

2009年4月 1日から  
2010年3月31日まで

第134期

# 期 末 報 告 書

株主の皆さまへ

減収にもかかわらず、大幅な増益に





## 減収にもかかわらず、大幅な増益に

### 営業利益は67.5%増

2009年度の連結決算は、売上高が前期比9.8%減の4,664億円となったものの、営業利益は同67.5%増の215億円、経常利益は同184億円増の187億円、当期純利益は同171億円増の115億円となり大幅な増益でした。配当については期末配当を一株当たり6円とし、中間配当4円と合わせ、年間では一株当たり10円といたします。

### 2010年度は増収減益の見通し

2010年度通期の連結決算は景気回復による需要増が見込め、売上高は前期比11.5%増の5,200億円を計画しています。しかし、為替の円高や原材料価格の上昇が予想されることから、営業利益は同16.1%減の180億円、経常利益は同22.6%減の145億円、当期純利益は同30.4%減の80億円を見込んでいます。配当については中間配当を一株当たり4円、期末配当6円とし、年間では一株当たり10円を予定しています。

### 2011年度に売上高5,500億円、営業利益385億円

当社グループは、2017年に売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%をめざす中期経営計画「グランドデザイン100」を2006年度からスタートさせました。現在、2009年度から3年間のフェーズⅡに取り組んでおり、「高質な成長」をテーマに2011年度に売上高5,500億円、営業利益385億円、営業利益率7%の達成をめざしています。

### タイヤの成長戦略

フェーズⅡの目標達成のため、タイヤ事業は①海外でのプレゼンス向上、②弾力的な生産増強、③グローバルな地域別事業体制の強化——が課題です。①の主力戦略として省燃費タイヤの海外展開に力を入れていますが、2010年度はアジア市場で省燃費性に優れる「DNA Earth-1 (ディーエヌイー・アースワン)」の販売を開始する計画です。日本でも環境性能を進化させた大型新商品を本年度中に投入する予定で、国内外で

低燃費タイヤの拡販を強化します。また、当社がタイヤをワンメイク供給するFIA世界ツーリングカー選手権にも本年度からエコレーシングタイヤを投入し、レースを通じて環境性能をアピールしていきます。②については現在、中国の杭州工場の第4期拡張とロシアでの工場建設に加え、日本の新城南工場でも能力増強を行っています。こうした生産増強により、タイヤの生産能力を現在の5,449万本から2011年度には5,859万本に引き上げる計画です。

### MBの成長戦略

MB事業は、①成長分野(ホース、コンベヤベルト、マリンホース、防舷材など)のグローバル展開、②環境分野を軸とする新規事業開拓——が課題です。①では2009年度に米国で自動車用パワーステアリングホースを手がけるYHアメリカの生産能力を増強し、同ホースで米国トップメーカーになったほか、ドイツにMBのマーケティング会社を設立しました。今後は欧州以外の地域で新たなマーケティング拠点の設立を検討します。②についても着実に成果を上げています。本年度は4月に燃料電池自動車に水素を充填するディスペンサー用ホース向けとして、水素貯蔵圧力70MPaの車両に対応した高圧水素ガス用ホースを発表。夏には介護用床ずれ防止クッションの発売も予定しています。

### 技術戦略

技術開発では、①環境への負荷を低減、②「良いモノを、安く、タイムリーに」をさらに徹底——が課題です。

①では燃費悪化につながるタイヤの空気圧低下を抑制する新インナーライナー「AIRTEX advanced liner (エアテックス・アドバンスド・ライナー)」の採用商品を拡大する計画です。②については、本年5月にタイに自前の天然ゴム加工工場ができたことで、品質的にバラツキの少ない天然ゴムを安定的に調達できるほか、タイヤの品質向上のための技術力強化がさらに図れるようになりました。

### 経営基盤の強化

経営基盤の強化は、①国内事業の構造改革、②コスト競争力の強化、③CSR経営の徹底——が課題です。①ではMB事業の国内市場での競争力強化と経営効率の向上のため、本年10月に本社国内販売部門と販売会社8社を統合し、新たに横浜ゴムMBジャパン(株)を設立します。②では従業員参加型のムダ取り活動により、この4年間で約340億円の改善効果を生み出しました。③では国内外の全生産拠点に約50万本を植樹する「YOKOHAMA 千年の杜」プロジェクトや低燃費タイヤ「DNA」シリーズの販売などが評価され、本年2月にフジサンケイグループ主催の第19回地球環境大賞の国土交通大臣賞を受賞しています。

