

# 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

社長の山石でございます。

これより、新中期経営計画についてご説明いたします。

# 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

本日、説明する内容はこの通りとなります。

# 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

まず、新中期経営計画を説明する前に当社の企業理念についてお話ししたいと思います。

## 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、優良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り、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、事業の広がりを目指す
- ・ 人を大切に、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

この「創業の精神」は、創業時の会長である中川末吉が1929年に現在の横浜市鶴見区にあった横浜工場開設時に話した訓話を元に作られたものです。

その後、1992年にこの「創業の精神」を元に現在の企業理念・経営方針を設定しました。つまり横浜ゴムは100年前から一貫した変わらぬ精神で経営を行っており、今後100年も変わりません。

今回の新中期経営計画もこれを基礎にして計画を策定しました。

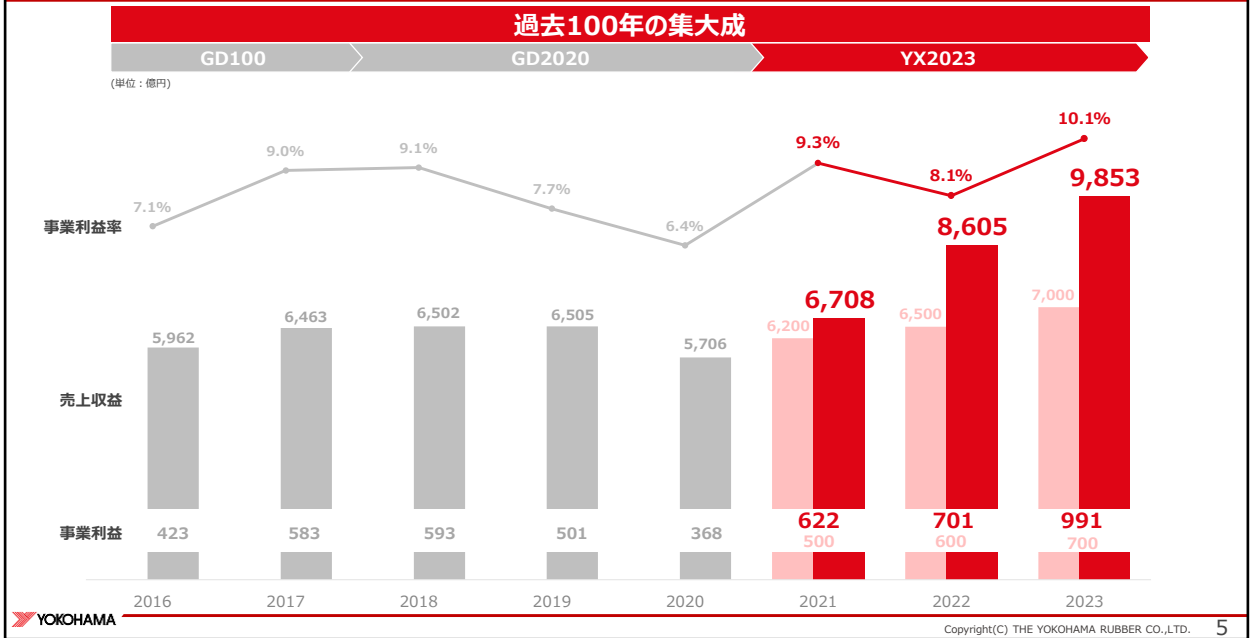
# 中期経営計画 2024-2026

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

まず、前中期経営計画「Yokohama Transformation 2023（YX2023）」の総括についてご説明いたします。

## 2. YX2023総括

■ 実績/目標 ■ YX2023実績 YX



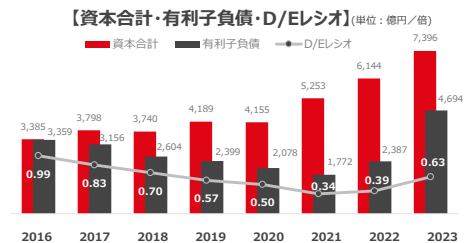
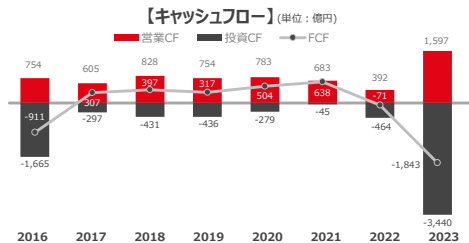
「過去100年の集大成」と銘打ち、2021年から2023年の3年間で取り組んだ「YX2023」では、各年度とも当初設定した売上収益・事業利益の目標を大きく過達することができました。

