「グランドデザイン100」フェーズⅣスタート

「成長力の結集」をテーマに2017年に売上高7,700億円を目指す

横浜ゴムグループは2015年1月から中期経営計画「グランドデザイン100(GD100)」フェーズⅣ(2015ー2017年)をスタートさせました。その概要をご紹介します。

GD100の全体像

GD100は、横浜ゴムグループが2006年からスタートさせた中期経営計画です。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す」ことをビジョンとし、2017年の長期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%の財務目標を掲げました。GD100は3年ごとに4つのフェーズに分けており、2014年で3フェーズ(9年間)を終了しました。なお、外部環境の変化などにより、2006年に策定した長期財務目標の達成は、営業利益率を除き、2018年以降になる見込みです。

フェーズⅢの成果と結果

フェーズⅢ(2012−2014年)では「強くしなやかな成長」をテーマに掲げ、「大規模なタイヤ生産能力の増強」などのタイヤ成長戦略を進めた結果、タイヤ生産能力は2011年の約5,900万本から2014年には約6,800万本まで拡大することができました。またMB事業も積極的な海外展開により成長軌道に乗せられました。しかし一方で世界各地で増強したタイヤ生産能力に対し、販売が伸び悩んだという課題も明らかになりました。なお定量目標として、2012年から2014年の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%を掲げましたが、結果は売上高1兆7,866億円、営業利益1,654億円、営業利益率9.3%となり、売上高は若干目標を下回ったものの、他の2つは目標を上回ることができました。

フェーズⅣのテーマと定量目標

フェーズⅣ(2015−2017年)はGD100の集大成であり、次の100年における飛躍に向けた布石を打つとともに、これまで積み残されてきた課題を払拭するフェーズと位置づけ、テーマを「成長力の結集〜YOKOHAMAの可能性を結集して、次の100年を切り拓く〜」としました。これまでの各フェーズで取り組んできた「成長」、グループ全体の成長、個々の成長など、あらゆる成長力を結集して事業活動に取り組む考えです。定量目標として、2017年に売上高7,700億円、営業利益800億円、営業利益率10.4%の達成を掲げました。

■ 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

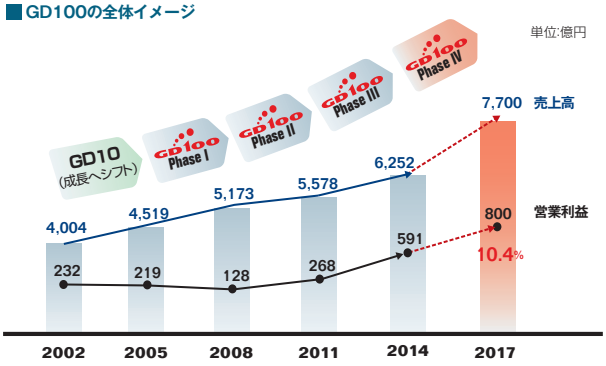
長期財務目標
(2017年)

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、顧客最優先の企業風土を作り上げます

■ GD100の全体イメージ



■ フェーズⅢの定量目標と達成度

	目 標	実 績
売上高	1兆8,000億円	1兆7,866億円
営業利益	1,500億円	1,654億円
営業利益率	8.3%	9.3%

■ フェーズⅣのテーマ

成長力の結集

〜YOKOHAMAの可能性を結集して、次の100年を切り拓く〜

■ フェーズⅣの定量目標
2017年において

売上高	7,700億円
営業利益	800億円
営業利益率	10.4%

ROA(当期利益)	5%以上
ROE(当期利益)	12%以上
D/Eレシオ	0.8倍以下

フェーズⅣの戦略

基本的な考え方

次の100年も、お客様に必要とされるタイヤ・ゴム製品メーカーで在り続けるために、
顧客価値を高め、グローバルに規模を拡大する

- 全社一丸で、あらゆる行動をお客様満足度向上に繋げる
- 横浜ゴムらしい存在感のある商品
- 健全な財務体質を生かした積極投資

▼

- タイヤ事業戦略
- MB事業戦略
- 技術戦略
- 全社共通戦略
- CSRへの取り組み

タイヤ事業戦略

グローバルOE(新車装着)市場への注力

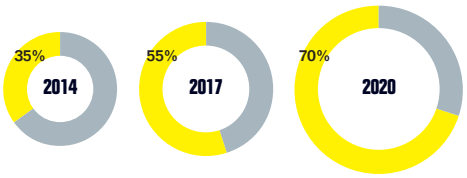
横浜ゴムが持つ最高レベルの低燃費タイヤ技術で、お客様の様々なニーズに応え、世界のカーメーカーからの技術承認取得と納入拡大に努めます。すでに日系自動車メーカー各社に加え、欧米のプレミアムカーメーカーに数多くの納入実績がありますが、これらに加え、中国ビッグ5の一角である長安汽車への納入も始まっています。OEタイヤの納入本数を増やすほか、特に海外納入比率を高める考えで、2014年におよそ3分の1だった海外納入比率を2017年には半数超、2020年には7割前後まで高める計画です。

