



YOKOHAMA Transformation 2023

---

# 中期経営計画

2021-2023年

2021年2月19日

横浜ゴム株式会社

代表取締役社長

山石 昌孝

# 目次



## 中期経営計画

1. GD2020総括
2. 中期経営計画
3. 中期事業戦略
  - 3-1. タイヤ事業戦略
  - 3-2. MB戦略
4. 経営基盤
  - 4-1. 人事戦略
  - 4-2. ESG経営
5. 財務目標

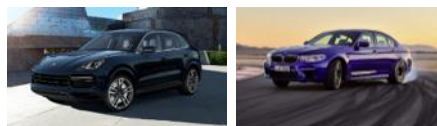


# 1. GD2020総括

## タイヤ消費財事業

### ◆ プレミアムタイヤ市場における存在感を向上

【プレミアムカー戦略】



13 車種  
採用

【ウィンタータイヤ戦略】



3 新商品  
導入

【ホビータイヤ戦略】



6 新商品  
導入

【ユーザーコミュニケーション】



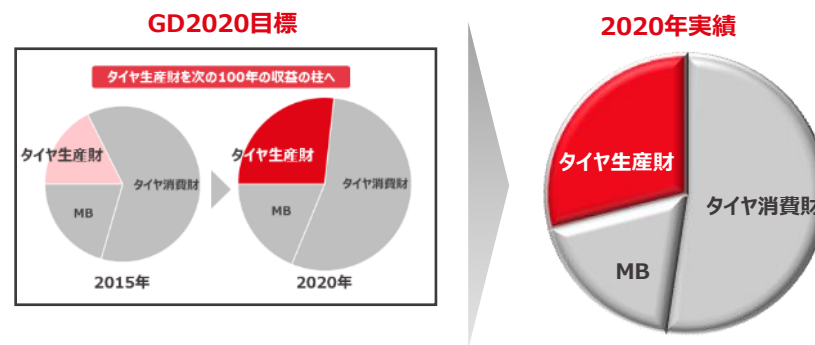
Hoonigan Gymkhana 2020

