

# 2024年度決算説明会

「YX2026」 2024年度の振り返りと2025年度の取り組みについて

2025年2月19日  
横浜ゴム株式会社  
代表取締役会長 兼 CEO  
山石 昌孝

皆さん、こんにちは。横浜ゴムの山石でございます。

本日は大変お忙しい中、2024年度決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

これより中期経営計画「Yokohama Transformation 2026（YX2026）」の2024年度の振り返りと2025年度の活動についてご説明いたします。



**YOKOHAMA**  
**Transformation 2026**

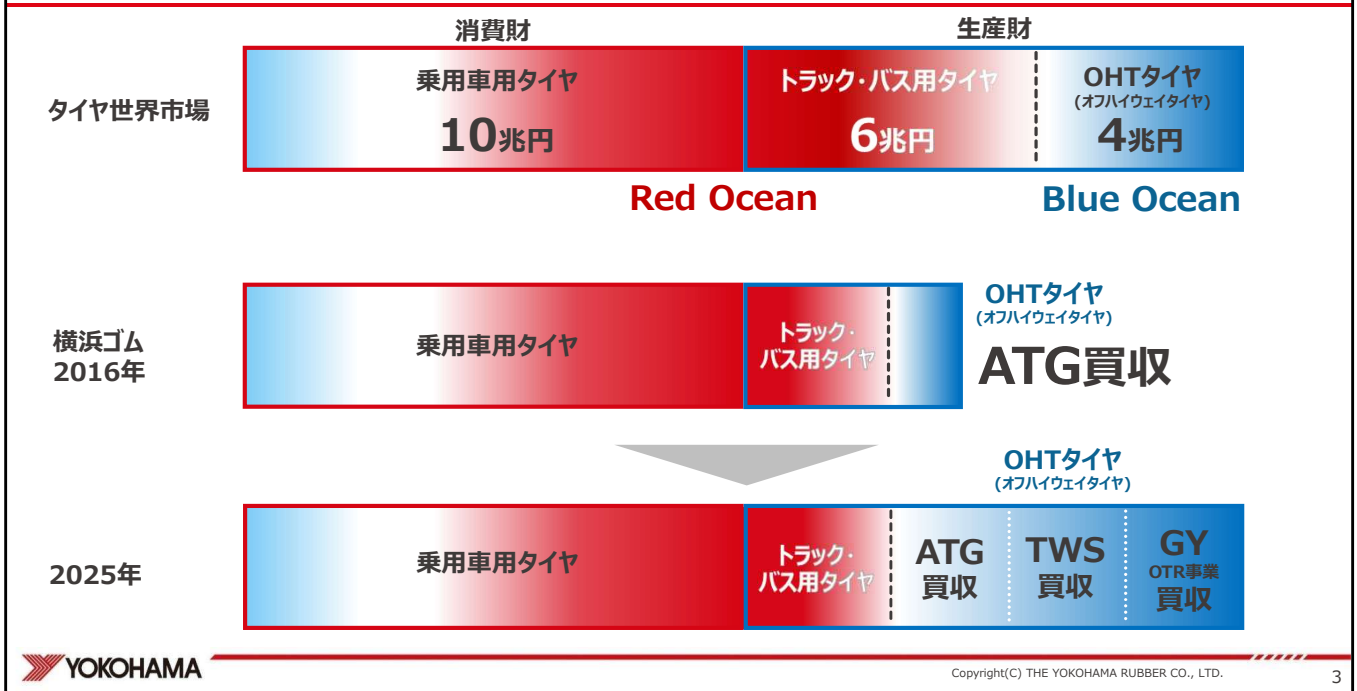
深化×探索 による 変革の『総仕上げ』

※ 負の遺産は次世代に残さない

「YX2026」は2024年から2026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、つまり横浜ゴムを変革するという意味がございます。

「YX2026」では、我々が強みとして持っている既存事業のさらなる「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「探索」を推し進めていくという2つのアプローチを、前中期経営計画「YX2023」から継続し、次の世代に負の遺産を絶対に残さないよう、変革の「総仕上げ」をやり切り、「成長戦略」によって、企業価値向上の実現を目指しております。

# YX2026 大戦略



YOKOHAMA

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

3

こちらはタイヤ事業の大戦略です。

タイヤ世界市場は、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つに分かれており、その市場規模は乗用車用が約10兆円、生産財は約10兆円とおおよそ半々となっています。

さらに生産財はトラック・バス用タイヤが6兆円、OHTタイヤが4兆円となっています。タイヤ消費財の全世界の生産量は近い将来、中国メーカーのシェアが約半分を占めることが見込まれる厳しいレッドオーシャン市場です。

一方、タイヤ生産財のオフハイウェイタイヤについては、各カテゴリーが相対的に規模が小さい割にはSKUが多く、結果的にプレイヤーが収斂したため、結果としてブルーオーシャンになりました。

当社は長らくタイヤ消費財に偏った構成でしたが、2016年にATG、2023年にTWS、そして今年2月にGoodyear社OTR事業を買収することで、タイヤ消費財とタイヤ生産財の割合をほぼ1：1と市場と同じ割合としました。

## 中期経営計画YX2026 2024年度の振り返り

それでは「YX2026」の取り組みについて、まず初年度の2024年度の振り返りをご説明します。

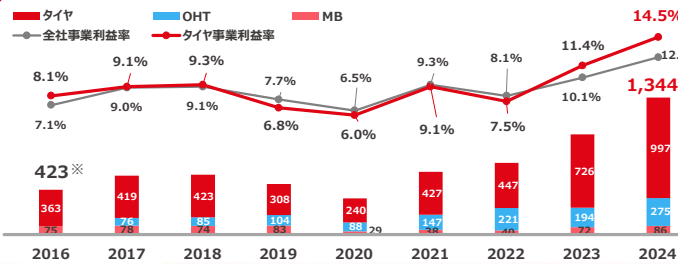
# 2024年年間実績について



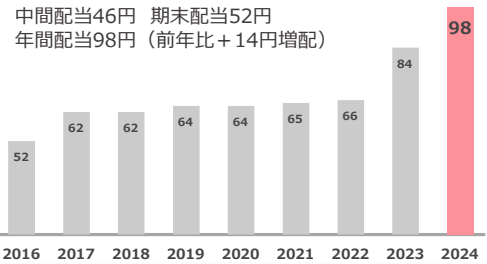
## 年間実績

単位 (億円)	2024年実績	計画 (8月公表)	計画増減	2023年実績	前年増減
売上収益	10,947	11,050	▲103	9,853	+1,094
事業利益	1,344	1,285	+59	991	+353
事業利益率	12.3%	11.6%	+0.6%	10.1%	+2.2%
営業利益	1,192	1,160	+32	1,004	+188
当期利益	749	785	▲36	672	+77
ROE	9.2%	-	-	9.9%	▲0.8%

## 事業利益・利益率推移



## 株主還元



※2016年：日本基準 2017年以降：IFRS

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

2024年度は原材料価格の上昇や、農機メーカーの大幅な減産など大変厳しい経営環境でしたが、PCRを中心にほぼ全ての市場で増販を達成したため、売上収益は10,947億円、事業利益は1,344億円、営業利益は1,192億円、当期利益は749億円と全ての項目で過去最高を達成しました。

8月に上方修正した公表値に対しても、さらに事業利益で+59億円、営業利益で+32億円上回る実績となりました。資本効率については、利益率の向上に努めROEは9.2%でした。

