

## 社外取締役対談

2023年度は、中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」の最終年度にあたります。社外取締役のお2人に、YX2023の進捗や現在のグループガバナンスに対する評価を伺うとともに、中長期的な企業価値向上のために取締役が果たすべき役割などについて、客観的な立場から意見を語っていただきました。



### ／ 岡田 秀一 社外取締役

略歴：通商産業省（現経済産業省）入省後、通商政策局長、経済産業審議官を経て石油資源開発（株）で代表取締役社長を務めるなど、国内外の社会・経済情勢および経営全般に関して深い見識を持つ。2013年より当社社外取締役。

### ／ 金子 裕子 社外取締役

略歴：1993年公認会計士登録。早稲田大学商学学術院教授として研究、指導も行っていった会計および監査に関する豊富な知見を活かして、三菱HCキャピタル（株）などで取締役・監査役を務める。2022年より当社社外取締役。

### 昨年取締役会で行われた議論で印象に残ったことについてお聞かせください。

**岡田** 私は2013年から社外取締役を務めていますが、その間、当社はM&Aや事業の売却、本社の移転など、大きな決断を数多く下してきました。世界のマーケットで一定のシェアを得るために、積極的にリスクを取りながらポートフォリオの変更に取り組んでおり、その際の議論の数々が印象に残っています。TWSの買収については金額が大きいこともあり、かなりの決断であったと思いますが、結果的に当社の国際的なプレゼンスを大きく向上させ、マーケットからも株価の上昇という形で評価されています。

**金子** TWSの買収については私も印象に残っています。社外取締役に就任した2022年はすでに買収の是非は決着していましたが、買収の進め方等について精緻に議論されていました。一方で、設備投資についても時間をかけて議論されていることは当社の取締役会の特徴であると感じました。特に印象的だったのは、工場担当の役員の方が熱心に設備投資について説明してくださったことです。投資の必要性や技術的なメリットについて、詳細かつ分かりやすく説明いただき、製造現場に立つ方々の製造に対する思いや情熱が伝わってきました。当社のモノづくりに対する熱意が企業の成長に大きく貢献していることが分かり、

強く心に残っています。

### 横浜ゴムの経営・事業に対する問題意識と評価をお聞かせください。

**金子** 私は2つの点について課題認識を持っています。まず、当社は非常にスピーディな経営判断がなされており、一体感が強く感じられます。一方で、ダイバーシティ&インクルージョンの観点では、女性社員がマネジメントレベルで活躍する機会がまだ不足しているように思います。社会が複雑化し、人々の意識も変化しています。本社と平塚製造所の統合もありますので、リモート技術の進化等を活かして、さらに多様な働き方の工夫を進めることが重要になるのではないのでしょうか。2つ目の課題として、グループガバナンスが挙げられます。当社は売上収益における海外比率が6割を超えるグローバル企業ですが、異なる文化や背景を持つ企業が共に成長するためには、グループ共通の価値観や企業理念を持つための工夫が非常に重要になります。この課題は、さらなる海外展開や当社グループの成長に伴ってさらに重要性が高まるでしょう。

**岡田** 私もその2点については今後の課題であると認識しています。これからは単なる製造業としてではなく、社会に貢献し、

社会における重要な一員であるというメッセージを国内外に向けて発信する必要があると感じています。また、これは2番目の課題とも関連するのですが、企業の社会的な使命やビジョンを明確にし、そのメッセージをグループ内で共有することは、グループガバナンスの強化に寄与すると考えます。

**金子** この課題についてはすでに取締役会でも取り上げられていますね。また、基盤強化のために内部監査や内部通報体制のあり方などについても検討されています。今後も取締役会が真摯に課題と向き合い、随時見直しや改善に向けて取り組みを進めることが、当社のさらなる成長と発展につながると思います。

**岡田** 私が取締役に就任した頃は、社外取締役の人数も少なく、社外取締役が取締役に提言できる分野も今より限定されてい



ました。それが今はどんどん広がり、社外役員や女性役員の人数も増えてきました。そして監査等委員会設置会社への移行により、ガバナンスについても新しい横浜ゴムにふさわしいものに向けて変えていこうという意志が見て取れます。

**金子** ガバナンスについては、常に見直しと進化が求められ、到達点はありません。特に海外を含めた体制は文化の違いなどもあるため、横浜ゴムとしての文化や企業理念などをしっかり育て、求心力となるようなものを共有していく必要があります。それぞれの地域や部門でビジネスの進め方は異なっているとしても、根幹の価値観や理念はしっかりと共有できるような工夫が重要です。各地に権限の委譲を行いながらも、横浜ゴムグループとしての一体感を醸成するために、継続的な働きかけが求められるでしょう。

### 中期経営計画YX2023の進捗については、どのように評価されていますか。

**岡田** YX2023での大きな施策としてはTWSのM&Aがありますが、当社ではM&A後のポスト・マージャー・インテグレーション(PMI)を重視していることが特徴的です。2016年のATGのM&Aにおいても、当時の副社長を派遣して細やかな対応が行われました。当社が、買収先の企業を本当の意味で一体化させ、共に成長していこうとしていると感じ、感心したことを覚えています。現在も、山石社長はTWSにおけるPMIの重要性を強く認識しておられ、人的資源や資金などしっかり投資していく姿勢を示しておられることは素晴らしいことだと高く評価しています。

