

**The Yokohama Rubber Integrated Report**

**2026**



# 編集方針

## 統合報告書2026の発行にあたって

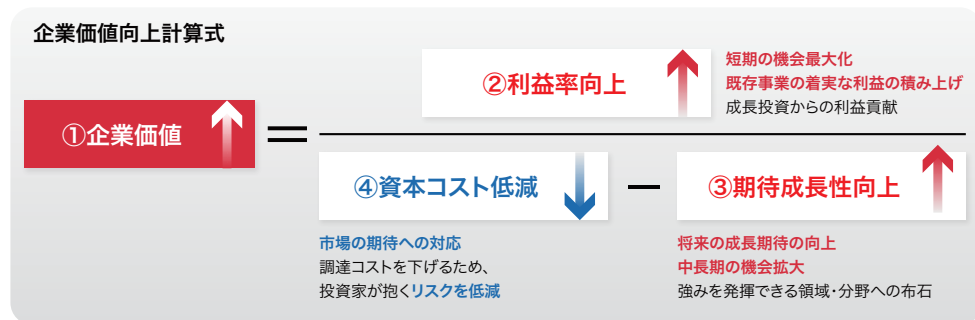
横浜ゴムグループは、当社グループの経営戦略および事業活動の全体像を、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに正しく理解していただき、相互の信頼関係と建設的な対話を深めることを目的として「統合報告書」を発行しています。持続的な企業価値向上を実現するためには、業績や事業概要、経営戦略などの財務情報に加えて、社会・環境・人材、ならびにコーポレートガバナンスといった非財務情報を体系的に捉え、説明することが重要と考え、非財務情報の一層の充実化・統合化を図るべく、2022年度より本報告書の発行を開始いたしました。

本報告書では、100年以上にわたり培ってきた技術力やグローバルな生産・供給体制といった強みを基盤に、私たちが社会課題の解決と経済的価値の創出をどのように両立していくのかを明示し、当社の重要課題に沿った構成としています。財務・非財務の両面から中長期的な成長ストーリーを統合的に開示することで、ステークホルダーの皆さまとの価値協創をさらに力強く推進し、持続可能な社会への貢献を目指してまいります。本報告書によって、より多くの方々に当社グループへのご理解を深めていただければ幸いです。

### 統合報告書2026のポイント

本年度は、「企業価値算定式」をベースに誌面構成を刷新しました。  
当社の持続的な成長ストーリーを、「企業価値」の向上を牽引する「利益率向上」「期待成長性向上」「資本コスト低減」という3つの視点に紐づけ、以下の4つの章で論理的にお伝えします。

- 01 価値創造ストーリー [企業価値]
- 02 価値提供とリターンの最大化 [利益率向上]
- 03 新たな価値創出による持続的成長 [期待成長性向上]
- 04 企業価値と提供価値の源泉 [資本コスト低減]



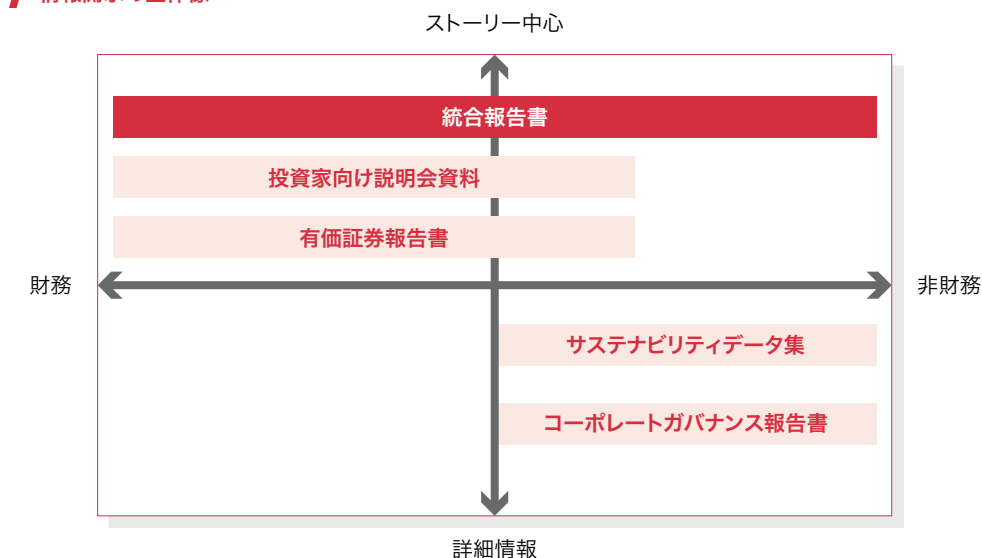
### 編集方針および報告対象

本報告書の編集に際しては、国際会計基準(IFRS)財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にし、横浜ゴムの重要課題に沿った構成としています。

- 報告対象範囲：横浜ゴム株式会社および連結子会社
- 対象期間：2025年1月1日～2025年12月31日 \*一部2026年1月以降の活動も含みます。
- 発行月：2026年6月
- 見通しに関する注意事項：

本報告書には当社グループの見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、本報告書の発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは異なる可能性があることをご承知おください。

### 情報開示の全体像



### 横浜ゴムのオンライン情報

| コーポレートサイト                                                             | 財務情報                                                                                            | 非財務情報                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><a href="https://www.yokohama.com/">https://www.yokohama.com/</a> | <br><a href="https://www.yokohama.com/ir/financial/">https://www.yokohama.com/ir/financial/</a> | <br><a href="https://www.yokohama.com/sustainability/">https://www.yokohama.com/sustainability/</a> |



# 目次

## 01

### 価値創造ストーリー

$$\text{①企業価値} = \frac{\text{②利益率向上}}{\text{④資本コスト低減} - \text{③期待成長性向上}}$$

「心と技術をこめたモノづくり」を理念に、「タイヤ事業の大戦略(グランドデザイン)」を通じて作り上げた価値創造の全体像を、トップメッセージと共に展望します。

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 培ってきた歴史                    | 6  |
| 培ってきた強み                    | 8  |
| At a glance 横浜ゴムの現在        | 9  |
| 事業と製品・ブランド                 | 10 |
| 財務・非財務ハイライト                | 12 |
| CEOメッセージ                   | 14 |
| タイヤ事業の大戦略(グランドデザイン)        | 18 |
| タイヤ事業のグローバル戦略              | 20 |
| 価値創造プロセス                   | 22 |
| 6つの資本                      | 23 |
| ステークホルダーとの共創価値             | 24 |
| 横浜ゴムのサステナビリティ              | 25 |
| リスクと機会・マテリアリティに関する進捗       | 27 |
| 製品・サービス                    |    |
| ～持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供～   | 29 |
| コラム:課題解決に向けた製品開発に携わる「現場の声」 | 31 |

## 02

### 価値提供とリターンの最大化

$$\text{①企業価値} = \frac{\text{②利益率向上}}{\text{④資本コスト低減} - \text{③期待成長性向上}}$$

中期経営計画に基づく各事業の個別戦略や技術・生産戦略の方針と進捗を、COO・Co-COOのメッセージを交えて解説し、収益最大化への道筋を示します。

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| COOメッセージ                                     | 33 |
| 技術・生産戦略                                      | 34 |
| Co-COOメッセージ                                  | 36 |
| OHT事業の成長戦略                                   | 37 |
| 財務戦略・株主還元方針                                  | 39 |
| 中期経営計画 Yokohama Transformation 2026 (YX2026) | 43 |
| YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ消費財)                      | 45 |
| YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ生産財・OHT)                  | 47 |
| YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ生産財・TBR)                  | 49 |
| YX2026の進捗 MB(マルチプル・ビジネス)事業                   | 50 |
| YX2026の進捗 その他事業(PRGR事業)                      | 51 |

## 03

### 新たな価値創出による持続的成長

$$\text{①企業価値} = \frac{\text{②利益率向上}}{\text{④資本コスト低減} - \text{③期待成長性向上}}$$

DXや知的財産、研究開発など、次世代のイノベーションを支える無形資産への投資と、将来の市場競争力を高める取り組みを紹介します。

|                      |    |
|----------------------|----|
| 研究開発・知的財産戦略          | 53 |
| DX戦略                 | 55 |
| 人的資本                 |    |
| ～持続的な企業価値向上を実現する人材力～ | 57 |
| サプライチェーン             |    |
| ～持続可能なサプライチェーンの構築～   | 64 |
| 人権の尊重                | 67 |

## 04

### 企業価値と提供価値の源泉

$$\text{①企業価値} = \frac{\text{②利益率向上}}{\text{④資本コスト低減} - \text{③期待成長性向上}}$$

環境・社会への対応やガバナンス体制の進化など、リスクを抑制し、経営の持続可能性を支える強固な基盤強化の状況をお伝えします。

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 環境                            |    |
| ～脱炭素社会・循環型経済への貢献～             | 70 |
| 環境                            |    |
| ～自然との共生～                      | 72 |
| TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示        | 74 |
| 地域社会                          |    |
| ～地域社会との共生～                    | 78 |
| コーポレートガバナンス                   |    |
| ～コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上～ | 79 |
| 役員一覧                          | 85 |
| 社外取締役対談                       | 87 |
| リスクマネジメント                     | 89 |
| コンプライアンス                      | 91 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| 11カ年の主要財務・非財務データ   | 93 |
| イニシアチブへの参加と社外からの評価 | 95 |
| 用語集                | 96 |
| 会社情報・株式情報          | 97 |

# DATA



## ゆるぎない創業の精神で、 新たな時代を切り拓く

## 次なる100年に向けて、 未知なる道の先駆けとして。

### 創業の精神から、現在の企業理念へ

1929年に語られた創業の精神は、今もなお横浜ゴムの経営の中に生き続けています。  
私たちはさらなる企業価値の向上を通じて、持続的な成長を実現します。

#### 創業の精神

横浜ゴムは1929年、社長の中川末吉が横浜工場（横浜市鶴見区）開設に際して述べた訓話を「創業の精神」としています。  
これには今日の会社経営に通じる社会性と経済性の両立がうたわれています。



横浜ゴムの生みの親  
中川末吉

明治7(1874)年-昭和34(1959)年

明治21(1888)年、古河本店に入社。  
米国留学後、大正3(1914)年横浜電線製造常務取締役となる。後に東京古河銀行専務、横浜護謄製造（現・横浜ゴム）、古河電気工業、日本軽金属の社長を歴任し、古河財閥の中心人物となった。

- 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、優秀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によつて、その任務とすべし。
  - 四、機械力を充実に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

横浜ゴムは、現在の企業理念を1992年に制定しました。横浜ゴムの企業理念は「基本理念」「経営方針」「行動指針」「企業スローガン」からなり、「基本理念」は将来に向けて、横浜ゴムが一貫してこだわり続ける目指すべき姿、「経営方針」は経営陣が自らに約束する経営の基本姿勢、「行動指針」は従業員一人一人が自らに課す行動規範です。

##### 基本理念

心と技術をこめた  
モノづくりにより、  
幸せと豊かさにご貢献します

##### 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

##### 行動指針

- 自らを鍛え、自己ベストに挑戦する
- たがいに信頼し合い、ぶつかり合い、高め合う
- 外に向けて開かれた心を育てる

##### 企業スローガン

「すごいをさりげなく」

# 1

THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.  
**Integrated Report 2026**

## 価値創造ストーリー

1917年の創業以来、私たちは「心と技術をこめたモノづくり」を理念に、情熱と挑戦をエネルギーとして時代を切り拓いてきました。「タイヤ事業の大戦略(グランドデザイン)」を通じて作り上げた持続的な価値創造の仕組みと、次なる100年を見据えた未来への意志をお伝えします。

このセクションでご理解いただきたい  
企業価値算定式の項目

①企業価値

=

②利益率向上

④資本コスト低減

—

③期待成長性向上

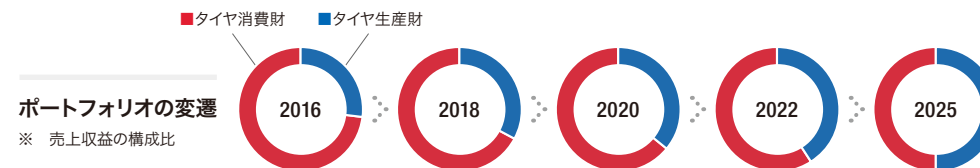
### Contents

- 06 培ってきた歴史
- 08 培ってきた強み
- 09 At a glance 横浜ゴムの現在
- 10 事業と製品・ブランド
- 12 財務・非財務ハイライト
- 14 CEOメッセージ
- 18 タイヤ事業の大戦略(グランドデザイン)
- 20 タイヤ事業のグローバル戦略
- 22 価値創造プロセス
- 23 6つの資本
- 24 ステークホルダーとの共創価値
- 25 横浜ゴムのサステナビリティ
- 27 リスクと機会・マテリアリティに関する進捗
- 29 製品・サービス  
～持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供～
- 31 コラム:課題解決に向けた製品開発に携わる  
「現場の声」

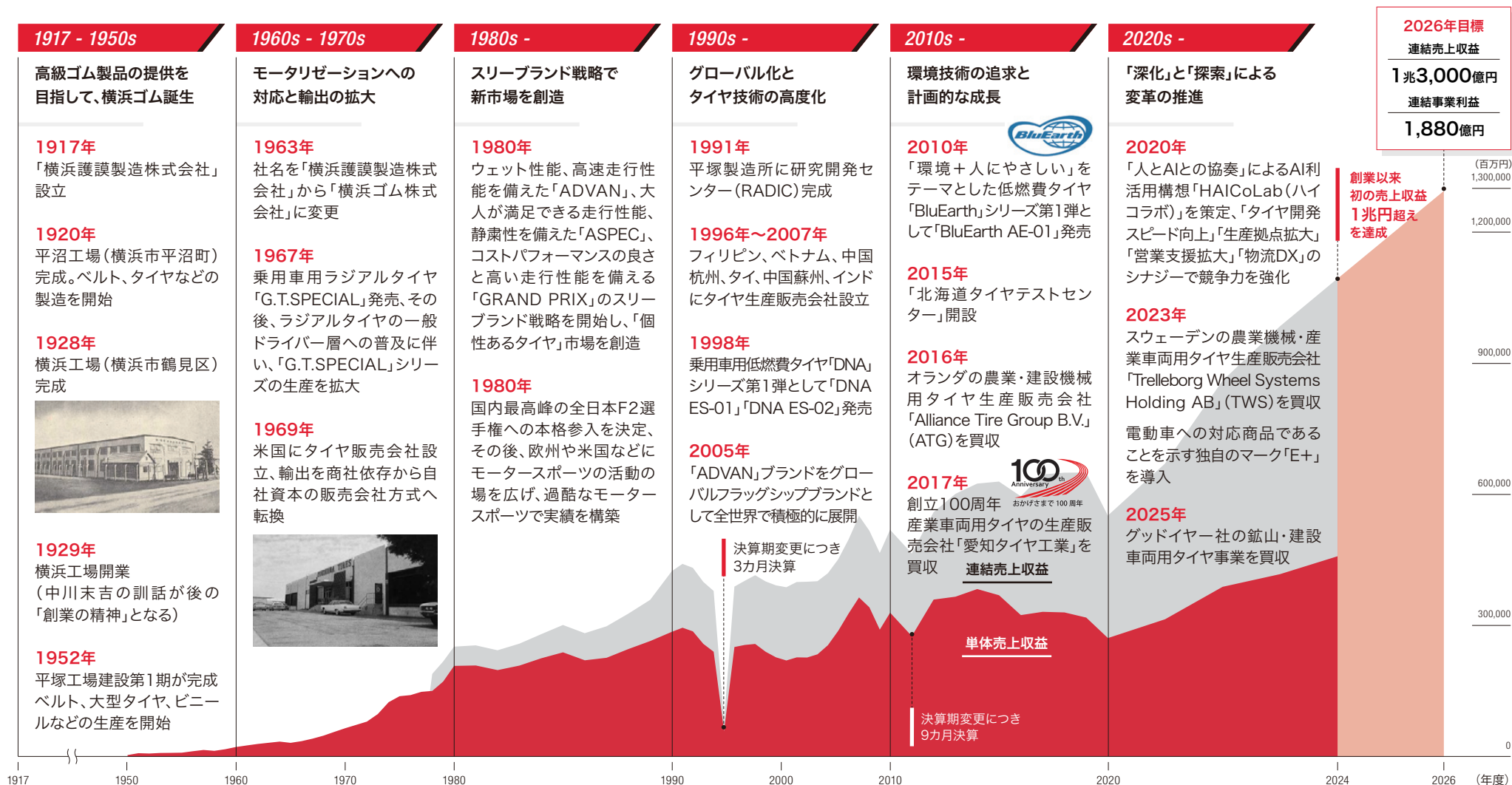


## 培ってきた歴史

1917年の創業以来、幾多の試練を乗り越え時代を切り拓いてきました。国産メーカーとしての誇りと挑戦者の志を胸に、常に先駆者であり続けることで築いた100年超の歴史。ゆるぎない創業の精神を次なる100年へつなぎ、未知なる道の先駆けとして歩み続けます。



### 横浜ゴムの主な歴史と連結・単体売上収益の推移



## 培ってきた歴史

成長を支えるのは、磨き抜かれた技術力、確かな品質を築く生産力、そして世界へ広がるグローバルな展開力です。創業時から脈々と息づくモノづくりの遺伝子を強みへと進化させ、次なる持続的成長に向け、独自の領域を切り拓く挑戦をさらに加速させていきます。

## 未来を見据えた、横浜ゴムの強みの変遷

|                                                                                                                | 1917 - 1950s                                                                                                                                                                       | 1960s - 1970s                                                                                                                                                                   | 1980s -                                                                                                                                                                   | 1990s -                                                                                                                                                                                     | 2010s -                                                                                                                                                                                                              | 2020s -                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社会・ニーズの変化                                                                                                      | 国産化・輸入代替／<br>軍需・基幹産業対応                                                                                                                                                             | モータリゼーション拡大・<br>高速道路整備                                                                                                                                                          | 高性能・<br>ブランド志向の高まり                                                                                                                                                        | グローバル競争激化・<br>環境意識の芽生え                                                                                                                                                                      | 安全・環境・高性能の<br>両立ニーズ                                                                                                                                                                                                  | 脱炭素・<br>サステナビリティ重視                                                                                                                                                                            |
|  <b>技術力のあゆみ</b><br>研究・開発・製品革新 | <b>国産タイヤ技術の確立</b><br><b>1921年</b><br>■日本初のコードタイヤ「ハマトウン・コード」を開発<br><b>1954年</b><br>■日本初のスノータイヤ「Y-29」発売<br><b>1955年</b><br>■日本初のチューブレスタイヤ「ハマセーフティ」「ハマライナー」を発売                        | <b>ラジアルタイヤ開発・量産技術確立</b><br><b>1967年</b><br>■乗用車用ラジアルタイヤ「G.T. SPECIAL」を発売<br><b>1978年</b><br>■日本初のスポーツラジアルタイヤ「ADVAN-HF」を発売<br><b>1979年</b><br>■日本初の本格的オールシーズンタイヤ「ADVAN TS-02」を発売 | <b>高性能技術の深化</b><br><b>1980年</b><br>■特 性 別 に 価 値 を 明 確 化 し た「ADVAN/ASPEC/GRAND PRIX」スリーブランド戦略を開始<br>■全日本F2選手権に本格参入、その後、活躍の場を欧州や米国などに広げ、過酷なモータースポーツで培った技術を市販用タイヤの開発にフィードバック | <b>DNA/低燃費・環境対応技術</b><br><b>1996年</b><br>■SUV用タイヤ「GEOLANDAR」を発売<br><b>1998年</b><br>■乗用車用低燃費タイヤ「DNA」シリーズ第1弾「DNA ES-01」「DNA ES-02」を発売<br><b>2005年</b><br>■「ADVAN」をグローバルフラッグシップブランドとして全世界で積極展開 | <b>新・低燃費タイヤBluEarth誕生</b><br><b>2010年</b><br>■低燃費タイヤ「DNA」の技術を継承・進化させ、「環境+人にやさしい」をテーマとした低燃費タイヤ「BluEarth」シリーズ第1弾「BluEarth AE-01」を発売<br><b>2015年</b><br>■北海道タイヤテストセンターを開設                                               | <b>AI活用・HAICoLab始動</b><br><b>2020年</b><br>■「人とAIとの協奏」によるAI活用構想「HAICoLab（ハイコラボ）」を策定<br>■AIを活用し、「タイヤ開発スピード向上」「生産拠点拡大」「営業支援拡大」「物流DX」のシナジーで競争力を強化<br><b>2023年</b><br>■電動車対応商品であることを示す独自マーク「E+」を導入 |
|                                                                                                                | <b>国内初期工場での生産体制構築</b><br><b>1917年</b><br>■「横浜護謄製造株式会社」設立<br><b>1928年</b><br>■横浜工場完成<br>■タイヤ、ベルト、ホースなどの本格生産を開始<br><b>1952年</b><br>■平塚工場 建設第1期完成<br>■ベルト・大型タイヤ・ビニールなど製品群を拡張した量産体制を確立 | <b>国内主要工場の拡充・量産化</b><br><b>1967年以降</b><br>■「G.T. SPECIAL」シリーズの生産拡大<br>■ラジアルタイヤの量産体制を確立<br><b>1974年</b><br>■尾道工場にて建設車両用タイヤの生産開始<br>■茨城工場にて高圧ホースの生産開始                             | <b>多品種・少量生産体制の構築</b><br><b>1980年</b><br>■スリーブランド戦略に対応した多品種・高付加価値生産体制へ移行<br>■性能特性ごとに異なる設計・品質要求に応える生産技術の高度化<br><b>1983年</b><br>■PRGR（プロギア）ゴルフ用品の販売開始                        | <b>グローバル最適生産体制構築</b><br><b>1996年以降</b><br>■設備のコンパクト化により需要変動に機敏に対応できる「小規模一貫生産方式」を導入し、アジアに積極的に新規工場を展開<br><b>2006年</b><br>■「環境GD100」を指針に、環境配慮型の生産プロセスや環境貢献商品の開発を推進                             | <b>グローバル生産体制拡充とM&amp;Aによる生産能力獲得</b><br><b>2010年～</b><br>■アジアの既存工場を順次拡張し、グローバルな需要増に対応する生産体制を拡充<br><b>2016年</b><br>■オランダの農機・建機用タイヤ生産販売会社「Alliance Tire Group B.V.」を買収<br><b>2017年</b><br>■産業車両用タイヤの生産・販売会社「愛知タイヤ工業」を買収 | <b>OHT生産強化と「1年工場」への挑戦</b><br><b>2022年</b><br>■インドのヴィシャカパトナムにOHTの新工場を開設<br><b>2023年～</b><br>■M&AによりOHTの生産能力をさらに強化<br><b>2025年</b><br>■早期の立上げと低コスト・高効率の生産体制構築を目指し、「1年工場」として中国杭州に新工場を開設          |
|                                                                                                                | <b>技術提携による創業</b><br><b>1917年</b><br>■米国のB.F.グッドリッチ社との資本・技術提携により創業                                                                                                                  | <b>米国への進出と自社販売網の構築</b><br><b>1969年</b><br>■米国にタイヤ販売会社を設立<br>■輸出を商社依存型から自社資本の販売会社方式へ転換                                                                                           | <b>海外販売網拡大とブランド認知向上</b><br><b>1980年以降</b><br>■欧州・米国などへモータースポーツ活動の場を拡大<br>■国際舞台での実績を通じて高性能ブランドとしての認知を獲得                                                                    | <b>海外生産拠点展開</b><br><b>1996年以降</b><br>■フィリピン、ベトナム、中国、タイ、インドへ生産・販売拠点を展開<br>■アジアを中核とする分散型グローバル生産体制を確立                                                                                          | <b>M&amp;Aによるグローバル展開加速</b><br><b>2016年</b><br>■オランダの農業・建設機械用タイヤ生産販売会社「Alliance Tire Group B.V.」（ATG）を買収                                                                                                              | <b>大型M&amp;Aを通じたOHT強化</b><br><b>2023年</b><br>■スウェーデンの農業機械・産業車両用タイヤを生産販売する「Trelleborg Wheel Systems Holding AB」（TWS）を買収<br><b>2025年</b><br>■グッドイヤー社の鉱山・建設車両用タイヤ事業を買収                           |

強み ①  
技術力  
(研究開発体制)

強み ②  
生産力

強み ③  
グローバル  
体制



## 培ってきた強み

横浜ゴムは新たな価値の創造に挑戦し、常に時代に先駆けて独自の領域を切り拓いてきました。100年以上にわたり培ってきた技術力、生産力、グローバルネットワークを活かし、これからも情熱と挑戦をエネルギーに時代と共に走り続けます。

### 強み ① 技術力 (研究開発体制)

#### 強みのルーツ

- 新たな価値の創造に挑戦し、常に時代に先駆けて独自の領域を切り拓いてきた、創業時から変わらない技術への探求心
- 過酷なモータースポーツの現場で培った高い運動性能と安全性を持つタイヤ開発技術ノウハウの蓄積

#### 強さの秘訣

- ボルシェ、BMW Mシリーズ、メルセデスAMGなど、世界の名だたるプレミアムカーへの納入実績が証明するトップクラスの性能と品質
- 1950年代から一貫して氷上性能向上を追求してきた高度なウィンタータイヤ技術

#### 強みの強化

- 欧州をはじめとする世界のプレミアムカーメーカーからの高い要求品質および開発期間短縮への対応
- AI活用フレームワーク「HAICoLab (ハイコラボ)」による開発プロセスのさらなる革新
- E+マーク (電動車対応) タイヤの展開を通じた、低電費に寄与する低転がり抵抗技術や静粛性向上など、EVに求められる性能に対応する技術の強化



EV専用ウルトラハイパフォーマンスサマータイヤ「ADVAN Sport EV」



「E+」マーク

### 強み ② 生産力

#### 強みのルーツ

- 「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する」という基本理念に基づき、創業時から進化を続ける生産体制

#### 強さの秘訣

- 乗用車用からOHTまで広くカバーするフルラインアップ生産体制
- 「ADVAN」などの高付加価値商品だけでなく、新興タイヤメーカーに対抗しうるスタンダード商品まで効率的に製造するコスト競争力
- 多品種小ロットから、大量生産までをカバーするフレキシブルな生産体制

#### 強みの強化

- 「1年工場」として早期立ち上げを実現した中国・杭州新工場や、Y-ATGチームのマネジメントノウハウを活用したメキシコ新工場を起点とした、新興国メーカーに対抗しうる低コスト・高効率生産の実現と、競争力のある商品を迅速に供給する体制の構築



中国・杭州の乗用車用タイヤ新工場

### 強み ③ グローバル体制

#### 強みのルーツ

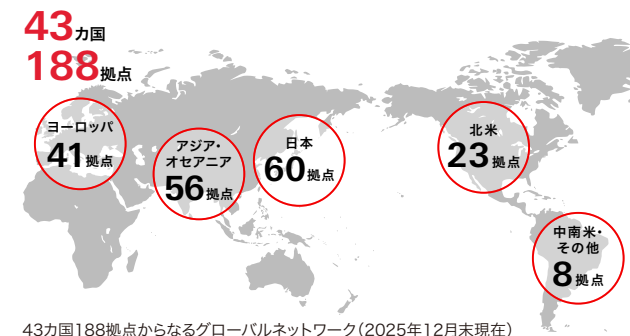
- 1980年代から地産地消の体制構築を進め、その後市場に近い地域にタイヤ研究開発拠点を設置することで、現地のニーズに合ったスピーディーな新商品投入を可能にしてきた歴史

#### 強さの秘訣

- 乗用車用からOHTまでを網羅し、世界のあらゆる顧客ニーズに応えるフルラインアップの商品構成
- 海外市場に精通したプロフェッショナル経営者への権限委譲による、地域特性に応じた戦略立案と迅速な意思決定

#### 強みの強化

- M&Aや既存工場の増産、新工場建設といった積極的な成長投資の継続による、グローバル市場における需要増に即応する供給ネットワークの強化
- 既存・買収拠点の整理統廃合を通じたグローバル生産体制の最適化と、バックオフィスの共用化などによるコスト競争力・資産効率の向上

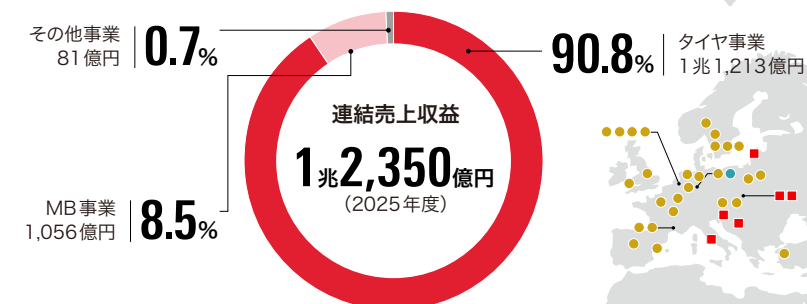


43カ国188拠点からなるグローバルネットワーク (2025年12月末現在)

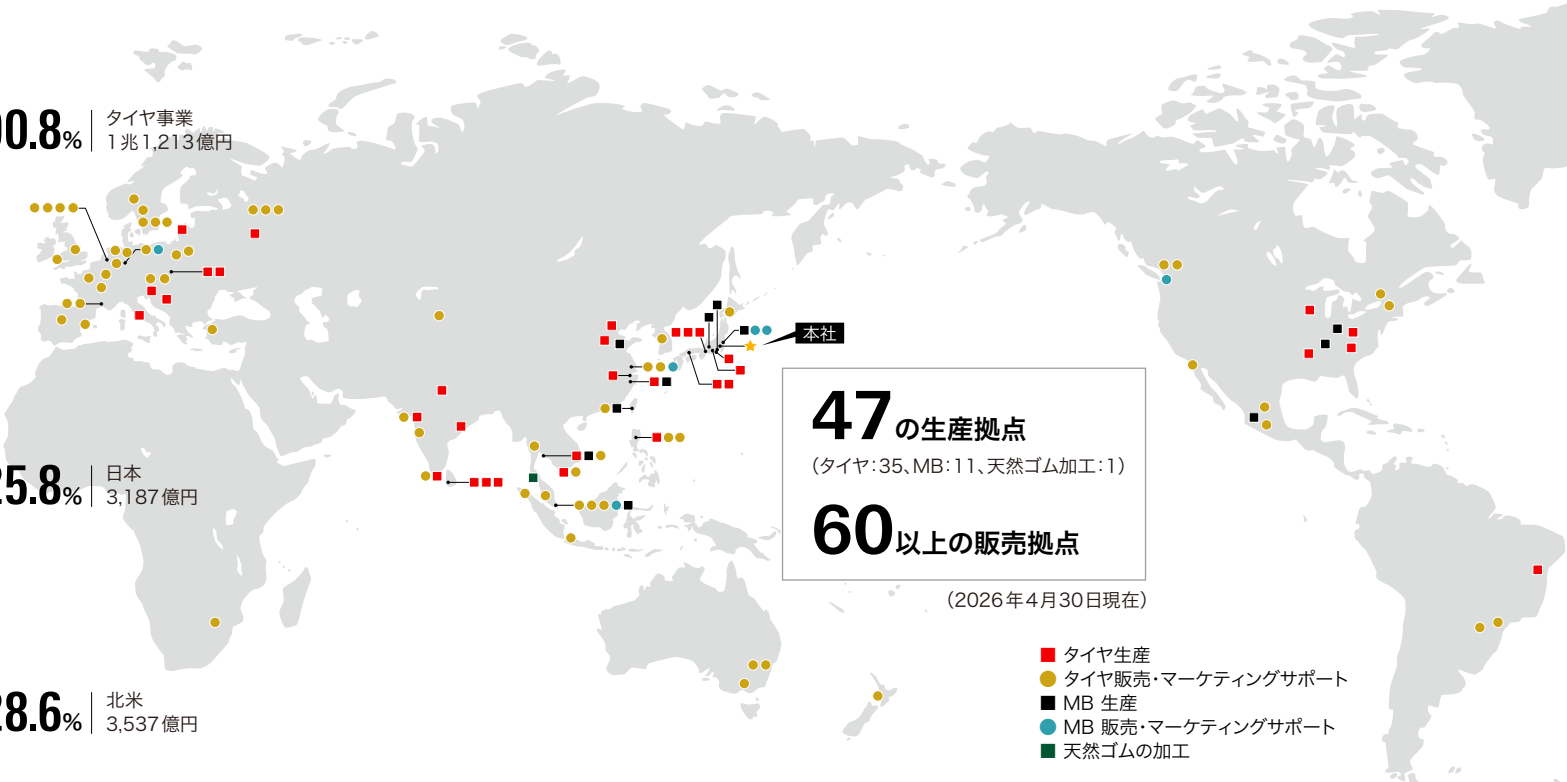
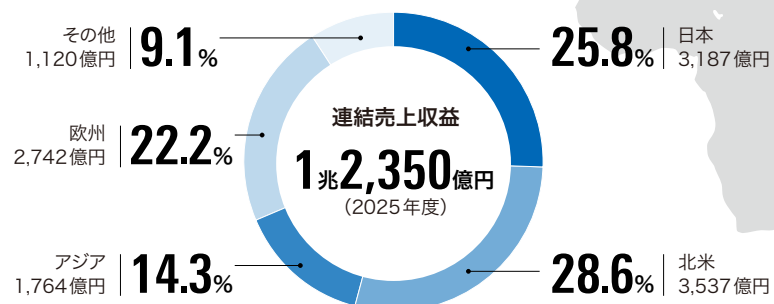
## At a glance 横浜ゴムの現在

横浜ゴムグループは、名だたるプレミアムカーの新車装着に選ばれる魅力あるタイヤ消費財事業、世界でも有数の生産財タイヤ事業、タイヤ事業で培った技術を活かしたMB・その他事業を強みに、グローバルに事業展開しています。

### 事業別売上収益



### 地域別売上収益



### 従業員数

**34,471**人  
(2025年12月末現在・連結)



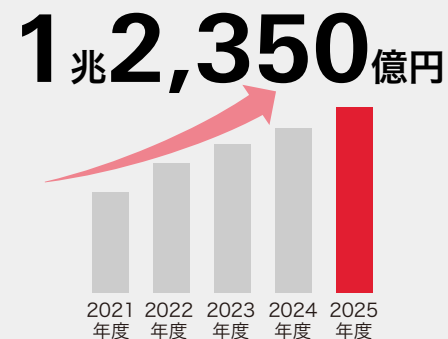
### 連結事業利益CAGR(年平均成長率)

**CAGR 30%**  
(2023 ~ 2025年)

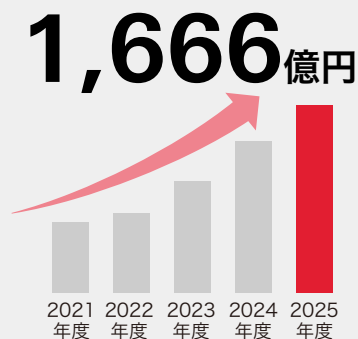
### 戦略投資額

**3,300**億円  
(2024 ~ 2026年計画)

### 連結売上収益



### 連結事業利益





## 事業と製品・ブランド

### タイヤ事業

#### タイヤ消費財

「高付加価値商品比率最大化」を掲げ、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ、SUV・ピックアップトラック用タイヤ、ウィンタータイヤの3つのカテゴリに注力し、「ADVAN」<sup>アドバン</sup>「GEOLANDAR」<sup>ジオランダー</sup>「ウィンタータイヤ」の高付加価値タイヤを中心に積極的に展開しています。



**ADVAN**

乗用車のポテンシャルを余すことなく引き出し、ハイレベルな走行パフォーマンスを実現するグローバルフラッグシップタイヤブランド「ADVAN」。



**GEOLANDAR**

「地球上のあらゆる道や大地を自在に走る」をコンセプトとした、SUV用タイヤブランド「GEOLANDAR」。



**iceGUARD**

豊富なラインアップと、独自のコンパウンド、パターン技術で高い氷雪性能を実現する冬用タイヤブランド「iceGUARD」。



**BluEarth**

基本性能のバランスを重視しながら、低燃費、ウェット性能、耐摩耗性を高め、街乗りからレジャーまで幅広い用途に応える低燃費タイヤブランド「BluEarth」。



新車装着タイヤとしてボルシェ、BMW、メルセデスAMG、LEXUSなど名だたるプレミアムカー、EVにウルトラハイパフォーマンスタイヤを供給しています。それは、私たちが追求してきた品質と技術力が、世界基準の信頼を得ている証です。



SUV・ピックアップトラック用タイヤブランド「GEOLANDAR」は、ニーズの多様化が進むSUV市場に対応するため、商品ラインアップ拡充を加速しています。

メルセデスAMGや  
BMW Mシリーズなどの  
世界有数のプレミアムカーの  
技術承認を多数取得



**ADVAN Sport V107**

世界有数のプレミアムカーに数多く装着されている「ADVAN Sport V107」

国内市場における  
ウェットグリップ  
性能グレード  
“a”のサイズ保有数



再生可能・  
リサイクル原料使用率

原料の**30.4%**



再生可能原料・リサイクル原料を46%<sup>※</sup>使用した「ADVAN」レーシングタイヤ(ドライ用)  
※ ドライ・ウェット用タイヤの平均値

#### タイヤ生産財

建設・産業車両用、農業・林業機械用タイヤなどのオフハイウェイタイヤ（OHT）、トラック・バス用タイヤ（TBR）を幅広く供給。世界有数の生産財タイヤのスペシャリティーとして、過酷な作業現場の安全性と生産性の向上に貢献しています。

オフハイウェイタイヤ（OHT）



**YOKOHAMA**

**GOODYEAR**  
DIF (DIP) 2024

**MAXIMO**  
Cultor C

**ALLIANCE**  
GALAXY  
PRIMEX

**AICHI TIRE**

トラック・バス用タイヤ（TBR）  
小型トラック用タイヤ（LTR）



**YOKOHAMA**

低燃費、耐摩耗性、耐久性の基本性能だけでなく、EV車両に求められる耐荷重性能を向上させたトラック・バス用タイヤブランド。

ベーシックからスタンダード、プレミアムまで、すべてのカテゴリにおいて商品をラインアップし、農機や鉱山、建設現場などで使用される車両の足元を強く支えるオフハイウェイタイヤブランド。



国内外の農場におけるあらゆる用途に対応した農業機械用タイヤを供給し、農作業全般の生産性向上に寄与しています。



安全運行・環境対応・コスト削減・効率化を追求したトラック・バス用タイヤで、これからの物流新時代に貢献します。

農業機械用タイヤ（AG）

世界シェア

**No.1**

※ ランキングは  
当社調べ



産業車両用タイヤ（ID）

世界シェア

**No.2**

※ ランキングは  
当社調べ



オフハイウェイタイヤ（OHT）

世界シェア

**No.3**

※ ランキングは  
当社調べ



OHT：農業・林業機械用、建設・鉱山車両用、産業・港湾車両用タイヤなどの総称

## 事業と製品・ブランド

## MB(マルチプル・ビジネス)事業

建設機械、各種工作機械向けの高圧ホース、自動車用ホース配管、コンベヤベルト、海洋製品、航空部品など、幅広い製品を取り扱っています。長期にわたり世界的に重要な役割を果たし、自動車、石油、ガス、鉱業、建設、航空など、さまざまな産業の発展に貢献しています。



**Versatran**

海外市場向け油圧用高圧ホースブランドとして、主力3シリーズを統合し誕生しました。商品性能を大きく向上させ、過酷な環境に対応した商品を展開しています。

**HAMAHEAT**

国内外で広く認知されているコンベヤベルトブランドの一つです。鉄鋼、セメント業界を中心に評価されています。

**Seaflex**

オイルメジャーをはじめ世界各国のユーザーから高品質が評価されているマリンホースの世界トップブランドです。



## PRGR(プロギア)事業

PRGR(プロギア)ブランドのゴルフ用品を生産販売しています。



**PRGR**

ゴルフを科学的な視点から捉え、業界初「ヘッドスピード理論」を提唱。多数のヒット商品を世に送り出し、ゴルフファースから40年にわたって支持され続けています。



**RS DUO**

さまざまな革新的技術により、「ゴルフの楽しみ」「ゴルフのウレシサ」を体験していただく商品を開発しています。

## Column

## ブランドコミュニケーション

## YOKOHAMA ロゴにこめられた思い

YOKOHAMA ロゴの先頭を彩る赤いマーク「Performance Y」は情熱を結集し、挑戦と先駆けによって新たな感動を創造し続ける企業姿勢を表しています。

右上に向かって伸びるラインで、常に成長し最先端で躍進を続ける企業でありたいという強い意志を、赤色で社員のエネルギーと燃える情熱を表現しました。

また、ラインの結合は多分野、そしてグローバルに事業を展開する中で、それぞれの力を結集させるチームワークを象徴しています。



## モータースポーツとYOKOHAMA

レースやラリーなどの幅広いモータースポーツに参戦するYOKOHAMA。国内外で競技用タイヤの供給を行い、各カテゴリーにおいて輝かしい戦績を残しています。過酷なレース環境で極限の安全と性能を磨き、その技術を「ADVAN」や「GEOLANDAR」などの市販用タイヤへフィードバックしています。

モータースポーツの限界へ挑戦し、勝利する

ことが、強固なグローバル認知度の確立とYOKOHAMA ブランドの圧倒的な信頼性につながっています。



## プレミアムカーとYOKOHAMA

欧州をはじめとする世界的なプレミアムカーの足元を、YOKOHAMA ブランドのタイヤが支えています。

数々の名車に新車装着される実績は、厳しい要求をクリアする高い技術力と品質の証です。

この確かな評価が、市販タイヤ市場においても高品質で信頼できるYOKOHAMA ブランドとしての評価につながっています。

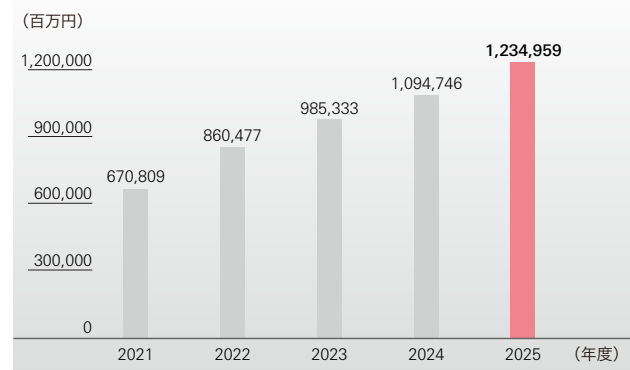




## 財務・非財務ハイライト

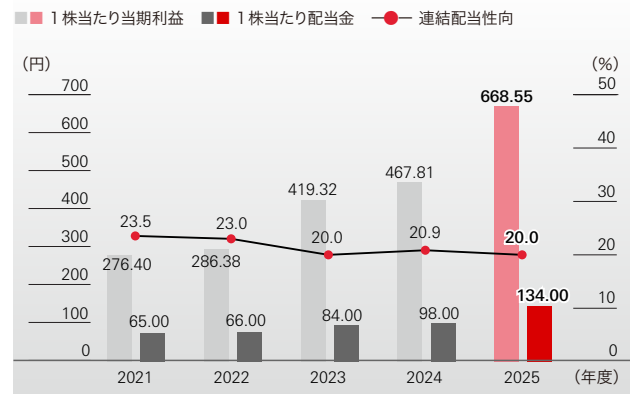
### 財務ハイライト

#### 売上収益



売上収益は、タイヤ消費財において新規納入の拡大やプレミアムカーへの装着増により新車用が前期を上回ったほか、市販用も高付加価値商品の販売が伸長、さらに、買収したグッドイヤー社のOTR事業も寄与したことから、1兆2,349億59百万円(前年度比12.8%増)となり、5期連続の増収かつ過去最高の業績を更新しました。

#### 1株当たり当期利益／1株当たり配当金／連結配当性向※2

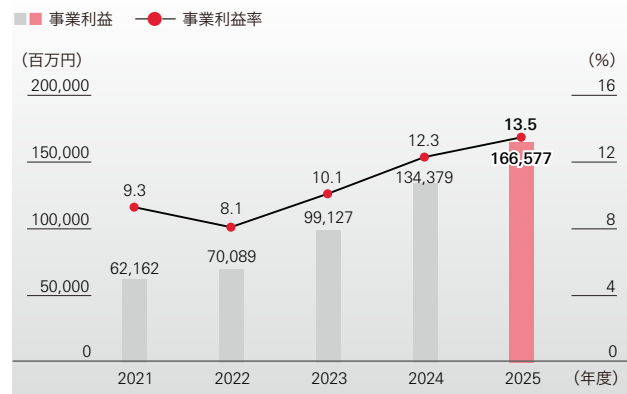


1株当たり当期利益は、前期比200.74円増の668.55円となりました。1株当たり配当金は前年度比36円増配の134円、連結配当性向は20.0%となりました。

(注) 2021年12月期の1株当たり当期利益と連結配当性向は、本社とハマタイト事業の売却という特殊要因を除いた金額で算出しています。

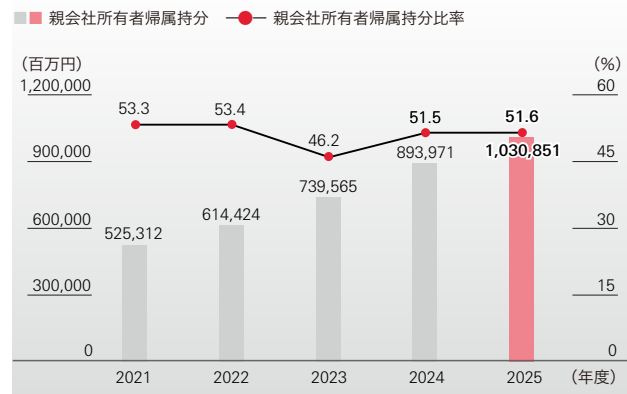
※2 連結配当性向＝1株当たり配当金／1株当たり当期利益

#### 事業利益／事業利益率



事業利益は、グッドイヤー社OTR事業連結に伴う一過性費用を計上した一方、タイヤ消費財での高付加価値商品等の販売増、MB事業の収益性改善や構造改革などの内部努力が寄与し、1,665億77百万円(前年度比24.0%増)と大幅な増益となり、5期連続の増益かつ過去最高の業績を更新しました。事業利益率は前年度に引き続き10%を超え、前年度比1.2ポイント増の13.5%となりました。

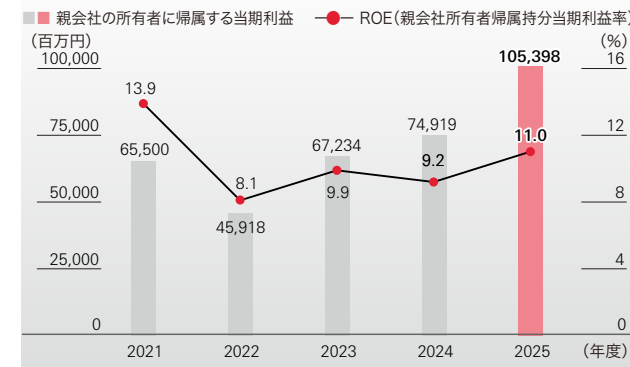
#### 親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率※3



親会社所有者帰属持分は、利益剰余金ならびにその他の資本の構成要素の増加により、前年度末比1,368億80百万円増の1兆308億51百万円となりました。親会社所有者帰属持分比率は、前年度比0.1ポイント増の51.6%となっています。

※3 親会社所有者帰属持分比率＝親会社所有者帰属持分／資産合計×100

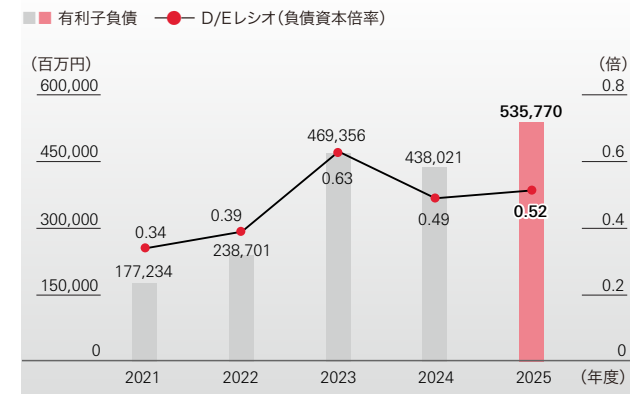
#### 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)※1



親会社の所有者に帰属する当期利益は、各事業の伸長や収益性改善が寄与し、1,053億98百万円(前年度比40.7%増)となり、過去最高の業績を更新しました。ROEは前年度比1.8ポイント増の11.0%となり、2026年度の中期目標である10%を前倒しで達成しました。

※1 ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)＝親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社所有者帰属持分(前期・当期の平均)×100

#### 有利子負債／D/Eレシオ(負債資本比率)※4



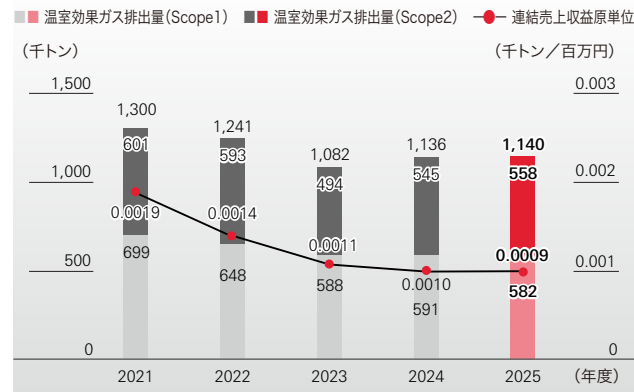
有利子負債は、前年度末比977億49百万円増の5,357億70百万円、当社グループの総資産に占める有利子負債の割合は、26.8%(2025年12月31日現在)となりました。D/Eレシオ(負債資本比率)は、0.03ポイント増の0.52倍となっています。

※4 D/Eレシオ(負債資本比率)＝有利子負債／親会社所有者帰属持分

## 財務・非財務ハイライト

## 非財務ハイライト

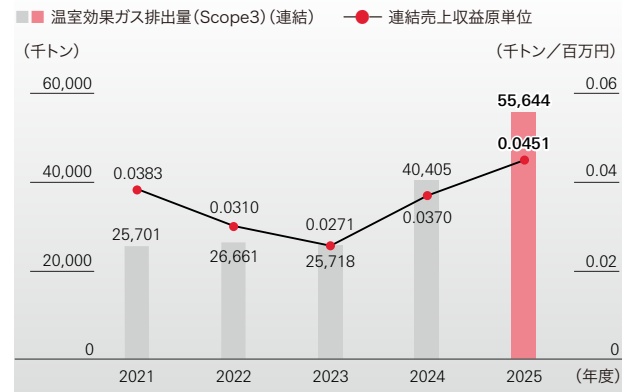
## 温室効果ガス排出量 (Scope1・2) (連結)



2025年度の温室効果ガス排出量 (Scope1・2) は、日本ジャイアントタイヤ (NGT) を集計範囲 (バウンダリー) に追加した影響などにより、前年度比で Scope1 が2.3%、Scope2 が0.4% 増加しました。一方で、Scope1・2の売上収益原単位は前年度比でわずかに改善しています。

(注) 2021～2023年度の温室効果ガス排出量 (Scope1・2) の実績には、買収前の Yokohama TWS (Y-TWS) の排出量を含みます。

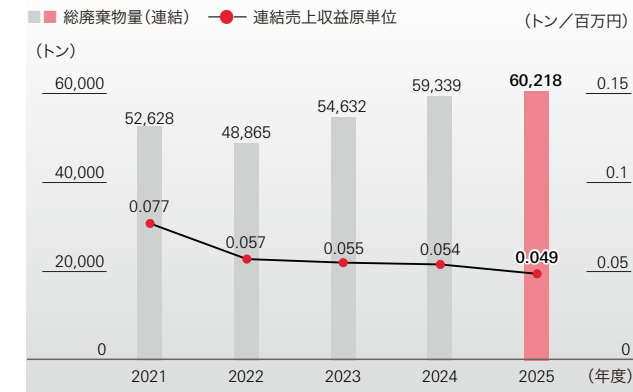
## 温室効果ガス排出量 (Scope3) (連結)



2025年度の温室効果ガス排出量 (Scope3) は、NGTのバウンダリー追加に加え、Y-TWSの категория 11 (製品の使用) の算出方法を見直した影響などにより、前年度比で37.7%の増加となりました。その結果、Scope3の売上収益原単位についても前年度比で22.1%悪化しています。

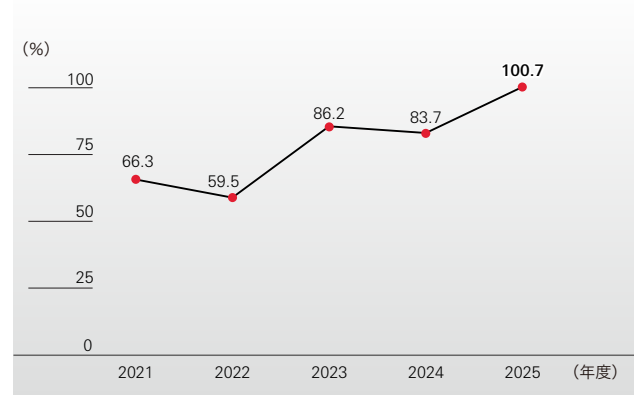
(注) 2021～2023年度の温室効果ガス排出量 (Scope3) および売上収益原単位の実績には、買収前の Y-TWS の排出量を含んでいません。また、カテゴリー 8、13、14 に該当する排出実績はありません。

