
YOKOHAMA
2026
The Yokohama Rubber Integrated Report
横滨橡胶株式会社 | 综合报告书

编辑方针

《综合报告书2026》发行寄语

为了让股东、投资者等所有利益相关方正确理解优科豪马集团的经营战略和业务活动的整体情况，加深相互信任，并促进建设性对话，我们编制并发布《综合报告书》。我们认为，为了实现企业价值的持续提升，除了业绩、业务概要、经营战略等财务信息，系统地把握并说明社会、环境、人才以及企业治理等非财务信息也十分重要。为了进一步充实并整合非财务信息，我们自2022年度起开始发布本报告书。

本报告书明确阐述了我们如何以100多年来积累的技术实力，以及全球化生产和供应体系等优势为基础，在解决社会课题的同时创造经济价值；并以优科豪马的重要课题为基础进行编制。我们将通过从财务和非财务两方面综合披露中长期成长故事，更有力地推动与各利益相关方的价值共创，为实现可持续发展的社会做贡献。希望本报告书能够让更多人加深对本集团的理解。

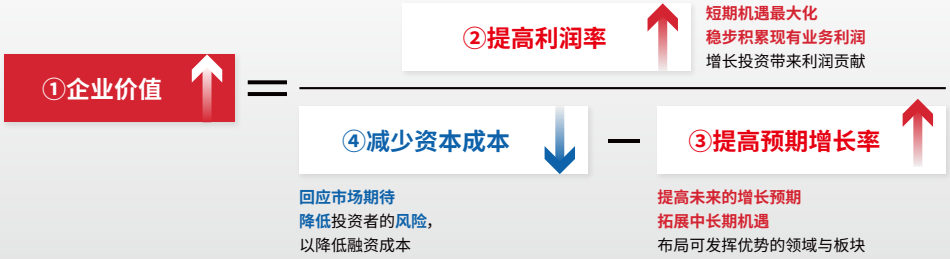
《综合报告书2026》的重点内容

本年度我们以“企业价值计算公式”为基础，重新调整了报告书的版面结构。

将本公司的可持续成长故事与引领“企业价值”提升的三个视角——“提高利润率”“提高预期增长率”“减少资本成本”相结合，通过以下四个章节进行逻辑性阐述。

- 01 价值创造故事［企业价值］
- 02 价值提供与回报的最大化［提高利润率］
- 03 通过创造新价值实现持续增长［提高预期增长率］
- 04 企业价值与提供价值的源泉［减少资本成本］

企业价值提升计算公式



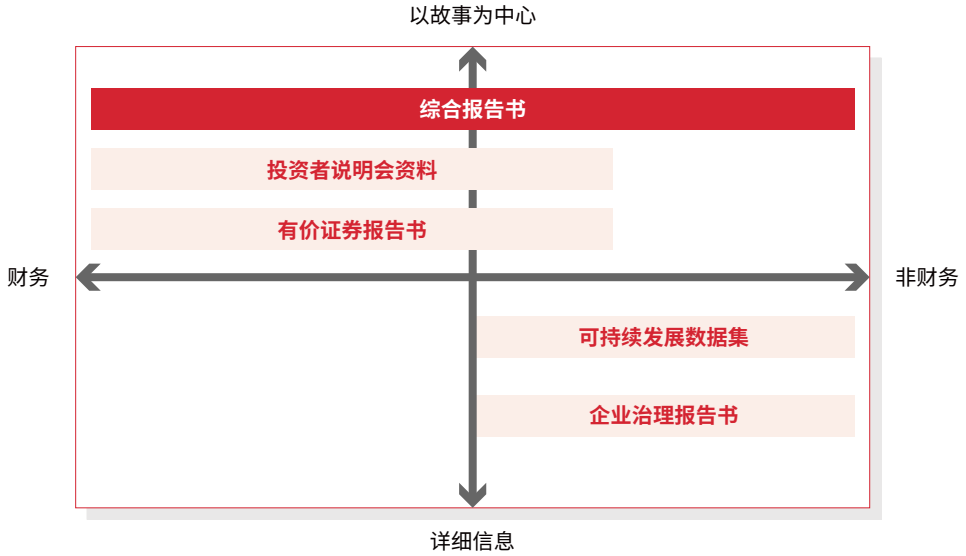
编辑方针与报告范围

在本报告书的编辑过程中，我们参考了国际财务报告准则（IFRS）基金会提出的“国际综合报告框架”和日本经济产业省的“价值共创指南”，并以优科豪马的重要课题为基础进行编制。

- 报告范围：横滨橡胶株式会社及合并子公司
- 报告期间：2025年1月1日～ 2025年12月31日 ＊包括部分2026年1月起开展的活动。
- 发行月份：2026年6月
- 关于前瞻性陈述的注意事项：

本报告书包含本集团的前景、目标、计划和战略等前瞻性陈述。这些陈述基于从本报告发布时的可获得信息中做出的判断，但由于各种因素，实际经营业绩等可能与这些预测有所不同，敬请谅解。

信息披露的整体框架



优科豪马的线上信息

企业官网



https://www.y-yokohama.com/

财务信息



https://www.y-yokohama.com/ir/financial/

非财务信息



https://www.y-yokohama.com/sustainability/

目录



01 价值创造故事

①企业价值 = （②提高利润率） / （④减少资本成本 − ③提高预期增长率）

结合高层致辞，展望我们秉持“凝聚我们诚心与技术的产品”这一理念，通过“轮胎业务大战略（整体规划）”构建的价值创造体系的全貌。

积淀的历史 …… 6
积累的优势 …… 8
At a glance 优科豪马的今天 …… 9
业务与产品、品牌 …… 10
财务与非财务摘要 …… 12
董事长致辞 …… 14
轮胎业务大战略（整体规划） …… 18
轮胎业务的全球战略 …… 20
价值创造过程 …… 22
六大资本 …… 23
与利益相关方共创价值 …… 24
优科豪马的可持续发展 …… 25
风险和机遇、实质性议题的进展 …… 27
产品与服务
～提供助力可持续发展社会的产品与服务～ …… 29
专栏：为解决课题而进行产品研发的“一线的声音” …… 31

02 价值提供与回报的最大化

①企业价值 = （②提高利润率） / （④减少资本成本 − ③提高预期增长率）

结合首席运营官和联席首席运营官的致辞，解读基于中期经营计划的各业务的个别战略、技术与生产战略的方针和进展，阐述实现收益最大化的路径。

首席运营官致辞 …… 33
技术与生产战略 …… 34
联席首席运营官致辞 …… 36
OHT业务增长战略 …… 37
财务战略与股东回报政策 …… 39
中期经营计划 Yokohama Transformation 2026（YX2026） …… 43
YX2026的进展 轮胎业务（乘用车轮胎） …… 45
YX2026的进展 轮胎业务（工业用轮胎OHT） …… 47
YX2026的进展 轮胎业务（工业用轮胎TBR） …… 49
YX2026的进展 MB（Multiple Business）业务 …… 50
YX2026的进展 其他业务（PRGR业务） …… 51

03 通过创造新价值实现持续增长

①企业价值 = （②提高利润率） / （④减少资本成本 − ③提高预期增长率）

介绍数字化转型、知识产权与研发等支持新一代创新的无形资产投资，以及提升未来市场竞争力的举措。

研发与知识产权战略 …… 53
数字化转型战略 …… 55
人力资本
～实现企业价值持续提升的人才储备～ …… 57
供应链
～构建可持续的供应链～ …… 64
尊重人权 …… 67

04 企业价值与提供价值的源泉

①企业价值 = （②提高利润率） / （④减少资本成本 − ③提高预期增长率）

介绍公司在抑制风险、强化支撑经营可持续性的坚实基础方面的情况，包括环境与社会应对、治理体系升级等。

环境
～为脱碳社会、循环型经济做贡献～ …… 70
环境
～与自然共生～ …… 72
基于TCFD/TNFD框架的信息披露 …… 74
地域社会
～与地域社会共生～ …… 78
企业治理
～加强企业治理，提升经营的韧性～ …… 79
董事名单 …… 85
外部董事对谈 …… 87
风险管理 …… 89
合规管理 …… 91

DATA

近11年主要财务和非财务数据 …… 93
参与倡议与外部评价 …… 95
术语集 …… 96
公司信息 …… 97

秉承坚定不移的创业精神，开拓全新时代



从当初的创业精神，到如今的企业理念

1929年提出的创业精神，至今仍在优科豪马的经营中传承不息。
我们将通过进一步提升企业价值，实现可持续发展。



创业精神

优科豪马将1929年中川末吉社长在设立横滨工厂（横滨市鹤见区）时发表的讲话视为“创业精神”。
其中提倡了与当今公司经营息息相关的社会性与经济性的兼容并重。



优科豪马的创始人
中川末吉
明治7年（1874年）-昭和34年（1959年）

明治21年（1888年），入职古河本店。赴美留学后，大正3年（1914年）出任横滨电线制造株式会社的常务董事。此后历任东京古河银行专务董事、横滨护谟制造株式会社（现横滨橡胶株式会社）、古河电气工业、日本轻金属的社长，成为古河财阀的核心人物。

创业精神

一、生产事业即造福社会。
换言之，生产事业的根本目的在于增进人类生活幸福，因此旨在提供廉价优质便利的产品。

二、以提供优质产品为根本方针，
并全心追求始终保持领先地位。

三、经营应本着公平友善的原则。
公正的经营者应公平合理地保证资本方权益、分配劳动者所得、履行对消费者的义务，以此为己任。

四、通过提高机械化水平，尽可能减少员工人数。
这是提高生产效率的关键。

五、事业的成败取决于是否能全身心地投入学习，
彼此不断追求进步与发展，
这取决于努力的程度，因此应付出巨大努力。

企业理念

优科豪马于1992年制定了现在的企业理念。优科豪马的企业理念由“基本理念”、“经营方针”、“行为准则”、“企业口号”构成。“基本理念”是优科豪马面向未来始终追求的目标形态，“经营方针”是管理层对自身承诺的经营基本态度，“行为准则”是每一位员工要求自己履行的行为规范。

基本理念
以凝聚我们
诚心与技术的产品
不断创造幸福和财富

经营方针
- 挑战技术前沿，创造崭新价值
- 开创专业领域，追求事业发展
- 珍惜人、磨炼人、为人创造活跃的舞台
- 重视对社会的公正和与环境的和谐

行为准则
- 锻炼自我、向最佳自我挑战
- 相互信赖、赤诚相见、共同提高
- 培养对外开放的思想

企业口号
“自然而然创造伟大”



1

THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.
Integrated Report 2026

价值创造故事

1917年创立以来，我们秉持“凝聚我们诚心与技术的产品”这一理念，以热情和挑战为动力，不断开拓时代新篇章。本章将向您介绍我们通过“轮胎业务大战略（整体规划）”构建的可持续价值创造体系，以及放眼下一个百年、迈向未来的决心。

本章希望您了解的企业价值计算公式的项目

$$\text{①企业价值} = \frac{\text{②提高利润率}}{\text{④减少资本成本} - \text{③提高预期增长率}}$$

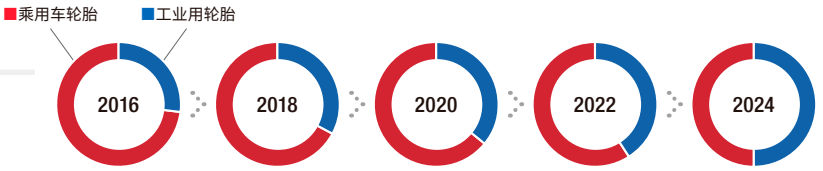
目录

06 积淀的历史
08 积累的优势
09 At a glance 优科豪马的今天
10 业务与产品、品牌
12 财务与非财务摘要
14 董事长致辞
18 轮胎业务大战略（整体规划）
20 轮胎业务的全球战略
22 价值创造过程
23 六大资本
24 与利益相关方共创价值
25 优科豪马的可持续发展
27 风险和机遇、实质性议题的进展
29 产品与服务～提供助力可持续社会的产品与服务～
31 专栏：为解决课题而进行产品研发的“一线的声音”

积淀的历史

1917年创立以来，我们跨越重重考验，不断开拓时代新篇章。怀揣作为日本国产制造商的自豪感与挑战者之志，始终作为开拓者走在时代前沿，谱写了逾百年的历史。我们将把坚定不移的创业精神传承至下一个百年，作为未知道路的开拓者继续前行。

产品组合的转变
※ 销售收入的构成比例



优科豪马的主要历史以及合并与单体销售收入走势

1917 - 1950s

优科豪马诞生，旨在提供高端橡胶产品

1917年
成立
“横滨护谟制造株式会社”

1920年
平沼工厂（横滨市平沼町）建成。开始生产输送带、轮胎等产品

1928年
横滨工厂（横滨市鹤见区）建成



1929年
横滨工厂投产
（中川末吉的讲话成为后来的“创业精神”）

1952年
平塚工厂第一期建设完成，开始生产输送带、大型轮胎、乙烯基等产品

1960s - 1970s

应对社会机动化发展并扩大出口

1963年
将公司名称由“横滨护谟制造株式会社”变更为“横滨橡胶株式会社”

1967年
推出乘用车用子午线轮胎“G.T.SPECIAL”，随后随着子午线轮胎在普通驾乘人群中的普及，扩大“G.T.SPECIAL”系列的生产

1969年
在美国成立轮胎销售公司，从依赖商社出口转为自有资本销售公司的经营模式



1980s -

通过三品战略开拓新市场

1980年
推出三品牌战略，即具备湿地性能与高速行驶性能的“ADVAN”、满足成人驾驶乐趣和静音性的“ASPEC”、具备高性价比和出色行驶性能的“GRAND PRIX”，以创造“个性化轮胎”市场

1980年
决定全面参与日本国内最高级别的全日本F2锦标赛，随后逐步将赛车运动扩展至欧洲及美国等地，在严酷的赛车运动中积累成绩

1990s -

全球化与轮胎技术的日趋成熟

1991年
研发中心（RADIC）在平塚制造所竣工

1996年～2007年
在菲律宾、越南、中国杭州、泰国、中国苏州、印度成立轮胎生产销售公司

1998年
发售乘用车用低油耗轮胎“DNA”系列首发产品“DNA ES-01”和“DNA ES-02”

2005年
在全球范围积极推广优科豪马全球旗舰品牌“ADVAN”

2010s -

注重环保技术与计划性发展

BluEarth

2010年
采用“环保+人性化”设计的低油耗轮胎“BluEarth”系列推出第一款产品“BluEarth AE-01”

2015年
设立“北海道轮胎测试中心”

2016年
收购荷兰农业建设机械用轮胎生产销售公司“Alliance Tire Group B.V.”（ATG）

2017年
创立100周年
收购产业车辆用轮胎生产销售公司“爱知轮胎工业”

100th Anniversary おかげさまで 100 周年

2020s -

通过“深化”和“探索”推动变革

2020年
制定“人与AI协作”的AI应用构想“HAICoLab”，通过“加快轮胎开发速度”“扩大全球生产基地”“拓展销售支持”“物流数字化转型”的协同效应提升竞争力

2023年
收购瑞典的农业机械/产业车辆用轮胎生产销售公司“Trelleborg Wheel Systems Holding AB”（TBS）
采用独特的“E+”标志，表明产品适用于电动汽车

2025年
收购固特异公司矿山、工程机械车辆用轮胎业务

2026年目标
合并销售收入
13,000亿日元
合并业务利润
1,880亿日元

积淀的历史

支撑企业发展的，是精益求精的技术实力，铸就可靠品质的生产力，以及面向全球的国际化拓展能力。
我们将把创立以来一脉相承的制造基因转化为优势，面向下一阶段的可持续发展，进一步加快挑战步伐，开拓独家领域。

放眼未来的优科豪马优势变迁

	1917 - 1950s	1960s - 1970s	1980s -	1990s -	2010s -	2020s -
社会与需求的变化	国产化、进口替代／应对军需与支柱产业	社会机动化扩大与高速公路建设	高性能需求与品牌意识的增强	全球竞争加剧与环保意识的萌芽	安全、环保与高性能兼顾的需求	重视脱碳与可持续发展
	**确立日本国产轮胎技术** **1921年** ■研发出日本首款帘布轮胎“Hama Town Cord” **1954年** ■发售日本首款雪地轮胎“Y-29” **1955年** ■发售日本首批真空轮胎“Hama Safety”和“Hama Liner”	**研发子午线轮胎，并确立量产技术** **1967年** ■发售乘用车用子午线轮胎“G.T. SPECIAL” **1978年** ■发售日本首款运动子午线轮胎“ADVAN-HF” **1979年** ■发售日本首款全季节轮胎“ADVAN TS-02”	**高性能技术的深化** **1980年** ■推出“ADVAN／ASPEC／GRAND PRIX”三品牌战略，根据特性明确各品牌价值 ■全面参与全日本F2锦标赛，随后将舞台拓展至欧洲及美国等地，并把在严酷的赛车运动中积累的技术反馈于市售轮胎研发	**DNA／低油耗与环保技术** **1996年** ■发售SUV轮胎“GEOLANDAR” **1998年** ■发售乘用车用低油耗轮胎“DNA”系列首发产品，“DNA ES-01”和“DNA ES-02” **2005年** ■在全球范围内积极推广优科豪马全球旗舰品牌“ADVAN”	**新款低油耗轮胎BluEarth诞生** **2010年** ■继承并升级低油耗轮胎“DNA”的技术，采用“环保+人性化”设计的低油耗轮胎“BluEarth”系列推出第一款产品“BluEarth AE-01” **2015年** ■设立“北海道轮胎测试中心”	**利用AI并启动HAICoLab** **2020年** ■制定“人与AI协作”的AI应用构想“HAICoLab” ■利用AI，通过“加快轮胎开发速度”“扩大全球生产基地”“拓展销售支持”“物流数字化转型”的协同效应提升竞争力 **2023年** ■采用独特的“E+”标志，表明产品适用于电动汽车	优势 1 **技术实力（研发体制）**
	**构建日本国内早期工厂的生产体系** **1917年** ■成立“横滨护谟制造株式会社” **1928年** ■横滨工厂建成 ■开始正式生产轮胎、输送带、软管等产品 **1952年** ■平塚工厂 第一期建设完成 ■扩充输送带、大型轮胎、乙烯基等产品群，确立量产体系	**扩建日本国内主要工厂，并实现量产化** **1967年以来** ■“G.T. SPECIAL”系列扩大生产 ■确立子午线轮胎的量产体系 **1974年** ■尾道工厂开始生产工程车辆轮胎 ■茨城工厂开始生产高压软管	**构建多品种、少批量生产体系** **1980年** ■转向适应三品牌战略的多品种、高附加值生产体系 ■生产技术升级，以满足因性能特性而异的设计与品质要求 **1983年** ■开始销售PRGR（普瑞吉）高尔夫用品	**构建适应全球化的最佳生产体系** **1996年以来** ■通过设备小型化，引入可灵活应对需求波动的“小规模一条龙生产方式”，在亚洲积极布局新工厂 **2006年** ■以“环境GD100”为指导原则，推进环保型生产流程以及环保商品的研发	**扩充全球生产体系，并通过并购获得生产能力** **2010年～** ■逐步扩建亚洲现有工厂，扩充可应对全球需求增长的生产体系 **2016年** ■收购荷兰农业建设机械用轮胎生产销售公司“Alliance Tire Group B.V.” **2017年** ■收购产业车辆用轮胎的生产、销售公司“爱知轮胎工业”	**强化OHT生产，并挑战建设“1年工厂”** **2022年** ■在印度维沙卡帕特南开设OHT的新工厂 **2023年～** ■通过并购进一步强化OHT的生产能力 **2025年** ■为实现早期投产并构建低成本、高效率的生产体系，作为“1年工厂”在中国杭州开设了新工厂	优势 2 **生产力**
	**通过技术合作创立公司** **1917年** ■通过与美国BFGoodrich（百路驰）公司的资本与技术合作创立公司	**进军美国并构建自主销售网络** **1969年** ■在美国成立轮胎销售公司 ■从依赖商社出口转为自有资本销售公司的经营模式	**扩大海外销售网络，并提升品牌知名度** **1980年以来** ■将赛车运动的舞台拓展至欧洲、美国等地 ■通过在国际舞台上取得的成绩，获得作为高性能品牌的知名度	**布局海外生产基地** **1996年以来** ■在菲律宾、越南、中国、泰国、印度布局生产、销售基地 ■确立以亚洲为核心的分散型全球生产体系	**通过并购加速全球布局** **2016年** ■收购荷兰农业建设机械用轮胎生产销售公司“Alliance Tire Group B.V.”（ATG）	**通过大型并购强化OHT生产** **2023年** ■收购瑞典农业机械用及产业车辆用轮胎生产销售公司“Trelleborg Wheel Systems Holding AB”（TWS） **2025年** ■收购固特异公司矿山、工程机械车辆用轮胎业务	优势 3 **全球体制**

积累的优势

优科豪马不断挑战创造崭新价值，始终走在时代前沿，开拓独有领域。今后我们也将利用100多年来积累的技术实力、生产力和全球网络，以热情和挑战为动力，与时代一同向前奔跑。

优势 1 技术实力（研发体制）



优势的根源

- 自创立以来从未改变的技术探索精神——不断挑战创造崭新价值，始终走在时代前沿，开拓独有领域
- 在严酷的赛车运动现场积累的轮胎开发技术与经验——能够开发兼具卓越运动性能与安全性的轮胎

优势的秘诀

- 面向保时捷、BMW M系列、梅赛德斯-AMG等世界知名高端车型的配套供货业绩，证明了产品的顶级性能与质量
- 20世纪50年代以来，一以贯之地追求冰面性能提升所积累的先进冬季轮胎技术

优势强化

- 满足以欧洲汽车为代表的全球高端汽车的制造商对质量的严格要求和缩短开发周期的需求
- 通过AI应用框架“HAICoLab”，进一步推进开发流程创新
- 通过推出E+标志（电动汽车适配）轮胎，强化应对电动汽车所需性能的相关技术，包括有助于降低电耗的低滚动阻力技术以及静谧性提升技术等



电动汽车专用超高性能夏季轮胎“ADVAN Sport EV”

E+标志

优势 2 生产力



优势的根源

- 基于“以凝聚我们诚心与技术的产品不断创造幸福和财富”的基本理念，自创立以来不断进化的生产体系

优势的秘诀

- 从乘用车轮胎到OHT全面覆盖的全系列产品生产体系
- 具备成本竞争力，除了“ADVAN”等高附加值产品，还能高效生产可与新兴轮胎制造商抗衡的标准产品
- 覆盖从多品种小批量到大量生产的灵活生产体系

优势强化

- 以作为“1年工厂”早期启动的中国杭州新工厂，以及利用Y-ATG团队管理经验进行管理的墨西哥新工厂为起点，实现可与新兴国家制造商抗衡的低成本、高效率生产，并构建可迅速供应具竞争力产品的体系



中国杭州的乘用车轮胎新工厂

优势 3 全球体制



优势的根源

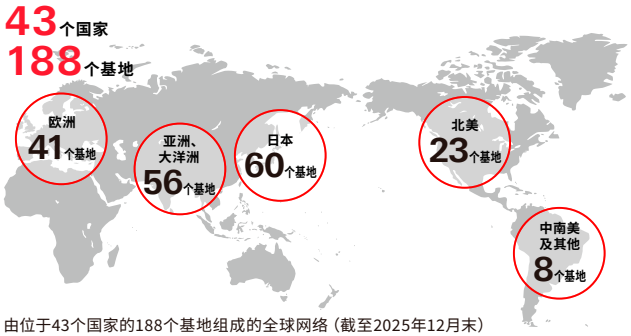
- 自20世纪80年代起，致力于构建本地生产、本地消费的体制，随后又在贴近市场的地区设立轮胎研发基地，从而能够紧跟当地需求快速投放新产品

优势的秘诀

- 从乘用车轮胎到OHT全面覆盖、可满足全球各类客户需求的全系列产品结构
- 通过向熟悉海外市场的专业经营者下放权限，制定立足地区特性的战略，实现迅速决策

优势强化

- 通过持续开展并购、现有工厂增产和新工厂建设等积极的成长投资，强化能够迅速响应全球市场需求增长的供应网络
- 通过整合、重组现有及所收购的基地，优化全球生产体系，并通过后台职能共享等提高成本竞争力和资产效率

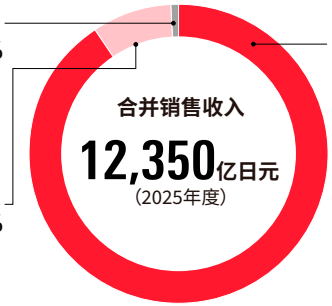


由位于43个国家的188个基地组成的全球网络（截至2025年12月末）

At a glance　优科豪马的今天

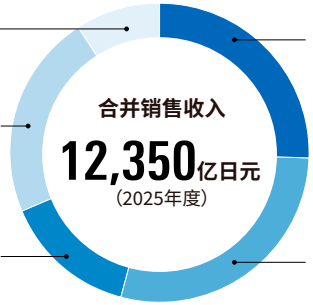
优科豪马集团拥有多项优势业务，包括被选为知名品牌高端新车配套的极具吸引力的乘用车轮胎业务，全球领先的工业用轮胎业务，以及成功利用轮胎业务深厚技术推动的MB及其他业务等，并凭借这些优势积极开展全球化经营。

业务营收构成

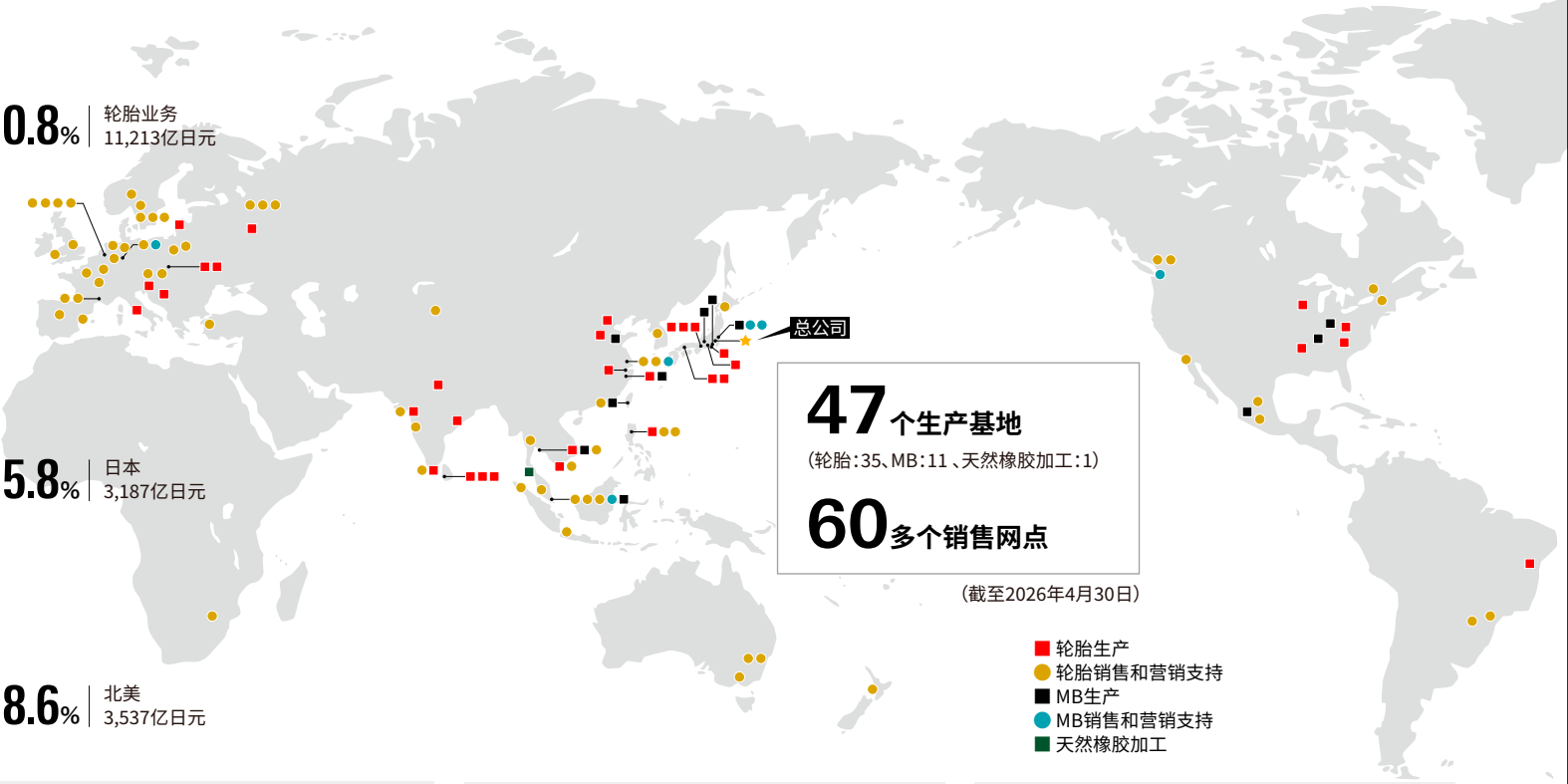


- 其他业务 81亿日元 **0.7%**
- **90.8%** 轮胎业务 11,213亿日元
- MB业务 1,056亿日元 **8.5%**

地区营收构成



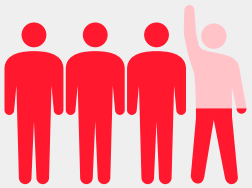
- 其他 1,120亿日元 **9.1%**
- **25.8%** 日本 3,187亿日元
- 欧洲 2,742亿日元 **22.2%**
- 亚洲 1,764亿日元 **14.3%**
- **28.6%** 北美 3,537亿日元



员工人数

34,471人

（截至2025年12月末/合并）



合并业务利润CAGR（年平均增长率）

CAGR **30%**

（2022～2025年）

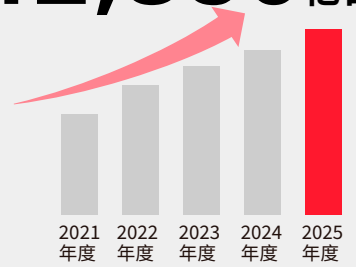
战略投资额

3,300亿日元

（2024～2026年规划）

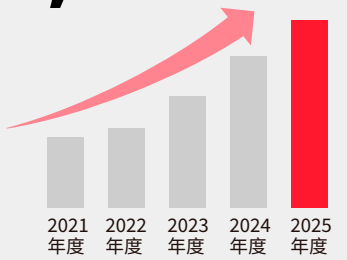
合并销售收入

12,350亿日元



合并业务利润

1,666亿日元



业务与产品、品牌

轮胎业务

乘用车轮胎

我们以“最大化高附加值产品比例”为目标，专注于超高性能轮胎、SUV、皮卡车用轮胎和冬季轮胎三大类别，积极推广以“ADVAN”、“GEOLANDAR”和“冬季轮胎”为代表的高附加值轮胎。



ADVAN

全球旗舰高性能轮胎品牌“ADVAN”，充分发掘乘用车的潜力，实现高水平的驾驶性能。



GEOLANDAR

SUV轮胎品牌“GEOLANDAR”，以“纵横驰骋于地球上所有道路和土地”为理念。



iceGUARD

冬季轮胎品牌“iceGUARD”，以丰富的商品阵容、独家的原料混合技术和轮胎花纹技术，来实现卓越的冰雪性能。



BluEarth

低油耗轮胎品牌“BluEarth”在注重基础性能平衡的同时，提高了油耗性能、湿地性能和抗磨损性，能够满足从城市驾驶到休闲驾驶的广泛用途需求。



作为新车原配轮胎，我们为保时捷、宝马、梅赛德斯AMG、雷克萨斯等知名高端汽车及电动汽车供应超高性能轮胎。这正是我们一直追求的品质与技术实力获得世界级信任的证明。



SUV、皮卡车用轮胎品牌“GEOLANDAR”加速扩充产品阵容，以满足SUV市场日益增长的多元化需求。

取得梅赛德斯AMG及BMW M系列等全球顶级高端汽车的多项技术认证



ADVAN Sport V107

全球众多高端车型选装的“ADVAN Sport V107”

日本国内市场的湿地抓地力性能等级

“a”级轮胎规格保有量



可再生原料、回收原料使用率

原材料的30.4%



可再生原料、回收原料使用率达46%※的“ADVAN”赛车轮胎（干地轮胎）

※干地/湿地轮胎的平均值

工业用轮胎

广泛供应建设和产业车辆用、农林机械用轮胎等非公路轮胎（OHT）、以及卡客车用轮胎（TBR）。作为世界顶级工业用轮胎专家，致力于提高恶劣作业环境的安全性和生产率。

非公路轮胎（OHT）



YOKOHAMA　GOODYEAR　TRELLEBORG　Mitas　MAXIMO　Cultor　ALLIANCE　GALAXY　PRIMEX　AICHI TIRE

从基础款到标准款，再到高档款，非公路轮胎品牌在所有类别都具备完整的商品阵容，为农场、矿山和建设工地等所使用车辆，提供可靠的轮胎选择。

卡客车用轮胎（TBR）
轻型卡车用轮胎（LTR）



YOKOHAMA

卡客车用轮胎品牌，具有低油耗、耐磨性、耐久性等基本性能，同时提升了电动汽车所需的承载性能。



为国内外农场提供覆盖各种用途的农业机械用轮胎，提升农业作业的整体生产率。



作为追求安全行驶、保护环境、降低成本并提高效率的卡客车用轮胎，为未来的物流新时代做贡献。

农业机械用轮胎（AG）

全球市场份额

No.1 ※排名为公司自主调查结果



产业车辆用轮胎（ID）

全球市场份额

No.2 ※排名为公司自主调查结果



非公路轮胎（OHT）

全球市场份额

No.3 ※排名为公司自主调查结果



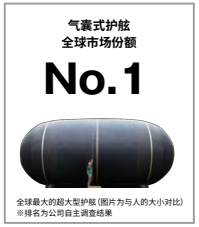
OHT：农业、林业机械轮胎、工程机械、矿车轮胎、产业、港口车辆用轮胎等的总称

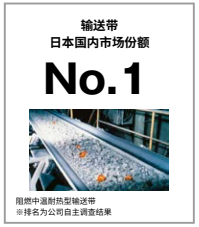
业务与产品、品牌

MB（Multiple Business）业务

提供建筑机械、各类机床用高压软管、汽车用软管配管、输送带、海洋产品、航空零件等多种产品。长期以来在全球发挥重要作用，推动汽车、石油、燃气、矿业、建筑、航空等各种产业发展。







Versatran

整合三大主力系列诞生的、面向海外市场的高压液压软管品牌。大幅提升产品性能，推出了适用于严酷环境的产品。

HAMAHEAT

国内外广为人知的输送带品牌之一。在钢铁、水泥等行业深受好评。

Seaflex

作为世界一流的输油软管品牌，其高品质受到包括石油巨头在内的全球用户的认可。

PRGR（普瑞吉）业务

生产和销售PRGR（普瑞吉）品牌的高尔夫用品。



PRGR

从科学的角度解读高尔夫，提出业内首创“头速理论”。推出众多畅销产品，40年来一直深受高尔夫球手支持。



RS DUO

通过各种创新技术，开发能体验到“高尔夫的乐趣”和“高尔夫的愉悦”的产品。

Column

品牌沟通

YOKOHAMA（优科豪马）标志中蕴含的深意

YOKOHAMA标志开头的红色标识“Performance Y”表示凝聚热情，以挑战与开拓不断创造全新感动的企业姿态。

向右上方延伸的线条展现了公司希望持续发展，始终在最前沿不断飞跃的坚定意志；红色则表现了员工的能量和炽热激情。

此外，线条的结合象征着公司在多领域及全球开展业务的过程中，集结彼此力量的团队合作精神。

YOKOHAMA

赛车运动与优科豪马

优科豪马积极参与赛车及拉力赛等多种赛车运动。在国内外供应比赛专用轮胎，并在各赛事类别中留下了辉煌的战绩。在严酷的赛车环境中打磨极限的安全与性能，将由此积累的技术反馈应用于“ADVAN”和“GEOLANDAR”等市售轮胎中。

挑战赛车运动的极限并赢得胜利，与我们确立强有力的全球知名度，铸就优科豪马品牌的卓越可靠性紧密相连。



高端车型与优科豪马

优科豪马品牌的轮胎支撑着以欧洲汽车为代表的全球高端车型的行驶表现。

作为新车原配轮胎被众多名车采用的业绩，是我们的强大技术实力与品质能够满足严苛要求的证明。

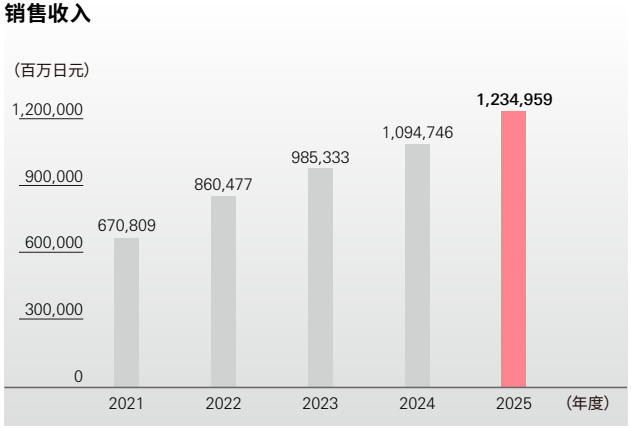
这份切实认可也延伸至市售轮胎市场中，使优科豪马品牌赢得了“高品质、值得信赖”的好评。



财务与非财务摘要

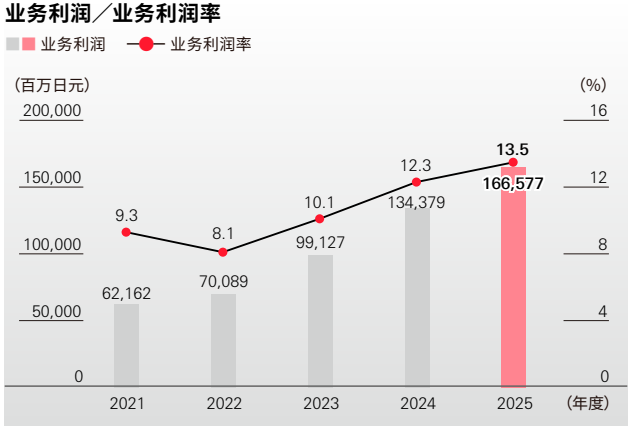
财务摘要

销售收入



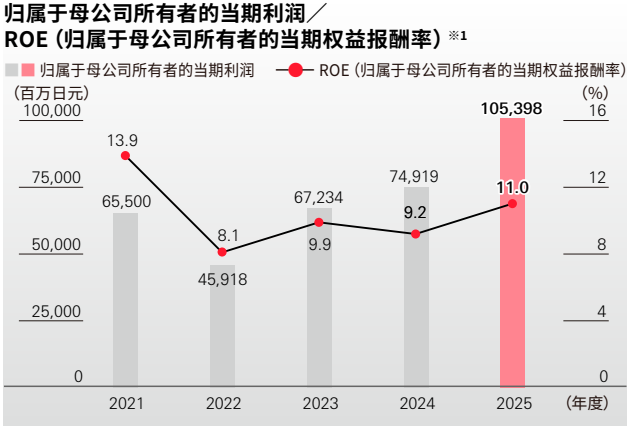
销售收入方面，乘用车轮胎领域由于新增供货扩大且高端车型装配量增加，新车配套轮胎的销售收入超过上期，此外，市售轮胎的高附加值产品销售也实现了增长；加之所收购的固特异公司OTR业务的贡献，销售收入达到1,234,959百万日元（同比增长12.8%），连续五期实现增收，且刷新了历史最高业绩。

业务利润／业务利润率



业务利润方面，虽然计入了因合并固特异公司OTR业务而产生的一次性费用，但在乘用车轮胎领域高附加值产品等的销售增长、MB业务的盈利能力改善及结构改革等内部努力的推动下，业务利润达到166,577百万日元（同比增长24.0%），增幅显著，连续五期实现增益，且刷新了历史最高业绩。业务利润率连续两年超过10%，较上一年度提升1.2个百分点，达13.5%。

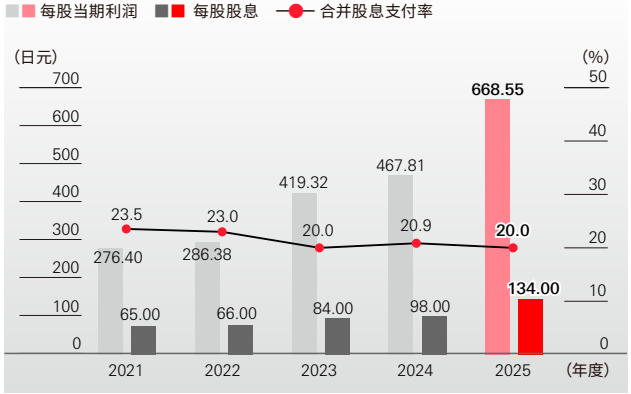
归属于母公司所有者的当期利润／ROE（归属于母公司所有者的当期权益报酬率）※1



归属于母公司所有者的当期利润方面，在各业务的增长及盈利能力改善的推动下，达到105,398百万日元（同比增长40.7%），刷新了历史最高业绩。ROE同比上升1.8个百分点，达11.0%,提前实现了10%这一2026年度的中期目标。

※1　ROE（归属于母公司所有者的当期权益报酬率）= 归属于母公司所有者的当期利润／归属于母公司所有者的权益（上期和当期的平均值）×100

每股当期利润／每股股息／合并股息支付率※2

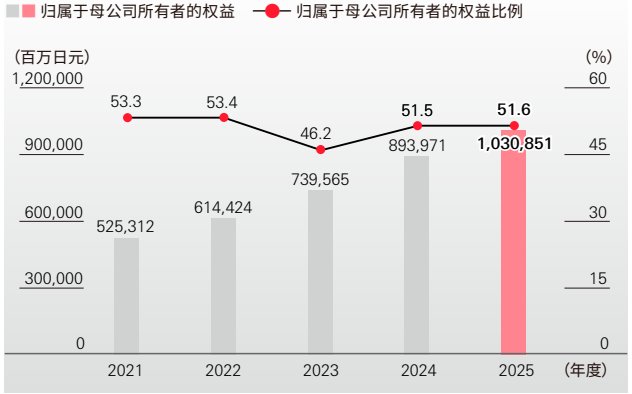


每股当期利润同比增长200.74日元，达668.55日元。每股股息同比增加36日元，达134日元，合并股息支付率为20.0%。

（注）截至2021年12月31日的每股当期利润和合并股息支付率使用除出售总公司和HAMA TITE业务等特殊因素外的金额计算得出。

※2　合并股息支付率＝每股股息／每股当期利润

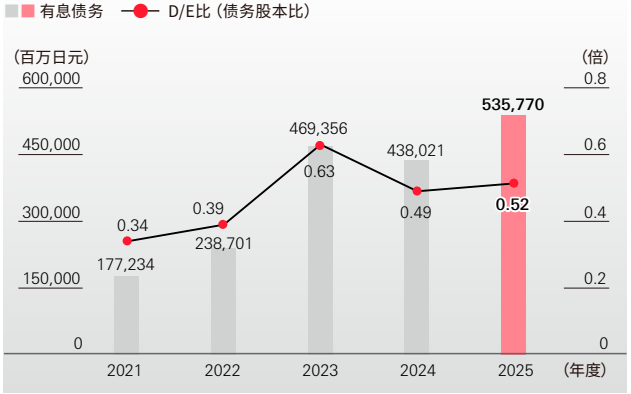
归属于母公司所有者的权益／归属于母公司所有者的权益比例※3



受留存收益以及其他资本构成要素增加的影响，归属于母公司所有者的权益较上年度末增加了136,880百万日元，达1,030,851百万日元。归属于母公司所有者的权益比例同比上升0.1个百分点，达51.6%。

※3　归属于母公司所有者的权益比例＝母公司所有者权益／资产合计×100

有息债务／D/E比（债务股本比）※4



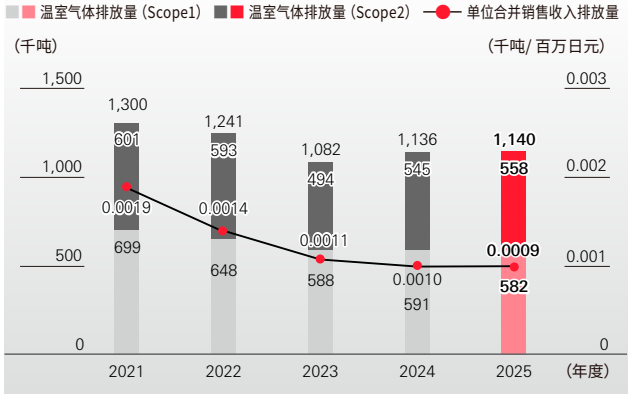
有息债务较上年度末增加97,749百万日元，达535,770百万日元，有息债务占本集团总资产的比例为26.8%（截至2025年12月31日）。D/E比（债务股本比）为0.52倍，上升0.03个百分点。

※4　D/E比（债务股本比）＝有息债务／归属于母公司所有者的权益

财务与非财务摘要

非财务摘要

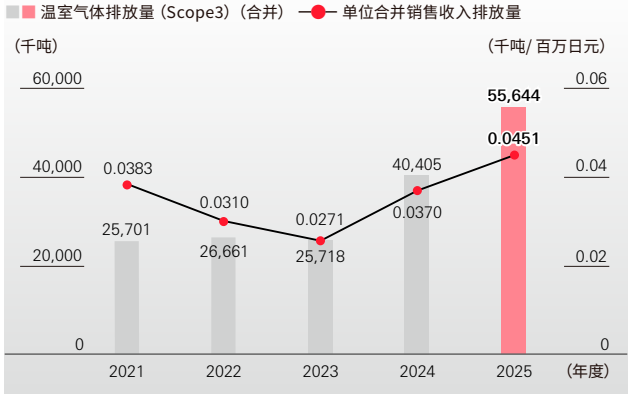
温室气体排放量（Scope1、2）（合并）



2025年度的温室气体排放量（Scope1、2）方面，受日本巨人轮胎（NGT）纳入统计范围等因素影响，Scope1同比增加2.3%，Scope2同比增加0.4%。另一方面，Scope1、2的单位销售收入排放量同比略有改善。

（注） 2021～2023年度的温室气体排放量（Scope1、2）实际数据中，包含了收购前的Yokohama TWS（Y-TWS）的排放量。

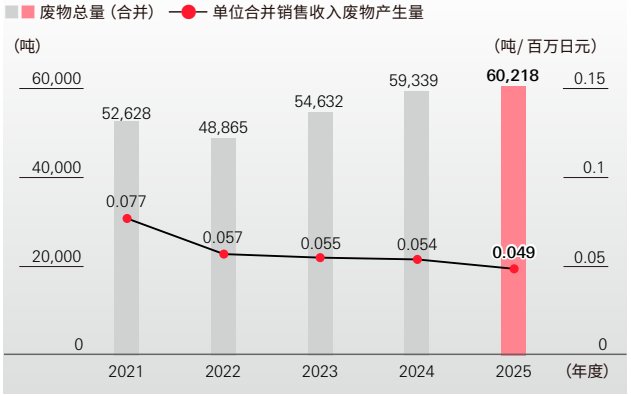
温室气体排放量（Scope3）（合并）



2025年度的温室气体排放量（Scope3）方面，除受到NGT纳入统计范围的影响外，还受到Y-TWS类别11（产品使用）的计算方法调整等因素影响，同比增加37.7%。因此，Scope3的单位销售收入排放量同比下降22.1%。

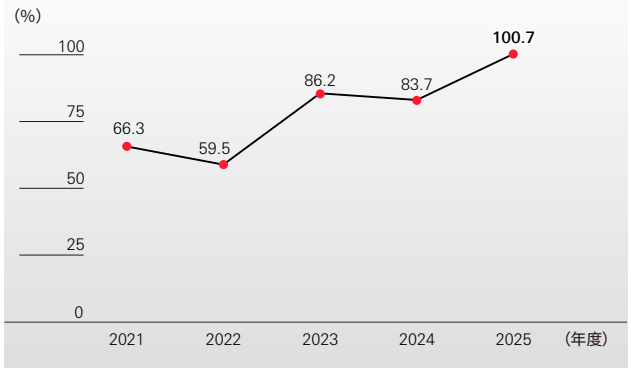
（注） 2021～2023年度的温室气体排放量（Scope3）和单位销售收入排放量的实际数据中，不包含收购前的Yokohama TWS的排放量。此外，没有属于类别8、13、14的实际排放数据。

