

# 中期経営計画

## 2024-2026年

---

2024年2月16日  
横浜ゴム株式会社  
代表取締役社長  
山石 昌孝

# 中期経営計画

2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
  - 3-1) 事業戦略
  - 3-2) サステナビリティ
  - 3-3) 財務戦略

# 中期経営計画

2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
  - 3-1) 事業戦略
  - 3-2) サステナビリティ
  - 3-3) 財務戦略

# 1. 企業理念

## 「創業の精神」

- 一、生産事業は社会奉仕なり。  
すなわち人類生活の幸福増進を目的とするもの  
なるがゆえに、良品を廉価に、便利なるものを  
提供するを目的とすべし。
- 二、優秀品を提供することを根本方針とし、  
また他の追従を許さざることを生命とすべし。
- 三、経営はあくまで公平親切を旨とすべし。  
公明正大なる経営者は資本に対する保証、  
労働者に対する分配、消費者に対する義務を  
公平に、いわゆる合理的分配を行うことによって、  
その任務とすべし。
- 四、機械力を充実して従業員をなるべく少なくすべし。  
これ能率向上の要諦なり。
- 五、事業の成否は一生懸命熱心に勉強して、  
互いに向上発展を期せんとする努力の大小に  
よるものなるがゆえに、大努力を試みるべし。

## 企業理念

『 心と技術をこめたモノづくりにより  
幸せと豊かさに貢献します 』

## 経営方針

- ・ 技術の先端に挑戦し、新しい価値を創り出す
- ・ 独自の領域を切り拓き、事業の広がりを追求する
- ・ 人を大切にし、人を磨き、人が活躍する場をつくる
- ・ 社会に対する公正さと、環境との調和を大切にする

# 中期経営計画

2024-2026

1. 企業理念

2. YX2023 総括

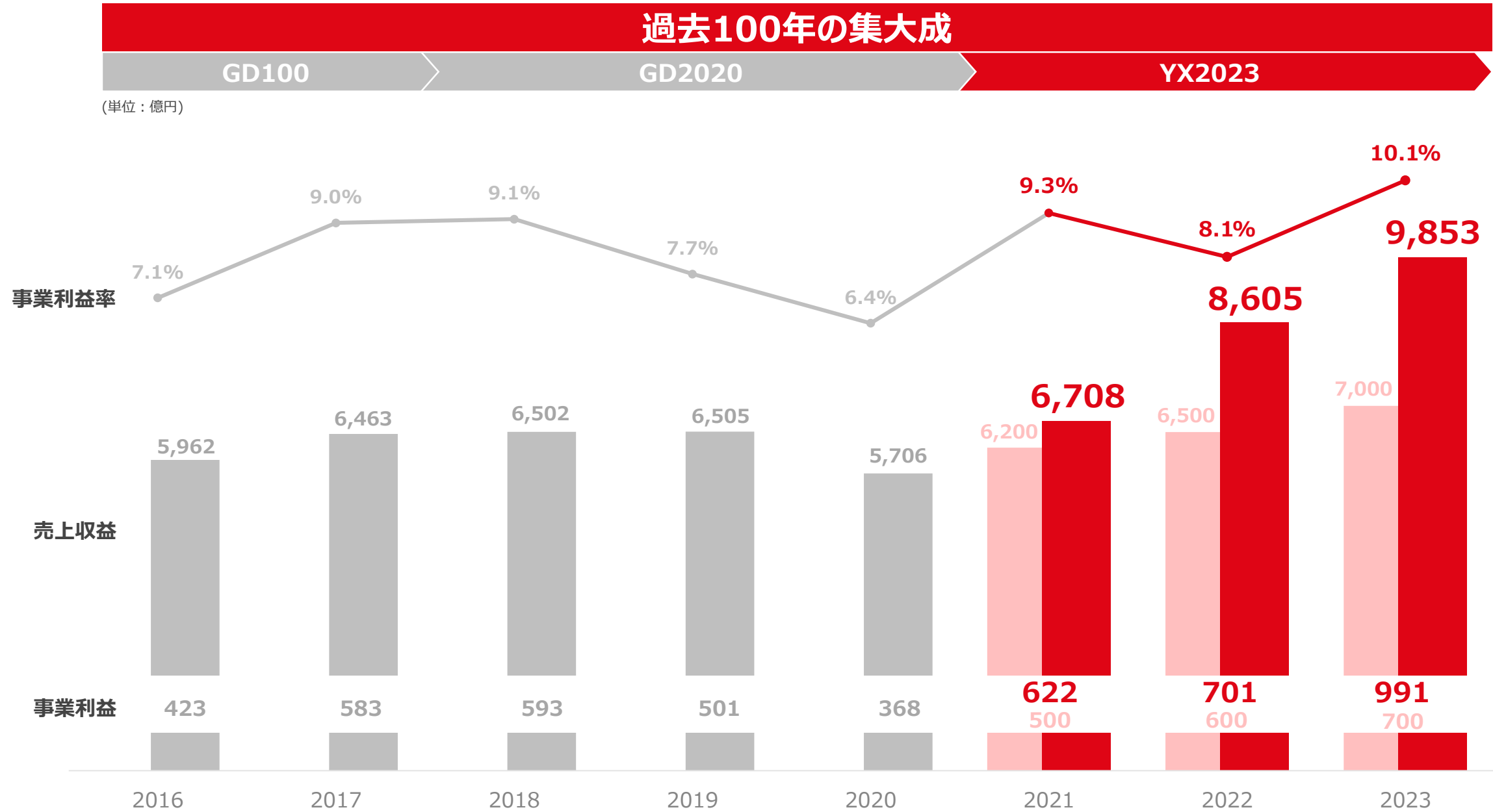
3. 中期経営計画

3-1) 事業戦略

3-2) サステナビリティ

3-3) 財務戦略

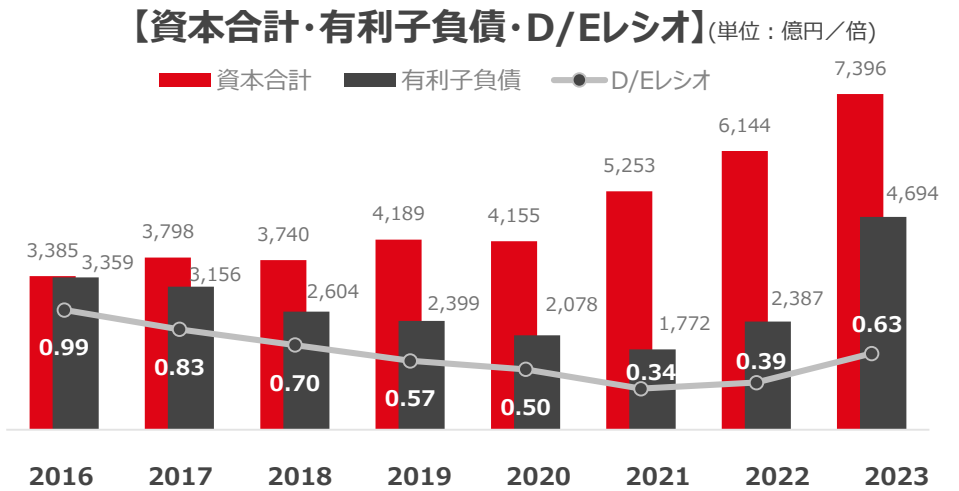
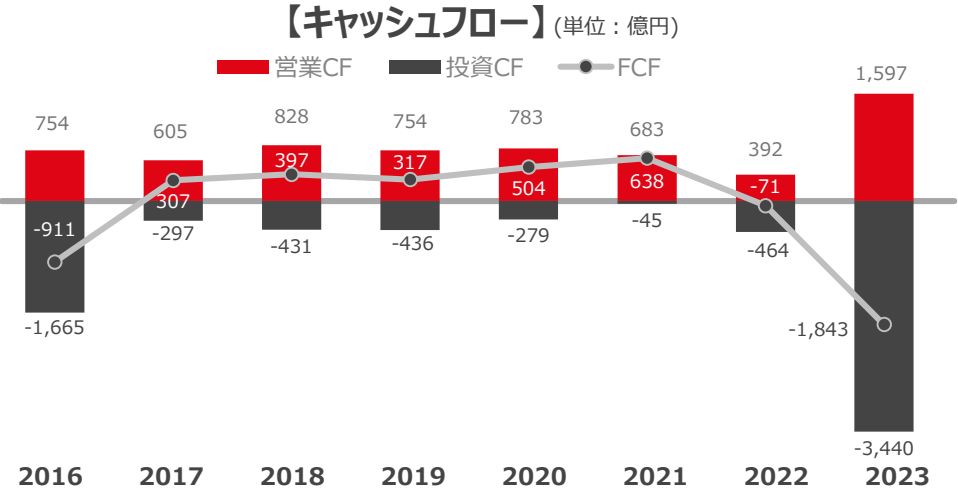
2. YX2023総括



