YOKOHAMA

第145期 期末報告書

2020年1月1日から2020年12月31日まで

YOKOHAMA Transformation 2023

横浜ゴム株式会社

2020年度連結決算は減収減益も、第4四半期は過去最高益

新型コロナウイルス感染症拡大が大きく影響

2020年度の日本経済は、第2四半期までは新型コロナウイルス感染防止のための各種規制や個人消費の悪化により景気は大きく減速しましたが、政府や自治体の経済活動活性化策などによる経済活動の再開により景気は緩やかに回復しつつあります。海外では中国は景気回復を持続していますが、米国、欧州などは新型コロナウイルス感染の再拡大による活動抑制で不透明な状況が続いています。こうした中、当期の売上収益は前期比12.3%減の5,706億円、事業利益は同26.6%減の368億円、営業利益は同37.8%減の364億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同37.3%減の263億円となりましたが、第４四半期は大きく回復し利益面で過去最高益となりました。期末配当金は当初予定通り一株当たり32円とし、年間では一株あたり64円としました。2021年度は売上収益6,200億円（前期比8.7%増）、事業利益500億円（同35.9%増）、営業利益505億円（同38.7%増）、当期利益345億円（同31.1%増）を計画しています。

「GD2020」で財務体質を改善

2020年度で3カ年の中期経営計画「グランドデザイン2020（GD2020）」が終了しました。同計画の下、タイヤ消費財事業は「プレミアムタイヤ市場における存在感の更なる向上」、タイヤ生産財事業は「オフハイウェイタイヤ（OHT）を成長ドライバーとして次の100年の収益の柱へ」、MB事業は「得意分野への資源集中」を掲げ、各事業の強みを再定義した成長戦略を実行しました。その結果、タイヤ消費財事業は市場でのプレゼンスを向上させることができ、タイヤ生産財事業は2016年度に買収したATGの力強い成長で売上における構成比率を計画以上に高めました。MB事業は得意分野の自動車部品と海洋商品において北米での自動車用ホース配管の納入拡大に加え、世界最大の超大型空気式防舷材を納入しました。しかしながら新型コロナウイルス感染症拡大により、当初目標の売上収益7,000億円、事業利益700億円は未達となりました。一方で財務体質は着実に改善しました。ATG買収時に3,359億円だった有利子負債を2020年度には2,078億円まで大幅に削減した結果、D/Eレシオは目標の0.6倍に対し0.5倍、また、営業キャッシュ・フローは2,000億円（３年間累計）に対し2,365億円、配当性向は30%に対し39%となりました。

「YX2023」をスタート。「深化」と「探索」を推進

「GD2020」の終了を受け、2021年度から2023年度の新中期経営計画「Yokohama Transformation 2023（YX2023）」をスタートしました。「YX2023」では既存事業の強みの「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」を同時に推進していきます。現在、タイヤ市場は乗用車用などのタイヤ消費財とトラック・バス用、農業機械用などのタイヤ生産財に大別され、市場規模はおよそ半々となっています。 しかし、今後「CASE」「MaaS」「DX」が浸透するにつれて個人消費の車の減少と人や物の移動を支えるインフラ車両の増加が進み、これによってタイヤ消費財の生産財化が進むと考えています。このような市場の変化に確実に対応するべく「深化」と「探索」の2つのアプローチによる戦略に取り組みます。

成長戦略の遂行と経営基盤の強化

タイヤ消費財では「高付加価値商品の比率を最大化」を掲げ、高付加価値商品の主力であるグローバルフラッグシップブランド「ADVAN（アドバン）」、SUV・ピックアップトラック用タイヤブランド「GEOLANDAR（ジオランダー）」、そして「ウィンタータイヤ」に注力し、3カテゴリの販売比率を高めて（深化）いきます。そのため①ADVANとGEOLANDARの新車装着の拡大、②補修市場でのリターン販売強化とウィンタータイヤを含む商品のサイズラインアップ拡充、③各地域の市場動向に沿った商品の販売を強化する「商品・地域事業戦略」を進めます。タイヤ生産財では「市場変化を取り込み、事業をさらに強化」を掲げ、大きな市場変化の取り込みとして新たな提供価値を「探索」するため①コスト、②サービス、③DX、④商品ラインアップの拡充といった４つのテーマに取り組みます。また、OHT事業、TBR（トラック・バス用タイヤ）事業強化に取り組みます。MB事業では強みであるホース配管事業と工業資材事業にリソースを集中してMB事業の成長をけん引し、安定収益を確保できる構造を確立します。一方、経営基盤の強化として持続的な成長に欠かせない「人事戦略」や「ESG経営」などを強化します。

