

# GO BEYOND

～いまを超えていく～

## 新中期経営計画「中計'14」

(説明会スクリプト資料)

### 新中期経営計画策定について (PPT.3)

今回の中期経営計画の策定経緯ですが、当社は2011年5月、2020年におけるありたい姿としての「ビジョン20」、2015年までの5カ年を展望した「中計11」をそれぞれ発表しました。

既に2013年12月期には、中計11に掲げた営業利益、営業利益率を達成し、また本年度中には、中計11の売上目標を達成する見込みです。

5年間をタームとして取り組みを進めてきましたが、この間、新興国の高度成長に陰りが見え始め、一方では、北米景気が力強く浮上してくるなど世界経済に著しい潮目の変化が起こっています。

このような経営環境の変化の中で、当社は一貫して供給能力の増強をはじめ、当初計画に基づいた施策を着実に遂行してまいりました。

円高の是正や原材料価格の安定推移といった外部環境の良化を追い風にできたことはもちろんですが、情勢の変化に応じて商品ミックス・市場ミックスの改善を行なうなど、独自のポートフォリオの強みを生かし、戦略的にリソースを活用したことで、中計11を前倒しで捉えることができたと考えています。このような経過・経緯から、このたび、今後予想される世界経済の動向を前提として、将来の中期的な成長シナリオを描き、さらに高いステージにおけるあるべき姿へ進化してゆく意思表明、ならびにコミットとして、新しい中期経営計画を策定し発表することとしました。

### 中計'11の振り返りータイヤ事業 (PPT.4)

中計11を振り返ります。

スライド上段、左側に「中計11における事業戦略」、右側に「2015年の数値目標」を示しています。これに対して、スライド下段、左側に「2013年までに実施してきた主要なアクション」、右側に「現在の進捗」を示しました。

タイヤ事業においては、旺盛な需要に対し、日・米・アジアを戦略的重要3市場として位置づけ、これらをカバーする生産供給体制の拡充に取り組んできました。また、北米の景気回復や商品優位性に伴って増加する需要へ対応するため、すでに米国工場の第4期増強に着手したところです。

一方、技術オリエンテッドのメーカーとして、いち早く次世代のタイヤ技術開発を具現化し、最高峰の低燃費グレードを実現した新低燃費タイヤブランド「NANOENARGY」を上市しました。

これらの結果、数値目標を前倒しして達成するめどが立ちました。

### 中計'11の振り返りーダイバーテック事業 (PPT.5)

ダイバーテック事業における課題は、長年にわたって日本国内で蓄積してきた製品への評価、信頼をベースとして、更なる事業成長機会を海外市場に求めることにありました。

タイ、メキシコ、中国に新たな事業拠点を設けるなど、グローバル化を順次進めてまいりました。

現在もこうした海外への基盤整備を進め、収益構造の強化を図っている途上にありますが、過去 3 年の期間においては、残念ながら数値目標を達成するには至っておりません。

### 中計'11 の振り返りーコーポレート部門 (PPT.6)

コーポレート部門は、事業の海外展開拡大に伴い、課題となる経営基盤の整備・強化に関する諸施策を中心に取り組みを進めてきました。

当社は中計 11 の発表直前に東日本大震災で被災しましたが、その後、この経験をもとに BCP の充実に取り組んできました。

このほか、昨年 3 月に発足した新経営体制のもと、企業力を高めるため、成長基盤・経営基盤の強化推進部会を設けあるべき姿をめざして、業務改革・構造改革・意識改革に鋭意取り組んでいます。

### 中計'11 の総括 (PPT.7)

最終的に、中計'11 に掲げる数値目標を 2014 年度にすべて達成する見込みとなりました。

また、2011 年からの 3 年間で営業利益は 3 倍となり、営業利益率においては、ビジョン 20 に掲げる 10% の目標を前倒しで達成することになりました。

当社は需要の拡大ペースに対し、供給体制拡大のペースが遅れたことや事業の選択と集中などから、長い間、売上高は 3000 億円台の規模を抜けることができませんでしたが、ようやく 4000 億円台を実現する見込みとなり、今後の成長へ弾みをつけることができました。

総括しますと、現時点で「環境変化に伴う新たな事業課題」や「経過途中の課題」もありますが、「積極果敢な事業展開」、「現場力の向上」が確実に成果を出し始めており、中計' 11 おけるこれまでの取り組みは総じて評価できるものと認識しています。

