

横浜ゴムの軌跡

横浜ゴムは、1917年に「横浜護謄製造会社」として創業しました。1920年に横浜市に平沼工場を開設し、翌年には日本初のコードタイヤ「ハマタウン」の発売を開始しました。戦後は、1950年に現在の平塚製造所を開設。復興に向け多様化するニーズに応えるべく、タイヤやベルトにとどまらず多種多様な製品開発を重ね、総合ゴム製品メーカーへと成長を遂げました。100年を超える横浜ゴムの歴史は、先進的に業界をリードしてきた先駆けの歴史です。

ラジアルタイヤの開発を開始 1956～

日本におけるラジアルタイヤの歴史は、1956年に横浜ゴムが他社に先駆けトラック・バス用のワイヤーラジアルタイヤを開発したことから始まりました(1963年、国産第1号のラジアルタイヤとして発売)。さらに、乗用車用ラジアルタイヤの開発を開始し、1964年には偏平プロファイルモールドによる試作に成功。1966年には、他メーカーに先駆け日本のラジアルタイヤ時代を切り拓く第1号として「G.T.SPECIAL」を発売しました。



1971年 日本初の乗用車用スチールラジアルチューブレスタイヤ「G.T.スペシャル・スチール」発売

社会インフラや産業分野に貢献するMB事業 1952～

横浜ゴムには、タイヤ以外のMB(Multiple Business)事業でも、社会インフラや産業分野に貢献する技術や製品の開発において長い先駆けの歴史があります。工業用/自動車用ホース、コンベヤベルトなどの産業用製品、空気式防舷材/マリンホースなどの海洋商品、航空機部品など多様な製品を手掛け、さまざまな日本初、世界初を生み出してきました。



1970年 幅3.2メートルのスチールコード・コンベヤベルトが製造できるドイツ製装置を平塚製造所に導入

「ADVAN」走りのタイヤから 世界戦略ブランドへ 1978～

1976年、欧州で「日本の乗用車用ラジアルタイヤはウェット性能が低い」と指摘されたことを受け、横浜ゴムは純粋な技術的チャレンジから、世界最高レベルのウェット性能を備えたタイヤ「ADVAN-HF」を開発(1978年発売)。「ADVAN」の第1弾となった「ADVAN-HF」は、ドライ・ウェットグリップ性能を追求した走りのタイヤとして、日本で初めてスポーツラジアルタイヤというジャンルを切り拓くことになりました。

2005年からは、世界戦略ブランドとして「ADVAN」の使用を開始。製品ラインアップの充実や、世界の高性能車への新車装着の促進、モータースポーツを通じてのイメージアップなどを図りながら、現在「ADVAN」は横浜ゴムの「高性能」「高品質」「高技術」をアピールするグローバルブランドとなっています。



1988年 乗用車用ハイパフォーマンスタイヤ「YOKOHAMA A008P」がボルシェ社の技術承認取得



2005年「ADVAN」をグローバルフラッグシップブランドへ。「ADVAN Sport V103」を世界販売



1920年 横浜ゴム初の工場「平沼工場」完成



1952年 平塚工場(現・平塚製造所)操業開始



1961年 本社ビル「浜ゴムビルディング」竣工

1917 1920

1952

1961

ゴルフギヤ設計に科学を持ち込んだ先駆け「PRGR」 1983～

1983年、横浜ゴムは、「PRGR」ブランドでゴルフ用品市場に参入しました。横浜ゴムが得意とするカーボンや樹脂の技術を応用し、カーボンヘッドにカーボンシャフトを採用したドライバーなど独自のゴルフギヤを次々に発売しました。ゴルフファーの持つ力を科学的に最大限に引き出すことで、ゴルフをもっと楽しくする横浜ゴムの「PRGR」は、登場以来、ゴルフファーからの人気を集め、現在では斬新なアイデアを創出するゴルフギヤブランドとして定着しています。



環境時代の先駆け「低燃費タイヤ」の開発 1996～

1996年、「ADVAN」で定着した走りのヨコハマというイメージに、さらなる付加価値を創出するためのプロジェクトが始動。横浜ゴムの新たな核(DNA)となるタイヤを開発するという目標から「DNAプロジェクト」と名付けられました。DNAプロジェクトの開発キーワードは、時代に先駆けた「環境性能」。最優先のテーマは燃費の改善、CO₂排出量の削減につながるタイヤの開発でした。グリップ力を低下させることなく、ころがり抵抗を低減し燃費改善につなげる。この相反する条件を両立させ誕生したのが、日本初の低燃費タイヤ「DNAシリーズ」です。



1998年 乗用車用低燃費タイヤ「DNA」シリーズ第一弾として「ES01」「ES02」発売

2001年 乗用車用低燃費タイヤ「DNA ECOS」発売

未来への思いやり。横浜ゴムの「CSR活動」 2007～

横浜ゴムの取り組みは、モノづくりにとどまらず、CSR活動にも広がっています。2007年から開始した「YOKOHAMA千年の杜活動」は、国内14拠点、海外では8カ国21拠点で植樹を実施し2030年までに植樹と苗木提供をあわせて130万本を目標に活動を継続しています。2016年設立した「YOKOHAMAまごころ基金」は、寄付を希望する横浜ゴムの従業員が会員となり、給与から毎月1口100円を天引きして積み立てる基金です。集まった資金は、環境保全や人権擁護などに取り組むNPO、NGOなどへの資金援助や、重大な災害への義援金として寄付しています。



