



次の100年へ社会の期待に応える「真に価値」のある企業グループとして存在していくために、時代の変化を確実にとらえて構造改革に取り組み、長期ビジョン達成に向けて着実に歩みを進めてまいります。

2009年12月期の概況

Q. 当期の経営環境に対する見解と業績の概要についてお話しください。

2009年12月期は、国内自動車生産が前期比3割減となり、新車用タイヤ販売が大きな影響を受けたことに加え、市販用タイヤ販売も国内外の需要が大幅に減少しました。さらにスポーツ事業や産業品事業においても個人消費や設備投資の落ち込みが需要に大きな影響を与えるなど、かつてない厳しい状況で推移いたしました。

このような情勢のもと、当社グループは、足元の収益力を早急に回復させるため、緊急増益対策として、個別案件ごとの優先度・重要度の再評価に基づく「設備投資の大幅な削減」、採算性を重視した「商品構成の見直し」、創造的改善による「コスト

ダウンの積み上げ」、業務改善活動による「間接スタッフの生産性向上」、徹底的な業務見直しによる「経費削減」などを実施しました。また同時に、数量が伸びない環境下でも利益が確保できる体制を確立するべく構造改革に着手いたしました。

この結果、当期の連結売上高は前期比13.3%減収の5,245億35百万円となりました。利益面では、連結営業利益は12.0%増の287億39百万円、連結経常利益は35.4%増の200億29百万円、連結当期純利益は前期の10億21百万円から81億円増加の90億93百万円となりました。

Q. 当期に実施した構造改革の内容について教えてください。

当社グループでは、事業環境が急激に変化するなか収益力の一層の向上を図るため、「従来の制度・組織・仕組みの抜本的な見直し」を行っております。当期は主に、以下に述べる構造改革を実施しました。

① 国内市販用タイヤの販売体制を再編・強化

お客さまへのサービス向上と販売力・収益力の強化を目的として、国内市販用タイヤの販売子会社であるダンロップファルケンタイヤ(株)傘下の投資販売代理店22社を、2010年1月1日に19社へ、さらに同年7月1日に11社へと段階的に統合再編することを決定しました。

② 連結子会社の吸収合併

経営資源の集中による経営の効率化と業務運営態勢のさらなる充実を図るため、2010年1月1日に、国内市販用タイヤの販売

を行う「ダンロップファルケンタイヤ(株)」と産業品事業の製造・販売を行う「SRIハイブリッド(株)」を当社へ吸収合併しました。

③ 泉大津工場の主要品目の生産移管

大規模地震に対するリスク対策として、泉大津工場における乗用車用ラジアルタイヤの生産を主に他の国内3工場に全面移管することを決定しました。なお、今回の移管品目に携わる従業員については、労働組合と協議の上、他事業所への転籍により全員の雇用を確保します。

当社グループは今後も全社的な組織再編に取り組み、より機動的で柔軟な組織を作り効率を最大化し、固定費削減を図ってまいります。また、ITを活用した業務効率化に取り組み、経費削減にも努めてまいります。

中長期の経営戦略

Q. このたび発表した中期計画について、その策定趣旨と概要を教えてください。

▶ 中期計画および長期ビジョンにおける数値目標 (億円)

	2008実績	2009実績	2012中計	2015長期ビジョン
売上高	6,050	5,245	7,000	8,000
営業利益 (率%)	257 (4.2%)	287 (5.5%)	620 (8.9%)	10%以上
経常利益 (率%)	148 (2.4%)	200 (3.8%)	560 (8.0%)	10%以上
当期純利益 (率%)	10 (0.2%)	91 (1.7%)	280 (4.0%)	5%以上
有利子負債残高	2,757	2,616	2,600	2,000
自己資本比率	28.3%	30.5%	35.0%	40.0%
デット・エクイティ・レシオ	1.5倍	1.4倍	1.1倍	0.7倍
ROA(営業利益ベース)	3.9%	4.7%	9.0%	10.0%以上
ROE	0.5%	4.9%	13.0%	15.0%以上