最終年である2023年度の売上収益は目標としていた1兆円には届きませんでしたが、事業利益率については初めて10%を超えることができました。

## 2. YX2023総括

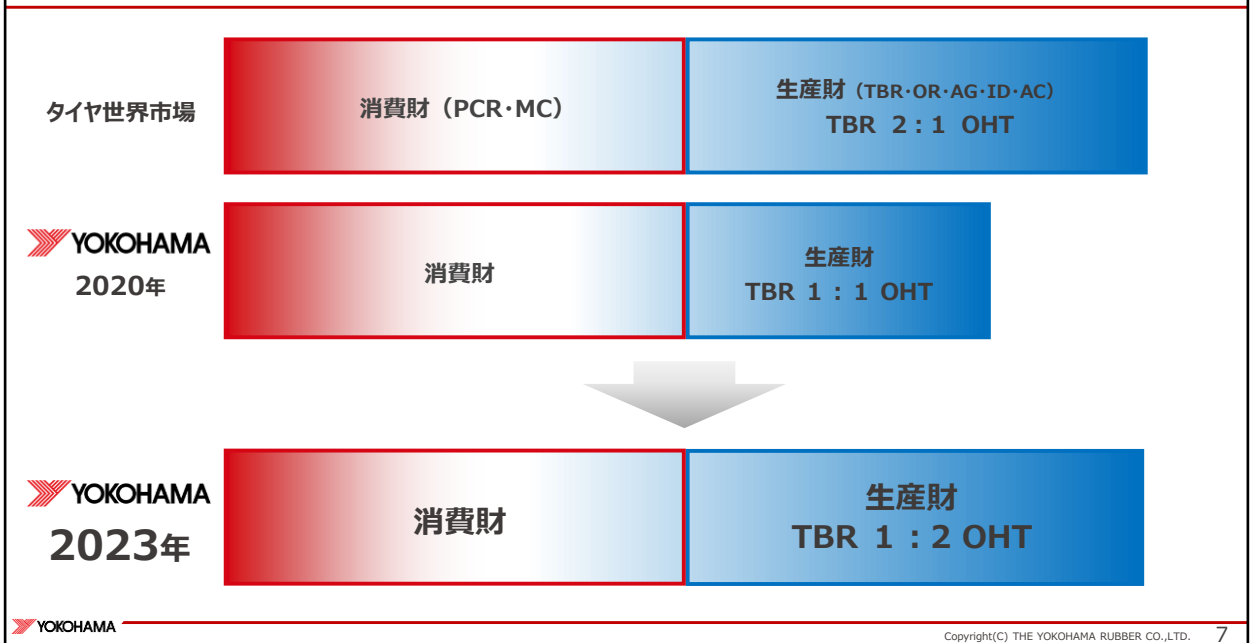


	YX2023 実績	目標
売上収益	9,853億円	7,000億円
事業利益 (%)	991億円 10.1%	700億円 10%
D/Eレシオ	0.63倍	0.4倍
ROE	9.9%	10%
ROIC	5.3%	7%
営業キャッシュフロー	2,672億円 (3年累計)	2,500億円 (3年累計)
設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)	減価償却費以内 (除く戦略投資)



また、D/EレシオはTrelleborg wheel systems (TWS) の買収により未達となり、ROEも目標にわずかに届かず9.9%でした。

一方、営業キャッシュフローは3年間の累計で2,672億円と目標値を達成できました。



次にタイヤ事業戦略についてです。

2020年当時、タイヤの世界市場はタイヤ消費財とタイヤ生産財の売上比率が1：1でしたが、当社は3：2の割合でした。それを2023年度にTWSを買収したことで、タイヤ消費財とタイヤ生産財の割合が1：1と、市場と同じ割合としました。

さらにタイヤ生産財の中を見ても、市場ではTBR（トラック・バス用タイヤ）とOHT（オフハイウェイタイヤ）が2：1の構成比であるのに対し、当社は収益性の高いOHT比率が2、TBRが1という割合になりました。

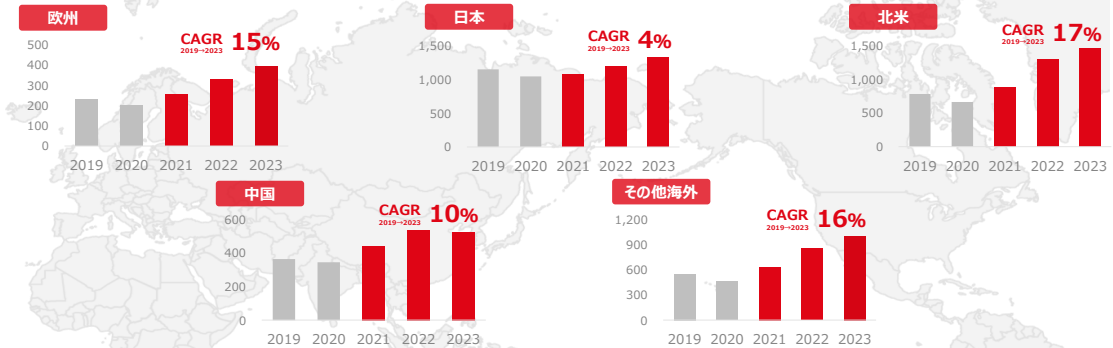
このように「YX2023」において、タイヤ事業構造の変革という「大戦略」を達成することができました。