废物总量（合并）



2025年度的废物总量方面，虽然受NGT纳入统计范围等因素影响，同比增加1.5%，但单位销售收入废物产生量改善了10.0%。

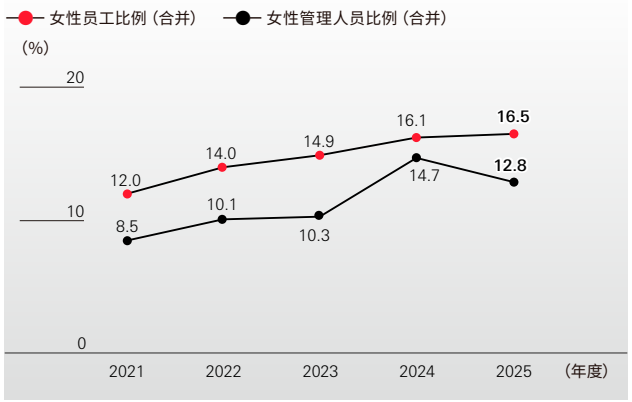
男性育儿假取得比例（单体）



2025年度的男性育儿假取得比例方面，我们以取得比例100%为目标，在全公司范围内鼓励员工休假，最终达到100.7%。

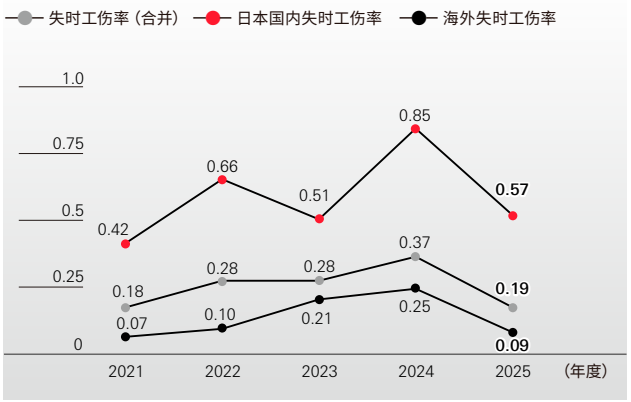
（注） 根据《女性活跃推进法》的规定计算。由于统计中包含育儿假休假时间跨年度的员工，所以取得比例可能超过100%。

女性员工比例（合并）／女性管理人员比例（合并）



2025年度的女性员工比例同比上升0.4个百分点，达16.5%，女性管理人员比例同比下降1.9个百分点，为12.8%。

失时工伤率（合并）



通过在全球各基地持续推进降低失时工伤率的举措，2025年度日本国内和海外的失时工伤率均有所改善，合并失时工伤率同比改善0.18，降至0.19。

董事长致辞

在“轮胎业务大战略（整体规划）”的指导下，通过推进“Best Alternative战略”，实现超越竞争对手的增长

2025年度，我们刷新了历史最高业绩，
同时也进一步推进了面向未来可持续增长的
结构改革与增长投资。



代表董事会长兼首席执行官
山石 昌孝

连续5年创下历史最高业绩

2025年度，虽然日本国内受到美国关税上调的影响，但在能源价格下降等成本减少的背景下，业绩整体上保持了稳健走势。另一方面，在海外，美国以个人消费为主的经济增速放缓，欧洲因关税上调导致外需不振，中国内需走弱，加之中国新兴制造商崛起导致竞争加剧，市场持续处于不容乐观的状况。

然而，即使在这样严峻的环境下，我们依然在2025年度实现了销售收入12,350亿日元（较上一年度增加1,402亿日元）、业务利润1,666亿日元（同比增加322亿日元）、当期利润1,054亿日元（同比增加305亿日元）的业绩。由此，公司连续5年实现了增收增益，创下历史新高。此外，与2025年8月上调的业绩预期相比，我们也取得了业务利润高出136亿日元，当期利润高出174亿日元的成果。

我2017年就任社长，与就任前一年（2016年度）相比，销售收入增长至2.1倍，业务利润增长至3.9倍，ROE也达到了11.0%，超过中期经营计划中设定的10%的目标。得益于此，本公司的业务规模已上升至轮胎行业全球第6位※1、日本国内第2位※2。我们认为，公司实现了不受市场环境影响，稳步超越竞争对手的增长。

※1　轮胎业务销售收入排名（优科豪马调查）
※2　全公司（轮胎、MB等）销售收入排名（优科豪马调查）

董事长致辞

“Best Alternative战略”引领增长

我们认为，这是我们十多年来持续推进“轮胎业务大战略（整体规划）”的成果。

目前的全球轮胎市场分为乘用车轮胎等“消费品”和卡客车、农业机械用轮胎等“生产物资”两大板块，按照1美元=152日元换算，这两大板块的市场规模几乎相同，均为约15万亿日元。其中，在生产物资市场中，卡客车轮胎约为9万亿日元，OHT（非公路轮胎）约为6万亿日元。

本公司通过2016年收购ATG※3、2023年收购TWS※4、2025年2月收购固特异公司的OTR※5业务，将消费品和生产物资的业务比重调整为1:1，与全球市场保持一致。这些收购的业务均拥有较高的EBITDA（息税折旧摊销前利润），符合投资纪律；收购后，通过适当的投资与经营改善，稳步取得了成效，且未计提过任何减值损失。由此，本公司被认知和定义为“OHT公司”。然而，事实上，相较于所收购的OHT业务，近年来的“Hockey Stick Growth（飞跃式增长）”，更多是得益于现有轮胎业务增长的强力引领。

“大战略”的本质目标，是通过完善比肩一级供应商中顶级制造商的产品阵容，成为能够替代其得到客户选择的“Best Alternative（最佳替代选择）”，从而实现所有品类的增收增益。

2025年2月，通过收购固特异公司的OTR业务，我们完成了产品的全系列布局，成为业内唯一一家产品阵容比肩一级供应商中顶级制造商的企业，并确立了作为其“Best Alternative”的地位。由此，我们成为少数能够满足独立轮胎经销商需求的轮胎制造商。这类独立轮胎经销商在主要市场销售对象中约占六成比例，他们“希望从一家公司集中采购多种品类的轮胎，以省去向多家公司订货的麻烦，并提升返利金额”。因此，除了收购的OHT业务，包括原有乘用车轮胎和卡客车轮胎等业务在内，相关询盘也大幅增加。得益于此，相较于2016年度，通过并购实现增长的OHT业务的业务利润增加了334亿日元，而原有轮胎业务更是实现了874亿日元的利润增长。

另一方面，并购的协同效应带来的成本竞争力提升，也为增收增益做出了贡献。中国新兴制造商已占据全球产量的一半，为了在价格竞争激烈的“红海”市场胜出，我们将所收购的ATG的低成本生产模式应用于原有业务，同时发挥并购带来的规模优势，持续推进采购与物流的效率提升。收购TWS所带来的协同效应也以超过原计划的速度释放，我们将原定于2027年实现的5,000万美元目标提前了一年，预计在2026年度就将实现约6,000万美元的效益。

※3 Alliance Tire Group 的缩写。荷兰的农业建设机械用轮胎生产销售公司。
※4 Trelleborg Wheel Systems Holding AB 的缩写。瑞典的农业机械/产业车辆用轮胎生产销售公司。
※5 Off the Road Tire 的缩写。矿车、工程车辆轮胎。

果断实施结构改革，克服成长阵痛

在中期经营计划“YX2026”的收官之年2026年度，最大的经营课题是，果断实施结构改革，“绝不把负面遗产留给下一代”。为了克服因并购而急剧扩张的组织所面临的“成长阵痛”，夯实可持续的增长基础，我们正在推进不设禁区的改革。

作为改革的一环，公司决定提前关闭美国弗吉尼亚州的塞勒姆工厂；在OHT业务方面，也果断决定关闭捷克布拉格和美国斯帕坦堡的工厂。通过这些举措，我们将加速推进高成本、低效率生产基地在全球范围内的根本性重组。

另一方面，为对抗新兴国家制造商的强大成本竞争力，我们将继续进行面向未来的投资。在中国杭州，我们挑战建设“1年工厂”，即在一年内建成具备较高市场竞争力的工厂，并较原计划提前1个月，于2025年11月开始生产试制轮胎。此外，在墨西哥，公司也正在建设充分利用Y-ATG管理经验的新工厂。以2026年下半年启动试制，2027年开始量产为目标，我们将持续推进相关举措，致力于实现低成本高效率的生产体系。

推进增长投资与股东回报

作为基本方针，公司将在业务运营中重视增长投资与股东回报之间的平衡。相较于中期经营计划“Yokohama Transformation 2026（YX2026）”最初制定的现金流入计划，我们将通过超计划推进政策性持股和土地等资产的出售，创造作为增长投资和股东回报资金来源的现金流。由此，即使会进行并购等增长投资，我们仍在原计划的基础上将股东回报总额增加了180亿日元，力求兼顾增长投资与股东回报。

在实现“Hockey Stick Growth（飞跃式增长）”的积极战略投资方面，为实现利润的持续增长，公司优先将现金投入并购和中国、墨西哥的新工厂建设等大型项目。同时，我们将严格维持以50%的自有资本比率为参考标准的财务纪律，在确保财务稳健的同时继续投资。

在股东回报方面，本公司迄今为止的基本方针是：截至2022年，不受外部环境影响，稳定派发股息；2023年起，将股息支付率设定为20%。今后，由于增长投资的成果有望进一步提升收益性，我们已将2026年度的回报目标上调至“股息支付率30%，总回报率30%以上”。公司致力于根据利润增长稳步增加股息，计划2026年度每股派息172日元，较上年增加38日元，实现连续六期增配。此外，自有资本比率超过50%的参考标准时，我们将根据股东权益和闲置资金状况，考虑灵活实施股票回购等进一步的回报措施。



董事长致辞



下一个中期经营计划也将继续推进“Hockey Stick Growth”

企业的使命是持续提升企业价值。为此，必须不断实现增收增益。为实现这一目标，本公司十多年来持续推进大战略，并在各地区、各业务中推进“Best Alternative战略”。在下一个中期经营计划“YX2029”中，也将不盲目追求新事物，而是继续推进符合企业本来目的的经营计划，这一点至关重要。

为了在2027年启动的“YX2029”中继续实现“Hockey Stick Growth”的增收增益，我们将彻底推进两大举措：进一步“深化”我们具有优势的现有业务；“探索”百年一遇大变革期的市场变化。

具体而言，我们将着眼于少子老龄化、新兴制造商崛起等未来市场变化，制定符合各地区实际情况的独有业务战略，并稳步付诸实施。此外，我们将努力构建对市场周期性（景气波动）具备抵御能力的OHT业务战略，并力求在MB（Multiple Business）业务等方面，彻底摆脱传统商业模式。

同时，通过执行进一步削减原材料费和加工费的详细计划，增强盈利能力，在推进增长投资的同时，持续、积极地向各利益相关方回报利润。在股东回报方面，我们的目标是在下一个中期经营计划的收官之年（2029年）将股息支付率提升至40%，努力提升企业的长期价值。

推进重视实效性的治理改革

2025年3月起，公司将董事人数从15人（其中外部董事7人）调整为12人（其中外部董事6人），变更为有助于充分开展讨论并加快决策速度的体制。

此外，在董事人事和薪酬委员会方面，共5名委员中有3名为外部董事，占据过半席位；2026年3月27日起，我们将体制变更为该委员会的委员长也由外部董事（河野宏和 外部董事）担任的模式，以进一步提升治理的实效性。

追求可持续发展与收益性两者兼顾

在企业活动中，追求可持续发展固然不可或缺，但我们认为，应该避免过度的环境投资给下一代造成负担。在环境投资方面，我们也将严格遵守通常的投资回收纪律，使其有助于成本削减和持续增长，实现“可持续发展与企业收益两者兼顾”，这是本公司的基本方针。

关于温室气体（GHG）排放量，公司设定了以2019年度为基准，到2026年度减排30%，到2030年度减排40%，2050年度实现净零排放的目标，目前，现有工厂的排放量也在稳步下降。另一方面，由于公司将继续积极面向“Hockey Stick Growth”推进并购、现有工厂增产及新工厂建设等增长投资，预计总排放量在2029年至2030年期间将暂时有所增加。对此，我们将在下一个中期经营计划中制定新的目标，力求实现业务增长与环境负荷降低两者兼顾。

此外，在保护生物多样性方面，员工在生产基地内培育树苗、植树造林的“YOKOHAMA千年之林”活动，以及从员工对生产基地周边的环境影响调查发展起来的生物监测和保护活动得到了认可。截至2026年3月，日本国内的5个生产基地被认定为“自然共生示范区”。我们认为，这是兼顾生产基地可持续性提升与地区生物多样性保护的活动所取得的成果。

董事长致辞



为实现“YX2026”，推进“深化×探索”，不断挑战全球市场

推进人才与全球化经营基础升级

我认为，在众多投资中，“人才投资”能够带来最大的回报。其中，为了不让当前的“Hockey Stick Growth”止步于一时，确保能够将其切实传承给下一代，培养能够承担经营重任的领导者十分重要。为此，我们制定了“下一代经营者继任计划”：指定各董事的继任候选人，并结合外部专业知识制定培养计划。面向肩负公司未来的部科长级别人员开展EMBA等经营教育，安排其在海外专业经营者麾下钻研历练等，从知识输入和实践锻炼两方面培养下一代经营者。

在数字化转型人才方面，公司为实现将事务、技术类员工的10%培养为数字化转型领导者的目标，实施了实践性“数字化转型领导者培养计划”。2026年度起，公司引入了“内部DX认定制度”，将全公司的数字化转型水平可视化，力求加强具有实效性的推进体制与全公司范围内的数字化转型人才培养。

在促进女性活跃发展方面，约12年前，公司废除了普通职位，将其转为可晋升管理职位的综合职位以来，一直致力于扩大提拔任用的人才储备。截至2025年12月末，科长及以上级别的女性管理人员比例为3.5%，作为下一批管理人员候选人的系长级别女性比例为18.9%，可通过早期提拔任用安排至管理岗位的主任级别女性比例为43.3%，全面提升多样性的基础正在稳步形成。

此外，关于2024年度员工敬业度调查中发现的“生产一线尚未充分理解战略”的问题，通过加强组织内部对话，2025年度的“YX2026”战略理解度评分大幅改善，生产部门与事务、企划部门之间的认知差距也大幅缩小。今后，我们也将继续推进组织建设，使每一位员工都能深入理解战略，积极主动地发挥作用。"

在全球化管理体系方面，公司也在加快经营升级。我们不再像以往那样从日本总部派遣经营高层，而是将体系转型为将权限委托给详细了解各地区市场的海外专业人才，这一转变直接推动了近年来原有业务的增长和业绩提升。针对干部层，公司彻底贯彻“成果主义”，引入了欧美型制度，仅依据目标达成度进行人事评价。同时，我们吸收了公司收购的ATG和TWS所拥有的严格治理体系，并通过月度经营会议等方式，构建总部能够进行适当管控的体系。我们将以这种人才和体系的升级为双轮驱动，力求进一步提升企业价值。

致利益相关方的寄语

迄今为止，优科豪马为实现“Hockey Stick Growth”，持续进行了并购和产能扩充等面向未来增长的积极投资。如今，这些前期投入大多已开始结出果实。

即使在市场环境发生巨大变化的时期，本公司也将以“Best Alternative战略”为核心，力求实现超越竞争公司的增长和收益性提升。我们希望今后也能做一家持续回应各利益相关方期待的企业。

轮胎业务大战略（整体规划）

推进“双元经营”，即同时推进“深化”——深挖现有业务，以及“探索”——开拓新市场。
通过历时十多年的大战略，确立了作为“Best Alternative（最佳替代选择）”的地位，并实现了持续增收增益。

全球轮胎市场

全球轮胎市场分为乘用车轮胎等“消费品”和卡客车、农业机械用轮胎等“生产物资”（工业用轮胎）两大板块，这两大板块的市场规模几乎相同，均为约15万亿日元（按1美元=152日元换算）。其中，在生产物资市场中，卡客车轮胎（TBR）约为9万亿日元，非公路轮胎（OHT）约为6万亿日元。

乘用车轮胎市场是竞争激烈的红海市场，预计在不久的将来，中国新兴制造商的产量大约将占据全球产量的一半。同样，在生产物资中的TBR市场，中国制造商的产量也约占全球产量的一半，市场竞争十分激烈。

另一方面，OHT市场中，虽然各类别规模相对较小，但所需产品种类却繁多，因此准入门槛较高，市场参与者较少，已成为利润空间较大的蓝海市场。

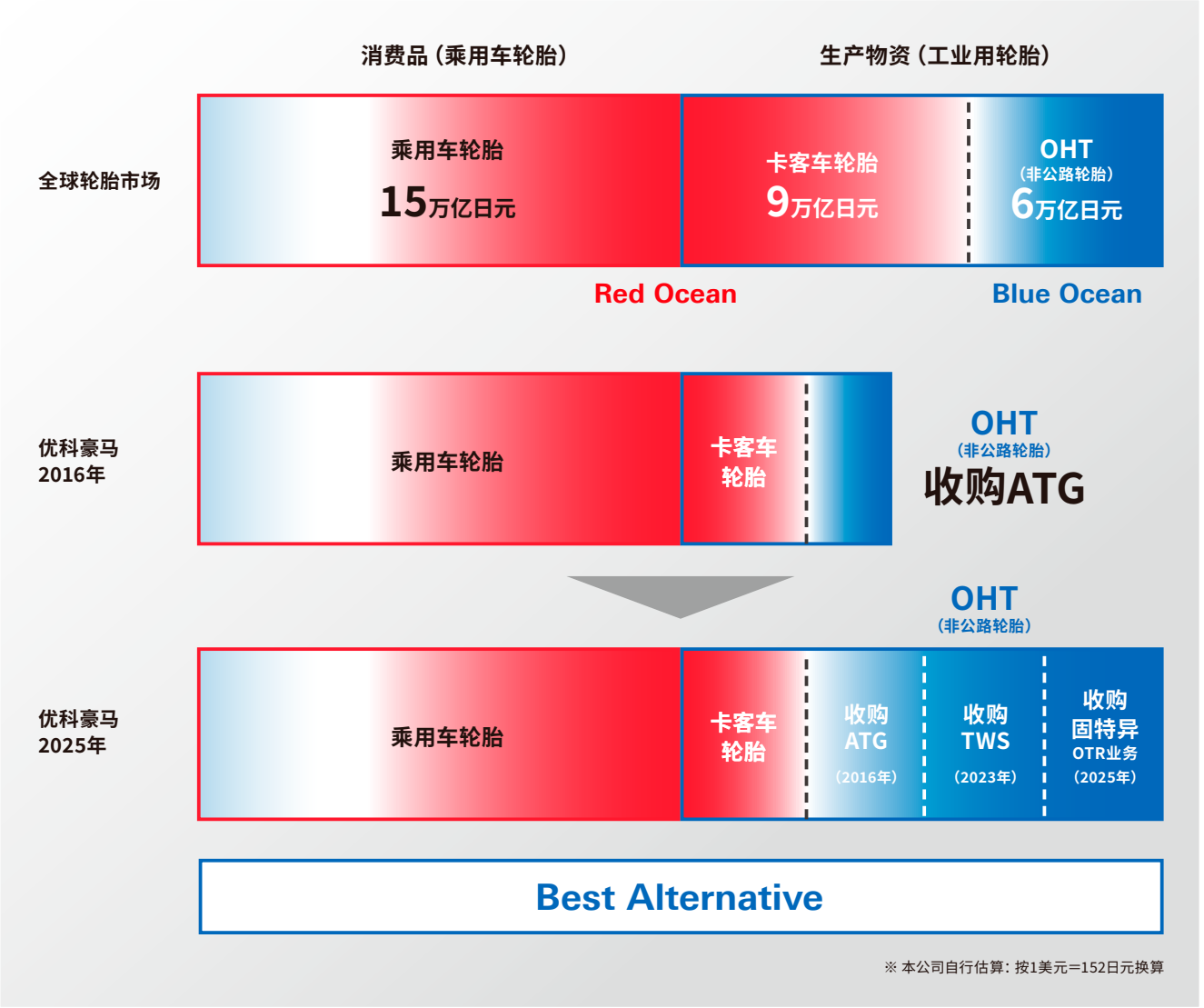
优科豪马的轮胎业务战略

为实现增收增益，本公司十多年来持续推进轮胎业务大战略。通过接连开展并购，将公司的消费品和生产物资的销售额比例调整为与全球市场相同的“1:1”，构建了比肩一级供应商中顶级制造商的产品阵容。

该战略的本质目的在于，成为主要客户，即独立轮胎经销商的“Best Alternative（最佳替代选择）”，并实现全品类的增收增益。

近年来，本公司的“Hockey Stick Growth（飞跃式增长）”固然得益于所收购的OHT业务，但事实上，更大程度上得益于原有轮胎业务的增长。

通过并购的方式构建起的真正意义上的全系列产品体系，正在有力引领包括原有业务在内的整个集团的成长。



※ 本公司自行估算：按1美元=152日元换算

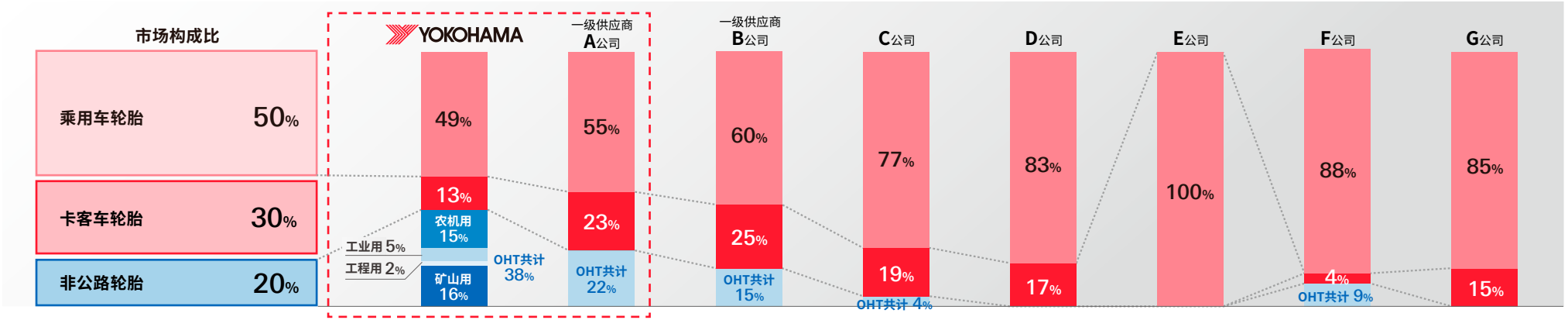
轮胎业务大战略（整体规划）

轮胎业务大战略所实现的“Best Alternative（最佳替代选择）”

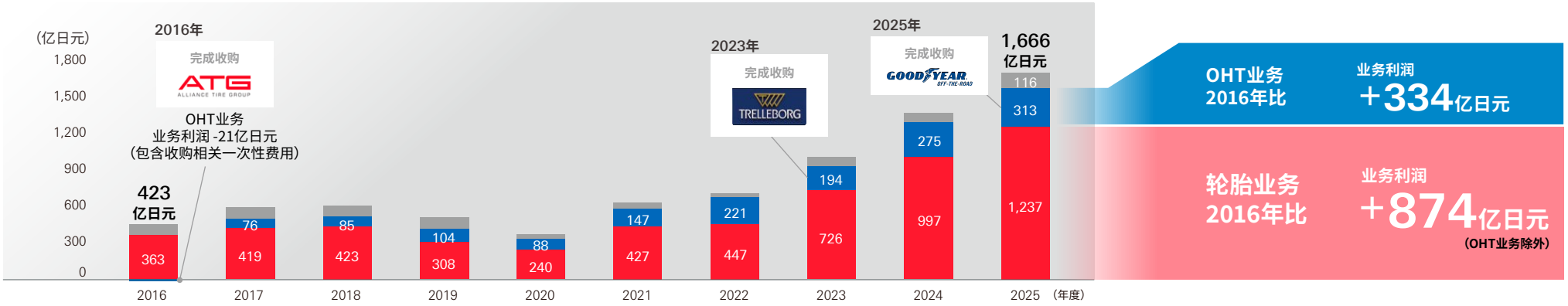
在本公司主要市场的销售对象中，不属于特定制造商的独立轮胎经销商占了约6成。他们极为重视订货、物流和库存管理的效率提升，强烈希望能够从一家公司集中采购涵盖乘用车轮胎、卡客车轮胎以及农业、工程机械轮胎等生产物资的多品类的产品。

本公司通过长期践行大战略并接连开展并购，构建了能够满足全球各类一线需求的全系列产品体系。由此，确立了独一无二的“Best Alternative（最佳替代选择）”地位，即对经销商而言，“只要找优科豪马，就能购齐所有品类的高质量产品”。这一独特的市场定位成为了竞争对手无法轻易模仿的强大准入壁垒。我们不仅限于单纯供应产品，还通过助力经销商提升整体业务效率，同时实现了新客户的开拓和现有交易关系的深化。其结果是，除了所收购的业务，还有力支撑了包括现有轮胎业务在内的全品类的增收增益势头，可以说这正是大战略带来的最大成果。

Best Alternative：※业界唯一可比肩一级供应商的产品阵容



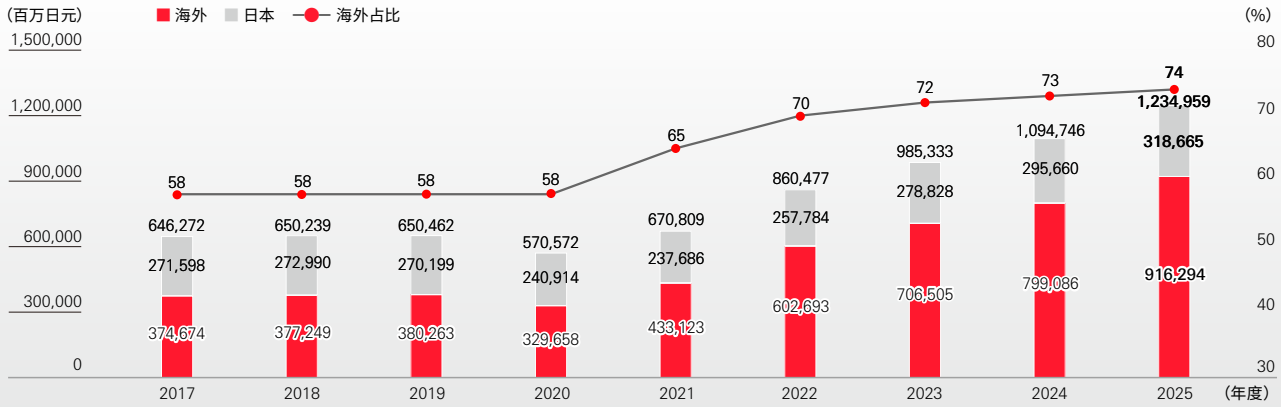
业务利润增长（2016年～2025年）



轮胎业务的全球战略

优科豪马集团凭借在北美、中国、欧洲各市场乘用车轮胎与工业用轮胎领域的卓越技术实力和品牌影响力，推行独特的全球战略。以熟悉地区情况的当地人才为核心构建经营体系，力争实现进一步成长。

海外销售收入及占比变迁



※2020年度实际业绩包含于2021年11月转让的HAMA TITE业务的实际业绩。

源自地区多样化优势的全球增长

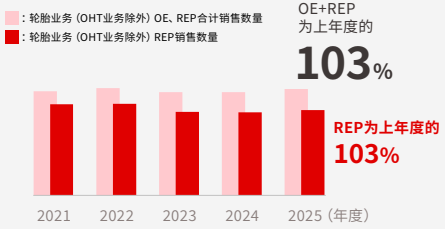
本集团自2016年收购ATG以来，通过持续积极开展并购，扩大了业务规模，并于2025年完成了对固特异公司OTR业务的收购。由此，本集团在全球市场的影响力进一步增强。在海外销售收入占比超过七成的背景下，我们持续对各地区、各渠道的轮胎业务进行详尽分析与改善，以提升盈利能力，同时积极启用当地专业经营人才，权力下放，按各地区特点制定战略。

北美业务



Jeff Barna
高级执行官

销售数量变迁（OHT业务除外）



OE：新车原配轮胎　REP：维修、更换用轮胎

北美业务是轮胎业务利润方面做出最大贡献的销售渠道，发挥着引领作用。我们计划以维修、更换用轮胎市场为中心，凭借高质量和合理价格，确立作为一级制造商品牌消费降级承接方的地位，同时强化与优质大型零售商客户的关系，扩大销售渠道，并重点拓展美国东北部等市场份额较低的地区。

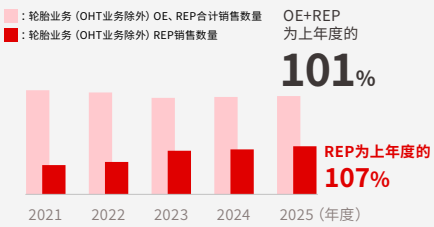
在产品战略方面，我们将有望扩大的面向CUV/SUV的“GEOLANDAR”定位为增长主轴，借助在未铺装道路越野市场的产品知名度，进一步扩大在城市道路市场的销售。此外，还将通过墨西哥新工厂（2027年开始量产）建设和现有工厂重组，优化生产体系，提升乘用车轮胎的成本竞争力。

中国业务



范 明
常务执行官

销售数量变迁（OHT业务除外）



OE：新车原配轮胎　REP：维修、更换用轮胎

中国业务以确立外资轮胎制造商No.1的地位为目标，且正在引领集团整体发展。虽然当前中国市场面临国内经济前景不明朗的情况，但由于政府的扶持政策和农村地区的机动车普及进程，预计汽车产销量将会实现增长。

为了弥补日本汽车制造商减产带来的影响，我们致力于强化面向中国本地汽车制造商（COE）的开发与销售，同时通过重建销售渠道结构，努力扩大维修用轮胎的销售。

2025年度，公司在杭州启动新工厂，作为支撑上述销售扩大的供应基础，大幅增强了当地的供应能力。今后，我们也将落实开发功能的本地化并缩短开发周期，迅速投放符合当地需求的产品。

轮胎业务的全球战略

欧洲业务



Gregorio Borgo
常务执行官

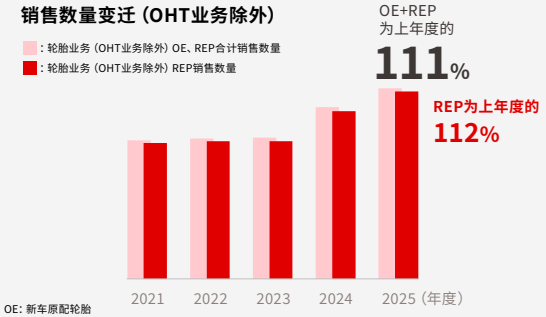
欧洲是优科豪马轮胎业务增长最快的地区，2025年的销售数量达到上年度的111%，与日本市场一同为全球整体销售增长做出了贡献。通过强化向现有客户销售大口径轮胎等高附加值产品，客均销售额达到了2021年度的2.6倍。

今后，我们将重点扩展大口径轮胎和卡客车轮胎，同时聚焦于保时捷、BMW M系列、梅赛德斯-AMG等高端车型以及电动车的新车配套。

还将通过投放新产品“ADVAN WINTER”等，力争进一步扩大业务。此外，我们也将努力在德国、英国、东欧等有需求的地区拓展新销售渠道，并通过与顶级批发商的合作提升物流效率。

在面貌一新的管理体制下，强化高端品牌的地位，力争实现进一步增长。

销售数量变迁（OHT业务除外）



OE: 新车原配轮胎
REP: 维修、更换用轮胎

OHT业务



Nitin Mantri
董事高级执行官
兼联席首席运营官

OHT业务自收购ATG以来，在以联席首席运营官Nitin Mantri为中心的管理团队领导下，通过积极的投资战略，实现了五年内销售额翻倍等强劲增长势头。
2024年，我们将OHT业务重组为Y-ATG、Y-TWS、Y-OTR三家公司，2025年收购了固特异公司的OTR业务。Y-TWS和Y-OTR专注于高端细分市场，Y-ATG则聚焦价值型细分市场。
为了在各自市场开展相应战略，每家公司在保持独立销售功能的同时，通过整合采购和生产等后台功能，最大程度发挥协同效应，力争在OHT市场（有望保持年均约6%的长期增长）实现超越行业增长率的业绩表现。

Yokohama ATG（Y-ATG）





（左）Anil Gupta
执行官
（右）Angelo Noronha
执行官

Y-ATG凭借以印度工厂为中心的高效生产带来的成本竞争力、开发速度以及小众市场产品快速上市等优势，通过全球代理商销售“Alliance”等价值型细分市场的农业机械和工程车辆用轮胎。我们重点聚焦盈利能力强且受经济周期影响较小的维修、更换用轮胎，目前已在北美市场拥有较高的市场影响力。计划今后也将致力于扩大市场影响力，并实现进一步增长。

Yokohama TWS（Y-TWS）



Elio Bartoli
Yokohama TWS President

Y-TWS凭借与农业机械及产业车辆制造商联合开发所带来的高超技术力和品牌力优势，以欧洲为中心推行本地生产、本地消费，销售“Trelleborg”等面向高端细分市场的农业机械与产业车辆用轮胎。虽然我们在新车原配轮胎市场拥有较高份额，但由于该市场容易受到经济周期影响，所以今后也将重点发展维修、更换用轮胎业务。此外，在美国这一重要市场，我们也将致力于进一步扩大市场份额。

Yokohama OTR（Y-OTR）



Loïc Ravasio
Yokohama OTR President

2025年2月，公司完成了对固特异公司OTR业务（G-OTR）的收购，Loïc Ravasio就任“整合OTR业务”的责任人。通过融合本公司原有的OTR业务与G-OTR的优势，生产基地网络和供应能力得以大幅拓展，构建了能够满足从超小型到超大型的各类需求的体制。我们将通过日美研发合作开展产品开发，并借助收购罗马尼亚新基地拓展欧洲业务，力争成为全球第二大OTR供应商。

价值创造过程

优科豪马利用100多年来积累的经营资本，秉持“以凝聚我们诚心与技术的产品不断创造幸福和财富”的理念，致力于创造客户价值和社会价值。我们将推动价值创造与资本积累形成良性循环，在下一个百年也继续追求企业价值的持续提升。

〈基本理念〉

以凝聚我们诚心与
技术的产品不断
创造幸福和财富

〈愿景〉

通过挑战和创新不断
创造新的感动，
奋力奔跑于时代前沿，
迈向下一个百年。

商业模式 — 全球业务拓展

中期经营计划

Yokohama Transformation 2026
(YX2026)

通过深化×探索，实现变革的“画龙点睛”

〈基本方针〉

创业守成

创业＝探索＝成长＝增收
守成＝深化＝改善＝增益

双元经营

物流 / 销售与服务 / 企划 / 技术 / 采购 / 生产

本地化管理

INPUT

详情请参见第23页

- 财务资本
- 制造资本
- 知识资本
- 人力资本
- 社会、关系资本
- 自然资本

创造价值的经营资本

社会的变化与课题

- “CASE”和“MaaS”在汽车行业的渗透
- 使用技术进行创新
- 客户需求多样化

OUTPUT

产品与服务

详情请参见第45页

- 乘用车轮胎
- 工业用轮胎

详情请参见第47页

- Multiple Business (MB)

详情请参见第50页

- 其他 (PRGR)

详情请参见第51页

并购驱动的增长战略

OUTCOME

社会价值

客户价值

IMPACT

经济与社会

- 实现安全、放心、舒适的智能出行社会
- 提升客户的便利性与效率
- 激活地域社会的经济发展
- 提升供应链的可持续性

环境

- 实现脱碳社会
- 降低环境负荷
- 开展保护生物多样性的活动，为实现自然向好做贡献

实质性议题

详情请参见第27页

- 提供助力可持续发展社会的产品和服务 (P29)
- 为脱碳社会、循环型经济做贡献 (P70)
- 与自然共生 (P72)
- 与地域社会共生 (P78)
- 实现企业价值持续提升的人才储备 (P57)
- 构建可持续的供应链 (P64)
- 加强企业治理，提升经营的韧性 (P79)

六大资本

优科豪马将“六大资本”视为价值创造的源泉，通过价值链中的共创发挥独特优势。
持续提供满足各利益相关方期待的价值，追求社会贡献与企业的持续成长。

表中数值为2025年度或截至2025年12月末的实际数据

创造稳定的现金流并实现资本效率最大化

财务资本

优势
- 坚实的收益基础——通过并购构建了全系列产品结构，从而确立了作为“Best Alternative（最佳替代选择）”的地位，并实现持续增收增益
- 创造稳定现金流的能力，以及面向持续提升企业价值灵活开展战略投资的执行力

强化措施
- 继续推进战略投资以促进业务持续增长
- 通过持续缩减政策性持股，提高资产效率和资本效率
- 维持与业务结构变革相匹配的最优资本结构，贯彻落实资产负债表管理

总资产	经营现金流	ROE
19,984亿日元	1,356亿日元	11.0%

推进生产基础升级，实现高质量、高效率

制造资本

优势
- 获得世界顶级高端汽车的技术认可
- 全球工业用轮胎（卡客车、OHT）领域的专家
- 可实现多品种小批量生产的生产方式
- 生产高性能气囊式护舷以及用于汽车、工程机械的液压软管

强化措施
- 追求“优质、低价、快速”
  “优质”：强化新一代高端汽车新车装配轮胎开发
  “低价”：彻底降低制造成本
  “快速”：挑战建设“1年工厂”并加快轮胎开发速度

轮胎生产基地（全球）	MB生产基地（全球）	设备投资额
35个基地	11个基地	1,100亿日元

强化催生挑战的人才基础

人力资本

优势
- 不拘泥于国籍和属性，利用多元化的人才
- 推进不受时间和地点限制的灵活工作方式
- 培养并选拔能够推动持续增长的高附加值人才
- 与经营战略联动，针对主要岗位适才“适岗”进行配置

强化措施
- 通过对话与组织氛围改善，提升员工敬业度
- 通过多样化的职业发展支持，提高女性管理人员比例
- 扩充培养经营人才和数字化转型人才的能力开发项目
- 持续任用年长人才，充分利用其经验见解

员工人数（合并）	海外员工比例（合并）	员工敬业度成绩（单体）
34,471人	69.2%	69.0

构建以信任为基础的可持续伙伴关系

社会、关系资本

优势
- 通过贴近市场的开发体制，迅速响应当地需求，并及时投放新产品
- 涵盖乘用车轮胎、生产物资以及MB业务的、遍布全球的广泛客户基础
- 有助于提升天然橡胶种植园可持续性的农户支持活动

强化措施
- 通过面向泰国天然橡胶种植户举办研讨会活动，深化供应链中的合作关系
- 通过定期举办“生物多样性专题讨论会”，推进与地域社会及专家学者的对话，培养环保意识

面向天然橡胶种植户举办研讨会活动	举办生物多样性专题讨论会
累计 10次	累计 11次

支撑竞争优势的技术与研发能力的提升

知识资本

优势
- 将日本首款低油耗轮胎投放市场（1998年）
- 提升了可再生原料及回收原料比例的轮胎和橡胶制品
- HAICoLab：应用AI开发产品(材料设计、结构设计)
- 与合作伙伴携手开发可再生原料（NEDO绿色创新基金项目等）

强化措施
- 开发并发售带“E+”标志的轮胎，满足因搭载电池而高载重等电动汽车的特殊需求
- 利用数字化技术提升服务水平，提高客户的便利性和效率

研发费用	持有专利数量
214亿日元	6,402件

创造环境价值并推动资源循环

自然资本

优势
- 引入可再生能源，持续在全公司实施节能活动
- 开发提升了可再生原料及回收原料比例的产品
- 与生产基地周边的当地居民、地方政府携手开展生物多样性保护活动

强化措施
- 进一步在全公司推进节能活动
- 以生产基地为中心，为实现自然向好做贡献
- 推进可持续的原料采购（关注土地利用、森林资源保护、杜绝对生物多样性的影响等）

获得“自然共生示范区”认证的基地数量	在“YOKOHAMA千年之林”活动中植树及提供树苗数量
累计 3个基地※	累计 149万棵

※2026年3月有2个基地获得认证，累计达5个基地。

与利益相关方共创价值

优科豪马集团重视与所有利益相关方的对话，通过构建稳固的信任关系，致力于提升企业价值。
我们真诚地将大家的期望和需求反映到业务活动中，为实现可持续社会做贡献。



	利益相关方的期望和关注	沟通方式	与利益相关方共创价值
客户	■ 产品的安全性与质量 ■ 环保产品的开发与提供 ■ 完善的支持体系 ■ 提供产品及服务的适当信息	■ 日常业务 ■ 客户咨询窗口（日常） ■ 官网及社交媒体（随时） ■ 举办各类活动、展会参展（随时） ■ 轮胎安全宣传活动（每年1次）	■ 开发并提供安全的高质量产品和环保产品 ■ 提供完善的支持和适当的信息，以提升客户满意度 ■ 基于通过对话了解到的需求，实现安全舒适的移动出行社会
员工	■ 职业健康与安全、健康经营 ■ 人才培养与利用 ■ 提高员工敬业度 ■ 多元人才各尽其才 ■ 尊重人权	■ 经营管理层与员工对话（随时） ■ 公司内部咨询窗口（日常） ■ 合规管理热线（日常） ■ 劳资协商会、委员会（随时） ■ 内网公告栏（日常）、发行公司内部报刊（每年4次）	■ 营造安全健康的职场环境，尊重人权 ■ 促进多元人才各尽其才，培养能够发挥能力的人才 ■ 通过与经营管理层的对话提升员工敬业度
股东、投资者	■ 提升企业价值 ■ 及时、适当地披露信息 ■ 适当的利润回馈 ■ 可持续发展举措	■ 股东大会（每年1次）、结算说明会（每年4次） ■ 投资者关系会议（小型，1对1）（随时） ■ 工厂参观、试乘体验会（随时） ■ 官网（日常）	■ 通过及时且适当的信息披露与对话，实现高透明度经营 ■ 对业务活动创造出的利润进行合理回馈 ■ 通过持续实现“Hockey Stick Growth（飞跃式增长）”，提升企业的中长期价值
地域社会	■ 地区环境保护 ■ 为地域社会做贡献 ■ 激活地域社会的经济发展	■ 居民说明会（每年1～2次） ■ 工厂参观会（随时） ■ 举办生物多样性专题讨论会（每年1次） ■ 开放厂区内的公园、运动场（日常） ■ 参与地区志愿活动（随时） ■ 赞助地区活动（随时）	■ 培养当地人才，创造就业机会 ■ 通过开展地区环保活动和提供活动赞助，为地域社会做贡献 ■ 通过业务活动激活地域社会的经济发展并促进可持续发展
供应商	■ 公平公正的交易 ■ 构建长期伙伴关系 ■ 提升质量的举措 ■ 尊重供应链中的人权	■ 合作伙伴CSR说明会（每年2次） ■ 供应商日（每2年1次） ■ 面向天然橡胶种植户举办研讨会（每年2次） ■ 天然橡胶种植园调查（每月约15件） ■ 咨询窗口（日常）	■ 基于公平、公正的交易，构建长期伙伴关系 ■ 通过面向天然橡胶种植户举办研讨会等，推动质量提升 ■ 推动整个供应链尊重人权，并强化竞争力

优科豪马的可持续发展

优科豪马集团提出了“对未来的关怀”这一可持续发展口号。通过业务活动解决社会课题，从而与各利益相关方携手实现可持续社会并创造共享价值，提升企业价值。

CSR本部分管董事致辞



董事兼常务执行官
CSR本部主管
宫本 知昭

优科豪马认为，通过业务活动为实现可持续社会做出贡献，并与各利益相关方共同创造共享价值非常重要。因此，我们利用迄今为止积累的技术实力和知识，持续致力于解决社会课题。

本公司自1998年开发行业首款环保轮胎“DNA”系列以来，便早早开始注重对环境的贡献。此外，2007年，公司启动了“YOKOHAMA千年之林”活动，在国内外生产、销售相关基地利用潜在自然植被种植树苗；2010年起，又在生产事业所开展生物多样性保护活动，通过生物监测掌握业务活动对环境的影响，并与地域社会共同推进水资源风险管理与生态系统保护。得益于这些活动，截至2026年3月，公司在日本国内有5个基地获得了“自然共生示范区”认证。通过这些举措，员工开始将可持续发展视为己任，意识也得到了提升。

此外，通过与利益相关方的对话，我们认识到应当着手解决的课题，并将其融入业务战略和业务活动之中，这对于推动可持续的企业管理至关重要。我们通过持续的沟通建立起信任关系，努力将利益相关方的观点更深层次地反映到经营中。

在可持续发展口号“对未来的关怀”的指导下，通过推进面向实质性议题目标愿景的相关举措，致力于实现可持续社会并提升业务的可持续性。

可持续发展口号

对未来的关怀（Caring for the future）

优科豪马集团行为准则

优科豪马集团根据联合国全球契约的四大领域（“人权”、“劳工标准”、“环境”、“反腐败”）十项原则制定了集团行为准则，并与集团所有成员共享，将其作为推进业务活动的准则。

七大行为准则

1. 无论公司内外，尊重人权
2. 打造安全且健康的工作环境
3. 实现与地球环境的协调
4. 提供安全、高质量的产品与服务
5. 开展高透明性的企业活动，正确公开信息
6. 不仅遵守法律法规，还遵守社会规范
7. 实现与地域社会的共存共荣

七大行为准则（详细） *https://www.y-yokohama.com/sustainability/business/suspolicy/*

可持续发展治理推进体制

公司建立了完善的体制：每年召开2次（5月和11月）“CSR会议”，由代表董事会长兼首席执行官担任主席，所有内部董事（包括审计委员）全体出席；会上针对优科豪马集团应致力解决的可持续发展课题（环境、职业健康与安全、防灾、质量、人力资本、人权、社会贡献等）制定方针，规划并研讨相关举措。

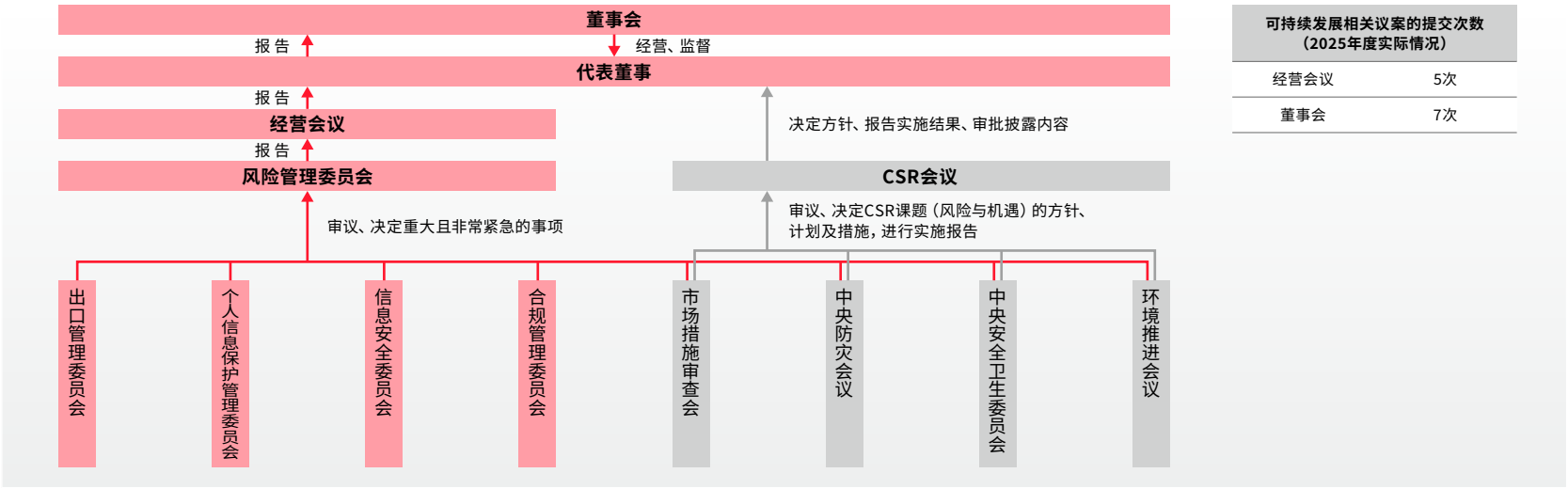
此外，对于重要事项和需要迅速决策的事项，或需要报告、审议的事项，在经营会议上进行报告、审议，并根据其重要性提交董事会审议或向董事会报告。董事会通过上述会议机构的报告，定期监督可持续发展相关风险和机遇对经营战略产生的影响。

