

2011年 4月 1日から **第136期**
2011年12月31日まで

期 末 報 告 書



 **BluEarth-A**
ブルーアース・エース

株主の皆様へ

「GD100」フェーズⅢをスタート、
2012年度は過去最高の利益水準を見込む

特集

「GD100」フェーズⅢの成長戦略

トピックス

- 低燃費タイヤの新商品2種を発売
- 風力発電向け油圧ホース市場に参入
- ゴルフボールの弾道測定器
PRGR「REDEYES COMPACT II」を発売
- 国内外のレースで
ヨコハマタイヤが活躍





代表取締役会長兼CEO
南雲 忠信

代表取締役社長
野地 彦旬

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、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。

販売が好調で予想を上回る収益を達成

2011年度の連結決算は売上高4,651億円、営業利益263億円、経常利益207億円、当期純利益116億円となりました。なお、当事業年度は決算期変更に伴い、2011年4月1日から2011年12月31日までの9ヶ月決算のため、対前期増減比率は記載しておりません。ご参考として2011年11月に公表した業績予想と比較すると、国内外で市販用タイヤ販売が好調だったことによる販売量増加、内部改善、値上げの浸透が進んだほか、原材料価格や為替の影響が改善したことで売上高、利益ともに予想値を上回りました。配当金は期末

「GD100」フェーズⅢをスタート、 2012年度は過去最高の 利益水準を見込む

配当を一株当たり4円とし、中間配当3円と合わせ、年間で一株当たり7円といたします。

「GD100」フェーズⅢがスタート

さて、横浜ゴムグループは、本年度から「GD100（グランドデザイン100）」フェーズⅢの3カ年計画をスタートさせました。「GD100」は創業100周年にあたる2017年度を最終年度とする中期経営計画で、財務目標として売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%を掲げています。2006年度からを3年ごとに4つのフェーズに分け取り組んでおり、すでにフェーズⅠ（2006～2008年度）、フェーズⅡ（2009～2011年度）が終了しました。

フェーズⅡで「筋肉質な企業体質」を確立

フェーズⅡではリーマンショック、為替の円高、原材料

価格高騰など外部環境が大きく悪化しました。しかしフェーズⅠの3年間累計とフェーズⅡの2年9ヵ月間累計を比較すると、売上高は1兆5,660億円から1兆4,512億円と減少したものの、営業利益は670億円から772億円と102億円増、営業利益率も4.3%から5.3%へと1ポイント良化しました。環境が厳しい中でも利益を出せる筋肉質な体質への転換が進んだと考えています。

3年間累計で売上高1兆8,000億円を目指す

フェーズⅢでは定量目標を3年間累計で設定しており、売上高1兆8,000億円、営業利益1,500億円、営業利益率8.3%を掲げています。最終年度の2014年度は売上高6,300億円、営業利益600億円、営業利益率9.5%を目指します。

テーマは「強くしなやかな成長」

フェーズⅢにおいても様々な外部環境の変化とリスクが見込まれます。また世界的な需要拡大に対するタイヤ供給力不足など当社の課題も顕在化しています。こうした認識に立ち、フェーズⅢではこれまで築き上げてきた筋肉質な企業体質をさらに強化しつつ外部環境にも柔軟に対応し、フェーズⅣ以降の飛躍に向けた足場を築く計画です。このためフェーズⅢのテーマには「強くしなやかな成長」を掲げることとしました。なお、2017年度の連結売上高は8,500億円前後と想定され、当初目標である1兆円の達成は2019年度から2020年度となる見通しです。しかし営業利益1,000億円は目標どおり2017年度に、営業利益率10%は前倒しで達成していきます。

目標達成に向け多様な成長戦略を立案

フェーズⅢではタイヤを中心とした大型増産投資を積極的に実施し、供給能力の拡充によって成長国の需要の伸長を遅れなく捕捉していきます。また、コスト競争力、ブランド力を高め営業利益率10%を目指します。この方針に基づき立案した、タイヤ、MB、技術などについての戦略の概要を、次ページの特集に記載しましたので、ぜひご覧下さい。

