



Bridgestone 3.0 Journey Report

統合報告 2022





Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Economy

Emotion

Ease

Empowerment



E8

COMMITMENT



私たちブリヂストンは、

2050年へ向けて、サステナブルなソリューションカンパニーへと進化していく。

私たちらしい8つの「E」、私たちらしい8つの価値を、私たちらしいやり方で創出していくことで、
持続可能な社会を支えることにコミットしていく。

Energy カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする。

Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする。

Efficiency モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化することにコミットする。

Extension 人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくことにコミットする。

Economy モビリティとオペレーションの経済価値を最大化することにコミットする。

Emotion 心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする。

Ease より安心して心地よいモビリティライフを支えることにコミットする。

Empowerment すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする。

Bridgestone E8 Commitment to Our Future

未来の子供たちからの預かり物であるこの地球のために。ブリヂストンはコミットする。

目次

ブリヂストングループの概要	5-6
ブリヂストンの挑戦の歩み	7-8
Global CEOコミットメント	9-16
Bridgestone E8 Commitment	17-19
グローバルマネジメントチーム ラウンドテーブル	20-25
サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行	26-70
価値創造の全体像	27-28
中長期事業戦略	29
中期事業計画(2021-2023):「攻め」と「挑戦」	30-37
財務戦略	38
Global CFOメッセージ	39
コア事業	40-42
成長事業	43-46
探索事業	47-52
サステナビリティビジネス構想の進捗	53-57
イノベーション&DX	58-62
Topic: Bridgestone Designの取り組み	63-64
知的財産戦略	65-66
人財戦略	67-70
価値共創への招待～信頼の醸成	71-79
信頼の醸成	72
モータースポーツ	73
自然との共生	74-76
地域との共生	77-79
価値創造の基盤、コーポレート・ガバナンス	80-99
労働安全・衛生	81-82
人権・労働慣行	83-85
コンプライアンス・公正な競争	86-87
BCP(事業継続計画)・リスクマネジメント	88-89
Topic: 気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応	89-90
調達	91-93
品質・お客様価値	94-95
コーポレート・ガバナンス	96-99
役員一覧	100
ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション	101-102
財務データ	103-104
非財務データ	105-107
会社・投資家情報	108



表紙について

表紙は、宇宙航空研究開発機構(JAXA)、トヨタ自動車株式会社と協働し、チームジャパンで挑んでいる月面探査ミッションを足元から支える当社の月面探査車用タイヤを側面から撮影し、その機能に基づいた特殊な素材感と輪郭の“円”の美しさを追求した“Bridgestone Design”を代表する作品です。

“Bridgestone Design”について、詳しくはP.63-64をご覧ください。

編集方針

ブリヂストングループは、ステークホルダーの皆様当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた考え方や取り組みをより包括的にご報告し一層ご理解いただくと共に、当レポートを用いて皆様との対話をより深めることを目的に、本年より「Bridgestone 3.0 Journey Report(統合報告2022)」として発行するにいたしました。

当社グループは「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」をビジョンとして掲げています。特に当レポートでは、このビジョンの実現に向けて2022年3月に制定した「Bridgestone E8 Commitment」を軸に変革を加速し、皆様と共に価値を創出していくという姿勢をわかりやすくお伝えすることを重視しました。

当レポートの作成にあたっては、Value Reporting Foundationが提唱する国際統合報告フレームワークや経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、Global Reporting Initiative(GRI)スタンダードなどを参照しています。

報告対象範囲

- 対象期間: 2021年1月1日-2021年12月31日
*一部対象期間より前もしくは後の活動を含みます
- 対象組織: 株式会社ブリヂストン及び国内外のグループ会社・関連会社

文中で「ブリヂストン」や「当社」は株式会社ブリヂストンを、「ブリヂストングループ」や「当社グループ」はグループ全体を示しています。

株式会社ブリヂストンは、以下の戦略的事業ユニット(SBU)を含む国内外のグループ会社・関連会社を含めたブリヂストングループの親会社です。

- Bridgestone Americas, Inc(略称:BSAM):米州事業(米国・カナダ・中南米を含む)の統括
- Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd(略称:BSCAP):中国・アジア・大洋州のタイヤ事業の統括
- Bridgestone Europe NV/SA(略称:BSEMIA):欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ地域のタイヤ事業の統括
- 日本(略称:BSJP):日本タイヤ事業・化工品・多角化事業・スポーツ/サイクル事業の統括

見通しに関する注意事項

記載内容のうち、将来の見通し及び計画に基づく予測には、不確実な要素が含まれており、変動する可能性を有しております。したがって、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績は現時点での当社の判断に対して大きく異なる可能性もあります。

Webサイト・報告書のご案内

財務・非財務に関する詳細は以下の開示情報をご参照ください。

- Webサイト「投資家情報」



- Webサイト「サステナビリティ」



- 有価証券報告書(Webサイト「IRライブラリ」)
- コーポレート・ガバナンス報告書、コーポレートガバナンス・コードに関するレポート(Webサイト「コーポレート・ガバナンス」)

ブリヂストングループの概要

ブリヂストングループは、約160*1の生産・開発拠点をもち、150を超える国々でタイヤ事業、ソリューション事業、化工品・多角化事業などを展開しています。

タイヤ事業

- 乗用車用、トラック・バス用、建設・鉱山車両用、産業車両用、農業機械用、航空機用、二輪自動車用のタイヤ・チューブ、タイヤ関連用品、自動車整備・補修、タイヤ原材料ほか



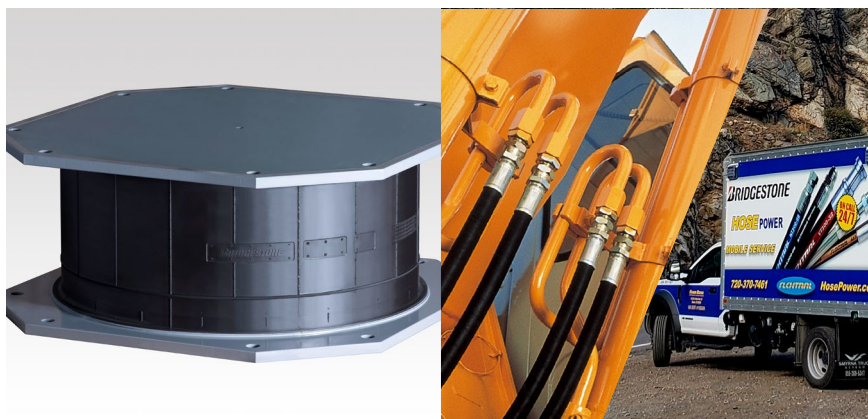
ソリューション事業

- タイヤセントリックソリューション、小売・サービス:タイヤ/タイヤデータを活用し、高付加価値を提供する事業
- モビリティソリューション:タイヤ/タイヤデータに加えて、モビリティデータを活用し、新しい価値を提供する事業



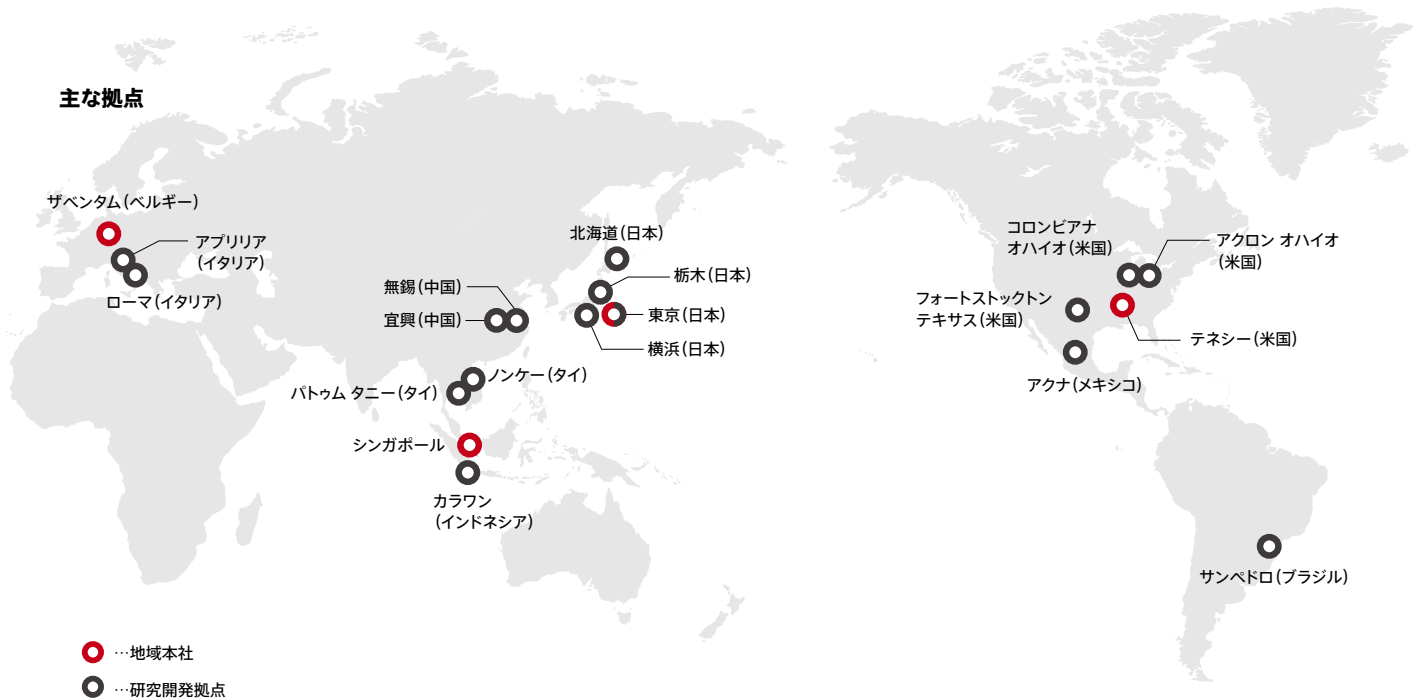
化工品・多角化事業

- 化工品:工業資材関連用品、建築資材関連用品ほか
- BSAM多角化:BSAMが統括する多角化事業
- ゴルフ用品:ゴルフボール、ゴルフクラブ、その他関連用品、スクール、イベント運営
- 自転車:自転車及び関連用品
- その他:ファイナンスほか



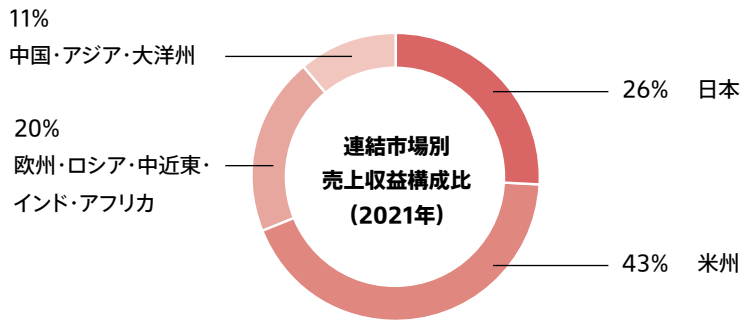
*1 2022年3月1日時点

主な拠点



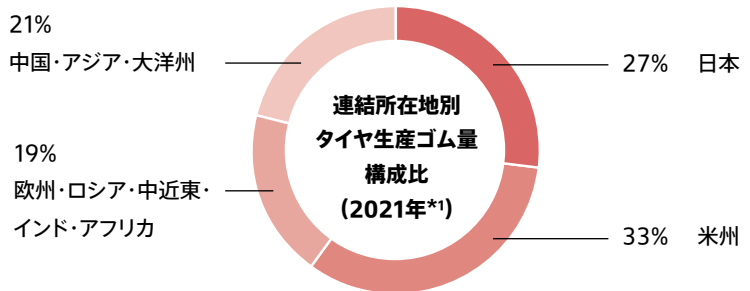
連結売上収益

3兆2,461億円



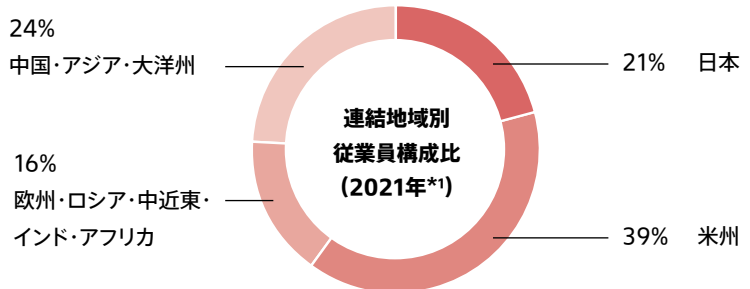
連結タイヤ生産ゴム量

178万トン



連結従業員数

135,636人



*1 2021年12月31日時点

ブリヂストンの挑戦の歩み

創業

Bridgestone 1.0

1931-

ブリヂストングループは、1931年の創業以来、「最高の品質で社会に貢献」を不変の使命として、変わりゆく社会のニーズに対応し、一人ひとりの安心・安全な移動や暮らしを支え続けるために、事業を拡大・進化させてきました。1988年のファイアストン社買収を契機とした「第二の創業」、Bridgestone 2.0では、グローバル化に舵を切り、2007年にバンダグ社を、2019年にはWebfleet Solutionsを買収し、リトレッド事業とソリューションビジネスの展開を加速させています。



社是
最高の品質で
社会に貢献
石橋正二郎

1931

創立

福岡県久留米市にて創立され、日本からアジアへ、モータリゼーションを足元から支え、事業を拡大。

1968

社是「最高の品質で社会に貢献」を制定

創業者の石橋正二郎は、「永続する事業とは、社会に貢献する事業である」という信念を持っていました。そして1968年に制定された「最高の品質で社会に貢献」の社是は、現在も企業理念の使命として掲げられ、ブリヂストンのDNAとして私たちに受け継がれています。

第二の創業

Bridgestone 2.0

1988-



1997-2010
Formula 1™ 1998 Round 16 Suzuka

2002-2015
MotoGP™ 2015 Round 18 Valencia

1988

米国第2位のタイヤメーカー、ファイアストン社を買収

当時、米国第2位のタイヤメーカーであったファイアストン社を買収。買収額は約26億ドル（約3,300億円）で、当時の日本企業の海外企業買収額としては最大の規模でした。この買収により当社はタイヤの世界シェアTOP3に名を連ねることになります。ここから、当社グループのグローバル化への道、ジャーニーが始まりました。ブリヂストンとファイアストン、二つの異なる企業文化の融合など、多くの困難を克服しながらグローバル企業へと進化していきました。

1997

最高峰のモータースポーツF1参戦

グローバルブランドとしての信頼の構築、ブランドイメージの向上、知名度アップを狙ってF1に参戦。翌1998年には、ブリヂストンのタイヤを使用するチームが年間チャンピオンを獲得しました。

その他、1995年のファイアストンブランドでのIndyへの復帰、2002年からのMoto GP参戦など、モータースポーツ文化の発展を足元から支えました。

第三の創業

Bridgestone 3.0

2020-

2020年を初年度とした「第三の創業」Bridgestone 3.0では、サステナビリティを経営の中核に据えた中長期事業戦略構想を発表。「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」をビジョンとして掲げました。

さらに、ビジョンの実現へ向けた変革を加速するため、未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、創立91周年となる2022年3月1日に、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を制定。従業員、社会、パートナー、お客様と共に持続可能な社会を支え、企業としても持続的に成長し、価値を提供している会社への変革へ挑戦し、このジャーニー、道のりをBridgestone 3.0 Journeyとして歩みを進めています。

Bridgestone 3.0 Journey

Vision

2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして、
社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ



企業コミットメント

Bridgestone E8 Commitment

未来からの信任を得ながら
経営を進める軸



2022

オープンイノベーションを推進する「Bridgestone Innovation Park」本格稼働

東京・小平を再開発し、共感から共創へ、新たな価値を創造するグローバル拠点として「Bridgestone Innovation Park(ブリヂストン イノベーション パーク)」をオープンしました。社会、お客様、パートナーの皆様に共感いただくことから始め、共議、共研、共創へと関係を深めてイノベーションを加速し、新たな社会価値と顧客価値を生み出していきます。



2007-



2019-

Bridgestone 3.0へ向けて、ソリューション事業の展開を開始

2007

リーディングリトレッドカンパニー、バンダグ社を買収

リトレッド事業をグローバルに展開している米国のバンダグ社を買収。世界各地でリトレッド事業を展開する体制を構築し、ソリューション事業展開への基盤を整えました。

2019

欧州におけるリーディングデジタルフリートソリューションプロバイダー、Webfleet Solutions(旧Tom Tom Telematics)を買収

デジタルを活用したフリート(運送)ソリューションの展開を開始しました。



石橋 秀一

取締役
代表執行役 Global CEO

未来の子供たちからの預かり物である この地球のために、 ブリヂストンはコミットする。

ブリヂストングループは、2022年に「第三の創業」Bridgestone 3.0における新たな企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を制定しました。これを未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、サステナブルなソリューションカンパニーに向けた変革を加速させていきます。

当社グループは、「最高の品質で社会に貢献」を不変の使命として、2020年を「第三の創業」、Bridgestone 3.0の初年度と位置付けました。サステナビリティを経営の中核に据え、ビジョン「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」へ向けて、新たなジャーニーに歩み出しています。

1931年に、福岡県久留米市で創業した当社グループは、それぞれの時代において一人ひとりの安心・安全な移動や暮らしを支え続けるため日本からアジアへ拡大し、1988年のファイアストーン買収を契機とした「第二の創業」Bridgestone 2.0を経て、グローバルカンパニーへと進化してきました。コア事業であるタイヤ事業に加え、生活・産業を支える化工品・多角化事業、そして、社会・お客様の困りごとを深く理解し解決するソリューション事業へと事業も拡大、進化させています。

現在、私たちを取り巻く環境は、国際関係・世界経済・社会の仕組みなどの大転換期を迎えています。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)感染拡大の影響は、私たちの生活や経済に大きな変化をもたらしました。さらに、気候変動・自然環境の劣化とそれに伴う生物多様性の損失、格差の拡大と社会不安の増大、地政学的リスクなど、多様化する問題が相互に関連しながら増大し続けています。また、ロシア・ウクライナ危機をきっかけにした世界のエネルギー供給の不安定化においても、気候変動対策をあいまいにすることなく、我々自らの取り組みの中で、また社会との連携を通じて、省エネルギー・エネルギー使

用の効率化を徹底すると共に、世界情勢に左右されない再生可能エネルギーの拡大をより一層推進していかなければなりません。このような状況下、持続可能な社会の実現に向けた取り組みが、ますます重要となっています。

モビリティ業界においても、社会の変化と連動し、MaaS^{*1}・CASE^{*2}、特にEV(電気自動車)化の加速など、100年に一度の大変革期を迎え、業界構造の変化が進んでいます。

こうした激動の時代において、社会の変化、ヒト・モノの移動を常に足元から支えてきたタイヤ・ゴム業界のリーダー企業として、持続可能な社会を実現し支えることが、当社グループの果たすべき役割・責任だと考えています。世界は持続可能な開発目標(SDGs)を共通言語として、持続可能な社会の実現に向けて大きく動いています。当社グループは、この地球は未来の子供たちからの預かり物という想いのもと、SDGs達成へ向けて活動を継続すると共に、持続可能な社会の実現へ向けてブリヂストン独自の視点や想いも入れ込んだ、8つの「E」を選択し、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment (ブリヂストン イーエイト コミットメント)」を制定しました。このコミットメントを未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、従業員、社会、パートナー、お客様といった様々なステークホルダーと共に価値を創出することで、未来に対する責任を果たし、持続可能な社会を支えることにコミットしていきます。

*1 MaaS(Mobility as a Service :移動をサービスとして考える)

*2 CASE(Connected:つながる、Autonomous:自動走行、Shared:共有、Electric:電動)

Bridgestone 3.0「Bridgestone E8 Commitment」

— 未来からの信任を得ながら経営を進める軸

「第三の創業」Bridgestone3.0では、サステナビリティを経営の中核に据え、企業としても持続的に成長し、価値を提供し続ける会社に変革するため取り組みを進めています。2020年・2021年の2年間では、中長期事業戦略構想、中期事業計画(2021-2023)に沿って、変革へ向けた基盤を築くため、コーポレートトランスフォーメーション(CX)を推進してきました。その結果、2021年度決算において2022年計画を1年前倒しで達成するなど、事業環境の変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ近づくことができました。「Bridgestone E8 Commitment」は、この「強い」ブリヂストンの基盤をほぼ構築したタイミングで、2022年3月1日、創立91周年の記念日

に、2031年の創立100周年、その先を見据えて、ビジョンを当社グループグローバル全体で具体化し、変革を加速していくための進むべき方向性を示すベクトルとなります。

「Bridgestone E8 Commitment」は、カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現や持続可能なタイヤとソリューション、心動かすモビリティ体験など、「E」で始まる言葉で表現したブリヂストンらしい8つの価値(Energy, Ecology, Efficiency, Extension, Economy, Emotion, Ease, Empowerment)を、ブリヂストンらしい「目的」と「手段」で、従業員・社会・パートナー・お客様と共に創出し、持続可能な社



Bridgestone E8 Commitment (ブリヂストン イーエイト コミットメント)

- **Energy** カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする。
- **Ecology** 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする。
- **Efficiency** モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化することにコミットする。
- **Extension** 人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくことにコミットする。
- **Economy** モビリティとオペレーションの経済価値を最大化することにコミットする。
- **Emotion** 心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする。
- **Ease** より安心して心地よいモビリティライフを支えることにコミットする。
- **Empowerment** すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする。

会を支えることにコミットしていくものです。8つの「E」は、当社グループの使命と企業理念体系、創立から91年間の歴史の中で培った「品質へのこだわり」「現場の尊重」「お客様の困りごと」に寄り添う「挑戦」といったブリヂストンのDNAを体現し、また、ビジョンを具体化し、当社グループの企業活動における将来の可能性、広がりも包含しています。

さらに、このコミットメントは、2000年代から本格的にグローバルで開始した当社グループのサステナビリティ活動の進化形でもあります。

当社グループは、2007年にグループ全体で軸がぶれないCSR活動を推進するためにCSR「22の課題」を設定し、グローバルで網羅的なCSR活動に取り組みました。その成果として、2017年には、当社グループにおけるCSR活動の重点領域を明確にしたグローバルCSR体系「Our Way to Serve」を制定しました。ブリヂストンらしい3つの重点領域「モビリティ」「一人ひとりの生活」「環境」を設定し、CSR活動を進化させました。これを指針として、グローバルで整合性を取りながら、当社グループそれぞれの拠点において、地域社会に寄り添ったサステナビリティ活動を推進してきました。そして、次のステージとして、3つの重点領域を包含した経営視点の企業コミットメントへ進化させたものが「Bridgestone E8 Commitment」です。より経営戦略との連動を強化すると共に、新たなコーポレートカルチャーを創造することで、サステナブルなソリューションカンパニーへの変革を加速させていきます。

Bridgestone 3.0 Journey — 2年間のコーポレートトランスフォーメーション(CX)

この2年間で進めてきたコーポレートトランスフォーメーション(CX)は、「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、「足元をしっかりと、実行と結果に拘る」、「将来への布石を打つ」

という3つの軸で推進し、中長期事業戦略構想、その具体的な実行計画として策定した中期事業計画(2021-2023)に沿って、「実行」と「結果」にこだわり、「攻め」と「挑戦」の姿勢で、変化に対応できる「強い」ブリヂストンの基盤を構築するものです。

「過去の課題」については、2015年から2019年の業績を振り返り、当社グループの収益低下に向き合い、稼ぐ力の再構築を進めてきました。中長期的なスパンで、タイヤ事業、化工品・多角化事業、内製事業などすべての事業領域において、生産拠点再編・事業再編を着実に行うと共に、固定費削減などの経費・コスト構造改革に取り組んでいます。また、稼ぐ力の再構築を支える財務戦略基盤を強化し、拡大Global CFO機能を設置、ROICを最重要経営指標に据えました。投資活動に対する投資資本とリターンを厳しく評価しながら迅速な意思決定をサポート、また、意思決定後の進捗も厳格にモニタリングし、状況に応じてフレキシブルに改善を提案するグローバルコントローラー機能の強化なども含め、稼ぐ力のさらなる強化へ向けた基盤を整えています。

「足元の課題」については、グローバルで柔軟に素早く、事業環境・タイヤ需要の変化に対応して供給を最大化、攻めの販売を実現するサプライチェーンを中心としたフレキシブル・アジャイルマネジメントを徹底しています。乗用車用高インチライヤ、環境性能と運動性能を両立する革新的なタイヤ基盤技術「ENLITEN(エンライトン)」搭載タイヤ、鉱山車両用タイヤ「Bridgestone MASTERCORE(ブリヂストン マスターコア)」など高付加価値なプレミアム商品の拡販を推進し、プレミアムビジネス戦略の強化と、ビジネスの質の向上を徹底的に進めてきました。このような取り組みの結果、2021年は2022年計画を前倒して達成、稼ぐ力の再構築が進み「強い」ブリヂストンの基盤を構築しつつあります。今後も引き続き、「攻め」と「挑戦」の姿勢で、変化をチャンスに変える取り組みを進めていきます。

2030年を見据え、さらなる成長へ

さらに、「Bridgestone E8 Commitment」を軸に、2030年、その先を見据え、さらなる成長へ向けたアクションを加速すべく、コア事業であるタイヤ事業、成長事業であるソリューション事業を中心に戦略的成長投資を実行し、「将来への布石」を打っていきます。タイヤ事業においては、新たなタイヤ事業戦略の中核として、「ENLITENビジネス戦略」の構築、実行を進めています。「ENLITEN」は、これまでEVへの装着に最適な革新的タイヤ基盤技術として拡大してきました。今後は、商品・ビジネスモデルに価値を拡大し、EV時代の新たなプレミアムとして、環境負荷を低減すると共にビジネス成長を実現、お客様それぞれに合わせたタイヤ性能のカスタマイズと、生産から販売といったバリューチェーン全体の効率化による生産性の向上、コスト最適化など、二律背反の価値を同時に創出することに挑戦していきます。

また、中長期的なグローバル生産フットプリントの検討を開始し、プレミアム商品の拡売に対応する増強や乗用車用低インチタイヤの生産設備を高インチタイヤ設備へ置換することなどに着手しています。欧米ではある程度の地産地消をベースとして、グローバル最適を志向するプレミアム商品を「創って売る」体制を強化すると共に、需要の激しい変化に対応できる供給体制を構築していきます。成長事業においては、ソリューションのグローバル展開に向けた投資を各地域で継続しています。これまで、欧州のWebfleet solutions、米国のAzugaなど、M&Aによるモビリティソリューションの拡充を進めてきました。今後、両社間、タイヤ事業とのシナジーの最大化を進め、新たな価値の創出に取り組んでいきます。また、当社グループのグローバル小売ネットワークを基盤とした小売・サービス事業の強化など、お客様がタイヤを「使う」段階で価値を増幅するソリューション事業の拡大も加速させています。今後も、M&A、戦略的パートナーシップ、エコシステムの形成などを含め、それぞれのビジネスの成長性・収益性を見極め、戦略的成長投資を実行し、強固なソリューション事業基盤を構築していきます。

加えて、当社グループの強み、コアコンピタンスの活きる領域において探索事業も展開していきます。タイヤをゴム・原材料に「戻す」リサイクル事業、ソフトロボティクス事業、天然ゴム資源の多様化を目指すグアジュール事業において、事業化に向けて、共創をベースに、技術、ビジネスモデルの探索を続けると共に、新たな探索領域についても検討を進めています。



このようなコア事業、成長事業、探索事業における当社の事業活動の進化により、Energy、Ecology、Efficiency、Extension、Economy、Easeなどの8つの「E」を実現していくためのジャーニーを進んでいきます。

さらに、当社グループの成長へ向けて、新たな事業ポートフォリオを設定しています。コア事業であるタイヤ事業をベースとして、成長事業としてのソリューション事業をその事業特性に合わせ、タイヤセントリックソリューション、小売・サービス、モビリティソリューションの3つに分類しました。この4事業に化工品・多角化事業を加えた5事業と探索事業の新たな事業ポートフォリオにて、新グローバル・ポートフォリオ経営の実現へ挑戦していきます。当社グループは、これまで、全体最適を担保しながらグローバル戦略をベースに各事業・地域に合ったローカル戦略を展開するグローバル(グローバル×ローカル)経営を推進してきました。今後の経営においては、さらなる激動の連続を想定し、従来以上に事業環境の変化に素早く対応できるフレキシブルでアジャイルなグローバル最適を志向した経営体制の強化が急務となっています。その一環として、2022年5月より、Global CEO傘下に2人のJoint Global COOを配置する体制を整備しています。これまで培ってきたグローバル経営チームの強みを活かし、各事業の強みを発揮しながら、フレキシブル・アジャイルに変化に対応できる経営体制を今後も進化させていきます。

経営の中核に据えたサステナビリティ

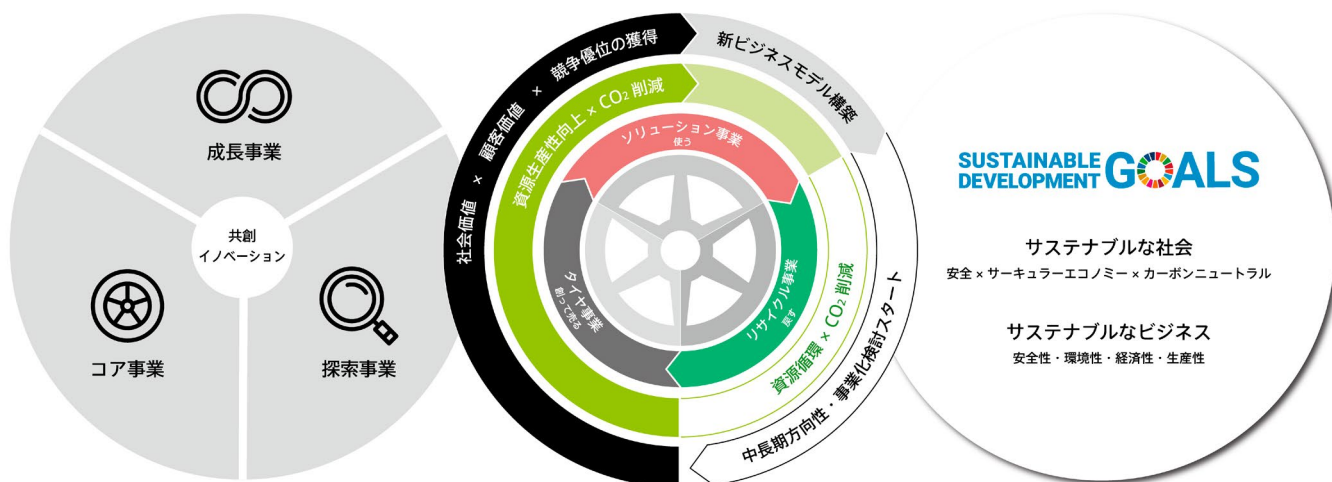
経営の中核であるサステナビリティについては、「Bridgestone E8 Commitment」のEnergy, Ecologyで表現されているように、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーの実現に特にフォーカスし、これら2つを実現する活動とビジネスモデルを連動するサステナビリティビジネスモデルの確立を進めています。2050年を見据えた環境長期目標を2012年に策定し、これを達成するために、2030年を目標とした環境中期目標「マイルストーン2030」を2020年に公表しました。カーボンニュートラル化については、2030年にCO₂の総量 (Scope 1、2) を2011年対比50%削減、2050年にカーボンニュートラルへという明確なターゲットを掲げています。2021年には、欧州グループ会社BSEMIAの欧州全拠点にて使用している電力を100%再生可能エネルギー化するなど、グローバルで再生可能エネルギーの導入を拡大し、今後、製造拠点のグリーン&スマート化へも取り組んでいきます。また、EVへの装着に最適な「ENLITEN」搭載タイヤの拡大、当社グループの小売ネット

ワークを活用したEV充電サービスの拡充も進めています。引き続きScope 3を含め、グローバルでカーボンニュートラルなモビリティ社会の実現に貢献するための取り組みを強化していきます。サーキュラーエコノミーについても、2030年までに使用する原材料に占める再生資源・再生可能資源の割合を40%に向上、2050年に100%サステナブルマテリアル化を目標に、ソリューション事業の中核であるリトレッド、リサイクル事業の推進など、将来世代により良い地球環境を引き継ぐための取り組みを進めています。

タイヤを「創って売る」、「使う」、「戻す」といったバリューチェーン全体で、サステナビリティへ向けた取り組みを強化、加速していきます。

Bridgestone 3.0 Journey toward 2030

サステナブルなソリューションカンパニーへ
ヒト・モノの移動と動きを支え、社会価値・顧客価値を創出、競争優位の獲得



このような事業の進化を支えるため、当社グループは、様々なステークホルダーの皆様と共に、イノベーションを通じて新たな価値を創造する「共感から共創へ」を実現する場として、2022年4月に東京・小平の技術開発拠点を再構築し「Bridgestone Innovation Park」を本格稼働させました。「Bridgestone E8 Commitment」を軸として、技術、ビジネスモデル、デザインにおいて、イノベーションを推進していきます。イノベーションを加速させるブリヂストン流のDX(デジタルトランスフォーメーション)にも継続して力を入れていきます。創業から91年の歴史の中で培ってきたコアコンピタンス、匠の技としての強いリアルである「ゴムを極める」「接地を極める」に、シミュレーションなどのデジタル技術を融合することで、新たな価値の創造を進めていきます。さらに、「Bridgestone Innovation Park」を起点に、イノベーションを生み出す新しい働き方、組織風土の変革にも着手しています。このイノベーションパークを中核として、イタリア・ローマの「Digital Garage」、米国オハイオ州アクロンの「Mobility Lab」といったグローバルのイノベーション拠点との共創も強化し、従業員と様々なパートナーの皆様と一緒にイノベーションを起こしていきます。このイノベーションに込めた当社グループの熱意は、「Extension 人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えることにコミットする」に代表されています。

さらに、より多くのステークホルダーの皆様と共に共感をいただき、信頼を獲得していくための活動も推進していきます。その一つとして、1995年のIndy復活を経て、1997年からのF1、2002年からのMoto GPなど世界最高峰のレースヘタイヤを供給し、ブリヂストンをグローバルブランドへと進化させたモータースポーツを、サステナビリティ視点を含めた共創ベースの新たな活動へと進化させていきます。この「走るわくわく」を提供し続け、モータースポーツ文化を支えていくという想いを、「Emotion 心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする」に込めました。

また、ブリヂストンの創業、第二の創業においても重要な役割を果たし、当社グループの企業活動を牽引してきたデザインも、イノベーションの視点も含めて進化させていきます。第二の創業の足掛かりとなった1984年の新コーポレートアイデンティティ、ブリヂストンロゴ、Bマークの導入は、単なる意匠デザインではなく、会社の体質を名実共に新生するものと位置づけられ、その後のグローバル化を支えるものとなりました。第三の創業、Bridgestone 3.0においては、まずは「円の



美学」を追求し、円・循環を様々なデザイン、ビジネスモデルに取り入れることで、サステナブルなソリューションカンパニーへの変革を体現することにフォーカスしています。

変革への最も重要な要素であり競争優位の源泉でもある人財については、ブリヂストン流のHRX(ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション)を推進し、会社と多様な個人が共感し合いながら共に挑戦・成長できる環境づくりを目指しています。Bridgestone 3.0に欠かせないデジタル人財の育成や、次世代グローバル経営人財育成プログラム「Bridgestone Next 100」など、今後も様々な施策を進めていきます。さらに、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進、障がい者の活躍推進に取り組む国際ムーブメント、The Valuable 500への加盟なども通じて、多様性を受け入れ、それを活かせる人財の育成や登用に積極的に取り組み、すべてのチームメイト(従業員)がその能力を発揮しやすい環境づくりに、ますます注力していきます。この取り組みは、「Bridgestone E8 Commitment」の「Empowerment すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする」を反映しています。

当社グループが、グローバル各拠点において地域社会に寄り添って推進する社会貢献活動についても、この「Empowerment」を軸として、継続的に推進していきます。2022年3月には、ロシア・ウクライナ危機において、グループ全体で総額約5億円の寄付を実施すると共に、欧州グループ会社従業員によるボランティア活動などを実施し、危機に際し困難を抱えている人々に寄り添いながら、安心・安全な生活を取り戻すための人道支援を継続的に行っています。

グローバル企業として、社会の期待に応えながら、事業活動・社会貢献活動を推進し、社会的責任を果たすことで、社会やステークホルダーの皆様からの信頼を醸成し、さらなる価値創出の基盤を整えていきます。

持続可能な社会の実現に向けた共創への招待

変革の加速へ向けては、その基盤を強化する取り組みも力を緩めることなく、進めていきます。当社グループは、コンプライアンス・公正な競争、BCP(事業継続計画)・リスクマネジメント、人権・労働慣行、労働安全・衛生、調達、品質・お客様価値の6つの重要なテーマについて、価値創造の基盤として強化を進めます。また、「Bridgestone E8 Commitment」を軸に変革を進めていくにあたり、当社グループのガバナンスも継続的に進化させていきます。約束を守り実行するコーポレートガバナンスを今後も徹底して強化していくことはもちろん、様々なパートナーとつながり、共創を進めていくにあたり、共創のガバナンスが一層重要になります。信頼を構築し、共感を深めていただくことで、今後のさらなる価値共創へとつなげていきたいと考えています。

当社グループは、「Bridgestone E8 Commitment」を未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、グローバル13万人の従業員、社会、パートナー、お客様と共に、ソリューションカンパニーへの変革であるBridgestone 3.0 Journeyを加速していきます。このジャーニーには、社会価値と顧客価値の両立、サステナビリティとビジネス成長の両立など、様々な困難が待っていると思います。しかし、悩みながらもブリヂストングループは前進していきます。

未来からの預かり物であるこの地球のために、「Bridgestone E8 Commitment」に共感いただき、ステークホルダーの皆様にも、ぜひこのジャーニーに参画いただきたく、本レポートがそのきっかけとなることを願っています。ブリヂストングループは、従業員・社会・パートナー・お客様と共に、8つの価値を創出し、持続可能な社会を支えることにコミットしていきます。



取締役 代表執行役 Global CEO

Bridgestone E8 Commitment



ブリヂストングループは、「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」というビジョンの実現に向けて、2022年に企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を制定しました。ブリヂストンらしさにこだわり定義した「E」で始まる8つの価値(Energy、Ecology、Efficiency、Extension、Economy、Emotion、Ease、Empowerment)を、ブリヂストンらしい「目的」と「手段」で、従業員・社会・パートナー・お客様と共に創出し、持続可能な社会を支えることにコミットするものです。

