

# 2025年度第2四半期決算説明会

---

「YX2026」 2025年度上期の振り返りと今後の取り組みについて

2025年8月12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、2025年度第2四半期の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。

私の方からは、中期経営計画『YOKOHAMA Transformation 2026』の2025年度上期の振り返りと今後の取り組みについてご説明いたします。



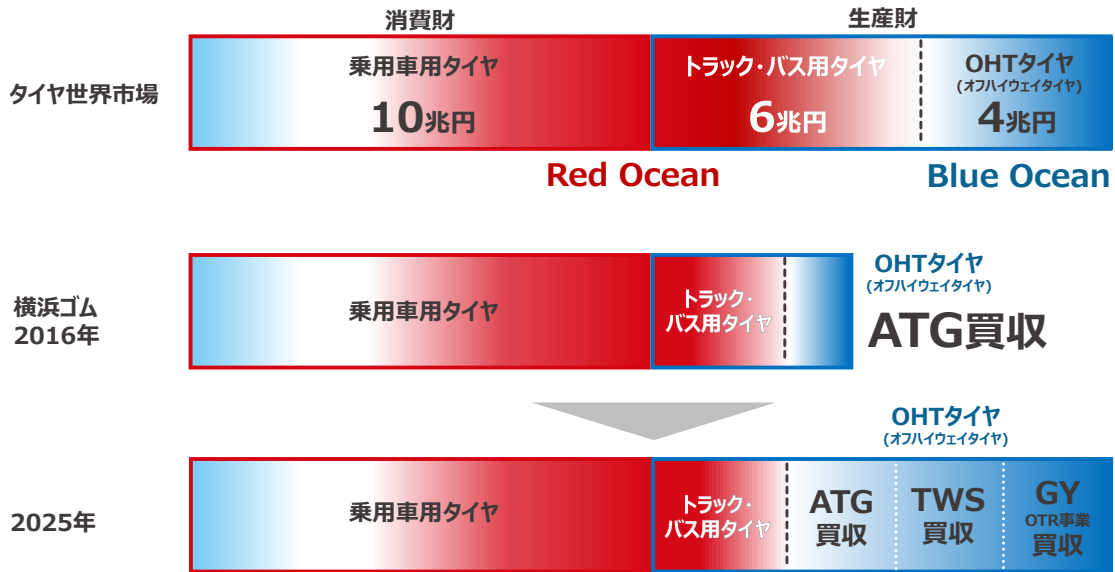
**YOKOHAMA  
Transformation 2026**

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せう。

「YX2026」では、我々が強みとして持っている既存事業の更なる「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 タイヤ事業 大戦略（グランドデザイン）



YOKOHAMA ※当社推定：為替1ドル 110円での試算

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

3

こちらはタイヤ事業の大戦略です。

世界のタイヤ市場は、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、1ドル110円とすると、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。トラック・バス用タイヤは中国タイヤメーカーが数年以上前から世界の生産量の約半分を占め、レッドオーシャン市場となっています。また、乗用車用タイヤでも、すでに全世界の生産量の3分の1以上を中国タイヤメーカーが占めており、さらに、主要な中国タイヤメーカーの今後の投資計画を集計すると、乗用車用タイヤにおいても、近い将来、中国タイヤメーカーが世界の生産量の半分を占めることが予想されています。

当社の経営の基本方針は、「深化」と「探索」という2つのアプローチを同時に行うことで、常に増収増益を達成することです。

そして、その増収増益実現のため、10年以上にわたって行ってきた経路が、タイヤ事業の大戦略（グランドデザイン）です。

私が社長に就任する前の2016年当時、世界のタイヤ市場のタイヤ消費財とタイヤ生産財の売上比率は1：1であったのに対し、当社は4：1とタイヤ消費財に偏っており、市場に対していびつな売上構成になっていました。そうした状況を、2016年にATG、2023年にTWS、そして2025年2月にグッドイヤー社のOTR事業のM&Aを行うことで、タイヤ消費財とタイヤ生産財の比率を市場と同じ1：1としました。

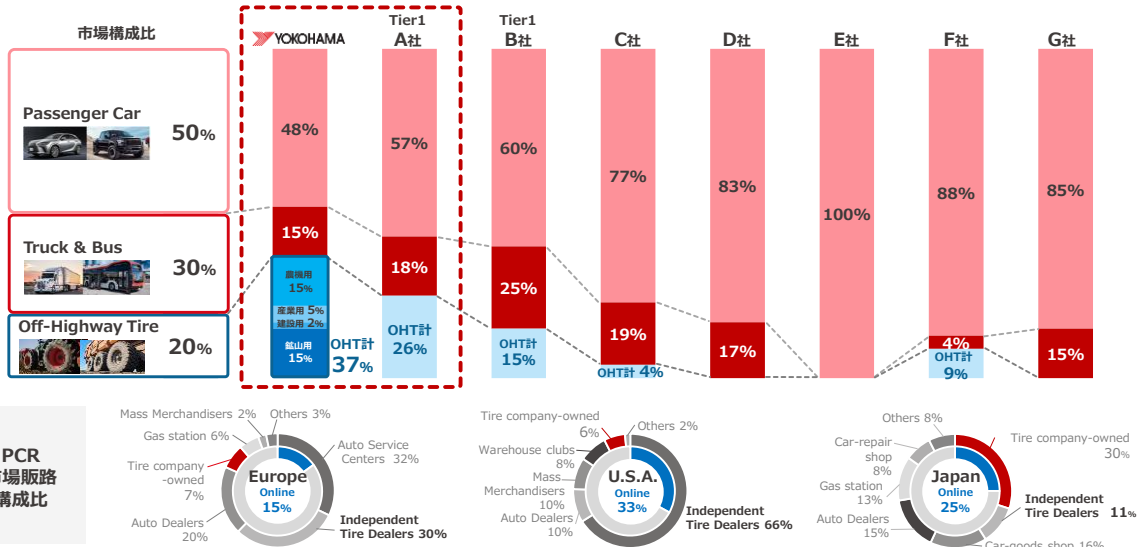
また、これらの買収した事業は、それぞれが高いEBITDAを持ち、それ自体で投資規律に合致し、買収後も適切な投資と経営改善を行った結果、いずれの投資も一度も減損を計上することなく、着実に成果を上げてきました。

