

2025年度決算説明会

「YX2026」の進捗と今後の取り組み

2026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

1

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、横浜ゴム株式会社、2025年度の決算説明会にご参加頂き、誠にありがとうございます。

0. エグゼクティブサマリー
1. 2025年度 年間実績
2. YX2026の進捗
3. YX2026 2026年度の取り組み
4. 財務戦略・ガバナンス
5. YX2026 2026年度財務目標
6. 次期中期経営計画について

本日、お話しする内容はこの通りです。

2025年
年間実績

- 5期連続増収増益・**過去最高**を更新
(売上収益・事業利益・事業利益率・営業利益・当期利益・ROE)
- タイヤ業界での売上収益順位が、**世界・国内において上昇***

YX2026
進捗**Best Alternative**

- グランドデザインのBest Alternative**により全タイヤ事業の収益構造を転換
- タイヤ消費財事業が、**全社の基盤事業として成長をドライブ**
- OHT事業は、ATG・TWSにG・OTRが加わり、**市況耐性が強化され増収増益を達成**
- TWS買収シナジーの刈り取りは、計画プラスαで進捗**、横浜ゴム側での刈り取りが増大

2026年
目標

- 中期経営計画の目標値を**上方修正・YX2026の総仕上げ**
- 6期連続増収増益・**過去最高を更新**
- 成長投資と株主還元を重視**、着実な増配の継続

2025年度は、5期連続で売上・収益共に過去最高を更新し、中期経営計画YX2026（Yokohama Transformation 2026）で掲げていた最終年度の目標を1年前倒して達成しました。

これは、社員一人ひとりの挑戦の積み重ねと、株主様をはじめ、皆様のご支援・ご協力の賜物であり、改めて感謝申し上げます。

これにより、事業規模において、タイヤ業界で世界6位、国内2位となりました。

グッドイヤー社のOTR事業買収により、Best Alternativeの各品種が揃うことで、乗用車用タイヤ、トラック・バス用タイヤそしてOHT全てで売上・収益が伸長し、特に乗用車用タイヤが全社の増収増益の牽引役となりました。

更に、YX2026（Yokohama Transformation 2026）の最終年度となる2026年度も、Hockey Stick Growth(うなぎ昇り)をして、6年連続の増収増益、過去最高を目指します。

また、かねてからお話していますように、成長投資と株主還元をバランスした事業運営をまいります。

- 0. エグゼクティブサマリー
- 1. 2025年度 年間実績**
- 2. YX2026の進捗
- 3. YX2026 2026年度の取り組み
- 4. 財務戦略・ガバナンス
- 5. YX2026 2026年度財務目標
- 6. 次期中期経営計画について

2025年度の実績です。

1. 2025年度 年間実績



年間実績

単位 (億円)	2025年実績	計画 (8月公表)	計画比増減	2024年実績	前年比増減
売上収益	12,350	12,350	-	10,947	+1,402
PPA償却前 事業利益	1,839	1,701	+138	1,428	+411
利益率	(14.9%)	(13.8%)	(+1.1%)	(13.0%)	(+1.9%)
事業利益	1,666	1,530	+136	1,344	+322
利益率	(13.5%)	(12.4%)	(+1.1%)	(12.3%)	(+1.2%)
営業利益	1,529	1,405	+124	1,192	+337
当期利益	1,054	880	+174	749	+305

売上収益・事業利益・事業利益率・ROE推移



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

2025年度の売上収益は1兆2,350億円、前年比1,402億円の増収、事業利益は1,666億円、前年比322億円の増益、当期利益は1,054億円、前年比305億円の増益でした。

これにより、5年連続の増収増益となり、売上収益、事業利益、営業利益、そして、当期利益において5年連続過去最高を更新しました。

また、2025年8月に上方修正した公表値に対しても、事業利益で136億円、当期利益で174億円を上回る結果を出すことができました。

下段のグラフは、私が社長に就任して以降の数値を示していますが、2016年との比較で、売上収益は2.1倍、事業利益は3.9倍となり、ROEも中期経営計画の目標10%を上回り、11.0%を達成することができました。

- 0. エグゼクティブサマリー
- 1. 2025年度 年間実績
- 2. YX2026の進捗**
- 3. YX2026 2026年度の取り組み
- 4. 財務戦略・ガバナンス
- 5. YX2026 2026年度財務目標
- 6. 次期中期経営計画について

次に中期経営計画YX2026（Yokohama Transformation 2026）の進捗状況です。

2-1) 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 152円での試算

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

7

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、1ドル = 152円換算で、それぞれが約15兆円とほぼ同じ市場規模になっています。