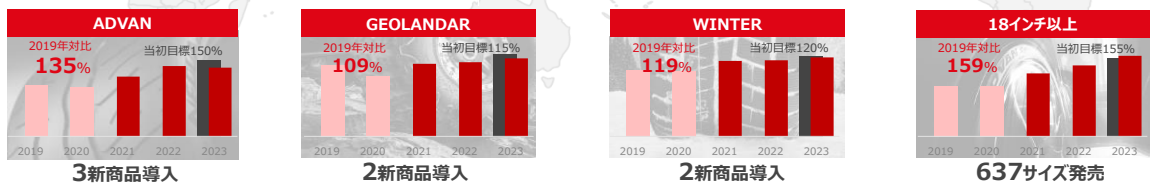
## 2. YX2023総括：タイヤ消費財 商品・地域事業戦略



### 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



YOKOHAMA

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

8

次にタイヤ消費財の「商品・地域事業戦略」についてです。

タイヤ消費財ではそれぞれの地域に合った商品戦略を着実に行った結果、全地域において大きく売上を伸ばすことができました。

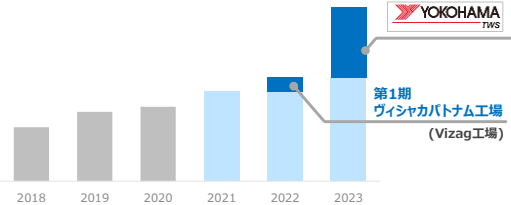
一方、高付加価値品比率の最大化を目指し「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウインタータイヤ」の増販に努めました。目標には届きませんでした。

しかし、18インチ以上については3年間合計で637サイズを市場に投入し、目標を達成することができました。

## 2. YX2023総括：タイヤ生産財 OHT事業



### 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)



Brand	Passenger Light Trucks Vans	Trucks Bus	Agriculture	Construction	Earthmover and Mining	Forestry	Lawn Garden & Turf	ATV UTV	Material Handling	Truck (off-highway)	Two-wheelers	Rims
YOKOHAMA	✓	✓		✓	✓				✓	✓		
AICHI TIRE												
ALLIANCE GALAXY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
After TWS joining												
YOKOHAMA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
AICHI TIRE			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
TRELLEBORG			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Mitas			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
ALLIANCE GALAXY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		



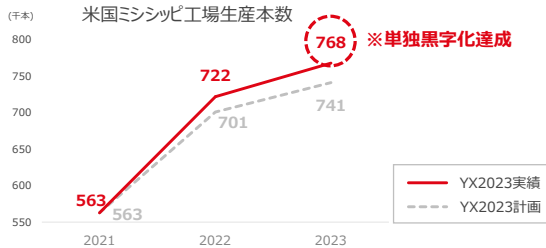
Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO.,LTD.

次にタイヤ生産財です。

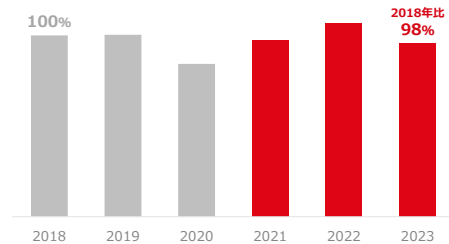
OHT事業ではYOHT (Yokohama Off-Highway Tires) のオーガニックな成長に加え、TWSの買収により生産能力・売上収益ともに飛躍的に拡大をしました。これに加え、OHTカテゴリーにおいて業界トップクラスの商品ラインアップを揃えることができ、さらなる成長が期待できます。

## 2. YX2023総括：TBR事業 / MB事業

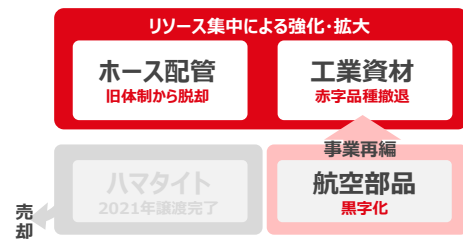
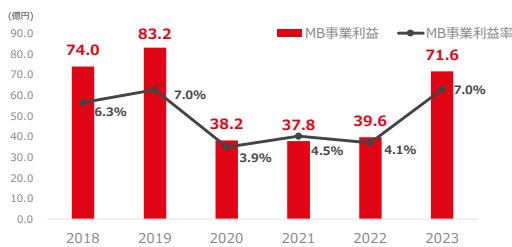
### TBR事業 米国TBR工場 生産本数推移