過去100年の集大成を目指す

2023年度の財務目標として過去最高の売上収益7,000億円、事業利益700億円（利益率10%）を掲げました。D/Eレシオは0.4倍、ROEは10%、ROICは7%、営業キャッシュ・フローは2,500億円（3年間累計）を目標とします。さらに2025年度には2006年度から2017年度の中期経営計画「GD100」で成し得なかった売上収益7,700億円、事業利益800億円を達成し、過去100年の集大成とすることを目指します。なお、「YX2023」の詳細な内容は本誌の特集（8－9頁）をご覧ください。

当社は新中期経営計画「YX2023」を着実に遂行し、世界中のお客様からさらに信頼される企業として成長してまいります。株主の皆様におかれましては、さらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年3月

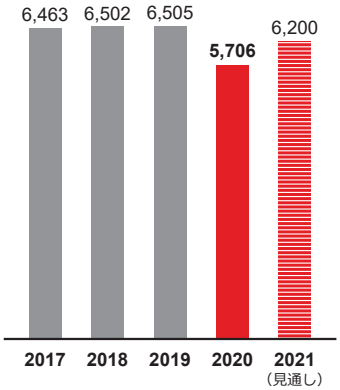
代表取締役社長
山 石　昌 孝

経営成績

当期の連結決算は、売上収益が前期比12.3%減の5,706億円、事業利益が同26.6%減の368億円、営業利益が同37.8%減の364億円、親会社の所有者に帰属する当期利益が同37.3%減の263億円となりました。タイヤ、MB、ATGの全事業で新型コロナウイルス感染症の世界的拡大による経済減速の影響を大きく受けました。しかしながら、第4四半期は固定費削減や製造原価改善などの内部改善に加え、地域・需要に応じた販促活動と増産対応に取り組み、また国内で冬用タイヤの販売が好調に推移したことなどにより過去最高益を達成しました。