**金子** 当社のグループ戦略が順調に進んでいる理由は、各社の人材を大切にしてきたからだと考えられます。買収先の企業を

理解し、共に成長するためには、本社を含むすべての従業員が現地のメンバーと協力しあうことが不可欠です。人的資本をうまく活用するためには、適切な人事制度や働き方改革が重要です。中途入社や異なる国籍・性別の従業員も能力を發揮できるような環境を整え、従業員のモチベーション向上や活躍を促すことが、YX2023の成功とともに、中長期的な企業価値の向上につながると思われます。

### 横浜ゴムが持続的な成長を実現するにあたって、社外取締役が果たすべき役割とは何でしょうか。

**金子** 当社グループの成長において最も重要な要素は、人的資本であると考えます。従業員が意欲的に取り組み、自己実現を感じられる環境は、組織の持続的な成長に欠かせません。そのためには、多様性を尊重し、個々の能力を發揮できる場を提供し、活躍できる環境を構築することが大切です。

**岡田** 不確実で複雑なVUCAの時代にあっても、企業は確実に成長していくことが求められています。社員が一体となり、横浜ゴムの文化を共有しながら強い使命感をもって社会に貢献していこうとすることが発展の原動力となると確信しています。

**金子** 私が社外取締役として期待されている役割は、会計監査、内部統制、そしてガバナンスに関する専門知識をもって、取締役の業務執行を監督することだと認識しています。取締役会においては、社外取締役は会社の業務に精通している社内取締役の視点とは別に、客観的な視点で意見を述べるのが期待されています。こうした役割分担により、取締役会が合理的な意思決定を行い、課題を明らかにしていくことに貢献できます。また、近年はリスクを取って成長につなげる「攻めのガバナンス」が提唱されています。私自身も、経営陣の健全なリスクテイクを支えるリスク管理が適切に行われているか、意思決定のプロセスにも目を向けながら皆さんをサポートしていきたいと考えています。



**岡田** 社外取締役の役割は大きく次の3つに分けることができます。第一に、社外の人間として、社内の論理に縛られない建設的な議論や意思決定を促すこと。第二に、中長期的な視点から、当社が持続的に成長するために必要な考え方などを提言すること。第三に、執行の立場から独立して、経営陣が適切に業務を執行しているかをチェックすること。私は、経済産業省では約80カ国を訪問し国際的に活動し、退官後はIT企業や石油開発会社の役員を経験してきました。今後の当社グループの成長を支えるために、これらの経験を活かして社外取締役の務めを果たしていきたいと思っています。

# コーポレートガバナンス

## 関連するマテリアリティ

## 取り組み



### コーポレートガバナンス

- ガバナンス体制の強化
- コンプライアンス推進体制の整備

## 基本的な考え方

横浜ゴムは、「企業理念」の下で健全で透明性と公平性のある経営を実現するコーポレートガバナンス体制を築き、その充実と強化に努めています。ガバナンス体制の強化を通じて企業価値の継続的な向上を図り、すべてのステークホルダーから「ゆるぎない信頼」を得られる経営を目指します。

### コーポレートガバナンス基本方針

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/csr/governance>

## コーポレートガバナンス体制

### 経営・業務執行体制

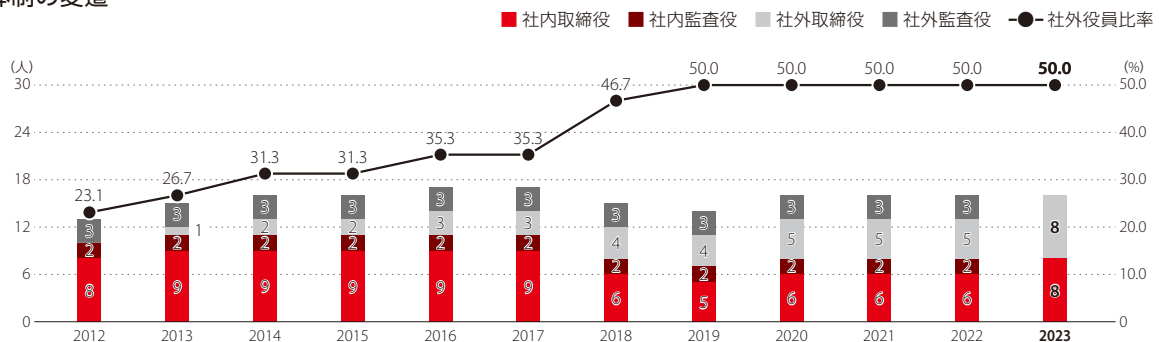
当社は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会における議決権を持つ構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、更なる監視体制の強化を通じて、より一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、2023年3月30日開催の第147回定時株主総会の決議をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

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、代表権のある社長を含む社内取締役6名（執行役員兼務者含む）と社外取締役5名の合計11名および執行役員15名（取締役を兼務する者除く）となります。

