YOKOHAMA

アニュアルレポート2012

横浜ゴム株式会社
2011年12月期

強くしなやかな成長

Grand Design 100:Phase Ⅲ始まる。

プロフィール

当社は1917年に設立した世界トップクラスのタイヤメーカーです。また、得意のゴム高分子技術をベースにホース、シーリング材・接着剤、工業資材、航空部品、ゴルフ用品など多彩なビジネスを展開しています。継続的な成長を目指し、タイヤ、その他の事業ともに国内および海外において確固たる地位を築くため、高機能商品の開発と生産能力の増強を積極的に進めています。

2006年度から2017年度までの中期経営計画「グランドデザイン100(GD100)」は2012年1月からPhase Ⅲがスタートしました。2012年度から2014年度の3年間合計で売上高1兆8,000億円、営業利益1,500億円、営業利益率8.3%を目指しています。

コンテンツ

財務ハイライト …… 1
ステークホルダーの皆様へ …… 2
YOKOHAMA at a Glance …… 4
特集
　中期経営計画「GD100」Phase Ⅲスタート …… 6
　低燃費タイヤに力強い走りを。「BluEarth-A」誕生 …… 10
事業の概況
　タイヤ …… 12
　工業品 …… 19
　その他 …… 22
CSRへの取り組み …… 24
コーポレートガバナンス …… 26
取締役・監査役・執行役員 …… 28
財務セクション …… 29
日本の主な事業拠点 …… 61
海外の子会社・関連会社 …… 62
投資家向け情報 …… 64
株式情報 …… 65

見通しに関する注意事項

このアニュアル・レポートに含まれている将来に関する見通しや予測は、現在入手可能な情報を基に当社の経営者が判断したものです。実際の成果や業績は、様々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。

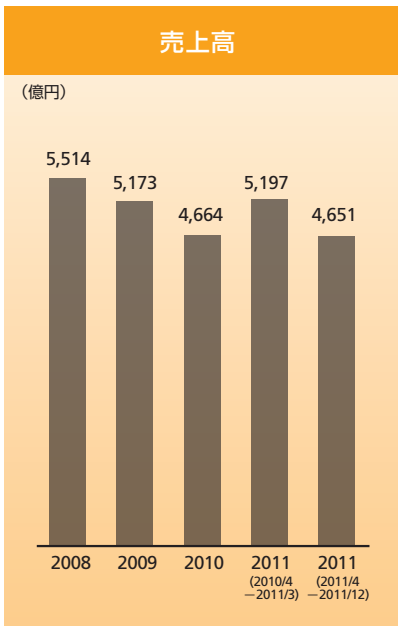
財務ハイライト

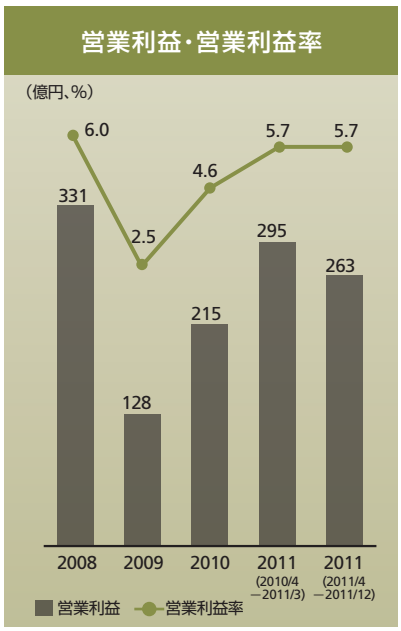
(12月31日および3月31日に終了した会計年度)

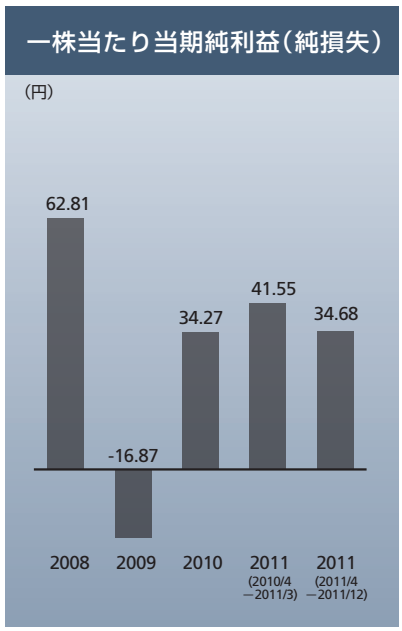
	百万円		千米ドル
	2011 (2011.4.1～2011.12.31)	2011 (2010.4.1～2011.3.31)	**2011 (2011.4.1～2011.12.31)**
売上高	**¥465,134**	¥519,742	**$5,983,198**
営業利益	**26,291**	29,491	**338,188**
税金等調整前当期純利益	**16,604**	21,880	**213,581**
当期純利益	**11,619**	13,924	**149,460**
総資産	**¥501,786**	¥478,916	**$6,454,670**
純資産	**168,286**	170,872	**2,164,736**

	円		米ドル
一株当たり：	**2011 (2011.4.1～2011.12.31)**	2011 (2010.4.1～2011.3.31)	**2011 (2011.4.1～2011.12.31)**
当期純利益	**¥34.68**	¥41.55	**$0.45**
配当金	**7.00**	10.00	**0.09**

注1： 2011年度は決算期を3月31日から12月31日に変更したことに伴い、2011年4月1日から2011年12月31日までが対象の9カ月決算となります。
このため、業績に関する前期比増減率は記載しておりません。
注2： 表示されている米ドル金額は、読者の便宜のため、2011年12月31日現在のおよその実勢為替相場1米ドル＝77.74円で換算しています。







ステークホルダーの皆様へ

「GD100」Phase Ⅲをスタート 2012年度は過去最高の利益水準を見込む

南雲忠信会長兼CEO（左）と野地彦旬社長

株主の皆様には平素よりお引き立てを賜り心より御礼申し上げます。また、東日本大震災によって被災されました皆さまに謹んでお見舞い申し上げます。一日も早い復旧、復興を衷心よりお祈りいたします。

販売が好調で予想を上回る収益を達成

2011年度の連結決算は売上高4,651億円、営業利益263億円、経常利益207億円、当期純利益116億円となりました。なお、当事業年度は決算期変更に伴い、2011年4月1日から2011年12月31日までの9カ月決算のため、対前期増減比率は記載しておりません。ご参考として2011年11月に公表した業績予想と比較すると、国内外で市販用タイヤ販売が好調だったことによる販売量増加、内部改善、値上げの浸透に加え、原材料価格や為替の影響が改善したことで売上高、利益ともに予想値を上回りました。配当金は期末配当を一株当たり4円とし、中間配当3円と合わせ、年間で一株当たり7円といたします。

「GD100」Phase Ⅲがスタート

さて、当社グループは、本年度から「グランドデザイン100（GD100）」Phase Ⅲの3カ年計画をスタートさせました。「GD100」は創業100周年にあたる2017年度を最終年度とする中期経営計画で、財務目標として売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%を掲げています。2006年度からを3年ごとに4つのフェーズに分け取り組んでおり、すでにPhase Ⅰ（2006～2008年度）、Phase Ⅱ（2009～2011年度）が終了しました。

Phase Ⅱで「筋肉質な企業体質」を確立

Phase Ⅱではリーマンショック、為替の円高、原材料価格高騰など外部環境が大きく悪化しました。しかし

Phase Ⅰの3年間累計とPhase Ⅱの2年9カ月間累計を比較すると、売上高は1兆5,660億円から1兆4,512億円と減少したものの、営業利益は670億円から772億円と102億円増、営業利益率も4.3%から5.3%へと1ポイント良化しました。環境が厳しい中でも利益を出せる筋肉質な体質への転換が進んだと考えています。

3年間累計で売上高1兆8,000億円を目指す

Phase Ⅲでは定量目標を3年間累計で設定しており、売上高1兆8,000億円、営業利益1,500億円、営業利益率8.3%を掲げています。最終年度の2014年度は売上高6,300億円、営業利益600億円、営業利益率9.5%を目指します。

テーマは「強くしなやかな成長」

Phase Ⅲにおいても様々な外部環境の変化とリスクが見込まれます。また世界的な需要拡大に対するタイヤ供給力不足など当社の課題も顕在化しています。こうした認識に立ち、Phase Ⅲではこれまで築き上げてきた筋肉質な企業体質をさらに強化しつつ外部環境にも柔軟に対応し、Phase Ⅳ以降の飛躍に向けた足場を築く計画です。このためPhase Ⅲのテーマには「強くしなやかな成長」を掲げることとしました。なお、2017年度の連結売上高は8,500億円前後と想定され、当初目標である1兆円の達成は2019年度から2020年度となる見通しです。しかし営業利益1,000億円は目標どおり2017年度に、営業利益率10%は前倒しで達成していきます。

目標達成に向け多様な成長戦略を立案

Phase Ⅲではタイヤを中心とした大型増産投資を積極的に実施し、供給能力の拡充によって成長国の需要の伸長を遅れなく捕捉していきます。また、コスト競争力、ブランド力を高め営業利益率10%を目指します。この方針に基づき立案した、タイヤ、MB、技術などについての戦略の概要を6ページから9ページの特集に記載しましたので、ぜひご覧下さい。

2012年度は増配を計画

最後に2012年度の連結業績見通しをご紹介します。売上高5,750億円、営業利益400億円、経常利益370億円、当期純利益250億円と過去最高の利益水準を見込んでいます。これに伴い、配当金については中間配当を一株当たり6円、期末配当を7円とし、年間では一株当たり13円と増配させていただく計画です。当社グループは、「GD100」の目標達成に向け、フェーズ Ⅲの課題、戦略に全力で取り組んでまいります。株主の皆様におかれましては一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2012年3月

代表取締役会長兼CEO

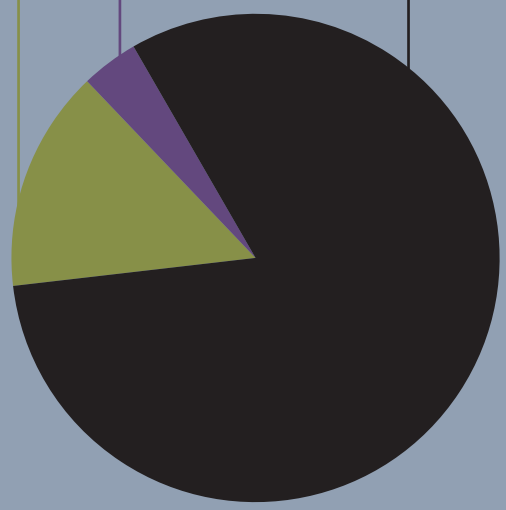
南雲忠信

代表取締役社長

野地彦旬

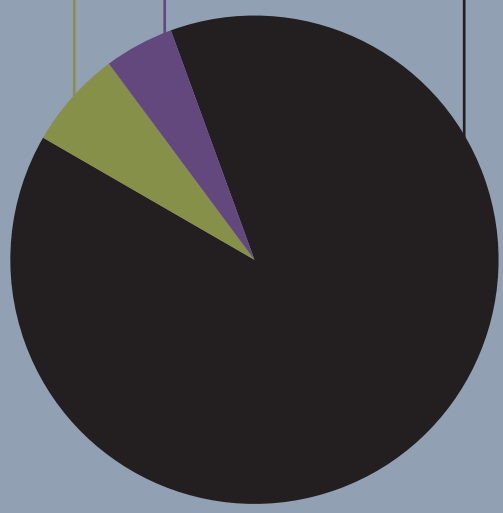
YOKOHAMA at a Glance

2011年12月期（2011年4月1日～12月31日の9カ月間の業績）



売上高

4,651億円



営業利益

263億円

タイヤ

主要商品

乗用車用、トラック･バス用、ライトトラック用、建設車両用、産業車両用、アルミホイールなど

「YOKOHAMA」ブランドのグローバル展開を加速化

世界共通ブランドとして「YOKOHAMA」の認知度を高めます。乗用車用タイヤではフラッグシップブランド「ADVAN」、低燃費タイヤブランド「BluEarth」、ウィンタータイヤブランド「iceGUARD」、SUV用タイヤブランド「GEOLANDAR」などの高性能タイヤをグローバル展開します。世界的に関心が高まっている低燃費タイヤは、すでに日本、欧州、中国で「BluEarth」を販売しており、今後は北米、その他のアジアでも展開する計画です。また、国内外のカーレースへのタイヤ供給、新車装着活動にも注力しています。

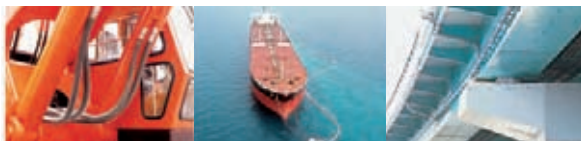
トラック・バス用、建設車両用も拡大

トラック･バス用タイヤ、建設車両用タイヤの販売にも注力しています。トラック･バス用タイヤでは超扁平タイヤなど独自技術を用いた高機能商品やリトレッドタイヤの拡大に取り組んでいます。世界の資源国を中心に需要が旺盛な建設車両用タイヤは、特に49インチ超の大型ラジアルタイヤの発売、増産を進めます。

工業品

主要商品

ホース、シーリング材、接着剤、コンベヤベルト、
ゴム支承、マリンホース、空気式防舷材など



高圧ホース、建築用シーリング材で国内シェアNo.1

当社はホースやシーリング材の開発、販売において高い技術力、競争力を有しています。建設機械用高圧ホース、建築用シーリング材、自動車窓枠用シーリング材などは国内でシェアトップとなっています。

世界で高いシェアを誇る海洋商品

船舶同士の接近時などに船体の損傷を防ぐために使う空気式防舷材は、世界市場で7割のシェアを占めています。さらに、空気式防舷材と船体の状況を遠隔監視できる通信システムも開発しており、ユーザーニーズを捉えた商品の高付加価値化によりさらなる販売拡大を狙います。港湾などでの原油輸送に欠かせないマリンホースも世界で高いシェアを誇っています。

その他

主要商品

航空部品、ゴルフ用品

軽量、高強度が強みの民間航空機向け商品

米国ボーイング社の主力機種B737に化粧室ユニットを納入しているほか、B747-8I向けに機内用階段、B787を除く全機種向けに飲料水用ウォータータンクを納入しています。また、欧州エアバスインダストリー社のA380に飲料水用ウォータータンク、ウエストタンク（トイレ用汚水槽）を供給しています。これら商品には軽量かつ高強度の繊維強化プラスチック（FRP）素材が使われています。当社は同素材を航空機用途に加工できる数少ないメーカーのひとつです。

