



Integrated Report

2022

▪ 統合報告書 2022 ▪

A ROAD BEYOND



お問い合わせ

横浜ゴム株式会社

〒105-8685 東京都港区新橋5丁目36番11号

CSR企画室

TEL. (03) 5400-4705

広報室

TEL. (03) 5400-4531

## 目次

- 02 企業理念
- 04 トップメッセージ

### 価値創造ストーリー

- 08 横浜ゴムの軌跡
- 10 価値創造プロセス
- 12 特集 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応
- 14 過去の中期経営計画の振り返り
- 15 中期経営計画「YX2023」
- 19 サステナビリティ経営におけるリスクと機会

### 成長戦略

- 20 特集 ステークホルダーとの対談 自動車社会とタイヤの未来
- 24 研究開発
- 25 モータースポーツ活動
- 26 タイヤ消費財の事業戦略
- 28 タイヤ生産財の事業戦略(TBR事業・OHT事業)
- 30 タイヤ生産戦略
- 31 MB(マルチプル・ビジネス)の事業戦略
- 32 PRGR(プロギア)の事業戦略
- 33 デジタル戦略
- 34 経理担当役員からのメッセージ

### 財務・非財務ハイライト

- 34 財務ハイライト
- 36 非財務ハイライト

### サステナビリティへの取り組み

- 38 横浜ゴムのサステナビリティ
- 40 人とのつながりⅠ(人権の尊重・ダイバーシティ&インクルージョン)
- 42 人とのつながりⅡ(働き方改革・人材育成・労働安全衛生)
- 44 地域社会と共に
- 46 地球環境のために

### コーポレートガバナンス

- 48 役員一覧
- 50 コーポレートガバナンス
- 52 社外役員メッセージ
- 54 コンプライアンス
- 55 リスクマネジメント・政策保有株式

### データセクション

- 56 主な財務・非財務指標の推移
- 58 会社概要・株式の状況



## 編集方針

横浜ゴムでは、これまで株主・投資家の皆さまに向けた経営および財務情報ツールとしてアニュアルレポートを、当社グループのポリシー・行動指針やCSRの考え方・方向性・具体的な取り組みを分かりやすく伝えるツールとしてCSRレポートを発行してきました。

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、本年度よりアニュアルレポートと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、国際統合報告評議会(IIRC)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 2021年1月1日～2021年12月31日 \*一部2021年1月以降の活動も含みます。
- 発行月 2022年8月

## 将来の見通しに関する注意事項

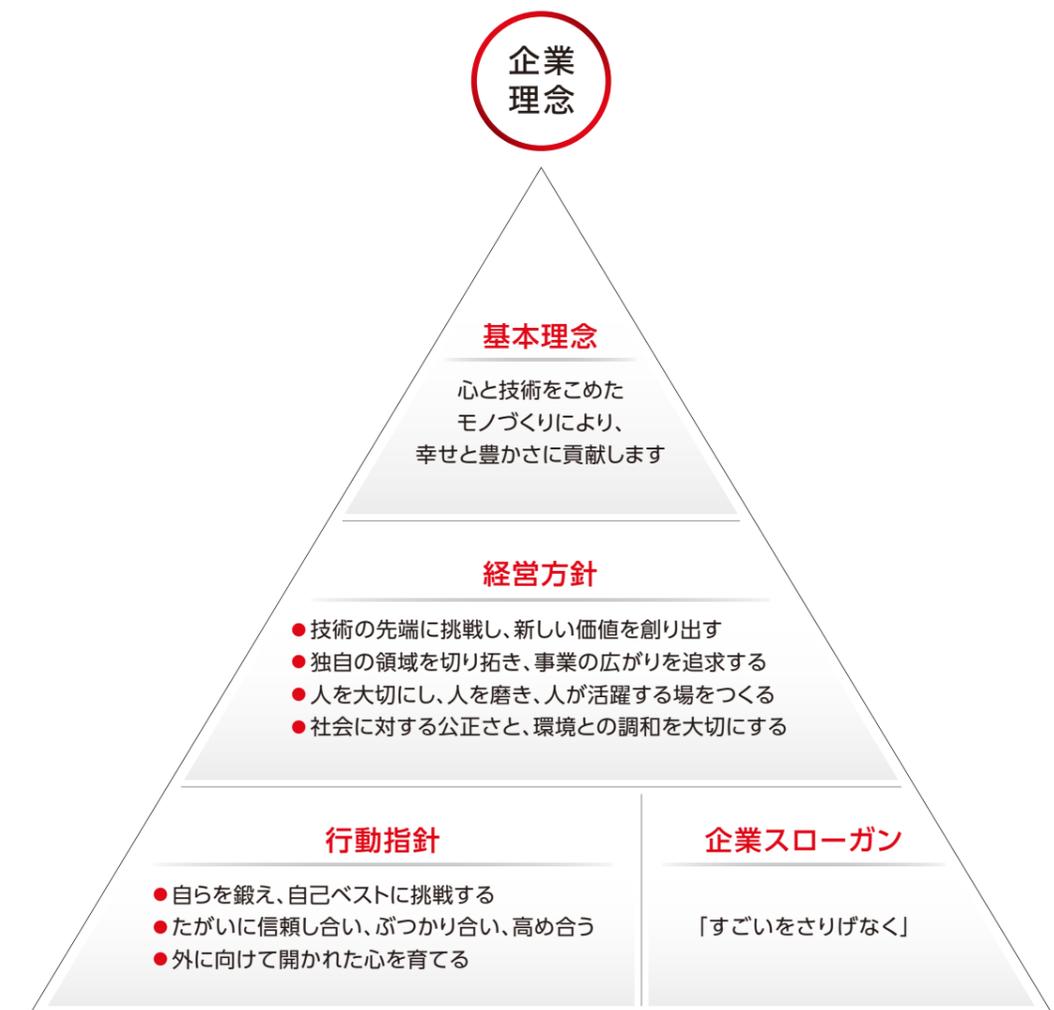
本報告書には当社グループの見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、本報告書の発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは異なる可能性があることをご承知おきください。

# A PATH OF SPIRIT AND PASSION

## 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。





YOKOHAMA

## TOP MESSAGE

### 100年に一度の大変革期の中で 次の100年を見据えた価値創造に取り組む

代表取締役社長

山石 昌孝

#### 安全、品質、コンプライアンスを大前提に、 改善を継続

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の影響により、自動車メーカーの生産が急速に落ち込むなど、当社グループを取り巻く環境は大変厳しいものとなりました。そうした中でも一切手を緩めることなく、我々は「安全」「品質」「コンプライアンス」に関するさまざまな改善を進めてきました。

安全については、2017年に発生したフィリピンでの火災事故を教訓に「もう二度と重大事故を起こさない」という決意のもと、安全を最優先した事業運営に取り組んできました。すべての従業員が安心して働ける職場をつくるために、リスクアセスメント活動を促進するための積極的な投資を行うとともに、一人ひとりが常に安全に心がけて作業を行うよう現場における教育を徹底しています。

メーカーにとって屋台骨となる品質の面では、QCD (Quality, Cost, Delivery)の考え方を基本に、常にお客さまのことを意識し、決してお客さまに迷惑を掛けないという姿勢を貫くことが大事だと考えています。

コンプライアンスについては、一人ひとりの行動が会

社にとって大きな影響を及ぼすということを社内に発信し続けることで、意識改革の徹底を図っています。

まさに経営は継続です。安全、品質、コンプライアンスを大前提に日々改善を進めることで、目標に向けて最後の最後まで結果にこだわりを持って経営に当たっていきたいと考えています。

#### 市場変化の中でも成長と収益が 見込める体質へ

2021年3月に発表した3か年の中期経営計画「Yokohama Transformation 2023(YX2023)」は、我々が強みとする既存事業の「深化」と、100年に一度の大変革期である市場変化の取り込み、つまり「探索」を同時に推進するものです。また、30年間にわたり横浜ゴムの中で培ってきた私の知見や経験を練り込み、さまざまな意見に耳を傾けながら、私自身の言葉で表現したものでもあります。

世界のタイヤ市場に目を向けますと、約20兆円の市場規模の中で、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」の割合は

おおよそ半々となっています。今後、CASEやMaaS、DXといった動きが加速するにつれ、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ます。そうした市場環境の中で、当社グループのタイヤ事業における売上構成比は、消費財が2、生産財が1という偏った構成になっています。お客様の中心が個人から法人にシフトし、消費財タイヤの生産財化が進む中で、当社グループは、タイヤ消費財の「深化」とタイヤ生産財の「探索」という2つのアプローチによる戦略を推進してまいります。

タイヤ消費財では、高付加価値品比率最大化を目標に、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」、ウィンタータイヤの3つのカテゴリーに注力していきます。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、各地域に合致した販売施策を強化することで、これらの販売本数構成比率を現在の40%から50%以上に引き上げ、利益の拡大を目指します。

タイヤ生産財においては、コスト、サービス、DX、商品ラインアップの拡充をテーマに市場変化を「探索」していきます。特に、食料の増産や物流の拡大によって安定的に高い収益が期待できるOHT(オフハイウェイタイヤ)に注力し、この分野で利益をあげていきたいと考えています。

YX2023の初年度である2021年度は、ADVAN、GEOLANDARのプレミアムカーへの新車装着、乗用車用、VAN用、トラック・バス用ウィンタータイヤの国内・欧州を中心とした投入など、タイヤ消費財において一定の成果をあげたことなどから過去最高の売上・利益を達成することができました。一方、タイヤ生産財では、スウェーデンの農業機械用・産業車両用タイヤメーカーであるTrelleborg Wheel Systems Holding ABの株式売買契約の締結に漕ぎ付けました。この買収によって、当社グループがこれまで強みとしてきた日本、北米、アジアに欧州を加えた世界の主要市場をカバーするネットワークを構築し、OHT事業におけるグローバルな足がかりを

つくることができたと考えています。

また、MB(マルチプル・ビジネス)事業については、ハマタイト事業の譲渡による再構築のほか、ホース配管事業では中国工場の生産能力を3倍に増強する設備投資を進め、工業資材事業ではマリンホースの生産拠点を平塚・インドネシアに集約し、リソース集中による強化・拡大を図りました。

2022年度に入ってから、タイヤ消費財においては、プレミアムカーへの新車装着の拡大、モータースポーツ活動におけるADVANレーシングタイヤの供給、ADVANブランドの販売強化など、高付加価値商品比率の最大化に継続して取り組んでいます。

タイヤ生産財では、かねてよりT.M.S(タイヤマネジメントシステム)による輸送ビジネスのサポートと、乗用車向けTPRSの実証実験によるビジネスモデルの検証を進めてまいりました。今後はこれらの取り組みで得たデータを収集・分析し、サービスの拡充を図ります。また、センサータイヤの製品開発を進めるとともに、タイヤサービスを必要とするお客様向けのサービス体制を強化していきます。

MB事業においては、ホース配管事業では、中国に続き茨城工場の生産能力増強へ向けた投資を行い、北米の自動車用ホース配管の生産体制再編に取り組めます。工業資材事業では、コンベヤベルトの増産投資による国内シェア最大化を図り、その一方で航空部品事業と工業資材事業の事業統合を行い、構造改革を加速します。

YX2023の戦略的な施策によって、市場変化の中でも成長と収益が見込める体質への方向性が見えてきたと感じています。企業として何より求められるのは増収増益であり、収益を伴う持続的な成長です。タイヤ事業は適切なポートフォリオで他社よりも成長できる形が整ってきました。タイヤ以外の事業についても選択と集中でしっかりと成長できる体制をつくっていきます。これらの総仕上げとして、2023年までの1年半は、将来に向けた成長軌道に乗せていくことが私の責務であると考えています。

## グローバルな競争に 勝ち抜いていくために

事業戦略の強化とともに、経営基盤の強化として「人事戦略」に取り組んでいます。人事制度を改革し、ジョブ型の管理職層の業績連動報酬比率を拡大するとともに、有能な若手人材の管理職への早期登用などを進めていきます。特に、海外での売上高が6割を占める当社グループでは、グローバルな競争に勝ち抜いていくために、会社を背負って立つ経営人材の確保と育成が不可欠であると考えています。現在、グループ従業員約3万3,000人のうち部長職は100人程ですが、まずはこれらの人々を将来の経営者として育成していきます。グローバルな競争力強化のためには、彼らに地域統括責任者として経営管理を任せ、現地の言葉や文化に精通したローカルの人材が事業運営を行うというガバナンスの効いた組織体制が必要であると感じています。すでに、Yokohama Europe やインドのYOHT(Yokohama Off-Highway Tires)、中国では、ローカルのエスタブリッシュ人材を執行責任者として起用しています。

また、大きな環境変化に機動的に対応できる強い組織作りを目指し、2023年3月をめどに新橋本社と平塚製造所の統合を計画しています。企画、生産、販売、技術、物流の拠点を統一し、よりスピーディな意思決定を実現するとともに、両所の中継地点となる品川に販売部門などの機能を置いたサテライトオフィスをつくり、リモートワークや在宅・フレックス勤務の拡充なども併せ、従業員の働き方改革を継続して推進します。場所・時間を問わない働き方を通じて、ワークライフバランスの改善、出産・子育て世代の女性の活躍およびキャリア形成の実現、介護や育児・配偶者転勤に伴う離職の解消などを進めていきます。

## ESG経営を通じて、 未来に対する責任を持つ

当社では「未来への思いやり」をスローガンに掲げ、「ESG経営」に取り組んでいます。未来への思いやりとは、未来に対する責任を持つということでもあります。持続可能な成長を実現するには、利益の出る事業モデルをしっかりとつくり上げ、その上でESGの実現に取り組まなければなりません。「攻め」と「守り」の両利きの経営こそが「創業守成」であり、YX2023で目指す深化と探索であると考えています。私は、将来の事業の方向性を見据え、現在の計画を着実に遂行し、ESG経営を通じて地域そして社会課題の解決に貢献することが当社の使命であると認識しています。我々全員が、その考え方を仕事に落とし込み活動するとともに、組織知として蓄積することで、ESG経営を実現できるものと確信しています。

100年の歴史を持つ横浜ゴムを預かる我々のミッションは、次の100年も勝ち残れる会社として引き継いでいくことです。YX2023では、横浜ゴムの次の100年を見据えた新たな価値創造に取り組むことも重要なテーマとしており、顧客価値にとどまらず、すべてのステークホルダーの価値を生み出す仕組みづくりに挑戦していきます。ステークホルダーの皆さまには、当社グループのこうした活動をご理解いただき、ぜひ、今後の成長にご期待いただきたいと思います。



価値創造ストーリー

# 横浜ゴムの軌跡

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

## ラジアルタイヤの開発を開始 1956～

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



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

## 社会インフラや産業分野に貢献するMB事業 1952～

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



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

## 「ADVAN」走りのタイヤから 世界戦略ブランドへ 1978～

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

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



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



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

## ゴルフギヤ設計に科学を持ち込んだ先駆け「PRGR」 1983～

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



## 環境時代の先駆け「低燃費タイヤ」の開発 1996～

1996年、「ADVAN」で定着した走りのヨコハマというイメージに、さらなる付加価値を創出するためのプロジェクトが始動。横浜ゴムの新たな核(DNA)となるタイヤを開発するという目標から「DNAプロジェクト」と名付けられました。DNAプロジェクトの開発キーワードは、時代に先駆け「環境性能」。最優先のテーマは燃費の改善、CO<sub>2</sub>排出量の削減につながるタイヤの開発でした。グリップ力を低下させることなく、こらがり抵抗を低減し燃費改善につながる。この相反する条件を両立させ誕生したのが、日本初の低燃費タイヤ「DNAシリーズ」です。



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

2001年 乗用車用低燃費タイヤ「DNA ECOS」発売



1986年 茨城県に総合タイヤテストコース「D- PARC」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



1974年 茨城工場操業開始

## 未来への思いやり。横浜ゴムの「CSR活動」 2007～

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



2007年 YOKOHAMA千年の杜活動を開始



2016年 YOKOHAMAまごころ基金を設立



おかげさまで 100周年

2017年 創業100周年を迎える



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



2006年 創業100周年にあたる2017年までの長期経営計画「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



# 価値創造プロセス

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

## 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・強制労働への加担の回避
- 調達先の社会影響

### 環境

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

### コーポレートガバナンス

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

## 経営資源

※2021年12月末時点

### 財務資本

#### 総資産

9,850億円

#### 自己資本比率

53.3%

### 製造資本

#### 生産拠点

40か所

#### 設備投資額

388億円

### 知的資本

#### 特許

6,009件

#### 研究開発費

153億円

### 人的資本

#### 従業員数(連結)

27,222人

#### 総合職の女性採用比率(単体)

41%

### 社会・関係資本

#### 主な事業展開地域

28の国と地域

#### 連結対象子会社数

109社

### 自然資本

YOKOHAMA千年の杜活動  
植樹・苗木提供

累計109万本

## 横浜ゴムの事業活動

### 経営方針



### 提供する商品・サービス

#### ◆タイヤ

##### (タイヤ消費財)

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

##### (タイヤ生産財)

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

#### ◆MB

##### (マルチプル・ビジネス)

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

#### ◆その他

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

## 価値創造に向けた取り組み

### 中期経営計画 YX2023

YX 深化 × 探索

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

#### 高付加価値品比率最大化



#### タイヤ消費財：深化

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

#### 市場変化の取り込み

コスト	商品
サービス	ラインアップ
DX	

#### タイヤ生産財：探索

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

#### リソースの集中による強化・拡大

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

#### MB事業：得意分野への資源集中

- ホース配管(成長ドライバー)
- 工業資材(安定収益化)

