

新中期経営計画「中計'17」 ～2020年に向けて～

2017年3月10日

東洋ゴム工業株式会社

新中期経営計画「中計'17」

1. 中計'14の振り返り

- 1) 売上高、営業利益の推移
- 2) 事業別の状況

2. 中計'17について

- 1) 経営目標
- 2) 設備投資

3. 事業成長戦略

- 1) タイヤ事業
- 2) ダイバーテック事業

4. コーポレート基盤強化

- 1) 経営基盤の強化
- 2) 企業風土の改革

新中期経営計画「中計'17」

1. 中計'14の振り返り

- 1) 売上高、営業利益の推移
- 2) 事業別の状況

2. 中計'17について

- 1) 経営目標
- 2) 設備投資

3. 事業成長戦略

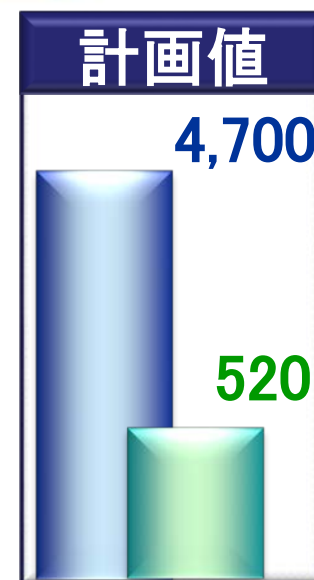
- 1) タイヤ事業
- 2) ダイバーテック事業

4. コーポレート基盤強化

- 1) 経営基盤の強化
- 2) 企業風土の改革

(億円)

売上高
営業利益



	2014年	2015年	2016年
営業利益率	12.1%	15.5%	12.9%

2016年	
営業利益率	11.1%

為替レート	ドル	2014年	2015年	2016年
	ユーロ	140円	105円	121円

ドル	100円
ユーロ	135円

- ✓ 北米を中心として営業利益を創出し12%以上の営業利益率を達成
- ✓ 為替レートや原材料価格の影響で売上高や営業利益の水準は変動
- ✓ 配当額は45円を継続

タイヤ事業

中計'14の事業戦略

- 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

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%

期間中に実施した主要アクション

- アメリカ工場、マレーシア工場増強完了
- ピックアップトラック/SUV/CUV用タイヤ 北米重点増販
- 北米・欧州での新規顧客の開拓
- 北米SUV商品の開発・上市
- 新設計基盤技術「Nano Balance Technology」進化
- 低燃費タイヤ『NANOENERGY』シリーズのトラック・バス用タイヤを上市

2016年 実績

売上高	3,039億円
営業利益	454億円
営業利益率	14.9%

ダイバーテック事業

中計'14の事業戦略

- 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



期間中に実施した主要アクション

- 自動車ゴム部品の新規受注先の獲得
- 自動車ゴム部品のグローバル供給体制の推進
- 拠点再編による収益性の向上
- 鉄道車両部品事業、硬質ウレタン事業の海外展開
- 品質保証システムの再構築