2007年 YOKOHAMA千年の杜活動を開始



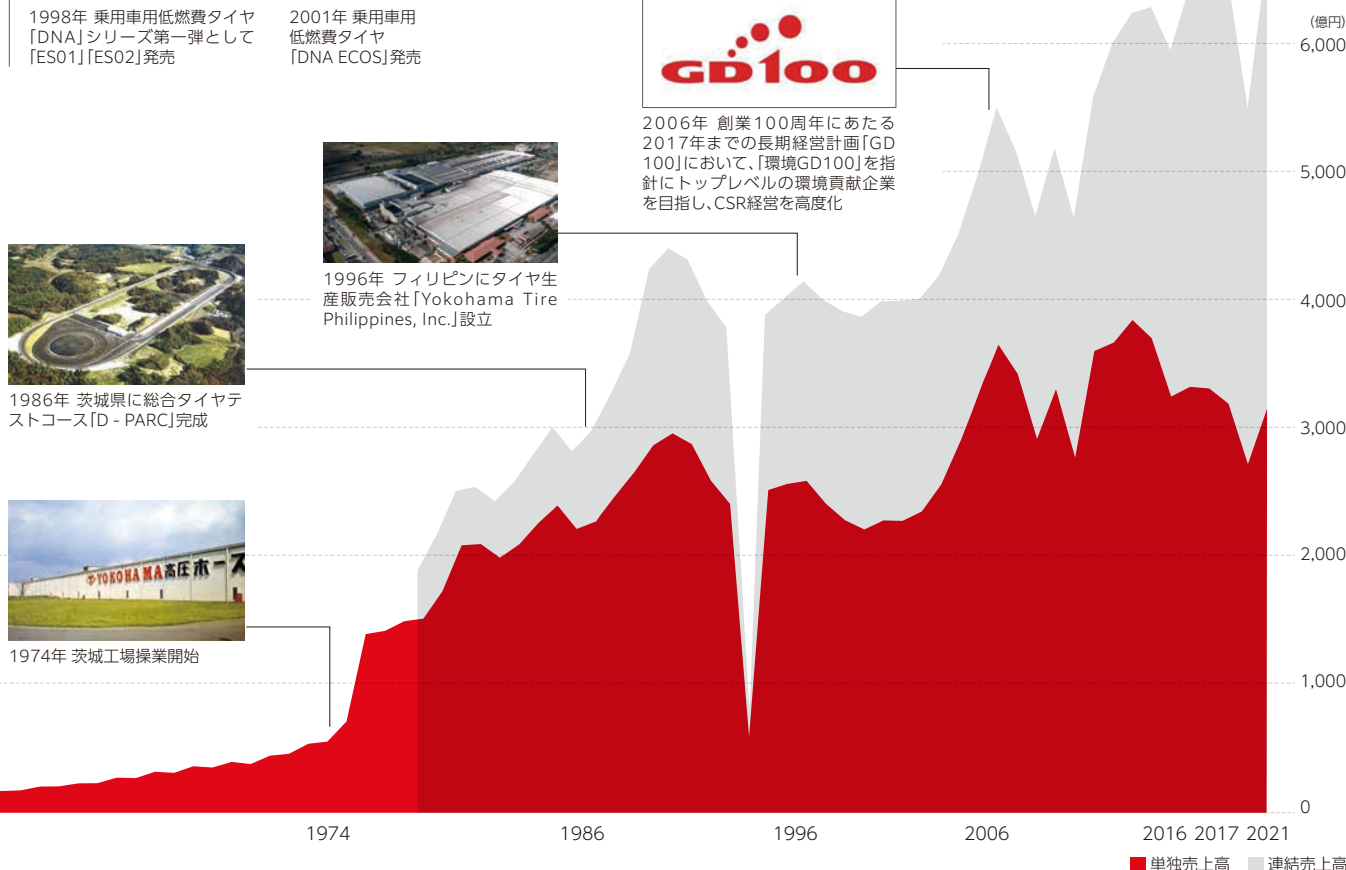
2016年 YOKOHAMAまごころ基金を設立



2016年 オランダの農機・建機用タイヤ生産販売会社「Alliance Tire Group」を子会社化



2017年 創業100周年を迎える



価値創造プロセス

社会の変化や課題

事業環境

- CASE、MaaSの進展による個人所有の車の減少、インフラ車の増加
- 物流の電動化・無人化
- タイヤの価格競争激化

社会

- 労働安全衛生の向上・感染症の予防
- 働き方に対する価値観の変化
- 児童労働・強制労働への加担の回避
- 調達先の社会影響

環境

- 気候変動問題
- 生産拠点や調達先の自然環境の変化・影響
- 天然資源への依存
- 化石資源から持続的資源への切り替え

コーポレートガバナンス

- 適切な組織統治の基盤の維持・強化
- 取締役会や組織の実効性と多様性の要請

経営資源

※2021年12月末時点

財務資本

総資産

9,850億円

自己資本比率

53.3%

製造資本

生産拠点

40か所

設備投資額

388億円

知的資本

特許

6,009件

研究開発費

153億円

人的資本

従業員数(連結)

27,222人

総合職の女性採用比率(単体)

41%

社会・関係資本

主な事業展開地域

28の国と地域

連結対象子会社数

109社

自然資本

YOKOHAMA千年の杜活動
植樹・苗木提供

累計109万本

横浜ゴムの事業活動

経営方針



提供する商品・サービス

◆タイヤ

(タイヤ消費財)

乗用車用タイヤ、モータースポーツ用タイヤのほか、タイヤチューブ、アルミホイール、その他自動車関連部品を生産販売。

(タイヤ生産財)

