



2024年2月16日

各位

会社名 横浜ゴム株式会社
代表者名 代表取締役社長 山石 昌孝
(コード: 5101 東証プライム)
問合せ先 執行役員 経営企画本部長 塩入 博之
(TEL. 0463-63-0414)

中期経営計画「Yokohama Transformation 2026」(2024~2026年)策定に関するお知らせ

当社は、2021年度から2023年度までの中期経営計画「Yokohama Transformation 2023 (YX2023)」(ヨコハマ・トランスフォーメーション・ニーゼロニーサン)の終了を受け、2024年度から2026年度までの新中期経営計画「Yokohama Transformation 2026 (YX2026)」(ヨコハマ・トランスフォーメーション・ニーゼロニーロク)を策定しましたので、お知らせします。

記

1. 中期経営計画「YX2026」が目指す姿

新中期経営計画「YX2026」では「YX2023」から推進してきた既存事業における強みの「深化」と新しい価値の「探索」をさらに推し進め、次世代に負の遺産を残さないという強い意志を持って変革の「総仕上げ」を行います。こうした考えの下、各事業で定めた成長戦略を断行し、「YX2026」中または2027年度に「Hockey Stick Growth」(「うなぎ昇り」の成長)を果たすことを目指します。現在見込んでいる2026年度の経営目標は、売上収益1兆1,500億円、事業利益1,300億円、事業利益率11%、ROE(自己資本利益率)10%超を掲げています。

2. 財務目標(2026年度)

売上収益	1兆1,500億円
事業利益	1,300億円
事業利益率	11%
自己資本比率	50%を目安
ROE	10%超
営業キャッシュフロー	3,850億円(3年間累計)
設備投資	減価償却費以内(除く戦略投資)

3. 各事業の成長戦略

(1) タイヤ消費財

タイヤ消費財では近年、低コスト・低価格な新興タイヤメーカーが生産能力を拡大し、市場シェアを伸ばしています。これに対し「YX2026」では高付加価値品比率の最大化を積極的に推進し、収益率の向上を目指します。これに加え「Hockey Stick Growth」を果たすため、新興タイヤメーカーのコスト競争力に対抗すべく低コスト・高効率化を目指し、1年で工場を立ち上げる「1年工場」に挑戦します。高付加価値品比率の最大化では、プレミアムカーへの新車装着の推進およびグローバルでのモータースポーツへの参戦を継続しブランド価値向上に取り組みます。また、各地域の市場動向に沿った開発・供給・販売体制などを強化する「商品・地域事業戦略」を引き続き推進します。

(2) タイヤ生産財

OHT 事業

OHT（オフハイウェイタイヤ）の市場規模は約 4 兆円、市場成長率は年 6%と予測されており、消費財タイヤ市場の年 2%と比較し高い成長が期待できます。OHT 市場の約 40%を占めると予測される農業・林業用機械向けタイヤでは、横浜ゴムグループがトップシェアを誇っており、Tier（ティア）1～Tier 3までティアごとに持つ生・販・技の強みを活かした「マルチブランド戦略」でさらに市場地位を強化します。市場の 25%と予測され、当社が市場 2位のシェアを持つ産業・港湾用車両向けタイヤでは、専門スタッフによるタイヤメンテナンスサービス「Interfit」のさらなる展開地域の拡充を図ります。また、当社が僅かなシェアに留まっている建設・鉱山用車両向けタイヤ、そして OHT 事業全体で「Hockey Stick Growth」に向けて「Programmatic M&A」（プログラマティック M&A）を検討し、さらなる成長を目指します。さらに生産能力のさらなる拡大に加え、2023 年 5 月に買収したトレルボルグ・ホイール・システムズ（現 Yokohama-TWS=Y-TWS）とのシナジー創出を横浜ゴムグループ全体で本格化します。

TBR 事業

TBR（トラック・バス用）タイヤにおいても新興タイヤメーカーが生産量や市場への供給量を拡大しており、これに対し、欧米政府はアンチダンピングや相殺関税といった保護政策を実施しています。当社はこうした措置により適正な価格が維持された国や地域での販売強化を図り、収益を伴った成長を目指します。

(3) MB 事業

MB（マルチプル・ビジネス）事業は「YX2023」における事業再編や収益改善策の実行により、収益を生み出す事業基盤を整えました。「YX2026」ではホース配管事業を「成長ドライバー」と位置づけ、バリューチェーンの再構築や北米での生産構造の改革を行います。工業資材事業は、コンベヤベルトでは国内における確固たる市場地位の確立、マリンホースでは高収益体制の安定化に向けた内部改善を推進します。MB 事業全体では 2026 年度に事業利益率 10%を目指し、MB 事業の存在感を高めていきます。

(4) 技術・生産

「YX2026」では「よいものを、安く、スピーディーに」をモットーに横浜ゴムグループ全体の基盤強化に取り組めます。「よいもの」では次世代プレミアムカーへの新車装着の強化を、「安く」では他社に負けない抜本的コストダウンを、そして「スピーディー」ではタイヤ消費財戦略で目指す「Hockey Stick Growth」の目玉である「1年工場」への挑戦とタイヤ開発のスピードアップを図ります。

(5) サステナビリティ

横浜ゴムでは、サステナビリティ活動は企業活動である以上、企業の成長に資するものであるべきと考えています。そのため、環境投資も十分な検討を重ね、企業収益と両立していくことを目指します。その一部として、温室効果ガス排出量の削減では Y-TWS を含め、2019 年比で 2026 年に 30%、2030 年に 40%削減を新たな目標とし、コストを下げながら目標を達成する計画を策定しました。サステナブル原料使用の促進では新たに Scope 3 の削減目標を追加し、2026 年に 28%、2030 年に 30%を設定しましたが、「YX2026」中にコストアップなく 2030 年に 40%を達成できる方法を検討していきます。

(6) 財務

「YX2026」でも引き続き「Hockey Stick Growth」を目指す積極的な戦略投資によって企業価値を高めていきます。資産効率化では政策保有株式売却をさらに推進し、資本構成では事業構造に合った最適な資本バランスの実現（自己資本比率 50%を目安）に取り組めます。また、PER（株価収益率）向上では、経営陣による IR イベントを拡充し、情報発信と対話の強化を通じて資本コスト低減や期待成長率の向上に努めます。キャピタルアロケーションでは、3 年間累計のキャッシュイン約 4,500 億円のうち、約 3,200 億円を戦略投資および経常投資に充てる予定です。株主還元については、こうした持続的な利益成長に向けた投資を積極的に実施する中においても、当社の「将来の事業展開と経営体質の強化のために必要な内部留保を図りつつ、安定した配当

を継続する」といった基本方針に則り、安定的かつ継続的に増配していくことを目指します。

(注) 上記の計画は、本資料発表時現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって異なる可能性があります。

以 上

中期経営計画

2024-2026年

2024年2月16日
横浜ゴム株式会社
代表取締役社長
山石 昌孝

中期経営計画

2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
 - 3-1) 事業戦略
 - 3-2) サステナビリティ
 - 3-3) 財務戦略

中期経営計画

2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
 - 3-1) 事業戦略
 - 3-2) サステナビリティ
 - 3-3) 財務戦略

1. 企業理念

「創業の精神」

- 一、生産事業は社会奉仕なり。
すなわち人類生活の幸福増進を目的とするもの
なるがゆえに、良品を廉価に、便利なるものを
提供するを目的とすべし。
- 二、優良品を提供することを根本方針とし、
また他の追従を許さざることを生命とすべし。
- 三、経営はあくまで公平親切を旨とすべし。
公明正大なる経営者は資本に対する保証、
労働者に対する分配、消費者に対する義務を
公平に、いわゆる合理的分配を行うことよって、
その任務とすべし。
- 四、機械力を充実して従業員をなるべく少なくすべし。
これ能率向上の要諦なり。
- 五、事業の成否は一生懸命熱心に勉強して、
互いに向上発展を期せんとする努力の大小に
よるものなるがゆえに、大努力を試みるべし。

企業理念

『心と技術をこめたモノづくりにより
幸せと豊かさに貢献します』

経営方針

- ・ 技術の先端に挑戦し、新しい価値を創り出す
- ・ 独自の領域を切り拓き、事業の広がりを追求する
- ・ 人を大切にし、人を磨き、人が活躍する場をつくる
- ・ 社会に対する公正さと、環境との調和を大切にする

中期経営計画

2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
 - 3-1) 事業戦略
 - 3-2) サステナビリティ
 - 3-3) 財務戦略

