



統合報告書 2024

CREATING VALUE FOR PEOPLE



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

次なる 100 年に向けて、 未知なる道の先駆けとして。

創業時から脈々と息づく横浜ゴムの基本理念は

「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。

そのために新たな価値の創造に挑戦し、つねに時代に先駆けて独自の領域を切り拓いていくこと。

その遺伝子が横浜ゴムのイズムとなり、マインドは製品となって、

今日も世界に向けて発信されています。

横浜ゴムは、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。



企業理念

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

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

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」

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り、その任務とすべし。
- 四、機械力を充実して従業員をなるべく少なくすべし。これ能率向上の大事論なり。
- 五、事業の成否は一生懸命熱心に勉強して、互いに向い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。

Contents

1 企業理念

「深化×探索」を支える原動力

- 2 移動を支え、社会の課題の解決に貢献
- 4 CEOメッセージ
- 8 COOメッセージ
- 10 Co-COOメッセージ
- 12 先駆けの歴史とポートフォリオの変遷
- 14 At a glance
- 16 横浜ゴムの「深化×探索」を支えるブランド
- 18 横浜ゴムの強み
- 20 財務・非財務ハイライト
- 22 価値創造プロセス
- 24 資本別のステークホルダーとの価値共創

目指す姿の実現に向けた戦略

- 26 リスクと機会・マテリアリティ
- 28 過去の中期経営計画の振り返り
- 30 新中期経営計画
Yokohama Transformation 2026 (YX2026)
- 32 タイヤ事業(タイヤ消費財)
- 34 タイヤ事業(タイヤ生産財)
- 38 MB事業
- 39 その他事業(PRGR事業)
- 40 財務戦略・株主還元方針
- 44 研究開発・知的財産戦略
- 46 特集:COOと若手技術者座談会
AIとともに「深化」するタイヤの技術開発

経営のレジリエンスの強化

- 50 生産・品質
- 51 モータースポーツ活動
- 52 横浜ゴムのサステナビリティ
- 54 人材戦略
- 58 労働安全衛生
- 60 環境～脱炭素社会・循環型経済への貢献～
- 62 環境～自然との共生～
- 64 TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示
- 68 持続可能な天然ゴムの調達
- 70 サプライチェーンマネジメント
- 72 人権の尊重

Data Section

- 88 11カ年の主要財務・非財務データ
- 90 用語集
- 91 YX2026の進捗に関する
ニュースリリース・適時開示
- 92 会社情報
- 93 株式情報

編集方針

横浜ゴムでは、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くためには、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ています。こうした考えから、非財務情報の一層の充実化・統合化を図り、2022年度より統合報告書を発行しています。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、ステークホルダーの皆さまの視点を重視した編集に努めました。本報告書によって、より多くの方々にご理解を深めていただければ幸いです。

報告の対象範囲

横浜ゴム株式会社および連結子会社

対象期間

2023年1月1日～2023年12月31日
*一部2024年1月以降の活動も含まれます。

発行月

2024年8月

将来の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きください。

移動を支え、社会の課題の解決に貢献

横浜ゴムでは、環境に優しいタイヤの開発やリサイクル技術の向上、交通安全の促進を通じて、地球環境保護と人々の安全・安心・快適な移動を実現するための取り組みを行っています。また、タイヤで培ったゴム高分子技術やゴム加工技術などを活かし、ホース配管、工業資材、航空部品、ゴルフ用品などを開発。当社の製品は陸・海・空の様々な産業で活躍しています。

港湾

大型港湾車両用タイヤ
港湾での安全な移動を支え、作業効率を向上

マリンホース
石油や原油の安全な海上移送を支え、油漏れを防ぐ信頼性の高いホース

防舷材
船舶の安全を守り、海の環境を保つ



航空機

航空機向け製品
ウォータータンク
飲料水規格に適合した樹脂材料で安全・安心な水の供給と航空機の燃費向上に貢献

ラバトリーモジュール
快適なスペースを確保しながらコストと重量の大幅削減により航空機の燃費向上に貢献



農地

農業機械用タイヤ
高いトラクション性能と、土壌の圧縮の抑制を両立し、農業の生産性を向上



鉱山

建設車両用タイヤ
建設現場での安全な移動を支え、作業効率を向上

ダンプトラック用タイヤ
ホイールローダー用タイヤ

コンベヤベルト
環境保護と経済性を両立させた消費電力削減ベルトにより、鉱物輸送の生産性と省エネに貢献



乗用車

乗用車用タイヤ・ホイール
乗用車の安全・安心な走行を支え、省燃費に貢献

自動車用次世代環境対応エアコンホース
ホースの薄肉化により、従来比50%の大幅な軽量化を実現、乗用車の省燃費に貢献



運送会社

T.M.S (タイヤマネジメントシステム)
車両に装着されたタイヤの状況をリアルタイムで把握することで、ドライバーの安全とタイヤメンテナンスの負荷を低減

リトレッド
摩耗したタイヤからリトレッドタイヤを製造することで、省資源化に貢献



トラック・バス

トラック・バス用タイヤ
トラック・バスの安全・安心な走行を支え、省燃費に貢献

オールシーズンタイヤ
小型トラック用リブタイヤ



工場

フォークリフト用タイヤ
工場内での貨物の安全な移動を支え、作業効率を向上



工事現場

高圧ホース・カップリング
高性能と耐久性で建設機械の動力を支え、工事現場の作業効率を向上



空港

空港特殊車両用タイヤ
航空機の安全な移動を支える



ゴルフ場

ゴルフクラブ
金属や複合材料の技術を応用し、ゴルファーの持つ力を科学的に最大限に引き出すことで、ゴルフの楽しさを向上



CEOメッセージ



代表取締役会長兼CEO

山石 昌孝

「深化×探索」による 変革の「総仕上げ」でさらなる成長を目指す

新しい経営体制のもと、中期経営計画「YX2026」がスタートしました。国内外の市場競争に打ち勝って売上収益1兆円を達成し、100年後も存続する持続可能な企業を目指します。

■ 新たな経営体制のもとで、持続的な成長を目指す

2017年、ちょうど横浜ゴムの創業100周年のとき、私は社長に就任しました。

「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」という基本理念を目指すべき姿として、当社は成長し続けてきましたが、あえて厳しい言い方をしますと、この100年間の「垢」のようなものが溜まっていたことは否めません。

具体的には、横浜ゴムの本家本元といえる技術・生産の部門です。コストを考えず、良いものさえつくれば勝てるという、自己満足な意識が残っていました。自動車業界が、100年に一度の大変革期に直面している中、競争力が落ち、中国やインドなど新興国のメーカーに脅かされるようになったのは、この技術・生産の意識の遅れがあったからです。

私の使命は、あと100年存続できる組織にするため、そうした「垢」をきれいにしていくことにあると考え、この7年間、変革を進めてきました。

事業構造の改革、特に、企画部門、営業部門、マーケティング部門の変革は進みました。一方で、まだ技術、生産の部門は改

善の余地があります。企画から開発、生産、物流、販売と、一気通貫ですべての部門の意識変革ができれば、生き残っていけると考えています。

私が社長に就任した当時、売上収益は6,000億円ほどでした。それが事業買収などにより1兆円に届こうとしています。しかし、海外の売上が急拡大し、組織も大きく変わったために、間延びしている部分も見えてきました。

そこでこのたび、これらの経営課題に本気で取り組むため、新たに責任者を据えることにしました。私が代表取締役会長兼CEOとして経営全般と北米を担当して大きな意思決定をしていきます。そして、清宮眞二氏が技術生産、品質保証、および日本・中国・アジアを担当する代表取締役社長兼COOに、Nitin Mantri氏が当社の虎の子であるOHT（オフハイウェイタイヤ）とその他の海外地域を担当する取締役専務執行役員兼Co-COOに就く体制としました。

それぞれが役割を責任もって遂行し、急拡大した横浜ゴムの経営に当たってまいります。

■ 横浜ゴムグループが向き合う社会課題と存在意義

気候変動や生物多様性、人権など、環境や経済・社会の持続可能性に向けた課題への危機意識が世界的に高まっており、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です。そこで横浜ゴムグループでは、2024年度に開始した新中期経営計画「Yokohama Transformation 2026 (YX2026)」の策定に合わせ、事業環境や社会課題の変化を踏まえてマテリアリティ（重要課題）の見直しを行い、事業活動が社会や環境に与える影響と社会や環境が事業活動にもたらす影響の双方を考慮した新たなマテリアリティを特定しました。マテリアリティに沿って、目指す姿に向けた取り組みを進めていきます。

ここ数年、中国タイヤメーカーの生産能力は勢いを増すばかりです。タイヤ消費財については、今や全世界のタイヤ消費財の生産本数のうち、3分の1が中国国内で生産され、その約半数が中国国外に輸出されています。タイヤ生産財のTBR（トラック・バス用タイヤ）事業はさらに中国の勢いが顕著であり、全世界の生産本数のほぼ半分を中国タイヤメーカーが占め、その半分が輸出されているという状況です。

とはいえ、日本のメーカーの地位は、依然として確固たるものがあります。世界の20兆円ほどの市場規模の中、タイヤメー

カー大手4社（ブリヂストン、住友ゴム工業、横浜ゴム、TOYO TIRE）で4分の1のシェアを持っています。自動車関連の多くの産業領域のシェアが落ちる中、日本のタイヤメーカーはまだ強い市場地位にあるということです。また、海外拠点が増えてはいるものの、日本国内で生産し、雇用を生み、さらに輸出して外貨を稼いでおり、技術力を発揮した日本企業としての存在意義は十分あると考えています。私はJATMA（一般社団法人日本自動車タイヤ協会）会長を務めた経験もありますが、4社、それに経済産業省も同様の捉え方をしています。

中でも横浜ゴムグループの強みは、OHTタイヤです。市場規模は約4兆円で、市場成長率はタイヤ消費財の年2%に比べ約6%と高い成長率となっており、需要の40%を占める農業・林業用機械向けタイヤでは、ミシュランを抜き、当社がNo.1のシェアを占めています。市場の4分の1を占める産業・港湾用車両向けタイヤでも、当社は市場2位のシェアを確保しています。

こうした地位を守りつつ、社会課題解決のために、「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」の基本理念を実践し、メーカーとしての責務を果たしていきます。

■ 「YX2023」の振り返り

「過去100年の集大成」と銘打ち、2021年から2023年の3年間で取り組んだのが、中期経営計画「Yokohama Transformation 2023 (YX2023)」です。達成度とすれば、100%に近いと考えています。

各年度とも当初設定した売上収益・事業利益の目標を大きく過達できました。2023年度については、売上収益は目標としていた1兆円には届かなかったものの、当初設定の目標7,000億円は大きく上回り9,853億円に、事業利益も当初目標の700億円を上回り991億円を計上しました。またD/EレシオはTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収により未達となり、ROEも目標にわずかに届かず9.9%でしたが、営業キャッシュ

フローは3年間の累計で2,672億円と目標値2,500億円を達成できました。

タイヤ事業構造の変革という「大戦略」も断行できました。YX2023策定の2020年当時、タイヤの世界市場はタイヤ消費財とタイヤ生産財の売上比率が1:1でしたが、当社の割合は3:2でした。2023年度にTWSを買収したことで、タイヤ生産財の生産能力・売上収益がともに飛躍的に拡大し、OHTカテゴリーにおいて業界トップクラスの商品ラインアップを揃えることができたうえ、タイヤ消費財とタイヤ生産財の割合を1:1と、市場と同じ割合にできました。なお、市場ではタイヤ生産財であるTBR

CEOメッセージ

とOHTは2:1の構成比であるのに対し、当社は収益性の高いOHT比率が2、TBRが1の割合になりました。

また、2021年11月にハマタイト事業の売却、2022年3月には航空部品事業を工業資材事業へ統合するなど構造改革を完遂し、次期中期経営計画の基盤を整えました。

政策保有株式については、私が社長に就任した2017年以降、

新中期経営計画「YX2026」の概要と中長期に目指す姿

ただ、私はYX2023で横浜ゴムの変革をやり切れたとは思っていません。そこで掲げた「深化」と「探索」をさらに推し進め、絶対に次世代に負の遺産を引き継がないよう「総仕上げ」をするという強い思いで、2024年度に「Yokohama Transformation 2026 (YX2026)」をスタートさせました。

中国勢が、当社の一丁目一番地の乗用車向けタイヤに攻め上がってくるのに対し、どう抗っていくか。レッドオーシャン化するような領域から少しでも外れたブルーオーシャンで、いかに事業を展開していくか。YX2026はその基盤をつくる位置付けです。

当社の企業価値向上の基本方針は「成長戦略」です。それも、これまでのような微増に甘んずることなく、「Hockey Stick Growth」(「うなぎ昇り」の成長)を目指して、ステークホルダーの皆さまに伝えていきたいと考えています。

まずは、日本の一流企業の証ともいえる売上収益1兆円、事業利益1,000億円を目指します。これは今年度にも達成する見込みですが、2026年度の財務目標としては、売上収益1兆1,500億円、事業利益1,300億円を掲げました。

サステナビリティの取り組みと企業成長

企業である以上、増収増益を目指し、成長していかねばなりませんが、当社はサステナビリティの取り組みを事業強化のための事業戦略の一つと捉えており、「環境」「社会」「ガバナンス」の観点からさまざまな活動を通じて持続的な企業価値向上につなげています。

サステナビリティの取り組みは、企業活動である以上、企業の成長に資するものであるべきで、過剰な投資により次の世代の

売却を進め、銘柄数122銘柄、貸借対照表上の合計額961億円から、2023年末には、それぞれ86銘柄、770億円にまで減らしています。遊休資産や事業・子会社の売却も実行し、それらの合計額は7年間で1,000億円を超え、成長による企業価値向上のための戦略投資へ振り向けました。

YX2026後の目指す姿としては、乗用車用タイヤは、当社がAGWと呼んでいる高付加価値商品「ADVAN(アドバン)」「GEOLANDAR(ジオランダー)」「ウィンタータイヤ」が全体生産量の半数を占め、高い利益率を実現することを見込んでいます。残り50%のYOKOHAMAブランドの汎用タイヤについては、コストダウン、利益確保、中国への対抗をしっかりと進めることで売上・利益を伸ばしていきます。その一環として、北米市場で地産地消の能力を増強するため、メキシコに乗用車用タイヤの新工場を建設します。生産能力は年産500万本で、2027年第1四半期からの生産開始を予定しており、将来的な拡張も視野に入れていきます。

一方、タイヤ生産財では、TBR事業では中国メーカーが台頭しているため、横浜ゴムにしか作れない領域にリソースを集中することで、売上・利益を高めていきます。少しずつですが、今、成長しつつあるので、その領域を増やしていきたいと考えています。また、OHT事業では、TWSの買収によってメイン市場であるヨーロッパや米国に生産拠点を持つことができたため、今後シナジーを創出していきます。

経営に負担を負わせるのではなく、環境投資も当社の通常の回収の規律に従い、企業収益と両立させる必要があります。

温室効果ガス排出量の削減については、Y-TWS(Yokohama-TWS)を含め、2019年比で2026年に30%、2030年に40%を新たな目標とし、コストを下げながら目標を達成する計画を作っています。その後も2050年のCO₂排出量ネットゼロ達成に向けた取り組みを継続していきます。

サステナブル原料拡大の促進については、足元ではコストアップなしで2026年に28%、2030年に30%という目標を設定しました。当社の技術力をもってすれば、YX2026の中で追加負担をせず、2030年に40%を達成することも可能と考えています。

また、従業員エンゲージメント調査を2024年度から実施する予定です。当社の利益を上げる仕組みや手法が見えてきた中、従業員にそれを理解し、目標に向かって努力してもらい、その成果を報酬として分かち合うという組織にしたいと考えています。

人材育成のKPIとしては、2026年度にMBA等経営教育受講率を部門長の15%、DXリーダー育成教育受講率を事務・技術系職員の10%とする目標を掲げています。

これらの取り組みをしっかりと進め、当社の持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。



コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組み

当社は取締役会の監督機能を強化し、一層のコーポレートガバナンスの充実を図るため、2023年に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。

取締役は社内8人、社外7人、役員人事・報酬委員会は社内2人、社外3人にして、ガバナンスの実効性を担保していきます。今後の課題としては、これまでの歴史を尊重しながら、私たち自身の意識を変えるということです。グローバルな戦略を遂行す

るうえで、外国人の取締役がNitin Mantri氏一人では少ないので、増員も視野に入れていきます。また、横浜ゴム本社の社員から海外子会社や販売会社の社長に就くと、どうしても日本人的な考え方にとらわれてしまいます。現地や販売のことを理解している優秀な経営人材を、社内外問わずに実力本位で起用する意識改革が必要です。それを取締役会がきちんと管理し、成長を進めていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

横浜ゴムは創業当初、国内トップの売上を誇りましたが、モータリゼーションの波に乗り遅れ、今や業界3位に甘んじています。売上がすべてではないとはいえ、規模の経済が効くタイヤ産業においては、市場での地位を一つでも上げていくことが、株主の皆さまや従業員をはじめとしたステークホルダーに報いることになると考えています。

当社は「生産事業は社会奉仕なり。」で始まる創業の精神をもとに、企業理念、経営方針を設定しており、100年前から変わ

らぬ精神で事業に取り組んできました。この精神は今後100年も変わることはなく、歩みを止めてはなりません。新体制となり、まずはYX2026の3年間、どれだけやり切れるか、成果を出せるかを、ステークホルダーの皆さまにお見せしていきます。100年後も存続できるような、持続可能な信頼される企業として成長してまいりますので、さらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。

COOメッセージ



代表取締役社長兼COO

清宮 眞二

技術・生産改革により、イノベーションを推進

新中期経営計画では「よいものを、安く、スピーディーに」をモットーとしました。競争を勝ち抜くため、陣頭指揮をとって課題に取り組み、横浜ゴムらしい商品づくりを続けていきます。

社長就任にあたり

2024年3月、代表取締役社長兼COOに就任しました、清宮眞二でございます。私は入社以来、一貫してタイヤの設計・開発に携わってきました。タイヤという製品を通じて、当社を見続けてきたわけですが、最も大切にしたいのは、横浜ゴムならではの良い品質と性能です。

自動車業界においては、大変革期の真っただ中であり、環境対応や電動化対応をはじめ、さまざまな技術要求に対応していくことが必要不可欠です。またタイヤ業界全体を見ても、グローバル市場でのお客さま要求の多様化、中国、インドをはじめとした新興国の企業との競争の激化、サプライチェーンの複雑化な

ど、これまでの日本における製造業、ものづくりの常識にとらわれず、スピード感を持って企業経営にあたらなければ、厳しい競争環境の中を生き残っていくことはできません。

こうした環境の中、私が会社全体を見る立場となって感じたのは、これまで山石会長が陣頭指揮をとって改革してきた企業体質をより強いものとするには、やはり生産・技術の部門を強化する必要がありますということです。メーカーである以上、生産・技術の部門が主体となり、そこに販売、物流など各部門が連携し、協力していく体制を構築しながら、これからの競争を勝ち抜くための構造改革を断行してまいります。

横浜ゴムが培ってきた技術的優位性

横浜ゴムの強みは、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ [ADVAN]、SUV・ピックアップトラック用タイヤ [GEOLANDAR]、そして「ウィンタータイヤ」といった、高付加価値製品に採用されるようなゴムの配合・混合の高い技術です。

2022年には、当社のAI活用構想「HAICoLab（ハイコラボ）」を推進するため、AIによる配合生成技術を活用したゴムの配合設計システムを独自に開発し、実用を開始しました。人が考えつかなかった配合など、新たな知見を得ることができ、開発のスピードアップやより高性能な製品開発に活用しながら、さらなるレベルアップに取り組んでいます。

▶ P.46-49 COOと若手技術者座談会

一方、お客さまであるカーメーカー各社のニーズに合わせてチューニングする技術も高いことから、国内メーカーはもちろん、ポルシェやメルセデス-AMG、BMW-Mなど名だたるメーカーのプレミアムカーにも当社のタイヤが新車装着されています。

さらに、企業買収によるシナジーで、世界市場で高い競争力を発揮できています。当社は2016年にAlliance Tire Group B.V. (ATG) を、2017年には愛知タイヤ工業を、2023年にはTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収を完了させました。当社やTWSはどちらかと言えば品質や性能を、ATGは生産性やコスト競争力に強みを持っています。これらが一つになり、互いに学び合い、生産性、品質向上においてシナジーを発現することで、横浜ゴムグループ全体としてのさらなる強みを創出していきます。

「よいものを、安く、スピーディーに」の実現に向けて

新中期経営計画「Yokohama Transformation 2026 (YX2026)」では、「よいものを、安く、スピーディーに」をモットーとし、横浜ゴムグループ全体の基盤強化を行います。「よいもの」は、高付加価値品を伸ばしていく際には最も重要です。次世代プレミアムカーの新車装着など、こだわる所にはしっかりとこだわり、性能など妥協を許さない開発を行っていきます。雨に強い、ウェットグリップ性能のグレードaのサイズ保有数は業界ナンバー1ですが、こうした追求も続けていくとともに、車両のEVシフトが世界的に本格化する中で、環境を含めたさまざまな規制対応にもしっかりと対応していきます。

一方で、昨今の市場環境の変化はますます早くなっており、スピードがとて大変な時代に入っています。

今の横浜ゴムに必要なものは、他社に負けないスピード感です。例えば、当社はもの作りの会社なので、どうしても100点を狙う開発をしがちです。

かつて、日本のメーカーは、中国など新興メーカーがつくる

安い商品を気に留めておらず、あらゆるものに何度も試作を繰り返し、時間をかけて100%の良いものをつくってきました。しかし彼らが経験を積み、ものすごい勢いで技術力を上げ、世界中でシェアを拡大してくると、いやでも彼らと戦わなければなりません。そのためには、あるゾーンでコスト競争力を高め、スピードを重視した新商品の投入などが必要です。

当社はYX2026で、低コスト・高効率化を目指し、タイヤ消費財の「Hockey Stick Growth」の目玉として、工場の立ち上げを短期間で行う「一夜城」ならぬ「1年工場」に挑戦することをうたっています。このほか、「よいものを、安く、スピーディーに」を実現するため、AI・シミュレーション技術活用によるタイヤ開発のスピードアップ、次世代プレミアムカーの新車装着タイヤの開発強化、ATGの低コスト生産モデルを応用した抜本的製造コストダウンに取り組めます。これらの課題は、私が責任者として陣頭指揮をとり、改革してまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社が企業として成長し、いかなる環境下でも増収増益を目指すのは当然の責務です。そのためにも、さらに強い横浜ゴムの基盤をつくらねばなりません。当社の製品をお客さまに使っていただき、サステナビリティな社会に貢献していくことが不可欠で、それは私たちの使命、存在意義とも言えます。

中国などの新興メーカーとコスト競争で戦って、決して安いタイヤをつくりたいわけではありません。横浜ゴムとしての品質を維持しつつ、生産コストを下げ、収益性の基盤を強化していき、多くのステークホルダーの皆さまに喜んでもらえる、高付加価値な製品の開発や生産を続けていく思いを置き去りにしてはならないと考えています。

キーとなるのは横浜ゴムらしさです。YOKOHAMAのブランドなら安心、他社と違う、と思っていいただくことが大切です。ステークホルダーの皆さまへの目線を忘れず、企業価値を上げるよう努力していきますので、今後ともご指導のほどよろしくお願いたします。



Co-COOメッセージ



取締役専務執行役員 兼 Co-COO

Nitin Mantri

OHTおよびタイヤ 海外事業の強化により持続可能な成長に貢献

横浜ゴムグループは、100年培ってきた強固な事業基盤により価値を創造し、タイヤ事業を通じて社会を変革していきます。世界市場での確固たるプレゼンス、長年培った技術ノウハウ、市場や顧客のニーズへの適応力を活かし、持続可能な成長を実現する戦略を推進していきます。

Co-COO 就任にあたり

経営者として収益性の高い事業を構築していくのは当然のことです。ただ私は、年齢を重ねるにつれ、財務面の成功だけでなく、人々の生活に良い影響を与えることに対しても満足感を得るようになりました。これまでさまざまな仕事を通じて達成感を得てきましたが、私がリーダーシップの目的を明確に感じたのは、Yokohama India Pvt. Ltd. (YIN) の経営を担うことになってからです。当初YINの業績は低迷していましたが、3年間で市場シェアを2倍以上にし、利益は5倍以上に改善させました。この成功により、従業員は自信を持ち、チームの士気はみるみる上がっていきました。また、数百人の雇用を生み出し、さらにその従業員の家庭が中間層に押し上げられ、コミュニティにまで影響を与えたことに感銘を受けました。このことは、私が「人々

の生活に良い影響を与えるビジネスを構築する」ことをリーダーシップの目的としたきっかけとなりました。

私がキャリアを積む中で、横浜ゴムのCo-COOのポジションにつくとは夢にも思っていませんでした。周囲の優秀なメンターやチームのメンバーがリスクを取り、支援してくれたおかげで、挑戦し、成長することができたと思います。私は常に、周りの人に助けてもらった時と同じように、ほかの人が成功できるように支援することを心掛けています。私の経営スタイルは、権限移譲と自立性の強化をベースとしています。事業を細分化してリーダーを任命し、それぞれが意思決定を行い、結果にすべての責任を負ってもらうことでリーダーは成長し、潜在的な能力が最大限発揮されると考えています。

OHT事業の強みと展望

横浜ゴムは2016年にAlliance Tire Group B.V. (ATG)、2017年に愛知タイヤ工業、2023年にTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) を買収し、OHTの世界市場で第3位のシェアを獲得しています。OHTの分野において、プレミアムとベーシックの両方のカテゴリーで強力なブランドと市場シェアを持つのは、当社が唯一でしょう。買収したそれぞれの企業には、強力な経営陣があり、お客さまにとっては以前と変わらない取引ができる一方、当社グループの企業として、原材料調達や製造などの面でシナジーを得ることができています。

また、持続的に成長するために、新しい製品セグメントや市場に参入しています。Yokohama TWS (Y-TWS) は、独自に開発して成長余力の高い農業機械用トラック分野に参入しました。主要なOEMにも、同ラバートラックの優れた性能に満足していただいています。Yokohama ATG (Y-ATG) は、高性能かつ割安な価格の「市場に適した」製品の開発に成功し、これまで供給能力の制約で対応できなかった巨大なインド市場に再参入しました。Yokohama OTR (Y-OTR) は、エンドユーザーに最適なコストパフォーマンスを提供する3スター製品を開発中です。

OHT事業は、市場の伸びを追い風として年6%の成長を見込んでいます。人口増加と生活水準の向上により、食料、穀物の生産や、道路・インフラ建設が増加することで、農業用や建設用機械の需要が高まると予想しています。ただし魅力的な市場であるがゆえ、バリューセグメントにおいてはアジアの新興企業と

の競争が激しくなりつつあります。また、このビジネスから過去に撤退したプレミアムブランドの一部が市場に再参入していることにも注視する必要があります。そうした中、強力なブランドと「目的に適した」ビジネスモデルを持つ当社グループは、市場を上回るペースで成長し続けることができると確信しています。

中期経営計画「YX2026」におけるOHT事業とタイヤ海外事業の成長戦略

中期経営計画「YX2026」では、「プログラマティックM&A」と称し、大小合わせたM&Aを継続的に行うことを重要な成長戦略の一つと位置付けています。インドのヴィシャカパトナムやメキシコのサルティヨでの新工場建設などによる、オーガニックな成長を続けつつ、買収を通じて新しい製品セグメントや市場に参入する機会を模索しています。過去の買収では、大きな財務価値の創出に加えて、優秀なグローバル経営人材の獲得ができました。例えばY-TWSは、優れた技術と強力なブランドで市場においてプレミアムプレーヤーとしてのポジションを築いており、また「ローカル・フォー・ローカル」の考え方を持つ真のグローバル組織です。横浜ゴムは、同社から学んだ知見や技術でブランド価値を高めており、これまで買収により獲得した資産とインフラを今後の買収戦略に活用していきます。

また、OHTのすべてのカテゴリーにブランドを持つマルチブランド戦略では、各ブランドを個別に管理することでブランド力を維持していきます。加えて、エンドユーザーのニーズを把握し、適切なサービスを提供するOHT専用のタイヤメンテナンスサービス網「Interfit」を成長させ、プレミアム製品に付加価値を提供していきます。

こうした成長戦略を進める上での大きな課題は、新たに買収し

た企業を、いかに横浜ゴムグループに統合していくかという点です。買収の成功には、ブランドの一貫性を維持し、新しく迎えた経営陣に権限を委譲し、効果的に運営できる環境を整えることが不可欠です。その一方で横浜ゴムグループの規模や海外拠点において買収のシナジーを追及することも重要です。当社は、シナジー実現に関して多くのノウハウを蓄積しており、現在は今後の買収に備えて、買収企業をどのようにグループに統合していくべきか詳細な計画を作成し、関係者全員と共有しています。

今後横浜ゴムグループは、OHT事業において成長し続け、確固たる世界3位のOHTプレーヤーになることを目指します。まだ手つかずのセグメントや市場が多くあり、これらの分野で大きなシェアを獲得したいと考えています。タイヤ海外事業に関しては、多くの国で市場へのアプローチを根本的に変える必要性を感じています。現在は日本からの輸出ビジネスが中心であることから、各地域でのポテンシャルを十分に享受できていない状況です。そこで当社は、いくつかの地域で試験的な取り組みを行うことにし、特にヨーロッパとインドで現地に精通したローカル人材を中心とした経営体制を作り、ビジネスを成長させることに成功しました。この「グローバルブランドとローカルマネジメント」のモデルをほかの地域でも再現し、PCRやTBRの成長にも寄与していきます。

ステークホルダーの皆様へ

100年に一度の大変革期において、2017年以降、山石会長が掲げてきたビジョンに沿い、横浜ゴムグループはタイヤを通じて社会を変革し、価値を創造する取り組みを進めています。100年以上にわたる伝統を尊重し、それを基盤としつつも、「YX2026」の最終

年度には、横浜ゴムは全く違う会社になっていることでしょう。持続可能な経営を事業戦略の一環として重視し、環境、社会、ガバナンスの観点からさまざまな活動を通じて企業価値の向上を図っていきます。引き続き、皆さまのご支援とご協力をお願い申し上げます。

先駆けの歴史とポートフォリオの変遷

横浜ゴムの100年を超える歴史は、メーカーとしての誇りと挑戦者としての強い志をもって時代をリードしてきた「先駆けの歴史」でもあります。次の100年も、新たな価値創造によって独自の領域を切り拓いていくことで、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献します。

経営基盤の強化

1917年 設立	1952年 平塚工場建設第1期が完成、ベルト、大型タイヤ、ピニールなどの生産を開始。	1961年 本社ビル「浜ゴムビルヂング」竣工	1974年 茨城工場操業開始 高圧ホースの生産を開始	1986年 茨城県に総合タイヤテストコース「D-PARC」完成	1991年 平塚製造所に研究開発センター(RADIC)完成	2006年 中期経営計画「GD100」において、「環境GD100」を指針にトップレベルの環境貢献企業を目指し、CSR経営を高度化	2016年 オランダの農機・建機用タイヤ生産販売会社「Alliance Tire Group」を買収	2023年 スウェーデンの農業機械用や産業車両用タイヤなどを生産販売する「Trelleborg Wheel Systems Holding AB」を買収
								

事業の変遷

1954年 日本初のスノータイヤ「Y-29」発売	1955年 日本初のチューブレスタイヤ「ハマセーフティ」と「ハマライナー」発売	1965年 汎用コンベヤベルト「ユニコンベルト」発売	1967年 乗用車用ラジアルタイヤ「G.T.スペシャル」発売(写真左)、高圧ホース「サージ・シリーズ」発売(写真右)	1971年 日本初の乗用車用スチールラジアルチューブレスタイヤ「G.T.スペシャル・スチール」発売	1978年 日本初のスポーツラジアルタイヤ「ADVAN-HF」発売	1983年 PRGR(プロギア)ゴルフ用品の販売開始 写真は「PRGRカーボンドライバー」	1990年 トラック・バス用スタッドレスタイヤ「SY101」発売	1994年 H-IIロケットエンジン向け部品を開発	2000年 乗用車用低燃費タイヤ「DNA dB」発売	2009年 タイヤ軽量化が可能なる「AIRTEX Advanced liner」開発	2023年 電動車への対応商品であることを示す独自のマーク「E+」を導入	2023年 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」発売
												

社会の変化

1950年 朝鮮戦争はじまる	1964年 東京オリンピック開催	1973年 石油ショック	1983年 インターネット誕生	1992年 バブル崩壊	1997年 「京都議定書」の採択	2008年 リーマンショック	2011年 東北地方太平洋沖地震	2015年 SDGsが採択	2020年 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)流行
--------------------------	----------------------------	------------------------	---------------------------	-----------------------	----------------------------	--------------------------	----------------------------	-------------------------	--