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

### 役員体制の変遷



2013年度  
・社外取締役1名選任

2016年度  
・社外取締役比率  
3分の1達成

2018年度  
・女性の社外監査役  
1名選任

2019年度  
・半数が社外役員に

2020年度  
・外国人の社内取締役  
1名選任

2022年度  
・女性の社外取締役  
1名選任

2023年度  
・監査等委員会設置  
会社に移行  
・社外取締役比率  
2分の1達成

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

### 経営の監査の体制

経営の監査機能として監査等委員会があり、社内監査等委員2名、社外監査等委員3名の合計5名で構成されています。常勤監査等委員は、経営会議等重要な会議や委員会に出席し、業務執行状況を知ることができる仕組みになっています。監査体制については、取締役の職務執行を監査する監査等委員会による監査、外部監査となる会計監査人による会計監査および監査室による各執行部門とグループ会社の会計監査および業務監査をする体制としています。これらは、互いに独立性を保った活動を行い、三様監査体制を確立すると共に監査等委員会は会計監査人、監査室から適宜情報を得て、監査機能の強化を図ります。さらに、監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行できるようにするため、監査等委員会を補助する要員として、監査等委員会事務局を配置しています。

### 役員人事・報酬委員会

役員の人事・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1名、独立社外取締役2名の計3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、2022年度は6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。

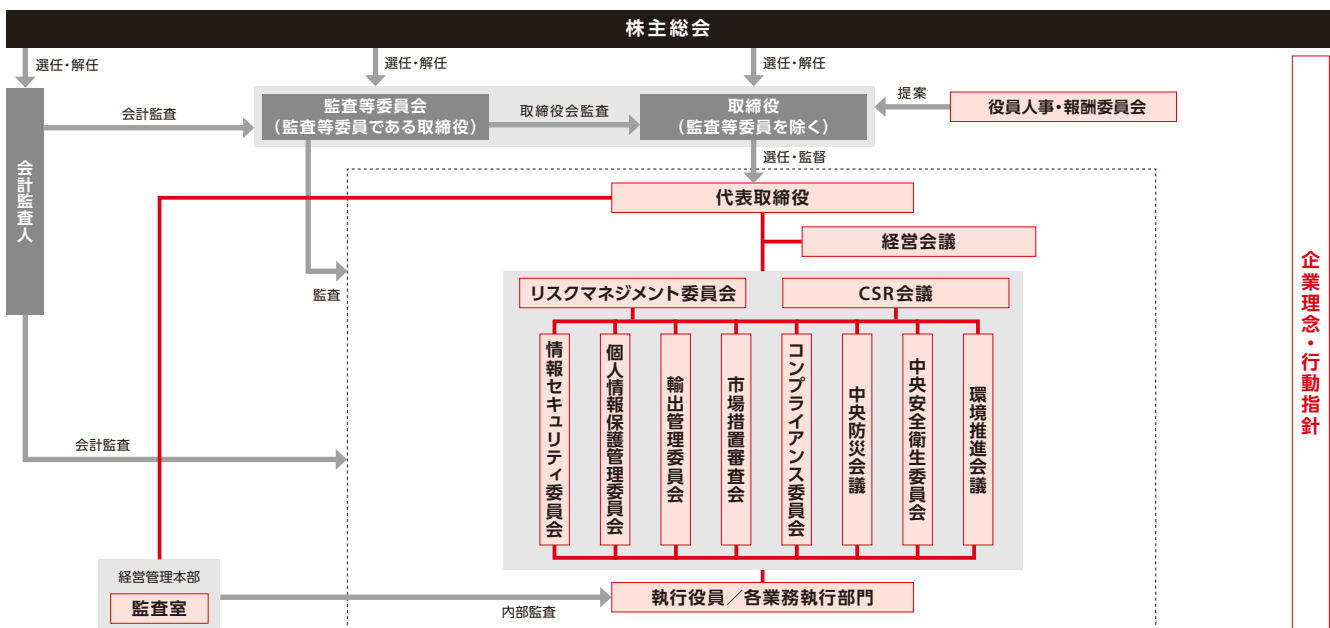
② 報酬については、株主総会で承認された総額の範囲内で、代表取締役および業務執行取締役は、固定報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動報酬、中長期業績連動報酬としての譲渡制限付株式報酬を審議し、社外取締役については固定報酬の制度を審議の上、取締役会に進言することとしています。なお監査等委員である取締役の報酬制度については、役員人事・報酬委員会の意見を参酌し、監査等委員会にて決定することとしています。

全委員	3名
社内取締役	山石 昌孝 (委員長)
社外取締役	岡田 秀一 河野 宏和

### 経営会議

執行機関の会議体である経営会議は、原則、毎月3回開催することとし、常勤監査等委員出席の下で経営に関する基本方針や経営執行に関する重要事項について審議・決定いたします。この経営会議に諮られた重要事項に関しては、その案件の概要を含め取締役会に報告され、最重要案件(取締役会規則に規定されたもの)については、取締役会でも審議いたします。

### コーポレートガバナンス体制図



## コーポレートガバナンス

### 各機関の構成員（監査等委員会設置会社移行後）

■ 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	 議長 取締役16名 (うち社外取締役8名)	 委員長 監査等委員5名 (うち社外監査等委員3名)	 委員長 取締役3名 (うち社外取締役2名)	 議長 取締役8名 (うち執行役員5名)
2022年度の開催実績*	17回	7回	6回	48回

