

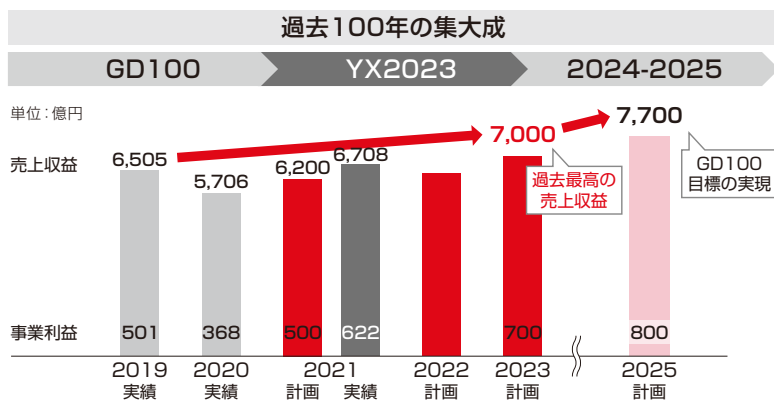
中期経営計画「YX2023」

横浜ゴムグループは2023年度までの中期経営計画「Yokohama Transformation 2023 (YX2023)」の下、次世代の成長に向けた「変革」に取り組んでいます。「YX2023」の概要を2021年度の進捗報告を含め紹介します。



目指す姿：「深化」と「探索」を同時に推進

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」を目指しています。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800億円とし、過去100年の集大成とすることを目指します。



■ 財務目標・2021年度実績

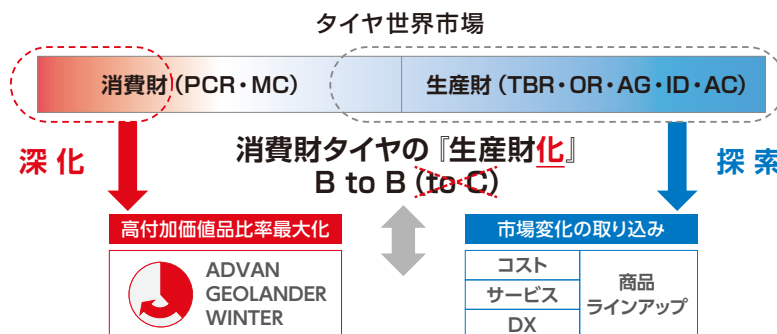
	2021年度実績	2023目標
売上収益	6,708億円	7,000億円
事業利益(率)	622 (9.3%)	700億円(10%)
D/Eレシオ	0.34倍	0.4倍
ROE	13.9%	10%
ROIC	8.2%	7%
営業キャッシュフロー	2,500億円(3年間累計)	
設備投資	減価償却費以内(除く戦略投資)	

2021年度の進捗

原材料価格や物流費の高騰、自動車メーカーの減産、新型コロナウイルスの影響など、厳しい経営環境の中、地域による需要の振れにタイムリーに対応した結果、売上収益6,708億円、事業利益622億円、当期利益655億円と、過去最高の売上・利益を達成しました。

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」しています。



タイヤ消費財：「高付加価値品比率の最大化」

ウルトラハイパフォーマンスタイヤ、SUV・ピックアップトラック用タイヤ、ウィンタータイヤの3つのカテゴリに注力し、当社の「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の販売を「深化」させます。これにより、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の構成比率を現在の40%から50%以上に引き上げます。そのため、右記3つの施策に取り組んでいます。



- 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
- 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」



2021年度の進捗

「ADVAN」ではメルセデスAMG GLB 35 4MATIC、「GEOLANDAR」ではトヨタランドクルーザー海外仕様車といったプレミアムカーへの新車装着の拡大を図りました。補修市場では、2021年度を「ヨコハマ冬の陣」と位置付け、乗用車用、VAN用、トラック・バス用のウィンタータイヤを国内・欧州を中心に投入しました。その結果、2021年度の高付加価値品比率は41%となり、2019年度を上回る販売伸張となりました。

タイヤ生産財：「市場変化を取り込み、事業をさらに強化」

タイヤ生産財では「CASE」「MaaS」「DX」などの大きな市場変化の取り込みとして、当社の提供価値を「探索」し、コスト、サービス、DX、商品ラインアップの4つのテーマに取り組んでいます。またOHT(オフハイウェイタイヤ)事業、TBR(トラック・バス用タイヤ)事業の強化を図っています。

コスト

市場変化に伴うコスト低減要求の高まりを予測し、インドの乗用車用タイヤ工場であるYokohama India Pvt. Ltd.を「横浜ゴムグループで、最もコスト競争力に優れる乗用車用タイヤ工場」と位置づけ、これまでの生産体制を見直し、将来の市場を睨んだ低コストモデルの確立を目指します。また、タイのトラック・バス用タイヤ工場も同様に低コストモデルによる増産を検討します。



