中期経営計画「GD100」

横浜ゴムは2017年に創業100年を迎えます。
2006年に、中期経営計画「グランドデザイン100（GD100）」をスタートさせました。
2017年までの12年間を3年ごとに4つのフェーズに分けており、
2015年から2017年にかけ「GD100」の仕上げとなるフェーズⅣに取り組んでいます。

― 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 1兆円
営業利益 1,000億円
営業利益率 10%

長期財務目標は2006年に策定。経済・社会情勢の変化により、目標達成は2020年以降になる見込みです。

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

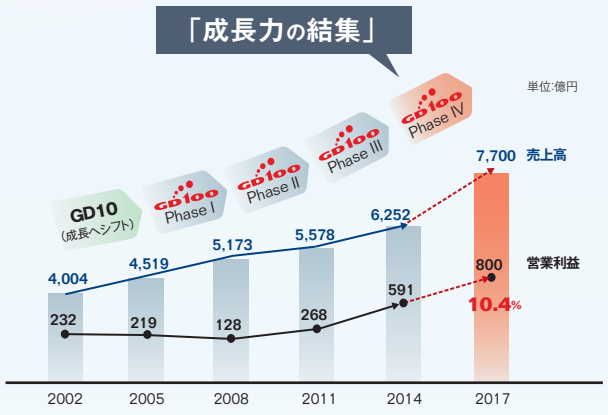
GD100 フェーズⅣ　2015年度～2017年度

● 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（2015年度－2017年度）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共に、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みます。また定量目標として、2017年度に売上高7,700億円、営業利益800億円、営業利益率10.4%を掲げスタートしましたが、2017年度の業績予想はフェーズⅣでの財務目標に届かない見通しです。



● フェーズⅣ の考え方

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

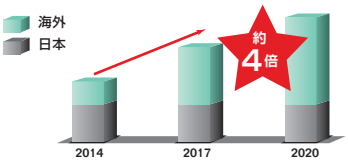
- 全社一丸で、あらゆる行動をお客様満足度向上に繋げる
- 横浜ゴムらしい存在感のある商品
- 健全な財務体質を生かした積極投資

タイヤ事業戦略

グローバルOE（新車装着）市場への注力

当社が持つ最高レベルの低燃費技術で、お客様の様々なニーズに応え、世界の自動車メーカーからの技術承認取得に努めます。これにより、2020年度にOEタイヤの海外納入本数を2014年度に比べ約4倍に増やす計画です。

海外OE納入本数のイメージ



納入タイヤの一例
ADVAN Sport V105

大需要・得意市場でのプレゼンス向上

スポンサー契約を結ぶプレミアリーグ「チェルシーFC」や積極的なモータースポーツ活動を通じて、大需要市場である中国、欧州、北米、得意市場である日本、ロシアでのプレゼンスを高めます。また、フェーズⅣの期間に総額1,200億円を投じてタイヤ年間生産能力を2014年末の6,800万本から2018年末までに7,500万本に引き上げる計画です。

チェルシーFCを起用した新広告ビジュアル

生産財タイヤ事業の拡大

2016年7月にオフハイウェイタイヤの専門メーカー「アライアンスタイヤグループ」、2017年3月に産業車両用タイヤメーカー「愛知タイヤ工業」を買収するなど積極的な事業強化を図っています。また、2015年に操業を開始した米国のトラック・バス用タイヤ新工場により地産地消を促進します。

農業機械用オフハイウェイタイヤ

MB事業戦略

自動車部品ビジネスのグローバル展開

自動車用配管および接着剤について、全世界の自動車メーカーのニーズに対応できるよう生産・供給体制を拡充するとともに、顧客ニーズにあった高付加価値技術の展開に努めています。

自動車用配管ホース

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る空気式防舷材、マリンホースの事業強化を図ります。2016年にはイタリアの生産拠点が横浜ゴムブランドのマリンホースの販売を本格化させ、さらにインドネシアの生産拠点が空気式防舷材の生産をスタートしました。

マリンホース

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が稼動しました。また、耐久性、環境性能に優れたコンベヤベルトを拡販しています。

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ています。

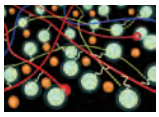
ブルーライトカットハードコート材

水素ステーションのイメージ

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ています。

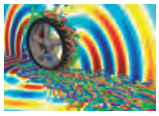

分子構造（イメージ図）

お客様に満足いただくYOKOHAMA品質

タイヤのプラットフォーム共通化を進め、世界中の工場で最高レベルのタイヤを生産できる体制を整えます。また2016年9月に米国に開設した研究施設を加えて、世界4ヵ国でのタイヤ開発体制が整い、現地ニーズに対応した商品開発を進めています。