## 総廃棄物量 (連結)



2025年度の総廃棄物量は、NGTをバウンダリーに追加した影響などにより前年度比で1.5%増加したものの、売上収益原単位については10.0%改善しています。

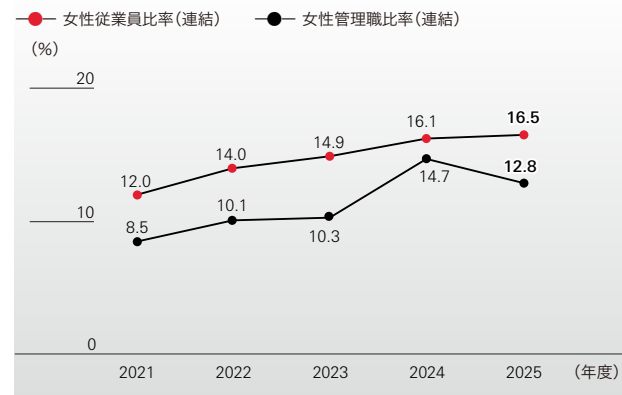
## 男性育児休業取得率 (単体)



2025年度の男性育児休業取得率は、取得率100%を目指して全社的に取得推奨を実施した結果、100.7%を達成しました。

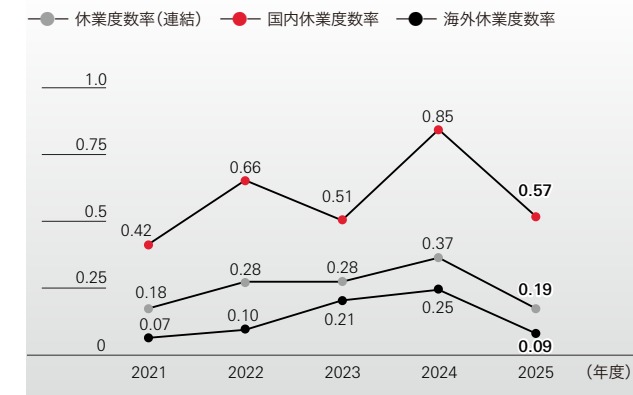
(注) 女性活躍推進法の規定に基づき算出。育児休業の取得時期が年度をまたぐ従業員が含まれるため、取得率が100%を超える場合があります。

## 女性従業員比率 (連結) / 女性管理職比率 (連結)



2025年度の女性従業員比率は前年度比0.4ポイント増加の16.5%となった一方で、女性管理職比率は前年度比1.9ポイント低下の12.8%となりました。

## 休業度数率 (連結)



グローバルで休業度数率の低減に向けた取り組みを継続した結果、2025年度は国内・海外ともに休業度数率が改善し、連結休業度数率は前年度比0.18改善の0.19となりました。



## CEOメッセージ

「タイヤ事業の大戦略(グランドデザイン)」のもと、

「Best Alternative戦略」の推進により

他社を上回る成長を実現

2025年度は過去最高業績を更新するとともに、  
将来の持続的成長に向けた構造改革と  
成長投資をさらに前進させた1年となりました。

代表取締役会長兼CEO  
山石 昌孝



### 5年連続の過去最高業績を達成

2025年度は、国内では米国関税引き上げの影響はあったものの、エネルギー価格低下などのコスト減を背景に全体としては底堅い推移となりました。一方で海外では、米国での個人消費を中心とした景気減速、欧州での関税引き上げによる外需不振、中国における内需減速に加え、中国新興メーカーの台頭による競争激化など、楽観を許さない状況が続きました。

しかし、そうした厳しい環境の中にあっても、2025年度の実績は、売上収益が1兆2,350億円(前年度比1,402億円増)、事業利益が1,666億円(同322億円増)、当期利益が1,054億円(同305億円増)となりました。これにより、5年連続の増収増益・過去最高を更新いたしました。また、2025年8月に上方修正した公表値に対しても、事業利益で136億円、当期利益で174億円を上回る結果を収めています。

私が社長に就任したのは2017年ですが、就任前年の2016年度との比較では、売上収益は2.1倍、事業利益は3.9倍に拡大し、ROEも中期経営計画の目標10%を上回る11.0%を達成いたしました。この結果、当社の事業規模はタイヤ業界で世界第6位<sup>※1</sup>、国内第2位<sup>※2</sup>へと上昇しており、市場環境に左右されず、着実に他社を上回る成長を遂げることができたと考えています。

※1 タイヤ事業 売上収益ランキング(横浜ゴム調べ)

※2 全社(タイヤ・MBその他)売上収益ランキング(横浜ゴム調べ)

## CEOメッセージ

### 「Best Alternative戦略」が成長を牽引

他社を上回る成長は、10年以上にわたり一貫して推進してきた「タイヤ事業の大戦略(グランドデザイン)」の成果だと捉えています。

現在の世界のタイヤ市場は、乗用車用タイヤなどの「消費財」と、トラック・バス用、農業機械用タイヤなどの「生産財」の2つに分かれており、1ドル=152円換算で、それぞれが約15兆円とほぼ同じ市場規模になっています。そのうち、生産財は、トラック・バス用タイヤが約9兆円、OHT(オフハイウェイタイヤ)が約6兆円となっています。

当社は、2016年のATG※3、2023年のTWS※4、そして2025年2月のグッドイヤー社 OTR※5 事業の買収を通じ、消費財と生産財の比率を世界市場と同じ 1:1 としました。これらの買収事業はいずれも高いEBITDAを有し、投資規律に合致する上、買収後の適切な投資と経営改善により、一度も減損を計上することなく、着実に成果を上げてきています。その結果、当社は「OHTの会社」として認知・定義されていますが、近年の「Hockey Stick Growth(うなぎ昇りの成長)」を力強く牽引しているのは、買収した OHT 事業以上に既存タイヤ事業の成長であるのが事実です。

「大戦略」が本質的に目指したのは、Tier1のトップメーカーに並ぶ商品ラインアップを揃えることで、彼らに代わって選ばれる「Best Alternative(最善の選択肢)」となり、全品種での増収増益を達成することです。

2025年2月のグッドイヤー社 OTR 事業買収によって商品のフルラインアップ化が完成し、業界で唯一、Tier1トップメーカーに並ぶ商品ラインアップを実現し、彼らの「Best Alternative」としての地位を確立することができました。これにより、「さまざまな品種のタイヤを1社からまとめて仕入れることで、複数社に発注する手間を省き、インセンティブの金額を増やしたい」という主要市場の販売先の約6割を占める独立系のタイヤディーラーのニーズに応えることができる数少ないタイヤメーカーとなり、買収してきたOHTのみならず、既存の乗用車用タイヤ、トラック・バス用タイヤも含め引き合いが大きく増加しています。その結果、2016年度との比較では、M&Aにより成長したOHT事業の事業利益が334億円の増益であるのに対し、既存のタイ

ヤ事業は874億円の増益を達成しました。

一方で、M&Aのシナジーによるコスト競争力の向上も増収増益に寄与しています。中国新興メーカーが世界の生産量の約半分を占めるようになり、激しい価格競争が繰り広げられている「レッドオーシャン」市場を勝ち抜くため、買収したATGの低コスト生産モデルを既存事業へ応用するとともに、M&Aによるスケールメリットを活かした調達・物流の効率化を推進してきました。TWS 買収に伴うシナジーの創出も当初の計画を上回るペースで進捗しており、2027年に5,000万米ドルとしていた目標を1年前倒しし、2026年度には約6,000万米ドルの刈り取りを見込んでいます。

※3 Alliance Tire Groupの略称。オランダの農業・建設機械用タイヤ生産販売会社。

※4 Trelleborg Wheel Systems Holding ABの略称。スウェーデンの農業機械・産業車両用タイヤ生産販売会社。

※5 Off the Road Tireの略称。鉱山・建設車両用タイヤ。

### 成長痛を乗り越える構造改革を断行

中期経営計画「YX2026」の最終年度となる2026年度において、最大の経営課題は「絶対に次世代に負の遺産を残さない」ための構造改革の断行です。M&Aによって急拡大した組織が抱える「成長痛」を克服し、持続的な成長基盤を確固たるものにするため、聖域なき改革を推進しています。

その一環として、米国バージニア州のセーラム工場の閉鎖を前倒しで決定したほか、OHT事業においてもプラハ(チェコ)やスパルタンブルグ(米国)の工場閉鎖を決断しました。これにより、高コスト・低効率拠点の抜本的なグローバル再編を急ピッチで進めていきます。

一方で、新興国メーカーの圧倒的なコスト競争力に対抗するため、未来への投資は継続していきます。中国の杭州では、市場競争力の高い工場を1年間で立ち上げる「1年工場」に挑戦し、当初計画を1カ月前倒しして2025年11月に試作タイヤの生産を開始しました。また、メキシコにおいても、Y-ATGのマネジメントノウハウを活用した新工場を建設中です。2026年後半の試作開始、2027年の量産開始を目指し、低コストかつ高効率な生産体制の実現に向けた取り組みを継続していきます。

### 成長投資と株主還元の両立を推進

基本方針として、成長投資と株主還元のバランスを重視した事業運営を行っていきます。中期経営計画「Yokohama Transformation 2026(YX2026)」当初のキャッシュイン計画に対し、政策保有株式や土地などの資産売却を計画以上に進めることで、成長投資と株主還元の原資となるキャッシュフローを創出していく考えです。これにより、M&Aなどの成長投資を行っても、当初計画した株主還元に対し、総額180億円を増額するなど、成長投資と株主還元の両立を図っています。

「Hockey Stick Growth(うなぎ昇りの成長)」に向けた積極的な戦略投資としては、持続的な利益成長を実現するため、M&Aや中国・メキシコでの新工場建設といった大型案件に優先的にキャッシュを振り向けています。同時に、自己資本比率50%を目安とする財務規律をしっかりと維持し、健全性を確保しながら投資を継続します。

株主還元については、当社のこれまでの基本方針として、2022年までは外部環境に関わらず安定配当を行い、2023年以降は配当性向20%としてきました。今後は、成長投資の成果によるさらなる収益性向上が見込まれるため、2026年度の還元目標を「配当性向30%、総還元性向30%以上」へと上方修正しました。利益成長に伴う着実な増配を目指しており、2026年度の配当は前年比38円増配の1株当たり172円と、6期連続の増配を計画しています。さらに、自己資本比率が目安の50%を超過する場合など、株主資本や剰余金の状況に応じて、機動的な自社株買いなどの追加還元策も検討していきます。





## CEOメッセージ

### 次期中計でも「Hockey Stick Growth」を継続

企業の使命は企業価値を持続的に高めることです。そのためには常に増収増益を達成し続けなければなりません。当社は、この目的を果たすため10年以上にわたり大戦略を推進し、「Best Alternative戦略」を各地域・事業で展開しています。次期中期経営計画「YX2029」においても、目新しいものを追うのではなく、企業本来の目的に合った経営計画を継続していくことが肝要です。

2027年度からスタートする「YX2029」でも「Hockey Stick Growth」の増収増益を続けるため、我々が強みとする既存事業のさらなる「深化」と、100年に一度の大変革期である市場変化を捉える「探索」という2つのアプローチを徹底して進めていきます。

具体的には、少子高齢化や新興メーカーの台頭といった将来の市場変化を見据え、各地域の実情に即した独自の事業戦略を策定し、着実に実行していきます。また、市場の周期性（景気変動）に対する耐性を備えたOHT事業戦略の構築や、MB（マルチプル・ビジネス）事業等における従来のビジネスモデルからの抜本的な脱却を図ります。

あわせて、原材料費や加工費のさらなる削減に向けた詳細な計画を遂行することで収益力を強化し、成長投資と並行して、ステークホルダーの皆さまへの継続的かつ積極的な利益還元を行っていく所存です。株主還元につきましては、次期中期経営計画の最終年となる2029年に配当性向40%を目指すなど、長期的な企業価値の向上に努めていきます。

### 実効性を重視したガバナンス改革へ

2025年3月より、取締役の員数を15名（うち社外取締役7名）から12名（うち社外取締役6名）へと見直し、徹底した議論と意思決定の迅速化を図る体制へと変更しました。

また、役員人事・報酬委員会については、構成メンバー5名のうち過半数となる3名を社外取締役としていますが、2026年3月27日以降は、新たに同委員会の委員長も社外取締役（河野 宏和 社外取締役）に担っていただく体制へと変更し、ガバナンスの実効性をさらに高めてまいります。



### サステナビリティと収益性の両立を追求

企業活動においてサステナビリティの追求は不可欠ですが、過剰な環境投資によって次世代に負担を負わせることは避けるべきと考えています。環境投資においても通常の投資回収規律を厳格に遵守し、コスト削減や持続的成長につなげる「サステナビリティと企業収益の両立」が当社の基本方針です。

温室効果ガス（GHG）排出量については、2019年度比で2026年度に30%削減、2030年度に40%削減、2050年度のネットゼロを目標に掲げており、既存工場での排出量は着実に削減が進んでいます。一方で、「Hockey Stick Growth」に向けたM&Aや既存工場の増産、新工場建設といった積極的な成長投資が続くため、排出量の総量は2029年から2030年頃までは一時的に増加していく見通しです。これについては、次期中期経営計画において新たな目標を策定し、

事業成長と環境負荷低減の両立を目指します。

また、生物多様性の保全においては、従業員が生産拠点の敷地内で苗木の育成や植樹を行う「YOKOHAMA千年の杜」活動や、従業員による生産拠点周辺の環境影響調査からスタートした生物モニタリングや保全活動が評価され、2026年3月までに国内生産拠点5拠点が国の「自然共生サイト」に認定されました。これは、生産拠点の持続可能性向上と地域の生物多様性保全を両立した活動の成果であると受け止めています。

## CEOメッセージ

### 人材とグローバル経営基盤を進化させる

私は、数ある投資の中でも「人への投資」が最も高い効果を生み出すと考えています。なかでも、現在の「Hockey Stick Growth」を一時的なものに終わらせず、次世代へと確実につないでいくためには、経営を担うリーダーの育成が不可欠です。そのため、「次世代経営者サクセッションプラン」として、各役員の後継者候補を指名し、社外の知見も踏まえた育成計画を策定しています。将来を担う部課長クラスに対するEMBA等の経営教育や、海外のプロフェッショナル経営者の下での研鑽など、インプットと実践の両面から次世代経営者を育成しています。

DX人材の育成については、事務・技術系従業員の10%をDXリーダーとして育成するという目標に向け、実践的な「DXリーダー育成プログラム」を実施してきました。2026年度からは「社内DX認定制度」を導入して全社のDXレベルを可視化し、実効性のある推進体制と全社的なDX人材づくりの強化を目指します。

女性の活躍推進についても、約12年前に一般職を廃止して管理職を目指す総合職へ転換して以降、登用の母数拡大を図ってきました。2025年12月末現在で課長以上の女性管理職比率は3.5%ですが、次期管理職候補である係長クラスの女性比率は18.9%、早期登用で管理職への配置が可能な主任クラスの女性比率は43.3%となっており、多様性の底上げに向けた土台が着実に形成されています。

また、2024年度の従業員エンゲージメント調査において課題であった「生産現場における戦略の浸透不足」についても、組織内の対話を強化した結果、2025年度は「YX2026」の戦略浸透度のスコアが大幅に改善し、生産部門と事務・企画部門間のギャップも大幅に縮小しました。今後も、従業員一人一人が戦略を深く理解し、意欲を持って活躍できる組織づくりを進めていきます。

グローバルマネジメント体制についても、経営の進化を加速させています。従来のように日本本社から経営トップを送るのではなく、各地域の市場に精通した海外のプロフェッショナル人材に権限を委譲する体制へと移行しており、これが近年の既存事業の伸長や業績向

上に直結しています。幹部層に対しては「成果主義」を徹底し、コミットメントに対する達成度のみで評価する欧米型の制度を導入しています。あわせて、買収したATGやTWSが持つ厳格なガバナンス体制を取り入れつつ、月次の経営会議などを通じて本社が適切にグリップを効かせる体制を構築しています。こうした人材と体制の進化を両輪として、さらなる企業価値向上を目指してまいります。

### ステークホルダーへのメッセージ

これまで横浜ゴムは、「Hockey Stick Growth」の実現に向け、M&Aや生産能力増強など、将来の成長に向けた積極的な投資を継続してきました。そして現在、その「種まき」の多くが実を結び始めています。

市場環境が大きく変化する中であっても、当社は「Best Alternative 戦略」を軸に、他社を上回る成長と収益性の向上を目指してまいります。今後も、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続ける企業でありたいと考えています。

「YX2026」の実現に向けて

「深化×探索」を推進し、

世界市場に挑み続ける





## タイヤ事業の大戦略(グランドデザイン)

既存事業を深掘りする「深化」と新市場を創出する「探索」を同時に行う「両利きの経営」を推進。10年以上にわたる大戦略により、「Best Alternative(最善の選択肢)」としての地位を確立し、持続的な増収増益を実現しています。

### タイヤの世界市場

世界のタイヤ市場は、乗用車用タイヤなどの「消費財」と、トラック・バス用や農業機械用タイヤなどの「生産財」に大別され、それぞれ約15兆円とほぼ同等の市場規模を有しています(1ドル=152円換算での試算)。そのうち、生産財はトラック・バス用タイヤ(TBR)が約9兆円、オフハイウェイタイヤ(OHT)が約6兆円を占めています。

タイヤ消費財市場は、近い将来、全世界の生産量の約半分を中国新興メーカーが占めると見込まれる厳しいレッドオーシャンです。同様に、生産財のTBR市場においても、中国メーカーが世界の生産量の約半分を占めており、激しい競争環境にあります。

一方OHT市場は、各カテゴリーの規模が相対的に小さいわりに要求される商品数が膨大であるため、参入障壁が高くプレイヤーが収斂しており、収益性の高いブルーオーシャンとなっています。

### 横浜ゴムのタイヤ事業戦略

当社は増収増益の実現に向け、10年以上にわたりタイヤ事業の大戦略を推進してきました。相次ぐM&Aにより、自社の消費財と生産財の売上比率を世界市場と同じ「1:1」へと変革し、Tier1トップメーカーに並ぶ商品ラインアップを完備しました。

この戦略の本質的な目的は、主要顧客である独立系タイヤディーラーにとっての「Best Alternative(最善の選択肢)」となり、全品種での増収増益を達成することにあります。

近年の当社の「Hockey Stick Growth(うなぎ昇りの成長)」は、買収したOHT事業以上に、既存タイヤ事業の成長によるところが大きいのが事実です。

M&Aという手段によって構築した真のフルラインアップ体制が、既存事業を含むグループ全体の成長を力強く牽引しています。



※ 当社推定：為替1ドル152円での試算

## タイヤ事業の大戦略(グランドデザイン)

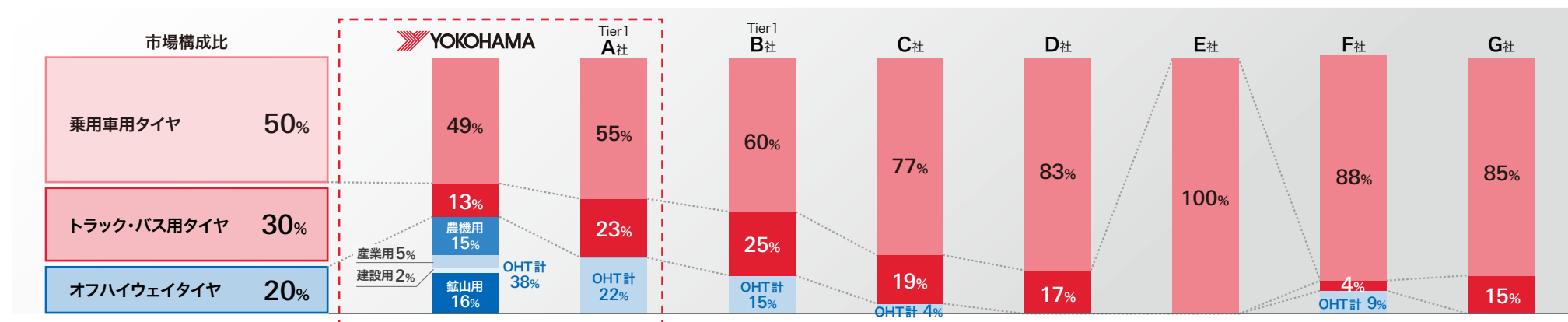
### タイヤ事業の大戦略が実現した「Best Alternative(最善の選択肢)」

当社の主要市場における販売先の約6割を占めるのは、特定のメーカーに属さない独立系タイヤディーラーです。彼らは発注・物流・在庫管理の効率化を極めて重視しており、乗用車用からトラック・バス用、さらには農業・建設機械用といった生産財まで、多品種を1社からまとめて仕入れることを強く求めています。

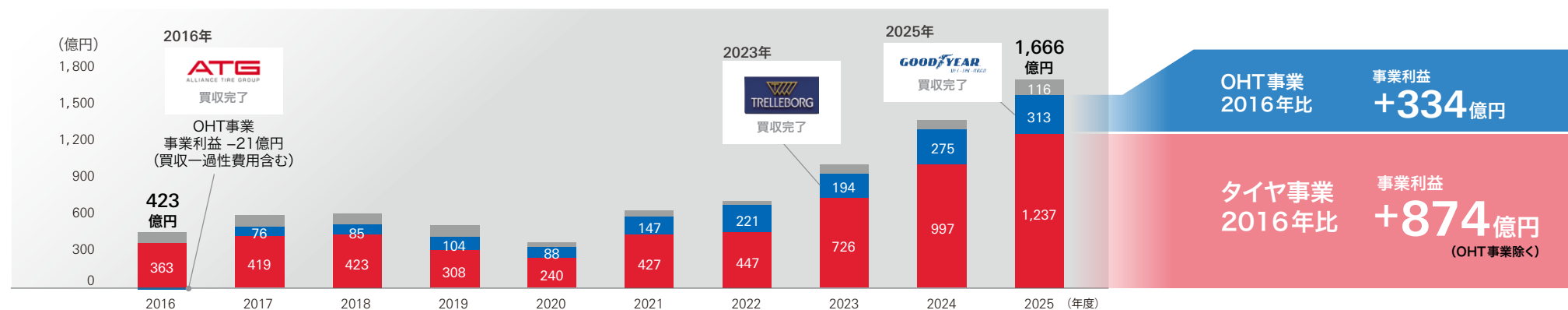
当社は、長年にわたる大戦略の実行と相次ぐM&Aによって、世界中のあらゆる現場のニーズに応えるフルラインアップ体制を完成させました。これにより、ディーラーにとって「横浜ゴムに頼めば、あらゆる品種で高

品質な製品がすべて揃う」という、唯一無二の「Best Alternative」としての地位を確立しました。この独自のポジションは、競合他社が容易に模倣できない強力な参入障壁となっています。単なる製品供給にとどまらず、ディーラーのビジネス全体の効率化に貢献することで、新規顧客の獲得と既存取引の深化を同時に実現しました。結果として、買収した事業のみならず、既存のタイヤ事業を含む全品種での増収増益のモメンタムを力強く支えており、これこそが大戦略によって導き出された最大の成果と言えます。

### Best Alternative: ※業界で唯一 Tier1 Topメーカーに匹敵する商品ラインアップ



### 事業利益成長(2016年～2025年)

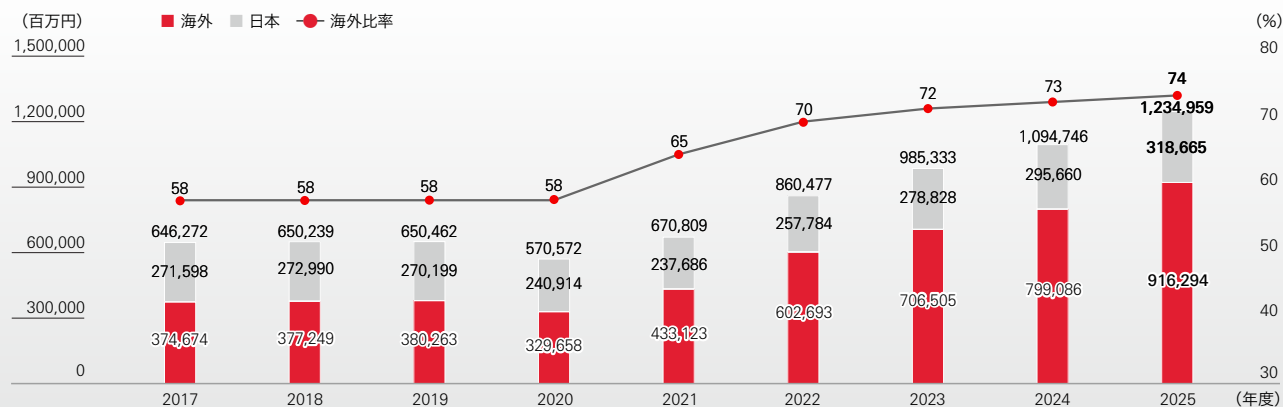




## タイヤ事業のグローバル戦略

横浜ゴムグループは、北米、中国、欧州の各市場において、タイヤ消費財と生産財の優れた技術力とブランド訴求により、独自のグローバル戦略を展開しています。地域に精通したローカル人材を中心とした経営体制でさらなる成長を目指します。

### 海外売上収益・比率の推移



※ 2020年度実績には2021年11月に譲渡したハマタイト事業の実績が含まれています。

### 地域の多様な強みから生まれるグローバル成長

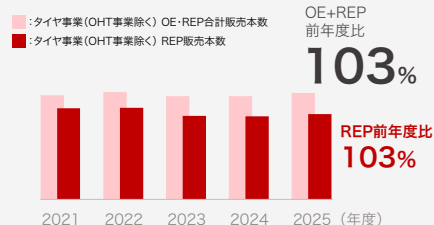
当社グループは、2016年のATG買収以降、M&Aを積極的に推進することで事業規模を拡大し、2025年にはグッドイヤー社の OTR 事業の買収を完了させました。これにより、グローバル市場におけるプレゼンスは一段と強固なものとなりました。海外売上収益比率が7割を超える中、タイヤ事業における地域別・販路別の詳細な分析と改善活動を継続し収益性の向上を目指すとともに、ローカルプロフェッショナル経営者を積極的に登用し、権限を委譲することで、各地域特性に応じた戦略を遂行していきます。

## 北米事業



**Jeff Barna**  
専務執行役員

### 販売実績本数推移(OHT事業除く)



OE:新車装着用タイヤ REP:補修・交換用タイヤ

北米事業は、タイヤ事業の利益面での最大の貢献販路として牽引役を果たしています。補修・交換用タイヤ市場を中心に、高品質とリーズナブルな価格により Tier1 ブランドからのトレードダウンの受け皿としての地位を確立、大手小売の優良顧客との関係を強化して販路を拡大しつつ、米国北東部などシェアの低い地域を重点的に攻略する計画です。

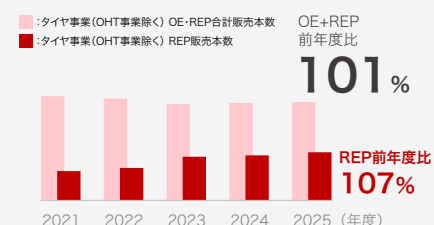
商品戦略では、拡大が期待される CUV/SUV 向け「GEOLANDAR」を成長軸と位置づけ、未舗装道路用のオフロード市場での商品認知を活かして市街地走行用のオンロード市場での一層の拡販に取り組みます。さらに、メキシコ新工場の建設(2027年量産開始)と既存工場の再編により生産体制を最適化し、乗用車用タイヤのコスト競争力を高めます。

## 中国事業



**范明**  
常務執行役員

### 販売実績本数推移(OHT事業除く)



OE:新車装着用タイヤ REP:補修・交換用タイヤ

中国事業は、外資系タイヤメーカー No.1 の地位確立を掲げ、グループ全体の成長を牽引しています。現在の中国市場は、国内経済への先行き懸念はあるものの、政府の支援策や農村部でのモータリゼーション進展により、自動車の生産・販売台数は増加する見通しです。

当社は日系自動車メーカーの減産をカバーすべく、中国現地自動車メーカー(COE)向けの開発・販売を強化するとともに、販路構造の再構築を通じて補修用タイヤの販売増に努めています。

2025年度には、これら販売拡大を支える供給基盤として杭州に新工場を立ち上げ、現地の供給能力を大幅に増強しました。今後も、開発機能の現地化とリードタイム短縮を徹底し、現地のニーズに即応した商品を迅速に投入していく計画です。

## タイヤ事業のグローバル戦略

### 欧州事業



**Gregorio Borgo**  
常務執行役員

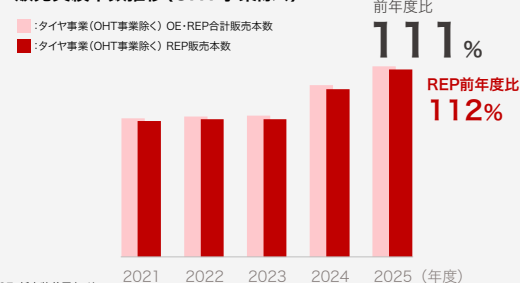
欧州は横浜ゴムのタイヤ事業において最も急成長している地域であり、2025年度の販売本数は前年度比111%となり、日本市場とともにグローバル全体の販売増に貢献しています。既存顧客に対するハイインチタイヤなどの高付加価値商品の販売強化により、顧客当たり販売金額は2021年度比で2.6倍となりました。

今後はハイインチタイヤとトラック・バス用タイヤの拡大に注力するとともに、ポルシェ、BMW Mシリーズ、メルセデスAMGなどのプレミアムカーやEV向けの新車装着にフォーカスします。

加えて新商品「ADVAN WINTER」などの投入により一層事業の拡大を図ります。また、ドイツ、イギリス、東欧などの需要地域で新規販路の拡大に努め、トップクラスの卸売業者との協業により物流効率を向上させていきます。

刷新したマネジメント体制のもと、プレミアムブランドの地位を強化し、さらなる成長を目指します。

#### 販売実績本数推移(OHT事業除く)



OE:新車装着用タイヤ  
REP:補修・交換用タイヤ

### OHT事業



**Nitin Mantri**  
取締役専務執行役員  
兼 Co-CEO

OHT事業は、ATGの買収以降、積極的な投資戦略とCo-CEOのNitin Mantriを中心とする経営陣のもと、売上高を5年間で倍増させるなど高い成長性を実現しています。

2024年にOHT事業をY-ATG、Y-TWS、Y-OTRの3つのカンパニーに再編し、2025年にはグッドイヤー社のOTR事業を買収しました。Y-TWSとY-OTRはプレミアムセグメントに特化し、Y-ATGはバリューセグメントに注力します。

各市場に合わせた戦略を展開するため、各カンパニーは独立した営業機能を維持しながら、調達や生産などのバックエンド機能を統合することでシナジーを最大化し、年間約6%の長期成長を維持すると見込まれるOHT市場において、市場の成長率を超えるパフォーマンスを目指していきます。

#### Yokohama ATG(Y-ATG)



(左) **Anil Gupta**  
執行役員



(右) **Angelo Noronha**  
執行役員

Y-ATGは、インドを中心とした工場における効率的な生産によるコスト競争力と開発スピード、ニッチ商品の早期投入という強みを活かして、「Alliance」などのバリューセグメントの農業機械・建設車両用タイヤを全世界の販売代理店を通じて販売しています。収益性が高く好不況のサイクルの影響を受けにくい補修・交換用タイヤに注力しており、北米市場で高い市場プレゼンスを持っています。今後も市場プレゼンスの拡大とさらなる成長を目指していく計画です。

#### Yokohama TWS(Y-TWS)



**Elio Bartoli**  
Yokohama TWS President

Y-TWSは、農業機械・産業車両メーカーとの共同開発に裏打ちされた高い技術力とブランド力という強みを持ち、欧州を中心に地産地消で「Trelleborg」などのプレミアムセグメント向け農業機械・産業車両用タイヤを販売しています。新車装着用タイヤ市場において高いシェアを誇りますが、同市場は好不況の影響を受けやすいため、今後は補修・交換用タイヤにも注力していきます。また、重要市場の米国においても、さらなるシェア拡大を目指します。

#### Yokohama OTR(Y-OTR)



**Loïc Ravasio**  
Yokohama OTR President

2025年2月にグッドイヤー社OTR事業(G-OTR)の買収が完了し、「統合OTR事業」の責任者としてLoïc Ravasioが就任しました。当社の既存OTR事業とG-OTRの強みを融合することで、生産拠点網と供給力は大きく広がり、超小型から超大型まであらゆるニーズに応える体制が整いました。日米のR&D連携による製品開発や、ルーマニア新拠点の取得による欧州展開を推進し、世界第2位のOTRサプライヤーを目指します。



## 価値創造プロセス

横浜ゴムは、100年以上にわたり培ってきた経営資本を活用し、「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」することで顧客価値と社会的価値を創出します。価値創造と資本蓄積を好循環させ、次なる100年も持続的な企業価値向上を追求します。

### 〈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

### ビジネスモデル

グローバルな  
事業展開

タイヤ消費財

詳しくはP.45へ

OUTPUT OUTCOME

製品 サービス

タイヤ生産財

詳しくはP.47へ

マルチプル・  
ビジネス  
(MB)

詳しくはP.50へ

その他  
(PRGR)

詳しくはP.51へ

M&Aによる  
成長戦略

### 〈目指す姿〉

挑戦と先駆けによって  
新たな感動を創造し続け、  
次なる100年に向けて  
時代と共に走り続ける企業

社会的価値

顧客価値

IMPACT

### 経済・社会

- 安全・安心・快適なモビリティ社会の実現
- 顧客の利便性・効率性の向上
- 地域社会の経済活性化
- サプライチェーンの持続可能性の向上

### 環境

- 脱炭素社会の実現
- 環境負荷低減
- 生物多様性保全活動によるネイチャーポジティブへの貢献

### 中期経営計画

Yokohama Transformation 2026  
(YX2026)

深化×探索による変革の『総仕上げ』

〈基本方針〉

**創業 守成**

創業＝探索＝成長＝増収

守成＝深化＝改善＝増益

両利きの経営

生産

物流

販売・サービス

企画

技術

調達

INPUT

詳しくはP.23へ

財務資本

製造資本

知的資本

人的資本

社会・  
関係資本

自然資本

価値を生み出す経営資本

お客さまの  
ニーズの  
多様化

社会の変化・  
課題

自動車業界に  
おける  
「CASE」・「MaaS」  
の浸透

テクノロジーの  
活用による  
イノベーション

### マテリアリティ

詳しくはP.27へ

- 持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供 (P.29)
- 持続可能なサプライチェーンの構築 (P.64)
- 脱炭素社会・循環型経済への貢献 (P.70)
- コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上 (P.79)
- 自然との共生 (P.72)
- 地域社会との共生 (P.78)
- 持続的な企業価値向上を実現する人材力 (P.57)

## 6つの資本

横浜ゴムは「6つの資本」を価値創造の源泉と捉え、バリューチェーンを通じた共創により独自の強みを発揮します。  
ステークホルダーの皆さまの期待に応える価値を持続的に提供し、社会への貢献と企業の持続的な成長を追求します。

表の数値は、2025年度または2025年12月末現在の実績

### 安定的なキャッシュ創出と資本効率の最大化



財務資本

#### 強み

- ・M&Aで完成されたフルラインアップの商品構成により、「Best Alternative(最善の選択肢)」としての地位を確立し、持続的な増収増益を実現する強固な収益基盤
- ・安定したキャッシュフロー創出力と、持続的な企業価値向上に向けた機動的な戦略投資の実行力

#### 強化のための取り組み

- ・戦略投資の継続による持続的な事業成長
- ・政策保有株式の継続的な縮減を通じた資産効率および資本効率の向上
- ・事業構造の変革に合わせた最適な資本構成の維持と、バランスシートマネジメントの徹底

総資産

1兆9,984億円

営業CF

1,356億円

ROE

11.0%

### 高品質・高効率を実現する生産基盤の高度化



製造資本

#### 強み

- ・世界有数のプレミアムカーの技術承認を取得
- ・世界的な生産財タイヤ(トラック・バス、OHT)のスペシャリティ
- ・多品種と少量生産が可能な生産方式
- ・高性能な空気式防眩材や自動車・建設機械向け油圧ホースの生産

#### 強化のための取り組み

- ・「よいものを、安く、スピーディーに」を追求  
「よいもの」：次世代プレミアムカー新車装着タイヤの開発強化  
「安く」：抜本的製造コストダウン  
「スピーディー」：「1年工場」への挑戦とタイヤ開発スピードアップ

タイヤ生産拠点(グローバル)

35拠点

MB生産拠点(グローバル)

11拠点

設備投資額

1,100億円

### 挑戦を生み出す人材基盤の強化



人的資本

#### 強み

- ・国籍や属性にとらわれない多様な人材の活用
- ・場所や時間にとらわれない柔軟な働き方の推進
- ・持続的成長を牽引する付加価値人材の育成と選抜
- ・経営戦略と連動した主要ポジションへの「適所」適材の配置

#### 強化のための取り組み

- ・対話と組織風土改善による従業員エンゲージメントの向上
- ・多様なキャリア形成支援を通じた女性管理職比率の向上
- ・経営人材やDX人材を育成する能力開発プログラムの拡充
- ・知見を活かすシニア人材の継続的な活用

従業員数(連結)

34,471人

海外従業員比率(連結)

69.2%

従業員エンゲージメントスコア(単体)

69.0

### 信頼を基盤とした持続可能なパートナーシップの構築



社会・  
関係資本

#### 強み

- ・市場に近接した開発体制による、現地ニーズへの迅速な対応とタイムリーな新商品投入
- ・タイヤ消費財・生産財からMB事業にまで及ぶ、広範かつグローバルな顧客基盤
- ・天然ゴム農園の持続可能性向上に貢献する農民支援活動

#### 強化のための取り組み

- ・タイの天然ゴム農家向けセミナーイベントの継続開催を通じた、サプライチェーンにおけるエンゲージメントの深化
- ・「生物多様性パネルディスカッション」の定期開催による、地域社会・有識者との対話推進および環境意識の醸成

天然ゴム農家向けセミナーイベント開催

累計 10回

生物多様性パネルディスカッション開催

累計 11回

### 競争優位を支える技術・研究開発力の進化



知的資本

#### 強み

- ・日本初の低燃費タイヤを市場投入(1998年)
- ・再生可能・リサイクル原料比率を高めたタイヤ、ゴム製品
- ・HAICoLab(ハイコラボ)：AIを活用した製品開発(材料設計・構造設計)
- ・取引先と協働での再生可能原料開発(NEDOグリーンイノベーション基金事業等)

#### 強化のための取り組み

- ・バッテリー搭載による高荷重など、電動車に特徴的なニーズに応える技術を搭載した「E+マーク」タイヤの開発・上市
- ・DXを活用したサービスによる顧客の利便性・効率性の向上

研究開発費

214億円

特許保有件数

6,402件

### 環境価値の創出と資源循環の推進



自然資本

#### 強み

- ・再生可能エネルギー導入と全社的省エネ活動の継続的な実施
- ・再生可能原料・リサイクル原料比率を高めた製品の開発
- ・生産拠点周辺の地域住民、自治体と連携した生物多様性保全活動

#### 強化のための取り組み

- ・全社的省エネ活動のさらなる推進
- ・生産拠点を中心としたネイチャーポジティブへの貢献
- ・持続可能な原料調達(土地利用、森林資源保全、生物多様性への影響の排除等)の推進

自然共生サイト認定拠点数

累計 3拠点※

「YOKOHAMA千年の社」活動 植樹・苗木提供本数

累計 149万本

※ 2026年3月に2拠点が認定され、累計5拠点となりました。

## ステークホルダーとの共創価値

横浜ゴムグループは、あらゆるステークホルダーとの対話を重視し、強固な信頼関係の構築を通じて企業価値向上を目指します。

皆さまの期待やニーズを事業活動へ真摯に反映し、持続可能な社会の実現に貢献します。



お客さま

従業員

株主・投資家

地域社会

取引先

### ステークホルダーの期待・関心

- 商品の安全性・品質
- 環境貢献製品の開発・提供
- 充実したサポート体制
- 商品・サービスの適切な情報提供

- 労働安全衛生・健康経営
- 人材育成と活用
- 従業員エンゲージメントの向上
- 多様な人材の活躍
- 人権の尊重

- 企業価値の向上
- 適時・適切な情報開示
- 適正な利益還元
- サステナビリティへの取り組み

- 地域の環境保全
- 地域社会への貢献
- 地域社会の経済活性化

- 公平・公正な取引
- 長期のパートナーシップ構築
- 品質向上への取り組み
- サプライチェーンの人権の尊重

### コミュニケーション手段

- 日々の事業活動(日常的)
- お客さま相談窓口(日常的)
- ウェブサイト・SNS(随時)
- イベント開催・展示会への出展(随時)
- タイヤ安全啓発活動(年1回)

- 経営層と従業員の対話(随時)
- 社内相談窓口(日常的)
- コンプライアンス・ホットライン(日常的)
- 労使協議会・委員会(随時)
- イン트라ネット掲示板(日常的)・社内報の発行(年4回)

- 株主総会(年1回)・決算説明会(年4回)
- IRミーティング(スモール、1on1)(随時)
- 施設見学会・乗車体験会(随時)
- ウェブサイト(日常的)

- 住民説明会(年1~2回)
- 工場見学会(随時)
- 生物多様性パネルディスカッションの開催(年1回)
- 敷地内の公園・グラウンドの開放(日常的)
- 地域ボランティアへの参加(随時)
- 地域イベントへの協賛(随時)

- 取引先CSR説明会(年2回)
- サプライヤーズデー(隔年1回)
- 天然ゴム農家向けセミナー(年2回)
- 天然ゴム農園調査(月15件前後)
- お問い合わせ窓口(日常的)

### ステークホルダーとの共創価値

- 安全で高品質な製品および環境貢献製品の開発・提供
- 充実したサポートと適切な情報提供による顧客満足の向上
- 対話で得たニーズに基づく、安全で快適なモビリティ社会の実現

- 安全で健康的な職場環境の整備と人権の尊重
- 多様な人材の活躍と能力を発揮できる人材育成
- 経営層との対話を通じた従業員エンゲージメントの向上

- 適時適切な情報開示と対話を通じた透明性の高い経営
- 事業活動により創出した利益の適正な還元
- 「Hockey Stick Growth」の継続による中長期的な企業価値の向上

- 地域住民の人材育成や雇用機会の創出
- 地域の環境保全活動やイベント協賛による地域社会への貢献
- 事業活動を通じた地域社会の経済活性化と持続的な発展

- 公平・公正な取引に基づく長期的なパートナーシップの構築
- 天然ゴム農家向けセミナー等を通じた品質向上への取り組み
- サプライチェーン全体における人権尊重と競争力の強化



## 横浜ゴムのサステナビリティ

横浜ゴムグループは、サステナビリティ・スローガン「未来への思いやり」を掲げています。事業活動を通じた社会課題への取り組みにより、ステークホルダーの皆さまと共に持続可能な社会の実現と共有価値の創造を図り、企業価値の向上を目指しています。

### CSR本部担当役員メッセージ



取締役常務執行役員  
CSR本部担当

宮本 知昭

横浜ゴムは事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、ステークホルダーの皆さまと共有価値を創造していくことが重要と考え、これまで培った技術力、知見を活かして、社会課題の解決に取り組んできました。

当社では、1998年に業界初のエコタイヤ「DNA」シリーズを開発するなど、環境への貢献に早くから注力してきました。また、2007年には国内外の生産・販売関連拠点に潜在自然植生を活かして苗木を植える「YOKOHAMA 千年の杜」活動を開始し、2010年からは生産事業所において事業活動による環境影響を生物のモニタリングにより把握する生物多様性保全活動にも着手し、水資源のリスク管理や生態系保全を地域社会と共に推進してきました。このような活動の結果、2026年3月現在、国内5拠点が国の「自然共生サイト」に認定されています。これらの取り組みを通じて、社員がサステナビリティを自分事として捉えるようになり、意識の向上につながったと考えています。

また、ステークホルダーとの対話を通じて取り組むべき課題は何かを認識し、事業戦略、事業活動に組み込んでいくことが持続可能な企業経営を進める上で重要です。コミュニケーションを継続的に行うことで信頼関係を構築し、ステークホルダーの視点をより深く経営に反映することに努めています。

サステナビリティ・スローガン「未来への思いやり」のもと、マテリアリティの目指す姿に向けた取り組みを進めることにより、持続可能な社会の実現への貢献と事業の持続可能性の向上を目指していきます。



サステナビリティ・スローガン

未来への思いやり (Caring for the future)

### 横浜ゴムグループ行動指針

国連グローバル・コンパクトの4分野（「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」）10原則に則りグループ行動指針を定め、当社グループ構成員全員が事業活動を推進していく上での指針として共有しています。

#### 行動指針7項目

1. 社内外を問わず人権を尊重します
2. 安全で健康な職場をつくります
3. 地球環境との調和を図ります
4. 安全・高品質な製品・サービスを提供します
5. 透明性の高い企業活動を行い、適切に情報を開示します
6. 法令のみならず社会規範を守ります
7. 地域社会との共存共栄を図ります

行動指針7項目（詳細） <https://www.y-yokohama.com/sustainability/business/suspolicy/>

### サステナビリティガバナンス・推進体制

代表取締役会長兼CEOが議長を務め、社内取締役（監査等委員を含む）全員が出席する「CSR会議」を年に2回（5月および11月）開催し、横浜ゴムグループが取り組むべきサステナビリティ課題（環境、労働安全衛生、防災、品質、人的資本、人権、社会貢献等）に係る方針の策定、施策の立案および検討を行う体制を整えています。

また、重要事項や迅速な意思決定を要する事項、もしくは報告・審議が必要な事項については、経営会議において報告・審議を行い、その重要性に応じて取締役会に付議または報告しています。取締役会は、これらの会議体からの報告を通じて、サステナビリティに係るリスクおよび機会が経営

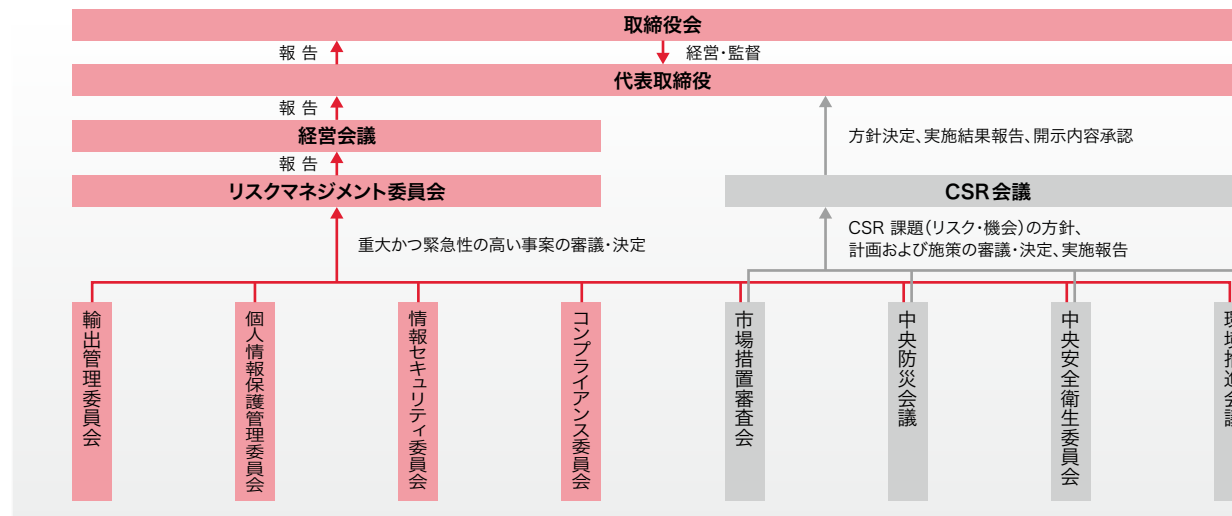
戦略に与える影響を定期的に監督しています。

サステナビリティ課題の進捗状況に関しては、毎月、代表取締役会長兼CEO、代表取締役社長兼COO、CSR本部担当取締役、社内取締役監査等委員に対して報告を行っています。

加えて、年に2回、海外拠点を含むグループ全役員が参集し経営戦略について議論する「役員合宿」においても、カーボンニュートラルおよびサーキュラーエコノミーに係る課題を継続的なテーマとして議論しています。なお、サステナビリティ課題のうち、重大かつ緊急性の高い事案については、「リスクマネジメント委員会」と連携し、迅速に対処する体制を構築しています。

## 横浜ゴムのサステナビリティ

### サステナビリティガバナンス・推進体制



#### サステナビリティに関連した議案の上程回数(2025年度実績)

|      |    |
|------|----|
| 経営会議 | 5回 |
| 取締役会 | 7回 |

## マテリアリティ(重要課題)と、マテリアリティ特定プロセス

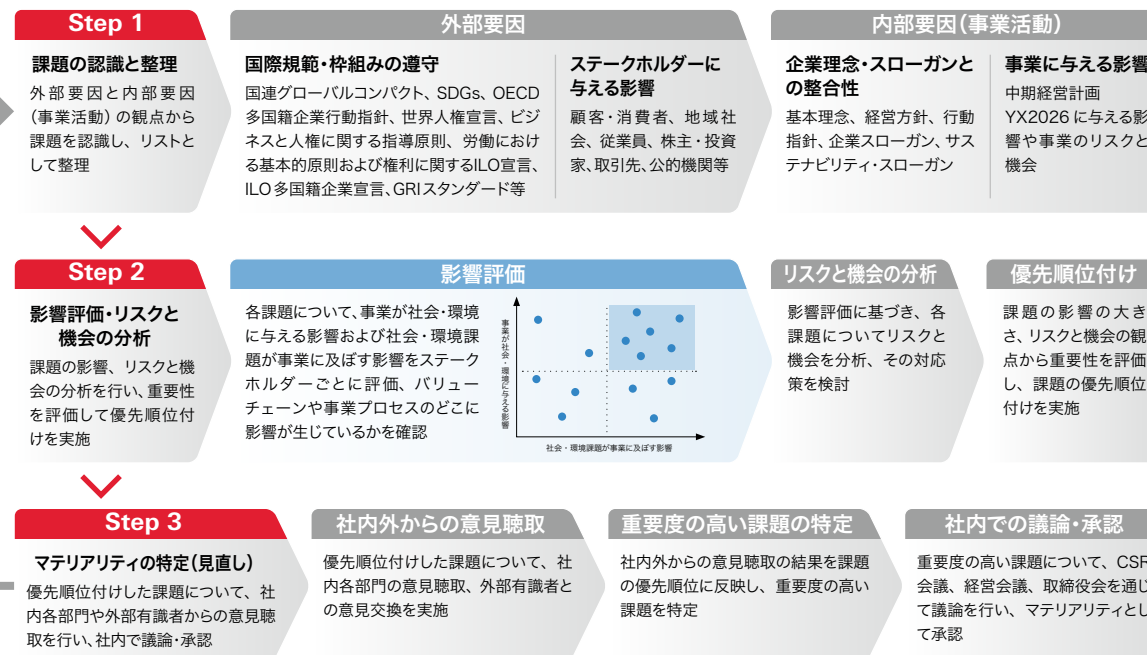
2024年、当社グループを取り巻く事業環境や社会課題の変化を踏まえ、マテリアリティの見直しを行いました。社会・環境と当社グループの持続的成長に不可欠なマテリアリティを特定し、その実現に向けた中長期的な非財務目標(KPI)を設定しています。

詳しくはP.27へ

### リスクと機会・マテリアリティに関する進捗

マテリアリティの特定・見直しは、右の図に示す通り、Step1からStep3までの3つのプロセスで行っています。今後も環境の変化等を踏まえて定期的に見直しを実施する予定です。

