事業とCSRの統合

会長あいさつ

横浜ゴムの価値創造ストーリー

対話

トピックス（成長力の結集）

カンタン検索

事業とCSRの統合

会長あいさつ

横浜ゴムの価値
創造ストーリー

対話

トピックス
（成長力の結集）

Copyright © 2015 THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD. All rights reserved.

事業とCSRの統合

会長あいさつ
横浜ゴムの価値創造ストーリー
対話
トピックス（成長力の結集）

カンタン検索

会長あいさつ

横浜ゴムは1917 年の創業以来、タイヤをはじめ、工業用品、スポーツ用品等、数々の製品を世に送り出してきました。
その一つひとつがお客さまの、そして社会の幸せと豊かさにつながるものとなるよう心をこめ、生産、販売、技術のすべてに最善をつくしています。
これは、国内のみならず、世界に広がる横浜ゴムグループ全体で取り組んでいる姿勢です。
私たちはグローバル企業としてさらなる成長を遂げていくためにも、これまで以上に世界からの確かな評価を得なくてはなりません。
その具体的指標となるのが「企業価値」であると考えます。
そして、「良いモノを、安く、タイムリーに」ご提供することこそ、メーカーの使命であり、「企業価値」を高めることと考えています。
いうまでもなく、そのベースには「安全」の思想と「環境」への最大限の配慮が必要です。
時代に先駆ける技術に一人ひとりの心をこめて、お客さまの満足を得られるよう、人の、社会の、世界の幸せと豊かさに貢献してまいります。

代表取締役会長兼CEO

Copyright © 2015 THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD. All rights reserved.

事業とCSRの統合

会長あいさつ

横浜ゴムの価値創造ストーリー

対話

トピックス（成長力の結集）

カンタン検索

横浜ゴムの価値創造ストーリー

横浜ゴムを取り巻く事業環境

経済状況

〈世界〉

- 中国や新興国は成長鈍化
- 欧州は持ち直しの動き
- 米国は安定的に推移

→ 世界経済は緩やかに回復

〈日本〉

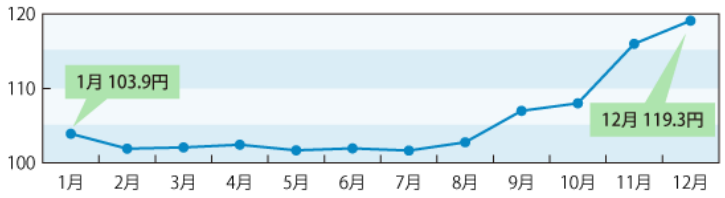
- 政府の経済政策などで雇用や企業収益の改善が続く

→ 景気は緩やかに回復

タイヤ業界の状況

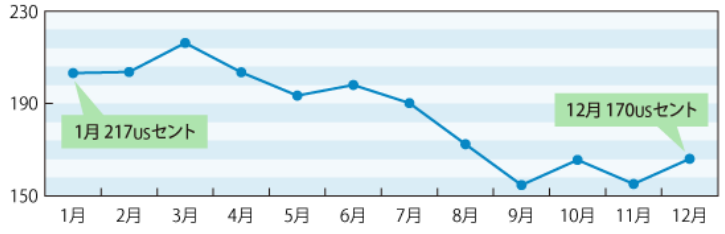
昨年に続き、円安が進行し、天然ゴムなどの原材料安、原油価格が下落しましたが、価格競争の激化により厳しい環境は続いています。引き続き、販売力の強化、業務の効率化、コスト削減に取り組むことで対応を強化していきます。

