

「ビジョン'15」と「中計'08」

Global Growth ～挑戦から成長へ～

2008年05月20日

東洋ゴム工業株式会社

中期経営計画「中計'05」

総括

1. 「中計'05」の総括
2. 全社コスト革新活動「New TCR」の成果
3. 数値実績
4. 経常利益差異要因分析

1. 「中計'05」の実績

「中計'05」の課題

「中計'05」の実績

<p>タイヤ事業</p> <p>グローバル レベルでの 供給・販売体制強化</p>	<div>○</div> <ul style="list-style-type: none"> ◆北米工場(TNA)の立ち上げと2期工事の推進 ◆国内外既存工場の増産対応 ◆新工法(A.T.O.M.)による量産体制の確立 ◆国内販売体制の強化(販売会社統合によるトーヨータイヤジャパンの設立) ◆高収益商品販売体制の強化(ニットー・ジャパンの設立) ◆北米・欧州における統括会社設立と再編 ◆技術力の強化(新工法、新技術での差別化商品開発) *TBR新基盤技術(e-balance)確立、独自ランフラットタイヤの商品化、他 <div>△</div> <ul style="list-style-type: none"> ◆国内事業の収益力強化
<p>ダイバーテック事業</p> <p><化工品事業> 選択と集中の完遂</p> <p><自動車部品事業> 収益力の強化</p>	<div>○</div> <ul style="list-style-type: none"> ◆化工品販売会社の統合 ◆軟質ウレタン事業のJV化 ◆中国防振ゴム工場(TAG)の立上げと収益化 ◆シートクッション事業の収益改善 ◆国内ゴムライニング事業からの撤退 ◆金具最適調達体制の実現 ◆CMP(半導体研磨装置用パッド)事業の育成 <div>△</div> <ul style="list-style-type: none"> ◆不採算事業からの撤退 ◆国内防振ゴム事業の拡大整備 <div>×</div> <ul style="list-style-type: none"> ◆硬質ウレタンボード事業(断熱パネル問題) ◆米国防振ゴム工場(TAP)の収益改善
<p>コーポレート部門</p> <p>強力な リーダーシップの発揮</p>	<div>○</div> <ul style="list-style-type: none"> ◆カンパニー制の進化→事業本部制への移行 ◆原価管理システムの改善 ◆基盤技術力の強化 ◆知財管理の推進 ◆CO2排出削減 <div>△</div> <ul style="list-style-type: none"> ◆コストダウン活動の推進 ◆海外拠点のCSR展開