高級ゴルフブランドを展開

1984年、当社のゴルフ用品ブランド「PRGR」が打ち出したヘッドスピード理論は、現在のゴルフクラブ開発の常識になっています。これまで科学的理論を基に数多くのヒット商品を開発しており、PRGRゴルフクラブは高級ブランドとして市場に定着しています。国内だけでなく韓国、中国、台湾、東南アジアでの販売活動も強化しています。

中期経営計画「GD100」Phase Ⅲ スタート

「強くしなやかな成長」をテーマに3年間合計で売上高1兆8,000億円を目指す

当社は2012年1月から中期経営計画「グランドデザイン100(GD100)」のPhase Ⅲ(フェーズ・スリー)をスタートしました。その成長戦略をご紹介します。

■ Phase Ⅰ～Ⅱの実績とPhase Ⅲの定量目標

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	売上高	売上高
1兆5,660億円	1兆4,512億円	1兆8,000億円
営業利益	営業利益	営業利益
670億円	772億円	1,500億円
営業利益率	営業利益率	営業利益率
4.3%	5.3%	8.3%

■ Phase Ⅲ 定量目標の年度別内訳

Phase Ⅲ

	2011年度※	2012年度	2013年度	2014年度	Phase Ⅲ 合計
売上高(億円)	4,651	5,750	5,950	6,300	18,000
営業利益(億円)	263	400	500	600	1,500
営業利益率(%)	5.7	7.0	8.4	9.5	8.3

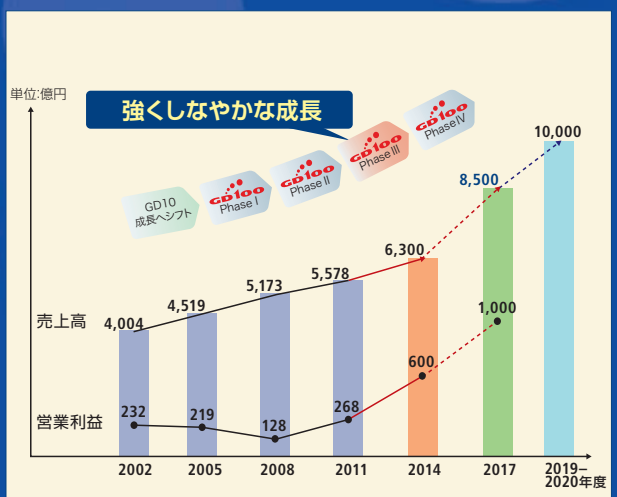
※2011年度は2011年4月～12月の9カ月決算

■ 財務指標の目標(2014年度)

ROA(営業利益)※1	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※2	1倍以下

※1：総資産利益率（営業利益ベース）　※2：有利子負債／純資産

■ 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2019～2020年度となる見込みです。しかし営業利益1,000億円は目標通り、営業利益率10%は前倒しで達成する計画です。

GD100「ビジョン」と「基本方針」

■ 創業100周年にあたる2017年度に

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年度)

売上高	営業利益	営業利益率
1兆円	1,000億円	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、顧客最優先の企業風土を作り上げます

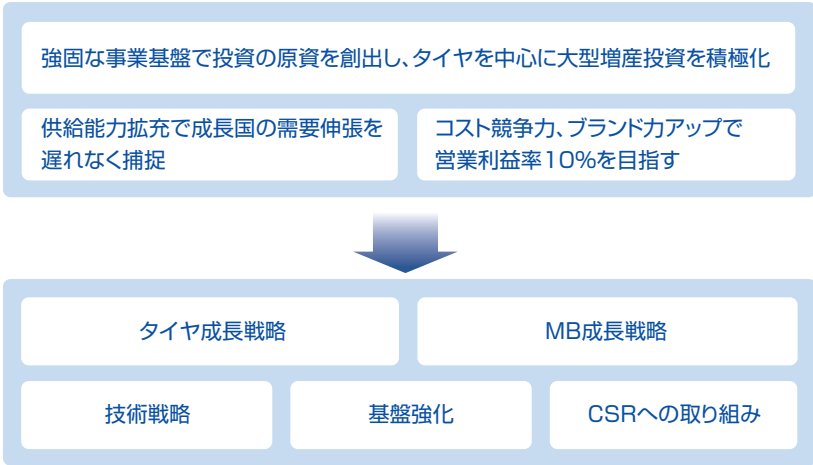
「GD100」は2006年度からスタートした中期経営計画です。創業100周年にあたる2017年度に売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%の財務目標を掲げています。3年毎に4つのフェーズに区切り、各フェーズでテーマや目標の見直しを行い、すでにPhase Ⅰが2008年度、Phase Ⅱが2011年度に終了しています。

Phase Ⅲの成長戦略

強固な事業基盤で原資を創出し、タイヤを中心に大型増産投資を積極化

Phase Ⅲの基本的な考え方

Phase Ⅲでは、これまでに強化されてきた事業基盤を源泉に投資の原資を生み出し、タイヤを中心に積極的な大型増産投資を実施します。原資を生み出すため、供給能力の拡充によって成長国の需要伸長を遅れなく捕捉すると共に、コスト競争力とブランド力のアップで営業利益率10%を目指します。この基本的考え方を踏まえ、タイヤ、MB、技術、経営基盤、CSRについて具体的な戦略、取り組みを計画しています。

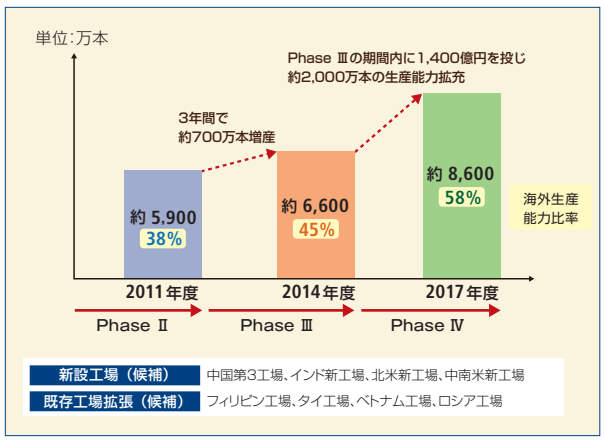


タイヤの成長戦略

グローバル市場における独自の存在感を確立

需要の縮小が続く日本では技術力と商品開発力を高めて競争力をアップします。新興国を中心に需要拡大が見込まれる海外では供給能力の拡充と利益を伴った成長を目指します。この実現に向け、消費財(乗用車用タイヤなど)では燃費ナンバーワンタイヤや高機能タイヤを投入。生産財(トラック・バス用タイヤなど)では独自技術により差別化を図った商品と一貫したサポート体制の構築に取り組みます。また、効率的な生産・販売体制を強化するため、地産地消を目指した地域事業体制の確立、グローバルなサプライチェーン・マネジメントの改善、現地開発体制の強化を図ります。

■増産と新規増産投資によるタイヤ生産能力の拡大



大規模なタイヤ生産能力の増強

Phase Ⅲの3年間でタイヤ生産能力をロシア、中国、フィリピン、タイを中心に年間約700万本増強します。これにより、年間生産能力を2011年度末の約5,900万本から2014年度には約6,600万本まで高めます。また、Phase Ⅳでの成長に向けて、Phase Ⅲの期間に総額1,400億円の新規増産投資を実施し、年間約2,000万本の生産能力拡充を行います。これにより、2017年度までに約8,600万本まで拡大する計画です。

高付加価値商品のグローバル展開

世界共通ブランドとして「YOKOHAMA」の認知度を高めます。消費財ではフラッグシップブランド「ADVAN」、低燃費タイヤブランド「BluEarth」、ウィンタータイヤブランド「iceGUARD」、SUV用タイヤブランド「GEOLANDAR」など高性能タイヤの世界展開を加速します。また、これまで同様、世界的に有名なプレミアムカーへの新車装着活動に取り組みます。生産財は資源国を中心に需要が旺盛な建設車両用大型タイヤ、特に49インチ超のラジアルタイヤの発売と増産を進めます。トラック・バス用タイヤでは超扁平タイヤなど高機能商品の拡大とリトレッドタイヤの展開を強化します。

■ヨコハマブランドを核に高付加価値商品をグローバル展開

MB 成長戦略

3つのコア技術から新たなナンバーワン商品を目指す

MB事業では「運ぶ(搬送)」「くっつける(接着)」「やわらげる(緩衝)」という3つのコア技術を有しており、世界NO.1シェアの防舷材をはじめ、高圧ホース、建築用シーリング材など高い優位性を誇る商品を多数保持しています。今後もこの3つのコア技術において既存商品の枠にとらわれない新たな商品を生み出し、数多くのナンバーワン商品を作り出していく計画です。また、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ます。

新規ビジネスチャンスの創出・拡大

高度な通信・測定技術を応用・融合した独自の技術や商品によって、新たなビジネスチャンスを創出します。具体的には操船支援システムやマリンホース・防舷材などの海洋商品の高付加価値化やスポーツ事業での新たな展開を図ります。

■横浜ゴムの3つのコア技術

技術戦略

地球・人・社会にやさしい技術を追求

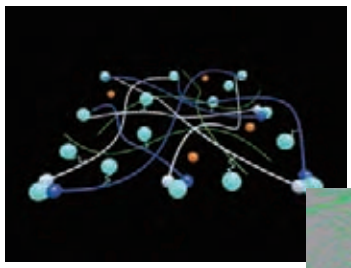
「環境性能のさらなる向上+人、社会にやさしい」を追及するグローバル・コンセプト「BluEarth」を基に車外通過騒音、ロードノイズなど騒音の低減や空気抵抗の低減を図る技術の強化に加え、タイヤの空気漏れを抑制しユーザーのメンテナンスストレスを軽減する新素材インナーライナー「AIRTEX Advanced liner」の採用拡大を進めます。また、当社はタイに自社系列の天然ゴム加工工場を保有しており、同国のソンクラ大学と共同で環境や地域社会に貢献できる天然ゴムの開発に取り組みます。

高機能タイヤ技術を極める

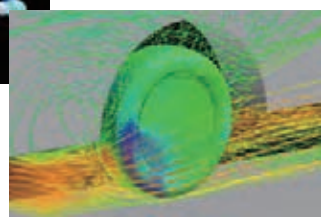
高機能タイヤ技術の開発では、世界最高性能の大型放射光施設である「SPring-8(スプリング・エイト)」など外部の先端的な研究機関との提携や世界最速のスーパーコンピューター「京(けい)」を使った研究開発を強化し、ドライビングプレジャーと安全性能を両立したタイヤ開発を推進します。

「良いモノを、安く、タイムリーに」を強化

基本方針である「良いモノを、安く、タイムリーに」をさらに徹底するため、商品の企画開発力強化と徹底した原価低減に取り組み、お客様にとって価値ある商品の提供を目指します。同時に、こうした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」の強化に努めます。これらの技術力強化の一環として、2012年1月、中国に原材料の試験・評価拠点を設立し、海外での原材料採用のリードタイム短縮を進めています。



低燃費、耐摩耗、ウェットグリップを同時に高める「ナノブレンドゴム」の分子構造イメージ



タイヤの空気抵抗低減を図るコンピューター・シミュレーション技術

基盤強化

2006年度から取り組んできた「ムダ取り活動」は、6年間で合計515億円のコスト削減を達成しました。Phase Ⅲでは「ムダ取り活動」に加え、トップダウンの「重要課題特別プロジェクト」を立ち上げ、さらなるムダ取りを進めます。

CSRへの取り組み

当社はCSR経営ビジョンとして「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」を掲げており、SR(組織の社会的責任)の国際規格であるISO26000を基に定めた7つの重点課題に沿ってCSR経営を推進します。新たな取り組みでは「環境経営の推進」において生物多様性保全への取り組みを本格的に開始。また、「ステークホルダーコミュニケーション」では、「YOKOHAMA千年の杜」プロジェクトの一環として東日本大震災の津波被災地での「いのちを守る森の防潮堤プロジェクト」の実施を検討しているほか、従業員ボランティアによる被災地復興の支援活動を継続的に行っています。

低燃費タイヤに力強い走りを。

「BluEarth-A」誕生

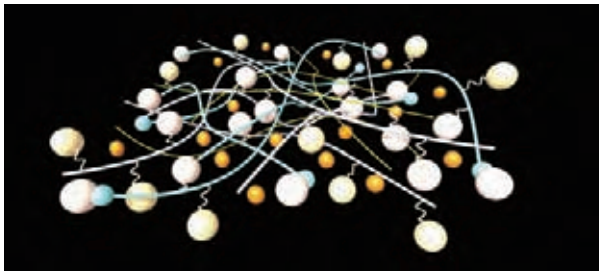
「環境性能のさらなる向上+人、社会にやさしい」をテーマとした横浜ゴムのグローバルコンセプト「BluEarth」。そのコンセプトから生まれた乗用車用低燃費タイヤブランド「BluEarth」の新商品として、低燃費性能と運動性能を高レベルで両立した「BluEarth-A」を2012年2月に日本で発売しました。

雨の日の安心感を主眼にウェット制動性を20%向上

当社は1998年に燃費性能の向上に着目したタイヤブランド「DNA」を販売し、その後も継続的に新商品を発売してきました。以来14年、低燃費タイヤが広く市場に認知された中、「BluEarth-A」は低燃費タイヤのさらなるステージアップを目指し、“走りのYOKOHAMA”ならではのドライビングプレジャーを追求しました。そのため、高い運動性能の実現をテーマに掲げ、特にドライバーが不安を感じるウェット路面での性能向上を図りました。

基幹コンパウンド技術の「ナノブレンドゴム」を基に低燃費性能とウェット性能を効果的に高める2種類のシリカを採用し、さらにグリップ力の核となる「オレンジ

オイル」を増量して配合。また、高剛性かつ排水性を重視した専用トレッドパターンを採用しました。これにより、従来品「DNA Earth-1」に比べ、ウェット制動性を20%、ウェット操縦安定性を11%向上しています。さらにドライ操縦安定性は7%向上、ドライ制動性は2%向上しています。