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

### 事業活動を通じた社会課題解決への貢献

#### CSRスローガン「未来への思いやり」

事業活動を通じて地球に生きる幸せと社会の豊かさに貢献

<b>製品を通して</b> 安心と楽しさをいつまでも届けます	9 95% 12 100%
<b>地球環境のために</b> 豊かな自然を次世代へ伝えます	6 100% 7 100% 12 100% 13 100% 15 100%
<b>人とのつながり</b> 共に高め合い笑顔を広げます	4 100% 5 100% 8 100% 10 100%
<b>地域社会と共に</b> 共に生き、ゆるぎない信頼を築きます	1 100% 3 100% 4 100% 11 100% 13 100%
<b>コーポレートガバナンス</b> 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	8 100% 16 100% 17 100%

## 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

## 創出する価値

### 経済的価値(中期経営計画目標)

「深化」と「探索」により成し遂げる成果

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

### 社会的価値

(ステークホルダーへの提供価値)

走る歓びと楽しさの提供

地球に生きる幸せと豊かさに貢献

※2021年12月末時点

<b>お客さま</b>	心と技術をこめたモノづくりにより安全・安心な商品を提供します	
	製品の安全、ラベリング、製品の提供や使用に関する規制や自主規範に違反した件数(連結)	0件
<b>株主・投資家</b>	事業を成長させ企業価値を高めます	
	経済パフォーマンス(合計・単体)	3,549億円
<b>従業員</b>	人を大切にし、人を磨き、人が活躍する場をつくります	
	休業度数率(連結・百万時間当たり)	0.20
<b>取引先</b>	サプライチェーンを通じたCSR活動を推進します	
	CSR調達アンケート回答社数	1,151社/100%
<b>地球環境</b>	青い地球と人を守るために、環境との調和を通じた持続可能な社会づくりに挑戦します	
	全取扱商品に占める環境貢献商品の比率(連結)	100%
<b>地域社会</b>	地域社会の繁栄・発展に貢献し、社会からゆるぎない信頼を得ている地球貢献企業になります	
	生産拠点におけるコミュニティ活動・対話実施率(連結)	100%

# 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

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

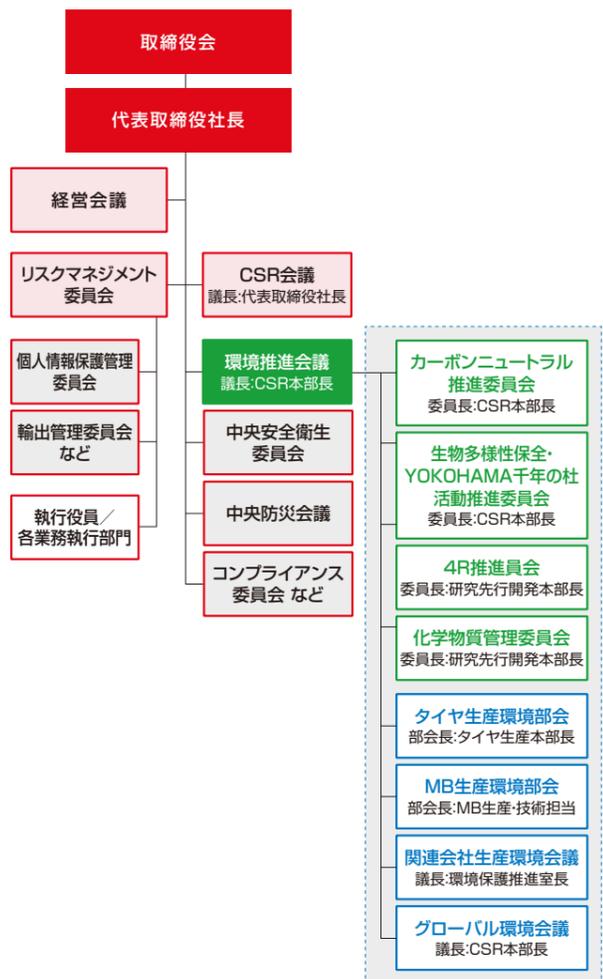


\*Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略称。TCFDは、G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関が取るべき対応を検討するために2015年に設立されました。企業などに対して、気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的影響を評価し、開示することを推奨しています。

## ガバナンス

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

### ■気候変動関連のガバナンス体制



## 戦略

横浜ゴムは、気候関連のリスクについて、低炭素経済への移行に関連するリスク(移行リスク)と気候変動の物理的影響に関連するリスク(物理的リスク)の二つに分類、影響を受ける財務影響の大きさを評価し、事業に及ぼすリスクと機会を整理しました。さらに、気温上昇につきIEA(国際エネルギー機関)およびIPCC(気候変動に関する政府間パネル)が示すシナリオを用いてシナリオ分析を実施し、1.5℃シナリオ、4℃シナリオそれぞれのリスクと機会を踏まえた適応策・財務影響等について検証しました。今後も引き続き、リスクと機会の検討やシナリオ分析の精緻化を進めていきます。

### ■気候変動に関する主なリスクと機会

	重要な要因	区分	潜在的な財務的影響	財務影響	
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	
		市場	資源(原料)価格の高騰・供給の不安定化	大	
		市場	再生可能エネルギー・燃料価格(原油、天然ガス)の上昇	大	
		技術	製造プロセス効率の改善のための設備投資	中	
	物理的リスク	排出量削減の取組や取組姿勢に対する顧客評価、株主への影響	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
			市場	製造時CO <sub>2</sub> 排出量評価による製品選別(同一製品内の競争)	大
		自動車業界の変革への対応	市場	MaaSによる自動車販売台数の低下	大
			急性	サプライチェーンの寸断による原材料調達困難化、調達コストの上昇	大
		気候変動の激甚化	急性	異常気象による設備損壊、運転停止	大
			慢性	気候変動による天然ゴム(天然資源)の枯渇、調達困難化	大
機会	脱炭素社会への移行	製品・サービス	気候変動による天然ゴム(天然資源)の枯渇、調達困難化	大	
		製品・サービス	気候変動による天然ゴム(天然資源)の枯渇、調達困難化	大	
	製品・サービス	製造プロセス効率の改善によるエネルギーコスト削減	中		
	製品・サービス	需要の変化(カーボンニュートラル対応・電動車(EV)装着の性能要求)や規制強化への早期対応によるシェアの拡大	大		
	製品・サービス	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		
気候変動	製品・サービス	自動車業界の変革への対応	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	
	製品・サービス	気候変動	防災・復旧・気候変動や食料・自然に資する製品・サービスの需要増(例:農作物/森林生育に資するタイヤ、オイルファンダー等)	大	

### ■シナリオ分析の結果概要

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

## リスク管理

気候変動にかかわるリスクについては、「環境推進会議」の下部組織である「カーボンニュートラル推進委員会」をはじめとする部会、会議、委員会が、それぞれリスクの特定・評価を実施し、その低減活動を行っています。部会、会議、委員会にて特定された重要なリスクについては、「環境推進会議」において対策を審議・決定しています。また、自然災害等の物理リスクについては、「中央防災会議」において防災、BCPに取り組み、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。

## 指標と目標

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

### ■環境中長期目標

カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年に自社活動によるCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比38%削減</li> <li>2050年に自社活動のCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ(カーボンニュートラル)を達成</li> </ul>
サーキュラーエコノミー	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年に再生可能/リサイクル原料利用率30%以上</li> <li>2050年にサステナブル原料100%</li> </ul>
自然との共生	千年の社活動における2030年までの植樹・苗木提供数累計130万本

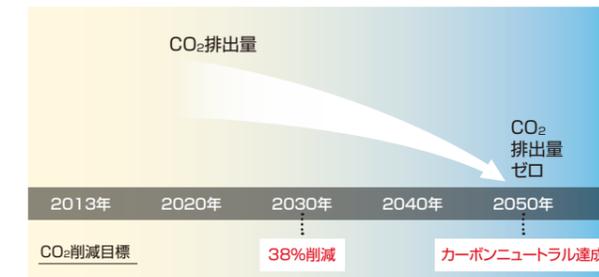
また、横浜ゴムCSRサイトにてGHG排出量、水利用量、廃棄物量、千年の社・生物多様性保全活動などの各指標実績を開示しております。各データは、こちらを参照ください。

### WEB

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



### ■2050年カーボンニュートラルへのロードマップ

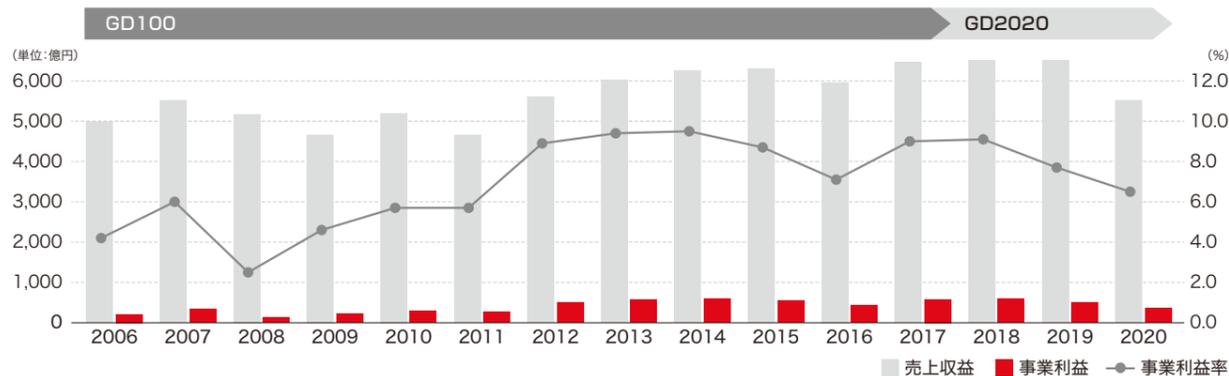


### ■サーキュラーエコノミーのロードマップ



# 過去の中期経営計画の振り返り

## 業績の推移



## 過去の中期経営計画の総括

### GD100 (グランドデザイン100) 2006年度~2017年度

4フェーズ12年間でグローバル展開を推進、着実に成長

**グローバル展開の進展**

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



英国プレミアリーグ「チェルシーFC」とパートナー契約を2015年に締結

**環境貢献技術の向上**

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



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

**事業ポートフォリオの強化**  
タイヤ生産財事業の比率向上

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



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

### GD2020 (グランドデザイン2020) 2018年度~2020年度

各事業の強みを再定義した成長戦略を実行

**タイヤ消費財事業**  
プレミアムタイヤ市場における存在感を向上

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



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

**タイヤ生産財事業**  
タイヤ生産財を次の100年の収益の柱へ

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

**MB事業**  
得意分野への資源集中

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

売上収益におけるタイヤ生産財事業の構成比

GD2020 目標: 2020年実績

タイヤ生産財を次の100年の収益の柱へ

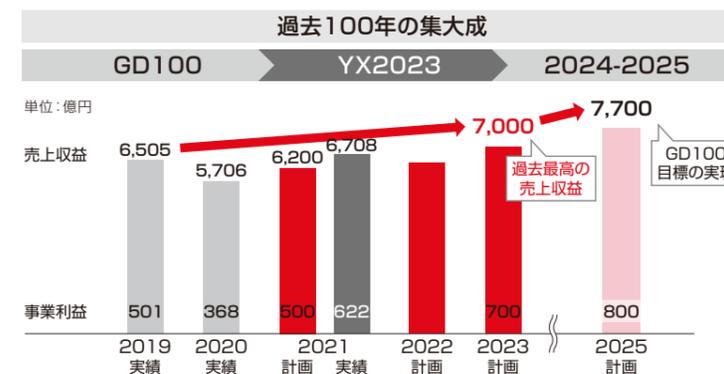
# 中期経営計画「YX2023」

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



## 目指す姿: 「深化」と「探索」を同時に推進

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



### 財務目標・2021年度実績

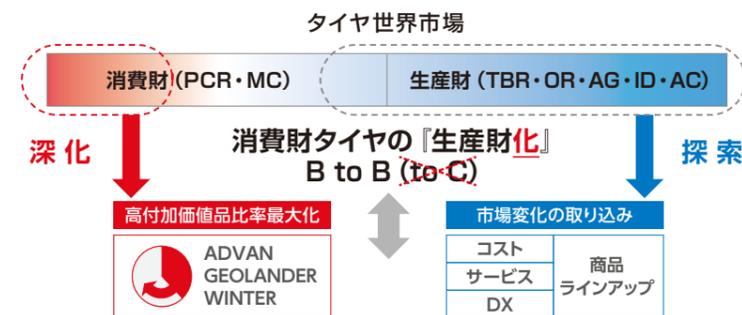
	2021年度実績	2023目標
売上収益	6,708億円	7,000億円
事業利益(率)	622 (9.3%)	700億円(10%)
D/Eレシオ	0.34倍	0.4倍
ROE	13.9%	10%
ROIC	8.2%	7%
営業キャッシュフロー	2,500億円(3年間累計)	
設備投資	減価償却費以内(除く戦略投資)	

### 2021年度の進捗

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

## 考え方: 「タイヤ消費財の生産財化が進行」

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



## タイヤ消費財：「高付加価値品比率の最大化」

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



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



### 2021年度の進捗

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

## タイヤ生産財：「市場変化を取り込み、事業をさらに強化」

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

### コスト

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



インドの乗用車用タイヤ工場

### サービス

「CASE」「MaaS」の進行に伴う車両保有の法人化が進むにつれ、タイヤメーカーに求められる提供価値はタイヤ単体ではなく「タイヤ+交換」、メンテナンスなどのサービスになると考えます。当社は国内47の都道府県を広くカバーする販売、物流のネットワークを活かし、サービス体制の強化に取り組んでいます。具体的にはカーディーラーやカーシェア運営会社など法人客先でのタイヤ交換、点検、管理を行うサービスカーの導入を今後も継続的に拡大し、より機動的なサービスの提供を目指します。

### DX: デジタル・トランスフォーメーション

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

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



## 商品ラインアップ

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

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

### ■ 物流のステージに応じた車両の現在と将来の変化予測



### 2021年度の進捗

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

## MB事業：「成長性・安定性の高いポートフォリオへの変革」

強みであるホース配管事業と工業資材事業にリソースを集中し、安定収益を確保できる体制を構築。ハマタイト事業は得意分野への集中による事業体質の改善、航空部品事業は構造改革を断行し、時代に見合った事業展開を目指しています。



### 2021年度の進捗

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

## 経営基盤強化：「人事戦略」「ESG経営」

### 人事戦略

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

### ESG経営

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



### 2021年度の進捗

「人事戦略」では、ジョブ型の管理職層の業績連動報酬比率を拡大、有能な若手人材の管理職への早期登用などを推進しています。2023年3月完了予定の本社・平塚の統合は、生産、販売、技術、物流の拠点を統一によるスピーディな意思決定の実現と、働き方改革の推進を目的としています。「ESG経営」では、環境中長期目標を制定しました。カーボンニュートラルは、2030年に対2013年度比38%削減、2050年にネットゼロにします。サーキュラーエコノミーは、2030年に再生可能/リサイクル原料使用率30%以上、2050年にサステナブル原料100%を目指します。

価値創造ストーリー

# サステナビリティ経営におけるリスクと機会

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



## 成長戦略

## 特集 ステークホルダーとの対談

## 自動車社会とタイヤの未来

電気自動車(EV)の普及などによって自動車社会はどのように変化し、タイヤに求められる性能や役割はどのように変わっていくのか。約30年にわたり日本国内のEVの発展に尽力されてきた館内 端氏をゲストに迎え、当社のタイヤ技術責任者と対談を行いました。

## タイヤの環境性能における横浜ゴムの取り組み

**館内** 横浜ゴムは国内外のタイヤメーカーの中でもエコに関する取り組みが特に早かったと思います。当クラブは1994年に設立され、1995年からEVの一大レースイベントである「日本EVフェスティバル」を、2014年から長野県白馬村で「ジャパンEVラリー白馬」を毎年開催していますが、現在に至るまで長年にわたりサポートしていただいています。



第20回日本EVフェスティバル(2014年)  
(写真提供:一般社団法人日本EVクラブ 撮影:三浦康史)

