

2022年度上期決算説明会

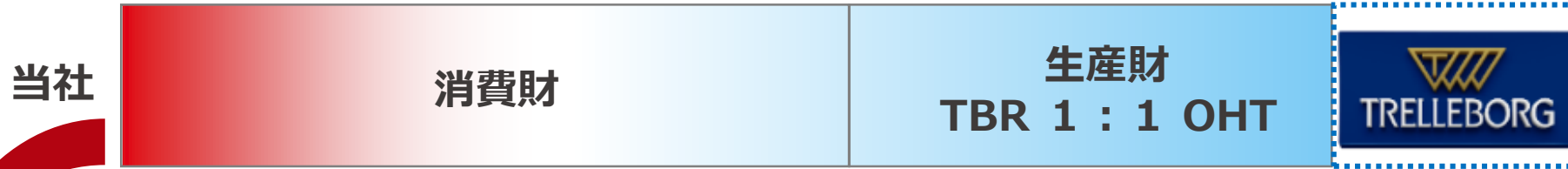
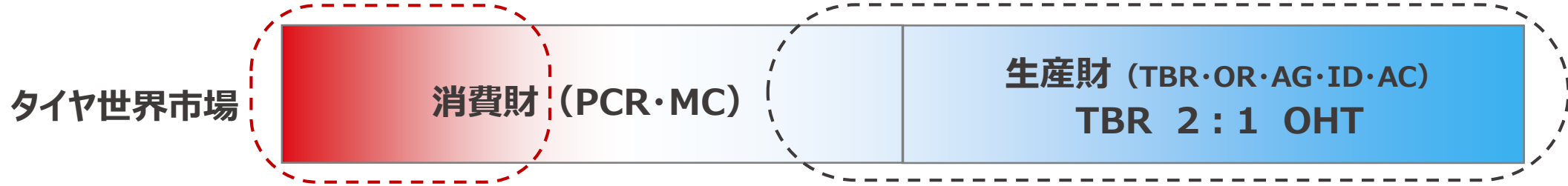
「Yokohama Transformation2023」の進捗と
年間見通しについて



YOKOHAMA Transformation 2023

深化×探索 による 変革

タイヤ事業戦略：タイヤ事業に与えるCASE/MaaSの影響



消費財タイヤの『生産財化』

B to B ~~(to C)~~

深化

探索

高付加価値品比率最大化

ADVAN
GEOLANDAR
WINTER

市場変化の取り込み

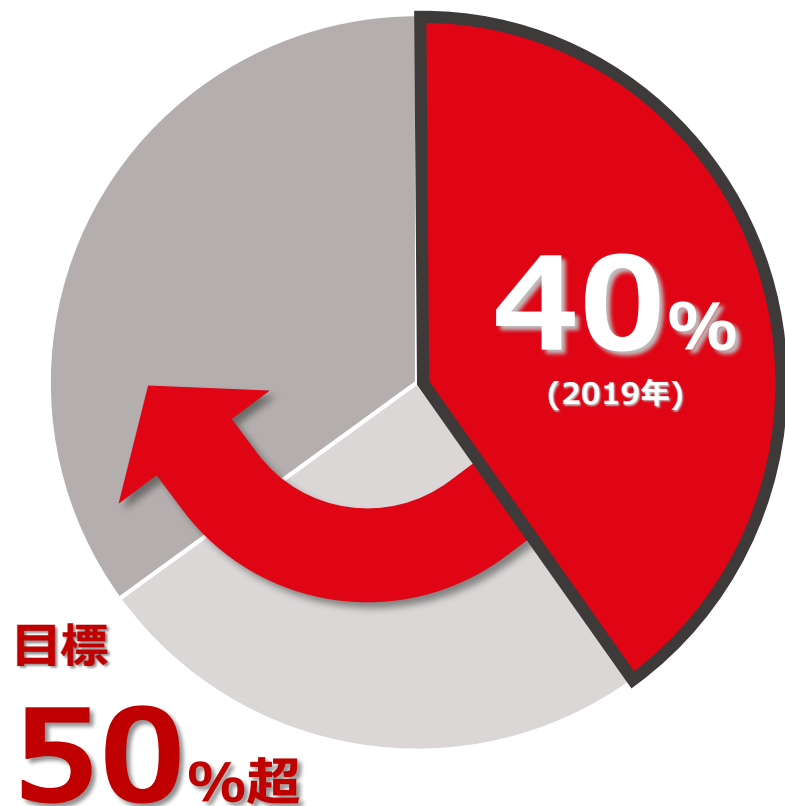
| | |
|------|--------------|
| コスト | 商品 ラインアップ |
| サービス | |
| DX | |

2022年度上期実績



| 単位(億円) | 2022年 上期実績 | 2022年 2月予想 | 予想比 増減 | 予想比 増減率 | 2021年 上期実績 | 前年比 増減 | 前年比 増減率 |
|--------|---------------|---------------|-----------|------------|---------------|-----------|------------|
| 売上収益 | 3,915 | 3,500 | +415 | +11.9% | 3,039 | +876 | +28.8% |
| 事業利益 | 277 | 220 | +57 | +26.0% | 263 | +14 | +5.3% |
| 事業利益率 | 7.1% | 6.3% | +0.8% | - | 8.7% | ▲1.6% | - |
| 営業利益 | 269 | 215 | +54 | +25.3% | 486 | ▲217 | ▲44.6% |
| 当期利益 | 233 | 155 | +78 | +50.4% | 369 | ▲136 | ▲36.9% |
| D/Eレシオ | 0.38倍 | - | - | - | 0.39倍 | ▲0.01倍 | - |

タイヤ消費財：高付加価値品比率の最大化



UHP

ADVAN



SUV
ピックアップトラック

GEOLANDAR



WINTER

iceGUARD



- 1) ADVAN / GEOLANDARの新車装着拡大
- 2) 補修市場でのリターン販売強化
WINTERを含むサイズラインアップ拡充
- 3) 各地域特性に合致した商品の販売強化

