

# 横浜ゴムのサステナビリティ経営におけるリスクと機会

環境破壊や社会課題は事業継続において大きなリスクとなる一方で、社会課題の解決に取り組むことは、新しい事業機会にもつながります。横浜ゴムは、サステナビリティにおけるリスクと機会を認識し、事業活動を通して地球と社会の豊かさに貢献したいと考えています。

## 未来への思いやり/ISO26000の中核課題

	認識する課題	リスクと機会	横浜ゴムの取り組み
 <b>コーポレートガバナンス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織統治</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適切な組織統治の基盤の維持・強化</li> <li>・ 持続的な収益と事業成長（変革）</li> <li>・ 取締役会や組織の実効性と多様性</li> <li>・ 対話と情報開示</li> </ul>	<p>＜リスク＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 規制や法令の順守、制度変更への対応</li> <li>・ コーポレートガバナンス強化への社会要請</li> <li>・ 独占禁止法、贈収賄、価格ルール、輸出管理等への抵触</li> <li>・ 知的財産権の保護</li> <li>・ 災害や感染症等の影響による製品供給の停止や調達停止</li> <li>・ データの不正利用・窃盗、サイバー攻撃、情報インフラの停止</li> <li>・ 景気や金融の下振れと資金調達・運用利回りの低下等</li> </ul> <p>＜機会＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスクマネジメント体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ガバナンス体制の強化</li> <li>・ 事業継続計画（BCP）の強化</li> <li>・ コンプライアンス推進体制の整備</li> <li>・ 財務体質の改善と透明性</li> </ul>
 <b>製品を通して</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 消費者課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客の安全衛生</li> <li>・ 自動車業界のCASE化</li> <li>・ 環境性能、顧客ニーズにあつた商品の提供</li> <li>・ 個人情報の保護</li> <li>・ お客様が満足できる品質の維持</li> <li>・ 製品使用時の環境負荷の高さ</li> </ul>	<p>＜リスク＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 景気の変動等による製品需要の低下</li> <li>・ 降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下</li> <li>・ 資源価格の高騰</li> </ul> <p>＜機会＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ CASE化への対応による新たなビジネスチャンス</li> <li>・ 需要の変化、規制強化への早期対応</li> <li>・ リユース・リサイクルによる競争力・収益力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高い安全品質、環境性能のタイヤの製造・販売</li> <li>・ YOKOHAMA Intelligent Tire Conceptの推進</li> <li>・ オールシーズンタイヤ、センター技術の開発</li> <li>・ サービスカー・リモートによるタイヤメンテナンス</li> <li>・ バイオマスゴムの開発、リトレッドタイヤの推進</li> <li>・ 社会インフラを支える産業・建設車両用タイヤの製造・販売</li> <li>・ 自然資本を支える農林業機具用タイヤの製造・販売</li> <li>・ 温室効果ガス削減に資するMB製品の製造・販売</li> </ul>

