

2014年 1月 1日から第139期
2014年12月31日まで

期 末 報 告 書



株主の皆様へ

「GD100」フェーズⅣをスタート
2017年に売上高7,700億円を目指す

特集

「GD100」フェーズⅣの成長戦略

The logo for GD100, featuring the letters 'GD' in a bold, red, sans-serif font, followed by '100' in a larger, red, sans-serif font. Above the '100' are three red circles of varying sizes, arranged in a slightly upward-curving line.

トピックス

「BluEarth」シリーズの新商品を発売、
新車装着も順調に拡大

インドのタイヤ工場で開所式を開催

ボーイング社と飲料水用ウォータータンクの
供給契約を更新

イタリアのマリンホース生産販売会社を買収

PRGRから2つの新クラブシリーズ発売

「GD100」フェーズⅣをスタート 2017年に売上高7,700億円を目指す



代表取締役会長兼CEO
南雲 忠信

代表取締役社長
野地 彦旬

3期連続で過去最高の売上高、営業利益を達成

2014年度の連結売上高は前期比3.9%増の6,252億円、営業利益が同4.3%増の591億円、経常利益が同6.2%減の558億円、当期純利益が同15.7%増の405億円となり、売上高、営業利益、当期純利益は3期連続で過去最高となりました。タイヤ事業は国内新車用と海外の販売が伸び、工業品とその他の事業は、ホース配管やシーリング材、接着剤、航空部品が好調でした。また原材料価格の低下や為替円安も利益を押し上げました。こうしたことから配当金は、中間が1株当たり12円、期末が同14円、年間で前期比4円増配の1株当たり26円といたします。

なお2015年度は、売上高が前期比7.6%増の6,730億円、営業利益が同8.4%増の640億円、経常利益が同2.3%減の545億円、当期純利益が同11.1%減の360億円を計画しています。

「GD100」フェーズⅢの成果と結果

当社グループは2006年度から中期経営計画「グランドデザイン100（GD100）」に取り組んでいます。「GD100」は3年ごとに4つのフェーズに分けており、2014年度は2012年度にスタートしたフェーズⅢの最終年度にあたりました。

フェーズⅢでは「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、世界のタイヤ生産能力は2011年度の約5,900万本から2014年度には約6,800万本まで拡大することができました。またMB事業もグローバル事業の拡大により成長軌道に乗せられたと考えています。なお定量目標として、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のテーマは「成長力の結集」

2015年度から2017年度を最終年度とする「GD100」フェーズⅣをスタートさせました。フェーズⅣ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フェーズとなります。そこでフェーズⅣでは「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～」をテーマに掲げ、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。財務目標として、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%の達成を掲げております。

「次の100年も、お客様に必要とされる企業」を目指す

フェーズⅣの基本的考え方は、「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」ことです。そのため①全社一丸となって、あらゆる行動をお客様満足度向上につなげる②横浜ゴムらしい存在感のある商品をお届けする③健全な財務体質を生かした積極的な投資を進める—ことに特に力を入れていきます。こうした基本的な考え方の下、タイヤ事業では「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」、MB事業では「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」などの事業戦略を打ち出しました。さらにグループ全体の基盤強化に向けた技術戦略、全社共通戦略、CSRへの取り組みなどについても具体的計画を策定いたしました。詳細は本報告書P.8-9の特集をご覧ください。

以上ご紹介してきた成長戦略に基づき、今後も当社グループは意欲的に事業活動に取り組んでまいります。株主の皆様におかれましては、こうした当社の姿勢をご理解いただき、さらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2015年3月