そうしたこともあり、当社はOHT分野の買収のみがフォーカスされていますが、ここ数年の「Hockey Stick Growth」（うなぎ昇りの成長）は、買収事業よりも既存事業によるものが大きくなっているのが事実です。つまり、OHT事業のM&Aはあくまでも手段であり、タイヤ事業全体の成長こそが、大戦略の経路で意図したもののなのです。

# YX2026 タイヤ事業 大戦略 : Best Alternative



## 『Best Alternative』



次に、その大戦略を元にした具体的な打ち手Best Alternativeのご説明をします。

世界のタイヤ市場において、私たちが直接エンドユーザーのお客さまにタイヤを販売することは少なく、主要市場におけるタイヤメーカーの販売先の約6割が独立系のタイヤディーラーになっています。彼らがタイヤメーカーに求めるものの一つは、さまざまな品種のタイヤを1社からまとめて仕入れることで、複数社に発注する手間を省き、インセンティブの金額を増やしたいということです。

当社は、グッドイヤー社のOTR事業買収によって、乗用車用タイヤ、トラック・バス用タイヤ、そしてOHTとすべての品種をカバーし、Tier1 Topメーカーに並ぶ商品ラインナップを持つ総合タイヤメーカーとなり、主要顧客であるタイヤディーラーのニーズに応えられる数少ないタイヤメーカーになりました。その結果、買収してきたOHTのみならず、既存の乗用車用タイヤ、トラック・バス用タイヤも含めて、多くのお客さまから引き合いをいただいております。タイヤ事業全体で成長軌道に乗せることができています。



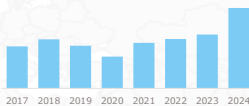
## Best Alternative プレミアムカー納入による頭出し

◆プレミアムOE車種 承認獲得状況

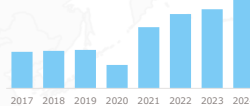
	当社	A社 Tier1	B社 Tier1	C社	D社	E社	F社	G社
BMW M	✓	✓	✓	✓			✓	✓
AMG	✓	✓	✓	✓	✓			
Porsche	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

◆地域別 AGW年間販売本数 推移

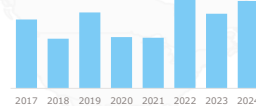
Europe  
(OE/REP合計)



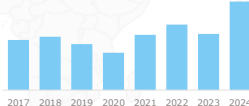
North America  
(OE/REP合計)



China  
(OE/REP合計)



Japan  
(REP only)



Asia  
(OE/REP合計)



ROW  
(OE/REP合計)



技術

プレミアムカーメーカーOE納入

生産

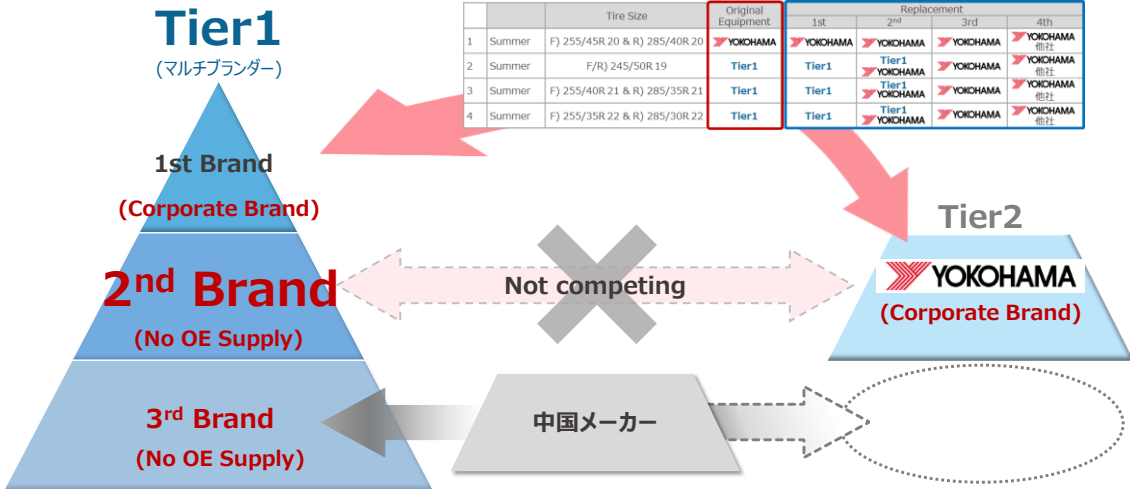
高品質/多品種小ロット

タイヤ産業は、労働集約型であり装置産業であるため、これまでは規模の経済が成功パターンでしたが、中国新興メーカーの参入によって、その成功パターンが根底から覆っています。こうした状況に対し、当社は市場深化策として、乗用車用タイヤの販売の99%を『YOKOHAMA』ブランドで展開し、その内の40%を占める高付加価値商品「ADVAN（アドバン）」、「GEOLANDAR（ジオランダー）」、「ウィンタータイヤ」(AGW)の販売比率を50%まで引き上げ、収益性を高める戦略を取っています。

これらAGWの拡販のため、BMW MシリーズやメルセデスAMG、ポルシェなどのプレミアムカーへの納入をテコに、REP増販につなげる施策をBest AlternativeのOE頭出しと呼んでいます。