トピックス

▶1920年 平沼工場(横浜市平沼町)完成。ベルト、タイヤなどの製造を開始。	▶1928年 横浜工場(横浜市鶴見区)完成。	▶1929年 横浜工場開業(中川末吉の訓話が後の「創業の精神」となる)	▶1963年 社名を「横浜護謨製造株式会社」から「横浜ゴム株式会社」に変更	▶1976年 「G.T.スペシャル」装着車、サファリラリー完全優勝、サザンクロスラリー5年(1972~1976年)連続制覇	▶1987年 ADVANレーシングタイヤ装着車が全日本耐久選手権シリーズで3年連続優勝	▶1999年 横浜ゴムの国内全工場が「ISO14001」認証取得	▶2007年 植樹活動「YOKOHAMA千年の社」プロジェクトをスタート、平塚製造所で第1回植樹祭開催	▶2011年 「BluEarth」装着の電気自動車「米国ヒルクライム「バイクスピーク」で最速記録
								

ポートフォリオの変遷

■ タイヤ消費財 ■ タイヤ生産財

2017年 → 2019年 → 2021年 → 2023年

決定期変更につき3カ月決算

決定期変更につき9カ月決算

連結売上高

単独売上高

(百万円)

1,000,000

750,000

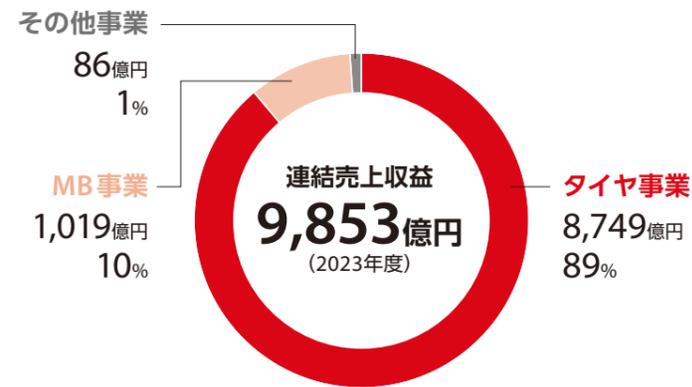
500,000

250,000

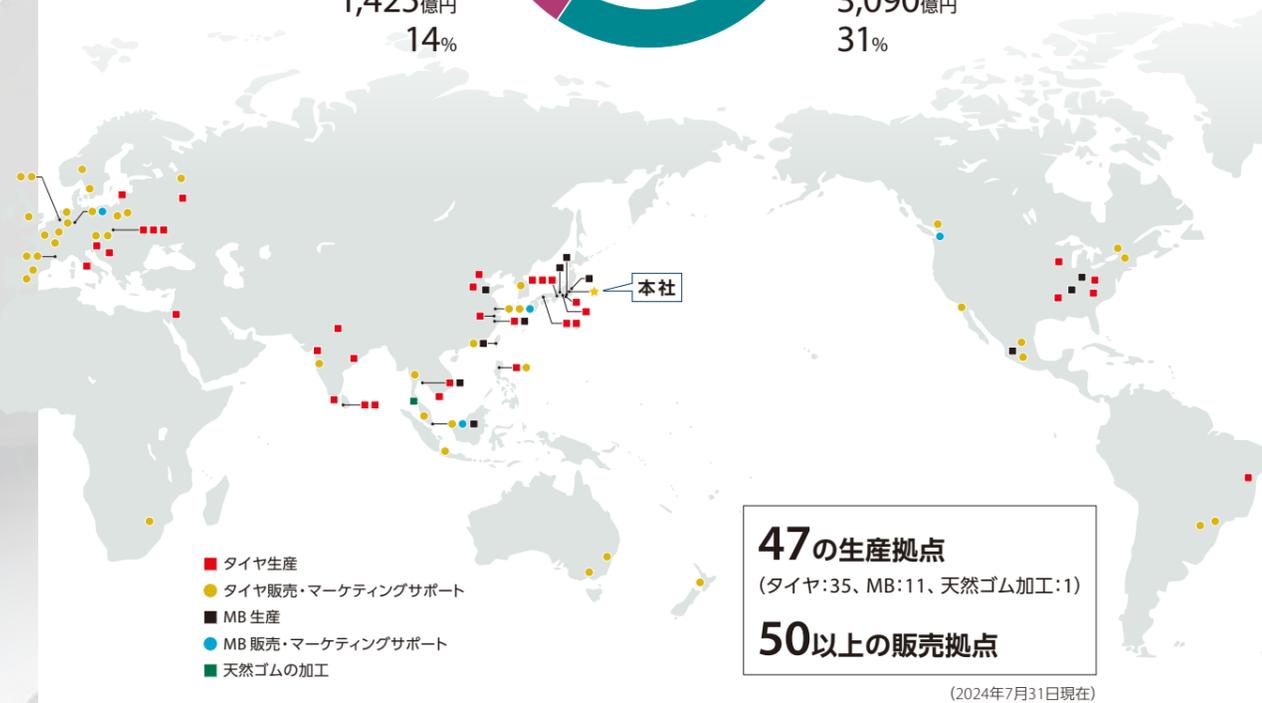
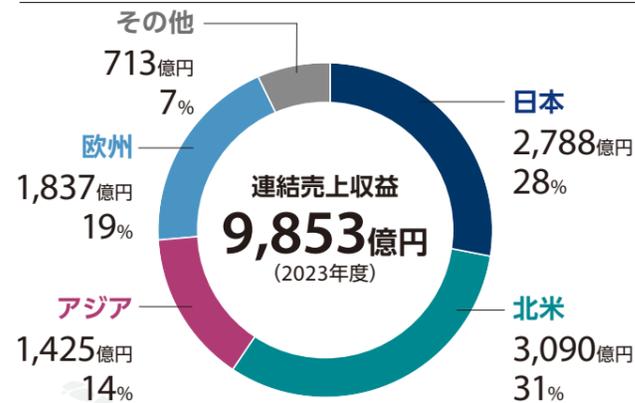
0

At a glance

事業別売上収益



地域別売上収益



タイヤ事業

カーライフを彩る乗用車用タイヤから、人々の生活や物流を支えるトラック・バス用タイヤ、建設や資源開発の現場で活躍する建設・鉱山車両用タイヤや、産業車両用タイヤ、農業・林業機械用タイヤまで、社会のあらゆる場面で使用される高品質のタイヤを開発・生産・販売しています。

タイヤ消費財事業



多様化するドライバーの幅広いニーズを満たす乗用車用タイヤを開発・生産・販売しています。

ADVAN Sport



横浜ゴムのグローバルフラッグシップタイヤブランド「ADVAN」

強み・競争優位	顧客
独自技術、品質、製品性能、商品ラインアップ、グローバル販売ネットワーク	乗用車メーカー、ドライバー

タイヤ生産財事業



トラック・バス用、建設・鉱山・産業車両用、農業・林業機械用のタイヤを開発・生産・販売しています。

507U G+



EV対応 低床バス用リプラグタイヤ「507U」

強み・競争優位	顧客
独自技術、品質、耐久性、商品ラインアップ、コスト競争力、グローバル販売・サービスネットワーク	車両メーカー (トラック・バス、建設・鉱山・産業車両、農業・林業機械用車両)、事業者



MB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。



建設機械に装着されている高圧ホース

強み・競争優位	顧客
独自技術、品質、製品性能、商品ラインアップ、グローバル販売ネットワーク	メーカー (自動車、建設機械、工作機械、航空機他)、石油、鉄鋼業他



その他事業

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。



RSX



RSXシリーズ

強み・競争優位	顧客
独自技術、斬新なアイデア、直営店で試打データ分析	国内外のゴルファー

横浜ゴムの「深化×探索」を支えるブランド

タイヤ消費財事業

「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」「GEOLANDAR」「iceGUARD」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、ウエット性能、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」。



ポルシェ、BMW、メルセデスAMG、LEXUSなど名だたるプレミアムカーへの新車装着実績は、世界レベルの品質と技術力に対する信頼性の証です。

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。

タイヤ生産財事業

トラック・バス用タイヤ、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。

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。

オフハイウェイタイヤ (OHT)

YOKOHAMA

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、農場や鉱山、建設現場などで使用される車両の足元を力強く支えるオフハイウェイタイヤブランド。



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。

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。

MB (マルチプル・ビジネス) 事業

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



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、ゴルファーから40年にわたって支持され続けています。

RSX



SUPER egg



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。

横浜ゴムの強み

1917年の「横浜護謨製造株式会社」設立以来、横浜ゴムはいかなる試練に直面しようと、常に挑戦者であり先駆者であり続けることで、苦境を乗り越え新たな時代を切り拓いてきました。その情熱を支えてきたのは、技術力で先行する欧米諸国に対し自分たちの手で高品質なゴム製品を開発してみせる、という国産メーカーとしての誇りと挑戦者としての強い志です。常に時代の変化を先読みし、革新的な技術と製品を開発してきた横浜ゴム。その歴史が横浜ゴムの強みとなっています。

数々の実績が証明する高い技術力

横浜ゴムは過酷な条件下で高い運動性能と安全性を持つタイヤ開発技術のノウハウを蓄積しています。長年積み重ねてきたタイヤ製造技術と品質への高い信頼性が評価され、国内自動車メーカーはもちろん、ポルシェやメルセデスAMG、BMWなど、名だたる欧州自動車メーカーのプレミアムカーに新車装着されています。また、タイヤ事業で培った当社のラバーテクノロジー

はMB部門でも活かされています。例えば、世界で初めて開発した「ヨコハマ空気式防眩材」は、石油、鉱業、漁業、海洋掘削などのあらゆる分野で船舶の洋上における接舷用および港湾における接岸用資材として世界中で広く使用されています。



世界で数社の生産財タイヤのスペシャリティー

生産財タイヤは、開発・生産に特に高度な技術力が要求されるため、対応できるメーカーに限られる一方で、経済発展による食料の増産や物流の拡大により、今後ますますの需要拡大が見込まれる高収益・成長分野です。2023年のTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収完了によって、ベーシックか

らプレミアムまですべてのカテゴリーをカバーするOHTのブランドポートフォリオが完成し、OHT市場における売上ランキングも世界第3位(当社推定)まで向上しました。この市場でのポジションを競争優位につなげ、トラック・バス用も含めた生産財タイヤ事業のさらなる強化を加速していきます。

TWS参加後: タイヤ商品ポートフォリオ

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

多品種と少量生産が可能な生産方式

「よいものを、安く、スピーディーに」提供することをモットーに、グローバルでさまざまな製品ラインアップに対応する幅広い生産ラインを保有しています。乗用車用、トラック・バス用のサマー/オールシーズン/ウィンタータイヤなど、地域ごとに異なるニーズに対応するべく、スピーディーかつ柔軟に生産能力を拡大できる独自の多品種少量・小規模生産方式を採用し、日系タイヤメーカーとして初めてベトナムに進出しました。細かい需要に対応できる多品種少量生産方式は、当社の強みとして競争優位性につながっています。生産拠点においては、ジャストインタイム

生産などを組み合わせることで、需要の変動に迅速に対応しながら、多様な製品を効率的に生産することができます。生産にはデジタル技術も積極的に活用しており、生産計画や生産ラインのモニタリングにおいて、リアルタイムの情報を活用することで、生産プロセスの可視化と最適化を図っています。データ分析や予測モデルの活用により、需要予測や生産計画の最適化を行い、より確度の高い多品種少量生産体制を実現しています。



市場ニーズにタイムリーに応える研究開発体制

横浜ゴムは、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進めています。グループ全体では、日本、タイ、中国、米国にタイヤ研究開発センター、日本、タイ、スウェーデンに4つの総合タイヤテストコースを設置しています。

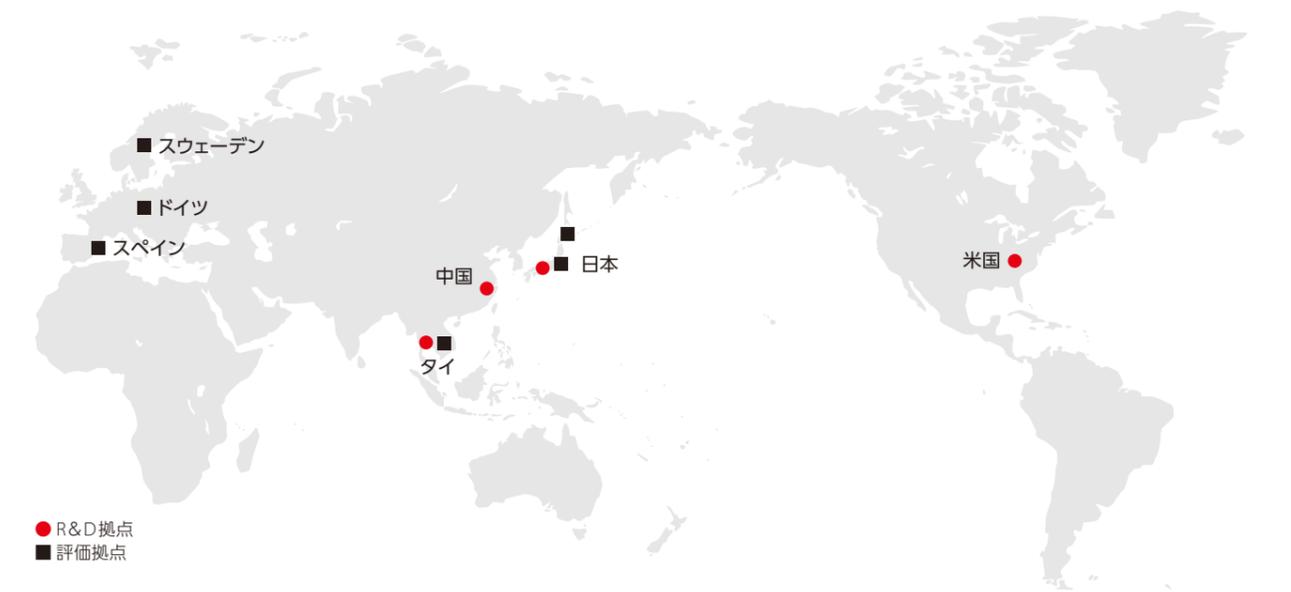
また、早くから新たな技術や素材の開発に取り組んでおり、環境負荷の低いサステナブルな素材への需要の高まり、エネルギー効率の向上、自動車業界のデジタル化など、市場のニーズや社会的な環境課題に対応するための技術革新に取り組んでいます。これまでも2014年にタイヤ周りの「音」を可視化するシミュレーション技術を世界で初めて実現するなど、高度なシミュ

レーション技術を駆使して先駆けとなる技術を開発してきました。タイヤ設計においても新しい視点である「エアロダイナミクス技術」を取り入れ、タイヤの空気抵抗低減だけでなく車全体の空気抵抗低減を目指した製品開発に取り組んでいます。



情報管理システムやデータ解析の能力強化には、ITを活用しており、その一環として、膨大な仮想実験を可能とするデジタルAIを活用したタイヤの特性値予測システムを独自に開発し、多岐にわたるタイヤ開発に役立てています。

拠点地図



充実したグローバルネットワーク

横浜ゴムは、世界各国で事業展開を行っており、グローバルネットワークとして世界各地に47の生産販売拠点と50以上の販売拠点*を有し、地域のニーズに合わせた製品やサービスの提供、効率的な生産体制、革新的な技術開発などによって、企業の成長と地域社会への貢献を支えています。現地の需要に十分に応えるだけの生産能力を提供しています。日本だけでなく、アジア、ヨーロッパ、アメリカなど、世界各地に生産拠点を持つことで、地域ごとの要求に対応しています。2022年は、YOHTの生産能力増強のため、新しく建設したインドのヴィシヤカパトナム工場を生産を開始しました。2024年には、さらに乗用

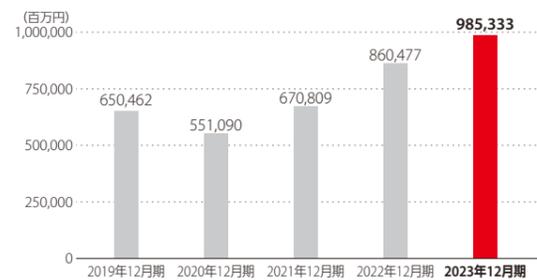
車用タイヤの生産ラインも増強する予定です。グローバルでのセールスネットワークは、販売拠点、代理店、ディストリビューターなどが含まれており、世界中の自動車メーカーや一般消費者、事業者に向けて製品を提供しています。横浜ゴムは多くの地域で製品と、市場ニーズに合わせた販売戦略を展開しています。さらに、メーカーや部品サプライヤー、研究機関とパートナーシップを構築し、連携を図っています。これにより競争の激しいグローバル市場においていち早く環境に対応し、製品や販売に反映できる体制を整えています。

* 2024年7月31日現在

財務・非財務ハイライト

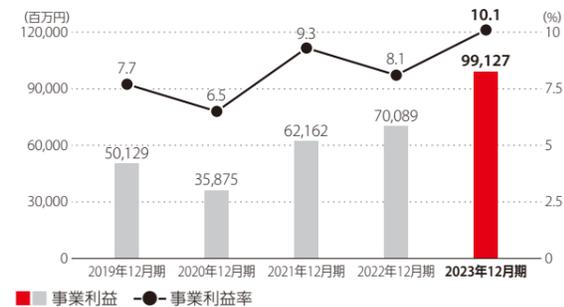
財務ハイライト

売上収益



売上収益は、タイヤ事業において、「ADVAN」「GEOLANDAR」など高付加価値品の拡販、値上げの浸透や為替の円安影響に加えて、Y-TWSを新たに連結した効果により、過去最高の985,333百万円(前期比14.5%増)となりました。

事業利益/事業利益率



事業利益は、未実現利益の悪化やTWSの買収一過性費用があったものの、海上運賃などのコスト改善や価格規律を堅持したことにより、対前期比41.4%の大幅増となる99,127百万円となりました。事業利益率は、前期比2.0ポイント増の10.1%となり、初めて10%を超えました。

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



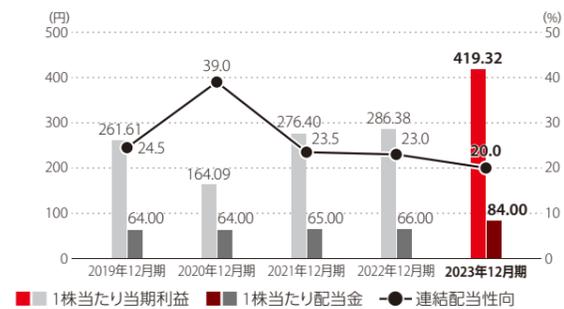
親会社の所有者に帰属する当期利益は、米国タイヤ販売子会社の売却益を計上したこともあり、前期比46.4%増の67,234百万円となりました。ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)は大きく改善し、前期比1.8ポイント増の9.9%となりました。
*1 ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率) = 親会社所有者に帰属する当期利益 / 親会社所有者帰属持分(前期・当期の平均) × 100

親会社所有者帰属持分/親会社所有者帰属持分比率 *3



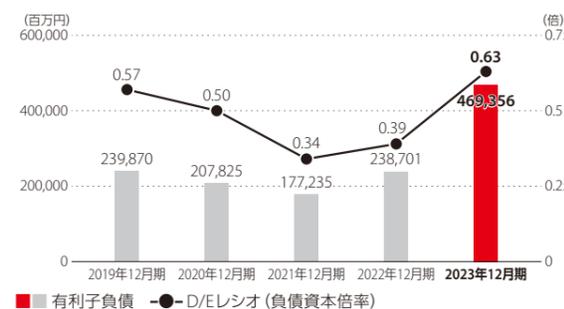
親会社所有者帰属持分は、利益剰余金ならびにその他の資本の構成要素の増加により、前期末比125,141百万円増の739,565百万円となりました。親会社所有者帰属持分比率は、有利子負債の増加により前期比7.2ポイント減の46.2%となっています。
*3 親会社所有者帰属持分比率 = 親会社所有者帰属持分 / 資産合計 × 100

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132.94円増の419.32円となりました。1株当たり配当金は前期比18円増配の84円、連結配当性向は前期比3.0ポイント減の20.0%となっています。
(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

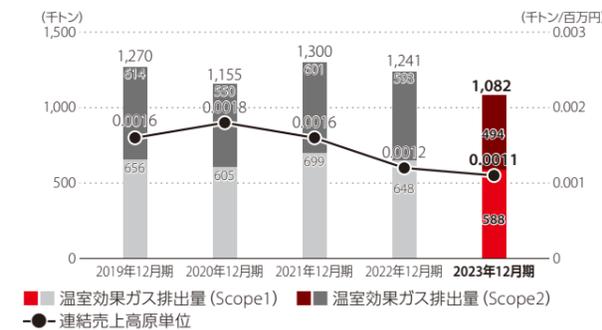
有利子負債/D/Eレシオ(負債資本倍率) *4



有利子負債は、前期末比230,655百万円増の469,356百万円となり、当社グループの総資産に占める有利子負債の割合は、29.3%(2023年12月31日現在)となりました。D/Eレシオ(負債資本倍率)は、0.24ポイント増の0.63倍となっています。
*4 D/Eレシオ(負債資本倍率) = 有利子負債 / 親会社所有者帰属持分

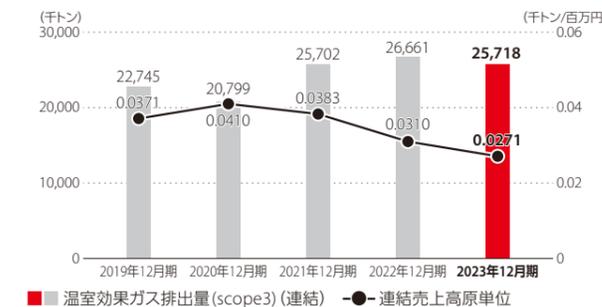
非財務ハイライト

温室効果ガス排出量 (Scope1・2) (連結)



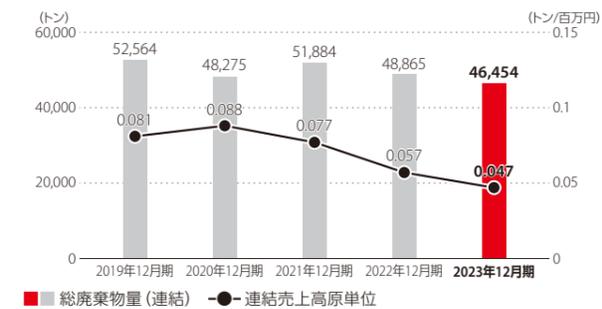
温室効果ガス排出量 (Scope1・2) は、削減活動を推進した結果、前年比でScope1が9.3%、Scope2が17%減少しました。Scope1・2の売上高原単位は前年比でわずかに改善しました。
(注) 各年度の温室効果ガス排出量実績 (Scope1・2) には、合併前のYokohama TWSの排出量実績を含みます。

温室効果ガス排出量 (Scope3) (連結)



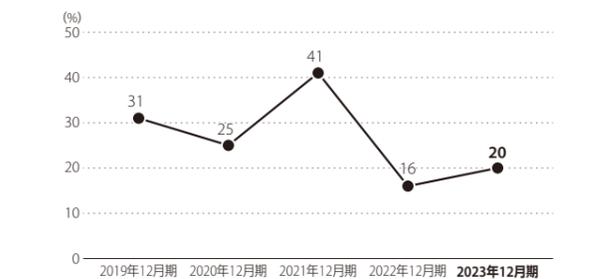
温室効果ガス排出量 (Scope3) は、カテゴリ1 (購入した製品・サービス)、カテゴリ11 (販売した製品の使用) 等の減少により、前年比で4%減少となりました。Scope3における売上高原単位は、前年比で13%改善しました。
(注) 各年度の温室効果ガス排出量実績 (Scope3) には、合併前のYokohama TWSの排出量実績を含みません。また、カテゴリ8、13、14に分類される排出量実績はありません。

総廃棄物量 (連結)



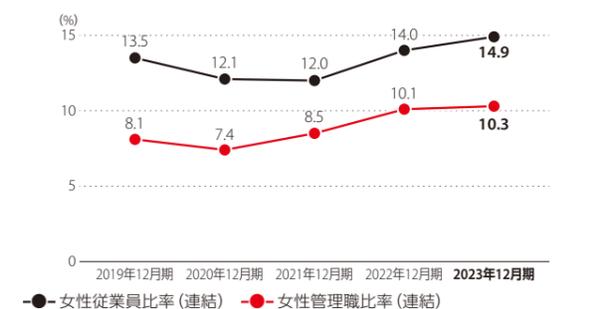
総廃棄物量は、グループ全体で削減活動および資源循環活動を強化した結果、前年比で5%減少しました。

総合職の女性採用比率 (単体)



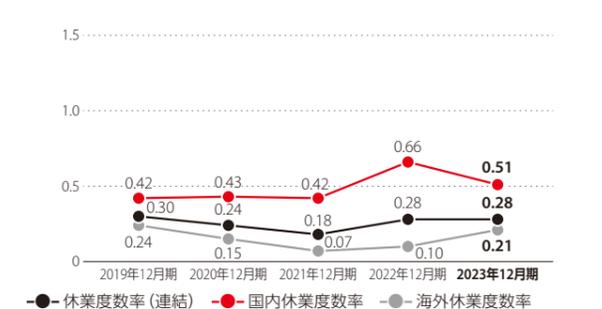
ダイバーシティ&インクルージョンの推進のため総合職の女性採用比率の向上を目指した結果、総合職の女性採用比率(単体)は、前年比で4ポイント上昇の20%となりました。

女性従業員比率 (連結) / 女性管理職比率 (連結)



女性の活躍推進を重要施策の一つと位置づけ、女性が活躍できる環境整備を推進した結果、2023年12月期実績は女性従業員比率、女性管理職比率ともに前年比増加となりました。

休業度数率 (連結)



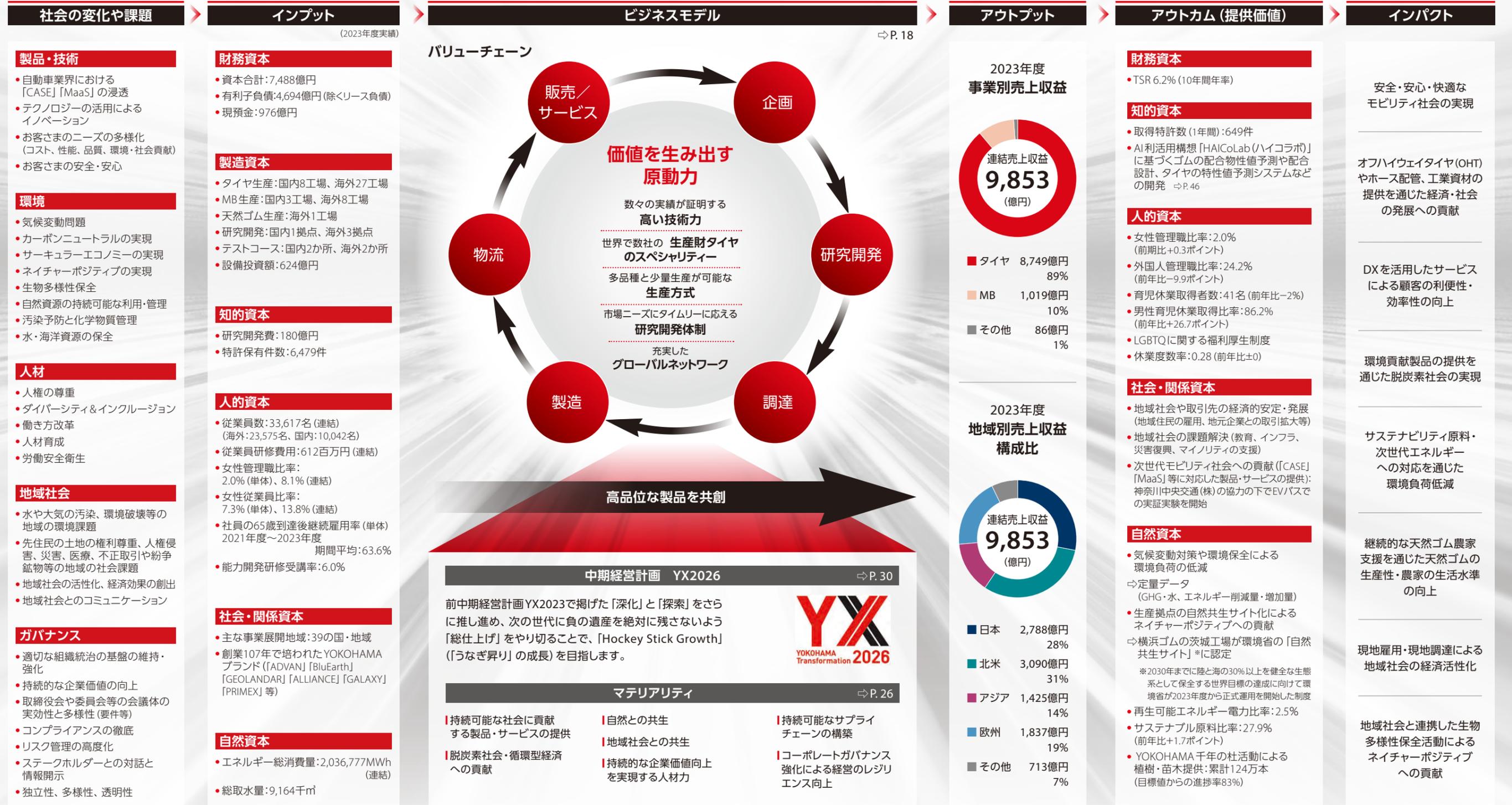
グローバルで休業度数率の低減に向けた取り組みを継続した結果、休業度数率は、0.28を維持しました。

価値創造プロセス

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

横浜ゴムは、数々の実績が証明する高い技術力、充実したグローバルネットワークを通じて、常に時代に先駆けて独自の領域を切り拓き、製品をつくり、世界に向けて価値を創出しています。脈々と息づく基本理念「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」の実現を、ステークホルダーと共に目指していきます。



資本別のステークホルダーとの価値共創

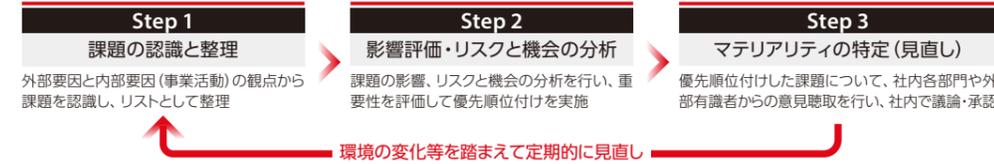
価値創造プロセスで示したバリューチェーンの各活動は、横浜ゴムの持つ資本と、そこから生み出される強みを活かすことで、高品位な製品の共創に結びついています。横浜ゴムは、ステークホルダーの皆さまの期待・関心・ニーズに着実に応え、さらなる価値を提供していきます。

資本の種類	横浜ゴムの強み	ステークホルダー	ステークホルダーの期待・関心・ニーズ	さらなる価値提供のための取り組み
 財務	<ul style="list-style-type: none"> タイヤ消費財事業における商品・地域事業戦略、高付加価値品比率最大化 (AGW戦略) による収益拡大、タイヤ生産財事業における世界シェアトップの農業機械車両用タイヤなど市場成長率が高いOHT事業をドライバーとした持続的な成長 企業価値向上に向けた戦略投資の実施とキャッシュフロー創出力 	<ul style="list-style-type: none"> 株主(事業のグローバル化の進展に伴い、国内機関投資家だけでなく海外機関投資家の注目度向上) 金融機関(国内外の銀行、政府系金融機関) 	<ul style="list-style-type: none"> 資本効率の向上(政策保有株式、非事業用資産の整理) IR活動の強化(投資家接点の拡充、開示内容の充実) 最適資本構成の追求 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略投資の継続による事業成長 政策保有株式の売却による資産効率向上 事業構造に合わせた最適なバランスシートマネジメント IRイベントの開催等による投資家エンゲージメントの強化
 人的	<ul style="list-style-type: none"> 多様な国籍の人材活用 ホームオフィス制度やサテライトオフィスの導入、在宅/フレックス勤務の拡充 付加価値人材の育成と選抜 主要ポジションの「適所」適材 職務・業績と報酬の連動(管理職) 労働災害ゼロを目指す安全対策投資 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョン 働き方改革(労働時間の柔軟性、ワークライフバランス) 仕事を通じた自らの成長 労働安全衛生への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントの向上 女性管理職比率の向上 能力開発プログラムの拡充 シニア人材の活用
 知的	<ul style="list-style-type: none"> 日本初の低燃費タイヤを市場投入(1998年) サステナブル原料比率を高めたタイヤ、ゴム製品(コンパヤベルト等) HAI CoLab(ハイコラボ):AIを活用した製品開発(材料設計・構造設計) 取引先と協働でのサステナブル原料開発(NEDOグリーンイノベーション基金事業等) 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員 顧客 取引先(協業) 公的機関(共同研究) 	<ul style="list-style-type: none"> 環境貢献商品の開発 高性能、高耐久性商品の開発 テクノロジーを活用したサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 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
 製造	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会 取引先 顧客 従業員 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な原料調達(環境・人権リスクのないサプライチェーン) 高性能・高付加価値製品の供給 地域社会の環境保全、経済発展、課題解決 生産性の向上 カーボンニュートラルの達成 	<p>「よいものを、安く、スピーディーに」</p> <ul style="list-style-type: none"> 「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
 社会・関係	<ul style="list-style-type: none"> 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実現 PCだけでなく、OHTやMB(ホース配管、工業資材等)などの幅広くグローバルな顧客基盤 タイ・インドネシアの天然ゴム農園における農民支援活動(定期的なセミナーイベント開催) 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会 取引先 顧客 従業員 	<ul style="list-style-type: none"> 良好な関係の維持・促進 公正な事業慣行 安全・高品質な製品・サービスの提供 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、児童労働・強制労働の排除等) 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーエンゲージメントの強化
 自然	<ul style="list-style-type: none"> タイの天然ゴム農園における環境調査 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 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 YOKOHAMA千年の杜活動(生産拠点の潜在自然植生樹種の苗を自前で育成、地域住民等と行う植樹・苗木提供活動) 	<ul style="list-style-type: none"> 自然環境 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 気候変動対策 環境劣化と生物多様性喪失への対策 水資源管理 	<ul style="list-style-type: none"> 環境省が担当する「先端技術を用いたASEAN地域からの自然資本のサステナブル調達の評価検証事業」に参画 持続可能な天然ゴム調達の促進に向けてリスク評価ツール「RubberWay Geo-Mapping」を導入