 <p><b>地球環境のために</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 気候変動問題</li> <li>・ 生産拠点や調達先の自然環境の変化</li> <li>・ 操業による生態系への影響</li> <li>・ 国内外での持続的な操業の継続</li> <li>・ 水や天然ゴムなど自然資本への依存</li> <li>・ 化石資源から持続的資源への切り替え</li> </ul>	<p>&lt;リスク&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境法・規制・訴訟のリスク</li> <li>・ 気候変動や大気汚染への影響、エネルギーコストの増加</li> <li>・ 廃棄物・排出物による環境影響、コミュニティの操業反対</li> <li>・ 水資源の枯渇・不足</li> </ul> <p>&lt;機会&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製造プロセス効率の改善によるエネルギーコスト削減</li> <li>・ 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</li> <li>・ 環境保全コストの低減</li> <li>・ 環境訴訟や規制による罰則リスクの低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 持続可能な天然ゴム調達活動</li> <li>・ アグロフォレストリー農法推進・ゴム農家との共存共榮</li> <li>・ 環境貢献商品100%の継続</li> <li>・ 事業活動を通じた環境負荷低減</li> <li>・ 千年の杜・生物多様性活動の推進</li> <li>・ コジエネレーション、再生可能エネルギー導入の推進</li> <li>・ 水資源の有効活用（インド・タイでの雨水利用等）</li> </ul>
 <p><b>人とのつながり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人権</li> <li>・ 労働慣行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社、調達先での児童労働、強制労働の加担への予防</li> <li>・ 労働安全衛生の向上・感染症の防止</li> <li>・ 教育および研修の強化</li> <li>・ 多様性と機会均等で活気ある職場環境の醸成</li> </ul>	<p>&lt;リスク&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 労働災害・自然災害・感染症等による損失と事業影響</li> <li>・ 労働不安による業務停止・満足度低下による生産性の低下</li> </ul> <p>&lt;機会&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様性や生活を重視した働き方改革</li> <li>・ 健康経営による優秀な人材の確保と雇用の継続</li> <li>・ 人材育成による成長と差別のない職場づくり</li> <li>・ 持続的な天然ゴム調達のためのトレーサビリティの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSR調達基準に沿った調達の実施</li> <li>・ 研修制度の拡充による育成強化</li> <li>・ ダイバーシティ推進タスクの活動強化</li> <li>・ 柔軟な働き方の制度拡充</li> <li>・ 健康経営への取り組みの強化</li> <li>・ 防災・安全への取り組みの強化</li> <li>・ タイ現地などの農民調査活動</li> </ul>
 <p><b>地域社会と共に</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公正な事業慣行</li> <li>・ コミュニティへの参画及びコミュニティの発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調達先の環境影響（地域汚染・地域住民へのマイナス影響、調達先の操業停止リスク）</li> <li>・ 調達先の社会影響（灾害、人権被害、不正取引や紛争鉱物）</li> <li>・ 事業進出地域の環境影響、撤退時のマイナス影響</li> <li>・ 事業進出地域の文化や風習の理解、地域への経済効果の創出</li> </ul>	<p>&lt;リスク&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資等に関わる影響（アジア拠点を中心とした現地法・慣習への対応）</li> <li>・ 紛争鉱物・人権侵害リスク</li> </ul> <p>&lt;機会&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSR調達の推進で調達先の環境・社会影響の良化と評価向上</li> <li>・ 進出地域での雇用創出と経済発展</li> <li>・ 高齢化・過疎化地域におけるモビリティの変化</li> <li>・ ニューノーマルにおけるモビリティ・サービスの変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CSR調達基準に沿った調達の実施</li> <li>・ 地域社会での医療・教育等支援</li> <li>・ 災害支援活動</li> <li>・ YOKOHAMAまごころ基金とNPOとの協働</li> <li>・ 事業展開地域での雇用創出</li> </ul>

「持続可能な社会を目指すCSR経営」は[こちら](#)。

※CSRスローガン「未来への思いやり」とSDGsを紐づけることで、事業を通じて社会に貢献していく目的と意義を明確にしています。

## 重要課題の選定

2013年5月、持続可能性報告書の国際的ガイドラインを策定・発行する国際NGOであるGlobal Reporting Initiative (GRI) は、内容をこれまでの「網羅的な情報開示」から、「重要課題（マテリアルな側面）に焦点を当てた情報開示」を求めるものへと改訂したGRIガイドライン第4版（G4）を発行しました。これは、経営がCSRにより深く関与することで、企業がより積極的な意思を持ち、CSRレポートで報告する内容を決定していくことを目的としたものです。2016年以降はG3ではなくG4を用いることをGRIで求めているため、横浜工場はG4準拠に向けて、以下の手順で準備を進めました。

なお、選定した当社の重要な課題（マテリアリティ）に沿って、CSR Webは情報開示を行っています。2020年より、GRI Standardsに沿って一部構成を整理し直しました。

重要課題とGRI Standardsとの対応は、STEP4をご覧ください。

## STEP1 G4ギャップ分析

現在の情報開示レベル（CSR レポート2013）をG4の要請に照らし、対応項目と未対応項目の内容と程度について現状を把握しました。

(2014年1月实施)