2010年6月

代表取締役社長

南雲忠信

## 市販用タイヤで日本、米国に次ぐ3番目の市場に 好調続くロシアでのタイヤ販売、逆境下でも拡大

2009年のロシアの市販用タイヤの需要は、経済不況や大幅な新車販売の落ち込みにより、前年より25%以上減少し約3,000万本(LMC Internationalのレポートより)となりました。こうしたなか、横浜ゴムの同国での販売本数は初めて200万本を超え、前年比30%近い伸びを実現。プレミアム商品が中心の同国の輸入タイヤ市場で初めてナンバーワン・シェアを獲得しました。

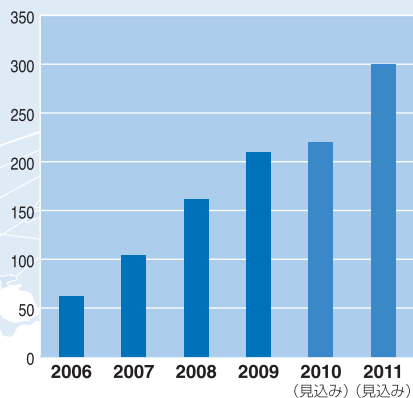
### 大手流通チャンネルを中心に販路開拓

販売が伸びたのは、同国でのタイヤ流通に力を持つホールセラー（大手卸売会社）を中心に販路開拓が進んだことが大きな要因です。高性能をアピールするため、商品説明会やスケートリンクを使ったスタッドレスタイヤの試乗会など各種イベントを積極的に開催。品質の信頼性に加え、日本同様のきめ細かいサービスが、「ヨコハマを取り扱いたい」という顧客の拡大につながりました。

### 小売店網も拡大

また、小売店を対象にしたヨコハマクラブ・ネットワークの展開も効果を上げています。ヨコハマタイヤを継続的に取り扱う加盟店にはタイヤを優先的に供給するほか、販促ツールの提供など販売支援策を行うというものです。安定した商品供給が好評で、加盟店舗数が順調に増え、2008年に110軒だった店舗数が2009年には220軒に倍増しました。

ロシアにおけるタイヤ販売本数推移（年／万本）



ロシアでのタイヤ販売を強化するため、横浜ゴムがモスクワに販売会社を設立したのは2005年。設立初年に50万本だった販売本数は2009年に200万本を超え、横浜ゴムにとって日本、米国に次ぐ3番目に大きな市場となりました。

## 豊富なサイズと商品ラインナップで差別化

さらに、他社を上回る豊富なサイズバリエーションと商品ラインナップで差別化を図りました。ロシアのタイヤ市場の6割は冬用タイヤが占め、なかでもスタッドタイヤが主流です。横浜ゴムはスタッドタイヤで他社より多い80サイズ以上を展開し、ユーザーニーズにきめ細かく対応しました。また、冬用タイヤ中心のラインナップを図るメーカーが多いなか、夏用タイヤの種類を充実させたことも好評でした。

## 2010年は220万本をめざす

2010年も220万本を目標に販売増をめざします。本年はロシア市場のメインである冬用タイヤの新商品を投入する予定で、同タイヤのシェア拡大を狙います。販路開拓にも引き続き力を入れ、ウラジオストクに新たに設立した事務所を拠点に、地方都市への販路拡大を積極的に進める計画です。

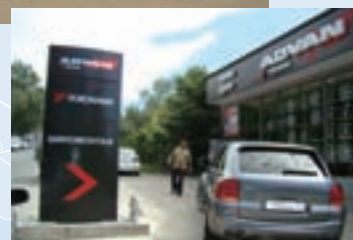
## 2010年には乗用車用タイヤ工場が稼働

本年3月から、モスクワ南方のリベツク州経済特別区で乗用車用タイヤ工場の建設にも着手しました。潜在的成長力の高いロシアで積極的に成長を図っていくには、市場ニーズに合わせた商品をタイムリーに供給するための現地工場が欠かせないと判断しました。投資額は48億ルーブル(約148億円)で、環境や省エネルギーに配慮した最新鋭工場を計画しており、2011年中に年間生産能力140万本で操業開始する予定です。