リスクと機会・マテリアリティ

横浜ゴムは2024年、新中期経営計画「YX2026」に合わせ、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てマテリアリティの見直しを行いました。外部要因と内部要因（事業活動）の観点から課題を認識し、事業が社会・環境に与える影響および社会・環境課題が事業に及ぼす影響をステークホルダーごとに評価し、リスクと機会を分析しました。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティの特定プロセス（詳細）
<https://www.yokohama.com/sustainability/business/materiality/>

マテリアリティ	リスクと機会	KPI	目標	目指す姿
持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供 	リスク 中・長期 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 中・長期 製品の安全性低下による事故・訴訟のリスク、リコール、ブランド価値の棄損 中・長期 性能、コスト等の要求水準の厳格化 短・中期 変化に適応できないことによる業績の低下 機会 中・長期 お客さまのニーズの変化、規制強化への早期対応 中・長期 「CASE」「MaaS」への対応による新たなビジネスチャンスの獲得	E+ マーク（電動車対応）タイヤの商品数 VF (Very High Flexion) 規格およびPFO (Pressure Field Operation) 規格に適合したタイヤサイズ数 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:10商品 2026年度:合計384サイズ 2026年度:車両登録台数5万台 タイヤ点検本数年間45万本	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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
脱炭素社会・循環型経済への貢献 	リスク 中・長期 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 中・長期 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 機会 中・長期 環境問題に感度の高いお客さまに向けた製品の販売 中・長期 EVの普及に伴うEV向け製品の販売拡大	温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 削減 自社使用電力の再生可能エネルギー比率 再生可能原料・リサイクル原料利用率	2026年度:2019年度比30%削減 2030年度:同40%削減 2050年度:カーボンニュートラル達成 2050年度:100%達成 2026年度:28% 2030年度:30% 2050年度:サステナブル原料100%達成	<ul style="list-style-type: none"> 製品を通じた脱炭素社会への貢献 温室効果ガス排出量、エネルギー使用量の削減 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
自然との共生 	リスク 中・長期 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 中・長期 サプライヤーのGHGの排出による気候変動による災害激甚化 中・長期 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 中・長期 水資源・廃棄物の不適切な取扱いによる地域住民の健康被害、生物多様性への影響 機会 中・長期 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・長期 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 中・長期 環境保全コストの低減	「YOKOHAMA 千年の社」活動における植樹・苗木提供本数 事業拠点の環境省「自然共生サイト」認定件数 重大環境事故件数 (大気、水、土壌)	2030年度:植樹・苗木提供本数累計150万本 2026年度:累計5拠点 0件の継続	<ul style="list-style-type: none"> ネイチャーポジティブに向けた取り組みの推進 環境マネジメントの強化
地域社会との共生 	リスク 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 短・中期 天然ゴム農園の開発による先住民の権利の侵害 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 機会 中・長期 地域住民との良好な関係構築による安定操業 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社会の創出	従業員社会貢献基金「YOKOHAMA まごころ基金」による社会貢献団体支援	年間10件以上	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会の課題解決への貢献
持続的な企業価値向上を実現する人材力 	リスク 短・中期 労働災害・自然災害・感染症等による労働力の減少 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 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 機会 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	女性管理職（課長以上）比率 (単体) 男性育児休業取得率 (単体) 社員の65歳到達後の継続雇用率 (単体) 能力開発研修受講率 ・MBA等経営教育受講率 (単体) ・DXリーダー育成教育受講率 (単体) 従業員エンゲージメントスコア (単体)	2026年度:5% 2030年度:10% 2026年度:100% 2030年度:100% (取得期間の拡充) 2024~2026年度:期間平均65%以上 2027~2030年度:期間平均70%以上 2026年度:・部門長の15% (累計) ・事務・技術系職員の10% (累計)	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進 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 安全で健康的な職場環境 従業員の人権の尊重
持続可能なサプライチェーンの構築 	リスク 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 機会 中・長期 持続可能かつ高品質な原材料の調達 中・長期 地域社会の経済発展への貢献による取引の拡大	天然ゴム農園の調査件数 天然ゴム農家向けセミナーイベントの実施件数 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	2030年度:累計1,200件 年間2件以上 年間1件	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な天然ゴム調達 サプライチェーンにおける人権の尊重
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 	リスク 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 中・長期 サイバー攻撃や機密情報の漏洩などによる信用・ブランド価値の低下 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 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 機会 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	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	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーエンゲージメントの強化 サステナビリティ課題のガバナンスの強化

過去の中期経営計画の振り返り

	中期経営計画 2015年度-2017年度 GD100 Phase IV	中期経営計画 2018年度-2020年度 GD2020
成長力の結集 ~YOKOHAMAの可能性を結集して、次の100年を切り拓く~	横浜ゴムの強みを再定義し独自路線を強化した 成長戦略を通じて経営基盤を強化	
2017年度	2020年度	
売上高 7,700億円	売上収益 7,000億円	
営業利益 800億円	事業利益 700億円	
営業利益率 10.4%	事業利益率 10%	
ROA (当期利益) 5%以上	営業CF 2,000億円 (3年間累計)	
ROE (当期利益) 12%以上	ROE 10%	
D/Eレシオ 0.8倍以下	D/Eレシオ 0.6倍	
グローバル展開の推進 <ul style="list-style-type: none"> 生産／販売／技術各分野での拠点ネットワーク拡充 新車用タイヤの海外ビジネス拡大 グローバルでのブランド認知度向上 (英国サッカークラブ「チェルシーFC」とパートナー契約締結) 	タイヤ消費財事業:プレミアムタイヤ市場における存在感のさらなる向上 <ol style="list-style-type: none"> プレミアムカー戦略:ハイインチ高性能タイヤを中心に新車装着を拡大し、ポルシェ「カイエン」やBMW「X3」など13車種に採用 ウィンタータイヤ戦略:オールシーズンタイヤ「BluEarth-4S AW21」や北米向けスタッドレスタイヤ「IceGUARD iG53」など3商品を投入 ホビータイヤ戦略:SUV・ピックアップトラック向け「GEOLANDAR X-AT」などあらゆる自動車ユーザーの趣味に対応する6つの新商品を投入 コミュニケーション戦略:デジタルを活用したダイレクトマーケティングを強化し、エンドユーザーとのコミュニケーションを活性化 	
環境貢献技術の向上 <ul style="list-style-type: none"> 環境貢献商品100%達成 低燃費市販用タイヤのグローバル展開 低燃費新車用タイヤの採用／納入拡大 	タイヤ生産財事業:タイヤ生産財を次の100年の収益の柱へ <ol style="list-style-type: none"> OHT事業:2016年に買収したATGの成長により、売上高におけるタイヤ生産財事業の構成比率は当初計画を上回る実績を達成 TBR事業:2015年に操業を開始した米国ミシシッピ工場に関して、2018年に減損損失を計上したものの、設備面や人材面の課題に対応するなど供給改善に取り組み、販売を拡大 	
事業ポートフォリオの強化 <ul style="list-style-type: none"> 農機／建機用タイヤメーカー (ATG) 買収 産業車両用タイヤメーカー (愛知タイヤ工業) 買収 	MB事業:得意分野への資源の集中 <ul style="list-style-type: none"> 自動車部品事業では北米での自動車用ホース配管の納入拡大、海洋事業では世界最大の超大型空気式防舷材の納入、両事業を強化。 	
課題 克服すべき弱み <ul style="list-style-type: none"> 高付加価値品への資源集中による商品ミックスの向上 PhaseIVで実行した大型投資や買収効果の確実な刈り取り 財務体質の強化 	戦略面 <ul style="list-style-type: none"> タイヤ消費財:プレミアムタイヤ市場における存在感のさらなる向上 タイヤ生産財:OHT事業、TBR事業のさらなる強化 MB:得意分野への資源の集中 	
	事業環境面 <p>2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の全世界拡大に伴う経済減速などにより、当初目標の売上収益7,000億円、事業利益700億円は未達成</p>	

	中期経営計画 2021年度-2023年度 Yokohama Transformation 2023 (YX2023)																								
深化×探索による変革																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>YX2023 実績</th> <th>目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上収益</td> <td>9,853億円</td> <td>7,000億円</td> </tr> <tr> <td>事業利益 (%)</td> <td>991億円 10.1%</td> <td>700億円 10%</td> </tr> <tr> <td>D/Eレシオ</td> <td>0.63倍</td> <td>0.4倍</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>9.9%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>ROIC</td> <td>5.3%</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>営業キャッシュフロー</td> <td>2,672億円 (3年累計)</td> <td>2,500億円 (3年累計)</td> </tr> <tr> <td>設備投資</td> <td>減価償却費以内 (除く戦略投資)</td> <td>減価償却費以内 (除く戦略投資)</td> </tr> </tbody> </table>		YX2023 実績	目標	売上収益	9,853億円	7,000億円	事業利益 (%)	991億円 10.1%	700億円 10%	D/Eレシオ	0.63倍	0.4倍	ROE	9.9%	10%	ROIC	5.3%	7%	営業キャッシュフロー	2,672億円 (3年累計)	2,500億円 (3年累計)	設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)	減価償却費以内 (除く戦略投資)	
	YX2023 実績	目標																							
売上収益	9,853億円	7,000億円																							
事業利益 (%)	991億円 10.1%	700億円 10%																							
D/Eレシオ	0.63倍	0.4倍																							
ROE	9.9%	10%																							
ROIC	5.3%	7%																							
営業キャッシュフロー	2,672億円 (3年累計)	2,500億円 (3年累計)																							
設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)	減価償却費以内 (除く戦略投資)																							
「過去100年の集大成」 <p>「過去100年の集大成」と銘打ち、2021年から2023年の3年間で取り組んだYX2023では、各年度とも当初設定した売上収益・事業利益の目標を大きく上回りました。最終年である2023年度は、売上収益は目標の1兆円にはわずかに届かなかったものの、事業利益率は初めて10%を超えました。一方、D/Eレシオは、Trelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収により未達となり、ROEも目標にわずかに届かず9.9%でした。</p>																									
タイヤ事業戦略 <p>2020年当時、タイヤの世界市場は、タイヤ消費財とタイヤ生産財の売上比率が1:1でしたが、当社は3:2となっており、売上構成比の適正化を課題としていました。その後、2023年度にTWSを買収したことで、同割合が1:1と、市場と同じ割合となりました。さらにタイヤ生産財においては、TBRとOHT (オフハイウェイ用タイヤ) が市場では2:1の構成比に対して、当社は収益性の高いOHT比率が2、TBRが1となりました。このようにYX2023において、タイヤ事業構造の変革という大きな目標を達成しました。</p>	タイヤ事業構造の変革 <table border="1"> <thead> <tr> <th>世界市場</th> <th>消費財 (PCR・MC)</th> <th>生産財 (TBR・OR・AG・ID・AC)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020年</td> <td>消費財</td> <td>生産財 TBR 2:1 OHT</td> </tr> <tr> <td>2023年</td> <td>消費財</td> <td>生産財 TBR 1:2 OHT</td> </tr> </tbody> </table> <p>PCR:乗用車用タイヤ MC:二輪車用タイヤ TBR:トラック・バス用タイヤ OR:オフロード (建設・鉱山用車両) 用タイヤ AG:農業・林業用機械向けタイヤ ID:産業・港湾用車両用タイヤ AC:航空機用タイヤ</p>	世界市場	消費財 (PCR・MC)	生産財 (TBR・OR・AG・ID・AC)	2020年	消費財	生産財 TBR 2:1 OHT	2023年	消費財	生産財 TBR 1:2 OHT															
世界市場	消費財 (PCR・MC)	生産財 (TBR・OR・AG・ID・AC)																							
2020年	消費財	生産財 TBR 2:1 OHT																							
2023年	消費財	生産財 TBR 1:2 OHT																							
タイヤ消費財:高付加価値商品比率の最大化 <p>それぞれの地域に合った商品戦略を着実にいった結果、全地域において売上が大きく伸びました。一方、高付加価値品比率の最大化を目指し「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の増販に努めましたが、目標未達となりました。しかし、18インチ以上については3年間合計で637サイズを市場に投入し、目標を達成しました。</p>																									
タイヤ生産財:市場変化を取り込み、事業をさらに強化 <p>OHT事業では、YOHT (Yokohama Off-Highway Tires) の成長に加えて、TWSの買収により生産能力・売上収益ともに飛躍的に拡大しました。さらに、OHTカテゴリーにおいて業界トップクラスの商品ラインアップを実現し、さらなる成長に向けた体制が整いました。</p> <p>TBR事業では、米国ミシシッピ工場の中期生産計画を達成し、2023年度には単独黒字化を実現したものの、販売本数については2023年度の欧米での厳しい市場環境の影響を受け、2018年比98%に留まりました。</p>																									
MB事業:成長性、安定性の高いポートフォリオへの変革 <p>MB事業は、2020年度以降大きく目標値を下回る状況が続いていましたが、YX2023の最終年度に事業運営体制を大幅に見直し、事業が一丸となって改善に取り組んだ結果、目標値を達成しました。2021年11月にハマタイト事業を譲渡、2022年3月には航空部品事業を工業資材事業へ統合するなど構造改革を完遂し、次期中期経営計画における成長のための基盤を整えました。</p>																									

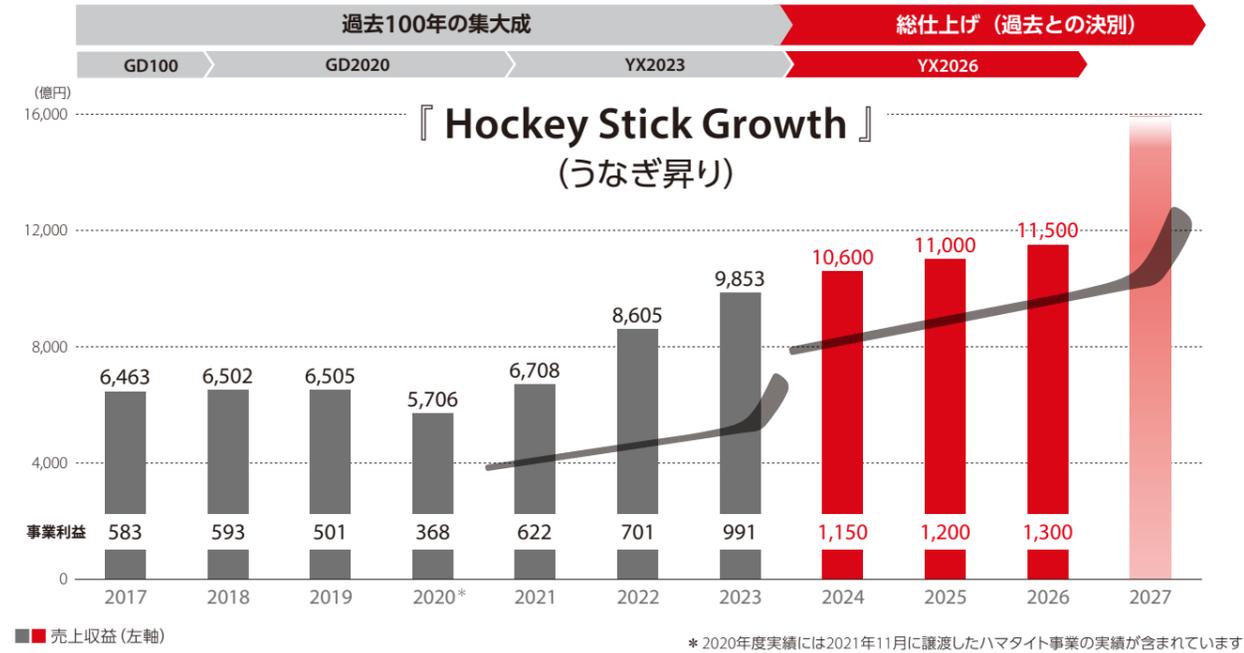
新中期経営計画 Yokohama Transformation 2026 (YX2026)

(2024年度～2026年度)

横浜ゴムグループは、2024年度から2026年度までの3年間の新中期経営計画「Yokohama Transformation 2026 (YX2026)」を発表しました。前中期経営計画「YX2023」より推進している既存事業における強みの「深化」と新しい価値の「探索」をさらに推し進め、次世代に負の遺産を残さないという強い意志を持って変革の「総仕上げ」を行います。



基本方針と財務目標



YX2026では、企業価値向上の基本方針を「成長戦略」と位置づけ、これまでのような微増に甘んじることなく、各事業で定めた成長戦略を断行し、YX2026中、遅くとも2027年度に「Hockey Stick Growth」(「うなぎ昇り」の成長)を果たすことを目指します。2026年度の経営目標は、売上収益1兆1,500億円、事業利益1,300億円、事業利益率11%、ROE 10%超としています。

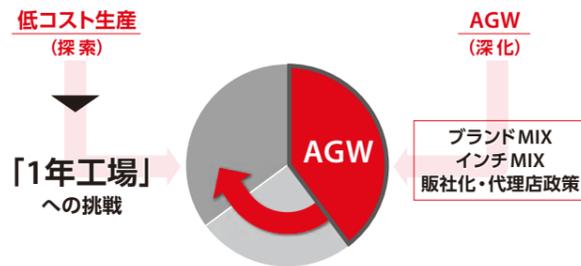
	YX2026目標
売上収益	1兆1,500億円
事業利益	1,300億円
事業利益率	11%
自己資本比率	50%を目安
ROE	10%超
営業キャッシュフロー	3,850億円 (3年間累計)
設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)

タイヤ消費財戦略

「1年工場」への挑戦

YX2026においても、引き続き高付加価値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します。ここ数年、中国のタイヤメーカーをはじめ、新興国のタイヤメーカーが台頭してきており、「Hockey Stick Growth」を達成するには、コスト競争に対抗する必要があります。YX2026では、低コスト/高効率化を目指し、「1年工場」に挑戦します。

高付加価値品比率目標



高付加価値品比率の一層の強化

プレミアムカーへの新車装着、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「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」、18インチ以上の増販を計画しています。



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・林業用機械向けタイヤ: Tierごとに生産・技術・販売の強みを生かしたマルチブランド戦略で、さらに市場地位を強化します。産業・港湾用車両向けタイヤ: 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。建設用・鉱山用車両向けタイヤ: 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

YX2023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YX2023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、事業利益率10%を達成することで、MB事業の存在感を高めていきます。

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、「安く」では他社に負けない抜本的コストダウンを、そして「スピーディーに」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。

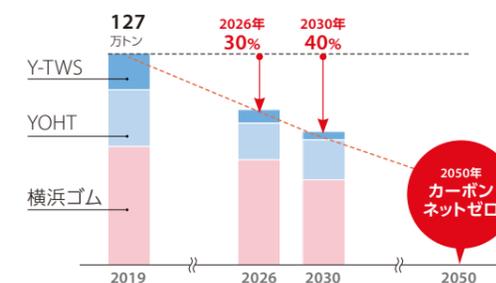


サステナビリティ戦略

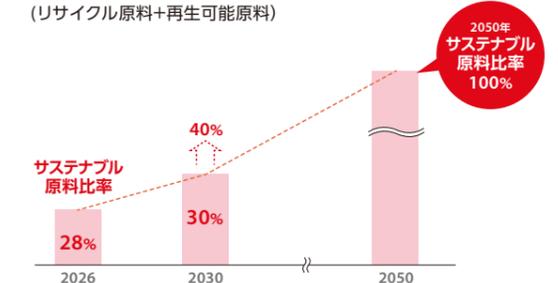
収益と脱炭素・循環型社会貢献の両立

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、過剰な投資をして後の経営に負担を負わせるのではなく、環境投資も当社の通常の回収の規律に従い、企業収益と両立するようにします。温室効果ガス排出量の削減については、Y-TWS (Yokohama-TWS) を含め、2019年比で2026年に30%、2030年に40%を新たな目標を策定、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ていきます。サステナブル原料拡大の促進については、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) の削減を目指して取り組みを加速させていきます。

温室効果ガス排出量削減 (2019対比・Scope1+2)



サステナブル原料拡大の促進 (リサイクル原料+再生可能原料)



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。

YX2023総括

近年、低コスト・低価格な新興タイヤメーカーが生産能力を拡大しており、特に、中国タイヤメーカーの成長は著しく、全世界のタイヤ消費財生産本数のうち、3分の1が中国国内で生産され、その約半数が中国国外に輸出されている状況です。当社は「商品・地域事業戦略」として、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」(AGW)の増販に努め、それぞれの地域に合った商品戦略を着実に実行し、年平均成長率(CAGR)では日本4%、欧州15%、北米17%、中国10%、その他海外で16%と、すべての地域で大きく売上を伸ばすことができました。しかし廉価ゾーンで中国勢の攻勢にあい、「ADVAN」が2019年対比で135%(当初目標150%)、「GEOLANDAR」109%(同115%)、「ウィンタータイヤ」119%(同120%)と目標には届きませんでした。ただし、18インチ以上については3年間合計で637サイズを市場に投入して159%となり、目標の155%を上回ることができました。

YX2026成長戦略

引き続き、高付加価値品比率最大化を積極的に推進し、収益率の向上を目指していきます。ただ、YX2026で掲げる「Hockey Stick Growth」を達成するには、新興国のタイヤメーカーの

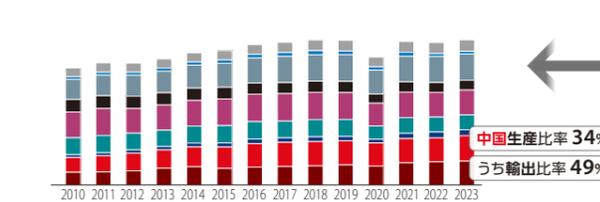
コスト競争力に対抗していくことが避けて通れません。

そこで当社は、YX2023の中でインド・中国で培ったノウハウを活かし、中国タイヤメーカーなどのように低コストで高効率な工場を1年で立ち上げる、「一夜城」ならぬ「1年工場」に挑戦します。

同時に、高付加価値品比率最大化については、その商品であるAGWを、当社のタイヤ消費財販売本数の構成比率を現状の4割程度から、5割以上に引き上げることを目指します。具体的には、LEXUS LBX、TOYOTA ALPHARDといったプレミアムカーへの新車装着や、ニルブルクリンク24時間レース、Super GT GT500、北米のキング・オブ・ハマーなどグローバルでのモータースポーツ活動などによってブランド価値向上策を行い、「商品・地域事業戦略」をさらに深化させていきます。各地域の市場動向に沿った開発・供給・販売体制などを強化する「商品・地域事業戦略」も引き続き推進し、各地域のタイヤ消費財販売本数を、2023年度から2026年度のCAGRで、日本1.8%、欧州14.2%、北米1.2%、中国14.0%、その他海外で4.5%に伸ばすことを目標にしています。また2026年度には、2023年度比でそれぞれ「ADVAN」206%、「GEOLANDAR」127%、「ウィンタータイヤ」108%、18インチ以上が154%の販売増加を目指します。

全世界 消費財タイヤ生産本数推移

(当社推定)



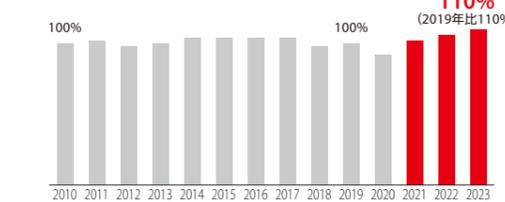
低コスト生産(探索)



「1年工場」への挑戦

横浜ゴム 消費財タイヤ販売本数推移

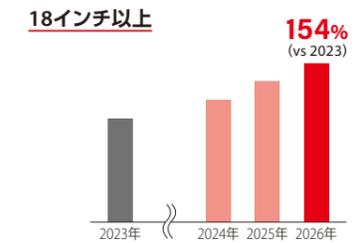
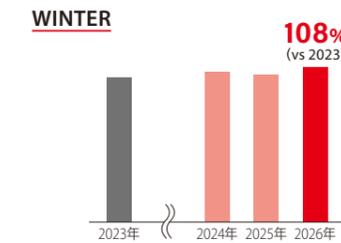
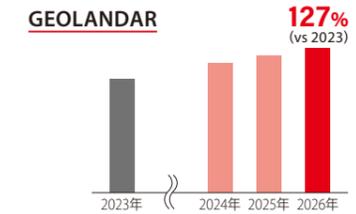
(当社推定)



AGW(探索)



AGWの販売本数目標(2023年比)



2024年度の重点施策

YX2026の初年度となる2024年度は、YX2026の打ち手でもあるブランド価値向上策と、商品・地域事業戦略を通じて、販売本数における前年比で「ADVAN」121%、「GEOLANDAR」113%、

「ウィンタータイヤ」104%を達成し、当社のタイヤ消費財販売本数におけるAGWの構成比率を現状の42%から44%に引き上げることを目指します。また収益率向上のもう一つの指標となる18インチ以上の販売本数は前年比で114%の増加を目指します。



「深化×探索」の実践例

EV専用タイヤ「ADVAN Sport EV」を発売

世界的なカーボンニュートラルの潮流の中で、EVの普及拡大が加速していますが、最近リリースされるEVは大型化やハイパフォーマンスタイプのプレミアムEVが多くなっており、タイヤに求められるシビアリティも大きく変化しています。これら拡大するプレミアムEVに対応するため、当社は基本性能の高いADVANシリーズとしてEV専用タイヤ「ADVAN Sport EV」を開発、発売しました。

また、当社は、今までの技術開発で蓄積したさまざまな技術から、タイヤのコンセプトごとに最適なEV対応技術を採用し、その証として「E+ (イー・プラス)」マークを表示しています。この表示は「ADVAN Sport EV」を皮切りに、今後、EV対応技術の採用された新商品のタイヤサイドをはじめ、カタログやウェブサイトなどに表示することで、お客様のタイヤ選びをサポートします。



※ 当社では、製品・サービス関連のマテリアリティとして「持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供」を掲げ、2026年度までに「E+マーク(電動車対応)タイヤの商品数」を10商品とすることを目標としています。

タイヤ事業

タイヤ生産財 市場変化を取り込み、事業をさらに強化

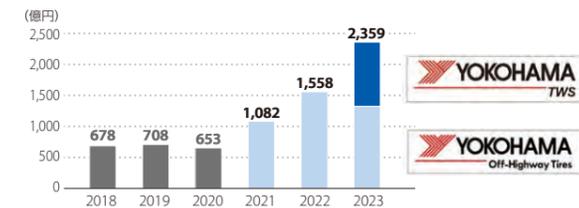
タイヤ生産財では「CASE」「MaaS」といった市場変化の取り込みとして、「コスト」「サービス」「デジタル・トランスフォーメーション(DX)」「商品ラインアップの拡充」の4つのテーマに取り組みます。OHT(オフハイウェイタイヤ)事業はM&Aの機会を模索、TBR(トラック・バス用タイヤ)事業は収益を伴った成長を目指します。

OHT事業

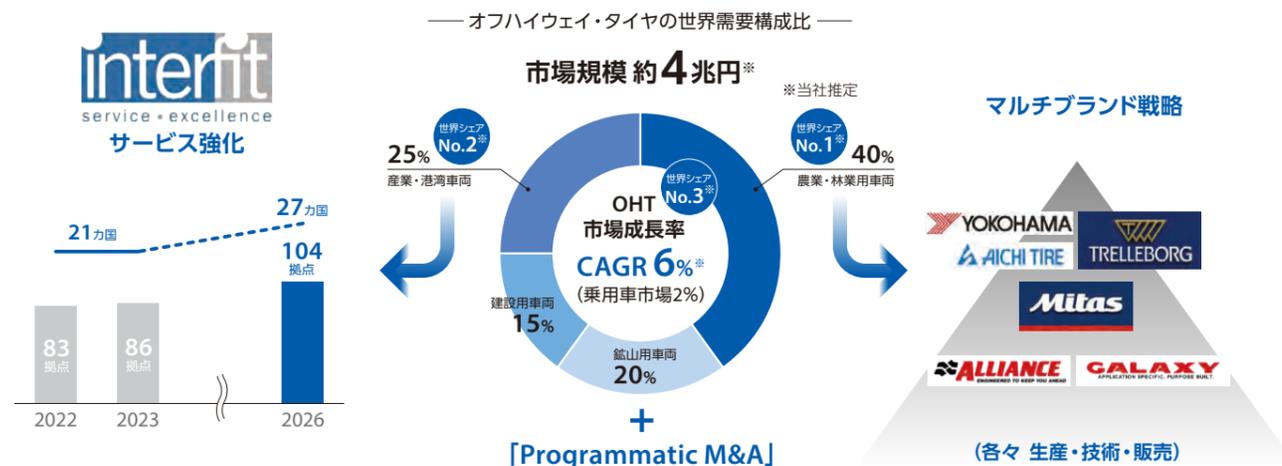
YX2023総括

2020年当時、タイヤの世界市場はタイヤ消費財とタイヤ生産財の売上比率が1:1でしたが、当社は3:2の割合でした。それを2023年度にTrelleborg Wheel Systems Holding AB(TWS)を買収したことで1:1となり、市場と同じ割合となりました。さらにタイヤ生産財では、市場の構成比はTBR(トラック・バス用タイヤ)とOHT(オフハイウェイタイヤ)が2:1であるのに対し、当社は収益性の高いOHT比率が2、TBRが1とし、タイヤ事業構造の変革を達成することができました。OHT事業では、YOHT(Yokohama Off-Highway Tires)のオーガニックな成長に加え、TWSの買収により、生産能力・売上収益ともに飛躍的に拡大したことから、業界トップクラスの商品ラインアップがそろいました。

OHT事業売上収益推移



OHT事業 成長戦略



主要市場をカバーするグローバルネットワーク

Y-TWS(Yokohama TWS)は、欧州(イタリア、チェコ:3拠点、ラトビア、セルビア、スロベニア)、北米(米国:2拠点)、南米(ブラジル)、アジア(中国:2拠点、スリランカ:2拠点)の9カ国、14拠点で生産を行っており、販売においては同社売上の約60%を欧州が占めています。当社グループが強みを持つ日本、北米、アジアに、Y-TWSが得意とする欧州が加わることで、世界6大陸、120カ国超での事業展開が実現し、OHT事業に携わる従業員は15,000人超に及びます。このグローバルネットワーク構築により、さらなる成長が期待できる事業となりました。

サービス体制としては、フィールドサービス管理アプリなどを使ったカスタマーサービスプラットフォームを有し、専門チームが、世界21カ国、82拠点でタイヤサービスを展開しています。

DXの活用

Y-TWSは、荷重、圧力、温度などの作業条件をリアルタイムに検知し、常に最適なトラクターの車両設定を提案することで、農業の生産性の向上を実現するAdaptive Tire Management System(ATMS)、常時空気圧と温度をモニタリングし、



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

作業効率の向上とオペレーターの安全性を確保する、建機/港湾車両向けのTire Pressure Management System(TPMS)を開発しました。当社も同様に空気圧やタイヤ内温度の遠隔監視システムを開発してきましたが、両社のDXに関する知見を融合することで、利便性と効率性を高めたサービスの提供を推進していきます。



TPMS:建機港湾車両向けデジタルツール

2024年度の重点施策

2023年後半から全世界でOHT新車装着用タイヤ需要の低迷が顕著になるなど、2024年はOHT事業にとって厳しい環境下にあります。補修用タイヤ市場で強みを持つ「ALLIANCE」「GALAXY」「PRIMEX」ブランドのY-ATGを中心に、補修用タイヤのマーケットシェアの向上や、従来手薄であった市場への取り組み強化による販売量拡大など、OHT事業全体で成長を目指して取り組んでいます。また、2023年5月に買収したTWS(現Yokohama TWS)とのシナジー創出に向けた取り組みを横浜ゴムグループ全体で本格化するとともに、YX2026においてOHT事業の成長戦略として掲げた「Programmatic M&A」を通じた成長についても具体的な検討を進めています。

OHT事業に関する指標・実績・目標

指標(KPI)	実績			目標
	2021年度	2022年度	2023年度	
VF(Very High Flexion)規格およびPFO(Pressure Field Operation)規格®に適合したタイヤサイズ数	129	176	252	2026年度:合計384サイズ

