

2011年4月 1日から 第**136期**
2011年9月30日まで

中間報告書

 **GOOD
DESIGN****ZEN 903ZW**

株主の皆様へ

タイヤを中心に売り上げが増加
しかし円高・原料高の影響で減益に

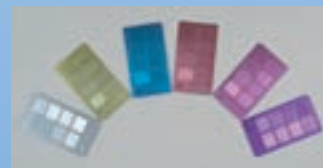
特集



新社長インタビュー
世界から「すごい」と
一目置かれる
横浜ゴムにしたい

クローズアップ

- 世界的ブランドカー装着で認知度向上を狙う
- 5年、10年先を見越し、
成長産業市場へ
意欲的に参入



タイヤを中心に売り上げが増加 しかし円高・原料高の影響で減益に

株主の皆様には平素よりお引き立てを賜り心より御礼申し上げます。また、このたびの東日本大震災によって被災されました皆様に謹んでお見舞い申し上げます。一日も早い復旧、復興を衷心よりお祈りいたします。

タイヤが好調で増収となるも減益

2011年度中間期の連結決算は売上高が前年同期比8.4%増の2,582億円となりました。震災の影響により新車用タイヤが落ち込んだものの、市販用タイヤの販売が好調に推移しました。しかし、原材料価格の高騰や円高の影響が大きく、営業利益は同8.3%減の76億円、経常利益は同26.1%減の26億円、四半期純利益は同75.7%減の3億円となりました。

決算期変更により2011年度は9ヶ月決算

当社は決算期を毎年3月31日から毎年12月31日に変更します。これにより、経過期間となる2011年度は4月1日から12月31日までの9ヶ月決算となります。9ヶ月通期の業績は売上高4,600億円、営業利益210億円、経常利益150億円、当期純利益85億円を見込ん



代表取締役会長兼CEO
南雲 忠信

代表取締役社長
野地 彦旬

でいます。配当については中間配当を一株当たり3円とし、期末配当4円と合わせ、年間では一株当たり7円を予定しています。

「GD100」フェーズⅡ最終年度にあたり

さて、横浜ゴムグループは創業100周年にあたる2017年度に売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%を目指す中期経営計画「GD100（グランドデザイン100）」を策定しています。2009年度に開始したフェーズⅡは今年度で終了し、2012年度からフェーズⅢのスタートを予定しています。フェーズⅡは残りわずかですが、ここで改めてフェーズⅡで私どもが取り組んできた戦略課題に沿って、その成果と現状、今後の方針についてご説明します。

タイヤの成長戦略

タイヤ事業では「低燃費タイヤの世界展開」「グローバルな新車装着活動」「ロシア事業の強化」「増産計画」に注力してきました。「低燃費タイヤの世界展開」では、日本に続き今後、欧州、米国でも燃費性能を表示する

ラベリング制度の導入が予定されており、ますます世界的に低燃費タイヤの需要が高まると見込んでいます。こうした状況の中、昨年7月から販売を開始した環境タイヤのグローバルブランド「BluEarth（ブルーアース）」の認知度を海外でさらに高めるべく、各国モーターショーへの出展、EVカー（電気自動車）レースの支援など様々な活動を進めています。「ロシア事業の強化」では、ロシアに建設中の工場が今年12月に稼働開始の予定です。当初の年間生産能力は70万本で、その後140万本まで拡大する計画です。「増産計画」では国内外の生産能力をフェーズⅡスタートの2009年度と比べ、2011年度は10%増、さらに2012年度には12%増まで引き上げる計画です。

MBの成長戦略

工業品事業では「成長分野のグローバル展開」「環境分野を軸とする新規事業開拓」に取り組んできました。「グローバル展開」ではホースや自動車用接着剤など世界的に高い競争力を持つ製品の海外展開を強化しており、現在は米国、中国、タイ、台湾に生産拠点を置いています。また、2013年には中国にホース専門工場の建設も予定しています。「新規事業開拓」では今後高い成長が見込まれる自然エネルギー、情報機器などの分野に焦点を絞り取り組んでおり、今年4月には専門部署として電材事業部を設立しました。また、その他の事業ではゴルフ用品の海外展開を積極化する方針で、特に経済成長の著しい中国、韓国、東南アジアでの拡販を目指しています。

