の開発
- 技術人材の育成、技術・技能の伝承

優科豪馬中国技術センター（中国杭州）

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase Ⅲ

- タイヤ成長戦略
- MB成長戦略
- 技術戦略
- **基盤強化**
- CSRへの取り組み

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

基盤強化

ムダ取り活動は新たなステップへ

・全社を挙げた「ムダ取り活動」への取り組み（2006年～）

Phase I～II の6年間で、**計515億円のコスト削減**を達成

・これまでの「ムダ取り活動」に加え、**「重要課題特別プロジェクト」**活動により、

従来にないアプローチで、さらなる「ムダ取り」を進める

- TOPダウンによる重要課題の設定
- 副社長以下の役員を各プロジェクトのリーダーとして配置
- 全社横断的なプロジェクト活動

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase Ⅲ

- ◆ タイヤ成長戦略
- ◆ MB成長戦略
- ◆ 技術戦略
- ◆ 基盤強化
- ◆ CSRへの取り組み

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

CSRへの取り組み

CSR経営ビジョン（2008年策定）
社会からゆるぎない信頼を得ている地球貢献企業になる

GD100基本方針

- 良いモノを、安く、タイムリーに
- トップレベルの環境貢献企業になります
- 高い倫理観を持ち、お客様最優先の企業風土を作り上げます

ISO26000を基に、社会への影響を考えたときに、当社が重点的に取り組む課題として定めた「7つの重点課題」に沿って、CSR経営を推進します

- 環境経営の推進
- 安全健康な職場環境
- 製品・サービスの安全と品質
- 人権・労働慣行
- 取引先との信頼
- ステークホルダーコミュニケーション
- コーポレートガバナンスとコンプライアンス

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

CSRへの取り組み

■ Phase III における主な取り組み

環境経営の推進

- **環境貢献商品**の開発
- **完全ゼロエミッション**達成に向けた取り組み
- **生物多様性**への対応活動
  - －事業所周辺環境の生物多様性保全への取り組み

BluEarthシリーズ

宮川（三重県）中流での水生生物調査

安全健康な職場環境

- 危険ゼロに向けた**安全文化構築**への取り組み
- **リスクアセスメント**の深堀と継続

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

CSRへの取り組み

■ Phase Ⅲ における主な取り組み

ステークホルダー コミュニケーション

- YOKOHAMA千年の杜プロジェクトの推進
  - 2017年度までに国内外生産拠点を中心に50万本を植樹
  - また、横浜国立大学名誉教授の宮脇昭氏と共に、津波被災地での「いのちを守る森の防潮堤プロジェクト」活動を検討中
- 東日本大震災被災地支援活動
  - 社員ボランティア派遣をはじめとした被災地支援 Phase Ⅲ では復興の支援へ

津波被災地で採取したドングリから育苗中の苗木

バケツリレー方式での瓦礫撤去作業

コーポレートガバナンスと コンプライアンス

- コンプライアンス体制のグローバル化

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

GD100

Phase Ⅲ

2014年度 定量目標

All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

2014年度 定量目標

単位：億円	2012年度		2013年度		2014年度		PIII累計
（対前年伸長率） 売　上　高	5,750		5,950	103.5%	6,300	105.9%	18,000
（営業利益率） 営 業 利 益	400	7.0%	500	8.4%	600	9.5%	8.3% 1,500

	2014年度末
ＲＯＡ（営業利益）	9%以上
有利子負債残高	2,200億円以下
総資産回転率	1回以上
Ｄ／Ｅレシオ	1倍以下

＜前提条件＞

・為替レート：US＄＝75円、EUR＝95円

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

Phase Ⅲ

「強くしなやかな成長」

Robust and Responsive Growth

本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。
また、本資料に記載されております計画や見通し、戦略など歴史的事実でないものに関する記述は、
現時点で入手可能な情報に基づき判断したものであり、潜在的なリスクや不確定な要素を含んでおります。
実際の業績は様々な要因によりこれらの結果とは異なることがありますことをご承知おき下さい。

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2012 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd