

## トップメッセージ



代表取締役社長

山石 昌孝

### 「創業守成」を経営の指針とする

2017年に社長に就任して以来、座右の銘をよく聞かれるようになりました。私は、そうした場合は必ず「創業守成」と答えるようにしています。

「創業守成」とは、中国・唐時代の名君である太宗の言行録『貞観政要』内の言葉で、臣下から太宗に向けて問われた言葉です。「創業と守成いずれが難きや」、つまり、新たに国を興すことと、安定的に守り続けることのどちらが難しいのかという意味なのですが、約1,400年前の書にもかかわらず、現代の経営にも通じる本質的な問題提起であると思います。経営において、「守成」を事業継続のための内部改善、「創業」を成長戦略と解釈すると、いったいどちらが重要であるのか。私の結論としては、「創業」と「守成」は双方とも大切であり、かつ同時に推進しなければ市場で生き残ることはできないと考えています。

企業が持続的に成長していくためには、業績における増収

増益と、収益を伴った成長分野への投資の両方を追求しなければなりません。既存の事業を堅実に遂行することは当然重要です。一方で、激しい環境変化を見据えて、イノベーションを起こすことで事業を「創業」し、新しい価値を生み出していくこともまた重要です。これらは別々のものではなく、相互に補完しあう関係です。

現在の事業できっちりと利益を出し、キャッシュフローを確保しながら、そのキャッシュを元手に新たに事業を「創業」する。M&Aなどを活用して事業領域を創出・拡大していく戦略も「創業」の一環です。これらのアプローチを継続的に実行し続けることで、初めて収益を伴った成長を実現できると考えています。この考え方は私の経営哲学の根幹であり、経営においては原理原則として一貫して実践し続けているものです。

# 100年に一度の大変革期、 タイヤで社会を変え、価値を創造する

中期経営計画YX2023では、既存事業の伸長と積極的な成長投資とともにポートフォリオの変革を進めています。最終年度である2023年は、過去100年の集大成として初の売上収益1兆円達成を実現し、次の100年に向けて新しい道へ踏み出します。

## 市場変化を踏まえてYX2023の戦略を推進

2022年度は、2021年からスタートした3か年の中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」の2年目として、1年目の好調な成果を踏まえてさらなる計画の推進に取り組みました。

基本戦略としては、当社が強みとする既存事業の「深化」と、100年に一度の大変革期に直面している市場において、新たな可能性を追求する「探索」を推進していくことを目指しています。

現在の世界のタイヤ市場は約20兆円規模であり、その中で乗用車用タイヤなどの「消費財」とトラック・バス用や農業機械用タイヤなどの「生産財」が半々ほどの割合を占めています。しかし、CASE (Connected, Autonomous, Shared, Electric) や MaaS (Mobility as a Service)、DX (Digital Transformation) などの新たな動向により、個人所有の車が減少し、インフラ車両の需要が増加すると予測されています。さらに、世界市場と当社の現

状を比較すると、世界市場は消費財と生産財の構成比が1対1であるのに対し、当社は2対1と消費財に偏った構成になっています。お客様のニーズが個人から法人へとシフトし、タイヤ消費財の生産財化が進行する中で、タイヤ消費財の「深化」とタイヤ生産財の「探索」という2つのアプローチを重視し、戦略的に取り組みを進めています。

タイヤ消費財では、高付加価値品比率を最大化することを目指し、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ「ADVAN」、SUV・ピックアップトラック用タイヤ「GEOLANDAR」、そしてウィンタータイヤの3つのカテゴリーに注力しています。これらの販売本数構成比率を2019年度の40%から50%以上に引き上げることで、利益の拡大を目指しています。

タイヤ生産財では、全体で市場構成比に近づけることと、収益の拡大のためオフハイウェイタイヤ (OHT) の拡大が急務と

## トップメッセージ

なっています。2023年5月に買収を完了したTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) 事業がタイヤ事業に加わることで、全体売上構成の適正化のみならず、市場に比べて収益力の高い構成比になり、我々のタイヤ生産財の打ち手である「商品ラインアップ」「コスト」「サービス」「DX」を強化できると考えています。

先述した「創業守成」の考え方を当てはめると、当社グループ全体の事業ポートフォリオ変革において、タイヤ消費財における高付加価値品の拡大・強化は守成に当たります。そして、TWS買収を通じて一気にOHT事業におけるフルラインアップ化を実現し、非連続的な成長を遂げることは、当社の新たな強みとなる事業領域の「創業」であるといえるでしょう。

### 2022年度は過去最高の売上と利益を更新

2022年度はウクライナ情勢が継続したほか、原材料価格や物流費の高騰、半導体不足による自動車生産の減産、インフレによるエネルギー費の高騰や急激な景況感の悪化など厳しい経営環境でしたが、売上収益8,605億円、事業利益701億円となり、2021年度に引き続き過去最高の売上・利益を更新しました。これは、主力のタイヤ事業における高付加価値品や農業機械用などのOHTの拡販、MIX改善や国内外での値上げにも取り組んだ結果、北米などにおける販売が堅調に推移したことによるものです。また、昨年から継続している円安も業績に寄与しました。

### タイヤ消費財は高付加価値商品へのシフトが加速した

消費財については、ADVANとGEOLANDARの新車への装着拡大、補修市場におけるリターン販売の強化、ウィンタータイヤを含む商品のサイズラインアップの拡充、そして各地域に合致した販売施策の強化に取り組んでいます。2022年度には、多くのプレミアムカーやEVにADVANとGEOLANDARが装着されました。また、補修市場では2022年度を「ヨコハマ夏の陣」と位置付け、ADVANの新商品を中心に拡販に努めました。これらの活動により、2022年度の高付加価値品比率は42%に達しました。

2023年度も引き続き「高付加価値品比率最大化」を掲げています。「泥試合」をテーマとしてGEOLANDARの販売の強化を図

り、新商品の発売やサイズ拡大を行います。そして高付加価値品比率を47%まで高め、さらに目標である50%達成を目指します。

一方、2023年に45周年を迎えるADVANについては、活動開始以来、一度もレース活動を止めたことはありません。今後も、文字通りレースファンの足元を支える草の根活動を行っていきます。私自身、当社に入社を決めた理由が「車やバイクが好きだから」というシンプルなものでした。モータースポーツは、技術開発の壮大な実験場と位置づけていますが、ハイパフォーマンスタイヤの供給を通じて、「品質」とともに「車を操る楽しさ」を訴求し、ファンの皆さまや市場に対して「ヨコハマタイヤ」の存在感を強く打ち出していきたいと考えています。

モータースポーツ活動の実績としては、2022年SUPER GTのGT300クラスで2年ぶりにシリーズチャンピオンに返り咲きました。また、米国では「第100回パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム」でADVAN装着車が総合優勝を果たし、「アジアクロスカントリーラリー2022」ではGEOLANDAR装着車が総合優勝を果たすなど、当社の高い技術力が貢献し、国内外で華々しい戦歴を残しています。

こうした取り組みなどを通じて世界中から高い評価を受ける当社のタイヤは、メルセデス・ベンツでは最上級グレードのAMGシリーズ、BMW Mシリーズなどにも採用されるようになっていきます。

### タイヤ生産財は成長分野であるOHT事業が大きく伸長

2022年度の最も大きな成果の一つは、成長ドライバーであるOHT事業におけるTWS買収です。

タイヤ生産財の需要増加といった事業変化に対応するべく、当社では2016年よりATG（アライアンスタイヤグループ）、愛知タイヤ工業を買収し、成長に向けた事業強化を進めてきました。その後、2021年に当社のOHT事業とATG・愛知タイヤをYokohama Off-Highway Tiresとして事業統合し、一体となって成長戦略を推進しています。

そして、今回のTWS買収はそれまでの企業買収や事業統合とはまた別の意義を持つ大型買収となります。TWSは欧州・アジア（中国含む）・北米・中南米を中心に農業機械用や産業車両用タイヤなどの生産販売事業をグローバルに展開しており、企業

## ▶ TWS参加後: オフハイウェイタイヤ (OHT) ブランド体系

商品ブランド体系完成



価値は20億74百万ユーロ(業績連動型アーンアウト方式を採用)、EBITDA マルチプルは約9.5倍と推定しています。そして、特筆すべき点はプレミアムブランドを擁していることです。

これまでの横浜ゴムOHTは、主にコスト競争力のあるインド生産品を中心に大きく売上・利益を伸ばしてきました。それに加え、本買収により、プレミアムブランドのTrelleborg、スタンダードブランドのMitasが加わり、good/better/bestの商品ラインアップが完成します。また生産拠点および販路が世界中に拡大するとともに、多様なラインアップにより景気変動に対する安定性が高くなります。加えて、プレミアムブランドにおける保守・点検サービスやDXのノウハウを当社グループに取り込むことにより、グループ全体のサービス向上が期待できます。そしていずれは研究開発体制もグループで統一し、環境分野などで先進的な欧州の知見を取り入れていきたいと考えています。

このように多数の事業シナジーを生み出すとともに、収益性の高いOHT事業の比率を高めることで、当社の事業の安定性向上と売上収益のさらなる拡大が期待できると考えています。

さらに、拡大する需要に応えるため、インド・ヴィシャカパトナム新工場を2022年8月から前倒しで稼働し始めました。2023年

度はフル稼働と第2期の増強を進めます。トラック・バス用タイヤ事業では米国ミシシッピ工場の供給改善が進み生産量が過去最高となったほか、三重工場への増産投資も行っています。需要が拡大する小径トラックタイヤと通常のトラック・バス用タイヤを合わせて10万本超増産します。日本国内では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)を活用した輸送ビジネスのサポートを積極的に進めており、デジタルトランスフォーメーションを推進しています。

### MB事業は成長事業にリソースを集中

MB(マルチプル・ビジネス)事業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する取り組みを進めました。

ホース配管事業では、自動車用の生産体制再編を米国とメキシコで進め、油圧用では中国工場での増産投資に続き、茨城工場の増産投資を決定しました。今後、大口径の生産能力を高め、需要の取り込みにつなげていきます。

工業資材事業では、コンベヤベルトの国内シェア最大化を掲げ、国内販売を強化し、標準在庫品のラインアップ拡充などに取り組んだ結果、前年比1.5倍の売上達成と約5割のシェア獲得と

## トップメッセージ

なりました。今後、さらなるシェア最大化に向け、平塚製造所の生産能力増強を進めていきます。

また、構造改革では、2021年11月に接着剤やシーリング材を生産販売するハマタイト事業をスイスに本社を置くシーカ・アーゲー (Sika AG) へ事業譲渡し、2022年3月に航空部品事業部を工業資材事業部に統合するなど、選択と集中を進めました。

2023年度はホース配管事業では自動車用ホースのメキシコでの生産構成比率を31%まで引き上げるほか、油圧用ホースの中国工場の生産能力最大化に努めます。工業資材事業は引き続きコンベヤベルトのシェア最大化に注力し、新商品の発売も予定しています。

## サステナビリティ経営の推進

経営の「創業守成」においては、経営基盤はとりわけ重要な「守成」を担っています。当社はサステナビリティ経営を、事業を強化する実質的な事業戦略の一つとして捉えており、「環境」「社会」「ガバナンス」の観点からさまざまな活動を通じて持続的な企業価値向上につなげています。

当社は「すごいをさりげなく」を企業スローガンとしていますが、環境に対する取り組みについては、まさにこの言葉が当てはまるのではないのでしょうか。天然ゴムを扱う事業であることから、社会の持続可能性に貢献することは企業の責務と考え、環境保護やCO<sub>2</sub>排出量削減にも早くから取り組んでおり、温室効果ガス排出量に関しては2013年度よりScope3まで開示しています。こうした取り組みが評価され、世界的なESG投資指数「FTSE4Good Index Series」には18年連続で選定されているほか、「FTSE Blossom Japan Index」にも6年連続で選定されています。

2022年度は活動をさらに加速し、環境分野で新城南工場のカーボンニュートラルモデル工場化、サステナブル素材使用タイヤの研究開発、YOKOHAMA千年の杜活動の植樹を通じたネイチャーポジティブなどに取り組みました。さらに、2023年1月には、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の理念に賛同し、自然環境や生物多様性に関するリスク・機会の情報開示を企業に促す枠組みの構築を支援する国際的なステークホルダー組織「TNFDフォーラム」に参画しました。また同じく1月、2030年までに陸と海の30%以上を保全・保護することを目標に環境省などが発足した有志連合「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しています。

人的資本についても、YX2023で重点施策としており、2022年の人権方針の策定や人事制度の改革を通じて、多様な人材が働き方を限定されることなく能力を発揮できるような組織づくりを行っています。その一環として、2023年3月には新橋本社と平塚製造所の統合を行いました。本社・平塚製造所の統合の狙いは、部門間の物理的距離をなくすことにより、縦割り業務から脱却し、全体最適の視点から意思決定を迅速化することにあります。場所や時間にとらわれず業務執行できる環境を整えることにより、今後は事業の効率化を図るとともに、よりスピーディーな意思決定を図ります。これらの取り組みに対して、従業員のエンゲージメントを定量的に把握するため、今年度はエンゲージメントサーベイの実施を予定しています。

ガバナンスでは、ガバナンス強化を推進するとともに、これまで業界的に多いとされてきた政策保有株式の一部売却を実施し、今後も積極的な縮減に努めていきます。ダイバーシティについては当社の課題の一つとなっていますが、2022年度は社外取締役役に女性役員を招聘し、一歩ずつ改善に向けて取り組みを進めています。

なお、当社は取締役会の監督機能の強化を目的に、2023年3月30日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。事業のグローバル化の進展とともに、外国人株主の割合も高まっていますが、当社はまだ市場の平均に対して10%程度低い状況です。2023年度はガバナンス体制の強化を通じて実効性を高めるとともに、こうした活動をさらにレベルアップさせ、公平かつ透明性のある情報開示を積極的に行っていきます。