2. YX2023総括



	YX2023 実績	目標
売上収益	9,853億円	7,000億円
事業利益 (%)	991億円 10.1%	700億円 10%
D/Eレシオ	0.63倍	0.4倍
ROE	9.9%	10%
ROIC	5.3%	7%
営業キャッシュフロー	2,672億円 (3年累計)	2,500億円 (3年累計)
設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)	減価償却費以内 (除く戦略投資)



## 2. YX2023総括：タイヤ事業戦略

タイヤ世界市場

消費財 (PCR・MC)

生産財 (TBR・OR・AG・ID・AC)  
TBR 2 : 1 OHT

 YOKOHAMA  
2020年

消費財

生産財  
TBR 1 : 1 OHT



 YOKOHAMA  
2023年

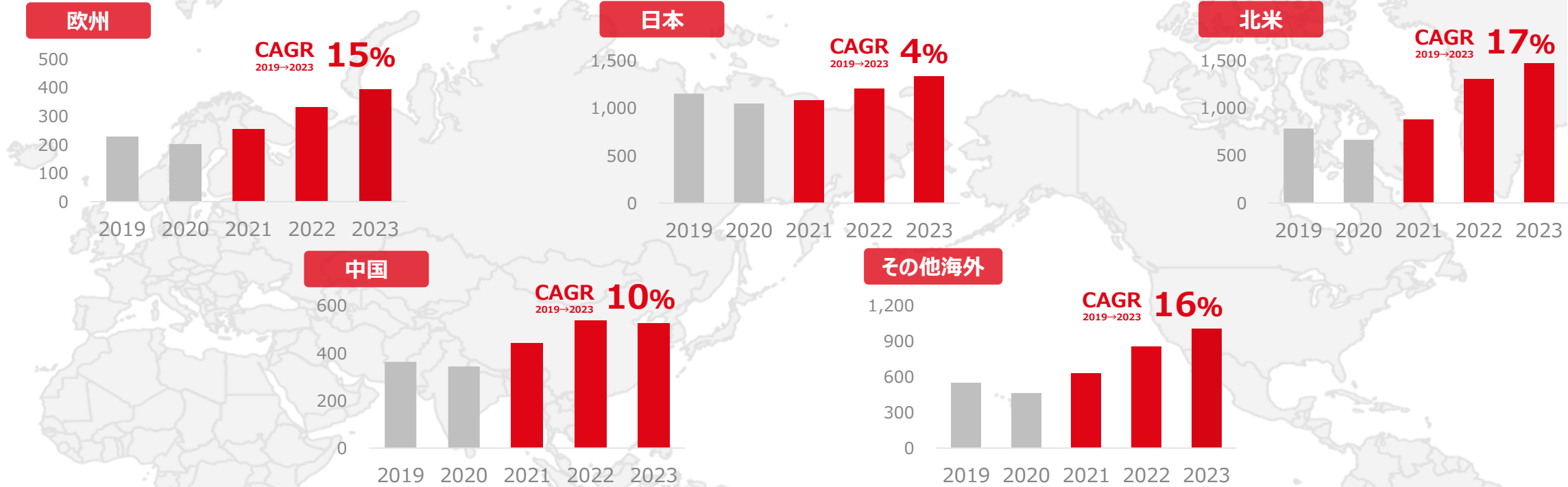
消費財

生産財  
TBR 1 : 2 OHT

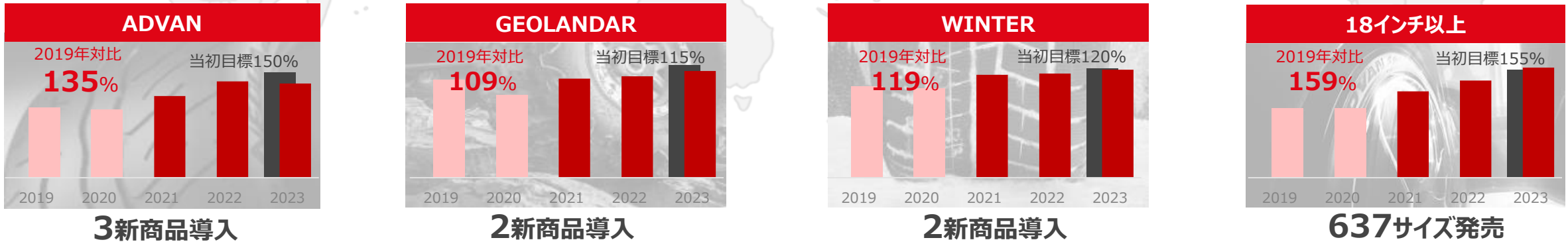


## 2. YX2023総括：タイヤ消費財 商品・地域事業戦略

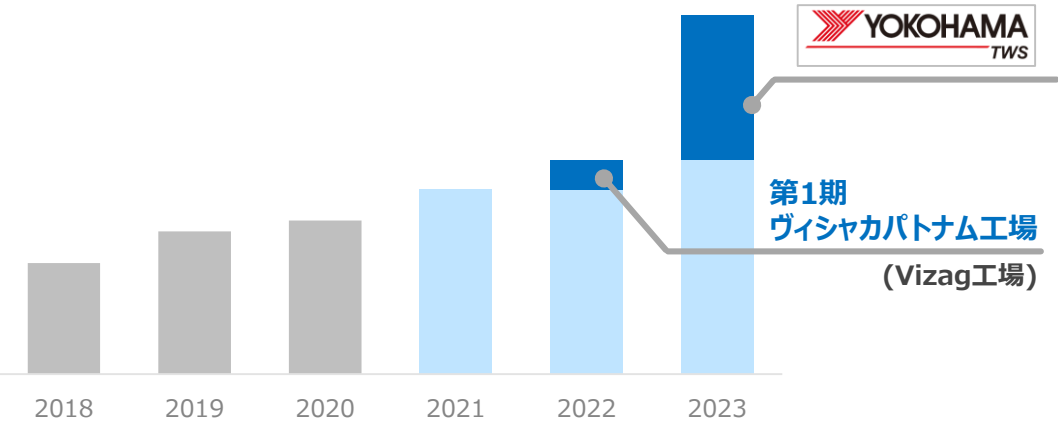
### タイヤ消費財 地域別売上推移 (単位：億円)



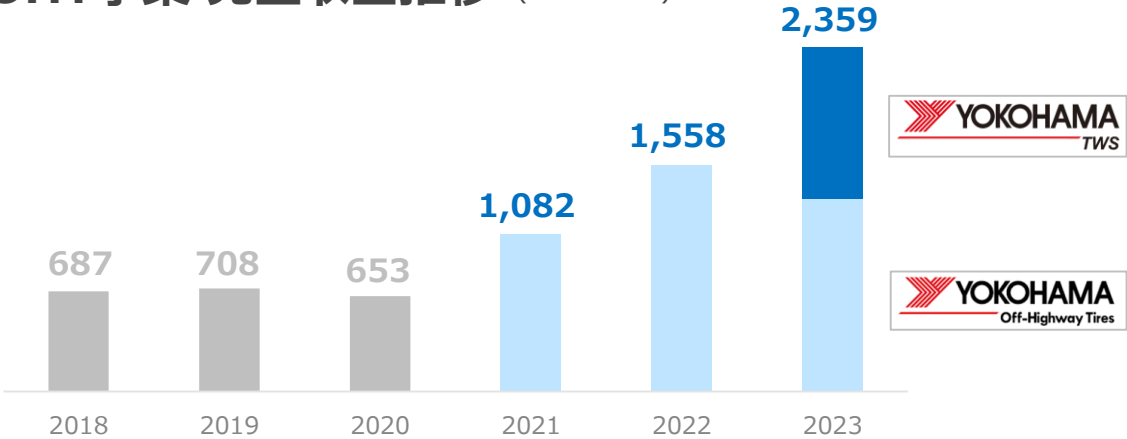
### タイヤ消費財 高付加価値品 商品別販売本数推移



OHT事業 生産能力推移 (ゴム量)