2. YX2023総括

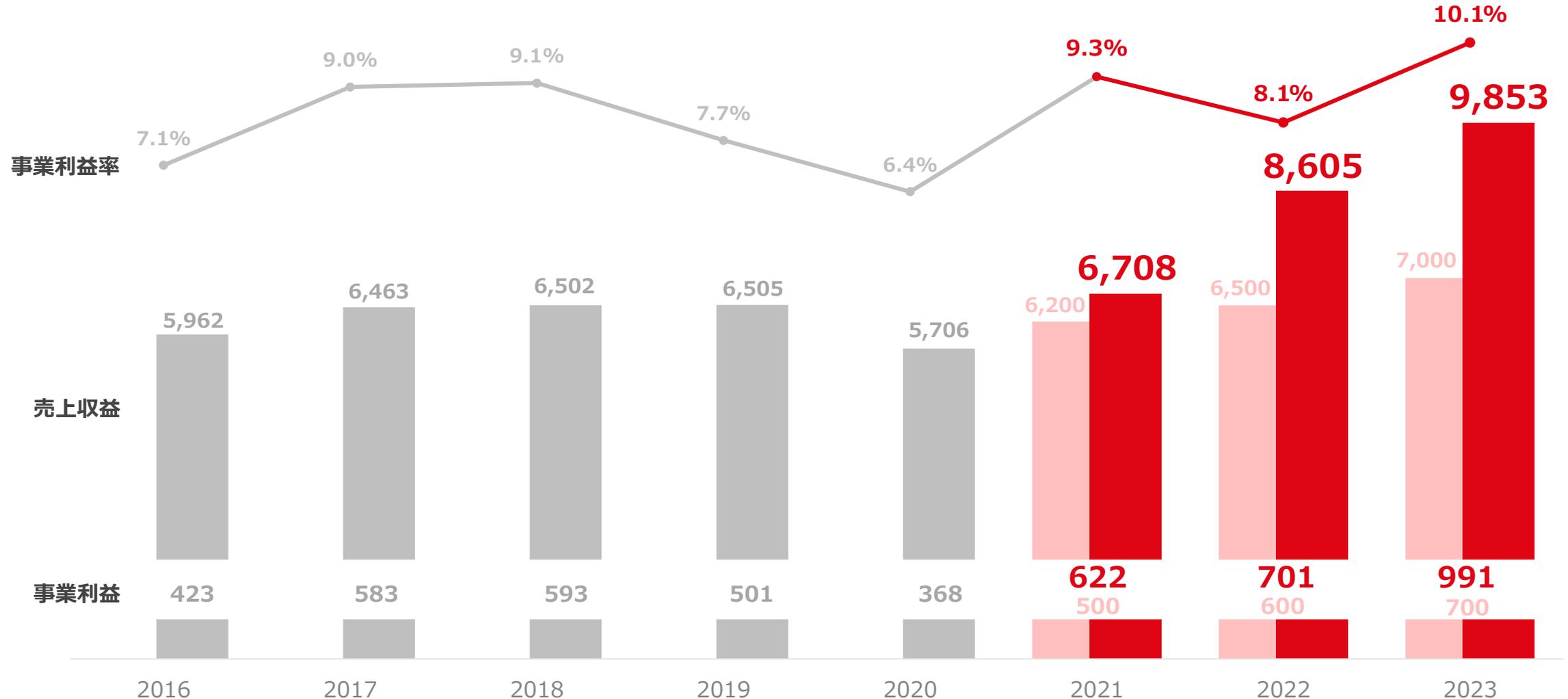
過去100年の集大成

GD100

GD2020

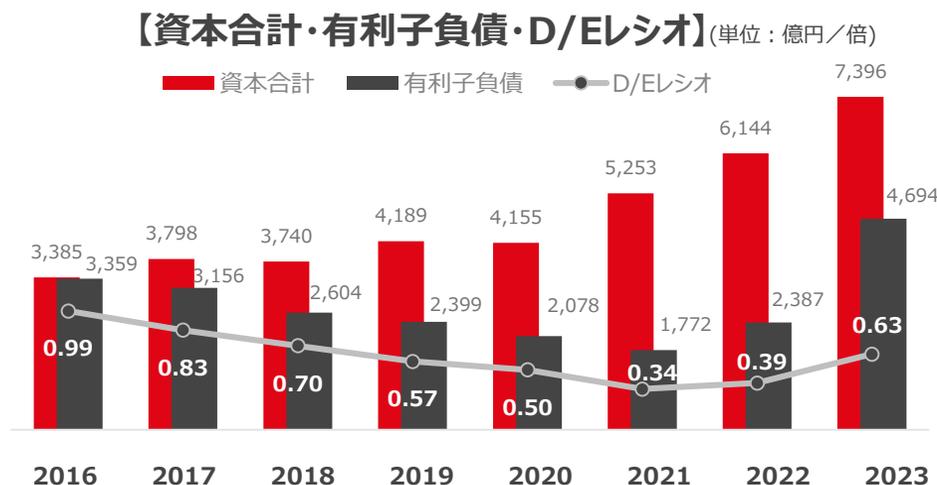
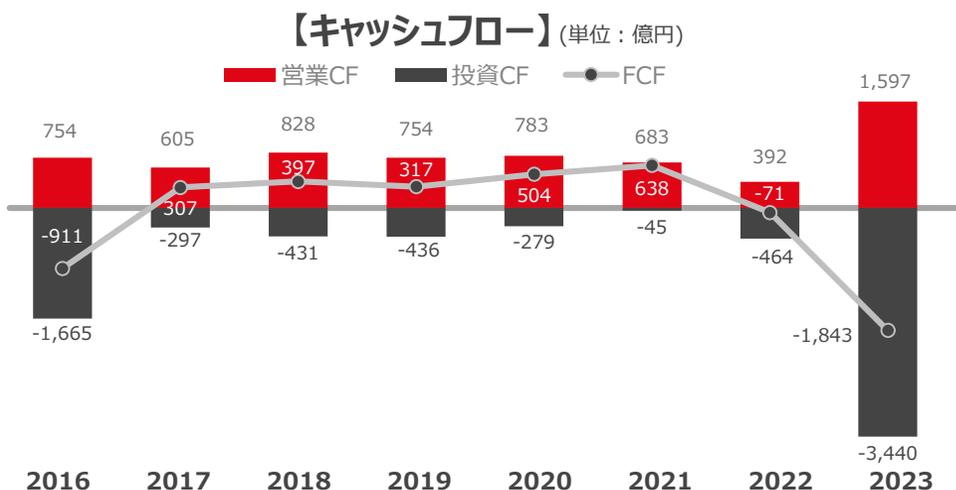
YX2023

(単位：億円)



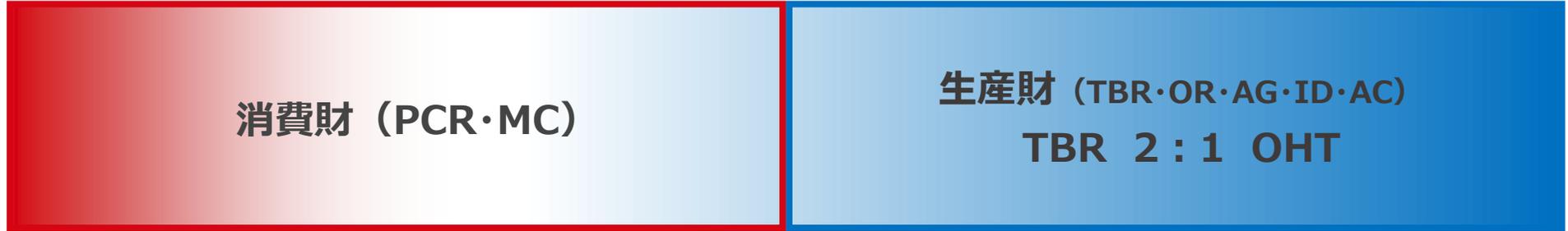
2. YX2023総括

	YX2023 実績	目標
売上収益	9,853億円	7,000億円
事業利益 (%)	991億円 10.1%	700億円 10%
D/Eレシオ	0.63倍	0.4倍
ROE	9.9%	10%
ROIC	5.3%	7%
営業キャッシュフロー	2,672億円 (3年累計)	2,500億円 (3年累計)
設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)	減価償却費以内 (除く戦略投資)