中計'14(2016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%

2016年 実績

売上高	775億円
営業利益	38億円
営業利益率	4.9%

新中期経営計画「中計'17」

1. 中計'14の振り返り

- 1) 売上高、営業利益の推移
- 2) 事業別の状況

2. 中計'17について

- 1) 経営目標
- 2) 設備投資

3. 事業成長戦略

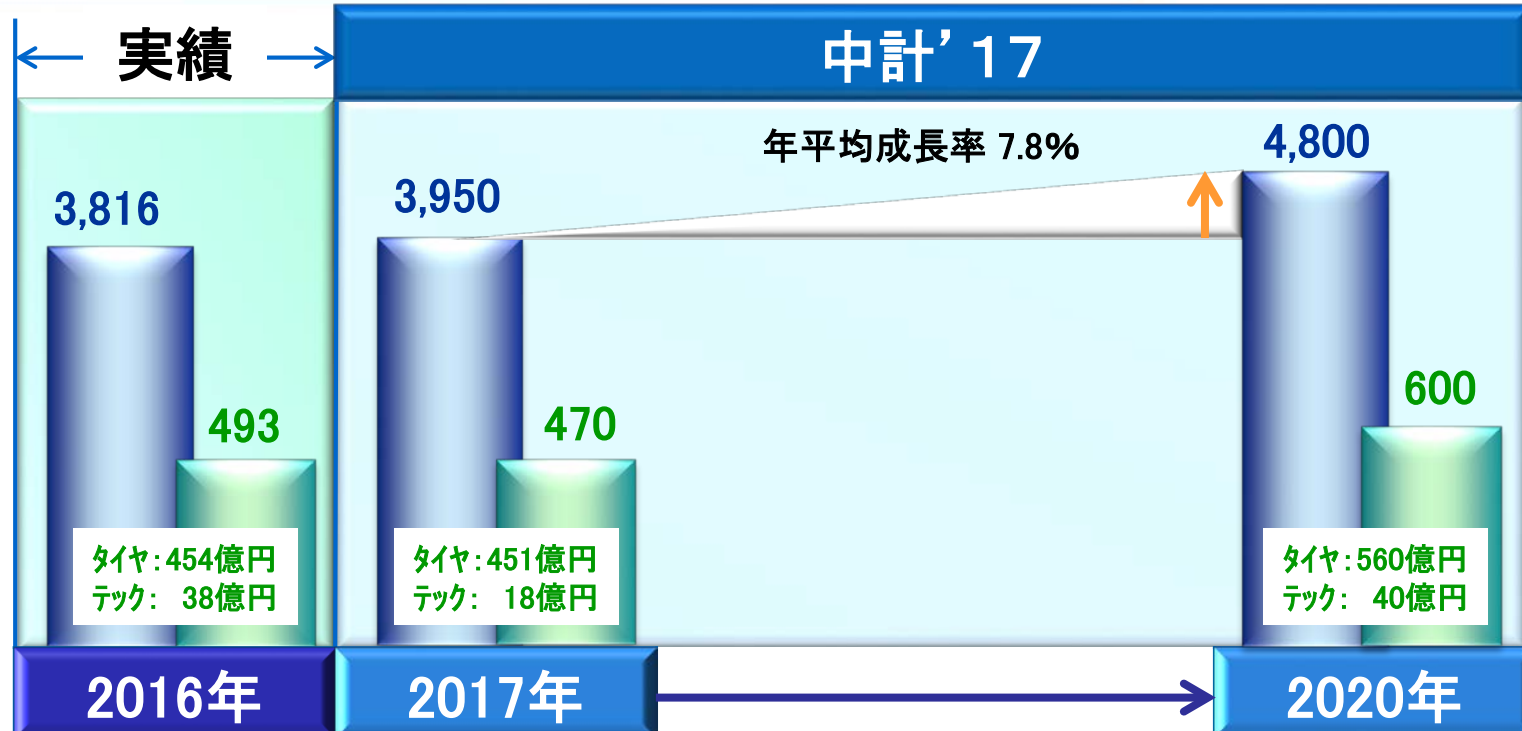
- 1) タイヤ事業
- 2) ダイバーテック事業

4. コーポレート基盤強化

- 1) 経営基盤の強化
- 2) 企業風土の改革

(億円)

売上高
営業利益



タイヤ: 454億円
テック: 38億円



タイヤ: 451億円
テック: 18億円

タイヤ: 560億円
テック: 40億円

	2016年	2017年	[為替レート]	2020年
営業利益率	12.9%	11.9%		12.5%
タイヤ	14.9%	14.1%	1US\$=110円	14.0%
ダイバーテック	4.9%	2.4%	1€=115円	5.0%

- ✓ 持続的成長に向け、事業機能・経営基盤の強化に一層注力する
- ✓ 営業利益率を維持・拡大しつつ、重点ターゲット領域での着実な成長を目指す

「モビリティを中心とした事業成長」の実現へ投資継続

	2013～2016年 4カ年の実績	2017～2020年 4カ年の計画
設備投資	1,328億円	約1,280億円
事業別 投資額		
タイヤ	1,130億円	約1,120億円
ダイバーテック他	198億円	約160億円

新中期経営計画「中計'17」

1. 中計'14の振り返り

- 1) 売上高、営業利益の推移
- 2) 事業別の状況

2. 中計'17について

- 1) 経営目標
- 2) 設備投資

3. 事業成長戦略

- 1) **タイヤ事業**
- 2) **ダイバーテック事業**

4. コーポレート基盤強化

- 1) 経営基盤の強化
- 2) 企業風土の改革

事業課題 目標と方針

事業環境認識

- ✓ 北米: 大型車需要は堅調だが競争激化
- ✓ 欧州: 技術競争力の向上が必須
- ✓ 中国: 成長率は高いが競争は激化
- ✓ アジア: 成長著しいが現在は低価格商品が中心
- ✓ 新興国市場: 一時のような成長見られず鈍化傾向

中計'17における事業課題

- 独自ポートフォリオの強化
- 販売力強化とブランド戦略の推進
- 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
- 国内工場の再構築

中計'17 数値目標 (2020年度)

売上高	4,000億円
営業利益	560億円
営業利益率	14.0%

中計'17の事業方針

利益極大化に向けた事業基盤の強化

- 北米市場の商品力強化と増販に向けた体制強化
- 市場動向に応じた商品ミックス最適化
- 驚きのある商品を提供する開発力・技術力の進化
- ブランド力の向上と効率的な供給体制の構築

技術戦略

① 独自のタイヤ設計基盤技術の強化(進化)

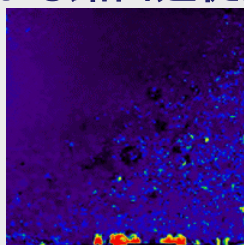
Nano Balance
Technology

コンピューター
シミュレーション技術

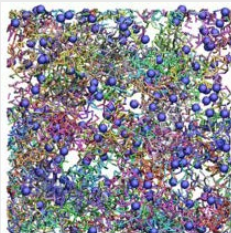
計測・評価技術

転がり抵抗低減と背反性能の
両立をさらに高い次元に

・ナノ分析(放射光イメージング
技術による路面追従度観察)



・ナノ解析(タンデルタ定量化)

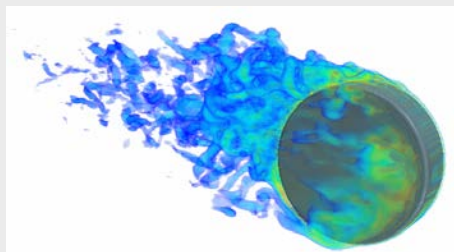


開発スピード加速とコスト低減
技術革新への予測精度向上

・タイヤ&車両シミュレーション

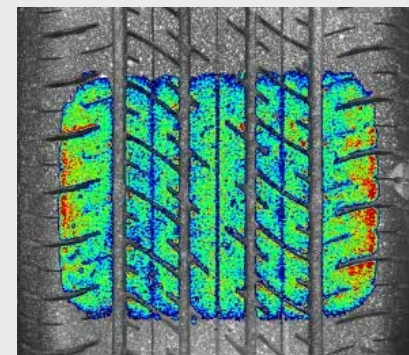


・空カシミュレーション



挙動の緻密な「見える化」
性能向上への技術課題解決

・制動時の接地挙動観察評価



技術戦略

②商品化に向けた要素技術の革新

アグレッシブ デザイン技術	ウェット性能向上技術	高寿命化技術
デザイン(トレッド意匠、もみあげ)と背反性能(摩耗,ノイズ,ウェット)との [両立ブレークスルー]	世界最高のウェット性能(μ 、制動、ハンドリング)と転がり抵抗低減の [両立ブレークスルー]	世界最高の摩耗ライフと背反性能(低燃費,耐久力)との [両立ブレークスルー]
<ul style="list-style-type: none"> ➤ デザイン設計技術 ➤ ゴム材料技術 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 構造・形状設計技術 ➤ パターン設計技術 ➤ ゴム、繊維材料技術 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 構造・形状設計技術 ➤ パターン設計技術 ➤ ゴム材料技術
 <p>ノイズの最適化事例</p>	 <p>Wet μ-S特性</p> <p>スリップ率 S[%]</p> <p>Conventional design vs PROXES Sport with new design</p> <p>制動時接地圧の最適化事例</p>	<p><新材料・加工技術> ファイラ超分散技術開発によるエネルギーロス低減</p> <p>従来品 (凝集塊あり)</p>  <p>開発品 (分散性良好)</p> 