## 初の売上収益1兆円を達成し、次のステップへ

現在の国内の経済状況は、原材料高は継続ながら、半導体の供給状況が改善したことなどをを受けて自動車工業や生産用機械工業が増産となったほか、個人消費やインバウンド消費を背景に回復基調にあります。一方、海外においては、米国はこれまでの金融引き締めや、一部米銀の経営破綻が1月に表面化したことから設備投資は減速しています。欧州は、ウクライナ情勢に改善の兆しがみられない中、米国の金融機関の経営破綻を受けて金融システム不安が飛び火し、また、高インフレが景気の重石である状況が続いています。

総じて厳しい事業環境が続きますが、これまでご説明した通り、当社グループでは、各事業において聖域なきポートフォリオ変革を進め、今後の事業展開を見据えたアセット売却と、成長投資への振り分けを断行してきました。

当社の投資方針は資本コスト(WACC)に基づいて投資の是非を判断しています。投資の際は10年以内に回収が可能かどうかを判断基準とする割引回収期間法を用いて投資先を厳選し、また、なるべく自己資金で賄えるよう、積極的な政策保有株式の売却を通じて資金を調達しています。

これまでもYX2023期間中である2021年には本社の固定資産とハマタイト事業を売却し、2022年には政策保有株式を売却しました。2023年に入っても、政策保有株式の売却がすでに2回行われ、114億円の売却益が得られたほか、米国のタイヤ卸売子会社を売却しました。今後も政策保有株式などの事業外資産の売却を継続する予定であり、得られたキャッシュは借入金の返済や新規投資に充てる計画です。

これらの取り組みおよびさらなる円安進行や海上運賃の下落傾向、そしてTWSの事業買収を完了したことにより、2023年度は売上、利益ともに2022年度を上回り過去最高を予想しています。売上収益は1兆円、事業利益は845億円、営業利益は870億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は570億円を予定しています。配当金は安定配当・連続配当をモットーとして、中間配当を一株当たり34円、期末配当を34円とし、年間では3期連続の増配となる一株当たり68円を予定しています。

かつて当社は創立100周年の2017年に売上高1兆円、営業

利益1,000億円を目標としましたが、残念ながら果たせませんでした。YX2023の最終年度となる本年は、2006年度から2017年度までの中期経営計画「GD100(グランドデザイン100)」で成し得なかった過去の100年の集大成である売上収益1兆円を今度こそ達成して、次の新たな成長へのステップに向かいます。

企業として、増収増益を確実に実現し、収益のある成長を持続的に実現し続けるためには、さまざまな要素が必要です。そのためには、適切にヒト・モノ・カネを投入する必要があります。当社はステークホルダーの皆さまに対し、適切な投資と新しい価値の創造を通じて、次の100年に向けた長期的な企業価値の向上のための挑戦を続けていきます。そしてステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会を創造することに貢献し、世界中のお客さまから信頼される企業として成長してまいります。今後ともさらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 価値創造プロセス

## 基本理念

心と技術をこめたモノづくりにより  
幸せと豊かさに貢献します

### 社会の変化や課題

#### 事業環境

- CASE、MaaSの進展による個人所有の車の減少、インフラ車の増加
- 物流の電動化・無人化
- タイヤの価格競争激化

#### 社会

- 労働安全衛生の向上・感染症の予防
- 働き方に対する価値観の変化
- 児童労働・強制労働への加担
- 調達先の社会影響

#### 環境

- 気候変動問題
- 生産拠点や調達先の自然環境の変化・影響
- 天然資源への依存
- 化石資源から持続的資源への切り替え

#### コーポレートガバナンス

- 適切な組織統治の基盤の維持・強化
- 取締役会や組織の実効性と多様性の要請

### マテリアリティ

⇒ P. 20



#### 製品を通して

安心と楽しさをいつまでも届けます



#### 人とのつながり

共に高め合い笑顔を広げます



#### 地域社会と共に

共に生き、ゆるぎない信頼を築きます



#### 地球環境のために

豊かな自然を次世代へ伝えます



#### コーポレートガバナンス

グローバル化する社会的課題に正しく対処するための基盤を強化します

### インプット

(2022年度実績)

#### 財務資本

- 資本合計: 6,231億円
- 有利子負債: 2,387億円(除くリース負債)
- 現預金: 756億円

#### 製造資本

- タイヤ生産: 国内8工場、海外13工場
- MB生産: 国内3工場、海外8工場
- 天然ゴム生産: 海外1工場
- 研究開発: 国内1拠点、海外3拠点
- テストコース: 国内2か所、海外2か所
- 設備投資額: 549億円

#### 知的資本

- 研究開発費: 160億円
- 特許保有件数: 6,242件

#### 人的資本

- 従業員数: 28,468名(連結)  
(海外: 18,500名、国内: 9,968名)
- 従業員研修費用: 374百万円(連結)
- 女性管理職比率: 1.7%(単体)、10.1%(連結)
- 女性従業員比率: 7.2%(単体)、14.0%(連結)

#### 社会・関係資本

- 主な事業展開地域: 28の国・地域
- 創業106年で培われたYOKOHAMAブランド(「ADVAN」「BluEarth」「GEOLANDAR」「ALLIANCE」「GALAXY」「PRIMEX」等)

#### 自然資本

- エネルギー総消費量: 1,837,184MWh(連結)
- 総取水量: 8,247千㎡



中期

横浜ゴムは、長年にわたり培った高い技術力やグローバルネットワークを活かして、時代の先駆けとなる多様な価値の創出に努めています。企画から生産、販売などすべてのバリューチェーンを通じて、企業理念「心と技術をこめたモノづくりにより幸せと豊かさにご貢献します」の実現をステークホルダーと共に目指しています。

ビジネスモデル

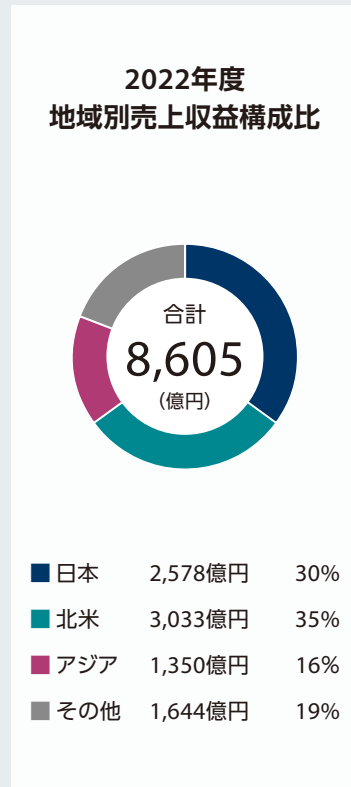
⇒ P. 18



**経営計画 YX2023** ⇒ P. 23

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」を図ります

アウトプット

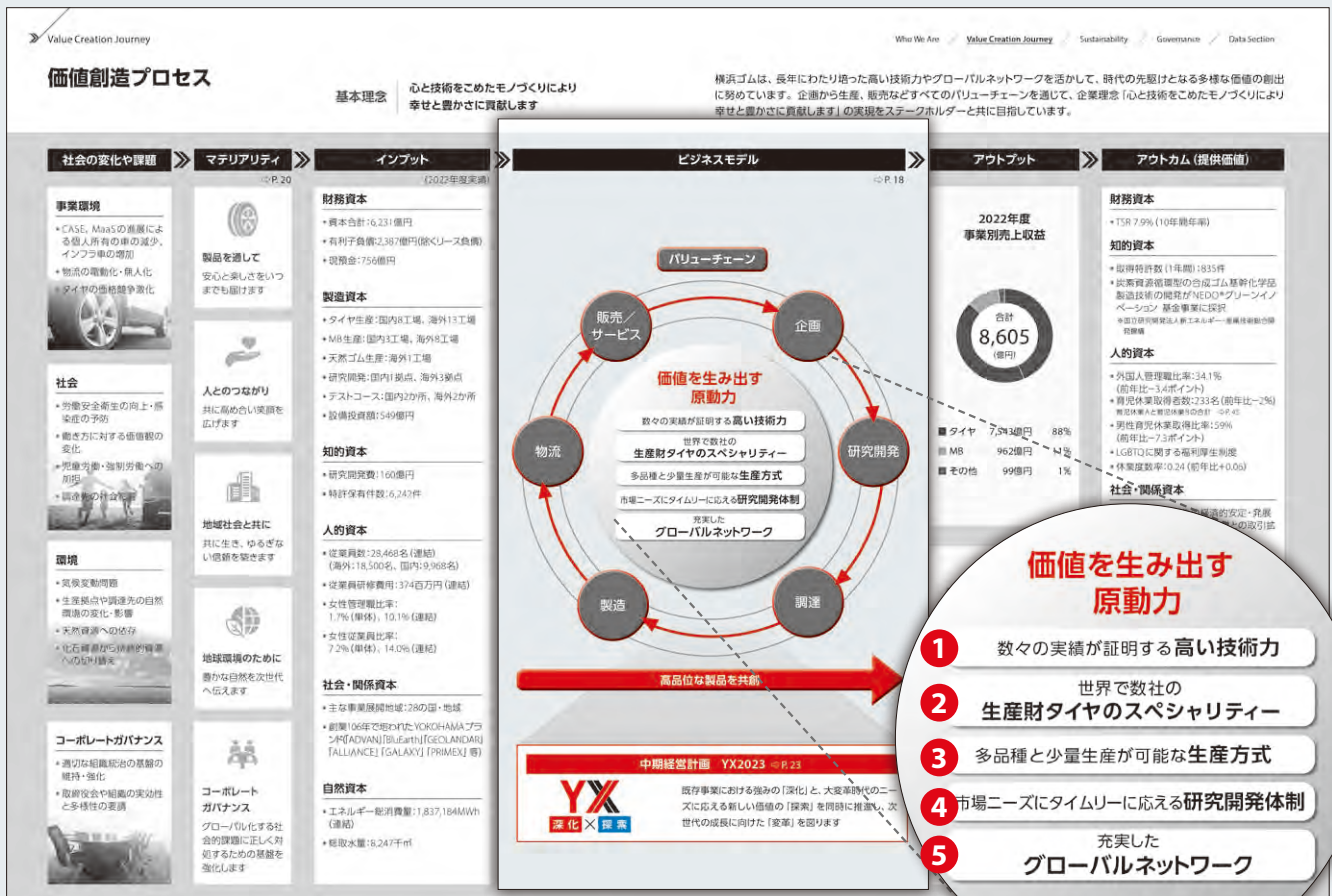


アウトカム (提供価値)

- 財務資本**
- TSR 7.9% (10年間年率)
- 知的資本**
- 取得特許数 (1年間): 835件
  - 炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発がNEDO\*グリーンイノベーション 基金事業に採択
  - \*国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構
- 人的資本**
- 外国人管理職比率: 34.1% (前年比+3.4ポイント)
  - 育児休業取得者数: 233名 (前年比+2%)  
育児休業Aと育児休業Bの合計 ⇒ P. 45
  - 男性育児休業取得比率: 59% (前年比+7.3ポイント)
  - LGBTQに関する福利厚生制度
  - 休業度数率: 0.24 (前年比+0.06)
- 社会・関係資本**
- 地域社会や取引先の経済的安定・発展 (地域住民の雇用、地元企業との取引拡大等)
  - 地域社会の課題解決 (教育、インフラ、災害復興、マイノリティの支援)
  - 次世代モビリティ社会への貢献 (MaaS、CASE等に対応した製品・サービスの提供): タクシー事業者向けタイヤソリューションサービスの実証実験を開始
- 自然資本**
- 気候変動対策や環境保全による環境負荷の低減
  - ⇒ 定量データ (GHG・水、エネルギー削減量・増加量)
  - 生産拠点の自然共生サイト化によるネイチャーポジティブへの貢献
  - ⇒ 国内5工場が ABINC 認証\*取得
  - \*いきもの共生事業推進協議会 (ABINC) の生物多様性に配慮した事業所に対する認証制度 [いきもの共生事業所\*認証]
  - 再生可能エネルギー電力比率: 4.6%
  - サステナブル素材比率: 26.2% (前年比+0.7ポイント)
  - YOKOHAMA 千年の杜活動による植樹・苗木提供: 累計 120万本 (目標値からの進捗率 92%)



# 価値創造の源泉



## 1 数々の実績が証明する高い技術力

横濱ゴムが長年積み重ねてきたタイヤ製造技術と品質への高い信頼性が評価され、国内自動車メーカーはもちろん、ボルシェやメルセデスAMG、BMWなど、名だたる欧州自動車メーカーのプレミアムカーに新車装着されています。さらに国内外のモーター

スポーツに参戦することで、過酷な条件下で高い運動性能と安全性を持つタイヤ開発技術のノウハウを蓄積しています。また、当社のラバーテクノロジーを活かして世界で初めて開発した「ヨコハマ空気式防舷材」は、石油、鉱業、漁業、海洋掘削などのあらゆる分野で船舶の洋上における接舷用および港湾における接岸用資材として世界中で広く使用されています。

## 2 世界で数社の生産財タイヤのスペシャリティ

生産財タイヤは、開発・生産に特に高度な技術力が要求されるため、対応できるメーカーに限られる一方で、経済発展による食料の増産や物流の拡大により、今後ますますの需要拡大が見込まれる高収益・成長分野です。当社はこうした事業環境の変化を見据えて生産財、中でもOHT事業の比率を高めるべく2016年にAlliance Tire Group B.V. (ATG) を買収し、農業機械用、林業機械用タイヤ事業の展開を強化しました。2017年には愛知タイヤ工

業を買収し、2021年より「Yokohama Off-Highway Tires (YOHT)」の名で事業統合を進めてきました。そして2023年のTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収完了によって、Tier1からTier3までのブランド展開と、商品ポートフォリオのフルラインアップ化が完成し、OHT市場における売上ランキングも世界第3位(当社推定)まで向上しました。今後はグローバル22か所のOHT生産拠点の相互活用や原材料の共同購買などの事業シナジーを活かして、世界市場で高い競争力を発揮していきます。

### 3 多品種と少量生産が可能な生産方式

メーカーの使命は「良いモノを、安く、タイムリーに」提供することと考え、グローバルでさまざまな製品ラインアップに対応する幅広い生産ラインを保有しています。乗用車用、トラック・バス用のサマー／オールシーズン／ウィンタータイヤ、そしてモータースポーツ用タイヤまで、地域ごとに異なるニーズに対応するべく、スピーディーかつ柔軟に生産能力を拡大できる独自の多品種少量・小規模生産方式を採用し、日系タイヤメーカーとして初めてベトナムに進出しました。細かい需要に対応できる多