インドの乗用車用タイヤ工場

サービス

「CASE」「MaaS」の進行に伴う車両保有の法人化が進むにつれ、タイヤメーカーに求められる提供価値はタイヤ単体ではなく「タイヤ+交換」、メンテナンスなどのサービスになると考えます。当社は国内47の都道府県を広くカバーする販売、物流のネットワークを活かし、サービス体制の強化に取り組んでいます。

具体的にはカーディーラーやカーシェア運営会社など法人客先でのタイヤ交換、点検、管理を行うサービスカーの導入を今後も継続的に拡大し、より機動的なサービスの提供を目指します。

DX: デジタル・トランスフォーメーション

今後はタイヤのデジタル化による情報サービスの強化が重要になります。当社は先進センサータイヤの開発を進めていますが、その機能追加により段階的にサービスと顧客を拡大していく計画です。まず空気圧に加え、摩耗計測によるフリート企業向け車両管理サービスを実現し、さらには路面状況の検知による情報サービス企業などにに向けた新たな付加価値サービスを創出します。

この実現に向け、異業種とのアライアンス体制の構築を進めており、アルプスアルパイン株式会社と株式会社ゼンリンと実証実験を開始しています。路面検知システムを搭載したセンサー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うことで、新たなタイヤビジネスの検討を進めています。

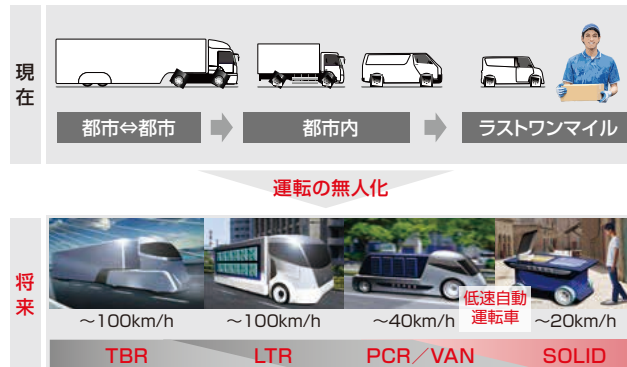


商品ラインアップ

現在はトラック・小型トラック・VANによる輸送が運転手によって行われています。しかし、将来的に車両の電動化・自動運転化が進むと長距離から近距離、人の手に荷物が渡るラストワンマイルまで無人化による輸送となることが予想されます。これら物流を構成する車両の多様化が進むと、タイヤにおいてもさまざまな品種が必要になることが見込まれます。

例えばラストワンマイルでの車両にはノーパンク、ソリッドタイヤが採用される可能性があります。このような物流の変革に対し、トラック・バス用タイヤからエアレスのソリッドタイヤまで多品種のタイヤをワンストップで提供できるメーカーは多くなく、当社の強みです。今後も更なる品種の拡充を進め、市場での優位性を確保します。

■ 物流のステージに応じた車両の現在と将来の変化予測



2021年度の進捗

DXの取り組みとして、T.M.S(タイヤマネジメントシステム)による輸送ビジネスのサポートと、乗用車向けTPRS(Tire air Pressure Remote access System)の実証実験によるビジネスモデルの検証を進めています。これらの取り組みで得たデータを収集・分析しサービスの拡充を図っています。製品面ではセンサータイヤの開発を進めるとともに、タイヤサービスを必要とするお客様向けには、サービス体制の強化を進めています。

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ています。

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
生産能力増強
拠点再編

工業資材
安定収益化
シェア最大化

事業再構築

ハマタイト
2021年11月
事業譲渡完了

航空部品
構造改革

2021年度の進捗

ホース配管事業では、中国工場の生産能力を3倍に増強する設備投資を実施。工業資材事業では、マリンホースの生産拠点を平塚・インドネシアに集約し、リソース集中による強化・拡大を図りました。ハマタイト事業については、2021年11月にシーカ・アーゲー(Sika AG)へ事業譲渡し、事業の再構築も着実に進めました。

経営基盤強化：「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、拠点統合による強い組織作り、働き方改革などを推進しています。

ESG経営

「未来への思いやり」をスローガンとして掲げ「ESG経営」に取り組んでいます。環境配慮商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に取り組んでいます。



超軽量化
コンセプトタイヤ



水素充填用ホース



「YOKOHAMA千年の社」植樹活動

2021年度の進捗

「人事戦略」では、ジョブ型の管理職層の業績連動報酬比率を拡大、有能な若手人材の管理職への早期登用などを推進しています。2023年3月完了予定の本社・平塚の統合は、生産、販売、技術、物流の拠点を統一によるスピーディな意思決定の実現と、働き方改革の推進を目的としています。

「ESG経営」では、環境中長期目標を制定しました。カーボンニュートラルは、2030年に対2013年度比38%削減、2050年にネットゼロにします。サーキュラーエコノミーは、2030年に再生可能/リサイクル原料使用率30%以上、2050年にサステナブル原料100%を目指します。