Bridgestone 3.0 Journey Report
統合報告 2024

BRIDGESTONE
Solutions for your journey

目次

使命・企業理念・ビジョン・Bridgestone E8 Commitment …… 4
グループ概況 …… 6
使命「最高の品質で社会に貢献」とブリヂストンDNA …… 8

Global CEO コミットメント …… 12

中期事業計画（2021–2023）—21MBP総括 …… 22

中期事業計画（2024–2026）—24MBP …… 24
価値創造プロセス図 …… 24
2030年 長期戦略アスピレーションを北極星・道筋とした
24MBPの位置付け …… 26
事業環境変化と戦略方向性 …… 27
グローバル経営リスク対応 …… 28
グローバル経営指標サマリー …… 30
シン・グローカル・ポートフォリオ経営 …… 31

24MBPビジネス具体化シナリオ
価値創造へ、よりフォーカス …… 34

良いビジネス体質を創る …… 36
【特集】経営・業務品質の向上–ブリヂストンDNA／
独自のデミングプラン …… 36
人的創造性向上 …… 38
ブリヂストン流DX …… 40
Bridgestone Innovation Parkを活用した共創 …… 41
知的財産戦略 …… 42

良いタイヤを創る …… 44
本数から価値へ–プレミアムフォーカスの加速 …… 44
乗用車用プレミアムタイヤーENLITEN®
「EV時代の新たなプレミアム」 …… 46
モノづくり変革–BCMA …… 48
【特集】Global CTOメッセージ …… 50

良いビジネスを創る …… 52
バリューチェーン全体でのビジネスコストダウン …… 52
サステナブル調達 …… 54
グローバルサプライチェーンマネジメント／物流改革 …… 56
シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャネル力強化 …… 58
サステナブルなプレミアムブランド構築
ーサステナブルなグローバルモータースポーツ強化 …… 60

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る …… 62
ソリューション事業 …… 62
探索事業 …… 70

化工品・多角化事業 …… 73

持続的なサステナビリティ価値創造の基盤構築 …… 74

財務戦略 …… 82
事業ポートフォリオ別エリア別財務ターゲット …… 82
設備投資・戦略リソース・研究開発費 …… 85
資本コストを意識する経営／ROIC …… 87
Global CFOメッセージ …… 88

信頼の醸成 …… 90
統合報告を起点としたステークホルダーエンゲージメント …… 91
地域との共生 …… 93
サステナビリティ課題への取り組み …… 96

ガバナンス …… 98
コンプライアンス …… 98
コーポレート・ガバナンス …… 99
【特集】社外取締役インタビュー …… 104

Data …… 108
財務データ …… 108
非財務・未財務データ …… 110
株式情報 …… 113

表紙について

表紙は、「走る実験室」と位置付けるサステナブルなグローバルモータースポーツを中心に、「新たなプレミアム」ENLITEN®の技術開発、サステナビリティ価値創造など、様々な変革へ立ち向かい「挑戦」するブリヂストンの姿を、「円」の美しさを通じて表現した"Bridgestone Design"を代表する作品です。ブリヂストンは、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しています。

編集方針

当レポート「Bridgestone 3.0 Journey Report（統合報告2024）」は、ステークホルダーの皆様にブリヂストン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包括的にお伝えし、皆様との対話を通じた相互理解をより一層深めていくことを目的に、発行しています。

中期事業計画（2024–2026）—24MBPの初年度である2024年は、24MBPにおけるブリヂストンの価値創造ストーリーを、よりわかりやすく一貫性をもってお伝えすることに力点を置くとともに、ステークホルダーの皆様から頂いたフィードバックを踏まえ、内容の拡充・改善を図っています。今回は特に、①24MBPにおける価値創造をビジネス具体化シナリオに沿ってわかりやすくお伝えすること、②事業戦略とサステナビリティとのつながりを、具体的な事例とともにお示しすること、③経営から現物現場の従業員まで一体となって価値創造にフォーカスする姿勢をお伝えすること、を重視しました。