2012年度は増配を計画

最後に2012年度の連結業績見通しをご紹介します。売上高5,750億円、営業利益400億円、経常利益370億円、当期純利益250億円と過去最高の利益水準を見込んでいます。これに伴い、配当金については中間配当を一株当たり6円、期末配当を7円とし、年間では一株当たり13円と増配させていただく計画です。

横浜ゴムグループは、「GD100」の目標達成に向け、フェーズⅢの課題、戦略に全力で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。

2012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

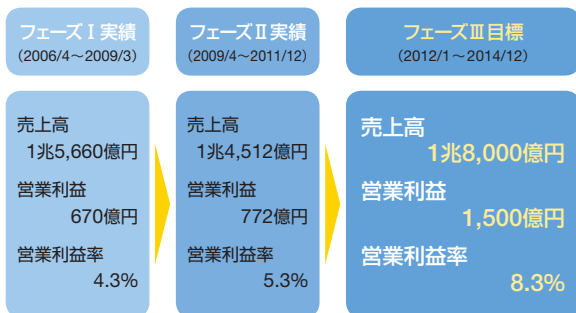
「GD100」フェーズⅢの成長戦略



「強くしなやかな成長」をテーマに3年間累計で売上高1兆8,000億円を目指す

2012年1月からスタートした「GD100」フェーズⅢの成長戦略をご紹介します。

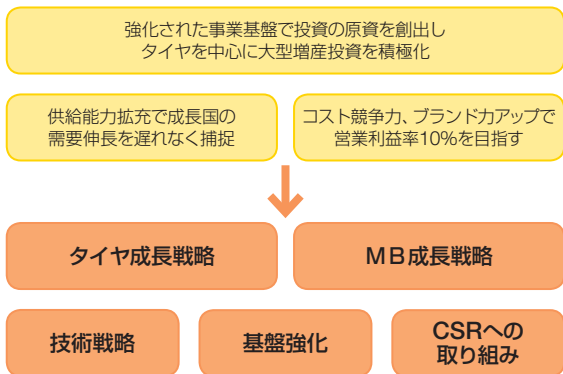
■ フェーズⅠ～Ⅱの実績とフェーズⅢの定量目標



基本的な考え方

強化された事業基盤を源泉に投資の原資を生み出し、タイヤを中心に積極的な大型増産投資を実施します。原資を生み出すため、供給能力の拡充によって成長国の需要伸長を遅れなく捕捉するとともに、コスト競争力とブランド力のアップで営業利益率10%を目指します。

■ フェーズⅢの基本的な考え方



■ フェーズⅢ定量目標の年度別内訳

	2011年度*	フェーズⅢ			フェーズⅢ累計
		2012年度	2013年度	2014年度	
売上高(億円)	4,651	5,750	5,950	6,300	18,000
営業利益(億円)	263	400	500	600	1,500
営業利益率(%)	5.7	7.0	8.4	9.5	8.3

※2011年度は2011年4月～12月の9ヶ月決算

■ 財務指標の目標 (2014年度)

