

2023年度上期決算説明会

「Yokohama Transformation2023」の進捗と年間見通しについて

社長の山石でございます。

これより中期経営計画『YOKOHAMA Transformation 2023』の2023年度上期の振り返りと下期の取り組みについてご説明いたします。



YOKOHAMA Transformation 2023

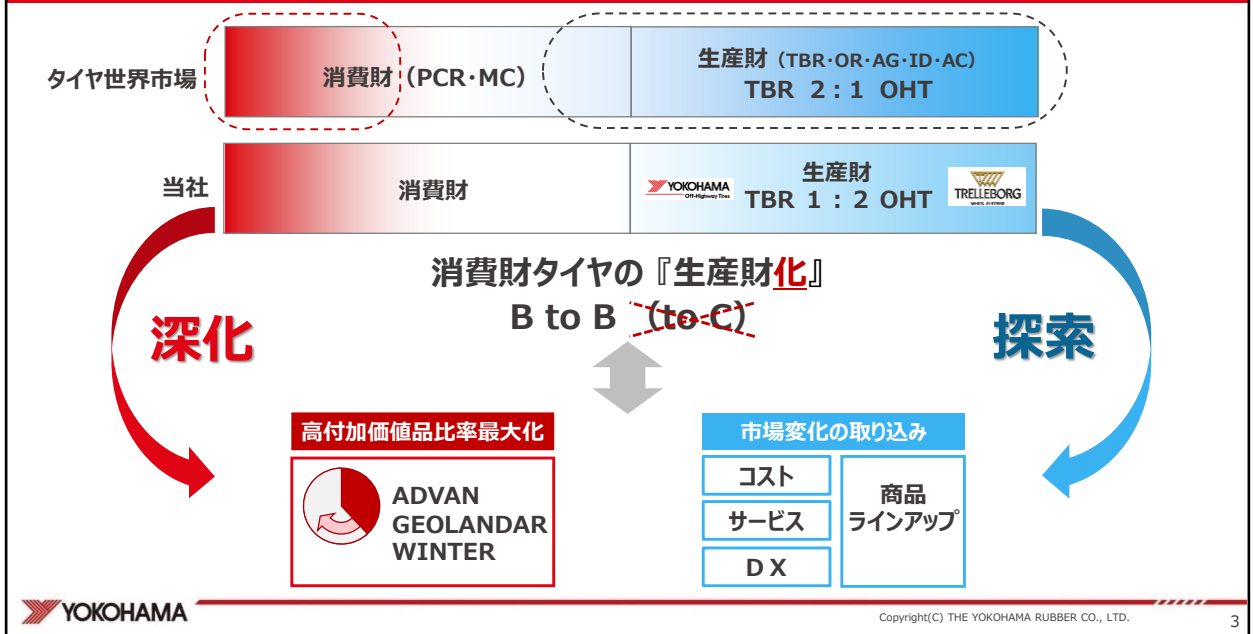
深化×探索による変革

横浜ゴムは2021年、中期経営計画として「YX2023」を発表いたしました。

「YX2023」は2021年から2023年の3カ年の計画となっており、「Y」はヨコハマ、「X」はトランスフォーメーション、つまり横浜ゴムを深化と探索で変革する、という意味でございます。

「YX2023」では、我々が強みとして持っている既存事業の「深化」と、100年に1度の大変革期である市場変化の取り込み、つまり「探索」を同時に推進することにより、過去最高の業績達成を目指すという内容となっております。

タイヤ事業戦略：タイヤ事業に与えるCASE/MaaSの影響



今後のタイヤ市場についての我々の考えるシナリオをご説明します。

タイヤ市場は乗用車用タイヤなどの「消費財」とトラック・バス用、農業機械用タイヤなどの「生産財」の2つに分かれています。現在のその市場規模はおおよそ半々となっています。

しかし、今後「CASE」「MaaS」「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」が浸透するにつれ、個人所有の車が減少し、人や物の移動を支えるインフラ車両の増加が予想されます。つまり、お客様が個人から法人へと変化する事でタイヤ市場における消費財タイヤの生産財化が進むのではないかと考えております。