ブリヂストンのサステナビリティの考え方

当社グループは創業以来、変わりゆく社会のニーズに対応し、それぞれの時代において一人ひとりの安心・安全な移動や暮らしを支え続けるために事業を拡大・進化させてきました。活動の根底にあるのは、「最高の品質で社会に貢献」、1968年に社是として制定され、これまで変わることなく受け継がれてきた当社グループの使命です。これは、創業者・石橋正二郎の「単に営利を主眼とする事業は必ず持続性なく滅亡するものであるが、社会、国家を益する事業は永遠に繁栄すべきことを確信するものである」という事業観に基づき、現在のサステナビリティの考え方にも通じるものです。

社会の変化を先取りし、変化をチャンスに変え、事業活動・社会貢献活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することは、「最高の品質で社会に貢献」を使命とする当社グループの果たすべき役割・責任だと考えています。

ブリヂストンのCSR・サステナビリティ活動の歩み

ブリヂストングループは、使命を具現化し、グローバルで軸がぶれないCSR活動を推進するための「共通言語」として、2007年にCSR「22の課題」を設定しました。「CSRは経営そのもの」という考え方のもと、環境保全や品質、安全など企業活動の根幹となる22の取り組みをグローバル共通の経営課題として中期計画に織り込み推進することで、CSR活動の基盤を構築することができました。そうして築き上げたものを礎として、グローバル企業として社会期待に応え、よりよい社会の実現に貢献していくための指針として2017年にグローバルCSR体系「Our Way to Serve」を策定し、「モビリティ」、「一人ひとりの生活」、「環境」を3つの重点領域として特定することで、グローバルで整合性を取りつつ各地域が主導する「グローバル(グローバル×ローカル)」なアプローチで活動を進化させてきました。その成果として、ブリヂストンがその強みを活かし、価値創出と変革に向けたパートナーシップを構築する領域が明確になった今、「Bridgestone E8 Commitment」を新たに掲げ、次のステージに向けた取り組みをさらに進化させていきます。

Bridgestone E8 Commitment

ブリヂストングループは2020年を、1931年の創業、1988年のファイアストーン社買収を契機とした「第二の創業」に続く、「第三の創業」Bridgestone 3.0の初年度とし、ビジョン「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして持続的に社会価値、顧客価値を提供している会社へ」を掲げました。その実現に向けて、サステナビリティを経営の中核に据え、中長期事業戦略構想を策定、取り組みを進めています。そして、2020年から2年間のコーポレートトランスフォーメーション(CX)を経て構築してきた変化に対応できる「強い」ブリヂストンを基盤に、変革をさらに加速するにあたり、未来からの信任を得ながら経営を進める軸とするのが「Bridgestone E8 Commitment」です。

「Bridgestone E8 Commitment」の8つの「E」は、当社グループの使命、企業理念や、創立から91年の歴史の中で培ってきたDNAが反映されていると共に、中長期事業戦略、ビジョンにも合致し、当社グループの企業活動全体、将来の可能性を包含し、広がり示すものです。



Energy | カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする

当社グループは2050年のカーボンニュートラル化に向けて、グループの生産拠点における再生可能エネルギー化を加速するのももちろん、EVに最適なタイヤの開発や、当社グループの小売拠点網を活用したEV充電ネットワークの拡充など、EVの普及を足元から支えています。さらに、Tirematicsを活用した安全で効率的な運行管理など、商品やソリューションの提供を通じてお客様がタイヤを「使う」段階でのCO₂削減にも貢献するなど、タイヤを「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」の各段階、バリューチェーン全体でCO₂削減、カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現へ向けた取り組みを加速していきます。



Ecology | 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする

当社グループでは2050年の100%サステナブルマテリアル化に向けて、リトレッドやリサイクル事業のさらなる推進に加え、環境性能の高い素材やリサイクルしやすいゴムの開発など、素材の可能性を追求し、「創って売る」「使う」「戻す」の各段階、バリューチェーン全体でのサーキュラーエコノミーの実現、資源生産性の向上に向けた取り組みを加速していきます。また、日本における「エコピアの森」に代表される森林保全活動や、その他生物多様性の保全活動をグローバルで推進し、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐための取り組みを進めています。



Efficiency | モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化することにコミットする

タイヤ、リトレッド、メンテナンスにデジタルツールを組み合わせた運送ソリューションなど、「断トツ商品」、「断トツソリューション」を中心とした、バリューチェーン全体で安全で効率的な運行を支え、運送事業者などのお客様、ブリヂストン双方のオペレーションの効率化、生産性を最大化する取り組みを加速していきます。



Extension | 人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくことにコミットする

「断トツ商品」、「断トツソリューション」を中心としたバリューチェーン全体での活動により、移動や産業を止めないこと、そのための技術やビジネスモデルなどの継続的な革新、イノベーションを実現していきます。例えば鉱山ソリューションでは、「断トツ商品」とメンテナンス、データに基づく最適なタイヤの使い方の提案により、過酷な鉱山現場の日々のオペレーションをサポート。また、月面探査ミッションなど、人類の夢・移動の革新を支えるプロジェクトにも挑戦しています。



Economy | モビリティとオペレーションの経済価値を最大化することにコミットする

「断トツ商品」、「断トツソリューション」を中心に、バリューチェーン全体でお客様、ブリヂストン双方のコスト最適化、経済価値を高める取り組みを推進しています。例えば航空ソリューションでは、デジタルを活用したタイヤの摩耗、耐久予測により、精度の高い計画的なタイヤ交換を可能にすると共に、ホイール・タイヤ在庫の削減や航空機整備作業の効率化による経済価値向上を実現しています。



Emotion | 心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする

スーパーGTや2輪の鈴鹿8時間耐久レース、Indyなど、走るワクワクを提供し続け、モータースポーツ文化の発展に貢献しながら、タイヤの限界性能を支える技術の研鑽にも注力しています。自転車やゴルフボールなど、スポーツを通じて、ワクワク感、心動かす体験を提供し、様々な挑戦を支える取り組みを推進していきます。



Ease | より安心で心地よいモビリティライフを支えることにコミットする

ブリヂストンの大原則である「タイヤは生命を乗せている」。乗用車用タイヤ、航空機タイヤや、免震ゴムなどの高性能で高品質な商品の提供はもちろん、安全教育や交通安全活動など、社会課題への取り組みを通じて、人々の安心で心地よい移動、暮らしを支えています。



Empowerment | すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進、アクセシビリティの向上など、地域社会、人々の生活に寄り添い、様々な社会課題の解決に向けた取り組みにも注力しています。例えば、パラアスリート支援では、義足用ソールや車椅子用タイヤの開発など、自分らしいスタイルでスポーツを楽しめるよう足元からサポート。また、ソフトロボティクス事業では、少子高齢化による労働力不足やCOVID-19感染拡大の影響による非接触ニーズや自動化へのニーズを踏まえ、ゴムの力ですべての人の生活を支えることに挑戦しています。

「Bridgestone E8 Commitment」は、変革へ向けたブリヂストンらしい8つの進むべき方向性を示すベクトルとなります。これを軸に、経営戦略の強化とコーポレートカルチャーの変革に取り組みながら、グローバル13万人の従業員と共に、ビジョンに掲げる「サステナブルなソリューションカンパニー」へのジャーニー(歩み)を加速していきます。さらに、「Bridgestone E8 Commitment」を通じて、多くのステークホルダーの皆様と共に共感いただき、社会、パートナー、お客様と共に新たな価値を創造する共創へつなげることで、持続可能な社会を実現し、支えることができると考えています。

当社グループは、これまで以上に世界の課題と可能性に向き合っていきます。未来の子供たちからの預かり物であるこの地球のために、皆様と一緒に。

グローバルマネジメントチーム ラウンドテーブル

企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」に込めた思い・変革に向けて



参加者(写真左より) **東 正浩** 取締役 代表執行役 Joint Global COO (グローバルOR/AC事業、日本事業、BSCAP分掌)
Paolo Ferrari (パオロ・フェラーリ) 執行役 Joint Global COO (BSAM、BSEMIA分掌)
兼 Global CSO* 兼 BSAM Member of the Board 兼 CEO 兼 プレジデント
Laurent Dartoux (ローラン・ダルトー) 常務執行役員 BSEMIA管掌 BSEMIA Management Board Chair
兼 CEO 兼 プレジデント
志田 義一 常務執行役員 BSCAP管掌 Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd.派遣 BSCAP Member of the Board 兼 CEO
Scott Trevor Davis (デイヴィス・スコット) 独立社外取締役 取締役会議長 指名委員会委員 報酬委員会委員 ガバナンス委員会委員長

* CSO:チーフビジネスソリューションズオフィサー

今だからこそ取り組むサステナブルなビジネス

デイヴィス：ブリヂストングループは2020年、サステナブルなソリューションカンパニーになるというビジョンを発表しました。ステークホルダーとのパートナーシップにより、事業を通じて社会価値を共創する取り組みを実現していく。つまり、何ができるかだけでなく、何をすべきかを考え、価値を創造していこうとしている、ということです。

そして2022年3月、ブリヂストングループは「Bridgestone E8 Commitment(以下E8)」を発表しました。まず皆さんにお伺いしたいのは、なぜ今E8なのか、という点です。

ダルトー：BSEMIAの管轄地域では、テクノロジー、気候、規制、文化など、様々な分野で既成概念が崩壊し変革が進んでいます。そのため、私たちは戦略的に行動し、多様なステークホルダーとの連携を強化して取り組んでいく必要があります。そうすることによって、社会システムの変革に向けて、政府機関やNGOと共に行動することができると考えています。また、企業に対する社会からの期待も急速に高まっています。例えば、2023年に施行される新たなEU指令^{*1}により、企業のサステナビリティに関する報告のあり方についてルールが定められる予定です。



Scott Trevor Davis
デイヴィス・スコット

東：欧州のような他の地域に比べると、日本では、サステナビリティに対する意識がまだ概念にとどまっている印象があります。世界で議論されている変革について、日本にいるチームメイトにも認識してもらい、日々の業務の中でサステナビリティを推進する具体的な方法について模索しています。

例えば、日本では再生可能エネルギーの価格が相対的に高い状況が続いています。こうした状況下で、当社は自分たちで革新的

^{*1} EUにおける法令の種類の一つで、EU加盟国に対して指令で定められた期日までに各国で国内立法などの対応を義務付けるもの。

な技術を生み出し、パートナーシップと市場の力を活用しながら再生可能エネルギーの普及に貢献していく必要があります。そうすることによって、変化の激しい局面においても競争力の強化につながると考えています。

志田：この2〜3年、COVID-19感染拡大に伴う規制や気候変動などの影響を経験し、BSCAPのチームメイトは、サステナビリティをビジネス戦略における重要課題としてだけでなく、個人のレジリエンスや生活の質、そしてサバイバビリティ（生き残る力）という社会課題としても捉え始めています。

そして、このような困難な状況にあっても、私たちは多くのことを成し遂げてきました。例えば、原材料の価格や調達、海上運賃、労働力の確保、需要の変動など様々な要因に影響を与えたCOVID-19感染拡大による混乱の中でも、BSCAPの工場働くチームメイトの献身的な努力により、グループ全体のサプライチェーンマネジメントをよりフレキシブルにアジャイルに実施できるようになりました。

この経験を経て、BSCAPのチームメイトはさらに自信と誇りを持って生き活きと働くようになり、さらなる躍進を目指しています。今こそ、ビジネスのあり方を体系的かつ包括的に見直し、さらに向上させる絶好の機会だと捉えています。

デイヴィス：それでは、現在SBUが事業を展開している地域において、E8はどのような意味を持つのでしょうか？

フェラーリ：BSAMの観点からは、E8の意義は、より広範なステークホルダー・マネジメントに集約されます。投資家の関心、ステークホルダーの懸念はともに高まってきており、長期的で持続的な価値創造のストーリーに耳を傾けようという思いが強くなってきています。BSAM内では、サステナビリティに対する私たちの価値観や行動が、優れた人財の採用や維持・確保に影響を及ぼします。ビジネスを取り巻く環境の変化に先手を打って行動するためには、企業文化の変革を加速させるコミットメントが必要です。



Paolo Ferrari
パオロ・フェラーリ

私たちはよく「断トツ」という言葉を使って、最高の企業でありたい、「最高の品質で社会に貢献」したいという私たちの思いを表しています。しかし、私たちは、サステナビリティの分野で「断トツ」になることを目標としているわけではありません。私たちが「断トツ」になるために、サステナブルでなければならない。そう確信しています。

過去の実績をベースに 新たなフェーズへ

デイヴィス：私は、ブリヂストンのジャーニー（歩み）を、階段を昇っていく姿にたとえることがあります。一つひとつのステップが前のものに入れ替わるわけではありません。一步一步が積み重なっていくものであり、どれも必要な学びのプロセスなのです。

ダルトー：同感です。当社は、サステナビリティにおいても次のステップに進む準備ができたと思います。私たちは2007年にCSR「22の課題」を掲げ、ESGをグローバルな事業やオペレーションの中核に据えるべく、トップダウンで集中的な取り組みをスタートしました。2017年の「Our Way to Serve」は、CSR「22の課題」で生み出された活動や知識を地域間で伝え、共有するためのボトムアップの取り組みでした。私たちは、こうしたレガシーをさらに積み重ねていきたいと考えています。

お客様や社会により多くの価値を提供するために、私たちは常にさらに良い方法を探しています。それが、私たちにとっての「断トツ」なのです。BSEMIAが2021年にEcoVadis社のサステナビリティに関するアセスメントで最高評価の「プラチナ」を獲得し、評価対象企業の上位1%に入ったことから、ご理解いただけるかもしれません。これは意義ある実績ですが、終着点ではありません。E8によって、ここ数年で積み上げてきた取り組みを基礎として、次のレベルへと飛躍できるのです。

志田：CSR「22の課題」と「Our Way to Serve」は、ブリヂストンの一員であるという誇りと深く結びついたレガシーを生み出し、地域社会との信頼関係を醸成する基盤として大きく貢献しました。例えば、自然災害の多いインドネシアにおいて、チームメイトが結成した緊急救助ボランティアチームは、地域社会で重要な役割を担っています。チームメイトは地域社会の一員であることに誇りを持ち、積極的に活動しています。ある日、給与交渉の真っ最中に災害が発生し、労働者代表の電話が突然鳴り出しました。彼らは電話を確認すると立ち上がり、経営側に「私たちは会社の緊急救助ボランティアチームのメンバーなのですが、今、出勤のリクエストがありました。申し訳ありませんが、給与交渉はまたの機会にさせてください」と言って、その場から立ち去り、地域の困っている方々を助けるために災害現場に向かったのです。

デイヴィス：E8は、これまでの取り組みで成し得た、企業文化や組織、ビジネス上の成果を基礎に置いていることを見事に表すエピソードですね。社会価値の共創は、BSCAPにすでに深く根付いていますし、BSCAP同様、プリチストンの他の地域も、自分たちの地域社会に貢献するために何が必要かをそれぞれ理解していると思います。



東 正浩

東：当社のサステナビリティにおけるこれまでの歩みを考えると、E8は当社にとってもふさわしいとチームメイトは受け止めていると思います。

日本では、E8を展開する最初の施策としてビデオメッセージでその意義を説明したのですが、チームメイトからの反応は非常にポジティブで励みになるものでした。多くのチームメイトが、E8をサステナビリティへの戦略的な取り組みをより明確に表現したものだとして受け止めています。これこそ、私たちが長い間、事業経営において伝えてきたことで、チームメイトはE8が次のステップであると捉えているのです。

現場もグローバルも グループ全体の体制

デイヴィス：E8への移行は、グローバルの戦略と密接に連携しながら、同時に各地域での取り組みとも足並みが揃っている。まさにプリチストンでよく語られる「グローバル×ローカル」ですね。E8は、8つの異なるベクトル(進むべき方向性)を提示しています。この包括的なコミットメントは、コンフォートゾーン(快適で居心地の良い領域)からイノベーションゾーンへと皆さんの背中を押すように慎重に設計されています。

プリチストンでは、社内でもどのようにE8を伝え、認知度やエンゲージメントを高めていますか？また、共創につながるビジネス上のパートナーシップをどのように深め、加速させようとしているのでしょうか？

フェラーリ：サステナビリティは本来、デジタルイノベーションやダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン(DE&I)と同様に、ビジネスに組み込まなければ真の意義をもたらしません。そのために、私たちは2種類の試行錯誤を重ねたコミュニケーションを実施しています。一つは、検証を重ねながら人と直接話し合うことです。具体的には、Global EXCO(Global Executive Committee:グローバル経営執行会議)においてグローバルマネジメントチームで質疑応答や議論を行っています。実は、昨年1年間かけて議論を重ねてE8を創り出したのです。例えば、E8には当初、「Empowerment すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする」が含まれていませんでした。しかし、企業文化的な要素はどこにあるのか、DE&Iはどのコミットメントに当たるのか、という疑問から最終的に「Empowerment」を加えたのです。このような進め方は、Global EXCOがあったからこそ可能になったのです。そして、Global EXCOのメンバーは各地域のリーダーとして、SBUごとにタウンホールミーティング(経営者と従業員が直接語り合う対話集会)を通じてチームメイトと同じようにコミュニケーションをとる。こうした活動が連鎖することで、E8が浸透し実際の業務で現実のものとなっていきます。

もう一つは、体系的なシステムを活用してチームメイトから常にフィードバックを収集することです。これは、より多くのチームメイトを対象として、認知、理解、行動、貢献といったE8のチームメイトへの浸透状況を測るものです。

ダルトー：E8の展開は、グローバル全体や各SBUの事業計画策定プロセスにも統合されています。また、当社グループ内で最高位の表彰制度であるTQM(Total Quality Management)やプリチストングループアワードにおいて、主要な審査基準としてE8を取り入れる予定です。これにより、実際のビジネスそのものにE8を最初から組み込むことができるようになります。

デイヴィス：他の重要な取り組みとまったく同じように、E8の検討やコミュニケーションを行っておられます。プリチストンの事業や組織、文化により深くサステナビリティを組み込んでいるのであって、新たに追加していくわけではないですね。

志田：アジア太平洋地域では、地理、文化、言語、宗教の観点で非常に多様ですが、私たちをつないでいるものは、責任ある市民として社会に奉仕し貢献するという思いです。これは、特に「Our Way to Serve」の取り組みにおいてボトムアップで培われた精神であり、現在はE8の「Empowerment」と密接に結びついています。お客様やパートナーとの信頼関係を築くと共に、チームメイトのエンゲージメントを高め、プリチストンの一員としての誇りを育み、優れた人財の維持・確保につながっています。



志田 義一

当社のグローバル企業としての成長は、1960年代にアジア太平洋地域から始まっており、この地域に深く根差しています。E8を紹介する動画をチームメイトに共有したところ、グローバル企業としての当社の成果を誇りに思い、驚いてさえいるという声が多くあり、さらなる向上に向けて、思いを新たにしてくれました。彼らがこの地域で築いた信頼関係は、今後、E8を通じて価値を共創していく上でも欠かせないものです。このような取り組みを「Empowerment」につなげ、彼らのレガシーを継承していきたいと考えています。

東：E8について、全国各地でタウンホールミーティングを開催し、チームメイトと膝を突き合わせて話し合い、腹落ちしてもらおうようにしています。

日本のブリヂストンにはモノづくりの長い歴史と、品質を追求し真摯に製品をつくる文化があり、第一線で活躍するチームメイトは強い責任感と厳格さをもって仕事に取り組んでくれています。理念やコンセプトを実現するためには、チームメイトの具体的な実践的な理解が不可欠です。どのような取り組みにおいてもチームメイトの理解は欠かせませんが、一度理解を得られれば、現場の革新的な変化を推進し、それが日本全体のイノベーションにつながっていくのです。このようなタウンホールミーティングのおかげで、チームメイトはE8への理解を深めてくれています。今では、E8を自分たちのPDCAサイクルとどう連動させるかなど、少人数のグループごとに日々の業務の中でE8とサステナビリティについて議論を進めてくれています。

デイヴィス：モノづくりはブリヂストンの確固たる強みですので、その現場で働く皆さんが前向きに取り組んでくださることは重要ですね。現場の皆さんがE8をやりがいのある試みとして受け入れ、モノづくりにおける品質のもう一つの側面としてのサステナビリティを推進するためにE8を活用しておられるのですね。

多様な知識・経験によるシナジー

フェラーリ：BSAMでは、ここ数年かけて、2020年以降に様々な局面でGlobal CEOがGlobal EXCOを通じて作成・発表した重要なグローバルの戦略的フレームワークを整理・パッケージ化し、「North Star(ノース スター)」という形で明示しました。これは、サステナビリティとモビリティの両面でサステナブルなソリューションカンパニーになるという私たちの新しいビジョンや独自のビジネスモデル、企業理念体系などを包括するものです。これをBSAM全体に浸透させ、チームメイトが自分ごと化し、認知度やエンゲージメントをモニタリングするために、ツールやプロセス、タウンホールミーティング、個別ミーティング、アンケートなどの施策を検討・展開しました。

こうした背景から、私たちにとってE8は画期的ですが、過去2年で取り組んできた多くの活動が、すでにE8の多くの「E」とうまく結びついています。これは、E8が素晴らしく新しいコミットメントでありながら、当社が着実に歩みを進めていることをチームメイトが理解する上で重要なことなのです。効果的な浸透施策、E8がすでに機能していることを示す多くの事例、そしてサステナビリティにおける取り組みの新しい軸であるE8そのもの。こうした裏打ちがあるため、E8を展開し、チームメイト全員の認知とエンゲージメントを獲得することに大きな手ごたえを感じています。これにより、私たちは、2040年及び2050年の目標に向けて、また業績全般においても、大きく前進していくことができるのです。



Laurent Dartoux
ローラン・ダルトー

ダルトー：EV市場の新興OEMの多くは、資産をできるだけ持たないビジネスモデルを採用しています。私たちは、タイヤ、運行管理を行うフリートソリューション、そして、小売店のネットワークを拡大して行っています。つまり、新興OEMが保有していない様々なサービスを彼らに提供することができるのです。

また、最近、EVへの装着に最適な革新的なタイヤ基盤技術「ENLITEN」をEtoE(End to End)のビジネスモデルとして考えています。「ENLITEN」には、原材料の供給やマテリアルサーキュラリティー(例えば、タイヤの再生資源・再生可能資源に由来する原材料比率など)、その他E8と関連付けられる様々な側面があります。E8は私たちにとって、より包括的に価値を提供し、より早く課題を解決するための触媒なのです。E8は、私たちやパートナーが社会に影響をもたらす8つの次元すべてについて、より幅広く考えることを可能にしてくれます。E8は企業文化とビジネスの両方の側面を含むため、地域や産業といった異なる文脈で当社のリソースやパートナーシップから価値を生み出すことを可能にし、競争力を強化します。

長期的視点、強固なパートナーシップ

デイヴィス：つまり、E8は、地域やビジネスの文脈の中に現在溶け込んでいる知識や知見を、グループ全体で共有することを促進するようデザインされているのです。また、E8はブリヂストンが単に既存のソリューションのプラットフォームとしてではなく、「ビジネスにおけるソリューションを創造するプラットフォーム」として、将来を見据えたパートナーシップを推進することも可能にします。

東：多くのパートナーがE8に関心を寄せてくれています。特に、鉱山業界のパートナーとの最初の話し合いは、とてもポジティブなものでした。この業界はサステナビリティへの関心が非常に高く、この分野に強みや特性を持つことは、鉱山会社がパートナーを選ぶ際の重要な要素になってきています。

E8は、当社の企業としてありたい姿を簡潔に伝えていますが、また、私たちがパートナーシップを通じて共創したい価値も明確に定義しています。E8を軸に価値を共創することで、パートナーと共に、戦略全体にサステナビリティを組み込み、建設的かつ革

新的なパートナーシップを構築し、新たに持続可能な収益の源泉を創出する。その結果、持続的な価値創造の能力を高めるために、さらなるイノベーションに投資できるようになるのです。このプロセスを支えるのが、新しい価値を共創するイノベーション拠点として東京・小平に開設した「Bridgestone Innovation Park」です。このような施設への設備投資を通じて、ステークホルダーに私たちが本気で価値共創を考え、その準備ができていると示すことができます。ブリヂストンのソリューション事業は、パートナーとの協働という考え方に基づいているため、私たちのコミットメントを具体的に伝えることが非常に重要です。

フェラーリ：BSAMでは、主要なビジネスパートナーと経営層による話し合いを行っており、そこでもE8は同じような効果を発揮しています。大手企業との共創の出発点は、企業文化の調和です。E8を持続可能な社会に向けたコミットメントとして明確な言葉で伝えることができれば、彼らは自社の戦略的な取り組みを共有してくれるでしょう。次のタイヤをいつ納品できるかという話だけでなく、使用済タイヤに関する協働の可能性やリサイクルの拡大に向けた革新的な技術への共同投資などの議論もできるようになりました。

E8は、パートナーとの長期的かつ革新的なコラボレーションを可能にするプラットフォームを提供してくれます。「私たちは皆さんと同じように変革とイノベーションのチャンピオンズリーグでプレーしています、ぜひ一緒に話しましょう」と言えるようになったのです。

デイヴィス：サステナビリティへの関心の高まりと共に、社内外のステークホルダーがより長期的な視点でビジネスを捉えるようになったと思われませんか？四半期ごとの業績だけでなく、ビジネスも先を見据えるべきだと思われませんか？

フェラーリ：そう思いますね。使用済タイヤが良い例です。使用済タイヤへの投資は、技術開発が長期に渡りますし、依然として未知数な部分があり、短期的な見返りが見えにくいいため、妥当



性の判断が困難です。また、投資しない場合のリスクを定量化できるような規制もまだありません。しかし、私たちはそれ以上に、これは社会にとって良いことか、この業界にとって良いことかどうか、E8を基に考えています。私たちが使用済タイヤの技術開発に取り組むのは、それがサステナビリティに大きな影響を与えるからであり、すべてのステークホルダーがその点で足並みを揃えているからです。

志田：長期的な価値の共創は、地域レベルや個人レベルでも非常に重要です。ブリヂストンは、インドネシアで1981年から機械・電気工学の専門学校を運営しています。これは、社会的ニーズにこたえるために設立したもので、インドネシアでは当時、高校生の約70%が失業状態にあり、就職に有利な人財を育成してほしいと政府から要請がありました。2年ごとに48名の生徒を奨学生として受け入れ、住居や食事を提供しています。これまでに約800名の卒業生を輩出し、卒業生の約半数がブリヂストンに就職し、残りの半数は他の企業に就職しています。

卒業生の一人が、今、私たちと一緒にE8の展開を進めているのですが、とても熱心に取り組んでくれています。彼は当社の歴史や文化を知っているので、私たちのモノづくりの文化に合う伝え方を知っています。BSCAPの場合、チームメイトの65%が工場に働いているため、彼の知見は非常に重要です。この学校での技能訓練によって、学生たちは自分のキャリアを築くだけでなく、長期的にそれぞれの地域を発展させるソリューションを見出すために役立つスキルを習得できるのです。また、BSCAPでは、オーストラリアなど他の地域にも同様のスキルアッププログラムがあります。

新たな対話によるイノベーションとソリューション

デイヴィス：E8は、グローバルに事業を展開する企業から、家族や地域社会に貢献したいと考えている個人まで、それぞれのステークホルダーと目と目を合わせて対話するための共通言語を与えてくれているようですね。

ダルトー：既存のビジネスや商品・サービスをE8の文脈の中でどのように再構築するかが課題となるでしょう。しかし、それは私たちが創出する価値を拡張していくことにもなります。先に言及した「ENLITEN」もその一例です。

サステナビリティに関する課題は膨大にあるため、幅広いパートナー、時には競合他社とも対話をする必要があります。BSEMIAでは、BB&G社及びVersalis社と協力して、今日の世界にはないようなリサイクル事業を構築しようとしています。このようなパートナーシップに対して、私たちはもっとオープンになる必要があります。

当社と社内外のパートナーが共にイノベーションを起こすには、私たちが何を指し、何ができるかをパートナーの皆様に理解いただかなければなりません。E8は、私たちの価値観と企業としての計画や行動を表現しているので、E8を通じて私たちは事業の独自性や長期的なパートナーとしての価値を表明し、対話を始められるのです。

新たな挑戦のステージへ

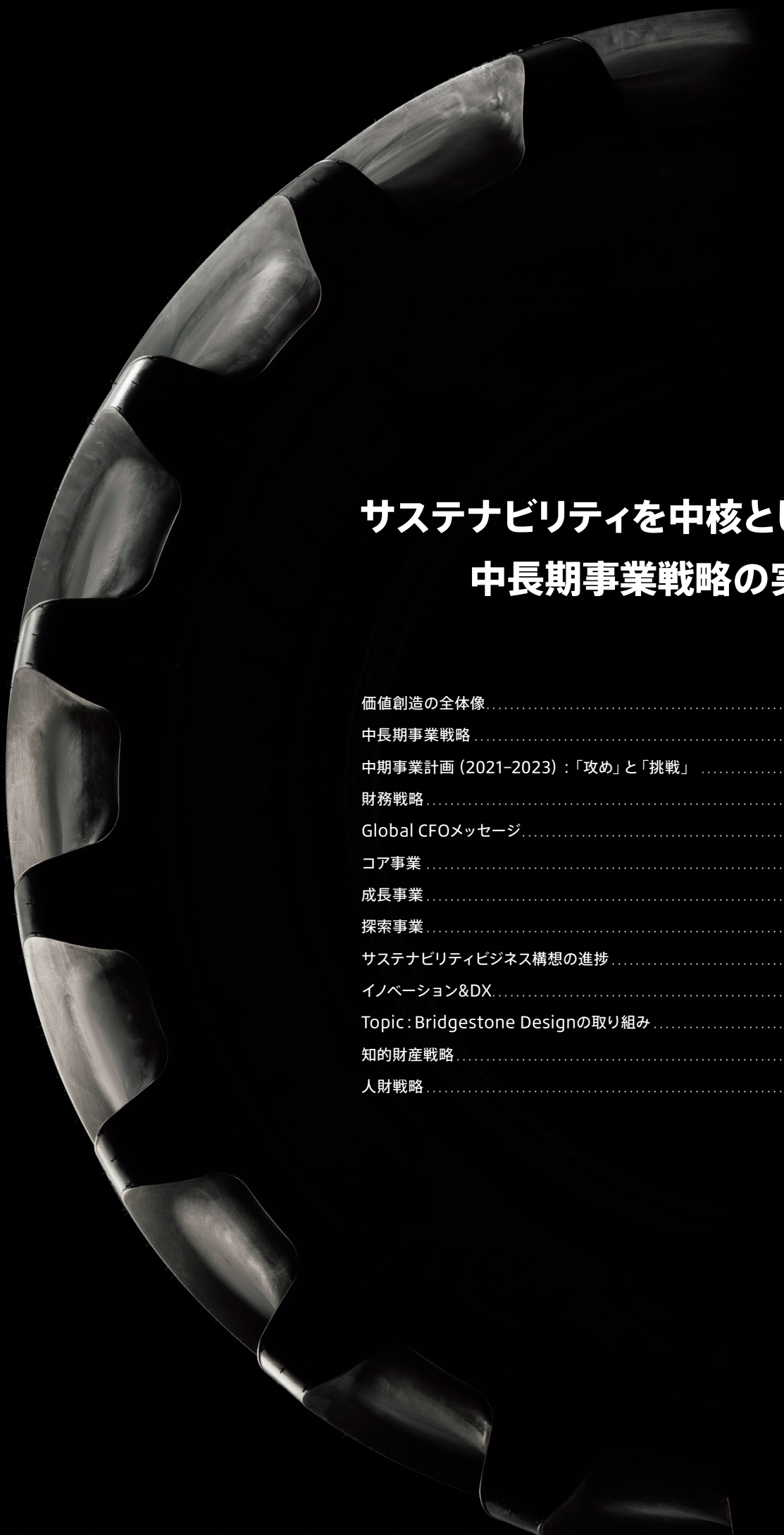
デイヴィス：今日は皆さんから、非常に重要なことを数多く話していただきましたが、その根底にあるのは、ソリューションカンパニーとして、何を達成し、何ができるかを伝えることが不可欠だという点です。「Bridgestone E8 Commitment」という名称にある「コミットメント」という言葉が、それを物語っています。単なる価値観の表明にとどまるのではなく、ブリヂストンが何を得意とし、何をしようとしているのかを伝えなければ、潜在的なパートナーは、ブリヂストンとのパートナーシップの必要性に気づかないでしょう。E8の存在によって、自らの成果を認識し共有すると同時に、今後の道筋を立てることができます。

東：サステナビリティに対する企業としてのコミットメントを他にはないE8という形で表明できるのは、ブリヂストンだけだと確信しています。これは、事業拠点、地域、グローバルの各レベルで、長い時間をかけて慎重に議論し、足並みを揃えてきた集大成なのです。また、それぞれのレベルで生み出され、共有されたベストプラクティスやシナジーの上に成り立っています。E8は将来への挑戦ですが、ブリヂストンの強みを活用・発信し、パートナーと共にイノベーションを起こすことができれば十分に実現可能なものです。

私たちは、「創って売る」タイヤ事業において一定の評価をいただいています。それはブリヂストンのDNAと言えるでしょう。しかし、サーキュラーエコノミーへの機運が高まる今の社会では、それだけでは不十分です。ブリヂストンが「最高の品質で社会に貢献」し続けるためには、業界やステークホルダーがグローバルで、そして地域で直面している差し迫った課題を、パートナーと共に解決していく必要があります。

商品からサービス、そしてサステナブルなモビリティソリューションへと、私たちにとっての品質の定義は広がっています。E8は、包括的でインクルーシブ、かつ拡張性の高いコミットメントであり、ブリヂストンの新たな挑戦のステージにおいて、極めて重要な役割を果たすと考えます。当社は今後、より踏み込んだ変革を進め、より緊密なユーザー視点で、より積極的にパートナーの皆様と協働することで、さらに高い品質を実現していきます。

※ このラウンドテーブルは英語で実施され、当原稿はその内容を和訳したものです。情報はオリジナルの英文の意味するところが優先されます。



サステナビリティを中核とした 中長期事業戦略の実行

価値創造の全体像.....	27-28
中長期事業戦略.....	29
中期事業計画(2021-2023):「攻め」と「挑戦」.....	30-37
財務戦略.....	38
Global CFOメッセージ.....	39
コア事業.....	40-42
成長事業.....	43-46
探索事業.....	47-52
サステナビリティビジネス構想の進捗.....	53-57
イノベーション&DX.....	58-62
Topic: Bridgestone Designの取り組み.....	63-64
知的財産戦略.....	65-66
人財戦略.....	67-70

使命：最高の品

Bridgestone 3.0
Vision: 2050年サステナブルなソリューションカンパニー

Solutions for

Input

(2021年実績)



財務資本

資本合計 26,754 億円



製造資本

戦略リソース 1,500 億円

設備投資 2,620 億円



知的資本

研究開発費 955 億円



人的資本

従業員数 135,636人



社会・関係資本

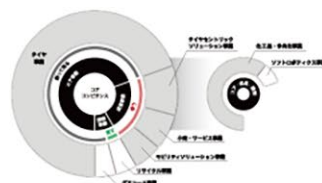
150 を超える国や地域に広がる
「断トツネットワーク」



自然資本

原材料使用量 4,611 千トン

エネルギー
総消費量 42,726 千GJ



ビジネスポートフォリオ
コア事業／成長事業／探索事業

→ P.33



ビジネスプラットフォーム
Bridgestone T&DPaaS



ビジネスモデル
サステナビリティビジネスモデル

→ P.53

ガバナンス・

コンプライアンス・公正な競争 | BCP (事業継続計画)・リスクマネジメント

社会課題・変革の動き

質で社会に貢献

- 第三の創業 -

として、社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ

your journey

企業コミットメント Bridgestone E8 Commitment



未来からの信任を得ながら
経営を進める軸

→ P.17-19

価値共創への招待 ~ 信頼の醸成

→ P.71-79

Output / Outcome

中期事業計画 (2021年 - 2023年)

2023年 売上収益	33,000 億円レベル
ソリューション 売上比率	20% レベル
調整後 営業利益率	13% レベル
ROIC	10% レベル
ROE	12% レベル

環境中長期目標

マイルストーン 2030

CO₂ 排出量 **50%**削減 (2011年対比, Scope1-2)
再生資源・再生可能資源比率 **40%**

2050年

カーボンニュートラル化
100% サステナブルマテリアル化

価値創造の基盤 → P.80-99

| 人権・労働慣行 | 労働安全・衛生 | 調達 | 品質・お客様価値

ブリヂストンを取り巻く環境変化・リスクと機会 → P.29, 89-90

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行

中長期事業戦略

ブリヂストングループは、ビジョン「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」の実現に向け、サステナビリティを経営の中核に据えた中長期事業戦略の実行を進めています。中長期事業戦略の策定にあたっては、社会動向・モビリティ業界及びタイヤ業界の構造変化など、様々な角度から当社グループを取り巻く経営環境を分析し、当社グループへのインパクトを見極め、「変化をチャンスへ」という視点を軸に戦略を策定しました。

外部・社会環境の変化

- ・ 「激動」=アジャイルなマネジメントスタイルへ
- ・ 地政学的リスク=グローバル(グローバル×ローカル)経営の推進
- ・ 気候変動=サステナビリティを経営の中核に
- ・ 技術革新・DX=共創・イノベーション、ブリヂストン流DXの推進

モビリティ業界構造の変化

- ・ MaaS/CASEの加速、特にElectric - EV化の加速=サステナビリティ・モビリティの進化を見据えた「断トツ商品戦略強化」、タイヤセントリックソリューション、小売・サービス、モビリティソリューションの拡充
- ・ 新興OEMの台頭、OEMにおける水平分業化=業界構造の変化に対応するオペレーション及び組織体制の構築

タイヤ業界の変化

- ・ 新興国メーカーを含めた業界構造の変化

中長期事業戦略構想



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行




中期事業計画 (2021-2023) : 「攻め」と「挑戦」

2021年から2023年の3年間を実行期間とする中期事業計画では、中長期事業戦略を軸として、各事業において具体的な目標やアクションを明確にしています。2030年を視野に、サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向け、「攻め」と「挑戦」の姿勢で2023年までの中期事業計画を実行し、変化する社会やお客様のニーズに合わせて事業ポートフォリオを進化させながら様々な環境変化に対応できる「強い」ブリヂストンへと進化していきます。

