

企業名： 横浜ゴム

レポート名： 横浜ゴム統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

統合報告書を踏まえると、横浜ゴムが目指している将来の姿は単なるタイヤメーカーとしての成長ではなく、高収益かつ持続的に成長するグローバル企業への変革であると理解できる。特に中期経営計画では、「深化」と「探索」を同時に進めることが基本戦略として示されている。深化とは既存市場での競争力をさらに高めることであり、探索とは新たな市場や事業機会を開拓することである。この二つを両立させることで、常に増収増益を実現し続ける企業を目指している。

具体的には、同社は従来の乗用車用タイヤ中心の事業構造から脱却し、農業機械用タイヤや建設・鉱山車両用タイヤなどの OHT（オフハイウェイタイヤ）事業を大幅に拡大している。2016 年の ATG 買収、2023 年の TWS 買収、さらに 2025 年のグッドイヤー OTR 事業買収によって、タイヤ消費財と生産財の売上構成比を市場構造と同じ 1 対 1 に近づけている。これは特定市場への依存を減らし、より安定した収益基盤を構築しようとする戦略である。また、横浜ゴムは量的拡大だけではなく、質的な成長も重視している。乗用車用タイヤ市場では、中国メーカーの台頭によって価格競争が激化すると予測されているため、同社は「ADVAN」「GEOLANDAR」「ウィンタータイヤ」といった高付加価値商品の販売比率を高める方針を掲げている。BMW やメルセデス AMG、ポルシェなどのプレミアムカー向けに採用される高性能タイヤを強化し、価格競争ではなく技術力とブランド力で勝負する企業を目指していることが読み取れる。

さらに、将来像にはサステナビリティ経営も組み込まれている。同社の企業理念では「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」と掲げられており、環境と経済成長の両立を重視している。CEO メッセージでも、カーボンニュートラルや再生可能原料の利用拡大を単なる社会貢献活動としてではなく、コスト削減や企業成長につながる取り組みとして推進する姿勢が示されている。つまり、環境対応を企業競争力の源泉へと変えようとしているのである。

人的資本への投資も将来像を構成する重要な要素である。報告書では、人材への投資が最も高い投資効果を持つとの考えが示されており、EMBA 派遣や DX 人材育成などを通じて、世界市場で戦える人材の育成を進めている。単に設備や技術へ投資するだけでなく、人材の能力向上を企業成長の原動力として位置付けている点に特徴がある。

以上から、横浜ゴムが目指している将来の姿は、高付加価値製品と OHT 事業を中心にグローバル市場で存在感を高め、環境・社会課題への対応と収益成長を両立しながら持続的に企業価値を向上させる企業であると考えられる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

横浜ゴムの競争優位性は大きく「高い技術力とブランド力」「幅広い商品ラインアップ」「成長性の高い OHT 事業での強い地位」の三つにあると理解できる。

第一に、高い技術力とブランド力が挙げられる。横浜ゴムは長年にわたりタイヤ開発を行い、モータースポーツで培った技術を製品へ応用してきた。その結果、ADVAN や GEOLANDAR といった高付加価値ブランドを確立し、BMW M シリーズやメルセデス AMG、ボルシェなど世界有数のプレミアムカーへの新車装着を実現している。これは同社の技術力や品質が世界的に評価されている証拠であり、競合他社との差別化要因となっている。特に高性能タイヤ市場では価格だけでなく性能や信頼性が重視されるため、このブランド力は大きな競争優位性となっている。

第二に、乗用車用タイヤからトラック・バス用タイヤ、さらに農業機械用や建設・鉱山車両用タイヤまでを網羅する幅広い商品ラインアップを持つ点である。近年の M&A によって、同社はタイヤディーラーが求めるほぼすべてのカテゴリーの商品を供給できる総合タイヤメーカーとなった。これにより顧客は一社からまとめて仕入れが可能となり、販売ネットワークの強化につながっている。CEO はこれを Best Alternative 戦略と表現しており、大手トップメーカーに次ぐ有力な選択肢として市場での存在感を高めている。