プレミアム・EV車両への新車装着



トヨタ自動車「bZ4X」



SUBARU「SOLTERRA」



LEXUS「LEXUS LX」

補修市場のリターン販売強化

2022年YOKOHAMA夏の陣

ADVAN
Sport
V107

2022年3月～



ADVAN
NEOVA
AD09

2022年2月～



BluEarth-RV
RV03

2022年2月～



35th 日刊自動車新聞
用品大賞
2022

モータースポーツ活動



第100回 パイクスピーク・
インターナショナル・ヒルクライム



バイオマス素材を使用した
「ADVAN A052」装着車両



SUPER GT
GT500

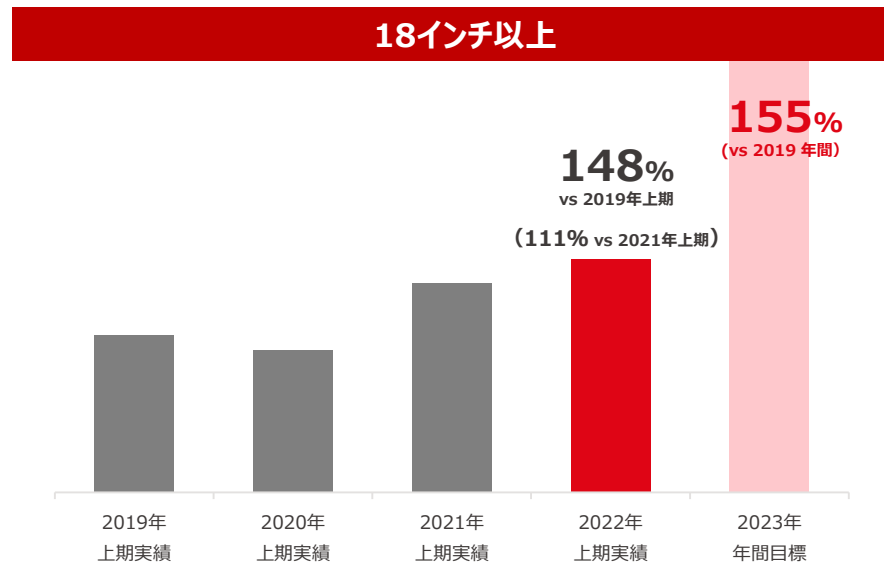
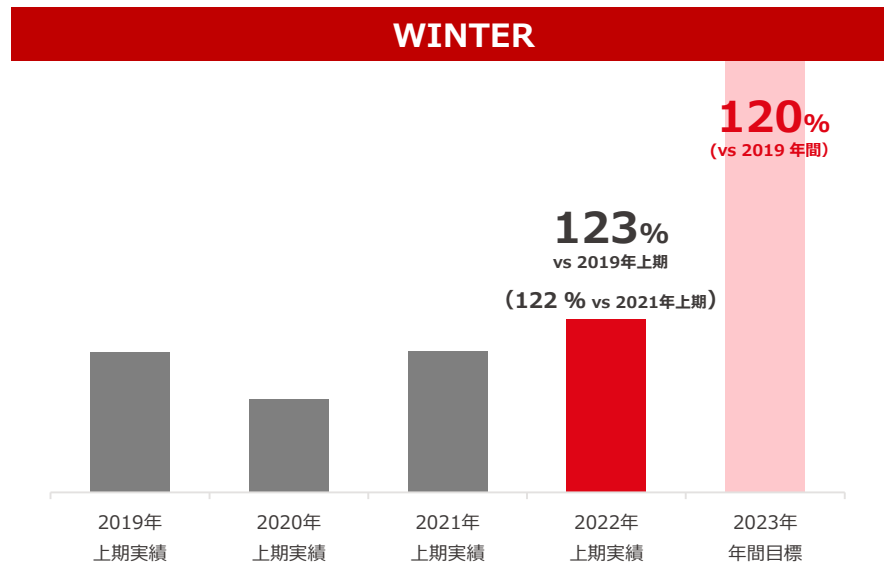
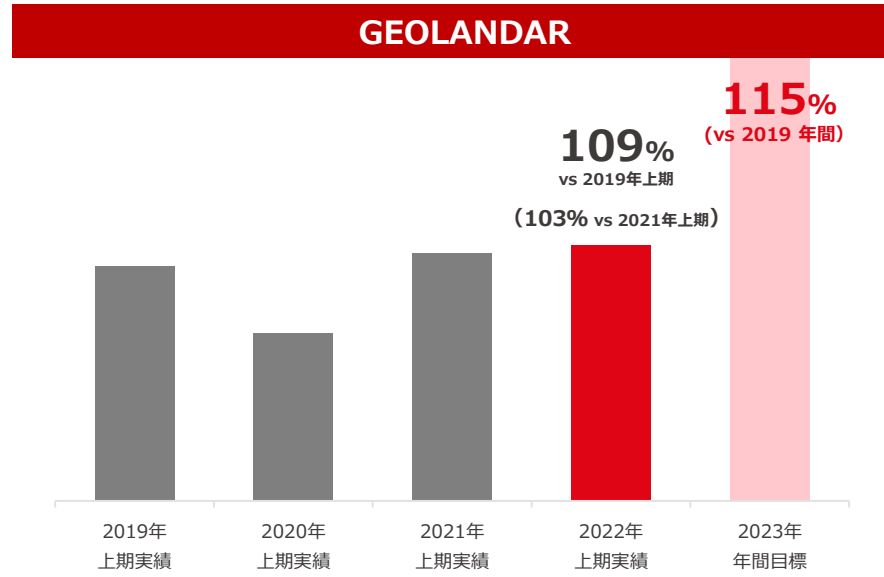
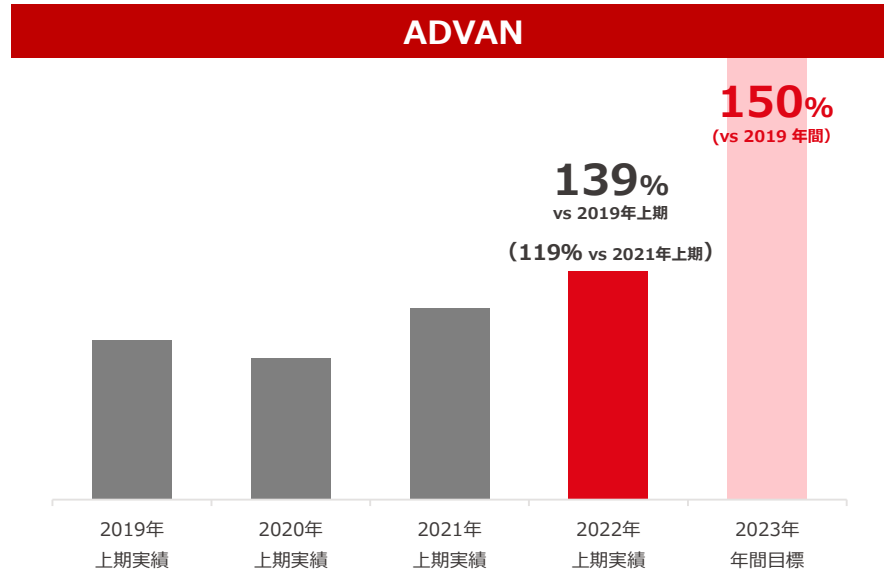


ニルブルクリンク
24時間レース

タイヤ消費財：高付加価値品比率の最大化

OE・REPサイズ拡大計画推移
 (新商品投入 + サイズ拡大)

| | 2022年 上期 実績 | 2022年 年間 見込 | 2023年 年間 計画 |
|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ADVAN | 126 | 223 | 192 |
| GEOLANDAR | 13 | 49 | 134 |
| WINTER | 1 | 120 | 107 |
| AGW計 | 140 | 392 | 433 |