次世代技術基盤の構築

先端的研究機関との連携など外部技術力も活用し、次世代基盤技術開発のスピードアップを図っています。


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を推進します。また、国際財務報告基準（IFRS）の導入を検討していましたが、2017年12月期末決算から導入することを決定しました。

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、CSRに取り組んでいます。

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

山石昌孝新社長からのメッセージ

厳しい事業環境においても常に成長できる企業を目指す

2017年3月30日に代表取締役社長に就任しました山石昌孝です。今年、横浜ゴムは創業100周年を迎えます。そうした節目の年に社長に就任しましたことは責務の重大さを感じるとともに、次の100年に向けて横浜ゴムグループをより一層成長させていきたいと決意を新たにしています。

代表取締役社長

山石昌孝

54歳。企画部時代には現在取り組んでいる中期経営計画「グランドデザイン100（GD100）」の策定に携わり、MD推進室長、秘書室長、ヨコハマヨーロッパ取締役社長、経営企画室長、タイヤ企画本部長などを歴任。その後、経営企画本部長・タイヤ事業のトップであるタイヤ管掌を経て、代表取締役社長に就任。

2016年度の通期業績

2016年度の当社グループを取り巻く事業環境は原材料安などプラス要因もありましたが、需要低迷、円高、価格競争激化により厳しい状況が続きました。こうした中、当社は魅力的な新商品の開発や営業・販売強化、コスト削減などの内部改善に努めましたが、2016年度通期の連結売上高は5,962億円（前年同期比5.3％減）、営業利益は423億円（同22.4％減）、経常利益は391億円（同20.7％減）、親会社株主に帰属する当期純利益は188億円（同48.3％減）となりました。

中期経営計画「GD100」の仕上げに取り組む

当社グループは現在、2006年度に策定した中期経営計画「GD100」の最終フェーズであるフェーズⅣ（2015年度−2017年度）に取り組んでいます。フェーズⅣではタイヤ事業戦略として「グローバルOE（新車装着）市場への注力」「大需要・得意市場でのプレゼンス向上」「生産財タイヤ事業の拡大」、MB事業戦略として「自動車部品ビジネスのグローバル展開」「得意の海洋商品でNo.1カテゴリーの拡大」「グローバルでの建機・鉱山ビジネス強化」「独自技術を応用した新規事業の拡大」を掲げています。

「GD100」の仕上げの年となる2017年度はこうした戦略をさらに進展し、2017年2月に公表した売上高6,600億円（前年同期比10.7％増）、営業利益475億円（同12.2％増）、経常利益435億円（同11.2％増）、親会社株主に帰属する当期純利益300億円（同59.7％増）の確実な達成を目指します。

OE事業は順調に拡大。中国が大きく成長

タイヤ事業戦略の第1の柱である「グローバルOE（新車装着）市場への注力」は2016年度も順調に拡大しました。特に伸びたのは大需要市場の中国です。中国ではカーメーカーに対する燃費規制強化を背景に当社グループの低燃費タイヤへの引き合いが強まりました。さらに、中国のお客様はOEタイヤの性能を信頼する傾向が強く、OE納入が市販用タイヤの拡販にも繋がるなど非常に良いサイクルができてきました。また2016年3月、独・コンチネンタルAGとの日系カーメーカーに対するOEタイヤ販売に関する提携を解消したことで、海外OE事業のさらなる強化が可能となり、北米や欧州を中心に積極的なアプローチを行っています。

OEはカーメーカーの厳しい要求水準をクリアしなければならないため、納入できるタイヤメーカーは限られており、当社はそのうちの一社です。当社の高い技術力は世界上位のカーメーカーからの評価も高く、日系メーカーはもちろん、すでに納入している海外メーカーに加え、その他の海外メーカーからも多くの要望をいただいています。目標として2020年度に海外OE納入本数を2014年度比で約4倍、将来的には世界のOE市場でシェア10％を目指しています。

チェルシーFC選手を起用した広告ビジュアル

チェルシーFC効果が販売数増加に寄与

「大需要・得意市場でのプレゼンス向上」では、2015年からプレミアリーグのチェルシーFCとスポンサー契約を結び世界的な知名度向上を図っています。この知名度を活用し、大需要市場である北米、欧州、中国、当社が得意とする日本、ロシア市場に対し、グローバルに展開した生産ネットワークを通じてタイヤの最適供給を行っています。すでに欧州やアジアなどでは「チェルシー」効果が販売数の増加に寄与し始めています。

こうした中で重要となるのは販路の整備です。我々は世界中で「ヨコハマ・クラブ・ネットワーク」の拡大を進めていますが、お客様にしっかりと供給できる販売網の構築を進めていきます。併せて生産能力の拡大を引き続き行い、全世界のタイヤ生産能力を2018年末までに7,500万本まで引き上げる計画です。