一般社団法人 日本EVクラブ 代表理事/  
自動車評論家

館内 端 様

**清宮** 当社では、時代に先駆けた環境性能をキーワードに、燃費の改善、CO<sub>2</sub>排出量の削減につながる新たな核となるタイヤとして、「DNAプロジェクト」を1996年にスタートしました。ちょうど日本EVクラブの活動がスタートした頃ですね。

当時は、タイヤのグリップ力を低下させることなく、こりがり抵抗を低減させることをずっと目指してきました。この相反する条件を両立し誕生したのが、1998年に発売した日本初の低燃費タイヤ「DNAシリーズ」です。

**館内** 特に印象深いのが、2001年に実施したEV-Aクラスによる「2001年充電の旅」です。約半年間で621回の充電を行い、日本一周を果たしました。横浜ゴムのエンジニアの方々にもご協力いただき試行錯誤の末に実現したものです。

**清宮** このEV-Aクラスに装着したタイヤが「DNA dB」



第3回ジャパンEVラリー2016白馬~乗鞍~高山(乗鞍スカイライン)  
(写真提供:一般社団法人日本EVクラブ 撮影:三浦康史)

です。当社は、「走る喜びと環境との調和」「電気自動車用タイヤの研究・開発」をテーマに、EVに関する技術開発の促進を継続的に行っています。

2013年には、EVコンセプトカー「AERO-Y(エアロ・ワ

取締役執行役員 技術統括 兼  
タイヤ製品開発本部長 兼 品質保証本部担当

清宮 眞二

## 特集 ステークホルダーとの対談 / 自動車社会とタイヤの未来

イ)を開発し、「東京オートサロン2013 with NAPAC」で披露しました。EVのモータリゼーションの成長に向けて、環境に配慮した技術をあらゆる面で採用しつつ、直感的に走る喜びを感じてほしいとの思いから製作したものです。開発にあたっては、空気抵抗低減をテーマとし、空気力学(エアロダイナミクス)を活用したタイヤ設計やボディ設計をはじめ、航空部品などの開発で培ったさまざまな部門の最新技術を結集しました。

**館内** その2013年には、急速充電だけでEVを走行させて日本一周を目指す旅にチャレンジしました。“急速充電のインフラが整ってないからEVは普及しない”と言われましたが、航続距離80kmで約2カ月をかけて8,160kmを走破したのです。この時も横浜ゴムのエコタイヤを履いての出場でした。

**清宮** 20年くらい前まで、タイヤの環境性能に関する主な開発テーマは、ころがり抵抗と軽量化でしたが、今では他にもさまざまな性能が求められてきています。EVだからといってタイヤの機能そのものが大きく変わることはないのですが、燃費(航続距離)につながる要求水準が非常に高くなっていますね。また、EVは特性上トルクが大きいので、タイヤにはそれに耐えられる摩耗性が求められます。静かな走行音を邪魔しないような静粛性に対する要求もあります。

**館内** 一般的に日本国内では、京都で開催された1998年のCOP3(気候変動枠組条約第3回締約国会議)から地球温暖化問題がクローズアップされましたが、すでにこの頃、横浜ゴムはタイヤの構造や材料も含めて低燃費、低CO<sub>2</sub>の研究開発を進められていました。その蓄積が今日の製品に結びついているのだと思います。

**清宮** 今ではDNAから「BluEarth」にブランドが引き継が



BluEarthブランド

れ、さらなる環境性能の向上を実現しています。さらに最近では、再生可能原料やリサイクル原料比率の拡大に向け、原料メーカーと協業しながらタイヤ開発を進めています。

## 両者をつなぐモータースポーツという絆

**清宮** 長年にわたって館内さんとの協力関係がうまくできてきたのは、その取り組みの根幹に「モータースポーツ」があったからだと思います。やはり我々もクルマを走らせることが大好きなので、サーキットで実証しながらEVを勉強できたという思いがありました。そうしたところがうまくマッチングしたのではないかと感じています。

**館内** うれしいですね。そんなことしてくれるのは御社だけです。実は横浜ゴムとの出会いは1970年代にまでさかのぼります。私は当時レーシングカーの設計を手がけていたのですが、そのチームがF2に出場することになり、レース用タイヤを提供していただきました。それからのお付き合いです。ちょうどADVANがすごい勢いで出てきた時ですね。

モータースポーツはクルマの生命線と言っても過言ではありません。私の原点です。また、電気を充電して走るクルマには大きな可能性があります。EVでレースをやれば認知度が上がり、多くの方々にその可能性を伝えられます。走って競い合っ楽しむのがモータースポーツの本質であり、それは人類が生きていく上で重要な役割を果たすのではないかと考えています。

**清宮** フォーミュラカーの世界では、サステナブルなモータースポーツ業界づくりを目的に「SUPER FORMULA NEXT50(ゴ-)」というプロジェクトが始まっています。再生可能原料の比率を高めるという目標に向けて、当社でもステップを踏みながらさまざまなことにチャレンジしています。時速300kmを超える世界での実証は大変貴重であり、技術開発の進化に大きく役立っていると考えています。

今後は、既存のものをテストしてレベルアップするというより、モータースポーツを通じて新たなものを見つけていかなければならないと感じています。もちろん、これらの技術を市販タイヤにフィードバックするには、コストの壁という問題もありますが、知恵を出し合っていきたいと思います。

**館内** タイヤを開発されている方がモータースポーツの本質を理解してくださっているのはとてもうれしいです。御社で開発されたタイヤは、きっと地球を救うに違いないと思います。

## 自動運転とカーシェアリングでタイヤのあり方が変わる

**館内** 未来の社会においても自動車が街の中を走るということは大きく変わらないと思いますが、自動運転によって運転の概念が変わってくるかもしれません。また、カーシェアリングが増えればクルマの所有に対する概念が変わるかもしれません。「ドライブ」や「自家用車」という言葉は過去のものになる可能性もあります。そうした中で、タイヤはどのように変化していくと考えられますか。

**清宮** 自動運転とかカーシェアリングが普及すれば、乗用車のタイヤはある意味で生産財のような使われ方にシフトしていくと思います。タイヤに対する楽しみの要素は少なくなるのですが、その一方でメンテナンスフリーやセンシング技術が求められ、これまでにないようなデータを使ったタイヤの開発がされていくのではないのでしょうか。しかし、クルマを所有する人やドライブの喜びを享受したいというユーザー様は、必ず存在し続けるとも考えています。

**館内** 今後クルマを運転するのは特権階級になるかもしれないですね。サーキットを走るのは特に恵まれた階級の人たちになります。私の個人的な意見ですが、移動するという欲望が失われた社会は駄目になる。動くことに対するワクワク感を失っては駄目だと思います。

しかし、タイヤは自動車と共にあり続けます。ショックアブソーバー、ブレーキ、タイヤの3つはクルマの形が変わっても生き残ると信じています。

**清宮** 生産財という意味では、トラック・バスなどの世界でもEV化が進んでおり、商用タイヤも燃費向上や環境対応のニーズに応えるために、変わっていくとみえています。

## 横浜ゴムに対する期待

**清宮** 新型コロナウイルス感染症の影響により、当社でもリモートワークを導入していますが、やはりモノづくりは、現場で見て、触れて、体感することが重要で、この働き方のバランスが大事だと考えています。

**館内** 自動車やタイヤは触れてなんぼですよ。当クラブの「中学生EV教室『電気フォーミュラカーを作ろう!』」では、2人乗り電気フォーミュラカーを分解し、組み立て、サーキットで試乗する体験教室を行っています。エンジン車でこうしたことを実施するのはハードルが高いですが、モーター車は比較的容易にできるものです。横浜ゴムでもスポーツEVを作ってみてはいかがでしょうか。

**清宮** コンセプトカーではなくて、実用車を製造すると

2人乗り電気フォーミュラカー「EV SIDE by SIDE」(2007年/中学生EV教室製作車両)  
(写真提供:一般社団法人日本EVクラブ 撮影:三浦康史)

いうことですか。

**館内** 自動車を巡るエネルギーと環境の問題に対して、これほど熱心に取り組んでいるのは、私の知る限りカーメーカーも含めて横浜ゴムだけです。これからはカーメーカー以外でも、工場がなくともEVを作れるようになります。超高性能なエコタイヤを履かせたスポーツEVを開発して、ル・マン24時間レースのエコカー部門にチャレンジするのです。多くの子どもたちに夢と勇気を与えられると思います。

**清宮** そこまで先を見据えて仕事をしなさいということですね。自動車に関わる者としてEVには大きな可能性を感じていますので、前向きに考えさせていただきたいと思います。



成長戦略

# 研究開発

横浜ゴムは、「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きました。

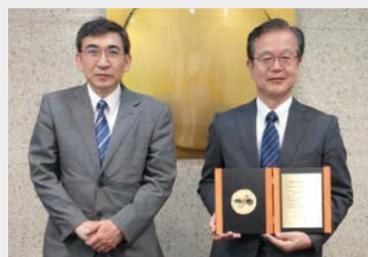
中でも命を運ぶタイヤ開発では、常に「人」の視点に立ち、安全性や走行性、快適性などあらゆる角度からの研究に鋭意取り組んでいます。横浜ゴムが有する総合タイヤテストコース「D-PARC(ディー・パーク)」「Tire Test Center of Asia」や、ウインタータイヤ用テストコース「北海道タイヤテストセンター」「Yokohama Test Center of Sweden」での走行テストで得られた膨大なデータは、瞬時に神奈川県平塚市の平塚製造所内にある研究開発センター「RADIC(ラディック)」に送られ、タイヤ性能の改善と次世代のタイヤ開発に活かされています。また、タイヤ以外の分野においても、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。



## 近年の主な研究開発の成果

### サステナブル資源を用いたゴム材料の研究開発で日本ゴム協会賞を受賞

2022年5月に、当社の技術者2名がサステナブル資源を用いたゴム材料の研究開発において、一般社団法人日本ゴム協会の「第34回日本ゴム協会賞」を受賞しました。本研究は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「超先端材料超高速開発基盤技術プロジェクト」における成果です。2022年1月にNEDOの「グリーンイノベーション基金事業/CO<sub>2</sub>等を用いたプラスチック原料製造技術開発」に採択されており、引き続き技術開発を進めています。



一般社団法人日本ゴム協会 高藤拓会長(東京農工大学教授) (左)より表彰盾を授与された当社社員の白座操

### タイヤ内のセンシング波形から摩耗状態を推定する新技術を開発

2022年4月、走行中のタイヤのセンシング波形から摩耗状態を検知する新技術を開発しました。タイヤの摩耗状態を「見える化」したことにより、安全性や経済性、環境負荷の低減などを考慮したタイヤメンテナンスが可能になります。今回の技術は、アルプスアルパイン(株)と共同開発中のタイヤ内面貼り付け型センサーから得られるセンシング波形を、独自の信号処理技術を用いて解析したものです。

当社は2021年2月に中長期的な技術開発ビジョン「Sensor Tire Technology Vision」を発表し、その活動の一環として異業種との実証実験を行っています。



# モータースポーツ活動

レースやラリーなどの幅広いモータースポーツに参戦するYOKOHAMA。国内外でコンペティションタイヤ(競技用タイヤ)の供給を行い、各カテゴリーにおいて華々しい戦績と優れた成果を上げています。

例えば、SUPER GT GT500ではトヨタと日産の2台体制、ニュルブルクリンク24時間レースではBMWカスタマーチームWalkenhorst Motorsportと参戦、また、オフロードレースでは北米やアジアのシリーズ戦に参戦し、「ADVAN」「GEOLANDAR」ブランドの強化を図っています。

こうした活動は、高性能市販タイヤの開発や未来のタイヤに向けた技術開発という大きな役割を担っています。まさにモータースポーツは、タイヤ開発における壮大な実験場なのです。

## モータースポーツ活動を通じたサーキュラーエコノミーへの取り組み

### 全日本スーパーフォーミュラ選手権向け、サステナブル素材を活用したレーシングタイヤを開発

当社が2016年からコントロールタイヤサプライヤーを務めている全日本スーパーフォーミュラ選手権。その2023年大会に向けて、サステナブル素材を使ったレーシングタイヤの開発を進めています。今回新たに開発するタイヤは、米の籾殻から生成したシリカ、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の自然由来の配合剤を活用するとともに、廃タイヤから再生したゴムなども再利用します。2025年までにサステナブル素材の比率を35%以上にすることを目指しています。



開発中のサステナブル素材の比率を向上したレーシングタイヤ

### 米国のヒルクライムレースにサステナブル仕様のタイヤを投入

2022年6月に米国で開催された「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」に向け、サステナブル素材を使用したストリートスポーツタイヤ「ADVAN A052」を投入しました。このタイヤは、走行時に最も変形が大きくなるサイドウォールのゴムの、従来の石油由来のブタジエンゴムからバイオマス由来のブタジエンゴムに変更したものです。今後も過酷なヒルクライムレースでの実戦を通じて、環境負荷を低減する技術開発を加速させていきます。



サステナブル素材を採用した「ADVAN A052」を装着し参戦したEV バイオマス由来のブタジエンゴム素材

成長戦略

# タイヤ消費財の事業戦略



## 高付加価値品「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウインタータイヤ」の比率の最大化を推し進めます。

高付加価値商品の主力である3ブランド「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウインタータイヤ」の構成比率を2019年の40%から50%以上へ拡大することを目指し、3つの取り組みを強化します。

消費財製品企画部 部長 大前 貴睦

### 重点施策

1	「ADVAN」「GEOLANDAR」の新車装着を拡大	● 高いブランド力や技術力の訴求、補修市場での高いリターン効果を実現するプレミアムカーへの新車装着を推進
2	補修市場での「リターン販売の強化」と「商品・サイズの拡充」	● 納入車両における補修市場でのリターン販売を強化 ● 「ウインタータイヤ」を含む商品のサイズラインアップを拡充
3	商品・地域事業戦略	● 各地域の市場動向に沿った商品の販売を強化。北米は「GEOLANDAR」、日本は「ウインタータイヤ(スタッドレスタイヤ)」、欧州は「ADVAN」「ウインタータイヤ」など、各市場の特性に合った高付加価値品を拡販

### 2021年12月期における成果と今後の施策(課題)

#### 成果

2021年は「冬の陣」をテーマに「ウインタータイヤ」を強化。「ADVAN」「GEOLANDAR」「18インチ以上」の販売も拡大し、高付加価値品「AGW」販売比率を向上しました。

- 日本: 乗用車向け新スタッドレスタイヤ「iceGUARD 7」を発売
- 欧州: 乗用車向け欧州ウインタータイヤ「BluEarth\*WINTER V906」を本格展開
- 欧州: 新たに商用バン車向けオールシーズンタイヤ「BluEarth-Van All Season RY61」を発売
- 欧州・日本: 乗用車向けオールシーズンタイヤ「BluEarth-4S AW21」のサイズを拡充

#### 今後の施策(課題)

2022年は「夏の陣」をテーマに、「ADVAN」を中心としたサマータイヤの強化に取り組みます。

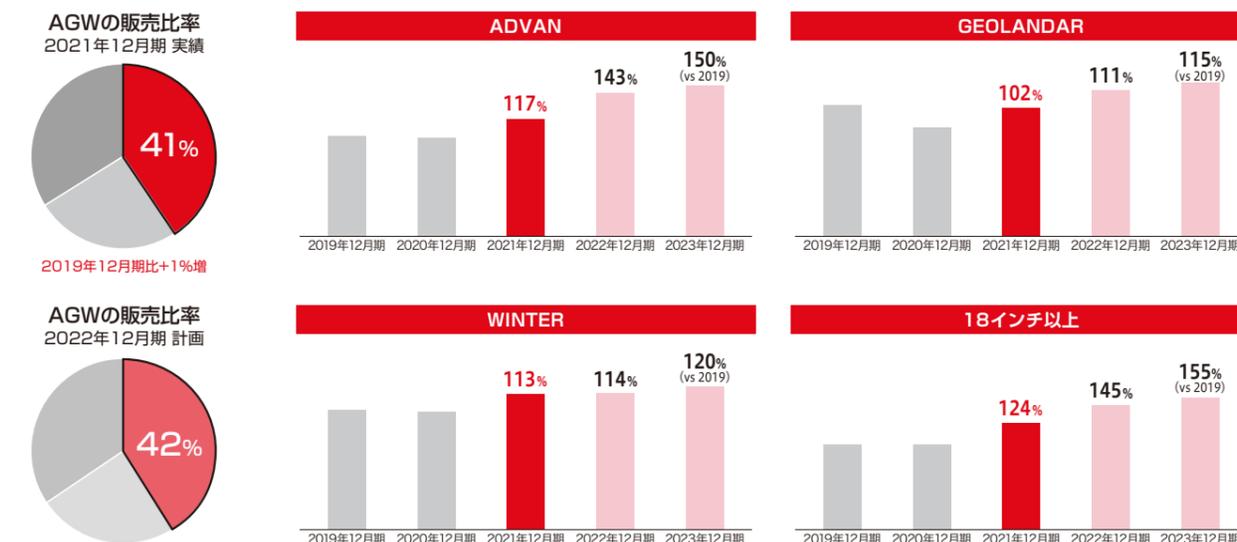
- 全世界: グローバルフラッグシップタイヤ「ADVAN Sport V107」を発売
- 日本等: 高性能ストリートスポーツタイヤ「ADVAN NEOVA AD09」を発売
- 日本等: ミニバン専用低燃費タイヤ「BluEarth-RV RV03」、コンパクトミニバン・軽ハイトワゴン専用低燃費タイヤ「BluEarth-RV RV03CK」を発売