商品戦略

商品開発力の強化

ピックアップトラック用 タイヤ	乗用車用 タイヤ	トラック・バス用 タイヤ
<p>強みを活かした さらなる商品戦闘力の強化</p>	<p>グローバルで 存在感ある技術力の具現化</p>	<p>技術優位性の高い ポジショニングの獲得</p>
<p>➤ ピックアップトラック/SUV/CUV用 差別化商品の継続的投入</p>	<p>➤ 欧州(新車向け含む)で 認められるハイパフォーマンス 商品の投入</p>	<p>➤ 北米向けプレミアム商品投入 ➤ 国内向け低燃費商品の投入</p>
<p>重点展開 : 北米</p>	<p>重点展開 : 全市場</p>	<p>重点展開 : 北米、日本</p>
 <p>TOYO TIRES OPEN COUNTRY C/T NITTO RIDGE GRAPPLER</p>	 <p>PROXES Sport</p>	 <p>NANOENERGY M166</p>

ブランド戦略

スポンサー活動を活用したコミュニケーション展開

➤ グローバル市場における存在感を向上

当社製タイヤのパフォーマンスの高さを訴求



【 ピックアップトラック、SUV 】



【 UHP 】

スポーツを通じてアグレッシブな当社ブランドの姿を訴求



【 サッカー 】



【 メジャーリーグ 】

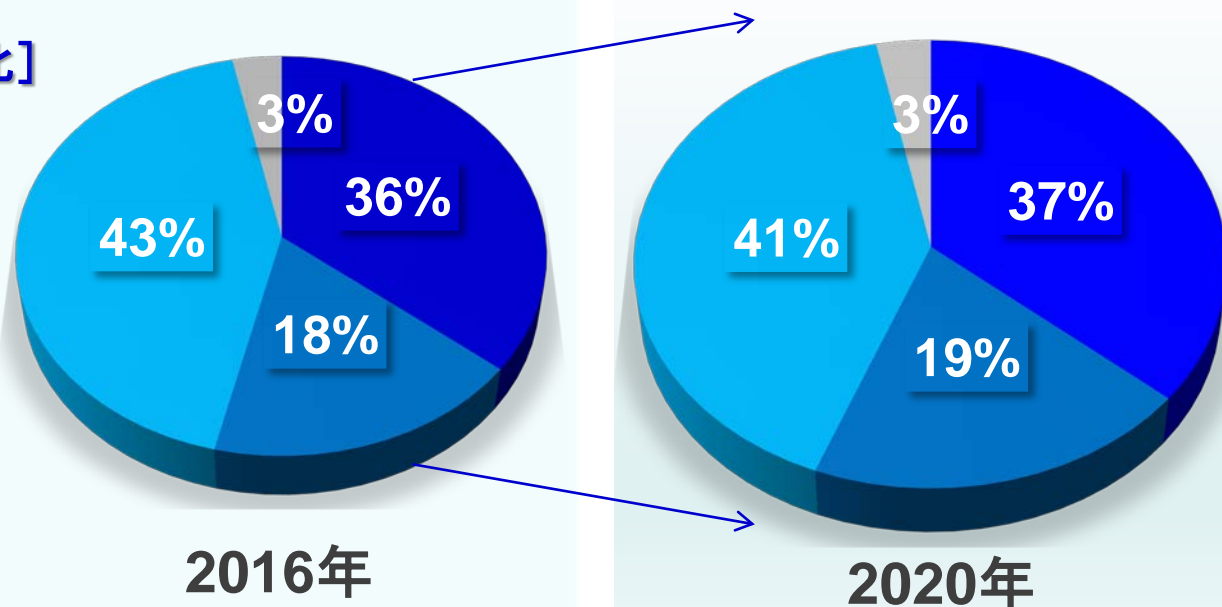
販売戦略

① 市場動向に応じた商品ミックス最適化

北米	収益の源泉として、商品力と販売力をさらに増強
欧州・中東・アフリカ	欧州で技術を磨き世界で勝てる商品を武器に販売を拡大
日本・中国・東南アジア	拡大するSUV/CUV商品を中心に高付加価値商品を強化
オセアニア・中南米	市場特性を捉え、中期的に事業基盤を構築

[市場別 タイヤ販売 構成比]