代表取締役会長兼CEO

代表取締役社長

南雲忠信 野地彦旬

■ 連結の業績概況

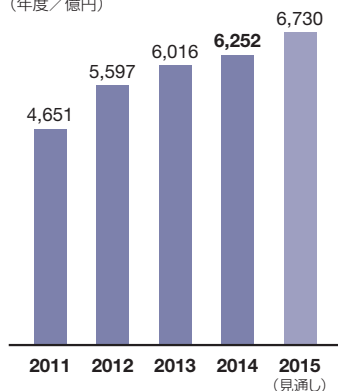
経営成績

当期の連結決算は、売上高が前期比3.9%増の6,252億円、営業利益が同4.3%増の591億円、経常利益が同6.2%減の558億円、当期純利益が同15.7%増の405億円となり、3期連続で過去最高の売上高、営業利益、当期純利益を達成しました。主力のタイヤ事業

は国内新車用と海外での販売が伸長し、工業品事業とその他の事業はホース配管、シーリング材／接着剤、航空部品が好調でした。原材料価格の低下や為替円安も利益を押し上げました。

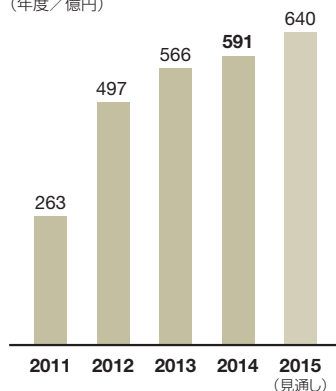
売上高

(年度/億円)



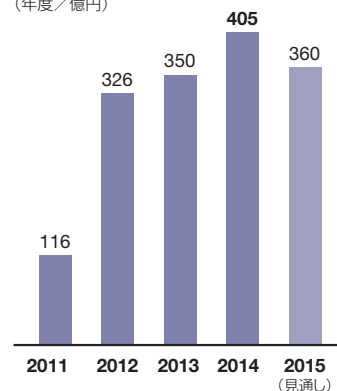
営業利益

(年度/億円)



当期純利益

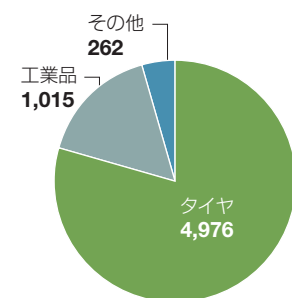
(年度/億円)



(注) 2011年度は9ヶ月決算となります。

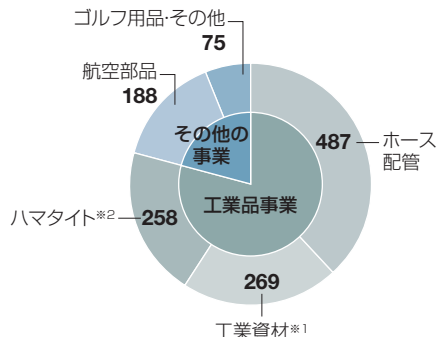
事業別売上高内訳

(億円)



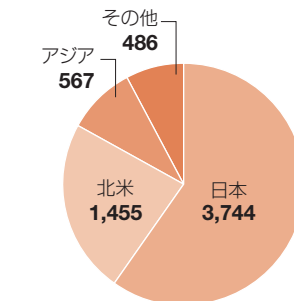
工業品及びその他の事業売上高内訳

(億円)



所在地別売上高

(億円)



*1 工業資材：コンベヤベルト、ゴム支承、マリンホース、防舷材など

*2 ハマタイト：接着剤、シーリング材、コーティング材など

事業別

タイヤ事業

売上高 **4,976**億円 営業利益 **486**億円

タイヤ事業の売上高は前期比3.8%増の4,976億円、営業利益は同5.6%増の486億円となりました。国内新車用は、自動車生産台数が堅調に推移する中、低燃費タイヤの納入強化を図り売上高は前期を上回りました。国内市販用は、下期に需要低迷や価格競争の激化があったものの、消費税増税前の駆け込み需要や

降雪による冬用タイヤの販売増により、販売量、売上高ともに前期並みを確保しました。海外向けは、中国や欧州を中心に販売が回復したことに加え、主要通貨が円安で推移したことにより販売量、売上高ともに前期を上回りました。