技術戦略

技術面の強化にも取り組みました。世界のタイヤメーカーは低燃費タイヤ開発をめぐる熾烈な技術競争を

展開しています。その中において、当社は「ナノブレンドゴム」と「AIRTEX（エアテックス）」という他社にない優位技術を有しています。「ナノブレンドゴム」はオレンジオイルを配合したコンパウンドで、ころがり抵抗の低減と優れたグリップ力の両立を実現します。「AIRTEX」はタイヤ内部に貼られ、空気漏れを防ぐ機能を持つインナーライナーで、世界中で特許を取得しています。

経営基盤の強化・CSR経営の徹底

経営基盤の強化では、2009年にタイヤ、2010年にMB部門で国内販売会社の大規模な統合を実施し、事業のスリム化を進めました。また、「GD100」がスタートした2006年度から取り組んでいるムダ取り活動は2011年度に70億円の削減を見込み、6年間累計で510億円に達する見通しです。一方、CSR活動では国際標準化機構が昨年11月に発行したISO26000に基づき、7つの重点課題を設定しグループ全体で取り組んでいます。2017年度までに50万本の植樹を目指す「千年の杜」プロジェクトでは、2011年10月末までに合計約21万本の植樹を終了しました。

横浜ゴムグループは「社会からゆるぎない信頼を得ているグローバルカンパニー」となるため、今後もコンプライアンス経営の強化に取り組んでまいります。株主の皆様におかれましては一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2011年11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

世界から「すごい」と一目置かれる 横浜ゴムにしたい

代表取締役社長 野地彦旬

(のじ ひこみつ)

今年6月、野地彦旬が代表取締役社長に就任しました。これまでの経歴や横浜ゴムの強み、海外戦略、リーダーの使命などについて語ります。

〈経歴〉1958年(昭和33年)10月30日神奈川県生まれの53歳。早稲田大学理工学部卒業後、横浜ゴム入社。ヨコハマタイヤフィリピン取締役社長、タイヤ生産本部長、タイヤ管掌などを経て代表取締役社長に就任。

エンジニアとしてスタート、 海外子会社社長も経験

まず、最初に私の入社以来の歩みについてお話しします。学生時代に熱中していたラリーの影響でタイヤ開発に興味を持ち、エンジニアとして横浜ゴムに入社しました。ポルシェ用および市販用ADVANの開発と同時に、レーシングタイヤの開発も担当しました。フォーミュラー担当になった当初、ヨコハマタイヤのサポートチームの成績は低迷していましたが、3年近く苦労を重ねた結果、1989年の全日本F3000菅生第5戦で当社の契約選手である和田孝夫氏が優勝しました。その時は泣き崩れるほど嬉しかったのを覚えています。その後、2002年に新城工場の製造課長に異動になり、生産マネジメント分野で経験を積んでいくことになりました。そして三島工場長を経て、2007年

から2年間ヨコハマタイヤフィリピンの取締役社長を務めました。

私が思う横浜ゴムの強みと弱み

長く横浜ゴムで働いて思う当社の強みは、企業規模が程良い大きさで一体感があり、いざという時に機動力を発揮しやすいところです。また、技術力は非常に高く、世界トップクラスのタイヤメーカーと比べても引けをとりません。特に新興のタイヤメーカーと比較するとゴムの加工技術には歴然とした差があります。同じ原材料を使用してもゴムの加工工程によりタイヤは性能差が大きく出るため、長年にわたりタイヤ開発を手がけ、ノウハウの積み重ねがあるのは大きな強みです。一方で、横浜ゴムグループ全体をみると、まだ事業を世界規模で俯瞰する視点が行き渡っていないと