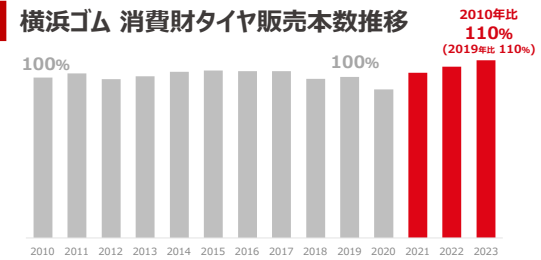
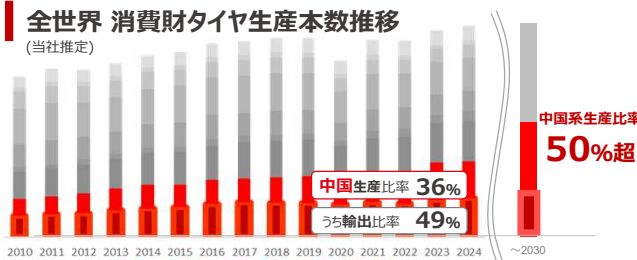
下段のグラフは事業利益・事業利益率の推移です。

2024年度の事業利益は1,344億円となり、2016年度の423億円から比べると、約3.1倍と大きく成長し、事業利益率も12.3%と過去最高を達成しました。

特に、消費財を中心とした既存のタイヤ事業では高付加価値商品戦略と販売本数増に努めた結果、事業利益率が14.5%となりました。

OHT事業も厳しい事業環境下ではありましたが、アフターマーケットを中心とした販売増とTWSの通期での業績寄与が貢献しました。また、MB事業についても着実な収益改善ができました。

# YX2026 タイヤ消費財 成長戦略



## 低コスト生産 (探索)

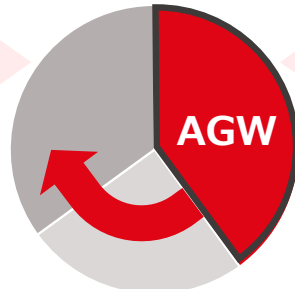
## AGW (深化)

### 『1年工場』への挑戦

メキシコ新工場  
2024年4月起工式



中国杭州新工場  
2024年12月起工式



※YOKOHAMAブランド比率99%

ブランドMIX

インチMIX

販社化・代理店政策

「YX2026」のタイヤ消費財成長戦略について改めてご説明いたします。

先ほども触れましたが、中国タイヤメーカーが中国内外で計画している増産投資を合算すると、遅くとも2030年には中国タイヤメーカーの生産比率は、全世界のPCR生産量の50%となります。

これに対し、当社は、プレミアムゾーンの「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の比率を50%まで上げることはもちろんですが、残り50%のYOKOHAMAブランドの汎用カテゴリーのコスト競争力アップを行います。

その具体的な打ち手として、1年工場のコンセプトのもと、昨年、メキシコ新工場、中国新工場の着工をスタートさせました。

# YX2026 タイヤ消費財 2024年度の主な実績



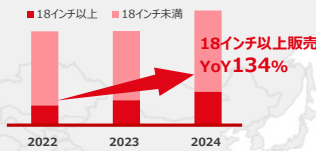
## <商品・地域事業戦略> 各地域別好調な実績

### タイヤ消費財 販売本数

**欧州 122%**

ハイインチ販売強化

欧州販売本数推移



**中国 101%**

中国系カーメーカー納入数増 YoY8.8倍  
中国系カーメーカープレミアムカーEV納入開始



**アジア・インド 112%**

新規販路拡大  
高付加価値商品販売強化

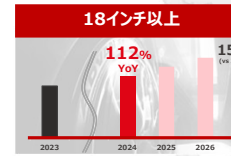
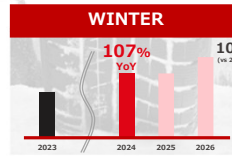
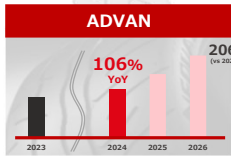
**日本 106%**

OE回復・REPシェアアップ  
REPナツ104% (JATMA 102%) スノ-98% (JATMA 93%) ※市販用タイヤメーカー出荷

**北米 100%** ※FT除く

GEOLANDAR販売強化 YoY105%

### 高付加価値商品販売実績



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

タイヤ消費財の2024年度の活動状況です。

まず、地域別の販売実績についてはこちらの通りです。

2024年度は特に、欧州においてハイインチを中心に販売を伸ばしたほか、アジアにおいても好調な販売実績を収めることができました。

中国は日系カーメーカーの販売減の影響を受けましたが、下期にかけて中国系カーメーカーのプレミアムカーEVに数多く新規納入を開始したほか、REPの販路開拓が貢献し、前年比増となりました。

日本では暖冬影響を受けたもの、OEの回復とナツタイヤ増販がけん引し、前年比増となりました。

北米においては軟調な市況の中、特にGEOLANDAR販売を拡大させました。下期にかけて需要の回復もあり、前年並みの販売を維持することができています。

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通りです。

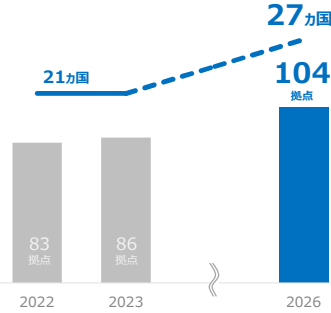
「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウィンター」、「18インチ以上」すべてのカテゴリーで前年を上回る販売伸張を達成することができました。

# YX2026 タイヤ生産財 OHT事業成長戦略

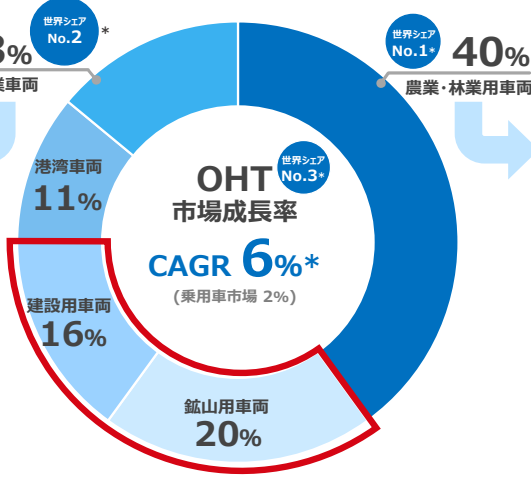


\*当社推定

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



**市場規模 約4兆円\***



**マルチブランド戦略**



(各々 生産・技術・販売)

「Programmatic M&A」 + 2025年2月4日(日本時間)

**GOODYEAR OFF-THE-ROAD 買収完了**

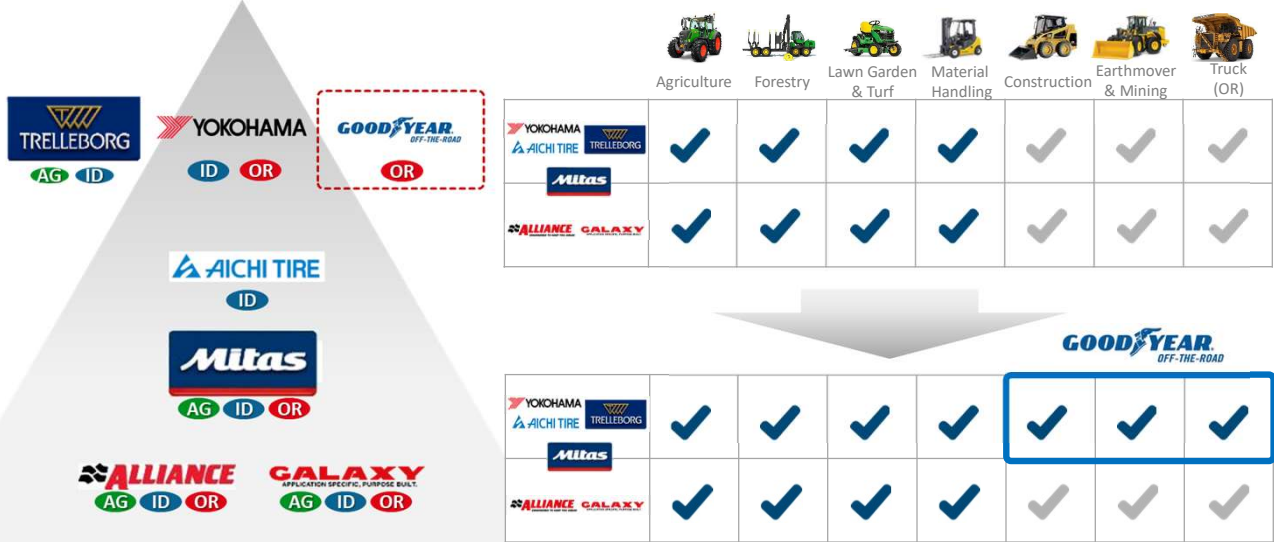
**YOKOHAMA** (中央円グラフ：オフハイウェイ・タイヤの世界需要構成比)