その内、生産財は、トラック・バス用タイヤが約9兆円、OHTタイヤが約6兆円となっています。

当社は増収増益の実現に向け、10年以上にわたりタイヤ事業の大戦略（グランドデザイン）を推進してきました。

2016年のATG、2023年のTWS、そして2025年2月のグッドイヤー社OTR事業の買収を通じ、消費財と生産財の比率を世界市場と同じ1：1としました。

これらの買収事業はいずれも高いEBITDAを有し、投資規律に合致する上、買収後の適切な投資と経営改善により、減損を計上することなく、着実に成果を上げてきています。

その結果、当社はOHTの会社として認知・定義されていますが、近年の『Hockey Stick Growth (うなぎ昇り)』は、これまで買収したOHT事業以上に既存タイヤ事業の成長によるところが大きいのが事実です。

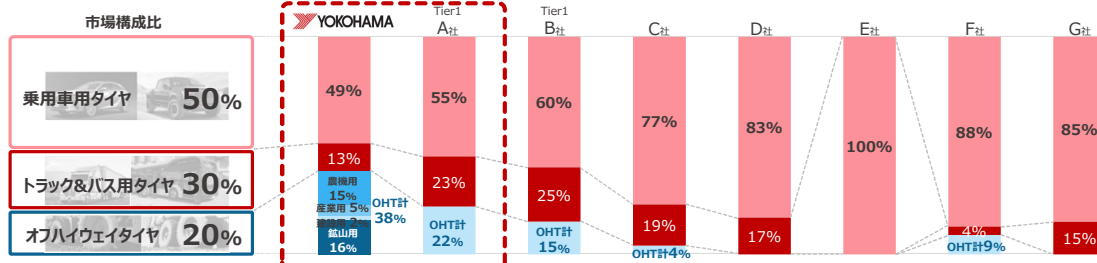
これはOHT事業のM&Aはあくまでも手段であって、タイヤ事業の大戦略が本質的に目指したのは、Tier1 Topメーカーに並ぶ商品ラインナップを揃えることで、彼らのBest Alternativeとなり、全品種での増収増益を達成することです。

それでは、このBest Alternativeについて、見てみましょう。

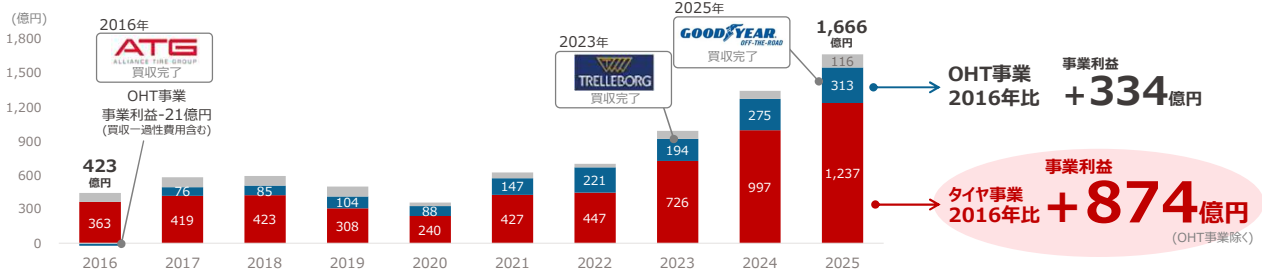
2-2) YX2026 タイヤ事業 大戦略 : Best Alternative



Best Alternative : ※業界で唯一 Tier 1 Topメーカーに匹敵する商品ラインナップ



事業利益成長 (2016年~2025年)



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

今一度、Best Alternativeについて詳しくご説明をします。

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ひとつは、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すということです。

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ことで、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ます。

その結果が下のグラフです。

皆さんの横浜ゴムのイメージである、『OHT特化企業』と全く違った結果になっていると思います。

これこそが、タイヤ事業の大戦略(グランドデザイン)で意図したBest Alternativeの成果です。

では、次にBest Alternativeの具体的な内容について説明します。

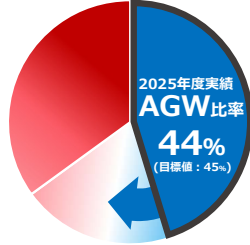
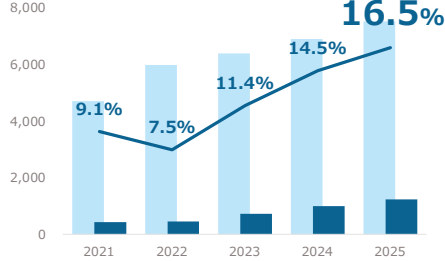
2-3) YX2026 タイヤ事業 Best Alternativeの成果 : AGW実績



タイヤ事業 : 売上・事業利益・事業利益率

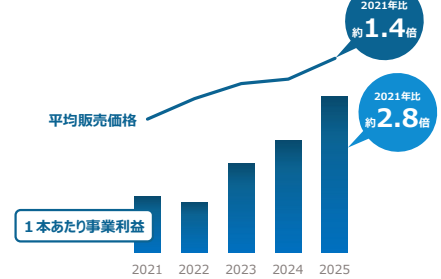
(OHT事業除く)