※ 監査等委員会設置会社移行前の監査役会設置会社における取締役会、監査役会、役員人事・報酬委員会、経営会議の開催実績

### 社外取締役の選任理由および各会議の出席状況

	氏名	2022年度の活動状況	選任理由
社外取締役	岡田 秀一	取締役会:全17回に出席	岡田秀一氏は、経済・社会など企業経営を取り巻く事象に関する深い見識に基づき、国際的な視点から、積極的な意見表明や提言をいただいています。省庁における豊富な経験や石油資源開発(株)等における企業経営にかかる見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役に選任しています。
	堀 雅寿	取締役会:全17回に出席	堀雅寿氏は、経営者としての豊富な経験や見識に加え、M&Aにおける実践や成功事例から、積極的な意見表明や提言をいただいています。これらの経験、見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役に選任しています。
	金子 裕子	取締役会:就任後の13回中11回に出席	金子裕子氏は、監査法人での勤務経験豊富な公認会計士、かつ監査論・監査実務を研究、指導されていた大学教授としての視点から積極的な意見表明や提言をいただいています。これらの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。
	清水 恵	取締役会:全17回に出席 監査役会:全7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	新任	古河潤一氏は、豊富な企業経営の経験および幅広い見識等を有する経営者であります。財務・会計に関する知見やバランス感覚を活かしたこれらの豊富な見識を当社の経営に反映していただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。
監査等委員である取締役	河野 宏和	取締役会:全17回に出席	河野宏和氏は、日米の大学における長年にわたる経営工学、経営管理の研究による深い見識に基づき、積極的な意見表明や提言をいただいています。同氏の経営工学、経営管理に関する豊富な経験と幅広い知識を活かし、当社の監査体制を強化していただけるものと判断し、監査等委員である取締役に選任しています。
	亀井 淳	取締役会:17回中16回に出席 監査役会:全7回に出席	亀井淳氏は、流通業界大手企業での長年にわたる経験や企業経営の目線を活かし、忌憚のない意見具申をいただいています。引き続き外部的視点から経営を監視いただくため、監査等委員である取締役に選任しています。
	木村 博紀	取締役会:17回中15回に出席 監査役会:全7回に出席	木村博紀氏は、朝日生命保険相互会社の代表取締役社長であり、同氏の金融機関の経営者としての業務経験から積極的な提言をいただいています。これまでの経理、財務、資産運用での専門的な知見は、当社の監査体制を強化していただけるものと判断し、監査等委員である取締役に選任しています。

## 取締役会の運営状況

2022年度は取締役会を17回開催し、64件の議案につき審議しました。2022年度の実効性評価の一例として、Trelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収ならびに監査等委員会設置会社への移行があげられます。TWSの買収に関しては、買収する意義とYX2023の戦略との整合性、買収価

格の合理性、買収資金の調達方法に関する議論を中心に行いました。監査等委員会設置会社への移行に関しては、移行のメリットや現状の当社のガバナンスの問題点を洗い出し、グローバル企業としてふさわしいガバナンス体制とはどうあるべきかを議論した結果、監査等委員会設置会社が最適と考え、決議しました。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価について、社外役員を含む全取締役(除く取締役会議長)、全監査役を対象に、無記名式評価アンケートを2019年12月から2020年1月に実施し、当社取締役会は、総合的に見て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。2023年度からの監査等委員会設置会社への移行に伴い、次の取締役会の実効性評価は2023年秋頃の実施を予定しています。

## 役員報酬

### 役員報酬の概要

当社は従来、社外取締役を除く取締役に対して、金銭報酬として基本報酬および年次賞与を支給しており、年次賞与は、各事業年度の全社業績および各取締役の個人業績の達成度に応じて変動する仕組みとしています。

また、持続的な企業価値の向上および株主の皆様との一層の価値共有を目的として2018年の定時株主総会において、社外取締役を除く取締役に対する譲渡制限付株式による報酬制度を導入することとし、2020年より対象を執行役員にも広げています。

さらに2021年より、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、社外取締役を除く取締役および執行役員を対象として、中期業績連動報酬制度を導入しました。なお、当社は2023年3月30日より監査等委員会設置会社となりましたが、監査等委員である取締役(社内外とも)は、対象取締役から除きます。

### 中期業績連動報酬の対象者

2023年3月30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	1名
取締役常務執行役員	4名
取締役執行役員	1名
執行役員	15名

### 中期連動報酬の算定方法

当社グループの中期経営計画の定量目標である2021年度から2023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利益の合計1,800億円を基準とし、対象者の全員について以下の計算式で算定します。

対象期間の累積連結事業利益 ÷ 1,800億円 × 100	算定方法
120%以上	月額報酬 × 12カ月 × 支給係数1.5
100%以上120%未満	月額報酬 × 12カ月 × 支給係数1
100%未満	支給しない

なお、上記算定方法に用いる月額報酬は、役位別に定められる2021年4年度の月額報酬とし、対象期間の途中で役位が変更となった場合は、新役位となった月の月額報酬で算定することとしています。中期連動報酬の対象者について、個人の限度額は最大8,478万円です。

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

## コーポレートガバナンス

### ▶ 取締役および監査役の報酬等の額 (2022年12月期)

区 分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬			
			賞与	譲渡制限付株式報酬	中期業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	424	184	73	110	57	7
監査役 (社外監査役を除く)	66	45	20	—	—	2
社外役員	80	80	—	—	—	9