- 北米
- 欧州・中東・アフリカ
- 日本・中国・東南アジア
- オセアニア・中南米



販売戦略

② 当社の強みのさらなる強化

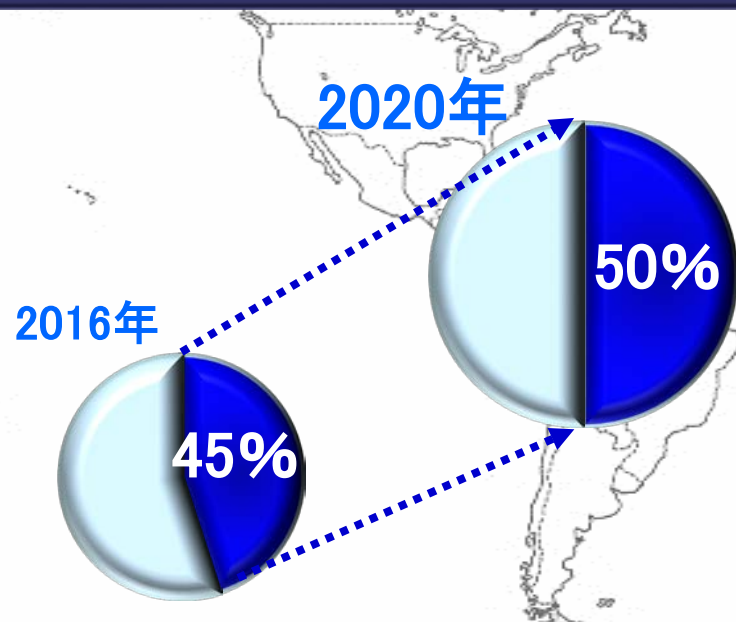
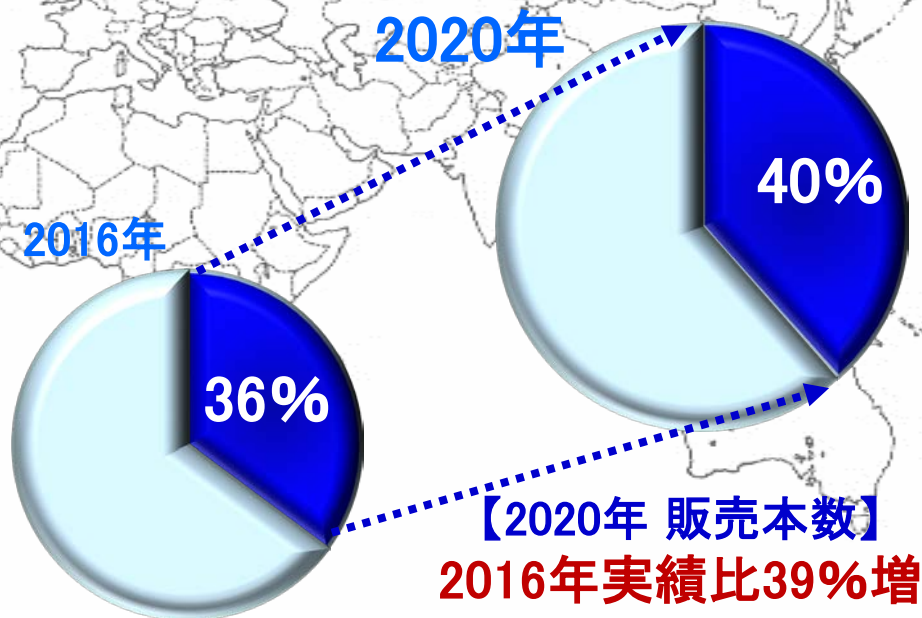
ピックアップトラック/
SUV/CUV用商品カテゴリ

当社の強み



ピックアップトラック/SUV/CUV用タイヤ
グローバル販売構成比率

グローバル新車装着用タイヤに占める
ピックアップトラック/SUV/CUV用タイヤ
販売構成比率



市場戦略

① 北米市場 ～大口徑ピックアップトラック分野で存在感を向上

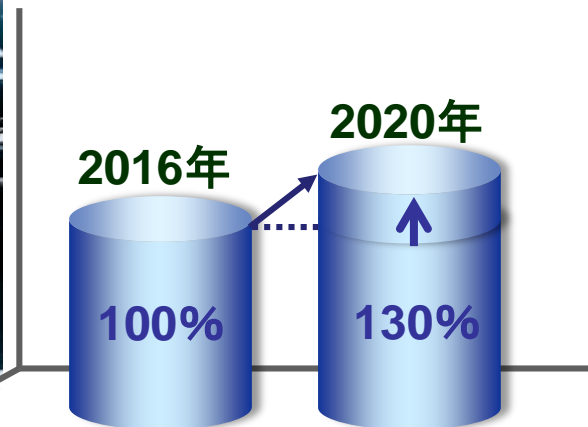
北米ランキング		売上(Bil.\$)
1	ブリヂストン	\$7.7
2	グッドイヤー	\$6.7
3	ミシュラン	\$6.5
4	コンチネンタル	\$2.9
5	クーパー	\$2.1
6	ハンコック	\$1.6
7	トヨー	\$1.4
8	ヨコハマ	\$1.1
9	ダンロップ / ファルケン	\$0.8
10	ピレリ	\$0.5

出所) MTD January 2017



2020年にシェア6%以上を狙い、
北米ランキング5位の礎を築く
(シェアは当社試算による)