2. 全社コスト革新活動「New TCR」の成果

ものづくり革新

工場コストダウン10%

構造革新

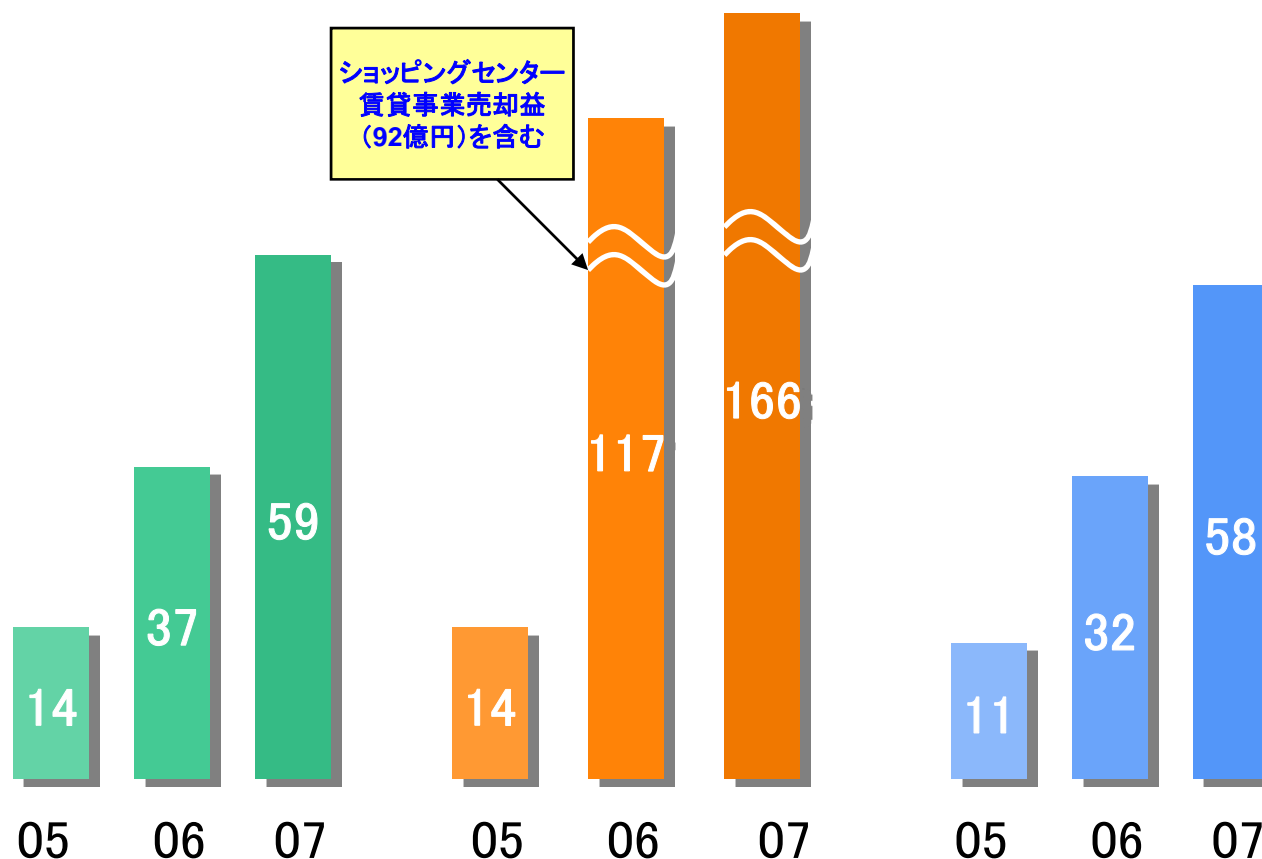
選択と集中の実行
非コア資産の流動化

調達革新

調達構造の革新

原価管理革新

原価管理システムの改善



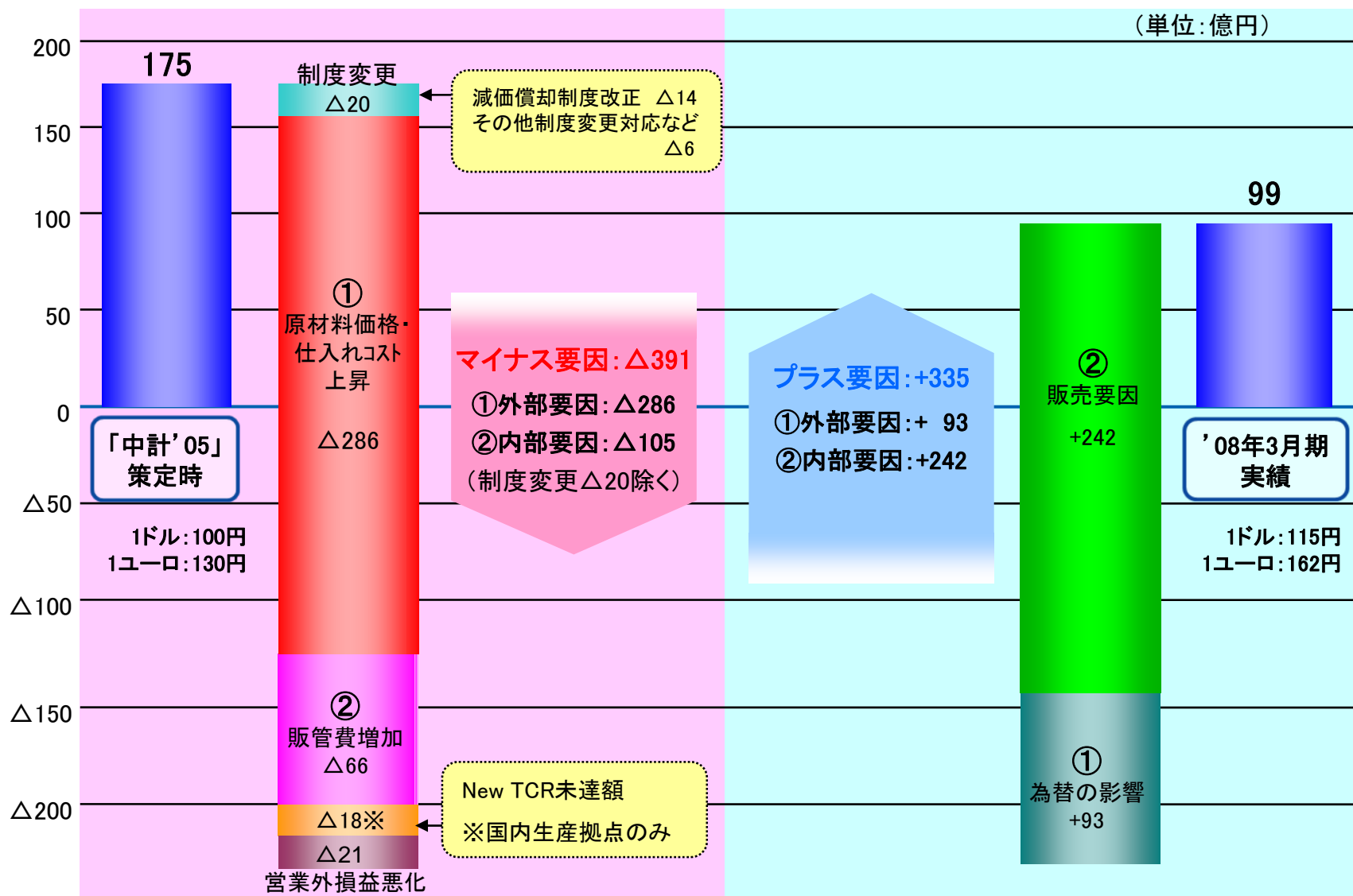
(単位: 億円)

※数値は2004年対比(累計)

3. 数値実績

	「中計'05」目標	2007年度実績
売上高	3,000億円	3,572億円
タイヤ	2,250億円	2,524億円
ダイバーテック他	750億円	1,048億円
営業利益	185億円	132億円
タイヤ	155億円	125億円
ダイバーテック他	30億円	7億円
経常利益	175億円	99億円
総資産回転率	1回以上	1.07回
ROA (総資産経常利益率)	6.0%	3.0%
自己資本比率	30%以上	27.0%
有利子負債	750億円以下	963億円
D/Eレシオ	1倍以下	1.07倍
TR-VA	25億円以上	△3億円
投資額 ※3年間累計、リース除く (有形のみ)	750億円 (707億円)	765億円 (702億円)
前提となる 為替レート	1ドル＝100円 1ユーロ＝130円	1ドル＝115円 1ユーロ＝162円

4. 経常利益差異要因分析



長期ビジョン「ビジョン'15」

概要

1. 企業理念とブランドビジョン
2. 長期ビジョン「ビジョン'15」
 - ◆ タイヤ事業ビジョン
 - ◆ ダイバーテック事業ビジョン
 - ◆ 環境ビジョン
 - ◆ 人事ビジョン