MB 工業品事業

売上高 **1,015**億円 営業利益 **76**億円

工業品事業(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)の売上高は前期比4.7%増の1,015億円、営業利益は同1.4%減の76億円となりました。ホース配管は、国内で小型建設機械の排出ガス規制が2014年から強化されたことに伴い旧型機への駆け込み需要が発生したため、建設

機械用が好調で売り上げが伸びました。工業資材は、空気式防舷材が低調だったものの、コンベヤベルトとマリンホースの販売が堅調に推移しました。ハマタイトは、建築用、自動車用シーリング材が好調に推移しました。

MB その他の事業

売上高 **262**億円 営業利益 **29**億円

その他の事業(航空部品、ゴルフ用品など)の売上高は前期比4.0%増の262億円、営業利益は同2.1%減の29億円となりました。航空部品は、官需では補修用、

民需では小型旅客機向け化粧室ユニットが堅調に推移しました。ゴルフ用品は消費税増税による需要の落ち込みがあったものの、売上高は前期を上回りました。

(注) MBIはマルチプル・ビジネスの略で、「多角化し、拡大する事業」という意味。

「投資家・株主の皆様へ」サイトのご案内

当社の「投資家・株主の皆様へ」サイトでは、最新の会社情報やIR資料などを掲載しています。特に「決算説明会」ページでは、業績・財務情報についてより分かりやすくご紹介するため、決算説明会のプレゼンテーション資料とその詳細な説明を掲載しています。ぜひご利用下さい。

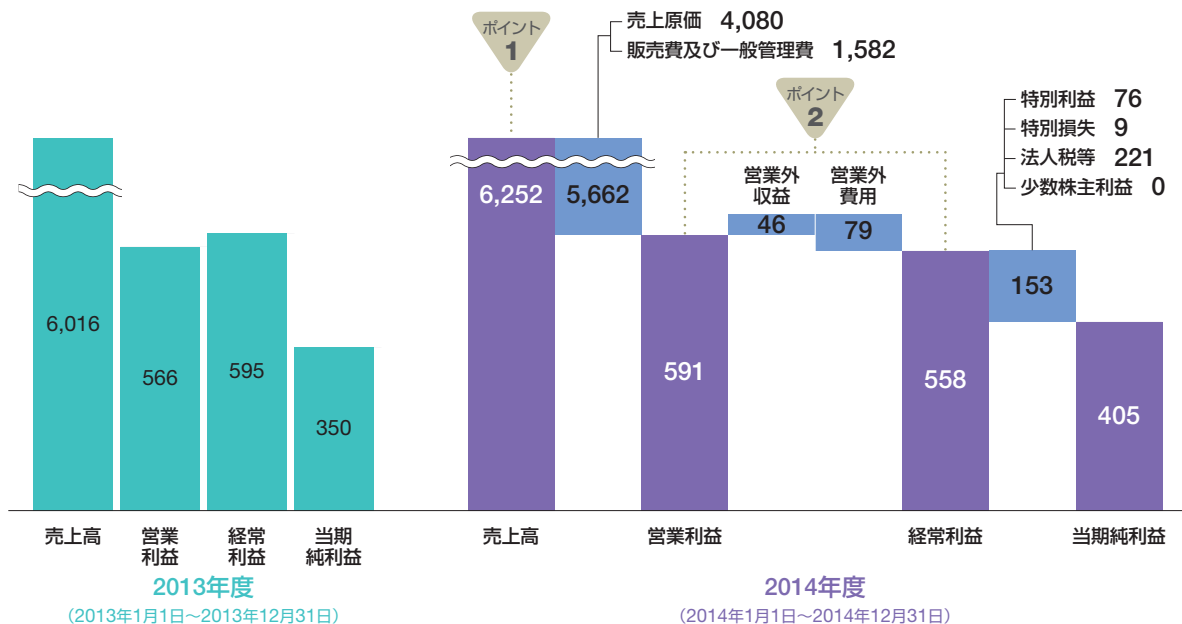
URL : <http://www.yrc-pressroom.jp/ir/index.shtml>



