

統合報告書 **2023**

CREATING VALUE FOR PEOPLE



より多くの人々の幸せと豊かさに 貢献することを目指して

横浜ゴムは、現在の企業理念を 1992 年に制定しました。

企業理念は「基本理念」「経営方針」「行動指針」「企業スローガン」で構成しています。

「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」は従業員一人ひとりが自らに課す行動規範です。



企業理念

基本理念

心と技術をこめた
モノづくりにより、
幸せと豊かさに貢献します

経営方針

- 技術の先端に挑戦し、新しい価値を創り出す
- 独自の領域を切り拓き、事業の広がりを目指す
- 人を大切にし、人を磨き、人が活躍する場をつくる
- 社会に対する公正さと、環境との調和を大切にする

行動指針

- 自らを鍛え、自己ベストに挑戦する
- たがいに信頼し合い、ぶつかり合い、高め合う
- 外に向けて開かれた心を育てる

企業スローガン

「すごいをさりげなく」



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、昨年度よりリニューアルレポートとCSRレポートを集約し、統合報告書として発行しました。編集に際しては、国際会計基準(IFRS)財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にし、ステークホルダーの皆さまの視点を重視した編集に努めました。

本報告書によって、より多くの方々にご理解を深めていただければ幸いです。

● 報告の対象範囲

横浜ゴム株式会社および連結子会社

● 対象期間

2022年1月1日～2022年12月31日

*一部2023年1月以降の活動も含まれます。

● 発行月

2023年8月

将来の見通しに関する注意事項

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

Contents

Who We Are

- 1 企業理念
- 2 At a Glance
- 4 横浜ゴムの「深化」「探索」を支えるブランド
- 6 先駆けの歴史
- 8 特集 オフハイウェイタイヤ事業の強化によるモビリティ業界の変革への貢献

Value Creation Journey

- 10 トップメッセージ
- 16 価値創造プロセス
- 18 価値創造の源泉
- 20 サステナビリティ経営におけるリスクと機会・マテリアリティ
- 22 過去の中期経営計画振り返り
- 23 中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」
- 30 研究開発
- 32 生産・品質
- 33 モータースポーツ活動
- 34 財務戦略・株主還元方針
- 38 財務・非財務ハイライト

Sustainability

- 40 横浜ゴムのサステナビリティ
- 42 人権の尊重
- 44 ダイバーシティ&インクルージョン
- 46 特集 インドの生産拠点における女性の活躍推進
- 48 働き方改革
- 49 人材育成
- 50 労働安全衛生
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 54 地域社会との共生
- 56 TCFD提言に基づく情報開示
- 58 環境負荷低減への貢献

Governance

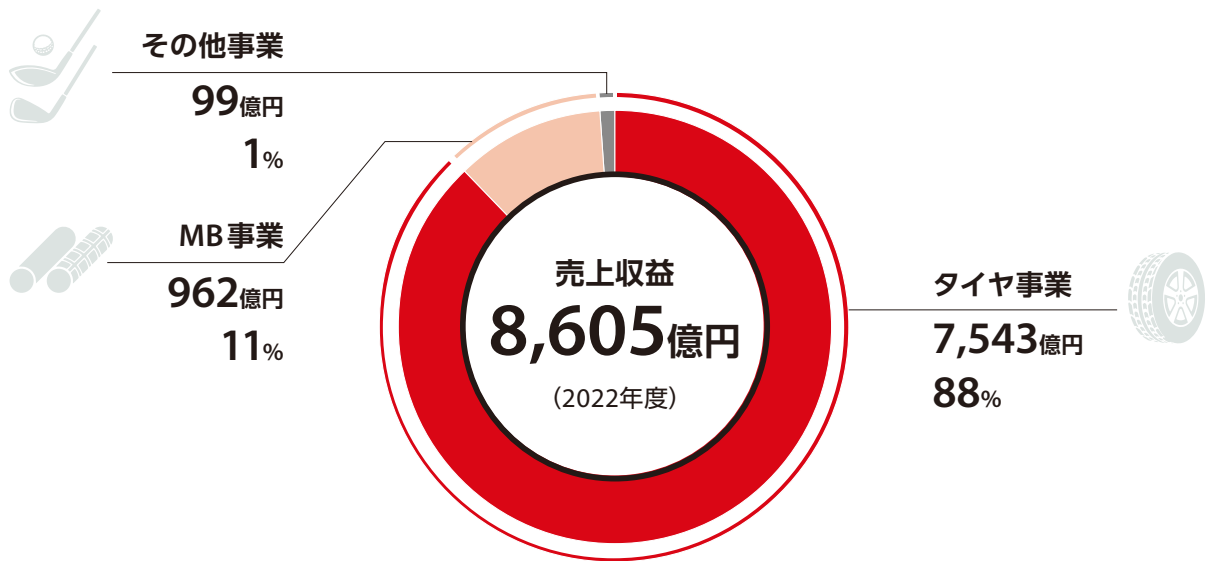
- 62 社外取締役対談
- 64 コーポレートガバナンス
- 70 コンプライアンス
- 72 リスクマネジメント
- 74 役員一覧

Data Section

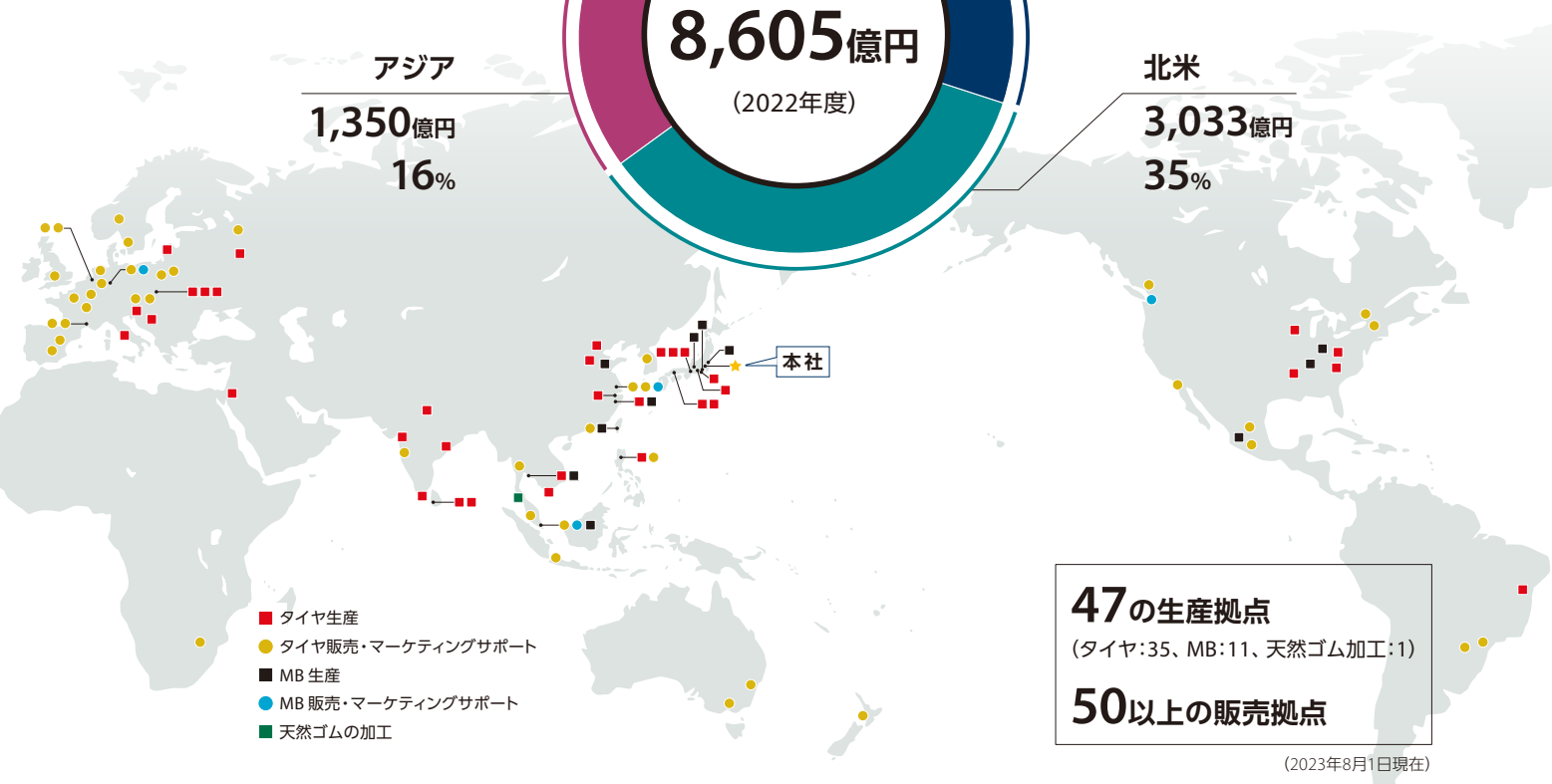
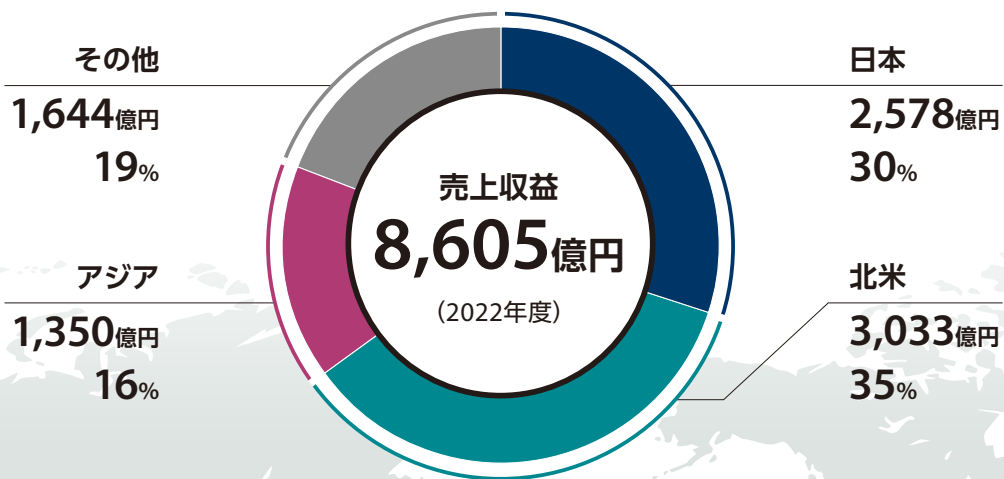
- 76 11年間の主要財務・非財務データ
- 78 用語集
- 79 投資家FAQ
- 80 会社情報
- 81 株式情報

At a Glance

事業別売上収益



グローバル展開 (地域別売上収益)



タイヤ事業

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

タイヤ消費財事業



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

ADVAN
Sport 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、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

乗用車メーカー、ドライバー

タイヤ生産財事業



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

BluEarth 711L



低燃費性能重視型トラック用オールシーズンタイヤ BluEarth 711L

強み・競争優位

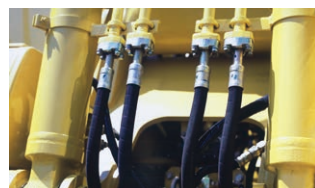
独自技術、品質、耐久性、商品ラインアップ、コスト競争力、グローバル販売・サービスネットワーク

顧客

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

MB事業

建設機械、各種工作機械向けの高圧ホース、自動車用ホース配管、コンベヤベルト、海洋製品、航空部品など、幅広い製品を取り扱っています。長期にわたり世界的に重要な役割を果たし、自動車、石油、ガス、鉱業、建設、航空など、さまざまな産業の発展に貢献しています。



建設機械に装着されている高圧ホース

強み・競争優位

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、鉄鉱業他

その他事業

PRGR（プロギア）ブランドのゴルフ用品を生産販売しています。



RS JUSTシリーズ
アスリートゴルファー向け

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「深化」「探索」を支えるブランド



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



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

タイヤ消費財

「高付加価値商品比率最大化」を掲げ、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ、SUV・ピックアップトラック用タイヤ、ウィンタータイヤの3つのカテゴリに注力し、「ADVAN」「GEOLANDAR」「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。



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冰雪性能を実現する冬用タイヤブランド「iceGUARD」。



BluEarth

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

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、鉱山をはじめ過酷な使用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耐熱性能が高く評価されています。

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。



最新のシリカ配合技術により転がり抵抗を大きく低減、環境にやさしく経済性にも優れた高性能タイヤは、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。

タイヤ生産財

トラック・バス用タイヤ、建設・産業車両用、農業・林業機械用タイヤなどのオフハイウェイタイヤを幅広く供給。世界有数の生産財タイヤのスペシャリティーとして、過酷な作業現場の安全性と生産性の向上に貢献しています。

トラック・バス用タイヤ(TBR)
小型トラック用タイヤ(LTR)

オフハイウェイタイヤ(OHT)



YOKOHAMA

YOKOHAMA



ALLIANCE
GALAXY
PRIMEX

AICHI TIRE

優れた燃費性能による経済性を提供すると同時に、耐久性・安全性などの基本性能にも優れ、環境対応・輸送効率向上を実現するトラック・バス用タイヤブランド。

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



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



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。

先駆けの歴史

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

経営基盤の強化

1917年
設立

1952年
平塚工場建設第1期が完成、ベルト、大型タイヤ、ビニールなどの生産を開始。



1961年
本社ビル「浜ゴムビルディング」竣工



1969年
米国にタイヤ販売会社「ヨコハマタイヤ・コーポレーション」設立

1974年
茨城工場操業開始
高圧ホースの生産を開始



1986年
茨城県に総合タイヤテストコース「D-PARC」完成



事業の変遷

1954年
日本初のスノータイヤ「Y-29」発売



1955年
日本初のチューブレスタイヤ「ハマセーフティ」と「ハマライナー」発売



1965年
汎用コンベヤベルト「ユニコンベルト」発売

1967年
乗用車用ラジアルタイヤ「G.T.スペシャル」発売(写真左)、高圧ホース「サージ・シリーズ」発売(写真右)



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



1978年
乗用車用タイヤ「ADVAN HF」発売

1987年
ADVANレーシングタイヤ装着車が全日本耐久選手権シリーズで3年連続優勝



社会の変化

1950年
朝鮮戦争はじまる

1964年
東京オリンピック開催

1973年
石油ショック

1983年
インターネット誕生

トピックス

●1920年 平沼工場(横浜市)完成。日本初のコードタイヤを開発。



●1928年 横浜工場完成。1930年に国産第1号タイヤの生産開始。

●1963年 国産第1号のトラック・バス用のラジアルタイヤを発売。

●1978年 日本初のスポーツラジアルタイヤ「ADVAN-HF」を開発。



●1983年 PRGR(プロギア)ゴルフ用品の販売を開始。写真は「PRGRカーボンドライバー」



1917

1950

1960

1970

1980

1991年
平塚製造所に
研究開発セン
ター (RADIC)
完成



1996年
フィリピンにタイヤ生産販売会
社 [Yokohama Tire Philippines,
Inc.] 設立

2006年
長期経営計画「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

2009年
国内タイヤ販売会社を統合し
「ヨコハマタイヤジャパン」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」を買収

2017年
創立100周年



2020年
ESG投資指数「FTSE4Good Index
Series」に16年連続、「FTSE Blossom
Japan Index」に4年連続で選定

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

1990年
トラック・バス用ス
タッドレスタイヤ
「SY101」発売

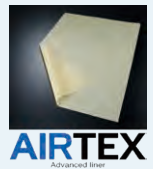


1994年
H-IIロケットエンジン向け部品
を開発



2000年
乗用車用低燃費タイヤ「DNA
dB」発売

2009年
タイヤ軽量化が可能な「AIRTEX
Advanced liner」開発



2011年
「BluEarth」装着の電気自動車
が米国ヒルクライム「パイクス
ピーク」で最速記録



2020年
乗用車用オールシーズ
ンタイヤ「BluEarth-4S
AW21」国内発売



2020年
トラック用ウルトラワイドベーススタ
ッドレスタイヤ「903W」が「グッドデザ
イン・ベスト100」に選出

1992年
バブル崩壊

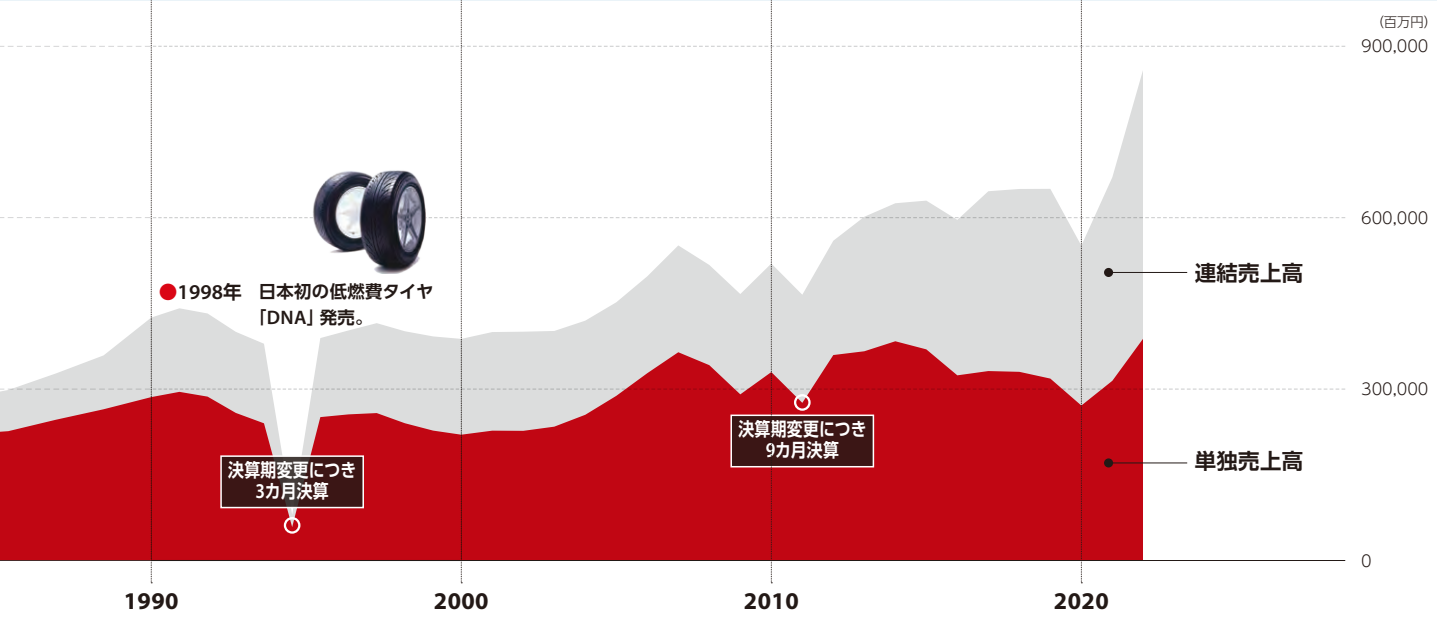
1997年
「京都議定書」
の採択

2008年
リーマンショック

2011年
東北地方
太平洋沖地震

2015年
SDGsが採択

2020年
新型コロナウイルス感染症
(COVID-19) 流行



特集

オフハイウェイタイヤ事業の強化による モビリティ業界の変革への貢献

世界市場における経済の発展による食料の増産や物流の拡大により、オフハイウェイタイヤ (OHT) 市場は今後成長が見込まれています。横浜ゴムグループでは、安定的に高い収益が期待できるOHT事業での収益拡大を目指し、2023年5月にTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の全株式を取得し、子会社化しました。OHT市場において高い技術力を誇る同社と協業し、さらなる成長を目指します。

タイヤ生産財市場の現状と当社の課題

現在の世界市場規模は、約20兆円の中で、タイヤ消費財とタイヤ生産財が1:1となっていますが、今後CASEやMaaS、DXが浸透するにつれ、個人所有の車が減少し、人や物の移動を支えるインフラ車両の増加が予想されています。当社は、タイヤ生産財の中でも安定的に高い収益を確保できるOHT事業を成長ドライバーと位置づけ、事業の拡大に注力しています。

2022年のOHTの世界市場規模は約300億米ドルであり、2023年から2027年までの期間において年平均成長率 (CAGR) 6%で成長し、2027年には約400億米ドルに達すると予測されます。これは、主要市場である北米の継続的な安定成長に加えて、アジア太平洋地域の人口急増と大都市への移住による住宅建築の
















ニーズの高まりや、農業、鉱業等の各分野における世界的な成長が見込まれているためです。

今回のTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収により、現在2:1になっているタイヤ消費財とタイヤ生産財の売上構成比を世界市場規模に合わせて1:1に適正化を図るとともに、成長機会の捕捉と社会の課題の解決により、持続的な成長を目指します。

TWS: 農業機械・産業車両用タイヤの トップメーカー

TWSはイタリアのティボリに本社を置くOHTのトップメーカーで、1909年にタイヤの生産を開始して以来110年以上の歴史の

▶ TWS参加後: OHT 商品ポートフォリオ

										
		Agriculture	Construction	Earthmover and Mining	Forestry	Lawn Garden & Turf	Material Handling	Truck (off highway)	Two wheelers	Rims
Tier 1			✓	✓			✓	✓		
										
Tier 2										
Tier 3		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
										
TWS参加後										
Tier 1		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
										
Tier 2		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
										
Tier 3		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
										



ある会社です。生産品種は農業機械用が約60%、産業車両用が約20%、残りを建設車両用と二輪車用が占めており、農業機械用、産業車両用タイヤは世界トップクラスの商品力、ブランド力や技術力、サービス力を誇ります。2022年度の売上高は132億777万スウェーデンクローナ（約1,725億円）であり、10年間で売上高、EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) 共に3倍以上と成長を続けています。

TWSの買収によりモビリティ業界の変革への対応力を強化

商品ポートフォリオの拡充

TWSの買収により、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農業機械用、建設車両用タイヤのブランドラインアップが完成します。これにより販路対応がしやすくなるとともに、景気変動への耐性が高まります。

主要市場をカバーするグローバルネットワーク

TWSの生産拠点は、欧州（イタリア、チェコ：3拠点、ラトビア、セルビア、スロベニア）、北米（米国：2拠点）、南米（ブラジル）、アジア（中国：2拠点、スリランカ：2拠点）の9か国に14拠点を保有し、販売では同社の売上約60%を欧州が占めます。当社グループが強みを持つ日本、北米、アジアに、TWSが得意とする欧州を加えることで、主要市場をカバーするグローバルネットワークが構築でき、さらなる成長が期待できます。

サービス面においては、TWSが産業車両用タイヤ向けに世界21か国、83拠点で展開する独自のタイヤメンテナンスサービスを農業機械用、建設機械用タイヤ向けにも広げていきます。

DXの活用

TWSは、当社同様に空気圧やタイヤ内温度の遠隔監視システムを開発しています。Adaptive Tire Management System (ATMS) は、荷重、圧力、温度などの作業条件をリアルタイムに検知し、常に最適なトラクターの車両設定を提案することで、農業の生産性の向上を実現するシステムです。また、建機/港湾車両向けに開発されたTire Pressure Management System (TPMS) は、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しています。当社とTWSのDXに関する知見を融合することで、利便性と効率性を高めたサービスの提供を推進します。



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マンズを実現

今後の課題と対応策

今後は、TWSの買収シナジーの最大化が課題であり、その実現に向けて、PMIプログラムを遂行しています。具体的には、双方の拠点を活用し、地域のニーズに合った最適な生産・販売・サービス・品質保証体制の構築、研究開発の知見を融合し、新たなタイヤ商品やサービスの創出、サステナブル原料の活用などサステナビリティの取り組みの強化など、すべての領域において当社とTWSの強みを融合し、OHT事業のさらなる成長に取り組みます。

トップメッセージ



代表取締役社長

山石 昌孝

「創業守成」を経営の指針とする

2017年に社長に就任して以来、座右の銘をよく聞かれるようになりました。私は、そうした場合は必ず「創業守成」と答えるようにしています。

「創業守成」とは、中国・唐時代の名君である太宗の言行録『貞観政要』内の言葉で、臣下から太宗に向けて問われた言葉です。「創業と守成いずれが難きや」、つまり、新たに国を興すことと、安定的に守り続けることのどちらが難しいのかという意味なのですが、約1,400年前の書にもかかわらず、現代の経営にも通じる本質的な問題提起であると思います。経営において、「守成」を事業継続のための内部改善、「創業」を成長戦略と解釈すると、いったいどちらが重要であるのか。私の結論としては、「創業」と「守成」は双方とも大切であり、かつ同時に推進しなければ市場で生き残ることはできないと考えています。

企業が持続的に成長していくためには、業績における増収

増益と、収益を伴った成長分野への投資の両方を追求しなければなりません。既存の事業を堅実に遂行することは当然重要です。一方で、激しい環境変化を見据えて、イノベーションを起こすことで事業を「創業」し、新しい価値を生み出していくこともまた重要です。これらは別々のものではなく、相互に補完しあう関係です。

現在の事業できっちりと利益を出し、キャッシュフローを確保しながら、そのキャッシュを元手に新たに事業を「創業」する。M&Aなどを活用して事業領域を創出・拡大していく戦略も「創業」の一環です。これらのアプローチを継続的に実行し続けることで、初めて収益を伴った成長を実現できると考えています。この考え方は私の経営哲学の根幹であり、経営においては原理原則として一貫して実践し続けているものです。

100年に一度の大変革期、 タイヤで社会を変え、価値を創造する

中期経営計画YX2023では、既存事業の伸長と積極的な成長投資とともにポートフォリオの変革を進めています。最終年度である2023年は、過去100年の集大成として初の売上収益1兆円達成を実現し、次の100年に向けて新しい道へ踏み出します。

市場変化を踏まえてYX2023の戦略を推進

2022年度は、2021年からスタートした3か年の中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」の2年目として、1年目の好調な成果を踏まえてさらなる計画の推進に取り組みました。

基本戦略としては、当社が強みとする既存事業の「深化」と、100年に一度の大変革期に直面している市場において、新たな可能性を追求する「探索」を推進していくことを目指しています。

現在の世界のタイヤ市場は約20兆円規模であり、その中で乗用車用タイヤなどの「消費財」とトラック・バス用や農業機械用タイヤなどの「生産財」が半々ほどの割合を占めています。しかし、CASE (Connected, Autonomous, Shared, Electric) や MaaS (Mobility as a Service)、DX (Digital Transformation) などの新たな動向により、個人所有の車が減少し、インフラ車両の需要が増加すると予測されています。さらに、世界市場と当社の現

状を比較すると、世界市場は消費財と生産財の構成比が1対1であるのに対し、当社は2対1と消費財に偏った構成になっています。お客様のニーズが個人から法人へとシフトし、タイヤ消費財の生産財化が進行する中で、タイヤ消費財の「深化」とタイヤ生産財の「探索」という2つのアプローチを重視し、戦略的に取り組みを進めています。

タイヤ消費財では、高付加価値品比率を最大化することを目指し、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ「ADVAN」、SUV・ピックアップトラック用タイヤ「GEOLANDAR」、そしてウィンタータイヤの3つのカテゴリーに注力しています。これらの販売本数構成比率を2019年度の40%から50%以上に引き上げることで、利益の拡大を目指しています。

タイヤ生産財では、全体で市場構成比に近づけることと、収益の拡大のためオフハイウェイタイヤ (OHT) の拡大が急務と

トップメッセージ

なっています。2023年5月に買収を完了したTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) 事業がタイヤ事業に加わることで、全体売上構成の適正化のみならず、市場に比べて収益力の高い構成比になり、我々のタイヤ生産財の打ち手である「商品ラインアップ」「コスト」「サービス」「DX」を強化できると考えています。

先述した「創業守成」の考え方を当てはめると、当社グループ全体の事業ポートフォリオ変革において、タイヤ消費財における高付加価値品の拡大・強化は守成に当たります。そして、TWS買収を通じて一気にOHT事業におけるフルラインアップ化を実現し、非連続的な成長を遂げることは、当社の新たな強みとなる事業領域の「創業」であるといえるでしょう。

