

GO BEYOND

～ いまを超えていく ～

新中期経営計画「中計'14」

2014.6.10.

東洋ゴム工業株式会社

代表取締役社長 信木 明

GO BEYOND

～ いまを超えていく ～

新中期経営計画「中計'14」

TOYO TIRES
driven to perform



1. 新中期経営計画策定について（イントロダクション）
2. 中計'11の振り返り
3. 新中期経営計画「中計'14」について
 - I) 位置づけ
 - II) 経営目標
 - III) 事業戦略
 - IV) 基盤戦略
4. 経営ポリシーについて

本資料に記載されている業績計画、事業計画などは、現時点における将来の経済環境等の予想に基づき作成したものです。実際の業績などはさまざまな要因により変動する可能性があり、本資料が当社の将来的な業績を保証するものではありません。

1. 新中期経営計画策定について

新中期経営計画策定の経緯

■ 中計'11進捗状況

- 「ビジョン'20」「中計'11」を2011年に発表
- 2015年目標「営業利益300億円、営業利益率7.5%」を2013年に達成
- 2015年目標「売上高4,000億円」は2014年に到達見込み

■ 中計'11期間中の環境変化

- **外部**：影響因子の是正・安定化（為替、原材料価格）
- **外部**：世界経済マップの変化（新興国成長スローダウン、北米景気浮揚）
- **内部**：市場対応力が向上（供給基盤の拡充、強みある製品群の投入）
- **内部**：新経営体制が発足

■ 新中期経営計画策定の経営意義

- 生き残り（Survival）から勝ち残り（Sustainable）への意識改革
- 独自性ある成長シナリオと存在感ある立ち位置への理解促進
- 新たな経営ステージに挑戦していく意志表明とコミット



2.中計'11の振り返り

〔タイヤ事業〕

中計'11の事業戦略

- 最適供給体制の構築
- 独自ブランド戦略の確立
- 市場・顧客戦略の刷新
- 世界最高の環境配慮技術の具現化

中計'11（2015年） 数値目標

売 上 高	3,100億円
営 業 利 益	240億円
営業利益率	7.7%

2011～2013年 期間中に実施した 主要アクション

- 中国、マレーシアで新工場稼働（A.T.O.M.継続進化）
- 北米工場の第3期増強完了、新たに第4期増強へ着手
- TOYO TIRES/NITTOの2TOPブランドの展開強化
- アセアン・ロシア・東欧市場の開拓（販社設立など）
- 北米でSUV/CUV/ピックアップトラック向けタイヤ重点増販
- 新設計基盤技術「Nano Balance Technology」確立
- 低燃費フラッグシップタイヤ『NANOENERGY』シリーズを日欧市場に上市

2013年 実績

2014年 予想

売 上 高	2,897億円	3,175億円
営 業 利 益	338億円	368億円
営業利益率	11.7%	11.6%

2.中計'11の振り返り

〔ダイバーテック事業〕

中計'11の事業戦略

- 自動車部品事業の拡大
- ウレタン事業のアジア展開
- 鉄道車両部品事業の海外展開
- 世界最高の環境配慮技術の具現化

中計'11（2015年） 数値目標

売 上 高	900億円
営 業 利 益	60億円
営業利益率	6.7%

2011～2013年 期間中に実施した 主要アクション

- 海外事業基盤づくりへの着手
（製造・販売拠点の設立：中国、タイ、メキシコ）
- タイでOA機器用機能部品の生産開始
- 鉄道車両用部品の中国合併会社を設立
- 住宅用硬質ウレタンフォーム断熱材『アイタス』を上市
- 低GWP発泡剤を使用した断熱用ウレタン原液の上市

2013年 実績

2014年 予想

売 上 高	805億円	825億円
営 業 利 益	26億円	32億円
営業利益率	3.2%	3.9%

2.中計'11の振り返り

〔コーポレート部門〕

中計'11の取組事項

- CSR活動の進化
- グローバル化への迅速な対応
- 企業革新
- 近未来社会に向けた新技術・新生産システムの創出

2013年12月
新研究開発拠点が稼働（川西市）

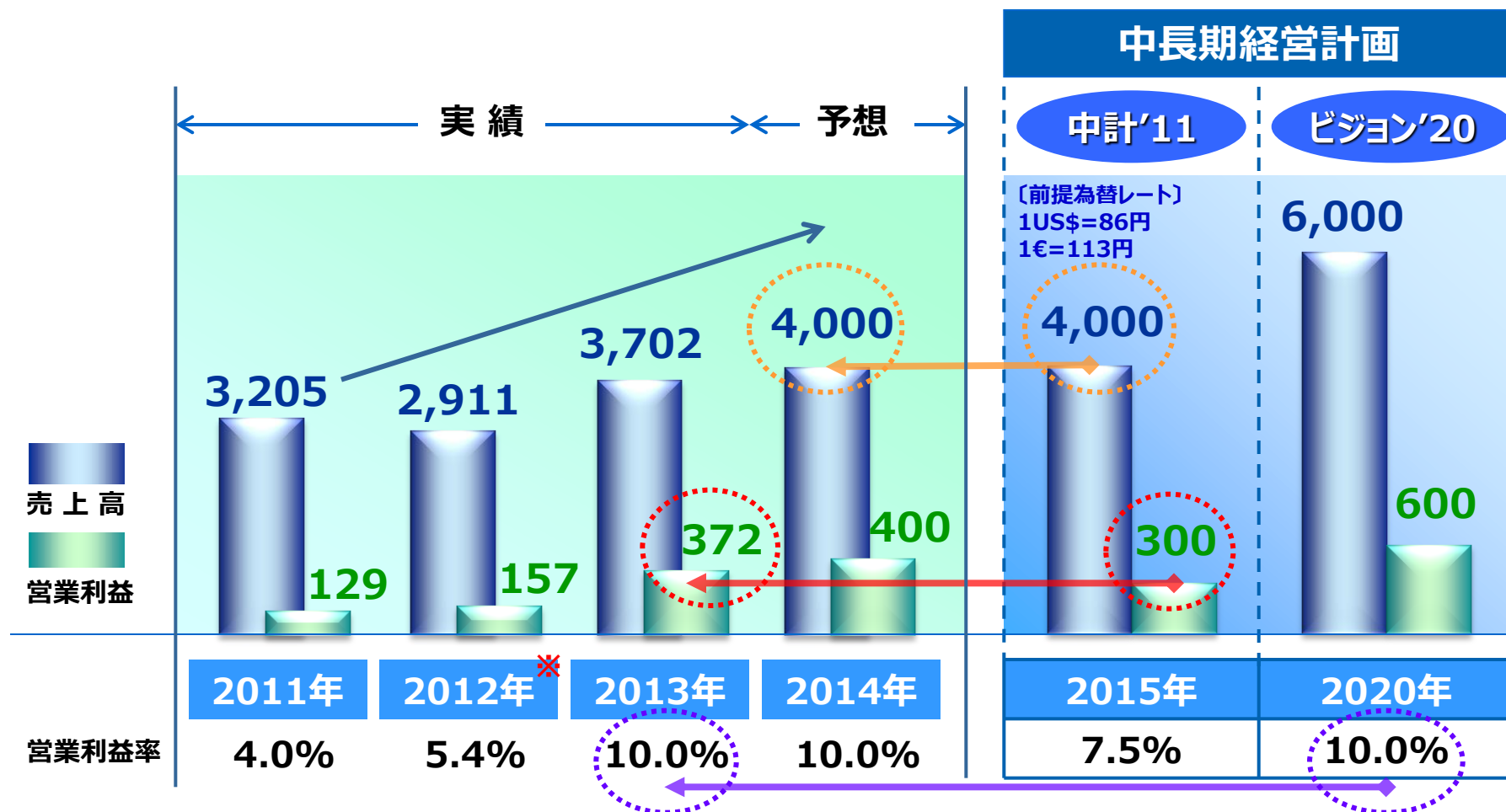


2011～2013年 期間中に実施した 主要アクション

- グローバル企業行動憲章・行動基準の策定と展開
- 事業戦略機能・人事戦略機能の強化
- コンプライアンス体制の充実
(推進責任者の設置と自己統制評価の実施)
- 新研究開発拠点
「東洋ゴム 基盤技術センター」を設立
- 国内主要拠点でのBCP策定とグループ内展開、
BCMの推進
- 推進部会発足による
「企業力強化」への取組み
- LCC調達による原価低減への取組み
- エネルギーミニマム化と環境を重視した
新工場の実現