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

タイヤ生産財 OHT事業の成長戦略では、すでに当社が高いシェアを有している農業・林業機械タイヤ、また産業車両用タイヤに加え、当社がわずかなシェアしか保有していなかった建設用・鉱山用車両タイヤにおいては、本年2月4日に予定通りGoodyear社OTR事業の買収を完了し、OHT市場において確固たる3位の地位を確立しました。

# YX2026 タイヤ生産財 OHT成長事業戦略

## G-OTR事業買収完了後の商品ポートフォリオ



Goodyear社OTR事業は鉱山用車両タイヤにおいて非常に高いプレゼンスを有しており、これに加わることで、当社はAG、ID、ORといったOHT全てのカテゴリーでプレミアムからスタンダードのブランド・商品を保有することになります。

今後は当社のOHT事業全体のさらなる市場地位・競争力強化を図ってまいります。

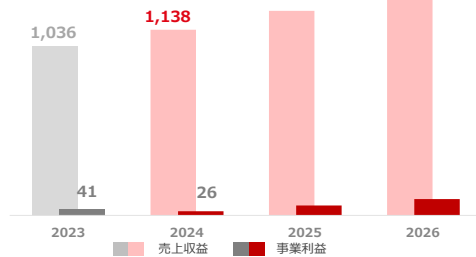
なお、農業機械用タイヤの需要環境と販売動向については、私のプレゼンテーションの後にCo-COO Mantriによりご説明させていただきます。

# YX2026 TBR事業・MB事業 2024年度の主な実績



## TBR事業

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



### 主要3市場 (日本・北米・欧州) で販売本数増

- 販売本数前年比
- 欧州142%: ドイツ・イギリス・東欧など需要地での新規販路を拡大
  - 北米112%: ミシシッピ工場供給安定
  - 日本106%: スノーを中心に積極的な販売活動を実施

## MB事業

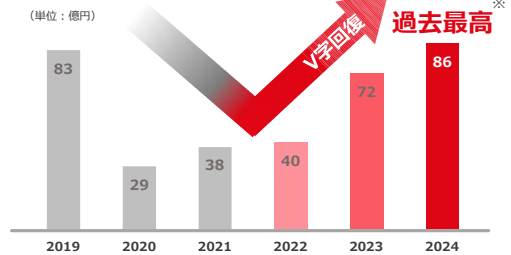
リソース集中による強化・拡大

**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
  - ◆コンベヤベルト
  - ◆自動車用ホース
  - ◆マリンホース・防舷材
- バリューチェーン再構築 国内トップシェア・増産投資完了  
生産構造の改革 高収益体制の確立・生産性改善活動

### MB事業 事業利益推移



※事業利益ベース

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

10

次に、TBR事業です。市場環境の厳しい中、これまでの二大販売先の日・米に加え欧州においても販売を伸ばすことはできましたが、価格競争のため収益は対前年比減益でした。

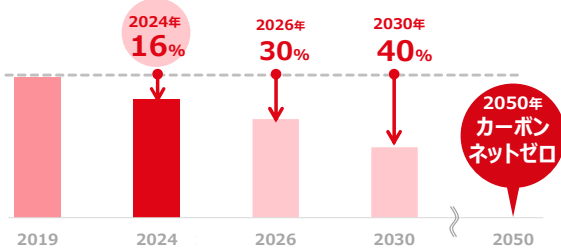
MB事業は、各種の収益改善策を確実に実行し、大きく事業利益を改善し過去最高益を達成しました。

# YX2026 サステナビリティ 2024年度の進捗

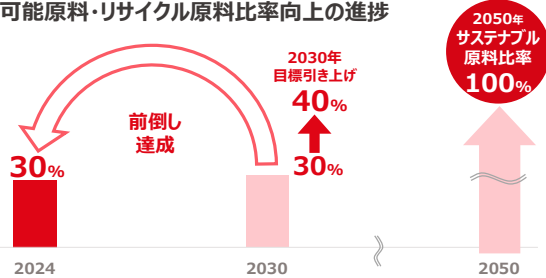


## 『収益と脱炭素・循環型社会貢献の両立』

### 温室効果ガス排出量削減の進捗



### 再生可能原料・リサイクル原料比率向上の進捗



### 2024年度サステナビリティへの取り組み

#### ■ E：環境

- CDP「気候変動」分野で最高評価「Aリスト」3年連続6回目の選定



CDP「気候変動」分野Aリスト

#### ■ S：社会

- LGBTQ+に関する取り組み指標で最高評価獲得



「PRIDE指標2024」最高評価となる「ゴールド」を受賞



「D&I AWARD 2024」最高評価に認定

- 『YX2026社員調査』（従業員エンゲージメント調査）開始



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

続いてサステナビリティの進捗です。

毎回ご説明している通り、サステナビリティ活動は企業活動である以上、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、企業収益と両立させます。

温室効果ガス排出量については、16%削減を達成、再生可能原料・リサイクル原料比率向上については、2030年30%を前倒しで達成しました。2030年の目標は30%から40%へ引き上げます。

そのほか、外部評価機関からご覧の通り評価をいただいています。

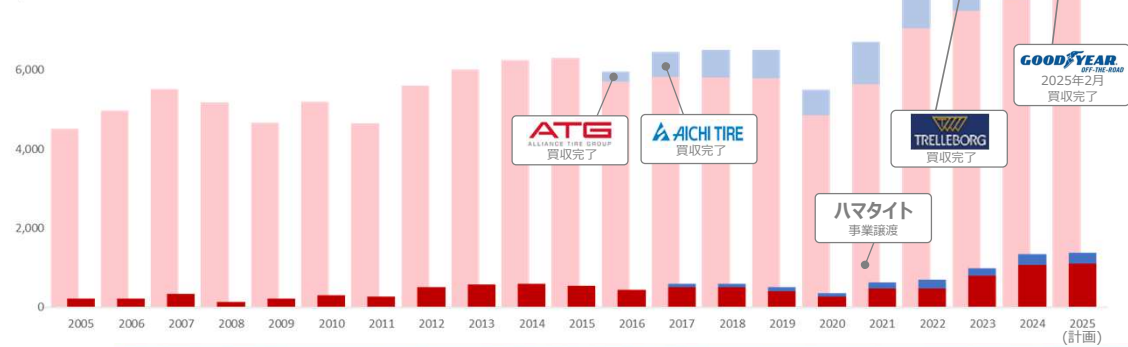
また、「YX2026」の戦略や方針と、従業員の成長がリンクする職場環境・企業風土となっているかを把握するため、「YX2026社員調査」を開始しました。

(億円)

# 創業守成

創業 = 探索 = 成長 = 増収  
 守成 = 深化 = 改善 = 増益

(両利きの経営)



最後に、こちらは当社の2005年から昨年までの成長の軌跡です。  
 創業守成を基本方針として、買収先の寄与のみならずオーガニックでも成長していることをご理解いただけたと思います。