### 中計'14 - 位置づけ (PPT.8)

当社は、社是・企業理念・ブランドステートメントを理念体系として、全社員がこれを共有しています。この理念体系は、「当社が存続する意義であり、経営の根幹」です。

また、中期経営計画・長期経営ビジョンは、「当社成長の目指すべき針路」として、位置づけています。

### 中計'14 - 位置づけ (PPT.9)

今回、2014 年を起点とし、5 年先の 2018 年にあるべき姿を見据えたうえで、3 年後の中間点である 2016 年に到達すべき具体的目標を掲げて、新たな 3 カ年の実行計画に取り組んでいきます。

また、来年、当社は創業 70 周年を迎えますが、さらに 30 年後の 2045 年には「100 年企業として存続する企業」を目指していきます。

現状に満足せず、また慢心することなく、常に高いレベルをめざして企業力を磨く、という強い意志を持ち、今回、「今を越えてゆく ～GO BEYOND～」というスローガンを掲げました。

### 中計'14 - 経営目標 (PPT.10)

「中計' 14」における当社の経営目標は、2016 年 12 月期の連結業績として「売上高 4,700 億円」「営業利益 520 億円」「営業利益率 11.1%」、そして「ROA 10%以上」を目標数値として取り組んでいきます。今後、営業利益率 10%超を確保しつつ、さらなる事業拡大をめざします。

## 中計'14 - タイヤ事業戦略〔目標・方針〕 (PPT.12)

タイヤ事業戦略について、事業環境および事業課題を上段に整理しています。

グローバルに企業間競争が激化するなか、当社固有の強みをさらに強固にし、独創性を特長とする「独自の存在感」を確かなものにしていきます。

2018年までを見据えた中計14における事業方針は、

- ・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こと
- ・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こと
- ・トラック・バス用タイヤの商品開発力を強化すること です。

そして、2016年に到達すべき具体的目標として、「売上高 3,800 億円」「営業利益 460 億円」「営業利益率 12.1%」をめざします。

## 中計'14 - タイヤ事業戦略〔商品戦略①〕 (PPT.13)

世界的にタイヤ需要は引き続き旺盛ですが、新興国企業の台頭によって市場獲得競争は更に激化しています。特に、乗用車向けタイヤのカテゴリにおいてはこの傾向が顕著です。

片や、SUV/CUV/ピックアップトラック用のカテゴリでは、新興国企業の参入が限られていることなどから、現在、過当な競争には至っておりません。

北米を中心に展開する当社のこの分野の製品は、性能・品質・デザインにおいて、その独創性を発揮するに十分なマーケティング力や高度な技術力の裏づけもあり、高い評価をいただいています。

今後、さらに各々の市場環境に応じた商品構成を考え、市場攻略を図ってまいります。

当社は、こうした商品ミックスを考えるうえで、競争優位性のある商品群を有しており、これを強みとして積極かつ果敢に増販を図り、強固な存在感を確立し、持続的な成長を果たしてまいります。

2016年には、グローバル販売本数に占める、SUV/CUV/ピックアップトラック用カテゴリの構成比率を40%に高め、収益基盤の一段の強化につなげてまいります。

## 中計'14 - タイヤ事業戦略〔商品戦略②〕 (PPT.14)

もう1つの「商品戦略」として、トラック・バス用タイヤの開発強化に取り組んでまいります。

トラック・バス用タイヤは高い開発技術力が要求され、これを満たす当社製品は、以前より市場で高い評価をいただいておりますが、過去に商品開発スピードにおいて課題を残しておりました。今後、高性能・高品質な商品の開発力を強化し、低燃費かつロングライフといった高付加価値商品をタイムリーに市場投入してまいります。

そして、技術優位性のあるフルラインのタイヤメーカーとしてさらに存在感を高めてまいります。

## 中計'14 - タイヤ事業戦略〔市場戦略〕 (PPT.15)

世界的に自動車は普及拡大を続けており、この動静をとらえ対応していくことは当然であります。当社は、「各市場における車種構成の動向」がさらに重要であると認識しています。こうした車種構成の動向に対して、「当社の企業規模」と「固有の強み」を戦略的に生かし、各市場における『健全な成長の実現』と『独自の存在感』を確立していきたいと考えております。