## タイヤ生産財事業

### ◆ タイヤ生産財を次の100年の収益の柱へ

- ・ ATGが事業を牽引
- ・ 北米TBR工場の供給を改善

【売上収益におけるタイヤ生産財事業の構成比】

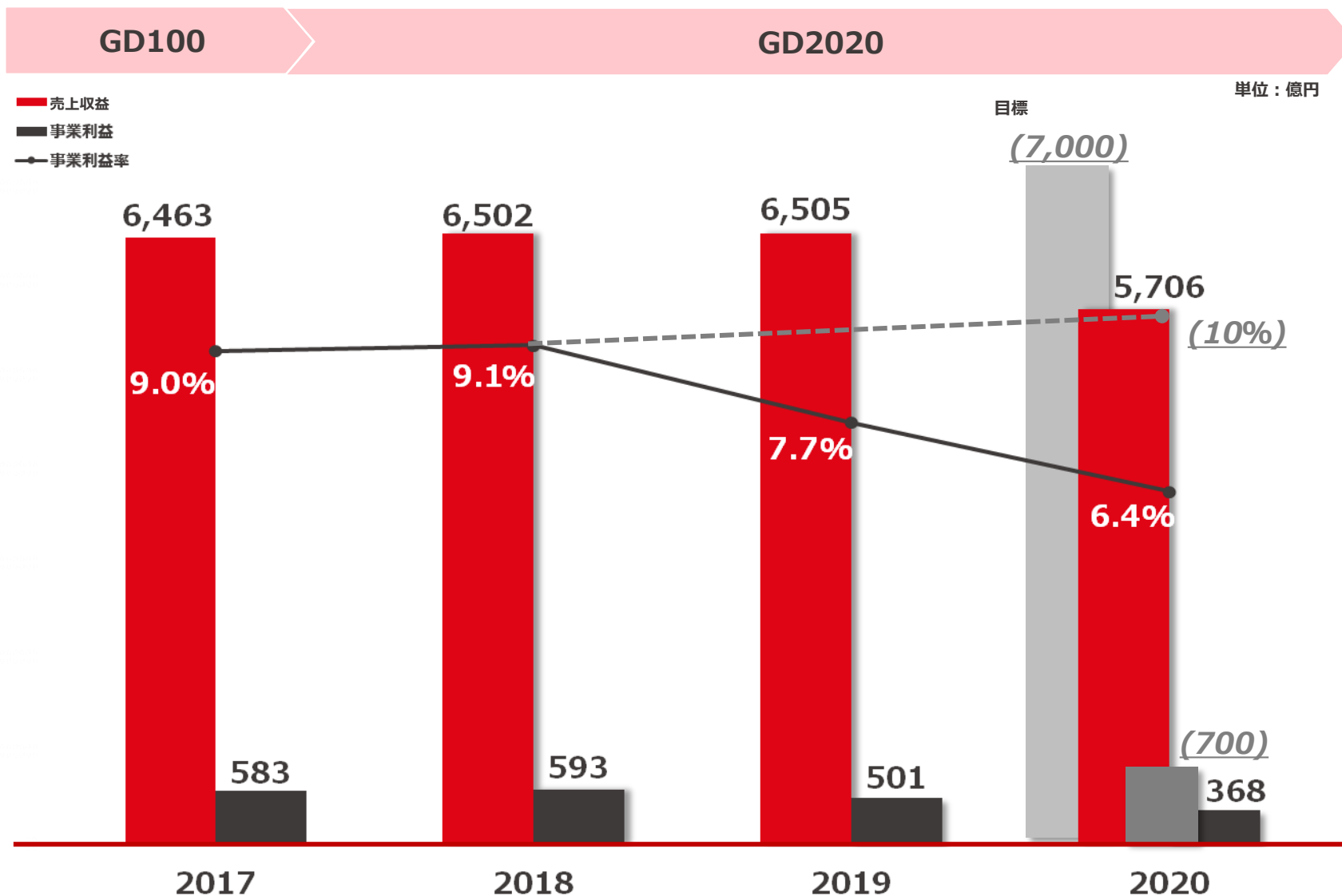


## MB事業

### ◆ 得意分野への資源集中

- ・ 自動車部品：北米での自動車用ホース配管納入拡大
- ・ 海洋事業：世界最大の超大型空気式防舷材納入

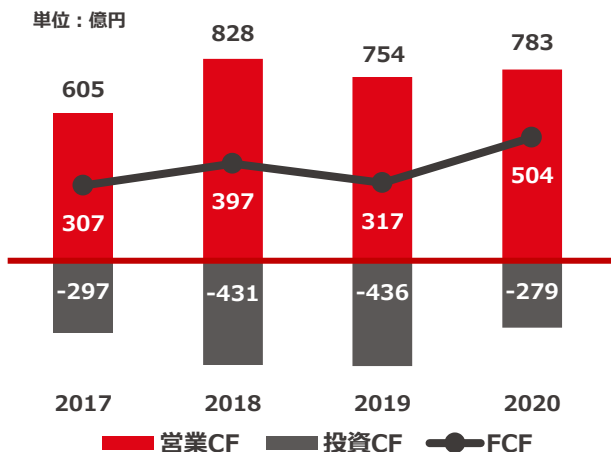
# 1. GD2020総括



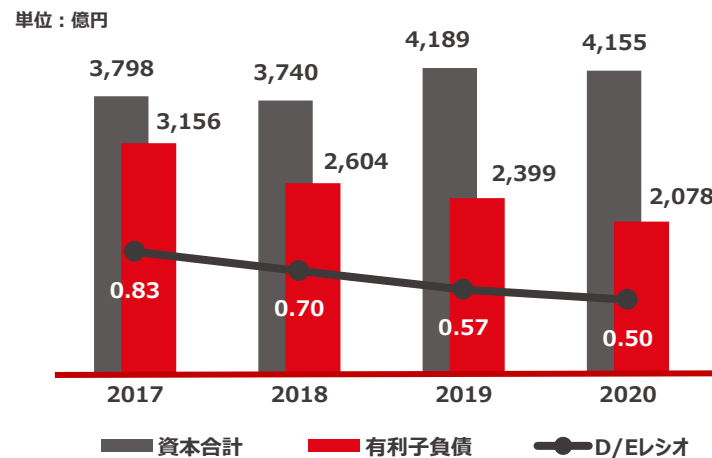
# 1. GD2020総括

	目標	実績
売上収益	7,000億円	5,706億円
事業利益 (%)	700億円 10.0%	368億円 6.4%
ROE	10.0%	6.3%
D/Eレシオ	0.6倍	0.5倍
営業CF(3年間累計)	2,000億円	2,365億円
設備投資	減価償却費の範囲内 (除く戦略投資)	減価償却費の範囲内 (除く戦略投資)
配当性向	30.0%	39.0%