企業理念(当社グループのあるべき姿)
わたしたちは、独自の技術を核として新たな価値を創造し、
人と社会に求められる企業であり続けます

ブランドビジョン(当社グループが提供すべき価値)

driven to perform

追求し続ける新たな価値



- ◆ 2015年(創立70周年)時点でのあるべき姿を示す長期ビジョン
「ビジョン'15」
- ◆ 2010年度を最終目標とする3ヵ年の中期経営計画
「中計'08」

長期ビジョン「ビジョン'15」

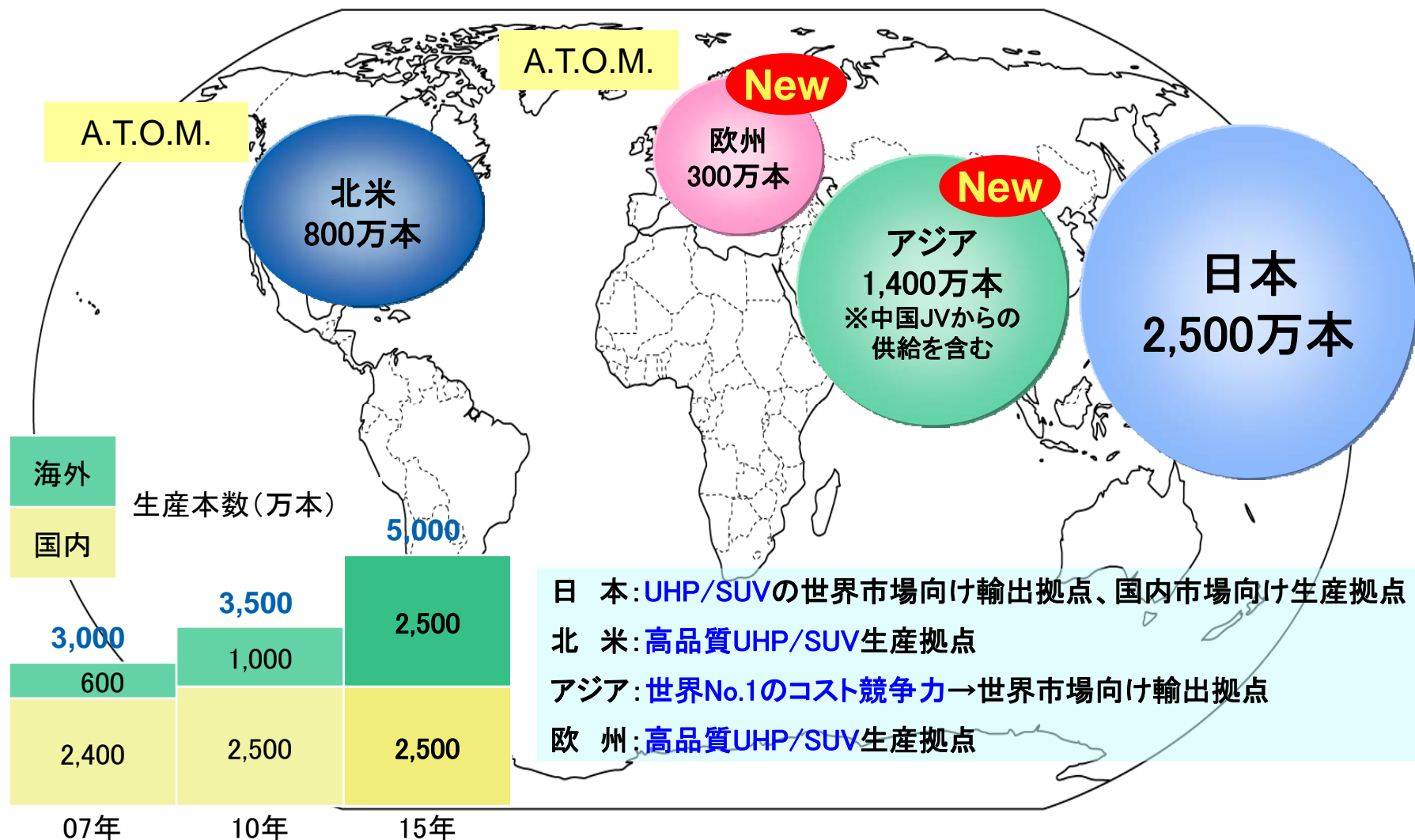
1. タイヤ・防振ゴム事業を核とした差別化技術により、グローバルに成長を続ける企業を目指す
2. CSR(企業の社会的責任)をひとりひとりが実践することにより、社会から信頼される企業を目指す
3. 多様な人材が個の力を最大限発揮できる企業を目指す