ROA (営業利益)*1	9%以上
有利子負債残高	2,200億円以下
総資産回転率	1回以上
D/Eレシオ*2	1倍以下

※1：総資産利益率(営業利益ベース)
※2：有利子負債/純資産

タイヤ成長戦略

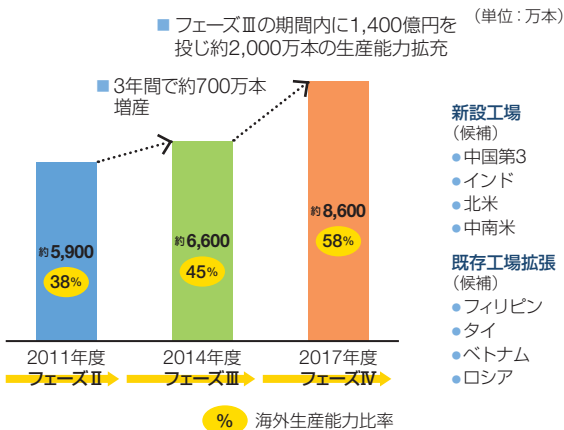
グローバル市場での独自の存在感確立

日本は競争力のアップ、海外は供給能力の拡充と利益を伴った成長を目指します。この実現に向け、消費財(乗用車用タイヤなど)では燃費No.1タイヤや高機能タイヤを投入。生産財(トラック・バス用タイヤなど)は独自技術により差別化を図った商品と一貫したサポート体制の構築に取り組みます。また、地域事業体制の確立、グローバルなサプライチェーン・マネジメントの改善、現地開発体制の強化を図ります。

大規模なタイヤ生産能力の増強

フェーズⅢの3年間で海外を中心に年間約700万本増強します。これにより、年間生産能力を2011年度末の約5,900万本から2014年度には約6,600万本まで高めまます。また、総額1,400億円の新規増産投資を実施し、2017年度までに約8,600万本まで拡大する計画です。

■ 増産と新規増産投資によるタイヤ生産能力の拡大



高付加価値商品のグローバル展開

グローバル・フラッグシップタイヤ「ADVAN」、低燃費タイヤ「BluEarth」などの世界展開を加速します。生産財は49インチ超の建設車両用大型ラジアルタイヤ、トラック・バス用超偏平タイヤなど高機能商品の拡大とリトレッドタイヤへの取り組みを強化します。



世界展開を進める低燃費タイヤ「BluEarth」



建設車両用
大型タイヤ



トラック・バス用
超偏平タイヤ「TY517E」

MB成長戦略

3つのコア技術でナンバーワン商品を目指す

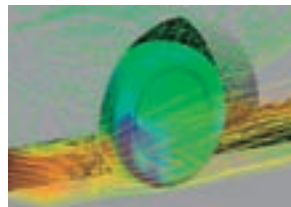
MB事業が優位性を誇る「運ぶ」「くっつける」「やわらげる」の3つのコア技術において、既存商品の枠にとらわれない新たなナンバーワン商品を創り出します。また、国内工場の構造改革と海外生産拠点の拡充を引き続き進めます。

新規ビジネスチャンスの創出・拡大

通信・測定器技術を応用し、商品の高付加価値化(操船支援システムなど)やスポーツ事業での新たな展開を図ります。

技術戦略

「BluEarth」コンセプトに基づき、環境性能に加え、人、社会への負荷低減技術の開発を進めます。また、先端的な外部



研究機関との連携や世界最速のスーパーコンピュータ「京」を使った高機能タイヤ技術の確立、「良いモノを、安く、タイムリーに」をさらに徹底するための技術開発に取り組みます。

基盤強化

2006年度から開始した「ムダ取り活動」は、6年間で515億円のコスト削減を達成しました。フェーズⅢではさらにトップダウンのプロジェクトを開始します。

CSRへの取り組み

SR(組織の社会的責任)の国際規格であるISO26000を基にCSR経営をさらに強化します。

低燃費タイヤの新商品2種を発売

本年2月に「BluEarth-A(ブルーアース・エース)」を発売しました。低燃費性能を持つことは今や当たり前となりましたが、一方で「もっとしっかり走れる低燃費タイヤが欲しい」とのご要望も多く、「走りのヨコハマ」として「走る楽しさ」を追求したタイヤを開発しました。優れたドライ性能に加え、雨の日のブレーキ制動性能を大幅に向上。



「低燃費タイヤに力強い走りを」をキャッチフレーズに中核商品として展開していきます。また、同時期に「GEOLANDAR SUV(ジオランダー・エスユービー)」を発売しました。「BluEarth」の環境技術を投入し低燃費性、快適性を備えた新世代のSUV用タイヤで、タイヤサイド部にメインブランドの「GEOLANDAR」とともに「BluEarth」コンセプトマークを表示しています。街乗り主体で燃費、静粛性を重視するユーザー向けに、より快適に運転できるタイヤに仕上げています。