当レポートの作成にあたっては、IFRS財団が提唱する国際統合報告フレームワークや経済産業省「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。

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います。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。

報告対象範囲

- 対象期間：2023年1月1日–2023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

当レポートにおいて、「ブリヂストン」はグループ会社や関連会社を含むブリヂストン全体を、「当社」は株式会社ブリヂストン（単体）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：BSAPIC）：アジア・太平洋・インド・中国のタイヤ事業の統括
- Bridgestone Europe NV/SA（略称：BSEMEA）：欧州・中近東・アフリカ地域のタイヤ事業
- BSJP：日本タイヤ事業
- BSDP：化工品・多角化・探索事業
- G-MICA：グローバル鉱山・産業・建設・航空タイヤ・ソリューション事業

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。

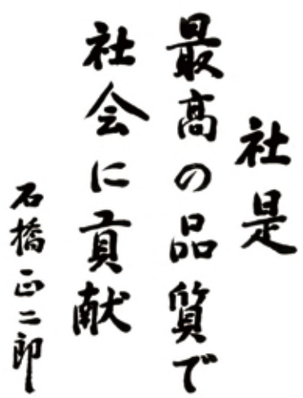
Webサイト「投資家情報」
www.bridgestone.co.jp/ir/index.html

Webサイト「サステナビリティ」
www.bridgestone.co.jp/csr/index.html

・ 有価証券報告書
Webサイト「IRライブラリ」
www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/index.html

・ 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」
www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/index.html

使命・企業理念・ビジョン



企業理念・企業理念体系
www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/philosophy/

安全宣言
www.bridgestone.co.jp/csr/social/safety_industrial_hygiene/index.html

品質宣言
www.bridgestone.co.jp/csr/social/quality_and_customer_value/index.html

環境宣言
www.bridgestone.co.jp/csr/environment/vision/index.html

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

Bridgestone 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。

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。

グループ概況

ブリヂストンの事業ポートフォリオ（2023年12月31日時点）

ブリヂストンの事業ポートフォリオは、コア事業であるプレミアムタイヤ事業、成長事業であるソリューション事業、新たな種まきとしての探索事業と、化工品・多角化事業の4つで構成されています。ブリヂストンの強みを活かし、それぞれの特性に合わせて事業を推進することにより、ビジョン「サステナブルなソリューションカンパニー」への変革を加速しています。

プレミアムタイヤ事業 **コア事業**

断トツ商品を「創って売る」

- 乗用車用タイヤ
- トラック・バス用タイヤ
- スペシャリティ系タイヤ：
  鉱山・建設車両用、航空機用、
  農業車両用、モーターサイクル用　など

ソリューション事業 **成長事業**

お客様が「使う」段階で断トツ商品の価値を増幅

- 小売サービスソリューション／
  タイヤセントリックソリューション
- モビリティテック事業 ― 戦略事業 ―：
  トラック・バス系ソリューション
  鉱山ソリューション／航空ソリューション

探索事業 「新たな種まき」

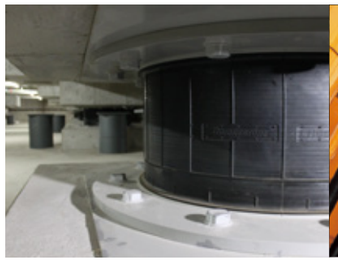
社会価値の提供／サステナビリティを中核に

- リサイクル
- グアユール
- ソフトロボティクス
- AirFree®（エアフリー）　など

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領域にフォーカス

- 油圧・高機能ホース、ゴムクローラ
- 樹脂配管、免震ゴム
- 空気バネ
- スポーツ：ゴルフボール、ゴルフクラブ
- サイクル：電動アシスト自転車、自転車　など