このようなタイヤ市場の変化に対し、当社は「深化」と「探索」の2つのアプローチによる戦略を推進します。

消費財タイヤにおいては「高付加価値品比率最大化」を掲げ、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ、SUV・ピックアップトラック用タイヤ、ウィンタータイヤの3つのカテゴリに注力し、当社の「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の販売を「深化」させます。

一方、生産財タイヤにおいては「コスト」「サービス」「DX」「商品ラインアップの拡充」をテーマに掲げて市場変化を「探索」していきます。

当社は、Trelleborg Wheel Systemsを5月に買収したことにより、OHTが2、TBRが1となり、全体の消費財と生産財のバランスを適正化するとともに、生産財では市場に比べ、より収益力の高い構成比になります。

2023年度上期実績



単位 (億円)	2023年 上期実績	2023年 5月予想	予想比 増減	予想比 増減率	2022年 上期実績	前年比 増減	前年比 増減率
売上収益	4,432	4,500	▲68	▲1.5%	3,915	+517	+13.2%
事業利益	256	215	+41	+18.9%	277	▲22	▲7.8%
事業利益率	5.8%	4.8%	+1.0%	-	7.1%	▲1.3%	-
営業利益	282	235	+47	+19.9%	269	+12	+4.6%
当期利益	277	175	+102	+58.2%	233	+44	+18.8%
D/Eレシオ	0.77倍	-	-	-	0.38倍	+0.40倍	-



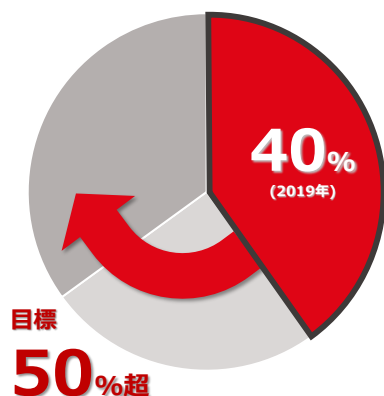
Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

4

2023年度上期は原材料価格やエネルギー費の高騰、景況感の悪化など厳しい経営環境でしたが、MIX改善や値上げの浸透、拡販に努め、売上収益は4,432億円、事業利益は256億円、営業利益は282億円、当期利益は277億円となり、当期利益では前年比18.8%の増益となりました。

なお、前回5月の公表値に対しても、事業利益で+18.9%、当期利益で+58.2%と、それぞれ上回る実績となっています。

タイヤ消費財：高付加価値品比率の最大化



- 1) ADVAN / GEOLANDARの**新車装着拡大**
- 2) 補修市場での**リターン販売強化**
WINTERを含む**サイズラインアップ拡充**
- 3) **各地域特性に合致した商品の販売強化**

それでは、中期経営計画の進捗について、タイヤ消費財よりご説明いたします。

「YX2023」では、タイヤ消費財の販売本数における高付加価値商品である「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウインタータイヤ」の構成比率を2019年度の40%から50%以上に引き上げることを目標としています。

「ADVAN」「GEOLANDAR」の新車装着の拡大、補修市場でのリターン販売強化、ウインタータイヤを含む商品のサイズラインアップ拡充、各地域に合致した販売施策を強化いたします。