ロシアでは高性能タイヤとしてのブランドイメージが高く、ハイパフォーマンスタイヤ「ADVAN」(写真)など高付加価値商品の販売が好調



ヨコハマクラブ・ネットワークの店舗



リベツク州経済特別区に建設する乗用車用タイヤ工場のイメージ図

## 地球環境大賞の国土交通大臣賞を受賞しました

横浜ゴムがこれまで取り組んできた環境貢献活動が評価され、本年2月、フジサンケイグループ主催の第19回地球環境大賞で国土交通大臣賞を受賞しました。受賞のきっかけとなった取り組みをご紹介します。

### エコタイヤ「DNA」シリーズを展開

横浜ゴムは国内メーカーの中でいち早く省燃費性に着目し、1998年ごろから抵抗を低減した乗用車用のエコタイヤ「DNA」シリーズを発表。以来、省燃費性の向上やラインナップの充実などに取り組み現在、国内乗用車用タイヤ販売本数の約7割を同シリーズが占めるようになりました。近年は乗用車用だけでなく、



トラック・バス用タイヤからレーシングタイヤまであらゆるジャンルでエコタイヤの開発に取り組んでいます。

### 国内外で50万本を植樹する

#### 「YOKOHAMA 千年の杜」プロジェクト

国内外の生産拠点で植樹を行い、森を創生する「YOKOHAMA 千年の杜」プロジェクトを2007年度から始めています。二酸化炭素の吸収はもちろん、環境防災保全林と



2009年5月に行われた新城工場の植樹祭

2009年4月、米国子会社ヨコハマタイヤコーポレーションでの植樹祭



して地域の環境や安全、生物多様性を守る「いのちの森」の創生をめざし、植物生態学者の宮脇昭氏の指導のもと、どんぐり拾いから育苗、土づくりなどすべての作業を従業員と地域の皆様で行っています。2017年までに約50万本の植樹を行う計画で、現在までに約13万本を植樹しました。

### すべての商品を環境貢献商品に

2017年度までにすべての商品を環境貢献商品にする目標を掲げ、評価基準として独自に4つの環境機能(地球温暖化防止、資源再生・循環、省資源、安全・快適性)を定義し、2006年から導入しています。新商品を開発するときは、従来品の環境機能と比べて平均5%以上上回ることを義務付けるほか、4つの環境機能がひとつでも従来品を下回った場合は新商品化できない仕組みにしました。

## 新タイヤ・グローバルコンセプト「BluEarth」誕生



世界戦略の一環として、新しいタイヤづくりのグローバルコンセプト「BluEarth(ブルーアース)」を立ち上げました。「環境+人、社会にやさしい」をテーマに、地球環境に良く、さらに使う人や周辺生活環境にも配慮したタイヤづくりを世界的に進めていきます。第一弾商品として低燃費タイヤのラベリング制度で「AA」にランクさせる「BluEarth AE-01(エーイー・ゼロワン)」を本年7月から国内で発売します。



### 吸音材で静粛性がさらにアップ 「DNA dB super E-spec」に サイレントリング搭載

非石油資源の使用率を80%に高め、燃費や静粛性でも「DNA」シリーズ中最高レベルを誇る「DNA dB super E-spec(ディーエヌエー・デシベル・スーパーイースペック)」にサイレントリングを搭載し、本年3月に発売しました。サイレントリングは吸音材をリング状にしたモジュールで、タイヤ内の空気振動を抑制し、定評がある同商品の静粛性を一段と高めています。

## 「egg」シリーズがクラブ・

### オブ・ザ・イヤーをダブル受賞

クラブシリーズの「egg(エッグ)」が、一般ゴルファーの投票をもとに決まるゴルフダイジェストアワード2010のアイアン部門、エキストラ部門でクラブ・オブ・ザ・イヤーをダブル受賞しました。年配の方や女性を含めた幅広いゴルファー層から打ちやすく飛距離が出るという高い評価を受けました。



## 岩谷瓦斯(株)と共同開発

### 高圧水素ガス用ホース「ibar HG70」

岩谷瓦斯(株)と共同で、高圧水素ガス用ホース「ibar HG70(アイバー・エイチジーナナゼロ)」を開発しました。燃料電池自動車に水素を充填するディスプレイ用ホース向けで、水素貯蔵圧力70MPaの車両に対応しています。従来の70MPa級高圧ホースに比べ、軽量で柔軟性に優れ、運搬や充填作業がしやすいのが特徴です。