中期事業計画(2021-2023) & 2030年までのターゲット

	2021	2023	2024-2029	2030
事業ポートフォリオ	コア⇒タイヤ事業 成長⇒ソリューション事業、探索事業スタート		ソリューション事業が徐々にコアへ 探索事業が徐々に成長事業化へ	コア⇒タイヤ・ソリューション事業 成長⇒探索事業、新たな探索事業
サーキュラーエコノミーの促進 マテリアルサーキュラリティー向上 資源/タイヤ価値最大活用	ライフサイクル・バリューチェーン全体でサーキュラーエコノミーへ貢献			再生資源・再生可能資源比率 40%
カーボンニュートラル CO ₂ 排出量削減 CO ₂ 排出量削減への貢献	マイルストーン2030達成へ向けCO ₂ 削減推進			排出量 -50% 排出量の5倍以上のCO ₂ 削減貢献
売上収益 ソリューション売上比率[%]	30,100億円 17%	33,000億円レベル 20%	環境変化に対応しながら成長 ソリューション売上UP	サステナブルな ソリューションカンパニーへ すべての事業において レジリエントな高収益体質
調整後営業利益 営業利益率[%]	2,600億円 8.6%	4,500億円レベル 13%レベル		
ROIC	6.3%	10%レベル	よりレジリエントな高収益体質	
ROE	6.8%	12%レベル		

中期事業計画(2021-2023)進捗 - 2021年 & 2022年計画

	2021	2022
COVID-19 インパクト	徐々に回復	回復
ステージ	危機管理	サステナビリティを経営の中核に 稼働力の再構築 戦略的成長投資
変革後の 「強い」ブリヂストン		
 コア事業	■ タイヤ事業 稼働力の再構築：生産拠点・事業再編、経費・コスト構造改革 プレミアムビジネス戦略：フレキシブル・アジャイルマネジメントの推進、断トツ商品戦略-新たなプレミアムENLITEN	
 成長事業	■ ソリューション事業 グローバル展開加速 タイヤセントリックソリューション/小売サービス/モビリティソリューションの拡大推進	(2023年ターゲット) タイヤ 80% ソリューション 20%
 探索事業	■ コアコンピタンスが活きる領域：技術・ビジネスモデルの探索推進 サプライチェーン川上- グアール事業/川下 - リサイクル事業、化工品・多角化事業の新たな挑戦 - ソフトロボティクス事業	
化工品・ 多角化事業	■ シャープにコアコンピタンスが活きる事業にフォーカス	
戦略実行体制 コアコンピタンス	■ 財務戦略基盤強化：ポートフォリオ経営推進 ■ B-HRX：デジタル人財の育成強化 ■ ブリヂストンデザイン「円の美学」	

中期事業計画(2021-2023)の達成に向けて

当社グループは、中期事業計画(2021-2023)の達成に向け、収益が低下傾向にあった2015年から2019年を振り返り、「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、事業環境の変化に素早く対応し、「足元をしっかりと、実行と結果にこだわる」、2030年をマイルストーンとして「将来への布石を打つ」という3つの軸で取り組んでいます。

過去の課題については、当社グループの収益低下に引き合い、稼ぐ力の再構築を推進しています。2021年には、中長期的なスパンでタイヤ事業、化工品・多角化事業、内製事業などすべての事業領域において生産拠点再編・事業再編を着実に実行し、固定費の削減など経費・コスト構造改革を実行しています。さらに、ROICを最重要経営指標とし、地域・事業別に稼ぐ力を評価するプロセスを導入しました。これにより、投資のトラッキングやリターンの評価を徹底しながら取り組みを強化していきます。(詳細はP.35を参照)

足元の課題については、課題をしっかりと捉え、実行と結果にこだわる取り組みを進めています。グローバル全体で需要が回復傾向にあった2021年上期に「攻め」の販売を実行、第3四半期からは半導体不足の影響による新車用タイヤの需要減や、原材料価格・海上運賃などのインフレーション、北米での労働力不足など、環境の変化に迅速に対応し、価格・コストマネジメントを強化しています。2022年も引き続き、変化に対応し供給・販売機会を最大化するサプライチェーンマネジメントを「フレキシブル・アジャイルマネジメント」として、「攻め」と「挑戦」の姿勢で推進していきます。

さらに、これまでに築いてきた「強い」ブリヂストンを基盤として、将来への布石を打つ取り組みを進めています。

コア事業では、EV時代の新たなプレミアムである「ENLITEN」を拡大していきます。これまで、EVへの装着に適した革新的なタイヤ基盤技術として「ENLITEN」の開発を強化し、欧州を起点に新車用タイヤへの装着を進めてきました。2022年からは技術・商品・ビジネスモデルへ価値を拡大した「ENLITENビジネス戦略」として、構築を進めていきます。また、戦略的成長投資も引き続き実行し、中長期的な視点でグローバル生産フットプリントの検討を進めています。欧米ではある程度の地産地消ベースにしながらも、グロー

バル最適を担保する生産フットプリントを構築していきます。(詳細はP.40-42を参照)

成長事業では、ソリューションのグローバル展開に向けて戦略的成長投資を各地域で継続していきます。M&Aによるモビリティソリューションの拡充、当社グループのグローバル小売ネットワークを基盤とした小売・サービス事業の強化など、ソリューション事業の拡大に向けて取り組みを進めています。(詳細はP.43-46を参照)

探索事業については、リサイクル、ソフトロボティクス、グアユール事業における探索を推進していきます。また、共創をベースとして、事業化に向けた技術、ビジネスモデルの探索を続け、ヒト・モノの移動と動きを支え続けます。(詳細はP.47-52を参照)

これら中期事業計画(2021-2023)の実行にデジタルは欠かせないものであり、DXを引き続き推進し、デジタル人材の育成と採用を強化していきます。2020年からブリヂストン流DXとして、開発、生産、ソリューションなど、それぞれの領域で「リアル」と「デジタル」を組み合わせた取り組みを進めてきましたが、今後はバリューチェーン全体、グローバル、オペレーション全体をつなげるDXへの進化を目指し、アクションを加速していきます。(詳細はP.58-62を参照)

経営の中核であるサステナビリティについては、「Bridgestone E8 Commitment」を未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、取り組みを進めます。カーボンニュートラル及びサーキュラーエコノミーの実現のための取り組みとビジネスモデルを連動させた、当社グループ独自のサステナビリティビジネスモデルの実現を目指しています。カーボンニュートラルへ向け、BSEMIAの欧州全拠点で電力を100%再生可能エネルギーに切り替えるなど、引き続き、Scope 3^{*1}を含めた、バリューチェーン、グローバル全体での取り組みを強化していきます。また、リサイクル事業や「ENLITENビジネス戦略」との連動などを通じて、サーキュラーエコノミーへの貢献を促進していきます。(詳細はP.53-57を参照)

*1 Scope 3はライフサイクルにおける原材料調達、流通、顧客の使用と廃棄・リサイクル段階のCO₂排出量などを指しています。

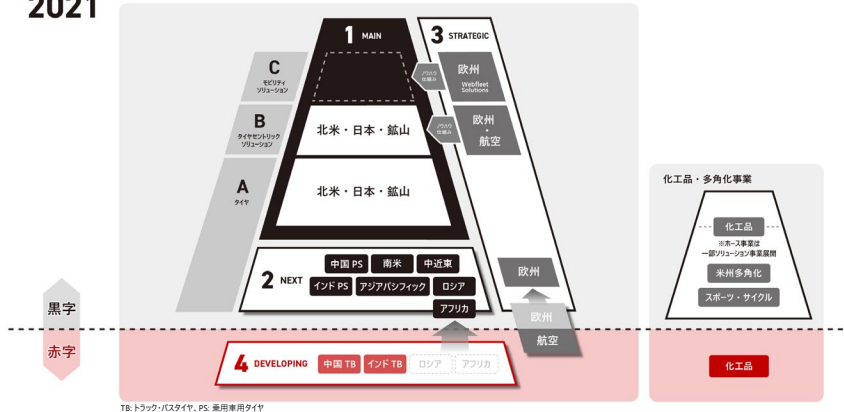
● 実行に向けた4つのカテゴリーの進捗

中期事業計画(2021-2023)の実行にあたっては、事業特性や各地域のモビリティの成熟度に合わせた、「MAIN」「NEXT」「STRATEGIC」「DEVELOPING」の4つのカテゴリーを設定しています。

<h1>1</h1> <h2>MAIN</h2>	<p>継続して強化・拡大 強いコア事業をベースにソリューション事業拡大、価値の増幅を加速</p> <p>リソース 積極投入 利益 最大化</p> <ul style="list-style-type: none"> 北米タイヤ・ソリューション事業 <ul style="list-style-type: none"> プレミアムビジネス戦略強化 鉱山タイヤ・ソリューション事業 <ul style="list-style-type: none"> ソリューション事業拡大 日本タイヤ・ソリューション事業 <ul style="list-style-type: none"> モノづくりを極める、事業構造改革 タイヤセントリックソリューション強化
<h1>2</h1> <h2>NEXT</h2>	<p>MAINを目指す グローバル貢献スタート</p> <p>リソース 段階的投入 利益 基盤構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 中国乗用車用タイヤ事業 <ul style="list-style-type: none"> プレミアムビジネス戦略強化 ソリューションへの布石 南米、インド乗用車用、アジアパシフィック、中近東タイヤ事業 <ul style="list-style-type: none"> プレミアムビジネス戦略強化
<h1>3</h1> <h2>STRATEGIC</h2>	<p>戦略への貢献 グローバルへの戦略シナジー・貢献体制構築</p> <p>リソース 限定投入 利益 基盤構築(黒字定着)</p> <ul style="list-style-type: none"> 欧州タイヤ・ソリューション事業 <ul style="list-style-type: none"> タイヤ事業：プレミアムビジネス戦略強化 ソリューション事業推進、グローバル展開強化 航空タイヤ・ソリューション事業 <ul style="list-style-type: none"> ソリューション事業拡大 <p>※サステナビリティ、レギュレーション、MaaS、OEM（乗用車・トラック・バス）視点での戦略ベース</p>
<h1>4</h1> <h2>DEVELOPING</h2>	<p>NEXTを目指す 黒字化定着へ</p> <p>リソース ミニマム投入 利益 基盤構築(赤字脱却)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中国トラック・バスタイヤ事業 インドトラック・バスタイヤ事業 ロシア、アフリカタイヤ事業 <ul style="list-style-type: none"> 事業立て直し プレミアムビジネス戦略強化

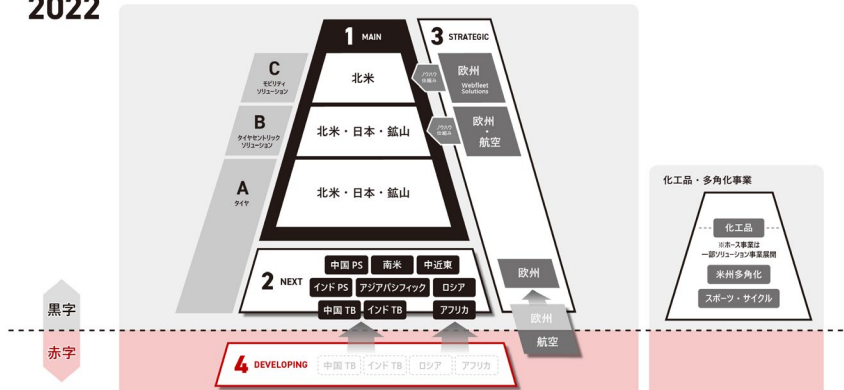
2021年は、ロシア及びアフリカタイヤ事業の黒字化を達成したことで、2つの事業が「NEXT」へとステップアップしています。2022年は、残る赤字事業の中国及びインドにおけるトラック・バス用タイヤ事業についても黒字化の達成を計画しています。また、事業の再編によって化工品・多角化事業が黒字化したことから、すべての事業で黒字化を達成し、「強い」ブリヂストンへの変革を前倒しで進めています。

2021



事業ポートフォリオ

2022



● 成長へ向けた新たな事業ポートフォリオと経営体制

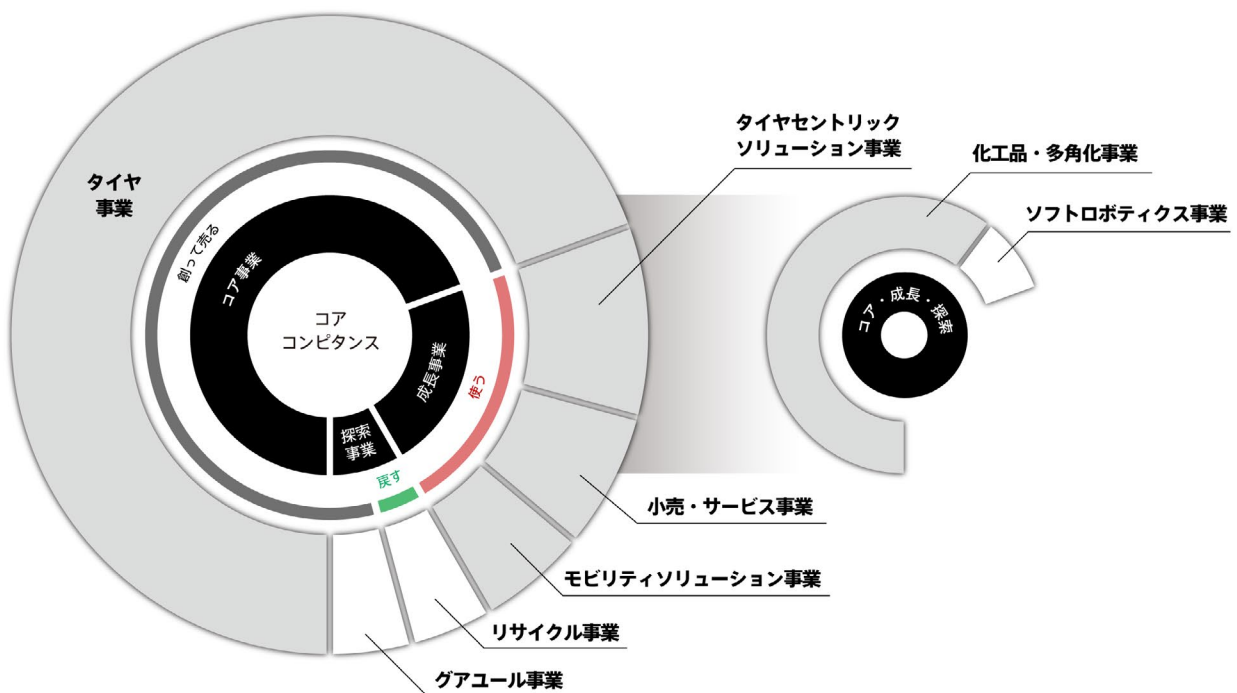
将来への成長を促進するため、新たな事業ポートフォリオを設定しています。今後もタイヤ事業をコア事業として推進、成長事業であるソリューション事業をその事業特性に合わせ「タイヤセントリックソリューション」、「小売・サービス」、「モビリティソリューション」の3つに分類し、コア事業と成長事業のシナジー・価値の増幅につなげていきます。

また、それぞれの時代、社会、人々のニーズに対応し、ヒト・モノの移動や人々の暮らしを支え続けてきた化工品・多角化事業については、2022年に事業・拠点再編を実行。継続事業については、油圧・高機能ホース事業の「高分子複合体を極める」技術力など、継続事業のコアコンピタンスを最大限に活用し、中長期的な成長と社会価値・顧客価値の創出に向けた取り組みを加速していきます。

このように、4事業に化工品・多角化事業を加えた5事業体制を新たなポートフォリオとして事業成長を志向すると共に、探索事業の早期事業化を目指していきます。

また、新たなポートフォリオに合わせた経営体制の構築も進めていきます。2020年から、全体最適を担保しながら、グローバル戦略をベースに各事業・地域にあったローカル戦略を展開するグローバル経営を進め、2年間で強い経営体制を構築できたと考えています。今後は、新たな事業ポートフォリオの実現向け、グローバル経営体制をベースに、各事業の特性を捉えフレキシブル・アジャイルに変化に対応できる経営体制を構築していきます。

新たな事業ポートフォリオ「5事業」+ 探索事業



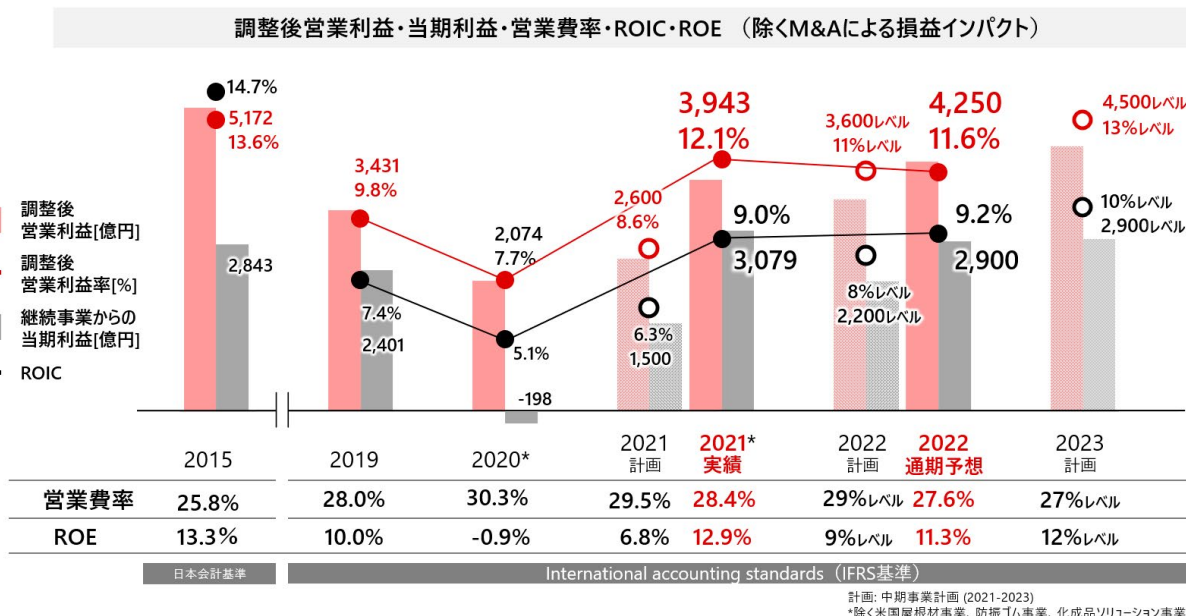
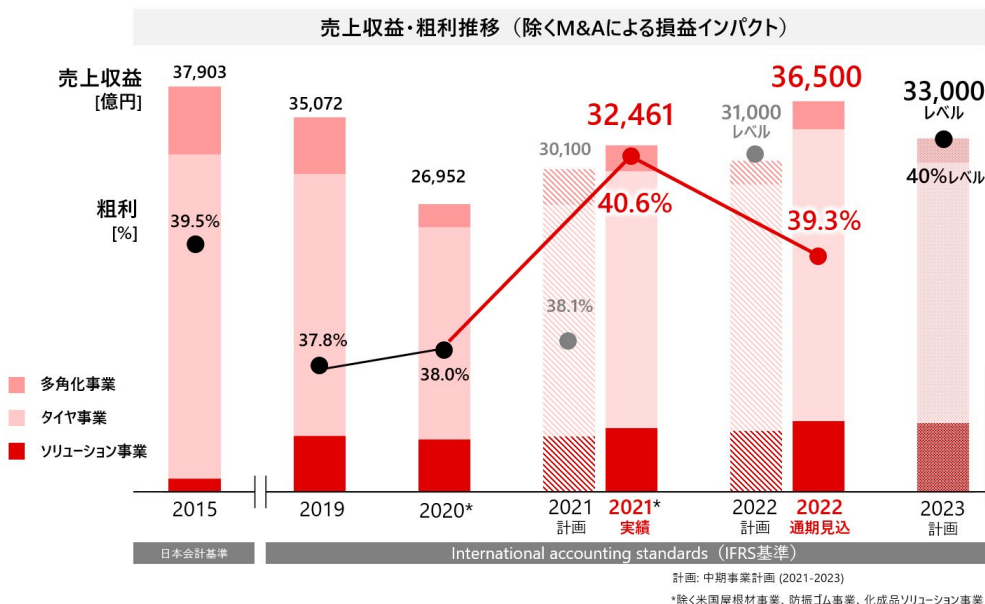
稼ぐ力の再構築

● 2021年の業績概要

ブリヂストングループは、中期事業計画(2021-2023)の経営指標として、2023年に、売上収益33,000億円レベル、経営の最重要指標に据えたROIC(Return On Invested Capital)は10%レベルを目指しています。計画の達成に向け、稼ぐ力の再構築と戦略的成長投資による「強い」ブリヂストンへの変革を掲げ、経費・コスト構造改革とプレミアムビジネス戦略の強化、ソリューション事業の拡大を推進しています。

2021年の実績として、売上収益は32,461億円、粗利率40.6%を実現し、2022年計画レベルを前倒して達成しました。売上収益面では、プレミアム領域を中心にグローバルのタ

イヤ販売が大きく伸び、対前年大幅な増収増益となりました。2022年も「攻め」の販売を継続し、売上収益は36,500億円を見込んでいます。利益についても、調整後営業利益率、ROEともに2022年計画レベルを前倒して達成し、「稼ぐ力」を示すROICも2021年の計画を大きく上回る9.0%となりました。2022年も2021年レベルを上回る見込みで、稼ぐ力の再構築の達成を見込んでいます。また、防振ゴム事業・化成品ソリューション事業の譲渡決定など、稼ぐ力の再構築に向けた施策の効果とあわせ、継続事業ベースでは、2021年に化工品・多角化事業の黒字化を達成しています。



経費・コスト構造改革

経費・コスト構造改革では、ROIC向上の観点から、徹底した経費マネジメントによるコスト構造の改革を進めています。

原材料調達や物流におけるコスト改革、厳選した投資と徹底した経費マネジメントなどにより、グローバルすべての地域・領域において、従来よりもさらに踏み込んだ効率化・最適化

を実行しています。2020年から2021年の2年間で、固定費は約370億円、変動費は約97億円を削減し、計画を上回る改善を達成しました。

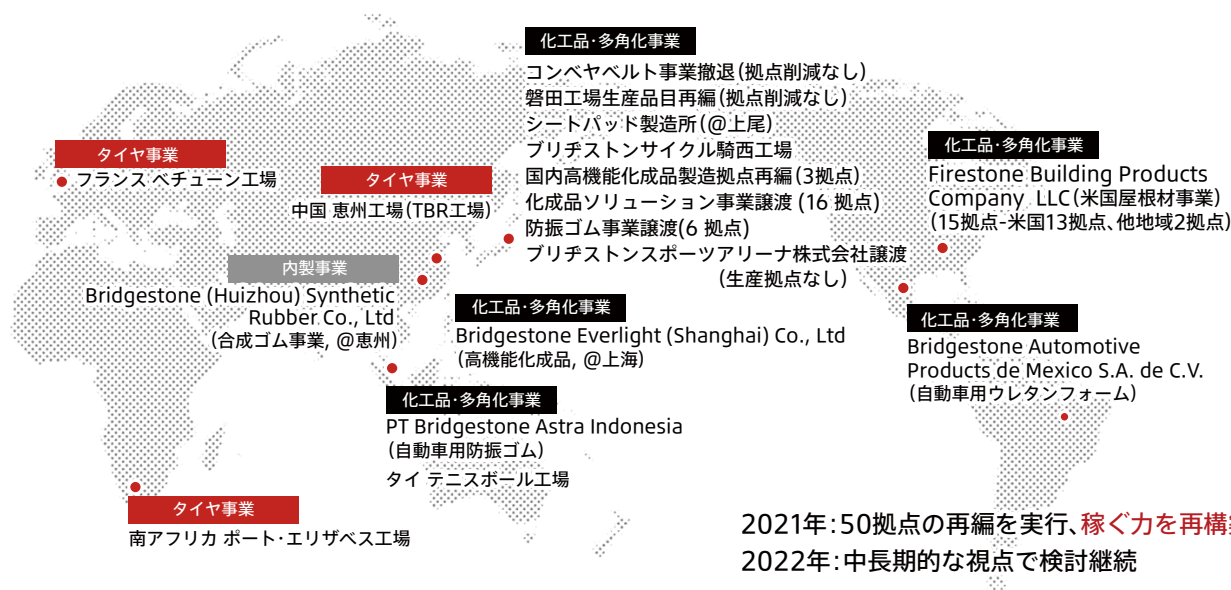
さらなる構造改革・改善を推進し、戦略リソースへの再分配を進めていきます。

単位：億円	2019	2020	2021
構造改革による2019年⇒21年改善実績：計▲370億円(計画を20億円上回る改善)			
固定費		計画	実績
	業務生産性の改善・効率化	▲ 15億円	▲ 15億円
	組織リストラクチャリング・賃金制度の見直し	▲130億円	▲137億円
	販促・ブランド戦略の見直し	▲ 85億円	▲ 85億円
	生産拠点再編、事業再編、オフィス集約など	▲120億円	▲130億円
		▲350億円	▲370億円
構造改革による2019年⇒21年改善実績：計▲97億円(計画を7億円上回る改善)			
変動費		計画	実績
	倉庫集約・合理化	▲ 40億円	▲ 23億円
	物流費単価抑制	▲ 10億円	▲ 31億円
	調達改革による改善効果	▲ 40億円	▲ 43億円
		▲ 90億円	▲ 97億円

● 生産拠点・事業再編

当社グループの約160の生産拠点すべてを対象に、それぞれの事業の持続的な成長も視野に入れ、すべての事業領域において生産拠点再編・事業再編を検討、実行しています。2021年には、タイヤ工場・内製事業拠点や化学品・多角化事

業の再編を実行し、50の生産拠点の再編を発表しました。今後もすべての事業領域において中長期的なスパンで継続検討していきます。



戦略的成長投資

「強い」ブリヂストンへの変革に向けて、「攻め」と「挑戦」の姿勢で戦略リソースとして2023年までに7,000億円の投入を計画しています。戦略投資・戦略経費、M&A・コーポレートベンチャーキャピタル・戦略的パートナーシップなど共創活動の実現に、それぞれ3,500億円の投入を計画しており、コア事業をさらに強化すると共に、成長事業の拡大や探索事業のための戦略的成長投資をバランスよく展開し、事業機会を正しく見極め投資を進めています。

● 戦略リソース投入 2021年実績

2021年は、コア事業のプレミアムビジネス戦略を強化、ソリューション事業の拡充を支える戦略的成長投資を実行し、戦略投資・戦略経費は約1,000億円、M&Aや戦略的パートナーシップについては約500億円となりました。

タイヤ事業では、アジア、日本、南米でのプレミアム商品の拡大に向けた投資に加え、トラック・バス用タイヤについても南米とアジアで増強投資を開始しています。米州においては北米向けを南米から、グローバル全体へはアジア・日本から供給をサポートしています。地産地消を維持しながらグローバル最適をはかり、ビジネス環境の変化にフレキシブル・アジャイルに対応できるサプライチェーンを構築していきます。また、米国の多角化事業においては、EV向け空気バネを生産する工場の能力増強を行い、加速するEV化にも対応しています。ソリューション事業については、欧米を中心に、タイヤセントリックソリューション、小売・サービス、モビリティソリューション、それぞれでM&Aや戦略的出資を行い事業体制の拡充を図っています。

戦略的成長投資まとめ



● 戦略リソース投入への考え方

ソリューション事業や事業化を目指す探索事業において、事業の実現及び拡大にはパートナーとの共創が欠かせません。M&Aを通じたモビリティソリューションのグローバル展開などを進めると同時に、官学を含めたあらゆるパートナーとの戦略的パートナーシップを通じて、成長事業の拡大、及び探索事業の実現を加速させていきます。さらに、スタートアップ企業など、より幅広いパートナーと接点を持ち、「攻め」と「挑戦」の姿勢で戦略的成長投資としてリソースを投入していきます。2022年はM&Aや戦略的パートナーシップについて

約1,500億円の戦略リソースの投入を計画し、モビリティソリューションの拡充、小売・サービスの拡充、タイヤ生産技術、モビリティ業界の新興プレイヤー、サステナビリティの5つの重点投資分野を設定し検討を進めていきます。

また、さらなる成長へ向け、2022年は約1,500億円の戦略投資・戦略経費を見込んでいます。今後も、事業の成長を図ると共に、カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現に向けた戦略的成長投資を実行していきます。

戦略投資・戦略経費

タイヤ事業プレミアムビジネス戦略の強化
成長事業拡大のための戦略的成長投資

2021年
実績

約1,000億円

2022年
計画

約1,500億円

■ タイヤ事業

- 断トツ商品戦略強化
- モノづくり/生産技術
- プレミアム商品の生産能力増強
- 生産拠点のグリーン化

■ タイヤセントリックソリューション事業

- リトレッド戦略
- タイヤ周辺サービス
- サブスクリプション

■ 小売・サービス事業

- モバイルバン、リテールサービス拡充

■ モビリティソリューション事業

- フリートソリューション
- ソリューションネットワーク
- B-innovation
(デジタル設計インフラ整備)

■ IT基盤

- コアIT基盤システム更新
- テレワークインフラ強化
- ITセキュリティ強化

M&A・CVC・戦略的パートナーシップ

共創活動の強化により事業加速

2021年
実績

約500億円

2022年
計画

約1,500億円

5つの重点投資分野

モビリティソリューションの拡充

小売・サービスの拡充

タイヤ生産技術

モビリティ業界の新興プレイヤー

サステナビリティ

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行

財務戦略

財務戦略基盤の強化

当社グループは、ポートフォリオ経営を実現させる財務戦略基盤の再構築を進めています。「攻め」と「挑戦」の実行には、事業ポートフォリオごとの財務的評価や撤退マネジメントを含む戦略的な意思決定を仕組みとして支えていくことが不可欠です。

2021年1月に個別投資案件をグローバルで管理するグローバルコントローラー機能を設置し、案件ごとに投資効果などを正しく評価できる体制を整えており、2021年に計23件、総額約2,300億円の投資を精査しました。また、Global CEOをリーダーとし、各事業・地域のトップマネジメントをメンバーとするM&Aステアリングコミッティを設置したことで、対象ごとの案件の議論と厳正な評価、そしてスピーディーな意思決定が可能となっています。設備投資についても、東 正浩Joint Global COOをリーダーとするコミッティの設置により判断を強化しています。戦略リソースの投入については、ROICなどを用いた総合的な評価を徹底し、資本コストと事業別・地域別のリスクを考慮したハードルレートを設定しています。また、社内カーボンライシングの活用を強化しており、CO₂排出コストと削減効果を加味した評価をするなど、投資の判断においてもサステナビリティの要素を組み込んでいます。このように適切な投資と適切な精査・評価を実施した結果、2021年のROICは前年度の5.1%から9.0%へ改善しました。

● ROIC浸透活動の推進

当社グループは、ROICを用いてポートフォリオ別に稼ぐ力の再構築の進捗を評価し、最適な経営資源の配分や戦略的成長投資の妥当性担保などによって、資本コストを意識しながら、中期事業計画(2021-2023)に沿った戦略的意思決定を支えています。

中期事業計画(2021-2023)において、最重要経営指標としたROICの考え方を浸透させ改善活動の実行へつなげるため

に、グローバル本社の財務戦略部門が事務局となってグローバルでの活動を統括すると共に、ROICアンバサダーを通じて従業員一人ひとりに向けて理解浸透を図っています。現在日本では各部門1~2名程度、計約80名のアンバサダーを配置しています。ROIC浸透の初年度にあたる2021年はアンバサダーや従業員向けに教材・eラーニングを展開しました。ROICを現場レベル、一人ひとりの日々の活動につなげるために、部門や部単位でROICツリーを設定し、現場での改善・主要な活動指標(KPI)へ落とし込む取り組みを進めています。今後、階層別教育や各機能の業務内容に応じた具体的な改善事例の共有など、より現場に寄り添った浸透活動を展開し、各現場での自律的な改善活動を促進することで、中期事業計画(2021-2023)で設定した2023年ROIC10%レベルの達成を目指します。

● サステナブルファイナンス

当社グループは、サステナビリティへのパフォーマンスに応じて金利条件が変動するサステナブルファイナンスを導入し、継続的な環境、社会、ガバナンス(ESG)への取り組みを推進しています。BSAMは、米国タイヤ業界で初めてサステナビリティ・リンク・ローンによるコミットメントラインを設定、当社グループのESG評価がコミットメントラインフィーと借入コストに反映される仕組みを活用しています。また、BSEMIAは、金融機関と連携し、サステナビリティに関する国際的な調査・評価機関であるEcoVadis社の評価を取得したサプライヤーに対して財務的なインセンティブを与える仕組みを導入しています。世界初の取り組みとして、Treasury Todayの「ベストサプライチェーンファイナンスソリューション」の категорияで名誉あるアダムスミス賞を受賞しました。

Global CFOメッセージ

**想定しない事態をどう乗り切っていくか、
まさにフレキシブルでアジャイル、
そしてレジリエントな経営が求められています。**

2021年2月、ブリヂストングループは3年間にわたる中期事業計画(2021-2023)を発表し、以来、「攻め」と「挑戦」の姿勢によりサステナブルなソリューションカンパニーへの変革を強力に推進しています。

2021年は稼ぐ力の再構築、プレミアムビジネス戦略などに注力し、その結果、大幅な増収増益を実現、継続事業からの当期利益は、前年の69年ぶりの赤字から、黒字転換して7年ぶりに過去最高益を更新しました。また、売上収益/調整後営業利益額・同率/ROE/ROICについては、中期事業計画の2022年計画を1年前倒しで達成するという好調なスタートを切ることができました。

2021年9月にGlobal CFOに就任以来、持続的な企業価値の向上に向けて、中期事業計画(2021-2023)をより確実に、かつスピードを上げて実行していくために、Global CFO機能の強化と拡大を進めました。現在では、財務機能に加えて調達、IT基盤、SCM、経営管理を統合した“拡大Global CFO機能”を組成し、グローバル連携を強化しながら全体最適経営を推進しています。

原材料価格の高騰、地政学的リスクの高まり、インフレーションの進展などグローバルに広がる当社グループの経営を取り巻く環境はさらに厳しさを増しています。短期の課題解決と共に、中長期のビジョンによるバリューチェーンの全体最適化、当社が目指すサステナブルなソリューションカンパニーへの変革等々を見据え、拡大Global CFO機能は、今年3月に制定した企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を軸とし、中期事業計画(2021-2023)の推進、その先へ向けて舵取りを担っています。

同時に、ROICを最重要経営指標として、資本コストやポートフォリオの最適化を意識した経営を開始しています。ROICツリーを活用した浸透活動の推進や投資の適切な精査・評価の実施などにより、2021年のROICは、前年比3.9ポイント改善した9.0%となりました。中期事業計画(2021-2023)に掲げ

吉松 加雄
執行役 専務
Global CFO



る7,000億円の戦略リソース(2021年~2023年)投入の実行に向けて、引き続き、「攻め」の姿勢でグローバル全体最適による投資を継続していきます。

キャピタル・アロケーションに関しては、「コア事業における稼ぐ力の再構築」、「成長事業であるソリューション事業拡大のための戦略的成長投資」、「探索事業への戦略的成長投資」に必要な内部留保を確保しつつ、適正な財務体質の維持と株主還元の充実化を図ることを基本方針としています。株主還元については、連結配当性向の目安を40%に、中長期的な企業価値向上を通じて、安定的かつ継続的な配当額の向上に努めています。加えて、2022年2月には、今後の資本効率の向上に資する機動的な資本政策として、1,000億円の自己株式の取得を決定しました。

当社ビジョンを実現していく過程においては、ビジネスモデルの変革を加速し、結果に結びつけることが重要と考えています。また、M&Aによるシナジー効果を着実に生み出すことも必要です。そのためには、中長期的な視点と共に自己評価だけでなく外部の客観的な評価も取り入れながら先を見通し、経営の羅針盤としてしっかりと方向性を示していくことが重要だと考えています。一方で、想定しない事態をどう乗り切っていくか、まさにフレキシブルでアジャイル、そしてレジリエントな経営が求められています。

サステナビリティに関連する非財務KPIについても、企業価値を構成する重要な要素と捉えています。例えば、脱炭素へ向けた動きを加速させていく中では、CO₂排出量は重要なKPIであり、戦略リソースの投入検討においても、社内カーボンプライシングを用いてCO₂排出コストと削減効果を加味した評価をするなど、サステナビリティの要素を組み込んでいます。

今後も、Global CFOとして、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話(エンゲージメント)や情報開示の充実を通じて持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行

コア事業

ブリヂストンの事業戦略のすべてのベースとなるコア事業(タイヤ事業)では、プレミアムビジネス戦略の強化と経費・コスト構造改革による稼ぐ力の再構築をバリューチェーン全体、すなわちEnd to Endで実行し、ビジネスの質の向上を推進しています。

プレミアムビジネス戦略の強化

●フレキシブル・アジャイルマネジメント: 事業環境の変化に迅速に対応

グローバルで柔軟に素早く、事業環境、タイヤ需要の変化に対応して供給を最大化、攻めの販売を実現するサプライチェーンを中心としたフレキシブル・アジャイルマネジメントを徹底しています。

欧米を中心としてグローバルで需要が回復していた2021年上期は、この回復を確実に取り込み、「攻め」の販売を行いました。供給においても、現地での生産能力の最大化を図り地産地消を推進すると共に、日本・アジアからの輸出でグローバルの販売をサポートしました。2021年第3四半期からは半導体不足による新車用タイヤの需要減に対応する一方で、市販用タイヤの販売を堅調に伸ばし、事業への影響を最小化しました。また、原材料、海上運賃、エネルギー費などのインフレーションや、北米での労働力不足など、事業環境の変化が顕在化しましたが、戦略的価格マネジメントの強化や販売MIX強化、グローバル調達プロジェクトによるコスト改善など、フレキシブル・アジャイルマネジメントを実行し、収益への影響を最小限に抑えました。

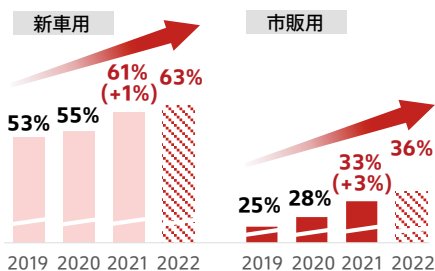
2022年も引き続き、フレキシブル・アジャイルマネジメントを実行し、「攻め」と「挑戦」の姿勢で、事業環境の変化に迅速に対応していきます。

●乗用車用高インチタイヤの販売拡大

プレミアムビジネス戦略においては、継続的に、高付加価値商品である乗用車用高インチタイヤなどの販売に注力しています。新車用タイヤから市販用タイヤへの回帰需要を確実に取り込むことで、今後も拡販を進めていきます。

販売強化にあたっては、地域ごとのモビリティ成熟度や市場の特性にあわせた展開を実施しています。タイヤの高インチ化が進んでいる欧米では、新車用の6割強、市販用の3割強が18インチ以上の高インチタイヤとなり、2021年第4四半期にかけてシェアを大きく伸ばしました。新興国においては市場の高インチ化を先取りし、17インチ以上のタイヤをプレミアム商品と位置づけて販売を強化していきます。

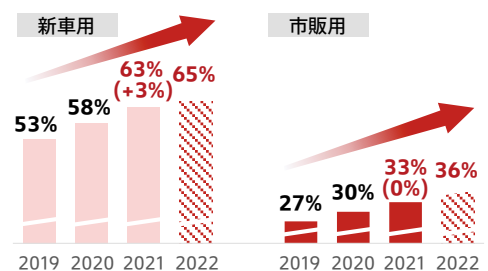
欧米： 18インチ以上高インチタイヤ 販売比率(計画対比)