【キャッシュフロー】



【有利子負債・資本合計・D/Eレシオ】



※資本合計は非支配持分を控除している

## 2. 中期経営計画



**YOKOHAMA Transformation 2023**

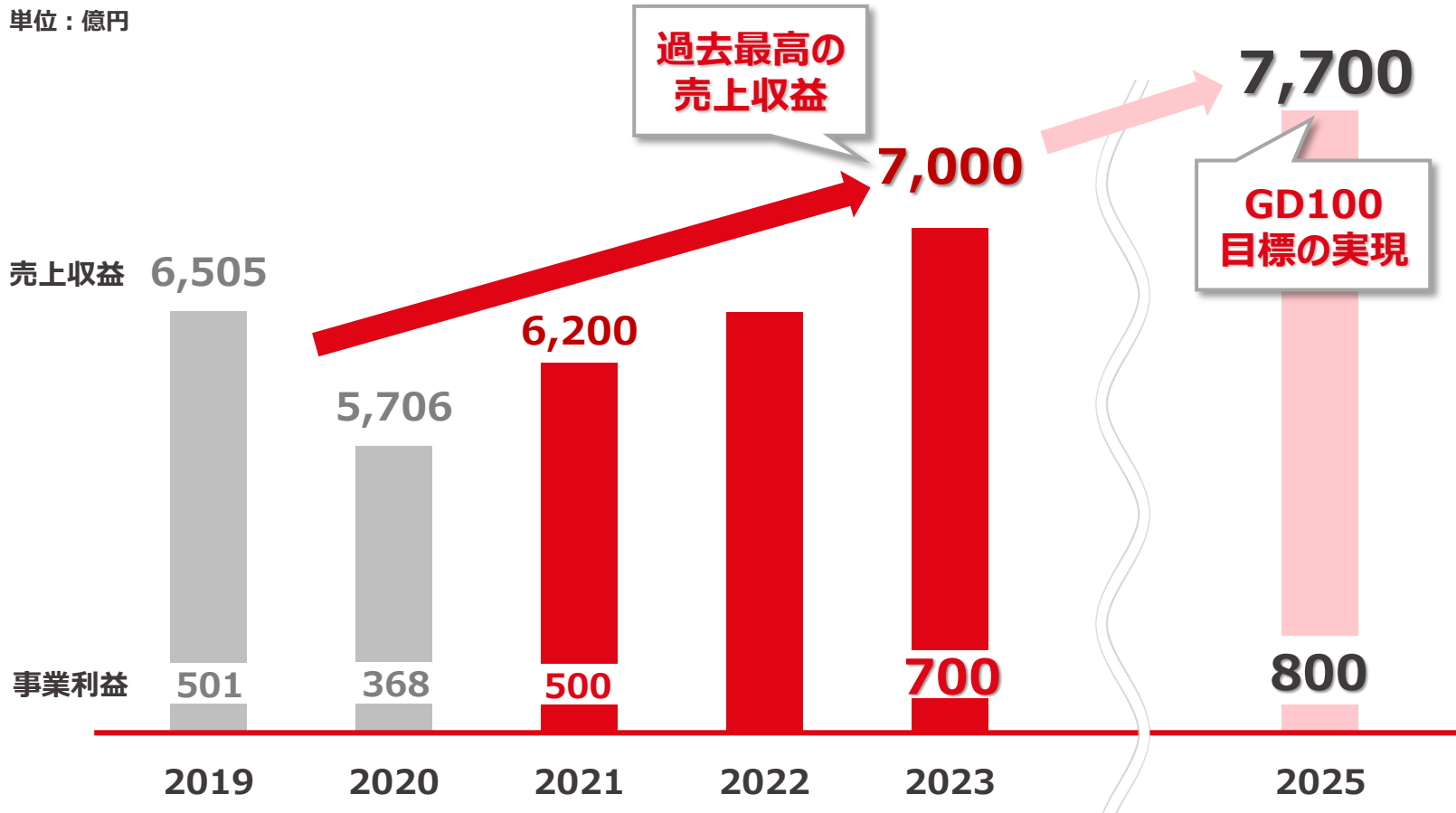
**深化 × 探索 による 変革**

## 2. 中期経営計画：経営目標

### 過去100年の集大成



単位：億円



## タイヤ世界市場

消費財 (PC・MC)

生産財 (TBR・OHT・AG・ID・AC)

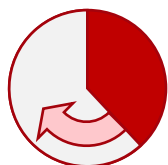
消費財タイヤの『生産財化』

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

サービス

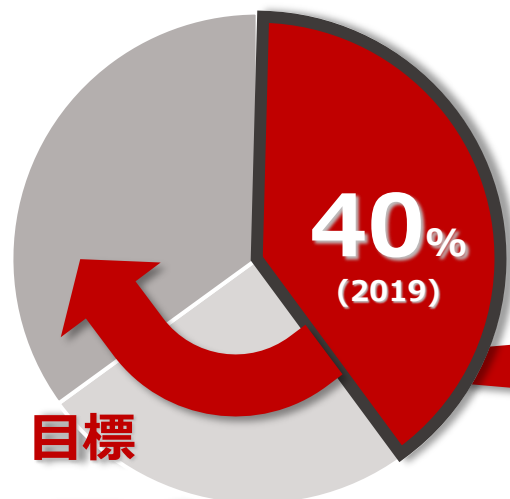
DX

商品  
ラインアップ



## 3-1. a) タイヤ消費財：高付加価値品の比率を最大化

高付加価値品比率最大化



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