## マカオグランプリに27年連続で

### オフィシャルタイヤを供給

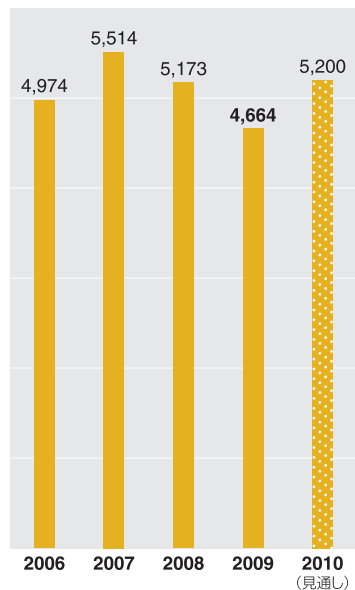
昨年11月に中国のマカオで開催された第56回マカオグランプリにオフィシャルタイヤを供給しました。供給本数は合計約2,500本。同グランプリへのタイヤ供給は1983年以来27年連続です。



## 減収をカバーして、大幅な増益に

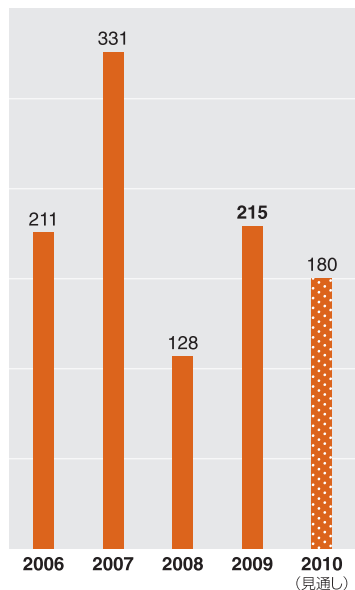
売上高

(年度/億円)



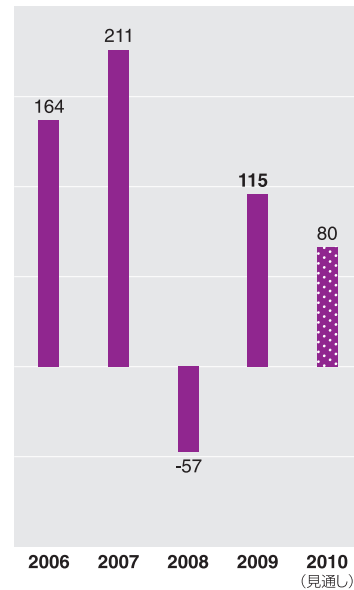
営業利益

(年度/億円)



当期純利益

(年度/億円)



当期の連結決算は営業利益が前期比67.5%増の215億円、経常利益が同184億円増の187億円、当期純利益が同171億円増の115億円となり、大幅な増益となりました。売上高が前期比9.8%減の4,664億円

となったものの、原材料価格が前期に比べ安値で推移したうえ、販管費の削減など内部改善が進んだためです。営業外収支の為替差損が大幅に縮小したことも寄与しました。



## 事業別

### ■ タイヤ

売上高は前期比8.1%減の3,675億円、営業利益は同2.1倍の205億円となりました。期後半から国内・海外ともに販売が回復してきているものの、期前半の販売減が響き減収です。しかし、原材料価格の下落やコスト削減により増益となりました。

### ■ MB

売上高は前期比15.9%減の988億円、営業利益は同74.3%減の9億円となりました。ホース、コンベヤベルトなど主力商品の販売が振るわず、減収減益となりました。

(注) MB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

## 所在地別

### ■ 日本

売上高は前期比9.8%減の3,240億円、営業利益は同3.8倍の168億円となりました。タイヤ、MB事業ともに減収でしたが、原材料価格の下落やコスト削減により増益となりました。

### ■ 北米

売上高は前期比11.0%減の906億円、営業利益は同46.5%減の22億円となりました。期後半からタイヤの販売が回復してきているものの、期前半の落ち込みをカバーできず減収減益となりました。

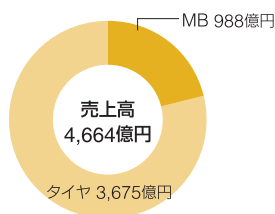
### ■ アジア

売上高は前期比7.1%減の220億円、営業利益は同70.6%増の34億円となりました。中国でのタイヤ販売は堅調でしたが、中国以外では工業品を中心に販売が減少し、アジア全体では減収となりました。しかし、原材料価格の下落により増益となりました。