对于可持续发展课题的进展情况，每月向代表董事会长兼首席执行官、代表董事社长兼首席运营官、CSR本部分管董事、内部董事审计委员汇报。

并且，在每年两次召开、就经营战略展开讨论的“封闭式董事高管研讨会”（由包括海外基地在内的集团全体董事高管参会）上，也将碳中和与循环经济的相关课题作为长期主题展开讨论。对于可持续发展课题中重大且非常紧急的事件，公司建立了与“风险管理委员会”协同处理，迅速应对的体制。

优科豪马的可持续发展

可持续发展治理推进体制



可持续发展相关议案的提交次数（2025年度实际情况）	
经营会议	5次
董事会	7次

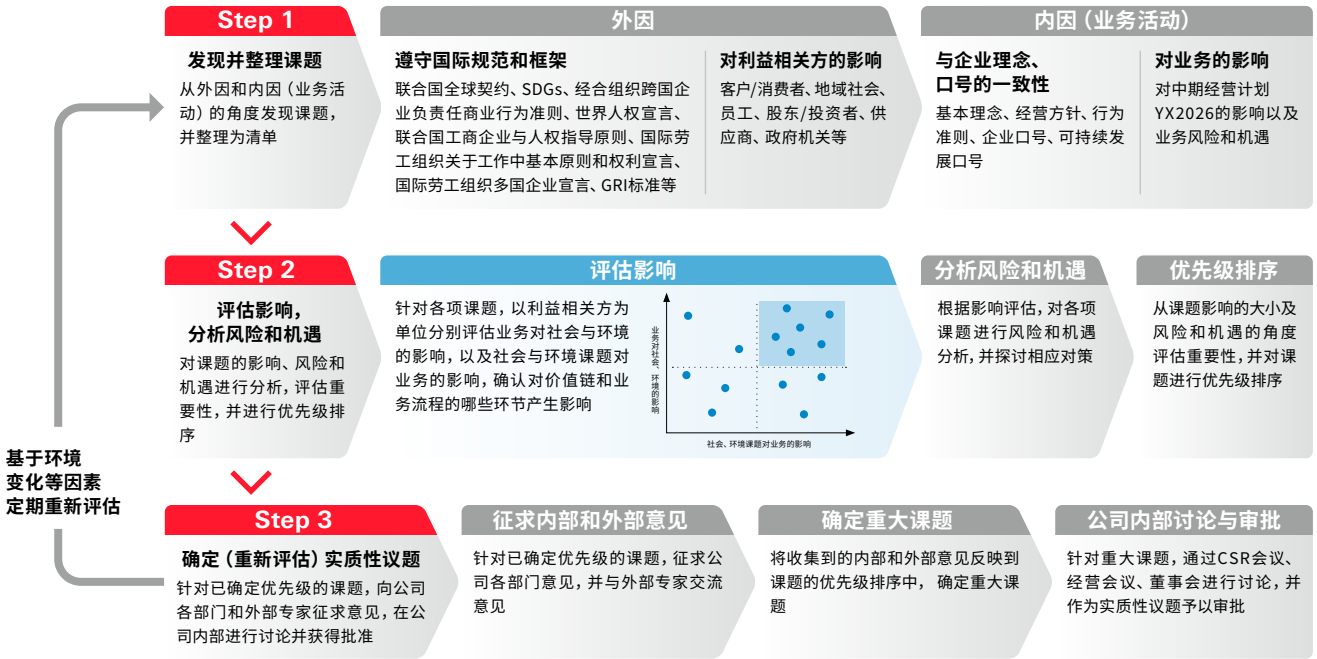
实质性议题（重要课题）与实质性议题确定流程

2024年，基于本集团所面临的经营环境及社会课题的变化，我们重新评估了实质性议题。确定了对社会、环境和本集团可持续发展不可或缺的实质性议题，并为其实现设定了中长期非财务目标（KPI）。

详情请参见第27页

风险和机遇、实质性议题的进展

实质性议题的确定及重新评估，依照右图所示三步流程，从Step1到Step3按步骤实施。今后公司也将根据环境变化等因素，定期进行重新评估。



风险和机遇、实质性议题的进展

2024年，优科豪马结合中期经营计划“YX2026”的制定，对实质性议题进行了重新评估。
通过外因和内因识别课题，并针对各利益相关方评估风险与机会，设定KPI和目标，推进可持续发展举措。

※1 可低压行驶的轮胎规格，最大限度减少对农作物根系的影响。
※2 2026年3月有2个基地获得认证，累计达5个基地。

实质性议题（重点课题）	风险和机遇	KPI	2025年度业绩	目标	愿景
提供助力可持续发展社会的产品和服务 详情请参见第29页	风险 短中期 无法应对变化导致业绩降低 中长期 客户需求变化导致产品需求下降，例如因MaaS普及导致私家车车主减少 中长期 产品安全性降低导致事故和诉讼的风险、召回和品牌价值贬损 中长期 性能、成本等的要求水平更加严格 机遇 中长期 尽早响应客户需求变化、应对更严格的法规 中长期 通过应对“CASE”和“MaaS”获得新商机	E+标志（电动汽车适配）轮胎的产品数量	7款产品	■ 2026年度：10款产品	■ 利用独家技术提高质量和性能，实现安全舒适的智能出行社会 ■ 通过提供高附加值的非公路轮胎，为经济和社会的发展做贡献 ■ 通过利用数字化技术提供的服务，提高客户的便利性和效率
		符合VF（Very High Flexion）标准和PFO（Pressure Field Operation）标准※1的轮胎规格数	合计283个规格	■ 2026年度：合计384个规格	
		利用数字化技术实施轮胎管理/维护服务（T.M.S）的数量（车辆注册数量/轮胎检测数量）	53,567辆 314,092条	■ 2026年度：车辆注册数量5万辆 ■ 2026年度：全年轮胎检测数量45万条	
为脱碳社会、循环型经济做贡献 详情请参见第70页	风险 中长期 环境（轮胎磨损粉尘等）相关法规更加严格、诉讼增加 中长期 由于温室气体（客户企业的Scope3）减排要求使用可再生能源而导致能源成本增加 机遇 中长期 向对环境问题敏感的客户销售产品 中长期 随着电动汽车普及，电动汽车配套产品的销售也逐渐增加	减少温室气体排放量（Scope1+2）	较2019年度减少10.2%	■ 2026年度：较2019年度减少30% ■ 2030年度：较2019年度减少40% ■ 2050年度：实现碳中和	■ 通过产品为脱碳社会做贡献 ■ 减少温室气体排放量和能源使用量 ■ 扩大可再生、回收原料的使用，为循环经济做贡献
		自用电力可再生能源比例	6.8%	■ 2050年度：达成100%	
		可再生、回收原料使用率	30.4%	■ 2026年度：28% ■ 2030年度：40% ■ 2050年度：达成100%使用可持续原料	
与自然共生 详情请参见第72页	风险 中长期 因开发天然橡胶种植园造成森林等的环境破坏而对生物多样性产生负面影响 中长期 供应商的温室气体排放助推气候变化，导致灾害加剧 中长期 大气污染和气候变化导致当地居民遭受灾害，健康受损，并且影响当地气候 中长期 水资源和废物的处理不当导致当地居民健康受损，并且影响生物多样性 机遇 中长期 通过提高制造过程效率来降低能源成本 中长期 通过再利用和回收，降低资源价格波动风险，提高利用效率 中长期 降低环境保护成本	在“YOKOHAMA 千年之林”活动中植树和提供树苗的数量	1,490,853棵	■ 2030年度：植树及提供树苗数量累计150万棵	■ 推进自然向好举措 ■ 加强环境管理
		事业基地获得“自然共生示范区”认证的数量	累计3个基地※2	■ 2026年度：累计5个基地	
		重大环境事故次数（大气、水资源、土壤）	0例	■ 保持0例	

风险和机遇、实质性议题的进展

※3 根据《女性活跃推进法》的规定计算。由于统计中包含育儿假休假时间跨年度的员工，所以比例可能超过100%。
※4 表示满65岁以上的行政类、技术类和技能类员工中，65岁以后仍由本公司或子公司继续雇佣的员工比例（最近3年移动平均值）。
※5 根据面向提交公司（单体）员工的“员工意识调查”结果计算。

实质性议题（重点课题）	风险和机遇	KPI	2025年度业绩	目标	愿景
与地域社会共生 详情请参见第78页	风险 短中期 由于废物和排放物对环境的影响，当地社区反对工厂运营 短中期 天然橡胶种植园的开发侵害当地原住民的权益 中长期 为消除对周边原住民居住环境的恶劣影响，所采取的措施导致橡胶产量下降，生产成本上升 机遇 中长期 通过与当地居民建立良好关系，实现稳定运营 中长期 培养本地青年（通过提供奖学金、实习等方式），创造入职本公司的机会	由员工社会贡献基金“YOKOHAMA 真心基金”支援社会公益组织	12例	■ 全年10例以上	■ 助力解决地域社会的问题
实现企业价值持续提升的人才储备 详情请参见第57页	风险 短中期 工伤、自然灾害、传染病等导致劳动力减少 短中期 因心理健康问题而停工、满意度下降导致生产率下降 短中期 员工面对工作时间过长、低工资、结社自由受限等人权侵害 机遇 中长期 通过多元化人才的聘用/培养和人尽其才来激发创新，提高生产率	课长以上女性管理人员比例（单体）	3.5%	■ 2026年度：5% ■ 2030年度：10%	■ 推进多样化与包容性 ■ 通过员工能力开发，促进创新并提高生产率 ■ 安全健康的工作环境 ■ 尊重员工的人权
		男性育儿假取得比例（单体）※3	100.7%	■ 2026年度：100% ■ 2030年度：100%（延长取得期限）	
		员工满65岁后的延聘率（单体）※4	78.5%	■ 2026年度：65%以上 ■ 2030年度：70%以上	
		能力开发培训参与率 MBA等经营教育参与率（单体） 数字化转型领导者培训参与率（单体）	8.1% 5.6%	■ 2026年度： 部门负责人的15%（累计） 行政/技术类职员的10%（累计）	
		员工敬业度成绩（单体）※5	69.0	■ 2026年度：70	
构建可持续的供应链 详情请参见第64页	风险 中长期 天然橡胶种植园内强迫工人劳动、雇佣童工等人权问题曝光导致交易中止，整改措施导致生产成本上升 机遇 中长期 采购可持续且高品质的原材料 中长期 通过为地域社会经济发展做出贡献，扩大交易规模	天然橡胶种植园的调查数量	1,050件	■ 2030年度：累计1,200件	■ 采购可持续天然橡胶 ■ 尊重供应链内的人权
		为天然橡胶种植户举办研讨活动的次数	2次	■ 全年2次以上	
		供应链内人权尽职调查（影响评估）的实施件数	1件	■ 全年1件	
加强企业治理，提升经营的韧性 详情请参见第79页	风险 中长期 反垄断法、防止收受贿赂、价格卡特尔、出口管理等法律法规趋严 中长期 因网络攻击或机密信息泄露等导致信誉及品牌价值下降 中长期 具备气候变化、生物多样性保护等环境问题、人力资本、供应链人权等可持续发展相关知识与技能的人才不足 中长期 因未能应对可持续发展问题而导致企业价值下降 机遇 中长期 通过应对可持续发展问题，提升经营韧性与企业价值	董事会内可持续发展相关项目的报告/审议数量	7件	■ 全年4件（每季度1次）以上	■ 加强与利益相关方的沟通 ■ 加强可持续发展问题的治理

产品与服务　～提供助力可持续发展社会的产品与服务～

优科豪马集团通过独家技术提供高质量、高性能产品，并通过利用数字化技术的创新型服务，助力安全舒适的移动出行社会和经济与社会发展，致力于实现可持续发展型社会。

基本观点

优科豪马集团以《优科豪马集团行为准则》为依据，致力于提供安全、高质量的产品与服务。在轮胎、软管配管和工业材料等支撑交通和产业的产品开发中，我们不断挑战技术前沿，提升质量与性能，同时利用数字化技术提升服务水平，提高客户的便利性和效率，积极创造新的价值。

2025年度的进展与KPI

KPI	目标	2025年度业绩	评价
❶ E+标志（电动汽车适配）轮胎的产品数量	2026年度：10款产品	7款产品	○
❷ 符合VF（Very High Flexion）标准和PFO（Pressure Field Operation）标准的轮胎规格※1数量	2026年度：共384种规格	共283种规格	△
❸ 利用数字化技术实施轮胎管理/维护服务（T.M.S）的数量（车辆注册数量/轮胎检测数量）	2026年度： 车辆注册数量 5万辆 轮胎检测数量 全年45万条	53,567辆 314,092条	◎ △

※1 可低压行驶的轮胎规格，最大限度减少对农作物根系的影响

增加电动车轮胎产品数量的举措

本集团为应对碳中和趋势和电动汽车普及扩大的情况，正努力增加电动汽车※2专用轮胎的产品数量。我们设定了2026年度达到10款产品的目标，截至2025年12月，“E+”标志（电动汽车适配）轮胎已经有7款产品。

“E+”标志标注在搭载了相关技术的轮胎上。这些技术不仅可应对因搭载电池而产生的高负荷，以及电机产生的高扭矩输出，还可满足EV特有的需求，包括与没有发动机噪音的安静电动车相匹配的静谧性，提升车辆电耗和能源消耗效率，以及扩大续航距离等。



刻在轮胎侧面的“E+”标志

“E+”标志

为应对高端电动汽车市场扩大，我们开发了EV专用的超高性能夏季轮胎“ADVAN Sport EV”，并在可保持出色静谧性的高端舒适型轮胎“ADVAN dB V553”和SUV、皮卡车用公路轮胎“GEOLANDAR X-CV”等产品上也标注了“E+”标志。

此外，我们还将“E+”标志引入卡客车轮胎，在日本国内销售“507U”，在欧洲销售“120U”等，在商用车领域强化了电动汽车的适配能力。

2025年度，在电动汽车日益普及的中国市场，我们以中国电动汽车制造商的高端车型为主，推进将“ADVAN Sport EV”作为新车原配轮胎配套供货，不断累积实际业绩。

未来也将继续强化研发和新车配套，为实现脱碳社会贡献力量。

※2 电动汽车包括BEV（电池电动汽车）、EV（纯电动汽车）、PHEV（插电式混合动力汽车）、HEV（混合动力汽车）和FCEV（燃料电池汽车）。



标注了“E+”标志的乘用车轮胎



标注了“E+”标志的卡客车轮胎

增加高附加值非公路轮胎规格数量的举措

在非公路轮胎领域，为实现“通过提供高附加值的非公路轮胎，为经济和社会的发展做贡献”的愿景，我们将符合VF标准与PFO标准的轮胎规格数量增加作为KPI。截至2025年12月，我们实际共有283种规格，并将目标设定为到2026年度达到共384种规格。

符合VF标准的轮胎（以下简称VF 轮胎），与传统子午线轮胎相比，可在胎压低40%的情况下承受同等载荷。低胎压作业可减少对土壤的压力，从而抑制因土壤压实带来的损害。研究结果还报告称，土壤压实会阻


装配了符合PFO标准的轮胎的农业机械

产品与服务　～提供助力可持续发展社会的产品与服务～

碍空气和水分流动，妨碍作物根部的生长，导致农作物减产。通过引入VF轮胎，有效减轻土壤压实，促进作物生长，从而提高生产率，同时改善作业效率和燃油经济性。

此外，我们还扩充了符合PFO标准的轮胎（以下简称PFO轮胎）产品阵容，进一步加强了VF轮胎在低速行驶时的承载能力。搭载PFO技术的轮胎能够以比VF轮胎更低的胎压行驶，从而进一步减轻土壤压实。在最大程度减轻对土壤影响的同时，使大型农业机械能够使用，且有助于提升作业效率。

能同时供应VF轮胎与PFO轮胎的制造商，全球也为数不多。我们拥有丰富的产品阵容，能够满足各种需求，通过为用户提供值得信赖的优质轮胎和完善的售后服务，助力农户提高生产率，降低环境负荷，确保粮食的稳定供应，致力于实现可持续发展型社会。



符合PFO标准的轮胎TM1000


使用“T.M.S”进行轮胎检测的场景

近年来，我们率先推进新一代轮胎解决方案技术的开发，包括利用AI的胎压判定技术，以及远程实时将胎压、温度和磨损状态可视化的技术等。通过将这些技术整合至“T.M.S”，推动平台的进一步升级。

2025年，我们开始面向出租车运营商提供胎压传感器与“T.M.S”联动的全新解决方案。本服务是一套先进系统，可为贯彻落实安全行驶、减轻轮胎相关成本与作业负担、实现最优运营管理提供支持。安装在轮毂上的气门嘴式传感器可检测胎压和温度，并自动发送至云端，从而实现从出车前检查到行驶时的实时监测，再到运营管理的全流程支持。

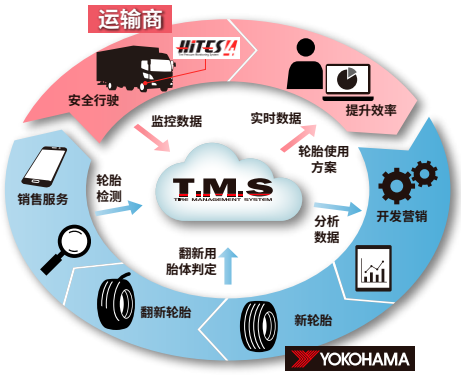
自2003年开始提供服务以来，“T.M.S”为“解决客户困扰”不断扩充服务内容。2026年度的目标是，车辆注册数量（累计）5万辆，年度轮胎检测数量45万条。在进展方面，截至2025年12月，车辆注册数量已经达到53,567辆，提前完成了目标。年度轮胎检测数量已达到314,092条，正朝着计划目标稳步积累成果。

数字化转型解决方案的拓展与推广 —轮胎管理优化—

为了实现“利用数字化技术提升服务水平，提高客户的便利性和效率”的愿景，我们正在强化“T.M.S”（轮胎管理系统）的推广。

该系统是面向客运和货运商的解决方案，可通过轮胎检测和已安装的传感器收集胎压、温度和磨损状况等数据，并在云端进行统一管理。通过云端及时共享信息，由“轮胎专家”迅速提供磨损预测，以及最适合的产品与使用方案，助力解决运输行业面临的各类课题。

“T.M.S”的概念图



面向出租车运营商的轮胎解决方案服务概略图



Column

为解决课题而进行产品研发的“一线的声音”
挑战利用生物基丁二烯开发环保轮胎

当前，推动循环型经济发展的步伐正在加快，轮胎和橡胶行业也面临着变革要求。
丁二烯是轮胎的主要原料——合成橡胶等的重要化工原料，目前主要以石油为原料进行生产。
为了降低对石油的依赖，从而减少CO_2排放，促进可持续原料采购，本公司一直致力于开展利用生物质（生物资源）来源的乙醇生成丁二烯的实证研究。



用实验室设备试制的丁二烯橡胶

虽然与传统石油来源丁二烯相比，生物基丁二烯在成本方面仍存在课题，但我们将其生产技术定位为面向未来循环型社会无法绕开的技术。为实现该技术的社会应用，2022年1月，日本瑞翁株式会社（以下简称“日本瑞翁”）与优科豪马共同推进的“碳资源循环型合成橡胶基础化学品制造技术开发项目”被国立研究开发法人新能源产业技术综合开发机构（NEDO）列为“绿色创新基金项目/利用CO_2等生产塑料原料的技术开发”。

该实证项目旨在建立两项高效从废旧轮胎或生物质（生物资源）等中生产碳资源循环型丁二烯和异戊二烯的先进技术，以期在2030年代实现社会应用。具体而言，在产业技术综合研究所、东京科学大学（原东京工业大学）和理化学研究所的协助下，我们正在推进“利用催化剂由乙醇合成丁二烯（催化技术）”与“利用酶由植物资源制造丁二烯（生物技术）”这两项研发课题。

优科豪马相关负责人寄语



横滨橡胶株式会社
研究先行开发本部
材料功能研究室
理事高级研究员兼
研究室室长
网野 直也

本集团设定了“2030年实现可再生原料、回收原料使用率40%、2050年达成可持续原料使用率100%”的目标，将合成橡胶的主要原料——丁二烯的去化石原料化，作为这一规划图的核心举措。

在本实证项目中，自2026年起，我们计划依托合作方日本瑞翁在德山工厂（山口县周南市）内建设的中试线，收集确保丁二烯稳定获取与实现量产化的各种数据。由此，项目将进入“实际制造，并作为轮胎进行评估”的全新阶段。我们将使用日本瑞翁试制的丁二烯橡胶，在本公司试制轮胎并进行行驶测试，收集用于实证的数据。如果能确认其具有与传统产品同等的安全性与性能，那么其价值就将体现在“降低环境负荷”这一方面。虽然仍存在价格差异等问题，但我们将认真传达其环保价值，并提供具有这类附加值的轮胎。

日本瑞翁相关负责人寄语



日本瑞翁株式会社
创发推进中心
碳中和研究开发推进室
室长
桥本贞治先生

日本瑞翁作为合成橡胶制造商，长期以来一直向优科豪马供应轮胎用合成橡胶。基于“为了今后也继续推动日本国内合成橡胶市场的发展，生物来源原料的研发必不可少”这一理念，我们确信该项目具有重大意义。我们希望将技术回馈给社会，以可持续的形式支撑日本的产业基础。

由于乙醇能够稳定供应，且本公司拥有使用催化剂合成产品的经验，因此在现有技术的基础上，我们更容易推进丁二烯的转化技术。虽然将乙醇转化为丁二烯是难度非常高的工艺，但我们认为，充分利用我们的优势——高纯度提取与蒸馏技术，去除杂质，确立一套高效生成技术，稳定供应与传统产品别无二致的高品质丁二烯，是本公司的使命。

2

THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.
Integrated Report 2026

价值提供与回报的最大化

作为走在时代前沿，不断开拓独家领域的挑战者，我们的自豪感已凝结为坚实的“制造”实力。本章将阐明各业务实现收益最大化的变革路径，包括已确立从乘用车用轮胎到OHT的全品类产品阵容的轮胎业务，以及加速“选择与集中”的MB业务等。

本章希望您了解的企业价值计算公式的项目

①企业价值 = ②提高利润率 / (④减少资本成本 − ③提高预期增长率)

目录

33 首席运营官致辞
34 技术与生产战略
36 联席首席运营官致辞
37 OHT业务增长战略
39 财务战略与股东回报政策
43 中期经营计划Yokohama Transformation 2026（YX2026）
45 YX2026的进展 轮胎业务（乘用车轮胎）
47 YX2026的进展 轮胎业务（工业用轮胎OHT）
49 YX2026的进展 轮胎业务（工业用轮胎TBR）
50 YX2026的进展 MB（Multiple Business）业务
51 YX2026的进展 其他业务（PRGR业务）

首席运营官致辞



通过兼顾技术实力与成本竞争力的结构改革，实现企业价值的持续提升

优科豪马以“优质、低价、快速”为指导方针，持续推进兼顾技术实力与成本竞争力的结构改革。

代表董事社长兼首席运营官
清宫 真二

追求“优质、低价、快速”

我就任社长兼首席运营官以来，最重视的是通过技术与生产改革，实现“优质、低价、快速”这一指导方针。2025年度我也继续亲自带队指挥，推进了一线改革和结构改革。

在“低价”方面，我们将彻底降低制造成本的预期值，从最初的65亿日元大幅提升至200亿日元以上。这并非临时性举措，而是工厂方面持续推进成本改善和原料采购改革所积累的成果。我们认为，在市场竞争日益激烈的背景下，可持续进行成本改善的体制本身，正是本公司的竞争力所在。

在“快速”方面，我们在中国杭州挑战建设新工厂——“1年工厂”，并提前1个月实现了原定目标，新工厂作为“11个月建成的工厂”于2025年11月开始生产试制轮胎。此外，墨西哥新工厂建设目前也正朝着2026年下半年启动试制、2027年开始量产的目标顺利推进。

通过向这类低成本、高效率的工厂转型，力求兼顾盈利能力提升与未来的持续增长。

技术实力和品牌力是形成竞争优势的源泉

本公司最大的优势在于，“独家橡胶配方技术”和“先进的调校技术”能够满足全球高端汽车制造商的严格要求。这些技术实力受到好评，高端车型的新车原配轮胎数量已扩大至2022年度的1.3倍。此外，我们也积极参与赛车运动，将其作为挑战前沿技术的大实验场，并将通过赛车积累的技术应用于高端车型轮胎的开发。

这些对品质毫不妥协的追求和开发实力，支撑着“ADVAN”“GEOLANDAR”“冬季轮胎”等高端轮胎的性能，也成为我们在竞争激烈的市场中实现与竞争对手差异化的源泉。

另一方面，在通用轮胎市场，以中国制造商为主的价格竞争正在加剧。本公司正在推进“双轮驱动”战略，在高端领域依靠技术实力实现差异化，在通用领域通过强化低成本生产体系提升竞争力。特别是在中国和墨西哥的新工厂，我们积极引入大批量生产和自动化，通过提高人均生产率，构建能够应对全球竞争的成本竞争力。

HAICoLab加快技术创新

本公司的独家AI应用框架“HAICoLab”，是融合AI、模拟技术与人类专业知识的开发基础。可通过将AI推导出的依据可视化，为技术人员带来新的启发，从而实现原料和内部结构优化，并缩短开发周期。此外，这种优化不仅能实现轮胎轻量化，减少原料使用量，同时也为CO_2减排、扩大对回收原料与可再生原料的利用做出了贡献。

HAICoLab不仅被用于高端车型的新车原配轮胎，也被用于开发对耐磨性、静音性、滚动阻力等有较高要求的电动汽车轮胎，目前相关工作也在顺利推进。

飞跃性提升开发速度

为了在竞争加剧的市场环境中脱颖而出，我们正通过利用“HAICoLab”和引入“新开发模式”，来提升开发速度。通过HAICoLab提高从模具制作到评估的整个流程的效率，力求将开发周期最大缩短50%。

此外，通过同时推进基础开发与平台开发的“新开发模式”，我们将开发周期较以往缩短了2年以上，并计划从2026年下半年起陆续推出新产品。

致利益相关方的寄语

2025年度，中国和墨西哥新工厂的启动以及利用AI进行开发创新等，面向可持续增长的基础建设取得了重大进展。这些举措并非单纯为了提升效率，而是面向未来维持竞争优势的重要举措。

今后，我们也将把安全和质量放在首位，稳步推进环境保护和数字化转型人才的培养等面向未来的投资。同时，我们以双轮驱动，同步推进高附加值产品带来的利润增长和低成本生产体系的强化，实现企业价值的持续提升。

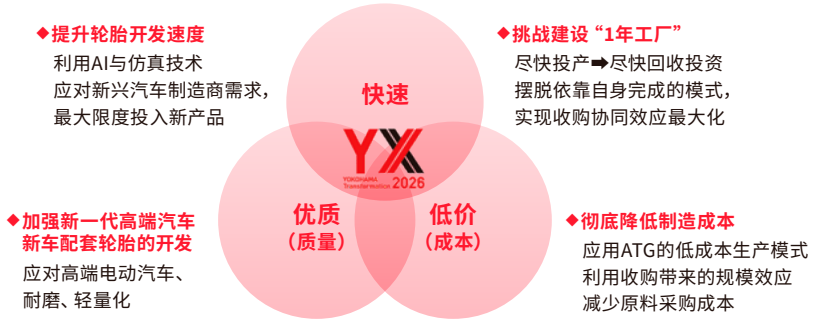
技术与生产战略

以“优质、低价、快速”为指导方针，凭借独有的技术实力，追求超越以往的更高性能与更强功能；同时致力于彻底降低制造成本，利用AI加快开发进程，以实现企业价值的最大化。

技术与生产战略的基本方针

在高端产品方面，我们力争最大限度提高AGW（“ADVAN”“GEOLANDAR”“冬季轮胎”）的销售占比；并通过利用独有技术提升产品性能，扩大对新一代高端汽车的新车配套，实现差异化。另一方面，标准产品将通过提高开发和生产效率来增强竞争力。此外，作为基础，我们还将利用AI“提升轮胎开发速度”并“彻底降低制造成本”，追求整个集团的企业价值最大化。

实现“优质、低价、快速”



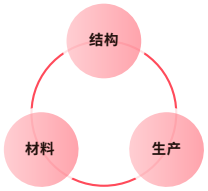
加强新一代高端汽车的新车配套轮胎的开发

作为实现“优质”的举措，我们正在加强新一代高端汽车新车配套轮胎的开发。近期，公司扩大了向BMW M系列、梅赛德斯-AMG、保时捷等对性能与质量要求极高的高性能车型供货，并通过这些业绩稳步提升了技术实力。目前，欧洲汽车制造商不但要求轮胎能够应对车重增加，还要求进一步提升以时速200km以上的超高速行驶时的操纵稳定性和刚性，同时高水平兼顾轻量化和低滚动阻力等与上述要求相互制约的性能。为了迅速且准确地响应这些严格要求，我们计划扩充新城南工厂的开发设备。通过引入新设备，融合轮胎结构、材料及生产方面的各项核心技术，力求实现高性能与卓越特性。



背景／概要	▶应对欧洲高端汽车制造商日益严苛的质量要求 ▶实现更高水平的技术特性，确保性能与质量的均一化 ▶扩建厂房，引入新成型机

融合结构、材料、生产方面的各项技术



目标特性与技术

▶提升高速行驶时在干燥路面上的操纵稳定性
要求具备卓越性能，满足在欧洲不限速路段高速行驶的需求

▶兼顾轻量化、低滚动阻力与高刚性

彻底降低制造成本

作为实现“低价”的举措，公司正在推进原料费和加工费削减，以彻底降低制造成本。



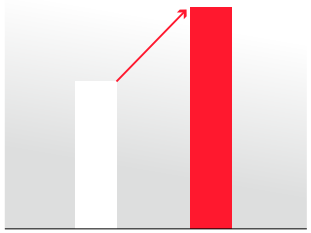
在原料费方面，拓宽了传统采购渠道，积极遴选新兴国家的供应商。我们基于严格的质量标准，在所有部门共享信息的同时推进评估与引入流程，从而缩短了周期，提前实现了成本削减。

在加工费方面，公司通过最大限度地减少海外工厂生产尺寸与型号切换，并缩短切换时间，提高了现有设备的能力和利用率，推进了大口径产品的生产能力扩充。此外，通过燃料转换等方式，削减能源费用的工作也在顺利推进。

遴选供应商

扩充新兴国家供应商
（以金属和橡胶助剂为主）

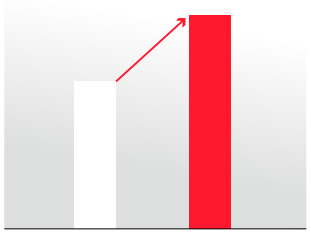
新供应商引入数量
以往的150%※



评价

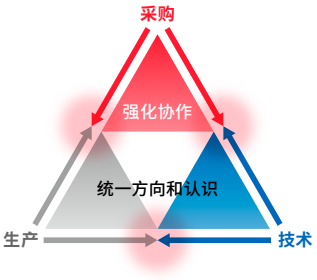
适用优科豪马质量标准
维持高质量的同时缩短评估周期

降本项目数量
以往的145%※



引入

打破部门壁垒
工作可视化
所有部门统一方向
（提前释放累计成效）



技术与生产战略

提升轮胎开发速度



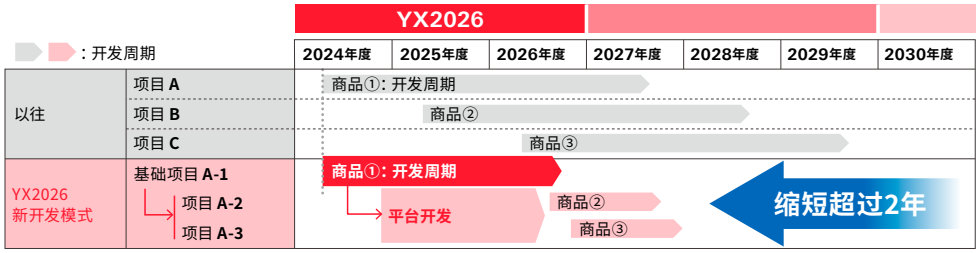
作为实现“快速”的举措，公司正在加快轮胎研发进程。

作为具体举措，我们引入了“新开发模式”，在开发基础产品的同时，构建作为第二、第三产品开发基础的平台。采用该模式的开发工作正在顺利推进，预计将以2026年下半期部分产品上市为开端，于2027年将大型产品投入市场。同时，我们还在推进作为第二、第三产品开发基础的通用零部件的基础开发。

本公司独家AI应用框架“HAICoLab”也已成为提升开发速度不可或缺的重要工具。除生成材料配方、预测特性值、利用XAI（可解释AI）辅助设计以外，2026年还独家开发了融合仿真技术（FEM：有限元法）与AI的模具设计辅助系统。由此，在从材料开发到模具设计的各个环节中推进了AI应用。

在传统轮胎开发过程中，确定规格前，需要反复进行模具研究与制作，以及轮胎试制、研究与评估，经历大量试错。相比之下，通过引入HAICoLab在虚拟空间进行的海量计算，可以减少实体样品试制次数，由AI量化呈现的设计指引能够对技术人员的经验形成补充，从而实现了返工更少的开发流程。通过提高整个规格研究流程的效率，公司正朝着将开发周期最多缩短50%的目标稳步向前迈进。

新开发模式1号商品的开发进展



利用AI框架“HAICoLab”



挑战建设“1年工厂”

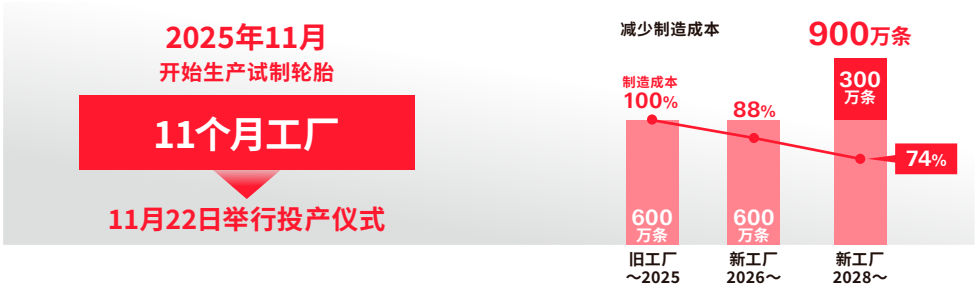


作为实现“低价”“快速”的举措，公司提出“挑战建设‘1年工厂’”的目标，在运用自身迄今为止积累的知识与经验的同时，吸收当地有实际业绩的合作企业的专业经验，推动工厂尽早投产，并构建低成本、高效率的生产体系。通过把以往从建设动工到启动试制所需的2～4年大幅缩短至“1年以内”，迅速应对市场变化，力争尽早回收投资，实现收益最大化。

中国杭州新工厂

在中国杭州，公司以当地政府提出的搬迁要求为契机，建设了新的乘用车轮胎工厂，并比原计划提前1个月完成建设，新工厂作为“11个月工厂”于2025年11月开始试制轮胎。在当地合作伙伴的协助下，公司在控制投资额的同时，将生产能力提升至900万条，预计满负荷生产时，制造成本将比旧工厂降低26%。


中国杭州新工厂



墨西哥新工厂

在墨西哥，为强化面向北美市场的供应能力，公司正在建设年产500万条乘用车轮胎的新工厂。我们将Y-ATG的经营管理层所拥有的知识经验用于工厂建设，并通过严格贯彻投资纪律，将投资回收期大幅缩短至8.8年。目前，面向“2026年下半年启动试制，2027年开始量产”的目标，建设工作正在顺利推进。


墨西哥新工厂



联席首席运营官致辞



以OHT业务的竞争力与印度业务的盈利能力构建可持续增长基础

继续强化通过收购ATG、TWS及固特异公司OTR业务而扩大了业务基础的OHT业务，以及兼顾增长性和盈利能力的印度业务，为优科豪马集团的可持续增长做贡献。

董事高级执行官兼联席首席运营官
Nitin Mantri

即使在严峻的市场环境中，也不断强化了增长基础

2025年对OHT业务来说，是市场环境非常严峻的一年。美国关税的影响、高利率、农产品价格低迷等多重不利因素叠加在一起。但是，即使在这样的环境下，OHT业务的各项业务利润也均超过了上年，并取得了比向投资者公布的业绩预测高出14亿日元的成绩。

我一直很重视“化危机为机遇”这一理念。2025年，我们反而利用严峻的市场环境，推进了主要客户市场份额的扩大、后台业务流程改革，以及通过生产体系重组实现的成本结构改革。其结果是，Y-ATG自创立以来首次在市场份额上超越最大竞争对手，Y-TWS在面向欧洲农机制造商的新车原配轮胎领域获得了高达55%的市场份额。此外，Y-ATG全年推出了600多种新产品和新规格，数量达历年之最。

我们还推进了旨在改善盈利能力的结构改革，关闭了三家亏损工厂，将生产顺利转移到了其他基地。我认为，通过这些举措，我们已经建立起了能够在市场复苏阶段实现大幅盈利增长的体制。

OHT业务利用各公司优势加速增长

进入OHT市场，本身绝非不可能。但是，在这个市场实现持续增长，并维持较高盈利能力却并非易事。本公司充分利用多年来积累的产品竞争力、开发速度、Interfit等服务网络和客户基础，不断强化竞争优势。

2024年，公司将OHT业务重组为Y-ATG、Y-TWS、Y-OTR三家独立的公司。Y-TWS和Y-OTR专注于高端细分市场，Y-ATG则聚焦价值型细分市场。为了实施符合各自市场的战略，各公司将在保持独立销售职能的同时，通过整合采购和生产等后台职能，最大限度地发挥协同效应。

Y-ATG致力于在全球的价值型细分市场扩大市场份额。此外，还在向UTV※1／ATV※2用轮胎等新产品领域拓展的同时，致力于丰富“Galaxy”品牌农业机械轮胎的产品阵容。

Y-TWS已经在欧洲市场确立了非常稳固的地位，目前正在将这一成功模式向全球推广。此外，还在推进利用独有技术的农业机械用橡胶履带※3开发，以及利用PneuTrac技术※4的产品开发。“Mitas”品牌的两轮车轮胎业务也持续保持高速增长，目前正在推进产能扩充。

关于新纳入固特异公司OTR业务的Y-OTR，由于目前仍有许多产品继续由固特异公司的工厂供应，因此改善生产成本是一项重要课题。由于部分产品甚至存在生产成本高于市场价格的情况，所以我们正在将生产转移至本集团内的低成本生产基地，以提高盈利能力。

※1 Utility Task Vehicle（多功能作业车）的缩写
※2 All-Terrain Vehicle（全地形车）的缩写
※3 替代车轮安装在车辆上的橡胶履带（履带装置）
※4 将子午线轮胎的燃油经济性和操纵稳定性，与橡胶履带的高浮力和牵引力等优势相融合的轮胎技术

印度业务拉动增长与盈利能力提升

印度的乘用车轮胎生产销售公司Yokohama India Pvt. Ltd.（YIN）在整个市场的增长率仅为4～5%的情况下，仍保持着同比超过15%的增长。目前，已成为集团内增长性和盈利能力最高的业务之一。

此外，YIN的工厂在集团内也拥有极强的成本竞争力，实现了低成本运营。另一方面，其产品在高端细分市场已经确立了稳固地位，兼顾增长性与盈利能力，这一点也是很大的优势。

今后，我们将进一步在印度这一成长型市场，强化品牌力、产品魅力和成本竞争力，拉动整个集团实现增长。

致利益相关方的寄语

自9年前加入优科豪马集团以来，我一直深入参与公司的成长与变革。本公司在OHT领域已经从不为人知的企业，成长为全球第三大OHT企业。

这一成长是在扩大业务规模的同时，稳步推进结构改革、产品魅力提升和全球网络构建所取得的成果。今后，我们也将进一步提升盈利能力并加强竞争力，以成为全球第二大OHT企业为目标，实现企业价值的持续提升。

OHT业务增长战略

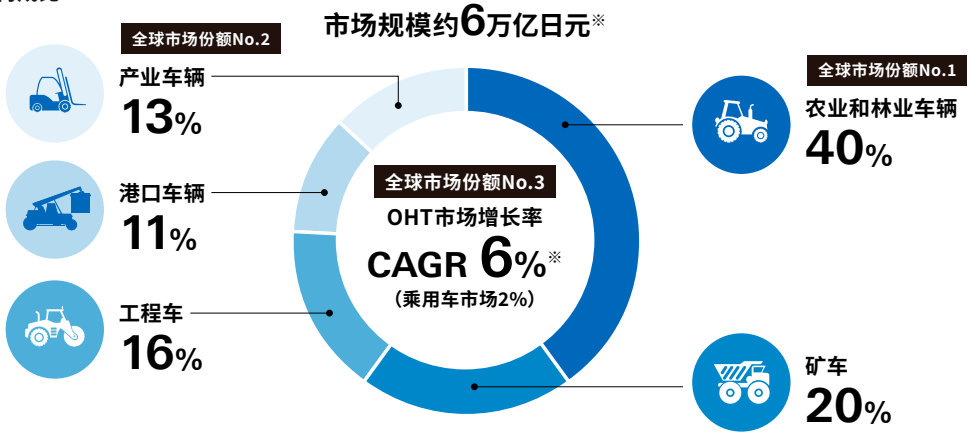
OHT市场具有高成长性和高进入壁垒。优科豪马通过并购构建了覆盖所有产品类别的全系列产品阵容，确立了全球第三的市场地位。
我们将发挥多品牌战略、销售网络和售后服务体系的优势，力争实现超越市场水平的持续增长。

OHT市场的增长潜力

OHT是轮胎行业中增长潜力最大的细分市场。

构成OHT的主要细分板块（品类）分为“农业机械轮胎”“产业、港口车辆用轮胎”“工程车辆轮胎”“矿车轮胎”四大类，在各行业需求增加的背景下，预计将保持年平均约6%的稳健增长。

OHT市场的细分板块构成比



OHT细分市场的进入壁垒

OHT细分市场不仅具有高成长性，还具有“进入壁垒高”这一特点，而这正是高利润率的源泉。为了支撑在多样的环境和用途下作业的车辆，该市场要求企业在技术（开发与设计）、生产、销售各环节均具备独有的专业性和经验，因此新参与者难以进入该市场。

形成具体进入壁垒的因素如下。

强大的技术实力

为了满足因用途和地区而异的多样化需求，OHT业务需要具备规模超过6,000种的庞大产品阵容。特别是矿用自卸卡车超大型轮胎的设计和开发，需要极为先进的技术和丰富的经验。

生产开发的难度

该业务属于劳动密集型业务，高度依赖熟练作业人员的技术水平，而且用于大马力拖拉机和矿车的大型轮胎仅从尺寸层面来看就不容易生产。此外，还需要企业具备维持多品种、小批量生产体系的灵活性，以满足多样化需求，这也增加了OHT生产的难度。

销售网络和售后服务体系

在销售方面，需要根据不同产品类别采取不同的应对方式，特别是售后服务和现场服务尤为重要。由于需要提供高水平的支持，以确保客户的车辆持续作业，因此，在全球各地配置专业工程师，迅速且准确地提供支持是必不可少的。

OHT业务的品牌战略

本公司因收购ATG和TWS，在农业机械轮胎领域占据了最高市场份额，并拥有“Trelleborg”“Mitas”“Alliance”“Galaxy”这些覆盖不同价格区间的品牌。我们的优势在于，能够针对各品牌构建最优生产体系，并根据经济形势调整商品结构，从而实现收益和市场份额的最大化。

此外，通过收购固特异公司的OTR业务，我们构建了从小型叉车轮胎到超大型矿车轮胎的完整OHT全系列产品阵容，进一步强化了自身优势。

今后，公司将最大限度地利用丰富的产品阵容，准确满足客户的多样化需求，致力于实现业务的进一步增长。



OHT业务增长战略

通过并购协同效应强化盈利能力

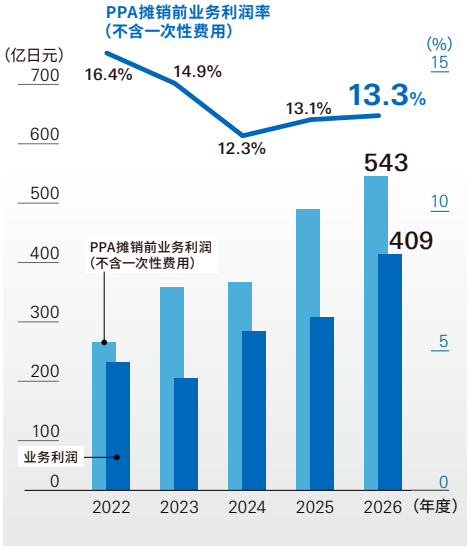
OHT业务方面，尽早释放收购TWS和固特异公司OTR业务（G-OTR）等大型并购项目所带来的协同效应，已成为强化盈利能力的强劲驱动力。

首先，在收购TWS所产生的成本协同效应方面，通过最大限度地发挥规模优势，预计我们将提前一年实现“2027年全年改善5,000万美元”这一原定目标，并于2026年度实现6,000万美元的改善成效，超越原定目标。

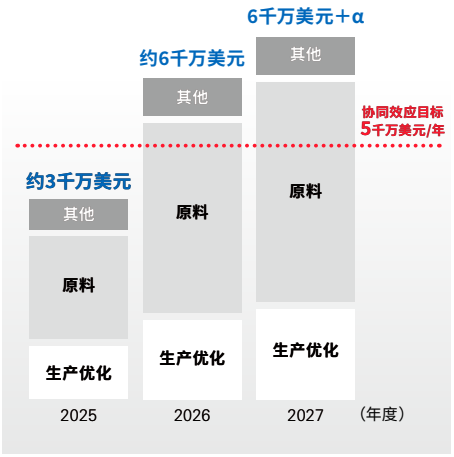
同时，我们还清理低收益资产和闲置资产，关闭部分工厂，并通过在各OHT工厂之间共享最佳实践，推进后台职能共享，来彻底削减成本。

此外，在新并入的G-OTR业务整合方面，我们正在推进生产方面的优化。具体而言，由于目前仍有许多产品由高成本的固特异公司工厂供货，所以我们将把这些产品的生产转移至本集团内的低成本生产基地，力求改善收益结构。

OHT业务



释放并购的协同效应

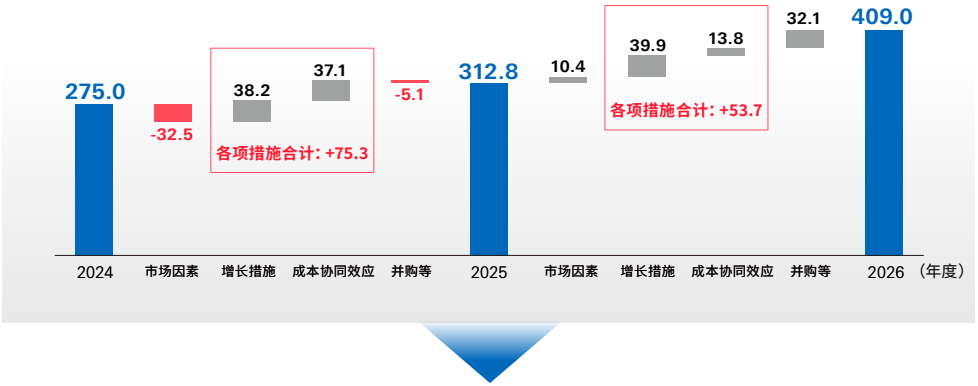


业务利润增长路线图

对于OHT业务的业务利润，我们已经制定了持续增长的路线图。2025年度，尽管市场环境严峻且产生了并购费用，但OHT业务利润仍达到313亿日元（同比增长14%），大幅高于市场平均水平。

2026年度，通过实施独有的增长措施并创造成本协同效应，预计业务利润将增长54亿日元，计划达到409亿日元，同比增长31%。今后，我们将以市场按标准情景复苏为前提，力争实现年均约20%的增长，并于2029年确立约700亿日元的业务利润基础。