タイヤ消費財：2023年度上期の主な活動実績



プレミアムカー・EVへの新車装着



LEXUS BEV[RZ]
ADVAN V61装着



トヨタ自動車「アルファード」「ヴェルファイア」
ADVAN V03装着



トヨタ自動車「GRカローラ」
ADVAN APEX V601装着



MAZDA「CX-90」
ADVAN V61・GEOLANDAR X-CV装着



トヨタ自動車「プリウスPHEV」
BluEarth装着



中国・一汽トヨタ BEV「bZ3」
BluEarth装着

補修市場のリターン販売強化

2023年 泥試合



モータースポーツ活動



SUPER GT第3戦
GT500クラス優勝



ニルブルクリンク耐久シリーズ
第2戦・第4戦総合優勝



バイクスピーク
2年連続総合優勝
6クラス中5クラスで優勝



米国オフロードレース
King of the Hammers優勝



Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

まず、プレミアムカーへの新車装着についてです。

「ADVAN」ではLEXUS「RZ」、トヨタ自動車「アルファード」「ヴェルファイア」などに新車装着されました。

「GEOLANDAR」ではマツダ「CX-90」に「GEOLANDAR X-CV」が装着されています。

また、トヨタ自動車「プリウスPHEV」や中国一汽トヨタ「bZ3」など、EVにも新たに装着されました。

補修市場においては、2023年度は「泥試合」をテーマに「GEOLANDAR」などの新商品の拡販に努めました。

モータースポーツ活動では、SUPER GTのGT500 クラス 第3戦でWedsSport ADVAN GR Supraがチームとして7年ぶりの優勝を果たしました。また、ニルブルクリンク耐久シリーズでは、第2戦・第4戦で総合優勝を果たしています。米国「バイクスピーク・インターナショナル」では、サステナブル素材を使用したタイヤを装着した車両が2連覇を果たし、優れた走行性能を実現する当社の高い技術力を実証しました。米国オフロードレース「King of the Hammers」では「GEOLANDAR」装着車が優勝を果たしました。

タイヤ消費財：高付加価値品比率の最大化

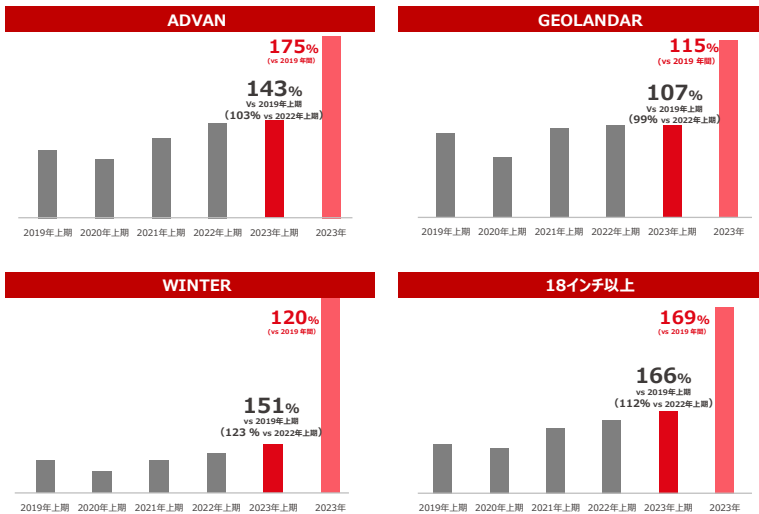


GEOLANDARサイズラインアップ拡充

OE・REPサイズ拡大推移
(新商品投入+サイズ拡大)

単位：サイズ数	2022年 上期実績	2022年 年間実績	2023年 上期実績
ADVAN	126	195	40
GEOLANDAR	13	39	61
WINTER	1	109	0
AGW計	140	343	101

ADVAN/WINTER/18インチ以上は前年を上回る販売伸張



Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

当社が高付加価値品と位置付ける「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」、そして18インチ以上の販売実績はこちらのとおりです。

「ADVAN」「WINTER」、そして18インチ以上については、前年を上回る販売伸張となりました。

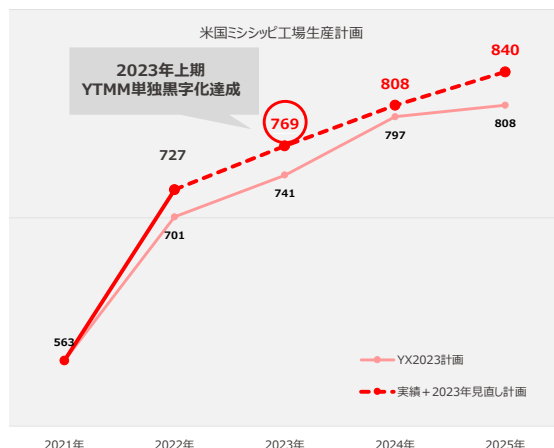
タイヤ生産財：2023年度上期の主な活動実績（TBR事業）



TBR事業

■米国TBR工場供給改善

(単位：千本)



■EVへの取り組み加速

- EVバスでタイヤソリューションサービスの実証実験を開始

タイヤ内面貼り付け型空気圧センサー
タイヤ空気圧遠隔監視システム (TPRS)