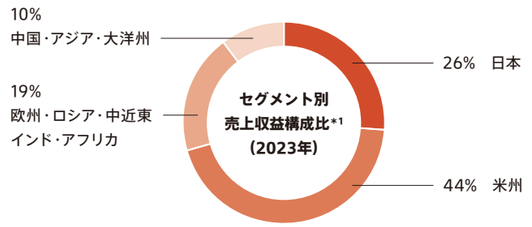
財務・非財務ハイライト（2023年12月31日時点）

ブリヂストンは、約130の生産・研究開発拠点を持ち、150を超える国と地域でプレミアムタイヤ事業（コア事業）、ソリューション事業（成長事業）、探索事業、化工品・多角化事業などを展開しています。

2023年概況

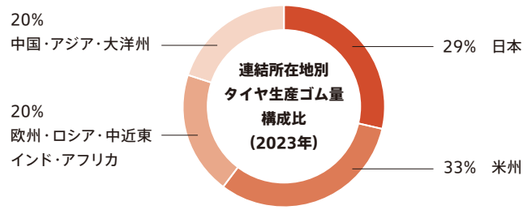
連結売上収益

4兆3,138億円



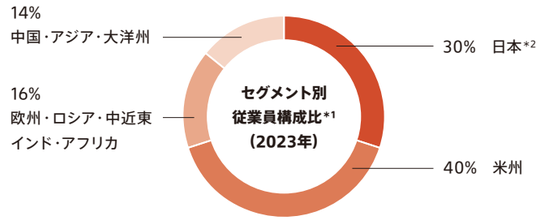
連結タイヤ生産ゴム量

163万トン



連結従業員数

125,199名



*1 売上収益、従業員数の地域区分は、有価証券報告書におけるセグメント区分に準拠しています。
*2 日本の従業員数には、有価証券報告書における「日本」「その他」「全社（共通）」セグメントを含んでいます。

使命「最高の品質で社会に貢献」とブリヂストンDNA

ブリヂストンは、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。
「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」「挑戦」というブリヂストンDNAは、その歴史の中で培われてきたものです。

Bridgestone 1.0

創業 —

1931 –
創立

20世紀初頭、自動車産業の発展と共に、欧米のタイヤメーカーが隆盛しましたが、日本では英米系の技術や資本に頼っている状況でした。このような状況下で、創業者石橋正二郎は、日本におけるモータリゼーションを確信し、「日本人の資本で、日本人の技術によるタイヤの国産化」に「挑戦」しました。様々な技術的な「挑戦」を経て、1930年に第1号の「ブリヂストンタイヤ」が誕生し、1931年3月1日に福岡県久留米市にて「ブリッヂストンタイヤ株式会社」が設立され、現在のブリヂストンへと繋がっています。

創業当時から海外進出を視野に入れており、商品イメージや海外市場での通用性といった点から、創業者の姓を英訳・語呂を良くし、社名・商標名「ブリッヂストン」としました。その後、創業の地である福岡県久留米市から日本へ事業を拡大すると共に、創業の翌年には、アジアへも輸出を開始しました。創業から、日本、アジアの人々の安心・安全な移動、モータリゼーションを支え続けたことで、現在、アジア地域はブリヂストンの第2のホームマーケットとなっています。そして、困難なことに「挑戦」し、「品質にこだわり」、「現物現場」で「お客様の困りごとに寄り添う」というブリヂストンDNAは、創業期から変わらず、現在も受け継がれています。

第一号タイヤの誕生

1968 –
デミング賞実施賞受賞と社是「最高の品質で社会に貢献」の制定

「デミング賞実施賞」受賞

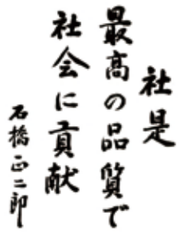
1960年代、ブリヂストンは、経営の近代化と品質管理活動を推進し、1964年には、その活動を独自に「デミング・プラン」と名付けました。「良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる」を基本思想として、全社的な企業体質改善の取り組みを開始し、1968年、卓越した品質管理を実施している企業に与えられる「デミング賞実施賞」を、タイヤ業界で初めて受賞しました。