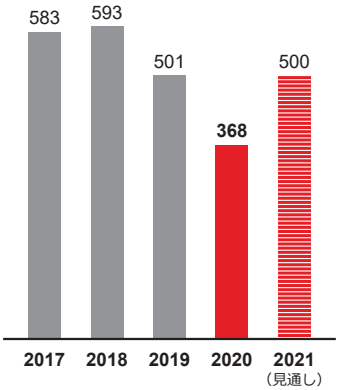
売上収益

（年度／億円）



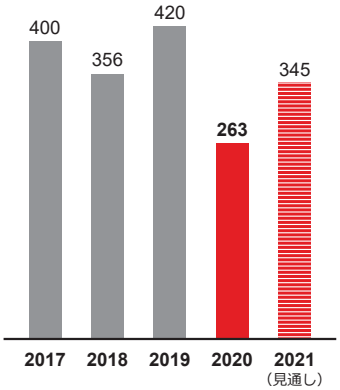
事業利益

（年度／億円）



親会社の所有者に帰属する当期利益

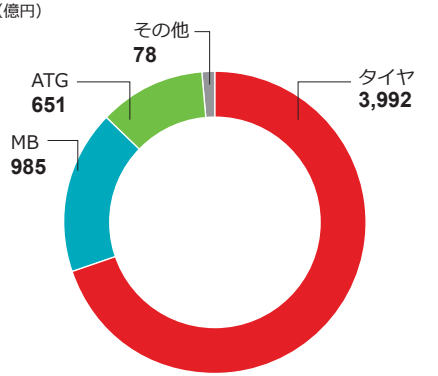
（年度／億円）



※ 事業利益＝売上収益－（売上原価＋販売費及び一般管理費）

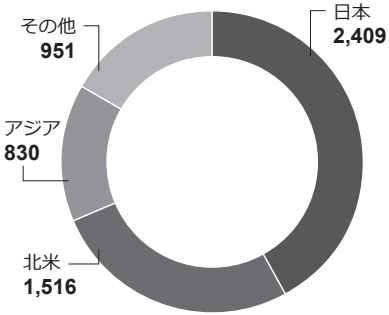
売上収益内訳

（億円）



所在地別売上収益

（億円）



事業別

タイヤ

売上収益 **3,992億円**　事業利益 **240億円**

売上収益は前期比11.6%減の3,992億円、事業利益は同22.2%減の240億円となりました。新車用は第２四半期までの需要の減少が大きく、国内、海外ともに売上収益は前期を下回りました。しかしながら、国内では第3四半期以降緩やかに持ち直しつつあるほか、海外についても中国は前期を上回りました。市販用も第２四半期までの新型コロナウイルス感染症拡大に伴う消費活動の停滞の影響が大きく売上収益は前期を下回りましたが、グローバル・フラッグシップブランド「ADVAN（アドバン）」、乗用車用スタッドレスタイヤブランド「iceGUARD（アイスガード）」、SUV・ピックアップトラック用タイヤブランド「GEOLANDAR（ジオランダー）」など高付加価値商品の拡販など各種戦略を進めたほか、国内では第４四半期の冬用タイヤの販売が好調でした。

MB

売上収益 **985億円**　事業利益 **38億円**

売上収益は前期比17.4%減の985億円、事業利益は同54.1%減の38億円となりました。各事業において新型コロナウイルス感染症の影響が継続しました。ホース配管は第2四半期までの需要減少の影響が大きく、売上収益は前期を下回りました。工業資材は国内、海外ともに売上が低調で売上収益は前期を下回りました。ハマタイトも第2四半期までの需要の減少が大きく、売上収益は前期を下回りました。航空部品も民需向け販売の減少が継続したことで売上収益は前期を下回りました。

ATG

売上収益 **651億円**　事業利益 **88億円**

売上収益は前期比8.0%減の651億円、事業利益は同15.3%減の88億円となりました。世界的な新型コロナウイルス感染症拡大による需要減少がありましたが、農業機械用タイヤのアフターマーケットに回復が見られたことで第3四半期以降の売上収益は前期を上回りました。

「投資家・株主の皆様へ」サイトのご案内

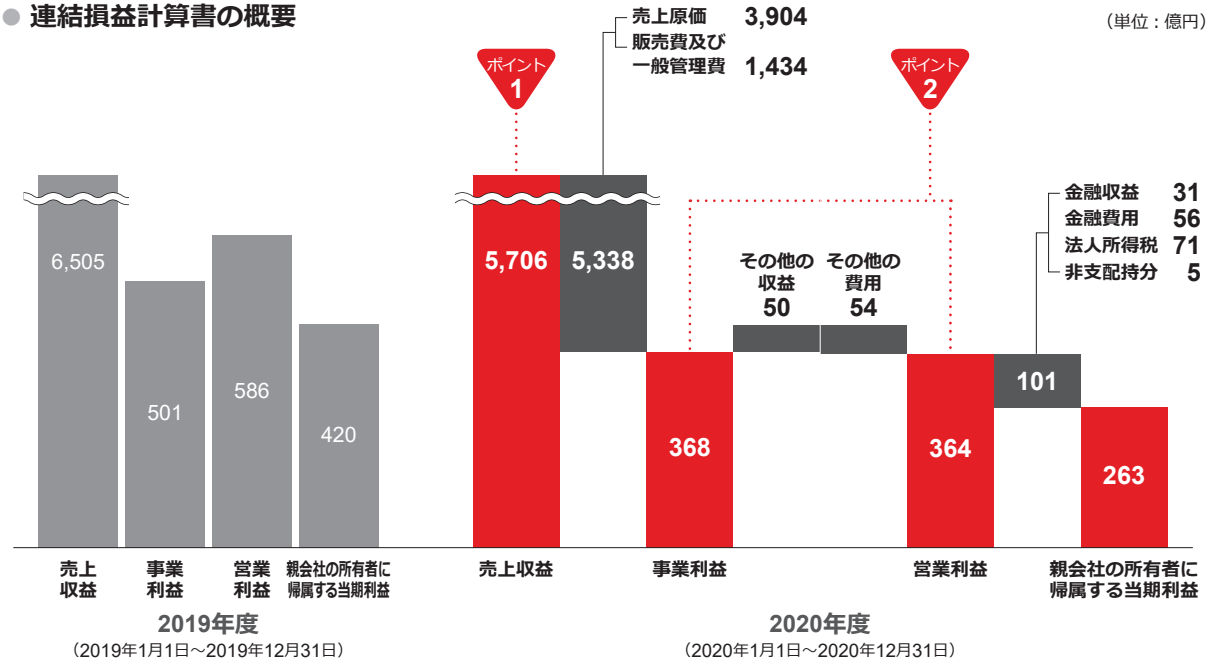
当社の「投資家・株主の皆様へ」サイトでは、最新の会社情報やIR資料などを掲載しています。特に「決算説明会」ページでは、業績・財務情報についてより分かりやすくご紹介するため、決算説明会のプレゼンテーション資料とその詳細な説明を掲載しています。ぜひご活用下さい。