実証実験で使用する神奈川中央交通のEVバス

- 当社として初めて新型EVトラックへの新車装着



Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

続いて、タイヤ生産財についてご説明いたします。

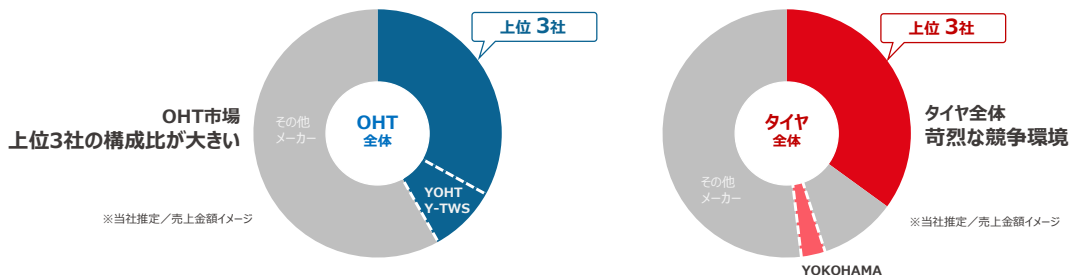
TBR事業においては、米国ミシシッピ工場は、かねてより取り組んできた改善が進み、この上期は単独黒字化を達成することができました。今年度は年間で過去最高の生産本数を達成する見込みです。

また、トラック・バス用タイヤにおいてもEVへの取り組みを加速させています。タイヤ内面貼り付け型空気圧センサーとタイヤ空気圧遠隔監視システムのEVバスでの実証実験を開始したほか、小型EVトラックに「RY01C」が新車装着されました。

タイヤ生産財：OHT事業の成長性

Trelleborg Wheel Systems Holding ABの買収意義

■ 市場の競争環境



■ OHT事業の高い利益率（セグメント別事業利益率）

	2022年
YOHT	14%
Y-TWS	13%
横浜ゴムタイヤ事業	9%

■ 安定した市場成長率（%/年）

	市場成長率
オフハイウェイタイヤ（OHT）全体	+6%
農業機械用（AG）	+5%
産業車両用（ID）	+5%
乗用車用	+2%

※当社推定

OHT事業においてはTrelleborg Wheel Systemsを5月に買収し、新たにY-TWSとしてスタートしました。

あらためて今回の買収意義についてご説明しますと、OHT市場では上位3社が市場を占める割合がタイヤ全体と比較しても高く、競争が少ない市場と言えます。

その証として、YOHTおよびY-TWSはそれぞれ利益率が10%を超えており、当社の従来のタイヤ事業と比較しても高い利益率です。

また今後、農業機械用・産業車両用タイヤの市場成長率は年5%と推定され、年2%の消費財タイヤと比較して、市場成長率が高くなっています。

この様なことから、当社はOHT事業を「更なる成長ドライバー」と位置付けています。

タイヤ生産財：OHT事業の成長性

買収後のYOHT・Y-TWS／今後の成長性

■商品ブランド体系の完成



■AG/ID分野で高い市場シェアを獲得

農業機械用（AG）シェア1位※



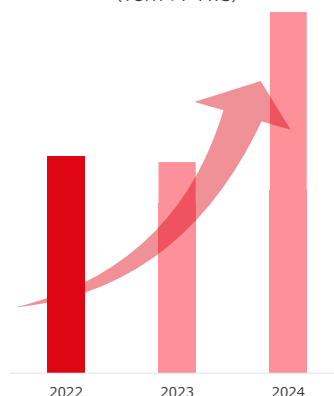
産業車両用（ID）シェア2位※



※当社推定

■横浜ゴムOHT事業は更なる成長ステージへ

横浜ゴムOHT事業利益イメージ
(YOHT+Y-TWS)



買収後のYOHT・Y-TWSの今後の成長性について、ご説明します。

まず、ブランド体系ですが、農業機械用／産業車両用タイヤのカテゴリーにおいて、松・竹・梅、全てのブランドが揃います。これにより、販路対応がしやすくなるとともに、景気変動に対しても、耐性を持つことが出来ます。

次に、Y-TWSが加わることでOHT市場全体での当社のポジションは、2022年度ベースで3位、そのうち農業機械用タイヤ（AG）市場では1位に、産業車両用タイヤ市場（ID）では2位になると想定され、これらの市場での競争優位につなげていきます。