2022年度は過去最高の売上と利益を更新

2022年度はウクライナ情勢が継続したほか、原材料価格や物流費の高騰、半導体不足による自動車生産の減産、インフレによるエネルギー費の高騰や急激な景況感の悪化など厳しい経営環境でしたが、売上収益8,605億円、事業利益701億円となり、2021年度に引き続き過去最高の売上・利益を更新しました。これは、主力のタイヤ事業における高付加価値品や農業機械用などのOHTの拡販、MIX改善や国内外での値上げにも取り組んだ結果、北米などにおける販売が堅調に推移したことによるものです。また、昨年から継続している円安も業績に寄与しました。

タイヤ消費財は高付加価値商品へのシフトが加速した

消費財については、ADVANとGEOLANDARの新車への装着拡大、補修市場におけるリターン販売の強化、ウィンタータイヤを含む商品のサイズラインアップの拡充、そして各地域に合致した販売施策の強化に取り組んでいます。2022年度には、多くのプレミアムカーやEVにADVANとGEOLANDARが装着されました。また、補修市場では2022年度を「ヨコハマ夏の陣」と位置付け、ADVANの新商品を中心に拡販に努めました。これらの活動により、2022年度の高付加価値品比率は42%に達しました。

2023年度も引き続き「高付加価値品比率最大化」を掲げています。「泥試合」をテーマとしてGEOLANDARの販売の強化を図

り、新商品の発売やサイズ拡大を行います。そして高付加価値品比率を47%まで高め、さらに目標である50%達成を目指します。

一方、2023年に45周年を迎えるADVANについては、活動開始以来、一度もレース活動を止めたことはありません。今後も、文字通りレースファンの足元を支える草の根活動を行っていきます。私自身、当社に入社を決めた理由が「車やバイクが好きだから」というシンプルなものでした。モータースポーツは、技術開発の壮大な実験場と位置づけていますが、ハイパフォーマンスタイヤの供給を通じて、「品質」とともに「車を操る楽しさ」を訴求し、ファンの皆さまや市場に対して「ヨコハマタイヤ」の存在感を強く打ち出していきたいと考えています。

モータースポーツ活動の実績としては、2022年SUPER GTのGT300クラスで2年ぶりにシリーズチャンピオンに返り咲きました。また、米国では「第100回パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム」でADVAN装着車が総合優勝を果たし、「アジアクロスカントリーラリー2022」ではGEOLANDAR装着車が総合優勝を果たすなど、当社の高い技術力が貢献し、国内外で華々しい戦歴を残しています。

こうした取り組みなどを通じて世界中から高い評価を受ける当社のタイヤは、メルセデス・ベンツでは最上級グレードのAMGシリーズ、BMW Mシリーズなどにも採用されるようになっていきます。

タイヤ生産財は成長分野であるOHT事業が大きく伸長

2022年度の最も大きな成果の一つは、成長ドライバーであるOHT事業におけるTWS買収です。

タイヤ生産財の需要増加といった事業変化に対応するべく、当社では2016年よりATG(アライアンスタイヤグループ)、愛知タイヤ工業を買収し、成長に向けた事業強化を進めてきました。その後、2021年に当社のOHT事業とATG・愛知タイヤをYokohama Off-Highway Tiresとして事業統合し、一体となって成長戦略を推進しています。

そして、今回のTWS買収はそれまでの企業買収や事業統合とはまた別の意義を持つ大型買収となります。TWSは欧州・アジア(中国含む)・北米・中南米を中心に農業機械用や産業車両用タイヤなどの生産販売事業をグローバルに展開しており、企業

▶ TWS参加後: オフハイウェイタイヤ (OHT) ブランド体系

商品ブランド体系完成



価値は20億74百万ユーロ(業績連動型アーンアウト方式を採用)、EBITDA マルチプルは約9.5倍と推定しています。そして、特筆すべき点はプレミアムブランドを擁していることです。

これまでの横浜ゴムOHTは、主にコスト競争力のあるインド生産品を中心に大きく売上・利益を伸ばしてきました。それに加え、本買収により、プレミアムブランドのTrelleborg、スタンダードブランドのMitasが加わり、good/better/bestの商品ラインアップが完成します。また生産拠点および販路が世界中に拡大するとともに、多様なラインアップにより景気変動に対する安定性が高くなります。加えて、プレミアムブランドにおける保守・点検サービスやDXのノウハウを当社グループに取り込むことにより、グループ全体のサービス向上が期待できます。そしていずれは研究開発体制もグループで統一し、環境分野などで先進的な欧州の知見を取り入れていきたいと考えています。

このように多数の事業シナジーを生み出すとともに、収益性の高いOHT事業の比率を高めることで、当社の事業の安定性向上と売上収益のさらなる拡大が期待できると考えています。

さらに、拡大する需要に応えるため、インド・ヴィシャカパトナム新工場を2022年8月から前倒しで稼働し始めました。2023年

度はフル稼働と第2期の増強を進めます。トラック・バス用タイヤ事業では米国ミシシッピ工場の供給改善が進み生産量が過去最高となったほか、三重工場への増産投資も行っています。需要が拡大する小径トラックタイヤと通常のトラック・バス用タイヤを合わせて10万本超増産します。日本国内ではIoTを活用した次世代タイヤマネジメントシステム(T.M.S)を活用した輸送ビジネスのサポートを積極的に進めており、デジタルトランスフォーメーションを推進しています。

MB事業は成長事業にリソースを集中

MB(マルチプル・ビジネス)事業は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する取り組みを進めました。

ホース配管事業では、自動車用の生産体制再編を米国とメキシコで進め、油圧用では中国工場での増産投資に続き、茨城工場の増産投資を決定しました。今後、大口径の生産能力を高め、需要の取り込みにつなげていきます。

工業資材事業では、コンベヤベルトの国内シェア最大化を掲げ、国内販売を強化し、標準在庫品のラインアップ拡充などに取り組んだ結果、前年比1.5倍の売上達成と約5割のシェア獲得と

トップメッセージ

なりました。今後、さらなるシェア最大化に向け、平塚製造所の生産能力増強を進めていきます。

また、構造改革では、2021年11月に接着剤やシーリング材を生産販売するハマタイト事業をスイスに本社を置くシーカ・アーゲー (Sika AG) へ事業譲渡し、2022年3月に航空部品事業部を工業資材事業部に統合するなど、選択と集中を進めました。

2023年度はホース配管事業では自動車用ホースのメキシコでの生産構成比率を31%まで引き上げるほか、油圧用ホースの中国工場の生産能力最大化に努めます。工業資材事業は引き続きコンベヤベルトのシェア最大化に注力し、新商品の発売も予定しています。

サステナビリティ経営の推進

経営の「創業守成」においては、経営基盤はとりわけ重要な「守成」を担っています。当社はサステナビリティ経営を、事業を強化する実質的な事業戦略の一つとして捉えており、「環境」「社会」「ガバナンス」の観点からさまざまな活動を通じて持続的な企業価値向上につなげています。

当社は「すごいをさりげなく」を企業スローガンとしていますが、環境に対する取り組みについては、まさにこの言葉が当てはまるのではないのでしょうか。天然ゴムを扱う事業であることから、社会の持続可能性に貢献することは企業の責務と考え、環境保護やCO₂排出量削減にも早くから取り組んでおり、温室効果ガス排出量に関しては2013年度よりScope3まで開示しています。こうした取り組みが評価され、世界的なESG投資指数「FTSE4Good Index Series」には18年連続で選定されているほか、「FTSE Blossom Japan Index」にも6年連続で選定されています。

2022年度は活動をさらに加速し、環境分野で新城南工場のカーボンニュートラルモデル工場化、サステナブル素材使用タイヤの研究開発、YOKOHAMA千年の杜活動の植樹を通じたネイチャーポジティブなどに取り組みました。さらに、2023年1月には、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の理念に賛同し、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の構築を支援する国際的なステークホルダー組織「TNFDフォーラム」に参画しました。また同じく1月、2030年までに陸と海の30%以上を保全・保護することを目標に環境省などが発足した有志連合「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しています。

人的資本についても、YX2023で重点施策としており、2022年の人権方針の策定や人事制度の改革を通じて、多様な人材が働き方を限定されることなく能力を発揮できるような組織づくりを行っています。その一環として、2023年3月には新橋本社と平塚製造所の統合を行いました。本社・平塚製造所の統合の狙いは、部門間の物理的距離をなくすことにより、縦割り業務から脱却し、全体最適の視点から意思決定を迅速化することにあります。場所や時間にとらわれず業務執行できる環境を整えることにより、今後は事業の効率化を図るとともに、よりスピーディーな意思決定を図ります。これらの取り組みに対して、従業員のエンゲージメントを定量的に把握するため、今年にはエンゲージメントサーベイの実施を予定しています。

ガバナンスでは、ガバナンス強化を推進するとともに、これまで業界的に多いとされてきた政策保有株式の一部売却を実施し、今後も積極的な縮減に努めていきます。ダイバーシティについては当社の課題の一つとなっていますが、2022年度は社外取締役役に女性役員を招聘し、一歩ずつ改善に向けて取り組みを進めています。

なお、当社は取締役会の監督機能の強化を目的に、2023年3月30日に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。事業のグローバル化の進展とともに、外国人株主の割合も高まっていますが、当社はまだ市場の平均に対して10%程度低い状況です。2023年度はガバナンス体制の強化を通じて実効性を高めるとともに、こうした活動をさらにレベルアップさせ、公平かつ透明性のある情報開示を積極的に行っていきます。

初の売上収益1兆円を達成し、次のステップへ

現在の国内の経済状況は、原材料高は継続ながら、半導体の供給状況が改善したことなどをを受けて自動車工業や生産用機械工業が増産となったほか、個人消費やインバウンド消費を背景に回復基調にあります。一方、海外においては、米国はこれまでの金融引き締めや、一部米銀の経営破綻が1月に表面化したことから設備投資は減速しています。欧州は、ウクライナ情勢に改善の兆しがみられない中、米国の金融機関の経営破綻を受けて金融システム不安が飛び火し、また、高インフレが景気の重石である状況が続いています。

総じて厳しい事業環境が続きますが、これまでご説明した通り、当社グループでは、各事業において聖域なきポートフォリオ変革を進め、今後の事業展開を見据えたアセット売却と、成長投資への振り分けを断行してきました。

当社の投資方針は資本コスト(WACC)に基づいて投資の是非を判断しています。投資の際は10年以内に回収が可能かどうかを判断基準とする割引回収期間法を用いて投資先を厳選し、また、なるべく自己資金で賄えるよう、積極的な政策保有株式の売却を通じて資金を調達しています。

これまでYX2023期間中である2021年には本社の固定資産とハマタイト事業を売却し、2022年には政策保有株式を売却しました。2023年に入っても、政策保有株式の売却がすでに2回行われ、114億円の売却益が得られたほか、米国のタイヤ卸売子会社を売却しました。今後も政策保有株式などの事業外資産の売却を継続する予定であり、得られたキャッシュは借入金の返済や新規投資に充てる計画です。

これらの取り組みおよびさらなる円安進行や海上運賃の下落傾向、そしてTWSの事業買収を完了したことにより、2023年度は売上、利益ともに2022年度を上回り過去最高を予想しています。売上収益は1兆円、事業利益は845億円、営業利益は870億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は570億円を予定しています。配当金は安定配当・連続配当をモットーとして、中間配当を一株当たり34円、期末配当を34円とし、年間では3期連続の増配となる一株当たり68円を予定しています。

かつて当社は創立100周年の2017年に売上高1兆円、営業

利益1,000億円を目標としましたが、残念ながら果たせませんでした。YX2023の最終年度となる本年は、2006年度から2017年度までの中期経営計画「GD100(グランドデザイン100)」で成し得なかった過去の100年の集大成である売上収益1兆円を今度こそ達成して、次の新たな成長へのステップに向かいます。

企業として、増収増益を確実に実現し、収益のある成長を持続的に実現し続けるためには、さまざまな要素が必要です。そのためには、適切にヒト・モノ・カネを投入する必要があります。当社はステークホルダーの皆さまに対し、適切な投資と新しい価値の創造を通じて、次の100年に向けた長期的な企業価値の向上のための挑戦を続けていきます。そしてステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会を創造することに貢献し、世界中のお客さまから信頼される企業として成長してまいります。今後ともさらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。



価値創造プロセス

基本理念

心と技術をこめたモノづくりにより
幸せと豊かさに貢献します

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
- 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

マテリアリティ

⇒ P. 20



製品を通して

安心と楽しさをいつまでも届けます



人とのつながり

共に高め合い笑顔を広げます



地域社会と共に

共に生き、ゆるぎない信頼を築きます



地球環境のために

豊かな自然を次世代へ伝えます



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

インプット

(2022年度実績)

財務資本

- 資本合計:6,231億円
- 有利子負債:2,387億円(除くリース負債)
- 現預金:756億円

製造資本

- タイヤ生産:国内8工場、海外13工場
- MB生産:国内3工場、海外8工場
- 天然ゴム生産:海外1工場
- 研究開発:国内1拠点、海外3拠点
- テストコース:国内2か所、海外2か所
- 設備投資額:549億円

知的資本

- 研究開発費:160億円
- 特許保有件数:6,242件

人的資本

- 従業員数:28,468名(連結)
(海外:18,500名、国内:9,968名)
- 従業員研修費用:374百万円(連結)
- 女性管理職比率:
1.7%(単体)、10.1%(連結)
- 女性従業員比率:
7.2%(単体)、14.0%(連結)

社会・関係資本

- 主な事業展開地域:28の国・地域
- 創業106年で培われたYOKOHAMAブランド
[ADVAN][BluEarth][GEOLANDAR][ALLIANCE][GALAXY][PRIMEX]等

自然資本

- エネルギー総消費量:1,837,184MWh(連結)
- 総取水量:8,247千㎡



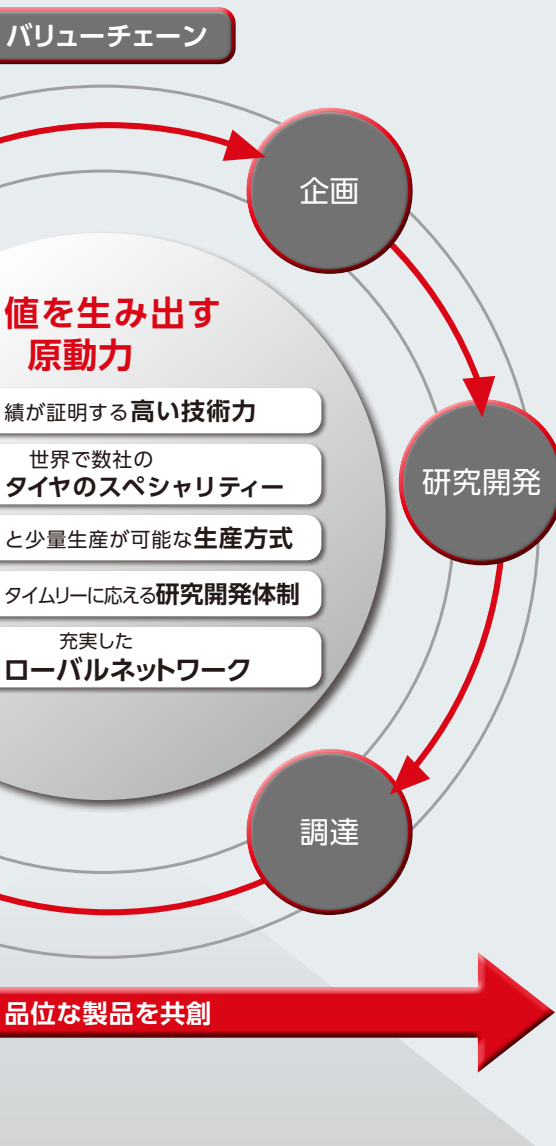
中期

YX
深化 × 探索

横浜ゴムは、長年にわたり培った高い技術力やグローバルネットワークを活かして、時代の先駆けとなる多様な価値の創出に努めています。企画から生産、販売などすべてのバリューチェーンを通じて、企業理念「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」の実現をステークホルダーと共に目指しています。

ビジネスモデル

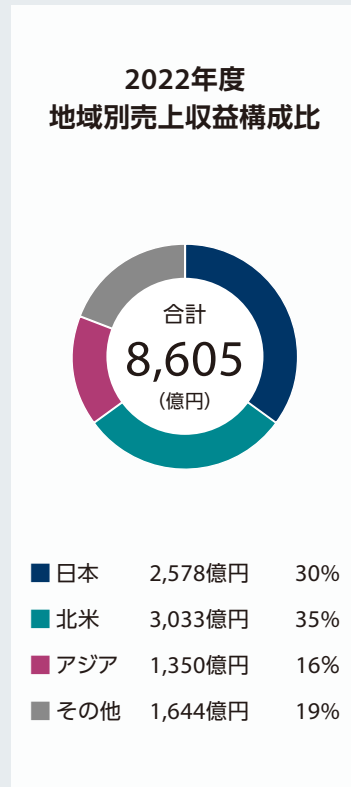
⇒ P. 18



経営計画 YX2023 ⇒ P. 23

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

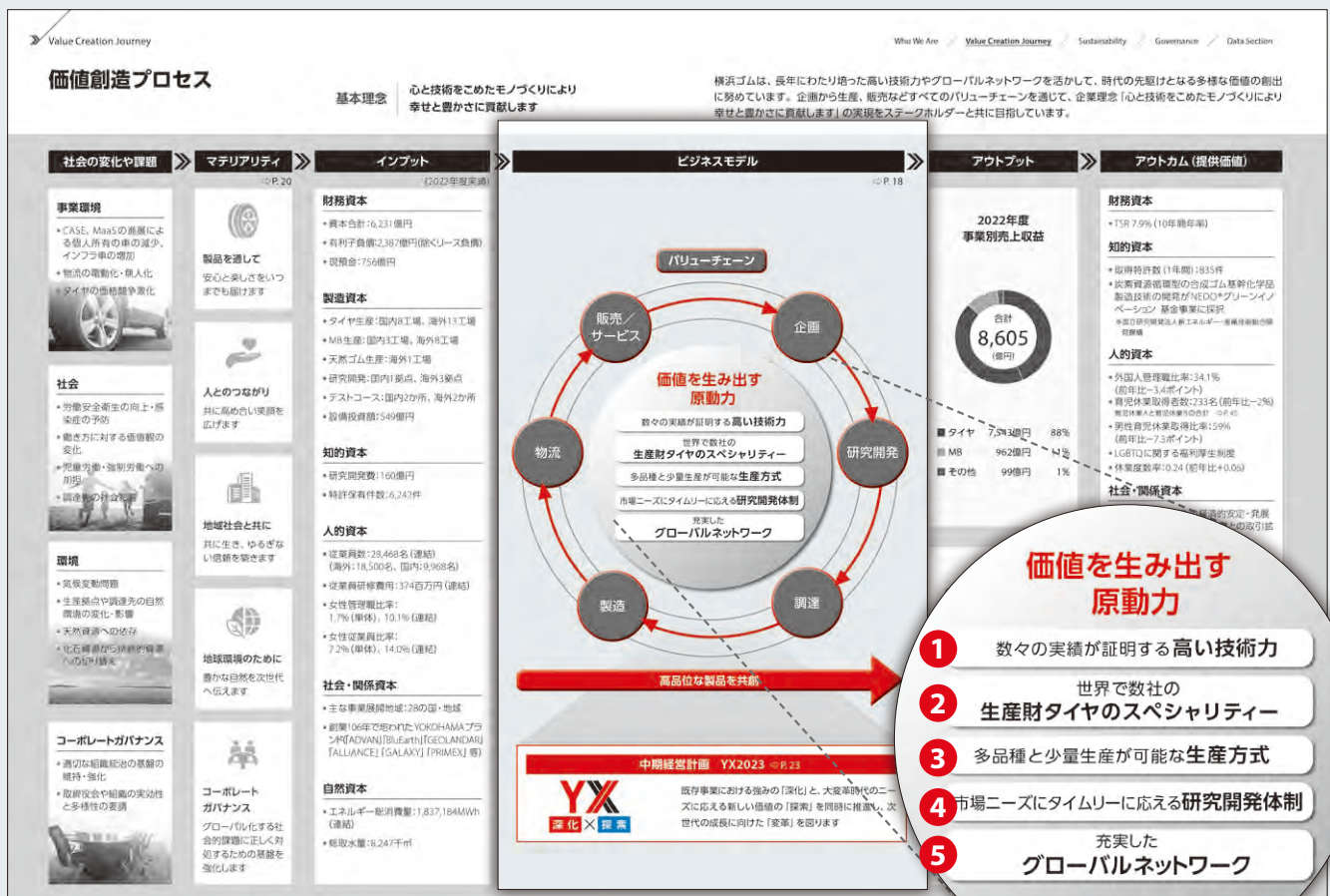
アウトプット



アウトカム (提供価値)

- 財務資本**
- TSR 7.9% (10年間年率)
- 知的資本**
- 取得特許数 (1年間): 835件
 - 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NEDO*グリーンイノベーション 基金事業に採択
 - *国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構
- 人的資本**
- 外国人管理職比率: 34.1% (前年比+3.4ポイント)
 - 育児休業取得者数: 233名 (前年比+2%)
育児休業Aと育児休業Bの合計 ⇒ P. 45
 - 男性育児休業取得比率: 59% (前年比+7.3ポイント)
 - LGBTQに関する福利厚生制度
 - 休業度数率: 0.24 (前年比+0.06)
- 社会・関係資本**
- 地域社会や取引先の経済的安定・発展 (地域住民の雇用、地元企業との取引拡大等)
 - 地域社会の課題解決 (教育、インフラ、災害復興、マイノリティの支援)
 - 次世代モビリティ社会への貢献 (MaaS、CASE等に対応した製品・サービスの提供): タクシー事業者向けタイヤソリューションサービスの実証実験を開始
- 自然資本**
- 気候変動対策や環境保全による環境負荷の低減
 - ⇒ 定量データ (GHG・水、エネルギー削減量・増加量)
 - 生産拠点の自然共生サイト化によるネイチャーポジティブへの貢献
 - ⇒ 国内5工場が ABINC 認証*取得
 - *いきもの共生事業推進協議会 (ABINC) の生物多様性に配慮した事業所に対する認証制度 [いきもの共生事業所*認証]
 - 再生可能エネルギー電力比率: 4.6%
 - サステナブル素材比率: 26.2% (前年比+0.7ポイント)
 - YOKOHAMA 千年の杜活動による植樹・苗木提供: 累計 120万本 (目標値からの進捗率 92%)

価値創造の源泉



1 数々の実績が証明する高い技術力

横濱ゴムが長年積み重ねてきたタイヤ製造技術と品質への高い信頼性が評価され、国内自動車メーカーはもちろん、ボルシェやメルセデスAMG、BMWなど、名だたる欧州自動車メーカーのプレミアムカーに新車装着されています。さらに国内外のモータースポーツに参戦することで、過酷な条件下で高い運動性能と安全性を持つタイヤ開発技術のノウハウを蓄積しています。また、当社のラバーテクノロジーを活かして世界で初めて開発した「ヨコハマ空気式防眩材」は、石油、鉱業、漁業、海洋掘削などのあらゆる分野で船舶の洋上における接舷用および港湾における接岸用資材として世界中で広く使用されています。

2 世界で数社の生産財タイヤのスペシャリティー

生産財タイヤは、開発・生産に特に高度な技術力が要求されるため、対応できるメーカーに限られる一方で、経済発展による食料の増産や物流の拡大により、今後ますますの需要拡大が見込まれる高収益・成長分野です。当社はこうした事業環境の変化を見据えて生産財、中でもOHT事業の比率を高めるべく2016年にAlliance Tire Group B.V. (ATG) を買収し、農業機械用、林業機械用タイヤ事業の展開を強化しました。2017年には愛知タイヤ工

業を買収し、2021年より「Yokohama Off-Highway Tires (YOHT)」の名で事業統合を進めてきました。そして2023年のTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収完了によって、Tier1からTier3までのブランド展開と、商品ポートフォリオのフルラインアップ化が完成し、OHT市場における売上ランキングも世界第3位(当社推定)まで向上しました。今後はグローバル22か所のOHT生産拠点の相互活用や原材料の共同購買などの事業シナジーを活かして、世界市場で高い競争力を発揮していきます。

業を買収し、2021年より「Yokohama Off-Highway Tires (YOHT)」の名で事業統合を進めてきました。そして2023年のTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収完了によって、Tier1からTier3までのブランド展開と、商品ポートフォリオのフルラインアップ化が完成し、OHT市場における売上ランキングも世界第3位(当社推定)まで向上しました。今後はグローバル22か所のOHT生産拠点の相互活用や原材料の共同購買などの事業シナジーを活かして、世界市場で高い競争力を発揮していきます。

3 多品種と少量生産が可能な生産方式

メーカーの使命は「良いモノを、安く、タイムリーに」提供することと考え、グローバルでさまざまな製品ラインアップに対応する幅広い生産ラインを保有しています。乗用車用、トラック・バス用のサマー／オールシーズン／ウィンタータイヤ、そしてモータースポーツ用タイヤまで、地域ごとに異なるニーズに対応するべく、スピーディーかつ柔軟に生産能力を拡大できる独自の多品種少量・小規模生産方式を採用し、日系タイヤメーカーとして初めてベトナムに進出しました。細かい需要に対応できる多

品種少量生産方式は、当社の強みとして競争優位性につながっています。生産拠点においては、ジャストインタイム生産などを組み合わせることで、需要の変動に迅速に対応しながら、多様な製品を効率的に生産することができます。

生産にはデジタル技術も積極的に活用しており、生産計画や生産ラインのモニタリングにおいて、リアルタイムの情報を活用することで、生産プロセスの可視化と最適化を図っています。データ分析や予測モデルの活用により、需要予測や生産計画の最適化を行い、より確度の高い多品種少量生産体制を実現しています。

4 市場ニーズにタイムリーに応える 研究開発体制

横浜ゴムは、市場に近い地域にタイヤ研究開発拠点を設置することで、現地のニーズに合ったスピーディーな新商品投入を進めています。グループ全体では、日本、タイ、中国、米国にタイヤ研究開発センター、日本、タイ、スウェーデンに4つの総合タイヤテストコースを設置しています。

また、早くから新たな技術や素材の開発に取り組んでおり、環境負荷の低いサステナブルな素材への需要の高まり、エネルギー効率の向上、自動車業界のデジタル化など、市場のニーズや社

会的な環境課題に対応するための技術革新に取り組んでいます。これまでも2014年にタイヤ周りの「音」を可視化するシミュレーション技術を世界で初めて実現するなど、高度なシミュレーション技術を駆使して他社の先駆けとなる技術を開発してきました。タイヤ設計においても新しい視点である「エアロダイナミクス技術」を取り入れ、タイヤの空気抵抗低減だけでなく車全体の空気抵抗低減を目指した製品開発に取り組んでいます。

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

5 充実したグローバルネットワーク

横浜ゴムは、世界各国で事業展開を行っており、グローバルネットワークとして世界各地に47の生産販売拠点と50以上の販売拠点*を有し、地域のニーズに合わせた製品やサービスの提供、効率的な生産体制、革新的な技術開発などによって、企業の成長と地域社会への貢献を支えています。国内11工場、海外36工場の生産拠点*でタイヤやゴム製品の製造が行われ、現地の需要に十分に定めるだけの生産能力を提供しています。日本だけでなく、アジア、ヨーロッパ、アメリカなど、世界各地に生産拠点を持つことで、地域ごとの要求に対応しています。2022年は、YOHTの生産能力増強のため、新しく建設したインドのヴィシヤカ