2. YX2023総括：タイヤ事業戦略

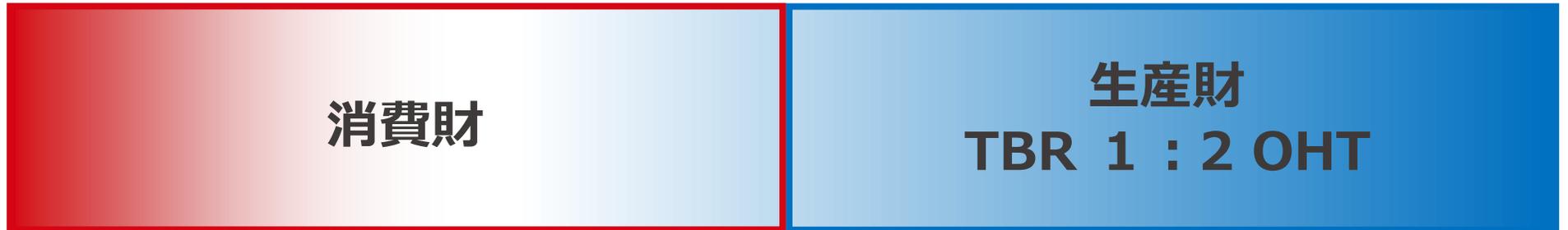
タイヤ世界市場



YOKOHAMA
2020年

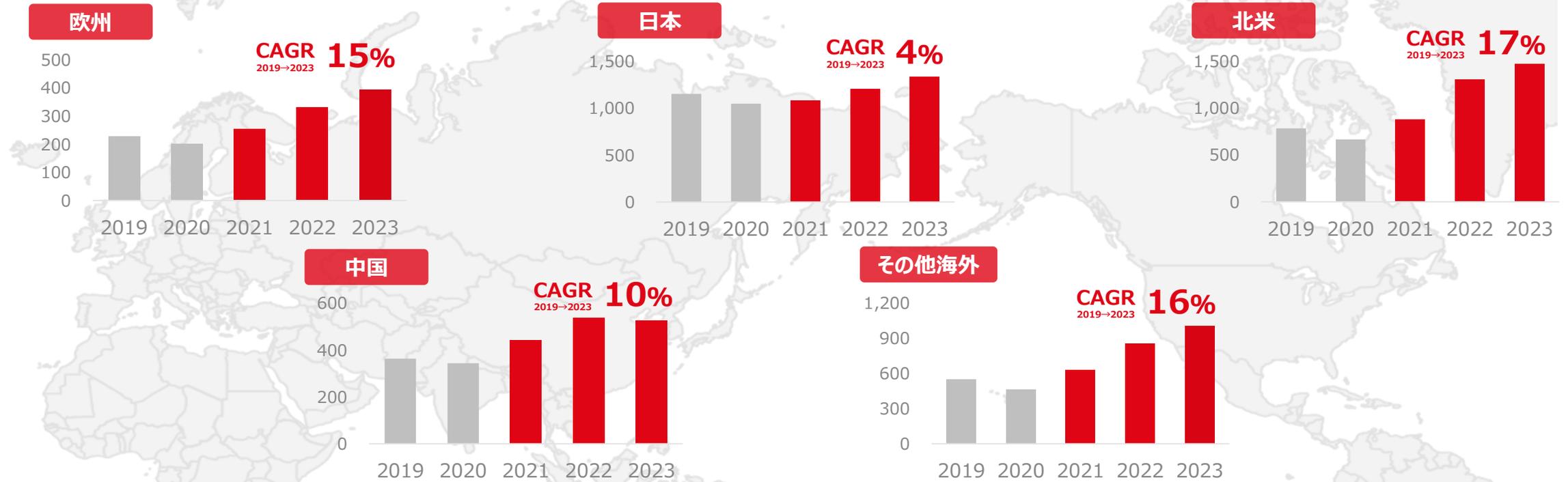


YOKOHAMA
2023年

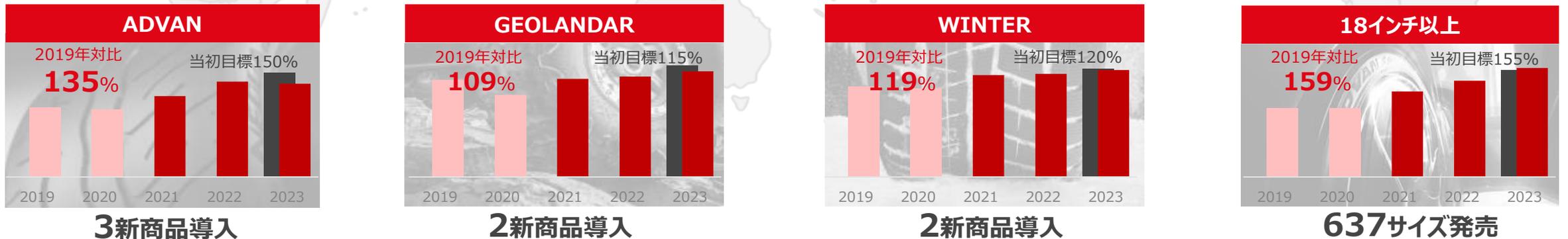


2. YX2023総括：タイヤ消費財 商品・地域事業戦略

タイヤ消費財 地域別売上推移 (単位：億円)

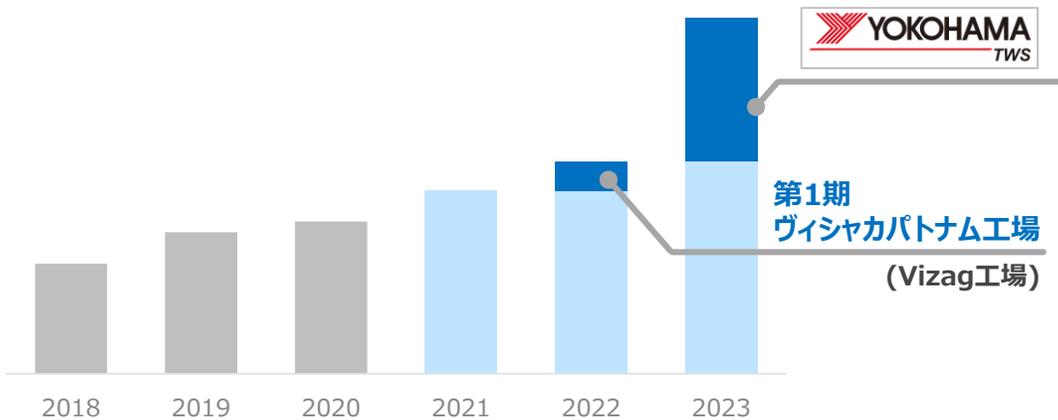


タイヤ消費財 高付加価値品 商品別販売本数推移

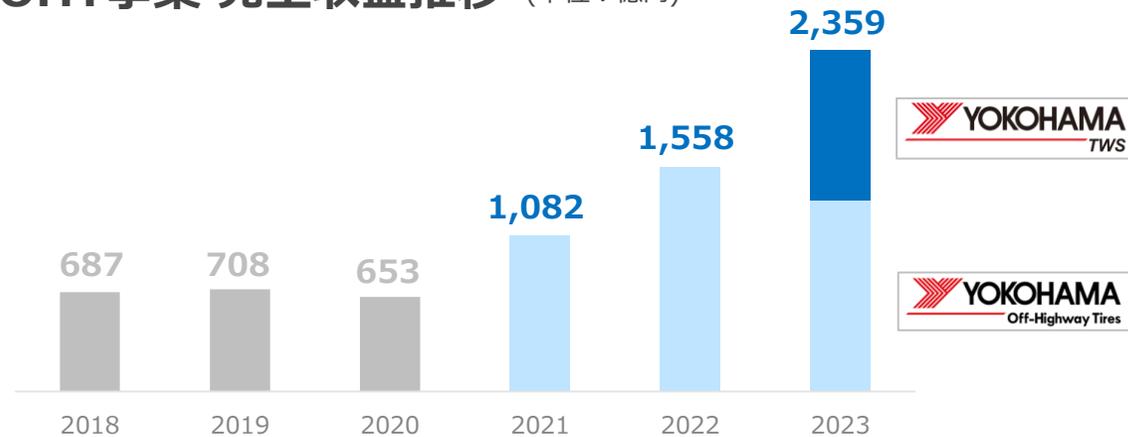


2. YX2023総括：タイヤ生産財 OHT事業

OHT事業 生産能力推移 (ゴム量)



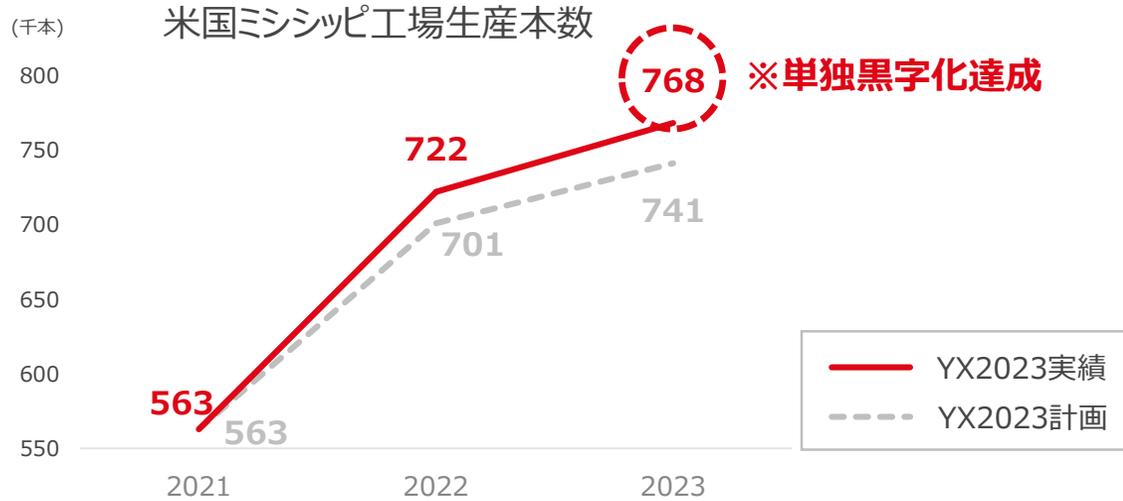
OHT事業 売上収益推移 (単位：億円)



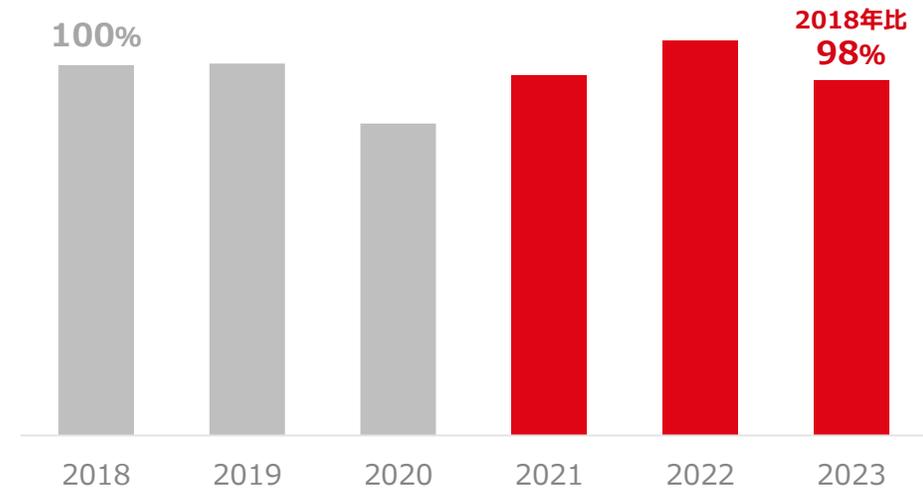
Brand	Passenger Light Trucks Vans	Trucks Bus	Agriculture	Construction	Earthmover and Mining	Forestry	Lawn Garden & Turf	ATV UTV	Material Handling	Truck (off-highway)	Two-wheelers	Rims
YOKOHAMA AICHI TIRE	✓	✓		✓	✓				✓	✓		
ALLIANCE GALAXY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
After TWS joining												
YOKOHAMA AICHI TIRE TRELLEBORG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Mitas			✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
ALLIANCE GALAXY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