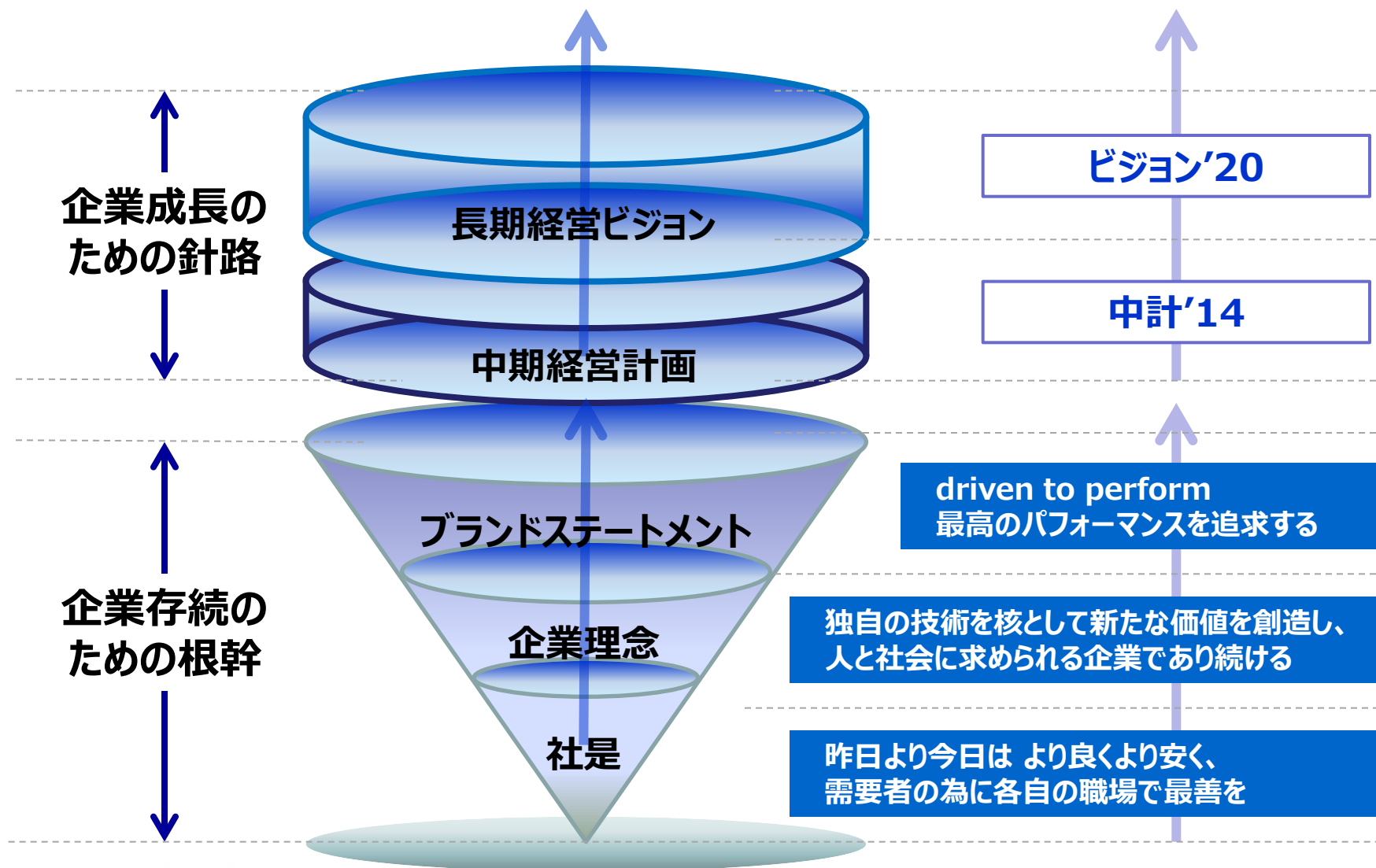
2.中計'11の振り返り

中計'11目標の前倒し到達



3.新中期経営計画「中計'14」について

I.新中期経営計画の位置づけ



3.新中期経営計画「中計'14」について

I.新中期経営計画の位置づけ

GO BEYOND

～ いまを超えていく ～

2020年にありたい姿を描いた 長期経営ビジョン「ビジョン'20」

創業
100年

「中計'14」 2018年まで見据えた事業方針
(2014-2016) 3カ年の新中期経営計画

2015年度目標を前倒し
新たな中期経営計画を再設計

「中計'11」 ビジョン'20へのマイルストーン
(2011-2015) 5カ年の中期経営計画

2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

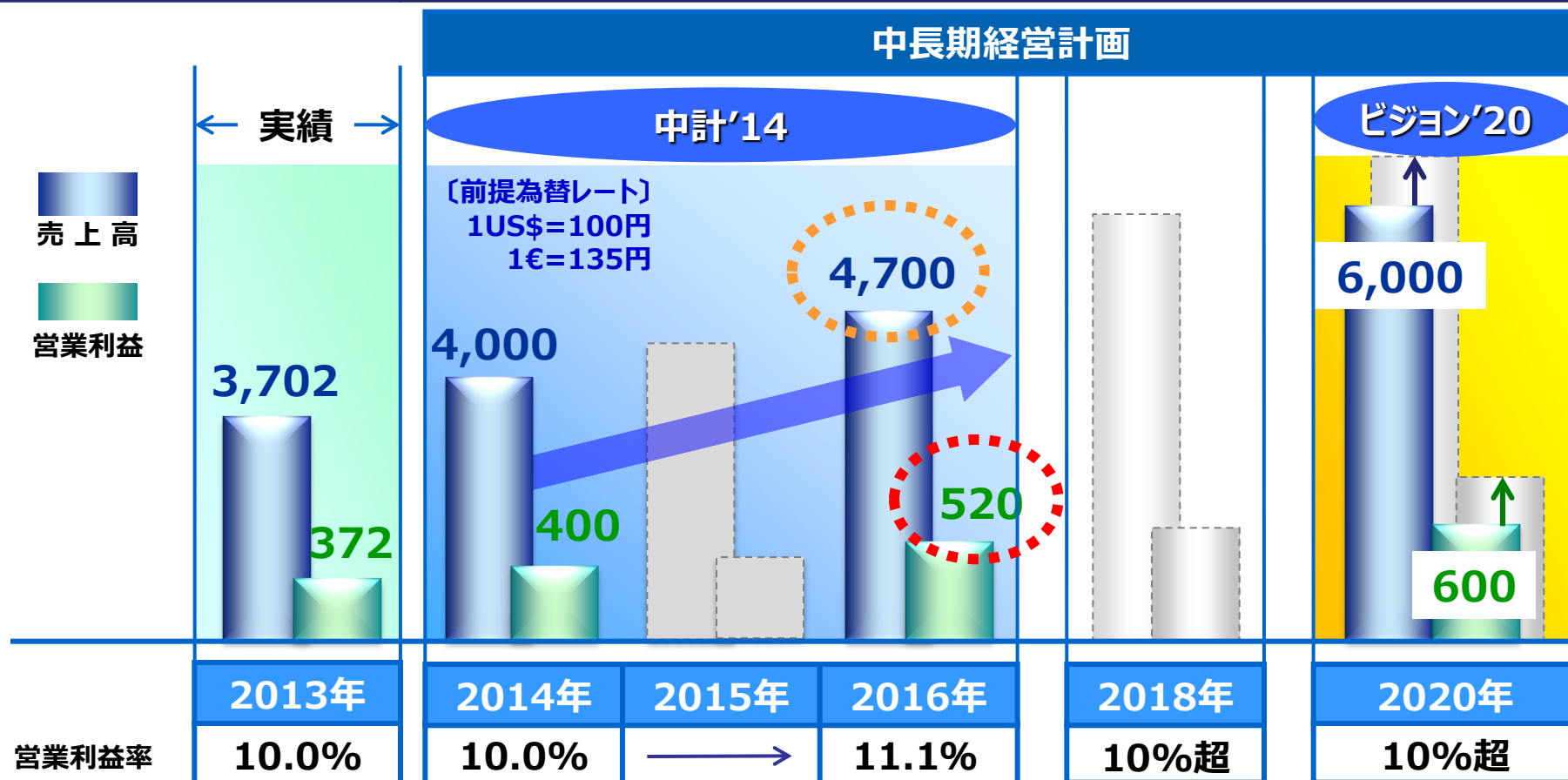
2045

3.新中期経営計画「中計'14」について

Ⅱ.「中計'14」の経営目標

2016年 経営目標

売上高 **4,700億円**/営業利益 **520億円**/営業利益率 **11.1%**
ROA（総資産営業利益率） **10%以上**



営業利益率10%超を確保し、さらなる事業拡大をめざす

Ⅲ.「中計'14」の事業戦略

〔タイヤ事業〕

- － 1) 事業課題、「中計'14」目標と方針
- － 2) 商品戦略
- － 3) 市場戦略