感じることがあります。これからは日本を中心に据えるのではなく、米国、アジア、ヨーロッパなど各地域と日本を同列に扱う思考回路が必要になると思います。

タイヤ生産の海外比率を高めていく

さて現在、当社は中期経営計画「GD100（グランドデザイン100）」で売上高1兆円、営業利益率10%という目標を掲げていますが、この達成には海外販路の拡大が欠かせません。当社がまだ開拓していない地域については徹底的なマーケティングを行い、販売が伸びる見通しが立てばそこへ進出します。そして市場を開拓したら、次は生産拠点の建設を検討します。為替リスクや輸出入関税などを考慮し、今後は地産地消を出来るだけ進める考えです。国内、海外のタイヤ生産比率は現在およそ6：4ですが、今後海外の比率をどんどん高めていきたいと考えています。

魅力的なビジョンを描くことがリーダーの使命

こうした事業目標を達成するために必要なことですが、私は現場の力こそが原動力だと考えています。新城工場時代に、チームマネジメントの手法を提唱している団体である「組織革新研究会」で「状況が人を動かす」という考え方を知り、感銘を受けました。簡単に言えば「そうした状況に置かれれば人は自ら動き出す」というものです。ヨコハマタイヤフィリピンの社長時代、現地の従業員から「従業員に何をしてほしいですか」とよく尋ねられましたが、私はそれに対し逆に「あなたはどうしたいのか」と問いかけていました。自分で考えたことを提案し実行に移しなさい、失敗しても私が責任をとるから、と伝え続けました。私は現



ワンメイクタイヤサプライヤーを務めるFIA世界ツーリングカー選手権(WTCC)で表彰台を獲得したドライバーを祝福する野地社長(右下)(2011年9月第17戦&第18戦スペインラウンド)

場が持つ能力を最大限に発揮させる仕組みを作りたいと考えています。そして、それぞれが自分の判断で動きながら組織として成長するためには、将来こうなるうというビジョンを皆で共有することが大切です。リーダーの使命は魅力的なビジョンを描くことだと思います。私は今、横浜ゴムを世界から「すごい」と一目置かれる企業に成長させたい。そうしたビジョンをグループ全体で共有したいと考えています。

誠実、真摯をモットーに

最後になりますが、安定した配当をお支払いできる企業体質を維持し、株価の上昇につながる経営を行うことが株主の皆様に対する責務だと考えています。また、何事も包み隠さず情報開示するという誠実な姿勢も大切だと思っています。真摯に株主の皆様に向き合いながら、企業価値の向上に努め、当社に対するご信頼を持ち続けていただけるよう精一杯努力してまいります。今後も株主の皆様の変わらぬご支援をお願い申し上げます。

●当社が重点的に取り組んでいる事業活動についてご紹介します。

1

グローバルな新車装着活動

世界的ブランドカー装着で 認知度向上を狙う

全世界で「YOKOHAMA」の知名度を高めるため、当社は「グローバルな新車装着活動」に積極的に取り組んでいます。世界的に有名なプレミアムカーや低燃費コンパクトカーの標準装着タイヤに認定されると、ヨコハマタイヤを知らなかった世界のユーザーでも、ヨコハマブランドへの信頼性が一気に高まるためです。しかし、新車用タイヤの承認を得るには、カーメーカーの厳しい要求に応える技術力が求められます。当社は高速性能、燃費、騒音、乗り心地などに優れた様々なタイヤを開発してきた実績があります。加えて、長年にわたりレーシングタイヤの開発に携わり、車とタイヤのベストマッチングに関するノウハウを蓄積してきました。



こうした当社の優位性が高く評価され、これまでベンツ、ポルシェ、アウディなど世界各国のプレミアムカーに数多く装着認定されてきました。また、近年では低燃費コンパクトカー、ハイブリッドカー、電気自動車など環境性能を重視した次世代カーにも相次ぎ採用されています。

当社の環境タイヤコンセプト「BluEarth（ブルーアース）」に基づいて開発した「BluEarth A34」。新車装着用として初めて「BluEarth」の名を冠した商品で、30.0km/L（JC08モード燃費）を実現した超低燃費ガソリン車に新車装着されました。優れた低燃費性能に加え、安全性能と快適性能を向上しています。

