「文化を持った企業として グローバルに成長する」

代表取締役社長
野地彦旬

2年連続で過去最高の業績を更新、「GD100」PhaseⅢも順調に推移

2013年度は売上高6,016億円、営業利益566億円、当期純利益350億円となり、2年連続で過去最高の業績を更新しました。また、現在当社グループが取り組んでいる中期経営計画「GD100」PhaseⅢ（2012年～2014年）も計画を上回る状態で推移しています。PhaseⅢでは3年間累計で売上高1兆8,000億円、営業利益1,500億円という定量目標を掲げました。すでに2年が経過し2014年度が最終年度となりますが、現在のところ定量目標を上回る見込みです。本年度もグループを上げて業務に取り組み、目標をクリアする考えです。

2020年にタイヤ生産能力1億本を目指す

「GD100」は売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%の達成を財務目標に、2006年度にスタートした計画です。当初は2017年度の目標達成を計画していましたが、リーマンショックなど様々な経済状況の変化により、売上高1兆円到達は2020年頃になる見通しです。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。当社グループでは「GD100」の目標達成のためには、タイヤ事業のさらなる強化が必要と考えており、タイヤ生産能力を2013年末の約6,300万本から2020年までに1億本まで拡大する計画です。

新車用タイヤ事業をさらに強化

「GD100」の目標達成に向けた重要施策のひとつが新車用タイヤ事業の強化です。新車用タイヤの開発には高い技術力が要求され、世界でも上位のタイヤメーカーしか参入できていない、当社の優位性が発揮されるカテゴリーです。また、世界のプレミアムカーに新車装着されることで当社の認知度も向上し、新車装着タイヤとしての高い信頼性から市販用タイヤの販売拡大にもつながります。さらに、新車用タイヤの生産比率が高まることでタイヤ工場の安定的操業が実現できるなど、数多くのメリットがあります。

「在庫を持たない」ビジネスモデルを推進

私は社長に就任して以来、「在庫を持たない」仕事のやり方を生産、物流、販売の全業務で徹底するよう取り組んできました。基準在庫に対し「売れた物を売れた分だけ作る」という仕事のやり方を徹底すれば、不要な在庫が減り、保管・管理・輸送コストなども大幅に削減できます。すでに生産部門ではこうしたジャスト・イン・タイムの思考が定着していますが、物流、販売部門ではまだ不足している点があると考えており、今後はさらに意識改革や取り組みを強化し、業務効率化、コスト競争力の強化を進めてまいります。

サプライチェーンをグローバルに整備する

現在、当社グループは世界7カ国に12のタイヤ工場を置き、新たに2つのタイヤ工場を建設中です。また販売網は全世界をカバーしており、顧客もカーメーカーから一般ユーザーまで多岐に広がっています。こうしたグローバルなタイヤ事業において、生産、物流、販売をいかに効率良く、短いリードタイムで繋いでいくかがますます重要になってきます。私はこうしたサプライチェーンの整備を強力に推進していく考えです。そのためには国、地域単位で効率化やコスト削減を追求することに加え、グループ全体で最大化を図るという視点が必要であり、今後は従来にも増してグループ間の全体最適に向けた連携を強めてまいります。

研究開発強化に向け韓国・クムホタイヤと提携

研究開発力の強化も重要な経営テーマのひとつです。これに向け、当社は本年2月、韓国のクムホタイヤと「技術提携基本契約」を締結しました。今後、タイヤ業界では環境負荷低減技術などを巡って熾烈な技術開発競争が続くと見込まれます。そうした中にあって、大手メーカーに伍して競争を続けるには膨大な研究開発費用が必要となります。一般にタイヤメーカーの研究開発費は売上高の2～3%前後と言われますが、両社共同で研究開発を行えば2倍の売上高規模のメーカーと同レベルの研究開発が可能になると考えました。

M&A、アライアンスには柔軟に臨む

当社グループは、事業を成長させ企業価値を高めることが、株主・投資家を始めとするステークホルダーの皆様のご期待に応えることだと考えています。そのためにはクムホタイヤとの技術提携に留まらず、今後もM&A、アライアンスには柔軟に対応する考えです。また、本年3月をもって2007年導入の「当社株式の大規模買付行為に関する対応方針（買収防衛策）」を終了させました。私は横浜ゴムが持つ「文化」「ブランド」こそ、最も価値があり、それが存在し続けるならば企業形態のあり方は柔軟であって良いと考えます。こうした信条の下、当社グループはリーダーシップを持って、Win-Winで成長が可能な様々な施策に対応してまいります。

CSR経営の推進で企業価値を高める

「GD100」では「CSRへの取り組み」を成長戦略のひとつに掲げています。CSRは目に見える利益には結びつきづらいですが、長期的に見て企業価値を高めると考えています。また、すでにカーメーカーなどグローバル企業では当然の経営課題となっており、CSR抜きではこれらクライアントとの取引は不可能となっています。