〈為替相場〉



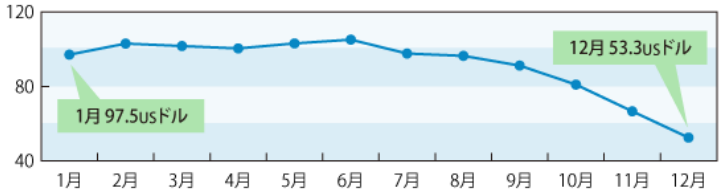
※月平均為替価格（円／ドル）　資料：日銀

〈天然ゴム価格〉



※RSS3号　月末終値（USセント／kg）　資料：シンガポール商品取引所

〈原油価格〉



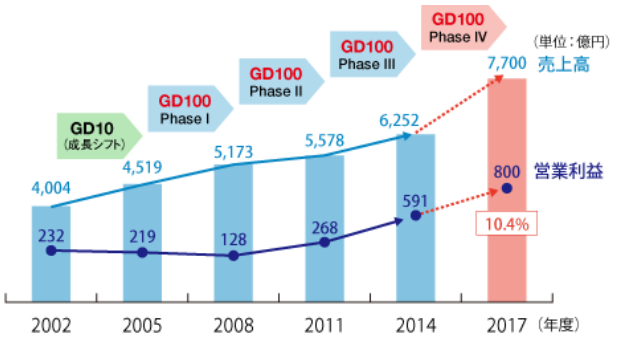
※WTI　月末終値（USドル／バレル）　資料：ニューヨークマーカンタイル取引所

こうした状況を踏まえた将来予測と、横浜ゴムの強み、弱み、リスクと機会を分析した上で、中期経営計画の戦略を実行していきます。

中期経営計画グランドデザイン100（GD100）

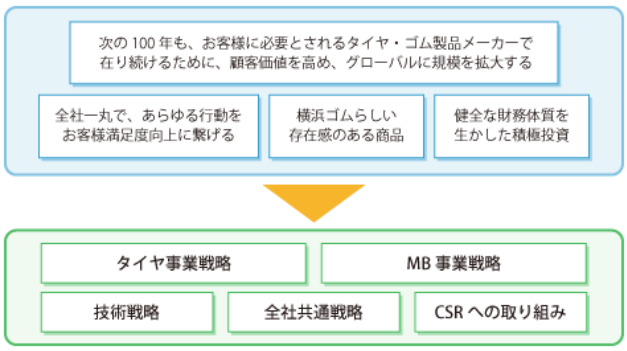
GD100は、横浜ゴムグループが2006年度からスタートさせた中期経営計画です。創業100周年にあたる2017年度に「企業価値・市場地位において、独自の存在感を持つグローバルカンパニーを目指す」ことをビジョンとし、2006年度策定当初に2017年度の長期財務目標として売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%を掲げました。

GD100は3年ごとに4つのフェーズに分けており、2014年度で3フェーズ（9年間）を終了しました。2012年度から2014年度のフェーズⅢでは、3年間合計で売上高1兆8,000億円、営業利益1,500億円、営業利益率8.3%を掲げましたが、結果は売上高1兆7,866億円、営業利益1,654億円、営業利益率9.3%となり、売上高は目標を下回ったものの、ほかの2つは目標を上回ることができました。現在は2017年度に売上高7,700億円、営業利益800億円、営業利益率10.4%を目指すフェーズⅣに取り組んでいます。



PhaseⅣ「成長力の結集」

フェーズⅣ（2015年－2017年）はGD100の集大成であり、次の100年における飛躍に向けた布石を打つとともに、これまで積み残されてきた課題を払拭するフェーズと位置づけ、テーマを「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～」としました。これまでの各フェーズで取り組んできた「成長」、グループ全体の成長、個々の成長など、あらゆる成長力を結集して事業活動に取り組む考えです。定量目標として、2017年に売上高7,700億円、営業利益800億円、営業利益率10.4%の達成を掲げました。



GD100の戦略を実行していく中で、次の価値を創造し、社会に提供していくことを約束します。

ステークホルダーに提供する価値（横浜ゴムの重要課題）

- お客さま
  心と技術を込めたモノづくりにより安全・安心な商品を提供します
- 従業員
  人を大切にし、人を磨き、人が活躍する場をつくります
- 株主・投資家
  事業を成長させ企業価値を高めます
- 地域社会
  地域社会の繁栄・発展に貢献し、社会からゆるぎない信頼を得ている地球貢献企業になります
- 環境
  青い地球と人を守るために、環境との調和を通じた持続可能な社会づくりに貢献します
- 取引先
  バリューチェーンを通じたCSR活動を推進します

