



# Trust

## 野地彦旬新社長からの メッセージ

### 「GD100」フェーズⅢに向けて

今年は中期経営計画「GD100」フェーズⅡの最終年度であり、来年からフェーズⅢが始まります。このフェーズⅢに向けて横浜ゴムの成長をさらに加速化させることが、私の果たすべき役割だと認識しています。「GD100」では2017年度に売上高1兆円、営業利益1000億円、営業利益率10%を目指しており、フェーズⅢは目標達成に弾みをつける重要な期間になります。フェーズⅢで「GD100」達成の軌跡をしっかりと描けるよう全力で取り組んでいきます。

### 世界的なタイヤ需要拡大に対応

さらなる成長に向けて、最も急務な課題はタイヤ生産能力の拡張です。世界的なタイヤ需要の拡大を背景に、現在はフィリピン、中国、タイ、米国、日本で生産能力の増強を図っています。輸出拠点の中心的

存在に成長したフィリピン工場は、段階的に生産能力を高め、2017年までに現在の2.4倍にあたる年間1700万本まで引き上げます。また、販売量が急伸しているロシアは2011年中に新工場が稼働する予定です。インド、ブラジルの市場動向にも注視しており、インドではすでに工場用地を確保しています。

### 新事業にも積極的に参入

タイヤ以外の事業ではホース、コンベヤベルト、シーリング材・接着剤など世界的に競争力を発揮できる商品を中心に海外展開を積極的に進めます。また、今後大きな成長が見込める新事業の育成にも注力する考えで、太陽光発電や風力発電システムなど自然エネルギー事業向け商品や、介護・福祉分野、携帯電話・デジタル家電向けの商品開発に意欲的に取り組んでいます。

### 激化するグローバル競争で確かな存在感を示す

当社は今や売上高の半分近くを海外が占めるまでになり、今後ますますグローバルな競争で打ち勝つことが重要となります。私は横浜ゴムの強みは、企業規模と技術開発力にあると思います。一丸となってまとまりやすい規模でありながら、最先端の技術開発を継続的に行える資金力や設備力を有しているところです。

例えば、世界的に普及が進みつつある低燃費タイヤは、相反する低燃費性能とウェットグリップ性能を両立するために高度な技術力が必要ですが、当社の低燃費タイヤは世界的にも高いレベルにあり、この点で優位性を発揮できるはずで

す。また、長年に渡るモータースポーツ活動の経験から、タイヤと車のセッティングに関してアドバイスできるノウハウを蓄積してきました。これは世界の名だたるカーメーカーとの共同開発に活かされており、一歩進んだ提案ができるタイヤメーカーとして高い信頼を獲得してきました。この結果、ヨコハマタイヤは様々なハイパフォーマンスカーに装着されています。

### 人が企業を成長させる

私は新城副工場長、三島工場長、ヨコハマタイヤ・フィリピン社長など多くの生産現場を担当してきました。そうした経験から、企業の成長にとって欠かせないものは現場で働く「人」の成長だと強く感じています。そして、「人」が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を作ることがリーダーの役目だと考えています。命令するだけでは「人」は育ちません。リーダーはビジョンを示し、現場を信頼して権限を与え、自ら考えて動こうとする自主性を育てることが大切なのです。現場は「たぶん」や

「そう思う」といった思い込みの表現ではなく、事実調査としっかりした分析をもとに「〇〇は××だ」と主語と述語で断定できる提案をし、リーダーはその提案に対して「Yes」と言ったら全ての責任を取る。こうした信頼があれば、たとえ提案どおりの結果が出なくとも、それは必ず次につながる新しい発見となるはずで

### 現場の信頼関係が業務の効率化を生む

現場での業務を効率的に進めるうえで重要なことは仲間同士の信頼です。例えば、生産部門と営業部門の間にしっかりとした信頼があれば余剰在庫はなくなります。生産は営業の注文がすぐに必要なモノだと信頼できれば迅速に応えようとしますし、営業も生産がすばやく、確実に補充してくれると信じられれば余計な注文をしなくなるからです。タイヤ事業では年々着実に在庫の削減が進んでいますが、これは現場の信頼が生んだ大きな成果だと思

### 人が生き活きと働ける環境を

私自身、当社の現場は自主性があり、明るく、生き活きしていると感じています。従業員が率先して効率を上げ、ムダを省く努力をしていますし、各地の現場から次々と改善案が出てきています。リーダーとの信頼、そして仲間との信頼が築けてきた証でしょう。