環境の変化等を踏まえて定期的に見直し



## リスクと機会・マテリアリティに関する進捗

横浜ゴムは中期経営計画「YX2026」の策定に合わせて、2024年にマテリアリティを見直しました。

外部・内部要因から課題を認識し、ステークホルダーごとにリスクと機会を評価し、KPIと目標を設定してサステナビリティの取り組みを進めています。

※1 農作物の根への影響を最小限に抑える低圧走行可能なタイヤの規格です。  
※2 2026年3月に2拠点が認定され、累計5拠点となりました。

| マテリアリティ(重点課題)                                                                                                                                        | リスクと機会                                                                                                                                                                                                          | KPI                                                                          | 2025年度実績            | 目標                                                                   | 目指す姿                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>持続可能な社会に貢献する<br/>製品・サービスの提供</b><br><br><a href="#">詳しくはP.29へ</a> | <b>リスク</b><br><b>短・中期</b> 変化に適応できないことによる業績の低下<br><b>中・長期</b> MaaSの普及によるマイカー所有者の減少などお客さまのニーズの変化に伴う製品需要の低下<br><b>中・長期</b> 製品の安全性低下による事故・訴訟のリスク、リコール、ブランド価値の毀損<br><b>中・長期</b> 性能、コスト等の要求水準の厳格化                     | E+マーク(電動車対応)タイヤの商品数                                                          | 7商品                 | ■ 2026年度: 10商品                                                       | ■ 独自技術による品質と性能の向上を通じた安全で快適なモビリティ社会の実現<br>■ 高付加価値オフハイウェイタイヤの提供を通じた経済・社会の発展への貢献<br>■ DXを活用したサービスによる顧客の利便性・効率性の向上 |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 | VF (Very High Flexion) 規格および PFO (Pressure Field Operation) 規格※1に適合したタイヤサイズ数 | 合計283サイズ            | ■ 2026年度: 合計384サイズ                                                   |                                                                                                                |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 | DXを活用したタイヤのマネジメント/メンテナンスサービス(T.M.S)の利用数(車両登録台数/タイヤ点検本数)                      | 53,567台<br>314,092本 | ■ 2026年度: 車両登録台数5万台<br>■ 2026年度: タイヤ点検本数年間45万本                       |                                                                                                                |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                              |                     |                                                                      |                                                                                                                |
| <b>脱炭素社会・<br/>循環型経済への貢献</b><br><br><a href="#">詳しくはP.70へ</a>        | <b>リスク</b><br><b>中・長期</b> 環境(タイヤの摩耗粉塵等)に関する法規制の強化・訴訟の増加<br><b>中・長期</b> GHG(顧客企業のScope3)削減のための再生可能エネルギー利用要求等によるエネルギーコストの増加                                                                                       | 温室効果ガス排出量 (Scope1+2)削減                                                       | 2019年度比<br>▲10.2%   | ■ 2026年度: 2019年度比30%削減<br>■ 2030年度: 同40%削減<br>■ 2050年度: カーボンニュートラル達成 | ■ 製品を通じた脱炭素社会への貢献<br>■ 温室効果ガス排出量、エネルギー使用量の削減<br>■ 再生可能・リサイクル原料の利用拡大によるサーキュラーエコノミーへの貢献                          |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 | 自社使用電力の再生可能エネルギー比率                                                           | 6.8%                | ■ 2050年度: 100%達成                                                     |                                                                                                                |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 | 再生可能原料・リサイクル原料使用率                                                            | 30.4%               | ■ 2026年度: 28%<br>■ 2030年度: 40%<br>■ 2050年度: サステナブル原料100%達成           |                                                                                                                |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                              |                     |                                                                      |                                                                                                                |
| <b>自然との共生</b><br><br><a href="#">詳しくはP.72へ</a>                    | <b>リスク</b><br><b>中・長期</b> 天然ゴム農園における森林等の環境破壊による生物多様性への負の影響<br><b>中・長期</b> サプライヤーのGHGの排出による気候変動による災害激化<br><b>中・長期</b> 大気汚染・気候変動による地域住民の被災、健康被害、地域の気候変動への影響<br><b>中・長期</b> 水資源・廃棄物の不適切な取り扱いによる地域住民の健康被害、生物多様性への影響 | 「YOKOHAMA千年の杜」活動における植樹・苗木提供本数                                                | 1,490,853本          | ■ 2030年度: 植樹・苗木提供本数累計150万本                                           | ■ ネイチャーポジティブに向けた取り組みの推進<br>■ 環境マネジメントの強化                                                                       |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 | 事業拠点の「自然共生サイト」認定件数                                                           | 累計3拠点※2             | ■ 2026年度: 累計5拠点                                                      |                                                                                                                |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 | 重大環境事故件数(大気、水、土壌)                                                            | 0件                  | ■ 0件の継続                                                              |                                                                                                                |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                              |                     |                                                                      |                                                                                                                |
| <b>機会</b>                                                                                                                                            | <b>中・長期</b> 製造プロセス効率の改善によるエネルギーコスト削減<br><b>中・長期</b> リユース・リサイクルによる資源価格変動リスクの低減、運用効率の向上<br><b>中・長期</b> 環境保全コストの低減                                                                                                 |                                                                              |                     |                                                                      |                                                                                                                |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                              |                     |                                                                      |                                                                                                                |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                              |                     |                                                                      |                                                                                                                |



## リスクと機会・マテリアリティに関する進捗

※3 女性活躍推進法の規定に基づき算出。育児休業の取得時期が年度をまたぐ従業員が含まれるため、100%を超える場合があります。  
 ※4 65歳に到達した事務職、技術職および技能職の従業員のうち、当社または子会社にて65歳以降も継続雇用された従業員の割合(直近3年移動平均)を示しています。  
 ※5 提出会社(単体)の従業員を対象とした「従業員意識調査」の結果から算出しています。

| マテリアリティ(重点課題)                                                                                                                                          | リスクと機会                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | KPI                                                                                                                                                                                                 | 2025年度実績                                                        | 目標                                                                                                                                                                           | 目指す姿                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>地域社会との共生</b><br><br><a href="#">詳しくはP.78へ</a>                      | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>短・中期 廃棄物・排出物の環境影響による地域コミュニティの操業反対</li> <li>短・中期 天然ゴム農園の開発による先住民の権利の侵害</li> <li>中・長期 周辺の先住民の居住環境への悪影響の是正措置による収量減、生産コスト上昇</li> </ul> <hr/> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中・長期 地域住民との良好な関係構築による安定操業</li> <li>中・長期 地域子弟の教育(スカラシップ、就業体験など)の実施による当社入社機会の創出</li> </ul>                                                 | 従業員社会貢献基金<br>「YOKOHAMAまごころ基金」による<br>社会貢献団体支援                                                                                                                                                        | 12件                                                             | ■ 年間10件以上                                                                                                                                                                    | ■ 地域社会の課題解決への貢献                                                                         |
| <b>持続的な企業価値向上を実現する人材力</b><br><br><a href="#">詳しくはP.57へ</a>            | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>短・中期 労働災害・自然災害・感染症等による労働力の減少</li> <li>短・中期 メンタルヘルス不調による休業、満足度低下による生産性の低下</li> <li>短・中期 従業員に対する長時間労働、生活賃金、結社の自由などの人権侵害</li> </ul> <hr/> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中・長期 多様な人材の採用・育成、活躍によるイノベーションの創出、生産性の向上</li> </ul>                                                                                         | 女性管理職(課長以上)比率(単体)<br><br>男性育児休業取得率(単体) <sup>※3</sup><br><br>従業員の65歳到達後の<br>継続雇用率(単体) <sup>※4</sup><br><br>能力開発研修受講率<br>MBA等経営教育受講率(単体)<br>DXリーダー育成教育受講率(単体)<br><br>従業員エンゲージメントスコア(単体) <sup>※5</sup> | 3.5%<br><br>100.7%<br><br>78.5%<br><br>8.1%<br>5.6%<br><br>69.0 | ■ 2026年度: 5%<br>■ 2030年度: 10%<br><br>■ 2026年度: 100%<br>■ 2030年度: 100%(取得期間の拡充)<br><br>■ 2026年度: 65%以上<br>■ 2030年度: 70%以上<br><br>■ 2026年度:<br>部門長の15%(累計)<br>事務・技術系職員の10%(累計) | ■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進<br>■ 従業員の能力開発によるイノベーションの創出と生産性の向上<br>■ 安全で健康的な職場環境<br>■ 従業員の人権の尊重 |
| <b>持続可能なサプライチェーンの構築</b><br><br><a href="#">詳しくはP.64へ</a>             | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中・長期 天然ゴム農園におけるワーカーの強制労働・児童労働等の人権問題の発覚による取引停止、是正措置による生産コスト上昇</li> </ul> <hr/> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中・長期 持続可能かつ高品質な原材料の調達</li> <li>中・長期 地域社会の経済発展への貢献による取引の拡大</li> </ul>                                                                                                                                | 天然ゴム農園の調査件数<br><br>天然ゴム農家向けセミナーイベントの実施件数<br><br>サプライチェーンにおける<br>人権デューデリジェンス<br>(インパクト・アセスメント)実施件数                                                                                                   | 1,050件<br><br>2件<br><br>1件                                      | ■ 2030年度: 累計1,200件<br><br>■ 年間2件以上<br><br>■ 年間1件                                                                                                                             | ■ 持続可能な天然ゴム調達<br>■ サプライチェーンにおける人権の尊重                                                    |
| <b>コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上</b><br><br><a href="#">詳しくはP.79へ</a> | <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中・長期 独占禁止法、贈収賄、価格カルテル、輸出管理等の法規制の強化</li> <li>中・長期 サイバー攻撃や機密情報の漏えいなどによる信用・ブランド価値の低下</li> <li>中・長期 気候変動、生物多様性保全の環境課題、人的資本、サプライチェーンにおける人権等のサステナビリティ関連知識・スキルを備えた人材の不足</li> <li>中・長期 サステナビリティ課題に対応できなかったことによる企業価値低下</li> </ul> <hr/> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中・長期 サステナビリティ課題への対応による経営のレジリエンスと企業価値の向上</li> </ul> | 取締役会における<br>サステナビリティ関連事案の<br>報告・審議件数                                                                                                                                                                | 7件                                                              | ■ 年間4件(四半期に1回)以上                                                                                                                                                             | ■ ステークホルダーエンゲージメントの強化<br>■ サステナビリティ課題のガバナンスの強化                                          |

## 製品・サービス ～持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供～

横浜ゴムグループは、独自技術による高品質・高性能な製品の提供と、DXを活用した革新的なサービスを通じて、安全で快適なモビリティ社会と経済・社会の発展に貢献し、持続可能な社会の実現を目指します。

### 考え方

横浜ゴムグループは、「横浜ゴムグループ行動指針」に基づき、安全・高品質な製品・サービスの提供を目指しています。タイヤやホース配管、工業資材など、移動と産業を支える製品の開発において常に技術の先端に挑戦し、品質・性能の向上を図るとともに、DXを活用したサービスによる顧客の利便性・効率性の向上を追求し、新たな価値の創出に取り組んでいます。

### 2025年度の進捗・KPI

| KPI                                                                       | 目標                                      | 2025年度実績            | 評価     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------|--------|
| ① E+マーク(電動車対応)タイヤの商品数                                                     | 2026年度:10商品                             | 7商品                 | ○      |
| ② VF(Very High Flexion)規格およびPFO(Pressure Field Operation)規格※1に適合したタイヤサイズ数 | 2026年度:合計384サイズ                         | 合計283サイズ            | △      |
| ③ DXを活用したタイヤのマネジメント/メンテナンスサービス(T.M.S)の利用数(車両登録台数/タイヤ点検本数)                 | 2026年度:<br>車両登録台数 5万台<br>タイヤ点検本数 年間45万本 | 53,567台<br>314,092本 | ◎<br>△ |

※1 農作物の根への影響を最小限に抑える低圧走行可能なタイヤの規格

### 電動車対応のタイヤ商品数増加の取り組み

当社グループは、カーボンニュートラルの潮流とEV普及拡大に対応するため、電動車※2対応タイヤの商品数増加に取り組んでいます。2026年度に10商品とすることを目標に掲げており、2025年12月時点で「E+」マーク(電動車対応)タイヤの商品数は7商品となりました。

「E+」マークは、バッテリー搭載による高荷重やモーターによる高トルク出力への対応に加え、エンジン音のない静かな電動車にふさわしい静粛性、車両の電費・エネルギー消費効率向上、航続距離拡大といった、EV特有のニーズに応える技術を搭載したタイヤに付与されます。



タイヤサイドに施された「E+」マークの刻印



「E+」マーク

プレミアムEV市場の拡大に対応するため、EV専用ウルトラハイパフォーマンスマータイヤ「ADVAN Sport EV」を開発したほか、上質な静粛性が持続するプレミアムコンフォートタイヤ「ADVAN dB V553」や、SUV・ピックアップトラック用のハイウェイテレーンタイヤ「GEOLANDAR X-CV」などにも「E+」マークを付与しています。

また、トラック・バス用タイヤにも「E+」マークを導入し、国内で「507U」、欧州で「120U」を販売するなど、商用车領域においても電動車対応を強化しています。

2025年度は、EVの普及が進む中国市場において、中国EVメーカーのハイグレード車種を中心に新車装着用タイヤとして「ADVAN Sport EV」の納入を推進し、実績を重ねています。

今後も研究開発や新車装着を強化し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

※2 電動車にはBEV(バッテリー電気自動車)、EV(電気自動車)、PHEV(プラグインハイブリッド自動車)、HEV(ハイブリッド自動車)、FCEV(燃料電池自動車)を含む。



「E+」マークの付与された乗用車用タイヤ



「E+」マークの付与されたトラック・バス用タイヤ

### 高付加価値オフハイウェイタイヤサイズ数増加の取り組み

オフハイウェイタイヤの分野では、「高付加価値オフハイウェイタイヤの提供を通じた経済・社会の発展への貢献」という目指す姿の実現に向け、VF規格およびPFO規格に適合したタイヤサイズ数の増加をKPIとしています。2025年12月時点の実績は合計283サイズで、2026年度には合計384サイズを目標としています。

VF規格適合タイヤ(以下VFタイヤ)は、従来のラジアルタイヤと比較して40%低い空気圧で同等の荷重を支えることが可能です。低圧走行は土壌への圧力を軽減し、土壌圧縮によるダメージを抑制します。土壌圧縮は、



PFO規格適合タイヤを装着した農業機械

## 製品・サービス ～持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供～

空気や水の流れを阻害し、作物の根の成長を妨げるため、収穫量の減少につながるという研究結果も報告されています。VFタイヤの導入により土壌圧縮が低減し、作物の生育が促進されることで、生産性が向上し、作業効率や燃費の改善にもつながります。

さらに、VFタイヤの低速走行時の荷重負荷能力を強化したPFO規格適合タイヤ(以下PFOタイヤ)のラインアップ拡充も進めています。PFOテクノロジーを搭載したタイヤは、VFタイヤよりもさらに低い空気圧での走行が可能となり、土壌圧縮をより一層低減することができます。土壌への影響を最小限に抑えながら、大型



PFO 規格適合タイヤTM1000

農業機械の使用を可能にし、作業効率の向上にもつながります。

VFタイヤとPFOタイヤの両方を供給できるメーカーは、世界でも数社に限られています。あらゆるニーズに対応する豊富なラインアップを保有し、ユーザーに信頼される高品質タイヤと充実したアフターサービスを提供することで、農家の生産性向上、環境負荷低減、食料の安定供給に貢献し、持続可能な社会の実現を目指します。



「T.M.S.」によるタイヤ点検の様子

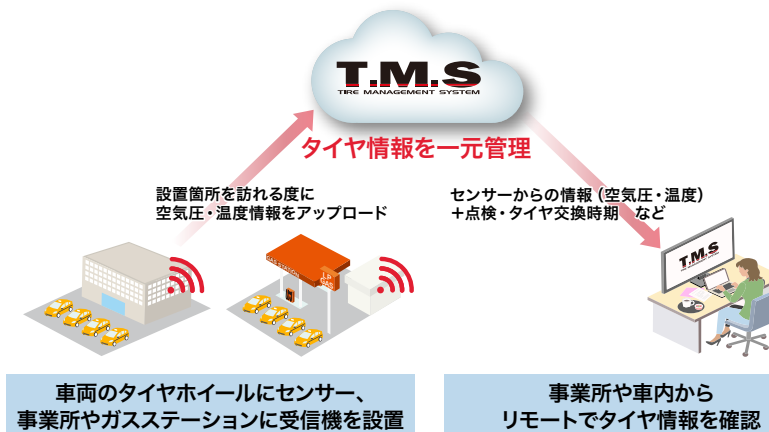
近年は、AIを用いた空気圧判定技術や空気圧や温度、摩耗状態をリモートかつリアルタイムで可視化する技術など、次世代のタイヤソリューション技術の開発を先駆的に推進。これらを「T.M.S.」へと統合することで、プラットフォームのさらなる高度化を図っています。

2025年には、タクシー事業者向けに空気圧センサーと「T.M.S.」を連携させた新ソリューションサービスの提供を開始しました。本サービスは、安全運行の徹底、タイヤ関連コストや作業負荷の軽減、さらには最適な運用管理ま

でを包括的に支援する先進的なシステムです。ホイールに装着したバルブ式センサーが空気圧と温度を検知し、クラウドへ自動送信することで、始業前点検から運行中のリアルタイム監視、運用管理に至るまで一気通貫のサポートを実現しています。

2003年のサービス開始以来、「お客さまの困りごと解決」のためにサービス拡充を重ねてきた「T.M.S.」は、2026年度目標として車両登録台数(累計)5万台、年間タイヤ点検本数45万本を掲げています。進捗としては、2025年12月時点で車両登録台数が53,567台に達し、目標を前倒しで達成。年間のタイヤ点検本数は314,092本となり、計画達成に向けて着実に成果を積み上げています。

### タクシー事業者向けタイヤソリューションサービスの概略図

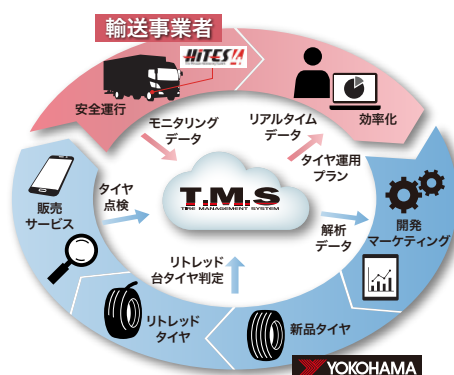


## DXソリューションの拡充と展開 —タイヤ管理の最適化—

「DXを活用したサービスによる顧客の利便性・効率性の向上」という目指す姿の実現に向け、「T.M.S.」(タイヤマネジメントシステム)の展開を強化しています。

同システムは、タイヤ点検や装着されたセンサーから空気圧・温度・摩耗状況などのデータを収集し、クラウド上で一元管理する旅客・貨物運送事業者向けのソリューションです。クラウドを介してタイムリーに情報を共有し、「タイヤのプロ」が摩耗予測や最適な商品・運用プランを迅速に提示することで、輸送ビジネスが直面する諸課題の解決に寄与しています。

### 「T.M.S.」の概念図





## Column

## 課題解決に向けた製品開発に携わる「現場の声」 バイオ由来のブタジエンで環境にやさしいタイヤ開発に挑む

循環型経済の実現に向けた動きが加速する昨今、タイヤ・ゴム産業にも変革が求められています。

ブタジエンは現在、タイヤの主原料である合成ゴムなどの重要な化学原料として主に石油から生産されていますが、

当社では石油への依存度低減によるCO<sub>2</sub>削減と持続可能な原料調達を促進するため、バイオマス(生物資源)由来のエタノールからブタジエンを生成する実証研究に取り組んできました。

### ラボ設備で試作した ブタジエンゴム



バイオ由来のブタジエンは、従来の石油由来のものと比較するとコストに課題は残りますが、将来の循環型社会に向けて避けて通れない技術と位置づけています。この技術の社会実装を目指し、2022年1月に日本ゼオン(株)(以下「日本ゼオン」)と横浜ゴムが実施する「炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発」が、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「グリーンイノベーション基金事業/CO<sub>2</sub>等を用いたプラスチック原料製造技術開発」として採択されました。

本実証事業では、使用済タイヤやバイオマス(生物資源)などから炭素資源循環型のブタジエン、イソプレンを高い収率で製造する2つの高度な技術を確立し、2030年代に社会実装することを目指しています。具体的には、産業技術総合研究所や東京科学大学(旧東京工業大学)、理化学研究所に協力を得て、「触媒によるエタノールからのブタジエン合成(触媒技術)」と「酵素による植物資源からのブタジエン製造(バイオ技術)」という2つの研究開発テーマに取り組んでいます。

### 横浜ゴム担当者メッセージ

当社グループは、2030年に再生可能原料・リサイクル原料40%、2050年にサステナブル原料100%の達成を目標に掲げており、合成ゴムの主原料であるブタジエンの脱化石原料化は、このロードマップの中心となる重要な活動と捉えています。

本実証事業において、2026年からは連携先の日本ゼオンが徳山工場(山口県周南市)内に建設するベンチ設備においてブタジエンの確保と量産に向けた各種データを収集していく計画です。これにより、「実際に製造し、タイヤとして評価する」という新たなフェーズに進みます。日本ゼオンが試作したブタジエンゴムを使用して当社でタイヤの試作および走行テストを行い、実証に向けたデータを収集します。従来品と同等の安全性や性能を持つことが確認できれば、環境負荷の低減という点にこそ価値が出てきます。価格差などの課題はありますが、環境価値を丁寧に伝え、そうした付加価値を備えたタイヤを提供していきたいと考えています。

横浜ゴム株式会社  
研究先行開発本部  
材料機能研究室 理事  
エグゼクティブフェロー・  
研究室長

網野 直也



### 日本ゼオン担当者メッセージ

日本ゼオンは合成ゴムメーカーとして長年、横浜ゴムにタイヤ向け合成ゴムを供給しており、「今後も日本国内の合成ゴム市場を継続的に発展させるためには、生物由来の原料開発が必要だ」との考えから、このプロジェクトに大きな意義を見出しています。

技術を社会に還元し、日本の産業基盤を持続可能な形で支えていきたいという想いがあります。

エタノールは安定供給が可能であり、当社には触媒を使った製品合成の経験があるため、既存技術の延長線上でブタジエンへの変換技術に取り組みやすいということがあります。エタノールからブタジエンへの変換は非常に難易度の高いプロセスですが、当社の強みである高純度の抽出・蒸留技術を活かして不純物を除去し、従来と変わらない高品質なブタジエンを安定的に供給する高効率な生成技術を確立することが当社の役目と考えています。

日本ゼオン株式会社  
創発推進センター  
カーボンニュートラル  
研究開発推進室 室長

橋本 貞治さん



# 2

THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.  
**Integrated Report 2026**

## 価値提供とリターンの最大化

時代に先駆けて独自の領域を切り拓いてきた挑戦者としての誇りは、強固な「モノづくり」へと結実しています。乗用車用からOHTまでフルラインアップを確立したタイヤ事業や、選択と集中を加速するMB事業など、各事業の収益最大化へ向けた変革の道筋を明らかにします。

このセクションでご理解いただきたい  
企業価値算定式の項目

①企業価値

=

②利益率向上

④資本コスト低減

—

③期待成長性向上

|          |    |                                              |
|----------|----|----------------------------------------------|
| Contents | 33 | COOメッセージ                                     |
|          | 34 | 技術・生産戦略                                      |
|          | 36 | Co-COOメッセージ                                  |
|          | 37 | OHT事業の成長戦略                                   |
|          | 39 | 財務戦略・株主還元方針                                  |
|          | 43 | 中期経営計画 Yokohama Transformation 2026 (YX2026) |
|          | 45 | YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ消費財)                      |
|          | 47 | YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ生産財・OHT)                  |
|          | 49 | YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ生産財・TBR)                  |
|          | 50 | YX2026の進捗 MB(マルチプル・ビジネス)事業                   |
|          | 51 | YX2026の進捗 その他事業(PRGR事業)                      |

## COOメッセージ



### 技術力とコスト競争力を

### 両立する構造改革で

### 持続的な企業価値向上を実現

横浜ゴムは「よいものを、安く、スピーディーに」をモットーに、技術力とコスト競争力を両立する構造改革を進めてきました。

代表取締役社長兼COO

清宮 眞二

#### 「よいものを、安く、スピーディーに」を追求

社長兼COOに就任して以降、最も重視しているのは、技術・生産改革による「よいものを、安く、スピーディーに」というモットーの実現です。2025年度も引き続き、自ら陣頭指揮を執りながら、現場改革と構造改革を進めてきました。

「安く」の面では、抜本的製造コストダウンの見込み額を当初の65億円から200億円以上へと大幅に上積みしました。これは一過性の施策ではなく、工場での原価改善や原材料調達改革を継続的に積み上げてきた成果です。市場競争が激化する中、コスト改善を継続できる体制そのものが、当社の競争力になっていると考えています。

「スピーディーに」の面では、「1年工場」に挑戦した中国・新杭州工場において、当初目標を1カ月前倒し、「11カ月工場」として2025年11月に試作タイヤの生産を開始しました。さらにメキシコ新工場についても、2026年後半の試作開始、2027年の量産開始に向け順調に進捗しています。

こうした低コスト・高効率工場への転換を進めることで、収益性向上と将来の持続的成長の両立を図っています。

#### 技術力とブランド力が競争優位の源泉

当社の最大の強みは、世界的なプレミアムカーメーカーの厳しい要求に応える「独自のゴム配合技術」と「高度なチューニング技術」です。この技術力が評価され、プレミアムカーへの新車装着本数は2022年度比で1.3倍に拡大しました。また、最先端技術に挑戦するための壮大な実験場としてモータースポーツにも積極的に取り組んでおり、レースを通じて培った技術をプレミアムカーのタイヤ開発に活かしています。

これらの妥協なき品質へのこだわりと開発力が、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」といったプレミアムタイヤの性能を支え、競争の激しい市場においても他社との差別化を図る源泉となっています。

一方で、汎用タイヤ市場では中国メーカーを中心とした価格競争が激化しています。当社は、プレミアム領域では技術力で差別化を図りつつ、汎用領域では低コスト生産体制の強化によって競争力を高めると、「両輪」の戦略を進めています。特に、中国・メキシコ新工場では、大口生産や自動化を積極的に取り入れ、人的生産性を高めることで、グローバル競争に耐えうるコスト競争力の構築を進めています。

#### HAICoLabが技術革新を加速

当社独自のAI利活用フレームワーク「HAICoLab（ハイコラボ）」は、AIとシミュレーション、そして人の知見を融合させる開発基盤です。AIが導き出した根拠を可視化することで技術者に新たな気づきを与え、原材料・内部構造の最適化に加え、開発期間の短縮を実現します。また、この最適化はタイヤの軽量化や原材料使用量の低減をもたらすとともに、CO<sub>2</sub>排出量削減やリサイクル原料・再生可能原料の活用拡大にも貢献しています。

HAICoLabは、プレミアムカー新車装着タイヤと共に、高い次元で耐摩耗性・静粛性・低転がり抵抗などが求められるEV向けタイヤ開発にも活用されており、こちらも順調に進捗しています。

#### 開発スピードを飛躍的に向上

激化する市場環境を勝ち抜くため、「HAICoLab」の活用と「新・開発モデル」の導入による開発のスピードアップを進めています。HAICoLabにより金型製作から評価までのプロセスを効率化し、開発リードタイムの最大50%削減を目指します。

また、ベース開発とプラットフォーム開発を並行して行う「新・開発モデル」により、従来比2年以上の開発期間短縮を実現し、2026年下期から新商品を順次上市する予定です。

#### ステークホルダーへのメッセージ

2025年度は、中国・メキシコ新工場の立ち上げやAI活用による開発革新など、持続的成長に向けた基盤づくりを大きく前進させることができました。これらは単なる効率化ではなく、将来にわたって競争優位を維持していくための重要な取り組みです。

今後も、安全・品質を最優先とし、環境対応やDX人材育成など未来への投資を着実に進めます。そして、高付加価値商品による利益成長と低コスト生産体制の強化を両輪で進めることで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。



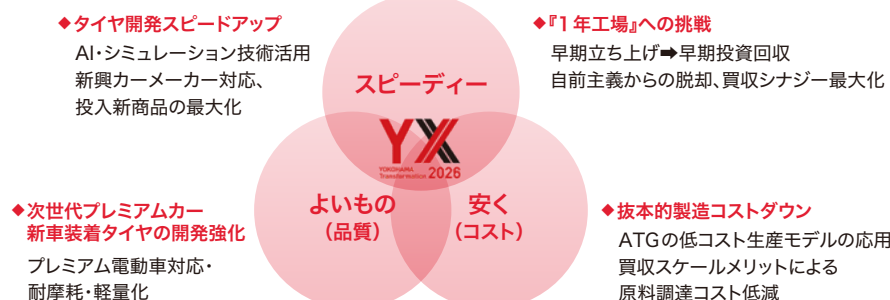
## 技術・生産戦略

「よいものを、安く、スピーディーに」をモットーに、独自の技術力で従来以上の高性能・高機能を追求するとともに、抜本的製造コストダウンやAIを活用した開発の迅速化に取り組み、企業価値の最大化を追求します。

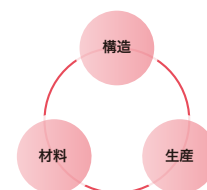
### 技術・生産戦略の基本方針

プレミアム商品では、AGW（「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウィンタータイヤ」）の販売比率最大化を目指し、独自技術による高性能化や次世代プレミアムカーへの新車装着拡大により差別化を実現します。一方、スタンダード商品は開発・生産の効率化で競争力を高めます。さらに基盤として、AI活用による「タイヤ開発のスピードアップ」と「抜本的製造コストダウン」を推進し、グループ全体の企業価値最大化を追求します。

#### 「よいものを、安く、スピーディーに」



#### 構造、材料、生産の各技術を融合



#### 目指す特性・技術

- ▶ **高速域ドライ路面での操縦安定性の向上**  
欧州における速度無制限区間での高速運転を想定した  
高い性能が求められる
- ▶ **軽量化と低転がり抵抗 / 高剛性の両立**

#### 抜本的製造コストダウン

「安く」の実現に向けた施策として、抜本的製造コストダウンに向けて、原材料費と加工費の削減を推進しています。

原材料費においては、従来の調達先から間口を広げて新興国のサプライヤーを積極的に選定しています。厳しい品質基準のもと、全部門で情報共有しながら評価・採用プロセスを進めることでリードタイムを短縮し、削減効果を前倒しで実現しています。

加工費においては、海外工場での生産サイズ・品番変更の最小化や変更時間の短縮により、既存設備の能力・稼働率を高め、ハインチ品の生産能力増強を進めています。また、燃料転換等によるエネルギー費用の削減も順調に進捗しています。



#### 次世代プレミアムカー 新車装着タイヤの開発強化

「よいものを」を実現する取り組みとして、次世代プレミアムカー用新車装着タイヤの開発を強化しています。直近ではBMW MシリーズやメルセデスAMG、ポルシェといった、極めて高い性能・品質が求められるハイパフォーマンスカーへの納入を拡大しており、こうした実績を通じて着実に技術力を向上させてきました。現在、欧州メーカーからは、車両重量増加への対応に加え、時速200km以上の超高速域における操縦安定性の向上、高剛性化、さらには軽量化や低転がり抵抗といった相反する性能の高度な両立が求められています。こうした厳しい要求に迅速かつ的確に応えるため、新城南工場での開発設備増強を計画しています。新しい設備の導入により、タイヤの構造、材料、生産の各要素技術を融合させ、目標とする高い性能・特性の実現を追求していきます。



#### 背景／概要

- ▶ 欧州プレミアムカーメーカー要求品質の難易度高まりへの対応
- ▶ さらなる高い技術特性の実現、性能・品質の均質化
- ▶ 建屋増設、新成形機を導入

#### サプライヤー選定

新興国サプライヤー拡充  
(金属・ゴム薬品を中心)

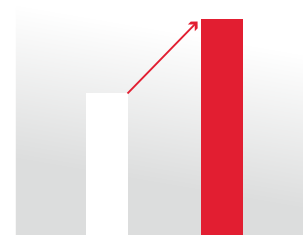
#### 評価

横浜ゴム品質基準を適用  
高い品質を維持しつつ評価リードタイム短縮

#### 採用

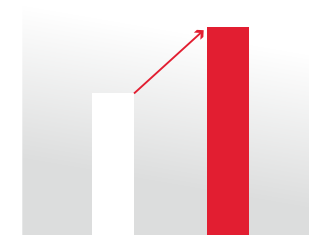
セクショナリズム排除  
活動の見える化  
全部門ベクトル同一化  
(面積刈り取りの前倒し)

新規サプライヤー採用数  
従来比 **150%※**

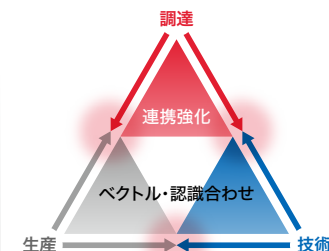


※ 直近5年平均

原価低減アイテム数  
従来比 **145%※**



※ 直近5年平均



## 技術・生産戦略

### タイヤ開発スピードアップ

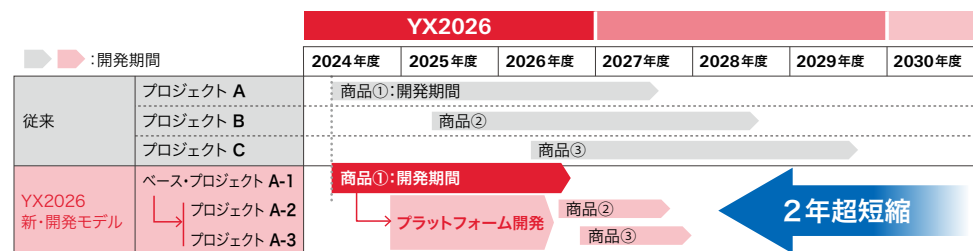
「スピーディーに」の実現に向けた施策として、タイヤ開発のスピードアップを推進しています。

具体的な取り組みとして、ベースとなる商品開発と同時に、第2、第3の商品開発の土台となるプラットフォームの構築を行う「新・開発モデル」を導入しました。同モデルによる開発は順調に進んでおり、2026年下期の一部商品上市を皮切りに、2027年には大型商品の市場投入を見込んでいます。あわせて、第2、第3の商品開発の土台となる共通パーツの基礎開発も進めています。

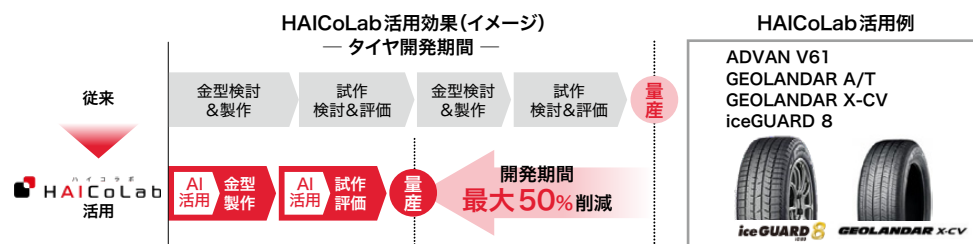
当社独自のAI活用フレームワーク「HAICoLab（ハイコラボ）」も、開発のスピードアップにおいて必要不可欠な存在となっています。材料の配合生成や特性値予測、XAI（説明可能なAI）を活用した設計支援に加え、2026年にはシミュレーション（FEM：有限要素法）とAIを融合した金型設計支援システムを独自開発しました。これにより、材料から金型設計に至る各プロセスでAI活用を進めています。

従来のタイヤ開発では、仕様決定までに金型の検討や製作、タイヤの試作・検討・評価を幾度も繰り返し、多くのトライアンドエラーを要していました。これに対し、HAICoLabによる仮想空間での膨大な計算を導入することで、物理的な試作回数を抑制し、AIが定量的に可視化する設計指針が技術者の経験を補うことで、手戻りの少ない開発を実現しました。この仕様検討プロセス全体の効率化により、開発リードタイムの最大50%削減という目標達成に向け、着実な進捗を見せています。

### 新・開発モデル1号商品の進捗



### AIフレームワーク「HAICoLab」活用



### 「1年工場」への挑戦

「安く」「スピーディーに」を実現する施策として、「『1年工場』への挑戦」を掲げ、当社がこれまで培ってきた知見に加えて、現地で実績のある協力企業のノウハウも取り入れることで、早期立ち上げと低コスト・高効率な生産体制の構築を進めています。従来は2～4年かかっていた建設着工から試作開始までの期間を「1年以内」へと大幅に短縮することで、市場変化に迅速に対応し、早期の投資回収および収益最大化を目指します。

### 中国新杭州工場

中国の杭州では、現地政府の移転要請を機に乗用車用タイヤ新工場を建設し、目標を1カ月前倒しした「11カ月工場」として2025年11月より試作タイヤの生産を開始しました。現地パートナーの協力により投資額を抑えつつ、生産能力を900万本へ増強し、フル生産時の製造コストは旧工場比26%減を見込んでいます。



中国新杭州工場

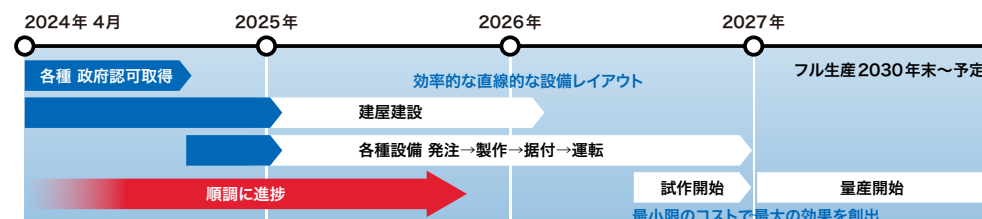


### メキシコ新工場

メキシコにおいては、北米市場への供給能力強化を目指し、年産500万本の乗用車用タイヤ新工場を建設中です。Y-ATGのマネジメント層が持つノウハウを建設に活用し、徹底した投資規律により投資回収期間を8.8年へと大幅に短縮しました。2026年後半の試作開始、2027年の量産開始に向けて、順調に建設が進捗しています。



メキシコ新工場



## Co-COOメッセージ



### OHT事業の競争力と

### インド事業の収益性で

### 持続的成長基盤を構築

ATG、TWS、グッドイヤー社のOTR事業の買収を通じて事業基盤を拡大してきたOHT事業と、成長性と収益性を両立するインド事業を引き続き強化し、横浜ゴムグループの持続的成長に貢献していきます。

取締役専務執行役員兼Co-COO

Nitin Mantri

#### 厳しい市場環境の中でも成長基盤を強化

2025年は、OHT事業にとって非常に厳しい市場環境の1年でした。米国関税の影響、高金利、農産物価格の低迷など、多くの逆風が重なりました。しかし、そのような環境下においても、OHT事業の各事業はすべて前年を上回る利益を計上し、投資家向け業績予想公表値を14億円上回る成果を達成しました。

私は、「ピンチをチャンスに変える」という考えを大切にしています。2025年は厳しい市場環境を逆に活用し、主要顧客におけるシェア拡大やバックオフィスの業務プロセス改革、生産体制再編によるコスト構造改革を推進しました。その結果、Y-ATGでは創業以来初めて最大の競合他社を市場シェアで上回り、Y-TWSでは欧州の農機メーカー向け新車装着用タイヤで55%という高いシェアを獲得しました。また、Y-ATGでは年間600以上という過去最多の新製品・新サイズの投入を実現しています。

さらに、収益改善に向けた構造改革も進め、不採算工場3拠点を閉鎖し、生産を他拠点へ円滑に移管しました。こうした取り組みにより、市場回復局面において大きな利益成長を実現できる体制を整えることができたと考えています。

#### OHT事業は各カンパニーの強みを活かし成長を加速

OHT市場への参入自体は決して不可能ではありません。しかし、この市場で継続的に成長し、高い収益性を維持することは容易ではありません。当社は、長年培ってきた製品力と開発スピード、Interfit等のサービスネットワーク、顧客基盤を活かしながら、競争優位性を強化しています。

2024年には、OHT事業をY-ATG、Y-TWS、Y-OTRの3つの独立したカンパニーに再編しました。Y-TWSとY-OTRはプレミアムセグメントに特化し、Y-ATGはバリューセグメントに注力しています。これらの各市場に合わせた戦略を展開するため、各カンパニーはそれぞれ独立した営業機能を維持しながら、調達や生産などのバックエンド機能を統合することでシナジーを最大化していきます。

Y-ATGでは、全世界でバリューセグメントにおける市場シェア拡大に注力しています。また、UTV※1 / ATV※2用のタイヤなど新たな製品領域への展開を進めるとともに、「Galaxy」ブランドの農業機械用タイヤのラインアップ拡充を図っています。

Y-TWSは欧州市場において非常に強固な地位を築いており、その成功モデルをグローバルに展開しています。加えて、独自技術を活か

した農業機械用ラバートラック※3や、PneuTrac技術※4を活用した製品開発を進めています。「Mitas」ブランドの二輪車用タイヤ事業も高成長を続けており、生産能力増強を進めています。

グッドイヤー社のOTR事業が新たに加わったY-OTRについては、引き続き多くの製品についてグッドイヤー社の工場から供給を受けているため、生産コスト改善が重要なテーマです。一部製品については、生産コストが市場価格を上回る状況もあるため、当社グループ内の低コスト生産拠点への移管を進め、収益性向上に取り組んでいます。

※1 Utility Task Vehicle (多目的作業車)の略称

※2 All-Terrain Vehicle (全地形対応車)の略称

※3 車輪の代わりに装着するゴム製の履帯(クローラー)

※4 ラジアルタイヤの燃費性能や操縦安定性と、ラバートラックの高浮力や牽引力といったメリットを融合させたタイヤ技術

#### インド事業が成長と収益性を牽引

インドの乗用車用タイヤ生産販売会社Yokohama India Pvt. Ltd.(YIN)は、市場全体の成長率が4～5%程度にとどまる中、前年比15%を超える成長を継続しています。現在では、グループ内でも最も成長性と収益性の高い事業の一つとなっています。

また、YINの工場はグループ内でも極めて高いコスト競争力を有しており、低コスト操業を実現しています。その一方で、製品はプレミアムセグメントで確固たる地位を築いており、成長性と収益性を両立できている点が大きな強みです。

今後も、成長市場であるインドにおいて、ブランド力・商品力・コスト競争力をさらに強化し、グループ全体の成長を牽引していきます。

#### ステークホルダーへのメッセージ

9年前に横浜ゴムグループへ加わって以来、当社の成長と変革に深く携わってきました。当社は、OHT分野における無名の存在から、現在では世界第3位のOHT企業へと成長しています。

この成長は、単なる事業規模の拡大ではなく、構造改革、商品力強化、グローバルネットワーク構築を着実に積み重ねてきた成果です。そして今後も、さらなる収益性向上と競争力強化を進めることで、世界第2位のOHT企業を目指し、持続的な企業価値向上を実現してまいります。



## OHT 事業の成長戦略

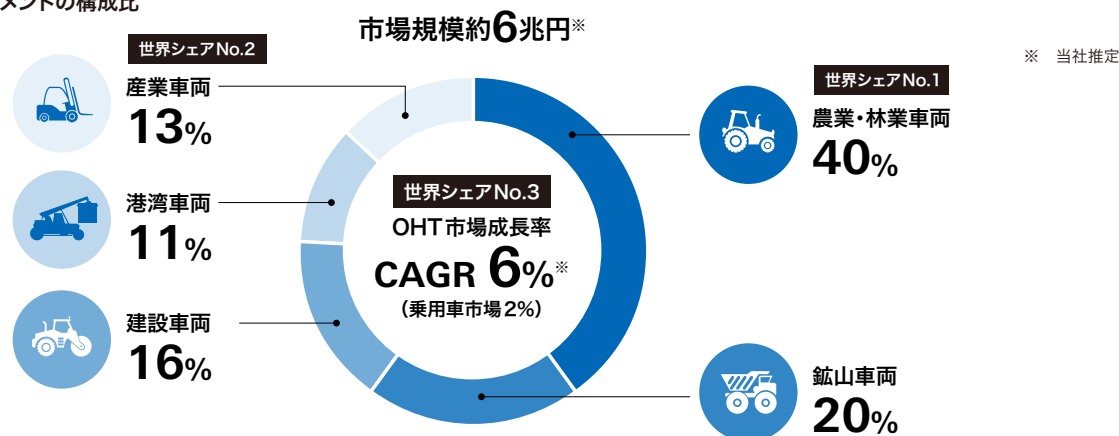
高い成長性と参入障壁を持つOHT市場。横浜ゴムはM&Aにより全製品群をカバーするフルラインアップ化を達成し、世界3位の地位を確立しました。マルチブランド戦略や販売網・アフターサービス体制という強みを活かし、市場を上回る持続的な成長を目指します。

### OHT 市場の成長のポテンシャル

OHTは、タイヤ業界において最も高い成長ポテンシャルを持つセグメントです。

OHTを構成する主要なサブセグメント(品種)は、「農業機械用タイヤ」「産業・港湾車両用タイヤ」「建設車両用タイヤ」「鉱山車両用タイヤ」の4つであり、それぞれの産業における需要増加を背景に、年平均約6%の堅調な成長が期待されています。

#### OHT 市場のサブセグメントの構成比



### OHTセグメントの参入障壁

OHTセグメントは高い成長性ととも、高利益率の源泉となる「参入障壁の高さ」が特徴です。多様な環境や用途で稼働する車両を支えるため、技術(開発・設計)、生産、販売の各段階において独自の専門性とノウハウが要求され、新規参入が容易ではありません。

具体的な参入障壁を形成する要因は以下の通りです。

#### 高い技術力

OHTは、その用途や地域で異なる多種多様なニーズに対応するため、6千種類を超える膨大な製品ラインアップを揃える必要があります。特に鉱山用ダンプトラック向けの超大型タイヤの設計や開発には、極めて高度な技術とノウハウが要求されます。

#### 生産開発の難しさ

労働集約的であり熟練作業員の技術に大きく依存する上、高馬力トラクターや鉱山車両に使用される大型タイヤは寸法面でも生産が簡単ではありません。また、多様なニーズに応える多品種少量生産体制を維持する柔軟性も求められ、OHTの生産を難しいものにしています。

#### 販売網・アフターサービス体制

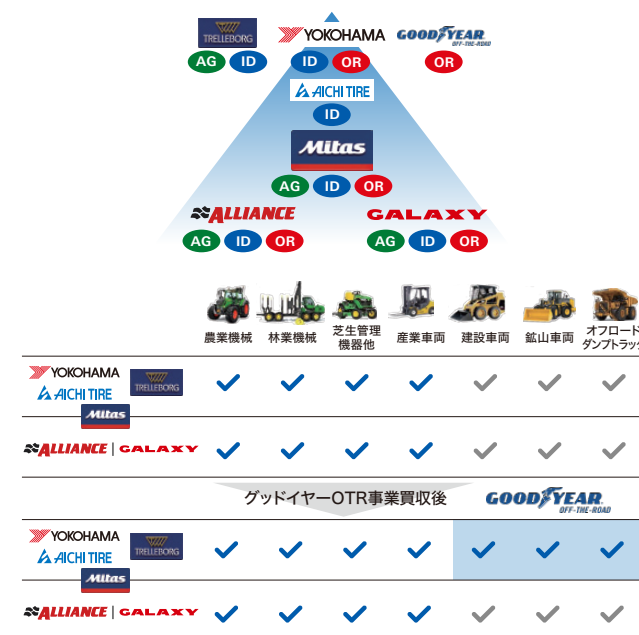
販売面では製品種別で異なるアプローチが求められ、特にアフターセールスやフィールドサービスが重要になります。お客さまの車両の稼働を止めることがないよう高度なサポートが必要となるため、世界中に専門エンジニアを配置し、迅速で的確なサポートの提供が不可欠です。

### OHTにおけるブランド戦略

当社は、ATGやTWSの買収により農業機械用タイヤでトップシェアとなり、「Trelleborg」「Mitas」「Alliance」「Galaxy」と多様な価格帯のブランドを持っています。各々に最適化した生産体制を構築し、景気に合わせて商品構成をアジャストすることで、収益とシェアを最大化できることが強みです。

さらにグッドイヤー社のOTR事業買収により、小型フォークリフト用から超大型鉱山車両用タイヤまでOHT全製品群のフルラインアップ化が実現し、強みは一層強化されました。

今後はこの幅広い製品群を最大限に活かし、お客さまの多様なニーズに的確に応え、事業のさらなる成長を目指します。



## OHT事業の成長戦略

### M&Aシナジーによる収益力強化

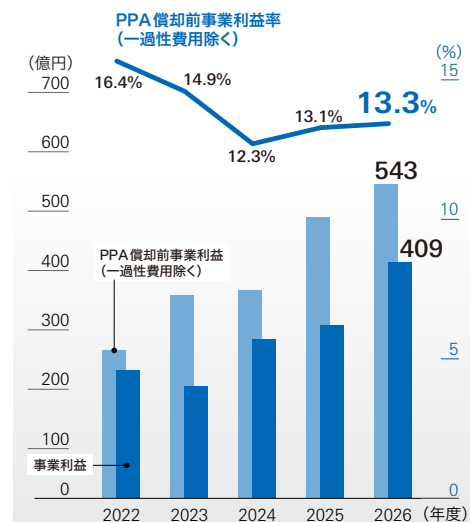
OHT事業では、TWSやグッドイヤー社OTR事業（G-OTR）といった大型買収によるM&Aシナジーの早期刈り取りが、収益力強化の強力な推進力となっています。

まず、TWS買収に伴うコストシナジーについては、スケールメリットを最大限に活用することで、「2027年に年間5,000万USドルの改善」という当初目標を1年前倒し、2026年度には目標を上回る約6,000万USドルの改善効果を達成する見込みです。

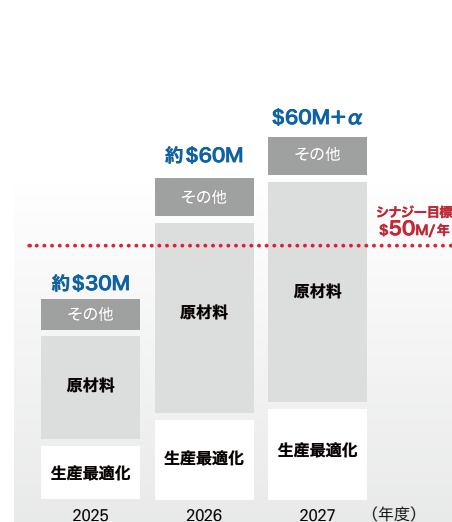
同時に、低収益・余剰資産の整理や一部工場の閉鎖を実施するとともに、各OHT工場間におけるベストプラクティスの共有や、バックオフィスの共用化によるコスト削減を徹底しています。

また、新たに加わったG-OTRの事業統合においては、生産面での最適化を進めています。具体的には、引き続き多くの製品について高コストなグッドイヤー社の工場から供給を受けているため、これらの生産を当社グループ内の低コスト拠点へ移管し、収益構造の改善を図ります。

#### OHT事業



#### M&Aシナジー刈り取り

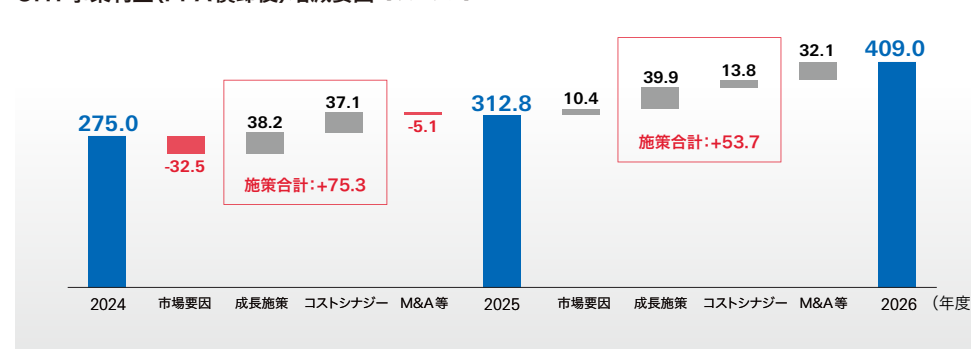


#### 事業利益の成長ロードマップ

OHT事業の事業利益は持続的拡大への成長ロードマップを描いています。2025年度は厳しい市場環境やM&A費用の発生にもかかわらず、市場平均を大きく上回る313億円（前年比14%増）を達成しました。

2026年度は独自の成長施策やコストシナジーの創出で54億円の増益を見込み、前年比31%増となる409億円を計画しています。今後は標準的な市場回復シナリオのもと、年平均約20%で成長し、2029年に約700億円の事業利益基盤の確立を目指します。

#### OHT事業利益(PPA償却後)増減要因 [単位:億円]



#### 成長施策

2025年度に引き続き、2026年度も多くの新製品や新サイズ投入を計画しています。また、イノベーションに注力するとともに、高収益ニッチ分野へのポートフォリオ拡大を進めます。

農業機械用タイヤにおいては、マルチブランドの価値をフル活用し、競合他社の撤退等を商機として標準装着の新車装着用タイヤで地位向上を図ります。補修・交換用タイヤでは、「Mitas」を他社対抗ブランドと位置づけ、2桁成長を目指します。

#### コストシナジー

イスラエルのハデラ工場、チェコのプラハ工場、米国のスバルタンブルグ工場などの低収益・余剰資産の整理と再編を進め、需要急変に対応できる生産体制の柔軟性を強化します。