### TBR事業 TBR・LTR販売本数推移



### MB事業



TBR事業では「YX2023」でお約束した米国ミシシッピ工場の生産計画を達成し、2023年度には単独黒字化を実現しました。しかしながら、販売本数については2023年度の欧米での厳しい市場環境の影響を受け、2018年比98%に留まりました。

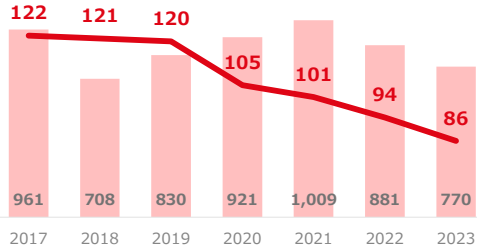
MB事業は2020年以降大きく公表値を下回り、大変ご心配をおかけしましたが「YX2023」の最終年に執行体制などを一新した結果、公表値を達成しました。また、2021年11月にハマタイト事業の売却、2022年3月には航空部品事業を工業資材事業へ統合するなど構造改革を完遂し、次期中期経営計画の基盤を整えました。

## 2. YX2023総括：コーポレートガバナンス 資産効率化

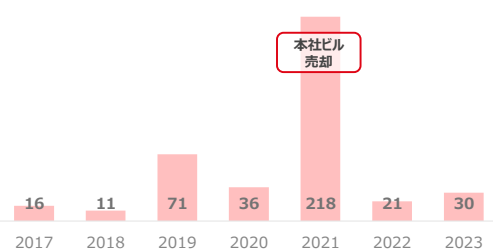


### 政策保有株式の売却

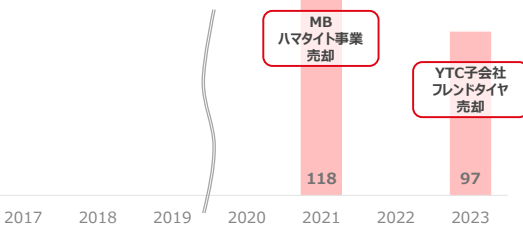
— 銘柄数 (単位：銘柄)  
 ■ 単体B/S計上額の合計額 (単位：億円)  
(※みなし保有株式を除く)



### 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)

コーポレートガバナンスにおいては、私が社長に就任した2017年より政策保有株式の売却、遊休資産の売却、そして事業・子会社の売却などを着実に実行しました。

その合計額は2023年までの7年間で1,000億円を超え、これを成長による企業価値向上のための戦略投資へ振り向けました。

# 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

以上が「YX2023」の総括となります。

続いて、新中期経営計画についてご説明いたします。



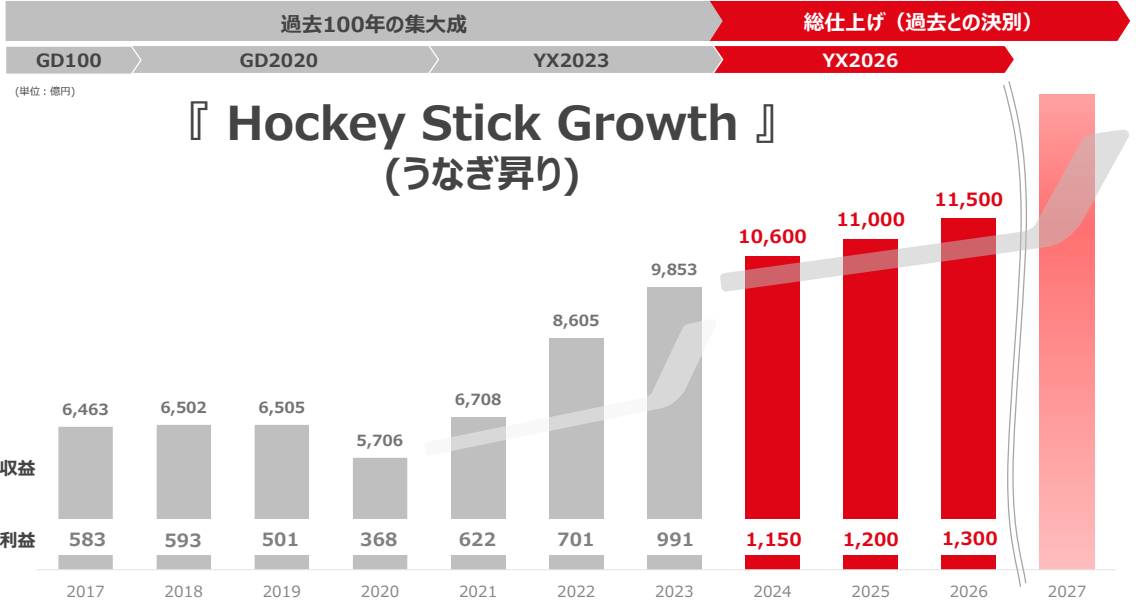
**YOKOHAMA  
Transformation 2026**

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

新たな中期経営計画の名称は「Yokohama Transformation 2026（YX2026）」  
としました。

これは前中期経営計画「YX2023」で掲げた「深化」と「探索」をさらに推し進めて、次  
の世代に負の遺産を絶対に残さないよう『総仕上げ』をやり切るという強い意思表示と  
ご理解ください。