G4要求項目と貴社CSRレポート2013のギャップ分析シート				
4段階評価：◎理解および開示が十分 □理解および開示が通常レベル △理解および開示が不十分 ×開示なし				
セグメント	アスペクト (G4の章)	指標(G4)	指標(G4)の内容(和訳)	G4への対応状況
日本法人 情報開示及び分離	G4-1	a. 稼働によって持続可能性の実現に貢献するための組織の構成と職務にに関する組織の事業運営決定者(CEO、最高またはそれに相当する上級幹部)の声明を提出する	この声明では、特に、組織が資源をなくさないまま資源を増加させ、環境的、社会的影響、あるいは社会(例えばサステナブル、地域社会の人や組織など)との持続性の実現として、前段の次第に資源をうなぎ型(スライム)にして、循環的、効率的、それが長期的な健全な経営の立場と戦略について提示すべきである。この声明は以下の各セグメントを含むべきである。	△:プロセス化されており、 +セクションナリティによる履歴基盤、国連グローバルコンパクト基準を意識していることを示し、行動指針として活用することを示しているが、報酬制度の実現には、資源の配分・資源の配分・配慮、自社および社会のサステナビリティに直結していない点が示されている。
		a. 多数の影響、リスクおよび機会を明確に提示する 専任組織は、主要な影響、リスクおよび機会に加えて、二つの重要な新設組織のセグメントを明確に示す。	+多くの影響、リスクおよび機会を明確に提示する 専任組織は、主要な影響、リスクおよび機会に加えて、二つの重要な新設組織のセグメントを明確に示す。	<セグメントについて> +社会の是正をめざす環境的、効率的、社会的影響について、会社全体としての資源の是正と持続可能な開発の実現を目指す。また、社会の是正をめざす環境的、効率的、社会的影響について、会社全体としての資源の是正と持続可能な開発の実現を目指す。

## STEP2 課題の優先順位を整理

当社の業種、事業分野、事業地域に即して分析を実施。その後、関連部署との協議により当社における課題の優先順位を整理しました。  
(2014年1~2月実施)

## 評価の事例

「サプライヤーの環境評価」の側面：原材料として天然ゴムを調達する横浜ゴムは、自社の範囲を超えたサプライチェーンの上流での、潜在的な人権リスクへの配慮が必要です。また、このリスクは、先進国から開発途上国に至る国・地域での広範な事業展開を考えると、非常に顕在化しやすいです。この点を社内の担当者と調整する中で、横浜ゴムにとっての「重要度が高い側面」と評価しました。

### STEP3 外部視点での課題の優先順位を整理

ステークホルダー5人へのインタビュー調査を実施。調査結果を踏まえ、ステークホルダーにおける各側面の優先度を決定しました。  
(2014年2~3月実施、肩書きは実施当時)

**河口 真理子氏**

株式会社大和総研 調査本部 主席研究員

企業の社会的責任（CSR）、社会的責任投資（SRI）の観点から、持続可能な社会実現に向けた提言を数多くの企業に行っている。

人権、多様性、男女同一報酬、苦情処理制度、顧客の個人情報保護といった重要な課題とともに、注目したいのが「腐敗防止」です。多くの国では、腐敗防止に関する専門の省庁や委員会があり、行政が組織横断的に汚職を管理します。日本で考える以上に腐敗防止に対する意識は高いです。国連グローバル・コンパクトでも独立した原則として明記されています。

グローバル化が進んだ現在、非常に重要な問題として、腐敗防止に関する明確な方針と対応策を講じておく必要があると思います。

**熊谷 謙一氏**

日本ILO協議会 編集企画委員

ISO26000の国際起草委員会委員をはじめ各種CSRについての国内外の審議に参加している。日本労働法学会の会員。

「労働安全衛生」や「労使関係」の側面について、社会全体がどのようなことに関心を持っているかを把握し、情報開示をしていく必要があります。たとえば、メンタルヘルスへの取り組みは、どの企業でも非常に関心の高い事項ですし、これまで労使協議をきちんと続けてきたことを開示することで、海外進出時などには労働者の権利を尊重していることを正しく伝えることができます。また、今後グローバル展開を活発化するにあたっては、女性役員の積極的な登用が必須となってくるでしょう。

**黒田 かおり氏**

一般財団法人CSOネットワーク事務局長・理事

コミュニティの発展と参画を専門とし、福島の農業者等と「地域の力」フォーラムを立ち上げ、アジア地域との交流も実施する。

現在、企業は自社だけでなくバリューチェーンにおける社会的責任が求められています。たとえば、ゴム農園などの原材料生産地域では、どのようなリスクが発生しやすいかについて現状把握をする必要がありますし、自社においてもバリューチェーンにおいても、人権に関する苦情処理制度をきちんと整備して、対応していることを発信することが非常に重要だと思います。特に人権への取り組みについては、国内のみで事業を行っているときは違う目配りがグローバル展開では必要になります。

**関 正雄氏**

明治大学経営学部特任准教授

株式会社損害保険ジャパン CSR 部上席顧問

ISO26000策定時に、日本の産業界代表として参画。さまざまな国際会議で持続可能な発展における議論に参加している。

事業をさまざまな地域で展開していく際に重要な観点は、地域での雇用にどれだけ貢献するかという点です。雇用への貢献は国内外での大きな関心事であり、企業として強く意識すべき点だと思います。また、持続可能な社会を目指す際に忘れてはならないのが、消費者に対しての、持続可能な消費についての教育啓発です。たとえば、「生態系への配慮」という観点を製品に組み込んで消費者へ訴求するなど、横浜ゴムのブランド価値向上につなげるコミュニケーションにチャレンジしてみてはいかがでしょうか。