サステナブルな社会に向けた技術開発

タイヤシミュレーション技術で「ライフェン2014」イノベーションアワードを受賞

横浜ゴムはシミュレーションを活用した次世代環境対応技術の開発を積極的に進めています。藤井孝藏教授（宇宙航空研究開発機構宇宙科学研究所）と開発した流体音響シミュレーション技術が、世界最大級のタイヤトレードショーの一つである「ライフェン2014（ドイツ）」で、「技術／製品」分野の最優秀賞「イノベーションアワード」を受賞しました。
ほぼ実スケールで路面上を回転するタイヤ周りの空気の乱流から発生する騒音を世界で初めて捉えることに成功しました。この技術をさらに進めることで、走行中の車両の通過騒音を下げて生活環境をよくすることや、走行時のタイヤの空気抵抗を下げて一層低燃費性能の向上につながることが期待されます。
また、タイヤ周辺の空気の流れを正確にシミュレーションできることから、「フィンタイヤ」などのコンセプトタイヤを提案し、注目を集めています。

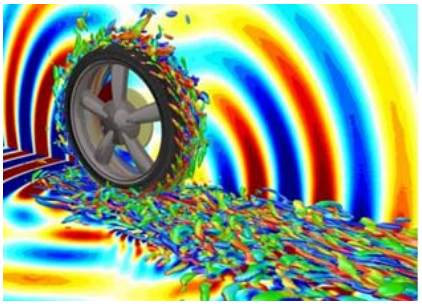


図1：実タイヤ走行時にタイヤ周りから発生する騒音を世界で初めて捉えています

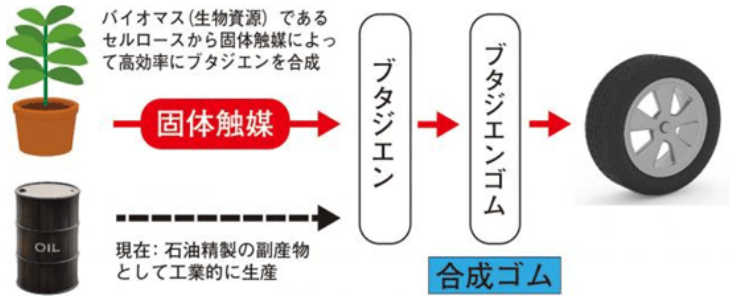
図2：「技術/製品」分野の最優秀賞「イノベーションアワード」の楯

http://www.y-yokohama.com/release/?id=2256&lang=ja&category=0203&year=2014

バイオマス由来の合成ゴム（ブタジエンゴム）の新技術を開発

当社は、国立大学法人東京工業大学（大学院総合理工学研究科 馬場俊秀教授）との共同研究により、バイオマス（生物資源）であるセルロース（植物繊維の主成分である糖）から直接ブタジエンを合成する触媒の開発に成功しました。
石油から工業的に生産されるブタジエンは、自動車タイヤなどの原料となる合成ゴム（ブタジエンゴム）の原料として使用されています。
今後、量産化に向けた触媒設計を進め、2020年代前半を目標に実用化を目指します。
この新技術の開発は、化石燃料の使用削減につながり、地球温暖化の原因とされる二酸化炭素削減に貢献できます。