2

電材事業部を設立

5年、10年先を見越し、 成長産業市場へ意欲的に参入

当社はMB事業の成長戦略の柱にグローバル化を掲げており、当社の強みであるホースやシーリング材などの海外市場展開を積極化しています。これを事業の基盤として引き続き強化すると同時に、5年、10年先のMB事業の成長を目指し、これまで当社が手がけてこなかった成長産業への参入も図っています。

具体的には電子・電機、情報家電、新エネルギーなど世界的に需要が急進している分野です。当社が長年培ってきたコンパウンド技術は潜在成長力を持ち、



携帯情報端末向けコーティング材「Y-coat」シリーズ、コーティング材、太陽光発電システム用シーリング材、スピーカー用接着剤などを発売し、電機メーカーでの採用実績を重ねています。

同市場の顧客には日本メーカーのみならず中国、韓国などのグローバル企業も多く、こうした海外企業に展開することで国際的的事业に育成できると考えています。今年4月に新たに電材事業部を設立し、本格的な取り組みを開始しています。



スピーカー用接着剤「FLASH ONE SP」

東日本大震災の復興支援の取り組み

気仙沼大島で復興支援ボランティアを実施

当社およびグループ従業員から災害復興ボランティアを募り、宮城県気仙沼大島で復興支援活動を実施しています。約1週間現地へ赴き、災害対策本部と協力してがれきの撤去、家財道具の整理・洗浄、海岸清掃などを行っています。10月から11月にかけて計6回の活動を行いました。

本社・工場の生協で被災地の物産を販売

本社・工場の生協において、宮城県の三陸わかめ、昆布、岩手県の南部せんべい、水、ゆべしなどの物産を販売しています。募金活動も引き続き行っており、募金額はこれま



被災地の物産を販売

本社の夏場のピーク電力は昨年比36%減を達成

東日本大震災の影響による深刻な電力不足を受け、当社は電力大口需要家となる東京電力管内の本社と5工場で、ピーク電力昨年比25%削減を目指した節電対策を実施しました。その結果、政府の平日昼間の使用制限令期間にお

地元中学生と十八鳴浜を清掃

排水溝を作り作業効率を上げる



写真の洗浄活動



でに合計265,812円となりました。

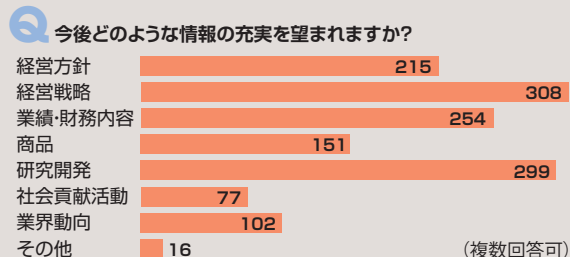
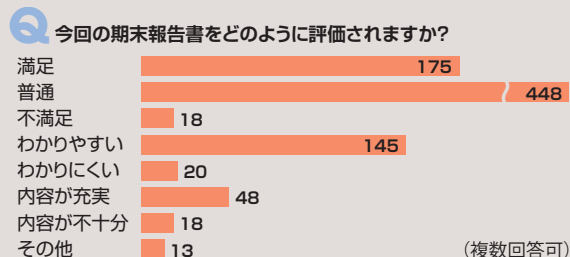
被災者雇用の実施

各工場では、被災者の方を対象に採用活動を行っており、現在までに、三島、新城、尾道工場で4人の方を採用しました。

いて、ピーク電力15%削減要請を大幅に上回る節電を達成しました。特に当社では、高効率照明器具への交換などの対応および照明の間引き、一部エレベーターの休止、空調温度の調整などを励行し、同36%を削減しました。