品種少量生産方式は、当社の強みとして競争優位性につながっています。生産拠点においては、ジャストインタイム生産などを組み合わせることで、需要の変動に迅速に対応しながら、多様な製品を効率的に生産することができます。

生産にはデジタル技術も積極的に活用しており、生産計画や生産ラインのモニタリングにおいて、リアルタイムの情報を活用することで、生産プロセスの可視化と最適化を図っています。データ分析や予測モデルの活用により、需要予測や生産計画の最適化を行い、より確度の高い多品種少量生産体制を実現しています。

### 4 市場ニーズにタイムリーに応える 研究開発体制

横浜ゴムは、市場に近い地域にタイヤ研究開発拠点を設置することで、現地のニーズに合ったスピーディーな新商品投入を進めています。グループ全体では、日本、タイ、中国、米国にタイヤ研究開発センター、日本、タイ、スウェーデンに4つの総合タイヤテストコースを設置しています。

また、早くから新たな技術や素材の開発に取り組んでおり、環境負荷の低いサステナブルな素材への需要の高まり、エネルギー効率の向上、自動車業界のデジタル化など、市場のニーズや社

会的な環境課題に対応するための技術革新に取り組んでいます。これまでも2014年にタイヤ周りの「音」を可視化するシミュレーション技術を世界で初めて実現するなど、高度なシミュレーション技術を駆使して他社の先駆けとなる技術を開発してきました。タイヤ設計においても新しい視点である「エアロダイナミクス技術」を取り入れ、タイヤの空気抵抗低減だけでなく車全体の空気抵抗低減を目指した製品開発に取り組んでいます。

また、情報管理システムやデータ解析の能力強化にITを活用しており、その一環として、膨大な仮想実験を可能とするデジタルAIを活用したタイヤの特性値予測システムを独自に開発し、多岐にわたるタイヤ開発に役立てています。

### 5 充実したグローバルネットワーク

横浜ゴムは、世界各国で事業展開を行っており、グローバルネットワークとして世界各地に47の生産販売拠点と50以上の販売拠点\*を有し、地域のニーズに合わせた製品やサービスの提供、効率的な生産体制、革新的な技術開発などによって、企業の成長と地域社会への貢献を支えています。国内11工場、海外36工場の生産拠点\*でタイヤやゴム製品の製造が行われ、現地の需要に十分に定めるだけの生産能力を提供しています。日本だけでなく、アジア、ヨーロッパ、アメリカなど、世界各地に生産拠点を持つことで、地域ごとの要求に対応しています。2022年は、YOHTの生産能力増強のため、新しく建設したインドのヴィシヤカ

パトナム工場で生産を開始しました。2024年はさらに乗用車の生産ラインも増強予定です。

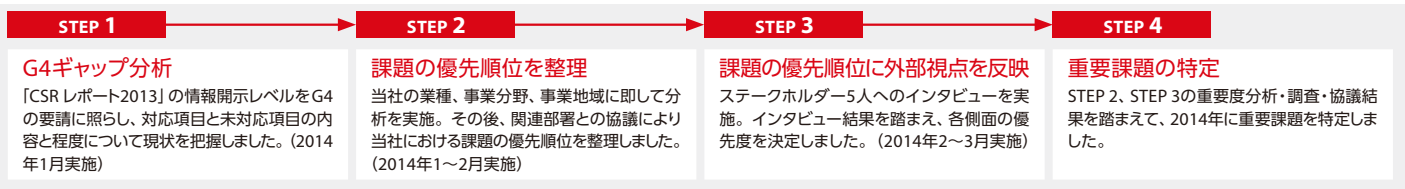
グローバルでのセールスネットワークは、販売拠点、代理店、ディストリビューターなどが含まれており、世界中の自動車メーカーや一般消費者、事業者に向けて製品を提供しています。セールスネットワークを通じて、横浜ゴムは多くの地域で製品と、市場ニーズに合わせた販売戦略を展開しています。さらに、自動車メーカーや部品サプライヤー、研究機関、大学などとパートナーシップを構築し、連携を図っています。これにより競争の激しいグローバル市場においていち早く環境に対応し、製品や販売に反映できる体制を整えています。

\* 2023年8月1日現在

# サステナビリティ経営における リスクと機会・マテリアリティ

マテリアリティ(重要課題)  
の特定プロセス

重要課題 (マテリアリティ)	認識する課題	中長期的な事業リスクと機会
<p><b>製品を通して</b> 安心と楽しさを いつまでも届けます</p>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車業界における「CASE※1」「MaaS※2」の浸透</li> <li>テクノロジーの活用によるイノベーション</li> <li>お客さまのニーズの多様化(コスト、性能、品質、環境・社会貢献)</li> <li>お客さまの安全・安心</li> </ul> <p>※1 CASE: Connected (コネクテッド)、Autonomous (自動運転)、Shared &amp; Services (カーシェアとサービス)、Electric (電動化) の頭文字をとった造語                  ※2 MaaS: Mobility as a Service の略。さまざまな種類の移動サービスを1つに統合して利用者に提供する新しい概念。</p>	<p><b>リスク</b> <b>短・中期</b> 製品の安全性低下による事故・訴訟のリスク、リコール、ブランド価値の棄損</p> <p><b>中・長期</b> お客さまのニーズの変化に伴う製品需要の低下</p> <p><b>中・長期</b> 降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下</p> <p><b>短・中期</b> 資源価格の高騰</p> <p><b>機会</b> <b>中・長期</b> 「CASE」「MaaS」への対応による新たなビジネスチャンス</p> <p><b>中・長期</b> お客さまのニーズの変化、規制強化への早期対応</p> <p><b>中・長期</b> リユース・リサイクルによる競争力・収益力の向上</p>
<p><b>地球環境のために</b> 豊かな自然を 次世代へ伝えます</p>     	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動問題</li> <li>カーボンニュートラルの実現</li> <li>サーキュラーエコノミーの実現</li> <li>生物多様性保全</li> <li>自然資源の持続可能な利用・管理</li> <li>汚染予防と化学物質管理</li> </ul>	<p><b>リスク</b> <b>短・中期</b> 環境に関する法規制・訴訟のリスク</p> <p><b>中・長期</b> 気候変動や大気汚染への影響、エネルギーコストの増加</p> <p><b>中・長期</b> 廃棄物・排出物による環境影響</p> <p><b>中・長期</b> 水資源の枯渇・不足</p> <p><b>機会</b> <b>短・中期</b> 製造プロセス効率の改善によるエネルギーコスト削減</p> <p><b>短・中期</b> リユース・リサイクルによる資源価格変動リスクの低減、運用効率の向上</p> <p><b>短・中期</b> 環境保全コストの低減</p>
<p><b>人とのつながり</b> 共に高め合い 笑顔を広げます</p>    	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>働き方改革</li> <li>人材育成</li> <li>労働安全衛生</li> </ul>	<p><b>リスク</b> <b>短・中期</b> サプライチェーンにおける人権侵害</p> <p><b>短・中期</b> 労働災害・自然災害・感染症等による損失と事業影響</p> <p><b>短・中期</b> メンタルヘルス不調による休業、満足度低下による生産性の低下</p> <p><b>機会</b> <b>中・長期</b> 多様性や生活を重視した働き方改革</p> <p><b>中・長期</b> 持続的な天然ゴム調達のためのトレーサビリティの確立</p> <p><b>中・長期</b> 人材育成による能力向上と働きやすい職場づくり</p> <p><b>中・長期</b> 健康経営による優秀な人材の雇用継続</p>
<p><b>地域社会と共に</b> 共に生き、ゆるぎない信頼を 築きます</p>     	<ul style="list-style-type: none"> <li>水や大気汚染、環境破壊等の地域の環境課題</li> <li>先住民の土地の権利尊重、人権侵害、災害、医療、不正取引や紛争鉱物等の地域の社会課題</li> <li>地域社会の活性化、経済効果の創出</li> <li>地域社会とのコミュニケーション</li> </ul>	<p><b>リスク</b> <b>短・中期</b> 廃棄物・排出物の環境影響による地域コミュニティの操業反対</p> <p><b>短・中期</b> 人権侵害等の社会問題の発生による訴訟リスク、レピュテーションリスク</p> <p><b>機会</b> <b>中・長期</b> 地域社会の環境・社会課題解決による活性化</p> <p><b>中・長期</b> 地域社会の雇用創出による経済発展への貢献</p> <p><b>中・長期</b> 高齢化・過疎化地域やニューノーマルにおけるモビリティ・サービスの変化に合わせた製品・サービスの提供</p>
<p><b>コーポレートガバナンス</b> グローバル化する社会的課題に 正しく対処するための基盤を 強化します</p>   	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な組織統治の基盤の維持・強化</li> <li>持続的な企業価値の向上</li> <li>取締役会や委員会等の会議体の実効性と多様性</li> <li>ステークホルダーとの対話と情報開示</li> </ul>	<p><b>リスク</b> <b>中・長期</b> 規制や法令の順守、制度変更への対応</p> <p><b>中・長期</b> コーポレートガバナンス強化への社会要請</p> <p><b>中・長期</b> 独占禁止法、贈収賄、価格カルテル、輸出管理等への抵触</p> <p><b>機会</b> <b>中・長期</b> 企業価値向上に向けた「攻めの経営」の実践</p> <p><b>中・長期</b> リスクマネジメント体制の強化</p>



## 2022年度の取り組み

- EV向け新車装着タイヤ納入の推進
- サステナブル素材を活用したレーシングタイヤの開発
- バイオマス由来の資源を用いたゴム材料の研究開発
- タイヤ内のセンシング波形から摩耗状態を推定する技術を開発
- タクシー事業者向けタイヤソリューションサービスの実証実験を開始
- マリンホースとコンベヤベルトに実装するセンシングシステムのフィールド実証テストを開始

- 新城南工場のカーボンニュートラルモデル工場化に着手、太陽光発電設備を設置
- 工場の使用電力を再生可能エネルギー由来電力へ転換(インド国内工場他)
- YOKOHAMA千年の杜活動の推進
- 平塚製造所が環境省の「令和4年度地域環境保全功労者表彰」を受賞
- 横浜ゴム三重工場、新城工場が生物多様性に配慮した工場として「いきもの共生事業所® 認証」を取得

- 「横浜ゴムグループ人権方針」の策定
- 「CSR調達ガイドライン」の改定
- タイ、インドネシアでの天然ゴム農家の支援、品質向上に向けたセミナーイベントの開催
- 天然ゴムサプライヤーとの交流イベント「サプライヤーズデー」の開催
- 健康保険組合と連携した、コラボヘルスによる健康経営の取り組み推進

- 工場の環境保全活動に関する住民説明会の開催、地域イベントへの展示ブース出展
- 地域住民や地方自治体、学校、企業と連携した生物多様性保全活動、社会貢献活動の実施(新城工場の「野田川ホタルプロジェクト」等)
- 地域の小学生への「環境出前授業」の実施
- 工場内で育成した苗木の地域住民や植樹イベントへの提供
- YOKOHAMAまごころ基金を通じた社会貢献団体や災害被災者の支援

- グローバル内部通報制度の拡充(ベトナム、タイ)
- コーポレートガバナンス体制の見直し(2023年3月の定時株主総会の承認により監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移行)

## 横浜ゴムの取り組みと目指す姿

- 高い安全品質、環境性能のタイヤ・工業資材の製造・販売
- カーボンニュートラル製品の製造・販売
- バイオマスゴムの開発、リトルッドタイヤの推進
- AI、IOT技術を活用した製品・サービスの開発(摩耗検知、路面検知、タイヤ管理、損傷予知)
- 社会インフラを支える産業・建設車両用タイヤ、自然資本を支える農林業機械用タイヤの製造・販売
- 温室効果ガス削減に資する工業資材の製造・販売

- 2050年までに自社活動カーボンニュートラルを達成
- 2050年までにサステナブル原料使用率100%
- YOKOHAMA千年の杜活動で2030年までに累計130万本の植樹を達成
- 持続可能な天然ゴム調達活動
- アグロフォレストリー農法推進・天然ゴム農家との共存共栄
- 生産拠点での生物多様性保全活動の展開

- 人権デューデリジェンスを通じた人権侵害リスクの予防・軽減
- CSR調達ガイドラインに沿った調達の実施
- ダイバーシティ&インクルージョン推進タスクの活動推進
- 柔軟な働き方の制度拡充
- 付加価値人材の育成と抜擢
- 防災・安全への取り組み
- 健康経営への取り組み

- 地域社会での生物多様性保全活動や医療・教育等の支援
- 地域社会での防災・災害支援活動
- YOKOHAMAまごころ基金とNPOとの協働
- CSR調達ガイドラインに沿った調達の実施
- 事業展開地域での雇用創出

- 中期業績連動報酬制度による事業計画へのコミットメントの明確化
- 経営戦略に必要なスキルを有する多様な役員人材構成
- ガバナンス体制の強化
- 事業継続計画(BCP)の強化
- コンプライアンス推進体制の整備