## 中期経営計画YX2026 2025年度以降の取り組み

これより2025年度以降の取り組みについてご説明いたします。

## 2025年年間計画



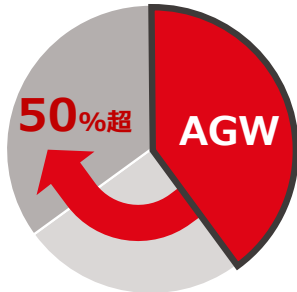
### 年間計画

単位 (億円)	2025年計画	2024年実績	前年増減
売上収益	12,200	10,947	+1,253
事業利益	1,380	1,344	+36
事業利益率	11.3%	12.3%	▲1.0%
営業利益	1,320	1,192	+128
当期利益	815	749	+66
ROE	9.2%	9.2%	0.0%

2025年度の年間計画です。売上収益は1兆2,200億円、事業利益は1,380億円、営業利益は1,320億円、当期利益は815億円を計画します。またROEは9.2%を目標としています。

# YX2026 タイヤ消費財 成長戦略

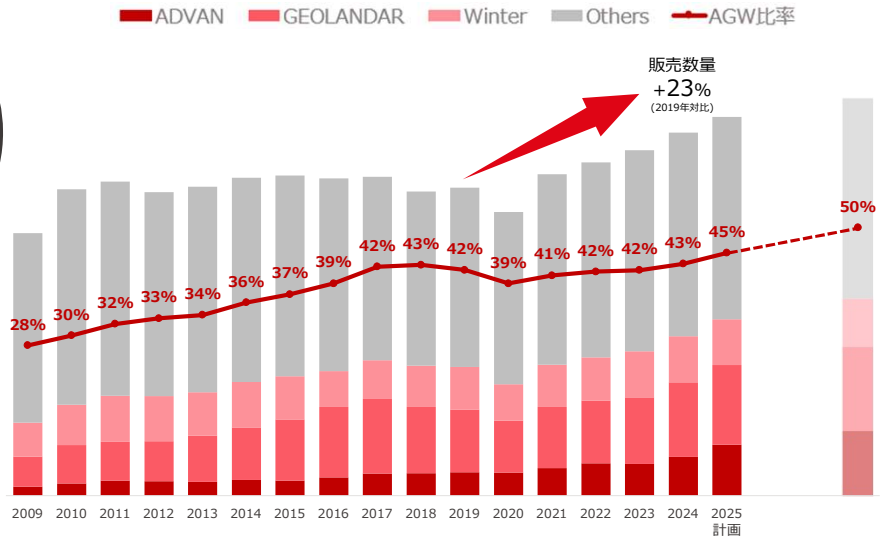
## タイヤ消費財 高付加価値品 販売強化



Ultra High Performance  
Global Flagship Brand  
**ADVAN**

SUV/Pickup Track  
**GEOLANDAR**

Winter  
**iceGUARD**



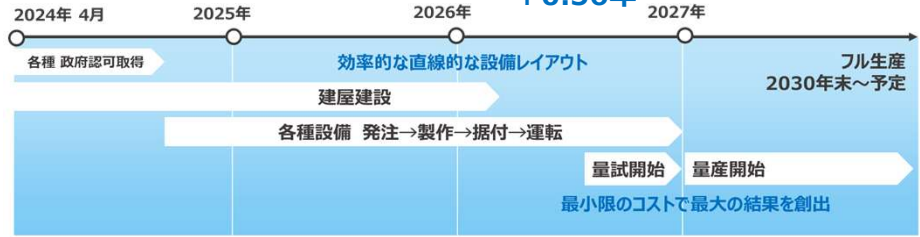
タイヤ消費財においては、これまでと同様、高付加価値品の販売強化に努め「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の構成比率をさらに拡大します。次の中期経営計画では構成比率50%超の達成を目指します。

一方、残り50%のYOKOHAMAブランドの汎用カテゴリーもコスト競争力も高め、販売数量全体も伸ばしていく方針です。

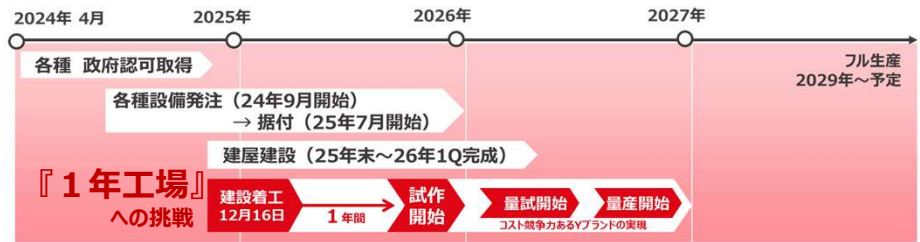
# YX2026 タイヤ消費財 新工場の進捗



**メキシコ新工場 回収期間：8.8年 割引率：10%** ※2028年まで関税25%の場合 +0.56年



**中国新工場 回収期間：8.5年 割引率：9%**



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

新工場の進捗について改めてご説明いたします。

まず、メキシコ新工場は、徹底した投資規律により、割引回収期間法に基づく割引率10%で計算した回収期間は8.8年と、従来の当社のやり方よりも投資回収期間を大きく短縮できました。

仮に2028年まで関税25%が適用された場合でも、回収期間への影響は0.5年程度のプラスにとどまります。

2027年量産開始、2030年にはフル生産を計画しています。

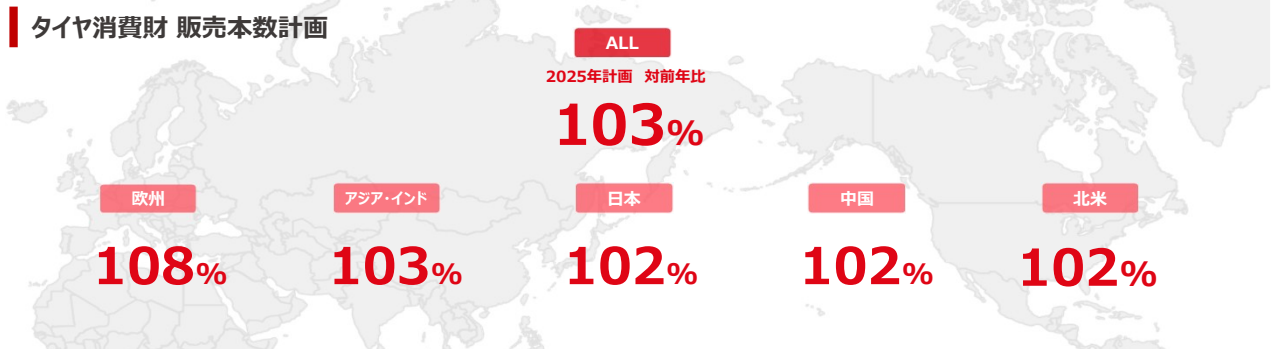
中国新工場についても同様に、割引率9%で計算した回収期間は8.5年と非常に効率が高くなっています。今年12月の試作開始に向けて順調に進んでいます。

# YX2026 タイヤ消費財 2025年の取り組み

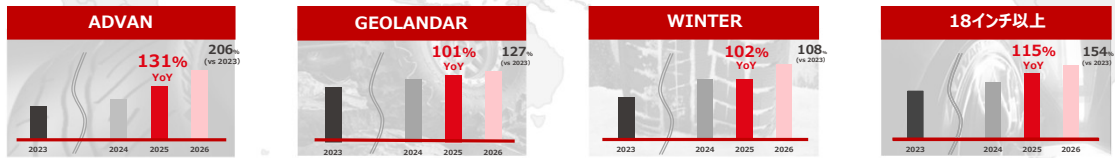


## <商品・地域事業戦略> 各地域別の最適な販売戦略を推進

### タイヤ消費財 販売本数計画



### 高付加価値商品販売計画



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

タイヤ消費財の2025年の取り組みです。

各地域別の市場特性に合わせた商品・地域事業戦略を、ローカルマネージメントを核に推進していきます。地域別の販売計画についてはこちらの通り、本年度も各地域増収増益を目指します。