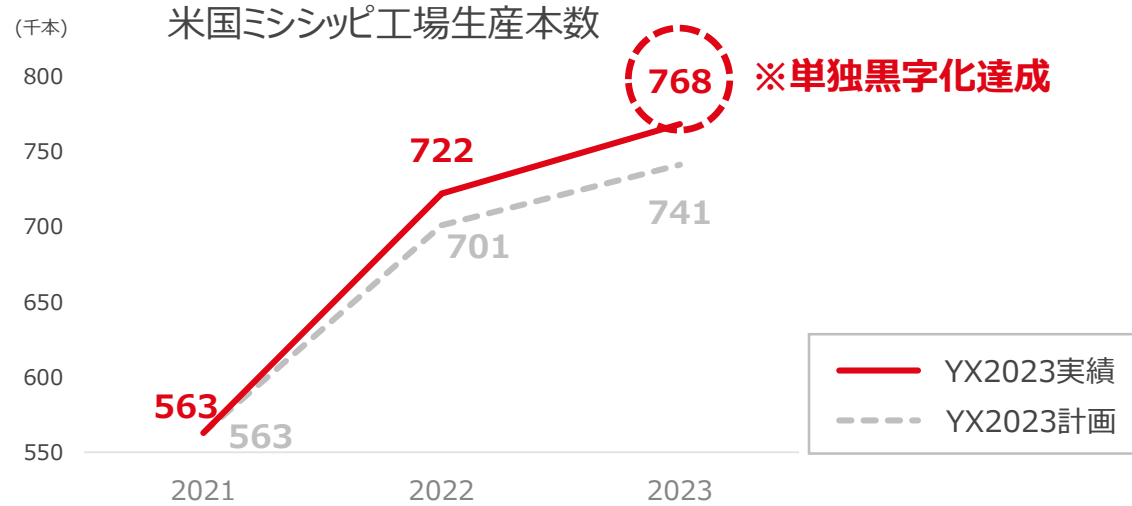
OHT事業 売上収益推移 (単位：億円)



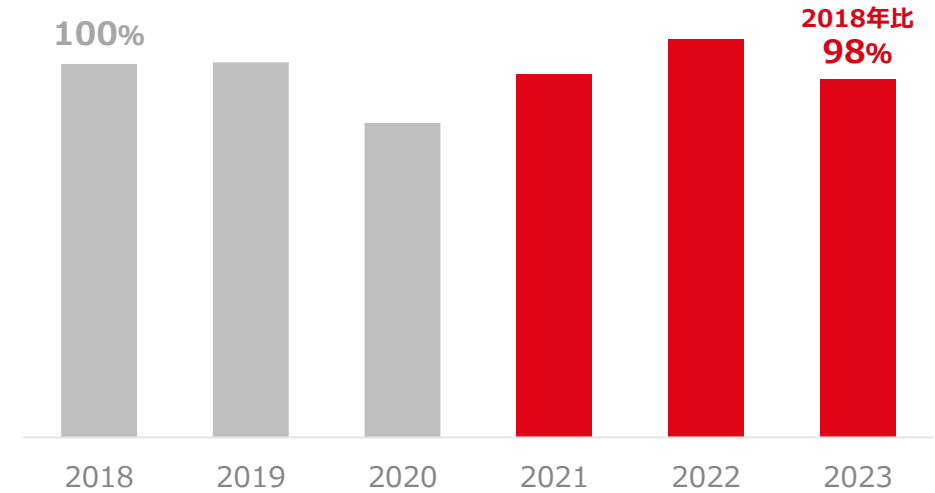
	✓	✓		✓	✓				✓	✓		
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
After TWS joining												
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
			✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