# 3-1. a) タイヤ消費財：独自技術と品質を強みに商品・ブランドを強化



高付加価値品比率最大化



## プレミアムカーへの新車装着

Porsche Cayenne



Mercedes-AMG E-class



Ram 1500



Jeep Compass



## WINTERタイヤの開発強化

北海道タイヤテストセンター：屋内氷盤試験場の新冷媒装置（右）



YOKOHAMA TEST CENTER of SWEDEN



## モータースポーツ活動

ニルブルクリンク24時間レース/  
ニルブルクリンク耐久シリーズ (NLS)



SUPER GT GT500



SUPER GT GT300



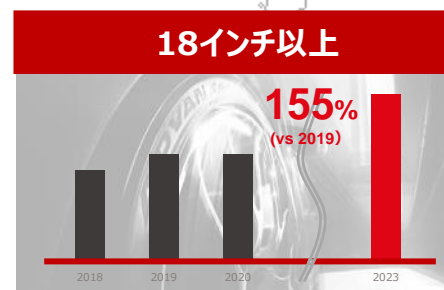
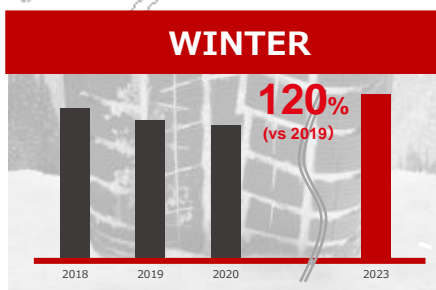
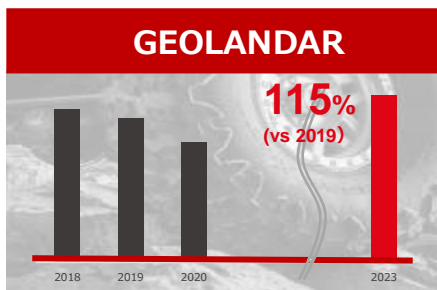
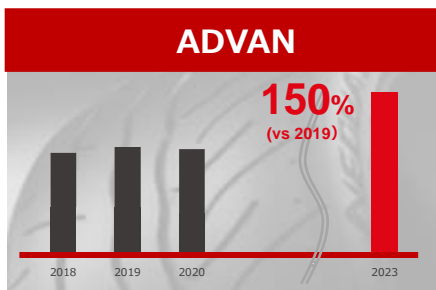
北米 BlueWater Desert Challenge