2. YX2023総括：TBR事業 / MB事業

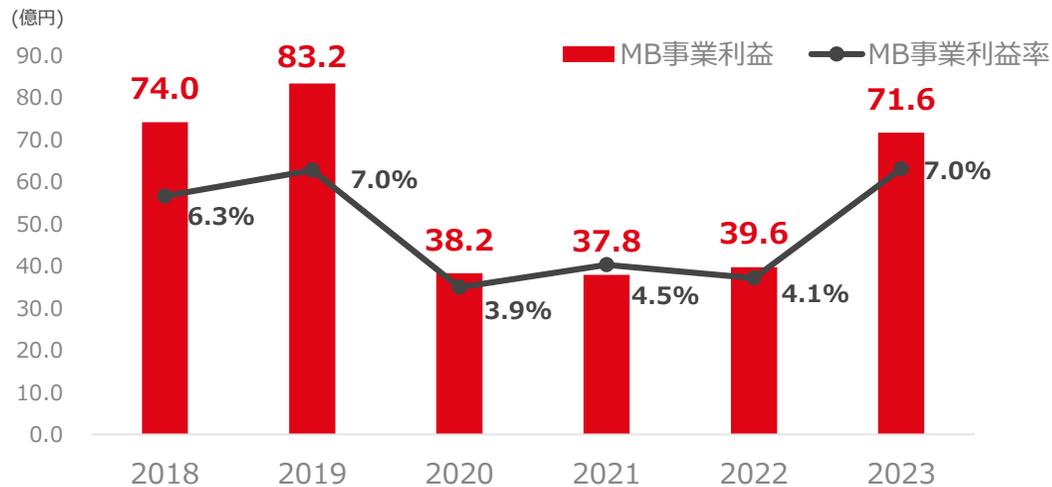
TBR事業 米国TBR工場 生産本数推移



TBR事業 TBR・LTR販売本数推移



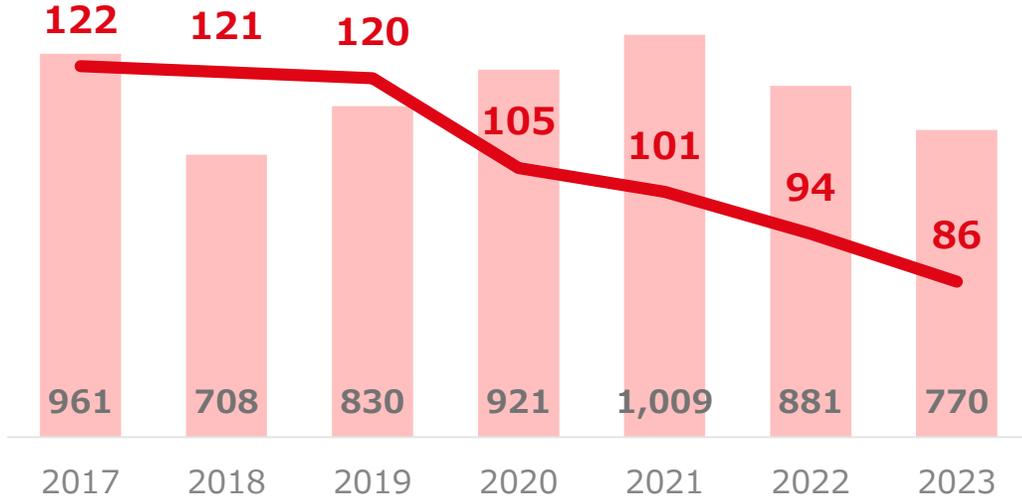
MB事業



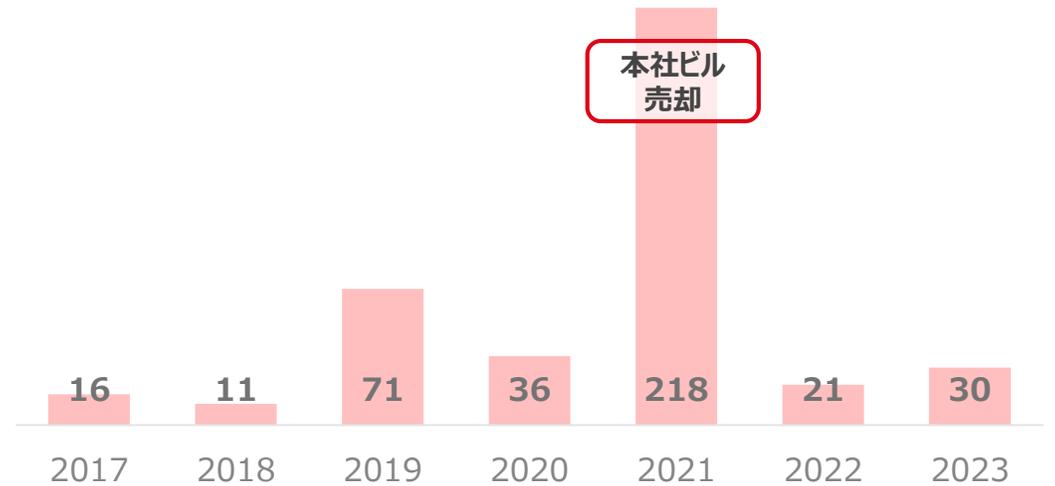
2. YX2023総括：コーポレートガバナンス 資産効率化

政策保有株式の売却

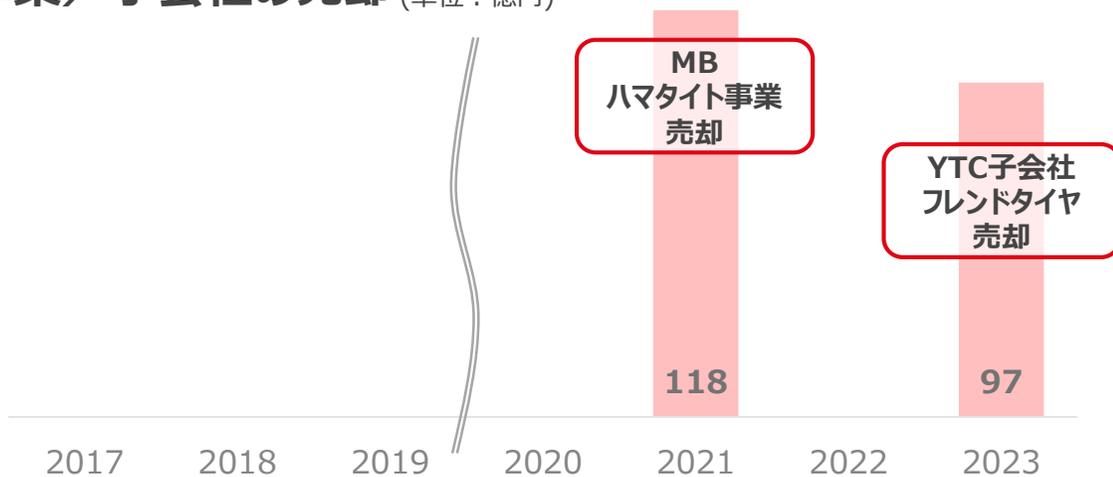
— 銘柄数 (単位：銘柄)
 ■ 単体B/S計上額の合計額 (単位：億円)
 (*みなし保有株式を除く)



遊休資産の売却 (単位：億円)



事業／子会社の売却 (単位：億円)



■ 2017年-2023年

政策保有株式 売却 428億円
 遊休資産 売却 403億円
 事業／子会社 売却 215億円
 合計額 1,046億円
 (YX2023期間中：856億円)

中期経営計画

2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
- 3. 中期経営計画**
 - 3-1) 事業戦略
 - 3-2) サステナビリティ
 - 3-3) 財務戦略