※ 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

「深化×探索」の実践例

VFおよびPFO規格適合タイヤによる田畑へのダメージの軽減と生産性の向上

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るVFタイヤは、低圧走行を可能とすることから、土壌圧縮のダメージと戦う農家にとって欠かせないツールとなっています。土壌圧縮は、空気や水の流れが妨げられるため、収穫量の減少をもたらすという研究もあり、これを低減することで生産性の向上というメリットもあり、作業効率や燃費の改善にもつながります。

当社は、VFタイヤの低速走行時の荷重負荷能力を強化するPFO規格適合タイヤのラインアップも増やしています。PFOテクノロジーを搭載したタイヤは、さらなる低圧走行を可能とし、土壌の圧縮をより一層低減することができます。

VFタイヤに加えてPFO規格適合タイヤを供給できるメーカーは、当社を含め世界に数社しかありません。横浜ゴムグループは、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、農家の生産性向上の支援をしていきます。



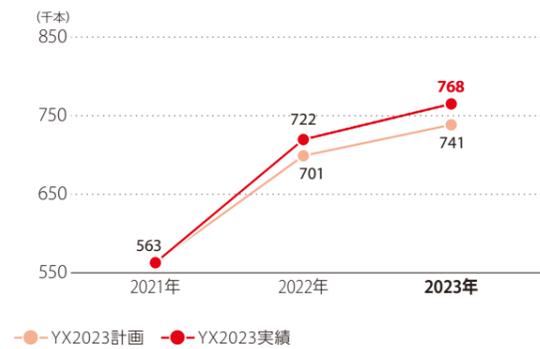
タイヤ事業 >> タイヤ生産財

TBR事業

YX2023総括

TBR事業ではYX2023で目標としていた米国ミシシッピ工場の生産計画を達成し、2023年度には単独黒字化を実現しました。しかしながら、販売本数については2023年度の欧米での厳しい市場環境の影響を受け、2018年比98%に留まりました。

米国ミシシッピ工場生産計画と実績



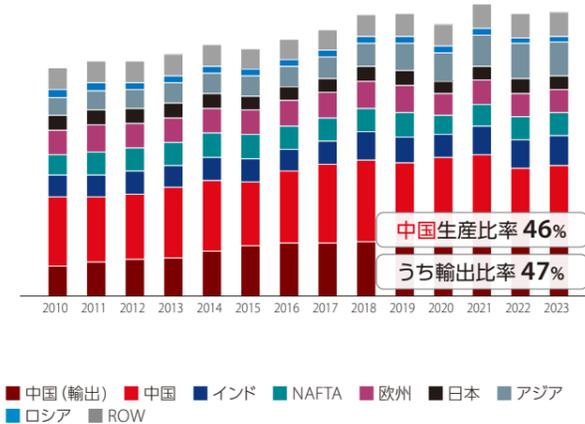
YX2026成長戦略

市況と成長戦略

TBR事業においては、中国タイヤメーカーがタイヤ消費財以上に生産量を拡大しており、全世界の生産本数のほぼ半分を中国タイヤメーカーが占め、その半分が輸出されています。これに対し、欧米政府はアンチダンピングや相殺関税で、米国は最大88.03%、EUは51.00%といった厳しい保護政策を実施しており(当社調べ)、需要の隙間が生まれています。当社は適正な価格が維持された国や地域での販売強化を図り、収益を伴った成長を目指していきます。

全世界TBR・LTR生産本数推移

(当社推定)



こうした状況を受け、YX2026では定量目標を示しており、2023年度の売上収益1,036億円、事業利益41億円、事業利益率4.0%から、2026年度にはそれぞれ1,319億円、148億円、11.2%を目指しています。

T.M.S (タイヤマネジメントシステム)

T.M.Sは、タイヤを安全かつ効率的に使用するためのサービスで、2003年の運用開始以降、導入台数は4万台を超えています。

T.M.Sでは、タイヤ点検やタイヤに装着されたセンサ類からの情報・データをクラウドデータベース内で処理、お客さまのタイヤの状態に適した安全で効率的かつ経済性に優れたタイヤの運用方法やリトレッド等の提案を行います。

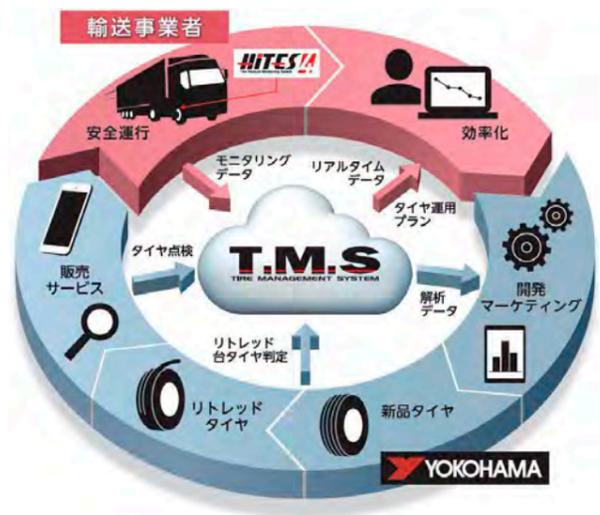
情報・データ入力は今後社会実装されるであろう新しいデジタルデバイスに対応するだけでなく、従来のアナログ手法のタイヤ点検データの取り込みも可能としており、冗長性に優れたものとなっています。

これまでT.M.Sを使った新ICT技術の実証実験をカーシェアリング事業者やタクシー事業者と行ってきましたが、2023年3月にはEVバスでも始めました。今後も、お客さまの困りごとを最新のデジタル技術で解決するソリューションサービスのさらなる拡充を目指します。

T.M.S (タイヤマネジメントシステム)

導入台数
41,711台
※2023年12月時点

安全性
効率化
経済性



持続可能な輸送をサポートする商品・サービスの強化

横浜ゴムは、「収益と脱炭素・循環型社会貢献の両立」を目指しており、それをサポートする商品・サービスを提供しています。例えば、横浜ゴムの既存の実績のあるタイヤパターンとコンパウンドを採用したリトレッドタイヤを、豊富なラインアップでそろえています。リトレッドタイヤは、摩耗したトレッドゴムを新しく貼り替え、タイヤの機能を復元して再使用するタイヤを指し、循環型社会に貢献しています。

また、トラックに装着される複輪(2本1組)を単輪(1本)に置き換えられる「ウルトラワイドベースタイヤ」は、省メンテナンスだけでなく、1軸当たりの軽量化により、積載量増加が可能です。

近年増加しているBtoCの配送、輸送需要の拡大に対応した、燃費性能と摩耗性能に優れたライトトラックタイヤや、小径大荷重タイヤの増産投資と商品開発にも積極的に取り組んでいます。



2024年度の重点施策

運輸・運送業界はいわゆる「2024年問題」で深刻な人手不足に直面しており、これらの問題についてタイヤメーカーとしてできる貢献策を積極的に提案していきます。

横浜ゴムは、人の手で行う必要のある「タイヤ点検」という作業を簡易・自動化するためのデジタル点検ツールの技術開発を行っており、早期の社会実装を目指します。新しいデジタル技術は、お客さまの現場のニーズに応える形で、T.M.Sと連携していきます。

一方で近年グローバルに増えているBEVバスの求める性能に適合した商品に「E+」マークを付与し、国内外の市場に投入していきます。

「E+」タイヤは、バッテリー搭載に伴う高荷重やモーターの高トルク出力に対応した商品群で、バリアフリー縁石に対応する耐久性や耐摩耗性能を向上させたほか、リトレッド(更生)性を高め、脱炭素だけでなく循環型社会への貢献も進めていきます。



「E+ (イー・プラス)」タイヤを装着した環境車の例

TBR事業に関する指標・実績・目標

指標 (KPI)	実績			目標
	2021年度	2022年度	2023年度	
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				2026年度:
車両登録台数 (累計)	25,201	35,936	41,711	5万台
タイヤ点検本数	279,244	330,605	361,239	年間45万本

「深化×探索」の実践例

スペイン 大手旅客輸送会社のEVバスにタイヤ供給を開始

電動車の普及を強化しているスペインの大手旅客輸送会社「Transports Metropolitans de Barcelona (以下TMB)」のEVバスに、当社の路線バスに特化したオールポジションタイヤ「120U」が採用され、供給を開始することとなりました。公共入札を通じて要求された厳しい条件を満たすことに成功した「120U」は、EV特有のニーズである加速度の向上、車両重量の増加などにも耐えうる性能を備えています。「120U」は、TMBの専門家とともに長年にわたる研究開発が行われ、路面との接地感、耐摩耗性、ウェット・雪上でのトラクション性能、またケーシングを大幅に改良したことによる安全性能の向上を実現することができました。今後も多様な物流のニーズと輸送業者の環境経営に貢献していきます。



事業別戦略

MB事業 YX2023で整備した経営基盤を土台に成長戦略にシフト

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。ホース配管事業を成長ドライバー、工業資材事業は安定的な収益基盤と位置づけ、総合的なポートフォリオを構築します。

YX2023総括

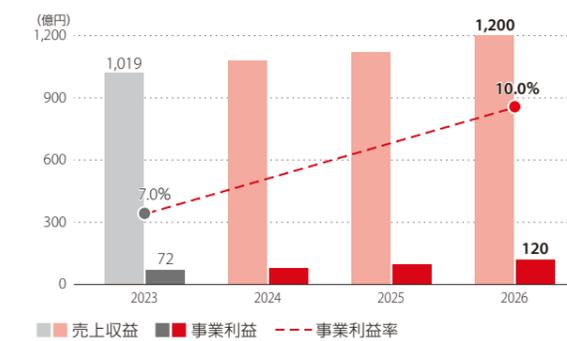
MB事業は、2020年度以降大きく目標値を下回る状況が続いていましたが、YX2023の最終年度に事業運営体制を大幅に見直し、事業が一丸となって改善に取り組んだ結果、目標値を達成しました。2021年11月にハマタイト事業を譲渡、2022年3月には航空部品事業を工業資材事業へ統合するなど構造改革を完遂し、次期中期経営計画において成長のための基盤を整えました。



YX2026成長戦略

YX2023で整備した経営基盤を土台に、MB事業は成長戦略にシフトします。YX2026では、ホース配管事業を引き続き成長ドライバーと位置づけています。油圧ホースはバリューチェーンの再構築を行い、自動車用ホース配管は生産構造の改革を断行します。工業資材事業では、コンベヤベルトは国内での確固たる市場地位を基盤に海外での拡販を目指し、マリンホースは高収益体制の安定化に向けた内部改善を完遂させます。こうした改善により、YX2026の最終年度である2026年度には、売上高1,200億円(2023年度比17.8%増)、事業利益120億円(同66.7%増)、事業利益率10%(同3ポイント増)を目指し、MB事業の存在感を高めていきます。

MB事業 YX2026定量目標 (社内目標数値)



「深化×探索」の実践例

シェア拡大に向け、オンショア用ソリッド防舷材市場に参入

長年培ってきた空気式防舷材の技術力とブランド力を活かし、防舷材の主要市場であるソリッド防舷材市場に参入しました。これにより、防舷材の総合メーカーを目指し、収益基盤強化を図ります。

防舷材は、船体と岸壁を接岸や接舷の衝撃から保護する緩衝材であり、港湾の係留施設では岸壁と船、洋上の荷役では船体の間に設置されます。空気式は内包した空気弾性、ソリッド式はゴム弾性により衝撃を吸収します。今回参入するソリッド防舷材は、防舷材需要の約8割にのぼります。2023年に港湾で幅広く使用されるベーシックモデル(V型)のソリッド防舷材を新たに販売を開始したほか、2024年にはミドルモデルのセル型とハイエンドモデルのコーン型ソリッド防舷材を製品のラインアップに加え、幅広いユーザーニーズに応えるラインアップが完成しました。



岸壁に設置したV型ソリッド防舷材

セル型ソリッド防舷材 コーン型ソリッド防舷材

2024年度の重点施策

工業資材事業の強化の一環として、平塚製造所のコンベヤベルト生産能力を約1.3倍に増強します。耐摩耗性、耐熱性、耐油性、難燃性、省電力性など、用途に応じた多様な帆布ベルトの生産ラインを増設し、幅広いユーザーニーズに対しタイムリーに応えていきます。

コンベヤベルトは多くの産業分野に欠かせない「運搬の動脈」として、鉱石・土砂などの物資を運ぶために世界中で使われています。横浜ゴムは世界トップレベルの技術を誇っており、長年にわたって国内外の多様なニーズに応えるさまざまな商品を開発・提供し続けています。

今回の生産能力の増強により、コンベヤベルトを必要とする多くの産業を支え、社会の持続的な発展に貢献していくことを目指しています。



平塚製造所で製造している難燃中温耐熱性コンベヤベルト「FLAME GUARD #2110」

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。

YX2023総括

コロナ禍でのゴルフバブルにより、日本・アジアともに2022年をピークにゴルファー人口増加、ゴルフ用品特需が起き、PRGR事業も2022年度は大きく売上が成長しました。2023年はゴルフバブルのピークアウトが起き、市場在庫の圧縮を行ったため2022年比で売上は減衰しましたが、3年間の利益は前中期を大きく上回り、安定した黒字化が行えるよう経営改善が進みました。

韓国市場では、ゴルフバブルにより拡大した女性市場への高性能/高品質商品の投入により市場シェアを大きく伸ばし、プレミアムブランドとしての位置を築くことができました。また、商品開発フローの改善により、市場ニーズを反映した商品開発、発売前の受注活動/販促活動の強化や、利益率の高い商品投入を行うことができました。

将来に向けた新規技術開発により、今後の成長戦略の種まきも着実に進んでいます。

YX2026成長戦略

独自技術となる反発係数の全数管理に加え、新規技術開発を融合することで他社との差別化をより図り、売上・利益の成長を進めていきます。

また、YX2023で改善した経営基盤の安定化を図り、仕向け先に対応した商品体系の整備による利益効率アップ、ゴルフバブル時に発生した在庫の圧縮、為替変動悪化に対応する原価低減を進めることで、利益率の向上を進めていきます。

2024年度の重点施策

国内市場では新商品「RS Xシリーズ」を投入し、ドライバーを中心にシェア拡大を行います。また、好調なIRONシリーズのセルアウト促進を行い、アイアンシェアを継続的に確保していきます。

韓国市場では、新商品「SUPERegg」を投入し、プレミアム市場での地位の強化とシェア拡大を行います。また、ゴルフバブルで発生した在庫圧縮を行い、新商品の需要を喚起・促進するほか、ゴルフバブルのピークアウトにより変化したお客さまのニーズを詳細に分析し、新規技術搭載の商品開発を行っていきます。

さらに国内ゴルフ市場では、飛距離測定とスイング動画撮影が同時に行えるスマートフォン連携の新商品小型測定器「RED EYES POCKET_BLE」を投入し、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のファン作りを推進していきます。



RS X シリーズ
高初速と寛容性を高めたアスリート/
アベレージゴルファー向け

SUPERegg シリーズ
最大飛距離に特化したアベレージ
ゴルファー向け

財務戦略・株主還元方針



取締役 執行役員
経理部・IR室担当
結城 正博

戦略投資を継続し、資本収益性の向上に努め、企業価値を高めていきます

は3年間累計で2,672億円となり、目標を達成しました。
その結果として、3年間で株式時価総額を2倍超へ大幅に増加

させることができました。一方で、PBRは0.7倍にとどまってお
り、さらなる改善に向けた取り組みを推進してまいります。

中期経営計画「YX2026」の実現に向けて

当社は2024年に2026年を最終年度とするYX2026をスタート
させました。次の世代へ負の遺産を残さないよう、「深化」と「探
索」をYX2023にも増して推進します。

成長戦略を基本方針として「Hockey Stick Growth」を目指し、
企業価値向上を実現していきます。

2026年の財務目標は、足元の改善ベースで売上収益1兆1,500
億円、事業利益1,300億円とします。この目標達成のため、さら
には、「Hockey Stick Growth」実現のため、当社は以下に説明
する財務戦略を遂行していきます。

2024年にスタートした中期経営計画「Yokohama Transformation 2026 (YX2026)」では、「Hockey Stick Growth」を掲げ、
実現に向けた戦略投資を積極的に実行していきます。また、収益率を高めるとともに資産効率の向上を図ることで、ROE10%
超の達成を目指します。さらに、IR活動を一層強化することで、投資家の皆さまとの良好な関係を築いていきます。

前中期経営計画「YX2023」の成果と課題

「過去100年の集大成」と銘打ち、2021年から2023年の3年
間で取り組んだYX2023では、各年度とも当初設定した売上収
益・事業利益の目標を大きく上回ることができました。

特に2023年度は、売上収益9,853億円、事業利益991億円、
事業利益率10.1%となりました。目標としていた売上収益1兆
円にはわずかに届かなかったものの、事業利益率は初めて10%

を超えることができました。2023年5月に買収を完了した
Trelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の売上収益は
1,037億円、事業利益は18億円(買収一過性費用含む)で、同社
を除いた実績でも、2023年の財務目標(売上収益7,000億円、
事業利益700億円)を達成できたこととなります。ROEは目標
の10%にわずかに届かず9.9%でしたが、営業キャッシュ・フロー

戦略投資

目標のROE10%超を達成し、企業価値を向上させるため、
YX2026の3年間で合計2,200億円の戦略投資を計画していま
す。内訳は増産および製品MIX改善に1,200億円、M&Aなど
に1,000億円となります。

具体的には、タイヤ消費財事業においては「1年工場」コン
セプトであるメキシコタイヤ新工場および中国杭州タイヤ新工
場の建設。タイヤ生産財のOHT事業においては、世界シェア
トップの農業機械用タイヤ等の生産増強のため、インド・ヴィ

ジャカパトナム工場の拡張を行います。
さらに、産業車両・港湾車両用タイヤや成長を見込む建設車
両・鉱山車両用タイヤについては、大小合わせたM&Aを検討
し、常に成長投資の機会を「探索」していきます。

これら投資の採択基準は、投下資本の調達コストであるWACC
としています。WACCの範囲で、10年以内に回収できるよう投
資を厳選しており、ハードルレートはカントリーリスク要因を加味
して、投資国ごとに設定し、資本効率を厳しくチェックしています。

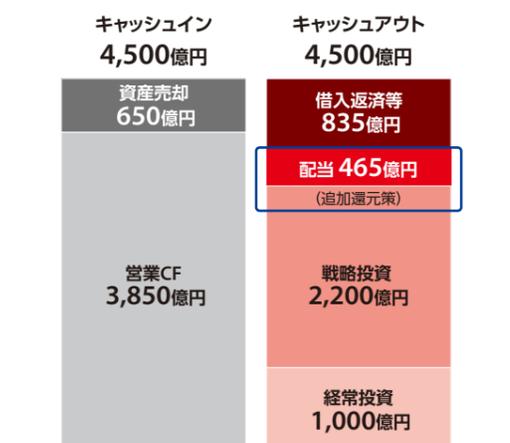
キャピタルアロケーション

YX2026(3年間)のキャピタルアロケーションについては、キャッ
シュインは営業キャッシュ・フローで3,850億円、政策保有株式お
よび固定資産の売却で650億円の計4,500億円を見込んでいま
す。キャッシュアウトは戦略投資に2,200億円のほか、工場設備
の維持などの経常投資に1,000億円、TWS買収などの借入金返
済等に835億円を見込んでいます。配当には465億円をあてる
予定ですが、状況により追加の株主還元策も検討する方針です。

資金調達においては、返済期限を分散させて低利の借入を実
施しています。2023年のTWS買収資金では、国際協力銀行と
民間銀行21行による協調融資を組成し、長期(10年)固定低金
利での約3,000億円の資金調達を実現しました。また、社債も組
み合わせることで、返済期限の分散化にも努めています。

株主資本コストは、投資家の皆さまとの対話から8%程度と認

キャピタルアロケーション



財務の状況 (億円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上収益	6,505	5,511	6,708	8,605	9,853
事業利益	501	359	622	701	991
事業利益率(%)	7.7	6.5	9.3	8.1	10.1
営業利益	586	360	836	689	1,004
営業利益率(%)	9.0	6.5	12.5	8.0	10.2
親会社の所有者に帰属する当期利益	420	263	655	459	672
資産合計	9,076	8,604	9,850	11,511	16,005
有利子負債	2,399	2,078	1,772	2,387	4,694
負債合計	4,799	4,375	4,520	5,280	8,517
資本(純資産)合計	4,277	4,229	5,330	6,231	7,488
ROE(親会社所有者帰属持分利益率)(%)	10.6	6.3	13.9	8.1	9.9
D/Eレシオ(倍)	0.57	0.50	0.34	0.39	0.63
ネットD/Eレシオ(倍)	0.51	0.43	0.26	0.27	0.50
ROIC(%)	6.5	4.5	8.2	5.2	5.3

財務戦略・株主還元方針

識しています。この株主資本コストを上回るROE10%超を経営目標とし、資本収益性の向上に努めていきます。

なお、YX2026においては、前回まで掲げていたROIC目標は

設定せず、ROE目標に一本化することとしました。これはIRを通じた対話の中で、ROEが投資家の投下資本に対するリターンを直接測定できる資本収益性の指標であると認識したためです。

非財務資本の強化

今後、非財務資本への投資も強化していきます。特に人材については、世代・性別・国籍にかかわらず実力重視の「適所」適材配置、管理職プロ化など「ジョブ型」を進めるとともに、役員に対してはコミットメント達成度で評価する業績連動報酬(短期・中長期)としています。

また、M&Aによる人材面でのシナジー効果もあります。買収した海外子会社等とディスカッションをする中で、タフな経営者や管理職が成長を支えていることを改めて実感しました。タフな経営幹部を育成する一例として「1年工場」コンセプトの具現化というタフアサインメントに対し、メキシコタイヤ新工場の建設では、YOHT(インド)と日本との混成チーム、中国杭州タイヤ

新工場の建設では、当社の日本および中国と中国の協力会社とのコラボでチャレンジをします。グローバル展開、ローカル化を進めるための日本人を含めたこれらの人材投資で、経営力を向上させたいと考えています。

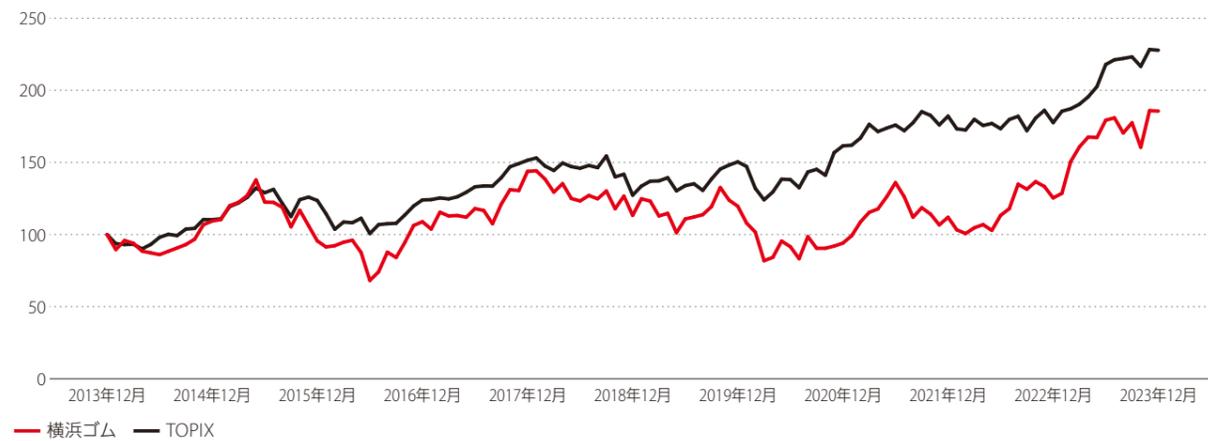
DXへの投資も加速させます。当社独自のAI活用フレームワーク「HAICoLab(ハイコラボ)」をベースに、製品開発・SCM・カスタマーサービスというすべてのプロセスにおいて改革(含む働き方)とアウトプットの最大化を進めるとともに、これらの活動を推進するDX推進リーダーの育成・研修の拡充も併せて進めていきます。

株主還元の考え方

今後も「安定した増配」の方針は変わりませんが、YX2026では配当性向をまずは20%とします。当社はYX2026の3年間で戦

略投資に2,200億円を計画しているように、成長戦略によって着実に利益を積み上げ、株主の皆さまに還元をしていく方針です。

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	累積	年率	累積	年率	累積	年率
横浜ゴム	+61.2%	+124.8%	+31.0%	+73.2%	+11.6%	+85.6%	+6.4%	
TOPIX	+28.3%	+41.1%	+12.1%	+78.9%	+12.3%	+174.2%	+10.6%	

※ 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、2013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2023年12月末まで)

資本構成については、資本収益性、事業リスク、機動的な負債調達などの観点から適正な財務バランスを勘案し、目安として自己資本比率50%を設定しています。自己資本比率が50%を大きく超えないようバランスシートをマネジメントし、長期では総還元性向30%を検討していきます。

企業価値を向上させるために

成長ドライバーであるOHT事業への積極的な投資はもちろんのこと、タイヤ消費財事業では「ADVAN」「GEOLANDAR」「WINTER」タイヤおよび18インチ以上を拡販することにより、高付加価値品比率を最大化させ、収益を拡大させていきます。さらに、中華系タイヤメーカーの台頭によりコスト競争力の強化が不可欠であり、YX2026では「よいものを、安く、スピーディーに」をモットーに、今まで以上にコストを強く意識した経営をしていきます。

また、適正な株価形成を通じた企業価値向上のため、TSRの向上は重要な経営課題の一つであると考えます。コロナ禍前の2019年末から当社の企業価値は約1.5倍と大きく改善し、YX2023の期間(1年、3年)のTSRはTOPIXを大きく上回ったにもかかわらず、PBRは1倍を下回っています。

当社は、投資家の皆さまからご指摘いただいたPR不足を反



省し、YX2026では株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントをさらに強化していきます。CEO、COO、CFO、ESG担当役員等によるIRイベントの実施・強化を行うことで、情報発信の量と質を向上させていきます。また、これまで兼務だったIR担当をIR室として独立させて体制強化を図ることで、相互コミュニケーションを強化します。

当社は安定株主比率が高く、流動性が低いとの指摘もありました。聖域なき政策保有株式の売却を徹底し、その結果として国内外問わず多くの方々から当社の株主になっていただけるようにしたいと考えています。

「Hockey Stick Growth」という大きな成長を達成すべく、投資家の皆さまとの対話に基づく財務戦略を着実に遂行し、一段上の企業価値向上を実現していきます。

PBR向上

ROE10%超			PER
収益率向上	資産効率	事業構造に合わせた最適なBS	資本コスト低減 期待成長率の向上
<p>戦略投資 2,200億円</p> <p>増産投資 970億円 M&Aなど 1,000億円 MIX投資 230億円</p>	<p>政策保有株式 約600億円売却</p> <p>政策保有株式残高(時価) (単位:億円)</p> <p>1,009 (2021) 881 (2022) 770 (2023) 2024 2026</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">YX2026</p>	<p>自己資本比率 50%目安</p> <p>■ 自己資本 ■ 負債 ● 自己資本比率</p> <p>46% (2023) 50% (2026)</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">YX2026</p>	<p>投資家対話の深化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 投資家接点の拡充 ◆ IR活動の強化 ◆ 開示内容の拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・ AG市場の成長性 ・ 市場変化への対応 ・ サステナビリティ取り組み <p>CEO・COO・CFO・ESG担当役員等IRイベント強化</p>

研究開発・知的財産戦略

横浜ゴムは、多様化する顧客ニーズに対応するため、タイヤ、ホース配管、工業資材など幅広い分野において、材料開発から商品設計、試験・評価に至るまで、総合的な研究開発に取り組んでいます。知的財産戦略では、特許取得や知的財産ポートフォリオの管理を通じて、独自技術の保護と競争優位性を確立し、事業の持続的な成長を支えています。知的財産に関する活動は当社にとって重要な投資であり、その強化・改善を継続的に図っています。

関連するマテリアリティ	目指す姿
 持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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
 脱炭素社会・循環型経済への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 製品を通じた脱炭素社会への貢献 温室効果ガス排出量、エネルギー使用量の削減 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

研究開発の基本方針

横浜ゴムグループの研究開発では、世界的な技術の先端に挑戦し、先駆けとなる世界初の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

平塚製造所内の研究開発センター「RADIC (ラディック)」が、当社の研究開発の中核を担っていますが、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。



総合タイヤテストコースD-PARC (茨城県)

AI利活用構想「HAICoLab (ハイコラボ)」※1

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。現実のデータとシミュレーションによる仮想データを生成・収集し、AIで予測・分析・探索することで得た新たな知見が、タイヤの技術開発の革新に活かされています。

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

▶ P.8-9 COOメッセージ
▶ P.46-49 COOと若手技術者座談会

「HAICoLab」の概念図



知的財産戦略

横浜ゴムは、知的財産を事業の重要な基盤と捉え、新中期経営計画「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

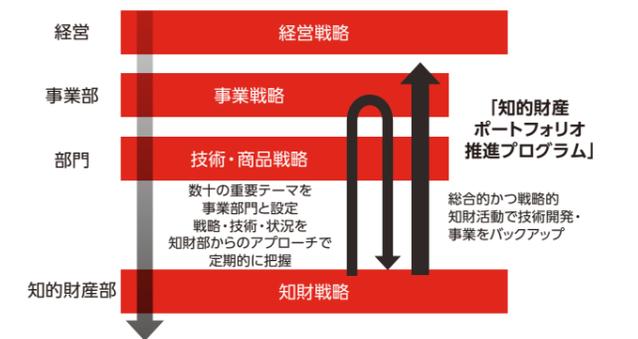
必要な知的財産を効率的に取得・管理することで、投資対効果の最大化を図っています。さらに、知的財産に関する活動の継続的な見直しと強化を行い、常に最適な知的財産体制を目指しています。

知的財産ポートフォリオ推進プログラム

横浜ゴムは、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。2007年から「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。

- ・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：各テーマごとに、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。

現在、年間50件以上のテーマで事業部と連携し、知財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。



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っています。

横浜ゴムでは、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を行い、知的財産権の価値を最大限に活用す

ことで、事業の持続的な成長を目指しています。例えば、2023年11月には、当社ホイールの模倣品に対して行政摘発を実施しました。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。

今後の課題と対応策

横浜ゴムでは、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1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。

特集：COOと若手技術者座談会

AIとともに「深化」するタイヤの技術開発

～自動車業界の大変革に対応するために～



代表取締役社長兼 COO
清宮 眞二

研究先行開発本部
AI研究室
古渡 直哉

研究先行開発本部
タイヤ第二材料部 材料1グループ
佐和 秀彬

研究先行開発本部 研究開発部
研究開発1グループ
中村 菜由子

AI利活用構想ハイコラボと技術者としての役割

清宮 横浜ゴムには過去からの膨大なデータが蓄積されていますが、これらを皆さんのような技術者、つまり人間がすべて把握することは不可能です。その貴重な財産を新たなイノベーションに活かすべく、AIを使って有効に活用しようと2020年に策定したのがAI利活用構想「HAICoLab」です。これは人間が得意とするひらめきや発想と、AI(人工知能)が得意とする莫大な量のデータを処理する力を合わせる仕組みです。固定観念によるバイアス的なものにとらわれない多角的な経験、知識、判断基準に基づき、AIが出す結果を、人間がどのように解釈するかを考え、その上で最終的な判断をします。これまで横浜ゴムでは、マルチスケール・シミュレーションなどのシミュレーション技術やマテリアルズ・インフォマティクスというAIを活用した材料開発技術を開発してきました。それらを組み合わせることに加え、人の特性にも注目し、「人とAIとの協奏」によってデジタル革新を目指し、斬新的、急進的なイノベーションを起こすことを狙う横浜ゴム独自のフレームワークとなっています。現在横浜ゴムでは、中期経営計画YX2026において、「深化」「探索」というキーワードを置いています。これに沿った考え方と言えます。「HAICoLab」がなぜ必要なのかと言えば、自動車業界では、さまざまな革新のスピードが速くなっており、当社とすれば、従来の技術だけでは追いついていけないからです。今までの領域から飛び出した技術開発を進め、スピードアップを図るため、AIの利活用を進めることになったのが、コンセプトと導入の経緯です。「HAICoLab」はすでに新製品開発のためのゴム材料開発や構造開発に活用されています。今後も、その適用範囲を拡大するとともに、「HAICoLab」を構成する技術開発を進め、横浜ゴムのユニークな新製品開発を支えていきます。



たのがAI利活用構想「HAICoLab」です。これは人間が得意とするひらめきや発想と、AI(人工知能)が得意とする莫大な量のデータを処理する力を合わせる仕組みです。固定観念によるバイアス的なものにとらわれない多角的な経験、知識、判断基準に基づき、AIが出す結果を、人間がどのように解釈するかを考え、その上で最終的な判断をします。これまで横浜ゴムでは、マルチスケール・シミュレーションなどのシミュレーション技術やマテリアルズ・インフォマティクスというAIを活用した材料開発技術を開発してきました。それらを組み合わせることに加え、人の特性にも注目し、「人とAIとの協奏」によってデジタル革新を目指し、斬新的、急進的なイノベーションを起こすことを狙う横浜ゴム独自の