パトナム工場で生産を開始しました。2024年はさらに乗用車の生産ラインも増強予定です。

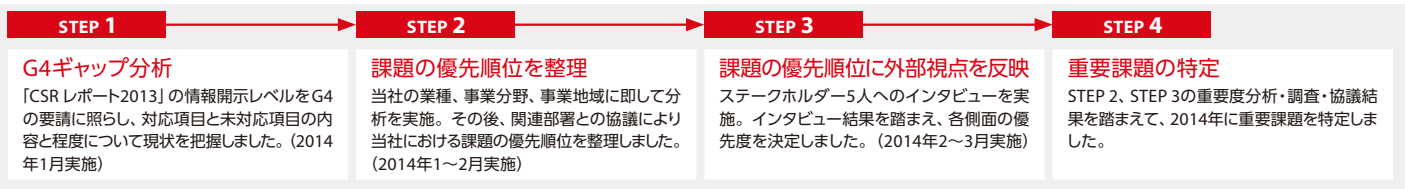
グローバルでのセールスネットワークは、販売拠点、代理店、ディストリビューターなどが含まれており、世界中の自動車メーカーや一般消費者、事業者に向けて製品を提供しています。セールスネットワークを通じて、横浜ゴムは多くの地域で製品と、市場ニーズに合わせた販売戦略を展開しています。さらに、自動車メーカーや部品サプライヤー、研究機関、大学などとパートナーシップを構築し、連携を図っています。これにより競争の激しいグローバル市場においていち早く環境に対応し、製品や販売に反映できる体制を整えています。

* 2023年8月1日現在

サステナビリティ経営における リスクと機会・マテリアリティ

マテリアリティ(重要課題)
の特定プロセス

重要課題 (マテリアリティ)	認識する課題	中長期的な事業リスクと機会
<p>製品を通して 安心と楽しさを いつまでも届けます</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 お客様のニーズの多様化(コスト、性能、品質、環境・社会貢献) お客様の安全・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>リスク 短・中期 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</p> <p>中・長期 お客様のニーズの変化に伴う製品需要の低下</p> <p>中・長期 降雪の減少等による冬用タイヤ需要の低下</p> <p>短・中期 資源価格の高騰</p> <p>機会 中・長期 「CASE」「MaaS」への対応による新たなビジネスチャンス</p> <p>中・長期 お客様のニーズの変化、規制強化への早期対応</p> <p>中・長期 リユース・リサイクルによる競争力・収益力の向上</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>     	<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>リスク 短・中期 環境に関する法規制・訴訟のリスク</p> <p>中・長期 気候変動や大気汚染への影響、エネルギーコストの増加</p> <p>中・長期 廃棄物・排出物による環境影響</p> <p>中・長期 水資源の枯渇・不足</p> <p>機会 短・中期 製造プロセス効率の改善によるエネルギーコスト削減</p> <p>短・中期 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</p> <p>短・中期 環境保全コストの低減</p>
<p>人とのつながり 共に高め合い 笑顔を広げます</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>リスク 短・中期 サプライチェーンにおける人権侵害</p> <p>短・中期 労働災害・自然災害・感染症等による損失と事業影響</p> <p>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</p> <p>機会 中・長期 多様性や生活を重視した働き方改革</p> <p>中・長期 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</p> <p>中・長期 人材育成による能力向上と働きやすい職場づくり</p> <p>中・長期 健康経営による優秀な人材の雇用継続</p>
<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>     	<ul style="list-style-type: none"> 水や大気汚染、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>リスク 短・中期 廃棄物・排出物の環境影響による地域コミュニティの操業反対</p> <p>短・中期 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</p> <p>機会 中・長期 地域社会の環境・社会課題解決による活性化</p> <p>中・長期 地域社会の雇用創出による経済発展への貢献</p> <p>中・長期 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</p>
<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>   	<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 	<p>リスク 中・長期 規制や法令の順守、制度変更への対応</p> <p>中・長期 コーポレートガバナンス強化への社会要請</p> <p>中・長期 独占禁止法、贈収賄、価格カルテル、輸出管理等への抵触</p> <p>機会 中・長期 企業価値向上に向けた「攻めの経営」の実践</p> <p>中・長期 リスクマネジメント体制の強化</p>



2022年度の取り組み

- EV向け新車装着タイヤ納入の推進
- サステナブル素材を活用したレーシングタイヤの開発
- バイオマス由来の資源を用いたゴム材料の研究開発
- タイヤ内のセンシング波形から摩耗状態を推定する技術を開発
- タクシー事業者向けタイヤソリューションサービスの実証実験を開始
- マリンホースとコンベヤベルトに実装するセンシングシステムのフィールド実証テストを開始

- 新城南工場のカーボンニュートラルモデル工場化に着手、太陽光発電設備を設置
- 工場の使用電力を再生可能エネルギー由来電力へ転換(インド国内工場他)
- YOKOHAMA千年の杜活動の推進
- 平塚製造所が環境省の「令和4年度地域環境保全功労者表彰」を受賞
- 横浜ゴム三重工場、新城工場が生物多様性に配慮した工場として「いきもの共生事業所® 認証」を取得

- 「横浜ゴムグループ人権方針」の策定
- 「CSR調達ガイドライン」の改定
- タイ、インドネシアでの天然ゴム農家の支援、品質向上に向けたセミナーイベントの開催
- 天然ゴムサプライヤーとの交流イベント「サプライヤーズデー」の開催
- 健康保険組合と連携した、コラボヘルスによる健康経営の取り組み推進

- 工場の環境保全活動に関する住民説明会の開催、地域イベントへの展示ブース出展
- 地域住民や地方自治体、学校、企業と連携した生物多様性保全活動、社会貢献活動の実施(新城工場の「野田川ホタルプロジェクト」等)
- 地域の小学生への「環境出前授業」の実施
- 工場内で育成した苗木の地域住民や植樹イベントへの提供
- YOKOHAMAまごころ基金を通じた社会貢献団体や災害被災者の支援

- グローバル内部通報制度の拡充(ベトナム、タイ)
- コーポレートガバナンス体制の見直し(2023年3月の定時株主総会の承認により監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移行)

横浜ゴムの取り組みと目指す姿

- 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、リトルッドタイヤの推進
- 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

- 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

- 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&インクルージョン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

- 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

- 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

過去の中期経営計画振り返り

過去の中期経営計画振り返り

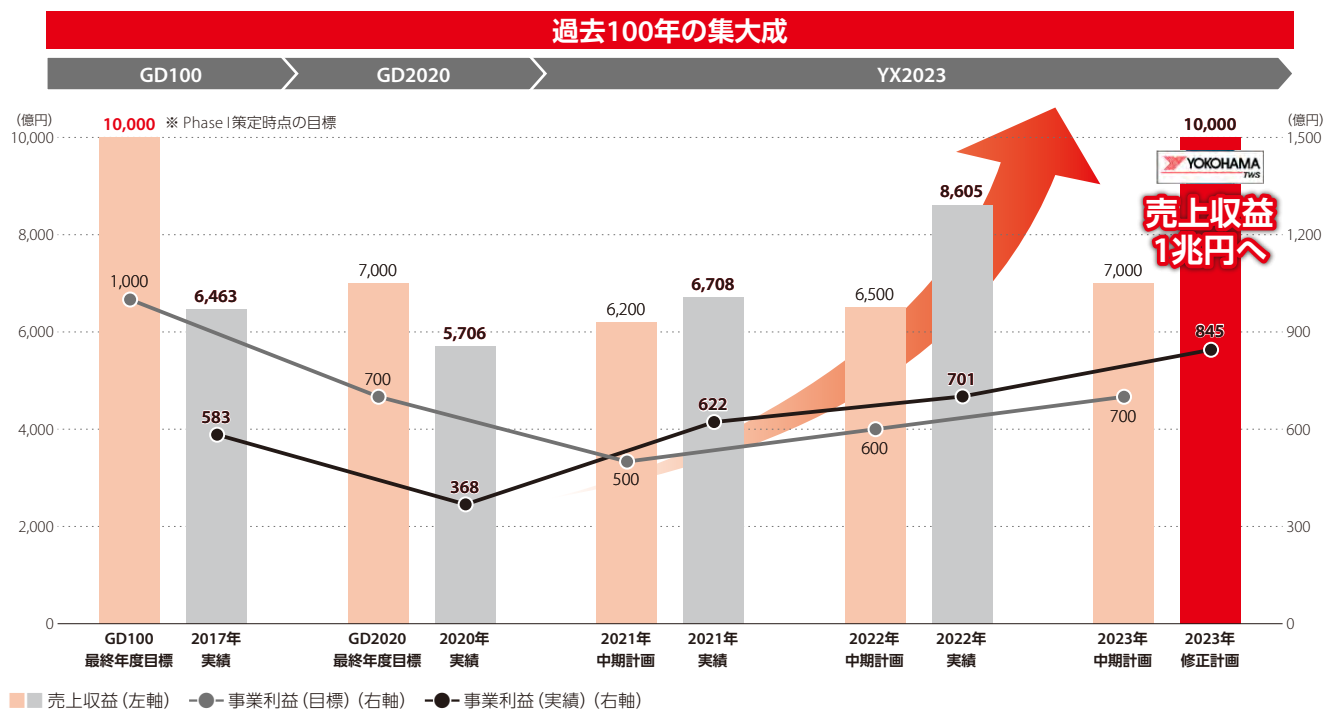
	中期経営計画 2015年度-2017年度 GD100 Phase IV	中期経営計画 2018年度-2020年度 GD2020		
ビジョン	成長力の結集 ～YOKOHAMAの可能性を結集して、次の100年を切り拓く～	横浜ゴムの強みを再定義し独自路線を強化した 成長戦略を通じて経営基盤を強化		
経営指標	2017年度	2020年度		
	売上高	7,700億円	売上収益	7,000億円
	営業利益	800億円	事業利益	700億円
	営業利益率	10.4%	事業利益率	10%
	ROA (当期利益)	5%以上	営業CF	2,000億円 (3年間累計)
	ROE (当期利益)	12%以上	ROE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

中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」

横浜ゴムグループは、現在、2021年度から2023年度までの3年間の中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」を推進しています。「Y」はヨコハマ、「X」はトランスフォーメーションを表し、横浜ゴムを「深化」と「探索」で「変革する」という意味を含んでいます。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」を同時に推進することにより、持続的な成長に向けた「変革」を図っています。



売上・事業利益目標



財務目標

横浜ゴムグループは、YX2023の最終年度である2023年度に、過去最高となる売上収益1兆円、事業利益845億円を目指し、過去100年の集大成とすることを目標としています。当社は、創立100周年の2017年に、売上高1兆円、営業利益1,000億円を目標に掲げていましたが、未達に終わりました。2023年度において、Trelleborg Wheel Systemsの事業の買収を期に、2017年度の目標であった売上収益1兆円を達成し、収益を伴った次の成長へのステップとします。

2022年度実績とYX2023目標

単位 (億円)	2021年実績	2022年実績	YX2023目標
売上収益	6,708	8,605	10,000
事業利益	622	701	845
事業利益率	9.3%	8.1%	8.5%
営業利益	836	689	-
当期利益	655	459	-
ROIC	8.2%	5.2%	5.2%
ROE	13.9%	8.1%	9.0%
D/Eレシオ (ネットD/Eレシオ)	0.34倍 (0.26倍)	0.39倍 (0.27倍)	0.73倍 (0.63倍)
営業CF	683	392	1,225億円
設備投資	388	549	減価償却費以内 (除く戦略投資)

中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」

メガトレンド

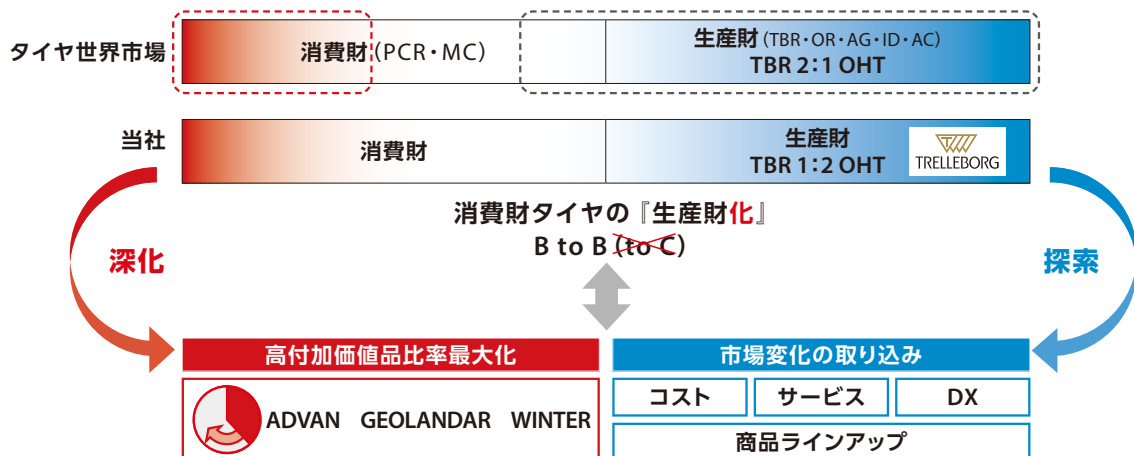
モビリティ業界の構造変化とタイヤ事業戦略

現在の世界のタイヤ市場規模は約20兆円であり、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」で、市場規模はおおよそ半々となっています。しかしながら、今後は、「CASE」「MaaS」「DX」の進展により、個人所有の車が減少し、人や物の移動を支えるインフラ車両の増加が見込まれています。つまり、お客さまが個人から法人へと変化することで、タイヤ市場におけるタイヤ消費財の生産財化が進むと予想されています。

このようなタイヤ市場の変化に対し、当社は「深化」と「探索」の

2つのアプローチによる戦略を推進しています。タイヤ消費財においては「高付加価値品比率最大化」を掲げ、当社の「ADVAN(アドバン)」「GEOLANDAR(ジオランダー)」「ウィンタータイヤ」の販売を「深化」させます。タイヤ生産財においては、現在2:1になっているタイヤ消費財とタイヤ生産財の売上構成比を世界市場規模に合わせて1:1に適正化するために、成長ドライバーと位置づけるオフハイウェイタイヤ(OHT)の拡大が重要と考え、Trelleborg Wheel Systems Holding AB(TWS)を買収しました。タイヤの全体構成の適正化に加えて、「商品ラインアップの拡充」「コスト」「サービス」「DX」をテーマに掲げ、市場変化を「探索」します。

▶ タイヤ事業に与えるCASE/MaaSの影響



物流の変革と当社の商品戦略

現在は、トラック・小型トラック・VANによる輸送は、人が運転することによって行われていますが、将来的には、車両の電動化・自動運転化の進展により、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

もさまざまな品種が必要になります。例えばラストワンマイルでの車両には、ノーパンクの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のは当社の強みとなっています。今後もさらなる品種の拡充を進め、市場での優位性の確保を目指していきます。

▶ 物流のステージに応じた車両の現在と将来の変化予測



タイヤ事業 タイヤ消費財:高付加価値商品比率の最大化

タイヤ消費財においては「高付加価値商品比率最大化」を掲げ、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ、SUV・ピックアップトラック用タイヤ、ウィンタータイヤの3つのカテゴリーに注力し、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」の販売の最大化を目指します。

高付加価値商品比率の最大化

YX2023では、タイヤ消費財の販売本数における高付加価値商品「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」(AGW)の構成比率を、2019年度の40%から、50%以上に引き上げることを目標にしています。その実現に向けて、「ADVAN」

「GEOLANDAR」の新車装着の拡大、補修市場でのリターン販売強化、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と各地域特性に合致した販売施策を強化しています。

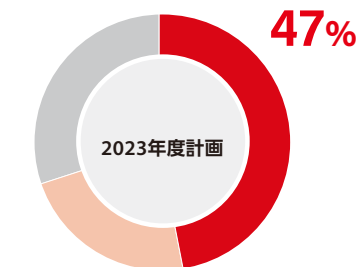
高付加価値商品比率目標



2022年度の高付加価値品比率は42%となり、「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」、そして18インチ以上についても2021年度を上回る販売伸張となりました。2023年度は

高付加価値品比率47%を計画しています。「ADVAN」では当初の計画を上回る対2019年度比172%とし、18インチ以上も155%から169%へ上方修正しています。

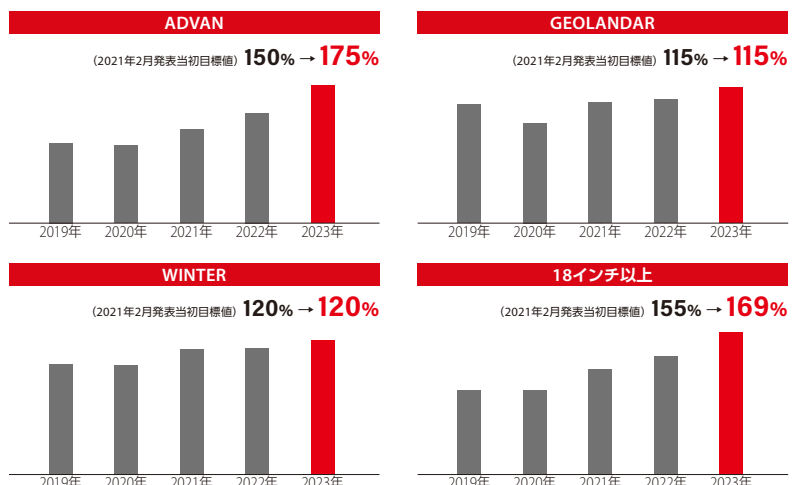
AGWの販売比率



OE・REPサイズ拡大推移
(新商品投入+サイズ拡大) (サイズ数)

	2022年	2023年(計画)
ADVAN	195	97
GEOLANDAR	39	139
WINTER	109	126
AGW計	343	362

AGWの販売本数推移(2019年比)



中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」

2022年度の活動実績

ADVAN / GEOLANDARの新車装着拡大

プレミアムカーへの新車装着では、「ADVAN」はLEXUS「RX」、トヨタ自動車「bZ4X」などに「ADVAN V61」が装着され、日産自動車「フェアレディZ」には「ADVAN Sport V107」が装着されました。「ADVAN V61」は、当社独自のAI利活用フレームワーク「HAICoLab（ハイコラボ）」を活用して開発されており、特にEVに求められる高い静粛性の目標達成にあたっては、「HAICoLab」を支える技術の一つである進化計算（遺伝的アルゴリズム）により、最適なピッチ配列を実現しています。日産自動車「フェアレディZ」新車装着向け「ADVAN Sport V107」は、静粛性を向上させるため横浜ゴムのノイズ低減技術「SILENTFOAM（サイレントフォーム）」を採用しています。タイヤの内側に専用設計のポリウレタンフォームを貼り付けることによって、空洞共鳴音（路面の凹凸により起きるタイヤ振動がタイヤ内の空間で共鳴を引き起こし、サスペンションを通じて車室内で聞こえるタイヤノイズ）を低減します。また、「GEOLANDAR」においてはLEXUS「LX」に「GEOLANDAR X-CV」が装着されました。「GEOLANDAR X-CV」は、近年増加している高速性能と運動性能を重視したハイパフォーマンスSUV向けに開発された新次元ハイウェイトレーンタイヤです。



トヨタ自動車「bZ4X」

LEXUS「LX」



補修市場でのリターン販売強化

補修市場においては、2022年度を「ヨコハマ夏の陣」と位置付け、ウルトラハイパフォーマンスタイヤ「ADVAN Sport V107」と、高性能ストリートスポーツタイヤ「ADVAN NEOVA AD09」を中心に「ADVAN」ブランドの販売強化に努め、好調な実績を収めることができました。また、ミニバン専用の低燃費タイヤにおいて、7年ぶりに新商品「BluEarth-RV RV03」を発売し、売上は好調に推移しました。

2023年度の取り組みと今後の課題

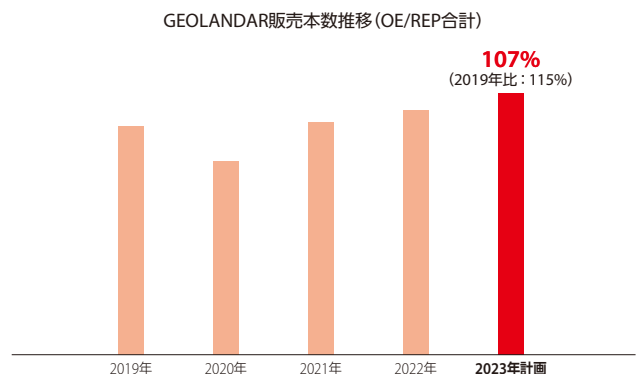
2023年度は「泥試合」をテーマに、「GEOLANDAR」などの新商品の上市を行い、さらなる拡販に努めていきます。

「GEOLANDAR」では、新商品「GEOLANDAR A/T XD」に加え、「GEOLANDAR X-AT」乗用車用サイズ、「GEOLANDAR CV 4S」を上市するほか、各パターンのサイズ拡大を行います。また、新車装着では、北米でトヨタ自動車「タンドラ」などへ納入を開始します。さらに、三重工場、タイ工場において大外径のさらなる増産を行い、増販に対応していきます。このような取り組みにより、2023年度の「GEOLANDAR」の販売は、前年度比107%、2019年度比115%と、YX2023で掲げた計画達成を目指します。

今年45周年を迎える「ADVAN」は、新車装着では、トヨタ自動車「GRカローラ」に「ADVAN APEX V601」を納入するほか、補修市場ではEV（電気自動車）向け商品を立ち上げる計画です。

YX2023最終年度の目標達成に向けて、高付加価値品比率最大化へのさまざまな「挑戦」を行います。

GEOLANDAR販売伸長前年比107%増計画 (2019年度比: 115%)



タイヤ事業 タイヤ生産財:市場変化を取り込み、事業をさらに強化

タイヤ生産財では「コスト」「サービス」「デジタル・トランスフォーメーション (DX)」「商品ラインアップの拡充」をテーマに掲げ、市場変化の「探索」を目指しています。TWSの買収により、OHT事業の拡大による収益性の向上を図ります。

2022年度の活動実績

OHT事業:インド新工場の生産開始

農業機械用タイヤなどオフハイウェイタイヤ (OHT) の生産販売子会社である Yokohama Off-Highway

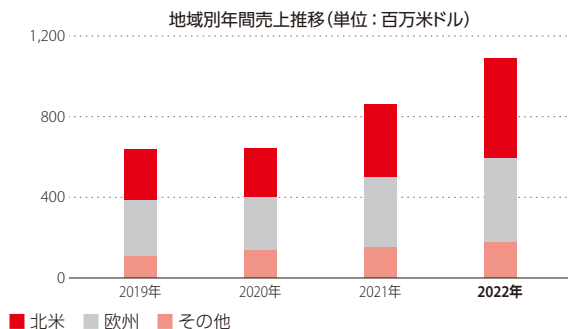


Tires (YOHT) は、市場の成長率を大きく上回る成長を続けています。これに対応するため、既存のダヘジ工場の生産能力を1.6倍に引き上げる拡張に加え、2020年第3四半期からヴィシヤカパトナム工場の建設を進めてきました。同工場は、当初は2023年に稼働を予定していましたが、旺盛な需要に対応するため計画を前倒し、2022年8月に生産を開始しました。これにより、2022年度末の生産能力は、2019年度比で約4割増となりました。新工場の年間生産能力は、第1期が日量69トン(ゴム量)、第2期増強分を加えて日量132トン(ゴム量)を計画しています。また、第2期の生産開始は2024年第1四半期を予定しており、将来のさらなる能力増強も視野に入れていきます。

OHT事業:コスト優位性を生かした増販

OHT事業では北米など各販路でコスト優位性を生かした増販を行い、厳しい環境の中、2022年度も継続して成長することができました。

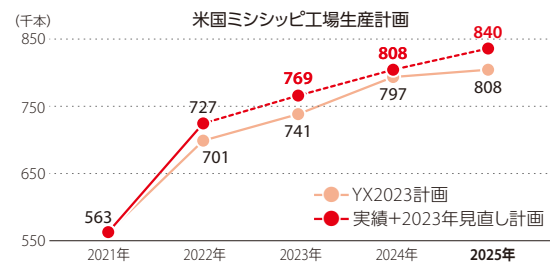
コスト優位性を生かした増販



米国TBR工場の供給改善

トラック・バス用タイヤ (TBR) 事業では、米国ミシシッピ工場の改善が進み、2022年度の生産量は過去最高の72万7,000本となり、YX2023で策定した中期生産計画を達成しました。

米国TBR工場の供給改善



三重工場の増産投資と新商品の市場投入

三重工場では、国内および欧米で需要の高まりを見せるトラック・バス向けタイヤの増産投資を決定、2024年の稼働を目指しています。

新商品の市場導入も積極的に行い、2022年には日本国内向けに冰雪性能重視型のスタッドレスタイヤ「905W」と、低燃費性能重視型トラック用オールシーズンタイヤ「BluEarth 711L」を上市しました。

「905W」は旧商品で好評だったロングライフ性能は維持しつつ、冬季路面での「効き」、冰雪上性能をさらに向上させました。

「BluEarth 711L」は、当社のトラック用タイヤ史上最高の燃費性能を有し、お客さまの輸送コストの削減に大きく貢献する商品として需要の増加が見込めます。また、同商品は「2022年グッドデザイン賞」を受賞しました。ヨコハマのトラックバス用タイヤとしては2019年、2020年に引き続いての3回目の受賞となります。

中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」

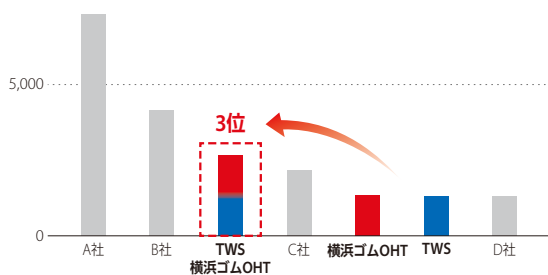
2023年度の取り組みと今後の課題

Trelleborg Wheel Systems 事業の買収完了

2023年5月にTrelleborg Wheel Systems Holding AB (TWS) の買収を完了しました。買収後の世界のOHTの市場ポジションは世界3位と推定しています(当社グループとTWSの2022年度の売上単純合算ベース)。この市場でのポジションを競争優位とするほか、ベーシックからスタンダード、プレミアムまで幅広いブランドラインアップや、世界の需要地である日本、北米、アジア、欧州での研究開発・生産・サービス体制を強化し、OHT市場で確固たるポジションを築きます。また、DX、サステナビリティ原料の使用についても、双方の知見を融合し、新たな商品・サービスの提供を目指しています。2023年度は、この実現に向けて、TWSの買収シナジーを最大化するためのPMIプログラムを着実に遂行していきます。⇒ 詳細はP.8「特集」

▶ オフハイウェイタイヤ (OHT) 市場 売上ランキング

(百万米ドル)



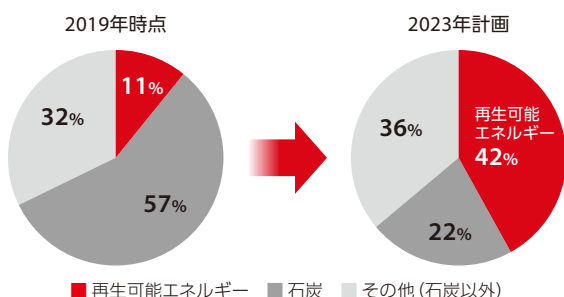
※ 当社推定

OHT 事業の取り組み

OHT 事業では、YOHTの豊富なラインアップや圧倒的なコスト競争力、YOKOHAMA-TWS (Y-TWS)の世界トップクラスの商品力やブランド力、技術力、サービス力等を強みに、継続した成長を目指します。2023年8月より生産を開始したヴィンヤカパトナム新

▶ 再生可能エネルギーを利用

YOHTダヘジ・TN工場の電力構成



工場は、2024年度にフル稼働を計画しており、さらに第2期の増強を進めています。また、ダヘジ工場、ティルネルベリ工場では、2019年度には11%だった再生可能エネルギーの利用を2023年度は42%まで引き上げ、環境貢献とコスト削減の両立を目指します。

