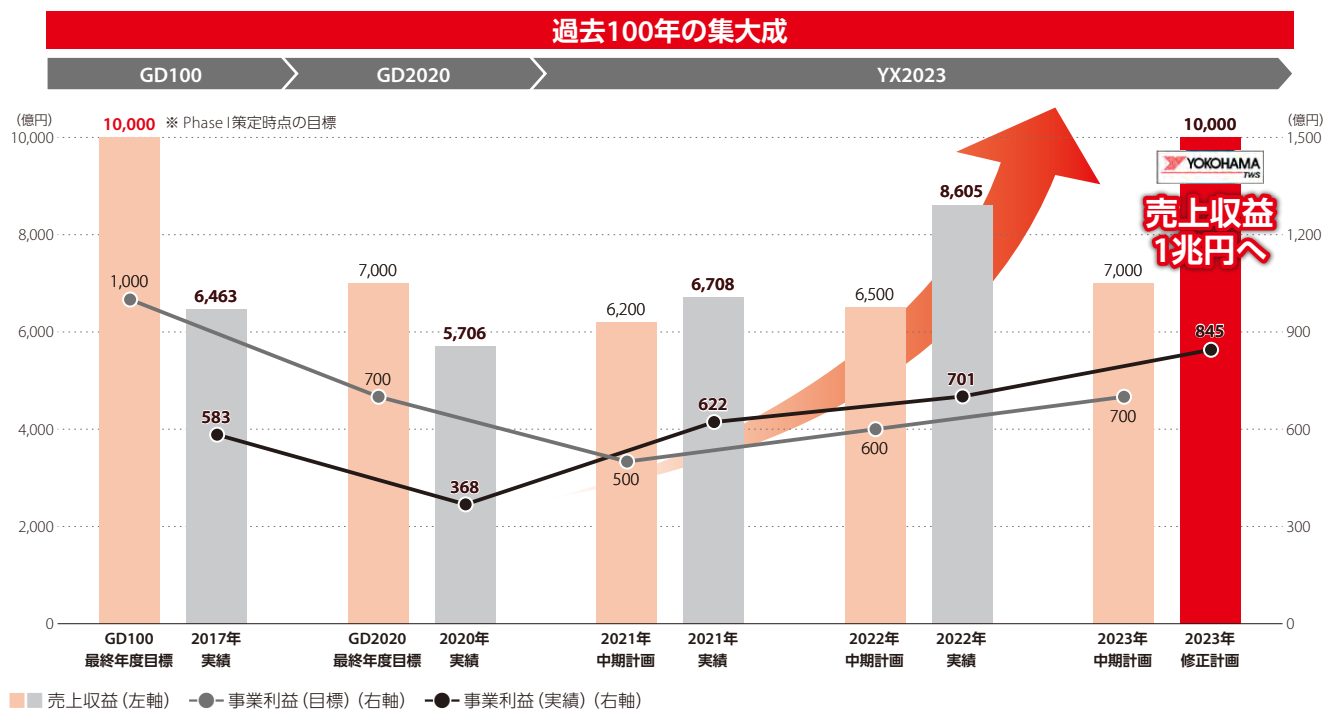


# 中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」

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

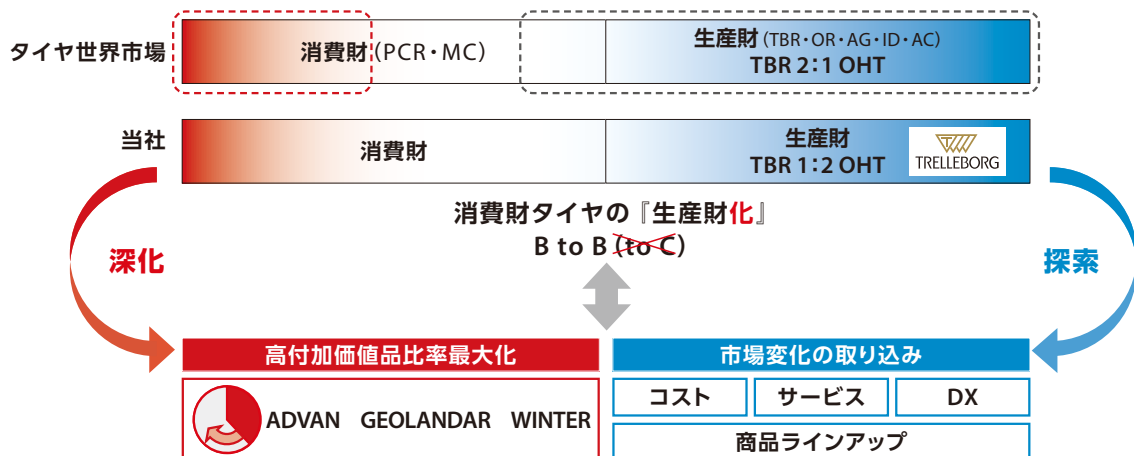
#### モビリティ業界の構造変化とタイヤ事業戦略

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。

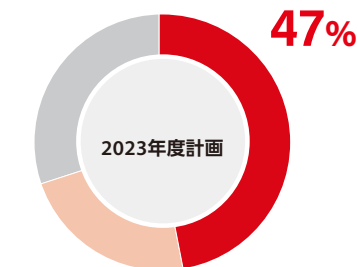