**YOKOHAMA
Transformation 2026**

深化×探索 による 変革の 『 総仕上げ 』

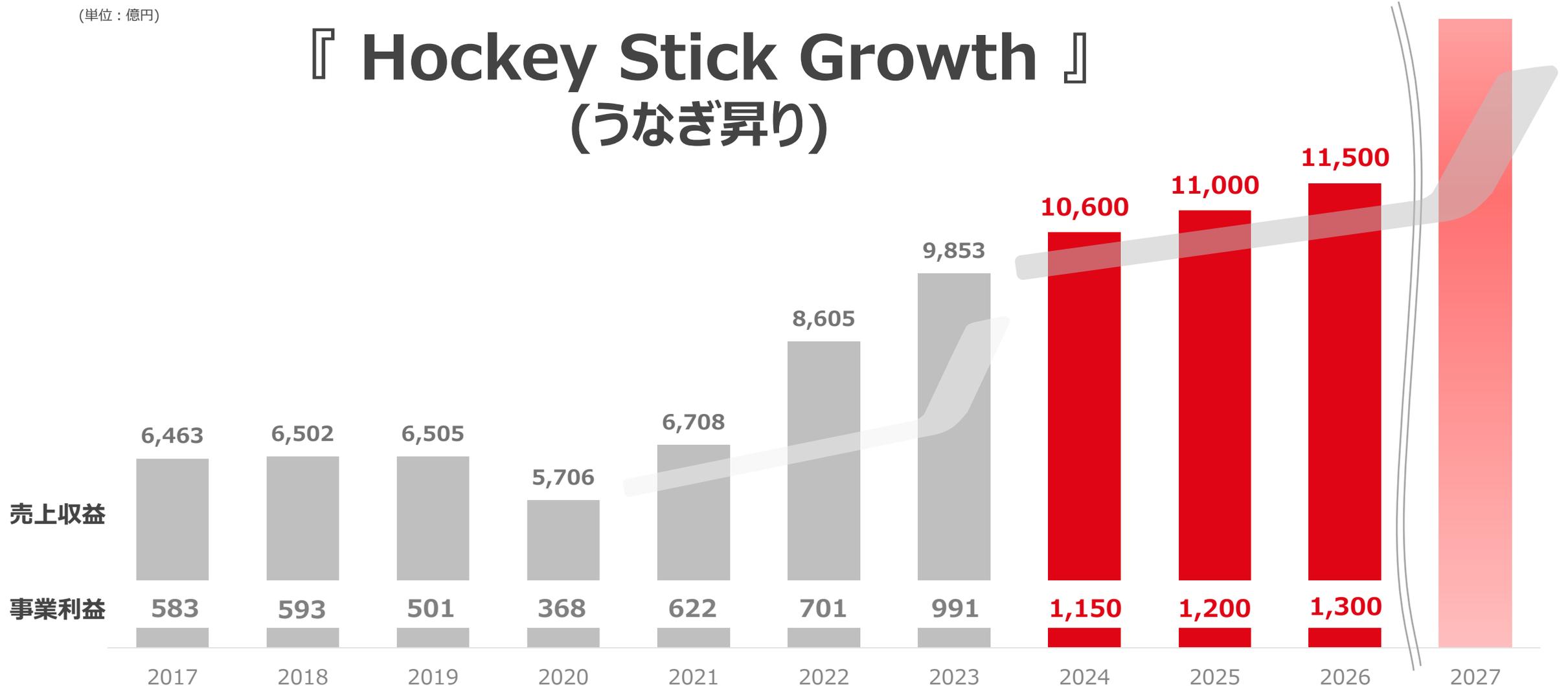
※ 負の遺産は次世代に残さない

3. 中期経営計画：経営目標



(単位：億円)

『 Hockey Stick Growth 』 (うなぎ昇り)



中期経営計画

2024-2026

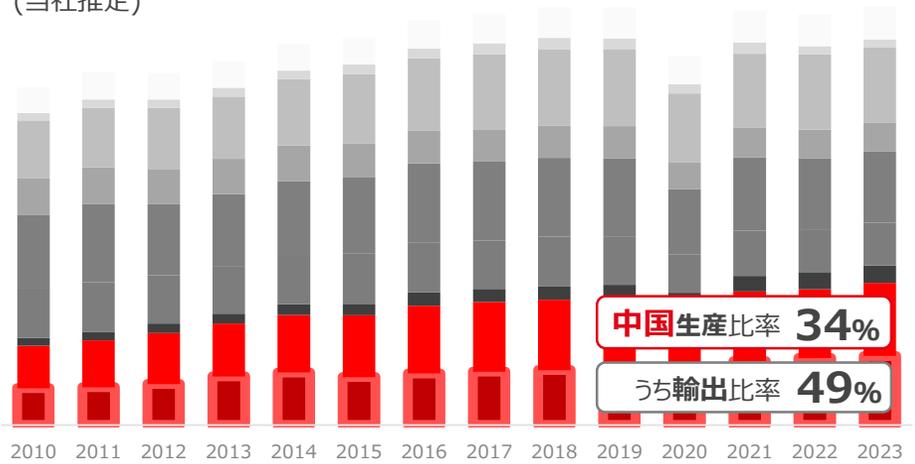
1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
 - 3-1) 事業戦略
 - 3-2) サステナビリティ
 - 3-3) 財務戦略



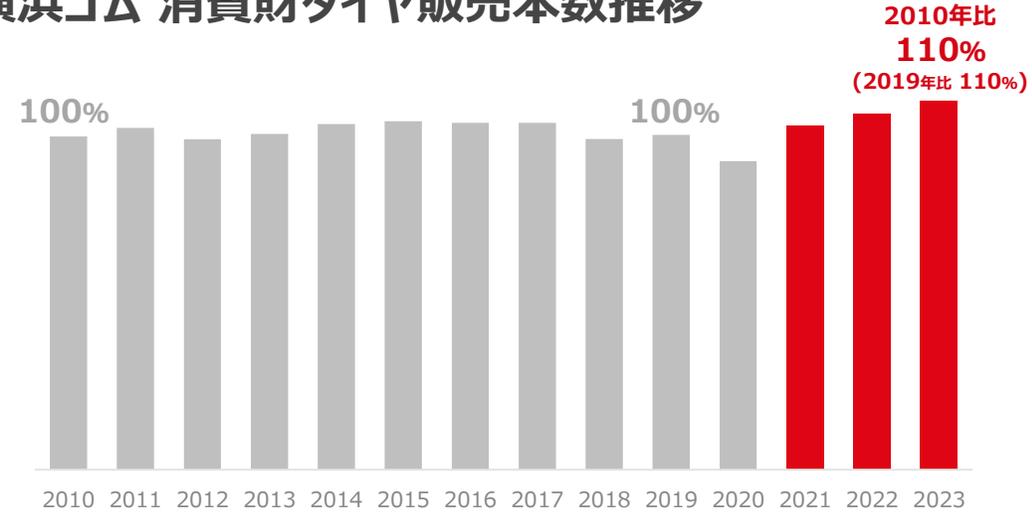
3-1) 中期事業戦略：タイヤ消費財 成長戦略

全世界 消費財タイヤ生産本数推移

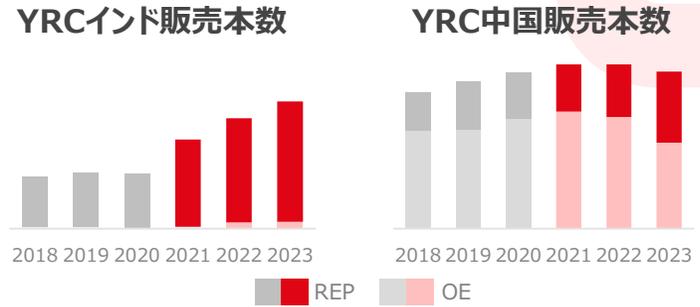
(当社推定)



横浜ゴム 消費財タイヤ販売本数推移



低コスト生産
(探索)



AGW
(深化)