ピックアップトラック/SUV/CUV用タイヤ
カテゴリでの確固たる地位確立



市場戦略

- ①北米市場 ～市場ニーズを的確に捉える現地オペレーション
マーケティング、R&D体制強化による機能の充実



マーケットに密着した
精度の高い情報を
収集・分析

スピード感を持って
さらに進化した
商品を開発・提案

高品質・高性能の
高付加価値タイヤを
タイムリーに供給

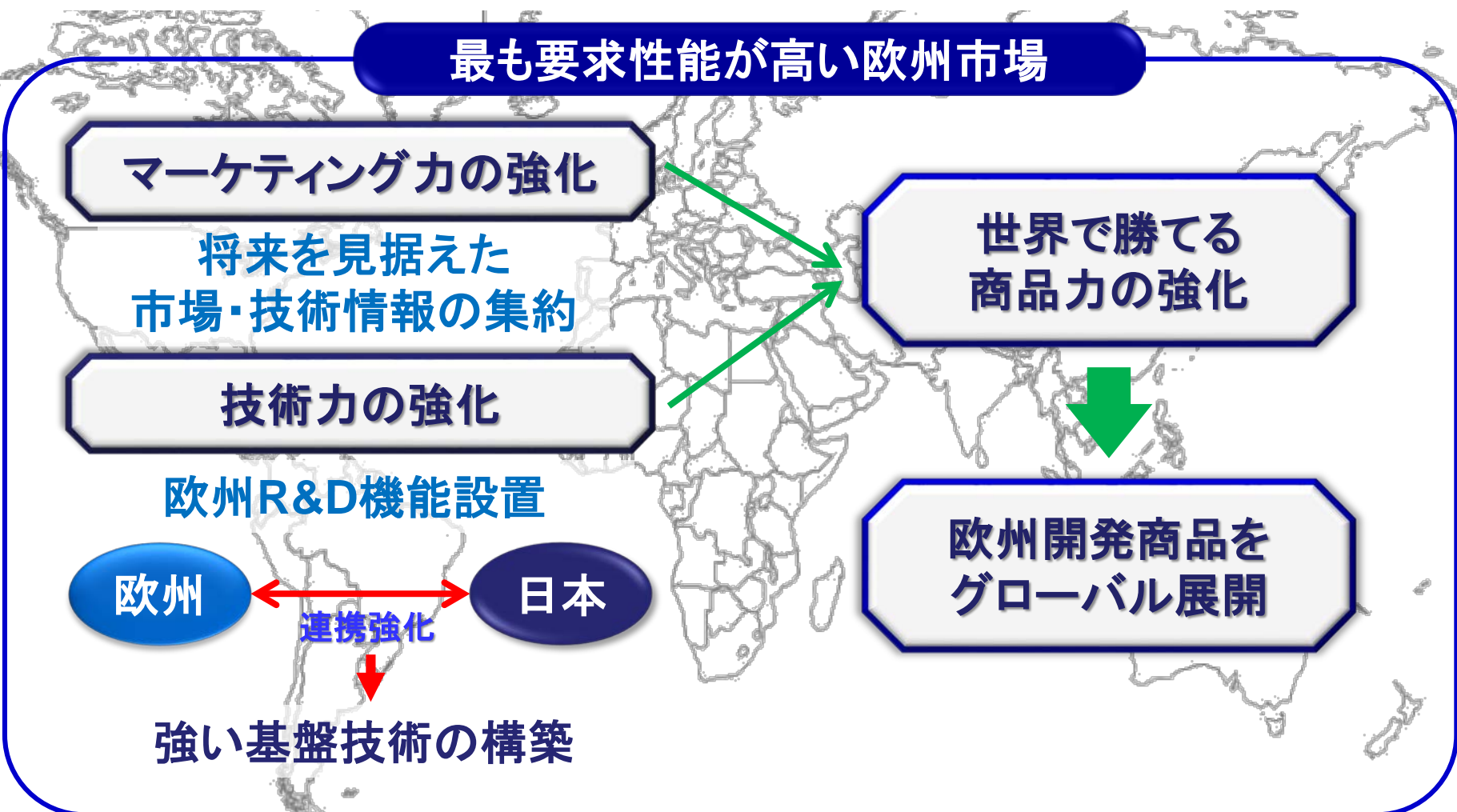
市場戦略

- ①北米市場 ～市場ニーズに柔軟に対応する供給体制
高付加価値タイヤの少量ロット生産に対応する、自動化された工法



市場戦略

② 技術基盤強化と欧州発グローバル展開



供給戦略: オペレーションの最適化とポートフォリオ強化

- 各工場キャラクターの明確化
- 最適物流体制の構築と供給コンビネーションの実現
- 2020年以降の持続的成長を見据えた新生産拠点

新生産拠点

日本

北米

設備更新により
高付加価値品を強化

市場ニーズに合わせた
機敏で柔軟な供給

マレーシア

汎用商品の
コスト競争力強化

中国

得意分野に重点化
した生産対応

事業課題 目標と方針

事業環境認識

- ✓ 日系自動車メーカーの海外展開加速
- ✓ 環境・エネルギーに配慮した次世代商品への段階的移行
- ✓ 新興国を中心にモビリティ・インフラ市場の拡大
- ✓ グローバル市場での競争激化

中計'17における事業課題

- 高機能商品のラインナップ充実
- グローバル供給体制の構築推進
- 新規顧客(地域)の開拓
- 技術提案力の向上
- コスト競争力の強化

中計'17 数値目標 (2020年度)

売上高	800億円
営業利益	40億円
営業利益率	5.0%

中計'17の事業方針

高機能商品へ注力しつつ、グローバルサプライヤーとしてのポジションを確立

- 自社技術の優位性を活かした高機能商品の進化と製造原価低減の両立
- 顧客密着戦略によるグローバル供給体制の整備
- 新たな組織体制で新規顧客を獲得

基本戦略

将来的に成長を目指す分野に資源を集中

- (1) タイヤ事業との相乗効果（販売、ゴム技術等）
- (2) 自動車メーカーへの総合的提案（モジュール化）
- (3) 顧客密着戦略によりグローバルでの成長を目指す