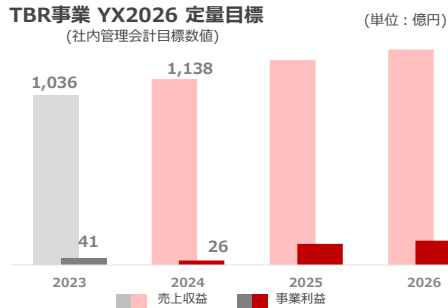
当社が高付加価値品と位置付ける「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウインタータイヤ」、そして18インチ以上の販売計画はこちらの通りです。

「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウインター」、「18インチ以上」すべてのカテゴリーで前年を上回る販売伸張を目指します。

# YX2026 TBR事業戦略・MB事業戦略



## TBR事業

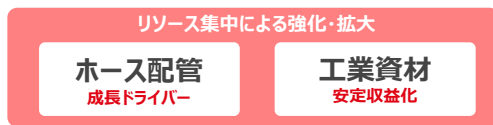


### 内部改善と販売強化

**内部改善**：関税対策として、日本、タイ工場間で生産を再配置  
関税非対象品をタイへ生産移管、コスト削減も狙う

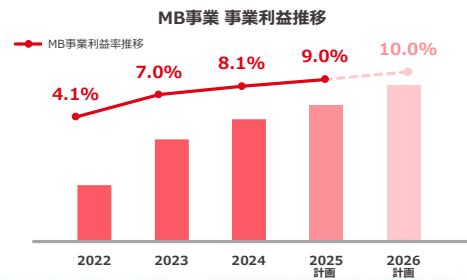
**販売強化**：欧州・北米・日本で更なる販売強化とシェア拡大  
三重工場増産投資フル寄与、数量貢献を計画

## MB事業



### ◆自動車用ホース 北米構造改革完遂

- ・ オペレーションを集約、コスト競争力を強化
- ・ 米国ケンタッキー州の自動車用ホースアセンブリ工場閉鎖



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

次に、TBR事業です。

懸念されている関税への対策として、日本やタイ工場における生産再配置により関税非対象品をタイに移管し、コスト削減を行いながら、販売面でも欧州、北米、日本それぞれでシェア拡大を目指します。

MB事業は、米国ケンタッキー州の自動車用ホースアセンブリ工場を閉鎖し、北米の2つのアセンブリ工場にオペレーションを集約しコスト競争力を高め、2026年には事業利益率10%を目指します。

# OHT事業戦略

---

横浜ゴム株式会社  
取締役専務執行役員兼Co-COO  
Nitin Mantri

それではこれより、OHT事業の概況と今後についてMantriよりご説明いたします。

## OHTはタイヤ業界において最も魅力的なセグメント

長期ファンダメンタルズが6%の持続的成長を示している



YOKOHAMA

出展元: Reports of United Nations Population Divisions  
出展元: IEA The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions

\* 当社調べ

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

20

我々はOHTがタイヤ業界において最も魅力的なセグメントであると確信しています。OHTには4つの主要なサブセグメント（品種）がありますが、いずれも非常に魅力的な成長見込みとなっています。

世界人口の増加による食糧需要の増加が農業機械用タイヤ需要を牽引し、年平均5.5%の成長が見込まれます。当社は農業機械用タイヤのセグメントで世界シェア1位となっており、この需要の伸びの恩恵を得られる立場にあります。

世界の物流量の増加は2030年までに2倍に成長し、産業・港湾車両用タイヤ需要は年平均5%ほどの成長が見込まれています。

インフラ整備需要の増加や、石炭などの従来型のエネルギー源やリチウムなどの新たなクリーンエネルギー資源の増加によって、建設機械用タイヤや鉱山車両用タイヤの需要は年平均6%ほどの成長が見込まれます。

### <Co-COO Nitin Mantri 説明原文>

We believe that OHT is the most attractive segment in the tire industry. There are four main sub-segments within OHT and each of them has very attractive growth prospects.

Strong global population growth and resulting demand for food will drive Agricultural tire demand at 5.5% CAGR. We are global #1 in Agricultural tire segment and are in prime position to take advantage of this growth.

Global logistics volumes are expected to double by 2030, which should drive demand for industrial and port tires at 5% CAGR.

Demand for infrastructure, conventional energy sources like coal and new clean energy materials like Lithium, is expected to increase construction and mining tire demand at 6% CAGR.

## 高い参入障壁がOHTの高利益率の源泉

### 販売面の難しさ

品種によって異なる市場進出戦略が求められる  
アフターセールスサービスやフィールドサービスが重要

### 技術面の難しさ

全く異なる顧客ニーズに応える幅広い製品ラインナップが必要  
同じ用途でも地域によっては異なる製品・仕様が求められる  
OHTをフルにカバーするには内径3～63インチでおよそ6千という多くの商品数が必要

### 生産面の難しさ

労働集約的なプロセスで、ワーカーのスキルに大きく依存  
特に大型タイヤが求められる高馬力トラクターや鉱山車両向けなどでは寸法面の難しさあり  
多品種少量生産で、生産には高い柔軟性が求められる



これらの根底にある強固なファンダメンタルズにもかかわらず、Y-TWSの2024年の業績は低迷した

- ・ 農機OEへの高依存度が、Y-TWSが周期的な農機OE需要変動の影響を大きく受ける原因となった

高い成長率に加え、OHTセグメントには高い参入障壁が存在しており、これが高利益率の源泉となっています。

OHTのタイヤは開発・設計、生産、販売において難しさを抱えています。OHTをフルにカバーするには内径3インチから63インチまで6千以上の商品数が必要となります。63インチは各タイヤに11トンもの荷重がかかる鉱山用のダンプトラック用のタイヤです。これらのタイヤの設計・開発や生産は非常に複雑なものです。

OHTの顧客はまた多くのサポートサービスを必要としており、世界中にフィールドエンジニアを配置する必要があります。

こうしたOHTビジネスの根底にある強固なファンダメンタルズにもかかわらず、TWSの2024年の業績は低迷してしまいました。農機OEへの高い依存度が、TWSが周期的な農機OE需要変動の影響を大きく受ける原因となってしまいました。

2021年から2023年の好況期に当時のTWS経営陣はOEM顧客を優先し、多くの供給能力をOE顧客向けに振り向けましたが、2024年にOE需要が大きく落ち込んだ際、アフターマーケット需要の取り込みに素早く動くことができませんでした。

### 〈Co-COO Nitin Mantri 説明原文〉

In addition to faster growth, OHT segment also has high barriers to entry, which leads to better margins.

OHT tires are complex to design, manufacture and sell. A full line OHT supplier needs over 6000 SKU's, ranging from 3 inch to 63 inches in internal diameter. The 63 inch tires we make for mining haulage trucks, weigh 11 tons each. Just imagine complexity of designing and manufacturing these tires.

OHT customers also require a lot of service support that necessitates having field engineers in almost every country in the world.

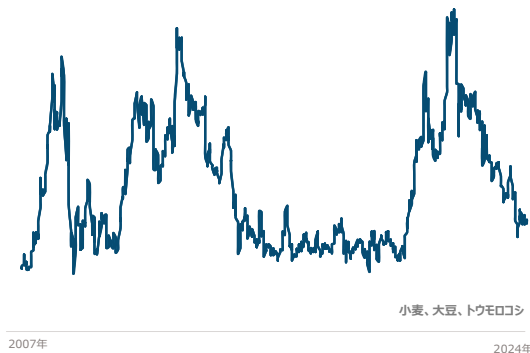
Despite these strong underlying fundamentals of OHT business, TWS had a weak financial performance during 2024. High reliance on Ag OEMs left TWS over-exposed to Ag market cyclicality.

During boom period of 2021-2023, management prioritized OE customers by allocating higher capacity to them, but when the OE demand fell during 2024, did not act quickly enough to ramp up AM demand.