**ブランドMIX
インチMIX
販社化・代理店政策**

『1年工場』への挑戦

3-1) 中期事業戦略：タイヤ消費財 成長戦略

プレミアムカーへの新車装着

LEXUS LBX



TOYOTA ALPHARD



モータースポーツ活動

ニュルブルクリンク 24時間レース



Super GT GT500



北米 キングオブハマー



タイヤ消費財 販売本数目標

欧州

CAGR
2023-2026

+14.2%

UHP・WINTER

中国

CAGR
2023-2026

+14.0%

EV UHP

日本

CAGR
2023-2026

+1.8%

WINTER

その他海外

CAGR
2023-2026

+4.5%

プレミアムコンフォート・SUV

北米

CAGR
2023-2026

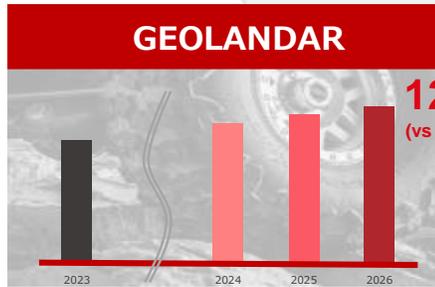
+1.2%

SUV・ピックアップトラック

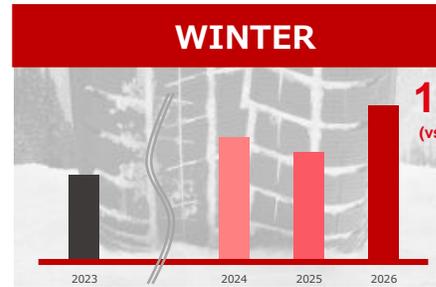
ADVAN



GEOLANDAR



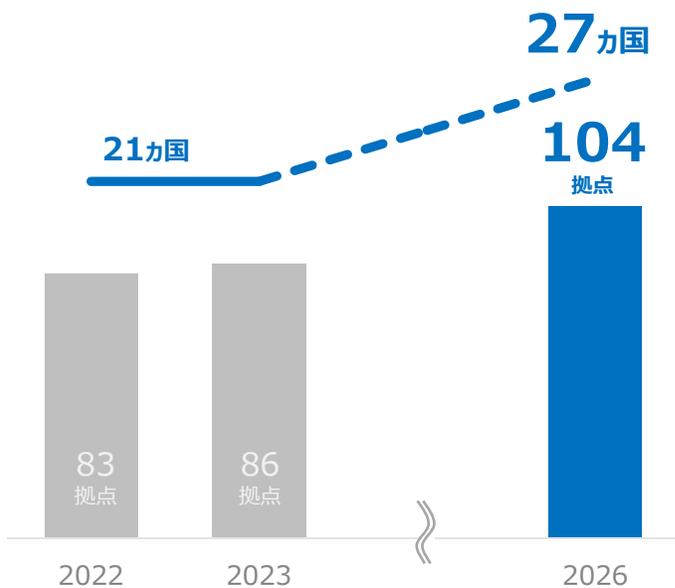
WINTER



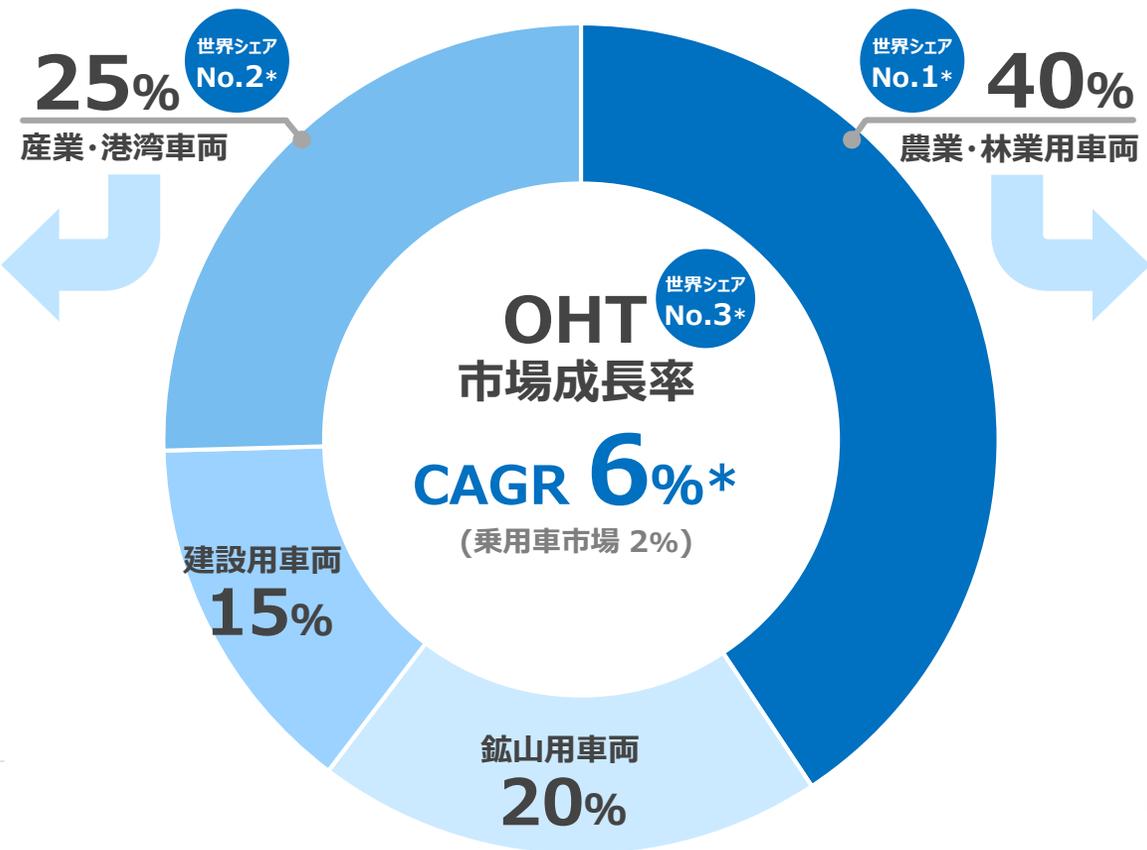
18インチ以上



interfit
service • excellence
サービス強化



市場規模 約4兆円*



マルチブランド戦略



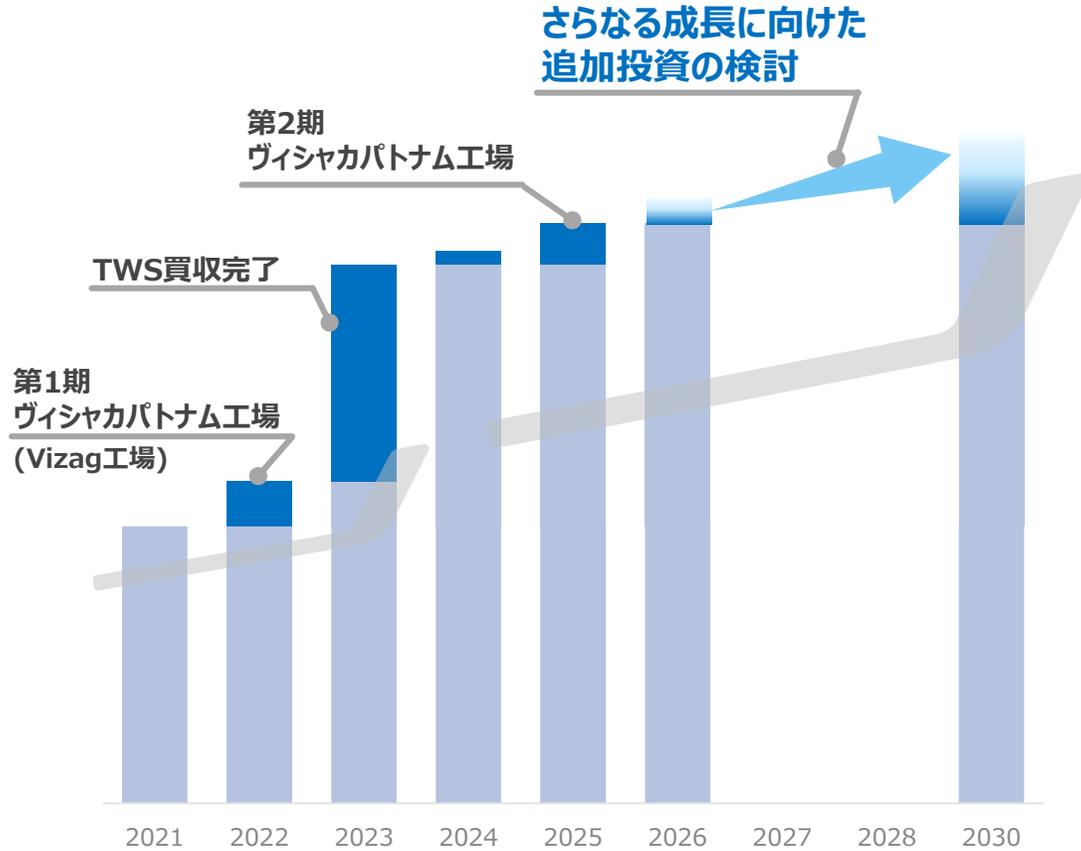
「 Programmatic M&A 」

(中央円グラフ：オフハイウェイ・タイヤの世界需要構成比)

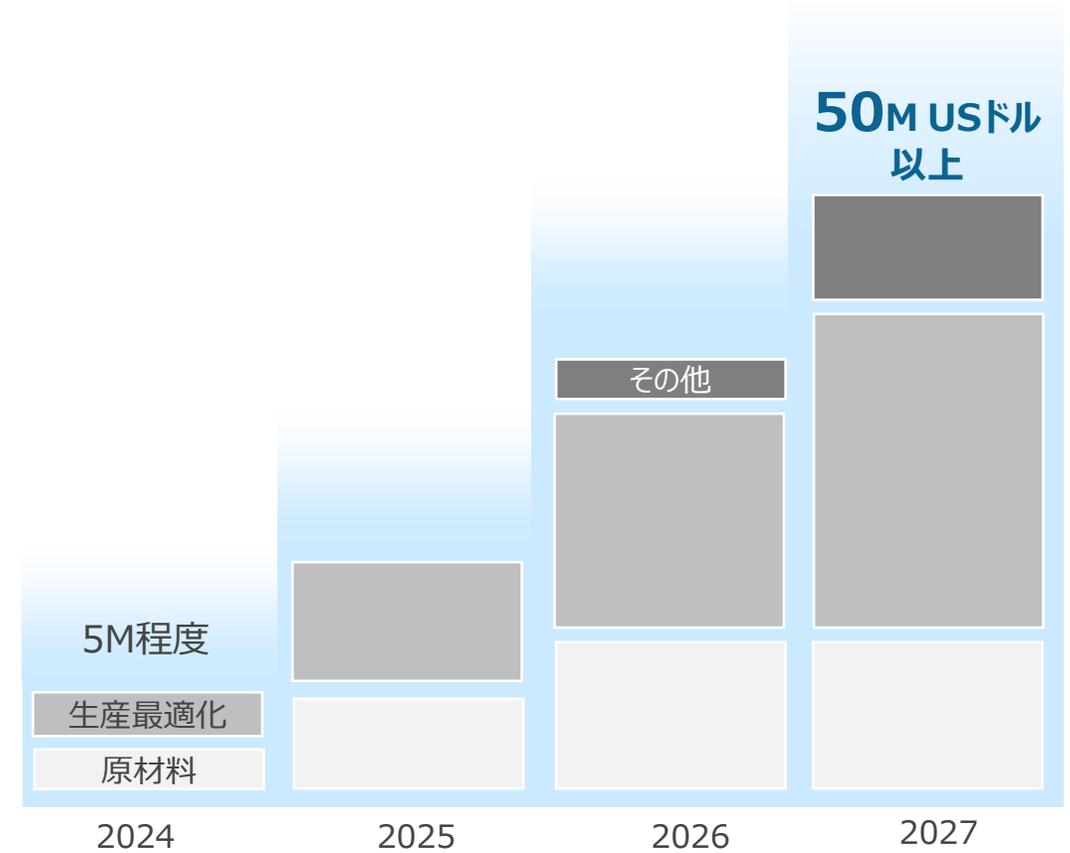
3-1) 中期事業戦略：タイヤ生産財 OHT事業 成長戦略

OHT事業 生産能力の増強

(生産ゴム量推移イメージ)