デミング賞実施賞メダル

デミング賞実施賞を受賞（1968年）

社是「最高の品質で社会に貢献」

デミング賞実施賞受賞と同年、「最高の品質で社会に貢献」を社是として制定しました。この社是には、「永続する事業とは、社会に貢献する事業である」という創業者の事業観が反映され、現在のブリヂストンにおいても、不変の使命として受け継がれています。ブリヂストンDNAの一つ、「品質へのこだわり」はこのような経営品質向上に向けた活動の中で、培われてきました。



社是制定（1968年）

Bridgestone 2.0

第二の創業 —

1988 –
グローバルブリヂストンへの「挑戦」

米国第2位のタイヤメーカー、ファイアストン社を買収

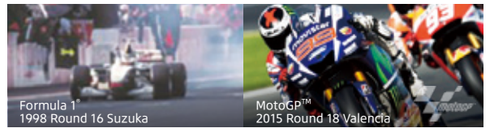
北米への本格進出を目指し、当時、米国第2位のタイヤメーカーであったファイアストン社を買収しました。買収額は約26億ドル（約3,300億円）で、当時の日本企業の海外企業買収額としては最大の規模でした。この買収によりブリヂストンはタイヤの世界シェアTOP3に名を連ねることになります。ブリヂストンのグローバル化への道、ジャーニーが始まりました。ブリヂストンとファイアストン、二つの異なる企業文化の融合など、多くの困難を克服しながらグローバル企業へと進化していきました。

Firestone

ファイアストン社買収（1988年）

1997
モータースポーツの最高峰 F1® 参戦

ブリヂストンは1963年の第1回日本グランプリからモータースポーツ活動を開始しました。挑戦の舞台を世界に広げ、1997年には、モータースポーツの最高峰であるF1®へ参戦しています。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、ファイアストンブランドで1995年に米国INDYCAR® SERIESへ復帰、二輪の世界最高峰レースであるMotoGP™にも2002年に参戦しました。この「極限への挑戦」が、ブリヂストンをグローバルプレミアムブランドへと押し上げ、現在のプレミアムタイヤ事業の基盤となっています。



Formula 1® 1997-2010　**MotoGP™ 2002-2015**

2000 -
Bridgestone 3.0へ向けて、ソリューション事業の展開を開始

「現物現場」で「お客様の困りごとに寄り添い」ながら、タイヤを「創って売る」から「使う」へと、お客様がタイヤを使う段階で断トツ商品の価値を増幅し、困りごとを解決するソリューション事業へと事業領域を広げました。

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

お客様の生産性・経済価値の最大化に加え、サステナビリティへの貢献が高い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し、ソリューション事業展開への基盤を整えました。現在、リトレッドはソリューション事業の中核として拡充しています。

＊リトレッド：お客様が使用されたタイヤのすり減った表面（トレッド）部分のゴムを貼り替え、再び使用可能となったタイヤを提供

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。ブリヂストンの持つタイヤの知見に、モビリティデータ・タイヤデータを組み合わせることで、新たな価値を提供しています。

Bridgestone 3.0
第三の創業 —

2020 -
Bridgestone 3.0：サステナブルなソリューションカンパニーへ

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し、「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。サステナブルなソリューションカンパニーとして、持続可能な社会の実現を支え、企業としても持続的に成長し、価値を提供していける会社への変革へ挑戦していきます。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**

2022

企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を制定

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」を制定しました。Bridgestone E8 Commitment は、当社の使命、大原則「タイヤは生命を乗せている」、ブリヂストンDNAを反映し、ビジョンを具体化したものです。ブリヂストンらしい「E」で始まる8つの価値を、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・お客様と共に創造し、持続可能な社会を支えることにコミットしていきます。