(億円)

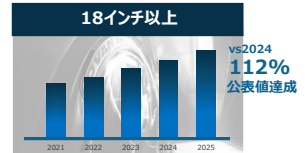
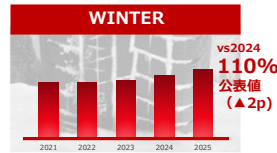


タイヤ1本あたり販売価格・事業利益

(OHT事業除く・為替影響除く)



タイヤ消費財 : 高付加価値商品販売実績 OE/REP合計



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

既存タイヤ事業は、Best Alternative戦略に従い、増販とMix改善を同時に行った結果、業界でもトップクラスの事業利益率16.5%を達成しました。

特に、当社が高付加価値商品と位置付ける「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」そして「18インチ以上」の全てで2桁を上回る高い成長率を達成しました。

なお、昨年のAGW比率は、目標を下回りましたが、これは、Best Alternativeの効果として、AGW以外の乗用車用タイヤが伸びたためです。

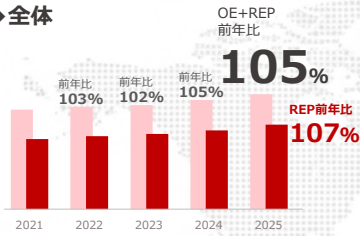
2-4) YX2026 タイヤ事業 Best Alternativeの成果：地域別販売本数実績



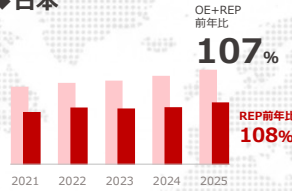
タイヤ事業：販売実績推移 (OHT事業除く)