三重工場の増産投資

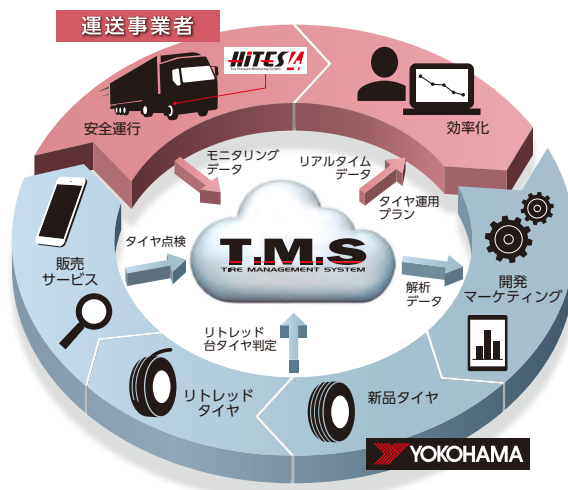
三重工場では一般のサイズのトラック・バス用タイヤの旺盛な需要に対応すべく、追加投資を実施し、約10万本を増産します。引き続き、さらなる増産も検討していきます。

DX・サービスの強化

DX・サービスについては、2003年から展開する「T.M.S(タイヤマネジメントシステム)」で培ったノウハウを高度化し、引き続き注力していきます。2022年の点検台数は前年比180%に拡大しました。2023年度も点検効率の向上に努めるとともに、デジタルデバイスとの連携も深め、「お客さまの困りごと解決」を目指します。

また、新たなタイヤソリューションサービスの確立を目指し、タイヤ内面貼り付け型空気圧センサーとタイヤ空気圧遠隔監視システム(Tire air Pressure Remote access System=TPRS)のEVバスでの実証実験を2023年3月に開始しました。車両のEVシフトが世界的に本格化する中、高レベルな燃費(電費)性能、耐久性、静粛性がタイヤに求められるEVバスで実証実験を行うことで、EVバスにおいても経済性や安全性の向上、効率的なタイヤ運用に貢献できるソリューションサービスの確立を目指します。今回の実証で得られたデータ等は、EVバスに対応するタイヤ開発にも活かすことで、車両のEV化に対応した付加価値の高い商品・サービスの提供を目指します。

▶ T.M.S概念図



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および工業資材事業にリソースを集中することで、安定収益を確保できるポートフォリオを確立します。また、航空部品は安定収益を確保するために構造改革を断行、時代に見合った事業展開を目指しています。

2022年度の活動実績

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

ホース配管事業では、米国とメキシコにおいて自動車用ホース配管の生産体制の再編を進めました。また、油圧用ホースでは、中国工場での増産投資に続き、茨城工場の増産投資を決定しました。



建設機械用高圧ホース

今後は、大口径の生産能力を高め、需要の取り込みにつなげていきます。

工業資材事業では、コンベヤベルトの国内シェア最大化を掲げ、国内販売を強化し、標準在庫品の



高温耐熱性コンベヤベルト

ラインアップ拡充などに取り組んだ結果、前年比1.5倍の売上達成と約5割のシェア獲得となりました。今後は、さらなる供給体制の強化のため、平塚製造所のコンベヤベルトの生産能力の増強を進めていきます。また、航空部品事業は、工業資材事業との事業統合を2022年3月に行い、リソースを集中することで安定した収益の確保を目指す構造改革を推進しました。

2023年度の取り組みと今後の課題

ホース配管事業では、自動車用ホース配管の生産拠点再編を引き続き進めていきます。2023年度にはメキシコ拠点での生産構成比率を31%まで引き上げる計画です。油圧用ホースでは、国内

外の供給体制をさらに強化し、収益を伴った成長を目指します。

工業資材事業では国内コンベヤベルトのシェア最大化に注力し、また、コンベヤベルトや防舷材で新商品を上市する計画です。

その他事業 (PRGR事業)

PRGR事業は、「ゴルフの楽しみ」「ゴルフのウレシサ」を体験していただくために、お客さま目線に立った優れた製品・サービスを提供することを目指しています。優れた製品・サービスを提供するため、国内/海外ごとのユーザーニーズに合致した商品体系の構築やユーザーニーズの探求と商品への要求性能具現化により、商品力を向上させていきます。

2022年度は直営店試打データを活用し、23年新商品IRONにターゲットごとの重心設計を行いました。2023年度はお客さま

により合うクラブを提供するために、販売店イベントや直営店舗で独自フィッティングを強化し特注商品販売を拡充しています。



これらの新規技術の探求とマーケティングの強化を行うとともに、透明性を持った安全衛生やコンプライアンスを基本にした事業活動を進めることにより、豊かな社会づくりのための持続的な企業価値の向上を目指します。



PRGR 02 アイアン

研究開発

横浜ゴムは、ニーズの変化を踏まえて革新的な技術による高品質なタイヤの開発に取り組んでいます。耐久性、安全性、燃費効率などの性能向上を追求しながら、国内外でさまざまな条件下でのタイヤの挙動や性能をテスト・評価しています。また、持続可能な材料の使用や軽量化、リサイクル技術の研究にも力を入れており、環境に配慮した製品づくりを推進しています。研究開発の成果はタイヤの性能向上や環境負荷の低減につながり、自動車産業全体の安全性と持続可能性に貢献しています。

関連するマテリアリティ	取り組み
 製品を通して	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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
 地球環境のために	<ul style="list-style-type: none"> ● 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%

研究開発の基本方針

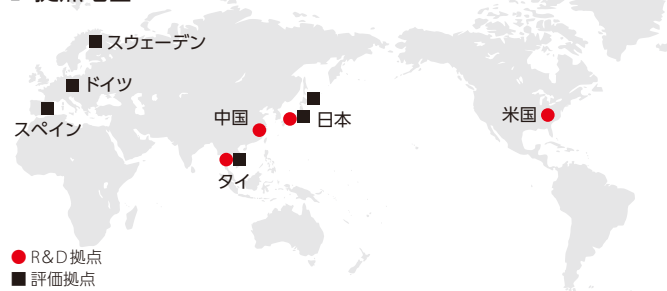
横浜ゴムグループの研究開発では、世界的な技術の先端に挑戦し、先駆けとなる世界初の商品を市場に提供することを目指しています。研究開発の現場においては、「創意工夫」「応用実践」「複合化技術」をテーマに、材料開発から商品設計、試験・評価に至る多角的かつ総合的な研究開発を行い、ゴム高分子技術

をはじめとするさまざまな技術と製品の可能性を追求しています。また、タイヤ以外の分野においても、既成概念にとらわれない斬新な発想と最先端の技術を駆使し、次世代を見据えた新素材の開発や商品設計を進めています。

研究開発推進体制

横浜ゴムでは、「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タイヤ研究開発活動を強化しています。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」を設立するなど、グローバルで消費地の近くに研究開発体制を設けることで、それぞれの市場に適したスピーディーな新製品投入を実現しています。

拠点地図



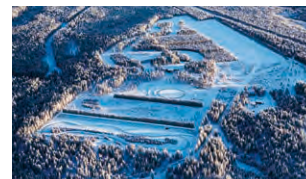
世界各地でタイヤを評価し、性能を担保

タイヤ性能の検証においては、現地の実際の気候や環境の情報を製品に活かすため、国内外の消費地にテストコースを設置し、安全性や、走行性、快適性などあらゆる角度からの研究に鋭意取り組んでいます。横浜ゴムが有する総合タイヤテストコース「D-PARC」(茨城県)「Tire Test Center of Asia」(タイ)、「Yokohama Test Center Nürburgring」(ドイツ)や、ウインタータイヤ用テストコース「北海道タイヤテストセンター」[「Yokohama Test Center of Sweden」]での走行テストで得られた膨大なデータは、瞬時に神奈川県平塚市の平塚製造所内にある研究開発

センター「RADIC (ラディック)」に送られ、タイヤ性能の改善と次世代のタイヤ開発に活用されています。



総合タイヤテストコースD-PARC (茨城県)



冬季タイヤテストコース Yokohama Test Center of Sweden

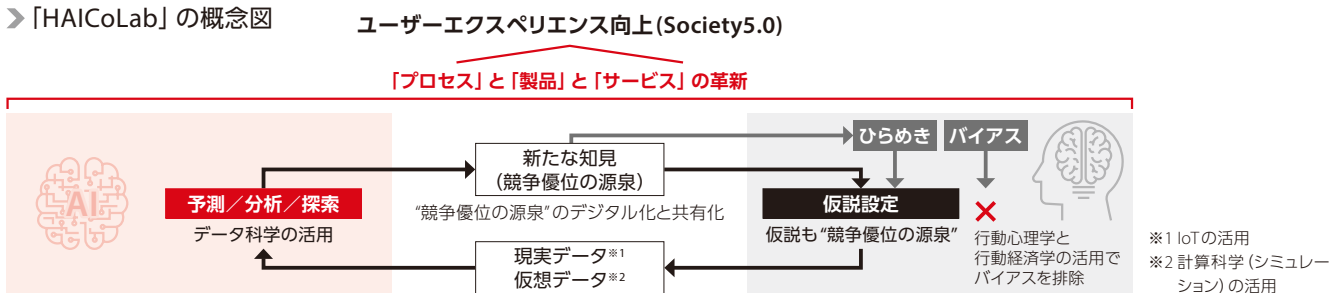
AI利活用構想「HAICoLab (ハイコラボ)」※

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」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。

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

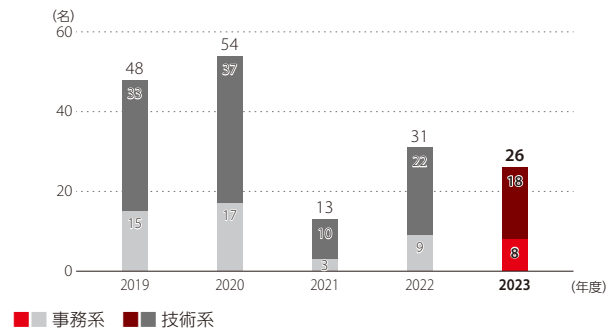
「HAICoLab」の概念図



開発人材の確保と育成

横浜ゴムでは、強みである高い技術力の保持とイノベーションを生み出すためのコア人材として、技術開発系人材の安定確保に努めています。新卒採用においては大学と強固な連携を図りながら、毎年安定的な採用を行い、中途採用でも幅広く人材を採用しています。2023年度の新卒採用人数のうち、技術系人材は18名、年間の中途採用人数のうち技術系人材は6名でした。また、社内の技術研究に関する知見の共有および意識向上の機会として開催される「全社技術研究発表会 (YTF:Yokohama Techno Forum)」は2022年で38回を数えました。

新卒採用人数



知的財産について

知的財産に関する活動は、当社の事業保護および事業発展のための重要な投資の一つです。YX2023の方針である、高付加価値品の強化やカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー等の実現に向けて知財活動を行っています。また、事業の状況や方向性を素早く特許や意匠、商標などの権利取得や活用など



の活動に反映し、事業部と一体となった権利取得等の活動を効率的かつ積極的に行っています。その結果、前期経営計画(GD2020)期間中の国内外特許権利保有数は1割以上増加しました。また、年に1回以上、技術系経営陣が出席する会議で知的財産戦略や知的財産活動の状況を報告しています。

今後の課題と対応策

横浜ゴムでは、これまでに蓄積してきた膨大かつさまざまな研究開発データ(実製品・ラボサンプル試験結果、シミュレーション結果、製造・加工条件等)をこれまで以上に有効活用することを課題

の1つとし、取り組みを進めています。今後、これらデータを技術者がさらに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。

生産・品質

関連するマテリアリティ	取り組み
 製品を通して	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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
 地球環境のために	<ul style="list-style-type: none"> ● 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%

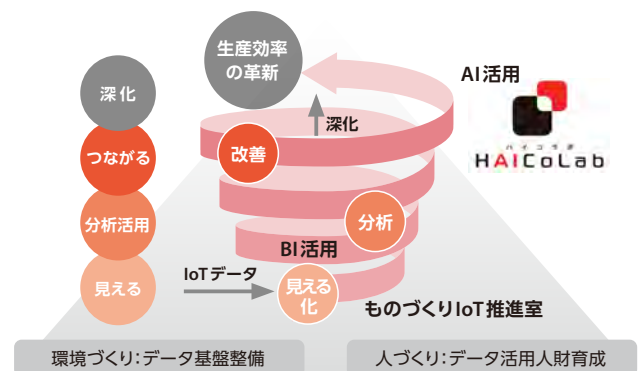
生産における取り組み

環境変化や受注の振れに強い生産・物流体制を構築

世界中のお客さまに「良いモノを、安くタイムリーに供給」するために、グローバルで生産拠点を有し、最先端の技術と徹底した品質管理のもと生産活動が行われています。YX2023の基本方針である「高付加価値品比率の最大化」のため、当社の強みである多品種少量生産方式を推し進め、IoTやAIなどデジタル技術の活用と自動化により生産効率をさらに向上させていきます。

また、環境に配慮した生産体制構築にも注力しており、2022年度はモデル工場（新城南）での完全カーボンニュートラル化に向けた取り組みを進めました。国内の全生産拠点では、産業廃棄物の埋立処分量をゼロにする完全ゼロエミッションを達成しており、今後はIT技術を駆使して取り組みを海外に展開するとともに、サーキュラーエコノミーの実現を目指します。

製造データの活用基盤整備とデータドリブン文化の醸成



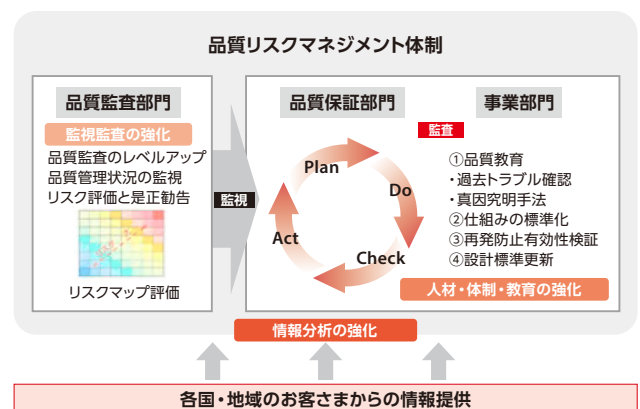
品質における取り組み

品質に関するマネジメント体制

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

品質マネジメントシステム(QMS)に則った潜在的リスクの定量的分類と、FMEA*による未然安全設計の考え方の導入で、同様の品質問題が再発しない仕組みの構築に取り組んでいます。また、社内で品質教育を実施するとともに、管理監督者に対しては、内部品質監査員資格の取得を推進しています。2022年度は3名の新規認定を行いました（認定者総数は147名）。



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



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

モータースポーツ活動

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

関連するマテリアリティ	取り組み
 製品を通して	<ul style="list-style-type: none"> 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
 地球環境のために	<ul style="list-style-type: none"> 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%

横浜ゴムがモータースポーツに取り組む意義

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

のCO₂排出量を削減するタイヤの転がり抵抗低減や静粛性、安全性を高めることはもちろんのこと、付加価値である「操る楽しさ」を追求することで、タイヤメーカーとしての責務を果たします。



2022年度の成果

GT300クラスシリーズチャンピオン獲得

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」装着車が、国内最高峰のツーリングカーレースである2022年SUPER GTのGT300クラスで、2年ぶりにシリーズチャンピオンを獲得しました。当社が提供した「ADVAN」レーシングタイヤは、優れたグリップ力と操縦安定性を武器にタイトル奪還を強力にサポートしました。



「ADVAN」装着車が2年ぶりの総合優勝を果たしました。1916年から開催されている伝統あるヒルクライムレースにおいて、過酷なコンディションでも安定した走りを実現する当社の技術力の高さを実証しました。



パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム総合優勝

「第100回パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライム」で

アジアクロスカントリーラリー総合優勝

「アジアクロスカントリーラリー2022」では、「GEOLANDAR」装着車が総合優勝を果たしました（入賞5台中4台が「GEOLANDAR」を装着）。同商品の高いオフロード性能は、レースでも数多く実証されています。



今後の課題と対応策

モータースポーツ業界における環境意識の高まりを受けて、横浜ゴムでは、再生可能原料やリサイクル原料を用いたレーシングタイヤの開発を行っています。全日本スーパーフォーミュラ選手権において、2023年からサステナブル素材を約33%使用したドライ用タイヤの供給を開始し、さらなるサステナブル素材比率の向上に向けて開発を進めています。また、2022年には、

米国の過酷なヒルクライムレースでもサステナブル素材を使用したタイヤで参戦し、実戦を通じて環境負荷を低減する技術開発を推進しています。今後もサステナブル素材を使用したレーシングタイヤの開発を継続し、市販車向けタイヤの環境性能のさらなる向上と、サステナブルなモータースポーツの発展に貢献します。

財務戦略・株主還元方針



財務健全性と資本効率のバランスに配慮し、
企業価値の向上を図ります。

取締役 執行役員 経営企画本部長 結城 正博

中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023 (YX2023)」では、売上収益および収益性の一層の向上を実現していくとともに、オーガニックな事業成長によるキャッシュ創出力の向上を図ります。財務資本戦略を通じた成長実現に向け、①既存事業の「深化」と市場変化を取り込む「探索」による収益力の向上、②事業資産回転率向上による資本効率性の改善、③成長投資と資金効率化・負債削減のバランスをとり財務安定化の継続と確保、④安定配当を維持しつつ、内部留保を積み上げ、適正水準の財務レバレッジを維持し成長分野への配分の4つを重点課題として継続的に取り組みます。

中期経営計画の進捗

2021年度からスタートしたYX2023において、我々が強みとして持っている既存事業の「深化」と、100年に1度の大変革期である市場変化の取り込みである「探索」を同時に推進することに

より、過去最高の業績達成を目指しています。

2022年度は、MIX改善や値上げ、拡販に努めた結果、売上収益8,605億円、事業利益701億円と過去最高の売上・利益とする

財務の状況

(億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上収益	6,502	6,505	5,511	6,708	8,605
事業利益	593	501	359	622	701
事業利益率 (%)	9.1	7.7	6.5	9.3	8.1
営業利益	535	586	360	836	689
営業利益率 (%)	8.2	9.0	6.5	12.5	8.0
親会社の所有者に帰属する当期利益	356	420	263	655	459
資産合計	8,558	9,076	8,604	9,850	11,511
有利子負債	2,604	2,399	2,078	1,772	2,387
負債合計	4,734	4,799	4,375	4,520	5,280
資本(純資産)合計	3,824	4,277	4,229	5,330	6,231
ROE(親会社所有者帰属持分利益率) (%)	9.5	10.6	6.3	13.9	8.1
D/Eレシオ(倍)	0.70	0.57	0.50	0.34	0.39
ネットD/Eレシオ(倍)	0.61	0.51	0.43	0.26	0.27
ROIC (%)	6.1	6.5	4.5	8.2	5.2

ことができました。資本効率についても、収益力の向上と併せて保有不動産や政策保有株の売却などによる改善に努めた結果、ROICは5.2%、ROEは8.1%となりました。また、D/Eレシオは0.39倍、ネットD/Eレシオは0.27倍となり、成長投資に向けて十分なデットキャパシティを確保することができています。先行き不透明な環境下においても、強固な財務基盤が評価され、多様な資金調達を実行することができました。生産財分野の強化を目的に、2023年5月にTrelleborg Wheel Systems Holding AB

(TWS)を取得価額3,072億円*で買収完了しましたが、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、戦略投資の原資を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で資本コストを低減し、企業価値の持続的な向上を実現しています。このように、当社が取得しているJCRの発行体格付けA+を維持しながら、成長分野への投資資金を確保することができています。

* 企業価値は20億74百万ユーロ(業績連動型アーンアウト方式を採用)

知的資本、人的資本への投資

YX2023のテーマは、将来の成長へ向けた投資を積極的に行うとともに、利益成長と資本効率向上を両立することにより、企業価値を最大化することです。人的資本への投資としては、働

き方改革に向けたデジタル投資、教育投資、採用投資を進め、この3年間で従業員の働き方は大きく変化しました。将来の事業を支える人的資本・知的資本への投資を進めています。

キャッシュマネジメントの強化

キャッシュマネジメントについては、堅実な事業により営業キャッシュを創出し、資産売却により生じたキャッシュを借入返済に充て、財務改善に取り組んでいきます。「深化」「探索」戦略による高稼働率を維持した既存事業の推進、TWS早期取込

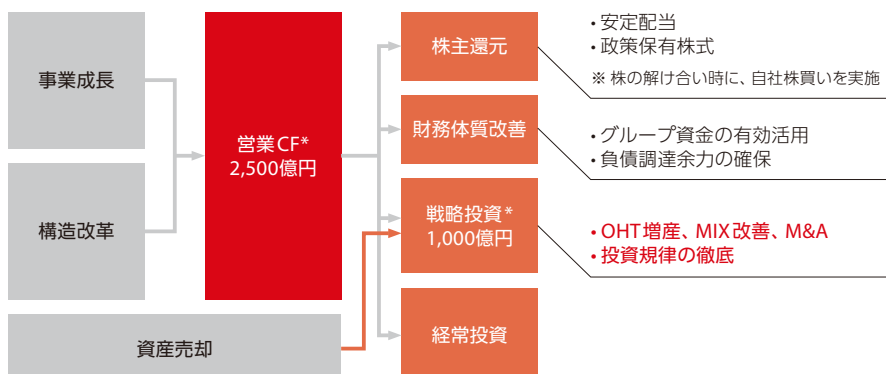
により営業CFを創出し、成長投資(増産、MIX改善)を実施する一方、事業外資産の売却継続による投資CFの抑制を行い、TWSを含むグループ資金の有効活用による外部借入の抑制を実施します。

資金調達と資本コスト

資金調達は、事業に必要な時期、金額など、さまざまな条件のもとに、自己資金、借入、資産の売却など、最も適切と考えられる手段で実施しています。負債により資金調達を行う場合には、財務規律としてJCRの発行体格付けA+を維持する方針とし

ています。また、投資判断に採用しているハードルレートについては、金利やカントリーリスク、期待収益率をベースに個別の案件ごとに算出し、判断しています。

▶ キャピタルアロケーション



* 3年間累計(2021年~2023年)

YX2023の3か年でオーガニックな成長で稼ぐ営業CFと資産売却で得られるキャッシュと併せ、成長投資と株主還元、借入の返済にバランスよく配分します。具体的には、キャッシュを投資と財務体質の改善、株主還元へ配分し、JCRの発行体格付けA+の維持を財務規律としつつ、必要に応じて、負債や資産の最適化などを行います。

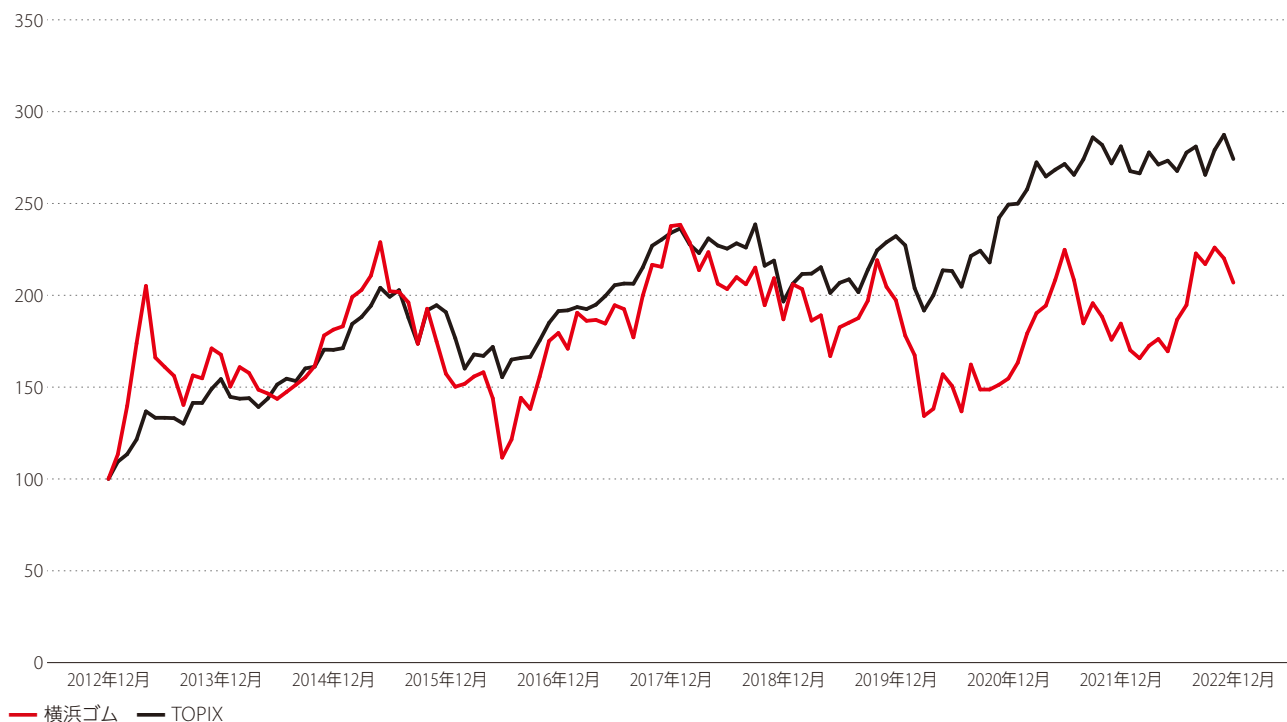
財務戦略・株主還元方針

株主還元の考え方

当社は中長期的な事業計画に基づいた株主還元の実施、そして適正な株価形成を通じた企業価値向上へ向けてTSRの向上を重要な経営課題として位置付けています。配当については、市場競争力の維持や収益向上に不可欠な設備投資や研究開発な

どを実行するための内部資金を確保しながら、継続的に実施していく方針であり、業績動向、財政状態および配当性向等を総合的に勘案して決定していきます。継続的な配当を実施し、事業成長により得られた利益を株主の皆さまに還元します。

▶ TSR (10年、配当見込み)



投資期間	1年	3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
横浜ゴム	+15.2%	+5.7%	+1.9%	-13.9%	-3.0%	+106.9%	+7.5%
TOPIX	-2.5%	+18.1%	+5.7%	+17.2%	+3.2%	+174.2%	+10.6%

※ Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

※ TSRの計算は、横浜ゴムは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloomberg データ等により当社作成)

※ グラフの値は、2012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2022年12月末まで)

ROIC 経営

当社は経営管理指標としてROICを導入しています。事業に投じた資金に対し、どれだけ利益を生み出すことができたかの指標としています。ROEを向上させ、企業価値を増大させる