このように、Y-TWSが加わることで、横浜ゴムOHT事業は更なる成長のステージへ進む準備が整います。

MB事業：2023年度上期の主な活動実績



リソース集中による強化・拡大

ホース配管
成長ドライバー
生産能力増強
拠点再編

工業資材
安定収益化
シェア最大化

事業再構築

ハマタイト

2021年11月
スイス・Sikaグループへ
事業譲渡完了

航空部品

2022年3月
工業資材事業に統合

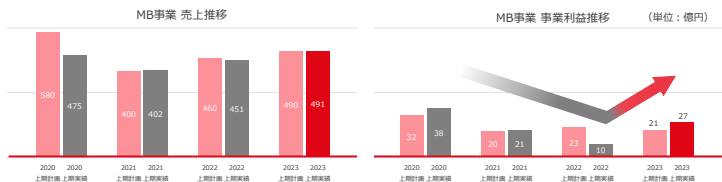
利益最大化のための「100日プラン」を実行

MB事業全体で事業運営を見直し

意思決定の迅速化 / 組織見直し / 適材適所の人材配置

収益改善策の実行

コスト改善・価格転嫁の推進
生産最大化・物流費改善
低コスト工場へのアロケーション見直し



※2020年、2021年は事業譲渡したハマタイト事業の実績を含む。



Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

次に、MB事業です。

MB事業はこの数年、皆さまにお約束した計画を達成することができませんでした。誠に申し訳ありません。

この4月からマネジメント体制を変更し、MB事業再建のための「100日プラン」を実行いたしました。

意思決定の迅速化、組織の見直し、適材適所の人材配置など事業運営を見直して収益改善に取り組んだ結果、2023年度上期には売上収益・事業利益ともに公表した計画を達成することができました。

タイヤ消費財：2023年下期以降の取り組み



MIX投資・高付加価値品比率最大化

■三重工場：大型SUVサイズ

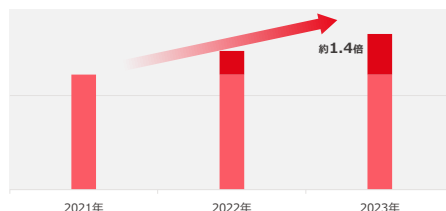
大外径サイズ増量 約24万本 → 約33万本（年間）
（2021年比 約1.4倍）

→ 計画のMIX対応は完了



GEOLANDAR

三重工場大型SUVサイズ（本数／年）



■新城工場：内径18インチ以上

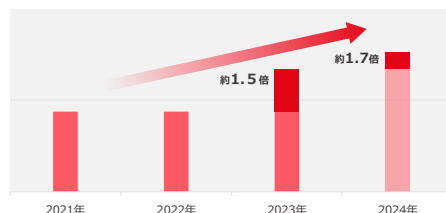
大内径サイズ増量 約130万本 → 約200万本（年間）
（2021年比 約1.5倍）

→ 2024年には2021年比約1.7倍に



ADVAN

新城工場大内径サイズ（本数／年）



Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

12

次に、2023年度下期の取り組みについてご説明いたします。

まず、消費財です。

高付加価値品比率最大化に向け、三重工場・新城工場を進めてきたMIX投資が本格稼働します。

三重工場では大型SUVサイズの対応を進めており、2021年度比で約1.4倍まで、大外径サイズの増量が可能となります。

また、新城工場では18インチ以上の対応を進めており、2021年度比で約1.5倍まで、大内径サイズの供給能力が増加します。

こちらは来年も引き続き、大内径化を進めてまいります。

タイヤ消費財：2023年下期以降の取り組み



消費財・高付加価値商品比率の最大化

GEOLANDAR

ADVAN

販売本数伸長率
115%を目指す
(2019年度比)

ADVAN
CHALLENGE
『挑戦』

- 2023年「泥試合」GEOLANDAR投入・拡販の本格化

- MIXアップ・高付加価値品比率「最大化」
- モータースポーツ活動を通じた高付加価値化



GEOLANDAR CV4S

ADVAN Sport EV



Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

13

次に、高付加価値商品比率の最大化です。

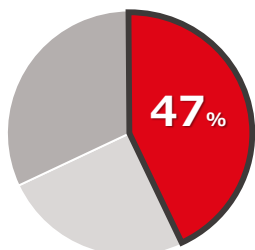
まず、泥試合をテーマに掲げた「GEOLANDAR」は2019年度比115%達成を目指し、秋には「GEOLANDAR CV 4S」を欧州市場より順次発売いたします。また、アジアクロスカントリーラリーに「GEOLANDAR」装着車が出場し、昨年が続いて連覇を目指します。