■：タイヤ事業（OHT事業除く）OE・REP合計販売本数 ■：タイヤ事業（OHT事業除く）REP販売本数

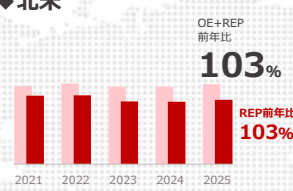
◆全体



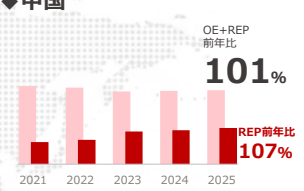
◆日本



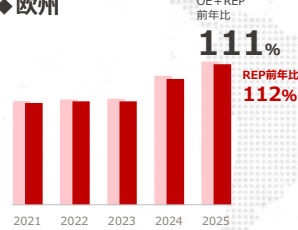
◆北米



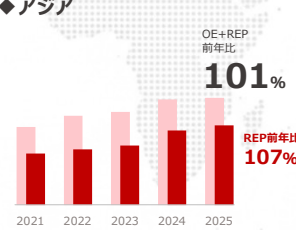
◆中国



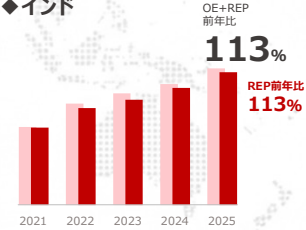
◆欧州



◆アジア



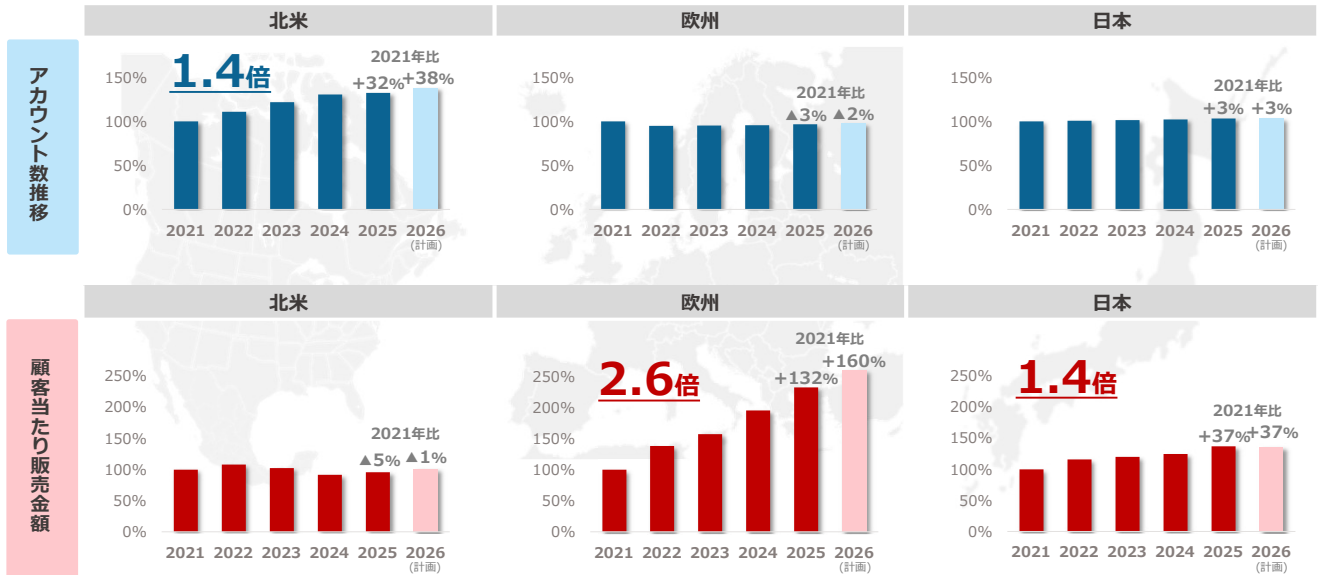
◆インド



こちらは、OHTを除くタイヤ事業の地域別販売本数の昨年実績で、OE・REP合算で、全ての地域で販売増を達成し、全体で5%の伸長となりました。

特に、REPでは、日本と欧州が牽引し、全体で7%と大きな伸びとなりました。

2-5) YX2026 タイヤ事業 Best Alternativeの成果



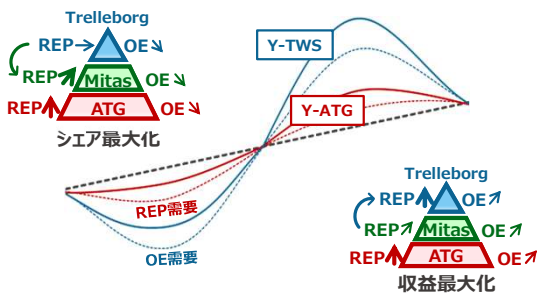
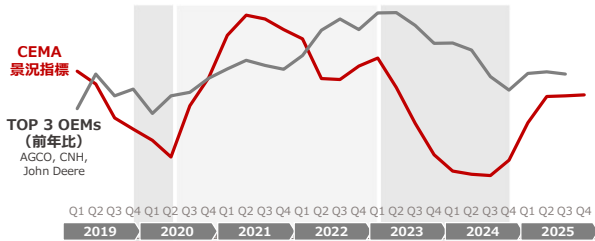
販売アカウント数では、北米が、2021年に対して1.4倍と大きく伸ばしました。

一方、欧州・日本では、各顧客に対し、高付加価値商品の販売を強化することに注力した結果、顧客当たり販売金額が、欧州で2.6倍、日本で1.4倍と大きく伸長しました。

2-6) YX2026 タイヤ生産財 農機用タイヤ実績

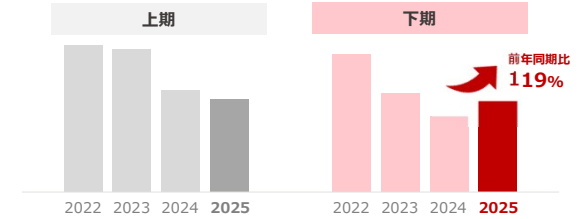


農機景況指標と大手農機OEメーカー売上

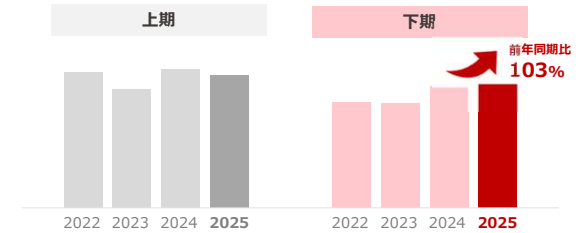


農機タイヤ販売実績 (重量ベース)

◆OE合計

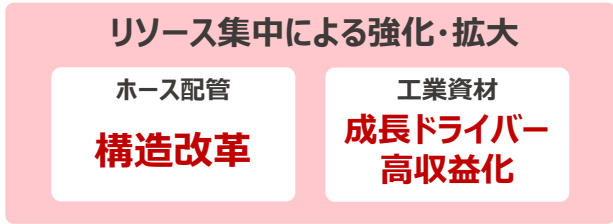


◆REP合計

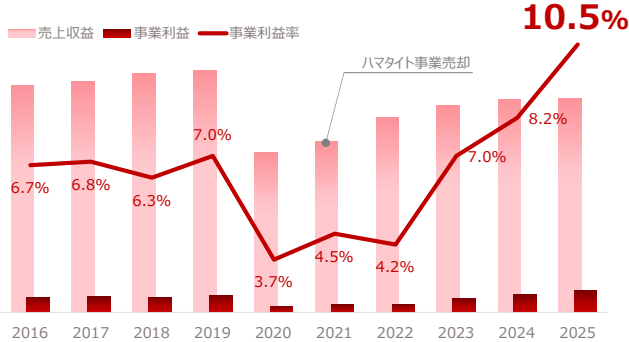


農業機械用タイヤは、かねてから説明しています通り、松竹梅の商品を揃えるNo.1メーカーとしての強みを活かし、市況が低迷した、この下期においても、対前期比で大幅に改善しました。

