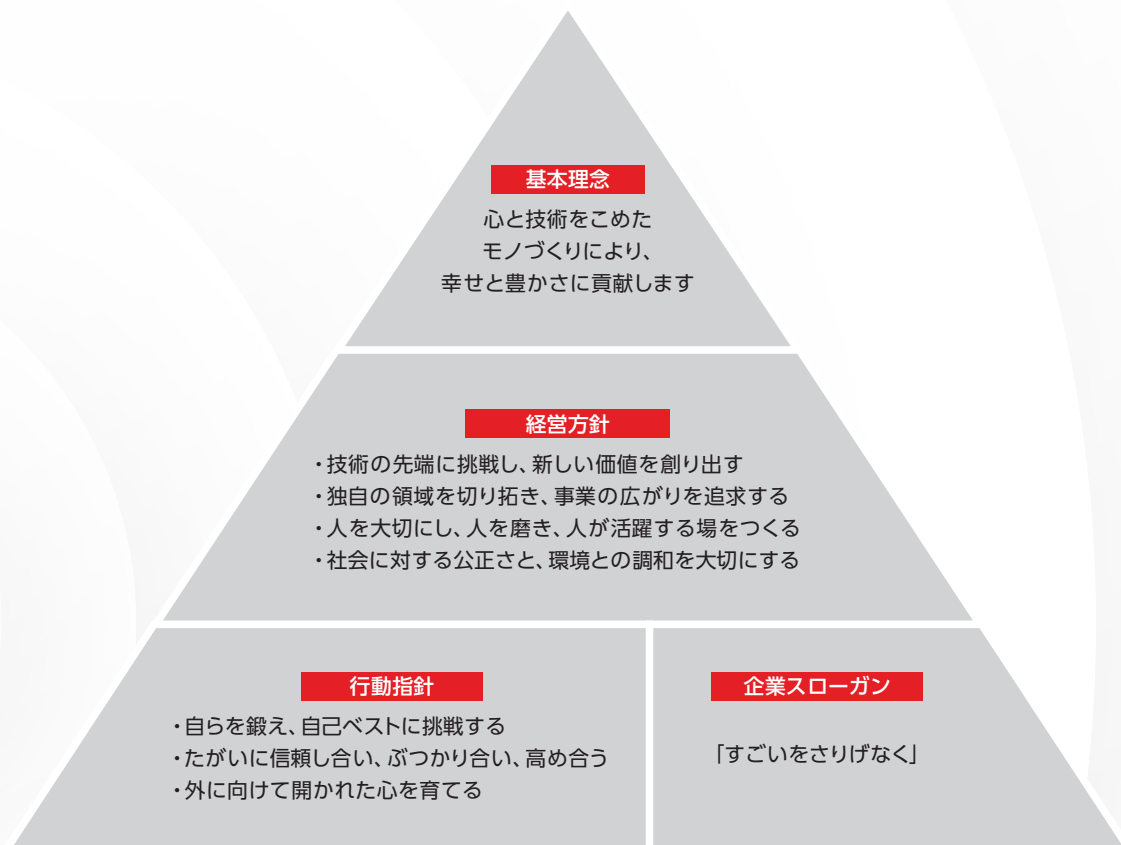


Caring for the Future

The background features a large, stylized graphic of a road or path that curves from the bottom left towards the top right. The path is composed of several parallel lines, with the outermost line being a thick, vibrant red. The inner lines are grey and dashed, creating a sense of depth and perspective. The overall composition is clean and modern, with a focus on the red path graphic.

企業理念

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



創業の精神

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

一、生産事業は社会奉仕なり。

すなわち人類生活の幸福増進を目的とするもの
なるがゆえに、良品を廉価に、便利なるものを
提供するを目的とすべし。

二、優秀品を提供することを根本方針とし、
また他の追従を許さざることを生命とすべし。

三、経営はあくまで公平親切を旨とすべし。
公明正大なる経営者は資本に対する保証、
労働者に対する分配、消費者に対する義務を
公平に、いわゆる合理的分配を行うことによつて、
その任務とすべし。

四、機械力を充実して従業員をなるべく少なくすべし。
これ能率向上の要諦なり。

五、事業の成否は一生懸命熱心に勉強して、
互いに向上発展を期せんとする努力の大小に
よるものなるがゆえに、大努力を試みるべし。

目次

プロフィール

企業理念・創業の精神	1
目次	2
横浜ゴムの事業	3
横浜ゴムのブランド	5
At a glance	7
財務・非財務ハイライト	9
培ってきた歴史、そして未来	11

経営戦略

CEOメッセージ	13
図解・タイヤ事業戦略	17
タイヤ事業のグローバル戦略	19
COOメッセージ	21
技術・生産戦略	23
Co-COOメッセージ	25
OHT市場の成長性と横浜ゴムの強み	27
中期経営計画	
Yokohama Transformation 2026 (YX2026)	29
価値創造プロセス	31
YX2026の進捗	
タイヤ消費財事業	33
タイヤ生産財・OHT事業	35
タイヤ生産財・TBR事業	37
MB事業	39
その他事業 (PRGR事業)	40
財務戦略・株主還元方針	41
研究開発・知的財産戦略	45
DX戦略	47
資本別のステークホルダーとの価値共創	49
横浜ゴムのサステナビリティ	51
リスクと機会・マテリアリティに関する進捗	53

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、横浜ゴムの重要課題に沿った構成としています。

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。

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	55
------------------------	----

環境

脱炭素社会・循環型経済への貢献	57
自然との共生	59
TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示	61

人的資本

持続的な企業価値向上を実現する人材力	65
--------------------	----

サプライチェーン

持続可能なサプライチェーンの構築	70
------------------	----

地域社会

人権の尊重	73
地域社会との共生	74

経営基盤

コーポレートガバナンス	75
社外取締役対談	81
リスクマネジメント	83
コンプライアンス	85
役員一覧	87
ステークホルダーエンゲージメント	89
イニシアチブへの参加	91
用語集	92

データ

11カ年の主要財務・非財務データ	93
会社情報	95
株式情報	96

※ 本報告書内の専門用語や略語については、p92「用語集」にて解説しています。ご参照ください。

報告対象範囲

横浜ゴム株式会社および連結子会社

対象期間

2024年1月1日～2024年12月31日

*一部2025年1月以降の活動も含みます。

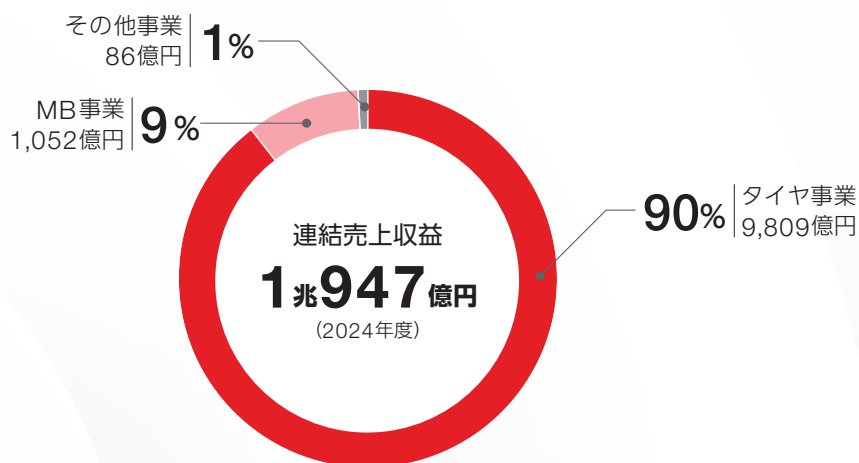
発行月 2025年7月

見直しに関する注意事項

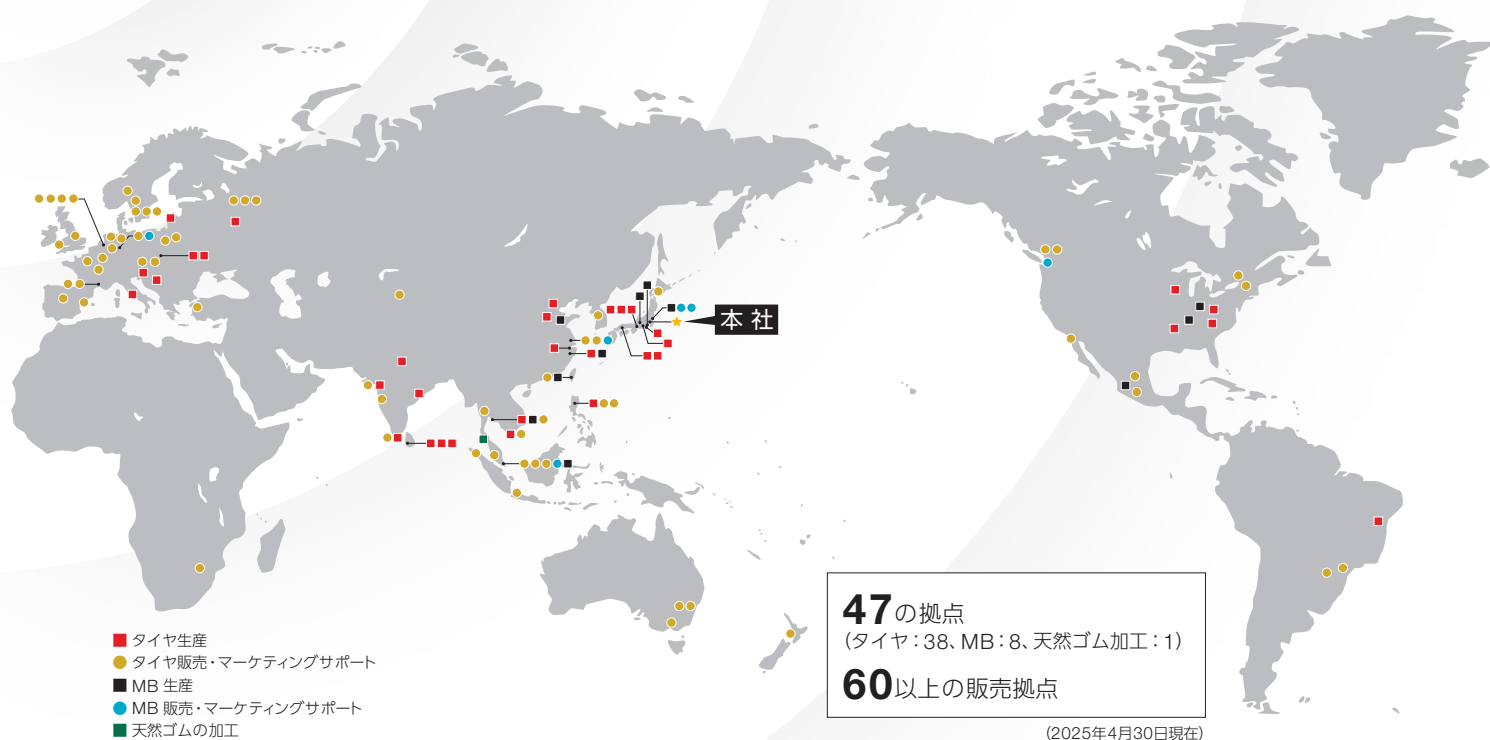
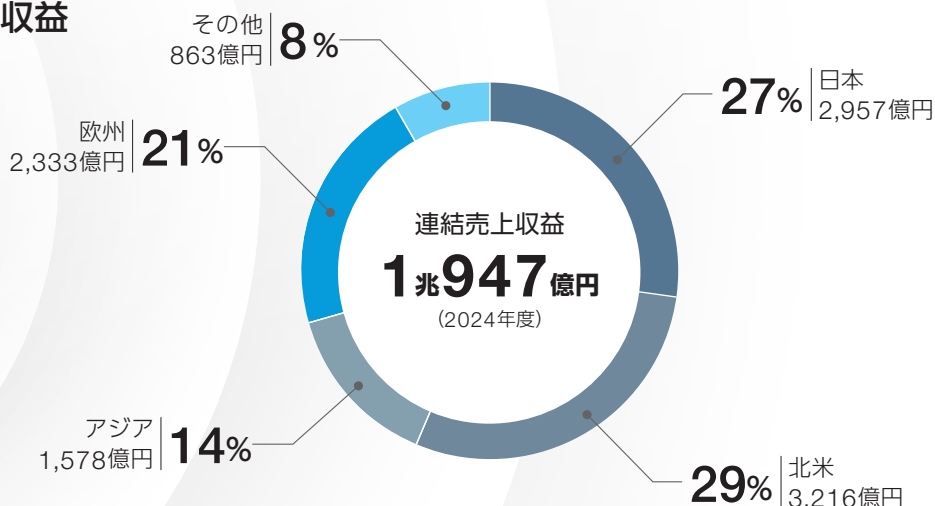
本報告書には当社グループの見直し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、本報告書の発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見直しとは異なる可能性があることをご承知おきください。

横浜ゴムの事業

事業別売上収益



地域別売上収益



タイヤ事業

タイヤ消費財事業



ADVAN
Sport V107



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

独自技術、品質、商品性能、商品ラインアップ、グローバル販売ネットワーク

顧客

乗用車メーカー、ドライバー

タイヤ生産財事業



BlueEarth 722L



低燃費性能重視型トラック・バス用オールシーズンタイヤ「BlueEarth 722L」

強み・競争優位

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

顧客

車両・機械メーカー(トラック・バス、建設・鉱山・産業車両、農業・林業機械)、事業者

MB(マルチプルビジネス)事業



建設機械に装着されている高圧ホース

強み・競争優位

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

顧客

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



RS SPEED



RS SPEED シリーズ

強み・競争優位

独自技術、斬新なアイデア、直営店で試打データ分析

顧客

国内外のゴルファー

横浜ゴムのブランド

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つのカテゴリーに注力し、^{アドバン}「ADVAN」^{ジオランダー}「GEOLANDAR」^{ウィンタータイヤ}「ウィンタータイヤ」の高付加価値タイヤを中心に積極的に展開しています。



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



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



ADVAN

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



GEOLANDAR

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



iceGUARD

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



BluEarth

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

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。

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。



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。

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 **GOODYEAR** OFF-THE-ROAD

TRELLEBORG **Mitas**
MAXIMO **Cultor**

ALLIANCE ENGINEERED TO KEEP YOU AHEAD
GALAXY REPLACEMENT SPECIALTY PURPOSE BUILT
PRIMEX EXPERT FOR THE EXTREME

AICHI TIRE

ベーシックからスタンダード、プレミアムまで、すべてのカテゴリー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。

PRGR(プロギア) 事業



PRGR

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



PRGR RSX

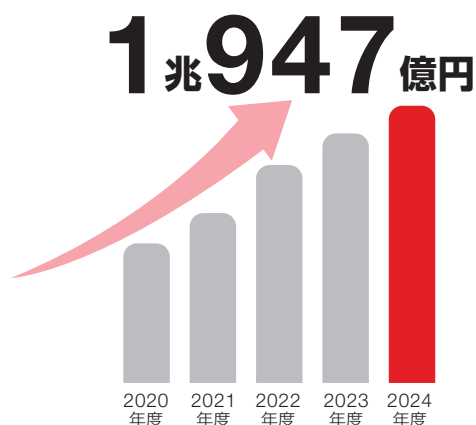
RS SPEED

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。

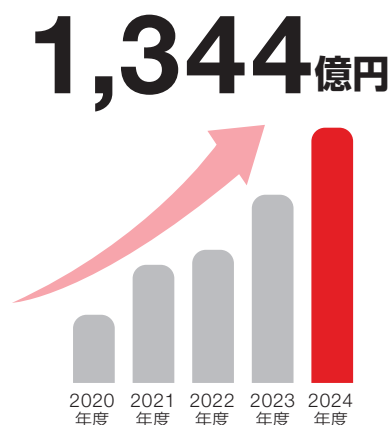
At a glance

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

連結売上収益



連結事業利益



従業員数

34,198人
(2024年12月末現在・連結)



連結事業利益CAGR(年平均成長率)

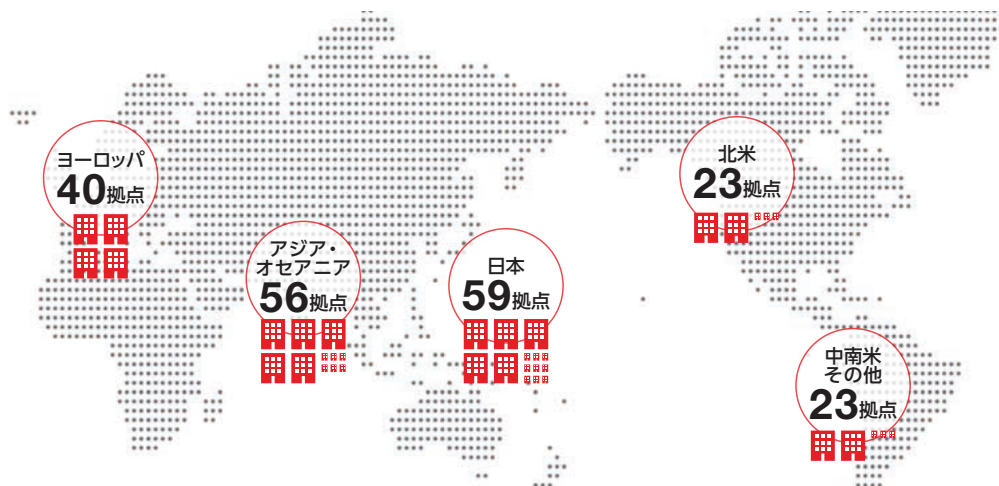
CAGR 38%
(2022~2024年)

戦略投資額

2,700億円
(2024~2026年計画)

主な事業展開地域

42カ国
201拠点



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



ADVAN
Sport V107

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

国内市場における
ウェットグリップ
性能グレード

“a”のサイズ保有数



再生可能・
リサイクル原料使用率

原料の**29.8%**



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

農業機械用タイヤ(AG)
世界シェア

No.1



※ランキングは当社調べ

産業車両用タイヤ(ID)
世界シェア

No.2



※ランキングは当社調べ

オフハイウェイタイヤ(OHT)
世界シェア

No.3



OHT: 農業・林業機械用、建設・鉱山車両用、産業・港湾車両
用タイヤなどの総称
※ランキングは当社調べ

空気式防舷材
世界シェア

No.1



世界最大の超大型防舷材(写真は人との比較)
※ランキングは当社調べ

コンベヤベルト
国内シェア

No.1



難燃中温耐熱性コンベヤベルト
※ランキングは当社調べ

「FTSE4Good Index
Series」に
21年連続で銘柄選定

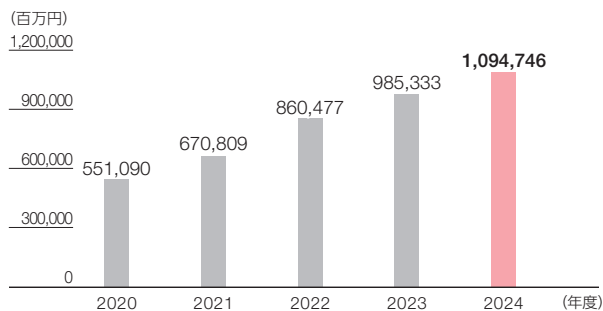


FTSE4Good

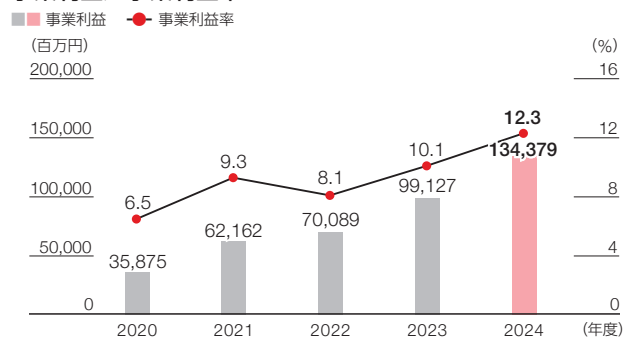
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

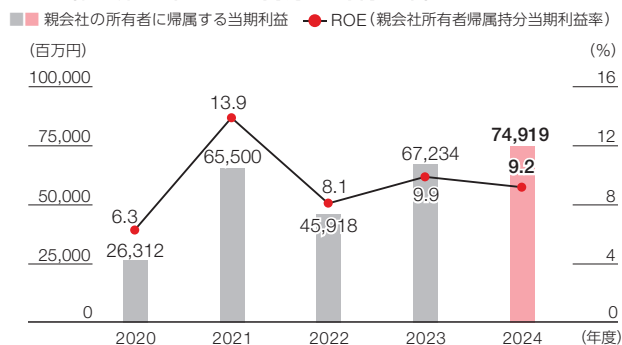
売上収益



事業利益／事業利益率



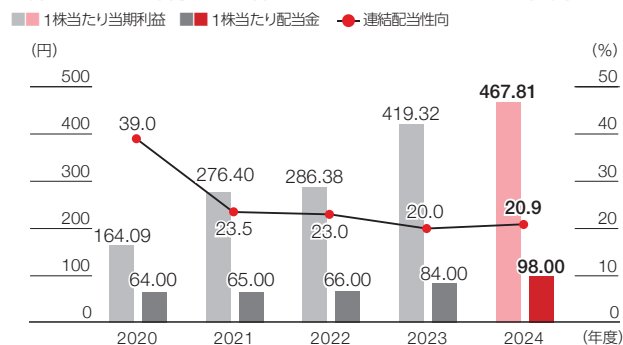
親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) ※1



親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比11.4%増で過去最高の74,919百万円となりました。ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) は、前年度比0.7ポイント減の9.2%となりました。

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

1株当たり当期利益／1株当たり配当金／連結配当性向 ※2

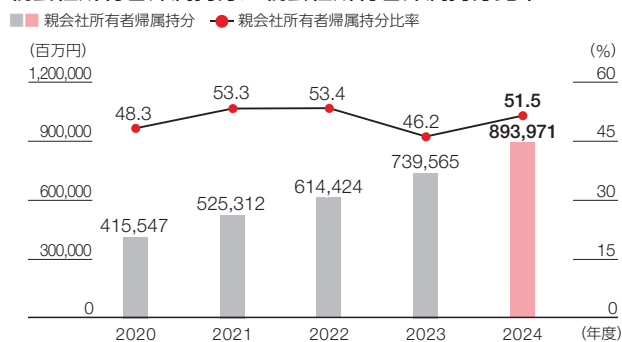


1株当たり当期利益は、前期比48.49円増の467.81円となりました。1株当たり配当金は前年度比14円増の98円、連結配当性向は前年度比0.9ポイント増の20.9%となっています。

(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

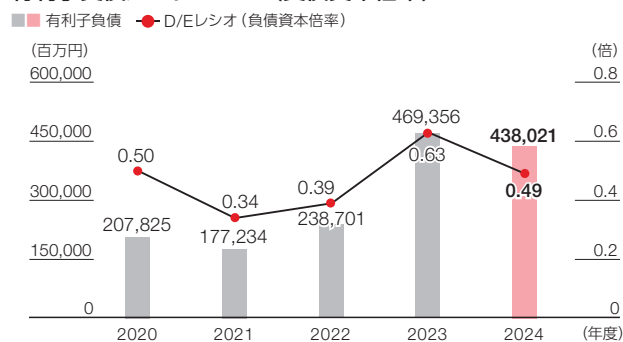
親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率 ※3



親会社所有者帰属持分は、利益剰余金ならびにその他の資本の構成要素の増加により、前年度末比154,406百万円増の893,971百万円となりました。親会社所有者帰属持分比率は、前年度比5.3ポイント増の51.5%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

有利子負債／D/Eレシオ (負債資本比率) ※4

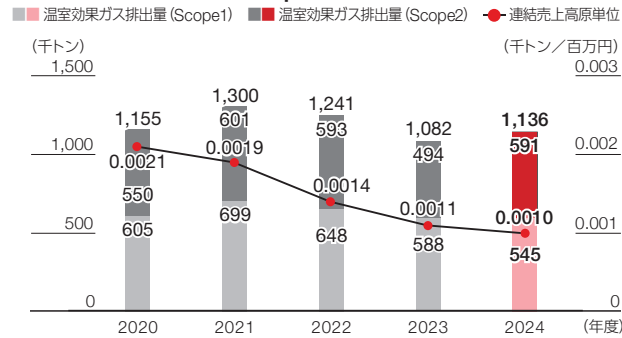


有利子負債は、前期末比31,335百万円減の438,021百万円となり、当社グループの総資産に占める有利子負債の割合は、25.2% (2024年12月31日現在) となりました。D/Eレシオ (負債資本比率) は、0.14ポイント減の0.49倍となっています。

※4 D/Eレシオ (負債資本比率) = 有利子負債 / 親会社所有者帰属持分

非財務ハイライト

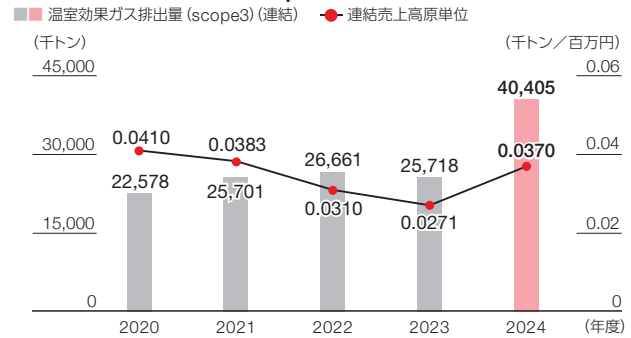
温室効果ガス排出量 (Scope1・2) (連結)



温室効果ガス排出量 (Scope1・2) は、2024年度よりインドの Visakhapatnam (ヴィシャカパトナム) 工場をバウンダリーに追加した影響で、前期比で Scope1 が 0.4%、Scope2 が 10.4% 増加しました。Scope1・2 の売上高原単位は前年度比でわずかに改善しました。

(注) 2020～2023年度の温室効果ガス排出量 (Scope1・2) の実績には、買収前の Yokohama TWS の排出量実績を含みます。
2020～2023年度の温室効果ガス排出量 (Scope1・2) の連結売上高原単位には買収前の Yokohama TWS の排出量実績を含みません。

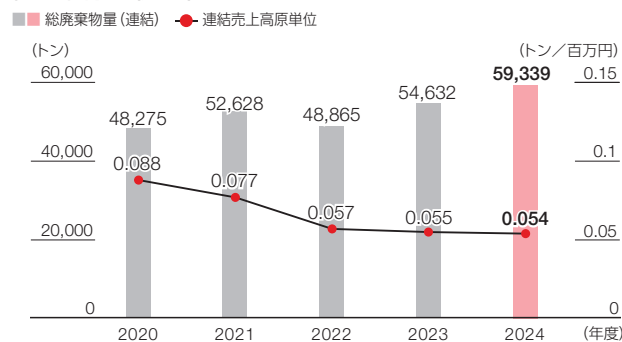
温室効果ガス排出量 (Scope3) (連結)



温室効果ガス排出量 (Scope3) は、2024年度より Yokohama TWS とインドの Visakhapatnam 工場をバウンダリーに追加した影響で、前期比で 57.1% 増加となりました。Scope3 における売上高原単位は、前年度比で 41.4% 悪化しました。

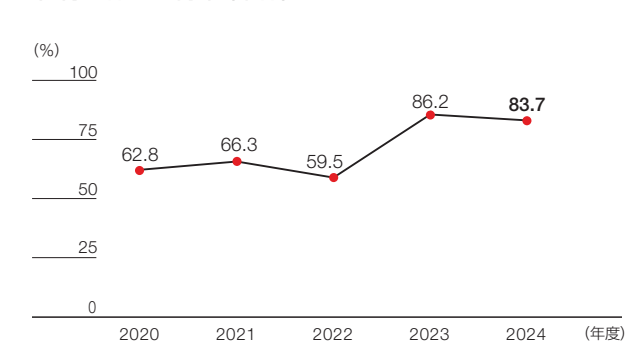
(注) 2020～2023年度の温室効果ガス排出量 (Scope3) の実績、連結売上高原単位には、買収前の Yokohama TWS の排出量実績を含みません。また、カテゴリ 8、13、14 に分類される排出量実績はありません。

総廃棄物量 (連結)



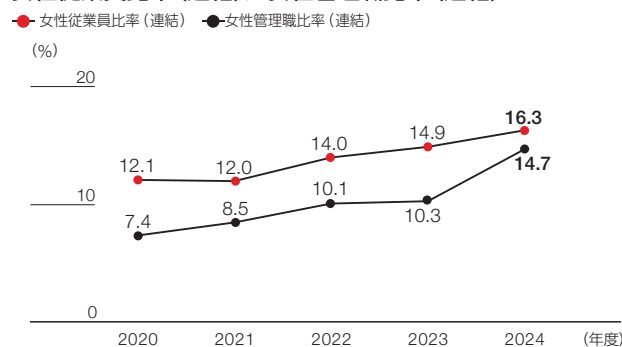
総廃棄物量は、2024年度よりインドの Visakhapatnam 工場をバウンダリーに追加した影響で、前年度比で 8.6% 増加しました。

男性育児休業取得率 (単体)



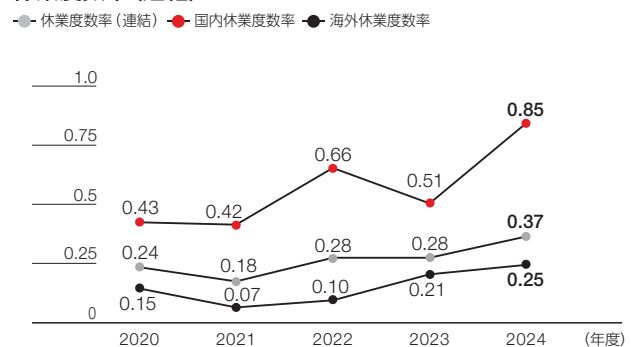
男性育児休業取得率は、100%を目指して取得推奨を実施した結果、前年度に引き続き80%超を維持しましたが、前年度比2.9ポイント減の83.7%となりました。

女性従業員比率 (連結) / 女性管理職比率 (連結)



女性活躍推進の施策が奏功し、女性従業員比率は前年度比1.4ポイント増加の16.3%、女性管理職比率は前年度比4.4ポイント増加の14.7%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ましたが、国内休業度数率の悪化に伴い、連結休業度数率は0.09悪化の0.37となりました。

培ってきた歴史、そして未来

1917年の創業より、私たちは技術を積み重ね、高品質なゴム製品を多数創出してきました。明るい未来を見据え、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。ゆるぎない創業の精神で、次なる100年に向けて、未知なる道の先駆けとして独自の領域を開拓していきます。

(百万円)

160,000

120,000

80,000

40,000

0

1917

1950

1960

1970

1980

ポートフォリオの変遷

■タイヤ消費財 ■タイヤ生産財

※ 売上収益の構成比



1917～

高級ゴム製品の提供を目指して、
横浜ゴム誕生

1917年

「横浜護謄製造株式会社」設立

1921年

日本初となるコードタイヤ「ハマタウン・コード」
開発、ゴムベルトの製造技術に重大な革命をも
たらす「角耳ベルト」を発明

1928年

横浜工場完成

高速運転可能、長寿命、
優れた静音性など多くの
特長でベルト界に革命をも
たらしたV型ベルト、パ
ルーンタイヤ、ベルト、
ホースなどの生産を開始



1952年

平塚工場建設第1期が完成

ベルト、大型タイヤ、ビニールなどの生産を開始

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」、「ハマライナー」
発売



1958年

大型空気式防舷材を開発



1960s～

モータリゼーションへの
対応と輸出の拡大

1963年

「横浜ゴム株式会社」に社名変更

1967年

乗用車用ラジアルタイヤ「G.T.
SPECIAL」発売。その後、ラジアル
タイヤの一般ドライバー層への
普及に伴い、「G.T.SPECIAL」
シリーズの生産を拡大



1969年

米国にタイヤ販売会社設立、輸出を商社依存か
ら自社資本の販売会社方式へ転換

1974年

尾道工場で建設車両用タイヤの生産を開始

茨城工場で高圧ホースの生産を開始



1978年

日本初のスポーツラジアルタイヤ
「ADVAN-HF」発売



1979年

日本初の本格的オールシーズン
タイヤ
「ADVAN TS-02」発売

1980s～

スリーブランド戦略で
新市場を創造

1980年

ウェット性能、高速走行性能を備えた「ADVAN」、
大人が満足できる走行性能、静粛性を備えた
「ASPEC」、コストパフォーマンスの良さと高い
走行性能を備える「GRAND PRIX」のスリー
ブランド戦略を開始し、「個性あるタイヤ」市場を
創造