- － 4) ブランド戦略
- － 5) 供給戦略
- － 6) 技術戦略

〔ダイバーテック事業〕

- － 1) 事業課題、「中計'14」目標と方針
- － 2) 各ビジネスユニットにおける事業戦略
- － 3) 新事業の創出

Ⅳ.「中計'14」の基盤戦略

〔コーポレート機能〕

- － 1) 「中計'14」方針
- － 2) ESG方策（環境/社会/ガバナンス）

〔タイヤ事業〕－１）事業課題、「中計'14」目標と方針

事業環境

- ✓ 北米市場：タイヤ需要が上向き
- ✓ 新興国市場：現在は低価格商品が中心
- ✓ 日本・欧州：環境配慮商品の成長が見込まれる
- ✓ 新興国勢力台頭による乗用車用タイヤのコモディティ化
- ✓ 日本市場における軽自動車販売・登録台数の増加

中計'14における事業課題

- 独自ポートフォリオの強化
- 供給能力のスピーディーな増強
- 販売力とブランド戦略の強化推進
- 差別化技術の構築
- 商品戦闘力とコスト競争力の強化
- グローバル対応型の新工法開発

中計'14（2016年）数値目標

売 上 高	3,800億円
営 業 利 益	460億円
営 業 利 益 率	12.1%

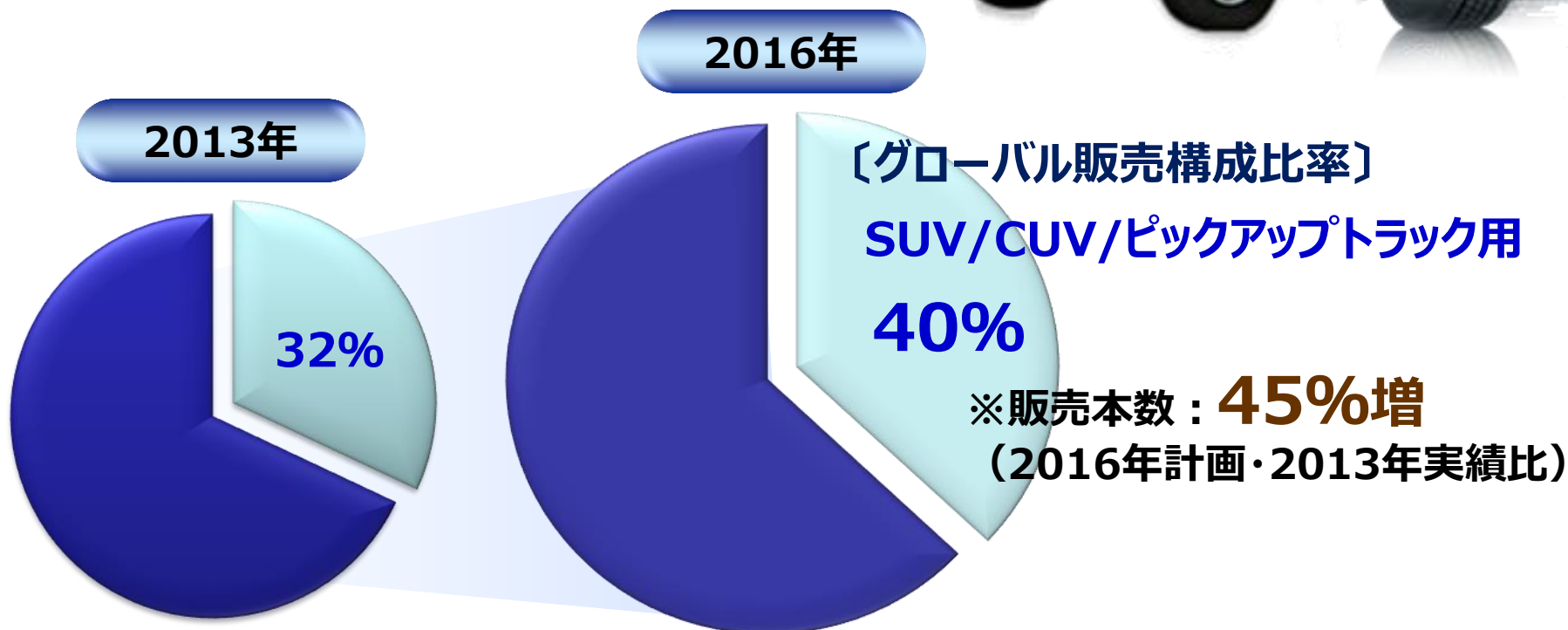
中計'14の事業方針

- 当社の強みであるSUV/CUV市場で確固たるブランドポジションを確立する
- 差別化技術の具現化により、トップクラスの商品戦闘力を実現する
- トラック・バス用タイヤの商品開発力を強化