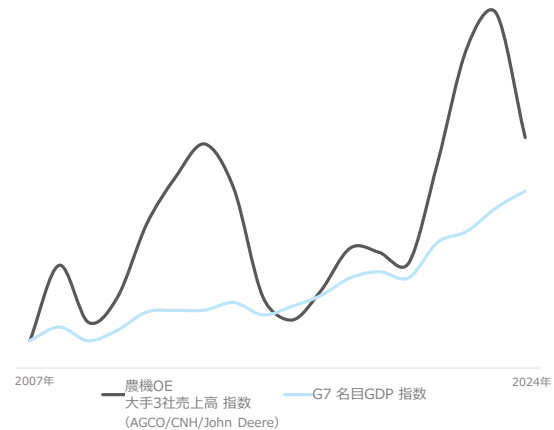
## 農業機械向けタイヤは、力強い長期成長が期待できるという点では魅力的だが、周期的に大きく需要が変動

### 穀物価格の変動が周期的な農機OE（新車装着用タイヤ）需要変動の原因

農産物価格推移  
(指数: 2007年 = 100)



農業機械OE大手3社の売上高合計  
(指数: 2007年 = 100)



YOKOHAMA

出展元: tradingeconomics.com/commodity/  
出展元: OEMs financial releases, IMF

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

22

農機用タイヤ需要の周期性と、今後その周期性にうまく対処していくための取り組みについて少し深く説明させていただきたいと思います。

農機用タイヤは魅力的なセグメントである一方で、周期的に需要が大きく変動する傾向があります。

左側のグラフは小麦・大豆・トウモロコシの価格変動を示しています。農産物価格が高い時は、農家は新しいトラクターの購入に投じる資金がありますが、農産物価格が下落すると新車の購入を遅らせることとなります。

右側のグラフをご覧頂くと、ジョンディアなどの農機OE大手の売上高は農産物価格の変動と同様、周期的に増減していることがお分かりいただけると思います。

#### 〈Co-COO Nitin Mantri 説明原文〉

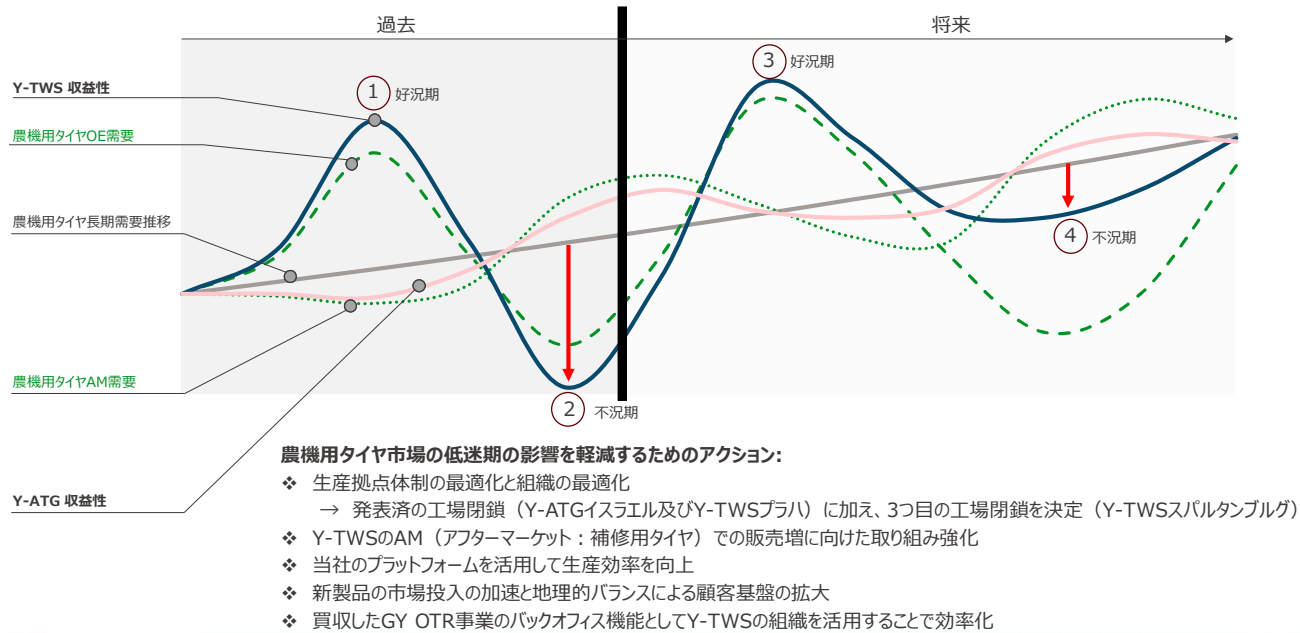
I would like to go a bit deeper to explain Ag market cyclicity and the steps we are taking to better manage it going forward.

Agricultural tires are an attractive segment, but the demand is highly cyclical.

The graph on the left shows how volatile prices of wheat, soybean and corn are. When the prices are high, farmers have money to spend on new tractors, and when the grain prices go down, they delay their purchases.

As you can see in the graph on right, sales of OEMs like John Deere follow almost the same cycle.

**農機用タイヤ需要の周期性が収益に与える影響を軽減するための方策に取り組んでいる**  
 構造改革アクションとAM（補修用タイヤ）市場への取り組み強化



この農機用タイヤ需要の周期性が我々の収益に与える影響を軽減するべく、具体的な手を打ち始めています。

我々は農機用タイヤ市場のプレミアム・セグメントにおいてはTWS、バリュー・セグメントにおいてはATGで事業を展開しています。TWSの各ブランドは、その優れた性能とローカルforローカル戦略によってOE顧客から好まれており、それゆえTWSは高いOEマーケットシェアを誇っています。一方、ATGは主にアフターマーケット向けに注力しています。

こちらのグラフに①で示した好況期には旺盛なOE需要がTWSの利益を押し上げる一方、②で示した不況期にOE需要が低迷すると、Local for Local戦略に伴う固定費の高さも相まって、TWSの利益は急激に落ち込む形となります。ATGはアフターマーケット中心のビジネスと、（欧・米が約4割ずつ）地域別にバランスが取れた販売構成によって、概ねこの好不況のサイクルにもかかわらず右肩上がりに利益を増やしています。

次に訪れる農機用タイヤ需要の低迷期の影響を最小化するため、OHT事業一丸となって多くのアクションに取り組んでいます。

昨今のイスラエルおよびプラハ工場閉鎖の発表をご覧頂いた通り、我々は生産拠点の最適化に取り組んでいます。そして、これら2工場に続いて、米国スパルタンブルグのOHT工場の閉鎖を決定したことをお知らせします。

我々はより周期的な需要変動が比較的小さく、収益性が高いアフターマーケットに再び注力していきます。TWSの米国の新しいマネジメント体制によって、重要市場である米国におけるマーケットシェアを伸ばしていくことができると考えています。

また、ATGも新たなマネジメント体制と市場に特化した製品の投入でインド市場に再挑戦していきます。そして、当社の世界の生産拠点網を活用して生産効率の向上に努めていきます。

その一方で、世界に広がるTWSのネットワークを活用して、直近買収が完了したGoodyear OTR事業のバックオフィス機能を担う事で、大きな販管費を新たにかかることなくGoodyear OTR事業を取り込むことを目指しています。

これらのアクションを通じて、グラフ右側の④でご覧いただけるようにTWSの収益安定性を大きく改善していきたいと考えています。

#### **〈Co-COO Nitin Mantri 説明原文〉**

We are taking concrete steps to reduce the impact of Ag market cyclicality on our earnings.

We have exposure to Ag market from TWS in premium segment and ATG in value segment. TWS brands are favorite of OE customers due to their excellent performance, local for local strategy and hence they have a high OE market share. Whereas, ATG is mainly focused on Aftermarket customers.

What you see in the graph below is that when there is a boom cycle (as shown in point ①), OE's have high demand and that fuels TWS profits. But when OE's go into a down-cycle (as shown at point ②), due to high fixed costs associated with "local for local" strategy, TWS's profits also go down very sharply. ATG typically manages to maintain earnings growth through the cycle due to their focus on AM and a balanced global sales footprint.