2022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。

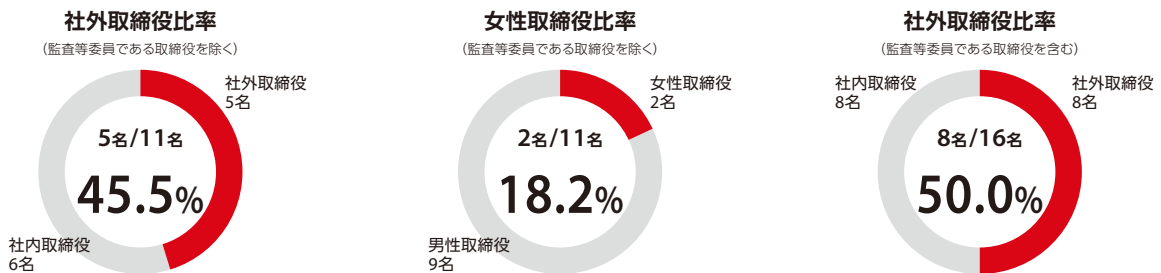
氏 名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会 社 区 分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
				基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式報酬	中期業績 連動報酬
山石 昌孝	151	取締役	横浜ゴム (株)	56	25	50	18
Nitin Mantri	583	取締役	横浜ゴム (株)	22	—	15	3
		取締役	連結子会社 ATC Tires Pvt. Ltd.	87	248	—	—
		取締役	連結子会社 Yokohama Off-Highway Tires America Inc.	6	200	—	—

## 取締役の多様性について

当社の取締役会は、定款で定める取締役 (監査等委員である取締役を除く。) 15名以内、監査等委員である取締役は5名以内の員数の範囲内で、各事業に伴う知識、経験、能力等のバラ

スに配慮しつつ、社外取締役を含め多様性を確保し、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方としています。

### ▶ 取締役会の構成 (監査等委員会設置会社移行後)



## 役員のトレーニング

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

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

## 税の透明性・税務ガバナンス

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

横浜ゴムグループの税務コーポレート・ガバナンスはグループ全体のガバナンスに包含されます。また、横浜ゴム株式会社の取締役経営企画本部長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)

	2020年度	2021年度	2022年度
国内	55.9	52.9	90.5
海外	67.7	85.3	162.2
合計	123.6	138.2	252.7

横浜ゴムグループ税務方針

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

## 政策保有株式の縮減状況

### 政策保有に関する方針

当社は、企業の拡大・持続的発展のためには、様々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。

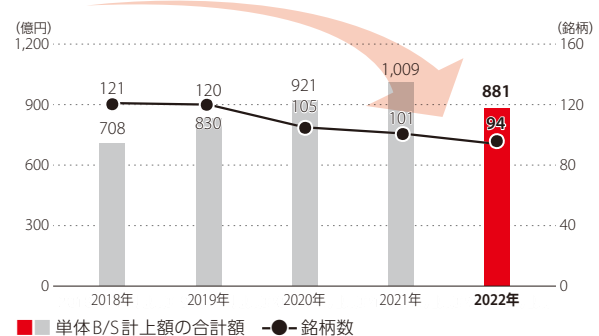
### 政策保有の適否の検証

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、当事業年度は、2022年2月の取締役会における検証を踏まえ、7銘柄の株式を全数売却、4銘柄の株式を一部売却しました。

### 政策保有株式の推移(単体B/S計上額の合計額・銘柄数)

(※みなし保有株式を除く)



## 株主との建設的な対話

当社は、株主との対話(面談)に際し、経営管理本部、経営企画本部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営企画本部がその担当取締役と協働し対応します。また、必要に応じて合理的な範囲で、社外取締役または監査等委員である取締役も面談に臨むことを検討します。

原則として年に1回、必要に応じて複数回、実質株主調査を実施し、株主構造の把握に努めた上で、経営企画部、経理部、法務部が各々

の専門的見地に基づく意見交換をもって株主対応に努めています。

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

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。



# コンプライアンス

## 関連するマテリアリティ

## 取り組み



### コーポレートガバナンス

- ガバナンス体制の強化
- コンプライアンス推進体制の整備

## 基本的な考え方

グローバル化に伴うリスクの拡大に対応するため、横浜ゴムグループ競争法順守ポリシーと同贈収賄禁止ポリシーを制定し、ポリシーを具体化した規則・要領を定めて構成員<sup>\*</sup>に示しています。これらとグローバル内部通報制度を組み合わせ、各国各地域の子会社に展開することで、横浜ゴムグループのコンプライアンスレベルの維持・向上を図っています。

製品に関する責任に関しては、お客さまの信頼を勝ち取って適正な利益を確保することで、企業の発展と社会に貢献することが私たちの使命です。それを果たすには全世界のお客さまが安心して購入し、満足していただける品質の商品を継続して提供しなければなりません。「横浜ゴム行動指針」では、「お客様の声に耳を傾け、お客様のニーズを適切に把握し、社会的に有用な製品を開発、設計、製造し、販売します」を掲げています。

