2008年度（09年3月期）

決算発表と中期経営計画説明

2009年 5月 12日

横浜ゴム株式会社

All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

目次

１．０８年度決算と０９年度業績予想について

２．ＧＤ１００ ＰｈａｓｅⅡについて

- GD100「ビジョン」と「基本方針」
- Phase Ⅰ の総括
- Phase Ⅱ 定量目標
- Phase Ⅱ 課題とテーマ「高質な成長」
  - Phase Ⅱ「高質な成長」
  - ＣＳＲへの取り組み
  - タイヤ成長戦略／ＭＢ成長戦略
  - 技術戦略／基盤強化

All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

2008年度決算と2009年度業績予想

All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

■2008年度連結損益実績及び2009年度連結業績予想

単位：億円	2008年度		2009年度	
	実　績	増減率	業績予想	増減率
売　上　高	5,173	-6.2%	4,900	-5.3%
（利益率） 営 業 利 益	*2.5%* 128	-61.3%	*3.5%* 170	32.7%
（利益率） 経 常 利 益	*0.1%* 4	-98.5%	*2.4%* 120	–
（利益率） 当期純損失/利益	*-1.1%* ▲ 57	–	*1.4%* 70	–

■2008年度期末配当（予定）

単位：円（1株当り）	2008年度	2009年度
第2四半期末	6.00	4.00（予定）
期　　末	4.00（予定）	6.00（予定）
年　　間	10.00（予定）	10.00（予定）

※08年度期末配当は定時株主総会に付議

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

GD100 Phase II

2009年 5月 12日

横浜ゴム株式会社

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

GD100

Phase II

GD100「ビジョン」と「基本方針」

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,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：１０００億円	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©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

GD100 Phase II

GD100 Phase I の総括

All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅰ の総括

・旺盛な世界需要を背景に順調に成長
　⇒2007年度には過去最高の連結売上・連結営業／経常利益を達成

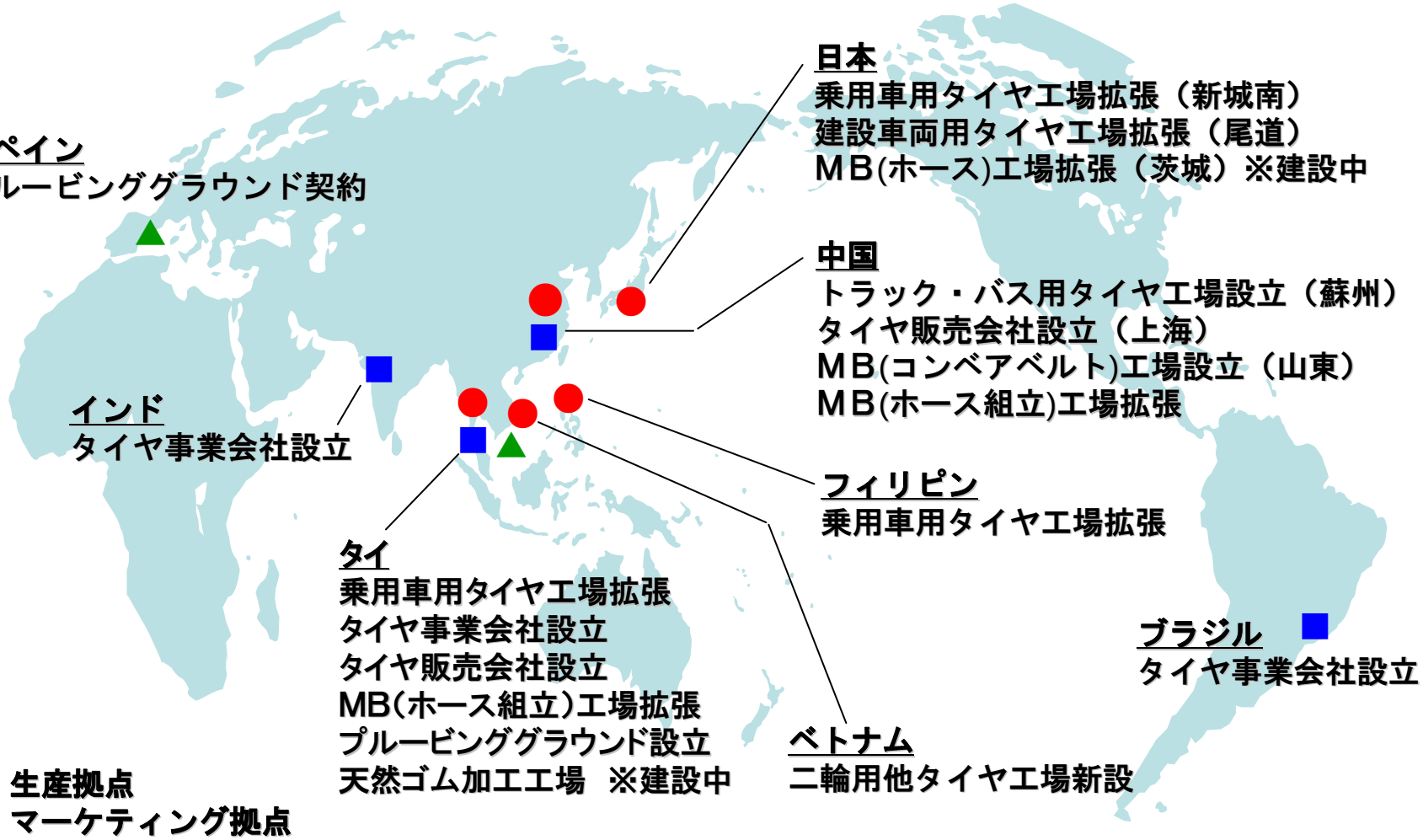
・2008年度は原材料高騰、為替変動、世界同時不況の影響により
Phase Ⅰの最終目標には及ばなかったものの
この３年間でグローバル化や内部改善は着実に進捗