1980年

国内最高峰の全日本F2
選手権への本格参入を
決定、その後、欧州や米
国などにモータースポ
ーツの活動の場を広げ、過
酷なモータースポーツで
実績を構築

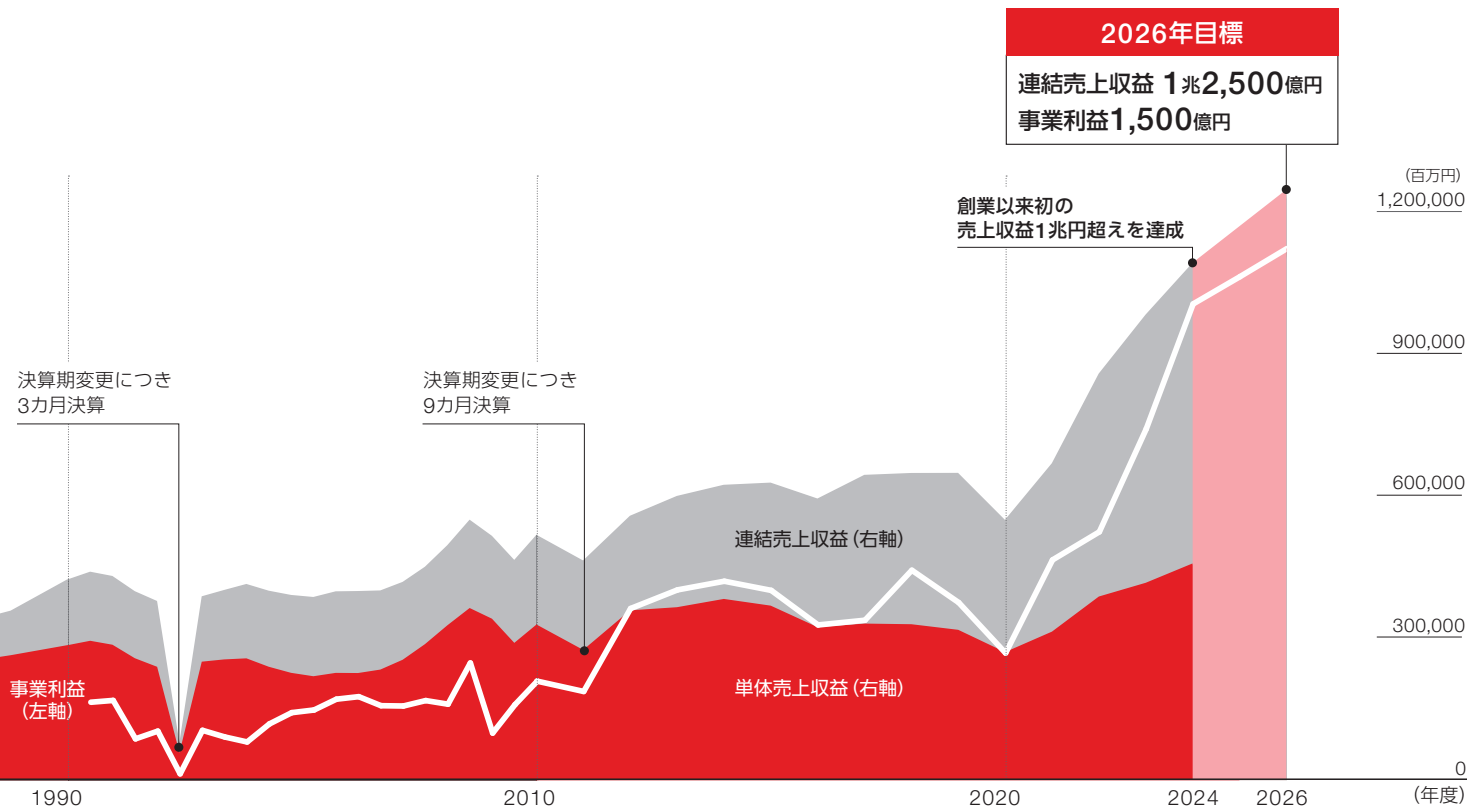


1983年

PRGR(プロギア)ゴルフ用品の販売を開始

PRGR





1990s ~

グローバル化と タイヤ技術の高度化

1991年

平塚製造所に研究開発
センター (RADIO) 完成



1996年

市街地走行を考慮したSUV用タイ
ヤ「GEOLANDAR」の発売
フィリピンにタイヤ生産販売会社
設立



1997年

ベトナムにタイヤ生産販売会社設立

1998年

乗用車用低燃費タイヤ「DNA」シリーズ第1弾と
して「DNA ES-01」「DNA ES-02」発売

2001年

中国杭州にタイヤ生産販売会社設立

2004年

タイにタイヤ生産販売会社設立

2005年

「ADVAN」ブランドをグローバルフラッグシップ
ブランドとして全世界で
積極的に展開



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
中国蘇州にタイヤ生産販売会社設立

2007年

インドにタイヤ生産販売会社設立

2010s ~

環境技術の追求と 計画的な成長

2010年

「環境+人にやさしい」をテーマとした低燃費タイ
ヤ「BluEarth」シリーズ第1弾として「BluEarth
AE-01」発売



2015年

「北海道タイヤテスト
センター」開設



2016年

オランダの農機・建機用
タイヤ生産販売会社
「Alliance Tire Group
B.V.」を買収



2017年

創立100周年
産業車両用タイヤの生産
販売会社「愛知タイヤ工
業」を買収



2020s ~

「深化」と「探索」による 変革の推進

2020年

「人とAIとの協奏」によるAI活用構想「HAICoLab
(ハイコラボ)」を策定、「タイヤ開発スピード向上」
「生産拠点拡大」「営業支援拡大」「物流DX」のシ
ナジーで競争力を強化



2021年

既存事業における強みの「深化」と新しい価値の
「探索」のさらなる推進を目指して中期経営計画
「Yokohama Transformation 2023 (YX2023)」
を策定

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
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



2024年

深化×探索による変革の総仕上げ、「Hockey
Stick Growth」(うなぎ昇りの成長)を目指して
中期経営計画「Yokohama Transformation
2026 (YX2026)」を策定

2025年

グッドイヤー社の鉱山・建設車両用タイヤ事業
を買収

CEOメッセージ



「YX2026」の実現に向けて 「深化×探索」を推進し、 世界市場に挑み続ける

2024年度に売上高1兆円、事業利益1,000億円を突破し、過去最高業績を達成しました。「深化×探索」による変革を推進し、持続的な成長を目指します。

代表取締役会長兼CEO

山石 昌孝

2024年度は成長を加速し、過去最高の業績を達成

横浜ゴムは100年以上の歴史を有していますが、中期経営計画「Yokohama Transformation 2026 (YX2026)」の初年度となる2024年度は、初の売上収益1兆円超えを達成し、横浜ゴムグループの業績は過去最高となりました。

また、当社は、2022年から2024年の3年間に、過去にない売上収益と事業利益の成長を実現しました。タイヤ事業における売上収益の伸長率では、タイヤメーカーの世界上位10社のうち、当社がトップの伸長率を実現しました。特に乗用車用タイヤでは、上位のタイヤメーカーが販売数量を落とす中、当社だけが大きく販売数量を伸ばしました。

さらに現在、私たちの強みを形成している事業の一つであるOHT(オフハイウェイタイヤ)事業分野では、当社は農業機械用タイヤで世界トップシェアを確保しており、産業用タイヤでは

2位のポジションを確保しています。また、鉱山・建設車両用タイヤでは、2025年2月にThe Goodyear Tire & Rubber Company(以下、グッドイヤー社)のOTR(オフザロードタイヤ)事業の買収を完了したことで3位となり、OHTセグメント全体における確固たる3位のポジションを築くことができました。

また、当社はBrand Finance社より「Strongest Tyre Brand 2025」の世界第4位に選ばれました。当社のプレゼンスが向上した要因としては、タイヤ販売実績の結果にも表れており、企業・事業買収だけでなく、既存事業での成長も含めた会社全体として、市場の環境変化を見据え、上位メーカーと新興勢力に対し、どう対抗していくかという戦略を明確にし、着実に実行してきたことが背景にあると考えています。

世界のタイヤ市場の構造変化

現在、世界のタイヤ市場は約20兆円規模(1米ドル=110円換算)と言われています。その半分の10兆円が消費財である乗用車用タイヤが占め、生産財のトラック・バス用タイヤが6兆円、残りがOHTで構成されています。

ここ数年、中国タイヤメーカーの生産能力の拡大は勢いを

増しており、トラック・バス用タイヤについては、中国タイヤメーカーが数年以上前から世界の生産量の約半分を占め、レッドオーシャン市場となっています。

また、乗用車用タイヤでも、すでに全世界の生産量の3分の1を中国タイヤメーカーが占めており、さらに、主要な中国タ

イヤメーカーの今後の投資計画を集計すると、乗用車用タイヤにおいても、近い将来、中国タイヤメーカーが世界の生産量

の半分を占めることが予想されています。

経営の基本方針とタイヤ事業の大戦略

当社の経営の基本方針は、「深化：今ある市場をさらに深掘りしていく」、そして「探索：新しい市場を見つけ出していく」という2つのアプローチを同時に行うことで、常に増収増益を達成することです。そして、その増収増益実現のため、10年以上にわたって行ってきた経略が、タイヤ事業の大戦略（ブランドデザイン）です。

私が社長に就任する前の2016年当時、世界のタイヤ市場の消費財タイヤと生産財タイヤの売上比率は1：1であったのに対し、当社は4：1と消費財タイヤに偏っており、市場に対していびつな売上構成になっていました。そうした状況を、2016年にATG^{*1}、2023年にTWS^{*2}、そして2025年2月にグッドイヤー社のOTR事業のM&Aを行うことで、消費財タイヤと生産財タイヤの比率を市場と同じ1：1としました。

また、これらの買収した事業は、それぞれが15%前後という高い収益性を持ち、それ自体が投資規律に合致し、買収後も適切な投資と経営改善を行った結果、いずれの投資も一度も減損を計上することなく、着実に成果を上げてきました。そうしたこともあり、当社はOHT分野の買収のみがフォーカスされがちですが、ここ数年の「Hockey Stick Growth」（うなぎ昇りの成長）は、買収事業よりも既存事業によるものが大きくなっているのが事実です。つまり、OHT事業のM&Aはあくま

でも手段であり、タイヤ事業全体の成長こそが、大戦略（ブランドデザイン）の経略で意図したもののなのです。

世界のタイヤ市場において、私たちが直接エンドユーザーのお客さまにタイヤを販売するということは少なく、主要市場におけるタイヤメーカーの販売先の約6割が独立系のタイヤディーラーになっています。彼らがタイヤメーカーに求めるものの一つは、さまざまな品種のタイヤを1社からまとめて仕入れることで、複数社に発注する手間を省き、インセンティブの金額を増やしたいということです。当社は、グッドイヤー社のOTR事業買収によって、乗用車用タイヤ、トラック・バス用タイヤ、そしてOHTとすべての品種をカバーし、主要顧客であるタイヤディーラーのニーズに応えられる数少ないタイヤメーカーになりました。この結果、買収したOHTのみならず、既存の乗用車用タイヤ、トラック・バス用タイヤも含めて、多くのお客さまから引き合いをいただき、タイヤ事業全体で成長軌道に乗せることができました。

次に個別の戦略について説明をしますが、キーワードは「Best Alternative」です。

※1 ATG：Alliance Tire Group B.V. オランダの農機・建機用タイヤ生産販売会社

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

プレミアムタイヤの強化とコスト競争力の確保

タイヤ産業は、労働集約型であり装置産業であるため、これまで規模の経済が成功パターンでしたが、中国新興メーカーが参入してきたことによって、その成功パターンが根底から崩されてきています。

こうした状況に対し、市場深化策として、乗用車用タイヤ販売の99%を『YOKOHAMA』ブランドで展開している内の40%を占める高付加価値商品「ADVAN（アドバン）」、「GEOLANDAR（ジオランダー）」、「ウィンタータイヤ」（AGW）の販売比率を50%まで引き上げ、収益性を高める戦略を取っています。これらAGWを、当社の「強み」の一つである高品質・高性能なタイヤを多品種小ロットで生産できる技術力を駆使し、BMW MシリーズやメルセデスAMG、ポルシェなどのプレミアムカーへ納

入しています。

プレミアムカー新車装着において、セカンドブランド、サードブランドを持っているTier1メーカー（上位／マルチブランドメーカー）は、そのほとんどの納入がナショナル（ファースト）ブランドになっています。そのため、タイヤ交換時、特に2回目以降には、Tier1メーカーと同じプレミアムカーに採用されたという性能・品質の裏書きがあるため、Tier1ナショナルブランドよりも比較的手頃な価格の「YOKOHAMA」が選ばれる傾向があります。これが、消費財タイヤにおける「OE^{*3}頭出しによるBest Alternative」戦略です。

※3 OE：Original Equipmentの略で、新車装着用タイヤを納入する自動車メーカーのこと。

CEOメッセージ

50%を占めるスタンダード商品については、市場探索策として、中国新興メーカーに対抗していくために、杭州新工場ではビジネスパートナーの協力を得て、中国メーカーの工場の作り方のノウハウを活かし、建設着工から試作品タイヤの生産までを1年以内に行う「1年工場」の建設を進めています。早期の立

ち上げを実現し、投資の回収を早めるという戦略です。

このように、スタンダード商品の取り組みにおいては、現地のやり方をよく知る経営者を登用し、彼らのノウハウを活かした事業運営を行うことで、競争力向上を実現しています。

OHT事業での「Best Alternative」

OHTは、農業機械用、鉱山・建設車両、港湾車両用そして産業車両用と細分化されており、乗用車用タイヤ市場と比較して、景気の波の影響を受けやすく、市場規模が小さいわりにサイズ数も多いため、参入障壁が高く、大手タイヤメーカーでも景気変動に耐えられず撤退する事例が少なくありません。そして、その結果としてOHT市場は、ブルーオーシャンとなっています。



そうした中、当社はATGやTWSを買収し、農業機械用タイヤでトップシェアメーカーとなり、Trelleborg、Mitas、Alliance、Galaxyとさまざまな価格帯のブランドを持ち、それぞれに最適化した生産体制を構築し、景気に合わせて販売における商品構成をアジャストすることで、収益とシェアを最大化することができます。

次に、鉱山・建設車両用タイヤ市場では、その市場構成比は、6:4となっていますが、今年買収が完了したグッドイヤー社のOTR事業は、その比率が7:3と鉱山車両用タイヤの占める割合が高くなっていました。一方、当社は4:6という状況であったため、両社ともに、市場と合わない、いびつな状況となっていました。しかし、今回の買収により、この両社が合わさることで、その比率は6:4となり市場構成比に合ったフルラインアップメーカーになることができました。

また、グッドイヤー社のOTR事業は規模が大きく、幅広い商品ラインアップを持っていましたが、北米・欧州に高コスト工場を抱える中、コア事業でないために適切な投資が行われず、利益が出ない体質となっていました。今後、PMI^{*4}活動を通じ、生産アロケーションの見直しを行い、生産体制の最適化を行うことで、競合他社に対するコスト競争力が生まれると考えています。さらに、グッドイヤー社のOTR事業とTWSは多くの販売拠点が同じ地域にあることを利用し、販売体制の効率化も図っていきます。これにより、幅広い商品ラインアップを持ちつつ、生産・販売効率を高め、競合他社に対する「Best Alternative」戦略を展開していきます。

※4 PMI：Post Merger Integrationの略で、M&A成立後に行われる統合プロセスを指す。

変革を促進する経営基盤の強化

2024年からは、経営トップをCEO、COO、Co-COOの3人体制へと大幅に変更しました。当社の抱える大きな経営課題の一つが、他社と比較して技術・生産体制の改革が遅れてい

ることです。その改善が喫緊の経営課題であることから、清宮さんにしっかりと立て直しをしてもらうため、社長として経営責任を担ってまいります。また、OHT事業においては、大きな

市場の循環性にいかに耐性を持って対応するかが問われています。Nitinさんには、これまで買収をしてきた各事業・各ブランドを最大限に活用して、これに対応してもらいます。

取締役会の改革として、本年より、その員数を12名とし、徹

底した議論と意思決定の迅速化を行っていきます。また、社外取締役の割合を50%とし、さらに役員人事・報酬委員会のメンバーの過半数を社外取締役にすることで、ガバナンスの強化を図ってまいります。

企業の成長に資するサステナビリティの取り組み

企業活動において、サステナビリティは非常に重要です。ただし、環境問題への取り組みは世界的にも社会的にも正しいことだからといって、何でもやればいいという考えでは経営に対して負担をかけることがあります。例えば、カーボンニュートラル実現のためには、取り組みがコストダウンにつながり、会社の成長に資するものになるようにする。私はこれが一番正しい姿だと考えており、当社はある程度それを実現できていると考えています。

私たちは、再生可能・リサイクル原料の利用拡大を推進していますが、一例としてシリカでは、珪砂から植物性のシリカに置き換えた際に、それが増えれば増えるほどコストも低減さ

れた例があります。今後も、新たな原料を積極的に取り入れていきますが、技術の力で代替品を探索するとともに、サプライヤーの生産規模・コストを見て、いつ置き換えればよいのかを見極めながら展開することが可能になってきています。

持続可能な天然ゴムの調達に関しても、タイにある当社の天然ゴム加工工場では、独自に原料に使う天然ゴムのトレーサビリティ向上に取り組んでいます。現地の農家の方を理解している人間が主導でマネジメントを行うことで、森林破壊防止や人権の尊重と、コストを抑えた原料の調達の両立が可能になっています。

人材育成とグローバルな戦略の浸透への取り組み

私は、多くの投資の中で、人への投資が最も投資効果が高いと考えています。現在、若手社員を累計20名ほど国内のEMBA(Executive Master of Business Administration)に派遣しています。世界で戦っていくためには、国際的に通用するビジネスの共通言語を知っている必要があり、リテラシーを高めていく必要があると考えています。

当社のDX戦略では、DX人材の育成プログラムを実施し、技術や生産現場への活用を進めています。また、昨年、社員がしっかりと戦略を理解し、モチベーションを持って仕事に取り組んでいるか調べるため、エンゲージメント調査を行いました。その中で、生産現場において、戦略や会社の考え方がうまく浸

透し切れていないケースが見受けられました。これらについては、真摯に受け止め、今後、改善を行っていきます。なお、エンゲージメント調査については、今後も毎年実施して課題のフォローを行ってまいります。そして、会社の成長に伴い、日々尽力している従業員に対して、その成果・貢献が適切に還元されるよう取り組んでまいります。

各部門に対する戦略の浸透は、2017年から続けている月1回の『YXフォロー』で、各本部・各機能組織の進捗確認を行い、PDCAを高速回転させています。これに加え、買収した企業のさまざまなノウハウ・知見を取り入れて、組織の強化・補完を図ります。

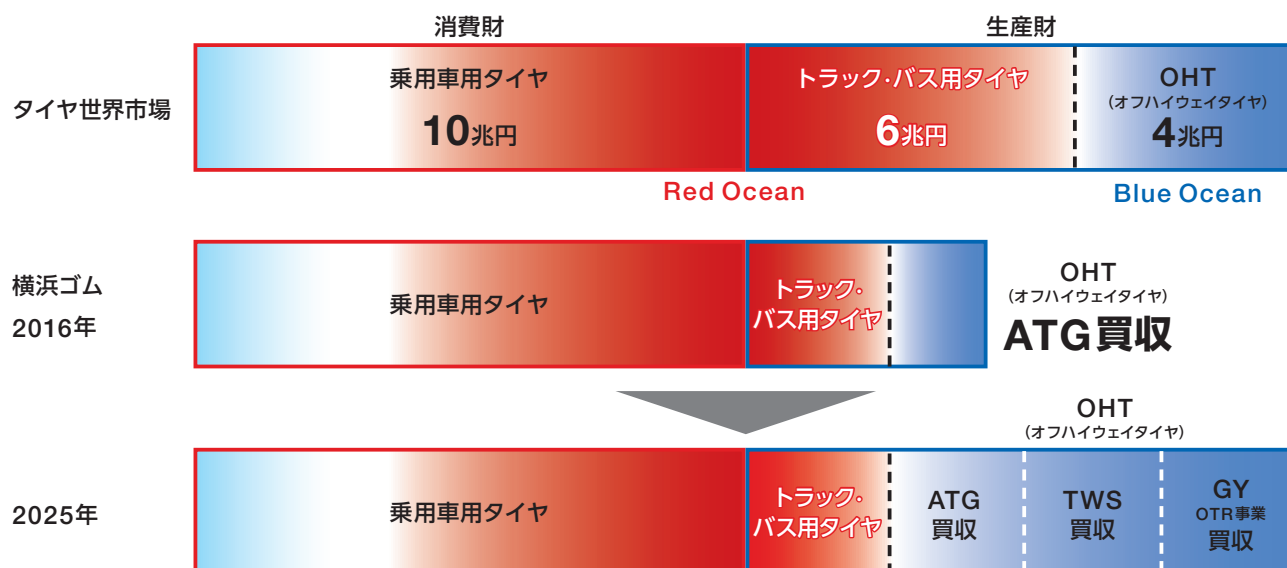
ステークホルダーへのメッセージ

私たちは将来の持続的な成長に向けて、大戦略をさらに確実なものにしていきます。その実現により、現在の売上高や利益成長の勢いを少しでも長く保っていくよう、組織風土としてこの戦略を落とし込んでいきたいと考えています。これが、

私のやるべき仕事、使命だと任じています。ステークホルダーの皆さまには、こうした私たちの考え方、活動をご理解、ご支援いただき、今後の横浜ゴムグループにぜひご期待いただきたいと思います。

図解・タイヤ事業戦略

既存の市場をさらに深掘りしていく「深化」と新しい市場を見つけ出していく「探索」という2つのアプローチを同時に行うことで、常に増収増益を実現することを目指しています。



タイヤの世界市場

世界のタイヤ市場は、乗用車用タイヤなどの「消費財」とトラック・バス用、農業機械用タイヤなどの「生産財」の2つに分かれ、その市場規模は消費財が約10兆円、生産財も約10兆円と、ほぼ半々で構成されています。生産財の内訳は、トラック・バス用タイヤが6兆円、OHTが4兆円となります(1米ドル=110円換算)。

タイヤ消費財の全世界の生産量は近い将来、中国新興メーカーのシェアが約半分を占めることが見込まれており、厳しい

レッドオーシャン市場となっています。

また、タイヤ生産財のうち、トラック・バス用タイヤは、中国タイヤメーカーが数年以上前から世界の販売量の約半分を占めており、こちらもレッドオーシャン市場となっています。

一方、OHTについては、各カテゴリーが相対的に小規模であるわりには、商品数が多く、結果的にプレイヤーが収斂したため、ブルーオーシャン市場となっています。

横浜ゴムのタイヤ事業戦略

当社グループのタイヤの売上構成は長らくタイヤ消費財に偏っていましたが、2016年にATG、2023年にTWS、そして2025年2月にグッドイヤー社のOTR事業を買収したことで、タイヤ消費財とタイヤ生産財の割合をほぼ1:1と、市場と同じ比率にすることができました。

タイヤ生産財の世界市場は、トラック・バス用タイヤとOHTの比率が3:2となっていますが、当社は1:3の構成で、事業戦略として収益率の高い領域、すなわちブルーオーシャンに注力

してきました。

現在、当社は乗用車用タイヤからトラック・バス用タイヤ、OHTにいたるまで、業界トップクラスの幅広い商品ラインアップを展開しています。さらに、ワンストップで仕入れが可能な総合タイヤメーカーとなったことで、お客さまのニーズに応えられる、トップTierメーカーの「Best Alternative」として販路拡大、販売増を実現しています。

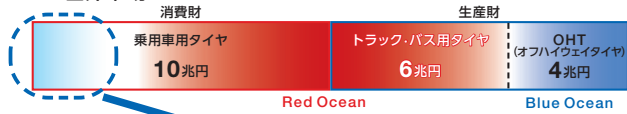
タイヤ消費財事業の成長戦略

近年のタイヤ消費財市場は、中国タイヤメーカーが中国内外で計画している増産投資を合算すると、遅くとも2030年には中国タイヤメーカーの生産比率は全世界の乗用車用タイヤ生産量の50%となり、レッドオーシャン化が進んでいくと予想

されています。

かかる環境下、タイヤ消費財においては、前中期経営計画から引き続き、高付加価値商品の販売強化に努め、比率の最大化を図ります。レッドオーシャン化が進むタイヤ消費財の中で、

タイヤ世界市場



深化

高付加価値商品比率最大化



ADVAN
GEOLANDAR
iceGUARD



探索

低コスト生産



残されたブルーオーシャン領域であるプレミアムゾーンのAGW（「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウィンタータイヤ」）の比率を50%まで引き上げることを目標とし、すべてのカテゴリーで前年を上回る販売伸張を目指していきます。

また、プレミアムカーへの新車装着を通じて、ハイパフォーマンスタイヤとしての認知度を高め、補修・交換用タイヤ市場においてトップブランドの「Best Alternative」としてシェア拡大を目指していきます。

さらに、商品・地域事業戦略においては、ローカルマネジメ

ントを中心に推進し、北米では「GEOLANDAR」、欧州では「ADVAN」や「ウィンタータイヤ」など、それぞれの地域に合った商品戦略を着実に遂行していきます。

タイヤ消費財のうち、プレミアムゾーン以外のスタンダード商品については、コスト競争力を高め、販売数量全体も伸ばしていく計画です。その具体的な施策として、建設着工から試作品タイヤの生産までを1年以内に行う「1年工場」のコンセプトのもと、中国新工場の建設を進めており、着工から1年となる2025年12月の試作開始に向けて順調に進捗しています。

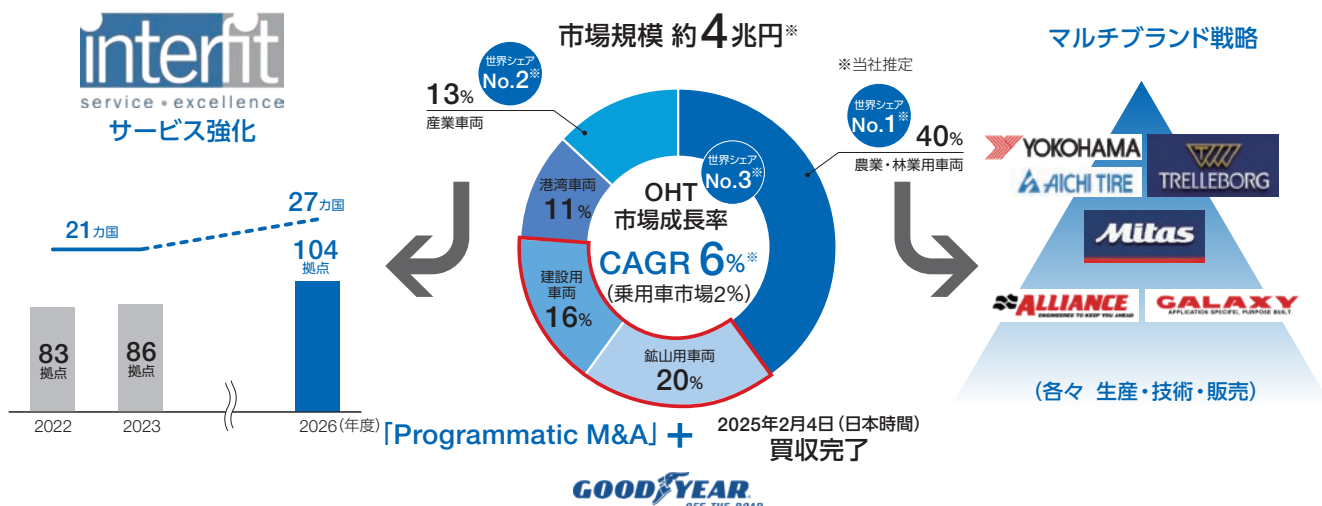
OHTの成長戦略

OHT事業では、2016年にATG、2023年にTWS、その後も大小あわせた継続的な「プログラマティックM&A」を実施し、2025年2月にグッドイヤー社のOTR事業を買収することで、マルチブランドを保有するOHTメーカーに成長を遂げました。

OHT市場は、大手メーカーの撤退に加え、業界内のM&Aによってプレイヤー数が減少し、競争の少ないブルーオーシャン市場へと変化しています。OHTは開発・設計、生産、販売にお

ける困難さが参入障壁を高めており、設計・開発や生産は非常に難易度が高いものとなっています。参入障壁が高く、非常に収益性の高いブルーオーシャンであるOHT市場において、当社は複数のブランドポジションを活かした成長を目指します。さらに、専門スタッフによるタイヤメンテナンスサービス「Interfit」などのエンドユーザー向けのサービス網を拡大・強化することで、顧客基盤の拡大と収益を伴った成長を目指します。

OHT市場 成長戦略



タイヤ事業のグローバル戦略

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

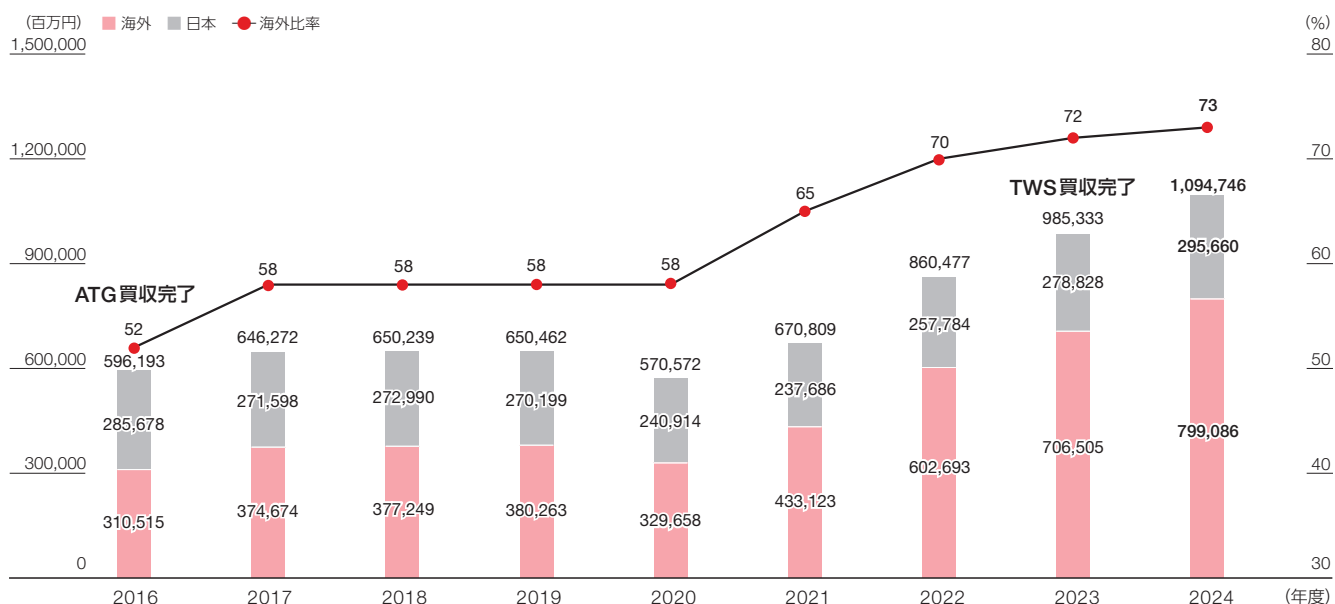
地域の多様な強みから生まれるグローバル成長

当社グループは、2016年のATG※1買収以降、M&Aを積極的に展開することで事業規模を拡大し、2025年にはグッドイヤー社のOTR※2事業を買収するなど、グローバル市場におけるプレゼンスを強化してきました。海外売上収益比率が7割を超える中、タイヤ事業における地域別・販路別の詳細な分析と改善活動を継続し収益性の向上を目指すとともに、ローカルプロフェッショナル経営者を積極的に登用し、権限を委譲することで、各地域特性に応じた戦略を遂行していきます。

※1 ATG: Alliance Tire Group。オランダのオフハイウェイタイヤ生産販売会社。

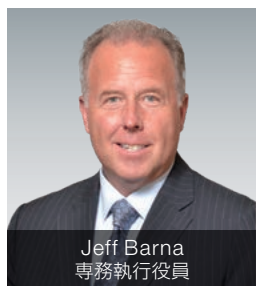
※2 OTR: Off the Road Tire。鉱山・建設車両用タイヤ。

海外売上収益・比率の推移



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

北米事業



Jeff Barna
専務執行役員

北米事業は、タイヤ事業の利益面での最大の貢献販路として牽引役を果たしています。補修・交換用タイヤ市場を中心に、高品質とリーズナブルな価格によりTier1ブランドからのトレードダウンの受け皿としての地位を確立、大手小売の優良顧客との関係を強化して販路を拡大しつつ、米国北東部などシェアの低い地域を重点的に攻略する計画です。商品戦略では、YX2026以降の持続的な成長を見据え、北米市場においてますます拡大が期待されるCUV/SUV向け商品である「GEOLANDAR」の拡販を成長軸と位置づけ、未舗装道路用のオフロード市場で確立した商品認知を活かしながら、市街地走行用のオンロード市場での一層の拡販に取り組みます。

中国事業



范明
執行役員

中国事業は、中国における外資系タイヤメーカー No.1を目指してグループの成長を牽引します。現在の中国市場は、国内経済の先行き懸念はあるものの、政府支援策の継続や農村地帯のモータリゼーションにより自動車販売台数および生産台数は増加する見通しです。日系自動車メーカーの減産をカバーするため、中国の現地自動車メーカー(COE)向けの開発・販売を強化するとともに、販路構造の再構築としてCOE向けタイヤ納入の拡大および補修・交換用タイヤ販売の拡大に努めます。今後も、スピード感を持ち開発機能の現地化、商品開発のリードタイム短縮を推進し、現地ニーズに即した商品を迅速に投入する計画です。

欧州事業



Gregorio Borgo
執行役員

欧州は横浜ゴムのタイヤ事業において最も急成長している地域で、欧州事業はハインチタイヤなど高付加価値商品の販売強化により業績を拡大して来しました。今後はハインチタイヤとトラック・バス用タイヤの拡大に注力するとともに、ポルシェ、BMW Mシリーズ、メルセデスAMGなどのプレミアムカー向けにフォーカスし、加えて新商品「ADVAN WINTER」の発売により一層事業の拡大を図ります。また、ドイツ、イギリス、東欧などの需要の大きな地域で新規販路の拡大に努め、欧州のトップクラスの卸売業者との協業により物流効率を向上させていきます。さらに、刷新したゼネラルマネージャーと経験豊富な販売およびマーケティングチームによりプレミアムブランドの地位を強化し、さらなる成長を目指します。

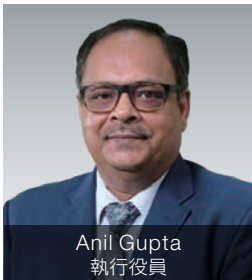
OHT 事業



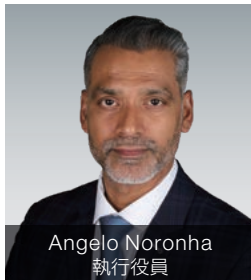
Nitin Mantri
取締役専務執行役員

OHT事業は、ATGの買収以降、積極的な投資戦略とCo-COOのNitin Mantriを中心とする経営陣のもと、売上高を5年間で倍増させるなど高い成長性を実現しています。2024年には、OHT事業をY-ATG、Y-TWS、Y-OTRの3つのカンパニーに再編しました。Y-TWSとY-OTRはプレミアムセグメントに特化し、Y-ATGはバリューセグメントに注力します。これらの各市場に合わせた戦略を展開するため、各カンパニーはそれぞれ独立した営業機能を維持しながら、調達や生産などのバックエンド機能を統合することでシナジーを最大化し、年間約6%の長期成長を維持すると見込まれるOHT市場において、市場の成長率を超えるパフォーマンスを目指していきます。

Yokohama ATG(Y-ATG)



Anil Gupta
執行役員

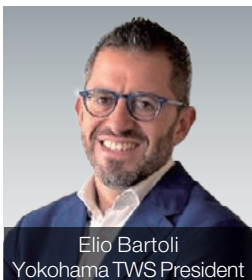


Angelo Noronha
執行役員

Y-ATGは、インドを中心とした工場における効率的な生産によるコスト競争力と開発スピード、ニッチ商品の早期投入という強みを活かして、Allianceブランドなどのバリューセグメントの農業機械・建設車両用タイヤを全世界の販売代理店を通じて販売しています。新車装着用よりも収益性が高く好不況のサイクルの影響を受けにくい補修・交換用のタイヤに注力しており、既に北米市場で高い市場プレゼンスを持っています。さらに、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も、高性能かつバリューセ

グメントに適した製品の開発により再参入しました。今後も、工場閉鎖など生産拠点の最適化に取り組み、新たなマネジメント体制のもとで、市場に特化した製品の投入によって市場プレゼンスの拡大とさらなる成長を目指していく計画です。

Yokohama TWS(Y-TWS)



Elio Bartoli
Yokohama TWS President

Y-TWSは、機械・車両メーカーとの共同開発に裏打ちされた高い技術力とブランド力という強みを持ち、欧州を中心に地産地消でTrelleborgなどのプレミアムセグメント向けの農業機械・産業車両用タイヤを販売しています。各国の販売子会社を通じて現地ディーラーに直接販売する「Local for Local」モデルを展開しており、販売子会社のセールsteamがエンドユーザーから需要を創出する役割を担っています。Y-TWSはその優れた性能で新車装着用タイヤ市場において高いシェアを誇っていますが、新車装着用タイヤは好不況のサイクルの影響を受けやすいため、今後は周期的な需要変動が比較的小さく、収益性が高いアフターマーケット向けの補修・交換用タイヤにも注力していきます。また、Y-TWSの米国における新しいマネジメント体制によって、重要市場である米国市場におけるシェアを伸ばしていくことを目指します。直近買収が完了したグッドイヤー社のOTR事業については、Y-TWSの既存ネットワークを活用し、同事業のバックオフィス機能を担うことで、新たな販管費の発生を抑制しながら事業の統合を進めていくことを目指します。