### 主な製品と2021年度、2022年度の成果

#### 注力する3つの製品群



### 主力製品の販売比率(2021年12月期の実績、2022年12月期と2023年12月期の計画)



### プレミアムカー・SUV・EVへの新車装着、追加納入実績

プレミアムカー	(2021)BMW M3/M4: ADVAN Sport V107納入	(2022)BMW X5/X6: ADVAN Sport V107納入
SUV	(2022)LEXUS LX: GEOLANDAR X-CV納入	(2021)TOYOTA LAND CRUISER: GEOLANDAR X-CV, GEOLANDAR A/T納入
EV	(2022) Mercedes-AMG EQS 53 4MATIC: ADVAN Sport V107納入	(2022)TOYOTA bZ4X: ADVAN V61納入

### TOPICS

#### 乗用車用スタッドレスタイヤ「アイスガード セブン」を発売(2021年)

YOKOHAMAスタッドレスタイヤの第7世代にあたる「アイスガード セブン」は、新開発の専用パターンと「ウルトラ吸水ゴム」の相乗効果により、一貫して追求してきた「氷に効く=氷上性能」をさらに向上させるとともに、定評である「永く効く=性能持続性」に加えて、新たに「雪に効く=雪上性能」を向上させています。「氷上性能」は従来品に対し1.4%、「雪上性能」は3%向上しています。



※性能データはタイヤ公正取引協議会に届出済です。

#### グローバルフラッグシップタイヤ「ADVAN Sport V107」を発売(2022年)

「プレミアムハイパフォーマンスカー」「プレミアムハイパフォーマンスSUV」「プレミアムEV」の3つのカテゴリーをターゲットにした製品。カーメーカーとの共同開発や世界一過酷なテストコースといわれるニュルブルクリンクで鍛え上げました。すでにメルセデスAMGやBMW Mなどプレミアムカーでも特別なモデルを中心に新車納入を開始しており、これをベースに市販向けサイズを拡大し、フルラインアップ化していきます。



#### 高性能ストリートスポーツタイヤ「ADVAN NEOVA AD09」を発売(2022年)

モータースポーツ、サーキットをルーツにした「ADVAN最強のストリートスポーツタイヤ」をコンセプトに、シリーズの特長である「一番速く、一番楽しい」を継承し、ドライグリップやコントロール性、耐摩耗性能を究めたストリートタイヤです。また、カスタムチューニングにおける外観も追求し、独自性の高いスタイリッシュなデザインとしています。



成長戦略

# タイヤ生産財の事業戦略

## TBR(トラック・バス用タイヤ)事業



**ヨコハマのTBRを「なくてはならない」商品群へ。  
お客様のニーズに添った  
高品質の商品・サービスを提供します。**

TBRは安定的な成長が見込まれる商品群です。需要の伸びに対応した供給力の整備に力を入れるとともに、独自のデジタル技術を活用したソリューションの提供も推進していきます。

TBR事業部 事業部長 理事 **湯本 光行**

## OHT(建設・産業車両用、農業・林業機械用タイヤ)事業



**成長ドライバーとして、売上・利益の両面で  
全社の成長を牽引していきます。**

2016年のATG買収以後、オフハイウェイタイヤ(OHT)で年率10%近くの高成長を続けている原動力であるチャレンジ精神、優れた製品力、高コスト競争力により、今後も全社の成長を牽引していきます。

OHT事業部 事業部長 取締役常務執行役員 **Nitin Mantri**

### 重点施策

<b>1</b>	独自デジタル技術によるソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年にリニューアルした「T.M.S(タイヤマネジメントシステム)」の提供拡大による顧客の困りごとの解決</li> <li>運送業界の「安全」「コスト」「人手不足」という課題を独自デジタル技術によるタイヤ点検でサポート</li> </ul>
<b>2</b>	積極的な新商品の市場投入	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界最高レベルの低転がり=低燃費タイヤの国内外市場への投入を継続</li> <li>日本、北米、欧州の3極で各カテゴリー向け新商品の投入数倍増を継続</li> </ul>
<b>3</b>	旺盛な需要に対応した供給力の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要の伸びが著しい北米、欧州向けに、海外工場の供給量を継続して拡大</li> <li>日本国内工場においても、需要の伸びが大きいカテゴリー向けの増産投資を進める</li> </ul>

### 2021年12月期における成果と今後の施策(課題)

#### 成果

- 国内外での販売を年率8%以上伸ばし、利益も伴った成長ができる事業へと転換しました。
- 「T.M.S」によりタイヤ点検台数が前年比300%超となり、お客様の困りごとと解決に実績を出しています。
- 国内向けに大型新商品「総合性能重視型スタッドレスタイヤ 904W」を上市しました。

#### 今後の施策(課題)

- 国内外の既存工場における供給量を既存設備で最大化し、需要の高まりに応じて増産投資も行います。
- 「T.M.S」によるタイヤ点検のためのツールは、AIなどを含む最新技術を支えに取り込み、継続的に改修します。
- 「スタッドレス」「低燃費」「高耐荷重」といった大型商品を連続発売します。

### 重点施策

<b>1</b>	高成長の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>OHT生産能力の増強(建設中のインド ヴィジャパトナム工場の前倒しでの立ち上げ)</li> <li>顧客関係の強化</li> </ul>
<b>2</b>	品質改善活動の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計品質の向上(企画・設計プロセスの見直し)</li> <li>製造品質の改善(生産設備のアップグレード、各種改善活動)</li> <li>知覚品質の底上げ(製品外観の改善など)</li> </ul>
<b>3</b>	事業シナジーの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>マルチブランド/マルチチャネル展開</li> <li>バリューブランドゾーン内でのトップへの進化</li> </ul>

### 2021年12月期における成果と今後の施策(課題)

#### 成果

- 主力生産拠点のあるインドでの新型コロナウイルス感染症第2波や、原材料価格の高騰、物流の混乱などの逆風があったにもかかわらず、過去最高の売上高と利益を上げることができました。
- 当社のOHT事業とATG・愛知タイヤをYokohama Off-Highway Tiresとして事業統合しました。

#### 今後の施策(課題)

- 旺盛な需要に応えるため、OHT生産能力の速やかな増強を図ります。
- お客様の様々なニーズに応えるユニークな商品を開発・投入してまいります。
- 高騰を続ける原材料価格と物流の混乱に対応してまいります。
- OHT事業統合による効果を刈り取ってまいります。

### タイヤ生産財事業の主な製品



#### TOPIC

#### Trelleborg社の農業機械・産業車両用タイヤなどを生産販売するWheel Systems事業を買収

2022年3月、スウェーデンに本社を置くTrelleborg Wheel Systems Holding AB(TWS)の全株式を取得することを、同社の株式を保有する同国Trelleborg ABと合意し、株式売買契約を締結しました。

TWSは農業機械用や産業車両用タイヤなどの生産販売事業を展開する会社です。本買収におけるTWSの企業価値は20億40百万ユーロ(約2,652億円、換算レート:1ユーロ130円、業績連動型アーンアウト方式を採用)で、EBITDAマルチプルは約9倍と推定しています。2022年下期の買収完了を予定しています。



成長戦略

# タイヤ生産戦略



**「商品・地域事業戦略」「高付加価値品比率の最大化」を下支え、環境変化や受注の振れに強い生産・物流体制を構築します。**

各地域のお客様に「良いものを、安くタイムリーに供給する」ために、当社の強みである多品種ロット生産方式を深化させるとともに、IoTやAIなどデジタル技術の活用と自動化で生産効率を革新し、競争力の高い商品をグローバルに供給します。

タイヤ生産本部長 取締役執行役員 中村 亨

重点施策

1	「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウインタータイヤ」(高付加価値品)生産の最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>強みである多品種ロット生産方式を深化</li> <li>生産組み入れ制約を極小化(設備投資)</li> </ul>
2	地域事業戦略に沿ったグローバル生産体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界各地の工場の能力をフル活用し地産地消</li> <li>国内の生産能力最大化と高付加価値品へシフト</li> <li>ミシシッピTBR工場の安定生産を確保</li> </ul>
3	ものづくりのデジタル(IoT/AI)化を推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場の見える化、現場改善を効率化し、徹底的にムダを削減、効果的に改善と自動化を進める</li> </ul>
4	CSR経営(工場運営)	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル教育の推進、海外技能実習生の受け入れ</li> <li>社会貢献活動、カーボンニュートラルを推進</li> </ul>

## 2021年12月期における成果と今後の施策(課題)

成果

- 新型コロナ禍や物流混乱の中でも操業を維持し、目標生産総本数を達成しました。
- 移動が制限される中、国内工場の現場の強化を進め、特に高付加価値品へサイズミックスを改善(設備投資)しました。
- 原材料・エネルギー費の高騰に対応し、原材料費節減、仕損じ屑削減を進め、過去ベストの屑率(前年比23%減)を達成。廃棄物・エネルギーを大幅に削減しました。

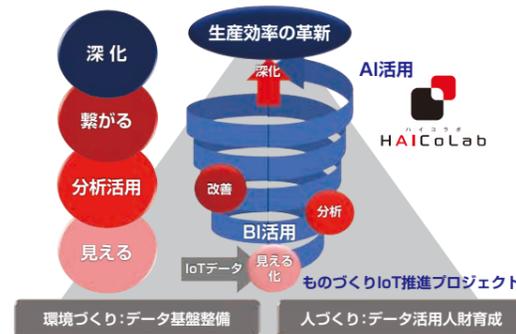
■ 商品・地域事業戦略(タイヤ消費財)



今後の施策(課題)

- 国内工場の生産能力の最大化と高付加価値品へのシフトをさらに進めます。
- 国内で確立したIoT/BIモデルを順次海外工場へ展開します。同技術を駆使し、さらに徹底した仕損じ屑(産業廃棄物)の削減やエネルギーの削減を進め、トラブル解析、開発業務などの効率化・スピードアップ化を図り、業務を革新していきます。
- モデル工場(新城南)での完全カーボンニュートラル化の実現に向けて計画をスタートします。

■ 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



# MB(マルチプル・ビジネス)の事業戦略



**成長性・安定性の高いポートフォリオへの変革を進めています。**

中期経営計画「YX2023」で掲げる「成長性・安定性の高いポートフォリオへの変革」のもと、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MB事業の成長を牽引し、安定収益を確保できる構造を確立します。

MB事業本部 事業本部長 取締役執行役員 中山 靖夫

重点施策

1	ホース配管	<ul style="list-style-type: none"> <li>油圧ホース: 市場におけるプレゼンスのさらなる拡大</li> <li>自動車配管: 「CASE」対応のための新技術で成長</li> <li>水素社会に向けた取り組み強化(水素充填用ホース)</li> </ul>
2	工業資材	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンベヤベルト: 得意市場での圧倒的プレゼンスの確立</li> <li>海洋事業: 高シェア維持と生産基盤強化</li> </ul>
3	航空部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境に見合った構造改革を断行</li> </ul>

## 2021年12月期における成果と今後の施策(課題)

成果

ホース配管

- 中国市場での油圧ホースの旺盛な需要に対応するため、中国の生産拠点における増産投資を決定しました。
- 建機向けを中心とした油圧ホースの販売が好調に推移しました。
- ゴム・樹脂ポリマーアロイを用いて自動車用エアコンホースの大幅な軽量化に成功しました。

工業資材

- 難燃高温耐熱性コンベヤベルト「Flame GUARD Super 100」を発売しました。
- コンベヤベルトは国内販売強化により好調に推移しました。

航空部品

- ボーイング社と飲料水用ウォータータンクの供給契約を更新しました。

ハマタイト

- ハマタイト事業のSikaグループへの譲渡を2021年11月に完了しました。

MB事業の主な製品



今後の施策(課題)

ホース配管

- 油圧ホースのさらなる需要増に迅速に対応するため、茨城工場の増産投資を決定しました。
- 米国およびメキシコの自動車用ホース配管事業の生産体制の再編を進めています。

工業資材

- 市場環境の変化に対応するため、平塚製造所のコンベヤベルト生産能力増強を決定しました。
- コンベヤベルトとマリンホースへ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しました。

航空部品

- 安定収益を確保することを目指し、技術面・技能面で親和性の高い工業資材事業部と統合してシナジー創出を図っています。

成長戦略

# PRGR(プロギア)の事業戦略



**「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、お客様目線に立った優れた製品・サービスを提供します。**

優れた製品・サービスを提供するため、マーケティングの強化と新規技術の探求を行うとともに、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。

株式会社プロギア  
代表取締役社長 日比野 公良

重点施策

1	商品体系の構築と商品力アップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ユーザーニーズの探求と商品への要求性能具現化</li> </ul>
2	マーケティング活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルを活用したプロモーション/サービスの強化</li> <li>直営店舗での独自サービス拡充と試打データの商品企画開発への活用</li> </ul>
3	収益性の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な事業コスト適正化</li> <li>商品展開数および在庫回転率の適正化</li> <li>ムダ取り活動による生産固定費、販売管理費の改善</li> </ul>

主な新商品



RS JUSTシリーズ  
2022年7月発売  
アスリートゴルファー向け

ギリギリ設計および4点集中設計による高初速化と最適スピニングにより、さらなる飛距離アップを実現。

ラインナップ:ドライバー(3タイプ)、フェアウェイウッド(3W, 5W, 7W)、ユーティリティ(#3, #4, #5)



PRGR IRONSシリーズ  
2020年8月~22年3月 順次発売  
アスリート~アベレージゴルファー向け

アイアンに求められる構えやすさ、打感、飛距離性能、コントロール性、許容性(やさしさ)をターゲットゴルファーごとに徹底追求。

展開モデル:「00」、「01」、「02」、「03」、「05」



LSシリーズ  
2021年6月発売  
アベレージゴルファー向け

アベレージゴルファーのヘッドスピード(平均40m/s)において、ギリギリ設計による高初速化、ボールスピニングと打出し角の最適化により、飛距離アップを実現。

ラインナップ:ドライバー、フェアウェイウッド(3W, 5W)、ユーティリティ(#4, #5)



SWEEP シリーズ  
2022年5月発売  
女性ゴルファー向け

女性専用クラブ設計により、女性ゴルファーのヘッドスピード(平均30m/s)において、やさしくボールが打て、飛距離アップを実現。

ラインナップ:ドライバー、フェアウェイウッド(4W, 7W)、ユーティリティ(#5, #6)、アイアンSET、パター

# デジタル戦略



**企業価値を向上させる為にデジタルを駆使し、更なる成長に向け顧客価値向上・持続的なプロセス革新・企業風土改革を牽引します。**

データ利活用のフレームワーク「HAICoLab(ハイコラボ)※」をベースに、デジタルを活用し、「深化」としてプロセスを変革して競争力を強化、「探索」としてサービスの拡大、働き方改革を推進し、持続的成長に向けた変革を進めます。

※Humans and AI collaborate for digital innovationをもとにした造語で、人とAI(データ・デジタル)との共同研究所という意味合いも込めました。

IT企画本部 本部長 理事 中村 征希

重点施策

1	「深化」~競争力強化の為のプロセス改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品開発におけるデジタルでの技術伝承と高度化、ものづくりのデジタル化による生産改善活動の拡大</li> <li>物流DXの推進と国内販売構造改革による効率化と軽労化</li> </ul>
2	「探索」~顧客価値(サービス)創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>T.M.Sで培ったノウハウを活用し、タイヤ点検の効率化、ビッグデータを活用した独自の点検サービスの拡大</li> <li>実証実験を通して得られた情報をドライバーや様々な事業者へ提供、安心・安全な運行に持続的に貢献</li> </ul>
3	働き方改革推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社移転を機に迅速な意思決定と個・組織の能力を最大限発揮できる環境を整備</li> <li>自動化・効率化・コミュニケーション深化による生産性向上と価値創造へのシフトを実現</li> </ul>

2021年12月期における成果と今後の施策(課題)

成果

- AIエンジンを搭載したコンパウンド開発・タイヤ開発のシステムを独自に開発し、タイヤ設計での実用を開始しています。
- IoTを活用して生産設備からのデータ収集・分析を開始し、プロセス改善を進めています。
- T.M.S、TPRSの実証実験を通じたデータの蓄積と新たなソリューションへの活用を進めています。
- RPAやワークフロー化、紙削減などにより生産性を向上し、デジタルを活用した働き方への変革を進めています。