今年45周年を迎えた「ADVAN」は「挑戦」をコンセプトに取り組んでいます。当社初のEV専用タイヤ「ADVAN Sport EV」を欧州市場で秋より発売します。また、モータースポーツ活動においても挑戦を続け、更なる勝利を目指すとともにブランド価値向上に努めます。

タイヤ消費財：高付加価値品比率の最大化（2023年見通し）



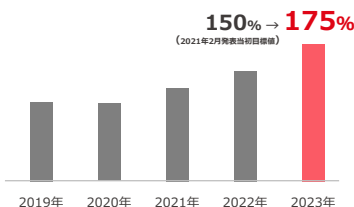
AGWの販売比率
2023年度計画



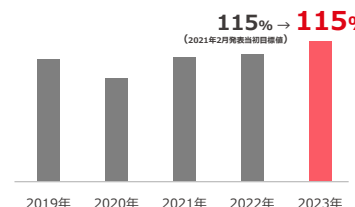
OE・REPサイズ拡大推移
(新商品投入+サイズ拡大)

	2022年	2023年計画
ADVAN	195	97
GEOLANDAR	39	139
WINTER	109	126
AGW計	343	362

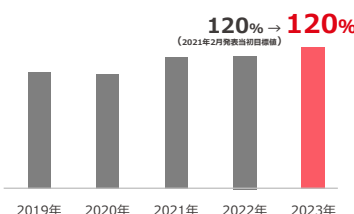
ADVAN



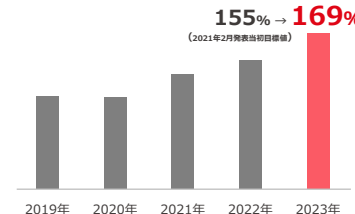
GEOLANDAR %：2019年度比



WINTER



18インチ以上



2023年度は高付加価値品比率47%を計画しています。

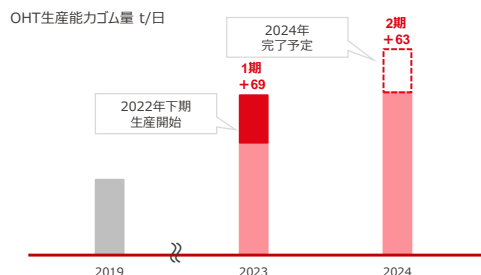
AGWのそれぞれで、「YX2023」で掲げた計画達成を目指します。

タイヤ生産財：2023年下期以降の取り組み



YOHT新工場・2期工事進行

今後の需要に対応するため、YOHT生産能力をさらに増強



インド・ヴィシャカパトナム工場（左側が建設中建屋）

Y-TWS

DX推進：農機向け空気圧管理支援ツールを共同開発



TBR事業

- EV対応新商品投入
- 欧州よりEVバス対応を推進



次に生産財です。

YOHTでは2022年下期より生産を開始したインドの第3工場（ヴィシャカパトナム工場）は2024年度に第二期完了へ向け、計画どおりの増強を進めています。

Y-TWSでは、農機向けタイヤの空気圧管理支援ツールを他のタイヤメーカーと共同開発しました。農機使用時の適正な空気圧を容易に認識することが可能となり、効率面から農機ユーザーをサポートします。