#### 高付加価値商品比率目標



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。

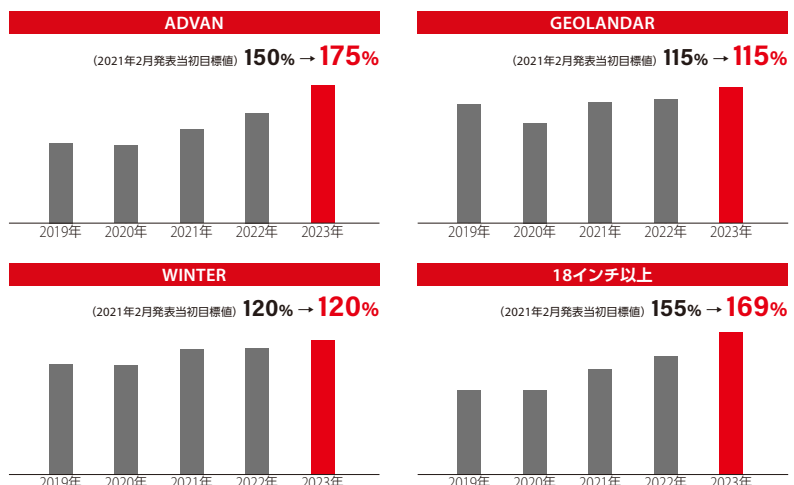
#### AGWの販売比率



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

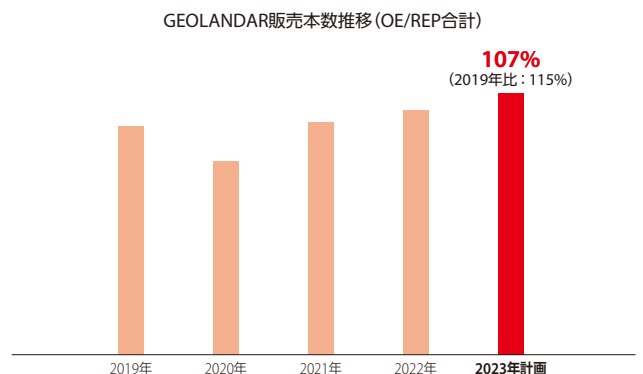
2023年度は「泥試合」をテーマに、「GEOLANDAR」などの新商品の上市を行い、さらなる拡販に努めていきます。