特に、農機メーカーの業績が未だ戻らない中、OE販売において対前期比19%も販売を伸ばしました。



◆MB事業：売上収益・事業利益・利益率推移




ホース配管

- ◆油圧ホース
 - ・収益効果刈り取り
- ◆自動車用ホース
 - ・構造改革：北米の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
 - ・海外展開（山東YOKOHAMAの活用）
- ◆マリンホース・防舷材
 - ・需要への早期対応
- ◆航空部品
 - ・防衛装備品の強化

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



メキシコ工場増強 起工式開催 (2025年10月)



MB事業は、選択と集中を進めたことで、中期経営計画で目標とした2026年度事業利益率10%を超え、10.5%となり、1年前倒しで目標を達成しました。

特に工業資材では、国内トップシェアのコンベヤベルトや、航空部品の防衛装備品など、高付加価値製品の増販が収益改善に貢献しました。

- 0. エグゼクティブサマリー
- 1. 2025年度 年間実績
- 2. YX2026の進捗
- 3. YX2026 2026年度の取り組み**
- 4. 財務戦略・ガバナンス
- 5. YX2026 2026年度財務目標
- 6. 次期中期経営計画について

次に2026年度の取り組みです。

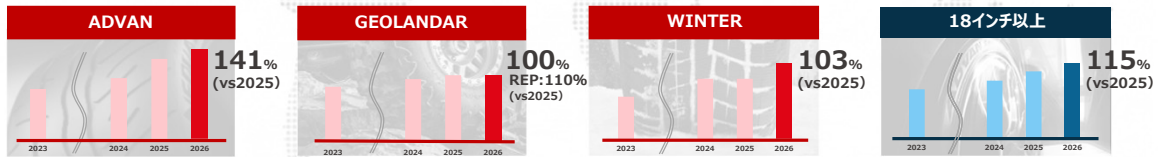
3-1) YX2026 2026年度 タイヤ事業：商品・地域事業戦略 / AGW計画



タイヤ事業 年間販売本数計画 (OHT事業除く)



タイヤ消費財 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.

まず、既存タイヤ事業では、2026年度も引き続き、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、全地域で増販を目指します。

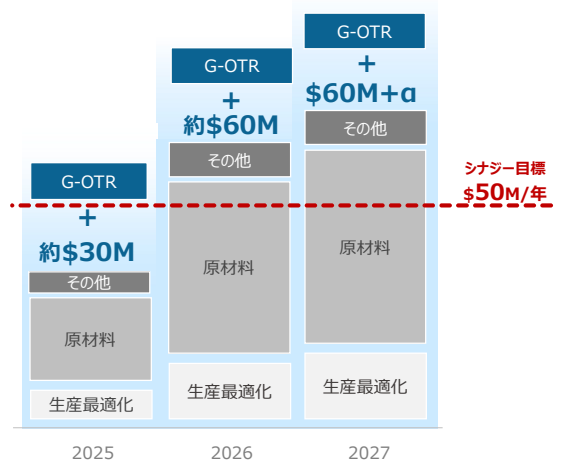
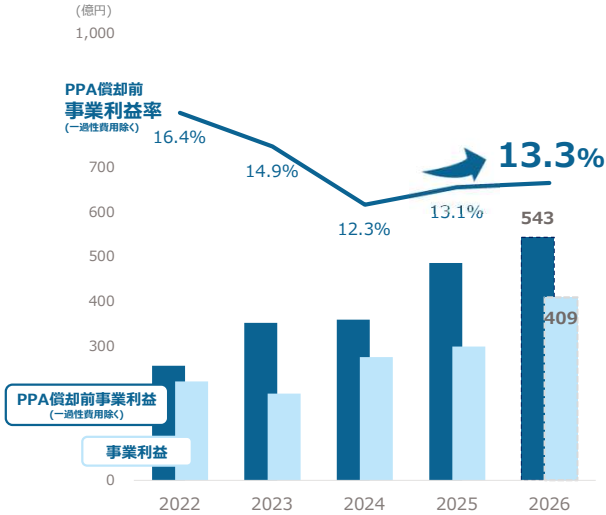
また、高付加価値商品の「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」、そして「18インチ以上」については大幅な販売増を見込み、タイヤ消費財全体に占めるAGW比率を47%まで高めます。

3-2) YX2026 2026年度 OHT事業



OHT事業

M&Aシナジー刈り取り



タイヤ生産財のOHT事業では、2026年度よりグッドイヤー社 OTR事業の利益貢献を見込んでおり、2026年度のOHT全体の事業利益は409億円と前年比96億円の増益となります。