URL: https://www.y-yokohama.com/ir/

連結財務データ

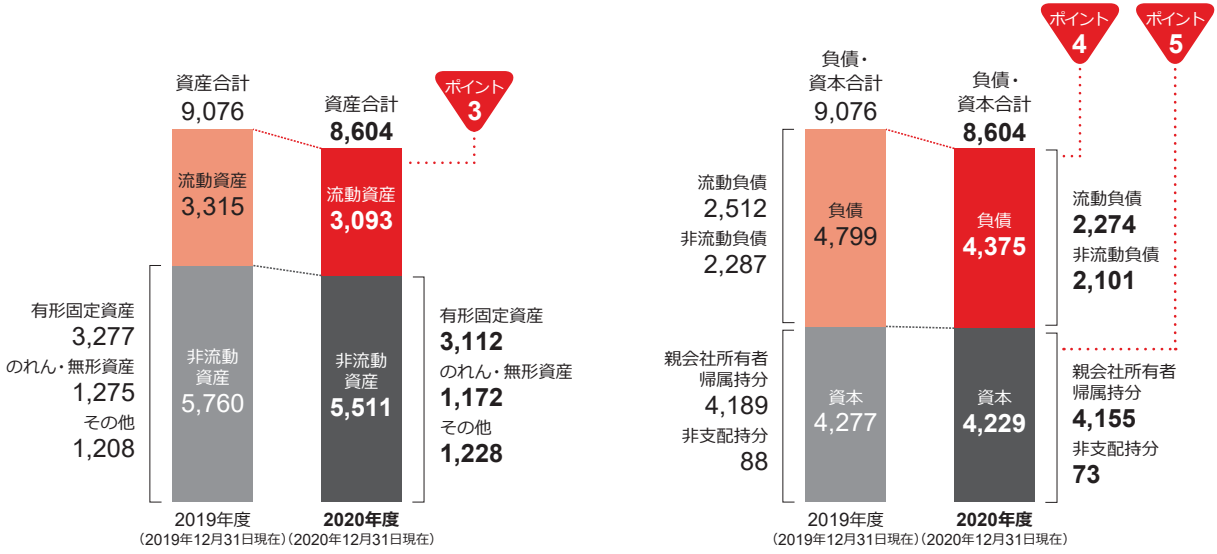
連結損益計算書の概要

（単位：億円）



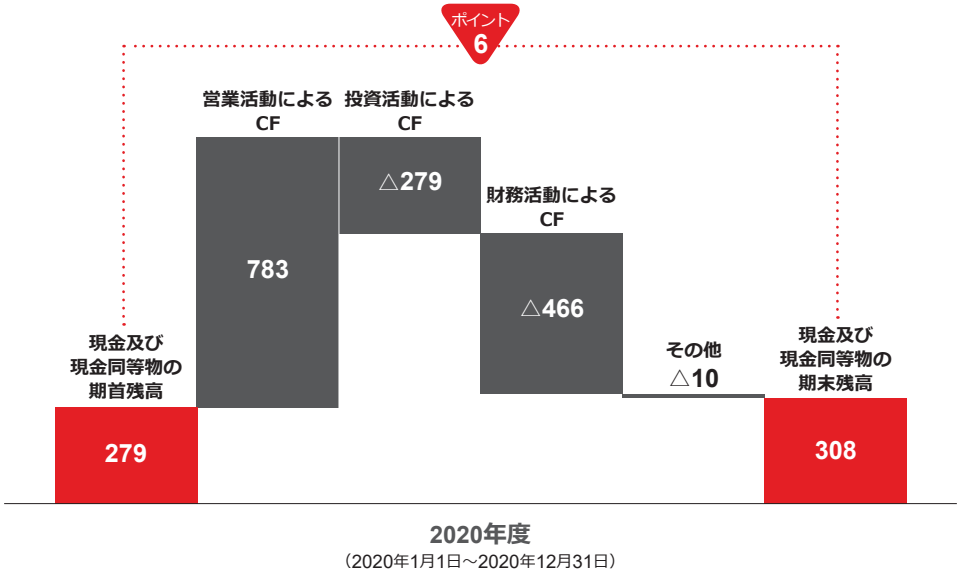
連結財政状態計算書の概要

（単位：億円）



● 連結キャッシュ・フロー(CF)計算書の概要

(単位：億円)



ポイント1 売上収益

第2四半期までは新型コロナウイルス感染防止のための各種規制や個人消費の悪化により、前期比12.3%減の5,706億円となりました。

ポイント2 事業利益・営業利益

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、事業利益は前期比26.6%減の368億円、営業利益は同37.8%減の364億円となりました。しかしながら第4四半期は大きく回復し、利益面で過去最高益を記録しました。

ポイント3 資産

前期末比472億円減の8,604億円となりました。棚卸資産の減少が主因です。

ポイント4 負債

前期末比424億円減の4,375億円となりました。有利子負債の減少が主因です。

ポイント5 資本

前期末比48億円減の4,229億円となりました。その他資本の構成要素の減少が主因です。

ポイント6 連結キャッシュ・フロー計算書

営業活動による資金の増加は、税引前利益や減価償却費の計上などにより783億円となりました。投資活動による資金の減少は、有形固定資産の取得などにより279億円となりました。財務活動による資金の減少は、長期借入金の返済による支出などにより466億円となりました。