プレミアムカー-OE納入

		Tire Size	Original Equipment	Replacement			
				1st	2nd	3rd	4th
1	Summer	F) 255/45R 20 & R) 285/40R 20	YOKOHAMA	YOKOHAMA	YOKOHAMA	YOKOHAMA	YOKOHAMA 他社
2	Summer	F/R) 245/50R 19	Tier1	Tier1	Tier1 YOKOHAMA	YOKOHAMA	YOKOHAMA 他社
3	Summer	F) 255/40R 21 & R) 285/35R 21	Tier1	Tier1	Tier1 YOKOHAMA	YOKOHAMA	YOKOHAMA 他社
4	Summer	F) 255/35R 22 & R) 285/30R 22	Tier1	Tier1	Tier1 YOKOHAMA	YOKOHAMA	YOKOHAMA 他社



具体的には、プレミアムカー新車装着において、Tier1メーカーは、セカンド/サードブランドではなく、ファーストブランド、すなわち、コーポレートブランドを納入していて、多くの場合、1回目のタイヤ交換では、その同じタイヤあるいは、同じファーストブランドの商品が選好されます。

しかし、2回目以降のタイヤ交換では、Tier1よりも比較的手頃な価格の「YOKOHAMA」がTier1メーカーと同じプレミアムカーに採用されたという性能・品質の裏書きがあるため、選ばれる傾向があります。これが、タイヤ消費財における「OE頭出しによるBest Alternative」戦略です。

## 中期経営計画YX2026 2025年度上期の振り返り

続いて、中期経営計画YX2026の2年目 2025年度上期の振り返りをご説明します。

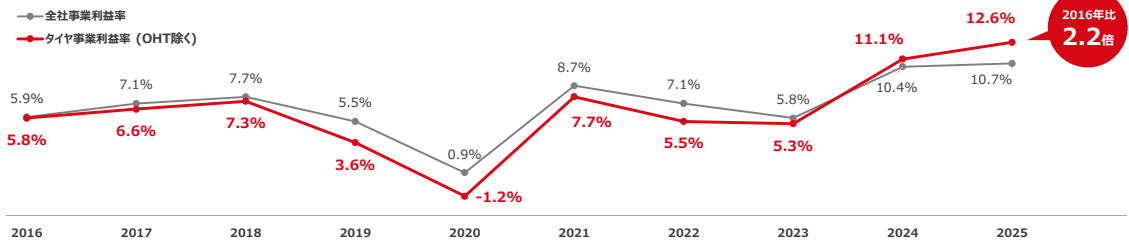
# 2025年上期 実績について



## 上期実績

単位 (億円)	2025年上期実績	計画 (期初公表)	計画比増減	2024年上期実績	前年比増減
売上収益	5,792	5,750	+42	5,253	+539
事業利益	621	475	+146	546	+76
事業利益率	10.7%	8.3%	+2.4%	10.4%	+0.3%
営業利益	549	385	+164	563	▲14
当期利益	355	195	+160	466	▲110

## 事業利益率推移 (上期)



※2016年：日本基準 2017年以降：IFRS

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

2025年度上期の売上収益は5,792億円、事業利益は621億円と、本年2月に行ったグッドイヤー社OTR事業買収の一過性費用を飲み込んで過去最高を達成しました。

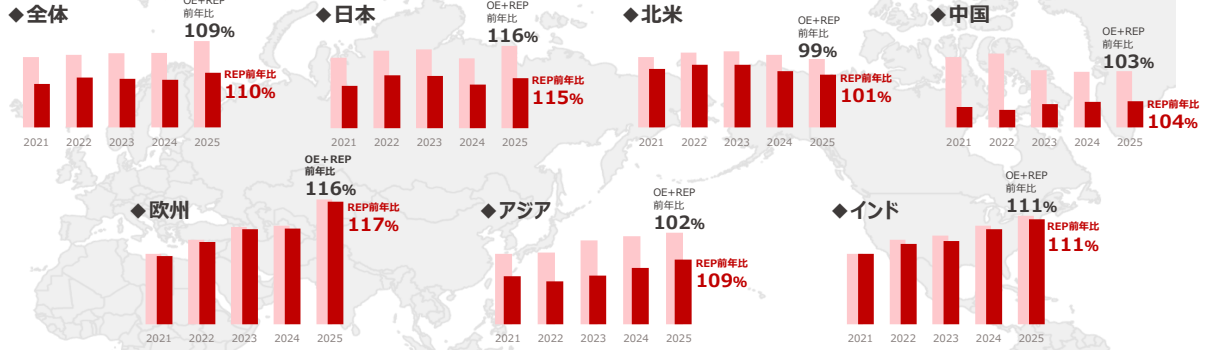
また、上期の事業利益率も過去最高で、消費財を中心とした従来のタイヤ事業が、その改善を牽引しました。