ナノブレンドゴムの分子構造イメージ

マルチパフォーマンスを実現した「BluEarth」の中核商品

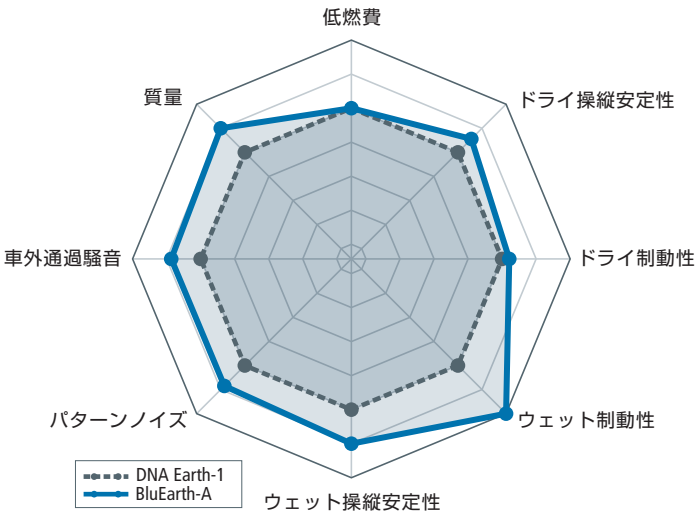
「BluEarth-A」は低燃費性能と高い運動性能に加え、静粛性や快適性、乗心地、ロングライフなど多くのユーザーが求めるタイヤの基本性能を高次元でバランスしたマルチパフォーマンスタイヤです。また、周辺の生活環境に配慮し車外通過騒音を低減しました。こうしたトータル性能を実現するため、最先端の「BluEarth」テクノロジーを結集し、トレッドパターン、プロファイル、コンストラクションなどを全面的に専用開発しました。

「BluEarth-A」は「BluEarth」ブランドを牽引していく中核商品として、中・大型セダンを中心にコンパクトカーやハイブリッドカーまで幅広い車種をターゲットとしています。現在、38サイズをラインアップしていますが、今後さらにサイズ拡大を進める考えです。

「BluEarth」を世界の低燃費タイヤへ

日本では2010年から低燃費性能や安全性能をユーザーに分かりやすく伝えるタイヤのラベリング制度がスタートしました。海外では2012年に欧州、韓国で同様の制度が開始されるほか、アメリカなどでも導入が検討されています。このように低燃費タイヤへの関心が世界的に高まる中、当社は「BluEarth」を世界に誇る低燃費タイヤに育てていきます。

すでに欧州では、2011年から日本のラベリング制度で最高グレードの低燃費性能を獲得したフラッグシップタイヤ「BluEarth-1」を、2012年からスタンダードタイヤ「BluEarth AE-01」を販売しています。欧州に続いて、中国で「BluEarth-1」を発売しており、2012年に「BluEarth AE-01」を投入します。また、その他のアジア、北米でも「BluEarth-1」を発売する予定です。今後は「BluEarth-A」の海外投入も視野に「BluEarth」ブランドのグローバル展開をさらに加速化していきます。



BluEarth-A

Tires

タイヤ事業

当期の概況

売上高は3,792億円、営業利益は234億円となりました。国内新車用は東日本大震災の影響を受けましたが、国内市販用は堅調でした。海外の販売も北米、欧州、中東、アジアを中心に順調に推移しました。

（注）決算期を3月31日から12月31日に変更したことに伴い、2011年度は2011年4月1日から2011年12月31日までが対象の変則9カ月決算となります。このため、前期との比較は記載していません。

日本

「BluEarth」の新商品効果で乗用車用が好調

新車用は東日本大震災やタイの洪水の影響による自動車の減産で低迷しましたが、市販用はリーマンショックによる買い控えの解消、東日本大震災の復興需要で好調だったほか、降雪の影響によりスタッドレスタイヤの販売が好調に推移しました。こうした中、低燃費タイヤのスタンダードモデル「BluEarth AE-01」や乗用車用スタッドレスタイヤ「iceGUARD TRIPLE PLUS」など高付加価値商品の販売を強化。さらに「BluEarth」ブランドのフラッグシップタイヤ「BluEarth-1」とRV専用タイヤ「BluEarth RV-01」を相次いで投入するなど積極的な販売施策を展開しました。

トラック・バス用タイヤはフラッグシップブランド「ZEN」の低燃費指向タイヤ「ZEN 702ZE」「ZEN 902ZE」「ZEN 102ZE」が順調だったほか、スタッドレスタイヤの新商品「ZEN 903ZW」も降雪地を中心に高く評価されました。また、価格体系を見直し値上げにも取り組みました。

2012年度の事業環境はトラック・バス用タイヤで引き続き震災の復興需要が見込まれますが、乗用車用は震災需要や降雪によるスタッドレスタイヤ増の効果を見込まないため、需要は若干減少するとみています。こうした中、乗用車用では「BluEarth」ブランドを中心にさらなる販売攻勢をかける計画で、2月に中核商品である「BluEarth-A」を発売。また、低燃費性能を高めたSUV専用タイヤ「GEOLANDAR SUV」も発売しました。トラック・バス用は「ZEN」シリーズのラインアップ拡大と新商品からリトレッドタイヤまでの総合したサポート体制で販売強化を図ります。

乗用車用低燃費タイヤブランド「BluEarth」は現在、4商品をラインアップ

北米

ハイパフォーマンス系タイヤが健闘

欧州債務危機や産油国の政情不安による世界的な景気減速懸念の広がりにより、全体のタイヤ需要は減少しました。こうした事業環境にあっても、フラッグシップブランド「ADVAN」や「AVID」などハイパフォーマンス系タイヤが健闘し、販売は好調でした。トラック・バス用タイヤも堅調に推移しました。当期は新商品として人気の高いオールシーズンタイヤ「AVID ENVigor」のランフラットタイヤを投入。また、世界的に有名な電気自動車メーカー・テスラモーターズなどにタイヤを納入するなど、ハイパフォーマンスと環境の両面からさらなる認知度の向上を図りました。

小売店を中心とした販売網の拡充にも注力し、ヨコハマタイヤを取り扱う店舗は2010年度末からおよそ200店増加の約1,900店まで拡大しています（2011年度末）。また、価格体系を見直し値上げも実施しました。

ZEN 903ZW

2012年度の事業環境は、世界的な景気減速懸念による不透明な事業環境が継続すると予想されます。こうした中、当社はハイパフォーマンスタイヤでさらなる販売強化を図る考えで、3月に「AVID Ascend」を発売しました。さらに今後、低燃費タイヤのフラッグシップ「BluEarth-1」なども投入する計画です。トラック・バス用タイヤは有力な運送会社が加盟する協会への営業を強化し、販売拡大を目指します。

ヨコハマタイヤが新車装着されているテスラ・ロードスター

AVID Ascend

アジア

乗用車用、トラック・バス用共に好調

中国が好調だったことに加え、リーマンショックからの景気回復により、アジア全体のタイヤ需要は旺盛でした。こうした中、乗用車用、トラック・バス用タイヤ共に好調に推移しました。主力市場である中国は、現地工場での生産能力を増強し、需要増への対応力を高めたことにより、人気ブランドの「ASPEC」やハイパフォーマンス系の「ADVAN」が好調に推移。また、スタッドレスタイヤの販売が順調でした。

販売網の拡大も進め、ヨコハマタイヤを取り扱う小売店数は2010年度末からおよそ300店増の約1,500店舗となりました（2011年度末）。人気の高いモータースポーツレースへのワンメイクタイヤ供給などを通じて認知度の向上も図っています。また、価格体系を見直し値上げも実施しました。

中国以外では台湾、マレーシア、シンガポール、インドなどの堅調な推移に加え、インドネシア、ベトナム、

中国国家陸上チームへのサポートを伝えるヨコハマタイヤのポスター

ミャンマーなど新興国での販売が非常に好調でした。人気商品の「.drive」シリーズが好調だったほか、環境性能を高めた3つの新商品を投入。各国での発表会や試乗会の開催が奏功し販売に貢献しました。

2012年度の事業環境は、欧州債務危機の波及や中国の金融引き締め政策による需要減が懸念されます。こうした中、中国ではさらなる認知度向上を目的にオリンピックイヤーに合わせ、国民的人気の高い中国国家陸上チームをサポートします。新商品では低燃費タイヤのフラッグシップタイヤ「BluEarth-1」に続き、スタンダードタイヤ「BluEarth AE-01」を発売する予定です。中国以外の国では環境商品の販売強化を図ると共に、低燃費性能を高めたSUV専用タイヤ「GEOLANDAR SUV」を発売します。

中国で人気の高い「中国ツーリングカー選手権」にワンメイクタイヤを供給

欧州

ロシアを中心に乗用車用が好調

欧州債務危機によりユーロ圏の経済成長が鈍化する中、乗用車用タイヤの需要は若干伸びたものの、トラック・バス用タイヤの需要は減少しました。こうした事業環境にあって当社は、乗用車用タイヤはロシアを中心に好調に推移しましたが、トラック・バス用タイヤの販売は需要減の影響を受けざるを得ませんでした。乗用車用ではフラッグシップブランド「ADVAN」やSUV用タイヤブランド「GEOLANDAR」など、当社が優位性を持つ高付加価値商品の販売を強化し、商品ミックスの改善を行いました。また、2012年に始まる欧州のタイヤラベリング制度を前に、低燃費タイヤのフラッグシップモデル「BluEarth-1」を投入し、積極的なPR施策を展開しました。加えて、ヨコハマ・ヨーロッパGmbHが管理するタイヤ倉庫からドイツと周辺国への供給を本格化させました。この取り組みは在庫圧縮とデリバリー効率を高めるために開始したもので、今後は欧州全域の在庫を管理する拠点としていく計画です。また、価格体系を見直し値上げにも取り組みました。

2012年度の事業環境は、欧州債務危機による消費マインドの低下で乗用車用などは低迷を余儀なくされる見込みですが、長期的には緩やかながら需要拡大が期待されます。一方、欧州に工場を置くタイヤ各社の増産により競争の激化が予想されます。こうした中、「BluEarth-1」の投入で高い評価を得た低燃費タイヤカテゴリーでの販売拡大を核にヨコハマブランドの地位を高めていきます。すでに3月から「BluEarth」のスタンダードタイヤ「BluEarth AE-01」と低燃費性能を高めたSUV専用タイヤ「GEOLANDAR SUV」を発売しており、両商品の販売強化を進めています。

ヨコハマ・ヨーロッパGmbHのタイヤ倉庫

中東

乗用車用、トラック・バス用共に好調

産油国はサウジアラビアを筆頭に原油高による経済活性化により、タイヤ需要は伸びましたが、政情が不安定なシリアやイエメンは低調でした。当社は主力市場であるサウジアラビアを中心にトラック・バス用タイヤが好調だったほか、乗用車用、バン用、ライトトラック用も堅調に推移しました。2011年度末には新商品「A.drive」を投入し、一部の国でディーラー向け発表会を開催するなど2012年度の増販に向けた施策を進めました。また、価格体系を見直し値上げにも取り組みました。

2012年度はサウジアラビアの高成長が牽引した中東の成長は一旦収束し、2012年度の中東全体の経済成長率はプラスながらも2011年度を下回ることが予想されます。こうした中、ボリューム商品の「A.drive」を定番商品として育成していくと共に、高付加価値商品の「ADVAN dB」も投入します。また、乗用車用、バン用、ライトトラック用タイヤは商品ミックスの改善に取り組みます。トラック・バス用タイヤは将来的な安定事業と位置づけ、販売、収益の強化を図る考えです。

ロシア販売は年間300万本へ

当社はロシアの輸入タイヤメーカーの中で市場シェア上位を誇っており、2011年1月から2011年12月の販売数はおよそ300万本となりました。SUV用タイヤ「GEOLANDAR」やウィンタータイヤの「iceGUARD」が市場から高く評価されています。また、ヨコハマタイヤをメインで販売する小売店網「ヨコハマ・クラブ・ネットワーク」の店舗数は500店を超え、今後は大都市圏から地方都市にも広げていく計画です。2011年12月には日本のタイヤメーカーとして初めてとなる乗用車用タイヤ工場がリペツク州で操業を開始しました。当初の年間生産能力は70万本で、2014年末には160万本まで拡大します。工場建設により地域に根ざしたタイヤメーカーとしての認知度を高め、さらなる成長を目指します。

Yokohama Russia L.L.C.の沖島潤一社長

ロシアの乗用車用タイヤ工場

ライトトラック用タイヤは商品ミックスの改善に取り組みます。トラック・バス用タイヤは将来的な安定事業と位置づけ、販売、収益の強化を図る考えです。

A.drive

大洋州

建設車両用が好調に推移

オーストラリアを中心とした活発な資源開発を背景にタイヤ需要は旺盛でしたが、豪ドル高による競合メーカーの参入増や新興国製の廉価商品の拡大により競争が激化しました。こうした中、建設車両用タイヤの販売が好調に推移しました。また、乗用車用タイヤでは新商品の「ADVAN dB」や「C.drive2」を相次いで投入し、主要各地で試乗会を開催するなど認知度の向上に努めました。自系列販売網である「Tyres & More」の維持・拡大にも取り組みました。

2012年度は欧州債務危機の影響が好調な成長を続けてきたオーストラリア経済に波及することが懸念されます。こうした中、人気の高いSUV向けの新商品として、低燃費性能を高めたSUV専用タイヤ「GEOLANDAR SUV」を投入します。トラック・バス用タイヤでもフラッグシップブランド「ZEN」の2商品を含めて3商品を発売すると共に、新商品からリトレッドタイヤまでの一貫したサポート体制を武器に販売拡大を狙います。

オーストラリアの自系列販売店「Tyres & More」

中南米

高付加価値商品の販売を強化

2014年サッカーワールドカップブラジル大会の開催を控えて消費者の購買意欲が高まるブラジルやアルゼンチン、また資源開発や公共事業が活発だったペルー、コロンビアを中心にタイヤ需要は旺盛でした。しかし一方で、中国、韓国メーカーの輸入品の増加、現地に工場を置くタイヤ各社の増産により競争が激化しました。こうした中、「ADVAN dB」や「C.drive2」など高付加価値商品の投入によって商品ミックスの改善を図ると共に、ヨコハマブランドの認知度向上に努めました。また、価格体系を見直し値上げも実施しました。

2012年度は欧州債務危機の波及や保護貿易の実施などが懸念されます。こうした中、「ADVAN dB」「C.drive2」のさらなる増販を目指すと共に、市場ニーズにマッチした新商品として、低燃費性能を高めたSUV専用タイヤ「GEOLANDAR SUV」を投入する予定です。

C.drive2

ADVAN dB

アフリカ

乗用車用が好調に推移

南アフリカは資源開発の活性化によりタイヤ需要は旺盛でしたが、政情が不安定なエジプトは若干減少しました。当社は主力市場である南アフリカにプレミアムコンフォートタイヤ「ADVAN dB」と低燃費性能を付与した「C.drive2」を相次いで投入し、商品ミックスの改善と販売拡大を図りました。また、その他の国での増販と、新規取引の開始により、乗用車用タイヤは好調に推移しました。各国で値上げも実施しました。