OHT业务利润（PPA摊销后）增减因素 ［单位：亿日元］



增长措施

继2025年度之后，2026年度公司也计划推出多款新产品和新尺寸产品。此外，还将在致力于创新的同时，推进产品组合向高收益利基领域拓展。

在农业机械轮胎方面，公司将充分发挥多品牌的价值，将竞争对手退出等情况视为商机，致力于提升在新车原配轮胎市场的地位。在维修、更换用轮胎方面，我们将“Mitas”定位为抗衡竞争对手的品牌，力争实现两位数的增长。

成本协同效应

我们将推进以色列哈代拉工厂、捷克布拉格工厂、美国斯帕坦堡工厂等低收益资产及闲置资产的清理与重组，增强生产体系的灵活性，以应对需求的急剧变化。

此外，还将把目前由高成本的固特异公司工厂供应的产品，切换至罗马尼亚工厂、日本尾道工厂和龙野工厂等本集团内的低成本生产基地进行生产。

财务战略与股东回报政策



将增长投资的成果转化为收益，并通过与市场的沟通，致力于提升企业价值

在“YX2026”中，我们将把通过战略投资构建的业务组合所取得的成果切实转化为收益；同时通过提高资本效率、强化股东回报、深化与市场的沟通，使本公司的企业价值获得恰当的评估。

董事执行官 分管会计部/IR室
结城 正博

中期经营计划“YX2026”的进展情况

2025年度，我们的销售收入、业务利润和当期利润均创下历史新高，实现了连续五期增收增益。销售收入为12,350亿日元，业务利润为1,666亿日元，业务利润率为13.5%，ROE也达到11.0%，提前一年实现了中期经营计划“YX2026”中设定的最终年度目标。

一直以来，我们通过延续上一期中期经营计划“YX2023”中的“深化”与“探索”举措，不断增强现有业务的竞争力，并开拓新的增长领域。其核心是通过扩大OHT（非公路轮胎）业务，推动整个轮胎业务的组合转型。我们将业务领域拓展至农业机械轮胎、矿车及工程车辆用轮胎等市场特性不同于普通乘用车轮胎的业务领域，不仅将高增长性、高盈利的品类纳入业务组合，还通过打造比肩一级供应商中顶级制造商的产品阵容，构建可持续增长基础，以成为客户的“Best Alternative（最佳替代选择）”。

2024年度、2025年度，农业机械轮胎需求低迷，此前一直拉动增长的OHT业务暂时面临严峻的市场环境。然而，即使在这一局面下，乘用车轮胎和卡客车轮胎等原有业务和MB（多元化业务）依然实现了利润的稳步增长，推动集团整体利润创下历史新高。有时由OHT业务拉动增长，有时由原有业务强劲拉动盈利——我们认为，这正是业务组合多元化发挥成效的结果。

目前的业绩表明，此前推进的战略投资已经进入成果开始真正转化为收益的阶段。我们预计OHT市场终将迎来复苏，但OHT业务并非只是单纯等待市场回暖，而是已经开始具备依靠自身力量提升收益的能力。基于这些因素，我们深信OHT业务的增长还将进一步持续下去。

构建兼顾盈利能力提升与资本效率的财务基础

本公司认为，未来仍有可能进一步提升盈利能力。在原有轮胎业务方面，以大口径轮胎为主的高附加值产品“ADVAN”“GEOLANDAR”“冬季轮胎”（AGW）的销售占比突破50%的路径已经逐渐清晰。另一方面，在标准产品领域，我们正利用中国、墨西哥、印度等地的新生产基地，推进向低成本、高效率的生产体系转型。我们的方针是：从提高产品附加值和低成本生产两方面入手，努力提升利润率。

在OHT业务方面，发挥与Y-ATG、Y-TWS、固特异公司OTR业务整合所带来的协同效应，是一项重要主题。我们将从销售、生产、采购等各个环节提升整合成效，以推动收益改善。同时，在需求波动较大的市场环境下，构建能够稳定创造利润的坚实业务基础，也是今后的一项重要主题。

此外，我们还在推进“彻底降低成本”的举措。除了建设新工厂并优化生产基地，本公司还持续在现有工厂推进原料费、加工费和生产率改善等，立足于日常经营活动，不断优化成本结构。我们认为，这些举措将在2026年度及其后的三年中持续取得成效。

在财务基础方面，我们以财务稳健为前提，追求增长投资与股东回报之间的最佳平衡，从而力争实现企业价值最大化。作为兼顾股权资本成本、提高资本收益率（ROE）的最佳平衡点，本公司致力于将自有资本比率维持在不大幅超过50%的水平。2025年末的自有资本比率为51.6%，资本结构达到了参考水平。此外，D/E比为0.52倍，处于稳健范围内，维持了能够抵御外部环境变化的稳固资产负债结构。今后，我们也将合理控制资本成本，构建能够兼顾灵活增长投资与丰厚股东回报的最佳财务基础。

同时，公司也正在推进提高资产负债表质量的举措。对于政策性持股和不动产等，从资本效率的角度持续进行评估和调整。在政策性持股方面，在充分顾及与合作伙伴关系的同时稳步推进减持，目前大部分大额持股项目已经清理完毕。我们将通过提高资产效率，将资金投入增长性更高、盈利能力更强的用途，推动企业价值提升。

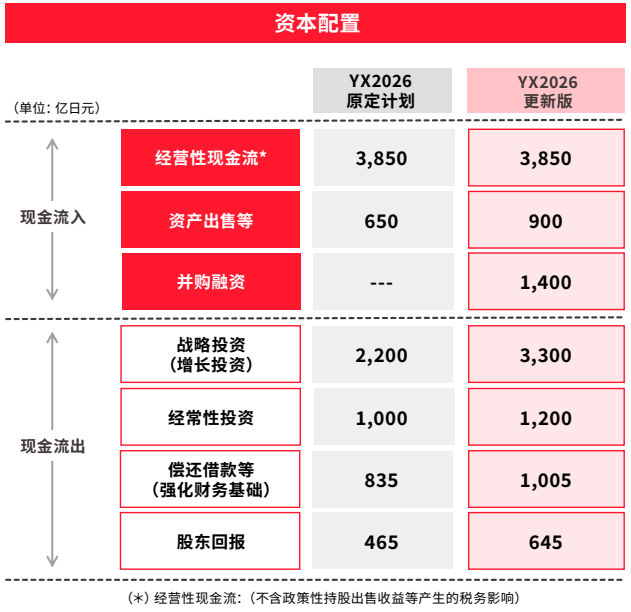
财务战略与股东回报政策

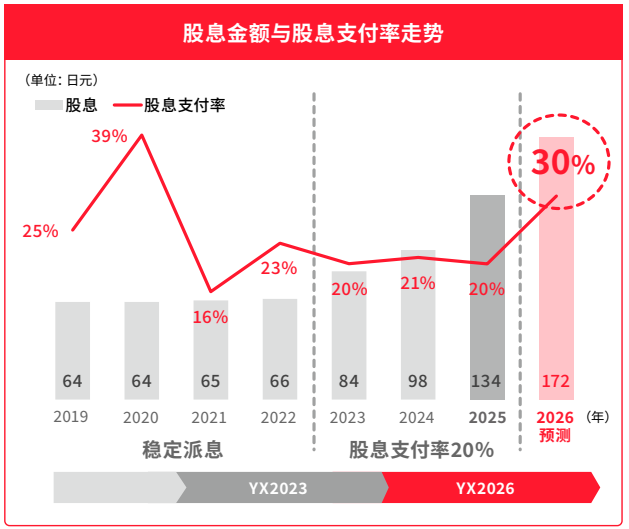
财务状况

（亿日元）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
销售收入	6,708	8,605	9,853	10,947	12,350
轮胎（OHT除外）	4,702	5,985	6,390	6,895	7,501
OHT	1,073	1,558	2,358	2,914	3,711
业务收入	622	701	991	1,344	1,666
轮胎（OHT除外）	427	447	726	997	1,237
OHT	147	221	194	275	313
业务利润率（%）	9.3	8.1	10.1	12.3	13.5
轮胎（OHT除外）	9.1	7.5	11.4	14.5	16.5
OHT	13.7	14.2	8.2	9.4	8.4
营业利润	836	689	1,004	1,192	1,529
营业利润率（%）	12.5	8.0	10.2	10.9	12.4
归属于母公司所有者的当期利润	655	459	672	749	1,054
资产合计	9,850	11,511	16,005	17,355	19,984
有息债务	1,772	2,387	4,694	4,380	5,358
负债合计	4,520	5,280	8,517	8,315	9,581
资本（净资产）合计	5,330	6,231	7,488	9,040	10,402
ROE（归属于母公司所有者的权益报酬率）（%）	13.9	8.1	9.9	9.2	11.0
D/E比（倍）	0.34	0.39	0.63	0.49	0.52
净D/E比（倍）	0.26	0.27	0.50	0.34	0.42

资本配置





资本配置的基本观点

在资本配置方面，我们将综合考虑增长投资、经常性投资、财务稳健性的维持以及股东回报，实施最佳资本配置。迄今为止，本公司积极推进了OHT业务收购和新工厂建设等关系到未来增长的战略投资。大型投资逐步告一段落，今后我们将进入从此前构建的业务基础中稳步获得收益的阶段。

增长投资与股东回报是提升企业价值的两大支柱。我们将以坚实的财务基础为支撑，以业务产生的现金流为资金来源，在继续积极开展增长投资的同时，为广大股东提供丰厚的回报。

本公司明确并实施了以下股东回报政策：截至2022年，不受外部环境影响，稳定派发股息；2023年起，按20%的股息支付率派发股息。面向当前正在推进的中期经营计划“YX2026”的最终年度——2026年度，我们的目标是：在该方针的基础上进一步提高股东回报，将股息支付率提升至30%，总回报率达30%以上。基于这一目标，2026年度计划每股派发年度股息172日元，较上年度增加38日元，预计由此将实现连续六期增派股息。今后，我们也将继续以持续的利润增长为基础，结合派息与灵活的股份回购，努力提供更加丰厚的股东回报。

财务战略与股东回报政策

ROE提升与对资本成本的认识

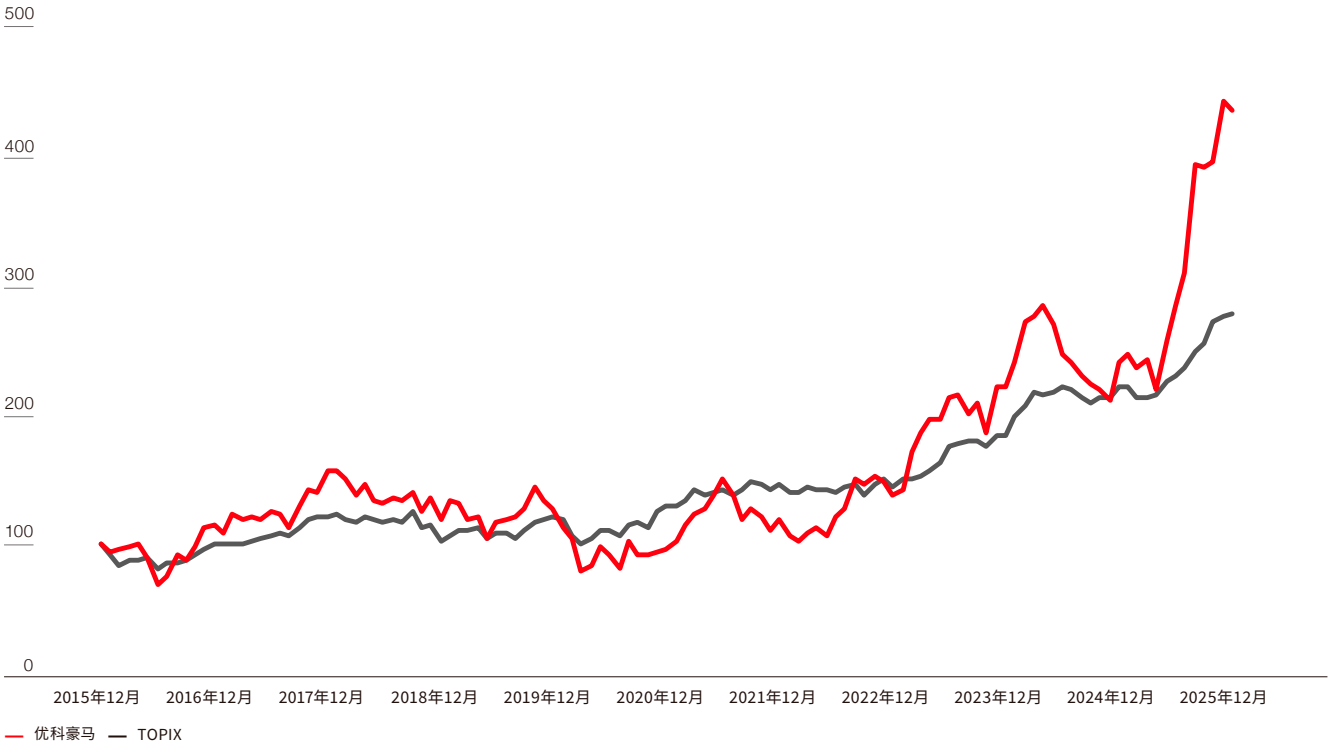
2025年度的ROE为11.0%。2026年度公司的目标也是超过10%，面向下一期中期经营计划，我们希望继续实现更高的水准。

关于资本成本，结合与广大投资者的沟通和市场环境来看，我们认为目前处于9～10%的水平。截至去年，我们估算其约为8%，但结合市场环境与广大投资者的预期回报率来看，我们认为市场对本公司提出的要求正在提高。ROE超过10%并非单纯的数值目标，而是为持续创造高于资本成本的回报而应该达到的水平。由于本公司的轮胎业务占比超过九成，因此我们未按细分市场分别估算，而是将全公司的资本成本作为参考指标。

本公司的目标并非暂时提高ROE。而是通过持续推进增长战略，改善盈利能力，并持续推进兼顾资本效率的资本配置，来稳定实现高于资本成本的回报。以此履行企业管理并运用股东资本的责任，推动中长期企业价值的提升。



TSR（10年、预计股息）



投资期限	1年	3年		5年		10年	
	累计/年化	累计	年化	累计	年化	累计	年化
优科豪马	+81.7%	+216.9%	+46.9%	+353.8%	+35.3%	+336.4%	+15.9%
TOPIX	+22.5%	+93.8%	+24.7%	+113.2%	+16.3%	+178.6%	+10.8%

※ Total Shareholder Return（TSR）：股东总回报率。资本利得与股息合计后的综合投资回报率
※ 关于TSR，优科豪马基于累计股息额和股价变动进行计算，TOPIX则根据含股息的股价指数计算得出（本公司根据彭博数据等编制）
※ 图表数值为以2015年12月最后一个交易日的收盘价数据为100，将基于TSR的市值指数化后所得结果（持有期限至2025年12月末）

财务战略与股东回报政策

关于提升市场评价的课题认知

我们认为，目前的市场评价仍有提升空间。在行业内，本公司持续保持较高增长，股价和估值较以往有所上升，但本公司的实力和未来发展潜力尚未得到充分体现。

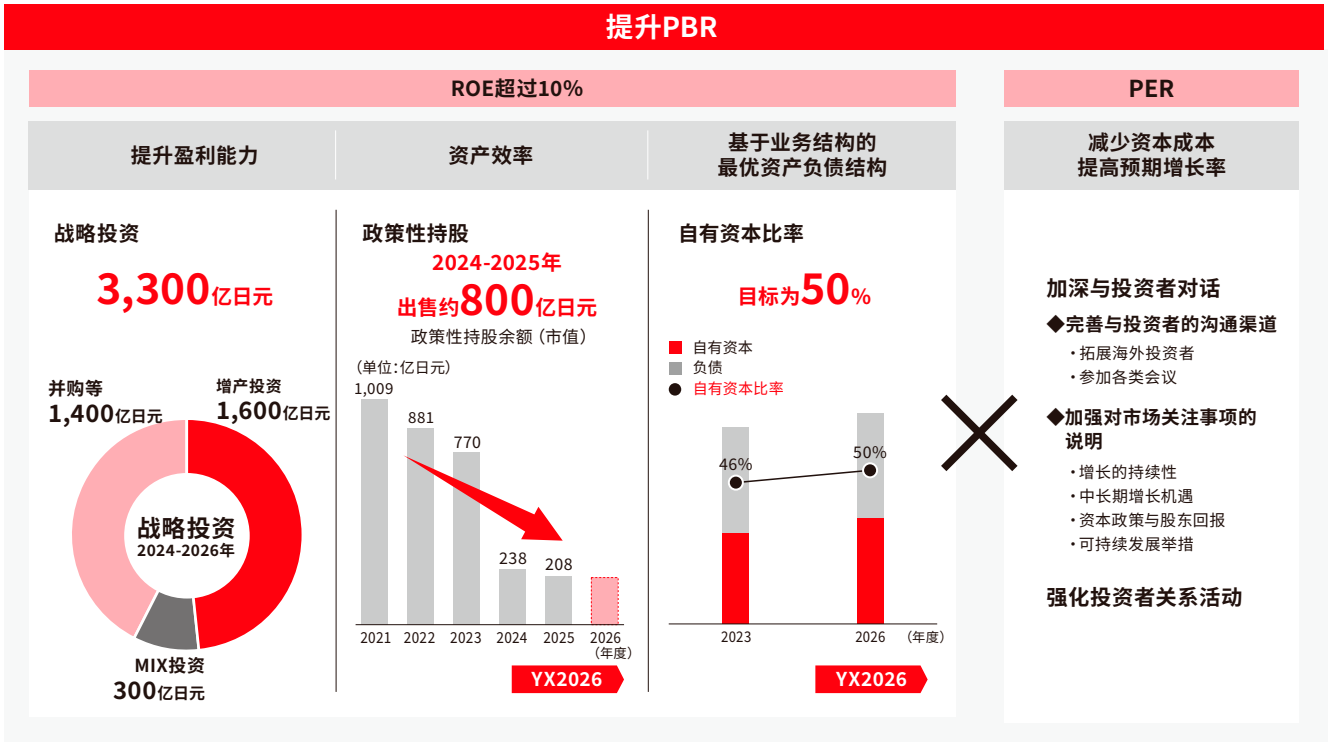
其中一个原因是，本公司的战略和增长潜力尚未充分传达给市场。

实际上，在与广大海外投资者沟通时，我们有时会听到“原来还有这样一家有增长潜力的企业”“这项战略非常具有独特性”等反馈。这让我们感受到了积极的回应，但另一方面，也反映出我们仍面临尚未得到充分了解这一课题。特别是本公司的海外销售收入占比高达74%，但海外投资者的持股比例仅为21%，低于东证Prime市场上市公司32%的平均水平，未来仍有较大的提升空间。今后，我们将比以往更加积极地通过开展海外路演，与广大投资者及分析师进行主动沟通，参加各类会议等方式，在加强与国内投资者交流的同时，进一步增加与海外投资者的沟通渠道。

我们认为，加强与市场持续沟通的目的在于，让市场正确理解本公司的增长战略、盈利能力提升路径、资本配置和股东回报政策，从而进一步加深对本公司的信任。通过这些举措，使本公司的价值在市场上得到合理评估，是财务与投资者关系负责人的重要职责。

YX2026中设定的目标只是一个阶段性节点。我们将充分利用迄今构建起的最佳财务基础，继续开展有纪律的增长投资。今后，我们将大力强化盈利能力，改善资本效率，加大股东回报力度，并深化包括可持续发展在内的市场沟通，力争使各位市场相关人士更加深入地了解优科豪马集团的企业价值。





中期经营计划 Yokohama Transformation 2026（YX2026）

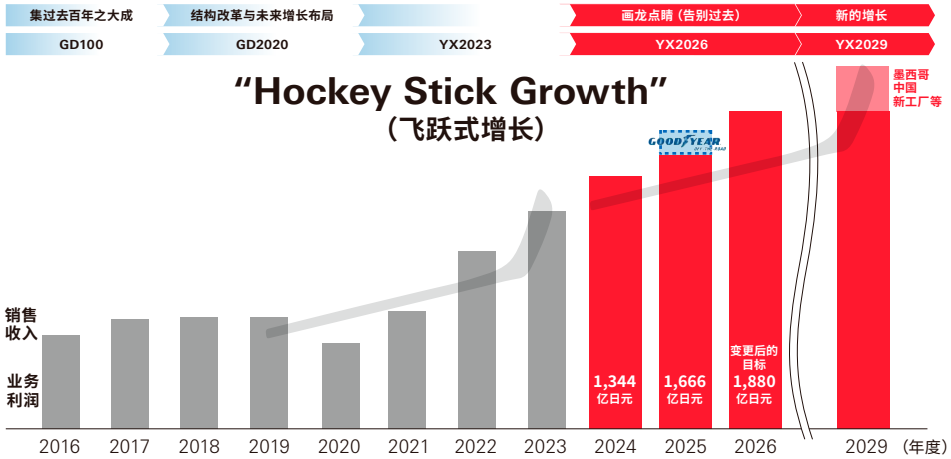
“YX2026”将推进“深化”与“探索”，完成变革的“画龙点睛”。鉴于2025年度已提前一年完成最终年度目标，我们大幅上调了2026年度的经营目标。我们将秉持不给下一代留下负面遗产的坚定决心，面向更高目标，加快增长步伐。

基本方针和财务目标

面向飞跃式增长，再次上调财务目标

在2024年启动的中期经营计划“YX2026”中，本公司进一步推进现有业务优势的“深化”与新价值的“探索”，秉持不给下一代留下负面遗产的坚定决心，致力于完成变革的“画龙点睛”。 基于这一思路，我们将坚决推行所制定的各业务增长战略，力争实现“Hockey Stick Growth（飞跃式增长）”。

通过实施这些战略，公司近期业绩保持了良好的增长势头，我们于2026年2月再次上调了曾在2024年8月上调过的2026年度的财务目标。



2026年度财务目标

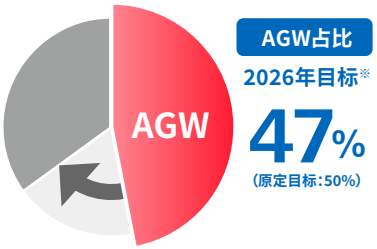
	原定目标（2024年2月）	变更前（2024年8月）	变更后（2026年2月）
销售收入	11,500亿日元	12,500亿日元	**13,000亿日元**
业务利润	1,300亿日元	1,500亿日元	**1,880亿日元**
业务利润率	11%	12%	**14.5%**
自有资本比率	目标为50%	目标为50%	**目标为50%**
ROE	超过10%	超过10%	**超过10%**

适时披露信息：https://www.y-yokohama.com/ir/pdf/document/disclosure_83.pdf

乘用车轮胎战略

进一步提高高附加值产品比例

我们将实施品牌价值提升措施，包括为高端车型提供新车原配轮胎，参与全球赛车运动等；并进一步深化“产品及地区业务战略”。计划通过把握各地区的市场需求来扩大销量，并重点增加高附加值产品“ADVAN”“GEOLANDAR”“冬季轮胎”（AGW）以及“18英寸以上轮胎”的销售。通过这些举措，把乘用车轮胎业务整体中的AGW占比提升至47%，致力于提升盈利能力。



2026年计划（同比）※



※截至2026年2月公布时

挑战建设“1年工厂”

我们通过积极推进高附加值产品比例最大化，致力于提升盈利能力；另一方面，也需要应对与正在崛起的中国及其他新兴国家的轮胎制造商之间的成本竞争。在YX2026计划期间，我们挑战建设“1年工厂”，以从根本上实现低成本和高效率。

在体现了这一举措的中国杭州新工厂，我们仅用了11个月的时间，便较原计划提前1个月，于2025年11月启动了轮胎试制。墨西哥新工厂的建设也在顺利推进，预计将于2026年完成厂房建设，同年下半年启动试制。

中期经营计划 Yokohama Transformation 2026（YX2026）

工业用轮胎战略

OHT业务：提高市场地位并扩大业务规模

农业、林业机械用轮胎：充分发挥各个等级在生产、技术、销售方面的优势，力争通过多品牌战略进一步提升市场地位。

产业、港口车辆用轮胎：致力于通过扩大和加强服务网络来实现兼顾盈利的增长。

工程车辆、矿车用轮胎：通过推动计划性并购战略，持续评估并实施并购，进一步扩大业务规模。

TBR业务：在保持合理价格的国家和地区加强销售

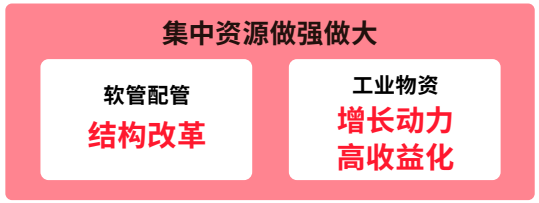
随着中国轮胎制造商产量和出口的扩大，欧美各国政府实施了反倾销和反补贴税等保护政策，从而产生了市场需求缺口。我们将在因实施此类政策而保持了合理价格的国家和地区加强销售以实现兼顾盈利的增长。

MB业务战略

以上一期中期经营计划期间打造的经营基础为基石转向增长战略

MB业务将以上一期中期经营计划期间打造的经营基础为基石，转向增长战略。YX2026计划期间，我们把软管配管业务定位为增长动力，并且坚决改进以实现进一步增长。工业物资业务将完成稳定收益体系的改进。通过这些举措，2025年度的业务利润率达到了10.5%，超过10%的原定目标，并提前一年实现了该目标。

软管配管业务方面，我们将继续推进结构改革和彻底降低成本，力争提升盈利能力；工业物资业务方面，则将进一步扩大高附加值产品的销售，力争在2026年度实现11.5%的业务利润率。



技术与生产战略

实现“优质、低价、快速”

YX2026以“优质、低价、快速”为指导方针，力求强化整个优科豪马集团的经营基础。在“优质”方面，加强新一代高端汽车的新车原配；在“低价”方面，做到不逊色于竞争对手的彻底降本；在“快速”方面，挑战建设“1年工厂”，并提升轮胎开发速度。

作为实现上述目标的全球生产体系，在乘用车轮胎方面，我们在印度维沙卡帕特南、墨西哥和中国杭州启动新工厂，强化成本竞争力。在日本和菲律宾的现有工厂，通过优化生产组合提高收益。此外，在OHT业务方面，将把高成本的固特异公司工厂承担的OTR生产，转移至本集团的低成本基地，以推进收益结构改善。

◆提升轮胎开发速度
利用AI和仿真技术
应对新兴汽车制造商需求，
最大限度投入新产品

◆挑战建设“1年工厂”
尽快投产⇒尽快回收投资
摆脱依靠自身完成的模式，
实现收购协同效应最大化



◆新一代高端汽车
加强新车配套轮胎的开发
应对高端电动汽车、
耐磨、轻量化

◆彻底降低制造成本
应用ATG的低成本生产模式
利用收购带来的规模效应
减少原料采购成本

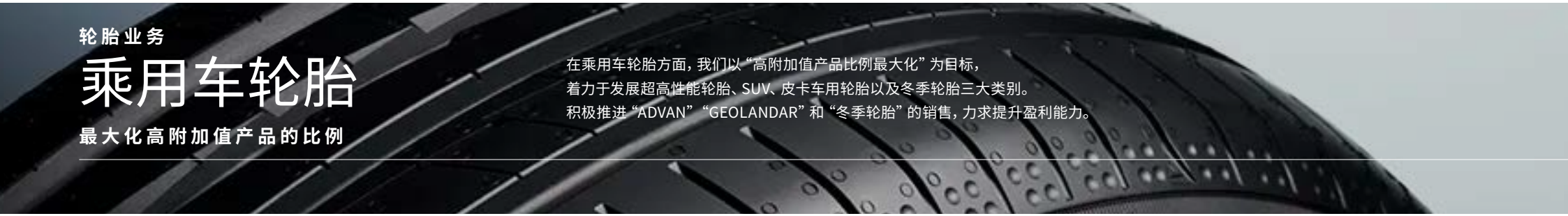
可持续发展战略

兼顾收益和为脱碳、循环型社会做贡献

基于可持续发展活动应有助于企业增长的观点，我们不会因过度投资而给未来的经营造成负担，即使环境投资，也将遵循本公司一贯的投资回收纪律，力求兼顾企业收益。

在减少温室气体排放量方面，我们设定了以下目标：将收购前Y-TWS的实际排放量纳入计算后，与2019年相比，2026年减排30%，2030年减排40%；并将持续推进相关举措，到2050年实现碳中和（净零排放）。此外，在扩大可持续原料的使用方面，为助力循环型经济并减少温室气体排放量（Scope3），我们设定了2030年将可再生及回收原料比例提升至40%、2050年实现可持续原料比例100%的目标，并将加速实施相关举措。

YX2026的进展　轮胎业务（乘用车轮胎）



轮胎业务

乘用车轮胎

最大化高附加值产品的比例

在乘用车轮胎方面，我们以“高附加值产品比例最大化”为目标，
着力于发展超高性能轮胎、SUV、皮卡车用轮胎以及冬季轮胎三大类别。
积极推进“ADVAN”“GEOLANDAR”和“冬季轮胎”的销售，力求提升盈利能力。

2025年度活动情况

2025年度，乘用车轮胎业务作为全公司的基础业务，拉动了增收增益。同步推进增销与产品结构改善的“Best Alternative战略”取得了成效，现有轮胎业务实现了16.5%的业务利润率，达到行业领先水平。

本公司定位为高附加值产品的“ADVAN”“GEOLANDAR”“冬季轮胎”（AGW）和“18英寸以上轮胎”的所有类别，均实现了同比增长两位数的高增长率。各类别的销售业绩均保持良好增长态势，“ADVAN”为上年的120%，“GEOLANDAR”同比110%，“冬季轮胎”同比110%，“18英寸以上轮胎”同比112%。此外，2025年度AGW的销售占比44%，低于45%的目标，但这是因为“Best Alternative战略”的成效令AGW以外的乘用车轮胎销售也实现了顺利增长。

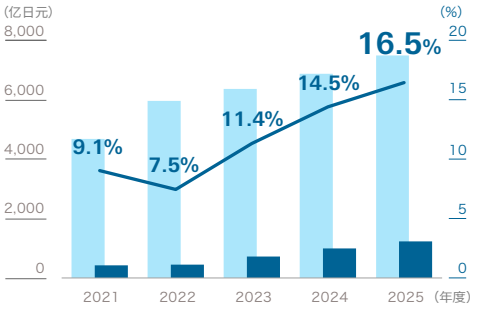
从各地区的销售业绩来看，新车原配轮胎和维修、更换用轮胎的合计销售额在所有地区（日本、北美、欧洲、中国、亚洲、印度等）均实现了增长，整体达上年的105%。特别是维修、更换用轮胎方面，日本和欧洲市场带头领跑，全球整体达上年的107%，保持了良好的增长态势。

在日本，除了新车原配轮胎扩大了新增供货以外，市售用轮胎的销售活动也取得了成效，夏季轮胎和冬季轮胎均实现了销售增长。

在欧洲，以面向现有顾客的大口径产品为主的增销保持了良好态势。此外，单客平均销售额较2021年扩大至2.6倍，实现了大幅增长。

在北美，新车原配轮胎方面，SUV和CUV的新增供货增加。在市售用轮胎方面，尽管市场形势严峻，但销售业绩依然维持了与市场需求持平的水平。

轮胎业务：销售收入、业务利润、业务利润率
（OHT业务除外）

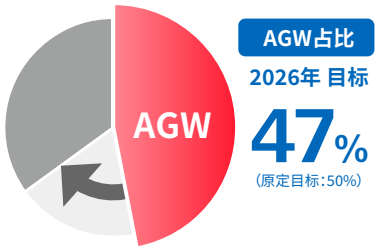


2026年度的重点措施

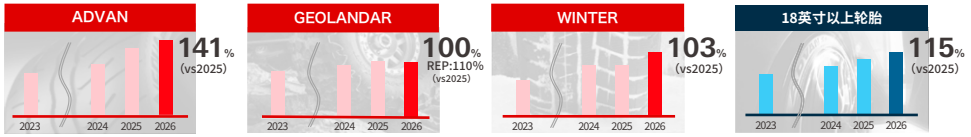
2026年度，我们也将继续致力于根据区域特性强化开发与销售，预计“ADVAN”“GEOLANDAR”“冬季轮胎”（AGW）及“18英寸以上轮胎”所有类别均有望实现大幅销售增长；同时，我们还计划将AGW占乘用车轮胎总销量的比例提升至47%。此外，为实现高附加值产品占比最大化，我们将持续推进高端车型新车原配，努力提升品牌价值。

我们的方针是，除了高附加值产品，还将针对标准产品提升成本竞争力，扩大总体销售数量。在印度维沙卡帕特南、墨西哥和中国杭州，启动乘用车轮胎新工厂，强化全球市场上的成本竞争力。

对于各地区符合市场特性的产品与地区业务战略，我们将以经验丰富的本地化管理为核心进行推进，在地区销售计划中，本年度也力求在所有地区实现增销。



乘用车轮胎高附加值产品销售计划　OE/REP合计　OE：新车原配轮胎　REP：维修、更换用轮胎



YX2026的进展　轮胎业务（乘用车轮胎）

赛车活动

优科豪马参与赛车运动的意义

从顶级赛事到基层赛事，优科豪马集团向日本国内外各种汽车赛事提供轮胎。我们视汽车赛事为轮胎开发的大实验场，将从比赛中积累的技术反馈于高性能、高品质的新车用和市售用轮胎的开发上。不仅致力于降低轮胎滚动阻力以减少汽车CO_2的排放量、提高轮胎静音性和安全性，还追求“操控的乐趣”这一附加价值，以履行轮胎制造商的责任。

向Super Formula供应可再生原料及回收原料占比46%的轮胎

作为旨在推动赛车运动可持续发展的活动之一，我们积极响应日本赛车推广株式会社发起的“SUPER FORMULA NEXT50”项目，自2023年开始为其赛事供应采用可再生原料及回收原料的赛车轮胎。2026年2月，我们作为“全日本超级方程式锦标赛”的官方轮胎合作伙伴，续签了统一规格轮胎的独家供应合同，至2030年为止，将持续供应使用该原料生产的“ADVAN”赛车轮胎作为统一规格轮胎。2025年，我们已开始供应将该原料使用比例提升至46%的轮胎。我们还追求进一步提升行驶性能，特别是在湿地轮胎领域，提高包括暖胎性能在内的抓地性能。


全日本超级方程式锦标赛（2025年）


使用可再生原料及回收原料制成的“ADVAN”赛车轮胎

纽博格林耐力系列第8战获得总冠军

本公司的全球旗舰轮胎品牌“ADVAN”装配车辆于2025年9月14日在德国举办的“纽博格林耐力系列”第8战中获得总冠军。在被称为世界最严苛赛道的纽博格林举办的本赛事中，“ADVAN”赛车轮胎发挥了出色的抓地力与耐久性，为夺冠提供了坚实支撑。参加最高组别SP9 Pro的“豪普特赛车队（Haupt Racing Team）”6号车“福特Mustang GT3”斩获本场赛事的总冠军，这场胜利充分展现了“ADVAN”的卓越性能和品牌力。


获得总冠军的“福特Mustang GT3”

在亚洲越野拉力赛中时隔两年再次获得总冠军

本公司的SUV、皮卡车用泥地轮胎“GEOLANDAR”装配车辆，在2025年8月8日至16日于泰国举办的亚洲最大规模越野拉力赛“亚洲越野拉力赛2025”中获得总冠军。“GEOLANDAR”装配车辆在2022年和2023年曾获得过总冠军，此次也凭借稳定卓越的行驶性能和耐久性，为车辆在严苛的越野赛中夺冠提供了坚实支撑。“GEOLANDAR”系列在“亚洲越野拉力赛”以及北美、墨西哥等地的著名越野赛中屡创佳绩。


获得总冠军的三菱汽车的“TRITON”

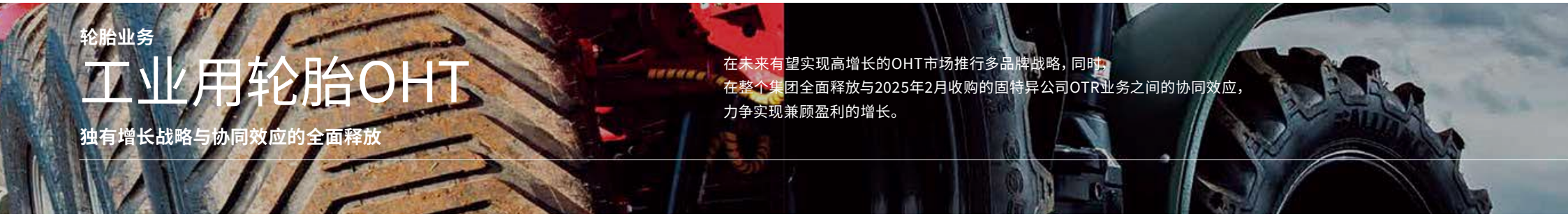
展望未来

本公司致力于使用可再生原料及回收原料等开发赛车轮胎，并基于实战数据，积极研发降低环境负荷的技术。

在强化品牌力方面，“ADVAN”将以在“SUPER GT”“纽博格林24小时耐力赛”“派克峰国际爬坡赛”中获得更多胜利及总冠军为目标；而“GEOLANDAR”则将挑战北美及亚洲顶级越野赛事，力求通过获胜确立坚实的全球知名度。

今后我们将持续开发采用可再生原料及回收原料的赛车轮胎，并将由此获得的知识与经验应用到新车原配用及维修、更换用轮胎的研发中，以提升轮胎的环保性能，为可持续赛车运动的发展做出贡献。

YX2026的进展 轮胎业务（工业用轮胎OHT）



轮胎业务

工业用轮胎OHT

独有增长战略与协同效应的全面释放

在未来有望实现高增长的OHT市场推行多品牌战略，同时，
在整个集团全面释放与2025年2月收购的固特异公司OTR业务之间的协同效应，
力争实现兼顾盈利的增长。

2025年度活动情况

2025年度，虽然农业机械市场处于历史低位，环境严峻，但我们仍以完成对固特异公司OTR业务（G-OTR）的收购为中心，取得了扎实的成果。

随着2025年2月完成收购的G-OTR的并入，我们实现了“Best Alternative”的全品类产品布局，落实了十多年来持续推进的大战略——将消费品和生产物资的业务比例调整为与全球市场相同的“1:1”。

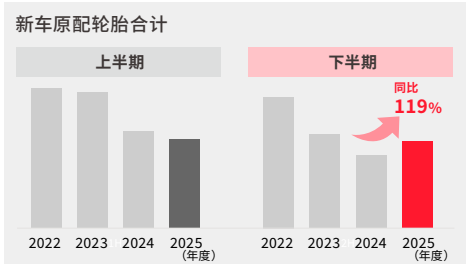
业绩方面，G-OTR纳入合并范围带来的效果显著，销售收入实现了大幅增长，达到3,711亿日元（同比增长27.4%）。利润方面，我们消化了收购产生的一次性费用等，实现了313亿日元的业务利润（同比增长13.7%）。剔除一次性费用后，实际利润同比增加了77亿日元。

农业机械轮胎方面，我们充分发挥作为产品覆盖高中低端各个档次的第一制造商的优势，在市场低迷的2025年度下半期，业绩较上半期实现了大幅改善。

特别是在农业机械制造商的业绩尚未恢复的情况下，新车原配轮胎销售较上期仍增长了19%。维修、更换用轮胎方面，我们将“Mitas”重新定位为与竞争对手抗衡的“对抗品牌”，巩固了在该市场中的份额。

此外，2025年度我们还推出了600多款新产品，持续推进了产品与技术方面的投资。

农业机械轮胎销售业绩（按重量计算）



2026年度的重点措施

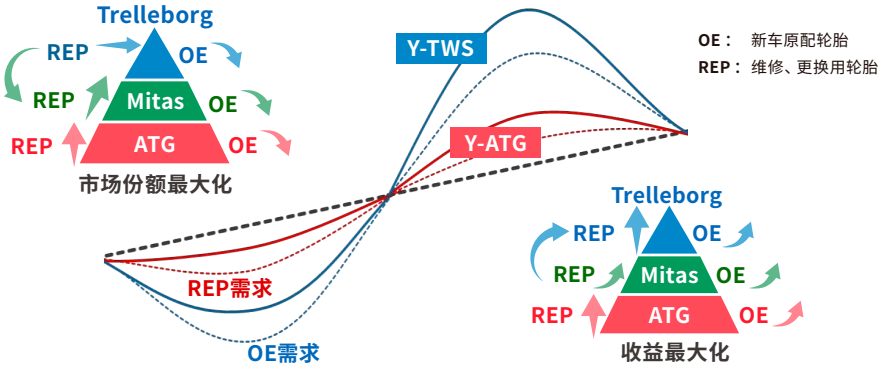
2026年度我们也将在有望继续保持高增长的OHT市场，开展以“多品牌战略”为核心的业务。要实现OHT业务的持续增长，应对农业机械轮胎特有周期性需求波动的措施不可或缺。为最大程度减少下一轮低迷期的影响，在繁荣期实现增长最大化，我们将继续执行各项行动计划。

生产方面，切实取得关闭以色列哈代拉工厂等三家工厂所带来的固定成本削减成效，同时将所收购的G-OTR的生产转移至现有工厂，提升全球生产效率和灵活性。

销售方面，避免过度依赖容易受需求波动影响的新车原配轮胎，加强盈利能力强、波动少的维修、更换用轮胎业务。我们将在美国和欧洲这两个重要市场配置经验丰富的销售干部，致力于扩大市场份额。此外，还将扩大并强化OHT专用轮胎维护服务“Interfit”的服务网络。

关于并购协同效应，预计收购Y-TWS带来的改善成效在2026年度将达到约6,000万美元。此外，我们还通过全面释放收购G-OTR所带来的协同效应，致力于实现兼顾盈利的增长。

农业机械轮胎周期性需求波动的应对措施示意图



YX2026的进展 轮胎业务（工业用轮胎OHT）

TOPICS: Y-TWS的维护服务与数字化转型应用

Y-TWS通过OHT专用的轮胎维护服务网络“Interfit”，在全球各地提供轮胎和轮毂更换服务。目前，服务已覆盖21个国家、80个城市，每年进行超过30万次的上门服务，充分利用全球网络开展业务运营。

该服务可满足物流、农业、建筑等多种行业的需求。通过在作业现场顺利实施更换作业，缩短机械设备的停机时间，帮助客户提高业务效率。我们还引入了独家数字平台“iFit”，通过实现实时作业进度管理和预测性维护，进一步提升服务质量和效率。

此外，Y-TWS也在推进利用数字化技术的轮胎管理解决方案开发。面向农业领域，我们推出了ATMS※1。该系统可实时监测载荷、胎压和温度，提供适当的拖拉机车辆设置方案，从而提高生产率。面向工程机械和港口车辆，我们提供可持续监测胎压和温度、提升作业效率和安全性的TPMS※2，从而提升了终端用户的便利性。

未来，我们也将扩大“Interfit”的覆盖区域，同时开发利用数字化技术的新解决方案，持续提供高质量的服务。

※1 Adaptive Tire Management System的缩写
※2 Tire Pressure Management System的缩写



Interfit服务中心（巴西）



ATMS：通过数据实现拖拉机最优性能



Interfit的服务车辆与员工（美国）


TPMS：面向工程机械和港口车辆的数字化工具

TOPICS: 日本国内的新OTR生产基地“日本巨人轮胎”

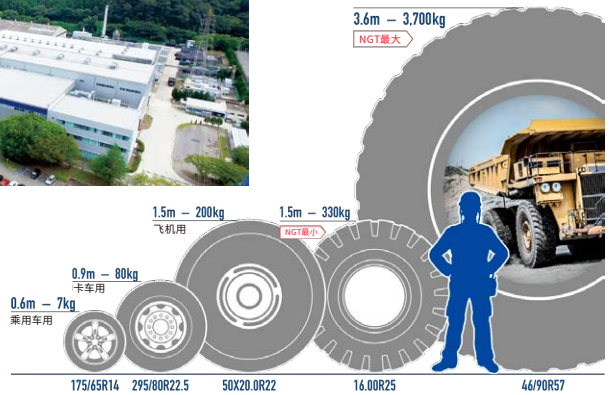
2025年2月，优科豪马完成了对固特异公司的工程车辆、矿车用轮胎和产业车辆用大型轮胎（OTR: Off the Road Tire）业务的收购，位于兵库县龙野市的“日本巨人轮胎株式会社（NGT）”成为了本公司的新OTR生产基地。此次收购中，连同工厂整体移交至本集团的主要基地在全球范围内仅有NGT。

NGT生产包括直径约4米、重约4吨的超大型“巨型轮胎”在内的OTR产品，这些轮胎广泛应用于世界各地的矿山等场所，从基础层面支撑着作为全球经济根基的产业。这些产品在全球也只有少数几家工厂能够制造，这是NGT的一大优势。此外，在本集团全球的OHT生产基地中，NGT的人均生产率也处于遥遥领先的高水平。长期积累的技术实力和一线执行能力支撑着如今的竞争力。

作为业务整合举措的一环，我们计划在NGT将生产从斜交轮胎向子午线轮胎集中，以提升竞争力。目前，我们正逐步将固特异公司在全球各地生产的OTR(G-OTR)转移至优科豪马集团的基地生产，NGT则是唯一一个从过去到未来持续生产G-OTR产品的基地，今后我们将进一步强化其作为OTR生产“母工厂”的作用。

未来，NGT也将作为全球屈指可数的超大型轮胎工厂和集团OTR业务的核心基地，通过稳定供应高质量超大型轮胎，为全球提供基础支撑，并为业务的持续增长和企业价值的进一步提升做贡献。


日本巨人轮胎（兵库县龙野市）



NGT生产的轮胎尺寸

YX2026的进展　轮胎业务（工业用轮胎TBR）



轮胎业务

工业用轮胎TBR

以先进技术助力新一代物流基础设施

在新兴势力不断崛起的卡客车轮胎（TBR）市场，以难以被模仿的产品群为核心，追求成为“Best Alternative”。确立在日本、美国和欧洲的业务基础。

2025年度活动情况

在卡客车轮胎（TBR）市场，面对中国轮胎制造商的崛起，本公司刻意避开与其交锋，转而推进了针对一级制造商的“Best Alternative”战略。

在TBR领域，本公司是能够向市场提供胎体具有卓越耐久性的轮胎的大型制造商之一，目前正向美国市场供应可进行3次翻新※1的轮胎。

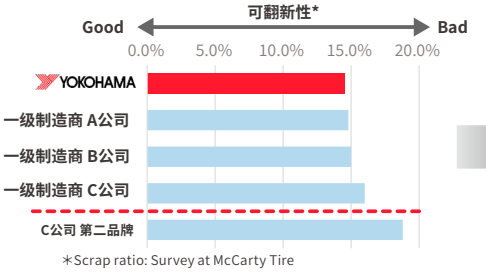
一级制造商通过旗下的轮胎翻新公司，推出将从新品到再生一体化包揽的“捆绑型”订阅服务模式；而本公司则专注于新品销售。其结果是，我们获得了大型车队（物流、运输商）以及大型经销商等客户的支持，这些客户不愿被“捆绑”，而是自行进行轮胎翻新，追求总成本的优化。

此外，相较于中国制造商生产的以一次性使用（不翻新）后更换新胎为前提的低价挂车轮胎，本公司在对技术实力要求更高的转向轮轮胎※2和驱动轮轮胎※3领域获得了好评，由此避开了与中国制造商的竞争，确立了在TBR市场中作为“Best Alternative”的地位。

其结果是，我们切实承接了客户对一级制造商的替代需求，并在日本、北美、欧洲三大主要市场扩大了销售。

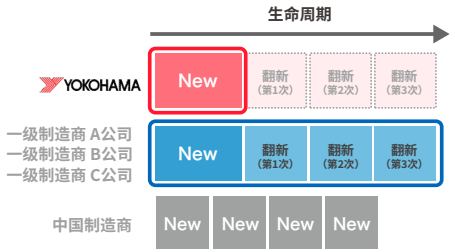
※1　更换因行驶而磨损的胎面胶，恢复轮胎功能后再次使用。
※2　前轮、转向轮胎。重视精准操控和排水性能，将沟槽设计为纵向细长形。
※3　后轮、驱动轮胎。其特点是，为了向路面传递强劲的驱动力和制动力，胎面花纹块较大，且拥有横向沟槽和较深沟槽。