# 2025年上期 実績推移

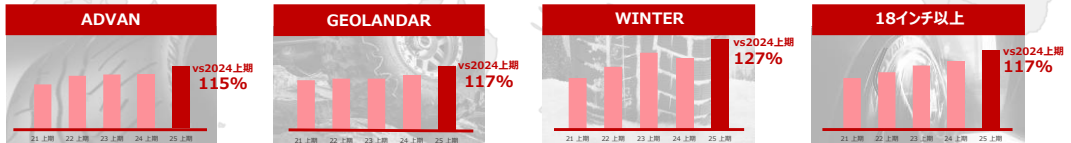


## 上期実績タイヤ販売実績推移

■ : タイヤ事業（乗用車用・トラックバス用など） OE・REP合計販売本数 ■ : タイヤ事業（乗用車用・トラックバス用など） REP販売本数



## 高付加価値商品販売実績 (OE・REP合計販売本数)

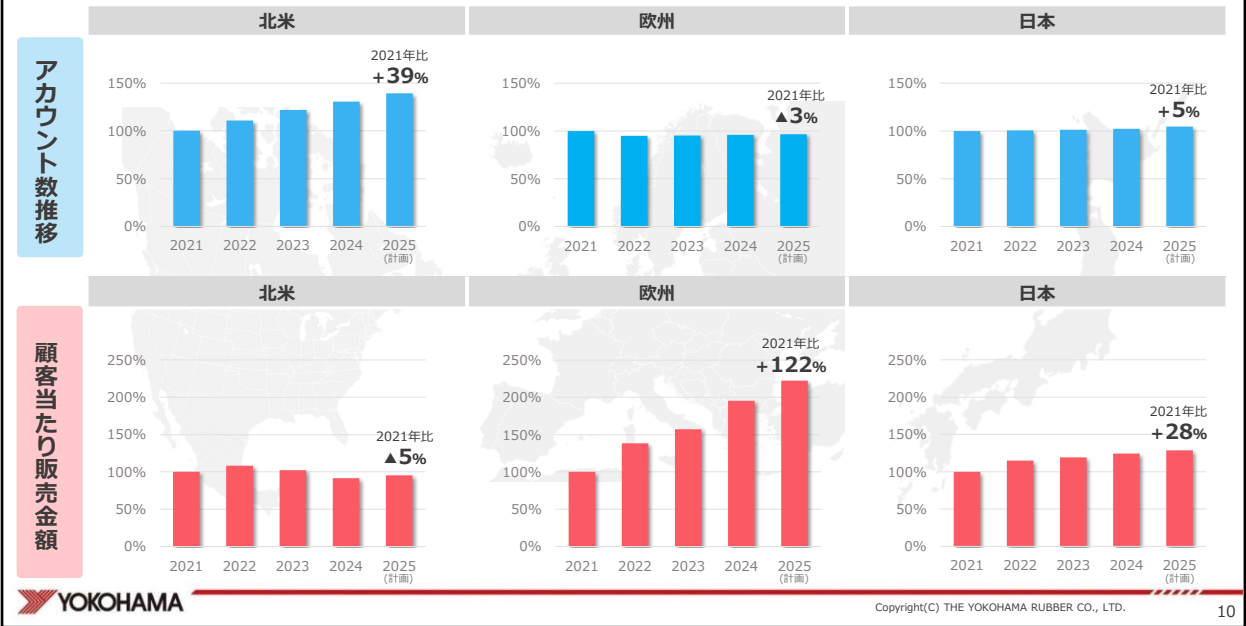


Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

タイヤ事業の地域別の上期販売実績ですが、REP販売では、全地域で売上を大きく伸ばし、全体で対前年10%の伸びとなりました。また、OE・REP合算では、北米のみがわずかに対前年を下回りましたが、全体で9%の伸張となりました。

下段は、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」「18インチ以上」の販売実績で、「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウィンタータイヤ」、「18インチ以上」すべてのカテゴリーで大きな販売伸張を達成することができました。

# 2025年上期 タイヤ消費財 Best Alternative戦略の進捗



こちらが日米欧三極のBest Alternative戦略の実績です。

北米は、それまで大手に依存していた販売チャネルを、中小ディーラーまで拡大し、結果、顧客当たりの販売金額は若干落ちましたが、全体の販売金額は伸長しました。

欧州は、わずかな本数しか売らないディーラーから、積極的にハイインチを売るディーラーに転換し、顧客当たりの販売金額を大きく伸ばし、結果、全体の売上高も大きく伸ばしました。

国内は、地道な新規顧客開拓、および、生産財の拡大を行い、大きく顧客当たりの販売金額を伸ばすことができました。



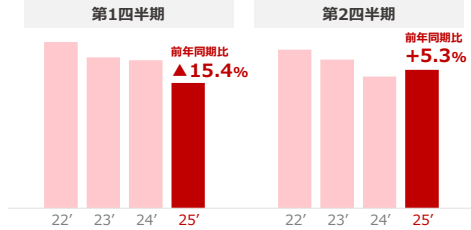
Copyright(C) THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.

# 2025年上期 タイヤ生産財 OHT事業の主な実績

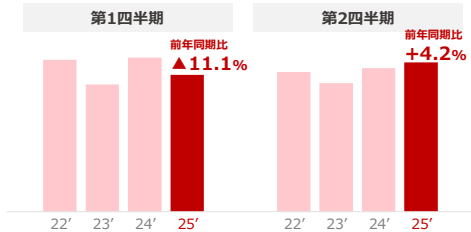


## 農機用タイヤ販売実績推移 (※重量ベース)

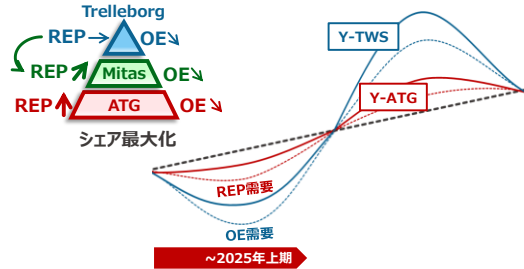
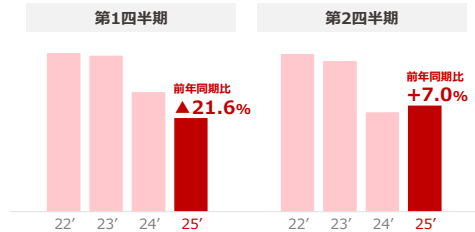
### ◆OE+REP合計



### ◆REP実績のみ



### ◆OE実績のみ



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

かねてから説明しています通り、農機用タイヤ市況の周期性に対して、ダウンサイドの時は、コスト優位性のあるATGはREPの増販、TWSはTrelleborgの生産の空きをMitasのハイエンド商品のREP販売に活用しシェア最大化を行いました。