竹ヶ原 啓介氏

株式会社日本政策投資銀行 環境・CSR 部長  
フランクフルトに計6年駐在し、「DBJ環境格付融資」を開発するなど日本の環境金融の第一人者として知られる。

重要課題の選定にあたっては、地域特性以外に、時間軸を考慮する必要があると考えます。たとえば、現段階でビジネスを行っている地域のリスクはきちんと把握しているし、コントロールもできているかもしれません、今後、中長期的に新興市場のウェイトが高まると、現在はコントロールできているはずのリスクがもっと大きなものになることがあります。その意味で「現状の課題とマネジメント報告」、「中長期のビジョンと課題認識」の両方をうまくメッセージとして発信していただきたいと思います。

#### STEP4 重要課題の選定

×

ステップ2、ステップ3の重要度分析・調査・協議結果を踏まえて、2014年度に重要課題を選定しました。

※[]カッコ内はGRI Standardにおいて名称が変更となった、マテリアリティに対応するGRI Standardの項目です。

選定した重要課題（マテリアリティ）は以下のとおりです。

この中から具体的な項目を絞り込み、KPIとして設定していくことで、PDCAサイクルを回して、継続的改善を図っていきます。

地球環境	青い地球と人を守るために、環境との調和を通じた持続可能な社会づくりに挑戦します	<ul style="list-style-type: none"><li>原材料</li><li>エネルギー</li><li>水</li><li>生物多様性</li><li>大気への排出</li><li>製品およびサービス</li><li>環境に関する苦情処理制度 [環境に関するマネジメント手法]</li></ul>
お客さま	心と技術を込めたモノづくりにより安全・安心な商品を提供します	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客の安全衛生</li><li>製品およびサービスのラベリング [マーケティングとラベリング]</li><li>マーケティング・コミュニケーション [マーケティングとラベリング]</li><li>コンプライアンス (製品責任) [顧客の安全衛生]</li></ul>
地域社会	地域社会の繁栄・発展に貢献し、社会からゆるぎない信頼を得ている地球貢献企業になります	<ul style="list-style-type: none"><li>地域での存在感 [地域経済での存在感]</li><li>地域コミュニティ</li><li>社会への影響に関する苦情処理制度 [公正な事業慣行に関するマネジメント手法]</li></ul>
従業員	人を大切にし、人を磨き、人が活躍する場をつくります	<ul style="list-style-type: none"><li>労働安全衛生</li><li>研修および教育 [研修と教育]</li><li>多様性と機会均等 [ダイバーシティと機会均等]</li><li>人権に関する苦情処理制度 [人権に関するマネジメント手法]</li></ul>
株主・投資家	事業を成長させ企業価値を高めます	<ul style="list-style-type: none"><li>経済的パフォーマンス [経済パフォーマンス]</li></ul>
取引先	バリューチェーンを通じたCSR活動を推進します	<ul style="list-style-type: none"><li>サプライヤーの人権評価 [サプライヤーへの社会面のアセスメント]</li><li>サプライヤーの社会への影響評価 [サプライヤーへの社会面のアセスメント]</li><li>サプライヤーの環境評価 [サプライヤーへの環境面のアセスメント]</li><li>サプライヤーの労働慣行評価 [サプライヤーへの社会面のアセスメント]</li><li>児童労働</li><li>強制労働</li></ul>



株式会社クレアン 主任研究員 内田 宏樹氏

G4への対応の準備として、これまでSTEP1～STEP4の支援をいたしました。今後は、自ら設定したKPIに沿う形で、マネジメントを進めていくこととなります。ここで満足してしまうことなく、PDCAの実践を通じての確実なスパイラルアップや、メリハリをつけたCSRの取り組みを進めていかれることに期待します。その際、マテリアリティに選ばれた領域は全社的なマネジメントを通じて「横浜ゴムならでは」という取り組み事例を作り出し、情報開示を通じて発信していただきたいと思います。またマテリアリティに選ばれなかった領域でも、これまでの取り組みを継続しながら適宜情報開示を行うことで、全体として、活動の着実な底上げを目指していただきたいと思います。