可翻新性（北美）



＊Scrap ratio: Survey at McCarty Tire

生命周期比较（北美）



2026年度的重点措施

我们将延续2025年度方针，继续推进“Best Alternative”战略。

根据各地区的市场特性，推进产品与地区业务战略，特别是在欧洲，通过扩充需要先进技术实力的产品群，并强化供应、销售体系，使其成长为继日本和北美之后的“第三支柱”。2026年度，我们计划将全球各地区合计TBR全年销售总量提升至上年度的104%。

TOPICS：发售全季节轮胎“BluEarth 722L”

2025年3月，我们面向日本国内市场，推出了适合长途运输、重视低油耗性能的卡客车全季节轮胎“BluEarth 722L”。

为了助力在高速公路等干线道路上长途行驶的客户削减运输成本，该产品高水平兼顾了卓越的低油耗性能、耐磨损性能和耐偏磨损性能。此外，产品采用即使磨损程度加深也能保留较多细沟槽的设计，从新品阶段至受到磨损时，均可支持车辆在湿滑路面上安全行驶。



2024年11月起，本公司参与了从事自动驾驶卡车开发的株式会社T2开展的公路实证实验。该实验旨在利用Level 4级自动驾驶※4卡车提供干线运输※5服务。实验中，本公司使用“BluEarth 722L”实施了轮胎验证。

※4　在满足特定行驶环境条件的限定区域内，由自动驾驶装置代替全部驾驶操作的状态
※5　在长途运输中，通过主要运输路线和运输网络，高效运输大量货物



装配了“BluEarth 722L”的T2公司的自动驾驶卡车

YX2026的进展　MB（Multiple Business）业务

MB(Multiple Business)业务

集中资源做强做大

集中资源发展占优势的软管配管业务和工业物资业务，推进拉动MB业务增长的战略。
在软管配管业务方面，通过持续的结构改革和成本削减，
提升盈利能力；在工业物资业务方面，
通过高附加值产品增销，实现高收益。



2025年度活动情况

2025年度，通过推进“选择与集中”，我们提前1年实现了中期经营计划YX2026中提出的“2026年度实现业务利润率10%”的目标，取得了业务利润率10.5%的成绩。

在软管配管业务方面，公司推进了北美生产基地的重组。为了从根本上改善北美地区的生产成本并加强竞争力，我们关闭了美国肯塔基州的汽车软管总成工厂，将运营整合至北美的另外两家工厂，同时推进了墨西哥软管配管工厂的扩建。

关于工业物资业务，在拥有日本国内最高市场份额的输送带板块，我们释放了平塚制造所的增产投资所带来的成效，并扩大了国内外销售。此外，我们还发售了具有更高节能性的阻燃型输送带“FLAME GUARD ECO”。

同时，航空部件的防卫装备品和护舷等的销售保持了良好的增长态势，高附加值产品增销为收益改善作出了很大的贡献。在海洋业务方面，我们新推出了高端实心护舷，进一步强化了产品组合。



举行墨西哥工厂扩建开工仪式（2025年10月）


安装了多根天线的护卫舰桅杆（左）和装配于“最上”号护卫舰上的“UNICORN”（资料来源：海上自卫队官网）

2026年度的重点措施

2026年度，我们也将继续推进“选择与集中”，力求超过YX2026最初设定的业务利润率10%的目标，实现11.5%的业务利润率。

在软管配管业务方面，我们将继续推进结构改革，贯彻落实成本削减，力求提升盈利能力。在液压软管方面，我们将完成结构改革；在汽车用软管方面，将释放结构改革的成效，并积极争取新订单。

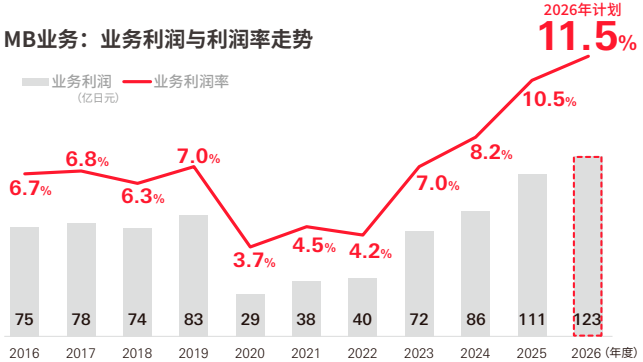
在工业物资方面，我们将致力于高附加值产品的进一步增销，并将其作为增长动力，努力实现高收益。在输送带方面，我们将致力于维持日本国内的高市场份额，并扩大海外市场销售，同时推进生产率提升和成本削减。在输油软管和护舷方面，我们将维持稳定的生产体系，推进在国内外市场扩大销售。在航空部件方面，针对民用飞机，我们将进一步开拓零配件替换件市场；针对政府需求，将致力于强化防卫装备品的生产基础，确立技术优势。

此外，着眼于下一个中期经营计划，我们将加速构建新的商业模式，通过在传统业务上叠加服务的体制，提供直接为客户解决课题的解决方案。目前，我们已经确立了对运转中的输送带进行实时远程监控，并检测异常的传感技术；今后计划构建综合解决方案服务，提供输送带的最优运营管理方案。

集中资源做强做大

软管配管	工业物资
结构改革	增长动力 高收益化

MB业务：业务利润与利润率走势



YX2026的进展　MB（Multiple Business）业务

TOPICS：确立面向输送带的传感技术

本公司确立了对运转中的输送带进行实时远程监控，并检测异常的传感技术。今后，将基于传感技术检测到的数据，构建综合解决方案服务，提供输送带的最优运营管理方案，并力求于2027年内开始提供服务。

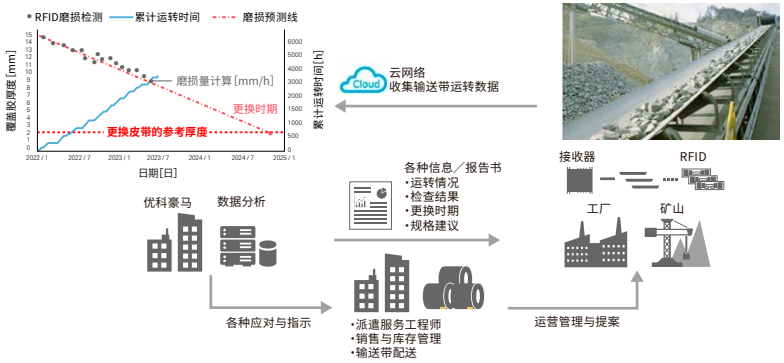
此次确立的传感技术，是2022年2月至2024年12月期间，通过现场实证测试，使用正在运转的产品进行了验证的技术。本公司独家开发的RFID※标签可检测到常规检查无法确认到的细微状态变化，将此标签内置于输送带中，可通过互联网向本公司的开发部门发送磨损、损伤、温度变化等各类数值数据。本公司今后构建的综合解决方案服务将通过云网络共享这些数据，使用户能及早掌握异常情况，并为预测损伤和火灾发生风险提供支持。此外，公司的专业人员将对传感技术检测到的数据进行分析，从而提出最优运营管理方案。本公司还申请了13项传感技术及管理系统相关专利，并将继续推进知识产权的积累。

通过引入这项利用传感技术的服务，可检测潜在风险，防止事故发生，从而提升安全性，同时也有助于降低维护成本，提升经济效益。此外，通过减轻检查作业负担，实现维护作业省力化，该服务还可以缓解作业一线所面临的人手不足问题。同时，通过由本公司专业人员进行的运营管理，可针对不同用户的使用环境和需求，提出包括适当的检查频率、更换周期和产品规格优化等在内的最优方案。利用本服务实现最优运营管理，有助于延长产品寿命，并有望通过减少制造过程中的CO_2排放量和原料使用量等，为解决环境课题做贡献。

在MB业务之一的工业物资业务的输送带板块，本公司致力于在日本国内确立稳固的市场地位。作为实现这一目标的举措之一，我们将继续创造新的附加价值，为用户的安心、安全和经济性做贡献。

※　Radio Frequency Identification的简称，是一种使用无线电波以非接触的方式进行读写的自动识别技术

利用了传感技术的综合解决方案服务概念图



YX2026的进展　其他业务（PRGR业务）



2025年度活动情况

日本国内市场在新冠疫情期间高尔夫热潮见顶回落后尚未完全恢复，销售额较上年小幅下滑。PRGR虽然推出了新产品“RS SPEED系列”“03IRON”和面向女性的款式“CRYSTAL egg”，但销售额未能超过上年。

韩国市场由于恢复速度慢于日本，销售额同比大幅缩小。PRGR2024年发售的“SUPER egg系列”在高端市场继续保持良好增长态势，但受以面向女性的款式为主的市场萎缩影响，销售额未能超过上年。

另一方面，小型测距仪“RED EYES POCKET系列”以海外市场为主，销售额超过上年，但PRGR业务整体同比减收减益。

日本国内直营店引入了新测量系统“RED EYES IMPACT”，增强了挥杆分析及击球分析技术，进一步扩充了课程与球杆定制服务。此外，我们还将分析结果反馈到新品开发中，致力于开发更契合客户需求的产品。

2026年度的重点措施

虽然市场持续萎缩，但PRGR将于7月发售搭载独家新技术（DUO・FACE）的“RS DUO一号木杆”。该产品凭借独有的4层杆面结构，较以往型号提升了球的初速度，且具备进一步提升飞行距离的性能。我们计划让更多高尔夫球手体验这一性能，大幅提升该产品在一号木杆市场的份额。

在日本国内市场，我们于4月推出了长期畅销的“01 IRON”“02 IRON”的新产品，其销售继续保持了良好态势。

在韩国市场，我们于4月对销售表现良好的“SUPER egg系列”进行了产品改款。通过提高杆头主体刚性，实现了高反弹性能，一上市便开局良好。

在自营电商销售方面，我们开展新产品促销活动，从以传统折扣产品为主的结构，转向提高高毛利率新产品的销售比率。

针对在海外市场持续畅销的小型测距仪“RED EYES POCKET系列”，我们将推进旨在进一步提升功能的产品开发，同时强化销售。通过在高尔夫球杆以外的领域增加与高尔夫球手的接触点，进一步强化整个PRGR业务的基础。

3

THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.
Integrated Report 2026

通过创造新价值实现持续增长

“勇于创造新价值，开拓独家领域”。支撑这一信念的，是多年积累起来的技术实力以及多元化“人才”的力量。面向下一个百年，为了成为未知道路的开拓者，本章将展望对研发、数字化转型和人力资本等无形资产的投资，以及开拓未来的发展战略。

目录

53 研发与知识产权战略
55 数字化转型战略
57 人力资本
～助力企业持续提升价值的人才实力～
64 供应链
～构建可持续的供应链～
67 尊重人权

本章希望您了解的企业价值计算公式的项目

①企业价值 = ②提高利润率 / ④减少资本成本 − ③提高预期增长率

研发与知识产权战略

为满足多样化的客户需求，优科豪马在轮胎、软管配管及工业物资等广泛领域推进综合性研发，并通过获取专利和组合管理保护独家技术，确立了持续性竞争优势。

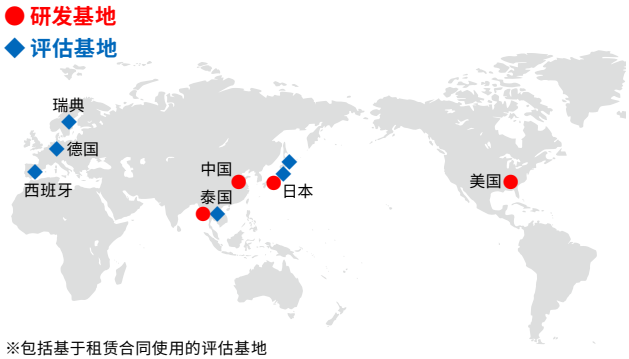
研发的基本方针

本集团的研发旨在挑战全球技术前沿，致力于向市场提供引领行业的创新产品。研发一线部门以“创意巧思”“应用实践”“复合化技术”为主题，进行从材料开发到产品设计、测试、评估的多元化综合研发，追求以橡胶高分子技术为代表的各种技术和产品的可能性。

此外，在轮胎以外的领域，我们也正充分利用不受原有概念束缚的创新理念和尖端技术，着眼于新一代，推进新材料的开发和产品设计。

布局全球的研发体系

平塚制造所内的研发中心“RADIC”在本公司的研发中承担核心作用，同时公司以“本地生产，本地消费”为主题，加强了在日本国内外主要市场周边地区的研发活动。至今已分别在泰国设立了“亚洲轮胎测试中心”，在中国设立了“优科豪马中国技术中心”，在美国北卡罗来纳州设立了“优科豪马美国开发中心”。成品轮胎会在日本国内的“D-PARC”和“北海道轮胎测试中心”、泰国的“亚洲轮胎测试中心”、瑞典的“优科豪马瑞典测试中心”等多个测试场实施行驶试验和多角度测试，经过这些测试获得的数据将用于开发新一代轮胎。



※包括基于租赁合同使用的评估基地

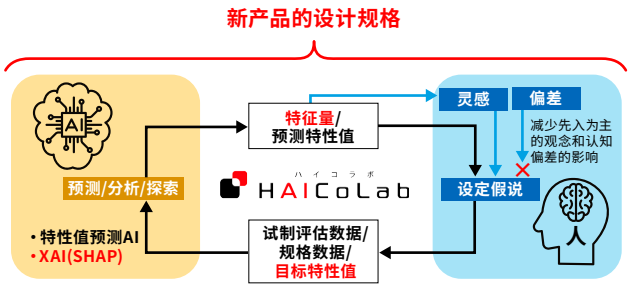
AI应用构想“HAICoLab”

优科豪马十多年来一直致力于开发将计算科学和机器学习应用于材料开发的技术。2020年开始实际应用的“HAICoLab”※将这些模拟技术和AI技术结合，形成了“以人为本”的本公司独家AI应用框架。通过“人独有的灵感”、“创造力”与“AI擅长的海量数据处理”的协同，激发新的发现，追求非连续性的革命性创新。

2024年度，我们自主开发了利用XAI（可解释AI）的轮胎设计辅助系统。由此，技术人员能够理解和解读AI推导出的判断根据，从而提高经验尚浅的技术人员的设计效率，实现更高性能的产品开发。

※ 以Humans and AI collaborate for digital innovation为蓝本的拟造词。

基于“人与AI协同”的轮胎规格探讨流程概念图



详细技术信息介绍

关于本公司的多领域研发举措和最新创新，我们在公司网站上的“优科豪马的创新技术”页面进行了详细介绍。敬请参阅。

【优科豪马的创新技术】
URL：https://www.y-yokohama.com/technology/

＜主要登载内容＞

新一代出行与轮胎技术
小型、高承重的概念轮胎/空气动力学技术/面向矿山车辆的超大型轮胎等

基础技术与可持续技术
独家AI应用框架“HAICoLab”／分析模型“neo-FIALA”/生物质来源合成橡胶开发/传感技术“SensorTire Technology”等

MB（Multiple Business）技术
实现了阻燃与超耐磨损性能兼具的输送带/实现了大幅度轻量化的汽车用空调软管等

研发与知识产权战略

知识产权战略

优科豪马将知识产权定位为业务的重要基石，根据中期经营计划“YX2026”，为实现业务战略和可持续发展战略而积极推进知识产权活动。

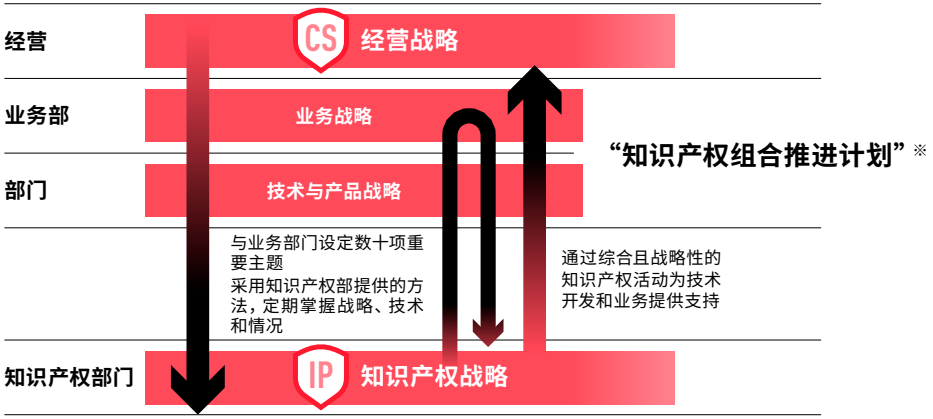
我们重视构建合理的知识产权组合，通过战略性高效获取并管理业务活动所需的知识产权，力求实现最大的投资回报。我们还将不断审视并强化知识产权活动，持续构建最优的知识产权体系。

知识产权组合推进计划

优科豪马将知识产权战略定位为，实现创新和业务持续性增长的重要经营战略。开展“知识产权组合推进计划”，并推进以下举措。

目前，我们全年与业务部合作开展50多个主题的知识产权活动。通过这些举措，战略性利用知识产权，从而加快创新，拉动业务增长。

- **构建战略性知识产权组合**
  基于经营、业务、技术、产品等战略，由知识产权部门收集、了解公司内外部情况，与业务部门共同提出专利、外观设计、商标等权利的获取方案，从而构建最优的知识产权组合。
- **全面的知识产权活动：**
  针对每个主题，多角度地适时开展知识产权活动，包括权利获取的内容、公司内外部知识产权状况、FTO调查（第三方侵权风险调查）、专利及外观设计等权利组合的研讨等。



※已获得专利（第5327365号专利）

加强知识产权管理

专利权、外观设计权等知识产权虽然需耗费维护成本，但是在业务保护和确保竞争优势方面起着重要作用。

优科豪马每年对所拥有的知识产权的实效性和有效性进行评估，并通过重新审视和替换，构建并维护业务活动所需的知识产权组合。如此，我们不断提高知识产权投资的效率，既切实保护了业务和技术，又有效利用了知识产权投资。

此外，对于第三方侵害知识产权的行为，本公司积极采取法律措施等，最大限度地利用知识产权价值，谋求业务的持续性增长。例如，2024年11月，在中国湖北省，我们通过当地的市场监督管理局，对生产本公司运动型铝合金轮毂“ADVAN Racing”仿制品的公司实施了行政查处，成功查扣了仿制品。未来我们将继续以坚决的态度针对仿制品等损害品牌形象的行为采取措施，确保所有客户都能放心使用本公司产品。

近年来通过并购，国内外不断有公司加入集团旗下，本公司原则上保证各公司独立开展知识产权活动，同时建立了由知识产权专业部门根据需要为整个集团提供支持的体系。



接受行政查处的公司生产的仿制品

未来的课题和对策

优科豪马深知，比以往更有效地利用迄今积累的海量且多样的研发数据（实际产品和实验室样品的测试结果、模拟结果、制造和加工条件等）是一个重要课题，因此正在推进相关举措。未来，我们将进一步完善基础设施，以便技术人员能够更好地利用这些数据，促进个人技能提升、获得新的启示，并实现隐性知识的量化（技能传承）等。

在知识产权方面，面对全球竞争加剧、可持续发展应对和知识产权升级等课题，我们将通过优化知识产权组合、加强权利行使、加强集团整体协同等措施，继续加强知识产权战略，实现可持续发展。

数字化转型战略

优科豪马的数字化转型战略并不仅限于提高业务效率。我们以为客户提供新价值，为可持续社会做贡献，构建稳健的全球IT基础设施为目标，大力推进整个价值链的数据利用和企业文化改革。

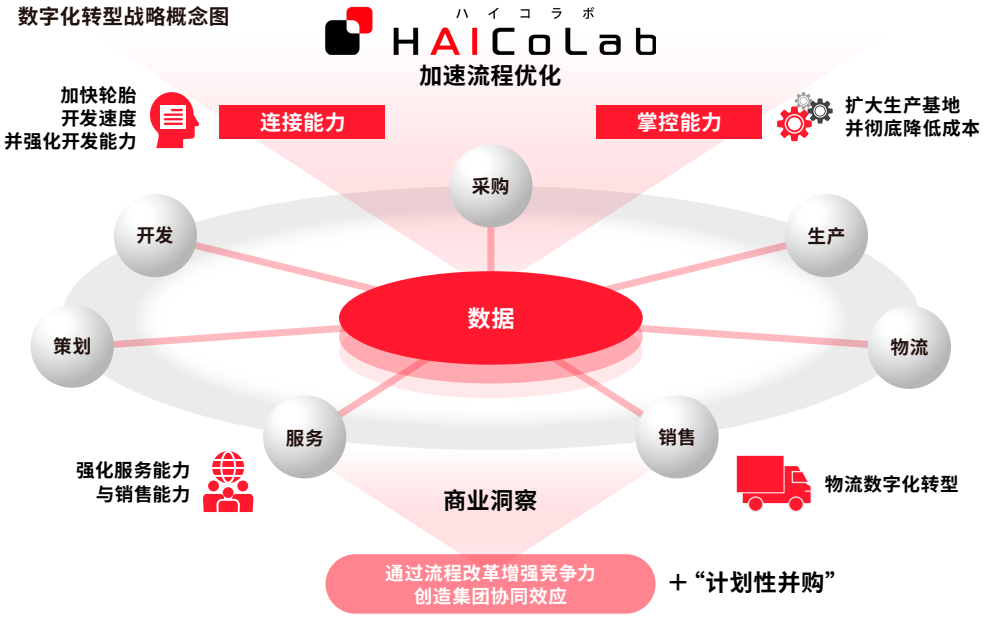
YX2026的画龙点睛，以及加速支撑下一代可持续增长的数字化变革

2026年度是中期经营计划YX2026的收官之年，也是不把负面遗产留给下一代、完成变革“画龙点睛”的极为重要的一年。本公司的数字化转型战略基本方针是，借助数字技术推进现有业务优势的“深化”和对新价值的“探索”，这一核心思路自本战略制定之初便从未动摇。

具体而言，包括“推动经营战略”“为可持续发展做贡献”“强化IT基础设施”这三大支柱。我们将进一步加快利用独家AI应用框架“HAICoLab”进行的生产率提升和流程改革，通过整合、分析从整个价值链中获得的数据，致力于持续增强竞争力。此外，这些举措的稳步推进以及面向利益相关方的适当信息披露，使本公司获得了认可。2025年9月，公司取得了经济产业省的认证，成为“DX（数字化转型）认证企业”。在中期经营计划的收官之年，全公司仍将齐心协力，推进兼顾提升客户价值与解决社会课题的数字化转型。

我们并不仅限于提高业务效率，还将以为客户提供新价值，为可持续社会做贡献，构建稳健的全球IT基础设施为目标，大力推进整个价值链的数据利用和企业文化改革。

数字化转型战略概念图



培养数字化转型人才

优科豪马的数字化转型人才形象

“人”是推进数字化转型战略，创造新价值的最大驱动力。本公司将基于融合人类独有灵感和AI卓越能力、致力于实现数字化创新的“HAICoLab”的理念，着力培养“具备HAICoLab实践能力的业务人才”。这类人才不仅能够熟练运用数字技术，还能够洞察业务的本质课题，引领整个价值链的流程创新。

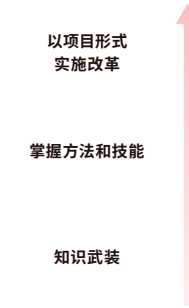
- 基于数据的洞察力：处理数据能力强，能以多元视角进行准确的信息筛选与数据洞察
- 业务知识与IT技术运用能力：熟悉业务，具备高层次商业视角，能执行本质上的数字化转型
- 高效执行力：能带动周围，快速推进各项措施

推动数字化转型人才培养

自2024年度起，我们启动了与创造商业价值直接挂钩的实战型数字化转型领导者培养项目。以与推进数字化转型战略课题联动的实践培训为核心，通过与原有教育体系进行整合，优化教育体系；同时，进一步扩充培训项目，让员工能够利用数据自主开展流程改革和创新。此外，我们还建立了“公司内部DX认证制度”作为支撑人才培养的基础，通过制定数字化转型的等级和认证条件，稳步推进企业文化改革，营造鼓励挑战的氛围。目前，为了进一步加速培养数字化转型领导者，我们正在和拥有先进技术和经验的日本电气株式会社（NEC）开展合作。通过上述举措，加速培养不仅掌握知识，而且能引领整个组织的变革、主导新价值创造的数字化转型人才。我们正以到2026年度末，使行政、技术类员工的数字化转型领导者培养教育参与率达到10%为目标，推进相关举措。

详情请参见第58页 人力资本的指标及目标

数字化转型人才定义的全貌



	愿景	数字化转型人才培养实例
以项目形式实施改革	通过数字化转型推动改革并取得具体成果	【实务】 ・在实际项目中策划并实施数字化转型 ・经营管理层定期跟进
掌握方法和技能	具备数据驱动思维，并能够应用于业务实践	【强化数字化转型策划能力与数据利用能力】 ・数字化转型领导者培养项目 ・数据利用培训 ・获取数据利用相关外部资格认证
知识武装	具备数字化转型相关基础知识，理解数字化变革的意义	【数字化转型基础】 ・数据利用教育 ・AI/BI基础课程

数字化转型战略

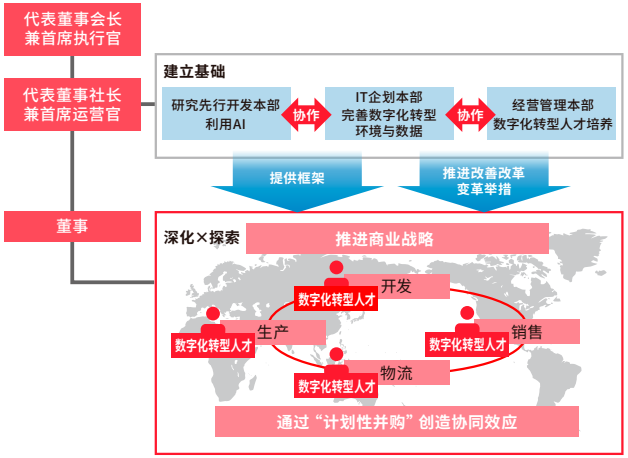
数字化转型推进体制及其作用

在经营层直接管辖的推进体制下，研究先行开发本部、IT企划本部与经营管理本部正联合推进数字化转型基础建设及数字化转型人才培养。以配置在各部门的数字化转型人才为核心，积极利用数据与AI创造创新，并由各职能组织协同推进基于数字化技术解决课题的举措与业务改革。此外，对通过并购加入集团的企业，通过PMI活动※1及TSA※2早期脱离，强化全球IT体系，从而最大化集团协同效应。

通过这些举措，将数字化技术普及到整个组织之中，营造能够灵活应对变化的企业文化。通过数据驱动的决策、各职能组织间的协作强化以及以数据为基础的持续改进，进一步巩固企业文化改革，建立支撑持续成长的坚韧组织体系。

※1　并购成立后的整合流程。
※2　并购执行后，为顺利实现业务过度，由出售方向收购方临时提供必要业务服务的合同。

数字化转型推进体系



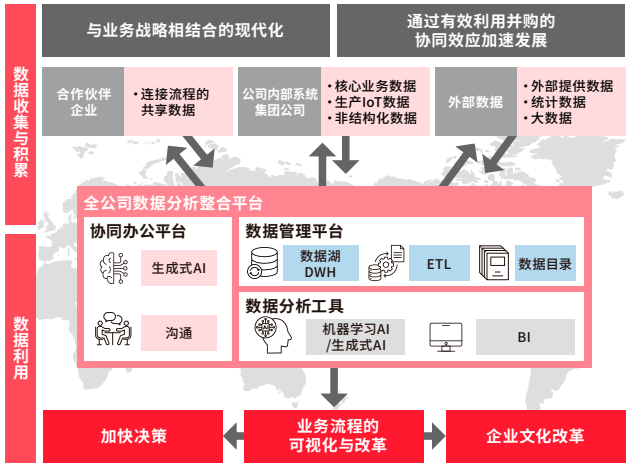
构建支持数字化变革的IT环境

为推动利用数字化技术进行的变革，我们正在战略性地构建作为其基础的IT环境。具体而言，我们将构建利用云技术实现高灵活性和可扩展性的IT基础设施，并通过在全球范围内将公司内外的重要数据统一到全公司数据分析整合平台，实现支持数据驱动经营的坚实IT基础。

此外，我们并不局限于现有数据收集层面，而是通过与业务战略联动的核心系统现代化※3，努力提升数据质量。针对通过并购创造协同效应，我们推进全球IT采购、资源共享和有效利用，并通过最优工具组合，为整个集团提供安全、可靠且经济的IT环境。

使用AI、BI分析通过这些举措积累的数据，推进业务流程可视化，同时，在全公司范围内推进对安全、先进的生成式AI的利用。由此，实施创造客户价值并强化公司竞争力的流程改革，促进迅速决策与组织文化改革。

※3　将老化的现有系统按照当前需求进行更新或替换。



数字化转型案例

通过AI根据敲击声判断轮胎气压的技术

详情请参见第30页　产品与服务

我们针对以往依赖司机的经验判断轮胎气压的敲击声检查，开发了利用AI的预测算法。只需用智能手机录制敲击声，即可高精度判断胎压以及是否需要充气。今后，我们将与自主研发的“T.M.S”联动，为解决物流行业的课题做贡献。

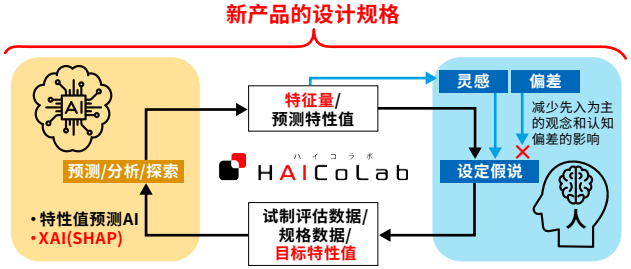


使用专用APP检查胎压的情景

开发基于XAI的轮胎设计辅助系统

详情请参见第35页　技术与生产战略

依托独家AI应用构想“HAICoLab”，我们开发了基于XAI（可解释AI）的轮胎设计辅助系统。由AI提示有助于实现所需轮胎特性的特征量，即使经验尚浅的技术人员也可以提高设计效率。通过人与AI的协同激发新的灵感，推进开发更高性能的产品。



输送带的传感技术与运营管理优化

详情请参见第51页　YX2026的进展　MB业务

我们确立了对运转中的输送带进行实时远程监控，并检测异常的传感技术。通过自主开发的RFID标签获取磨损和温度变化数据，并在云端共享。由专业人员分析所积累的数据，提出最优运营管理建议，为提高客户的安全性与经济性做贡献。

人力资本　～助力企业持续提升价值的人才实力～

优科豪马集团认为，面对急剧变化的环境，要实现持续增长就必须提升人力资本价值。
我们将营造一个让多元化人才能够相互尊重多种工作方式、共同积极而充满活力地工作的环境，以提升人才实力。

基本观点

为持续提升企业价值，我们提出了理想的人才形象：“不论年龄、性别、国籍，即使面临严峻挑战，也能以成果为导向，并通过自身成长为公司发展做贡献的人才”。我们尊重员工的人格与个性，致力于培养具备强烈成就动机和广阔视野的人才，并营造能够让多元化人才发挥作用的安全友好的工作环境。

实现基本方针“创业守成”的人才战略

优科豪马同时推进基本方针“创业”与“守成”（“创业＝探索＝成长，守成＝深化＝改善”的双元经营），致力于持续提升企业价值。

实现这一增长战略的最大驱动力是“人”。

我们将推进人才战略，以灵活应对急剧变化的业务环境和所面临的课题，在全球竞争中脱颖而出。

业务环境的变化与课题	应对课题的人才战略	具体重点举措	通过相关举措实现的目标愿景
通过践行经营基本方针“创业守成”，加快增长速度 （加速“Hockey Stick Growth（飞跃式增长）”）	■持续培养能够推动高增长的“下一代经营人才”与“核心人才” ■通过共享战略并满怀热忱地付诸执行，实现企业与个人的共同成长 ■与企业价值提升及业绩挂钩的薪酬制度	■培养未来的经营人才（P.59） ■下一代经营者继任计划（P.59） ■适才“适岗”配置人员（P.59） ■管理岗位早期任用制度（P.59） ■通过对话深化战略理解（P.60）	■全体员工深入理解战略，以高敬业度自主行动 ■持续培养出下一代经营领导者，实现企业价值的大幅提升 ■通过公平的评价，留住有实力的员工，并让他们发挥能力
全球轮胎市场的结构变化 （新兴国家制造商的崛起等因素导致竞争加剧）	■培养能够从业务一线主导新价值创造和流程创新的“数字化转型人才” ■构建安全健康的工作环境并培养人才，为实现高质量和高生产率奠定基础	■推动员工成长为数字化转型人才（P.59） ■职业健康与安全（P.63）	■10%的行政、技术类员工作为数字化转型领导者发挥作用，在一线的主导下落实数据驱动的流程改革 ■零工伤的安全文化在全球扎根
旨在实现“轮胎业务大战略”的全球化与业务拓展 （通过并购等方式推进全球化并扩大组织规模）	■配置熟悉当地市场的专业经营人才 ■从同质化管理向激发多元化人才协同效应的管理模式转型，并推行灵活的工作方式	■任用当地经营者（P.20） ■构建女性管理人才后备梯队（P.62） ■促进男性员工休育儿假（P.62） ■促进年长人才发挥作用（P.62） ■不受时间与地点限制的工作方式（P.61）	■熟悉各国市场的人才作为经营高层发挥作用 ■“多元化人才互相尊重，通过灵活的工作方式充分发挥能力”的企业文化

人力资本　～助力企业持续提升价值的人才实力～

人力资本的指标及目标

本集团将“助力企业持续提升价值的人才实力”列为人力资本相关的实质性议题，并为主要举措设定了以下指标（KPI）和目标。

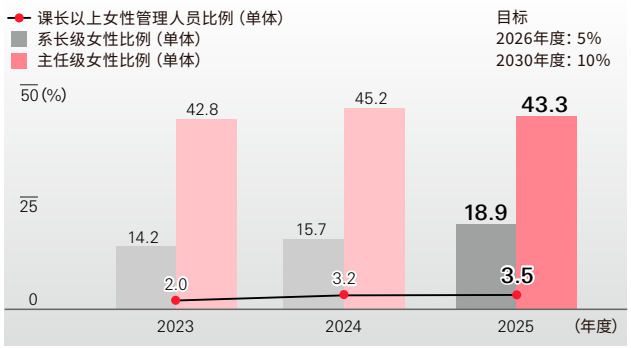
由于各合并子公司独立设定人力资本相关指标和目标，因此此处仅列出负责主要业务的本公司（单体）的指标、实际情况及目标。

助力企业持续提升价值的人才实力　2025年度的进展与KPI

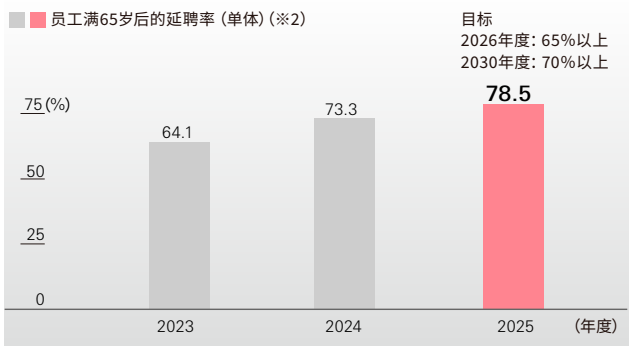
指标（KPI）	目标	2025年度实际情况	评价
❶ 课长以上女性管理人员比例（单体）	2026年度：5% 2030年度：10%	3.5%	△
❷ 男性育儿假取得比例（单体）（※1）	2026年度：100% 2030年度：100%（延长休假时间）	100.7%	○
❸ 员工满65岁后的延聘率（单体）（※2）	2026年度：65%以上 2030年度：70%以上	78.5%	◎
❹ 能力开发培训参与率	2026年度：		△
・MBA等经营教育参与率（单体）	・部门负责人的15%（累计）	8.1%	△
・数字化转型领导者培养教育参与率（单体）（※3）	・行政、技术类员工的10%（累计）	5.6%	△
❺ 员工敬业度得分（※4）	2026年度：70	69.0	△

指标（KPI）

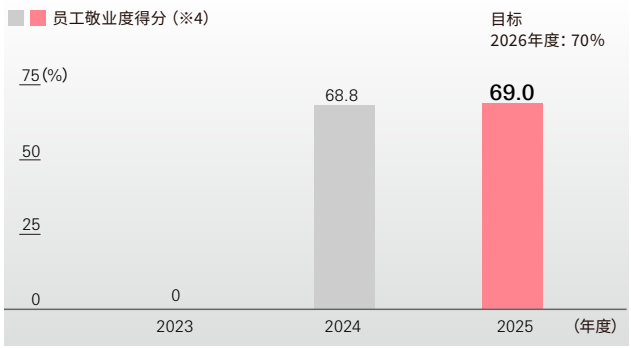
女性管理人员（系长、主任级）



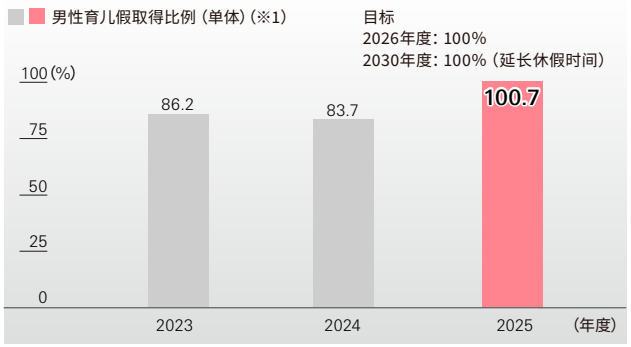
满65岁后的延聘率



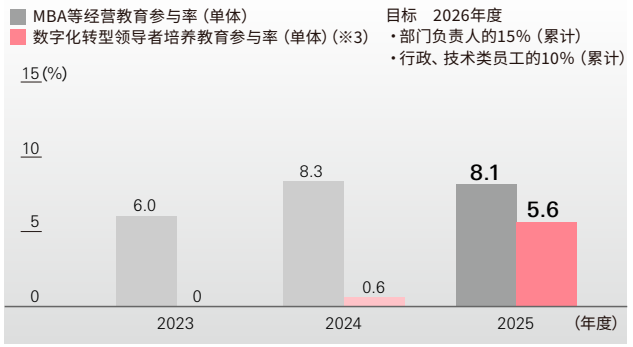
员工敬业度得分



男性育儿假取得比例



能力开发培训参与率（MBA、数字化转型）



※1　根据《女性活跃推进法》的规定计算。由于统计中包含育儿假休假时间跨年度的员工，所以比例可能超过100%。　※2　表示年满65岁的行政类、技术类和技能类员工中，65岁以后仍由本公司或子公司继续雇佣的员工比例（最近3年的移动平均值）。
※3　数字化转型领导者培养教育于2024年度内开始实施。　※4　根据自2024年度起开始实施的面向本公司（单体）员工的“员工意识调查”结果计算。

人力资本　～助力企业持续提升价值的人才实力～

人才培养

培养专业人才和适才“适岗”的人员安排

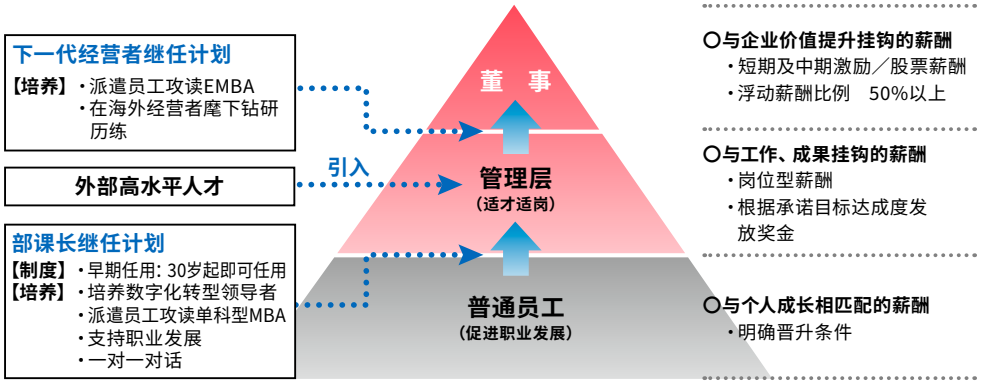
对于在全球开展业务的本集团而言，配置具有强烈成就动机和广阔视野，能够在带动周围人的同时发挥能力的“专业人才”不可或缺。本集团基于个人成长将推动企业发展的观点，推进专业人才的培养与选拔，以及适才“适岗”的人员配置等举措。我们全面支持每位员工积极利用教育机会实现自主成长，同时着力确保并培养肩负未来经营的人才。

培养核心人才

为了从人才层面支撑中期经营计划“YX2026”的实现，我们正通过人事制度强化核心人才培养。作为培养下一代经营者的举措，我们引入了“下一代经营者继任计划”，指定各董事高管的继任候选人，并结合外部专业知识制定培养计划。这些举措经由董事人事和薪酬委员会以及董事会审议后实施。此外，我们还面向肩负公司未来的部长及课长级人员开展MBA等经营教育，安排其在海外专业经营者麾下钻研历练等，从知识输入和实践锻炼两方面培养下一代经营者。

对于管理人员，我们提高了岗位（职务）、成果与薪酬之间的联动性，自2025年度起引入了与业绩达成率直接挂钩的奖金制度。另一方面，对于普通员工，我们以早期培养为重点，对相关体系进行了梳理。具体而言，自2021年度起，我们引入了最快30岁即可晋升至管理岗位的早期任用制度。同时，我们将数字化转型（DX）教育定义为“IT素养/数据利用（D）×业务能力与策划创造（X）”，并根据“将下一代管理人员培养为数字化转型领导者”的方针，采取相应的培养措施。

通过人事制度培养核心人才



TOPICS：数字化转型领导者培养项目学员感言

为了培养能够引领一线改进和新策划的实战型数字化转型人才，本公司自2024年11月起开始实施“数字化转型领导者培养项目”。截至2025年，我们完成了第二期项目，并已取得了“掌握数字化转型领导者所需技能”及“在业务中实践课题探索与假设构建”等切实成果。在此，我们邀请了两位运用在该项目中学到的知识，开始推动所在部门变革的学员，请他们分享实践中的收获和今后的目标。

VOICE



轮胎第二设计部
成濑 雅公

通过数字化转型，挑战“业务本身的变革”

通过本次培训，我认识到，数字化转型的本质并非单纯引入IT技术，而是“业务本身的变革”。我正在运用所学的内容，推进“预防制造缺陷”的相关工作，将其作为“YX2026”方针之一的“加快开发速度”的一项举措，但仍在不断摸索和尝试。为梳理设计规格和制造缺陷之间的因果关系，我们正使用AI分析工具“dotData”进行分析。但是，除了难以收集数据以外，分析结果也仅停留在预想范围内，凸显出对相关因素的考量尚不充分。因此，目前我们在相关部门的协助下，为梳理新的影响因素并完善数据基础，迈出了第一步。

今后，我们想在推进基础建设的同时，研究因素之间复杂的相互关联，构建可供设计人员使用的体系。希望能够不只停留在单纯的数据分析层面，而是不断挑战，通过与周围的人合作，稳步推动工作取得实际成果。

VOICE



人事部
芳贺 健人

摆脱对直觉和经验的依赖，转向以数据为依据的人力资源战略

参加培训前，我以为这是为掌握IT工具使用方法的技术培训，但本质上，这是一个为创造商业价值而全面锻炼策划能力与执行能力的平台。培训结束后，我在人事部摒弃了以往依赖“直觉和经验”的做法，开始着手实施以客观数据为依据的新型防离职措施。对于分析中凸显出的课题，我们正在研究并实施相关举措，力求不再采取事后应对的方式，而是转向前瞻性人力资源战略，即尽早识别有潜力的优秀人才，并在实践中充分培养其才能。

经过此次培训，我肩负的使命是：不拘泥于以往的惯例和统一框架，而是充分发挥每位成员的优势并利用多元视角，营造鼓励成员迎接新挑战的工作环境。我将以培训中培养的基于数据进行可靠决策的能力为核心，建设让每个人都能感受到自身未来可能性并充分施展才能的强大组织，从而为优科豪马的流程改革（YX）做贡献。

人力资本　～助力企业持续提升价值的人才实力～

人才培养项目

为应对全球业务环境变化，我们致力于通过多层次的人才培养项目加强人力资本。为培养准确做出判断并付诸行动所需的思维方式、能力和技能，开发不同职级的领导力、谈判能力等专项技能，我们正在实施从实际体验中学习的“三现教育”。此外，我们派遣管理层攻读日本国内的MBA课程，以培养未来的经营人才；还通过数字化转型领导者培养教育等，促进行政、技术类员工成长为数字化转型人才，从而培养公司需要的理想人才。

培训名称	培训对象	累计参加人数（2025年度）		培训内容
		男性	女性	
新入职员工培训	新入职员工	41	11	学习作为社会一份子所需的意识和行政、技术通用的基础知识，为作为本公司一员的日后成长夯实基础。
新入职员工跟进培训	入职第二年的员工	17	4	梳理业务分配培养期的学习，并进行分享，同时面向入职第三年进行意识改革。
新任管理层培训	主管	34	3	在理解和掌握管理者所需知识的同时，加深对自身所肩负的期待、角色和责任的认识。
新任高层培训	主管	26	2	以支持培训对象适应管理工作为目的，帮助其在理解高层职责的同时，掌握管理的基础知识并在工作中付诸实践。
评价者培训	主管	26	3	通过案例学习，掌握防止评价者之间产生评价偏差的适当评价方法，以及提高反馈面谈认同感的方法。
返聘前培训	计划返聘的员工	35	5	在职业生涯发生重大转变之际，帮助其消除对作为返聘员工继续工作的顾虑，重新考量返聘后应如何投入工作。

员工敬业度

为了掌握中期经营计划“YX2026”的战略和方针是否已深入员工心中，并得到员工充满热情地贯彻落实，以及是否已营造出让可通过自身成长为公司发展做贡献的多元化人才充满活力地积极工作的环境与企业文化，本集团持续开展“员工意识调查”。本调查不局限于单纯比较得分，而是更重视具体内容，特别是重点围绕“战略理解”和“执行热情”进行了分析。2025年度的调查结果以及针对已发现课题采取的举措如下。

员工意识调查 结果概要

项目	2024年度实际情况	2025年度实际情况
对象员工人数	5,522人	5,575人
对象员工回答率	95.7%	94.6%
员工敬业度得分	68.8	69.0
“YX2026”渗透度（战略理解程度）	57.0	69.6

高参与意愿与员工敬业度成绩提升

2025年度的调查回答率为94.6%（2024年度：95.7%），继续保持较高水平。由此可见，许多员工高度关注公司的方针和工作环境，并具有较强的组织参与意愿。

此外，由工作价值感、成就感、自豪感和继续工作意愿构成的“员工敬业度得分（满分100分）”为69.0分（较上年度提高0.2分）。

“YX2026”渗透度（战略理解程度）的大幅改善

在2024年度的调查中，管理层与普通员工之间、职能部门与制造部门之间存在“战略理解程度”差异的问题凸显了出来。

为了解决这一课题，使大家意识到个人的行动与经营战略之间的联系，在各本部长的主导下，我们加强了组织内部对话。其结果是：全公司的战略理解程度得分为69.6分，较上年度大幅提高了12.6分。职能部门与制造部门的得分差距也由19.6分大幅缩小至6.6分，全公司团结一致的氛围正在稳步形成。

未来展望与进一步解决课题

今后，我们计划分阶段逐步将本调查的对象范围扩大至子公司和海外基地。

此外，我们也认识到了一个新的课题，即对年轻员工而言，“企业成长”与“自身成长感受”之间的联系较为薄弱。

鉴于这一情况，我们将进一步加深公司内部对“每个人的贡献如何助力经营战略得以实现”的理解，同时致力于完善人才培养举措。



总公司・平塚制造所

人力资本　～助力企业持续提升价值的人才实力～

营造不受时间和地点限制的公司内部环境

营造认可多样化工作方式的组织文化

为了在急剧变化的业务环境中实现持续增长，提升人力资本价值至关重要。本集团通过引入不受传统惯例和观念束缚的灵活工作方式，以及营造让全体员工都能充满活力地积极投入工作的环境等措施，推进工作方式改革，以使多元化人才能够在各自的领域最大限度地发挥能力。