## 2. YX2023総括：TBR事業 / MB事業

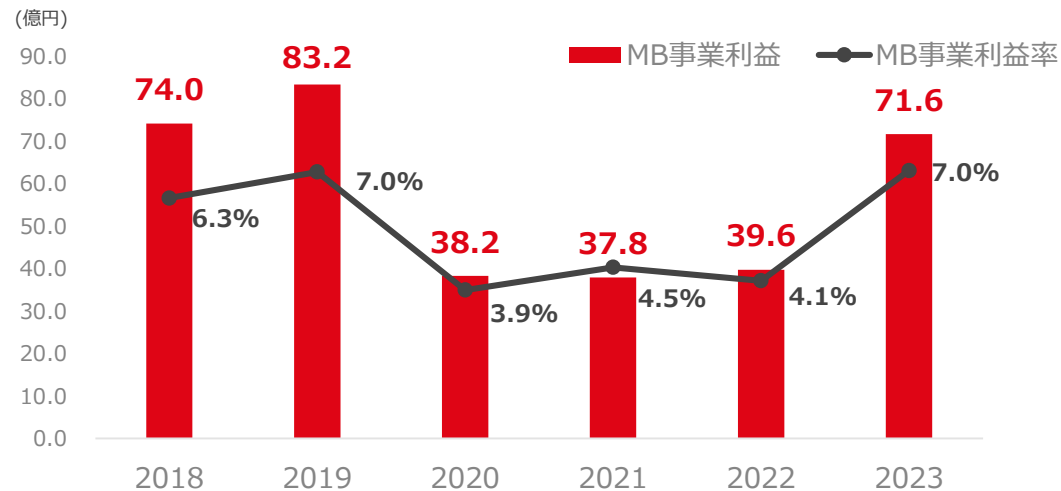
### TBR事業 米国TBR工場 生産本数推移



### TBR事業 TBR・LTR販売本数推移



### MB事業



#### リソース集中による強化・拡大

ホース配管  
旧体制から脱却

工業資材  
赤字品種撤退

#### 事業再編

航空部品  
黒字化

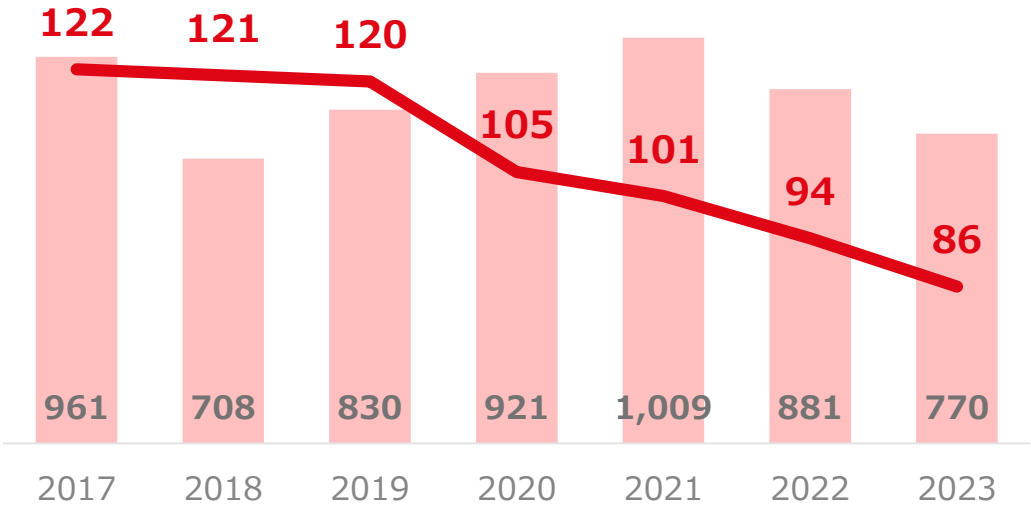
ハマタイト  
2021年譲渡完了

売却

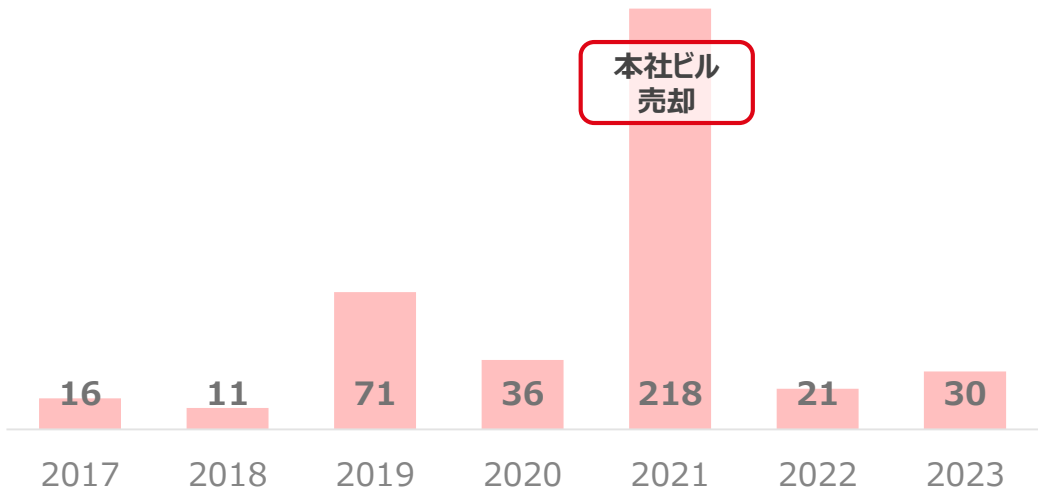
## 2. YX2023総括：コーポレートガバナンス 資産効率化

**政策保有株式の売却**

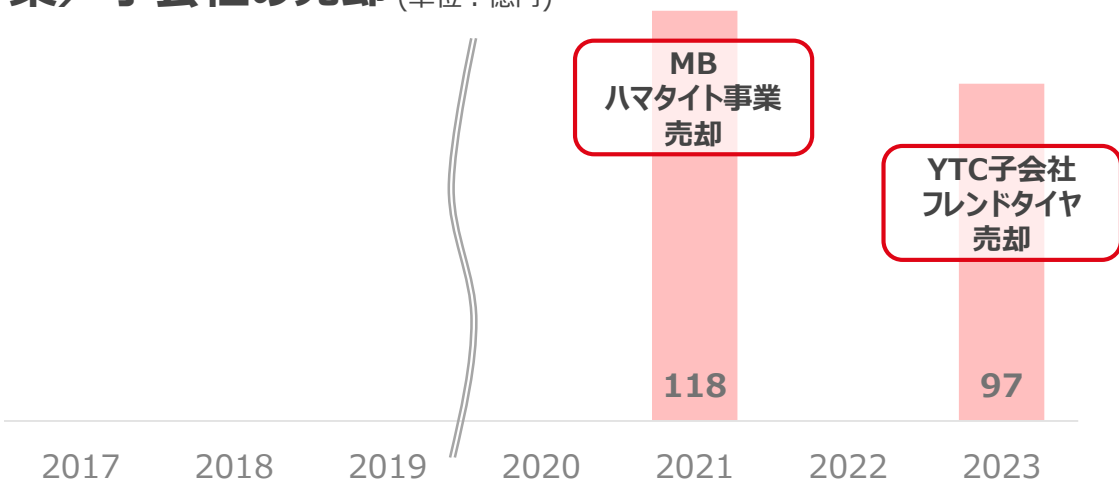
— 銘柄数（単位：銘柄）  
 ■ 単体B/S計上額の合計額（単位：億円）  
 （※みなし保有株式を除く）



**遊休資産の売却**（単位：億円）



**事業／子会社の売却**（単位：億円）



### ■ 2017年-2023年

政策保有株式	売却	428億円
遊休資産	売却	403億円
事業／子会社	売却	215億円
合計額		1,046億円
		(YX2023期間中：856億円)

# 中期経営計画

## 2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
- 3. 中期経営計画**
  - 3-1) 事業戦略
  - 3-2) サステナビリティ
  - 3-3) 財務戦略



**YOKOHAMA  
Transformation 2026**

深化×探索 による 変革の 『 総仕上げ 』

※ 負の遺産は次世代に残さない

## 3. 中期経営計画：経営目標

過去100年の集大成

総仕上げ（過去との決別）

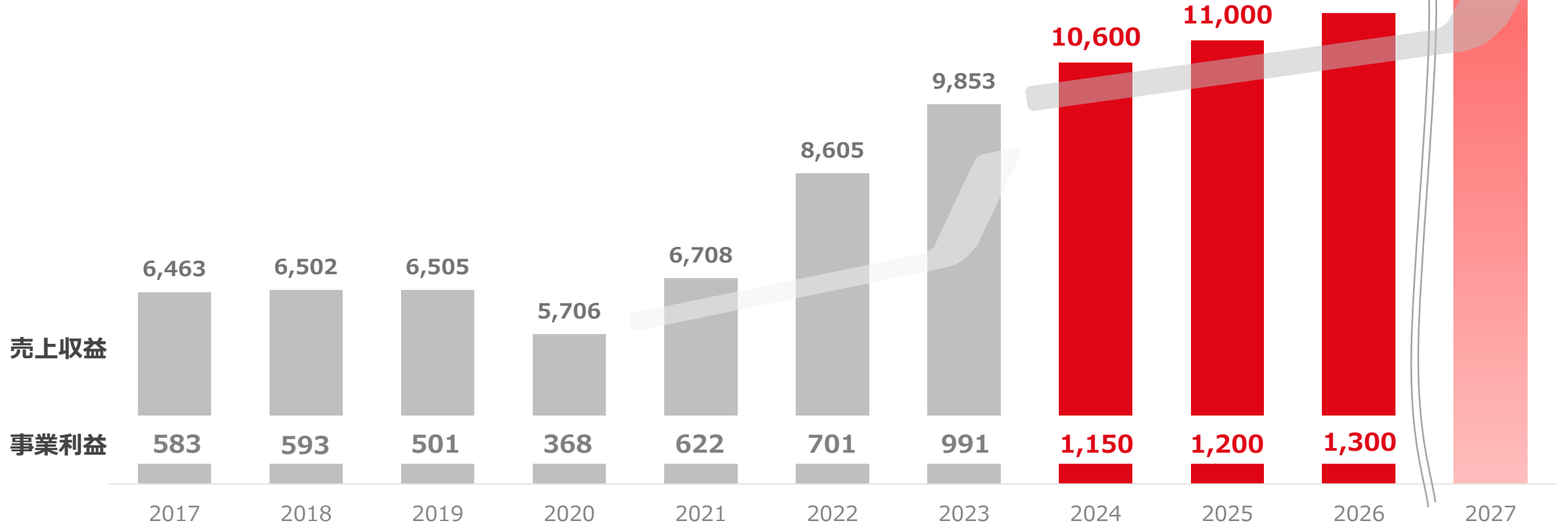
GD100

GD2020

YX2023

YX2026

(単位：億円)

『 Hockey Stick Growth 』  
(うなぎ昇り)

# 中期経営計画 2024-2026

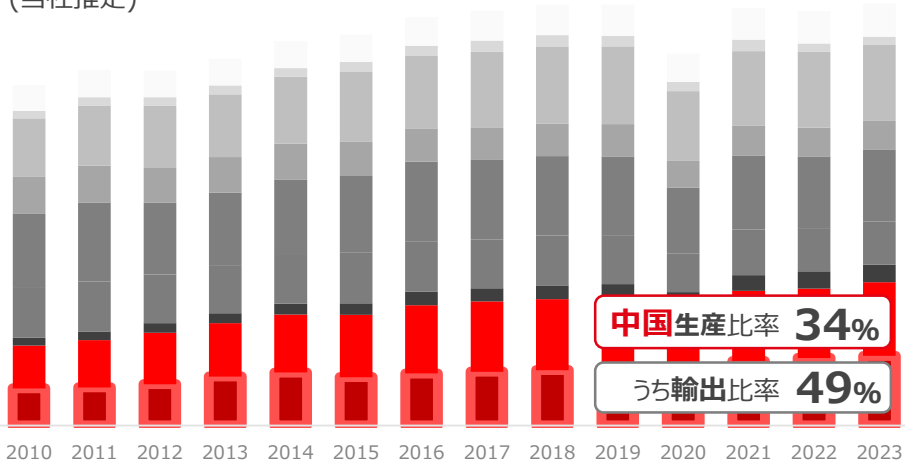
1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
  - 3-1) 事業戦略
  - 3-2) サステナビリティ
  - 3-3) 財務戦略



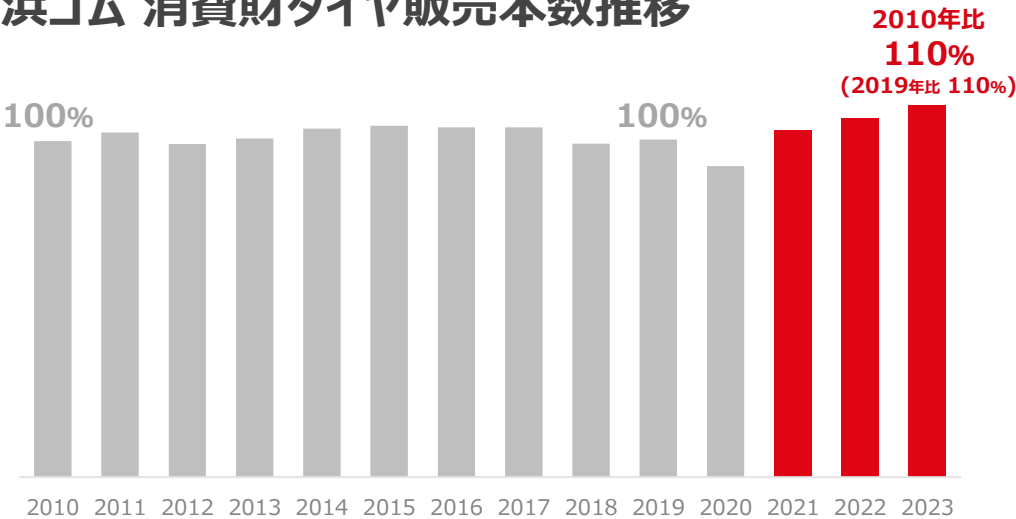


# 3-1) 中期事業戦略：タイヤ消費財 成長戦略

全世界 消費財タイヤ生産本数推移  
(当社推定)