「新車用タイヤの開発は高い技術力が要求され、
世界でも上位のタイヤメーカーしか
参入できていない、
当社の優位性が発揮されるカテゴリー」

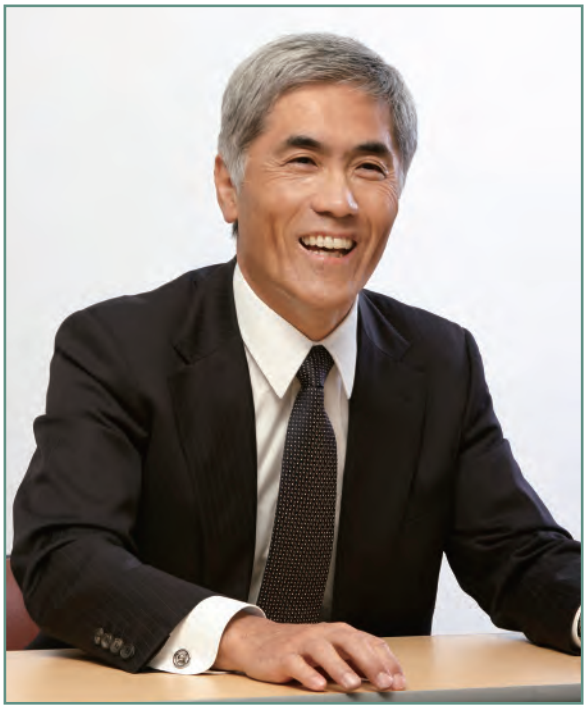
ESG強化に向けた新しい取り組み

ESG（環境、社会、ガバナンス）の観点から最近の取り組みをご紹介します。まず環境面では、新たに建設する工場ではゼロエミッションは当たり前であるとして、さらにエネルギー消費原単位も既存工場に比べ最も低くするようにしています。社会面では、従業員支援施策として出産・育児・介護と仕事を両立できる制度の充実に取り組んでいます。ガバナンス面では、業務監査のシステム化を検討しています。ISOに則ったマネジメントシステムを導入することで効率的かつスピーディな監査を行う考えです。また、本年3月、株主総会にて社外取締役を1名増やし、計2名といたしました。

「横浜ゴム」という文化、ブランドを育て上げたい

私は横浜ゴムを、文化を持った企業にしたいと考えています。「横浜ゴム」という社名、ブランドを耳にすれば、その企業の製品、技術、社会へのかかわり方が頭に浮かぶ、そんな個性を備えた企業になるということです。しかし、個性は一朝一夕には生まれません。例えば、当社グループは1983年から31年続けてマカオグランプリにタイヤを供給しています。業績が良い時も悪い時もずっと継続した結果、「横浜ゴム」とモータースポーツのイメージとが繋がったと思っています。

「GD100」に基づいたグローバルな成長戦略にチャレンジする一方で、「文化」を持った企業になるための地道な活動も継続する。こうした当社グループの企業姿勢をご理解いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



「『GD100』に基づいたグローバルな成長戦略にチャレンジする一方で、「文化」を持った企業になるための地道な活動も継続する」

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、PhaseⅡが2011年度に終了し、2012年度からPhaseⅢ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)

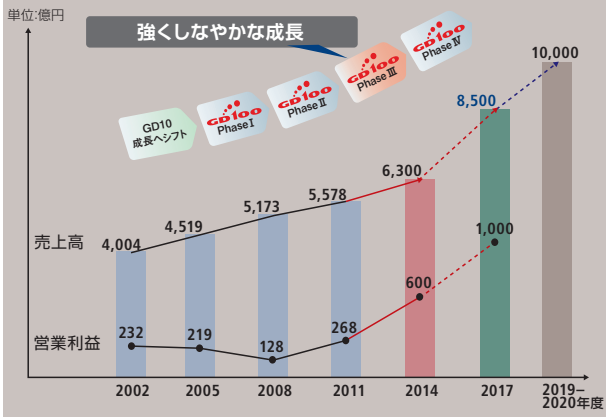
売上高	営業利益	営業利益率
1兆円	1,000億円	10%

■ 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

PhaseⅢ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。

PhaseⅢ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年度および2013年度は過去最高の売上高、利益を達成し、目標達成に向け順調に推移

PhaseⅢ定量目標の年度別内訳

	2012	2013	2014	合計
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、2013年度の実績

	2012	2013
売上高(億円)	5,597	6,016
営業利益(億円)	497	566
営業利益率(%)	8.9%	9.4%

PhaseⅢの基本的な考え方

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

PhaseⅢ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。

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

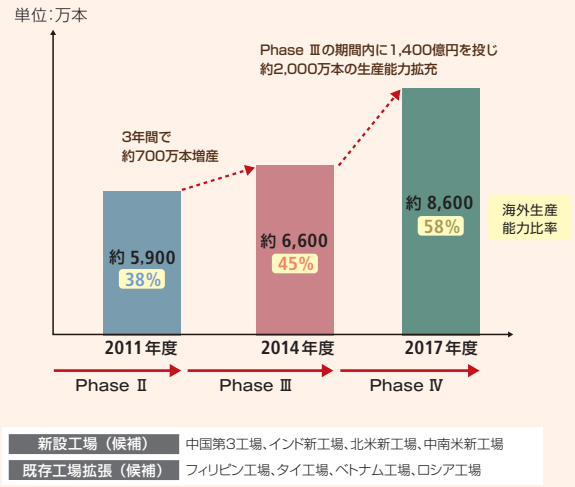
大規模なタイヤ生産能力の増強

- ロシア、中国、フィリピン、タイを中心に年間約700万本増強
- PhaseⅣ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	空気式防舷材
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