〔タイヤ事業〕－2）商品戦略①

商品ミックス最適化と拡販による収益基盤を強化

グローバル市場で、当社の強みである
SUV/CUV/ピックアップトラック用商品カテゴリの
積極増販を図り、独自の存在感をより強固にする



〔タイヤ事業〕－2）商品戦略②

トラック・バス用タイヤの商品開発力を強化

技術優位性の高い
タイヤメーカーポジションの獲得



◆差別化技術により、トップクラスの商品戦闘力を実現

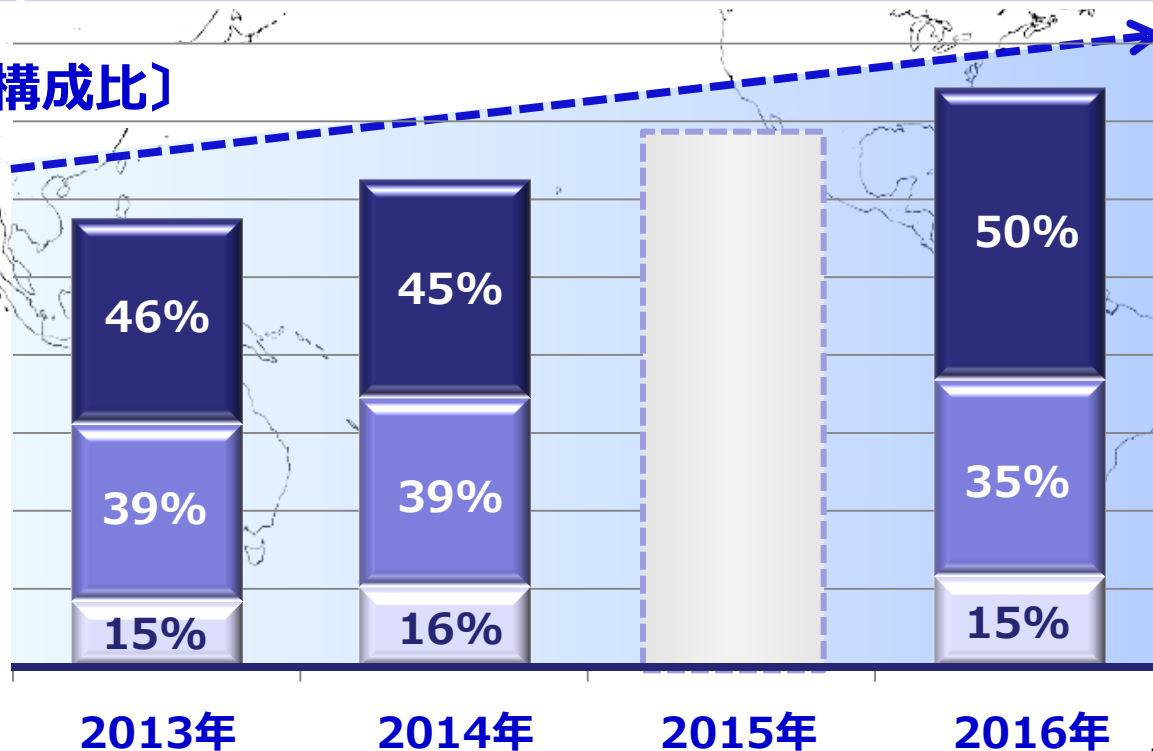
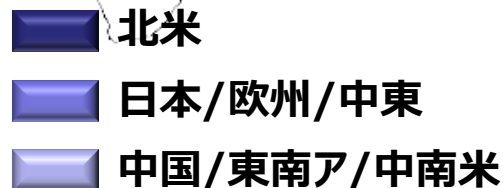
- 「Nano Balance Technology」による高性能・高品質商品の開発
⇒ 産業用途で社会的要請に高いレベルの性能・品質で応える
- ビジネス・ソリューション営業の展開
- 展開地域：北米、日本、中国、中東
⇒ 米国向けSmart Way認証品、各市場向け新商品上市

〔タイヤ事業〕－３）市場戦略

市場動静に適應した市場ミックスを強化

①北米	収益の源泉として、供給力と販売力を増強する市場
②日本/欧州/中東	市場特性を捉え、中期的に基盤育成していく市場
③中国/東南ア/中南米	市場が持つ固有テーマに即し、戦略を打っていく市場

〔市場別 タイヤ販売額 構成比〕



－Ⅲ）新中期経営計画の事業戦略

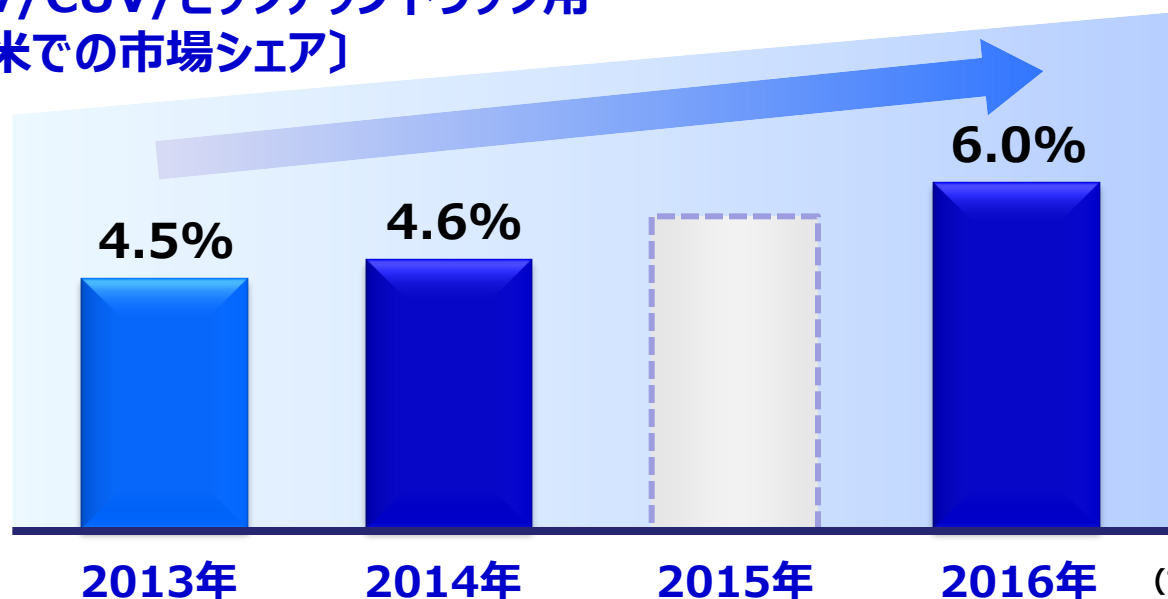
〔タイヤ事業〕－3）市場戦略 ①北米

収益の源泉として、供給力と販売力を強化する

需要見通し	・経済環境は底堅い成長が見込まれ、 タイヤ需要増加は今後も継続
方 策	・SUV/CUV/ピックアップトラック用商品カテゴリの 増販 ・北米における同商品カテゴリの市場シェアアップ



SUV/CUV/ピックアップトラック用 〔北米での市場シェア〕



（前提：当社試算による）

－Ⅲ）新中期経営計画の事業戦略

〔タイヤ事業〕－3）市場戦略 ②日本/欧州/中東

市場特性を捉え、中期的に基盤を育成する

市場	需要見通し	方策
日 本	高付加価値品が増加傾向	トランパス新商品、「NANOENERGY」の拡販
欧 州	緩やかに回復、増加傾向	「NANOENERGY」拡販による環境規制への対応 冬タイヤを活用した北欧、東欧での積極的な市場開拓 ロシアにおけるSUV/CUVと冬タイヤの増販
中 東	大型車の需要が底堅い	SUV/CUVの増販



〔タイヤ事業〕－3）市場戦略 ③中国/東南アジア/中南米

市場が持つ固有テーマに即し、戦略を打っていく

市場	需要見通し	方策
中国	車格の大きいSUV/CUV等 高級品中心に増加傾向	商品ミックスの改善 (SUV用、高級品の販売比率拡大)
東南アジア	潜在的な市場成長力 (現在は低価格商品中心)	市場ニーズにもとづいたターゲット商品の層別強化 マレーシア工場製「NANOENERGY」の市場投入
中南米	タイヤ需要は増加傾向	UHP、SUVの増販