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

## コンプライアンス体制

横浜ゴムは経営管理本部担当取締役を委員長とするコンプライアンス委員会およびその実行部門としてコンプライアンス推進室を設置しています。委員会は年4回開催し、当社グループのコンプライアンスにかかわる諸施策を継続して実施するとともに、その活動状況を取締役会、監査等委員に報告しています。横浜ゴムグループの企業理念と行動指針は海外も含めたグループ会社に周知され、掲示などを通して各社の取締役・従業員の職務執行の指針となっています。横浜ゴムのすべての部門にはコンプライアンス推進室兼務者を配置し、職場内の教育啓発活

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

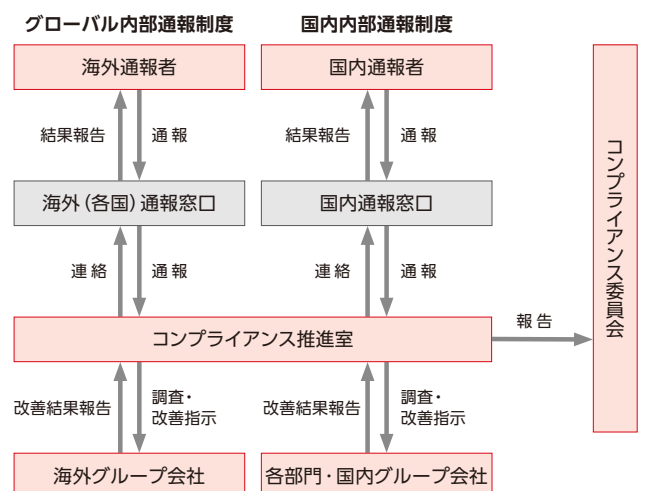
お客さまに提供した商品について市場で品質上の問題やクレームが発生した場合は、迅速に対応し問題解決を図るとともに、再発防止活動を行っています。その再発防止対策については、定期的に品質監査を行い、是正処置の実施状況を確認して有効性を検証しています。

## 内部通報制度

「コンプライアンス・ホットライン」は公益通報者保護法に則り、匿名の通報にも対応する制度です。ホットラインの窓口は社内、社外の2つがあり、社外は弁護士事務所に設置して独立性を確保しています。また、コンプライアンスに関して疑問に思ったことを、構成員であれば誰でも相談できる「何でも相談室」を設置しています。2022年度はホットラインと何でも相談室合計で142件の通報・相談がありました。

海外子会社については、通報内容により横浜ゴムコンプライアンス推進室が直接把握する「グローバル内部通報制度」を設けており、海外拠点で順次運用を開始しています。コロナ禍で導入が一部遅れましたが、2022年までに中国、フィリピン、タイ、北米、欧州、ベトナムへの導入が一部事業所を除き完了しました。2023年より、インドネシアの生産拠点への導入検討を開始しています。

### 内部通報制度



## 教育啓発活動

社内で起きたコンプライアンス問題を題材に、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。

2022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、ネットでの誹謗中傷、職場のメンタル・ヘルス、ダイバーシティ推進、ビジネスと人権などをテーマとしました。

### ▶ コンプライアンス職場学習のテーマ (2022年)

当社グループでは、独自の教材を使用して各職場にてコンプライアンスのグループ学習を毎月実施しています。2022年度は、以下のテーマが採り上げられました。

1月	ネットでの誹謗中傷	7月	ビジネスと人権
2月	職場のメンタル・ヘルス	8月	内部通報規則の改訂
3月	パワハラと指導	9月	職場での優位性を背景にした発言 (マタハラ・パワハラ)
4月	ダイバーシティ推進	10月	地域社会への貢献・配慮
5月	労災・労災隠し	11月	品質に関わる不正
6月	セクシャルハラスメント・ジェンダーハラスメント	12月	内部通報制度と匿名での通報・相談

## 腐敗防止に関する取り組み

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

グローバル内部通報制度では、外部窓口を設けて競争法違反や贈収賄などの違法行為を迅速に把握することに努め、海外の導入予定子会社には事前に教育を実施しています。

## グループ会社での取り組み

ベトナムのタイヤ生産会社であるYTVIにおいてグローバル内部通報制度導入の事前教育として、2022年7～11月に外部法律事務所による「競争法遵守、贈収賄・不正行為禁止」の教育を実施し、555名が受講しました。また、タイのタイヤ生産会社であるYTMTでは2022年2月から、天然ゴム加工会社YTRCでは2022年5月から運用を開始しました。

研修機会	人数	(人)
海外赴任前研修	31	
新任基幹職研修	20	
通報制度導入前教育	1,433	
総計	1,484	



YTMTにおける事前教育の様子

## 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。

# リスクマネジメント

## 関連するマテリアリティ



コーポレートガバナンス

## 取り組み

- ガバナンス体制の強化
- 事業継続計画 (BCP) の強化

## 基本的な考え方

横浜ゴムは、多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。事業に大きな影響を及ぼす事柄について特定し、発生する前にリスクの芽を摘む防止措置を行うとともに、重大なリスク事案が発生した場合に被害を最小化できるよう迅速かつ的確な対応をとる体制づくりに注力しています。

現在、人権意識の高まりやグローバル展開の拡大など、国内外のさまざまな事業環境の変化への対応が求められています。また、新型コロナウイルス感染症や原材料の需給逼迫、サイバー攻撃など、外部環境に起因するリスクの影響も甚大なものとなっています。