バイオマスを原料とした合成ゴム（ブタジエンゴム）合成のイメージ



http://y-yokohama.com/release/?id=2479&lang=ja

ゴム技術の研究で、日本ゴム協会から4名表彰を受ける

当社の技術者4名がゴム技術の研究に関して、一般社団法人日本ゴム協会の「第53回ゴム技術有功賞」および「第62回優秀論文賞」を受賞しました。
「ゴム技術有功賞」は会員の中からゴムおよびプラスチックス工業に関連する生産技術の向上に顕著な功績があり、業界に貢献した技術を表彰するもので、横浜ゴムの阿波根朝浩のみが受賞しました。「優秀論文賞」は過去3年間に同協会誌に発表された論文の中から特に優秀なものを表彰するもので、28論文の中から横浜ゴムの網野直也／佐藤正樹／石川泰弘の論文を含む2件が選ばれました。

http://www.y-yokohama.com/release/?id=2470&lang=ja&sp=20&year=2015

横浜ゴムの航空機構造用プリプレグ、「未来技術遺産」に登録

当社の航空機構造用プリプレグが、独立行政法人国立科学博物館（東京都台東区）が認定する2014年度の「重要科学技術史資料（愛称：未来技術遺産）」に登録されました（登録番号00154号）。登録証と記念楯の授与式が9月、国立科学博物館で行われました。
プリプレグはガラス繊維や炭素繊維に樹脂を含浸させたシートで、これを重ね合わせて所定の形状とし、加熱硬化して繊維強化プラスチックとなります。当社が1978年に開発したプリプレグが米国ボーイング社の厳しい品質管理の要求をクリアし、国産材料として初めて航空機の構造用材料として認定されたことが評価され、同製品の生産拠点である平塚製造所（神奈川県平塚市）に現存する認定当時のプリプレグサンプルが登録遺産となりました。
2014年度は49件の未来技術遺産が登録され、これまでに合計184件が登録されています。

「未来技術遺産」の記念楯および登録証

http://www.y-yokohama.com/release/?id=2333&lang=ja&category=0401&year=2014

タブレット端末などに最適な無色で透明性の高いブルーライトカットフィルムを開発

当社は、液晶ディスプレイのバックライトに使用されるLED光源から発せられるブルーライトをカット（減衰）しながら、無色・透明で液晶ディスプレイの本来の色彩を損なうことなく再現できるフィルム「YF-Rシリーズ」を開発しました。無色・透明のフィルムでブルーライトの波長域全体を効果的にカットできる技術は世界初です。目にやさしく、自然な色合いを再現しやすいため、タブレット端末やPC、スマートフォン向けに採用促進を図っていきます。

http://www.y-yokohama.com/release/?id=2480&lang=ja&category=0700&year=2015

ウレタン塗膜防水材「アーバンルーフNX-3工法」

当社はビルやマンションなどの防水材「アーバンルーフNX-3工法」※が、環境省2014年度環境技術実証事業（ETV）の「ヒートアイランド対策技術分野」において実証番号（051-1410）を取得しました。環境技術実証事業は、募集した先進的環境技術の評価試験を行い、客観的に環境保全効果を実証することで地方公共団体や企業などへ環境技術の普及促進を後押しする事業です。
当社は、実証番号を取得したことで従来の販売先に加え、ヒートアイランド対策に取り組む施主や設計事務所などに対してより積極的に採用提案を働き掛けていきます。
その実証結果は環境省ホームページの「実証済み技術一覧」で公開されています。

※「アーバンルーフNX-3工法」
下塗り材に「プライマーU-300KZ」、中塗り材に低熱伝導率のウレタンゴム系防水材「アーバンルーフNX」、仕上げ塗料に高反射率塗料「アーバントップHシャネツ」を使用。
ヒートアイランド対策効果に加え、低比重（比重1.0）のため、建物の軽量化が図れることから建物の長寿命化や商品運搬時のCO_2排出量を低く抑えられます。さらに、ベンゼンやトルエン、キシレンなどの有害な有機溶剤を含まない環境負荷低減商品です。

http:// y -yokohama.com/release/?id=2481&lang=ja

Copyright © 2015 THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD. All rights reserved.