# 3-1. a) タイヤ消費財：商品・地域事業戦略



高付加価値品比率最大化



# 3-1. b) タイヤ生産財：市場変化の取り込み

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	

## コスト競争力

インド PC工場



タイ TBR工場

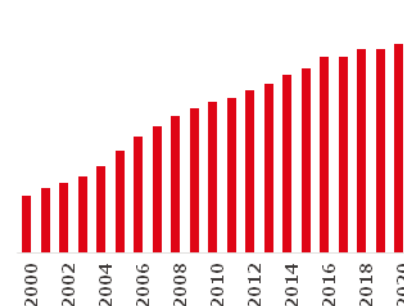


## サービス

国内におけるサービス体制強化

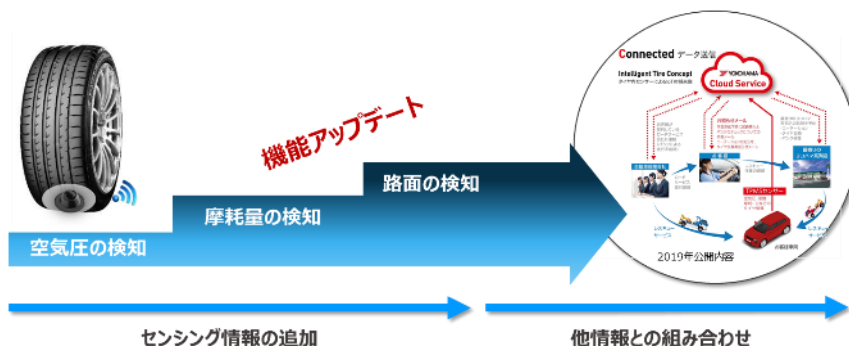


サービスカー導入台数の推移



## DX：デジタル・トランスフォーメーション

センサータイヤによるサービスの創造：アライアンス体制



**ALPSALPINE**  
IoTセンサーの開発  
システムプラットフォームの提供

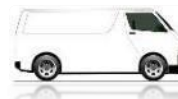
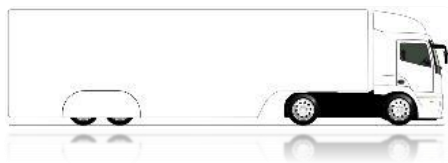
**ZENRIN**  
各種地図情報の提供