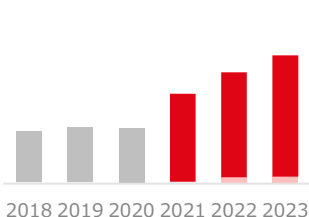


横浜ゴム 消費財タイヤ販売本数推移

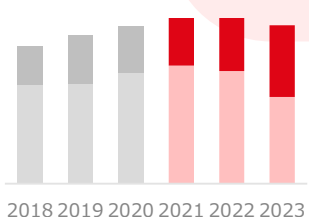


**低コスト生産  
(探索)**

YRCインド販売本数



YRC中国販売本数



REP OE

**AGW  
(深化)**

**ブランドMIX  
インチMIX  
販社化・代理店政策**



**『1年工場』への挑戦**

# 3-1) 中期事業戦略：タイヤ消費財 成長戦略

## プレミアムカーへの新車装着

LEXUS LBX



TOYOTA ALPHARD



## モータースポーツ活動

ニルブルクリンク 24時間レース



Super GT GT500



北米 キングオブハマー



## タイヤ消費財 販売本数目標

欧州

CAGR  
2023-2026

**+14.2%**

UHP・WINTER

中国

CAGR  
2023-2026

**+14.0%**

EV UHP

日本

CAGR  
2023-2026

**+1.8%**

WINTER

その他海外

CAGR  
2023-2026

**+4.5%**

プレミアムコンフォート・SUV

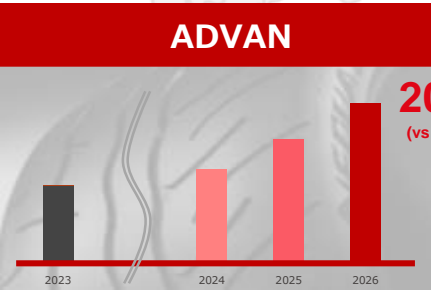
北米

CAGR  
2023-2026

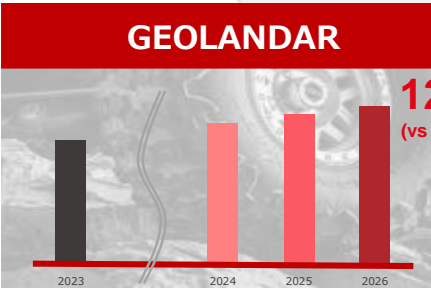
**+1.2%**

SUV・ピックアップトラック

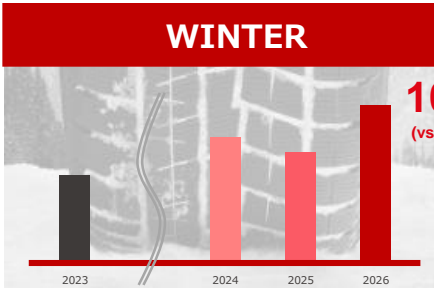
ADVAN



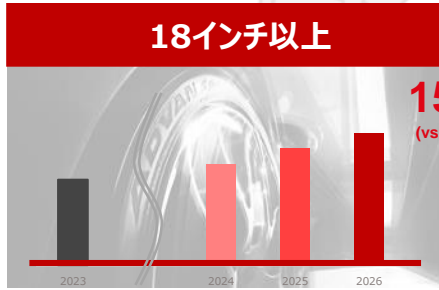
GEOLANDAR



WINTER



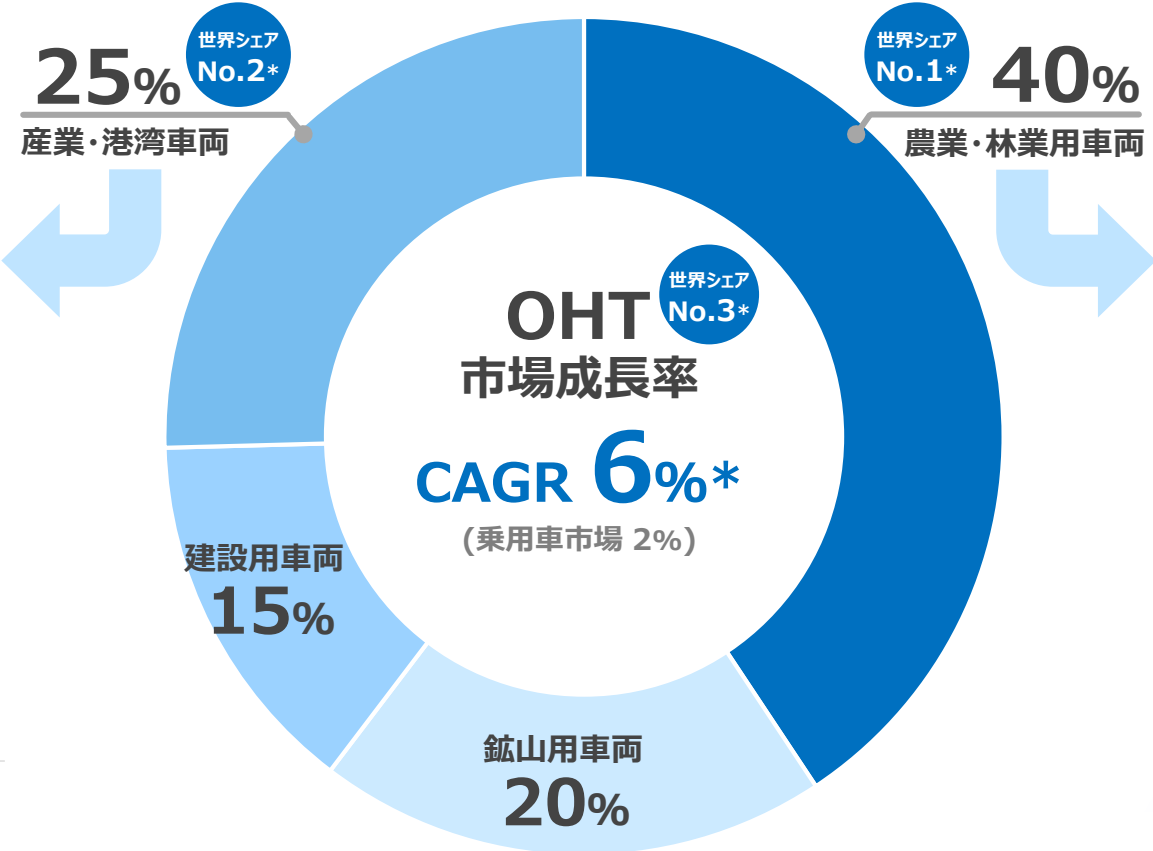
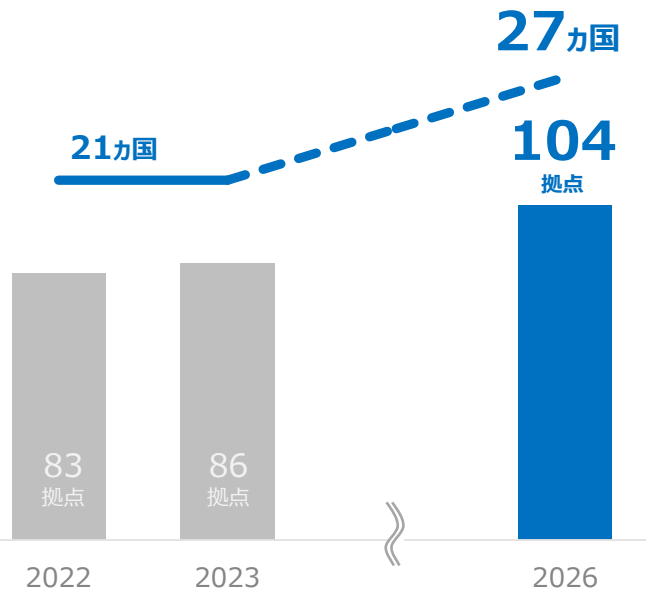
18インチ以上