PPA償却前事業利益率は13%を上回る見込みです。

また、TWS買収に伴うシナジー効果は、当初の目標は、2027年に50 Million USドルの改善でしたが、2026年度に約60 Million USドルと、1年前倒しで達成する見込みです。

これに加えて、グッドイヤー社OTR事業のセールスフォース統合において、TWSのプラットフォームを活用することで、少なくとも10 Million USドルの販管費のセーブを見込んでいます。

詳細につきましては、OHT事業部長のNitin取締役よりご説明いたします。

3-3) YX2026 グローバル生産体制



次に、YX2026 (Yokohama Transformation 2026) グローバル生産体制についてご説明します。

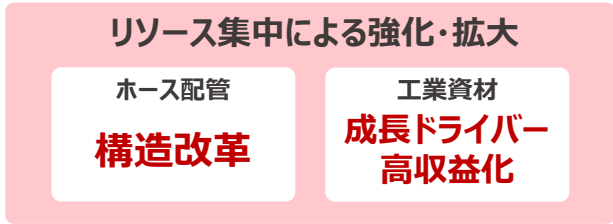
まず、乗用車用タイヤでは、インドVizag、メキシコおよび中国杭州の新工場を立ち上げ、グローバルでのコスト競争力を強化します。

一方、日本およびフィリピンの既存工場では、生産ミックスを改善し、収益の向上を図ります。

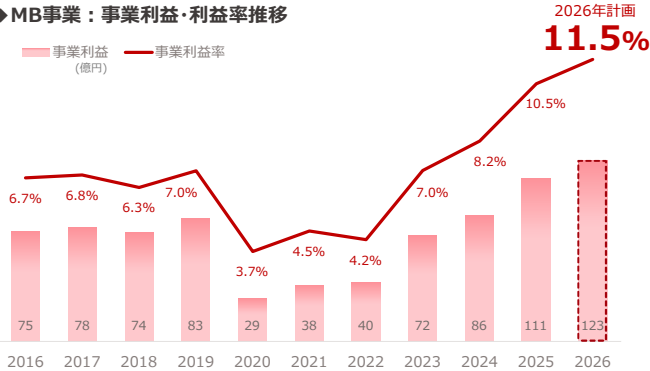
加えて、北米セラム工場の生産縮小を検討していきます。

OHTでは、高コストのグッドイヤー社OTR事業の生産設備を当社 低コスト拠点へ移設・置換を行って、収益構造の改善を図ります。

MBでは、北米 生産拠点の再編を進め、特に、メキシコのホース配管工場を拡張することで、生産コストの抜本的な改善を図ります。



◆MB事業：事業利益・利益率推移



- ホース配管**
- ◆油圧ホース
 - ・全方位コストダウンと構造改革完遂
 - ◆自動車用ホース
 - ・構造改革効果刈り取り&新規受注促進
- 工業資材**
- ◆コンベヤベルト
 - ・国内高シェア維持&海外市場拡販
 - ・生産性向上&コストダウン
 - ◆マリンホース・防舷材
 - ・安定した遅延なき生産と国内外市場拡販
 - ◆航空部品
 - ・民航：補用品市場のさらなる開拓
 - ・官需：防衛装備品の強化と生産体制準備



出典：海上自衛隊、陸上自衛隊、航空自衛隊公式ホームページ

MB事業は、2026年度の当初目標であった事業利益率10%を上回り、11%以上の達成を目指します。

ホース配管事業では、引き続き構造改革と徹底したコストダウンを推進し、収益力の向上を図る一方、工業資材事業は、高付加価値製品の更なる増販に努めます。

- 0. エグゼクティブサマリー
- 1. 2025年度 年間実績
- 2. YX2026の進捗
- 3. YX2026 2026年度の取り組み
- 4. 財務戦略・ガバナンス**
- 5. YX2026 2026年度財務目標
- 6. 次期中期経営計画について

財務戦略・ガバナンスです。

4-1) YX2026 財務戦略 キャピタルアロケーション



(単位：億円)		YX2026 当初計画	YX2026 アップデート	コメント
↑ キャッシュイン ↓	営業キャッシュフロー*	3,850	3,850	<ul style="list-style-type: none"> 安定的なキャッシュフロー創出と資産売却により、財務規律を維持しながら成長投資余力を確保
	資産売却など	650	900	
	M&A資金調達	---	1,400	
↑ キャッシュアウト ↓	戦略投資 (成長投資)	2,200	3,300	<ul style="list-style-type: none"> M&Aを中心とした積極投資の拡大と株主還元強化を同時に実行 株主還元総額 +180億円 (当初計画比)
	経常投資	1,000	1,200	
	借入返済など (財務基盤強化)	835	1,005	
	株主還元	465	645	

(* 営業キャッシュフロー：(除 政策保有株式売却益他 課税影響)

YX2026 (Yokohama Transformation 2026)当初のキャッシュイン計画に対し、営業キャッシュフローは、計画どおりですが、政策保有株式・土地等の売却を、計画以上に進めることで、成長投資と株主還元のためのキャッシュフロー余力を創出します。