この戦略の実行により第2四半期は、REP販売において、ATG・TWS合算で過去最高の販売量を達成することができました。

Programmatic M&A実績

ルーマニアのOTRタイヤ工場の取得

取得時期：2025年5月



米国 フォークリフト・サービス会社の買収

取得時期：2025年7月



\*Interfitは、グローバルでOEディーラーからエンドユーザーまで幅広い顧客層に向け、マテリアルハンドリングを中心にタイヤ販売・サービスを提供

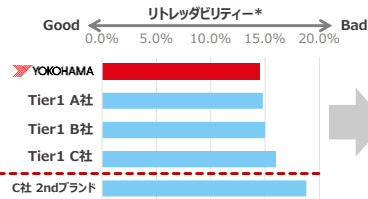
こちらは、OHTのProgrammatic M&A実績です。

一つは、グッドイヤー社OTR事業の生産拠点移管先の一つとして買収した旧Euro-Tireのルーマニアの工場で、これにより大きなコスト削減効果が期待されます。

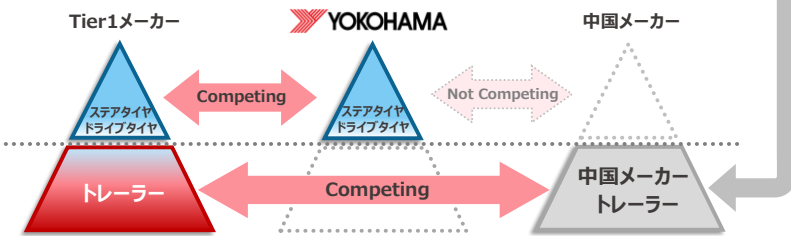
もう一つは、非常に小規模ですが、フォークリフトタイヤの米国サービス会社の買収を行いました。

**TBR Best Alternative戦略**

◆リトレッドバリエーション (アメリカ)



◆ライフサイクル比較

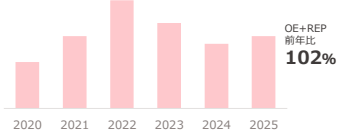


\*Scrap ratio: Survey at McCarty Tire

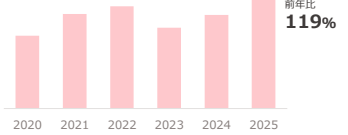


**TBR 上期・地域別販売本数推移**

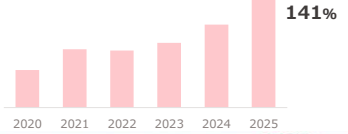
◆日本



◆北米



◆欧州



次に、TBR事業のBest Alternative戦略です。

当社は、トラック・バス用タイヤにおいて、大手タイヤメーカーでも数社しかない、3回リトレッドができるタイヤを供給しています。

Tier 1 メーカーが自らリトレッド会社を持ち「ゆりかごから墓場まで」という新品からリトレッドまでをパッケージとしたサブスクリプション・ビジネスモデルを展開しているのに対し、当社は新品の販売に特化しています。

自社でリトレッド作業を行っている一部の大手フリートや大手タイヤディーラーは、Tier1メーカーの囲い込みを嫌い、トータルでコスト削減になるYOKOHAMAが選ばれています。また、中国タイヤメーカーは、価格競争力を武器に、トレーラー用のタイヤをリトレッドを行わず毎回新品交換のみとするビジネスモデルを取っていますが、当社は、技術力が重要となるステア・ドライブタイヤに注力することで、中国タイヤメーカーとは競合せず、TBRにおいてもTier 1 メーカーのBest Alternativeを実現しています。その結果、日本、北米、欧州での販売を拡大しました。

# YX2026 MB事業 2025年上期の主な取り組み



## 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  
構造改革

### 工業資材

安定収益化

各事業戦略が着実に利益に反映

### ホース配管

#### ◆油圧ホース

生産構造の改革：生産体制・ビジネスモデルの最適化

#### ◆自動車用ホース

構造改革：生産拠点再編は順調に進捗

### 工業資材

#### ◆コンベヤベルト

・国内市場高シェアを維持、センシング技術活用によるサービス強化  
・中国生産販売会社を完全子会社へ

#### ◆マリンホース・防舷材

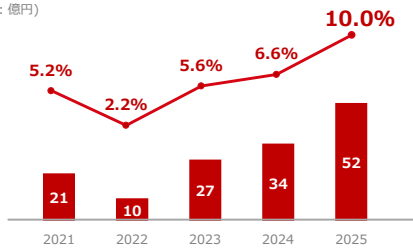
生産性改善による生産キャパシティ増

#### ◆航空部品

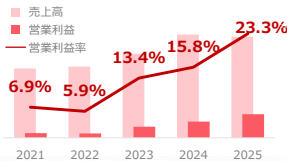
・官需：低採算商品群の縮小・撤退  
高い技術が必要な防衛装備品の強化  
・民航：補用品市場の需要喚起を狙ったプロジェクトを発足

### ◆MB事業 上期事業利益・利益率推移

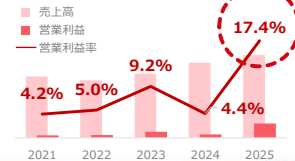
(単位：億円)