PROXES Tm1



NANOENERGY 3

－Ⅲ）新中期経営計画の事業戦略

〔タイヤ事業〕－4）ブランド戦略（北米）

北米における圧倒的な存在感をさらに訴求

TOYO TIRES / NITTO ＜2TOPブランド＞

SUV/CUV/ピックアップトラック用商品カテゴリで、
イメージが直結するマーケットブランディングを展開

- * オフロードレース等へのスポンサード
- * レースでの高い実力、戦績

「豊富なデジタルコンテンツ」
「多彩なコミュニケーション」

市場でのプレゼンスをさらに強固に



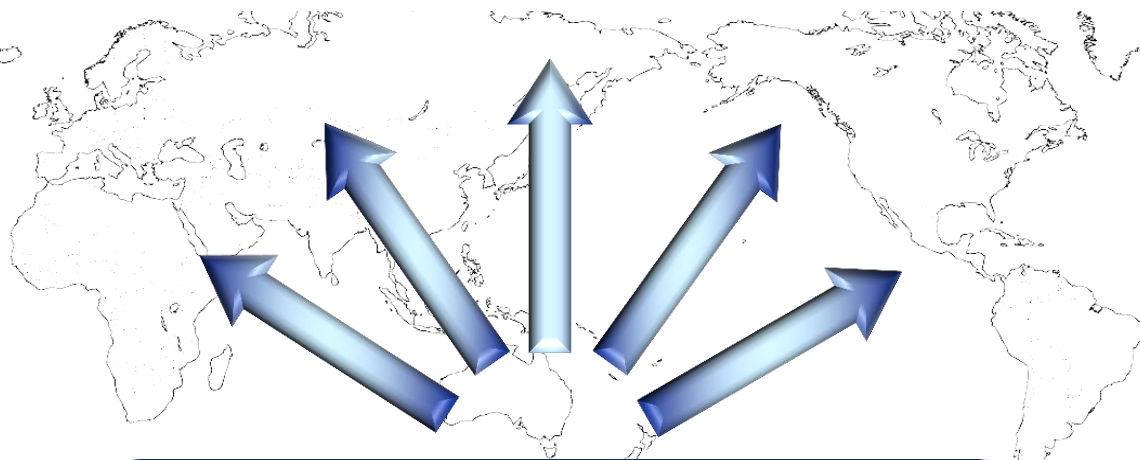
－Ⅲ）新中期経営計画の事業戦略

〔タイヤ事業〕－4）ブランド戦略（グローバル）

有力コンテンツを通じ、グローバル市場での独自性を高める



TOYO TIRESのグローバルブランディング戦略の一環として、セリエA「ACミラン」とプレミアムスポンサー契約

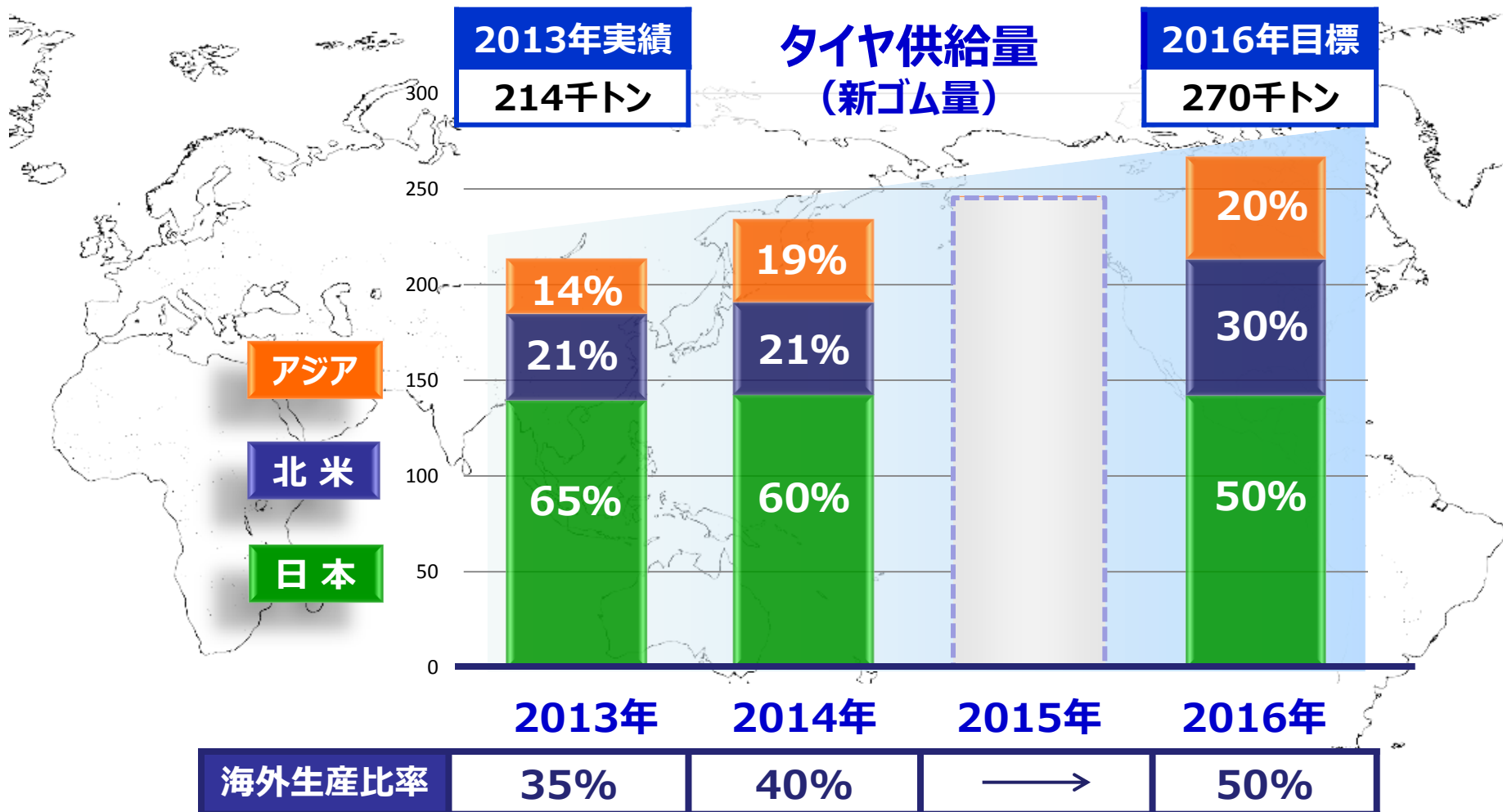


世界的にプレステージの高い有力コンテンツ

TOYO TIRESブランドへのプレミアム感

〔タイヤ事業〕－5）供給戦略①

グローバルに供給能力を増強



〔タイヤ事業〕－5）供給戦略②

供給基盤の効果的・効率的なオペレーション

- 各工場キャラクターの明確化によるポートフォリオ強化
- 最適物流体制の構築と供給コンビネーションの実現
- 将来に向けた新生産拠点の検討

アジア

- ◆ マレーシア工場の生産能力増強とグローバル供給の拡大
- ◆ 中国工場の製品バリエーション増

北米

- ◆ 第4期生産能力増強
- ◆ SUV/CUV用カテゴリ供給強化

日本

- ◆ 高付加価値商品の生産強化
- ◆ 汎用品ゾーンのマレーシア移管

〔タイヤ事業〕－6）技術戦略

技術優位性のさらなる向上

〔商品戦闘力の強化〕

差別化技術により、意匠性と性能を高い次元で両立



〔コスト競争力の強化〕

原価低減、および開発の工数低減とスピードアップ

**SUV/CUV/ピックアップトラック用タイヤの
さらなるポジション強化推進**

- 「Nano Balance Technology」の進化による新世代タイヤの開発
- 次世代設計システム構築による商品開発の効率化
- A.T.O.M.工法に次ぐ革新的タイヤ製造技術による高品質化・高生産性

〔ダイバーテック事業〕－１）事業課題、「中計'14」目標と方針

事業環境

- ✓ アベノミクス、五輪招致等、国内経済が回復基調に
- ✓ 中国は生産国から消費国へ移行
- ✓ 北米はシェールガス革命で生産国へ回帰
- ✓ 商品・技術のコモディティ化が進み競争が激化
- ✓ モジュール化に伴い、グローバル受注対応加速