例えば、地域ごとの自動車社会の成熟度、人と車の文化の違い、タイヤに対する理解度などによって、市場攻略の優先度、商品戦略も異なります。

中計 14 では大きく 3 つのグループに市場を層別し、各エリアに応じた市場ミックスを講じていく計画です。3 年後には、収益源である北米での比重をさらに高める計画です。

#### **中計'14 - タイヤ事業戦略〔市場戦略①〕 (PPT.16)**

北米市場では、景気の上振れとともに新車販売台数の伸びも著しく、なかでも、SUV/CUV/ピックアップトラックは、自動車メーカーが投入する新車販売の約 4 割を占めるなど、車種としても既にメジャーな存在となっています。このカテゴリにおいて、さらに大きな顧客支持を獲得するため、更なるマーケティング力や商品力強化、そして、供給能力・販売力、顧客基盤など、あらゆる機能の強化を図っていきます。そして、同カテゴリでの市場シェアを 3 年先には 6%まで高め、より一層磐石な収益基盤を構築してまいります。

#### **中計'14 - タイヤ事業戦略〔市場戦略②〕 (PPT.17)**

日本、欧州、中東においては、その市場規模、成熟度、ポテンシャルを考慮しつつ、事業基盤の強化、育成に取り組みます。

日本では、ミニバン専用タイヤ、軽自動車専用プレミアムタイヤ、低燃費タイヤ、スタッドレスタイヤなどで、一味違う商品ラインナップを強化してまいります。付加価値の高い訴求力を持ち、市場での存在感を高めていきます

欧州経済は底打ち感があり、評価の高い低燃費タイヤ、冬タイヤを活用した拡販を図ります。特にロシアにおいては、SUV/CUV カテゴリの販売を強化してまいります。

中東は、当社のタイヤに対する潜在需要が高いにもかかわらず、十分な供給を行うことができませんでしたが、供給能力の拡大に応じて現地代理店との連携強化を図り、SUV/CUV カテゴリの商品投入を積極化し、収益に寄与する安定的な成長市場として育成してまいります。

#### **中計'14 - タイヤ事業戦略〔市場戦略③〕 (PPT.18)**

中国、東南アジア、中南米は、大きな成長ポテンシャルを有しています。

しかし、固有の社会・政治情勢などの不安定要因や市場の成熟度など、その動向、環境条件の変化を注視していく必要があります、それぞれに合わせて適切な戦略を打ってまいります。

中国では、SUV 商品の展開、高級品の販売比率拡大など、商品ミックスの改善を図ることが喫緊の課題と認識しています。

東南アジア市場向けには、供給量の安定・拡充を進めるとともに、付加価値のある低燃費タイヤや高インチタイヤなどで、販売チャンネルの拡大・充実を進めてまいります。

中南米では、SUV やウルトラハイパフォーマンスタイヤなどの販売強化を図ってまいります。

#### **中計'14 - タイヤ事業戦略〔ブランド戦略 - 北米〕 (PPT.19)**

商品戦略、市場戦略を支える「ブランド戦略」については、北米とグローバルでの取り組みをご紹介します。

北米における SUV/CUV/ピックアップトラック用タイヤのさらなる拡販が当社の成長シナリオの根幹となることから、現在の北米現地では、我々がサポートしているモータースポーツ活動をテーマとして、エキサイティングなマーケット・ブランディングの推進・強化活動を続けています。

また、SUV系のダイナミックなイメージに直結するアグレッシブなプロモーションを強化することで、TOYO TIRES、NITTOの2トップブランドイメージのさらなる向上とブランド認知の拡大、そして圧倒的な存在感を訴求していきたいと考えております。

#### 中計'14 - タイヤ事業戦略〔ブランド戦略 - グローバル〕 (PPT.20)

当社はグローバルブランディングの一環として、セリエA・ACミランのプレミアムスポンサーとなりました。

ACミランはグローバルに通用する、世界的にも prestige の高い有力なコンテンツであり、TOYO TIRES ブランドにプレミアム感を付加することができると考えております。

今後、さまざまな宣伝物や広告活動へ展開し、世界各国で展開する事業にも連動させ、各市場におけるブランド認知力の拡大とイメージアップに繋げてまいります。

#### 中計'14 - タイヤ事業戦略〔供給戦略〕 (PPT.21)

当社はすでに、日本、米国、中国、そしてマレーシアに生産拠点を有しており、中計11に掲げた世界3極によるグローバル供給体制を確立し、2010年に10%であった海外生産比率は、2013年には35%まで拡大しています。2013年実績の21万4000トンレベルは、乗用車用タイヤに換算しますと4,000万本となります。2016年には、約25%増となる27万トンまでグローバルに生産を拡大します。この時点で国内外生産比率は、ほぼ半々程度となる見込みです。