2012年度の事業環境は、南アフリカの安定的な成長やエジプトの需要回復が期待される一方、欧州債務危機の波及が懸念されます。こうした中、すでに存在感を確立している国への安定供給を継続すると共に、さらなる市場開拓を進める予定です。

事業の概況

Industrial PRODUCTS

工業品事業

当期の概況

ホース配管、シーリング材、コンベヤベルト、ゴム支承、マリンホース、防舷材などの工業品事業は売上高が682億円、営業利益が17億円となりました。東日本大震災やタイの洪水による自動車メーカーなどの減産の影響を受けましたが、建設機械用高圧ホース、コンベヤベルト、マリンホースが好調に推移しました。

ホース配管

交換用建設機械用高圧ホースが好調

2011年度の売上高は323億円となりました。当期の事業環境は、国内の期前半は建設機械メーカー、自動車メーカーが東日本大震災の影響で減産したため低調でしたが、期後半には回復傾向となりました。一方、海外は中国における金融引き締め政策の影響で建設機械の需要が低迷しました。

こうした中、国内のOE向け建設機械用高圧ホースは低迷しましたが、交換用の販売は順調に推移しました。当社ではより一層の販売強化に向け、交換用ホース金具を扱う在庫センターを設立しアッセンブリー機能の強化を図りました。自動車メーカーの減産の影響を直接受けた自動車用ホースは低迷を余儀なくされました。一方、海外では、中国で建設機械用ホースの販売が低調でしたが、米国では自動車用ホースの販売が好調でした。

2012年度は国内は自動車メーカーの増産計画、震災復興に向けた建設機械の需要増により市場の回復が見込まれます。しかし海外では、特に中国がローカル建設機械メーカーの台頭により日系メーカーにとって引き続き厳しい環境になると予想されます。こうした中、国内では建設機械用高圧ホースについてOE用のシェアアップを進めると共に、地域別のより細かなマーケティングによって交換用の販売拡大を進めます。

一方、海外では、中国において日系建設機械メーカー向け販売の落ち込みをローカルメーカーへのOE納入、交換用の販売によりカバーする計画です。なお現在、中国杭州市に2013年操業を目処に建設機械用高圧ホースの工場を建設中です。北米、欧州、アジアでは日系メーカーへのOE納入に加え、海外向けに開発した交換用ホース「Exceed」の販売拡大に注力します。

世界中で展開している建設機械向け高圧ホース

シーリング材・接着剤

東日本大震災、タイ洪水の影響を大きく受ける

2011年度の売上高は177億円となりました。当期の事業環境は、建築市場では東日本大震災の影響による建築資材全般の調達不足と工期の遅れにより、厳しい状況が続きました。一方、自動車生産も震災、タイの洪水の影響で大幅な減産となりました。こうした中、建築用シーリング材は震災で被災した茨城工場の一時的な操業停止、原材料不足、価格競争の激化などにより低調に推移しました。また、自動車用シーリング材も自動車産業の影響を大きく受けざるを得ませんでした。

しかしながら、2011年4月に専門部署を設けて強化した電材事業では、太陽光発電システム用シーリング材、LED用封止材、スピーカー用接着剤、携帯情報端末向けハードコート材など高機能な商品の開発・販売に注力し、採用実績も着実に増加させる

電材事業部が開発した携帯電話や携帯情報端末向けのハードコート材は表面保護や撥水性に優れる

ことが出来ました。

2012年度の事業環境は、建築市場では新築需要が微増、改修市場も堅調に推移すると見込んでいます。また自動車生産は復調が見込まれています。こうした中、建築用シーリング材では価格改定と国内シェアのさらなる拡大を目指します。自動車用シーリング材は、自動車生産の回復を的確にフォローアップし売り上げ増を図ります。また、電材事業も新規採用分野のさらなる拡大を狙い、企画営業を強化します。

工業資材

資源開発の活発化でマリンホースが好調

工業資材はコンベヤベルト、マリンホース、防舷材、ゴム支承、道路ジョイントなどで構成されています。2011年度の売上高は182億円となりました。

当期のコンベヤベルトの市場環境は、国内では東日本大震災の復興需要が始まり、海外では製鉄・資源開発の活発化による旺盛な需要が続きました。こうした中、国内では主要取引先である鉄鋼、鉱山向けに加え、震災による原子力発電の停止で需要が急増した火力発電所向けに販売が好調でした。しかし、海外では主力市場であるオーストラリアでの販売不振が響き全体的に低調でした。

マリンホース、防舷材など海洋商品の市場環境は、世界的に安定した原油供給を背景に需要が旺盛でした。こうした中、マリンホースはアジア、中東を中心に販売が好調に推移しました。一方、大型の新規需要が一巡した防舷材は伸び悩みました。また、価格体系を見直し値上げも実施しました。ゴム支承は大型公共投資終了による新設橋梁工事の減少と、それに伴う価格競争の激化などで厳しい市場環境が続き、販売が低迷しました。

2012年度のコンベヤベルトの国内市場は前年並みを予想しています。海外では引き続き資源開発による需要増が見込まれます。こうした中、国内ではシェアが低い取引先への営業活動を強化するほか、物流・在庫拠点の見直しを図ります。海外ではオーストラリア、アジア、北米の重点3市場における販売力を強化します。

マリンホース、防舷材など海洋商品の市場は、引き続き旺盛な原油需要が見込まれるため好調が持続すると見込んでいます。こうした中、マリンホースはアジア、中東、アフリカなど主力市場で交換用の需要を積極的に取り込みます。防舷材は、現在テスト運用している船体と防舷材の遠隔監視システムの本格的な上市を目指し、品質面での差別化を図る計画です。

ゴム支承の市場は新設用が減少する見通しですが、復興需要により補修用は好調に推移するとみています。補修用で大幅な販売増を目指すため、2011年に橋梁用の高面圧型コンパクトゴム支承「VS-1」を投入しました。高機能で安全性にも優れる特徴をアピールし、老朽化および損傷した橋梁の改修向けに展開します。

事業の概況

Other PRODUCTS

その他の事業

当期の概況

航空部品、ゴルフ用品などのその他の事業は売上高が177億円、営業利益が12億円となりました。航空部品はボーイング向け交換用化粧室ユニットなどの販売が順調でした。ゴルフ用品は東日本大震災の影響もあり低調に推移しました。

航空部品

化粧室ユニットが好調

2011年度の売上高は118億円となりました。当期の事業環境は民間航空機市場でのエアラインの業績回復による交換部品の受注が堅調でした。また、主力商品であるボーイング737向け化粧室ユニットの新機用商品が好調に推移し、また、2010年から投入したボーイング747-8I向け機内用階段の納入も順調でした。

2012年度は引き続きボーイング737向け化粧室ユニットは堅調に推移する見通しで、平行して新商品開発に取り組みます。

ボーイング747-8I向け機内用階段の設置イメージ

ゴルフ用品・その他

東日本大震災でゴルフ市場は低迷

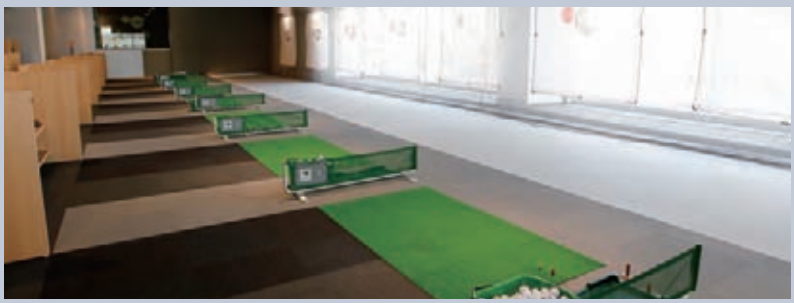
2011年度のゴルフ用品･その他の売上高は59億円となりました。当期の事業環境は、東日本大震災の影響もあり、一時的にゴルフ場の入場者数が減少するなどゴルフ業界全体が厳しい環境となりました。こうした中、2011年シーズンの主力商品として2010年度に投入した新商品「iD」シリーズが市場環境の低迷を受け、低調に推移しました。しかし、新商品を投入した「egg」シリーズは堅調で、中でも飛距離性能に優れたドライバーが人気を集めました。一方、海外では主力市場の韓国が堅調に推移しました。

2012年度の国内ゴルフ市場は昨年に引き続き厳しい状況が見込まれます。こうした中、アベレージゴルファー向けの新商品を投入する予定です。一方、海外では韓国、台湾、東南アジアに次いで中国での販売を強化します。2012年度には海外専用シリーズとして開発した新商品3種を同時投入する予定です。

中国･アジア市場向けに開発したフラッグシップ商品「Premium Gold」

通信・測定技術を利用したユニークな事業を展開

当社はゴルフ用品以外にスイング解析システムや弾道測定器の開発、販売といったユニークな事業を展開しています。プロゴルファーも利用する本格的なスイング診断システム「Science Fit」、その簡易版である「クイックScience Fit」が全国のレッスンスタジオやゴルフショップで多数採用されています。また、2011年12月には簡単にゴルフボールの弾道をシミュレーションできる小型測定器「REDEYES COMPACT Ⅱ」を発売しました。これらシステムや測定器はいずれも高度な通信･測定技術を応用して開発したもので、ゴルファーの間で人気を高めています。当社では同技術を利用しゴルフ以外のジャンルに向けた機器の開発も進めています。



2012年3月にオープンした直営施設
「PRGR TOKYO-HUB Golf School & Studio」
の「Science Fit」コーナー

CSRへの取り組み

当社はCSR活動を経営の最重要課題のひとつとして認識し、事業活動のあらゆる面において「持続可能な社会の創造」に向けた取り組みを積極的に推進しています。

CSRに関する基本的な考え方

CSR(Corporate Social Responsibility)の「Responsibility」の意味を「責任」ではなく、「信頼」と置き換えて解釈しています。義務や責任として行動するのではなく、ステークホルダーの期待に応える経営を行うことで社会から信頼され、企業価値の向上につながると考えています。

CSR・環境推進体制

継続的なCSR活動の推進と強化を目指し、2008年6月に専門部署であるCSR本部を新設すると共に、CSR・環境推進体制を構築しました。また、2012年1月に最高会議体のCSR・環境推進会議を、CSR活動を包括的に進めるCSR会議(議長:会長兼CEO)と環境活動に特化した環境推進会議(議長:社長)に分離し、役割をより明確にした組織体制としました。CSR会議と環境推進会議はそれぞれ年2回開催し、取り組むべき課題についての立案・検討や進捗の評価などを行っています。また、海外全生産拠点の経営責任者によるグローバル環境推進会議を年1回開催し、世界の全拠点で、高質で同質の環境経営を行うことを目指しています。

国際規格に基づき7つの重点課題を設定

国際社会での信頼をさらに高めるため、2010年度に組織の社会的責任における国際規格「ISO26000」の中核主題に基づき、「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」「取引先との信頼関係」「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」の7つを当社が取り組むべき重点課題としました。今後はこの課題に沿ったCSR経営を推進していきます。

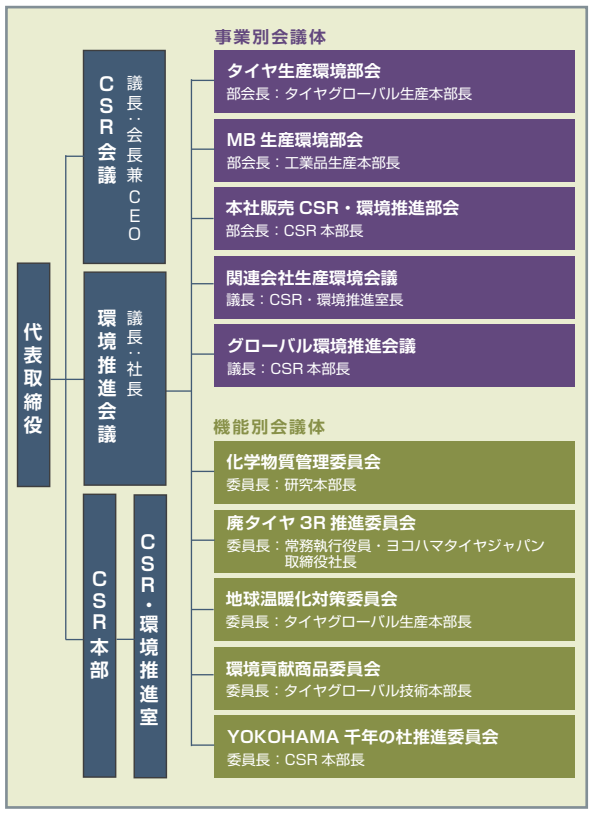
CSR経営ビジョン

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

CSR行動指針

- 変化し続ける社会動向をつかむ
- 貢献できる課題を見極める
- 迅速に行動しゆるぎない信頼を得る
- 一人ひとりがCSR当事者として行動する

CSR・環境推進体制



東日本大震災の復興に向けて

被災地で「千年の杜づくり」植樹会を実施

当社は2012年4月30日、東日本大震災の被災地である岩手県上閉伊郡大槌町が復興計画のひとつに掲げた「いのちを守る森の防潮堤」づくりに賛同し、当社主催でモデルケースとなる森づくりの植樹会を実施しました。「いのちを守る森の防潮堤」は、当社が国内外で進めている森づくり「YOKOHAMA千年の杜」の植樹指導を行う宮脇昭氏（植物生態学者・横浜国立大学名誉教授）が提唱しており、東北地方の太平洋沿岸およそ300キロメートルに津波の被害を軽減する「本物の森」をつくることを計画。また、植樹マウンドに震災がれきを利用することで、復旧・復興が進展するなど様々な効果が期待されています。

植樹会当日は地域住民の皆様約330名を含めた543名が、その土地本来の常緑広葉樹の苗木3,389本を植樹しました。会には碇川豊大槌町町長や宮脇氏に加え、来賓として細野豪志環境大臣、細川護熙元首相などが参加。当社からは南雲忠信会長兼CEO、野地彦旬社長をはじめ、従業員ボランティア45名を含む111人が参加しました。

地域の皆様と横浜ゴム従業員ボランティアを中心に約3,400本を植樹

復興支援ボランティアを継続的に実施

当社グループの従業員からボランティアを募り、宮城県気仙沼大島での復興支援活動を行いました。約1週間の日程で、現地の災害対策本部と協力してがれきの撤去、家財道具の整理・洗浄、海岸清掃などを実施。第1期（2011年10月～11月）、第2期（2012年2月～3月）あわせて計10回、60人が参加しました。今後も同様の活動を継続していく考えです。専用サイトでは現地の様子や活動の内容を紹介しています。（http://www.yrc-pressroom.jp/disaster/index.html）