トラック・バス用タイヤ、農業機械用タイヤ、産業車両用タイヤ、建設車両用タイヤなどを生産販売。

◆MB

(マルチプル・ビジネス)

ホース配管、工業資材の2事業から構成されており、各種高圧ホース、コンベヤベルト・防舷材・マリンホース、航空機用ラバトリーモジュール・ウォータータンクなどを生産販売。

◆その他

PRGRブランドのゴルフ用品の生産販売、横浜ゴムグループ内でのサービスの提供。

基本理念

横浜ゴムは、基本理念「心と技術をこめたモノづくりにより幸せと豊かさに貢献します」をベースに、中期経営計画「Yokohama Transformation 2023(YX2023)」を通じて、事業の深化と探索、ならびに事業活動を通じた社会課題への貢献に取り組み、多様な価値の創出に努めています。

価値創造に向けた取り組み

創出する価値

中期経営計画 YX2023

YX 深化 × 探索

既存事業における強みの「深化」と、大変革時代のニーズに応える新しい価値の「探索」を同時に推進し、次世代の成長に向けた「変革」を図ります

高付加価値品比率最大化



ADVAN
GEOLANDER
WINTER

タイヤ消費財：深化

- 高付加価値商品比率の最大化(AGW戦略)
- 独自技術と品質を強みに商品・ブランドを強化
- 補修市場でのリターン販売強化
- 商品・地域事業戦略の推進

市場変化の取り込み

コスト	商品 ラインアップ
サービス	
DX	

タイヤ生産財：探索

- コスト競争力強化
- サービス(交換・メンテナンス)体制強化
- DXの推進(IoTタイヤ、T.M.S)
- 商品ラインアップの拡充

リソースの集中による強化・拡大

ホース配管 成長ドライバー	工業資材 安定収益化
事業再構築	
ハマタイト 事業譲渡完了	航空部品 構造改革

MB事業：得意分野への資源集中

- ホース配管(成長ドライバー)
- 工業資材(安定収益化)

- カーボンニュートラルへの取り組み
- 安全で働きやすい職場づくり
- サーキュラーエコノミーへの取り組み
- コミュニティとのパートナーシップ活性化

事業活動を通じた社会課題解決への貢献

CSRスローガン「未来への思いやり」

事業活動を通じて地球に生きる幸せと社会の豊かさに貢献

製品を通して

安心と楽しさをいつまでも届けます



地球環境のために

豊かな自然を次世代へ伝えます



人とのつながり

共に高め合い笑顔を広がります



地域社会と共に

共に生き、ゆるぎない信頼を築きます



コーポレートガバナンス

グローバル化する社会的課題に正しく対処するための基盤を強化します



経済的価値(中期経営計画目標)

「深化」と「探索」により成し遂げる成果

	目標	2021年実績
売上収益	7,000億円	6,708億円
事業利益	700億円	622億円
事業利益率	10.00%	9.30%
D/Eレシオ	0.4倍	0.34倍
ROE	10%	13.9%
ROIC	7%	8.2%
営業キャッシュフロー (3年間累計)	2,500億円	2,220億円
設備投資	減価償却費の範囲内 (除く戦略投資)	388億円
配当性向	30.00%	15.94%

社会的価値

(ステークホルダーへの提供価値)

走る喜びと楽しさの提供

地球に生きる幸せと豊かさに貢献

※2021年12月末時点

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

製品の安全、ラベリング、製品の提供や使用に関する規制や自主規範に違反した件数(連結) **0件**

株主・投資家

事業を成長させ企業価値を高め
ます

経済パフォーマンス(合計・単体) **3,549億円**

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

休業度数率(連結・百万時間当たり) **0.20**

取引先

バリューチェーンを通じたCSR活
動を推進します

CSR調達アンケート回答社数 **1,151社/100%**

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

全取扱商品に占める環境貢献商品の比率(連結) **100%**

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

生産拠点におけるコミュニティ活動・対話実施率(連結) **100%**

心と技術をこめたモノづくりにより幸せと豊かさに貢献します

特集

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

横浜ゴムは、「気候変動の緩和と適応」を持続可能な社会への貢献と企業の持続的な成長のための重要な経営課題の一つとして位置づけ、2022年1月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)*」の提言へ賛同を表明しました。今後もTCFD提言に沿って気候変動への取り組みに関する情報開示を積極的に行ってまいります。