また、エリア別では、北米での供給能力を増大させる計画となっています。

#### 中計'14 - タイヤ事業戦略〔供給戦略〕 (PPT.22)

各工場の役割、いわば「キャラクター」は、各々の工場から供給していく市場での商品需要のミックスに合わせて明確にしていきます。

米国工場はSUV/CUV/ピックアップトラック用カテゴリの増強を優先し、北米市場への供給をさらに拡大していきます。

日本国内工場は高付加価値商品の生産増強を図り、一部汎用ゾーンについてはマレーシアへの移管を行っていきます。

マレーシア工場はグローバル・ハブとして重要な役割を担います。海外のさまざまなマーケット需要に合わせて、効率的かつフレキシブルな供給体制を強化していきます。また、2010年に買収したシルバーストンは、当社のモノづくり思想と技術力の融合により、商品力の向上を進めていきます。

中国工場は生産品のバリエーションを追加していきます。

今後の需要予測、市場戦略、収益のポートフォリオなどに基づいて検討すべき、新生産拠点候補に関するテーマは重要な経営課題であり、鋭意検討を進めています。

#### 中計'14 - タイヤ事業戦略〔技術戦略〕 (PPT.23)

成長戦略を担保する「技術戦略」について説明します。

当社のSUV/CUV/ピックアップトラック用タイヤは、その独自の意匠性と性能・品質の優位性を強みとしていますが、双方を高い次元で両立することは、技術の裏づけによって実現可能なものであり、そこに当社の強みがあります。

今後さらに開発工数の低減、開発スピードのアップを図ることにより、あらゆるセグメントにおける商品競争力を高め、競争力・成長潜在力の要となる素材技術、設計技術、生産技術の革新に取り組むとともに、独創性、品質優位性、コスト競争力などを強化し、当社のめざす独自のポジションの強化を図ってまいります。

#### **中計'14 - ダイバーテック事業戦略〔目標・方針〕 (PPT.24)**

ダイバーテック事業戦略について、事業環境および事業課題を上段に整理しています。

ダイバーテック事業で展開する製品群は、市場環境や経済動向の変化に影響を受けやすいため、「コスト競争力を高める取り組み」と「独自優位性を高める展開拡大」を両輪で進めていくことが重要だと認識しています。

自動車メーカーのモジュール化やグローバル化への対応を積極的に進めるとともに、今あるリソース活用の最適化に努め、収益基盤を確かなものにしてまいります。

中計 14 における事業方針は、

- ・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 　　です。

2016 年には、「売上高 900 億円」「営業利益 60 億円」「営業利益率 6.7%」をめざしてまいります。

#### **中計'14 - ダイバーテック事業戦略〔ビジネスユニット方針〕 (PPT.25)**

ダイバーテック事業では、2014 年より 3 つのビジネスユニットに分け、それぞれ、「事業経営の効率化」と「迅速な事業遂行」、そして「連結採算管理」の強化に取り組めます。

「自動車ゴム製品」「自動車ウレタン製品」「化工品」のビジネスユニット毎に明確な方針を掲げ、数値目標達成に向けた戦略を展開してまいります。

#### **中計'14 - ダイバーテック事業戦略〔自動車ゴム部品ビジネスユニット〕 (PPT.26)**

自動車ゴム製品ビジネスユニットでは、「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」を経営の重要課題として取り組んでまいります。

取引先では生産のグローバルシフト、モジュール化が進んでおり、当事業においてもこれに追随するため、海外事業の基盤充実、コストの面期的な低減などのテーマにスピード感を持って取り組んでまいります。主にメキシコ、アセアン市場への展開を軸とし、技術開発の現地化、コスト競争力の強化に取り組めます。海外事業基盤の強化・充実を進め、自動車部品の海外売上比率を 2016 年には 45%に高める計画です。

#### **中計'14 - ダイバーテック事業戦略〔自動車ウレタン製品ビジネスユニット〕 (PPT.27)**

自動車ウレタン製品ビジネスユニットにおいては、「技術力を軸とした販売戦略」と「国内供給体制の再構築」を方針として取り組んでまいります。

現在、事業規模は小さいものの、高機能品の差別化技術についてはその性能レベルの高さを評価されており、今後、このような商品競争力を成長の足掛かりとし、事業基盤の拡大を図ることが主要テーマです。さらに、取引先の期待に応えるべく供給体制整備に取り組んでいきます。