生物多様性保全への取り組み

事業所周辺の予備調査を開始

当社では、事業活動が事業所（国内15カ所、海外15カ所）の周辺環境の生物多様性に影響を与えていないかを確認するため、事業所周辺の予備調査を開始しました。この調査は、豊かな自然が存在する地域に隣接する事業所を絞り込むために行うものです。該当事業所では今後、周辺環境の生物多様性への影響を調査し、課題を明確化した上で、必要な取り組みを進めていきます。2011年4月からは三重工場周辺の宮川中流域と下流域、桧尻川流域の現状調査を開始し、12月までに計3回調査しました。

「YOKOHAMA千年の杜」プロジェクト

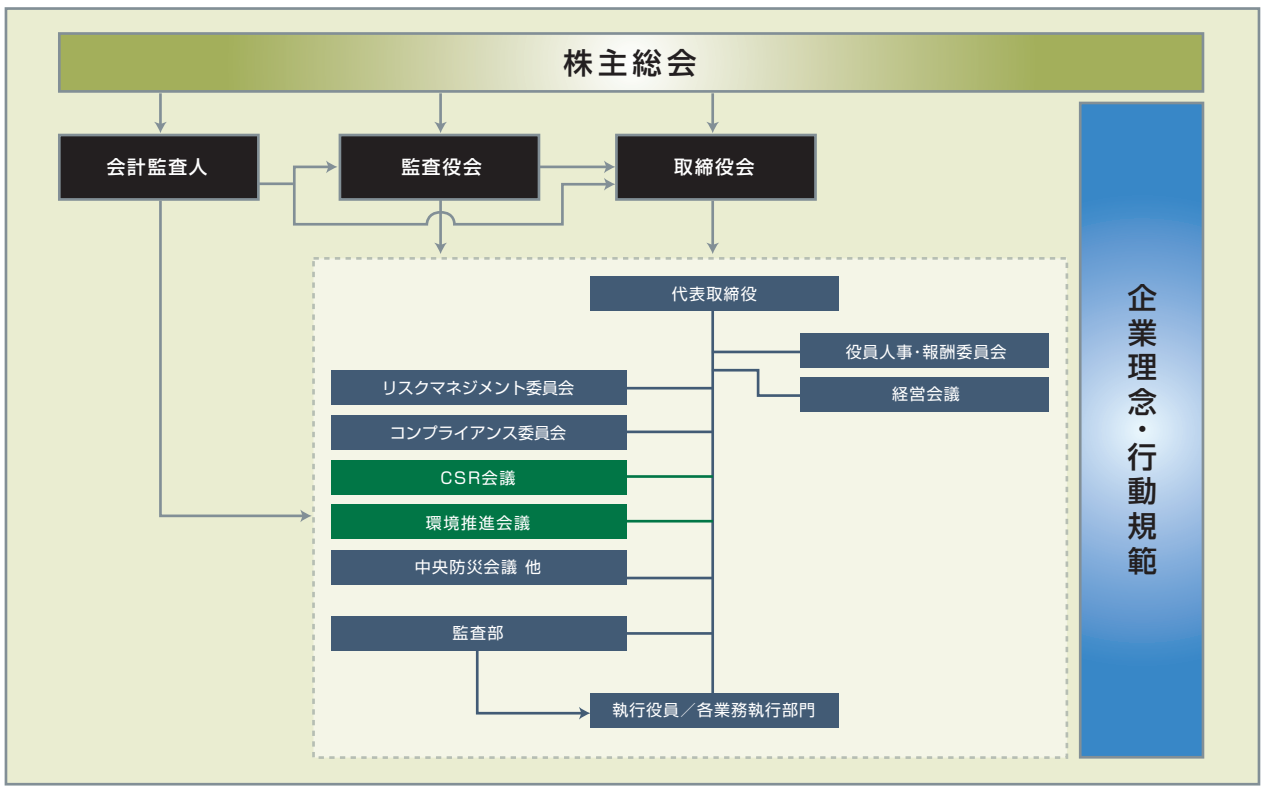
創立100周年を迎える2017年までに、国内外の生産拠点に約50万本の苗木を植える「YOKOHAMA千年の杜」プロジェクトを地域の皆様と共に進めています。この杜が、生物多様性の観点でも豊かな森となっていることを確認するため、飛来する鳥類の生息状況調査を一部の事業所で開始しました。

三重工場従業員による宮川の水生生物調査

コーポレートガバナンス

当社グループは「心と技術をこめたモノづくりにより、幸せと豊かさに貢献します」という企業理念の下に、健全で透明性と公平性のある経営を実現するため、コーポレートガバナンス体制の強化に努めています。企業価値の継続的な向上が図れる経営体質を作り、すべてのステークホルダーから「ゆるぎない信頼」を得られる経営を目指します。

コーポレートガバナンス体制



現状の企業統治体制

当社では経営の意思決定のスピードアップを図るため執行役員制度を採用し、経営の最高意思決定を行う取締役会の機能と、業務執行を担う執行役員の機能を分離しています。現在の経営体制は代表権のある会長と社長を含む取締役8名（執行役員兼務者含む）と執行役員14名です。

経営に関する基本方針や経営執行に関する重要事項については、取締役を主要メンバーとする経営会議で審議・決定します。この経営会議に諮られた重要事項に関しては、その案件の概要を含め取締役会に報告され、また、最重要案件（取締役会規則に規定されたもの）については取締役会においても審議されます。

役員の人事、処遇については透明性と公平性を確保するため、役員人事・報酬委員会で審議のうえ、取締役会にて決定する体制を採用しています。

監査体制

当社は監査役会設置会社です。経営の監査機能強化の観点から監査役5名のうち3名を社外監査役とし、独立して公正な監査を行える体制を取っています。監査役は経営会議など重要な会議や委員会に出席し、業務執行状況を知ることができます。

監査体制については、監査役が取締役の職務執行の適法性、妥当性を監査し、外部の会計監査人が会計監査を行い、監査部が各執行部門とグループ会社の業務監査

と会計監査を行う三様監査体制を確立しています。互いに独立性を保って活動すると共に、監査役は会計監査人と監査部から適宜、情報を得て監査役機能の強化を図っています。

さらに監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行できるよう、監査役を補助する要員を監査役付けとして配置しています。

リスクマネジメント体制

さまざまなリスクに対する防衛体制を強固なものとすべく、CSR本部長を議長とするリスクマネジメント委員会を設置し、経営に重大な影響を及ぼすリスクを横断的に管理し、対応しています。コンプライアンス、災害、情報セキュリティ、輸出管理などにかかわるリスクに関しては、それぞれコンプライアンス委員会、中央防災会議、情報セキュリティ委員会、個人情報保護委員会、輸出管理委員会などを設置し、損失とリスクの管理に加え、規則・ガイドライン・マニュアルの作成、研修などを実施しています。また、それぞれの管理状況は適時、取締役や経営会議で経営陣に報告され、同時に監査役へ報告されます。

コンプライアンス体制

社長を議長とするコンプライアンス委員会を設置し、その実行部門としてコンプライアンス推進室を配置しています。社内の全部門と国内グループ会社には、行動基準の浸透を推進するコンプライアンス推進者を選任し、コンプライアンス推進者は職場内の教育啓発活動の進捗などをコンプライアンス委員会に報告します。

コンプライアンス委員会では発生したコンプライアンスリスクの分析や今後注意すべきリスクの確認を行い、必要な予防対策を推進しています。また、法令や行動基準に違反する行為などを早期に発見して是正することを目的に、内部通報窓口としてコンプライアンス・ホットラインを設けています。

内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）

取締役・監査役・執行役員

2012年5月1日現在

■ 取締役

南雲 忠信
代表取締役会長兼CEO

野地 彦旬
代表取締役社長

辛島 紀男
取締役副社長
社長補佐兼営業統括

小林 達
取締役副社長
企画部・グローバル人事部・秘書室・GD100推進室担当兼MB管掌

後藤 祐次
取締役専務執行役員
タイヤ管掌兼タイヤグローバル企画本部長兼タイヤグローバル物流本部長

川上 欽也
取締役常務執行役員
CSR本部長兼研究本部長兼ヨコハマテクノリサーチ取締役社長

大石 貴夫
取締役常務執行役員
工業品事業本部長兼航空部品事業部長兼工業品販売本部長

森田 史夫
取締役常務執行役員
スポーツ事業部担当兼経理部・監査部・情報システム部担当兼
グローバル調達本部担当兼ヨコハマゴムファイナンス取締役社長

■ 監査役

福井 隆
常任監査役

藤原 英雄
常勤監査役

古河 直純
社外監査役

佐藤 美樹
社外監査役

梶谷 剛
社外監査役

■ 執行役員

田中 孝一
専務執行役員
横浜橡胶(中国)有限公司董事長・総経理

鈴木 伸一
常務執行役員
ロシア工場臨時建設本部長兼ヨコハマR.P.Z.L.L.C.取締役社長

高岡 洋彦
常務執行役員
国内タイヤ営業担当兼ヨコハマタイヤジャパン取締役社長

田中 靖
常務執行役員
ヨコハマタイヤコーポレーション取締役社長兼ヨコハマコーポレーション
オブアメリカ取締役社長兼ヨコハマコーポレーションオブノースアメリカ
取締役社長

小松 滋夫
執行役員
ヨコハマモールド取締役社長

西田 敏行
執行役員
工業品事業本部長代理兼工業品技術本部長兼平塚製造所長

伏見 隆晴
執行役員
タイヤグローバル直需営業本部長兼ヨコハマコンチネンタルタイヤ取締役社長

鈴木 忠
執行役員
タイヤグローバル生産本部長兼タイヤ生産HR室長

桂川 秀人
執行役員
タイヤ海外営業本部長

挾間 浩久
執行役員
タイヤグローバル技術本部長

久世 哲也
執行役員
ヨコハマタイヤフィリピン取締役社長

菊地 也寸志
執行役員
グローバル調達本部長

中澤 和也
執行役員
横浜ゴムMBジャパン代表取締役副社長

岸 温雄
執行役員
タイヤグローバル製品企画本部長兼タイヤグローバル技術本部長代理兼
タイヤグローバルマーケティング室長

財務セクション

29
財務の概況

32
事業等のリスク

34
11年間のサマリー

36
連結貸借対照表

38
連結損益計算書

39
連結包括利益計算書

40
連結株主資本等変動計算書

42
連結キャッシュ・フロー計算書

43
セグメント情報

財務の概況

12月31日および3月31日に終了した会計年度

<経営環境>

当期における世界経済は、緩やかな成長を維持しつつも、欧州債務危機や米国の景気不透明感、タイの洪水をはじめとする自然災害など、一部に不安定な要素を含みながら推移しました。日本経済は2011年3月に発生した東日本大震災により、サプライチェーンが寸断され、一時は深刻な影響が懸念されました。しかし夏場の電力供給不安も国民一丸となった節電努力で克服し回復に向けた取り組みが続けられています。

タイヤ業界においては国内外の活発な需要に支えられ堅調に推移しました。こうした中、当社グループは持続的な成長を目指し、積極的な営業活動に取り組みました。

<営業の概況>

決算期を3月31日から12月31日に変更したことに伴い、2011年度は2011年4月1日から2011年12月31日までが対象の9カ月決算となります。このため、業績に関する前期比増減の説明は行っていません。為替レートはUSドルが79円、ユーロが111円でした。

売上高は4,651億円となりました。タイヤ事業は国内外で市販用タイヤが好調に推移しました。タイヤ以外の事業では建設機械用高圧ホース、コンベヤベルト、マリンホースが順調だったほか、航空部品の交換用部品の販売が堅調でした。また、値上げの浸透も寄与しました。

売上原価は天然ゴムを中心とした原材料価格の上昇が影響し、3,273億円となりました。売上高売上総利益率は29.6%です。販売費および一般管理費は1,116億円となり、売上高販管費率は24.0%となりました。

営業利益は263億円となりました。国内のスタッドレスタイヤの販売が好調だったことに加え、コスト改善や商品ミックス改善が進みました。売上高営業利益率は5.7%となりました。

その他の収益（営業外収益と特別利益の合計）からその他の費用（営業外費用と特別損失の合計）を差し引いた純額は97億円のマイナスとなりました。円高による為替差損の膨らみに加え、連結子会社の退職給付制度の変更にあたり、会計処理方法が変わったことで退職給付費用を計上したことが主因です。

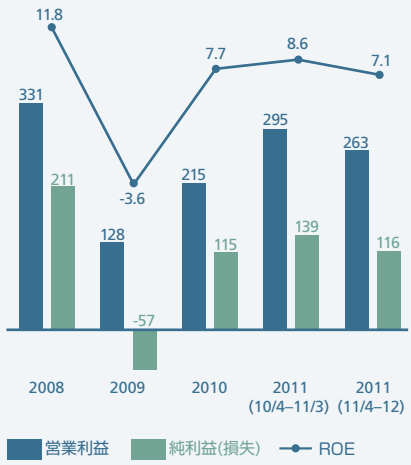
税金等調整前当期純利益は166億円、当期純利益は116億円となりました。売上高当期純利益率は2.5%となりました。

<セグメント情報>

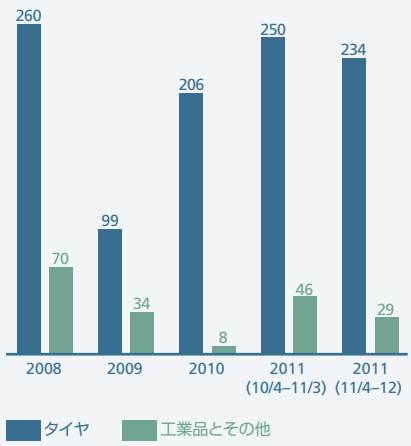
事業別の概況

タイヤ事業の売上高は3,792億円、営業利益は234億円となりました。国内新車用は東日本大震災やタイ洪水の影響による自動車減産の影響を受け

営業利益・純利益（損失）・ROE
（億円、%）



事業別営業利益
（億円）



ましたが、国内市販用はリーマンショック後の買い控えの解消や降雪によるスタッドレスタイヤ需要増により好調に推移しました。海外の販売も北米、欧州、中東、アジアを中心に順調に推移しました。