- 内部改善による営業利益率向上　（2007年度：６．０％を達成）
- 生産能力の増強（グローバル化、高付加価値商品生産能力）
- BRIC’sを中心とした海外販売拠点の設置拡大
- 技術開発能力の拡充（グローバル対応、環境対応）

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅰ の総括

■ Phase Ⅰの３年間に新たに設立・増強された拠点



● 生産拠点
■ マーケティング拠点
▲ Ｒ＆Ｄ拠点

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase Ⅰ の総括

■ タイヤ生産能力の拡大 （単位：万本）

Phase Ⅰ の３年間で全体の生産能力は１９％拡大

海外での生産能力比率は２５％から３４％に増加

工場		2005年	2006年	2007年	2008年
国内	三重	590	590	590	590
	三島	1,390	1,390	1,390	1,390
	新城	1,350	1,350	1,370	1,410
	新城南	75	95	105	200
	国内　計	3,405	3,425	3,455	3,590
海外	米国（PC）	540	540	560	560
	米国（TB）	50	50	50	50
	フィリピン	400	500	660	690
	中国（PC）	130	190	230	300
	中国（TB）	-	-	-	20
	タイ（PC/LT）	-	35	130	180
	タイ（TB）	30	30	35	35
	海外　計	1,150	1,345	1,665	1,835
合計		4,555	4,770	5,120	5,425

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©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase I の総括

■ Phase I 定量実績

単位：億円	2006年度 実績		2007年度 実績		2008年度 実績		2008年度 目標	
（対前年伸長率） 売上高	4,974	110.1%	5,514	110.9%	5,173	93.8%	5,600	
（営業利益率） 営業利益	211	4.2%	331	6.0%	128	2.5%	350	6.3%
（経常利益率） 経常利益	201	4.0%	252	4.6%	4	0.1%	270	4.8%