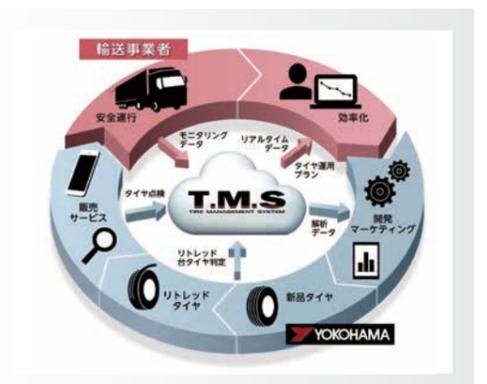
今後の施策(課題)

- 倉庫管理の仕組みの横展開により国内サプライチェーン内のトレーサビリティを2023年までに実現します。
- AIやIoTなどのデジタル技術を活用し、新たな商品価値の創出を行うとともに、開発スピードのアップやコストの削減を図ります。
- 実証実験で得られた結果をもとに、安全性や経済性に貢献するビジネスモデルの確立とサービス拡充を図ります。
- 本社移転を機に、迅速な意思決定推進とサテライトオフィスやホームオフィス制度への対応を進めていきます。

TOPIC

タイヤマネジメントシステム「T.M.S」

2003年より「T.M.S」のサービスを開始して以来、2022年6月現在で3,000社、延べ30,000台の車両にご活用いただいています。輸送業界の環境変化(軽労化対応など)に伴い、ご活用いただくお客様の数は増加しております。迅速かつ正確な点検実施のため日々改善を進め、当社で長年積み重ねてきたデータを活かしたタイヤ活用の提案も可能となり、安全運行の実現、コスト最適化に加えて環境問題対策にも活用いただいております。



成長戦略

経理担当役員からのメッセージ



**売上・利益ともに  
過去最高を達成しました。**

当社グループは中期経営計画「Yokohama Transformation2023 (YX2023)」の目標達成に向け、着実に事業を推進しています。

経営管理本部長 兼 経理部担当 兼 CSR本部長 兼 IT企画本部担当  
ヨコハマゴム・ファイナンス株式会社代表取締役社長 兼 株式会社プロギア担当

取締役常務執行役員 **松尾 剛太**

当社グループにおける2021年12月期の売上収益は、ハマタイト事業\*を除いた継続事業ベースで6,708億9百万円(前期比21.7%増)、利益面では、事業利益は621億62百万円(同73.3%増)、本社ビルの譲渡益計上などにより、営業利益は836億36百万円(同132.4%増)、また、親会社の所有者に帰属する当期利益は655億円(同148.9%増)となり、いずれも過去最高となりました。主力のタイヤ事業において原材料価格や物流費の高騰、国際物流網の混乱、新型コロナウイルス感染症などの影響を受けましたが、北米を中心とした値上げの浸透及び為替が円安に推移したことにより、売上と利益を伸ばしました。

\*2021年4月28日にスイスに本社を置くSika AGとの間でハマタイト事業の譲渡に係る契約を締結したことに伴い、ハマタイト事業を「非継続事業」に分類し、前年同期についても遡及して組み替えを行っています。ハマタイト事業の譲渡は上記契約に基づいて同年11月1日に完了しています。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

売上収益

**670,809** 百万円



売上収益は、タイヤ事業において北米を中心に値上げが浸透したことや為替が円安に推移したことにより、前期比21.7%増の670,809百万円となりました。

事業利益

**62,162** 百万円 **9.3** %



事業利益は海外のタイヤ販売が伸びたことに加え、本社ビル譲渡益の計上などにより、前期比68.9%増の62,162百万円となりました。事業利益率は、前期比2.8ポイント増の9.3%となっています。

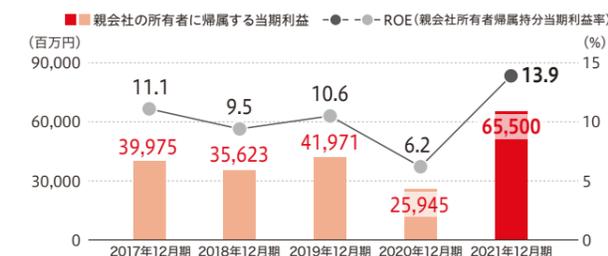
親会社の所有者に  
帰属する当期利益

**65,500** 百万円

ROE

(親会社所有者帰属持分当期利益率)\*1

**13.9** %



\*1 ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率) = 親会社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

親会社所有者に帰属する当期利益は、前期比148.9%増の65,500百万円となりました。(親会社所有者帰属持分当期利益率)は、前期比7.7ポイント増の13.9%となっています。

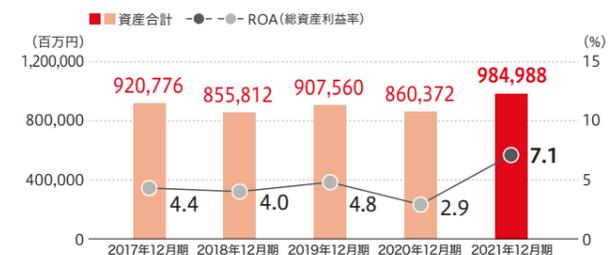
資産合計

**984,988** 百万円

ROA

(総資産利益率)\*3

**7.1** %



\*3 ROA(総資産利益率) = 親会社所有者に帰属する当期利益 / 資産合計(前期・当期の平均) × 100  
資産合計は棚卸資産の増加により、前期末比124.616百万円増の984,988百万円となりました。ROA(総資産利益率)は、前期比4.2ポイント増の7.1%となっています。

有利子負債

**177,234** 百万円

D/Eレシオ

(負債資本倍率)\*5

**0.34** 倍



\*5 D/Eレシオ(負債資本倍率) = 有利子負債 / 親会社所有者帰属する持分  
当社グループの総資産に占める有利子負債の割合は、18.0%(2021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、0.16ポイント減の0.34倍となっています。

1株当たり当期利益

**276.40** 円

1株当たり配当金

**65.00** 円

連結配当性向\*2

**23.5** %



\*2 連結配当性向 = 1株当たり配当金 / 1株当たり当期利益

1株当たり当期利益は、前期比112.31円増の276.40円となりました。1株当たり配当金は、前期比1円増配の65.0円、連結配当性向は、前期比15.5ポイント減の23.5%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。

親会社所有者  
帰属持分

**525,312** 百万円

親会社所有者  
帰属持分比率\*4

**53.3** %



\*4 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

親会社所有者帰属持分は、その他資本の構成要素の増加により、前期末比109,765百万円増の525,312百万円となりました。親会社所有者帰属持分比率は、前期比5.0ポイント増の53.3%となっています。

営業活動による  
キャッシュ・フロー

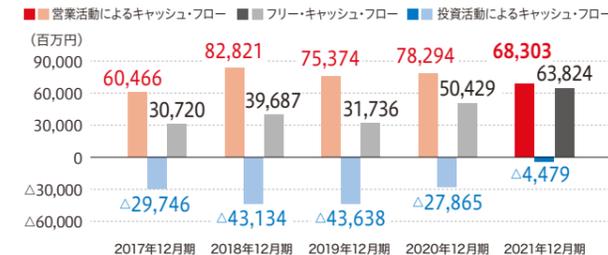
**68,303** 百万円

投資活動による  
キャッシュ・フロー

**△4,479** 百万円

フリー・キャッシュ・  
フロー\*6

**63,824** 百万円



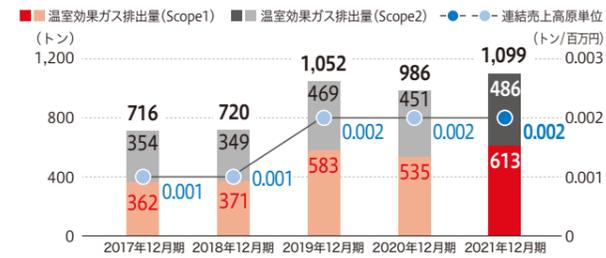
\*6 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー - 投資活動によるキャッシュ・フロー  
営業活動によるキャッシュ・フローは、主に税引前利益の増加により68,303百万円のプラス。投資活動によるキャッシュ・フローは、主に有形固定資産の取得による支出により4,479百万円のマイナス。フリー・キャッシュ・フローは、63,824百万円のプラスとなりました。

財務・非財務ハイライト

# 非財務ハイライト

温室効果ガス排出量(scope 1-2)(連結)

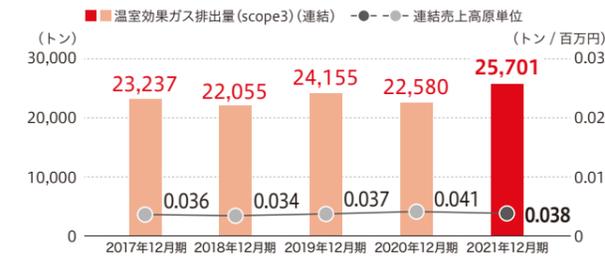
**1,099** トン



温室効果ガス排出量 (Scope 1-2) は、特に海外での生産・売上が伸びた影響で、前年比で Scope 1 が 15%、Scope 2 が 8% 増加となりました。売上高原単位は、前年比で Scope 1+2 で 8% 改善しました。

温室効果ガス排出量(scope3)(連結)

**25,701** トン



温室効果ガス排出量 (Scope 3) は、特に海外での生産・売上が伸びた影響で、前年比で 14% 増加となりました。売上高原単位は、前年比で 6% 改善しました。

YOKOHAMA千年の杜活動  
累計植樹・苗木提供数

**1,089,655** 本

累計CO<sub>2</sub>吸収固定量

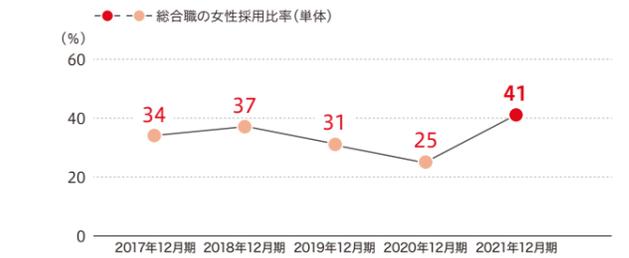
**1,576** トン



YOKOHAMA千年の杜活動での植樹・苗木提供は、前年比5%増の累計1,089,655本となりました。CO<sub>2</sub>吸収固定量は、前年比16%増の累計1,576トンとなりました。

総合職の女性採用比率(単体)

**41** %



総合職の女性採用比率(単体)は、前年比16ポイント増加しました。

エネルギー総消費量(連結)

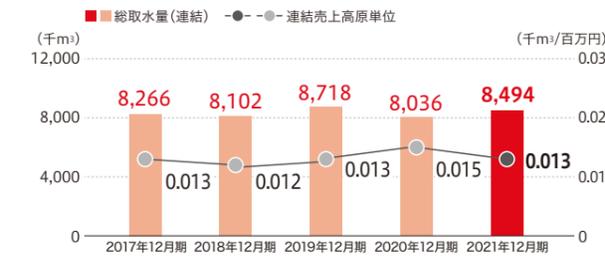
**1,858,043** MWh



エネルギー総消費量は、特に海外での生産・売上が伸びた影響で、前年比で 11% 増加しました。売上高原単位は、前年比で 9% と大きく改善しました。

総取水量(連結)

**8,494** 千m<sup>3</sup>



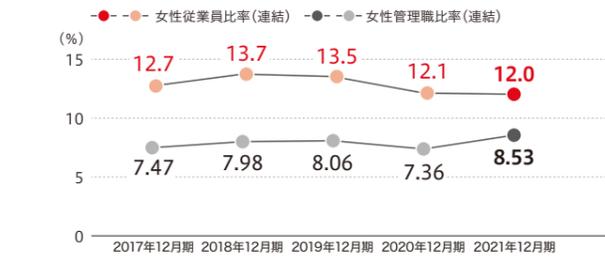
総取水量は、特に海外での生産・売上が伸びた影響で、前年比で 6% 増加しました。売上高原単位は、前年比で 13% 改善しました。

女性従業員比率(連結)

**12.0** %

女性管理職比率(連結)

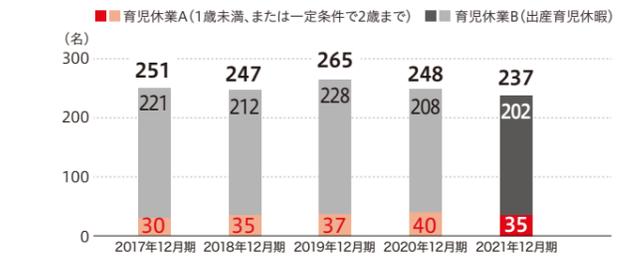
**8.53** %



女性従業員比率(連結)は、前年比0.1ポイント減少しました。女性管理職比率(連結)は、前年比1.17ポイント増加しました。

育児休業取得者数(単体)

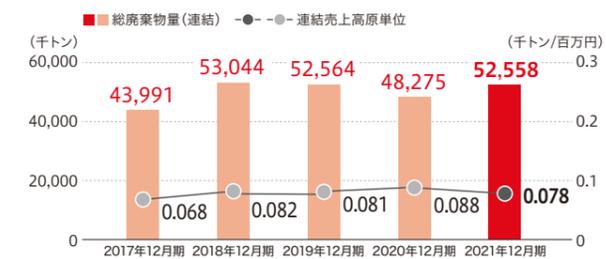
**237** 名



1日から取得できる育児休業Bが男性社員にも定着し、育児休業取得者数は、合計237名となりました。

総廃棄物量(連結)

**52,558** 千トン



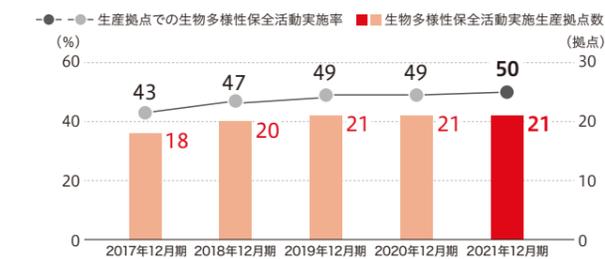
総廃棄物量は、前年比で 9% 増加しました。売上高原単位は、TB用タイヤの歩留まり改善により、前年比で 11% と大きく改善しました。

生産拠点での生物多様性保全活動実施率

**50** %

生物多様性保全活動実施生産拠点数

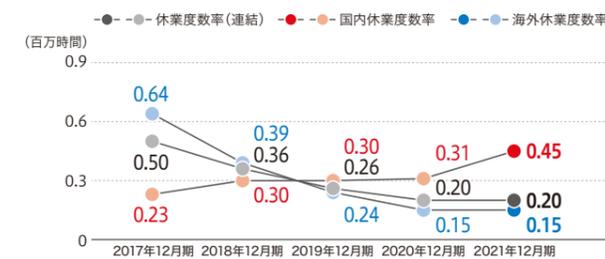
**21** 拠点



生物多様性保全活動を行う生産拠点の比率は、前年比で 1ポイント増加しました。生産拠点数は、生産拠点の集約もあり、前年比同数となっています。

休業度数率(連結)

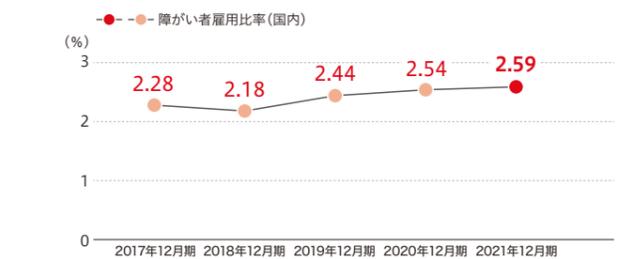
**0.20** 百万時間



グローバルで休業度数率の低減に向けた取り組みを継続した結果、休業度数率は 0.20 を維持しました。

障がい者雇用比率(国内)\*7

**2.59** %



\*7 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  
障がい者の採用を進めた結果、障がい者雇用比率(国内)は、前年比0.05ポイント増加しました。

サステナビリティへの取り組み

# 横浜ゴムのサステナビリティ

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、CSR行動指針を定め、責任部門としてCSR本部を設置、さらにCSR経営統括のため代表取締役社長を議長とするCSR・環境推進会議（現CSR会議）を設置しました。2014年には、国連グローバル・コンパクト※4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、また、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、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するために、次の100年に向けた自らの持続的な成長を目指しています。

※「国連グローバル・コンパクト」は、国際連合と民間が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティ・イニシアチブで、参加企業に対して人権、労働、環境、腐敗防止の4分野に関わる10の原則を実践することを求めています。

**CSR経営ビジョン**  
(2008年制定)

「社会から揺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**  
(2008年制定)

- 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
- 迅速に行動し揺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\***  
(2014年制定)

- 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

\*項目のみ記載。詳細は、当社ウェブサイトをご参照下さい。  
<https://www.yokohama.com/csr/feature/>

**CSRスローガン**  
(2017年制定)

「未来への思いやり」

## マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス

横浜ゴムは、サステナビリティ報告書の国際的ガイドラインであるGRIガイドライン第4版(G4)準拠に向けて、2014年に社内の議論およびステークホルダーの意見を踏まえてマテリアリティ(重要課題)を特定しました。マテリアリティは、環境変化等を踏まえて2017年、2020年に見直しを実施しており、今後も随時見直しを行っていきます。