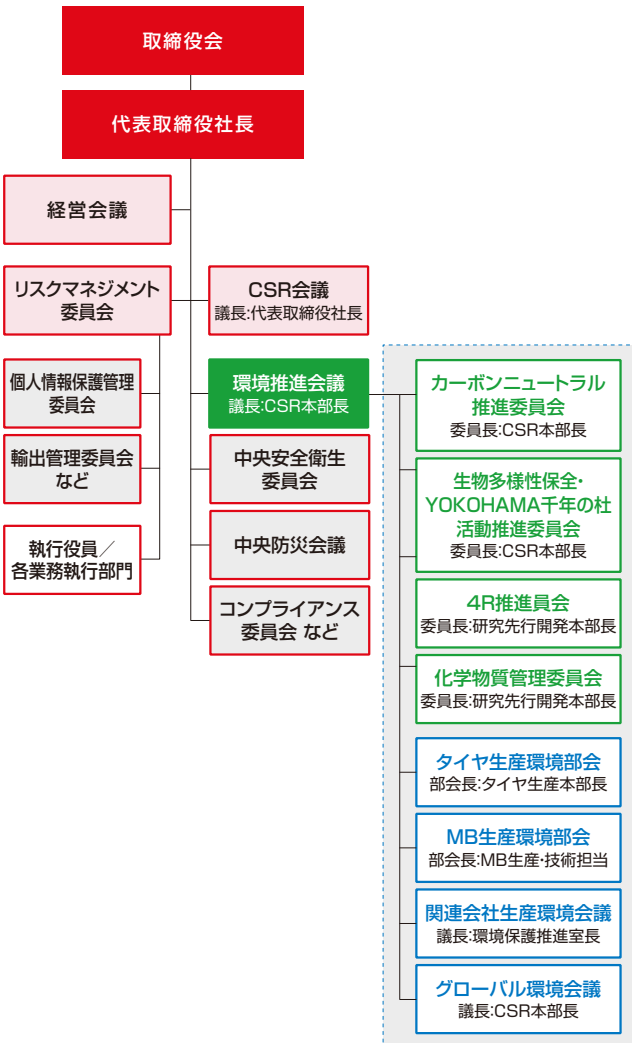


*Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略称。TCFDは、G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関が採るべき対応を検討するために2015年に設立されました。企業などに対して、気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的な影響を評価し、開示することを推奨しています。

ガバナンス

代表取締役社長が議長を務めるCSR会議を年に2回(5月・11月)開催し、横浜ゴムグループが取り組むべきCSR課題について立案・検討する体制を整えています。「気候変動の緩和と適応」に関しては、「環境推進会議」が設置され、環境推進会議の下部組織として3つの部会、2つの会議、4つの委員会を設け、環境活動を推進しています。「環境推進会議」は担当役員(CSR本部長)が議長として各課題を審議・決定し、横浜ゴムグループの環境活動を統括しています。

■ 気候変動関連のガバナンス体制



戦略

横浜ゴムは、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)の二つに分類、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。今後も引き続き、リスクと機会の検討やシナリオ分析の精緻化を進めていきます。

■ 気候変動に関する主なリスクと機会

	重要な要因	区分	潜在的な財務的影響	財務影響	
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	
		市場	資源(原料)価格の高騰・供給の不安定化	大	
			再生可能エネルギー・燃料価格(原油、天然ガス)の上昇	大	
		技術	製造プロセス効率の改善のための設備投資	中	
		評判	排出量削減の取組や取組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(ステーキホルダーからの評判)		小		
	物理的リスク	製品・サービス需要の変化	市場	製造時CO ₂ 排出量評価による製品選別(同一製品内の競争)	大
		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
		気温上昇に伴う気象災害の激甚化	急性	サプライチェーンの寸断による原材料調達困難化、調達コストの上昇	大
			異常気象による設備損壊、運転停止	大	
気候変動の激甚化		慢性	気候変動による天然ゴム(天然資源)の枯渇、調達困難化	大	
降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下	大				
	製品性能向上に必要な研究開発投資の増加	中			
機会	脱炭素社会への移行	エネルギー源	製造プロセス効率の改善によるエネルギーコスト削減	中	
		製品・サービス	需要の変化(カーボンニュートラル対応、電動車(EV)装着の性能要求)や規制強化への早期対応によるシェアの拡大	大	
	製品・サービス需要の変化	製品・サービス	再生可能/リサイクル原料を使用した環境負荷低減製品や低燃費、低炭素化製品の提供による競争力・収益力の向上	大	
	自動車業界の変革への対応	製品・サービス	次世代モビリティを支える製品・サービスの需要増(CASE・MaaS化への対応、水素利用による新たなビジネスチャンス)	大	
	気候変動	製品・サービス	防災・復旧・気候変動や食料・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、オイルフェンダー等)	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)
	物理リスク	IPCC第6次報告書SSP1-1.9	IPCC第6次報告書SSP5-8.5
分析結果		主に移行リスク・機会が顕在化。 【リスク】 厳格な気候変動規制への対応が求められ、再生可能エネルギーの調達やカーボンプライシング導入などによりエネルギーコスト負担や製造プロセス効率改善のための設備投資が増加。環境負荷低減製品の増加に伴い、再生可能/リサイクル原料の研究開発費や調達コスト負担が増加。 【機会】 カーボンニュートラル対応、EV装着の性能要求への早期対応、環境負荷低減製品や低燃費、低炭素化製品の提供により、競争力・収益力が向上。	主に物理リスク・機会が顕在化。 【リスク】 拠点やサプライチェーンにおける甚大な自然災害の発生が増加。また、異常気象により天然資源が枯渇し、原料供給が不安定化。降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下など、慢性的な気候変動により製品需要が変化。 【機会】 防災・復旧・気温変動などに対応する製品・サービスの需要が増加。

リスク管理

気候変動にかかわるリスクについては、「環境推進会議」の下部組織である「カーボンニュートラル推進委員会」をはじめとする部会、会議、委員会が、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。部会、会議、委員会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に組み込み、リスク低減を推進しています。重大かつ緊急性の高い事案については、当社を取り巻くさまざまなリスクからの防衛体制を強固にするために設置された「リスクマネジメント委員会」(議長：経営管理本部長)において審議され、適切に評価対応しています。「リスクマネジメント委員会」の活動状況は、取締役会に定期的に報告されています。

指標と目標

横浜ゴムでは、気候変動にかかわるリスクの最小化のため、環境活動に関し、「カーボンニュートラル」、「サーキュラーエコノミー」、「自然との共生」の3つの中長期目標を掲げています。

■環境中長期目標

カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年に自社活動によるCO₂排出量を2013年度比38%削減 ●2050年に自社活動のCO₂排出量ネットゼロ(カーボンニュートラル)を達成
サーキュラーエコノミー	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年に再生可能/リサイクル原料使用率30%以上 ●2050年にサステナブル原料100%
自然との共生	千年の社活動における2030年までの植樹・苗木提供数累計130万本