	2006年度 実績	2007年度 実績	2008年度 実績	2008年度 目標
連結営業利益率	4.2%	6.0%	2.5%	6%以上
ＲＯＡ（営業利益）	4.1%	6.2%	2.6%	6%以上
有利子負債残高	1,675億円	1,656億円	1,794億円	1,800億円以下
総資産回転率	0.96回	1.04回	1.03回	1回以上
Ｄ／Ｅレシオ	0.9倍	0.9倍	1.3倍	1倍以下

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

GD100

Phase II

GD100 Phase II 定量目標

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase II 定量目標

■ ２０１１年度定量目標

・連結売上高	５５００億円
・連結営業利益	３８５億円
・連結営業利益率	７％
・３年間のフリーＣ／Ｆ	３００億円以上

在庫等の資産圧縮、原価低減による収益性の向上により

Phase III 以降に備えた財務体質の強化を図る

＜前提条件＞

・為替レート： ＵＳ＄＝９５円、ＥＵＲ＝１２５円

・原油価格（WTI）： ＵＳ＄ ７０／ＢＬ

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

GD100

Phase II

GD100 Phase II 課題とテーマ

「高質な成長」

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase II「高質な成長」

■ Phase II 外部環境予測

世界経済が危機前の成長軌道に戻るには一定の時間を要する

中国など新興国からの経済回復や新エネルギー産業の成長など
世界経済の再成長には様々なシナリオが想定される

Phase II では　環境の変化にゆらぐことのない「質」を追求し
基盤を強化することで　Phase III 以降のさらなる飛躍に臨む

Phase II テーマ：「高質な成長」

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

ＣＳＲへの取り組み

～経営の「質」を高める

All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

ＣＳＲへの取り組み　～経営の「質」を高める

横浜ゴム・グループはCSRを社会からの信頼と定義し
環境と人を大切にする
社会から信頼される企業を目指します

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

Phase II では更に、社会から「ゆるぎない信頼を得られる企業」を目指し
環境、品質、安全、コンプライアンス、リスクマネージメント等への
取り組みの「質」を高めていく

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

ＣＳＲへの取り組み　～経営の「質」を高める

■ Phase II における主な取り組み

環 境

－ 環境貢献技術の開発と環境貢献商品の拡大

（ 新商品：100%　全商品：85%【 2017年までに全商品100%達成 】）

－ 全世界の生産拠点で完全ゼロエミッション達成、CO2排出量削減

－「YOKOHAMA 千年の杜」プロジェクトのグローバル展開・推進

社会・人

－ CSRへの取り組みの拡大展開（ 海外グループ会社、調達先様 等）

－ 地域との相互理解・情報共有の推進（地域活動、イベント開催 等）

－ コンプライアンスの更なる徹底と内部統制の強化

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

タイヤ成長戦略

～事業の「質」を高める

All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

環境貢献商品のグローバル展開

・エコフラッグシップタイヤ「dB Super E-Spec (※)」の
欧米市場発売をはじめ、環境貢献商品をグローバルに展開

・「dB Super E-Spec」：
原材料における非石油系資源の使用率を
８０％に高め安全性や快適性を犠牲にする
ことなく当社のエコタイヤシリーズの中で
最高の省燃費性能を実現した究極のエコタイヤ

(※) 国内名「ＤＮＡ ｄＢ Ｓｕｐｅｒ Ｅ-Ｓｐｅｃ」

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

グローバルな新車装着活動による認知度向上

- Phase Ⅰの３年間で欧米カーメーカー４社との取引を新たに開始
- 高性能フラッグシップタイヤ「ADVAN」によるグローバルな新車装着活動をさらに強化し海外市場におけるブランドイメージと認知度の向上を図る