ためには投下資本の調達コストであるWACCを最低限上回る必要があります。収益性に加えて資本コストも意識した経営を推進しています。

財務の安定性の確保

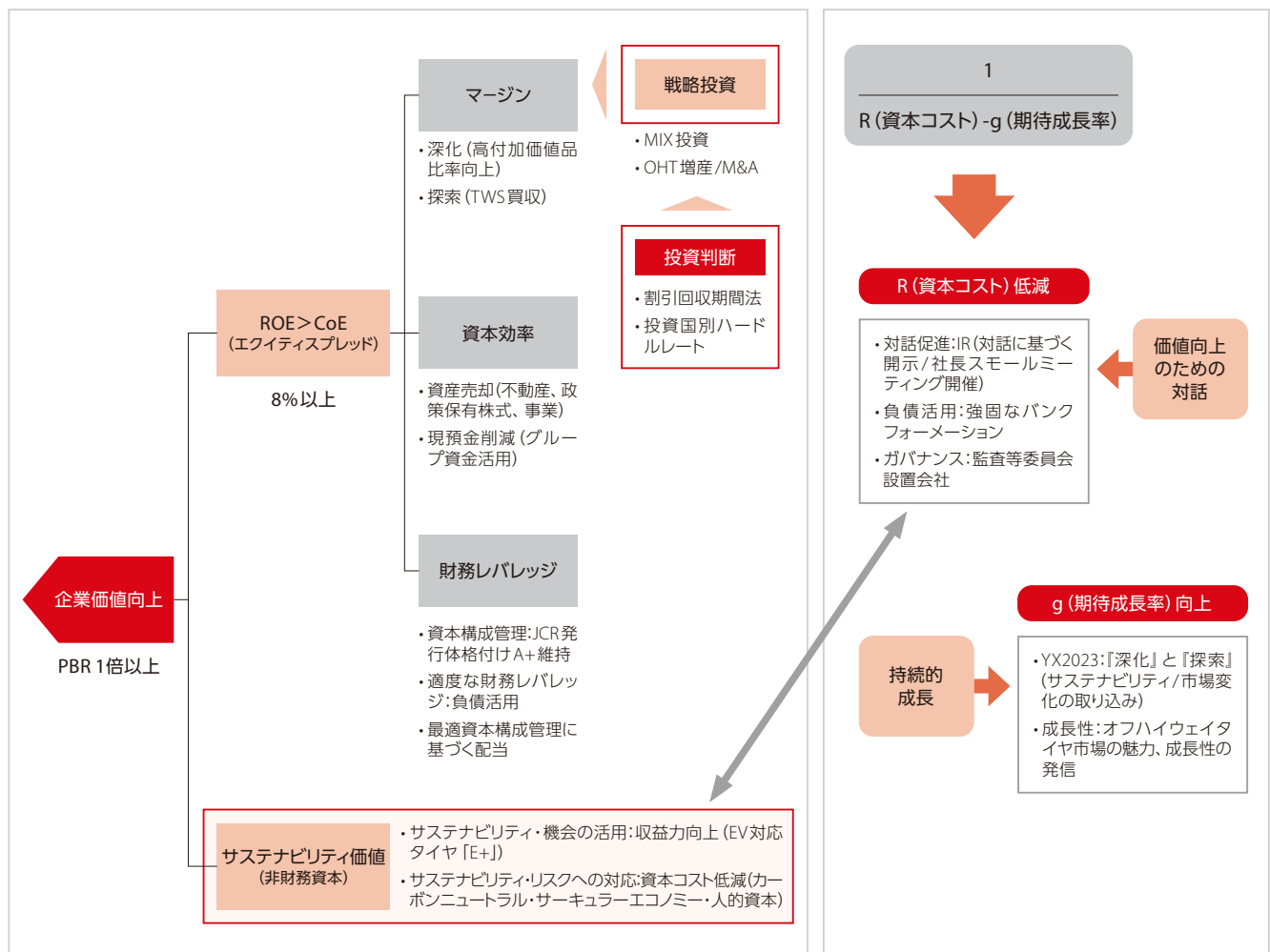
財務基盤の安定性を確保することは、重要な経営課題です。D/Eレシオ0.4倍未満を財務目標として掲げ、JCRの発行体格付けA+の維持を財務規律として堅持しつつ、成長投資と安定配当などの株主リターンを意識した利益還元を実施しています。キャッシュ創出力は確実に向上し、成長投資に向けたデットキャパシティを十分に確保しています。



市場との対話の重要性

当社は資本市場との対話を重要視しており、株主への説明責任を果たし、また、適切なリターンとしての株主還元も示していく必要があると考えています。資本市場との対話を通じて、資本市場からの視点・指摘やアドバイスを得ることも重要です。

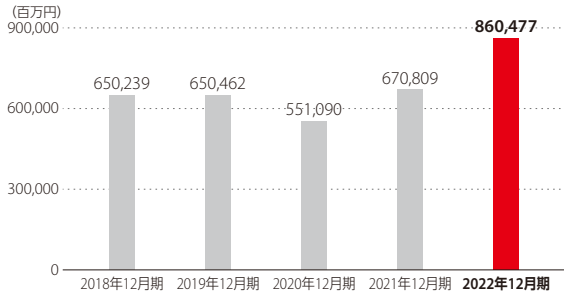
今後、検討が必要なのは、人財や知的資産といった無形資産によってどのように企業価値が形成されるか、非財務を財務価値と紐づけることであると考えています。エンゲージメントを通じて資本市場と信頼関係を構築していきたいと考えています。



財務・非財務ハイライト

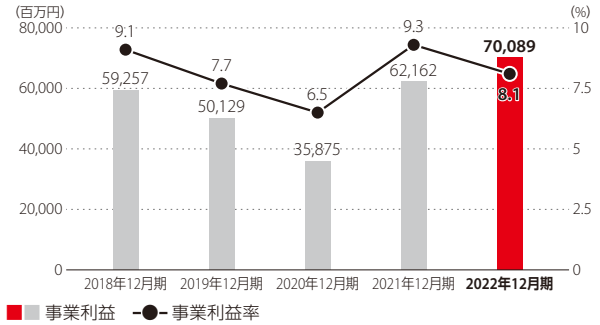
財務ハイライト

売上収益



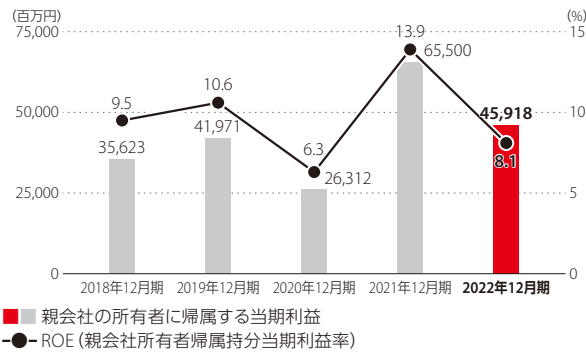
売上収益は、タイヤ事業において、自動車メーカーの生産増、北米での新規車種獲得、OHT事業の売上・利益が過去最高となったことに加え、円安も寄与したことにより、前期比28.3%増の860,477百万円となりました。

事業利益／事業利益率



事業利益は、海外のタイヤ販売が伸びたことに加え、OHT事業の業績の伸長などにより、前期比12.8%増の70,089百万円となりました。事業利益率は、販売費および一般管理費が前期比56,116百万円増加したことにより、前期比1.2ポイント減の8.1%となっています。

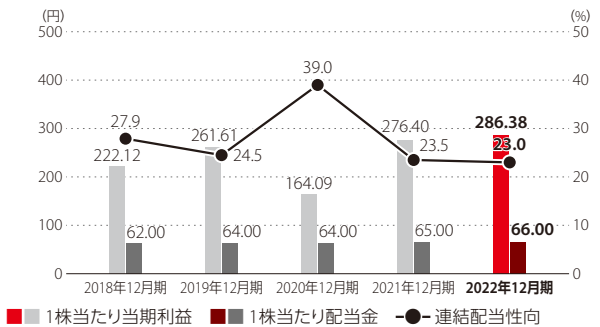
親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) ※1



親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に本社とハマタイト事業の売却という特殊要因があったため、前期比29.9%減の45,918百万円となりました。ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) は、前期比5.8ポイント減の8.1%となっています。

※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

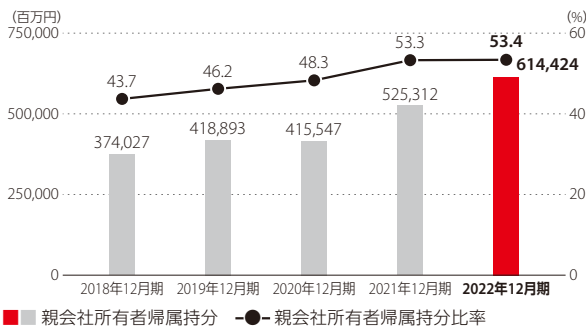


1株当たり当期利益は、前期比9.98円増の286.38円となりました。1株当たり配当金は前期比1円増配の66円、連結配当性向は前期比0.5ポイント減の23.0%となっています。

(注) 2021年12月期の1株当たり当期利益と連結配当性向は、本社とハマタイト事業の売却という特殊要因を除いた金額で算出しています。

※2 連結配当性向 = 1株当たり配当金 / 1株当たり当期利益

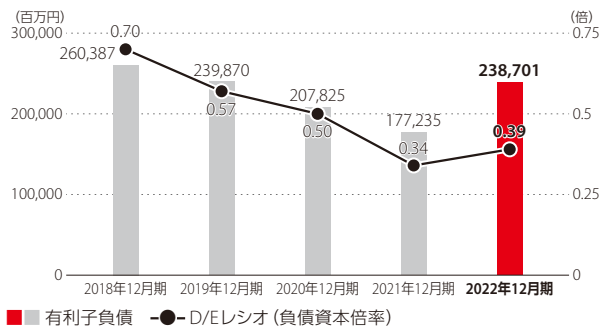
親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率 ※3



親会社所有者帰属持分は、利益剰余金ならびにその他の資本の構成要素の増加により、前期末比89,112百万円増の614,424百万円となりました。親会社所有者帰属持分比率は、前期とほぼ同水準の53.4%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 (負債資本倍率) ※4

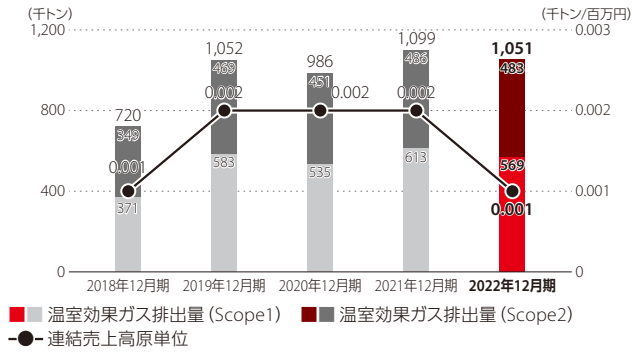


有利子負債は、前期末比61,466百万円増の238,701百万円に増加、当社グループの総資産に占める有利子負債の割合は、20.7% (2022年12月31日現在) となりました。D/Eレシオ (負債資本倍率) は、0.05ポイント増の0.39倍となっています。

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

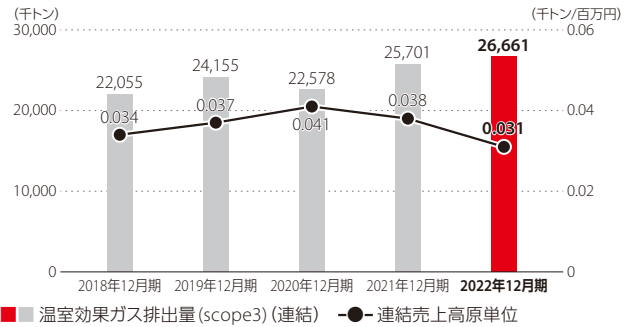
非財務ハイライト

温室効果ガス排出量 (scope1-2) (連結)



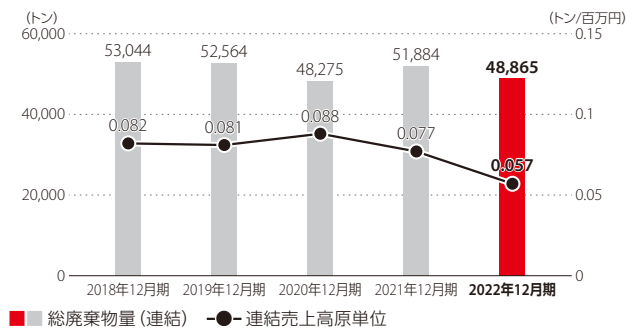
温室効果ガス排出量 (Scope1-2) は、タイヤ生産量が4%増加する中で削減活動をグループ全体で推進し、前年比でScope1が7%、Scope2が1%減少となりました。売上高原単位は、前年比でScope1-2で25%改善しました。

温室効果ガス排出量 (scope3) (連結)



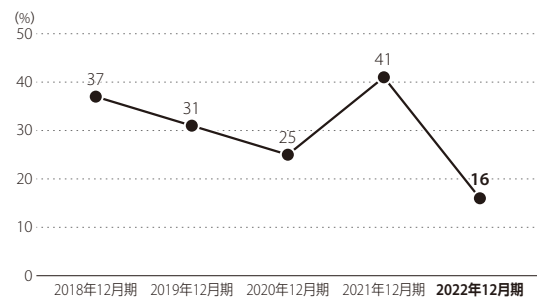
温室効果ガス排出量 (Scope3) は、タイヤ生産量の増加に伴い、前年比で4%増加となりました。売上高原単位は、前年比で19%改善しました。

総廃棄物量 (連結)



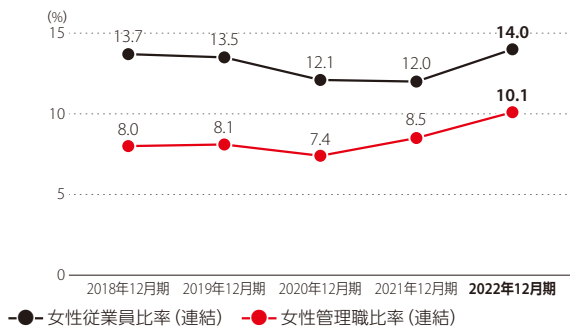
総廃棄物量は、削減活動をグループ全体で推進した結果、前年比で7%減少しました。売上高原単位は、前年比で6%改善しました。

総合職の女性採用比率 (単体)



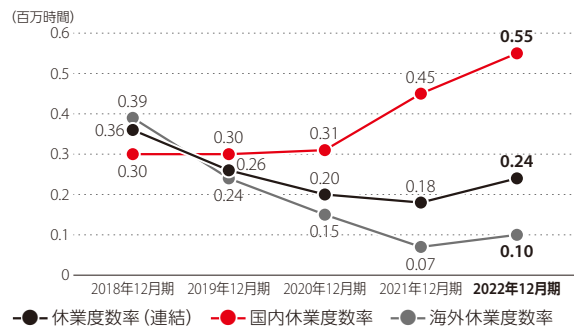
総合職の女性採用比率 (単体) は、総合職全体の採用数が前年比で大幅増加する中で女性の採用数が微増にとどまったため、前年比で25ポイント減少しました。

女性従業員比率 (連結) / 女性管理職比率 (連結)



横浜ゴムグループでは、女性の活躍推進を重要施策の一つと位置づけています。女性従業員比率 (連結) は、前年比2ポイント増加しました。女性管理職比率 (連結) は、前年比1.6ポイント増加しました。

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労働安全衛生の取り組みを継続しましたが、休業度数率 (連結) は0.24に悪化しました。

横浜ゴムのサステナビリティ

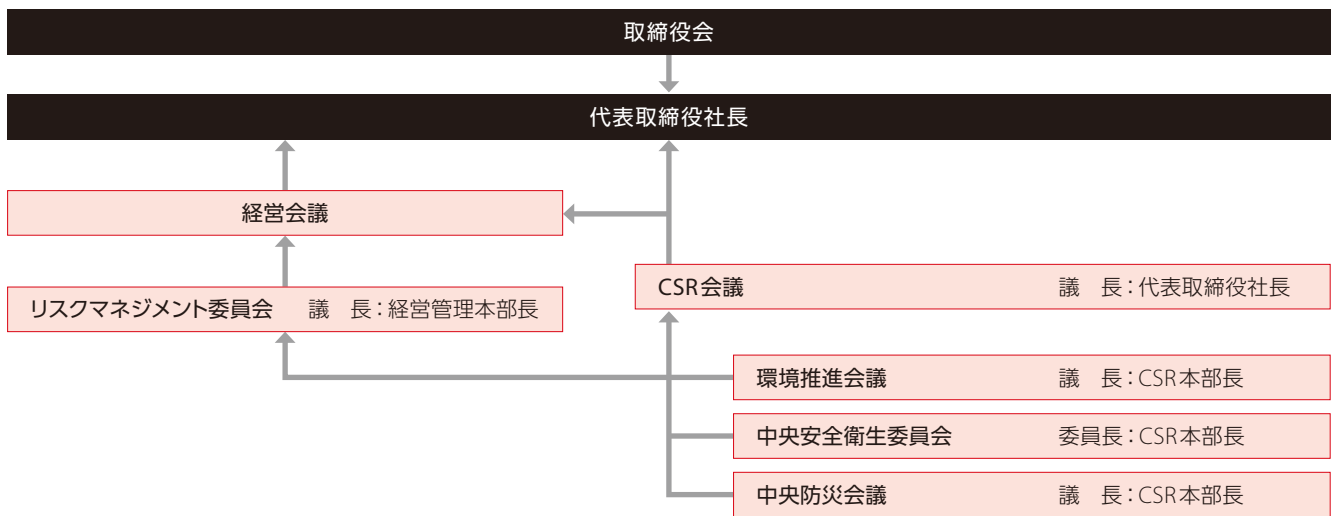
横浜ゴムグループは「社会から揺るぎない信頼を得ている地球貢献企業」をCSR経営ビジョンとして制定し、世界各地のステークホルダーと協調しながら企業活動を展開しています。またCSRスローガンとして「未来への思いやり」を掲げ、事業活動を通じた社会課題への貢献を持続的な企業価値向上につなげるべく、マテリアリティ(重要課題)に沿った取り組みを推進しています。

ガバナンス

代表取締役社長が議長を務め、社内取締役(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・11月)開催し、横浜ゴムグループが取り組むべきCSR課題(環境、労働安全衛生、防災、品質、社会貢献等)について立案・検討する体制を整えています。個別のCSR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。また、CSR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。

CSR・サステナビリティ推進体制図



戦略

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

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

CSR経営ビジョン

「社会からゆるぎない信頼を得ている地球貢献企業になる」

CSR行動指針

- 変化し続ける社会動向をつかむ
- 貢献できる課題を見極める
- 迅速に行動しゆるぎない信頼を得る
- 一人ひとりがCSR当事者として行動する

横浜ゴムグループ行動指針

- 社内外を問わず人権を尊重します
- 安全で健康な職場をつくります
- 地球環境との調和を図ります
- 安全・高品質な製品・サービスを提供します
- 透明性の高い企業活動を行い、適切に情報を開示します
- 法令のみならず社会規範を守ります
- 地域社会との共存共栄を図ります

CSRスローガン

「未来への思いやり」

マテリアリティ(重要課題)

- 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げます
- 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

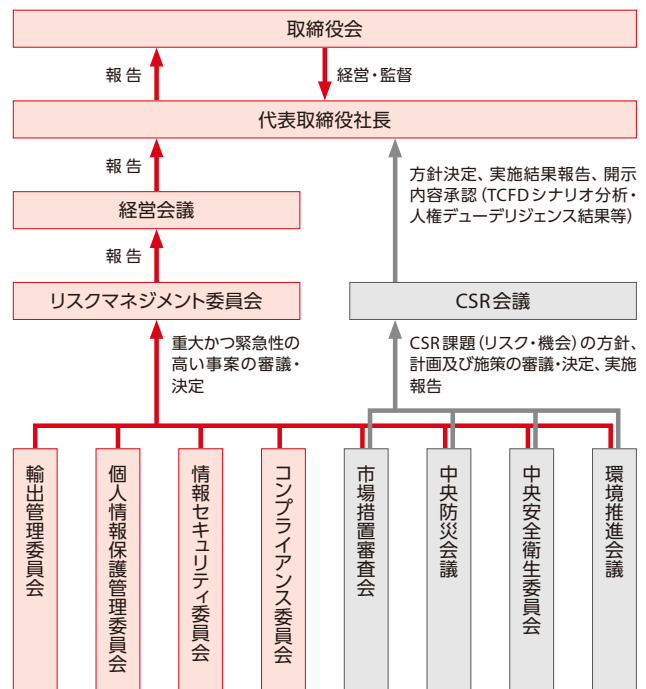
リスク管理

当社を取り巻くさまざまなリスクからの防衛体制を強固にするため、経営管理本部長を議長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、経営に重大な影響を及ぼすリスクを横断的に管理し、適切に評価対応しています。

また、環境、労働安全衛生、防災・BCP、品質管理、コンプライアンスなどの重要度の高いリスクに関しては、それぞれを専門に統括する部門と会議体を設置して重点的に管理する体制を取っており、事業活動におけるリスク管理体制の強化を図っています。

「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」等の活動状況は取締役会に定期的に報告され、その他の会議体の活動状況についても経営会議に適宜報告され、必要と判断されたものは取締役会に報告されます。

➤ **リスクマネジメント体制**



ESGに関する外部評価



「FTSE4Good Index Series」に18年連続で選定



FTSE Blossom Japan Index

「FTSE Blossom Japan Index」に6年連続で選定



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定



「CDP気候変動レポート2022」の最高評価Aリストに4回目の選定

人権の尊重

関連するマテリアリティ

人とのつながり

取り組み

- 人権の尊重 (人権方針の周知、人権デューデリジェンスの実施、苦情処理メカニズムの整備)

基本的な考え方

人権は、すべての人に与えられた基本的権利であり、サプライチェーン全体を通じて横浜ゴムグループの事業に関係する人は非常に多く、尊重すべき人権も多岐にわたります。当社の事業活動がグローバルに広がっていく中で、さまざまな人との関わりが増え、人権侵害に直接的、間接的に影響を及ぼす可能性も増加しています。

そのため、当社の影響力の範囲を考慮しながら人権を尊重する責任を果たすことが重要と考え、「横浜ゴムグループ行動指針」の中で、社内外を問わず人権を尊重する旨を掲げ、従業員がどのような行動を取るべきかを定めています。

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

※ 「ビジネスと人権に関する指導原則 (UNGP)」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。

人権に関する国際規範の尊重

横浜ゴムグループは、享受すべき基本的人権について規定した国連の「世界人権宣言」を含む国際人権章典、UNGP、労働における基本的権利 (結社の自由及び団体交渉権、強制労働の禁止、児童労働の実効的な廃止、雇用及び職業における差別の排除) を規定した国際労働機関 (ILO) の「労働における基本的原則

及び権利に関するILO宣言」、「ILO多国籍企業宣言」(多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言) を支持、尊重します。

また、「横浜ゴムグループ人権方針」は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて策定しています。

横浜ゴムグループ人権方針

2022年4月に策定した「横浜ゴムグループ人権方針」は、「企業理念」、「横浜ゴムグループ行動指針」に基づいた人権に関する最上位の方針として、横浜ゴムグループすべての事業活動における基盤となるものです。

人権方針は、横浜ゴムグループ各社のすべての役員・社員 (取締役、執行役員その他経営に係る業務執行に携わる者のほか、横浜ゴムグループ各社との雇用契約がある者や出向受入者、派遣社員) に適用します。

横浜ゴムグループ 人権方針 (骨子)

1. 人権方針の位置づけ
2. 人権の尊重
3. 人権デューデリジェンスの実施
4. 人権に関する課題
 - 差別
 - ハラスメント
 - 強制労働と児童労働
 - 結社の自由と団体交渉権
 - 労働安全衛生
 - 地域社会への影響
5. 苦情処理メカニズム
6. 教育
7. 情報開示

横浜ゴムグループ人権方針

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

人権デューデリジェンスの取り組み

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

2022年度の取り組み

2022年度は、人権方針の策定の過程で、横浜ゴムグループの事業拠点での点検や専門家を交えた議論により特定された人権課題を踏まえ、以下の自主点検を実施しました。

新橋本社に勤務する従業員に関する点検

対象 新橋の本社に勤務する横浜ゴムグループ従業員

主な人権課題 「差別」「ハラスメント」「労働安全衛生」

当社グループでは、幅広い属性の従業員が勤務しており、従事する業務も多様化していることから、上記の人権課題は潜在的かつ重要なリスク課題であると認識しており、当社としても対策を講じてきました。2022年度の点検においては、以下の課題を確認しました。

- ・人権教育：人権方針の周知徹底が不十分
 - ・労働安全衛生：職場環境アンケート等、従業員からのフィードバックを集める取り組みが不十分
 - ・苦情処理メカニズム：相談窓口にて受け付けた苦情への対応は適切に行っているが、設置効果の検証が不十分
- これらの課題の解決に向けて今後、是正・対応を進めていきます。

タイ天然ゴム農園における労働者に関する点検

対象 タイ南部のスラタニ地区の天然ゴム農園で働く人々

主な人権課題 「強制労働と児童労働」「地域社会への影響」

横浜ゴムグループのサプライチェーンの中で最も人権リスクが高いのは、天然ゴムの生産が行われる小規模農園です。横浜ゴムグループでは、天然ゴム加工子会社Y.T. ラバー(YTRC)の立地するタイ南部スラタニにおいて、2022年12月末までに437戸の農家を訪問し、ヒアリングを実施しました。労働環境や違法な開発・森林破壊などの問題のある農園は確認されませんでした。今後は、調査方法の改善や調査範囲の拡大などを検討していきます。

人権に関する苦情処理制度の整備

国内の横浜ゴムグループで働く人を対象とした苦情処理制度

人材や働き方が多様化する中、多岐にわたる人権問題を直接相談できる窓口の存在は、重要であると認識しています。

国内においては、コンプライアンス推進室が「コンプライアンス・ホットライン」と「何でも相談室」の2つの窓口を設置し、苦情や相談を直接受け付けています。また、すべての部門と関係子会社にコンプライアンス推進責任者を配置し、構成員*の人権に関する苦情や相談をコンプライアンス推進室につなぐネットワークを確立しています。人権に関する苦情については、コンプライアンス推進室と人事部門が共同で解決に当たります。

国内外のすべてのステークホルダーを対象とした苦情処理制度

横浜ゴムグループは、UNGPに準拠して非司法的な苦情処理プラットフォームを提供する「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)」に加入しています。

2022年10月から運用開始した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。苦情処理制度の有効性の検証については、コンプライアンス委員会でも報告し、評価や対策の実施、フォローを行っています。

*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

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>

今後の課題と対応策

2022年度は、「横浜ゴムグループ人権方針」を策定し、さらに、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る苦情処理メカニズムの整備などの取り組みを行いました。また、人権デューデリジェンスの取り組みとしては、2つのライツホルダーに関する自主点検を行いました。

2023年度は、外部専門家による助言も取り入れて人権リスク

アセスメントを実施して横浜ゴムグループのサプライチェーン上で生じている負の影響を特定・評価し、UNGPや日本政府「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」に沿って、横浜ゴムグループの事業拠点およびサプライチェーンにおける人権への負の影響の防止・軽減に向けた取り組みを拡充・加速していきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

関連するマテリアリティ

取り組み

人とのつながり

- 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
- ワークライフバランスの尊重
- 多様な働き方の支援

* LGBTQ+:Lesbian (レズビアン=女性同性愛者)、Gay (ゲイ=男性同性愛者)、Bisexual (バイセクシャル=両性愛者)、Transgender (トランスジェンダー=心と体の性が異なる人)、Queer / Questioning (クィアまたはクエスチョニング=性的指向・性自認が定まらない人)の頭文字に、そうした定義に定まらない多様な人々を表す+をつなげた略語で、いわゆる性的少数者(セクシュアルマイノリティ)の総称。

基本的な考え方

横浜ゴムでは、多様な人材が多様な働き方を認め合い、これまでのルールや考え方にとらわれない働き方や、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、人材の多様性をさらに推進していくことが重要な課題と認識しています。

そのため、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、YX2023の事業戦略、技術戦略の実現に向けて最適な人材の配置がなされている状態を継続していきます。

また、ワークライフバランスを尊重し、多様な人材、多様な働き方を認め合うことで、すべての社員が成長を続け、キャリアを形成できる職場を目指します。

ダイバーシティ&インクルージョン推進タスクの活動

横浜ゴムでは「多様な働き方を認め合い、長く働きやすい会社を目指す」という方針のもと、各種施策の実施と諸制度の拡充を進めてきました。2016年に「女性活躍推進タスク」を立ち上げてダイバーシティの推進活動を開始し、2019年にはタスクの名称を「ダイバーシティ推進タスク」、2023年には「ダイバーシティ&インクルージョン推進タスク」へ変更して活動の幅を広げてきました。推進タスクでは、多様なメンバー(若者、シニア、女性、LGBTQ+、障がい者など)による生産性向上と、今までの枠を超えた新しい価値を生み出すために、さらに幅を広げて活動の推進を図っています。

また組織におけるダイバーシティ&インクルージョンの実現のためには、管理職の意識付けも重要です。そこで、管理職向けダイバーシティ推進プログラムとして、体系的にダイバーシティ・マネジメント研修を実施する一方、女性のキャリア形成支援、仕事と育児・介護との両立支援、障がい者・LGBTQ+の活躍支援等を継続的に実施しています。

推進タスクの活動を通じて多様な人が多様な働き方をすることを当然と受け入れるような風土を醸成し、すべての社員にとって、働きがいのある、長く働き続けられる会社を目指していきます。