我们尊重工作与生活的平衡，通过营造相互认可多样化工作方式的组织文化，支持所有员工持续成长，在兼顾工作与生活的同时，稳步实现职业发展。

推进不受时间和地点限制的工作方式

为了通过集中职能推进业务效率提升与工作方式改革，本集团于2023年3月将总部职能从东京都港区迁移、整合至神奈川县平塚市的平塚制造所。

我们扩大了居家办公制度等各项制度的适用范围，建立了可应对多种情况的工作体制，同时实现了策划、生产、销售、技术、物流等一体化运营与快速决策。

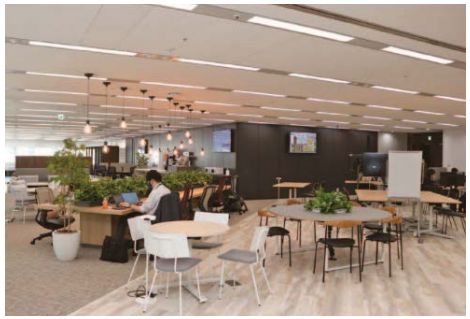
设立东京事务所和卫星办公室

随着总部职能整合至平塚制造所，我们在东京都品川区设立了东京事务所和卫星办公室。将株式会社横滨轮胎日本、横滨橡胶MB日本株式会社的总部，以及横滨橡胶株式会社的部分销售部门迁至东京事务所。

此外，还通过设立采用自由座位制的卫星办公室，致力于促进跨部门员工之间的交流。



东京事务所与卫星办公室所在的品川 Intercity



卫星办公室的交流区

扩充居家办公和弹性工作制

为了提高工作效率，支持员工兼顾工作与育儿或照护，并出于健康考量减少长时间工作，我们自2018年起引入了居家办公制度。

自2023年起，进一步放宽了适用条件，允许员工出于减轻通勤负担的目的使用该制度，同时取消了使用次数上限，转为由各部门灵活运用，以实现成果与效率最大化的模式。

此外，对于行政、技术类员工，原则上均纳入弹性工作制的适用范围，并取消了部分核心工作时间。同时，通过扩充短工时弹性工作制等，建立不受时间和地点限制、能够创造出成果的机制。

引入家庭办公制度

2023年3月，我们面向因总部职能整合造成需要长途通勤的员工，以及配合配偶工作调动而随迁的员工，引入了以家庭为主要办公地点的“家庭办公制度”。通过不在办公室设置固定办公桌，并由公司承担费用完善家庭办公环境，推进不受地点限制的工作方式。

此外，我们还在防止员工因家庭原因中断职业发展的同时，致力于构建能够让多元化人才发挥作用的基础。

VOICE



法务部
中村 美纪

即使家人工作调动，也能通过家庭办公制度继续工作

因家人工作调动，2024年4月起，我开始使用家庭办公制度，在广岛县居家办公。目前，我主要负责安全保障贸易管理相关工作流申请的初审工作。由于处理件数、内容和进展情况均可通过系统明确掌握，因此比较适合居家办公，我十分感谢公司提供这样的制度。

由于居家办公主要通过电子邮件和视频会议进行，因此也存在需要花费较多时间确认细节，会议时难以察觉他人的反应等问题。但是，在同组成员的理解与配合下，团队内形成了可以随时轻松沟通的环境，因此我能够非常顺利地开展工作。

我觉得无需休职，便能与全家人一起在新的地方开始生活，是一件非常有意义的事。假日时，我会前往濑户内海群岛或四国、九州旅游，尽情享受当地特有的生活方式。这项制度让我能够灵活应对人生阶段的变化，以适合自己的方式继续工作，对我来说是非常重要的支持。

人力资本　～助力企业持续提升价值的人才实力～

确保人才的多样性

扩展多样化与包容性举措

随着本集团业务的全球扩展，为了持续提升企业价值，录用多元化人才并推动互相尊重多样化工作方式的多样化与包容性举措变得十分重要。我们不拘泥于国籍、性别、LGBTQ+等属性以及学历和经验进行录用，致力于建设一种接受多样性的企业文化。在多样化与包容性推进任务的主导下，我们扩展了公司内部制度，实施了消除性别差距的培训、职业发展支持等多方面举措，并于2025年在“D&I AWARD 2025”评选中继上年之后再次获得最高级别的“最佳工作场所”认证。

推进女性职场活跃

我们正通过扩充各项制度、实施相关措施以及提高管理人员中的女性比例等举措，营造对女性更友好的工作环境。截至2025年12月末，本公司的课长以上女性管理人员比例（单体）为3.5%，作为下一批管理人员候选人的系长级别女性比例为18.9%，可通过早期任用晋升至管理岗位的主任级别女性比例为43.3%。由此，我们已经构建起了推动女性管理人员未来稳步增加的后备人才梯队。今后，我们将通过实施职业发展支持讲座，完善支持员工兼顾工作与生活的制度，并进一步利用早期任用制度，致力于进一步提升女性管理人员的比例。

推进印度生产基地的女性职场活跃

优科豪马集团在印度拥有四个生产基地。虽然该国生产一线的女性就业机会仍然较为有限，但是本集团的基地积极录用女性，其比例已得到大幅提升。

2018年，达赫杰工厂首次录用了女性员工。以此为开端，2021年起，其他三个基地也陆续开始录用女性员工。通过持续推进相关举措，截至2026年3月，达赫杰工厂和维沙卡帕特南工厂的女性员工比例达到约40%，印度生产基地整体的女性员工比例也已提升至31.4%。


在印度生产基地工作的女性员工

残障人士雇佣

为了给残障人士创造就业机会，我们于2012年设立了特例子公司Yokohama Peer Support株式会社。该公司雇佣了32位（截至2025年6月1日）员工，其中以智力残障人士为主。横滨橡胶株式会社、Yokohama Peer Support株式会社、株式会社横滨轮胎日本和横滨橡胶MB日本株式会社四家公司已获得“关联公司特例”认证，根据2025年的报告数据（截至2025年6月1日），四家公司合计的残障人士雇佣率为2.6%。今后我们也将继续开发新的业务内容，以拓宽工作领域。

性少数群体相关举措

为支持包括LGBTQ+在内的多元化人才发挥作用，我们于2023年10月引入了“伴侣与家庭关系制度”，将同性伴侣和事实婚姻伴侣视为配偶，并将其家属视为配偶家属同等对待。此外，我们还邀请外部专家举办“LGBTQ+讲座”，加深员工的理解；同时在公司内外设置了专用咨询窗口，建立了能够针对制度的使用和个人的困扰提供支持的体制。由于这些举措获得了高度评价，2025年，公司在一般社团法人work with Pride举办的“PRIDE指标2025”评选中，继上年之后再次荣获了“GOLD”奖项。

年长人才人尽其才

为了给年满60岁退休后仍有较强工作意愿的人才提供充分利用其丰富知识与经验的机会，我们引入了退休人员返聘制度，使其最长可工作至70岁。对于行政、技术类员工，由全资子公司Yokohama Business Association株式会社进行返聘，再以派遣形式安排到本公司工作，从而支持年长人才继续发挥作用。

鼓励男性员工休育儿假

为了推动男性员工参与育儿，除了法定育儿假，我们还建立了应对多元化育儿支持需求的相关制度。具体而言，我们引入了可按天申请、累计共10天的育儿假制度，以及允许员工在休育儿假期间工作的“产后爸爸育儿休假制度”，提供灵活的育儿休假选择。通过这些举措，2025年的男性育儿休假取得率达到了100.7%。今后，我们将以进一步延长育儿休假时间为目标，继续鼓励员工休育儿假，并完善相关环境。

多样化相关教育实例

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
项目数量		17	16	7	6	17
总参加人数		327	1,127	675	743	1，715
主要项目	多样化	・加强多元化人才管理 ・参加wwP※	・多样化教育 ・加强多样化管理 ・参加wwP	・多样化与包容性基调演讲会 ・无意识偏见培训 ・LGBTQ+培训 ・参加wwP	・无意识偏见培训 ・LGBTQ+培训 ・心理安全性讲座 ・参加wwP	・无意识偏见培训 ・LGBTQ+培训 ・心理安全性讲座 ・参加wwP
	女性职业发展	・鼓励支持 ・商业技能提升	・女性领导力	・女性管理人员座谈会	・外部导师制度试行	・外部导师
	兼顾支援	・复职员工职业规划 ・在职父母个别咨询会	・复职员工职业规划 ・在职父母个别咨询会	・复职员工职业规划 ・在职父母个别咨询会	・面向育儿休假返岗员工的讲座	・面向育儿休假返岗员工的讲座
	健康照护	・防止因照护离职/照护与财务讲座	・产后护理课程支持	・产后护理课程支持	・照护讲座 ・产后护理课程支持	・认知症与照护讲座 ・产后护理课程支持

※wwP：非法人组织“work with Pride”。该组织旨在支持企业和组织等在职场中促进并落实对LGBTQ+等性少数群体的多样性管理

人力资本　～助力企业持续提升价值的人才实力～

职业健康与安全

安全卫生管理体制

在日本国内，我们设立了由CSR本部长担任委员长的中央安全卫生委员会，在每个事业所设有“事业所安全卫生委员会(法定)”，并在各部门和工作场所组建了“安全卫生分科会”。安全卫生活动是公司和工会共同的重要举措，因此我们在与其他公司、工会共享安全信息的同时，由劳资双方共同推进这些举措。我们也促请合作公司参加相应的委员会，力求共享活动相关内容和信息。

此外，我们正在与健康保险组合合作，通过“协作健康※”推动健康经营，促进员工的健康和体力提升。海外各公司按照所在国的法律规定，建立了各自的安全卫生体制。安全卫生推进室汇总日本国内外的安全卫生活动，为集团整体提高安全卫生水平做出了贡献。

※保险人与企业积极合作，在分工明确、工作环境良好的情况下，高效、有效地实施参保人的疾病预防和健康促进工作。



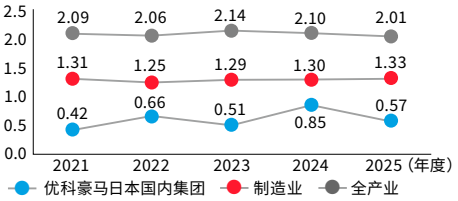
由董事实施高层安全检查

职业健康与安全管理体系

我们在日本国内外的20个基地中，有16个基地获得职业健康与安全管理体系（ISO45001）认证，2025年度有3个基地更新了认证，2个基地新获得了认证（其他基地的认证也持续有效）。我们将通过管理体系的持续改进和PDCA循环的有效运转，进一步完善安全卫生基础。

工伤发生频率（失时工伤率）

2025年度日本国内工伤发生频率为0.57。我们将继续全力以赴，力争实现零工伤、甚至零风险的目标。



※失时工伤率＝（工伤次数/总工时）×100万小时

※数据均为全年统计值（1-12月）

※全产业（综合建筑业除外）、制造业数据根据厚生劳动省发布的统计表“工伤动向调查”

建设安全健康工作环境的举措

加强设备措施

我们通过对所有设备和作业有计划地进行风险评估，并不断复核和改进，加强设备方面的安全措施。同时，建立了风险事项和改进事项数量的月度跟进机制，始终掌握推进安全措施的进展情况。在日本国内工厂，我们实施高层安全检查，力求进一步加强安全措施。此外，我们还加强了事故预防措施的横向推广，以防止类似事故再次发生。

培养具备安全意识的人才

为培养每位员工具备察觉危险的敏感性，我们开展日常KYT（危险预知训练）、全员参与型危险体验隐患排查与改善活动和安全体验训练等活动。监督人员还会与作业员一对一进行密切沟通，帮助其理解每一项作业的意义，支持其自主落实安全行为。此外，我们也邀请合作公司的员工参与集团的安全意识提升活动，通过加深对安全活动的理解与合作，共同构建安全的工作环境，力争实现零工伤。

完善工作环境

我们迅速响应法律修订，致力于营造安全舒适的作业环境。在使用化学物质的工作场所，我们实施化学物质风险评估，以预防化学物质造成健康损害。我们根据作业环境检测结果，确保提供完善的设备以保持舒适的工作状态，发放个人防护用品，改进作业方法并落实维护管理。此外，针对近年来日益严峻的中暑问题，我们测量工作场所的WBGT值（暑热指数），采取屋顶隔热、排出热气、改进空调设备等措施；同时，为防止有中暑迹象的员工病情加重，建立了应急处理机制和联络网，并进行了宣传告知。

完善标准作业手册

我们通过计划性地实施公开作业观察并持续进行复核，识别出不安全位置和不安全行为，完善标准作业手册。在有外籍劳动者工作的场所，我们在标准作业手册中同时也追加了该劳动者的母语翻译文，以构建安全的作业环境。此外，为了加深员工对作业流程的理解，我们还开始利用视频进行说明。

促进身心健康

我们通过考勤管理系统实施劳动时间管理，对长时间工作的员工进行面谈指导并针对其业务采取改进措施，开展倾听方法讲座等提升沟通技能的培训；通过这些举措致力于提升员工心理健康水平。对于因心理健康原因长期缺勤的员工，我们提供有计划的返岗支持，通过返岗后逐步解除工作限制，支持其全面返岗。此外，为增进员工健康，我们在所有事业所和工作场所开展禁烟支持活动及体力提升讲座，并以提升健康素养为目的，每月开展一次员工教育，每年开展一次面向管理人员的培训。

防止交通事故

为确保员工安全通勤，我们与当地警察署合作举办讲座和宣传活动，努力增强交通安全意识。

供应链 ～构建可持续的供应链～

优科豪马集团重视与供应商建立稳固的伙伴关系，致力于提升整个供应链的可持续性。
从社会和环境的角度进行评价，致力于建立双赢关系，推动负责任的采购和CSR活动。

基本观点

本集团依据《优科豪马采购基本方针》与《优科豪马集团行为准则》，对降低环境负荷、保障人权与劳动环境等方面加以考量，同时，在与合作伙伴建立牢固合作关系的基础上，推进可持续采购。我们尤其注重轮胎及橡胶制品制造不可或缺的天然橡胶的可持续采购，为提升整个供应链的可持续性做出贡献。

优科豪马采购基本方针　优科豪马集团行为准则 *https://www.y-yokohama.com/sustainability/social/partner/#hoshin*

构建可持续的供应链　2025年度的进展与KPI

KPI	目标	2025年度实际情况	评价
天然橡胶种植园的调查数量	2030年度：累计1,200例	1,050例	◎
为天然橡胶种植户举办研讨会活动的次数	全年2次以上	2次	○
供应链内人权尽职调查(影响评估)的实施次数	全年1次	1次	○

CSR采购举措

CSR采购指南

优科豪马重视与供应商建立紧密稳固的伙伴关系，致力于构建可持续的供应链。因此，我们制定了《YOKOHAMA绿色采购指南》和《CSR采购指南》，并通过面向公司内部和供应商举办说明会，共享方针与理念。此外，我们于2012年加入了联合国全球契约，进一步加强了全球化举措。2022年我们还根据社会形势变化等，对“全公司环境方针”进行了重新评估，并从环境与尊重人权的视角对《CSR采购指南》进行了修订。这些方针和指南会根据社会及环境变化随时进行修订。

CSR采购指南
https://www.y-yokohama.com/sustainability/report/partner/pdf/guideline202506.pdf

供应商的环境与社会评估

为构建可持续的供应链，本集团十分重视对供应商的环境和社会层面的评估。

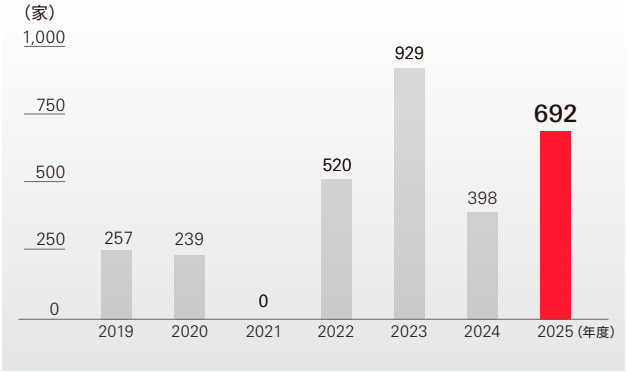
在环境评估方面，为了降低原材料采购带来的环境负荷，实现稳定且有道德的采购，要求包括新供应商在内的所有供应商遵守《绿色采购指南》并定期进行CSR自查。2025年度的评估结果显示，未在日本国内所有新供应商中发现对环境造成影响的供应商。

在社会层面的评估中，重视与地域社会共存、维持公平交易、确保安全的劳动环境，并要求供应商遵守行为规范。此外，我们积极推进充分考虑人权、环境及社会影响的全球化采购，严格避免使用来自冲突地区的矿产。2025年度的评估结果显示，在日本国内所有新供应商中，未发现对社会产生影响的供应商。

举办CSR说明会

为了与供应商共享可持续发展理念和方针，我们面向供应商举办了CSR说明会。2025年度以在线方式举办了2次，共有692家供应商参加。我们说明了本公司在尊重人权、防止骚扰、D&I（多元化与包容性）、气候变化措施、信息安全等方面的举措，并请各供应商给予进一步配合，积极推进各项措施。

CSR说明会参与公司数



建立伙伴关系宣言

优科豪马赞同日本内阁府、经济产业省、中小企业厅等共同发起的《建立伙伴关系宣言》的宗旨，为促进与供应链中的合作伙伴以及价值创造企业协作、共存共荣，于2022年3月制定并注册了《建立伙伴关系宣言》。

优科豪马的《建立伙伴关系宣言》
https://www.biz-partnership.jp/declaration/127564-05-11-kanagawa.pdf

供应链　～构建可持续的供应链～

可持续的天然橡胶采购

本集团为将天然橡胶作为可持续资源应用于轮胎和工业用橡胶制品的生产，正在积极推进通过国际倡议及价值链实施的相关举措。天然橡胶约占原料使用量的20%，是保障产品持续供应不可或缺的重要原料。

为了可持续采购天然橡胶，优科豪马于2018年作为创始成员参加了世界可持续发展工商理事会（WBCSD）※1的轮胎产业项目（TIP）※2主导的全球可持续天然橡胶平台（GPSNR）※3。同年10月，我们自主制定了《可持续天然橡胶采购政策》，旨在提升整个供应链的可持续性。

※1　World Business Council for Sustainable Development 的缩写
※2　Tire Industry Project 的缩写
※3　Global Platform for Sustainable Natural Rubber 的缩写

天然橡胶的供应链

天然橡胶主要由东南亚约600万户小型种植园生产。这些种植园面临经济困难、采收相关知识和技能不足导致的生产效率低下，以及缺乏环保意识等问题。

天然橡胶在国际市场价格波动剧烈，收购原料的中间商会根据当日价格决定销售对象和存储地点。固体原料橡胶可储存，因此中介商之间以及跨地区、跨国界交易频繁，从生产者到加工工厂的可追溯性难以确保。

但近年来，证明采购天然橡胶不会导致森林破坏和人权侵犯的重要性日益提高。为了实现可持续的天然橡胶采购，必须提升整个供应链的透明度，并推动更加道德的采购方式。

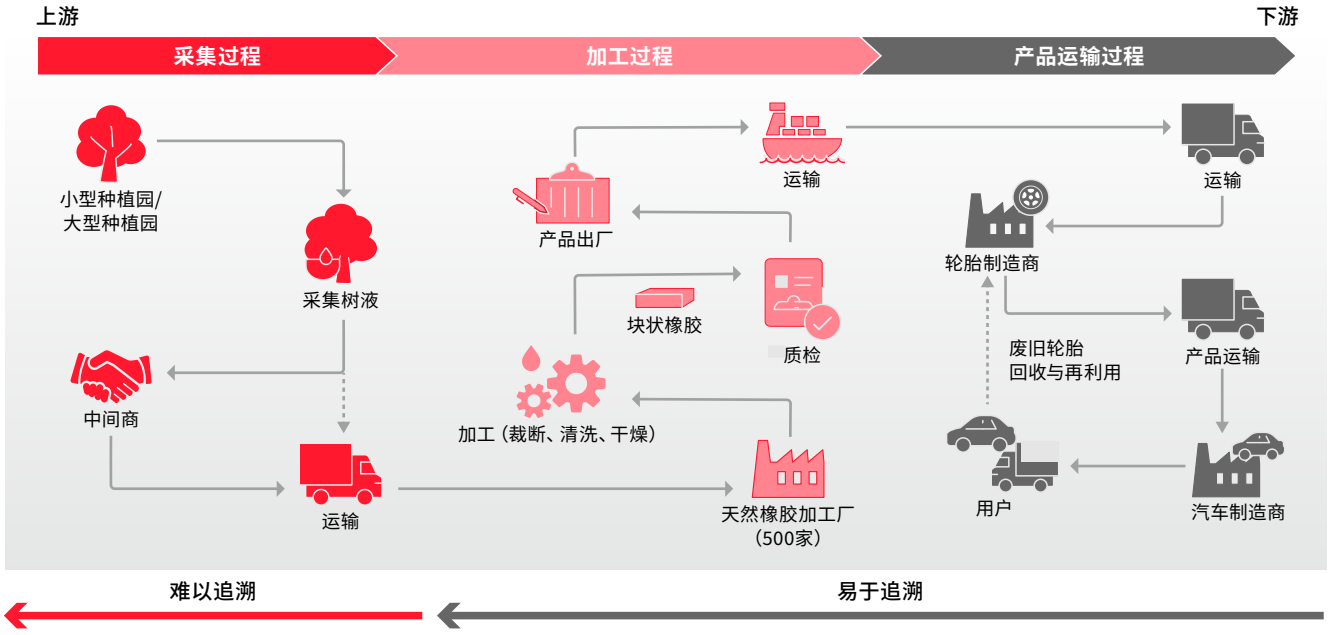
可持续天然橡胶采购政策

为了保持天然橡胶作为整个供应链的可持续资源，优科豪马制定了以下理念和举措，并要求供应商共同努力。

- 构建可追溯性
- 尊重人权并禁止任何形式的骚扰
- 公平公正对待员工
- 禁止使用童工和强迫劳动
- 合规管理
- 零森林破坏举措
- 关注生物多样性
- 尊重原住民等的土地权利
- 挑战技术创新
- 与供应商沟通

可持续天然橡胶采购政策
https://www.y-yokohama.com/sustainability/pdf/SNR2.0_Japanese.pdf

天然橡胶的供应链




作为天然橡胶原料的橡胶树树液

供应链　～构建可持续的供应链～

天然橡胶可追溯性提升举措

作为提升可持续天然橡胶采购可追溯性举措的一环，本集团在泰国的天然橡胶加工公司Y.T. Rubber Co., Ltd.（以下简称YTRC），于2023年7月取得了FSC®※4的CoC（产销监管链）认证。由此，可确保使用来自FSC®认证林的橡胶生产的天然橡胶产品在整个生产流程中均已得到管理，不会混入不合格的原料。此外，2024年4月还引入了风险评估工具“RubberWay®※5 Geo-Mapping”。通过强化供应链中森林破坏及人权侵犯等风险的评估与监测，利用农户的位置信息和环境、社会问题相关信息，推动可追溯性提升。通过上述措施，提高整个供应链的透明度，为实现可持续发展的社会贡献力量。

※4　Forest Stewardship Council®的缩写。1994年成立的国际非营利组织，致力于将负责任的森林管理推广到全球。
※5　作为天然橡胶行业的可持续发展服务提供商，提供提升供应链上游透明度的风险评估服务及供应链地图解决方案。

泰国南部的种植园调查

我们正在天然橡胶重要基地，也是我司集团旗下天然橡胶加工公司YTRC所在的泰国南部素叻他尼府，致力于加强种植园调研与农户支援工作。

自2019年起，我们以YTRC周边地区为中心，对天然橡胶种植园进行调查。截至2025年12月底已累计对1,050户农户进行了调查。目前尚未发现有不当森林破坏或人权问题等违法行为。今后我们也将继续开展调查，计划到2030年度累计完成1,200户的调查。优科豪马将通过分析调查结果，了解天然橡胶种植园面临的课题，支持其可持续经营，并且助力提高可追溯性。



调查种植园的情景

对天然橡胶种植农户的支持活动

我们还积极推进有助于种植园稳定经营和园内生物多样性提升的农林复合经营（Agroforestry），并举办提高生产力的研讨会等活动，积极开展有助于提高当地农户意识的各类活动。

在YTRC所在的泰国南部素叻他尼府，我们与泰国天然橡胶管理局（RAOT）联合，定期举办提升天然橡胶质量的研讨会活动，致力于持续支持小规模农户。2025年12月，我们面向素叻他尼地区的农户举办了自2020年首次举办以来的第10次研讨会活动。当天共有50户农户参加。日后，本公司向参加者免费提供了基于RAOT专业知识配制的肥料。

本次研讨会上，我们针对“土壤与植物的营养”“肥料的正确使用方法”以及“防止天然橡胶中混入异物的重要性”等内容举办了讲座。此外，为纪念第10次举办本活动，我们还邀请了当地行政机关、警察署和医院的代表作为嘉宾，并请他们就尊重在种植园工作的外国人和少数民族的人权、地域共生、交通安全以及职业健康与安全的重要性发表了讲话。



研讨会活动现场



农户们在所提供的肥料前合影留念

在活动结束后的问卷调查中，许多参加者表示，栽培技术和质量意识得到了提升，包括“以往都是凭感觉做种植园的工作，这次第一次系统地学习了施肥方法”“通过听取使用橡胶的制造商的意见，再次认识到了防止异物混入的重要性”等等。此外，许多参加者对职业健康与安全也很关注，他们反馈称：“医院院长关于割胶※6时的腰痛预防及毒虫应对等内容的讲话也很有参考价值”。同时，还有参加者表示：“起初有些紧张，但活动设计上有很多巧思，不会让参加者感到无聊，是一场充满笑声的、非常有趣的活动”、“想向亲戚朋友介绍”等，对站在参加者角度打造的活动给予了好评。

我们还邀请参加研讨会的天然橡胶农户协助进行关于天然橡胶物理性质及生产率的跟踪调查，力求基于数据进一步改进。

通过上述活动，我们将进一步加强与供应商的合作关系，在实现与地域社会的共存共荣的同时，推进可持续天然橡胶采购。

※6　削薄橡胶树的树皮来采集树液（胶乳）的作业

尊重人权

优科豪马集团尊重所有业务相关人员的人权，并致力于预防、减轻和补救企业活动对人权造成的负面影响。
在遍及全球的业务活动中，通过在整个供应链中采取负责任的行动，为可持续社会做贡献。

尊重供应链中的人权

基本观点

为尊重所有业务相关人员的人权，优科豪马集团重视在整个供应链中推动尊重人权的举措。随着本公司的业务活动在全球范围不断拓展，我们与各类人员的接触日益增加，给人权侵犯问题带来直接或间接影响的可能性也在增加。因此，我们认为，必须在考量自身影响力范围的同时，履行尊重人权的责任。为此，我们在《优科豪马集团行为准则》的开篇便提出“无论公司内外，均尊重人权”，明确了员工的行为准则。

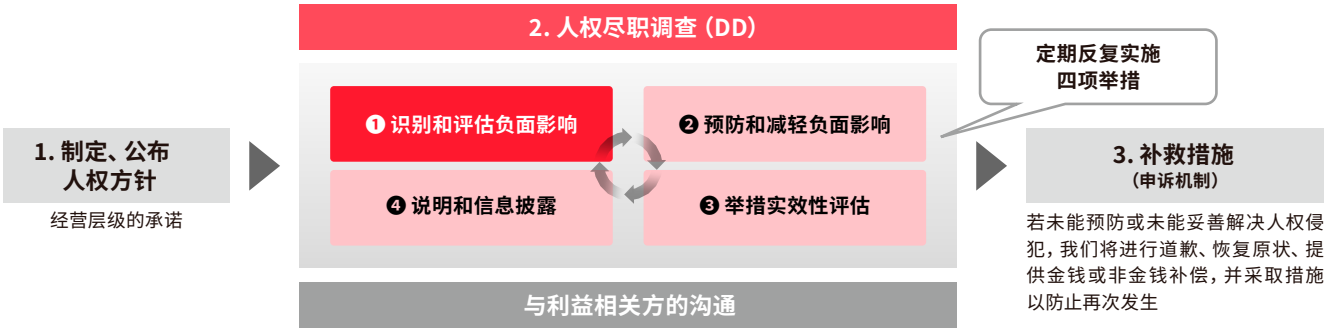
此外，根据联合国的《工商企业与人权指导原则（UNGP）》※1，我们制定了《优科豪马集团人权方针》，以尊重与本集团业务活动相关的所有人的人权为目标推进相关举措。

人权是所有人保障生命和自由、追求幸福的权利；它是人有尊严地生活的权利，同时也是与生俱来的权利。为了预防、减轻、补救企业活动对人权造成的负面影响，并与支持业务活动的供应链利益相关方携手，为可持续社会做贡献，我们将在整个集团推进尊重人权的举措。

※1　作为适用于所有国家和所有企业的人权尊重框架，于2011年获得联合国人权理事会批准。该指导原则将“国家保护人权的义务”和“企业尊重人权的责任”定位为重要支柱。

优科豪马集团行为准则　*https://www.y-yokohama.com/sustainability/business/suspolicy/#shishin*
优科豪马集团人权方针　*https://www.y-yokohama.com/sustainability/people/human_rights/policy/*

关于尊重人权的管理循环



优科豪马集团人权方针

2022年4月制定的《优科豪马集团人权方针》是依据《企业理念》和《优科豪马集团行为准则》制定的最高层级人权方针，是优科豪马集团所有业务活动的基础。

本方针适用于集团各公司的全体高管及员工（包括董事、执行官、其他参与经营相关业务执行的人员，以及直接雇佣人员、借调来的人员和劳务派遣员工）。此外，为了在本集团的业务活动中实现对人权的承诺，我们也希望包括供应商和客户在内的所有业务合作伙伴理解并支持本方针。

优科豪马集团人权方针（纲要）
1. 人权方针的定位
2. 尊重人权
3. 实施人权尽职调查
4. 关于人权的课题
   - 歧视
   - 骚扰
   - 强制劳动与雇佣童工
   - 结社自由与集体谈判权
   - 职业健康与安全
   - 对地域社会的影响
5. 申诉机制
6. 教育
7. 信息披露

人权尽职调查举措

本集团依据《优科豪马集团人权方针》，为履行尊重人权的责任，建立并强化了人权尽职调查（人权DD）体制，并致力于定期实施。

2023年5月，我们举办了“人权尽职调查研讨会”，就供应链中的人权风险进行了讨论。我们邀请了作为第三方机构的Caux圆桌会议日本委员会（CRT）事务局长石田宽先生担任讲师，来自日本国内外各基地的32名部长及课长级人员参加了此次研讨会，并进行了集团范围内跨组织的讨论。参考CRT的建议，我们选取了本集团的“重要人权议题”。

尊重人权

我们根据所选出的重要人权议题，每年选择一个主题，实施影响评估※2。

通过人权尽职调查，识别业务活动中存在的人权风险，对其影响进行评估，从而持续改进尊重人权的举措，并采取更为有效的对策。为履行尊重人权的责任，我们今后也将持续实施人权尽职调查，在整个供应链中推动对人权的尊重。

※2 通过现场访谈等方式，针对特定的人权课题和利益相关方，调查哪些人以及哪些人权受到了实际影响或没有受到影响。

重要人权议题

1. 日本国内外籍劳动者的劳动环境
2. 橡胶原料采购地（泰国、印度尼西亚等）劳动者的劳动环境以及对周边居民生活环境的影响
3. 受托公司（制造、物流、销售、废弃）的劳动者工作环境

2025年度影响评估

2025年度，我们以“受托公司的劳动者工作环境”为主题，针对本公司日本国内物流业务受托公司的劳动者实施了影响评估。2025年9月至10月，我们实施了关于雇佣和劳动环境的问卷调查，对于可能有潜在人权风险的三个基地，于同年11月由第三方机构CRT实施了面对面的访谈（小组访谈和个人访谈）。

访谈结果显示，存在可能对人权造成负面影响的结构性课题，包括维持基本生活的薪酬水平相关课题、夏季工作环境恶劣、部分工作场所发生骚扰行为等。

鉴于这种情况，CRT提出了以下建议。

1. 推动受托公司从根本上改革薪酬体系，确保维持基本生活的工资，并推动对员工技能和经验的公正评价
2. 改善职业健康安全环境，包括应对夏季恶劣工作环境的措施等
3. 严格管理员工（包括劳务派遣员工在内）的工作时间
4. 彻底落实人权教育与防骚扰措施
5. 强化可匿名、独立进行咨询的外部补救机制

今后，我们将根据CRT的建议，加强对受托公司的督促以及与一线劳动者的沟通，努力整改相关课题，定期评估相关举措的落实情况并进行改进。

以往影响评估的跟踪调查

对于2023年度和2024年度实施的影响评估，我们也实施了跟踪调查，以确认相关工作的进展情况。

＜日本国内外籍劳动者的劳动环境（2023年度实施）＞

2025年1月至3月，我们针对上次接受了面对面访谈的外籍派遣劳动者实施了问卷调查，以确认其后的劳动环境变化。根据该调查的结果，CRT实施了面对面的跟踪访谈。访谈结果显示，对于上次被指出的“提高派遣公司工资发放金额的正确性”和“减少职场骚扰”的问题，许多劳动者回答“已得到改善”，表明此前采取的整改措施已取得一定的成效。

＜泰国橡胶原料采购地的劳动环境（2024年度实施）＞

2025年12月，CRT对泰国南部素叻他尼府的10位橡胶种植园劳动者和9位种植园主实施了跟踪访谈。对于上次被指出的缅甸籍劳动者等弱势劳动者的劳动环境，我们持续推进编制缅甸语等语言版本的劳动合同范本并鼓励签订劳动合同。结果表明，这些举措为劳动者带来了安全感，其权利保障情况正持续得到改善。

虽然每项跟踪调查均确认到相关举措的成效，但同时也发现了一些仍需持续关注的课题，例如发放维持基本生活的工资、进一步改善劳动环境等。今后，本公司也将继续对整个供应链实施定期评估，与供应商和合作公司保持持续沟通（督促），以推动其进行稳步改善。


天然橡胶种植园劳动者访谈现场

人权相关问题申诉制度

适用于日本国内外所有利益相关方的申诉制度

优科豪马集团加入了“一般社团法人商业与人权对话救济机构（JaCER）”，通过该机构的举报窗口接收优科豪马集团日本国内外所有利益相关方的申诉，并已经建立了进行妥善处理的体制。任何人均可通过优科豪马主页的咨询页面或JaCER的主页访问该窗口。申诉内容将由JaCER进行核实，并在此基础上采取妥善的解决措施。

JaCER

一般社团法人商业与人权对话救济机构(JaCER) 举报窗口
https://jacer-bhr.org/application/index.html

面向优科豪马集团员工的申诉制度

我们面向在日本国内工作的本集团员工设立了“合规管理热线”和“合规管理、综合咨询室”，通过电话或电子邮件直接受理申诉和咨询。举报人或咨询人的隐私受到保护，举报或咨询的事实及其内容将严格保密。

4

THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.
Integrated Report 2026

企业价值与提供价值的源泉

我们的事业建立在“为社会创造幸福和财富”这一基本理念之上。本章将向您介绍我们为守护企业价值的基础，实现可持续发展的社会所做的努力，包括解决脱碳及与自然共生等环境问题，构建与地域社会的信赖关系，以及支撑这些工作的治理体制等举措。

本章希望您了解的企业价值计算公式的项目

$$①\text{企业价值} = \frac{②\text{提高利润率}}{④\text{减少资本成本} - ③\text{提高预期增长率}}$$

目录

70 环境
～为脱碳社会、循环经济做贡献～
72 环境
～与自然共生～
74 基于TCFD/TNFD框架的信息披露
78 地域社会
～与地域社会共生～
79 企业治理
～加强企业治理，提升经营韧性～
85 董事及执行官名单
87 外部董事对谈
89 风险管理
91 合规管理

环境　～为脱碳社会、循环经济做贡献～

优科豪马集团将“为脱碳社会、循环经济做贡献”定位为重要经营课题之一。
我们通过在整个价值链减轻环境负荷并高效利用资源，致力于实现可持续社会及企业的持续增长。

基本观点

我们根据《环境基本方针》、《优科豪马全公司环境方针》、《优科豪马集团行为准则》，致力于将对地球环境的负荷减至最低。推动环境技术的开发与引入，与利益相关方携手，致力于在整个价值链中减少大气排放，并扩大产品中可再生原料及回收原料的使用。基于可持续发展活动应兼顾企业成长的观点，我们在环境投资方面也将遵循常规的投资回收纪律，在确保长期盈利能力的同时稳步推进。

环境基本方针、优科豪马全公司环境方针、优科豪马集团行为准则　*https://www.y-yokohama.com/sustainability/environment/natural/*

对脱碳社会、循环经济的贡献 2025年度的进展与KPI

KPI	目标	2025年度实际情况	评价
减少温室气体排放量（Scope1+2）	・2026年度：较2019年度减少30% ・2030年度：较2019年度减少40% ・2050年度：实现碳中和	较2019年度 减少10.2%	△
自用电力可再生能源比例	・2050年度：达到100%	6.8%	△
可再生原料及回收原料的使用率	・2026年度：28% ・2030年度：40% ・2050年度：可持续原料达到100%	30.4%	◎

通过产品为脱碳社会做贡献

本公司自1996年着手提升轮胎的环境性能，1998年推出环保轮胎“DNA”，2010年开发了“BluEarth”，加速了低油耗轮胎的普及。低油耗轮胎通过采用优化了二氧化硅等原料配比的专用混炼料（橡胶），并运用纳米级混炼技术，大幅降低了轮胎在行驶过程中因变形而产生的能量损耗（滚动阻力），从而能够减少燃料消耗量与CO_2排放量。

我们于2023年针对电动汽车轮胎引入了“E+”标志，并通过将控制轮胎周围气流的空气动力学技术投入实际应用，以及对轮胎自身轻量化技术的不懈追求，助力降低整车油耗或电耗。

此外，我们还为实现脱碳社会进行产品开发，例如通过抑制运行阻力，实现降低能源成本与减少CO_2排放量的阻燃输送带等。

详情请参见第29页　产品与服务　～提供助力可持续社会的产品与服务～

减少温室气体排放量和能源使用量

温室气体减排目标获得SBT认证

本公司为强化温室气体减排举措而面向2035年设定的减排目标，作为在科学层面符合《巴黎协定》标准的目标，已于2026年4月获得了“科学碳目标倡议（SBTi）”的“SBT认证”。

此次获得认证的目标是：以2024年为基准年，将自身业务活动产生的直接和间接排放（Scope1、Scope2）的总排放量减少63.0%，并将整个供应链产生的间接排放（Scope3中，所购买的产品与服务、燃料与能源活动等）的总排放量减少37.5%。

为了实现设定的目标，我们将推进国内外工厂引入太阳能发电系统，以及利用源自可再生能源的电力，同时继续披露间接排放量并开展减排活动，进一步加快整个供应链的温室气体减排步伐。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

减少能源使用量

为了减少温室气体排放并防止资源枯竭，本公司遵守关于能源合理利用的国际协议、各业务所在国家的法规以及相关组织的方针，推进能源的合理利用和节能减排活动。

在生产基地，我们积极推行系统改进（开发节能硫化系统、采用热电联供）、节约举措（扩大LED使用、提升设备运转率）、流程优化（橡胶混炼工序优化）等。此外，作为涵盖非生产基地部门的全公司举措，我们持续推进对设备、机器、运输流程的改进和调整，实施“每年自主改进1%行动”。

环境　～为脱碳社会、循环经济做贡献～

在东南亚生产基地推进太阳能发电

本集团除了开展提高工厂设备效率与优化运营等兼顾成本削减与CO_2减排的稳健节能活动外，还根据常规投资回收纪律，积极推进能确保长期盈利能力的环境投资。

2025年度，我们在菲律宾的Yokohama Tire Philippines, Inc.（YTPI）和泰国的Yokohama Tire Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.（YTMT）新建了太阳能发电设备。

在YTPI新建的太阳能发电设备的装机容量为7.9MW，预计每年可减少约3,600吨的CO_2排放量。加上已投入运行的部分，总装机容量将达到11.9MW，成为优科豪马集团中规模最大的太阳能发电设备。

此外，YTMT新建的太阳能发电设备的装机容量约为4.8MW，预计每年可减少约3,000吨的CO_2排放量。


YTPI的太阳能发电设备


YTMT的太阳能发电设备

对循环经济的贡献

为了助力循环经济的实现，本公司提出了以下目标：2030年可再生原料及回收原料使用比例达到40%，2050年可持续原料使用比例达到100%。除传统的再生橡胶外，我们还积极扩大多种原料的使用，如由废铁再利用制成的钢丝、非食用稻壳来源二氧化硅、天然来源树脂等多种多样的原料。

在合成橡胶等化工原料方面，为了降低对石油的依赖并减少CO_2排放量，我们正在开展利用生物质来源乙醇制备丁二烯的实证研究。我们和日本瑞翁株式会社开展合作项目，该项目已入选NEDO的“绿色创新基金项目”。在该项目中，我们在产业技术综合研究所等机构的协助下，致力于确立先进的制造技术，并计划自2026年起开始在日本瑞翁德山工厂内的中试线上收集数据，力争在2030年代实现社会化应用。

此外，我们积极响应日本赛车推广株式会社的项目，自2023年开始为该项目供应采用可再生原料及回收原料的赛车轮胎。2025年，我们采用了植物来源的配合剂和再生橡胶等，使此类原料的比例达到了约46%※。我们将继续供应该轮胎至2030年，在兼顾环保要求的同时提升行驶性能。

此外，作为贯穿产品生命周期的资源节约措施，我们正在推广卡客车用翻新轮胎。通过更换磨损的表面橡胶（胎面）后重新使用，有效利用胎体，与制造新轮胎相比，大幅减少了资源使用量和CO_2排放量。今后我们也将在整个价值链中推进相关举措，为实现循环经济做贡献。

※　干地/湿地轮胎的平均值


利用生物质制备的丁二烯橡胶

详情请参见第31页 专栏：开发解决社会课题的产品
详情请参见第46页 赛车活动

应对TRWP和6PPD

课题认知与行业协作

我们认为，应对行驶中产生的TRWP（轮胎和路面磨损颗粒）以及轮胎中使用的6PPD（防老剂）对环境的影响是一项重要的经营课题。

我们与WBCSD（世界可持续发展工商理事会）旗下的TIP（轮胎产业项目）以及JATMA（日本汽车轮胎协会）、USTMA（美国轮胎制造商协会）等行业组织合作，积极参与科学影响调查与标准评估试验方法制定。

一般社团法人日本汽车轮胎协会“减少TRWP的举措”
https://www.jatma.or.jp/environment_recycle/trwpreductioninitiatives.html

通过技术开发推进源头治理和替代品研究

本公司通过自主技术开发，致力于降低TRWP及6PPD对环境的影响。

应对TRWP：

我们利用AI应用框架“HAICoLab”，高水平兼顾了安全性（抓地性能）和环保性（耐磨性能）。通过提高磨损进程的预测精度，推进能够抑制磨损颗粒产生的产品设计。

应对6PPD：

对于支撑轮胎寿命和安全性的防老剂（6PPD等）及其转化产物，我们正在与行业组织合作，同时推进替代品的评估与研究。以确保产品安全和质量为大前提，致力于确立环境影响更低的材料技术。

环境　～与自然共生～

优科豪马集团认识到经营活动对自然环境造成的影响，致力于实现与自然共生的世界。
我们将在整个价值链中积极开展生物多样性的保护、恢复和再生，推动可持续的环境建设。

基本观点

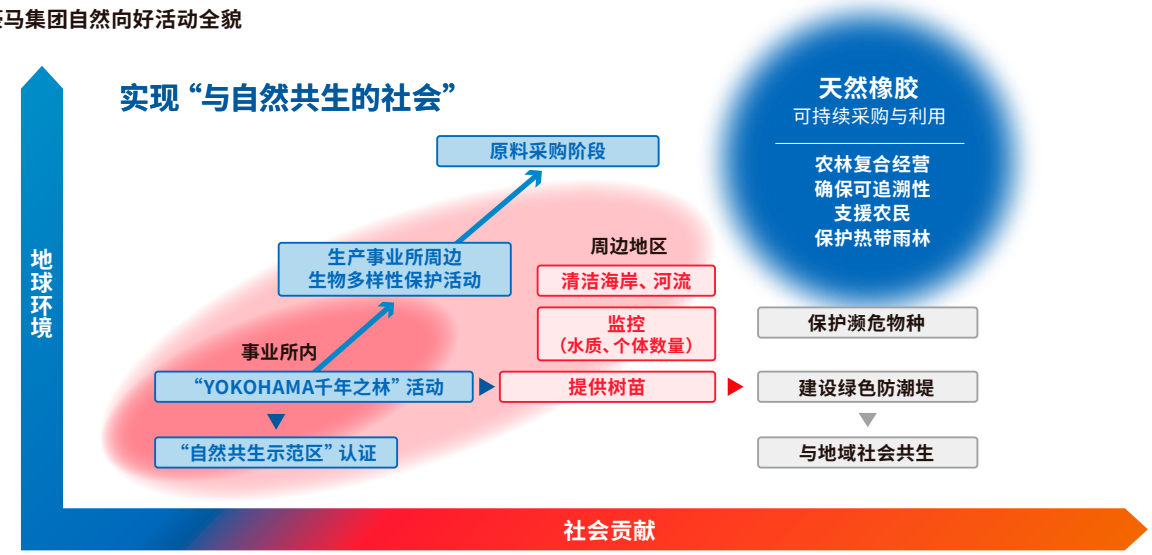
优科豪马集团的业务依赖于自然的馈赠（生态系统服务），同时也对生物多样性产生影响。基于这一认识，为实现“与自然共生的世界”，我们遵守《昆明- 蒙特利尔全球生物多样性框架》等国际目标和协定，在整个价值链中积极致力于减轻环境负荷及促进自然的恢复与再生。通过最大限度减少对生物多样性的负面影响，并为实现自然向好做贡献，助力可持续发展型社会建设。

与自然共生　2025年度的进展与KPI

KPI	目标	2025年度实际情况	评价
①在“YOKOHAMA千年之林”活动中植树及提供树苗数量	2030年度：植树及提供树苗数量累计150万棵	1,490,853棵	◎
②事业基地获得环境省“自然共生示范区”认证的数量	2026年度：累计5个基地	累计3个基地※	○
③重大环境事故次数（大气、水资源、土壤）	保持0例	0例	○

※　2026年3月有2个基地获得认证，累计达5个基地。

优科豪马集团自然向好活动全貌



优科豪马集团生物多样性指南《行为准则》（摘录）

1. 认识到生物多样性保护是经营课题，持续监测自然资源的可持续利用和生物多样性保护的情况。
2. 通过科学方法掌握业务对生物多样性的影响和依赖关系。
3. 减少业务活动带来的负面影响，增加正面影响。
4. 在整个价值链中，通过技术创新推动自然资源的可持续利用。
5. 拥有全面的视野，统一解决生物多样性、气候变化和其他社会课题。
6. 与供应商协作推进生物多样性保护，提高自然资源的可持续性。
7. 支持所有员工为生物多样性保护做贡献。
8. 通过与利益相关者的对话和协作建立信任关系，提高相关举措的有效性。
9. 定期积极地进行信息披露，公开基于本准则实施的生物多样性保护举措。

优科豪马集团生物多样性指南
https://www.y-yokohama.com/sustainability/data/pdf/biodiversity_guideline.pdf

环境　～与自然共生～

自然向好举措

“YOKOHAMA千年之林”活动

“YOKOHAMA千年之林”是优科豪马自2007年起开展的全公司植树活动，旨在到2017年公司创立100周年之际实现既定目标。我们在日本国内的14个基地和海外8个国家的21个基地开展了植树活动，并于2017年9月实现了植树50万棵的目标。

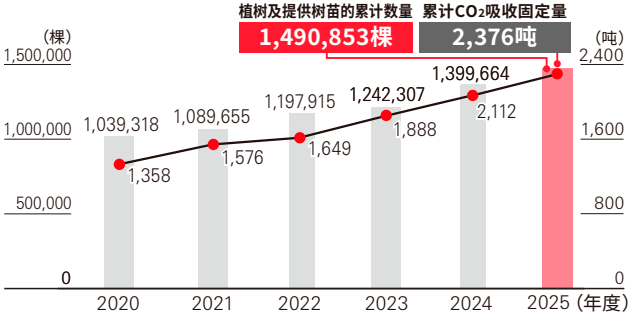
2017年实现目标以后，我们仍继续实施相关举措，如在工厂等地开展植树活动，以及向当地提供树苗等。截至2025年12月末，植树和提供树苗的累计数量达到1,490,853棵。我们调查了树苗的生长量并据此推算了千年之林的二氧化碳固碳量，其结果显示，截至同月末，千年之林整体共吸收了2,376吨CO_2。

