「個性と文化を備えたグローバル企業を目指して」

代表取締役社長　野地彦旬

2017年度に第2グループのトップ集団へ

現在、当社は売上高ベースで世界第8位のタイヤメーカーです。トップ3社を第1グループとすると、第2グループの中で後ろの存在になってしまっていますが、創業100周年となる2017年度には第2グループで先頭集団の企業になりたいと思っています。そのためには世界市場で認められる独自の存在感を確立することが不可欠であり、旺盛な需要に対応できる供給力の増強と他社の追随を許さない技術力の強化に取り組んでいます。

その指針となるのが2006年度にスタートした中期経営計画「GD100（グランドデザイン100）」であり、2012年度から3カ年計画でPhase Ⅲに取り組んでいます。Phase Ⅲでは成長戦略の大きな柱として、タイヤ事業では「大規模な生産能力の増強」と「高付加価値商品のグローバル展開」、MB事業では「新たなナンバーワン商品を目指す」と「新規ビジネスチャンスの創出・拡大」を掲げています。

タイヤ生産能力の拡大を着々と進行

タイヤ事業の「大規模な生産能力の増強」では、Phase Ⅲの3年間合計で1,400億円というこれまでにない

新規増産投資を計画しています。現在、乗用車用タイヤではフィリピンやロシアの増強に加え、インドに新工場を建設中です。また、トラック・バス用タイヤではタイ工場の増強を図っているほか、本年4月、米国に新工場を建設することを決定しました。こうした活動により、PhaseⅢ最終年度となる2014年度には年間生産能力を2011年度比735万本増の6,670万本、2017年度には8,600万本まで高める計画です。

小さく生んで大きく育てる

当社は市場に限りなく近い場所で生産を行う地産地消をポリシーとしています。そこで大きな武器となるのは当社独自の小規模で進出し、需要の拡大に合わせて柔軟に生産能力を上げていく手法です。私は「小さく生んで大きく育てる」と呼んでいますが、この投資リスクを軽減し、スピーディに現地生産が行える手法のおかげでロシアやベトナムに日系タイヤメーカーとして初めて進出することができました。ロシアは良い成功例のひとつで、2011年度末の操業当初は年産70万本でしたが、現在は160万本体制に向けて拡張中で、今後さらなる増強を計画しています。

「YOKOHAMA」をグローバルブランドへ

「高付加価値商品のグローバル展開」の大きな目的は「YOKOHAMA」の名前をグローバルで高めることです。その先陣となるのは「ADVAN」をはじめ、低燃費タイヤ、ウィンタータイヤ、SUV用タイヤの4つの高性能タイヤブランドの世界展開です。また、商品展開と合わせて世界有数のプレミアムカーへの新車装着活動を強化しています。

特に注力しているのは、生産台数は少ないながらも全世界で圧倒的なブランド力を誇る超高性能車への装着です。このような車両は当社のように高い技術力があり、さらに小ロット生産に対応できる企業こそ強みが発揮できます。超一流のプレミアムカーの厳しい要求性能に応えることで技術力の向上を図るとともに、「YOKOHAMA」のグローバルでの認知度と信頼感を高めていきます。

トラック・バス用、OR用タイヤ事業も強化

世界的に需要が旺盛なトラック・バス用タイヤ、建設車両用（OR）タイヤも「YOKOHAMA」の世界地位を高めるうえで重要な事業です。トラック・バス用タイヤは環境特化型商品や超偏平タイヤなど高機能商品の投入を進めていますが、さらなる成長にはサービス力の強化が不可欠です。

特に成熟国では商品だけでなく、安全運行やコスト削減を実現するための運用指導やタイヤデータ管理などのサポートが重要になっています。当社はリトレッドタイヤでも高い評価を得ていますので、今後は高品質な商品提供、きめ細かなサポート、そしてリトレッドタイヤの活用などをパッケージ化したフルサポート体制を確立していきます。

ORタイヤでは49インチ超のラジアルタイヤの増産を進めています。現在、49インチ超を生産できるメーカーは世界に数社しかなく、鉱物資源開発市場においても確固たる存在感を示していきたいと思っています。

MB事業の海外売上高比率を50%へ

MB事業の「新たなナンバーワン商品を目指す」の主力となるのは、成長市場である電子・電機分野でのシェア拡大です。そのため、LED用封止材やタッチパネル用ハードコート材など多くの新商品を開発するとともに、韓国や中国メーカーなど国外メーカーへの売り込みを強化しています。また、すでに高いシェアを誇る高圧ホースや空気式防舷材などの事業強化を図り、中国でホース工場の建設をスタートしたほか、シンガポールに工業品販売会社を設立しました。