これらの状況から、リスクマネジメントが経営のサステナビリティにおいても最重要課題の一つであるとして、リスクマネジメント体制の維持・強化に取り組んでいます。

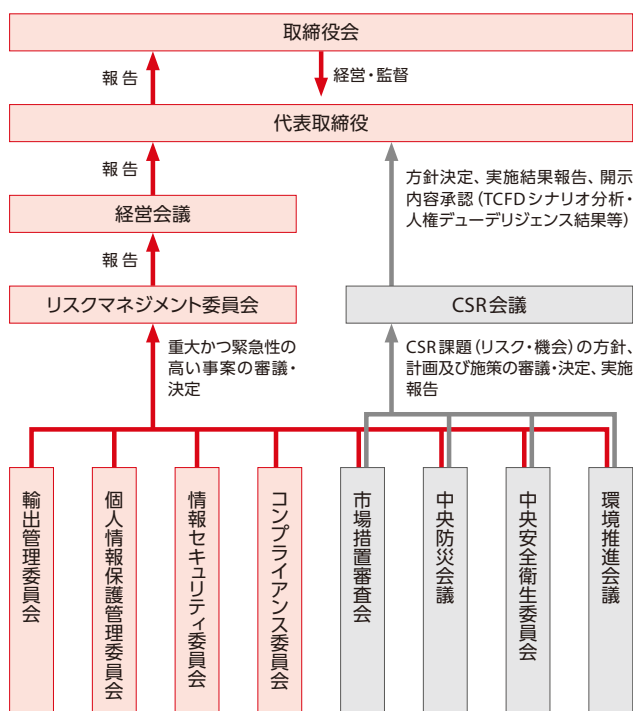
## リスクマネジメント体制

当社を取り巻くさまざまなリスクからの防衛体制を強固にするため、リスクマネジメント担当役員を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、経営に重大な影響を及ぼすリスクを横断的に管理し、適切に評価対応しています。活動状況については、取締役会に定期的に報告されています。また具体的なリスクとなるコンプライアンス、安全衛生、災害、環境、情報セ

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

「リスクマネジメント、コンプライアンス、輸出管理、個人情報保護」の各委員会の活動状況は、取締役会に定期的に報告されています。上記以外の会議体の活動状況は、経営会議に適宜報告され、必要と判断されたものは取締役会に報告されます。

### リスクマネジメント体制



### 2022年度開催実績

リスクマネジメント委員会をはじめとする各委員会においては、年2回の定例委員会の他に、委員会規則に定められる基準に基づき臨時委員会が開催される場合があります。2022年度は、リスクマネジメント委員会と個人情報保護管理委員会で臨時委員会が開催され、開催実績は以下の通りとなりました。今後も、日ごろの活動をおろそかにせず、考えられるリスクを抽出し、その対応を検討し、関係者に周知し、検証するというPDCA活動にいっそう取り組んでいきます。

### 委員会開催実績 (臨時委員会を含む)

リスクマネジメント委員会	22回
個人情報保護管理委員会	4回
輸出管理委員会	2回
情報セキュリティ委員会	2回

## 情報セキュリティへの取り組み

横浜ゴムグループでは、お客さまの個人情報ははじめとする機密情報について、日々巧妙・複雑化しているサイバー攻撃やその他の情報漏えいリスクなどの脅威から保護するために、さまざまな情報セキュリティ対策を進めています。

情報セキュリティの規則・ルールとしては、情報セキュリティ管理規則・要領を制定し、情報セキュリティを取り巻く環境の変化に応じて定期的に見直しを行っています。

横浜ゴムグループ全体の取り組みとしては、各組織、グループ会社に情報管理責任者を配置し、情報セキュリティ・コミュニ

ケーション・ネットワークを確立し、ステークホルダーからの問題も含めて「情報セキュリティ窓口」にて情報集約・提供を行っています。万が一、情報セキュリティ事故が発生した場合でも、迅速な対応ができるよう関係強化を図っています。また、従業員を対象とした標的型攻撃メール訓練やeラーニングも定期的実施しています。情報セキュリティマネジメントシステムは、ドイツ自動車工業会が策定した情報セキュリティ評価である「TISAX (Trusted Information Security Assessment Exchange)」の認証を2022年に取得しております。

## 2022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2022年5月に改訂しました。これにより再発防止の仕組みを構築しています。2022年度以降もこの活動を継続し、防火につながる改善のPDCAを回すことで横浜ゴムグループの防火体制の強化を進めています。

防災活動では、「防災ガイドライン」を2021年9月に改訂し、激甚化する自然災害、広域に発生する感染症等への備えを明確にしました。本ガイドラインは人命第一を基本に、会社活動を維持することを目的とし、災害時に社員がとるべき行動、会社としての防災体制、災害備蓄品の充実、管理などを明確にし、横浜ゴムの防災対応力の強化を進めるものです。防災訓練についても定期的に実施しており、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。



防火監査の様子

### BCPへの取り組み

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、各拠点で定期的実施することに加え、2021年以降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、2017年以降は、各拠点で配備すべき備蓄品について数量を含めて「防災ガイドライン」で規定しています。それらに基づき必要日数分の備蓄品が確保されていることをデータベースで管理確認し、期限切れ等の入替を含めて不足があれば補充しています。