私は今の仕事が好きです。従業員の皆さんにも自分の仕事を好きになってもらうため、楽しくて働きがいのある職場づくりをさらに推進していきたいと思っています。

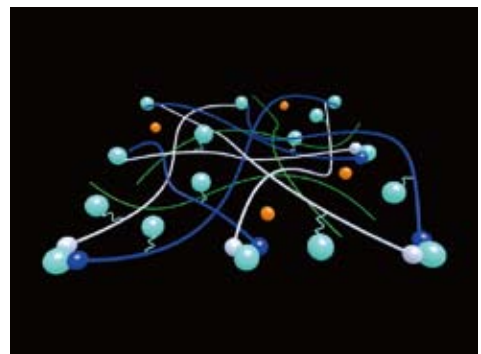
# ヨコハマタイヤ史上、最高レベルの低燃費性を実現 「BluEarth-1 AAA spec」

2010年6月、横浜ゴムは「環境だけでなく、人、社会にもやさしい」タイヤづくりをコンセプトとする低燃費タイヤの新ブランド「BluEarth」を発売しました。「BluEarth」シリーズでは燃費の向上だけでなく、ドライバーや同乗者がストレスなくドライブを楽しめるタイヤを追求。さらに周辺生活環境に対する負荷低減も図りました。

2011年3月に発売した「BluEarth-1 AAA spec」は、最新の環境技術を結集した「BluEarth」シリーズのフラッグシップタイヤです。低燃費の決め手となるころがり抵抗係数はヨコハマタイヤの中で最も低く、国内規格のラベリング制度でも最高ランクのAAAを獲得。ウェットグリップ、耐摩耗性も高次元でバランスさせました。同商品は国内だけでなく、海外にも展開していく計画で、すでに2011年4月より欧州で販売を開始しました。今後、北米・中国にも投入する予定です。

「BluEarth-1 AAA spec」では、ころがり抵抗の低減と背反する性能であるウェットグリップ・耐摩耗性について、これまで低燃費タイヤのフラッグシップタイヤに位置付けていた「DNA dB super E-spec」を上回る性能を実現しています。操縦安定性や静粛性についても、同等レベルの性能を確保しました。また車に乗る人だけでなく、周辺環境へも配慮し、車外通過騒音を同商品より低減しています。

「BluEarth」シリーズはフラッグシップとなる「BluEarth-1 AAA spec」のほか、ミニバン専用タイヤ「BluEarth RV-01」、幅広いサイズバリエーションが特徴の「BluEarth AE-01」をラインアップしています。低燃費タイヤへの関心が世界的に高まっていることから、横浜ゴムは同シリーズの商品ラインアップをさらに拡大していきます。



「BluEarth-1 AAA spec」専用コンパウンドの分子構造イメージ図



### さらなる低燃費化を実現した超低燃費ポリマー

低燃費性の向上に大きく寄与しているのが、「BluEarth-1 AAA spec」のコンパウンドに配合した新開発の超低燃費ポリマーです。これまで横浜ゴムで用いてきたシリカ配合ゴム用のポリマーは分子鎖の末端が比較的自由に動くことができるため、タイヤが転がる際にコンパウンド内でカーボン、シリカなどと擦れ合い熱が発生しやすい状態でした。つまり本来、タイヤが転がるためのエネルギーの一部が熱エネルギーに変化しており、エネルギーロスが生じていました。

今回開発した超低燃費ポリマーは、シリカと化学結合しやすいよう分子鎖の末端を変性させたのが特徴です。低燃費ポリマーがシリカと化学結合することで分子鎖末端の動きを抑えられたほか、

シリカを分散させる効果も加わり、シリカ同士のごすれも抑制することができました。

### グリップ力を高めるオレンジオイル

また、「BluEarth-1 AAA spec」のコンパウンドには、従来の低燃費タイヤに採用しているオレンジオイルも配合しています。オレンジオイルはゴムをしなやかにする性質があり、路面の微細な隙間にゴムを密着させ接地面積を拡大することで、グリップ力を向上させます。

さらに、一般的なシリカに比べ比表面積が大きく、耐摩耗性に優れた小粒径シリカを新たに採用しました。これらの素材の配合比を最適化し、化学反応をコントロールすることで、低燃費性、ウェットグリップ、耐摩耗性を高い次元でバランスさせています。