\*当社推定

市場規模 約4兆円\*

**interfit**  
service • excellence  
**サービス強化**



**マルチブランド戦略**

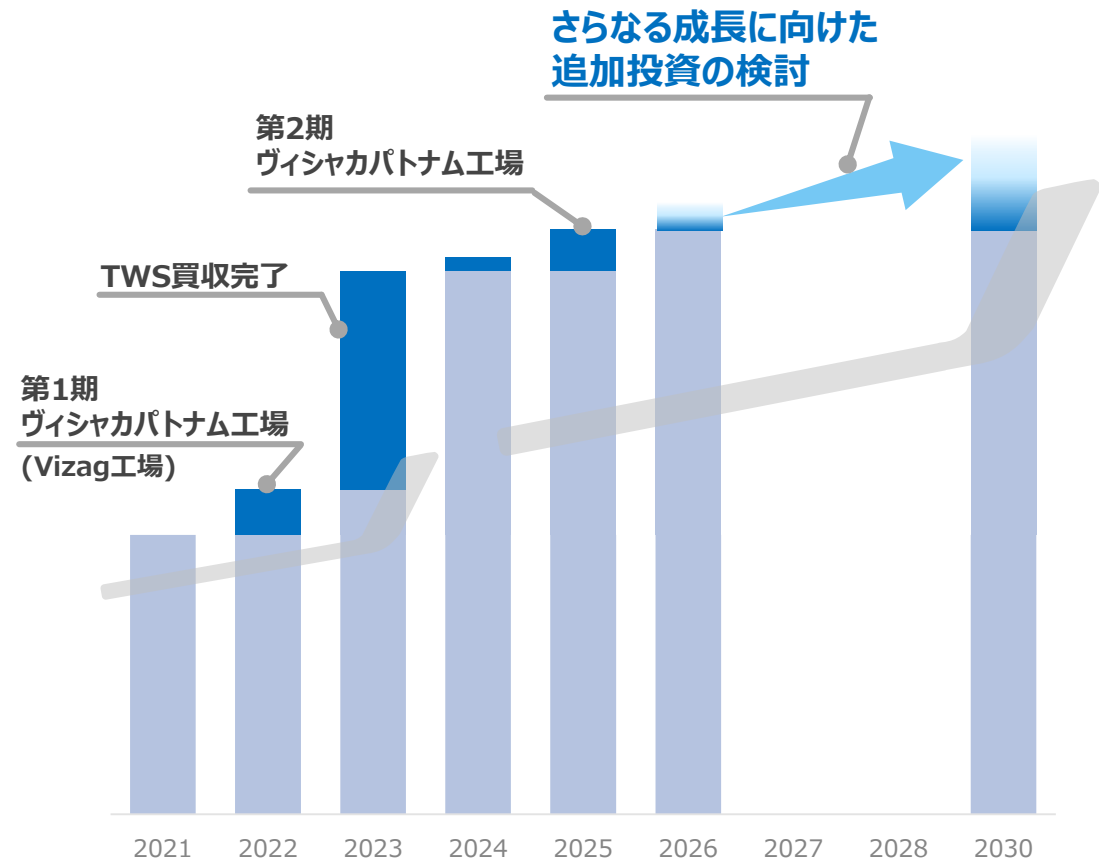


**「 Programmatic M&A 」**

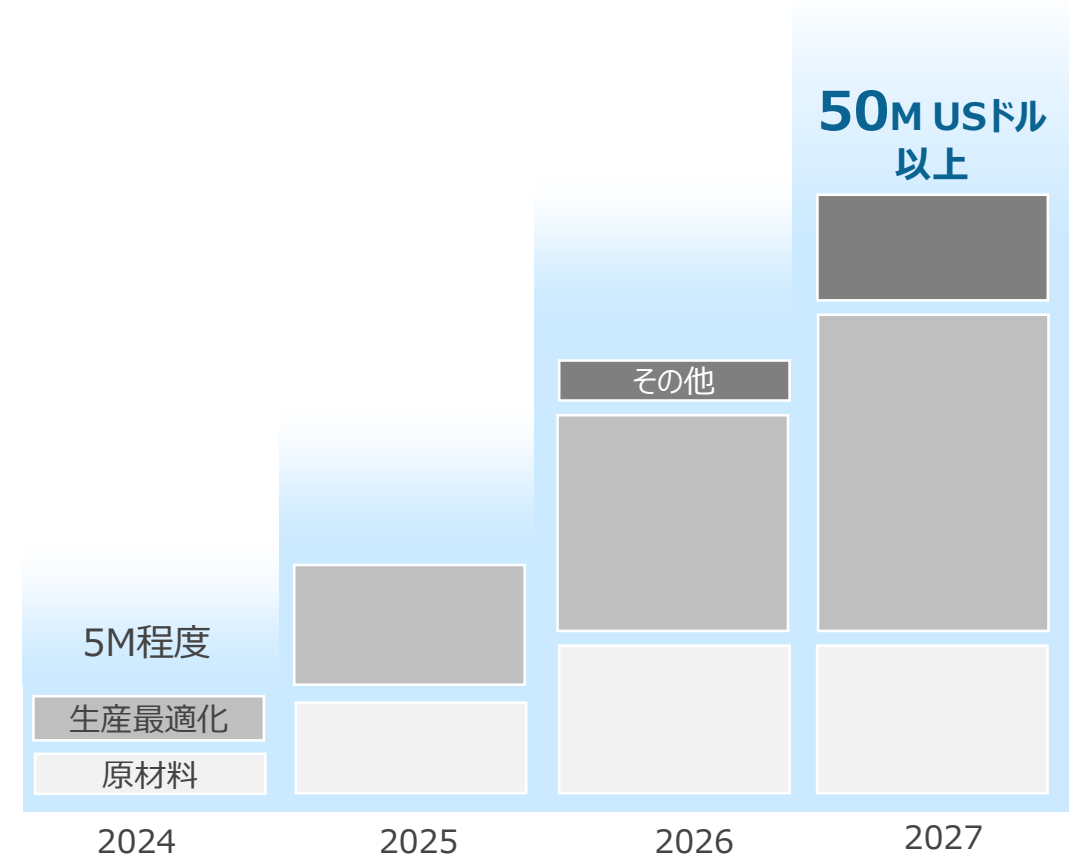
(中央円グラフ：オフハイウェイ・タイヤの世界需要構成比)

### 3-1) 中期事業戦略：タイヤ生産財 OHT事業 成長戦略

#### OHT事業 生産能力の増強 (生産ゴム量推移イメージ)



#### シナジーの創出

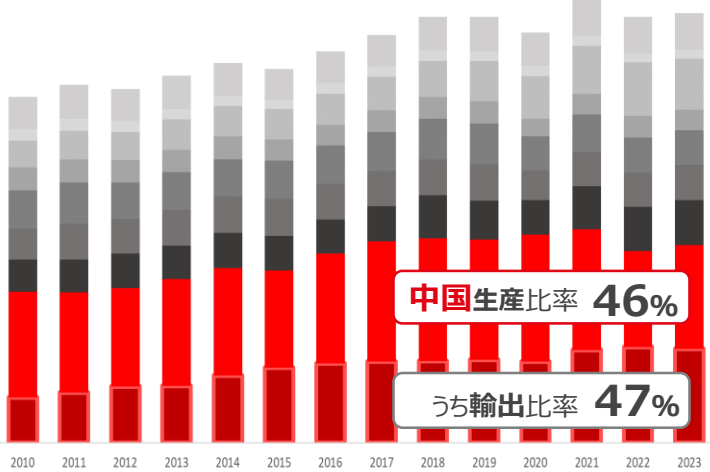


# 3-1) 中期事業戦略：タイヤ生産財 TBR事業 成長戦略 / MB事業 成長戦略

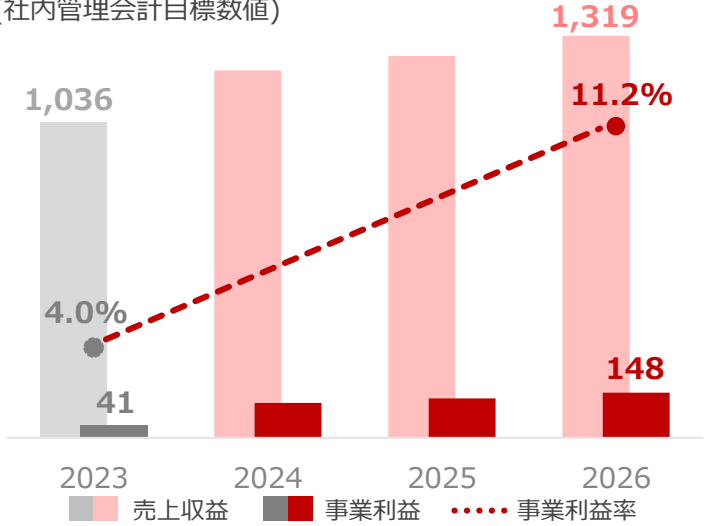
\*当社調べ

## TBR事業

全世界 TBR・LTR生産本数推移  
(当社推定)



TBR事業 YX2026 定量目標 (単位：億円)  
(社内管理会計目標数値)