### 3. 中期経営計画：経営目標



我々の企業価値向上の基本方針は「成長戦略」です。それもこれまでのような微増に甘んずることなく「Hockey Stick Growth」(「うなぎ昇り」)の成長)を目指して、ステークホルダーの皆さまに応えていきたいと考えています。

「YX2026」ではいくつかの仕込みを行い、早ければ2026年、遅くとも2027年にそれを発現させたいと思います。

そうした施策を除いた足元の改善ベースの2026年の目標値は売上収益で1兆1,500億円、事業利益で1,300億円としました。

## 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



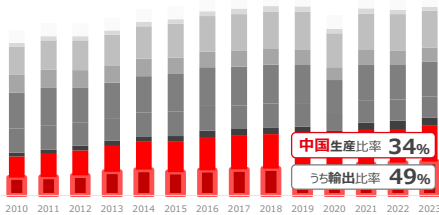
それでは「YX2026」の各事業戦略についてご説明いたします。



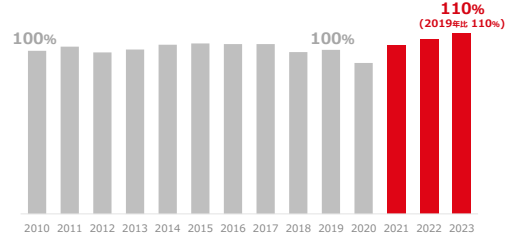
### 3-1) 中期事業戦略：タイヤ消費財 成長戦略



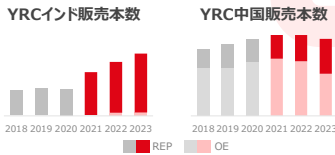
全世界 消費財タイヤ生産本数推移  
(当社推定)



横浜ゴム 消費財タイヤ販売本数推移

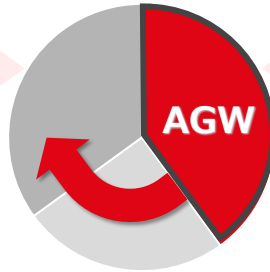


低コスト生産  
(探索)



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

まず、タイヤ消費財の成長戦略です。

ここ数年、中国タイヤメーカーはその生産能力を積極的に拡大し、今や全世界のタイヤ消費財の生産本数のうち、3分の1が中国国内で生産され、その約半数が中国国外に輸出されています。

これに対し、我々は増収増益を目指し、高付加価値品の増販に注力し一定の成果を出しましたが、廉価ゾーンで中国勢の攻勢に合い「Hockey Stick Growth」には至りませんでした。

もちろん「YX2026」でも高付加価値品比率最大化を積極的に推進し、収益率の向上を目指します。一方で「YX2026」で掲げた「Hockey Stick Growth」を達成するには、新興国のタイヤメーカーのコスト競争力に対抗していかなければなりません。

これについて、我々は「YX2023」の中でインド・中国でそのノウハウを学ぶことができました。その実践として「YX2026」では低コスト/高効率化を目指し、中国タイヤメーカーなどのように「一夜城」ならぬ「1年工場」に挑戦します。