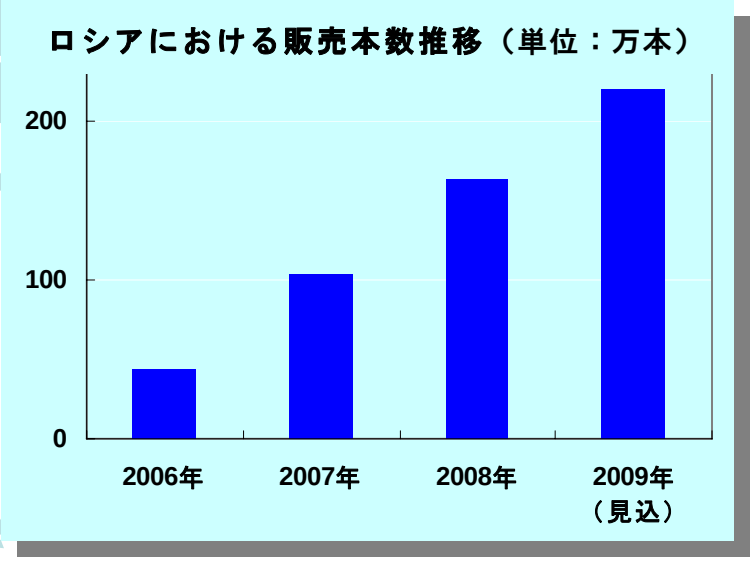
YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

ロシア事業の強化

- 持続的な成長が見込まれるロシアにおいて
  生産拠点を早期に設置しゆるぎない市場地位を獲得する

- ロシア南西部リペツク特別経済区に
  環境に配慮したタイヤ工場を建設
  （2011年稼動開始予定）

- 2005年に設立したタイヤ販売会社
  によるマーケティングを更に強化し
  ロシアを戦略的中核市場と位置付ける



YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

Phase II における増産計画

・独自技術「小規模工法」による弾力的な増産投資を
　経済環境に応じて最大限活用

・先行して需要回復の見込まれる中国では
　フレキシブルな増産投資を引き続き実施予定
　－ 乗用車用タイヤ　生産能力 ３００万本 → ４１０万本／年へ

・世界需要の動向次第で、その他の増産投資をタイムリーに再開
　－ タイ （乗用車用タイヤ）　３，７００本／日
　－ 尾道　（建設車両用タイヤ）　６００ｔ／月　等

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

タイヤ成長戦略　～事業の「質」を高める

グローバル市場における地域事業体制の強化

・マーケティング機能の各地域への移行をすすめ
　市場特性に合った商品の開発・提供を推進

・提携先との委託生産含め、柔軟な現地調達を実施し
　世界各地域におけるタイムリーなタイヤ供給体制を構築

・海外新人研修の制度化や、海外グループ社員の日本への
　派遣などを通じて、グローバル人材の育成を図る

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

ＭＢ成長戦略

～事業の「質」を高める

All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

成長分野におけるグローバル展開

・ドイツに設立するＭＢ事業会社を通じてホースや海洋商品(※)など
欧州市場でのマーケティング力を強化
ホース事業では、欧州での組立拠点の設置も視野に入れ
アジア、北米に続くＭＢグローバル化の柱に育成

・新興市場においては
コンベアベルトや海洋商品を戦略商品とし
生産・販売体制の構築を推進

(※) マリンホース、空気式防舷材　等

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

環境を軸とした新規事業への取り組み

成長を続ける自然エネルギーなどの**環境貢献産業**や
電子材料の分野において、独自技術の応用による
新規事業開拓をグローバルに取り組む

- 太陽電池向け高性能シール材
- 自動車向け構造用接着剤(※)
- 電子材料向け接着剤　　等

(※) 従来の溶接に較べて車両の軽量化を実現するものです。

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

技術戦略

～二つの柱

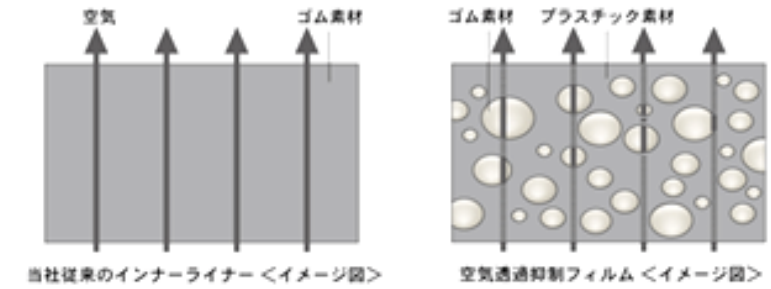
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