トラック・バス用タイヤでは、新商品開発を進めEV市場への対応を推進します。

MB事業：2023年下期以降の取り組み



リソース集中による強化・拡大

ホース配管
成長ドライバー
生産能力増強
拠点再編

工業資材
安定収益化
シェア最大化

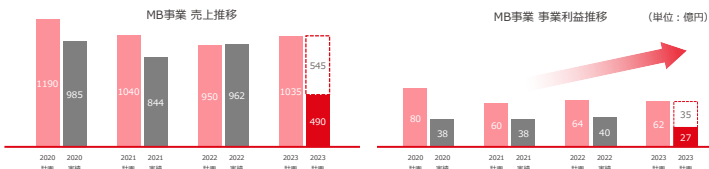
事業再構築

ハマタイト
2021年11月
スイス・Sikaグループへ
事業譲渡完了

航空部品
2022年3月
工業資材事業に統合

利益最大化のための「100日プラン」の効果刈り取り

事業運営の見直し／収益改善の継続推進



※2020年、2021年は事業譲渡したハマタイト事業の実績を含む。

- **ホース配管**
 - ・北米自動車ホース配管生産再編完了／量産開始
- **工業資材**
 - ・コンベヤベルト国内販売強化
 - ・ソリッドフェンダーの国内市場参入



V型ソリッドフェンダー

計画必達に向け、更なる改善を推進



Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

次にMB事業です。

下期も「100日プラン」の延長戦を行い、年間の公表値達成を目指していきます。

ホース配管事業では、北米での自動車用ホースの生産再編を進めており、メキシコの拠点への移管完了を計画しています。

工業資材事業では引き続きコンベヤベルトの国内シェア最大化に注力し、そして新たにソリッドフェンダー市場に参入して、まずは国内から販売を行います。

2023年度年間計画



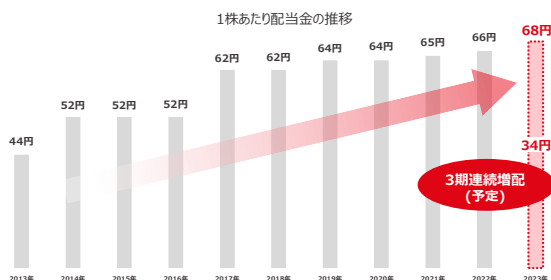
単位 (億円)	2023年計画	2022年実績	増減	増減率	YX2023 2023年目標
売上収益	10,000	8,605	+1,395	+16.2%	7,000
事業利益	845	701	+144	+20.6%	700
事業利益率	8.5%	8.1%	+0.4%	-	10.0%

株主還元

中間配当は34円 (前回公表比+1円増配)

期末配当34円、年間配当は68円 (前年比+2円増配) を予定

※2015年7月1日付で、普通株式につき2株を1株とする株式併合を行っているため、2015年以前の配当金については当該株式併合が行われていたものと仮定して1株あたり配当金を記載しております。



以上を踏まえた2023年度の年間計画です。

売上収益1兆円、事業利益845億円の前回計画を据え置いております。

中間配当は前回計画から1円増配の一株当たり34円、年間では、前年に対し、一株当たり2円増配の68円を予定し、3期連続の増配を計画します。

サステナビリティ ～2023年上期の主な活動実績～



E：環境

・カーボンニュートラル

新城南工場のカーボンニュートラルモデル工場化



新城南工場の太陽光発電設備稼働

・サーキュラーエコノミー

高い耐久性と劣化なく再生可能なゴム材料を開発



茨城工場の生物多様性保全活動

・自然との共生（ネイチャーポジティブ）

茨城工場が第3回ABINC※賞の優秀賞を受賞

※ABINC：いきもの共生事業推進協議会

・サステナブルなタイヤ開発

三島工場・モータースポーツ用ラインを再生可能エネルギー由来電力に切り替え



総合優勝したADVAN装着車

サステナブル素材比率33%のADVAN装着車
バイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライムで総合優勝

S：社会

・働き方改革

本社・平塚製造所の統合（3月未完了）



ワークショップの様子

・人権尊重の取り組み

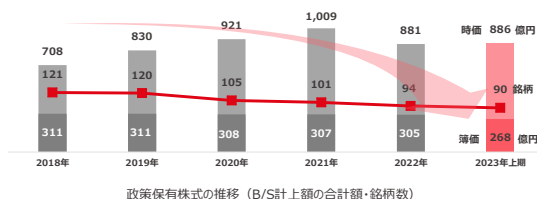
人権デューデリジェンス・ワークショップの実施（5月）

G：ガバナンス

・監査等委員会設置会社への移行

・政策保有株式の縮減

2023年4月および5月に一部売却



Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

次にサステナビリティへの取り組みについてご説明いたします。

まず、2023年度上期に実施した取り組みについてです。

環境の分野では新城南工場の太陽光発電設備が稼働したほか、三島工場のモータースポーツラインで、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを実施しました。