### ◆航空部品(官+民)：上期販売推移



### ◆官需：上期販売推移



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

MB事業は、選択と集中を進めるとともに、各種改善を断行したことが奏功し、上期の事業利益率は10%を達成しました。

航空部品の官需の低採算商品群の縮小・撤退は順調に進んでおり、この上期は、特殊要因もありませんが収益の改善が大きく進みました。

## 第三者評価・指数への組み入れ

※1 Brand Finance社により選定  
 ※2 毎年6月最終営業日を選定基準日とし、毎年8月最終営業日に定期入替えが実施される

### FTSE各種ESG指数



FTSE4Good

**21年連続**



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

**4年連続**



FTSE Blossom  
Japan

**9年連続**

### CDP サプライヤーエンゲージメント評価



**最高評価獲得**  
 「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」に選定

### Strongest Tyre Brands 2025 ※1

順位	企業名
#1	Michelin
#2	Goodyear
#3	MRF
<b>#4</b>	<b>YOKOHAMA</b>
#5	Bridgestone
#6	Hankook
#7	Giti
#8	Ceat

### JPX日経インデックス人的資本100 ※2



**国内タイヤメーカーで唯一構成銘柄に選定**

サステナビリティの第三者評価は、ご覧の通り、本年度も高い評価をいただいています。

また、タイヤ事業の大戦略が市場浸透した結果、Brand Finance社発表のStrongest Tyre Brand 2025で世界第4位に選ばれました。

さらに、この7月に新たに公表された「JPX日経インデックス人的資本100」で、国内のタイヤメーカーで唯一の構成銘柄に選定されました。

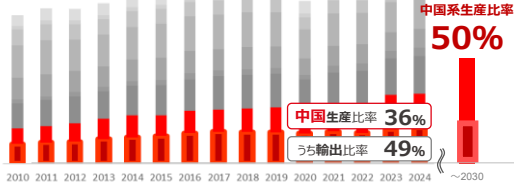
## 中期経営計画YX2026 2025年度下期以降の取り組み

次に2025年度 下期以降の取り組みについて説明いたします。

# YX2026 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)



低コスト生産 (探索)

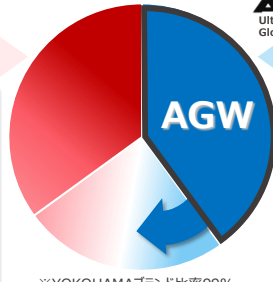
## 『1年工場』への挑戦

**メキシコ新工場**

2027年量産開始予定

**中国杭州新工場**

2026年量産開始予定



**ADVAN**  
Ultra High Performance  
Global Flagship Brand

**GEOLANDAR**  
SUV/Pickup/Track

**iceGUARD**  
Winter

ブランドMIX

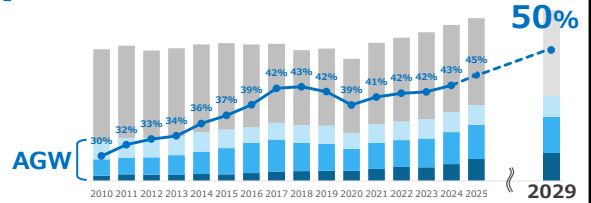
インチMIX

販社化・代理店政策

※YOKOHAMAブランド比率99%

※Product Brand

## 横浜ゴム プレミアム(AGW)販売推移



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

「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%になると予想されます。

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%まで上げるとともに、残り50%のYOKOHAMAブランドの汎用カテゴリー商品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、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 2025年の取り組み



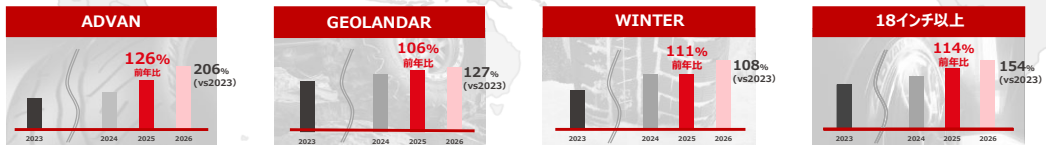
<商品・地域事業戦略> 各地域別の最適な販売戦略を推進

## タイヤ消費財 年間販売本数計画

ALL 期初計画103%  
2025年計画  
対前年比  
(見直し後) **105%**



## 高付加価値商品販売計画 OE/REP合計年間計画



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

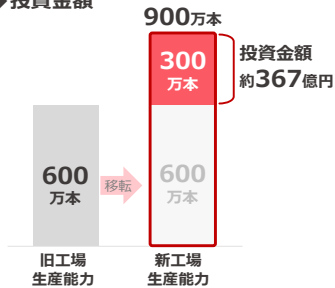
タイヤ消費財の2025年度の取り組みでは、各地域の市場特性に合わせた商品・地域事業戦略を推進し、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」、そして「18インチ以上」のタイヤを増販することで、全地域で増収増益を目指します。

# YX2026 タイヤ消費財 コスト競争力強化 - 中国 1 年工場 -

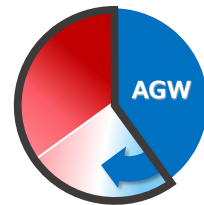
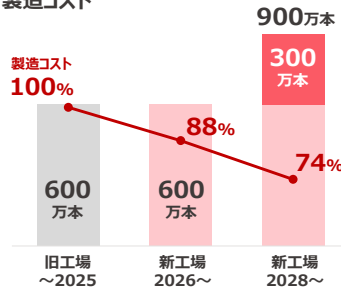


