

2023 年度期末決算説明会 質疑応答

(於：本社、時間：17：00～)

新中期経営計画「Yokohama Transformation 2026(YX2026)」に関する QA

Q. 中期経営計画資料 18 ページについて、OHT（オフハイウェイタイヤ）に関してプログラマティック M&A を行っていくとのコメントがあるが、どうしているのか。また、現在、横浜ゴムは鉱山用車両向け・建設用車両向けでどういうポジションにあるのか。また、今後拡大していく中でどの部分が足りていないのか。鉱山用車両向け・建設用車両向けは競合他社が強い部分でもあると思うが、オポチュニティはあるのか。

A. 鉱山用車両向けタイヤについては大径の OTR（オフ・ザ・ロードタイヤ）について大きな機会があると考えている。現在のポートフォリオの中には 57 インチの大径はあるが、63 インチがない状況。そのため、今後は将来の成長の機会として、この分野についてもプログラマティック M&A を検討していきたい。
(回答：取締役常務執行役員 ニティン・マンリ)

Q. 今後 M&A を進めることによって生産財の比率をより増やしていく考えなのか。それとも消費財も一緒に増やすなど市場と同等の 1 対 1 の枠組みは変えないのか。考え方を教えてほしい。

A. 我々は収益を伴った成長をしていきたい。その過程で、投資あるいは M&A を実施するとしても収益を最優先に考えていく。当社の消費財と生産財の比率は現状 1 対 1 になっている。今後については、消費財と生産財のどちらの領域においても収益率の高いものから進めていく。結果として一時的に生産財比率が増えることもあるかもしれないが、最終的には 1 対 1 になっていくと思っている。
(回答：代表取締役社長 山石昌孝)

Q. 中期経営計画資料 16 ページの「1 年工場」とは何か。

A. 中国タイヤメーカーは投資後すぐに回収することに大変こだわりを持っている。中国メーカーがなぜここまで強くなってきたかという、彼らは工場建設を始めて 1 本目のタイヤを生産するまでを 1 年でやっている。投下資本の早期回収、資本効率を考えているということ。我々は今までのやり方では工場建設から 1 本目の生産まで 2 年～2 年半以上かかっている。彼らのやり方を学び、これを突き詰めていきたい。そうすることで中国あるいはインドの新興メーカーに対抗していきたい。
(回答：代表取締役社長 山石昌孝)

Q. 1年工場やM&Aは中期経営計画の中に織り込まれているのか。

A. 今回の中期経営計画の公表値には足元で積み上げた計画のみを織り込んでおり、M&A および1年工場、その他の大きな改善プロジェクトは織り込んでいない。これらは固まった時点できっちり公表させていただきたい。そういった意味で、今年の予算に関しても絶対にやらなければいけないコミットメントだと考えている。

(回答：代表取締役社長 山石昌孝)

Q. 中期経営計画資料 13 ページに「負の遺産は次世代に残さない」、14 ページにも「過去との決別」というメッセージがあるが、このメッセージをどのように理解すればいいのか。何か大きなリストラを考えているのか。

A. 現時点でお話することはできないが、色々と考えてはいる。計画が固まった時点で改めてご説明させていただきたい。

(回答：代表取締役社長 山石昌孝)

Q. 株主還元について配当性向 20%、長期では 30%を目指すということだが、中期経営計画の中で「これが達成できれば 30%に向けて引き上げていく」という見通しが何かあれば教えてほしい。また戦略投資の達成次第だと思うが、自社株買いに関してもどのように考えられているのか。

A. この中期経営計画では利益に対して 20%の配当性向でいくことを基本とさせていただきたいと思っている。ただし、戦略投資の中でいくつかプロジェクトを考えているが、全部できるか？ということもある。もしそれが叶わなかった時には機動的に総還元性向 30%に向けて手を打っていききたい。

(回答：代表取締役社長 山石昌孝)

Q. 中期経営計画で示された目標の考え方について、示された数値は必達目標とのことだが、実力値として根付いてきた部分がきちんと反映された時のオポチュニティは、どういうところで見られるのか教えてほしい。AGW の販売強化など、これまでの中期経営計画で御社が取り組まれてきたことによって、それが体質として根付き、想定よりも利益が押し上げられているところがあると思うが、それがきちんと出た時にどのような姿が見えるのか。

A. 社長就任以来、これまで7年間ずっと改善してきたことがようやく2021年頃から少しずつ現れ始めてきていると思っている。価格の改善もそうだが、増量・MIXの2つがある程度効いていると思っている。目標の数字はこれまでのMIX投資が順次効いてくるのを織り込んだものになっている。量についてはある程度行くと考えながら、価格のリスクをある程度織り込み、必要最低限こまでは絶対に出すという考えのもと、この数字を示したとご理解いただきたい。

(回答：代表取締役社長 山石昌孝)

2023 年実績および 2024 年計画に関する QA

Q. 今期の計画の立て方を確認させてほしい。従来と組み立て方が違うように見えるが、どこにリスクとオポチュニティがあるのか。

A. 固定費は 37 億円程度の悪化を見込んでおり、これらは販売を増やすための材料なので、バッファーは持っていない。為替については円高へ向かう想定に置いているが、今の状況ではそうならないことからオポチュニティはあると思う。物流費については紅海の問題に関して厳しい状況であり、価格が上がっている。これに対して我々は第 1 四半期だけではなく、年間でリスクを入れているため、これが解決してくれば良化すると見ている。また、販売については 4%程増やす計画だが、世界的には市況が軟化するだろうということもあり、価格のリスクを少し織り込んでいる。