18インチ以上 高インチタイヤ 販売シェア (INDEX) *2021 Q1=100



新興国： 17インチ以上高インチタイヤ 販売比率(計画対比) (アジアパシフィック、中国、南米)



EV時代の新たなプレミアム：「ENLITENビジネス戦略」

モビリティ業界は、CASE、MaaSといった大変革期を迎えています。中でもグローバルではカーボンニュートラル化へ向けた、EV化・電動化が加速しています。さらにカーシェアリングサービスの普及・拡大により、車1台あたりの稼働率が向上しており、タイヤに求められる性能も大きく変わりつつあります。

こうしたモビリティの進化に応えながら、サステナビリティを中核にした当社グループのアプローチとして、EVへの装着に最適な革新的タイヤ基盤技術「ENLITEN」の開発を推進・強化し、欧州を起点に新車用タイヤへの装着を進めてきました。「ENLITEN」は、当社グループの「断トツ商品戦略強化」の中核を担い、タイヤの大幅な軽量化と転がり抵抗低減、原材料あたりの摩耗ライフの向上などにより、省資源化や環境負荷低減に貢献すると共に、従来はトレードオフの関係にある運動性能や耐久性などの諸性能との両立を可能にするタイヤ技術で、EVの航続距離の延長に貢献します。EVの普及や資源生産性の向上に貢献することで、「Bridgestone E8 Commitment」の「Energy カーボンニュートラルな

モビリティ社会の実現を支えること」、「Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐこと」にもコミットしていきます。

「ENLITEN」の拡大に向け、2022年から2030年までの間に、乗用車・小型トラック用タイヤでは、「ENLITEN」技術搭載商品を約90商品投入し、2030年には100%の搭載率を目指します。トラック・バス用タイヤについては日本市場から投入を開始し、2030年には70%の搭載率を目指します。

今後、「ENLITENビジネス戦略」として、商品、ビジネスモデルに価値を拡大していきます。EV時代の新たなプレミアム戦略を構築し、お客様一人ひとりに合わせたタイヤ性能のカスタマイズと、バリューチェーン全体の生産性向上、コスト最適化といった二律背反の価値を同時に創出していきます。その実現に向け、シンプル化と差別化を可能とするコモナリティ・モジュラリティとも連動した、開発・生産プロセスのイノベーションを推進し、環境負荷を低減すると共にビジネスの成長を目指していきます。

■ ENLITENビジネス戦略-ビジネス成長 vs 環境負荷の低減、 タイヤ性能のカスタマイズ vs バリューチェーンの生産性の向上/コスト最適化 二律背反の価値を同時に創出するEV時代の新たなプレミアムビジネス戦略

ECOPIA

2010年から本格展開
第1世代環境対応商品
⇒全商品の8割(2021年末)

EVへの装着に最適なタイヤ基盤技術
環境性能と運動性能を両立、EVの航続距離の伸長へ寄与

ENLITEN(エンライトン)-EV時代の新たなプレミアム-

コモナリティ・モジュラリティと連動し、
・お客様の使用条件に合わせカスタマイズしたタイヤ性能の向上
・バリューチェーン全体の生産性・経済性を向上
・社会価値・顧客価値の創出を最大化



■ 乗用車用タイヤから、小型トラック、トラックバス用へも 拡大/技術・商品・ビジネスモデルの“ビジネス”戦略として進化

2021年

欧州を起点に
乗用車用新車用タイヤから拡大
Mercedes-Benz, BMW, VW, 日産 等
主要新車メーカーへの装着
+
サステナビリティを中核とした
パートナーシップを軸に
新興新車メーカーと共創推進
(Lightyear社 Lightyear One, Fisker社 Ocean)

2022年

Mercedes-Benzとの共創

VISION EQXX (EVコンセプトカー)
ENLITEN搭載Turanza Ecoの
装着により、1,000km以上の航
続距離実現に貢献

日本市場から
トラックバス用タイヤ投入
2024年頃からの市販用タイヤ
装着拡大へ向け、バリュー
チェーン全体(EtoE)で社会価
値・顧客価値を最大化する
「ENLITENビジネス戦略」の構
築推進

2030年

ENLITEN商品数
(2022年~2030年累計)
- 乗用車用: 約60商品
- 小型トラック用: 約30商品
- トラック・バス用: 約90商品
ENLITEN搭載率(市販用)
- 乗用車用&小型トラック用: 約100%
- トラック・バス用: 70%以上

●「ENLITEN」を通じてEVの普及を支える

「ENLITEN」拡大の起点となる欧州において、EV向けの新車装着を拡大しています。2021年に欧州で販売されたEVの人気車種トップ10*¹のうち、約半数が当社グループのタイヤを装着しています。当社グループの欧州にある開発拠点では、開発リソースの30%以上をEV向けタイヤに投入し、

「ENLITEN」の拡大、イノベーションなどに注力しています。欧州での乗用車向け市販用タイヤへの「ENLITEN」技術搭載率を、2023年に約10%、2024年に約70%、2030年には90%以上をターゲットとして拡大していきます。

新興EVメーカー、Fisker社との共創

2021年8月、米国の新興自動車メーカーであるFisker(フィスカ)社と、電動SUV「Fisker Ocean(フィスカ オーシャン)」向けのタイヤを開発・納入するパートナー契約を締結しました。「Fisker Ocean」には、「ENLITEN」を搭載した特別仕様タイヤ「POTENZA SPORT(ポテンザ スポーツ)」が新車装着され、2023年に欧州で発売される予定です。今回のパートナー契約は、世界一サステナブルな自動車の提供を通じて次世代のモビリティへの貢献を目指すFisker社が、当社グループの「サステナビリティビジネス構想」の実現へ向けたバリューチェーン全体での取り組みについて共感いただいたことが出発点となりました。「POTENZA SPORT」の開発においては、当社グループ独自のタイヤ開発シミュレーション技術を用いて開発を効率化すると共に、モノづくり領域でも技術イノベーションによりCO₂削減、資源生産性の向上に大きく貢献しています。



*1 VW ID3、VW ID4、TESLA MODEL3、RENAULT ZOE、PEUGEOT E-208、MERCEDES EQB、FIAT 500、NISSAN LEAF、MERCEDES EQC、PEUGEOT E-2008。2021年1-7月車種別販売台数に基づく当社推定。下線の車種が当社タイヤを装着。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行






















成長事業

ソリューション事業のグローバル拡大

成長事業として当社グループが掲げるソリューション事業は、お客様がタイヤを「使う」段階において価値を増幅し、コア事業であるタイヤ事業と連動することで、当社グループが提供する価値を最大化するものです。

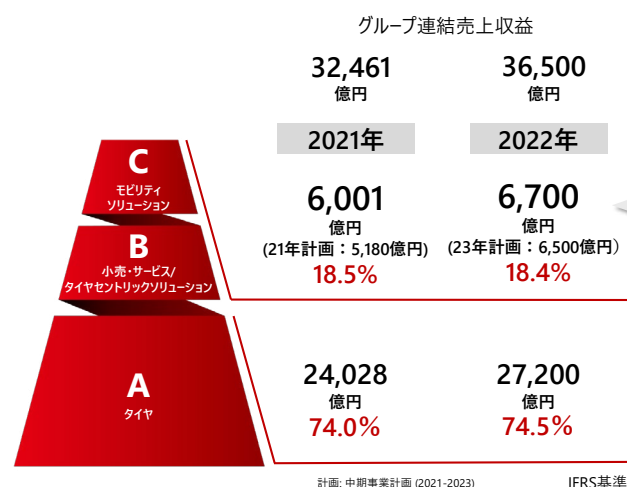
タイヤセントリックソリューション、小売・サービス、モビリティソリューションの3つの事業において、グローバルで様々な取り組みを進めています。環境変化に強くレジリエントな事業として今後も拡大を推進し、中期事業計画(2021-2023)においては2021年時点で約18%のソリューション事業売上高比率を2023年に20%以上とすることを目指しています。

主なソリューション事業の拡大進捗

ブリヂストンの主なソリューション		欧州	日本	豪州	米州
タイヤセントリックソリューション	 リトレッドソリューション (タイヤ+リトレッド+メンテナンス)				
	 鉱山ソリューション (豪州・チリの鉱山を中心に日本をCoE ^{※2} に展開)				
	 航空機ソリューション (グローバルのエアラインへ日本をCoEに展開)				
小売・サービス	サブスクリプション (タイヤ+メンテナンス+サービスパッケージ)				
	モバイルバンサービス				
	小売サービス (タイヤ周りのサービス+メンテナンス)				
	小売ファイナンス				
モビリティソリューション	フリート (運送) ソリューション				
	デジタルデータサービス				

※1 TPP : トータルパッケージプラン, ※2 CoE : Center of Excellence, ※3SUP:Single Unit Price / CPL: Cost Per Landing

レジリエントなビジネスモデルを今後も拡大推進



C モビリティソリューション

- Webfleet Solutions
- Azuga

233億円 (21年) ⇒ 320億円 (22年)

B 小売・サービス

- 直営小売店サービス (含む北米小売金融サービス売上) 乗用車系、商用車系

4,112億円 (21年) ⇒ 4,360億円 (22年)

- サブスクリプション(moboxなど)

327億円 (21年) ⇒ 400億円 (22年)

タイヤセントリックソリューション

- TB*リトレッド (グローバル) *TB:トラック・バス

948億円 (21年) ⇒ 1,100億円 (22年)

- タイヤ単体売り切りでないソリューションビジネス形態
鉱山ソリューション、ホースソリューション
航空ソリューション、トラックタイヤマイレージ売上

381億円 (21年) ⇒ 520億円 (22年)

6,001億円 (21年) ⇒ 6,700億円 (22年)

●「リアル」と「デジタル」を組み合わせたソリューション事業の拡大

ソリューション事業の基盤は、乗用車系で約18,400拠点、トラック・バス系で約6,400拠点*1をグローバルに持つ、「断トツソリューションネットワーク」です。現場に密着し、お客様に寄り添い、その困りごとをお客様以上に理解するという当社グループのDNAをベースとした強い「リアル」といえます。これに、欧州で20年以上の実績があるデジタルフリートソリューションなどの「デジタル」を組み合わせ、運行状況に関する各種データを管理・提供するなど、様々なソリューションを提供していきます。

タイヤセントリックソリューション：鉱山ソリューションの拡充

タイヤセントリックソリューションでは、トラック・バス用タイヤ向けのリトレッド、鉱山ソリューションや航空ソリューションなどタイヤ単体の売り切りでないソリューションビジネス形態を拡大していきます。事業者様の安全で効率的なオペレーションを支え、生産性の向上に貢献することを旨とすると共に、それらの活動により、CO₂の削減・資源生産性向上といったサステナビリティの課題へも取り組んでいます。タイヤセントリックソリューションの拡大を通じて、「Bridgestone E8 Commitment」の「Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐこと」、「Efficiency モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化すること」、「Extension 人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくこと」にコミットしていきます。

当社グループの「断トツソリューション」を代表する鉱山ソリューションについては、鉱山用超大型タイヤ「Bridgestone

MASTERCORE」などの「リアル」を中心にタイヤ事業の成長を図ると共に、タイヤや車両のデータをリアルタイムで収集・分析する先進的な「デジタル」を組み合わせた鉱山ソリューションの拡充を進めています。

2021年に買収を完了した鉱山用タイヤのサービス・管理を手掛けるソリューションプロバイダーであるOtraco社とのシナジーにより、当社グループの鉱山事業者様向けオンサイトサービスのネットワーク拠点を拡大、タイヤのライフサイクルを管理するデジタルツールも活用し、鉱山事業者様のタイヤ在庫・オペレーションコスト最適化などのソリューションを提供します。

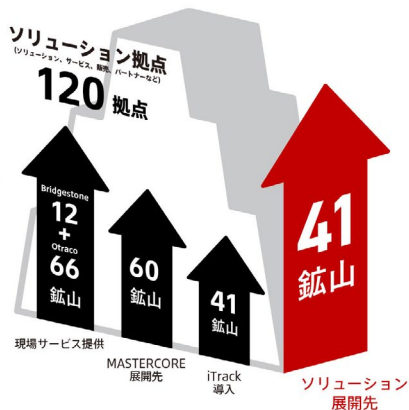
当社グループは、グローバル資源メジャーと契約を結び、2022年2月時点で41鉱山にタイヤとソリューションを組み合わせたサービスを展開しています。今後も鉱山ソリューションを拡大し、足元から鉱山オペレーションを支えていきます。

■「断トツ商品」である「MasterCore」をベースに、「リアル」×「デジタル」を組み合わせ、戦略的成長投資によりソリューション基盤のさらなる強化



■ ソリューション提供を含む長期契約拡大 ※2022年2月時点

MASTERCORE導入ターゲット：83鉱山



MasterCoreを軸に生産性向上やコスト最適化に繋がるソリューションを提案・実現

- 各鉱山車両の運行状況に合わせてタイヤの使い方（積載量・スピード・タイヤ内圧等）を提案
- 鉱山会社のタイヤ在庫の状況を可視化し、タイヤの有効活用を提案
- 顧客のオペレーション計画に合わせて、タイヤ必要量を予測し、効率的なタイヤ在庫計画と運用を提案

*1 店舗数(2021年末時点)：直営店/フランチャイズ/ボランタリーチェーン/特約店対象

小売・サービス:タイヤを「使う」段階での価値提供の強化

顧客体験(UX)価値を重視し、当社グループの「断トツソリューションネットワーク」を通じて、サブスクリプションモデルやモバイルバンサービス、EV充電ソリューションネットワークなど、お客様一人ひとりに適したサービスの提供を拡充します。強い小売網を持つ、欧米、豪州、日本、タイを中心に推進していきます。EV普及への貢献など、「使う」段階での取り組みを通じて、「Bridgestone E8 Commitment」に掲げる「Energyカーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えること」、「Efficiency モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化すること」、「Extension 人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくこと」にも注力していきます。

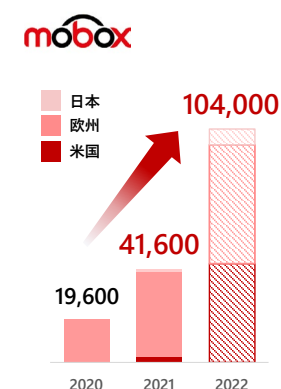
お客様の使用条件に合わせてタイヤと車両メンテナンスをご利用いただけるサブスクリプションモデル「mobox」は、欧州を中心に拡大を進めています。2021年4月には日本で本格的に提供を開始、同時に北米などへの展開も進めるなど、2022年には2021年の2.5倍となる約10万件の契約を達成する計画です。また、自動車の故障時にお客様のもとへ伺って高品質なメンテナンスを提供するなど、お客様一人ひとりに合わせてカスタマイズ可能なモバイルバンサービスも拡充していきます。

小売・サービスの拡充



サブスクリプションモデルの拡大

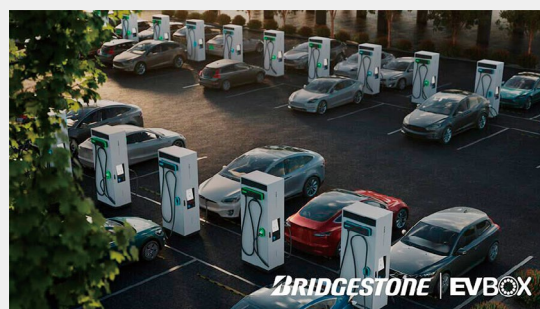
欧州から米国・日本へ拡大



EV用充電ネットワークの拡充

EV向け充電ソリューションのリーディングカンパニーであるEVBoxグループと長期パートナーシップを締結し、BSEMIAが保有する小売・ソリューションネットワーク拠点に、今後5年間で約3,500の充電スタンドを新たに設置するなど、EV用充電ネットワークを拡充していきます。EVユーザーのお客様は、これらのBSEMIAの充電スタンドと、EVBoxグループが提供する公共の13万か所以上の充電スタンドに、共通の専用カードまたはモバイルアプリを介してスムーズにアクセスすることができます。また、米国では、EV充電ソリューションプロバイダーのBlink Charging(ブリンク チャージング)と提携し、2022年に約50の充電スタンドの設置を計画しています。

今回のパートナーシップ締結により、EV向け充電ソリューションが当社グループの小売・ソリューションネットワークに加わることで、EV向けのサービス、ソリューションをより包括的に幅広く提供することが可能となります。



モビリティソリューション:戦略的成長投資によるグローバル展開加速

当社グループは、欧州No.1のデジタルフリートソリューションプロバイダーであるWebfleet Solutionsを中核として、戦略的成長投資の実行など、モビリティソリューションのグローバル展開に向けた取り組みを進めています。モビリティソリューションの拡大を通じて、社会、お客様の安心・安全な移動を支え、「Bridgestone E8 Commitment」の「Efficiency モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化すること」にコミットしていきます。

欧州においては、運行状況に関する様々なデータの管理・提供を通じて、ドライバーや運送業者様の安全性・生産性・経済性の向上に貢献しているWebfleet Solutionsとその他ソリューション事業を統合し、Bridgestone Mobility Solutionsとして、独立した法人を設立しました。2021年末時点で約80万台の契約台数を2022年には約85万台に伸ばすことを計画しています。

また、欧州域外へもモビリティソリューションの拡大とサービス強化を進めています。2021年には米国のデジタルフリートソリューションプロバイダーであるAzuga Holdings Inc. (以下Azuga)を買収、これにより欧米を中心に合計約100万台の契約車両へソリューションを提供することとなります。さらには、関連会社であるトルコのブリサ プリチストン サバンジ ラスティック サナイェ ヴェ ティジャレット アーシェ (BRISA)においても、デジタルフリートソリューションプロバイダーとしてトルコや中東諸国などでフリート(運送事業者様)向けに運行管理サービスを展開するArvento社の買収に合意し、モビリティソリューションの展開を加速させています。

モビリティソリューションの拡大を進めて各地域でのリーディングポジションを目指すと共に、欧州で培った経験・ノウハウを活用し、グローバル展開の拡大に向けたシナジーの創出を推進していきます。

北米でのモビリティソリューション展開拡大

2012年に設立されたAzugaは米国に本社を構えるデジタルフリートソリューションプロバイダーで、GPSトラッキング、テレマティクス、ドライバーの動作モニタリングなど最新鋭のフリート運行管理プラットフォームを、米国で6,000を超える運送事業者様、約20万台の契約車両に提供しています。



当社グループは、北米で運送事業者様に向けて、最先端のタイヤ技術やリトレッドを活用したタイヤセントリックソリューションを業界トップクラスの規模で提供しています。そして今回、Azugaが当社グループの仲間に加わることで、さらに幅広いお客様に対してデジタルを活用したモビリティソリューションを提供することが可能となります。また、Azugaが持つ運行管理プラットフォームから得られる車両データを活用し、タイヤセントリックソリューションの進化、「断トツ商品」の開発、タイヤ販売における顧客ベースの拡大などのシナジーを生み出していくことで、お客様の安全で効率的な運行を支え、車両の燃費改善を図るなど、安全性、環境性、経済性、生産性などの社会価値・顧客価値のさらなる創出を図ります。

また、Webfleet Solutionsの買収により得られたノウハウ、知見を活用し、当社グループは北米におけるモビリティソリューションのスケールアップを図っていきます。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行 探索事業

次期中期事業計画(2024-2026)期間での小規模事業化に向けて

サステナブルなソリューションカンパニーを目指すブリヂストングループは、将来に向けて持続的に成長するために、事業ポートフォリオに探索事業を加え、当社グループのコアコンピタンスの生きる新しい事業領域での技術、ビジネスモデルの探索を進めています。

リサイクル事業とソフトロボティクス事業からスタートし、天然ゴム供給源の多様化を図るグアユール事業を加えた3つの事業について事業化を推進しています。

リサイクル事業

グローバルで様々なパートナーとの共創を通じて、タイヤをゴム・原材料などに「戻す」ための技術の探索を継続。

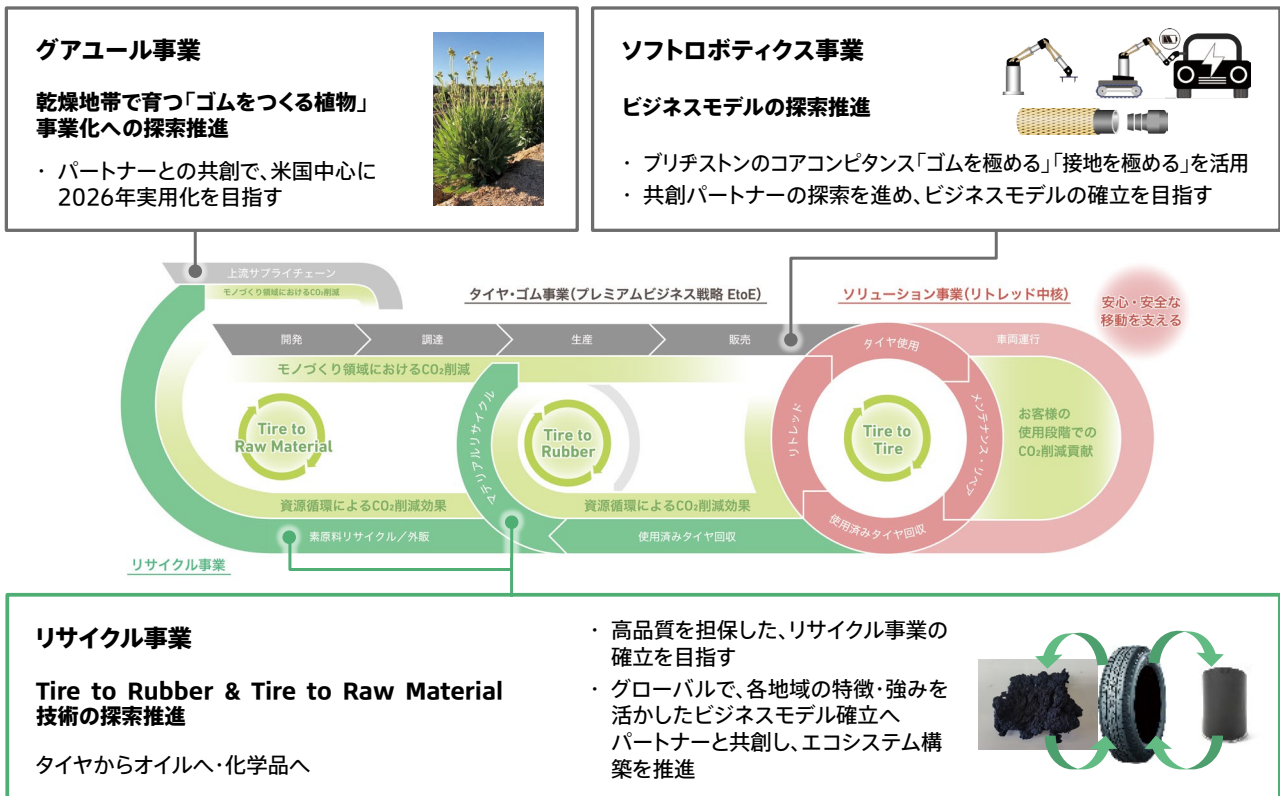
日本では2030年までに大規模実証実験を行い、早期事業化を目指す。(詳細はp.48-49を参照)

ソフトロボティクス事業

当社グループのコアコンピタンスである「ゴムを極める」「接地を極める」などを活用し、小規模事業化へ向けたビジネスモデルの探索を推進。(詳細はp.50を参照)

グアユール事業

米国を中心としたパートナーとの共創により、乾燥した地域で栽培可能な植物「グアユール」由来の天然ゴムについて2026年までの実用化を目指す。(詳細はp.51-52を参照)



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行

探索事業：リサイクル事業

当社グループでは、お客様が使い終わったタイヤを資源として捉え、タイヤのリサイクル活動を通じて、タイヤの価値が常に循環し続ける社会の実現を目指しています。「Bridgestone E8 Commitment」の「Energy カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えること」、「Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐこと」にコミットし、カーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現に向けて、リサイクルの事業化を推進していきます。

天然資源を採取し、製品をつくり、使用後に再利用することなくそのまま大量廃棄する「リニアエコノミー」から資源を循環利用する「サーキュラーエコノミー」への移行は、社会全体が直面している課題です。経済成長により資源消費が増大し、資源需給がひっ迫していく中で、資源をより賢く持続的に利用することは当社グループにとっても重要な課題であり、ビジネス機会にもつながるものとして認識しています。

当社グループでは、現在は主に燃料として利用されている使用済タイヤを、新たな再生資源として原材料に戻す技術を確立し、高度に循環利用するエコシステムを構築することに取り組んでいます。世の中で脱炭素、脱石化原材料化が加速度的に進む中でも、合成ゴムやカーボンブラックなど、本来は石油由来

の原材料を使用済タイヤから再生することで、タイヤの主要な材料を持続的に確保し、自動車・交通需要の増加に伴い増大する将来のタイヤ需要に応えていくことができると考えています。

● タイヤがタイヤに生まれ変わる未来に向けた活動 「EVERTIRE INITIATIVE」

タイヤをゴムや原材料に戻すには、多くの技術課題があります。当社グループがこれまでタイヤ・ゴム事業で培ったR&Dのノウハウに加えてイノベーションが大変重要となるため、様々なパートナーの皆様との共創を前提にリサイクル事業を推進しています。

当社グループは、使い終わったタイヤを「廃タイヤ」や「エンドオブライフタイヤ」としてではなく、ゴムや原材料に戻し“EVER”な(常に・ずっと・永遠に続く)タイヤとして循環させていく、タイヤがタイヤに生まれ変わる未来に向けた活動「EVERTIRE INITIATIVE」をスタートしました。

今後、この「EVERTIRE INITIATIVE」のもと、パートナーの皆様と共にリサイクル事業の取り組みを拡大・加速していきます。



BRIDGESTONE

使い終わったタイヤ。
それは、「資源」です。

使い終わったタイヤを回収し、
新しいタイヤに生まれ変わらせる。

タイヤが循環し続ける社会をつくる。

世界中でまだ誰も実現していない
この新しい技術とシステムを
2050年までにつくりあげることが、
私たちブリヂストンの約束のひとつです。

タイヤが、タイヤに生まれ変わる未来。

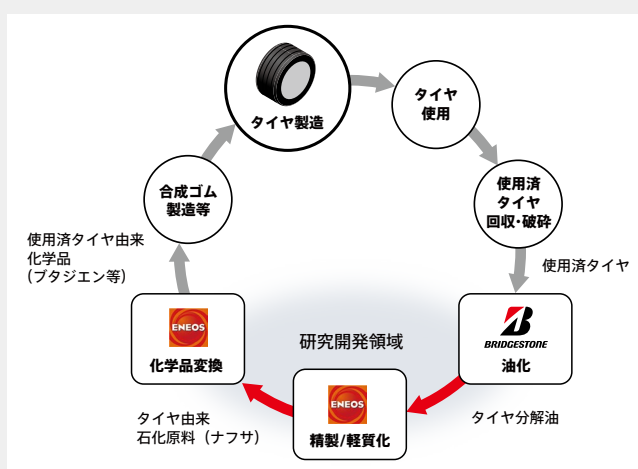
知恵をかけあわせて、力を合わせて。
さあ、この未来へいっしょに。

使用済タイヤからの化学品製造技術の開発

当社はENEOS株式会社(以下、「ENEOS」)と使用済タイヤの精密熱分解によるケミカルリサイクル^{*1}技術の社会実装に向けた共同プロジェクトを開始しました。現在、タイヤの主な材料の一つとして石油由来の合成ゴムが使用されています。また、使用済タイヤの多くは燃料として有効利用されていますが、その際に伴うCO₂排出を抑えるため、タイヤを燃焼させるのではなく、CO₂排出の少ないプロセスで循環させていくことも重要な要素になってきています。

本プロジェクトでは、使用済タイヤを精密熱分解して得られる分解油を石化原料化し、この石化原料から合成ゴムの素原料であるブタジエンなどの化学品を高収率に製造するケミカルリサイクル技術の社会実装に向けた実証実験を行います。2030年までに量産を想定した大規模実証試験を実施し、その後、早期の事業化を進めていきます。当社がタイヤ・ゴム事業を通じて培ってきた高機能ゴムなどの高分子素材の設計技術と、ENEOSが有する原油精製技術や基礎化学品製造に関する基盤技術を最大限融合させ、タイヤ・ゴム産業及び石油・石油化学産業のバリューチェーンにおけるさらなる資源循環性の向上やCO₂排出量の削減に取り組めます。

本プロジェクトは、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「グリーンイノベーション基金事業^{*2}/CO₂等を用いたプラスチック原料製造技術開発」において、事業規模約241.0億円、支援規模約164.5億円のプロジェクトとして採択された2つの研究開発項目のうちの一つです。^{*3}



使用済タイヤのリサイクル技術開発へ向けたLanzaTechとのパートナーシップ

ブリヂストングループは、二酸化炭素をエネルギーや化学品に転換する独自の技術を有するLanzaTech NZ, Inc. (ランザテック エヌジー インク、以下LanzaTech)とのパートナーシップによる共創を通じて、使用済タイヤをリサイクルして原材料に「戻す」新たなビジネスモデルの構築を進め、再生資源の普及を促進していきます。

LanzaTechの持つ炭素回収及びガス発酵技術を用いて、使用済タイヤからエタノールなどの化学品を製造し、包装用の樹脂(PET^{*4})やポリエステル系、洗濯洗剤など日用品に使用される界面活性剤などの原材料として再利用することに取り組めます。さらには、使用済タイヤから、タイヤの材料の一つである合成ゴムの素原料となるブタジエンを製造するため、独自の微生物を用いた発酵技術の開発に向けて共同で探索を進めます。

LanzaTechとの共創による、使用済タイヤを再生資源として新たな原材料へリサイクルし、再利用する資源循環システムの構築を通じて、カーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを加速し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

^{*1} 使用済みの資源を、そのままではなく、化学的に処理し、他の化学物質に転換してリサイクルすること。

^{*2} 日本政府が掲げる「2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする」という目標の達成に向けて、エネルギー・産業部門の構造転換や大胆な投資によるイノベーションの加速を目指して、経済産業省により設置された制度で、この目標に経営課題として取り組む企業などに対して、10年間、研究開発・実証から社会実装までを継続して支援するもの。

^{*3} もう一つの研究開発項目の詳細は、[こちら](#)をご覧ください。

^{*4} 「ポリエチレンテレフタレート("POLY ETHYLENE TEREPHTHALATE")、その頭文字をとって「PET(ペット)」と呼ばれる樹脂。ペットボトルを中心に食品用の容器や、合成繊維としてフリースなどに使用されており、耐熱性や耐寒性、強度に優れ、透明度が高いといった特性を持つ。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行

探索事業：ソフトロボティクス事業

ゴムの力ですべての人の生活を支える

ソフトロボティクス事業は、人と協働することができる柔らかいロボットを活用して、「安心・安全なヒト・モノの動きと移動」を支える、当社グループの化工品・多角化事業の新たな挑戦です。

当社グループのコアコンピタンスである「ゴムを極める」や「接地を極める」のノウハウ・技術を活かして、特に先進国での少子高齢化を背景とする労働力不足への対応や作業の自動化、COVID-19感染拡大の影響による非接触ニーズといった社会・顧客課題に応えることができると考えており、「いい感じ」にモノをつかむソフトロボティクスを通じてゴムの力ですべての人の生活を支えることで、「Bridgestone E8

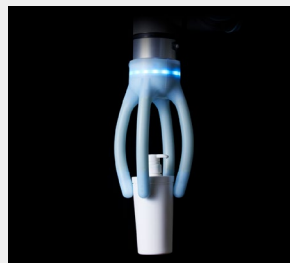
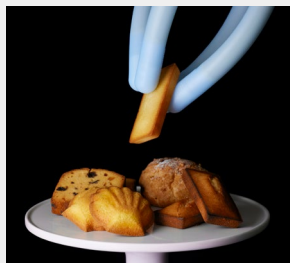
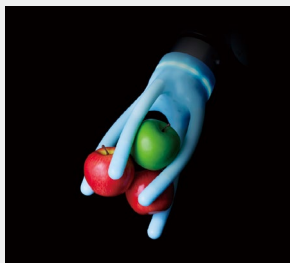
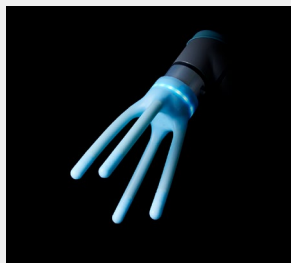
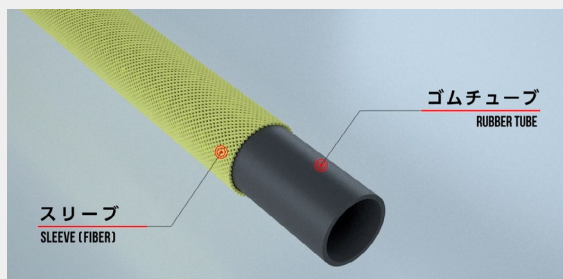
Commitment」の「Empowerment すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくり」にコミットしていきます。

具体的には、ラバーアクチュエーターの軽くて力持ち、やわらかい、衝撃に強いといった特徴を最大限に活かし、ソフトロボットアームやソフトロボットハンド、EV対応自動充電ロボットなど、様々な用途への展開を全社横断のプロジェクトチームで探索しています。また、本事業は既存事業とのシナジーも高く、製造には既存の生産設備を活用することができるほか、ビジネスモデルにもコア・成長事業のノウハウを活用することで、早期事業化を目指しています。

“いい感じ”にモノをつまむ・つかむ・包むソフトロボットハンド

これまで当社グループが培ってきた技術とノウハウを活かし、ソフトロボットハンドの開発を進めています。このハンドには、タイヤや油圧ホースの技術を適用したゴムチューブと、それを囲む高強度繊維のスリーブから構成されるラバーアクチュエーターが搭載されています。ラバーアクチュエーターの持つ柔軟性、耐衝撃性、軽量・高出力といった特徴を活かすことで、柔らかいものから硬いもの、大小さまざまなサイズ・重さのものを“いい感じ”につまむ・つかむ・包むことができま

す。物流倉庫・小売店舗でのピッキング作業をはじめ様々な使用用途を想定し、パートナーの皆様との共創を通じて2023年までに実証実験を進め、次期中期事業計画(2024-2026)での事業化を目指しています。



ソフトロボットハンドのピッキングの様子を撮影した動画など、詳細を[Webサイト](#)でご覧いただけます。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行

探索事業：グアユール事業

将来の天然ゴム供給源の多様化に向けた取り組み

天然ゴムは、タイヤの重要な原材料の一つであり、パラゴムノキから生産されています。しかし、パラゴムノキは生育地が地理的に集中しているため病気や気候変動の影響を受けやすく、栽培に多くの人手を要するといった課題を抱えています。

そのパラゴムノキの代替原料として期待されているのがグアユールです。グアユールは、米国南西部からメキシコ北部に広がるチワワ砂漠に自生するキク科の低木で、干ばつ耐性が高く、寒さに耐えるために樹皮層にゴム成分を蓄積します。パラゴムノキ由来のゴムに匹敵する成分を持ちながらも、パラゴムノキと異なり、砂漠のような乾燥地帯で栽培できることから、グアユールは異なる植物種や気候帯へと天然ゴムの供給源を多様化させるソリューションとして、大きな可能性を秘めています。また、グアユールの栽培は食用作物と競合せず、収穫の機械化が可能という優位性があります。さらに、グアユールを多く植えることで、CO₂を吸収する緑地の拡大にもつながります。

「Bridgestone E8 Commitment」の「Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将

来世代に引き継ぐこと」にコミットし、グアユールの実用化に向け、ブリヂストングループは、2012年にグアユールの研究活動を開始して以来、グアユール由来の天然ゴムを活用したタイヤの開発やオープンイノベーションを通じた増殖技術研究など、栽培、加工、タイヤへの使用に関連する知見を蓄積してきました。新たな取り組みとして BSAMは米国アリゾナ州中部で、水不足の深刻化により不作だった農地をグアユール収穫用に転換する取り組みを地元農家との間で拡大しており、2022年には新たに200エーカー（約809,371㎡）のグアユールの植栽を予定しています。この取り組みは、同地域で灌漑に用いるコロラド川の水不足の解決に積極的に取り組んでいるNGOの Environmental Defense Fundと合意し、実現したものです。

グアユールの2026年の実用化、2030年の本格的な生産・事業化を目指し、引き続き取り組みを推進していきます。



米国・アリゾナ州のグアユール農園

これまでの研究活動

2012：研究活動を本格的に開始

2013：米国・アリゾナ州にグアユール研究農園を設立

2014：米国・アリゾナ州に研究施設Biorubber Process Research Center設立

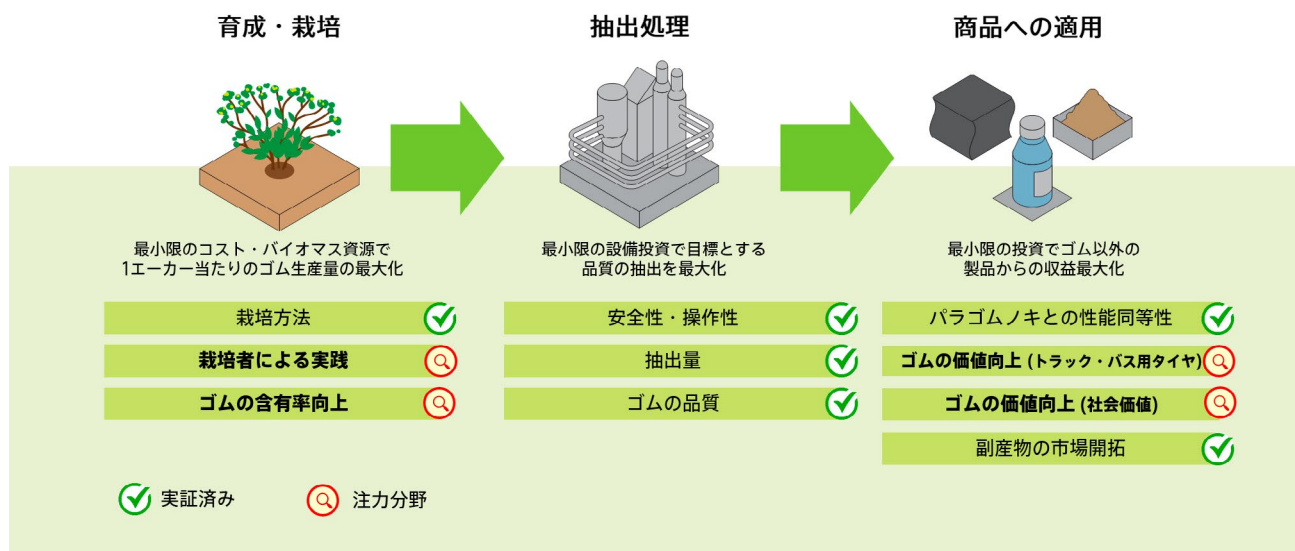
2015：グアユール由来の天然ゴムを使用した試作タイヤ完成

2015－2018：グアユール加工技術の確立推進

2018：米国農務省の国立食品農業研究所から、研究開発支援対象として選定

2022：米国エネルギー省の共同ゲノム研究所から、グアユール収量最適化のための研究助成金を受領

新しい資源であるグアユールには、新たな栽培、収穫、加工のプロセスが必要です。当社グループは、すでに1エーカー(約4,047㎡)当たりのゴム生産量を最大化する栽培方法を確立し、ゴムの抽出プロセスの実証に成功しています。また、グアユールから抽出されるゴム以外の副産物についても、市場における潜在的なニーズ・用途を確認しています。