▶ ダイバーシティ関連教育の例

	2019年	2020年	2021年	2022年	
プログラム数	16	8	17	15	
延べ参加人数	503	214	327	181	
主なプログラム	ダイバーシティ	・ダイバーシティプログラム ・多様な人材のマネジメント	・多様な人材のマネジメント強化	・多様な人材のマネジメント強化 ・wwP [※] への参加	・ダイバーシティ教育 ・ダイバーシティマネジメント強化 ・wwPへの参加
	女性のキャリア開発	・エンカレッジ ・キャリアアップ ・スキルアップ	・エンカレッジ ・ビジネススキルアップ	・エンカレッジ ・ビジネススキルアップ	・女性向けリーダーシップ
	両立支援	・復職者キャリア ・復職者上司 ・プレママ交流会	・復職者キャリア ・ワーキングマザーフォーザー交流会	・復職者キャリア ・ワーキングマザーフォーザー個別相談会	・復職者キャリア ・ワーキングマザーフォーザー個別相談会
	健康介護	・乳がん/睡眠対応 ・介護離職防止	・COVID-19予防対策	・介護離職防止/介護とお金の話	・産後ケア教室支援

※ wwP:work with Pride (P.45参照)

2022年度の主な取り組み

2022年度は、管理職向けダイバーシティ推進プログラム「ダイバーシティマネジメントセミナー」や女性向けリーダーシップ

セミナー、若手育成プログラムなどを実施したほか、育児休業制度改定の理解と男性従業員の育休取得促進のための研修動画を作成し、社内に展開しました。

多様な働き方を支援する制度

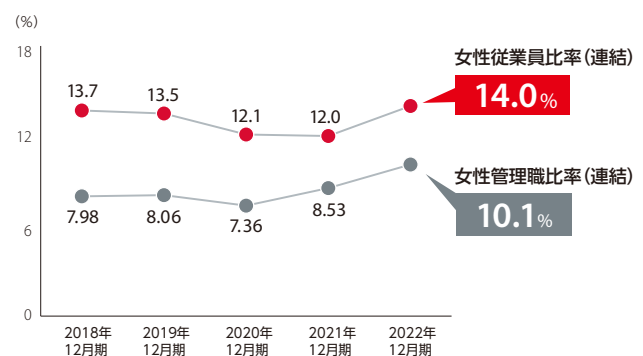
在宅勤務制度の拡充、コアタイムを撤廃したフレックスタイム制度、短時間勤務制度など、場所・時間を問わない勤務制度の拡充を通じて、ワークライフバランスを改善することで、いつでもどこでも仕事でしっかり成果が出せる仕組みを整えています。

また、育児休業制度、介護休業制度、配偶者同行休業制度、キャリアリターン制度などを拡充することで、介護や育児などの人生イベントがあっても継続したキャリア形成が可能な仕組みを目指しています。

制度	内容
育児休業制度	1歳未満の子（一定の条件にあてはまる場合は2歳に達するまでの子）を持つ社員のため、法定の育児休業（育児休業A）に加え、多様な育児サポートのニーズに合わせて1日単位で10日間育児休業を取得できる制度（育児休業B）や、休業中に就労できる産後パパ育休制度（育児休業C）を導入。
介護休業制度	常時介護を必要とする親族を有する社員を対象とし、通算で最長1年、10分割まで取得可能。
在宅勤務制度・ホームオフィス制度	仕事と育児・介護などの家庭の両立支援の推進および業務効率化の向上・長時間拘束防止（健康配慮）・通勤負担軽減を目的とした在宅勤務制度に加え、遠距離通勤者、配偶者の転勤に同行する社員を対象に、自宅をオフィス化（会社補助あり）し、自宅を基本的な就業場所とするホームオフィス制度を導入。
短時間勤務制度	小学6年生までの子どもを持つ者、または介護を必要とする親族を持つ社員には、本人の希望により短時間勤務制度を適用。
キャリアリターン制度	配偶者の転勤同行に伴う休業・退職者ならびに育児・介護を事由とした退職者の復職を可能とする制度。
有給休暇の時間単位取得制度	仕事と家庭の両立支援の推進を目的として、有給休暇の時間単位での取得を可能とする制度。
60歳以上の再雇用制度	最大70歳まで働くことができ、60歳定年退職後も引き続き役職者としても活躍できる制度。

女性の活躍推進

各種制度の拡充や施策の実施、ならびに管理職における女性比率向上などの取り組みを通じて、女性にとって働きやすい環境づくりに取り組んでいます。当社の2022年12月末現在の女性管理職比率は1.73%（グループ全体で10.1%）ですが、新卒採用において女性比率が初めて20%を超えた2007年度以降に入社した人材が管理職候補になりつつあり、今後はさらに女性管理職が増加していく見込みです。早期登用制度も活用し、より一層の女性管理職比率の向上を目指します。



障がい者の雇用

障がい者雇用については、これまで、既存業務内でハンディキャップにかかわらず活躍できる仕事を中心に、各事業所で定期的な新卒受け入れをしてきました。また、障がい者の雇用の場を創出する目的の子会社として、ヨコハマピアサポートを2012年に設立し、知的障がい者を中心に39名(2022年12月時点)を雇用しています。今後も、障がい者雇用の幅を広げるにあたり、新たな業務の開発を進めていきます。

セクシャルマイノリティに関する取り組み

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」に参画しており、2022年は、ほかの参画企業と共同で「職場のLGBTQ+に関する意識調査」を実施しました。



今後の課題と対応策

海外での売上高が7割を占める横浜ゴムグループでは、グローバルな競争に勝ち抜いていくために、現地の言葉や文化に精通したローカルの人材のさらなる活躍や、企業の中核人材における多様性の確保に向けて、管理職における多様性の拡充(女性・外国人・中途採用者の登用)は今後の課題となります。また、国内拠点で働く外国人が活躍できる職場環境づくりも、さらに進めていきます。

特集 インドの生産拠点における女性の活躍推進

横浜ゴムグループは、インド国内に、オフハイウェイタイヤ(OHT)を生産するYOKOHAMA Off-Highway Tires (YOHT)のDahej(ダヘジ)工場、Visakhapatnam(ヴィシャカパトナム)工場、Tirunelveli(ティルネルベリ)工場、乗用車用タイヤ(PCR)を生産するYokohama India Pvt. Ltd. (YIN)の4

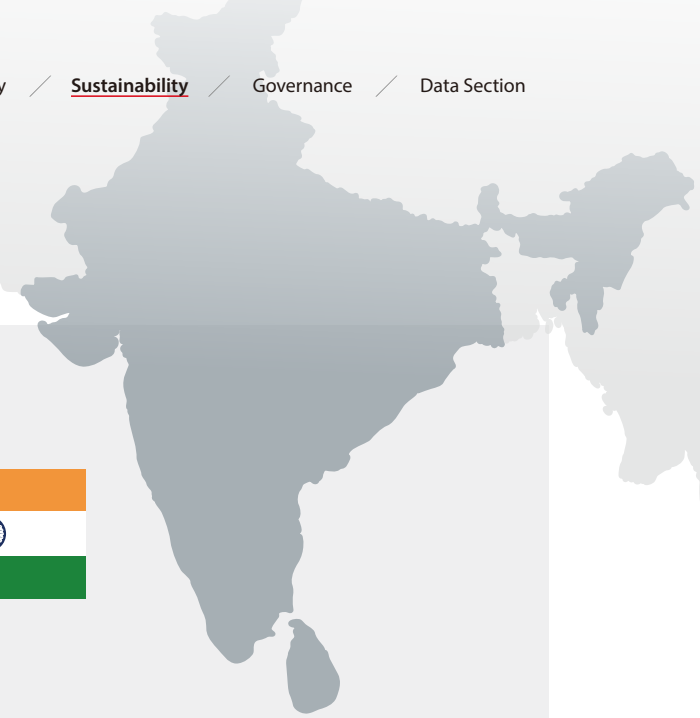
▶ インドの生産拠点における取り組み

世界経済フォーラム(WEF)の「世界ジェンダー・ギャップ報告書(Global Gender Gap Report) 2023」によると、「経済」におけるインドのジェンダー・ギャップ指数の順位は146か国中142位と低水準にあり、インドにおいて女性の就業機会は限定的と評価されています。特に、インドのタイヤ産業では、生産現場で働く従業員はほぼ100%が男性というのが常識となっています。

そのような社会環境の中、横浜ゴムグループでは「多様な人材、多様な働き方を認め合い、長く働きやすい会社を目指す」という方針のもと、インドの生産拠点においても女性従業員の採用を推進し、女性にとって働きやすい職場環境づくりを推進してきました。

インドの生産拠点では、2018年にYOHTダヘジ工場ですべて女性従業員を採用したのを皮切りに、他の3拠点でも2021年以降、順次女性従業員の採用を開始しました。その結果、インドの生産拠点全体での女性従業員比率は、2017年12月末の0%から2022年12月末では12.5%まで増えており、2023年内には20%を超える見込みです。

自社工場内に設けたSkill Development Centerにおける職業訓練といった施策も奏功し、いち早く2018年から女性従業員の起用を開始したYOHTダヘジ工場では2022年12月末現在、200名強の女性従業員が各種タイヤの製造に従事しています。また、YINにおいても2021年12月末時点では0%であった女性従業員比率が2022年12月末現在12%となり、その後も増加傾向が継続しています。2022年8



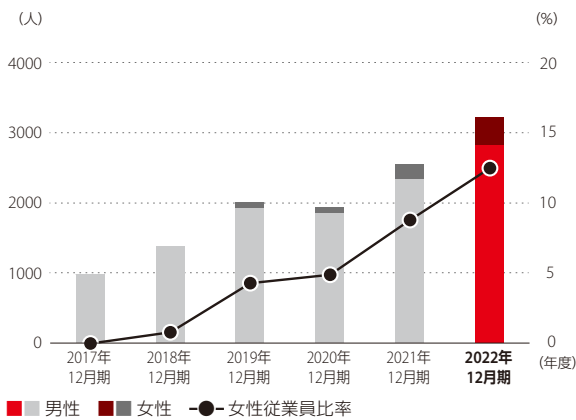
つの生産拠点を有しています。インドにおいて女性の就業機会はまだ限定的ですが、横浜ゴムグループの生産拠点では女性従業員を積極的に採用し、女性従業員比率が大幅に向上しています。



女性従業員だけの生産ライン

月に操業を開始したYOHTヴィシヤカパトナム工場では、2022年12月末現在17%の女性従業員比率を2025年末までに40%とする目標を掲げ、女性従業員の採用に注力しています。

インド4拠点の女性従業員比率の推移



YOHTダヘジ工場では2018年より女性従業員だけのトラック・バス用タイヤ生産ラインが稼働し、現在では同ラインで約70人の女性従業員がタイヤ生産に従事しています。従来、大きさや重量の面でタイヤの取り扱いが女性の体格や体力に向いていないとされ、生産設備も男性の体格や体力に合わせたものがほとんどでしたが、大きさや高さの見直しと軽労化により、女性従業員にも活躍の場が広がりました。各工場とも女性従業員の採用を積極的に増やしており、女性従業員だけの生産ラインのさらなる拡大や、生産ラインにおける女性管理職・リーダーの育成、リーダーシップ教育の拡充等により、女性活躍の場をさらに広げていきます。



YOHTダヘジ工場の女性従業員だけの生産ライン



YINの従業員

今後の課題と対応策

インドにおける女性の就業機会はまだ限定的ですが、近年、女性の社会進出、就業機会拡大が進んでいます。横浜ゴムグループにおけるインドの生産拠点の重要性が高まる中、優秀な人材確保の観点からも、女性にとって働きやすい職場環境づくりを一層推進し、女性従業員の採用拡大、女性管理職・リーダーの育成を通じて、グローバルな競争に勝ち抜いていくことのできる生産拠点を目指します。

働き方改革

関連するマテリアリティ

 人とのつながり

取り組み

- 場所・時間にとらわれない働き方の推進
- ワークライフバランス、多様な働き方の支援

基本的な考え方

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。横浜ゴムでは、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。

場所・時間にとらわれない働き方の推進

横浜ゴムは、機能集約による業務効率化および働き方改革を目的として、2023年3月に本社機能を東京都港区から神奈川県平塚市の平塚製造所に移転・統合しました。在宅勤務制度などの諸制度の適用を拡大して、さまざまな状況に対応できる勤務体制を整えるとともに、企画・生産・販売・技術・物流の一体運営ならびにスピーディな意思決定を実現していきます。

ホームオフィス制度

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、基本的な就業場所とする「ホームオフィス制度」を導入しました。2023年7月時点では109名がこの制度を利用して業務を行っています。場所にとらわれない働き方を推進し、多様な人材が活躍できる基盤をつくっていきます。

東京事務所、サテライトオフィスの設置

本社・平塚製造所の統合に伴い、東京都・品川インターシティに東京事務所およびサテライトオフィスを設置しました。東京事務所には(株)ヨコハマタイヤジャパン、横浜ゴムMBジャパン(株)の本社および横浜ゴムの販売部門の一部が移転しました。フ

リーアドレスのサテライトオフィスは、組織の壁を越えた社員間のコミュニケーション促進に役立っています。

在宅／フレックス勤務の拡充

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



平塚 新会議棟 兼 食堂

今後の課題と対応策

中期経営計画の実現のためには、すべての社員が活躍できる環境整備が不可欠です。新型コロナウイルス感染症の感染拡大による働き方の大きな変化を活かして、働き方の選択肢を拡充することで、時間・場所を問わず働くことができる環境を整備

していきます。今後もさらなるレベルアップを図り、優秀な人材の採用や定着、個人と組織のパフォーマンスの向上を実現していくことで企業価値の向上に貢献します。

人材育成

関連するマテリアリティ

取り組み

人とのつながり

- 付加価値人材の育成と選抜
- 主要ポジションの適材適所

基本的な考え方

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

人材育成プログラム

世界的な事業環境の変化に対応するため、横浜ゴムグループでは人材育成を通じて人的資本の強化に取り組んでいます。的確に物事を判断・実行するのに必要なマインド、能力、スキルの

開発や、階層別のリーダーシップ、職場に密着した問題の解決能力、プレゼンテーションや交渉といった個別スキルの開発を目指して、体感・体験から学ぶ3現教育を実施しています。

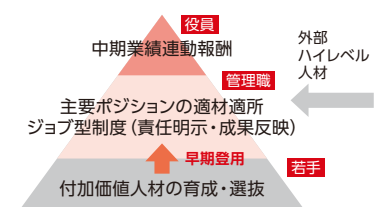
研修名	研修対象	累計参加人数(2022年12月期)		研修内容
		男性	女性	
新入社員研修	新入社員	23	8	当社メンバーとして今後成長するための基礎固めを目的とし、社会人として必要な意識と、事務/技術共通の基礎知識を習得する。
新入社員フォロー研修	入社2年目の社員	41	11	事業配属育成期間での学びの整理とその共有を行うとともに、3年目社員へ向けた意識改革を行う。
新任管理職研修	マネージャー	17	3	管理職として必要な知識を理解・習得するとともに、求められる期待・役割・責任の認識を促す。
新任役職者研修	マネージャー	21	2	マネジメント業務への適応支援を目的として、役職者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促す。
評価者研修	マネージャー	23	1	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	36	4	大きなキャリアの転換にあたり、再雇用として勤務するにあたっての不安点を解消するとともに、再雇用後の仕事への向き合い方を再考する。

コア人材の育成

中期経営計画YX2023の実現を人材面で支えるため、管理職層については、ポスト(ジョブ)と成果・報酬の連動性を高めるとともに、一般層については、階層ごとに求められる付加価値(期待成果や期待行動)を明示し、育成体系ともリンクさせることで、コア人材として必要となる能力を段階的に身につけられる人事制度としています。管理職層においては、2020年にポスト(ジョブ)と報酬の連動性をさらに高める改定を行いました。また一

般層については、2021年に最速30歳から管理職への配置を可能とする早期抜擢制度を導入し、年齢にとらわれない適材適所の仕組みとしています。

適材適所の配置



今後の課題と対応策

国内外グループ会社の育成においても、人材育成および能力開発体制を継続して整備し、若手育成はもとより、ハイパフォーマンス人材の輩出プログラムの開発を行っていきます。また、

人的資本向上に向けた取り組みのさらなる推進ならびに取り組みに関する効果測定を目的として、今後、従業員サーベイを改めて実施することを検討しています。

労働安全衛生

関連するマテリアリティ

人とのつながり

取り組み

- 安全かつ健康に働くことができる職場づくり
- 労働災害ゼロを目指した安全対策

基本的な考え方

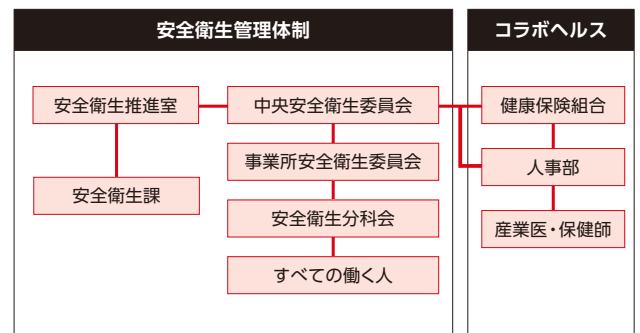
横浜ゴムグループにおける労働災害は、全産業および製造業の平均発生頻度と比較すると少ない頻度ではありますが、ゼロではなく、発生原因を分析すると、事前の対策によって防げたものが多くあったと認識しています。

事業の特性上、生産工場では大型機械を取り扱う必要があるため、設備仕様の不具合や誤操作が大きな事故につながる可能性があり、安全面での対策が必要です。また、長期欠勤者に占めるメンタル関係の割合が増加傾向にあるなど、身体だけではなく、心の健康についてもしっかり取り組まなければなりません。横浜ゴムグループは、安全で働きやすい職場づくりと健康づくりを推進するとともに、危険ゼロに向けた安全文化を構築し、労働災害ゼロを目指します。

安全衛生管理体制

国内ではCSR本部長が委員長を務める中央安全衛生委員会の下に、事業所ごとに「事業所安全衛生委員会(法定)」を設置し、部門・職場ごとに「安全衛生分科会」を組織しています。安全衛生活動は会社、組合に共通する重要な取り組みであり、他社や他労組との安全情報の共有化を図りながら、労使一体となって推進しています。また、健康で長く働くことのできる職場づくりのため、健康保険組合と連携した「コラボヘルス※」による健康経営に取り組み、健康・体力向上を推進しています。海外各社は、各国の法律に従って、それぞれに体制を整備しています。なお、安全衛生推進室が国内、海外の安全衛生活動のとりまとめを行っています。

健康経営推進体制



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

労働安全衛生向上への取り組み

設備対策強化

すべての設備や作業に対しリスクアセスメントを計画的かつ継続的に実施し、設備面から未然防止の安全対策を実施しています。そのためにリスク件数と改善件数を毎月フォローする仕組みを運用しています。国内工場においては安全トップ診断を実施しています。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。



安全診断

安全な人づくり

危険事象を危険と感じられる感性のある人づくりを目指しています。そのために全員が毎日実践するKYT(危険予知トレーニング)、全員参加で自発的活動であるヒヤリハット摘出改善活動、体感道場の訓練を実施。さらに、監督者が作業者と1対1で向き合って一つ一つの作業の意味を理解しながら、より安全な行動ができて自立するまでコミュニケーションを重視した安全教育を継続して進めています。



海外工場安全担当者の体感訓練の様子(荷物を持つ段階を体感)

また、共に働く仲間として協力社員の方々の災害発生を防ぐために、活動に参加いただき、安全レベルの向上を図っています。

標準作業書整備

公開作業観察を計画的かつ継続的に実施し、不安全箇所・不安全行動の洗出と標準作業書の整備を進めています。外国人労働者が働いている職場では、標準作業書に労働者の母国語の記載も行っています。

心と身体の健康づくり

出退勤管理システムによる労働時間管理、長時間労働者に対する面談指導や業務改善、傾聴法講習会等のコミュニケーションスキルアップ教育など、メンタルヘルスへの取り組みを行っています。メンタルヘルス関連の長期欠勤者に対しては、本人のヒアリングを経て、主治医・産業医・保健師・職場と確認を行い、方法、タイミング、勤務制約などを審議した上で、計画的に復帰をさせています。復帰後についても、本人、産業医、職場の三者で定期面談を行い、順々に勤務制約を解き、完全に制約条件がなくなるまでフォローをしています。

また、健康増進のため社員の禁煙をサポートする活動や体力作りのセミナーなども実施しています。



尾道工場ストレスチェック勉強会

働く環境整備

作業環境測定による快適な状態を維持するための設備の整備や個人用保護具の支給、作業方法の改善、維持管理を進めました。また、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)活動を基本に、不安全箇所のない必要なものを必要なときに必要なだけ作るモノづくりを推進しています。

今後の課題と対応策

安全で働きやすい職場づくりと健康づくりを目指して、さまざまな取り組みを行っていますが、まだまだ災害ゼロには至っていないのが現状です。

また近年、「命の危険があるような暑さ」を体験しており、もはや「熱中症はケガと同様に死亡災害につながる災害」として、職場のWBGT値(暑さ指数)を測定し、熱気の排出などこれを引き下げる取り組みを行っています。

交通事故の防止

各拠点で、地元警察署による交通安全講習会の開催や交通安全関連機関とも協力しながら、啓発活動を行っています。また、ドライブレコーダーを活用した教育や、門前での声掛け活動など、交通安全意識の高揚を図っています。

安全衛生基盤の確立

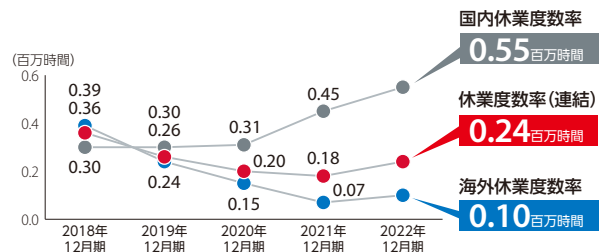
国内外18拠点が労働安全衛生マネジメントシステム(JISHA/OSHMS・ISO45001)認証を取得しており、2022年度は8事業所で更新を行いました。(他事業所も継続中)

マネジメントシステムを継続・向上させ、活動のPDCA-Plan(計画)Do(実行)Check(評価)Action(改善)-を回し、安全衛生基盤の充実を図っていきます。

労働災害発生頻度(連結)は、0.24でした。ゼロ災、さらにリスクゼロを目指し努めていきます。



杭州工場(中国)における労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)更新審査



「危険源からの隔離」に重点をおいた設備面での対策を進めるとともに、安全行動がとれる人づくりに取り組んでいきます。

サプライチェーンマネジメント

関連するマテリアリティ



地域社会と共に

取り組み

- 公正、公平で透明性のある取引
- 取引先との強固なパートナーシップの構築
- 持続可能な天然ゴムの調達

基本的な考え方

社会に対して価値を提供し続ける企業であるためには、取引先との強固なパートナーシップが欠かせません。また、企業の社会的責任の範囲は、自社だけでなく、事業活動に必要な原材料や物品・サービスを調達する取引先にまで広がっています。中でも当社事業のサプライチェーンの上流は、新興国・途上国の取引先も多いため、社会・環境視点での評価も重要であると認識しています。こうした状況を踏まえ、横浜ゴムは、「公正かつ公平な取引を基本に取引先との信頼関係を構築し、共存共栄と相互発展を図る」という調達スローガンのもと「調達基本方針」を宣言し、従業員が取るべき行動を「横浜ゴムグループ行動指針」で定めています。

CSR調達の取り組み

CSR調達ガイドライン

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

CSR調達ガイドライン

バリューチェーンにおけるCSR活動推進のため、横浜ゴムでは「YOKOHAMAグリーン調達ガイドライン」「CSR調達ガイドライン」など各種ガイドラインを策定し、社内および取引先に対して、説明会を通じて当社の方針・理念を共有してきました。また2012年には国連グローバル・コンパクトに参加し、グローバルでの取り組みを推進しています。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、併せてCSR調達ガイドラインも、環境および人権尊重の取り組みをより強化した形へと改訂しました。

サプライヤーの環境評価

横浜ゴムグループの主要製品に使われる原材料は、各種合成ゴムをはじめ石油化学製品(化学品)が多く、その製造過程では、環境汚染や、地域住民の生活にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。原料の安定的な調達という観点、倫理的な観点か

ら、サプライヤーの環境評価に重点的に取り組んでいます。新規取引先を含めた取引先に対してグリーン調達ガイドラインの遵守をお願いし、定期的なCSRセルフチェックの実行と結果報告を求めています。

サプライヤーの社会性評価

横浜ゴムグループの製造工場がある地域住民との円滑なコミュニケーションや公正な取引の継続は、持続的な事業展開のために必要不可欠なものです。また、調達に関わる方々が安全に働ける労働環境の確保や人権の尊重も重要な課題です。取引先に対しては、上記の観点から当社グループの策定する行動規範や指針に沿っているかの評価を行い、著しい社会的影響がある場合は是正をお願いするなど、改善に向けた取り組みを進めています。また、人権・環境・社会への影響を配慮したグローバル調達に取り組み、紛争地帯の鉱物を意図的に使用しないよう留意しています。

▶ サプライヤーの環境評価の結果

新規取引開始時の環境影響評価

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

2022年度は、日本国内新規発注先58社すべてにおいて、環境影響を及ぼすサプライヤーはありませんでした。

▶ サプライヤーの社会性評価の結果

新規取引開始時の社会影響評価

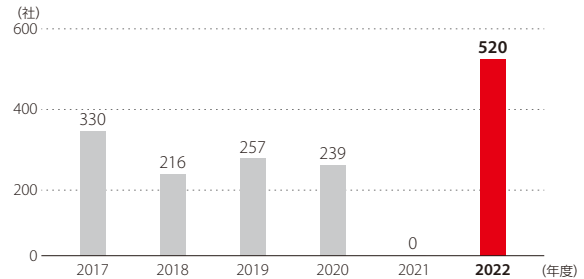
- ・新規に採用する原材料において、公正・公平な取引の仕組み、外部コミュニケーションの仕組みの確認
- ・CSRセルフチェックにおける労働条件、人権尊重の取り組み、紛争鉱物使用の有無の確認

2022年度は、日本国内新規発注先58社すべてにおいて、社会影響を及ぼすサプライヤーはありませんでした。

CSR取引先説明会の開催

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、取引先にCSR説明会を実施しています。2022年は初めてのリモート形式でのCSR取引先説明会実施に向けてシステム整備に取り組み、ウェビナーにて4回開催し、520社が参加しました。また、天然ゴムサプライヤーに対しては、サプライヤーズデイを開催し、持続可能な天然ゴムの調達方針を説明した上でCSRへの協力を呼びかけました。同時に海外拠点のサプライヤーに対しても同様の活動を開始すべく準備を進めています。

CSR取引先説明会参加社数



持続可能な天然ゴムの調達方針

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

持続可能な天然ゴム調達の推進

持続可能な天然ゴムの調達方針

天然ゴムは横浜ゴムグループの原料使用量の約20%を占めており、お客さまに当社製品を絶やすことなく提供するためには欠かせない原料です。

横浜ゴムは天然ゴムを持続可能な資源にするため、持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD)^{*1}のタイヤ産業プロジェクト(TIP)^{*2}が主導して2018年に立ち上げた、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するとともに、同年10月に独自に「持続可能な天然ゴムの調達方針」を策定しました。タイの天然ゴム加工会社(YTRC: Y.T. Rubber Co., Ltd.)では、発注契約書に、環境保護や人権などコンプライアンスなどの条項を入れ、天然ゴム農園でのCSR普及に努めています。

横浜ゴムグループでは、「持続可能な天然ゴムの調達方針」に基づき、トレーサビリティ構築、人権・労働・環境保護などに取り組んでいます。

^{*}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

天然ゴム農家向けセミナーの開催

横浜ゴムでは持続可能な天然ゴムの調達活動の一環として、天然ゴムサプライヤーを対象としたセミナーや、「サプライヤーズ・デー」など、各国で多くの交流イベントを実施しています。