なお、詳細につきましては計画がまとまり次第ご説明させていただきます。

### 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 SUV・ピックアップトラック

北米

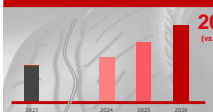
CAGR  
2023-2026

**+1.2%**

SUV・ピックアップトラック

ADVAN

**206%**  
(vs 2023)



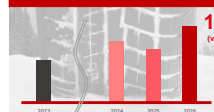
GEOLANDAR

**127%**  
(vs 2023)



WINTER

**108%**  
(vs 2023)



18インチ以上

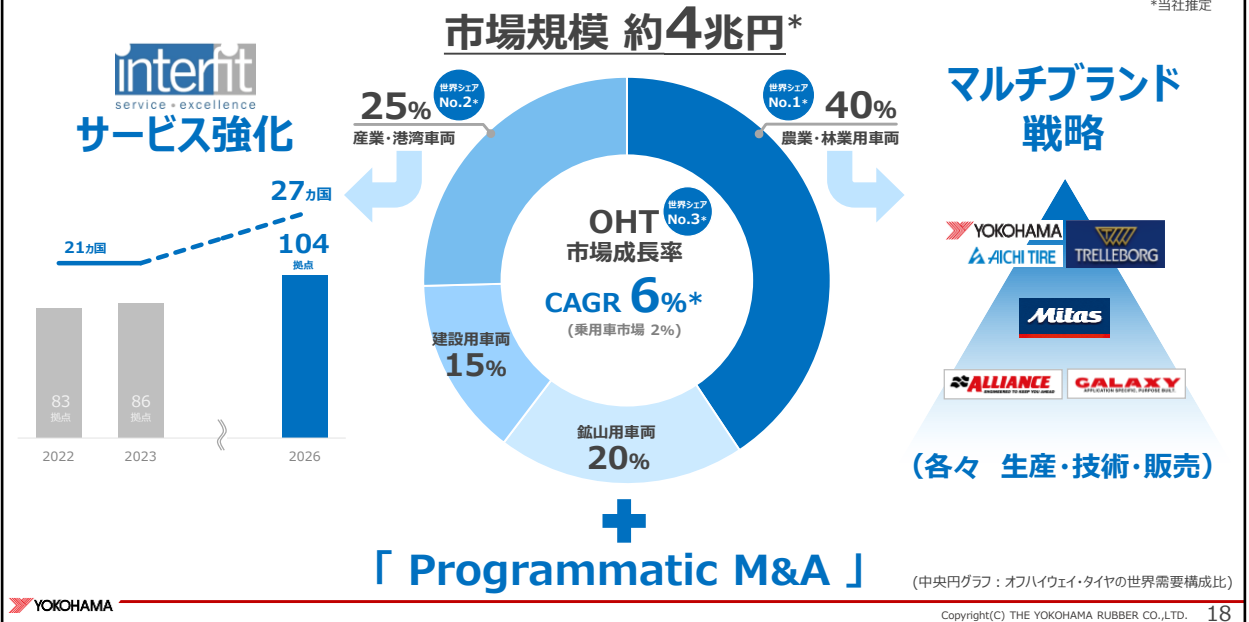
**154%**  
(vs 2023)



さて、一方の高付加価値品比率最大化もこれまでも増して強化します。

プレミアムカーへの新車装着、グローバルでのモータースポーツ活動などのブランド価値向上策を行い「商品・地域事業戦略」をさらに深化させます。

各地域の市場ニーズの取り込みによる販売本数伸長の目標および「ADVAN」、 「GEOLANDAR」、「ウィンタータイヤ」、そして18インチ以上の増販計画はスライドの通りです。



次にタイヤ生産財のOHT事業の成長戦略です。

OHTタイヤの市場規模は約4兆円、市場成長率はタイヤ消費財の年2%に比べ、約6%と高い成長率となっています。

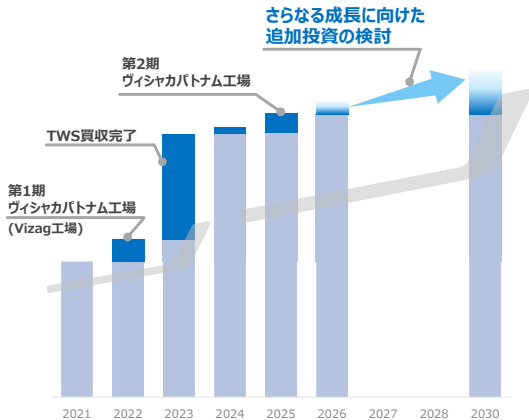
その需要の40%は農業・林業用機械向けタイヤで、当社はNo.1のシェアを占めており、ティア毎に生/販/技を持つ強みを活かしたマルチブランド戦略で、さらに市場地位を強化していきます。

次に市場の4分の1を占める産業・港湾用車両向けタイヤでは、当社は市場2位の地位にあり、こちらはサービス網を拡大・強化することで収益を伴った成長を目指します。

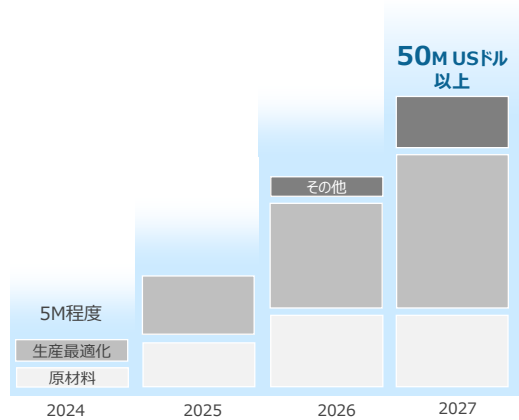
市場の残り約3分の1の建設用・鉱山用車両向けタイヤでは、当社はわずかなシェアしかありませんが、さらなる「Hockey Stick Growth」を目指し「Programmatic M&A」を行っていきます。

これはTrelleborg社が大小あわせたM&Aを継続的に行い、それを成長戦略としていたのを参考にしたもので、OHT市場全体の中で常にその探索をしていきます。

**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**



生産能力はTWS買収や工場投資により年々増強をしていますが、今後もさらなる成長に向けた投資を継続します。

また、TWS買収によるシナジーにつきましては主に原材料、生産体制、物流、バックオフィス、ITの分野について横浜ゴムグループ全体で取り組み 5,000万ドル以上の効果を刈り取っていきます。