COOメッセージ



技術と生産で進化する YOKOHAMA

「よいものを、安く、スピーディーに」をモットーに、高品質と生産性を両立し、グローバル競争に挑み、YOKOHAMAならではの構造改革で持続的成長を目指します。

代表取締役社長兼COO

清宮 眞二

代表取締役社長兼COO就任から1年の振り返り

代表取締役社長兼COOに就任して1年が経過しましたが、3人による経営体制は、3人がそれぞれ異なるスペシャリストとして、その強みも異なります。それぞれが異なる専門性を持ち寄ることで、バランスの取れた経営体制が実現できていると感じています。

ここまでを振り返ると、近年はM&Aもあってグローバル化が一気に進んだと実感しています。従業員もグローバルで3万4,000人に達し、成長率も非常に高くなっています。日本企業には日本の良さが、モノづくりも優れていると思いますが、グローバルで考えた時に、特に中印や欧州の会社を見ると、モノづくりは国によって違うものだということを強く感じるようになりました。

私たちは、現在、中期経営計画「YX2026」を推進しています。ここで重要視していることは、高品質へのこだわりとコス

トやスピードとの両立です。世界のタイヤ市場を見ると、乗用車あるいはトラック・バス用タイヤ市場では中国新興メーカーの台頭がすさまじく、レッドオーシャンとなっています。グローバル市場においては特に中国のスピード感を感じます。彼らがコストを抑え、低価格の商品を供給する一方で、私たちは丁寧なモノづくりに徹しており、ここに大きなギャップがありました。高品質な商品開発は当然ですが、レッドオーシャンで戦うためにはコスト低減、生産性向上の2つの大きな課題に取り組まなければなりません。これまで当社は良質で高価な原料を使い、高品質なタイヤを開発してきた歴史がありました。その中で培ってきた技術力を、今度はコストを低減する技術開発に活かす必要があります。例えば調達先の原料ソースを広く拡大することで、低価格の原料を調達して、それを使いこなすような技術も不可欠だと考えています。

プレミアムカーメーカーに採用されるYOKOHAMAの技術力

欧州などのプレミアムカーメーカーからは、環境性能を踏まえた上で、より高い運動性能を有するタイヤを要求されます。当社がこうしたプレミアムカーの新車装着に選ばれているのは、独自のコンパウンドの配合技術などと、お客さまのニーズに合わせてタイヤを仕上げていけるからであり、それが当社の大きな強みであると認識しています。

高付加価値商品については、私たちの培ってきた技術を駆使して、さらに拡大していきますが、重要なことはいかに企画・開発段階からスピード感とコスト意識を持ち、お客さまのニーズに的確に合う商品を提供する、ということだと考えています。そのために、効率的な開発・生産体制の構築に取り組んでいます。当社は「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウィンター

タイヤ」の3つを大きな柱とするAGW戦略を展開し、高付加価値商品の拡大を追求し続けていきます。そして今後も常にこだわりを持って、差別化を意識した商品を提供していき

たい。私たちはそういう開発をリードしていく立場にいると自負しています。

グループシナジーを活かした強みの創出

2016年にATG、2023年にTWS、2025年にグッドイヤー社のOTR事業を買収したことで、グローバルな生産・供給体制が強化され、サプライチェーンも大きく拡大しました。これにより、多様な市場ニーズに迅速かつ柔軟に対応できる体制が整いつつあります。それぞれの得意・不得意や精通している市場も違うので、一緒に取り組んでいく中において、うまく連携しながら、ここ何年かで着実に進めることができたと思っています。

私たちは、これまで小ロット多品種の生産を得意としてきましたが、スタンダードな乗用車用タイヤでは、なるべくパーツを共通化し、ロットを従来よりも大きくすることと最新の自動化設備で、生産性を上げコスト競争力を高めていきます。現

在、建設中の中国工場とメキシコ工場では早期に新工場を立ち上げ、これらを実現していきます。

これまでの当社では、1年で工場を作るという発想はなかなか思いつかなかったのですが、M&Aを通じて得た企業文化やスピード感を取り入れ、そこに横浜ゴムグループの品質へのこだわりを融合させることで、新しいモノづくりの形を実現していきます。M&Aで得るものは多く、他社にない強みであると感じています。タイヤに対するお客さまのニーズも、必要とされる技術も地域によって違いがあるので、そういった情報をしっかり捉えて、開発に落とし込んでいくことが非常に重要と考えています。

AI活用による技術革新とサステナビリティへの取り組み

成長戦略の遂行のため、重要な取り組みの一つは人材育成です。例えば、技術開発において質とスピードを上げるためには、これまで培ってきた多くの過去データの蓄積を、次の商品にどう活用していくかが鍵となります。AI技術を活用した独自のフレームワーク「HAICoLab(ハイコラボ)」では、若い社員でもすぐに基本的なタイヤの設計ができるようになると同時に、AIがなぜその答えを導いたのか要因がわかるようにし、人に新たな領域の気づきを与えてくれます。また、一部のカーメーカー用タイヤ開発においては、バーチャルな開発を進めており、新しいイノベーションを起こすために、このHAICoLabを駆使できる人材を育成していきたいと思います。DX人材は今後の人的資本戦略の中心となりますが、業務を改善していくこと、プロセスを変えていくことがメインの取り組みとなります。これらのDXの考え方にに基づき、AIを使って各部門に変革をもたらす人材育成に力を入れていきます。今後さら

に拡大する自動運転、EV化に対するタイヤの役割は、燃費や静粛性あるいは耐久性など、さらに要求が厳しくなってきます。そのような変化の中で、使用するゴム量の低減や、タイヤの寿命向上など、サプライチェーンの環境負荷低減やカーボンニュートラルに貢献する技術開発にも力を入れていく考えです。

私たちは、CO₂排出量の削減や再生可能・リサイクル原料比率の2030年度、2050年度の目標を設定していますが、高品質な商品開発とコスト低減を両立させて目標達成を目指すことが、私たちの使命であると考えています。地道な省エネ活動から燃料・電力の再生可能エネルギーへの転換、再生可能・リサイクル原料の開発など、2030年そしてその先を見据えて取り組んでいきます。

ステークホルダーへのメッセージ

私たちはタイヤメーカーとして、高付加価値で、お客さまに喜んでいただける商品開発に、引き続き全力を尽くします。コスト低減とともに、性能面、品質面において優れた、YOKOHAMA

らしい商品をお届けすることで、企業価値を高めてまいります。ステークホルダーの皆さまには、ぜひ、これからの横浜ゴムにご期待いただきたいと思います。

技術・生産戦略

プレミアム商品においては横浜ゴム独自の技術力で従来以上の高性能・高機能を追求するとともに、次世代プレミアムカーへの新車装着タイヤの納入拡大を推進するなど、高付加価値商品群のラインアップによって差別化を実現していきます。

技術・生産戦略の基本方針

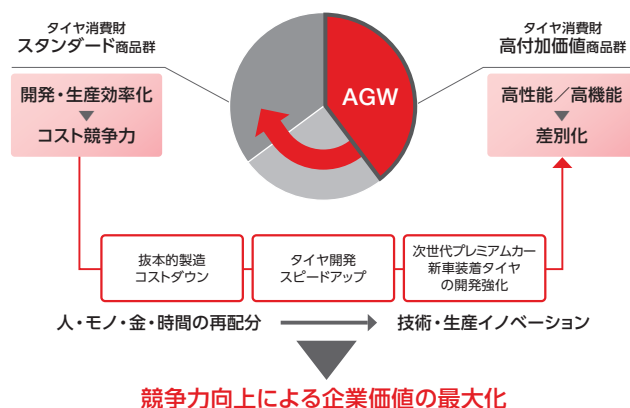
当社は、AGW(「ADVAN」、 「GEOLANDAR」、 「ウィンタータイヤ」) 販売比率の最大化を掲げ、プレミアム商品については当社独自の技術力で従来以上の高性能・高機能を追求するとともに、欧州プレミアムカーメーカーをはじめとする次世代プレミアムカーへの新車装着タイヤの納入拡大を推進するなど、高付加価値商品群のラインアップによって競合他社との差別化を実現していきます。この次世代プレミアムカーの新車装着タイヤについては、開発強化を進め、プレミアム電動車対応、耐摩耗、軽量化にも取り組んでいく計画です。

一方、スタンダード商品においては、メーカー本位の過剰品質の見直し、開発・生産の効率化、コストダウンを推進することで、市場における競争力の向上を図っていきます。

さらに、「タイヤ開発のスピードアップ」および「抜本的製造コストダウン」については、現在の中期経営計画ではスタンダード商品をメインに取り組みます。「タイヤの開発スピードアップ」については、AI・シミュレーション技術の活用に加え、新興メーカーへの対応力強化と投入する新商品の最大化を目

指します。また、「抜本的製造コストダウン」では、ATGの低コスト生産モデルの応用や買収スケールメリットによる原料調達コスト低減を図ります。これらの活動は、今後の当社の技術・生産全体の基盤を支える取り組みとして、グループ全体の企業価値の最大化を追求していく考えです。

YX2026 技術・生産戦略基本方針



タイヤ開発のスピードアップ

「タイヤ開発のスピードアップ」では、新商品開発期間の短縮に取り組むため、プラットフォーム開発および共通パーツの使用拡大に加え、当社独自のAI利活用フレームワーク「HAICoLab」の活用、XAI(eXplainable AI=説明可能なAI)を活用したバーチャル・シミュレーション開発を推進します。これにより、市場トレンドに合わせた早期商品投入、商品ライフサイクルの最適化を通じて収益への貢献を図る計画です。プラットフォーム開発については、従来、新商品開発では一つの商品開発に対し、一つのプロジェクトを立ち上げ、それぞれの開発に3~4年の時間を費やしてきましたが、複数の商品開発を大きな一つのプ

ロジェクトと位置付け、ベースとなる商品開発と同時に他の商品開発の土台となるプラットフォーム開発を行うものです。このプラットフォーム開発では、タイヤ開発モジュールを3つに区分し、それぞれ、プロジェクト間で共通パーツの使用を拡大し、コストダウンとともに大幅な開発時間の短縮、回収収益向上およびコスト削減を実現する計画です。

なお、中国においては、R&Dの現地化によりタイヤ開発期間の短縮に取り組んでおり、2024年度は効果が実を結び、タイムリーな開発が求められる中国カーメーカーに多数の納入を果たしています。

設計開発におけるHAICoLabの活用

設計開発におけるHAICoLabの活用については、AIで予測・分析・探索などのデータ科学を応用することで、新たな知見を獲得し、これを競争優位の源泉としていきます。これらの知見のデジタル化と共有を図るとともに、これに人のひらめきを融合させ、さらに行動心理学と行動経済学の活用でバイアスを排除するものです。これによって、タイヤ設計支援システムを独自開発し、経験の浅い技術者でもタイヤ設計が容易になり、開発のスピードアップやコスト削減を可能にします。

AIは、目的特性の改善に役立つ特徴量を提示し、設計者はこれを見て多角的な視点で特徴量を俯瞰することで新たな気づきやひらめきが得られ、より高性能な商品の開発が期待できます。また、高付加価値商品においては、車両・タイヤの目標性能に合わせたバーチャル開発(MBD※1)で質の向上とスピードアップを実現していく計画です。

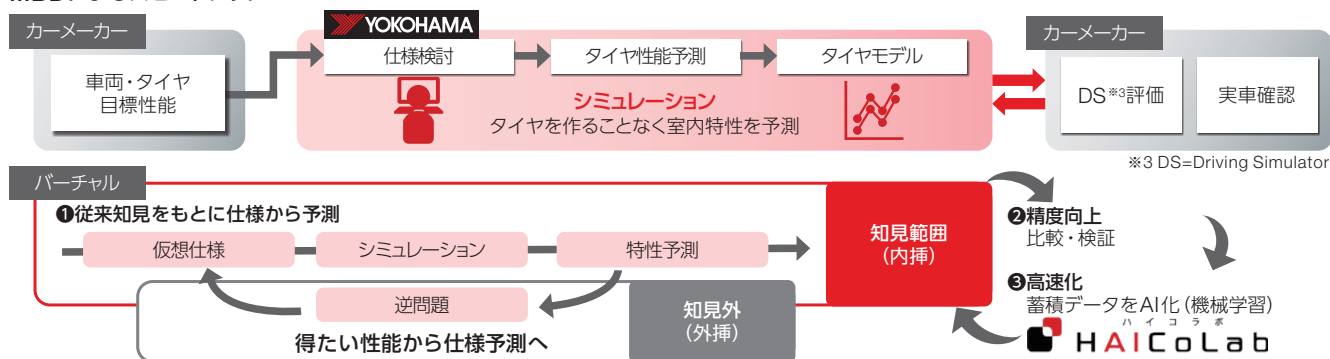
※1 MBD: Model Base Development

設計開発業務におけるHAIColabによるスピードアップ

XAI※2を活用したタイヤ設計支援システムを独自開発 ※2 eXplainable AI=説明可能なAI



MBDによるスピードアップ



「1年工場」への挑戦

市場を席巻する新興タイヤメーカーの脅威にさらされている中、当社はATGの買収などにより、グループ内に取り込んだ新興国メーカーの企業文化・ノウハウを取り入れる機会を得ることができました。当社の独自技術を保持しながら、当社グループ内のインドのチームや中国の協力企業に学び、効率性・生産性を徹底的に考え、低コスト生産を追求していくのが「1年工場」というコンセプトです。従来、新しい工場を立ち上げる際、工場の設計から実際のタイヤ生産まで2～4年を要していましたが、これではタイヤ生産が始まった時点でトレンドや市場環境が変わり、需要の変化にうまく対応できないケースがありました。そこで、工場建設をスピーディーに実行して、機会損失を減らすことが「1年工場」の狙いです。その第一弾として、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強化します。さらに、工場立ち上げ期間の短縮に加え、投資額の縮減、オペレーションの効率化に

よって、増収増益を実現していくことが、「1年工場」の重要なコンセプトとなります。

新工場の建設計画

メキシコ新工場



中国杭州新工場「1年工場」



抜本的製造コストダウン

当社は、技術・生産戦略の一環として徹底した製造コストダウンに着手しており、YX2026期間中に全体で65億円の削減目標を掲げています。材料費においては、調達部門と技術・生産部門の徹底した情報共有と進捗・課題の共有によって協力体制を構築し、グローバルな調達の最適化を目指し、25億円の

削減に取り組みます。また、加工費ではインド・中国工場をベンチマークとして、社内工場間の比較分析により、最適なプロセス改善を図り、40億円の削減を目指します。2025年度以降は、東南アジア工場の太陽光発電設備や高効率ボイラー導入によるエネルギーコスト削減効果が出始めてくる見込みです。

Co-COOメッセージ



OHT事業の競争力と インド事業の躍進で YX2026達成に貢献

「YX2026」において重要な役割を担うOHT事業とインド事業を引き続き強化し、YX2026の達成と横浜ゴムグループのさらなる成長に貢献します。

取締役専務執行役員兼Co-COO

Nitin Mantri

Co-COO就任から1年の振り返り

Co-COOとしての1年目は、やりがいと厳しさの両方を感じさせられた1年でした。当社の消費財タイヤ事業は、欧州、アジア、インド等の市場において、記録的な売上高と収益性を達成し、特に「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウィンタータイヤ」(AGW)への注力により、ハインチタイヤで市場シェアを拡大できたことは、高く評価できるものだと思っています。

一方、OHT事業においては、農業機械市場の低迷が、農業機械メーカーへの依存度の高いY-TWSの業績に影響を与えました。既に工場閉鎖による拠点最適化やアフターマーケットでのシェア拡大などの対策を講じており、中期的に収益性が向上し、長期的には競争力が非常に高まると考えています。

OHT事業の成長戦略

OHT事業は、年間約6%の長期成長を維持すると見込まれるタイヤ事業で最も有望なセグメントで、引き続き、中期経営計画「YX2026」において重要な役割を果たす事業と位置づけられています。この成長は、人口増加やクリーンエネルギーへの移行などマクロな経済トレンドを背景とした、農業機械用、建設車両用、鉱山車両用タイヤの需要増加によるものです。

また、OHTセグメントは参入障壁が高く、乗用車用タイヤなどと比較しても高い利益率が期待できます。OHTの設計・製造には技術的複雑さが伴い、多種多様なニーズに合わせた用途があるため、フルラインアップを持つためには、約6,000種類の商品数が必要です。この複雑さが、参入障壁となっており、当社にとっては競争優位性を維持する源泉となっています。

さらに、グッドイヤー社のOTR事業を買収したことにより、

私たちはフルラインアップの商品ポートフォリオを持ち、プレミアムセグメントとバリューセグメントの両方で強みを持つ唯一のOHTプレイヤーとして、独自の地位を確立しています。2024年、私たちはOHT事業を3つのカンパニーに再編しました。Y-TWSとY-OTRはプレミアムセグメントに特化し、Y-ATGはバリューセグメントに注力します。これらの各市場セグメントに合わせた戦略を展開するため、各カンパニーはそれぞれ独立した営業機能を維持しながら、調達や生産などのバックエンド機能を統合することでシナジーを最大化します。この組織構造により、顧客重視の姿勢と機敏性を維持しながら、規模の経済性を活かした業務効率の向上を実現でき、3つのカンパニーは、新製品開発の推進、農機メーカーや建設・鉱山車両メーカーなどとのパートナーシップ強化、そしてアフ

ターマーケットへの積極的な取り組みを通じて、市場の成長率

を超えるパフォーマンスを目指しています。▶ P.27～28

インド事業の成長戦略

インドの乗用車用タイヤ生産販売会社Yokohama India Pvt. Ltd. (YIN) は、5年前に現地の市場に精通した熱意あるローカルマネジメントチームを配置して以来、目覚ましい成長を遂げてきました。加工費の約50%削減に加え、ブランドポジショニングの強化と、500店を超える自系列店舗網の構築によって、市場シェアを約4倍に拡大しました。現在、YINは当社グループで最も収益性の高い事業であるだけでなく、タイヤ業界全体でもトップクラスの利益率を誇っていると考えています。また、販売増や収益貢献だけでなく、さまざまな改善活動の源泉としても機能しており、今後、YINは中期経営計画「YX2026」において極めて重要な役割を担っていきます。

インドの乗用車用タイヤ市場は、大手タイヤメーカーの再参入と新工場の建設により、競争が激化してきています。しかし、

YINは販路網との深い関係性を構築し、各販売店が競合他社品を取り扱うよりも高い収益性を達成できるよう支援するという戦略により、市場シェアを拡大し続けることができると確信しています。

一方で、インドにおける新車装着用タイヤ市場への浸透が限定的であることが課題です。YINは過去数年間の生産能力の制約により新車装着を増やすことができず、ブランドの認知度だけでなく、アフターマーケットでの補修・交換用タイヤの売上にも影響が生じてきています。これに対し、まず、カーディーラー販路に特化した専任チームを立ち上げ、インドカーディーラー販路でも良好なシェアを獲得してきています。次に、新生産ラインの稼働に合わせ、カーメーカーの新車装着を進め、アフターマーケットと同等の成功を目指しています。

事業におけるサステナビリティの着実な取り組み

OHT事業／インド事業におけるサステナビリティ推進の顕著な成果の一つとして、女性を生産現場の業務に採用したことが挙げられます。現在、インド全土の工場では1,000人を超える女性従業員が雇用されています。インドでは女性がタイヤ生産現場で働くことは稀ですが、プロセスと職場文化を積極的に改革することにより、これを実現しました。この取り組みは、女性活躍推進にとどまらず、ビジネス上のメリットももたらします。女性従業員は欠勤率が低く、細部への配慮や正確性に優れている傾向があり、生産性と品質の向上にもつながっています。さらに、多様性を尊重する企業文化の醸成に寄与するとともに、地域社会における女性の雇用機会の創出や経済的自立の促進など、地域発展の一翼を担っています。

環境面では、サステナビリティの観点から、インドの工場で使用される電力の約50%を風力や太陽光などの再生可能エネルギー由来の電力としています。インドでは石炭火力発電に比べて再生可能エネルギーの方が経済的であるため、エネルギーコストの削減にも貢献しています。政府の規制による制約もありますが、今後もさらに再生可能エネルギー由来の電力の比率を高めていきたいと考えています。

また、タイヤの生産過程で生じる屑を細断して再利用できる設備にも投資し、廃棄物の削減と資源効率の向上に貢献していきます。これらの取り組みは、環境負荷軽減やコスト面での貢献を通じて持続可能な成長基盤の強化につながると考えます。

ステークホルダーへのメッセージ

OHT事業とインド事業は、これまで良好な業績を上げており、YX2026およびその先も成果を出し続けます。そして、横浜ゴムが世界トップ5のタイヤメーカーになることに貢献すべく、全力で取り組んでいきます。

山石会長のリーダーシップのもと、業界内でも高く評価され

る事業へと成長を遂げました。現在講じている施策により、収益性を大幅に向上させ、景気変動の影響を軽減できると確信しています。私は、引き続き今後の見通しは明るいと考えており、横浜ゴムグループの持続的な成長と成功に向けてさらなる貢献をしてまいります。

OHT市場の成長性と横浜ゴムの強み

今後の成長が期待されるOHT市場において、横浜ゴムは、小型フォークリフト用タイヤから超大型鉱山車両用タイヤまでOHT全製品群をカバーするフルラインアップを強みとして、さらなる成長を目指します。

OHT市場の成長性

当社は、OHTがタイヤ業界において最も高いポテンシャルを秘めた魅力的なセグメントであると確信しています。OHTには4つの主要なサブセグメント(品種)があり、それぞれが堅調に成長していくことが期待されています。

農業機械用タイヤ

世界的な人口の増加に伴い、食糧需要はますます高まり、農業機械用タイヤの需要を力強く牽引すると予測されています。市場予測では、年平均5.5%の成長が見込まれています。当社は、農業機械用タイヤのセグメントで世界シェア1位の地位を獲得しており、この成長分野において、その恩恵を最大限に享受できるポジションにあります。

産業・港湾車両用タイヤ

世界の物流量は、eコマースの普及やグローバルサプライチェーンの複雑化を背景に、2030年までに2倍に急成長すると予測されています。この物流の活発化に伴い、港湾や倉庫における運搬作業も増加し、産業・港湾車両用タイヤの需要は

安定的に成長すると見込まれています。市場予測では、年平均6%ほどの成長が見込まれています。

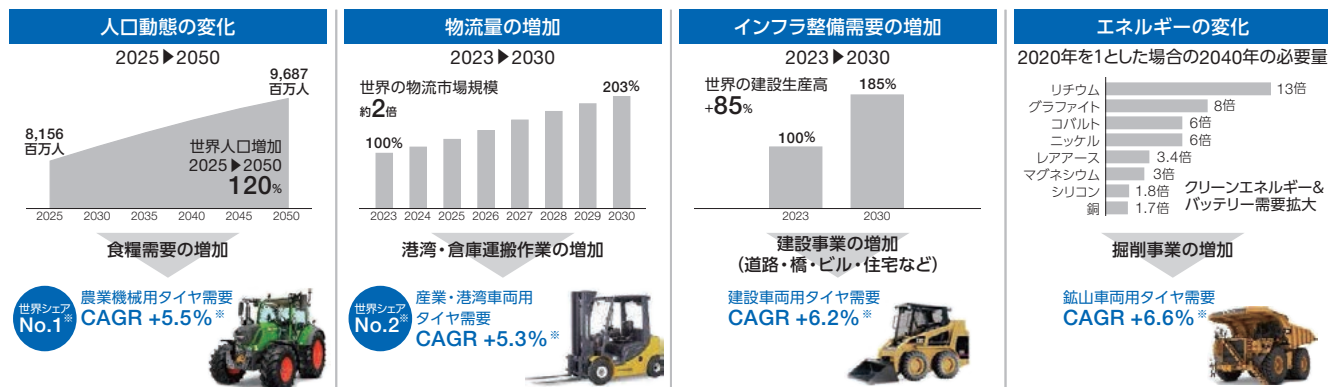
建設車両用タイヤ

世界中で都市開発や老朽化したインフラの再構築が加速しており、建設機械の需要はますます高まっています。道路、橋梁などのインフラ整備需要に加え、高層ビルや住宅などの都市開発プロジェクトも活発化しており、これらが建設機械用タイヤ需要を牽引しています。市場予測では、年平均6%ほどの堅調な成長が見込まれています。

鉱山車両用タイヤ

世界のエネルギー需要は、石炭などの従来型のエネルギー資源に加え、電気自動車や蓄電池に不可欠なリチウムなどのクリーンエネルギー資源へと多様化しています。このエネルギー資源への旺盛な需要を背景に、資源採掘現場で使用される鉱山車両用タイヤの需要も拡大を続けており、年平均6%ほどの堅調な成長が見込まれています。

OHT市場はタイヤ業界において最も魅力的なセグメント



出典元: Reports of United Nations Population Divisions
※ 当社調べ

出典元: IEA The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions

収益性の源泉となる高い参入障壁

高い成長率を誇るOHTセグメントは、参入障壁が非常に高く、それが高い利益率を維持する源泉となっています。OHTは、開発・設計、生産、販売といった各段階において、他のセグメントとは異なる特有の難しさを抱えているため、新規参入が容易ではありません。

技術面の難しさ

OHTはその用途によって多種多様なお客さまのニーズに

対応するため、幅広い製品ラインアップが不可欠です。同じ用途であっても、地域によって求められる製品・仕様が異なることも珍しくありません。OHTに必要なサイズ数をすべて揃えるには、内径3インチから63インチまで、実に6千種類を超える膨大な商品数を揃える必要があります。特に63インチタイヤは、1本あたり11トンもの荷重に耐える鉱山用ダンプトラック向けの巨大タイヤであり、その設計・開発や生産は極めて高度な技術とノウハウを要するものとなっています。

生産面の難しさ

生産面における難しさは、その労働集約的な性質と、熟練作業員の技術に大きく依存している点にあります。特に、高馬力トラクターや鉱山車両に使用される大型タイヤにおいては、寸法的な面でも生産には非常に困難を伴います。さらに、用途によって多種多様なお客さまのニーズに対応するため、多品種少量生産体制を維持する必要があり、生産には高い柔軟性が求められます。これらの要素が複合的に絡み合い、OHTの生産を非常に難しいものになっています。

販売面の難しさ

販売面では、製品の種類によって異なるアプローチが求められます。特に重要となるのが、アフターセールスサービスやフィールドサービスです。

OHTのお客さまは、製品の性能維持やトラブルシューティングにおいて、高度なサポートを必要とするため、世界中に専門のフィールドエンジニアを配置し、迅速かつ的確なサービスを提供することが不可欠です。

複数の顧客アプローチモデル

当社は、OHTメーカーで唯一、複数のGo-to-market(顧客アプローチ)モデルを持っていることが強みです。

ホールセラー／ディストリビューターへのプッシュ

Y-ATGは、インドの工場生産されたタイヤを、非常に効率的かつ低コストで、世界中のホールセラー(卸売業者)やディストリビューター(販売代理店)に販売するモデルです。大量輸送に適したコンテナ輸送を活用し、コスト競争力を高めています。

ディーラー／小売店へのプッシュ

Y-TWSは、各国の販売子会社を通じて現地ディーラーに直接販売するユニークな「Local for Local」モデルを構築しています。各国の販売子会社のセールsteamが、エンドユー

ザーからの需要を掘り起こし、販売につなげる役割を担っています。地域密着型の販売戦略で、顧客ニーズにきめ細かく対応しています。

エンドユーザー向けフルサービス

Y-TWSの展開するOHT専用のタイヤメンテナンスサービス網「Interfit」では、タイヤの販売だけでなくエンドユーザーに対して、タイヤの装着やメンテナンスなどのサービスを直接提供しています。顧客との接点を増やし、長期的な関係構築を目指しています。また、グッドイヤー社のOTR事業の鉱山車両用タイヤでも、エンドユーザーである鉱山会社への直接販売や、技術サポートなどのアフターサービスを提供しています。特殊なニーズに対応することで、顧客満足度を高めています。

フルラインアップのOHTメーカー

当社のOHT事業は、2023年のTWSの買収により、コスト競争力のあるバリューセグメントからプレミアムセグメントまでgood/better/bestの商品ラインアップを持つことが強みとなっていました。今般のグッドイヤー社のOTR事業の買収によって、小型フォークリフト用タイヤから超大型鉱山車両用タイヤまで、OHT全製品群をカバーするフルラインアップ

を持つことによって、その強みがさらに強化されました。

今後も高い成長が見込まれる魅力的なOHTセグメントにおいて、多種多様な用途に対応できる幅広い製品ラインアップという強みを最大限に活かし、お客さまの多様なニーズに的確に対応し、OHT事業のさらなる成長を目指していきます。

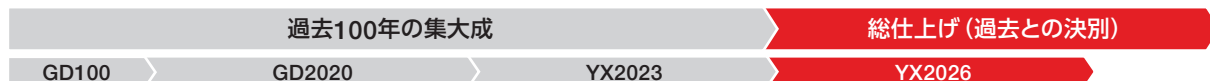


中期経営計画 Yokohama Transformation 2026 (YX2026)

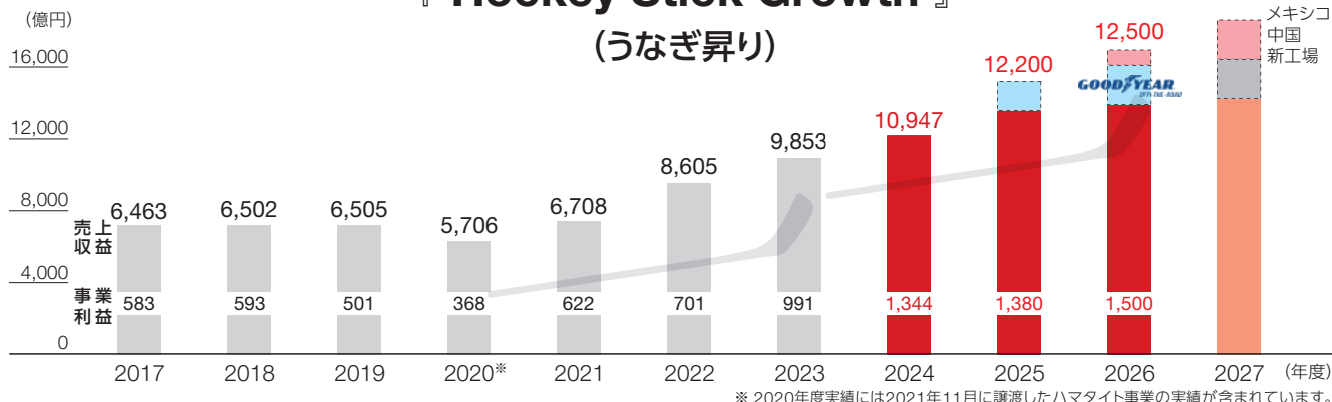


中期経営計画「YX2026」では、前中期経営計画より推進している既存事業の強みの「深化」と新たな価値の「探索」を推進し、次世代に負の遺産を残さないという強い意志を持ち、変革の「総仕上げ」を図ります。

基本方針と財務目標



『Hockey Stick Growth』 (うなぎ昇り)



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年度の経営目標として、売上収益1兆2,500億円、事業利益1,500億円、事業利益率12%、ROE (自己資本利益率) 10%超を掲げています。

適時開示情報

<https://www.y-yokohama.com/release/pdf/2024080914mg003.pdf>

YX2026目標	
売上収益	1兆2,500億円
事業利益	1,500億円
事業利益率	12%
自己資本比率	50%を目安
ROE	10%超
営業キャッシュフロー	4,100億円 (3年間累計)
設備投資	減価償却費以内 (除く戦略投資)

2024年8月に業績目標を上方修正しました。

タイヤ消費財戦略

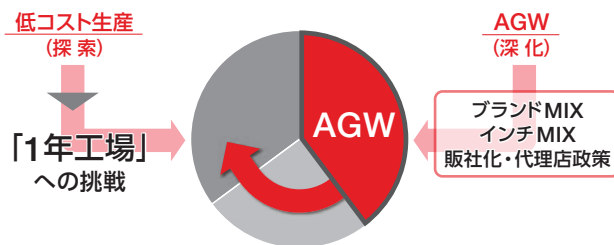
「1年工場」への挑戦

YX2026においても、前中期経営計画に引き続き高付加価値商品比率の最大化を積極的に推進することで収益率の向上を目指します。一方で、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。

高付加価値商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。

タイヤ消費財 成長戦略



欧州	CAGR 2023-2026	中国	CAGR 2023-2026	日本	CAGR 2023-2026
+14.2%		+14.0%		+1.8%	
UHP・WINTER		EV UHP		WINTER	
その他海外	CAGR 2023-2026	北米	CAGR 2023-2026		
+4.5%		+1.2%			
プレミアムコンフォート・SUV		SUV・ピックアップトラック			

タイヤ生産財戦略

〓 OHT事業:市場地位の向上と業容の拡大

農業・林業機械用タイヤ：Tierごとに生産・技術・販売の強みを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・港湾車両用タイヤ：サービス網を拡大・強化することで収益性を伴った成長を目指します。

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

〓 TBR事業:適正な価格が維持された国・地域での販売強化

中国のタイヤメーカーが生産量・輸出を拡大する中で、欧米政府はアンチダンピングや相殺関税といった保護政策を実施しており、そこに需要の隙間が生まれています。こうした措置により適正な価格が維持された国や地域での販売強化を図り、収益を伴った成長を実現します。

MB事業戦略

〓 前中期経営計画で整備した経営基盤を土台に成長戦略にシフト

MB事業は前中期経営計画で整備した経営基盤を土台に成長戦略にシフトします。YX2026ではホース配管事業を成長ドライバーと位置づけ、さらなる成長のための改善を断行します。工業資材事業は、収益体制の安定化に向けた改善を完遂させます。こうした取り組みにより、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。

◆タイヤ開発スピードアップ

AI・シミュレーション
技術活用
新興カーメーカー対応、
投入新商品の最大化

◆「1年工場」への挑戦

早期立ち上げ⇒
早期投資回収
自前主義からの脱却、
買収シナジー最大化

◆次世代プレミアムカー

新車装着タイヤの開発強化
プレミアム電動車対応・耐摩耗・
軽量化

◆抜本的製造コストダウン

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

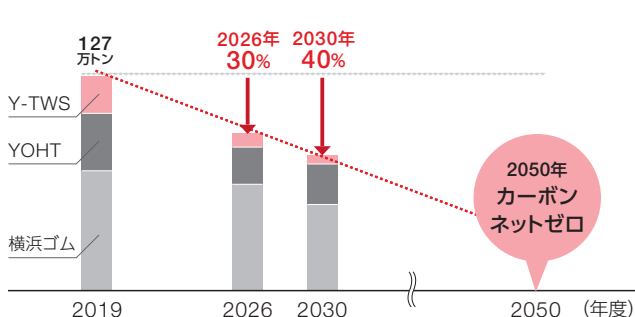


サステナビリティ戦略

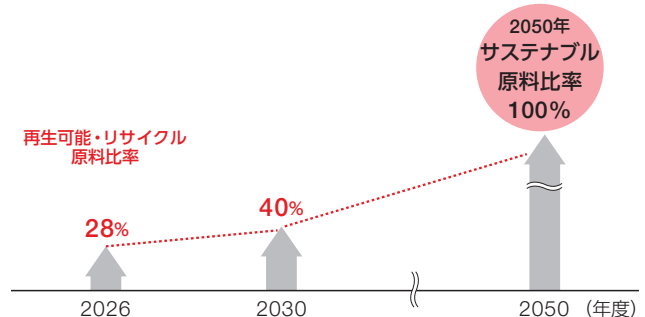
〓 収益と脱炭素・循環型社会貢献の両立

サステナビリティ活動は企業の成長に資するものであるべきとの考えのもと、過剰な投資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削減については、買収前のY-TWSの排出量実績を含め、2019年比で2026年に30%削減、2030年に40%削減を目標として設定し、2050年のカーボンネットゼロ達成に向けた取り組みを継続していきます。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、2030年に再生可能・リサイクル原料比率40%、2050年にサステナブル原料比率100%を目標として取り組みを加速させていきます。