独自のフレームワークとなっています。現在横浜ゴムでは、中期経営計画YX2026において、「深化」「探索」というキーワードを置いています。これに沿った考え方と言えます。「HAICoLab」がなぜ必要なのかと言えば、自動車業界では、さまざまな革新のスピードが速くなっており、当社とすれば、従来の技術だけでは追いついていけないからです。今までの領域から飛び出した技術開発を進め、スピードアップを図るため、AIの利活用を進めることになったのが、コンセプトと導入の経緯です。「HAICoLab」はすでに新製品開発のためのゴム材料開発や構造開発に活用されています。今後も、その適用範囲を拡大するとともに、「HAICoLab」を構成する技術開発を進め、横浜ゴムのユニークな新製品開発を支えていきます。

古渡 私は、社内におけるAIの利活用を推進する立場にいます。当社の場合、そもそもAIを利活用するためには、優れたタイヤの性能、コンパウンドの性能を予測するAIをつくらねばなりません。AIには、データを単に入力すれば良いというわけではなく、しかも人間が思い込みでデータを入れるとバイアスがかかってしまうため、正確なものができなくなるという難しさがあります。私のポジションのやりがいは、AI活用という名の下、社内の材料開発、設計開発、システム開発など、さまざまな部署の多くの人

と関わり合いながら仕事ができること、そして、自身の成長も実感できていることです。

と関わり合いながら仕事ができること、そして、自身の成長も実感できていることです。

佐和 私は、乗用車用タイヤのキャップ、路面に接する部分のコンパウンドの開発を行っています。一つのゴムには、硬さ、強度など、さまざまな性能が求められており、その開発は非常に複雑です。実際に工場で試作をする際、データを充実させなければ有効な試作ができないという問題が起こります。その前に、多くの時間を使って何度もラボスケールでの評価を繰り返します。それは必要な時間の使い方には違いなかったのですが、古渡さんたちが開発してくださったAIを活用した物性を予測するアプリケーションによって、ラボ評価の一部、または大半の部分を省略して、有効なデータを私の手元に置くことができました。当社の技術の素晴らしさを実感し、日々使用しているところです。今後も有効活用していきますし、周りに広めていきたいと思っています。

中村 タイヤのウェット性能と転がり性能を高い次元で両立させる技術に取り組んでいますが、私は、残念ながらAIの技術を十分に活用できているとは思っていません。多くのデータを使う機会があるのですが、私は、数値の大小だけで結果の優劣を判断してしまったことがあり、かつては上司から「本当の中身が見られていないので

は」と指摘を受けていました。その経緯もあって、AIの活用時も、データを鵜呑みにせず、本質の部分をしっかり見ていくことを意識しています。その点を変えずに研究を続けていきたいです。

清宮 当社には「AI研究室」があり、そこがしっかりリードしてくれていることは強みになっています。私も主にタイヤ設計畑を歩んできましたが、かつては自分のできる範囲でデータを分析・検討し、データ量が膨大になるとそれ以上先には進めなくなってしまいました。今はAIと設計者がうまく融合できる土台はできていると感じます。タイヤの開発において、日常的に使う所まで進んだものに、先ほども話に出た、当社が独自に開発したAIを活用したゴムの配合物性値予測システムやタイヤ特性予測システムがあります。それまでは、試作や評価した結果を何となくデータベースに入れているものの十分に活用できてはいませんでした。そこに最新のAI技術を活用することで、日常の設計・開発活動につなげています。この予測システムにより、膨大な仮想実験が可能となるため、開発のスピードアップやコスト削減、高性能な商品の開発に加え、経験の浅い技術者による配合設計が容易になることが期待できます。こうした技術によって、「ADVAN」[GEOLANDAR]といった高付加価値タイヤが生み出されています。

AIを生かすための技術者の役割

清宮 当社の技術者に期待するのは、従来技術を超えるため、より新しいもの、革新的なものをつくること、そのためにAIツールを革新的なタイヤ開発に生かしていただきたいということです。また、新入社員、若手もなるべく早く設計者・技術者として立ち上がってほしい思いがあるのですが、その時、AI技術を使って早く基本的な技術が習得できれば、それが大きな強みとなります。社員にはこの2点を意識して、AIを活用してほしいと思っています。

佐和 私がAIに触れ始めてから感じるのは、AIのアプリケーションをもっと上手く活用する必要があるということです。評価データには一定量のノイズや異常データが混ざっており、AIによる解析の精度を落とす一因と考えています。AIアプリケーションを活用する側である私たちがそれを認識することが重要で、当社で蓄積してきた、そして今後蓄積されるデータをより正確に解析するために必要なことだと考えます。そのためには、AIアプリケーションの利用者がAIが出したデータを鵜呑みにせず、必要に応じて自分なりに検証をしていくことが必要です。もちろん全て自分で検証するとAIの意味がなくなるので、必要に応じてAIと自分の考え方を融合し、一歩先の技術革新に進んでいければと思っています。

中村 最近は、新しい評価方法が多く出てきて、今までに見たこともないようなデータ量があり、自分でまとめ切れない部分もありました。そうした時、AIを活用して大量のデータを効率よく整理し、しかし、その過程の中では佐和さんがおっしゃったようにAIの出したデータを鵜呑みにせず、中身を見極めながら活用していたらと思っています。



古渡 鵜呑みにしないことは同感です。ただ、AIが、従来の技術ではこうだった、などの情報をデータと一緒に提示できることが必要とされています。私はその点に力を入れていきたいです。やはり技術者は高い次元を求めます。むしろ、従来技術ではできない、今の時点ではできそうにない点について、ユーザーが分かるような仕組みこそ必要ではないでしょうか。それがYX2026における「深化」と「探索」や、過去の技術の伝承、そして新たなところの技術の発見につながっていくと思います。

特集：COOと若手技術者座談会

横浜ゴムでスキルを「深化」させるために

中村 技術者として必要なスキルは、得られたデータに対してさまざまな角度から考察できることだと思います。データは、本当に多く出てきます。それに対して「今までとは違っているからあり得ない」と決め付けず、本当の現象を追究していける人が良い技術者だと思っています。現在の担当課題の一つであるウェット性能の向上は、製品を購入された方の安全に直接つながります。今後、それをよりスピーディーに、しっかり現象を解明して技術提供をしていきたいと考えています。

古渡 AIを使う上で、統計解析やプログラムの細かい知識は当然必要ですが、大切なのは人間も学習し続ける力です。AIにしても、モデルを一つつくれば終わりではなく、ブラッシュアップし続けなければなりません。しかし、AIは学習せよとプログラムを出せば学習してくれますが、人間はそうはいきません。世界的な、さまざまな情報を集めて学習していかなければならない、いつも感じています。清宮社長が、若手社員はAIを積極的に使



うべきとおっしゃいましたが、若手の方がその点、柔軟に対応できます。技術者はその気持ちを忘れず、新しい技術が出てきたらすぐに使うべきで、そうした人材が横浜ゴムには必要と思います。

世の中に提供したい社会価値

佐和 あらゆる会社が世界から求められていることの一つに「サステナブルな開発」があります。私は、タイヤのコンパウンド開発という今の仕事の前は、原料に関する開発に携わっていました。世界には、同じ原料、例えば同じカーボンや同じシリカであっても、より天然由来の原料の割合が多いものや、同じ原料を製造する際にCO₂の排出量が少ない原料などが多々存在します。その中には、タイヤにすると性能が落ちてしまう原料も多くあり、それらをいかに使いこなすかが、当社の課題になっていると感じます。そうした中、当社ではここ数年間にわたって評価を行い、ラボスケールや工場評価のデータを積み重ねてきました。そのようなデータをいかに効果的にまとめるかという点において、AIのようなツールが非常に有効となります。ですから今後は、サステナビリティの観点からもAIツールを有効活用し、これまでのデータを基にして、CO₂排出量の少ない原料でタイヤを製造す

佐和 私はAIを普通に使うだけでは駄目だと考えています。横浜ゴムに私が入社した2015年ごろ、すでにさまざまな種類のマクロが組み込まれているExcelのアプリがありました。ボタン一つでそれらを使うことは可能ですが、そうしたツールには、裏でどのような操作が行われ、その操作をこなすには本当は何のデータが重要なのか、見えづらいつ感じました。AIについても同様で、AIが思考する上でどの部分が重要なのか、使う側が理解しておく必要があると思います。きっとそれは、今後入社してくる、AIツールが当たり前前の状態の人たちにこそ必要な考え方だと思います。そのことをきちんと後輩に伝えていこうと思いますし、私自身もしっかりAIを使いこなして、最終的には社長が冒頭おっしゃったような技術革新につなげていきたいと思っています。もちろん会社ではみんなの力で開発するわけですが、自分が第一人者となり、そうしたツールを使って、胸を張れるような技術を見つけたいと考えています。

清宮 技術者は、まずはさまざまなことをデータを絡めてディスカッションできることが大事だと思っています。そのデータをどのように抽出し活用するのか。その一つのツールがAIとなります。しかしAIは膨大な量のデータを持ち、処理能力が高いとはいえ、3人が答えてくれたように、100%の正解を出してくれるわけではありません。常に疑いながら、得られた結果に何が効いているのか、さまざまに考えながらAIを使う。そこに私たち技術者の考えを入れて、きちんと判断していき、さらに技術革新を進めることが大事です。3人のお話を聞きながら、頼もしいと感じています。

る方法や、性能を低下させることなく天然由来の原料の割合を増やす方法に取り組んでいきたいと考えています。

中村 私が取り組んでいる技術で言えば、ウェット性能は、やはり雨の日でもよく止まれることが安全性につながりますし、転がり性能の向上で燃費(電費)を抑えられれば、消費者や環境にも優しくなります。そうした高みを目指して、よりスピーディーに技術をつくり、開発に生かしてもらえるように努めていきたいと思っています。その際、AIを活用することでデータの解析が早くなるでしょうから、プラスαで従来誰も取り組んでこなかったような付加価値を与えられるようにチャレンジしていきたいと考えています。

古渡 冒頭で社長がおっしゃったように、自動車業界の開発競争は激化しており、EV化やエンジン車など、さまざまな車両パリエーションの増加に伴い、それぞれに対応するタイヤの開発が

求められています。このため、タイヤ開発のリードタイムを継続的に短縮することが重要となります。技術者の数は増えていないにもかかわらず、開発する期間が短くなったり、開発しなければならない種類が増えていっているのが現状です。そうすると、いずれ開発者が、じっくり時間をかけ、心を込めて物づくりに取り組むことなどできなくなってしまう時代が到来するのではないかと危惧しています。確かに、社長に人を増やしてくださいとお願いするのが一番簡単なかもしれませんが、こういう時こそ、開発リードタイムを短くするためにも、さまざまな開発の場でAIに手助けしてもらわなければなりません。私は、設計者の方々が、多種多様なタイヤの設計に取り組みまれ、タイヤが安心・安全を求められる製品であるだけに、厳格な安全基準を守りながら設計・開発を行っているのを間近で見えています。そうした点が疎かにならないよう、私の立場からは、AIによるデータ分析で手助けしていければと考えています。

横浜ゴムの技術者としてステークホルダーに伝えたいこと

古渡 ステークホルダーの皆さまには、繰り返しになりますが、当社の設計開発のメンバーは、従来から安心・安全をきちんと意識して製品を開発しており、品質や環境問題について最も関心を持って取り組んでいることを、伝えられれば良いと思っています。

佐和 そもそもAIを有効活用するということでは、会社にとってメリットしかないと思います。皆さんがおっしゃられたように、従来と同じタイヤをつくるにしても、AIを使うことで、生産の工程の一部を排除でき、スピードアップにつながり、コスト削減にもつながります。つまりコストと性能のバランスがアップしていきます。私自身もAIの有効活用を進め、後輩の社員にも広めていきますし、そうした当社の姿勢を皆さまに知っていただければと思います。



清宮 横浜ゴムはメーカーですから、あくまで、どのような製品、サービスを世に送り出していくのが問われています。先ほども話に出た、安心・安全、環境、スピードといった点をしっかり取り組んでいく必要があると考えています。その一つのツールがAIです。製品開発に限らず、他社と競争をする上でも、AIの技術をさらに磨き、レベルアップさせ、適用範囲を広げていかなければならないと思っています。良いものをきっちりつくるのが最も大切ですが、加えて私が大事だと思うのは、いかにコストを下げ、安く製品をつくるかということです。しかし今のタイヤ業界では、中国、インドなど、さまざまな国から安いタイヤが次々と入ってきており、一部の領域ではそこと戦わざるをえません。ですから、原価を抑えて安くつくことも、それもまた一つの重要な技術なのです。性能を上げること、コストを抑えること、この両方で走っていきたくて考えています。

中村 今日のメンバーでは私は唯一の女性ですが、当社では技術者の女性も増えています。どうしても重いタイヤを運ぶ時などは男性の協力をいただいているのですが、それ以外は、全く男女を意識しないで済んでおり、働きやすい職場です。また古渡さんがおっしゃったように、当社は、さまざまな種類の試験を実施し、あらゆる状況を想定しながら評価をした上で、安全等がしっかり確認されたことを前提として、燃費(電費)やウェット性能を向上させた製品を出せるよう日々努めています。

清宮 ここ何年かで、タイヤ業界、自動車業界が想像以上のスピードで変革していることを実感します。それは環境問題や法規制など、あらゆる点で変わってきています。その中で、横浜ゴムを成長させるためには、今日お話ししたAIをはじめ、さまざまなツールをしっかりと使いながら、環境変化に遅れないよう、品質的に良いものを安く、さらにスピードも重要と考えています。その点を強く意識し、ここにいる技術者たちとともにしっかり取り組んでいきますので、ステークホルダーの皆さまのご指導ご鞭撻をいただければ幸いです。

生産・品質

横浜ゴムグループは、世界中のお客さまに「よいものを、安く、スピーディーに」供給するため、次世代プレミアムカー新車装着タイヤの開発強化、抜本的な製造コストダウン、タイヤ開発スピードアップ、そして「1年工場」への挑戦といった、グループ全体の基盤強化に取り組んでいます。グローバルな生産拠点において、最先端の技術と徹底した品質管理のもと、生産活動を推進することで、お客さまのニーズに迅速かつ的確に応えていきます。

関連するマテリアリティ	目指す姿
 持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
 脱炭素社会・循環型経済への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品を通じた脱炭素社会への貢献 ● 温室効果ガス排出量、エネルギー使用量の削減 ● 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

生産における取り組み

「1年工場」への挑戦と高付加価値品比率の最大化

新興タイヤメーカーのコスト競争力に対抗すべく低コスト・高効率化を目指し、1年で工場を立ち上げる「1年工場」への挑戦の第一弾として、中国の杭州に乗用車用タイヤの新工場を建設、成長する中国市場への供給能力を増強します。

生産能力は年産900万本でスタートし、将来的な拡大も想定しています。投資額は19億6,000万元(約367億円)で2026年第2四半期から生産開始を予定しています。

新工場建設は中国現地政府の都市再開発を目的とした移転要請に応じたもので、現地のタイヤ生産子会社である杭州優科豪馬輪胎有限公司の既存工場を移転し、同じ杭州市钱塘新区内に新工場を建設します。

今回の新工場建設は中国の浙江省・杭州市・钱塘新区政府が関わる重要な外資投資プロジェクトとなるため、新たに杭州钱塘優科豪馬輪胎有限公司を設立します。

新工場立ち上げにおいては、横浜ゴムが今まで培ってきたノウハウだけでなく、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、低コスト・高効率生産を実現し、市場競争力の高い工場を1年で立ち上げることに挑戦します。

このほか、高付加価値品比率の最大化を掲げ、その主力である「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」、そして18インチ以上のタイヤの生産拡大や、各地域の市場動向に沿った開発・供給体制などを強化する「商品・地域事業戦略」にも取り組んでいきます。

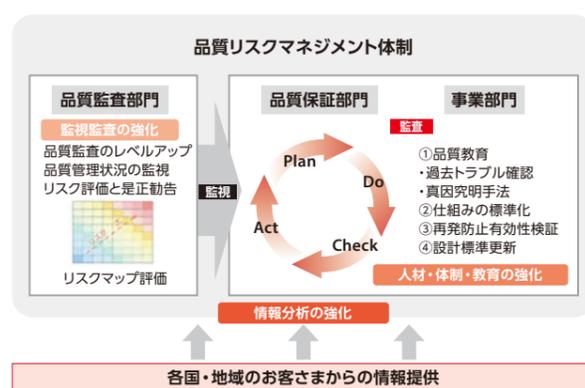
品質における取り組み

品質に関するマネジメント体制

当社は、お客さまの安全を第一に考え、独自のリスクマップを作成し、迅速かつ適法性・適合性を持った社内処理を事業部門・品質保証部門・サービス部門において確実に実施するとともに、品質保証部門がその牽引・監視を実施しています。

品質マネジメントシステム(QMS)に則った潜在的リスクの定量的分類と、FMEA*による未然安全設計の考え方の導入で、同様の品質問題が再発しない仕組みの構築に取り組んでいます。また、社内で品質教育を実施するとともに、管理監督者に対しては、内部品質監査員資格の取得を推進しています。2023年度は2名の新規認定を行いました(認定者総数は16名)。

国内外市場では、経験豊かな技術者を販売会社や販売拠点に駐在させ、計画的に商品知識や取り扱いについての社内研修を開催しています。



* FMEA (Failure Mode and Effect Analysis): 故障・不具合の防止を目的とした、潜在的な故障の体系的な分析方法。

モータースポーツ活動

横浜ゴムは、1963年に国内のモータースポーツヘタイヤの供給を開始して以来60年間、レースやラリーなど国内外の幅広いモータースポーツに参戦しています。極限の走りが求められるモータースポーツフィールドで培った高い技術力と知見を市販車向けのタイヤ開発に活かすことで、安全性・静粛性・環境負荷低減と自動車を操る楽しさを両立するハイパフォーマンスタイヤを生み出しています。

関連するマテリアリティ	目指す姿
 持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
 脱炭素社会・循環型経済への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

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、国内外の多岐にわたる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。自動車

のCO₂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。



2023年度の成果

日本のSUPER GT 第3戦 GT500クラスで優勝

2023年6月に開催された国内最高峰のツーリングカーレースであるSUPER GTの第3戦、GT500クラスにおいて、「ADVAN」レーシングタイヤ装着車が悲願の優勝を果たしました。熾烈なタイヤコンペティションレースでもあるSUPER GTヘチャレンジャーとして挑み続け、進化した「ADVAN」の強さをアピールしました。



車が2年連続の総合優勝を果たしました。今回の優勝マシンは原材料全体の約33%にサステナブル素材を使用したタイヤを装着しており、過酷なコンディションでも安定した走りを実現する当社の技術力の高さを実証しました。

アジアクロスカントリーラリーで2年連続の総合優勝を達成

2023年8月に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2023」で、「GEOLANDAR M/T G003」装着車が2年連続で総合優勝し、さらにトップ3を独占しました。「GEOLANDAR M/T G003」装着車は、前年も総合優勝をはじめ3位、4位、5位を獲得しており、過酷なオフロードレースにおいて優れた走行性能と耐久性を改めて実証しました。



米国のヒルクライムレースで2年連続の総合優勝

2023年6月に米国・コロラド州で行われた世界一過酷とも称されるヒルクライムレース「第101回パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム」で、「ADVAN」レーシングタイヤ装着



今後の課題と対応策

モータースポーツ業界における環境意識の高まりを受け、横浜ゴムは再生可能原料やリサイクル原料などのサステナブル素材を用いたレーシングタイヤの開発を進めています。2022年、2023年には米国「パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム」、2023年からは「全日本スーパーフォーミュラ選手権」のコントロールタイヤに、それぞれサステナブル素材を使用した

タイヤを供給し、実戦でのデータに基づいた環境負荷低減技術の開発を推進しています。今後もサステナブル素材を使用したレーシングタイヤの開発を継続し、そこで得られた知見を新車用・市販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まいります。

横浜ゴムのサステナビリティ

横浜ゴムグループは、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」のもと、世界各地のステークホルダーと協調しながら事業活動を展開し、サステナビリティ経営を行っています。

サステナビリティ・スローガン

未来への思いやり

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、横浜ゴム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. 地球環境とその調和を図ります
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.yokohama.com/sustainability/business/suspolicy/>

サステナビリティ推進にあたっての参考ガイドライン・原則等

サステナビリティ推進にあたっては、国連グローバル・コンパクトの10原則や、2015年9月に国連で採択された「持続可能な開発目標」(SDGs)を始めとする、以下のような国際ガイドラインや原則等を参照しています。

国連グローバル・コンパクト、SDGs(持続可能な開発目標)、OECD多国籍企業行動指針、世界人権宣言、ビジネスと人権に関する指導原則、労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言、ILO多国籍企業宣言、GRIスタンダード等

マテリアリティ(重要課題)

横浜ゴムグループは、2024年度に開始した新中期経営計画「Yokohama Transformation 2026 (YX2026)」の策定に合わせ、横浜ゴム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てマテリアリティ(重要課題)の見直しを行い、事業活動が社会

や環境に与える影響と社会や環境が事業活動にもたらす影響の双方を考慮して新たなマテリアリティを特定しました。マテリアリティの見直し、特定プロセス、リスク・機会の分析、目指す姿、指標(KPI) 2023年度までの進捗についてはP.26を参照ください。

分野	マテリアリティ(重要課題)	当報告における詳細参照ページ
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	P.32-39、44、50、51
環境	脱炭素社会・循環型経済への貢献 自然との共生	P.44、50、51、60-67
地域社会	地域社会との共生	P.68-71
人的資本	持続的な企業価値向上を実現する人材力	P.54-59、72-73
サプライチェーン	持続可能なサプライチェーンの構築	P.70-73
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	P.74-87

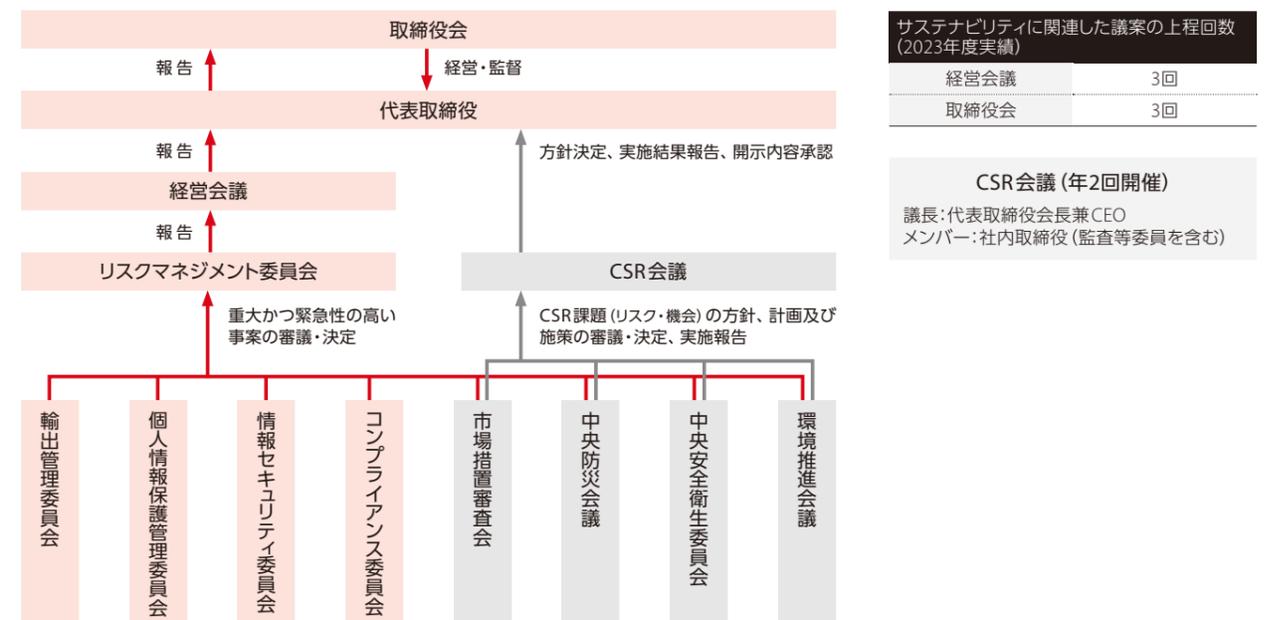
サステナビリティガバナンス・推進体制

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、コンプライアンス、社会貢献等)について立案・検討する体制を整えています。

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、グループ全役員(海外を含む)により年2回開催される経営戦略の会議において、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの取り組みを継続的なテーマとして議論しています。



リスク管理

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、経営管理本部長を議長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、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、品質管理、コンプライアンス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取っており、事業活動におけるリスク管理体制の強化を図っています。

「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」等の活動状況は取締役会に定期的に報告され、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、必要と判断されたものは取締役会に報告されます。

戦略

当社グループは、2008年、CSR・サステナビリティ経営を進捗させるために、「CSR経営ビジョン」および「CSR行動指針」を定め、責任部門としてCSR本部を設置しました。さらに2014年には、国連グローバル・コンパクトの4分野10原則などの国際規範のもとに「横浜ゴムグループ行動指針」を制定、自社とステークホル

ダーの双方にとって影響が大きく、関心の高いテーマをマテリアリティとして特定し、その達成のためにPDCAサイクルを回して、継続的改善を図ってきました。創立100周年にあたる2017年にはCSRスローガン(現サステナビリティ・スローガン)を制定し、次の100年に向けてさらなる持続的な成長の実現を目指しています。

人材戦略

関連するマテリアリティ	目指す姿
 持続的な企業価値向上を実現する人材力	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進 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 安全で健康的な職場環境 従業員の人権の尊重

基本的な考え方

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には、人的資本の価値向上が不可欠と考えています。また、多様な人材が多様な働き方を認め合い、これまでのルールや考え方にとらわれない働き方や、ともに明るく生き生きと仕事ができる職場環境を整備することが重要な課題と認識しています。基本理念、経営方針、行動指針および企業スローガンからなる企業理念の浸透と、長期ビジョンに定めた事業の方向性の共有をベースとし、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、その育成と社内環境整備に取り組んでいきます。

人材育成方針

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する当社グループでは、高い達成意欲と幅広い視野を持ち、周囲に影響を及ぼしながら力を発揮していく「プロの人材」の配置が必須であり、そのための育成・選抜や「『適所』適材」の人員配置等の施策を進めています。一人ひとりが育成の場を積極的に活用し成長していくことが、会社の発展をもたらすとの考えに基づき、それを全面的にバックアップしています。また、グローバルな競争に勝ち抜いていくために、会社を背負って立つ経営人材の確保と育成にも取り組んでいきます。

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、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・実行するのに必要なマインド、能力、スキルの開発や、階層別のリーダーシップ、職場に密着した問題の解決能力、プレゼンテーションや交渉といった個別スキルの開発を目指して、体感・体験から学ぶ3現教育を実施しています。また、将来の経営人材育成のための管理職層の国内MBA派遣や、事務・技術系職員のDX人材化促進のためのDXリーダー育成教育などにより、求める人材像の育成に取り組んでいきます。

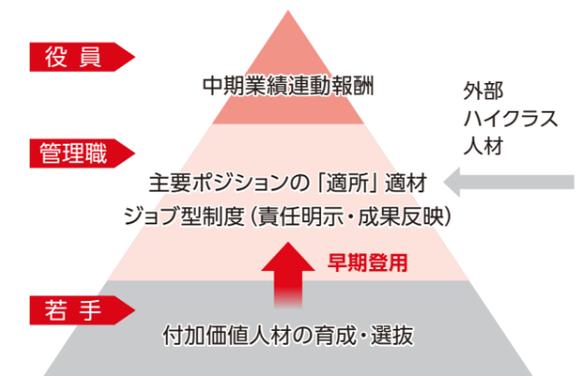
人材育成プログラム

研修名	研修対象	累計参加人数(2023年12月期)		研修内容
		男性	女性	
新入社員研修	新入社員	20	6	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	8	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	18	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	0	0	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	25	0	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	27	4	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。

コア人材の育成

新中期経営計画「YX2026」の実現を人材面で支えるため、管理職層については、ポスト(ジョブ)と成果・報酬の連動性を高めるとともに、一般層については、階層ごとに求められる付加価値(期待成果や期待行動)を明示し、育成体系ともリンクさせることで、コア人材として必要となる能力を段階的に身につけられる人事制度としています。管理職層においては、2020年にポスト(ジョブ)と報酬の連動性をさらに高める改定を行いました。また一般層については、2021年に最速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、年齢にとらわれない「適所」適材の仕組みとしています。

「適所」適材の配置



社内環境整備方針

場所・時間にとらわれない働き方の推進

横浜ゴムグループは、機能集約による業務効率化および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て、さまざま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・物流の一体運営ならびにスピーディーな意思決定を実現していきます。

ホームオフィス制度の導入

2023年3月、本社・平塚製造所の統合後の遠距離通勤者および配偶者の転勤に同行する社員を対象に、オフィスに固定デスクを持たず、会社負担で自宅をオフィス化して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。2023年12月末現在では108名がこの制度を利用して業務を行っています。場所にとらわれない働き方を推進し、多様な人材が活躍できる基盤をつくっていきます。

東京事務所、サテライトオフィスの設置

本社・平塚製造所の統合に伴い、東京都・品川インターシティに東京事務所および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および横浜ゴムの販売部門の一部が移転しました。フリーアドレスのサテライトオフィスは、組織の壁を越えた社員間のコミュニケーション促進に役立っています。

在宅/フレックス勤務の拡充

仕事と育児・介護などの家庭の両立支援の推進、業務効率化の向上ならびに長時間拘束防止(健康への配慮)を目的として2018年より在宅勤務制度を導入し、2023年からは通勤負担軽減目的でも利用できるような要件を拡大しました。併せて利用上限を撤廃し、仕事(成果と効率)に合わせて各職場で最も適した在宅勤務の運用へ移行しました。また、事務・技術系職員については、原則としてすべてフレックスタイム制の適用対象とし、コアタイムを撤廃、短時間勤務フレックスタイム制度なども拡充し、場所や時間を問わず仕事の成果を出せる仕組みを整えています。

従業員エンゲージメント

横浜ゴムでは、自らの成長をもって会社の成長に貢献できる多様な人材が生き生きと働ける職場環境と企業風土を目指して、「従業員意識調査」を定期的実施しています。組織の目指すべき姿と現状のギャップを把握し、組織風土の改革と生産性の向上による企業価値向上への取り組みを進めていきます。



平塚 新会議棟 兼 食堂

人材戦略

人材の多様性の確保

目指すべき姿

横浜ゴムグループでは、国籍、性別やLGBTQ+といった属性や学歴、経験にとらわれない採用を行い、YX2026の事業戦略、技術戦略の実現に向けて最適な人材の配置がなされている状態を継続していきます。また、ワークライフバランスを尊重し、多様な人材、多様な働き方を認め合うことで、すべての社員が

成長を続け、キャリアを形成できる職場を目指します。

そのための各種施策の実施と諸制度の拡充を進めており、2016年に「女性活躍推進タスク」を立ち上げてダイバーシティの推進活動を開始し、2019年にはタスクの名称を「ダイバーシティ推進タスク」、2023年には「ダイバーシティ&インクルージョン推進タスク」へ変更して活動の幅を広げてきました。

ダイバーシティ関連教育の例

	2020年	2021年	2022年	2023年
プログラム数	8	17	16	7
延べ参加人数	214	327	1,127	675
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	・多様な人材のマネジメント強化 ・wwPへの参加	・ダイバーシティ教育 ・ダイバーシティマネジメント強化 ・wwPへの参加
	女性のキャリア開発	・エンカレッジ ・ビジネススキルアップ	・エンカレッジ ・ビジネススキルアップ	・女性向けリーダーシップ
	両立支援	・復職者キャリア ・ワーキングマザーファザー交流会	・復職者キャリア ・ワーキングマザーファザー個別相談会	・復職者キャリア ・ワーキングマザーファザー個別相談会
	健康介護	・COVID-19予防対策	・介護離職防止/介護とお金の話	・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]

女性の活躍推進

各種制度の拡充や施策の実施、ならびに管理職における女性比率向上などの取り組みを通じて、女性にとって働きやすい環境づくりに取り組んでいます。当社の2023年12月末現在の女性管理職（課長以上）比率（単体）は2.0%ですが、次期管理職候補である係長は14.2%、早期登用で管理職配置が可能な主任は42.8%の女性比率となっており、今後はさらに女性管理職が増加していく見込みです。女性活躍推進を目的とした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を行うとともに早期登用制度も活用し、より一層の女性管理職比率の向上を目指します。

した。今後も、障がい者雇用の幅を広げるにあたり、新たな業務の開発を進めていきます。

シニア人材の活用

60歳以降の労働意欲の高い人材に対して、豊富な知識や経験を活かした活躍の場を提供するため、定年退職した社員を再雇用（事務・技術系社員は、100%出資子会社ヨコハマビジネスアソシエーション株式会社が再雇用して当社に派遣）し、最長70歳まで活躍できる制度を導入しています。