■ 連結財務データ

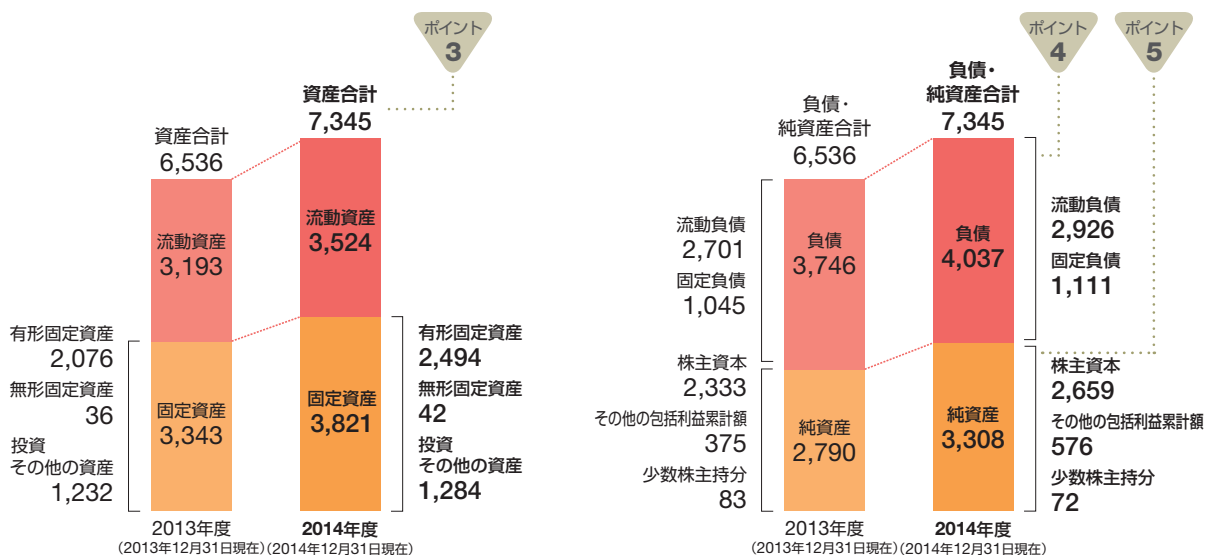
● 連結損益計算書の概要

(単位：億円)



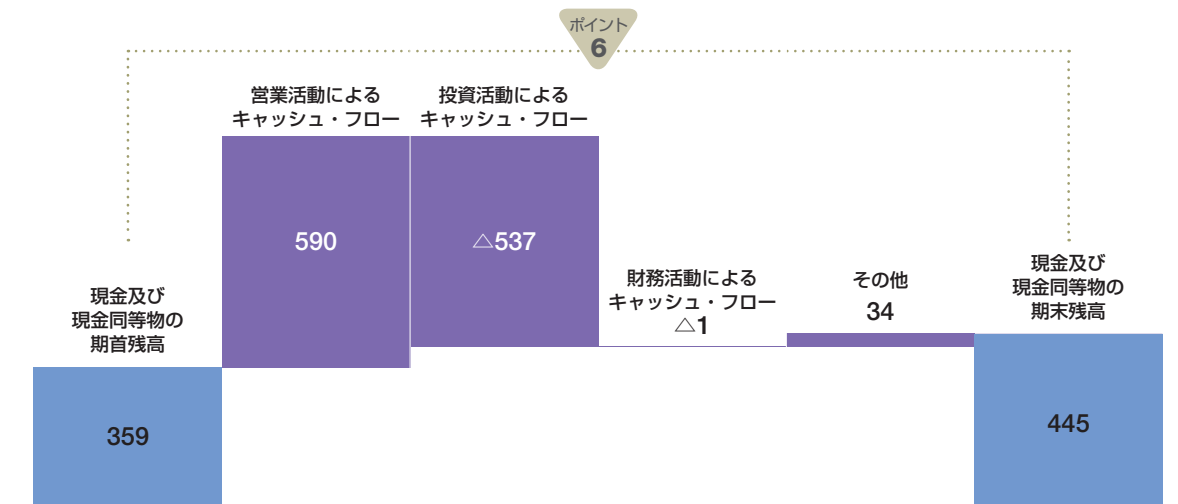
● 連結貸借対照表の概要

(単位：億円)