ホース配管、シーリング材、コンベヤベルト、ゴム支承、マリンホース、防舷材などの工業品事業は売上高が682億円、営業利益が17億円となりました。東日本大震災やタイの洪水による自動車減産により自動車用のホースやシーリング材は低調でしたが、世界的な資源開発の活発化で建設機械用高圧ホース、コンベヤベルト、マリンホースが好調に推移しました。

航空部品、ゴルフ用品などのその他の事業は売上高が177億円、営業利益が12億円となりました。航空部品はボーイング向け交換用化粧室ユニットなどの販売が順調でした。ゴルフ用品は東日本大震災の影響を受け低調に推移しました。

所在地別の概況

日本の売上高は2,817億円、営業利益は171億円となりました。新車用タイヤ販売は低調でしたが、市販用タイヤ販売が好調でした。

北米の売上高は1,088億円、営業利益は52億円となりました。米国は低成長が続きましたがタイヤ販売が堅調だったほか、ホース配管も好調に推移しました。

アジアの売上高は338億円、営業利益は32億円となりました。中国においてタイヤ販売が堅調に推移しました。

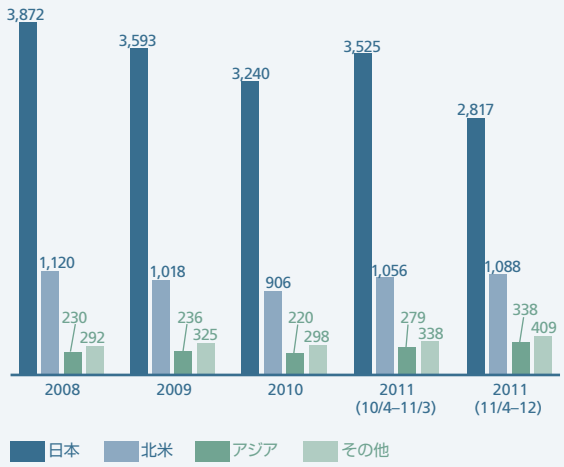
その他の売上高は409億円、営業利益は18億円となりました。ロシアを中心とした欧州やオーストラリアのタイヤ販売が好調でした。

<財政状態>

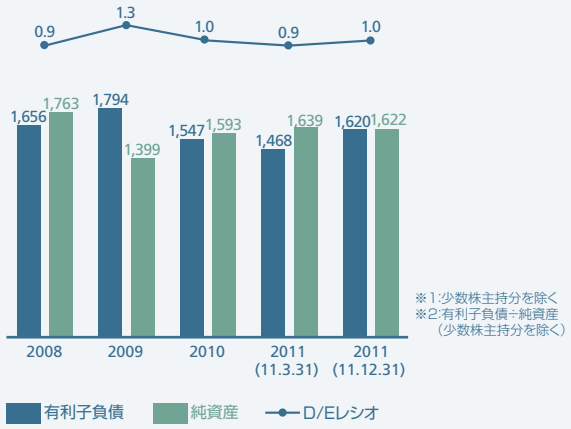
総資産は前期末に比べ229億円増の5,018億円となりました。流動資産は前期末比343億円増加しました。冬用タイヤの売掛金増などの季節要因もあり、タイヤ事業を中心に売掛金が増加したためです。固定資産は同114億円減少しました。株価下落による投資有価証券の時価減少などによるものです。

負債は同255億円増の3,335億円となりました。流動負債が短期借入金の増加や原材料高の影響による買掛金増などにより同278億円増加したことによるものです。純資産は同26億円減少し1,683億円となりました。投資有価証券の時価下落や為替円高などが影響しました。なお当年度末の有利子負債は同152億円増の1,620億円となりましたが、D/Eレシオ(有利子負債/純資産)は1.0で、当社グループの財務目標である1倍以下を維持しています。

所在地別売上高
(億円)



有利子負債・純資産※1・D/Eレシオ※2
(億円、倍)



※1:少数株主持分を除く
※2:有利子負債÷純資産(少数株主持分を除く)

<キャッシュ・フロー>

前期は12カ月決算で当期は9カ月決算のため期間が異なっています。

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、冬用タイヤの売掛金回収が翌期となることなどが影響し、前期比330億円減の81億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローはタイヤの増産投資などを行ったことで同61億円支出増の267億円の支出となりました。その結果フリーキャッシュ・フローは185億円のマイナスとなりましたが、これは主に季節的要因が大きく影響しています。

財務活動によるキャッシュ・フローは、フリーキャッシュ・フローの不足分を短期借入金などでまかなったため同202億円増の128億円となりました。しかし現預金を圧縮した結果、現金及び現金同等物の期末残高は同66億円減の216億円となりました。

<設備投資の状況>

設備投資額は224 億円でした。タイヤ事業では海外の製造設備の増強を中心に195億円、工業品事業においてはホースの生産能力増強を中心に21億円を投資しました。

所要資金は自己資金と借入金で充当しています。なお、重要な設備の除去、売却などはありませんでした。

<研究開発費>

当期の研究開発費用は93億円となりました。当社グループでは基盤技術に関する研究開発を研究本部が、また直接商品に係る研究開発をタイヤ事業、工業品事業、その他の技術部門が担っており、それぞれの研究開発費は9億円、59億円、17億円、7億円となっています。

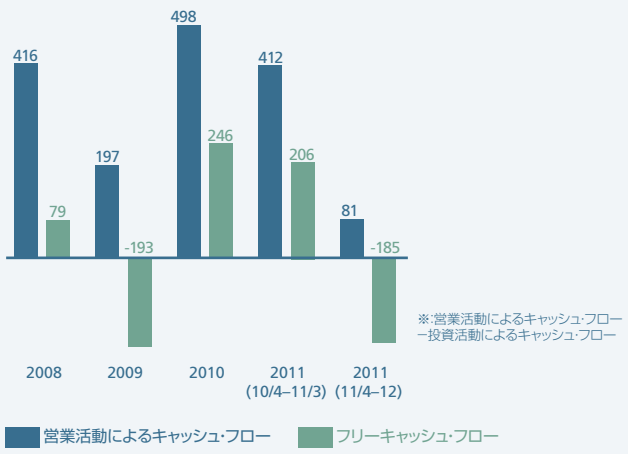
<配当>

配当に関しては、将来の事業展開と経営体質強化のために必要な内部留保を図りつつ、安定した配当を継続することを基本にしています。当期の剰余金の配当につきましては、期末配当を１株当たり４円とし、中間配当３円と合わせ、年間で１株当たり７円といたします。内部留保金は今後の事業展開の備えと研究開発費用とします。

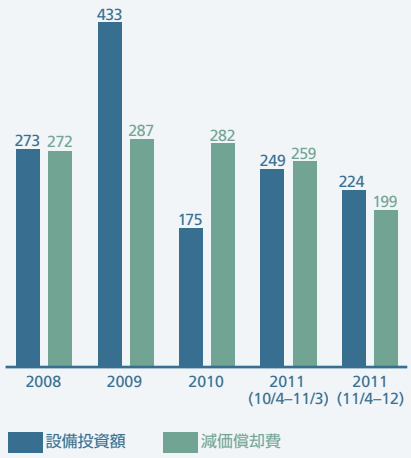
<次期の見通し>

2012年度は欧州の債務危機問題、長期化する円高の影響など不透明な事業環境が続くと予想されますが、売上高5,750億円、営業利益400億円、経常利益370億円、純利益250億円を計画しています。為替レートはUSドル75円、ユーロ95円を想定しています。

営業活動によるキャッシュ・フローとフリーキャッシュ・フロー※
（億円）



設備投資額・減価償却費
（億円）



事業等のリスク

当社グループの経営成績、株価および財務状況などに影響を及ぼす可能性のあるリスクは下記のようなものがあります。なお文中における将来などに関する事項は、当連結会計年度末(2011年12月31日)現在において判断したものです。

経済状況

当社グループの全世界における営業収入のうち、重要な部分を占める自動車用タイヤの需要は当社グループが商品を販売している国または地域の経済状況の影響を受けます。従って、日本、北米、欧州、アジアなどの主要市場における景気後退およびそれに伴う需要の減少は、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。また、競業他社との販売競争激化による市場シェアダウンおよび価格競争の熾烈化による販売価格の下落も、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

為替レートの影響

当社グループは主として円建で一般商取引、投融資活動などを行っていますが、米ドルその他の外国通貨建でもこれらの活動を行っています。今後一層の事業のグローバル化の進行に伴い、海外事業のウエイトが高まることが予想されます。従って、従来以上に外国通貨建の一般商取引、投融資活動などが増加し、外国為替の変動により当社グループの業績および財務状況が影響を受ける度合いが大きくなります。為替予約の実施など為替レートの変動によるリスクを最小限にとどめる努力を行っていますが、当該リスクを完全に回避することはきわめて困難です。

季節変動の影響

当社グループの業績は上半期と下半期を比較した場合、下半期の業績が良くなる傾向にあります。特に、寒冷地域で冬場の降雪時に使用する自動車用タイヤ(スタッドレスタイヤ)の販売が下半期に集中することが主な理由です。従って、降雪時期の遅れや降雪量の減少などが、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

原材料価格の影響

当社グループの商品の主要な原材料は、天然ゴムおよび石油化学製品です。従って、天然ゴム相場の大幅な上昇および国際的な原油価格の高騰があった場合、当社商品の製造コストが影響を受ける可能性があります。これらの影響を最小限にとどめるべく各種対策を実施していますが、原油価格が大幅に高騰し、吸収できる範囲を超えた場合は、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

資金調達力およびコストの影響

当社グループは資金調達の安定性および流動性の保持を重視した財務運営を行っていますが、日本を含めた世界の主要な金融市場で混乱が発生した場合、計画通りに資金調達を行うことができない危険性があります。また、格付会社より当社グループの信用格付けが大幅に下げられた場合、資金調達が制約されるとともに調達コストが増加し、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

有利子負債の影響

当社グループの総資産に占める有利子負債の割合は、約32.9%(2011年12月31日現在)です。グループファイナンスの実施によりグループ資金の効率化を行うことで財務体質の改善に取り組んでいますが、今後の金利動向によっては当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

保有有価証券の影響

当社グループが保有する市場性のある有価証券のうち日本株式への投資が大きな割合を占めています。従って、日本の株式市場の変動および低迷などによる有価証券評価損の計上などで、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

投資などに係る影響

当社グループは世界的な自動車用タイヤの需要に対応すべく、アジアを中心に生産拠点の拡大および生産能力の増強のための投資を行っています。この投資により商品の品質向上を図るとともに需要増にも対応でき、当社グループの信頼を高め、シェアアップが期待できます。しかしながら、現地の法的規制や慣習などに起因する予測不能な事態が生じた場合、期待した成果を得ることができなくなるため、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

退職給付債務

当社グループの退職給付債務および退職給付費用は割引率、年金資産の期待運用収益率などの一定の前提条件に基づいて数理計算を行っています。実際の割引率、運用収益率などが前提条件と異なる場合、その差額は将来にわたって規則的に認識されます。従って、金利低下、年金資産の時価の下落、運用利回りの低下などがあった場合や退職金制度、年金制度を変更した場合、将来の退職給付費用の増加および未認識の過去勤務債務の発生により、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

災害等の影響

当社グループは地震などの自然災害に備え、各種対応策を検討し、計画的に実施していますが、生産拠点および原材料の主要な仕入先などに予想外の災害が発生した場合、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

11 年間のサマリー

横浜ゴム株式会社及び連結子会社。12 月 31 日に終了した 9 カ月間の会計年度及び 3 月 31 日に終了した会計年度

	2011/12	2011/3	2010	2009
売上高	**¥465,134**	¥519,742	¥466,358	¥517,263
営業利益	**26,291**	29,491	21,455	12,808
税金等調整前当期純利益（純損失）	**16,604**	21,880	18,969	(3,166)
当期純利益（純損失）	**11,619**	13,924	11,487	(5,654)
減価償却費	**19,871**	25,885	28,184	28,684
設備投資額	**22,433**	24,944	17,471	43,341
研究開発費	**9,307**	12,748	13,280	15,277
有利子負債	**161,998**	146,773	154,675	179,379
純資産	**168,286**	170,872	163,382	144,159
総資産	**501,786**	478,916	466,973	473,376
1 株当たり（円）:				
当期純利益（純損失）	**¥ 34.68**	¥ 41.55	¥ 34.27	¥ (16.87)
純資産	**484.04**	489.27	475.26	417.45
配当金	**7.00**	10.00	10.00	10.00
主要経営指標：				
売上高営業利益率（%）	**5.7**	5.7	4.6	2.5
自己資本利益率（%）	**7.1**	8.6	7.7	(3.6)
総資産回転率（回）	**0.9**	1.1	1.0	1.0
D ／ E レシオ（倍）	**1.0**	0.9	1.0	1.3
インタレスト・カバレッジ（倍）	**14.3**	13.4	8.0	4.3
従業員数	**19,272**	18,465	17,566	16,772

（百万円）

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
¥551,431	¥497,396	¥451,911	¥419,789	¥401,718	¥400,448	¥399,824
33,119	21,070	21,947	20,955	21,073	23,184	22,701
20,478	26,038	22,673	16,337	16,931	18,778	16,076
21,060	16,363	21,447	11,322	10,331	10,144	7,363
27,238	22,166	20,491	19,616	19,199	19,040	19,247
27,292	40,638	29,067	27,533	23,735	22,708	16,940
15,289	14,649	14,557	14,265	13,818	12,520	12,298
165,614	167,474	163,022	151,758	159,700	167,832	179,098
181,538	186,528	174,609	139,534	130,622	114,719	116
526,192	536,322	502,014	432,717	429,350	412,626	437,771
¥ 62.81	¥ 48.79	¥ 62.75	¥ 32.95	¥ 29.95	¥ 29.38	¥ 21.32
525.96	542.10	508.64	398.24	373.23	327.61	334.24
13.00	12.00	10.00	8.00	8.00	8.00	6.00
6.0	4.2	4.9	5.0	5.2	5.8	5.7
11.8	9.3	14.0	8.6	8.6	8.9	6.5
1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9
0.9	0.9	1.0	1.1	1.2	1.5	1.6
9.0	7.0	10.1	11.2	9.2	7.9	4.9
16,099	15,423	14,617	13,464	13,264	12,979	13,130