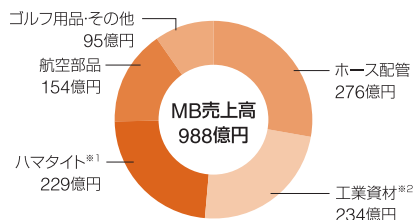
### ■ その他の地域

売上高は前期比8.3%減の298億円、営業利益は同68.7%減の5億円となりました。ロシアのタイヤ販売は大幅に伸びたものの、欧州や大洋州ではタイヤの販売が減少し、為替の円高もあったため減収となりました。

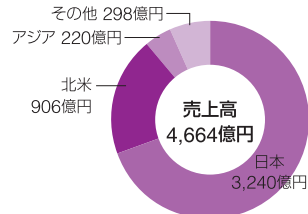
事業別売上高内訳



MB売上高内訳



所在地別売上高内訳



※1 接着剤、シーリング材、コーティング材など ※2 コンベヤベルト、ゴム支承、マリンホース、防舷材など

**コスト改善が進む**

販管費は前期に比べ143億円減少しました。ムダ取り活動を通じて、流通コスト、販促費、人件費、経費などの各種コスト削減を進めたためです。

**営業外費用が減少**

営業外費用が前期に比べ109億円減少しました。前期は期末に向けて急激に円高が進み、107億円の為替差損を計上しましたが、当期は4億円に縮小したことが主因です。

**フリーキャッシュ・フローが増加**

営業活動から得た資金は前期より302億円増加しました。税金等調整前当期純利益の増加、在庫圧縮による棚卸資産の減少が主因です。一方、投資活動に支出した資金は、設備投資を絞り込んだため同138億円減少しています。その結果、フリーキャッシュ・フローは同440億円増加し、246億円となりました。

**借入金の返済などに充当**

フリーキャッシュ・フローで得た資金を借入金の返済、配当金の支払いなどに充てたため、財務活動によるキャッシュ・フローは294億円の支出となりました。

**連結損益計算書の要旨**

(百万円)

科目	2009年度	2008年度
	[2009年4月1日から 2010年3月31日まで]	[2008年4月1日から 2009年3月31日まで]
<b>売上高</b>	<b>466,358</b>	<b>517,262</b>
売上原価	323,681	368,932
<b>売上総利益</b>	<b>142,676</b>	<b>148,329</b>
販売費及び一般管理費	121,222	135,521
<b>営業利益</b>	<b>21,454</b>	<b>12,808</b>
営業外収益	2,748	3,926
営業外費用	5,458	16,363
<b>経常利益</b>	<b>18,744</b>	<b>371</b>
特別利益	986	646
特別損失	761	4,183
<b>税金等調整前当期純利益 (△純損失)</b>	<b>18,969</b>	△ <b>3,165</b>
法人税、住民税及び事業税	2,774	2,975
法人税等調整額	4,337	△ 910
少数株主利益	370	423
<b>当期純利益(△純損失)</b>	<b>11,486</b>	△ <b>5,654</b>

**連結キャッシュ・フロー計算書の要旨**

(百万円)

科目	2009年度	2008年度
	[2009年4月1日から 2010年3月31日まで]	[2008年4月1日から 2009年3月31日まで]
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,845	19,690
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 25,230	△ 39,031
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 29,434	16,738
現金及び現金同等物に係る換算差額	139	△ 2,922
現金及び現金同等物の減少額	△ 4,680	△ 5,524
現金及び現金同等物の期首残高	16,239	19,530
連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	2,233
現金及び現金同等物の期末残高	11,558	16,239

\*フリーキャッシュ・フローは営業活動から得た資金から、投資活動に支出した資金を差し引いたもの

## 連結貸借対照表の要旨

(百万円)

科目	2009年度	2008年度
	[2010年3月31日現在]	[2009年3月31日現在]
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>198,537</b>	<b>211,497</b>
現金及び預金	11,560	16,274
受取手形及び売掛金	103,400	91,103
たな卸資産	67,610	86,975
その他	15,964	17,144
<b>固定資産</b>	<b>268,436</b>	<b>261,878</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>183,953</b>	<b>194,294</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>1,468</b>	<b>1,442</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>83,014</b>	<b>66,141</b>
<b>資産合計</b>	<b>466,973</b>	<b>473,376</b>
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>205,987</b>	<b>227,335</b>
支払手形及び買掛金	69,857	71,384
一年内償還社債	10,000	—
コマーシャルペーパー	—	19,000
短期借入金	88,064	93,186
その他	38,064	43,763
<b>固定負債</b>	<b>97,603</b>	<b>101,881</b>
社債	20,000	30,000
長期借入金	36,609	37,193
その他	40,992	34,687
<b>負債合計</b>	<b>303,591</b>	<b>329,217</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>158,872</b>	<b>149,434</b>
評価・換算差額等	391	△ 9,511
<b>少数株主持分</b>	<b>4,118</b>	<b>4,235</b>
<b>純資産合計</b>	<b>163,382</b>	<b>144,159</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>466,973</b>	<b>473,376</b>