● 連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(単位：億円)



2014年度

(2014年1月1日～2014年12月31日)

ポイント 1 売上高

タイヤ、MB事業ともに販売が好調で、前期比236億円、3.9%の増収となり過去最高の売上高を達成しました。

ポイント 2 営業利益・経常利益

増収に加え、原材料価格の低下や為替円安により営業利益は前期比4.3%増となりましたが、営業外収支ではルーブルなどの為替がマイナスに影響し、経常利益は同6.2%の減益となりました。

ポイント 3 資産

総資産は7,345億円となり、前期末比809億円増加しました。棚卸資産や有形固定資産の増加が主因です。

ポイント 4 負債

負債合計は4,037億円となり、前期末比292億円増加しました。コマーシャル・ペーパーや短期借入金の増加、社債の発行などが主因です。

ポイント 5 純資産

純資産は3,308億円となり、前期末比518億円増加しました。当期純利益を405億円計上したことに加え、株式値上がりに伴うその他有価証券評価差額金の増加、円安による為替換算調整勘定の増加が主因です。

ポイント 6 連結キャッシュ・フロー計算書

営業活動により得た資金は、税金等調整前当期純利益や減価償却費などにより590億円となりました。一方、投資活動に支出した資金は、主に国内外の生産設備増強に伴う有形固定資産の取得により537億円となりました。この結果、フリーキャッシュ・フローは53億円のプラスとなりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金やコマーシャル・ペーパーの増加がありましたが、長期借入金の返済などにより1億円の支出となりました。

※フリーキャッシュ・フロー＝営業活動により得た資金－投資活動に支出した資金

「成長力の結集」をテーマに2017年度に売上高7,700億円を目指す

「GD100」フェーズⅣの成長戦略



2015年1月にスタートしたGD100フェーズⅣの成長戦略をご紹介します。

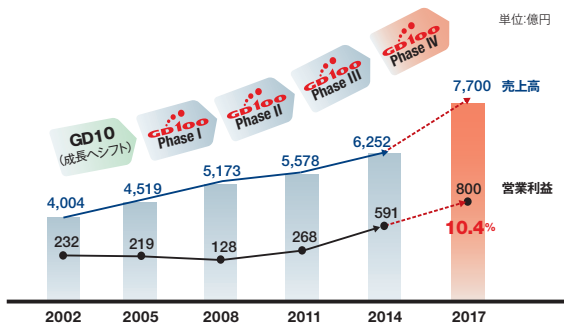
フェーズⅣの定量目標

2017年度において

売上高	7,700億円
営業利益	800億円
営業利益率	10.4%

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

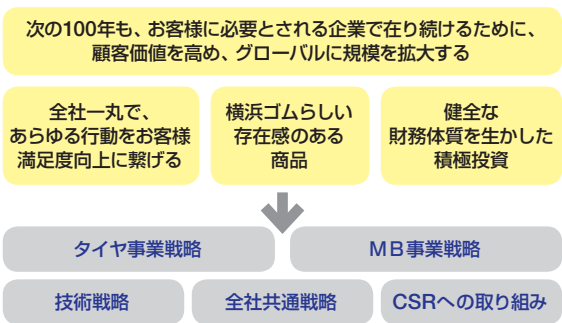
GD100の全体イメージ



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の基本的な考え方

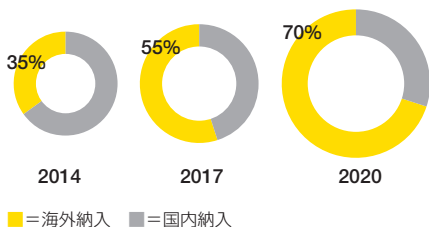


タイヤ事業戦略

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、OEタイヤの納入本数を増加させ、その中でも特に海外市場における納入比率を高め、2020年には倍増させる計画です。