### 保護政策

米国  
アンチダンピング + 相殺関税  
最大 **88.03%\***

EU  
アンチダンピング + 相殺関税  
最大 **51.00%\***

## MB事業

### リソース集中による強化・拡大

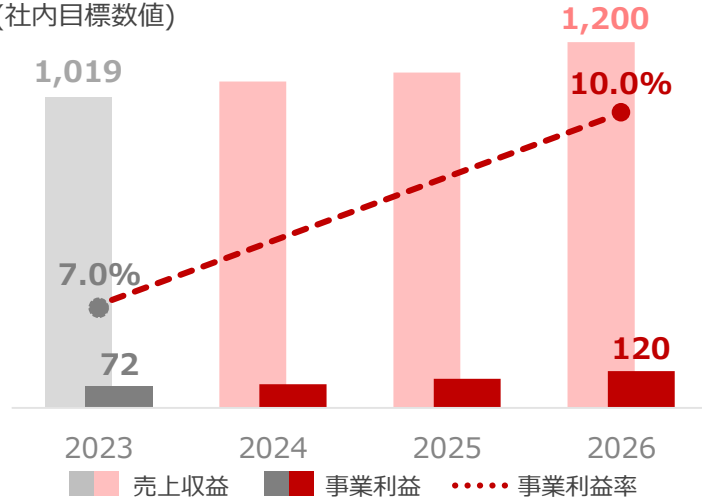
ホース配管  
成長ドライバー

工業資材  
安定収益化

- ◆油圧ホース  
バリューチェーン再構築
- ◆自動車用ホース  
生産構造の改革

- ◆コンベヤベルト  
国内トップシェア
- ◆マリンホース  
高収益体制の確立

MB事業 YX2026 定量目標 (単位：億円)  
(社内目標数値)



# 『よいものを、安く、スピーディーに』

## ◆タイヤ開発スピードアップ

AI・シミュレーション技術活用  
新興カーメーカー対応、投入新商品の最大化

## ◆『1年工場』への挑戦

早期立ち上げ ➡ 早期投資回収  
自前主義からの脱却、買収シナジー最大化

スピーディー



よいもの  
(品質)

安く  
(コスト)

## ◆次世代プレミアムカー 新車装着タイヤの開発強化

プレミアム電動車対応・耐摩耗・軽量化

## ◆抜本的製造コストダウン

ATGの低コスト生産モデルの応用  
買収スケールメリットによる原料調達コスト低減

# 中期経営計画 2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
  - 3-1) 事業戦略
  - 3-2) サステナビリティ
  - 3-3) 財務戦略

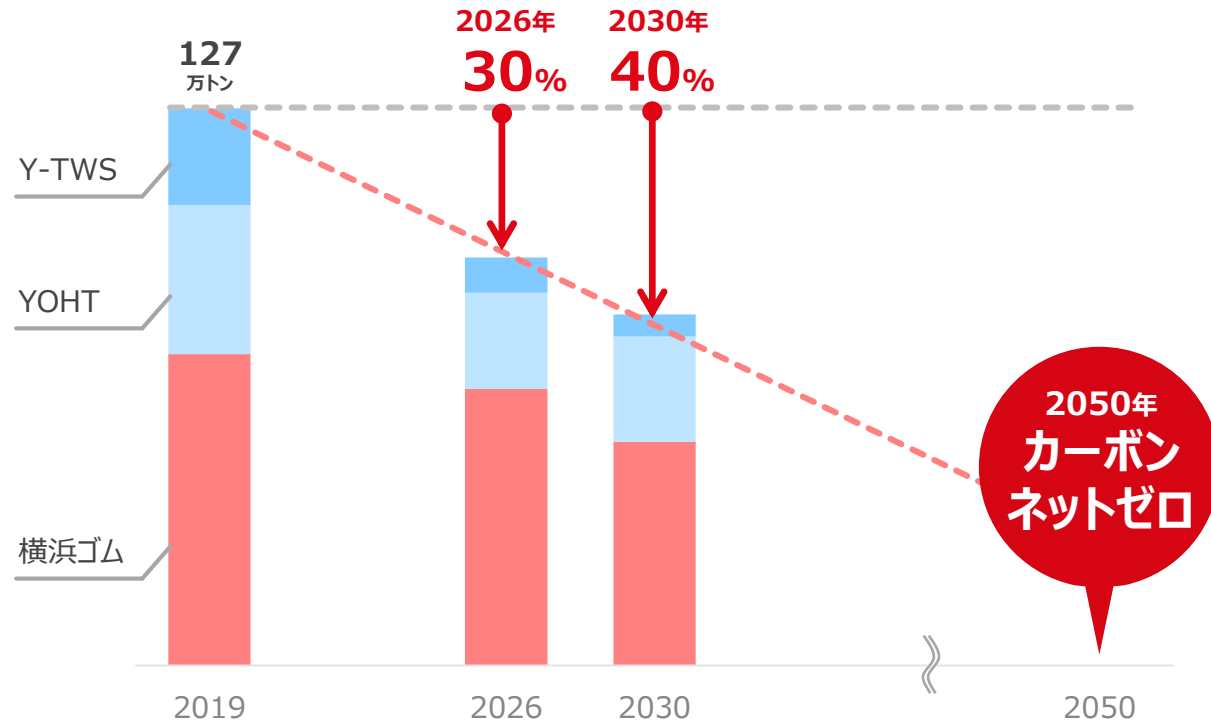


## 3-2) サステナビリティ

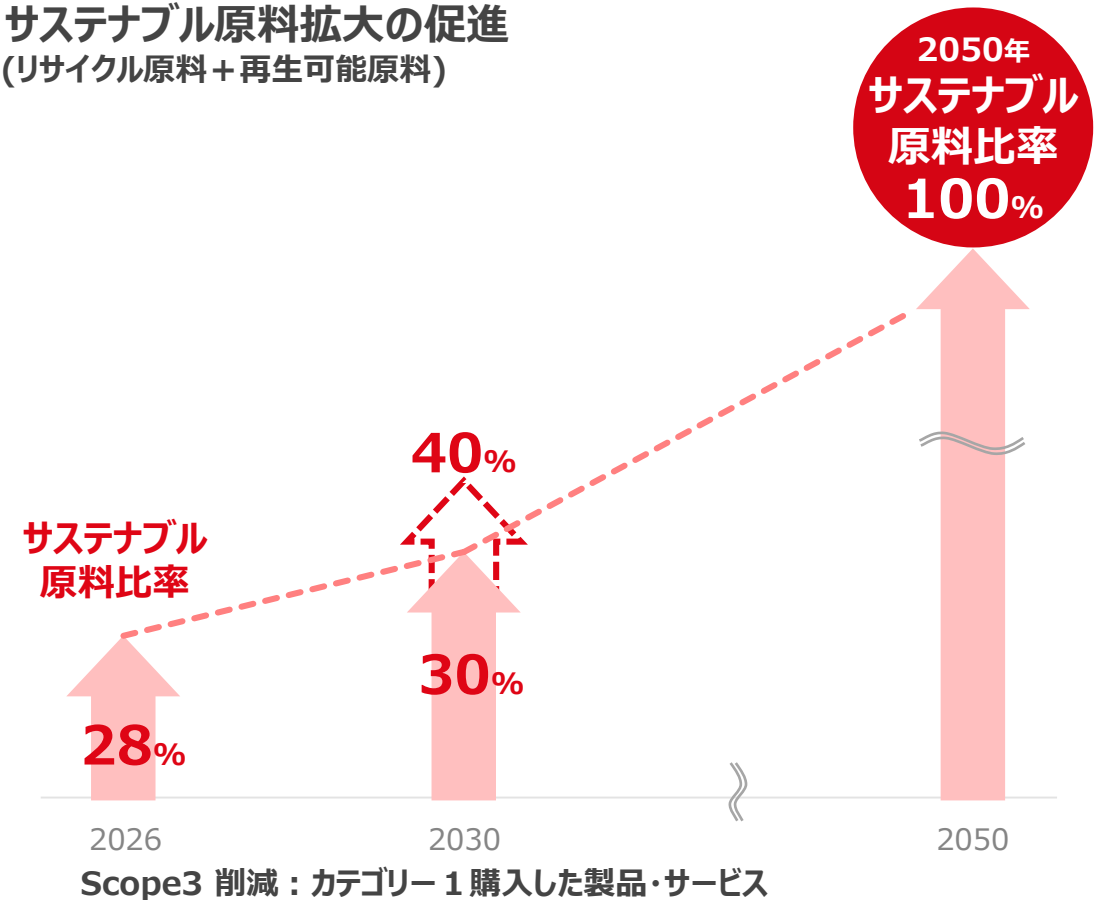
# 『収益と脱炭素・循環型社会貢献の両立』

1. マテリアリティ&KPIの見直し実施
2. ステークホルダーエンゲージメント向上

温室効果ガス排出量削減  
(2019対比・Scope1+2)