シナジーの創出

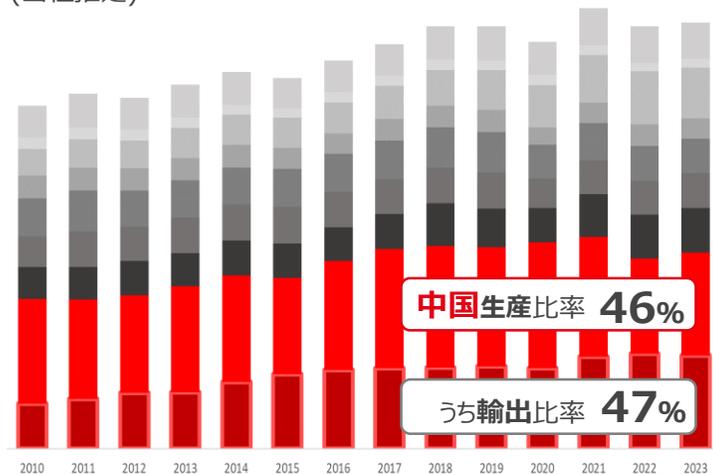


3-1) 中期事業戦略：タイヤ生産財 TBR事業 成長戦略 / MB事業 成長戦略

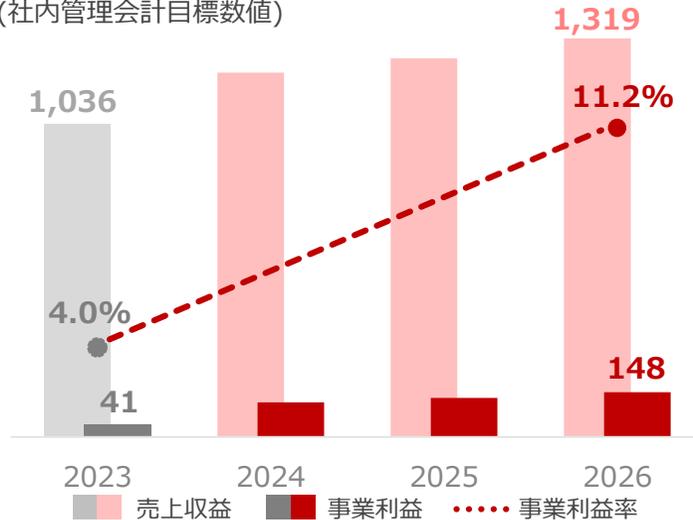
*当社調べ

TBR事業

全世界 TBR・LTR生産本数推移
(当社推定)



TBR事業 YX2026 定量目標 (単位：億円)
(社内管理会計目標数値)



保護政策

米国
アンチダンピング + 相殺関税
最大 **88.03%***

EU
アンチダンピング + 相殺関税
最大 **51.00%***

MB事業

リソース集中による強化・拡大

ホース配管
成長ドライバー

工業資材
安定収益化

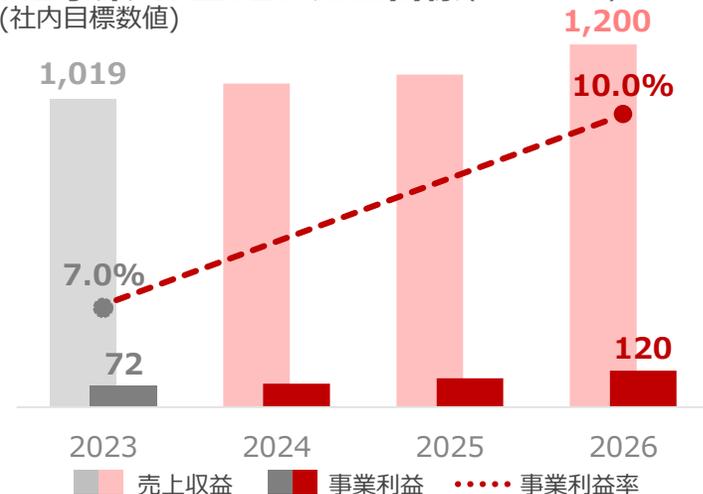
◆油圧ホース
バリューチェーン再構築

◆コンベヤベルト
国内トップシェア

◆自動車用ホース
生産構造の改革

◆マリンホース
高収益体制の確立

MB事業 YX2026 定量目標 (単位：億円)
(社内目標数値)



『よいものを、安く、スピーディーに』

◆タイヤ開発スピードアップ

AI・シミュレーション技術活用
新興カーメーカー対応、投入新商品の最大化

◆『1年工場』への挑戦

早期立ち上げ ➡ 早期投資回収
自前主義からの脱却、買収シナジー最大化

スピーディー



よいもの
(品質)

安く
(コスト)

◆次世代プレミアムカー 新車装着タイヤの開発強化

プレミアム電動車対応・耐摩耗・軽量化

◆抜本的製造コストダウン

ATGの低コスト生産モデルの応用
買収スケールメリットによる原料調達コスト低減

中期経営計画

2024-2026

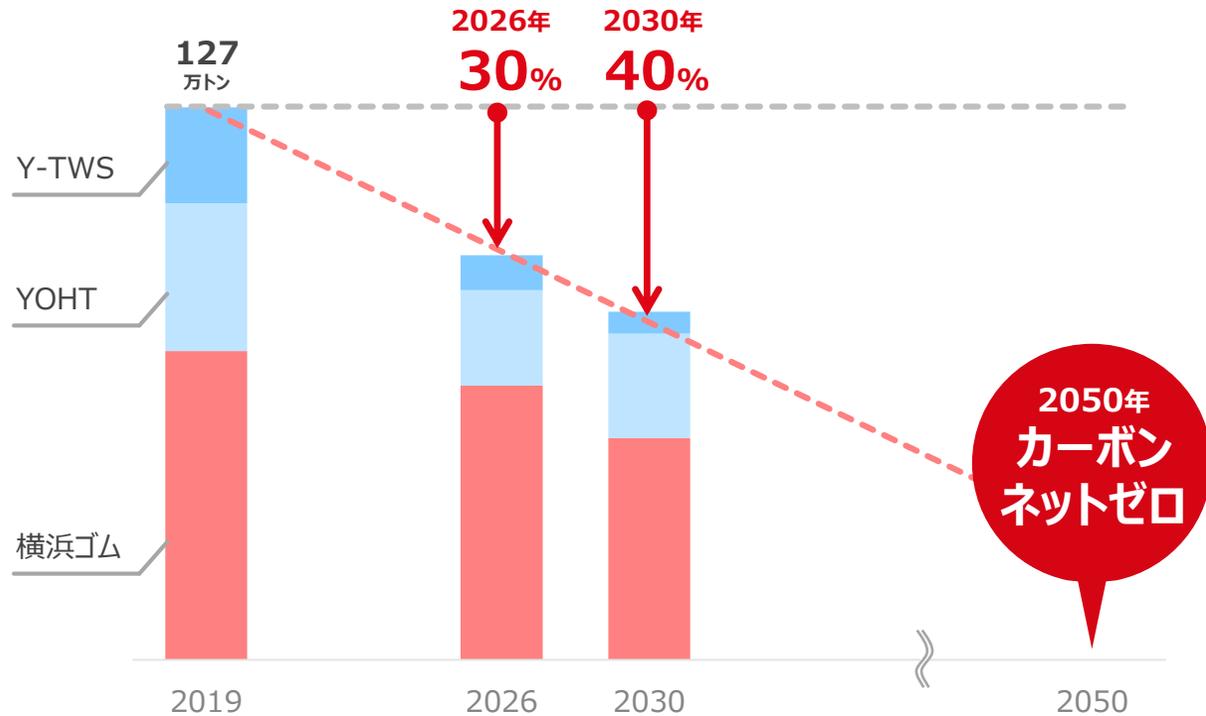
1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
 - 3-1) 事業戦略
 - 3-2) サステナビリティ
 - 3-3) 財務戦略



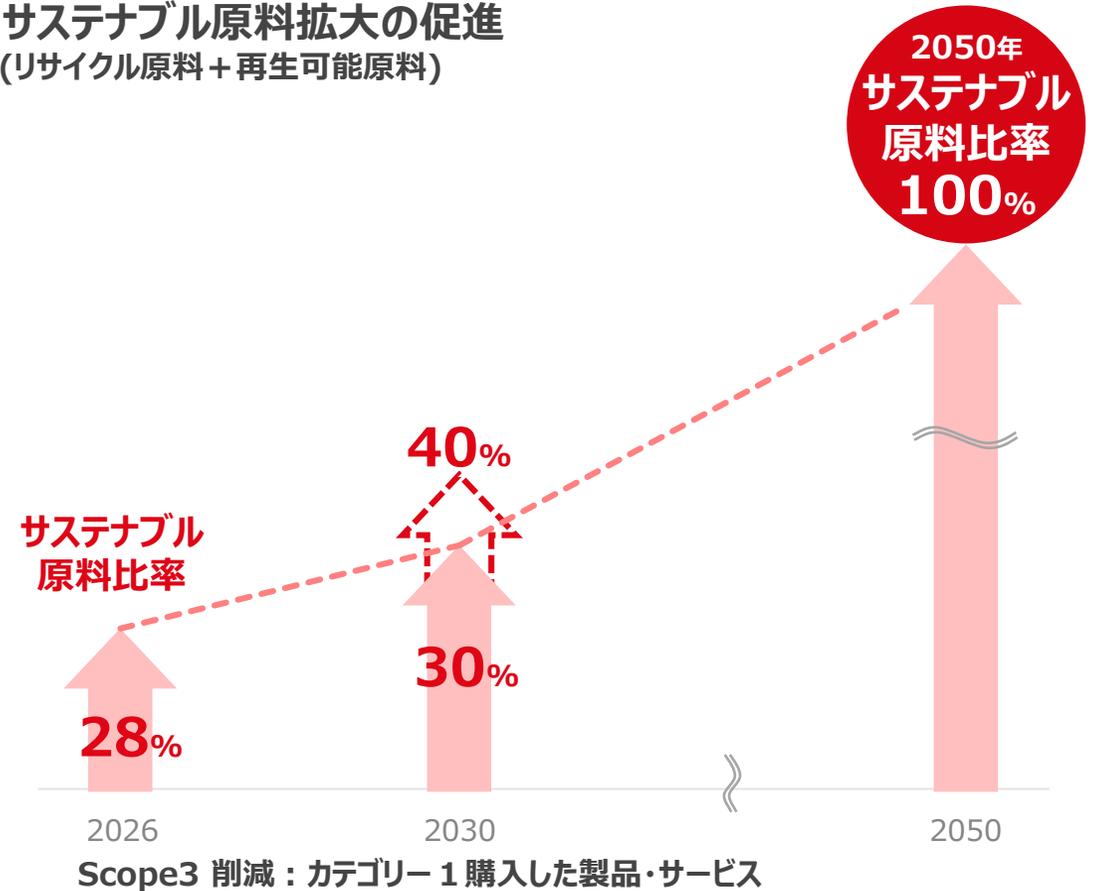
『収益と脱炭素・循環型社会貢献の両立』

1. マテリアリティ&KPIの見直し実施
2. ステークホルダーエンゲージメント向上

温室効果ガス排出量削減
(2019対比・Scope1+2)