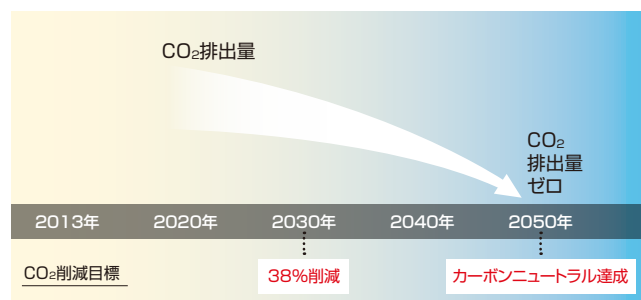
また、横浜ゴムCSRサイトにてGHG排出量、水利用量、廃棄物量、千年の杜・生物多様性保全活動などの各指標実績を開示しております。各データは、こちらを参照ください。

WEB

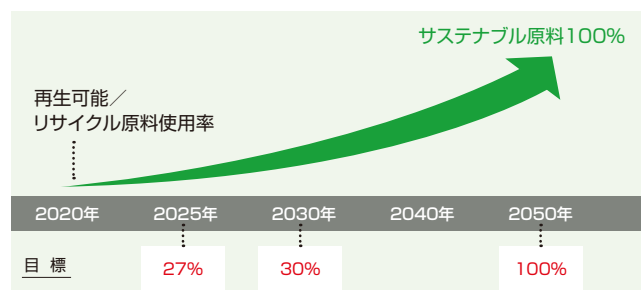
■ 主要な取り組みに関する進捗状況
<https://www.y-yokohama.com/csr/materiality/#04>



■2050年カーボンニュートラルへのロードマップ

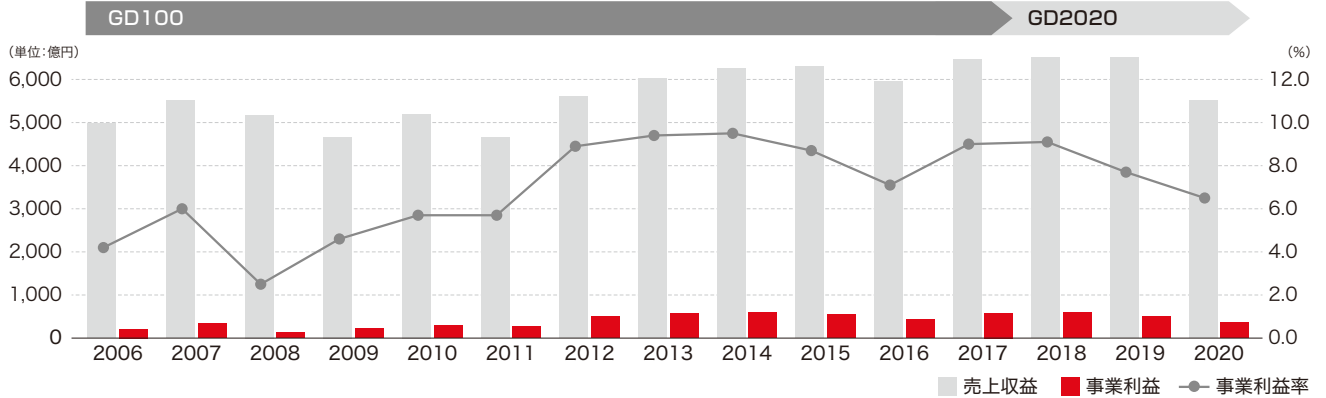


■サーキュラーエコノミーのロードマップ



過去の中期経営計画の振り返り

業績の推移



過去の中期経営計画の総括



GD100(グランドデザイン100) 2006年度~2017年度

4フェーズ12年間でグローバル展開を推進、着実に成長

グローバル展開の進展

- 生産、販売、技術での拠点ネットワークの拡充
- 新車用タイヤの海外ビジネス拡大
- グローバルでのブランドの認知度向上 (2015年より英国プレミアリーグ「チェルシーFC」とパートナー契約)



英国プレミアリーグ「チェルシーFC」とパートナー契約を2015年に締結

環境貢献技術の向上

- 環境貢献商品比率100%達成
- 低燃費市販用タイヤのグローバル展開
- 低燃費新車用タイヤの採用/納入拡大



乗用車用低燃費タイヤ「BlueEarth」シリーズ第1弾として「BlueEarth AE-01」を2010年に発売

事業ポートフォリオの強化

タイヤ生産財事業の比率向上

- 農業機械・建設車両用タイヤメーカー ATG(アライアンスタイヤグループ)買収
- 産業車両用タイヤメーカー 愛知タイヤ工業を買収



オフハイウェイタイヤ専門メーカー「Alliance Tire Group(ATG)」を2016年に買収



GD2020(グランドデザイン2020) 2018年度~2020年度

各事業の強みを再定義した成長戦略を実行

タイヤ消費財事業

プレミアムタイヤ市場における存在感を向上

- プレミアムカー戦略 13車種採用
- ウィンタータイヤ戦略 3新商品導入
- ホビータイヤ戦略 6新商品導入
- コミュニケーション戦略 HOONIGAN GYMKHANA 2020実施