## 投資金額抑制 ※300万本分の投資で900万本工場建設

### ◆投資金額



### ◆製造コスト



**低コスト生産 (探索)**

## 早期立ち上げ：1年工場 ※600万本でも9.9年で回収完了



8ヶ月



3ヶ月

**2025年11月  
試作タイヤ生産スタート  
11ヶ月工場**



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

中国新工場の進捗です。

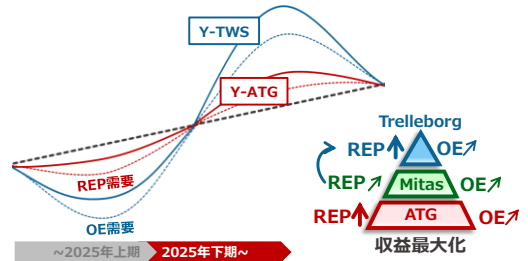
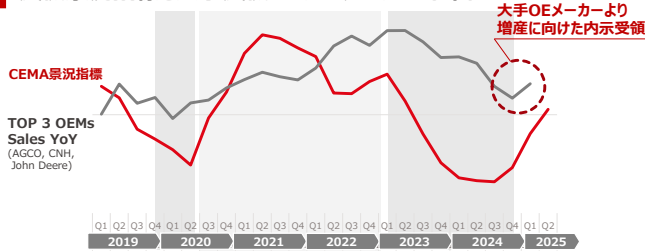
改めてのご説明となりますが、このプロジェクトのスタートは、当社既存工場がある中国杭州市から環境対応として、移転を強く指導されたことによります。既存工場の生産能力600万本を、ただただそのまま移設するなら投資の妥当性が見出だせないため、交渉を重ね、各種補助金の活用や中国パートナーのサポートを受け、900万本の工場建設を、300万本分の投資金額で行いました。また、新工場の製造コストは、旧工場と同じ生産量600万本の段階でも、12%のコストダウンとなり、割引率9%で10年以内で回収できます。

つまり、増産分の300万本については、量に追われ、いたずらに安売りする必要はなく、適正な価格を維持しながら販売を行っていきます。プロジェクトの進捗も順調で、1年工場と銘打ちましたが、実際には1ヶ月前倒しの11か月に試作開始ができる見通しです。来年、量産が始まる4月以降に工場見学会を予定しておりますので、お時間がありましたら、是非、奮ってご参加いただきますよう、お願いいたします。

# YX2026 タイヤ生産財 OHT事業 農機タイヤの成長実績と回復

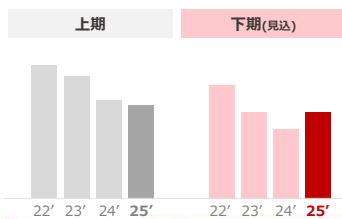


## 農機景況指標と大手農機OEメーカー売上相関

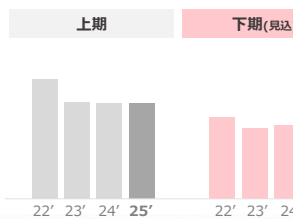


## 農機用タイヤ販売見込み (※重量ベース)

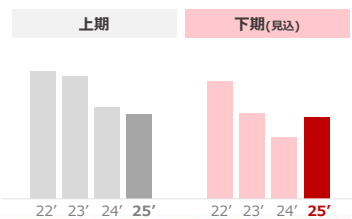
### ◆Y-ATG : OE+REP合計



### ◆Y-TWS : REPのみ



### ◆Y-TWS : OEのみ



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

次に、OHT事業です。

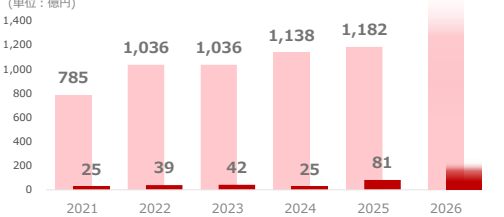
左上のグラフは、農機景況指標と大手農機OEメーカーの売上との相関を示しており、この下期から農機向けOE販売の回復が期待されます。これもかねてからの説明の通り、農機用タイヤ市況の周期性に対して、アップサイドの時は、ATGは生産能力をフル活用してOE/REP共に伸ばし、TrelleborgはREP商品の一部をMitasに生産移管して、MIX改善による収益の最大化を目指します。

# YX2026 TBR事業戦略・MB事業戦略



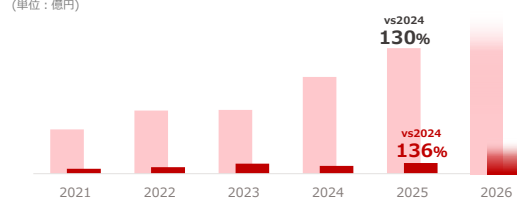
## TBR事業

### TBR事業：年間販売実績推移



### 欧州を日本・北米に次ぐ市場へ

#### 欧州：TBR 年間販売計画



## 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

◆工業資材：航空部品・防衛装備品の開発・生産強化

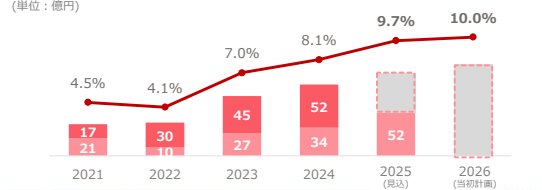


インド、オーストラリアに輸出される当社レドーム\*  
が使用される護衛艦向け複合通信空中線  
「NORA-50(通称：ユニコーン)」  
\*ユニコーン全体を覆うアンテナ用カバー

写真はオーストラリア海軍の次期フリゲート艦採用される方向となった日本の海上自衛隊護衛艦「もがみ」(出典：海上自衛隊ホームページ)