サステナブル原料拡大の促進
(リサイクル原料+再生可能原料)



中期経営計画

2024-2026

1. 企業理念
2. YX2023 総括
3. 中期経営計画
 - 3-1) 事業戦略
 - 3-2) サステナビリティ
 - 3-3) 財務戦略



PBR向上

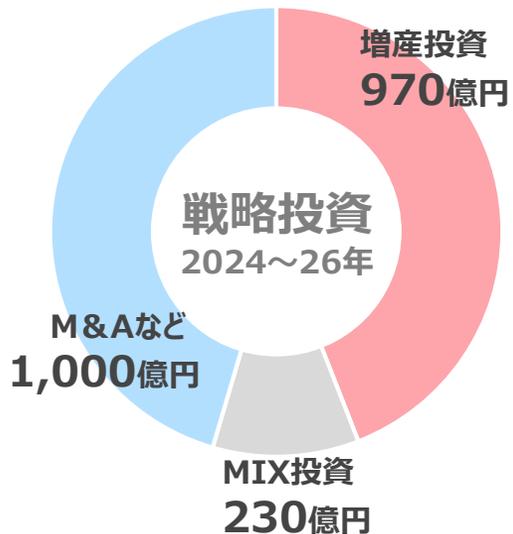
ROE 10%超

PER

収益率向上

戦略投資

2,200億円

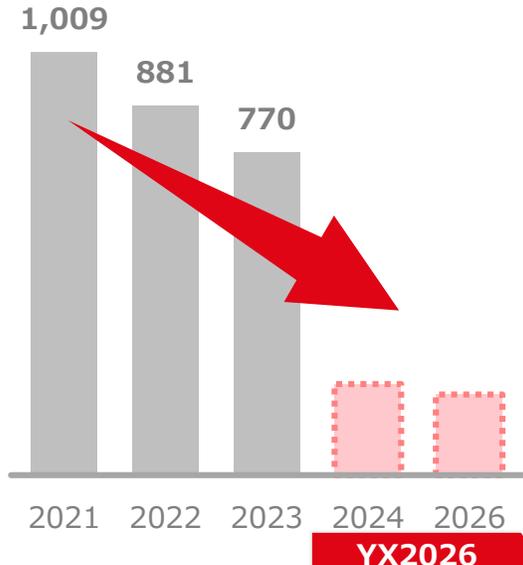


資産効率

政策保有株式

約600億円売却

政策保有株式残高 (時価)
(単位: 億円)

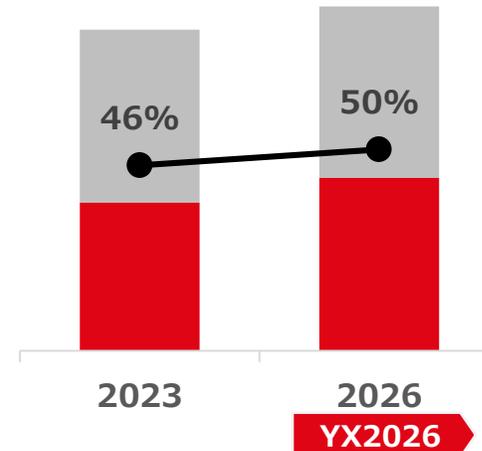


事業構造に合わせた最適なBS

自己資本比率

50%目安

■ 自己資本
■ 負債
● 自己資本比率



資本コスト低減 期待成長率の向上

投資家対話の深化

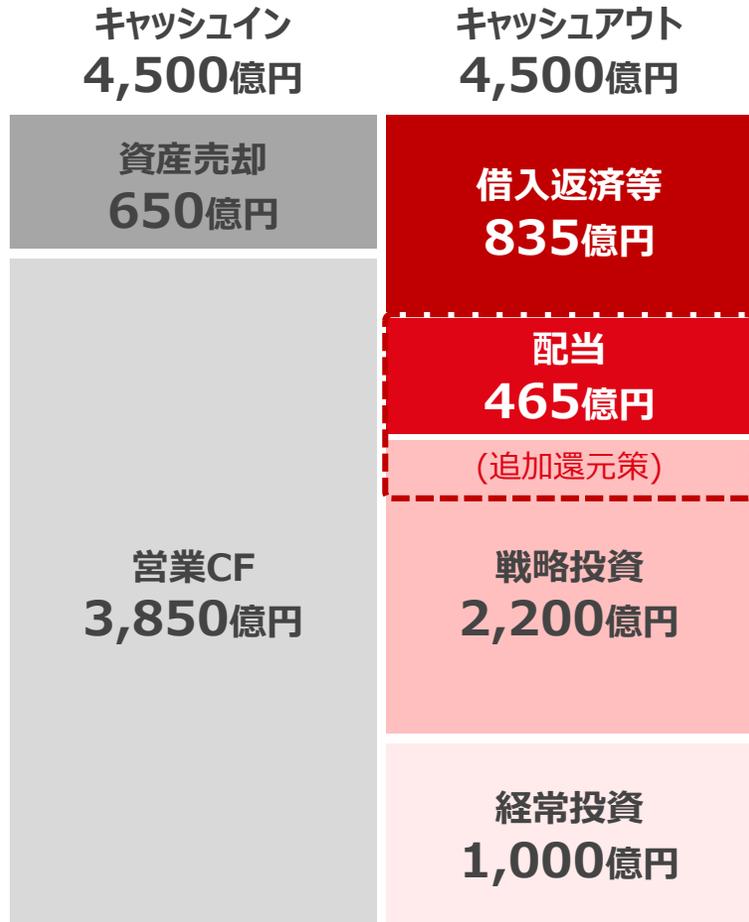
- ◆ 投資家接点の拡充
- ◆ IR活動の強化
- ◆ 開示内容の拡充
 - ・ AG市場の成長性
 - ・ 市場変化への対応
サステナビリティ取り組み

**CEO・COO・
CFO・ESG担当役員等
IRイベント強化**

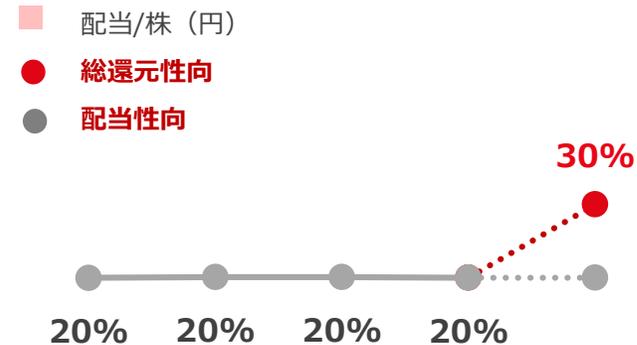


PBR向上

キャピタル・アロケーション



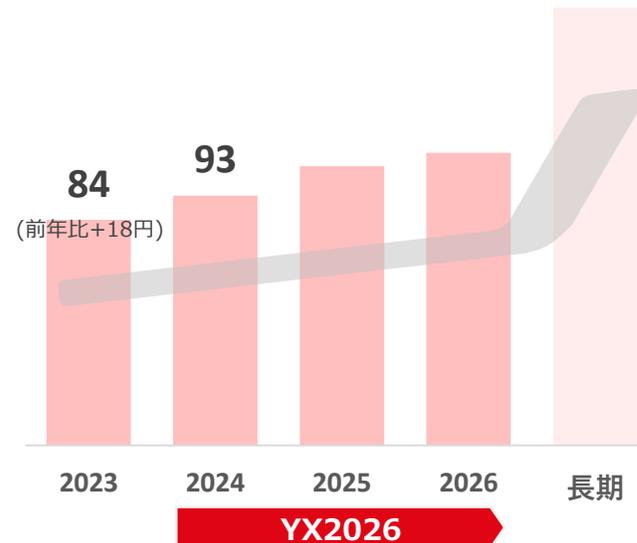
株主還元



配当性向
YX2026 : **20%**

総還元性向
長期 : **30%**

※除く政策保有株式売却



2026年度 財務目標

売上収益	1兆1,500億円
事業利益	1,300億円
事業利益率	11%
自己資本比率	50%を目安
ROE	10%超
営業CF	3,850億円 (3年間累計)
設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)



YOKOHAMA
Transformation 2026