- ◆ タイヤ事業ビジョン
- ◆ ダイバーテック事業ビジョン
- ◆ 環境ビジョン
- ◆ 人事ビジョン

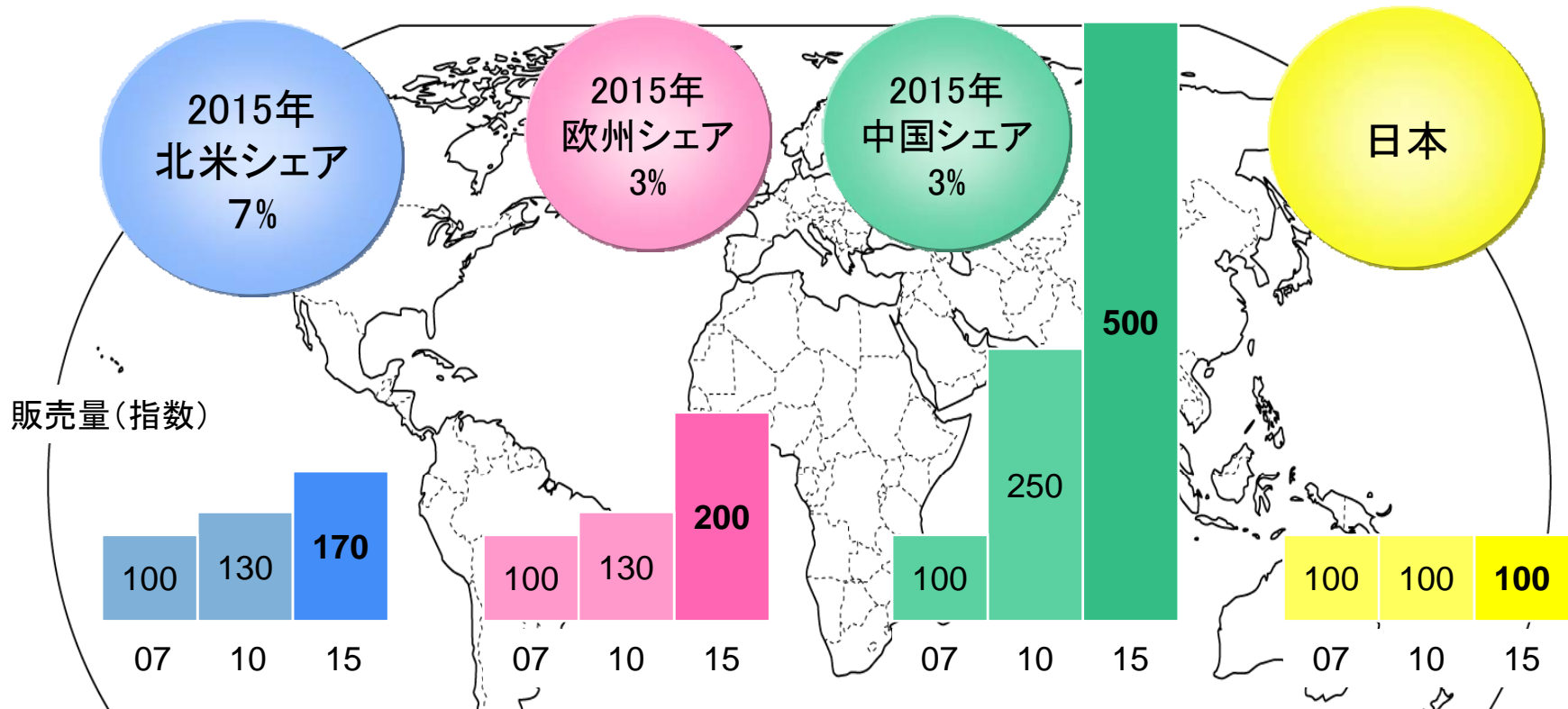
「中計'08」

- ①5,000万本供給体制の実現(2015年)
- ②独立系ディーラーとの関係強化による販売量の拡大と収益力の強化
- ③工法を伴った差別化商品技術の確立

5,000万本供給体制の実現(2015年)