### 2026年目標利益率10%を前倒して達成を目指す

#### MB事業 事業利益推移



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

TBR事業は、Best Alternative戦略のもと、商品ラインナップ拡充と供給・販売体制の強化を行い、欧州を日本・北米に次ぐ第三の市場として成長させます。

MB事業は、構造改革の推進と高付加価値ビジネスのさらなる強化により、2026年の目標としていた年間事業利益率10%を前倒して達成を目指します。

## 2025年度業績上方修正



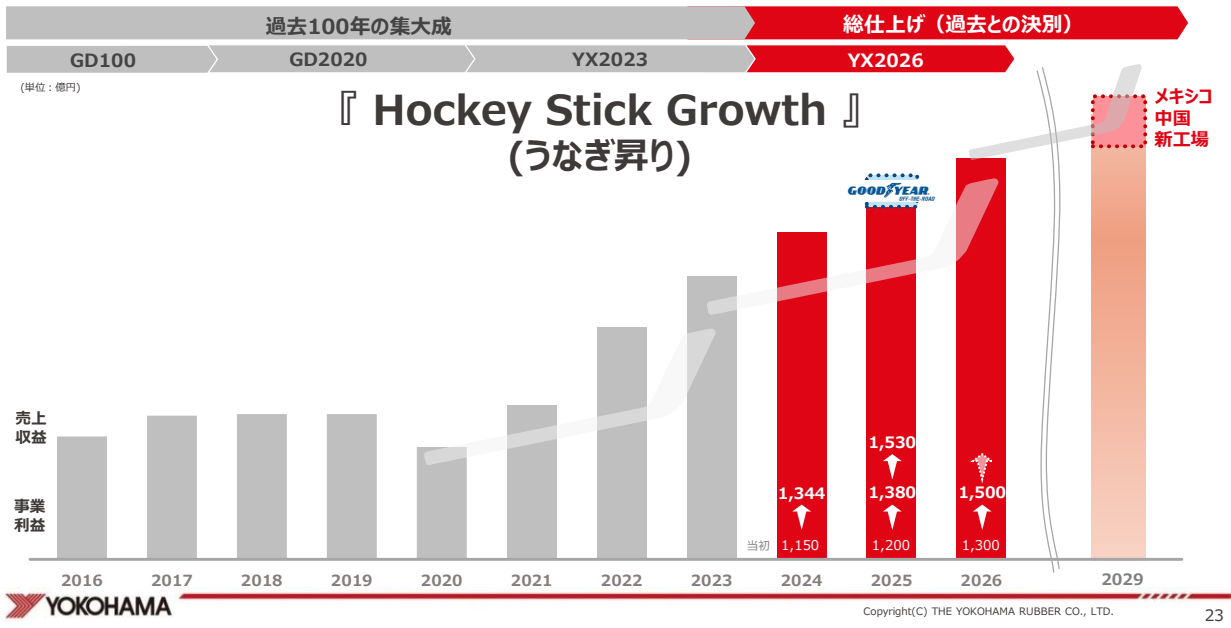
### 年間計画

単位 (億円)	2025年修正計画	期初公表	増減	2024年実績	増減
売上収益	12,350 ✓	12,200	+150	10,947	+1,403
事業利益	1,530 ✓	1,380	+150	1,344	+186
事業利益率	12.4% ✓	11.3%	+1.1%	12.3%	+0.1%
営業利益	1,405 ✓	1,320	+85	1,192	+213
当期利益	880 ✓	815	+65	749	+131

✓ : 過去最高

上期の進捗を踏まえて、2025年の通期目標を修正し、売上収益は1兆2,350億円、事業利益は1,530億円、営業利益は1,405億円、当期利益は880億円とし、売上収益、事業利益において4年連続過去最高の更新を目指します。

# YX2026 Hockey Stick Growthの実現



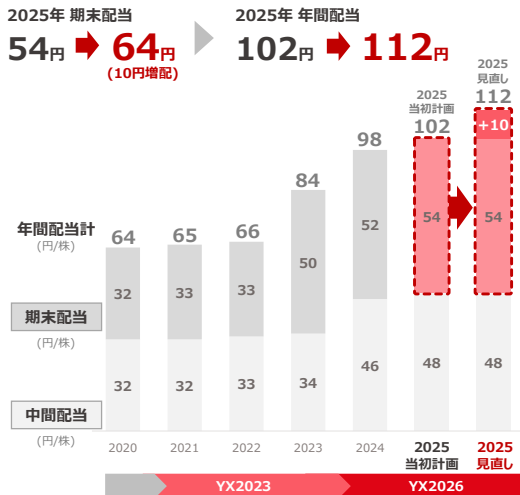
YX2026の事業利益の目標値は、2024年/2025年と当初計画を大幅に上回るものとなっています。

YX2026の最終年度の2026年度の目標値につきましては、来年2月に改めてご報告させていただきます。

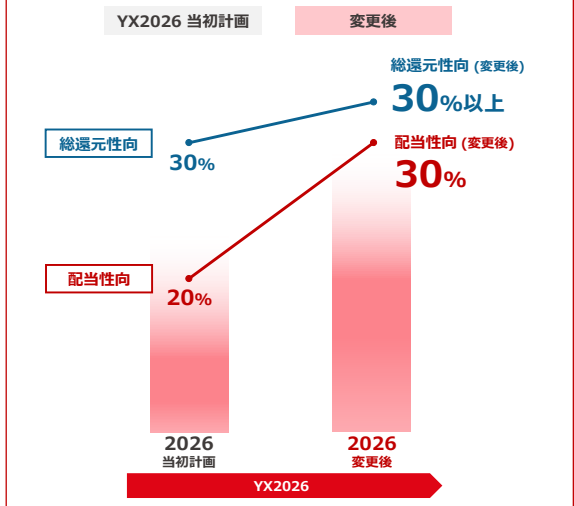
# YX2026 株主還元の修正



## 2025年 年間配当



## 2026年 総還元性向・配当性向



以上、2025年度 上方修正に伴い、期末配当を10円増配の64円とし、年間で112円といたします。

また、大型投資が一服し、来年でATG買収時の借入金完済されることを踏まえ、2026年度の株主還元は、配当性向を期初公表の20%から30%へ、総還元性向を30%以上へと引き上げます。

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、今後も当社の基本方針の『創業と守成』、つまり探索と深化を同時に行うことにより、増収増益の達成と、資本効率の向上を徹底してまいります。



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。