Across OHT division, we are taking many actions to minimize impact of next Ag market downturn.

We are optimizing our manufacturing footprint as seen by recent plant closure announcements for Israel and Prague. I would like to share with you today that we will also be closing our OHT plant in Spartanburg in USA.

We will be refocusing our efforts on AM which provides less cyclicality and better margins. TWS has a new management team in USA that should help increase our share in this important market. ATG is re-entering Indian market with a new management team and a product offering specifically designed for this market.

We are leveraging YRC's global capabilities to enhance operational efficiency. We will be leveraging TWS's global footprint to manage back-office of recent GY OTR acquisition so that we can stand up that business without adding significant SG&A.

With these changes we expect to significantly improve earnings stability of TWS business as seen in the graph on the right (point ④).

GYのOTR事業買収によって、プレミアムとバリューの両セグメントに強みを持つ唯一のOHTメーカーとなった  
 小型フォークリフト用から超大型鉱山車両用タイヤまでOHTの全製品群をカバー

	農業機械	林業機械	芝生管理機器 他	産業車両	建設車両	鉱山車両	オフロード ダンプトラック
YOKOHAMA TRELLEBORG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mitas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ALLIANCE GALAXY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

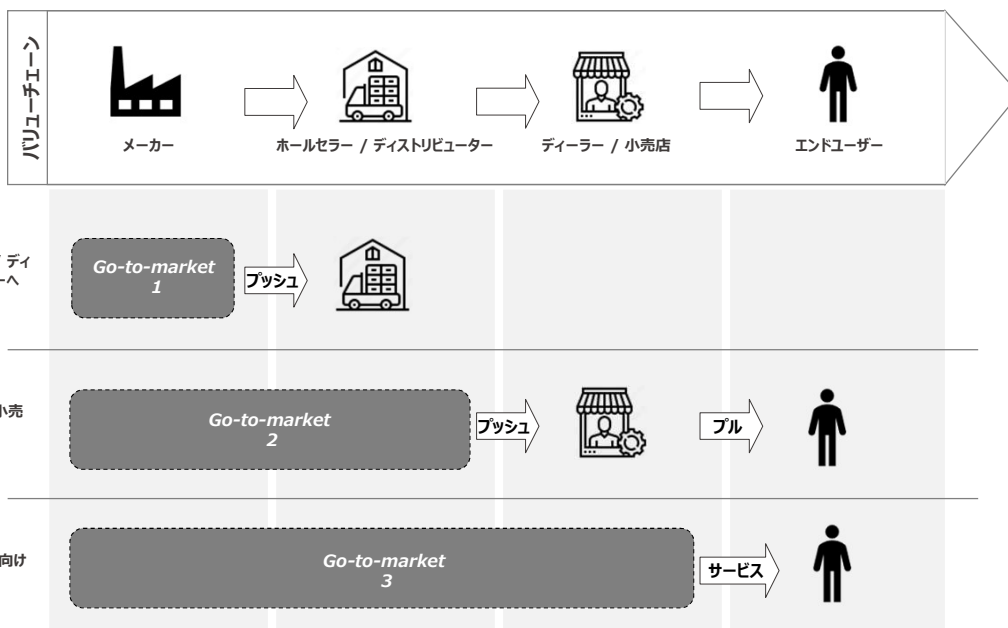
	農業機械	林業機械	芝生管理機器 他	産業車両	建設車両	鉱山車両	オフロード ダンプトラック
YOKOHAMA TRELLEBORG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
GOODYEAR TRELLEBORG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AICHI TIRE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mitas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ALLIANCE GALAXY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

当社はプレミアムとバリューの両セグメントにおいて強みのあるOHT製品をラインナップする唯一のタイヤメーカーですが、Goodyear OTR事業の買収によって、小型フォークリフト用から超大型鉱山車両用タイヤまでOHT全製品群をカバーできるフルラインナップを持つこととなりました。

〈Co-COO Nitin Mantri 説明原文〉

We are the only company that has strong OHT offerings in both premium and value segment. With GY OTR acquisition, now we have a full line up covering the entire product spectrum from small forklift tires to giant mining tires.

## OHTメーカーで唯一、複数の顧客アプローチモデルを持つ



当社はOHTメーカーで唯一、複数のGo-to-market（顧客アプローチ）モデルを持っています。

ATGは非常に効率的でコスト効率の高いコンテナモデルで、インドの工場から全世界のディストリビューターにタイヤを販売しています。

TWSは各国のディーラーへ直接販売するユニークなLocal for Localモデルを取っており、各国のセールスがエンドユーザーからのプルを作り出す役割を担っています。

そして、TWSのインターフィットビジネスでは、エンドユーザーに直接、タイヤ装着やメンテナンスなどのサービスを提供しています。Goodyear OTRについては、鉱山顧客への直接販売の他、可能なサポートも提供しています。

### 〈Co-COO Nitin Mantri 説明原文〉

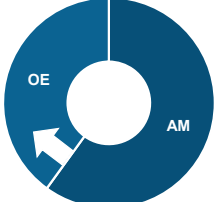

We are also the only OHT player with a multi go-to-market proposition in the industry.

With ATG we have a very efficient and cost-effective container model that services distributors worldwide from our plants in India.

With TWS, we have a unique local-for-local model that works directly with dealers and also creates a pull from end customers by using our field personnel.

With interfit business, we have ability to go directly to end user and provide installation services. With GY OTR, we supply directly to mines and also provide support to them in the best possible way.

## Y-TWSの構造改革とGY OTRの統合が力強い収益成長を牽引

生産効率の向上	周期的な収益影響を軽減	シナジー効果の創出	Goodyear OTR事業の統合															
<p>非効率かつ余剰となった生産拠点を閉鎖</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">工場閉鎖</th> </tr> <tr> <th>工場</th> <th>国</th> <th>時期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ハデラ</td> <td>イスラエル</td> <td>Q4 2024</td> </tr> <tr> <td>スバルタンブルグ</td> <td>米国</td> <td>Q1 2025</td> </tr> <tr> <td>ブラハ</td> <td>チェコ</td> <td>Q2 2025</td> </tr> </tbody> </table>	工場閉鎖			工場	国	時期	ハデラ	イスラエル	Q4 2024	スバルタンブルグ	米国	Q1 2025	ブラハ	チェコ	Q2 2025		<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料調達</li> <li>生産効率化</li> <li>バックオフィス及びIT</li> </ul> <p>2027年までに計画した年\$50M以上のシナジー効果発揮を見込む</p>	<p>現有OHTインフラ基盤や販管組織を活用</p> 
工場閉鎖																		
工場	国	時期																
ハデラ	イスラエル	Q4 2024																
スバルタンブルグ	米国	Q1 2025																
ブラハ	チェコ	Q2 2025																

OHT事業として2025年に50億円超の利益増を目指す\*

最後にまとめると、TWSの構造改革とGoodyear OTRの統合によるシナジーが力強い収益成長を牽引していきます。そして、OHT事業として2025年に50億円超の利益増を目指してまいります。