独立系ディーラーとの関係強化による販売量の拡大と収益力の強化



市場：北米・欧州・中国市場での拡販

新興国(ロシア・インド)での事業展開・販売会社の設立

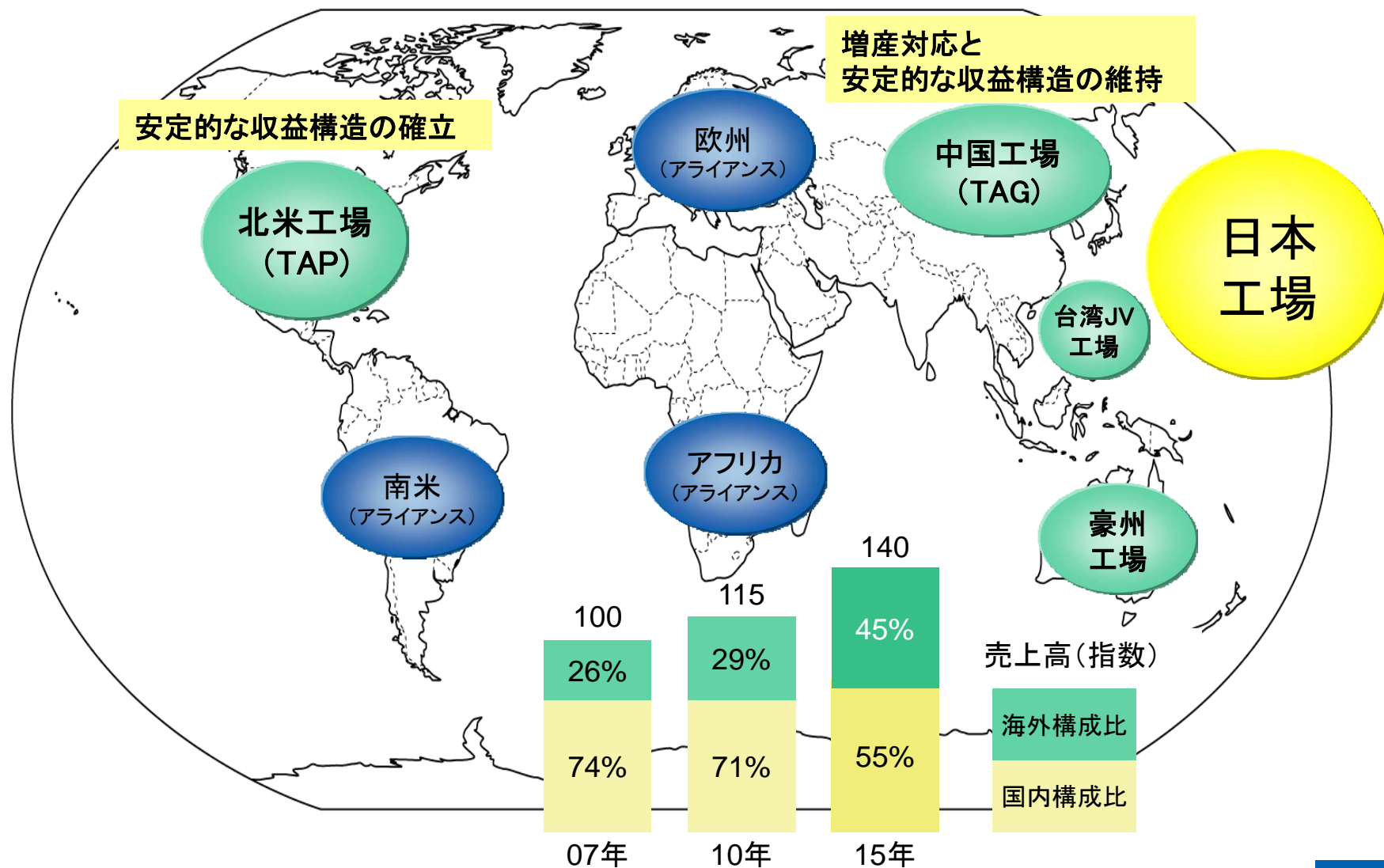
商品：UHP/SUVを中心とした拡販、NITTOブランドの世界展開

◆ ダイバーテック事業の長期ビジョン

- ①防振ゴム事業に特化したグローバル供給体制の確立
- ②防振ゴム技術の進化(高度な静粛性)

◆ ダイバーテック事業の長期ビジョン

防振ゴム事業のグローバル供給体制の確立



全社一丸となった環境先進企業への変革

“環境配慮商品”の充実

- 2008年度より上市商品の
“環境配慮商品”認定制を開始
- 2015年度を目処に全上市商品を
“環境配慮商品”へ

活動シンボル



- CO₂排出量低減活動
2010年までに12%削減
2020年までに20%削減
(1990年度比)
- グローバルスタンダードによる
化学物質管理の推進
- 海外拠点のゼロエミッション実施

事業活動に
おける環境負荷低減

- 東洋ゴムグループ
環境保護基金の活性化

より充実した
社会貢献活動

多様な人材が「企業理念の実現のために」
個の力を最大限に発揮できる組織風土を目指す

- ・企業理念の共有
- ・グローバル化に対応した人材の確保・育成・活用
- ・ものづくりの知識と技能の伝承

中期経営計画「中計'08」

概要

1. 全社基本方針・基本戦略
2. 全社数値計画
3. 事業本部別数値計画

基本方針

1. 透明性のある経営
2. 技術力を軸とした経営
3. グローバルに成長できる企業への構造改革

基本戦略

Global Growth

1. グローバル成長戦略の加速化による企業価値の向上
2. 徹底的なコア事業への経営資源の集中
3. ビジネスモデル変革による構造改革の推進
4. 独自性を発揮できる差別化技術への挑戦

※全社スローガン『Global Growth』・・・組織や個人の変革を図りながら、真のグローバル企業として成長を目指します。

2. 全社数値計画

	2007年度実績	「中計'08」 2010年度目標
売上高	3,572億円	4,100億円
営業利益	132億円	235億円
経常利益	99億円	208億円
総資産回転率	1.07回	1回以上
ROA (総資産経常利益率)	3.0%	6.0%
自己資本比率	27.0%	30.0%以上
有利子負債	963億円	1,350億円
設備投資額 ※3年間累計、有形のみ	702億円	1,040億円
前提となる 為替レート	1ドル=115円 1ユーロ=162円	1ドル=100円 1ユーロ=160円

3. 事業本部別数値計画

項目		タイヤ	ダイバーテック他
売上高	2007年度実績	2,524億円	1,048億円
	2010年度目標	3,370億円	730億円
	増減率	約30%増加	約30%減少
営業利益	2007年度実績	125億円	7億円
	2010年度目標	203億円	32億円
設備投資 ※3年間累計、有形のみ	「中計'05」実績	546億円	156億円
	「中計'08」目標	904億円	136億円