連結貸借対照表

横浜ゴム株式会社及び連結子会社。2011 年 12 月 31 日及び 3 月 31 日現在

資産の部	百万円		千米ドル
	2011 (11.12.31)	2011 (11.03.31)	**2011 (11.12.31)**
流動資産：			
現金及び預金	**¥ 21,751**	¥ 28,161	**$ 279,789**
売上債権：			
受取手形及び売掛金	**142,132**	111,702	**1,828,296**
棚卸資産	**75,801**	68,435	**975,063**
繰延税金資産	**8,182**	6,269	**105,243**
その他	**10,772**	9,621	**138,566**
貸倒引当金	**(1,160)**	(960)	**(14,923)**
流動資産合計	**257,478**	223,228	**3,312,034**
有形固定資産：			
土地	**34,606**	34,571	**445,145**
建物及び構築物	**140,897**	138,092	**1,812,409**
機械装置、運搬具、工具、器具及び備品	**401,973**	399,495	**5,170,745**
リース資産	**2,873**	2,536	**36,960**
建設仮勘定	**11,661**	16,172	**149,999**
	592,010	590,866	**7,615,258**
減価償却費累計	**(417,401)**	(413,496)	**(5,369,196)**
有形固定資産合計	**174,609**	177,370	**2,246,062**
投資その他の資産：			
投資有価証券	**50,871**	59,360	**654,368**
繰延税金資産	**5,394**	4,820	**69,379**
その他	**14,175**	14,834	**182,357**
貸倒引当金	**(741)**	(696)	**(9,530)**
投資その他の資産合計	**69,699**	78,318	**896,574**
資産合計	**¥501,786**	¥478,916	**$6,454,670**

負債、純資産の部	百万円		千米ドル
	2011 (11.12.31)	2011 (11.03.31)	**2011 (11.12.31)**
流動負債：			
短期借入債務	**¥ 82,239**	¥ 70,349	**$ 1,057,866**
一年以内に返済予定の長期借入金	**7,147**	8,220	**91,934**
コマーシャル・ペーパー	**9,000**	3,000	**115,771**
支払手形及び買掛金	**86,962**	79,611	**1,118,622**
未払法人税等	**4,776**	1,167	**61,431**
未払費用	**26,330**	28,961	**338,696**
災害損失引当金	**89**	453	**1,149**
返品調整引当金	**702**	—	**9,035**
その他	**14,799**	12,490	**190,365**
流動負債合計	**232,044**	204,251	**2,984,869**
固定負債：			
長期借入債務	**63,613**	65,204	**$ 818,276**
繰延税金負債	**3,800**	8,873	**48,885**
退職給付引当金	**18,402**	16,281	**236,715**
その他	**15,641**	13,435	**201,189**
固定負債合計	**101,456**	103,793	**1,305,065**
負債合計	**333,500**	308,044	**4,289,934**

純資産			
株主資本：			
資本金：			
授権株式数：2011 年 12 月 31 日及び 3 月 31 日現在—700,000,000 株			
発行済株式数：2011 年 12 月 31 日及び 3 月 31 日現在—342,598,162 株	**38,909**	38,909	**500,504**
資本剰余金	**31,953**	31,953	**411,023**
利益剰余金	**117,016**	108,083	**1,505,226**
自己株式—取得価格：2011 年 12 月 31 日現在—7,548,581 株			
2011 年 3 月 31 日現在—7,533,081 株	**(4,753)**	(4,746)	**(61,140)**
株主資本合計	**183,125**	174,199	**2,355,613**
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	**11,322**	16,426	**145,639**
為替換算調整勘定	**(26,389)**	(21,829)	**(339,457)**
在外子会社の年金債務調整額	**(5,882)**	(4,860)	**(75,658)**
その他の包括利益累計額合計	**(20,949)**	(10,263)	**(269,476)**
少数株主持分：	**6,110**	6,936	**78,599**
純資産合計	**168,286**	170,872	**2,164,736**
負債、純資産合計	**¥501,786**	¥478,916	**$6,454,670**

連結損益計算書

横浜ゴム株式会社及び連結子会社。12 月 31 日に終了した 9 カ月間の会計年度及び 3 月 31 日に終了した会計年度

	百万円			千米ドル
	2011 (11.04.01–11.12.31)	2011 (10.04.01–11.03.31)	2010	**2011 (11.04.01–11.12.31)**
売上高	**¥465,134**	¥519,742	¥466,358	**$5,983,198**
売上原価	**327,271**	359,210	323,681	**4,209,817**
売上総利益	**137,863**	160,532	142,677	**1,773,381**
販売費及び一般管理費	**111,572**	131,041	121,222	**1,435,193**
営業利益	**26,291**	29,491	21,455	**338,188**
その他の収益（費用）				
受取利息及び配当金	**1,317**	1,548	1,332	**16,944**
支払利息	**(1,937)**	(2,316)	(2,848)	**(24,916)**
為替差損	**(5,252)**	(4,569)	(385)	**(67,558)**
固定資産売却益	**264**	—	—	**3,402**
固定資産除売却損	**(881)**	(355)	(573)	**(11,329)**
災害による損失	**—**	(1,003)	—	**—**
退職給付費用	**(3,019)**	—	—	**(38,830)**
その他 —純額	**(179)**	(916)	(12)	**(2,320)**
	(9,687)	(7,611)	(2,486)	**(124,607)**
税金等調整前当期純利益	**16,604**	21,880	18,969	**213,581**
法人税等：				
法人税、住民税及び事業税	**6,634**	4,144	2,775	**85,333**
法人税等調整額	**(2,306)**	2,954	4,337	**(29,661)**
	4,328	7,098	7,112	**55,672**
少数株主損益調整前当期純利益	**12,276**	14,782	11,857	**157,909**
少数株主利益	**(657)**	(858)	(370)	**(8,449)**
当期純利益	**¥ 11,619**	¥ 13,924	¥ 11,487	**$ 149,460**

連結包括利益計算書

横浜ゴム株式会社及び連結子会社。12 月 31 日に終了した 9 カ月間の会計年度及び 3 月 31 日に終了した会計年度

	百万円		千米ドル
	2011 (11.04.01–11.12.31)	2011 (10.04.01–11.03.31)	**2011 (11.04.01–11.12.31)**
少数株主損益調整前当期純利益	**¥12,276**	¥14,782	**$157,910**
その他の包括利益（損失）			
その他有価証券評価差額金	**(5,104)**	23	**(65,654)**
為替換算調整勘定	**(4,897)**	(6,060)	**(62,990)**
在外子会社の年金債務調整額	**(1,022)**	(96)	**(13,145)**
持分法適用会社に対する持分相当額	**(50)**	(143)	**(650)**
その他の包括利益（損失）合計	**¥(11,073)**	¥ (6,276)	**$(142,439)**
包括利益	**¥ 1,203**	¥ 8,506	**$ 15,470**
親会社株主に係る包括利益	**933**	8,033	**12,003**
少数株主に係る包括利益	**270**	473	**3,467**

	円			ドル
一株当たり：	**2011 (11.04.01–11.12.31)**	2011 (10.04.01–11.03.31)	2010	**2011 (11.04.01–11.12.31)**
当期純利益	**¥34.68**	¥41.55	¥34.27	**$0.45**
当期純利益：潜在株式調整後	**—**	—	—	**—**
配当金	**¥ 7.00**	¥10.00	¥10.00	**$0.09**

連結株主資本等変動計算書

横浜ゴム株式会社及び連結子会社。12 月 31 日に終了した９カ月間の会計年度及び３月 31 日に終了した会計年度

		百万円							
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の包括利益累計額合計	少数株主持分	純資産合計
2009 年 4 月 1 日現在	342,598,162	¥38,909	¥31,953	¥ 83,273	¥(4,700)	¥149,435	¥ (9,512)	¥4,236	¥144,159
在外子会社の年金債務調整額への振替高	—	—	—	663	—	663	—	—	663
当期純利益	—	—	—	11,487	—	11,487	—	—	11,487
剰余金の配当	—	—	—	(2,681)	—	(2,681)	—	—	(2,681)
自己株式の取得及び処分	—	—	—	(2)	(30)	(32)	—	—	(32)
その他の包括利益累計額合計									
その他の有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	—	8,436	—	8,436
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—	1,468	—	1,468
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(118)	(118)
2010 年 3 月 31 日現在	342,598,162	38,909	31,953	92,740	(4,730)	158,872	392	4,118	163,382
在外子会社の年金債務調整額への振替高	—	—	—	4,763	—	4,763	—	—	4,763
当期純利益	—	—	—	13,924	—	13,924	—	—	13,924
剰余金の配当	—	—	—	(3,351)	—	(3,351)	—	—	(3,351)
連結子会社の増加に伴う剰余金増加高	—	—	—	8	—	8	—	—	8
自己株式の取得及び処分	—	—	—	(1)	(16)	(17)	—	—	(17)
その他の包括利益累計額合計									
その他の有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	—	24	—	24
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—	(5,819)	—	(5,819)
在外子会社の年金債務調整額	—	—	—	—	—	—	(4,860)	—	(4,860)
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	2,818	2,818
2011 年 3 月 31 日現在	342,598,162	38,909	31,953	108,083	(4,746)	174,199	(10,263)	6,936	170,872
当期純利益	—	—	—	11,619	—	11,619	—	—	11,619
剰余金の配当	—	—	—	(3,016)	—	(3,016)	—	—	(3,016)
連結子会社の増加に伴う剰余金増加高	—	—	—	330	—	330	—	—	330
自己株式の取得及び処分	—	—	—	(0)	(7)	(7)	—	—	(7)
その他の包括利益累計額合計									
その他の有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	—	(5,104)	—	(5,104)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—	(4,560)	—	(4,560)
在外子会社の年金債務調整額	—	—	—	—	—	—	(1,022)	—	(1,022)
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	(826)	(826)
2011 年 12 月 31 日現在	342,598,162	¥38,909	¥31,953	¥117,016	¥(4,753)	¥183,125	¥(20,949)	¥6,110	¥168,286

	千米ドル							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の包括利益累計額合計	少数株主持分	純資産合計
2011 年 3 月 31 日現在	$500,504	$411,023	$1,390,317	$(61,055)	$2,240,789	$(132,020)	$89,220	$2,197,989
当期純利益	—	—	149,460	—	149,460	—	—	149,460
剰余金の配当	—	—	(38,790)	—	(38,790)	—	—	(38,790)
連結子会社の増加に伴う剰余金増加高	—	—	4,241	—	4,241	—	—	4,241
自己株式の取得及び処分	—	—	(2)	(85)	(87)	—	—	(87)
その他の包括利益累計額合計								
その他の有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(65,650)	—	(65,650)
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	(58,661)	—	(58,661)
在外子会社の年金債務調整額	—	—	—	—	—	(13,145)		(13,145)
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	(10,621)	(10,621)
2011 年 12 月 31 日現在	$500,504	$411,023	$1,505,226	$(61,140)	$2,355,613	$(269,476)	$78,599	$2,164,736

連結キャッシュ・フロー計算書

横浜ゴム株式会社及び連結子会社。12 月 31 日に終了した 9 カ月間の会計年度と 3 月 31 日に終了した会計年度

	百万円			千米ドル
	2011 (11.04.01–11.12.31)	2011 (10.04.01–11.03.31)	2010	**2011 (11.04.01–11.12.31)**
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	**¥16,604**	¥21,880	¥18,969	**$213,581**
営業活動により獲得したキャッシュへの調整：				
減価償却費	**19,871**	25,885	28,184	**255,607**
退職給付引当金の増減額	**2,128**	(638)	(526)	**27,378**
投資有価証券売却益	**—**	—	(718)	**—**
投資有価証券評価損	**—**	—	33	**—**
その他	**2,469**	1,831	1,103	**31,765**
営業資産及び負債の増減：				
売上債権の増減額	**(31,092)**	(10,883)	(9,709)	**(399,951)**
棚卸資産の増減額	**(7,929)**	(3,677)	20,701	**(101,997)**
仕入債務の増減額	**7,541**	11,442	(3,575)	**96,997**
その他	**1,890**	55	(497)	**24,319**
利息及び配当金の受取額	**1,335**	1,597	1,295	**17,183**
利息の支払額	**(1,887)**	(2,329)	(2,845)	**(24,275)**
法人税等の支払額	**(2,806)**	(3,996)	(2,570)	**(36,101)**
営業活動によるキャッシュ・フロー	**8,124**	41,167	49,845	**104,506**
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	**(23,206)**	(20,429)	(19,690)	**(298,503)**
投資有価証券の取得による支出	**(1,729)**	(189)	(6,268)	**(22,241)**
投資有価証券及び有形固定資産の売却による収入	**441**	211	1,230	**5,675**
その他	**(2,161)**	(168)	(502)	**(27,805)**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(26,655)**	(20,575)	(25,230)	**(342,874)**
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	**12,187**	(3,470)	(3,782)	**156,769**
コマーシャル・ペーパーの純増減額	**6,000**	3,000	(19,000)	**77,180**
長期借入れによる収入	**5,306**	18,602	13,167	**68,255**
長期借入金の返済による支出	**(7,111)**	(13,891)	(16,363)	**(91,469)**
社債の償還による支出	**—**	(10,000)	—	**—**
配当金の支払額	**(3,015)**	(3,348)	(2,728)	**(38,782)**
その他	**(525)**	1,766	(729)	**(6,763)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**12,842**	(7,341)	(29,435)	**165,190**
現金及び現金同等物に係る増減額	**(977)**	(1,456)	140	**(12,573)**
現金及び現金同等物の増減額	**(6,666)**	11,795	(4,680)	**(85,751)**
現金及び現金同等物の期首残高	**28,161**	11,559	16,239	**362,247**
連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	**72**	4,807	—	**927**
現金及び現金同等物の期末残高	**¥21,567**	**¥28,161**	**¥11,559**	**$277,423**

セグメント情報

(1) 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち、分離された財務諸表が入手可能であり、取締役会において経営資源の配分や業績の評価を行うために、定期的に検討を行う対象になっているものです。

当社は、製品・サービス別の事業部を置き、各事業部は取り扱う製品・サービスについて国内及び海外の総合的な戦略を立案し、事業活動を展開しています。

したがって、当社は、事業部別のセグメントから構成されており、主要な事業である「タイヤ事業」「工業品事業」を報告セグメントに分類しています。

(2) 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一です。報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値です。セグメント間の内部収益及び振替高は市場実勢価格に基づいています。