▶ ポルシェ「カイエン」やBMW「X3」などに採用されたグローバルフラッグシップタイヤ「ADVAN V105」



◀ オールシーズンタイヤ「BlueEarth-4S AW21」

タイヤ生産財事業

タイヤ生産財を次の100年の収益の柱へ

- ATGが事業を牽引
- 北米TBR(トラック・バス用タイヤ)工場の供給を改善

MB事業

得意分野への資源集中

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

売上収益におけるタイヤ生産財事業の構成比



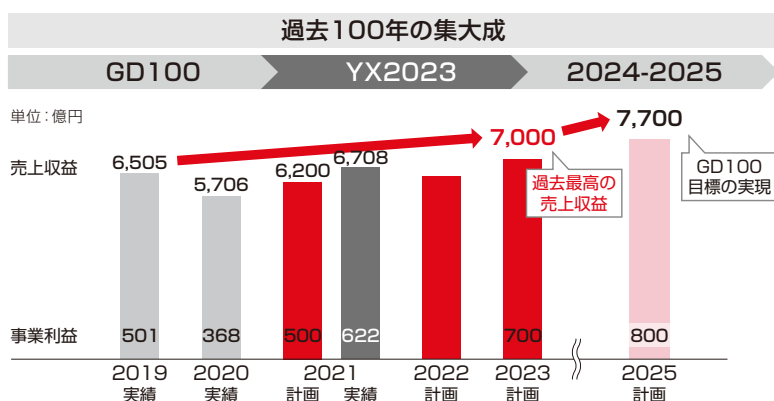
中期経営計画「YX2023」

横浜ゴムグループは2023年度までの中期経営計画「Yokohama Transformation 2023 (YX2023)」の下、次世代の成長に向けた「変革」に取り組んでいます。「YX2023」の概要を2021年度の進捗報告を含め紹介します。



目指す姿：「深化」と「探索」を同時に推進

自動車産業を取り巻く環境はCASE、MaaS、DXなど大変革時代を迎えています。こうした中「YX2023」では既存事業における強みの「深化」と大変革時代のニーズに応える新しい価値の「探索」を同時に推進し、次世代の成長に向けた「変革」を目指しています。これにより、2023年度に過去最高の売上収益7,000億円、事業利益700億円を達成します。さらに2025年度には売上収益7,700億円、事業利益800億円とし、過去100年の集大成とすることを目指します。



■ 財務目標・2021年度実績

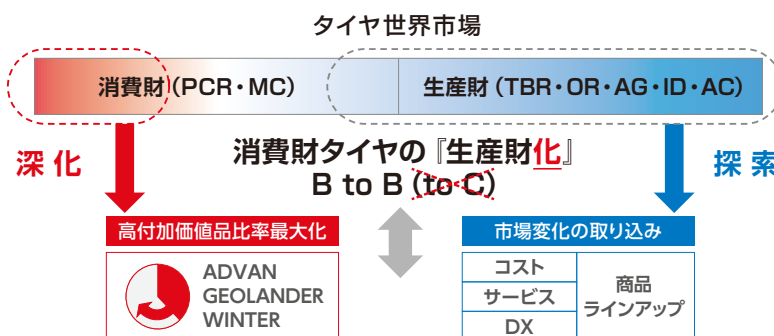
	2021年度実績	2023目標
売上収益	6,708億円	7,000億円
事業利益(率)	622 (9.3%)	700億円(10%)
D/Eレシオ	0.34倍	0.4倍
ROE	13.9%	10%
ROIC	8.2%	7%
営業キャッシュフロー	2,500億円(3年間累計)	
設備投資	減価償却費以内(除く戦略投資)	

2021年度の進捗

原材料価格や物流費の高騰、自動車メーカーの減産、新型コロナウイルスの影響など、厳しい経営環境の中、地域による需要の振れにタイムリーに対応した結果、売上収益6,708億円、事業利益622億円、当期利益655億円と、過去最高の売上・利益を達成しました。

考え方：「タイヤ消費財の生産財化が進行」

乗用車用などのタイヤ消費財とトラック・バス用、農業機械用などのタイヤ生産財の市場規模は、ほぼ同等と見込んでいます。今後はCASEやMaaSなどの普及により個人消費の車の減少と人や物の移動を支えるインフラ車両の増加により、タイヤ消費財が「生産財化」していくと予想しています。こうした考えの下、タイヤ消費財事業では「高付加価値商品の販売拡大」に向けた取り組みの「深化」を、タイヤ生産財事業では市場変化の取り込みを「探索」しています。



タイヤ消費財：「高付加価値品比率の最大化」

ウルトラハイパフォーマンスタイヤ、SUV・ピックアップトラック用タイヤ、ウィンタータイヤの3つのカテゴリに注力し、当社の「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の販売を「深化」させます。これにより、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の構成比率を現在の40%から50%以上に引き上げます。そのため、右記3つの施策に取り組んでいます。



- ① 「ADVAN」と「GEOLANDAR」の新車装着の拡大
- ② 補修市場でのリターン販売強化とウィンタータイヤを含む商品のサイズラインアップ拡充
- ③ 各地域の市場動向に沿った商品の販売を強化する「商品・地域事業戦略」



2021年度の進捗

「ADVAN」ではメルセデスAMG GLB 35 4MATIC、「GEOLANDAR」ではトヨタランドクルーザー海外仕様車といったプレミアムカーへの新車装着の拡大を図りました。補修市場では、2021年度を「ヨコハマ冬の陣」と位置付け、乗用車用、VAN用、トラック・バス用のウィンタータイヤを国内・欧州を中心に投入しました。その結果、2021年度の高付加価値品比率は41%となり、2019年度を上回る販売伸張となりました。