当社では2006年に、これからの10年間の成長戦略を「住友ゴムグループ 長期ビジョン」として策定しており、2015年に連結売上高は8,000億円、経常利益率は10%以上を目指す数値目標を掲げております。しかし、2008年下期から2009年にかけてはご存知のように世界不況に見舞われ、タイヤ事業を中心に売上高も大きく落ち込んだことから、今回、長期ビジョンの成長戦略の検証も含めて中期計画を立案することにいたしました。

この中期計画では、2008年から2009年にかけて落ち込んだタイヤの需要は、2010年には2008年レベルに回復すると見込み、2012年にはタイヤ、スポーツ、産業品事業それぞれの売上増加により、連結売上高は7,000億円、経常利益率は8%へ向

▶ 中期計画実現のためのアクションプラン

タイヤ事業

- ① 低燃費タイヤ開発・商品化の加速
- ② タイヤのグローバル最適生産体制の構築
- ③ 新しい視点でのコスト削減
- ④ 天然ゴムの品質・調達の安定化

スポーツ事業

クリーブランド社とのシナジーによる海外事業の発展

産業品事業

制振材、医療用ゴム栓などの成長商材の加速

上させる計画です。

私は、この2012年を目標年度とする中期計画が達成できれば、その延長線上にある長期ビジョンの数値目標の達成は十分可能であると考えております。最大の課題は、この2年間で低下した収益力をいかにして2012年までに回復していくかにあります。そこで、「商品力向上」と「コスト競争力強化」を通じて収益力の向上を図るとともに、そのためのカギを握る「構造改革の推進」を中期計画実現のポイントとしてとらえ、各事業のアクションプランを作成いたしました。

Q. タイヤ事業のアクションプランについてお聞かせください。

タイヤ事業では「低燃費タイヤ開発・商品化の加速」「タイヤのグローバル最適生産体制の構築」「新しい視点でのコスト削減」「天然ゴムの品質・調達の安定化」を進めます。

低燃費タイヤ開発・商品化の加速

日本では2010年1月に低燃費タイヤのラベリング制度がスタートしたことを背景として、今後低燃費タイヤの普及が加速していくことは必至です。また、新車用タイヤについても、タイヤの低燃費性能への要求がますます高まると予想されます。当社では、この開発競争に勝ち残れなければ、タイヤメーカーとしての将来はないという認識のもと、素材開発力や製造技術力の向上を図り、低燃費タイヤや石油外天然資源タイヤなどの環境対応タイヤの開発・商品化を加速してまいります。2010年より「材料開発本部」を新設したのは、その具体的施策の一例です。(当社の環境対応タイヤ戦略につきましては、7～9ページの特集記事をご参照ください。)

タイヤのグローバル最適生産体制の構築

今後の成長は海外市場での優位性実現にあるとの考えから、需要拡大が期待されるロシア、中南米、中近東で既に販売会社

を立ち上げ、販売活動を本格化させております。また北米ではファルケンタイヤコーポレーション(株)の販売力を強化し、欧州でもファルケンタイヤヨーロッパ(株)の新設により、ファルケンブランドの拡販を図ります。

海外での販売体制の強化に並行して、生産拠点の海外シフトを進めます。当社はグローバルな成長戦略の核としてアジア地域での市販用タイヤを、2015年には現状の2倍の規模に増販していく計画を推進していますが、その際にベースとなるのはタイ工場の増強です。今後もBRICsなどの新興国を中心に、供給拠点の新設も視野に入れながら、需給の最適化、コスト競争力強化を図り、成長マーケットでの拡販を図ってまいります。

新しい視点でのコスト削減

固定費の削減では、本社、営業、工場を問わず、「問題の見える化」を推進し、聖域なきコストダウンに取り組んでまいります。また日本、アジアでの拡大が見込まれる低インチサイズのタイヤでは大幅なコストダウンに挑戦します。

天然ゴムの品質・調達の安定化

「環境対応タイヤ」の開発を推進していく上で、天然ゴムの

品質と調達の安定化は不可欠であるとの判断から、2009年末にタイ国において現地企業との合併で天然ゴム農園と加工所を設立することを決定いたしました。これにより「環境対応タイヤ」の研究をさらに加速させ、新しい低燃費ゴムの開発を促進していきたいと考えております。