積極的なM&Aで生産財事業を強化。生産財タイヤのスペシャリティーへ。

3つ目の柱である「生産財タイヤ事業の拡大」は今後の成長において非常に重要な戦略と考えています。その理由は生産財タイヤには高い技術力が要求されるため、新興タイヤメーカーの進出が難しく、市場が安定しています。当社はこの生産財分野でのスペシャリティーを目指し、2016年7月にオフハイウェイタイヤの専業メーカーであるアライアンスタイヤグループ（ATG）、2017年3月に産業車両用ノーパンクタイヤ専業メーカーである愛知タイヤ工業を買収しました。これにより、これまで扱っていなかった農業用タイヤや林業用タイヤなどがラインアップに加わったことに加え、タイヤ事業全体に占める生産財タイヤ事業の割合は20%から32%に拡大し商品ポートフォリオが改善しました。さらにATGの高い成長率と収益性を取り込むことでタイヤ事業の安定と強化を図ることができます。愛知タイヤ工業は日系産業車両メーカーと幅広く取引を行っており、同社商品は国内ノーパンクタイヤの業界ではトップブランドとなっています。

買収のもうひとつの狙いは横浜ゴム、ATG、愛知タイヤの強みを活かしたシナジー効果です。その一環として2017年5月よりATGの知名度が高い欧州でATGの保有するブランドである「アライアンス」を冠した乗用車向けの低価格ブランドを発売しました。「アライアンス」は横浜ゴム初のセカンドブランドであり、これによりこれまで当社が苦戦していた他社の廉価ブランドと戦える体制が整いました。

MB事業は自動車部品と海洋商品に注力

現在、MB事業は多角化事業として多くの商品を生産販売していますが、今後は収益性の低い事業を見直し、収益性の高い事業へ投資するなどメリハリのある事業展開を図ります。こうした考えの下、特に注力していく戦略は「自動車部品ビジネスのグローバル展開」と「得意の海洋商品でNo.1カテゴリーの拡大」です。現在、ホース配管は世界6カ国、海洋商品は3カ国に生産拠点を置き、市場に近い場所での生産販売を強化しています。

2016年度はホース配管ではタイの生産拠点から日系カーメーカーへのディーゼルターボ用オイル供給ホースの納入を強化した一方、2工場に分かれていた長野工場の統合を図るなど事業の効率化を進めています。また、海洋商品ではイタリアの生産拠点が横浜ゴムの「Seaflex（シーフレックス）」ブランドのマリンホースの販売を本格化させたほか、インドネシアの生産拠点でも空気式防舷材の生産をスタートしました。

厳しい環境においても常に成長できる企業を目指す

私は企業に求められるものは、厳しい事業環境においても収益を伴った成長を続け、株主や投資家の皆様との約束を確実に果たしていくことだと考えています。そのため、次の100年に向けて強い横浜ゴムの土台を作ることが私の果たすべき責務だと認識しています。

100年を振り返りますと、横浜ゴムは世の中にない様々な画期的な商品を生み出してきました。また、長い歴史の中で培ってきた高い技術開発力は世界トップレベルです。私はここに横浜ゴムならではの“色”を作り上げていきたいと思います。世界中に200以上のタイヤメーカーがある昨今、生産力や技術力だけでは埋もれてしまいます。人々が当社の名前やブランドを聞いた時、すぐにイメージが浮かぶような存在感と特色を備えた企業を目指します。100年に渡って受け継がれてきた「先進的な商品開発力」と「世界トップレベルの技術力」をさらに磨くとともに、横浜ゴムの“色”をはっきり示すことで、世界中のファンから選ばれ続ける強いメーカーとして成長していきたいと考えています。