温室効果ガス排出量削減（2019年基準・Scope1+2）



サステナブル原料拡大の促進（再生可能原料+リサイクル原料）



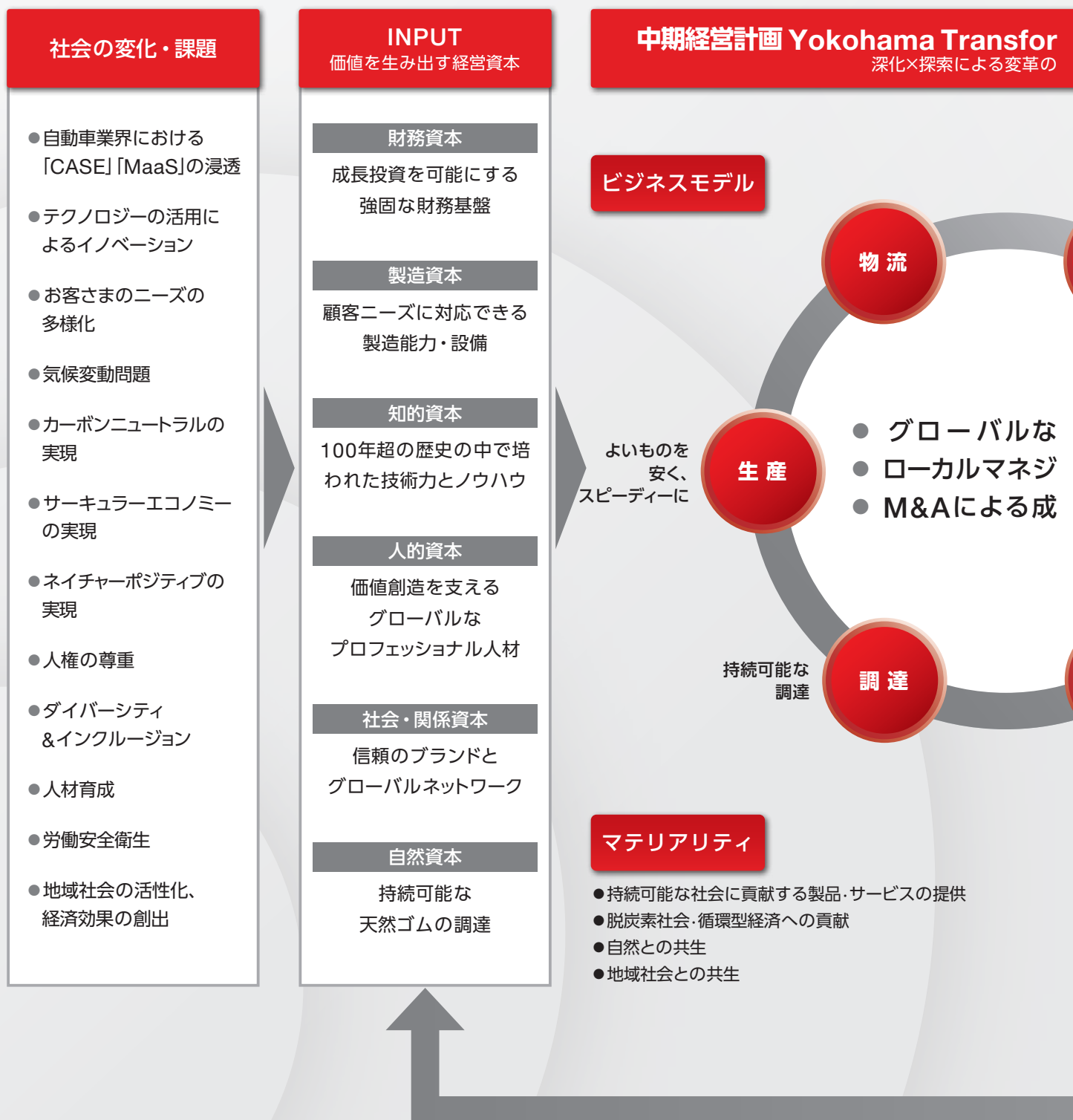
※ 再生可能・リサイクル原料比率の2030年目標は、2025年2月に40%に変更しました。

価値創造プロセス

横浜ゴムは、高い技術力と充実したグローバルネットワークを通じて経営資本を最適に活用し、新たな価値の創造を追求しています。
時代に先駆けて独自の領域を切り拓き、「心と技術をこめたモノづくりにより、幸せと豊かさにご貢献します」。

基本理念

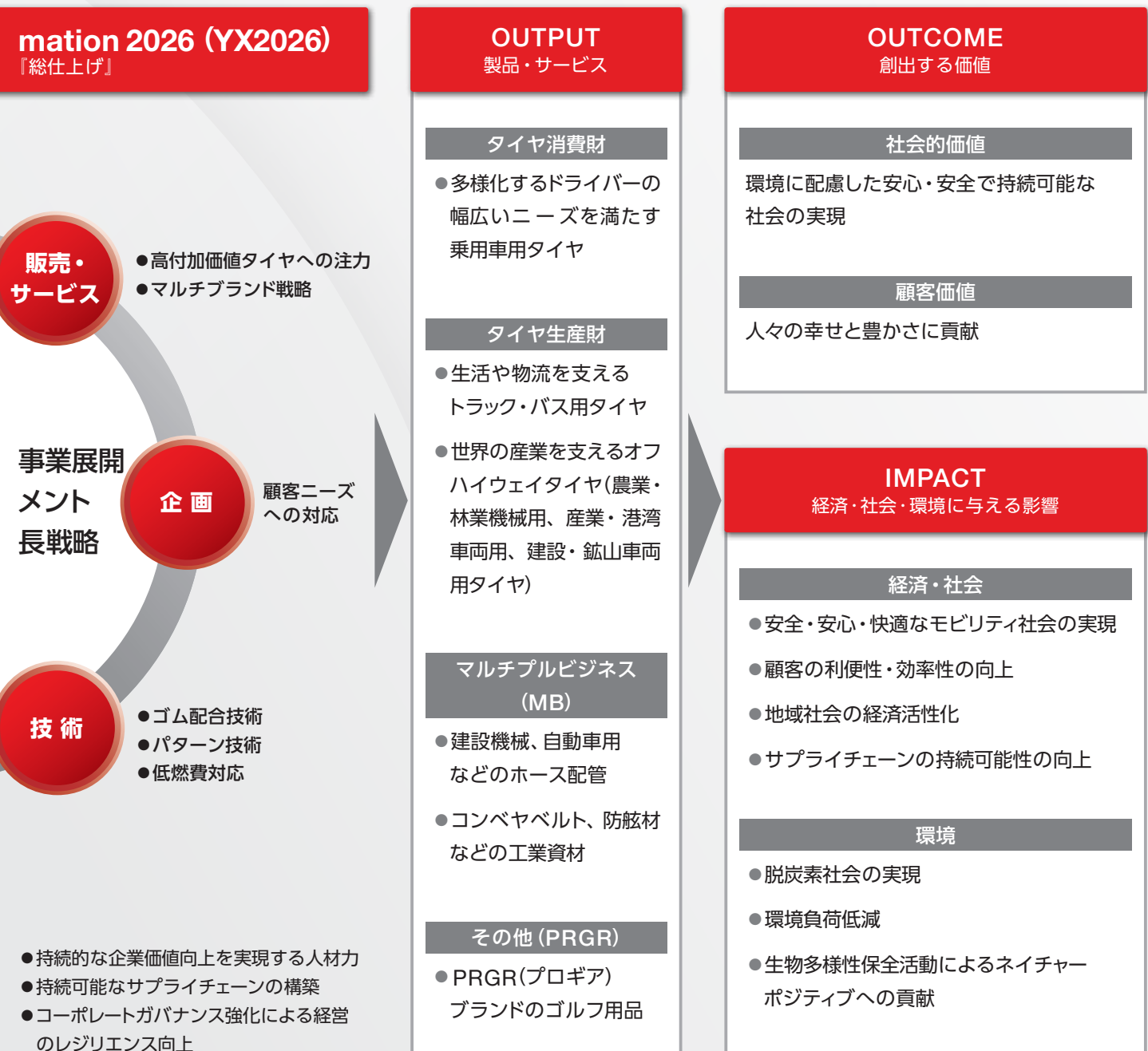
心と技術をこめたモノづくりにより、幸せと豊かさにご

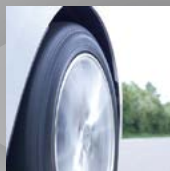


貢献します

目指す姿

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





YX2026の進捗

タイヤ消費財事業

高付加価値商品の地域特性にあわせた開発・販売強化に努め、「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウィンタータイヤ」(AGW)の構成比率をさらに拡大し、次の中期経営計画では構成比率50%超を目指します。

2024年度の活動実績

2024年度の地域別販売実績については、市況が厳しいとされる欧州では、新設した販売子会社を筆頭に販売活動を推進し、ハイインチを中心に販売を大きく伸ばすことができました。アジアにおいてもモータリゼーションの進展を商機と捉え、新規販路を開拓した結果、好調な販売実績を収めることができました。成長著しい中国は、日系カーメーカーの販売減の影響を受けましたが、現地開発体制を強化し、2024年下期より中国系カーメーカーのプレミアム電動車向けに数多くの新規納入を開始したほか、補修・交換用タイヤの販路開拓に努めた結果、前年比増となりました。北米においては、アジアからの廉価品の流入の影響により軟調な市況の中、「GEOLANDAR」の新商品発売など販売を強化したことで、前年並みの販売を維持することができました。

また、日本では暖冬影響を受けたものの、新車装着用タイヤ

の販売拡大に加え、市販用サマータイヤの増販が牽引し、前年比増となりました。

なお、地域別の販売本数伸長率は、欧州は前年比122%、アジア・インドは同112%、中国は同101%、北米は同100%、日本は同106%と軒並み増加しました。グローバルでは105%となり、国内タイヤメーカーの中で唯一、販売本数が増加しました。

高付加価値商品のカテゴリ別では、「ADVAN」の販売実績は前年比106%、「GEOLANDAR」が同110%、「ウィンタータイヤ」が同107%、そして18インチ以上が同112%と、すべてのカテゴリで前年を上回る販売伸張を達成しています。



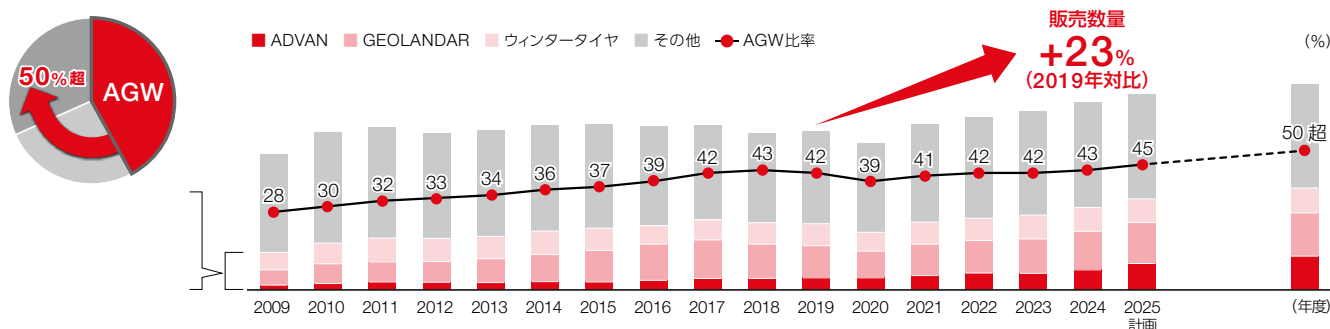
2025年度の重点施策

2025年度も引き続き、地域の特性にあわせた開発・販売強化に努め、「ADVAN」、「GEOLANDAR」、「ウィンタータイヤ」(AGW)そして18インチ以上のカテゴリすべてで前年を上回る販売伸長を目指します。加えて高付加価値商品比率の最大化のため、プレミアムカーへの新車装着の推進を継続し、ブランド価値向上に努めます。

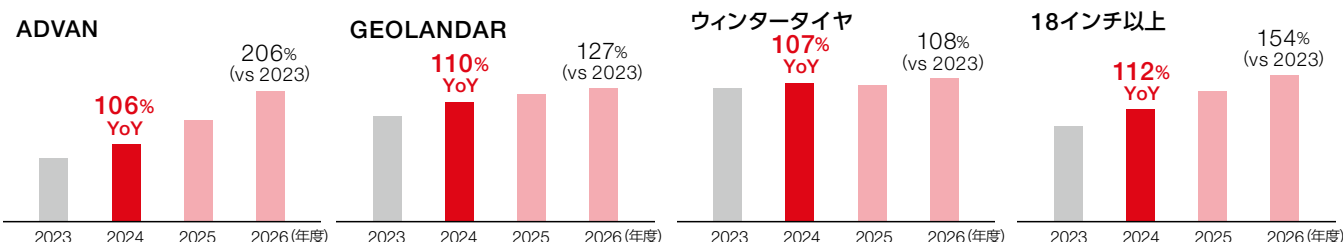
高付加価値商品だけでなく、スタンダード商品についてもコ

スト競争力を高め、販売数量全体を伸ばしていく方針です。各地域別における市場特性に合わせた商品・地域事業戦略は、経験豊富なローカルマネジメントを核に推進し、地域別の販売計画においては、本年度も各地域での増収増益を目指します。さらに、生産性の向上や原材料費・製造原価などの抜本的コストダウンに加え、物流における積載効率の向上にも継続して取り組んでいきます。

タイヤ消費財 高付加価値商品 販売強化



高付加価値商品販売計画



モータースポーツ活動

横浜ゴムがモータースポーツに取り組む意義

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

再生可能原料・リサイクル原料比率46%のタイヤをスーパーフォーミュラに供給

当社は、モータースポーツの持続可能な発展を目指す活動の一環として、(株)日本レースプロモーションが進めるプロジェクト「SUPER FORMULA NEXT50(ゴー)」に賛同し、2023年から再生可能原料・リサイクル原料を活用したレーシングタイヤを供給しています。昨シーズンに引き続き、2025年も「全日本スーパーフォーミュラ選手権」に再生可能原料・リサイクル原料を活用した「ADVAN」レーシングタイヤをコントロールタイヤとして供給しています。今シーズンのタイヤは再生可能原料・リサイクル原料比率をさらに高め、約46%を達成しています。走行性能のさらなるレベルアップも追求し、特にウェット用タイヤではウォームアップ性能をはじめとしたグリップ性能を高めています。



SUPER GTのGT300クラスでシリーズチャンピオン獲得

当社のグローバルフラッグシップタイヤブランド「ADVAN(アドバン)」装着車が、2024年12月7日から8日、鈴鹿サーキット



(三重県)で開催された国内最高峰のツーリングカーレース「2024 AUTOBACS SUPER GT」第5戦(最終戦)のGT300クラスで優勝し、逆転でシリーズチャンピオンを獲得しました。当社は「SUPER GT」GT300クラスでのシリーズチャンピオン奪還を目指して参戦し、「ADVAN」はその高い性能で年間を通してレーシングチームを支え続け、シリーズチャンピオン獲得に貢献しました。

ニュルブルクリンク耐久シリーズ第4戦で総合優勝

当社のグローバルフラッグシップタイヤブランド「ADVAN」装着車が、2024年8月3日にドイツで開催された「ニュルブルクリンク耐久シリーズ」の第4戦で総合優勝しました。当社は「ADVAN」最大化への挑戦「ADVAN CHALLENGE」のテーマのもと、世界でも有数のタイヤコンペティションが繰り広げられる同シリーズでの勝利を目指して参戦しており、最高峰クラスのSP9 Proクラスから参戦した「Team ADVAN×HRT」の9号車「Mercedes-AMG GT3」が優勝し、「ADVAN」の優れた性能とブランド力を強く印象づけました。



今後に向けて

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

ブランド力強化の面では、「ADVAN」では「SUPER GT」「ニュルブルクリンク24時間レース」「Pikes Peak International Hill Climb」で昨年を上回る勝利を目指し、「GEOLANDAR」では北米・アジアのトップオフロードレースに挑戦し勝利することで、強固なグローバル認知度の確立を目指します。

今後も、再生可能原料・リサイクル原料を使用したレーシングタイヤの開発を継続するとともに、そこで得られた知見・ノウハウを新車装着用・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いきます。



YX2026の進捗

タイヤ生産財・OHT事業

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

2024年度の活動実績

2024年度の売上収益は、新車装着用タイヤ市場が農機メーカーの大幅減産など厳しい環境の中、補修・交換用タイヤ市場では、Y-ATGにおける欧州、アジア、中東を中心とした各市場で販売活動を積極的に推進したことに加え、2023年5月に買収したY-TWSの業績が通期で寄与し、前年度を上回りました。

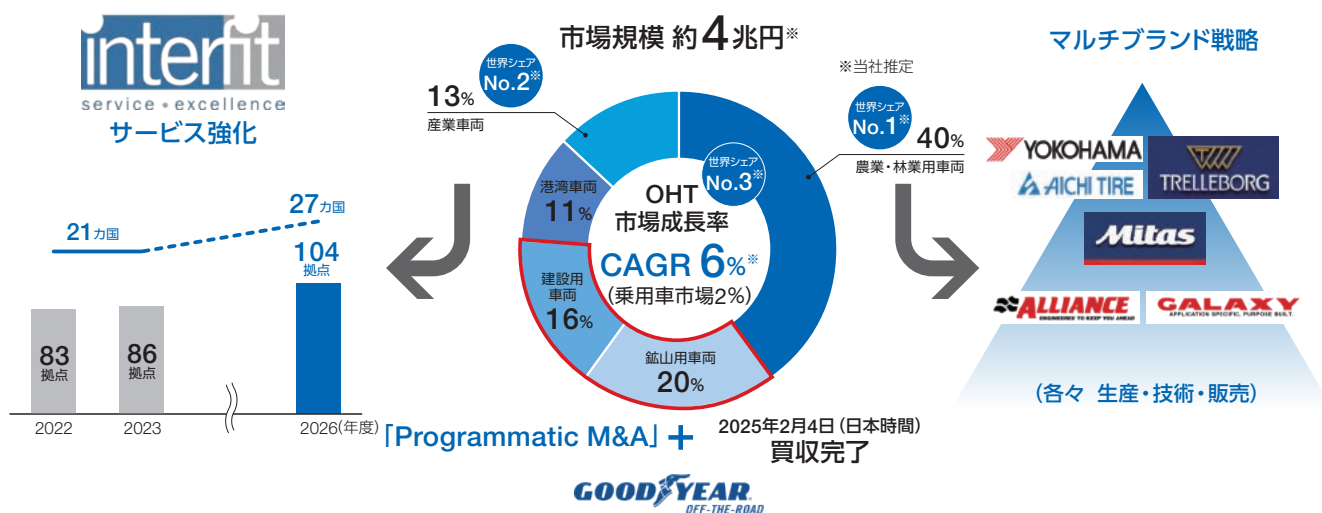
また、Y-TWSとのシナジー創出に向けた取り組みを横浜ゴムグループ全体で本格化するとともに、YX2026においてOHT事業の成長戦略として掲げた「Programmatic M&A」を通じた成長についても具体的な検討を進めました。その結果、当社がわずかなシェアしか保有していなかった建設・鉱山車両用タイヤの分野において、2025年2月4日にグッドイヤー社のOTR事業の買収を完了し、OHT市場において確固たる3位の地位を確立しました。

一方、Y-TWSにおいては、OHT市場の高い成長率と参入障壁の高さという強固なファンダメンタルズに支えられているにもかかわらず、2024年の業績は低迷してしまいました。その要因として、農機メーカーへの高い依存度が挙げられます。2021年から2023年の好況期には、当時のY-TWS経営陣は農機メーカーを大きく優先し、多くの供給能力を農機メーカー

の新車装着用タイヤに振り向けましたが、2024年に農機メーカー需要が大きく落ち込んだ際、アフターマーケットの補修・交換用タイヤの需要を取り込むための迅速な対応ができませんでした。好況期には旺盛な農機メーカーの需要がY-TWSの利益を押し上げる一方で、不況期に農機メーカーの需要が低迷すると、「Local for Local」戦略に伴う固定費の高さも影響して、Y-TWSの利益は急激に落ち込む形となります。2024年度のY-TWSの業績低迷は、市況低迷に伴う農機メーカーの需要減が主な要因であり、景気変動の影響を受けにくい事業構造への転換が課題として認識されました。



OHT市場 成長戦略



2025年度の重点施策

2025年度も引き続きOHT市場の高い成長性を背景に、「マルチブランド戦略」を核とした事業を展開します。OHT事業の持続的な成長のためには、周期的な農業機械用タイヤの需要変動への対策が不可欠です。農機メーカー大手の売上高は、

農産物価格の変動と同様に周期的に増減しています。このような環境のもと、当社グループでは、次に来る農業機械用タイヤ需要の低迷期の影響を最小化するため、OHT事業一丸となって多くのアクションプランに取り組んでいきます。

まず、生産拠点の統廃合による生産拠点の最適化を推進します。イスラエルおよびプラハ工場に続いて、米国スパルタンブルグのOHT工場を閉鎖するなど、グローバルな生産性および効率性の向上を図ります。

また、周期的な景気変動の影響を軽減するため、農機メーカー用新車装着用タイヤへの過度な依存を避けつつ、需要の周期的変動が比較的小さく、収益性の高いアフターマーケットにおける補修・交換用タイヤに再び強化する計画です。特に、農機メーカー向け新車装着用タイヤの構成比が高く、農業機械の需要変動を受けやすかったY-TWSにおいては、2024年秋ごろからMitasブランドを中心にマーケティング活動や製品

開発などの改善活動を実施したことで、欧米を中心に販売は上向きつつあります。

Y-TWSでは、米国のマネジメント体制を一新し、重要市場である米国におけるマーケットシェアの拡大に取り組みます。さらに、Y-ATGも新たなマネジメント体制の導入と市場に特化した製品の投入を通じて、インド市場への再挑戦を進めます。同時に、当社グループの世界の生産拠点網を活用し、生産効率の向上に努めていきます。

2025年度は、Y-TWSの構造改革とグッドイヤー社のOTR事業の統合によるシナジーを活かして力強い収益成長を実現し、OHT事業として50億円超の利益増を目指します。

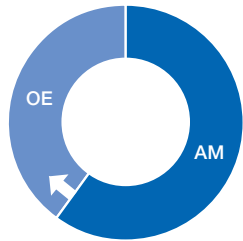
OHT事業として2025年度に50億円超の利益増を目指す※

生産効率の向上

非効率かつ余剰となった
生産拠点を閉鎖

工場閉鎖		
工場	国	時期
ハデラ	イスラエル	Q4 2024
スパルタンブルグ	米国	Q1 2025
プラハ	チェコ	Q2 2025

周期的な収益影響を軽減



OE: 新車装着用タイヤ
AM: アフターマーケットの補修・交換用タイヤ

シナジー効果の創出

- ・原材料調達
- ・生産効率化
- ・バックオフィスおよびIT

2027年までに計画した
年50百万米ドル以上の
シナジー効果発揮を見込む

グッドイヤー OTR事業の統合

現有OHTインフラ基盤や
販管組織を活用



※ グッドイヤーのOTR事業を除く

TOPIC

Y-TWSのメンテナンスサービスとDX活用

Y-TWSは、OHT専用のタイヤメンテナンスサービス網「Interfit」を通じて、世界各地で迅速かつ効率的なタイヤ・ホイール交換を実現しています。現在、21カ国・80都市でサービスを展開し、年間30万件以上のサービス訪問を行うなど、グローバルなネットワークを活用した事業運営を進めています。

このサービスは、物流、農業、建設などの幅広い業界に対応しており、現場でのタイヤ交換やホイール交換をスムーズに行うことで、機械のダウンタイムを最小限に抑え、業務の効率化を支援しています。

さらに、Y-TWSはDXを活用したタイヤ管理ソリューションとして、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ATMS※1や、常時空気圧と温度をモニタリングし、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TPMS※2などを開発し、エンドユーザーの利便性と効率性の向上を図っています。

今後も「Interfit」のサービス提供地域の拡充を進めるとともに、DXを活用した新たなタイヤ管理ソリューションの開発を推進し、より高品質なサービスの提供を目指していきます。

※1 ATMS: Adaptive Tire Management System

※2 TPMS: Tire Pressure Management System



ATMS: データによるトラクターの最適パフォーマンスを実現



TPMS: 建機港湾車両向けデジタルツール



YX2026の進捗

タイヤ生産財・TBR事業

中国新興タイヤメーカーがシェアを拡大するトラック・バス用タイヤ(TBR)市場では、コスト削減を行いながら、欧州、北米、日本それぞれでシェア拡大を目指します。

2024年度の活動実績

TBR事業においては、中国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新興タイヤメーカーが占め、その半分が輸出されています。

このような市場環境の厳しい中、当社はこれまでの二大販売先である日本、北米に加え、欧州においても販売を拡大しました。販売本数伸長率では、欧州はドイツ、イギリス、東欧など需要地での新規販路を拡大したことで前年比142%、北米はミシシッピ工場供給安定により同112%、日本はスノータイヤを中心に積極的な販売活動を実施したことで同104%となりました。しかしながら、厳しい価格競争のため利益は対前年比で減益となりました。

DXを活用したトラック・バス用タイヤのマネジメント／メンテナンスサービス「T.M.S」(タイヤマネジメントシステム)は、その利便性と効果が認められ、導入実績を着実に伸ばしています。KPIとして設定している車両登録台数(累計)は49,019台、タイヤ点検本数は328,823本に達し、2026年度の目標5万台／45万本に向けて成長を続けています。

主要3地域における販売本数の2023年比

欧州 142% 北米 112% 日本 104%

TBR事業に関する指標・実績・目標

指標 (KPI)	実績			目標
	2022年度	2023年度	2024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)	35,936	41,711	49,019	5万台
タイヤ点検本数	330,605	361,239	328,823	年間45万本

2025年度の重点施策

▲ グローバル市場におけるシェア拡大

中国新興タイヤメーカーが生産量や市場への供給量を拡大、これに対し、欧米政府はアンチダンピング課税や相殺関税といった保護政策を実施しています。当社グループはこうした措置により適正な価格が維持された国や地域での販売強化を図り、収益を伴った成長を目指していきます。

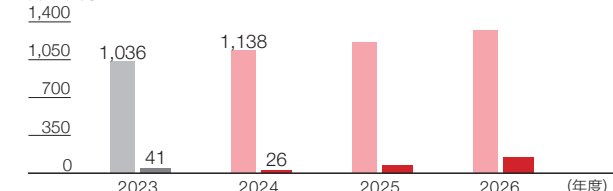
また、懸念されている米政府の関税への対策として、日本やタイ工場における生産再配置により関税非対象品をタイに移管し、コスト削減を行いながら、販売面でも欧州、北米、日本それぞれでシェア拡大を目指します。YX2026では定量目標を示しており、2026年度には売上収益1,319億円、事業利益148億円、事業利益率11.2%を目指しています。

TBR事業YX2026定量目標

(社内管理会計目標数値)

■ 売上収益 ■ 事業利益

単位: 億円



▲ AIが拓くタイヤ点検の未来：打音点検の革新

「T.M.S」では、タイヤ点検データやタイヤに装着されたセンサーからの情報をクラウドデータベースで一元管理・分析しています。これにより、お客さまのタイヤの状態に最適な、安全で効率的、そして経済性に優れたタイヤ運用方法をご提案しています。従来のアナログ手法に加え、デジタルデバイスからのデータ取り込みにも積極的に対応し、さらなる利便性向上に努めています。

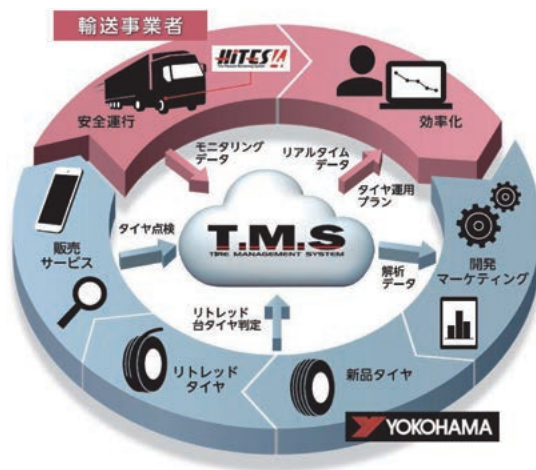
現在、当社は、タイヤ点検の常識を変える新たな取り組みを進めています。トラック・バス用タイヤの日常的な空気圧点検では、ハンマーによる打音点検が主流で、経験豊富なドライバーでも判断が難しい点が課題となっていました。この課題に対し、データサイエンス・AIアルゴリズム開発を担う株式会社METRIKAと共に、タイヤの打音から空気圧を予測するAIアルゴリズムを開発しました。また遠州鉄道株式会社のご協力のもと実施した実証実験では、専用のスマートフォンアプリにタイヤの打音を録音するだけで、空気圧の数値や充填の必要性を誰でも高精度かつ視覚的に把握できることが確認されました。この技術が実用化されれば、専用機器の設置や熟練スキルの習得が不要となり、大幅な省力化と業務効率化が実現します。AIの活用により、これまでドライバーの経験に頼っ

ていたタイヤ空気圧の打音点検において、判定精度が飛躍的に向上します。これは、安全運行の確保、コスト削減、さらに適切な空気圧管理による燃費向上など、物流業界が抱える喫緊の課題の解決に大きく貢献する技術です。

今後も、実証実験を通じてAIアルゴリズムの精度向上とアプリケーションのユーザビリティ強化に取り組んでいきます。また、本技術と「T.M.S」との連携も計画しており、より包括的

で高付加価値なタイヤ運用ソリューションの提供を目指しています。これまで当社は、カーシェアリング事業者、タクシー事業者、バス事業者との連携により、新ICT技術の実証実験を進めてきました。今後も「T.M.S」と最先端のデジタル技術を組み合わせることで、お客さまが抱える多様な困りごとを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ていきます。

T.M.S (タイヤマネジメントシステム)



TOPIC

レベル4自動運転トラック幹線輸送の公道実証実験に参画

当社は、自動運転トラックの開発などを手掛ける(株)T2が実施するレベル4自動運転トラックによる幹線輸送の公道実証実験に参画し、自動運転トラック用タイヤに求められる性能などの検証を進めています。自動運転トラックに最適なタイヤの検証を進めることで、より安全で効率的な自動運転社会の実現を目指します。

実証実験期間は2024年11月から2026年3月までで、関東～関西間の高速道路上の一部で実施します。レベル4自動運転トラックによる幹線輸送サービスでは、特定の走行環境条件を満たす限定された領域において自動運行装置が運転操作のすべてを代替する状態が可能となります。それにより、日本の物流業界が抱えるトラックドライバー不足の解決や、高回転・高頻度物流による物流効率の向上、安定走行による燃費の改善など社会・環境に優しい物流の実現が期待できます。

T2では、2025年7月よりレベル2自動運転トラックによる幹線輸送の商用運行を開始しており、2027年にレベル4自動運転トラックによる幹線輸送事業の実現を目指しています。当社は、モビリティ需要の変化や社会課題の解決に向き合い、EVなどの電動車や自動運転車両向けの技術・商品開発を加速していきます。



T2の自動運転トラック（横浜ゴム本社・平塚製造所で撮影）



YX2026の進捗

MB(マルチプルビジネス)事業

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。

2024年度の活動実績

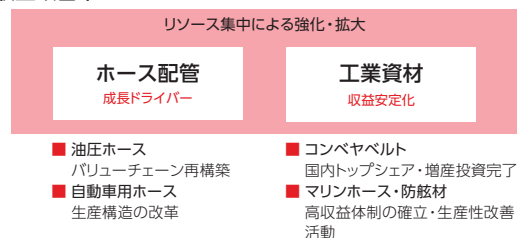
MB事業は、構造改革や収益改善策を確実に実行し、大きく事業利益を改善しました。売上収益は前年比3.3%増の1,052億円、事業利益は同19.9%増で過去最高の86億円となりました。

ホース配管事業を「成長ドライバー」として位置づけ、バリューチェーンの再構築や北米での生産構造の改革を行いました。ホース配管事業の売上収益は、建機メーカー向けおよび北米における自動車メーカー向けなどの需要が低迷する中、アジアを中心に油圧ホース補用品の拡販に努めましたが、事業全体では前期を下回りました。

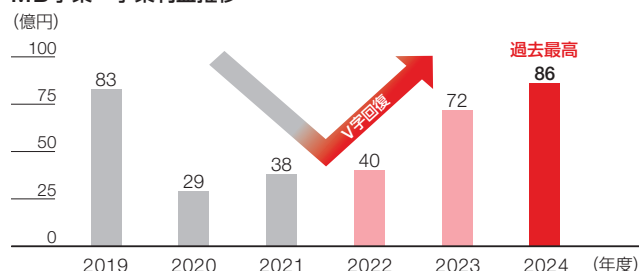
工業資材事業は、コンベヤベルトでは国内における確固たる市場地位の確立、マリンホースでは高収益体制の安定化に向けた内部改革を推進しました。当社はコンベヤベルトにおいて世界トップレベルの技術力を誇っており、長年にわたって国内外のさまざまなニーズに応える商品を開発・提供し続けてきました。工業資材事業の強化の一環として、平塚製造所のコンベヤベルトの生産能力を1.3倍に増強するとともに、耐摩耗性、耐熱性、耐油性、難燃性、耐熱性、省電力性など、用途に応じた多様な帆布ベルトの生産ラインを増設し、ユーザーニーズにタイム

リーに応える供給体制を構築しています。これらの拡販を支える増産投資、生産性改善などの供給力強化の効果などにより売上収益は前期を大きく上回る結果となりました。

主な収益改善策



MB事業 事業利益推移



2025年度の重点施策

ホース配管事業は、米国ケンタッキー州の自動車用ホースアセンブリ工場を閉鎖し、北米の2つのアセンブリ工場にオペレーションを集約しコスト競争力を高めていきます。

また、2025年1月には、建設・土木機械や工作機械、産業機械まで幅広く使用できる高圧ホース「レベックス」シリーズの新

ラインアップとして、柔軟性とコンパクト性を追求し、従来製品に扱いやすさをプラスした高圧ホース「レベックスC(CWP)」を日本国内で発売しました。これまで配管スペースが狭く屈曲が必要な内部配管など、高圧ホースの取り扱いが難しかった配管でもスムーズな作業が可能になりました。今後はサイズ