OE海外納入比率を倍増へ

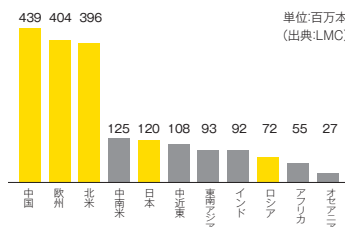


納入タイヤの一例
ADVAN Sport V105

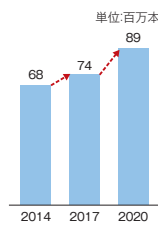
大需要・得意市場でのプレゼンス向上

大需要地である中国、欧州、北米市場、当社の得意市場である日本、ロシアを中心に地産地消を進めます。同時にフェーズⅣで総額1,200億円を投じて年間生産能力の増強も進め、2017年度末に7,400万本、2020年度末に8,900万本まで引き上げる計画です。

2017年世界のタイヤ需要予測



タイヤ年間生産能力推移



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のトラック・バス用タイヤ新工場の稼働により地産地消を促進するほか、今後も需要が見込まれる49インチ以上の鉱山・建設車両用大型ラジアルタイヤの開発・拡販に取り組みます。

MB事業戦略

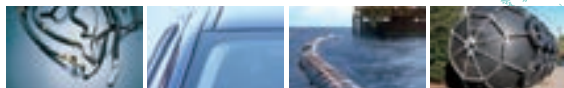
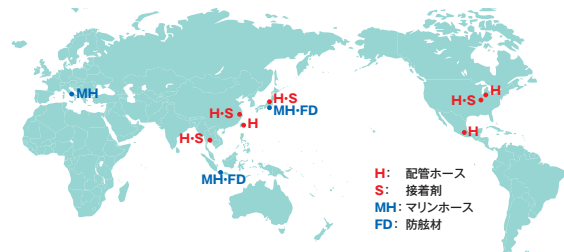
自動車部品ビジネスのグローバル展開

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ます。

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。2015年下期のインドネシア海洋商品工場稼働により、マリンホースは世界で3拠点、空気式防舷材は2拠点の生産体制を確立します。

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

グローバルでの建機・鉱山ビジネス強化

建設機械向け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働する計画です。また、耐久性、環境性能に優れたコンベヤベルトを拡販します。

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

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。

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るほか、世界4極でのタイヤ開発体制を整え、現地ニーズに対応した商品開発を進めます。

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ります。

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。

CSRへの取り組み

2008年に策定したCSR経営ビジョン、2010年にISO 26000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。

「BluEarth」シリーズの新商品を発売、 新車装着も順調に拡大



低燃費タイヤ「BluEarth」シリーズの新商品としてミニバン専用^{ブルーアース}「BluEarth RV-02」を本年2月に発売しました。低燃費で雨に強く、ミニバンに起こりがちなふらつきと偏摩耗を抑制し静粛性にも優れるのが特徴です。国内タイヤラベリング制度でウェットグリップ性能は最高グレードの「a」、転がり抵抗性能は「A」にランクされています。

インドのタイヤ工場で開所式を開催

インド・ハリアナ州に建設した乗用車用タイヤ工場の開所式を昨年11月に行いました。インド国内に拠点を持つカーメーカー、現地タイヤディーラーなど約400名を2日



開所式で挨拶する野地社長

にわたり招待し、野地彦旬代表取締役社長も日本から参加しました。同工場はすでに7月から稼働しており、本年中に年間生産能力70万本体制を確立する計画です。新工場を確かな足場としてインドでのタイヤ事業を強化していく方針です。