今后我们也将在国内外各基地继续推进相关举措，力争实现到2030年为止达到150万棵的目标，同时推进有助于抑制全球变暖和保护生物多样性的活动。



Yokohama Tire Manufacturing（Thailand） Co., Ltd.（YTMT）的植树活动

YOKOHAMA千年之林活动情况



生产基地的生物多样性保护活动

在本公司的生产基地，我们通过营造有助于生物多样性的环境并对其进行维护管理，推进以实现自然向好为目标的“生物多样性保护活动”。生产基地通常会因土地利用、水资源利用、热量及二氧化碳排放等对自然资本造成一定影响。因此，本公司通过生物监测等方式，掌握业务活动对环境造成的影响。

我们将由此获得的知识和经验用于保护活动，提高相关举措的成效；同时，通过居民说明会等方式对其内容进行信息共享，与当地居民携手推进作为当地共同财产的自然资源的保护活动。

这些活动也获得了外部的高度评价，本公司在日本国内的6个基地（平塚制造所、尾道工厂、茨城工厂、三重工厂、新城工厂、三岛工厂）获得了一般社团法人“生物共生事业推进协议会（ABINC※1）”的“生物共生事业所®认证（ABINC认证）”。

※1　“Association for Business Innovation in harmony with Nature and Community”的缩写。该团体于2013年12月成立，旨在“创造”支撑生物与人类共生的机制，并对其进行科学和技术层面的“验证”，推动其“事业化”



群落生境保护活动与生物调查（新城工厂）



在工厂厂区内观察野鸟（尾道工厂）

获得“自然共生示范区”认证，为实现“30by30”做贡献

“自然共生示范区”是日本环境省于2023年度正式启动的一项制度，旨在到2030年实现保护30%以上陆地和海洋的健康生态系统这一全球目标（“30by30”）。2025年4月起，依据为使该制度法制化而施行的《生物多样性增进活动促进法》，企业等在特定场所开展的维护、恢复、创造生物多样性的活动可获得认证，开展活动的区域被称为“自然共生示范区”。“自然共生示范区”中开展维护活动的区域，除自然保护区等以外，将作为“OECM※2”被录入国际数据库。

本公司自2023年起加入了为实现“30by30”而设立的日本志愿联盟“生物多样性保护30by30联盟”，并以到2026年累计5个基地获得“自然共生示范区”认证为目标，致力于实现“30by30”。

2025年度，本公司的三重工厂和尾道工厂被认证为“自然共生示范区”，加上2023年获得认证的茨城工厂，达到了共3个基地※3。此次，又有两家工厂因实施了维护健康生态系统的活动而获得了认证。三重工厂因有黑斑侧褶蛙等稀有动植物生息，并引入了CO_2吸收量分析、凋落物※4堆肥化等脱碳型物质循环理念而获得了高度评价；尾道工厂则因通过分区和植被管理方针维护了树林、草地、水边等多样化的环境而获得了好评。

2026年度以后，我们也将继续推进事业基地的生物多样性保护活动，致力于进一步为实现“30by30”做贡献。

※2　Other Effective area-based Conservation Measures的缩写。国家公园等保护区以外的、有助于保护生物多样性的地区。
※3　2026年3月有2个基地获得认证，累计达5个基地。
※4　掉落并堆积在地面的树叶和树枝



表示获得“自然共生示范区”认证的标志

基于TCFD/TNFD框架的信息披露

优科豪马集团高度重视气候变化与自然资本课题，按照气候相关财务信息披露工作组（TCFD）和自然相关财务信息披露工作组（TNFD）的建议，推进可持续的业务运营与信息披露。

企业治理

我们每年召开2次（5月和11月）由代表董事会长兼首席执行官担任主席的CSR会议，建立了所需的组织体制以便制定并研讨优科豪马集团应采取行动的可持续发展课题。

在气候变化及自然资本的相关课题方面，CSR会议下设“环境推进会议”（主席：CSR本部长），负责研讨、监测包括碳中和战略在内的气候变化及自然资本相关战略。“环境推进会议”还下设4个委员会、2个工作组和2个会议，以深入研讨个别主题。

此外，对于重要事项以及需要及时决策、报告和审议的事项，会在经营会议上进行报告和审议，并根据其重要性提交董事会（报告和审议）。

关于可持续发展课题的进展，我们每月向代表董事会长兼首席执行官、代表董事社长兼首席运营官、CSR本部分管董事及内部董事审计委员汇报，并在每年召开2次（5月及11月）的集团全体董事高管（包括海外）出席的经营战略会议上，将碳中和、循环经济、自然向好等环境课题作为持续性主题进行讨论。

风险管理与影响管理

“环境推进会议”针对气候变化相关风险下设“碳中和推进委员会”，针对自然资本相关风险下设“自然向好推进委员会”等多个委员会、工作组和会议，分别负责风险的识别与评估，并开展相应的降风险活动。

在委员会、工作组、会议中识别出的重要风险由“环境推进会议”审议并决定对策。关于自然灾害等物理风险，在“中央防灾会议”上推进防灾和BCP（业务连续性计划）相关工作，推进风险降低。关于重大且紧急性高的事件，由为巩固本公司防御各种风险的体制而设置的“风险管理委员会”（主席：风险管理分管董事）进行审议，并进行适当的评估。“风险管理委员会”的活动状况定期向董事会报告。

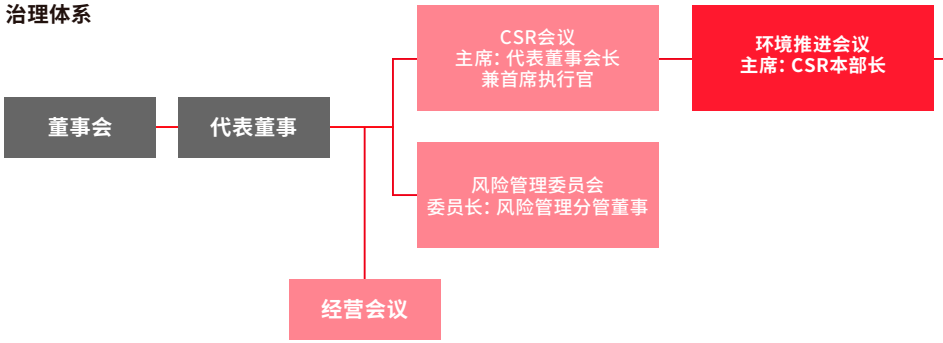
战略

气候变化

我们将气候相关风险分为与向低碳经济转型相关的风险（转型风险）和与气候变化的物理影响相关的风险（物理风险）这两类，评估可能造成的财务影响大小，并整理了影响业务的风险和机遇。此外，还使用IEA（国际能源机构）和IPCC（联合国政府间气候变化专门委员会）提出的关于气温上升的情景进行情景分析，并根据1.5℃情景和4℃情景的风险和机遇，验证了适应策略与财务影响等。

分析结果已作为“今后的对策”纳入YX2026及实质性议题的举措中，并正在付诸实施。

治理体系



- 碳中和推进委员会
  委员长：CSR本部长
- 自然向好推进委员会
  委员长：CSR本部长
- 4R推进委员会
  委员长：研究先行开发本部长
- 化学物质管理委员会
  委员长：研究先行开发本部长
- 轮胎生产环境工作组
  工作组组长：轮胎生产本部长
- MB生产环境工作组
  工作组组长：MB生产与技术负责人
- 关联公司生产环境会议
  主席：环境保护推进室长
- 全球环境会议
  主席：CSR本部长

基于TCFD/TNFD框架的信息披露

战略

气候变化相关的主要风险、机遇及应对措施

		重要因素	类别	潜在财务影响	财务影响	今后的对策
风险	转型风险	向脱碳社会转型	政策和法律规定	引入碳定价与碳定价上涨	大	・制定碳中和路线图并付诸实施 ・推进“每年削减1%能源使用量活动”(提高设备效率、优化运转、改进加工规格等) ・扩大可再生能源的利用 ・引进能源新技术
			市场	资源（原料）价格飞涨，供给不稳定	大	
				可再生能源和燃料价格（原油、天然气）上涨	大	
			技术	提高制造流程效率的设备投资	中	
			评价	顾客对削减排放量的举措和态度的评价、对股价的影响	小	
				应对全球推广使用可再生能源的趋势（利益相关方的评价）	小	
		产品与服务需求的变化	市场	通过评估制造过程中的CO_2排放量来选择产品（同一产品内的竞争）	大	・以制造过程中CO_2零排放为目标，推进制造基地实现碳中和
		应对汽车行业的变革	市场	MaaS导致汽车销量下降	大	・工业用轮胎的加强、成本、服务和数字化转型的探索
	物理风险	气温上升导致气象灾害加剧	急性	供应链中断导致原料采购困难和采购成本上升	大	・使供应商和原料产地多元化 ・加固生产基地设施，提高抗风灾、水灾和地震等灾害的能力，制定BCP（业务连续性计划）
				异常天气导致设备损坏或停止运转	大	
		气候变化加剧	慢性	气候变化导致天然橡胶（自然资源）枯竭，采购困难	大	・加强可持续原料的研发
				由于降雪量减少等原因，对冬季用轮胎的需求下降	大	・全季节轮胎的开发和销售
				提高产品性能所需的研发投资增加	中	・推动与业务伙伴的联合研发
机遇		向脱碳社会转型	能源来源	通过提高制造流程效率来降低能源成本	中	・推进“每年削减1%能源使用量活动”(提高设备效率、优化运转、改进加工规格等)
			产品与服务	通过对需求变化（碳中和应对、适配电动汽车(EV)的性能要求）和更严格的法规的早期响应增加市场份额	大	・加强EV适配轮胎的新车装配 ・扩大带E+标志的EV适配轮胎销售
		产品与服务需求的变化	产品与服务	通过提供使用可再生原料及回收原料的低环境负荷产品以及低油耗和低碳产品，提高竞争力和盈利能力	大	・扩大使用可再生原料及回收原料生产的轮胎和橡胶制品的销售 ・扩大环保性能优良的低油耗轮胎的销售 ・销售制造过程中CO_2零排放的轮胎和橡胶制品
		应对汽车行业的变革	产品与服务	支撑下一代出行的产品与服务的需求不断增长 (CASE、MaaS化的应对，氢能利用带来的新商机)	大	・销售传感器轮胎（IoT轮胎） ・加强轮胎解决方案服务
		气候变化	产品与服务	有助于防灾、恢复、气温变化、食物和自然的产品与服务的需求增加 (例：有助于农作物、森林生长的轮胎等)	大	・扩大非公路轮胎（OHT）的销售 ・扩大具有抗冲击和耐热性能的橡胶输送带等橡胶制品的销售

情景分析结果汇总

情景条件		1.5℃情景	4℃情景
情景概述		为实现可持续发展，通过严格的气候政策和技术创新，到2100年将全球平均气温较工业革命前水平的升幅限制在1.5℃以内的情景	严格的气候政策和技术创新未取得进展，气候变化的物理影响迅速加剧，到2100年的平均气温较工业革命前水平上升4℃的情景
参考情景	转型风险	IEA　Net Zero Emissions by 2050 Scenario（NZE）	IEA　World Energy Outlook 2021（WEO2021）
	物理风险	IPCC 第6次报告 SSP1-1.9	IPCC 第6次报告 SSP5-8.5
分析结果		主要显现转型风险与机遇。 【风险】 由于需要应对严格的气候变化监管，可再生能源的采购和碳定价的引入等原因，增加了能源成本负担，以及用于改进制造流程效率的设备投资。 可再生原料及回收原料的研发费用和采购成本随着低环境负荷产品数量的增加而增加。 【机遇】 通过应对碳中和、早期应对适配电动汽车的性能要求以及提供低环境负荷、低油耗和低碳产品来提高竞争力和盈利能力。	主要显现物理风险与机遇。 【风险】 基地和供应链中大规模自然灾害的发生率增加。此外，异常天气会导致自然资源枯竭、原料供应不稳定。 降雪量减少等导致的冬季轮胎需求降低等，慢性气候变化引发的产品需求变化。 【机遇】 对应对防灾、恢复、气温变化等的产品与服务的需求增加。

基于TCFD/TNFD框架的信息披露

战略

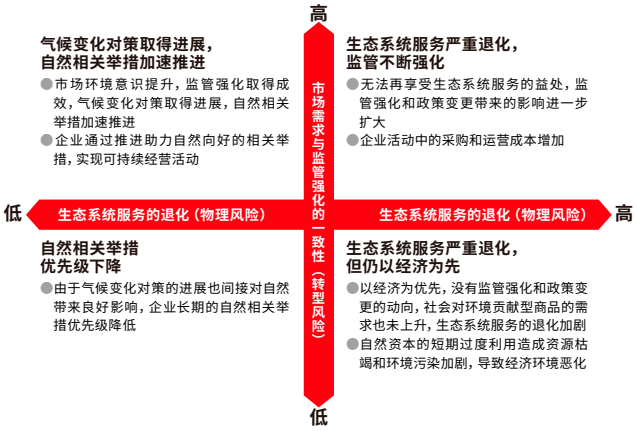
自然资本

本集团在主要业务领域——轮胎、MB（软管配管、工业材料）、其他（PRGR品牌高尔夫用品），针对整个价值链中原料采购及业务流程对自然的依赖与影响进行评估，识别出基于地理位置的区域自然特性、需关注的自然相关风险，以及可能存在课题的基地。目标地区除日本外，还包括中国、印度、东南亚、美国、欧洲等地的主要生产基地。

在进行风险识别时，我们利用自然相关风险评估工具ENCORE，进一步通过“WWF Biodiversity Risk Filter”评估与自然的关联，通过“Aqueduct”或“WWF Water Risk Filter”评估水风险。结果显示，在价值链上游，特别是天然橡胶产地的土地利用及森林破坏，以及生产基地的土地与水资源利用方面，存在对自然的依赖与影响程度较高的趋势。

情景分析

分析时，我们参照了TNFD的指导意见，如下图所示，通过“市场需求与监管强化的一致性（转型风险）”与“生态系统服务的退化（物理风险）”这两个维度，设定了四象限情景。基于四象限情景，探讨了本集团业务中的风险、影响及其应对措施。



本公司基于LEAP方法实施的评估方法

Scoping

ENCORE

分析主要业务活动（轮胎、MB、体育）中对自然的依赖、影响、风险与机遇

→ 原料采购阶段（特别是天然橡胶种植园）及生产基地（特别是有橡胶硫化工序的基地）的重要性较高

Locate	Evaluate	Assess	Prepare
ENCORE Aqueduct WWF Water Risk Filter WWF Biodiversity Risk Filter	ENCORE		ENCORE AR3T框架
▸识别水风险高的地区及用水量高的工厂 ▸评估周边环境中生物多样性重要性高的基地	▸通过分析天然橡胶种植园调查数据识别出风险 ▸在泰国素叻他尼实施人权尽职调查		▸设定KGI、KPI ▸年度报告

轮胎业务中的价值链

轮胎的价值链

上游				本公司			下游		
初级原料采集	初级原料加工	原料制造	运输	配料、混炼部件制造	组装	硫化	流通销售	使用	再利用回收废弃
【主要输出】									
・乳胶 ・原油 ・矿物资源	・USS（未烟胶片） ・石脑油 ・金属	・天然橡胶 ・合成橡胶 ・配合剂 ・钢丝 ・纺织品	→	・混炼胶 ・部件	・生胎	・轮胎	→		・翻新轮胎 ・粉末橡胶 ・废旧轮胎
【主要生产工序】									
●采集乳胶 ●开采原油与天然气 ●开采矿物	●加工乳胶 ●精炼石油与天然气 ●生产钢铁及其他金属	●加工天然橡胶 ●生产化学产品 ●生产钢丝 ●生产纺织品	●运输原料	●配料 ●混炼 ●生产部件	●成型	●硫化 ●质量检验 ●贮存	●流通、销售 ●客户服务	●技术支持	●回收废旧产品 ●翻新 ●回收利用

可持续天然橡胶采购政策

绿色采购指南、CSR采购指南

生物多样性保护指南

基于TCFD/TNFD框架的信息披露

战略

自然资本相关的风险与影响及应对措施

TNFD 的分类			组织的业务风险和机遇	对组织业务的潜在影响	财务影响	时间轴	今后的对策
风险	转型风险	政策	监管措施的出台和收紧	为应对与森林破坏、原料和水资源相关的现行监管措施收紧或新监管措施出台，导致采购和开发成本增加	中	短中期	对策1 对策2
		市场	原料价格上涨	生态系统保护成本增加，导致天然橡胶等原料的采购成本上涨	大	短中期	对策3
			消费者行为变化	因生态系统保护举措不足，导致消费者拒绝购买本公司产品	大	短中期	对策4 对策5
		技术	开发并普及环境负荷低的技术	可持续原料开发延迟及引入成本增加	大	短中期	对策3
		评价	来自消费者和社会的评价	保护生态系统的举措不足，导致客户流失，企业形象受损	中	中长期	对策4 对策5
			来自投资者的评价	保护生态系统的举措不足，导致ESG评级降低，股价下跌	中	中长期	对策4 对策5
		赔偿责任	法律法规和判例的发展导致产生赔偿责任	与原住民和当地社区权利侵害相关的诉讼增加	中	短中期	对策1 对策4
				环境法规等收紧，导致需应对诉讼和行政指导	中	短中期	对策4
	物理风险	急性	自然灾害增加	生产基地周边生态系统恶化引发自然灾害，从而导致停产	中	短中期	对策4
		慢性	气候变化和病害等导致中长期产量下降	气候变化（降水模式变化等）、病害加剧、橡胶树老龄化、森林砍伐监管（EUDR等）等多重因素连锁叠加引发“结构性危机”，导致天然橡胶的采购难度增加，采购成本上升	大	中长期	对策7
			单一种植等导致生物多样性下降，并进而造成土壤和生产基础退化	持续单一种植导致土壤退化，保肥能力下降，进而造成树木免疫力下降，病害蔓延风险上升，天然橡胶产量减少以及采购成本大幅上涨	大	中长期	对策4 对策7
机遇		资源效率	效率提升解决方案的普及	通过采用回收原料和提升资源效率来降低成本	中	中长期	对策3
		市场	消费者行为变化	应对兼顾降低环境负荷和生态系统保护的产品的需求增长	中	中长期	对策5 对策6
		产品与服务	自然资本相关业务扩大	开发和销售兼顾生态系统保护的农林机械车辆用轮胎	中	中长期	对策6
				使用导入农林复合经营及间作技术生产的可持续天然橡胶制品，上述生产方式已被证实有助于生物多样性恢复和土壤保护	大	中长期	对策4 对策6 对策7
		评价	来自消费者和社会的评价	加快实施自然向好相关举措以提高客户评价，提升企业形象	中	中长期	对策4 对策5
			来自投资者的评价	加快实施自然向好相关举措以提高ESG评级，提升企业价值	中	中长期	对策4 对策5

对策1：确保可追溯性
对策2：妥善管理水资源
对策3：为循环经济做贡献
对策4：强化生物多样性保护活动
对策5：加强与利益相关方的沟通
对策6：生产和销售环境贡献型商品
对策7：强化可持续生产基础，支持生产者提高适应性

指标和目标

气候变化

指标（KPI）	2026年度目标	2030年度目标	2050年度目标
减少温室气体排放量（Scope1+2）	较2019年度减少30%	较2019年度减少40%	实现碳中和
可再生能源比例	—	—	达到100%
可再生原料及回收原料使用率	28%	40%	达到100%

实际温室气体排放量 Scope1、2（合并）

Scope（单位：千吨）	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	699	648	588	591	582
Scope2	601	593	494	545	558
Scope1、2 合计	1,300	1,241	1,082	1,136	1,140
Scope1、2合计减排率（基准年：2019年度）	2.3%	减少2.3%	减少14.8%	减少10.6%	减少10.2%

（注）2021～2023年度的实际温室气体排放量（Scope1、2）中包含了并购前Yokohama TWS的排放量。此外，自2024年度起，将印度维沙卡帕特南工厂纳入统计范围；自2025年度起，将日本巨人轮胎纳入统计范围。

Scope3（合并）

类别（单位：千吨）	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1 购买的产品与服务	4,031	4,022	3,381	4,584	4,561
2 资本品	152	175	199	253	351
3 Scope1、2不包含的燃料及能量活动	147	129	139	139	139
4 运输、配送（上游）	154	125	136	349	424
5 业务活动产生的废物	50	27	29	33	40
6 出差	5	5	13	18	21
7 员工通勤	21	19	24	29	29
8 租赁资产（上游）	—	—	—	—	—
9 运输、配送（下游）	72	59	74	115	130
10 已销售产品的加工	10	14	10	12	15
11 已销售产品的使用	19,940	21,087	20,735	33,212	48,157
12 已销售产品的废弃	875	906	913	1,636	1,752
13 租赁资产（下游）	—	—	—	—	—
14 特许经营	—	—	—	—	—
15 投资	246	92	67	24	26
以上合计	25,701	26,661	25,718	40,405	55,644

（注）没有属于类别8、13、14的实际排放数据。Yokohama TWS的实际温室气体排放量（Scope3）自2024年度起纳入统计，2025年度对该公司类别11的核算方法进行了修订。

自然资本

指标（KPI）	实际情况			目标
	2023年度	2024年度	2025 年度	
① 在“YOKOHAMA千年之林”活动中植树及提供树苗数量	124万棵	140万棵	149万棵	2030年度： 植树及提供树苗数量累计达150万棵
② 业务基地获得环境省“自然共生示范区”认证的数量	1个	0个	2个	2026年度：累计5个基地※
③ 重大环境事故次数（大气、水资源、土壤）	0个	0个	0个	保持0例

※ 2026年3月有2个基地获得认证，累计达5个基地。

地域社会　～与地域社会共生～

优科豪马集团以实现与地域社会的共存共荣为目标，积极支持员工参与社会公益活动。
同时，在开展全球业务的过程中，我们努力在环境、法律、文化、习惯、经济等方面与地域社会建立良好关系。

与地域社会共生　2025年度的进展与KPI

KPI	目标	2025年度实际情况	评价
由员工社会贡献基金 “YOKOHAMA 真心基金” 支援社会公益组织	全年10例以上	12例	◎

YOKOHAMA真心基金

由员工于2016年设立的“YOKOHAMA真心基金”，从赞同基金宗旨的员工（会员）处每月收取100日元以上储备金，并将这些资金用于支持致力于解决社会课题的组织，或发生灾害时的赈灾捐款。根据所采用的“配比捐赠”制度，优科豪马也捐赠同等金额的款项。截至2025年12月末，约有40%的员工加入该基金。

YOKOHAMA® まごころ基金

2025年度支援情况

2025年度，该基金共向12个组织提供支援，为4起灾害捐赠赈灾金、救援金及慰问金，总计捐赠677.4万日元，连同配比捐赠合计1,354.7万日元。

【主要支援对象】
- 认证非营利组织Japan Heart
- 认证非营利组织WaterAid Japan
- 认证非营利组织ReBit
- 认证非营利组织Good Neighbors Japan
- 神奈川肌电假肢支援库（神奈川县综合康复事业团）
- 公益财团法人 日本自然保护协会
- 2025年缅甸地震
- 2025年第15号台风灾害静冈县赈灾捐款

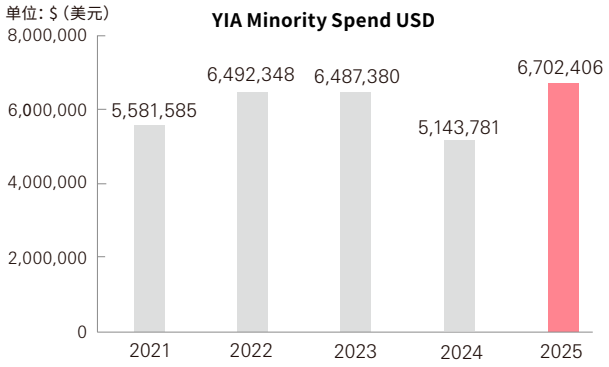
助力地域社会活化

扩大与少数群体经营的企业之间的交易

Yokohama Industries Americas Inc.（YIA）位于美国肯塔基州，主要生产汽车空调软管和动力转向软管等零部件。为助力当地少数群体（非裔、西班牙裔等社会少数群体）经营的企业发展，YIA一直积极创造商业机遇。

此外，YIA多年来持续寻找可提供符合其需求的产品与服务的少数群体企业，并通过与少数群体企业之间的商业合作实现了发展。随着YIA的发展，其与少数群体企业之间的交易也不断扩大，近几年来，少数群体企业的业务增长甚至超越了YIA。

YIA与少数群体企业的交易额走势



支持地域社会培养下一代

通过环境教育培养下一代并为当地做贡献

生产卡客车轮胎等产品的三重工厂与工厂所在地伊势市签订了环境教育相关协议，面向小学生开展当地环境相关教育。

除了由本公司员工前往当地小学开展“环境课堂进校园”活动以外，我们还邀请当地小学生来到工厂，开展植树和生物多样性保护活动等体验式学习。

我们使用连环画剧解释植树的意义，举办外来植物裂叶月见草拔除大会等，开展寓教于乐的活动，提升孩子们对自然与环境的意识。此外，我们还开展与小学生们一起清洁海岸垃圾等活动，致力于通过环境教育推动当地的环保活动。

实际上还有曾在工厂体验过植树的小学生多年后入职本公司的实例。这也展现了我们为当地的人才培养和环境意识提升所做的贡献。



三重工厂面向当地小学生开展的环境体验学习

企业治理　～加强企业治理，提升经营韧性～

优科豪马集团在“企业理念”的指导下建立了实现健全、透明和公平经营的企业治理体系，并正在努力完善和强化该体系。通过迅速的决策和切实有效的监督，致力于持续提升企业价值并赢得“坚定的信任”。

企业治理基本方针

1. 确保股东权利和平等性
2. 与除股东外的利益相关方进行适当的合作
3. 确保适当的信息披露和透明度
4. 董事会等的职责
5. 与股东对话

企业治理基本方针　*https://www.y-yokohama.com/sustainability/governance/*

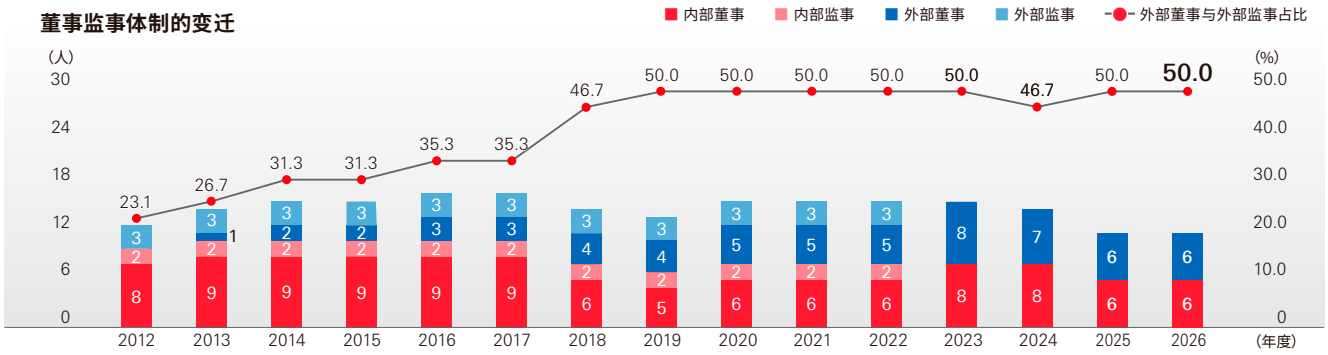
加强企业治理，提升经营韧性 2025年度的进展与KPI

KPI	目标	2025年度实际情况	评价
董事会上可持续发展相关事项的报告、审议数量	・全年4件（每季度1次）以上	7件	◎

企业治理体制

经营与业务执行体制

为通过将负责审计董事履职情况的审计委员纳入董事会，并赋予其表决权，加强董事会的监督职能，并通过进一步强化审计体系，完善企业治理水平，根据2023年3月30日召开的第147届定期股东大会决议，本公司由设立监事会的公司转型为设立审计委员会的公司。



2013年度	2016年度	2018年度	2019年度	2020年度	2022年度	2023年度
▸选聘1名外部董事	▸外部董事占比达三分之一	▸选聘1名女性外部监事	▸外部董事与外部监事占半数	▸选聘1名外籍内部董事	▸选聘1名女性外部董事	▸转型为设立审计委员会的公司

※　2023年度起的内部董事、外部董事人数包含担任审计委员的董事人数。

本公司的企业治理体系除设置了公司法规定的机构（股东大会、代表董事、董事会、审计委员会、会计审计人）外，还采用了执行官制度，以明确分离经营监督和业务执行，彻底加速经营决策以及业务执行。

目前的经营体制由包括代表董事在内的6名内部董事（包括兼任执行官者）和6名外部董事，共计12名董事，以及17名执行官（不包括兼任董事者）组成。

此外，为加强高层管理人员的战略职能，我们设立了以内部董事为主要成员的经营会议，负责掌握业务计划的达成情况并就业务战略进行商议。

经营审计体制

我们设立了审计委员会作为承担经营审计职能的机构，由1名内部审计委员（全职）和2名外部审计委员，共计3名成员组成。其中，1名外部审计委员具备相当程度的财务和会计专业知识。全职审计委员出席经营会议等重要会议和委员会，能够日常掌握业务执行情况。关于审计体制，由审计委员会对董事的职务执行情况进行审计，由作为外部审计机构的会计审计人进行会计审计，由作为内部审计部门的审计室对各执行部门及集团公司进行会计审计和业务审计。这些机构开展工作时保持相互独立，确立了三方审计体制；同时，审计委员会通过从会计审计人及审计室处适时获取信息，致力于强化审计职能。特别是通过双线汇报机制定期接收审计室的审计结果报告，双方保持密切合作。

此外，为提高审计的实效性，保证审计工作顺利进行，公司在审计委员会事务局配备了专职员工，协助审计委员会开展工作。

企业治理　～加强企业治理，提升经营韧性～

董事人事和薪酬委员会

为确保董事的人事及待遇的透明性和公平性，我们设立了任意性质的董事人事和薪酬委员会。该委员会由5人组成，其中包括代表董事会长兼首席执行官、代表董事社长兼首席运营官和3位独立外部董事，独立外部董事过半数。董事人事和薪酬委员会在2025年度召开了4次会议，审议了董事的人事和薪酬事项，并向董事会提出了建议。另外，董事人事和薪酬委员会运作如下：

①有关人事方面，委员会对提交股东大会的董事候选人进行审议。担任审计委员的董事人选需得到审计委员会同意，不担任审计委员的董事人选则需在听取审计委员会意见后，将其结果提交董事会，由董事会作出决定。 此外，委员会也对执行官的人事进行审议，并向董事会提出建议，由董事会作出决定。

②有关薪酬方面，在股东大会批准的总额范围内，委员会对代表董事和业务执行董事的固定薪酬、短期绩效考核薪酬、中期绩效考核薪酬以及作为中长期绩效考核薪酬的限制性股票薪酬进行审议；对外部董事，委员会对其固定薪酬制度进行审议后，向董事会提出建议。 另外，有关担任审计委员的董事的薪酬制度，会在参考董事人事和薪酬委员会意见后，由审计委员会作出决定。

董事人事和薪酬委员会的构成

所有委员	5人
内部董事	山石 昌孝　清宫 真二
外部董事	河野 宏和（委员长）　清水 惠　高田 寿子

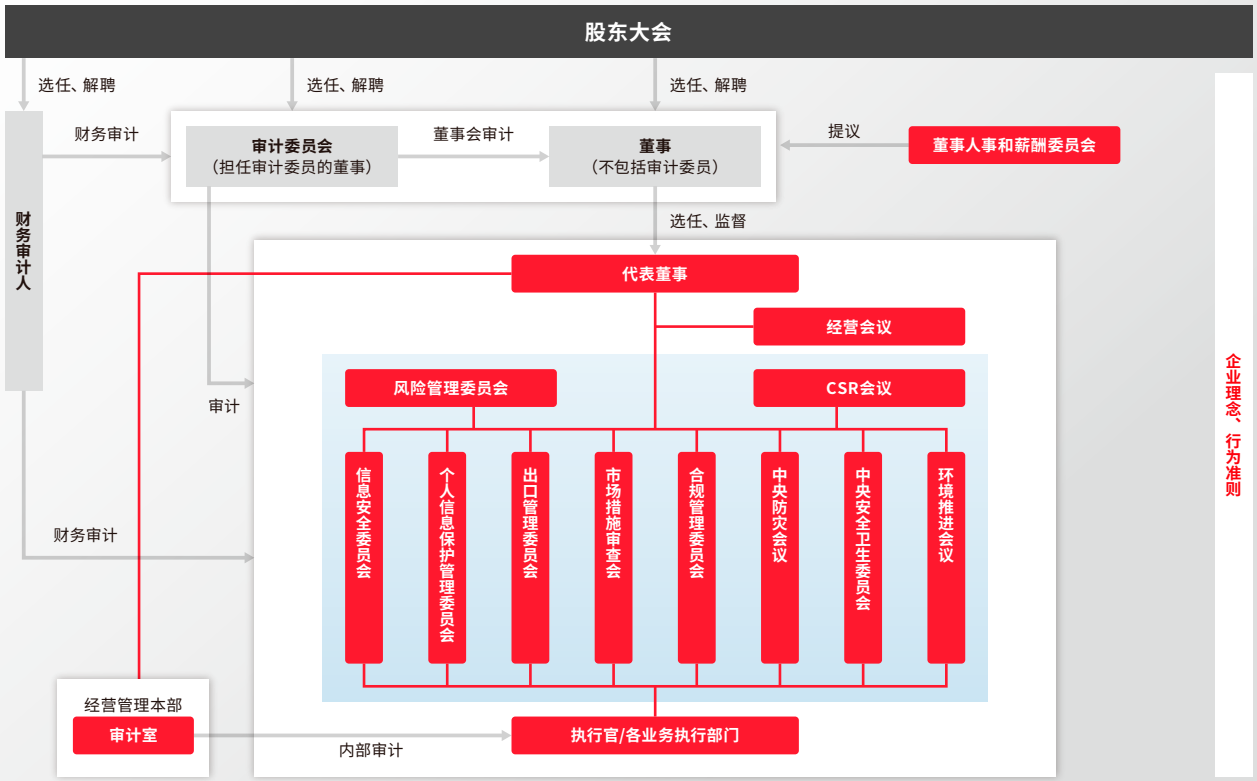
※　2026年3月27日股东大会结束后

经营会议

经营会议作为业务执行的会议形式，原则上每月召开3次。在全职审计委员出席的情况下，对公司经营的基本方针和经营执行的重要事项进行审议和决定。

有关该经营会议讨论的重要事项，包括事项概要在内，均需向董事会报告；对于董事会条例规定的最重要事项，还将进一步由董事会进行审议和决定。

企业治理体系图



企业治理　～加强企业治理，提升经营韧性～

董事会运营情况

董事会会议（主席：代表董事会长兼首席执行官 山石昌孝）包括每月1次的定期董事会会议和随时召开的临时董事会会议。会议上将经过灵活而充分的讨论做出决策。2025年度董事会共召开14次会议。

2025年度召开的董事会会议主要讨论了：根据公司法要求做出决议的重要资产处置和受让、重要人员的聘用和解雇、重要组织的设立/变更和撤销、财务报告，以及中期经营计划、业务投资、ESG与可持续发展、投资者关系与股东关系举措、资本效率、风险管理与合规管理、内部控制等重要主题。

各机构的成员（截至2026年3月27日）

内部董事　外部董事

机构	董事会	审计委员会	董事人事和薪酬委员会	经营会议
构成	主席	委员长	委员长	主席
	董事12人※1 （其中，外部董事6人）	审计委员3人※2 （其中，外部审计委员2人）	董事5人 （其中，外部董事3人）	董事6人 （其中，执行官5人）
2025年度召开情况	14次	8次	4次	50次

※1　截至2025年3月28日，董事15人（其中，外部董事7人）　※2　截至2025年3月28日，审计委员5人（其中，外部审计委员3人）

外部董事选任理由及各会议/委员会的出席情况

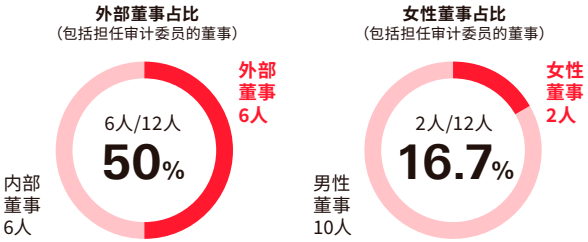
	姓名	2025年度活动情况	选任理由
不担任审计委员的外部董事	清水 惠	董事会：出席全部14次会议	清水惠女士长年从事律师工作，目前作为合伙律师活跃在日本代表性的大型律师事务所。经过评估，其作为法律专家所拥有的丰富专业知识和远见应能运用到公司经营中，因此选任为外部董事。
	古河 润一	董事会：出席14次会议中的13次	古河润一先生是一位拥有丰富企业经营经验和广泛见识的经营者，公司认为其应能凭借在财务和会计方面的知识及均衡感，将这些丰富的见识运用于本公司的经营之中，因此选任为外部董事。
	高田 寿子	董事会：出席14次会议中的12次	高田寿子女士拥有丰富的日本国内外企业工作经验，目前是株式会社爱德万测试的经营执行官兼首席财务官。经过评估，其包括并购在内的经营战略知识和经验应能运用于本公司的经营之中，因此选任为外部董事。
	佐佐木 伸彦	董事会：出席就任后的全部10次会议	公司认为，佐佐木伸彦先生凭借此前在国家政府部门积累的丰富知识，以及在富士通株式会社等企业经营方面的经验，应能将其对企业经营所涉经济、社会等领域的见解，运用于本公司的经营之中，因此选任为外部董事。
担任审计委员的董事	河野 宏和	董事会：出席14次会议中的13次 审计委员会：出席全部8次会议	河野宏和先生在日美大学长期从事经营工学和经营管理研究，拥有深厚的学识和见解，积极为我们提出了意见和建议。经过评估，其能发挥经营工学和经营管理方面的丰富经验和广泛知识，强化本公司的审计体系，因此选任为担任审计委员的董事。
	木村 博纪	董事会：出席14次会议中的13次 审计委员会：出席全部8次会议	木村博纪先生现任朝日生命保险相互会社董事长，凭借作为金融机构经营者的业务经验，积极为我们提出了建议。经过评估，其在会计、财务、资产运用方面的专业知识，能够强化本公司的审计体系，因此选任为担任审计委员的董事。

企业治理　～加强企业治理，提升经营韧性～

董事的多样性

公司董事会的基本观点为：在章程规定的董事人数（除担任审计委员的董事以外的董事不超过15人，担任审计委员的董事不超过5人）范围内，在兼顾各业务所需知识、经验、能力等方面的平衡的同时，确保包括外部董事在内的董事会成员的多样性，由适当的人员组成董事会。

董事会的构成（截至2026年3月27日）



董事会的实效性评估

关于董事会的实效性评估，本公司以包括外部董事在内的全体董事（不包括董事会主席）以及全体审计委员为对象，于2025年10月实施了无记名评估问卷调查。本问卷要求受访者围绕以下3个主题、共18个项目进行4级自我评价，同时针对各项目填写意见等。

1 关于董事会的运营
2 关于董事会的议案和讨论
3 关于董事会的构成和运营支持

并且，基于这些汇总与分析结果，在董事会上进行了实效性评估总结、课题分享以及应对措施相关讨论。

评价结果显示，总体来看，本公司董事会运营适当，董事会的实效性得到了保障。

关于上一次评价中提出的“包括跟进中期经营计划进展在内，需要进一步深化讨论”的课题，2025年度，公司新设了关于投资者关系、资本政策、根本性制造成本削减、项目投资及员工敬业度等的报告和讨论机会，还努力扩充面向外部董事的业务报告等，正在稳步推进相关改善。

今后，公司也将进一步充实讨论和报告内容，继续强化董事会的治理功能。

董事培训

为促进公司的可持续增长和中长期企业价值提升，并确保董事能够充分发挥经营监督和审计职能，公司适当地提供必要信息。此外，为提高董事会的审议质量，我们会给外部董事提前派发和解释董事会资料，提供相关信息。此外，还会持续提供就任时的履职说明、工厂参观、与管理层对话等机会，以帮助他们了解公司业务。

除此之外，就任后，我们还会鼓励外部董事参加外部研讨会，加入外部组织和人际网络，以学习新理念，获取实时信息，实现自我提升等，其中相关费用由本公司承担。董事会将通过问卷调查等方式，确认公司是否妥善提供、介绍了培训机会，并提供了费用上的支持。

董事薪酬

基本方针

本公司已制定关于确定董事（不包括担任审计委员的董事）薪酬等金额的方针，为了确保其内容的透明度和公平性，设立董事人事和薪酬委员会作为咨询机构，该方针经由该委员会审议后，由董事会决定。董事会确认本业务年度董事个人薪酬等内容与上述方针一致，并判定其符合该方针。

此外，根据2023年3月30日召开的第147届定期股东大会规定，本公司董事（不包括担任审计委员的董事）的薪酬限额为每年不超过570百万日元。

薪酬体系

董事（不包括外部董事和担任审计委员的董事）的薪酬包括：作为固定薪酬的基本薪酬，以及短期、中期、中长期绩效考核联动薪酬。

・短期绩效考核联动薪酬（奖金）：与公司业绩（包括公司整体业绩及相应的个人业绩等）联动的薪酬，考核公司业绩相对于公布值的达成情况以及业绩增长率等的达成情况。

・中期绩效考核联动薪酬：以提高实现中期经营计划“YX2026”定量目标（合并业务利润）的积极性为目的，根据相应期间（2024年度～2026年度）的累计利润支付的现金薪酬。

・限制性股票薪酬（中长期绩效考核联动薪酬）：引入※3该薪酬旨在与各位股东共享股价波动收益且共担股价波动风险，进一步提高其对中长期企业价值提升的贡献意愿。该项薪酬的金额不计入上述薪酬限额，另设每年不超过300百万日元的额度。

※3　在2018年3月29日召开的第142届定期股东大会上通过决议（在2023年3月30日召开的第147届定期股东大会上，随着公司转型为设置审计委员会的公司，再次通过了内容相同的决议）

企业治理　～加强企业治理，提升经营韧性～

中期绩效考核薪酬

为进一步提高实现中期经营计划“YX2026”定量目标的积极性，本公司自2024年度起制定了新的“中期绩效考核薪酬制度”。本制度适用于除外部董事及担任审计委员的董事以外的全体董事与执行官。制定本制度时，经2024年2月向董事人事和薪酬委员会咨询，并经审计委员会确认后，于同年3月26日在董事会上通过了决议。

中期绩效考核薪酬的适用对象

截至2026年3月27日，中期绩效考核薪酬的适用对象如下。

职位	人数
代表董事	2人
董事兼高级执行官	1人
董事兼常务执行官	1人
董事兼执行官	1人
执行官	17人

中期绩效考核薪酬的计算方法

以本集团中期经营计划的定量目标（即2024年度至2026年度末的3年）为考核期，以该期间累计合并业务利润达4,105亿日元为标准，按照规定的公式计算全体适用对象的薪酬。

考核期的累计合并业务利润 ÷4,105亿日元×100	计算方法
120%以上	月薪×12个月×支付系数1.5
100%以上且小于120%	月薪×12个月×支付系数1
90%以上且小于100%	月薪×12个月×支付系数0.25
小于90%	不支付

此外，达成率为90%以上（含本数）时，激励系数将根据达成度在0.25～1.5之间按比例浮动。月薪为按各职位规定的2024年4月的月薪；如果考核期内职位发生变更，则以担任相应职位时的月薪为标准，根据任职时间按比例折算发放。对于中期绩效考核薪酬的适用对象，个人的最高限额为8,478万日元。

在考核期结束后第一次召开的定期股东大会上，确定作为计算基础的累计合并业务利润数值；自该数值确定之日的次日起1个月内，以现金形式支付中期绩效考核薪酬。

董事及审计委员的薪酬等金额（2025年12月期）

董事类别	薪酬等的总额（百万日元）	各种类薪酬总额（百万日元）				属于适用对象的董事人数（人）
		基本薪酬	绩效考核薪酬			
			奖金	限制性股票薪酬	中期绩效考核薪酬	
董事（不包括审计委员及外部董事）	537	198	95	149	95	6
审计委员（不包括外部董事）	46	32	13	—	—	2
外部董事	81	81	—	—	—	8

2025年12月期的合并薪酬等合计为1亿日元以上的董事的姓名、董事类别和薪酬等的明细如下。

姓名	合并薪酬总额（百万日元）	董事类别	公司类别	各种类薪酬总额（百万日元）			
				基本薪酬	奖金	限制性股票薪酬	中期绩效考核薪酬
山石 昌孝	169	董事	横滨橡胶株式会社	56	33	50	30
清宫 真二	168	董事	横滨橡胶株式会社	55	33	50	30
Nitin Mantri	518	董事	横滨橡胶株式会社	32	—	20	8
		董事	合并子公司 Yokohama Off-Highway Tires	—	(注)93	—	—
		董事	合并子公司 ATC Tires Private Ltd.	30	—		—
		董事	合并子公司 Yokohama TWS Holding AB	—	(注)132	—	—
		董事	合并子公司 Yokohama Off-Highway Tires America Inc.	115	89	—	—

（注） 所列金额为自2025年度至2029年度的长期激励计划中属于2025年度的费用计提金额

企业治理　～加强企业治理，提升经营韧性～

税收透明度和税务治理

根据优科豪马集团的集团组织治理方针，我们始终恪守作为社会规范的税务相关法律法规，以实现通过适当纳税回馈社会的目标，为此我们制定了集团税务方针。同时，我们严格遵守各国税务相关法律法规以及经济合作与发展组织（OECD）等机构制定的指导方针等，以履行作为全球企业的纳税义务。

在优科豪马集团，税务治理已被纳入集团整体的企业治理框架中。此外，这些实务工作在横滨橡胶株式会社的会计部/投资者关系室分管董事的管理监督下执行。在开展税务筹划时，优科豪马集团在立足于业务实质的基础上，基于业务目的妥善开展。我们努力防止利用避税港和资本结构进行以避税为目的的税务筹划；同时，深入了解各国可利用的税收优惠制度的立法宗旨，在正常业务活动范围内合理利用这些优惠，以提高税务效率。

此外，我们努力与各国税务机关建立良好、健全的关系。在税务调查等过程中，对税务机关提出的要求，我们将以诚恳、真诚的态度予以回应。在与税务机关产生见解分歧时，我们将积极与税务机关开展对话，依据税务相关法律法规等寻求解决问题的途径。

法人所得税纳税额

（单位：亿日元）

职位	2023年度	2024年度	2025年度
日本国内	75.3	419.5	409.5
海外	187.5	202.1	201.2
合计	262.8	621.6	610.7

优科豪马集团税务方针
https://www.y-yokohama.com/sustainability/governance/tax/

政策性持股减持情况

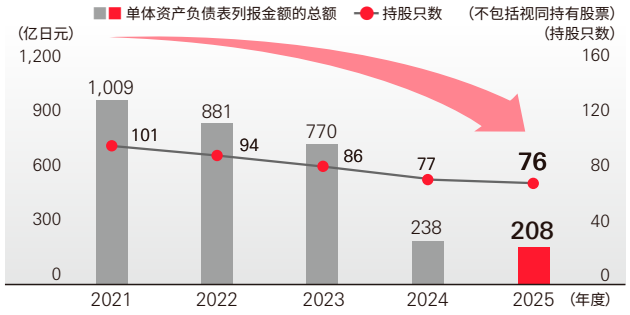
关于政策性持股的方针

本公司认为，与各企业的合作关系对企业的扩大和可持续发展至关重要。我们的方针是，站在提高本公司企业价值的中长期角度，综合考虑与和我们有重要合作关系的企业的战略关系，以及与业务伙伴的业务合作关系等，持有具有政策必要性的股份。

验证政策性持股的妥当性

本公司每年1次从中长期角度针对个别政策性持股进行验证，除交易的性质和规模等外，还会从定性和定量两个方面对持股的收益与风险进行验证，并报告董事会。此外，2025年度，根据2025年2月董事会的验证结果，我们出售了3只股票的全部股份，以及另外3只股票的部分股份。