TOPIC

コンベヤベルト向けセンシング技術の確立

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

今回確立したセンシング技術は2022年2月から2024年12月までフィールド実証テストとして実際に稼働している製品で検証しています。コンベヤベルト内部に通常の点検では確認できない微細な状態変化を検知可能な独自開発のRFID*タグを内蔵し、摩耗や損傷、温度変化などの各種数値データをインターネット経由で当社の開発部門へ送信します。

今後当社が構築を進める総合ソリューションサービスでは、これらのデータをクラウドネットワークで共有することによりユーザーによる異常の早期把握を可能にし、損傷や火災発生リスクの予知をサポートします。センシング技術が検知したデータを当社の専門スタッフが分析し、最適な運用管理を提案します。このサービスにより、製品の長寿命化、製造時のCO₂排出削減や原材料の削減への貢献も期待できます。

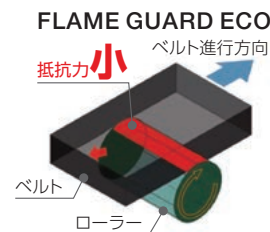
* RFID(Radio Frequency Identification) : 電波を用いて情報を非接触で読み書きする自動認識技術

を拡充していく計画です。

また、2025年4月には、高い省エネ性能を持つ難燃性コンベヤベルトの新品、「FLAME GUARD ECO」を発売しました。当社は特殊配合ゴムにより自己消火性を持つ「FLAME GUARD」シリーズとして、難燃性、難燃超耐摩耗性、難燃重油性、難燃中温耐熱性、難燃高温耐熱性のコンベヤベルトを品揃えしています。さらに当社の世界トップレベルの省電力性能を持つコンベヤベルト「ECOTEX」で培った技術を活用した

「FRAME GUARD ECO」を加え、より強力な商品ラインアップとなりました。

今後も優れた製品を提供し、2026年度には事業利益率約10%を目指し、MB事業の存在感を高めていきます。



YX2026の進捗

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。

2024年度の活動実績

国内市場は、コロナ禍でのゴルフバブルのピークアウトから完全には回復せず、前年対比で微減となりましたが、PRGRは新品「RS Xシリーズ」の好調な販売に加えIRONシリーズの新品「04IRON」を投入しIRONシリーズ全体の販売が好調に推移したことで、前年対比で増収増益となりました。

韓国市場は、日本よりも回復が遅れたことにより前年対比で大きく縮小しました。PRGRは新品「SUPER eggシリーズ」を投入しプレミアム市場での地位の強化とシェア拡大に努めました。前年を上回ることはできませんでした。

一方、小型飛距離測定器「RED EYES POCKETシリーズ」は、海外市場を中心に好調に販売が推移したことで、PRGR事業全体では前年対比で増収増益を実現しました。

国内直営店では、スイング解析／インパクト解析技術を強化した新計測システム「RED EYES IMPACT」を導入し、レッスンやクラブフィッティングのサービス充実を図りました。また、解析結果を新品開発にフィードバックすることで、よりお客さまのニーズを反映した商品開発を行う仕組み作りができました。

2025年度の重点施策

国内・韓国ともに市場環境は不安定ではありますが、PRGRは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。

国内市場では、女性ゴルファーと共創し開発した、女性がやさしく飛ばせる「CRYSTAL eggシリーズ」、軽量設計によりアベレージゴルファーの飛距離がさらに伸びる「RS SPEEDシリーズ」、ヒット商品である「03IRON」のリニューアルモデル「New 03IRON」などの新品を投入し、継続したシェア拡大を行います。

韓国市場では、好調に販売が推移している「SUPER eggシリーズ」に加え、韓国市場専用モデルである新品「LSシリーズ」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の圧縮を行い、新品の需要を喚起・促進する活動を継続して行います。

海外市場を中心に好調な販売が続く小型飛距離測定器「RED EYES POCKETシリーズ」については、さらなる機能向上を目指し商品開発を進めるとともに販売を強化し、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事業全体の強化を推進していきます。



財務戦略・株主還元方針



戦略的な投資による収益性追求とともに 成長期待の醸成により さらなる企業価値向上を目指す

「YX2026」では収益力の追求とあわせて、最適な資本配分とバランスシートマネジメントを徹底するとともに、市場との対話の深化により適切な株価形成を目指します。

取締役執行役員 経理部・IR室担当

結城 正博

中期経営計画「YX2026」の進捗

YX2026では、「深化」と「探索」を前中期経営計画YX2023にも増して推進しており、成長戦略により「Hockey Stick Growth」を実現し、企業価値を大きく向上させたいと考えています。

YX2026の初年度となった2024年度は、収益目標に対して好調なスタートを切ることができました。売上収益は1兆947億円と創業以来初の1兆円超えを達成したほか、事業利益、営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益のいずれも過去最高を達成しました。ROEは構造改革費用の計上等により

9.2%と少し下がりましたが、当社が投資家の皆さまとの対話から8%程度と認識している株主資本コストを上回る結果となりました。

また、最終年度である2026年度の財務目標につきまして、初年度の良好な業績進捗と2025年2月に完了したグッドイヤー社のOTR事業買収などを背景に当初計画を見直し、売上収益は1,000億円増の1兆2,500億円、事業利益は200億円増の1,500億円、事業利益率は12%に上方修正しました。

戦略投資

YX2026では当初、3年間で合計2,200億円の戦略投資を計画していましたが、さらに増額して2,700億円に見直しています。具体的には、グッドイヤー社OTR事業の買収、メキシコ・中国での乗用車用タイヤの新工場建設などで、大型投資を機動的に実施した結果、YX2026に計画していた戦略投資を初年度に全て実行段階に移すことができました。

中国の新工場は低コスト・高効率生産を実現する市場競争力の高い工場を目指しており、「1年工場」をコンセプトに、着工から1年で立ち上げる計画に対して、現状では予定通り2025年末の試作タイヤ生産を見込んでいます。また、OHT

事業では近年、2016年のATGを皮切りに、戦略的な買収により事業基盤を大きく拡充してきましたが、今回のグッドイヤー社OTR事業の買収により、OHT事業だけでなくタイヤ事業全体のポートフォリオは一定の完成を迎えました。PMI(買収後の統合プロセス)についても、アナリストや投資家の皆さまに高い評価をいただいているATG買収時の知見を活かしながら、シナジー最大化に向けた活動をしており、「Hockey Stick Growth」に向けた土台が着実に整いつつあり、きちんと投資のリターンとして刈り取っていきたいと考えています。

財務の状況

(億円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上収益	5,511	6,708	8,605	9,853	10,947
事業収益	359	622	701	991	1,344
事業利益率(%)	6.5	9.3	8.1	10.1	12.3
営業利益	360	836	689	1,004	1,192
営業利益率(%)	6.5	12.5	8.0	10.2	10.9
親会社の所有者に帰属する当期利益	263	655	459	672	749
資産合計	8,604	9,850	11,511	16,005	17,355
有利子負債	2,078	1,772	2,387	4,694	4,380
負債合計	4,375	4,520	5,280	8,517	8,315
資本(純資産)合計	4,229	5,330	6,231	7,488	9,040
ROE(親会社所有者帰属持分利益率)(%)	6.3	13.9	8.1	9.9	9.2
D/Eレシオ(倍)	0.50	0.34	0.39	0.63	0.49
ネットD/Eレシオ(倍)	0.43	0.26	0.27	0.50	0.34

キャピタルアロケーション

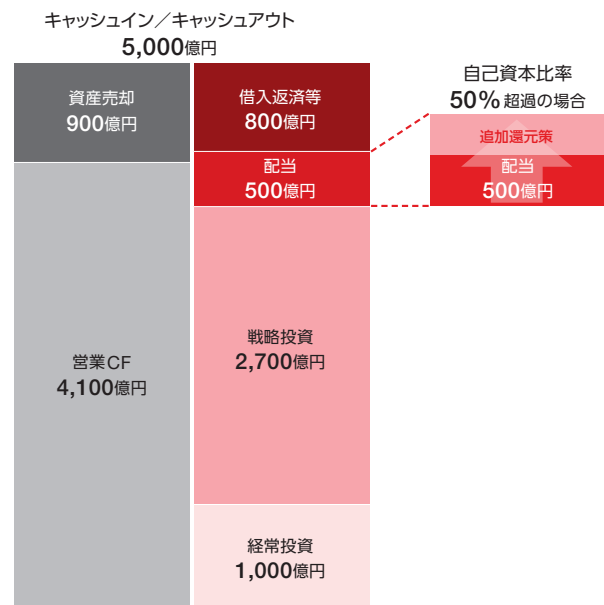
YX2026の3年間合計のキャピタルアロケーションにつきまして、キャッシュインは営業キャッシュフローで4,100億円、資産売却で900億円の計5,000億円と当初計画から500億円増加、キャッシュアウトは戦略投資に2,700億円、工場設備の維持などの経常投資に1,000億円、配当性向を20%とした配当金に500億円、さらに目標であった総還元性向30%の前倒しに伴う追加還元策を実施し、残りを借入金返済等にあてる計画としています。

戦略投資の原資のうち、特にM&A案件につきましては、資本コスト低減のため、強固なバンクフォーメーションに支えられた財務基盤に基づき、適度な財務レバレッジの範囲で負債により調達することを方針としています。グッドイヤー社OTR事業の買収資金に関しても、国際協力銀行と民間銀行19行による協調融資を組成し、長期固定かつ低利の資金調達を実現しました。また、政策保有株式はYX2026目標値の600億円を上回る711億円を初年度の2024年に売却し、創出したキャッシュを投資の原資に振り向けています。

資本構成につきまして、事業構造に最適なバランスシートとして自己資本比率50%を目安とすることを方針としています。当社は資本コストを意識した経営を推進しており、安全性と効

率性のバランスを確保しながら最適な資本構成を実現することで資本コストを低減し、併せて「戦略投資」を積極的に実行することで「Hockey Stick Growth」の達成を目指します。

キャピタルアロケーション



財務戦略・株主還元方針

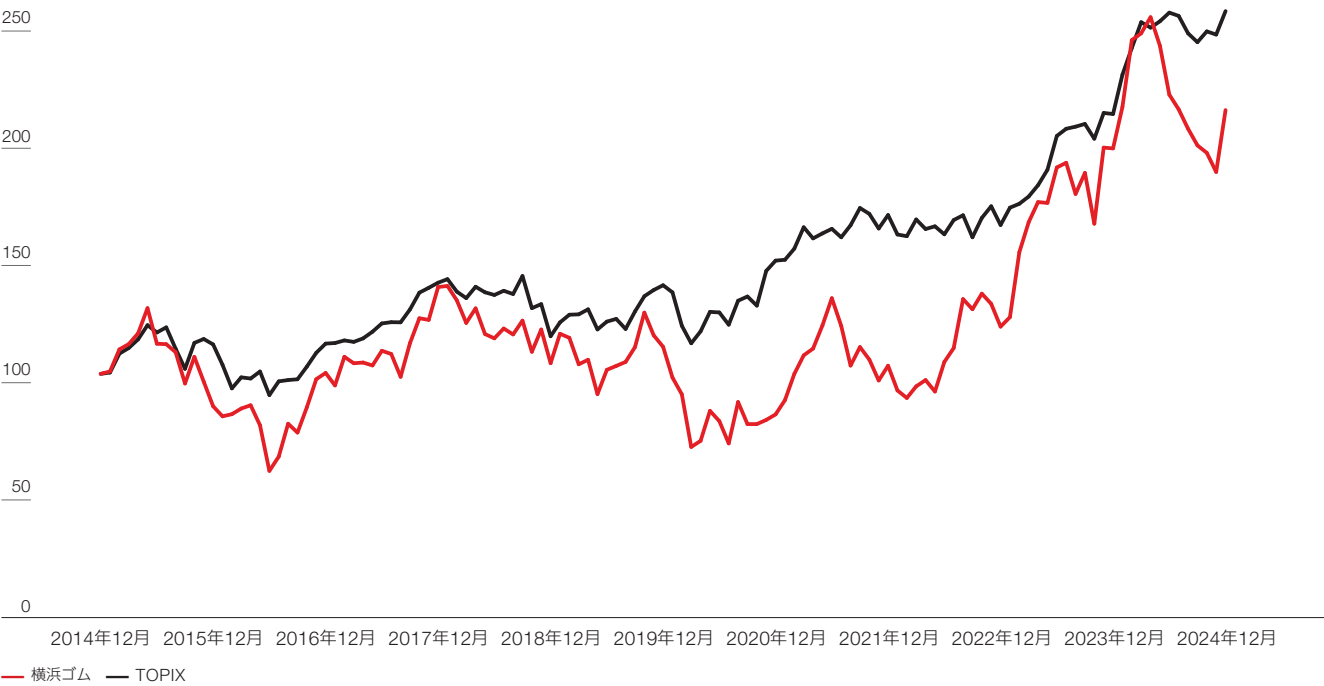
株主還元方針

YX2026では当初、配当性向20 %、総還元性向は長期で30%を目標に掲げていましたが、総還元性向の目標達成時期を前倒し、2026年に30%としました。

戦略投資が一服したことや、さらなる収益性の向上により、

2026年には再び自己資本比率が目安の50%を超える見込みであることから、株主還元策を強化していきます。その一環として、2024年～2025年に合計約100億円の自己株式を取得し、2025年5月末までに消却を完了しました。

TSR(10年、配当見込み)



投資期間	1年	3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
横浜ゴム	+6.2%	+101.5%	+26.3%	+87.4%	+13.4%	+108.2%	+7.6%
TOPIX	+19.8%	+50.7%	+14.6%	+82.5%	+12.8%	+148.8%	+9.5%

※ 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、2014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2024年12月末まで)

非財務資本の深化

非財務資本については特に人的資本への投資を拡充し、持続的な企業価値向上を実現する人材の育成を図っています。

EMBA等経営教育による次世代経営人材の育成やDXリーダー育成教育の受講率の定量目標を設定しており、特にDX人材についてはIT部門にとどまらず、事業部門での推進リーダー育成を強化しており、変革を支える人材基盤の強化を図ってい

ます。

また、新卒・中途採用ともに、個人の成長を支援する制度や環境が企業選択の重要な要素となる中、当社は「個人の発展が企業の発展にもつながる」との考えのもと、魅力ある企業づくりにも継続して取り組んでいきます。

さらなる企業価値向上に向けて

経理・IRの担当役員として、株主の皆さまからお預かりしている大切な資本をいかに有効に活用し、企業価値向上につなげていくか、が重要な課題であると認識しています。

当社の株価はPBR1倍を下回っており、2024年度も含めガイダンス以上の実績を出しているにもかかわらず、株価に十分に反映されていないと感じています。ROEは投資家の皆さまとの対話から8%程度と認識している株主資本コストを上回るレベルを維持しており、目標としているROE10%超についても十分に達成できると考えています。一方で、市場からの成長期待の表れであるPERの向上には大きな課題があり、当社に対する認知度や理解の浸透という面ではまだ改善の余地があると考えています。

これまで対話してきた株主・投資家の皆さまからは、「OHT事業強化」等の他社と差別化した独自戦略の将来性に高い関心をいただいています。中国メーカーの台頭などにより競争が激化するタイヤ産業においては適切な情報開示はもちろんですが、今後より多くの投資家・アナリストの皆さまと対話の場を設け、こうした差別化戦略を丁寧に説明することが市場期待の獲得につながると考えています。特に当社は売上収益における海外比率が7割超を占める一方、株式の海外投資家保有比率は東証プライム上場企業の平均を下回る20%弱に留まっています。こうした背景から、2025年も引き続き海外投

資家の方々との接点を強めるほか、事業説明会等のIRイベント実施強化などあらゆるアプローチでコミュニケーションの強化を図っていきます。

今後も市場との対話を積極的に行い、適切な株価形成によるさらなる企業価値向上に貢献してまいります。ぜひご期待ください。



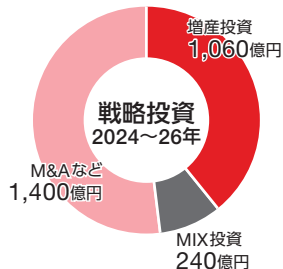
PBR向上

ROE10%超

収益率向上

戦略投資

2,700億円



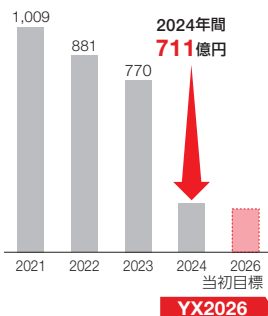
資産効率

政策保有株式

当初目標 約600億円売却

政策保有株式残高(時価)

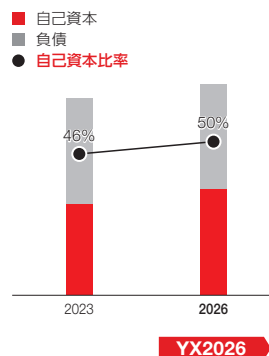
(単位:億円)



事業構造に合わせた 最適なバランスシート

自己資本比率

50% 目安



PER

資本コスト低減 期待成長率の向上

投資家対話の深化

- ◆ 投資家接点の拡充
- ◆ IR活動の強化
- ◆ 開示内容の拡充
 - ・農業機械用タイヤ市場の成長性
 - ・市場変化への対応
 - ・サステナビリティの取り組み強化

CEO・COO・
CFO・ESG担当役員等
IRイベント強化

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し、タイヤ、ホース配管、工業資材など幅広い分野で総合的な研究開発を行っています。知的財産戦略では、特許取得やポートフォリオ管理を通じて独自技術を保護し、競争優位性を確立しています。

研究開発の基本方針

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

術をはじめとするさまざまな技術と製品の可能性を追求しています。

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

世界に拠点を置いた研究開発体制

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

試験や多角的なテストが行われ、そこで得たデータが次世代のタイヤ開発に活かされています。



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)」

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」※1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

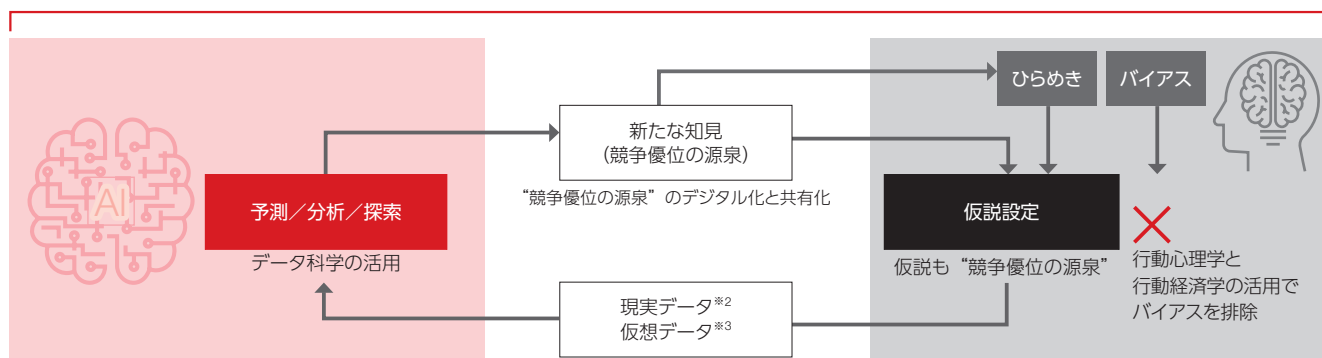
想力」と「AIが得意とする膨大なデータ処理能力との協奏」によって新たな発見を促し、不連続な急進的イノベーションを目指しています。現実のデータとシミュレーションによる仮想データを生成・収集し、AIで予測・分析・探索することで得た新たな知見が、タイヤの技術開発の革新に活かされています。

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

「HAICoLab」の概念図

ユーザーエクスペリエンス向上 (Society5.0)

「プロセス」と「製品」と「サービス」の革新



※2 IoTの活用

※3 計算科学(シミュレーション)の活用

知的財産戦略

当社は、知的財産を事業の重要な基盤と捉え、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。

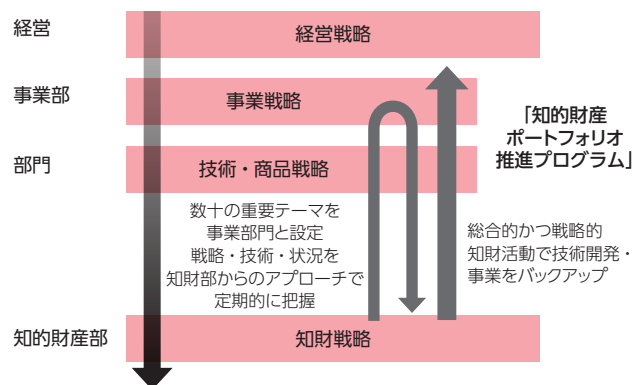
知的財産ポートフォリオ推進プログラム

当社は、イノベーションの実現と事業の持続的な成長に向け、知的財産戦略を重要な経営戦略として位置づけています。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。

現在、年間50件以上のテーマで事業部と連携し、知的財産活動を進めています。これらの取り組みを通じて、知的財産を

- 戦略的な知的財産ポートフォリオ構築：経営、事業、技術・商品などの戦略を踏まえ、また、社内外の状況を知的財産部門が収集・把握し、特許、意匠、商標などの権利取得を事業部門と共に提案することで、最適な知的財産ポートフォリオを構築しています。
- 統合的な知的財産活動：テーマごとに、権利取得内容、社内外の知的財産状況、FTO調査（第三者の権利侵害リスク調査）、特許・意匠などの権利ミックスの検討など、多角的な視点と適切なタイミングで知的財産活動を展開しています。

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います。

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

さらに、第三者による知的財産権侵害行為に対しては、法的措置などを積極的に行い、知的財産権の価値を最大限に活用

することで、事業の持続的な成長を目指しています。例えば、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

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

どにつなげていきます。

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

DX戦略

横浜ゴムは、変化する社会情勢に対応するため、バリューチェーン全体から得られるデータを活用したDX戦略を推進します。顧客価値向上・持続的なプロセス革新・企業風土改革を推進し、競争力の強化と持続的な企業価値の向上を図ります。

DX戦略の3つの柱と「深化×探索」による変革

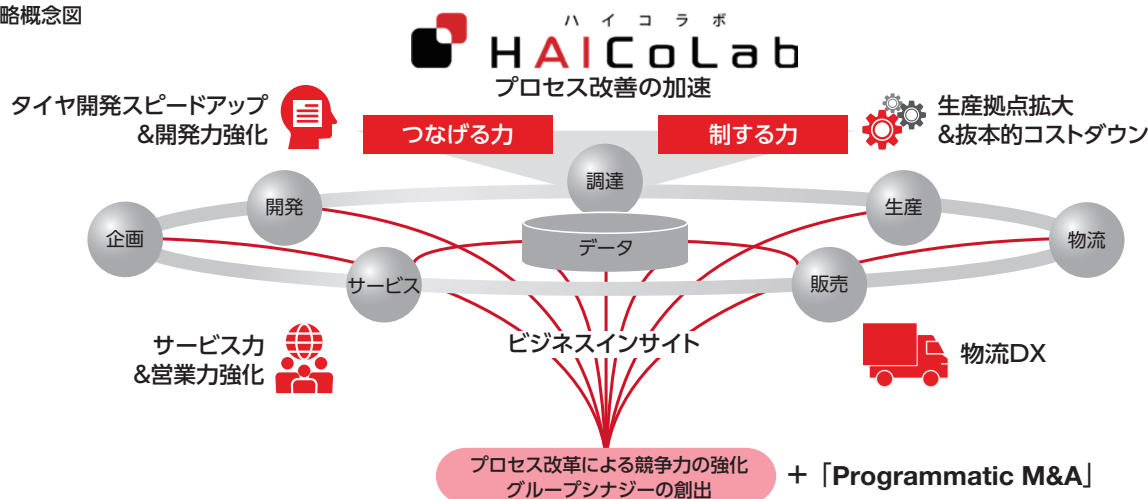
DX戦略の柱は、ビジネス戦略の推進、サステナビリティへの貢献、そしてIT基盤の強化の3つです。ビジネス戦略の推進においては、デジタル技術によって成長戦略と技術・生産革新を加速させるとともに、「Programmatic M&A」を通じてグローバルな連携を強化し、グループ全体のシナジー創出を図ります。サステナビリティへの貢献においては、マテリアリティ目標の達成をデジタル技術で支援するとともに、風土改革のためのDX人材育成にも注力します。これらの取り組みを支えるため、データ基盤の整備、BCP(事業継続計画)・サイバーリスク対策、モダナイゼーション※1など、IT基盤の強化を図ります。

特にデータ活用については、当社独自のAI活用フレームワーク「HAICoLab」をベースに、タイヤ開発スピードの向上、サービス力と営業力の強化、生産拠点の拡大、そして物流のトレーサビリティ向上などに注力し、生産性向上・プロセス改革を推進することで競争力向上・顧客価値向上を実現していきます。

これらのDX戦略を通じて、横浜ゴムは「深化×探索」による変革を推し進め、中期経営戦略YX2026を達成します。

※1 モダナイゼーション: 老朽化した既存システムを現在のニーズにあわせて刷新したり置き換えたりすること。

DX戦略概念図



DX人材育成

横浜ゴムのDX人材像

DX戦略を推進するにはその牽引役となる人材が不可欠との認識のもと、「HAICoLabを実践できるビジネス人材」をDX人材と定義し、以下の素養を備え組織全体のプロセス改革を主導できる人材の育成に注力しています。

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

DX人材育成の推進

2024年度より、ビジネス価値創出に直結する実践的なDXリーダー育成プログラムを開始しました。また、DX戦略の課題推進に直結する実践研修を中核に置き、既存の教育体系と統合することで教育の最適化を図りました。これにより、知識

の習得に留まらず組織全体のプロセス改革を牽引し、新たな価値創造を主導できるDX人材の育成を加速させていきます。2026年度末までに事務・技術系職員の10%をDXリーダーとして育成することを目指しています。

▶ P.68 人的資本の指標および目標

DX人材定義の全体像

	目指す姿	DX人材育成の例
プロジェクト化 改革実行	レベル3~4 【価値を創出する】 DXによる改革を推進し具体的な成果をあげている	【実務】 ・実プロジェクトでDX企画、実行 ・経営層による定期フォロー
手法・スキル 習得	レベル2~2+ 【データを扱える】 データドリブンな思考を持ち、業務に活用できる	【DX企画力・データ活用強化】 ・DXリーダー育成プログラム ・データ活用研修 ・データ利活用社外資格取得
知識武装	レベル1 【DXの理解】 DXに関する基礎知識を保有し、デジタル変革の意義を理解している	【DX基礎】 ・データ利活用教育 ・AI/BI基礎講座

DX推進体制と役割

経営直轄の推進体制のもと、研究先行開発本部、IT企画本部、経営管理本部が連携し、DX基盤構築とDX人材の育成を進めています。各部門に配置されたDX人材が中心となりデータやAIを積極的に活用することでイノベーションを創出し、各機能組織が連携してデジタル技術を活用した課題解決と業務改革を推進します。また、M&Aでグループに加わった企業との間では、PMI活動^{※2}やTSA^{※3}から早期に脱却し、グローバルIT体制を強化することでグループ全体のシナジー最大化を目指します。

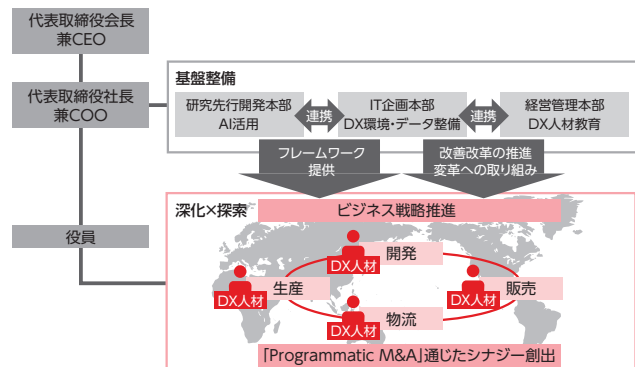
これらの取り組みを通じて、デジタル技術を組織全体に浸透させ、変化に柔軟に対応できる企業文化を醸成します。データドリブンな意思決定、各機能組織間の連携強化、データに基づいた継続的な改善を通じて、風土改革を確固たるものとし、

持続的な成長を支える強靱な組織体制を確立していきます。

※2 M&A成立後の統合プロセス。

※3 M&A実行後に売却側が買収側に対して業務に関して一時的に提供するサービスの契約。

DX推進体制



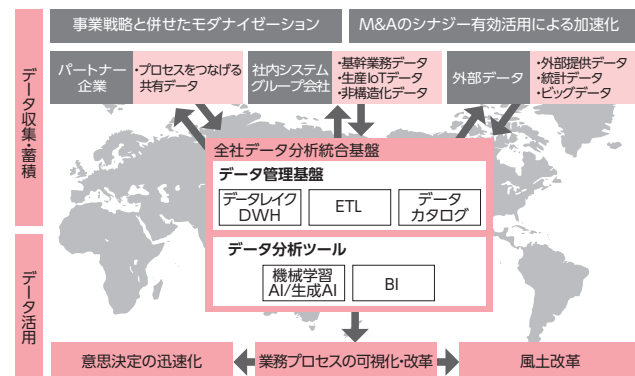
デジタル化に向けたIT環境整備

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

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

これらの取り組みで蓄積されたデータをAI・BIで分析し、

業務プロセスの可視化を推進することで、顧客価値の創造と自社の競争力強化のためのプロセス改革を実行し、迅速な意思決定と組織風土の変革を促進します。



DX事例

デジタル変革が実現する新たな価値：横浜ゴムのDX活用

顧客価値向上と社内プロセス改革を両軸とし、DXを融合的に推進します。このDX活用を通じて、社会課題の解決に貢献するとともに、競争力を強化し、持続的な成長を目指します。

コンベヤベルトのセンシング

コンベヤベルトのリアルタイム遠隔監視により、異常を検知するセンシング技術を確立しました。RFIDタグで摩耗や損傷等を検知し、取得したデータを開発部門へ送信します。総合ソ

リューションサービスを通じて最適な運用管理を提案し、安全性と経済性の向上に貢献します。

タイヤソリューションサービス

横浜ゴム独自のタイヤソリューションサービスにより、顧客の車両情報を一元管理し、予約から作業記録、スマート点検まで総合的なサービスを提供します。最適なタイヤ選定と交換作業を支援し、迅速かつ的確なサービスで顧客の利便性と業務効率の向上を図ります。

資本別のステークホルダーとの価値共創

横浜ゴムは、経営資本とそこから創出される強みを活かし、バリューチェーンの各活動において高品位な製品・サービスを共創しています。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
 財務資本	<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、高付加価値商品比率最大化 (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、国内機関投資家に加え海外機関投資家の注目度向上) ● 国内外の銀行、政府系金融機関
 人的資本	<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
 知的資本	<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 (コンベヤベルト等) ● 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)
 製造資本	<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) のスペシャリティー ● 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
 社会・関係資本	<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 ● 乗用車用タイヤだけでなく、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
 自然資本	<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な省エネ活動の継続的な実施 ● 再生可能／リサイクル原料の使用 ● 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

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
<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
<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
<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
<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・高付加価値商品の供給 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「よいものを、安く、スピーディーに」を追求 「よいもの」：次世代プレミアムカー新車装着タイヤの開発強化 「安く」：抜本的製造コストダウン 「スピーディー」：「1年工場」への挑戦とタイヤ開発スピードアップ
<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
<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 ● 循環型経済への貢献（資源の効率的利用、廃棄物の削減） ● 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

横浜ゴムのサステナビリティ

横浜ゴムグループは、サステナビリティ・スローガン「未来への思いやり」を掲げ、事業活動を通じた社会課題への取り組みにより、ステークホルダーの皆さまとともに共有価値の創造を図っています。

CSR本部担当役員メッセージ



取締役常務執行役員
CSR本部担当 宮本 知昭

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

2014年にマテリアリティ(重要課題)を特定してから10年が経過したため、2024年に事業環境や社会課題の変化を踏まえて見直しを行いました。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。

当社では、1998年に業界初のエコタイヤ「DNA」シリーズを開発するなど、環境への貢献に早くから注力してきました。これにより社員がサステナビリティを自分事として捉えるようになり、意識の向上につながったと考えています。またステークホルダーとの対話を通じて取り組むべき課題は何かを認識し、事業戦略、事業活動に組み込んでいくことが持続可能な企業経営を進める上で重要です。コミュニケーションを継続的に行うことで信頼関係を構築し、ステークホルダーの視点をより深く経営に反映することに努めています。サステナビリティ・スローガン「未来への思いやり」のもと、マテリアリティの目指す姿に向けた取り組みを進めることにより、持続可能な社会の実現への貢献と事業の持続可能性の向上を目指していきます。

サステナビリティ・スローガン

未来への思いやり(Caring for the future)

横浜ゴムグループ行動指針

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

行動指針7項目

1. 社内外を問わず人権を尊重します
2. 安全で健康な職場をつくります
3. 地球環境との調和を図ります
4. 安全・高品質な製品・サービスを提供します
5. 透明性の高い企業活動を行い、適切に情報を開示します

6. 法令のみならず社会規範を守ります
7. 地域社会との共存共栄を図ります

行動指針7項目(詳細)

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

サステナビリティガバナンス・推進体制

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

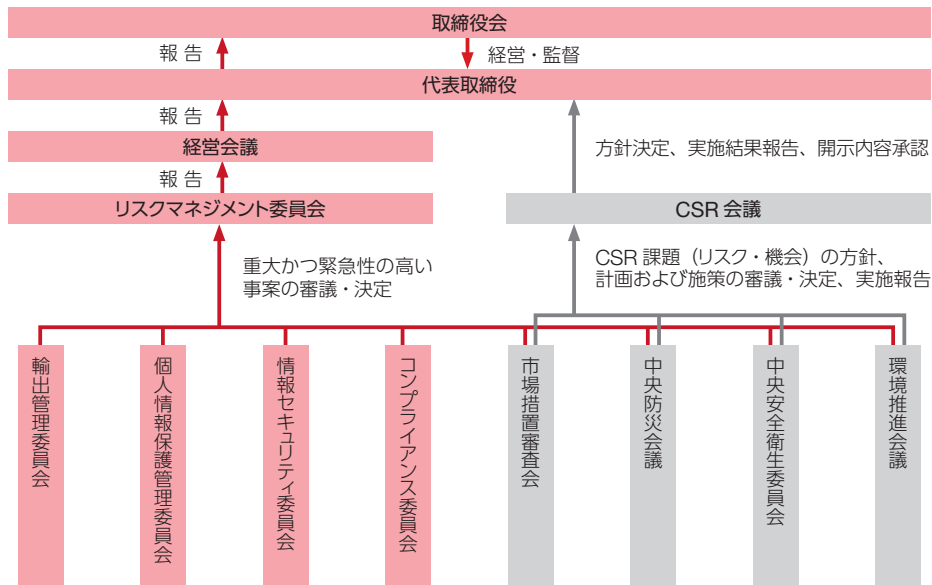
また、重要事項や早期の意思決定、報告・審議が必要な場合には経営会議で報告・審議を行い、その重要性に応じて取締役会に上程(報告・審議)しています。