<p><b>STEP 1   G4ギャップ分析</b></p> <p>「CSR レポート2013」の情報開示レベルをG4の要請に照らし、対応項目と未対応項目の内容と程度について現状を把握しました。(2014年1月実施)</p>	<p><b>STEP 3   課題の優先順位に外部視点を反映</b></p> <p>ステークホルダー5人へのインタビューを実施。インタビュー結果を踏まえ、各側面の優先度を決定しました。(2014年2~3月実施)</p>
<p><b>STEP 2   課題の優先順位を整理</b></p> <p>当社の業種、事業分野、事業地域に即して分析を実施。その後、関連部署との協議により当社における課題の優先順位を整理しました。(2014年1~2月実施)</p>	<p><b>STEP 4   重要課題の特定</b></p> <p>ステップ2、ステップ3の重要度分析・調査・協議結果を踏まえて、2014年に重要課題を特定しました。</p>

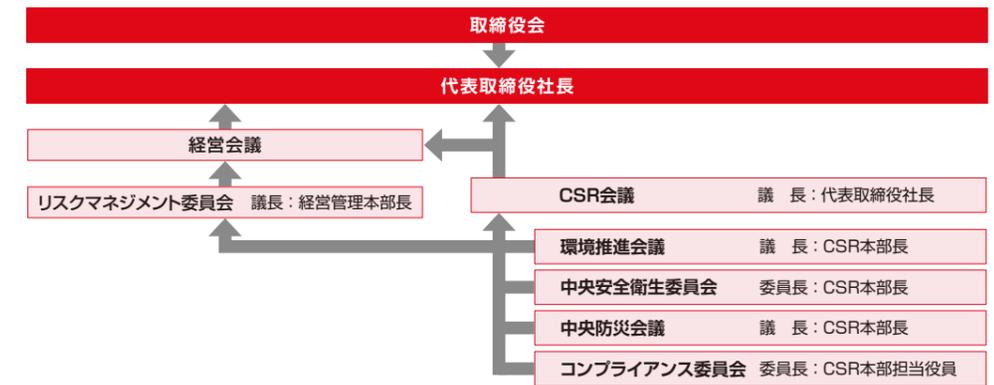
■ マテリアリティ(重要課題) (2014年特定、2017年、2020年見直し)

<p>製品を通して</p> <p>安心と楽しさをいつまでも届けます</p>	
<p>地球環境のために</p> <p>豊かな自然を次世代へ伝えます</p>	
<p>人とのつながり</p> <p>共に高め合い笑顔を広げます</p>	
<p>地域社会と共に</p> <p>共に生き、ゆるぎない信頼を築きます</p>	
<p>コーポレートガバナンス</p> <p>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>	

## CSR・サステナビリティ推進体制

代表取締役社長が議長を務め、社内取締役及び社内監査役全員が出席する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、コンプライアンス、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、コンプライアンス委員会等が設置され、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きます。

■ CSR・サステナビリティ推進体制図



## マテリアリティ(重要課題)と中長期的な企業価値の向上

当社は、「未来への思いやり」というスローガンのもと、「製品を通して」、「地球環境のために」、「人とのつながり」、「地域社会と共に」、「コーポレートガバナンス」の5つのマテリアリティを事業戦略に結びつけ、基本理念の通り「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。

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの取り組みだけでなく、生物多様性や社会貢献、地域共生、人権尊重、ダイバーシティ、コーポレートガバナンスなど、E・S・Gすべての重要課題に取り組み、これらを持続的な企業価値向上に繋げていきます。

基本理念：心と技術をこめたモノづくりにより幸せと豊かさにご貢献します

<p><b>地球環境のために</b> 豊かな自然を次世代へ伝えます</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生物多様性保全</li> <li>● 社会貢献</li> </ul>	<p><b>カーボンニュートラル</b> 新車装着タイヤ：製品製造時のCO<sub>2</sub>排出ゼロ</p> <p><b>サーキュラーエコノミー</b> モータースポーツタイヤ：サステナブル原料使用拡大</p> <p><b>自然との共生</b> ● YOKOHAMA千年の社 ● 持続可能な天然ゴム調達</p>	<p><b>製品を通して</b> 安心と楽しさを持続的に届けます</p> <p><b>高付加価値の提供</b> 高品質+高性能+サステナブル</p>
<p><b>地域社会と共に</b> 共に生き、ゆるぎない信頼を築きます</p>	<p><b>人とのつながり</b> 共に高め合い笑顔を広げます</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権尊重</li> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>● 働き方改革</li> <li>● 人材育成</li> <li>● 労働安全衛生</li> </ul>	<p><b>コーポレートガバナンス</b> 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"> <li>● 中期業績連動報酬制度</li> <li>● 取締役会の多様性</li> <li>● リスクマネジメント強化</li> <li>● コンプライアンス体制強化</li> </ul>

### TOPIC

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

横浜ゴムは、ESG対応に優れた日本企業のパフォーマンスを測定するための投資指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。本投資指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資を行う際の指数にも選定されています。

当社は、GPIFが採用している日本企業に特化したESG投資指数では、ほかにも「FTSE Blossom Japan Index」に5年連続、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」にも継続的に採用されているほか、世界的なESG投資指数「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄にも17年連続で選定されています。

サステナビリティへの取り組み

# 人とのつながり I (人権の尊重・ダイバーシティ&インクルージョン)

横浜ゴムは、社内外を問わず人権を尊重し、誰もが安心・安全に働きやすい環境を整備します。性別・国籍・年齢等に関係なく、その能力を十分に発揮できる会社になることを目指します。

## 人権の尊重

### 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」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」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、「ビジネスと人権に関する指導原則」、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月制定)

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
5. 苦情処理メカニズム
6. 教育
7. 情報開示

※項目のみ記載。詳細は、当社ウェブサイトをご参照下さい。

#### WEB

■ 横浜ゴムグループ人権方針  
[https://www.yokohama.com/csr/people/human\\_rights/policy/](https://www.yokohama.com/csr/people/human_rights/policy/)



## 人権に関する重要課題

横浜ゴムグループは、事業活動に関連する重要な人権課題として以下の6つを特定し、負の影響の防止、軽減等の是正に取り組んでいます。

### 1. 差別

いかなる場合においても、国籍、人種、民族、性別、年齢、障がいの有無、社会的出身、性自認、性的指向、政治的見解などの事由による一切の差別を行いません。

### 2. ハラスメント

精神的、肉体的であるかを問わず、働く人の尊厳を不当に傷つける行為やあらゆるハラスメントを許容しません。

### 3. 強制労働と児童労働

あらゆる国、地域における事業活動において、その国の法令で定める就業年齢に達しない児童労働並びに、強制労働、また人身売買を含む、いかなる形態の現代奴隷も許容しません。

### 4. 結社の自由と団体交渉権

結社の自由と団体交渉権などの労働者に与えられた権利を尊重し、労使間の対話を通じて信頼と良好な協力関係を構築し、維持向上に努めます。

### 5. 労働安全衛生

安全衛生を全ての基本とし、労働災害の防止と心身ともに健康で快適な職場づくりに取り組みます。

### 6. 地域社会への影響

事業活動の影響を受ける地域社会において、土地の権利、水の管理、先住民の権利などがあることを理解しています。事業活動を行う地域社会において人権に対する責任を果たし、持続可能な社会に貢献することを目指します。

## ダイバーシティ&インクルージョン

### 基本的な考え方

横浜ゴムは、従業員がより働きやすい環境を整備し、性別・国籍・年齢等に関係なく、その能力を十分に発揮できる会社になることを目指しています。

2016年には「女性活躍推進タスク」を設立し、2019年には「ダイバーシティ推進タスク」に改称して活動範囲を拡大、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の啓発を通じて、多様な人材がお互いを認め合い、尊重し、活躍できる風土をつくり、今までの枠を超えた新しい価値を生み出すために活動しています。

具体的には、女性活躍や、育児・介護者の支援をはじめ、障がい者・LGBTQ+\*の受容・理解のためのセミナー開催や多様な人材が働きやすい職場環境づくりなどを推進しています。

※LGBTQ+: 同性・両性愛、心と体の性の不一致・不明等の性的少数者全般を表す言葉

### DS&Iの施策

目指す姿を実現するため、次の施策を展開しています。

#### 多方面からの人材登用

新卒者は長期的視野に立って安定的に採用しています。また事業のニーズに応じて経験のある方の採用(キャリア採用)を実施しています。また、シニア層人材、社内早期登用など様々な方面から仕事に応じた最適な人材を登用・配置していきます。

#### 障がい者の雇用

障がい者雇用につきましては、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。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ます。

#### シニア人材の活用

定年退職したスタッフ職務従事者を100%出資子会社ヨコハマビジネスアソシエーション株式会社が再雇用して横浜ゴムに派遣、労働意欲の高い人材に対して、豊富な知識や経験を活かして最長70歳まで活躍する場を提供しています。

#### セミナーなどによる支援

ダイバーシティマネジメント力の強化セミナー、女性活躍推進を目的としたキャリア開発支援セミナー、育児両立社員の交流会、健康セミナー(メンタルヘルス対策、ハラスメント防止施策、乳がん、子宮がん、更年期、睡眠等)など、多様な人材の活躍支援を目的としたセミナーを各種開催しています。

#### work with Pride 2021への参画

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」が組成した「work with Pride 2021実行委員会」の1社として参画し、LGBTQ+と職場に関するカンファレンスの企画運営に向けて活動しました。



### 今後の課題

#### ● グローバルダイバーシティ

海外での売上高が6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が地域統括責任者として事業運営を行う組織体制が必要とされています。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。

#### ● 女性管理職比率の向上

当社の2021年12月末現在の女性管理職比率は1.12%(グループ全体で8.53%)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、さらなる女性管理職比率の向上を目指します。

### TOPIC

#### 特例子会社 ヨコハマピアサポート株式会社での障がい者の雇用

ヨコハマピアサポートは、横浜ゴムの特例子会社として、障がい者の雇用の場を創出する目的で2012年に設立されました。平塚製造所内の160力所を超えるトイレや各種会議室、休憩室などの清掃をはじめ、緑化作業、郵便や社内メールの仕分け・配送、名刺の作成などの業務を行っています。設立時から毎年定期的な採用を継続し、2021年12月現在、知的障がい者を中心に43名が在籍しています。

当社のOBを中心とした指導員が日々丁寧に指導を行うことで、一人一人が安心して業務に取り組める職場環境を心掛けるとともに、日々の相談だけでなく、半年に1回個別面談を実施することで、キャリア、要望、悩みなどを把握し、定着率の向上に努めています。



サステナビリティへの取り組み

# 人とのつながり II (働き方改革・人材育成・労働安全衛生)

横浜ゴムは、多様な働き方を尊重し、仕事と生活の両立を支援します。また、付加価値人材の育成・選抜、適材適所の配置や、健康で働きやすい職場づくりを通じて人的資本の価値向上に取り組みます。

## 働き方改革

### 本社・平塚製造所の統合

2023年3月には、本社と平塚製造所の統合を予定しています。これにより、企画・生産・販売・技術・物流の一体運営、スピーディな意思決定を実現します。

#### ■ 拠点統合によるスピーディな意思決定の実現



### 場所・時間にとらわれない業務執行

「ウィズコロナ・ニューノーマル」を模索している現在、当社としても本社・平塚の統合を機に、ホームオフィス制度やサテライトオフィスの導入、在宅/フレックス勤務の拡充など、場所・時間にとらわれず、また、ライフイベントに関わらず働き続けられるよう働き方の改革を行います。

### 具体的施策

#### 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」を導入します。

#### 東京事務所、サテライトオフィスの設置

本社・平塚製造所の統合に伴い、品川インターシティに東京事務所およびサテライトオフィスを設置します。

#### 在宅/フレックス勤務の拡充

在宅勤務制度の利用日数上限撤廃、コアタイムを撤廃したフレックスタイム制度、短時間勤務フレックスタイム制度など、勤務制度の拡充を通じて、ワークライフバランスを更に充実させ、場所・時間を問わず仕事の成果が出せる仕組みを整えています。



### 人事担当役員からのメッセージ

執行役員・人事部長

石光 真吾

YX2023の事業戦略、技術戦略の実現のためには、多様な人材がそれぞれの強みを生かし、存分に活躍できる環境が必要です。そのためには性別やLGBTQ+、障がい者などへの偏見を取り除き、多様な人材が、多様な働き方を互いに尊重できる風土を醸成することが、重要な課題と考えています。

COVID-19により働き方が大きく変化しましたが、私たちはこの変化に適応し、すべての社員がより一層活躍できる環境の整備を進めます。また感染防止対策の徹底と事業の継続を両立し、安心して働き続けることができる職場を実現します。なお、すべての活動は、従業員の健康の上に成り立っており、健康増進についても欠かさず取り組んでまいります。

## 人材育成

### 基本的な考え方

グローバルに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。

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。

### 付加価値人材の育成と選抜

若手社員を付加価値人材として育成、選抜された人材を「脱年次」、「実績重視」で主要ポジションに早期登用していきます。

### 主要ポジションの適材適所

主要ポジションは、実績により適材適所の配置を行い、社内に適任者がいない場合には、社外からのハイレベル人材採用も積極的に行います。

### 職務・業績と報酬の連動

管理職にジョブ型制度を導入、職責に応じた給与、業績に応じた賞与を支払う報酬体系とします。

## 労働安全衛生

### 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、長期欠勤者にし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と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。

### 目指す姿に向けた施策

安全かつ健康に働くことができる職場づくりのため、7つの取り組みを推進していきます。

#### 1. 設備対策強化

リスクアセスメントの実施、危険源に身体が入らない/手が届かない設備作り、類似災害の再発防止

#### 2. 安全な人づくり

1対1教育の実施、安全バーソンの育成、「止める・呼ぶ・待つ」の再徹底と要因対策、KYT(危険予知トレーニング)やヒヤリハット摘出改善活動や体感訓練を通じた危険への感性アップ

#### 3. 標準作業書整備

公開作業観察による不安全箇所・不安全行動の洗出と標準作業の見直し

#### 4. 心と身体の健康づくり

メンタルヘルス対策強化(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、ストレスチェックの実施)

#### 5. 働く環境整備

化学物質リスクアセスメント、個人用保護具・設備の整備や作業方法の改善、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)の徹底、高温の職場環境の改善

#### 6. 交通事故の防止

加害事故ゼロのため、事故防止活動や、通勤経路の危険ポイントの洗い出し等を実施

#### 7. 安全衛生基盤の確立

労働安全衛生マネジメントシステムの継続とスパイラルアップ、階層別教育体系の整備、安全トップ診断、安全巡視・安全診断・診断フォローによるチェック機能の充実

### 今後の課題

#### ● リスクゼロの職場づくり

すべての設備や作業に対しリスクアセスメントを継続的に実施し、特に「危険源からの隔離」に重点を置いて設備面からの安全対策を実施しています。また、継続的な安全教育や危険予知トレーニングの実施、危険作業への資格認定制度の導入などにより、危険事象を察知できる「安全な人づくり」を進め、リスクゼロの職場づくりを目指しています。



#### ● 暑熱対策等の製造現場の環境改善

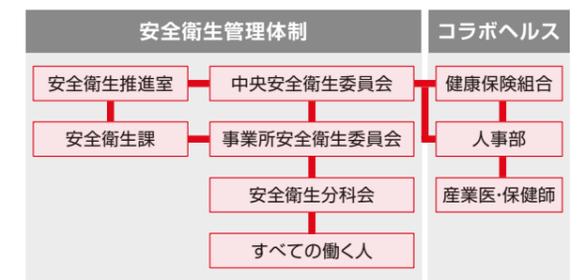
横浜ゴムでは、製造工程で熱を利用する現場が多いことから、暑熱対策は最も重要な課題となっています。また、健康で快適な職場づくりのため、衛生面や食堂の改善、省人化・軽労化の対策も行っています。

#### ● 健康経営の推進

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。

\*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

#### ■ 健康経営推進体制



サステナビリティへの取り組み

# 地域社会と共に

横浜ゴムグループの事業活動は、展開している地域社会にさまざまな側面で影響を与えます。地域社会とコミュニケーションを取り、地域の課題や当社グループの与える影響について認識したうえで、地域社会の期待に応えていくことは、事業活動を継続する上で大変重要です。当社グループ自身がその地域におけるステークホルダーの一員として地域社会と利害を共有していることを認識し、地域社会の課題解決と発展のために努めていきたいと考えています。

## 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

### ●従業員の「まごころ」をかたちに

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。

2021年12月末現在、加入率は全従業員数の約44%となりました。



### ●2021年度支援実績

2021年の支援実績合計は、4,898千円(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 Japan Hair Donation & Charity
- 公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン
- 令和3年7月伊豆山土砂災害(静岡県熱海市)