中計'14における事業課題

- 国内事業基盤の強化
- 戦略市場への経営資源投入
- 収益基盤の確立のための構造改革
- 将来を担う新商品の開発
- 技術基盤の強化

中計'14（2016年）数値目標 （※その他含む）

売 上 高	900億円
営 業 利 益	60億円
営 業 利 益 率	6.7%

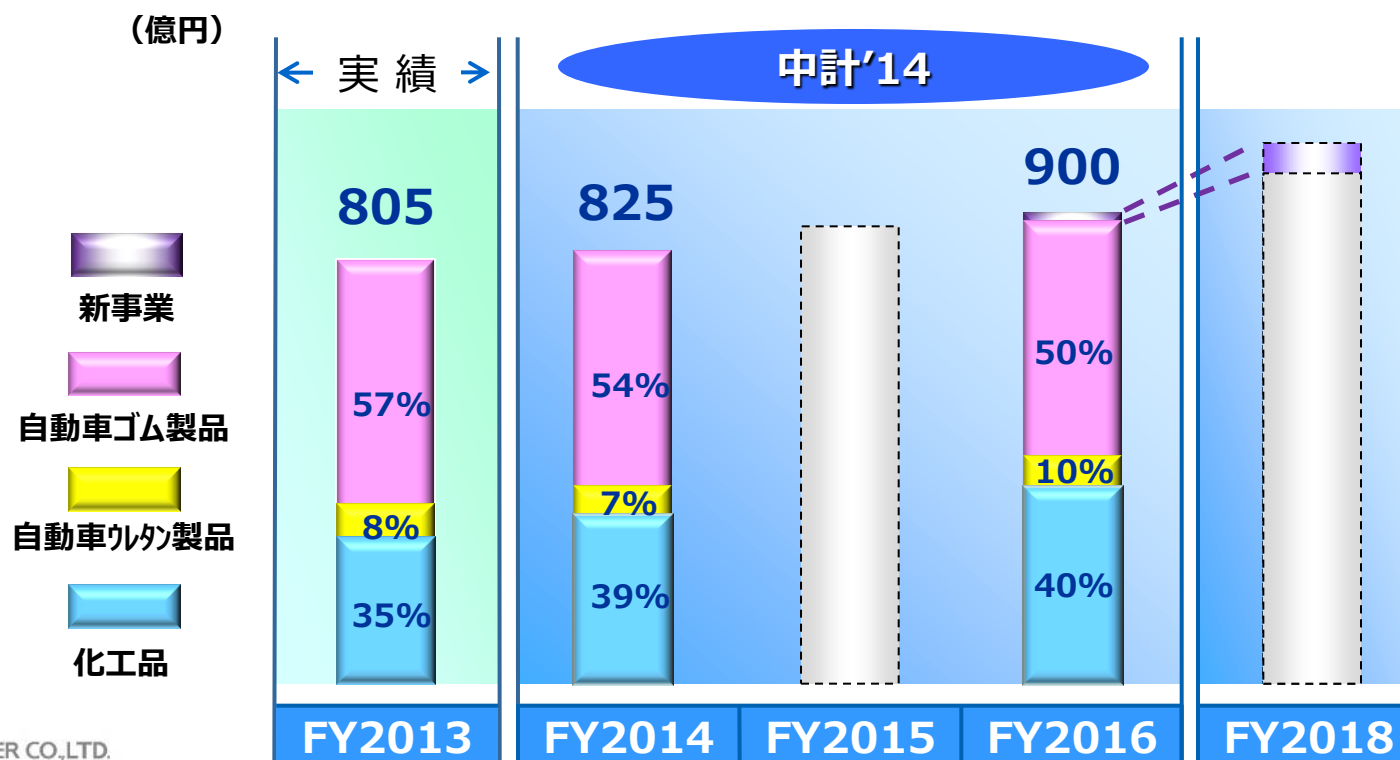
中計'14の事業方針

- ビジネスユニットによる事業経営の推進と成長のための収益構造の構築
- 優位性かつ特長ある事業の強化と国内における強固な基盤づくり
- コスト競争力向上と成長基盤の拡大をめざした海外市場への戦略的な展開

－Ⅲ）新中期経営計画の事業戦略

〔ダイバーテック事業〕－２）各ビジネスユニットの事業戦略

ビジネスユニット	ビジネスユニット方針
自動車ゴム製品BU	グローバルサプライヤーとしてのポジション確保と グローバル供給体制の充実
自動車ウレタン製品BU	技術力を軸とした販売戦略と国内供給体制の再構築
化工品BU	重点事業の拡大・深耕、新興市場の開拓



〔ダイバーテック事業〕－２）事業戦略 ①自動車ゴム製品ビジネスユニット

グローバルサプライヤーとしてのポジション確保とグローバル供給体制の充実

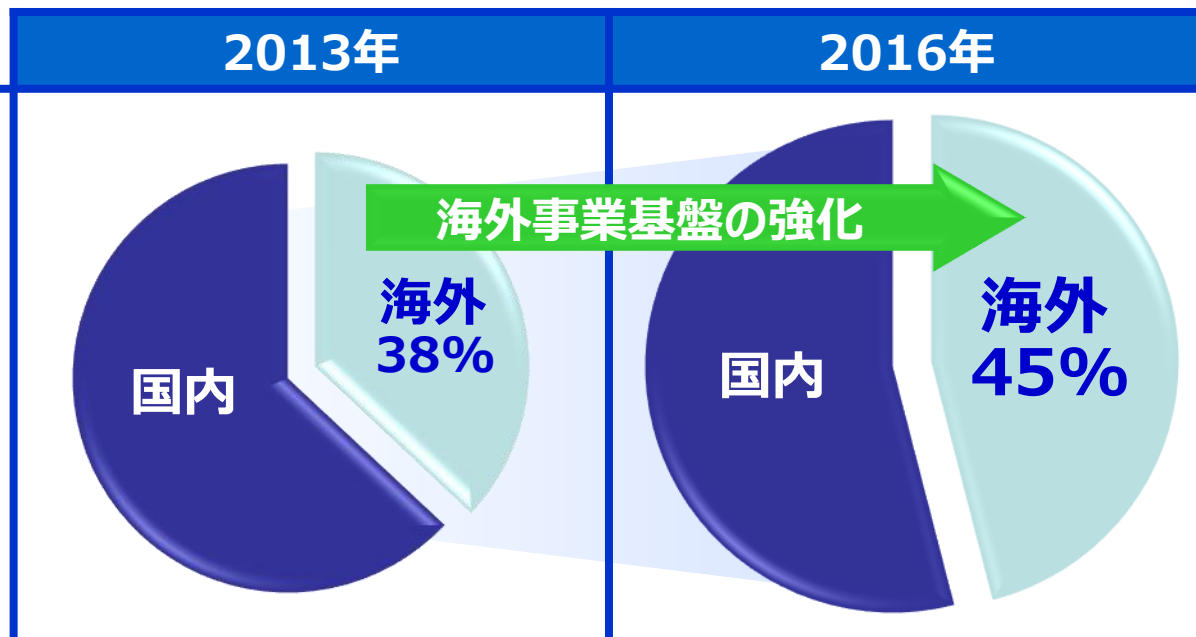
ビジネスユニット戦略

- 事業展開：メキシコ、アセアン市場強化
- 技術戦略：開発の現地化
- 販売戦略：日系を主軸としたシェアアップ
- 製造戦略：コスト競争力の向上

アクションプラン

- ✓ グローバル供給体制へのスキーム実行
- ✓ 欧米OEM対応のための海外技術拠点の立上げ
- ✓ 日系OEMを主軸とした高付加価値商品の受注強化
- ✓ コスト低減（自動化生産ライン導入、仕入品コスト）