「ビジネスチャンスの創出、拡大」では通信・センサー技術を活用した商品開発を進めています。洋上荷役の安全性を高める2船体間挙動監視システムは国際的な注目も高く、世界初のプロジェクトへの採用が検討されています（P13参照）。こうした商品開発力と供給・販売力の両面を強化し、2017年度にはMB事業の海外売上高比率を2012年度の33%から50%に引き上げる計画です。

コーポレートガバナンスとCSRを強化

グローバル企業として成長するに伴い、コーポレートガバナンスやCSRはより重要性を増しています。これに対する意識や行動が統一されていない企業はひとつにまとまることができず、世界中で共通の品質やサービスを提供することはできません。

そこで当社では、世界の全拠点を対象としたグローバル・コンプライアンス・ミーティング、グローバル生産会議、グローバル環境会議などを定期的に開催して情報の共有を図るとともに、システム化された共通ルールづくりを進めています。2012年度に国連のグローバル・コンパクトに署名しましたが(P22参照)、これもCSRにおける行動原則を定めるための一環として行ったものです。

個性と文化を備えたタイヤメーカーに

私は横浜ゴムを「個性と文化を備えたグローバル企業」にしたいと考えています。当社はメーカーですので、市場に対して個性を訴えるものは、やはり商品です。そこでは何よりも品質が大切です。さらに個性を強調するために必要なものは、新しいコンセプトや価値の提案です。「ADVAN」は超一流の走りという提案で成長したブランドですが、これまでになかった商品、または誰もが欲しいと思っていた商品を作る、この姿勢がきらりと光る個性を育てていくと思います。

また、文化とは「横浜ゴムが好きだ」「横浜ゴムが無くては困る」と思ってもらえる企業になることです。文化は継続によって培われるものであり、モータースポーツ活動などはその一例です。例えば、当社は中国で絶大な人気を誇るマカオグランプリを30年以上サポートしていますが、今や「マカオグランプリと言えば横浜ゴム」と認識されるまでになり、多くのファンに愛されるようになりました。ひとつの文化を作った証だと思います。当社の個性と文化をしっかりと醸成し、世界で認められるグローバル企業として成長していきます。

中期経営計画「グランドデザイン100」

「GD100(グランドデザイン100)」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年を最終年度とし、3年毎に4つのPhase(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っています。すでにPhase Ⅰが2008年度、Phase Ⅱが2011年度に終了し、2012年度からPhase Ⅲがスタートしました。

GD100 の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)

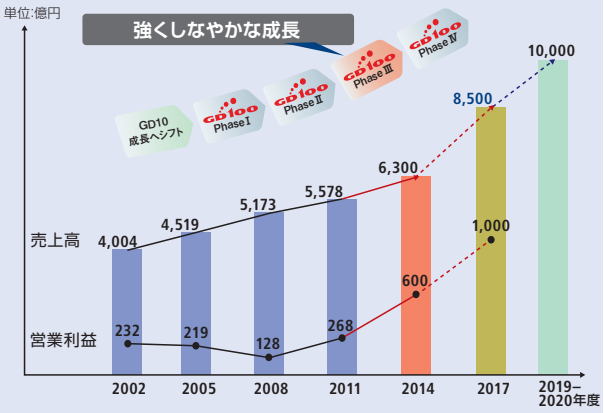
売上高	営業利益	営業利益率
1兆円	1,000億円	10%

■ 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、お客様最優先の企業風土を作り上げます

Phase Ⅲの位置づけ

(2012年2月発表)



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。

Phase Ⅲの3年間合計で売上高1兆8,000億円、営業利益1,500億円をめざす
2012年度は過去最高の売上高と利益を達成

Phase Ⅲ定量目標の年度別内訳

12月31日に終了した会計年度

	2012	2013	2014	Aggregate
売上高(億円)	5,750	5,950	6,300	18,000
営業利益(億円)	400	500	600	1,500
営業利益率(%)	7.0%	8.4%	9.5%	8.3%

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

2012年度の実績

売上高(億円)	5,597
営業利益(億円)	497
営業利益率(%)	8.9%

Phase Ⅲの基本的な考え方

Phase Ⅲの基本的な考え方を踏まえ、タイヤ、MB、技術、基盤強化、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、MB事業における成長戦略は以下の通りです。