Japan Hair Donation & Charityが提供している医療用ウィグ一式

## 国内拠点における取り組み

### ●新型コロナウイルス感染拡大に対する医療支援

平塚製造所では、2021年3月、神奈川県に対し乗用車用タイヤ100本を寄贈しました。寄贈したタイヤは、県内21カ所の保健所施設で使用される新型コロナウイルス罹患者の搬送専用車両に装着されました。YOKOHAMAまごころ基金からもタイヤ交換費用の一部として10万円を支援しました。

三重工場では、2021年6月、三重県に対し乗用車用タイヤ40本を寄贈しました。寄贈したタイヤは、三重県の新型コロナウイルスワクチンを病院や保健所などの接種会場まで搬送する公用車に装着されました。



神奈川県内の新型コロナウイルス罹患者搬送専用車両へのタイヤ装着作業

## 海外拠点における取り組み

### ●老君山プロジェクト(中国)への協賛

横浜ゴムの中国における統括子会社である優科豪馬橡膠有限公司(Y-CH)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豊かな自然に囲まれた山岳地帯で、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ユニークなものです。

Y-CHは、NGO組織「麗江健康環境研究センター」と連携して同プロジェクトを支援しており、農畜産物生産への転換に必要な融資を行う「村バンク」の設立、設備の寄贈、販売組織の立ち上げ、子供の教育支援など村民が生産物を収益に変えることができる仕組みを整備してきました。また、老君山に暮らす少数民族の傈僳(リス)族

の民俗文化伝承にも注力しており、伝統織物と民族楽器の製作工具を提供し、講習会の実施や民族楽器の寄贈なども行っています。

横浜ゴムグループは、老君山プロジェクトと民族文化伝承を支援し、環境、経済、文化がより良く循環することを支援していきます。



「村バンク」の様子

### ●学校への教育支援(インド)

横浜ゴムのインドにおけるタイヤ製造子会社ATC Tires 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。



インドでの小学校への教育支援

### ●災害支援(タイ)

横浜ゴムのタイにおける天然ゴム加工子会社Y.T. RUBBER CO.,LTD.(YTRC)では、2021年度近隣の村において洪水で被災した住民 に対して水と米を支給するなどの支援を行いました。



タイでの洪水被害を受けた地域への救済物資の配布

## TOPIC

### 「森の防潮堤」植樹が完了

YOKOHAMA千年の社活動の植樹ノウハウを活用し、東日本大震災復興支援活動の一環として、岩手県大槌町の小銃川沿いで2012年から進められてきた「森の防潮堤」づくりが2022年4月に完了しました。

植樹会は、大槌町の地域住民や大槌学園の児童・生徒の他、横浜ゴムからもボランティアを募り、コロナ禍による中断をはざんで9回にわたり行われてきました。地元大槌や東北で採った種子から育て植えられた苗は約300メートルの区間に計2万5千本に達し、最後の植樹に参加した子どもたちが生まれた2012年に植えられた苗は高さ5mをゆうに越え、濃い日陰ができるまでに成長しました。

「平成の杜」と名付けられた「森の防潮堤」は、土台に震災のがれきを敷き、土をかぶせて高さ約5m、幅約15mに造成。生物多様性保全の観点だけでなく、木が大きく成長することで津波のエネルギーを減衰させることが期待されています。



横浜ゴムでは、今後も地元ボランティアらと草取りなどを続けて環境整備を進めていきます。

サステナビリティへの取り組み

# 地球環境のために

横浜ゴムは、環境課題において「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。脱炭素社会に向けた取り組みを加速させるとともに、サステナブル原料の研究開発や使用比率の拡大、生物多様性保全活動などを通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

<b>環境基本方針</b>	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」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。
● 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。	
<b>環境課題の3本柱</b>	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、環境課題においては、以下の3つを柱とした活動に取り組みます。
<b>中長期目標と達成に向けたロードマップ</b>	
<b>カーボンニュートラル</b>	● 2030年：自社活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量38%削減(2013年比) ● 2050年：自社活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量ネットゼロ
<b>サーキュラーエコノミー</b>	● 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%
<b>自然との共生</b>	● 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

2030年に自社活動におけるCO<sub>2</sub>排出量を2013年比38%削減、2050年にはCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロを目指します。生産拠点においては、新城南工場をモデル工場として2030年までにカーボンニュートラル化し、そのノウハウを国内外の工場に展開、2050年までに全工場のカーボンニュートラル化に取り組みます。製造拠点以外についても、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」を継続して行い、カーボンニュートラルの実現を目指します。



カーボンニュートラルのモデル工場となる新城南工場

## 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・開発の他、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。



サーキュラーエコノミーのロードマップ

## 自然との共生の取り組み

### ● YOKOHAMA千年の杜活動

「YOKOHAMA千年の杜」は、横浜ゴムの創立100周年に当たる2017年までに国内外の生産・販売関連拠点に、潜在自然植生を活かして50万本の苗木を植える活動として2007年に開始しました。2007年11月11日に実施した平塚製造所での植樹を皮切りに、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。2021年度末までに行った植樹は62.8万本、苗木提供は46.2万本となり、あわせて109.0万本となりました。今後も国内外の各拠点で継続的に推進し、2030年までに植樹と苗木提供をあわせて130万本を目標に活動を継続していきます。これまで培ってきた知見を活かし、これからも温暖化抑制や地域の生物多様性保全に寄与するため、工場など

での植樹活動と共に苗の提供と植樹ノウハウの提供により、この取り組みを継続していきます。



### ● 持続可能な天然ゴムの調達

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。横浜ゴムはグローバルタイヤメーカーとしての責任を果たすために、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。

当社グループでは、「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。また、当社子会社のY.T.ラバー(YTRC)が周辺農家に対して普及支援を行ってきたアグロフォレストリーの取り組みや、「YOKOHAMA千年の杜」活動で培ったノウハウの提供など、当社グループ独自の取り組みも行っています。

\*1 WBCSD: World Business Council for Sustainable Developmentの略称  
\*2 TIP: Tire Industry Projectの略称  
\*3 GPSNR: Global Platform for Sustainable Natural Rubberの略称

### ● 生物多様性保全活動

横浜ゴムグループでは、天然ゴムなどの生物資源を利用し、事業活動が生物多様性に影響を与えているという認識に立ち、長期的な視点で生物多様性の保全に取り組んでいます。工場においては、ビオトープの創出、地域の方と連携

して取り組む「千年の杜」活動や生き物調査により事業影響を評価するモニタリング活動などを行っており、平塚製造所、尾道工場、茨城工場、三重工場、新城工場の計5拠点が一般社団法人「いきもの共生事業推進協議会(ABINC)」の「いきもの共生事業所®認証(ABINC認証)」を取得しています。

## TOPIC

### サプライヤーとの交流イベントを実施

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。2022年5月の「サプライヤーズデー」はオンライン開催となりましたが、各国から天然ゴムの生産者や商社など計180名にご参加いただきました。当社の持続可能な天然ゴムの調達活動への具体的な取り組みにご協力をお願いし、サプライヤーとの共通理解を深めたほか、特に貢献いただいたサプライヤーへの表彰を行い、パートナーシップの強化を図りました。6月には農家支援の一環として開催してタイの天然ゴム農家に

対し、天然ゴムの品質および生産性向上に向けたセミナーイベントを開催しました。参加いただい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。



サプライヤー表彰受賞者に授与したトロフィー セミナーイベントに参加した天然ゴム農家の方々

コーポレートガバナンス

役員一覧

2022年7月1日現在

取締役

 <b>山石 昌孝</b> 代表取締役社長	 <b>松尾 剛太</b> 取締役常務執行役員 経営管理本部長 兼 経理部担当 兼 CSR 本部長 兼 IT企画本 部担当 兼 ヨコハマ ゴム・ファイナンス 株式会社 代表取締 役社長 兼 株式会社 プロギア担当	 <b>Nitin Mantri</b> 取締役常務執行役員 OHT事業部長 兼 ヨ コハマ・オフハイウエ イタイヤ株式会社 代表取締役CEO 兼 Yokohama India Pvt. Ltd.取締役会長	 <b>中村 亨</b> 取締役執行役員 タイヤ生産本部長
 <b>中山 靖夫</b> 取締役執行役員 MB事業本部長 兼 ホース配管事業部長	 <b>清宮 眞二</b> 取締役執行役員 技術統括 兼 品質保 証本部担当 兼 タイ ヤ製品開発本部長	 <b>岡田 秀一</b> 社外取締役	 <b>竹中 宣雄</b> 社外取締役
 <b>河野 宏和</b> 社外取締役	 <b>堀 雅寿</b> 社外取締役	 <b>金子 裕子</b> 社外取締役	

取締役・監査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	●	●	●				●		
松尾 剛太	取締役常務執行役員						●	●	●	
Nitin Mantri	取締役常務執行役員	●		●		●				●
中村 亨	取締役執行役員			●	●	●			●	
中山 靖夫	取締役執行役員	●				●				●
清宮 眞二	取締役執行役員				●	●			●	
岡田 秀一	社外取締役	●		●				●	●	
竹中 宣雄	社外取締役	●	●							●
河野 宏和	社外取締役	●			●	●				
堀 雅寿	社外取締役	●	●							●
金子 裕子	社外取締役		●				●	●		
三上 修	常任監査役	●		●				●		●
内田 寿夫	常勤監査役					●		●		
亀井 淳	社外監査役	●	●					●		●
清水 恵	社外監査役			●				●		
木村 博紀	社外監査役	●					●	●		

(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。各取締役および各監査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。

監査役

 <b>三上 修</b> 常任監査役	 <b>内田 寿夫</b> 常勤監査役	 <b>亀井 淳</b> 社外監査役	 <b>清水 恵</b> 社外監査役
 <b>木村 博紀</b> 社外監査役			

執行役員

瀧本 真一	専務執行役員 (Yokohama Corporation of North America 取締役社長 兼 CEO 兼 Yokohama Tire Corporation 取締役会長 兼 Yokohama Tire (Canada) Inc. 取締役 CEO 兼 Yokohama Tire Mexico, S. de R.L. de C.V. 取締役 CEO)
Jeff Barna	専務執行役員 (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)
宮本 知昭	常務執行役員 (タイヤ国内リプレイス営業本部長 兼 株式会社 ヨコハマタイヤジャパン取締役)
矢羽田 雄彦	常務執行役員 (株式会社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)
中村 善州	常務執行役員 (タイヤ海外営業本部長 兼 Yokohama Asia Co., Ltd. 取締役会長)
結城 正博	執行役員 (Yokohama Rubber (China) Co., Ltd. 取締役会長 兼 Yokohama Tire Sales (Shanghai) Co., Ltd. 取締役会長 兼 Hangzhou Yokohama Tire Co., Ltd. 取締役会長 兼 Suzhou Yokohama Tire Co., Ltd. 取締役会長 兼 Yokohama Industrial Products - Hangzhou Co., Ltd. 取締役会長 兼 Yokohama Industrial Products Sales - Shanghai Co., Ltd. 取締役会長 兼 Shandong Yokohama Rubber Industrial Products Co., Ltd. 取締役副会長)
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 Danmark A/S 取締役社長 兼 Yokohama Suisse SA 取締役社長 兼 Yokohama CEE Spólka z.o.o. 取締役社長)
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)
榎林 浩行	執行役員 (品質保証本部長)
森本 剛央	執行役員 (Yokohama Tire Manufacturing Mississippi, LLC. 取締役会長 兼 社長)
石光 真吾	執行役員 (人事部長 兼 ヨコハマピアサポート 株式会社 代表取締役社長 兼 横浜ゴム健康保険組合代表取締役社長 兼 横浜ゴム生活協同組合代表取締役社長)



## 社外役員メッセージ

### 社外取締役 河野 宏和

#### ◆ 略 歴

- 1980年 3月 慶應義塾大学工学部管理工学科卒業
- 1982年 3月 同大学大学院工学研究科修士課程修了
- 1987年 3月 同大学大学院工学研究科博士課程単位取得退学
- 1987年 4月 同大学大学院経営管理研究科助手
- 1991年 4月 慶應義塾大学助教授
- 同年 5月 工学博士(慶應義塾大学)
- 同年 7月 ハーバード大学ビジネス・スクール訪問研究員(～1992年7月)
- 1998年 4月 慶應義塾大学教授(現在に至る)
- 2009年 10月 同大学大学院経営管理研究科委員長 および同大学ビジネス・スクール校長(～2019年9月)
- 2011年 6月 当社独立委員会委員(～2014年3月)
- 2013年 5月 公益社団法人日本経営工学会会長(～2017年5月)
- 2014年 6月 株式会社岡三証券グループ 社外監査役
- 2015年 6月 同社社外取締役監査等委員
- スタンレー電気株式会社 社外取締役(現在に至る)
- 2018年 3月 当社取締役(現在に至る)

#### ◆ 重要な兼職の状況

慶應義塾大学教授



### 社外監査役 清水 恵

#### ◆ 略 歴

- 1991年 3月 東京大学法学部第一類卒業
- 1993年 4月 司法研修所修了
- 同年 4月 西村眞田法律事務所入所(～1995年3月)
- 1999年 4月 西村総合法律事務所再入所
- 2004年 1月 西村ときわ法律事務所(現西村あさひ法律事務所)パートナー(現在に至る)
- 2005年 6月 ハーバード大学ロースクール卒業(LL.M)
- 同年 9月 Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP(New York)にて執務(～2006年3月)
- 2015年 12月 株式会社EduLab 社外監査役(現在に至る)
- 2018年 3月 当社監査役(現在に至る)

#### ◆ 主な兼職の状況

西村あさひ法律事務所パートナー



### 現場に足を運び、働く人とともに考え、全社一体となって企業価値の向上を目指す

企業経営で大切なのは、自社の強みと課題をしっかりと認識し、企業として目指す方向を定めることだと考えています。環境問題対応やサステナビリティ、コンプライアンス、ガバナンス、IoT、DXといった近年のキーワードに個別に対応することも必要ですが、ありがたい姿・目指す姿を長期的視点に立って具体的に構想する力と、リーダー自らが現場に足を運んで現状を把握する姿勢が出発点になります。

ガバナンスやコンプライアンスについて、横浜ゴムは的確に動向を把握し、対応策を迅速に実行していると思います。一方で、安全や品質という点では、現状をさらに改善していく余地が残されています。安全や品質の原点を現場で徹底していくためには、本社と現場をつなぐ人材や機能をもう少し充実すべきだと思います。その意味で、本社を都内から平塚に移転することは一つのトリガーになると期待しています。

事業展開面では、一部MB事業の整理と経営資源の集中、タイヤ生産事業への注力など、新たな成長に向けた打ち手を迅速に実行していますが、生産現場でのQCD改善力にはもっとレベルアップできる余地があると感じます。生産ミックスが多品種化していく中での改善活動は容易ではありませんが、生産現場で安全を保証しなが

ら良品を生み出すプロセスを追求し、地道な改善を積み重ねることが重要です。そこからSCMや製販連携へつなげ、人材育成やITの力を融合していく、そうした取り組みに、私も専門を生かして貢献したいと考えています。

取締役会では、生産供給面や人材育成などの課題について率直に発言していますが、会議に出席してすべてをカバーし、「現場重視」を実践することは困難です。今後は自ら現場に足を運び、働く人とともに考えるような活動を増やしていきたいと思っています。

2021年度は中期経営計画「Yokohama Transformation 2023 (YX2023)」の初年度でした。その中で公表された目標の達成には大きな意義と責任がありますが、日々の企業活動を支えている各部門の人たちの達成感ややりがいを大切にすることも重要です。結果指標としてのアウトプットだけでなく、生産、営業、開発、管理といった各機能の充実感をいかに高めていくか。客観的な視点から提言していければと思っています。

ステークホルダーの皆様に対しては、地域環境への対応などを含め、企業の存在意義を適切に伝え、企業価値を高め、利益を還元していくことが大切です。ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションに寄与したいと考えています。

### 海外拠点を含めた実効性のあるグループガバナンスの構築とその適切な運用が重要

私は弁護士出身の社外監査役として、主として「守りの機能」に重点を置き、当社の経営陣が重要な経営判断を行うにあたり、多角的な視点をもって考えられるリスクを検討した上で意思決定を行っているかをモニターするように努めています。

昨年の取締役会では部門ごとの事業計画の詳細な説明を行う時間が設けられ、事業戦略会議の資料も社外役員に対して共有されるなど、会社の事業やその課題に関する社外役員の理解を深める取り組みがなされており、社外役員からの有益な助言に対する経営陣の期待を感じています。

当社の経営陣は、現在進めているスウェーデンTWS (Trelleborg Wheel Systems Holding AB)社の買収を始め、事業計画や戦略の面で、攻めの姿勢をもって経営を行っています。今後、当社が上場会社としての持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していく上では、コンプライアンスを基礎として、サステナビリティを重視した経営の重要性が一層高まっていくと思います。