また、高コストなグッドイヤー社の工場からの製品供給を、ルーマニア工場、日本の尾道工場・たつの工場といった当社グループ内の低コスト拠点での生産に切り替えます。

## 財務戦略・株主還元方針



### 成長投資の成果を収益へつなげ

### 市場との対話を通じて

### 企業価値の向上を目指す

「YX2026」では、戦略投資により構築してきた事業ポートフォリオの成果を着実に収益へ結びつけるとともに、資本効率の向上、株主還元の強化、市場との対話の深化を通じて、当社の企業価値を適切に評価いただけるよう取り組んでいきます。

取締役執行役員 経理部・IR室担当

結城 正博

### 中期経営計画「YX2026」の進捗

2025年度は、売上収益、事業利益、当期利益のいずれも過去最高を更新し、5期連続の増収増益を達成しました。売上収益は1兆2,350億円、事業利益は1,666億円、事業利益率は13.5%、ROEも11.0%となり、中期経営計画「YX2026」で掲げていた最終年度目標を1年前倒しで達成することができました。

これまで当社は、前中期経営計画「YX2023」から続く「深化」と「探索」の取り組みを通じて、既存事業の競争力強化と新たな成長領域の開拓を進めてきました。その中核にあるのが、OHT（オフハイウェイタイヤ）事業の拡大によるタイヤ事業全体のポートフォリオ転換です。農業機械用タイヤ、鉱山・建設車両用タイヤなど、一般的な乗用車用タイヤとは異なる市場特性を持つ分野に事業領域を広げ、成長性・収益性の高いカテゴリーを取り込むことはもちろん、Tier1のトップメーカーに伍する商品ラインアップを揃えることで、その「Best Alternative」となるべく持続的な成長基盤を構築してきました。

2024年度、2025年度は農業機械用タイヤの需要が低迷し、これ

まで成長を牽引してきたOHT事業が一時的に厳しい環境に置かれました。しかしその局面においても、乗用車用タイヤ、トラック・バス用タイヤの既存事業やMB（マルチプル・ビジネス）事業が着実に収益を伸ばし、グループ全体として過去最高益を更新することができました。OHT事業が成長を牽引する局面もあれば、既存事業が力強く収益を牽引する局面もあり、事業ポートフォリオの広がり効果が発揮した結果だと考えています。

現在の業績は、これまで進めてきた戦略投資の成果が収益として本格的に現れ始めた段階だと認識しています。OHT市場はいずれ回復局面を迎えると考えていますが、OHT事業としては単に市場の回復を待つのではなく、自力で収益を押し上げる体質が既に整いつつあり、これらを踏まえると、OHT事業の成長がさらに継続していくことを確信しています。

### 収益性向上と資本効率を意識した財務基盤の構築

当社は今後も収益性をさらに高めることが可能だと考えています。既存タイヤ事業では、ハインチタイヤを中心とした高付加価値商品である「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」（AGW）の販売構成比50%超に向けた道筋が見えてきています。一方でスタンダード商品領域では、中国、メキシコ、インドなどの新しい生産拠点を活用し、低コストかつ高効率な生産体制への転換を進めています。高付加価値化とローコスト生産の両面から利益率改善を図っていく方針です。

OHT事業では、Y-ATG、Y-TWS、グッドイヤー社OTR事業との統合シナジー創出が大きなテーマです。販売、生産、調達などさまざまな面で統合効果を高め、収益改善につなげていきます。同時に、需要変動の大きい市場環境においても安定的に利益を創出できる強固な事業基盤を構築していくことも、今後の重要なテーマになります。

加えて、「抜本的コストダウン」の取り組みも進めています。新工場の建設や生産拠点の最適化だけではなく、既存工場での原材料費・加工費・生産性改善など、日々の事業活動に根差したコスト構造の見直しを継続的に進めています。こうした取り組みは2026年度、さらにその先の3年間に向けても成果を生み出すと考えています。

財務基盤については、健全性を前提としつつ、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求することで、企業価値の最大化に努めています。当社は、株主資本コストを意識した資本効率（ROE）向上のための最適バランスとして、自己資本比率が50%を大きく超えない水準での運営を目指しています。2025年度末の自己資本比率は51.6%となり、目安に沿った資本構成を達成しています。また、D/Eレシオも0.52倍と健全な範囲にあり、外部環境の変化に耐えうる強固なバランスシートを維持しています。今後も資本コストを適切にコントロールしながら、機動的な成長投資と充実した株主還元の両立を実現できる最適な財務基盤を構築してまいります。

同時に、バランスシートの質を高める取り組みも進めています。政策保有株式や不動産などについても、資本効率の観点から継続的に見直しを進めています。政策保有株式については、取引先との関係にも十分配慮しながら売却を進めており、現在では大口案件の多くが整理できています。資産効率化を推進し、より成長性・収益性の高い用途へ振り向けることで、企業価値向上につなげていきます。



## 財務戦略・株主還元方針

## 財務の状況

(億円)

|                        | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上収益                   | 6,708  | 8,605  | 9,853  | 10,947 | 12,350 |
| タイヤ (OHT除く)            | 4,702  | 5,985  | 6,390  | 6,895  | 7,501  |
| OHT                    | 1,073  | 1,558  | 2,358  | 2,914  | 3,711  |
| 事業収益                   | 622    | 701    | 991    | 1,344  | 1,666  |
| タイヤ (OHT除く)            | 427    | 447    | 726    | 997    | 1,237  |
| OHT                    | 147    | 221    | 194    | 275    | 313    |
| 事業利益率 (%)              | 9.3    | 8.1    | 10.1   | 12.3   | 13.5   |
| タイヤ (OHT除く)            | 9.1    | 7.5    | 11.4   | 14.5   | 16.5   |
| OHT                    | 13.7   | 14.2   | 8.2    | 9.4    | 8.4    |
| 営業利益                   | 836    | 689    | 1,004  | 1,192  | 1,529  |
| 営業利益率 (%)              | 12.5   | 8.0    | 10.2   | 10.9   | 12.4   |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益       | 655    | 459    | 672    | 749    | 1,054  |
| 資産合計                   | 9,850  | 11,511 | 16,005 | 17,355 | 19,984 |
| 有利子負債                  | 1,772  | 2,387  | 4,694  | 4,380  | 5,358  |
| 負債合計                   | 4,520  | 5,280  | 8,517  | 8,315  | 9,581  |
| 資本(純資産)合計              | 5,330  | 6,231  | 7,488  | 9,040  | 10,402 |
| ROE(親会社所有者帰属持分利益率) (%) | 13.9   | 8.1    | 9.9    | 9.2    | 11.0   |
| D/Eレシオ(倍)              | 0.34   | 0.39   | 0.63   | 0.49   | 0.52   |
| ネットD/Eレシオ(倍)           | 0.26   | 0.27   | 0.50   | 0.34   | 0.42   |

## ／ キャピタルアロケーションの考え方

キャピタルアロケーションについては、成長投資、経常投資、財務健全性の維持、株主還元を総合的に考えながら、最適な資本配分を実行していきます。当社はこれまでOHT事業の買収や新工場建設など、将来の成長につながる戦略投資を積極的に進めてきました。大型投資は一巡しつつあり、今後はこれまで構築してきた事業基盤から収益を着実に刈り取るフェーズに入ります。

成長投資と株主還元は、企業価値向上に向けた両輪です。強固な財務基盤をベースに、事業から生み出されるキャッシュフローを原資として、積極的な成長投資を継続するとともに、株主の皆さまへ充実した還元を実施してまいります。

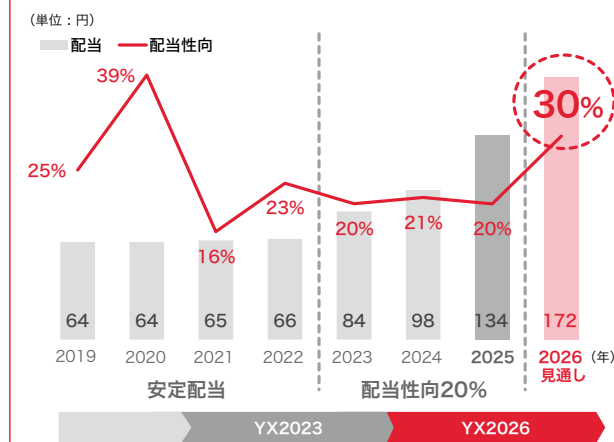
当社は、2022年までは外部環境に関わらず安定配当、2023年以降は配当性向20%とする株主還元方針を明確化し、実行してきました。現在推進中の中期経営計画「YX2026」の最終年度となる2026年度に向けては、この方針をさらに一段引き上げ、配当性向30%、総還元性向30%以上を目標に掲げています。これに基づき、2026年度の年間配当は、前年度比38円増配の1株当たり172円を計画しており、これにより6期連続の増配を実現する見込みです。今後も持続的な利益成長を基盤とし、配当および機動的な自己株式取得を組み合わせた充実した株主還元を追求していきます。

## キャピタル・アロケーション

|                    |                    | YX2026<br>当初計画 | YX2026<br>アップデート |
|--------------------|--------------------|----------------|------------------|
| ↑<br>キャッシュイン<br>↓  | 営業キャッシュフロー*        | 3,850          | 3,850            |
|                    | 資産売却など             | 650            | 900              |
|                    | M&A資金調達            | ---            | 1,400            |
| ↑<br>キャッシュアウト<br>↓ | 戦略投資<br>(成長投資)     | 2,200          | 3,300            |
|                    | 経常投資               | 1,000          | 1,200            |
|                    | 借入返済など<br>(財務基盤強化) | 835            | 1,005            |
|                    | 株主還元               | 465            | 645              |

(\*) 営業キャッシュフロー：(除 政策保有株式売却益他 課税影響)

## 配当金額・配当性向推移



## 財務戦略・株主還元方針

## ROE向上と資本コストへの認識

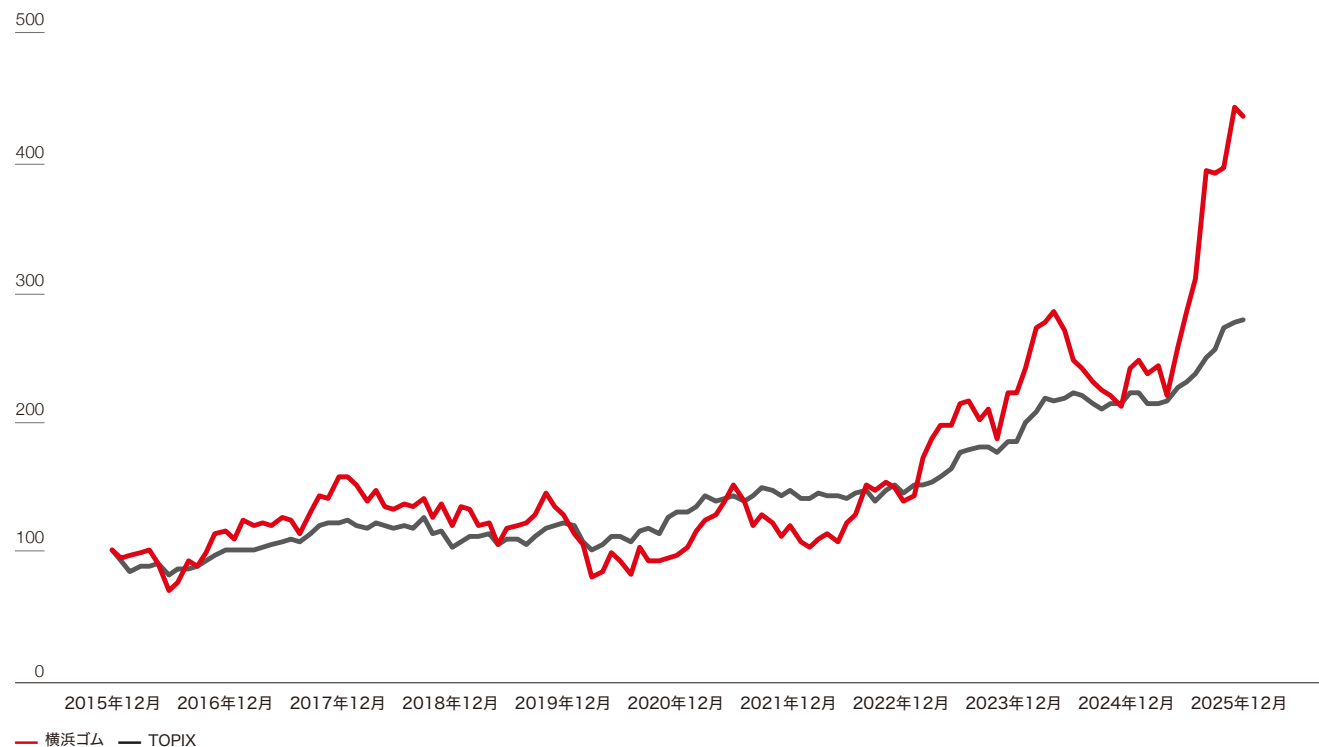
2025年度のROEは11.0%となりました。2026年度についても10%超を目指しており、次期中期経営計画に向けては、さらに高い水準を継続的に実現していきたいと考えています。

資本コストについては投資家の皆さまとの対話や市場環境を踏まえ、現在は9～10%程度の水準と認識しています。昨年までは8%程度と認識していましたが、市場環境や投資家の皆さまの期待リターンを踏まえると、当社に求められるハードルは高まっていると受け止めています。ROE10%超は単なる数値目標ではなく、資本コストを上回るリターンを継続的に創出するために達成すべき水準です。なお当社では、タイヤ事業が9割以上を占めているため、セグメント別には算出せず、全社の資本コストを参考指標としています。

当社が目指すべきことは、ROEを一時的に高めることではありません。成長戦略を継続し、収益性を改善し、資本効率を意識した資本配分を継続することで、資本コストを安定的に上回るリターンを実現することです。これにより、株主資本をお預かりしている企業としての責任を果たし、中長期的な企業価値向上につなげていきます。



## TSR(10年、配当見込み)



| 投資期間  | 1年     | 3年      |        | 5年      |        | 10年     |        |
|-------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|       | 累積/年率  | 累積      | 年率     | 累積      | 年率     | 累積      | 年率     |
| 横浜ゴム  | +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) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

※ TSRの計算は、横浜ゴムは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloombergデータ等により当社作成)

※ グラフの値は、2015年12月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2025年12月末まで)

## 財務戦略・株主還元方針

### 市場評価向上に向けた課題認識

現在の市場評価にはまだ改善の余地があると認識しています。業界内において当社は高い成長を続けており、株価やバリュエーションは以前に比べて上昇してはいますが、当社の実力や将来性がまだ十分に反映されていないと感じています。

その要因の一つは、当社の戦略や成長可能性がまだ十分に市場へ伝わっていないことだと思います。

実際に海外の投資家の皆さまと対話すると、「このような成長企業があったのか」「非常に独自性のある戦略だ」といった反応をいただくことがあります。これは当社にとって手応えである一方、まだ十分に知られていないという課題の裏返しでもあります。特に当社は売上収益

に占める海外比率が74%と高い一方で、当社株式の海外投資家保有比率は21%と東証プライム上場企業平均32%と比べても低く、まだまだ拡大余地があります。今まで以上に、海外ロードショー、投資家・アナリストの方々との能動的な対話、カンファレンスへの参加などを通じて、国内はもちろんのこと、海外投資家の皆さまとの接点をさらに増やしていきます。

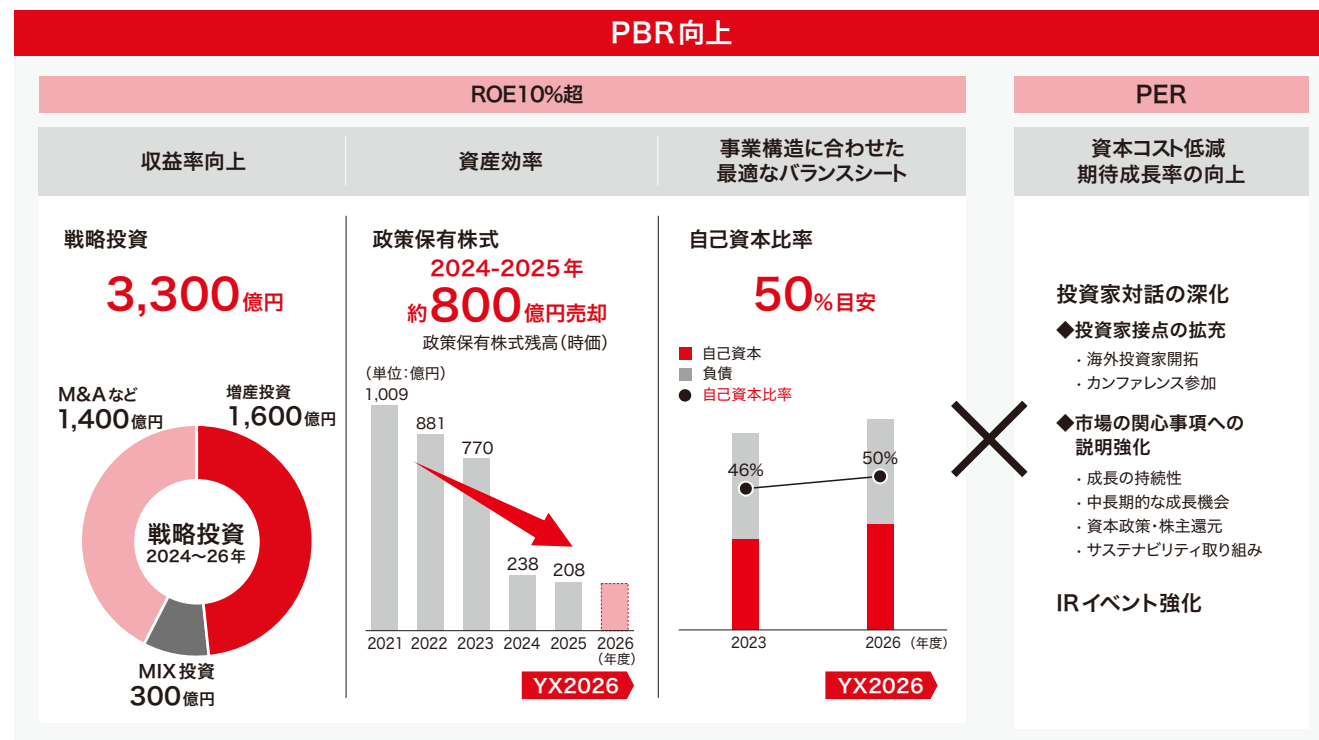
市場との継続した対話を強化する目的は、当社の成長戦略や収益性向上の道筋、ならびに資本配分や株主還元の方針について正しく理解していただき、当社への信頼をさらに深めていただくことだと考えています。その結果として、当社の企業価値が市場で適切に評価され

る状況をつくるのが、経理・IR担当としての重要な責務だと認識しています。

YX2026で掲げた目標は単なる通過点です。これまで構築してきた最適な財務基盤を活かし、規律ある成長投資を継続します。今後も、収益力の強化、資本効率の改善、株主還元の拡充、そしてサステナビリティも含めた市場との対話深化を一体的かつ強力に推進し、横浜ゴムグループの企業価値を市場関係者の皆さまに深くご理解いただけるよう努めてまいります。



## PBR向上





## 中期経営計画 Yokohama Transformation 2026(YX2026)

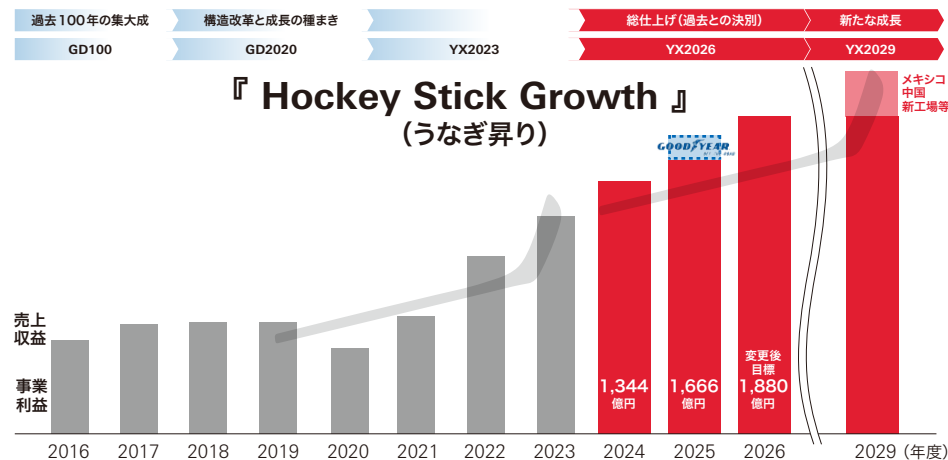
「YX2026」では「深化」と「探索」を推進し、変革の「総仕上げ」を図ります。2025年度に最終年度の目標を1年前倒しで達成したことを受け、2026年度の経営目標を大幅に上方修正しました。次世代に負の遺産を残さない強い意志を持ち、さらなる高みを目指し成長を加速させます。

### 基本方針と財務目標

#### うなぎ昇りの成長へ、財務目標を再度上方修正

当社は、2024年度より開始した中期経営計画「YX2026」において、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」に取り組んでいます。こうした考えの下、各事業で定めた成長戦略を断行し、「Hockey Stick Growth」（「うなぎ昇り」の成長）を果たすことを目指しています。

これらの戦略の実行によって足元の業績は好調に推移しており、2024年8月に上方修正した2026年度の財務目標について、2026年2月に再度の上方修正を実施しました。



### 2026年度財務目標

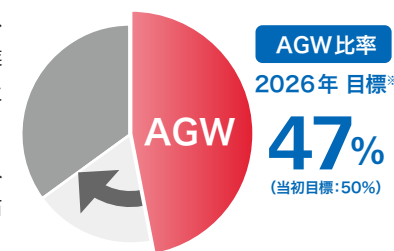
|        | 当初目標 (2024年2月) | 変更前 (2024年8月) | 変更後 (2026年2月) |
|--------|----------------|---------------|---------------|
| 売上収益   | 1兆1,500億円      | 1兆2,500億円     | 1兆3,000億円     |
| 事業利益   | 1,300億円        | 1,500億円       | 1,880億円       |
| 事業利益率  | 11%            | 12%           | 14.5%         |
| 自己資本比率 | 50%を目安         | 50%を目安        | 50%を目安        |
| ROE    | 10%超           | 10%超          | 10%超          |

適時開示情報: [https://www.y-yokohama.com/ir/pdf/document/disclosure\\_83.pdf](https://www.y-yokohama.com/ir/pdf/document/disclosure_83.pdf)

### タイヤ消費財戦略

#### 高付加価値商品比率の一層の強化

プレミアムカーへの新車装着や、グローバルでのモータースポーツ活動などのブランド価値向上策を行い、「商品・地域事業戦略」をさらに深化させます。各地域の市場ニーズの取り込みによる販売本数の伸長および、高付加価値商品である「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」(AGW)や「18インチ以上」の増販を計画しています。これにより、タイヤ消費財全体に占めるAGW比率を47%まで高め、収益率の向上を図ります。



### 2026年計画(前年比)※



※ 2026年2月公表時点

#### 「1年工場」への挑戦

高付加価値商品比率の最大化を積極的に推進することで収益率の向上を目指す一方で、台頭する中国や新興国のタイヤメーカーとのコスト競争に対抗する必要があります。YX2026では、抜本的な低コスト・高効率化を目指す「1年工場」に挑戦します。

この取り組みを体現した中国・新杭州工場においては、2025年11月より、当初計画より1カ月前倒しの11カ月で試作タイヤの生産をスタートしました。メキシコ新工場についても、2026年に建物が完成、同年後半には試作開始を見込むなど、順調に進捗しています。

## 中期経営計画 Yokohama Transformation 2026(YX2026)

### タイヤ生産財戦略

#### ／ OHT 事業：市場地位の向上と業容の拡大

農業・林業機械用タイヤ： Tierごとに生産・技術・販売の強みを活かしたマルチブランド戦略で、さらに市場地位の向上を目指します。

産業・港湾車両用タイヤ： サービス網を拡大・強化することで収益性を伴った成長を目指します。

建設・鉱山車両用タイヤ： 継続的にM&Aを検討・実行するプログラマティックM&A戦略の推進により、業容の拡大を推進します。

#### ／ TBR 事業：適正な価格が維持された国・地域での販売強化

中国のタイヤメーカーが生産量・輸出を拡大する中で、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おり、そこに需要の隙間が生まれています。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実現します。

### MB 事業戦略

#### ／ 前中期経営計画で整備した経営基盤を土台に成長戦略にシフト

MB 事業は前中期経営計画で整備した経営基盤を土台に成長戦略にシフトします。YX2026 ではホース配管事業を成長ドライバーと位置づけ、さらなる成長のための改善を断行します。工業資材事業は、収益体制の安定化に向けた改善を完遂させます。こうした取り組みにより、2025 年度の事業利益率は当初目標の10%を上回る10.5%となり、目標を1年前倒しで達成しました。

ホース配管事業では、引き続き構造改革と徹底したコストダウンを推進し、収益力の向上を図る一方、工業資材事業は、高付加価値製品のさらなる増販に努め、2026 年度は事業利益率11.5%の達成を目指します。

#### リソース集中による強化・拡大

ホース配管  
構造改革

工業資材  
成長ドライバー  
高収益化

### 技術・生産戦略

#### ／ 「よいものを、安く、スピーディーに」

YX2026 では「よいものを、安く、スピーディーに」をモットーに、グループ全体の基盤強化を行います。「よいもの」では次世代プレミアムカーの新車装着を強化し、「安く」では他社に負けない抜本的コストダウンを、「スピーディーに」では「1 年工場」への挑戦とタイヤ開発スピードの向上に取り組みます。

これを実現するグローバル生産体制として、乗用車用タイヤではインドのヴィシャカパトナム、メキシコおよび中国杭州に新工場を立ち上げ、コスト競争力を強化します。日本およびフィリピンの既存工場では、生産ミックスを改善し収益の向上を図ります。また、OHT 事業においては、高コストなグッドイヤー社工場での OTR 生産を当社グループの低コスト拠点での生産に切り替え、収益構造の改善を進めます。

#### ◆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

#### ◆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



### サステナビリティ戦略

#### ／ 収益と脱炭素・循環型社会貢献の両立

サステナビリティ活動は企業の成長に資するものであるべきとの考えのもと、過剰な投資により将来の経営に負担を負わせるのではなく、環境投資においても当社の通常の投資回収規律に従い、企業収益との両立を図ります。

温室効果ガス排出量の削減については、買収前のY-TWSの排出量実績を含め、2019年比で2026年に30%削減、2030年に40%の削減を目標に設定し、2050年のカーボンネットゼロ達成に向けた取り組みを継続します。また、サステナブル原料の利用拡大については、サーキュラーエコノミーへの貢献と温室効果ガス排出量(Scope3)の削減を目指し、2030年に再生可能・リサイクル原料比率40%、2050年にサステナブル原料比率100%を目標として取り組みを加速させます。

## YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ消費財)

## タイヤ事業

## タイヤ消費財

## 高付加価値商品比率の最大化

タイヤ消費財では、「高付加価値商品比率最大化」を掲げ、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ、SUV・ピックアップトラック用タイヤ、ウィンタータイヤの3つのカテゴリーに注力しています。「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の販売を積極的に推進し、収益力の向上を目指します。

## 2025年度の活動実績

2025年度のタイヤ消費財事業は、全社の基盤事業として増収増益を牽引しました。増販と商品ミックスの改善を同時に進める「Best Alternative戦略」が成果を上げ、既存タイヤ事業において業界トップクラスとなる事業利益率16.5%を達成しています。

当社が高付加価値商品と位置づける「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」(AGW)および「18インチ以上」の全カテゴリーにおいて、前年比2桁増の高い成長率を達成しました。カテゴリー別の販売実績は、「ADVAN」が前年比120%、「GEOLANDAR」が同110%、「ウィンタータイヤ」が同110%、「18インチ以上」が同112%と好調に推移しています。なお、2025年度のAGWの販売構成比率は44%となり、45%の目標を下回りましたが、これは「Best Alternative戦略」の効果により、AGW以外の乗用車用タイヤの販売も順調に伸びたことによるものです。

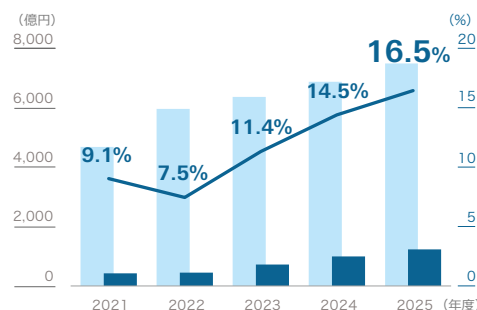
地域別の販売実績については、新車装着用タイヤと補修・交換用タイヤの合算で、すべての地域(日本、北米、欧州、中国、アジア、インドなど)で販売増となり、全体で前年比105%の伸長となりました。特に補修・交換用タイヤにおいては日本と欧州が牽引し、グローバル全体で前年比107%と好調に推移しました。

日本においては、新車装着用の新規納入拡大に加え、補修・交換用での営業活動が実を結び、夏・冬タイヤ共に増販となりました。

欧州においては、既存顧客へのハイインチタイヤを中心とした増販が好調に推移しました。また、顧客当たりの販売金額は2021年比で2.6倍へと大きく拡大しました。

北米においては、新車装着用においてSUVやCUVの新規納入が増加しました。補修・交換用においても厳しい市況の中、需要並みの販売実績を維持しました。

タイヤ事業:売上・事業利益・事業利益率  
(OHT事業除く)



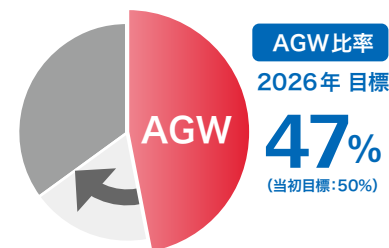
## 2026年度の重点施策

2026年度も引き続き、地域の特性に合わせた開発・販売強化に努め、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」(AGW)そして「18インチ以上」のカテゴリーすべてで大幅な販売伸長を見込み、タイヤ消費財全体に占めるAGW比率を47%まで高める計画です。加えて高付加価値商品比率の最大化のため、プレミアムカーへの新車装着の推進を継続し、ブランド価値向上に努めます。

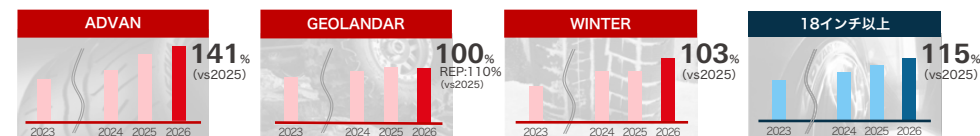
また、高付加価値商品だけでなく、スタンダード商

品についてもコスト競争力を高め、販売数量全体を伸ばしていく方針です。インドのヴィシャカパトナム、メキシコおよび中国杭州に乗用車用タイヤの新工場を立ち上げ、グローバルでのコスト競争力を強化します。

各地域別における市場特性に合わせた商品・地域事業戦略は、経験豊富なローカルマネジメントを核に推進し、地域別の販売計画においては、本年度も全地域での増販を目指します。



タイヤ消費財高付加価値商品販売計画 OE/REP合計 OE:新車装着用タイヤ REP:補修・交換用タイヤ





## YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ消費財)

### モータースポーツ活動

#### 横浜ゴムがモータースポーツに取り組む意義

横浜ゴムは、トップカテゴリーからグラスルーツ・カテゴリーまで、国内外のさまざまなモータースポーツにタイヤを供給しています。モータースポーツはタイヤ開発における壮大な実験場と位置づけ、競技で培った技術を高性能・高品質な新車用および市販用

タイヤの開発にフィードバックしています。さらに、自動車のCO<sub>2</sub>排出量を削減するタイヤの転がり抵抗低減や静粛性、安全性を高めることはもちろんのこと、付加価値である「操る楽しさ」を追求することで、タイヤメーカーとしての責務を果たします。

#### 再生可能原料・リサイクル原料比率46%のタイヤをスーパーフォーミュラに供給

当社は、モータースポーツの持続可能な発展を目指す活動の一環として、(株)日本レースプロモーションが進めるプロジェクト「SUPER FORMULA NEXT50(ネクスト・ゴー)」に賛同し、2023年から再生可能原料・リサイクル原料を活用したレーシングタイヤを供給しています。2026年2月には「全日本スーパーフォーミュラ選手権」のオフィシャルタイヤパートナーとしてコントロールタイヤの独占供

給契約を更新し、2030年まで同原料を活用した「ADVAN」レーシングタイヤをコントロールタイヤとして供給を継続します。2025年には同原料比率を約46%まで高めたタイヤの供給を実現しました。走行性能のさらなる向上も追求し、特にウェット用タイヤではウォームアップ性能をはじめとしたグリップ性能を高めています。



全日本スーパーフォーミュラ選手権(2025年)



再生可能原料・リサイクル原料を使用した「ADVAN」レーシングタイヤ

#### ニュルブルクリンク耐久シリーズ第8戦で総合優勝

当社のグローバルフラッグシップタイヤブランド「ADVAN」装着車が、2025年9月14日にドイツで開催された「ニュルブルクリンク耐久シリーズ」の第8戦で総合優勝しました。世界一過酷なコースと言われるニュルブルクリンクで開催される本レースにおいて、「ADVAN」レーシングタイヤが優れたグリップ力と耐久性を発揮し、勝利を足元から支えました。総合優勝したのは最高峰クラスのSP9 Proから参戦した「Haupt Racing Team」の6号車「Ford Mustang

GT3」で、本レースでの勝利は「ADVAN」の優れた性能とブランド力を強く印象付けました。



総合優勝した「Ford Mustang GT3」

#### アジアクロスカントリーラリーで2年ぶりの総合優勝

当社のSUV・ピックアップトラック用マッドテレーンタイヤ「GEOLANDAR」装着車が2025年8月8日から16日にタイで開催されたアジア最大のクロスカントリーラリー「アジアクロスカントリーラリー 2025」で総合優勝を果たしました。「GEOLANDAR」装着車は2022年、2023年にも総合優勝を果たしており、ゆるぎない優れた走行性能と耐久性を武器に、今回も過酷なオフロードレースでの勝利を足元から支えました。「GEOLANDAR」シリーズは「アジアクロスカ

ントリーラリー」をはじめ、北米やメキシコなどの著名なオフロードレースで数多くの優秀な成績を残しています。



総合優勝した三菱自動車の「トライトン」

#### 今後に向けて

当社は、再生可能原料やリサイクル原料などを用いたレーシングタイヤの開発を推進し、実戦におけるデータに基づいた環境負荷低減技術の開発に取り組んでいます。

ブランド力強化の面では、「ADVAN」では「SUPER GT」「ニュルブルクリンク 24 時間レース」「Pikes Peak International Hill Climb」でさらなる勝利と総合優勝を目指し、「GEOLANDAR」では北米・アジ

アのトップオフロードレースに挑戦し勝利することで、強固なグローバル認知度の確立を目指します。

今後も、再生可能原料・リサイクル原料を使用したレーシングタイヤの開発を継続するとともに、そこで得られた知見・ノウハウを新車装着用や補修・交換用タイヤの開発に活かすことで、タイヤの環境性能向上とサステナブルなモータースポーツの発展に貢献していきます。

## YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ生産財・OHT)

## タイヤ事業

## タイヤ生産財・OHT

## 独自の成長戦略とシナジー創出の本格化

今後の高い成長が期待できるOHT市場においてマルチブランド戦略を展開するとともに、2025年2月に買収したグッドイヤー社のOTR事業とのシナジー創出を当社グループ全体で本格化し、収益を伴った成長を目指します。

## 2025年度の活動実績

2025年度は、農業機械市場が歴史的な低水準にある厳しい環境下でしたが、グッドイヤー社のOTR事業（G-OTR）の買収完了を中心に着実な成果を上げた1年となりました。

2025年2月に買収を完了したG-OTRが加わったことで「Best Alternative」の全品種ラインアップが揃い、10年以上にわたり推進してきた、消費財と生産財の事業比率を世界市場と同じ「1：1」にするという大戦略を達成しました。

業績面ではG-OTRの新規連結効果が大きく、売上収益は3,711億円（前年比+27.4%）と大幅な増収を達成しました。利益面でも買収に伴う一過性費用等を吸収し、事業利益313億円（同+13.7%）を確保しています。一過性費用を除いた実質ベースでは前年比+77億円の増益となりました。

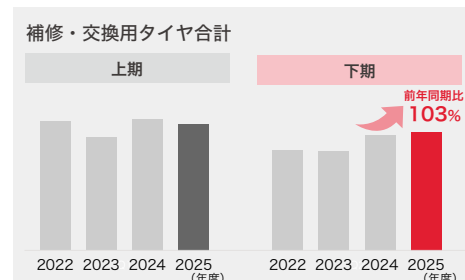
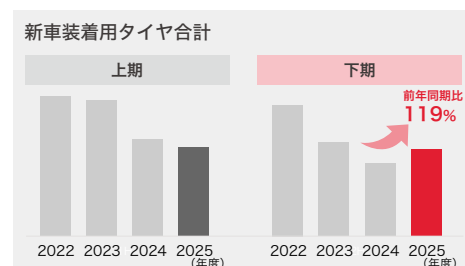
農業機械用タイヤは、松竹梅の商品を揃えるNo.1メーカーとしての強みを活かし、市況が低迷した2025年度下期において、対前期比で大幅に改善しました。

特に、農機メーカーの業績が未だ戻らない中、新車装着用タイヤにおいて対前期比19%も販売を伸ばしました。補修・交換用タイヤにおいても、

「Mitas」を競合他社に対抗する「ファイターブランド」として再構築し、同市場でのシェアを確固たるものにした。

また、2025年度は600以上の新商品を発売するなど、継続的な製品・技術投資も推進しました。

## 農業機械用タイヤ販売実績(重量ベース)



## 2026年度の重点施策

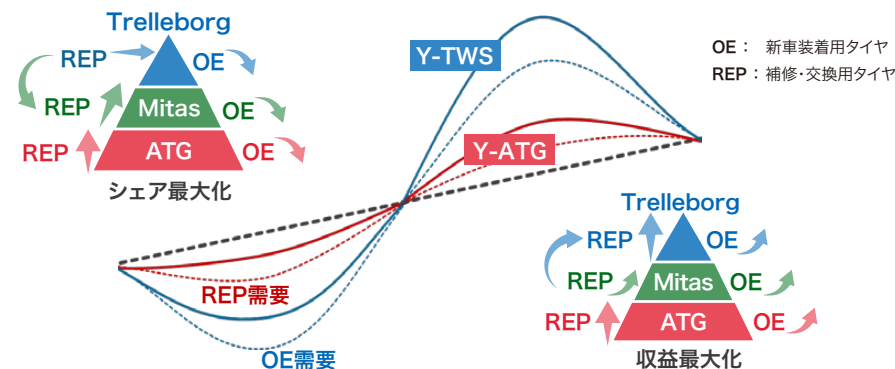
2026年度も引き続き高い成長が期待されるOHT市場において、「マルチブランド戦略」を核とした事業を展開します。OHT事業の持続的な成長には、農業機械用タイヤ特有の周期的な需要変動への対策が不可欠であり、次に来る低迷期の影響を最小化し、好況期での成長を最大化するための各種アクションプランを継続実行していきます。

生産面では、イスラエルのハデラなど3工場の閉鎖による固定費削減効果を実感に刈り取るとともに、買収しG-OTRの生産を既存工場へ移管し、グローバルでの生産効率と柔軟性を向上させます。

販売面では、需要変動の影響を受けやすい新車装着用タイヤへの過度な依存を避け、収益性が高く変動の少ない補修・交換用タイヤを強化します。米国と欧州の重要市場へ経験豊富なセールス幹部を配置し、マーケットシェアの拡大に取り組みます。加えて、OHT専用のタイヤメンテナンスサービス「Interfit」のサービス網を拡大・強化していきます。

M&Aシナジーについては、Y-TWS買収による改善効果を2026年度に約6,000万USドルと見込んでいます。さらに、G-OTR買収のシナジー創出を本格化させることで、収益を伴った成長を目指します。

## 農業機械用タイヤの周期的な需要変動への対策イメージ





## YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ生産財・OHT)

### TOPICS : Y-TWSのメンテナンスサービスとDX活用

Y-TWSは、OHT専用のタイヤメンテナンスサービス網「Interfit」を通じて、世界各地でタイヤ・ホイール交換サービスを提供しています。現在、21カ国・80都市でサービスを展開し、年間30万件以上の訪問対応を行うなど、グローバルなネットワークを活用して事業を運営しています。

本サービスは、物流、農業、建設など幅広い業界に対応します。現場での交換作業を円滑に行うことで、機械の稼働停止時間(ダウンタイム)を削減し、お客さまの業務効率化を支援しています。さらに、独自のデジタルプラットフォーム「iFit」を導入し、作業のリアルタイムな進捗管理や予測的なメンテナンスを可能にすることで、サービスの質と効率をより高めています。



Interfitのサービスセンター(ブラジル)



Interfitのサービス車両と従業員(米国)

また、Y-TWSはDXを活用したタイヤ管理ソリューションの開発も進めています。農業向けには、荷重、空気圧、温度をリアルタイムに検知し、適切なトラクターの車両設定を提案して生産性を高めるATMS※1を展開しています。建設機械や港湾車両向けには、常時空気圧と温度をモニタリングし、作業効率と安全性の向上を図るTPMS※2を提供し、エンドユーザーの利便性を高めています。

今後も「Interfit」の展開地域を拡充するとともに、DXを活用した新たなソリューションの開発を推進し、質の高いサービスの提供を継続します。

※1 Adaptive Tire Management Systemの略称

※2 Tire Pressure Management Systemの略称



ATMS：データによるトラクターの最適パフォーマンスを実現



TPMS：建機港湾車両向けデジタルツール

### TOPICS : OTRの新たな国内生産拠点「日本ジャイアントタイヤ」

2025年2月、横浜ゴムはグッドイヤー社の建設・鉱山車両用、産業車両用大型タイヤ(OTR: Off the Road Tire)事業の買収を完了し、兵庫県たつの市にある「日本ジャイアントタイヤ株式会社(NGT)」が当社の新たなOTRの生産拠点として加わりました。今回の買収で、工場ごと当社グループに移管された主要拠点はグローバルでNGTのみとなります。

NGTは、世界各地の鉱山などで活躍する、直径約4メートル、重さ約4トンにも及ぶ超大型の「ジャイアントタイヤ」をはじめとするOTRを生産し、世界経済の根幹となる事業を足元から支えています。これらの製品は世界でも限られた工場でしか製造できないものであり、NGTの大きな強みです。さらに、全世界の当社グループのOHT生産拠点の中でもNGTの人的生産性は群を抜いて高い水準にありま

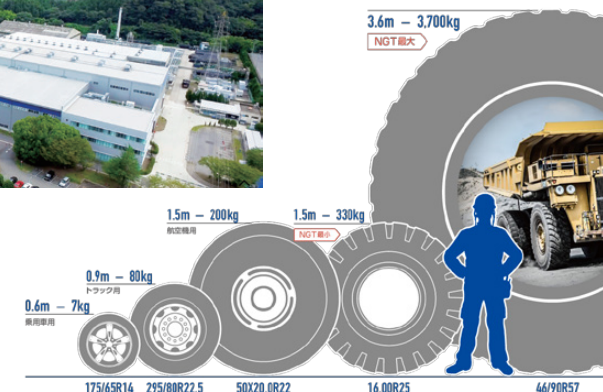
す。長年にわたり培ってきた技術力と現場力が、現在の競争力を支えています。

事業統合に伴う取り組みとして、NGTでは、パイアスタイヤからラジアルタイヤへの生産集約を進め、競争力を高めていく計画です。現在、世界各地でグッドイヤー社で生産していたOTR(G-OTR)を横浜ゴムグループの拠点での生産へと切り替える動きが進んでいますが、NGTは過去から未来にわたりG-OTRを生産し続ける唯一の生産拠点として、OTR生産の「マザー工場」としての役割をさらに高めていきます。

今後もNGTは、世界屈指の超大型タイヤ工場として、そしてグループのOTR事業における中核拠点として、高品質な超大型タイヤの安定供給を通じて世界の足元を支え、持続的な事業成長とさらなる企業価値向上に貢献していきます。



日本ジャイアントタイヤ(兵庫県たつの市)



NGTが生産するタイヤのサイズ



## YX2026の進捗 タイヤ事業(タイヤ生産財・TBR)

## タイヤ事業

## タイヤ生産財・TBR

## 高度な技術で次世代の物流インフラへ

新興勢力が台頭するトラック・バス用タイヤ(TBR)市場で、模倣困難な商品群を軸に「Best Alternative」を追求。日・米・欧での事業基盤を確立します。

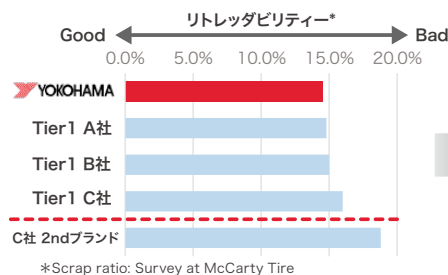
## 2025年度の活動実績

トラック・バス用タイヤ(TBR)市場において中国タイヤメーカーが台頭する中、当社はあえて彼らとは競合しないポジションを取り、Tier1 メーカーに対する「Best Alternative」戦略を推進しました。

当社は、TBRにおいて、ケーシング耐久性の優れたタイヤを市場に提供できる大手メーカーの1社で、3回リトレッド※1ができるタイヤを米国市場に供給しています。

Tier1 メーカーが自社系列のリトレッド会社を通じて、新品から再生までをパッケージ化した「囲い込み型」のサブスクリプションモデルを展開するのに対し、当社は新品販売に特化しています。その結果、「囲い込み」を嫌い、自社でリトレッドを行う有力フリート(物流・運送業者)や大手ディーラーなどのトータルコストの最適化を求めるお客さまから確かな支持を獲得しています。

## リトレッドバリエーション(北米)

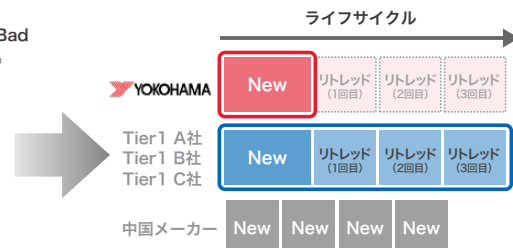


また、使い捨て(リトレッドなし)の新品交換を前提とする中国メーカーの低価格トレーラー用タイヤに対し、当社は高い技術力が求められるステアタイヤ※2 およびドライブタイヤ※3 にて高い評価を得ており、これにより中国勢との競合を回避し、TBR市場における「Best Alternative」としての地位を確立しました。

この結果、Tier1 メーカーの代替需要を確実に取り込み、日本、北米、欧州の主要3市場において販売拡大を達成しました。

- ※1 走行により摩耗したトレッドゴムを新しく貼り替えて、タイヤの機能を復元して再使用すること。
- ※2 前輪・操舵用タイヤ。正確なハンドリングと排水性能を重視して溝が縦に細長く設計される。
- ※3 後輪・駆動用タイヤ。強力な駆動力・制動力を路面に伝えるため、ブロックが大きく横溝や深い溝が特徴。

## ライフサイクル比較(北米)



## 2026年度の重点施策

2025年度に引き続き、「Best Alternative」戦略を推進します。

各地域の市場特性に合わせた商品・地域事業戦略を展開し、特に欧州においては、高度な技術力を

## TOPICS: オールシーズンタイヤ「BluEarth 722L」を発売

2025年3月、日本国内向けに長距離輸送に適した低燃費性能重視型のトラック・バス用オールシーズンタイヤ「BluEarth 722L」を販売開始しました。

同商品は、高速道路など幹線道路を長距離走行するお客さまの輸送コスト削減に貢献するため、優れた低燃費性能と、耐磨耗性能および耐偏摩耗性能を高次元で両立。また、摩耗が進んでもサイズが多く残る設計により、新品時から摩耗時まで濡れた路面での安全運行をサポートします。



必要とする商品群を拡充、供給・販売体制を強化することで、日本・北米に次ぐ「第三の柱」として成長させます。2026年度はTBRの年間販売本数を全地域合計で前年度比104%に伸ばす計画です。

当社は、2024年11月から自動運転トラックの開発を行う(株)T2のレベル4自動運転※4トラックによる幹線輸送※5 サービス実現に向けた公道実証実験に参画し、「BluEarth 722L」を使用したタイヤ検証を実施しています。

※4 特定の走行環境条件を満たす限定された領域において自動運行装置が運転操作の全部を代替する状態。

※5 長距離輸送における主要な輸送路や輸送ネットワークを通じて大量の貨物を効率的に運ぶこと。



「BluEarth 722L」を装着したT2の自動運転トラック

## YX2026の進捗 MB(マルチプル・ビジネス)事業

## MB(マルチプル・ビジネス)事業

## リソース集中による強化・拡大

強みであるホース配管事業と工業資材事業にリソースを集中し、MB事業の成長を牽引する戦略を推進します。ホース配管事業では継続的な構造改革とコストダウンにより収益力を高め、工業資材事業は高付加価値製品の増販を図ることで高収益化を目指します。

## 2025年度の活動実績

2025年度は、選択と集中を進めた結果、中期経営計画 YX2026 で目標としていた「2026 年度に事業利益率 10%」を 1 年前倒しで達成し、事業利益率 10.5% を記録しました。

ホース配管事業では、北米の生産拠点再編を進めました。北米における生産コストの抜本的な改善と競争力強化のため、米国ケンタッキー州の自動車用ホースアッセンブリー工場を閉鎖、オペレーションを北米の 2 つの工場へ集約し、メキシコのホース配管工場の拡張を進めました。

工業資材事業では、国内トップシェアを持つコンベヤベルトにおいて、平塚製造所の増産投資効果の刈り取りや、国内外での拡販を進めました。また、省エネルギー性能を高めた難燃性コンベヤベルト「FLAME GUARD ECO」を発売しました。

さらに、航空部品の防衛装備品や、防舷材などの販売が好調に推移し、高付加価値製品の増販が収益改善に大きく寄与しました。海洋事業では新たにハイエンドのソリッド型防舷材を上市し、製品ポートフォリオの強化を進めました。



メキシコ工場増強起工式開催(2025年10月)



複数のアンテナが取り付けられている護衛艦のマスト(左)と「もがみ」に装備された「UNICORN」(出典：海上自衛隊ホームページ)

## 2026年度の重点施策

2026 年度も引き続き選択と集中を推進し、YX2026 の当初目標であった事業利益率 10% を上回る、事業利益率 11.5% の達成を目指します。

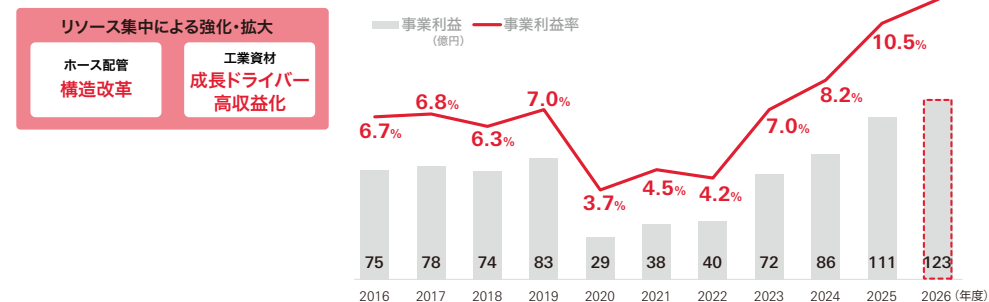
ホース配管事業では、引き続き構造改革と徹底したコストダウンを推進し、収益力の向上を図ります。油圧ホースにおいては構造改革の完遂、自動車用ホースにおいては構造改革効果の刈り取りと新規受注の促進を進めます。

工業資材事業では、高付加価値製品のさらなる増販に努め、成長ドライバーとして高収益化を図ります。コンベヤベルトにおいては、国内での高シェア維持と海外市場への販売の拡大を図るとともに、生産性向上とコストダウンを進めます。マリンホース・

防舷材については、安定した生産体制を維持し、国内外の市場拡販を進めます。航空部品については、民間航空機向けでは補用品市場のさらなる開拓を進めるとともに、官需向けでは防衛装備品の生産基盤の強化と技術優位性の確立を図ります。

さらに次期中期経営計画を見据え、従来の事業にサービスを加えた体制で、お客さまの課題解決に直結するソリューションを提供するビジネスモデルの構築を加速させていきます。既に、稼働中のコンベヤベルトをリアルタイムで遠隔監視し、異常を検知するセンシング技術を確立しており、今後は、コンベヤベルトの最適な運用管理を提案する総合ソリューションサービスの構築を進めていく予定です。

## MB事業：事業利益・利益率推移





## YX2026の進捗 MB(マルチプル・ビジネス)事業

### TOPICS：コンベヤベルト向けのセンシング技術を確立

当社は、稼働中のコンベヤベルトをリアルタイムで遠隔監視し、異常を検知するセンシング技術確立しました。今後はセンシング技術で検知したデータに基づいてコンベヤベルトの最適な運用管理を提案する総合ソリューションサービスの構築を進め、2027年中のサービス提供を目指します。