次世代の成長に向けた「変革」を図る

新中期経営計画「YX2023」スタート

YOKOHAMA Transformation 2023

2021年度からスタートした新中期経営計画「Yokohama Transformation 2023（YX2023）」をご紹介します。

目指す姿：「深化」と「探索」

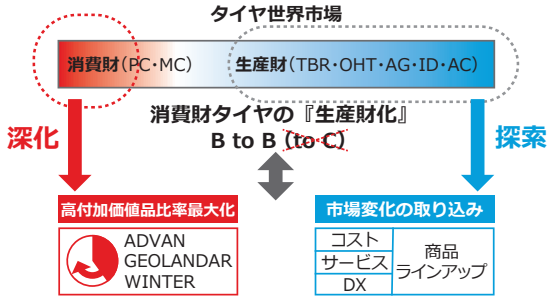
自動車産業を取り巻く環境はCASE、MaaS、DXなど大変革時代を迎えています。こうした中「YX2023」では既存事業における強みの「深化」と大変革時代のニーズに応える新しい価値の「探索」を同時に推進し、次世代の成長に向けた「変革」を目指します。これにより、2023年度に過去最高の売上収益7,000億円、事業利益700億円を達成します。さらに2025年度には売上収益7,700億円、事業利益800億円を目指します。

財務目標

売上収益	7,000億円
事業利益（率）	700億円（10%）
D/Eレシオ	0.4倍
ROE	10%
ROIC	7%
営業キャッシュ・フロー	2,500億円（3年間累計）
設備投資	減価償却費以内（除く戦略投資）

考え方：「タイヤ消費財の生産財化が進行」

乗用車用などのタイヤ消費財とトラック・バス用、農業機械用などのタイヤ生産財の市場規模はほぼ同等と見込んでいます。今後はCASEやMaaSなどの普及により個人消費の車の減少と人や物の移動を支えるインフラ車両の増加により、タイヤ消費財が「生産財化」していくと予想しています。こうした考えの下、タイヤ消費財事業では「高付加価値商品の販売拡大」に向けた取り組みの「深化」を、タイヤ生産財事業では市場変化の取り込みを「探索」します。