ボーイング社と飲料水用ウォータータンクの 供給契約を更新

当社は以前より、飲料水用ウォータータンクをボーイング社の民間航空機737、747、767、777型機に納入してきましたが、昨年、同社との間で同製品の供給契約の更新を行いました。今回の契約には737の後継機である737MAXも含まれています。今回の供給契約の更新により、今後も

長期にわたる同製品の安定的な受注が期待されます。



飲料水用ウォータータンク

イタリアのマリンホース生産販売会社を買収

昨年9月、米国パーカー・ハネフィン社から同社が持つイタリアのマリンホース生産販売会社パーカーMHP社を買収しました。当社は現在、世界トップクラスのマリンホースのメーカーとなっています。これまでは国内でのみ生産していましたが、欧州に新たに生産・販売拠点を獲得し生産能力を強化することで、さらなる販売拡大を狙います。



買収したパーカーMHP社の外観

PRGRから2つの新クラブシリーズ発売

昨年10月と12月にPRGRブランドの^{プロギア}新ゴルフクラブシリーズを発売しました。10月に発売したのは^{アイディー・ナブラ・アルエス}アスリートゴルフアーや^{アイディー・ナブラ・レッド}上昇志向ゴルフアー向けの「iD nabra RS」。ヘッド形状、飛距離、音、打感といったクラブの「完成度」とゴルフアーの「感性度」にこだわったのが特徴です。一方、12月に発売した^{ニュー・アイディー・ナブラ・レッド}「New iD nabra RED」は^{プロギア}キャリアが長いエグゼクティブシニアゴルフアー向けに「完成度」と「感性度」を追求したのが特徴です。中でも「New iD nabra REDドライバー」は根強い人気を誇る「飛び」の「PRGRの赤」ドライバーの最新モデルとなっています。



左：「iD nabra RS01」ドライバー
右：「New iD nabra REDドライバー」

社外有識者を招き 生物多様性パネルディスカッション開催

昨年11月、平塚製造所で開催した地域交流イベント「Think Eco ひらつか2014」において生物多様性をテーマとしたパネルディスカッションを行いました。当社グループは2010年に生物多様性ガイドラインを制定し、現在は国内7、海外2の拠点で各地域に適した保全活動を進めています。平塚製造所は今回、活動内容を地域住民の方々に知っていただくと共に、社外の皆様の声をお聞きするために同イベントを開催しました。当日は行政や大学、市民団体などの有識者の方々と横浜ゴム従業員がパネラーとなり「平塚市金目川流域の生物多様性保全活動」について



情報提供や意見交換をしたほか、約55名の参加者との間で質疑応答を行いました。

杭州優科豪馬が「環境教育基地」に認定

中国のタイヤ生産販売会社である杭州優科豪馬輪胎有限公司は、昨年11月、杭州市から「杭州市環境教育基地」の認定を受けました。同市には約30万社の企業が所在していますが、環境教育基地の認定を受けているのは30社で、うち製造業は杭州優科豪馬を含め4社のみです。2011年から杭州市の環境保護政策に協力して総額2,000万元(約3億8,000万円)を越す環境配慮型の設備投資を行ったほか、社内での節水活動、地元住民や学生向けの環境教育の実施といった取り組みが評価されました。



工場見学者用に廃タイヤを利用して作成した「タイヤのお城」

自己株式の取得と消却のお知らせ

資本効率の向上を図るとともに、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行および株主様への一層の利益還元を目的とした自己株式の取得と、将来の希薄化懸念の払拭を目的とした自己株式の消却を行うことを、2015年2月23日開催の取締役会において決議し

ました。取得期間は2015年2月24日から3月24日までとし、取得しうる上限株式総数は350万株、株式取得価額の総額は30億円を上限としました。また、消却する株式総数は350万株で、消却予定日は2015年3月31日です。(2015年2月23日付ニュースリリースより)