これにより、M&Aなどの成長投資を行っても、当初計画した株主還元に対し、総額180億円を増額するなど、成長投資と株主還元の両立を図ってまいります。

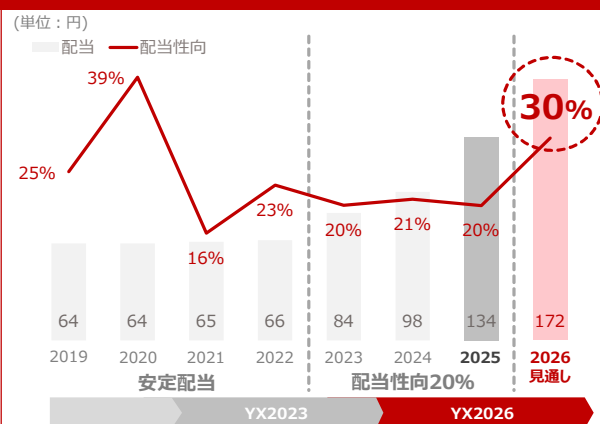
株主還元

	2025年	2026年
配当性向	20% →	30%
総還元性向	26% →	30%以上
配当 (1株当たり)	134円 →	172円

基本方針

配当性向30%、総還元性向30%以上を基本とし、利益成長に伴う安定的な増配を目指す。また、株主資本、余剰資金の状況に応じ機動的な自社株買いも検討する

配当金額・配当性向推移



続いて、株主還元の考え方についてご説明します。

当社のこれまでの基本方針は、2022年までは、外部環境に関わらず安定配当を行うとし、2023年以降は、配当性向20%としてきました。

その方針に従い、2025年は、年間22円の増配を行い、1株当たりの配当金を134円とする予定です。

さらに2026年の配当については、配当性向30%、総還元性向30%以上を基本方針とし、利益成長に応じた増配を継続します。

その結果、2026年の配当は、38円増配の172円を計画し、6期連続の増配を予定しています。

なお、次期中期経営計画の最終年 2029年には、配当性向40%を目指し、更なる経営改善を行ってまいります。







4-3) YX2026 ガバナンス体制









2026年度 取締役会
*2026年3月27日以降
取締役12名

社外取締役 50%
女性取締役 17%

社内取締役 6名
















 代表取締役 会長兼CEO 経営全般/企画	 代表取締役 社長兼COO 技術/生産/品質	 取締役専務執行役員 兼Co-CEO OHT/イント	 取締役常務 執行役員 日本/CSR	 取締役 執行役員 経理/IR	 取締役 監査等委員長
---	--	--	--	---	--

社外取締役 6名

 社外取締役 監査等委員長 役員人事・報酬委員長	 社外取締役 役員人事・報酬委員	 社外取締役 監査等委員	 社外取締役 監査等委員	 社外取締役 役員人事・報酬委員	 社外取締役
--	---	---	---	---	--

2026年度 役員人事・報酬委員会
*2026年3月27日以降
取締役5名

社外取締役 60%

<p>社内取締役 2名</p> <table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td> 代表取締役 会長兼CEO 委員</td> <td> 代表取締役 社長兼COO 委員</td> </tr> </table>	 代表取締役 会長兼CEO 委員	 代表取締役 社長兼COO 委員	<p>社外取締役 3名</p> <table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td> 社外取締役 委員長</td> <td> 社外取締役 委員</td> <td> 社外取締役 委員</td> </tr> </table>	 社外取締役 委員長	 社外取締役 委員	 社外取締役 委員
 代表取締役 会長兼CEO 委員	 代表取締役 社長兼COO 委員					
 社外取締役 委員長	 社外取締役 委員	 社外取締役 委員				

ガバナンス体制については、2026年度より、役員人事・報酬委員会の委員長を、河野社外取締役に担ってもらうことで、更なるガバナンスの強化を図ってまいります。

- 0. エグゼクティブサマリー
- 1. 2025年度 年間実績
- 2. YX2026の進捗
- 3. YX2026 2026年度の取り組み
- 4. 財務戦略・ガバナンス
- 5. YX2026 2026年度財務目標**
- 6. 次期中期経営計画について

次に2026年度 財務目標です。

2026年度財務目標

	当初目標 (2024年2月)	変更前(2024年8月)	変更後 (今回)
売上収益	1兆1,500億円	1兆2,500億円	1兆3,000億円
事業利益	1,300億円	1,500億円	1,880億円
事業利益率	11%	12%	14.5%
自己資本比率	50%を目安	50%を目安	50%を目安
ROE	10%超	10%超	10%超

中期経営計画YX2026 (Yokohama Transformation 2026) の目標値は、売上収益が当初目標比1,500億円増の1兆3,000億円、事業利益は当初目標比580億円増の1,880億円に上方修正します。