**YOKOHAMA**  
IoTタイヤの開発、展開  
カーメーカー  
物流事業者  
自動車アフターマーケット

# 3-1. b) タイヤ生産財：物流の変革に向けたフルラインの品種展開

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	

現在



都市⇄都市

都市内

ラストワンマイル

運転の無人化

将来



~100km/h

TBR



~100km/h

LTR



~40km/h

PCR/VAN



低速自動運転車

~20km/h

SOLID

# 3-1. b) タイヤ生産財 : OHT 事業 更なる成長ドライバー



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	

横浜ゴム / ATG / 愛知タイヤの事業統合

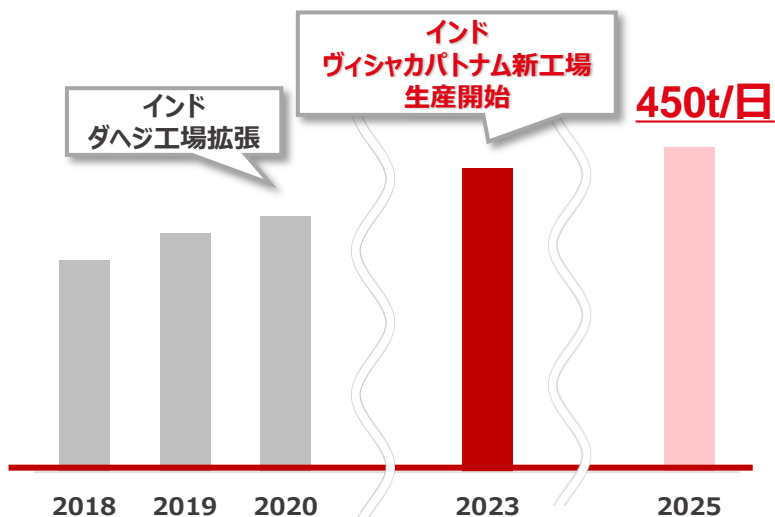


マルチブランド戦略

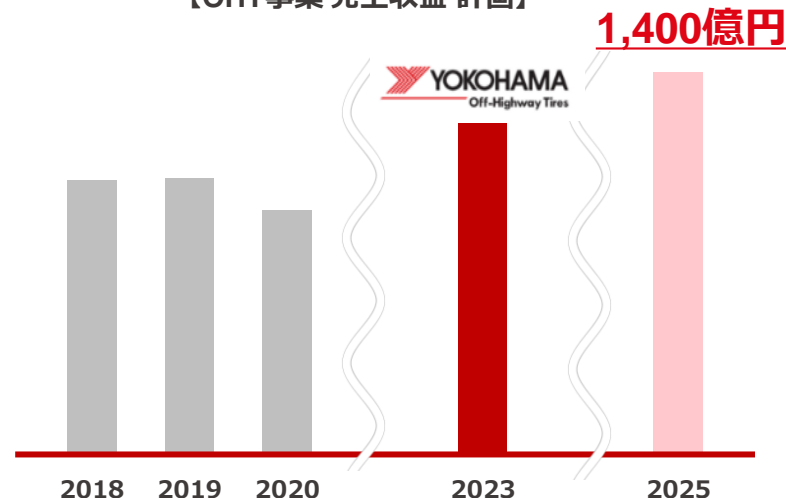


増産投資 : インド ヴィシャカパトナム 新工場

【OHT事業 生産能力 ゴム量 見通し】



【OHT事業 売上収益 計画】



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	

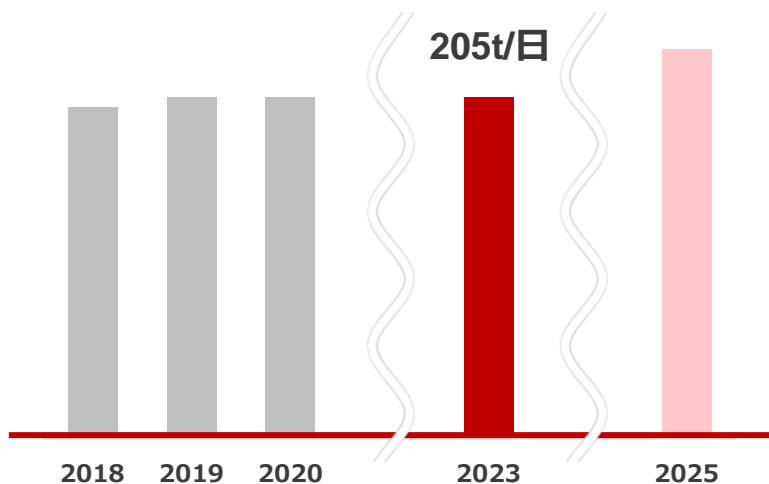
米国TBR工場の供給改善

増産投資による売上拡大

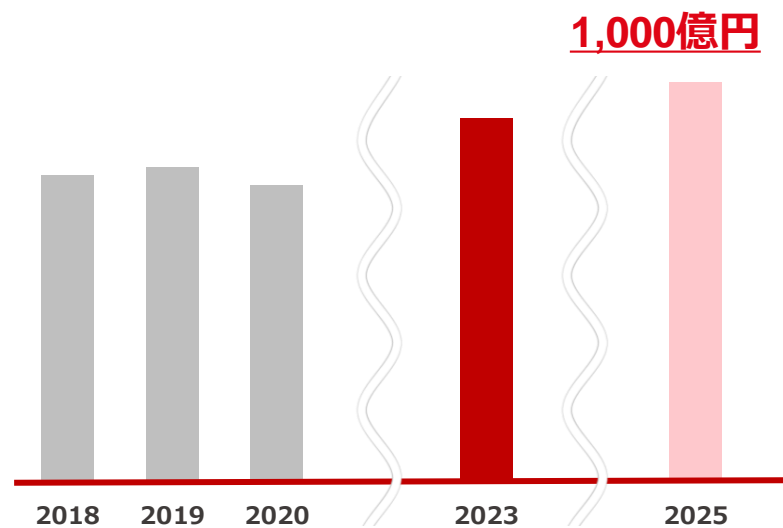
米国 TBR工場



【TBR事業 生産能力ゴム量 見通し】



【TBR事業 売上収益 計画】



### 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

### 事業再構築

ハマタイト  
得意分野集中

航空部品  
構造改革

## ホース配管

- 油圧ホース 市場プレゼンスの更なる拡大