社会の分野では働き方改革にも繋がる本社と平塚製造所の統合が完了したほか、人権尊重の取り組みも進展いたしました。

コーポレートガバナンスでは監査等委員会設置会社へこの3月から移行し、政策保有株式縮減も含め、ガバナンスの強化に努めました。

サステナビリティ ～2023年下期の主な取り組み～



E：環境

・EV向けタイヤの開発・販売強化



・カーボンニュートラル

1%削減活動を各工場で実施
新城南工場 太陽光発電設備 追加投資の検討

・サーキュラーエコノミー

サステナブル素材比率を拡大
モータースポーツの実戦を通じた技術開発を加速



サステナブル素材を33%活用した
ADVANレーシングタイヤ

・自然との共生（ネイチャーポジティブ）

「生物多様性ガイドライン」の改訂
TNFDフレームワーク開示への対応

S：社会

・平塚市の地域コミュニティ活動の推進

平塚新港のヒラメ稚魚放流イベントへの協賛



放流したヒラメの稚魚



平塚新港中央棧橋からの放流

・人権尊重の取り組み

人権デューデリジェンス・ワークショップにより特定されたインパクト・アセスメント実施

G：ガバナンス

・政策保有株式の縮減

8月10日 保有株式の一部売却を決議
投資有価証券売却益 約110億円（見込）



Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

19

次に、2023年度下期の主な取り組みについてご説明します。

環境分野ではEV向けタイヤの開発と対応強化を進めます。

EVに求められる性能に対応する商品をつくりやすくなるため、「E+」マークの付与を進めていきます。

カーボンニュートラルの取り組みでは引き続きエネルギー使用量の「年1%削減活動」を推進し、新城南工場のカーボンニュートラルモデル工場化の一環として、昨年より導入した太陽光発電設備のさらなる拡充を図ります。

サーキュラーエコノミーに関しては、サステナブル素材の使用比率を高めるとともに、それらを活用したレーシングタイヤをレースに実戦投入することで、技術開発を加速させます。

社会の分野では今年より本社所在地となった平塚市における地域活動の推進などの取り組みを実施いたします。

政策保有株式の縮減については、本日決定いたしました売却計画も含めて、粛々と進めていきます。

企業価値向上に向けて



戦略投資による事業成長でPBR1倍を目指す

- ・成長M&A (TWS買収)
- ・OHT事業増産 (インド新工場建設)
- ・MIX投資 (高付加価値品増強等)

戦略投資
約**3,900**億円
2021~2023年上期累計

- ・メンテナンス
- ・生産性
- ・安全
- ・品質

経常投資

- ・安定配当
- ・継続増配

株主還元

政策保有株式 / 遊休資産の売却
事業所統廃合 / 事業譲渡・事業売却
約**600**億円
2021年~2023年上期累計

借入金
3,147億円
強固なバンクフォーメーションにより
長期固定かつ低利の借入に借り換えを実施

- ・格付A+を維持
- ・D/Eレシオ1倍以下



営業キャッシュフロー
2,300億円
(2021年~2022年実績・2023年計画累計)

ガバナンスの強化：監査等委員会設置会社への移行
投資家エンゲージメント強化：対話促進、トップミーティング開催



最後にPBR1倍を目指して、企業価値をどのように向上させていくかについて、お話をさせていただきます。

基本的な考え方として、株主の皆様には自社株買いではなく、事業成長で応えていきたいと思っています。「YX2023」の3年間では累計約3900億円の戦略投資を成長事業に集中して実行する一方、経常投資については減価償却費の範囲内で優先順位を決めて実行いたしました。

営業キャッシュフロー2300億円の創出とともに、遊休資産や事業の売却などを推進し、約600億円のキャッシュを捻出しました。

それでも不足する分については借入を行いました。金利を低く抑えるとともに、D/Eレシオを1倍未満にコントロールして、格付A+を維持しています。

今後も投資家の皆様との積極的な対話を拡充して、我々の活動へのご理解をさらに多くの方々に深めていただく所存です。



私からの説明は以上となります。引き続き当社へのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。