今回確立したセンシング技術は2022年2月から2024年12月までフィールド実証テストとして実際に稼働している製品で検証したものです。通常の点検では確認できない微細な状態変化を検知可能な、独自開発のRFID※タグをコンベヤベルトに内蔵し、摩耗や損傷、温度変化などの各種数値データをインターネット経由で当社の開発部門へ送信します。今後当社が構築を進める総合ソリューションサービスでは、これらのデータをクラウドネットワークで共有することによりユーザーによる異常の早期把握を可能にし、損傷や火災発生リスクの予知をサポートします。さらに、センシング技術が検知したデータを当社の専門スタッフが分析することで最適な運用管理を提案します。なお、当社はセンシング技術および管理システムに関連する特許を13件出願して

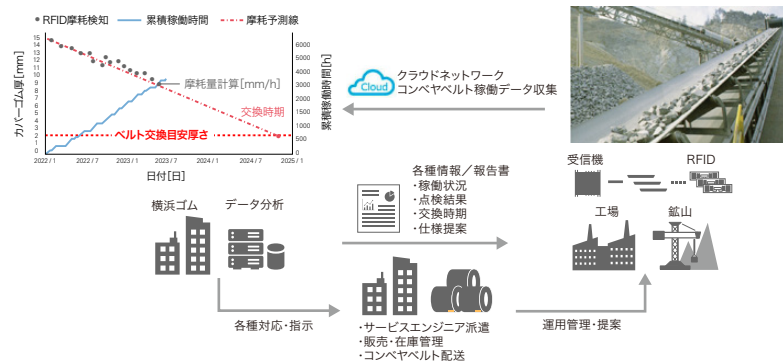
おり、継続的に知的財産の蓄積も進めています。

センシング技術を活用した本サービスを導入することで、潜在的なリスクを検知して事故を未然に防ぐなど安全性が向上し、保全コストの削減といった経済性にも貢献します。また、点検作業の負担軽減やメンテナンスの省力化により作業現場の課題となっている人手不足にも対応します。さらに、当社の専門スタッフによる運用管理により、適切な点検頻度や交換サイクル、製品仕様の最適化などユーザーごとに異なる使用環境や要望に合った最適な提案を実現します。本サービスの活用により最適な運用管理を実現することは製品の長寿命化にも寄与し、製造時のCO<sub>2</sub>排出量や原材料の削減など環境課題への貢献も期待できます。

当社は、MB事業の一つである工業資材事業のコンベヤベルトにおいては国内での確固たる市場地位の確立を目指しています。その実現に向けた活動の一環として、ユーザーの安心・安全と経済性に貢献する新たな付加価値を創造していきます。

※ Radio Frequency Identification の略称で、電波を用いて情報を非接触で読み書きする自動認識技術

### センシング技術を活用した総合ソリューションサービスの概念図



## YX2026の進捗 その他事業 (PRGR 事業)

# その他事業 (PRGR 事業)

さまざまな革新的技術により、「ゴルフの楽しみ」「ゴルフのウレシサ」を体験していただく商品を開発しています。

### 2025年度の活動実績

国内市場は、コロナ禍におけるゴルフバブルのピークアウトから完全には回復せず、前年対比で微減となりました。PRGRは新商品「RS SPEED シリーズ」や「O3 IRON」、女性向けモデル「CRYSTAL egg」を投入したものの、前年を上回ることではできませんでした。

韓国市場は、日本よりも回復が遅れたことで前年対比で大きく縮小しました。PRGRは2024年発売の「SUPER eggシリーズ」がプレミアム市場で引き続き好調に推移したものの、女性向けモデルを中心とした市場縮小の影響を受け、前年を上回ることではできませんでした。

一方、小型飛距離測定器「RED EYES POCKET シリーズ」は、海外市場を中心に前年を上回る販売を記録しましたが、PRGR事業全体としては前年対比で減収減益となりました。

国内直営店では、スイング解析およびインパクト解析技術を強化した新計測システム「RED EYES IMPACT」を導入し、レッスンやクラブフィッティングのサービス拡充を図りました。また、その解析結果を新商品開発にフィードバックすることで、よりお客さまのニーズを反映した商品開発に努めました。

### 2026年度の重点施策

市場の縮小は続いておりますが、PRGRは独自の新規技術 (DUO フェース) を搭載した「RS DUO ドライバー」を7月に発売いたします。独自の4層フェース構造により、従来モデルよりもボール初速が向上し、さらなる飛距離アップを実現する性能を備えています。多くのゴルファーにこの性能を体感していただき、ドライバーの市場シェアを大幅に拡大する計画です。

国内市場では、従来より販売好調な「O1 IRON」「O2 IRON」の新商品を4月に投入し、引き続き好調な販売を維持しています。

韓国市場では、好調に販売が推移している「SUPER egg シリーズ」のモデルチェンジを4月に実施しました。ボディ剛性を高めてさらなる高反発化を実現したことで、好調なスタートを切っています。

自社EC販売においては、新商品の発売キャンペーンを実施し、従来のセール商材中心の構成から、粗利率の高い新商品の販売比率を引き上げていきます。

海外市場を中心に好調な販売が続く小型飛距離測定器「RED EYES POCKET シリーズ」については、さらなる機能向上を目指した商品開発を進めるとともに販売を強化します。ゴルフクラブ以外でのゴルファーとの接点を増やすことで、PRGR事業全体の基盤強化を推進してまいります。



# 3

THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.  
**Integrated Report 2026**

## 新たな価値創出による持続的成長

「新たな価値の創造に挑戦し、独自の領域を切り拓く」。この姿勢を支えるのは、長年培ってきた技術力と多様な「人」の力です。次なる100年に向け、未知なる道の先駆けとなるべく、研究開発やDX、人的資本といった無形資産への投資と、未来を切り拓く成長戦略を展望します。

このセクションでご理解いただきたい  
企業価値算定式の項目

①企業価値

②利益率向上

④資本コスト低減

③期待成長性向上

|          |    |                                |
|----------|----|--------------------------------|
| Contents | 53 | 研究開発・知的財産戦略                    |
|          | 55 | DX戦略                           |
|          | 57 | 人的資本<br>～持続的な企業価値向上を実現する人材力～   |
|          | 64 | サプライチェーン<br>～持続可能なサプライチェーンの構築～ |
|          | 67 | 人権の尊重                          |

## 研究開発・知的財産戦略

横浜ゴムは、多様化するお客さまのニーズに応え、タイヤやホース配管、工業資材など幅広い分野で総合的な研究開発を推進するとともに、特許取得やポートフォリオ管理を通じて独自技術を保護し、持続的な競争優位性を確立しています。

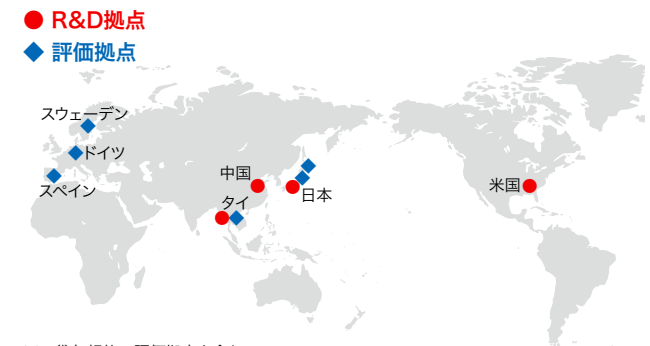
### 研究開発の基本方針

当社グループの研究開発では、世界的な技術の最前線に挑戦し、先駆けとなる革新的な商品を市場に提供することを目指しています。研究開発の現場においては、「創意工夫」「応用実践」「複合化技術」をテーマに、材料開発から商品設計、試験・評価に至る多角的かつ総合的な研究開発を行い、ゴム高分子技術をはじめとするさまざまな技術と製品の可能性を追求しています。

また、タイヤ以外の分野においても、既成概念にとらわれない斬新な発想と最先端の技術を駆使し、次世代を見据えた新素材の開発や商品設計を進めています。

### 世界に拠点を置いた研究開発体制

当社の研究開発の中核は、平塚製造所内の研究開発センター「RADIC(ラディック)」が担っていますが、当社は「地産地消」をテーマとして、国内外の主要市場に近い地域での研究開発活動を強化しています。これまで、タイに「Tire Test Center of Asia」、中国に「Yokohama China Technical Center」、米国ノースカロライナ州に「Yokohama Development Center America」を設立しました。でき上がったタイヤは国内の「D-PARC(ディー・パーク)」と「北海道タイヤテストセンター」、タイの「Tire Test Center of Asia」、スウェーデンの「Yokohama Test Center of Sweden」の各テストコースにおいて、走行試験や多角的なテストが行われ、そこで得たデータが次世代のタイヤ開発に活かされています。



※ 貸与契約の評価拠点を含む

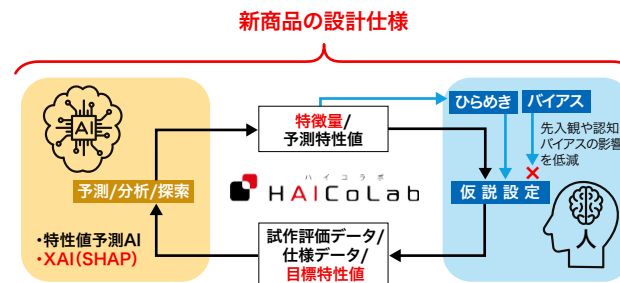
### AI利活用構想「HAICoLab(ハイコラボ)」

横浜ゴムでは10年以上にわたり、計算科学と機械学習を材料の開発に応用する技術を開発してきました。2020年から実用化した「HAICoLab」※は、それらのシミュレーション技術とAI技術を組み合わせ、さらに、人の特性にも着目した当社独自のAI利活用フレームワークです。「人間特有のひらめき」や「発想力」と「AIが得意とする膨大なデータ処理能力との協奏」によって新たな発見を促し、不連続な急進的イノベーションを目指しています。

2024年度には、XAI(説明可能なAI)を活用したタイヤ設計支援システムを独自開発しました。これにより、AIが導き出した判断根拠を技術者が理解・解釈することが可能となり、経験の浅い技術者による設計効率化や、より高性能な商品の開発を実現しています。

※ Humans and AI collaborate for digital innovationをもとにした造語。

### “人とAIとの協奏”によるタイヤの仕様検討プロセスの概念図



### 詳細な技術情報のご案内

当社の多岐にわたる研究開発の取り組みや最新のイノベーションについては、コーポレートサイト内の「YOKOHAMAの革新技術」ページにて詳しくご紹介しています。ぜひご覧ください。

#### 【YOKOHAMAの革新技術】

URL: <https://www.y-yokohama.com/technology/>

#### <主な掲載コンテンツ>

##### 次世代モビリティとタイヤ技術

小型・高耐荷重のコンセプトタイヤ/エアロダイナミクステクノロジー/鉱山用車両向け超大型タイヤ など

##### 基盤技術・サステナブル技術

独自のAI利活用フレームワーク「HAICoLab」/解析モデル「neo-FIALA」/バイオマス由来合成ゴムの開発/センシング技術「SensorTire Technology」など

##### MB(マルチプル・ビジネス)技術

難燃×超耐摩耗を実現したコンベヤベルト/大幅な軽量化を実現した自動車用エアコンホース など

## 研究開発・知的財産戦略

### 知的財産戦略

当社は、知的財産を事業の重要な基盤と位置づけ、中期経営計画「YX2026」に基づいた事業戦略やサステナビリティ戦略の実現に向け、積極的な知的財産活動を推進しています。

合理的な知的財産ポートフォリオの構築を重視し、事業活動に必要な知的財産を戦略的かつ効率的に取得・管理することで、投資対効果の最大化を図っています。さらに、知的財産に関する活動の継続的な見直しと強化を行い、常に最適な知的財産体制を構築しています。



### 知的財産ポートフォリオ推進プログラム

当社は、イノベーションの実現と事業の持続的な成長に向け、知的財産戦略を重要な経営戦略として位置づけています。「知的財産ポートフォリオ推進プログラム」を展開し、以下の取り組みを推進しています。

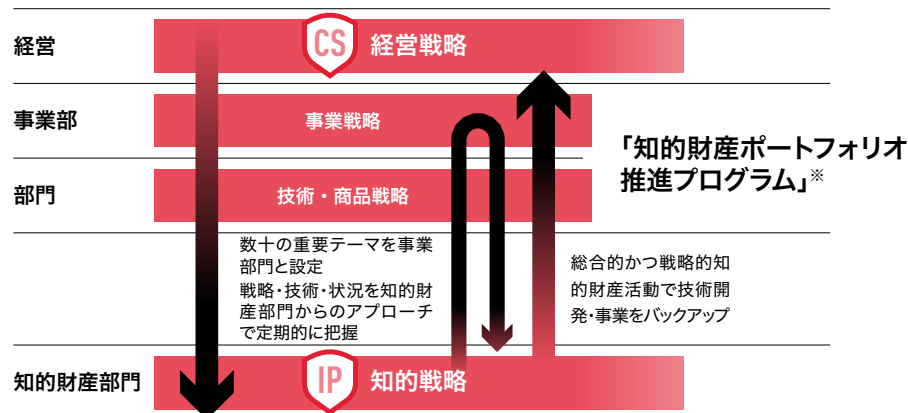
現在、年間50件以上のテーマで事業部と連携し、知的財産活動を進めています。これらの取り組みを通じて、知的財産を戦略的に活用することで、イノベーションを加速し、事業の成長を牽引していきます。

#### ・戦略的な知的財産ポートフォリオ構築：

経営、事業、技術・商品などの戦略を踏まえ、また、社内外の状況を知的財産部門が収集・把握し、特許、意匠、商標などの権利取得を事業部門と共に提案することで、最適な知的財産ポートフォリオを構築しています。

#### ・統合的な知的財産活動：

テーマごとに、権利取得内容、社内外の知的財産状況、FTO調査（第三者の権利侵害リスク調査）、特許・意匠などの権利ミックスの検討など、多角的な視点と適切なタイミングで知的財産活動を展開しています。



※ 特許取得済み(特許第5327365号)

### 知的財産マネジメントの強化

特許権や意匠権などの知的財産権は、維持コストがかかる一方で、事業の保護と競争優位性を確保する上で重要な役割を担います。

当社では、保有する知的財産権の実効性と有効性を毎年評価し、見直しと入れ替えを実施することで、事業活動に必要な知的財産ポートフォリオを構築・維持しています。これにより、知的財産への投資を効率化し、事業・技術の確実な保護と知的財産投資の有効活用を両立させています。

さらに、第三者による知的財産権侵害行為に対しては、法的措置などを積極的に行い、知的財産権の価値を最大限に活用することで、事業の持続的な成長を目指しています。例えば、2024年11月には、中国湖北省において当社製スポーツ系アルミホイール「ADVAN Racing」の模倣品を製造していた生産会社に対し、現地の市場監督管理局を通じて行政摘発を実施し、模倣品の押収に成功しました。今後も、模倣品などによるブランド毀損行為に

対しては、断固たる姿勢で臨み、すべてのお客さまに安心して当社製品をご使用いただけるよう、継続的に取り組んでいきます。

近年、M&Aを通じてグループ企業が国内外で増加していますが、当社は各社が独立して知的財産活動を推進することを基本としつつ、必要に応じて知的財産専門部署がグループ全体をサポートする体制を整えています。



行政処罰を受けた生産会社が製造していた模倣品

### 今後の課題と対応策

当社では、これまでに蓄積してきた膨大かつさまざまな研究開発データ（実製品・ラボサンプル試験結果、シミュレーション結果、製造・加工条件等）をこれまで以上に有効活用することを課題の一つとし、取り組みを進めています。今後、これらデータを技術者がさらに利活用しやすい基盤を整備し、個々のスキル向上、新たな気づき、暗黙知の定量化（技能伝承）などにつなげていきます。

知的財産権については、グローバル競争激化、サステナビリティへの対応、知的財産権の高度化という課題に直面する中、知的財産ポートフォリオの最適化、権利行使の強化、グループ全体での連携強化などに取り組むことで、知的財産戦略を強化し、持続可能な成長を実現していきます。



## DX戦略

横浜ゴムのDX戦略は、単なる業務効率化にとどまりません。お客さまへの新たな価値提供、持続可能な社会への貢献、強靱なグローバルIT基盤の確立を目指し、バリューチェーン全体のデータ活用と企業風土改革を力強く推進していきます。

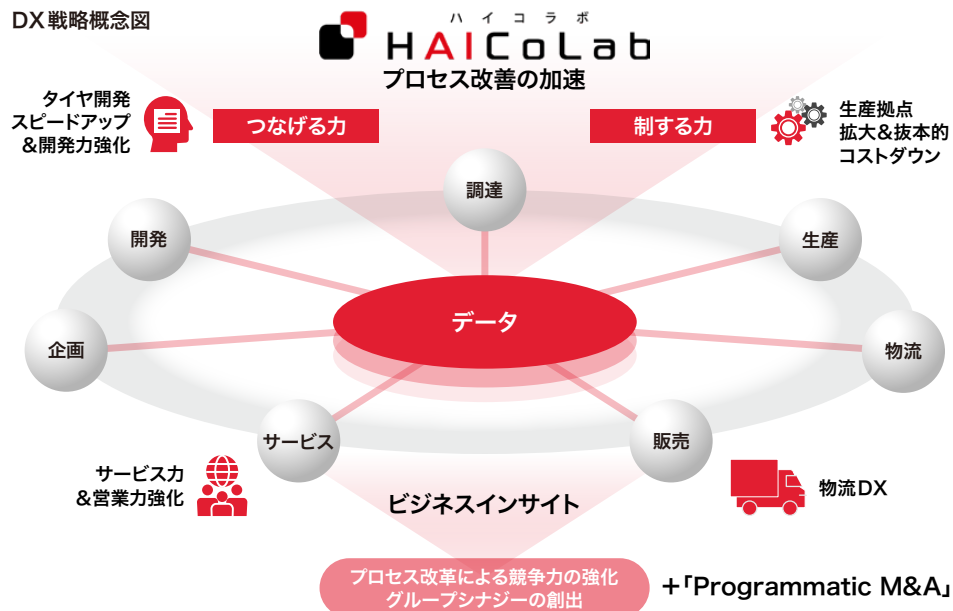
### YX2026の総仕上げと、次世代の持続的成長を支えるデジタル変革の加速

2026年度は、中期経営計画YX2026の最終年度であり、次世代へ負の遺産を残さず変革の「総仕上げ」を行う極めて重要な年です。当社のDX戦略の基本方針は、既存事業における強みの「深化」と新しい価値の「探索」をデジタルの力で押し進めることであり、この根幹の考え方は本戦略の策定当初から揺らぐことはありません。

具体的には「ビジネス戦略の推進」「サステナビリティへの貢献」「IT基盤の強化」を3つの柱としています。独自のAI活用フレームワーク「HAICoLab（ハイコラボ）」を活用した生産性向上とプロセス改革をさらに加速させ、バリューチェーン全体から得られるデータを統合・分析することで、持続的な競争力強化を目指しています。また、これらの着実な取り組みとステークホルダーへの適切な情報開示が評価され、2025年9月には経済産業省より「DX認定事業者」としての認定を取得しました。最終年度においても、顧客価値の向上と社会課題の解決を両立するDXを全社一丸となって推進していきます。

私たちは、単なる業務効率化にとどまらず、お客さまへの新たな価値提供、持続可能な社会への貢献、強靱なグローバルIT基盤の確立を目指し、バリューチェーン全体のデータ活用と企業風土改革を力強く推進していきます。

#### DX戦略概念図



### DX人材育成

#### 横浜ゴムのDX人材像

DX戦略を推進し、新たな価値を創造する最大の原動力は「人」です。当社は、人間特有のひらめきとAIの優れた能力を融合させ、デジタル革新を目指す「HAICoLab」の理念に基づき、単にデジタル技術を使いこなすだけでなく、ビジネスの本質的な課題を見極め、バリューチェーン全体のプロセス革新を現場から牽引できる「HAICoLabを実践できるビジネス人材」の育成に注力していきます。

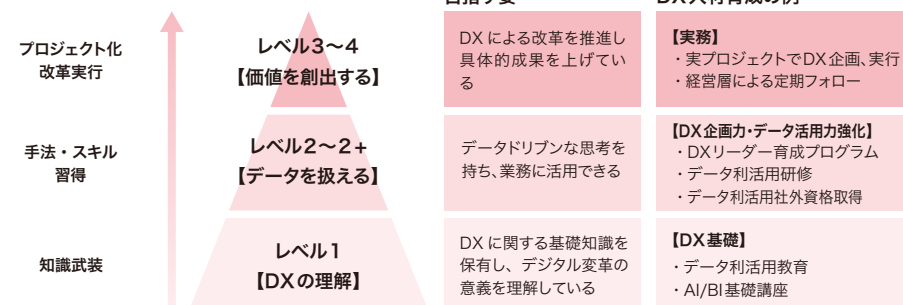
- ・データに基づいた洞察力: 数字に強く、多角的な視点に基づき的確な情報選択と数値洞察ができる
- ・業務知識とIT技術活用力: 業務に精通し、高いビジネス視座を持って本質的なDXを実行できる
- ・迅速な実行力: 周囲を巻き込み、迅速に施策を展開できる

#### DX人材育成の推進

2024年度より、ビジネス価値創出に直結する実践的なDXリーダー育成プログラムを開始しました。DX戦略の課題推進に連動する実践研修を中核に置き、既存の教育体系と統合することで教育の最適化を図るとともに、データを活用して自律的にプロセス改革やイノベーションを起こせるよう、研修プログラムのさらなる拡充を進めています。さらに、人材育成を支える基盤として「社内DX認定制度」を整備し、DXのレベル定義と認定要件を制定することで、挑戦を促す風土改革にも着実に取り組んでいます。現在は、このDXリーダー育成をさらに加速させるため、高度な技術とノウハウを持つ日本電気株式会社（NEC）との協業を推進しています。これにより、知識の習得にとどまらず、組織全体の変革を牽引し、新たな価値創造を主導できるDX人材の育成を加速させ、2026年度末までに事務・技術系職員の10%というDXリーダー育成教育受講率を目標に掲げ、取り組みを推進しています。

[詳しくはP.58へ](#) 人的資本の指標および目標

#### DX人材定義の全体像



## DX戦略

### DX推進体制と役割

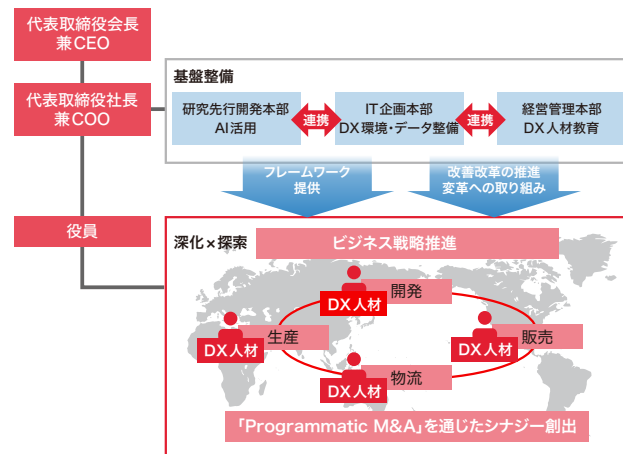
経営直轄の推進体制のもと、研究先行開発本部、IT企画本部、経営管理本部が連携し、DX基盤構築とDX人材の育成を進めています。各部門に配置されたDX人材が中心となりデータやAIを積極的に活用することでイノベーションを創出し、各機能組織が連携してデジタル技術を活用した課題解決と業務改革を推進します。また、M&Aでグループに加わった企業との間では、PMI活動<sup>※1</sup>やTSA<sup>※2</sup>から早期に脱却し、グローバルIT体制を強化することでグループ全体のシナジー最大化を目指します。

これらの取り組みを通じて、デジタル技術を組織全体に浸透させ、変化に柔軟に対応できる企業文化を醸成します。データドリブンな意思決定、各機能組織間の連携強化、データに基づいた継続的な改善を通じて、風土改革を確固たるものとし、持続的な成長を支える強靱な組織体制を確立していきます。

※1 M&A成立後の統合プロセス。

※2 M&A実行後、スムーズな事業移行のために、売却側が買収側に必要な業務サービスを一時的に提供する契約。

### DX推進体制



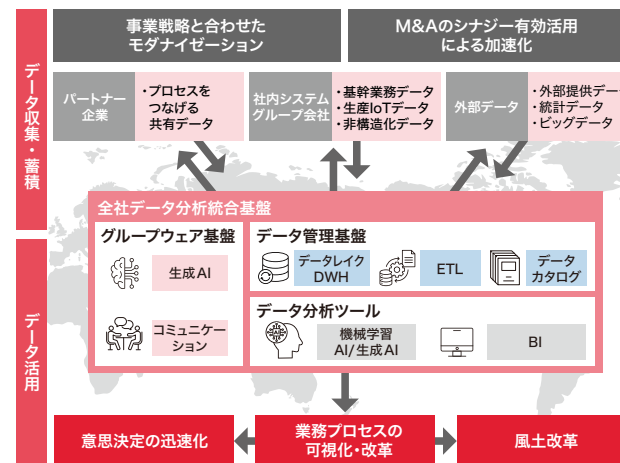
### デジタル変革(DX)を支えるIT環境の整備

デジタル技術を駆使した変革を推進するため、その基盤となるIT環境の整備を戦略的に実行しています。具体的には、クラウド技術を活用した柔軟性と拡張性の高いITインフラを構築し、社内外の重要なデータをグローバルで全社データ分析統合基盤に一元化することで、データドリブン経営を支える強固なIT基盤を実現していきます。

また、現状のデータ収集にとどまらず、事業戦略と連動した基幹システムのモダナイゼーション<sup>※3</sup>を通じて、データ品質の向上を図っています。M&Aによるシナジー創出に向けては、グローバルなIT調達やリソース共有、有効活用を推進し、最適なツールの組み合わせにより、安心・安全・安価なIT環境をグループ全体に展開していきます。

これらの取り組みで蓄積されたデータをAI・BIで分析し、業務プロセスの可視化を推進するとともに、セキュアで高度な生成AIの全社的な利用を推進しています。これにより、顧客価値の創造と自社の競争力強化のためのプロセス改革を実行し、迅速な意思決定と組織風土の変革を促進していきます。

※3 老朽化した既存システムを現在のニーズに合わせて刷新したり置き換えたりすること。



### DX事例

#### AIによる打音からのタイヤ空気圧判定技術

詳しくはP.30へ 製品・サービス

これまでドライバーの経験に依存していたタイヤ空気圧の打音点検において、AIを活用した予測アルゴリズムを開発しました。スマートフォンに打音を録音するだけで、空気圧や充填の必要性を高精度に判定可能です。今後は独自の「T.M.S」と連携し、物流業界の課題解決に貢献していきます。

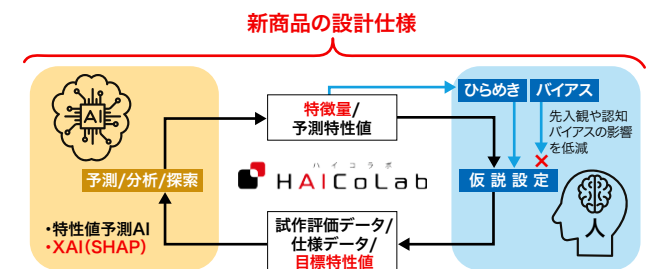


専用アプリを使った空気圧点検の様子

#### XAIを活用したタイヤ設計支援システムの開発

詳しくはP.35へ 技術・生産戦略

独自のAI利活用構想「HAICoLab」に基づき、XAI(説明可能なAI)を活用したタイヤ設計支援システムを開発しました。求めるタイヤ特性に役立つ特徴量をAIが提示し、経験の浅い技術者でも設計を効率化できます。人とAIの協奏により新たなひらめきを生み、より高性能な商品開発を推進していきます。



#### コンベヤベルトのセンシングと運用管理の最適化

詳しくはP.51へ YX2026の進捗 MB事業

稼働中のコンベヤベルトをリアルタイムで遠隔監視し、異常を検知するセンシング技術を確認しました。独自開発のRFIDタグで摩耗や温度変化のデータを取得し、クラウドで共有します。蓄積されたデータを専門スタッフが分析することで最適な運用管理を提案し、お客さまの安全性と経済性の向上に貢献していきます。

## 人的資本 ～持続的な企業価値向上を実現する人材力～

横浜ゴムグループでは、環境変化の激しい中で持続的な成長を果たしていくため、人的資本の価値向上が不可欠と考えています。多様な人材が多様な働き方を認め合い、共に明るく生き生きと仕事ができる職場環境を整備し、人材力を高めていきます。

### 基本的な考え方

企業価値を持続的に向上するため、求める人材像として「世代・性別・国籍に関わらず、厳しくとも結果にコミットし、自らの成長をもって会社の成長に貢献できる人材」を掲げています。従業員の人格、

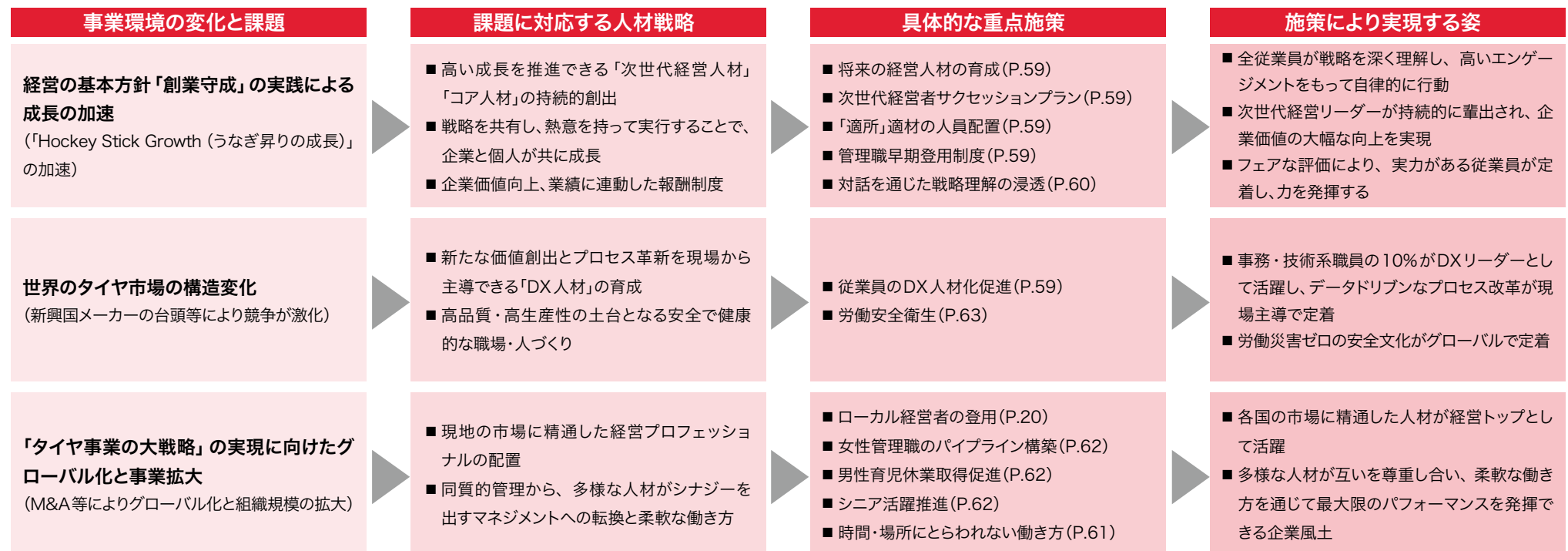
個性を尊重し、高い達成意欲と幅広い視野を持つ人材の育成と、多様な人材が活躍できる安全で働きやすい社内環境の整備に取り組んでいきます。

### 基本方針「創業守成」を実現する人材戦略

横浜ゴムは、基本方針である「創業守成」（創業＝探索＝成長、守成＝深化＝改善という両利きの経営）を同時に推進し、持続的な企業価値の向上を目指しています。

この成長戦略を実現する最大の原動力は「人」です。

激変する事業環境や直面する課題に柔軟に対応し、グローバルな競争を勝ち抜くための人材戦略を推進していきます。





## 人的資本 ～持続的な企業価値向上を実現する人材力～

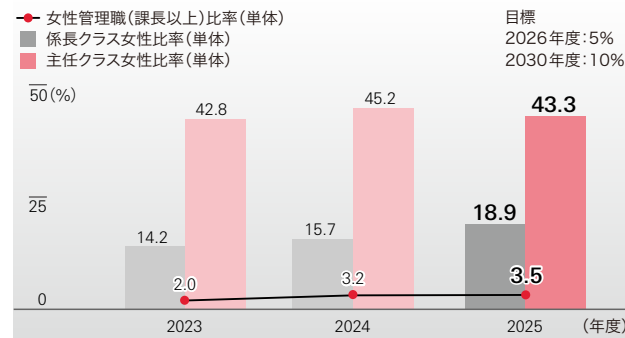
### 人的資本の指標および目標

当社グループでは、人的資本関連のマテリアリティとして「持続的な企業価値向上を実現する人材力」を掲げ、主要な施策について指標(KPI)と目標を設定しています。

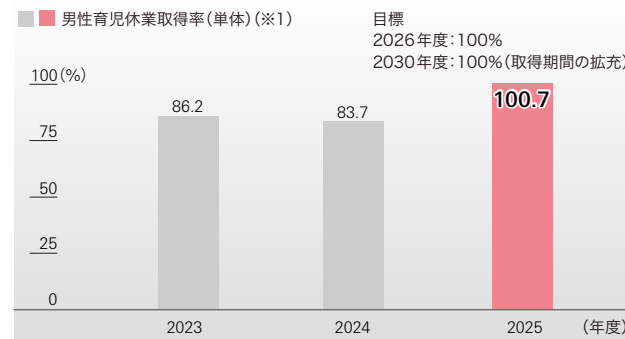
人的資本に関連する指標や目標は、各連結子会社が独自に設定しているため、ここでは主要事業を担う当社(単体)の指標、実績、および目標を記載しています。

#### 指標(KPI)

##### 女性管理職(係長・主任クラス)



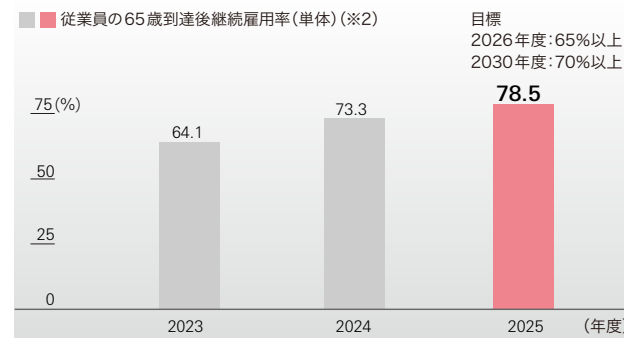
##### 男性育児休業取得率



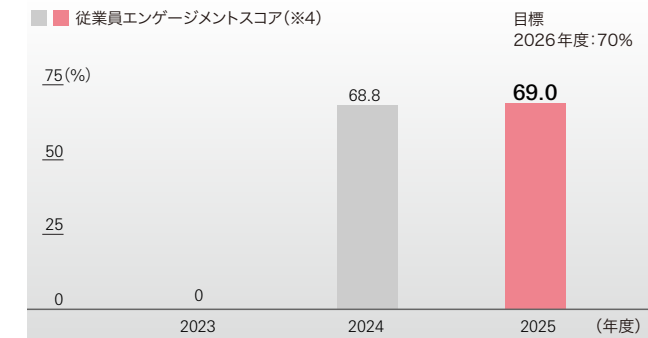
### 持続的な企業価値向上を実現する人材力 2025年度の進捗・KPI

| 指標(KPI)                   | 目標                                  | 2025年度実績 | 評価 |
|---------------------------|-------------------------------------|----------|----|
| ① 女性管理職(課長以上)比率(単体)       | 2026年度:5%<br>2030年度:10%             | 3.5%     | △  |
| ② 男性育児休業取得率(単体)(※1)       | 2026年度:100%<br>2030年度:100%(取得期間の拡充) | 100.7%   | ○  |
| ③ 従業員の65歳到達後継続雇用率(単体)(※2) | 2026年度:65%以上<br>2030年度:70%以上        | 78.5%    | ◎  |
| ④ 能力開発研修受講率               | 2026年度:                             |          | △  |
| ・ MBA等経営教育受講率(単体)         | ・ 部門長の15%(累計)                       | 8.1%     | △  |
| ・ DXリーダー育成教育受講率(単体)(※3)   | ・ 事務・技術系職員の10%(累計)                  | 5.6%     | △  |
| ⑤ 従業員エンゲージメントスコア(※4)      | 2026年度:70                           | 69.0     | △  |

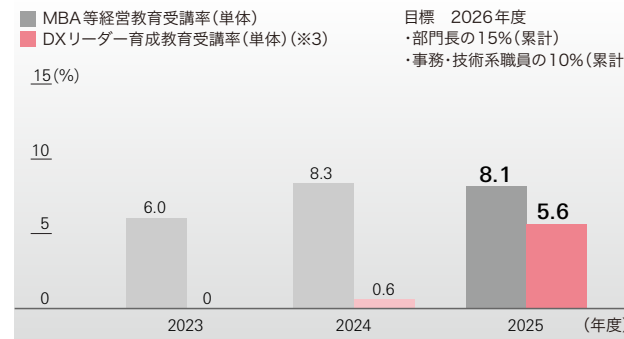
##### 65歳到達後継続雇用率



##### 従業員エンゲージメントスコア



##### 能力開発研修受講率(MBA・DX)



※1 女性活躍推進法の規定に基づき算出。育児休業の取得時期が年度をまたぐ社員が含まれるため、100%を超える場合があります。 ※2 65歳に到達した事務職・技術職・技能職の従業員のうち、当社または子会社にて65歳以降も継続雇用された割合(直近3年移動平均)を示しています。  
※3 DXリーダー育成教育は、2024年度の期中から開始しています。 ※4 2024年度より開始した、当社(単体)の従業員を対象とする「従業員意識調査」の結果に基づき算出しています。

## 人的資本 ～持続的な企業価値向上を実現する人材力～

### 人材育成

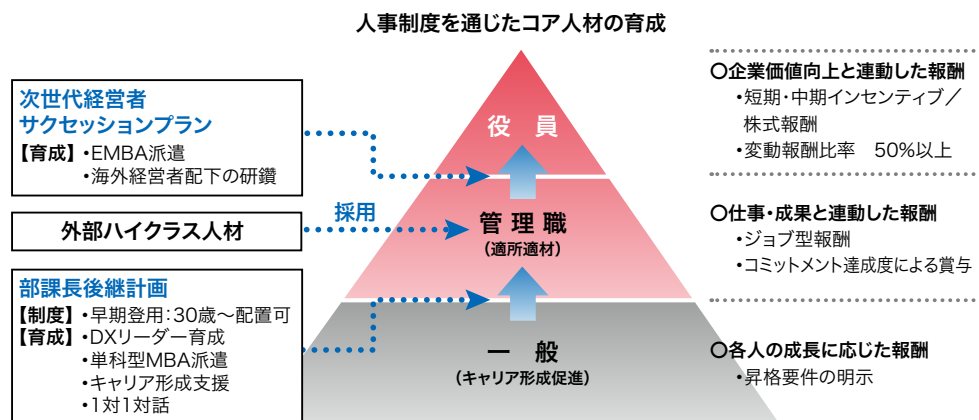
#### プロ人材の育成と「適所」適材の人員配置

グローバルに事業展開を行う当社グループにおいて、高い達成意欲と幅広い視野を有し、周囲に影響を及ぼしながら能力を発揮する「プロ人材」の配置は不可欠です。当社グループでは、個人の成長が企業の発展をもたらすとの考えに基づき、プロ人材の育成や選抜、そして「適所」適材の人員配置などの施策を推進しています。従業員一人一人が教育機会を積極的に活用し、自律的に成長することを全面的に支援するとともに、将来の経営を担う経営人材の確保と育成に注力しています。

#### コア人材の育成

中期経営計画「YX2026」の実現を人材面から支えるため、人事制度を通じたコア人材の育成を強化しています。次世代経営者の育成に向けた施策として、次世代経営者サクセッションプランを導入し、各役員の後継者候補を指名するとともに、社外の知見も踏まえた育成計画を策定しています。これらの施策は、役員人事・報酬委員会および取締役会での審議を経て実行しています。また、将来を担う部課長クラスに対するMBAなどの経営教育や、海外のプロフェッショナル経営者の下での研鑽といった、インプットと実践の両面から次世代経営者の育成を行っています。

管理職層については、ポスト(ジョブ)や成果と報酬の連動性を高めており、2025年度より業績達成率と直結した賞与制度を導入しています。一方、一般層については、早期育成を主眼に体系を整理しています。具体的には、2021年度より最速30歳から管理職への配置を可能とする早期登用制度を導入しています。あわせて、DX教育を「ITリテラシー/データ活用(D)×ビジネス力・企画創造(X)」と定義し、次世代管理職をDXリーダーとする方針に基づき、育成策を講じています。



#### TOPICS : DXリーダー育成プログラム受講者の声

現場改善や新たな企画を牽引できる実践的なDX人材の育成を目指し、当社は2024年11月から「DXリーダー育成プログラム」を実施しています。2025年までに第2期のプログラムを完了し、既に「DXリーダーに求められるスキルの習得」や「ビジネスにおける課題探索と仮説立案の実践」といった着実な成果を創出しています。ここでは、同プログラムでの学びを活かし、自部門の変革へと歩み始めた受講者2名に、実践での手応えや今後の目標について語ってもらいました。

#### VOICE



タイヤ第二設計部  
成瀬 雅公

#### DXを通じて「業務そのものの変革」に挑戦

本研修を通じ、DXの本質は単なるIT導入ではなく「業務そのものの変革」だと気づかされました。この学びを活かし、「YX2026」の指針の一つである「開発スピードアップ」の一環として、「製造不良の未然予防」の取り組みを進めていますが、試行錯誤の日々です。設計仕様と製造不良の因果関係を整理すべく、AI分析ツール「dotData」で解析中です。しかし、データ収集の困難さに加え、結果が想定内の傾向にとどまり要素検討の不足が浮き彫りになりました。そこで、現在は関連部門の協力を仰ぎながら、新たな要因の洗い出しとデータの基盤整備に向け、第一歩を踏み出した段階です。

今後は、基盤整備を進めつつ、要因の複雑な絡み合いを探求し、設計者が活用できる仕組みを構築していきたいと思います。単なるデータ分析で終わらせず、周囲と連携して着実に成果へつなげられるよう挑戦を続けていきたいです。

#### VOICE



人事部  
芳賀 健人

#### 勘や経験から脱却し、データ起点の人事戦略へ

受講前はITツールを使いこなすための技術研修だと思っていましたが、その本質は、ビジネスの価値創出に向けた企画・実行力を徹底的に鍛え上げる変革の場でした。受講後、私は人事部において従来の「勘や経験」に頼る手法を排し、客観的なデータを起点とした新たな離職対策に着手しました。分析を通じて浮き彫りになった課題に対し、事後対応ではなく、潜在力のある優秀層を早期に特定して実践的な経験のなかでその才能を豊かに育む、先手の人事戦略へと舵を切るべく、施策を検討・実施しています。

研修を経た私の使命は、これまでの慣習や一律の枠組みにとらわれず、メンバー個々の強みや多様な視点を活かして、新たな挑戦を後押しする職場環境をつくることです。研修で培ったデータに基づく確かな意思決定力を軸に、誰もが自らの未来に可能性を感じて躍動できる強い組織を築き、横浜ゴムのプロセス改革(YX)に貢献していきます。

## 人的資本 ～持続的な企業価値向上を実現する人材力～

### 人材育成プログラム

グローバルな事業環境の変化に対応するため、重層的な人材育成プログラムを通じて人的資本の強化に取り組んでいます。的確に物事を判断し実行するために必要なマインドや能力・スキルの習得、そして階層別のリーダーシップや交渉力といった個別スキルの開発を目指し、実体験から学ぶ「三現教育」を実施しています。また、将来の経営人材の育成を目的とした管理職層の国内 MBA 派遣に加え、事務・技術系従業員の DX 人材化を促進する DX リーダー育成教育などを通じて、求める人材像への育成に取り組んでいます。

| 研修名        | 研修対象     | 累計参加人数(2025年度) |    | 研修内容                                                             |
|------------|----------|----------------|----|------------------------------------------------------------------|
|            |          | 男性             | 女性 |                                                                  |
| 新入社員研修     | 新入社員     | 41             | 11 | 当社メンバーとして今後成長するための基礎固めを目的とし、社会人として必要な意識と、事務／技術共通の基礎知識を習得する。      |
| 新入社員フォロー研修 | 入社2年目の社員 | 17             | 4  | 事業配属育成期間での学びの整理とその共有を行うとともに、3年目社員へ向けた意識改革を行う。                    |
| 新任管理職研修    | マネージャー   | 34             | 3  | 管理職として必要な知識を理解・習得するとともに、求められる期待・役割・責任の認識を高める。                    |
| 新任役職者研修    | マネージャー   | 26             | 2  | マネジメント業務への適応支援を目的として、役職者の役割を理解するとともに、マネジメントの基礎知識習得と職場での実践を目指す。   |
| 評価者研修      | マネージャー   | 26             | 3  | 評価者による評価ばらつきを防止するための適正な評価方法およびフィードバック面談での納得度の向上をケーススタディを通じて習得する。 |
| 再雇用前研修     | 再雇用予定の社員 | 35             | 5  | 大きなキャリアの転換にあたり、再雇用として勤務するにあたっての不安点を解消するとともに、再雇用後の仕事への向き合い方を再考する。 |

## 従業員エンゲージメント

中期経営計画「YX2026」の戦略や方針が従業員に深く浸透し、実行熱意をもって遂行されているか、また、自らの成長を通じて会社の発展に貢献できる多様な人材が、活力を持ち生き生きと働ける職場環境や企業風土が醸成されているかを把握するため、当社グループでは「従業員意識調査」を継続的に実施しています。本調査では、単なるスコアの比較にとどまらずその内容を重視し、特に「戦略理解」と「実行熱意」に重点を置いた分析を行っています。2025年度の調査結果と、認識された課題に対する取り組みは以下の通りです。

### 従業員意識調査 結果概要

| 項目                 | 2024年度実績 | 2025年度実績 |
|--------------------|----------|----------|
| 対象従業員数             | 5,522人   | 5,575人   |
| 対象従業員回答率           | 95.7%    | 94.6%    |
| 従業員エンゲージメントスコア     | 68.8     | 69.0     |
| 「YX2026」浸透度(戦略理解度) | 57.0     | 69.6     |

### 高い参画意欲とエンゲージメントスコアの向上

2025年度の調査回答率は94.6%（2024年度：95.7%）と引き続き高い水準を維持しており、多くの従業員が会社の方針や職場環境に高い関心を持ち、組織への参画意欲が高いことが確認されました。

また、働きがい、やりがい、誇り、勤続意欲からなる「従業員エンゲージメントスコア(100点満点)」は、69.0(前年度比0.2ポイント向上)となりました。

### 「YX2026」浸透度(戦略理解度)の大幅な改善

2024年度の調査では、管理職層と一般層の間、そしてスタッフ部門と製造部門の間に「戦略理解度」のギャップがあることが課題として浮き彫りになりました。

この解決に向けて、個人の行動と経営戦略の結びつきを意識づけるため、各本部長の主導による組織内の対話を強化しました。その結果、全社の戦略理解度スコアは69.6となり、前年度から12.6ポイントの大幅な改善を実現しました。スタッフ部門と製造部門のスコアギャップも19.6から6.6へと大きく縮小し、全社的な一体感の醸成が着実に進んでいます。

### 今後の展望とさらなる課題解決に向けて

今後は、本調査の対象範囲を子会社や海外拠点へも段階的に拡大していく予定です。

また、新たな課題として、若手従業員において「企業の成長」と「自身の成長実感」の結びつきが弱い点が認識されました。

これを踏まえ、一人一人の貢献が経営戦略の実現にどうつながっているのか、社内の理解をさらに深めるとともに、人材育成施策の充実を図っていきます。



本社・平塚製造所



## 人的資本 ～持続的な企業価値向上を実現する人材力～

### 場所・時間にとらわれない社内環境の整備

#### 多様な働き方を認める組織風土の醸成

激変する事業環境において持続的な成長を果たすためには、人的資本の価値向上が不可欠です。当社グループでは、多様な人材がそれぞれの分野において能力を最大限に発揮できるよう、従来の慣行や考え方にとらわれない柔軟な働き方の導入や、全従業員が共に活力を持ち、生き生きと職務に従事できる職場環境の整備などを通じ、働き方改革を推進しています。

ワークライフバランスを尊重し、多様な働き方を互いに認め合う組織風土を醸成することで、すべての従業員が成長を継続し、仕事と生活を両立しながら着実にキャリアを形成できるよう支援していきます。

#### 場所・時間にとらわれない働き方の推進

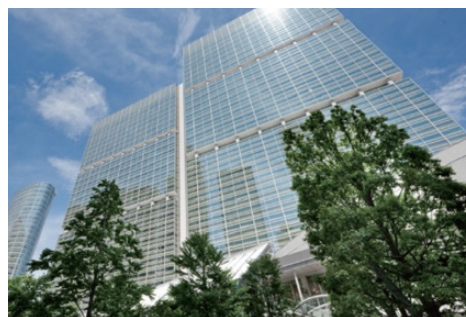
当社グループは、機能集約による業務効率化と働き方改革を目的として、2023年3月に本社機能を東京都港区から神奈川県平塚市の平塚製造所に移転・統合しました。

在宅勤務制度などの諸制度の適用を拡大し、多様な状況に対応できる勤務体制を整えるとともに、企画、生産、販売、技術、物流の一体運営と迅速な意思決定を実現しています。

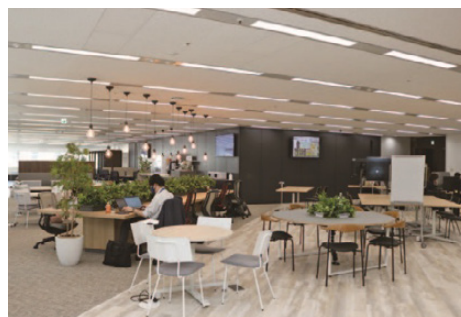
#### 東京事務所、サテライトオフィスの設置

本社機能の平塚製造所への統合に合わせ、東京都品川区に東京事務所とサテライトオフィスを設置しました。東京事務所には、株式会社ヨコハマタイヤジャパン、横浜ゴム MB ジャパン株式会社の本社と、横浜ゴム株式会社の販売部門の一部を移転しています。

また、フリーアドレス制を採用したサテライトオフィスの設置により、組織の壁を越えた従業員間のコミュニケーション活性化を図っています。



東京事務所とサテライトオフィスが入居する品川インターシティ



サテライトオフィスのコミュニケーションエリア

#### 在宅・フレックス勤務の拡充

業務効率の向上、育児や介護と仕事の両立支援、そして健康への配慮に向けた長時間労働の抑制を目的として、2018年より在宅勤務制度を導入しています。

2023年からは通勤負担の軽減目的でも利用できるよう要件を拡大するとともに、利用回数の上限を撤廃し、各職場で最も成果と効率を高められる運用へ移行しました。

また、事務・技術系従業員については、原則としてすべてフレックスタイム制度の適用対象とし、コアタイムを一部撤廃しました。加えて、短時間勤務フレックスタイム制度を拡充するなど、場所や時間を問わず成果を創出できる仕組みを整えています。

#### ホームオフィス制度の導入

2023年3月、本社機能の統合により遠距離通勤となった従業員や、配偶者の転勤に同行する従業員を対象に、自宅を基本的な就業場所とする「ホームオフィス制度」を導入しました。オフィスに固定デスクを持たず、会社負担で自宅の就業環境を整備することで、場所にとらわれない働き方を推進しています。

また、家庭の事情によるキャリアの中断を防止するとともに、多様な人材が活躍できる基盤の構築に取り組んでいます。

#### VOICE



法務部

中村 美紀

#### 家族の転勤でもホームオフィスで続くキャリア

2024年4月より、家族の転勤に伴い広島県からホームオフィス制度を利用して在宅勤務を行っています。現在は主に安全保障貿易管理に関するワークフロー申請の一次審査を担当していますが、対応件数・内容や進捗状況がシステム上で明確に把握できるという点で在宅勤務に適しており、とても有難く感じております。

在宅勤務はメールやウェブ会議が中心となるため、細かな確認に時間を要したり、会議での周囲の反応を捉えにくかったりする面もあります。しかし、同じグループのメンバーの理解と協力により、いつでも気軽に相談できる環境が整っているため、非常に円滑に業務を進めることができています。

休職することなく、家族全員で新しい土地での生活をスタートできたことは大変有意義だと感じています。休日には瀬戸内海の島々や四国・九州へ旅するなど、地方ならではのライフスタイルを満喫しています。ライフステージの変化に柔軟に対応し、自分らしくキャリアを継続できるこの制度は、私にとって非常に大きな支えとなっています。