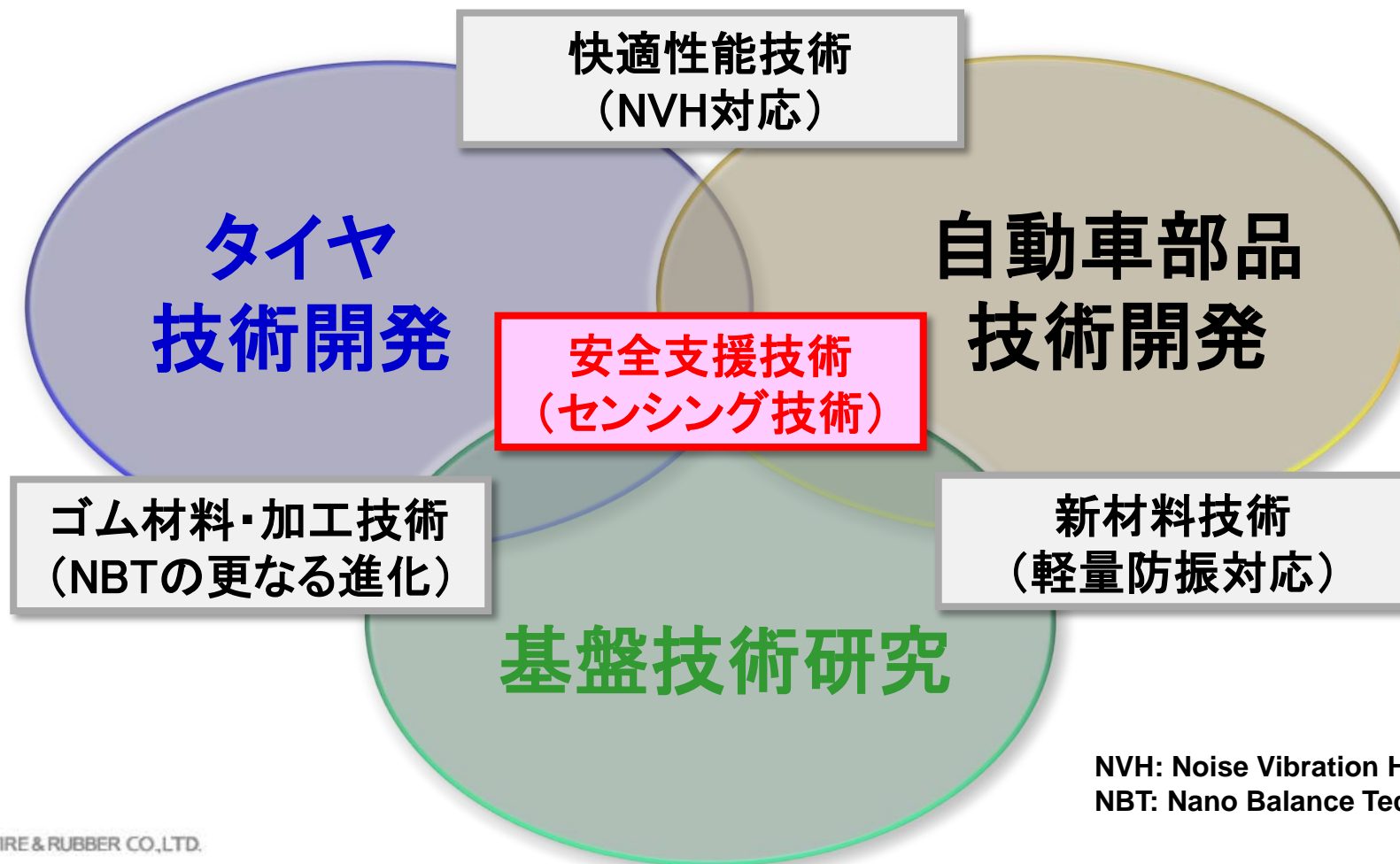


自動車部品事業のグローバル成長を加速

技術戦略

モビリティを中心とした事業成長を担保する新連携体制

リソースとノウハウの融合による技術力の最大化

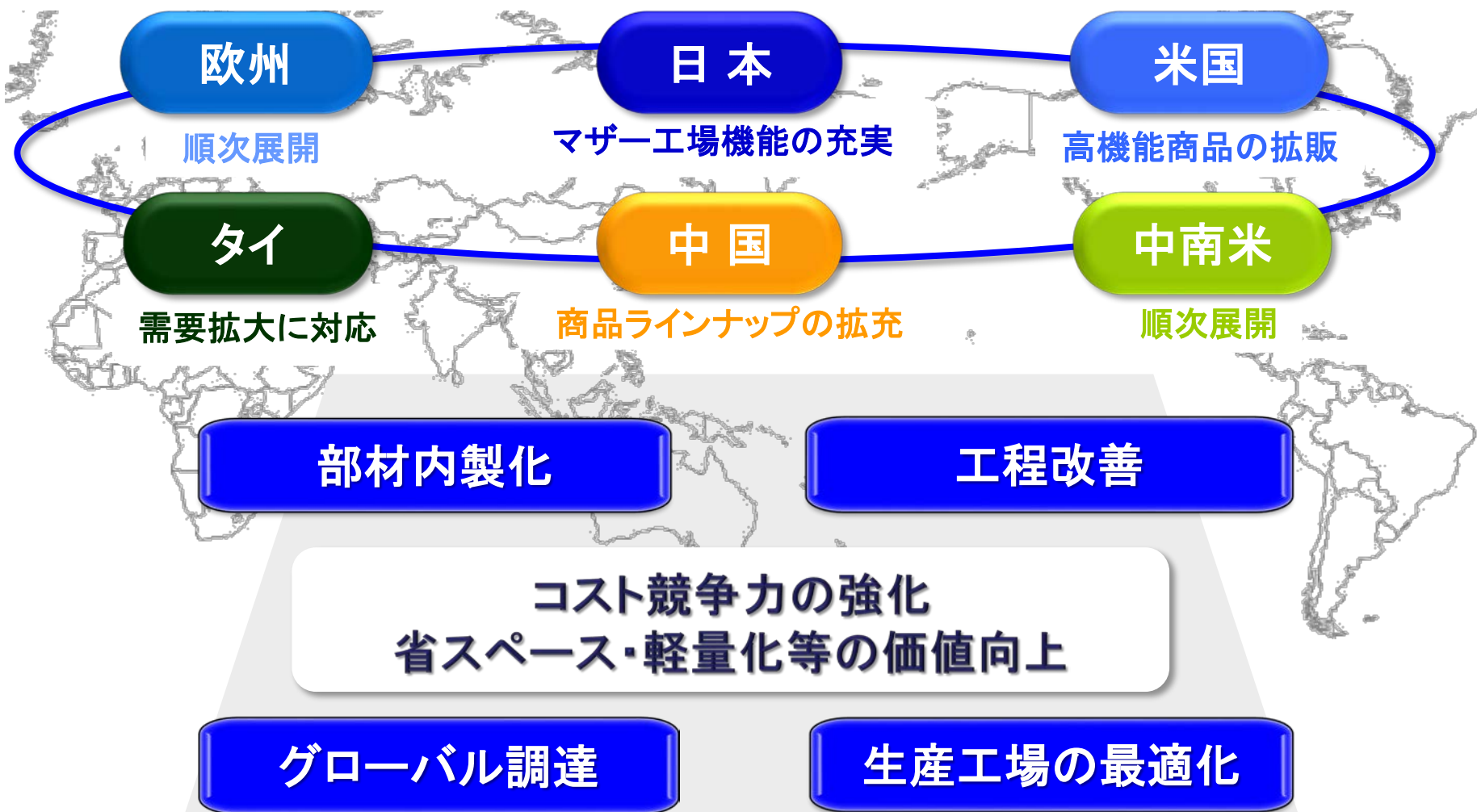


NVH: Noise Vibration Harshness
NBT: Nano Balance Technology

自動車部品事業

[顧客密着戦略]