株主アンケート結果報告 ● アンケートへのご協力ありがとうございました。

第135期期末報告書でアンケートを実施し751枚(回収率4.7%)のご回答をいただきました。集計結果を一部ご報告します。



いただいたご意見をもとに、今回の中間報告書を作成させていただきました。

● 経営成績

当中間期の連結決算は、売上高が前年同期比8.4%増の2,582億円となりました。東日本大震災の影響で新車用タイヤが落ち込みましたが、市販用タイヤの販売が好調に推移し増収となりました。一方、営業利益は同8.3%減の76億円、経常利益は同26.1%減の26億円、四半期純利益は同75.7%減の3億円となりました。円高、原料価格高騰の影響が大きいことに加え、販売数量増加に伴う運送コストなど販売費及び一般管理費の増加が影響しました。

● 事業別

タイヤ

売上高は前年同期比10.7%増の2,047億円、営業利益は同2.0%減の60億円で増収減益となりました。新車用が落ち込んだものの、国内市販用の販売が伸

びました。また、海外向けも欧州、中近東、アジアを中心に販売増となりました。しかし、天然ゴムなど原料価格の高騰、円高などが影響し減益となりました。

MB

● 工業品事業

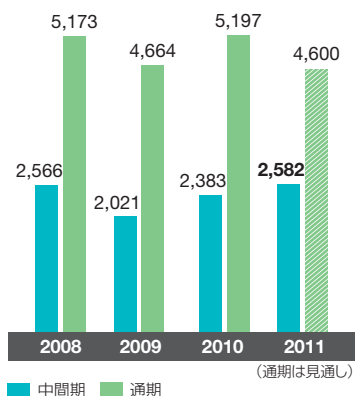
ホース配管、シーリング材、コンベヤベルト、ゴム支承、マリンホース、防舷材などの工業品事業は、売上高が前年同期比0.7%増の417億円、営業利益が同71.2%減の5億円となりました。建設機械向け高圧ホースの販売が伸び増収となりましたが、原料高や円高の影響で減益となりました。シーリング材は震災の影響を大きく受け、販売量が減少しました。

● その他の事業

航空部品、ゴルフ用品などのその他の事業は、売上高が前年同期比1.2%減の119億円、営業利益が同

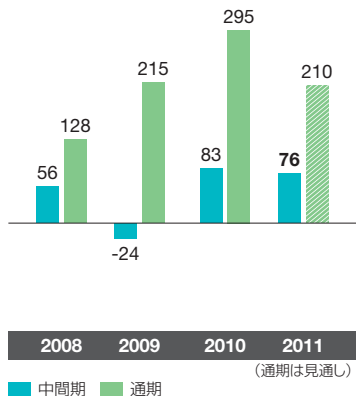
売上高

(年度/億円)



営業利益

(年度/億円)



純利益

(年度/億円)



決算期変更のお知らせ

当社は、決算期を毎年3月31日から毎年12月31日に変更することを決定しました。海外連結子会社と決算期を統一することで、事業運営や経営の効率化などを目指します。これにより、経過期間となる2011年度は4月1日から12月31日までの9ヶ月決算となりますのでご注意ください。

87.8%増の11億円となりました。円高の影響やゴルフ用品販売の低迷により減収となりましたが、航空部品で民間航空機向けに化粧室ユニットなど補修品の販売が堅調だったことに加え、コスト改善も寄与し大幅な増益を達成しました。

(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

所在地別

日本

売上高は前年同期比8.0%増の1,698億円、営業利益は同27.9%増の36億円となりました。国内市販用や輸出用タイヤの販売が好調でした。さらに、タイヤを中心に値上げが浸透したほかコスト改善が功を奏し、原料高などの悪化要因を補い増益となりました。

北米

売上高は前年同期比1.5%増の528億円、営業利益は同8.4%減の30億円となりました。タイヤ、自動車用

ホースの販売が堅調に推移したことに加え、タイヤの値上げが浸透したため売り上げは増加しましたが、原料高の影響を吸収しきれず増収減益となりました。

アジア

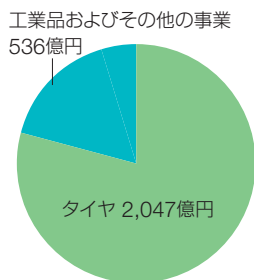
売上高は前年同期比4.3%増の163億円、営業利益は同70.0%減の5億円となりました。タイヤ、工業品ともに販売が好調に推移した中国を中心に増収となりましたが、原料価格の高騰が響き大幅な減益となりました。