(3) 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債、その他の項目の金額に関する情報：

	百万円						
	タイヤ	工業品	計	その他	合計	調整額	連結財務諸表計上額
	2011 年 12 月 31 日に終了した 9 カ月間						
外部顧客に対する売上高	**¥379,220**	**¥68,179**	**¥447,399**	**¥17,735**	**¥465,134**	**—**	**¥465,134**
セグメント間の内部売上高又は振替高	**1,371**	**71**	**1,442**	**3,074**	**4,516**	**(4,516)**	**—**
売上高計	**380,591**	**68,250**	**448,841**	**20,809**	**469,650**	**(4,516)**	**465,134**
セグメント利益	**¥ 23,366**	**¥ 1,686**	**¥ 25,052**	**¥ 1,245**	**¥ 26,297**	**¥ (6)**	**¥ 26,291**
セグメント資産	**¥393,704**	**¥60,934**	**¥454,638**	**¥57,222**	**¥511,860**	**¥(10,074)**	**¥501,786**
その他の項目							
減価償却費	**¥ 16,645**	**¥ 2,163**	**¥ 18,808**	**¥ 581**	**¥ 19,389**	**¥ 482**	**¥ 19,871**
のれんの償却額	**¥ 441**	**—**	**¥ 441**	**—**	**¥ 441**	**—**	**¥ 441**
持分法適用会社への投資額	**¥ 1,376**	**—**	**¥ 1,376**	**—**	**¥ 1,376**	**—**	**¥ 1,376**
有形固定資産及び無形資産の増加額	**¥ 19,520**	**¥ 2,103**	**¥ 21,623**	**¥ 461**	**¥ 22,084**	**¥ 349**	**¥ 22,433**
	2011 年 3 月 31 日に終了した 1 年間						
外部顧客に対する売上高	¥411,574	¥83,835	¥495,409	¥24,333	¥519,742	—	¥519,742
セグメント間の内部売上高又は振替高	1,798	79	1,877	4,310	6,187	(6,187)	—
売上高計	413,372	83,914	497,286	28,643	525,929	(6,187)	519,742
セグメント利益	¥ 24,953	¥ 3,034	¥ 27,987	¥ 1,519	¥ 29,506	¥ (15)	¥ 29,491
セグメント資産	¥368,083	¥59,316	¥427,399	¥64,519	¥491,918	¥(13,002)	¥478,916
その他の項目							
減価償却費	¥ 21,340	¥ 3,214	¥ 24,554	¥ 845	¥ 25,399	¥ 486	¥ 25,885
持分法適用会社への投資額	¥ 1,161	—	¥ 1,161	—	¥ 1,161	—	¥ 1,161
有形固定資産及び無形資産の増加額	¥ 22,221	¥ 2,297	¥ 24,518	¥ 138	¥ 24,656	¥ 288	¥ 24,944

	千米ドル						
	タイヤ	工業品	計	その他	合計	調整額	連結財務諸表計上額
	2011 年 12 月 31 日に終了した 9 カ月間						
外部顧客に対する売上高	$4,878,059	$877,018	$5,755,077	$228,121	$5,983,198	—	$5,983,198
セグメント間の内部売上高又は振替高	17,637	911	18,548	39,546	58,094	(58,094)	—
売上高計	4,895,696	877,929	5,773,625	267,667	6,041,292	(58,094)	5,983,198
セグメント利益	$ 300,563	$ 21,682	$ 322,245	$ 16,016	$ 338,261	$ (73)	$ 338,188
セグメント資産	$5,064,369	$783,816	$5,848,185	$736,068	$6,584,253	$(129,583)	$6,454,670
その他の項目							
減価償却費	$ 214,108	$ 27,831	$ 241,939	$ 7,471	$ 249,410	$ 6,196	$ 255,606
のれんの償却額	$ 5,675	—	$ 5,675	—	$ 5,675	—	$ 5,675
持分法適用会社への投資額	$ 17,694	—	$ 17,694	—	$ 17,694	—	$ 17,694
有形固定資産及び無形資産の増加額	$ 251,093	$ 27,055	$ 278,148	$ 5,925	$ 284,073	$ 4,496	$ 288,569

（注）1.「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、その主なものは航空部品事業、スポーツ事業です。

2. 調整額は以下のとおりです。

(1) セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去等によるものです。

(2) 2011 年 12 月 31 日で終了した9カ月のセグメント資産の調整額 10,074 百万円（129,582 千米ドル）には、セグメント間取引消去等 30,851 百万円（396,844 千米ドル）と、各セグメントに配分していない全社資産 20,777 百万円（267,262 千米ドル）が含まれており、全社資産は主に現金預金等の余資運用資産及び投資有価証券等です。

2011 年 3 月 31 日で終了した 1 年間のセグメント資産の調整額 13,002 百万円(156,371 千米ドル)には、セグメント間取引消去等 35,485 百万円（426,760 千米ドル）と、各セグメントに配分していない全社資産 22,483 百万円（270,389 千米ドル）が含まれており、全社資産は主に現金預金等の余資運用資産及び投資有価証券等です。

3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

日本の主な事業拠点

生産拠点

1	三重工場	トラック･バス、小型トラック用、乗用車用タイヤ
2	三島工場	乗用車用、小型トラック用タイヤ、レーシングタイヤ
3	尾道工場	建設車両、産業車両用タイヤ
4	新城工場	乗用車用、小型トラック用タイヤ
5	新城南工場	乗用車用タイヤ
6	平塚製造所	各種工業品、航空機用各種部品、スポーツ用品
7	ハマタイト工場	シーリング材、接着剤
8	平塚東工場	空調機器用カップリング、油圧ホース金具、油圧ホースアッセンブリー
9	茨城工場	高圧ホース、シーリング材
10	長野工場	油圧ホース金具、油圧ホースアッセンブリー

本社／主な販売子会社・関連会社

11	本社	
12	ヨコハマコンチネンタルタイヤ	コンチネンタルタイヤの総輸入販売元
13	株式会社ヨコハマタイヤジャパン	タイヤの販売
14	横浜ゴムMBジャパン株式会社	工業品の販売

プルービンググラウンド

15	D-PARK	総合タイヤテストコース
16	T*MARY	冬季用タイヤテストコース

海外の子会社・関連会社

北米・中南米		
アメリカ	1 Yokohama Tire Corporation	タイヤの生産販売
	2 SAS Rubber Company	ホースの生産販売
	3 YH America, Inc.	シーリング材とホースの生産販売
	4 Yokohama Aerospace America, Inc.	航空部品の販売
カナダ	5 Yokohama Tire (Canada) Inc.	タイヤの販売
ブラジル	6 Yokohama Rubber Latin America Indústria e Comércio Ltda.	中南米のタイヤ卸売会社への マーケティングサポートや販売支援
欧州		
イギリス	7 Yokohama H.P.T Ltd.	タイヤの販売
スイス	8 Yokohama Suisse SA	タイヤの販売
スウェーデン	9 Yokohama Scandinavia AB	タイヤの販売
ドイツ	10 Yokohama Reifen GmbH	タイヤの販売
	11 Yokohama Europe GmbH	欧州のタイヤ卸売会社への マーケティングサポートや販売支援
	12 Yokohama Industrial Products Europe, Gmbh	ホースと海洋商品の販売
オーストリア	13 Yokohama Austria GmbH	タイヤの販売
デンマーク	14 Yokohama Danmark A/S	タイヤの販売
スペイン	15 Yokohama Iberia, S.A.	タイヤの販売
ロシア	16 Yokohama Russia L.L.C.	タイヤの販売
	17 Yokohama R.P.Z. L.L.C.	タイヤの生産販売
ベルギー	18 N.V. Yokohama Belgium S.A.	タイヤの販売
中東		
ドバイ	19 Dubai Head Office	出張所
サウジアラビア	20 Jeddah Office	出張所

アジア		
中国	21 Hangzhou Yokohama Tire Co., Ltd.	タイヤの生産販売
	22 Yokohama Hoses & Coupling (Hangzhou) Co., Ltd.	ホースの生産販売
	23 Yokohama Hamatite (Hangzhou) Co., Ltd.	シーリング材の生産販売
	24 Suzhou Yokohama Tire Co., Ltd.	タイヤの生産販売
	25 Yokohama Tire Sales (Shanghai) Co., Ltd.	タイヤの販売
	26 Yokohama Rubber (China) Co., Ltd.	中国におけるタイヤ、MB事業を統括する持株会社
	27 Yokohama Industrial Products Sales—Shanghai Co., Ltd.	ホース、シーリング材、コンベヤベルトの販売
	28 Shandong Yokohama Rubber Industrial Products Co., Ltd.	コンベヤベルトの生産販売
台湾	29 Yokohama Tire Taiwan Co., Ltd.	タイヤの販売
	30 SC Kingflex Corporation	ホースの生産販売
韓国	31 Yokohama Tire Korea Co., Ltd.	タイヤの販売
フィリピン	32 Yokohama Tire Philippines, Inc.	タイヤの生産販売
	33 Yokohama Tire Sales Philippines, Inc.	タイヤの販売
タイ	34 Yokohama Tire Sales (Thailand) Co., Ltd.	タイヤの販売
	35 Yokohama Asia Co., Ltd.	アジアのタイヤ卸売会社への マーケティングサポートや販売支援
	36 Yokohama Tire Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	タイヤの生産販売
	37 Yokohama Rubber (Thailand) Co., Ltd.	シーリング材とホースの生産販売
	38 Tire Test Center of Asia	総合タイヤテストコース
	39 Y.T. Rubber Co., Ltd.	天然ゴムの加工
インド	40 Yokohama India Pvt. Ltd.	タイヤの販売
ベトナム	41 Yokohama Tyre Vietnam Inc.	タイヤの生産販売
シンガポール	42 Singapore Branch	出張所

大洋州		
オーストラリア	43 Yokohama Tyre Australia Pty., Ltd.	タイヤの販売

投資家向け情報

2011年12月31日現在

商号
横浜ゴム株式会社　(The Yokohama Rubber Co., Ltd.)

本社
〒105-8685　東京都港区新橋5-36-11

設立
1917年10月13日

資本金
38,909,146,013円

決算期
12月31日(2011年度に3月31日から変更)

定時株主総会
3月開催(2012年度に6月から変更)

株主名簿管理人
三井住友信託銀行株式会社
〒100-0005　東京都千代田区丸の内1-4-1

上場証券取引所
東京、大阪、名古屋

IR窓口
〒105-8685　東京都港区新橋5-36-11
広報部広報・IRグループ
TEL:(03)5400-4531　FAX:(03)5400-4570

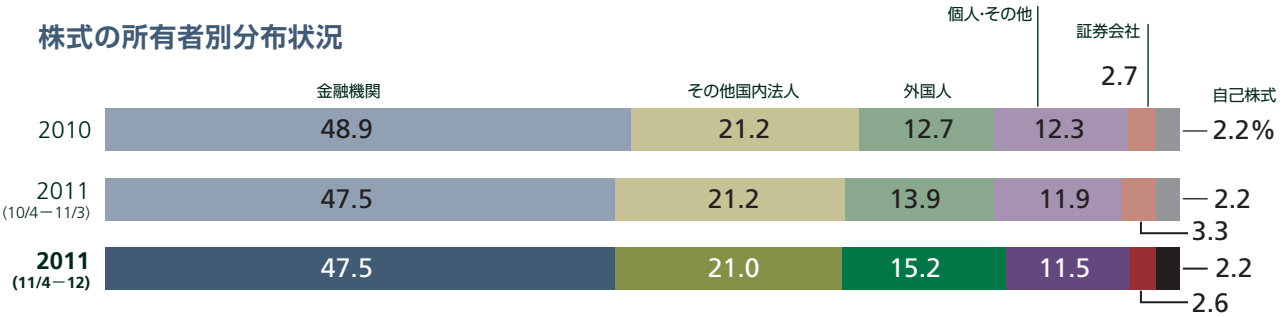
横浜ゴムのIRサイト
http://www.yrc-pressroom.jp/ir

株式情報

2011年12月31日現在

発行可能株式総数	700,000,000株
発行済株式の総数	342,598,162株<前期末(2011年3月31日)比増減なし)>
株主数	15,171名<前期末(2011年3月31日)比684名減少)>

株式の所有者別分布状況



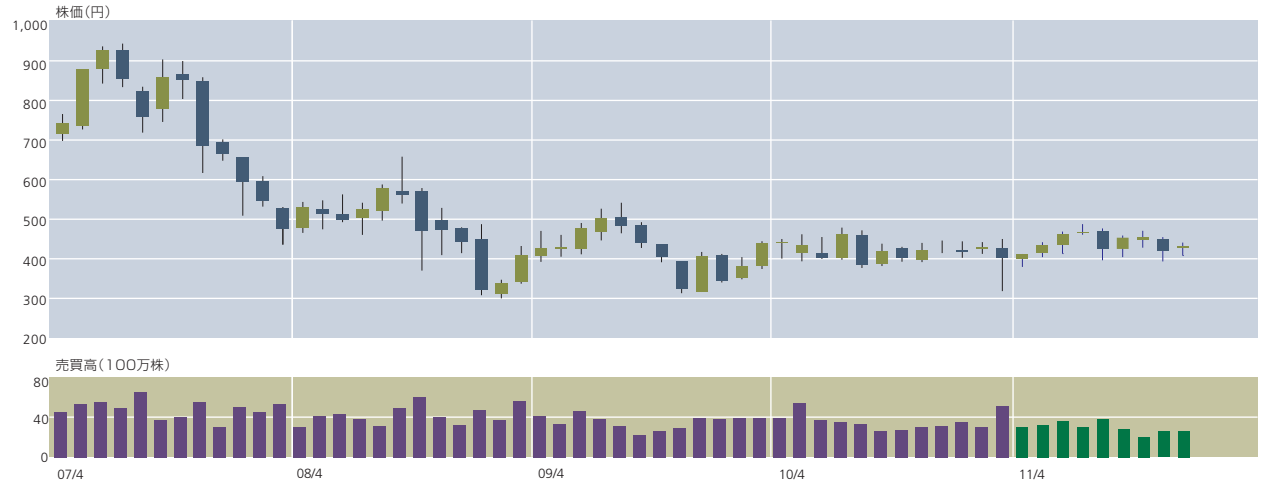
大株主

株主名	出資比率
日本ゼオン株式会社	8.5%
朝日生命保険相互会社	7.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	7.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5.3
東京海上日動火災保険株式会社	3.5

株価推移

	2011 (11/4－12)	2011 (10/4－11/3)	2010	2009	2008
株価(円):					
期中高値	**¥ 489**	¥ 480	¥ 542	¥ 658	¥ 944
期中安値	**380**	318	314	301	436
期末株価	**432**	403	440	409	477
発行済株式数	**342,598,162**	342,598,162	342,598,162	342,598,162	342,598,162

株価と株式売買高の推移



横浜ゴム株式会社　東京都港区新橋5-36-11　TEL:03-5400-4531

アニュアルレポート2012

横浜ゴム株式会社

Printed in Japan