自動車メーカー密着によるグローバルサプライヤーとしてのポジション確保



新中期経営計画「中計'17」

1. 中計'14の振り返り

- 1) 売上高、営業利益の推移
- 2) 事業別の状況

2. 中計'17について

- 1) 経営目標
- 2) 設備投資

3. 事業成長戦略

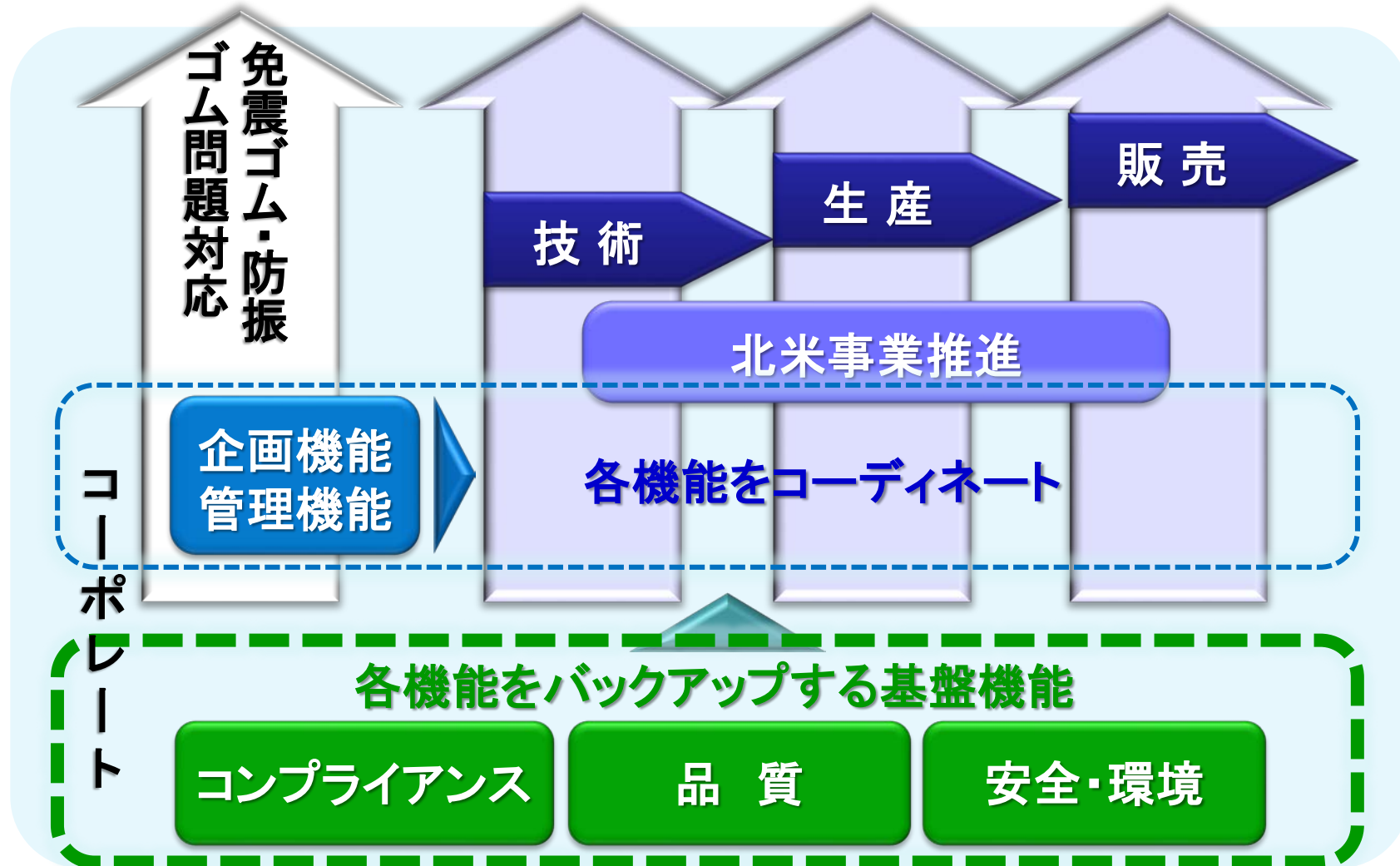
- 1) タイヤ事業
- 2) ダイバーテック事業

4. コーポレート基盤強化

- 1) 経営基盤の強化
- 2) 企業風土の改革

経営基盤の強化を図るため機能別組織へ

各機能が専門能力を発揮、調和した姿を追求し総合力を向上



製造業としての社会的責任を果たし、持続的成長に向けた旗振り役を担う

事業組織の機能を最大限に引き出し、
調和・統合を推進するコーディネート力を発揮

【企画機能】

【管理機能】

経営の前提条件となる【基盤機能】として、
事業組織活動をバックアップ

コンプライアンス

- 一人の例外なく全員に対して
遵法意識を浸透させる教育
- 不正行為の早期探知、
危機管理体制の確立

品質

- お客さまに安心してご使用
いただける品質保証体制
- 自主監査手法の改善と定期的
な第三者監査による可視化

安全・環境

- 安全確保をすべてに優先した
ルール・体制・研修強化
- 2020年度末までにCO2排出量
を2005年度比15%削減

成長の源泉となる働く基盤の変革と充実

役職員の意識改革とチーム力の向上

<p>よき企業風土醸成 とベクトル合わせ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・理念を基軸とした経営の推進 ・新たな理念の浸透と意識統一、団結
<p>ワンチームとしての 意識・機能の統合</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・機能別組織のコーディネートの推進 ・横断的なコミュニケーションの活性化
<p>闊達な人材組織の 基盤形成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プロフェッショナル人材の育成、強化 (教育、配置、評価) ・多様な人材を獲得する採用活動
<p>働きがいのある 環境整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・役職員の健康管理の充実 ・働く女性のキャリア形成支援の促進 ・シニア人材の活躍支援の推進