女性従業員・女性管理職比率の推移



障がい者の雇用

障がい者の雇用の場を創出する目的の子会社として、ヨコハマピアサポート株式会社を2012年に設立し、知的障がい者を中心に31名（2023年12月末現在）を雇用しています。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社で障がい者雇用率制度および障がい者雇用納付金制度上の関係会社特例認定を受け、4社合算しての雇用率は、2023年申告（2022年4月～2023年3月実績）で2.58%となりま

性的マイノリティに関する取り組み

LGBTQ+と総称される性的マイノリティ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、事実婚のパートナーを配偶者と認め、パートナーの家族も配偶者の家族として認める「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、外部有識者を招いた「LGBTQ+セミナー」を開催して社員の理解を深めるとともに、社内外にLGBTQ+に関する相談窓口を設置し、制度や悩みごとの相談に対応できる体制を整備しています。

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、以下の指標（KPI）および目標を設定し、YX2026を遂行していきます。

人的資本に関する指標・実績・目標

指標 (KPI)	実績			目標
	2021年度	2022年度	2023年度	
女性管理職（課長以上）比率（単体）	1.6%	1.7%	2.0%	2026年度：5% 2030年度：10%
参考 係長クラス女性比率（単体）	10.7%	11.0%	14.2%	
主任クラス女性比率（単体）	38.5%	40.9%	42.8%	
男性育児休業取得率（単体）	66.3%	59.5%	86.2%	2026年度：100% 2030年度：100%（取得期間の拡充）
社員の65歳到達後継続雇用率（単体） ^{※2}	期間平均63.6%			2024～2026年度平均：65%以上 2027～2030年度平均：70%以上
能力開発研修受講率 ・MBA等経営教育受講率（単体） ・DXリーダー育成教育受講率（単体）	—	—	6.0%	2026年度： ・部門長の15%（累計） ・事務・技術系職員の10%（累計）
従業員エンゲージメントスコア	—	—	—	2024年度より従業員エンゲージメント調査を継続的に実施し、2026年度までに目標値を設定

※1 「—」表示は実績なしを示しています。

※2 65歳に到達した事務職、技術職および技能職の社員のうち、当社または子会社にて65歳以降も継続雇用された社員の割合を示しています。

社員の声 今しかできない育児を是非経験してほしいです

第二子出生に合わせ、産後パパ育休を含めて約3カ月の育児休暇を取得しました。第一子のときはあまりサポートできず、ほぼワンオペの育児になってしまい、妻は疲れ切っていました。このときの経験から、今回の取得に迷いはありませんでした。育休期間中は、赤ちゃんのミルクやおむつ替えはもちろんのこと、上の子のお世話に家族の食事づくりや洗濯などの家事にと、あっという間に1日が過ぎていきました。2人目の子どもなので妻も私も子育て初心者ではありませんでしたが、育休を取得したことで互いに相談し合いながら育児に専念できたことが良かったです。何より、人生で今しかできない新生児の育児を経験できたことは、私にとって大きな財産になっています。横浜ゴムは育児を支援するさまざまな制度を導入していますので、これからパパになる方は是非これらの制度を積極的に活用して、今しかできない育児を経験してほしいと思います。



ホース配管事業管理室 渋谷 勲

労働安全衛生

関連するマテリアリティ	目指す姿
 持続的な企業価値向上を実現する人材力	<ul style="list-style-type: none"> 安全で健康的な職場環境

基本的な考え方

横浜ゴムグループにおける労働災害の発生頻度は、全産業および製造業の平均と比較して低い水準にあるもののゼロではなく、発生原因を分析すると、事前の対策によって防げたものが多く見受けられます。

事業の特性上、生産工場では大型機械を取り扱うため、設備の不具合や誤操作が重大事故につながる可能性があります。そのため、安全対策を徹底し、安全意識の向上を図ることが重要です。また、近年は長期欠勤者のうち、メンタルヘルスに起因するものが増加傾向にあります。身体だけではなく心の健康にも配慮し、安全で働きやすい職場づくりと健康づくりを推進するとともに、危険ゼロに向けた安全文化を定着させることで、労働災害ゼロの実現を目指します。

安全衛生管理体制

国内においては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、組合に共通する重要な取り組みであり、日本ゴム工業会や日本ゴム産業労働組合連合などとの交流を通じて、他社・他労組と安全情報の共有を図りながら、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、健康で長く働くことのできる職場づくりのため、健康保険組合と連携した「コラボヘルス*」による健康経営に取り組み、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。

* コラボヘルス: 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

労働安全衛生向上への取り組み

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、設備面からの安全対策を強化しています。リスク件数と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。国内工場においては、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。

また、2023年5月に買収したTrelleborg Wheel Systems Holding ABの全ての生産拠点に対し、安全監査を実施しました。

安全な人づくり

従業員一人ひとり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)の実践、全員参加型のヒヤリハット摘出改善活動、体感道場の訓練などを実施しています。さらに、監督者が作業者と1対1で向き合って密接なコミュニケー

ションを図り、一つ一つの作業の意味を理解し、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、共に働く仲間として、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。

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。

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、長時間労働者に対する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、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、本人のヒアリングに基づき、主治医・産業医・保健師・職場と連携し、計画的な職場復帰を支援しています。復帰後も、本人、産業医、職場の三者で定期面談を行い、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。健康増進のため、社員の禁煙サポート活動や体力向上セミナーなども実施しています。2023年度からは、ヘルスリテラシー向上を目的とした教育を全事業所・職場において月1回実施しています。



労使共催のウォーキングイベント

働く環境の整備

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、化学物質による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。2023年に施行された法令改正にも迅速に対応することで、安全で快適な作業環境の実現を目指しています。また、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)活動を推進し、必要なものを必要なときに必要なだけ作るモノづくりを目指しています。

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ます。

交通事故の防止

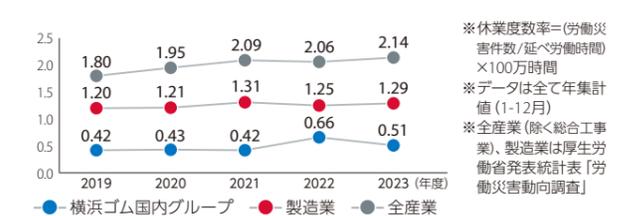
従業員の安全な通勤を確保するため、各拠点で地元警察署と連携した交通安全講習会を実施し、交通安全関連機関とも協力して啓発活動を行っています。また、ドライブレコーダーを活用した安全運転教育や、門前での声掛け活動など、交通安全意識の向上に力を入れています。

安全衛生基盤の確立

国内外20拠点中13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、2023年度は6事業所で更新を行いました(他事業所も継続中)。未取得の7事業所も順次取得する計画です。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。

2023年度の労働災害発生頻度(連結)は、0.51でした。ゼロ災、さらにリスクゼロを目指し努めていきます。

労働災害発生頻度(休業度数率)



今後の課題と対応策

安全で働きやすい「職場づくり」と「健康づくり」の実現に向けて、さまざまな取り組みを進めていますが、災害ゼロという目標達成には、さらなる努力が必要です。

今後は、設備面での対策として「危険源からの隔離」を徹底するとともに、安全行動が自然と身についている「人づくり」にも積極的に取り組んでいきます。

社員の声 誰もが安全・安心に働ける職場環境づくりを推進しています

本社・平塚製造所は2,500人以上の方が働く国内最大の事業所です。所内には製造工場、開発設計部門、管理営業部門があり、さまざまな職種の方が在籍しています。そのような状況でも「安全」は共通のテーマです。私が所属する平塚安全環境課は、事業所全体の安全衛生活動に関する計画の策定などに代表される業務から、各部門の安全衛生担当者と連携してゼロ災害に向けた活動を担っています。その中で私は、設備設置時の法適合の確認や官庁届出を担当しています。現在の課題は、転倒災害の防止と化学物質管理の法対応です。転倒災害は休業にもつながる災害であり、製造・非製造部門問わず重要度が高いテーマです。所内のリスクに関する働く方からの声を拾い上げ、優先度をつけ対策を実施しています。一方、化学物質管理については自律的管理が求められており、法改正情報を各部門と共有し、対策を図ることで、安全に働ける環境づくりを進めています。



CSR本部
平塚安全環境課
鈴木 基受

環境 ～脱炭素社会・循環型経済への貢献～

関連するマテリアリティ	目指す姿
 脱炭素社会・循環型経済への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品を通じた脱炭素社会への貢献 ● 温室効果ガス排出量、エネルギー使用量の削減 ● 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

基本的な考え方

近年、世界中で気候変動の影響は深刻化しており、企業にも脱炭素など気候変動への積極的な対応が求められています。横浜ゴムグループは、「脱炭素社会・循環型経済への貢献」を持続可能な社会への貢献と企業の持続的な成長のための重要な経営課題の一つとして位置づけています。

横浜ゴムグループは、「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」に則り、製品・サービスの提供における地球環境への負荷の最小化を図ります。そのため、環境技術の開発・導入を進めるとともに、製品・サービスの提供にかかわる方々と協働して、バリューチェーン全体で大気への排出の削減を推進します。また、循環型経済（サーキュラーエコノミー）への貢献とバリューチェーン全体の脱炭素推進の観点から、製品の再生可能・リサイクル原料の利用拡大を目指しています。

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/>

製品を通じた脱炭素社会への貢献

電動車対応タイヤに独自マーク「E+」の付与を開始

2023年下期より、近年増加している電動車*1用のタイヤ需要に応えるため、電動車対応商品であることを示す独自のマーク「E+（イー・プラス）」を乗用車およびトラック・バス用タイヤに導入しました。「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、エンジン音のない静かな電動車にふさわしい静粛性への対応、車両の電費・エネルギー消費効率向上、航続距離拡大への対応など電動車に特徴的なニーズに応える技術を搭載した商品に付与するものです。

乗用車用タイヤでは、2023年秋に欧州などで発売した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」、

2024年2月から発売したプレミアムコンフォートタイヤ「ADVAN dB V553」に「E+」マークを付与しています。トラック・バス用タイヤでは、2024年より、国内で販売している「507U」と欧州で販売している「120U」に「E+」マークを付与しています。

今後も脱炭素社会の実現に向けて増加する電動車対応のタイヤ需要に応えるため、研究開発や新車装着を強化していきます。

*1 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。



トラック・バス用タイヤ「507U」のタイヤサイドに施された「E+」マークの刻印



「E+」マーク

温室効果ガス排出量、エネルギー使用量の削減

再生可能エネルギー由来の電力によるタイヤ生産を開始

新城南工場（愛知県新城市）では、2023年4月から再生可能エネルギー由来の電力を導入、2023年8月から自社太陽光発電システムを正式稼働し、プレミアムEV専用のウルトラハイパフォーマンスサマータイヤ「ADVAN Sport EV」やその他のハイパフォーマンスタイヤの生産を開始しました。

正式稼働した太陽光発電システムの出力規模は約1.1MW、年間予測発電量は約1,469MWhで、年間約599トンのCO₂排出量を削減できる見込みです。なお、本件は「令和3年度二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（PPA活用等による地域の再エネ主力化・レジリエンス強化促進加速化事業（ストレージパ

ティの達成に向けた太陽光発電設備等の価格低減促進事業）」*2]の交付を受けて実施しています。

また、導入した再エネ電力は中部電力ミライズ（株）が調達するトラッキング付きFIT非化石証書*3と再エネ指定の非FIT非化石証書*4が付与されたもので、使用電力は実質的に100%再生可能エネルギー由来かつCO₂排出量ゼロとみなされます。切り替えにより削減できるCO₂排出量は年間約570トンを見込んでいます。

新城南工場ではグループの経営指標の一つである「2050年にCO₂排出量ネットゼロ」目標達成に先駆けて、2030年までにCO₂排出量がゼロの「カーボンニュートラルモデル工場」にすることを旨としており、太陽光発電システムや再エネ電力

の活用、ボイラー燃料の天然ガスへの転換などを積極的に進めています。

*2 本補助事業はストレージパリティの達成に向けてオンサイトPPAモデル等による自家消費型太陽光発電や蓄電池等の導入を行う事業に要する経費の一部を補助する制度。
 *3 FIT非化石証書はFIT（固定価格買取制度）の適用を受ける太陽光、風力、小水力、バイオマスなどの再生可能エネルギー由来の証書で、トラッキング付きFIT非化石証書は電源の特定や産地と紐付けされた電源種別などの情報を付与した証書。事業活動のエネルギーを100%再生可能エネルギーでまかなうことを目指す国際イニシアチブRE100、持続可能な経済の実現を目指す国際的な環境非営利団体CDP、気候関連財務情報開示タスクフォースTCFDへの報告に活用できる。
 *4 FIT（固定価格買取制度）の適用を受けない再生可能エネルギー由来の証書で大型水力発電などがある。

SBT認定取得に向けて

当社は2024年1月、パリ協定*5の水準に科学的に整合する企業の温室効果ガス排出削減目標Science Based Targets (SBT) の

再生可能原料・リサイクル原料の使用促進

炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発

2022年1月、日本ゼオン（株）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の「グリーンイノベーション基金事業／CO₂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。グリーンイノベーション基金事業は、温室効果ガス対策においてイノベティブな研究を行う企業等に対する経済産業省の支援制度です。

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プラジエン、インプレンを高い収率で製造する2つの高度な技術を確認し、2030年代に社会実装することを目指します。



バイオマスから生成したプラジエン

認定取得に向けて、認定機関のSBTイニシアチブ（SBTi）*6にコミットメントレターを提出しました。SBTでは企業の直接排出はもちろん、他社や顧客による間接排出まで事業活動全体にわたって削減目標を設定することが求められています。

今後、近年ますます深刻化する気候変動問題に対しサプライチェーン全体での温室効果ガス排出削減を加速化するため、SBTの認定取得を目指します。



新城南工場内の屋根に設置した太陽光発電システム

*5 2015年にパリで開かれた「国連気候変動枠組条約締約国会議（COP21）」で合意された気候変動に関する国際的な取り決め。世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をすることが掲げられている。

*6 CDP（旧カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）、国連グローバル・コンパクト（UNGC）、世界資源研究所（WRI）、世界自然保護基金（WWF）によって設立された、企業の温室効果ガス削減目標の評価を行うイニシアチブ。

サステナブル素材を活用したレーシングタイヤの供給

当社は、「全日本スーパーフォーミュラ選手権」を統括する（株）日本レースプロモーションのサステナブルプロジェクト「SUPER FORMULA NEXT50」に賛同し、2023年からサステナブル素材を活用した「ADVAN A005」ドライ用レーシングタイヤを供給しています。供給するドライ用タイヤは、天然ゴム、アブラヤシの実やオレンジの皮から生成したオイルなど各種自然由来の配合剤を活用するとともに、リサイクル鉄を原料とした再生ワイヤや廃タイヤから再生したリサイクルゴム等を採用し、原材料全体の約33%をサステナブル素材としながら、現行タイヤと同等の性能を維持しています。



サステナブル原料を使用したドライ用の「ADVAN」レーシングタイヤ

社員の声 サステナブル原料を最大限活用したタイヤ開発に挑戦

世界的にサステナブル原料（石油外資源や廃タイヤ由来のリサイクル原料）の活用等のサーキュラーエコノミーが注目されています。従来から、低転がり、Wetグリップ、耐摩耗性の背反性能の両立がタイヤ開発の課題でしたが、これに加えてサステナブルな原料を使って達成することが求められるようになってきました。横浜ゴムでは世間で注目される前からオレンジオイルや粉殻シリカといったサステナブル原料の採用に取り組んできましたが、これだけではもはや十分ではなく、タイヤに用いるすべての原料を置き換えていかなければなりません。私自身もサステナブル原料をいかに使いこなすか？ いかに性能とコストを両立させるか？ といった取り組みと日々格闘しています。こうした技術開発は、サーキュラーエコノミーの構築につながり、会社だけでなく社会へ貢献できる仕事です。世界中とコンタクトしながら進めるゆえの難しさもありますが、貢献も地球規模です。大きな課題に対し、誇りをもって取り組んでいきたいと思ひます。



研究先行開発本部
 タイヤ第一材料部
 主幹

加藤 学

環境 ～自然との共生～

関連するマテリアリティ	目指す姿
 自然との共生	<ul style="list-style-type: none"> ● ネイチャーポジティブに向けた取り組みの推進 ● 環境マネジメントの強化

基本的な考え方

横浜ゴムグループの事業は、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。横浜ゴムグループではこの認識に基づき「自然と共生する世界」の実現に向けて、「昆明・モントリオール生物多様性枠組」など国際的な目標や取り決め・法規を遵守し、事業全体を通して生物多様性への負の影響を減らすとともに自然の復元・再生を進めることで、ネイチャーポジティブに貢献することを目指します。

横浜ゴムグループ生物多様性ガイドライン

横浜ゴムグループは、2022年12月の国連・生物多様性条約の第15回締約国会議(COP15)における「昆明・モントリオール生物多様性枠組」の採択や、2023年3月の日本政府「生物多様性国家戦略

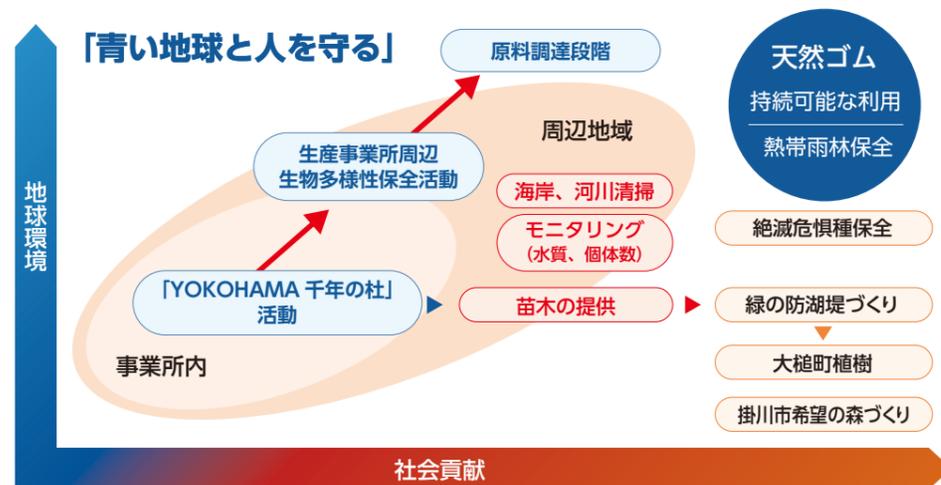
2023-2030」の閣議決定を踏まえ、2023年12月に「生物多様性ガイドライン」を見直しました。今後もバリューチェーン全体で生物多様性の保全と復元・再生に取り組んでいきます。

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

横浜ゴムグループの生物多様性保全活動の全体像

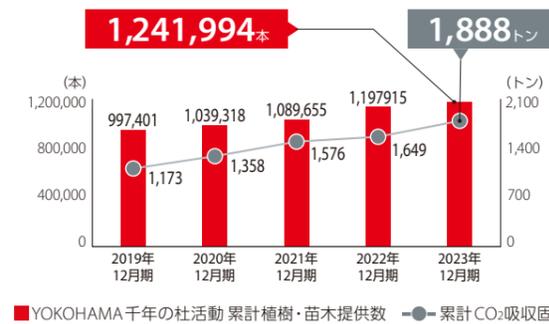


自然との共生の取り組み

YOKOHAMA 千年の杜活動

持続可能な事業活動のためには、自然資本に配慮した経営や生物多様性の保全が重要です。「YOKOHAMA 千年の杜」は、温暖化抑制と生態系保全を目的として、横浜ゴムの創立100周年に当たる2017年をめぐりに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。目標達成の2017年以降も活動を継続しており、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、2023年末までに千年の杜全体で1,888トンのCO₂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年までに植樹と苗木提供を合わせて150万本を目標に活動を継続していきます。

YOKOHAMA 千年の杜活動実績



茨城工場が環境省の「自然共生サイト」に認定

2023年10月、当社茨城工場(茨城県小美玉市)が環境省より「自然共生サイト」に認定されました。「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目標)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。環境省では国や自治体以外にも企業が

管理する土地を評価し、生物多様性保全に貢献する区域を「自然共生サイト」として認定しています。「自然共生サイト」として認定を受けた区域は自然保護区などを除いてOECM^{※1}として国際データベースに登録されます。

茨城工場は絶滅危惧種に指定されているサンバ^{※2}と共生する工場を目指し、採餌環境の整備に加え、敷地内や周辺地域での動植物および水質のモニタリングなどに取り組んでおり、こうした長期的な生物多様性保全活動が今回の認定につながりました。なお、同工場は2019年に一般社団法人いきもの共生事業推進協議会(ABINC^{※3})の「いきもの共生事業所^{※4}認証(ABINC認証)」を取得、2023年には特に優れた事業所としてABINC賞の優秀賞を受賞しています。

横浜ゴムは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」に参画しています。今後は茨城工場以外でもOECMの認定取得を図り、30by30達成へのさらなる貢献を目指します。

※1 Other Effective area-based Conservation Measures: 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
 ※2 環境省の絶滅危惧II類(VU)に指定されているタカ科の渡り鳥
 ※3 [Association for Business Innovation in harmony with Nature and Community]の略称。いきもの人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。



今後の課題と対応策

グローバルな事業活動拡大に伴い、原材料調達における環境負荷、製造工程におけるエネルギー消費と排出物、製品使用後の廃棄物問題、水リスクへの対応に加え、グローバルなサプライチェーンにおける環境リスク管理、各地域の環境規制への対応など環境に関するサステナビリティ課題も多様化しています。今後は、横浜ゴムグループのグローバルな事業活動全体の中での重要課題の整理とそれに対応した活動の推進、従業員やステークホルダーの理解を深めていくための情報共有、情報開示を積極的に進めていきます。

生物多様性に関しては、事業活動による土地利用・天然ゴムや水などの資源利用・気候変動・汚染・外来種などに対する生物多様性の負の影響の回避・低減を図り、自然資源の持続可能な利用と生物多様性の保全への対応を進めます。また、サプライヤーと連携してサプライチェーン全体で自然資源の持続可能性を高め、自然の復元・再生を進めることで、ネイチャーポジティブに貢献することを目指します。

TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

横浜ゴムグループは、天然ゴムなどの自然資本を活用し、タイヤや工業用ゴム製品を製造販売しています。気候変動や自然資本の毀損など、地球規模の環境課題が深刻化する中、事業活動における温室効果ガス排出がもたらす気候変動への影響を認識し、持続可能な事業活動を推進しています。高温・豪雨・積雪など、変化する気候条件に対応できるタイヤの開発や、サステナビリティの高い原材料調達などさまざまな対策に取り組んでいます。

気候変動や自然資本に関する課題のリスクと機会を分析し、事業戦略に反映するとともに、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)や自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言に沿って、幅広いステークホルダーに対して透明性のある情報開示を積極的に行っています。

ガバナンス

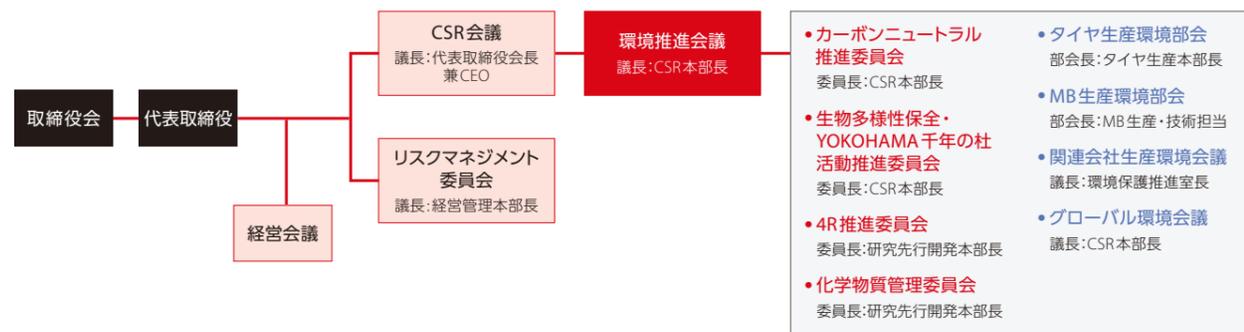
代表取締役会長兼CEOが議長を務めるCSR会議を年に2回(5月・11月)開催し、横浜ゴムグループが取り組むべきサステナビリティ課題について立案・検討する体制を整えています。

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、グループ全役員(海外を含む)により年2回(5月および11月)開催される経営戦略の会議において、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの取り組みを継続的なテーマとして議論しています。

ガバナンス体制



リスク管理

「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「生物多様性保全・YOKOHAMA千年の杜活動推進委員会」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:経営管理本部長)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°Cシナリオ、4°C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。

気候変動に関する主なリスクと機会

	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
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	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルのロードマップの策定と実践 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) 再生可能エネルギーの利用拡大 エネルギー新技術の導入
		市場	資源(原料)価格の高騰・供給の不安定化	大	
		技術	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、株主への影響	小		
	評判	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		
物理的リスク	製品・サービス需要の変化	市場	製造時CO ₂ 排出量評価による製品選別(同一製品内の競争)	大	<ul style="list-style-type: none"> 製造時のCO₂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 生産財タイヤの強化、コスト、サービス、DXの探索 サプライヤー、原料産地の分散化 風水害や地震等に対応した生産拠点の補強、BCP策定 サステナブル原料の研究開発強化 オールシーズンタイヤの開発・販売 ビジネスパートナーとの共同研究開発の推進
		市場	自動車業界の変革への対応	大	
	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	
		急性	異常気象による設備損壊、運転停止	大	
	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	
			降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下	大	
			製品性能向上に必要な研究開発投資の増加	中	
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	<ul style="list-style-type: none"> 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) EV対応タイヤの新車装着強化 E+マークのEV対応タイヤの販売拡大 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 環境性能に優れた低燃費タイヤの販売拡大 製造時のCO₂排出ゼロのタイヤ、ゴム製品の販売 センサータイヤ(IoTタイヤ)の販売 タイヤソリューションサービスの強化 オフハイウェイタイヤ(OHT)の販売拡大 耐衝撃性、耐熱性の高いコンパベルト等のゴム製品の販売拡大
		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	
	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	
	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	
	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	

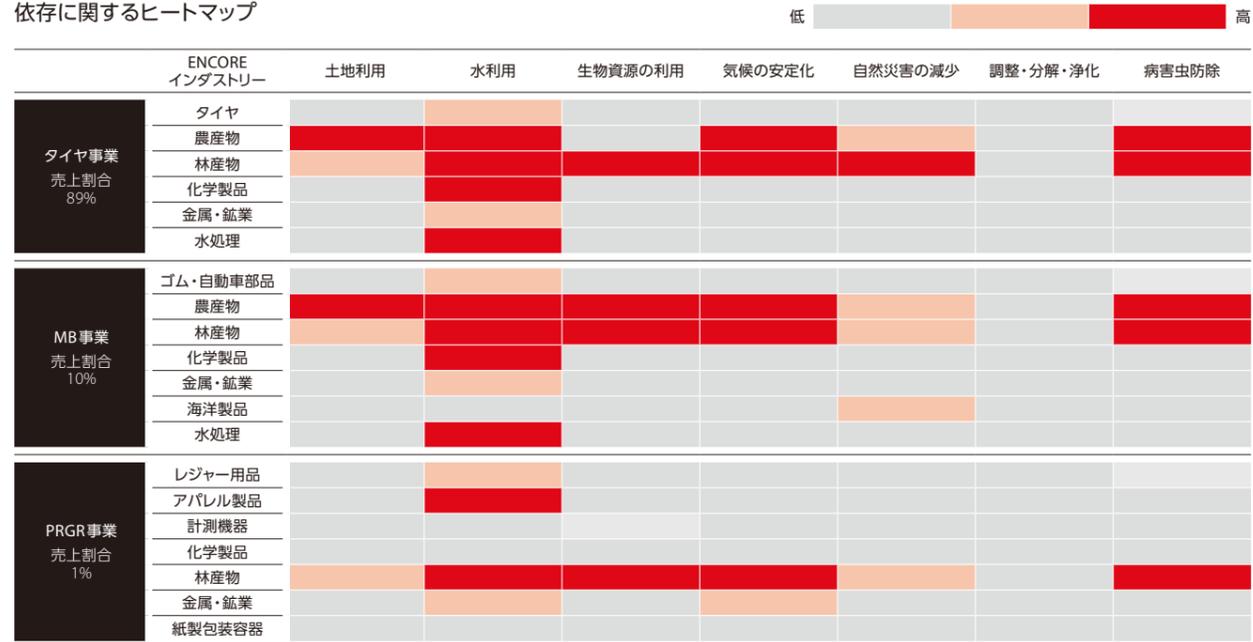
シナリオ分析の結果概要

シナリオ条件	1.5°Cシナリオ	4°C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°C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°C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)
	物理的リスク	IPCC 第6次報告書 SSP1-1.9
分析結果	主に移行リスク・機会が顕在化。 【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。 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。 【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。 【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。 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。 【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。

自然資本

まず、当社グループの主要な事業であるタイヤ事業について、チェーンを勘案した上で、自然関連の依存・影響に関してステークホルダーが対応を期待している項目を整理しました。

依存に関するヒートマップ



影響に関するヒートマップ



分析の結果、依存については、原材料の調達段階での自然資源の利用と気候調整に関する依存が大きく、影響については、原材料調達段階での土地利用、気候変動及び自社操業での気候変動と周辺生態系への影響が大きいことが確認されました。

これらの分析結果を踏まえ、TNFDの自然関連リスク・機会分類を参照し、それぞれのリスク・機会が当社のタイヤ事業に与える影響を検討しました。

自然資本に関する主なリスクと機会

リスク	TNFDの分類	組織にとっての事業リスク・機会		組織の事業に及ぼす影響	時間軸
		政策	市場		
移行 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	短・中期	
		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	短・中期	
	市場	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	短・中期	
		環境負荷の低い技術の開発・普及	環境負荷の低減に資するサステナブル原料の開発遅延・導入コストの増加	短・中期	
	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・長期	
		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・長期	
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 環境規制等の強化による訴訟・行政指導への対応	短・中期		
物理的 リスク	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	短・中期	
機会	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・長期	
	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・長期	
	製品・サービス	自然資本関連の事業拡大	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・長期	
	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・長期	
		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・長期	

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%	30%	100%達成

温室効果ガス排出量実績

Scope1・2 (連結)

Scope (単位:千トン)	2019年度 (基準年)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1	656	605	699	648	588
Scope2	614	550	601	593	494
Scope1・2合計	1,270	1,155	1,300	1,241	1,082
Scope1・2合計の削減率 (基準年:2019年度)	—	▲9.1%	2.3%	▲2.3%	▲14.8%

※各年度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。

Scope3 (連結)

カテゴリ (単位:千トン)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1 購入した製品・サービス	2,628	2,317	4,031	4,022	3,381
2 資本財	58	52	152	175	199
3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	106	135	147	129	139
4 輸送、配送 (上流)	141	167	154	125	136
5 事業から出る廃棄物	2	16	50	27	29
6 出張	11	3	5	5	13
7 雇用者の通勤	25	20	21	19	24
8 リース資産 (上流)	—	—	—	—	—
9 輸送・配送 (下流)	54	59	72	59	74
10 販売した製品の加工	10	10	10	14	10
11 販売した製品の使用	18,394	16,776	19,940	21,087	20,735
12 販売した製品の廃棄	1,179	1,132	875	906	913
13 リース資産 (下流)	—	—	—	—	—
14 フランチャイズ	—	—	—	—	—
15 投資	135	112	246	92	67
上記の合計	22,745	20,799	25,702	26,661	25,718

※各年度の温室効果ガス排出量実績 (Scope3) には、合併前のYokohama TWSの排出量実績を含みません。また、カテゴリ8、13、14に分類される排出量実績はありません。

自然資本

指標 (KPI)	実績			目標
	2021年度	2022年度	2023年度	
①「YOKOHAMA 千年の杜」活動における植樹・苗木提供本数	109万本	120万本	124万本	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	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

※「—」表示は実績なしを示しています。

持続可能な天然ゴムの調達

関連するマテリアリティ	目指す姿
 持続可能な天然ゴム調達	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な天然ゴム調達 ● サプライチェーンにおける人権の尊重
 地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会の課題解決への貢献

基本的な考え方

横浜ゴムグループは、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、積極的に取り組みを進めています。天然ゴムは当社グループの原料使用量の約20%を占め、お客さまに製品を提供し続けるために重要な原材料です。

持続可能な天然ゴムの調達に向けて、横浜ゴムは2018年に、持続可能な発展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、独自に「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 WBCSD: World Business Council for Sustainable Development の略称

※2 TIP: Tire Industry Project の略称

※3 GPSNR: Global Platform for Sustainable Natural Rubber の略称

天然ゴムのサプライチェーン

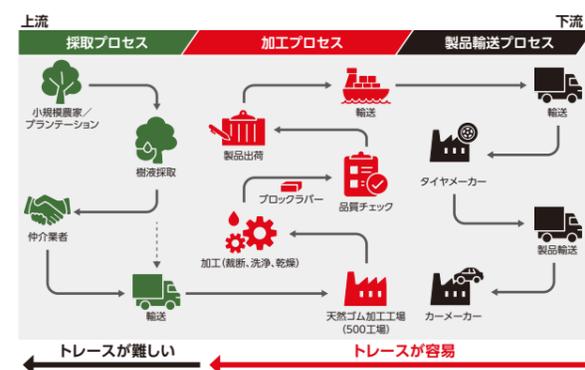
天然ゴムの生産は、東南アジアを中心に約600万戸と言われるスモールホールディングと呼ばれる小規模農園が中心です。これらの小規模農園では、経済的な困窮、ゴムの収穫に関する知識やノウハウ不足による非効率な生産、そして環境配慮不足による自然への負荷増加といった課題を抱えています。