コンプライアンスに関しては、現在においても、取締役会や監査役会の場において、報告された一つひとつの課題について、社外役員からの厳しい指摘も踏まえた、深度ある原因分析と再発防止策に向けた真剣な議論が行われ

ていますが、社内の各レベルにおいてコンプライアンスの重要性に関する意識を浸透させるとともに、コンプライアンス違反が疑われる事象が発生・判明したときに、速やかに適切な部署や窓口に相談・報告がなされ、是正措置が取られる体制を確立することが肝要です。

また、当社の現在の海外拠点は27カ国に及んでおり、2021年12月期の海外事業売上収益比率は64.6%を占めています。TWS社の買収が完了した際には海外での事業活動の比重がより一層高まるため、海外拠点を含めた実効性のあるグループガバナンスの構築とその適切な運用が重要となります。グローバルガバナンスの強化に向けた経営陣の取り組みを注視していきたいと考えています。

サステナビリティに関しては、当社においても製品開発や事業活動において「環境」や「社会」に関する課題に取り組んでいますが、当社の持続的な成長と企業価値の向上を支える上では、その土台となる多様な人材の確保が欠かせません。現状ではまだ女性管理職の比率が低いので、その底上げを図りつつ、性別を問わず、社員がライフイベントと両立しながら、「働きがい」をもって活躍できるように、当社において働き方改革を進めていくことを期待しています。

コーポレートガバナンス

# コンプライアンス

## 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、法令のみならず社会規範を守るために当社グループの構成員が取るべき行動を定めています。

また、グローバル化に伴うリスクの拡大に対応するため、2017年7月、横浜ゴムグループ競争法遵守ポリシーと同贈収賄禁止ポリシーを取締役会の承認を得て制定、国内外に宣言し、ポリシーを具体化した規則・要領を定めて当社グループの構成員に示すことで、競争法・贈収賄罪への抵触を防止する体制をとっています。

2018年2月から導入を開始したグローバル内部通報制度とこれらを組み合わせ、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をさらに向上させることを目指しています。

## コンプライアンス体制

当社は、CSR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、委員会は年4回開催、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、監査役に報告しています。コンプライアンス推進室では、当社グループ構成員を対象としたコンプライアンス研修も企画・推進しており、対象と内容に応じて教材配布や職場でのグループ学習、集合研修などを実施しています。

また、すべての部門にコンプライアンス推進室兼務者を、関係子会社にはコンプライアンス推進責任者を配置することで、構成員のコンプライアンス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。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、各社の取締役・従業員の職務執行の指針となっています。

## ■コンプライアンス職場学習のテーマ（2021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。2021年度は、以下のテーマが採り上げられました。

- 1月 内部通報規則の改定
- 2月 セクシャルハラスメント
- 3月 パワーハラスメント
- 4月 会社資産の不正流用
- 5月 人権
- 6月 独占禁止法
- 7月 逆パワハラ
- 8月 関連会社や取引先へのパワハラ
- 9月 個人情報保護
- 10月 有給休暇
- 11月 品質に関わる不正
- 12月 賄賂やお礼等の授受

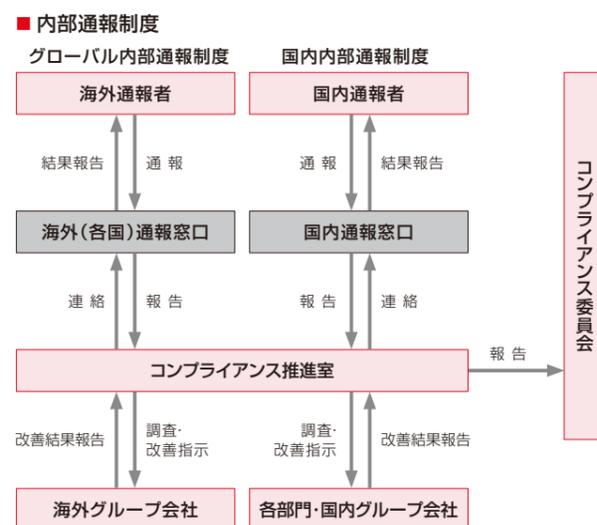
## 内部通報制度

国内においては、「コンプライアンス・ホットライン」、「何でも相談室」の2種類の社内通報・相談窓口を設置、当社グループで働く構成員全員に配布される「コンプライアンス・カード」によりその連絡先（電話番号・メールアドレス）を周知し、通報・相談に対応しています。

「コンプライアンス・ホットライン」は、社内、社外の2つの窓口があり、公益通報者保護法にのっとった匿名の通報にも対応しています。社外窓口は弁護士事務所を設置しており、独立性を確保しています。

「何でも相談室」は、記名を原則とし、コンプライアンスに関して疑問に思ったことを誰でも何でも相談できる窓口として設置しています。2021年度は「コンプライアンス・ホットライン」と「何でも相談室」の合計で149件の通報・相談がありました。

海外子会社については、社外窓口を通して競争法違反・贈収賄行為を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、現地の法律事務所や内部通報システムを提供する会社などと連携し、中国、フィリピン、タイ、北米、欧州で順次導入を完了しました。今後、ベトナム、インドネシアの生産事業所への導入を進めていきます。



# リスクマネジメント

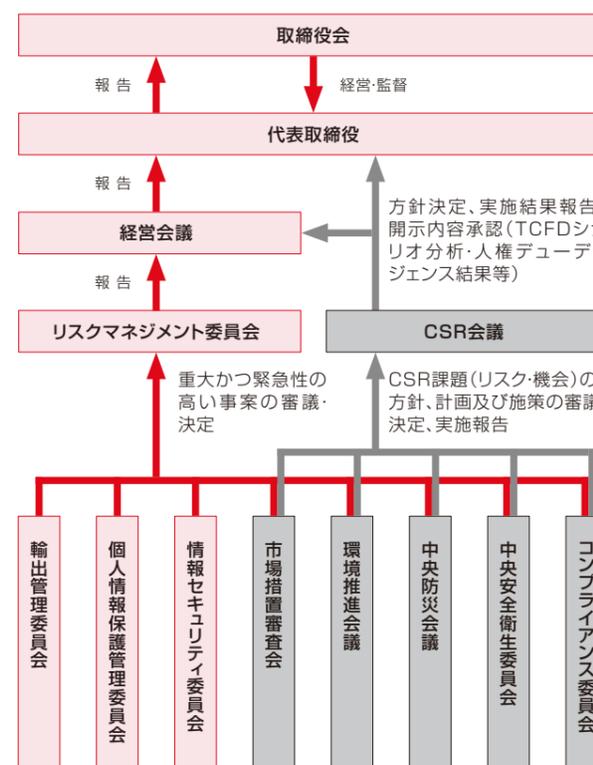
## 基本的な考え方

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取締役を議長とする「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「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」、「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、各々リスク管理を行うために規則、ガイドライン、マニュアルの作成・整備、教育研修活動を実施しています。各委員会・会議において重大かつ緊急性を要すると判断された事案については、各会議・委員会からの要請により「臨時リスクマネジメント委員会」を開催し、当該事案について適切に評価対応する体制としています。

「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。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



# 政策保有株式

## 基本的な考え方

当社は、企業の拡大・持続的な発展のためには、さまざまな企業との協力関係が不可欠であると考え、当社の企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、重要な協力関係にある企業との戦略上の結びつきや、取引先との事業上の協力関係等を総合的に勘案し、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おります。

なお、2021年度は、2021年2月の取締役会における検証を踏まえ、3銘柄の株式を全数売却しました。

## ■銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	37	484
非上場株式以外の株式	64	100,391

(2021年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	1	0

(2021年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	1	27
非上場株式以外の株式	3	196

データセクション

財務データ

単位	日本基準					IFRS						
	2011年度*7	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
<b>損益状況</b>												
売上収益	(億円)	4,651	5,597	6,016	6,252	6,299	5,962	6,463	6,502	6,505	5,511	6,708
事業利益(営業利益)	(億円)	263	497	566	591	545	423	583	593	501	359	622
事業利益率(営業利益率)	(%)	5.7	8.9	9.4	9.4	8.7	7.1	9.0	9.1	7.7	6.5	9.3
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	116	326	350	405	363	188	400	356	420	259	655
<b>財務状況</b>												
資産合計	(億円)	5,018	5,438	6,536	7,345	7,107	9,030	9,208	8,558	9,076	8,604	9,850
有利子負債	(億円)	1,620	1,463	1,753	1,843	1,909	3,364	3,156	2,604	2,399	2,078	1,772
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	1,622	2,042	2,708	3,236	3,390	3,488	3,798	3,740	4,189	4,155	5,253
<b>経営指標</b>												
親会社所有者帰属持分比率 *1	(%)	32.3	37.5	41.4	44.1	47.7	38.6	41.2	43.7	46.2	48.3	53.3
ROA(総資産利益率) *2	(%)	2.4	6.2	5.8	5.8	5.0	2.3	4.4	4.0	4.8	2.9	7.1
ROE(親会社所有者帰属持分利益率) *3	(%)	7.1	17.8	14.7	13.6	11.0	5.5	11.1	9.5	10.6	6.2	13.9
D/Eレシオ *4	(倍)	1.00	0.72	0.65	0.57	0.56	0.96	0.83	0.70	0.57	0.50	0.34
<b>キャッシュフロー</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	81	592	467	590	575	754	605	828	754	783	683
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	▲267	▲305	▲446	▲537	▲551	▲1,665	▲297	▲431	▲436	▲279	▲45
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	▲185	286	21	53	25	▲911	307	397	317	504	638
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	128	▲307	85	▲1	▲64	1,002	▲281	▲649	▲355	▲466	▲552
<b>投資関連</b>												
設備投資 *5	(億円)	224	281	335	553	509	359	399	469	513	284	388
減価償却 *5	(億円)	199	250	240	274	314	332	346	368	360	375	383
研究開発費	(億円)	93	128	126	134	142	145	151	152	150	141	153
ROIC	(%)	4.8	8.7	7.2	8.1	7.3	3.0	5.7	6.1	6.5	4.5	8.2
<b>一株当たり配当</b>												
年間	(円)	7	20	22	26	39 *8	52	62	62	64	64	65
配当性向 *6	(%)	20.19	20.44	20.31	10.37	17.25	44.38	24.87	27.91	24.46	39.00	15.91
1株当たり当期利益	(円)	34.68	97.87	108.32	250.67	226.07	117.17	249.32	222.12	261.61	164.09	408.47

※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」適用による使用権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  
 ※7:2012年度以降会計期間が4/1~3/31から1/1~12/31に変更しております。そのため2011年度は9か月決算となっています。  
 ※8:2015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。

非財務データ

単位	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
<b>事業関連</b>												
特許 *9	(件)	3,817	4,223	4,589	4,868	4,941	5,109	5,480	5,675	5,956	6,291	6,009
タイヤ生産量 *10	(千トン)	644	602	596	668	681	662	685	678	866	799	962
<b>環境関連</b>												
温室効果ガス排出量 scope1-2(連結)	(千トン)	642	617	610	685	697	714	716	720	1,052	986	1,099
温室効果ガス排出量 scope3(連結) *11	(千トン)	—	—	23,301	30,844	23,831	23,920	23,237	22,055	24,155	22,580	25,701
エネルギー総消費量 *12	(MWh)	—	—	—	1,231,611	1,313,523	1,341,111	1,353,082	1,333,451	1,787,203	1,678,571	1,858,043
総廃棄物量(連結)	(千トン)	32,070	26,757	18,165	30,967	32,901	35,782	43,991	53,044	52,564	48,275	52,558
再資源化率(連結)	(%)	96	97	93	97	96	91	97	95	96	95	95
総取水量(連結)	(千㎡)	9,011	8,380	8,525	8,660	8,682	8,925	8,266	8,102	8,718	8,036	8,494
生産拠点での生物多様性保全活動実施率	(%)	8	15	32	32	40	41	43	47	49	49	50
生物多様性保全活動実施生産拠点数	(拠点)	2	4	10	10	12	14	18	20	21	21	21
YOKOHAMA千年の杜活動 累計植樹・苗木提供数	(本)	308,879	391,371	487,384	602,232	682,394	756,039	853,047	943,788	997,401	1,039,318	1,089,655
累計CO <sub>2</sub> 吸収固定量	(トン)	143	228	329	447	576	711	858	1,009	1,173	1,358	1,576
<b>従業員関連</b>												
従業員数(連結)	(人)	19,272	19,412	19,770	21,441	22,187	24,610	25,439	26,274	27,428	27,252	27,222
従業員数(単体)	(人)	5,488	5,428	5,336	5,316	5,263	5,242	5,245	5,473	5,543	5,574	5,257
女性従業員比率(単体)	(%)	5.8	5.9	6.3	6.6	6.6	6.7	6.8	7.1	7.3	7.4	7.5
障がい者従業員雇用比率(国内) *13	(%)	1.8	2.1	2.1	2.1	2.0	2.3	2.2	2.2	2.4	2.5	2.6
育児休業取得者数(単体)	(人)	10	12	10	15	30	31	30	35	37	40	35
休業度数率(連結) *14		0.36	0.44	0.59	0.08	0.38	0.60	0.50	0.36	0.26	0.20	0.20

※9:出願件数を含みます。  
 ※10:タイヤ製品重量の総量  
 ※11:2013年度より算出・開示  
 ※12:2014年度より算出・開示  
 ※13: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  
 ※14:100万の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。

データセクション

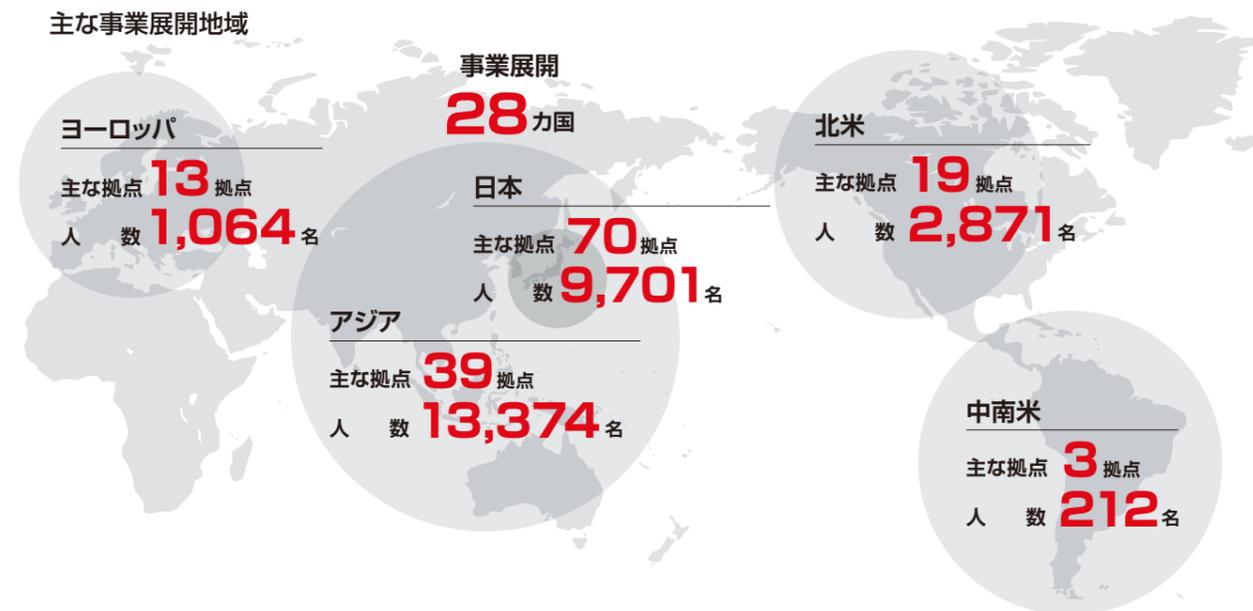
# 会社情報

(2021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 670,809 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 〒105-8685 東京都港区新橋5丁目36番11号  
 主要製品 ●タイヤ  
 乗用車用、トラック・バス用、小型トラック用、建設車両用、産業車両用、  
 農業・林業機械用などの各種タイヤ・チューブ、アルミホイール、自動車関連用品  
 ●MB  
 高圧・樹脂ホース、カップリング、コンベヤベルト、防舷材、マリンホース、航空部品(ウォータータンク)など  
 ●その他  
 スポーツ用品、情報処理サービスなど  
 従業員数 5,257名(単独)  
 27,222名(連結)

## グループ拠点



# 株式情報

(2021年12月末現在)

## 基本情報

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

## 所有者別株式分布状況

所有者区分	株主数(名)	株式数(百株)	株式数比率(%)
個人・その他	16,671	148,188	8.74
金融機関	83	808,715	47.69
その他国内法人	264	276,509	16.31
外国人	406	289,400	17.06
証券会社	61	83,337	4.91
自己株式	1	89,339	5.26
合計	17,486	1,695,490	100

## 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)	241,630	15.04
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)	110,197	6.86
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

\*持株比率は自己株式を控除して計算しております。