22年8月「2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」発表

事業環境の変化が連続して起こり、予測困難な「変化が常態化」する時代を生き抜くため、2030年に実現したい姿として描いた「2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」を発表しました。これを、2031年の当社創立100周年へ向けた道筋、北極星に据え、常態化する変化に動ぜず、ゴムのように強靭でしなやかに、変化をチャンスに変えるレジリアントな「エクセレント」ブリヂストンへの変革を加速しています。

● 2030年長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

2024

中期事業計画（2024-2026）— 24MBP発表

24MBPは2030年「長期戦略アスピレーション」を道筋・北極星に、事業環境の変化点や中期事業計画（2021-2023）－21MBPの残課題・表面化した新たな課題を踏まえて策定しました。「経営・業務品質の向上を追求する情熱 “Passion for Excellence”」を経営スタンスに、価値創造へ、よりフォーカスしていきます。

持続的な価値創造基盤を構築し、ブリヂストンらしく持続可能な社会の実現を支え続けることにコミットします。

不変の使命「最高の品質で社会に貢献」

ブリヂストンは、1931年に福岡県久留米市で創業し、日本からアジアへ、各地域におけるモータリゼーションを足元で支えながら事業を拡大しました。1988年には、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し、これを「第二の創業」として米欧への事業拡大へ挑戦し、グローバルカンパニーへの進化を遂げました。そして、2020年を「第三の創業」と位置づけ、ビジョンである「サステナブルなソリューションカンパニー」の実現を目指し、新たな変革に挑戦しています。創業から90年以上にわたり、安心・安全な「人とモノの移動を支え続ける」ブリヂストンの企業活動は、常に「最高の品質で社会に貢献」という使命を起点にしています。

ブリヂストンの使命は、成長と共に深化・拡大してきました。創業当初、「品質」は商品の品質を指していましたが、現在ではサービスや業務・経営の品質も包含するようになりました。また、「社会」は、日本・アジアのモータリゼーションを支えた創業期から、「第二の創業」を経てグローバルへと広がりました。「第三の創業」においては、サステナビリティ、持続可能な社会へも拡大しています。企業の責任・役割が多様化する現在、そしてこれからの経営において、当社の使命はかつてないほど重要性を増していきます。私たちは、ブリヂストンの不変の使命である「最高の品質で社会に貢献」を、グローバル全体で確実に受け継いでいかなければなりません。

「第三の創業」
—サステナブルなソリューションカンパニーへ—

この使命の下、2020年を「第三の創業」として、サステナビリティを経営の中核に据え、持続可能な社会の実現を支えながら、企業としても持続的に価値を創造していける会社への変革をスタートしました。ビジョンとして、「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」を掲げ、その実現に挑戦しています。

そして、この変革を加速するために、創立91周年記念日である2022年3月1日には、企業コミットメントとして「Bridgestone E8 Commitment（以下、E8コミットメント）」を制定しました。E8 コミットメントは、「地球は未来の子供たちからの預かりもの」という想いの下に、ビジョンをより具体化し、ブリヂストンらしい8つの「E」で始まる価値を示し、従業員、社会、パートナー、お客様と共に価値を創造することで、持続可能な社会の実現を支えていくという約束、宣言です。ブリヂストンらしさにこだわり、使命、ビジョンをしっかりと反映し、さらに将来の可能性を包含するように、8つの「E」を定義しました。発表以来、このE8を軸とした様々な活動がグローバルで推進されており、E8に共感を頂いたパートナー、お客様との共創活動も進んでいます。持続的な価値創造においては、ステークホルダーの皆様との対話を深め、共感を頂くこと、そして共感から共に価値を創造する「共創」に発展させることが非常に重要であると思っています。E8コミットメントを、その価値創造の軸として、今後も様々な活動に繋げていきます。