個別のサステナビリティ課題について立案・検討する会議体としては、環境推進会議、中央安全衛生委員会、中央防災会議が

設置され、より詳細な計画、施策を立案し、実行しています。

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っています。

また、年に2回、海外を含むグループ全役員が集まって事業戦略等を議論する会議においても、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの取り組みを継続的なテーマとして議論しています。サステナビリティ課題のうち、重大かつ緊急性の高い事案については、「リスクマネジメント委員会」と連携して対処しています。



サステナビリティに関連した議案の上程回数(2024年度実績)

経営会議	9回
取締役会	4回

マテリアリティ(重要課題)

2024年、当社グループを取り巻く事業環境や社会課題の変化を踏まえ、マテリアリティの見直しを行いました。社会・環境と当社グループの持続的成長に不可欠なマテリアリティを特

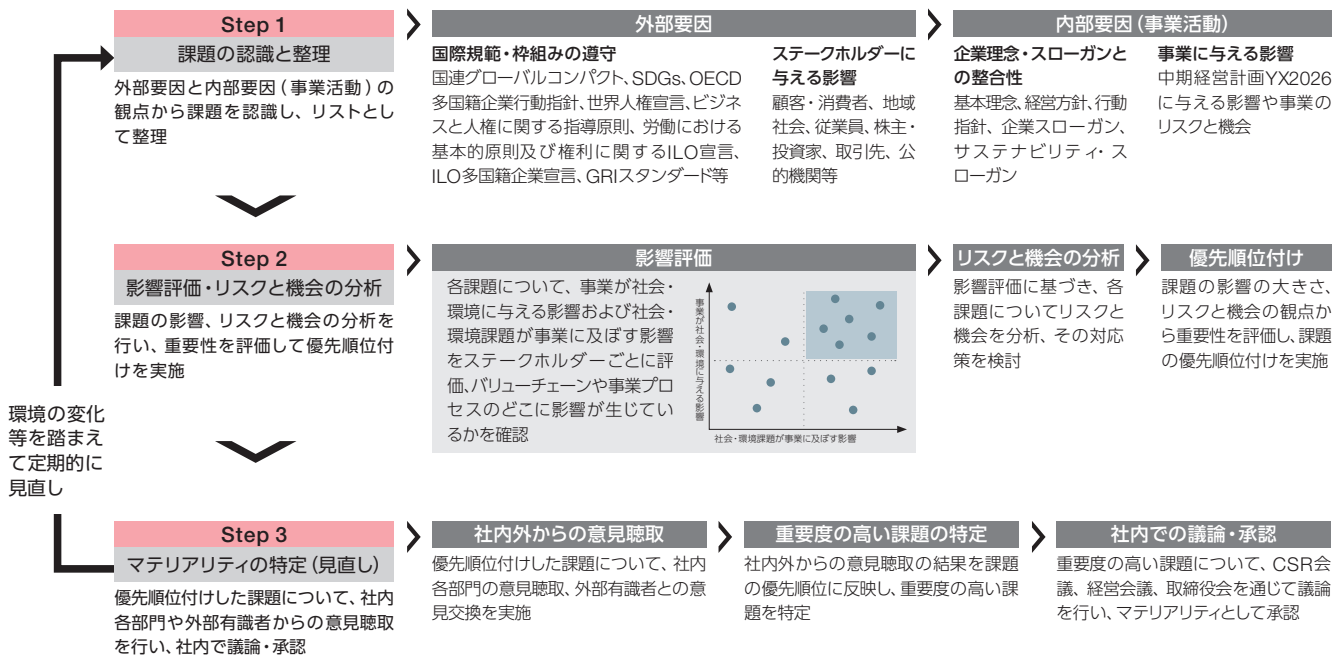
定し、その実現に向けた中長期的な非財務目標 (KPI) を設定しています。

▶ P.53 リスクと機会・マテリアリティに関する進捗

マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定・見直しは、以下の通り、Step1からStep3までの3つのプロセスで行っています。今後も環境の

変化等を踏まえて定期的に見直しを実施する予定です。



リスクと機会・マテリアリティに関する進捗

横浜ゴムは中期経営計画「YX2026」の策定に合わせて、2024年にマテリアリティを見直しました。外部・内部要因から課題を認識し、ステークホルダーごとに関与リスクと機会を評価し、KPIと目標を設定してサステナビリティの取り組みを進めています。

マテリアリティ(重点課題)	リスクと機会
持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供   	リスク <ul style="list-style-type: none"> 短・中期 変化に適応できないことによる業績の低下 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 機会 <ul style="list-style-type: none"> 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
脱炭素社会・循環型経済への貢献     	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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
自然との共生    	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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
地域社会との共生       	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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機会の創出
持続的な企業価値向上を実現する人材力    	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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
持続可能なサプライチェーンの構築         	リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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
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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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

※1：農作物の根への影響を最小限に抑える低圧走行可能なタイヤの規格です。

※2：65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。

※3：DXリーダー育成教育は、2024年度の期中から開始しています。

※4：提出会社（単体）の従業員を対象とした「従業員意識調査」の結果から算出しています。

KPI	2024年度実績	目標	目指す姿
E+マーク(電動車対応)タイヤの商品数	5商品	・2026年度：10商品	<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
VF(Very High Flexion) 規格およびPFO(Pressure Field Operation) 規格※1に適合したタイヤサイズ数	合計272サイズ	・2026年度：合計384サイズ	
DXを活用したタイヤのマネジメント/メンテナンスサービス(T.M.S)の利用数(車両登録台数/タイヤ点検本数)	49,019台 328,823本	<ul style="list-style-type: none"> ・2026年度：車両登録台数5万台 ・2026年度：タイヤ点検本数年間45万本 	
温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 削減	2019年度比 ▲10.6%	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<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
自社使用電力の再生可能エネルギー比率	4.3%	・2050年度：100%達成	
再生可能原料・リサイクル原料使用率	29.8%	<ul style="list-style-type: none"> ・2026年度：28% ・2030年度：40% ・2050年度：サステナブル原料100%達成 	
「YOKOHAMA千年の杜」活動における植樹・苗木提供本数	1,399,664本	・2030年度：植樹・苗木提供本数累計150万本	<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
事業拠点の環境省「自然共生サイト」認定件数	累計1拠点	・2026年度：累計5拠点	
重大環境事故件数 (大気、水、土壌)	0件	・0件の継続	
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	12件	・年間10件以上	・地域社会の課題解決への貢献
女性管理職 (課長以上) 比率 (単体)	3.2%	<ul style="list-style-type: none"> ・2026年度：5% ・2030年度：10% 	<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
男性育児休業取得率 (単体)	83.7%	<ul style="list-style-type: none"> ・2026年度：100% ・2030年度：100% (取得期間の拡充) 	
社員の65歳到達後の継続雇用率 (単体) ※2	2022～2024年度 期間平均73.3%	<ul style="list-style-type: none"> ・2024～2026年度：期間平均65%以上 ・2027～2030年度：期間平均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) ※3	8.3% 0.6%	<ul style="list-style-type: none"> ・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 (単体) ※4	68.8	・2026年度：70	
天然ゴム農園の調査件数	861件	・2030年度：累計1,200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
天然ゴム農家向けセミナーイベントの実施件数	2件	・年間2件以上	
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	1件	・年間1件	
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	4件	・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

製品・サービス 持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供

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

KPI	目指す姿
E+マーク(電動車対応)タイヤの商品数	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
VF(Very High Flexion)規格およびPFO(Pressure Field Operation)規格※1に適合したタイヤサイズ数	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	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

※1：農作物の根への影響を最小限に抑える低圧走行可能なタイヤの規格

基本的な考え方

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

電動車対応のタイヤ商品数増加の取り組み

当社グループは、カーボンニュートラルの潮流とEV普及拡大に対応するため、電動車※2対応タイヤの商品数増加に取り組んでいます。2024年12月時点のE+マーク(電動車対応)タイヤの商品数は5商品で、2026年度に10商品とすることを目標に掲げています。

E+マークは、バッテリー搭載による高荷重、高トルク出力、静粛性、電費・航続距離向上といったEV特有のニーズに応える技術を搭載したタイヤに付与されます。プレミアムEV市場の拡大に対応するため、EV専用ウルトラハイパフォーマンスサマータイヤ「ADVAN Sport EV」を開発したほか、プレミアムコンフォートタイヤ「ADVAN dB V553」などにもE+マーク

を付与しています。また、トラック・バス用タイヤにもE+マークを導入し、電動車対応を強化しています。今後も研究開発や新車装着を強化し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

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



「E+」マークの刻印



高付加価値オフハイウェイタイヤサイズ数増加の取り組み

オフハイウェイタイヤの分野では、「高付加価値オフハイウェイタイヤの提供を通じた経済・社会の発展への貢献」という目指す姿の実現に向け、VF規格およびPFO規格に適合したタイヤサイズ数の増加をKPIとしています。2024年12月時点の実績は合計272サイズで、2026年度には合計384サイズを目標としています。

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



PFO規格適合タイヤを装着した農業機械

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

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

VFタイヤとPFOタイヤの両方を供給できるメーカーは、世界でも数社に限られています。あらゆるニーズに対応する豊富なラインアップを保有し、ユーザーに信頼される高品質タイ

ヤと充実したアフターサービスを提供することで、農家の生産性向上、環境負荷低減、食料の安定供給に貢献し、持続可能な社会の実現を目指します。



PFO規格適合タイヤTM1000

DXソリューションの拡充と展開 -タイヤ管理の最適化-

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

「T.M.S」はタイヤ内部の空気圧と温度、タイヤの摩耗状況などのデータをタイヤ点検やタイヤに装着されたセンサー類から取得し、クラウド上で一元管理する輸送事業者向けサービスです。タイヤに関するデータをインターネットでつなぎ、当社の「タイヤのプロ」が摩耗予測、最適な商品および運用プランの提案を迅速に行うことで輸送ビジネスの課題解決に貢献します。

また、「T.M.S」は冗長性の高いシステムで構成されており、今後市場実装が予想される「新しい機能を有したセンサー」や「AIを用いた点検システム」等の最新の技術から得られたデータも取り込み、活用が可能となっています。

2003年のサービス開始以降、「T.M.S」は「お客さまの困りごとと解決」を目指してサービスを拡充し、2024年12月時

点の実績は、車両登録台数49,019台、タイヤ点検本数年間328,823本となりました。2026年度に車両登録台数(累計)5万台、タイヤ点検本数年間45万本を目標にT.M.Sの利用拡大を目指します。



「T.M.S」によるタイヤ点検の様子

今後に向けて

CASE^{※3}のような自動車業界における技術革新の新たな潮流やMaaS^{※4}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をビジネスの機会と捉え、技術革新を加速させます。そして、高品質で安全な製品開発とお客さまのニーズに合わせたサービスの提供を徹底します。

「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」という目指す姿の実現に向け、引き続き新たな価値創造に挑戦していきます。

※3 CASE: Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(カーシェアとサービス)、Electric(電動化)の頭文字を取った造語

※4 MaaS: Mobility as a Serviceの略。さまざまな種類の移動サービスを1つに統合して利用者に提供する新しい概念。

環境


脱炭素社会・循環型経済への貢献

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

KPI	目指す姿
温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 削減	<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
再生可能エネルギーの割合	
再生可能原料・リサイクル原料使用率	

基本的な考え方

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

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

製品を通じた脱炭素社会への貢献

当社は、1996年にタイヤの環境性能向上に着手し、1998年に「ECOタイヤDNA」を発売、2010年には「BluEarth」を開発し、低燃費タイヤの普及を加速させました。低燃費タイヤは転がり抵抗を低減し、燃料消費量とCO₂排出量を削減します。また、2023年には電動車向けタイヤとして「E+」マークを導入

し、持続可能なモビリティの推進に貢献しています。その他にも、走行抵抗を抑制することでエネルギーコスト削減とCO₂排出量低減を実現した難燃性コンベヤベルトなど、脱炭素社会の実現に向けた製品開発を推進しています。

▶ P.55 持続可能な社会に貢献する製品・サービスの提供

温室効果ガス排出量、エネルギー使用量の削減

SBT認定の進捗状況

温室効果ガス排出削減の取り組みを強化するため、2024年1月30日に「Science Based Targets (SBT)」の認定取得に向けたコミットメントレターを「SBTイニシアチブ (SBTi)」に提出しました。本コミットメントレターは、2年以内にSBTiの基準に適合する削減目標を設定し、提出することを誓約するものです。自社の直接排出に加え、サプライチェーン全体の間接排出も対象として2024年を基準年とした目標を設定、2026年初頭の認定を目指しています。設定した目標の達成に向け、再生可能エネルギーの活用や排出量開示を継続し、サプライチェーン全体での排出削減を推進します。

エネルギー使用量の削減

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

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

■タイの天然ゴム加工工場での太陽光発電の推進

当社グループでは、工場設備の効率化や運転最適化など、コスト削減とCO₂排出量削減を両立する地道な省エネルギー活動を進めていますが、通常の回収規律に従って長期的な収益性を確保できる環境投資も積極的に行っています。

2024年度は、当社グループのタイの天然ゴム加工工場において、税制上の優遇措置を活用し、工場建屋と倉庫2棟の屋根に太陽光発電設備を設置、7月より本格稼働しました。これにより、同工場において約13%のCO₂削減が見込まれるほか、エネルギーコストの削減による収益への寄与も期待されています。



天然ゴム加工工場の太陽光発電設備

再生可能原料・リサイクル原料の使用拡大

2022年1月、日本ゼオン(株)(以下「ゼオン」)と当社が実施する「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、バイオマス(生物資源)などから炭素資源循環型のブタジエン、イソプレンを高い収率で製造する2つの高度な技術を確認し、2030年代に社会実装することを目指します。2026年からは、ゼオン徳山工場内に建設するベンチ設備において、ブタジエンの確保並びに量産に向けた各種データを収集していく予定です。

また、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「SUPERFORMULA NEXT50」に賛同し、2023年から再生可能・リサイクル原料を使用したレーシングタイヤを供給し

ています。2025年に供給するタイヤは、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、再生可能・リサイクル原料比率は、当初の2025年目標である35%を大きく上回る約46%*を実現しました。今後も再生可能・リサイクル原料比率と走行性能の向上を実現する技術開発を目指し、持続可能なモータースポーツの実現に貢献していきます。

* ドライ・ウェット用タイヤの平均値



ラボ設備で試作したブタジエンゴム

今後に向けて

当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、「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」をさらに推進していきます。低燃費タイヤの開発や電動車対応製品の拡充を通じて

CO₂排出量削減に貢献し、再生可能エネルギーの活用を強化していきます。また、環境技術の開発・導入を進め、再生可能・リサイクル原料の利用拡大を図ります。今後もバリューチェーン全体で環境負荷を低減し、企業成長と調和したサステナビリティ活動を推進していきます。

環境 自然との共生

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

KPI	目指す姿
「YOKOHAMA千年の杜」活動における植樹・苗木提供本数	ネイチャーポジティブ ^{※1} に向けた取り組みの推進
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）	環境マネジメントの強化


※1 生物多様性の損失を食い止め、回復軌道に乗せるという考え方。

基本的な考え方

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

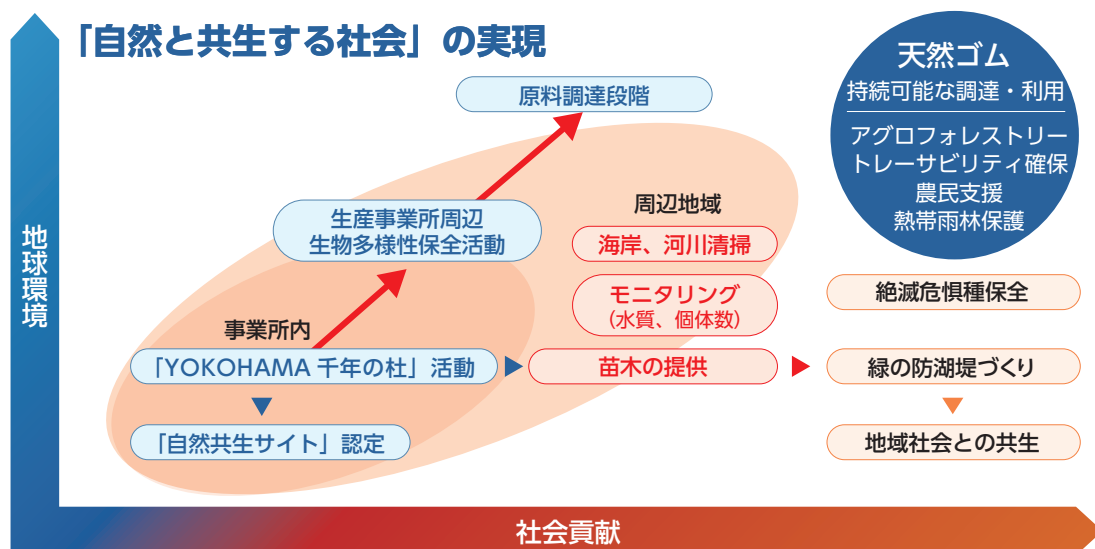
横浜ゴムグループ生物多様性ガイドライン＜行動指針＞（抜粋）

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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ネイチャーポジティブに向けた活動の全体像

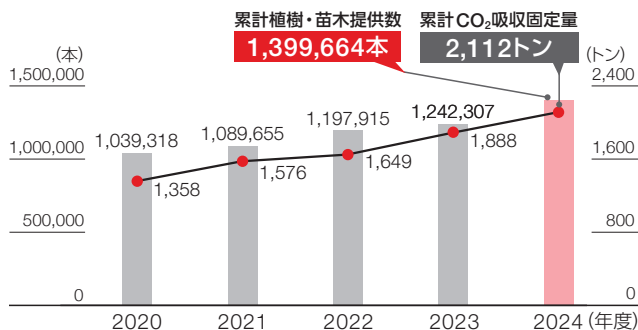


ネイチャーポジティブに向けた取り組み

YOKOHAMA千年の杜活動

「YOKOHAMA千年の杜」は、2007年に開始した全社的な植樹活動です。国内14拠点と海外8カ国21拠点で植樹を進め、苗木の成長調査から2024年末までに2,112トンのCO₂吸収をしたと推定されています。今後も植樹や苗木提供を続け、2030年までに150万本の達成を目指しながら、温暖化抑制や生態系保全に貢献する活動を推進します。

YOKOHAMA千年の杜活動実績



2023年度の累計植樹・苗木提供数を修正しています。

事業拠点における生物多様性保全活動

事業拠点においては、生物多様性に貢献する環境づくりや維持管理を通じてネイチャーポジティブを目指す保全活動を推進しています。平塚製造所など6工場が「いきもの共生事業所®認証 (ABINC認証)」※2を取得し、茨城工場は環境省より「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」として「自然共生サイト」※3に認定されました。2026年までに自然共生サイトを5拠点に増やす目標を掲げ、生物多様性への負の影響を低減し、自然の復元・再生を進めていきます。



自然共生サイトに認定された茨城工場

※2 ABINC認証：一般社団法人「企業と生物多様性イニシアティブ」が開発した「いきもの共生事業所®推進ガイドライン」および「土地利用通信簿®」に基づき第三者評価・認証する制度で、生物多様性に貢献する環境づくり、生物多様性に配慮した維持管理、ステークホルダーとのコミュニケーションの3点を中心に評価される。

※3 自然共生サイト：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。

環境マネジメントの強化

当社グループは、自然との共生を目指し、環境マネジメントの強化を通じて事業活動の環境負荷低減を推進しています。ISO 14001に基づく環境マネジメントシステムを導入し、国内外のグループ会社で高度で同質な環境経営を展開しています。生産拠点では国内16拠点、海外36拠点の計52拠点が認

証を取得し、環境管理の強化に取り組んでいます。また、毎年の内部監査を通じて環境マネジメントのレベルアップを図り、各部門が環境負荷低減に向けた方針や目標を積極的に設定・実行しているかを確認しています。今後も効果的な環境管理を推進し、持続可能な事業活動の実現を目指していきます。

サステナブル調達の評価検証

当社は2024年4月、環境省が担当する「ASEAN地域における自然資本のサステナブル調達の評価検証事業」に協力機関として参画しました。リモートセンシング技術※4などの先端技術を活用して農園の範囲を正確に把握し、モニタリング手法の開発などにより、持続可能な原材料調達の促進と自然資本に関する適切な情報開示の実現を目指します。当社は天然ゴムの

調達を行う事業者としてタイの天然ゴム農園でモニタリング手法の実証を行い、本研究開発への参画を通じてモニタリングや情報開示の手法を確立することで、サプライチェーンの透明性向上への対応を進め、トレーサビリティの確立を通じた環境保全に取り組んでいます。

※4 リモートセンシング技術：衛星に搭載されたセンサで取得された情報を解析する技術で、遠隔地にある森林の状態や農作物の品質、生育状態などを把握することが可能となる。

今後に向けて

資源利用や汚染による負の影響の低減に努め、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。

環境 TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

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

ガバナンス

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

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

また、重要事項や早期の意思決定、報告・審議が必要な場合

には経営会議で報告・審議を行い、その重要性に応じて取締役会に上程(報告・審議)しています。

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

リスクと影響の管理

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

委員会、部会、会議にて特定された重要なリスクについては、「環境推進会議」において対策を審議・決定しています。また、自然災害等の物理リスクについては、「中央防災会議」におい

て防災、BCPに取り組み、リスク低減を推進しています。重大かつ緊急性の高い事案については、当社を取り巻くさまざまなリスクからの防衛体制を強固にするために設置された「リスクマネジメント委員会」(議長:リスクマネジメント担当役員)において審議され、適切に評価対応しています。「リスクマネジメント委員会」の活動状況は、取締役会に定期的に報告されています。

戦略

気候変動

気候関連のリスクについて、低炭素経済への移行に関連するリスク(移行リスク)と気候変動の物理的影響に関連するリスク(物理的リスク)の2つに分類、影響を受ける財務影響の大きさを評価し、事業に及ぼすリスクと機会を整理しました。さらに、気温上昇につきIEA(国際エネルギー機関)および

IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が示すシナリオを用いてシナリオ分析を実施し、1.5℃シナリオ、4℃シナリオそれぞれのリスクと機会を踏まえた適応策・財務影響等について検証しました。

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

ガバナンス体制



気候変動に関する主なリスクと機会および対応策

	重要な要因	区分	潜在的な財務的影響	財務影響	今後の対応策
リスク	移行リスク	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
			資源（原料）価格の高騰・供給の不安定化	大	
		市場	再生可能エネルギー・燃料価格（原油、天然ガス）の上昇	大	
			製造プロセス効率の改善のための設備投資	中	
		技術	排出量削減の取り組みや取り組み姿勢に対する顧客評価、株価への影響	小	
			再生可能エネルギー利用を推進する世界的な動きへの対応（ステークホルダーからの評判）	小	
	製品・サービス需要の変化	市場	製造時CO ₂ 排出量評価による製品選別（同一製品内の競争）	大	製造時のCO ₂ 排出ゼロに向けた製造拠点のカーボンニュートラル化の推進
	自動車業界の変革への対応	市場	MaaSによる自動車販売台数の低下	大	生産財タイヤの強化、コスト、サービス、DXの探索
	物理的リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
			異常気象による設備損壊、運転停止	大	
		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	<ul style="list-style-type: none"> 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
			降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下	大	
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）
		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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	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	<ul style="list-style-type: none"> オフハイウェイタイヤ（OHT）の販売拡大 耐衝撃性、耐熱性の高いコンベヤベルト等のゴム製品の販売拡大

シナリオ分析の結果概要

シナリオ条件		1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
シナリオの概要		持続可能な発展のため、厳しい気候政策や技術革新により、2100年までの世界の平均気温の上昇を産業革命前に比して1.5℃に抑えるシナリオ	厳しい気候政策や技術革新が進まず、気候変動の物理的影響が急速に強まり、2100年までの平均気温が産業革命前に比して4℃上昇することを想定するシナリオ
参照シナリオ	移行リスク	IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)	IEA World Energy Outlook 2021 (WEO2021)
	物理的リスク	IPCC第6次報告書SSP1-1.9	IPCC第6次報告書SSP5-8.5
分析結果		<p>主に移行リスク・機会が顕在化。</p> <p>【リスク】</p> <p>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。</p> <p>【機会】</p> <p>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。</p>	<p>主に物理リスク・機会が顕在化。</p> <p>【リスク】</p> <p>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。</p> <p>【機会】</p> <p>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。</p>

環境

TCFD・TNFDフレームワークに基づく開示

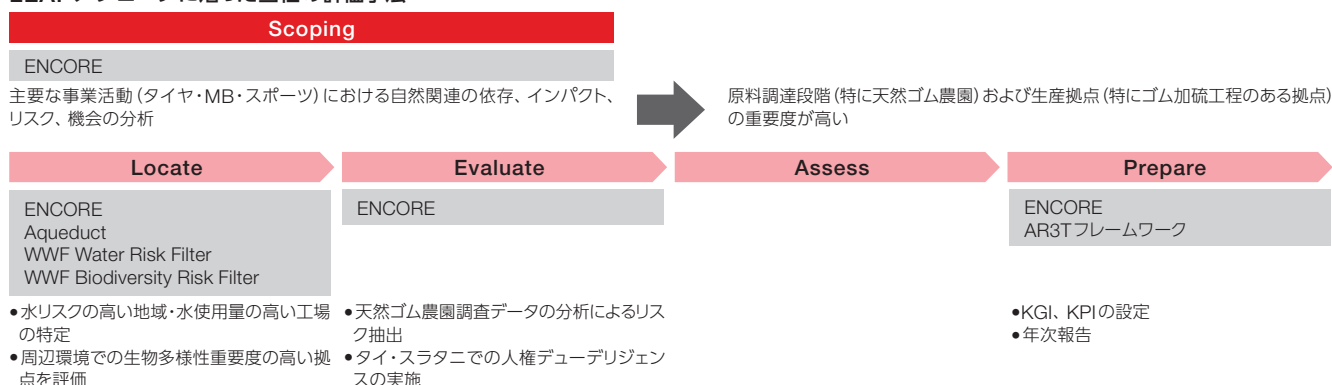
自然資本

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

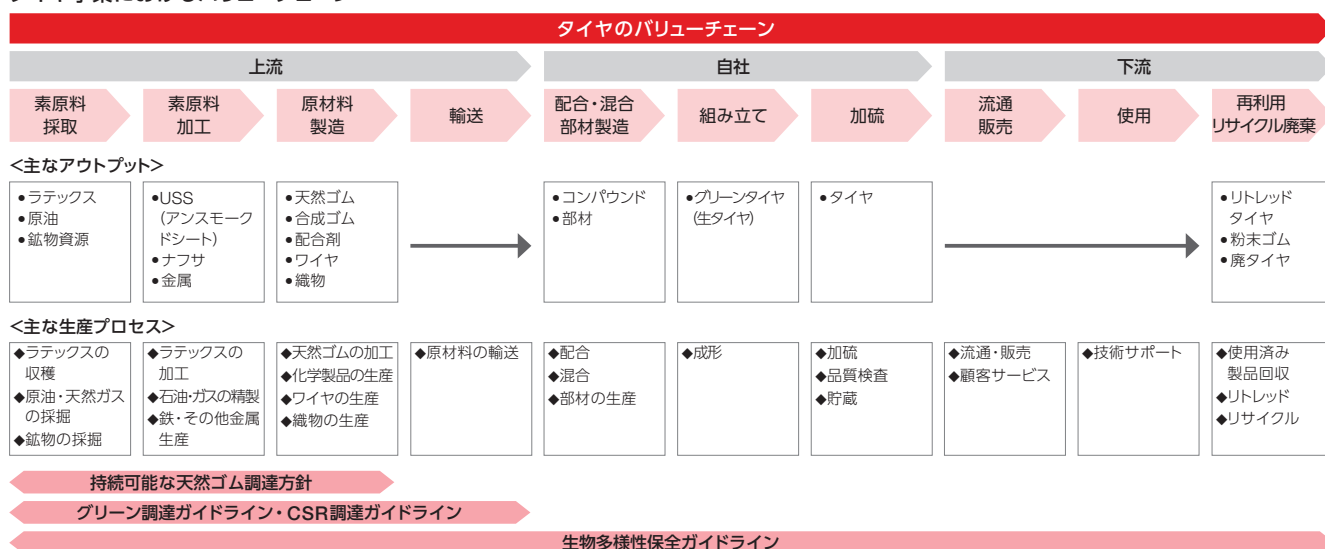
米国、欧州の主要生産拠点を含みます。

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

LEAPアプローチに沿った当社の評価手法

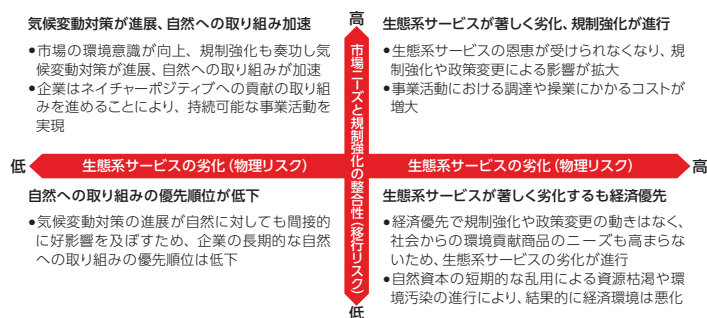


タイヤ事業におけるバリューチェーン



シナリオ分析

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



自然資本に関するリスクとインパクトおよび対応策

TNFD の分類		組織にとっての事業リスク・機会		組織の事業に及ぼしうる影響	財務影響	時間軸	今後の対応策
リスク	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	中	短・中期	対応策 1 対応策 2
			原材料価格の上昇	生態系保全コストの増加による天然ゴムその他の原材料の調達コストの増加	大	短・中期	対応策 3
		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	大	短・中期	対応策 4 対応策 5
			技術	環境負荷の低い技術の開発・普及	大	短・中期	対応策 3
		評判	消費者・社会からの評価	生態系保全への取り組み不足による顧客離れ、企業イメージの低下	中	中・長期	対応策 4 対応策 5
			投資家からの評価	生態系保全への取り組み不足による ESG 評価の低下、株価の低下	中	中・長期	対応策 4 対応策 5
	物理的リスク	賠償責任	法規制、判例の発展による賠償責任の発生	先住民・地域コミュニティの権利侵害に関する訴訟の増加	中	短・中期	対応策 1 対応策 4
				環境規制等の強化による訴訟・行政指導への対応	中	短・中期	対応策 4
機会	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	中・長期	対応策 3
			市場	消費者行動の変化	中	中・長期	対応策 5 対応策 6
		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	中・長期	対応策 6
			消費者・社会からの評価	ネイチャーポジティブへの取り組み加速による顧客評価、企業イメージの向上	中	中・長期	対応策 4 対応策 5
		評判	投資家からの評価	ネイチャーポジティブへの取り組み加速による ESG 評価、企業価値の向上	中	中・長期	対応策 4 対応策 5

対応策1：トレーサビリティの確保、対応策2：水資源の適正管理、対応策3：循環型経済への貢献、対応策4：生物多様性保全活動の強化、対応策5：ステークホルダー・エンゲージメントの強化、対応策6：環境貢献商品の生産・販売

指標と目標

気候変動

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

温室効果ガス排出量実績

Scope1・2 (連結)

Scope (単位: 千トン)	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
Scope1	605	699	648	588	591
Scope2	550	601	593	494	545
Scope1・2 合計	1,155	1,300	1,241	1,082	1,136
Scope1・2 合計の削減率 (基準年: 2019 年度)	▲ 9.1%	2.3%	▲ 2.3%	▲ 14.8%	▲ 10.6%

※ 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。

※ 2024年度よりインドのVisakhapatnam (ヴィジャカパトナム) 工場をバウンダリーに追加しました。

Scope3 (連結)

カテゴリ (単位: 千トン)	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
1 購入した製品・サービス	2,924	4,031	4,022	3,381	4,584
2 資本財	52	152	175	199	253
3 Scope1、2 に含まれない燃料およびエネルギー活動	135	147	129	139	139
4 輸送、配送 (上流)	167	154	125	136	349
5 事業から出る廃棄物	16	50	27	29	33
6 出張	3	5	5	13	18
7 雇用者の通勤	20	21	19	24	29
8 リース資産 (上流)	—	—	—	—	—
9 輸送・配送 (下流)	59	72	59	74	115
10 販売した製品の加工	11	10	14	10	12
11 販売した製品の使用	18,259	19,940	21,087	20,735	33,212
12 販売した製品の廃棄	822	875	906	913	1,636
13 リース資産 (下流)	—	—	—	—	—
14 フランチャイズ	—	—	—	—	—
15 投資	112	246	92	67	24
上記の合計	22,578	25,701	26,661	25,718	40,405

※Yokohama TWSの温室効果ガス排出量実績 (Scope3)は、2024年度より算入しています。なお、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
	2022 年度	2023 年度	2024 年度	
①「YOKOHAMA 千年の杜」活動における植樹・苗木提供本数	120 万本	124 万本	140 万本	2030 年度: 植樹・苗木提供本数累計 150 万本
②事業拠点の環境省「自然共生サイト」認定件数	—	1 件	0 件	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

※「自然共生サイト」の認定は2023年度より開始されたため、2022年度の実績は「—」としています。

人的資本

持続的な企業価値向上を実現する人材力

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

KPI	目指す姿
女性管理職（課長以上）比率（単体）	<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
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）	

基本的な考え方

企業価値を持続的に向上するため、求める人材像として「世代・性別・国籍に関わらず、厳しくとも結果にコミットし、自らの成長をもって会社の成長に貢献できる人材」を掲げています。従業員の人格、個性を尊重し、高い達成意欲と幅広い視野を持つ人材の育成と、多様な人材が活躍できる安全で働きやすい社内環境の整備に取り組んでいきます。

人材育成

プロ人材の育成と「適所」適材の人員配置

グローバルに事業展開する当社グループでは、持続的な成長のためには、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」の配置が不可欠であると認識しています。そのため、教育体系の整備を進め、各種施策を実施しています。

具体的には、高度な技術や知識、スキルを持つ付加価値人材の育成・選抜を強化するとともに、主要ポジションには、年齢・性別・国籍を問わず、職務要件に適したハイクラス人材を配置する「『適所』適材の人員配置」等の施策を進めています。主要ポジションには、社内人材に加えて外部人材も積極的に登用し、最適な人材の確保に努めています。社員一人ひとりが育成の機会を積極的に活用し、当社グループの「求める人材

像」へと成長していくことが、企業の発展につながるものと考え、全面的に支援しています。

さらに、グローバル競争を勝ち抜くため、会社を背負って立つ経営人材の確保と育成にも注力しています。

求める人材像

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

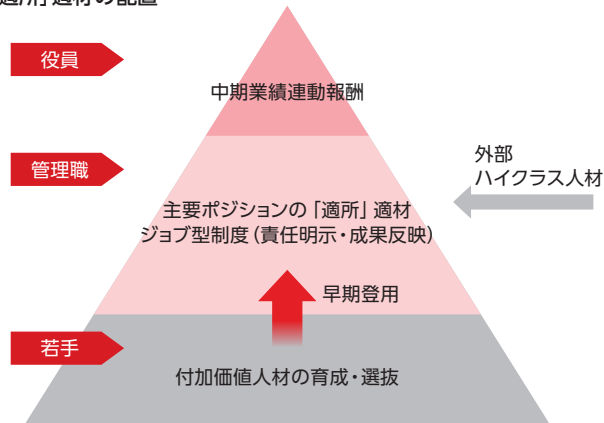
人材育成プログラム

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。各階層で求められる人材像に基づき、的確な判断と実行に必要なマインド・能力・スキルの開発を進めています。