その他

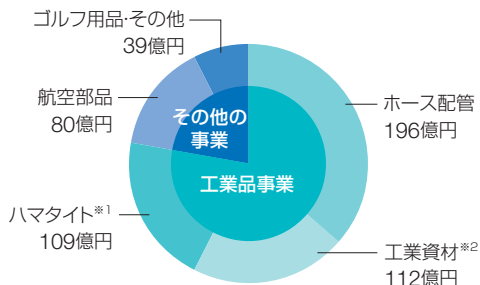
売上高は前年同期比45.1%増の193億円、営業利益は9億円(前年同期は5,600万円)となりました。欧州全体でタイヤの販売が順調に伸びました。特にロシアのタイヤ販売増が貢献し大幅な増収増益となりました。

(注)所在地別の「その他」は欧州、大洋州となります。

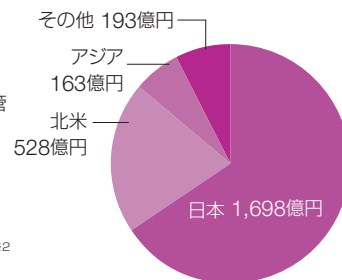
事業別売上高内訳



工業品およびその他の事業売上高内訳



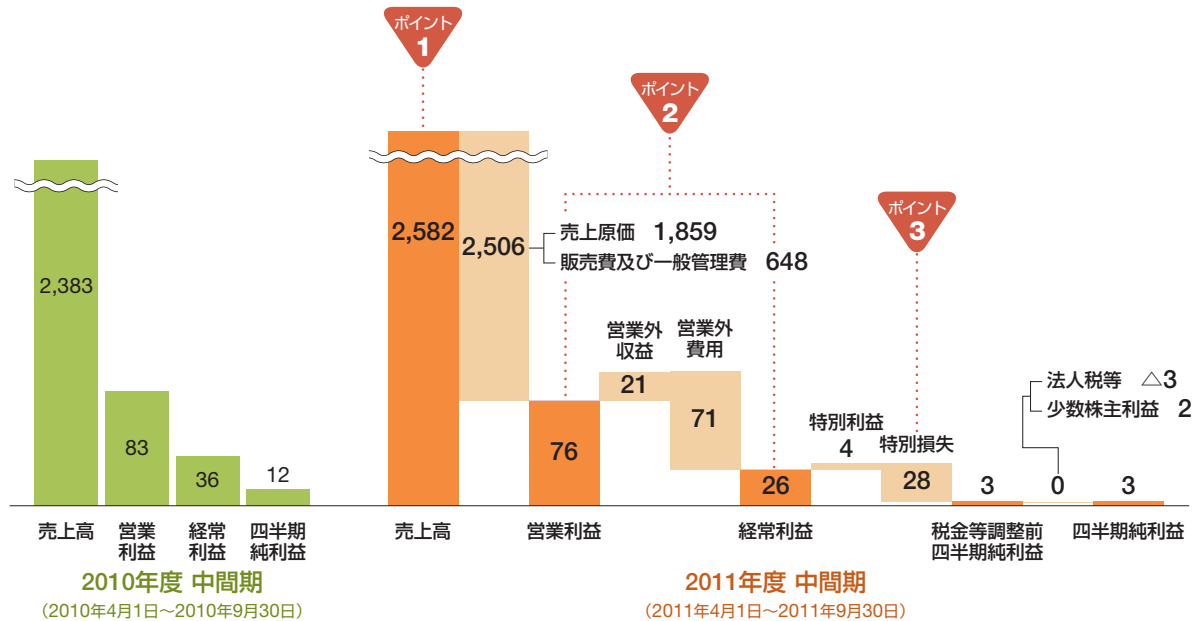
所在地別売上高内訳



*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

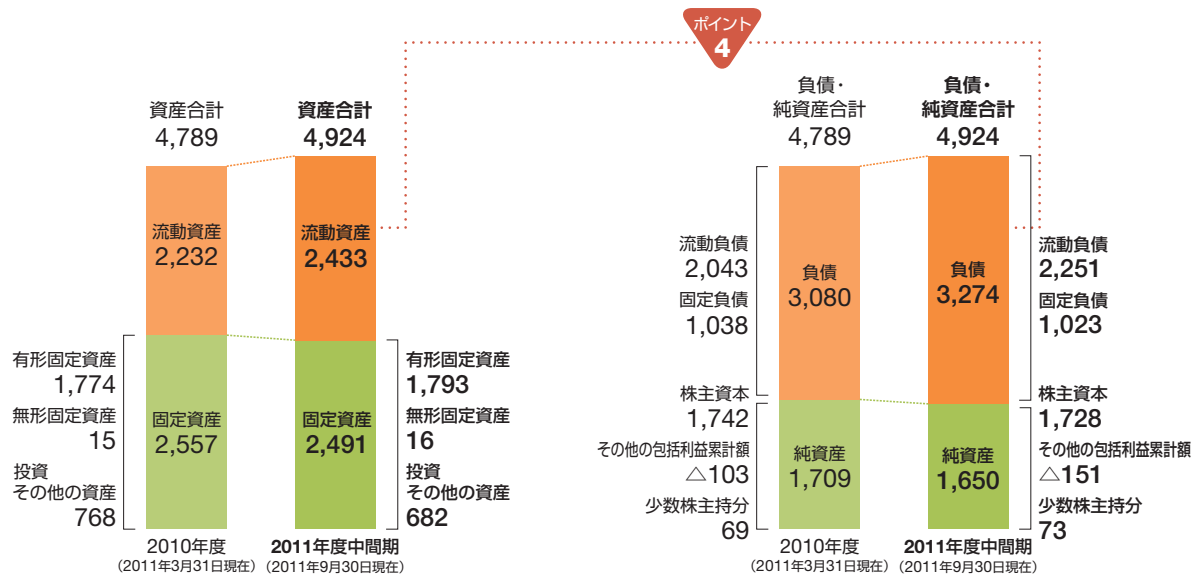
● 連結損益計算書の概要

(単位：億円)



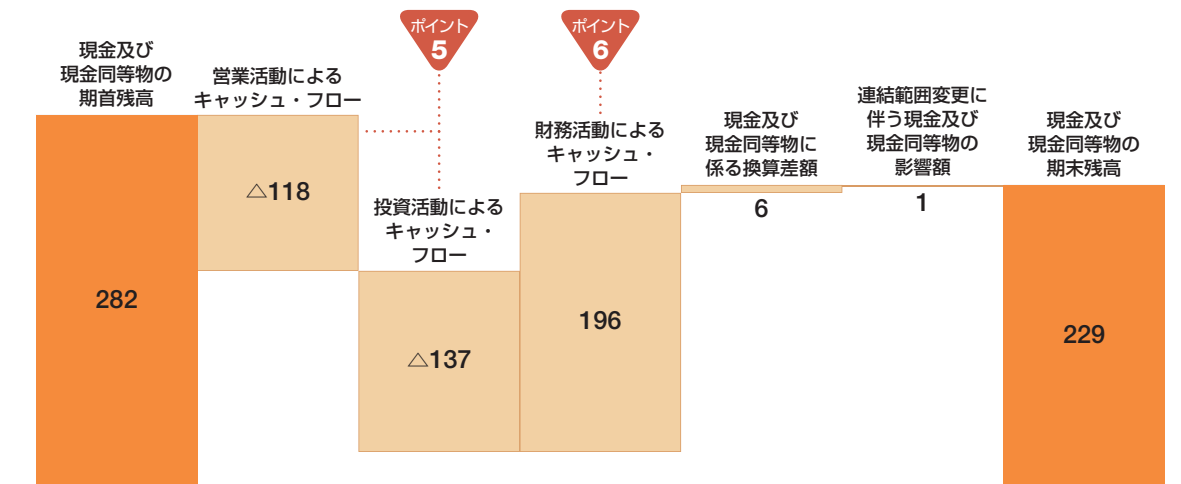
● 連結貸借対照表の概要

(単位：億円)