強固な事業基盤で投資の原資を創出し、タイヤを中心に大型増産投資を積極化

供給能力拡充で成長国の需要伸張を遅れなく捕捉

コスト競争力、ブランド力アップで営業利益率10%を目指す

タイヤ成長戦略

グローバル市場における独自の存在感を確立

- **日本:** 技術力と商品開発力を高めて競争力をアップ
- **海外:** 供給能力の拡充と利益を伴った成長

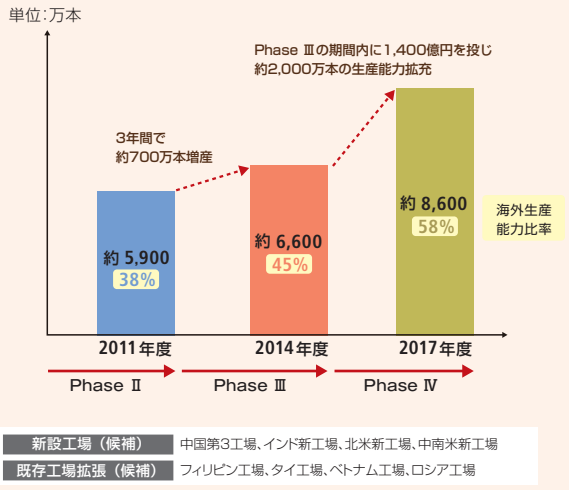
大規模なタイヤ生産能力の増強

- ロシア、中国、フィリピン、タイを中心に年間約700万本増強
- Phase Ⅳ以降に向けて総額1,400億円の新規増産投資を実施(年間約2,000万本の生産能力拡充)

高付加価値商品のグローバル展開

- **消費財:**フラッグシップタイヤ「ADVAN」、低燃費タイヤ「BluEarth」、ウィンタータイヤ「iceGUARD」、SUV用タイヤ「GEOLANDAR」の世界展開の加速/世界有数のプレミアムカーへの新車装着活動
- **生産財:**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/超偏平トラック・バス用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強化

増産と新規増産投資によるタイヤ生産能力の拡大
(2012年2月発表)



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

- 3つのコア技術「運ぶ(搬送)」「くっつける(接着)」「やわらげる(緩衝)」において新たなナンバーワン商品を生み出す
- 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

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する

3つのコア技術

運ぶ(搬送)	くっつける(接着)	やわらげる(緩衝)
コンベヤベルト	建築用シーリング材	ゴム支承
高圧ホース	ハードコート材	防舷材
ウォータータンク	自動車窓枠用シーリング材	車椅子用エアーセルクッション

主な事業トピックス

2012

3月
インドに乗用車用タイヤ工場建設を決定
参照→P10

5月

開所式の様子
ロシアの乗用車用タイヤ工場で開所式を開催
参照→P10

8月
中国の建設車両用タイヤメーカーと技術供与／オフテイクで合意
参照→P10

iceGUARD 5
9月
高レベルの氷上性能に省燃費性能をプラスした乗用車用スタッドレスタイヤ「iceGUARD 5」発売

2013

3月
北米で2種のトラック用超偏平タイヤの販売を開始
参照→P11

速さと楽しさを進化させたストリートスポーツタイヤ「ADVAN NEOVA AD08R」発売

4月
タイのトラック・バス用タイヤ工場の生産能力増強を決定
参照→P11

北米にトラック・バス用タイヤ工場の新設を決定
参照→P11

4月
東日本大震災の被災地が進める森づくりを支援し「千年の杜」植樹会を開催
参照→P22

植樹会の開会式

6月
FIA世界ツーリングカー選手権（WTCC）へのタイヤ供給を3年間延長し2015年まで10年連続の供給が決定

2012年シリーズ開幕戦

8月
ベトナムのタイヤ生産販売事業を統合
参照→P10

9月／11月／2013年1月
グローバル・フラッグシップブランド「ADVAN」がメルセデス・ベンツ5車種に相次いで装着

2月
フィリピンの乗用車用タイヤ工場の2次拡張を決定
参照→P11

フィリピン工場

ロシアの乗用車用タイヤ工場の生産能力拡大を決定
参照→P10

中国に油圧用高圧ホース工場建設を決定
参照→P11

シンガポールに工業品販売会社設立を決定
参照→P10

高レベルなドライビングパフォーマンスと優れた快適性・安全性を実現したグローバル・フラッグシップタイヤ「ADVAN Sport V105」発売

ADVAN Sport V105