風力発電向け油圧ホース市場に参入

三菱重工業(株)製の洋上風力発電機設備向けに油圧ホースアセンブリ(接続金具付きホース)の納入を開始しました。当社のホースアセンブリが風力発電設備に採用されたのは初めてです。当社はこれまで建設機械向けを始めとして様々な油圧ホースを生産してきましたが、今後、高い成長が見込まれる新エネルギー分野の市場開拓も強化する計画です。

ゴルフボールの弾道測定器PRGR「REDEYES COMPACT II」を発売

昨年12月、PRGR(プロギア)「REDEYES COMPACT II(レッドアイズ・コンパクト・ツー)」を発売しました。インパクト直後のゴルフボールの挙動を計測する測定器で、付属の専用ノートパソコンに接続することで弾道を予測、表示できます。コンパクトで設置や操作が簡単なため、練習場やゴルフスクールなどでの幅広い普及が見込まれます。また、野球などゴルフ以外のスポーツでの利用も提案していく考えです。



国内外のレースでヨコハマタイヤが活躍

昨年10月、国内人気自動車レース「SUPER GT」のシリーズ最終戦で、ADVANレーシングタイヤを装着した「GSR&Stodie with TeamUKYO」の「初音ミクグッドスマイルBMW」がGT300クラスで優勝し、シリーズチャンピオンを獲得しました。また海外では、昨年9月にマレーシアで行われた12時間耐久レース「メルデカ・エンデュランス・レース2011」でADVANレーシングタイヤを装着した「PETRONAS SYNTIUM TEAM」の「メルセデスSLS AMG GT3」が総合優勝を果たしました。さらに、欧州で人気のラリー選手権「インターコンチネンタル・ラリー・チャレンジ(IRC)」の2011年シリーズで、ADVANラリータイヤを装着した「スバル インプレッサ WRX STI R4」で戦った新井敏弘選手と奴田原文雄選手が、それぞれプロダクション部門のシリーズチャンピオンとシリーズ5位を獲得しました。



IRC2011年シリーズ最終戦に参戦した新井選手の車両

生物多様性への取り組み —第1弾として三重工場周辺の河川を調査—

当社は生物多様性に関する取り組みを推進するため、2010年度に「横浜ゴム生物多様性ガイドライン」を策定しました。これに基づき、事業活動を通じて生物多様性の保全、生物資源の持続可能な利用に取り組めます。この一つとして、2010年度から事業所周辺の環境予備調査を開始しました。当社の事業活動が生物多様性に与える影響を把握するため、国内15、海外15カ所の拠点が対象です。この第1弾として2010年と2011年の6月に、三重県伊勢市にある三重工場周辺の河川を調査しました。三重工場は県最大の河川である宮川流域から地下水を取水し、伊勢市街地を流れる松尾川(ひのきじりがわ)

へ排水しています。工場排水はヤマメなどの魚が住めるとされる水産1級の水質を維持していますが、改めて松尾川の環境状態を把握するため、水質汚染度や川に生息する生物を調査。さらに流域の住民の皆様への聞き取り調査も行い、現在の川の印象や将来の希望などを伺いました。また宮川でも中・下流域などで植物や鳥類、底生生物を調べました。2012年度は、国内外の3拠点で現地調査を実施する予定です。



宮川中流での水生生物調査風景

東日本大震災の復興支援の取り組み

● **2012年も気仙沼大島での復興支援ボランティアを継続**
 本年2月から3月にかけて、宮城県気仙沼大島で従業員による復興支援のボランティア活動を行いました。1回4泊5日の行程で計4回実施しました。大島へ赴き復興を支援する活動はすでに昨年から行っており、今回は第2期となります。昨年10月から11月に実施した第1期の活動には計6回の活動で延べ48人の従業員が参加しました。当社ホームページでは、こうした活動を参加者の手記や写真とともに掲載し、「活動レポート(<http://www.yrc-pressroom.jp/support/>)」として紹介しています。