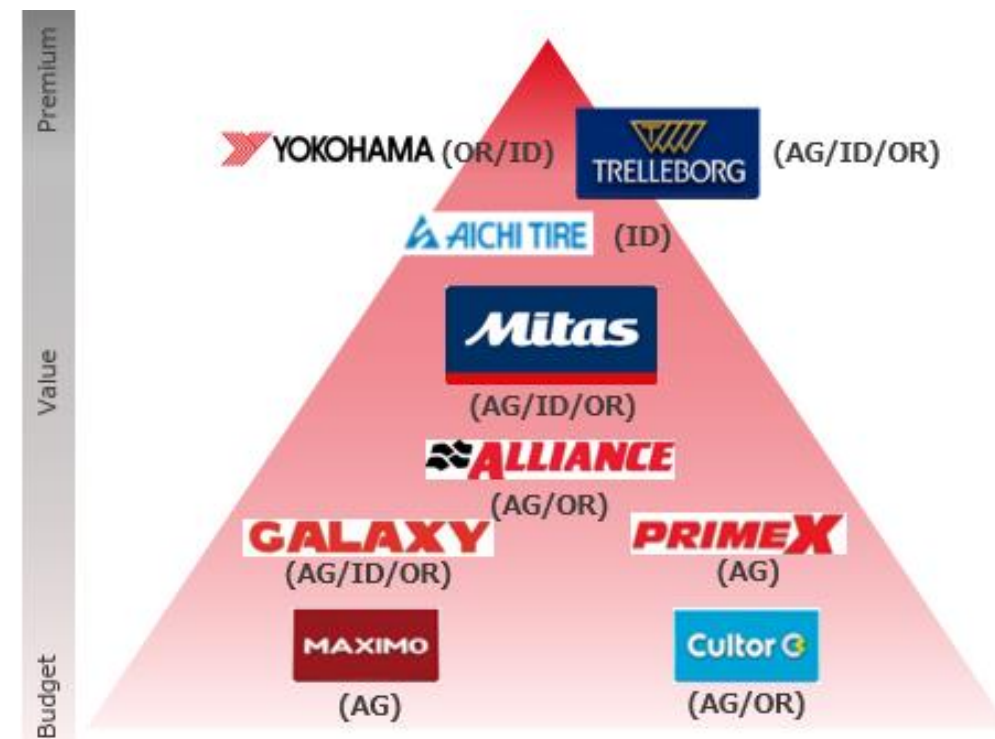


Trelleborg Wheel Systems事業／買収合意

◆本取引の概要

| | | |
|-------------|--|---|
| 買収対象 | Trelleborg Wheel Systems Holding ABの株式100% | |
| 企業価値 | 2,040百万ユーロ | ※ 業績連動型のアーンアウト方式を採用しており、対象事業の2022年における決算数値に応じて、左記に加えた追加代金が最大60百万ユーロ発生する可能性があります |
| EBITDA | 230百万ユーロ | ※ 2022年横浜ゴム推定 |
| EBITDAマルチプル | 約9倍 | ※ 業績連動型のアーンアウト調整後 |
| 買収合意日 | 2022年3月25日 | |
| 買収完了時期 | 2022年下期（予定） | ※ 各国の競争法に基づく承認次第 |
| 資金調達 | 自己資金および借入金 | ※ JCR格付： A+ 安定的 (2022年3月28日見解) |

- ◆買収の戦略との整合性
- 商品ブランド体系完成
 - 地域補完（販売）
 - OEM納入
 - サービス体制の強化
 - DXの活用



買収後の商品ブランド体系



TLC & CTIS+ AG向けデジタルツール



TPMS OR/ID向けデジタルツール



ホース配管

◆米国自動車ホース配管事業の拠点再編

工業資材

◆平塚製造所のコンベヤベルト生産能力を1.3倍に増強

◆工業資材製品向けセンシングシステムのフィールド実証テスト開始

航空部品

航空部品事業部を工業資材事業部へ統合（2022年3月末）
（技術力の向上／人材の有効活用／事業基盤の効率化）



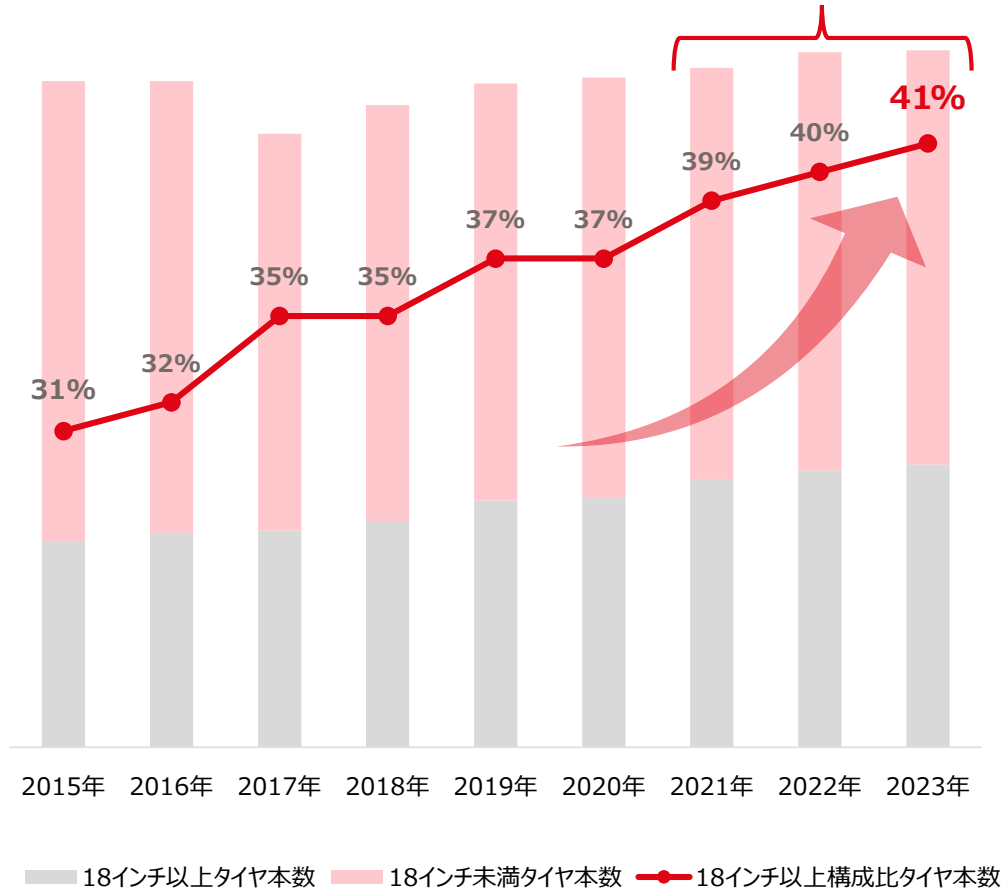
工業資材工場 コンベヤベルト製造現場



イメージ写真

18インチ以上の生産能力推移

タイヤ生産能力18インチ以上本数構成比



新城工場：18インチ以上のライン増強



三重工場：大型SUVサイズの増産開始



2022年下期の取り組み・タイヤ生産財（増産投資）

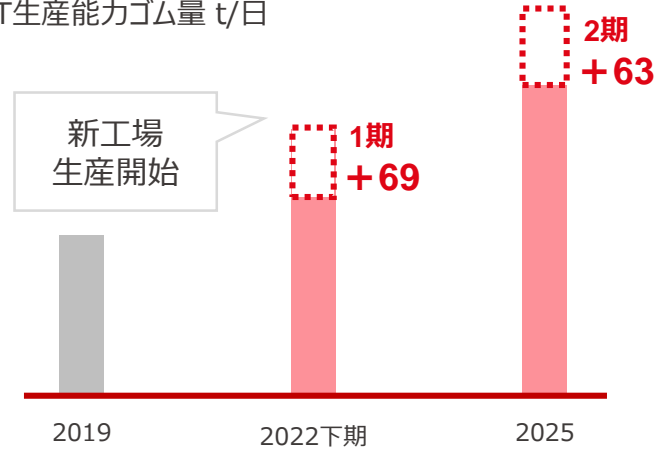
OHT新工場の生産前倒し 8月生産開始

旺盛な需要に対応し

OHT生産能力 **約4割増強**

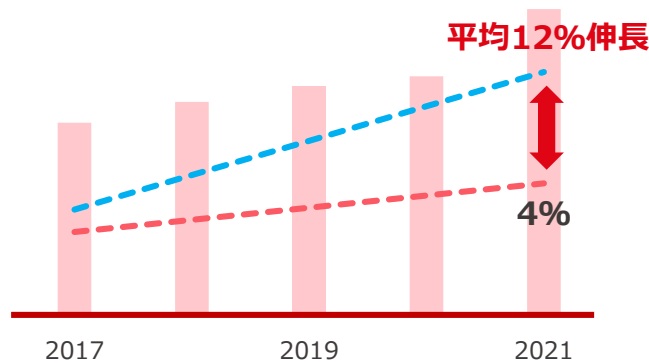
※2022年下期 対 2019年度下期比

OHT生産能力ゴム量 t/日



市場を上回る力強い成長

- YOHT農機タイヤ販売量 (単位: t)
- 農機タイヤ市場成長率 (当社推定)
- YOHT農機タイヤ成長率



新工場建屋

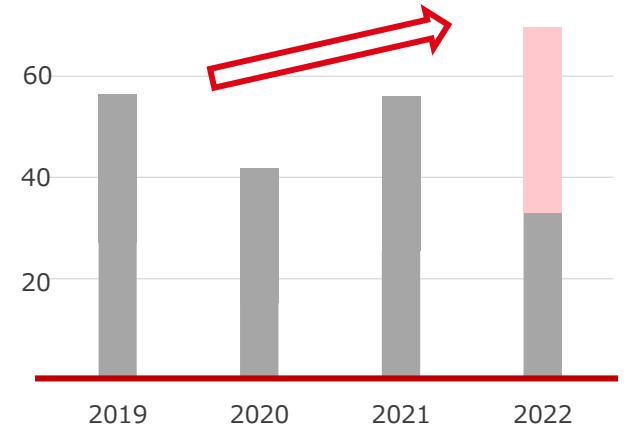
所在地：
インド アンドラプラデシュ州ヴィシャカパトナム
敷地面積：約39万m²