環　境　貢　献　技　術

・商品使用時の消費エネルギー低減（転がり抵抗の低減や軽量化）を最優先課題とし、全商品の環境性能向上に技術資源を集中

・タイヤの空気透過を抑制する新素材のインナーライナーの採用を拡大、適正な空気圧を維持し燃費悪化の抑制（ＣＯ２の排出抑制）や軽量化に貢献する（※）

■プラスチック素材の配合で空気の透過を効果的に抑制



空気透過抑制フィルムは、プラスチック部が空気の浸透速度を遅くさせるため、空気が抜けにくくなる。

(※) エコフラッグシップ「ＤＮＡ ｄＢ Ｓｕｐｅｒ Ｅ-Ｓｐｅｃ」に採用

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

技術戦略　～二つの柱

GD100

「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に、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

- 市場分析・商品企画力の拡充
- グローバルな評価体制の構築
- 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

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

基 盤 強 化

～経営の「質」を高める

All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

国内事業の構造改革

・営業体制・自系列販売網の強化・効率化を目的に
国内市販用タイヤ販売事業を再編、経営基盤を強固なものとする
さらに2011年までに国内市販用タイヤ販売事業を３社体制に再編予定

・ＭＢ事業では、国内の支店を廃止すると共に、流通網を見直す
さらに社内組織の見直しを行い、抜本的な改革を進める

・経営資源の最適な再配分の観点により、航空機用タイヤ事業からの
撤退を決定

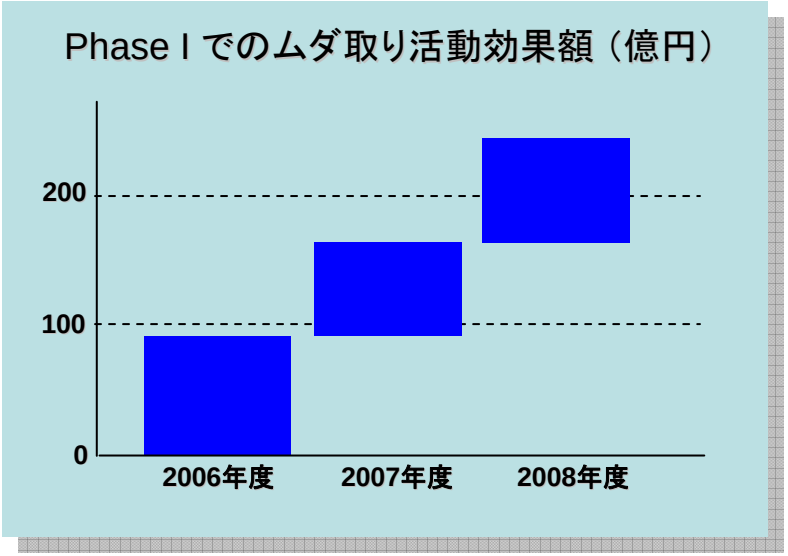
YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

ムダ取り活動の新フェーズ

・全社を挙げての「ムダ取り活動」への取り組み（2006年～）

・Phase II においては、従業員の意識変革をさらに進め、
独自の従業員参加型活動を通じて
「ムダ取り活動」を当社の企業文化
企業風土として育成する

- 見えないムダ取り(※)
- ムダ取り発見隊
- ムダ取り改善表彰制度
- GD100アイデアコンテスト



(※) 業務能率やモチベーションの阻害要因となる「見えないムダ」を見つけ出し改善する活動

YOKOHAMA
All rights reserved,Copyright©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd

中期経営計画

GD100

Phase II

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©2009 ,The Yokohama Rubber Co.,Ltd