- 自動車配管 新技術で成長を牽引（CASE対応）
- 水素社会に向けた取り組み強化（水素充填用ホース）



## 工業資材

- ベルト 得意市場での圧倒的プレゼンスの確立
- 海洋事業の高シェア維持と生産基盤強化





### 更なる成長を実現する人事制度

- 経営層の**業績連動**強化
- 管理職層の**ジョブ型配置と処遇**の徹底

### 本社・平塚統合によるスピーディな意思決定

- **生・販・技・物**の拠点統合

### 働き方改革

- 『**場所・時間**』に捕らわれない：在宅・フレックス勤務の拡充
  - ワークライフバランスの改善
  - 出産・子育て世代の女性の活躍及びキャリア形成の実現
  - 育児・介護・配偶者転勤による離職の解消

## 4-2. ESG : 事業活動を通じた社会課題への貢献

### CSRスローガン



#### 製品を通して



安心と楽しさをいつまでも届けます



#### 地球環境のために



豊かな自然を次世代へ伝えます



#### 人とのつながり



共に高め合い笑顔を広げます



#### 地域社会と共に



共に生き、ゆるぎない信頼を築きます



#### 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



FTSE4Good

FTSE Blossom  
Japan

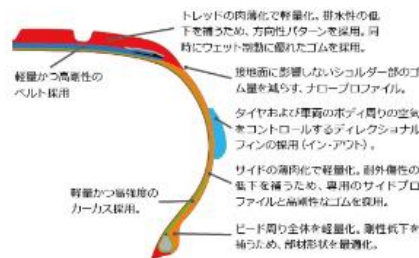
## 4-2. ESG : 環境

### 製品

- タイヤ製品の軽量化
- 水素充填用ホースの拡販



超軽量化コンセプトタイヤ



水素充填用ホース



### 地球環境

#### ◆カーボンニュートラル

- 再生可能エネルギーの活用拡大

#### ◆サーキュラーエコノミー

- 再生可能原料/リサイクル原料：2030年30%以上

#### ◆YOKOHAMA千年の杜活動

- 植樹目標本数：2023年106万本

(苗木提供含む)