米国TBR工場の供給改善

ミシシッピ工場生産本数
(単位: 万本)



米国 TBR工場



三重工場増産投資

小内外径トラックバス用タイヤ
生産設備投資分



905W

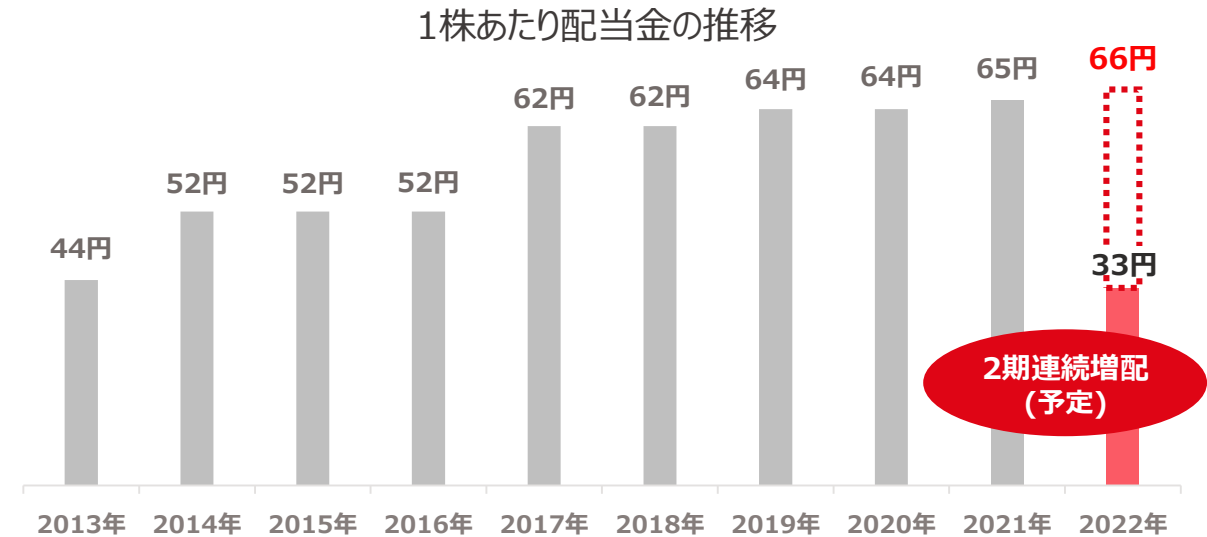
BluEarth 711L

| 単位 (億円) | 2022年 今回予想 | 2022年 前回予想 | 増減 | 増減率 | 2021年 実績 | 増減 | 増減率 | YX2023 22年目標 |
|---------|---------------|---------------|--------|--------|-------------|--------|--------|-----------------|
| 売上収益 | 8,550 | 7,500 | +1,050 | +14.0% | 6,708 | +1,842 | +27.5% | 6,500 |
| 事業利益 | 625 | 600 | +25 | +4.2% | 622 | +3 | +0.5% | 600 |
| 事業利益率 | 7.3% | 8.0% | ▲0.7% | - | 9.3% | ▲2.0% | - | 9.2% |

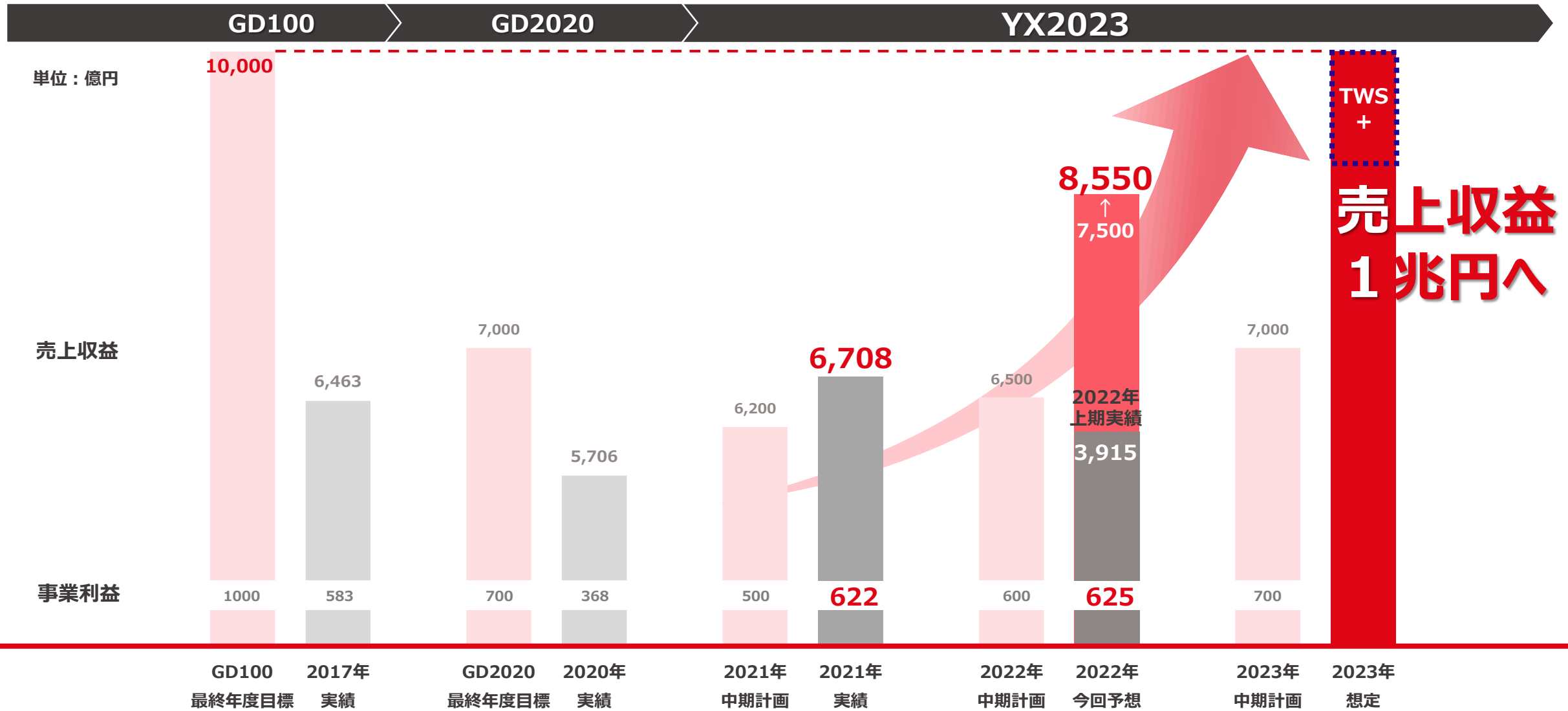
株主還元

年間配当は1円増配の66円を予定
中間配当33円、期末配当33円

※2015年7月1日付で、普通株式につき2株を1株とする株式併合を行っているため、2015年以前の配当金については当該株式併合が行われていたものと仮定して1株あたり配当金を記載しております。