中期経営計画「中計'08」 個別戦略

1. タイヤ事業の基本戦略

- ◆ 供給体制の確立
- ◆ 主要市場別の販売計画
- ◆ タイヤ技術の中長期計画

2. ダイバーテック事業の基本戦略

- ◆ 事業の再編成(選択と集中)
- ◆ ダイバーテック技術の中長期計画

3. 管理部門の基本戦略

- ◆ 全社新コスト革新活動「GCR」

4. 研究開発部門の中長期計画

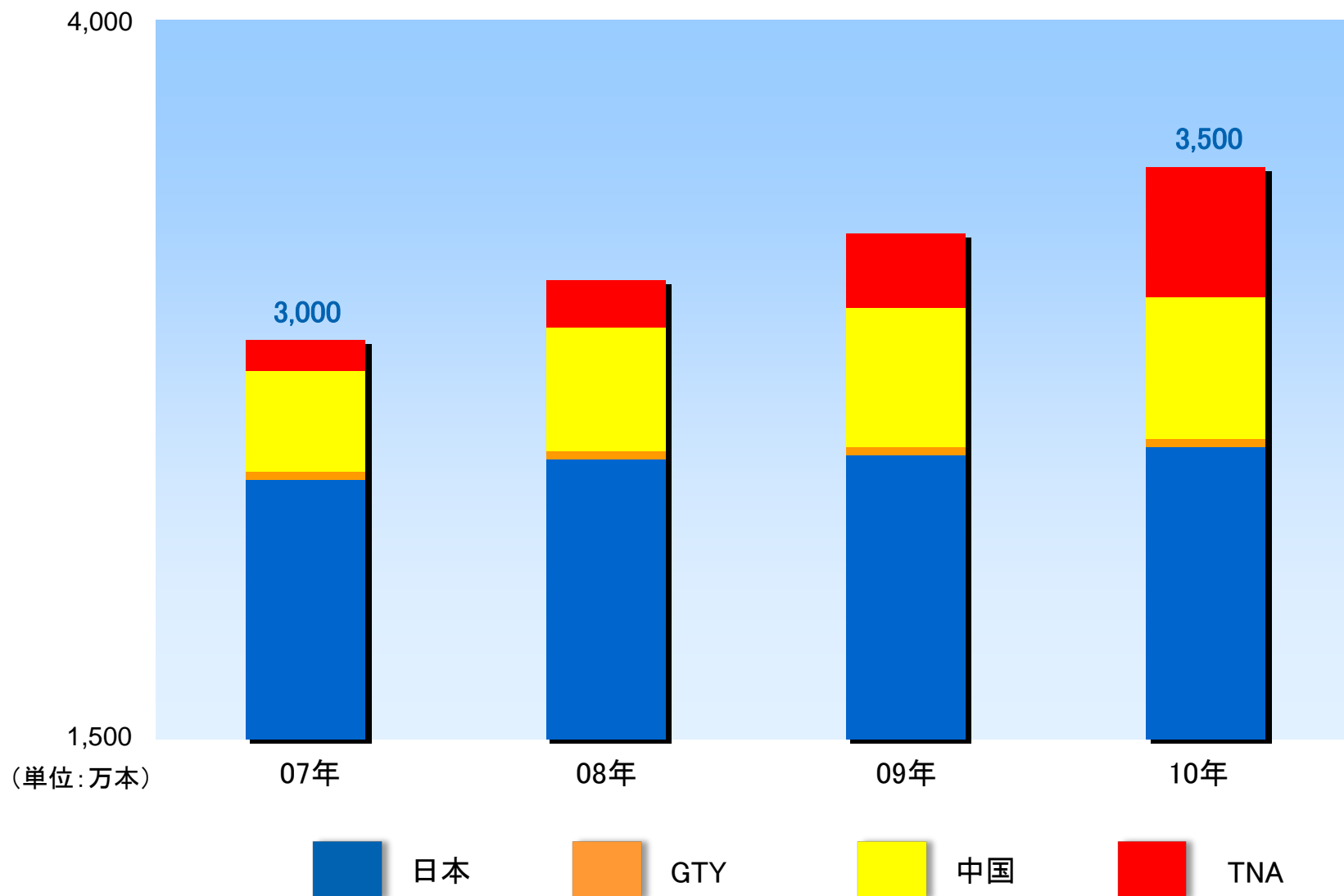
中期課題

グローバルレベルでの販売供給体制の確立
→北米工場(TNA)の生産能力増強(第3期)とアジア新工場の建設

アクションプラン

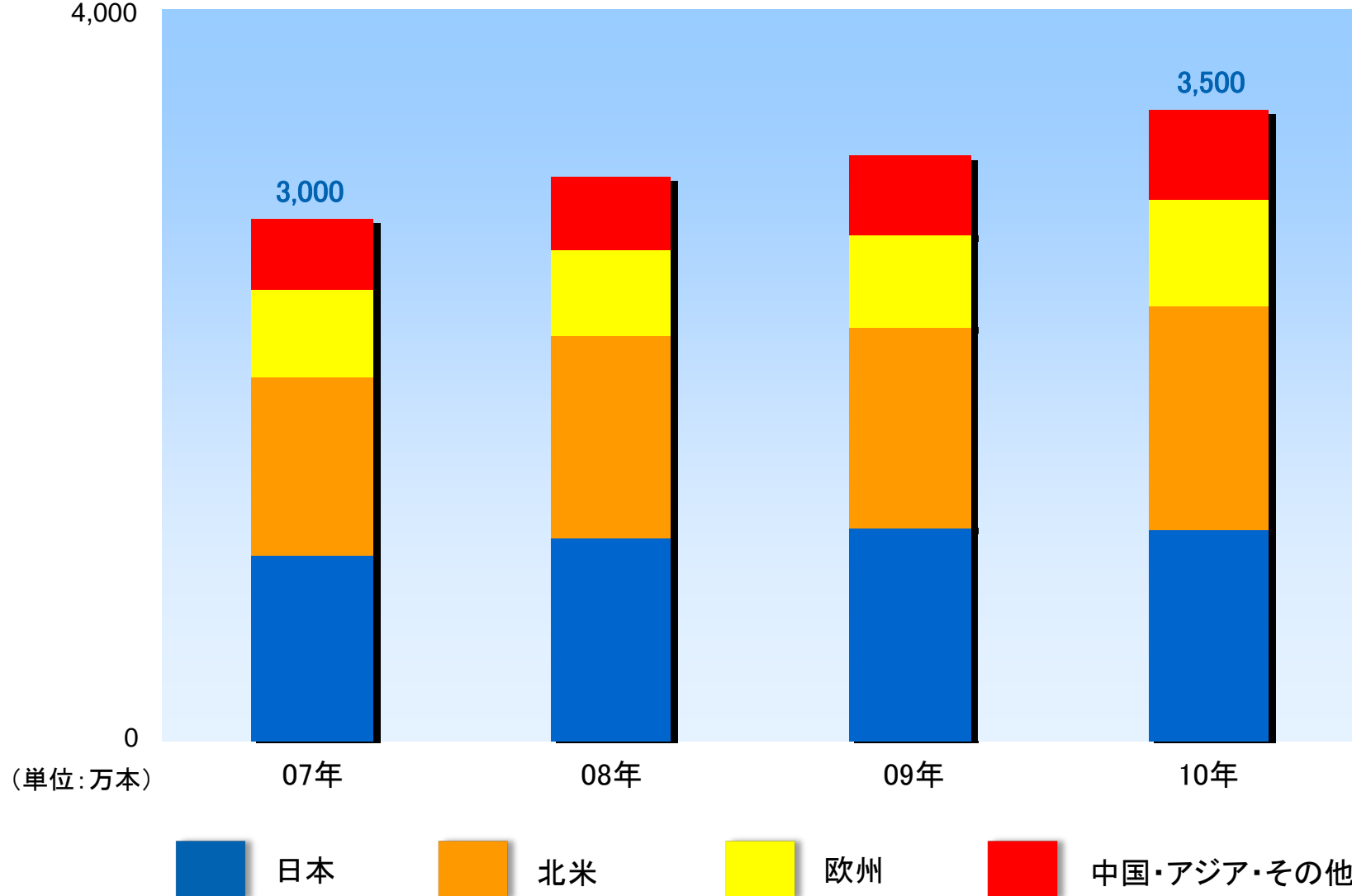
- ①供給体制の確立
 - ・TNA第3期プロジェクト
 - ・アジア新工場建設プロジェクト
- ②北米事業の成長とさらなる収益力強化
 - ・2010年にシェア5%達成へ
- ③欧州での競争力ある事業基盤の構築
 - ・ロシア、東欧、イベリアへの展開
- ④中国事業の強化
- ⑤国内事業改革の継続
- ⑥タイヤ製造原価低減活動の推進
 - ・GCRの推進