タイで天然ゴム加工を行っているYTRCでは、スモールホルダーを継続的に支援するため、タイの農業・協同組合省管轄下にあるタイ天然ゴム公社(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実施しています。2022年12月のセミナーイベントでは、スラタニ地区の50戸の農家に参加いただき、RAOTの知見を活かした肥料を1農家あたり250kg無償提供しました。また、参加した天然ゴム農家には、天然ゴム物性や生産性についての追跡調査にも協力していただいています。



イベントに参加した天然ゴム農家の方々

サプライヤー問い合わせ窓口の設置

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

また、横浜ゴムグループは、「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)」に加入しており、同機構の苦情通報窓口を通じて横浜ゴムグループの国内外のすべてのステークホルダーの皆さまの苦情を受け付け、適切な対応を行う体制を整備しています。

^{*} 詳細は「人権の尊重」(P.42)「コンプライアンス」(P.68)

今後の課題と対応策

横浜ゴムグループでは、公正かつ公平な取引を基本にサプライチェーンの取引先の皆さまとの信頼関係を構築し、連携・共存共栄を進めてきました。今後は、海外子会社ともグローバルな

連携を深め、グループ一体となったパートナーシップの構築を進めていきます。

地域社会との共生

関連するマテリアリティ



地域社会と共に

取り組み

- 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

基本的な考え方

横浜ゴムグループでは、「横浜ゴムグループ行動指針」において「地域社会との共存共栄を図ります」と宣言し、社会の一員であることを忘れず、社会との共存共栄を図り、ステークホルダーとの信頼関係を構築すること、従業員の社会貢献活動を支援し、従業員が積極的に社会貢献活動に参加する社風を形成することを基本姿勢としています。

グローバルに事業を展開する横浜ゴムグループは、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。

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）から積立金（毎月100円～の希望額）を集め、社会課題に取り組んでいる団体への支援や、災害発生時の義援金などの寄付を実施しています。寄付は、横浜ゴムからも基金と同額を寄付する「マッチングギフト」という仕組みを採用しています。

2022年12月末現在、加入率は全従業員数の約44%となりました。



2022年度支援実績

2022年の支援実績合計は、5,112千円（災害義援金を含む）となりました。

主な支援先は以下の通りです。

- ・特定非営利活動法人 フローレンス
- ・かながわ筋電義手バンク（県立神奈川リハビリテーション病院）
- ・公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン
- ・ウクライナへの人道支援
- ・令和4年3月福島沖地震
- ・令和4年台風15号

地域社会の活性化への貢献

老君山プロジェクト（中国）への協賛

横浜ゴムグループの中国統括会社である優科豪馬橡膠有限公司（中国）では、2011年から継続的に中国の雲南省麗江市老君山自然保護区内で進めている生態系保護プロジェクト（老君山プロジェクト）の協賛を行っています。老君山は、2003年に世界自然遺産に登録された山岳地帯で、老君山プロジェクトは、これまで自然保護区内の森林伐採でしか生計を立てられなかった村を、「村バンク」を通じた融資などにより農畜産物生産経済へと転換することで、生態系を保護しようという取り組みです。

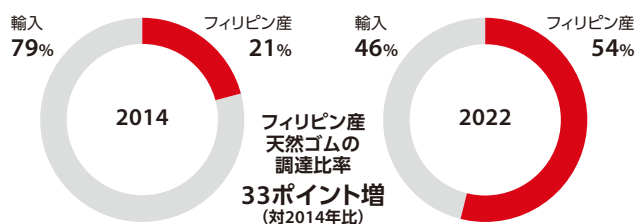


「村バンク」の様子

天然ゴムの地産地消を目指すローライゼーションプロジェクト（Yokohama Tire Philippines, Inc. (YTPI)（フィリピン））

フィリピンで乗用車用タイヤ・SUV用タイヤを生産しているYTPIでは、2014年、タイヤ生産に使用する原材料を現地で調達し、フィリピン経済の活性化を目指す「ローライゼーションプロジェクト」を開始しました。プロジェクトの継続的な推進により、2022年には全体の54%がフィリピン産天然ゴムとなっています。

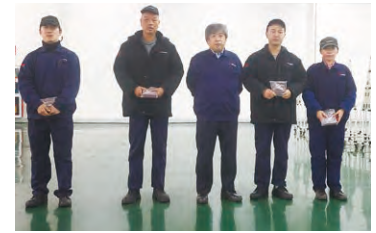
天然ゴムの調達割合（フィリピン産・輸入）



海外現地法人における多様な人材の活躍推進

杭州横浜ゴム製品有限公司(中国)では、全従業員141名の中で日本人は6名、管理職8名は現地スタッフが担っています。全社員数のうち女性比率は約3割で、出産休暇なども必要に応じて取得ができる仕組みがあります。課長以上の女性管理職も5割弱となっており、男女の分け隔てなく平等に昇格昇進の機会があります。採用においても杭州地区の方々を対象に広く募集

しており、採用の機会を均等に設けるとともに、社内の昇進昇格についても男女、出身地区の差別なく公正に行っています。



10年勤続社員表彰の様子(杭州横浜ゴム製品有限公司)

次世代育成支援

三重工場での環境教育の実施

三重工場では、当社社員が地元小学校を訪問したり工場に招いたりして環境授業を行っています。植樹の意義を紙芝居を用いて説明したり、外来植物のコマツヨイグサの抜根大会を開催したりなど、楽しみながら自然と環境に対する意識が高まるような取り組みを行っています。また、児童たちと共に海岸ゴミを清掃するなど、環境教育を通じた地域の環境保全活動にも力を入れています。

2022年2月に生物多様性に配慮した工場として「いきもの共生事業所認証®(ABINC認証)」を取得しました。



小学生を招いてのピオトープでの生き物観察会

学校への教育支援

横浜ゴムのインドにおけるタイヤ製造子会社 ATCTires Pvt. Ltd. Tirunelveli Plant (ATG-TN) では、複数の学校のインフラ整備やデジタル教育の支援を行っています。

また、横浜ゴムの中国におけるタイヤの製造・販売子会社の蘇州優科豪馬輪胎有限公司(CSZY)(中国)では、環境保護ウインターキャンプを開催しました。小学校の子どもと家族が参加し、「森を守る、紙を節約」の授業、種拾い、野鳥観察を行いました。子どもたちが環境知識を身につけて、環境意識を高めることを目指しています。



インドでの小学校への教育支援

災害復興支援

日本カーシェアリング協会へタイヤを寄贈

横浜ゴムは災害復興支援の一環として、乗用車用タイヤ計200本を一般社団法人日本カーシェアリング協会に寄贈しました。寄贈タイヤは、4月および11月に宮城県石巻市にある石巻専修大学で授業の一環として開催された「学生整備プロジェクト」において、被災地などでカーシェアリングやリースに利用される車両へ装着されました。

日本カーシェアリング協会は、仮設住宅や復興住宅などでの

非営利のカーシェアリング、地域振興のための車両貸し出しを行っています。また、自然災害によって車を失ってしまった方々へ車を一定期間無料で貸し出す生活再建支援も行っています。横浜ゴムは、同協会の活動に賛同し、乗用車用タイヤを寄贈する活動を2015年から行っています。





当社の乗用車用タイヤを装着する石巻専修大学の学生

今後の課題と対応策

海外拠点での操業拡大に伴い、新たな横浜ゴムグループ従業員に対する「行動指針」の浸透が課題となっています。また、事業活動に伴う経済的効果に加え、地域が抱える社会課題の解決に向けて、連携して活動ができる体制の構築も課題です。この

課題解決のため、ウィズコロナの新しい生活様式においても実施できるボランティア活動やYOKOHAMAまごころ基金を通じた活動を推進していきます。

TCFD 提言に基づく情報開示

関連するマテリアリティ	取り組み
 製品を通して	<ul style="list-style-type: none"> 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
 地球環境のために	<ul style="list-style-type: none"> 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%

近年、世界中で気候変動の影響は深刻化しており、企業にも脱炭素など気候変動への積極的な対応が求められています。当社グループは、「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月には「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)*」の提言に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。



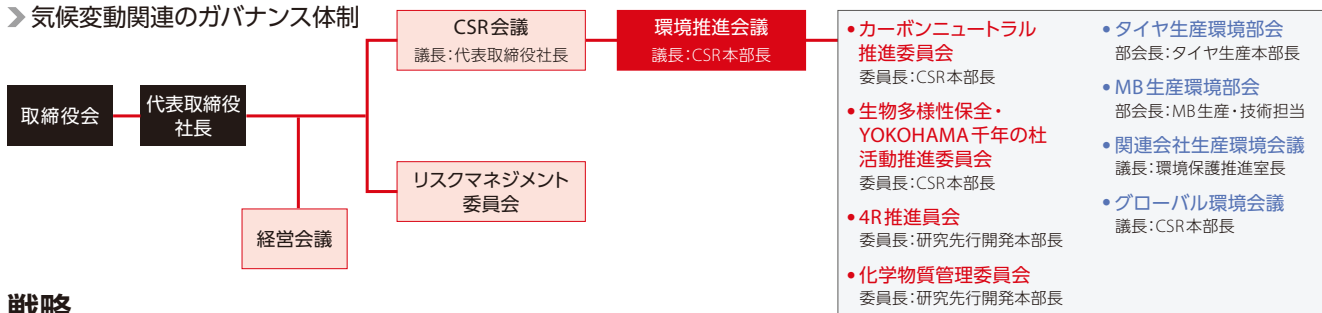
※ Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略称。TCFDは、G20の要請を受け、金融安定理事会 (FSB) により、気候関連の情報開示および金融機関が採るべき対応を検討するために2015年に設立されました。企業などに対して、気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的な影響を評価し、開示することを推奨しています。

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2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。

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に取り組み、リスク低減

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

▶ 気候変動に関する主なリスクと機会

	重要な要因	区分	潜在的な財務的影響	財務影響	今後の対応策	
リスク	移行リスク	脱炭素社会への移行	政策・法規制	カーボンプライシングの導入・上昇	大	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルのロードマップの策定と実践 「エネルギー使用量の年1%削減活動」の推進（設備の効率化、運転の最適化、加工仕様の見直し等） 再生可能エネルギーの利用拡大 エネルギー新技術の導入
			市場	資源（原料）価格の高騰・供給の不安定化	大	
			技術	再生可能エネルギー・燃料価格（原油、天然ガス）の上昇	大	
			技術	製造プロセス効率の改善のための設備投資	中	
	評判	排出量削減の取り組みや取り組み姿勢に対する顧客評価、株主への影響	小			
	評判	再生可能エネルギー利用を推進する世界的な動きへの対応（ステークホルダーからの評判）	小			
物理的リスク	製品・サービス需要の変化	市場	製造時CO ₂ 排出量評価による製品選別（同一製品内の競争）	大	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	
機会	脱炭素社会への移行	エネルギー源	製造プロセス効率の改善によるエネルギーコスト削減	中	<ul style="list-style-type: none"> 「エネルギー使用量の年1%削減活動」の推進（設備の効率化、運転の最適化、加工仕様の見直し等） EV対応タイヤの新車装着強化 「E+」マークのEV対応タイヤの販売拡大 	
		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、耐熱性の高いコンパ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。

指標と目標

指標と目標

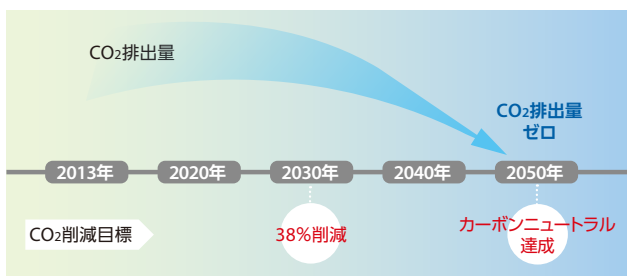
https://www.y-yokohama.com/sustainability/environment/tcfd/#indicators_and_targets

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。

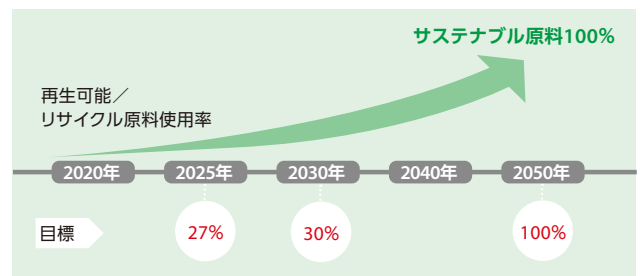
また、横浜ゴムサステナビリティサイトにてGHG 排出量、水利用量、廃棄物量、千年の杜・生物多様性保全活動などの各指標実績を開示しております。各データは、こちらを参照ください。

→ 環境中長期目標 P.56



▶ 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



環境負荷低減への貢献

関連するマテリアリティ	取り組み
 製品を通して	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 温室効果ガス削減に資する工業資材の製造・販売
 地球環境のために	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

基本的な考え方

現在の社会は、天然資源の枯渇、気候変動、生態系の崩壊など、さまざまな問題を抱えており、すべての事業活動は環境に影響を与えます。横浜ゴムは、トップレベルの環境貢献企業となることを「**全社環境方針**」で宣言しており、すべての事業プロセスにおいて環境に与える負荷を最小限にすることを目指しています。また、従業員が取るべき行動は「**横浜ゴムグループ行動指針**」で明示しています。環境課題への取り組みにおいては、「**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**」を3本柱とし、それぞれに中長期目標と達成に向けたロードマップを設定しています。

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

環境基本方針	
<p>経営方針に示された「社会に対する公正さと、環境との調和を大切にする」を規範として、トップレベルの環境貢献企業を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 環境経営を持続的に改善します。 ● 地球温暖化防止に取り組みます。 ● 持続可能な循環型社会実現に貢献します。 	
環境課題の3本柱	
<p>中期経営計画YX2023のESG経営において「未来への思いやり」をスローガンに掲げています。環境課題においては、以下の3つを柱として中長期目標の達成に向けて取り組みます。</p>	
中長期目標と達成に向けたロードマップ	
カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年：自社活動におけるCO₂排出量38%削減（2013年比） ● 2050年：自社活動におけるCO₂排出量ネットゼロ
サーキュラーエコノミー	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年：再生可能原料・リサイクル原料使用率30%以上 ● 2050年：サステナブル原料100%
自然との共生	<ul style="list-style-type: none"> ● YOKOHAMA 千年の杜活動：2030年における植樹・苗木提供累計130万本 ● 持続可能な天然ゴム調達の推進 ● 地域の生態系に適合した生物多様性保全活動

カーボンニュートラルの取り組み

2022年は、カーボンニュートラルのモデル工場と位置づけている新城南工場に太陽光発電設備を設置したほか、カーボンニュートラルの達成とモータースポーツの持続可能な進化・発展の両立を目指して、三島工場のモータースポーツ用タイヤ生産ラインで使用するすべての電力の再生可能エネルギー由来の電力への切り替えに取り組みました。今後の取り組みとして、新城南工場は2030年までにカーボンニュートラル化し、2050年ま

で国内外全工場に展開していきます。生産拠点以外も含めた全社での活動として、設備・機器・輸送のプロセスの改善・見直しを進める「年1%自社改善活動」を継続して行っています。



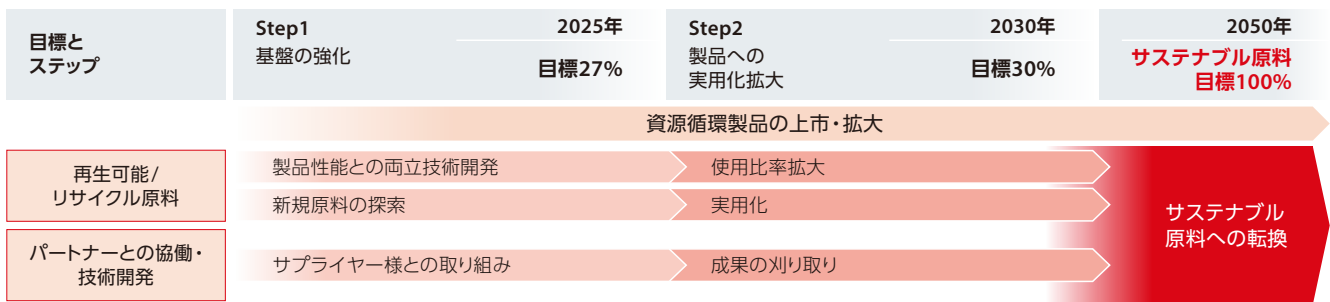
三島工場

サーキュラーエコノミーの取り組み

原材料のサステナブル素材化に取り組み、独自の探索・開発のほか、パートナーとの協働・技術開発を通じて2030年に再生可能原料、リサイクル原料の使用率を30%以上、2050年にサステナブル原料100%とすることを目指します。具体的には、エタ

ノールからの高効率ブタジエン合成や生物資源からのブタジエン、イソプレン製造の技術開発、モータースポーツでのサステナブル素材を使用したタイヤの技術開発などを通じて、製品性能とサーキュラーエコノミーの両立を目指します。

▶ サークュラーエコノミーのロードマップ



再生可能原料・リサイクル原料の使用促進

炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発

2022年1月、日本ゼオンと横浜ゴムが実施する「炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発」が、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の「グリーンイノベーション基金事業／CO₂等を用いたプラスチック原料製造技術開発」として採択されました。グリーンイノベーション基金事業は、温室効果ガス対策においてイノベティブな研究を行う企業等に対する経済産業省の支援制度です。

本実証事業では、使用済タイヤやバイオマス(生物資源)などから炭素資源循環型のブタジエン、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。ブタジエンやイソプレンは、タイヤの主原料である合成ゴムの重要な化学原料として一般的に石油から生産されていますが、これらを再生可能炭素資源から生成することにより、タイヤ・ゴム産業における資源循環性の向上、カーボンニュートラル化に貢献していきます。

(実証事業の概要)

① エタノールからの高効率ブタジエン合成

■ 概要: 使用済タイヤや植物原料由来などのエタノールをブタジエンへ高効率に変換する技術を開発。

■ 再委託・共同実施先: 国立研究開発法人 産業技術総合研究所



バイオマスから生成したブタジエン

② 植物原料からのブタジエン、イソプレン製造技術の開発

■ 概要: 植物原料からブタジエンとイソプレンを直接生産する

バイオ技術を開発。

■ 再委託・共同実施先: 国立研究開発法人 理化学研究所、国立大学法人 東京工業大学

サステナブル素材を活用したレーシングタイヤの供給

横浜ゴムは、ワンメイクタイヤサプライヤーを務める「全日本スーパーフォーミュラ選手権」に対して、2023年から、サステナブル素材を活用したADVANレーシングタ



2023年からスーパーフォーミュラに供給するADVANレーシングタイヤ(ドライ用)

イヤを供給しています。サステナブル素材を活用したレーシングタイヤの供給は、スーパーフォーミュラを統括する(株)日本レースプロモーションのサステナブルプロジェクト「SUPER FORMULA NEXT50」に賛同したことによるものです。供給するドライ用タイヤは、天然ゴム、アブラヤシの実やオレンジの皮から生成したオイルなど各種自然由来の配合剤を活用するとともに、リサイクル鉄を原料とした再生ワイヤや廃タイヤから再生したリサイクルゴム、さらにマスバランス方式*の合成ゴムを採用しました。これにより、原材料全体の約33%をサステナブル素材としながら、現行タイヤと同等の性能を維持しています。2023年以降もさらなるサステナブル原料比率の引き上げに向け、タイヤ開発を継続していきます。

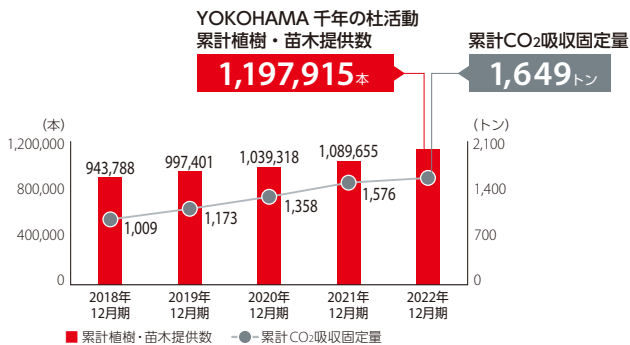
*原料から商品への加工・流通工程において、使用したバイオマス由来の原料と同じ重量だけ商品へバイオマス由来という特性を割り当てることができる手法。バイオマス由来の原料を割り当てられた商品については、実際のバイオマス由来原料の含有量とは関係なく、バイオマス由来商品としてみなされる。

環境負荷低減への貢献

自然との共生の取り組み

YOKOHAMA 千年の杜活動

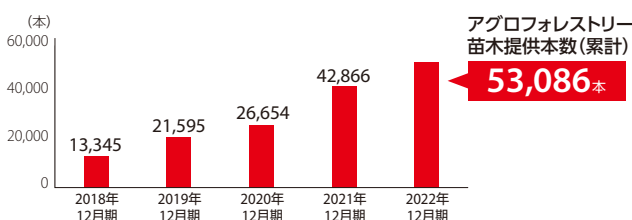
持続可能な事業活動のためには、自然資本に配慮した経営や生物多様性の保全が重要です。「YOKOHAMA 千年の杜」は、温暖化抑制と生態系保全を目的として、横浜ゴムの創立100周年に当たる2017年をめどに2007年から開始した全社的な植樹活動です。国内14拠点、海外では8カ国21拠点で植樹を実施し、2017年9月に目標の50万本を達成しました。目標達成の2017年以降も活動を継続しており、苗木の成長量の調査から千年の杜の二酸化炭素の固定量を算出した結果、2022年末までに千年の杜全体で1,649トンのCO₂を吸収したと推定しています。今後も国内外の各拠点で取り組みを推進し、2030年までに植樹と苗木提供を合わせて130万本を目標に活動を継続していきます。



持続可能な天然ゴム調達への推進

アグロフォレストリーの取り組み

横浜ゴムは天然ゴム農園でのアグロフォレストリーを推進しています。アグロフォレストリー(Agroforestry)とは、農業(Agriculture)と林業/森林地(Forestry)からの造語で、樹木の植栽の間に家畜の放牧や農作物栽培などを行うことを指します。天然ゴム林で複数種の作物を栽培し、収穫することがゴムの木の植え替えや天然ゴムの価格変動に対するリスクヘッジとなるため、天然ゴム農家の収入安定化に寄与します。ほかにも農園内の生物多様性向上による病害の減少など多くの利点があり、天然ゴムの持続的な調達につながります。



※2022年度の苗木提供は10,220本

横浜ゴムグループの天然ゴム加工会社であるY.T. Rubber Co., Ltd. (YTRC) は、立地しているタイのスラタニ地区において、天然ゴム農家に対して本農法を採用してもらうべく働きかけを行っています。2022年末には57農園、面積は約170ヘクタールとなっており、2030年末までに約200ヘクタールに拡大することを目標として、働きかけを続けています。

タイ南部スラタニでの取り組み

横浜ゴムグループでは、天然ゴム生産における重要地域であるスラタニ地区で、2019年から天然ゴム農園の調査を実施しています。2022



年12月末までにYTRC社の取引先を中心に累計437戸の農家に対して行った調査の結果、現在まで不当な森林破壊や人権問題など違法性のある問題は見つかっていません。今後も調査を継続して行い、2023年度中に累計500戸を調査する予定です。また、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関する取り組みも行っています。横浜ゴムでは調査結果を蓄積して天然ゴム農園の持つ課題を分析し、天然ゴム農家の持続可能な経営に貢献するとともに、トレーサビリティの向上に活用していく予定です。

自然共生社会に向けた外部イニシアチブへの参画

2023年1月、横浜ゴムは自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、以下TNFD)の理念に賛同し、「TNFDフォーラム」に参画しました。また、同じく2023年1月、「生物多様性のための30by30(サーティ・バイ・サーティ)アライアンス」にも参画しました。本アライアンスは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」の達成に向けた企業等の有志連合です。



生物多様性モニタリング(茨城工場)

横浜ゴムはこれまでも国内外の製造所・工場周辺地域において生物多様性保全活動を推進してきました。今後も事業活動を通じて、生物多様性の保全と生物資源の持続可能な利用に取り

組み、ネイチャーポジティブ*に向けて、会社を挙げてさまざまな活動を推進していきます。

* 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。

水資源に関する取り組み

横浜ゴムグループは水の利用において、直接利用と間接利用に分けて資源保全に取り組んでいます。直接利用では各生産拠点の地域に応じた水リスクを考慮し、貴重な水資源を効果的に利用することを重視しています。また、間接利用では原料調達先の水に関するリスクに対応し、操業に深刻な問題を生じさせないために適切な対策を取っています。さらに、横浜ゴムグループはサプライチェーンを含めた全ての事業所と地域において、水の3R (Reduce, Reuse, Recycle) による取り組みを推進し、水の健全な利用と水資源の保全に努めています。これにより、地球規模での適切な水循環に貢献することを目指しています。

▶ 横浜ゴムが取り組む 水の3R

REDUCE	REUSE	RECYCLE
<ul style="list-style-type: none"> • 使用量の削減 • 取水源の水涵養 	<ul style="list-style-type: none"> • 雨水の利用 • 排水の有効利用 • 排水の水質向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 水の循環利用 • 取水先へ戻す

水リスク評価と取水量削減の推進

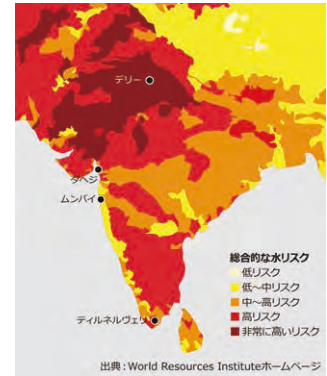
水を多く使用する生産拠点エリアにおいては、既存の水リスク評価ツールである世界資源研究所 (WRI) のAqueductなどを活用しながら、現地の情報と組み合わせ、総合的な水リスクを判断しています。さらに、各拠点の代表的な水リスクから最も高いリスクを選定し、優先順位の高い水リスクに対する対策を検討しています。水の使用量に関しては、当面前年比1%の削減を目標としています。

2022年度の総取水量 (連結) は、前年度対比2.9%削減の8,247千m³、内訳は、国内で65%、海外で35%となりました。継続的な漏洩防止、循環水利用の装置改善を行い、水の有効

今後の課題と対応策

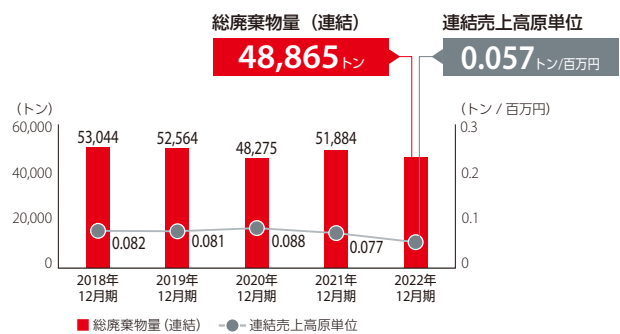
現在、生物多様性は気候変動と同様に重大な環境リスクとして認識されてきています。当社ではTNFDの策定過程を通じて、目標や手法に合致した取り組みと情報開示を進めていきます。また、横浜ゴムグループの事業活動全体の中の重要課題の整理とそれに対応した活動の推進、従業員やステークホルダーの理

活用を全拠点で実施しています。特に多くの海外生産拠点では、物理的 (水量不足) リスクに対応するため水のクローズドシステムの導入を行っています。廃水については、水質に問題ないことを定期的に確認し、拠点のある国や地域の水質基準をクリアしています。



廃棄物量の削減とPCB廃棄物管理の徹底

横浜ゴムグループは、地球環境への負荷を最小限に抑えることが持続的な事業活動につながると考えています。毎年、廃棄物の原単位を1%以上削減し、100%の再資源化およびすべての生産拠点で完全なゼロエミッション達成を目指します。PCB、アスベスト、フロン、水銀などについては、法規制に基づいて適切に処理を行います。2022年度の国内外グループ全体の廃棄物量 (処理量) は、前年比-5.8%の48,865トンになりました。使用済みPCB含有機器は法規制に基づき、適正に保管、処理を行っています。2022年度はPCB含有機器10.5トンを処理しました。これは、2016年以降に登録し保管している安定器の処理を含みます。今後、使用中のPCB含有機器の適正処理を順次進めます。