サステナブル原料拡大の促進  
(リサイクル原料+再生可能原料)





# 中期経営計画 2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
  - 3-1) 事業戦略
  - 3-2) サステナビリティ
  - 3-3) 財務戦略



PBR向上

ROE 10%超

PER

収益率向上

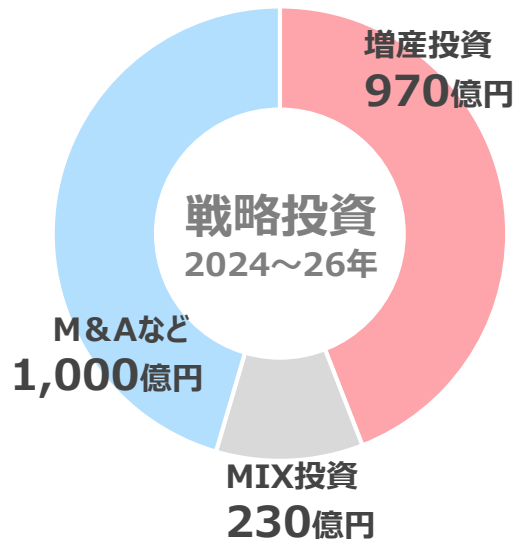
資産効率

事業構造に合わせた最適なBS

資本コスト低減  
期待成長率の向上

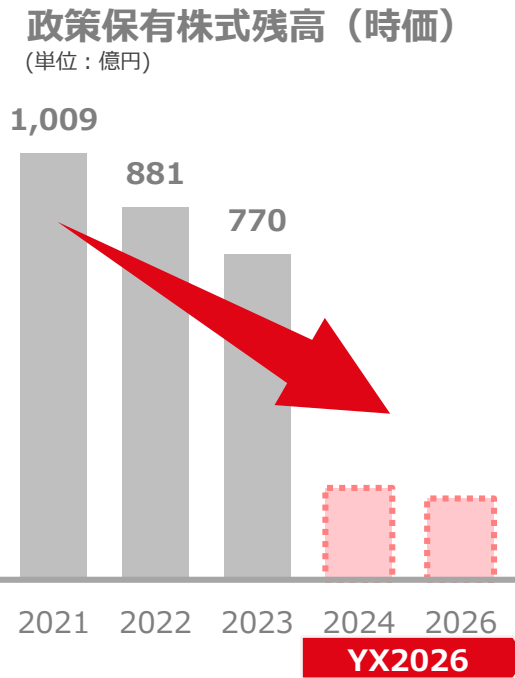
戦略投資

2,200億円



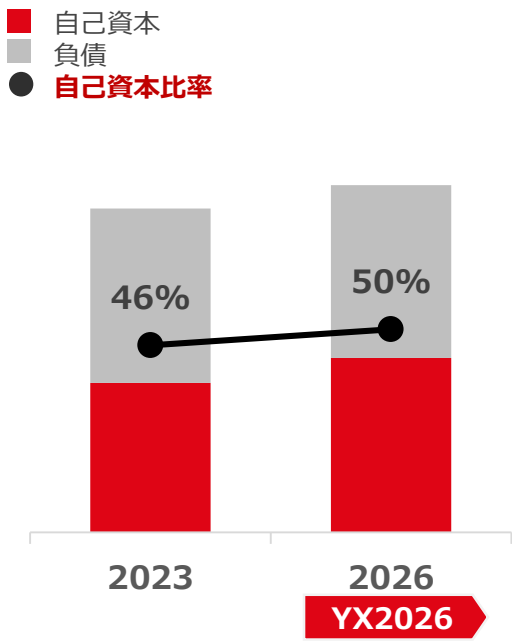
政策保有株式

約600億円売却



自己資本比率

50%目安



投資家対話の深化

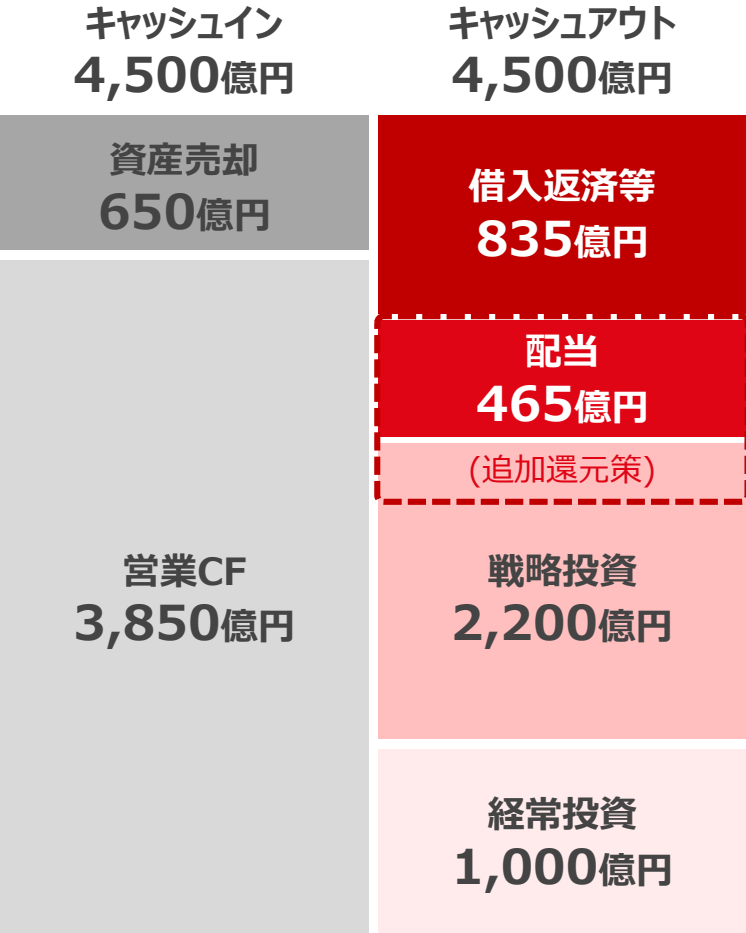
- ◆ 投資家接点の拡充
- ◆ IR活動の強化
- ◆ 開示内容の拡充
  - ・ AG市場の成長性
  - ・ 市場変化への対応  
サステナビリティ取り組み

CEO・COO・  
CFO・ESG担当役員等  
IRイベント強化

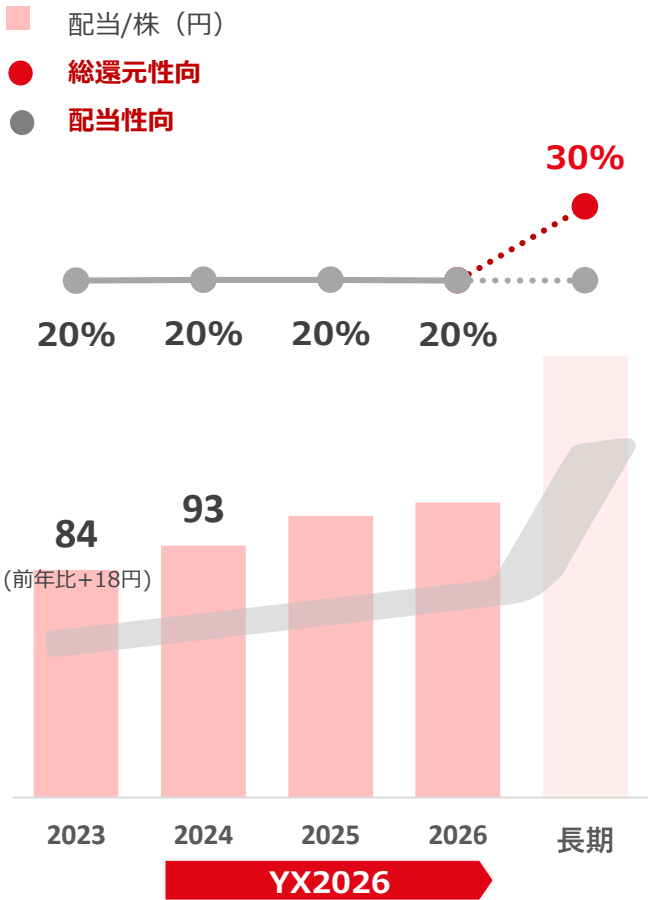


PBR向上

キャピタル・アロケーション



株主還元



配当性向  
YX2026 : **20%**

総還元性向  
長期 : **30%**

※除く政策保有株式売却

2026年度 財務目標

売上収益	1兆1,500億円
事業利益	1,300億円
事業利益率	11%
自己資本比率	50%を目安
ROE	10%超
営業CF	3,850億円 (3年間累計)
設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)



**YOKOHAMA**  
**Transformation 2026**