自動車部品 海外売上比率



〔ダイバーテック事業〕－２）事業戦略 ②自動車ウレタン製品ビジネスユニット 技術力を軸とした販売戦略と国内供給体制の再構築

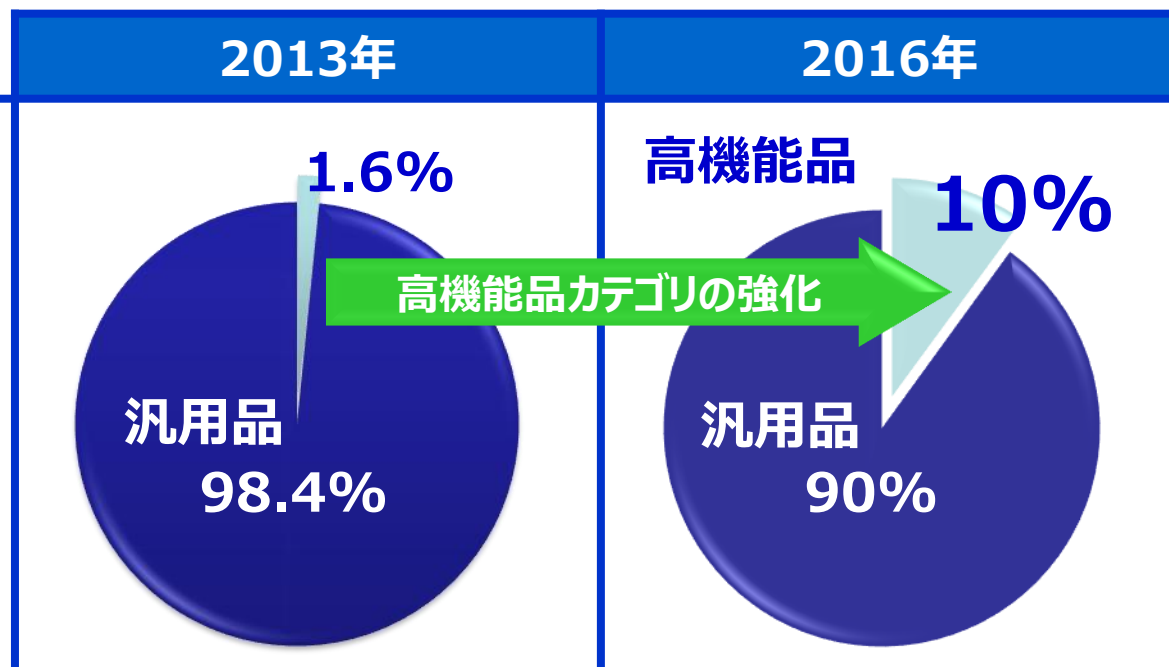
ビジネスユニット戦略

- 高機能品の販売拡大
- 国内最適供給ロケーション確立

アクションプラン

- ✓ 受注確保による事業基盤の強化
- ✓ 国内事業拠点のリソース最適化
- ✓ 差別化技術力による商品競争力強化と顧客評価向上

自動車ウレタン製品
汎用品/高機能品 売上比率



〔ダイバーテック事業〕－２）事業戦略 ③化工品ビジネスユニット

重点事業の拡大・深耕、新興国市場の開拓

ビジネスユニット戦略

- 鉄道車両部品事業のグローバル展開
- 断熱用ウレタン製品におけるダントツシェア獲得と海外展開

アクションプラン

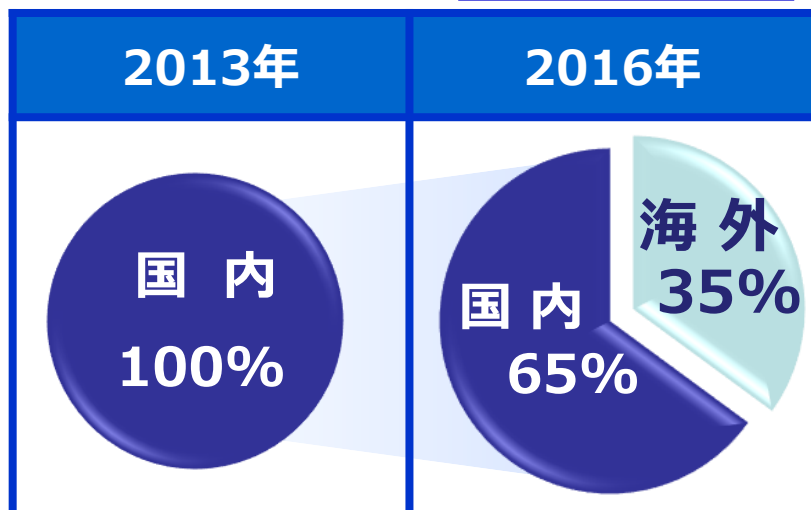
〔工業品事業〕

- ✓ コア事業への資源集中と事業育成
- ✓ 技術力をベースに海外進出を検討
- ✓ 中国の鉄道車両用部品工場の稼働
- ✓ 海外生産委託スキームの検討

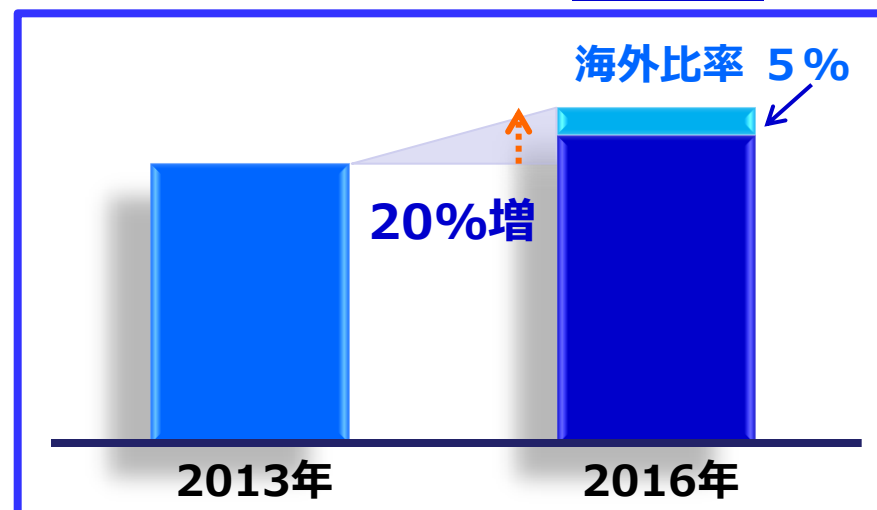
〔ウレタン事業〕

- ✓ トップシェアからダントツシェアへ
- ✓ 原液事業（農畜産パネル）の海外展開
- ✓ 新商品拡販
 - ・住宅用断熱材「アイタス」
 - ・環境負荷の低い新規発泡剤を用いた原液

鉄道車両部品事業 国内外生産比率



断熱用ウレタン製品 売上計画



〔ダイバーテック事業〕－３）新事業の創出

成長分野における新事業創出への取り組み

基盤技術である「ゴム材料」、「ウレタン材料」を核に新たな分野へ展開

【環境/エネルギー】

- ガス透過制御素材
- 熱流制御材料

【ライフノベーション】

- 医療用センサー
- リハビリ用素材

【交通/モビリティ】

- 小型モビリティパーツ
- インフラ監視センサー

【園芸/アグリカルチャー】

- 園芸資材
- グリーンインテリア

〔コーポレート機能〕－1）「中計'14」方針

経営基盤を取り巻く環境

- ✓ グローバル化に伴う社会的責任の拡大・多面化
- ✓ 情報インフラ発達による経営環境の変化加速
- ✓ 事業継続を重視したリスク管理体制の重要化
- ✓ コンプライアンス・環境に対する社会的意識の高まり
- ✓ 人材のグローバル化による意識・価値観の多様化

課題

- 経営の透明性・効率性の向上
- 持続的成長に向けた体制構築
- 環境、社会への積極的な貢献

中計'14の基本方針

持続的成長と発展を担うESGの強化充実

Environment (環境への取り組み)

- 環境配慮商品の充実
- 事業運営における環境負荷低減

Society (社会との関わり)

- 多様な人材の活用
- 充実した社会貢献とCSR調達推進

Governance (企業統治)

- グループガバナンスの強化
- コンプライアンスの徹底

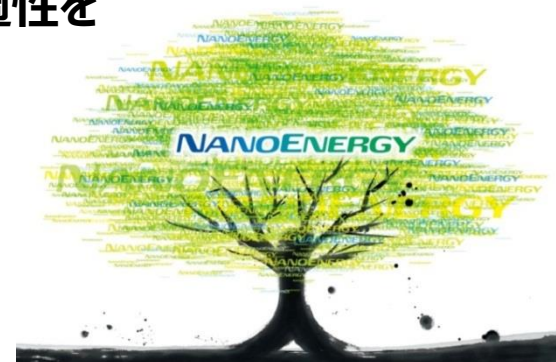
〔コーポレート機能〕－2）ESG方策 ①環境への取り組み

環境配慮商品の充実

- 地球温暖化防止、省資源、資源循環、安全性、快適性を基準とした“環境配慮製品”の開発

事業活動における環境負荷低減

- 〔CO₂ 排出量低減活動〕
2020年末までに15%削減（※原単位、2005年比）
 - ・新規導入設備の省エネ対応
 - ・照明のLED化推進
- 〔廃棄物の削減活動〕
国内外全拠点のゼロエミッション化推進
 - ・海外拠点：埋立処理率1%以下
 - ・国内拠点：完全ゼロエミッション（埋立処理ゼロ）