過去100年の集大成



基本理念：心と技術をこめたモノづくりにより幸せと豊かさに貢献します

地球環境のために
豊かな自然を次世代へ
伝えます

- 生物多様性保全
 - 金目川流域（平塚市）
 - 神奈川県栽培漁業協会
- 社会貢献

地域社会と共に
共に生き、ゆるぎない信頼を
築きます

人とのつながり
共に高め合い笑顔
を広げます

カーボンニュートラル

新車装着タイヤ：製品製造時のCO₂排出ゼロ

サーキュラーエコノミー

モータースポーツタイヤ：サステナブル原料使用拡大

自然との共生

- YOKOHAMA千年の杜
- 持続可能な天然ゴム調達

- 人権尊重
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 働き方改革
- 人材育成
- 労働安全衛生

製品を通して

安心と楽しさを持続的に
届けます

高付加価値の提供

高品質 + 高性能 + サステナブル



コーポレートガバナンス

グローバル化する社会的
課題に正しく対処するための
基盤を強化します

- 中期業績連動報酬制度
- 取締役会の多様性
- リスクマネジメント強化
- コンプライアンス体制強化

地球環境のために ～カーボンニュートラルのロードマップ^o（生産拠点）～ **YX**

CO2削減目標

2030年
38%削減

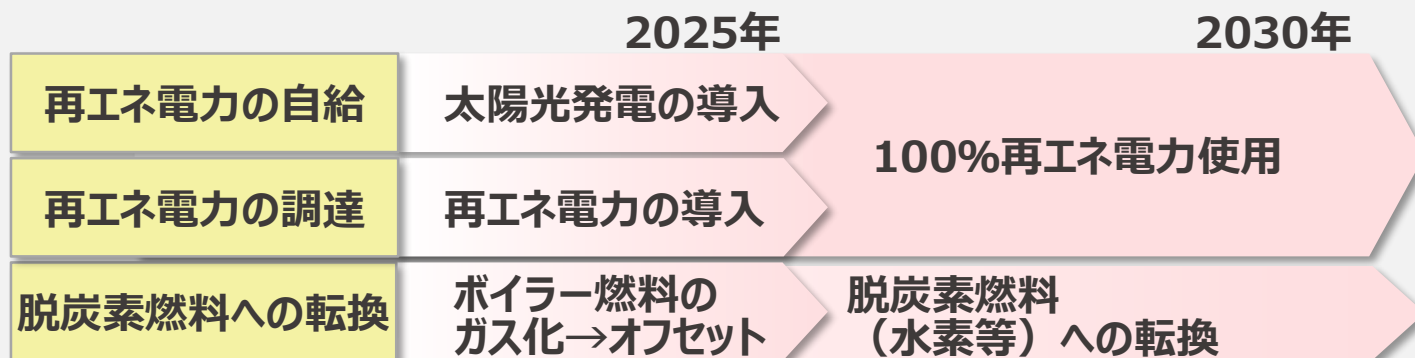
2050年
カーボンニュートラル達成

生産拠点の
カーボンニュートラル化

しんしろみなみ
モデル工場：新城南工場

各工場への展開
→全工場のカーボンニュートラル化

新城南「モデル工場」カーボンニュートラル化ロードマップ^o



太陽光発電導入



水素混焼
コージェネレーションシステム



新城南工場
(乗用車用タイヤ製造工場)