第三に、OHT 事業での強固な地位である。OHT 市場は農業機械や建設機械、鉱山車両向けタイヤなどを含む市場であり、商品数が多く技術的難易度も高いため参入障壁が高い。そのため競争が比較的少なく、高い利益率を確保しやすいブルーオーシャン市場となっている。横浜ゴムは ATG や TWS の買収を通じて農業機械用タイヤで世界シェア 1 位、産業車両用タイヤで世界 2 位の地位を獲得しており、さらにグッドイヤーの OTR 事業買収によって OHT 全体でも世界トップクラスの企業へ成長した。これは同社の大きな強みであり、収益性向上の原動力となっている。

以上から、横浜ゴムの競争優位性は、世界的に評価される技術力とブランド力、総合タイヤメーカーとしての豊富な商品ラインアップ、そして高収益な OHT 市場で築いた強固なポジションにあると理解できる。特に近年は M&A と既存事業の強化を組み合わせることで競争力を高めており、他社との差別化を実現している点が特徴的である。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

一定の持続性があると考えられる。理由としては、競争優位性が単なる市場シェアや価格競争によるものではなく、技術力、ブランド力、事業ポートフォリオ、人材育成といった模倣が難しい経営資源に支えられているためである。

まず、同社の高い技術力とブランド力は短期間で他社が模倣できるものではない。横浜ゴム

は 100 年以上にわたりタイヤ開発を続けており、モータースポーツで蓄積した技術や研究開発のノウハウを活用している。また、ADVAN や GEOLANDAR といったブランドは世界市場で高い評価を得ており、プレミアムカー向けタイヤとして採用されている。こうしたブランド価値は長年の実績によって形成された無形資産であり、一朝一夕には構築できないため、持続的な競争優位性の源泉になっていると考えられる。

次に、OHT 事業における優位性も持続性を持つ可能性が高い。報告書では、OHT 市場は商品数が多く、設計・開発や生産の難易度が高いため参入障壁が高い市場であると説明されている。さらに、業界再編によって競争相手が減少しており、比較的競争の少ないブルーオーシャン市場となっている。横浜ゴムは ATG や TWS、グッドイヤー OTR 事業の買収によって世界トップクラスの地位を確立しており、この分野での規模やノウハウは他社に対する大きな優位性となっている。こうした高い参入障壁は競争優位性の持続につながると考えられる。

また、同社は現在の強みを維持するだけでなく、「深化」と「探索」の戦略によって継続的な成長を目指している。既存市場で競争力を高める「深化」と、新たな市場機会を開拓する「探索」を同時に進めることで、環境変化に対応しながら競争優位を更新していく仕組みを構築している。

一方で、競争優位性が永続的に保証されているわけではない。乗用車用タイヤ市場では中国メーカーの生産能力拡大が進み、将来的には世界生産量の約半分を占める可能性が指摘されている。価格競争が激化する中で、高付加価値商品の販売拡大やコスト競争力の向上を継続できなければ優位性は弱まる可能性がある。また、大規模な M&A によって拡大した事業を統合し、期待されたシナジーを実現できるかも重要な課題である。

以上から、横浜ゴムの競争優位性は技術力、ブランド力、高参入障壁の OHT 事業という模倣困難な資源に基づいており、持続性は比較的高いと理解できる。しかし、市場環境の変化や中国メーカーとの競争激化に対応し続けることが前提であり、今後も「深化」と「探索」を継続できるかが競争優位性の持続を左右すると考える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

可能性は高いと考える。理由としては、同社が人材を企業成長の重要な資本として位置付け、グローバル人材の育成や DX 人材の育成に積極的に取り組んでいるためである。

統合報告書の CEO メッセージでは、「多くの投資の中で、人への投資が最も投資効果が高い」と明言されている。実際に若手社員を国内の EMBA へ派遣し、国際的なビジネス知識や経営リテラシーを身につける機会を提供している。また、DX 人材育成プログラムを実施し、AI やデジタル技術を研究開発や生産現場へ活用する取り組みも進めている。このように社員の能力開発に継続的な投資を行っている点から、人材育成を重視する企業文化が形成されていることが理解できる。