# 過去の中期経営計画振り返り

## 過去の中期経営計画振り返り

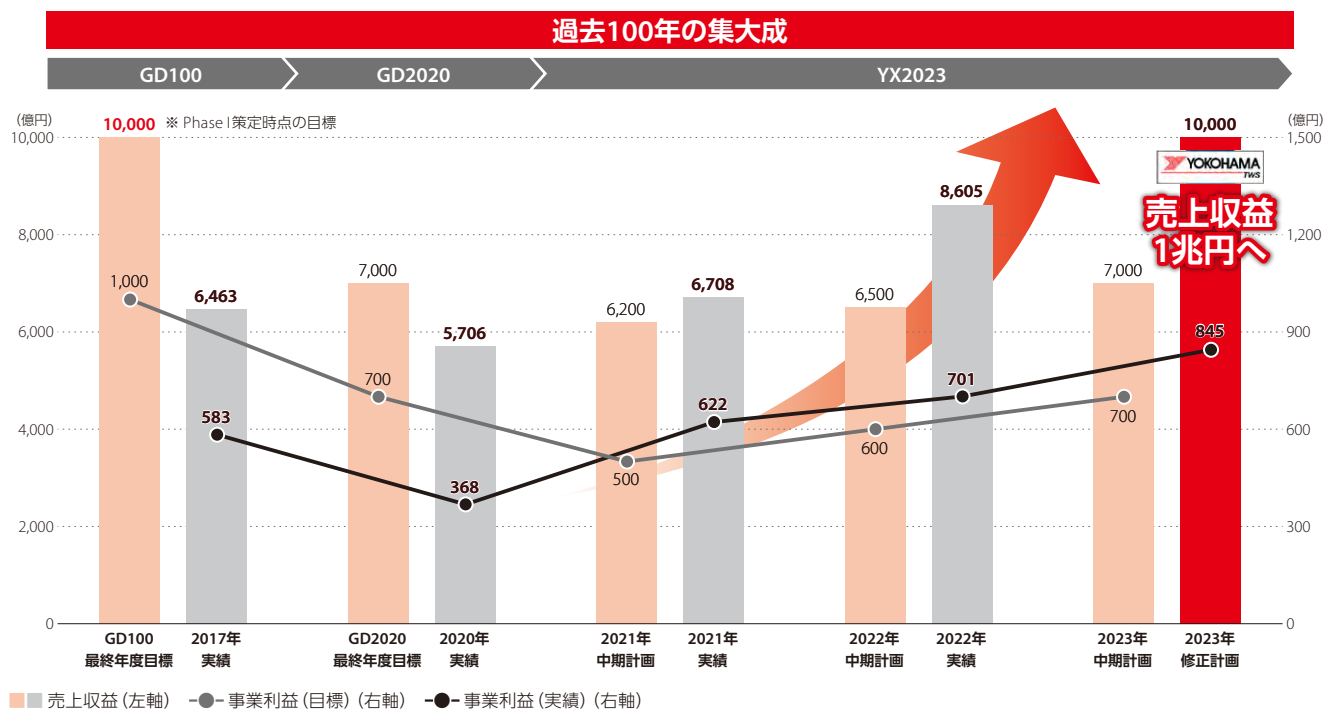
	中期経営計画 2015年度-2017年度 GD100 Phase IV	中期経営計画 2018年度-2020年度 GD2020		
ビジョン	成長力の結集 ～YOKOHAMAの可能性を結集して、次の100年を切り拓く～	横浜ゴムの強みを再定義し独自路線を強化した 成長戦略を通じて経営基盤を強化		
経営指標	2017年度	2020年度		
	売上高	7,700億円	売上収益	7,000億円
	営業利益	800億円	事業利益	700億円
	営業利益率	10.4%	事業利益率	10%
	ROA (当期利益)	5%以上	営業CF	2,000億円 (3年間累計)
	ROE (当期利益)	12%以上	ROE	10%
	D/Eレシオ	0.8倍以下	D/Eレシオ	0.6倍
戦略と主な成果 獲得した強み	<b>グローバル展開の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産／販売／技術各分野での拠点ネットワーク拡充</li> <li>新車用タイヤの海外ビジネス拡大</li> <li>グローバルでのブランド認知度向上 (英国サッカークラブ「チェルシーFC」とパートナー契約締結)</li> </ul> <b>環境貢献技術の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境貢献商品100%達成</li> <li>低燃費市販用タイヤのグローバル展開</li> <li>低燃費新車用タイヤの採用／納入拡大</li> </ul> <b>事業ポートフォリオの強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>農機／建機用タイヤメーカー (ATG) 買収</li> <li>産業車両用タイヤメーカー (愛知タイヤ工業) 買収</li> </ul>	<b>タイヤ消費財事業:プレミアムタイヤ市場における存在感のさらなる向上</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>プレミアムカー戦略:ハイインチ高性能タイヤを中心に新車装着を拡大し、ポルシェ「カイエン」やBMW「X3」など13車種に採用</li> <li>ウィンタータイヤ戦略:オールシーズンタイヤ「BluEarth-4S AW21」や北米向けスタッドレスタイヤ「iceGUARD iG53」など3商品を投入</li> <li>ホビータイヤ戦略:SUV・ピックアップトラック向け「GEOLANDAR X-AT」などあらゆる自動車ユーザーの趣味に対応する6つの新商品を投入</li> <li>コミュニケーション戦略:デジタルを活用したダイレクトマーケティングを強化し、エンドユーザーとのコミュニケーションを活性化</li> </ol> <b>タイヤ生産財事業:タイヤ生産財を次の100年の収益の柱へ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>OHT事業:2016年に買収したATGの成長により、売上高におけるタイヤ生産財事業の構成比率は当初計画を上回る実績を達成</li> <li>TBR事業:2015年に操業を開始した米国ミシシッピ工場に関して、2018年に減損損失を計上したものの、設備面や人材面の課題に対応するなど供給改善に取り組み、販売を拡大</li> </ol> <b>MB事業:得意分野への資源の集中</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車部品事業では北米での自動車用ホース配管の納入拡大、海洋事業では世界最大の超大型空気式防舷材の納入、両事業を強化。</li> </ul>		
	課題 克服すべき弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値品への資源集中による商品ミックスの向上</li> <li>PhaseIVで実行した大型投資や買収効果の確実な刈り取り</li> <li>財務体質の強化</li> </ul>	<b>戦略面</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>タイヤ消費財:プレミアムタイヤ市場における存在感のさらなる向上</li> <li>タイヤ生産財:OHT事業、TBR事業のさらなる強化</li> <li>MB:得意分野への資源の集中</li> </ul> <b>事業環境面</b> <p>2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の全世界拡大に伴う経済減速などにより、当初目標の売上収益7,000億円、事業利益700億円は未達成</p>	

# 中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」

横浜ゴムグループは、現在、2021年度から2023年度までの3年間の中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」を推進しています。「Y」はヨコハマ、「X」はトランスフォーメーションを表し、横浜ゴムを「深化」と「探索」で「変革する」という意味を含んでいます。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」を同時に推進することにより、持続的な成長に向けた「変革」を図っています。



## 売上・事業利益目標



## 財務目標

横浜ゴムグループは、YX2023の最終年度である2023年度に、過去最高となる売上収益1兆円、事業利益845億円を目指し、過去100年の集大成とすることを目標としています。当社は、創立100周年の2017年に、売上高1兆円、営業利益1,000億円を目標に掲げていましたが、未達に終わりました。2023年度において、Trelleborg Wheel Systemsの事業の買収を期に、2017年度の目標であった売上収益1兆円を達成し、収益を伴った次の成長へのステップとします。

### 2022年度実績とYX2023目標

単位 (億円)	2021年実績	2022年実績	YX2023目標
売上収益	6,708	8,605	10,000
事業利益	622	701	845
事業利益率	9.3%	8.1%	8.5%
営業利益	836	689	-
当期利益	655	459	-
ROIC	8.2%	5.2%	5.2%
ROE	13.9%	8.1%	9.0%
D/Eレシオ (ネットD/Eレシオ)	0.34倍 (0.26倍)	0.39倍 (0.27倍)	0.73倍 (0.63倍)
営業CF	683	392	1,225億円
設備投資	388	549	減価償却費以内 (除く戦略投資)

## 中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」

### メガトレンド

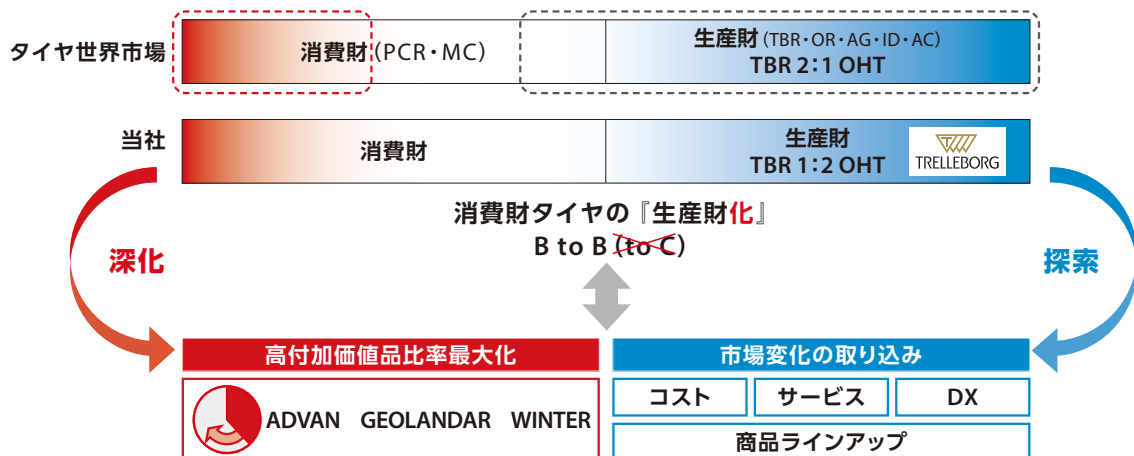
#### モビリティ業界の構造変化とタイヤ事業戦略

現在の世界のタイヤ市場規模は約20兆円であり、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」で、市場規模はおおよそ半々となっています。しかしながら、今後は、「CASE」「MaaS」「DX」の進展により、個人所有の車が減少し、人や物の移動を支えるインフラ車両の増加が見込まれています。つまり、お客さまが個人から法人へと変化する中で、タイヤ市場におけるタイヤ消費財の生産財化が進むと予想されています。

このようなタイヤ市場の変化に対し、当社は「深化」と「探索」の

2つのアプローチによる戦略を推進しています。タイヤ消費財においては「高付加価値品比率最大化」を掲げ、当社の「ADVAN(アドバン)」「GEOLANDAR(ジオランダー)」「ウィンタータイヤ」の販売を「深化」させます。タイヤ生産財においては、現在2:1になっているタイヤ消費財とタイヤ生産財の売上構成比を世界市場規模に合わせて1:1に適正化するために、成長ドライバーと位置づけるオフハイウェイタイヤ(OHT)の拡大が重要と考え、Trelleborg Wheel Systems Holding AB(TWS)を買収しました。タイヤの全体構成の適正化に加えて、「商品ラインアップの拡充」「コスト」「サービス」「DX」をテーマに掲げ、市場変化を「探索」します。

#### ▶ タイヤ事業に与えるCASE/MaaSの影響



#### 物流の変革と当社の商品戦略

現在は、トラック・小型トラック・VANによる輸送は、人が運転することによって行われていますが、将来的には、車両の電動化・自動運転化の進展により、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

もさまざまな品種が必要になります。例えばラストワンマイルでの車両には、ノーパンクの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のは当社の強みとなっています。今後もさらなる品種の拡充を進め、市場での優位性の確保を目指していきます。

#### ▶ 物流のステージに応じた車両の現在と将来の変化予測



## タイヤ事業 タイヤ消費財:高付加価値商品比率の最大化

タイヤ消費財においては「高付加価値商品比率最大化」を掲げ、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つのカテゴリーに注力し、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の販売の最大化を目指します。

### 高付加価値商品比率の最大化

YX2023では、タイヤ消費財の販売本数における高付加価値商品「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」(AGW)の構成比率を、2019年度の40%から、50%以上に引き上げることを目標にしています。その実現に向けて、「ADVAN」

「GEOLANDAR」の新車装着の拡大、補修市場でのリターン販売強化、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と各地域特性に合致した販売施策を強化しています。

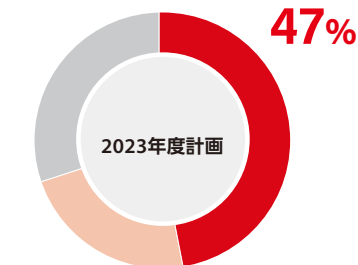
#### 高付加価値商品比率目標



2022年度の高付加価値品比率は42%となり、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」、そして18インチ以上についても2021年度を上回る販売伸張となりました。2023年度は

高付加価値品比率47%を計画しています。「ADVAN」では当初の計画を上回る対2019年度比172%とし、18インチ以上も155%から169%へ上方修正しています。

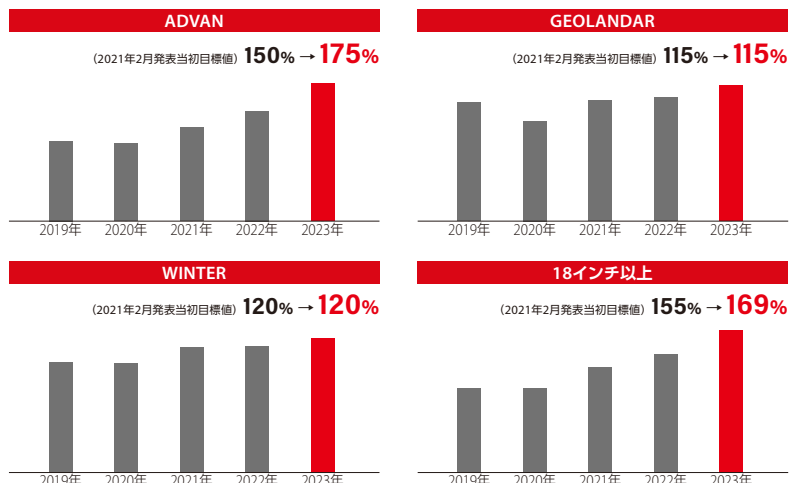
#### AGWの販売比率



OE・REPサイズ拡大推移  
(新商品投入+サイズ拡大) (サイズ数)

	2022年	2023年(計画)
ADVAN	195	97
GEOLANDAR	39	139
WINTER	109	126
AGW計	343	362

#### AGWの販売本数推移(2019年比)





## 中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」

### 2022年度の活動実績

#### ADVAN / GEOLANDARの新車装着拡大

プレミアムカーへの新車装着では、「ADVAN」はLEXUS「RX」、トヨタ自動車「bZ4X」などに「ADVAN V61」が装着され、日産自動車「フェアレディZ」には「ADVAN Sport V107」が装着されました。「ADVAN V61」は、当社独自のAI利活用フレームワーク「HAICoLab（ハイコラボ）」を活用して開発されており、特にEVに求められる高い静粛性の目標達成にあたっては、「HAICoLab」を支える技術の一つである進化計算（遺伝的アルゴリズム）により、最適なピッチ配列を実現しています。日産自動車「フェアレディZ」新車装着向け「ADVAN Sport V107」は、静粛性を向上させるため横浜ゴムのノイズ低減技術「SILENTFOAM（サイレントフォーム）」を採用しています。タイヤの内側に専用設計のポリウレタンフォームを貼り付けることによって、空洞共鳴音（路面の凹凸により起きるタイヤ振動がタイヤ内の空間で共鳴を引き起こし、サスペンションを通じて車室内で聞こえるタイヤノイズ）を低減します。また、「GEOLANDAR」においてはLEXUS「LX」に「GEOLANDAR X-CV」が装着されました。「GEOLANDAR X-CV」は、近年増加している高速性能と運動性能を重視したハイパフォーマンスSUV向けに開発された新次元ハイウェイトレーンタイヤです。