## 人的資本 ～持続的な企業価値向上を実現する人材力～

### 人材の多様性の確保

#### ダイバーシティ＆インクルージョンの取り組み拡大

当社グループの事業がグローバルに拡大する中、企業価値の持続的な向上には、多様な人材の採用と、多様な働き方を尊重し合うダイバーシティ＆インクルージョンの推進が重要です。国籍、性別、LGBTQ+といった属性や、学歴・経験にとらわれない採用を行い、多様性を受け入れる企業文化の構築を目指しています。ダイバーシティ＆インクルージョン推進タスクの主導のもと、社内制度の拡充、ジェンダーギャップの解消に向けた研修、キャリア形成支援など幅広い取り組みを拡大し、2025 年は「D&I AWARD 2025」において前年に引き続き最高評価の「ベストワークプレイス」に認定されました。



#### 女性の活躍推進

諸制度の拡充や施策の実施、管理職における女性比率の向上といった取り組みを通じ、女性にとって働きやすい環境づくりを推進しています。2025年12月末現在における当社の女性管理職（課長以上）比率（単体）は3.5%ですが、次期管理職候補である係長クラスは18.9%、早期登用で管理職への配置が可能な主任クラスは43.3%となっており、将来的に女性管理職が着実に増加していくパイプラインを構築しています。今後は、キャリア開発支援セミナーの実施や、仕事と生活の両立支援制度の整備、早期登用制度のさらなる活用により、女性管理職比率の一層の向上を目指します。

#### インドの生産拠点における女性活躍推進

横浜ゴムグループは、インド国内に4つの生産拠点を有しています。同国では生産現場における女性の就業機会がまだ限定的とされていますが、当社グループの拠点では女性を積極的に採用しており、その比率が大幅に向上しています。

2018 年にダヘジ工場では初めて女性従業員を迎え入れたのを皮切りに、2021年以降は他の3拠点でも順次採用を開始しました。継続的な取り組みの結果、2026年3月現



インドの生産拠点で働く女性従業員

在、ダヘジ工場とヴィシャカパトナム工場では女性従業員比率が約40%、インドの生産拠点全体でも31.4%まで拡大しています。

#### 障がい者の雇用

障がい者の雇用の場を創出することを目的として、2012年に特例子会社であるヨコハマピアサポート株式会社を設立しました。同社では、知的障がい者を中心に32人（2025年6月1日現在）を雇用しています。横浜ゴム株式会社、ヨコハマピアサポート株式会社、株式会社ヨコハマタイヤジャパン、横浜ゴムMBジャパン株式会社の4社で「関係会社特例」の認定を受けており、4社合算の障がい者雇用率は、2025年報告実績（2025年6月1日現在）で2.6%となりました。今後も、職域の拡大に向けた新たな業務開発を継続していきます。

#### 性的マイノリティに関する取り組み

LGBTQ+を含む多様な人材の活躍を支援するため、同性パートナーや事実婚のパートナーを配偶者とみなし、その家族についても配偶者の家族と同等に扱う「パートナー&ファミリーシップ制度」を2023年10月に導入しました。また、外部有識者による「LGBTQ+セミナー」の開催を通じて従業員の理解を深めるとともに、社内外に専用の相談窓口を設置し、制度の



#### ダイバーシティ関連教育の例

|         | 2021年度    | 2022年度                                    | 2023年度                                     | 2024年度                                                            | 2025年度                                                 |
|---------|-----------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| プログラム数  | 17        | 16                                        | 7                                          | 6                                                                 | 17                                                     |
| のべ参加人数  | 327       | 1,127                                     | 675                                        | 743                                                               | 1,715                                                  |
| 主なプログラム | ダイバーシティ   | ・多様な人材のマネジメント強化<br>・wwP <sup>※</sup> への参加 | ・ダイバーシティ教育<br>・ダイバーシティマネジメント強化<br>・wwPへの参加 | ・ダイバーシティ&インクルージョン基調講演会<br>・アンコンシャスバイアス研修<br>・LGBTQ+研修<br>・wwPへの参加 | ・アンコンシャスバイアス研修<br>・LGBTQ+研修<br>・心理的安全性セミナー<br>・wwPへの参加 |
|         | 女性のキャリア開発 | ・エンカレッジ<br>・ビジネススキルアップ                    | ・女性向けリーダーシップ                               | ・女性管理職座談会                                                         | ・社外メンタートライアル                                           |
|         | 両立支援      | ・復職者キャリアワーキングマザーファーマー個別相談会                | ・復職者キャリアワーキングマザーファーマー個別相談会                 | ・育休復帰者向けセミナー                                                      | ・育休復帰者向けセミナー                                           |
|         | 健康介護      | ・介護離職防止/介護とお金の話                           | ・産後ケア教室支援                                  | ・産後ケア教室支援                                                         | ・認知症・介護セミナー<br>・産後ケア教室支援                               |

※ wwP：企業や団体等の職場における、LGBTQ+などの性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体「work with Pride」

利用や個別の悩みに対応できる体制を整備しています。これらの取り組みが評価され、2025 年は一般社団法人 work with Pride の「PRIDE 指標2025」にて、前年に引き続き「GOLD」を受賞しました。

#### シニア人材の活用

60歳の定年後も高い就業意欲を持つ人材に対し、豊富な知識や経験を活かす機会を提供するため、定年退職者を再雇用し、最長70歳まで活躍できる制度を導入しています。事務・技術系従業員については、100%出資子会社であるヨコハマビジネスアソシエーション株式会社が再雇用を行い、当社へ派遣する形態をとることで、シニア人材の継続的な活躍を支援しています。

#### 男性育休取得の促進

男性従業員の育児参加を促進するため、法定の育児休業に加え、多様な育児サポートのニーズに対応した制度を整備しています。具体的には、1日単位で計10日間の育児休業を取得できる制度や、休業期間中に就労できる「産後パパ育休制度」を導入し、柔軟な育児休業の選択肢を提供しています。こうした取り組みの結果、2025年の男性育休取得率は100.7%となりました。今後も取得期間のさらなる拡充を目指し、育休取得の推奨と環境整備を進めていきます。



## 人的資本 ～持続的な企業価値向上を実現する人材力～

### 労働安全衛生

#### 安全衛生管理体制

国内では CSR 本部長を委員長とする中央安全衛生委員会を設置し、事業所ごとに「事業所安全衛生委員会（法定）」、部門・職場ごとに「安全衛生分科会」を組織しています。安全衛生活動は会社と組合に共通する重要な取り組みであるため、他社・他労組と安全情報を共有しながら、労使一体で推進しています。協力会社にもそれぞれの委員会への参加を促し、活動の共有化を図っています。

また、健康保険組合と連携した「コラボヘルス※」による健康経営の取り組み、従業員の健康増進と体力向上を推進しています。海外各社においては、各国の法律に従って、それぞれの安全衛生体制を整備しています。安全衛生推進室は、国内外の安全衛生活動のとりまとめを行い、グループ全体の安全衛生水準向上に貢献しています。

※ 保険者と事業者が積極的に連携し、明確な役割分担と良好な職場環境のもと、加入者の予防・健康づくりを効率的・効果的に実行すること



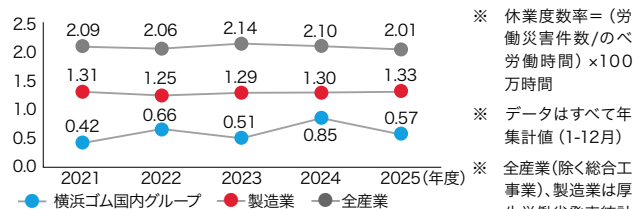
取締役による安全トップ診断

#### 労働安全衛生マネジメントシステム

国内外 20 拠点中 16 拠点が労働安全衛生マネジメントシステム (ISO45001) 認証を取得しており、2025 年度は 3 拠点で更新、2 拠点で新規取得しました (他拠点も継続中)。マネジメントシステムの継続的な改善と PDCA サイクルの運用を通して、安全衛生基盤のさらなる充実を図っていきます。

#### 労働災害発生頻度(休業度数率)

2025 年度の労働災害発生頻度(国内)は、0.57 でした。労働災害ゼロ、さらにリスクゼロを目指し尽力していきます。



※ 休業度数率 = (労働災害件数 / のべ労働時間) × 100 万時間

※ データはすべて年集計値 (1-12月)

※ 全産業(除く総合工事業)、製造業は厚生労働省発表統計表「労働災害動向調査」

#### 安全で健康的な職場環境に向けた取り組み

##### 設備対策強化

すべての設備や作業に対してリスクアセスメントを計画的に実施し、継続的な見直しと改善を図ることで、安全対策を強化しています。リスク・改善件数の月次フォロー体制を構築し、安全対策の進捗状況を常に把握しています。国内工場では、安全トップ診断を実施することで安全対策のさらなる強化を図っています。また、災害対策の水平展開を強化し、類似災害の再発防止を進めています。

##### 安全な人づくり

従業員一人一人が危険を察知できる感性を育むことを目指し、日々の KYT (危険予知トレーニング)、全員参加型のヒヤリハット指摘改善活動、体感道場の訓練などを実施しています。さらに、監督者が作者と 1 対 1 で密接なコミュニケーションを図り、各作業の意味を理解して安全な行動を自律的に実践できるよう支援しています。また、協力会社の社員の方々にもグループの安全意識向上の活動に参加いただき、安全活動への理解と協力を深めていくことで、共に安全な職場環境を築き、労働災害ゼロを目指します。

#### 働く環境の整備

法令改正に迅速に対応し、安全で快適な作業環境の実現を目指しています。化学物質を扱う職場においては、化学物質リスクアセスメントを実施し、健康障害を未然に防止しています。作業環境測定に基づき、快適な状態を維持するための設備の整備、個人用保護具の支給、作業方法の改善、維持管理を徹底しています。また近年、深刻化する熱中症対策として、職場の WBGT 値 (暑さ指数) を測定し、屋根の断熱化や熱気の排出、空調の改善などの対策を実施しているほか、熱中症のおそれがある労働者の重篤化を防止するために処置体制や連絡網の整備と周知を行っています。

#### 標準作業書整備

公開作業観察を計画的に実施し、継続的な見直しを行うことで、不安全箇所や不安全行動を洗い出し、標準作業書の整備を進めています。外国人労働者が働く職場では、標準作業書に労働者の母国語表記も追加することで、安全な作業環境を構築しています。また作業手順の理解を深めるため、動画を活用する取り組みも開始しています。

#### 心と身体の健康づくり

出退勤管理システムによる労働時間管理、長時間労働者への面談指導や業務改善、傾聴法講習会等のコミュニケーションスキルアップ教育などを通じて、メンタルヘルスの向上を図っています。メンタルヘルス関連の長期欠勤者に対しては、計画的な職場復帰を支援し、復帰後も段階的に勤務制約を解除することで完全な職場復帰をサポートしています。また、従業員の健康増進のため、禁煙サポート活動や体力向上セミナー、ヘルスリテラシー向上を目的とした月 1 回の従業員教育と年 1 回の管理職向け教育を全事業所・職場において実施しています。

#### 交通事故の防止

従業員の安全な通勤のため、地元警察署と連携した講習会や啓発活動を実施し、交通安全意識向上に努めています。



## サプライチェーン ～持続可能なサプライチェーンの構築～

横浜ゴムグループは、取引先との強固なパートナーシップを重視し、サプライチェーン全体の持続可能性向上に取り組んでいます。社会・環境視点での評価を行い、Win-Winの関係を築きながら、責任ある調達とCSR活動の推進を目指しています。

### 基本的な考え方

当社グループは、「横浜ゴム調達基本方針」、「横浜ゴムグループ行動指針」に基づき、環境負荷の低減、人権や労働環境の保護などを考慮しながら、取引先との強固なパートナーシップのもと、持続可能な調達を推進しています。特に、タイヤやゴム製品の製造に不可欠な天然ゴムの持続可能な調達に注力し、サプライチェーン全体の持続可能性向上に貢献します。

 **横浜ゴム調達基本方針** **横浜ゴムグループ行動指針** <https://www.y-yokohama.com/sustainability/social/partner/#hoshin>

### 持続可能なサプライチェーンの構築 2025年度の進捗・KPI

| KPI                                       | 目標              | 2025年度実績 | 評価 |
|-------------------------------------------|-----------------|----------|----|
| 天然ゴム農園の調査件数                               | 2030年度:累計1,200件 | 1,050件   | ◎  |
| 天然ゴム農家向けセミナーイベントの実施件数                     | 年間2件以上          | 2件       | ○  |
| サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス(インパクト・アセスメント)実施件数 | 年間1件            | 1件       | ○  |

## CSR調達への取り組み

### CSR調達ガイドライン

当社は、サプライヤーとの強固なパートナーシップ構築を重視し、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。そのため、「YOKOHAMA グリーン調達ガイドライン」や「CSR 調達ガイドライン」を策定し、社内および取引先向けの説明会を実施することで、方針と理念の共有を図っています。また、2012年には国連グローバル・コンパクトに参加し、グローバルな視点での取り組みを強化しました。さらに、2022年には社会情勢の変化などを踏まえて「全社環境方針」の見直しを行い、「CSR調達ガイドライン」を環境・人権尊重の観点で改定しました。これらの方針・ガイドラインは、社会や環境の変化に応じて随時見直ししていきます。

 **CSR調達ガイドライン**  
<https://www.y-yokohama.com/sustainability/report/partner/pdf/guideline202506.pdf>

### サプライヤーの環境・社会評価

当社グループは、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、サプライヤーの環境・社会面での評価を重視しています。

環境評価では、原材料の調達に伴う環境負荷を低減し、安定かつ倫理的な調達を両立するため、新規取引先を含むすべての取引先に対し、「グリーン調達ガイドライン」の遵守と定期的なCSRセルフチェックの実施を求めています。2025年度の評価では、日本国内新規発注先すべてにおいて、環境影響を及ぼすサプライヤーは確認されませんでした。

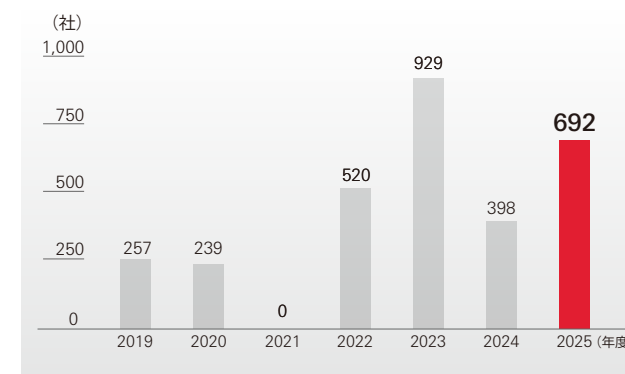
社会面の評価では、地域社会との共存、公正な取引の維持、安全な労働環境の確保を重視し、取引先に対して行動規範の遵守を求めています。さらに、人権・環境・社会への影響を考慮したグローバル調達を推進し、紛争鉱物の使用回避を徹底しています。2025年度の評価

結果では、日本国内新規発注先すべてにおいて、社会影響を及ぼすサプライヤーは確認されませんでした。

### CSR説明会の開催

サステナビリティに関する理念・方針の共有を目的として、取引先向けにCSR説明会を実施しています。2025年度はオンライン形式で2回開催し、合計692社にご参加いただきました。人権尊重、ハラスメント防止、D&I、気候変動対策、情報セキュリティなど、当社の取り組みをご説明するとともに、サプライヤーの皆さまには一層のご協力と各種施策の推進をお願いしました。

### CSR説明会参加社数



### パートナーシップ構築宣言

当社は、内閣府・経済産業省・中小企業庁などにより創設された「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、サプライチェーンの取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めるため、2022年3月より「パートナーシップ構築宣言」を策定・登録しています。

 **横浜ゴムの「パートナーシップ構築宣言」**  
<https://www.biz-partnership.jp/declaration/127564-05-11-kanagawa.pdf>

## サプライチェーン ～持続可能なサプライチェーンの構築～

### 持続可能な天然ゴムの調達

当社グループは、タイヤや工業用ゴム製品の製造に不可欠な天然ゴムを持続可能な資源として活用するため、国際的なイニシアティブやバリューチェーンを通じた施策に積極的に取り組んでいます。天然ゴムは原料使用量の約20%を占める重要な原材料であり、製品供給を継続するために不可欠です。

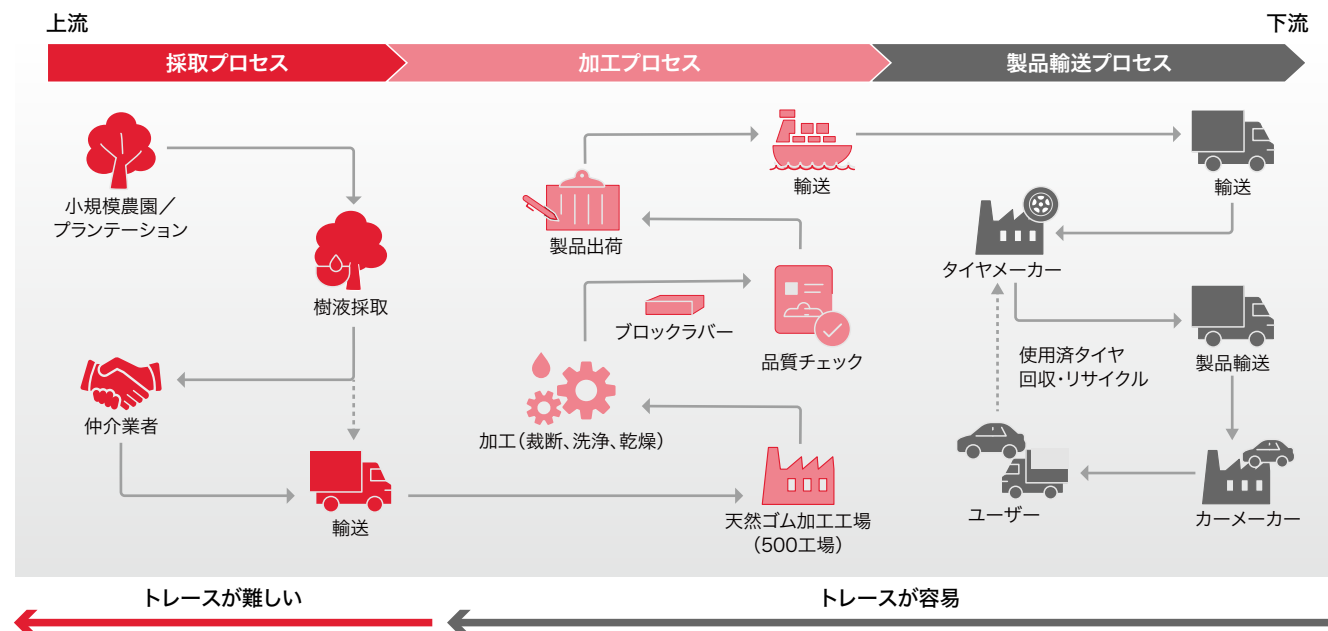
持続可能な天然ゴム調達に向け、横浜ゴムは2018年に持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）※1のタイヤ産業プロジェクト（TIP）※2が主導する持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム（GPSNR）※3に創設メンバーとして参画しました。同年10月には、独自の「持続可能な天然ゴムの調達方針」を策定し、サプライチェーン全体での持続可能性向上を目指しています。

※1 World Business Council for Sustainable Development の略称

※2 Tire Industry Project の略称

※3 Global Platform for Sustainable Natural Rubber の略称

### 天然ゴムのサプライチェーン



### 天然ゴムのサプライチェーン

天然ゴムの生産は、東南アジアを中心に約600万戸と言われるスモールホールディング（小規模農園）が中心です。これらの農園では、経済的困窮、収穫に関する知識・ノウハウ不足による非効率な生産、環境配慮の欠如といった課題を抱えています。

天然ゴムは国際市場で価格変動が激しく、原料ゴムを買い取った仲介業者は、その日の価格を見ながら販売先や保管場所を決定します。固形原料ゴムは保存可能なため、仲介業者間や地域・国境を越えた取引が頻繁に行われ、生産者から加工工場までのトレーサビリティ確保が困難になっています。

しかし近年、購入する天然ゴムが森林破壊や人権侵害につながらないことを証明する重要性が増えています。持続可能な天然ゴム調達のためには、サプライチェーン全体の透明性を高め、倫理的な調達を推進していくことが不可欠です。

### 持続可能な天然ゴムの調達方針

横浜ゴムは、天然ゴムをサプライチェーン全体で持続可能な資源として維持していくために、以下の考え方と取り組みを定め、サプライヤーにも協力を要請しています。

- ・トレーサビリティ構築
- ・人権尊重とあらゆる形態のハラスメントの禁止
- ・働く人の公平で公正な処遇
- ・児童労働・強制労働の禁止
- ・コンプライアンス
- ・森林破壊ゼロへの取り組み
- ・生物多様性への配慮
- ・先住民等の土地の権利の尊重
- ・技術革新への挑戦
- ・サプライヤーとのコミュニケーション

持続可能な天然ゴムの調達方針  
[https://www.y-yokohama.com/sustainability/pdf/SNR2.0\\_Japanese.pdf](https://www.y-yokohama.com/sustainability/pdf/SNR2.0_Japanese.pdf)



天然ゴムの原料となるパラゴムノキの樹液



## サプライチェーン ～持続可能なサプライチェーンの構築～

### 天然ゴムのトレーサビリティ向上の取り組み

持続可能な天然ゴム調達に向けたトレーサビリティ向上の一環として、当社グループのタイの天然ゴム加工会社 Y.T. Rubber Co., Ltd. (ワイ・ティー・ラバー、以下 YTRC) が、2023年7月に FSC®<sup>※4</sup> の CoC (Chain of Custody) 認証を取得しました。これにより、FSC® 認証林から採取したゴムを使用した天然ゴム製品において、製品完成までの全工程で不適格な原材料が混入しないよう管理されていることが認証されます。さらに2024年4月には、リスク評価ツール「RubberWay®<sup>※5</sup> Geo-Mapping」を導入しました。サプライチェーンにおける森林破壊や人権侵害などのリスク評価・モニタリングを強化し、農家の位置情報や環境・社会問題に関する情報を活用することで、トレーサビリティ向上を図ります。これらを通じて、サプライチェーン全体の透明性を高め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※4 Forest Stewardship Council® の略称。1994年に設立された責任ある森林管理を世界に普及させることを目的とする国際的な非営利団体。

※5 天然ゴム業界のサステナビリティ・サービス・プロバイダーとして、サプライチェーンの上流の透明性を高めるリスク評価サービスとサプライチェーン・マッピング・ソリューションを提供。

### タイ南部での農園調査

当社グループの天然ゴム加工会社 YTRC が所在する天然ゴム生産の重要拠点タイ南部スラタニ県では、農園調査と農家支援を強化しています。

2019年より、YTRC 周辺地域を中心に天然ゴム農園の調査を実施しており、2025年12月末までに累計1,050戸の農家に対して調査を実施しました。現在のところ、不当な森林破壊や人権問題などの違法行為は確認されていません。今後も調査を継続し、2030年度までに累計1,200戸の調査を予定しています。調査結果を分析することで、天然ゴム農園が抱える課題を把握し、持続可能な経営を支援するとともに、トレーサビリティの向上に役立てていきます。



農園調査の様子

### 天然ゴム農家への支援活動

農園経営の安定化と農園内の生物多様性の向上のためのアグロフォレストリーの推進や、生産性向上のためのセミナーイベント開催など、現地農家の意識向上に貢献する活動も積極的に行っています。

YTRC の所在するタイ南部スラタニ県においては、タイ天然ゴム公社 (RAOT) と共同で、天然ゴムの品質向上に向けたセミナーイベントを定期的に開催し、小規模農家の継続的な支援を目指しています。2025年12月には、スラタニ地区の農家を対象に、2020年の初開催から数えて10回目となるセミナーイベントを開催しました。当日は50戸の農家が参加し、参加者には後日、当社から RAOT の知見に基づいた肥料を無償提供しました。

本セミナーでは「土壌と植物の栄養素」や「肥料の適切な使用方法」、「天然ゴムへの異物混入防止の重要性」などについての講義を実施しました。また、今回は10回目の開催を記念して、地域の行政機関、警察署、病院の代表者を来賓としてお招きし、農園で働く外国人・少数民族の人権尊重や地域共生、交通安全、労働安全衛生の重要性についてスピーチをいただきました。



セミナーイベントの様子



提供された肥料の前で記念撮影をする農家の方々

イベント後のアンケートでは、参加者から「これまでは農園作業を漠然と行っていたが、初めて体系的な肥料の与え方を学べた」「ゴムを使うメーカー側の意見を聞くことで、異物混入防止の重要性を再認識した」といった、栽培技術や品質意識の向上に関する声が多数寄せられました。また、「タッピング<sup>※6</sup>時の腰痛予防や毒虫への対処など、病院長のスピーチも大変参考になった」と労働安全衛生への関心も高かったほか、「最初は緊張したが、参加者を飽きさせない工夫があり、笑いに溢れた楽しいイベントだった」「友人や親戚にも紹介したい」など参加者目線に立ったイベントづくりに好評の声が寄せられました。

参加した天然ゴム農家に対しては、天然ゴムの物性や生産性に関する追跡調査への協力を依頼し、データに基づいたさらなる改善を目指しています。

これらの活動を通じて、サプライヤーとの連携を強化し、地域社会との共存共栄を図りながら、持続可能な天然ゴム調達を推進していきます。

※6 ゴムの木の樹皮を薄く削り、樹液(ラテックス)を採取する作業



## 人権の尊重

横浜ゴムグループは事業に関わるすべての人々の人権を尊重し、企業活動における人権への負の影響の防止・軽減・救済に努めています。グローバルに広がる事業活動においてサプライチェーン全体での責任ある行動を通じて持続可能な社会に貢献します。

### サプライチェーンにおける人権の尊重

#### 基本的な考え方

横浜ゴムグループは、事業に関わるすべての人々の人権を尊重するため、サプライチェーン全体における人権尊重の取り組みを重視しています。当社の事業活動がグローバルに展開していく中で、さまざまな人との関わりが増え、人権侵害に直接的、間接的に影響を及ぼす可能性も増加しています。そのため、自社の影響力の範囲を考慮しながら、人権を尊重する責任を果たすことが不可欠と考え、「横浜ゴムグループ行動指針」の最初に「社内外を問わず人権を尊重します」と掲げ、従業員の行動規範を明確化しています。

さらに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」※1に基づき「横浜ゴムグループ人権方針」を策定し、当社グループの事業活動に関わるすべての人々の人権の尊重を目指して取り組みを進めています。

人権は、すべての人々が生命と自由を確保し、幸福を追求する権利であって、人間が人間らしく生きる権利であるとともに、生まれながらに持つ権利です。企業活動における人権への負の影響の防止・軽減・救済に取り組むだけでなく、事業活動を支えるサプライチェーンのステークホルダーと共に持続可能な社会の実現に貢献するため、グループ全体で人権尊重の取り組みを実践していきます。

※1 すべての国家とすべての企業に適用される人権尊重の枠組みとして2011年に国際連合人権理事会において承認されました。同指導原則では「人権を保護する国家の義務」と並び、「人権を尊重する企業の責任」が重要な柱と位置づけられています。

 **横浜ゴムグループ行動指針** <https://www.y-yokohama.com/sustainability/business/suspolicy/#shishin>

 **横浜ゴムグループ人権方針** [https://www.y-yokohama.com/sustainability/people/human\\_rights/policy/](https://www.y-yokohama.com/sustainability/people/human_rights/policy/)

### 人権尊重のマネジメント・サイクル



#### 横浜ゴムグループ人権方針

2022年4月に策定した「横浜ゴムグループ人権方針」は、「企業理念」および「横浜ゴムグループ行動指針」に基づく人権に関する最上位の方針であり、横浜ゴムグループのすべての事業活動における基盤となるものです。

本方針は、グループ各社のすべての役員および従業員（取締役、執行役員その他経営に係る業務執行に携わる者のほか、直接雇用者、出向受入者、派遣社員）に適用されます。また、当社グループの事業活動において人権に対するコミットメントを実現するため、仕入先や販売先を含むすべてのビジネスパートナーの皆さまに対しても、本方針を理解し、支持していただくことを期待しています。

#### 横浜ゴムグループ人権方針（骨子）

1. 人権方針の位置づけ
2. 人権の尊重
3. 人権デューデリジェンスの実施
4. 人権に関する課題
  - ・差別
  - ・ハラスメント
  - ・強制労働と児童労働
  - ・結社の自由と団体交渉権
  - ・労働安全衛生
  - ・地域社会への影響
5. 苦情処理メカニズム
6. 教育
7. 情報開示

#### 人権デューデリジェンスの取り組み

当社グループは、「横浜ゴムグループ人権方針」に基づき、人権尊重の責務を果たすため、人権デューデリジェンス（人権DD）体制を整備・強化し、定期的な実施に取り組んでいます。

2023年5月には、サプライチェーンにおける人権リスクを議論する「人権デューデリジェンス・ワークショップ」を開催しました。第三者機関である経済人コー円卓会議日本委員会（CRT）の石田寛事務局長を講師に迎え、国内外の拠点から32名の部課長クラスが参加し、グループ横断で議論を行いました。CRTからのアドバイスも参考に、当社グループにとって「重要な人権テーマ」を抽出しました。

## 人権の尊重

抽出された重要な人権テーマに基づき、毎年一つのテーマを選定し、インパクト・アセスメント※2を実施しています。

人権DDを通じて、事業活動における人権リスクを特定し、その影響を評価することで、人権尊重の取り組みを改善し、より効果的な対策を講じていきます。人権尊重の責務を果たすため、今後も人権DDの取り組みを継続的に実施し、サプライチェーン全体における人権尊重を推進していきます。

※2 特定の人権課題およびステークホルダーを対象として、現場でのインタビュー等を通じ、誰の、どのような人権に実際に影響を与えているか、いないかを確認する調査。

### 重要な人権テーマ

1. 国内における外国人労働者の労働環境
2. ゴムの原料調達先(タイ・インドネシア等)における労働者の労働環境および近隣住民の環境への影響
3. 委託会社(製造・物流・販売・廃棄)における労働者の職場環境

### 2025年度のインパクト・アセスメント

2025年度は、「委託会社における労働者の職場環境」をテーマに、当社の国内における物流業務を担う委託会社の労働者を対象としたインパクト・アセスメントを実施しました。2025年9月から10月にかけて雇用および労働環境に関するアンケートを行い、潜在的な人権リスクが懸念された3拠点については、同年11月に第三者機関であるCRTによる対面ヒアリング(グループおよび個人)を実施しました。

ヒアリングの結果、生活環境を維持するための給与水準に関する課題や、夏場の過酷な作業環境、一部でのハラスメントの発生など、人権に対する負の影響につながりうる構造的な課題が確認されました。

これを受け、CRTより以下の提言を受けています。

1. 委託会社に対する、生活賃金確保のための賃金体系の抜本的見直しと、技能・経験の正当な評価の促進

2. 夏場の過酷な環境に対する対策など、労働安全衛生環境の改善
3. 派遣社員を含む労働時間の徹底管理
4. 人権教育とハラスメント対策の徹底
5. 匿名かつ独立して相談できる外部救済メカニズムの機能強化

今後はCRTからの提言を踏まえ、委託会社への働きかけや現場で働く労働者とのエンゲージメントを強化し、課題の是正と取り組み状況の定期的な評価・改善に努めていきます。

### 過去のインパクト・アセスメントのフォローアップ調査

2023年度および2024年度に実施したインパクト・アセスメントについても、進捗状況を確認するためのフォローアップ調査を実施しました。

#### <国内における外国人労働者の労働環境(2023年度実施分)>

2025年1月から3月にかけて、前回対面ヒアリングを実施した外国人派遣労働者を対象に、その後の労働環境の変化を確認するアンケートを実施し、その結果を踏まえたCRTによるフォローアップ対面ヒアリングを行いました。ヒアリングの結果、前回指摘を受けていた「派遣会社による給与支給金額の正確性向上」や「職場での嫌がらせの軽減」について、多くの労働者が「改善された」と回答しており、これまでの是正の取り組みによる一定の成果が確認されました。

#### <タイのゴム原料調達先における労働環境(2024年度実施分)>

2025年12月、タイ南部スラタニ県のゴム農園労働者10名および農園オーナー9名に対し、CRTによるフォローアップヒアリングを実施しまし

た。前回指摘を受けていたミャンマー人など脆弱な立場にある労働者の労働環境について、ミャンマー語等での労働契約書のひな形作成および締結推奨活動を継続した結果、対象者に安心感がもたら



天然ゴム農園で働く労働者へのヒアリングの様子

され、権利保護の観点で改善が進んでいることが確認されました。

いずれのフォローアップ調査においても取り組みの成果が確認された一方で、生活賃金の支払いや労働環境のさらなる整備など、引き続き注視すべき課題も明らかになっています。当社は今後も、サプライチェーン全体での定期的な評価を実施し、サプライヤーや協力会社による着実な改善に向けた継続的なエンゲージメント(働きかけ)を実行していきます。

### 人権に関する苦情処理制度

#### 国内外すべてのステークホルダーの皆さまを対象とした苦情処理制度

横浜ゴムグループは、「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)」に加入しており、同機構の苦情通報窓口を通じて横浜ゴムグループの国内外のすべてのステークホルダーの皆さまの苦情を受け付け、適切な対応を行う体制を整備しています。横浜ゴムのホームページのお問い合わせページまたはJaCERのホームページから誰でもアクセス可能です。申し立てられた苦情はJaCERが内容を確認の上、適切な解決プロセスを講じます。



<https://jacer-bhr.org/application/index.html>

#### 横浜ゴムグループ従業員向けの苦情処理制度

国内に勤務する当社グループ従業員向けに、「コンプライアンス・ホットライン」「コンプライアンス・何でも相談室」を設置し、苦情や相談を電話や電子メールで直接受け付けています。通報者・相談者のプライバシーは保護され、通報・相談のあった事実およびその内容についての秘密は保持されます。



# 4

THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD.  
**Integrated Report 2026**

## 企業価値と提供価値の源泉

私たちの事業は、社会の「幸せと豊かさに貢献する」という基本理念の上に成り立っています。脱炭素や自然との共生などの環境課題の解決、地域社会との信頼構築、これらを支えるガバナンス体制など、企業価値の土台を守り、持続可能な社会の実現へ向けた取り組みをお伝えします。

このセクションでご理解いただきたい  
企業価値算定式の項目



|          |    |                                              |
|----------|----|----------------------------------------------|
| Contents | 70 | 環境<br>～脱炭素社会・循環型経済への貢献～                      |
|          | 72 | 環境<br>～自然との共生～                               |
|          | 74 | TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示                       |
|          | 78 | 地域社会<br>～地域社会との共生～                           |
|          | 79 | コーポレートガバナンス<br>～コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上～ |
|          | 85 | 役員一覧                                         |
|          | 87 | 社外取締役対談                                      |
|          | 89 | リスクマネジメント                                    |
|          | 91 | コンプライアンス                                     |



## 環境 ～脱炭素社会・循環型経済への貢献～

横浜ゴムグループは、「脱炭素社会・循環型経済への貢献」を重要な経営課題の一つとして位置づけています。バリューチェーン全体での環境負荷の低減と資源の有効活用を通じて、持続可能な社会の実現と企業の持続的な成長を目指しています。

### 基本的な考え方

「環境基本方針」「横浜ゴム全社環境方針」「横浜ゴムグループ行動指針」に基づき、地球環境への負荷を最小限に抑えることを目指しています。環境技術の開発・導入を推進し、ステークホルダーと協力してバリューチェーン全体で大気排出の削減に取り組み、製品の再生可能・リサイクル原料の利用拡大を図ります。サステナビリティ活動は企業成長と両立すべきとの考えのもと、環境投資も通常の投資回収規律に従い、長期的な収益性を確保しながら進めていきます。

 環境基本方針、横浜ゴム全社環境方針、横浜ゴムグループ行動指針 <https://www.y-yokohama.com/sustainability/environment/natural/>

### 脱炭素社会・循環型経済の貢献 2025年度の進捗・KPI

| KPI                    | 目標                                                             | 2025年度実績          | 評価 |
|------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------|----|
| 温室効果ガス排出量 (Scope1+2)削減 | ・2026年度:2019年度比30%削減<br>・2030年度:同40%削減<br>・2050年度:カーボンニュートラル達成 | 2019年度比<br>▲10.2% | △  |
| 自社使用電力の再生可能エネルギー比率     | ・2050年度:100%達成                                                 | 6.8%              | △  |
| 再生可能原料・リサイクル原料使用率      | ・2026年度:28%<br>・2030年度:40%<br>・2050年度:サステナブル原料100%達成           | 30.4%             | ◎  |

### 製品を通じた脱炭素社会への貢献

当社は、1996年にタイヤの環境性能向上に着手し、1998年にECOタイヤ「DNA」を発売、2010年には「BluEarth」を開発し、低燃費タイヤの普及を加速させました。低燃費タイヤは、シリカなどの配合を最適化した専用コンパウンド（ゴム）や、ナノレベルのブレンド技術を活用することで、走行時にタイヤが変形して生じるエネルギーロス（転がり抵抗）を大幅に抑制し、燃料消費量とCO<sub>2</sub>排出量を削減します。

また、2023年には電動車向けタイヤとして「E+」マークを導入したほか、タイヤ周辺の空気流をコントロールするエアロダイナミクス技

術の実用化や、タイヤ自体の軽量化技術の追求により、車両全体の燃費・電費向上を後押ししています。

そのほかにも、走行抵抗を抑制することでエネルギーコスト削減とCO<sub>2</sub>排出量低減を実現した難燃性コンベヤベルトなど、脱炭素社会の実現に向けた製品開発を推進しています。

 詳しくはP.29へ 製品・サービス ～持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供～

### 温室効果ガス排出量、エネルギー使用量の削減

#### 温室効果ガス削減目標のSBT認定取得

温室効果ガス排出削減の取り組みを強化するため、当社は2035年に向けて設定した削減目標について、パリ協定の水準に科学的に整合する目標として、2026年4月に「SBTイニシアチブ(SBTi)」より「SBT認定」を取得しました。

今回認定された目標は、2024年を基準年として、自社の事業活動に伴う直接・間接排出(Scope1、Scope2)の総排出量を63.0%削減し、サプライチェーン全体での間接排出(Scope3のうち、購入した製品・サービスや燃料・エネルギー活動等)の総排出量を37.5%削減するものです。

設定した目標の達成に向け、国内外の工場における太陽光発電システムの導入や再生可能エネルギー由来の電力活用を進めるとともに、間接排出量の開示や削減活動を継続し、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出削減をさらに加速していきます。



#### エネルギー使用量の削減

当社は、温室効果ガスの削減および資源の枯渇防止に向け、エネルギーの適正な利用に関する国際協定、事業展開各国の規制、ならびに関係団体の方針を遵守し、エネルギーの適正な利用と削減活動を推進しています。

生産拠点においては、システム改善(省エネ型加硫システムの開発、コジェネレーションの活用)、節約改善(LED使用の拡大、設備稼働率の改善)、プロセス改善(ゴム練り工程の最適化)などを積極的に進めています。さらに、生産拠点以外の部門も含めた全社的な取り組みとして、設備・機器・輸送プロセスにおける改善・見直しを継続的に行う「年1%自社改善活動」を展開しています。

## 環境 ～脱炭素社会・循環型経済への貢献～

### 東南アジアの生産拠点における太陽光発電の推進

当社グループでは、工場設備の効率化や運転最適化など、コスト削減とCO<sub>2</sub>排出量削減を両立する地道な省エネルギー活動に加え、通常の投資回収規律に従って長期的な収益性を確保できる環境投資も積極的に推進しています。

2025年度は、フィリピンのYokohama Tire Philippines, Inc. (YTPI)とタイのYokohama Tire Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. (YTMT)において、太陽光発電設備を新設しました。

YTPIに新設した発電能力7.9MWの太陽光発電設備では、年間約3,600トンのCO<sub>2</sub>排出量削減を見込んでいます。これにより、既稼働分と合わせた総発電能力は11.9MWに達し、横浜ゴムグループ内で最大規模の太陽光発電設備となります。

また、YTMTに新設した太陽光発電設備は、発電能力約4.8MWであり、年間約3,000トンのCO<sub>2</sub>排出量削減を見込んでいます。



YTPIの太陽光発電設備



YTMTの太陽光発電設備

## 循環型経済への貢献

当社は、循環型経済（サーキュラーエコノミー）の実現に貢献するため、2030年に再生可能・リサイクル原料の使用比率40%、2050年にサステナブル原料100%を目標に掲げています。従来の再生ゴムに加え、鉄廃材を再利用したワイヤー、非可食の穀類由来シリカ、天然由来の樹脂など、多種多様な原料の使用拡大を推進しています。

合成ゴムなどの化学原料では、石油への依存度低減とCO<sub>2</sub>削減を目指し、バイオマス由来のエタノールからブタジエンを生成する実証研究に取り組んでいます。NEDOの「グリーンイノベーション基金事業」に採択された日本ゼオン（株）との共同事業では、産業技術総合研究所等の協力を得て高度な製造技術の確立を進め、2026年からは同社徳山工場内のベンチ設備でデータ収集を開始し、2030年代の社会実装を目指します。

また、（株）日本レースプロモーションのプロジェクトに賛同して、2023年から再生可能・リサイクル原料を活用したレーシングタイヤを供給しています。2025年には植物由来の配合剤やリサイクルゴム等を採用し、同原料比率約46%※を達成しました。2030年まで同タイヤの供給を継続し、環境対応と走行性能の向上を両立させます。

さらに、製品のライフサイクルを通じた省資源化として、トラック・バス用タイヤにおけるリトレッドタイヤの普及を推進しています。摩耗した表面のゴム（トレッド）を貼り替えて再使用し、台タイヤ（ケーシング）を有効活用することで、新品タイヤ製造時と比較して資源の使用量およびCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減しています。今後もバリューチェーン全体で取り組みを推進し、循環型経済の実現に貢献していきます。

※ ドライ・ウェット用タイヤの平均値



バイオマスから生成したブタジエンゴム

詳しくはP.31へ

コラム：社会課題を解決する製品の開発

詳しくはP.46へ

モータースポーツ活動

## TRWPおよび6PPDへの対応

### 課題認識と業界連携

当社は、走行中に発生するTRWP（タイヤ・路面摩耗粉塵）およびタイヤに使用される6PPD（老化防止剤）の環境影響への対応を重要な経営課題として認識しています。

WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）傘下のTIP（タイヤ業界プロジェクト）をはじめ、JATMA（日本自動車タイヤ協会）やUSTMA（米国タイヤ工業会）などの業界団体と連携し、科学的な影響調査や標準的な評価試験法の確立に積極的に参画しています。

一般社団法人日本自動車タイヤ協会「TRWP低減の取り組み」  
[https://www.jatma.or.jp/environment\\_recycle/trwpredutioninitiatives.html](https://www.jatma.or.jp/environment_recycle/trwpredutioninitiatives.html)

### 技術開発を通じた発生源対策と代替品研究

当社は独自の技術開発を通じて、TRWPおよび6PPDによる環境影響の低減に取り組んでいます。

#### TRWPへの対応：

AI活用フレームワーク「HAICoLab（ハイコラボ）」を活用し、安全性（グリップ性能）と環境性（耐摩耗性能）を高次元で両立しています。摩耗進展の予測精度を高めることで、粉塵の発生を抑制する製品設計を推進しています。

#### 6PPDへの対応：

タイヤの寿命や安全性を支える老化防止剤（6PPDなど）とその変化物質について、業界団体と連携しながら代替品の評価・検討を進めています。製品の安全・品質の担保を大前提としつつ、環境影響のより低い材料技術の確立を追求します。

## 環境 ～自然との共生～

横浜ゴムグループは、事業活動が自然環境に与える影響を認識し、自然と共生する世界の実現を目指しています。バリューチェーン全体で生物多様性の保全・復元・再生に取り組み、持続可能な環境づくりを推進していきます。

### 基本的な考え方

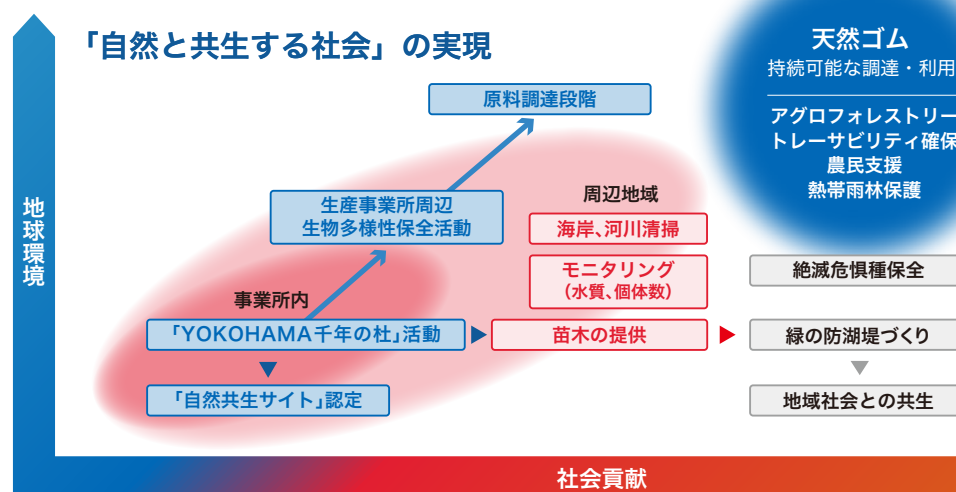
横浜ゴムグループの事業活動は、自然が生み出す恵み(生態系サービス)に依存していると同時に、生物多様性に影響を与えています。この認識に基づき、「自然と共生する世界」の実現に向け、「昆明・モントリオール生物多様性枠組」などの国際的な目標や取り決めに遵守し、バリューチェーン全体で環境負荷の低減と自然の復元・再生を推進します。生物多様性への負の影響を最小化し、ネイチャーポジティブに貢献することで、持続可能な社会の構築を目指していきます。

### 自然との共生 2025年度の進捗・KPI

| KPI                            | 目標                      | 2025年度実績   | 評価 |
|--------------------------------|-------------------------|------------|----|
| ①「YOKOHAMA千年の杜」活動における植樹・苗木提供本数 | 2030年度:植樹・苗木提供本数累計150万本 | 1,490,853本 | ◎  |
| ②事業拠点の環境省「自然共生サイト」認定件数         | 2026年度:累計5拠点            | 累計3拠点※     | ○  |
| ③重大環境事故件数(大気、水、土壌)             | 0件の継続                   | 0件         | ○  |

※ 2026年3月に2拠点が認定され、累計5拠点となりました。

### 横浜ゴムグループのネイチャーポジティブに向けた活動の全体像



### 横浜ゴムグループ生物多様性ガイドライン (行動指針)(抜粋)

1. 経営課題として認識し、自然資源の持続可能な利用と生物多様性の保全の状況を継続的に監視します。
2. 事業の生物多様性への影響と依存の関係を科学的な方法で把握します。
3. 事業活動による負の影響を減らし、正の影響を増やします。
4. バリューチェーン全体で、技術革新による自然資源の持続可能な利用を推進します。
5. 生物多様性、気候変動とその他の社会課題を統合的に解決する視点を持ちます。
6. サプライヤーと連携した生物多様性保全を進め、自然資源の持続可能性を高めます。
7. すべての社員が生物多様性保全に貢献できるように支援します。
8. ステークホルダーとの対話と連携を通じて信頼関係を構築し、取り組みの実効性を高めます。
9. 本指針に沿った生物多様性保全の取り組みについて定期的・積極的な情報開示を行います。

横浜ゴムグループ生物多様性ガイドライン  
[https://www.y-yokohama.com/sustainability/data/pdf/biodiversity\\_guideline.pdf](https://www.y-yokohama.com/sustainability/data/pdf/biodiversity_guideline.pdf)



## 環境 ～自然との共生～

### ネイチャーポジティブに向けた取り組み

#### 「YOKOHAMA千年の杜」活動

「YOKOHAMA千年の杜」は、横浜ゴムの創立100周年に当たる2017年をめどに、2007年から開始した全社的な植樹活動です。国内14拠点、海外では8カ国21拠点で植樹を実施し、2017年9月に目標の50万本を達成しました。

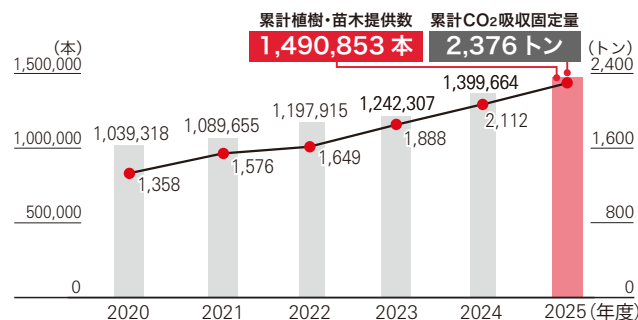
目標を達成した2017年以降も、工場などでの植樹活動と地域への苗木提供といった取り組みを継続しており、2025年12月末までに植樹・苗木提供合わせて1,490,853本の実績となりました。苗木の成長量の調査から千年の杜の二酸化炭素の固定量を算出した結果、同月末までに千年の杜全体で2,376トンのCO<sub>2</sub>を吸収したと推定しています。

今後も国内外の各拠点で取り組みを推進し、2030年までに150万本の達成を目指しながら、温暖化抑制や生物多様性保全に貢献する活動を推進します。



Yokohama Tire Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. (YTMT)での植樹

#### YOKOHAMA千年の杜活動実績



#### 生産拠点における生物多様性保全活動

当社の生産拠点においては、生物多様性に貢献する環境づくりや維持管理を通じてネイチャーポジティブを目指す「生物多様性保全活動」を推進しています。生産拠点は、一般的に土地利用、水資源の利用、熱・二酸化炭素放出などにより自然資本に影響を与える側面があります。そのため、当社では生物のモニタリングなどを通じて、事業活動による環境影響を把握しています。

得られた知見を保全活動に活かし、取り組みをさらに効果的なものにしていくとともに、その内容を住民説明会などで情報共有することにより、地域の共有財産である自然資源の保全活動を地域住民の皆さまと連携して推進しています。

これらの活動は外部からも高く評価されており、当社の国内6拠点（平塚製造所、尾道工場、茨城工場、三重工場、新城工場、三島工場）が一般社団法人「いきもの共生事業推進協議会（ABINC<sup>※1</sup>）」の「いきもの共生事業所<sup>※</sup>認証（ABINC認証）」を取得しています。

※1 Association for Business Innovation in harmony with Nature and Communityの略称。いきものと人が共生できるしくみを「創造」し、科学的・技術的に「検証」し、「事業化」を推進することを目的として2013年12月に設立された団体



ビオトップ保全活動と生き物調査（新城工場）



工場敷地内での野鳥観察（尾道工場）

#### 「自然共生サイト」認定による「30by30」の達成への貢献

「自然共生サイト」は、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全する世界目標（「30by30」）の達成に向けて、環境省が2023年度から正式運用を開始した制度です。2025年4月からは、同制度を法制化すべく施行された生物多様性増進活動促進法に則り、企業などによる特定の場所に紐づいた生物多様性の維持・回復・創出活動を認定し、その実施区域を「自然共生サイト」と呼称しています。「自然共生サイト」のうち維持活動の実施区域は、自然保護区などを除いて「OECM<sup>※2</sup>」として国際データベースに登録されます。

当社は、2023年より「30by30」達成に向けた日本の有志連合「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画し、2026年までに累計5拠点の「自然共生サイト」への認定を目標として、「30by30」達成への貢献を目指しています。

2025年度は、当社の三重工場と尾道工場が「自然共生サイト」に認定され、2023年に認定された茨城工場と合わせて計3拠点<sup>※3</sup>となりました。今回、両工場は健全な生態系が存する場を維持する活動を実施しているとして認定されました。三重工場では、トノサマガエルなど希少な動植物種が生息していることや、CO<sub>2</sub>吸収量解析、リター<sup>※4</sup>の堆肥化など脱炭素型物質循環の考え方を取り入れていること、尾道工場では、ゾーニングや植生管理方針により樹林地、草地、水辺といった多様な環境を維持していることが特に評価されました。

2026年度以降も事業拠点の生物多様性保全活動を推進し、「30by30」達成へのさらなる貢献を目指します。

※2 Other Effective area-based Conservation Measuresの略称。国立公園などの保護地区以外で生物多様性保全に資する地域。

※3 2026年3月に2拠点が認定され、累計5拠点となりました。

※4 地面に落ちて堆積した葉や枝



「自然共生サイト」への認定を表すロゴマーク

## TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

横浜ゴムグループは、気候変動や自然資本の課題を重要視し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)・自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言に沿って持続可能な事業運営と情報開示を推進しています。

### ガバナンス

代表取締役会長兼CEOが議長を務めるCSR会議を年に2回(5月・11月)開催し、横浜ゴムグループが取り組むべきサステナビリティ課題について立案・検討する体制を整えています。