今後、高機能品の販売を強化し、その売上比率を 2016 年には 10%へ高めることで事業価値を高めてまいります。

#### **中計'14 - ダイバーテック事業戦略〔化工品ビジネスユニット〕** (PPT.28)

化工品ビジネスユニットにおいては、「重点事業の拡大・深耕」と「新興国市場の開拓」を方針として取り組んでまいります。

このビジネスユニットでは、当社独自のゴム、ウレタン材料の配合技術や加工技術を核として、輸送機器から断熱防水資材、産業建築資材まで、広い事業領域をカバーしています。

工業品のなかでは、特に鉄道車両用部品の事業成長に注力します。

中国の鉄道車両用部品工場稼働により、海外生産比率を 2016 年に 35%へ引き上げる計画です。

また、ウレタン事業では、現在、国内トップシェアの断熱用ウレタン製品の販売をさらに強化してまいります。

本中計期間に新興国を中心とした海外展開を実現し、国内外トータルで売上を 20%伸ばす計画です。

#### **中計'14 - ダイバーテック事業戦略〔新規事業の創出〕** (PPT.29)

2013 年 12 月に稼働した、兵庫県川西市の新研究開発拠点では、既存事業を支える要素研究開発等のほかに、4 つの成長分野における研究開発を行っています。

当社の基盤技術である、「ゴム材料」「ウレタン材料」を核とした新たな分野への挑戦であり、外部機関とのコラボレーションも積極的に進めるなど、実用化へのスピードアップを図っています。

今回の中計 14 においては、新規事業として一部テーマの事業化を実現し、ダイバーテック事業の将来的な収益源としてまいります。

#### **中計'14 - コーポレート基盤戦略〔方針〕** (PPT.30)

コーポレート機能については、持続的成長と発展を担うため、「環境への取り組み」「社会との関わり」「企業統治」、いわゆる ESG の強化・充実に取り組んでまいります。

#### **中計'14 - コーポレート基盤戦略〔環境への取り組み〕** (PPT.31)

環境への取り組みにおいては、引き続き、環境配慮製品の充実と事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでまいります。

#### **中計'14 - コーポレート基盤戦略〔社会との取り組み〕** (PPT.32)

社会との関わりにおいては、グループの人材基盤と働く環境の充実、社会貢献活動の充実、グローバル調達の推進強化をすすめてまいります。特に、グローバルステージで活躍できる人材の育成と雇用の促進は重要テーマであり、企業力の向上を担う人材基盤の確立に力を入れてまいります。

#### **中計'14 - コーポレート基盤戦略〔企業統治〕** (PPT.33)

企業統治において、当社はすでに社外取締役の増員を行っておりますが、引き続き、グループガバナンスの強化、さらにはコンプライアンスの徹底に取り組み、グローバル成長をめざす企業として十分なガバナンス体制の充実を図ってまいります。

### 経営ポリシー〔投資計画〕 (PPT.34)

投資については、今後 3 年間で合計 1,300 億円を計画しています。累計 3 カ年での投資額としては、過去最高規模となります。当社は成長ステージへの入り口に立ち、業容拡大のため、引き続き必要な成長投資を行ってまいります。

投資資金は、現在の見込みでは自己資金、および一部、銀行借入により賄っていく計画です。

必要に応じた選択肢として、エクイティファイナンスの活用はその一つとしています。

### 経営ポリシー〔株主還元〕 (PPT.35)

すでに 2014 年は 15 円配当を発表しておりますが、この 7 月 1 日に株式の併合を実施します。これにより、一株当たりの配当金額が 2 倍の 30 円となります。

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していくことをポリシーとし、配当性向については 20%以上を一つの目安としてまいりたいと考えております。

### 経営ポリシー〔財務方針〕 (PPT.36)

財務体質の健全性、そして成長投資に伴う資金調達バランスを重視し、D/E レシオについては 0.9 倍以下を維持していく所存です。

### 最後に (PPT.37)

描いた成長シナリオを確実に遂行し、全社員が一丸となって今を超え、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。どうぞ今後とも当社グループにご期待をいただきますようお願い申し上げます。

以 上

(発表日:2014 年 6 月 10 日)