(回答：取締役執行役員 結城正博)

Q. 計画の海上輸送費は足元の上がっている価格を採用し、これが 1 年続くという前提で良いか。

A. その通り。

(回答：取締役執行役員 結城正博)

Q. YOHT と Y-TWS の今期の計画の特に農業機械用について、どういった前提で計画を立てたのか。数量と価格、海上輸送費の前提がどのように計画に入っているのか。

A. OHT は、OE (新車装着用タイヤ) は軟化するという前提で、特に上半期では軟化、下半期では若干回復すると想定している。我々の計画はリプレイス (補修用タイヤ) でカバーをしようと考えている。YOHT はリプレイスのボリュームを大体 15%から 20%増やしていくことによって OE 減をオフセットしようと考えている。一方、Y-TWS は YOHT ほどリプレイスで増やしていく余地があまりない。Y-TWS の場合、OE の占めているシェアが遥かに高いということから、リプレイスで全てをカバーすることができない。しかしながら、YOHT、Y-TWS 双方ともにマーケットが縮小していく中で、マーケットシェア拡大を達成している。2024 年も継続することを期待している。

次に海上輸送とその影響については、YOHT の方が主にインドから欧米に向けて輸出するところが対象となるため、大きな影響を受ける要因になっている。ただし良いニュースとして、この紅海の問題は大々的にマスコミにも取り上げられており、周知の事実となっているので、海上輸送費の上昇分・変動分は顧客に対してきちんと価格転嫁がしやすい状況になっている。そのため、マージンに対する影響はニュートラルであると言える。

(回答：取締役常務執行役員 ニティン・マントリ)

Q. Y-TWS の第 4 四半期時点での OE とリプレイスの比率はどの程度で、2024 年はどう変わっていくのか。その場合の収益性の違いなども説明いただきたい。

A. Y-TWS は OE : リプレイス比率「50 : 50」を長期的な目標としている。ただし、この 2~3 年の間は OE 需要期だったため、OE のお客様をサポートすることを優先し、リプレイスを少し犠牲にする形で力を入れていた。そのため、現状は OE : リプレイスの比率は「60 : 40」になってしまっているが、2024 年にはこれを「50 : 50」に戻したいと考えている。収益性に関してのインパクトについては、影響は限定的で極めて小さいであろうと考えている。2024 年は、OE は非常に厳しい状況になると考えているが、リプレイスは OE よりも遥かに良い収益性であるため、この数年間で達成してきた収益性にはほぼ影響はないと考えている。

(回答 : 取締役常務執行役員 ニティン・マントリ)

Q. YOHT は価格・MIX が大きくネガティブになる計画となっている。足元の販売状況と価格・MIX について、値下げをしなければいけない状況かどうかを含めて見通しの解説をお願いしたい。

A. YOHT の OE : リプレイスの比率はこれまで「30 : 70」だったが、2023 年実績では「20 : 80」となった。価格に関してネガティブな影響があるとは予想していない。販売量を増やしていくための値下げも考えていない。良い価格で提供できているので、欧米市場向けにおいてはこれを維持していきたい。MIX については多少の変化はあると思っている。今後インド、中東、アフリカなどでの成長をサポートする意味で、ロープライスのマーケットに注力をしていくことによる多少の-margin 悪化はあるかもしれないが、価格は維持していきたいと考えている。

(回答 : 取締役常務執行役員 ニティン・マントリ)

Q. YOHT の今後の販売について、リプレイスはインド、中東などでシェアアップするということだが、2023 年第 4 四半期の実績では思惑通りシェアアップを果たしているか。

A. 我々の今のインド市場での戦略は上手くいっていると考えている。2023 年の第 1 四半期と第 4 四半期の比較ではボリューム (トン) ベースで 2 倍に伸ばすことができおり、2024 年にはさらに約 2 倍を増やすことを計画している。

(回答 : 取締役常務執行役員 ニティン・マントリ)

Q. 2024 年の OHT 市場の伸びはどう考えているのか。YOHT の 2024 年計画は 10～15% 程度リプレイスが伸びる想定だと思うが、シェアアップなど YOHT 独自要因なのか、それとも市場要因なのか。

A. OHT のリプレイスの市場については、全体として非常に堅調と考えている。販売網における在庫は通常レベルまで戻っており、解消が進んでいる。ディーラー、エンドユーザー双方からの需要も戻ってきており、ポジティブな状況だと捉えている。

YOHT の販売増が YOHT のシェアアップなどの要因か、市場要因かは一般化してお答えをするのが難しいが、市場によると言える。例えば、欧州市場の成長はほぼ横ばいと見ているが、北米は経済が引き続き強含みで、これから先に回復・上昇・拡大が若干見込める市場。また、インドなどは市場としても成長しており、我々のシェアも増やしているマーケットになる。

(回答：取締役常務執行役員 ニティン・マントリ)

Q. 他社の決算などを聞いても OHT は数量が伸びにくい、少し抑えられているという話もあるが、足元もインドから欧州・北米のルートで数量のミスマッチは起きておらず、流通できている理解で良いか。

A. その通り。

(回答：取締役常務執行役員 ニティン・マントリ)