トヨタ自動車「bZ4X」

LEXUS「LX」



#### 補修市場でのリターン販売強化

補修市場においては、2022年度を「ヨコハマ夏の陣」と位置付け、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ「ADVAN Sport V107」と、高性能ストリートスポーツタイヤ「ADVAN NEOVA AD09」を中心に「ADVAN」ブランドの販売強化に努め、好調な実績を収めることができました。また、ミニバン専用の低燃費タイヤにおいて、7年ぶりに新商品「BluEarth-RV RV03」を発売し、売上は好調に推移しました。

### 2023年度の取り組みと今後の課題

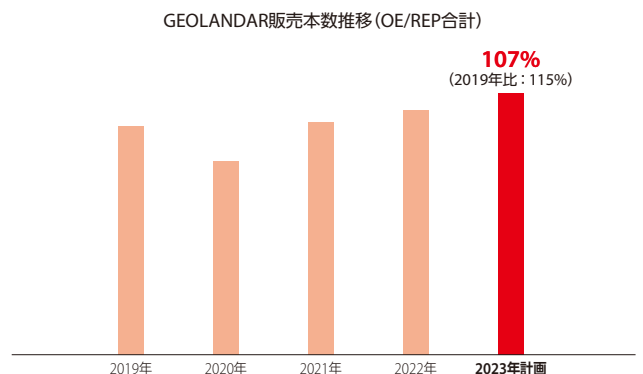
2023年度は「泥試合」をテーマに、「GEOLANDAR」などの新商品の上市を行い、さらなる拡販に努めていきます。

「GEOLANDAR」では、新商品「GEOLANDAR A/T XD」に加え、「GEOLANDAR X-AT」乗用車用サイズ、「GEOLANDAR CV 4S」を上市するほか、各パターンのサイズ拡大を行います。また、新車装着では、北米でトヨタ自動車「タンドラ」などへ納入を開始します。さらに、三重工場、タイ工場において大外径のさらなる増産を行い、増販に対応していきます。このような取り組みにより、2023年度の「GEOLANDAR」の販売は、前年度比107%、2019年度比115%と、YX2023で掲げた計画達成を目指します。

今年45周年を迎える「ADVAN」は、新車装着では、トヨタ自動車「GRカローラ」に「ADVAN APEX V601」を納入するほか、補修市場ではEV（電気自動車）向け商品を立ち上げる計画です。

YX2023最終年度の目標達成に向けて、高付加価値品比率最大化へのさまざまな「挑戦」を行います。

#### GEOLANDAR販売伸長前年比107%増計画 (2019年度比: 115%)



## タイヤ事業 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「コスト」「サービス」「デジタル・トランスフォーメーション (DX)」「商品ラインアップの拡充」をテーマに掲げ、市場変化の「探索」を目指しています。TWSの買収により、OHT事業の拡大による収益性の向上を図ります。

### 2022年度の活動実績

#### OHT事業:インド新工場の生産開始

農業機械用タイヤなどオフハイウェイタイヤ (OHT) の生産販売子会社である Yokohama Off-Highway

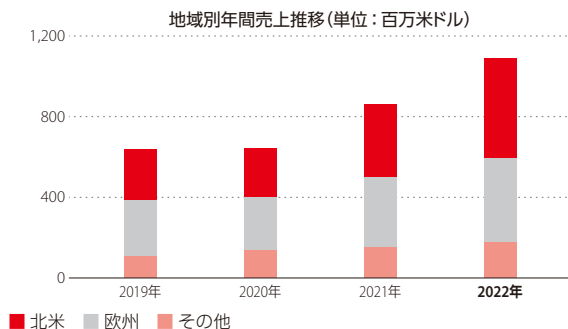


Tires (YOHT) は、市場の成長率を大きく上回る成長を続けています。これに対応するため、既存のダヘジ工場の生産能力を1.6倍に引き上げる拡張に加え、2020年第3四半期からヴィシヤカパトナム工場の建設を進めてきました。同工場は、当初は2023年に稼働を予定していましたが、旺盛な需要に対応するため計画を前倒し、2022年8月に生産を開始しました。これにより、2022年度末の生産能力は、2019年度比で約4割増となりました。新工場の年間生産能力は、第1期が日量69トン(ゴム量)、第2期増強分を加えて日量132トン(ゴム量)を計画しています。また、第2期の生産開始は2024年第1四半期を予定しており、将来のさらなる能力増強も視野に入れています。

#### OHT事業:コスト優位性を生かした増販

OHT事業では北米など各販路でコスト優位性を生かした増販を行い、厳しい環境の中、2022年度も継続して成長することができました。

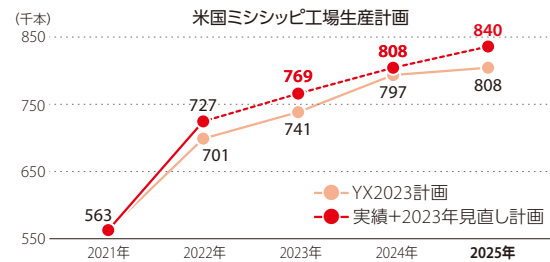
#### コスト優位性を生かした増販



#### 米国TBR工場の供給改善

トラック・バス用タイヤ (TBR) 事業では、米国ミシシッピ工場の改善が進み、2022年度の生産量は過去最高の72万7,000本となり、YX2023で策定した中期生産計画を達成しました。

#### 米国TBR工場の供給改善



#### 三重工場の増産投資と新商品の市場投入

三重工場では、国内および欧米で需要の高まりを見せるトラック・バス向けタイヤの増産投資を決定、2024年の稼働を目指しています。

新商品の市場導入も積極的に行い、2022年には日本国内向けに冰雪性能重視型のスタッドレスタイヤ「905W」と、低燃費性能重視型トラック用オールシーズンタイヤ「BluEarth 711L」を上市しました。

「905W」は旧商品で好評だったロングライフ性能は維持しつつ、冬季路面での「効き」、冰雪上性能をさらに向上させました。

「BluEarth 711L」は、当社のトラック用タイヤ史上最高の燃費性能を有し、お客さまの輸送コストの削減に大きく貢献する商品として需要の増加が見込めます。また、同商品は「2022年グッドデザイン賞」を受賞しました。ヨコハマのトラックバス用タイヤとしては2019年、2020年に引き続いての3回目の受賞となります。

## 中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」

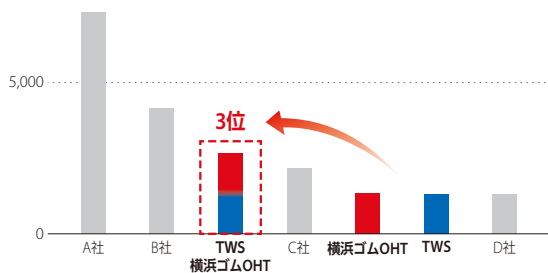
### 2023年度の取り組みと今後の課題

#### Trelleborg Wheel Systems 事業の買収完了

2023年5月にTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収を完了しました。買収後の世界のOHTの市場ポジションは世界3位と推定しています(当社グループとTWSの2022年度の売上単純合算ベース)。この市場でのポジションを競争優位とするほか、ベーシックからスタンダード、プレミアムまで幅広いブランドラインアップや、世界の需要地である日本、北米、アジア、欧州での研究開発・生産・サービス体制を強化し、OHT市場で確固たるポジションを築きます。また、DX、サステナビリティ原料の使用についても、双方の知見を融合し、新たな商品・サービスの提供を目指しています。2023年度は、この実現に向けて、TWSの買収シナジーを最大化するためのPMIプログラムを着実に遂行していきます。⇒ 詳細はP.8「特集」

#### ▶ オフハイウェイタイヤ (OHT) 市場 売上ランキング

(百万米ドル)



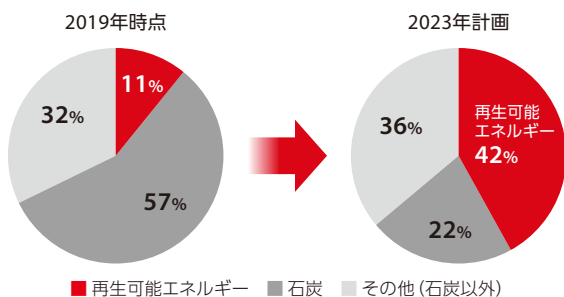
※ 当社推定

#### OHT 事業の取り組み

OHT 事業では、YOHTの豊富なラインアップや圧倒的なコスト競争力、YOKOHAMA-TWS (Y-TWS)の世界トップクラスの商品力やブランド力、技術力、サービス力等を強みに、継続した成長を目指します。2023年8月より生産を開始したヴィンヤカパトナム新

#### ▶ 再生可能エネルギーを利用

##### YOHTダヘジ・TN工場の電力構成



工場は、2024年度にフル稼働を計画しており、さらに第2期の増強を進めています。また、ダヘジ工場、ティルネルベリ工場では、2019年度には11%だった再生可能エネルギーの利用を2023年度は42%まで引き上げ、環境貢献とコスト削減の両立を目指します。

#### 三重工場の増産投資

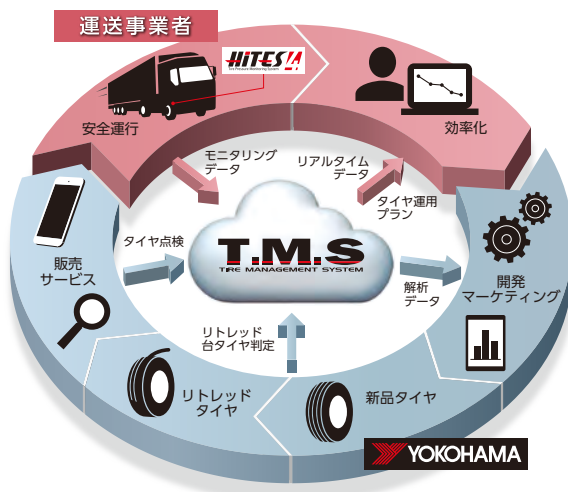
三重工場では一般のサイズのトラック・バス用タイヤの旺盛な需要に対応すべく、追加投資を実施し、約10万本を増産します。引き続き、さらなる増産も検討していきます。

#### DX・サービスの強化

DX・サービスについては、2003年から展開する「T.M.S(タイヤマネジメントシステム)」で培ったノウハウを高度化し、引き続き注力していきます。2022年の点検台数は前年比180%に拡大しました。2023年度も点検効率の向上に努めるとともに、デジタルデバイスとの連携も深め、「お客さまの困りごと解決」を目指します。

また、新たなタイヤソリューションサービスの確立を目指し、タイヤ内面貼り付け型空気圧センサーとタイヤ空気圧遠隔監視システム(Tire air Pressure Remote access System=TPRS)のEVバスでの実証実験を2023年3月に開始しました。車両のEVシフトが世界的に本格化する中、高レベルな燃費(電費)性能、耐久性、静粛性がタイヤに求められるEVバスで実証実験を行うことで、EVバスにおいても経済性や安全性の向上、効率的なタイヤ運用に貢献できるソリューションサービスの確立を目指します。今回の実証で得られたデータ等は、EVバスに対応するタイヤ開発にも活かすことで、車両のEV化に対応した付加価値の高い商品・サービスの提供を目指します。

#### ▶ T.M.S概念図



## 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および工業資材事業にリソースを集中することで、安定収益を確保できるポートフォリオを確立します。また、航空部品は安定収益を確保するために構造改革を断行、時代に見合った事業展開を目指しています。

### 2022年度の活動実績

リソース集中による強化・拡大	
<b>ホース配管</b> 成長ドライバー 生産能力増強・拠点再編	<b>工業資材</b> 安定収益化 シェア最大化
事業再構築	
<b>ハマタイト</b> 2021年11月 事業譲渡完了	<b>航空部品</b> 構造改革

ホース配管事業では、米国とメキシコにおいて自動車用ホース配管の生産体制の再編を進めました。また、油圧用ホースでは、中国工場での増産投資に続き、茨城工場の増産投資を決定しました。



建設機械用高圧ホース

今後は、大口径の生産能力を高め、需要の取り込みにつなげていきます。

工業資材事業では、コンベヤベルトの国内シェア最大化を掲げ、国内販売を強化し、標準在庫品の



高温耐熱性コンベヤベルト

ラインアップ拡充などに取り組んだ結果、前年比1.5倍の売上達成と約5割のシェア獲得となりました。今後は、さらなる供給体制の強化のため、平塚製造所のコンベヤベルトの生産能力の増強を進めていきます。また、航空部品事業は、工業資材事業との事業統合を2022年3月に行い、リソースを集中することで安定した収益の確保を目指す構造改革を推進しました。

### 2023年度の取り組みと今後の課題

ホース配管事業では、自動車用ホース配管の生産拠点再編を引き続き進めていきます。2023年度にはメキシコ拠点での生産構成比率を31%まで引き上げる計画です。油圧用ホースでは、国内

外の供給体制をさらに強化し、収益を伴った成長を目指します。

工業資材事業では国内コンベヤベルトのシェア最大化に注力し、また、コンベヤベルトや防舷材で新商品を上市する計画です。

## その他事業 (PRGR 事業)

PRGR事業は、「ゴルフの楽しみ」「ゴルフのウレシサ」を体験していただくために、お客さま目線に立った優れた製品・サービスを提供することを目指しています。優れた製品・サービスを提供するため、国内/海外ごとのユーザーニーズに合致した商品体系の構築やユーザーニーズの探求と商品への要求性能具現化により、商品力を向上させていきます。