気候変動や自然資本に関する課題については、CSR会議の下部組織として「環境推進会議」(議長:CSR本部長)を設置し、カーボンニュートラル戦略をはじめとした気候変動、自然資本に関する戦略の検討とモニタリングを実施しています。さらに「環境推進会議」の下部組織として4つの委員会、2つの部会と2つの会議を設置し、個別テーマを深く検討しています。

また、重要事項や早期の意思決定、報告・審議が必要な場合には経営会議で報告・審議を行い、その重要性に応じて取締役会に上程(報告・審議)しています。

サステナビリティ課題の進捗に関しては、毎月、代表取締役会長兼CEO、代表取締役社長兼COO、CSR本部担当取締役、社内取締役監査等委員に報告を行い、また、年に2回(5月・11月)、海外を含むグループ全役員が集まって事業戦略等を議論する会議においても、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブなどの環境課題を継続的なテーマとして議論しています。

### リスクと影響の管理

「環境推進会議」の下で、気候変動関連のリスクについては「カーボンニュートラル推進委員会」、自然資本関連のリスクについては「ネイチャーポジティブ推進委員会」をはじめとする委員会、部会、会議がそれぞれ、リスクの特定・評価を実施し、その低減活動を行っています。

委員会、部会、会議にて特定された重要なリスクについては、「環境推進会議」において対策を審議・決定しています。また、自然災害等の物理リスクについては、「中央防災会議」において防災、BCPに取り組み、リスク低減を推進しています。重大かつ緊急性の高い事案については、当社を取り巻くさまざまなリスクからの防衛体制を強固にするために設置された「リスクマネジメント委員会」(議長:リスクマネジメント担当役員)において審議され、適切に評価対応しています。「リスクマネジメント委員会」の活動状況は、取締役会に定期的に報告されています。

### 戦略

#### 気候変動

気候関連のリスクについて、低炭素経済への移行に関連するリスク(移行リスク)と気候変動の物理的影響に関連するリスク(物理的リスク)の2つに分類、影響を受ける財務影響の大きさを評価し、事業に及ぼすリスクと機会を整理しました。さらに、気温上昇につきIEA(国際エネルギー機関)およびIPCC(気候変動に関する政府間パネル)が示すシナリオを用いてシナリオ分析を実施し、1.5℃シナリオ、4℃シナリオそれぞれのリスクと機会を踏まえた適応策・財務影響等について検証しました。

分析の結果は「今後の対応策」としてYX2026やマテリアリティの取り組みに反映し、実践しています。

#### ガバナンス体制



TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

戦略

気候変動に関する主なリスクと機会および対応策

|          | 重要な要因        | 区 分             | 潜在的な財務的影響                                                  | 財務影響                                      | 今後の対応策                                                                                           |                                                                                                                |
|----------|--------------|-----------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| リスク      | 移行リスク        | 脱炭素社会への移行       | 政策・法規制                                                     | カーボンプライシングの導入・上昇                          | 大                                                                                                |                                                                                                                |
|          |              |                 | 市 場                                                        | 資源(原料)価格の高騰・供給の不安定化                       | 大                                                                                                | ・カーボンニュートラルのロードマップの策定と実践<br>・エネルギー使用量の「年1%削減活動」の推進(設備の効率化、運転の最適化、加工仕様の見直し等)<br>・再生可能エネルギーの利用拡大<br>・エネルギー新技術の導入 |
|          |              |                 |                                                            | 再生可能エネルギー・燃料価格(原油、天然ガス)の上昇                | 大                                                                                                |                                                                                                                |
|          |              |                 | 技 術                                                        | 製造プロセス効率の改善のための設備投資                       | 中                                                                                                |                                                                                                                |
|          |              |                 | 評 判                                                        | 排出量削減の取り組みや取り組み姿勢に対する顧客評価、株価への影響          | 小                                                                                                |                                                                                                                |
|          |              |                 |                                                            | 再生可能エネルギー利用を推進する世界的な動きへの対応(ステークホルダーからの評判) | 小                                                                                                |                                                                                                                |
|          | 製品・サービス需要の変化 | 市 場             | 製造時CO <sub>2</sub> 排出量評価による製品選別(同一製品内の競争)                  | 大                                         | ・製造時のCO <sub>2</sub> 排出ゼロに向けた製造拠点のカーボンニュートラル化の推進                                                 |                                                                                                                |
|          | 自動車業界の変革への対応 | 市 場             | MaaSによる自動車販売台数の低下                                          | 大                                         | ・生産財タイヤの強化、コスト、サービス、DXの探索                                                                        |                                                                                                                |
|          | 物理的リスク       | 気温上昇に伴う気象災害の激甚化 | 急 性                                                        | サプライチェーンの寸断による原材料調達困難化、調達コストの上昇           | 大                                                                                                | ・サプライヤー、原料産地の分散化                                                                                               |
|          |              |                 |                                                            | 異常気象による設備損壊、運転停止                          | 大                                                                                                | ・風水害や地震等に対応した生産拠点の補強、BCP策定                                                                                     |
| 気候変動の激甚化 |              | 慢 性             | 気候変動による天然ゴム(天然資源)の枯渇、調達困難化                                 | 大                                         | ・サステナブル原料の研究開発強化                                                                                 |                                                                                                                |
|          |              |                 | 降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下                                        | 大                                         | ・オールシーズンタイヤの開発・販売                                                                                |                                                                                                                |
|          |              |                 | 製品性能向上に必要な研究開発投資の増加                                        | 中                                         | ・ビジネスパートナーとの共同研究開発の推進                                                                            |                                                                                                                |
| 機会       | 脱炭素社会への移行    | エネルギー源          | 製造プロセス効率の改善によるエネルギーコスト削減                                   | 中                                         | ・エネルギー使用量の「年1%削減活動」の推進(設備の効率化、運転の最適化、加工仕様の見直し等)                                                  |                                                                                                                |
|          |              | 製品・サービス         | 需要の変化(カーボンニュートラル対応・電動車(EV)装着の性能要求)や規制強化への早期対応によるシェアの拡大     | 大                                         | ・EV対応タイヤの新車装着強化<br>・E+マークのEV対応タイヤの販売拡大                                                           |                                                                                                                |
|          | 製品・サービス需要の変化 | 製品・サービス         | 再生可能/リサイクル原料を使用した環境負荷低減製品や低燃費、低炭素化製品の提供による競争力・収益力の向上       | 大                                         | ・再生可能/リサイクル原料を使用したタイヤ、ゴム製品の販売拡大<br>・環境性能に優れた低燃費タイヤの販売拡大<br>・製造時のCO <sub>2</sub> 排出ゼロのタイヤ、ゴム製品の販売 |                                                                                                                |
|          | 自動車業界の変革への対応 | 製品・サービス         | 次世代モビリティを支える製品・サービスの需要増(CASE・MaaS化への対応、水素利用による新たなビジネスチャンス) | 大                                         | ・センサータイヤ(IoTタイヤ)の販売<br>・タイヤソリューションサービスの強化                                                        |                                                                                                                |
|          | 気候変動         | 製品・サービス         | 防災・復旧・気温変動や食料・自然に資する製品・サービスの需要増(例:農作物/森林生育に資するタイヤ等)        | 大                                         | ・オフハイウェイタイヤ(OHT)の販売拡大<br>・耐衝撃性、耐熱性の高いコンベヤベルト等のゴム製品の販売拡大                                          |                                                                                                                |

シナリオ分析の結果概要

| シナリオ条件  |        | 1.5℃シナリオ                                                                                                                                                                                                                                | 4℃シナリオ                                                                                                                                                                   |
|---------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| シナリオの概要 |        | 持続可能な発展のため、厳しい気候政策や技術革新により、2100年までの世界の平均気温の上昇を産業革命前に比して1.5℃に抑えるシナリオ                                                                                                                                                                     | 厳しい気候政策や技術革新が進まず、気候変動の物理的影響が急速に強まり、2100年までの平均気温が産業革命前に比して4℃上昇することを想定するシナリオ                                                                                               |
| 参照シナリオ  | 移行リスク  | IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)                                                                                                                                                                                            | IEA World Energy Outlook 2021 (WEO2021)                                                                                                                                  |
|         | 物理的リスク | IPCC 第6次報告書 SSP1-1.9                                                                                                                                                                                                                    | IPCC 第6次報告書 SSP5-8.5                                                                                                                                                     |
| 分析結果    |        | 主に移行リスク・機会が顕在化。<br>【リスク】 厳格な気候変動規制への対応が求められ、再生可能エネルギーの調達やカーボンプライシング導入などによりエネルギーコスト負担や製造プロセス効率改善のための設備投資が増加。<br>環境負荷低減製品の増加に伴い、再生可能/リサイクル原料の研究開発費や調達コスト負担が増加。<br>【機会】 カーボンニュートラル対応、EV装着の性能要求への早期対応、環境負荷低減製品や低燃費、低炭素化製品の提供により、競争力・収益力が向上。 | 主に物理リスク・機会が顕在化。<br>【リスク】 拠点やサプライチェーンにおける甚大な自然災害の発生が増加。また、異常気象により天然資源が枯渇し、原料供給が不安定化。<br>降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下など、慢性的な気候変動により製品需要が変化。<br>【機会】 防災・復旧・気温変動などに対応する製品・サービスの需要が増加。 |



## TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

## 戦略

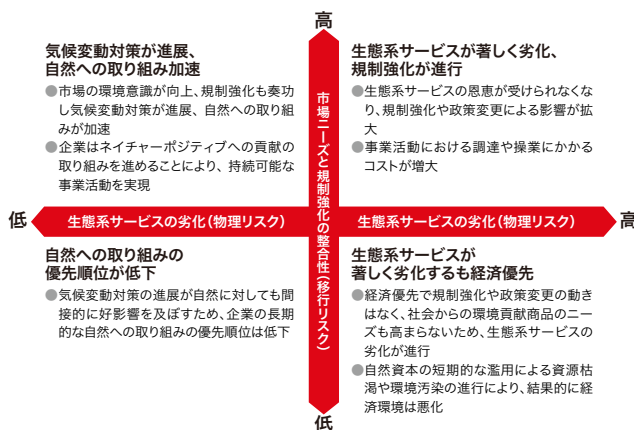
## 自然資本

当社グループの主要事業であるタイヤ、MB（ホース配管・工業資材）、その他（PRGRブランドのゴルフ用品）において、バリューチェーン全体での原材料調達や事業プロセスに紐づく自然への依存・影響を評価し、立地に基づく地域の自然特性や注視すべき自然関連リスク、課題の可能性がある拠点を抽出しました。対象地域は日本のほか、中国、インド、東南アジア、米国、欧州の主要生産拠点を含まます。

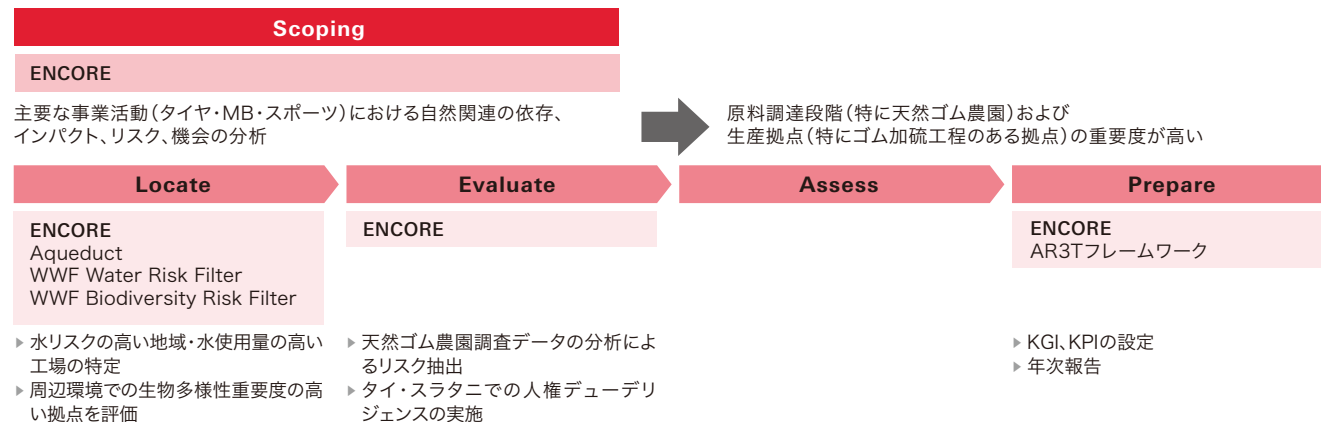
リスクの把握にあたっては、自然関連リスク評価ツールENCOREを用い、さらに自然との接点を“WWF Biodiversity Risk Filter”で、水リスクを“Aqueduct”や“WWF Water Risk Filter”により評価しました。その結果、バリューチェーン上流では特に天然ゴム生産地での土地利用・森林破壊、生産拠点での土地利用および水利用に依存・影響が高い傾向があることが分かりました。

## シナリオ分析

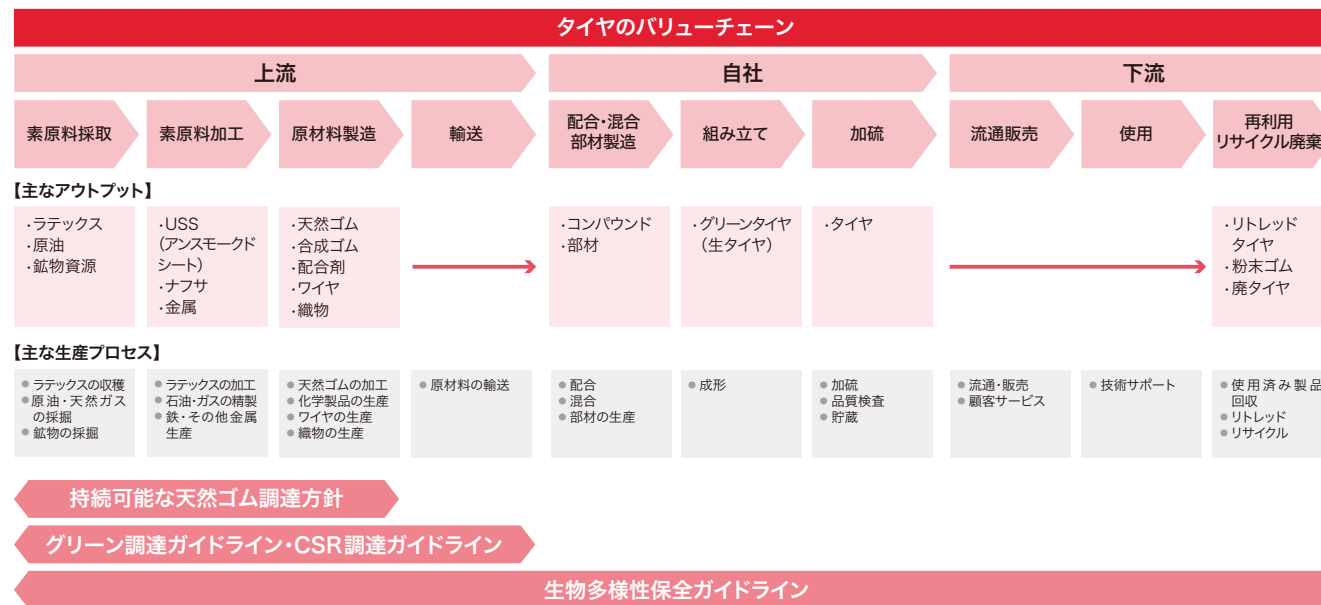
分析にあたってはTNFDのガイダンスを参照し、下図の通り、「市場ニーズと規制強化の整合性（移行リスク）」と「生態系サービスの劣化（物理リスク）」の2軸により、4象限のシナリオを設定しました。4象限のシナリオに基づき、当社グループのビジネスにおけるリスクとインパクトおよびその対応策を検討しました。



## LEAPアプローチに沿った当社の評価手法



## タイヤ事業におけるバリューチェーン



TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

戦略

自然資本に関するリスクとインパクトおよび対応策

| TNFDの分類 |            |      | 組織にとって<br>の事業リスク・機会 | 組織の事業に及ぼしうる影響                                                                         | 財務<br>影響 | 時間軸  | 今後の<br>対応策           |
|---------|------------|------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|----------------------|
| リスク     | 移行<br>リスク  | 政策   | 規制の導入・強化            | 森林破壊や原材料、水に関する既存規制の強化や新たな規制の導入への対応による調達・開発コストの増加                                      | 中        | 短・中期 | 対応策1<br>対応策2         |
|         |            | 市場   | 原材料価格の上昇            | 生態系保全コストの増加による天然ゴムその他の原材料の調達コストの増加                                                    | 大        | 短・中期 | 対応策3                 |
|         |            |      | 消費者行動の変化            | 生態系保全への取り組み不足による消費者の当社製品購入回避                                                          | 大        | 短・中期 | 対応策4<br>対応策5         |
|         |            | 技術   | 環境負荷の低い技術の開発・普及     | サステナブル原料の開発遅延・導入コストの増加                                                                | 大        | 短・中期 | 対応策3                 |
|         |            | 評判   | 消費者・社会からの評価         | 生態系保全への取り組み不足による顧客離れ、企業イメージの低下                                                        | 中        | 中・長期 | 対応策4<br>対応策5         |
|         |            |      | 投資家からの評価            | 生態系保全への取り組み不足によるESG評価の低下、株価の低下                                                        | 中        | 中・長期 | 対応策4<br>対応策5         |
|         | 物理的<br>リスク | 賠償責任 | 法規制、判例の発展による賠償責任の発生 | 先住民・地域コミュニティの権利侵害に関する訴訟の増加                                                            | 中        | 短・中期 | 対応策1<br>対応策4         |
|         |            | 急性   | 自然災害の増加             | 生産拠点周辺の生態系劣化に伴う自然災害の発生による生産停止                                                         | 中        | 短・中期 | 対応策4                 |
|         |            |      | 慢性                  | 気候変動（降水パターンの変化等）、病害の深刻化、ゴムの木の老齢化、森林伐採規制(EUDR等)が複合的に連鎖する「構造的危機」による、天然ゴムの調達難および調達コストの増大 | 大        | 中・長期 | 対応策7                 |
|         |            |      |                     | 単一栽培等による生物多様性の低下と、それに伴う樹木免疫力低下、病害蔓延リスク上昇、天然ゴム収量減少および調達コスト大幅高騰                         | 大        | 中・長期 | 対応策4<br>対応策7         |
| 機会      | 資源効率       | 資源効率 | 効率化ソリューションの普及       | リサイクル原料の採用や資源効率性の向上によるコスト削減                                                           | 中        | 中・長期 | 対応策3                 |
|         |            | 市場   | 消費者行動の変化            | 環境負荷低減や生態系保全に配慮した製品の需要拡大への対応                                                          | 中        | 中・長期 | 対応策5<br>対応策6         |
|         |            |      | 製品・サービス             | 生態系保全に配慮した農業・林業機械車両用タイヤの開発・販売                                                         | 中        | 中・長期 | 対応策6                 |
|         |            |      |                     | 生物多様性回復や土壌保全が実証されているアグロフォレストリーや間作の導入による持続可能な天然ゴム製品の使用                                 | 大        | 中・長期 | 対応策4<br>対応策6<br>対応策7 |
|         | 評判         | 評判   | 消費者・社会からの評価         | ネイチャーポジティブへの取り組み加速による顧客評価、企業イメージの向上                                                   | 中        | 中・長期 | 対応策4<br>対応策5         |
|         |            |      | 投資家からの評価            | ネイチャーポジティブへの取り組み加速によるESG評価、企業価値の向上                                                    | 中        | 中・長期 | 対応策4<br>対応策5         |

対応策1: トレーサビリティの確保  
対応策2: 水資源の適正管理  
対応策3: 循環型経済への貢献  
対応策4: 生物多様性保全活動の強化

対応策5: ステークホルダー・エンゲージメントの強化  
対応策6: 環境貢献商品の生産・販売  
対応策7: 持続可能な生産基盤の強化と生産者への適応支援

指標と目標

気候変動

| 指標 (KPI)                | 2026年度目標     | 2030年度目標 | 2050年度目標     |
|-------------------------|--------------|----------|--------------|
| 温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 削減 | 2019年度比30%削減 | 同40%削減   | カーボンニュートラル達成 |
| 再生可能エネルギーの割合            | —            | —        | 100%達成       |
| 再生可能原料・リサイクル原料使用率       | 28%          | 40%      | 100%達成       |

温室効果ガス排出量実績  
Scope1・2(連結)

| Scope(単位:千トン)              | 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合計                 | 1,300  | 1,241  | 1,082  | 1,136  | 1,140  |
| Scope1・2合計の削減率(基準年:2019年度) | 2.3%   | ▲2.3%  | ▲14.8% | ▲10.6% | ▲10.2% |

(注) 2021～2023年度の温室効果ガス排出量 (Scope1・2) の実績には、買収前のYokohama TWSの排出量を含みます。また、2024年度よりインドのヴィシャカバトナム工場を、2025年度より日本ジャイアントタイヤをそれぞれバウンダリに追加しています。

Scope3(連結)

| カテゴリ(単位:千トン)                  | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 購入した製品・サービス                 | 4,031  | 4,022  | 3,381  | 4,584  | 4,561  |
| 2 資本財                         | 152    | 175    | 199    | 253    | 351    |
| 3 Scope1, 2に含まれない燃料およびエネルギー活動 | 147    | 129    | 139    | 139    | 139    |
| 4 輸送・配送(上流)                   | 154    | 125    | 136    | 349    | 424    |
| 5 事業から出る廃棄物                   | 50     | 27     | 29     | 33     | 40     |
| 6 出張                          | 5      | 5      | 13     | 18     | 21     |
| 7 雇用者の通勤                      | 21     | 19     | 24     | 29     | 29     |
| 8 リース資産(上流)                   | —      | —      | —      | —      | —      |
| 9 輸送・配送(下流)                   | 72     | 59     | 74     | 115    | 130    |
| 10 販売した製品の加工                  | 10     | 14     | 10     | 12     | 15     |
| 11 販売した製品の使用                  | 19,940 | 21,087 | 20,735 | 33,212 | 48,157 |
| 12 販売した製品の廃棄                  | 875    | 906    | 913    | 1,636  | 1,752  |
| 13 リース資産(下流)                  | —      | —      | —      | —      | —      |
| 14 フランチャイズ                    | —      | —      | —      | —      | —      |
| 15 投資                         | 246    | 92     | 67     | 24     | 26     |
| 上記の合計                         | 25,701 | 26,661 | 25,718 | 40,405 | 55,644 |

(注) カテゴリ8、13、14に該当する排出実績はありません。Yokohama TWSの温室効果ガス排出量 (Scope3) の実績は2024年度より算入しており、2025年度に同社のカテゴリー11の算出方法を見直しています。

自然資本

| 指標 (KPI)                        | 実績     |        |        | 目標                       |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------|
|                                 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |                          |
| ①「YOKOHAMA 千年の杜」活動における植樹・苗木提供本数 | 124万本  | 140万本  | 149万本  | 2030年度: 植樹・苗木提供本数累計150万本 |
| ② 事業拠点の環境省「自然共生サイト」認定件数         | 1件     | 0件     | 2件     | 2026年度: 累計5件※            |
| ③ 重大環境事故件数(大気、水、土壌)             | 0件     | 0件     | 0件     | 0件の継続                    |

※ 2026年3月に2拠点が認定され、累計5拠点となりました。

## 地域社会 ～地域社会との共生～

横浜ゴムグループは、地域社会との共存共栄を目指し、従業員の社会貢献活動への積極的な参加を支援しています。  
また、グローバルに事業を展開する中で、環境や法律、文化、習慣、経済などの面で地域社会と良好な関係を築くことに努めています。

### 地域社会との共生 2025年度の進捗・KPI

| KPI                                          | 目標      | 2025年度実績 | 評価 |
|----------------------------------------------|---------|----------|----|
| 従業員社会貢献基金<br>「YOKOHAMAまごころ基金」による<br>社会貢献団体支援 | 年間10件以上 | 12件      | ◎  |

### YOKOHAMAまごころ基金

従業員によって2016年に設立された「YOKOHAMAまごころ基金」は、基金の趣旨に賛同する従業員（会員）から毎月100円以上の積立金を集め、社会課題に取り組む団体への支援や災害発生時の義援金を寄付しています。横浜ゴムも同額を寄付する「マッチングギフト」を採用しており、2025年12月末現在、従業員の約40%が加入しています。



### 2025年度支援実績

2025年度には12件の団体支援と4件の災害義援金・救済金・見舞金を合わせて677万4千円、マッチングギフトとの合計で1,354万7千円を寄付しました。

#### 【主な支援先】

- 認定NPO法人ジャパンハート
- 認定NPO法人ウォーターエイドジャパン
- 認定NPO法人ReBit
- 認定NPO法人グッドネーバーズ・ジャパン
- かながわ筋電義手バンク（神奈川県総合リハビリテーション事業団）
- 公益財団法人日本自然保護協会
- 2025年ミャンマー地震
- 令和7年台風第15号災害静岡県義援金

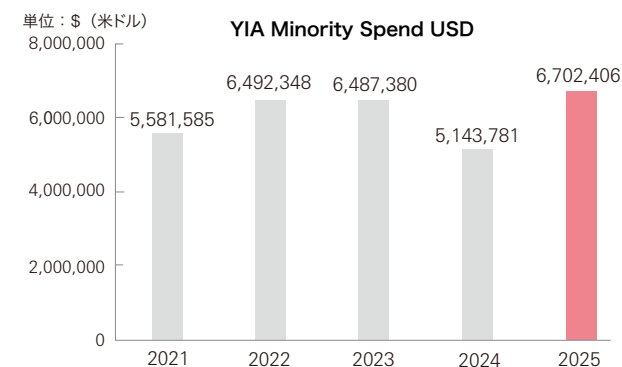
### 地域社会の活性化への貢献

#### マイノリティが経営する企業との取引拡大

米国ケンタッキー州で自動車用のエアコンホースやパワーステアリング用ホースなどの部品を製造しているYokohama Industries Americas Inc. (YIA)では、地域のマイノリティ（アフリカ系、ヒスパニック系などの社会的な少数派グループ）が経営する企業の成長を後押しするため、積極的なビジネス機会の創出を推進してきました。

また、YIAは、自社のニーズに合致した製品やサービスを提供するマイノリティ企業を長年にわたり継続的に探索し、マイノリティ企業とのビジネスを通じて成長してきました。YIAの成長に伴い、マイノリティ企業との取引も拡大しており、ここ数年でマイノリティ企業のビジネスもYIAを上回る成長を遂げています。

#### YIAとマイノリティ企業との取引額推移



### 地域社会の次世代育成支援

#### 環境教育を通じた次世代の育成と地域貢献

トラック・バス用タイヤなどを製造している三重工場では、工場の所在する伊勢市と環境教育に関する協定を締結し、小学生を対象に地域の環境についての教育を実施しています。

当社従業員が地域の小学校を訪問する「環境出前授業」のほか、地域の小学生を工場に招いて植樹や生物多様性保全活動などの体験学習などを行っています。

植樹の意義を紙芝居を用いて説明したり、外来植物のコマツヨイグサの抜根大会を開催したりするなど、楽しみながら自然と環境に対する意識を高められるような取り組みを行っています。また、小学生たちと共に海岸ゴミを清掃するなど、環境教育を通じた地域の環境保全活動にも力を入れています。

工場で植樹体験をした小学生が、後年、当社に入社した実績もあり、地域における人材育成と環境意識の向上に貢献しています。



三重工場での地域の小学生への環境体験学習



## コーポレートガバナンス ～コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上～

横浜ゴムグループは、「企業理念」の下で健全で透明性と公平性のある経営を実現するコーポレートガバナンス体制を築き、その充実と強化に努めています。迅速な意思決定と実効性の高い監督により、企業価値の持続的な向上と「ゆるぎない信頼」の獲得を目指します。

### コーポレートガバナンス基本方針

1. 株主の権利・平等性の確保
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示と透明性の確保
4. 取締役会等の責務
5. 株主との対話

 **コーポレートガバナンス基本方針** <https://www.y-yokohama.com/sustainability/governance/>

### コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上 2025年度の進捗・KPI

| KPI                          | 目標              | 2025年度実績 | 評価 |
|------------------------------|-----------------|----------|----|
| 取締役会におけるサステナビリティ関連事案の報告・審議件数 | ・年間4件(四半期に1回)以上 | 7件       | ◎  |

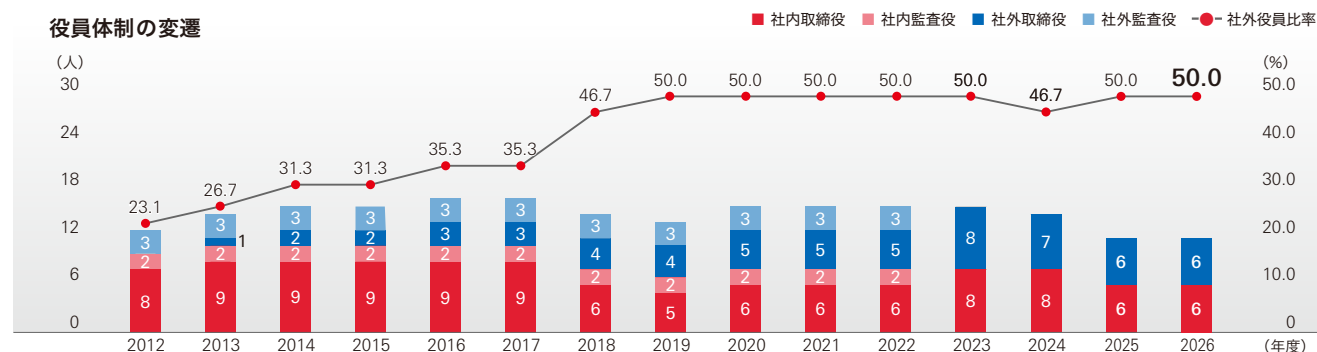
### コーポレートガバナンス体制

#### 経営・業務執行体制

当社は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会における議決権を持つ構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、さらなる監査体制の強化を通じて、より一層のコーポレー

トガバナンスの充実を図るため、2023年3月30日開催の第147回定時株主総会の決議をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

#### 役員体制の変遷



#### 2013年度

▶社外取締役1名選任

#### 2016年度

▶社外取締役比率3分の1達成

#### 2018年度

▶女性の社外監査役1名選任

#### 2019年度

▶半数が社外役員に

#### 2020年度

▶外国人の社内取締役1名選任

#### 2022年度

▶女性の社外取締役1名選任

#### 2023年度

▶監査等委員会設置会社に移行

※ 2023年度以降の社内取締役、社外取締役の人数には、監査等委員である取締役の人数を含んでいます。

当社における企業統治の体制は、会社法上の機関（株主総会、代表取締役、取締役会、監査等委員会、会計監査人）に加え、経営の監督と業務の執行の分離を明確化し、経営の意思決定および業務執行の迅速化を徹底するため、執行役員制度を採用しています。

現在の経営体制は、代表取締役を含む社内取締役6名（執行役員兼務者含む）および社外取締役6名の合計12名の取締役と、執行役員17名（取締役兼務者除く）で構成されています。

また、トップマネジメントの戦略機能を強化するため、社内取締役を主要メンバーとする経営会議を設け、事業計画の達成状況の把握と事業戦略に関する協議を行っています。

#### 経営の監査の体制

経営の監査機能を担う機関として監査等委員会を設置しており、社内監査等委員（常勤）1名、社外監査等委員2名の合計3名で構成されています。このうち1名の社外監査等委員は、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。常勤監査等委員は、経営会議等重要な会議や委員会に出席し、業務執行状況を日常的に把握できる仕組みになっています。監査体制については、取締役の職務執行を監査する監査等委員会による監査、外部監査となる会計監査人による会計監査、内部監査部門である監査室による各執行部門とグループ会社の会計監査および業務監査を行う体制としています。これらは、互いに独立性を保った活動を行いつつ、三様監査体制を確立するとともに、監査等委員会は会計監査人や監査室から適宜情報を得ることで、監査機能の強化を図っています。特に、監査室からはデュアルレポートラインにより定期的に監査結果の報告を受け、密接に連携しています。

さらに、監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行できるようにするため、監査等委員会を補助する要員として、監査等委員会事務局に専属の従業員を配置しています。

## コーポレートガバナンス ～コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上～

### 役員人事・報酬委員会

役員の人事・処遇の透明性と公平性を確保するため、任意の委員会として役員人事・報酬委員会を設置しています。同委員会は、代表取締役会長兼CEOおよび代表取締役社長兼COOと、独立社外取締役3名の計5名で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めています。役員人事・報酬委員会は、2025年度は4回開催され、役員の人事および報酬について審議し、取締役会に提案されました。なお、役員人事・報酬委員会の運営は以下の通りとなります。

- ①人事については、株主総会に上程する取締役候補者について審議し、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意、監査等委員でない取締役については監査等委員会の意見を聴取の上、その結果を取締役に提案し、取締役会にて決定することとしています。このほか、執行役員の人事についても委員会で審議した上で、取締役会に提案し、取締役会で決定することとしています。
- ②報酬については、株主総会で承認された総額の範囲内で、代表取締役および業務執行取締役については、固定報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動報酬、中長期業績連動報酬としての譲渡制限付株式報酬を審議し、社外取締役については固定報酬の制度を審議の上、取締役会に進言することとしています。なお監査等委員である取締役の報酬制度については、役員人事・報酬委員会の意見を参酌し、監査等委員会にて決定することとしています。

### 役員人事・報酬委員会の構成

|       |                       |
|-------|-----------------------|
| 全委員   | 5名                    |
| 社内取締役 | 山石 昌孝 清宮 眞二           |
| 社外取締役 | 河野 宏和(委員長) 清水 恵 高田 寿子 |

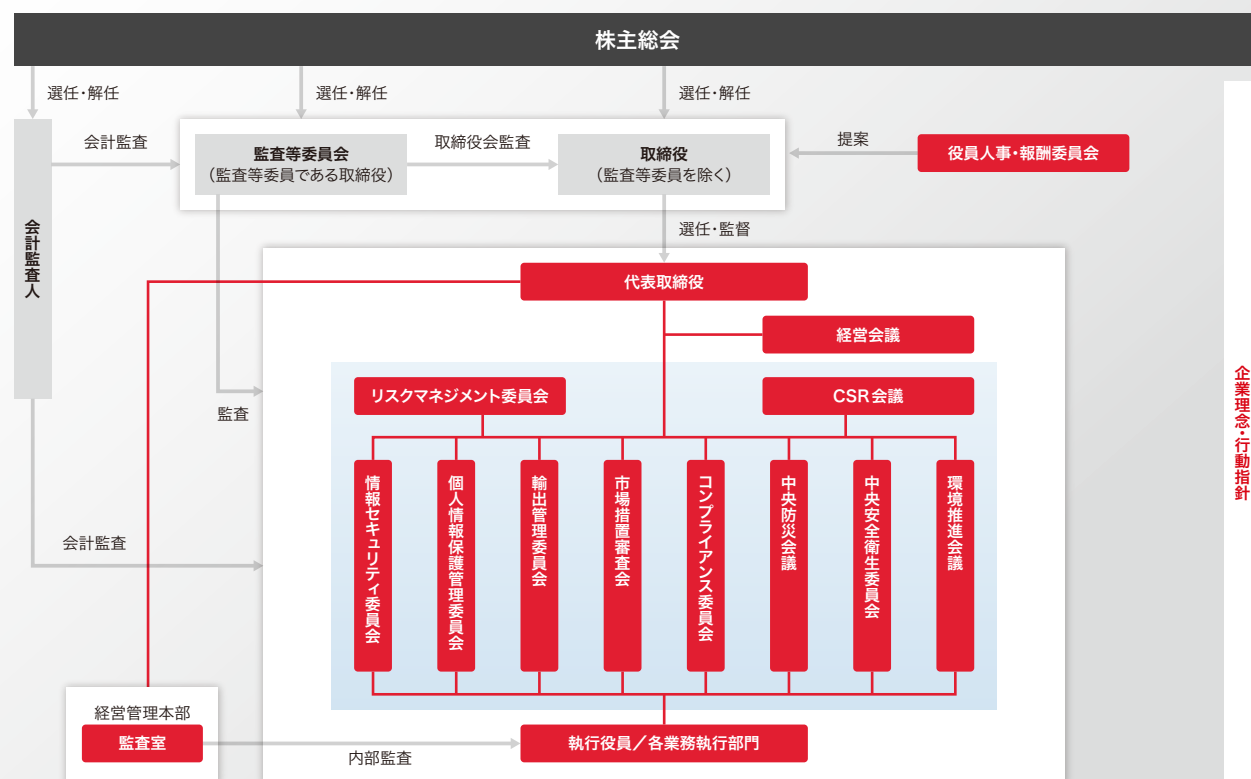
※ 2026年3月27日の株主総会終了後

## 経営会議

業務執行における会議体である経営会議は、原則として毎月3回開催しており、常勤監査等委員の出席の下で、経営に関する基本方針や経営執行に関する重要事項について審議・決定します。

この経営会議に諮られた重要事項に関しては、その案件の概要を含め取締役会に報告され、特に取締役会規則に規定された最重要案件については、さらに取締役会において審議・決定を行います。

### コーポレートガバナンス体制図



## コーポレートガバナンス ～コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上～

## 取締役会の運営状況

取締役会（議長：代表取締役会長兼CEO 山石昌孝）は、月1回の定時取締役会と、随時開催される臨時取締役会において、機動的かつ十分な議論を経て、意思決定を行っています。2025年度は、取締役会を14回開催しました。

2025年度に開催した取締役会では、会社法により決議が求められている重要な財産の処分および譲受、重要な使用人の選解任、重要な組織の設置・変更・廃止、決算の報告のほか、中期経営計画、事業投資、ESG・サステナビリティ、IR・SRの取り組み状況、資本効率性、リスクマネジメントおよびコンプライアンス、内部統制等を主要なテーマとして議論しました。

## 各機関の構成員（2026年3月27日現在）

 社内取締役  社外取締役

| 機関 | 取締役会                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 監査等委員会 | 役員人事・報酬委員会 | 経営会議 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|------|
| 構成 |  議長<br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |            |      |

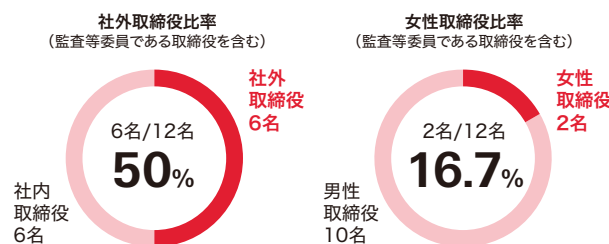


## コーポレートガバナンス ～コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上～

### 取締役の多様性

当社の取締役会は、定款で定める員数（監査等委員である取締役を除く取締役15名以内、監査等委員である取締役5名以内）の範囲内において、各事業に求められる知識、経験、能力等のバランスに配慮しつつ、社外取締役を含め多様性を確保し、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方としています。

#### 取締役会の構成（2026年3月27日現在）



### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価について、社外取締役を含む全取締役（取締役会議長を除く）および全監査等委員を対象に、2025年10月に無記名式の評価アンケートを実施しました。本アンケートでは、以下の3テーマ、全18項目について4段階で自己評価するとともに、各項目ごとに意見等の記入を求めました。

- 1 取締役会の運営について
- 2 取締役会の議案、議論について
- 3 取締役会の構成、運営サポートについて

そして、それらの集計・分析結果をもとに、取締役会において実効性評価の総括、課題の共有および対応策の検討を行いました。

その結果、総合的に見て当社取締役会は適切に運営されており、取

締役会の実効性は確保されていると評価しました。

前回の評価において「中期経営計画の進捗フォローを含めた、さらなる議論の深化が必要」とされた課題については、2025年度においてIR、資本政策、抜本的な製造コストダウン、プロジェクト投資、および従業員エンゲージメント等に関する報告・議論の機会を新たに設けたほか、社外取締役に対する事業報告の拡充を図るなど、着実に改善が進んでいます。

今後も、議論・報告のさらなる充実を通じて、取締役会のガバナンス機能の継続的な強化に取り組んでいきます。

### 役員のトレーニング

当社では、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上や取締役による経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、必要な情報を適切に提供しています。また、社外取締役に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会資料の事前配布・説明、関連情報の提供を行うほか、就任時のオリエンテーション、工場見学、経営陣との対話など、当社の業務内容を理解する機会を継続的に提供しています。

そのほか、就任後も継続して、新しい考えの習得や生きた情報に触れた自己啓発等を目的として、外部セミナー、外部団体への加入および人的ネットワークへの参加を推奨しており、その費用については、当社にて負担しています。取締役会は、トレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援について適切に実施されているか否かについては、アンケート等を通じて確認を行っています。

### 役員報酬

#### 基本方針

当社は取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の額の決定に関する方針を定めており、その内容は、透明性と公平性を確保するため、諮問機関である役員人事・報酬委員会を設置し、同委員会にて審議の上、取締役会にて決定しています。取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、内容が当該方針と整合していることを確認し、当該方針に沿うものであると判断しています。

なお、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬限度額は、2023年3月30日開催の第147回定時株主総会で定められた年額570百万円以内です。

#### 報酬体系

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬は、固定報酬である「基本報酬」に加え、短期・中期・中長期の「業績連動報酬」で構成されています。

・短期業績連動報酬（賞与）：会社業績（会社の業績とそれに応じた個人業績等）の対公表値および業績の伸長率等の達成度と連動した報酬です。

・中期業績連動報酬：中期経営計画「YX2026」の定量目標（連結事業利益）の達成意欲を高めることを目的とし、対象期間（2024年度～2026年度）の累積利益に応じて支給される金銭報酬です。

・譲渡制限付株式報酬（中長期業績連動報酬）：株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として導入<sup>※3</sup>しました。本報酬に関する額は、上記の報酬限度額とは別枠として、年額300百万円以内としています。

※3 2018年3月29日開催の第142回定時株主総会の決議（2023年3月30日開催の第147回定時株主総会において監査等委員会設置会社への移行に伴い同一の内容を決議）

## コーポレートガバナンス ～コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上～

## 中期業績連動報酬

当社は、中期経営計画「YX2026」の定量目標達成に対する意欲をより一層高めることを目的として、2024年度より新たな「中期業績連動報酬制度」を策定しました。本制度は、社外取締役および監査等委員である取締役を除く取締役ならびに執行役員の全員を対象としています。策定にあたっては、2024年2月の役員人事・報酬委員会による諮問および監査等委員会の確認を経て、同年3月26日の取締役会において決議されました。

## 中期業績連動報酬の対象者

2026年3月27日現在の中期業績連動報酬の対象者は以下の通りです。

| 役位        | 人数  |
|-----------|-----|
| 代表取締役     | 2名  |
| 取締役専務執行役員 | 1名  |
| 取締役常務執行役員 | 1名  |
| 取締役執行役員   | 1名  |
| 執行役員      | 17名 |

## 中期業績連動報酬の算定方法

当社グループの中期経営計画の定量目標である2024年から2026年度末までの3カ年を対象期間とし、同期間の累積連結事業利益4,105億円を基準として、対象者全員について所定の計算式で算定します。

| 対象期間の累積<br>連結事業利益 | 算定方法               |
|-------------------|--------------------|
| 120%以上            | 月額報酬×12カ月×支給係数1.5  |
| 100%以上120%未満      | 月額報酬×12カ月×支給係数1    |
| 90%以上100%未満       | 月額報酬×12カ月×支給係数0.25 |
| 90%未満             | 支給しない              |

なお、達成率が90%以上の場合、達成度に比例して0.25～1.5の間でインセンティブ率を変動させます。月額報酬は、役位別に定められる2024年4月度の月額報酬としますが、対象期間の途中で役位が変更となった場合は、対象役位時の月額報酬を基準に在任期間に応じて按分支給します。中期業績連動報酬の対象者について、個人

の限度額は最大8,478万円としています。

中期業績連動報酬は、対象期間終了後、最初に開催する定時株主総会において、算定の基礎となる累積連結事業利益の数値が確定した日の翌日から1カ月を経過する日までに、現金で支給します。

## 取締役および監査等委員の報酬等の額（2025年12月期）

| 役員区分                      | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |           |          | 対象となる役員の員数<br>(名) |
|---------------------------|-----------------|-----------------|--------|-----------|----------|-------------------|
|                           |                 | 基本報酬            | 業績連動報酬 |           |          |                   |
|                           |                 |                 | 賞与     | 譲渡制限付株式報酬 | 中期業績連動報酬 |                   |
| 取締役(監査等委員<br>および社外取締役を除く) | 537             | 198             | 95     | 149       | 95       | 6                 |
| 監査等委員<br>(社外取締役を除く)       | 46              | 32              | 13     | —         | —        | 2                 |
| 社外役員                      | 81              | 81              | —      | —         | —        | 8                 |

2025年12月期の連結報酬等の総額が1億円以上である役員の氏名、役員区分および報酬等の内訳は以下の通りです。

| 氏名           | 連結報酬等の総額<br>(百万円) | 役員区分 | 会社区分                                          | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |               |              |
|--------------|-------------------|------|-----------------------------------------------|-----------------|--------|---------------|--------------|
|              |                   |      |                                               | 基本報酬            | 賞与     | 譲渡制限付<br>株式報酬 | 中期業績<br>連動報酬 |
| 山石 昌孝        | 169               | 取締役  | 横浜ゴム(株)                                       | 56              | 33     | 50            | 30           |
| 清宮 眞二        | 168               | 取締役  | 横浜ゴム(株)                                       | 55              | 33     | 50            | 30           |
| Nitin Mantri | 518               | 取締役  | 横浜ゴム(株)                                       | 32              | —      | 20            | 8            |
|              |                   | 取締役  | 連結子会社 ヨコハマ・オフハイウェイタイヤ(株)                      | —               | (注)93  | —             | —            |
|              |                   | 取締役  | 連結子会社 ATC Tires Private Ltd.                  | 30              | —      | —             | —            |
|              |                   | 取締役  | 連結子会社 Yokohama TWS Holding AB                 | —               | (注)132 | —             | —            |
|              |                   | 取締役  | 連結子会社 Yokohama Off-Highway Tires America Inc. | 115             | 89     | —             | —            |

(注) 2025年度から2029年度に係る長期インセンティブプランの2025年度に係る費用計上額を記載

## コーポレートガバナンス ～コーポレートガバナンス強化による経営のレジリエンス向上～

### 税の透明性・税務ガバナンス

横浜ゴムグループは、グループ組織統治方針に基づき、社会規範たる税務関連法令を遵守し、適切な納税を通じた社会貢献を実現するために、グループ税務方針を定めています。また、各国の税務関連法令および、OECD等が示すガイドライン等を遵守することで、グローバル企業としての納税義務を果たします。

横浜ゴムグループの税務ガバナンスはグループ全体のコーポレートガバナンスに包含されます。また、これらの実務は、横浜ゴムの経理部・IR室担当取締役の責任の下で遂行されています。横浜ゴムグループが行う税務プランニングは、事業実態を踏まえた上で、事業目的に基づいて適切に実施し、タックスヘイブンを資本構造を利用した租税回避目的での税務プランニングの防止に努めるとともに、各国で利用可能な優遇税制についてその立法趣旨を理解し、通常の事業活動の範囲内でこれを活用することで税効率の向上に努めます。

さらに、各国の税務当局と良好で健全な関係を築き、税務調査等における当局の要請に対して、真摯かつ誠実に対応します。税務当局との見解の相違が生じた場合には、当局との対話に努め、税務関連法令等に則った問題解決にあたります。

#### 法人税納税額

(単位: 億円)

| 役位 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|----|--------|--------|--------|
| 国内 | 75.3   | 419.5  | 409.5  |
| 海外 | 187.5  | 202.1  | 201.2  |
| 合計 | 262.8  | 621.6  | 610.7  |

#### 横浜ゴムグループ税務方針

<https://www.y-yokohama.com/sustainability/governance/tax/>

### 政策保有株式の縮減状況

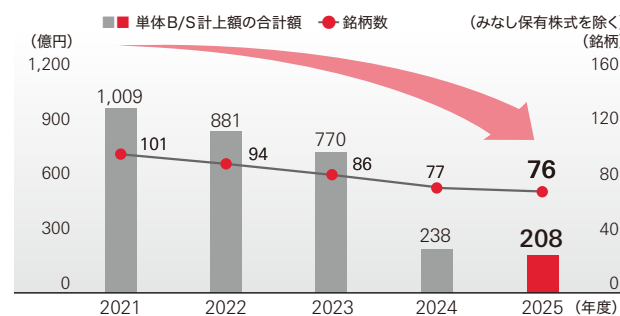
#### 政策保有に関する方針

当社は、企業の拡大・持続的発展のためには、さまざまな企業との協力関係が不可欠であると考え、当社の企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、重要な協力関係にある企業との戦略上の結びつきや、取引先との事業上の協力関係等を総合的に勘案し、政策的に必要とする株式については保有していく方針です。

#### 政策保有の適否の検証

当社は、年1回、中長期的な観点で個別の政策保有株式について、取引の性質や規模等に加え保有に伴う便益やリスクを定性・定量両面から検証を行い、取締役会へ報告しています。なお、2025年度は、2025年2月の取締役会における検証を踏まえ、3銘柄の株式を全数売却、3銘柄の株式を一部売却しました。

#### 政策保有株式の推移(単体B/S計上額の合計額・銘柄数)



### 株主との建設的な対話

当社は、株主との対話(面談)に際し、経営管理本部、経理部・IR室を統括する取締役を担当役員とし、株主の希望と面談の主な関心事項等を踏まえ、合理的範囲内で経営管理本部および経理部・IR室がその担当取締役と協働し対応します。また、必要に応じて合理的な範囲で、社外取締役または監査等委員である取締役も面談に臨むことを検討します。

原則として年に2回、必要に応じて複数回、実質株主調査を実施し、株主構造の把握に努めた上で、IR室、法務部が人事部、CSR企画室などと協力して株主対応に努めています。

また、株主との個別面談以外の対話の手段を充実するため、決算説明会を四半期ごとに開催し、期末および中間決算時には、代表取締役会長および担当取締役より説明を実施し、その他は代表取締役社長および担当取締役が説明を行います。株主との対話(面談)結果は、適宜経営トップに報告しています。

なお、投資家との対話の際は、決算説明会に限らず、インサイダー情報の管理に留意しています。



## 役員一覧

(2026年5月1日現在)

### 知識・経験・能力を備えた取締役の構成

当社の取締役会は、定款で定める取締役（監査等委員である取締役を除く）15名以内、監査等委員である取締役は5名以内の員数の範囲内で、各事業に伴う知識、経験、能力等のバランスに配慮しつつ、社外取締役を含め多様性を確保し、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方としています。また、中長期的な当社の経営戦略、経営計画等に照らして各取締役に必要なスキルは下表の「スキルマトリックス」の通りと考えています。現任の取締役の保有するスキルは各人の欄に付した●印の通りです。

### 取締役

(注) 各取締役の保有するスキル・専門分野のうち、最大4項目に●印を付しています。各取締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                                                                                          | スキルマトリックス |           |           |         |                |       |            |         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|----------------|-------|------------|---------|------------|
|                                                                                     |              |                                                                                             | 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        | 代表取締役会長 兼 CEO<br>(経営全般／地域事業／企画・管理／MB)                                                       | ●         | ●         | ●         |         |                |       | ●          |         |            |
|    | 清宮 眞二        | 代表取締役社長 兼 COO<br>(技術／生産／品質保証／IT／TBR事業／プロギア)                                                 | ●         |           |           | ●       | ●              |       |            | ●       |            |
|    | Nitin Mantri | 取締役専務執行役員 兼<br>Co-COO(OHT事業／インド事業)                                                          | ●         |           | ●         |         | ●              |       |            |         | ●          |
|   | 宮本 知昭        | 取締役常務執行役員<br>(タイヤ国内リプレイス営業本部担当 兼<br>経営管理本部担当 兼 CSR本部担当 兼<br>平塚製造所長 兼 (株)ヨコハマタイヤジャ<br>パン取締役) | ●         |           |           |         |                |       | ●          | ●       | ●          |
|  | 結城 正博        | 取締役執行役員<br>(経理部・IR室担当 兼 タイヤ企画本部担当)                                                          | ●         |           | ●         |         |                | ●     |            |         | ●          |
|  | 清水 恵         | 社外取締役<br>(役員人事・報酬委員)                                                                        |           |           | ●         |         |                |       | ●          |         |            |
|  | 古河 潤一        | 社外取締役                                                                                       | ●         | ●         |           |         |                | ●     |            |         |            |

|                                                                                   | 氏名     | 役職                            | スキルマトリックス |           |           |         |                |       |            |         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|----------------|-------|------------|---------|------------|
|                                                                                   |        |                               | 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 |
|  | 高田 寿子  | 社外取締役<br>(役員人事・報酬委員)          |           |           |           |         |                | ●     | ●          | ●       |            |
|  | 佐々木 伸彦 | 社外取締役                         | ●         | ●         | ●         |         |                |       |            | ●       |            |
|  | 松尾 剛太  | 取締役<br>(監査等委員長(常勤))           |           |           |           |         |                | ●     | ●          | ●       |            |
|  | 河野 宏和  | 社外取締役<br>(監査等委員 兼 役員人事・報酬委員長) | ●         |           |           | ●       | ●              |       |            |         |            |
|  | 木村 博紀  | 社外取締役<br>(監査等委員)              | ●         |           |           |         |                | ●     | ●          |         |            |