具体的には、階層別のリーダーシップ育成、職場密着型の問題解決力強化、プレゼンテーションや交渉といった個別スキルの向上を目的とした体感・体験型の三現教育を実施しています。また、継続的な能力向上と、評価の透明性・納得性を高めるため、役割ごとに期待レベルを明確化し、半期ごとに上司と部下が充足度や改善点を確認する評価フィードバック制度を導入し、育成を支援しています。

さらに、将来の経営人材育成に向け、管理職層の国内MBA派遣や、DX時代に求められる人材育成として事務・技術系職員のDXリーダー育成教育を推進し、求める人材像の育成に取り組んでいきます。

「適所」適材の配置



人材育成プログラム

研修名	研修対象	累計参加人数(2024年12月期)		研修内容
		男性	女性	
新入社員研修	新入社員	39	7	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	23	8	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	32	6	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	29	1	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	4	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	19	3	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。

「適所」適材を実現する報酬制度と登用制度

中期経営計画「YX2026」の実現を人材面で支えるため、管理職層と一般層それぞれに最適な人事制度を構築しています。管理職層においては、ポスト(ジョブ)と成果・報酬の連動性を強化し、より明確な評価体系を確立しています。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・期待行動)を明示し、育成体系と連動させることで、コア人材に必要な能力を段階的に習得できる仕組みを整えています。

また、2020年には管理職層のポスト(ジョブ)と報酬の連動性をさらに高める改定を実施し、成果に基づく評価制度へと進化させました。さらに、一般層においては2021年に、最速30歳から管理職に登用可能な早期登用制度を導入し、年齢にとらわれず適材適所で配置できる柔軟な仕組みを確立しました。

「労働慣行に関するマネジメント」

<https://www.y-yokohama.com/sustainability/people/employee/#stance>

場所・時間にとらわれない社内環境の整備

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です。

当社グループでは、多様な人材がそれぞれの分野で能力を最大限に発揮できるよう、これまでのルールや考え方にとらわれない働き方や、共に明るく生き生きと仕事ができる職場環境の整備などを通じて働き方改革を推進しています。

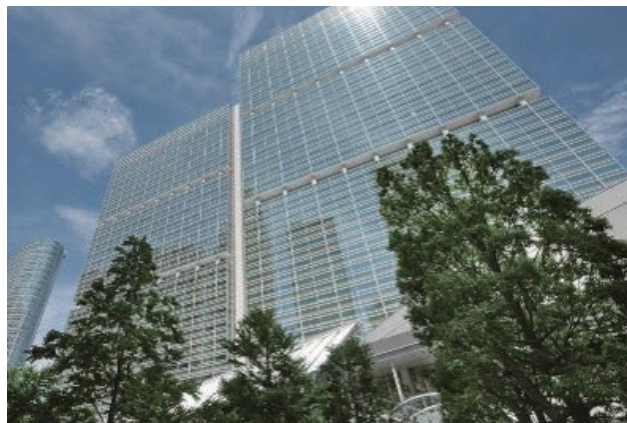
ワークライフバランスを尊重し、多様な働き方を認め合うことで、すべての社員が成長を続け、仕事と生活を両立しながらキャリアの形成を実現できるよう支援しています。

「ホームオフィス制度」の導入

2023年3月より、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」を導入しています。

「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、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、東京事務所には横浜ゴムの販売部門の一部と販売会社2社の本社が移転しました。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。



品川インターシティ

人的資本 持続的な企業価値向上を実現する人材力

在宅／フレックス勤務の拡充

育児・介護などと両立支援の推進、業務効率化、通勤負担軽減等を目的として在宅勤務制度を導入しています。また、事務・

技術系職員については、原則としてフレックス勤務の適用対象とし、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。

人材の多様性の確保

ダイバーシティ＆インクルージョンの取り組み拡大

当社グループの事業がグローバルに拡大する中、企業価値の持続的な向上には、多様な人材の採用と、多様な働き方を尊重し合うダイバーシティの推進が重要です。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、多様性を受け入れる企業文化の構築を目指しています。ダイバーシティ＆インクルージョン推進タスクの主導のもと、社内制度の拡充、ジェンダーギャップの解消に向けた研修、キャリア形成支援など幅広い取り組みを拡大し、2024年には「D&I AWARD 2024」において最高評価の「ベストワークプレイス」に認定されました。



女性の活躍推進

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、女性管理職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。2024年12月末現在の女性管理職（課長以上）比率（単体）は3.2%ですが、次期管理職候補となる係長の女性比率は15.7%、さらに早期登用により管理職配置が可能な主任では45.2%に達しており、今後はさらに女性管理職が増加していく見込みです。

男性育休取得の促進

男性社員の育児参加を促進するため、法定の育児休業に加

え、多様な育児サポートのニーズに合わせて対応した制度を整備しています。1日単位で10日間育児休業を取得可能な制度や、休業期間中に就労できる産後パパ育休制度を導入し、柔軟な育児休業の選択肢を提供しています。2024年の男性育休取得率は83.7%でしたが、100%を目標に掲げ、さらなる育休取得の推奨と環境整備を進めています。

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、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。

障がい者の雇用

障がい者の雇用創出を目的に、2012年にヨコハマピアサポート株式会社を設立し、知的障がい者を中心に30名（2024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社合算での雇用率は、2024年申告（2023年4月～2024年3月実績）で2.5%となりました。今後も、障がい者雇用のさらなる拡充に向け、新たな業務の開発を進めていきます。

ダイバーシティ関連教育の例

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
プログラム数	8	17	16	7	6
延べ参加人数	214	327	1,127	675	743
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	・ダイバーシティ&インクルージョン基調講演会 ・アンコンシャスバイアス研修 ・LGBTQ+研修 ・wwPへの参加	・アンコンシャスバイアス研修 ・LGBTQ+研修 ・心理的安全性セミナー ・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	・女性管理職座談会	・社外メンター研修
	両立支援 ・復職者キャリア ・ワーキングマザーファーマー交流会	・復職者キャリア ・ワーキングマザーファーマー個別相談会	・復職者キャリア ・ワーキングマザーファーマー個別相談会	・復職者キャリア ・ワーキングマザーファーマー個別相談会	・育休復帰者向けセミナー
	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	・産後ケア教室支援	・介護セミナー

* 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」

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、2023年10月に「パートナー&ファミリーシップ制度」を導入しました。同性パートナーや事実婚のパートナーを配偶者と認め、包括的な支援を行っています。また、外部有識者を招いた「LGBTQ+セミナー」を開催し、社

員の理解促進に努めるとともに、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しています。これらの取り組みが評価され、2024年には、一般社団法人work with Prideの「PRIDE指標2024」にて「GOLD」を受賞しました。



従業員エンゲージメントと人権の尊重

a. 従業員エンゲージメント

YX2026の戦略や方針が従業員に理解され、熱意をもって遂行される状況にあるか、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であるかを把握するため、「従業員意識調査」を継続的に実施しています。2024年度の調査の結果、以下の2点を課題として認識し、具体的な施策を講じています。

a. YX2026の浸透

管理職層と比較して、一般社員層のYX2026に対する戦略理解度が低いことが課題として認識されました。この課題解決に向け、YX2026の全社施策と一般社員層の個人課題のつながりが明確になるように、組織内の対話の密度を高めることに取り組み、一般社員層の戦略理解度向上を目指します。

b. 従業員エンゲージメントスコアの向上

従業員意識調査における複数のエンゲージメント項目を指標化した従業員エンゲージメントスコアは、2026年度目標値を70としていますが、2024年度は68.8でした。今後、従業員への方針・戦略の浸透を図り、仕事の意義を明確化することで、「働きがい」など、エンゲージメントの熱量を高め、スコアの向上を目指します。これらの取り組みを通じて、戦略の実現を加速させるとともに、従業員の成長と働きがいを高め、企業価値向上につなげていきます。

従業員の人権の尊重

従業員意識調査において、従業員の人権尊重の意識の状況、人権侵害の有無や潜在的な人権侵害のリスクを確認しています。

人的資本の指標および目標

当社グループでは、人的資本関連のマテリアリティとして「持続的な企業価値向上を実現する人材力」を掲げ、主要な施策について、指標（KPI）および目標を設定しています。人的資本関連の指標および目標は、当社グループの連結子会社がそれぞれ

独自に設定しているため、以下に当社グループにおける主要な事業を営む提出会社（単体）の指標、実績および目標を記載します。

指標 (KPI)		実績			目標
		2022年度	2023年度	2024年度	
① 女性管理職（課長以上）比率（単体）		1.7%	2.0%	3.2%	2026年度：5% 2030年度：10%
	参考 係長クラス女性比率（単体）	11.0%	14.2%	15.7%	
	主任クラス女性比率（単体）	40.9%	42.8%	45.2%	
② 男性育児休業取得率（単体）		59.5%	86.2%	83.7%	2026年度：100% 2030年度：100%（取得期間の拡充）
③ 社員の65歳到達後継続雇用率（単体）※2		2022～2024年度 期間平均73.3%			2024～2026年度平均：65%以上 2027～2030年度平均：70%以上
④ 能力開発研修受講率					2026年度：
・MBA等経営教育受講率（単体）		—	6.0%	8.3%	・部門長の15%（累計）
・DXリーダー育成教育受講率（単体）※3		—	—	0.6%	・事務・技術系職員の10%（累計）
⑤ 従業員エンゲージメントスコア※4		—	—	68.8	2026年度：70

※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。

※3 DXリーダー育成教育は、2024年度の期中から開始しています。

※4 提出会社（単体）の従業員を対象とした「従業員意識調査」の結果から算出しています。

人的資本 持続的な企業価値向上を実現する人材力

労働安全衛生

安全衛生管理体制

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

また、健康保険組合と連携した「コラボヘルス*」による健康経営に取り組み、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。

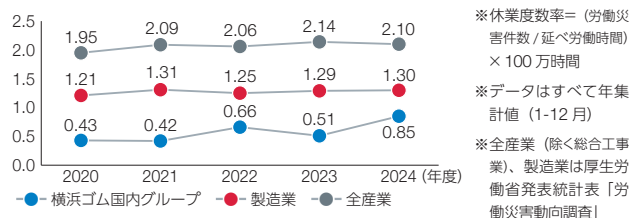
※ コラボヘルス：保険者と事業者が積極的に連携し、明確な役割分担と良好な職場環境のもと、加入者の予防・健康づくりを効率的・効果的に実行すること

労働安全衛生マネジメントシステム

国内外20拠点中14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、2024年度は7事業所で更新を行いました(他事業所も継続中)。未取得の6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。

労働災害発生頻度(休業度数率)

2024年度の労働災害発生頻度(国内)は、0.85でした。労働災害ゼロ、さらにリスクゼロを目指し尽力していきます。



安全で健康的な職場環境に向けた取り組み 設備対策強化

すべての設備や作業に対してリスクアセスメントを計画的に実施し、継続的な見直しと改善を図ることで、安全対策を強化しています。リスク・改善件数の月次フォロー体制を構築し、安全対策の進捗状況を常に把握しています。国内工場では、

安全トップ診断を実施することで安全対策のさらなる強化を図っています。また、災害対策の水平展開を強化し、類似災害の再発防止を進めています。

安全な人づくり

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

働く環境の整備

化学物質を扱う職場においては、化学物質リスクアセスメントを実施し、健康障害を未然に防止しています。作業環境測定に基づき、快適な状態を維持するための設備の整備、個人用保護具の支給、作業方法の改善、維持管理を徹底しています。法令改正にも迅速に対応し、安全で快適な作業環境の実現を目指します。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。

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

交通事故の防止

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

サプライチェーン

持続可能なサプライチェーンの構築

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

KPI	目指す姿
天然ゴム農園の調査件数	<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
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	

基本的な考え方

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

 横浜ゴム調達基本方針 横浜ゴムグループ行動指針

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

CSR調達への取り組み

CSR調達ガイドライン

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

 CSR調達ガイドライン

<https://www.y-yokohama.com/sustainability/report/partner/pdf/guideline202506.pdf>

サプライヤーの環境・社会評価

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

環境評価では、原材料の調達に伴う環境負荷を低減し、安定かつ倫理的な調達を両立するため、新規取引先を含むすべての取引先に対し、「グリーン調達ガイドライン」の遵守と定期的なCSRセルフチェックの実施を求めています。2024年度の評価では、日本国内新規発注先すべてにおいて、環境影響を及ぼすサプライヤーは確認されませんでした。

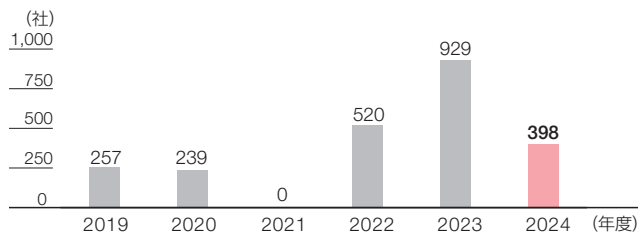
社会面の評価では、地域社会との共存、公正な取引の維持、安全な労働環境の確保を重視し、取引先に対して行動規範の遵守を求めています。さらに、人権・環境・社会への影響を

考慮したグローバル調達を推進し、紛争鉱物の使用回避を徹底しています。2024年度の評価結果では、日本国内新規発注先すべてにおいて、社会影響を及ぼすサプライヤーは確認されませんでした。

CSR説明会の開催


サステナビリティに関する理念・方針の共有を目的として、取引先向けにCSR説明会を実施しています。2024年度は2023年度に続きオンライン形式で2回開催し、合計398社が参加しました。

CSR説明会参加社数



パートナーシップ構築宣言

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

 横浜ゴムの「パートナーシップ構築宣言」

https://www.y-yokohama.com/sustainability/report/pdf/partner00_2024.pdf

サプライチェーン 持続可能なサプライチェーンの構築

持続可能な天然ゴムの調達

当社グループは、タイヤや工業用ゴム製品の製造に不可欠な天然ゴムを持続可能な資源として活用するため、積極的に取り組んでいます。天然ゴムは原料使用量の約20%を占める重要な原材料であり、製品供給を継続するために不可欠です。

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

^{*1} 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(小規模農園)が中心です。これらの農園では、経済的困窮、収穫に関する知識・ノウハウ不足による非効率な生産、環境配慮の欠如といった課題を抱えています。

天然ゴムは国際市場で価格変動が激しく、原料ゴムを買い取った仲介業者は、その日の価格を見ながら販売先や保管場所を決定します。固形原料ゴムは保存可能なため、仲介業者間や地域・国境を越えた取引が頻繁に行われ、生産者から加工工

場までのトレーサビリティ確保が困難になっています。

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

持続可能な天然ゴムの調達方針

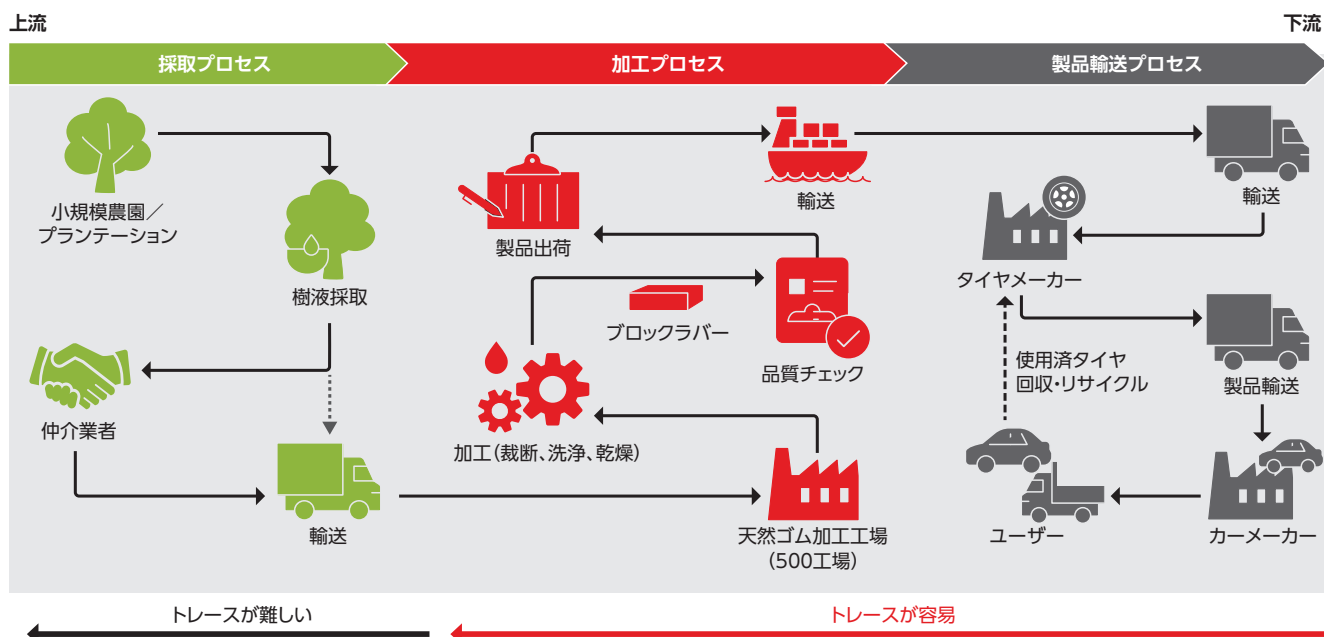
横浜ゴムは、天然ゴムをサプライチェーン全体で持続可能な資源として維持していくために、以下の考え方と取り組みを定め、サプライヤーにも協力を要請しています。

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

持続可能な天然ゴムの調達方針

https://www.y-yokohama.com/sustainability/pdf/SNR2.0_Japanese.pdf

天然ゴムのサプライチェーン



天然ゴムのトレーサビリティ向上の取り組み

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

※4 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。

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

タイ南部での農園調査と農家支援

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

2019年より、YTRC周辺地域を中心に天然ゴム農園の調査を実施しており、2024年12月末までに累計861戸の農家に対して調査を実施しました。現在のところ、不当な森林破壊や人権問題などの違法行為は確認されていません。今後も調査を継続し、2030年度までに累計1,200戸の調査を予定しています。調査結果を分析することで、天然ゴム農園が抱える課題を把握し、持続可能な経営を支援するとともに、トレーサビリティの向上に役立てていきます。

さらに、農園経営の安定化と農園内の生物多様性の向上のためのアグロフォレストリーの推進や、生産性向上のためのセミナーイベント開催など、現地農家の意識向上に貢献する活動も積極的に行っています。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で開催し、小規模農家の継続的な支援を目指しています。2024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無償提供しました。また、参加した天然ゴム農家に対して、天然ゴムの物性や生産性に関する追跡調査への協力を依頼し、データに

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



セミナーイベントの様子



提供された肥料の前で記念撮影をする農家の方々

天然ゴムサプライヤーズデー

天然ゴムサプライヤーに対しては、隔年で「サプライヤーズデー」を開催し、持続可能な天然ゴムの調達方針を説明するとともにCSR活動への協力を呼びかけています。2024年は、6年ぶりに対面でのイベントをシンガポールで開催、8カ国から生産者や商社など計30社、61名が参加しました。特に貢献したサプライヤーへの表彰を行い、パートナーシップの強化を図りました。



サプライヤー表彰受賞者に授与したトロフィー

人権の尊重

横浜ゴムグループは事業に関わるすべての人々の人権を尊重し、グローバルに広がる事業活動においてサプライチェーン全体での責任ある行動を通じて持続可能な社会に貢献します。

サプライチェーンにおける人権の尊重

基本的な考え方

横浜ゴムグループは、事業に関わるすべての人々の人権を尊重するため、サプライチェーン全体における人権尊重の取り組みを重視しています。事業のグローバル展開に伴い、人権侵害に影響を及ぼす可能性が増加していることから、影響力の範囲を考慮し責任を果たすことが不可欠と考えています。

「横浜ゴムグループ行動指針」では、社内外を問わず人権を尊重する旨を掲げ、従業員の行動規範を明確化しています。さらに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」*1に基づき「横浜ゴムグループ人権方針」を策定し、事業活動に関わるすべての人々の人権尊重を目指しています。

人権はすべての人に与えられた基本的権利であり、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、グループ全体で人権尊重の取り組みを実践していきます。

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

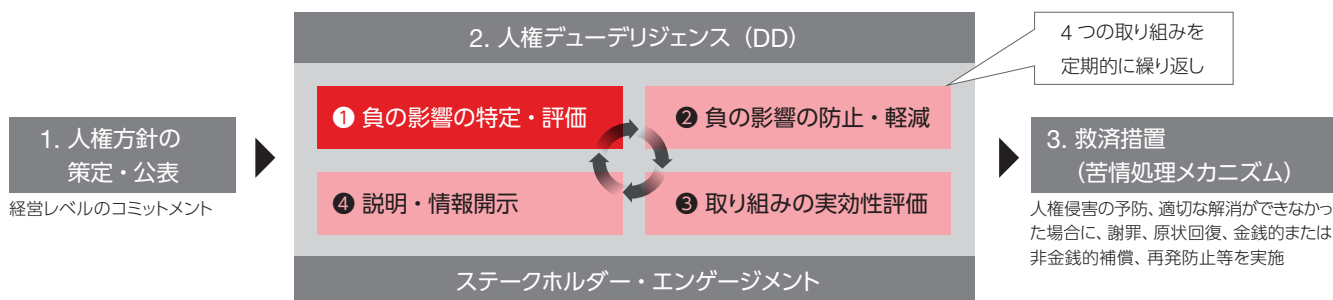
横浜ゴムグループ行動指針

<https://www.y-yokohama.com/sustainability/business/suspolicy/#shishin>

横浜ゴムグループ人権方針

https://www.y-yokohama.com/sustainability/people/human_rights/policy/

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

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

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

抽出された重要な人権テーマに基づき、毎年1つのテーマを選定し、インパクト・アセスメント*2を実施しています。

人権DDを通じて、事業活動における人権リスクを特定し、その影響を評価することで、人権尊重の取り組みを改善し、より効果的な対策を講じていきます。人権尊重の責務を果たすた

め、今後も人権DDの取り組みを継続的に実施し、サプライチェーン全体における人権尊重を推進していきます。

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

重要な人権テーマ

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

2024年度のインパクト・アセスメント

2024年度は、「ゴムの原料調達先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」をテーマに、CRT日本委

員会の協力を得て、タイ南部スラタニ県でヒアリングと視察を実施しました。対象は、天然ゴム農園および関連業務で働く労働者と地域住民で、個人またはグループヒアリング形式で行われました。サプライチェーン上の関係者へのヒアリングは、CRT日本委員会のみで行い、当社グループの担当者は立ち会いませんでした。

インパクト・アセスメントの結果、強制労働や児童労働などの深刻な人権リスクは確認されませんでした。多くの場合、農園主と労働者は信頼関係に基づき良好な関係を築いていることが確認されました。ただし、一部農園には母国に戻るのが難しいミャンマー人労働者が住み込みで働いているため、生活賃金や生活環境の観点から継続的な状況注視が必要であると認識されました。今後は、ミャンマー人などの脆弱な立場の労働者の労働環境に目を配り、必要に応じて農園主への働きかけを行うなどエンゲージメントを強化していきます。



農園で働く労働者へのヒアリングの様子

人権に関する苦情処理制度

国内外すべてのステークホルダーの皆さまを対象とした苦情処理制度

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

横浜ゴムグループ従業員向け

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

地域社会

地域社会との共生

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

KPI	目指す姿
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	地域社会の課題解決への貢献

YOKOHAMAまごころ基金

従業員によって2016年に設立された「YOKOHAMAまごころ基金」は、基金の趣旨に賛同する従業員（会員）から毎月100円以上の積立金を集め、社会課題に取り組む団体への支援や災害発生時の義援金を寄付しています。横浜ゴムも同額を寄付する「マッチングギフト」を採用しており、2024年12月末現在、従業員の約40%が加入しています。2024年度には12件

の団体支援と3件の災害義援金・救援金を合わせて約700万円、マッチングギフトとの合計で約1,400万円を寄付しました。



コーポレートガバナンス

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向上と「ゆるぎない信頼」の獲得を目指します。

KPI	目指す姿
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	<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

コーポレートガバナンス基本方針

1. 株主の権利・平等性の確保
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示と透明性の確保

4. 取締役会等の責務
5. 株主との対話

 コーポレートガバナンス基本方針

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

コーポレートガバナンス体制

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6名（執行役員兼務者含む）と社外取締役6名の合計12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。

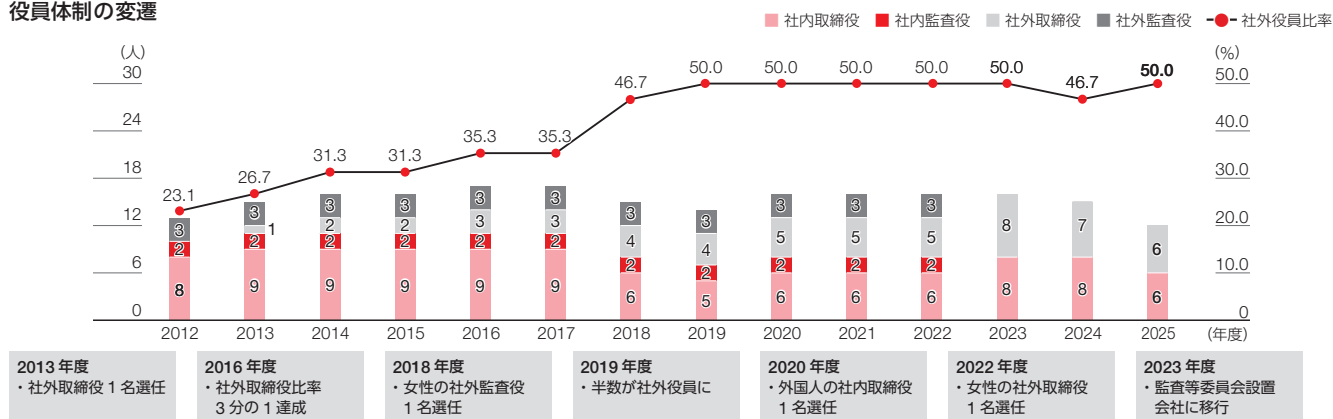
また、トップマネジメントの戦略機能を強化するため、取締役を主要メンバーとする経営会議を設け、事業計画の達成状況の把握と事業戦略に関する協議を行っています。

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1名、社外監査等委員2名の合計3名で構成されています。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。

役員体制の変遷



※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。

役員人事・報酬委員会

役員の人事・処遇の透明性と公平性を確保するため、任意の役員人事・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、2024年度は7回開催され、役員の人事および報酬について審議し、取締役会に進言されました。

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

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

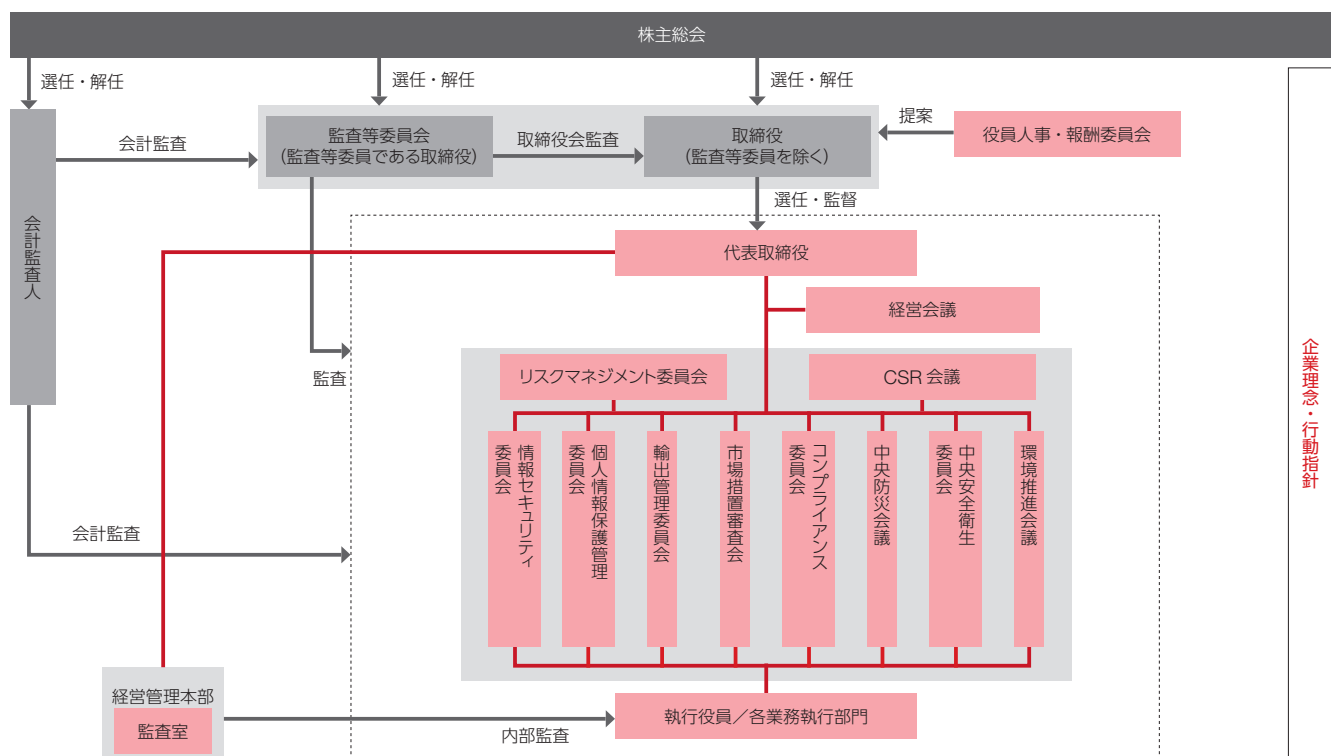
※2025年3月28日の株主総会終了後

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

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。2024年度は、取締役会を15回開催しています。

2024年度に開催した取締役会では、会社法により決議が求められている重要な財産の処分および譲受、重要な使用人の

選解任、重要な組織の設置・変更・廃止、決算の報告のほか、中期経営計画、事業投資、ESG・サステナビリティ、IR・SRの取り組み状況、資本効率性、リスクマネジメントおよびコンプライアンス、内部統制等を主要なテーマとして議論しました。

各機関の構成員 (2025年3月28日現在)

 社内役員  社外役員

機関	取締役会	監査等委員会	役員人事・報酬委員会	経営会議
構成				
	取締役12名 ^{※1} (うち社外取締役6名)	監査等委員3名 ^{※2} (うち社外監査等委員2名)	取締役5名 (うち社外取締役3名)	取締役6名 (うち執行役員5名)
2024年度の開催実績	15回	8回	7回	51回

※1 2025年3月28日までは取締役15名(うち社外取締役7名)
※2 2025年3月28日までは監査等委員5名(うち社外監査等委員3名)

社外取締役の選任理由および各会議・委員会の出席状況

	氏名	2024年度の活動状況	選任理由
監査等役員ではない社外取締役	清水 恵	取締役会：全 15 回に出席	清水恵氏は、長年にわたり弁護士として活動を行っており、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：全 15 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、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	取締役会：就任後の全 11 回に出席	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(株)アドバントの経営執行役員であります。M&Aを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。
	佐々木 伸彦 (新任)	—	佐々木伸彦氏は、これまでの省庁における豊富な知見や、富士通(株)などの企業経営における経験から、経済・社会など企業経営を取り巻く事象に関する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。
監査等委員である取締役	河野 宏和	取締役会：全 15 回に出席 監査等委員会：全 8 回に出席	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。
	木村 博紀	取締役会：15 回中 14 回に出席 監査等委員会：全 8 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会長であり、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。

取締役の多様性

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。

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（除く取締役会議長）、全監査等委員を対象に、無記名式評価アンケートを2024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、取締役会において、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。

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。

役員報酬

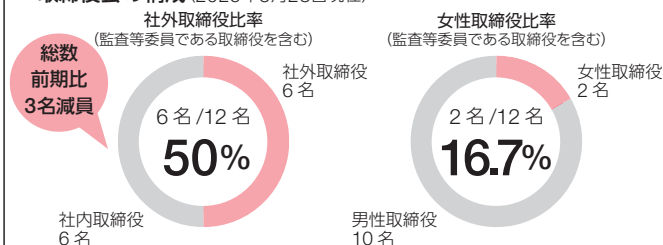
基本方針

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）

取締役会の構成（2025年3月28日現在）



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、中期経営計画の進捗フォローを含め、さらなる議論の深化が必要であり、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については、社外取締役との意見交換会、中期経営計画の取り組み報告、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。

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。

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さまと共有し、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^{*3}しました。

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

コーポレートガバナンス

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

2025年3月28日現在の中期業績連動報酬の対象者は以下の通りです。

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

中期業績連動報酬の算定方法

当社グループの中期経営計画の定量目標である2024年か

ら2026年度末までの3カ年を対象期間とし、対象期間の累積連結事業4,105億円を基準とし、対象者の全員について計算式で算定します。

対象期間の累積 連結事業利益	÷4,105億円×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
90%以上100%未満		月額報酬×12カ月×支給係数0.25
90%未満		支給しない

なお、達成率が90%以上の場合、達成度に比例して0.25～1.5の間でインセンティブ率を変動させます。月額報酬は、役位別に定められる2024年4月度の月額報酬とし、対象期間の途中で新役位となった場合は、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。中期業績連動報酬の対象者について、個人の限度額は最大8,478万円です。

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。

取締役および監査等委員の報酬等の額（2024年12月期）

役員区分	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	譲渡制限株式報酬	中期業績連動報酬	
取締役（監査等委員 および社外取締役を除く）	546	218	103	150	74	6
監査等委員 （社外取締役を除く）	75	50	25	—	—	2
社外役員	93	93	—	—	—	9

2024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	159	取締役	横浜ゴム（株）	56	32	50	20
清宮 眞二	126	取締役	横浜ゴム（株）	49	16	41	20
Nitin Mantri	662	取締役	横浜ゴム（株）	30	—	18	5
		取締役	連結子会社 ATC Tires Pvt. Ltd.	30	189 ^{*1}	—	—
		取締役	連結子会社 Yokohama Off-Highway Tires America Inc.	111	276 ^{*2}	—	—

※1 2021年度から2024年度に係る長期インセンティブプランの2024年度に係る費用計上額を記載

※2 年度賞与計上額に加え、2021年度から2024年度に係る長期インセンティブプランの2024年度に係る費用計上額を記載

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)

	2022年度	2023年度	2024年度
国内	92.3	75.3	419.5
海外	162.9	187.5	202.1
合計	255.2	262.8	621.6

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

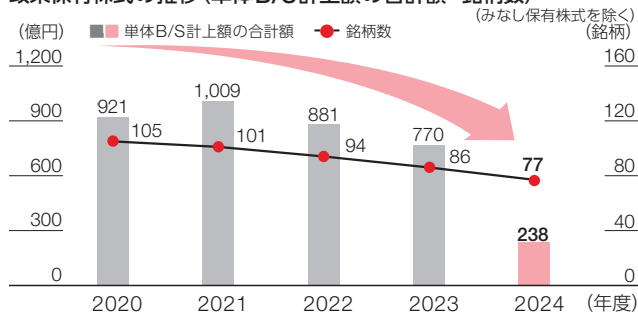
当社は、企業の拡大・持続的発展のためには、さまざまな企業との協力関係が不可欠であると考え、当社の企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、重要な協力関係にある企業との戦略上の結びつきや、取引先との事業上の協力関係等を総合的に勘定し、政策的に必要とする株式については保有していく方針です。