3,500万本供給体制へ(2010年度)



北米・欧州・中国市場での拡販

4,000



◆ タイヤ技術の中長期計画

「中計'08」(～2010年)

「ビジョン'15」(～2015年)

世界ナンバーワン技術への挑戦

安全性・環境配慮・ 専用タイヤの進化

基盤技術

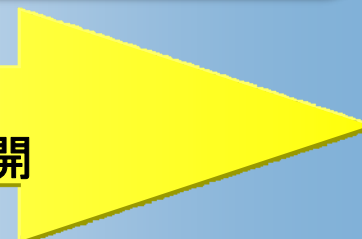
- ・UHP設計新基盤技術
- ・新素材開発技術
- ・統合最適化シミュレーション技術:
ポスト「T-mode」
- ・TBR基盤技術の進化:
ポスト「e-balance」



- ・設計新基盤技術
- ・次世代新素材開発技術
- ・高度シミュレーション技術
- ・多次元トレードオフ両立技術

生産技術

- ・新工法(A.T.O.M.)の進化
- ・低コスト生産工法の開発 → 海外工場への展開



開発商品

- ・世界No.1低燃費タイヤ:専用タイヤ
- ・超UHPタイヤ
- ・コンフォート・ランフラットタイヤ:TRF
- ・超低燃費TBRタイヤ:スーパーゼロシス



- ・高制動/超低燃費タイヤ
- ・軽量ロングライフタイヤ
- ・超UHPタイヤ
- ・次世代ランフラットタイヤ
- ・インテリジェントタイヤ
- ・エアレスタイヤ

中期課題

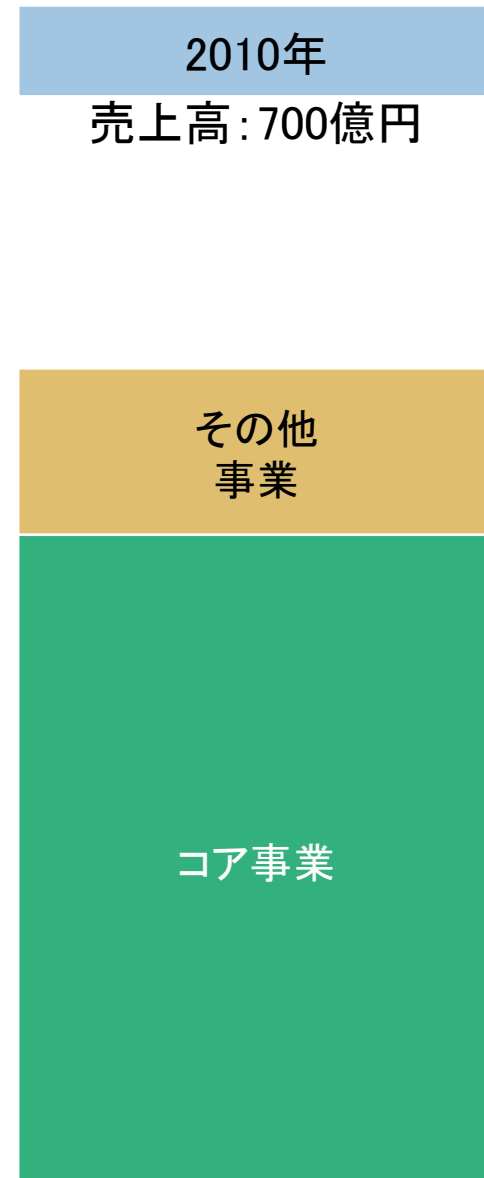
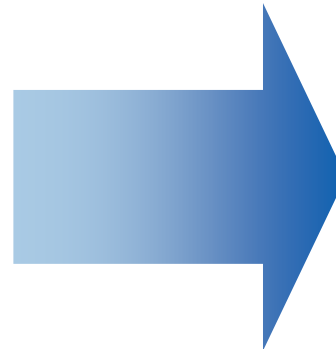
徹底的なコア事業への集中（自動車用防振ゴム・空気ばね・ゴム型物）