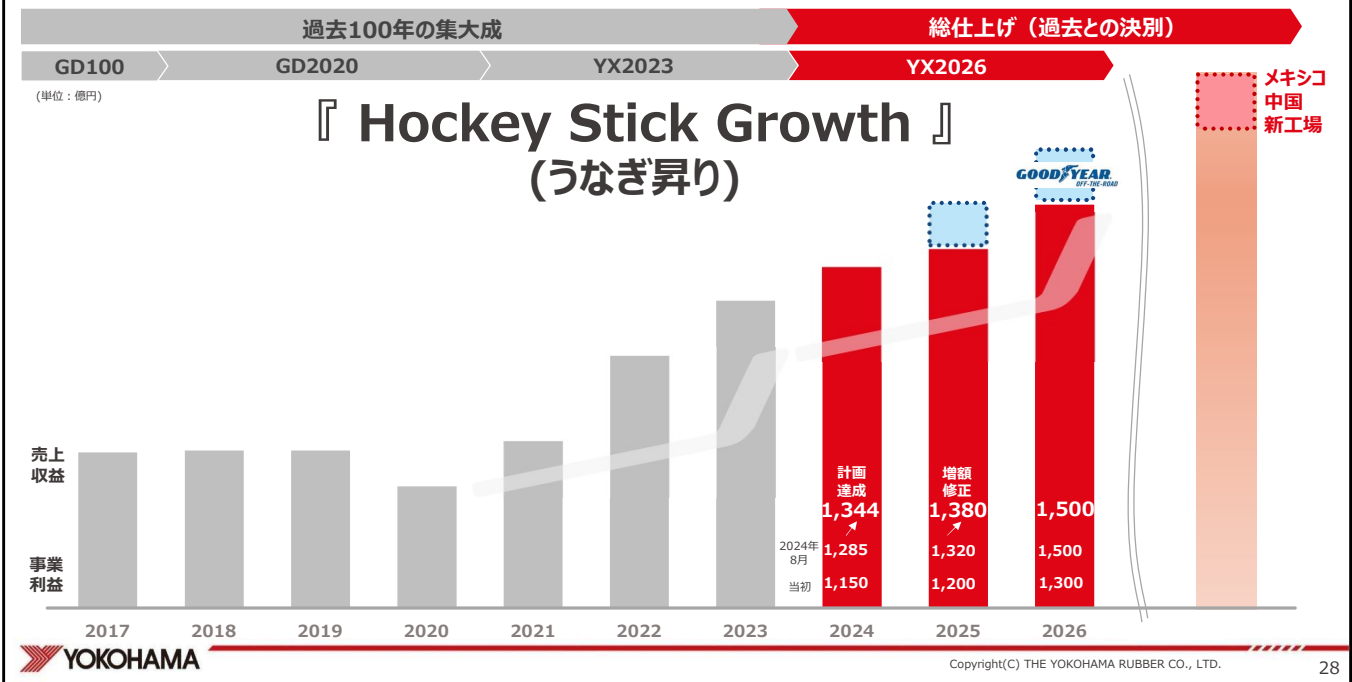
### 〈Co-COO Nitin Mantri 説明原文〉

To summarize, restructuring of TWS and synergies from integration of GY OTR will provide strong earnings growth. OHT division will be generating over JPY 5 Billion in incremental profits for 2025.

## 中期経営計画YX2026 目標数値について

次に、YX2026における目標数値についてご説明します。

# YX2026 Hockey Stick Growthの実現



これまでご説明した取り組みを踏まえて、「YX2026」の最終年である2026年には事業利益1,500億円を目指しています。

**戦略投資**

**計2,700億円**

---

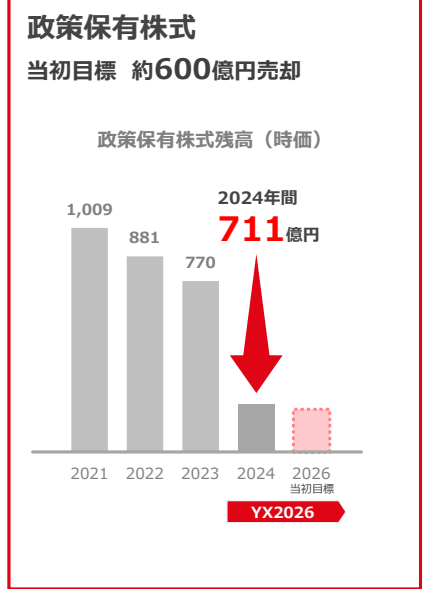
**M&A** 約1,400 億円  
為替影響に伴い  
約1,300 億円 →

Goodyear OTR事業の買収完了

---

**増産・MIX投資** 1,300 億円

新工場建設 メキシコ・中国 ※為替レート：145円  
 既存工場への投資 フィリピン・三島（レース用タイヤ）



戦略投資の進捗です。

Goodyear-OTR事業買収、メキシコ・中国の新工場建設、フィリピン、三島も含めた増産・MIX投資により「YX2026」戦略投資は全て完了しました。Goodyear-OTR事業については為替の影響もあり、合計1,400億円規模になりました。

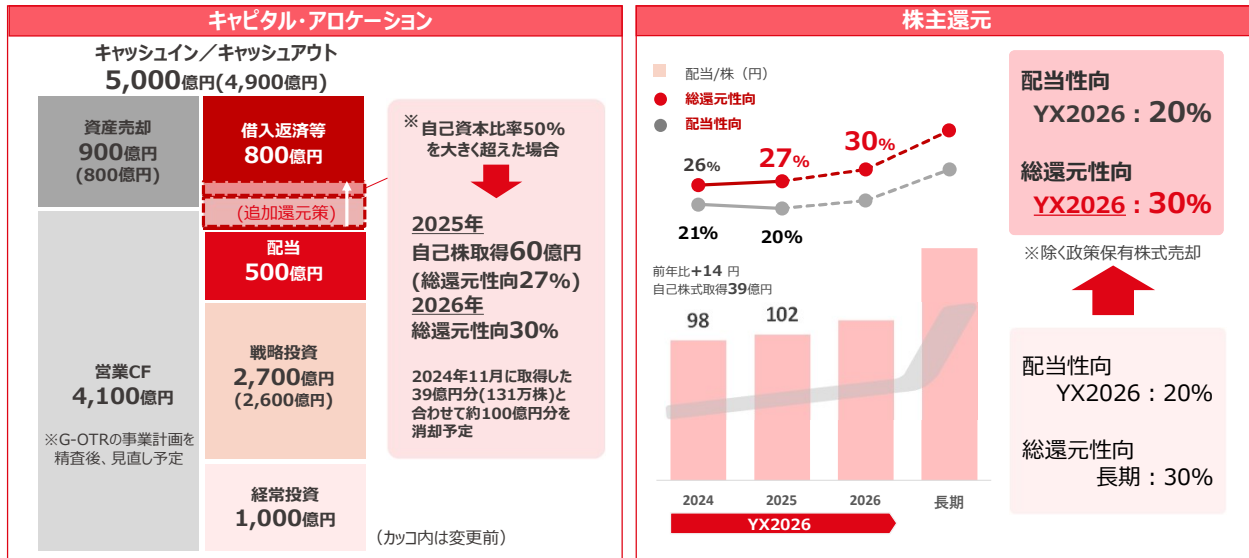
政策保有株式の売却収入は711億円と当初公表したYX2026目標値の600億円を過達・前倒しで達成いたしました。

# YX2026 キャピタル・アロケーション／株主還元



企業価値向上のためのバランスシートマネジメントを実行

ROE改善・PBR向上



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

キャピタルアロケーションは、ご覧の通りです。

Goodyear-OTR事業買収の増額分は、政策投資株式の売却でカバーします。

株主還元については、配当は2024年度年間で、前年に対し一株当たり14円増配の98円、2025年度は一株当たり4円増配の102円と5期連続の増配を計画します。

また本日、自己株取得60億円を決議いたしました。先ほどご説明した通り、戦略投資が全て完了したこと、また自己資本比率についても2026年に50%を上回る見込みであることから、資本効率の向上をより強く意識したものです。

今回の取得予定の60億円と、昨年11月に取得した39億円分の合計100億円の自己株式については、本年度に消却を行います。

さらに、総還元性向の目標である30%の目標達成時期につきましても、YX2026の最終年度である2026年に前倒しすることいたしました。

基本方針

# 創業守成

**創業 = 探索 = 成長 = 増収**  
**守成 = 深化 = 改善 = 増益**

(両利きの経営)

さらなる利益成長・資本効率の向上へ注力

最後に当社の基本方針です。

YX2023でもご説明してきましたが、創業守成という『創業と守成』つまり探索と深化、成長と改善を同時に行うことを今後も徹底していきます。

これにより、増収増益の達成と、資本効率の向上を進めていきたいと思います。



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。  
ご清聴ありがとうございました。