政策性持股变动情况（单体资产负债表列报金额的总额和持股只数）



与股东的建设性对话

本公司在与股东对话（面谈）时，由统管经营管理本部、会计部和投资者关系室的董事担任负责董事，并结合股东的诉求和面谈的主要关注事项等，在合理范围内由经营管理本部及会计部、投资者关系室协同该分管董事共同应对。此外，公司还会根据需要，在合理范围内考虑邀请外部董事或担任审计委员的董事参与面谈。

公司原则上每年实施2次实质股东调查，并在必要时增至多次。在努力掌握股东结构的基础上，由投资者关系室、法务部与人事部、CSR企划室等协作，努力进行股东应对。

此外，为丰富与股东除个别面谈以外的对话渠道，公司每季度召开结算说明会，其中年度和中期结算由代表董事会长与分管董事进行说明，其他则由代表董事社长与分管董事进行说明。与股东对话（面谈）结束后，适时向经营管理层报告结果。

此外，在与投资者对话时，不仅限于结算说明会，对于任何场合公司均会注意内幕信息管理。

董事及执行官名单

（截至2026年5月1日）

具备知识、经验及能力的董事构成

本公司董事会的基本观点为：在章程规定的“董事（不包括担任审计委员的董事）不超过15人，担任审计委员的董事不超过5人”的范围内，在兼顾各业务所需知识、经验、能力等方面平衡的同时，确保包括外部董事在内的董事会成员的多样性，由适当的人员组成董事会。此外，按照本公司的中长期经营战略和经营计划等，我们认为各位董事所需的技能如下表“董事技能矩阵”所示。现任董事具备的技能见各自的栏中标注的●标记。

董事

（注）在各位董事具备的技能和专业领域中，最多以●标示4个项目。并非表示各位董事具备的所有技能和专业知识。

	姓名	职务	董事技能矩阵								
			企业经营 经营战略	人事政策 人才培养	海外知识与经验 国际业务	技术开发与质量	采购、生产、生产技术、SCM	财务与会计	企业治理 内部控制	ESG、CSR	销售与市场营销
	山石 昌孝	代表董事会长兼首席执行官 （经营整体/地区业务/企划与管理/MB）	●	●	●				●		
	清宫 真二	代表董事社长兼首席运营官 （技术/生产/质量保证/IT/TBR业务/PRGR）	●			●	●			●	
	Nitin Mantri	董事兼高级执行官 兼 联席首席运营官（OHT业务/印度业务）	●		●		●				●
	宫本 知昭	董事兼常务执行官 （轮胎日本国内替换市场营业本部主管 兼 经营管理本部主管 兼 CSR本部主管 兼 平塚制造所所长 兼 株式会社日本横滨轮胎董事）	●						●	●	●
	结城 正博	董事兼执行官 （会计部/IR室主管 兼 轮胎企划本部主管）	●		●			●			●
	清水 惠	外部董事 （董事人事和薪酬委员）			●				●		
	古河 润一	外部董事	●	●				●			

	姓名	职务	董事技能矩阵								
			企业经营 经营战略	人事政策 人才培养	海外知识与经验 国际业务	技术开发与质量	采购、生产、生产技术、SCM	财务与会计	企业治理 内部控制	ESG、CSR	销售与市场营销
	高田 寿子	外部董事 （董事人事和薪酬委员）						●	●	●	
	佐佐木 伸彦	外部董事	●	●	●					●	
	松尾 刚太	董事 （审计委员长（全职））						●	●	●	
	河野 宏和	外部董事 （审计委员 兼 董事人事与薪酬委员会委员长）	●			●	●				
	木村 博纪	外部董事 （审计委员）	●					●	●		

执行官

姓名	职务
泷本 真一	高级执行官（轮胎日本业务本部长）
Jeff Barna	高级执行官（Yokohama Corporation of North America 董事社长兼首席执行官 兼 Yokohama Tire Corporation 董事社长兼首席执行官 兼 Yokohama Tire（Canada）Inc. 董事会会长 兼 Yokohama Tire Mexico S. de R.L. de C.V. 董事会会长）
中村 善州	常务执行官（Yokohama Asia Co., Ltd. 董事会会长 兼 Yokohama Tire Manufacturing（Thailand）Co., Ltd. 董事会会长）
矢羽田 雄彦	常务执行官（株式会社日本横滨轮胎代表董事社长 兼 轮胎日本国内替换营业本部副本部长）
森本 刚央	常务执行官（Yokohama Tire Manufacturing Mississippi, LLC. 董事社长）
梁取 和人	常务执行官（采购本部长 兼 Yokohama Rubber Singapore Pte. Ltd. 董事社长）
楢林 浩行	常务执行官（质量保证本部长）
石光 真吾	常务执行官（经营管理本部长 兼 平塚制造所所长代理 兼 Yokohama Peer Support 株式会社代表董事社长）
政友 毅	常务执行官（轮胎海外营业本部长 兼 轮胎海外营业企划部长）

姓名	职务
滨谷 孝行	常务执行官（MB 业务本部长 兼 工业物资业务部长 兼 优科豪马 MB 日本株式会社代表董事社长）
范 明	常务执行官（CEO 辅佐 兼 优科豪马橡胶有限公司董事会会长兼社长 兼 上海优科豪马轮胎销售有限公司董事会会长兼社长 兼 杭州优科豪马轮胎有限公司董事会会长 兼 苏州优科豪马轮胎有限公司董事会会长 兼 优科豪马中国技术中心董事会会长）
Gregorio Borgo	常务执行官（Consultant and Acting President of Yokohama Europe GmbH 兼 Consultant of Yokohama TWS）
盐入 博之	执行官（乘用车轮胎商品企划本部长）
Anil Gupta	执行官（ATC Tires Pvt. Ltd. 董事兼首席运营官 兼 Yokohama India Pvt. Ltd. 董事会副会长）
松田 将一郎	执行官（轮胎产品开发本部长）
Angelo Noronha	执行官（President and CEO – Yokohama ATG）
藤田 资二	执行官（研究先行开发本部长）

外部董事对谈

支撑优科豪马持续增长的企业治理

优科豪马以实现“Hockey Stick Growth（飞跃式增长）”为目标，加快业务结构改革和全球化布局。在积极推进增长战略的同时，致力于提升企业治理的实效性以及培养下一代经营人才。如今，外部董事关注什么，又是如何监督经营的？我们采访了河野宏和先生和高田寿子女士。



河野 宏和　外部董事兼审计委员（照片右侧）
履历：1991年获得庆应义塾大学工学博士学位。同年任哈佛商学院访问研究员（～1992年7月）。1998年任庆应义塾大学教授。2009年任该校研究生院经营管理研究科委员长，该校商学院校长。2011年任优科豪马独立委员会委员。2013年，（公益社团法人）日本经营工学会会长（～2017年5月）。2018年任优科豪马董事，2023年起任董事兼审计委员。2023年任庆应义塾大学名誉教授、特任教授（至今）。

高田 寿子　外部董事（照片左侧）
履历：1993年4月入职高盛证券公司，1998年7月伦敦商学院毕业。同年8月入职索尼株式会社。2000年8月入职UBS证券公司，2005年12月入职GCA株式会社（现华利安日本），2014年4月入职欧姆龙株式会社。2021年3月任CEO室室长，同年4月任执行官。自2024年3月起担任本公司外部董事。自2025年4月起担任株式会社爱德万测试经营执行官CFO（至今）。

向“讨论型董事会”转型

河野　与我2018年就任外部董事时相比，我觉得现在的董事会在企业治理的实效性方面有了显著提升。2023年，公司转型为设立审计委员会的公司，通过提高外部董事占比、女性董事高管占比以及任用拥有多元化专业背景的人才等，持续致力于加强多样性，将多样性和专业知识提升到了超越社会和资本市场要求的水平。面对世界局势的持续变化和股东需求的提高，在着眼于轮胎产业自身成长，描绘优科豪马增长战略的过程中，我切实感受到董事会的职能得到了强化。

高田　虽然我就任外部董事还只有两年多，但观察董事会，我的感受是“应该讨论的重要事项”得到了切实的讨论。这里既没有所谓走过场式的形式化会议，也不会反过来过度干预执行层面的具体操作。我觉得董事会有专注在本来应该处理的议题上。

此外，从外部董事的简历来看，也可以知道他们拥有相当多元化的视角。拥有不同经验和专业背景的成员汇聚一堂，从多角度提出意见。经过这样深入的讨论，对于需要做出决策的事项，董事会会迅速做出决定。我认为正是这种平衡促成了董事会较高的实效性。

河野　在报告事项方面，针对质量问题、安全问题、产品组合问题等我们希望持续跟进的议题，也已建立起在年度计划中定期接受报告的机制。会议资料会在召开董事会的前几天共享，在前一天的会前说明会上，会有针对审议事项进行的详细说明。董事会上，我们基于这些提前了解的内容进行审议，并针对待解决的事项进行深入讨论。此外，如果有需要再次探讨的议案，会在日后另行安排时间，并切实进行报告和讨论。我认为，这种高度透明的运营方式也是与过去相比发生的显著变化。

如何将增长态势转化为自身优势

高田　对于当前被称为“Hockey Stick Growth（飞跃式增长）”的增长态势，我认为它拥有极大的可能性，但同时也需要以“发展可能不会按计划进行”为前提来进行考量。例如，公司一方面实施“推进并购以实现外延式增长、一年内在中国建成工厂”等积极战略，但另一方面，也可能会因为北美农业机械市场的低迷导致OHT业务利润下滑等，从而产生与最初设想计划的差异。重要的是在一线尽早察觉到这些变化，跨越国家、组织和层级迅速共享信息，并通过复盘总结经验。如何让这一循环更快地运转，并在此基础上做出下一步决策？我认为这正是“应对变化的能力”。实际上，关于原定计划与现实之间的差异及课题，我感觉在相对较早的阶段就已经在董事会上得到了共享。这一文化不正是我们公司的一个优势吗？

河野　我认为，不应该将“Hockey Stick Growth（飞跃式增长）”这个短语单纯地理解为增长。收购业务公司、或收购其他公司剥离的部分业务，这些能够实现“飞跃式增长”的态势本身，归根结底不过是一个机遇。重要的是在部门协同效应、优科豪马品牌、质量可靠性等方面，如何将其转化为具有优科豪马特色的增长。

例如，对安全和质量的理念。因为我的专业研究领域是生产，所以感受很深。如果基地拓展到全球，就必须对安全和质量管理进行非常细致的跟进。绝不能因为质量标准或作业指导书等在某个环节出现遗漏，而导致不良品流出或发生安全问题。

在优科豪马，贯彻着“设计设备应确保即使人出现失误也不会引发事故，必要时叫停生产、优先保障安全”的理念。但是，也有部

外部董事对谈

分海外企业仍然保留着效率优先的文化。如何贯彻落实优科豪马的安全标准和质量标准极为重要。此外，如果基地数量增加，审计对象也会大幅增加。随着基地向全球拓展，即使是极小的失误也可能引发声誉风险。正因为如此，我们必须进一步提高审计的实效性。

高田　在实现外延式增长、许多业务公司陆续加入优科豪马集团的过程中，优科豪马的理念和文化是否得到了充分的认同与共鸣，这一点十分重要。此外，我认为在确保“YX2026”得到彻底理解，并在整个集团普及其中提出的发展方向方面，也需要投入更多力量。虽然我们每年会接受一次关于全球内部控制系统的报告，但我认为，除了这种内部控制以外，还希望能充分利用敬业度调查等方式，关注新加入集团的公司的管理层和员工是否共享着相同的价值观和文化。

签订并购合同后的PMI十分重要

河野　我认为对于并购而言，比起理论层面的分析，经营管理层如何研判目标企业这一要素的影响要大得多。在价格谈判中，围绕投资回收期、资本效率、成长性、风险研判等开展尽职调查固然重要，但极为关键的是，“在其过程中无所隐瞒地共享所有信息，综合考虑执行层负责人的思路及外部意见等，同时灵活调整方向”的这一过程。

此外，还需要认识到，从谈判开始的阶段起，针对PMI（并购后整合）的相关工作就已经启动了。如果是大型项目，包括商品供应合同和技术合同等在内，整合工作将持续很长时间，过渡期甚至可能长达3年或5年。在此过程中，如何留住对方企业的关键人才也非常重要。需要在准确掌握各类人才所承担的职能以及技术、专业经验、销售能力等的基础上，进行最优职责设计和激励机制设计。

高田　并购中常见的失败模式是，在收购过程中偏离了收购的初衷，“完成收购”本身成为了目的。然而，就我们公司而言，并购已被纳入“YX2026”这一明确的战略中，进行收购的目的十分明确。此外，我认为非常重要的一点是，主导并购的人和随后负责业务运营的人是同一批人。在我们公司，业务负责人本人也会参与并购，并对随后的业务运营负责。因此，从收购时起，就着眼于收购后的运营进行决策。我认为这是一个非常大的优势。当然，事情并不总是按计划发展。这时重要的是要根据市场环境和业务环境的变化及时进行复盘，并在必要时对计划做出调整。

面向下一代经营人才的培养

高田　董事人事和薪酬委员会中，外部董事占比已经超过半数；河野先生出任委员长后，我觉得客观性得到了进一步提升。作为一名委员，我很注重通过董事会、会前说明会和实地考察等多种接触机会来研判候选人的“为人”。

河野　关于继任计划，需要从相当早的阶段就开始准备。如果不选定候选人，赋予其相应职责，并结合外部评估和辅导，在以数年为单位的过程中进行培养，就无法培养出下一代的经营人才。我认为目前正处于下一代候选人培养流程正式启动的阶段。此外，除了社长候选人，培养在其周边提供支持的整个经营团队也同样重要。随着业务在全球不断拓展，需要能够理解广泛的业务领域和地区，并能担负起监督责任的人才。从这个意义上说，我认为下一代经营人才的培养是支撑未来持续增长的极为重要的主题。

为了提升中长期企业价值

河野　我觉得优科豪马为了今后进一步提高销售收入和利润、增加股东回报，已经建立了相当完善的基础。包括品牌、技术实力、人才以及工作价值感在内，作为企业的综合实力正在稳步提升。可以说，目前正逐步进入正式“收获”成果的阶段。重要的不是一味追求新题材，而是要稳步推进优科豪马一直以来积淀的增长战略。如果大家能赞同这一点，我认为最终很有可能会带来超出股东期望的回报。充分考虑股东、客户、员工及其家属的期待，营造与各方共享优科豪马所追求的发展方向并获得理解的环境也十分重要。从这个意义上来说，我们目前的董事会汇聚了多元化的专业背景，希望大家能够信任董事会的讨论和监督职能。

高田　如今，日本企业面临的考验是，如何成为全球市场中被需要的企业。在这样的背景下，我们公司需要能够管理不同国籍优秀人才的领导者。为此，站在评价并监督经营的立场，我认为还有一点非常重要，就是要持续确认是否保持了“欢迎挑战和多样性，容许失败并及时调整方向”的文化。除了增长战略本身，还要研判支撑这一增长的组织文化和企业治理是否健全有效地发挥了作用，这将有助于中长期企业价值的提升。优科豪马是在全球市场中拥有进一步增长潜力的公司，我对未来的增长也充满期待。



风险管理

为最大限度降低优科豪马集团面临的各类风险，支撑持续增长，我们正在对可能对经营造成重大影响的风险进行全公司范围的跨部门管理。同时，积极推进能够准确掌握业务环境变化、迅速采取妥善应对措施的管理方式。

基本观点

为了最大限度降低日益多样化的风险，作为内部控制的一环，本集团正在加强风险管理。我们在识别会对业务产生重大影响的事件，并采取预防措施的同时，致力于建立相关体制，以确保在重大风险事件发生时，将损失控制在最低限度，并迅速、准确地进行应对。

目前，我们需要应对国内外众多业务环境变化，其中包括人权意识的不断提升，以及业务全球化等。此外，地缘政治风险上升、气候变化、原料供需紧张、网络攻击升级等由外部环境引发的风险影响也愈发巨大。

鉴于上述状况，我们将风险管理定位为支撑企业经营可持续发展的最重要课题之一，并致力于维持并强化全公司层面的风险管理体系。

风险管理体制

针对本集团所面临的各种风险，为加强防御体制，我们设立了以风险管理分管董事为委员长的“风险管理委员会”，对会对经营产生重大影响的风险进行跨部门管理，并进行适当的评估和应对。

此外，针对环境、职业健康与安全、防灾与BCP（业务连续性计划）、质量管理、合规管理、信息安全、出口管理等高度重要的风险，我们分别设立了专责部门和议事机构，建立起重点管理体制。通过这一举措，我们能够全面掌握业务活动中的风险，并采取适当的对策。

“风险管理”、“合规管理”、“出口管理”、“个人信息保护管理”和“信息安全”各委员会的活动情况会定期向董事会报告。此外，其他议事机构的活动情况也将适时向经营会议报告。可能对经营决策产生重要影响的事项将向董事会报告。

2025年度召开情况

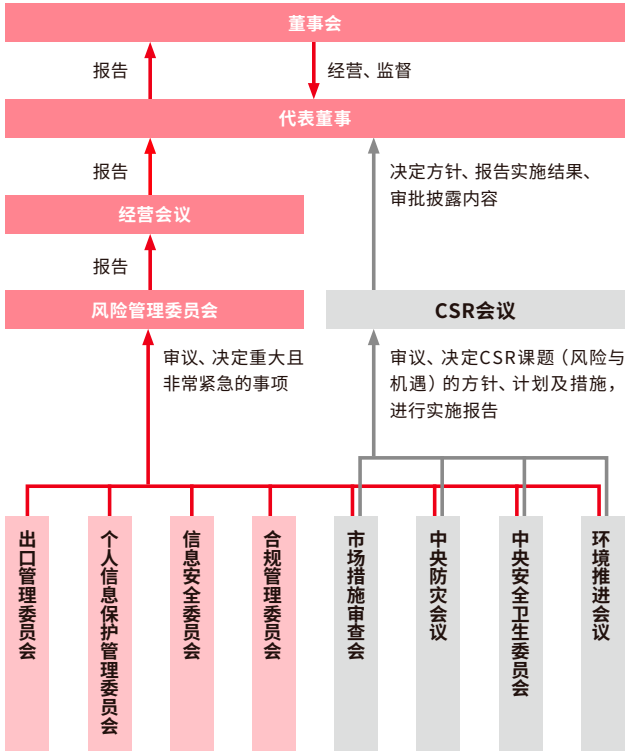
以风险管理委员会为首的各委员会除了每年定期召开2次会议外，还可能根据各项规章中规定的标准召开临时委员会会议。

今后我们也将稳步推进日常工作，识别出可能存在的风险，并研究应对措施，在此基础上，通知相关人员并进行验证，进一步开展PDCA活动。

2025年度委员会会议召开情况（包括临时委员会会议）

风险管理委员会	2次
个人信息保护管理委员会	2次
出口管理委员会	2次
信息安全委员会	2次

风险管理体制



风险管理

信息安全应对举措

本集团为防止客户的个人信息及机密信息遭受日益巧妙、复杂的网络攻击及信息泄露的侵害，制定了《信息安全基本方针》，并实施了多项对策。

我们制定了信息安全相关规章、要领以及全球指导方针，并根据信息安全环境的变化定期进修订。

作为整个集团的信息安全体制的核心，以信息安全委员会为中心，在各组织设置信息管理责任人，建立了紧密的联络体制。

此外，还设立了“YRC-CSIRT”作为信息安全委员会的下属组织。信息安全委员会负责整个集团安全战略及方针的制定和决策，而YRC-CSIRT则以此为基础，履行最前线的实际工作，包括对信息安全事故迅速响应，收集最新的威胁信息，实施信息安全教育等措施，定期开展风险评估等。通过将一线评估结果汇总成报告，将所发现的需改进事项和今后的应对方针迅速反馈并共享至信息安全委员会，我们实现了对管理层与实际执行部门协同联动的高实效性安全对策的持续改进。此外，YRC-CSIRT于2023年加入了日本CSIRT协议会（NCA），通过加深与外部专业机构和其他企业的信息共享，进一步提高了对日益升级的威胁的应对能力。

得益于上述坚实的体制建设和持续性举措，2025年度未发生任何信息安全相关重大事件。本公司的持续性举措会定期接受外部审计的评估，公司已获得并保持了德国汽车工业协会制定的信息安全评价“TISAX认证”。此外，信息系统相关子公司已获得“ISO27001”认证。

【信息安全基本方针】

1. 保护并妥善管理信息资产
2. 遵守法律法规和公司内部规定
3. 开展持续教育与培训
4. 发生信息安全事件和事故时进行应对
5. 制定并持续改进《信息安全管理规则》

https://www.y-yokohama.com/sustainability/governance/risk/

2025年度的活动

防火防灾应对举措

本公司深刻汲取2017年菲律宾生产基地Yokohama Tire Philippines, Inc.（YTPI）火灾的教训，本着“绝不让火灾和事故再次发生”的决心，致力于安全优先的业务运营。在防火工作方面，我们于2025年9月修订了全公司要领《防火指导方针》，该要领旨在预防火灾并在万一发生火灾时防止火势蔓延。2026年度起，我们仍通过实施防火审计，推进包括防止再次发生的活动在内的预防管理，并在管理、培训和设备等各个方面持续进行改进，以确保万一发生火灾时能够防止火势蔓延。此外，对于新加入集团的国内外集团公司，为了切实将其纳入管理范围，我们也在推进防火体制强化。为了确保每位员工切实遵守各项规定，我们还持续开展防火教育；对危险品处理等作业的标准作业书，还通过作业观察，持续推进充分考量“防火KY（危险预知）”的修订。

在防灾工作方面，我们于2023年11月修订了《防灾指导方针》，明确了应对日益严重的自然灾害和大范围爆发的传染病等的准备措施。该指导方针以保障生命为基本原则，以维持公司运营为目的，明确了发生灾害时员工应采取的行动、公司的防灾体系、灾害储备物资的完善与管理等事项，以此提升本公司的防灾应对能力。我们定期开展防灾演练，并对演练内容、频率及参与人数进行核查，做好能迅速应对灾害的准备。我们还特别设想了人员无法回家的情况，开展了更具实操性的分发物资演练。

此外，为了在发生大规模灾害时成立公司级别的中央灾害对策本部，并构建信息收集与共享机制，我们建立了多重通信方式，并创建了随时可在网络空间建立会议室和共享信息的工具，以确保即使人员难以集中到场，也能迅速沟通。

BCP对应举措

在业务连续性计划（BCP）方面，我们针对包括传染病在内的各种破坏性和非破坏性灾害制定了以《BCP基本要领》为代表的一系列应对指导方针，并根据需要适时进行修订。2025年度，我们设想因发生南海海槽地震导致本公司位于爱知县和三重县的4个生产基地受灾的情况，开展了BCP大规模演练；根据各职能的应对手册，利用远程工具和应急通信手段，确认了中央灾害对策本部的启动流程和沟通联络的畅通性。

此外，对于已成为社会性问题的网络攻击相关BCP，我们也正在以IT部门为核心推进强化工作。



BCP大规模演练的场景

今后的课题和对策

随着全球局势日趋不稳定，自然灾害加剧、频发，网络攻击愈发高级与隐蔽，企业所面临的风险不断增加，因此，我们将进一步强化风险管理体系及部门间的信息共享与协作视为重要课题。

今后，各负责部门将定期实施风险评估并落实PDCA，改进风险对策，并通过BCP演练和信息安全相关教育和培训，提高每位员工的意识。

合规管理

为应对业务全球化带来的合规管理风险扩大，建立了各种政策和内部举报制度，并在各国及各地区推广，同时采取了防止、及早发现并纠正不正当行为的措施。

基本观点

为妥善应对海外业务拓展导致的风险扩大，我们制定了《优科豪马集团竞争法遵守政策》和《优科豪马集团禁止行受贿政策》，对政策的具体实施细则和要领做出规定并向成员※公开。为进一步维持和提升优科豪马集团的合规管理水平，我们将《全球内部举报制度》与上述政策紧密结合，并在各国各地区的子公司进行全面部署。

在产品责任方面，我们的使命是：赢得客户的信任，获取合理的利润，以实现公司的持续发展，并积极回馈社会。为了实现这个使命，我们需要为全球客户提供让人能够安心购买且满意的高质量产品。为此，我们在《优科豪马行为准则》中提出：“提供安全、高质量的产品与服务”；并在日常业务中贯彻落实。

※ 指包括正式员工、合同员工、派遣员工及外包员工在内的、在本集团工作的所有人员

优科豪马集团行为准则 *https://www.y-yokohama.com/sustainability/business/suspolicy/#shishin*

合规管理体系

优科豪马设置了以合规管理责任董事为委员长的“合规管理委员会”和作为其执行部门的“合规管理推进室”。委员会每年召开4次会议，在持续实施本集团合规管理相关各项措施的同时，向董事会和审计委员会报告活动情况。优科豪马集团的企业理念和行为准则已在国内外集团公司宣传普及，并通过公示等方式，成为各公司董事和员工履行职责的指导方针。优科豪马所有部门均配置了“合规管理推进室兼任人员”，以推进职场教育宣传活动和相关信息共享。在日本国内和海外的集团公司，我们也分别配置了“合规管理推进负责人”，并开展同样的活动。

如果向客户提供的产品在市场上出现质量问题或客户投诉，我们会迅速响应并力求解决问题，同时开展防止再次发生的活动。在防止再次发生的措施方面，我们定期开展质量审计，确认纠正措施的执行情况并验证其有效性。

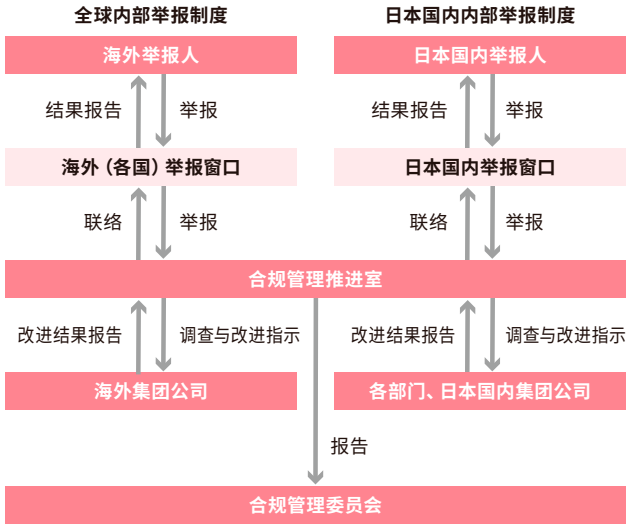
内部举报制度

“合规管理热线”是一项依据《公益举报人保护法》设立且支持匿名举报的制度。该热线设有公司内部和公司外部两个窗口，其中公司外部窗口设置在律师事务所，以确保其独立性。此外，我们还设置了“合规管理综合咨询室”，任何成员如对合规管理存有疑问，均可以在此进行咨询。2025年度，“合规管理热线”和“综合咨询室”共计接收了133件举报和咨询。

对于海外子公司，我们建立了“全球内部举报制度”，通过公司外部窗口，由本公司合规管理推进室直接掌握违反竞争法的行为、行受贿行为以及当地法人干部的不正当行为。以2018年2月将该制度引入中国统括公司与轮胎销售公司为开端，除部分事业所外，中国的生产公司、菲律宾、泰国、越南、印度尼西亚、北美均已完成引入。

在欧洲地区，欧洲统括公司与外部专业公司签订合同，引入了与旗下7家公司共同使用的内部举报制度。这既是区域内各公司的内部举报制度，也作为“全球内部举报制度”的一环进行运作，根据举报内容，优科豪马合规管理推进室可直接掌握相关情况。该制度已于2021年1月开始实施。

内部举报制度



合规管理

教育宣传活动

我们以公司内部发生的合规管理问题和社会问题等为题材，明确区分应向广大员工宣传普及的一般性内容和针对特定部门、职位的专业性内容，并采取发放教材、职场小组学习和集体教育等不同方式开展活动。

2025年度，我们继续开展关于骚扰和合理工时管理的教育，同时，还以私自使用公司资产和出口管理的基础等为主题开展了教育活动。

合规管理职场学习的主题（2025年）

本集团每月使用自主教材在各单位开展合规管理学习。2025年度选定了以下主题。

2025年职场学习

1月	私自使用公司资产
2月	出口管理的基础
3月	强化对骑自行车时使用手机、酒后驾驶的处罚
4月	道德骚扰
5月	暴力行为
6月	内幕交易
7月	合理的工时管理
8月	关于石棉的法律修订
9月	负面情绪骚扰
10月	SOGI骚扰
11月	关于工伤
12月	跟踪行为

反腐败相关举措

本集团的行为准则提出：“6.不仅遵守法律法规，还遵守社会规范”；并宣言：“不做出违反竞争法的行为、行贿行为，以及偏离法律法规和商业惯例的行为”“无论国内外，均与政治和行政保持健全的关系，不做出行贿行为。不以获得不当利益为目的，向商业伙伴提供接待、赠礼或金钱”，除了禁止针对公务员，也提及禁止针对商业伙伴做出腐败行为。

在《防止行受贿政策》中，我们还将“可能成为商业贿赂对象的民营企业董事与员工，以及其他一切可能成为行贿罪客体的人员”纳入监管对象，禁止任何形式的行受贿行为。此外，关于伴随合规管理风险的交易（赠礼、接待等）的审批流程，也依据该政策中的“支出金钱等时的注意事项”以及“收受金钱等时的注意事项”进行严格处理。针对这些方针，我们不但面向本集团成员贯彻落实宣传普及和教育，同时还通过《CSR采购指南》，面向供应商进行宣传普及和引导，从而推动整个供应链遵守相关方针，并进行管理和监督。

全球内部举报制度以设置外部窗口，迅速掌握违反竞争法的行为和行受贿等违法行为为主要目的，面向计划引入该制度的海外子公司的全体员工开展提前教育，从而努力提高制度的实效性。

反腐败培训机会及参与人数

培训机会	人数
反垄断法培训（禁止滥用优势地位）	**5,099人**
反垄断法培训（禁止卡特尔行为、禁止滥用优势地位、物流特殊指定）	**5,270人**
海外赴任前培训	**40人**
海外基地负责人赴任前培训	**13人**
新任管理层培训	**37人**
总计	**10,459人**

防止质量失信的相关举措

本集团行为准则中提出：“4. 提供安全、高质量的产品与服务”；并宣言：“开发、设计、制造、销售让客户满意的、富有魅力的产品，为社会提供安全优质的产品与服务，努力提升YOKOHAMA的品牌价值”。

此外，《质量方针》中也规定：“优科豪马集团将通过在企划、设计、生产、销售至服务的所有流程中建立质量保证体系，提供让顾客满意的、富有魅力的产品，为社会做贡献。遵守法律法规、标准和客户要求，回应客户的信任。为此，我们将有效联动所有流程，系统性地开展质量保证活动。”

为了在日常业务中践行这些方针，防止质量失信，我们每年面向本集团的全体成员开展防止质量失信的教育，2025年度有34,724名员工参加了学习。2026年度起，为进一步加深员工的理解，提升质量意识，我们以每月1次的频率开展质量教育。

防止质量失信教育的学员人数

	2023年度	2024年度	2025年度
学员人数	28,942人	28,643人	34,724人

未来的课题和对策

为应对全球化带来的风险扩大，我们将继续扩大全球内部举报制度的引入范围，并持续开展相关教育。关于防止质量失信，我们面向包括关联公司在内的国内外全体员工，开展防止不正当行为的教育、质量教育以及利用其它公司案例的教育，努力营造杜绝发生不正当行为的环境。此外，为防止不正当行为，我们反复检查业务和工序，进一步提升质量意识，通过尽早发现问题并进行妥善改进，确保规则得到严格遵守。

近11年主要财务和非财务数据

截至12月31日止的业务年度

日本标准 | IFRS

	单位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
财务数据												
盈亏状况												
销售收入	(亿日元)	6,299	5,962	6,463	6,502	6,505	5,511	6,708	8,605	9,853	10,947	12,350
业务利润(营业利润)	(亿日元)	545	423	583	593	501	359	622	701	991	1,344	1,666
业务利润率(营业利润率)	(%)	8.7	7.1	9.0	9.1	7.7	6.5	9.3	8.1	10.1	12.3	13.5
归属于母公司所有者的当期利润	(亿日元)	363	188	400	356	420	263	655	459	672	749	1,054
财务状况												
资产合计	(亿日元)	7,107	9,030	9,208	8,558	9,076	8,604	9,850	11,511	16,005	17,355	19,984
有息债务	(亿日元)	1,909	3,364	3,156	2,604	2,399	2,078	1,772	2,387	4,694	4,380	5,358
归属于母公司所有者的权益	(亿日元)	3,390	3,488	3,798	3,740	4,189	4,155	5,253	6,144	7,396	8,940	10,309
经营指标												
归属于母公司所有者的权益比例※1	(%)	47.7	38.6	41.2	43.7	46.2	48.3	53.3	53.4	46.2	51.5	51.6
ROA(资产回报率)※2	(%)	5.0	2.3	4.4	4.0	4.8	3.0	7.1	4.3	4.9	4.5	5.6
ROE(归属于母公司所有者的权益利润率)※3	(%)	11.0	5.5	11.1	9.5	10.6	6.3	13.9	8.1	9.9	9.2	11.0
D/E比※4	(倍)	0.56	0.96	0.83	0.70	0.57	0.50	0.34	0.39	0.63	0.49	0.52
现金流量												
经营活动产生的现金流量	(亿日元)	575	754	605	828	754	783	683	392	1,597	945	1,356
投资活动产生的现金流量	(亿日元)	△551	△1,665	△297	△431	△436	△279	△45	△464	△3,440	△14	△2,413
自由现金流量	(亿日元)	25	△911	307	397	317	504	638	△71	△1,843	931	△1,057
筹资活动产生的现金流量	(亿日元)	△64	1,002	△281	△649	△355	△466	△552	352	2,058	△632	683
投资相关												
设备投资※5	(亿日元)	509	359	399	469	513	281	388	549	624	792	1,100
折旧※5	(亿日元)	314	332	346	368	360	368	377	419	498	560	641
研发费用	(亿日元)	142	145	151	152	150	141	153	160	180	198	214
每股指标												
每股股息	(日元)	39※7	52	62	62	64	64	65	66	84	98	134
股息支付率※6	(%)	17.3	44.4	24.9	27.9	24.5	39.0	15.9	23.0	20.0	20.9	20.0
每股当期利润	(日元)	226.07	117.17	249.32	222.12	261.61	164.09	408.47	286.38	419.32	467.81	668.55

※1 归属于母公司所有者的权益比例=母公司所有者权益/资产合计×100 ※2 ROA=当期利润/资产(上期和当期的平均值)×100 ※3 ROE=当期利润/母公司所有者权益(上期和当期的平均值)×100 ※4 D/E比=有息债务/母公司所有者权益
※5 自2019年起,不包括因适用IFRS16号"租赁"而产生的与使用权资产相关的折旧。 ※6 股息支付率=每股股息/每股当期利润 ※7 2015年7月1日,所持有的每2股股票合并为1股。

近11年主要财务和非财务数据

截至12月31日止的业务年度

		日本标准			IFRS						
	单位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
非财务数据												
业务相关												
持有专利数量	（件）	4,941	5,109	5,480	5,675	5,956	6,291	6,009	6,242	6,479	6,370	6,402
轮胎生产量※8	（千吨）	681	662	685	678	866	799	962	1,000	955	1,217	1,303
环境相关												
温室气体排放量（Scope1、2）（合并）※9	（千吨）	697	714	716	720	1,270	1,155	1,300	1,241	1,082	1,136	1,140
温室气体排放量（Scope3）（合并）※10	（千吨）	23,831	23,920	23,237	22,055	24,155	22,578	25,701	26,661	25,718	40,405	55,644
总能耗※10	（MWh）	1,313,523	1,341,111	1,353,082	1,333,451	1,787,203	1,678,571	1,879,142	1,837,184	1,726,924	2,175,878	2,287,975
废物总量（合并）	（吨）	32,901	35,782	43,991	53,044	52,564	48,275	52,628	48,865	54,632	59,339	60,218
再资源化率（合并）	（%）	96	91	97	95	96	95	95	98	93	95	95
取水总量（合并）	（千平方米）	8,682	8,925	8,266	8,102	8,718	8,036	8,494	8,247	9,164	9,717	10,164
生产基地生物多样性保护活动实施率	（%）	40	41	43	47	49	49	50	50	50	43	45
开展生物多样性保护活动的生产基地数量	（基地）	12	14	18	20	21	21	21	21	21	20	21
YOKOHAMA千年之林活动 累计植树、树苗提供数量	（棵）	682,394	756,039	853,047	943,788	997,401	1,039,318	1,089,655	1,197,915	1,242,307	1,399,664	1,490,853
累计CO_2吸收固定量	（吨）	576	711	858	1,009	1,173	1,358	1,576	1,649	1,888	2,112	2,376
员工相关												
员工人数（合并）	（人）	22,187	24,610	25,439	26,274	27,428	27,252	27,222	28,468	33,617	34,198	34,471
员工人数（单体）	（人）	5,263	5,242	5,245	5,473	5,543	5,574	5,257	5,399	5,480	5,562	5,559
女性员工比例（单体）	（%）	6.6	6.7	6.8	7.1	7.3	7.4	7.5	7.2	7.3	7.7	8.0
残障员工雇佣率（日本国内）※11	（%）	2.0	2.3	2.2	2.2	2.4	2.5	2.6	2.7	2.6	2.5	2.6
休育儿假的员工人数（单体）※12	（人）	30	31	192	257	250	236	228	229	238	223	209
失时工伤率（合并）※13		0.38	0.60	0.50	0.36	0.30	0.24	0.18	0.28	0.28	0.37	0.57

※8　轮胎产品总重量　※9　自2019年度起的温室气体排放量（Scope1、2）中包含了合并前Yokohama TWS的排放量。　※10　自2024年度起，计入了Yokohama TWS的排放量。　※11　包括优科豪马、横滨Peer Support、日本横滨轮胎、日本优科豪马MB四家公司
※12　自2017年度起的人数中，除了基于法律休育儿假的人数，还包括根据本公司自有制度休育儿假的人数。　※13　显示在每100万累计工时中因工伤而暂停工作的人数，表示工伤事故发生的频率。

参与倡议与外部评价

为实现可持续发展的社会，优科豪马集团支持并参与国内外的倡议。通过业务致力于解决社会课题的持续性举措，在ESG（环境、社会、治理）方面也获得了外部评价机构的高度评价。

参与的主要倡议

联合国全球契约（UNGC）

2012年5月，我们签署了联合国倡导的实现可持续发展的全球性框架“全球契约”（UNGC），并加入了由签署UNGC的日本企业等组成的日本全球契约网络（GCNJ）。包括国内外的子公司在内，我们将联合国全球契约的四大领域（人权、劳工标准、环境、反腐败）十项原则作为行为准则，推进PDCA循环。

世界可持续发展工商理事会（WBCSD）

这是由全球企业高管组成的联盟，旨在就环境和可持续发展，在产业界发挥领导力，积极开展讨论并提出政策建议。本公司参与了调查轮胎对环境及健康影响可能性的轮胎产业项目（TIP）以及推动楼宇办公室节能的活动。

全球可持续天然橡胶平台（GPSNR）

这是由WBCSD的TIP主导设立的平台，旨在改善天然橡胶价值链在社会、经济及环境等方面的相关情况。GPSNR有众多成员，包括轮胎制造商等天然橡胶制品制造商、天然橡胶生产者及汽车制造商等。本公司自2018年10月起作为创始成员积极参与其活动。

GX Future Consortium（原TCFD联盟）

本公司于2022年1月表明支持TCFD建议，并加入了“TCFD联盟”。该组织于2026年4月1日改组为“GX Future Consortium”。在改组后的组织中，我们也继续推进气候变化相关信息的适当披露与讨论。

自然相关财务披露工作组（TNFD）

TNFD是一项国际性倡议，旨在推动企业就自然环境和生物多样性相关风险与机遇进行信息披露，引导全球资金流向有利于自然向好的领域。本公司于2023年1月加入“TNFD论坛”，2025年12月注册成为按照TNFD建议进行信息披露的“TNFD采纳者”。

生物多样性保护30by30联盟

为举全日本之力实现“30by30”这一国际目标，即到2030年为止保护30%以上的陆地和海洋，于2022年成立的志愿联盟。本公司于2023年1月加入该联盟。为实现自然向好，我们将在生产基地内推进保护活动，从而为实现与自然共生的社会做贡献。

来自外部的评价

FTSE4Good Index Series

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

CDP供应商参与度领导者

ISS ESG
企业评级：Prime

D&I AWARD：
BEST WORKPLACE

PRIDE指标 金奖

健康经营优良法人

术语集

术语	解释
冬季轮胎	用于低温环境或雪道等的轮胎。也包括增强在冰面抓地力的无钉防滑雪地轮胎。
全季节轮胎	适用于全天候行驶的四季通用型轮胎。晴天和雨天时，性能接近夏季轮胎，在积雪路面上性能接近无钉防滑雪地轮胎（在冰冻路面或积雪严重的路面仍推荐使用无钉防滑雪地轮胎）。带有“雪花标志”的全季节轮胎在实施“冬季轮胎管制”时也可在道路上通行。但在进行“防滑链管制”时需要安装防滑链。
非公路轮胎（OHT） (Off Highway Tire, OHT)	农业及林业机械用、建筑及矿山车辆用、产业及港口车辆用轮胎等的总称。
基层赛事	在赛车运动中，基层赛事主要指规模较小、以业余爱好者或入门级选手为主要参与对象的比赛项目，是培育赛车运动爱好者和储备未来职业赛车手的重要土壤。
混炼胶	用于轮胎胎面部分的复合橡胶。在作为基础的天然橡胶及合成橡胶等聚合物中，混合了炭黑和矿物油等材料。
乘用车轮胎	乘用车轮胎等普通消费者使用的轮胎。
工业用轮胎	卡客车轮胎、农业机械轮胎等支持产业发展（出行、生产等）的基础设施车辆轮胎。
轮胎管理系统 (Tire Management System, T.M.S)	利用轮胎运营信息数据库提供的服务。该系统可全面支持从轮胎检查到数据输入、收集和提出建议的轮胎管理，有助于安全行驶和效率提升。
皮卡车	驾驶员座位后方设有开放式载货舱的小型货车。
维修、更换用轮胎	新车装配的轮胎磨损或故障时用于更换的轮胎。
翻新轮胎	更换因行驶而磨损的胎面（直接接触路面的部分）橡胶，恢复轮胎功能并重新使用的轮胎。又称再生轮胎。
AG（Agriculture Tire）	农业机械轮胎。
CASE（Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric）	由Connected（网联）、Autonomous（自动驾驶）、Shared & Services（汽车共享和服务）、Electric（电动汽车）的首字母组成的新词，代表未来汽车发展的方向。

术语	解释
HAICoLab	优科豪马于2020年制定的旨在推动数字化创新的AI应用构想。以“Humans and AI collaborate for digital innovation”为蓝本的拟造词，被应用于针对新产品的橡胶材料开发、轮胎设计支持等。其中也包含了“人与AI的共同研究所”这一含义。
ID（Industrial Tire）	产业车辆用轮胎。
LTR（Light Truck Radial Tire）	轻型卡车用轮胎。
MaaS（Mobility as a Service）	将出行不再仅定义为单纯的交通方式，而是融合自动驾驶、AI等各种技术的新一代交通服务。
OE（Original Equipment）	新车原配轮胎。
OTR/OR（Off the Road Tire）	工程车辆、矿车用轮胎。
PFO（Pressure Field Operation）	大型农业机械的轮胎标准。与VF轮胎相比，这种轮胎在低速行驶时具有更强的承载能力，从而能够以更低的胎压行驶，有望进一步减轻土壤压实损伤。
Programmatic M&A	企业为加速增长战略，持续且系统性地收购多家企业。
REP（Replacement）	维修、更换用轮胎。
SUV（Sport Utility Vehicle）	同时适用于购物等日常出行、户外休闲等时在未修整道路上行驶的“运动型多用途车”。
TBR（Truck & Bus Radial Tire）	卡客车用轮胎。
VF（Very High Flexion）	大型农业机械的轮胎标准。在胎压较传统子午线轮胎减少40%的情况下，仍可支撑相同的载荷，实现低压行驶，因此有望减轻农业劳作中的土壤压实损伤并提高生产率。
Y-ATG	OHT业务部的业务单元之一，主要销售Alliance等品牌的农业机械和工程车辆用轮胎。
Y-OTR	OHT业务部的业务单元之一，主要销售优科豪马品牌的矿车、工程和产业车辆用轮胎。
Y-TWS	OHT业务部下属子公司“Yokohama TWS”的缩写。主要销售Trelleborg等品牌的农业机械和产业车辆用轮胎。

公司信息

公司简介

公司名称	横滨橡胶株式会社（The Yokohama Rubber Co., Ltd.）
创立	大正 6 年（1917 年）10 月 13 日
注册资本	38,909 百万日元（截至 2025 年 12 月末）
销售收入	1,234,959 百万日元（2025 年 12 月期）
代表	代表董事会长兼首席执行官　山石 昌孝 代表董事社长兼首席运营官　清宫 真二
总公司所在地	〒 254-8601 神奈川县平塚市追分 2 番 1 号
主要产品	**轮胎**　乘用车用、卡客车用、轻型卡车用、工程车辆用、产业车辆用、农林机械用等各种轮胎和内胎、铝合金轮毂、汽车相关用品 **MB**　高压和树脂软管、接头、输送带、护舷、输油软管、航空零件（水箱）等 **其他**　体育用品、信息处理服务等
员工人数	5,559 人（截至 2025 年 12 月末，单体） 34,471 人（截至 2025 年 12 月末，合并）

集团基地

基地所在国家数量　43个国家　　截至2025年12月末

发展业务的主要地区	主要基地	人数
日本	60	10,619
亚洲、大洋洲	56	16,173
欧洲	41	4,103
北美	23	2,750
中南美及其他	8	826

股份信息　截至2025年12月末

基本信息

行业	橡胶制品
上市交易所	东京证券交易所（PRIME市场）
证券代码	5101
决算期	12 月 31 日
定期股东大会	每年 3 月
股权登记日	12 月 31 日和 6 月 30 日（中期股息）

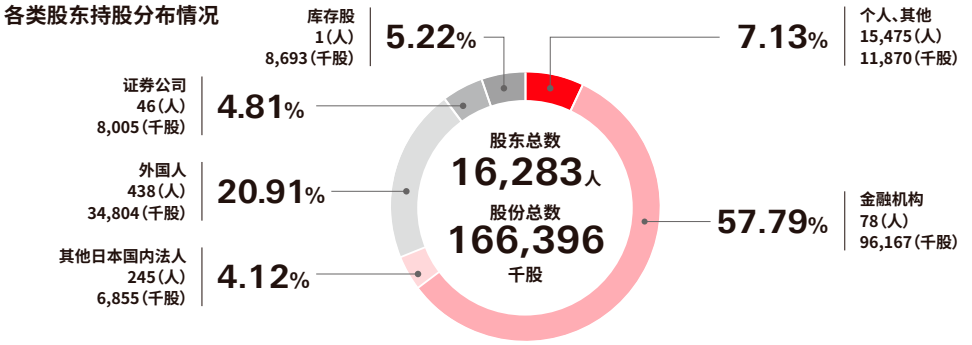
交易单位	100 股
可发行股份总数	400,000,000 股
已发行股份总数	166,396,381 股
股东数量	16,283 人
股东名册管理人	三井住友信托银行株式会社
会计审计人	EY 新日本有限责任审计法人

大股东

股东名称	持股数量（千股）	持股比例（%）
日本 Master Trust 信托银行株式会社（信托账户）	29,993	19.01
株式会社日本 Custody 银行（信托账户）	25,023	15.86
朝日生命保险相互会社	10,905	6.91
株式会社瑞穗银行	6,001	3.80
野村信托银行株式会社（投资信托账户）	2,697	1.71
SMBC 日兴证券株式会社	2,523	1.60
株式会社横滨银行	2,499	1.58
J.P.Morgan 证券株式会社	2,223	1.40
优科豪马交易伙伴持股会	2,216	1.40
第一生命保险株式会社	1,924	1.22

※　持股比例在扣除库存股后计算得出。

各类股东持股分布情况





横滨橡胶株式会社

〒254-8601 神奈川县平塚市追分2番1号

CSR企划室　TEL. (0463) 63-0405
宣传部　TEL. (0463) 63-0414
投资者关系室　TEL. (0463) 63-0427