2022年度は直営店試打データを活用し、23年新商品IRONにターゲットごとの重心設計を行いました。2023年度はお客さま

により合うクラブを提供するために、販売店イベントや直営店舗で独自フィッティングを強化し特注商品販売を拡充しています。



これらの新規技術の探求とマーケティングの強化を行うとともに、透明性を持った安全衛生やコンプライアンスを基本にした事業活動を進めることにより、豊かな社会づくりのための持続的な企業価値の向上を目指します。



PRGR 02 アイアン

# 研究開発

横浜ゴムは、ニーズの変化を踏まえて革新的な技術による高品質なタイヤの開発に取り組んでいます。耐久性、安全性、燃費効率などの性能向上を追求しながら、国内外でさまざまな条件下でのタイヤの挙動や性能をテスト・評価しています。また、持続可能な材料の使用や軽量化、リサイクル技術の研究にも力を入れており、環境に配慮した製品づくりを推進しています。研究開発の成果はタイヤの性能向上や環境負荷の低減につながり、自動車産業全体の安全性と持続可能性に貢献しています。

関連するマテリアリティ	取り組み
 <b>製品を通して</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高い安全品質、環境性能のタイヤ・工業資材の製造・販売</li> <li>● カーボンニュートラル製品の製造・販売</li> <li>● AI、IoT技術を活用した製品・サービスの開発（摩耗検知、路面検知、タイヤ管理、損傷予知）</li> <li>● 社会インフラを支える産業・建設車両用タイヤ、自然資本を支える農林業機械用タイヤの製造・販売</li> </ul>
 <b>地球環境のために</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2050年までに自社活動カーボンニュートラルを達成</li> <li>● 2050年までにサステナブル原料使用率100%</li> </ul>

## 研究開発の基本方針

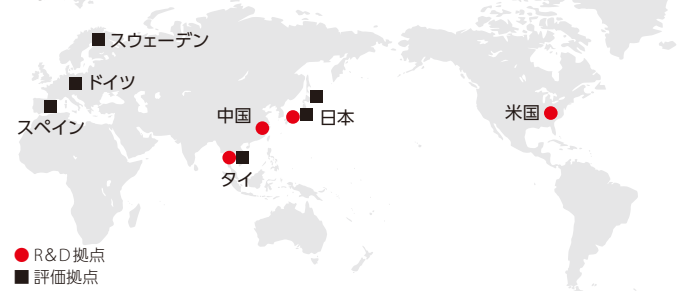
横浜ゴムグループの研究開発では、世界的な技術の先端に挑戦し、先駆けとなる世界初の商品を市場に提供することを目指しています。研究開発の現場においては、「創意工夫」「応用実践」「複合化技術」をテーマに、材料開発から商品設計、試験・評価に至る多角的かつ総合的な研究開発を行い、ゴム高分子技術

をはじめとするさまざまな技術と製品の可能性を追求しています。また、タイヤ以外の分野においても、既成概念にとらわれない斬新な発想と最先端の技術を駆使し、次世代を見据えた新素材の開発や商品設計を進めています。

## 研究開発推進体制

横浜ゴムでは、「地産地消」をテーマとして、国内外の主要市場に近い地域でのタイヤ研究開発活動を強化しています。タイに「Tire Test Center of Asia」、中国に「Yokohama China Technical Center」、米国ノースカロライナ州に「Yokohama Development Center America」を設立するなど、グローバルで消費地の近くに研究開発体制を設けることで、それぞれの市場に適したスピーディーな新製品投入を実現しています。

### 拠点地図



## 世界各地でタイヤを評価し、性能を担保

タイヤ性能の検証においては、現地の実際の気候や環境の情報を製品に活かすため、国内外の消費地にテストコースを設置し、安全性や、走行性、快適性などあらゆる角度からの研究に鋭意取り組んでいます。横浜ゴムが有する総合タイヤテストコース「D-PARC」(茨城県)「Tire Test Center of Asia」(タイ)、「Yokohama Test Center Nürburgring」(ドイツ)や、ウインタータイヤ用テストコース「北海道タイヤテストセンター」[「Yokohama Test Center of Sweden」]での走行テストで得られた膨大なデータは、瞬時に神奈川県平塚市の平塚製造所内にある研究開発

センター「RADIC (ラディック)」に送られ、タイヤ性能の改善と次世代のタイヤ開発に活用されています。



総合タイヤテストコースD-PARC (茨城県)



冬季タイヤテストコース Yokohama Test Center of Sweden

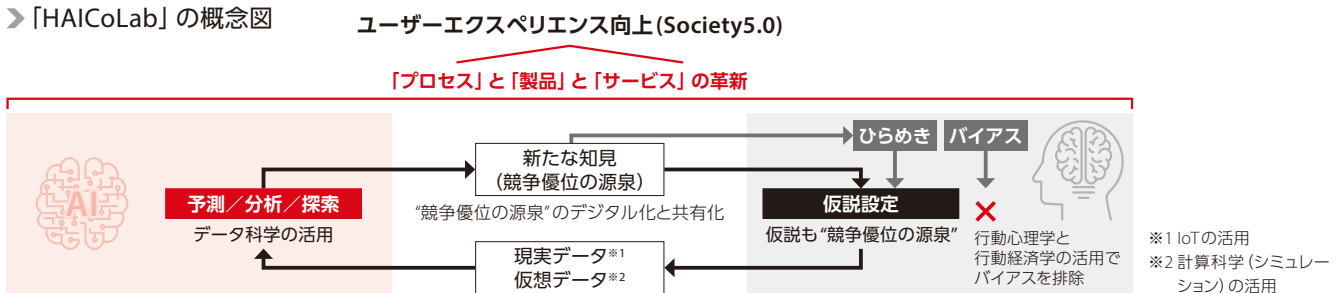
## AI利活用構想「HAICoLab (ハイコラボ)」※

横浜ゴムでは10年以上にわたり、計算科学と機械学習を材料の開発に応用する技術を開発してきました。2020年から実用化した「HAICoLab」は、それらのシミュレーション技術とAI技術を組み合わせ、さらに、人の特性にも着目した当社独自のAI活用フレームワークです。「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」によって新たな

発見を促し、不連続な急進的イノベーションを目指しています。現実のデータとシミュレーションによる仮想データを生成・収集し、AIで予測・分析・探索することで得た新たな知見が、タイヤの技術開発の革新に活かされています。

※ Humans and AI collaborate for digital innovation をもとにした造語

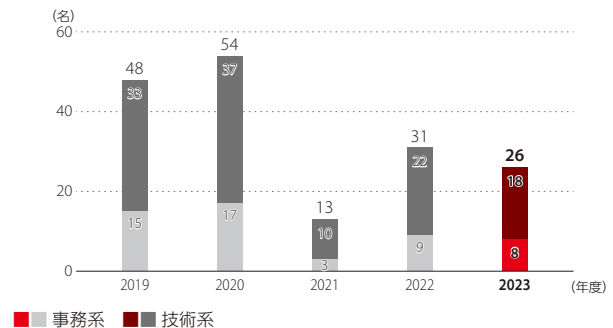
### 「HAICoLab」の概念図



## 開発人材の確保と育成

横浜ゴムでは、強みである高い技術力の保持とイノベーションを生み出すためのコア人材として、技術開発系人材の安定確保に努めています。新卒採用においては大学と強固な連携を図りながら、毎年安定的な採用を行い、中途採用でも幅広く人材を採用しています。2023年度の新卒採用人数のうち、技術系人材は18名、年間の中途採用人数のうち技術系人材は6名でした。また、社内の技術研究に関する知見の共有および意識向上の機会として開催される「全社技術研究発表会 (YTF:Yokohama Techno Forum)」は2022年で38回を数えました。

### 新卒採用人数



## 知的財産について

知的財産に関する活動は、当社の事業保護および事業発展のための重要な投資の一つです。YX2023の方針である、高付加価値品の強化やカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー等の実現に向けて知財活動を行っています。また、事業の状況や方向性を素早く特許や意匠、商標などの権利取得や活用など



の活動に反映し、事業部と一体となった権利取得等の活動を効率的かつ積極的に行っています。その結果、前期経営計画(GD2020)期間中の国内外特許権利保有数は1割以上増加しました。また、年に1回以上、技術系経営陣が出席する会議で知的財産戦略や知的財産活動の状況を報告しています。

## 今後の課題と対応策

横浜ゴムでは、これまでに蓄積してきた膨大かつさまざまな研究開発データ(実製品・ラボサンプル試験結果、シミュレーション結果、製造・加工条件等)をこれまで以上に有効活用することを課題

の1つとし、取り組みを進めています。今後、これらデータを技術者がさらに活用しやすい基盤を整備し、個々のスキル向上、新たな気づき、暗黙知の定量化(技能伝承)などにつなげていきます。

# 生産・品質

関連するマテリアリティ	取り組み
 <b>製品を通して</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い安全品質、環境性能のタイヤ・工業資材の製造・販売</li> <li>カーボンニュートラル製品の製造・販売</li> <li>AI、IoT技術を活用した製品・サービスの開発（摩耗検知、路面検知、タイヤ管理、損傷予知）</li> <li>社会インフラを支える産業・建設車両用タイヤ、自然資本を支える農林業機械用タイヤの製造・販売</li> </ul>
 <b>地球環境のために</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までに自社活動カーボンニュートラルを達成</li> <li>2050年までにサステナブル原料使用率100%</li> </ul>

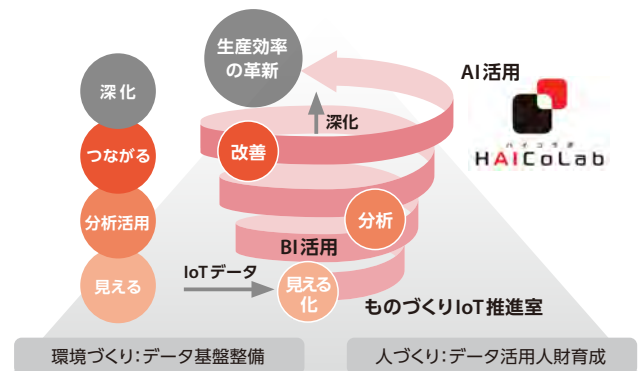
## 生産における取り組み

### 環境変化や受注の振れに強い生産・物流体制を構築

世界中のお客さまに「良いモノを、安くタイムリーに供給」するために、グローバルで生産拠点を有し、最先端の技術と徹底した品質管理のもと生産活動が行われています。YX2023の基本方針である「高付加価値品比率の最大化」のため、当社の強みである多品種少量生産方式を推し進め、IoTやAIなどデジタル技術の活用と自動化により生産効率をさらに向上させていきます。

また、環境に配慮した生産体制構築にも注力しており、2022年度はモデル工場（新城南）での完全カーボンニュートラル化に向けた取り組みを進めました。国内の全生産拠点では、産業廃棄物の埋立処分量をゼロにする完全ゼロエミッションを達成しており、今後はIT技術を駆使して取り組みを海外に展開するとともに、サーキュラーエコノミーの実現を目指します。

### 製造データの活用基盤整備とデータドリブン文化の醸成



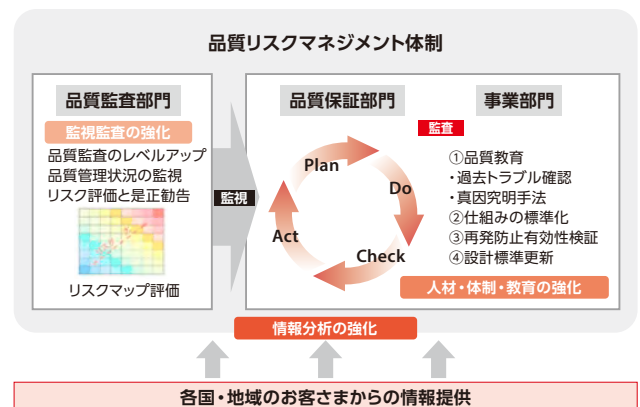
## 品質における取り組み

### 品質に関するマネジメント体制

当社は、お客さまの安全を第一に考え、独自のリスクマップを作成し、迅速かつ適法性・適合性を持った社内処理を事業部門・品証部門・サービス部門において確実に実施するとともに、品質監査部門がその牽引・監視を実施しています。

品質マネジメントシステム(QMS)に則った潜在的リスクの定量的分類と、FMEA\*による未然安全設計の考え方の導入で、同様の品質問題が再発しない仕組みの構築に取り組んでいます。また、社内で品質教育を実施するとともに、管理監督者に対しては、内部品質監査員資格の取得を推進しています。2022年度は3名の新規認定を行いました（認定者総数は147名）。



国内外市場では、経験豊かな技術者を販売会社や販売拠点に駐在させ、計画的に商品知識や取り扱いについての社内研修を開催しています。



\* FMEA (Failure Mode and Effect Analysis): 故障・不具合の防止を目的とした、潜在的な故障の体系的な分析方法。

# モータースポーツ活動

横浜ゴムは、1963年に国内のモータースポーツヘタイヤの供給を開始して以来60年間、レースやラリーなど国内外の幅広いモータースポーツに参戦しています。極限の走りが求められるモータースポーツフィールドで培った高い技術力と知見を市販車向けのタイヤ開発に活かすことで、安全性・静粛性・環境負荷低減と自動車を操る楽しさを両立するハイパフォーマンスタイヤを生み出しています。

関連するマテリアリティ	取り組み
 <b>製品を通して</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い安全品質、環境性能のタイヤ・工業資材の製造・販売</li> <li>カーボンニュートラル製品の製造・販売</li> </ul>
 <b>地球環境のために</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までに自社活動カーボンニュートラルを達成</li> <li>2050年までにサステナブル原料使用率100%</li> </ul>

## 横浜ゴムがモータースポーツに取り組む意義

横浜ゴムは、トップカテゴリーからグラスルーツ・カテゴリーまで、国内外の多岐にわたるモータースポーツにタイヤを供給しています。モータースポーツはタイヤ開発における壮大な実験場と位置づけ、競技で培った技術を高性能・高品質な新車用および市販用タイヤの開発にフィードバックしています。自動車