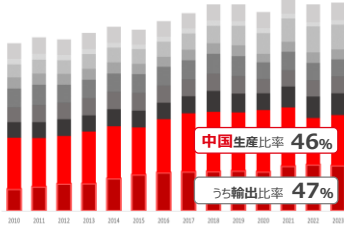
### 3-1) 中期事業戦略：タイヤ生産財 TBR事業 成長戦略 / MB事業 成長戦略



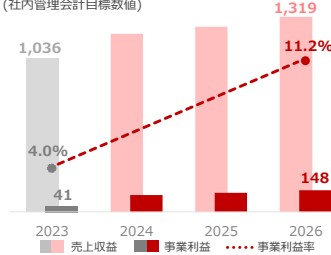
\*当社調べ

#### 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

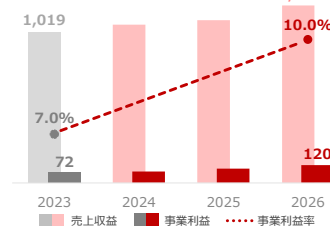
◆油圧ホース  
バリューチェーン再構築

◆コンベヤベルト  
国内トップシェア

◆自動車用ホース  
生産構造の改革

◆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)



YOKOHAMA

Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO.,LTD. 20

次にタイヤ生産財のTBR事業の成長戦略についてです。こちら中国タイヤメーカーがタイヤ消費財以上に生産量を拡大しており、全世界の生産本数のほぼ半分を中国タイヤメーカーが占め、その半分を輸出しています。

これに対し、欧米政府はアンチダンピングや相殺関税といった保護政策を取り、そこに需要の隙間が生まれています。我々はこうした措置により適正な価格が維持された国や地域での販売強化を図り、収益を伴った成長を目指します。

MB事業は「YX2023」で整備した経営基盤を土台に成長戦略にシフトします。「YX2026」ではホース配管事業を成長ドライバーと位置づけ、油圧ホースはバリューチェーンの再構築を行い、自動車用ホースは北米での生産構造の改革を断行します。

工業資材事業では、コンベヤベルトは国内での確固たる市場地位の確立を目指し、マリンホースは高収益体制の安定化に向けた内部改善を完遂させます。

こうした改善により事業利益率10%を目指し、MB事業の存在感を高めていきます。

## 『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

スピーディー

### ◆『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、買取シナジー最大化



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  
買取スケールメリットによる原料調達コスト低減

次に技術・生産戦略です。

「YX2026」では「よいものを、安く、スピーディーに」をモットーに横浜ゴムグループ全体の基盤強化を行います。

「よいもの」では次世代プレミアムカーの新車装着を強化し、「安く」では他社に負けない抜本的コストダウンを、そして「スピーディーに」ではタイヤ消費財の「Hockey Stick Growth」の目玉である「1年工場」への挑戦とタイヤ開発スピードの向上に取り組みます。

なお、これらの課題については次期社長予定の清宮が陣頭指揮を執っていきます。

## 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

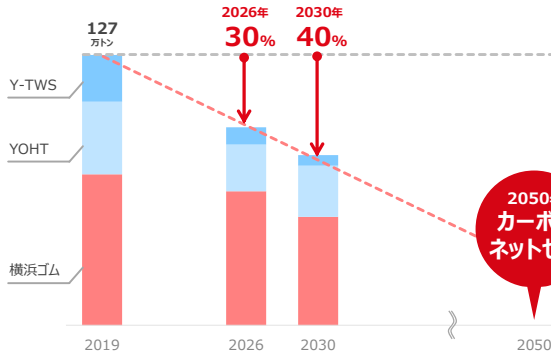


続いて、サステナビリティについてです。

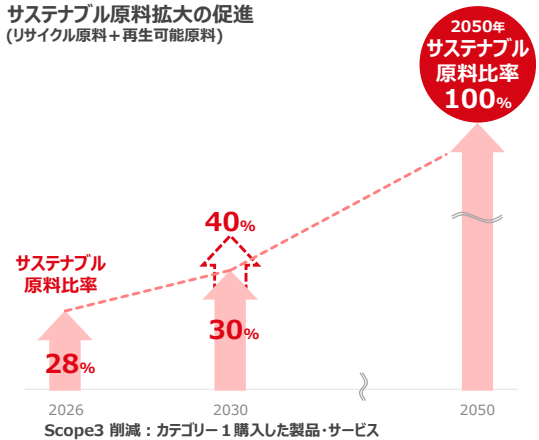
『**収益**と**脱炭素・循環型社会貢献の両立**』

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)



YOKOHAMA

Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO.,LTD. 23

サステナビリティ活動は企業活動である以上、企業の成長に資するものであるべきと我々は考えます。つまり、今、過剰な投資をして後の経営に負担を負わせるのではなく、環境投資も当社の通常の回収の規律に従い、企業収益と両立するようにします。