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

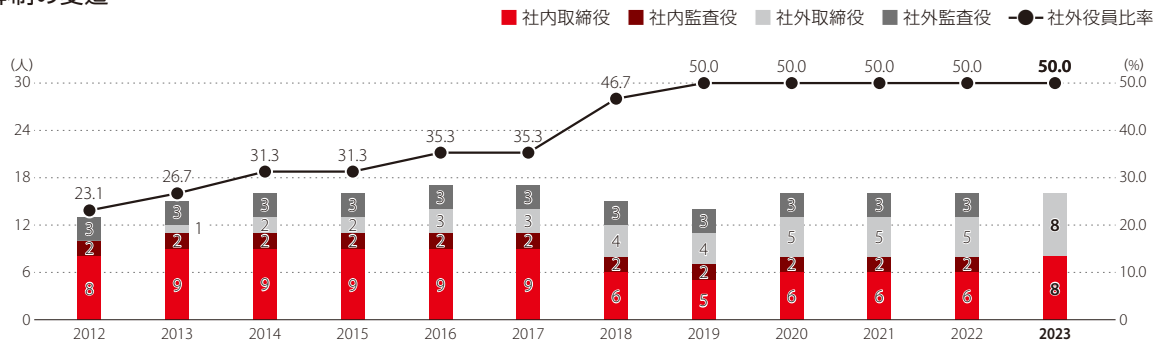
当社は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会における議決権を持つ構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、更なる監視体制の強化を通じて、より一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、2023年3月30日開催の第147回定時株主総会の決議をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

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、執行役員的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。

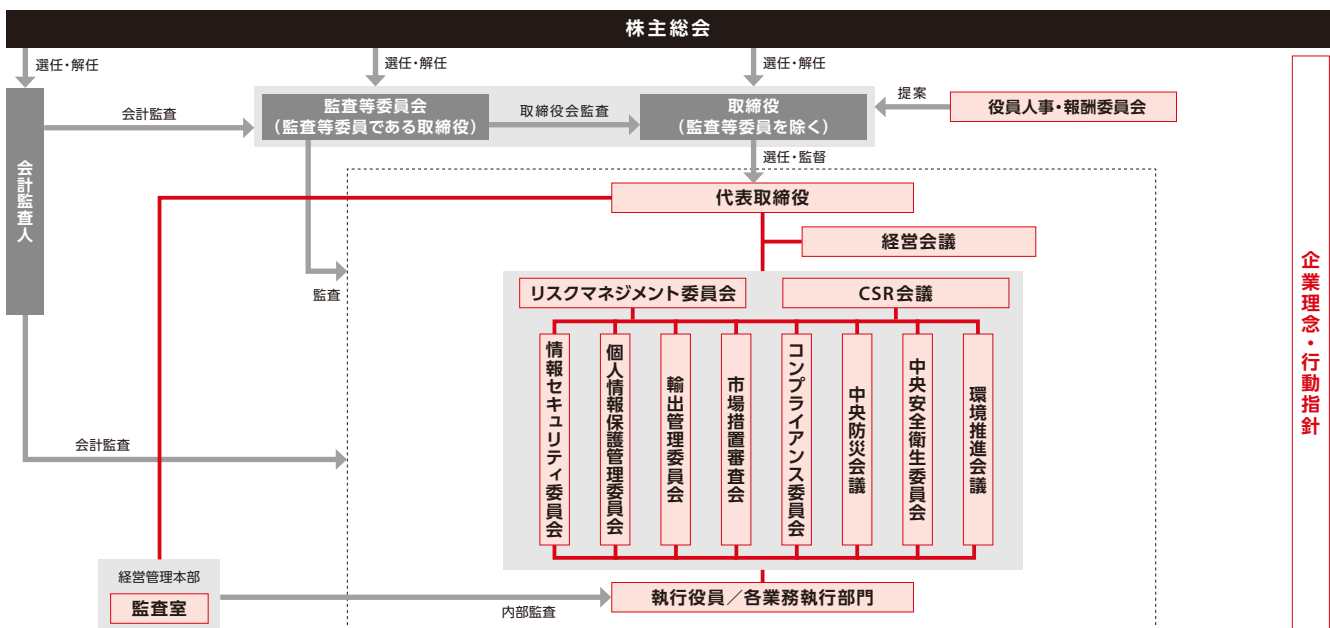
② 報酬については、株主総会で承認された総額の範囲内で、代表取締役および業務執行取締役は、固定報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動報酬、中長期業績連動報酬としての譲渡制限付株式報酬を審議し、社外取締役については固定報酬の制度を審議の上、取締役会に進言することとしています。なお監査等委員である取締役の報酬制度については、役員人事・報酬委員会の意見を参酌し、監査等委員会にて決定することとしています。

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







企業理念・行動指針

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。

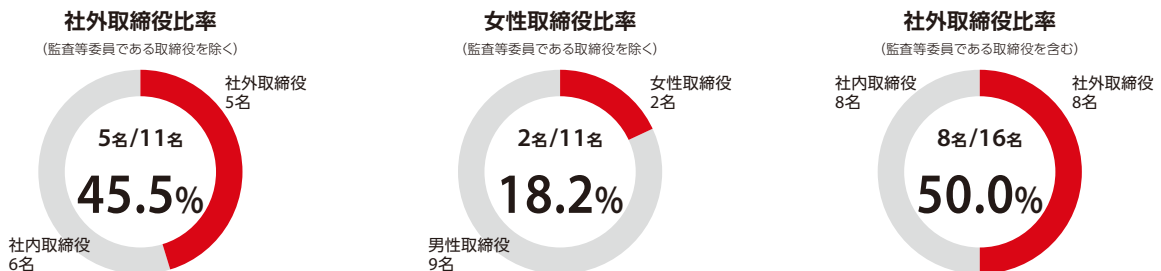
氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
				基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式報酬	中期業績 連動報酬
山石 昌孝	151	取締役	横浜ゴム (株)	56	25	50	18
Nitin Mantri	583	取締役	横浜ゴム (株)	22	—	15	3
		取締役	連結子会社 ATC Tires Pvt. Ltd.	87	248	—	—
		取締役	連結子会社 Yokohama Off-Highway Tires America Inc.	6	200	—	—

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。

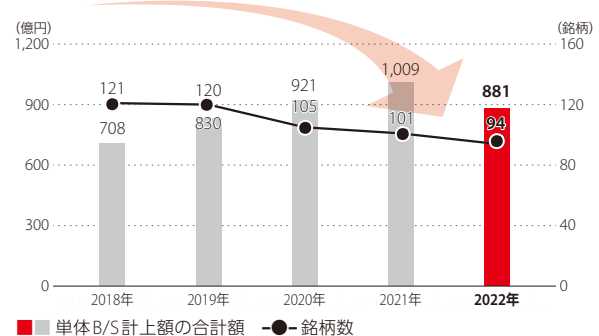
政策保有の適否の検証

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^{*}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。

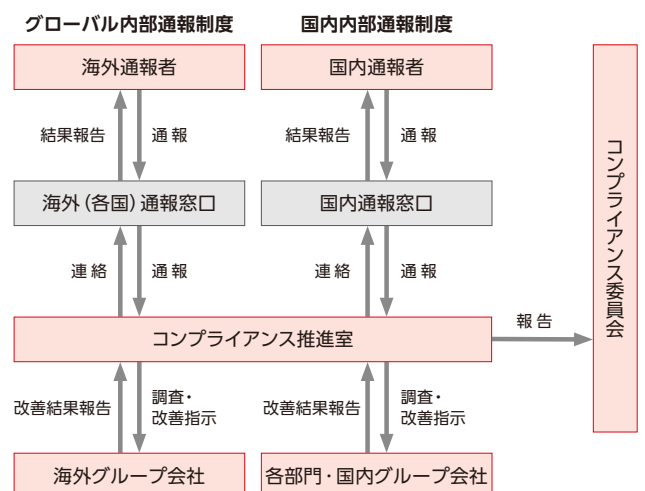
お客さまに提供した商品について市場で品質上の問題やクレームが発生した場合は、迅速に対応し問題解決を図るとともに、再発防止活動を行っています。その再発防止対策については、定期的に品質監査を行い、是正処置の実施状況を確認して有効性を検証しています。

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。

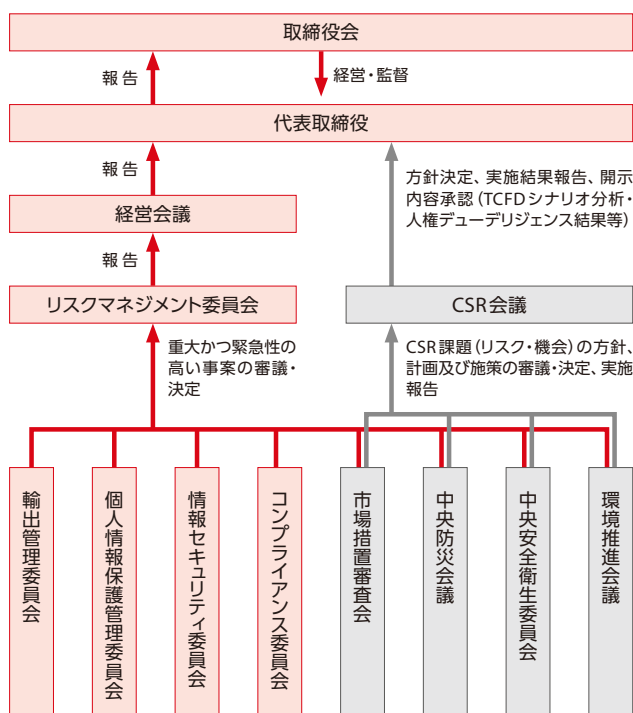
リスクマネジメント体制

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)

11年間の主要財務・非財務データ

12月31日に終了する事業年度

» 日本基準

単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
財務データ				
損益状況				
売上収益	(億円) 5,597	6,016	6,252	6,299
事業利益(営業利益)	(億円) 497	566	591	545
事業利益率(営業利益率)	(%) 8.9	9.4	9.4	8.7
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円) 326	350	405	363
財務状況				
資産合計	(億円) 5,438	6,536	7,345	7,107
有利子負債	(億円) 1,463	1,753	1,843	1,909
親会社の所有者に帰属する持分	(億円) 2,042	2,708	3,236	3,390
経営指標				
親会社所有者帰属持分比率 ^{*1}	(%) 37.5	41.4	44.1	47.7
ROA(総資産利益率) ^{*2}	(%) 6.2	5.8	5.8	5.0
ROE(親会社所有者帰属持分利益率) ^{*3}	(%) 17.8	14.7	13.6	11.0
D/Eレシオ ^{*4}	(倍) 0.72	0.65	0.57	0.56
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) 592	467	590	575
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円) △305	△446	△537	△551
フリー・キャッシュ・フロー	(億円) 286	21	53	25
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円) △307	85	△1	△64
投資関連				
設備投資 ^{*5}	(億円) 281	335	553	509
減価償却 ^{*5}	(億円) 250	240	274	314
研究開発費	(億円) 128	126	134	142
ROIC	(%) 8.7	7.2	8.1	7.3
一株当たり配当				
年間	(円) 20	22	26	39 ^{*7}
配当性向 ^{*6}	(%) 20.44	20.31	10.37	17.25
1株当たり当期利益	(円) 97.87	108.32	250.67	226.07
非財務データ				
事業関連				
特許保有件数	(件) 4,223	4,589	4,868	4,941
タイヤ生産量 ^{*8}	(千トン) 602	596	668	681
環境関連				
温室効果ガス排出量 scope1-2(連結)	(千トン) 617	610	685	697
温室効果ガス排出量 scope3(連結) ^{*9}	(千トン) -	23,301	30,844	23,831
エネルギー総消費量 ^{*10}	(MWh) -	-	1,231,611	1,313,523
総廃棄物量(連結)	(トン) 26,757	18,165	30,967	32,901
再資源化率(連結)	(%) 97	93	97	96
総取水量(連結)	(千m ³) 8,380	8,525	8,660	8,682
生産拠点での生物多様性保全活動実施率	(%) 15	32	32	40
生物多様性保全活動実施生産拠点数	(拠点) 4	10	10	12
YOKOHAMA千年の杜活動 累計植樹・苗木提供数	(本) 391,371	487,384	602,232	682,394
累計CO ₂ 吸収固定量	(トン) 228	329	447	576
従業員関連				
従業員数(連結)	(人) 19,412	19,770	21,441	22,187
従業員数(単体)	(人) 5,428	5,336	5,316	5,263
女性従業員比率(単体)	(%) 5.9	6.3	6.6	6.6
障がい者従業員雇用比率(国内) ^{*11}	(%) 2.1	2.1	2.1	2.0
育児休業取得者数(単体)	(人) 12	10	15	30
休業度数率(連結) ^{*12}	0.44	0.59	0.08	0.38

*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

*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。

» IFRS

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
5,962	6,463	6,502	6,505	5,511	6,708	8,605
423	583	593	501	359	622	701
7.1	9.0	9.1	7.7	6.5	9.3	8.1
188	400	356	420	263	655	459
9,030	9,208	8,558	9,076	8,604	9,850	11,511
3,364	3,156	2,604	2,399	2,078	1,772	2,387
3,488	3,798	3,740	4,189	4,155	5,253	6,144
38.6	41.2	43.7	46.2	48.3	53.3	53.4
2.3	4.4	4.0	4.8	3.0	7.1	4.3
5.5	11.1	9.5	10.6	6.3	13.9	8.1
0.96	0.83	0.70	0.57	0.50	0.34	0.39
754	605	828	754	783	683	392
△1,665	△297	△431	△436	△279	△45	△ 464
△911	307	397	317	504	638	△ 71
1,002	△281	△649	△355	△466	△552	352
359	399	469	513	284	388	549
332	346	368	360	375	383	419
145	151	152	150	141	153	160
3.0	5.7	6.1	6.5	4.5	8.2	5.2
52	62	62	64	64	65	66
44.38	24.87	27.91	24.46	39.00	15.91	23.05
117.17	249.32	222.12	261.61	164.09	408.47	286.38
5,109	5,480	5,675	5,956	6,291	6,009	6,242
662	685	678	866	799	962	1,000
714	716	720	1,052	986	1,099	1,051
23,920	23,237	22,055	24,155	22,578	25,701	26,661
1,341,111	1,353,082	1,333,451	1,787,203	1,678,571	1,879,142	1,837,184
35,782	43,991	53,044	52,564	48,275	51,884	48,865
91	97	95	96	95	95	98
8,925	8,266	8,102	8,718	8,036	8,494	8,247
41	43	47	49	49	50	50
14	18	20	21	21	21	21
756,039	853,047	943,788	997,401	1,039,318	1,089,655	1,197,915
711	858	1,009	1,173	1,358	1,576	1,649
24,610	25,439	26,274	27,428	27,252	27,222	28,468
5,242	5,245	5,473	5,543	5,574	5,257	5,399
6.7	6.8	7.1	7.3	7.4	7.5	7.2
2.3	2.2	2.2	2.4	2.5	2.6	2.7
31	30	35	37	40	35	42
0.60	0.50	0.36	0.26	0.20	0.18	0.24

※8:タイヤ製品重量の総量

※9:2013年度より算出・開示

※10:2014年度より算出・開示

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

※12:100万のべ労働時間あたりの労働災害による休業者数で表示し、労働災害発生頻度を表しています。

用語集

用語	説明
ウインタータイヤ	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)。「スノーフレックマーク」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)	農業機械用タイヤ、建設車両用タイヤ、産業車両用タイヤ、林業機械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。
サイドウォール	タイヤの側面部分。走行中最もたわむ部分で、コード層の保護のため表面はゴム層で覆われており、この部分にサイズやブランド名、メーカー名などが表示されている。
ソリッドタイヤ	空気の代わりにゴムを充填したタイヤ。パンクしないことに加えてタイヤ剛性が高くなるため、車両に安定性が要求されるクレーン車、トレーラーやフォークリフトなどの特殊車両に使用。
タイヤ空気圧遠隔監視システム (Tire air Pressure Remote access System, TPRS)	横浜ゴムが開発、実証実験中のタイヤソリューションサービスで、タイヤの内面にセンサーを貼り付け、タイヤの空気圧や温度、車両の位置情報を車両管理者やタイヤサービススタッフがリモートでリアルタイムに把握できるシステム。タイヤの始業前点検の省力化や空気圧情報の記録化、タイヤの空気が少しずつ抜けるスローパンクチャーの早期発見、適切なタイヤメンテナンスの実施、点検のバラツキ防止、異常検知による事故防止、適正空気圧維持による燃費向上などに貢献する。
タイヤ消費財	乗用車用タイヤなど一般消費者が使用するタイヤ。
タイヤ生産財	トラック・バス用や農業機械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。
トレッドパターン	排水性能や駆動・制動を高めたり、騒音を抑制するために、タイヤの直接路面に接する部分に刻まれたさまざまな模様。
ハイウェイテレーンタイヤ	SUVや4WD車などのオフロード走行を考慮したタイヤの種類の一つで、オフロードでの走破性とオンロードでの快適性を両立させたオールテレーンタイヤに対して、高速道路や舗装路のオンロード走行を得意とするタイヤ。「テレーン」とは、地形のことを示す単語。
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。
ピッチ	タイヤのトレッドパターンは周方向の長さにおいて複数種類の長さのブロックで構成されており、この一つをピッチと呼び、ピッチの種類やその配列のことをピッチバリエーションと呼ぶ。
補修市場	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をする「補修用タイヤ」の需要や販売店の総称。
リターン販売	新車に装着されているタイヤを補修用タイヤに交換する際に、同じ銘柄を指名してもらうことにより、新車装着との相乗効果を出す販売方法。
ワイドベースタイヤ	トラックやバスに装着される複輪(2本1組)を単輪(1本)に置き換えることができる、幅の広いタイヤ。
AG (Agriculture Tire)	農業車両用タイヤ。
CASE (Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric)	Connected (コネクテッド)、Autonomous (自動運転)、Shared & Services (カーシェアリングとサービス)、Electric (電気自動車)の頭文字を取った言葉で、今後の自動車の進化の方向性を示す考え方。
HAI CoLab (ハイコラボ)	横浜ゴムが2020年に策定したデジタル革新のためのAI利活用構想。Humans and AI collaborate for digital innovation をもとにした造語で、新製品ののためのゴム材料開発や、タイヤの最適なピッチ配列の計算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。
OR (Off the Road Tire)	建設車両用タイヤ。
PCR (Passenger Car Radial Tire)	乗用車用タイヤ。
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。

投資家FAQ

Q1

2022年度は過去最高の事業利益を上げました。他社と比べてもここ数年で利益が大きく伸びてきていますが、その理由は何でしょうか。

2022年度は原材料価格や物流費の高騰、半導体不足による自動車生産の減産など厳しい経営環境でしたが、主力のタイヤ事業において、海外でタイヤ消費財の高付加価値品の販売の増加、農業機械用などのオフハイウェイタイヤ(OHT)の拡販、MIX改善や国内外での値上げにも取り組んだ結果、売上が堅調に推移しました。また、前中期経営計画であるGD2020から事業の選択と集中を進めてきており、高収益事業の強化および成長分野への積極投資などの取り組みが近年の成果につながっています。

⇒P.10 トップメッセージ

Q2

東京証券取引所によるPBR(株価純資産倍率)1倍割れの改善要請に対して、どのような対策をお考えですか。

PBRを改善するためには、企業価値の向上を実現しなければなりません。収益性と資本効率の向上およびキャッシュフローの創出力を高め、透明性の高い開示とガバナンス強化により資本コストの低減を図ることが求められます。当社では、その対策として、キャッシュフローの最適配分で強固な財務基盤を構築し、戦略分野への積極投資と安定的な株主還元を両立を果たします。さらにYX2023の深化と探索(サステナビリティ/市場変化の取り込み)、成長資金としてB/Sマネジメント、負債調達余力の確保、成長投資としての戦略投資/人的資本投資持続的成長(期待成長率の向上)の諸施策を推進し、持続的な成長を実現します。加えて、マーケットとの対話促進のためIR活動の充実化(対話推進/トップミーティング開催)、強固なバンクフォーメーションの下での負債活用、統治機構の変更によるガバナンスの強化に努め、資本コストの低減に努めます。

⇒P.34 財務戦略・株主還元方針

Q3

配当および配当性向への考え方をお聞かせください。

当社は中長期的な事業計画に基づいた株主還元の実施、そして適正な株価形成を通じた企業価値向上へ向けてTSRの向上を重要な経営課題として位置付けています。配当および配当性向については、市場競争力の維持や収益向上に不可欠な設備投資や研究開発などを実行するための内部資金を確保しながら、継続的に実施していく方針であり、業績動向、財政状態を勘案すると、当社にとって現状は妥当な配当性向であると考えています。今後も継続的な配当を実施し、事業成長により得られた利益を株主の皆さまに還元していきます。

⇒P.34 財務戦略・株主還元方針

Q4

YOHT(Yokohama Off-Highway Tires)の成長の背景と今後の攻勢についてお聞かせください。

OHTは世界的に需要が高まっており、YOHTは、2016年のAlliance Tire Group(ATG)買収以後、インドを拠点とした圧倒的なコスト競争力を強みにOHTで年率10%近くの高成長を続けています。YOHTでは、需要の高まりに対応するために生産能力の増強に積極的に投資を行っています。既存のダヘジ工場の生産能力を1.6倍に引き上げる拡張に加え、2022年8月にヴィシヤカパトナム工場の生産を開始し、2022年は生産能力が40%増強されました。

⇒P.23 中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023(YX2023)」

Q5

TWS(Trelleborg Wheel Systems)の買収の目的と収益貢献度についてお聞かせください。

安定的に高い収益が期待できるOHT事業での収益拡大を目指し、2023年5月にTWSの全株式を取得しました。TWSは、農業機械用、産業車両用タイヤの世界トップメーカーです。TWSの買収により、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農業機械用、建設車両用タイヤの商品ラインアップが完成します。買収後の世界のOHTの市場ポジションは世界3位と推定しており、2023年12月期の売上収益は過去最高の1兆円を達成する見込みです。

⇒P.8 オフハイウェイタイヤ事業の強化によるモビリティ業界の変革への貢献

Q6

市場の広がりが予想されるEVについては、どのような取り組みがありますか。

EV用のタイヤには、「低電費」「静粛性」が求められています。「低電費」については、AI技術「HAICoLab(ハイコラボ)」を活用して開発した低転がり抵抗のコンパウンドを採用することで航続距離の拡大を実現しています。また、「静粛性」については、専用設計のポリウレタンフォームをタイヤの内面に貼り付けることで、走行時に路面の凹凸により発生する空洞共鳴音を低減しています。このような高い技術力が評価され、BMWやメルセデスAMGなどのプレミアムEVを含むさまざまな電動車向けに新車用タイヤを納入しています。また、2023年には、EVバスでタイヤ空気圧遠隔監視システムの実証実験を行い、得られたデータをEVバスタイヤの開発に活かすとともに、トラック・バス用タイヤとして初のEVへの新車装着を開始するなど、車両のEV化への対応を強化しています。

⇒P.23 中期経営計画「YOKOHAMA Transformation 2023(YX2023)」

会社情報

2022年12月末現在

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
売上収益	860,477百万円
決算期	12月31日
代表者	代表取締役社長 山石 昌孝
本社所在地	〒254-8601 神奈川県平塚市追分2番1号
	<p>■タイヤ 乗用車用、トラック・バス用、小型トラック用、建設車両用、産業車両用、農業・林業機械用などの各種タイヤ・チューブ、アルミホイール、自動車関連用品</p> <p>■主要製品 IMB 高圧・樹脂ホース、カップリング、コンベヤベルト、防眩材、マリンホース、航空部品(ウォータータンク)など</p> <p>■その他 スポーツ用品、情報処理サービスなど</p>
従業員数	5,399名(単独) 28,468名(連結)

グループ拠点

事業展開: 29カ国

主な事業展開地域	主な拠点	人数
日本	70	9,858
アジア	40	14,352
ヨーロッパ	13	1,014
北米	19	2,965
中南米	3	279

「横浜ゴム 統合報告書 2023」発行にあたって



結城 正博

取締役 執行役員 経営企画本部長

当社は、中長期的な企業価値創造に向けた取り組みについてステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただくために、昨年初めて統合報告書を発行し、今回の「横浜ゴム 統合報告書 2023」が2回目の統合報告書となります。

本報告書では、昨年の統合報告書に関してステークホルダーの皆さまからお寄せいただいたご意見を可能な限り採り入れ、当社がどのように中期経営計画YX2023を達成し持続的な成長を果たしていくか、取り組みの背景にあるビジネスモデルと当社の描く価値創造ストーリーを分かりやすくご理解いただけるよう検討を重ねてまいりました。

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

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

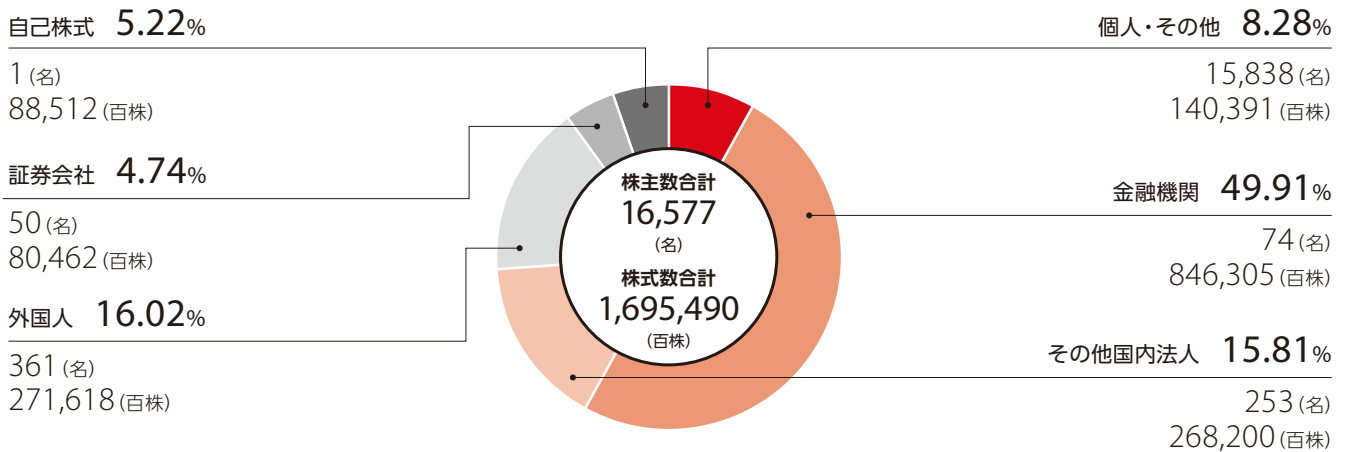
株式情報

2022年12月末現在

基本情報

業種	ゴム製品	売買単位	100株
上場取引所	東京証券取引所プライム市場	発行可能株式数	400,000,000株
証券コード	5101	発行済株式の総数	169,549,081株
決算期	12月31日	株主数	17,486名
配当金受領株主確定日	12月31日および中間配当を行うときは6月30日		

所有者別株式分布状況



大株主

株主名	持株数 (百株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	265,179	16.50
日本ゼオン株式会社	162,700	10.12
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	146,553	9.11
朝日生命保険相互会社	109,055	6.78
株式会社みずほ銀行	61,300	3.81
第一生命保険株式会社	26,600	1.65
株式会社横浜銀行	24,999	1.55
SMBC日興証券株式会社	23,703	1.47
横浜ゴム取引先持株会	22,152	1.37
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託みずほ銀行口 再信託受託者株式会社日本カストディ銀行	18,585	1.15



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