さらに、横浜ゴムはグローバル企業として世界各地に事業を展開していることも大きな魅力である。タイヤ事業だけでなく、農業機械用タイヤや建設・鉱山車両用タイヤなど幅広い事業を世界中で展開しており、近年は海外企業の買収も積極的に行っている。そのため、語学力や異文化理解能力、国際的なビジネス感覚を身につける機会が多いと考えられる。特にグローバル市場で競争する企業では、多様な価値観を持つ人々と協働する経験が得られるため、個人の市場価値向上につながると考える。

また、同社が推進する「深化」と「探索」の戦略も、社員の成長機会を広げる要因であると考ええる。既存事業の競争力強化に取り組む中では専門知識や技術力を深めることができる一方、新市場の開拓や M&A 後の事業統合などでは新しい知識やマネジメント能力が求められる。そのため、一つの専門性だけでなく、戦略立案や組織運営など幅広いスキルを身につける機会があると考えられる。特に変革期にある企業では、多様な経験を積めることが人的資本の価値向上につながるだろう。

加えて、横浜ゴムは社員エンゲージメント調査を実施し、従業員が会社の戦略を理解しながら主体的に働ける環境づくりにも取り組んでいる。このような環境は、社員が高いモチベーションを維持しながら成長できる基盤になると考えられる。

もちろん、グローバル競争が激しい業界であるため、高い成果や継続的な学習が求められる環境でもある。しかし、そのような環境だからこそ専門性や問題解決能力を高めることができると考える。以上から、横浜ゴムは人材育成への投資、グローバルな事業環境、DX 推進などを通じて社員の成長を支援しており、自身の人的資本の価値向上を十分に達成できる企業であると考ええる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

最も良かったと感じた点は、企業が目指す方向性や競争戦略が非常に明確に説明されていることである。多くの統合報告書では経営理念やサステナビリティへの取り組みが中心となり、具体的な成長戦略が分かりにくい場合もある。しかし、横浜ゴムの報告書では「深化」と「探索」という経営方針を軸に、どの市場で成長を目指し、どのような競争優位性を構築しようとしているのかが具体的に示されていた。そのため、企業価値創造の仕組みを理解しやすく、投資家だけでなく学生にとっても企業研究の資料として有益であると感じた。

また、CEO メッセージが非常に充実している点も評価できる。一般的な統合報告書では経営者のメッセージが抽象的な内容に終始することが多い印象があるが、本報告書では世界のタイヤ市場の現状、中国メーカーとの競争、OHT 市場への注力理由などが具体的な数字や事例を用いて説明されている。そのため、経営陣がどのような課題認識を持ち、どのような戦略で対応しようとしているのかを理解しやすかった。特に OHT 事業を成長の柱として位置付ける理由が論理的に説明されており、競争優位性の源泉を把握しやすかった。

さらに、財務情報だけでなく人的資本やサステナビリティに関する情報も掲載されている

点は優れていると感じた。人材育成や DX 人材の育成、環境対応への取り組みなどが経営戦略と結び付けて説明されており、企業価値向上に向けた長期的な視点を理解することができた。

一方で、改善の余地もあると考える。第一に、競合他社との比較情報が不足している点である。報告書では自社の強みや成長戦略について詳しく説明されているが、それが業界内でどの程度優れているのかを客観的に判断する材料は多くない。例えば主要競合との市場シェアや収益性、研究開発投資額などを比較するデータがあれば、自社の競争優位性をより説得力を持って理解できたと思う。

第二に、人的資本投資の成果を示す定量的な指標がやや不足していると感じた。研修制度や DX 人材育成の取り組みは紹介されているが、それによってどの程度生産性や業績が向上したのかは分かりにくい。人材育成への投資額やスキル向上の成果を示す指標をさらに充実させることで、人的資本経営の効果をより明確に示せるのではないかと考える。

以上より、横浜ゴムの統合報告書は経営戦略と価値創造プロセスを分かりやすく説明しており、企業の将来像や競争優位性を理解しやすい優れた報告書であると評価できる。改善余地としては、競合比較や人的資本投資の成果に関する定量的な情報を充実させることで、さらに説得力の高い統合報告書になると考える。