その一部をご紹介します。まず、温室効果ガス排出量の削減については、Y-TWS (Yokohama-TWS) を含め、2019年比で2026年に30%、2030年に40%を新たな目標とし、これについてはコストを下げながら目標を達成する計画を作りました。そして今後も2050年のカーボンネットゼロ達成に向けた取り組みを継続していきます。

次に、サステナブル原料拡大の促進については、新たにScope 3の削減を目標に追加し、現在、足元ではコストアップ無しで2026年に28%、2030年に30%という目標を設定しましたが、「YX2026」の中で追加負担をせず、2030年に40%を達成するよう検討を行います。



## 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



最後に、財務戦略について説明します。

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

戦略投資

政策保有株式

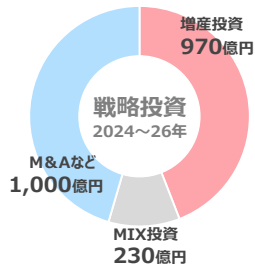
自己資本比率

期待成長率の向上

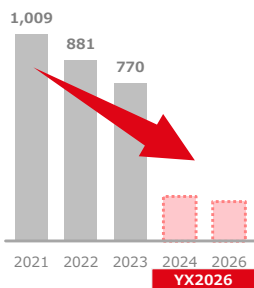
2,200億円

約600億円売却

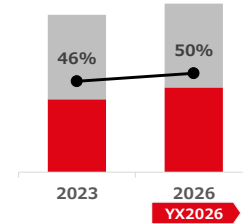
50%目安



政策保有株式残高 (時価)



自己資本  
負債  
自己資本比率



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

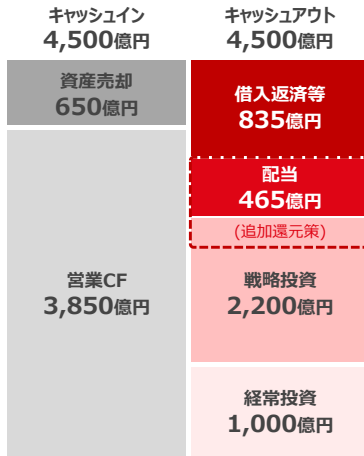
「YX2026」においても「Hockey Stick Growth」を目指す戦略投資を継続することで、企業価値の向上を目指します。

資産効率については聖域無き政策保有株式の売却を徹底します。資本構成は最適なバランスシートマネジメントを行い、自己資本比率50%をひとつの目安としています。

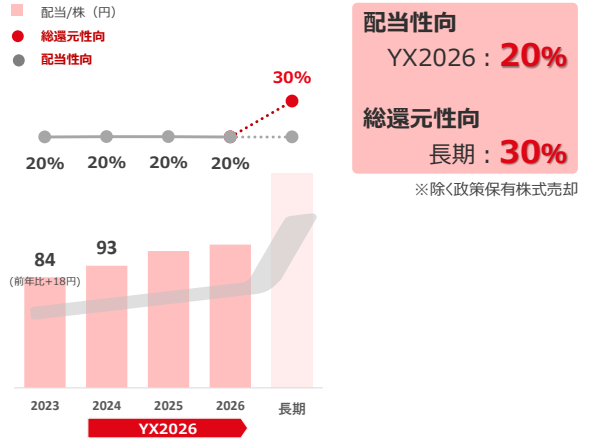
PER向上については、投資家の皆さまの期待に応えられるようにIR活動の強化を行います。具体的には私を含め、COO、CFO、ESG担当役員によるIRイベントの実施・強化を今後行い、情報発信の量と質を向上させていきます。

## PBR向上

### キャピタル・アロケーション



### 株主還元



キャピタル・アロケーションは、3年累計で約4,500億円のキャッシュインに対して、約835億円を借入返済に、そして戦略投資、経常投資に約3,200億円を、残りの約465億円を配当に充てる予定です。ただし、戦略投資の実行状況によっては追加の株主還元策も検討していきます。

最後に、株主還元の考え方についてご説明いたします。当社は過去より安定的な増配に努めてきました。そして今後もこの方針は変わりません。一方で「YX2023」において、収益が積み上がったことで配当性向が相対的に低くなるという側面もありました。従って今回の決算より配当性向をまずは20%とします。

また、先ほどお話した最適な資本構成の考え方に基づき、自己資本比率50%を大きく超えないよう長期では総還元性向30%を検討していきます。

## 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)

以上の活動を行った結果の2026年度の財務目標はスライドの通りとなります。

この目標達成に向け、全社一丸となって取り組んでまいります。  
今後とも皆さまのご指導、ご鞭撻をどうぞ宜しくお願い申し上げます。



**YOKOHAMA**  
**Transformation 2026**