タイヤ消費財：「高付加価値商品の比率を最大化」

高付加価値商品の主力である「ADVAN（アドバン）」「GEOLANDAR（ジオランダー）」「ウィンタータイヤ」の販売比率の最大化を目指し、3つの取り組みを強化します。2023年度には2019年度比「ADVAN」で150%、「GEOLANDAR」で115%、「ウィンタータイヤ」で120%、18インチ以上サイズで155%の販売伸長を計画し、3ブランド合計の販売比率を現在の40%から50%にします。

ADVAN

GEOLANDAR

iceGUARD

1．ADVANとGEOLANDARの新車装着の拡大

2．補修市場でのリターン販売強化とウィンタータイヤを含む商品のサイズラインアップ拡充

ブランド力や技術力の証明となる世界的なプレミアムカーへの新車装着に引き続き注力。さらに開発体制

の強化や世界トップレベルのモータースポーツ活動への参戦を継続する。

3. 各地域の市場動向に沿った商品の販売を強化する「商品・地域事業戦略」

北米では「GEOLANDAR」、日本ではスタッドレスタイヤ、欧州では「ADVAN」とウィンタータイヤなど各市場動向に合った商品を拡販する。

タイヤ生産財：「市場変化を取り込み、事業をさらに強化」

1. コスト

インドの乗用車用タイヤ工場を「横浜ゴムグループで最も安くタイヤを作る工場」と位置づけ低コストモデルの確立を目指す。タイのトラック・バス用タイヤ工場も低コストモデルでの増産を検討する。

2. サービス

タイヤ単体だけではなくサービスのセット提供を推進するため、全国の販売・物流ネットワークを活用してサービスカーの導入を拡大しサービス体制を強化する。

3. DX

先進タイヤセンサー開発を加速化し、機能の追加で段階的にサービスや顧客を拡大することで新たな付加価値サービスを創出。この実現に向け異業種とのアライアンス体制を構築する。

4. 商品ラインアップ

車両の電動化・無人運転に伴う物流の変革に向け、当社の強みである幅広い商品ラインアップをさらに拡充し市場での優位性を確立する。

OHT事業:「さらなる成長ドライバー」として強化

横浜ゴム、ATG、愛知タイヤ工業の事業統合とマルチブランド戦略、および積極的な増産投資によりさらに事業を強化し、2025年度に全社利益の3割を占める売上収益1,400億円の事業に育てる。

ATGの農業機械用タイヤ

TBR事業: 成長に向けた事業基盤の強化

米国ミシシッピ工場の安定供給の確保に努めるとともに増産投資を計画し2025年度に売上収益1,000億円を目指す。

ミシシッピ工場

MB事業：「成長性・安定性の高いポートフォリオへの変革」

強みであるホース配管事業と工業資材事業にリソースを集中し、安定収益を確保できる体制を構築。ハマタイト事業は得意分野への集中による事業体質の改善、航空部品事業は構造改革を断行し、時代に見合った事業展開を目指します。

経営基盤の強化：「人事戦略」「ESG経営」

●人事戦略：人事制度の変革による経営・管理職層のレベル強化、強い組織作り、働き方改革などを推進します。

●ESG経営：環境配慮製品やカーボンニュートラルへの取り組みに加え、地域社会支援活動、コーポレートガバナンス強化、働きやすい職場作りを図ります。

OHT事業をグローバルで統合

OHT（オフハイウェイタイヤ）事業の強化を図り、横浜ゴムグループ全体のOHT事業をグローバルで統合します。当社のOHT事業とグループ会社であるATG（アライアンスタイヤグループ）を対象とし「Yokohama Off-Highway Tires」を冠する新組織を設立。その第一歩として本年1月に当社の米国グループ会社であるYTC（ヨコハマタイヤ・コーポレーション）のOHT事業をATG の米国グループ会社であるATA（アライアンスタイヤ・アメリカ）に統合し「Yokohama Off-Highway Tires America Inc.」に社名変更しました。また、OHTの旺盛な需要に対応するため、インドに新工場を建設中で2023年第1四半期からの生産開始を予定しています。