● 連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(単位: 億円)



2011年度 中間期
(2011年4月1日～2011年9月30日)

ポイント 1 売上高は8.4%増

タイヤ販売が好調で売上高は前年同期比8.4%増の2,582億円となりました。

ポイント 2 営業・経常利益は前年同期比減

増収となったものの、原材料高、円高、販売量増加に伴う物流費などの増加で、営業利益は前年同期比8.3%減の76億円となりました。また、経常利益は同26.1%減の26億円となりました。

ポイント 3 退職給付費用を27億円計上

連結子会社の退職給付制度の変更にあたり会計処理方法が変わったことで、特別損失として退職給付費用を27億円計上しました。

ポイント 4 流動資産、流動負債が共に増加

流動資産はスノータイヤの在庫積み増しや原材料高騰

による棚卸資産の増加で200億円増加しました。流動負債は208億円増加しました。季節的な資金需要のため短期の借り入れを行ったことが主な要因です。

ポイント 5 フリーキャッシュ・フロー*は255億円のマイナスに

スノータイヤの在庫積み増しで棚卸資産が増加したことなどにより、営業キャッシュ・フローは118億円のマイナスになりました。一方、投資活動に支出した資金は設備投資を中心に137億円となりました。

*フリーキャッシュ・フロー＝営業活動から得た資金－投資活動に支出した資金

ポイント 6 短期の借り入れを行い財務活動のキャッシュ・フローは増加

財務活動で調達した資金は、コマーシャルペーパーや短期借入金を増やした結果、196億円となりました。

役員

●取締役および監査役

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	辛 島 紀 男
取締役副社長	小 林 達
取締役 常務執行役員	川 上 欽 也
取締役 常務執行役員	後 藤 祐 次
取締役 常務執行役員	大 石 貴 夫
取締役 執行役員	森 田 史 夫
常任監査役	福 井 隆
常勤監査役	藤 原 英 雄
社外監査役	古 河 直 純
社外監査役	佐 藤 美 樹
社外監査役	梶 谷 剛

●執行役員(取締役兼務者を除く)

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	日 座 操
常務執行役員	高 岡 洋 彦
執行役員	小 松 滋 夫
執行役員	田 中 靖
執行役員	西 田 敏 行
執行役員	伏 見 隆 晴
執行役員	鈴 木 忠
執行役員	桂 川 秀 人
執行役員	挾 間 浩 久
執行役員	久 世 哲 也
執行役員	菊 地 也 寸 志
執行役員	中 澤 和 也

大株主 (2011年9月30日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
朝日生命保険相互会社	27,260	7.9
日本ゼオン株式会社	24,334	7.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	24,187	7.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17,199	5.0
東京海上日動火災保険株式会社	12,062	3.5

株式分布状況 (2011年9月30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	14,659	39,505	11.5
金融機関	74	161,019	47.0
その他国内法人	274	72,646	21.2
外国人	271	55,015	16.1
証券会社	55	6,870	2.0
自己株式	1	7,543	2.2
合計	15,334	342,598	100.0

株主メモ

決算期	12月31日(決算期を3月31日から12月31日に変更しております。これにより、第136期は2011年4月1日から12月31日までの9ヶ月決算となります。)
定時株主総会	3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 [郵便物送付先] [および電話照会先]	〒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	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日および中間配当を行うときは6月30日(ただし、第136期の中間配当金受領株主確定日は9月30日とします。)
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

お取り引き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き「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、株式数比例配分方式をご選択されている株主様につきましては、源泉徴収税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、お取り引き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、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。

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〉 本年9月発売のトラック・バス用スタッドレスタイヤ「ZEN 903ZW」。
2011年度グッドデザイン賞を受賞。

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。