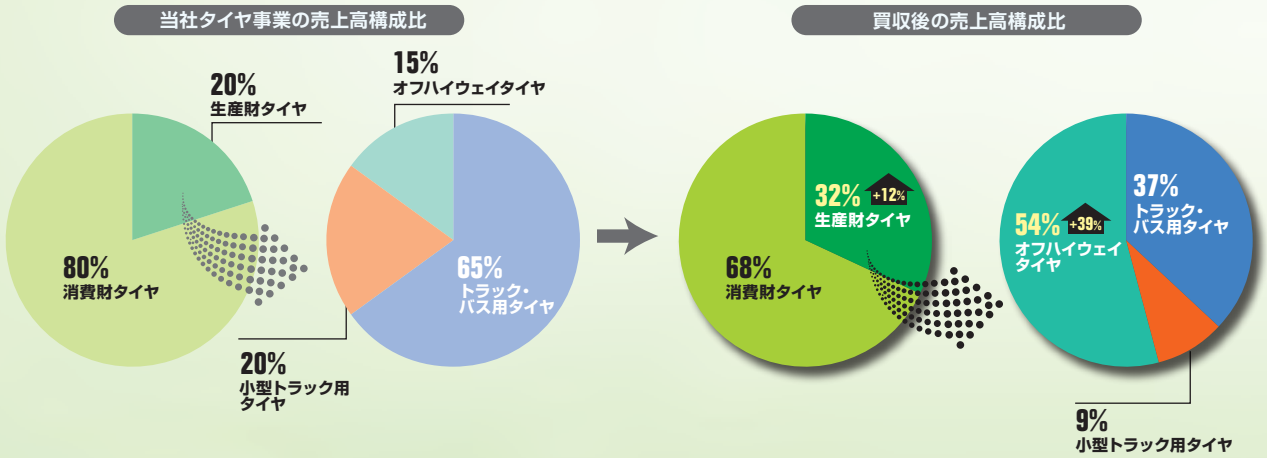
特集：

生産財タイヤ事業の強化でさらなる成長を目指す

当社は中期経営計画「グランドデザイン100（GD100）」フェーズⅣのタイヤ事業戦略のひとつに「生産財タイヤ事業の拡大」を掲げています。同事業の強化に向け、2016年7月にオフハイウェイタイヤの専業メーカーであるアライアンスタイヤグループ（ATG）、2017年3月に産業車両用タイヤメーカーの愛知タイヤ工業を買収しました。こうした施策により、商品ポートフォリオの改善や商品ラインアップの充実を進めています。

ポートフォリオの改善

ATG、愛知タイヤ工業の買収により当社の売上高に占める消費財と生産財の比率は、従来の8：2から7：3へ改善されます。



商品ラインアップの充実

ATGの買収によって当社の生産財タイヤのラインアップに新たに農業機械用、林業機械用タイヤが加わりました。さらに愛知タイヤ工業の買収により産業車両用タイヤのラインナップも拡大します。

横浜ゴム	ATG	愛知タイヤ工業
トラック・バス用タイヤ ・トラック・バス ・路線バス・トラクタ ・トレーラ/キャリアカー ・タンクローリー ・ダンプ・ミキサー	**農業車両用タイヤ** ・農機用タイヤ（トラクター/コンバイン/ハーベスター用のフローテーションタイヤなど） ・その他小型特殊車両	
小型トラック用タイヤ ・軽商用車 ・ライトバン ・ボンネットバン ・小型トラック・バス	**林業車両用タイヤ** ・林業用タイヤ	
産業車両用タイヤ ・オフザロードタイヤ（ダンプトラック/グレーダ/ホイルローダ） ・クレーン ・港湾用/フォークリフト	**産業車両用タイヤ** ・オフザロードタイヤ ・港湾用/フォークリフト ・スキッドステア	**産業車両用タイヤ** ・ノーパンクタイヤ（主にフォークリフト） ・クッションタイヤ（小型～大型） ・小型ソリッドタイヤ（ウレタン/ラバー）

横浜ゴムとATGの協業で高いシナジー効果を生み出す

今後も農機用タイヤの需要は増大

人口増加に伴う食糧需要の増大から、農機の2014年から2019年までの平均成長率は毎年プラス5.7%(出典:MarketLine)と予測されており、これに併せて農機用タイヤの市場も継続的な高成長が見込まれています。

高技術・低価格が強み

ATGはイスラエル1工場、インド2工場を有しています。世界有数の技術大国として知られるイスラエルで優れた技術を持ったタイヤを開発し、低コストのインド工場で多くの商品を生産しています。これによりATGは高品質タイヤを世界で最も安い価格で提供できる一社であり、これが大きな強みとなっています。

お客様に寄り添った営業で多くのリプレイスを獲得

ATGはきめ細かいケアをすることでお客様から高い信頼を獲得しています。例えばお客様からの要望で畝をつぶさないタイヤや畑の土に埋まらないタイヤなどを開発しており、こういった特別なタイヤへの要求に応えています。こうした地道で細かい対応が、多くのお客様から選ばれる理由のひとつになっています。

横浜ゴムのセカンドブランドを欧州で発売

欧米においての高い認知度もATGの強みのひとつです。その認知度を利用した横浜ゴムとの協業の第一弾として

野地彦旬
横浜ゴム取締役副会長兼アライアンスタイヤグループ取締役会長

2017年5月より、欧州でATGのブランドである「アライアンス」を冠した乗用車向けの低価格ブランドを発売しました。「アライアンス」は横浜ゴム初のセカンドブランドであり、こうした協業により他社の廉価ブランドと戦える体制が整いました。今後YOKOHAMAの高付加価値商品のイメージを損ねることなく、低価格商品を求めるユーザーのニーズに応えていきます。