事業とCSRの統合

会長あいさつ

横浜ゴムの価値創造ストーリー

対話

トピックス（成長力の結集）

カンタン検索

対話 GD100 最終フェーズへ 事業と両輪のCSRとは！

写真左より

有識者　河口 真理子 氏
（株）大和総研 調査本部 主席研究員

横浜ゴム　鈴木 一朗
理事 CSR本部 CSR・環境推進室 室長

横浜ゴム　森田 史夫
取締役常務執行役員 CSR本部長

有識者　川北 秀人 氏
IIHOE 人と組織と地球のための国際研究所

より戦略的なCSRを目指して横浜ゴムが今取り組むべきこと

創業100 周年を迎える2017年度に向け、中期経営計画「グランドデザイン100（GD100）※1」を推進する横浜ゴム。その集大成となるフェーズIVの開始にあたり、当社ではCSR※2を事業と両輪で展開していくため、マテリアリティ（重要課題）を設定しました。
今回の対話はそれを踏まえ、今後どのように戦略的CSRを進めていくべきか、外部の視点を得て見つめ直す目的から開催。IIHOE「人と組織と地球のための国際研究所」の川北秀人氏、および（株）大和総研の河口真理子氏にご出席いただき、広い視野からのご意見を伺いました。
対話ではまず、当社の主要顧客である自動車メーカーも、自社のESG（環境、社会、ガバナンス）対応の徹底のため、当社を含むサプライチェーン※3への監視を強めており、ESG情報への注目が世界的に高まる状況にあることを認識しました。
CSR・環境推進室室長の鈴木一朗は、「お客さまから寄せられる情報開示の要請には強いプレッシャーを感じています。それを起爆剤としてうまく利用し、私たちも変化を遂げていかなければならないと思います」との認識を示し、あわせて当社でも私たちの事業が社会に与える影響の大きさを認識し、グローバル規模での水リスクや人権問題をめぐる調査をすでに進めていることをご説明しました。
川北氏からは、マテリアリティの対象を明確にした上で、「攻めのCSR」として価値を打ち出していく重要性などをご指摘いただきました。一方、河口氏には社会的責任投資の専門家としての立場から、投資家がどのような観点でESG情報を評価するかなど示唆に富んだお話をいただきました。
ご意見を受け、CSR 担当役員の森田史夫は「視野を広げ、横浜ゴムらしさを生かしながら、何を軸にどのような展開を目指すのかという未来予想図をつくっていかなければなりません。今後も外部との対話を大切にして、事業との整合性があるCSR を推進してまいります」と語りました。

※1 中期経営計画「グランドデザイン100（GD100）」：
横浜ゴムグループが2006年度からスタートさせた中期経営計画「グランドデザイン100」。創業100周年にあたる2017年度までの12年間を4つの期間に分け、 2015年度から2017年度のフェーズIVはGD100の集大成
※2 CSR：
Corporate Social Responsibilityの略。企業の社会的責任と訳される。横浜ゴムでは、企業の社会的信頼と読み替えて、「社会からゆるぎない信頼を得ている地球貢献企業」を目指す
※3 サプライチェーン：
組織に対して製品やサービスを提供する一連の活動または関係者

有識者からの主なご意見・提言

河口 真理子 氏 からのご意見

- CSR への全社的な理解を深める

すべてのCSR の取り組みに先駆けて重要なのが、「なぜ」それが必要なのかについて社内の認識を深めることです。意義や背景が理解されないまま「顧客企業からESG 開示の要請を受けた」ことを理由に取り組みを進めても、決められたことを形式的にこなして報告するというペーパーワークで終わってしまいます。環境活動一つを取り上げても、遠く離れた国の森林の生物多様性を守ることが、回り回って自社の事業にどう影響してくるかを、従業員一人一人が考えられるようになっていくことが不可欠です。
実践にあたっては、設定したマテリアリティをそれぞれ所管の部署が責任を持って推進すること、それに経営層がコミットし、各取り組みを有機的に結び付けていくことが両輪として必要になります。特に昨今は、後者をより重視する傾向が強く、情報開示の際にはぜひ意識していただきたいと思います。