復興支援ボランティア活動に参加した社員の声

野間口 強 (タイヤ材料設計部 材料設計第3グループ)



本年2月8日～12日にかけて現地で支援活動を行いました。この冬一番の寒波が到来し雪が降る中、他のボランティアの方々とガレキ撤去やカキ養殖用いかだ作りなどを行いました。寒さを感じないほどの重労働でした。実際に現地へ赴き、震災から1年経つ今でも復興までにはまだまだ多くの支援が必要なことを実感しました。



● チャリティライブの開催

昨年10月1日に行われたチャリティライブ「横浜ゴム LIVEecoMOTION with MTV」の入場料全額をWWF(世界自然保護基金)ジャパンに寄付しました。この他、当日の会場で集まった募金全額を、WWFジャパンの「東日本大震災・暮らしと自然の復興プロジェクト」へ募金しました。

WWFジャパン樋口隆昌事務局長(右)より感謝状を受け取る
 横浜ゴム取締役常務執行役員の川上欽也(左)

● 経営成績

当期の連結決算は売上高が4,651億円、営業利益が263億円、経常利益が207億円、当期純利益が116億円となりました。タイヤ事業において、国内及び海外で市販用が好調に推移しました。また、円高や原材料価格高騰の影響はありましたが、タイヤを中心に国内外での値上げやコスト削減を実施し、収益の改善に努めました。なお、当事業年度は決算期を3月31日から12月31日に変更したことに伴い、2011年4月1日から2011年12月31日までの9ヶ月決算となりました。このため、対前期増減比率は記載しておりません。

● 事業別

タイヤ

売上高は3,792億円、営業利益は234億円となりました。国内新車用の販売は東日本大震災の影響を受け低調に推移しましたが、国内市販用タイヤは堅調でした。海外の販売も北米、欧州、中近東、アジアを中心に順調に推移しました。

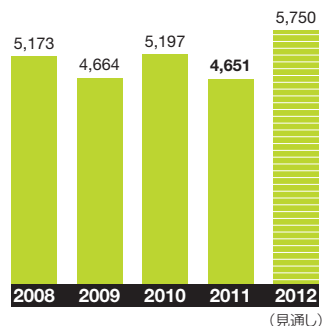
MB

● 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682億円、営業利益が17億円となりました。ホース配管は期前半こそ需要の落ち込みがみられたものの、東日本大震災からの回復基調となった期後半にかけて堅調に推移しました。工業資材は売り上げが回復しましたが、円高や原材料価格高騰の影響を強く

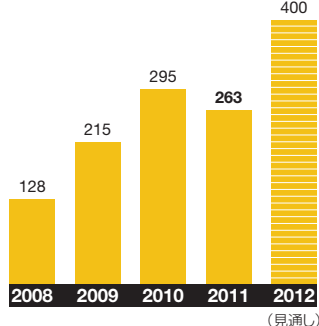
売上高

(年度/億円)



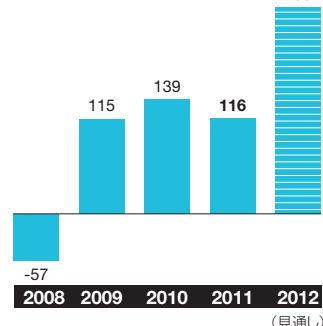
営業利益

(年度/億円)



当期純利益

(年度/億円)



※ 2011年度は9ヶ月決算となります

受けました。シーリング材は原材料の調達に東日本大震災の影響を受けたため、低調に推移しました。

● 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177億円、営業利益が12億円となりました。航空部品は交換用部品の売上げが堅調に推移したことに加え、コスト削減の効果も現れて収益が改善しました。しかし、ゴルフ用品は東日本大震災の影響を受け低迷しました。

(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2,817億円、営業利益は171億円となりました。新車用タイヤの販売が低調でしたが、市販用タイヤは好調に推移しました。