グアユールの加工では、天然由来で持続可能なゴムに加えて、他の産業にとって有益な副産物が生み出されます。当社グループは、その副産物を最大限に活用するため、農業やエネルギー、化粧品などを取り扱う企業、非営利団体、投資家、政府などのパートナーと新しいエコシステムを構築し、知識の共有、市場の開拓、リスクの低減を図っています。



当社グループは、オープンイノベーションと共創により生物多様性に貢献するこのプロジェクトを通じて、天然ゴム供給源の多様化や、天然ゴムサプライチェーンにおけるリスク低減、天然ゴムの持続可能な生産に向けた取り組みを推進していきます。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行

サステナビリティビジネス構想の進捗

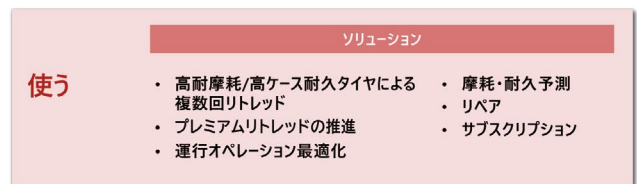
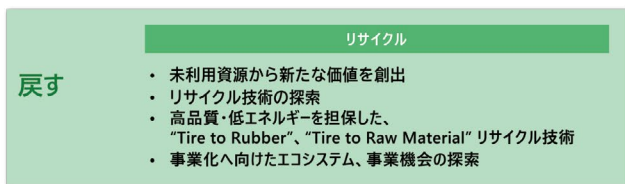
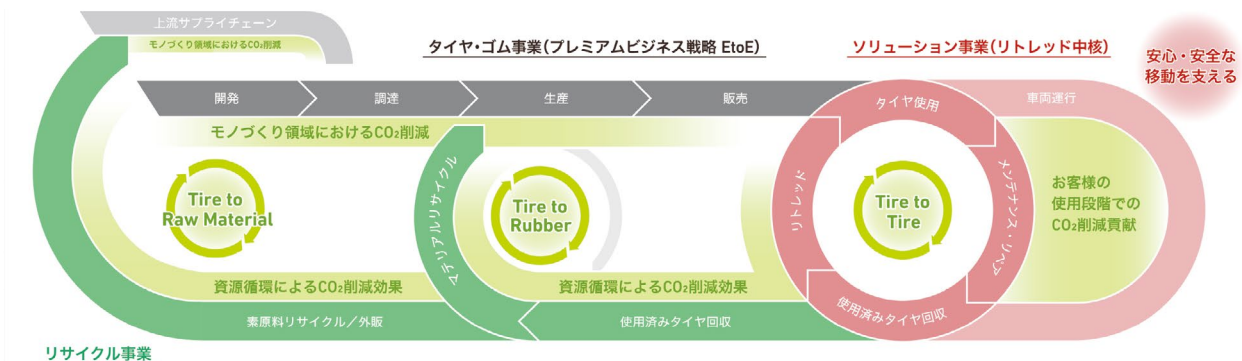
サステナビリティビジネス構想

ブリヂストングループは、「断トツ商品」を「創って売る」「使う」「戻す」といった、当社グループのバリューチェーン全体でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現への取り組みと、ビジネスモデルを連動させる「サステナビリティビジネス構想」の実現に向けた取り組みを加速しています。

これまで、タイヤのトレッド部分を貼り換え再利用するリトレッドをベースにしたTire to Tire(タイヤからタイヤへ)を実現しており、CO₂の削減や資源循環に貢献しています。2030年に向けては、リサイクル事業の推進により、Tire to Rubber(タイヤからゴムへ)、Tire to Raw Material(タイヤから

ら原材料へ)を実現していきます。同時に、バリューチェーン全体で資源循環やCO₂削減に貢献し、「Bridgestone E8 Commitment」の「Energy カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えること」、「Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐこと」にコミットしていきます。

中期事業計画(2021-2023)ではこの当社グループ独自のサステナビリティビジネスモデルの実現を目指し、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現を重点事項として取り組みを加速しています。



	2021-2023	～2030	～2050
■ カーボンニュートラル	カーボンニュートラル化に向けた基盤整備、ロードマップの明確化 生産拠点再編、事業再編、再生可能エネルギーの拡充、新エネルギーの探索 環境対応商品・ソリューション事業拡大によるCO ₂ 削減貢献～競争優位の獲得	CO ₂ 排出量 -50% 排出量の5倍以上のCO ₂ 削減貢献	カーボンニュートラル化
■ サーキュラーエコノミー	サーキュラービジネスモデルへの転換、リサイクル事業の探索～事業化へ 再生資源・再生可能資源の拡充、リトレッドビジネスの拡大・進化 軽量化、高耐久、耐摩耗「断トツ商品」+「断トツソリューション」による価値最大化	再生資源・再生可能資源比率 40%	100%サステナブルマテリアル化

カーボンニュートラル化に向けて

気候変動への対応が求められる中、社会・お客様のCO₂削減ニーズは今後さらに高まっていくと考えています。ブリヂストングループは2050年のカーボンニュートラル化に向け、「CO₂削減貢献の拡大」と「CO₂排出量の最小化」の両輪で活動を進めています。

「断トツ商品」・「断トツサービス」によるソリューションを提供しながら、原材料調達、流通、お客様の使用時、再利用・リサイクルの過程におけるCO₂削減に貢献していきます。お客様・パートナーの皆様と共に社会全体のCO₂削減に貢献し、また、お客様のCO₂削減やカーボンニュートラル化に寄与することで差別化、競争力強化を図ります。

● CO₂削減貢献の拡大

「2030年までにソリューションの提供により、商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体を通じて、当社グループの生産活動により排出するCO₂排出量の5倍以上のCO₂削減に貢献していくこと*¹」を目標として設定しています。

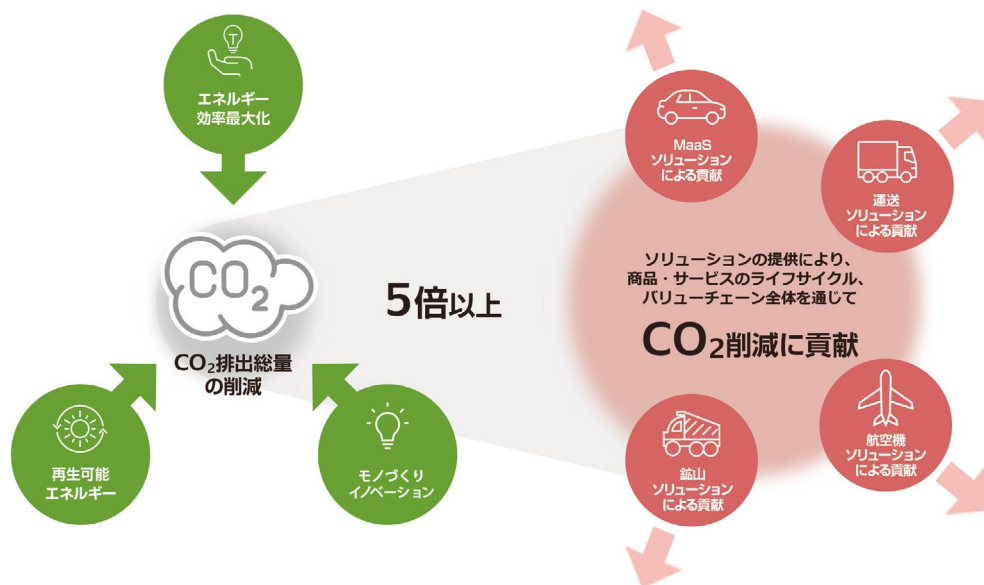
タイヤのライフサイクル全体で見ると、製品使用時のCO₂排出量の割合が最も大きく、全体の約9割を占めています*²。お客様が使用する際に排出されるCO₂の削減に貢献する商品・サービスとして、環境性能と運動性能を両立する革新的

なタイヤ技術「ENLITEN」を搭載した低燃費タイヤや運行管理サービスを提供するモビリティソリューションの開発、拡充を進めています。

2021年は、タイヤの転がり抵抗低減を進め、バリューチェーン全体の活動と合わせたCO₂削減貢献量は約158万トン相当*³となり、生産活動により排出するCO₂排出量の0.5倍となりました。今後もモニタリング方法の改善を進めながら、CO₂削減貢献を拡大していきます。

また、サプライチェーン全体でのCO₂削減については、当社グループの「[グローバルサステナブル調達ポリシー](#)」にお取引先様に対するエネルギーの使用量と温室効果ガスの排出量削減を含む環境に配慮した調達を促進するための要求事項を記載しています。当ポリシーを十分に理解し協力していただくため、当社グループは複数の地域でお取引先様を対象とした説明会を毎年開催しています。2021年の説明会では、CO₂排出量削減や再生可能エネルギーの導入など、カーボンニュートラル化に向けてご協力いただきたいことについての説明を行いました。

当社グループは、引き続きお客様やお取引先様と共に社会全体のCO₂削減に貢献する取り組みを加速していきます。



*1 基準年:2020年

*2 出典:日本自動車タイヤ協会編「タイヤのLCCO₂算定ガイドラインVer.3.0.1」

*3 一般社団法人日本自動車タイヤ協会「タイヤのLCCO₂算定ガイドライン Ver.3.0.1」をベースにブリヂストン独自の算定方法で算定

● CO₂排出量の最小化

当社グループでは、「マイルストーン2030」において、2030年までに当社グループが排出するCO₂の総量 (Scope 1, 2)^{*1}を2011年比50%削減することを目標の一つとして設定しています。中間目標としては、2023年にScope 1, 2の排出量を2011年比30%以上削減することを掲げています。

当社グループは再生可能エネルギーの導入を強化しており、2021年にBSEMIAの欧州全拠点、日本の4つの工場(彦根、下関、鳥栖、北九州)、中国の2つの工場(天津、無錫)で使用するすべての購入電力を再生可能エネルギーに切り替えました。タイのチョンブリ工場では、2021年に屋根に合計2,160枚のソーラーパネルを設置し、1MWの太陽光発電による電力供給をスタートしており、2022年にはスペインのブルゴス工場で9.2MWの大型の太陽光発電システムが稼働する予定です。また、非生産拠点においても再生可能エネルギーの導入を進めており、タイにある研究センターでも電力を再生可能エネルギーに全量切り替えました。当社グループでは、再生可能エネルギー比率(電力)を2023年に50%以上に拡大することを目標としており、こうした取り組みの結果、2021年には16.3%に達しました。また、燃料における



タイのチョンブリ工場

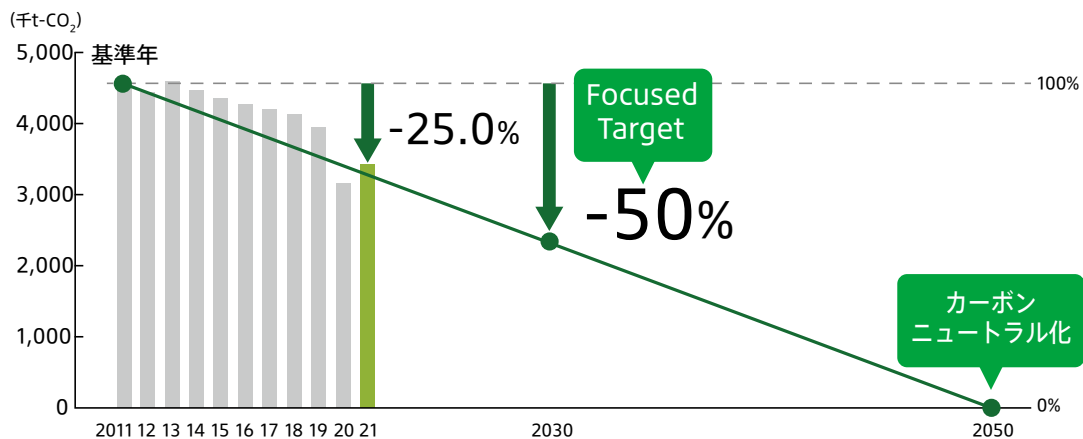
再生可能エネルギーの活用も進め、2021年はインドのプネ工場でバイオマスボイラーを導入し、使用する蒸気をすべて賄っています^{*2}。今後も各SBUの地域性を考慮しながら再生可能エネルギーの導入拡大を進めていきます。

生産拠点でのエネルギー効率の継続的改善にも積極的に取り組んでおり、グループ全体でエネルギー効率0.5%/年の改善を基準として総エネルギー消費量の削減を進めています。例えば、高効率設備の導入やエネルギーロスの低減施策、エネルギーロスの見える化による省エネルギーの推進などを実施しています。BSEMIAでは欧州内の全タイヤ工場においてISO50001認証を取得し、エネルギーマネジメント強化にも注力しています。

また、社内カーボンプライシングの活用を強化しており、省エネルギー設備への投資や太陽光発電設備の導入など、投資判断基準にCO₂排出量の影響を組み込んでいます。社内カーボンプライシングの従業員への教育・浸透に向けた活動を進め、カーボンニュートラルに向けた投資を促進していきます。

こうした取り組みにより、2021年のScope 1, 2の排出量は、2011年比25.0%削減となりました。また、当社グループは2022年に、パリ協定が定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標を認定する機関「SBT (Science Based Targets) イニシアチブ」にコミットメントレターを提出し、SBTの認定取得に向けた審査が行われています。2050年のカーボンニュートラル化に向け、今後もグループ全体で活動を推進していきます。

生産段階のCO₂排出量(Scope 1, 2)削減目標



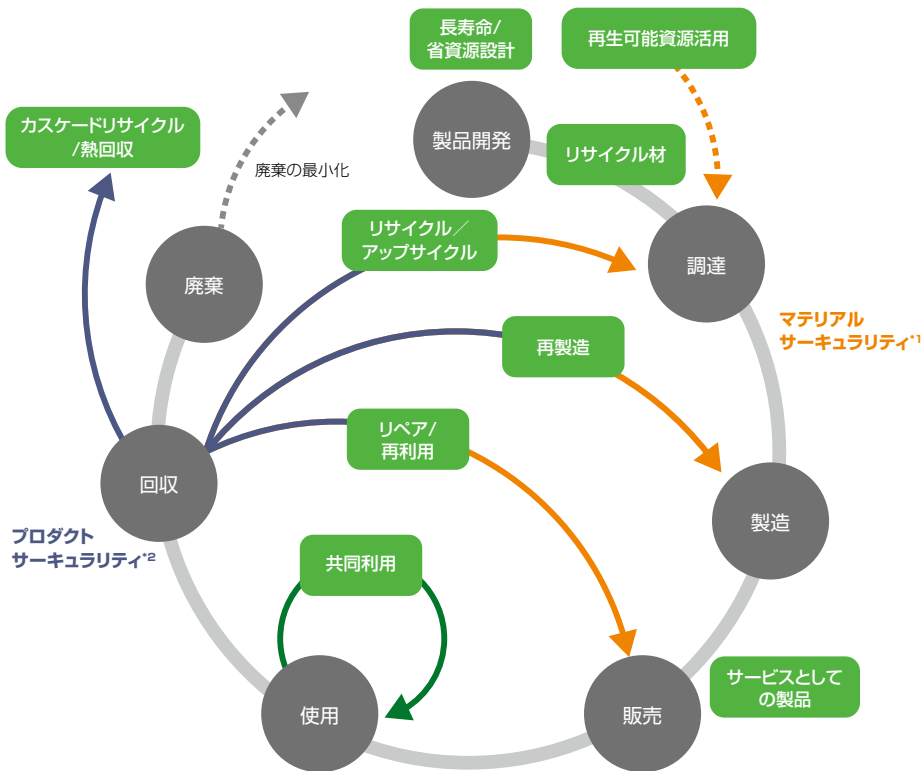
*1 Scope 1は企業が直接排出するCO₂(自社工場のボイラーなどからのCO₂排出)、Scope 2はエネルギー起源間接排出(電力など他社から供給され、自社で消費したエネルギーに伴うCO₂排出)、Scope 3はライフサイクルにおける原材料調達、流通、顧客の使用と廃棄・リサイクル段階のCO₂排出量などを指しています。

*2 メンテナンス時を除く

サーキュラーエコノミーへの貢献

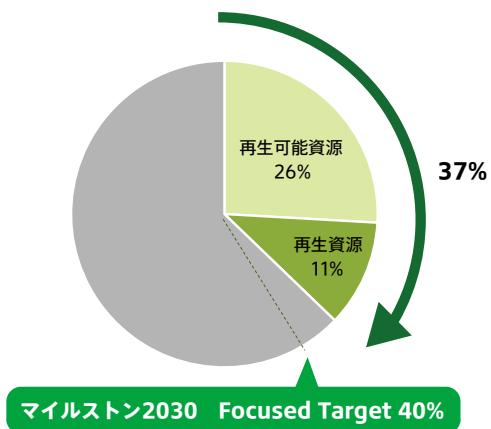
サーキュラーエコノミーは単に環境問題を緩和するだけでなく、資源をより賢く、持続的に利用することでタイヤの価値を向上させ、競争優位獲得につながるビジネスモデルへの変革の機会であると捉えています。サステナビリティビジネスモデルを軸に経営全体でサーキュラーエコノミーの促進を進めており、安全性・環境性・経済性・生産性の4つの社会価値・顧客価値の創出に貢献できるように、包括的に取り組んでいます。

サーキュラーエコノミーの実現に向けたブリヂストングループのアプローチ



サーキュラーエコノミーへの貢献を促進していくために、「2030年までに再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率*3を40%に向上する」という目標を掲げています。商品のライフサイクル全体において、長寿命設計や再生可能資源の活用、リトレッド、リサイクル、リペア、シェアなど、多様な取り組みを加速させており、2021年の再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率は37%となりました。

再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率(2021年)



*1 原材料における循環性を示す概念であり、当社グループでは、使用する原材料に占める、リサイクルされた原材料及び再生可能資源由来の原材料の割合を指標として用いています。

*2 使用済み製品の循環性を示す概念であり、当社グループでは、回収した使用済み製品が有効活用された割合(処理事業者との契約ベース)を指標として用いています。

*3 リトレッド用の台タイヤ(トレッドゴム以外の部材)を含むタイヤの総原材料重量に占める比率

● リトレッドタイヤ

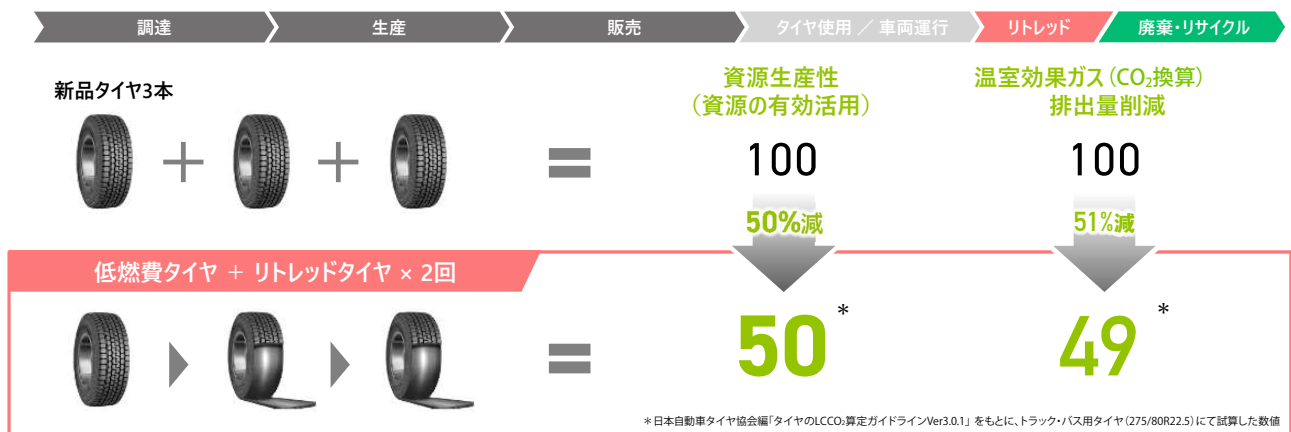
当社グループでは、お客様が使用されたタイヤのすり減った表面(トレッド)部分を貼り替え、再び使用可能となったタイヤをお届けするリトレッドソリューションをグローバルで展開しています。リトレッドタイヤは、原材料使用量の削減による資源生産性の向上や、CO₂排出量の削減に貢献します。お客様に当社のタイヤを3回使用いただく前提で、新品タイヤを3本使用した場合と、新品低燃費タイヤ1本を2回リトレッドして使用した場合を比較すると、リトレッドでは、お客様の使用段階を除くライフサイクル全体での使用原材料量及びCO₂排出量を半減できます。グループ独自の技術に基づく複数回のリトレッドと、「断トツ商品」、適切なメンテナンスを組み合わせたソリューションの提供により、当社グループはタイヤの資産価値を最大限に活用すると共に、お客様の安全性、コスト効率、生産性、環境性といった社会価値・顧客価値を提供していきます。

● 使用済タイヤの回収・有効活用

プロダクトサーキュラリティーの向上に向け、当社グループでは各国や地域における法規制を遵守し、販売店で回収した使用済タイヤを有効活用・処理しています。世界で約3,700店舗展開する直営店のうち、一部の国や地域を除く96%の店舗で、処理事業者との契約において回収後の有効活用について定めています。回収した使用済タイヤをリサイクル事業で有効利用するなど、タイヤのリサイクルを通じた新たな価値創出に取り組んでいます。

● サーキュラーエコノミーの実現に向けた連携

当社グループは、2018年からエレン・マッカーサー財団のプログラムに参加しています。エレン・マッカーサー財団の豊富な知見や他社のベストプラクティスを学ぶことで、サーキュラーエコノミーのコンセプトをビジネスモデルに取り入れ、リサイクルや資源・エネルギーの有効活用を含めたタイヤのライフサイクル全体で、新たな社会価値、顧客価値の創造を目指しています。また、エレン・マッカーサー財団が開発したCirculyticsを用いて、事業全体におけるサーキュラーエコノミーのパフォーマンスを測定し、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みの改善に活用しています。



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行 イノベーション&DX

中長期事業戦略を支えるイノベーション

ブリヂストングループは、2050年にもサステナブルなソリューションカンパニーとして、社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社であり続けるため、イノベーションで競争優位の源泉を強化していきます。

2022年4月、様々なステークホルダーの皆様と共に新たな価値を創造する共創の場として、東京・小平にあるイノベーション拠点「Bridgestone Innovation Park」の本格稼働を開始しました。当社グループは、コア事業であるタイヤ事業、成長事業であるソリューション事業、そして探索事業及び化工品・多角化事業において、バリューチェーン全体で社内外の様々なパートナーとの共創に取り組んでいます。この「Bridgestone Innovation Park」を活用し、社会・パートナー・お客様に当社グループのDNAやビジョンに共感いただくことから始め、共議・共研へと関係を深め、さらに新たな価値を共に創造する共創へと進化させ、イノベーションを加速させていきます。

● **Bridgestone Innovation Park:** 共感から共創へ、イノベーションを通じて新たな価値を創造するグローバル拠点

当社グループは、1960年に東京工場、1962年に技術センターを、東京・小平に設立しました。工場と研究所が向き合い、協力して良い商品を生み出すことで、日本のモータリゼーションを支えると共に、半世紀以上にわたり地域社会に寄り添い、共に歩みを進めてきました。「Bridgestone E8 Commitment」を軸に「サステナブルなソリューションカンパニー」への変革を加速するタイミングで、新しい価値を創造し未来へつなげるため、中期事業計画(2021-2023)における重要な戦略的成長投資の一つとして、この「技術の小平」を再開発しました。

「Bridgestone Innovation Park」は次の3つの施設で構成されています。



・Bridgestone Innovation Gallery*1

当社グループの歩みやDNA、ビジョン、事業活動、さらに未来に向けた活動をご紹介します、当社とお客様、ステークホルダー、そして社会とをつなぐ新たな「共感」の場

・B-Innovation*2

当社グループのコア技術や商品を実際に見て議論しアイデアを膨らませる「共議」、デジタルも組み合わせた設備も活用しながら共に研究開発を行い、アイデアを形にする「共研」、そして、それらを通じて様々なパートナーと新たな価値を創造しビジネスにつなげる「共創」の場

・B-Mobility*2

パートナーと開発した技術や商品のプロトタイプを、実車を使ってすぐに体感・検証できるテストコース

「B-Innovation」と「B-Mobility」を活用することで、「生み出したアイデアをすぐに形にして、すぐに試す」サイクルを繰り返しながら、これまで以上にスピード、柔軟性のあるアジャイルな開発を推進し、様々なステークホルダーの皆様との共創を通じて創出されるイノベーションの価値を最大化していくことを目指していきます。

イノベーションを創出する新しい働き方

「Bridgestone Innovation Park」では、イノベーションを加速させるための働く場として、従業員一人ひとりが、いつでも・どこでも・誰とでも、自分自身で多様な働き方を自由にデザインできるABW(Activity Based Working)を取り入れています。また、一人ひとりがより熱意をもって積極的に働き、自らの「成長と幸せ」とブリヂストンの成長の両立を目指した、よ



Bridgestone Innovation Gallery



B-Innovation内のBridgestone Open Innovation Hub



B-Mobility

り一層の自主性を尊重する組織風土の変革にも取り組んでいます。これらの働く場と働き方・意識を一体化した変革により、様々な人・技術・情報に出会うことができる「Bridgestone Innovation Park」のオフィスや研究設備を最大限に活用し、一人ひとりのパフォーマンスの向上と共創によるイノベーションを促進していきます。

*1 2020年11月に一般公開開始

*2 2022年4月に開設

グローバルイノベーション拠点との共創

グローバルそれぞれの地域においても、イノベーション拠点を整備、連携を推進しています。「Bridgestone Innovation Park」を中核として、イタリア・ローマの「Digital Garage」、

米国オハイオ州アクロンの「Mobility Lab」などのグローバル拠点との連携を強化し、共創に向けてイノベーションを加速していきます。



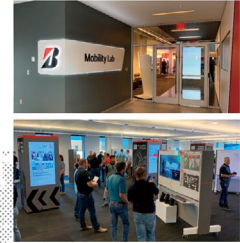
Digital Garage

技術センター（イタリア・ローマ）

イノベーション連携の中核

Bridgestone Innovation Park

技術センター（東京・小平）



Mobility Lab

技術センター（米・オハイオ州アクロン）

共創を通じたイノベーションの加速に向けて

当社グループは、「Bridgestone E8 Commitment」を軸とし、共創を通じて技術・ビジネスモデル・デザインのイノベーションを加速しながら従業員、社会、パートナー、お客様と共に持続可能な社会を実現し、支えることに取り組んでいきます。当社グループが91年の歴史の中で培ってきたコアコンピタンス、匠の技としての強い「リアル」に、シミュレーションなどの「デジタル」技術を融合し、ブリヂストン流のDXを進化させていきます。

● 強い「リアル」と「デジタル」の融合によるイノベーション

粘弾性という独特な特性を持つゴムは、開発・生産現場での扱いが非常に難しく、その困難さを克服するために活用してきた

圧倒的な経験値やデータに支えられたゴムを「見る・解く・操る」という「ゴムを極める」技術や様々なタイヤの使用環境・使用条件を熟知した「接地を極める」技術は当社グループの強い「リアル」につながっています。

この強い「リアル」に、独自のシミュレーション・アルゴリズムなどの「デジタル」を融合し活用することで、当社グループの知識、ノウハウ、技術を結集させたエンジニアリングチェーン、バリューチェーン全体を通じての共創により、さらなる「断トツ商品」、「断トツソリューション」を生み出していきます。



高度設計シミュレーション

当社グループが蓄積してきた、質の高い市場データやタイヤ・ゴムの知見に、構造CAE(コンピューターでデジタル分析する技術)を組み合わせた高度設計シミュレーションを活用することで、雪道や濡れた路面の上だけではなく、土・砂の上でのタイヤの変形や接地挙動などのシミュレーションも可能となります。それ以外にも、タイヤとサスペンション、タイヤと車両といった複合シミュレーションなども可能です。当社グループの「断トツ商品」である鉱山向けタイヤ「Bridgestone MASTERCORE」や、EVへの装着に最適なタイヤ基盤技術「ENLITEN」も、強い「リアル」と高度な設計シミュレーション、すなわち「デジタル」の融合によって開発されたものです。

素材・配合シミュレーション

多様なゴム材料を扱う中で培ってきた膨大なラボデータは、強い「リアル」の中でも当社グループのコアになる部分といえます。このラボデータにナノレベルの分子CAEを組み合わせることで、高度な素材・配合シミュレーションが可能となり、従来の素材を超える高い機能を持つ革新的な素材開発を加速させていきます。

シミュレーションに活用される独自のアルゴリズム

独自のアルゴリズムを活用したシミュレーションを用いてお客様の走行データをリアルタイムに解析することで、お客様が運転する車両のタイヤの状態を正確に把握することができます。この独自のアルゴリズムは、世界の道を知り、世界中のお客様のデータを高精度で入手できる当社だからこそ開発できるものと考えています。今後もこのようなアルゴリズム開発をさらに強化し、「断トツソリューション」を進化させることで、新たな社会価値・顧客価値を提供していきます。

ブリヂストン流DXの推進

ブリヂストングループでは、モビリティがデジタル技術によってあらゆる情報とつながるMaaS、CASEといった進化するモビリティ社会を足元から支え続けるため、ブリヂストン流のDXを推進しています。

ブリヂストン流DXのテーマは、「より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に」。当社グループの91年の歴史の中で培ってきた強い「リアル」としての、扱いにくい素材である「ゴムを極める」技術や、タイヤに関する知見と匠の技に、「デジタル」を組み合わせたシミュレーション技術やデジタルフリートソリューションなど、素材・商品開発から、社会・お客様へのソリューションの提供まで、バリューチェーン全体でのイノベーションを加速させることを目指し、DXを推進しています。

● デジタル人財の育成強化

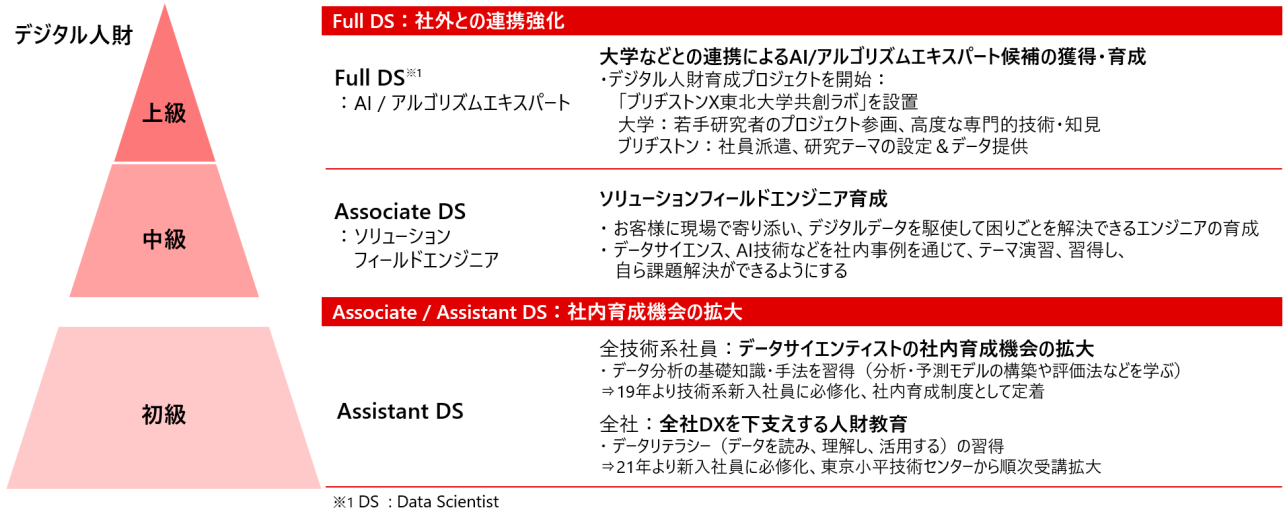
当社グループのDXは、イノベーションを加速させ、革新的なタイヤとソリューションで社会価値・顧客価値を創出しながら、進化するモビリティ社会を支え続けていくために不可欠なものです。

そのため、DXの推進やソリューション事業の拡大を担う、中級以上の高度デジタル人財の育成に特に力を入れており、M&Aを経て当社グループの仲間となったWebfleet SolutionsやAzugaの仲間たちとの人財交流も促進しています。また、社外との連携を通じた育成、採用を強化しています。例えば大学において、当社が派遣する社員と学生の皆様が一緒に演習や研究を行うブリヂストン寄付講座の開設や、国内外の大学院博士課程に社員を派遣する社外留学制度を導入しています。

目標と実績

2021年には、Azugaの買収完了により約300名のデジタル人財が当社グループの仲間に加わり、当社グループの中級以上の高度デジタル人財の在籍数は約1,200人になりました。2022年も採用と育成を引き続き進め、約1,400人へと拡大し

ていく計画です。当社グループの目指すDXの実現、サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向けた組織能力強化の一環として、デジタル人財の育成を今後も加速していきます。



教育機関との連携:「ブリヂストン×東北大学共創ラボ」

2021年10月より、国立大学法人東北大学との産学連携拠点を設置し、ブリヂストン流のDXを支えるデジタル人財を育成するための共同プロジェクトを開始しました。AIやアルゴリズムの企画開発を通じてソリューションビジネスや研究開発の中核を担う「AI/アルゴリズムエキスパート」や、ビジネスの現場で課題を抽出し、デジタル技術を用いたソリューションの提案につなげることができる「ソリューションフィールドエンジニア」の育成を目的とするものです。東北大学における最先端のデータ科学をはじめ多様な研究教育で培われた指導力と、課題解決型学習ノウハウを駆使した実践的な独自のプログラム、そして参画する研究室との共同研究や交流を通じて、高度なスキルを持つ、より実践的なデジタル人財を育成していきます。

Topic: Bridgestone Designの取り組み

ブリヂストンにおいてデザインは、創業、第二の創業の中で重要な役割を果たし、当社グループの企業活動を牽引してきました。1984年に行った新コーポレートアイデンティティ、ブリヂストンロゴ、Bマークの導入は、単なる意匠デザインではなく、会社の体質を名実ともに新生するものと当時位置づけられ、その後のグローバル化を支えるものになりました。

現在の第三の創業、Bridgestone 3.0において、Bridgestone Designは、「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」という当社グループのビジョンの実現に向け、以下3つの分野で「Bridgestone E8 Commitment」の社内外への浸透と実行に貢献しています。

- ・ デザイン戦略: グループグローバルのブランド価値向上に貢献するデザイン施策の企画・遂行
- ・ コーポレートデザイン: ブランド価値を高めるお客様のブランド体験のUX(ユーザーエクスペリエンス)デザイン開発
- ・ プロダクトデザイン: 「断トツ商品」の開発・イノベーションに貢献するプロダクトデザイン開発

「円の美学」の追求

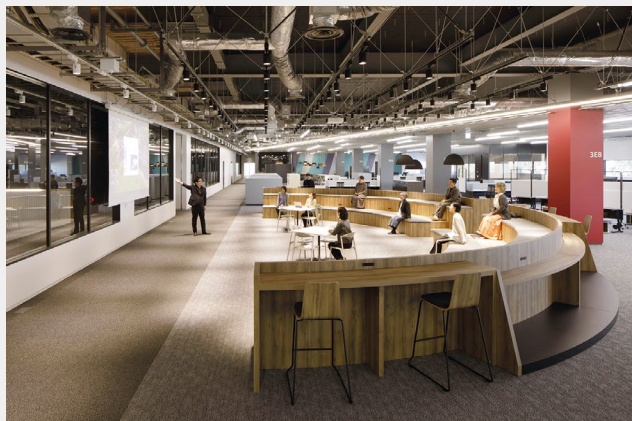
タイヤをはじめ、自転車やスポーツ用品など、ブリヂストンがこだわる商品の機能美について、特に「円」、「循環」にフォーカスしてサステナブルな未来への思いを表現したビジュアルシリーズが「円の美学」です。2018年からブランド表現の研究を開始し、当初はカレンダーとして国内外の多くのコンクールで入賞を果たしました。現在では、ブリヂストンらしいブランド表現の一つとして各事業拠点での企画展示や刊行物などに幅広く活用されています。



企画展「円の美学」

空間デザインへの領域拡大

ブリヂストンらしいお客様体験の提供を実現すべく、空間デザインへのBridgestone Designの参画も進めています。東京・小平に竣工した「Bridgestone Innovation Park」では、施設デザインをはじめ、エントランス、ワークスペース、サインシステムや展示などに関わり、新しいブランドアイデンティティの実装やブリヂストンらしいお客様体験の提供にデザインの観点から貢献しています。



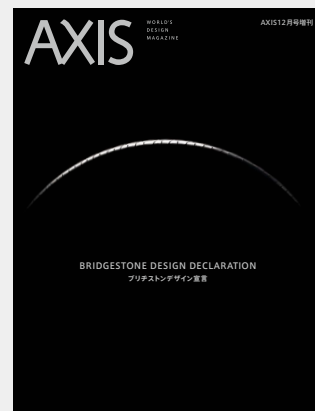
コーポレートフォント「Bridgestone Type」の開発

当社独自のコーポレートフォント「Bridgestone Type」は、Bridgestone Design独自のデザイン開発手法を用いて、当社のブランドパーパス「社会の進歩に貢献する」を実現するための3つのアプローチ「Care:安心」、「Confidence:信頼」、「Creativity:創造力」をフォントの機能や形状で具現化しています。

フォントはコミュニケーションの基盤となることから、プリチストンらしさに加えて、汎用性、視認性、判読性を確保すべく、2014年から表現研究を重ねてきました。2021年にはこのプロジェクトが評価され、グッドデザイン賞を受賞するなどデザイン業界からも注目を集めています。また、当レポートは「Bridgestone Type」を使用しています。