- 資源の有効利用の意義を広く発信

地球環境への取り組みとして、近年はCO_2排出量削減のみが注目がされる傾向がありますが、資源の有効利用も見落とせないテーマです。原材料使用量の削減やリサイクルで資源効率を上げることはコストの問題に直結するとともに、原材料の確保は事業継続を支えるものでもあります。特に貴社は、タイヤメーカーとして天然ゴム・合成ゴムの安定調達が大きな課題となっています。
資源効率を追求する意義を、消費者にも分かりやすく発信されていくことを期待します。

- グローバル企業としての責任を受け止める

グローバルに幅広く事業を展開するほど、何か問題が発生したり、疑問を向けられた際に「うちは関係ない」と言えなくなるのが事実です。グローバル企業として、CSR に関するどのような声にも向き合っていく覚悟を決めておくことは欠かせません。貴社の顧客である自動車メーカーはすでにそうした姿勢を固めており、サプライチェーンとして同様の対応がとれる企業との取引を望んでいるのだと思います。
また、貴社はGD100 において意欲的な海外展開を続けており、M&A 戦略を重視されています。その上でも、ESG の観点から提携する企業の評価を確実に行い、それらの企業が抱える潜在的なリスクをしっかりと把握していくことが重要でしょう。

横浜ゴムの回答

ステークホルダー※4が必要とする価値を提供する事業活動へ

地方の交通事情や年齢層ごとに必要な生活を支える「商品・サービスをセットで提供」することは横浜ゴムの重要な使命と思います。そのために、私たちの強みである資源循環のためのマテリアルリサイクル技術や交通安全と走る喜びの両立を目指す設計技術などが盛り込まれた商品・サービスの開発を進めます。また、水リスクがある生産拠点では生物多様性保全活動を行い、持続的な事業活動と地域コミュニティの発展に寄与するよう、事業とCSR が一 体となる活動を進めたいと思います。

※4 ステークホルダー：
民間企業など、あらゆる組織が活動を行う上でかかわる個人・団体、利害関係者

川北 秀人 氏 からのご意見

- ESG情報（環境、社会、ガバナンス）開示に向けて透明性を高める

ESG 対応をめぐる外圧は、今後いっそう強まってきます。顧客メーカーから受けた要請にその都度応えるという個社対応を重ねるのではなく、その先にある消費者や投資家、社会を意識して先回りした体制を整えていくことが肝要です。
多くの場合、顧客メーカーは取引先に「ESG に関する取り組みが、現時点で十分なレベルに到達していること」を求めているのではなく、可視化を徹底し「現時点で何をどこまでどのように進めているか」を明らかにすることを望んでいます。透明性をいかに高めるかが直近の課題といえるでしょう。

- 「 安全」という価値への貢献を打ち出す

守りの観点からリスクに対処するものとしてCSR をとらえるのではなく、攻めの観点から価値を打ち出していくことを目指していただきたいと思います。例えば、貴社のタイヤ事業では、「環境負荷の低減」と「安全性の向上」という2 つの確かな価値を社会に提供しています。特に「安全」は、世界の15 ～ 30歳の最大の死

因は交通事故という現実を考えても、自動車業界全体にとって非常に大きな価値といえます。自動車の「走る・曲がる・止まる」の正確性を高める貢献は、社会に直接的にポジティブな影響を与えるものであり、それを的確にアピールしていくことは大切です。

- マテリアリティ（重要課題）の対象の具体化を

マテリアリティの特定については、それが誰にとってのマテリアリティなのかを明確にすることが極めて重要です。ひと口に「お客さま」といってもそこに含まれる対象は幅広く、細分化・具体化が求められます。社会から長期にわたって選び続けられる企業となるためには、どのようなお客さまをどう大切にしていくべきかという視点で優先順位を考えていかなければなりません。
貴社の場合、最優先すべき対象として「東北の高齢者」を考えてはどうでしょうか。過疎高齢化が加速する社会で、高齢者にとって安心なモビリティ確保は欠かせず、特に雪への対策が必要となる地域ではその重要性が増します。東北の高齢のドライバーをサポートし続けることは、安全という切り口からユーザーとの社会的接点を持つという点で非常に意義の大きなことです。