タイヤ生産財：「市場変化を取り込み、事業をさらに強化」

タイヤ生産財では「CASE」「MaaS」「DX」などの大きな市場変化の取り込みとして、当社の提供価値を「探索」し、コスト、サービス、DX、商品ラインアップの4つのテーマに取り組んでいます。またOHT(オフハイウェイタイヤ)事業、TBR(トラック・バス用タイヤ)事業の強化を図っています。

コスト

市場変化に伴うコスト低減要求の高まりを予測し、インドの乗用車用タイヤ工場であるYokohama India Pvt. Ltd.を「横浜ゴムグループで、最もコスト競争力に優れる乗用車用タイヤ工場」と位置づけ、これまでの生産体制を見直し、将来の市場を睨んだ低コストモデルの確立を目指します。また、タイのトラック・バス用タイヤ工場も同様に低コストモデルによる増産を検討します。



インドの乗用車用タイヤ工場

サービス

「CASE」「MaaS」の進行に伴う車両保有の法人化が進むにつれ、タイヤメーカーに求められる提供価値はタイヤ単体ではなく「タイヤ+交換」、メンテナンスなどのサービスになると考えます。当社は国内47の都道府県を広くカバーする販売、物流のネットワークを活かし、サービス体制の強化に取り組んでいます。

具体的にはカーディーラーやカーシェア運営会社など法人客先でのタイヤ交換、点検、管理を行うサービスカーの導入を今後も継続的に拡大し、より機動的なサービスの提供を目指します。

DX: デジタル・トランスフォーメーション

今後はタイヤのデジタル化による情報サービスの強化が重要になります。当社は先進センサータイヤの開発を進めていますが、その機能追加により段階的にサービスと顧客を拡大していく計画です。まず空気圧に加え、摩耗計測によるフリート企業向け車両管理サービスを実現し、さらには路面状況の検知による情報サービス企業などにに向けた新たな付加価値サービスを創出します。

この実現に向け、異業種とのアライアンス体制の構築を進めており、アルプスアルパイン株式会社と株式会社ゼンリンと実証実験を開始しています。路面検知システムを搭載したセンサータイヤで得たデータを地図情報と紐づける実証実験を行うことで、新たなタイヤビジネスの検討を進めています。



商品ラインアップ

現在はトラック・小型トラック・VANによる輸送が運転手によって行われています。しかし、将来的に車両の電動化・自動運転化が進むと長距離から近距離、人の手に荷物が渡るラストワンマイルまで無人化による輸送となることが予想されます。これら物流を構成する車両の多様化が進むと、タイヤにおいてもさまざまな品種が必要になることが見込まれます。

例えばラストワンマイルでの車両にはノーパンク、ソリッドタイヤが採用される可能性があります。このような物流の変革に対し、トラック・バス用タイヤからエアレスのソリッドタイヤまで多品種のタイヤをワンストップで提供できるメーカーは多くなく、当社の強みです。今後も更なる品種の拡充を進め、市場での優位性を確保します。

■ 物流のステージに応じた車両の現在と将来の変化予測



2021年度の進捗

DXの取り組みとして、T.M.S(タイヤマネジメントシステム)による輸送ビジネスのサポートと、乗用車向けTPRS(Tire air Pressure Remote access System)の実証実験によるビジネスモデルの検証を進めています。これらの取り組みで得たデータを収集・分析しサービスの拡充を図っています。製品面ではセンサータイヤの開発を進めるとともに、タイヤサービスを必要とするお客様向けには、サービス体制の強化を進めています。

MB事業：「成長性・安定性の高いポートフォリオへの変革」

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、安定収益を確保できる体制を構築。ハマタイト事業は得意分野への集中による事業体質の改善、航空部品事業は構造改革を断行し、時代に見合った事業展開を目指しています。

リソース集中による強化・拡大

ホース配管
成長ドライバー
生産能力増強
拠点再編

工業資材
安定収益化
シェア最大化

事業再構築

ハマタイト
2021年11月
事業譲渡完了

航空部品
構造改革

2021年度の進捗

ホース配管事業では、中国工場の生産能力を3倍に増強する設備投資を実施。工業資材事業では、マリンホースの生産拠点を平塚・インドネシアに集約し、リソース集中による強化・拡大を図りました。ハマタイト事業については、2021年11月にシーカ・アーゲー(Sika AG)へ事業譲渡し、事業の再構築も着実に進めました。

経営基盤強化：「人事戦略」「ESG経営」

人事戦略

人事制度の変革による経営・管理職層のレベル強化、拠点統合による強い組織作り、働き方改革などを推進しています。

ESG経営

「未来への思いやり」をスローガンとして掲げ「ESG経営」に取り組んでいます。環境配慮商品やカーボンニュートラルへの取り組みに加え、地域社会支援活動、コーポレートガバナンス強化、働きやすい職場作りに取り組んでいます。



超軽量化
コンセプトタイヤ



水素充填用ホース



「YOKOHAMA千年の社」植樹活動

2021年度の進捗

「人事戦略」では、ジョブ型の管理職層の業績連動報酬比率を拡大、有能な若手人材の管理職への早期登用などを推進しています。2023年3月完了予定の本社・平塚の統合は、生産、販売、技術、物流の拠点を統一によるスピーディな意思決定の実現と、働き方改革の推進を目的としています。

「ESG経営」では、環境中長期目標を制定しました。カーボンニュートラルは、2030年に対2013年度比38%削減、2050年にネットゼロにします。サーキュラーエコノミーは、2030年に再生可能/リサイクル原料使用率30%以上、2050年にサステナブル原料100%を目指します。