なお、これにより、売上収益から営業利益まで6年連続で過去最高を更新する見込みです。

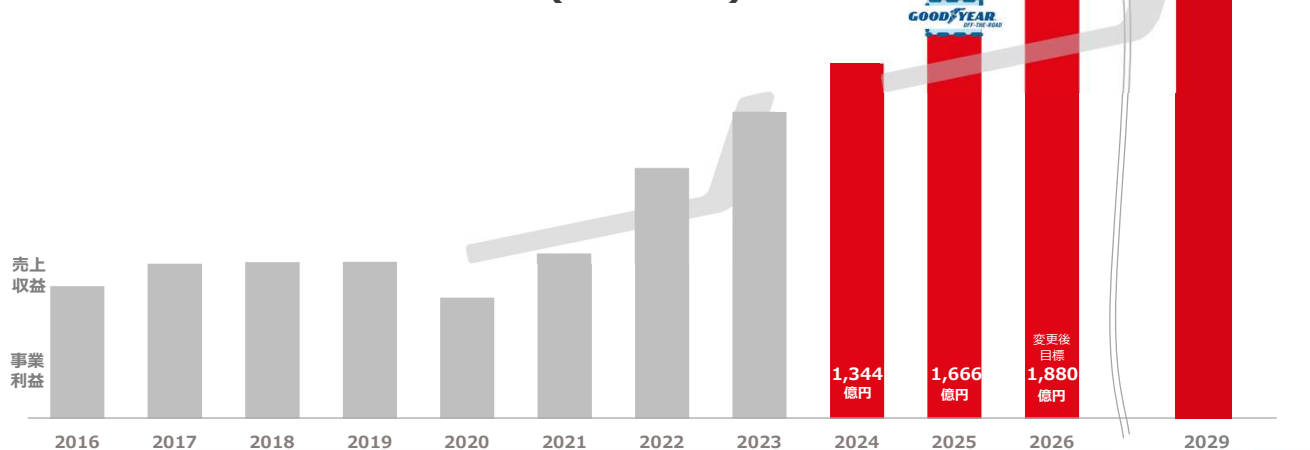
0. エグゼクティブサマリー
1. 2025年度 年間実績
2. YX2026の進捗
3. YX2026 2026年度の取り組み
4. 財務戦略・ガバナンス
5. YX2026 2026年度財務目標
6. 次期中期経営計画について

最後に、次期中期経営計画についてです。

6. 次期中期経営計画 Hockey Stick Growth 持続的成長



『 Hockey Stick Growth 』 (うなぎ昇り)



YOKOHAMA

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

26

次期中期経営計画についても、大戦略（グランドデザイン）で描いたBest Alternativeのもと、Hockey Stick Growth（うなぎ昇り）を更に加速させていきます。

併せて、種々改善の刈り取りを進めて増収増益のモメンタムを継続させます。

その上で、株主の皆様をはじめとする各ステークホルダーの皆様への還元を強化いたします。

なお、次期 中期経営計画の詳細については、来年2月中旬に発表予定です。

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

横浜ゴムは、今後も基本方針である「創業守成」、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、資本効率の向上を行ってまいります。

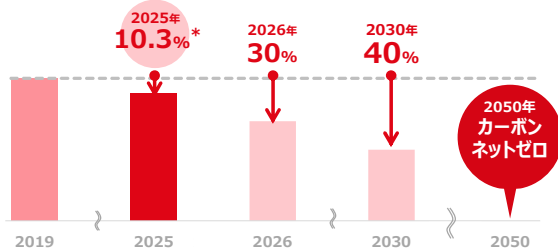
私からの説明は以上となります。

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。

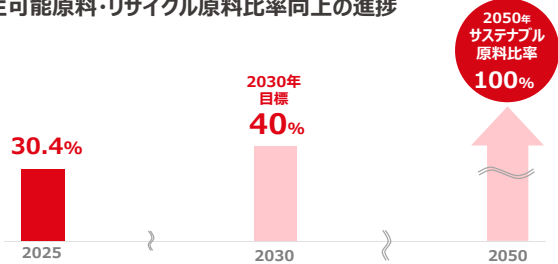


『収益と脱炭素・循環型社会貢献の両立』

温室効果ガス排出量削減の進捗 ※2025年にCG-OTR事業買収に伴いCO2排出量算定範囲を追加



再生可能原料・リサイクル原料比率向上の進捗



2025年度サステナビリティへの取り組み

E: 環境

三重工場・尾道工場の2拠点が「自然共生サイト」に認定

➡ 2023年認定の茨城工場と合わせて 計3拠点



S: 社会

LGBTQ+に関する取り組み指標で2年連続最高評価獲得



「PRIDE指標2025」
最高評価となる「ゴールド」を受賞



「D&I AWARD 2025」
最高評価に認定