アクションプラン

- ①国内防振ゴム事業の再構築
 - ・桑名工場を核とした拠点再編成
- ②防振ゴムをコアとするグローバル事業体制の確立
 - ・北米工場（TAP）の収益基盤強化
 - ・中国工場（TAG）の増産対応推進
- ③事業の再編成
 - ・コア事業への徹底的集中
- ④新商品の開発強化
 - ・防振ゴム分野での独自性のある商品開発

アクションプランのスピーディな推進

◆ 事業の再編成（選択と集中）



◆ ダイバーテック技術の中長期計画

「中計'08」(～2010年)

「ビジョン'15」(～2015年)

世界ナンバーワン技術への挑戦

環境に配慮した高度な静粛性の達成

基盤技術

- ・振動制御設計技術
- ・操縦安定性と乗り心地の高次元両立
- ・環境配慮接着、塗料技術
- ・ゴム材料技術
- ・シミュレーション
(流動解析、寿命予測)

- ・アクティブ制御技術
- ・高周波ノイズ遮断技術
- ・振動騒音予測
シミュレーション技術
- ・軽量化技術
- ・材料技術

生産技術

グローバル展開を支える生産技術

- ・ものづくり基盤の再構築
- ・空気バネの工法進化

開発商品

- 自動車用高機能防振ゴム
 - ・電気式切替エンジンマウント
(Variable Engine Mounting)
 - ・LF-BUSH (Low Friction Bush)
 - ・高性能サスペンション部品
 - ・世界最軽量エンジンマウント
- 非自動車分野への展開

- ・クリーンディーゼル車用
エンジンマウント
- ・高性能モーターマウント
- ・高静粛エンジンマウント

中期課題

1. グローバル化の実行と支援
2. 「集中戦略」のための支援
3. 会社と人の継続的成長を支える人事行政の実行

アクションプラン

- ①ガバナンスの強化
- ②環境先進企業への変革
- ③全社コスト革新活動GCRの推進
- ④調達革新活動のさらなる推進
- ⑤次世代人事制度への移行
 - ・多様な人材の確保と活用

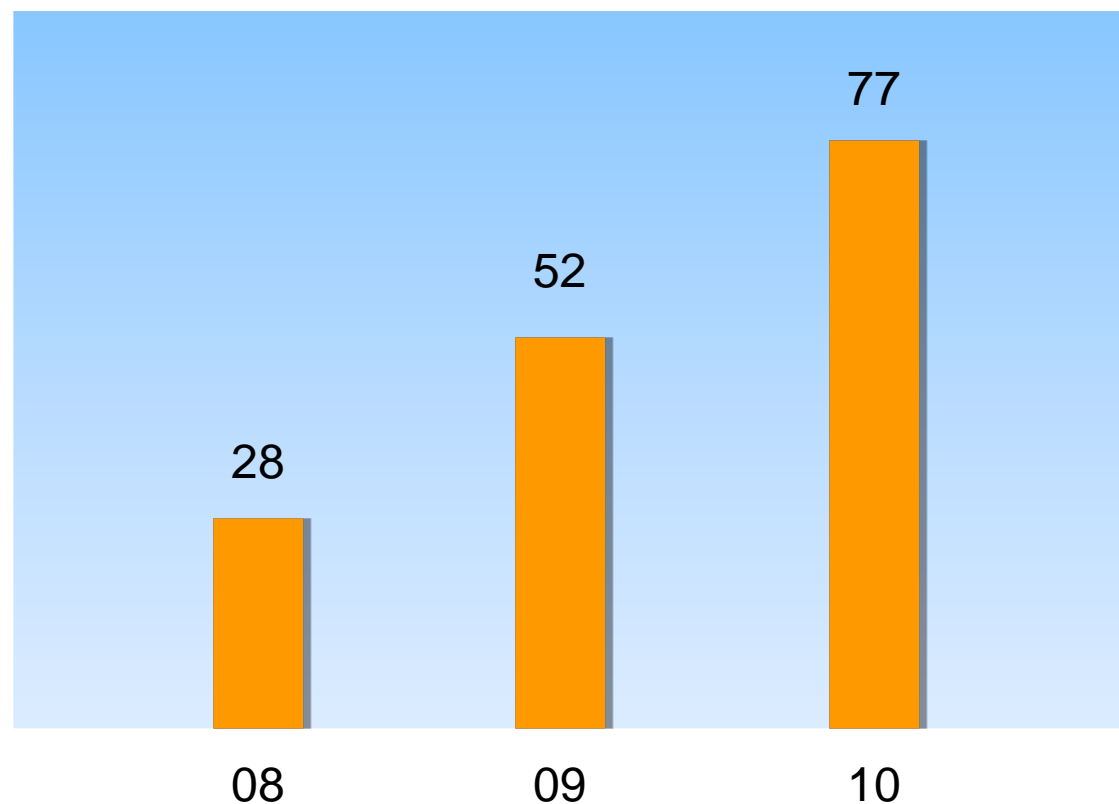
◆ 全社新コスト革新活動「GCR」の計画

工場コストダウンの取り組み

GCR = Global Cost Revolution

コスト低減活動をグローバルに展開

(単位: 億円)



※数値は2007年対比(累計)

4. 研究開発部門の中長期計画

■世界トップレベルを目指したゴム・高分子の材料・加工・評価技術

■環境を軸とした研究戦略の展開

- タイヤの軽量化・省エネルギーにつながる材料・工法の研究
- タイヤの安全性と耐久性向上のための材料研究
- 省資源・低環境負荷な接着技術の開発
- 基盤要素技術の新商品分野への応用研究

材料研究

- ・ゴムの変性技術
(ポリマー変性、新架橋技術、新補強技術など)
- ・機能性高分子(軽量化のための材料・分子設計技術)
- ・分子モデルによる物性シミュレーション技術

工法開発

- ・ゴムの新加工基盤要素技術
- ・半導体周辺研磨技術開発

TOYO TIRES
driven to perform