大需要・得意市場でのプレゼンス向上

2017年の世界タイヤ需要は19億8,700万本と予測されています。このうち大きな需要を占めるのが中国、欧州、北米です。これらの大需要地域に加え、横浜ゴムの得意市場である日本・ロシアにおいて、地産地消を進めるとともに、流通網も含めた供給体制を強化・拡大し、販売力を強化していきます。同時にグローバルで通用する強いブランドの育成・強化を図り、YOKOHAMAファンの育成に努めます。

さらに2017年以後を見据え、フェーズⅣの3年間で総額1,200億円を投じてタイヤ年間生産能力の増強も進め、2014年末の6,800万本から2017年末に7,400万本、2020年末に8,900万本まで引き上げる計画です。現在、フィリピン、タイ、中国の各工場において工場拡張を実施中ですが、これに加え、工場新設・拡張について、北米、ロシア、欧州、中国を候補に検討を進めます。

■ OE海外納入比率を倍増へ



海外納入　国内納入

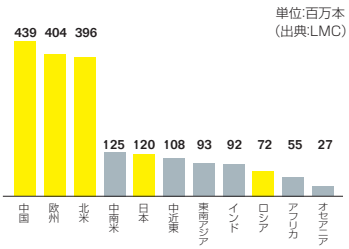
納入タイヤの一例
ADVAN Sport V105

納入実績(例)

- Porsche
- Mercedes-Benz
- Audi
- Chrysler
- Jeep
- Lexus
- Changan（長安汽車）

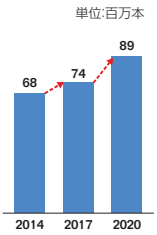
など

■ 2017年世界のタイヤ需要予測:19億8,700万本



グローバルブランドの展開により
世界でYOKOHAMAファンを獲得

■ 年間生産能力推移



工場新設・拡張

検討中

北米工場、ロシア工場、欧州工場、中国工場

拡張中

フィリピン工場、タイ工場、中国工場(蘇州)

生産財タイヤ事業の拡大に向けた戦略

2015年下期に操業開始を予定している米国ミシシッピ州のトラック･バス用新タイヤ工場の稼動により、さらなる地産地消を促進します。鉱山･建設車両用については、付加価値の高い超大型ラジアルタイヤの開発･拡販に取り組みます。すでに販売中の49、51インチのラジアルタイヤに加え、57インチラジアルタイヤの開発も進めています。

米国ミシシッピ州に建設中の
トラック･バス用新タイヤ工場

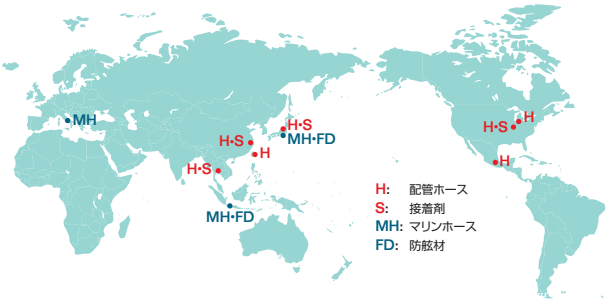
51インチラジアルタイヤ装着の
ダンプトラック

MB事業戦略

自動車部品ビジネスのグローバル展開

横浜ゴムグループはエアコン、パワーステアリングなどの自動車用ホース配管、自動車窓枠用接着剤などについて、日本、中国、台湾、タイ、米国、メキシコに生産拠点を設置しています。今後はさらに全世界のカーメーカーに対応できる生産･供給体制の拡充を図るとともに、お客様のニーズにあった高付加価値技術の展開に取り組む方針です。

■ 自動車用配管･接着剤／海洋商品の生産拠点



左から自動車用配管ホース、自動車窓枠用接着剤、マリンホース、空気式防舷材

得意の海洋商品でNo.1 カテゴリーの拡大

現在、世界で高いシェアを誇っている空気式防舷材、マリンホースの事業強化を図ります。昨年買収したイタリアのマリンホース会社、2015年下期稼動予定のインドネシア海洋商品工場により、マリンホースは世界3拠点、空気式防舷材は2拠点の生産体制が確立されます。