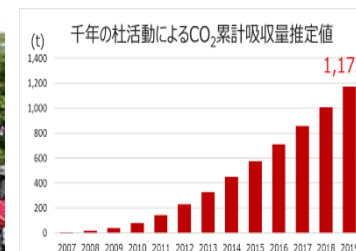
太陽光発電



バイオガス



千年の杜



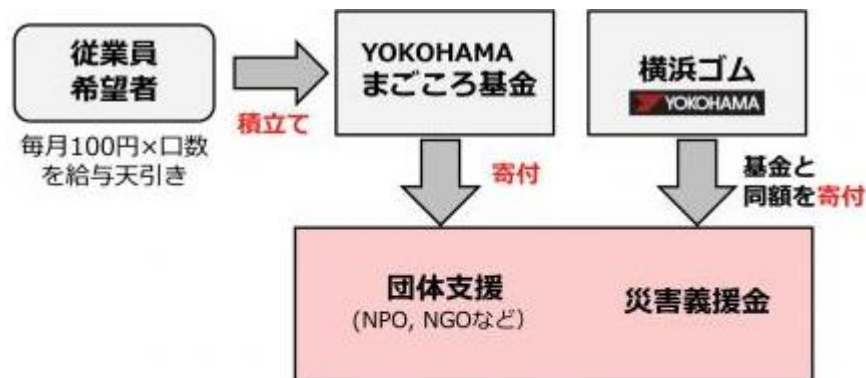
## 地域社会

### ◆新型コロナウイルス感染症対策支援

- ・ 北海道旭川市に医療用マスク、消毒液を寄付
- ・ 8都道府県の支援活動へ160万円を寄付

### ◆福島県沖を震源とする地震(2021年2月13日)への支援について

- ・ 日本赤十字社を通じ、100万円の義援金を寄付



- ① 希望する従業員の給与から毎月100円×口数を天引き
- ② 基金への応募者（会員）が支援したい団体を推薦
- ③ 基金運営委員会は推薦団体を審査、寄付の可否決定
- ④ 各種団体へ寄付
- ⑤ 横浜ゴムは基金と同額を寄付

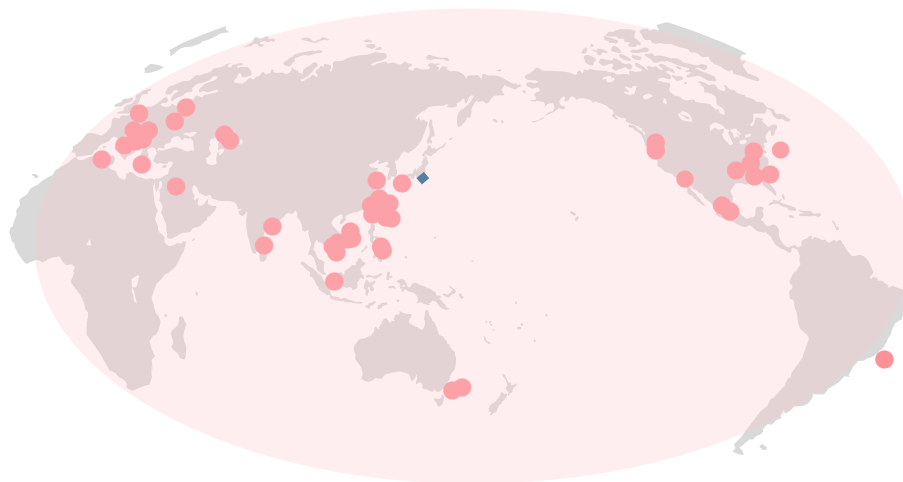
## 4-2. ESG : ガバナンス・人

### コーポレートガバナンス

- 政策保有株式  
※株の解け合い時に、自社株買いを実施

### グローバルガバナンス

- グローバルマネジメントの強化
- 内部通報制度の海外拠点への展開



### 働きやすい環境づくり

- ダイバーシティの推進
- 安全で安心して働ける職場  
(リスクアセスメントを繰り返し災害ゼロ)

管理職LGBTセミナー



職場リスク体感訓練



### 2023年度 財務目標

売上収益	7,000億円
事業利益	700億円
事業利益率	10%
D/Eレシオ	0.4倍
ROE	10%
ROIC	7%
営業CF	2,500億円 (3年間累計)
設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)