横浜ゴムの回答

横浜ゴムの理念・文化をきちんと伝える

この100 年の操業の中で培われてきた私たちの理念・文化を基盤とした「行動指針」に沿って事業活動を行っていることを、「全てのステークホルダーに正しく見せる」ことが大切だと思います。そのために、外部の方々と一緒に考え、横浜ゴムが行く道を判断し、透明性およびガバナンス強化を図っていきます。このような活動の成果が当社の長期的な企業価値として評価をしていただけるよう、ESG 情報の見せる化を推進していきます。

Copyright © 2015 THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD. All rights reserved.

事業とCSRの統合

会長あいさつ

横浜ゴムの価値創造ストーリー

対話

トピックス（成長力の結集）

カンタン検索

トピックス（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

TOPICS 1 世界各地の自動車メーカーの信頼を勝ち取るために

私たちは、安心して走る楽しみを体感できる低燃費タイヤ「BluEarth」を世界各地に届けていきます。
「BluEarth」は最高レベルの低燃費性能とウエット性能の両方を満足し、その技術は市場の信頼を得て、乗用車からトラック・バス、そして建設車両用タイヤまで広がっています。
将来の人口増加に伴う車社会の拡大から、輸送業界では、CO_2排出量のさらなる削減が大きな課題となっており、低燃費タイヤの装着が強く望まれています。一方、耐久性や安全性の基準が厳しく、私たちはその基準をクリアし、多くの自動車メーカーに採用されており、今後もいっそう環境性能に磨きをかけていきます。

担当者のコメント

タイヤ全般のユニフォミティ（重量バランス）では当社はトップの品質であり、タイヤ開発の早さも高く評価されています。例えば、ダイムラー社のSL クラスへの納入では、当社が開発するタイヤ性能に、車両性能を合わせるということがあり、当社の技術への信頼性を感じています。

YEU General Manager OE Business
Mr. Mathias Fink

建機用大型タイヤを製造している尾道工場は、キャタピラー社から3年連続で、Supplier Quality Excellence Process（SQEP）で最高のプラチナ認証を取得しました。これは世界規模で製品・サービスの提供に加え、生産能力、流通サービス網も評価、信頼されているからだと思います。

左：YTC OE Director / Mr. Andrew Zeisser
右：YTC Manager
OE Accounts / Mr.Tsuyoshi Johnson

TOPICS 2 海外に向けた広報・社会貢献について

私たちは、イングランドのサッカープレミアリーグの名門チーム「チェルシーFC」（CHELSEA Football Club）とスポンサー契約を締結しました。それは、自らの技を日々の努力によって磨き、チーム一丸となって競合との健全なる競争に挑むスポーツチームのあり方に共感したからです。
私たちも、チェルシーFC に倣いモータースポーツをはじめさまざまな局面での「健全なる競争」に、挑みつづけます。
また、チェルシーFC は、チェルシーFC 財団を設立し、サッカーを通じ、教育、人格形成、若年犯罪の防

止、地域活動などに取り組み、毎年世界30 カ国以上にて100 万人以上の子供や若者の支援を続けています。
私達は、この活動に賛同し、良きパートナーとしてチェルシーFC ともに地域支援活動を行っていきます。

OFFICIAL PARTNER
YOKOHAMA

チェルシーFC のホームスタジアム／スタンフォードブリッジでの記念撮影。
右からチェルシーFC のジョゼ・モウリーニョ監督、ジョン・テリー主将、横浜ゴム代表取締役会長 兼CEO 南雲忠信、取締役専務執行役員桂川秀人

Copyright © 2015 THE YOKOHAMA RUBBER CO., LTD. All rights reserved.