〔コーポレート機能〕－2）ESG方策 ②社会との関わり

人材基盤と働く環境の充実

- グローバルステージで活躍できる人材の育成、雇用促進
 - ・専門分野におけるキャリア人材の積極採用
 - ・ローカル拠点から国を超えて活躍できる機会の創出
 - ・次代を担うリーダーの養成（多層的に高度な研修を導入）
- 社会的要請への充足
 - ・女性の活躍推進
 - ・高齢者雇用・障がい者雇用の促進
 - ・ワークライフバランスの推進



充実した社会貢献活動

- グループでのCSR活動の拡大、地域社会発展への貢献推進

グローバル調達の推進強化

- 国内外サプライヤーとの相互信頼関係の構築、推進
- アジアおよび新興国を中心とする海外調達比率の拡大

〔コーポレート機能〕－2）ESG方策 ③企業統治

グループガバナンスの強化

- 経営の透明性の向上
 - ・社外取締役の増員、適正適切な経営監査機能の確保
- グローバル化に対応した地域統括機能の強化
 - ・各BU規模、発展段階に応じた統括機能の整備
- リスク管理体制の強化
 - ・有事の際の「事業継続体制」の確保・強化（BCMの推進）

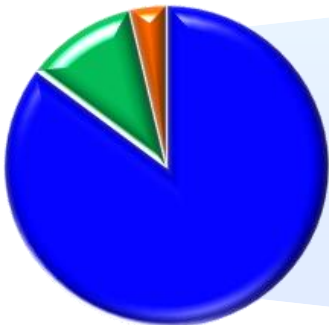
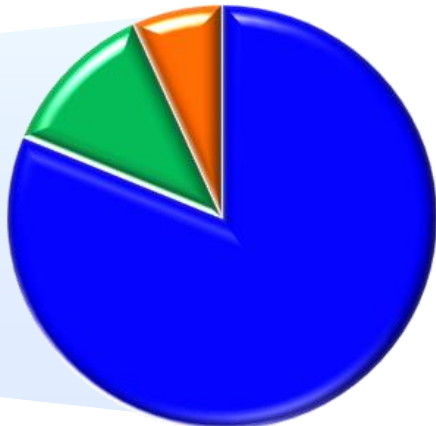
コンプライアンスの徹底

- グローバルな内部統制体制の強化
 - ・拠点・部門内の内部統制 = CSA（統制自己評価）の定着
- グローバル・リーガル体制の構築・強化
 - ・グローバルでのコンプライアンス体制の構築

4.経営ポリシーについて

投資計画について

成長投資を継続実施

設備投資	2011～2013年（3カ年）実績	2014～2016年（3カ年）計画
	810億円	1,300億円
<u>事業別</u>		
	● タイヤ 690億円 ● ダイバーテック 90億円 ● その他 30億円	● タイヤ 1,050億円 ● ダイバーテック 150億円 ● その他 100億円

4.経営ポリシーについて

株主還元／配当について

	方針
株主還元	財務体質の強化と会社成長のための内部留保を確保したうえで、配当を中心に安定的、継続的な還元を実施する（※2013年より株主優待を実施）
配当	配当性向20%以上を目安の一つとし、諸状況を勘案のうえ決定する

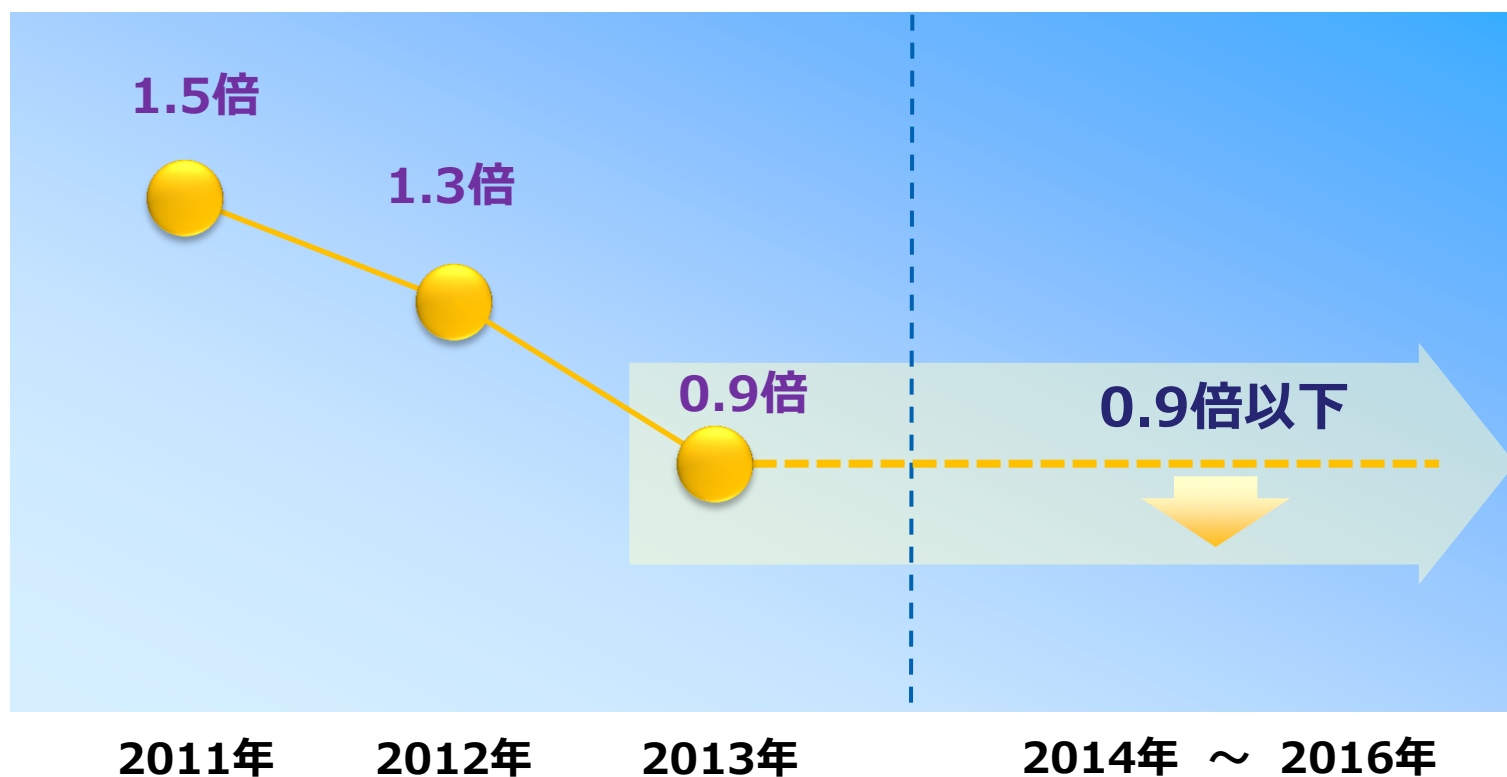


※2014年7月1日を効力発生日として、普通株式2株を1株に併合することを踏まえ、1株当たり配当金額を2倍とする旨の修正をおこないます。

4.経営ポリシーについて

財務、D/Eレシオについて

	方針
財務	健全性と成長投資に伴う資金調達のバランスを重視
D/Eレシオ	0.9倍以下



最後に

TOYO TIRES
driven to perform

GO BEYOND

描いた成長シナリオを確実に遂行し、全社員一丸となっていまを超え、
「グローバルに存在感の光るユニークな企業」をめざしてまいります。

今後とも、東洋ゴムグループにご期待ください。

A dynamic action shot of three AC Milan players in their iconic red and black striped jerseys, running with the ball. The background is a blurred red and black pattern.

世界は、その走りに魅せられる。

TOYO TIRES
driven to perform

The AC Milan logo, featuring a red shield with a white cross and the text 'ACM 1899', is positioned above the text 'PREMIUM SPONSOR'. To the right of the logo is a large, detailed image of a Toyo tire tread pattern.

TOYO TIRES
driven to perform