サステナビリティ経営におけるリスクと機会

重要課題(マテリアリティ)	認識する課題
 <p>製品を通して 安心と楽しさをいつまでも届けます</p> <p>9 環境目標の達成 12 持続可能な消費</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●自動車業界における「CASE*¹」「MaaS*²」の浸透 ●テクノロジーの活用によるイノベーション ●お客さまのニーズの多様化(コスト、性能、品質、環境・社会貢献) ●お客さまの安全・安心 <p>※1 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)の頭文字をとった造語 ※2 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。</p>
 <p>地球環境のために 豊かな自然を次世代へ伝えます</p> <p>6 環境目標の達成 7 気候変動対策 12 持続可能な消費 13 気候変動による影響 15 気候変動対策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動問題 ●カーボンニュートラルの実現 ●サーキュラーエコノミーの実現 ●生物多様性保全 ●自然資源の持続可能な利用・管理 ●汚染予防と化学物質管理
 <p>人とのつながり 共に高め合い笑顔を広げます</p> <p>4 環境目標の達成 5 気候変動対策 8 気候変動による影響 10 気候変動対策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●人権の尊重 ●ダイバーシティ&インクルージョン ●働き方改革 ●人材育成 ●労働安全衛生
 <p>地域社会と共に 共に生き、ゆるぎない信頼を築きます</p> <p>1 気候変動対策 3 気候変動対策 4 気候変動による影響 11 気候変動対策 13 気候変動対策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●水や大気の汚染、環境破壊等の地域の環境課題 ●先住民の土地の権利尊重、人権侵害、災害、医療、不正取引や紛争鉱物等の地域の社会課題 ●地域社会の活性化、経済効果の創出 ●地域社会とのコミュニケーション
 <p>コーポレートガバナンス グローバル化する社会的課題に正しく対処するための基盤を強化します</p> <p>8 環境目標の達成 16 気候変動対策 17 気候変動対策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●適切な組織統治の基盤の維持・強化 ●持続的な企業価値の向上 ●取締役会や委員会等の会議体の実効性と多様性 ●ステークホルダーとの対話と情報開示

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、サステナビリティ経営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ます。

中長期的な事業リスクと機会

横浜ゴムの取り組みと目指す姿

- リスク**
- 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
 - お客さまのニーズの変化に伴う製品需要の低下
 - 降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下
 - 資源価格の高騰
- 機会**
- 「CASE」「MaaS」への対応による新たなビジネスチャンス
 - お客さまのニーズの変化、規制強化への早期対応
 - リユース・リサイクルによる競争力・収益力の向上

- 高い安全品質、環境性能のタイヤ・工業資材の製造・販売
- カーボンニュートラル製品の製造・販売
- バイオマスゴムの開発、リトレッドタイヤの推進
- AI、IOT技術を活用した製品・サービスの開発（摩耗検知、路面検知、タイヤ管理、損傷予知）
- 社会インフラを支える産業・建設車両用タイヤ、自然資本を支える農林業機械用タイヤの製造・販売
- 温室効果ガス削減に資する工業資材の製造・販売

- リスク**
- 環境法・規制・訴訟のリスク
 - 気候変動や大気汚染への影響、エネルギーコストの増加
 - 廃棄物・排出物による環境影響
 - 水資源の枯渇・不足
- 機会**
- 製造プロセス効率の改善によるエネルギーコスト削減
 - 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
 - 環境保全コストの低減

- 2050年までに自社活動カーボンニュートラルを達成
- 2050年までにサステナブル原料使用率100%
- YOKOHAMA千年の杜活動で2030年までに累計130万本の植樹を達成
- 持続可能な天然ゴム調達活動
- アグロフォレストリー農法推進・天然ゴム農家との共存共栄
- 生産拠点での生物多様性保全活動の展開

- リスク**
- サプライチェーンにおける人権侵害
 - 労働災害・自然災害・感染症等による損失と事業影響
 - 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
- 機会**
- 多様性や生活を重視した働き方改革
 - 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
 - 人材育成による能力向上と働きやすい職場づくり
 - 健康経営による優秀な人材の雇用継続

- 人権デューデリジェンスを通じた人権侵害リスクの予防・軽減
- CSR調達ガイドラインに沿った調達の実施
- ダイバーシティ推進タスクの活動推進
- 柔軟な働き方の制度拡充
- 付加価値人材の育成と抜擢
- 防災・安全への取り組み
- 健康経営への取り組み

- リスク**
- 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
 - 人権侵害等の社会問題の発生による訴訟リスク、レピュテーションリスク
- 機会**
- 地域社会の環境・社会課題解決による活性化
 - 地域社会の雇用創出による経済発展への貢献
 - 高齢化・過疎化地域やニューノーマルにおけるモビリティ・サービスの変化に合わせた製品・サービスの提供

- 地域社会での生物多様性保全活動や医療・教育等の支援
- 地域社会での防災・災害支援活動
- YOKOHAMAまごころ基金とNPOとの協働
- CSR調達ガイドラインに沿った調達の実施
- 事業展開地域での雇用創出

- リスク**
- 規制や法令の順守、制度変更への対応
 - コーポレートガバナンス強化への社会要請
 - 独占禁止法、贈収賄、価格カルテル、輸出管理等への抵触
- 機会**
- 企業価値向上に向けた「攻めの経営」の実践
 - リスクマネジメント体制の強化

- 中期業績連動報酬制度による事業計画へのコミットメントの明確化
- 経営戦略に必要なスキルを有する多様な役員人材構成
- ガバナンス体制の強化
- 事業継続計画(BCP)の強化
- コンプライアンス推進体制の整備