SNS活動のお知らせ



幅広いユーザーの皆様へ当社への理解を深めてもらうため、当社はソーシャルネットワーキングサービス(SNS)を意欲的に活用しています。現在はYouTube、Twitter、Facebook、ニコニコチャンネルに公式アカウントを開設し、新商品やモータースポーツ、イベントなどの情報を随時掲載しています。

■ 会社の概要・株主メモ

役員 (2015年3月27日現在)

取締役及び監査役		
代表取締役会長兼CEO	南 雲 忠 信	
代表取締役社長	野 地 彦 旬	
取締役副社長	小 林 達	
取締役専務執行役員	大 石 貴 夫	
取締役専務執行役員	桂 川 秀 人	
取締役常務執行役員	森 田 史 夫	
取締役常務執行役員	久 世 哲 也	
取締役常務執行役員	小 松 滋 夫	
取締役執行役員	山 石 昌 孝	
社外取締役	古 河 直 純	
社外取締役	岡 田 秀 一	
常任監査役	高 岡 洋 彦	
常勤監査役	大 尾 雅 義	
社外監査役	佐 藤 美 樹	
社外監査役	山 田 昭 雄	
社外監査役	亀 井 淳	

執行役員 (取締役兼務者を除く)

常務執行役員	伏 見 隆 晴
常務執行役員	菊 地 也 寸 志
常務執行役員	鈴 木 忠
常務執行役員	挾 間 浩 久
常務執行役員	三 上 修
執行役員	岸 温 雄
執行役員	中 野 茂
執行役員	近 藤 成 俊
執行役員	加 々 美 茂
執行役員	黒 川 泰 弘
執行役員	野 呂 政 樹
執行役員	中 澤 和 也
執行役員	峯 尾 和 之
執行役員	瀧 本 真 一

大株主 (2014年12月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本ゼオン株式会社	32,553	9.5
朝日生命保険相互会社	21,811	6.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,031	5.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,999	5.2
株式会社みずほ銀行	12,282	3.5

※ 当社は自己株式を19,457千株保有しておりますが、上記の大株主からは除外しております。

株式分布状況 (2014年12月31日現在)

所有者区分	株主数(名)	株式数(千株)	株式数比率(%)
個人・その他	12,760	32,543	9.5
金融機関	90	149,428	43.6
その他国内法人	265	65,961	19.2
外国人	417	63,266	18.5
証券会社	49	11,943	3.5
自己株式	1	19,457	5.7
合計	13,582	342,598	100.0

株主メモ

決算期	12月31日
定時株主総会	3月開催
株主名簿管理人 特別口座管理機関	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 及び電話照会先	〒168-0063 東京都杉並区和泉2丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 TEL: 0120-782-031 (フリーダイヤル)
基準日	12月31日、その他必要により取締役会で決議し、あらかじめ公告します。
配当金受領株主確定日	12月31日及び中間配当を行うときは6月30日
公告方法	電子公告

株式事務手続きのお問い合わせ先

- お取引の証券会社の口座に記録された株式についての住所変更、名義変更、単元未満株式の買取・買増請求、配当金受け取り方法の指定など



お取引口座を開設されている証券会社

- 郵便物等の遅配、未受領の配当金に関する照会
- 特別口座に記録された株式についての一般口座への振替請求、住所変更、名義変更、単元未満株式の買取・買増請求、配当金受け取り方法の指定など



株主名簿管理人・特別口座管理機関
三井住友信託銀行株式会社

横浜ゴム株式会社 〒105-8685 東京都港区新橋5丁目36番11号 TEL (03) 5400-4500 <http://www.yrc.co.jp/> (作成元: 総務部)

〈表紙タイヤ写真〉 今年2月に発売したミニバン専用低燃費タイヤ
「BluEarth RV-02 (ブルーアース・アールビー・ゼロツー)」。

環境保全のため、FSC®認証紙と植物油インキを使用して印刷しています。