**在庫を圧縮**

流動資産が前期末に比べ130億円減少しました。期後半からの売り上げ回復に伴い売上債権が増加したものの、在庫圧縮が進み棚卸資産が減少したことが主因です。

**有利子負債を削減**

負債が前期末に比べ256億円減少しました。有利子負債の削減に加え、経費削減に伴い未払金が減少したためです。

**当期純利益が増加**

純資産は前期末に比べ192億円増加しました。当期純利益の増加に加え、上場株式の含み益が増えたことが主因です。

## 役員 (2010年6月25日現在)

### ●取締役および監査役

代表取締役社長	南 雲 忠 信
取締役副社長	辛 島 紀 男
取締役 専務執行役員	小 林 達 彦
取締役 常務執行役員	野 地 彦 旬
取締役 常務執行役員	鈴 木 俊 彦
取締役 常務執行役員	福 井 隆 隆
取締役 執行役員	川 上 欽 也
取締役 執行役員	森 田 史 夫
常任監査役(常勤)	弓 削 道 雄
監査役(常勤)	藤 原 英 雄
監査役*	古 河 潤 之 助
監査役*	藤 田 讓 一
監査役*	古 河 直 純

\* 会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

### ●執行役員(取締役兼務者除く)

専務執行役員	田 中 孝 一
常務執行役員	鈴 木 伸 一
常務執行役員	後 藤 祐 次
常務執行役員	日 座 操 一
常務執行役員	大 石 貴 夫
執行役員	高 岡 洋 彦
執行役員	小 松 滋 夫
執行役員	田 中 靖 一
執行役員	村 田 達 哉
執行役員	西 田 敏 行
執行役員	伏 見 隆 晴
執行役員	鈴 木 忠 一
執行役員	桂 川 秀 人
執行役員	挾 間 浩 久
執行役員	久 世 哲 也

## 大株主 (2010年3月31日現在)

株主名	持株数	出資比率
朝日生命保険相互会社	27,260 千株	8.0 %
日本ゼオン株式会社	24,334	7.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,683	6.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,174	5.6
株式会社みずほコーポレート銀行	12,941	3.8

## 株式分布状況 (2010年3月31日現在)

所有者区分	株主数	株式数	株式数比率
個人・その他	16,123 名	51,581 千株	15.1 %
金融機関	82	167,505	48.9
その他国内法人	285	72,699	21.2
外国人	266	43,320	12.6
自己株式	1	7,493	2.2
合 計	16,757	342,598	100.0

## 株主メモ

決算期	3月31日
定時株主総会	6月開催
株主名簿管理人	東京都港区芝3丁目33番1号 中央三井信託銀行株式会社
事務取扱場所	〒168-0063 東京都杉並区和泉2丁目8番4号 中央三井信託銀行株式会社 証券代行部 TEL: 0120-78-2031 (フリーダイヤル)
取次窓口	中央三井信託銀行株式会社全国各支店 日本証券代行株式会社本店・全国各支店
基準日	3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	3月31日および中間配当を行うときは9月30日
公告方法	電子公告

### 住所変更、単元未満株式の買取・買増、配当金受取方法のお申し出先について

お取引されている証券会社にお申し出ください。なお、証券会社に口座がないため特別口座が開設された方は、特別口座の口座管理機関である中央三井信託銀行株式会社にお申し出ください。

### 配当金計算書について

配当金お支払いの際にお送りしている

「配当金計算書」は、租税特別措置法の規定に基づく「支払通知書」を兼ねています。確定申告を行う際はその添付資料としてご使用いただくことができます。

ただし、株式数比率配分方式をご選択されている株主様につきましては、源泉徴収額の計算は証券会社などにて行われます。確定申告を行う際の添付資料につきましては、お取引の証券会社にご確認をお願いします。

なお、配当金領収書にて配当金をお受取の株主様につきましても、本年より配当金のお支払いのつど「配当金計算書」を同封させていただきます。確定申告をされる株主様は大切に保管してください。

### 未払配当金の支払いについて

株主名簿管理人である中央三井信託銀行株式会社にお申し出ください。