グローバルでの建機･鉱山ビジネス強化

建設機械向け油圧用高圧ホースをグローバルに拡販します。2015年には中国で新ホース工場も稼動する計画です。また、鉱山などで使用されるコンベヤベルトについても耐久性、環境性能に優れた商品を中心に拡販します。

建設機械向け油圧用高圧ホース

鉱山で活躍するコンベヤベルト

独自技術を応用した新規事業の拡大

水素ステーション用ホースなどの燃料電池自動車向けビジネス、世界的に急増するスマートフォン向けハードコート材など新規分野に積極的に進出します。

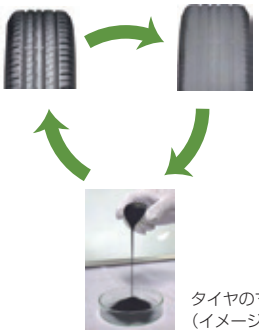
水素ステーションのイメージ

ブルーライトカット
ハードコート材

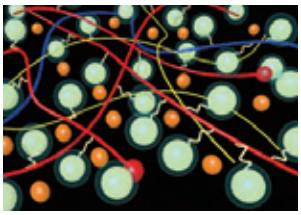
技術戦略

YOKOHAMA 技術は新たなステージへ

マテリアルリサイクル技術を生かした資源の有効利用、分子レベルの構造に迫った環境にやさしい新素材・新技術の開発を進めます。



タイヤのマテリアルリサイクル（イメージ図）

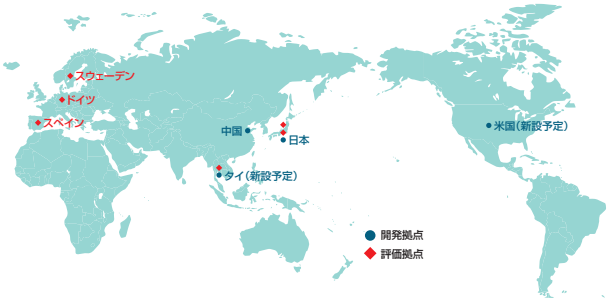


分子構造（イメージ図）

お客様に満足いただくYOKOHAMA品質

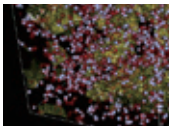
最高レベルの品質を持った商品を、タイムリーに全世界にお届けできるようタイヤのプラットフォーム共通化を進め、世界中の工場でヨコハマ品質を持った商品を、いつでも生産・供給できる体制を整備します。さらに中国での開発体制を拡充するとともに、米国とタイにもタイヤ開発拠点を新設する予定です。これにより、日本を含めた世界4極体制で現地ニーズに対応した商品開発を進める計画です。

■ 世界のタイヤ開発・評価拠点

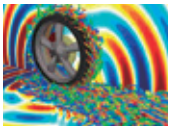


次世代技術基盤の構築

先端的研究機関とのさらなる連携など外部の技術力も活用して、次世代基盤技術の開発スピードアップを図ります。また、横浜ゴム独自の新素材、各種シミュレーションなどの最先端の解析・再現技術により、次世代ナノパワーゴムの創出を目指します。



マルチスケール・シミュレーション

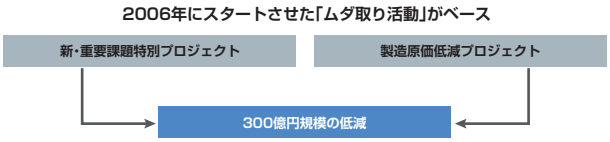


タイヤ周りの流体音響シミュレーション

全社共通戦略

M&Aや提携を通じ外部リソースを積極的に活用します。また2006年からスタートした「ムダ取り活動」をベースにフェーズⅣの3年間で300億円規模の総コスト低減を目指します。このほかグローバルに活躍できる人材の育成強化、国際財務報告基準（IFRS）の導入検討を行います。

■ 3年間で300億円規模の総コスト低減



CSRへの取り組み

2008年に策定したCSR経営ビジョン、2010年にISO26000に基づいて定めた「7つの重点課題」を指針として、引き続きCSRに取り組みます。

■ ISO26000に基いて定めた「7つの重点課題」

組織統治	人権
労働慣行	環境
公正な事業慣行	消費者課題
コミュニティへの参画及びコミュニティの発展	

■ 環境負荷低減に向けた取り組み例

低燃費タイヤ ブルーアース

生物多様性保全に向けタイで実施した河川調査

■ コミュニティへの参画及びコミュニティの発展に向けた取り組み例

岩手県大槌町で開催した第3回植樹会（2014年4月）