執行役員

| 氏名         | 役職                                                                                                                                                                             |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 瀧本 真一      | 専務執行役員(タイヤ日本事業本部長)                                                                                                                                                             |
| Jeff Barna | 専務執行役員(Yokohama Corporation of North America取締役社長兼CEO 兼 Yokohama Tire Corporation取締役社長兼CEO 兼 Yokohama Tire (Canada) Inc.取締役会長 兼 Yokohama Tire Mexico S. de R.L. de C. V.取締役会長) |
| 中村 善州      | 常務執行役員(Yokohama Asia Co., Ltd.取締役会長 兼 Yokohama Tire Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.取締役会長)                                                                                   |
| 矢羽田 雄彦     | 常務執行役員((株)ヨコハマタイヤジャパン代表取締役社長 兼 タイヤ国内リプレイス営業本部副本部長)                                                                                                                             |
| 森本 剛央      | 常務執行役員(Yokohama Tire Manufacturing Mississippi, LLC.取締役社長)                                                                                                                     |
| 梁取 和人      | 常務執行役員(調達本部長 兼 Yokohama Rubber Singapore Pte. Ltd.取締役社長)                                                                                                                       |
| 檜林 浩行      | 常務執行役員(品質保証本部長)                                                                                                                                                                |
| 石光 真吾      | 常務執行役員(経営管理本部長 兼 平塚製造所長代理 兼 ヨコハマピアサポート(株)代表取締役社長)                                                                                                                              |
| 政友 毅       | 常務執行役員(タイヤ海外営業本部長 兼 タイヤ海外営業企画部長)                                                                                                                                               |

| 氏名             | 役職                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 浜谷 孝行          | 常務執行役員(MB事業本部長 兼 工業資材事業部長 兼 横浜ゴムMBジャパン(株)代表取締役社長)                                                                                                                                                                                 |
| 范 明            | 常務執行役員(CEO補佐 兼 Yokohama Rubber (China) Co., Ltd.取締役会長兼社長 兼 Yokohama Tire Sales (Shanghai) Co., Ltd.取締役会長兼社長 兼 Hangzhou Yokohama Tire Co., Ltd.取締役会長 兼 Suzhou Yokohama Tire Co., Ltd.取締役会長 兼 Yokohama China Technical Center取締役会長) |
| Gregorio Borgo | 常務執行役員(Consultant and Acting President of Yokohama Europe GmbH 兼 Consultant of Yokohama TWS)                                                                                                                                      |
| 塩入 博之          | 執行役員(タイヤ消費財商品企画本部長)                                                                                                                                                                                                               |
| Anil Gupta     | 執行役員(ATC Tires Pvt. Ltd.取締役COO 兼 Yokohama India Pvt. Ltd.取締役副会長)                                                                                                                                                                  |
| 松田 将一郎         | 執行役員(タイヤ製品開発本部長)                                                                                                                                                                                                                  |
| Angelo Noronha | 執行役員(President and CEO – Yokohama ATG)                                                                                                                                                                                            |
| 藤田 資二          | 執行役員(研究先行開発本部長)                                                                                                                                                                                                                   |

## 社外取締役対談

### 横浜ゴムの持続的成長を支えるガバナンス

「Hockey Stick Growth」を掲げ、事業構造改革とグローバル展開を加速する横浜ゴム。積極的な成長戦略を推進する一方で、ガバナンスの実効性向上や次世代経営人材の育成にも力を入れています。今、社外取締役は何を見つめ、どのように経営を監督しているのでしょうか。河野宏和氏、高田寿子氏に伺いました。

#### 「議論する取締役会」への進化

**河野** 私が社外取締役に就任した2018年当時と比較すると、現在の取締役会はガバナンスの実効性という観点で大きく進化していると感じています。2023年に監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役比率や女性役員比率の向上、多様な専門性を持つ人材の登用など、多様性の強化に継続的に取り組むことによって社会や資本市場が求める水準を上回るレベルまで多様性と専門知見を強化してきました。世界情勢の連続的な変化、株主のニーズの高まりに対して、タイヤ産業自体の成長も見据えた横浜ゴムの成長戦略を描いていく中で、取締役会の機能は強化されていると実感しています。

**高田** 私は社外取締役に就任してまだ2年余りですが、取締役会を見ていて感じるのは、「議論すべき重要事項」がきちんと議論されているということです。いわゆる「シャンシャン」的な形骸化した会議はありませんし、逆に執行側の細かなオペレーションに踏み込み過ぎることもあります。取締役会が本来扱うべきテーマに集中しているという印象があります。

また、社外取締役のプロフィールを見ても、かなり多様な視点を持っていることが分かります。それぞれ異なる経験や専門性を持ったメンバーが集まり、多角的な視点から意見を出しています。そうして深い

#### 河野 宏和 社外取締役監査等委員(写真右)

略歴：1991年、慶應義塾大学工学博士。同年ハーバード大学ビジネス・スクール訪問研究員（～1992年7月）。1998年、慶應義塾大学教授。2009年、同大学大学院経営管理研究科委員長、同大学ビジネス・スクール校長。2011年、横浜ゴム独立委員会委員。2013年、(公社)日本経営工学会会長（～2017年5月）。2018年、横浜ゴム取締役、2023年より取締役監査等委員。2023年、慶應義塾大学名誉教授・特任教授（現在に至る）。

#### 高田 寿子 社外取締役(写真左)

略歴：1993年4月、ゴールドマン・サックス証券会社に入社、1998年7月ロンドン・ビジネス・スクール卒業。同年8月ソニー（株）入社。2000年8月UBS証券会社入社、2005年12月GCA（株）（現フリーハン・ローキー）入社、2014年4月オムロン（株）入社。2021年3月CEO室長、同年4月執行役員。2024年3月より当社社外取締役。2025年4月より（株）アドバンテスト 経営執行役員 CFO（現在に至る）。

議論をした上で、決定すべきことは迅速に決定しています。このバランスが、取締役会の実効性の高さにつながっているのではないかと思います。

**河野** 報告事項についても、品質の問題、安全の問題、商品ミックスの問題など、私たちが継続的にフォローしたいテーマについて、年間スケジュールの中で定期的に報告いただく仕組みが整っています。取締役会の数日前までに資料が共有され、前日の事前説明会では、審議事項について詳細な説明が行われます。取締役会ではそうした事前認識を踏まえながら審議し、懸案事項について深掘りした議論を行っています。さらに、再度議論すべき議案があれば後日新たにスケジュールが組まれてきちんと報告と議論がなされています。こうした透明性の高い運営も以前と比べて大きく変わった点であると認識しています。

#### 成長局面をいかに自社のものにするか

**高田** 現在の「Hockey Stick Growth」と表現される成長局面については、非常に大きな可能性を持つ一方で、計画通りにいかないことも前提に考える必要があると思っています。例えば、インオーガニック成長としてM&Aを進める、中国に1年で工場を作るといった積極戦略を実行していく一方で、北米の農業機械市場が低迷したことによ

りOHT事業の利益が落ち込むなど、当初想定していた計画との差異が生じることはあります。重要なのは、その変化を現場で早く察知し、国や組織、レイヤーを超えて情報を素早く共有し、レビューを行って学びを得ることです。このサイクルをいかに早く回し、その上で次の意思決定をしていけるか。私はそれこそが「変化対応力」だと思っています。実際、当初計画と現実の差異や課題について、比較的早い段階で取締役会に共有されていると感じています。この文化は当社の強みの一つではないでしょうか。

**河野** 私は「Hockey Stick Growth」という言葉を、単純に成長を意味していると受け止めるべきではないと考えています。事業会社を買収したり、カーブアウト型で一部の事業を買収したりといった「うなぎ昇り」に成長できる局面そのものは、あくまで一つの機会に過ぎません。これを部門シナジー、横浜ゴムブランド、品質信頼性といった点で、いかに横浜ゴムらしい成長にしていけるかが重要です。

例えば、安全や品質に対する考え方です。私は生産を専門に研究をしているので強く感じますが、全世界に拠点が広がれば、安全や品質の管理を非常に細かくフォローする必要があります。品質標準や作業手順書といったものがどこかで抜け落ちたために、不良が流出したり、安全問題が起きたりといったことがあってはなりません。





## 社外取締役対談

横浜ゴムでは、人がミスしても事故が起きないように設備を設計する、必要であれば生産を止めて安全を優先するという考え方が徹底されています。しかし海外の企業では、効率性を優先する文化が残っているケースもあります。いかに横浜ゴムの安全標準や品質基準を浸透させていくかが極めて重要になります。また、拠点数が増えれば、監査対象も飛躍的に増えます。世界中に拠点が広がる中で、ほんの小さなミスがレピュテーションリスクにつながる可能性もある。だからこそ、監査の実効性をさらに高めていく必要があります。

**高田** インオーガニックな成長を実現し、多くの事業会社が横浜ゴムグループに加わっていく中で、横浜ゴムの理念や文化がきちんと共感され、共鳴されているかという点が重要です。また、「YX2026」への理解の徹底や、掲げる方向性のグループ全体への浸透についても、より力を入れる必要があると思っています。年に一度、グローバルな内部統制システムについて報告を受けておりますが、そうした内部統制だけでなく、エンゲージメントサーベイなども活用しながら、新たにグループに加わった会社の役職員の皆さんが同じ価値観や文化を共有できているかを注視していきたいと考えています。

### M&Aは契約締結後のPMIが重要

**河野** M&Aは、理論で語られること以上に、経営陣が相手企業をどう見極めるかという要素が非常に大きいと思っています。価格交渉においては、投資回収期間、資本効率、成長性、リスクの見極めなどデューデリジェンスはもちろん重要ですが、その過程で情報を隠さずすべて共有し、執行側の責任者の意思、外部の意見といったものを総合的に勘案しながら、柔軟に軌道修正していくというプロセスが極めて大切です。

そして、交渉が始まった段階から、既にPMI（買収後の統合プロセス）に向けてのステップがスタートしているという認識も必要です。大型案件になれば、商品供給契約や技術契約などを含め、長期間にわたって統合作業が続き、移行期間が3年、5年に及ぶこともあります。その過程では、相手企業のキーマンとなる人材がいかに組織に残ってもらうかも非常に重要です。どの人材がどの機能を担っているのか、技術、ノウハウ、営業力などをきちんと把握した上で、最適な役割設計やインセンティブ設計を行っていく必要があります。

**高田** M&A でよくある失敗パターンは、買収プロセスの途中で買収意義を見失ってしまい、「買収を完了させること」が目的になってしまうことです。しかし当社の場合、M&Aは「YX2026」という明確な戦略の中に位置づけられており、なぜこの買収を行うのかという目的がはっきりしています。また、非常に重要だと感じるのは、M&Aを主導する人と、その後の事業運営を担う人が一致していることです。当社は事業責任者自身がM&Aにも関与し、その後の事業運営にも責任を持っています。そのため、買収時点から、買収後の運営まで見据えた意思決定が行われており、これは非常に大きな強みだと思います。もちろん、計画通りにいかないこともあります。その時に重要なのは、市場環境や事業環境の変化に応じてタイムリーにレビューを行い、必要であれば計画を修正していくことです。

### 次世代経営人材の育成に向けて

**高田** 役員人事・報酬委員会の過半数を社外取締役が占める体制となり、河野さんが委員長に就任されたことで、客観性はさらに高まったと感じています。私は一委員として、取締役会や事前説明会、現地視察など、さまざまな接点を通じて、候補者の「人となり」を見極めることを重視しています。

**河野** サクセッションプランについては、かなり早い段階から準備を進める必要があります。候補者を選定して役割を与え、外部評価やコーチングも活用しながら、数年単位のプロセスで育成していかなければ、次世代の経営人材は育ちません。現在は、次世代候補の育成プロセスが本格的に動き始めている段階だと認識しています。また、社長候補だけでなく、その周囲を支える経営チーム全体を育成することも重要です。グローバルに事業が拡大する中で、幅広い事業や地域を理解し、監督できる人材が求められています。その意味でも、次世代経営人材の育成は、今後の持続的成長を支える極めて重要なテーマだと考えています。

### 中長期の企業価値向上に向けて

**河野** 横浜ゴムは、これからさらに売上や利益を伸ばし、株主還元を高めていくための基盤がかなり整ってきていると感じています。ブランド、技術力、人材、そして働きがいを含め、企業としての総合力が着実に高

まっています。現在はまさに、その成果を本格的に「刈り取る」フェーズに入りつつあると言えます。何か新しい材料だけを追い求めるのではなく、これまで積み上げてきた横浜ゴムの成長戦略を着実に実行していくことが重要です。そこにご賛同いただけるのであれば、結果として株主の皆さまの期待を上回る還元につながっていく可能性が十分にあると思います。株主や顧客、従業員とその家族からの期待も含めて、横浜ゴムが目指す方向性を共有し、理解していただくための環境を整えることも重要です。その意味でも、多様な専門性を持つ現在の取締役会の議論や監督機能を、ぜひ信頼していただきたいと考えています。

**高田** 日本企業は今、グローバル市場でいかに必要とされるかが問われています。そうした中で当社には、国籍を問わず優秀な人材をマネジメントできるリーダーが必要です。そのためには、挑戦や多様性を歓迎し、失敗を許容して軌道修正を図る、そうした文化が維持されているかを確認し続けることも、経営を評価監督する立場として重要だと考えています。成長戦略そのものだけではなく、その成長を支える組織文化やガバナンスが健全に機能しているかを見極めていくことが、中長期的な企業価値向上につながります。横浜ゴムは、グローバル市場の中でさらに成長できる可能性を持った会社であり、今後の成長にも大いに期待しています。



## リスクマネジメント

横浜ゴムグループを取り巻くさまざまなリスクを最小化し、持続的な成長を支えるために、経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを全社的かつ横断的に管理しています。事業環境の変化を的確に把握し、迅速に適切な対応をとるマネジメントを推進しています。

### 基本的な考え方

当社グループは、多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。事業に大きな影響を及ぼす事象を特定し、未然に防止策を講じるとともに、重大なリスク事案が発生した場合に被害を最小限に抑え、迅速かつ的確な対応をとる体制づくりに注力しています。

現在、人権意識の高まりや事業のグローバル化など、国内外のさまざまな事業環境の変化への対応が求められています。また、地政学リスクの高まりや気候変動、原材料の需給逼迫、サイバー攻撃の高度化など、外部環境に起因するリスクの影響も甚大なものとなっています。

これらの状況から、リスクマネジメントが経営のサステナビリティを支える最重要課題の一つであると位置づけ、全社的なリスクマネジメント体制の維持・強化に取り組んでいます。

### リスクマネジメント体制

当社グループを取り巻くさまざまなリスクからの防衛体制を強固にするため、リスクマネジメント担当役員を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置、経営に重大な影響を及ぼすリスクを横断的に管理し、適切に評価・対応しています。

また、環境、労働安全衛生、防災・BCP(事業継続計画)、品質管理、コンプライアンス、情報セキュリティ、輸出管理などの重要度の高いリスクに関しては、それぞれを専門に統括する部門と会議体を設置して重点的に管理する体制を整備しています。これにより、事業活動におけるリスクを網羅的に把握し、適切な対策を講じることが可能となっています。

「リスクマネジメント」、「コンプライアンス」、「輸出管理」、「個人情報保護管理」、「情報セキュリティ」の各委員会の活動状況は、取締役会に定期的に報告されています。また、その他の会議体の活動状況についても経営会議に適宜報告されます。経営判断に重要な影響を与える可能性のある事項については、取締役会に報告されます。

### 2025年度開催実績

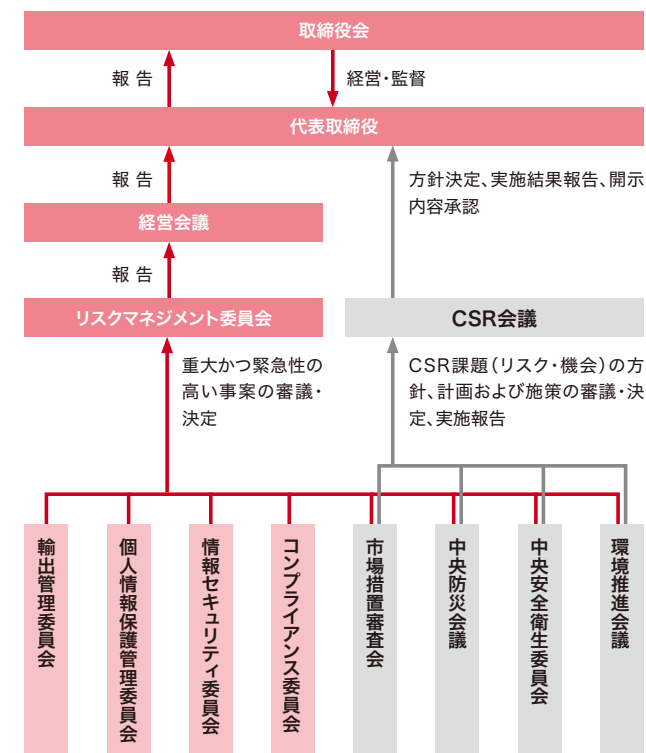
リスクマネジメント委員会をはじめとする各委員会においては、年2回の定例委員会のほかに、各規則に定められる基準に基づき臨時委員会が開催される場合があります。

今後も、日々の取り組みを着実に進め、考えられるリスクを抽出し、その対応を検討の上、関係者への周知および検証を行い、PDCA活動に一層取り組んでいきます。

### 2025年度委員会開催実績(臨時委員会を含む)

|              |    |
|--------------|----|
| リスクマネジメント委員会 | 2回 |
| 個人情報保護管理委員会  | 2回 |
| 輸出管理委員会      | 2回 |
| 情報セキュリティ委員会  | 2回 |

### リスクマネジメント体制



## リスクマネジメント

### 情報セキュリティへの取り組み

当社グループでは、お客さまの個人情報や機密情報を巧妙化・複雑化するサイバー攻撃や情報漏えいから守るため、「情報セキュリティ基本方針」を定め、多岐にわたる対策を実施しています。

情報セキュリティに関する規則、要領、グローバルガイドラインを制定し、情報セキュリティを取り巻く環境の変化に応じて定期的に見直しています。

グループ全体における情報セキュリティ体制の中核として、情報セキュリティ委員会を中心に各組織に情報管理責任者を配置し、緊密な連絡体制を確立しています。

さらに、情報セキュリティ委員会の下部組織として「YRC-CSIRT」を設置しています。情報セキュリティ委員会がグループ全体のセキュリティ戦略や方針の策定・意思決定を担うのに対し、YRC-CSIRTはそれらに基づき、情報セキュリティ事故に対する迅速な対応、最新の脅威情報の収集、情報セキュリティ教育といった施策の実行、および定期的なリスク評価など、最前線での実務を遂行しています。現場での評価結果は報告書にまとめられ、発見された改善点や今後の対応方針は速やかに情報セキュリティ委員会へフィードバック・共有されることで、経営層と実働部隊が一体となった実効性の高いセキュリティ対策の継続的な改善を実現しています。また、YRC-CSIRTは2023年より日本シーサート協議会（NCA）に加盟しており、社外の専門機関や他企業との情報共有を深めることで、高度化する脅威への対応力を一段と高めています。

これらの強固な体制づくりと継続的な取り組みの成果として、2025年度における情報セキュリティに関する重大インシデントの発生は0件でした。当社の継続的な取り組みは定期的な外部監査による評価を受けており、ドイツ自動車工業会が策定した情報セキュリティ評価である「TISAX認証」を取得し、維持しています。また、情報系子会社においては「ISO27001認証」を取得しています。

#### 【情報セキュリティ基本方針】

1. 情報資産の保護と適切な管理
2. 法令・社内規定の遵守
3. 継続的な教育・訓練の実施
4. 情報セキュリティ事件・事故発生時の対応
5. 情報セキュリティ管理規則の策定および継続的改善

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

### 2025年度の活動

#### 防火・防災への取り組み

当社は、2017年にフィリピン生産拠点 Yokohama Tire Philippines, Inc. (YTPI) で発生した火災を教訓に、火災・事故を二度と起こさないという決意のもと、安全優先の事業運営に取り組んでいます。防火活動では、火災の未然防止、万一の際の火災拡大防止を目的とした全社要領「防火ガイドライン」を2025年9月に改訂しました。2026年度以降も、防火監査の実施を通して再発防止活動を含めた予防管理と、万一の際にも火災を拡大させないため管理・訓練・設備の各面において継続的に改善を進めています。また、新たに仲間となった国内外の当社グループ会社についてもしっかりと手の内に入れるべく防火体制強化を進めています。さらに、従業員一人一人のルール遵守を徹底するための防火教育の実施、危険物を取り扱う作業などの標準作業書についても作業観察を通した「防火KY（危険予知）」を意識した見直しを継続的に推進しています。

防災活動では、「防災ガイドライン」を2023年11月に改訂し、激甚化する自然災害、広域に発生する感染症等への備えを明確にしました。本ガイドラインは人命第一を基本に、会社活動を維持することを目的とし、災害時に従業員がとるべき行動、会社としての防災体制、災害備蓄品の充実、管理などを明確にし、当社の防災対応力の強化を進めるものです。防災訓練についても定期的に実施しており、内容や頻度、参加人数を確認し、災害に迅速に対応できる準備を整えています。特に帰宅困難者を想定したより実践的な配布訓練も実施しています。

また、大規模災害が発生した場合のコーポレートとしての中央災害対策本部の発足と情報収集・共有化の仕組みとして、通信手段の複数化やネット空間上に会議室と情報共有が常時できるツールを構築し、物理的な参集が困難な状況下でも迅速なコミュニケーションの手段を確保しています。

#### BCPへの取り組み

事業継続計画（BCP）については、「BCP基本要領」をはじめとし、感染症を含む、破壊・非破壊のさまざまな災害に対応したガイドラインを作成し、必要に応じ適宜改訂を行っています。2025年度は、南海トラフ地震の発生により当社の愛知県および三重県の4生産拠点が被災したと想定し、各機能別の対応マニュアルに基づいてリモートツールや非常用通信手段を用いた中央災害対策本部の立ち上げ手

順と意思疎通の確認を行うBCP大規模訓練を実施しました。

また、社会的課題となっているサイバー攻撃に対するBCPについても、IT部門が中心となって強化を進めています。



BCP大規模訓練の様子

### 今後の課題と対応策

世界情勢の不安定化、自然災害の激甚化・頻発化、サイバー攻撃の高度化・巧妙化など、企業を取り巻くリスクは増大の一途をたどっているため、リスクマネジメント体制のさらなる強化と部門間の情報共有・連携を重要課題として認識しています。

今後も、各担当部門が定期的なリスクアセスメントを実施し、PDCAサイクルを回すことでリスク対策の改善を進めるとともに、BCP訓練や情報セキュリティに関する教育・訓練を通じて、従業員一人一人の意識向上を図っていきます。



## コンプライアンス

事業のグローバル化に伴うコンプライアンスリスクの拡大に対応するため、各種ポリシーや内部通報制度を整備し、各国・地域に展開するとともに、不正行為の未然防止、早期発見・是正のための対策を講じています。

### 基本的な考え方

海外展開の進展に伴うリスクの拡大に適切に対応するため、「横浜ゴムグループ競争法遵守ポリシー」と「横浜ゴムグループ贈収賄禁止ポリシー」を制定し、ポリシーを具体化した規則・要領を定めて構成員※に示しています。これらと「グローバル内部通報制度」を組み合わせ、各国各地域の子会社に展開することで、当社グループのコンプライアンスレベルの維持・向上を図っています。

製品に関する責任に関しては、お客さまからの信頼を獲得し、適正な利益を確保することで、企業の発展と社会に貢献することが私たちの使命です。それを果たすためには全世界のお客さまが安心して購入し、満足していただける品質の商品を継続して提供していく必要があります。そのため、「横浜ゴム行動指針」では、「安全・高品質な製品・サービスを提供します」を掲げ、日々の業務における実践を徹底しています。

※ 正社員、契約社員、派遣社員、請負社員含む当社グループで働くすべての人員

 **横浜ゴムグループ行動指針** <https://www.y-yokohama.com/sustainability/business/suspolicy/#shishin>

### コンプライアンス体制

当社はコンプライアンス担当取締役を委員長とする「コンプライアンス委員会」およびその実行部門として「コンプライアンス推進室」を設置しています。委員会は年4回開催し、当社グループのコンプライアンスに関わる諸施策を継続して実施するとともに、その活動状況を取締役会、監査等委員会に報告しています。当社グループの企業理念と行動指針は国内外のグループ会社に周知され、掲示などを通して各社の取締役・従業員の職務執行の指針となっています。当社のすべての部門には「コンプライアンス推進室兼務者」を配置し、職場内の教育啓発活動の進捗や関連情報の共有を図っています。国内・海外のグループ会社においても、それぞれに「コンプライアンス推進責任者」を配置し、同様の活動を展開しています。

お客さまに提供した商品について市場で品質上の問題やクレームが発生した場合は、迅速に対応し問題解決を図るとともに、再発防止活動を行っています。その再発防止対策については、定期的に品質監査を行い、是正処置の実施状況を確認して有効性を検証しています。

### 内部通報制度

「コンプライアンス・ホットライン」は公益通報者保護法に則り、匿名の通報にも対応する制度です。ホットラインの窓口は社内、社外の2つがあり、社外は弁護士事務所に設置して独立性を確保しています。また、コンプライアンスに関して疑問に思ったことを、構成員であれば誰でも相談できる「コンプライアンス・何でも相談室」を設置しています。2025年度はホットラインと何でも相談室合計で133件の通報・相談がありました。

海外子会社については、競争法違反・贈収賄行為および現地法人幹部による不正行為を社外窓口を通じて当社コンプライアンス推進室が直接把握する「グローバル内部通報制度」を構築しています。2018年2月の中国統括会社・タイヤ販売会社への導入を皮切りに、中国の生産会社、フィリピン、タイ、ベトナム、インドネシア、北米への導入は一部事業所を除き完了しました。

欧州地域では、欧州統括会社が外部専門会社と契約し、傘下7社と共有する内部通報制度を導入しました。これは域内各社の内部通報制度であるとともに、通報内容により横浜ゴムコンプライアンス推進室が直接把握可能な「グローバル内部通報制度」の一環として運用されており、2021年1月より稼働しています。

#### 内部通報制度



## コンプライアンス

### 教育啓発活動

社内で起きたコンプライアンス問題や社会的に問題となっている事象等を題材に、広く従業員に周知すべき一般的な内容と、特定の部門・役職に絞った内容に分け、方法も教材配布・職場のグループ学習と集合教育に使い分ける工夫をしています。

2025年度はハラスメントや適切な労働時間管理に関する教育を継続するとともに、会社資産の私的利用、輸出管理の基礎などをテーマとしました。

#### コンプライアンス職場学習のテーマ(2025年度)

当社グループでは、独自の教材を使用したコンプライアンス学習を各職場で毎月実施しています。2025年度は、以下のテーマを採り上げました。

#### 2025年職場学習

|     |                  |
|-----|------------------|
| 1月  | 会社資産の私的利用        |
| 2月  | 輸出管理の基礎          |
| 3月  | 自転車のスマホ・酒気帯び罰則強化 |
| 4月  | モラハラ             |
| 5月  | 暴力行為             |
| 6月  | インサイダー取引         |
| 7月  | 適切な労働時間管理        |
| 8月  | アスベストに関する法改正     |
| 9月  | フキハラ             |
| 10月 | SOGIハラスメント       |
| 11月 | 労災について           |
| 12月 | ストーカー行為          |

### 腐敗防止に関する取り組み

当社グループ行動指針では、「6. 法令のみならず社会規範を守ります」を掲げ、「競争法違反行為や贈賄行為はもとより、法令・ビジネス慣行を逸脱した行為を行いません。」「国の内外を問わず政治・行政と健全な関係を維持し、贈賄を行いません。不当な利益を得る目的でビジネスパートナーに接待、贈答、金銭の供与を行いません。」と宣言し、公務員のみならずビジネスパートナーに対する腐敗行為の禁止にも言及しています。

さらに、贈収賄防止ポリシーにおいては、規制の対象に「商業贈賄の対象となる民間企業の役員および従業員その他一切の贈賄罪の客体となりうる者」を加え、あらゆる形態の贈収賄行為を禁止しています。また、コンプライアンス上のリスクを伴う取引(贈呈品、接待など)の承認手順に関しても、同ポリシーの「金銭等支出時の留意点」および「金銭等の収受時の留意点」に則って厳格に処理しています。これらの方針について、当社グループの構成員に周知・教育を徹底するとともに、取引先には「CSR調達ガイドライン」を通じて周知・啓発することにより、サプライチェーン全体での遵守への働きかけと管理・監督を行っています。

グローバル内部通報制度では、外部窓口を設けて競争法違反や贈収賄などの違法行為を迅速に把握することを主眼とし、制度導入予定の海外子会社の全従業員を対象に事前教育を実施することにより、制度の実効性を高めるように努めています。

#### 腐敗防止に関する研修の機会と参加人数

| 研修機会                              | 人数      |
|-----------------------------------|---------|
| 独占禁止法研修(優越的地位の濫用規制)               | 5,099名  |
| 独占禁止法研修(カルテル規制、優越的地位の濫用規制、物流特殊指定) | 5,270名  |
| 海外赴任前研修                           | 40名     |
| 海外拠点長赴任前研修                        | 13名     |
| 新任管理職研修                           | 37名     |
| 総計                                | 10,459名 |

### 品質不正防止に関する取り組み

当社グループ行動指針では、「4. 安全・高品質な製品・サービスを提供します」を掲げ、「お客様に満足して頂ける魅力的な製品を開発、設計、製造、販売し、安全で高い品質の製品・サービスを社会に提供し、YOKOHAMAのブランド価値の向上に努めます。」と宣言しています。

また、「品質方針」においても、「横浜ゴムグループは、企画、設計、生産、販売からサービスに至る全てのプロセスにおいての品質保証体制を確立させることにより、お客様に満足して頂ける魅力的な商品を提供し、社会に貢献していきます。法規法令、規格、顧客要求を遵守し、お客様の信頼に応えていきます。そのため、全てのプロセスを機能的に結びつけて、体系的な品質保証活動を実施いたします。」と定めています。

こうした方針を日々の業務で実践し、品質不正を未然に防止するため、毎年、当社グループ全構成員を対象に品質不正防止教育を実施しており、2025年度は、34,724名の従業員が受講しました。2026年度からは、従業員の理解をさらに深め、品質に対する意識を向上させるため、毎月1回の頻度で品質教育を実施しています。

#### 品質不正防止教育受講者数

|      | 2023年度  | 2024年度  | 2025年度  |
|------|---------|---------|---------|
| 受講者数 | 28,942名 | 28,643名 | 34,724名 |

### 今後の課題と対応策

グローバル化に伴うリスクの拡大に対応するため、引き続きグローバル内部通報制度の導入拡大と教育を継続していく方針です。品質不正防止については、関連会社を含む国内外の全従業員を対象に不正防止教育、品質教育、他社事例を活用した教育を実施し、不正が起らない環境づくりを推進しています。加えて、不正の未然防止に向けて業務および工程の点検を繰り返し、品質への意識をより高め、課題の早期発見と適切な改善によりルール遵守を徹底しています。

# 11カ年の主要財務・非財務データ

12月31日に終了する事業年度

|      |        |        | IFRS   |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 日本基準 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 単位   | 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 |

## 財務データ

### 損益状況

|                  |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |
|------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 売上収益             | (億円) | 6,299 | 5,962 | 6,463 | 6,502 | 6,505 | 5,511 | 6,708 | 8,605 | 9,853 | 10,947 | 12,350 |
| 事業利益(営業利益)       | (億円) | 545   | 423   | 583   | 593   | 501   | 359   | 622   | 701   | 991   | 1,344  | 1,666  |
| 事業利益率(営業利益率)     | (%)  | 8.7   | 7.1   | 9.0   | 9.1   | 7.7   | 6.5   | 9.3   | 8.1   | 10.1  | 12.3   | 13.5   |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | (億円) | 363   | 188   | 400   | 356   | 420   | 263   | 655   | 459   | 672   | 749    | 1,054  |

### 財務状況

|                |      |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |
|----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 資産合計           | (億円) | 7,107 | 9,030 | 9,208 | 8,558 | 9,076 | 8,604 | 9,850 | 11,511 | 16,005 | 17,355 | 19,984 |
| 有利子負債          | (億円) | 1,909 | 3,364 | 3,156 | 2,604 | 2,399 | 2,078 | 1,772 | 2,387  | 4,694  | 4,380  | 5,358  |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | (億円) | 3,390 | 3,488 | 3,798 | 3,740 | 4,189 | 4,155 | 5,253 | 6,144  | 7,396  | 8,940  | 10,309 |

### 経営指標

|                      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 親会社所有者帰属持分比率※1       | (%) | 47.7 | 38.6 | 41.2 | 43.7 | 46.2 | 48.3 | 53.3 | 53.4 | 46.2 | 51.5 | 51.6 |
| ROA(総資産利益率)※2        | (%) | 5.0  | 2.3  | 4.4  | 4.0  | 4.8  | 3.0  | 7.1  | 4.3  | 4.9  | 4.5  | 5.6  |
| ROE(親会社所有者帰属持分利益率)※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レシオ※4             | (倍) | 0.56 | 0.96 | 0.83 | 0.70 | 0.57 | 0.50 | 0.34 | 0.39 | 0.63 | 0.49 | 0.52 |

### キャッシュフロー

|                  |      |       |         |       |       |       |       |       |       |         |       |         |
|------------------|------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | (億円) | 575   | 754     | 605   | 828   | 754   | 783   | 683   | 392   | 1,597   | 945   | 1,356   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (億円) | △ 551 | △ 1,665 | △ 297 | △ 431 | △ 436 | △ 279 | △ 45  | △ 464 | △ 3,440 | △ 14  | △ 2,413 |
| フリーキャッシュ・フロー     | (億円) | 25    | △ 911   | 307   | 397   | 317   | 504   | 638   | △ 71  | △ 1,843 | 931   | △ 1,057 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (億円) | △ 64  | 1,002   | △ 281 | △ 649 | △ 355 | △ 466 | △ 552 | 352   | 2,058   | △ 632 | 683     |

### 投資関連

|        |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |
|--------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| 設備投資※5 | (億円) | 509 | 359 | 399 | 469 | 513 | 281 | 388 | 549 | 624 | 792 | 1,100 |
| 減価償却※5 | (億円) | 314 | 332 | 346 | 368 | 360 | 368 | 377 | 419 | 498 | 560 | 641   |
| 研究開発費  | (億円) | 142 | 145 | 151 | 152 | 150 | 141 | 153 | 160 | 180 | 198 | 214   |

### 1株当たり指標

|           |     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1株当たり配当金  | (円) | 39※7   | 52     | 62     | 62     | 64     | 64     | 65     | 66     | 84     | 98     | 134    |
| 配当性向※6    | (%) | 17.3   | 44.4   | 24.9   | 27.9   | 24.5   | 39.0   | 15.9   | 23.0   | 20.0   | 20.9   | 20.0   |
| 1株当たり当期利益 | (円) | 226.07 | 117.17 | 249.32 | 222.12 | 261.61 | 164.09 | 408.47 | 286.38 | 419.32 | 467.81 | 668.55 |

※1 親会社所有者帰属持分比率＝親会社所有者帰属持分／資産合計×100 ※2 ROA＝当期利益／資産(前期・当期の平均)×100 ※3 ROE＝当期利益／親会社所有者帰属持分(前期・当期の平均)×100 ※4 D/Eレシオ＝有利子負債／親会社所有者帰属持分

※5 2019年以降はIFRS16号「リース」適用による使用権資産に関する減価償却費を除いています。 ※6 配当性向＝1株当たり配当金／1株当たり当期利益 ※7 2015年7月1日付で所有株式2株につき1株の割合で併合しています。



11

カ年の主要財務・非財務データ

12月31日に終了する事業年度

|    | 日本基準   | IFRS   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| 単位 | 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 |  |

非財務データ

事業関連

|          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 特許保有件数   | (件)   | 4,941 | 5,109 | 5,480 | 5,675 | 5,956 | 6,291 | 6,009 | 6,242 | 6,479 | 6,370 | 6,402 |
| タイヤ生産量※8 | (千トン) | 681   | 662   | 685   | 678   | 866   | 799   | 962   | 1,000 | 955   | 1,217 | 1,303 |

環境関連

|                           |       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|---------------------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 温室効果ガス排出量 Scope1・2(連結)※9  | (千トン) | 697       | 714       | 716       | 720       | 1,270     | 1,155     | 1,300     | 1,241     | 1,082     | 1,136     | 1,140     |
| 温室効果ガス排出量 Scope3(連結)※10   | (千トン) | 23,831    | 23,920    | 23,237    | 22,055    | 24,155    | 22,578    | 25,701    | 26,661    | 25,718    | 40,405    | 55,644    |
| エネルギー総消費量※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 |
| 総廃棄物量(連結)                 | (トン)  | 32,901    | 35,782    | 43,991    | 53,044    | 52,564    | 48,275    | 52,628    | 48,865    | 54,632    | 59,339    | 60,218    |
| 再資源化率(連結)                 | (%)   | 96        | 91        | 97        | 95        | 96        | 95        | 95        | 98        | 93        | 95        | 95        |
| 総取水量(連結)                  | (千㎡)  | 8,682     | 8,925     | 8,266     | 8,102     | 8,718     | 8,036     | 8,494     | 8,247     | 9,164     | 9,717     | 10,164    |
| 生産拠点での生物多様性保全活動実施率        | (%)   | 40        | 41        | 43        | 47        | 49        | 49        | 50        | 50        | 50        | 43        | 45        |
| 生物多様性保全活動実施生産拠点数          | (拠点)  | 12        | 14        | 18        | 20        | 21        | 21        | 21        | 21        | 21        | 20        | 21        |
| YOKOHAMA千年の杜活動 累計植樹・苗木提供数 | (本)   | 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 |
| 累計CO2吸収固定量                | (トン)  | 576       | 711       | 858       | 1,009     | 1,173     | 1,358     | 1,576     | 1,649     | 1,888     | 2,112     | 2,376     |

従業員関連

|                    |     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 従業員数(連結)           | (人) | 22,187 | 24,610 | 25,439 | 26,274 | 27,428 | 27,252 | 27,222 | 28,468 | 33,617 | 34,198 | 34,471 |
| 従業員数(単体)           | (人) | 5,263  | 5,242  | 5,245  | 5,473  | 5,543  | 5,574  | 5,257  | 5,399  | 5,480  | 5,562  | 5,559  |
| 女性従業員比率(単体)        | (%) | 6.6    | 6.7    | 6.8    | 7.1    | 7.3    | 7.4    | 7.5    | 7.2    | 7.3    | 7.7    | 8.0    |
| 障がい者従業員雇用比率(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    |
| 育児休業取得者数(単体)※12    | (人) | 30     | 31     | 192    | 257    | 250    | 236    | 228    | 229    | 238    | 223    | 209    |
| 休業度数率(連結)※13       |     | 0.38   | 0.60   | 0.50   | 0.36   | 0.30   | 0.24   | 0.18   | 0.28   | 0.28   | 0.37   | 0.19   |

※8

タイヤ製品重量の総量

※9

2019年度以降の温室効果ガス排出量実績(Scope1・2)には、合併前のYokohama TWSの排出量実績を含みます。

※10

2024年度よりYokohama TWSの実績を加えて算出しています。

※11

横浜ゴム、ヨコハマピアサポート、ヨコハマタイヤジャパン、横浜ゴムMBジャパンの4社

※12

2017年度以降の実績には、法律に基づく育児休業のほか、当社独自の制度に基づく育児休業の取得者も含みます。

※13

100万のべ労働時間あたりの労働災害による休業者数で表示し、労働災害発生頻度を表しています。

## イニシアチブへの参加と社外からの評価

横浜ゴムグループは、持続可能な社会の実現に向け国内外のイニシアチブに賛同・参画しています。事業を通じた社会課題解決への継続的な取り組みは、ESG（環境・社会・ガバナンス）の側面において外部評価機関からも高い評価を獲得しています。

### 参加している主なイニシアチブ

#### 国連グローバル・コンパクト(UNGC)

2012年5月に国連が提唱する持続可能な成長を実現するための世界的枠組み「グローバル・コンパクト」(UNGC)に署名し、UNGCに署名している日本企業などによって構成されるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)に加入しました。国内外の子会社を含めて、国連グローバル・コンパクトの4分野(人権、労働、環境、腐敗防止)10原則を行動指針とし、PDCAサイクルを回しています。

#### 持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)

環境と持続可能な開発に関して、産業界におけるリーダーシップを発揮し、活発な議論と政策提言を行うためのグローバル企業のトップによる連合体組織です。当社は、タイヤが環境と健康に与える影響の可能性に関する調査を行うタイヤ産業プロジェクト(TIP)と、ビル・オフィスの省エネルギーを推進する活動に参画しています。

#### 持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム(GPSNR)

WBCSDのTIPが主導して立ち上げた、天然ゴムのバリューチェーンにおける社会面・経済面・環境面の改善を目的としたプラットフォームです。GPSNRには、タイヤメーカーをはじめとする天然ゴム製品メーカーのほか、天然ゴム生産者や自動車メーカーなどが多数参加しており、当社は、2018年10月からの創設メンバーとして活動しています。

#### GXフューチャー・コンソーシアム(旧TCFDコンソーシアム)

2022年1月にTCFD提言への賛同を表明し、「TCFDコンソーシアム」に参画しました。同組織が2026年4月1日に改組された「GXフューチャー・コンソーシアム」においても、引き続き気候変動に関する適切な情報開示と議論を進めています。

#### 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)

TNFDは、自然環境や生物多様性に関するリスク・機会の情報開示を企業に促し、資金の流れをネイチャーポジティブに移行させることを目指す国際イニシアチブです。当社は2023年1月「TNFDフォーラム」に参画し、2025年12月にはTNFD提言に沿った情報開示を行う「TNFDアダプター」として登録しました。

#### 生物多様性のための30by30アライアンス

2030年までに陸と海の30%以上を保全・保護することを目指す国際目標「30by30」の達成をオールジャパンで目指すべく、2022年に発足した有志連合で、当社は2023年1月に参画しました。ネイチャーポジティブの実現に向け、生産拠点の敷地などで保全活動を進め、自然共生社会の実現に貢献していきます。



### 社外からの評価

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

CDPサプライヤー・エンゲージメント・リーダー



ISS ESG コーポレートレーティング: Prime



D&I AWARD: BEST WORKPLACE



PRIDE指標 ゴールド



健康経営優良法人



## 用語集

| 用語                                                        | 説明                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ウィンタータイヤ                                                  | 低温下や雪道などでの使用を目的としたタイヤ。凍結路でのグリップを強化したスタッドレスタイヤも含む。                                                                                                                     |
| オールシーズンタイヤ                                                | 四季を通じて走れる全天候型タイヤ。晴天・降雨時は夏用タイヤに近く、雪道においてはスタッドレスタイヤに近い性能を持つタイヤ（凍結路面や過酷な積雪路面ではスタッドレスタイヤの装着を推奨）。「スノーフレックマーク」の刻印がされたオールシーズンタイヤは、「冬用タイヤ規制」での通行が可能。ただし「チェーン規制」の際にはチェーン装着が必要。 |
| オフハイウェイタイヤ (OHT)<br>(Off Highway Tire, OHT)               | 農業・林業機械用、建設・鉱山車両用、産業・港湾車両用タイヤなどの総称。                                                                                                                                   |
| グラスルーツ・カテゴリー                                              | モータースポーツにおけるグラスルーツとは、主に趣味や入門編として参加することを目的とした比較的小規模の競技のことで、モータースポーツファンの醸成や将来のプロドライバーを育てるための重要な土壌。                                                                      |
| コンパウンド                                                    | タイヤのトレッド部に使用される複合ゴム。ベースとなる天然ゴムおよび合成ゴムなどのポリマーに、カーボンブラックや鉱物油などを混合したものを使用。                                                                                               |
| タイヤ消費財                                                    | 乗用車用タイヤなど一般消費者が使用するタイヤ。                                                                                                                                               |
| タイヤ生産財                                                    | トラック・バス用や農業機械車両用タイヤなど移動や生産といった産業を支えるインフラ車両用のタイヤ。                                                                                                                      |
| タイヤマネジメントシステム<br>(Tire Management System, T.M.S)          | タイヤ運用情報のデータベースを活用したサービス。タイヤ点検からデータの入力、収集、提案までタイヤ管理をトータルサポートし、安全運行や効率化に貢献するシステム。                                                                                       |
| ピックアップトラック                                                | 運転席の後方に開放式荷室を備える小型貨物自動車。                                                                                                                                              |
| 補修・交換用タイヤ                                                 | 新車に装着されているタイヤが摩耗や故障をした際に交換するタイヤ。                                                                                                                                      |
| リトレッドタイヤ                                                  | 走行により摩耗したトレッド（直接路面に接する部分）ゴムを新しく貼り替えて、タイヤの機能を復元して再使用するタイヤのこと。更生タイヤとも呼ばれる。                                                                                              |
| AG (Agriculture Tire)                                     | 農業機械車両用タイヤ。                                                                                                                                                           |
| CASE (Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric) | Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared & Services（カーシェアリングとサービス）、Electric（電気自動車）の頭文字を取った言葉で、今後の自動車の進化の方向性を示す考え方。                                                   |

| 用語                             | 説明                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HAICoLab（ハイコラボ）                | 横浜ゴムが2020年に策定したデジタル革新のためのAI活用構想。Humans and AI collaborate for digital innovationをもとにした造語で、新製品ののためのゴム材料開発やタイヤの設計支援などに活用されている。人とAIとの共同研究所という意味合いも込められている。 |
| ID (Industrial Tire)           | 産業車両用タイヤ。                                                                                                                                               |
| LTR (Light Truck Radial Tire)  | 小型トラック用タイヤ。                                                                                                                                             |
| MaaS (Mobility as a Service)   | モビリティを単なる交通手段ではなく、自動運転やAIなどのさまざまなテクノロジーを掛け合わせた、次世代の交通サービスとして捉えた言葉。                                                                                      |
| OE (Original Equipment)        | 新車装着用タイヤ。                                                                                                                                               |
| OTR/OR (Off the Road Tire)     | 建設車両・鉱山車両用タイヤ。                                                                                                                                          |
| PFO (Pressure Field Operation) | 大型農業機械車両用のタイヤの規格。VFタイヤよりも低速走行時の荷重負荷能力が強化されたことにより、さらなる低圧走行を可能とし、土壌の圧縮ダメージの一層の低減効果が期待できる。                                                                 |
| Programmatic M&A               | 企業が成長戦略を加速させるために、複数の企業を継続的・体系的に買収すること。                                                                                                                  |
| REP (Replacement)              | 補修・交換用タイヤ。                                                                                                                                              |
| SUV (Sport Utility Vehicle)    | 買い物などの日常や、アウトドアレジャーなど整備されていない道路の走行にも適した「スポーツ用多目的車」。                                                                                                     |
| TBR (Truck & Bus Radial Tire)  | トラック・バス用タイヤ。                                                                                                                                            |
| VF (Very High Flexion)         | 大型農業機械車両用のタイヤの規格。従来のラジアルタイヤの40%減の空気圧で同じ荷重を支えることができ、低圧走行が可能となることから、農作業における土壌圧縮のダメージの軽減、生産性の向上の効果が期待できる。                                                  |
| Y-ATG                          | OHT事業部のビジネスユニットの一つで、主にAllianceブランドなどの農業機械・建設車両用タイヤを販売。                                                                                                  |
| Y-OTR                          | OHT事業部のビジネスユニットの一つで、主にYOKOHAMAブランドの鉱山・建設・産業車両用タイヤを販売。                                                                                                   |
| Y-TWS                          | OHT事業部に属する子会社「Yokohama TWS」の略称。主にTrelleborgブランドなどの農業機械・産業車両用タイヤを販売。                                                                                     |



## 会社情報

### 会社概要

|       |                                         |                                                                         |  |
|-------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--|
| 会社名   | 横浜ゴム株式会社（The Yokohama Rubber Co., Ltd.） |                                                                         |  |
| 創立    | 大正6年(1917年)10月13日                       |                                                                         |  |
| 資本金   | 38,909百万円(2025年12月末現在)                  |                                                                         |  |
| 売上収益  | 1,234,959百万円(2025年12月期)                 |                                                                         |  |
| 代表者   | 代表取締役会長兼 CEO                            | 山石 昌孝                                                                   |  |
|       | 代表取締役社長兼 COO                            | 清宮 眞二                                                                   |  |
| 本社所在地 | 〒 254-8601 神奈川県平塚市追分 2 番 1 号            |                                                                         |  |
| 主要製品  | タイヤ                                     | 乗用車用、トラック・バス用、小型トラック用、建設車両用、産業車両用、農業・林業機械用などの各種タイヤ・チューブ、アルミホイール、自動車関連用品 |  |
|       | MB                                      | 高圧・樹脂ホース、カップリング、コンベヤベルト、防舷材、マリンホース、航空部品（ウォータータンク）など                     |  |
|       | その他                                     | スポーツ用品、情報処理サービスなど                                                       |  |
| 従業員数  | 5,559 名（2025 年 12 月末現在・単体）              |                                                                         |  |
|       | 34,471 名（2025 年 12 月末現在・連結）             |                                                                         |  |

### グループ拠点

|           |      |        |             |
|-----------|------|--------|-------------|
| 拠点所在国数    | 43カ国 |        | 2025年12月末現在 |
| 主な事業展開地域  | 主な拠点 | 人数     |             |
| 日本        | 60   | 10,619 |             |
| アジア・オセアニア | 56   | 16,173 |             |
| ヨーロッパ     | 41   | 4,103  |             |
| 北米        | 23   | 2,750  |             |
| 中南米・その他   | 8    | 826    |             |

## 株式情報 2025年12月末現在

### 基本情報

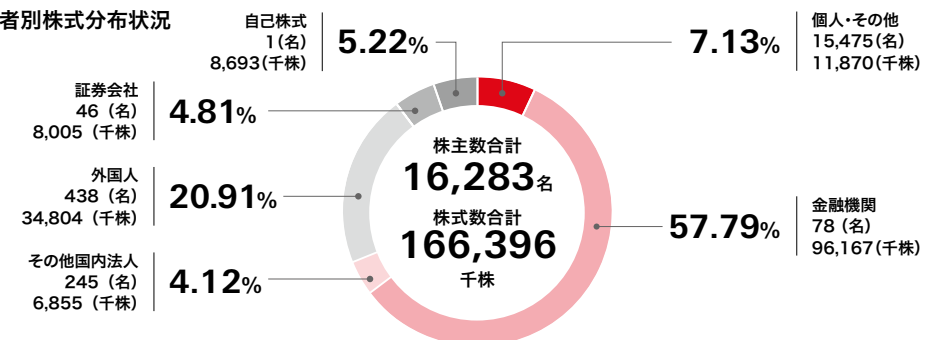
|            |                                 |          |               |
|------------|---------------------------------|----------|---------------|
| 業種         | ゴム製品                            | 売買単位     | 100 株         |
| 上場取引所      | 東京証券取引所(プライム市場)                 | 発行可能株式総数 | 400,000,000 株 |
| 証券コード      | 5101                            | 発行済株式の総数 | 166,396,381 株 |
| 決算期        | 12 月 31 日                       | 株主数      | 16,283 名      |
| 定時株主総会     | 毎年 3 月                          | 株主名簿管理人  | 三井住友信託銀行株式会社  |
| 配当金受領株主確定日 | 12 月 31 日および中間配当を行うときは 6 月 30 日 |          |               |
| 会計監査人      | EY 新日本有限責任監査法人                  |          |               |

### 大株主

| 株主名                     | 持株数（千株） | 持株比率（％） |
|-------------------------|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 29,993  | 19.01   |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口）      | 25,023  | 15.86   |
| 朝日生命保険相互会社              | 10,905  | 6.91    |
| 株式会社みずほ銀行               | 6,001   | 3.80    |
| 野村信託銀行株式会社（投信口）         | 2,697   | 1.71    |
| SMBC日興証券株式会社            | 2,523   | 1.60    |
| 株式会社横浜銀行                | 2,499   | 1.58    |
| JPMorgan証券株式会社          | 2,223   | 1.40    |
| 横浜ゴム取引先持株会              | 2,216   | 1.40    |
| 第一生命保険株式会社              | 1,924   | 1.22    |

※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

### 所有者別株式分布状況





**横浜ゴム株式会社**

〒254-8601 神奈川県平塚市追分2番1号

|        |                     |
|--------|---------------------|
| CSR企画室 | TEL. (0463) 63-0405 |
| 広報室    | TEL. (0463) 63-0414 |
| IR室    | TEL. (0463) 63-0427 |