AXIS増刊号「プリチストンデザイン宣言」の刊行

当社の歴史上のデザインの貢献に光を当て、プロダクトデザインや広告デザインに共通する「らしさ」を見つめ直し、未来のブランド表現に活かす取り組みの第一弾として、2021年12月にデザイン誌「AXIS」のご協力のもと増刊号「プリチストンデザイン宣言」を刊行、当社のデザインの取り組みを社外に発信すると共に、全社で共有しています。



Bridgestone Designではデザインによる経営戦略への貢献とブランド価値向上、さらなるイノベーションへの貢献、そして様々なステークホルダーの皆様からの共感へつなげる信頼の醸成を目指し、今後も本質の探求を進めていきます。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行

知的財産戦略

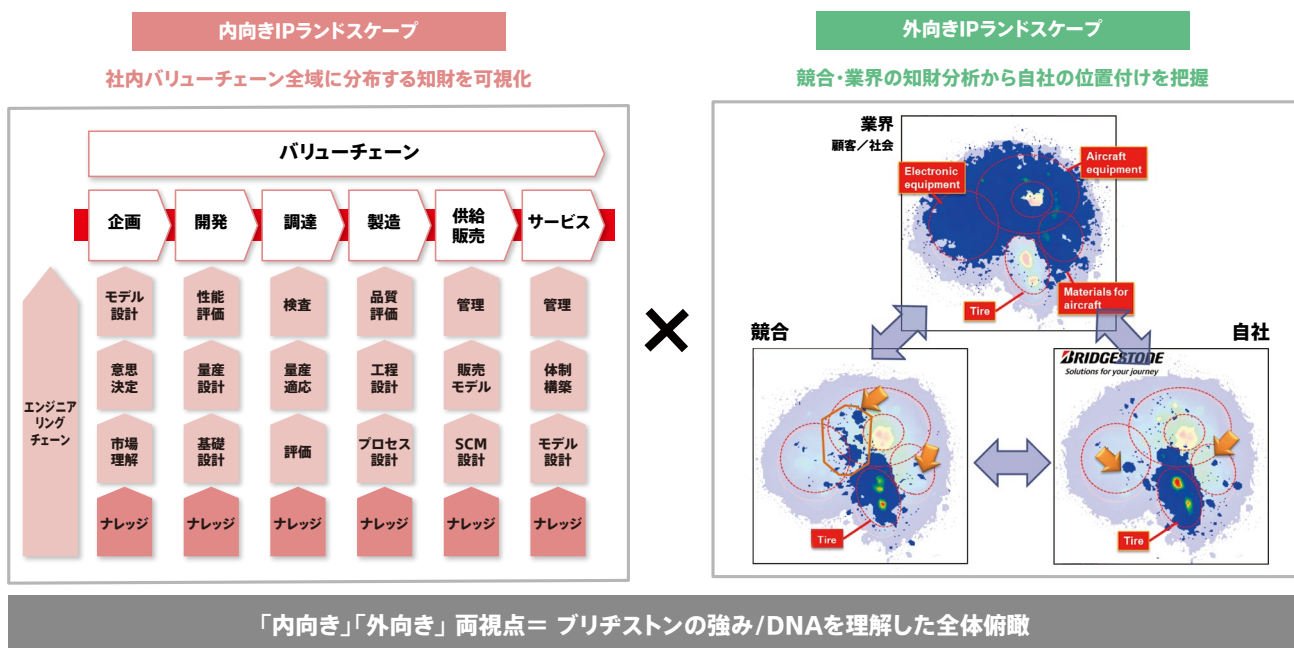
ブリヂストングループでは、知的財産（以下、知財）や無形資産を競争力の源泉となる重要な経営資源の一つと捉え、知財・無形資産の利活用とリスクマネジメントの変革に取り組んでいます。タイヤを中心としたモノづくりで培ってきたナレッジ、ノウハウ、特許などの様々な知財の戦略的な組み合わせによる相乗効果の創出を推進しています。

ビッグデータを事業価値に変換するビジネスモデルの構築など、戦略的な知財の利活用が事業成長の大きな柱になりつつある中で、知財に求められるリスクマネジメントの考え方やアプローチも変化してきています。DX活用など、当社グループの強みを活かした新たな事業機会においても、知財面からの競争優位性確保とリスク対応で貢献するべく、知財・無形資産の利活用とリスクマネジメント変革を攻めと守りの両面から進め、ビジョンの実現に貢献していきます。

知財を可視化して管理/活用するIPランドスケープ

当社グループでは、IPランドスケープを活用した知財・無形資産の可視化マネジメントを知財戦略のベースとしています。当社グループは、R&Dを中心に市場分析から当社グループの商品やサービス、ソリューションの提供における価値創出までのバリューチェーン全域において、競争優位性の高い多くのナレッジやノウハウを蓄積しています。

当社グループが保有する知財が、バリューチェーン上にどのように分布しているかを可視化する「内向きIPランドスケープ」と、競合や業界の知財分布から当社グループの位置付けを把握する「外向きIPランドスケープ」の両視点から、当社グループの強み・弱みを俯瞰し、事業価値につながるようナレッジ、ノウハウ、特許などの知財を組み合わせる「ブリヂストンの知財ミックス」の考え方を軸に、戦略的な知財活用を進めています。



知財投資ガバナンス体制の強化

知的財産部門では事業部門が抱える課題解決のために、IPランドスケープを活用した分析と提案を日常的に行い、事業部門との連携を強化しています。これにより、知財部門と事業部門、そして経営の間に知財の活用を議論する充実したコミュニケーション

ン基盤が生まれ、経営が知財活用を実効的に監督できる体制を構築しています。また、従来の出願、調査、渉外の機能別組織体制から、ソリューション事業の現場における知財管理・利活用と知財ミックスの構築を両輪とした事業貢献型組織体制へと変革することで、知財活用のプロセス全体を通じて連携を強化しています。

当社グループは世界各地に開発・設計拠点がおり、各SBUに知財組織を配置しています。それぞれの知財組織はリージョナルとグローバルで責任を明確化するなど、最適なグローバルマネジメント体制を構築・運営しています。定期的に各SBUの知財部門が参加する会議を開催し、知財ポートフォリオの構築やグローバル渉外係争対応、IPランドスケープの活用状況などについて緊密に情報交換を行い、ガバナンスの強化と迅速なオペレーション実行の両立を図っています。

ROICを活用した投資対効果の検証

知財の投資効果測定及び検証には経営の重要指標であるROICの考え方を取り入れており、PDCAを通じた、効率的で戦略的な知財投資マネジメントを推進しています。各事業領域における知財価値を算定するROIC投資対効果指数を結果系KPI、知財ミックス策定数と契約達成数を要因系KPIと位置づけ、知財活用の事業価値転換度の測定・検証を行っています。

知財・無形資産の取り組み展開

IPランドスケープを活用した知財の可視化及び業界・市場動向の分析を基盤として、知財ミックスの設計を進め、知財面から将来の事業展開拡大を見据えた自由度の確保と競争力向上に貢献しています。2021年は、特に成長事業であるソリューション事業への支援を軸とした知財活用・リスク対応を重点的にを行い、航空機ソリューションや鉱山ソリューションなど、十数のテーマにわたる事業において研究開発・事業部門と連携した知財戦略を展開しました。

当社はIPランドスケープ推進協議会*¹の発起人企業として、企業におけるIPランドスケープの活用・推進を促すことに努めており、日本産業界の事業競争力の向上に貢献しています。また、内閣府・特許庁主導による知財・無形資産活用を推進していく活動及び委員会*²に参加し、日本産業界での知財・無形資産の活用政策にも貢献しています。

今後は、事業全体の根底となるコア事業では、知財ミックスを加速させる一方、成長事業では、AIを活用した事業のDX化を積極的に推進するなど引き続き知財サポートを強化していきます。探索事業においては、当社が保有し、コアとなる知財を起点として、IPランドスケープを活用しながら新たな事業領域での知財創出を支援しており、これら知財群が当社グループでの事業オペレーション力と相乗効果を発現するように知財ミックスの設計・構築を進めていきます。また、タイヤ業界にとどまらず、モビリティ全体へとスコープを広げ、知財リスクに対する感度の向上と機会を捉えたプロアクティブな対応の強化を進めていきます。

事例紹介：鉱山ソリューション、運送ソリューション

当社グループの強みは、パンクや故障といったタイヤに関する運行トラブルを未然に防ぎ、鉱山事業者様や運送事業者様の安全運行をサポートする「断トツ」のタイヤ性能・耐久性です。この競争優位を実現する強固な特許網を基盤に、IoTやデジタルツールなど様々な知財を組み合わせた知財ミックスを構築しています。また、多くのお客様に当社グループのソリューションをご提供できるように知財の帰属を整理するなど、知財面からソリューション事業の展開に貢献しています。

*¹ 特許庁をオブザーバーとした「IPランドスケープの推進により会員企業の事業競争力の強化及び知的探索による新たな価値創造の促進による企業価値の向上に加え、我が国の持続的な社会発展を促し、広く公益に寄与することを目的」とした協議会

*² 内閣府「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」及び特許庁「顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する調査研究」委員会

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行

人財戦略

人財戦略

ブリヂストングループは、事業の持続的な成長にとって不可欠な人財を重視し、多様な人財の活躍こそが「Bridgestone E8 Commitment」に表される価値の創出につながるものと確信しています。人財戦略を中長期事業戦略に適切に整合・連動させながら、戦略遂行を通じて個々の人財価値を最大限に引き出していきます。

サステナブルなソリューションカンパニーの実現に向けて一人ひとりの意識や行動を変えることで、さらなるエンゲージメントの向上を導き、持続的に社会価値・顧客価値を提供できる企業文化の醸成を図ります。また、当社グループでは、各地域の特性に応じた人財育成プログラムや人事制度を構築しています。

日本での取り組み

ブリヂストン流のHRX(ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション)をB-HRXと名付け、会社と多様な個人が共に挑戦・成長できる環境づくりを進めています。中長期事業戦略の実現に必要な機能・組織能力、人財要件を明確化し、育成機会の提供と最適な人財配置を通じて、組織能力・成果の最大化と、多様な人財の育成ならびに個の力の最大化に注力しています。

事業戦略と連動し、デジタル人財育成のためのリスキニングや、学びと実践による実力養成など、自律的なキャリア開発や自己成長を促進する仕組みを整備していきます。また、2020年に開始した次世代の経営人財育成プログラムを2021年にグループ・グローバルに拡大し、「Bridgestone Next 100」として戦略起点・グローバル最適の視点から各経営層が協働する後継者育成を進めています。

さらに、従業員のエンゲージメントを測定し、向上させることを目的に、2020年より従来の従業員満足度調査からエンゲージメントサーベイへと切り替え、結果分析、課題抽出、改善実行のサイクルを回すことで、各職場での自律的なより良い職場づくりを進めています。経営層と従業員が対話する機会も設け、従業員の意欲を引き出す組織文化の維持・創造につなげています。

制度面では、事業戦略の遂行に必要な役割・責任に基づくジョブ型制度と、多様な経験を通じて中長期的な育成を図る従来の制度を併用し、柔軟かつ多様な人財マネジメントを展開しています。ジョブマッチング制度やオープンポスティング制度など、個人のチャレンジ意欲や専門性・スキルを最適なポジションにつなげる仕組みも導入しており、今後も頑張る個人の成長を応援し、会社における自己実現を通じて豊かで充実した人生につなげられるようにサポートしていきます。

BSAMでの取り組み

人財マネジメントと能力開発は、BSAMの人財戦略において非常に重要な要素です。人財への投資を通じて、従業員が継続的に能力を高め、キャリアの目標に向けて前進し、長期的に当社グループで活躍してもらうことを目指しています。人財マネジメントと能力開発の専門チームは、事業部門と連携しながら人財ソリューションを設計、構築、提供し、従業員エクスペリエンスを継続的に改善することで、事業戦略の実行に必要な能力を確保できるようにしています。

BSAMでは、従業員一人ひとりのキャリアの充実と組織能力強化のために、多くの能力開発の機会を提供しています。全従業員が利用できる豊富な研修・人財開発プログラムのほか、従業員が短期間でスキルを磨き、組織能力を向上させるための早期育成プログラムも数多く用意しています。また、毎年開催する「キャリア開発週間」キャンペーンを通じて、事業全体で従業員のキャリアアップを促進すると共に、BSAMが

提供する様々なキャリア開発の機会を周知しています。より多くの従業員が当キャンペーンに参加できるよう、2021年に



インタラクティブな仮想環境でインストラクターが主導する形式を導入し、参加者が前年より50%増加しました。

また、BSAMでは、従業員が自身の成果や能力開発について上司と継続的にコミュニケーションを図り、能力を最大限発揮できるよう支援しています。2021年には、新たなパフォーマンスマネジメントフレームワーク(AMP:Accelerating My Performance)を導入し、従業員が目標の達成に必要なフィードバックやサポートを継続的に受けられるようにしました。AMPを通じて、従業員と上司が継続的にコミュニケーションをとり、フィードバックを共有することで、従業員が

優れた成果をあげ、キャリアの目標に向けた進捗を確認できる環境を整備しています。アジャイルかつ活発に成果や能力開発のフィードバックが行われる職場づくりに向けて、今後もAMPを改良していきます。

BSAMは、従業員の精神的、身体的、経済的ウェルビーイング向上にも注力しており、数多くの支援策を展開しています。2021年には「ウェルビーイングスペース」を開設し、健康的な生活や様々なライフイベントをサポートする有益な情報に、従業員が必要なときに簡単にアクセスできるようにしました。

BSEMIAでの取り組み

BSEMIAは、従業員の主体的なキャリア開発や自己啓発を促進しており、従業員の成長をサポートする360度評価やメンター制度、eラーニングを用いた研修などを導入しています。また、タウンホールミーティングや表彰制度、目標設定システム、月次パルスサーベイなどを実施し、コミュニケーションを重視・活性化する風土づくりにも取り組んでいます。月次パルスサーベイでは、従業員のエンゲージメントと自律性を定量的に測定し、時系列及び各職場での傾向をモニタリングしています。このパルスサーベイの活用方法の一つとして、

心理、社会、身体、職場環境の4つのウェルビーイングに焦点を当てた体系的な行動計画を策定しています。四半期ごとに1つのテーマをとりあげ、関連情報の提供や研修などを行い、従業員のウェルビーイング向上を支援しています。

また、製造拠点では、過去数年にわたって構造的・文化的変化を図る管理プログラムを実施したことで、熟練した技術を持つ意欲的な従業員や自律的なチームによる、拠点事業運営の大幅な改善を実現しています。

BSCAPでの取り組み

2020年から「Safety First, Show Care and Stay Connected(安全第一、思いやり、そして、つながり)」という理念を掲げ、BSCAPが事業展開する10か国すべてにおいて、従業員のウェルビーイングを最優先にした様々な活動を展開しています。「コミュニケーション」「テクノロジー」「お客様」「つながり」「ウェルビーイング」の5つの項目を設定した従業員のレジリエンスに関する調査を導入し、困難を乗り越え、より強い組織として新たな挑戦に踏み出す組織能力があるかを評価しています。

また、ハイブリッドワークやウェルビーイングについてBSCAPとしてのガイドラインを策定する地域横断的なタスクフォースを2021年に立ち上げ、従業員の柔軟な働き方を支援、ワークライフバランスを向上させていきます。

BSCAPの人財マネジメントにおいては、毎年実施するキャリアアディベロップメント&ディスカッション(CD&D)制度が重要

な役割を果たしています。2020年に導入したCD&Dは、従業員が自らのキャリア開発に主体的に取り組めるよう、上司と自分の強みや能力開発に関して対話する制度で、年々当制度を利用できる従業員を増やしています。

人財育成については、2021年に従業員一人当たり年間最低40時間の研修を実施するというKPIを導入し、同年60%の従業員がKPIを達成しました。具体的な施策として、アジアトップクラスのビジネススクールと共同で、40時間の統括管理プログラムを開発し、次世代ビジネスリーダーの戦略的思考力や意思決定力の強化を支援しています。また、200以上のeラーニングコースを展開する「BE INSPIRED」キャンペーンを通じて、継続的に自己学習する風土を醸成しています。2020年後半には、BSCAPのグループ会社で働く従業員が各国のワークショップに参加し、能力向上やリスキリングが今後必要となるスキルをボトムアップで特定する取り組みを開始しました。

人財育成プログラムや人事制度について、詳しくは[Webサイト](#)をご覧ください。

DE&I

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) の尊重は当社グループの「[グローバル人権方針](#)」の重要な要素であり、グループ全体を通じて様々な形で実践しています。2022年の当方針の改訂においては、公平な機会を提供するという

当社グループのコミットメントを強化・明確化するためにエクイティ (公平性) を加えました。潜在的な格差など公平性に関する職場や社会の課題をしっかりと捉え、その改善に継続的に取り組んでいきます。

日本での取り組み

当社は文化・習慣の違いを尊重し、すべての従業員が安心して能力を発揮できる風土を築いてきました。日本においては、女性の活躍・キャリアアップ支援のため、特に女性管理職比率の向上が必要であるという認識のもと、その実現に向けた様々な施策を展開しています。当社における女性管理職比率 (当社への派遣者を含む) を2021年末時点の2.6%から2025年までに7.5%にするという目標を掲げています。具体

的な施策として、2021年に役員がメンターとなり女性管理職候補者のキャリア形成をサポートするメンター制度を導入しています。

また、性的マイノリティへの支援では、LGBTQ+が働きやすい職場づくりを実現するための取り組みを評価する「PRIDE指標」において、4年連続で最高評価の「ゴールド」を受賞しています。

BSAMでの取り組み

「ワークプレイス」「ワークフォース」「マーケットプレイス」という3つの重点領域からなるDE&Iの戦略を掲げ、各領域において、インクルーシブな職場環境の提供、リーダー・従業員への教育、公平な機会の創出を目指しています。その実現に向けて、2021年には、DE&Iの入門的な学習プログラムとしてアンコンシャスバイアス研修を実施し、3,600人以上が参加しました。また、「[DE&Iアニュアルレポート](#)」を通じて様々な取り組みと進捗を報告し、透明性向上に取り組んでいます。

2021年に開始した「Free to Be」運動は、従業員がインクルージョンと自分らしさを発揮することの大切さについて考える機会となっています。今後は、人種や性別の多様性向上、DE&Iのビジネスへの組み込み、さらなる公平でインクルーシブな職場環境づくりに向けて、次の従業員グループを含む従業員からのフィードバックを活かした取り組みを推進していきます。

- BBOLD: アフリカ系アメリカ人の従業員
- BWIN: 女性従業員
- BNEXT: ミレニアル世代の従業員
- BBRAVO: ベテラン従業員
- BUNIDOS: ラテン系/ヒスパニック系の従業員
- BPROUD: LGBTQ+の従業員



BSEMIAでの取り組み

多様性がある職場環境では、お客様に対する理解が深まると共に、従業員のエンゲージメントが向上し、多様な視点を含む意思決定や革新的なアイデアが、よりよい成果につながると考えています。BSEMIAは、すべての従業員が能力を最大限発揮できるよう、従業員が安心して働ける職場環境づくりに努めています。よりインクルーシブな職場の実現に向けて、従業員グループとの連携強化を重要な取り組みと位置付け、2022年には、性別、年功序列、経験の3つのグループに特に焦点をあて、多様性を尊重する活動を推進していきます。

南アフリカでは、職場におけるアフリカ系の人々の活躍や事業の支援、十分なサポートを受けていないアフリカ系コミュニティへの利益還元などが評価され、ブリヂストン サウスアフリカ ピーターワイ リミテッドがB-BBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment: ブラック・エコノミック・エンパワーメント政策)の最高ランクの格付けを取得しています。また、2022年に様々な国でTop EmployerやGreat Place To Workに認定されています。

BSCAPでの取り組み

「Right Person in the Position with the Right Skills (適材適所)」という理念のもと、個人の希望と能力を最大限に引き出し、そのポジションに最適な人財を配置するためにDE&Iの取り組みを進めています。

BSCAPでは、2022年末までに女性管理職比率を20%にすることを目標に掲げています。2019年からは国際女性デーにおいて、従業員向けに職場や社会における女性の活躍を伝える様々な啓発キャンペーンを展開しています。また、BSCAPが統括するすべてのグループ会社で女性の活躍を奨励し、女性従業員とのエンゲージメントを高めることで、ジェンダー平等の社会の実現へ向けた取り組みを推進しています。

DE&Iの取り組みについて、詳しくは[Webサイト](#)をご覧ください。



価値共創への招待 ～信頼の醸成

信頼の醸成.....	72
モータースポーツ.....	73
自然との共生.....	74-76
地域との共生.....	77-79



価値共創への招待～信頼の醸成

信頼の醸成

ビジョンの実現に向け、未来からの信任を得ながら経営を進める軸として掲げる「Bridgestone E8 Commitment」は、ブリヂストングループのみで実現できるものではなく、社会・パートナー・お客様といった多くのステークホルダーの皆様と一緒に価値を創出していくことが不可欠です。この共創の時代において、より多くの方に共感していただくためにも、ブリヂストンは信頼に足る企業/ブランドであり続けなければならないと考えています。

当社グループは、世界各地で環境保全活動や交通安全教育を実施するなど、当社グループのグローバルネットワークという強みを活かして地域社会の課題解決に積極的に取り組んできました。今後も「Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐこと」や「Empowerment すべての人が自分らし

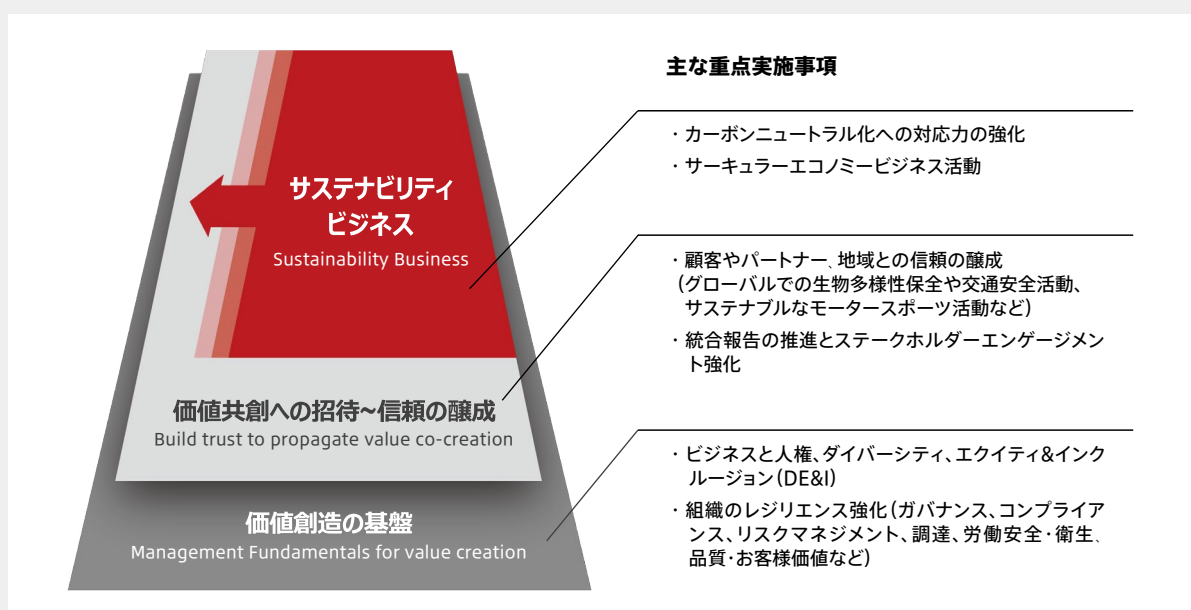
い毎日を歩める社会づくり」にコミットし、自然や地域社会との共生を目指していきます。

また、「Ease より安心で心地よいモビリティライフを支えること」にコミットし、「タイヤは生命を乗せている」をタイヤメーカーである当社グループの大原則として、人とクルマの安心・安全を足元から支えています。世界有数のソーラーカーレース「Bridgestone World Solar Challenge」をはじめとするグローバルでの幅広いサステナブルなモータースポーツ活動を通じて、「Emotion 心動かすモビリティ体験を支えること」にコミットすることで、安心・安全で楽しいクルマ・バイク文化、モータースポーツ文化の発展に貢献し、社会・パートナー・お客様から選ばれる企業として信頼を醸成していきます。

サステナビリティフレームワーク

当社グループは、サステナビリティの捉え方をサステナビリティフレームワークとして体系化し、これに基づき、今後重点的に取り組む実施事項を明確にしています。サステナビリティビジネスを通じて、社会価値と顧客価値を両立させながら「Bridgestone E8 Commitment」の8つの価値を創出していく上では、ステークホルダーの皆様との価値共創が不可欠です。価値共創につながる深い信頼関係を構築するためにも、このサステナビリティフレームワークに沿って、地域社会との信頼の醸成につながる社会貢献活動などに積極的に取り組んでいます。また、責任ある企業として不可欠な基盤となる取り組みも推進しており、価値創造の基盤の確立に向けて、リスクをより積極的にとらえ成長の機会を生み出していきます。

サステナビリティフレームワークの詳細は、[Webサイト](#)をご覧ください。



価値共創への招待～信頼の醸成

モータースポーツ

ブリヂストングループにおけるモータースポーツ

ブリヂストングループでは、モータースポーツ文化を支えていくことをタイヤメーカーの原点だと捉えています。また、サステナビリティの視点でモータースポーツを捉え、社会課題解決へ向けた取り組みや当社自身の技術やサプライチェーンなどの変革にもつなげていきたいと考えています。

この2つのアプローチを軸に、10年後、20年後にも「走るわくわく」を提供しつづけるために、「断トツ商品」とグローバルでの幅広いサステナブルなモータースポーツ活動を通じて、モータースポーツ文化の発展に貢献し、「Bridgestone E8 Commitment」で掲げる「Emotion 心動かすモビリティ体験を支えること」にコミットしていきます。

モータースポーツ文化を支える取り組み

当社グループはタイヤの供給やイベントへの参加・協賛を通じて、モータースポーツの主催者や車両メーカー、選手などの皆様と共に、将来にわたって安心・安全で楽しいクルマ・バイク文化、モータースポーツ文化の発展に貢献していきます。

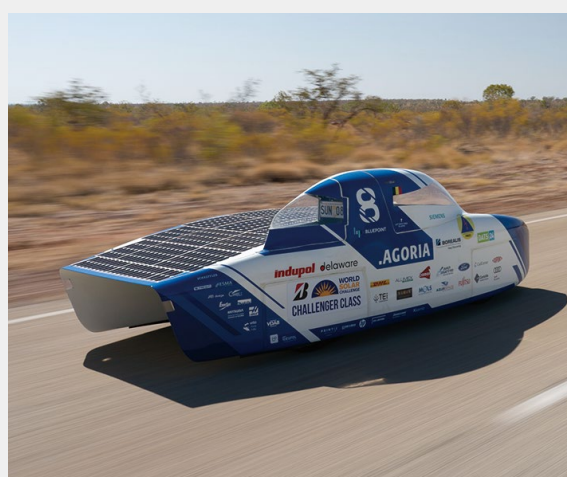
当社グループでは、モータースポーツを当社が提供する商品の価値や、それを支える技術を磨く場と捉え、技術者の人財育成につながる機会としても重視しています。モータースポーツという過酷な現場、タイヤの限界性能を追求する極限の場を通じて技術を磨き、勝ちにこだわったアジャイルな開発を繰り返すことで、次の技術イノベーションにつながっていきます。

サステナビリティ起点でのモータースポーツ

近年、モータースポーツにおいても、電気自動車や水素エンジン搭載車が登場するなど、環境対応をより意識したレースやイベントが注目を集めています。当社グループでも、レースで使用するタイヤの原材料における再生資源・再生可能資源比率の向上や、走行距離が長く軽量なタイヤの開発、使用済タイヤのリサイクル推進など、バリューチェーンの上流から下流までのCO₂排出削減を目指し、サステナブルなモータースポーツに向けた仕組みづくりを加速していきます。

「Bridgestone World Solar Challenge」を通じた将来を担うエンジニアの挑戦とモビリティ技術の進化を支援

当社は2013年からタイトルスポンサーとして、世界最高峰のソーラーカーレース「[Bridgestone World Solar Challenge](#)」をサポートしています。太陽光を動力源とする車両で、約5日間をかけてオーストラリア北部のダーウィンから南部のアデレードまでの約3,000kmを走破するこのレースでは、世界各国の若手技術者が世界で最もエネルギー効率の高いソーラーカーの設計、製造、開発に挑戦しています。当社は多くの出場チームにソーラーカー用タイヤを供給すると共に、将来を担うエンジニアの挑戦とモビリティ技術の進化を支援していきます。



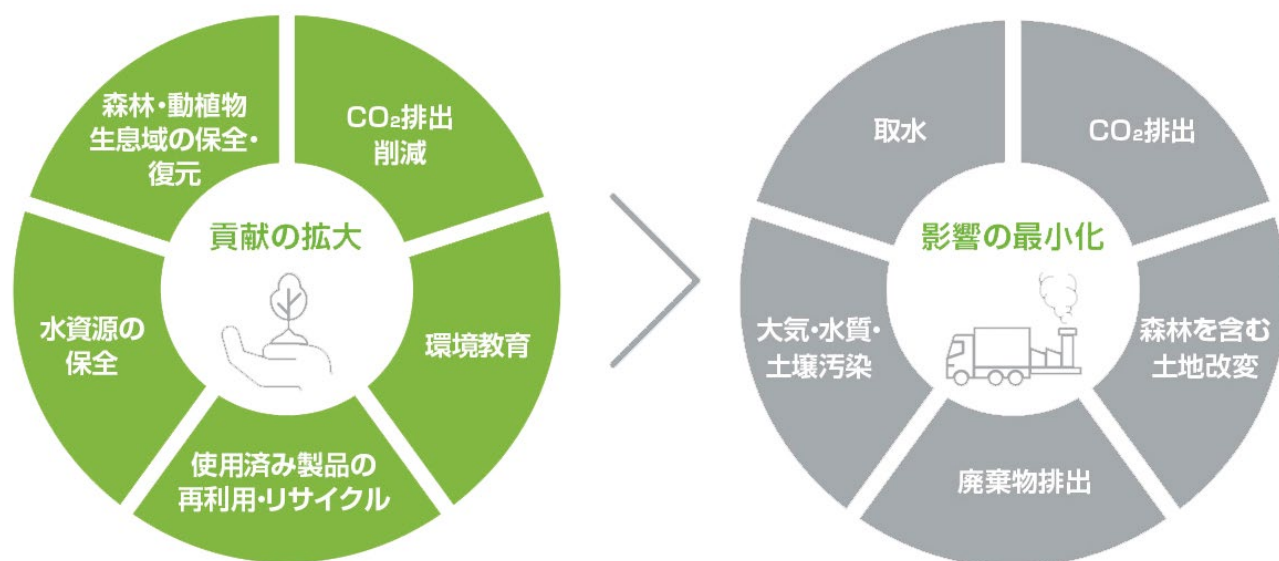
価値共創への招待～信頼の醸成

自然との共生

ブリヂストングループは、生態系、種、遺伝子の多様性からなる生物多様性に対し、事業活動による影響を最小化しながら貢献を最大化することで、自然と共生し続けることを目指しています。

当社グループにおける「自然と共生する」活動においては、2010年にCOP10(生物多様性条約第10回締約国会議)で採択された長期目標に則り、事業活動と生物多様性の関係を把握し、優先して取り組むべき課題を特定した上で活動

を進めています。「自然と共生する」活動の2050年を見据えた環境長期目標で掲げる「生物多様性ノーネットロス」とは、事業活動が与える生物多様性への影響を最小化しながら、生物多様性の復元などの貢献活動を行うことによって、生態系全体での損失を相殺するという考え方です。当社グループは、事業活動全体で「生物多様性ノーネットロス」に向けた取り組みを推進しています。



■ 影響の最小化の例: 自社及び地域連携による取水量削減活動

当社グループが事業を継続していく上で水は不可欠な資源であると共に、水を利用する企業の責任として、水資源を持続可能な形で利用していくことが重要であると認識しています。2020年に策定した、公平かつ持続可能な水の利用に向けた「ウォーターシュワードシップポリシー」に基づき、水ストレス地域に立地する生産拠点^{*1}を中心に、2030年までにそれぞれの地域環境に応じた具体的なウォーターシュワードシッププランを策定・実行していきます。2022年6月時点で、対象25拠点のうち7拠点でウォーターシュワードシッププランの策定が完了しています。

具体的な成果として、水ストレス地域にあるアルゼンチンのブエノスアイレス工場では、水利用の効率化に継続的に取り

組んでおり、2021年に生産量当たりの取水量を2005年比で55%削減しました。また、2019年には、ブエノスアイレス州ラバロール郊外での取水量の削減に向けて、セメントメーカーであるロマ・ネグラ社とパートナーシップを結びました。事業活動から出る排水を工場内の逆浸透膜処理システムを用いて処理し、主にセメント製造の工程用水としてロマ・ネグラ社に月平均約1,200m³を提供しています。

ブリヂストングループは、取水量削減のため、一部の工場で雨水の利活用にも取り組んでいます。ブリヂストン オーストラリア リミテッドのリトレッド用部材工場では、2021年現在、年間500万リットル以上の雨水を貯留し、現地の生産工程で利用しています。

*1 淡水資源の量や質の低下のリスクがある地域に所在することにより水リスクを抱える生産拠点

■ 貢献の拡大の例: 生物多様性貢献活動推進プログラム

近年、気候変動、資源不足、そして生物多様性の損失がもたらす社会や環境への影響がより顕著になってきており、当社グループは事業活動を通じてこうした社会課題の解決に貢献していくことを目指しています。未来のすべての子どもたちが「安心」して暮らしていくために、世界各地にある当社グループの生産拠点で生態系の保全・復元活動を実施しています。

2019年に開始した「自然と共生する: 生物多様性貢献活動推進プログラム」では、子どもたちへの環境教育の実施件数、地域の学校やNGO/NPOとのパートナーシップ、生息地として管理されている敷地外面積など、9つの主要な活動指標を用いて各拠点における貢献レベルを毎年評価しています。また、評価結果に応じた社内認証も行い、活動事例を共有することで生物多様性貢献活動を推進しています。当社グループは、動植物やその生息地の保全・復元に貢献し、また様々なステークホルダーの皆様と共に活動に取り組むことで、「Bridgestone E8 Commitment」の「Ecology」に掲げる、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことへとつなげていきます。

当社グループは、約160*¹の生産・開発拠点をもち、150を超える国々で事業を展開しています。世界各地にある拠点で、地域社会との対話を通じてその地域に根差した生物多様性の保全活動を推進しています。生物多様性貢献活動推進プログラムなどの情報を社内の幅広いネットワークで共有し、各地域で生物多様性に関する研究・教育活動を展開することで、グループ内外にその重要性を伝え、さらなる貢献へとつなげていきます。

日本では、2004年より森林整備活動区域を設けて活動を開始し、現在は「エコピアの森」プロジェクトとして国内事業拠点9か所で活動を展開しています。2021年は、滋賀県彦根市と福岡県久留米市の「エコピアの森」で自治体と連携したイベントを開催し、彦根では78人、久留米では25人が参加しました。間伐体験や動植物の観察、森林清掃を通じて、森林の役割や機能、生物多様性の大切さについて学ぶきっかけとなりました。



「エコピアの森 久留米」でのイベントの様子

*1 2022年3月1日時点

タイヤの生産拠点である米国サウスカロライナ州のエイケン工場では、10年以上前から、サウスカロライナ大学と連携し、生物多様性の保全に関する教育プログラムを地元の学校へ提供しています。また、様々な生物にとって重要な植物であるロングリーフパインなどの生態系復元活動も積極的に行っています。2021年には、2,100人以上の地域住民の方々を対象に、生物多様性についての教育・啓発活動を実施しました。

インドネシアでゴム農園を運営するピーティー ブリヂストーンスマトラ ラバー エステート (BSRE) では、大雨による土砂崩れが周辺の生態系へ被害を与える恐れがあることから、2021年に生物多様性保全のためのイベントを開催しました。地域の学生や自治体関係者、BSREの従業員など約200名が参加し、サイクリングや植樹、魚の放流、川の周辺や水面の清掃などのプログラムを通して、生物多様性の重要性を学びました。



プロジェクトの一つ、ロングリーフパインの森



当社グループの自然との共生に向けた取り組みについて、詳しくは[Webサイト](#)をご覧ください。

価値共創への招待～信頼の醸成

地域との共生

ブリヂストングループは、150か国以上で事業を展開し、世界中の人々と共に持続的な社会価値・顧客価値の共創に努めています。

当社グループは各地域で抱える課題に対し、パートナー、お客様、従業員と共に、解決に向けた様々な取り組みを進めています。これらの長期的な取り組みに加え、自然災害の発生時など、緊急性の高い支援が必要な場合は、迅速に地域社会を支援する活動を行っています。

地域の人々と共に価値を生み出しながら信頼関係を築く

ことは、当社グループのサステナビリティフレームワークの重要な構成要素として位置づけられています。この取り組みを通じて、「Bridgestone E8 Commitment」の「Empowerment すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくり」、「Ease より安心で心地よいモビリティライフを支えること」にコミットしていきます。より安心・安全で、健やかな地域づくりを推進し、インクルーシブで開かれた教育を将来世代に提供するために、次のような取り組みを進めています。

交通安全に関する取り組み

世界では毎年135万人以上が交通事故で命を落としている^{*1}とされ、交通安全はグローバル共通の課題と認識されています。当社グループも、タイヤメーカーとして安心・安全な移動やレジリエントな社会基盤を支えていくために、交通安全が重要な課題と捉えています。

安心・安全な移動のためには適切なメンテナンスが重要となることから、より安心なモビリティライフを支える「Ease」の

一環として、お客様や地域の方々にタイヤの安全点検などの安全啓発活動を実施しています。「Empowerment」につながる活動として、次世代に向けた交通安全や地域社会における生活の質の向上の重要性について啓発しています。また、従業員向けの交通安全教育も充実させ、バリューチェーン全体で安全への意識を高めることで、商品やサービスだけでなく、日々の業務を通じて交通安全に貢献していきます。

主な活動

BSAMが2005年に開始した安全運転の啓発活動「Think Before You Drive」は、教育プログラムや教材を通して交通安全の大切さをドライバーに再認識してもらうことを目指しています。シートベルトの常時着用、タイヤのアライメント調整やバランス調整など、安全運転に欠かせない基本的なルールを守ることの重要性をお伝えしています。メキシコ、コスタリカ、コロンビア、エクアドルでは、交通事故や危険運転を減らすことを目的に、大学や政府機関と連携し、学生や地域の皆様を対象にこの教育プログラムを実施しています。

ポーランドのポズナンでは、2008年より、従業員のボランティアによる交通安全教育に取り組んでいます。衝突試験用のダミー人形を模したキャラクターと一緒に交通安全に関するインタラクティブな授業を行っています。これまでポズナン