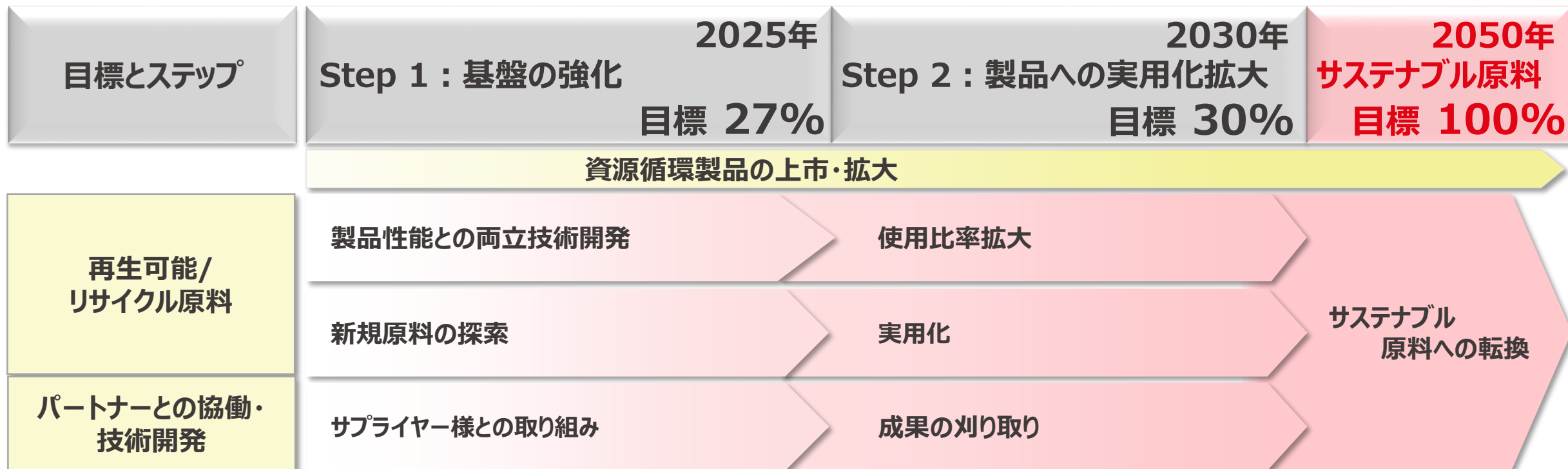
「カーボンニュートラルタイヤ」の市場展開



ADVAN

カーボンニュートラルにて生産する高付加価値
製品の市場導入を順次計画

地球環境のために ～サーキュラーエコノミーのロードマップ（改訂版）～



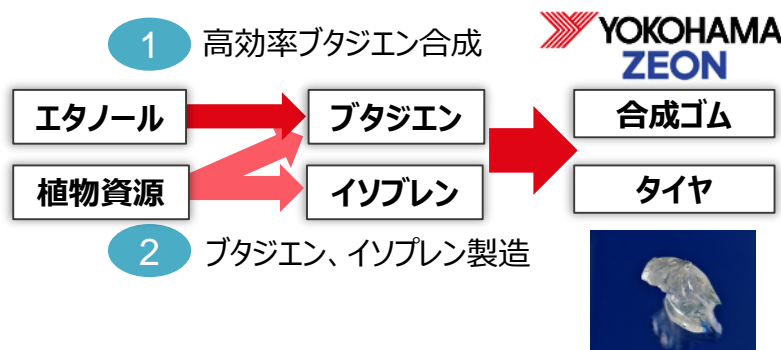
モータースポーツ活動を通じた先行技術開発



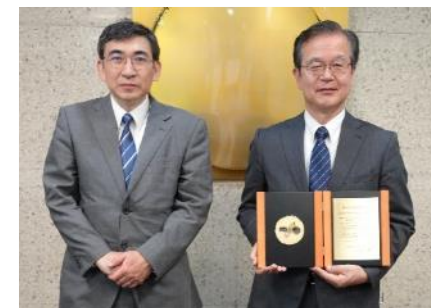
SUPER FORMULA



NEDOグリーンイノベーション基金事業



「第34回日本ゴム協会賞」受賞



サステナブル資源を用いたゴム材料の研究開発で技術者2名が受賞

人権尊重の取り組み・社会貢献活動

◆人権尊重の取り組み

- 人権方針の策定（2022年4月）
8カ国語でウェブサイトに掲載
- 人権デューデリジェンスの実施
- 苦情処理メカニズムの構築

◆拠点地域に根ざした社会貢献の継続



タイ天然ゴム農園での人権調査



東日本大震災復興支援活動の一環として
日本カーシェアリング協会にタイヤ寄贈

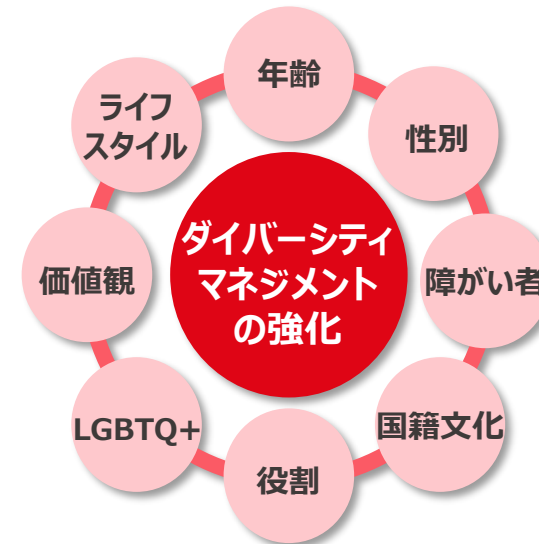
ダイバーシティ&インクルージョン

◆ダイバーシティ推進タスク（2019年～）

「女性活躍推進タスク」（2016年～）から活動範囲を拡大

◆多様な人材の活躍できる職場づくり

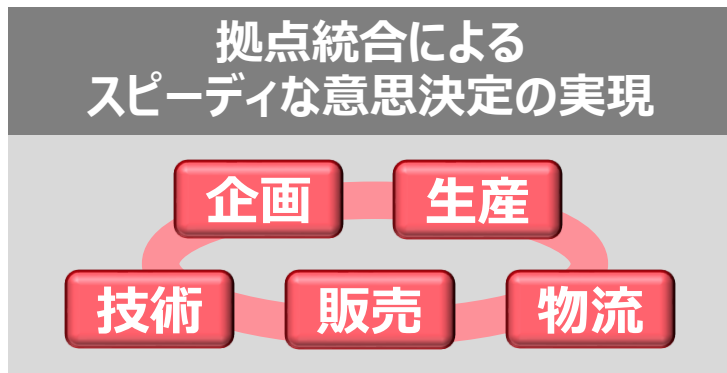
- グローバル・ダイバーシティ
- 女性活躍
- LGBTQ+の受容・理解



ブラジル人の工員向けにブラジル料理
キッチンカー出店（三島工場）

働き方改革

- ◆ 本社・平塚製造所の統合（2023年3月末予定）



平塚 新会議棟 兼 食堂

- ◆ 場所・時間にとらわれない業務執行

- ホームオフィス制度
自宅を「オフィス化」し、業務継続と雇用継続を両立
- 東京事務所、サテライトオフィスの設置（品川インターシティ内）
- 在宅/フレックス勤務の拡充



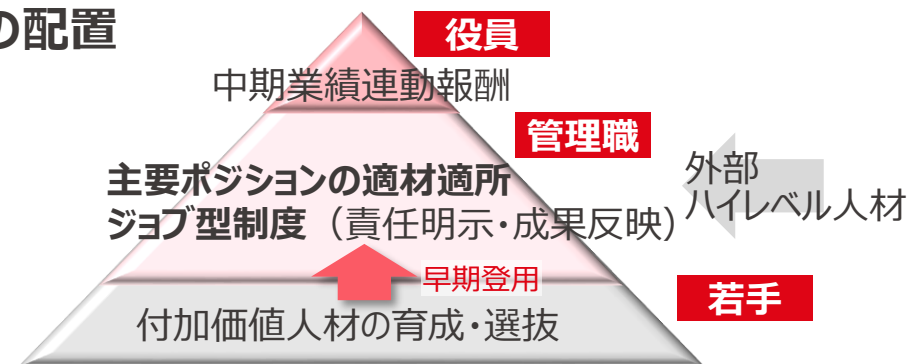
品川インターシティ

人材育成

- ◆ 付加価値人材の育成と選抜

「脱年次」「実績重視」で主要ポジションに早期登用

- ◆ 適材適所の配置



労働安全衛生

- ◆ リスクゼロの職場づくり
- ◆ 健康的で快適な職場づくり
 - 製造現場の暑熱対策
 - 健康経営の推進



中期業績連動報酬制度（2021年度導入）

*対象期間の連結事業利益の合計額1,800億円を基準として算定

| 対象期間の累積連結事業利益 ÷ 1,800億円* × 100 | 算定方法 |
|--------------------------------|-----------------------|
| 120%以上 | 月額報酬 × 12ヶ月 × 支給係数1.5 |
| 100%以上120%未満 | 月額報酬 × 12ヶ月 × 支給係数1 |
| 100%未満 | 支給しない |

経営戦略に必要なスキルを有する取締役・監査役

注) 保有するスキル・専門分野のうち、最大4項目に●印
各取締役および各監査役の有するすべてのスキルや、専門的な知見を表すものではありません。

| 氏名 | 役職 | 企業経営 経営戦略 | 人事政策 人材育成 | 海外知見 国際事業 | 技術開発 品質 | 調達・生産・ 生産技術・SCM | 財務・会計 | ガバナンス 内部統制 | ESG・CSR | 営業 マーケティング |
|--------------|-----------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------------|-------|---------------|---------|---------------|
| 山石 昌孝 | 代表取締役社長 | ● | ● | ● | | | | ● | | |
| 松尾 剛太 | 取締役常務執行役員 | | | | | | ● | ● | ● | |
| Nitin Mantri | 取締役常務執行役員 | ● | | ● | | ● | | | | ● |
| 中村 亨 | 取締役執行役員 | | | ● | ● | ● | | | ● | |
| 中山 靖夫 | 取締役執行役員 | ● | | | | ● | | | | ● |
| 清宮 眞二 | 取締役執行役員 | | | | ● | ● | | | ● | |
| 岡田 秀一 | 社外取締役 | ● | | ● | | | | ● | ● | |
| 竹中 宣雄 | 社外取締役 | ● | ● | | | | | | | ● |
| 河野 宏和 | 社外取締役 | ● | | | ● | ● | | | | |
| 堀 雅寿 | 社外取締役 | ● | ● | | | | | | | ● |
| 金子 裕子 | 社外取締役 | | ● | | | | ● | ● | | |
| 三上 修 | 常任監査役 | ● | | ● | | | | ● | | ● |
| 内田 寿夫 | 常勤監査役 | | | | | ● | | ● | | |
| 亀井 淳 | 社外監査役 | ● | ● | | | | | ● | | ● |
| 清水 恵 | 社外監査役 | | | ● | | | | ● | | |
| 木村 博紀 | 社外監査役 | ● | | | | | ● | ● | | |