デジタル革新のための AI利活用構想「HAICoLab」を策定

昨年10月、デジタル革新のためのAI利活用構想「HAICoLab（ハイコラボ）」を策定しました。同構想は人間特有のひらめきや発想力と、AIが得意とする膨大なデータ処理能力との協奏により新たな発見を促すものです。人が設定する仮説に沿ってデータを生成・収集し、AIにより予測・分析・探索することでAIが苦手とするデータの存在しない領域（未踏領域）も含めた知見の探索を可能とします。これまでも材料やタイヤ設計プロセスにおいてAIを活用した開発を進めてきましたが、「HAICoLab」によって他のプロセスや製品、サービス領域での革新を目指します。

「HAICoLab」のロゴマーク

中長期的な技術開発ビジョン「SensorTire Technology Vision」を策定

本年2月、CASEやMaaSなど新たなモビリティ需要の変化に対応するため、乗用車用タイヤセンサーの中長期的な技術開発ビジョン「SensorTire Technology Vision」を発表しました。センシング機能を搭載したSensorTire（IoTタイヤ）から得られる情報をドライバーや外部の様々な事業者に提供することで、新たなモビリティ需要に対応しつつ、人々の移動の安心・安全に持続的に貢献することを目指します。センシング機能やデータ分析・予測技術を段階的に高めていく計画で、まずはタイヤ空気圧通知サービスの実証実験から開始し、2023年までに摩耗検知機能を追加。タイヤローテーション時期の通知やフリート向けの効率的なタイヤ点検計画などの提案に活かします。将来的には地図情報や様々な交通情報とタイヤデータを関連付けて分析し、安全な運行ルートの提案など自動運転車両やMaaS関連サービス会社などの車両運行管理をサポートすることも目指します。

IoTタイヤの実証実験を開始、3社共同で新たな付加価値のタイヤビジネスを提案

本年2月、当社の「SensorTire Technology Vision」の一環として、アルプスアルパイン（株）、（株）ゼンリンと共同で路面検知システム（センシング機能）を搭載した「IoTタイヤ」で得たデータを地図情報と紐づける実証実験を行い、新たな付加価値を提案するタイヤビジネスの検討を開始しました。当社とアルプスアルパインが2019年から共同開発している先進タイヤセンサーを実験用車両に装着して路面検知を行い、タイヤセンサーが得た路面検知情報とゼンリンが有する豊富な地図情報を紐付けることで、様々な路面データの分析・蓄積とシステム構築を加速させます。これにより今後、タイヤの摩耗状態や空気圧不足を検知し、急勾配・急カーブ道路を避けるナビゲーションや路面凍結・陥没道路などの情報提供による安全運転支援、自動運転車両の制御などCASE社会における新たなサービス実現に向けた様々なソリューションを検討・提案していきます。

IoTを活用した「T.M.S」をリニューアル

昨年9月、IoTを活用した次世代タイヤマネジメントシステム「T.M.S」をリニューアルし、同時にトラック・バス用タイヤ空気圧モニタリングシステムの新商品「HiTES4」を発売しました。「T.M.S」はクラウドデータベースの活用により輸送事業者も車両やタイヤ情報などを確認可能となったほか、タイヤ溝深さの自動入力を実現。「HiTES4」はタイヤ状態を分かりやすく伝えるインジケーターやスマートフォンなどでの確認機能を追加しました。「T.M.S」との連携も可能で、車両から離れた場所からの確認やリトレッド可能な台タイヤの判別が可能となります。

「HiTES4」のインジケーター

屋内氷盤試験場に新冷媒装置を導入

昨年11月、タイヤテストコース「北海道タイヤテストセンター」の冬用タイヤの屋内氷盤試験場に全長約100mの国内最大級となる冷媒装置を備えた氷盤試験路面を設置しました。氷の表面温度を−10℃〜0℃までコントロールすることが可能で、様々な氷上路面での試験を安定した試験条件で行えます。さらに、外気温に左右されずに氷盤路面を作れるため、氷上制動試験の開始時期を早めるなど開発期間の自由度が向上。これにより、スタッドレスタイヤからスタッドタイヤ、オールシーズンタイヤまで多様な冬タイヤの開発を高精度かつ効率的に行うことができます。