市周辺の500以上の学校、33,000人以上の学生に450のワークショップを実施してきました。



*1 出典：世界保健機関「Global status report on road safety 2018」

中国・アジア大洋州域では、BSCAPが各国の交通安全の取り組みを一つの地域プログラムとして統括することでシナジーを創出し、地域社会の皆様ならびに従業員のエンゲージメントをより高めるべく活動しています。グループとして様々なパートナーと協力しつつ、実行に際しては各国の特徴に合わせた交通安全プログラムを実施しています。

活動の一例として、オーストラリアとニュージーランドでは、[Rotary Youth Driver Awareness](#)と連携した若者向けの交通安全教室を実施しています。2021年は41,000人以上の学生に対し、道路上で責任ある行動が取れるよう、運転者及び同乗者としてのマナーを含めた啓発活動を実施しました。



中国では、[Safe Kids China](#)と共に交通安全プログラムを推進しています。Safe Kids China主催の研修を受講した従業員ボランティアは、道路の利用状況に関するデータ収集を行う現場観察に参加しました。この観察結果は、地域の学校で実施される交通安全教育のカリキュラムに活用されています。

また、タイでは、子どもたちの交通安全と道路での安全な行動への意識を高めるため、「Bridgestone Global Road Safety」プロジェクトをブーケットで開始しました。交通安全NGOの[Global Road Safety Partnership](#)や地域のパートナーと協力し、学生の安全な行動を呼びかけるインタラクティブなゲームやコンテストを行う交通安全デーなどのイベントを実施しました。また、地域のインフラ整備も行い、通学路の安全向上に貢献しています。



■ 次世代の学びを支える

当社グループは、人々の生活の質の向上と職能の開発につながる教育が重要であると考え、事業を展開する地域においてインクルーシブで開かれた教育を支援しています。特に初等教育や技術・職業訓練に重点を置き、タイヤの製造・販

売で培った強みを活かし、次世代の自動車整備のプロフェッショナルを育成するための様々な研修プログラムを提供しています。

主な活動

日本では、ものづくりに関わる環境への取り組みを通じてビジネスと環境を両立させることの難しさや大切さを学ぶことができる「環境ものづくり教室」と、グローバル企業である当社グループの従業員が、文化や習慣の違う人とのコミュニケーションの難しさ・大切さを体験しながら学ぶ「グローバルコミュニケーション教室」を行っています。2021年は、「環境ものづくり教室」を12回、「グローバルコミュニケーション教室」を9回開催し、合計1,809人の小中学生が参加しました。

BSAMは、米国の全国的な自動車整備技術者不足に対応するため、次世代の自動車整備技術に関する様々な教育を行っています。地域のパートナーや教育指導者と協力し、



テネシー州ナッシュビルではMaplewood High School Automotive Training Centerを、またオハイオ州アクロンではEast Community Learning CenterのBridgestone Academy of Applied Engineering & Technology(ブリヂストン アカデミー オブ アプライド エンジニアリング アンド テクノロジー)を支援しています。両校とも、ファイアストンの店舗を模した施設での実地学習や

当社グループの技術者による指導などを含む4年間のカリキュラムを提供し、自動車整備業界でのキャリアを築くための支援をしています。2021年に、両校あわせて185名以上の学生がプログラムを受講し、Maplewood High Schoolでは、45名以上の卒業生が自動車業界で就職し、East Community Learning Centerでは、50%以上の学生が卒業前に技能の認定を取得しています。

■ その他の活動

日本では、当社グループが創業当時から続けてきた“人々の生活と地域社会に寄り添い、一人ひとりを支える活動”を、Active and Healthy Lifestyleの頭文字を取り「AHL」と名付けました。すべての人が心身ともに健康で、個性を活かし、自己実現を果たしながら、多様な人々が互いに認め合い、助け合う共生社会を築くための活動となります。この共生社会の実現に向けて、高齢者や障がい者が抱える社会課題を、地域社会や様々なパートナーとの共創によって解決することを目指しています。

2021年には、スポーツを通じた共生社会の実現に向けた取り組みとして、障がい者や高齢者、当社従業員と一緒にス



ポーツを楽しむ「ごちゃまぜスポーツの日」を横浜工場で3回開催し、合計93名にご参加いただきました。

BSEMIAは、運動に関する情報を「B-Olympic」というデジタルプラットフォームを通じて定期的に発信し、従業員の健康的な生活を促進しました。従業員が合同でウォーキング、ランニング、サイクリングなどに取り組み、2021年は150万キロメートルの距離を達成し、距離に応じた金額である約1,885万円*1を15の地域のがん慈善団体に寄付しました。

ブリヂストン アジアパシフィック ピーティーイー リミテッド(BSAP)とブリヂストン タイヤセールス シンガポール(BSTSG)は、支援を必要としている人々に食事を届けるNPOのWilling HeartsがCOVID-19の拡大する中でもその活動を継続できるよう支援しました。Willing Heartsの10台の配送車両用にタイヤを提供し、安全なタイヤの使用や交通安全に関する啓発活動を行いました。2021年には、BSAPとBSTSGの従業員は120袋の生活必需品をWilling Heartsが支援を行う人々に寄贈し、食事の提供にも協力しました。

当社グループの地域との共生に向けた取り組みについて、詳しくは[Webサイト](#)をご覧ください。

*1 ユーロ=130円で換算

価値創造の基盤、 コーポレート・ガバナンス

労働安全・衛生	81-82
人権・労働慣行	83-85
コンプライアンス・公正な競争	86-87
BCP（事業継続計画）・リスクマネジメント	88-89
Topic: 気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応	89-90
調達	91-93
品質・お客様価値	94-95
コーポレート・ガバナンス	96-99



価値創造の基盤 労働安全・衛生

ミッション

安全はすべてに優先する

安全は私たちブリヂストンの企業経営の基盤です。安全な職場で安心して働くために、バリューチェーン全体を活動範囲として、一人ひとりが安全活動を推進しています。

「安全宣言」は、ブリヂストングループの従業員のみならず、協力会社、当社グループ施設へのご訪問者の方も対象としています。世界中の当社グループの全職場において、従業員や協力会社、当社グループ施設へのご訪問者の方の目を引く所に掲示することに加え、インストラクター制度などを用いて全従業員への継続的浸透を図っています。

お客様をはじめとするステークホルダーの皆様からも期待されているように、高い安全基準の適用により当社グループの従業員や協力会社の労働安全・衛生を確保する上で、このミッションは一層重要になっています。当社グループは、高齢化に伴うエルゴノミクス(人間工学)的リスクの増加、規制の変更、機械や設備の老朽化にも対応するように安全基準を継続的に更新すると共に、当社グループが取り組みを開始・買収する新規事業においても安全に対する意識を真摯に育んでいきます。



推進体制

当社グループでは、労働災害リスクの低減・管理のために、ISO45001及び各国規格・規制に沿ったグローバル安全マネジメントシステムを構築し、グローバル安全・防災標準を策定しています。また、29のグローバル標準を策定、全拠点へ展開しています。

Global CEOも含めたGlobal EXCOメンバーによる統括のもと、グローバル品質経営コミッティ(GQMC)傘下の基盤領域安全グループは、安全衛生に関するグローバルのリスクや課題・機会を管理、対応しています。また、SBUやグローバルビジネスサポート(GBS)と共に、定期的に安全会議を開催し、活発に意見交換しています。

目標とKPI

当社グループは、労働安全・衛生のミッションの実現に向け、労働災害発生状況を毎年集計し、グローバルのベストプラクティスをモニタリングしています。労働安全・衛生全体の目標は業界においてトップレベルになることで、2020-2021年に次のようなKPIと2023年に向けた目標を設定し、結果をモニタリングしています。

- ・ 従業員及び派遣社員の休業度数率(LTIFR)^{*1}：2.6 (2021年末時点では2.75)
- ・ 協力会社のLTIFR：1.7 (2021年末時点では0.79)
- ・ 従業員及び派遣社員の重傷度数率^{*2}：0.05 (2021年末時点では0.08)
- ・ 協力会社の重傷度数率：0.15 (2021年末時点では0.11)

2021年、当社グループ4,815か所の生産・物流拠点や小売店において、従業員の重傷災害^{*2}が26件発生し、大変残念なことに1名の方が亡くなりました。この事故に対して、当社グループは当局の事故調査に全面的に協力すると共に、パーフェクトな安全の実現に向けて引き続き尽力していきます。

2022年には、職業性疾病度数率(OIFR)、リスクアセスメント実施率、安全成熟度評価スコアについてKPIを設定する予定です。

当社グループの安全に関するデータは、第三者機関であるLRQAリミテッドによって検証・確認され、情報の正確性と透明性の確保に努めています。

主な取り組み

当社グループでは、職場をさらに安全にしていくために、2021年8月より12種類の設備に対する安全対策を進めています。2022年からは重量物取扱い作業及び保全作業の安全確保に関するグローバル安全要件の設定に着手しました。

また、2022年には生産拠点における安全成熟度評価を実施すると共に、小売店など非生産拠点への展開準備を始めてい

ます。その評価結果をグローバルで積極的に活用し、安全関連のKPIを継続的に向上していくために取り組むべき課題を抽出します。

加えて、従業員の安全意識、能力、エンゲージメントを高めるため、安全ルールの遵守と安全教育を推進するタスクフォースを新たに設置しました。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

*1 休業度数率=(死者数/延実労働時間数)×1,000,000

*2 重傷度数率=(重傷者数/延実労働時間数)×1,000,000

当社グループでは「重傷災害」を次のように定義しています。指の第一関節以上の切断、失明、骨折(手足の指や片方の手足、ひびを除く)、または1か月以上の入院

価値創造の基盤 人権・労働慣行

ミッション

人権と責任ある労働慣行を推進する

私たちは、多様な人々を受け入れる文化を醸成します。ブリヂストングループのすべての事業体と事業拠点は、倫理的な労働慣行を取り入れ、従業員と信頼関係を築き、多様性と人権を尊重します。

当社グループは、真のグローバルリーダーとしてあらゆる面で真摯に行動し、世界各地域で展開している当社の事業活動において、人権を尊重し適正な労働環境の整備を推進しています。

この取り組みは、「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を提供する会社へ」という当社ビジョンを実現する上で重要であり、当社が掲げる「Bridgestone E8 Commitment」、特にすべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする「Empowerment」の基盤となります。ビジョンの実現に向け、実際にまたは潜在的に人権への影響を受ける人々を含むステークホルダーの皆様と連携して、事業、製品そしてサービスによってもたらし得る負の影響に対処し、改善していきます。

当社従業員、お客様、お取引先様、ビジネスパートナー及び当社が事業を展開する地域の人々とのかわりにおいて、「グローバル人権方針」に定める人権に関する諸原則を遵守することに努めます。この方針が定める通り、当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)及び「国際人権章典」(IBHR)と国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」が定める人権を尊重し、支持します。当社グループは、ビジネスと人権に関する国際基準を満たし、さらにはそれを上回る水準に達するように、2022年5月にGlobal CEOの承認によって「グローバル人権方針」の改訂を行い、前述の国際的に認められた人権基準の尊重へのコミットメントを強化しています。



グローバル人権方針

特に大規模なグローバル企業に対して、ステークホルダーや社会から、人権への取り組みや行動に対する責任をより具体的に問われるようになってきており、当社グループにおいてこのミッションの重要度は一層増しています。当社グループは、ビジネスモデルやバリューチェーン、優先課題、経営方針、事業戦略などに人権への取り組みを積極的に組み込み、その実行を通じて社会価値と顧客価値を創出し、ステークホルダーの皆様からの信頼につなげていきます。

■ 推進体制

当社グループの人権尊重の取り組みは、Global CEOを議長とする事業戦略・執行を統括する最高位の会議体であるGlobal EXCOが支持・主導しています。Global EXCOの統括のもと、グローバルサステナビリティコミッティ(GSC)が包括的なサステナビリティフレームワークを整理し、人権や労働慣行を含むサステナビリティの取り組みを計画・実行しています。GSCのリーダーである東 正浩Joint Global COOは、グループのサステナビリティ戦略を統括し、Global EXCOに重要なサステナビリティの取り組みに係る最新情報を定期的に報告し、GSCの提案を答申しています。

GSC傘下のグローバルな人権・労働慣行ワーキンググループ(WG)は、前述の国際的に認められた人権基準を尊重すると

いう当社グループのコミットメントを各SBU及び地域で実践する役割を担っています。人権・労働慣行WGは、各SBUの人事担当責任者などで構成され、グローバル本社のサステナビリティ専門機能がサポートしながら、人権デューデリジェンスのプロセスや当社グループの「グローバル人権方針」の浸透、事業活動に関連する人権リスクの評価・予防・軽減・報告などの人権に関する活動を計画・管理しています。また、人権・労働慣行WGは、サステナブル調達WGや環境WGと協力し、バリューチェーン全体の人権課題に包括的に取り組んでいます。当社グループの経営層が重要な人権に係る取り組み及び進捗状況を着実に把握できるよう、WGの計画と進捗を少なくとも四半期ごとにGSCに報告しています。

■ 目標とKPI

当社グループは、人権・労働慣行のミッション達成に向け、次のような目標やKPIを設定しています。

- ・ 2022年末までに全事業拠点の80%での人権課題に関するリスク調査の実施、及び2023年にはこの結果から特定されたすべてのリスク是正計画を策定。
- ・ 事業拠点における人権デューデリジェンスの体制とプロセスの強化、及びこのコミットメントを通じた当社グループの外部評価向上。

■ 主な取り組み

2021年の実績

当社グループでは、人権デューデリジェンス体制を強化する上で、独立した第三者機関による2種類のリスク評価を実施し、グローバルの事業拠点における重視すべき人権課題を特定しました。業界や地域の人権リスクに関する外部データ、当社グループのマネジメントシステム、方針、慣行の評価を含む調査を行い、事業内容や地理的な要因から特に当社グループの事業拠点が注意を払う必要がある産業的、地理的、業務上のリスクの全体像を把握しました。評価結果に基づき、2022年に実施する人権リスク調査の優先拠点を選定し、データに基づく計画を策定しています。

2つの第三者機関による調査の詳細は次のとおりです。

1. 第三者リスク分析提供機関Verisk Maplecroftとの包括的なリスク評価プロジェクトによる人権リスク・エクスポージャー*1の特定

第三者リスク分析提供機関であるVerisk Maplecroftと、グループ内の一部の事業拠点を対象にデスクトップリサーチによる人権リスク評価を実施しました。評価対象となったリスク指標は、児童労働、適正な賃金、適正な労働時間、職場における差別、結社・団体交渉の自由、先住民の権利、移民労働者、現代奴隷、労働安全衛生、プライバシーの権利です。さらに、地理的、政治的、社会的、産業的、及び当社グループの事業上の要因を考慮して、より人権リスクにさらされる可能性の高い事業拠点を特定しま

*1 人権リスクにさらされる可能性

した。これらの評価を通じて、独立した機関によって抽出された世界中の事業拠点がさらされているリスクに基づき、当社グループのデューデリジェンス活動の優先事項を決定しました。

2. サステナビリティ分野における主要な国際的機関である第三者機関BSRとの人権リスク調査プロジェクトによるリスク及び管理システムの評価

当社グループのグローバルに運用されるリスクマネジメントシステムを評価するため、BSRと社内文書のレビューと社内関係者へのインタビューを実施しました。評価方法はUNGPに則り、(1)業務プロセス、関連地域における人権をとりまく状況、関連する業界標準、主要なライツホルダー*1やステークホルダーへの潜在的な影響を明らかに

するため、社内文書及び外部開示資料のレビュー、(2)社内各部署の関係者へのインタビューと国際基準に基づく人権リスクのリストの体系的レビュー、(3)影響の重大性と発生可能性評価、(4)管理体制の全体評価、から構成されています。

人権・労働慣行WGはこの2つの人権リスク評価の結果を踏まえ、当社グループが重視すべき顕著な人権課題として、労働時間、差別のない均等な機会、職場でのハラスメント、強制労働、児童労働、労働安全衛生を特定しました。地理、法規制、業界及び事業の観点からリスクにさらされている可能性が高いこれらの人権の領域に対して、当社グループの事業拠点での人権デューデリジェンス活動において優先的に取り組んでいきます。

2022年の計画

2022年に当社グループは人権デューデリジェンスに係る活動をさらに加速していきます。当社グループはBSRと連携し、事業拠点における実際の及び潜在的な負の影響の評価と包括的な調査プロセス及び調査手法の改善を目的とした人権リスク調査を行う予定です。まず代表的な3つの拠点で重点的に調査を行い、実在する可能性の高いリスクを特定し、現在のリスク管理体制を検証することで、UNGPで定められた国際基準とのギャップを明らかにしていきます。

2022年3月に1拠点目の詳細な調査を埼玉県にある当社グループの化工品工場で実施しました。この調査からは、人権侵

害の事象は確認されず、当社グループの人権に係るマネジメントシステムの有効性に関する詳細な情報や、デューデリジェンスプロセスのさらなる改善に向けたアイデアを得ることができました。また、1拠点目の埼玉での調査から得られた知見を取り入れ、今後インド・インドールにあるタイヤ工場及びリベリア・ハーベルにある天然ゴム工場にて詳細な人権リスク調査を実施する予定です。

当社グループは前述の人権リスク調査と並行して、より広範な事業拠点で活用できる調査手法の検証を行っていきます。この評価方法に基づき、当社グループの事業拠点全体でリスク調査を進め、2022年には80%の拠点で調査完了することを目指しています。これらの調査結果を踏まえ、特定されたリスクの軽減策とリスク管理プロセスの改善策を策定する予定です。



詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

*1 権利を有する人々、人権侵害を受ける可能性のある当事者

価値創造の基盤

コンプライアンス・公正な競争

ミッション

コンプライアンスと誠実さにより卓越した存在になる

私たちは、倫理的に意思決定し、業務全般で責任ある事業活動を実行することによって、すべてのステークホルダーの皆様と信頼を築きます。

ブリヂストングループは倫理的な意思決定、コンプライアンスの遵守、事業のあらゆる面で誠実であることを追求しており、そのことが、当社グループの使命「最高の品質で社会に貢献」を具現化し、最高水準の倫理的な意思決定やコンプライアンス遵守の仕組みづくりにつながっています。当社グループの「行動規範」にある通り、ブリヂストンがグローバル社会でその存在価値を認めもらうためにも、従業員一人ひとりが、日々の業務の中で常にコンプライアンス意識を高く持ち、ブリヂストンの事業活動のあらゆる面において誠実に取り組んでいきます。

また、贈収賄防止や公正な取引に関する活動は、セクシャルハラスメントやデータプライバシーなどと共に、当社グループの「行動規範」や「グローバル贈収賄防止ポリシー」で対象としている事項の一つであり、その取り組みがますます厳しく問われる中で、このミッションを行動に移すことが一層重要になってきています。

当社グループがサステナブルなソリューションカンパニーへと進化するために、「行動規範」や「グローバル贈収賄防止ポリシー」をはじめとする各種ルール、グローバル及び地域のコンプライアンスプログラムも、環境変化に適応し、継続的に進化させていきます。

推進体制

当社グループでは長年にわたり、地域に根差したコンプライアンス活動を行ってきました。現在、各地域の取り組みを当社グループ共通の枠組みに統合し、グループとしての一貫性と、地域特有のリスクに効果的に対処できる柔軟性とのバランスを取るよう活動を推進しています。当社グループの多岐にわたる事業内容及び各地域の地理的状況や法規制によって、リスクそのものが大きく異なる場合がありますが、軸となる企業理念や経営方針のもと、グローバル共通の枠組みに沿って各地域で活動を展開しています。

当社グループのコンプライアンス活動をはじめとする最高水準の取り組みを遂行するためには、管理者や監督者から成る組織全体のリーダー層が継続的かつ積極的に関与し、コンプ

ライアンス文化を醸成、維持していくことが不可欠です。また、取締役会による監督と関与は、長年にわたり当社のコンプライアンスの取り組みを特徴付けています。加えて、当社グループは、コンプライアンスをすべての戦略、実施計画や意思決定の中心に置き、経営層、管理職、監督職の関与を促しています。さらに、当社グループのチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）は、定期的に取締役会の諮問委員会であるコンプライアンス委員会に活動の進捗を報告しています。各地域においては、様々な事業分野のリーダーで構成される会議体を置き、倫理やコンプライアンスのあり方について検討すると共に、取り組みの方向性についての助言と取り組みの有効性の確認をしています。

目標とKPI

当社グループは、コンプライアンス・公正な競争のミッション達成に向け、次のような目標を掲げています。

- ・ グローバルの取り組みとの整合性がとれた各地域での独占禁止法に関するコンプライアンスプログラムの強化
- ・ コンプライアンスに関する従業員への啓発活動
- ・ コンプライアンス管理のデータ収集・活用強化

■ 主な取り組み

2020年に導入した当社グループの「グローバル贈収賄防止ポリシー」について、従業員のより良い理解と遵守を目的として2021年にeラーニングを展開しました。また、各地域のリーダー層を対象に、本ポリシーを各自の業務に定着させるための取り組みも進めています。2018年に導入した「行動規範」についても、現在eラーニングによるフォローアップコースの準備を進めています。

今後、当社グループは、第三者のコンプライアンスに関する取り組みを評価する仕組みを活用して、取引を行う第三者の贈収賄と輸出入関連規制に関するリスクを特定することに努めていきます。また、各地域の独占禁止に関するコンプライアンスプログラムの開発を継続し、2022年には「行動規範」の改訂も計画しています。

■ グローバルホットライン

従業員などが不正や違法行為の疑いを報告するために、「BridgeLine」を含む複数の通報窓口を設けています。「BridgeLine」はグループから独立した専門機関によって運営され、Webまたは電話で通報することができるホットラインです。

「行動規範」違反やその他のコンプライアンス上の疑念や疑問を、誰もが匿名で通報することができます。各報告は十分に調査され、当社の取締役会及び世界の主要子会社の取締役会メンバーに定期的に報告されます。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

タックス(税)に対する取り組み

ブリヂストングループが支払うタックスは、地域経済や社会に幅広く還元され、事業を展開する地域社会の発展に貢献しています。当社グループは自らが社会的責任を果たしながら持続的に成長するための礎としてタックスを位置づけています。

当社グループは、コーポレートタックスを所管するグループ内関係者へのグローバルタックスポリシーの展開を通じて、組織全体にポリシーが浸透し、ポリシーに基づく適切なグローバルタックスガバナンスが実現できるように努めています。当社グループが責任ある企業として社会の期待に応えていくために、より強固なグローバルタックスガバナンス体制を構築すると共にリスク管理体制を継続的に強化しています。

価値創造の基盤

BCP (事業継続計画)・リスクマネジメント

ミッション

事業リスクを予防し軽減・低減する

私たちは、リスクを想定し、予防し、軽減・低減すると共に、危機が生じた場合でも、従業員、地球環境、資産、利益を守ります。

事業の継続と従業員の安心・安全を確保することは、プリチストングループの最優先事項です。潜在的なリスクを予測し、リスクの軽減・低減と適切な対応に努めることで、従業員の安心・安全を確保しながら、事業を継続し、お客様・地域・お取引先様などへの責任を果たします。当社グループでは定期的に従業員向けの研修を実施すると共に、リスク管理とBCPを継続的に見直し、改善しています。

COVID-19感染拡大や自然災害、気候変動、地政学的紛争などの課題に世界中が取り組む中、さらに関心が高まる全社的リスク管理の一要素としても、このミッションは一層重要になります。当社グループにおいてもこうした課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

推進体制

当社グループでは毎年、各地域及びグループ全体で直面する可能性のあるリスクを特定し、そのリスクに対してグループ全体だけではなく、事業・SBU・部門単位での責任者を明確にし、各地域に配置したリージョナルCROを中心に自律的かつ継続的にリスク管理(特定、予防、軽減・低減など)を行っています。また、経営上重大なリスク(経営リスク)に関しては、Global CEOの直接の指揮の下で対応する体制をとっています。

2016年には、グローバルサステナビリティコミティのもとに、BCP・リスクマネジメント・ワーキンググループ(WG)が設立されました。各SBUのメンバーから成るこのWGでは、プリチストングループの「グローバルリスク管理方針」に従い全社的リスク管理・危機管理・事業継続システムの継続的改善を実施しています。審議や取り組みを行う際は、リスク管理に関する国際標準規格であるISO31000を参照しています。

目標とKPI

当社グループは、BCP・リスクマネジメントのミッション達成に向け、次のような3つの目標やKPIを設定しています。

- ・ 危機管理及びBCPに関する要件の遵守率100%を目指し、2023年末までにグローバル危機管理訓練などを実施、危機対応能力を評価。
- ・ 2022年末までに当社グループのリスク特定・軽減・低減プロセスを100%文書化し、リスク管理プロセスを確立。
- ・ 2022年末までに気候変動を当社グループのグローバルリスク特定・管理プロセスに統合。ESG評価のモニタリングを継続し、気候変動に関するリスクと対応力を測定。

■ 主な取り組み

当社グループでは、前述の目標の達成に向け、経営層が十分な情報に基づきタイムリーかつ広範な意思決定が行えるよう、オペレーショナル・リスク管理プロセスを継続的に改善していきます。また、リスクの種類に応じて、各地域もしくはグローバルレベルでオールハザード型BCPの策定に取り組んでいます。オールハザード型BCPは、特定のシナリオを想定した計画ではなく、あらゆる脅威や脆弱性に対し、サプライチェーンの寸断を防止すべく組織機能ごとに計画を策定します。

2021年には、危機管理/BCPに関する共通定義とフレームワーク、SBU指針を策定しました。また、ITセキュリティ機能によるサイバーリスクへの対応や、緊急時の報告基準の更新を行いました。

当社グループは、リスク管理と危機管理及びBCPの枠組み強化に引き続き取り組んでいきます。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

Topic: 気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応

ブリヂストングループはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同しており、TCFD提言のフレームワークに沿って特定した気候関連リスクと機会を認識し、事業戦略への反映及び情報開示を進めています。これらのリスク及び機会への認識を踏まえ、カーボンニュートラル化及びサーキュラーエコノミーへの貢献促進に向けて環境中長期目標を策定し、バリューチェーン全体でのCO₂の排出量削減など、脱炭素社会への移行リスクの低減に取り組むと同時に、グアールの事業化に向けた取り組みを通じた天然ゴム供給源の多様化など、適応策による物理リスクの低減についても取り組んでいます。

さらに、当社グループは**ビジネス・フォー・ネイチャー**や**企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)**への参加を通じた従来の生物多様性保全活動に加え、2022年3月より**TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)**フォーラムに参加しており、自然への影響及び依存度に関するリスクと機会を認識し、**ネイチャーポジティブ^{*1}**に向けた世界的な潮流を踏まえた複数の自然関連シナリオを考慮した評価を進めています。

*1 生物多様性の損失を止め、回復軌道に乗せること

TCFD推奨開示内容への対応状況

推奨開示内容		ブリヂストングループの認識するリスクと機会/対応状況
ガバナンス	リスクと機会に対する取締役会の監督体制	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会はカーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーへの貢献促進を含むサステナビリティへの取り組みの状況について定期的に報告を受け、進捗状況のレビューを実施
	リスクと機会を評価・管理する上での経営者の役割	<ul style="list-style-type: none"> ブリヂストングループ最高位の経営執行機関であるグローバル経営執行会議(Global EXCO)においてカーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーへの貢献促進を含む中長期の戦略・目標、実行計画の承認、計画の進捗を管理
戦略	短期・中期・長期のリスクと機会	<p>気候変動による物理的リスクと機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 台風の大型化、洪水や渇水の発生頻度の増加による事業活動中断のリスク 降雨パターンの変化に伴う天然ゴムの収穫不良による原材料調達に関するリスク 降雪量の減少により冬タイヤの需要が減少するリスク 熱帯地域に偏在するパラゴムノキ由来の天然ゴムの収穫不良に伴うリスク、乾燥地帯で育つグアヤール由来の天然ゴムの事業化による機会
	事業・戦略・財務に及ぼす影響	<p>脱炭素社会への移行リスクと機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策のための制度・規制などの導入が進む際、社会や顧客の急速なニーズ変化に対して研究開発費を十分な事業成長に結びつけることができない場合に、事業活動の制約やコストの上昇など、業績や財務状態に悪影響を及ぼすリスク(炭素税やCO₂排出削減義務・排出量取引制度、タイヤの低燃費性能に関する制度・規制、使用済タイヤのリサイクルに関する制度・規制など) モビリティニーズの変化による競争要因の変化に伴う機会(EV向けタイヤの需要増加、お客様のCO₂排出量削減に貢献するタイヤ及びソリューションの需要増加など) 使用済タイヤのリサイクルに関する規制地域拡大に伴うリサイクル事業の事業化機会
	様々な気候関連シナリオを考慮した組織戦略の強靭性	<ul style="list-style-type: none"> 複数の気候関連シナリオに基づいてリスクと機会を評価し、特定された重要度の高いリスクと機会について、すでに対応を始めており、今後も定期的な評価を行っていく
リスク管理	リスク識別・評価のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の事業規模や、管轄地域・事業の特性を考慮に入れながら、気候関連を含む、グループ共通のリスクに包括的かつ適切に対処するよう努めており、中長期事業戦略の実行に直接関連するビジネス戦略リスクについては、Global EXCO直下に年次リスク管理プロセスを設けることで管理強化を図る方法を検討。また、日常諸業務に係るオペレーショナル・リスクに関しては、チーフリスクオフィサー(CRO)が統括責任者として対応し、リスクへの対応計画を策定 毎年各地域及びグループ全体で直面する可能性のあるリスクを特定し、そのリスクに対してグループ全体だけではなく、事業・SBU・部門単位での責任者を明確にし、自律的かつ継続的にリスク管理を実施
	リスク管理のプロセス	
	組織全体のリスク管理への統合状況	
指標と目標	リスクと機会の評価に用いる指標	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連リスクと機会を評価・管理する指標の一つとしてCO₂排出量の削減目標(Scope 1, 2の総量削減、及び商品・サービスのライフサイクル・バリューチェーン全体を通じたCO₂削減貢献)を設定し、定期的にモニタリング 投資の判断においてもリスクと機会が評価できるよう、社内カーボンプライシングによるCO₂排出コストと削減効果を加味した投資判断を実施及び強化
	温室効果ガス排出量	
	リスクと機会の管理に用いる目標と実績	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル化及びサーキュラーエコノミーへの貢献促進に向けた環境中長期目標(2050年以降、2030年)を設定し、毎年実績を評価・開示

対応状況の詳細はWebサイトでご覧いただけます。

・TCFD対照表 ・ 有価証券報告書 第2「2【事業等のリスク】(4)気候変動に関するリスク」

価値創造の基盤

調達

ミッション

持続可能な調達活動を通じ社会価値を創造する

私たちは、長期的に環境、社会、経済をよりよくしていくため、次に掲げる4項目をサプライチェーン全体に浸透させていくことで、持続可能な社会と価値創造の実現に向け、誠実に取り組みます。

1. 透明性
2. コンプライアンス
3. QCD(品質、コスト、供給)&イノベーション
4. 持続可能な調達活動

ブリヂストングループの持続可能なサプライチェーンの実現に向けた活動は、ステークホルダーに環境面、社会面、経済面で長期的な利益をもたらします。この活動は、「[グローバルサステナブル調達ポリシー](#) (以下、[調達ポリシー](#))」に基づいており、2050年を見据えた環境長期目標として掲げる「100%サステナブルマテリアル化*1」に沿ったものです。調達ポリシーは適正な調達先選定要件の明確化やベストプラクティスの促進、

また、業界におけるコミュニケーションや改善のツールとしても活用されています。

当社グループが調達する天然ゴムのサプライチェーンや、人権及び環境への配慮を含む持続可能な調達に対するお客様や消費者の皆様のご関心がますます高まる中、このミッションは一層重要になります。

推進体制

サステナブル調達ワーキンググループは、調達やサステナビリティ担当の経営層を含む、部門横断的で世界各地のブリヂストングループ従業員から構成されており、調達ポリシーや関連

施策を策定・展開しています。また、グループ全体で行う取り組みや活動の進捗状況を確認し、グローバルサステナビリティコミティ及びGlobal EXCOに報告しています。

目標とKPI

当社グループは、持続可能な調達のミッションの達成に向け、次のような目標やKPIを設定しています。

- ・ 2022年末までに、すべての主要なTier1*2のお取引先様に改訂した調達ポリシーに賛同いただいたことを確認。(2022年3月末時点では67%のタイヤ原材料のお取引先様に賛同いただいたことを確認しています。)
- ・ 2023年末までに、Tier1のタイヤ原材料のお取引先様の購入金額ベースにして95%以上のお取引先様がEcoVadis社のESGリスクアセスメントを受審。(2022年3月末時点では95%のお取引先様が受審しています。)
- ・ 2022年末までに、すべてのTier1の天然ゴムのお取引先様がEcoVadis社のESGリスクアセスメントを受審。(2021年末時点では94%のお取引先様が受審しています。)
- ・ 2022年末までに、小規模農家レベルを含む天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティを30%確保。〔2021年末時点では25%の天然ゴムのお取引先様を特定しています(季節によって変動あり)。〕
- ・ 2022年末までに、21の天然ゴム加工工場と4つの天然ゴム農園に対してESG現地監査を実施。
- ・ 2022年第1四半期に天然ゴムサプライチェーンを対象としたグリーバンスメカニズム(Grievance mechanism:苦情受付・解決の仕組み)を構築。お取引先様や第三者機関と問題解決を図り、苦情(グリーバン)への対応状況を四半期ごとに公開。

*1 ブリヂストングループでは、「1. 継続的に利用可能な資源から得られ、2. 事業として長期的に成立し、

3. 原材料調達から廃棄に至るライフサイクル全体で環境・社会面への影響が小さい原材料」をサステナブルマテリアルと位置づけています。

*2 当社グループと直接取引する一次サプライヤー

■ 主な取り組み

当社グループの2050年を見据えたカーボンニュートラル化への貢献に関する、ステークホルダーの皆様からの期待に応えるため、「[持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム \(GPSNR\)](#)」の要求事項も踏まえ、2021年に調達ポリシーを改訂しました。これには、2020年12月に発表した、2050年のカーボンニュートラル化を目指す環境長期目標及び2030年までに当社グループが排出するCO₂総量を50%削減*1する目標を反映しています。また、環境に配慮した調達の強化や人権尊重に関してお取引先様に実施いただきたい事項を追加した他、紛争鉱物(後述参照)への対応についても改訂しています。

また、2022年2月に第三者機関である[Earthworm Foundation](#)と協働して天然ゴムサプライチェーンのグリーンバンスメカニズムを構築し、運用を始めています。当社グループのグリーンバンスメカニズムは、天然ゴム農園、配送、加工業者といった、当社グループの天然ゴムサプライチェーンに関わる企業、組織に所属する従業員の方々を含むステークホルダーの皆様から提起された社会面・環境面における苦情(グリーンバンス)に対して、当社の調達ポリシーに基づき、お取引先様やEarthworm Foundationと協力し、問題解決を図るものです。また、必要に応じて、GPSNRと連携して対応します。

タイヤ・ゴム業界におけるグローバルリーディングカンパニーとして、当社グループは、世界的に増加する天然ゴムの需要に継続して対応を進めながら、調達拡大により生じる環境及び社会リスクなどの重要課題にも取り組んでいます。中でも、社外のステークホルダーの皆様から最もESGリスク管理の要求が高い天然ゴムのサプライチェーンに着目し、ESGのデューデリジェンス活動を推進しています。天然ゴムのサプライ

チェーンにおけるESGリスクを特定・評価するために、[Verisk Maplecroft](#)ならびに[EcoVadis](#)と協働しています。さらに、[Verisk Maplecroft](#)と[EcoVadis](#)のアセスメントの結果に基づき、対象となるお取引先様を選定し、[公益財団法人世界自然保護基金ジャパン](#)と連携して開発したSAQ

(Self-Assessment Questionnaire)を使ってESG現地監査を実施しています。今後、監査によってリスクが特定された場合、お取引先様と共にリスクを軽減・緩和する活動を支援し、サプライチェーン全体でリスクの低減を図っていきます。

天然ゴムのサプライチェーンは複雑に何階層にもわたっており、原料ディーラー、加工工場、ゴム製品製造業者、小規模農家などで構成されています。当社グループは、この天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティと透明性向上に向けた取り組みを積極的に推進しており、リベリアではデジタルツールを導入しています。また、インドネシアやタイなどのアジア地域において、お取引先様から調達情報を収集するオンライントレーサビリティシステムを展開し、比較的短いサプライチェーンを中心に透明性の向上に取り組んでいます。加えて、サステナビリティの重要性を継続的に伝え、ベストプラクティスを共有するため、お取引先様を対象とした持続可能な調達のためのセミナーを毎年開催しています。



*1 基準年:2011年

メッセージ

Bastien Sacht Earthworm Foundation CEO



ブリヂストンは、2022年2月にグリーンバンスメカニズムを構築し、天然ゴムサプライチェーンのさらなる透明性向上のための大きな一歩を踏み出しました。

グリーンバンスメカニズムは、企業の責任ある調達戦略の実行を支える重要なツールであり、企業はこのツールを通じてバリューチェーンにおける環境・社会課題を特定し、改善に向け適切な対応を行うことができます。また、起こっている問題を解決するだけでなく、過去の経験を学びに活かし、地域のステークホルダーとの協力関係を築くことで将来のグリーンバンスの発生を予防することにもつながります。

ブリヂストンは、透明性の向上に加えて、農家、労働者、地域社会を含む天然ゴムサプライチェーンに関わるすべてのステークホルダーに良い変化をもたらす、森林破壊を防ぐ基盤を構築しています。グリーンバンスメカニズムの実装には、天然ゴムの直接のお取引先様との強い連携が必要です。次のステップとして、このツールを主要なサプライチェーンのパートナーと共有し、ブリヂストンが直接事業を展開しているすべての主要な調達地域で確実に運用できるようにすることを期待しています。

紛争鉱物のリスク管理

当社グループの調達ポリシーは、コンゴ民主共和国及びその周辺の紛争地域で採掘されている紛争鉱物（すず、タングステン、 tantalum、金）も含めた、すべての原材料を対象としています。当社グループは、400を超える世界の企業や組織が参加する「責任ある鉱物イニシアチブ (RMI)」が作成する報告テンプレートを用いて、サプライチェーン全体のリスク評価を行っています。紛争鉱物を含む可能性のある製品のお取引先様には

毎年、この報告テンプレートの記入と当社へのご提出をお願いしています。

併せて当社グループは、タイヤ製品の原材料を調達する製錬業者をすべて特定できており、いずれの業者も、RMIによる「責任ある鉱物保証プロセス (RMAP)」を遵守しています。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

価値創造の基盤 品質・お客様価値

ミッション

お客様価値・感動を創造する

ブリヂストングループの使命である「最高の品質で社会に貢献」という創業者の信念を引き継ぎ、私たちは、すべての事業体やステークホルダーの皆様と一緒に、積極的にお客様の品質課題を明らかにし、改善していきます。