統合報告書による開示

- ◆2022年8月 統合報告書発行（予定）
- ◆2022年10月 英文統合報告書発行（予定）

TCFD提言に基づく気候関連情報の開示

- ◆2022年4月 ウェブサイトへの掲載
- ◆2022年4月 コーポレート・ガバナンス報告書への掲載
- ◆2022年8月 統合報告書への掲載（予定）

人権デューデリジェンス実施状況の開示

- ◆2023年2月 2022年度の実施状況開示（予定）

サステナビリティに関する第三者評価

ESG投資指数の構成銘柄に選定



FTSE4Good

17年連続



FTSE Blossom
Japan

5年連続



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

初選定



YOKOHAMA デジタル戦略

企業価値を向上させる為にデジタルを駆使し、
更なる成長に向け持続的な変革を牽引する



深化×探索による変革の取り組みをデジタルを活用して加速する



YOKOHAMA Transformation 2023

事業戦略

深化×探索による変革

経営基盤

人事戦略

場所・時間にとらわれない業務執行

ESG経営

コーポレートガバナンス

YOKOHAMA デジタル戦略 3本の柱

顧客価値（サービス）創造

探索

デジタル データを
有効 活用

深化

事業戦略と一体化

風土改革

競争力強化のためのプロセス改革

働き方改革推進

既存資産のモダナイゼーション

内製化

ガバナンス強化

データを活用しプロセスを継続的に改善、強い仕組みにより競争力を強化する



高度な商品開発

デジタルと人が協奏した商品開発を実用化
製品開発・コンパウンドの高度化・効率化
技術伝承

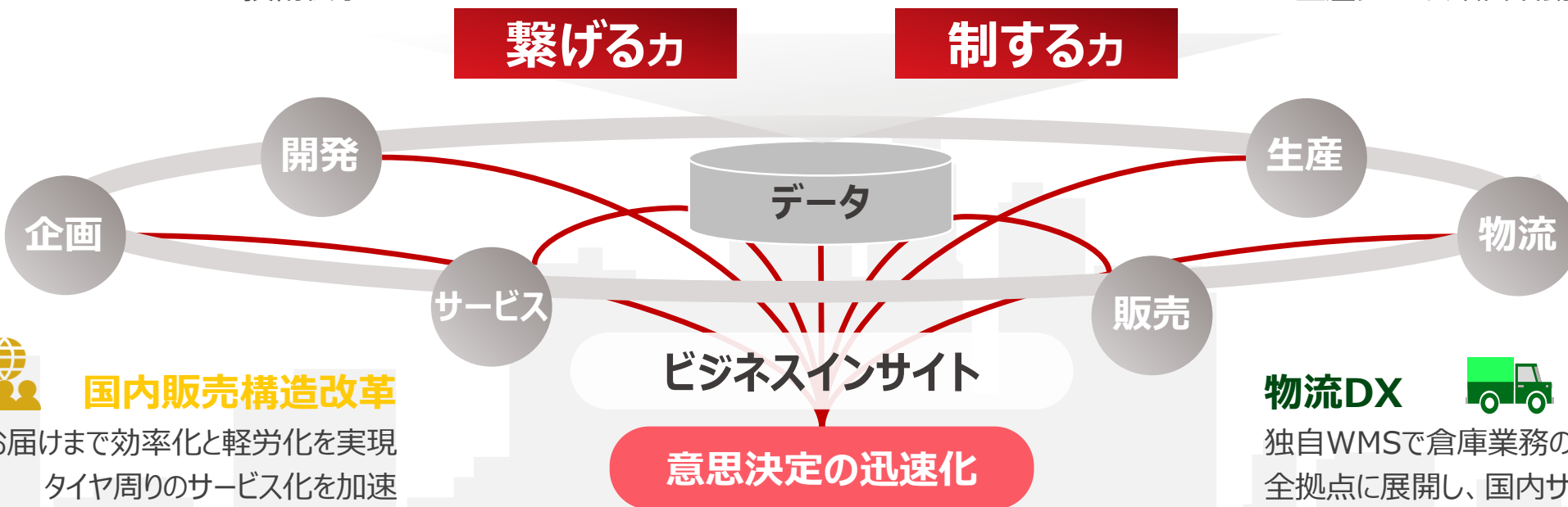


プロセス改善の加速



ものづくりのデジタル化

ロットフローなどの設備からの情報を
IoTを活用して分析
生産プロセス改善活動を拡大



国内販売構造改革

注文からお届けまで効率化と軽労化を実現
タイヤ周りのサービス化を加速



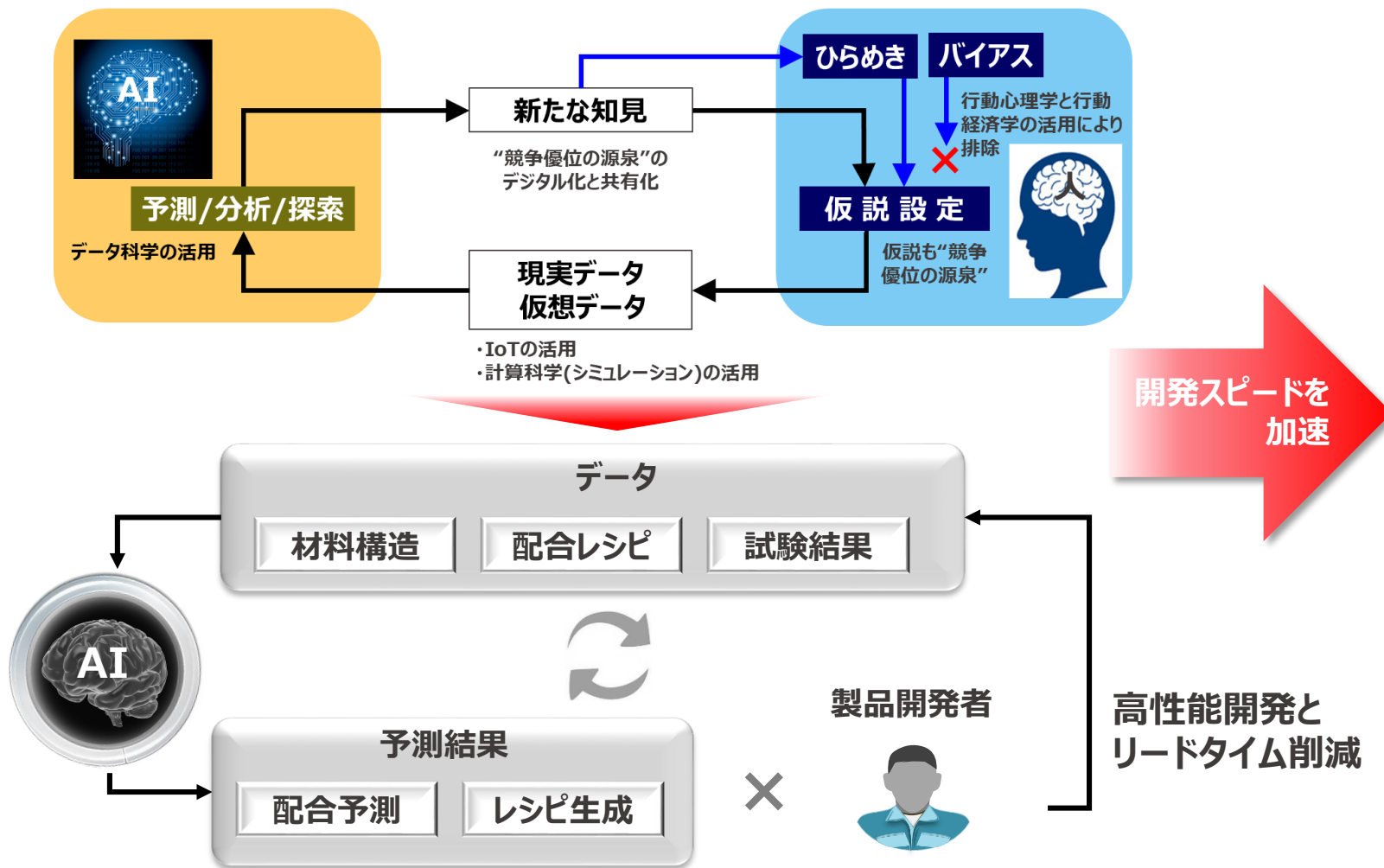
物流DX

独自WMSで倉庫業務の効率化を実現
全拠点に展開し、国内サプライチェーン全体で
のトレーサビリティを2023年内に実現

強い仕組みづくりへ（生・販・技・物・企一体化）

HAICoLab (ハイコラボ)