新冷媒装置を備えた氷盤試験路面

タイヤ5商品がグッドデザイン賞を受賞

昨年10月、当社のタイヤ5商品が2020年度グッドデザイン賞を受賞しました。受賞したのは乗用車用オールシーズンタイヤ「BluEarth-4S AW21」、クロスオーバーSUV専用サマータイヤ「BluEarth-XT AE61」、クロスオーバーSUV向けグランドツーリングタイヤ「GEOLANDAR CV G058」、SUV・ピックアップトラック向けタイヤ「GEOLANDAR X-AT」およびトラック用ウルトラワイドベーススタッドレスタイヤ「903W」です。「903W」は受賞対象の中で特に高い評価を得た100件に贈られる「グッドデザイン・ベスト100」にも選出されました。

気候変動対策が世界的に評価「CDP」Aリストに選定

昨年12月、国際環境非営利団体「CDP」から気候変動対策において権威ある「Aリスト」に選定され、コーポレートサスティナビリティにおける先進企業として認定されました。同リストに選定されるのは2016年、2019年に続き3回目で、当社の排出削減や気候リスク緩和、低炭素経済構築などの取り組みが世界的に認められました。CDPは環境問題に高い関心を持つ機関投資家や主要購買組織に対して世界で最も有益な情報を提供する情報開示プラットフォームのひとつとなっており、2020年度は評価対象となった5,800社以上の企業の中から世界で271社、日本で53社が気候変動Aリストに選定されました。

CDPのロゴマーク

役員（2021年3月30日現在）

取締役及び監査役	
代表取締役社長	山石　昌孝
取締役常務執行役員	野呂　政樹
取締役常務執行役員	松尾　剛太
取締役執行役員	中村　亨
取締役執行役員	Nitin Mantri
取締役執行役員	中山　靖夫
社外取締役	岡田　秀一
社外取締役	竹中　宣雄
社外取締役	河野　宏和
社外取締役	山根　節
社外取締役	堀　雅寿
常任監査役	三上　修
常勤監査役	内田　寿夫
社外監査役	亀井　淳
社外監査役	清水　恵
社外監査役	木村　博紀

執行役員（取締役兼務者を除く）	
専務執行役員	瀧本　真一
常務執行役員	山本　忠治
常務執行役員	Jeff Barna
執行役員	清宮　眞二
執行役員	宮本　知昭
執行役員	結城　正博
執行役員	塩入　博之
執行役員	矢羽田雄彦
執行役員	中村　善州
執行役員	藤津　聡
執行役員	梁取　和人
執行役員	楢林　浩行
執行役員	森本　剛央
執行役員	石光　真吾

大株主（2020年12月31日現在）

株主名	持株数（百株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	174,595	10.87
日本ゼオン株式会社	162,700	10.13
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	112,405	7.00
朝日生命保険相互会社	109,055	6.79
株式会社みずほ銀行	61,300	3.81

※持株比率は自己株式を控除して計算しております。

株式分布状況（2020年12月31日現在）

所有者区分	株主数（名）	株式数（百株）	株式数比率（%）
個人・その他	15,801	155,522	9.17
金融機関	79	804,402	47.44
その他国内法人	278	297,743	17.56
外国人	366	267,519	15.77
証券会社	52	80,383	4.74
自己株式	1	89,919	5.30
合計	**16,577**	**1,695,490**	**100.0**

株主メモ

決算期	12月31日
定時株主総会	3月開催
株主名簿管理人 特別口座管理機関	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 及び電話照会先	〒168-0063 東京都杉並区和泉2丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 TEL: 0120-782-031（フリーダイヤル）
基準日	12月31日、その他必要により取締役会で決議し、 あらかじめ公告します。
配当金受領株主確定日	12月31日及び中間配当を行うときは6月30日
公告方法	電子公告

株式事務手続きのお問い合わせ先

- お取引の証券会社の口座に記録された株式についての住所変更、名義変更、単元未満株式の買取・買増請求、配当金受け取り方法の指定など

お取引口座を開設されている証券会社

- 未受領の配当金に関する照会
- 特別口座に記録された株式についての一般口座への振替請求、住所変更、名義変更、単元未満株式の買取・買増請求、配当金受け取り方法の指定など

株主名簿管理人・特別口座管理機関
三井住友信託銀行株式会社

横浜ゴム株式会社　〒105-8685 東京都港区新橋5丁目36番11号
TEL（03）5400-4500　https://www.y-yokohama.com
（作成元：総務部）

環境保全のため、FSC®認証紙と植物油インキを使用して印刷しています。

VEGETABLE OIL INK

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C022915
www.fsc.org