品質は、魅力的で高品質な商品やサービス、ソリューションを通じて、世界中の人々に安全で快適な生活を提供し、持続可能な社会を実現するために必要不可欠であり、「Bridgestone E8 Commitment」を体現するものです。ブリヂストングループは、お客様のご期待に沿う高品質な商品やサービス、ソリューションを提供するため、すべての従業員の指針として、「品質宣言」を定めています。

これは創業者・石橋正二郎の精神にもとづいた継続的改善などの当社グループのDNAを次の世代へ伝承するため、当社グループの目指すべき方向とぶれない軸を示すものです。「品質宣言」は、製造だけでなくすべてのバリューチェーンの業務品質と、そのアウトプットとしてお客様にお届けするすべての商品・サービスの品質を対象としています。

当社グループはお客様と従業員の安全を第一に考え、完璧な品質の商品やサービス、ソリューションを提供していきます。



推進体制

当社グループは、グローバル最高品質責任者(Global CQO)のもと各SBUに最高品質責任者(CQO)を配置しています。すべてのCQOは、それぞれの市場における商品、サービス、ソリューションの品質確保に責任を持ちます。イノベーションと継続的改善を通じて「お客様価値・感動を創造する」というミッションの達成に向けて、安全で高品質の商品をお届けしています。

当社グループは、2017年にグローバル品質経営コミッティ(GQMC)を設置し、グローバルでのガバナンスと各SBUでの取り組みを強化しています。

GQMCは、グローバルの品質戦略を示し、グローバル共通の課題を設定しています。また、当社グループでは、お客様に最高品質の商品、サービス、ソリューションをお届けするために継続的に評価、改善を行う監査の枠組みを設定しています。

■ 目標とKPI

当社グループは、品質・お客様価値のミッションの実現に向け、次のような目標を設定しています。

- ・ 環境・社会・ガバナンス(ESG)評価の品質に関する項目について、業界平均をベンチマークとしたESG評価のモニタリング、及び積極的な情報開示による透明性向上。

■ 主な取り組み

上記目標を達成するために、グローバル及び各地域で全従業員を対象に品質宣言の浸透活動を実施しています。各事業所の生産工程においては廃棄物が少なく、地球環境にやさしい高品質な製品を生産するための品質保証体制づくりに取り組んでいます。

当社グループは2020年に策定したソリューションビジネスマネジメントガイドラインを活用し、Bridgestone T&DPaaSの推進を通じたサステナブルなソリューションカンパニーへの進化を支えています。このガイドラインをもとに各SBUにおいて品質管理システムを確立することで、引き続き社会価値と顧客価値の創出を強化していきます。

■ ブリヂストンのDNAであるTQM活動

当社グループのTQM(Total Quality Management)活動は、50年以上にわたって、当社グループの文化と成長に組み込まれてきました。世界各国から厳しい地域予選を勝ち抜いた従業員が参加し、革新的かつ優れた改善事例を共有するグローバルTQM大会を2010年より毎年開催してきました。

2021年はCOVID-19対策として、改善事例を各現場で撮影し、全従業員へ配信する形式で開催しました。世界中から応募された事例の中から選ばれた16件の優秀事例が共有されています。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

ブリヂストンは、企業理念の使命である「最高の品質で社会に貢献」の下、2020年より「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」をビジョンとして掲げています。ビジョンの実現に向け、中長期事業戦略に沿った経営を進めており、その一環としてガバナンス体制の整備も進めています。当社は、内部統制のより一層の強化によるガバナンス体制の向上に継続的に取り組み、サステナブルなソリューションカンパニーへの進化を実現していきます。

また、当社は、このガバナンス方針・体制整備の取り組みが正しい方向に進んでいることを検証するツールとして、コーポレートガバナンス・コードを活用しており、同コードが定める基本原則・原則・補充原則のすべてを実施すると共に、各原則すべてに対する当社の取り組みや方針について、コーポレートガバナンス・コードに関するレポート(日本語版・英語版)として、取締役会諮問委員会であるガバナンス委員会が内容を審議、答申し、取締役会で決定した内容を、当社Webサイトにて開示しています。

コーポレート・ガバナンスの変遷

当社は、2010年の独立社外取締役の導入、2013年・2014年の取締役会諮問委員会の設置、2016年の指名委員会等設置会社への移行など、継続的にコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。その一環として、2021年には定款変更を行い、取締役会長の制度を廃止し、執行監督機能を

高める観点より、取締役会の議長を取締役の中から取締役会において選定することとしており、独立社外取締役を議長に選定しています。これまでの当社のコーポレート・ガバナンスの変遷については、以下をご覧ください。

コーポレート・ガバナンスの変遷

更なるガバナンス向上に向け議論を継続

年度	監督	経営・執行
2022		
	Bridgestone E8 Commitment	
2021	取締役会長を廃止 取締役会議長を独立社外取締役から選定	中期事業計画 策定 「CEO」「COO」の呼称を「Global CEO」「Global COO」に変更
2020	取締役会の監督機能の強化 取締役会長とCEOを分離	中長期事業戦略 策定
2018	取締役会権限の再整理 (権限移譲)	グローバルの調達方針・人権方針、Code of Conduct制定 オリンピック・パラリンピックとスポーツ関連事業を統合
2017		
	グローバルCSR体系	
2016	指名委員会等設置会社へ移行	品質宣言 策定
	品質宣言	
2014	コンプライアンス委員会新設	SBU体制整備: BSCAP 中国 + アジア・大洋州 BSEMIA 欧州 + 中近東アフリカ、トルコ、ロシア + (2020年~) インド
2013	取締役会 諮問委員会の新設 (ガバナンス・指名・報酬)	Global EXCO導入 (Committee含む)
2012		
	安全宣言	
	環境宣言	
2011		
	企業理念	
2010	独立社外取締役の導入	米州事業2トップ体制導入、委員会制度開始
2006		SBU組織体制 (以降も段階的に整備)

コーポレート・ガバナンスの体制

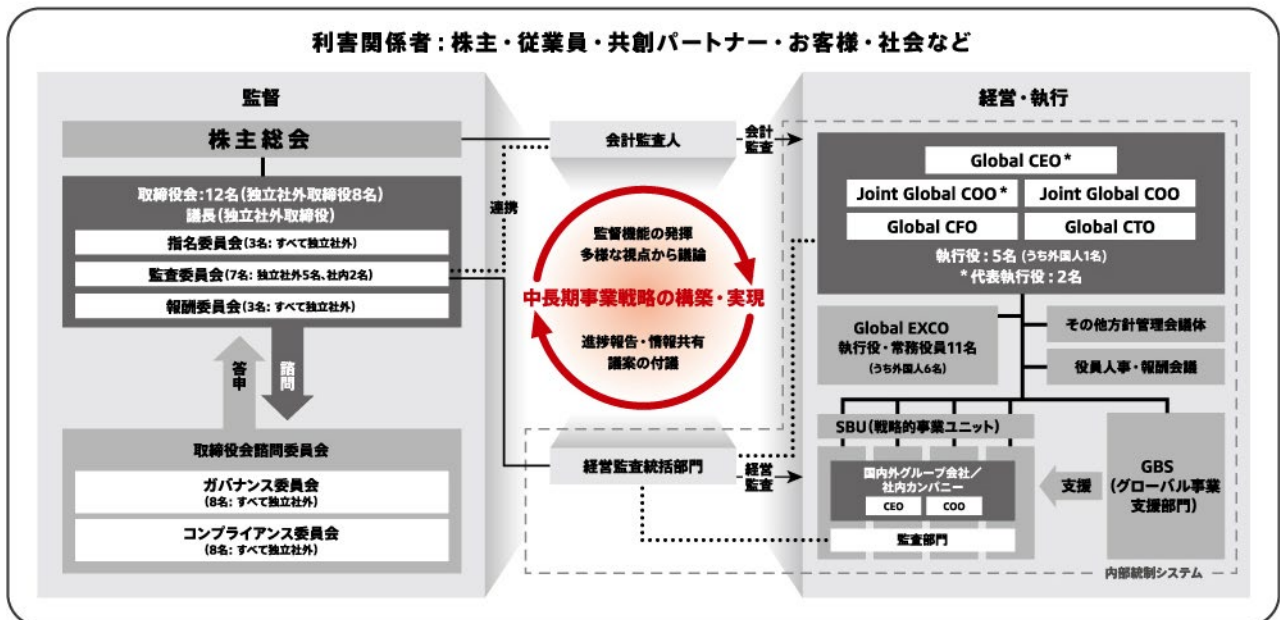
当社は、2016年3月に指名委員会等設置会社に移行しており、当社の取締役会は、独立社外取締役8名を含む12名の取締役で構成され、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の適切かつ積極的な職務執行により、取締役会による執行役及び取締役の監督と合わせて、コーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備・維持しております。さらに、企業統治の透明性をより高めるため、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会及びコンプライアンス委員会を設置しております。

これら法定委員会(指名委員会、監査委員会、報酬委員会)及び諮問委員会(ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会)を含む広義の取締役会が、執行部門からの業務執行状況の進捗報告・情報共有などを通じて、多様な視点から執行部門と議論し、監督機能を発揮することで、中長期事業戦略の実現を目指すコーポレート・ガバナンス体制となっております。また、取締役会及び監査委員会において独立社外取締役が過半数を占めているのみならず、指名委員会及び報酬委員会ならびに諮問委員会のすべてが独立社外取締役のみで構成されています。

執行部門については、2名の代表執行役を含む5名の執行役が、Global CEO、Joint Global COO (2名)、Global CFO、Global CTOとして、取締役会から委任を受けた業務の執行を決定しその実行責任を担うと共に、一体として経営の任に当たる体制を採っています。当社執行役及び主要事業体の責任者を構成メンバーとするGlobal EXCOにおいて、グローバルな視点から経営戦略やサステナビリティを含む経営課題について議論、審議することにより、当社グループとしてのチェック&バランス機能の強化、意思決定プロセスでの透明性の向上を図っています。また、執行部門の職務執行状況については、執行部門内における代表執行役への報告体制を整備すると共に、定期的にかつ遅滞なく取締役会へ報告しており、取締役会における審議の充実と、監督機能の実効性確保を図っています。

中長期事業戦略の実現を目指す当社のコーポレート・ガバナンス体制図については、以下をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス体制図



Joint Global COO: グローバルな事業オペレーション責任者。主に日本・アジアを管轄する1名、主に米州・欧州を管轄する1名の計2名体制
Global CTO: Global Chief Technology Officer
※2022年5月現在

取締役会の構成に関する考え方、取締役に特に期待する役割

当社の指名委員会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス及び多様性の確保を重視しており、社内出身の取締役に 대해서는その個々の職務経験、独立社外取締役に 대해서는異なるバックグラウンド・専門領域と高い見識や豊富な経験を考慮して、取締役候補者を選定するに際し全体のバランスと多様性を確保しています。あわせて、取締役会の規模については、結論を導き出すに至る過程において充実し

た議論を行うのに十分かつ適切な人数で構成することを基本的な考え方としています。また、当社独自に独立性基準を定め、社外取締役の独立性を確保しています。以上の考え方を踏まえ、当社の取締役会は、企業価値の向上を目指し、中長期事業戦略を適切に執行していくことを監督するために必要な視点を持つ人財ポートフォリオで全体的にバランスのとれた構成としています。

取締役ポートフォリオのスキルマトリックス

氏名	執行・非執行 社外・独立	取締役 在任期間	指名委員	監査委員	報酬委員	サステナビリティ	組織戦略 資本・人事	グローバル 経験	技術・ イノベーション	財務・会計	法務・ リスク管理	他社経営経験
石橋 秀一	代表執行役	2年				○	○	○				
東 正浩	代表執行役	1年				○	○	○				
原 秀男	社内・非執行	2年		○		○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	3年		○			○			○	○	
翁 百合	社外・独立	8年	○		○	○	○			○		
佐々 誠一	社外・独立	6年		○		○				○	○	
柴 洋二郎	社外・独立	4年		○			○	○				○
鈴木 洋子	社外・独立	4年		○		○	○				○	
デイヴィス・スコット	社外・独立	11年	○		○	○	○	○				
照井 恵光	社外・独立	6年		○		○			○		○	
増田 健一	社外・独立	6年	○		○		○	○			○	
山本 謙三	社外・独立	6年		○				○			○	○

※在任期間は2022年3月23日現在 ※社外・独立取締役は五十音順

※取締役としての貢献期待分野の優先順位上位3つまでに○を付けております

取締役会の実効性評価

当社は、前述の「コーポレート・ガバナンスの変遷」のとおり、ガバナンス体制の整備を継続的に推進してきました。こうした着実な取り組みの積み重ねを受けて、取締役会の実効性評価に当たっては、取締役会のみならず、法定委員会及び諮問委員会も含めて機能していることがガバナンス強化の前提であるとの認識の下、取締役会機能全体(取締役会・法定委員会・諮問委員会)を評価の対象とし、取締役会の審議実績や各取締役の自己評価も踏まえて実施しています。独立社

外取締役8名全員で構成されるガバナンス委員会で審議し、結果を取締役に答申しています。さらに、実効性評価結果を受けて、取締役会、法定委員会、諮問委員会が課題を設定し、この評価・課題設定・実行のプロセスを1年間のサイクルで行い、継続的なコーポレート・ガバナンスの向上につなげています。2021年度の実効性評価の結果については、[コーポレートガバナンス・コードに関する2022年レポートの補充原則4-11③](#)をご覧ください。

役員報酬体系

当社取締役及び執行役の職位別及び個人別の報酬等の決定方針は、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見を踏まえると共に、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者である人事・報酬コンサルタントより審議に必要な情報等を得たうえで、独立社外取締役だけで構成する報酬委員会で決定しています。

経営戦略の実現に向けて、報酬やインセンティブの基本的な考え方やあるべき姿に重点を置いた議論・検討を重ね、2022年より報酬体系を見直しております。従来、変動報酬

のうちの中長期インセンティブは、連結ROIC及び連結ROEなどの数的目標のみを考慮しておりましたが、中長期インセンティブの50%部分にサステナビリティと長期的なトランスフォーメーション戦略を考慮したスキームを導入することとしました。

報酬体系の詳細については、[第103期有価証券報告書「4. コーポレート・ガバナンスの状況等 \(4\) 役員の報酬等」](#)をご覧ください。

役員一覧

2022年5月現在

取締役



石橋 秀一

取締役
代表執行役
Global CEO



東 正浩

取締役
代表執行役
Joint Global COO



Scott Trevor Davis
(デヴィス・スコット)

独立社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員
ガバナンス委員会委員長



翁 百合

独立社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員会委員



増田 健一

独立社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
コンプライアンス委員会委員長



山本 謙三

独立社外取締役
監査委員会委員長



照井 恵光

独立社外取締役
監査委員会委員



佐々 誠一

独立社外取締役
監査委員会委員



柴 洋二郎

独立社外取締役
監査委員会委員



鈴木 洋子

独立社外取締役
監査委員会委員



原 秀男

取締役
監査委員会委員



吉見 剛志

取締役
監査委員会委員

執行役

石橋 秀一

代表執行役
Global CEO

東 正浩

代表執行役
Joint Global COO
(グローバルOR/AC事業、日本
事業、BSCAP分掌)

グローバルサステナビリティ委員会 委員長
兼 BSJPタイヤ・ソリューション事業管掌 BSJPタイヤ事業 CEO/COO
兼 プリチストンタイヤソリューションジャパン株式会社 代表取締役会長

Paolo Ferrari
(パオロ・フェラーリ)

執行役
Joint Global COO
(BSAM、BSEMIA分掌)

兼 Global CSO
兼 BSAM Member of the Board 兼 CEO 兼 プレジデント

吉松 加雄

執行役 専務

Global CFO

坂野 真人

執行役 専務

技術・品質経営分掌・Global CTO

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

ブリヂストングループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じて、ブリヂストングループやその取り組みに対する理解を促進すると共に、皆様からの意見や評価、期待などを広く収集し事業活動に活かすことで、持続的成長に向けた継続的改善を行っています。

主なステークホルダー	ブリヂストングループの責任	主な対話の方法・機会
お客様	<ul style="list-style-type: none"> 魅力的な商品・サービスの開発 迅速な対応・サポート 適切な情報提供 お客様情報の適正な管理 	<ul style="list-style-type: none"> お客様相談室でのお問い合わせ対応 お客様の声の分析・データ化及び社内への展開 「Bridgestone Innovation Gallery (ブリヂストンイノベーションギャラリー)」でのブリヂストンの歩みやDNA、事業活動、未来に向けた活動のご紹介 Webサイトやソーシャルメディアでの情報発信 日々の営業・サービス活動 (小売店、ディーラー、オンライン取引) 市場調査などによる顧客満足度調査 モーターショーなどのイベント、展示会への出展
株主様・投資家様	<ul style="list-style-type: none"> 適時・適切な情報開示 企業価値の最大化 	<ul style="list-style-type: none"> 「定時株主総会」の開催 「コーポレートガバナンス・コードに関するレポート」発行 「コーポレート・ガバナンス報告書」発行 「決算説明会」の開催 中期事業計画 (2021-2023) の進捗について報告 投資家情報ホームページでの情報開示 統合報告のフレームワークに基づいた報告 投資家とのスモールミーティング、個別面談、ESGに関するダイアログ サステナビリティ関連イベントでの講演
お取引先様	<ul style="list-style-type: none"> 公平・公正な取引 「グローバルサステナブル調達ポリシー」の周知 	<ul style="list-style-type: none"> 日々の調達活動 「調達方針説明会」及び持続可能な調達のためのセミナーの開催 「グローバルサステナブル調達ポリシー」の展開 経営者懇談会の開催
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重 多様な働き方を含めた多様性の促進 人財の育成・活用 安全衛生・健康経営の推進 労使の相互理解促進 	<ul style="list-style-type: none"> 「行動規範」「グローバル人権方針」「グローバル贈収賄防止ポリシー」の策定 従業員エンゲージメントサーベイ 人事評価制度、キャリア&ディベロップメント面談 人財マッチング制度の運用 (オープンポスティング制度、ジョブマッチング制度) The Valuable 500への加盟、女性基幹職登用及び外部採用強化 労使協議会 社内報やイントラネットでの情報発信・共有 経営者と従業員の対話集会 「ブリヂストングループアワード」他功績表彰制度 オリンピック・パラリンピックに関連した社内向けイベント
地域社会、NGO	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会への貢献活動 地域環境の保全 事業所地域での支援活動 	<ul style="list-style-type: none"> 寄付や社会貢献活動 地域の皆様を対象とした工場見学会 環境、安全啓発活動 地域イベントの主催、協力 災害復興支援 NGOとの対話、連携
官公庁 業界団体 教育機関	<ul style="list-style-type: none"> 安心・安全な移動社会の発展に貢献する 教育活動の支援 業界の経済影響調査やサプライチェーン評価への参加 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体、委員会、会議への参加 経済団体・業界団体との対話、連携 各国政府担当者との対話 持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) 傘下のタイヤ産業プロジェクト (TIP) 及び「持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム」(GPSNR)、「エレン・マッカーサー財団」(EMF)、「ビジネス・フォー・ネイチャー」など、サステナビリティ・環境関連のグローバルイニシアティブへの参画 地域自治体との交流・意見交換 産官学連携のための対話・調整・支援

ブリヂストングループアワード

ブリヂストングループアワードは、当社グループ全組織・全従業員を対象として、当社グループのビジョン・中長期事業戦略の実現に向けた優れた取り組みをグローバル経営チームが審査し、その中から特に秀でたグローバルでの取り組みを選定、その功績と功労を称賛する、グループ最高位の表彰制度です。この表彰制度は、優れた取り組みをグループ・グローバル全体で共有することで、従業員の誇りやさらなるやりがいにつながると同時に、一人ひとりの意識向上・一体感の醸成を図る重要な役割を担っています。それにより従業員一人ひとりの様々な活動を波紋の輪のような持続的な広がりにつなげ、「Bridgestone E8 Commitment」で掲げるブリヂストンらしい8つの価値の実現に向けて取り組んでいきます。

ブリヂストングループアワード2021は、「Solutions for Sustainability Business (社会価値・顧客価値の両立)」、「Value Creation for Society (社会価値創出)」、「Value Creation for Customers (顧客価値創出)」、「Management Fundamentals (基盤強化)」という4つの表彰カテゴリーで構成され、「Honor Award (特別賞)」も含めて7件を表彰しました。

表彰事例の詳細は[Webサイト](#)をご覧ください。

サステナビリティ分野の外部評価

当社グループのサステナビリティに向けた取り組みは、社外から高い評価を受けています。

- 「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」
12年連続で構成銘柄に選定されました。
- 「FTSE4Good Index Series」
4年連続で構成銘柄に選定されました。
- CDP
積極的な環境情報の開示を行い、水セキュリティ対策について優れた取り組みを行っている企業としてCDPの「水セキュリティAリスト」企業に選定されました。また、「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、3年連続、5回目の最高評価「A」を獲得し、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に認定されました。
 - CDP 気候変動:A-
 - CDP 水セキュリティ:A
 - CDP サプライヤー・エンゲージメント:A



財務データ

連結業績	日本基準 ¹			
	2011年	2012年	2013年	2014年
売上収益	30,243	30,397	35,680	36,739
調整後営業利益	1,913	2,859	4,381	4,780
調整後営業利益率	6.3	9.4	12.3	13.0
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,029	1,716	2,020	3,005
親会社の所有者に帰属する当期利益率	3.4	5.6	5.7	8.2

¹ 2018年以前＝売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益を記載しております。

² 当社グループは事業譲渡の決定に伴い、米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を2021年より非継続事業に分類しております。これに伴い、売上収益及び調整後営業利益は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。

セグメント別業績 ¹	日本基準 ⁴			
	2011年	2012年	2013年	2014年
日本				
売上収益	12,290	12,187	12,703	12,649
調整後営業利益	695	1,584	2,195	2,101
調整後営業利益率	5.7	13.0	17.3	16.6
米州				
売上収益	12,886	13,309	16,519	17,681
調整後営業利益	619	923	1,564	1,802
調整後営業利益率	4.8	6.9	9.5	10.2
欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ(EMIA)²				
売上収益	4,131	3,488	4,233	4,392
調整後営業利益	113	18	20	203
調整後営業利益率	2.8	0.5	0.5	4.6
中国・アジア・大洋州(CAP)³				
売上収益	6,996	6,999	8,627	8,415
調整後営業利益	482	557	802	668
調整後営業利益率	6.9	8.0	9.3	7.9

¹ セグメント間の取引を含んだ金額で記載しております。

² 2016年以降開示区分を一部変更しております。2015年以前＝欧州、2016年＝欧州・中近東・アフリカ、2017年～2018年＝欧州・ロシア・中近東・アフリカ、2019年以降＝欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ

³ 2016年以降開示区分を一部変更しております。2015年以前＝中国・アジア大洋州・中近東・アフリカ・ロシア、2016年＝中国・アジア大洋州・ロシア、2017年～2018年＝中国・アジア大洋州、2019年以降＝中国・アジア(除くインド)・大洋州

⁴ 2018年以前＝売上高、営業利益を記載しております。

⁵ 当社グループは事業譲渡の決定に伴い、米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を2021年より非継続事業に分類しております。これに伴い、売上収益及び調整後営業利益は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。

財政状態	日本基準 ⁴			
	2011年	2012年	2013年	2014年
資産合計	26,773	30,397	35,770	39,609
資本合計	11,656	14,173	18,629	21,466
親会社所有者帰属持分比率 ¹	42.2	45.2	50.5	52.4
ROIC ²	-	-	-	-
ROE ³	9.1	13.7	12.7	15.5

¹ 親会社所有者帰属持分比率＝親会社の所有者の持分合計÷資産合計

² ROIC＝税引後調整後営業利益÷投下資本

³ ROE＝当期利益÷{(前期末自己資本＋当期末自己資本)÷2}×100

⁴ 2018年以前＝総資産、純資産、自己資本比率*を記載しております。

* (純資産－新株予約権－非支配株主持分)÷総資産

⁵ 当社グループは事業譲渡の決定に伴い、米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を2021年より非継続事業に分類しております。これに伴い、ROIC及びROEは、非継続事業を除いた継続事業の数値を表示しております。

キャッシュ・フロー	日本基準			
	2011年	2012年	2013年	2014年
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,521	4,044	4,717	4,286
投資活動によるキャッシュ・フロー	-1,770	-2,379	-2,652	-3,056
フリーキャッシュ・フロー ¹	-249	1,665	2,065	1,229

¹ フリーキャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

設備投資・償却費・研究開発費	日本基準			
	2011年	2012年	2013年	2014年
設備投資	2,013	2,456	2,749	2,963
減価償却費及び償却費	1,580	1,550	1,761	1,883
売上収益償却費率	5.2	5.1	4.9	5.1
研究開発費	839	828	890	941
売上収益研究開発費率	2.8	2.7	2.5	2.6

¹ 当社グループは事業譲渡の決定に伴い、米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を2021年より非継続事業に分類しております。これに伴い、減価償却費及び償却費、研究開発費は非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。

配当	日本基準			
	2011年	2012年	2013年	2014年
1株当たり配当金	22	32	57	100

	2015年	2016年	2017年	2018年	IFRS			単位
					2019年	2020年	2021年 ²	
	37,902	33,370	36,434	36,501	35,072	29,945	32,461	億円
	5,172	4,495	4,190	4,027	3,431	2,229	3,943	億円
	13.6	13.5	11.5	11.0	9.8	7.4	12.1	%
	2,842	2,655	2,882	2,916	2,401	-233	3,940	億円
	7.5	8.0	7.9	8.0	6.8	-0.8	12.1	%

	2015年	2016年	2017年	2018年	IFRS			単位
					2019年	2020年	2021年 ⁵	
	11,878	10,806	11,478	11,705	9,181	7,626	8,730	億円
	1,974	1,506	1,602	1,535	1,088	646	1,170	億円
	16.6	13.9	14.0	13.1	11.9	8.5	13.4	%
	19,416	16,453	17,765	17,582	16,617	14,079	14,546	億円
	2,225	2,031	1,875	1,778	1,843	1,399	1,906	億円
	11.5	12.3	10.6	10.1	11.1	9.9	13.1	%
	4,217	4,771	5,598	5,961	6,401	5,643	6,939	億円
	214	277	136	110	150	-176	421	億円
	5.1	5.8	2.4	1.9	2.3	-3.1	6.1	%
	8,380	6,217	6,488	6,338	4,628	3,946	3,869	億円
	682	625	629	567	362	246	420	億円
	8.1	10.1	9.7	9.0	7.8	6.2	10.9	%

	2015年	2016年	2017年	2018年	IFRS			単位
					2019年	2020年	2021年 ⁵	
	37,958	37,160	39,590	38,402	42,770	41,893	45,749	億円
	22,820	23,458	24,027	24,361	24,025	21,953	26,754	億円
	58.2	61.5	59.2	61.9	54.9	51.3	57.5	%
	-	-	-	-	7.4	5.5	9.0	%
	13.3	11.8	12.5	12.4	10.0	-1.0	12.9	%

	2015年	2016年	2017年	2018年	IFRS			単位
					2019年	2020年	2021年	
	5,539	4,445	4,181	3,609	5,050	5,269	2,815	億円
	-2,333	-1,782	-2,007	-2,430	-2,619	-1,554	1,317	億円
	3,205	2,662	2,173	1,178	2,432	3,716	4,132	億円

	2015年	2016年	2017年	2018年	IFRS			単位
					2019年	2020年	2021年 ¹	
	2,535	1,941	2,348	2,684	3,282	2,719	2,620	億円
	2,023	1,880	2,003	2,004	2,697	2,675	2,459	億円
	5.3	5.6	5.5	5.5	7.7	8.9	7.6	%
	949	954	997	1,035	1,062	952	955	億円
	2.5	2.9	2.7	2.8	3.0	3.2	2.9	%

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	単位
	130	140	150	160	160	110	170	円

非財務データ

データの信頼性担保のため、2021年のすべての環境データと一部の社会データについてLRQAリミテッド (LRQA) による第三者保証を取得しています。サステナビリティWebサイトのESGデータには、各データに対応するGRIスタンダードの該当項目など詳細な情報を掲載しています。

○太字の項目の2021年データは、LRQAによる第三者保証を取得しています。

○斜体の項目の2021年データは、LRQAによる評価を受けたものです。

環境関連データ ¹	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	単位
原材料						
原材料使用量	5,047	5,233	5,051	4,150	4,611	千トン
資源生産性 ²	7.23	6.98	6.98	7.22	7.04	億円/千トン
再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率 ³	—	—	—	37	37	%
(うち 再生可能資源に由来する原材料の比率) ³	—	—	—	26	26	%
(うち 再生資源に由来する原材料の比率) ³	—	—	—	11	11	%
エネルギー						
エネルギー総消費量 ⁴	45,838	46,014	45,002	38,311	42,726	千GJ
エネルギー消費量(燃料) ⁵	26,932	26,881	26,192	22,032	24,668	千GJ
エネルギー消費量(購入電力)	4,802	4,929	4,852	4,192	4,654	千MWh
エネルギー消費量(購入蒸気)	1,630	1,429	1,382	1,191	1,248	千GJ
エネルギー消費量の売上高原単位	1,258	1,261	1,276	1,279	1,316	GJ/億円
再生可能エネルギー比率(電力) ⁶	—	4.3	4.7	11.1	16.3	%
エネルギー総消費量(再生可能エネルギー)	—	885	953	1,767	2,847	千GJ
エネルギー総消費量(非再生可能エネルギー)	—	45,130	44,049	36,545	39,879	千GJ
水						
総取水量 ⁷	68,685	71,303	68,303	63,744	66,744	千m ³
取水量(表流水)	3,258	2,926	3,131	2,856	2,729	
取水量(地下水)	10,192	10,312	9,708	8,480	9,086	
取水量(上水道・工業用水)	18,810	18,384	17,619	16,137	17,249	
取水量(海水)	36,426	39,681	37,844	36,271	37,678	
水ストレス地域における生産拠点の総取水量 ⁸	3,450	3,495	3,208	2,873	2,981	

¹ 対象期間は各年とも1~12月、一部推計値含む(過去データの見直しにより、過去の掲載データから一部変更あり)

² 資源生産性=売上高÷原材料使用量

³ リトレッド用台タイヤを含むタイヤの総原材料重量に占める比率

⁴ 「燃料消費量+購入電力+購入蒸気+太陽光発電等-売電量」により算出

⁵ 自家発電に利用した燃料も含む

⁶ 「(購入電力における再生可能エネルギー量+再生可能エネルギーによる自家発電量)/(購入電力+再生可能エネルギーによる自家発電量-売電量)」により算出

⁷ 外部から購入したリサイクル水の量や雨水は含まない

⁸ 水ストレス地域における生産拠点: 淡水資源の量や質の低下のリスクがある地域に所在することにより水リスクを抱える生産拠点

環境関連データ	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	単位
大気への排出						
温室効果ガス排出量(CO ₂ , Scope 1)	1,871	1,868	1,807	1,504	1,722	千t-CO ₂
温室効果ガス排出量(CO ₂ , Scope 2, マーケットベース)	2,327	2,263	2,139	1,659	1,664	千t-CO ₂
温室効果ガス排出量(CO ₂ ; Scope 1 + Scope 2, マーケットベース)	4,197	4,131	3,946	3,162	3,387	千t-CO ₂
温室効果ガス排出量(Scope 3) ⁹	120,410	125,110	110,378	100,097	113,421	千t-CO ₂
NOx排出量 ¹⁰	2,055	2,041	1,969	1,629	1,839	トン
SOx排出量 ¹⁰	1,141	937	850	603	588	トン
廃棄物						
廃棄物排出量 ¹¹	303	352	359	289	293	千トン
廃棄物再資源化量	274	311	308	259	277	千トン
廃棄物再資源化率	90	88	86	90	95	%
廃棄物埋立量	30	41	52	30	16	千トン
規制有害廃棄物排出量 ¹²	—	20	21	19	20	千トン
環境マネジメント						
ISO14001取得率 ¹³	98.7	98.7	98.1	98.0	99.3	%

⁹ GHGプロトコルのScope 3における15のカテゴリのうち、カテゴリ8、13、15は対象外としています。また算定方法の一部変更により過去開示情報より数値が更新されています。

¹⁰ 化石燃料燃焼由来の排出量、燃料消費実績と排出係数から算定

¹¹ 非有害廃棄物と規制有害廃棄物を含む廃棄物排出量の合計値

¹² 各国の法規制を参照し集計

¹³ 取得対象生産拠点(139か所)中の取得率(2021年末時点)

社会関連データ		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	単位
従業員数 ¹	合計	142,669	143,509	143,589	138,036	135,636	人
	日本	28,375	28,793	29,544	29,701	29,223	
	米州	59,750	58,998	57,054	53,204	52,460	
	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	17,510	17,637	18,501	21,935	21,298	
	中国・アジア・大洋州	37,034	38,081	38,490	33,196	32,655	

¹ データは各年12月末時点

社会関連データ	地域/SBU	全体	トップ マネジメント ²	マネジメント ポジション			その他 スタッフ	単位
				マネジメント ポジション ³	ジュニア マネジメント ポジション ⁴	マネジメント ポジション 合計		
女性比率 ¹	日本SBU	10.6	1.0	2.4	3.5	2.9	12.2	%
	うち(株)ブリヂストン	8.8	0.0	2.4	2.4	2.4	9.8	
	米州SBU	12.1	26.9	23.4	9.2	13.2	12.0	
	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカSBU	11.8	19.1	18.8	20.4	20.0	11.0	
	中国・アジア・大洋州SBU	9.4	11.9	17.0	23.7	22.5	8.5	

¹ データは2021年12月末時点、125,479人(グループ全体の92.3%)

当社グループの女性比率は、第三者機関であるLRQAリミテッドによって検証・確認され、情報の正確性と透明性の確保に努めています。

² 各社におけるCEO配下の2ポジションまでの従業員(役員含む)

³ トップマネジメントポジションとジュニアマネジメントポジションを除くすべての管理職

⁴ 組織の日々の管理目標を指導する立場である者

社会・ガバナンス関連データ		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	単位
グローバル経営執行会議体 (Global EXCO)メンバー	全体	16	9	14	11	11	人
	うち外国人	8	5	7	6	6	人
	外国人比率	50.0	55.6	50.0	54.5	54.5	%
執行役・常務役員 ¹	全体	52	52	60	51	16	人
	うち外国人	12	10	11	9	5	人
	外国人比率	23.1	19.2	18.3	17.6	31.3	%
製品安全	ISO9001取得率 ²	99.0	99.3	99.4	100.0	99.2	%
労働安全	従業員及び派遣社員の休業度数率 (LTIFR)	—	—	2.86 ³	2.57	2.75	—
	協力会社の休業度数率(LTIFR)	—	—	1.86 ^{3,4}	2.31	0.79	
	従業員及び派遣社員の 重傷度数率	—	—	0.09	0.04	0.08	
	協力会社の重傷度数率	—	—	0.29 ⁴	0.19	0.11	
	従業員及び派遣社員の 職業性疾病度数率	—	—	—	0.50 ⁵	1.32	

・ データは各年12月末時点

¹ 連結グループ会社所属で(株)ブリヂストンの執行役・常務役員を兼務している者を含む

² 持分比率50%以上の生産拠点を対象(ブリヂストンスポーツ、ブリヂストンサイクルを除く)

³ 集計対象範囲の見直しにより更新

⁴ 2019年7月から12月までの6か月間のデータ

⁵ 2020年7月から12月までの6か月間のデータ

会社・投資家情報

■会社名

株式会社ブリヂストン

■設立

1931年

■本社所在地

〒104-8340
東京都中央区京橋三丁目1番1号

■資本金

1,263億5,400万円（2021年12月31日現在）

■連結従業員数

135,636名（2021年12月31日現在）

■技術センター

日本:東京、横浜
米国:アクロン
イタリア:ローマ
中国:無錫
タイ:パトゥム タニー

■格付け情報

(2021年12月31日現在)

格付機関名	長期格付
Moody's Japan K.K. (Moody's)	A2
Standard & Poor's (S&P)	A
格付投資情報センター (R&I)	AA
日本格付研究所 (JCR)	AA+

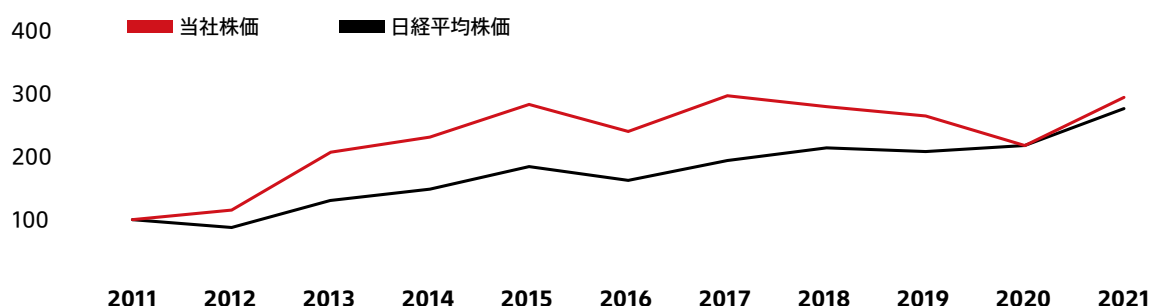
■株価の変動幅

(東京証券取引所)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	単位
最高値	2,002	2,245	4,025	4,459	5,182	4,463	5,605	5,515	4,734	4,082	5,467	円
最低値	1,506	1,602	2,248	3,328	3,754	3,089	3,973	3,906	3,888	2,862	3,307	

■株価指数の推移¹

(日経平均株価対比)



¹ 2011年1月4日の株価を基準値100として算出しています。

■発行可能株式総数

1,450,000,000株（2021年12月31日現在）

■発行済株式の総数

713,698,221株（2021年12月31日現在）

■1単元の株式数

100株

■株式名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

■会計監査人

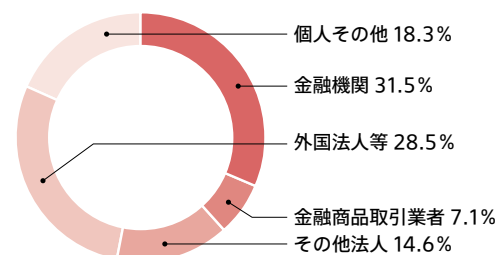
有限責任監査法人 トーマツ

■上場証券取引所

東京、福岡

■所有者別株式分布状況

(2021年12月31日現在)





Bridgestone 3.0 Journey Report

統合報告 2022

株式会社ブリヂストン

Global CEO室

IR部

グローバルサステナビリティ部門

東京都中央区京橋3丁目1番1号 〒104-8340

TEL:03-6836-3240 FAX:03-6836-3271

https://www.bridgestone.co.jp/contact/form_rd_01.html

www.bridgestone.co.jp