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、2024年度は、2024年2月の取締役会における検証を踏まえ、9銘柄の株式を全数売却、5銘柄の株式を一部売却しました。

政策保有株式の推移 (単体B/S計上額の合計額・銘柄数)



株主との建設的な対話

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

原則として年に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。

社外取締役対談

木村 博紀 社外取締役監査等委員

略歴：1984年4月、朝日生命保険相互会社入社。執行役員 資産運用統括部門長、取締役執行役員 資産運用統括部門長、取締役常務執行役員 経営企画部主計部担当などを経て2017年4月より同社代表取締役社長、2024年4月より同社代表取締役会長、2025年4月より同社取締役会長（現任）。2019年3月より当社監査役、2023年3月より当社社外取締役（現任）。現在、日本ゼオン（株）監査役を兼任。

高田 寿子 社外取締役

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

横浜ゴムの革新力と未来への期待

横浜ゴムグループのグローバル経営に対する率直な感想と強みを活かした未来への期待について、二人の社外取締役に話を伺いました。

横浜ゴムの経営体制についての印象

木村 当社の取締役会で印象に残っているのは、前中期経営計画YX2023と現中期経営計画YX2026の2つの中期経営計画についての議論です。中期経営計画の策定にあたっては、執行側の役員合宿などで議論を積み上げており、戦略が明確になっています。また、その後のフォローアップもしっかりなされ、中期経営計画の進捗管理あるいはPDCAもしっかり回していると感じています。YX2026のスタート年度の2024年度も素晴らしい業績を達成しています。外部環境がかなり不透明な中であっても、着実に計画を実行しているという印象を持っています。相当高い目標を設定しているため、引き続き、皆で議論し、環境変化に対応するための軌道修正や追加施策が必要になるでしょうが、そこは2026年というよりもむしろその先を見据えた議論を進めています。

高田 買収といった大きな案件ももちろんですが、それ以外のさまざまなプロジェクト投資などに関しても、振り返りに相当するアジェンダが設定されるなど、執行と監督がしっかり機能していることの証だと捉えています。また、業績のいい時に複数の工場閉鎖をタイヤ事業のみならずMB事業でも発表さ

れているという点について、個々にしっかり採算性を見て手を打っていることは、高く評価しています。

木村 中長期的な経営戦略を中期経営計画に落とし込んで、成長戦略を展開しています。M&A案件など、リスクテイクを行いながら、成長投資を行い、スピード感を持って事業構造を変革してきています。私が社外監査役に就任した2019年当時の売上高は6,000億円台、事業利益は500億円台でしたが、今では売上高が1兆円を超え、事業利益も1,000億円を超えています。中期経営計画で掲げた成長戦略を着実に展開し、今日のグローバル企業としての成長につなげています。

高田 当社が素晴らしいと感じることは、買収を終えるとその段階で目的達成となりがちですが、買収後の利益に関して誰が責任を負うのかが明確になっていることです。多様な集合体を経営する知見、ノウハウが蓄積されており、スピーディーな意思決定で買収を実行するとともに、アカウンタビリティも明確にし、権限移譲はどこまでにするのかなど、買収する前からしっかりプランを決めている。被買収会社も一緒に戦略に取り組んでいるのが成長の鍵だと思います。

横浜ゴムグループの強み

高田 私が横浜ゴムグループの強みと感じるのは、多様なマネジメントです。現在のグローバルマーケットは、地域ごとの特性が分化していると思いますが、横浜ゴムはそうした各地域の特性をしっかり理解しています。現地に精通しているマネ

ジメント層が、アカウンタビリティを持って経営にあたっています。マネジメント層そのものがダイバーシティを体現しており、それがインクルージョンされて経営を推進しているという点はとても大きな強みだと思います。例えば、「1年工場」

という取り組みを中国で進めています。メキシコではY-ATGのマネジメントが自らのノウハウを活用して新工場の建設を推進するなど、いい意味で競争し、切磋琢磨しているところ、ここも素晴らしいと感じます。

木村 マネジメントの意思決定の早さも当社の強みであると

思います。執行側で議論を重ね、ベクトルを合わせ、戦略を明確にしています。YX2023からYX2026にかけて事業構造を大きく変革し、タイヤ生産財事業の比率を上げるとともにタイヤ生産財の商品ラインアップも充実させており、今後、この強みを活かした展開ができると期待しています。

サステナブル経営の実践

高田 サステナビリティに向けた活動については、数値目標を大きく設定するというより、活動自体がいかにか持続的なものであるかどうかの注意が払われています。そして、事業の中に取り込んで活動することで、社会に貢献する取り組みになっていると思います。当然、社会からのニーズがあるからこそ事業として成立し、利益を生み出すことが可能になります。そのような現実的に続けられるテーマをベースに、しっかり目標を設定しているところは、評価に値すると思います。サステナブルな活動も、結局、テクノロジーを駆使したほうが実現しやすいことが多いと思います。製造現場におけるデジタルツインもそうです。さまざまなテクノロジーを活用して、環境や社会に対してどう取り組んでいくかを、中長期的に考えて

いかなければならないと考えています。

木村 横浜ゴムにおけるサステナビリティの取り組みとして、温室効果ガス排出量の削減やサステナブル原料の拡大などについての中長期的な目標を設定していますが、考え方としては、それをコストアップなし、あるいはコストを下げながら企業収益と両立するかたちで達成しようというスタンスで臨んでいます。今後、環境に資する投資も必要になってくるでしょうが、温室効果ガス排出量削減等の中長期的な目標の達成と、財務目標との両立を目指して取り組んでもらいたいと思います。また、会社の持続的な成長を果たしていく上で、人的資本の価値向上、すなわち、多様な人材がエンゲージメント高く活躍していくこともサステナブル経営の大きな柱だと考えています。

さらなる企業価値向上に向けた執行への期待

高田 執行側に対する期待として付け加えると、M&Aが「うなぎ昇り」、すなわち「Hockey Stick Growth」の鍵であったことは間違いなくと思います。ただし、買収して終わりではなく、その成果をどのように刈り取るか、また、どのように着実に結果を出していくか、そして持続的な結果に結び付けられるかが非常に重要だと思います。そういう意味では、YX2026の期間を通じて、買収・統合が適切に遂行され、計画がしっかり軌道に乗っていくよう、取締役会としてはしっかりモニターしていきたいと考えています。

木村 YX2026には、YX2023で掲げた「深化」と「探索」をさらに推し進め、「変革」の「総仕上げ」をするという経営者の強い思いが込められています。そして「成長戦略」を企業価値向上の基本に据えています。YX2026に掲げる成長戦略の実現が、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの期待に応え、企業価値の向上につながると理解しています。YX2026では、各事業分野の実行計画もクリアになっています。執行側には、YX2026に掲げた各戦略を実行し、「Hockey Stick Growth」すなわち「うなぎ昇り」の成長を実現してもらいたいと期待しています。

高田 投資家の皆さまと意味のある対話、いわゆるエンゲージメントの強化で、YOKOHAMAの価値を伝えるということに尽きると思います。最近のブランド調査でブランド価値も向上しているという結果を聞き、とても嬉しく思っています。今後は、YOKOHAMAというブランドの価値をもっと広く伝えてほしいと思います。横浜ゴムは世の中から必要とされる会社であると、ステークホルダーの皆さまに思ってもらえるよう「変革の総仕上げ」を成し遂げ、プラスアルファのプレミアムとなることを期待しています。



グループ全体における情報セキュリティ体制の中核として、情報セキュリティ委員会を中心に各組織に情報管理責任者を配置し、緊密な連絡体制を確立しています。

さらに、情報セキュリティ委員会の実働部隊として「YRC-CSIRT」を設置、情報セキュリティ事故に対する迅速な対応、情報収集や情報セキュリティ教育といった施策、リスク評価を定期的に

行っています。評価結果は報告書にまとめられ、発見された改善点や今後の対応方針は情報セキュリティ委員会にて共有されます。これらの継続的な取り組みは定期的な外部監査による評価を受けており、当社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認証を取得し、維持しています。また、情報系子会社においてはISO 27001認証を取得しています。

2024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。2025年度以降も再発防止活動を含めた予防管理と、万一の際にも火災を拡大させないための管理・訓練・設備の両面で継続的改善を進め、PDCAサイクルを回すことで当社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、当社の防災対応力の強化を進めるものです。防災訓練についても定期的に実施しており、内容や頻度、参加人数を確認し、災害に迅速に対応できる準備を取っています。

国内生産子会社までを対象とした安否確認システムを導入し、継続的に訓練を実施しています。安否確認訓練は、各拠点で定期的に実施することに加え、2021年以降毎年3月には全国一斉安否確認訓練を実施しています。安否確認訓練の頻度を上げることで、災害発生時の初動対応力向上、社員の防災意識向上を図っています。また、大規模災害が発生した場合のコーポレートとしての中央災害対策本部の発足と情報収集・共

有化の仕組みとして、通信手段の複数化やネット空間上に会議室と情報共有が常時できるツールを構築し、物理的な参集が困難な状況下でも迅速なコミュニケーションの手段を確保しています。



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。2024年には、元日に発生した令和6年能登半島地震を教訓として、休日の夜間で本部メンバーが在社していない状態を想定し、対応マニュアルに基づいたリモートツール、非常用通信手段を用いた中央災害対策本部の立ち上げ手順と意思疎通の確認を行う大規模BCP訓練を実施しました。

今後もさまざまな想定に基づく訓練と改善の取り組みを継続し、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。

今後の課題と対応策

世界情勢の不安定化、自然災害の激甚化・頻発化、サイバー攻撃の高度化・巧妙化など、企業を取り巻くリスクは増大の一途を辿っているため、リスクマネジメント体制のさらなる強化と部門間の情報共有・連携を重要課題として認識しています。

今後も、各担当部門が定期的なリスクアセスメントを実施し、PDCAサイクルを回すことでリスク対策の改善を進め、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。

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。

2024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、メンタルヘルス、適切な労働時間管理、交際費の取り扱いなどをテーマとしました。

腐敗防止に関する取り組み

当社グループ行動指針では、「6. 法令のみならず社会規範を守ります」を掲げ、「競争法違反行為や贈賄行為はもとより、法令・ビジネス慣行を逸脱した行為を行いません。」「国の内外を問わず政治・行政と健全な関係を維持し、贈賄を行いません。不当な利益を得る目的でビジネスパートナーに接待、贈答、金銭の供与を行いません。」と宣言し、公務員のみならずビジネスパートナーに対する行為にも言及しています。

さらに、当社グループ競争法遵守ポリシーおよび当社グループ贈収賄禁止ポリシーを制定し、当社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

コンプライアンス職場学習のテーマ(2024年度)

当社グループでは、独自の教材を使用したコンプライアンス学習を各職場で毎月実施しています。2024年度は、以下のテーマを採り上げました。

1月	メンタルヘルス	7月	メールの内容・送付先
2月	暴力行為	8月	暴力行為
3月	取り扱う通報・匿名の通報について	9月	スメル・ハラスメント
4月	適切な労働時間管理	10月	交際費の取り扱い
5月	セクシュアル・ハラスメント	11月	品質不正防止
6月	服務心得	12月	迷惑行為

反や贈収賄などの違法行為を迅速に把握することを主眼とし、制度導入予定の海外子会社の全従業員を対象に事前教育を実施することにより、制度の実効性を高めるように努めています。

腐敗防止に関する研修の機会と参加人数

研修機会	人数
独占禁止法研修(優越的地位の濫用規制)	3,005名
独占禁止法研修(カルテル規制、優越的地位の濫用規制、物流特殊指定)	4,555名
海外赴任前研修	38名
海外拠点長赴任前研修	9名
新任管理職研修	38名
総計	7,645名

品質不正防止に関する取り組み

当社グループ行動指針では、「4. 安全・高品質な製品・サービスを提供します」を掲げ、「お客様に満足して頂ける魅力的な製品を開発、設計、製造、販売し、安全で高い品質の製品・サービスを社会に提供し、YOKOHAMAのブランド価値の向上に努めます。」と宣言しています。

品質不正防止のため、毎年、当社グループ全構成員を対象に

品質不正防止教育を実施しており、2024年度は、28,643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	2022	2023	2024
受講者数	30,463名	28,942名	28,643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

(2025年7月31日現在)

取締役



山石 昌孝

代表取締役会長 兼 CEO
(経営全般／地域事業／企画・管理／
MB／経営企画本部長)



清宮 眞二

代表取締役社長 兼 COO
(技術／生産／品質保証／IT／
TBR事業／プロギア／
タイヤ生産本部長)



Nitin Mantri

取締役専務執行役員
兼 Co-COO
(OHT事業／インド事業)



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 経営管理本部担当
兼 CSR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)



結城 正博

取締役執行役員
(経理部・IR室担当
兼 タイヤ企画本部長)



松尾 剛太

取締役
(監査等委員会議長(常勤))



河野 宏和

社外取締役
(監査等委員
兼 役員人事・報酬委員)



清水 恵

社外取締役
(役員人事・報酬委員)



木村 博紀

社外取締役
(監査等委員)



古河 潤一

社外取締役



高田 寿子

社外取締役
(役員人事・報酬委員)



佐々木 伸彦

社外取締役

知識・経験・能力を備えた取締役の構成

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

また、中長期的な当社の経営戦略、経営計画等に照らして各取締役に必要なスキルは次ページ「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	●						●	●	●
結城 正博	取締役執行役員	●		●			●			●
松尾 剛太	取締役 監査等委員会議長 (常勤)						●	●	●	
河野 宏和	社外取締役 監査等委員	●			●	●				
清水 恵	社外取締役			●				●		
木村 博紀	社外取締役 監査等委員	●					●	●		
古河 潤一	社外取締役	●	●				●			
高田 寿子	社外取締役						●	●	●	
佐々木 伸彦	社外取締役	●	●	●					●	

(注) 各取締役の保有するスキル・専門分野のうち、最大4項目に●印を付しています。各取締役の有するすべてのスキルや、専門的な知見を表わすものではありません。

執行役員

氏名	役職
瀧本 真一	専務執行役員 (タイヤ日本事業本部長 兼 タイヤ直需営業本部長)
Jeff Barna	専務執行役員 (Yokohama Corporation of North America取締役社長兼CEO 兼 Yokohama Tire Corporation取締役社長兼CEO 兼 Yokohama Tire (Canada) Inc.取締役会長 兼 Yokohama Tire Mexico S. de R.L. de C.V.取締役会長)
中村 善州	常務執行役員 (Yokohama Asia Co., Ltd.取締役社長 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 Tire Sales Philippines, Inc.取締役会長 兼 Yokohama Tyre Sales Vietnam Co., Ltd.取締役会長)
矢羽田 雄彦	常務執行役員 ((株)ヨコハマタイヤジャパン代表取締役社長 兼 タイヤ国内リプレイス営業本部本部長)
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)
梁取 和人	常務執行役員 (調達本部長 兼 Yokohama Rubber Singapore Pte. Ltd.取締役社長)
檜林 浩行	常務執行役員 (品質保証本部長)

氏名	役職
石光 真吾	常務執行役員 (経営管理本部長 兼 平塚製造所長代理 兼 ヨコハマピアサポート(株)代表取締役社長)
政友 毅	常務執行役員 (タイヤ海外営業本部長 兼 タイヤ海外営業企画部長)
塩入 博之	執行役員 (タイヤ消費財商品企画本部長)
Anil Gupta	執行役員 (ATC Tires Pvt. Ltd.取締役COO 兼 Yokohama India Pvt. Ltd.取締役副会長)
松田 将一郎	執行役員 (タイヤ製品開発本部長)
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 and CEO – Yokohama ATG)
藤田 資二	執行役員 (研究先行開発本部長)
范 明	執行役員 (CEO補佐 兼 Yokohama Rubber (China) Co., Ltd.取締役会長兼社長 兼 Yokohama Tire Sales (Shanghai) Co., Ltd.取締役会長兼社長 兼 Hangzhou Yokohama Tire Co., Ltd.取締役会長 兼 Suzhou Yokohama Tire Co., Ltd.取締役会長)
Gregorio Borgo	執行役員 (Consultant and Acting President of Yokohama Europe GmbH 兼 Consultant of Yokohama TWS)

ステークホルダーエンゲージメント

横浜ゴムグループは、あらゆるステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、信頼関係を構築することで企業価値向上を目指します。皆さまからのご意見やご要望を真摯に受け止め、事業活動に反映することで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

主なステークホルダーとコミュニケーション機会

主なステークホルダー	ステークホルダーの期待・関心	コミュニケーション手段（頻度）
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> 商品の安全性・品質 環境貢献製品の開発・提供 充実したサポート体制 商品・サービスの適切な情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> 日々の事業活動（日常的） お客さま相談窓口（日常的） ウェブサイト・SNS（随時） イベント開催・展示会への出展（随時） タイヤ安全啓発活動（年1回）
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生・健康経営 人材育成と活用 従業員エンゲージメントの向上 多様な人材の活躍 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層と従業員の対話（随時） 社内相談窓口（日常的） コンプライアンス・ホットライン（日常的） 労使協議会・委員会（随時） イントラネット掲示板（日常的）・社内報の発行（年4回）
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の向上 適時・適切な情報開示 適正な利益還元 サステナビリティへの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会（年1回）・決算説明会（年4回） IRミーティング（スモール、1on1）（随時） 施設見学会・乗車体験会（随時） ウェブサイト（日常的）
取引先	<ul style="list-style-type: none"> 公平・公正な取引 長期のパートナーシップ構築 品質向上への取り組み サプライチェーンの人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先CSR説明会（年2回） サプライヤーズデー（隔年1回） 天然ゴム農家向けセミナー（年2回） 天然ゴム農園調査（月15件前後） お問い合わせ窓口（日常的）
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 地域の環境保全 地域社会への貢献 地域社会の経済活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 住民説明会（年1～2回） 工場見学会（随時） 生物多様性パネルディスカッションの開催（年1回） 敷地内の公園・グラウンドの開放（日常的） 地域ボランティアへの参加（随時） 地域イベントへの協賛（随時）

2024年の代表的な事例

株主・投資家

中国拠点でのアナリスト・機関投資家向け説明会

2024年11月、中国拠点においてアナリスト・機関投資家向けに事業説明会と中国メーカーのEV乗車体験会を実施しました。



地域社会

尾道工場敷地内の「恐竜公園」の一般開放

鉱山・建設用車両向けの大型タイヤを生産している尾道工場では、地域の方々の憩いの場として、廃タイヤで作られた3体の巨大恐竜がいる「恐竜公園」を毎日一般開放しています。2024年には1,986名の地域住民の皆さまが来場しました。



取引先

天然ゴム農家向けセミナー

毎年6月と12月の年2回、タイ天然ゴム公社（Rubber Authority of Thailand: RAOT）※スラタニ支局と共同で、タイの天然ゴム農家に対し、天然ゴムの品質および生産性向上に向けたセミナーイベントを開催しています。2024年12月のセミナーには50戸の農家が参加し、天然ゴムの生産性向上について理解を深めていただきました。また、参加者には当社から、タイ天然ゴム公社の知見を活かした肥料を無償で提供しました。

※ タイ天然ゴム公社：タイ農業・協同組合省（Ministry of Agriculture and Cooperatives: MOAC）管轄下の組織



従業員

タイヤグローバルTPM大会

2024年6月、本社にて「2024年度タイヤグローバルTPM（Total Productive Maintenance）大会」を開催しました。今回の大会には、国内外のタイヤ生産工場から国内10サークル、海外11サークルの計21サークルが参加し、各拠点のTPM活動における取り組み事例を発表しました。発表後には、役員を交えた活発なディスカッションが行われました。この大会を通じて、国内外の従業員同士のエンゲージメント向上、および人材育成を図るとともに、企業価値の向上を目指します。



イニシアチブへの参加

横浜ゴムグループは、国・地域や組織を超えた連携により持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進するために、国内外のイニシアチブに賛同・参加しています。

参加している主なイニシアチブ

国連グローバル・コンパクト(UNGC)

2012年5月に国連が提唱する持続可能な成長を実現するための世界的枠組み「グローバル・コンパクト」(UNGC)に署名し、UNGCに署名している日本企業などによって構成されるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)に加入しました。国内外の子会社を含めて、国連グローバル・コンパクトの4分野(人権、労働、環境、腐敗防止)10原則を行動指針とし、PDCAサイクルを回しています。



持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)

持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)は、環境と持続可能な開発に関して、産業界におけるリーダーシップを発揮し、活発な議論と政策提言を行うためのグローバル企業のトップによる連合体組織です。当社は、タイヤが環境と健康に与える影響の可能性に関する調査を行うタイヤ産業プロジェクト(TIP)と、ビル・オフィスの省エネルギーを推進する活動に参画しています。



持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム(GPSNR)

持続可能な天然ゴムのための国際的なプラットフォーム(GPSNR)は、WBCSDのTIPが主導して立ち上げた、天然ゴムのバリューチェーンにおける社会面・経済面・環境面の改善を目的としたプラットフォームです。GPSNRには、タイヤメーカーをはじめとする天然ゴム製品メーカーの他、天然ゴム生産者や自動車メーカーなどが多数参加しており、当社は、2018年10月からの創設メンバーとして活動しています。



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)コンソーシアム

TCFDは、G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により設立された国際イニシアチブで、企業などに対して、気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的な影響を評価し、開示することを推奨しています。当社は、2022年1月にTCFD提言への賛同を表明し、TCFD提言賛同企業や金融機関等の間で議論する場として経済産業省、環境省、金融庁が設立した「TCFDコンソーシアム」に参画しました。



自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラム

TNFDは、自然環境や生物多様性に関するリスク・機会の情報開示を企業に促す枠組みを構築し、世界の資金の流れをネイチャーポジティブに移行させることを目指して設立された国際イニシアチブです。横浜ゴムは2023年1月、TNFDの理念に賛同し、自然関連財務情報開示フレームワークの構築を支援する国際的なステークホルダー組織である「TNFDフォーラム」に参画しました。



生物多様性のための30by30アライアンス

「生物多様性のための30by30アライアンス」はネイチャーポジティブというゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を保全・保護することを目指す国際的な目標である「30by30」の達成に向けた取り組みをオールジャパンで進めるために2022年に発足した企業・自治体・団体の有志連合で、当社は2023年1月に参画しました。生産拠点の敷地などで「30by30」の達成を目指すことで自然共生社会の実現に貢献していきます。



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・林業機械用、建設・鉱山車両用、産業・港湾車両用タイヤなどの総称。
グラスルーツ・カテゴリー	モータースポーツにおけるグラスルーツとは、主に趣味や入門編として参加することを目的とした比較的小規模の競技のことで、モータースポーツファンの醸成や将来のプロドライバーを育てるための重要な土壌。
コンパウンド	タイヤのトレッド部に使用される複合ゴム。ベースとなる天然ゴムおよび合成ゴムなどのポリマーに、カーボンブラックや鉱物油などを混合したものを使用。
タイヤ消費財	乗用車用タイヤなど一般消費者が使用するタイヤ。
タイヤ生産財	トラック・バス用や農業機械車両用タイヤなど移動や生産といった産業を支えるインフラ車両用のタイヤ。
タイヤマネジメントシステム (Tire Management System, T.M.S)	タイヤ運用情報のデータベースを活用したサービス。タイヤ点検からデータの入力、収集、提案までタイヤ管理をトータルサポートし、安全運行や効率化に貢献するシステム。
ピックアップトラック	運転席の後方に開放式荷室を備える小型貨物自動車。
補修・交換用タイヤ	新車に装着されているタイヤが摩耗や故障をした際に交換するタイヤ。
リトレッドタイヤ	走行により摩耗したトレッド（直接路面に接する部分）ゴムを新しく貼り替えて、タイヤの機能を復元して再使用するタイヤのこと。更生タイヤとも呼ばれる。
AG (Agriculture Tire)	農業機械車両用タイヤ。
CASE(Connected, Autonomous, Shared & 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。
HAICoLab（ハイコラボ）	横浜ゴムが2020年に策定したデジタル革新のためのAI活用構想。Humans and AI collaborate for digital innovationをもとにした造語で、新製品ののためのゴム材料開発やタイヤの設計支援などに活用されている。人とAIとの共同研究所という意味合いも込められている。
ID (Industrial Tire)	産業車両用タイヤ。
LTR (Light Truck Radial Tire)	小型トラック用タイヤ。
MaaS (Mobility as a Service)	モビリティを単なる交通手段ではなく、自動運転やAIなどのさまざまなテクノロジーを掛け合わせた、次世代の交通サービスとして捉えた言葉。
OTR/OR (Off the Road Tire)	建設車両・鉱山車両用タイヤ。
PFO(Pressure Field Operation)	大型農業機械車両用のタイヤの規格。VFタイヤよりも低速走行時の荷重負荷能力が強化されたことにより、さらなる低圧走行を可能とし、土壌の圧縮ダメージの一層の低減効果が期待できる。
Programmatic M&A	企業が成長戦略を加速させるために、複数の企業を継続的・体系的に買収すること。
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。

11カ年の主要財務・非財務データ

12月31日に終了する事業年度

		日本基準		IFRS	
	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
財務データ					
損益状況					
売上収益	(億円)	6,252	6,299	5,962	6,463
事業利益 (営業利益)	(億円)	591	545	423	583
事業利益率 (営業利益率)	(%)	9.4	8.7	7.1	9.0
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	405	363	188	400
財務状況					
資産合計	(億円)	7,345	7,107	9,030	9,208
有利子負債	(億円)	1,843	1,909	3,364	3,156
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	3,236	3,390	3,488	3,798
経営指標					
親会社所有者帰属持分比率 *1	(%)	44.1	47.7	38.6	41.2
ROA(総資産利益率) *2	(%)	5.8	5.0	2.3	4.4
ROE(親会社所有者帰属持分利益率) *3	(%)	13.6	11.0	5.5	11.1
D/Eレシオ*4	(倍)	0.57	0.56	0.96	0.83
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)	590	575	754	605
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△ 537	△ 551	△ 1,665	△ 297
フリーキャッシュ・フロー	(億円)	53	25	△ 911	307
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△ 1	△ 64	1,002	△ 281
投資関連					
設備投資*5	(億円)	553	509	359	399
減価償却*5	(億円)	274	314	332	346
研究開発費	(億円)	134	142	145	151
一株当たり配当					
年間	(円)	26	39*7	52	62
配当性向*6	(%)	10.4	17.3	44.4	24.9
1株当たり当期利益	(円)	250.67	226.07	117.17	249.32
非財務データ					
事業関連					
特許保有件数	(件)	4,868	4,941	5,109	5,480
タイヤ生産量*8	(千トン)	668	681	662	685
環境関連					
温室効果ガス排出量 Scope1・2 (連結) *9	(千トン)	685	697	714	716
温室効果ガス排出量 Scope3 (連結) *10	(千トン)	30,844	23,831	23,920	23,237
エネルギー総消費量*10	(MWh)	1,231,611	1,313,523	1,341,111	1,353,082
総廃棄物量 (連結)	(トン)	30,967	32,901	35,782	43,991
再資源化率 (連結)	(%)	97	96	91	97
総取水量 (連結)	(千㎡)	8,660	8,682	8,925	8,266
生産拠点での生物多様性保全活動実施率	(%)	32	40	41	43
生物多様性保全活動実施生産拠点数	(拠点)	10	12	14	18
YOKOHAMA千年の杜活動 累計植樹・苗木提供数	(本)	602,232	682,394	756,039	853,047
累計CO2吸収固定量	(トン)	447	576	711	858
従業員関連					
従業員数 (連結)	(人)	21,441	22,187	24,610	25,439
従業員数 (単体)	(人)	5,316	5,263	5,242	5,245
女性従業員比率 (単体)	(%)	6.6	6.6	6.7	6.8
障がい者従業員雇用比率 (国内) *11	(%)	2.1	2.0	2.3	2.2
育児休業取得者数 (単体) *12	(人)	15	30	31	192
休業度数率 (連結) *13		0.08	0.38	0.60	0.50

※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」適用による使用权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

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
6,502	6,505	5,511	6,708	8,605	9,853	10,947
593	501	359	622	701	991	1,344
9.1	7.7	6.5	9.3	8.1	10.1	12.3
356	420	263	655	459	672	749
8,558	9,076	8,604	9,850	11,511	16,005	17,355
2,604	2,399	2,078	1,772	2,387	4,694	4,380
3,740	4,189	4,155	5,253	6,144	7,396	8,940
43.7	46.2	48.3	53.3	53.4	46.2	51.5
4.0	4.8	3.0	7.1	4.3	4.9	4.5
9.5	10.6	6.3	13.9	8.1	9.9	9.2
0.70	0.57	0.50	0.34	0.39	0.63	0.49
828	754	783	683	392	1,597	945
△ 431	△ 436	△ 279	△ 45	△ 464	△ 3,440	△ 14
397	317	504	638	△ 71	△ 1,843	931
△ 649	△ 355	△ 466	△ 552	352	2,058	△ 632
469	513	281	388	549	624	792
368	360	368	377	419	498	560
152	150	141	153	160	180	198
62	64	64	65	66	84	98
27.9	24.5	39.0	15.9	23.0	20.0	20.9
222.12	261.61	164.09	408.47	286.38	419.32	467.81
5,675	5,956	6,291	6,009	6,242	6,479	6,370
678	866	799	962	1,000	955	1,217
720	1,270	1,155	1,300	1,241	1,082	1,136
22,055	24,155	22,578	25,701	26,661	25,718	40,405
1,333,451	1,787,203	1,678,571	1,879,142	1,837,184	1,726,924	2,175,878
53,044	52,564	48,275	52,628	48,865	54,632	59,339
95	96	95	95	98	93	95
8,102	8,718	8,036	8,494	8,247	9,164	9,717
47	49	49	50	50	50	43
20	21	21	21	21	21	20
943,788	997,401	1,039,318	1,089,655	1,197,915	1,242,307	1,399,664
1,009	1,173	1,358	1,576	1,649	1,888	2,112
26,274	27,428	27,252	27,222	28,468	33,617	34,198
5,473	5,543	5,574	5,257	5,399	5,480	5,562
7.1	7.3	7.4	7.5	7.2	7.3	7.7
2.2	2.4	2.5	2.6	2.7	2.6	2.5
257	250	236	228	229	238	223
0.36	0.30	0.24	0.18	0.28	0.28	0.37

※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。

※10：2024年度よりYokohama TWSの実績を加えて算出しています。

※11：横浜ゴム、ヨコハマピアサポート、ヨコハマタイヤジャパン、横浜ゴムMBジャパンの4社

※12：2017年度以降の実績には、法律に基づく育児休業の他、当社独自の制度に基づく育児休業の取得者も含みます。

※13：100万のべ労働時間あたりの労働災害による休業者数で表示し、労働災害発生頻度を表しています。

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(2024年12月末現在)
売上収益	1,094,746百万円(2024年12月期)
代表者	代表取締役会長兼CEO 山石 昌孝 代表取締役社長兼COO 清宮 眞二
本社所在地	〒254-8601 神奈川県平塚市追分2番1号
主要製品	タイヤ 乗用車用、トラック・バス用、小型トラック用、建設車両用、産業車両用、農業・林業機械用などの各種タイヤ・チューブ、アルミホイール、自動車関連用品 MB 高圧・樹脂ホース、カップリング、コンベヤベルト、防舷材、マリンホース、航空部品(ウォータータンク)など その他 スポーツ用品、情報処理サービスなど
従業員数	5,562名(2024年12月末現在・単体) 34,198名(2024年12月末現在・連結)

グループ拠点

拠点所在国数 **42**カ国 2024年12月末現在

主な事業展開地域	主な拠点	人数
日本	59	10,137
アジア	56	16,034
ヨーロッパ	40	4,399
北米	23	3,001
中南米・その他	23	627

社外からの評価

横浜ゴムはさまざまな外部からの評価や表彰をいただいています。以下は2024年度にいただいた外部からの評価の実績です。

FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



**FTSE Blossom
Japan Index**

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

CDP気候変動：Aリスト



CDPサプライヤー・ エンゲージメント・リーダー



ISS ESGコーポレートレーティング： Prime



D&I AWARD： BEST WORKPLACE



株式情報

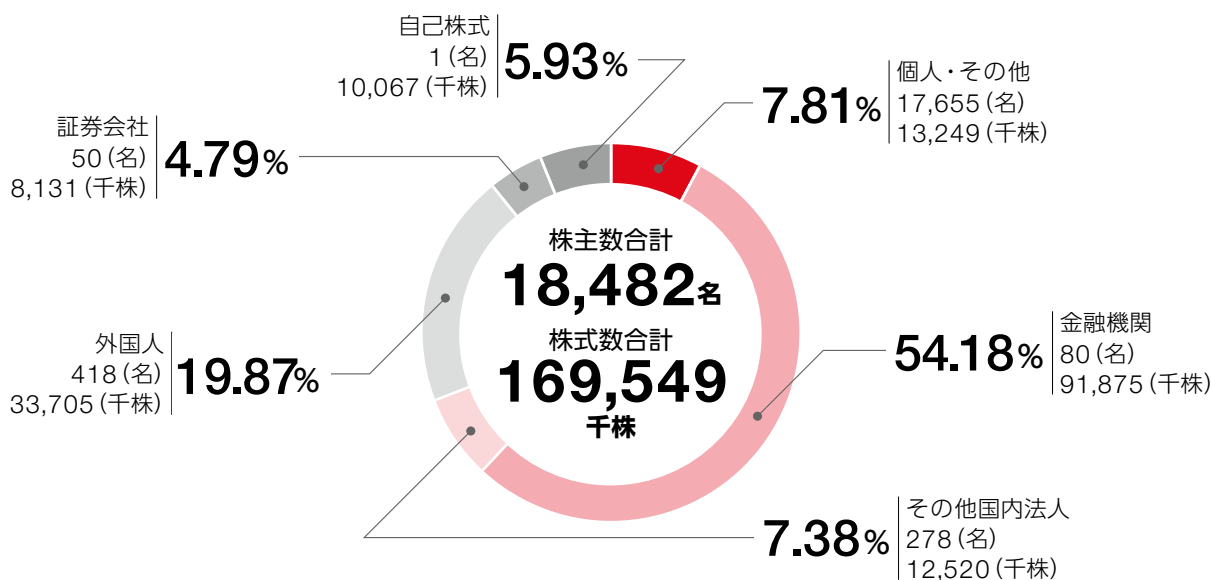
2024年12月末現在

基本情報

業種	ゴム製品
上場取引所	東京証券取引所
証券コード	5101
決算期	12月31日
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

売買単位	100株
発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式の総数	166,396,381株 (2025年5月30日現在)
株主数	18,482名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況



大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	27,597	17.30
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	22,150	13.88
朝日生命保険相互会社	10,905	6.83
株式会社みずほ銀行	6,093	3.82
日本ゼオン株式会社	3,842	2.40
野村信託銀行株式会社 (投信口)	2,898	1.81
株式会社横浜銀行	2,499	1.56
横浜ゴム取引先持株会	2,163	1.35
SMBC日興証券株式会社	1,901	1.19
第一生命保険株式会社	1,862	1.16

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。



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