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。2022年には、合計6回のBCP訓練を実施しました。今後も取り組みを継続し、事業が災害等に曝された際には、社員を災害から守るとともに、製品、サービスの供給を継続するための体制、仕組みの強化を進めていきます。



BCP訓練 (平塚製造所)

## 今後の課題と対応策

不安定な世界情勢、気候変動による自然災害の激甚化・頻発化、サイバー攻撃の高度化・巧妙化など、企業を取り巻く環境は厳しさを増していることから、リスクマネジメントのさらなる強化が引き続き課題となります。

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

# 役員一覧

2023年8月1日現在

## 取締役



**山石 昌孝**  
代表取締役社長



**Nitin Mantri**  
取締役常務執行役員  
OHT 事業部長 兼 ヨコハマ・オフハイ  
ウェイタイヤ(株)代表取締役CEO  
兼 Yokohama India Pvt. Ltd.取締役  
会長 兼 Yokohama Tyre Vietnam  
Inc. 取締役会長 兼 Yokohama  
Europe GmbH 担当



**清宮 眞二**  
取締役常務執行役員  
技術・生産統括 兼 IT 企画本部担当



**宮本 知昭**  
取締役常務執行役員  
タイヤ国内リプレイス営業本部長  
兼 タイヤ消費財製品企画本部長  
兼 経営管理本部長 兼 平塚製造  
所長 兼  
(株)ヨコハマタイヤジャパン取締役



**中村 善州**  
取締役常務執行役員  
タイヤ企画本部長 兼 タイヤ海外営  
業本部担当 兼 CSR 本部担当 兼  
タイヤ物流本部担当



**結城 正博**  
取締役執行役員  
経営企画本部長 兼 品質保証本部  
担当 兼 Yokohama Rubber (China)  
Co., Ltd. 取締役会長



**岡田 秀一**  
社外取締役



**堀 雅寿**  
社外取締役



**金子 裕子**  
社外取締役



**清水 恵**  
社外取締役



**古河 潤一**  
社外取締役



**松尾 剛太**  
取締役監査等委員(常勤)



**内田 寿夫**  
取締役監査等委員(常勤)



**河野 宏和**  
社外取締役監査等委員



**亀井 淳**  
社外取締役監査等委員



**木村 博紀**  
社外取締役監査等委員

▶ 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	代表取締役社長	●	●	●				●		
Nitin Mantri	取締役常務執行役員	●		●		●				●
清宮 眞二	取締役常務執行役員				●	●			●	
宮本 知昭	取締役常務執行役員	●								●
中村 善州	取締役常務執行役員	●		●				●		●
結城 正博	取締役執行役員	●		●						●
岡田 秀一	社外取締役	●		●				●	●	
堀 雅寿	社外取締役	●	●							●
金子 裕子	社外取締役		●				●	●		
清水 恵	社外取締役			●				●		
古河 潤一	社外取締役	●	●				●			
松尾 剛太	取締役監査等委員(常勤)						●	●	●	
内田 寿夫	取締役監査等委員(常勤)					●		●		
河野 宏和	社外取締役監査等委員	●			●	●				
亀井 淳	社外取締役監査等委員	●	●					●		●
木村 博紀	社外取締役監査等委員	●					●	●		

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

執行役員

氏名	役職
瀧本 真一	専務執行役員(Yokohama Corporation of North America取締役会長 兼 CEO 兼 Yokohama Tire Corporation 取締役会長 兼 Yokohama Tire (Canada) Inc. 取締役会長 兼 Yokohama Tire Mexico, S. de R.L. de C.V. 取締役会長)
Jeff Barna	専務執行役員(Yokohama Corporation of North America取締役社長 兼 Yokohama Tire Corporation 取締役社長 兼 CEO)
山本 忠治	常務執行役員(社長補佐 兼 タイヤ物流本部長)
矢羽田 雄彦	常務執行役員((株)ヨコハマタイヤジャパン代表取締役社長 兼 タイヤ国内リプレイス営業本部副本部長)
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)
中村 亨	執行役員(Yokohama Tire Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. 取締役社長)
塩入 博之	執行役員(Yokohama Europe GmbH 取締役会長 兼 Yokohama Scandinavia AB 取締役会長 兼 Yokohama H.P.T. Ltd. 取締役会長 兼 Yokohama Iberia S.A. 取締役会長 兼 Yokohama France S.A.S. 取締役会長 兼 Yokohama Suisse SA 取締役社長 兼 Yokohama CEE Spółka z.o.o. 取締役社長)

氏名	役職
藤津 聡	執行役員(タイヤ直需営業本部長)
梁取 和人	執行役員(調達本部長 兼 Yokohama Rubber Singapore Pte. Ltd. 取締役社長)
檜林 浩行	執行役員(品質保証本部長)
石光 真吾	執行役員(人事部長 兼 ヨコハマピアサポート(株) 代表取締役社長 兼 横浜ゴム生活協同組合代表取締役社長 兼 平塚製造所長付 人事・労務担当)
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)
永尾 徹也	執行役員(タイヤ生産本部長)
政友 毅	執行役員(タイヤ海外営業本部長 兼 Yokohama Asia Co., Ltd. 取締役会長)
松田 将一郎	執行役員(タイヤ製品開発本部長 兼 タイヤ第二設計部長)