北米

売上高は1,088億円、営業利益は52億円となりました。米国は低成長が続いているものの、タイヤ販売が堅調だったほか、ホース配管も販売が好調に推移しました。

アジア

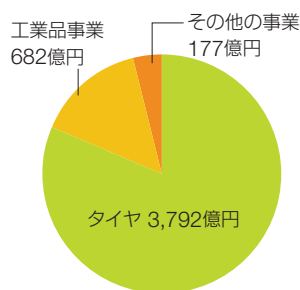
売上高は338億円、営業利益は32億円となりました。中国においてタイヤ販売が堅調に推移しました。

その他

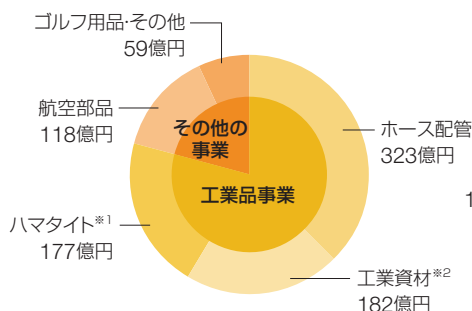
売上高は409億円、営業利益は18億円となりました。ロシアを中心とした欧州やオーストラリアのタイヤ販売が好調でした。

(注)所在地別の「その他」は欧州、大洋州となります。

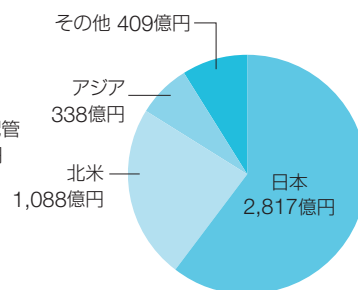
事業別売上高内訳



工業品及びその他の事業売上高内訳



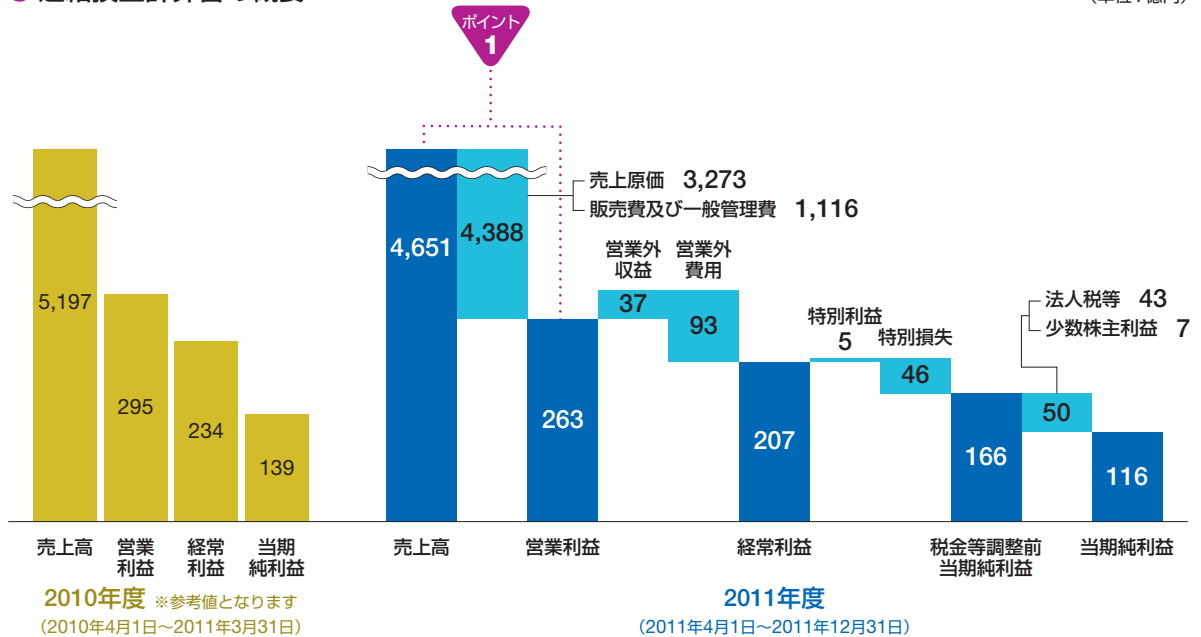
所在地別売上高内訳



※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

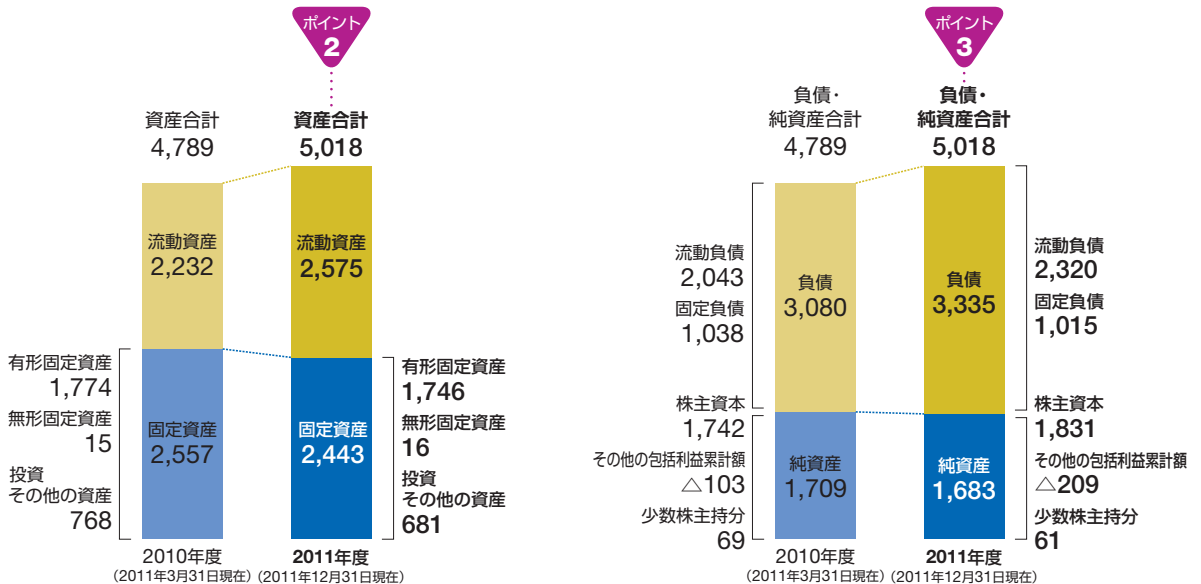
● 連結損益計算書の概要

(単位：億円)