新たな理念を制定(2017年1月1日付)

よき企業風土を育み、社会から求められる企業に向けて意識を変革

社 是

昨日より今日はより良くより安く、需要者の為に各自の職場で最善を

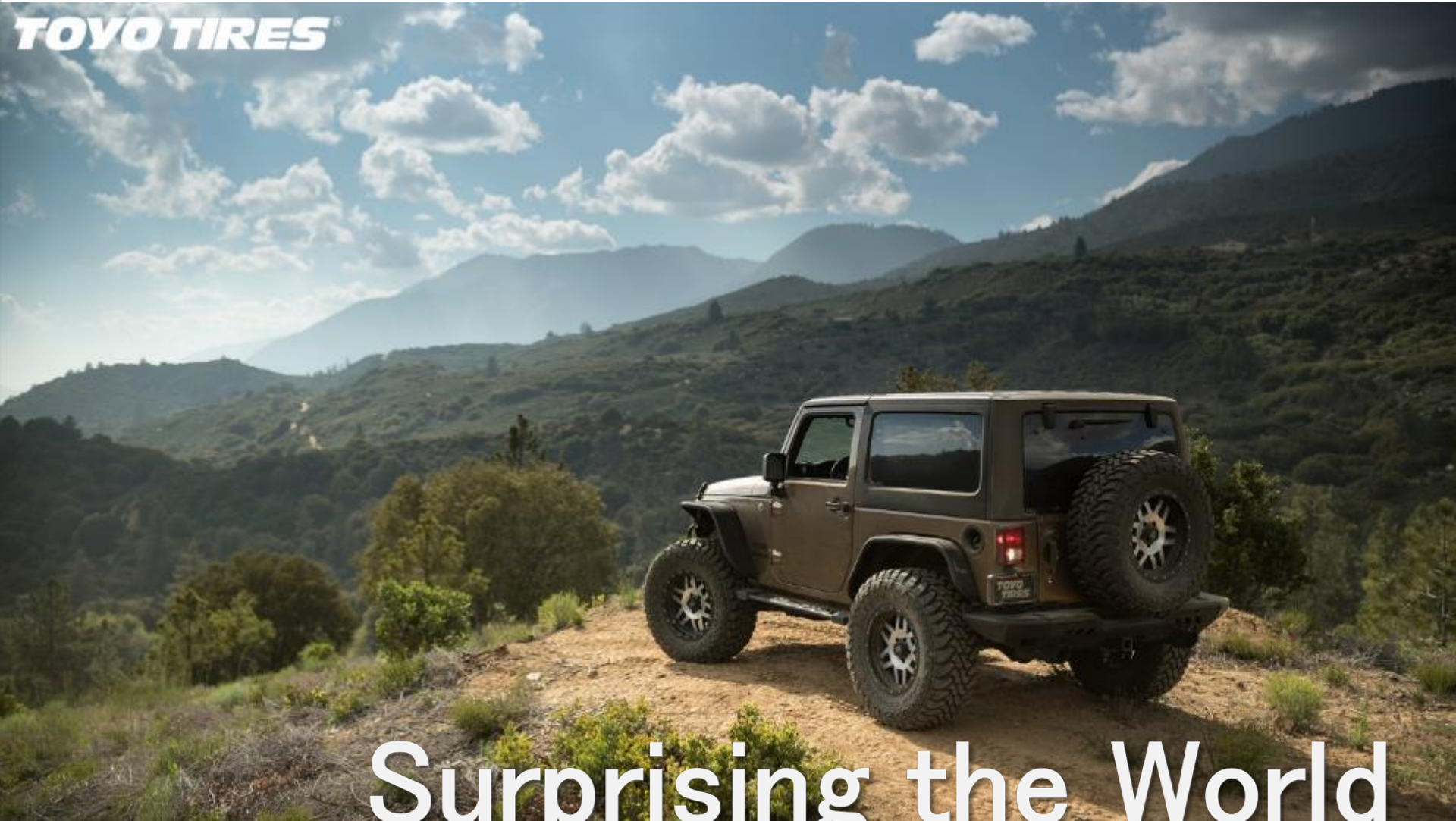
私たちの使命
(ミッション)お客さまの期待や満足を超える感動や驚きを生み出し、
豊かな社会づくりに貢献します。私たちの
ありたい姿
(めざす企業像)

- 一. 私たちは、たゆまぬ技術革新によって、一步先の未来を創る企業をめざします。
- 一. 私たちは、挑戦心と独創的な発想にあふれた闊達な風土を持つ企業をめざします。
- 一. 私たちは、企業活動に関わるすべての人びとと喜びを分かち合う企業をめざします。

私たちの
持つべき
価値観
(TOYO WAY)

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 公正さ | 社会に正しく役立つことを旨として、私心のない公明正大な行動をとる。 |
| 誇り | 会社と仕事、自分自身に高い誇りを持ち、最後まであきらめない。 |
| 主体性 | 何事にも、自らが主体となって受け止め、自らが主体となって取り組む。 |
| 感謝 | 人と社会に思いやりと感謝の心を持ち、誠意を込めて力を尽くす。 |
| 結束力 | 仲間とともに知恵と力を結集し、常に創意工夫と改良改善を続ける。 |

TOYO TIRES®



Surprising the World

TOYO TIRES
driven to perform