「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

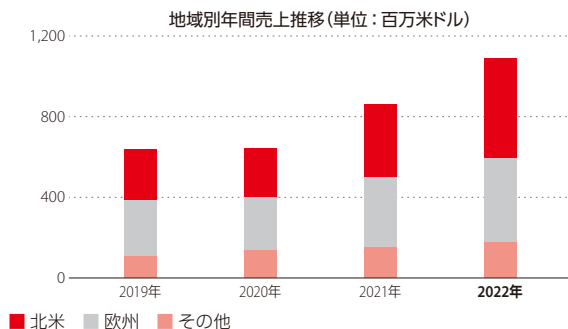


Tires (YOHT) は、市場の成長率を大きく上回る成長を続けています。これに対応するため、既存のダヘジ工場の生産能力を1.6倍に引き上げる拡張に加え、2020年第3四半期からヴィシヤカパトナム工場の建設を進めてきました。同工場は、当初は2023年に稼働を予定していましたが、旺盛な需要に対応するため計画を前倒し、2022年8月に生産を開始しました。これにより、2022年度末の生産能力は、2019年度比で約4割増となりました。新工場の年間生産能力は、第1期が日量69トン(ゴム量)、第2期増強分を加えて日量132トン(ゴム量)を計画しています。また、第2期の生産開始は2024年第1四半期を予定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

#### 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。

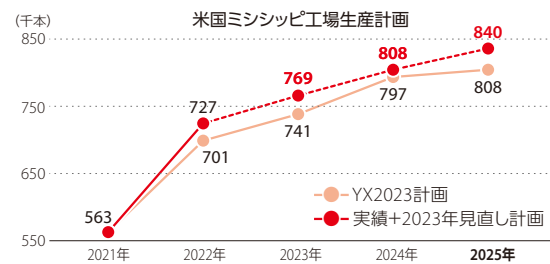
#### コスト優位性を生かした増販



#### 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)」

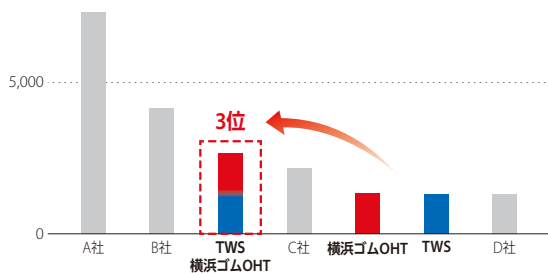
### 2023年度の取り組みと今後の課題

#### 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)



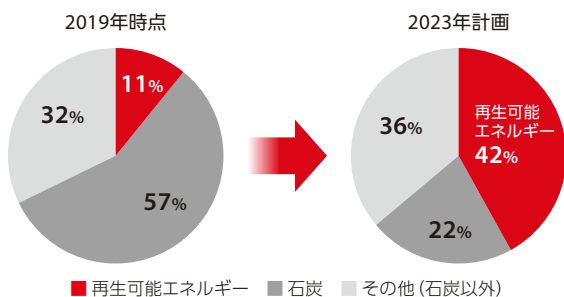
※ 当社推定

#### 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

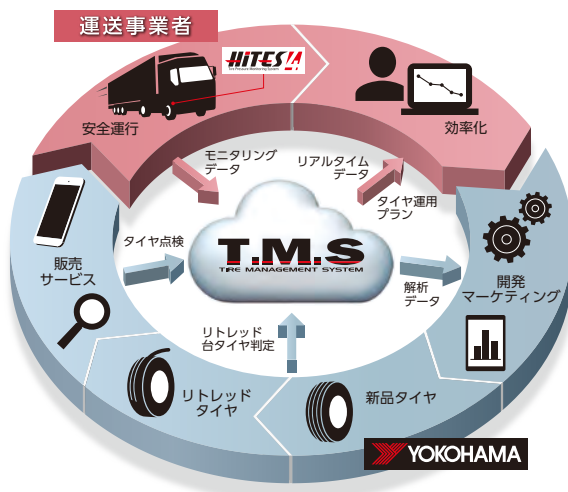
三重工場では一般のサイズのトラック・バス用タイヤの旺盛な需要に対応すべく、追加投資を実施し、約10万本を増産します。引き続き、さらなる増産も検討していきます。

#### 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