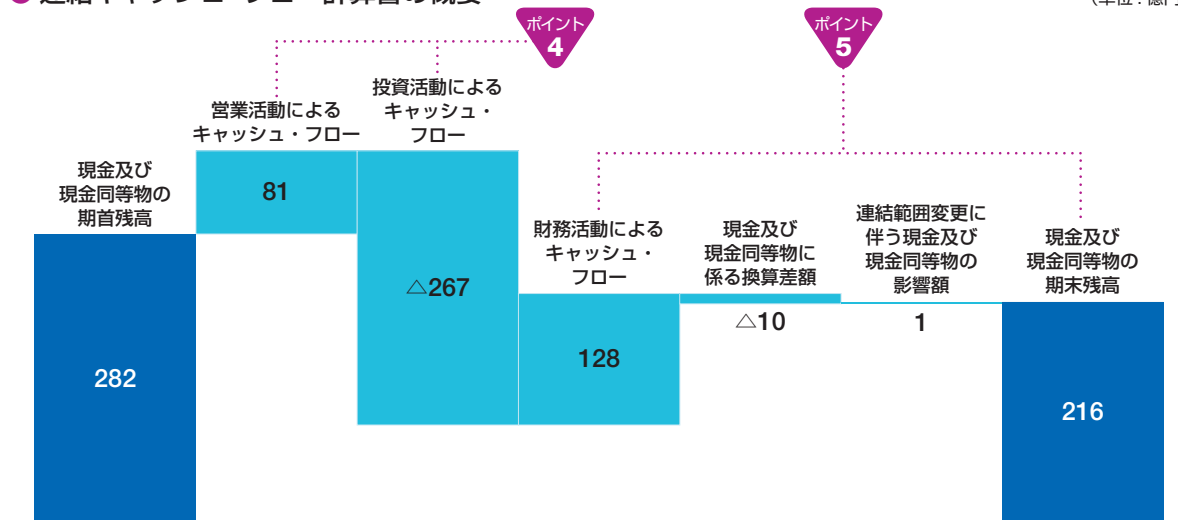
● 連結貸借対照表の概要

(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

(2011年4月1日～2011年12月31日)

ポイント

1 売上高、営業利益が予想を上回る

昨年11月に公表した業績予想値に比べ、売上高は51億円増の4,651億円、営業利益は53億円増の263億円となりました。冬用タイヤの販売が予想以上に伸びたこと及びコスト削減が進んだことに加え、原材料価格高騰の影響が予想公表時に比べ改善したことによりです。

ポイント **2 売掛金増加で流動資産が増加、**

株価下落で固定資産が減少

冬用タイヤの売掛金増などの季節要因もあり、タイヤ事業を中心に売掛金が増加したため、流動資産が前期末比343億円増加しました。一方、株価下落による投資有価証券の時価減少などにより固定資産は同114億円減少しました。その結果、総資産は同229億円増の5,018億円となりました。

ポイント **3 借入金増加で流動負債が増加、**

純資産は株式の時価下落により減少

流動負債は短期借入金の増加や原材料高の影響による

買掛金増などにより前期末比278億円増加しました。一方、純資産は投資有価証券の時価下落や為替円高などにより同26億円減少しました。

ポイント **4 決算期変更でフリーキャッシュ・フローは一時的にマイナスに**

冬用タイヤの売掛金回収が翌期となることなどが影響し、営業活動により得た資金は81億円にとどまりました。一方、タイヤの増産投資を中心に投資活動に支出した資金は267億円となりました。その結果、フリーキャッシュ・フローは185億円のマイナスとなりました。
※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 **5 財務キャッシュ・フローは増加、**

現金及び現金同等物の期末残高を圧縮

短期借入金などによる資金調達により財務活動によるキャッシュ・フローは128億円となりましたが、現預金を圧縮した結果、現金及び現金同等物の期末残高は、前期末比66億円減の216億円となりました。

役員 (2012年3月29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	辛 島 紀 男
取締役副社長	小 林 達
取締役 専務執行役員	後 藤 祐 次
取締役 常務執行役員	川 上 欽 也
取締役 常務執行役員	大 石 貴 夫
取締役 常務執行役員	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	高 岡 洋 彦
常務執行役員	田 中 靖
執行役員	小 松 滋 夫
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
執行役員	岸 温 雄

大株主 (2011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	29,307	8.5
朝日生命保険相互会社	27,260	7.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	24,507	7.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,449	5.3
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	14,512	39,326	11.5
金融機関	74	162,692	47.5
その他国内法人	267	72,091	21.0
外国人	262	52,141	15.2
証券会社	55	8,799	2.6
自己株式	1	7,549	2.2
合計	15,171	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※1
事務取扱場所 [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 中央三井信託銀行株式会社※1 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※1 全国各支店 日本証券代行株式会社本店・全国各支店※2
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

※1 中央三井信託銀行株式会社は、2012年4月1日から合併により「三井住友信託銀行株式会社」となります(詳細は同封の別紙をご参照下さい)。

※2 日本証券代行株式会社による取次事務につきましては、2012年3月末をもって終了させていただきます。

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

- 郵便物等の運配、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

お取引口座を開設されている証券会社

株主名簿管理人
中央三井信託銀行株式会社※1 証券代行部(証券代行事務センター)

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)