天然ゴムは、国際市場で価格変動が激しいため、原料ゴムを買い取ったディーラーは、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が効くため、ディーラー間での取引や地域・国境を越えた取引が頻繁に行われます。こうした複雑な流通経路により、生産者から天然ゴム加工工場までのトレーサビリティを確保することは困難です。

しかし近年では、購入した天然ゴムが森林破壊や人権侵害につながることを証明することが、ますます重要になっています。

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必要があります。

天然ゴムのサプライチェーン



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/csr/pdf/SNR2.0_Japanese.pdf

タイの天然ゴム加工会社がFSC®のCoC認証を取得

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) は、2023年7月、国際的な森林認証組織である FSC®*4 の加工・流通過程の管理の認証で FSC® 認証 [CoC (Chain of Custody) 認証] を取得しました。

FSC® 認証は環境、社会、経済の便益に適い、きちんと管理された森林から生産された林産物や、その他のリスクの低い林産物を使用した製品を目に見える形で消費者に届ける仕組みです。CoC 認証は、FSC® の認証林から収穫された認証材が消費者の手に届くまでの加工・流通過程を認証するもので、今回の認証取得によ

て YTRC において FSC® の認証林から採取したゴムを使用した天然ゴム製品を製造する際に、製品が完成するまでのすべての工程で不適格な原材料が混入しないように管理されていることが認証されます。

今回の認証取得は、サプライチェーン全体の透明性を高め、持続可能な天然ゴム調達を推進する重要な一歩です。横浜ゴムグループは、今後もサプライヤーとの連携を強化し、トレーサビリティの向上に積極的に取り組んでいきます。

※4 FSC®: 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。

タイ南部スラタニ県での取り組み

横浜ゴムグループは、タイ南部スラタニ県において、持続可能な天然ゴム調達に向けた取り組みを強化しています。同地域は、当社グループのタイの天然ゴム加工会社 YTRC が所在し、天然ゴム生産において重要拠点となっています。

2019年から、YTRC の取引先を中心に天然ゴム農園の調査を実施しており、2023年12月末までに累計667戸の農家を対象に調査を行いました。その調査の結果、現時点では不当な森林破壊や人権問題など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1,300戸を調査する予定です。

さらに、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。横浜ゴムは、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。



天然ゴム農家向けセミナーの開催

横浜ゴムでは持続可能な天然ゴムの調達活動の一環として、天然ゴムサプライヤーとの連携強化に取り組んでいます。

タイにおいては、YTRC が天然ゴムの小規模農家 (スモールホルダー) の継続的な支援を目的として、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ています。2023年12月には、スラタニ地区の50戸の

農家を対象にセミナーイベントを開催し、RAOT の知見に基づいた肥料を1農家あたり250kg 無償提供しました。さらに、参加した天然ゴム農家に対して、天然ゴム物性や生産性に関する追跡調査への協力を依頼しています。



イベントに参加した天然ゴム農家の方々

セミナー参加者の声 セミナーで学んだことを活かして、より良いゴム製品づくりに貢献します

天然ゴム農家として、これまで家族から教わったことや経験に頼って天然ゴムの栽培をしてきましたが、専門家の方々から多くの新しい情報を得ることができ、大変勉強になりました。特に、苗木の選び方や肥料の与え方についての詳しい説明は、今後の栽培に役立つ貴重な知識でした。これまで、何となく肥料を与えていましたが、種類や与え方によってゴムの品質や収穫量が大きく変わることを知り、大変驚きました。また、ゴムの異物混入を防ぐための具体的な方法も、分かりやすく説明していただき、大変参考になりました。

セミナーで学んだことを活かして、高品質な天然ゴムを生産し、より良いタイヤやゴム製品づくりに貢献していきたいと考えています。貴重な機会をいただき、誠にありがとうございました。



スラタニの天然ゴム農園主 Nobpamas Anujan さん

サプライチェーンマネジメント

関連するマテリアリティ	目指す姿
 持続可能なサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な天然ゴム調達 サプライチェーンにおける人権の尊重
 地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会の課題解決への貢献

基本的な考え方

横浜ゴムは、社会に対して価値を提供し続ける企業を目指し、取引先との強固なパートナーシップを重視しています。企業の社会的責任は自社だけでなく、事業活動に必要な原材料や物品・サービスを調達する取引先にも及ぶと考え、取引先の企業価値向上にも貢献できる、両社にとってWin-Winの関係となるCSR活動推進を目指しています。

特に、自社事業のサプライチェーンの上流には、新興国・途上国の取引先も多く存在するため、社会・環境視点での評価も重要であると認識しています。このような考え方にに基づき、「調達基本方針」を策定し、従業員が行動指針として「横浜ゴムグループ行動指針」を遵守することでサプライチェーン全体での持続可能性向上に貢献しています。

横浜ゴム調達基本方針

<https://www.y-yokohama.com/sustainability/social/partner/#hoshin>

横浜ゴムグループ行動指針

<https://www.y-yokohama.com/sustainability/social/partner/#shishin>

CSR調達の取り組み

CSR調達ガイドライン

横浜ゴムは、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」「CSR調達ガイドライン」などのガイドラインを策定し、社内および取引先に対して、説明会を実施することで、当社の方針・理念を共有しています。また、2012年には国連グローバル・コンパクトに参加し、グローバルでの取り組みを推進しています。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および人権尊重の取り組みをより強化した形へと改訂しました。

CSR調達ガイドライン

<https://www.y-yokohama.com/csr/report/partner/pdf/guideline202210.pdf>

パートナーシップ構築宣言

横浜ゴムは、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月に「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しています。

横浜ゴムの「パートナーシップ構築宣言」

https://www.y-yokohama.com/sustainability/report/pdf/partner00_2023.pdf

サプライヤーの環境評価

横浜ゴムグループの主要製品に使われる原材料には、各種合成ゴムをはじめ石油化学製品(化学品)が多く、その製造過程では環境汚染や地域住民の生活にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。原料の安定的な調達と倫理的な調達を両立するため、サプライヤーの環境評価に重点的に取り組んでいます。新規取引先を含めた取引先に対し、グリーン調達ガイドラインの遵守、定期的なCSRセルフチェックの実行と結果報告を求めています。

サプライヤーの環境評価の結果

新規取引開始時の環境影響評価

- 新規に採用する原材料が各種環境規制に適合していることの確認
- CSRセルフチェックにおける環境マネジメントシステム(ISO14001)の認証取得の状況、環境負荷物質、温室効果ガスなどの管理状況の確認

2023年度は、日本国内新規発注先57社すべてにおいて、環境影響を及ぼすサプライヤーはありませんでした。

サプライヤーの社会性評価

横浜ゴムグループは、持続可能な事業展開のため、地域社会との共存共栄を重視しています。製造工場が立地する地域住民との円滑なコミュニケーション、公正な取引の継続は、持続的な事業展開のために不可欠であり、調達に関わるすべての人

が安全に働ける労働環境の確保と人権尊重にも積極的に取り組んでいます。取引先に対しては、当社グループが策定した行動規範や指針に基づき、社会への影響を評価し、必要があれば改善を求めることで倫理的なサプライチェーンの構築を目指しています。また、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、紛争地帯の鉱物を意図的に使用しないよう徹底しています。

サプライヤーの社会性評価の結果

新規取引開始時の社会影響評価

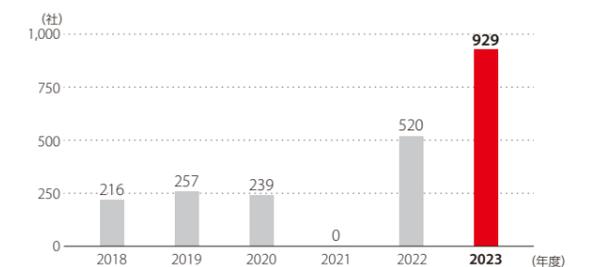
- 新規に採用する原材料において、公正・公平な取引の仕組み、外部コミュニケーションの仕組みの確認
- CSRセルフチェックにおける労働条件、人権尊重の取り組み、紛争鉱物使用の有無の確認

2023年度は、日本国内新規発注先57社すべてにおいて、社会影響を及ぼすサプライヤーはありませんでした。

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。2023年は2022年に続きオンライン形式で2回開催し、合計929社が参加しました。また、天然ゴムサプライヤーに対しては、隔年でサプライヤーズデイを開催し、持続可能な天然ゴムの調達方針を説明した上でCSRへの協力を呼びかけています。

CSR説明会参加社数



サプライヤー問い合わせ窓口の設置

取引先に対しては、調達・営業部門のコンプライアンス推進責任者が、「取引相談窓口」などを通して、取引に関する苦情や相談を吸い上げています。苦情が申し立てられた場合、コンプライアンス推進室が事実確認を行い、調達部門・営業部門と協議し必要な対策を講じています。

また、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。

※ 詳細は「人権の尊重」(P.72)「コンプライアンス」(P.84)

今後の課題と対応策

横浜ゴムグループは、公正かつ公平な取引を基本とし、サプライチェーンのパートナーとの信頼関係を構築し、連携・共存共栄を進めてきました。今後は、海外子会社との連携を強化する

ことで、グループ全体でサプライヤーとのパートナーシップをさらに深め、持続可能なサプライチェーンの構築を目指していきます。

社員の声 ホームオフィス制度を活用し、タイのサプライヤーとの関係強化と新規開拓に貢献

2022年9月より、家族のタイ転勤に伴いホームオフィス制度を利用してタイの自宅から在宅勤務を行っています。業務は日本で行っていた内容をほぼ踏襲しつつタイにいることも活かし、ときどきタイ工場へ出社してローカル担当者とメーカーとの面談に参加したり、現地購買部の業務面でのサポートを行ったりしています。また、タイで開催される展示会にも参加し、新規サプライヤー開拓活動も行っています。以前は社内外の打ち合わせも直接顔を合わせて行っていたのですが、コロナ禍で在宅勤務の機会が増え、ウェブ会議で打ち合わせをすることが当たり前になりました。現在は日本で開催されているサプライヤーとの対面面談も、同僚にウェブでつないでもらひ参加することもあります。ホームオフィス制度を利用したことで、休職をせずに勤務を継続できていることは非常にありがたく感じています。家族の転勤等で休職はやむを得ないと思っている方には是非検討いただきたい制度です。



資料調達部
水田 優梨

人権の尊重

関連するマテリアリティ	目指す姿
 持続的な企業価値向上を実現する人材力	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進、安全で健康的な職場環境、従業員の人権の尊重
 持続可能なサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な天然ゴム調達、サプライチェーンにおける人権の尊重

基本的な考え方

人権は、すべての人に与えられた基本的権利であり、原材料調達の段階まで遡って考えれば、横浜ゴムの事業に関わる人は非常に多く、尊重すべき人権も非常に多様です。当社の事業活動がグローバルに広がっていく中でそうした多様な人との関わりが増えるに従い、人権侵害に直接的、間接的に影響を及ぼす可能性が増えています。

そのため、当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重要と考え、「横浜ゴムグループ行動指針」の行動指針7項目の中で、社内外を問わず人権を尊重する旨を掲げ、従業員がどのような行動を取るべきかを定めています。

さらに、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」*に基づき、「横浜ゴムグループ人権方針」を策定し、当社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。横浜ゴムグループは、広く社会から信頼される企業として持続可能な社会の実現に貢献するため、事業活動の基本としてグループ全体で人権尊重の取り組みを実践することが重要であると認識しています。

*「ビジネスと人権に関する指導原則」は、全ての国家と全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」が重要な柱と位置付けられています。

横浜ゴムグループ行動指針

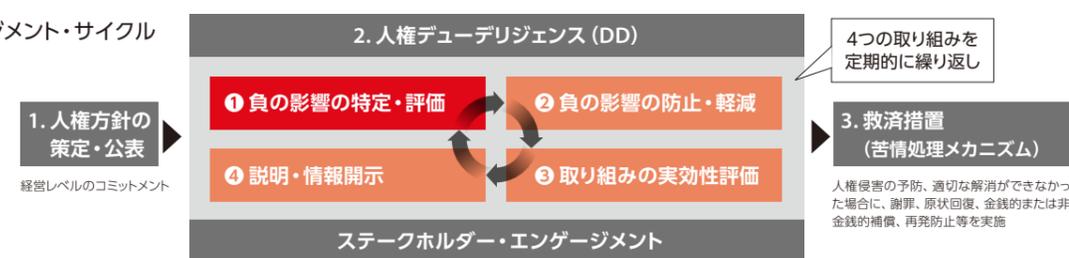
<https://www.y-yokohama.com/sustainability/feature/>

横浜ゴムグループ人権方針

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

人権尊重のマネジメント・サイクル



人権デューデリジェンスの取り組み

横浜ゴムグループでは、2022年4月に策定した「横浜ゴムグループ人権方針」に基づき、人権尊重の責務が果たされ、その業務執行が適正に行われているかを確認するため、人権デューデリジェンス(人権DD)の体制を整備・強化し、定期的に人権デューデリジェンスを実施していきます。

2023年度の取り組み

2023年度は、サプライチェーンにおける人権の観点で潜在的なリスクとなりうる重要な人権テーマを特定するため「人権

デューデリジェンス・ワークショップ」を開催し、特定された3つの重要な人権テーマに基づいてインパクト・アセスメント*1を実施しました。

<重要な人権テーマ>

- 国内における外国人労働者の労働環境
- 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
- 委託会社(製造・物流・販売・廃棄)における労働者の職場環境

*1 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、いなかを確認する調査。

インパクト・アセスメントの実施

2023年度は、テーマの一つ目、「国内における外国人労働者の労働環境」についてインパクト・アセスメントを実施しました。

<国内製造拠点で働く外国人労働者へのアンケート>

2023年9月から10月にかけて、国内の7つの製造拠点(平塚製造所、三重工場、三島工場、尾道工場、新城工場、茨城工場、長野工場)で業務に従事する外国人労働者(派遣労働者を含む)を対象に、その雇用および労働環境に関するアンケートを実施しました。

アンケートは、QRコードを各自のスマートフォンで読み取って設問(日本語、英語、ポルトガル語、タガログ語、ミャンマー語、中国語の6言語に対応)に無記名で回答する形式で実施し、対象者536名のうち484名から回答を得ました(回答率90.3%)。

アンケートの内容を分析し、全体としての傾向および各製造拠点における外国人労働者の人権尊重レベルを測るとともに、外国人労働者に直接インタビューを実施する拠点を選定しました。

<外国人労働者へのインタビュー>

2023年12月、アンケートの分析結果を踏まえて、2拠点において外国人労働者への直接インタビューを実施しました。インタビューには横浜ゴムの管理者や担当者は立ち会わず、CRT*2日

本委員会による1グループ4~5名の外国人労働者へのグループインタビューの形で行いました。通訳については、それぞれの拠点のインタビュー対象の外国人労働者の中の1名が行いました。

インタビューの結果、人権に負の影響を与える重大な問題は確認されませんでした。CRT日本委員会からは、当社拠点で働く外国人の派遣労働者の労働環境について、以下のような提言を受けました。

- 派遣会社に対して、契約時における労働者の権利について説明の徹底を促進する。
- 派遣会社に対して、契約通りの給与の支給の徹底を促進する。
- 実質的な救済手段の整備を促進する。
- 生活賃金が保障されているか定期的に確認する。
- 相談内容およびその対応を記録する。
- 労働者へのフィードバック(取り組み内容に関する報告および開示)を行う。

今後は、CRT日本委員会からの提言も踏まえ、派遣会社への働きかけや外国人労働者とのエンゲージメントを強化し、その取り組みの状況を定期的に評価・改善していきます。

*2 CRT: 経済人コー円卓会議

人権に関する苦情処理制度

横浜ゴムグループ従業員向け

国内に勤務する横浜ゴムグループ従業員向けに、「コンプライアンスホットライン」「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。また虚偽または不正な目的の場合を除き、通報・相談を行ったことを理由として通報者・相談者が不利益な取り扱いを受けることがないよう配慮されています。

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全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が内容を確認のうえ、適切な解決プロセスを講じます。

一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)の苦情通報窓口
<https://jacer-bhr.org/application/index.html>

「深化×探索」の実践例

人権デューデリジェンス・ワークショップの開催

2023年5月、横浜ゴムグループが展開する事業のサプライチェーンにおける人権の観点で、潜在的なリスクとなりうる事項についてグループ横断で議論する「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。講師・アドバイザーとして第三者機関の経済人コー円卓会議(CRT)日本委員会の石田寛事務局長を招き、当社グループの国内外の拠点から部課長クラスを中心に32名(会議室参加20名、オンライン参加12名)が参加して議論を行い、CRT日本委員会からのアドバイスも参考に、横浜ゴムグループの「重要な人権テーマ」を特定しました。



CRT日本委員会 石田氏による講義

社外取締役対談

2024年度から新しい経営体制となり、次世代に負の遺産を絶対に引き継がない「総仕上げ」をする狙いで「Yokohama Transformation 2026 (YX2026)」がスタートしました。社外取締役のお2人に、新体制やガバナンスへの評価、企業価値向上のための取締役会の役割について語っていただきました。



清水 恵 社外取締役

略歴:1993年4月に西村眞田法律事務所(現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)に入所し、2004年より同法律事務所パートナー(現任)。2005年にハーバード大学ロースクール(LL.M)を卒業し、2006年3月までPaul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP (New York)にて執務。2018年3月に当社監査役に就任、2023年3月より当社社外取締役。

河野 宏和 社外取締役監査等委員

略歴:1991年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、ハーバード大学ビジネス・スクール訪問研究員を経て2009年慶應義塾大学ビジネス・スクール校長就任。2011年に当社独立委員会委員、2018年に当社取締役、2023年より当社取締役監査等委員に就任。スタンレー電気(株)で取締役を務める。

横浜ゴムのガバナンスの現状や、これまでの進化に対する評価をお聞かせください。

河野 私は慶應義塾大学の教員として経営工学、経営管理の研究をしてきました。2018年に横浜ゴムの社外取締役に就任し、2023年から監査等委員を兼ねる社外取締役という立場になっています。就任当初、取締役会は、議題が説明された後、程なくその決議を行うという流れでした。しかし今では、審議に至る前のプロセスについて情報共有と活発な議論がなされ、時間もしっかりとかけられるようになってきました。会社が成長を目指し、重要な意思決定案件が増える中で、そうした議論が可能となる風土ができてきたということでしょう。グローバルな拠点での内部監査の情報もしっかり共有され、監査等委員会、あるいは役員人事・報酬委員会からきちんと整理された議題が適切に取締役会上がっていると感じます。ガバナンス体制は強化されつつあると考えています。また、取締役が国内の工場を訪問する機会が設けられ、取締役会自体を工場で行うこともあります。2023年には、愛知県の新工場に取締役全員で訪問し、工場見学をしました。今年もそういう機会が計画されています。

清水 私は2018年に当社監査役となり、2023年、当社が監査等委員会設置会社となったのを機に社外取締役に就任しました。企業法務の分野を専門とする弁護士であり、過去には横浜ゴムのM&A案件にも関与していましたので、社外役員に就任した時点で

も、横浜ゴムについてはある程度の知識は有していました。弁護士出身の社外役員として、コンプライアンスやリーガルの観点からのモニタリングを期待されていると認識していますが、当社の取締役会では、コンプライアンスに関する議題に対し、かなり真剣な議論がされていると感じます。問題の報告が上がってくると、取締役会での審議は一度では終わりません。例えば、報告された事案について、社外取締役を中心に鋭い指摘がなされ、次回以降の取締役会でそれが深掘りされ、再発防止策やその実効性をいかに確保するかについて活発な議論がなされるということもしばしばです。コンプライアンス関連に限りませんが、社内の取締役の方は、社外役員からの意見を受け止めて、しっかり対応してくれているように思います。

経営体制の変更についての議論、経営人材のあり方について教えてください。

河野 このたび、山石昌孝社長が代表取締役会長兼CEOとなり、清宮眞二氏が代表取締役兼COO、Nitin Mantri氏が取締役専務執行役員兼Co-COOという新体制になりました。私は役員人事・報酬委員も兼ねており、選任プロセスに参加してきましたが、当社は、中期経営計画「YX2023」で掲げた当初目標を上回る成長を遂げている一方で、競合に対する技術・生産面での競争力、また、売上急増・海外比率拡大に伴うガバナンスが経営課題となっています。こうし

た背景を踏まえ、次期中計必達のために、経営体制を刷新することとしました。この三者体制により、おのおの役割責任を明確化します。タイヤ以外でも幅広い事業を手掛け、これだけの規模となった横浜ゴムを切り回していくには、長期的視点と広い視野を持ったリーダーでなければ務まらないと私は思っています。横浜ゴムが10年、20年先にどのような価値を提供していくかという視点を持ち、周辺環境、働き方の変革に対し、先手を打って切り込んでいく人材でなければなりません。また広い視点というのは、国によってタイヤへの要求が異なるため、日本だけを見てはならないのと同時に、自分の専門性を持ちつつも、生産技術、営業マーケティングといった機能分野的に広い領域をカバーできる人材が必要ということです。

清水 当社は、Alliance Tire Group B.V(ATG)やTrelleborg Wheel Systems Holding AB(TWS)の買収を経て、事業活動の地理的範囲という面でも人員構成という面でも、急速にグローバル化が進んでいます。横浜ゴムは今、変革期にあり、会社を成長・発展させるためには、多様なバックグラウンドや経験を有する社員をまとめ、能力を活かせる知見と資質を持ったリーダーが求められており、当社グループ全体を牽引していく経営人材の育成は、今後の重要な課題だと認識しています。

河野 経営人材となるには、机上の勉強は必要条件の一つではないと思います。何より、営業、生産技術開発の難しさや、考え方、文化・風土の全く異なる人々をマネジメントするといったさまざまな修羅場体験を、若い時から重ねることが重要です。その経験が、現在のことだけを考えるのではなく、会社の将来を広い視点から考える貴重な機会になります。この循環を回して経営人材を育成していくべきでしょう。

清水 経営人材に対し、修羅場体験を積ませて育成することは、日本企業は行ってきたと思います。ただし終身雇用の考え方が薄れ、当社に入社される若い社員のメンタルセットも変わってきているでしょう。社内でのいかに後継者育成をするのか、人事政策が課題となってきます。Nitin取締役のように、買収をきっかけに当社に加わる方は、すでに他社で修羅場を経験されておられます。一から当社で教育すること以外の政策も考えていく必要があると考えます。

新中期経営計画「YX2026」への期待、今後取り組むべき課題についてお聞かせください。

河野 横浜ゴムは、2016年にATGを、2023年にはTWSを買収したことで、急速に売上が伸びています。YX2026の目標値は着実に達成しなければなりません。一方で、拠点が急増していく中、内部管理・業績管理を今の人材や仕組みで賄えるのか、負担がかかっている部門もあるのではないかと懸念しています。目標値を上回ることを目指すだけでなく、ITシステム、生産技術、

工場の自動化といった生産基盤、および採用・育成といった人事管理の側面から基盤を強化していくことが、YX2026で大事になってくると考えています。

清水 新中計と前中計には継続性があり、タイヤ消費財における高付加価値品比率の最大化や、OHT 事業における市場地位の強化など、当社の目指す姿を実現するための施策として、戦略はクリアになっています。河野さんがおっしゃるように、会社が急拡大する中、コンプライアンスの問題や、管理体制、グローバルの体制のマネジメントなどが追いついていない「成長痛」の状況にあるように見えます。取締役会でもたびたびそうした指摘があり、経営陣も認識を共有しています。

横浜ゴムが目指す中長期の姿、その実現に向けての取締役会の役割とは何でしょうか。

河野 私は、YX2026を終えた数年後に、大きな勝負が求められる局面がくると考えています。横浜ゴムはタイヤだけでなく、ホース配管やコンベヤベルトなど、幅広くビジネスを手掛けています。また、グローバルな市場で生産技術、営業マーケティング活動を展開していかなければなりません。こうした中、取締役会のメンバーのスキルセットに正解はありません。ただ社外取締役に、自身の専門性に立脚して、リスクがあれば率直に指摘するというように、決して忖度をせず、責任を持って発言することが求められます。それが株主、社員、お客さまへの務めであり、そうして会社を良くすることが社会への貢献につながります。社内、社外の取締役が分け隔てなく自由に発言することで、活性化された深い議論になります。コンプライアンス、将来への問題など、有意義な議論がされる取締役会であるべきと思っています。

清水 取締役会には、会社の事業活動に精通している経営陣のもとで各種の社内会議で検討を重ねた上で案件が上程されます。社外取締役に、それぞれの知見に基づき、社内の常識や利害にとらわれずに質問したり、意見を述べるのが期待されており、それを通じて、取締役会として、これまでの社内の議論では見過ごしていたかもしれないリスクや課題を明らかにし、それに対する適切な対応を行うことで、会社の健全な成長・発展を支えていくことが重要な役割のひとつであると考えています。今後、取締役会においては、グループ全体を効果的、効率的、適切にまとめる体制をいかに作るかが非常に重要となっていきます。私も取締役会の中で積極的に意見を出すなどにより、当社グループの発展のために社外取締役としての務めを果たしていきたいと思っています。

コーポレートガバナンス

関連するマテリアリティ	目指す姿
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	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーエンゲージメントの強化 サステナビリティ課題のガバナンスの強化

基本的な考え方

横浜ゴムは、「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。ガバナンス体制の強化を通じて企業価値の継続的な向上を図り、すべてのステークホルダーから「ゆるぎない信頼」を得られる経営を目指します。

コーポレートガバナンス基本方針

- 株主の権利・平等性の確保
- 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- 適切な情報開示と透明性の確保
- 取締役会等の責務
- 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/csr/governance>

コーポレートガバナンス体制

経営・業務執行体制

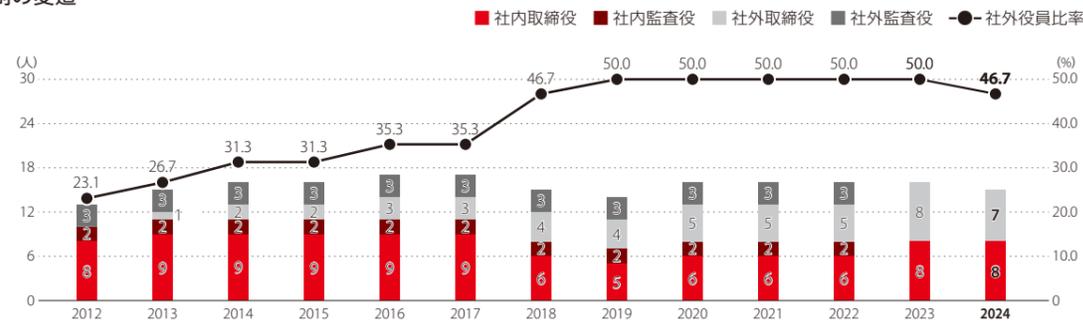
当社は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会における議決権を持つ構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、さらなる監視体制の強化を通じて、より一層のコーポレートガバナンスの充実を図るため、2023年3月30日開催の第147回定時株主総会の決議をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

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、取締役(監査等委員である取締役を除く)は、代表取締役を含む社内取締役8名(執行役員兼務者含む)と社外取締役7名の合計15名および執行役員17名(取締役を兼務する者除く)となります。

また、トップマネジメントの戦略機能を強化するため、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。

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。

経営の監査の体制

経営の監査機能として監査等委員会があり、社内監査等委員2名、社外監査等委員3名の合計5名で構成されています。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、業務執行状況を知ることが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および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する体制としています。これらは、互いに独立性を保った活動を行い、三様監査体制を確立すると共に監査等委員会は会計監査人、監査室から適宜情報を得て、監査機能の強化を図ります。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を配置しています。

役員人事・報酬委員会

役員の人件・処遇の透明性と公平性を確保するため、任意の役員人事・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、2023年度は7回開催され、役員の人件および報酬について審議し、取締役会に進言されました。

なお、当社が2023年3月30日より監査等委員会設置会社となったことに伴う役員人事・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うえ、その結果を取締役会に進言し、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も審議したうえで、取締役会に進言し、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。

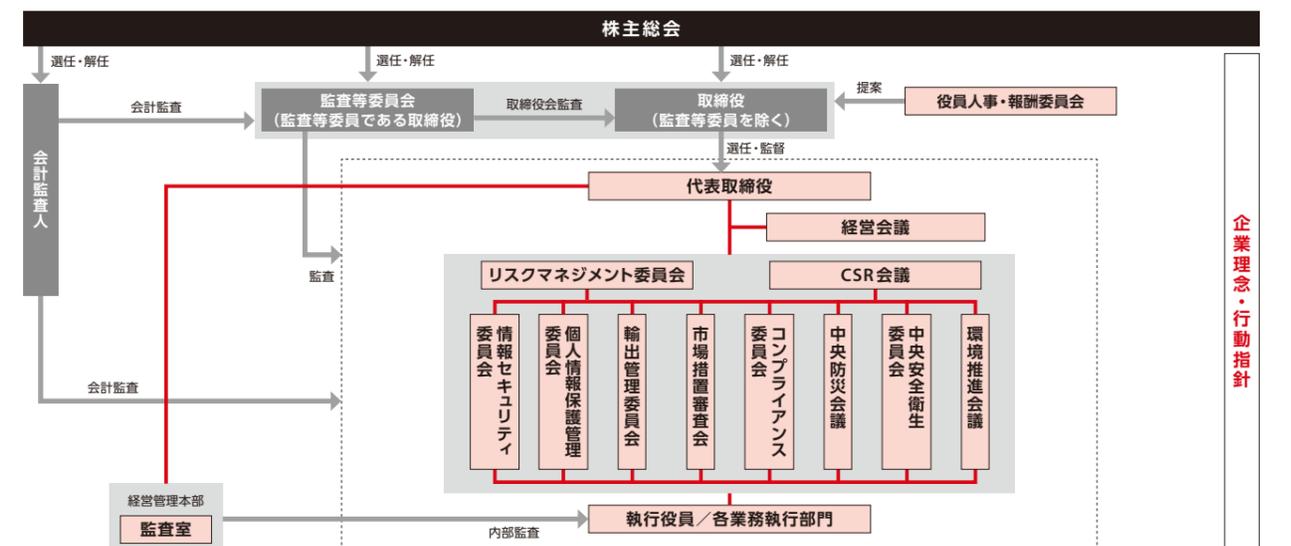
役員人事・報酬委員会の構成 ※2024年3月28日開催の株主総会終了後

全委員	5名
社内取締役	山石 昌孝(委員長) 清宮 真二
社外取締役	岡田 秀一 河野 宏和 清水 恵

経営会議

執行機関の会議体である経営会議は、原則、毎月3回開催することとし、常勤監査等委員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・決定いたします。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、最重要案件(取締役会規則に規定されたもの)については、取締役会でも審議いたします。

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

各機関の構成員 (2024年7月31日現在)

社内役員 社外役員

機関	取締役会	監査等委員会 ^{*1}	役員人事・報酬委員会	経営会議
構成	 議長 取締役15名 ^{*2} (うち社外取締役7名)	 委員長 監査等委員5名 (うち社外監査等委員3名)	 委員長 取締役5名 ^{*3} (うち社外取締役3名)	 議長 取締役8名 (うち執行役員5名)
2023年度の開催実績	14回	監査役会: 3回 監査等委員会: 5回	7回	50回

^{*}1 2023年3月30日までは監査役会
^{*}2 2024年3月28日までは取締役16名(うち社外取締役8名)
^{*}3 2024年3月28日までは取締役3名(うち社外取締役2名)