人とAI・デジタルの協奏、データ活用と人のひらめき・解釈を加えて「プロセス」と「製品」と「サービス」を革新する



ノイズを抑えた高い静粛性と
転がり抵抗の大幅な低減を両立

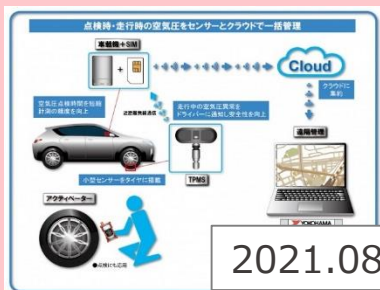
トヨタ自動車「bZ4X」

ADVAN V61

実証実験から得られた知見をもとに高付加価値サービスを創出する

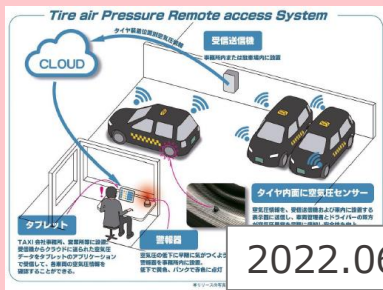
探索

車載型TPRS実証実験 シェアカー事業者



2021.08発表

設置型TPRS実証実験 タクシー事業者



2022.06発表

自動化と省人化

Sensor Tire開発



摩耗検知

路面検知



ZENRIN

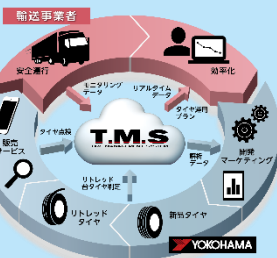
地図情報

高付加価値サービスの創出

CASE

路面情報
フィードバック

V2V



運送業界のタイヤ管理

タイヤ管理

走行履歴

タイヤ点検
の効率化

交換時期
予測

継続的な改善



ビッグデータ



AI

ビッグデータを活用したサービス

タイヤの
最適運用

コストダウン

環境対策

+

デジタル技術を活用した
独自のタイヤ点検

物流の 2024年問題

人手不足

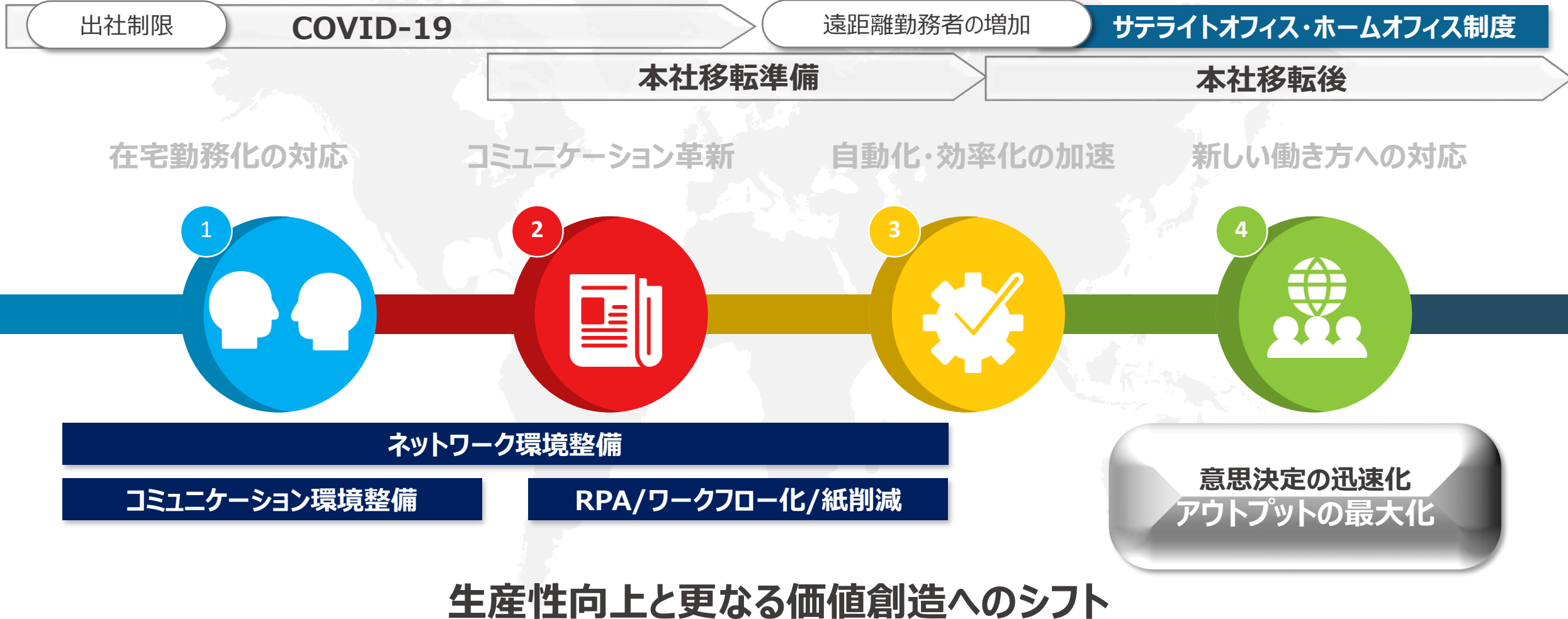
コスト削減

安全運行

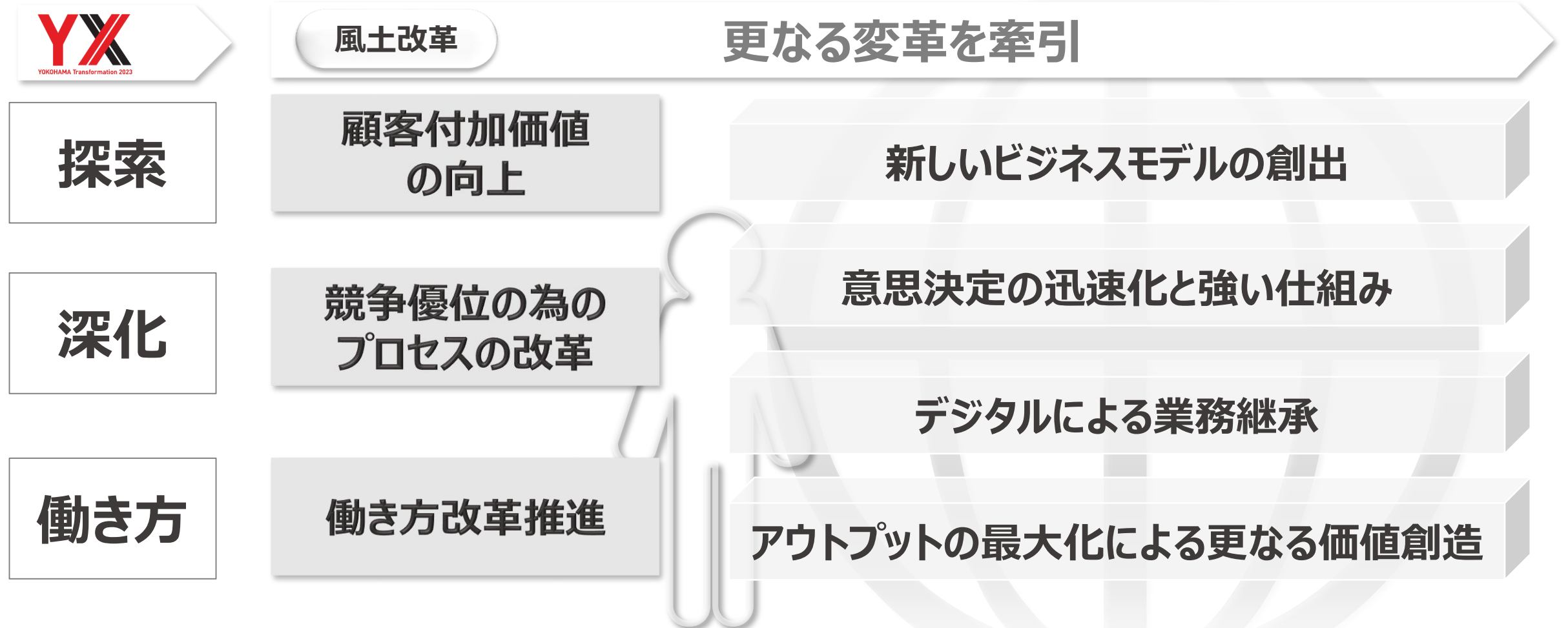
深化

軽労化と省力化

本社移転を機に迅速な意思決定と個・組織の能力を最大限発揮できる働き方を実現



更なる成長に向けた新たな付加価値創出を推進する





YOKOHAMA Transformation 2023