のCO<sub>2</sub>排出量を削減するタイヤの転がり抵抗低減や静粛性、安全性を高めることはもちろんのこと、付加価値である「操る楽しさ」を追求することで、タイヤメーカーとしての責務を果たします。



## 2022年度の成果

### GT300クラスシリーズチャンピオン獲得

横浜ゴムのグローバルフラッグシップタイヤブランド「ADVAN」装着車が、国内最高峰のツーリングカーレースである2022年SUPER GTのGT300クラスで、2年ぶりにシリーズチャンピオンを獲得しました。当社が提供した「ADVAN」レーシングタイヤは、優れたグリップ力と操縦安定性を武器にタイトル奪還を強力にサポートしました。



「ADVAN」装着車が2年ぶりの総合優勝を果たしました。1916年から開催されている伝統あるヒルクライムレースにおいて、過酷なコンディションでも安定した走りを実現する当社の技術力の高さを実証しました。



### パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム総合優勝

「第100回パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム」で

### アジアクロスカントリーラリー総合優勝

「アジアクロスカントリーラリー2022」では、「GEOLANDAR」装着車が総合優勝を果たしました（入賞5台中4台が「GEOLANDAR」を装着）。同商品の高いオフロード性能は、レースでも数多く実証されています。



## 今後の課題と対応策

モータースポーツ業界における環境意識の高まりを受けて、横浜ゴムでは、再生可能原料やリサイクル原料を用いたレーシングタイヤの開発を行っています。全日本スーパーフォーミュラ選手権において、2023年からサステナブル素材を約33%使用したドライ用タイヤの供給を開始し、さらなるサステナブル素材比率の向上に向けて開発を進めています。また、2022年には、

米国の過酷なヒルクライムレースでもサステナブル素材を使用したタイヤで参戦し、実戦を通じて環境負荷を低減する技術開発を推進しています。今後もサステナブル素材を使用したレーシングタイヤの開発を継続し、市販車向けタイヤの環境性能のさらなる向上と、サステナブルなモータースポーツの発展に貢献します。



## 財務戦略・株主還元方針



財務健全性と資本効率のバランスに配慮し、  
企業価値の向上を図ります。

取締役 執行役員 経営企画本部長 結城 正博

中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」では、売上収益および収益性の一層の向上を実現していくとともに、オーガニックな事業成長によるキャッシュ創出力の向上を図ります。財務資本戦略を通じた成長実現に向け、①既存事業の「深化」と市場変化を取り込む「探索」による収益力の向上、②事業資産回転率向上による資本効率性の改善、③成長投資と資金効率化・負債削減のバランスをとり財務安定化の継続と確保、④安定配当を維持しつつ、内部留保を積み上げ、適正水準の財務レバレッジを維持し成長分野への配分の4つを重点課題として継続的に取り組みます。

### 中期経営計画の進捗

2021年度からスタートしたYX2023において、我々が強みとして持っている既存事業の「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である「探索」を同時に推進することに

より、過去最高の業績達成を目指しています。

2022年度は、MIX改善や値上げ、拡販に努めた結果、売上収益8,605億円、事業利益701億円と過去最高の売上・利益とする

#### 財務の状況

(億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上収益	6,502	6,505	5,511	6,708	8,605
事業利益	593	501	359	622	701
事業利益率 (%)	9.1	7.7	6.5	9.3	8.1
営業利益	535	586	360	836	689
営業利益率 (%)	8.2	9.0	6.5	12.5	8.0
親会社の所有者に帰属する当期利益	356	420	263	655	459
資産合計	8,558	9,076	8,604	9,850	11,511
有利子負債	2,604	2,399	2,078	1,772	2,387
負債合計	4,734	4,799	4,375	4,520	5,280
資本(純資産)合計	3,824	4,277	4,229	5,330	6,231
ROE(親会社所有者帰属持分利益率) (%)	9.5	10.6	6.3	13.9	8.1
D/Eレシオ(倍)	0.70	0.57	0.50	0.34	0.39
ネットD/Eレシオ(倍)	0.61	0.51	0.43	0.26	0.27
ROIC (%)	6.1	6.5	4.5	8.2	5.2

ことができました。資本効率についても、収益力の向上と併せて保有不動産や政策保有株の売却などによる改善に努めた結果、ROICは5.2%、ROEは8.1%となりました。また、D/Eレシオは0.39倍、ネットD/Eレシオは0.27倍となり、成長投資に向けて十分なデットキャパシティを確保することができています。先行き不透明な環境下においても、強固な財務基盤が評価され、多様な資金調達を実行することができました。生産財分野の強化を目的に、2023年5月にTrelleborg Wheel Systems Holding AB

(TWS)を取得価額3,072億円\*で買収完了しましたが、強固なバンクフォーメーションに支えられた財務基盤に基づき、戦略投資の原資を適度な財務レバレッジの範囲で負債により調達することで資本コストを低減し、企業価値の持続的な向上を実現しています。このように、当社が取得しているJCRの発行体格付けA+を維持しながら、成長分野への投資資金を確保することができています。

\* 企業価値は20億74百万ユーロ(業績連動型アーンアウト方式を採用)

## 知的資本、人的資本への投資

YX2023のテーマは、将来の成長へ向けた投資を積極的に行うとともに、利益成長と資本効率向上を両立することにより、企業価値を最大化することです。人的資本への投資としては、働

き方改革に向けたデジタル投資、教育投資、採用投資を進め、この3年間で従業員の働き方は大きく変化しました。将来の事業を支える人的資本・知的資本への投資を進めています。

## キャッシュマネジメントの強化

キャッシュマネジメントについては、堅実な事業により営業キャッシュを創出し、資産売却により生じたキャッシュを借入返済に充て、財務改善に取り組んでいきます。「深化」「探索」戦略による高稼働率を維持した既存事業の推進、TWS早期取込

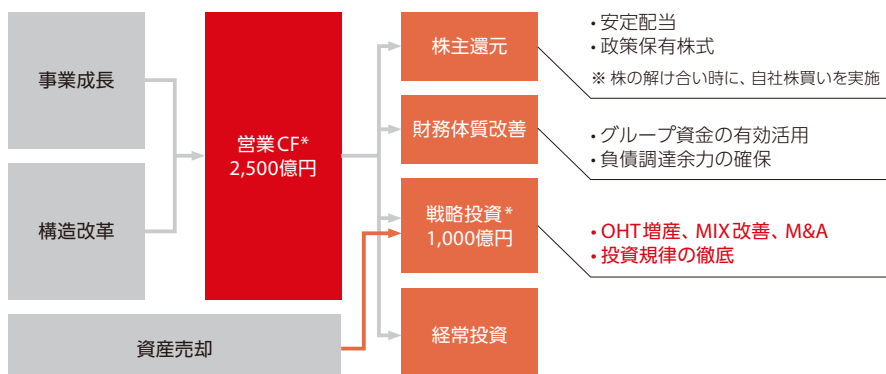
により営業CFを創出し、成長投資(増産、MIX改善)を実施する一方、事業外資産の売却継続による投資CFの抑制を行い、TWSを含むグループ資金の有効活用による外部借入の抑制を実施します。

## 資金調達と資本コスト

資金調達は、事業に必要な時期、金額など、さまざまな条件のもとに、自己資金、借入、資産の売却など、最も適切と考えられる手段で実施しています。負債により資金調達を行う場合には、財務規律としてJCRの発行体格付けA+を維持する方針とし

ています。また、投資判断に採用しているハードルレートについては、金利やカントリーリスク、期待収益率をベースに個別の案件ごとに算出し、判断しています。

### ▶ キャピタルアロケーション



YX2023の3か年でオーガニックな成長で稼ぐ営業CFと資産売却で得られるキャッシュと併せ、成長投資と株主還元、借入の返済にバランスよく配分します。具体的には、キャッシュを投資と財務体質の改善、株主還元へ配分し、JCRの発行体格付けA+の維持を財務規律としつつ、必要に応じて、負債や資産の最適化などを行います。

\* 3年間累計(2021年~2023年)

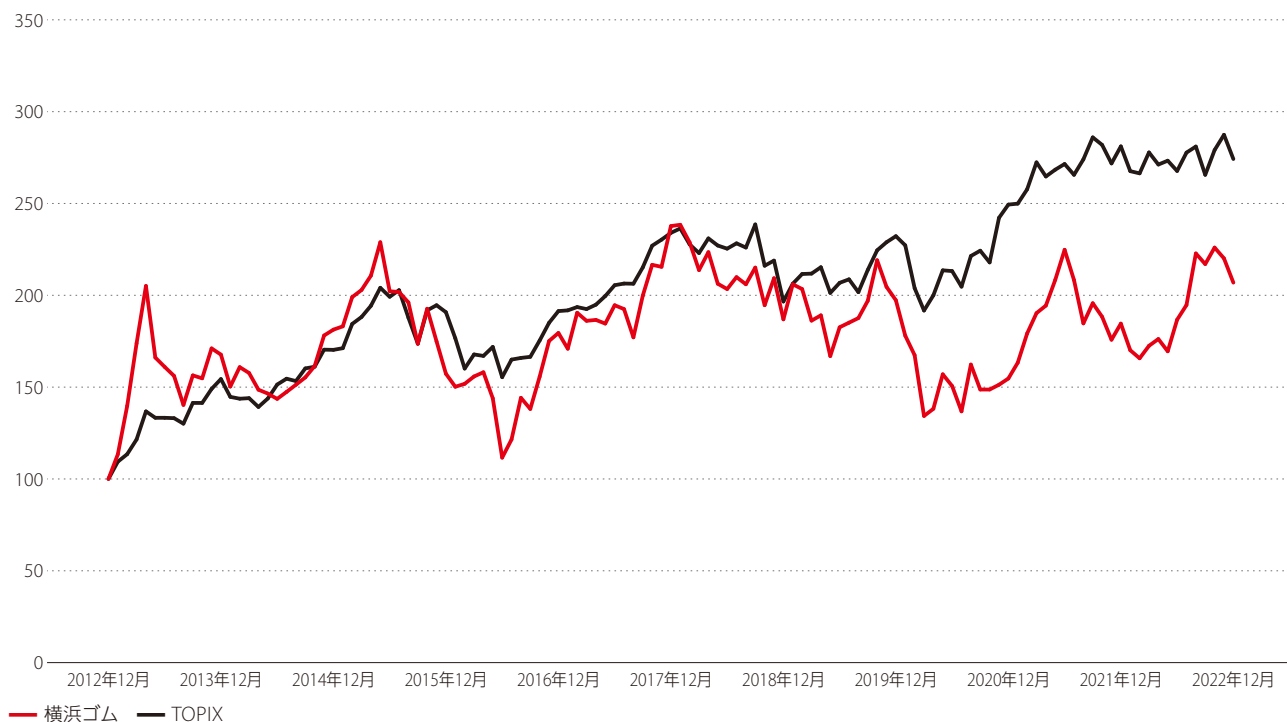
## 財務戦略・株主還元方針

### 株主還元の考え方

当社は中長期的な事業計画に基づいた株主還元の実施、そして適正な株価形成を通じた企業価値向上へ向けてTSRの向上を重要な経営課題として位置付けています。配当については、市場競争力の維持や収益向上に不可欠な設備投資や研究開発な

どを実行するための内部資金を確保しながら、継続的に実施していく方針であり、業績動向、財政状態および配当性向等を総合的に勘案して決定していきます。継続的な配当を実施し、事業成長により得られた利益を株主の皆さまに還元します。

#### ▶ TSR (10年、配当見込み)



投資期間	1年	3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
横浜ゴム	+15.2%	+5.7%	+1.9%	-13.9%	-3.0%	+106.9%	+7.5%
TOPIX	-2.5%	+18.1%	+5.7%	+17.2%	+3.2%	+174.2%	+10.6%

※ Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

※ TSRの計算は、横浜ゴムは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloomberg データ等により当社作成)

※ グラフの値は、2012年12月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2022年12月末まで)

### ROIC 経営

当社は経営管理指標としてROICを導入しています。事業に投じた資金に対し、どれだけ利益を生み出すことができたかの指標としています。ROEを向上させ、企業価値を増大させる