社外取締役の選任理由および各会議・委員会への出席状況

	氏名	2023年度の活動状況	選任理由
監査等委員でない社外取締役	岡田 秀一	取締役会: 全14回に出席	岡田秀一氏は、経済・社会など企業経営を取り巻く事象に関する深い見識に基づき、国際的な視点から、積極的な意見表明や提言をいただいています。省庁における豊富な経験や石油資源開発(株)等における企業経営にかかる見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役に選任しています。
	清水 恵	取締役会: 全14回に出席 監査役会: 全3回に出席 [*] [*] 2023年3月までは監査役	清水恵氏は、長年にわたり弁護士として活動を行ってきており、現在は、日本を代表する大手法律事務所においてパートナー弁護士として活躍されており、同氏の法律の専門家としての豊富な知見や見識を当社の経営に活かしていただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。
	古河 潤一	取締役会: 10回中9回に出席	古河潤一氏は、豊富な企業経営の経験および幅広い見識等を有する経営者であります。財務・会計に関する知見やバランス感覚を活かしたこれらの豊富な見識を当社の経営に反映していただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。
	高田 寿子 (新任)	-	高田寿子氏は、国内外の企業での勤務経験が豊富であり、現在はオムロン(株)の執行役員であります。M&A含む経営戦略の知識・経験を当社の経営に反映していただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。
監査等委員である取締役	河野 宏和	取締役会: 14回中12回に出席 監査等委員会: 全5回に出席	河野宏和氏は、日米の大学における長年にわたる経営工学、経営管理の研究による深い見識に基づき、積極的な意見表明や提言をいただいています。同氏の経営工学、経営管理に関する豊富な経験と幅広い知識を活かし、当社の監査体制を強化していただけるものと判断し、監査等委員である取締役に選任しています。
	亀井 淳	取締役会: 14回中13回に出席 監査役会: 全3回に出席 監査等委員会: 全5回に出席	亀井淳氏は、流通業界大手企業での長年にわたる経験や企業経営の目線を活かし、忌憚のない意見具申をいただいています。引き続き外部的視点から経営を監視いただくため、監査等委員である取締役に選任しています。
	木村 博紀	取締役会: 14回中12回に出席 監査役会: 全3回に出席 監査等委員会: 全5回に出席	木村博紀氏は、朝日生命保険相互会社の代表取締役社長であり、同氏の金融機関の経営者としての業務経験から積極的な提言をいただいています。これまでの経理、財務、資産運用での専門的な知見は、当社の監査体制を強化していただけるものと判断し、監査等委員である取締役に選任しています。

取締役会の運営状況

取締役会は、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、機動的かつ十分な検討を経て、意思決定を行っています。2023年度は、取締役会を14回開催しています。2023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。

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、社外役員を含む全取締役(除取締役会議長)、全監査等委員を対象に、無記名式評価アンケートを2023年10月に実施し、以下の3テーマ、全18項目にわたり、4段階で自己評価するとともに、各項目ごとに意見等を記入しました。

- 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、社外取締役への追加アンケート、社外取締役との意見交換会を実施した上で、取

締役員において、実効性評価の総括、課題の共有化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。

一方で、戦略的・多角的視点からの議論の充実や経営計画・投資計画の進捗フォローなどの課題も認識されており、引き続き、取締役会の機能向上に取り組んでいきます。

なお、前回の評価で提言のあったトレーニングの機会の充実については、新任取締役向けの研修・説明会、工場視察を兼ねた取締役会開催等を通して着実に改善が進んでいます。

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。

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、固定報酬となる基本報酬、短期の業績連動報酬、中長期の業績連動報酬となる譲渡制限付株式報酬から構成されています。短期の業績連動報酬は、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賞与です。中長期の業績連動報酬となる譲渡制限付株式報酬は、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)に対し、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および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^{*}しました。

^{*}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)

中期業績連動報酬

当社は2021年度より、社外取締役および監査等委員を除く取締役および執行役員の全員を対象とし、中期経営計画の定量目標の達成意欲を従来以上に高めることを目的として、中期業績連動報酬制度を導入しました。

中期業績連動報酬の対象者

2024年3月28日現在の中期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	2名
取締役執行役員	1名
執行役員	17名

中期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年度から2026年度末までの3カ年を対象期間とし、対象期間の累積連結事業3,650億円を基準とし、対象者の全員について以下の計算式で算定します。

対象期間の累積連結事業利益 ÷ 3,650億円 × 100	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
100%未満	支給しない

なお、上記算定方法に用いる月額報酬は、役位別に定められる2024年4月度の月額報酬とし、対象期間の途中で役位が変更となった場合は、新役位となった月の月額報酬で算定することとしています。中期連動報酬の対象者について、個人の限度額は最大8,478万円です。

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で、対象期間の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。

コーポレートガバナンス

取締役および監査役、監査等委員（2023年3月30日以降）の報酬等の額（2023年12月期）

区分	報酬等の総額 (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 (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(社外取締役を除く)	549	190	87	117	153	9
監査役(社外監査役を除く)	11	11	—	—	—	2
監査等委員 (社外監査等委員を除く)	64	37	27	—	—	2
社外役員	96	96	—	—	—	13

2023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。

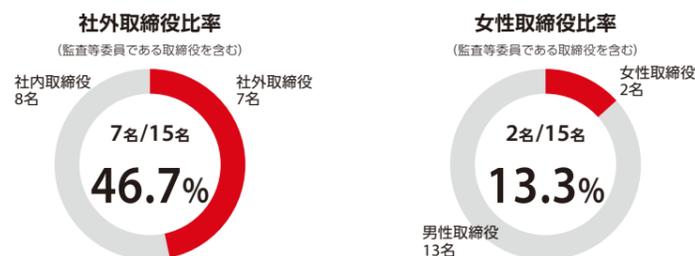
氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			
				基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式報酬	中期業績 連動報酬
山石 昌孝	184	取締役	横浜ゴム(株)	56	30	50	47
		取締役	横浜ゴム(株)	25	—	15	10
Nitin Mantri	604	取締役	連結子会社 ATC Tires Pvt. Ltd.	28	175	—	—
		取締役	連結子会社 Yokohama Off-Highway Tires America Inc.	98	250	—	—

取締役の多様性について

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

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（監査等委員会設置会社移行後）



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ます。また、社外役員に対しては、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します。

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コーポレート・ガバナンスはグループ全体のガバナンスに包含されます。また、横浜ゴム株式会社の経理部・IR室担当取締役の責任のもとで実行されます。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、タックスヘイブンや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し、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)

	2021年度	2022年度	2023年度
国内	52.9	92.3	76.4
海外	85.3	162.9	201.3
合計	138.2	255.2	277.7

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定し、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。

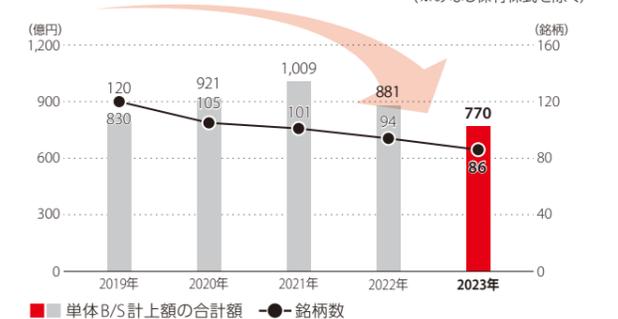
政策保有の適否の検証

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、2023年度は、2023年2月の取締役会における検証を踏まえ、6銘柄の株式を全数売却、10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)

(※みなし保有株式を除く)



株主との建設的な対話

当社は、株主との対話(面談)に際し、経理部・IR室担当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営企画本部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1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、経営企画部、経理部、法務部が各々の専門的見地に基づく意見交換をもっ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、代表取締役より説明を実施し、その他は担当取締役が説明を行います。株主との対話(面談)結果は、適宜代表取締役に報告しています。

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。

リスクマネジメント

関連するマテリアリティ	目指す姿
 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	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーエンゲージメントの強化 サステナビリティ課題のガバナンスの強化

基本的な考え方

横浜ゴムは、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柄について特定し、発生する前にリスクの芽を摘む防止措置を行うとともに、重大なリスク事案が発生した場合に被害を最小化できるよう迅速かつ確か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グローバル展開の拡大など、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、新型コロナウイルス感染症や原材料の需給逼迫、サイバー攻撃など、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においても最重要課題の一つであるとして、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。

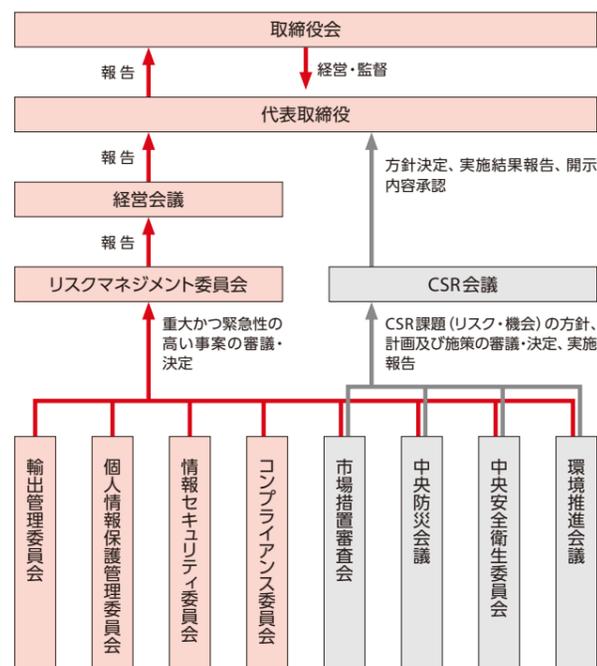
リスクマネジメント体制

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、経営管理本部担当取締役を議長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、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。活動状況については、取締役会に定期的に報告されています。また具体的なリスクとなるコンプライアンス、安全衛生、災害、環境、情報セキュリティ、

輸出管理にかかわる事項については「コンプライアンス委員会」「中央安全衛生委員会」「中央防災会議」「CSR会議」「環境推進会議」「情報セキュリティ委員会」「個人情報保護管理委員会」「輸出管理委員会」などを設置し、規則、ガイドライン、マニュアルの作成・整備、教育活動を実施しています。

「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」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。上記以外の会議体の活動状況は、経営会議に適宜報告され、必要と判断されたものは取締役会に報告されます。

リスクマネジメント体制



2023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回の定例委員会の他に、委員会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。2023年度は、リスクマネジメント委員会と個人情報保護管理委員会で臨時委員会が開催され、開催実績は以下の通りとなりました。今後も、日ごろの活動をおろそかにせず、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うPDCA活動にいつそう取り組んでいきます。

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	8回
個人情報保護管理委員会	3回
輸出管理委員会	2回
情報セキュリティ委員会	2回

情報セキュリティへの取り組み

横浜ゴムグループでは、お客様の個人情報をはじめとする機密情報について、日々巧妙・複雑化しているサイバー攻撃やその他の情報漏えいリスクなどの脅威から保護するため、「情報セキュリティ基本方針」を定め、これに基づいてさまざまな情報セキュリティ対策を進めています。

情報セキュリティ管理規則・要領や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を行っています。具体的な取り組みとしては、各組織、グループ会社に情報管理責任者を配置し、情報セキュリティに関する連絡体制を確立しています。

ステークホルダーからの問題も含めて「情報セキュリティ窓口」にて情報集約・提供を行うとともに、情報セキュリティアセスメントを定期的実施し、リスクを評価しています。万が一、情報セキュリティ事故が発生した場合は、情報セキュリティ事象対応手順に従って迅速な対応ができるよう関係強化を図っています。また、従業員を対象とした標的型攻撃メール訓練や教育など、意識向上トレーニングを定期的実施しています。情報セキュリティマネジメントシステムは、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、また情報系子会社においてはISO27001認証を取得しています。

2023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2024年4月に改訂しました。また、2022年からの2年間で国内生産拠点の老朽化電気部品を順次更新する取り組みを完了しました。2024年度以降も予防と再発防止活動を中心に、防火につながる改善のPDCAを回すことで横浜ゴムグループの防火体制の強化を進めています。

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、災害時に社員がとるべき行動、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、横浜ゴム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取っています。



防火監査の様子

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。2023年には、本社機能の平塚移転後初となる大規模BCP訓練を実施しました。今後も取り組みを継続し、事業が災害等に曝された際には、社員を災害から守るとともに、製品、サービスの供給を継続するための体制、仕組みの強化を進めていきます。



BCP訓練（本社・平塚製造所）

今後の課題と対応策

不安定な世界情勢、気候変動による自然災害の激甚化・頻発化、サイバー攻撃の高度化・巧妙化など、企業を取り巻く環境は厳しさを増していることから、リスクマネジメント体制のさらなる強化、部門間の情報共有とコミュニケーションが引き続き課題となります。

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を回すことでリスク対策の改善を進め、また、BCP訓練や情報セキュリティに関する教育・訓練を通じて、従業員一人ひとりの意識向上を図っていきます。

コンプライアンス

関連するマテリアリティ	目指す姿
 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	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーエンゲージメントの強化 サステナビリティ課題のガバナンスの強化

基本的な考え方

グローバル化に伴うリスクの拡大に対応するため、横浜ゴムグループ競争法遵守ポリシーと同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、横浜ゴム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、お客さまの信頼を勝ち取って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なければなりません。「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」を掲げています。

*正社員、契約社員、派遣社員、請負社員含む横浜ゴムグループで働くすべての人員

コンプライアンス体制

横浜ゴム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かか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、監査等委員に報告しています。横浜ゴムグループの企業理念と行動指針は海外も含めた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。横浜ゴム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

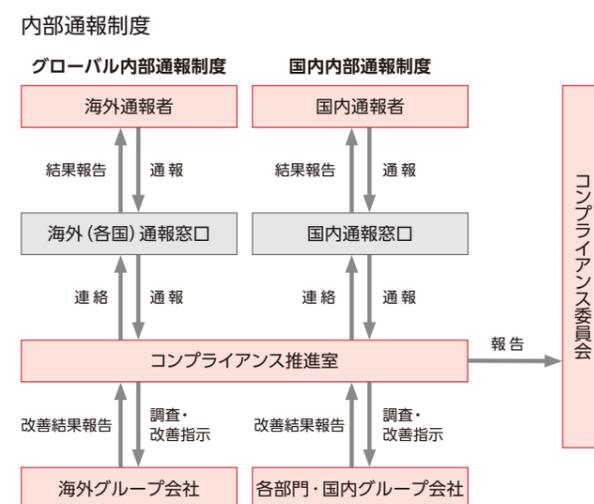
啓発活動の進捗や関連情報の共有を図っています。国内・海外のグループ会社においても、それぞれにコンプライアンス推進責任者を配置し、同様の活動を展開しています。

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「何でも相談室」を設置しています。2023年度はホットラインと何でも相談室合計で242件の通報・相談がありました。

海外子会社については、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する「グローバル内部通報制度」を設けており、海外拠点で順次運用を開始しています。コロナ禍で導入が一部遅れましたが、2022年までに中国、フィリピン、タイ、北米、欧州、ベトナムへの導入が一部事業所を除き完了しました。2023年11月より、インドネシアの生産拠点への導入に着手しています。



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こと等を題材に、広く従業員に知ってもらいたい一般的な内容と、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。

2023年はハラスメントや品質不正に関する教育を継続するとともに、個人情報保護、有給休暇、労働災害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 (2023年)

当社グループでは、独自の教材を使用して各職場にてコンプライアンスのグループ学習を毎月実施しています。2023年度は、以下のテーマが採り上げられました。

1月 個人情報保護	7月 飲酒運転
2月 通報に対応できないケース	8月 労働災害
3月 有給休暇が取れない	9月 押印・サイン
4月 業務要領を守る	10月 身だしなみ
5月 ハラスメント	11月 品質に関わる不正防止
6月 営業秘密の持ち出し	12月 通報窓口

腐敗防止に関する取り組み

横浜ゴム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行為にも言及しています。

さらに、横浜ゴムグループ競争法遵守ポリシーおよび横浜ゴムグループ贈収賄禁止ポリシーを制定し、横浜ゴムグループの構成員に周知・教育することにより、遵守する働きかけと管理・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。

研修機会	人数
独占禁止法研修(カルテル防止)	2,718
独占禁止法研修(優越的地位の濫用規制)	3,399
海外赴任前研修	23
海外拠点長赴任前研修	5
新任管理職研修	21
総計	6,166

品質不正防止に関する取り組み

横浜ゴム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。

品質不正防止のため、毎年、横浜ゴム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、2023年度は、28,840名の社員が受講しました。

品質不正防止教育受講者数

年度	2021	2022	2023
受講者数	28,168名	30,463名	28,840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、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、他社での事例から不正の動機に迫る教育プログラムを作成し、関連会社を含む国内外の全従業員を対

象に教育を計画、実施することにより、不正が起こらない環境づくりをしています。加えて、ルール遵守の観点から業務の確認および工程の点検を進めており、必要があれば、改善を実施します。

役員一覧

2024年7月31日現在

取締役

 <p>山石 昌孝 代表取締役会長 兼 CEO (経営全般/企画・管理/北米/MB)</p>	 <p>清宮 眞二 代表取締役社長 兼 COO (技術/生産/品質保証/IT/日本・中国・アジア)</p>	 <p>Nitin Mantri 取締役専務執行役員 兼 Co-COO (OHT事業/タイヤ海外)</p>
 <p>宮本 知昭 取締役常務執行役員 (タイヤ国内リプレイス営業本部長 兼 タイヤ消費財製品企画本部長 兼 経営管理本部担当 兼 平塚製造所長 兼 (株)ヨコハマタイヤジャパン取締役)</p>	 <p>中村 善州 取締役常務執行役員 (社長補佐 兼 タイヤ企画本部長 兼 CSR本部担当)</p>	 <p>結城 正博 取締役執行役員 (経理部・IR室担当 兼 タイヤ企画本部副本部長 兼 Yokohama Rubber (China) Co., Ltd. 取締役会長)</p>
 <p>岡田 秀一 社外取締役</p>	 <p>清水 恵 社外取締役</p>	 <p>古河 潤一 社外取締役</p>
 <p>高田 寿子 社外取締役</p>	 <p>松尾 剛太 取締役監査等委員 (常勤)</p>	 <p>内田 寿夫 取締役監査等委員 (常勤)</p>
 <p>河野 宏和 社外取締役監査等委員</p>	 <p>亀井 淳 社外取締役監査等委員</p>	 <p>木村 博紀 社外取締役監査等委員</p>

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次ページ「取締役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。

取締役のスキルマトリックス

氏名	役職	企業経営 経営戦略	人事政策 人材育成	海外知見 国際事業	技術開発 品質	調達・生産・ 生産技術・ SCM	財務・会計	ガバナンス 内部統制	ESG・CSR	営業・ マーケティング
山石 昌孝	代表取締役会長 兼 CEO	●	●	●				●		
清宮 眞二	代表取締役社長 兼 COO				●	●			●	
Nitin Mantri	取締役専務執行役員 兼 Co-COO	●		●		●				●
宮本 知昭	取締役常務執行役員	●						●		●
中村 善州	取締役常務執行役員	●		●					●	●
結城 正博	取締役執行役員	●		●			●			●
岡田 秀一	社外取締役	●		●				●	●	
清水 恵	社外取締役			●				●		
古河 潤一	社外取締役	●	●				●			
高田 寿子	社外取締役						●	●	●	
松尾 剛太	取締役監査等委員 (常勤)						●	●	●	
内田 寿夫	取締役監査等委員 (常勤)					●		●		
河野 宏和	社外取締役監査等委員	●			●	●				
亀井 淳	社外取締役監査等委員	●	●					●		●
木村 博紀	社外取締役監査等委員	●					●	●		

(注) 保有するスキル・専門分野のうち、最大4項目に●印を付けています。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。

執行役員

氏名	役職	氏名	役職
龍本 真一	専務執行役員 (Yokohama Corporation of North America 取締役会長 兼 CEO 兼 Yokohama Tire Corporation 取締役会長 兼 Yokohama Tire (Canada) Inc. 取締役会長 兼 Yokohama Tyre Mexico, S. de RL. de C.V. 取締役会長 兼 タイヤ直需営業本部担当)	榎林 浩行	常務執行役員 (品質保証本部長)
Jeff Barna	専務執行役員 (Yokohama Corporation of North America 取締役社長 兼 Yokohama Tire Corporation 取締役社長 兼 CEO)	石光 真吾	常務執行役員 (経営管理本部長 兼 平塚製造所長付人事・労務担当 兼 ヨコハマピアサポート (株) 代表取締役社長)
山本 忠治	常務執行役員 (Yokohama Asia Co., Ltd. 取締役社長 兼 Yokohama Tire Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. 取締役会長 兼 Yokohama Tire Sales (Thailand) Co., Ltd. 取締役会長 兼 Yokohama Tyre Sales Malaysia Sdn. Bhd. 取締役会長 兼 Yokohama Tyre Sales Philippines, Inc. 取締役会長 兼 Yokohama Tyre Sales Vietnam Co., Ltd. 取締役会長)	塩入 博之	執行役員 (経営企画本部長 兼 経営企画部長)
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)	藤津 聡	執行役員 (タイヤ直需営業本部長)
森本 剛央	常務執行役員 (Yokohama Tire Manufacturing Mississippi, LLC. 取締役社長 兼 Yokohama Tire Manufacturing Virginia, LLC. 取締役会長)	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)
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)	永尾 徹也	執行役員 (タイヤ生産本部長 兼 タイヤ物流本部長)
		政友 毅	執行役員 (タイヤ海外営業本部長)
		松田 将一郎	執行役員 (タイヤ製品開発本部長 兼 タイヤ第一設計部長)
		浜谷 孝行	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)
		Angelo Noronha	執行役員 (President - Global Aftermarket Business - ATG)
		藤田 資二	執行役員 (研究先行開発本部長)

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

単位	日本基準				IFRS							
	2013年度	2014年度	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	
財務データ												
損益状況												
売上収益	(億円)	6,016	6,252	6,299	5,962	6,463	6,502	6,505	5,511	6,708	8,605	9,853
事業利益(営業利益)	(億円)	566	591	545	423	583	593	501	359	622	701	991
事業利益率(営業利益率)	(%)	9.4	9.4	8.7	7.1	9.0	9.1	7.7	6.5	9.3	8.1	10.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	350	405	363	188	400	356	420	263	655	459	672
財務状況												
資産合計	(億円)	6,536	7,345	7,107	9,030	9,208	8,558	9,076	8,604	9,850	11,511	16,005
有利子負債	(億円)	1,753	1,843	1,909	3,364	3,156	2,604	2,399	2,078	1,772	2,387	4,694
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	2,708	3,236	3,390	3,488	3,798	3,740	4,189	4,155	5,253	6,144	7,396
経営指標												
親会社所有者帰属持分比率 ^{*1}	(%)	41.4	44.1	47.7	38.6	41.2	43.7	46.2	48.3	53.3	53.4	46.2
ROA(総資産利益率) ^{*2}	(%)	5.8	5.8	5.0	2.3	4.4	4.0	4.8	3.0	7.1	4.3	4.9
ROE(親会社所有者帰属持分利益率) ^{*3}	(%)	14.7	13.6	11.0	5.5	11.1	9.5	10.6	6.3	13.9	8.1	9.9
D/Eレシオ ^{*4}	(倍)	0.65	0.57	0.56	0.96	0.83	0.70	0.57	0.50	0.34	0.39	0.63
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)	467	590	575	754	605	828	754	783	683	392	1,597
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△446	△537	△551	△1,665	△297	△431	△436	△279	△45	△464	△3,440
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	21	53	25	△911	307	397	317	504	638	△71	△1,843
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	85	△1	△64	1,002	△281	△649	△355	△466	△552	352	2,058
投資関連												
設備投資 ^{*5}	(億円)	335	553	509	359	399	469	513	284	388	549	624
減価償却 ^{*5}	(億円)	240	274	314	332	346	368	360	375	383	419	498
研究開発費	(億円)	126	134	142	145	151	152	150	141	153	160	180
ROIC	(%)	7.2	8.1	7.3	3.0	5.7	6.1	6.5	4.5	8.2	5.2	5.3
一株当たり配当												
年間	(円)	22	26	39 ^{*7}	52	62	62	64	64	65	66	84
配当性向 ^{*6}	(%)	20.31	10.37	17.25	44.38	24.87	27.91	24.46	39.00	15.91	23.05	20.03
1株当たり当期利益	(円)	108.32	250.67	226.07	117.17	249.32	222.12	261.61	164.09	408.47	286.38	419.32
非財務データ												
事業関連												
特許保有件数	(件)	4,589	4,868	4,941	5,109	5,480	5,675	5,956	6,291	6,009	6,242	6,479
タイヤ生産量 ^{*8}	(千トン)	596	668	681	662	685	678	866	799	962	1,000	955
環境関連												
温室効果ガス排出量 Scope1・2(連結) ^{*9}	(千トン)	610	685	697	714	716	720	1,270	1,155	1,300	1,241	1,082
温室効果ガス排出量 Scope3(連結)	(千トン)	23,301	30,844	23,831	23,920	23,237	22,055	24,155	22,578	25,701	26,661	25,718
エネルギー総消費量 ^{*10}	(MWh)	-	1,231,611	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
総廃棄物量(連結)	(トン)	18,165	30,967	32,901	35,782	43,991	53,044	52,564	48,275	51,884	48,865	54,632
再資源化率(連結)	(%)	93	97	96	91	97	95	96	95	95	98	97
総取水量(連結)	(千m)	8,525	8,660	8,682	8,925	8,266	8,102	8,718	8,036	8,494	8,247	9,164
生産拠点での生物多様性保全活動実施率	(%)	32	32	40	41	43	47	49	49	50	50	50
生物多様性保全活動実施生産拠点数	(拠点)	10	10	12	14	18	20	21	21	21	21	21
YOKOHAMA千年の杜活動 累計植樹・苗木提供数	(本)	487,384	602,232	682,394	756,039	853,047	943,788	997,401	1,039,318	1,089,655	1,197,915	1,242,307
累計CO ₂ 吸収固定量	(トン)	329	447	576	711	858	1,009	1,173	1,358	1,576	1,649	1,888
従業員関連												
従業員数(連結)	(人)	19,770	21,441	22,187	24,610	25,439	26,274	27,428	27,252	27,222	28,468	33,617
従業員数(単体)	(人)	5,336	5,316	5,263	5,242	5,245	5,473	5,543	5,574	5,257	5,399	5,480
女性従業員比率(単体)	(%)	6.3	6.6	6.6	6.7	6.8	7.1	7.3	7.4	7.5	7.2	7.3
障がい者従業員雇用比率(国内) ^{*11}	(%)	2.1	2.1	2.0	2.3	2.2	2.2	2.4	2.5	2.6	2.7	2.6
育児休業取得者数(単体)	(人)	10	15	30	31	30	35	37	40	35	42	41
休業度数率(連結) ^{*12}		0.59	0.08	0.38	0.60	0.50	0.36	0.30	0.24	0.18	0.28	0.28

※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。

※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。

※10:2014年度より算出・開示

※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

※12:100万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。

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)。「スノーフレークマーク」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) (Off Highway Tire, OHT)	農業・林業用機械、建設車両用タイヤ、産業・港湾用車両向け、建設・鉱山用車両向けタイヤなどの総称。
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。
サイドウォール	タイヤの側面部分。走行中に最もたわむ部分で、コード層の保護のため表面はゴム層で覆われており、この部分にサイズやブランド名、メーカー名などが表示されている。
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 (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。
ワイドベースタイヤ	トラックやバスに装着される複輪(2本1組)を単輪(1本)に置き換えることができる、幅の広いタイヤ。
AG (Agriculture Tire)	農業機械車両用タイヤ。
CASE (Connected, Autonomous, Shared & Service, 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。
HAI CoLab (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利活用構想。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。
OTR (Off the Road Tire)	建設車両・鉱山車両用タイヤ。
PCR (Passenger Car Radial Tire)	乗用車用タイヤ。
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。
SUV	Sport Utility Vehicleの略。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。
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。
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。
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。

YX2026の進捗に関するニュースリリース・適時開示

ニュースリリース

2024年3月18日 **横浜ゴム、メキシコに乗用車用タイヤの新工場を建設**
「商品・地域事業戦略」を推進し、北米市場へのタイヤ供給能力を強化するため、新工場の建設を決定。2024年第2四半期に着工し、2027年第1四半期からの生産開始を予定。

<https://www.y-yokohama.com/release/pdf/2024031815mg002.pdf>

2024年5月14日 **横浜ゴム、三島工場のモータースポーツタイヤ生産能力を増強**
高付加価値品比率の最大化を目指し、18インチ以上のサイズのモータースポーツタイヤ生産ラインを拡張。

<https://www.y-yokohama.com/release/pdf/2024051414mg001.pdf>

2024年7月1日 **横浜ゴム、中国に乗用車用タイヤの新工場を建設、成長する中国市場への供給能力を増強**
中国現地政府の都市再開発を目的とした移転要請に応じ、杭州の既存工場を移転し、同じ杭州市銭塘新区内に新工場を建設。2026年第2四半期から生産開始を予定。タイヤ消費財の成長戦略に掲げた「1年工場」の第一弾。

<https://www.y-yokohama.com/release/pdf/2024070110mg004.pdf>

2024年7月22日 **横浜ゴム、グッドイヤー社の鉱山・建設用車両向けタイヤ事業を買収**
成長ドライバーであるOHT事業の成長戦略「Programmatic M&A」の戦略投資として、米国のThe Goodyear Tire & Rubber Companyの鉱山・建設用車両向けタイヤ (OTR=Off the Road Tire) 事業を買収する契約を締結。

<https://www.y-yokohama.com/release/pdf/2024072216mg002.pdf>

適時開示

2024年3月18日 **投資有価証券の売却についてのお知らせ**
政策保有株式売却収入の目標(約600億円)に対する進捗は約525億円。

https://www.y-yokohama.com/ir/pdf/document/disclosure_59.pdf

2024年5月14日 **投資有価証券の売却についてのお知らせ**
政策保有株式売却収入の目標(約600億円)に対する進捗は約638億円となり、目標達成。

https://www.y-yokohama.com/ir/pdf/document/disclosure_63.pdf

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(2023年12月末現在)
売上収益	985,333百万円(2023年12月期)
決算期	12月31日
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	<p>■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</p> <p>■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</p> <p>■その他 スポーツ用品、情報処理サービスなど</p>
従業員数	5,480名(2023年12月末現在・単体) 33,617名(2023年12月末現在・連結)

グループ拠点

拠点所在国数: 39 カ国		
2023年12月末現在		
主な事業展開地域	主な拠点	人数
日本	68	10,042
アジア	51	14,969
ヨーロッパ	36	4,929
北米	22	3,129
中南米	7	548

「横浜ゴム 統合報告書 2024」発行にあたって



結城 正博

取締役 執行役員
経理部・IR室担当
兼 タイヤ企画本部副本部長
兼 Yokohama Rubber (China) Co., Ltd.
取締役会長

当社は、中長期的な企業価値創造に向けた取り組みについてステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただくために、2022年より統合報告書を発行し、今回の「横浜ゴム統合報告書 2024」が3回目の統合報告書となります。

本報告書では、当社がどのように新中期経営計画「YX2026」において「Hockey Stick Growth」を目指し、持続的な成長を果たしていくか、ステークホルダーの皆さまからお寄せいただいたご意見も可能な限り採り入れ、取り組みの背景にあるビジネスモデルと当社の描く価値創造ストーリーを分かりやすくご理解いただけるよう検討を重ねてまいりました。

私は本報告書の制作に関する統括責任を担う取締役として、作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。

本報告書が、当社グループをご理解いただく一助となるとともに、ステークホルダーの皆さまとの価値を共創するきっかけとなれば幸いです。

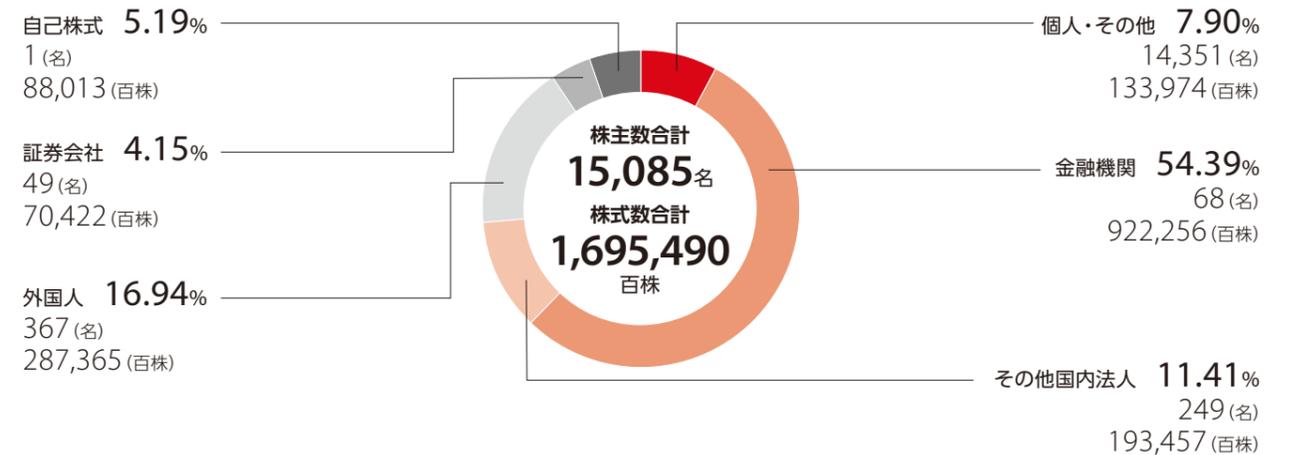
株式情報

2023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	発行可能株式数	400,000,000株
証券コード	5101	発行済株式の総数	169,549,081株
決算期	12月31日	株主数	15,085名
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		

所有者別株式分布状況



大株主

株主名	持株数 (百株)	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)	286,951	17.85
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	189,115	11.76
朝日生命保険相互会社	109,055	6.78
日本ゼオン株式会社	103,685	6.45
株式会社みずほ銀行	61,300	3.81
野村信託銀行株式会社 (投信口)	32,896	2.04
第一生命保険株式会社	26,600	1.65
株式会社横浜銀行	24,999	1.55
横浜ゴム取引先持株会	22,137	1.37
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	18,585	1.15