Q. スポーツ事業のアクションプランについてお話しください。

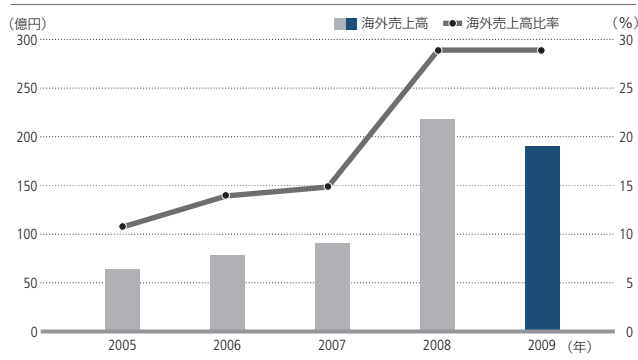
当社グループのSRIスポーツ(株)は、海外での成長を加速するため、2007年12月に米国のゴルフクラブメーカーであるクリーブランド社を買収しました。世界最大のゴルフ市場である米国で、クリーブランド社の販路を活用して「SRIXON(スリクソン)」ゴルフボールの拡販に注力しており、2009年はシェアが4%に倍増*1するなどの成果が表れております。今後はこの流れを加速して、さらなるシェア向上を目指してまいります。

長期ビジョンでは、スポーツ事業の売上高は2015年に1,000億円という目標を掲げていますが、ここに到達すればグローバルトップ3のゴルフ用品会社の一つとなることができると考えております。日本では「XXIO(ゼクシオ)」というトップブランド

*1 ゴルフデータテック社調べ

を生み出した当社のかと、クリーブランド社の米国でのマーケティング力を武器に、その目標達成にまい進してまいります。

▶ スポーツ事業 海外売上高の推移



CSR(企業の社会的責任)への取り組み

Q. CSRの取り組みについてお聞かせください。

長期ビジョン実現のためには「社会的価値の向上」が不可欠であり、その一環として、CSR活動は重要な経営課題と位置付け取り組んでいます。2008年2月に「CSR活動基本理念」を策定し、「地球環境や社会をGENKIにする活動」を通じて、「Green:緑化」「Ecology:事業活動の環境負荷低減」「Next:次世代型技術・製品の開発」「Kindness:人にやさしい諸施策」「Integrity:ステークホルダーへの誠実さ」の五つの行動指針に沿って取り組みを実施しております。

とりわけ環境保全への取り組みでは、海外工場を含めたゼロエミッション*2の達成やタイヤ工場の使用燃料の天然ガス化、「97%石油外天然資源タイヤ」をはじめとする環境配慮商品の開発などが評価され、2009年3月に環境省より「エコ・ファースト企業*3」として認定されました。また、2009年12月に発表された、日本経済新聞社の第13回「企業の環境経営度調査」においては製造業部門で前年の29位から13位に順位を上げました。

さらに、2009年10月に創業100周年を迎えるにあたってCSR活動のメッセージ「for you, for the earth(あなたのために、地球のために)」を導入しました。これからも、持続可能な社会の実現に貢献し、社会から信用される企業グループを目指した経営をさらに推進していくとともに、当社グループのCSR活

動の情報を社内外へ積極的に発信してまいります。(CSRの取り組みの詳細につきましては、17～19ページをご覧ください。)

*2 直接埋立廃棄物の量を全廃棄物発生量の1%未満、再資源化率99%以上とすること。
*3 業界トップランナーとして自らの環境保全に関する取り組みを約束し、その取り組みが環境大臣から認められた企業のこと。

株主・投資家の皆さまへ

Q. 最後に、株主・投資家の皆さまへメッセージをお願いします。

当期の配当につきましては、創業100周年に係る記念配当2円を含む中間配当金10円と、期末配当金の8円を合わせて、1株当たり年間配当金は18円とさせていただきます。

当社グループは、昨年の創業100周年を終えた本年2010年を、次の100年の成長に向けた第一歩となる重要な一年と位置付けております。円高の進行、原材料価格の再高騰など当社グループの事業環境は依然として厳しい状況が続くものと懸念されますが、中期計画および長期ビジョンの実現への道筋を確かなものとするために、グループ一丸となって構造改革の取り組みを推し進めてまいります。

当社グループは今後も社会、ステークホルダーとの対話を推進し、社会から期待され、その期待に応えることのできる「真に価値」のある企業グループとして存在していきたいと

考えております。今後ともご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