ためには投下資本の調達コストであるWACCを最低限上回る必要があり、収益性に加えて資本コストも意識した経営を推進しています。

## 財務の安定性の確保

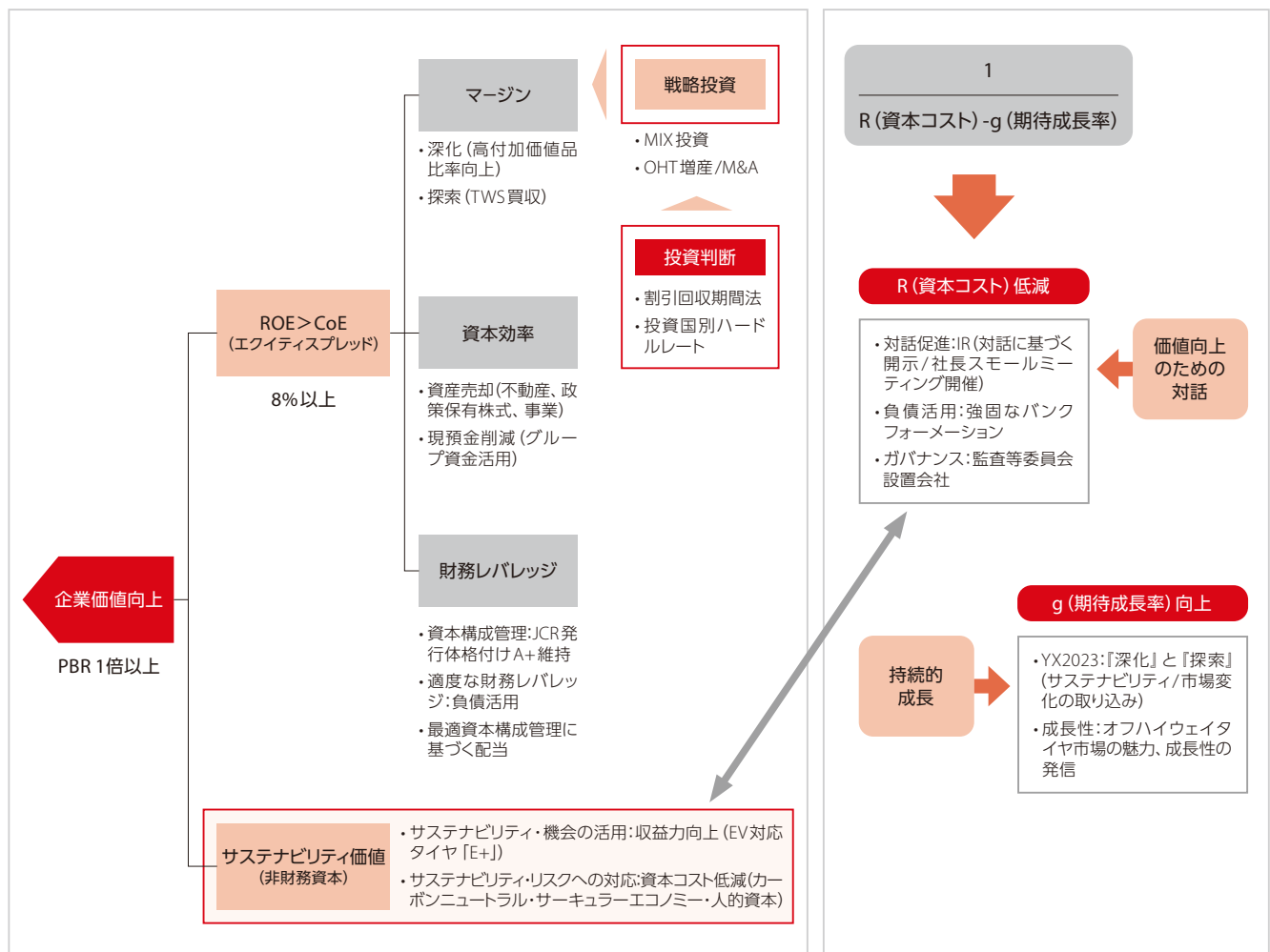
財務基盤の安定性を確保することは、重要な経営課題です。D/Eレシオ0.4倍未満を財務目標として掲げ、JCRの発行体格付けA+の維持を財務規律として堅持しつつ、成長投資と安定配当などの株主リターンを意識した利益還元を実施しています。キャッシュ創出力は確実に向上し、成長投資に向けたデットキャパシティを十分に確保しています。



## 市場との対話の重要性

当社は資本市場との対話を重要視しており、株主への説明責任を果たし、また、適切なリターンとしての株主還元も示していく必要があると考えています。資本市場との対話を通じて、資本市場からの視点・指摘やアドバイスを得ることも重要です。

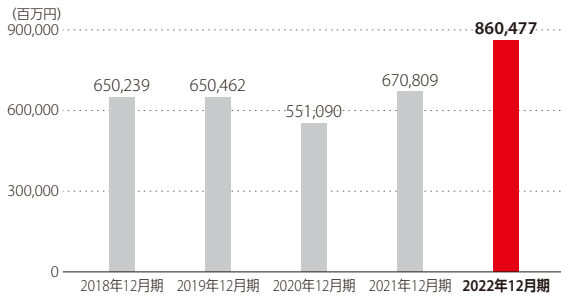
今後、検討が必要なのは、人財や知的資産といった無形資産によってどのように企業価値が形成されるか、非財務を財務価値と紐づけることであると考えています。エンゲージメントを通じて資本市場と信頼関係を構築していきたいと考えています。



# 財務・非財務ハイライト

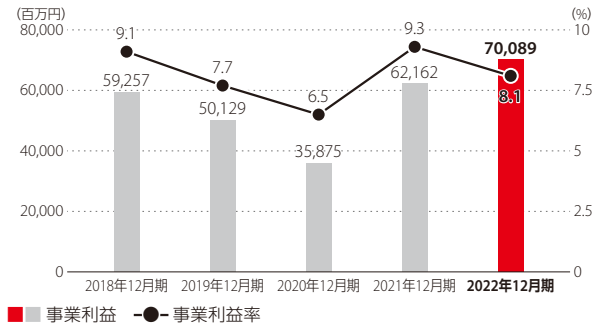
## 財務ハイライト

### 売上収益



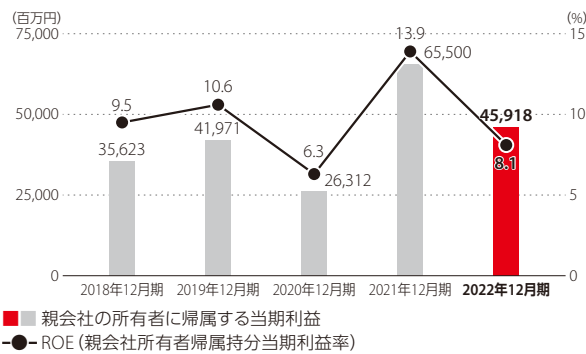
売上収益は、タイヤ事業において、自動車メーカーの生産増、北米での新規車種獲得、OHT事業の売上・利益が過去最高となったことに加え、円安も寄与したことにより、前期比28.3%増の860,477百万円となりました。

### 事業利益／事業利益率



事業利益は、海外のタイヤ販売が伸びたことに加え、OHT事業の業績の伸長などにより、前期比12.8%増の70,089百万円となりました。事業利益率は、販売費および一般管理費が前期比56,116百万円増加したことにより、前期比1.2ポイント減の8.1%となっています。

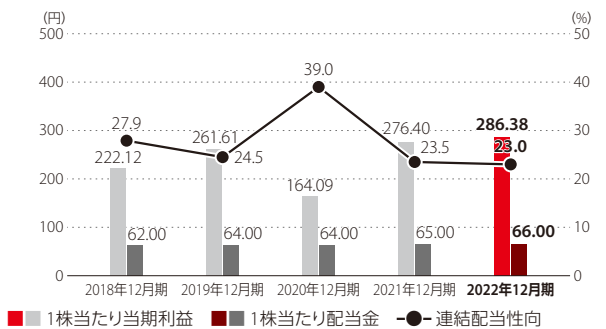
### 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) ※1



親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に本社とハマタイト事業の売却という特殊要因があったため、前期比29.9%減の45,918百万円となりました。ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) は、前期比5.8ポイント減の8.1%となっています。

※1 ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 親会社所有者帰属持分 (前期・当期の平均) × 100

### 1株当たり当期利益／1株当たり配当金／連結配当性向 ※2

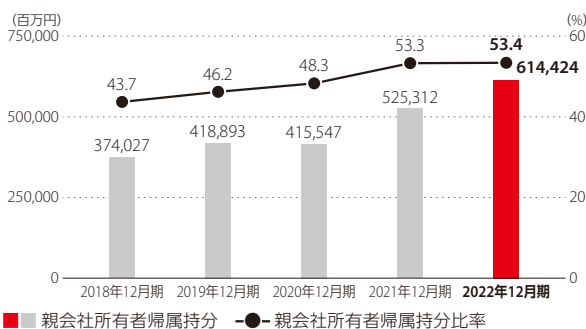


1株当たり当期利益は、前期比9.98円増の286.38円となりました。1株当たり配当金は前期比1円増配の66円、連結配当性向は前期比0.5ポイント減の23.0%となっています。

(注) 2021年12月期の1株当たり当期利益と連結配当性向は、本社とハマタイト事業の売却という特殊要因を除いた金額で算出しています。

※2 連結配当性向 = 1株当たり配当金 / 1株当たり当期利益

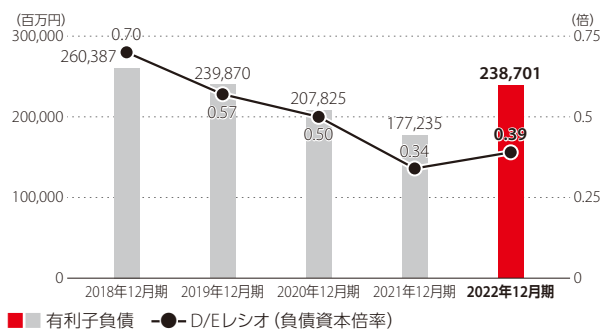
### 親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率 ※3



親会社所有者帰属持分は、利益剰余金ならびにその他の資本の構成要素の増加により、前期末比89,112百万円増の614,424百万円となりました。親会社所有者帰属持分比率は、前期とほぼ同水準の53.4%となっています。

※3 親会社所有者帰属持分比率 = 親会社所有者帰属持分 / 資産合計 × 100

### 有利子負債／D/Eレシオ (負債資本倍率) ※4

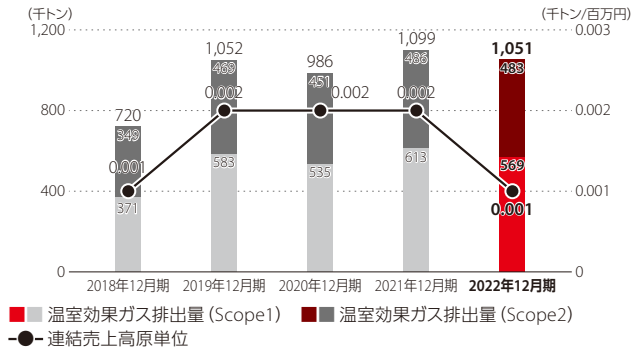


有利子負債は、前期末比61,466百万円増の238,701百万円に増加、当社グループの総資産に占める有利子負債の割合は、20.7% (2022年12月31日現在) となりました。D/Eレシオ (負債資本倍率) は、0.05ポイント増の0.39倍となっています。

※4 D/Eレシオ (負債資本倍率) = 有利子負債 / 親会社所有者帰属持分

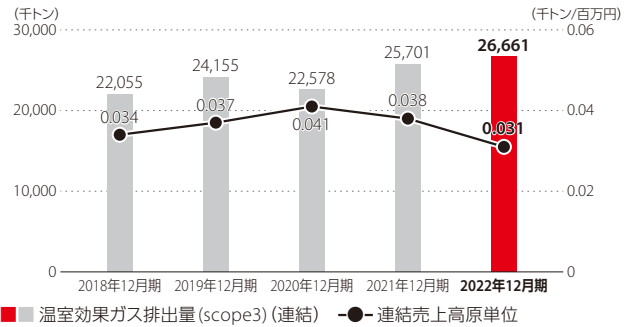
## 非財務ハイライト

### 温室効果ガス排出量 (scope1-2) (連結)



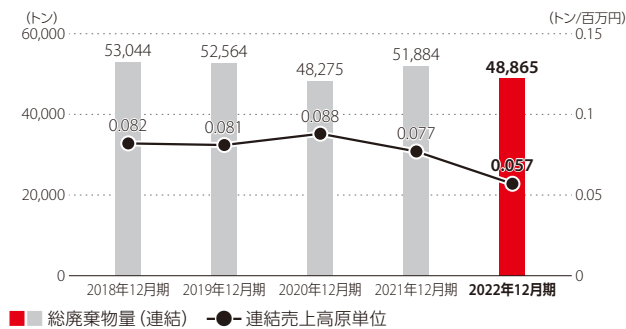
温室効果ガス排出量 (Scope1-2) は、タイヤ生産量が4%増加する中で削減活動をグループ全体で推進し、前年比でScope1が7%、Scope2が1%減少となりました。売上高原単位は、前年比でScope1-2で25%改善しました。

### 温室効果ガス排出量 (scope3) (連結)



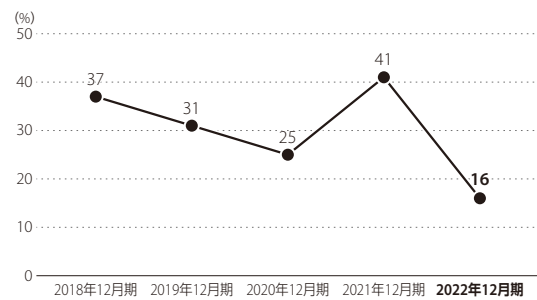
温室効果ガス排出量 (Scope3) は、タイヤ生産量の増加に伴い、前年比で4%増加となりました。売上高原単位は、前年比で19%改善しました。

### 総廃棄物量 (連結)



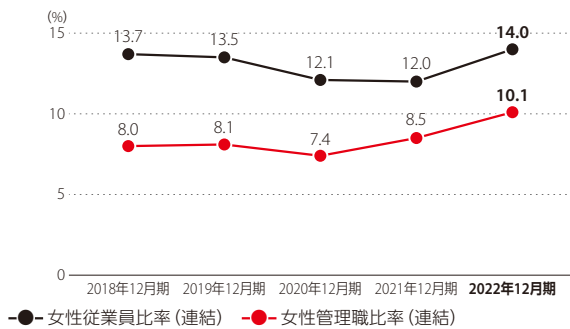
総廃棄物量は、削減活動をグループ全体で推進した結果、前年比で7%減少しました。売上高原単位は、前年比で6%改善しました。

### 総合職の女性採用比率 (単体)



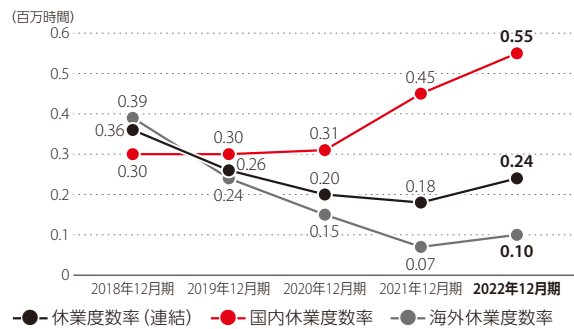
総合職の女性採用比率 (単体) は、総合職全体の採用数が前年比で大幅増加する中で女性の採用数が微増にとどまったため、前年比で25ポイント減少しました。

### 女性従業員比率 (連結) / 女性管理職比率 (連結)



横浜ゴムグループでは、女性の活躍推進を重要施策の一つと位置づけています。女性従業員比率 (連結) は、前年比2ポイント増加しました。女性管理職比率 (連結) は、前年比1.6ポイント増加しました。

### 休業度数率 (連結)



グローバルで休業度数率の低減に向けた労働安全衛生の取り組みを継続しましたが、休業度数率 (連結) は0.24に悪化しました。