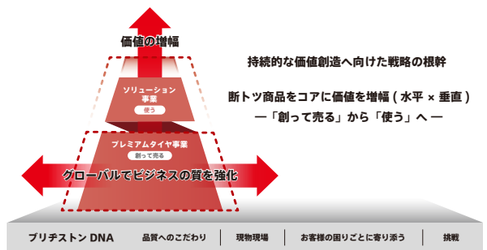
株式会社ブリヂストン
取締役 代表執行役
Global CEO
石橋 秀一

持続的な価値創造へ向けた戦略の根幹
―「断トツ商品」をコアとした価値の増幅

変革を加速するブリヂストンの持続的な価値創造へ向けた戦略の根幹は、断トツ商品をコアとした「価値の増幅」です。具体的には、以下の3点が中核であると考えています。

- 日本の強みを活かした新たなモノづくり・価値づくり会社へ変革すること
- お客様の困りごとを解決するソリューション事業の拡充を通じて競争優位を構築する
  ⇒顧客価値・顧客経験価値の向上を通じて、顧客サクセスを導き出すこと
- これらの取り組みを、日本のモノづくりの現場力、匠の技といった強いリアルとデジタルの融合で支えること

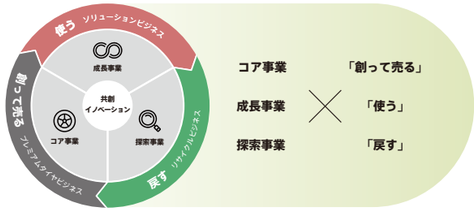
ブリヂストンのコア事業である「創って売る」プレミアムタイヤ事業を強化しながら、お客様が「使う」段階でその価値を増幅するソリューション事業を拡大していくことで、これらを実現していきます。また、この事業戦略は、ブリヂストンDNAである「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」「挑戦」が私たちの根底に流れているからこそ、独自の価値創造ストーリーとして具体化できると考えています。創業以来の歴史の中でグローバルに広がっているブリヂストンDNAを、価値創造の源泉としてこれからも大切にしていきます。



価値の循環へも挑戦
「創って売る」「使う」から「戻す」へ

さらに、ブリヂストンは、サステナブルなソリューションカンパニーとして、タイヤを「創って売る」「使う」から、「戻す」へと価値の循環にも挑戦しています。コア事業である「創って売る」プレミアムタイヤ事業と、「使う」段階での価値の増幅を目指すソリューション事業（成長事業）に加えて、タイヤを原材料に「戻す」リサイクルを探索事業と位置づけ、循環型ビジネスモデルの確立を目指します。

価値の循環へも挑戦



いつの時代も変わらず存在する
「人とモノの移動」を支え続けるために
「2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」を北極星に前進する

これらの戦略を具体化し、変革の北極星とするために、「2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」を22年8月に発表しました。これは、使命、ビジョン、コミットメントの下に、2031年に迎えるブリヂストン創立100周年への道筋を明示するものです。

アスピレーションにおいて目指すのは、「常態化する変化に動ぜず、ゴムのように強靭でしなやかに、変化をチャンスに変えるレジリアントな"エクセレント"ブリヂストン」。2020年以降、地政学リスクや、モビリティの進化、技術革新、サステナビリティへの取り組みの多様化、タイヤ業界構造変化など、様々な変化が立て続けに起こり激動の事業環境を経験する中で、「変化が常態化」する時代においても「人とモノの移動」は変わらずに存在し、私たちはそれを支え続けるという想いと覚悟を改めて強く持つことができました。「変化が常態化」する時代を生き抜き、人とモノの移動を支え続けるために実現したい姿を描き、北極星としてグローバルで「軸をブラさない経営を推進」しています。

戦略の根幹である断トツ商品をコアとした価値の増幅を実行するため、プレミアムタイヤ事業をコアに、ソリューション事業との連動を深めることでそれぞれの事業の価値の増幅を目指しています。その実行の柱として、断トツ商品の価値の増幅、それに基づいたお客様との信頼の増幅、そしてお客様との信頼関係構築によって、お客様のタイヤ、モビリティデータを共有頂くことで、データの価値を増幅し、新たな価値を創造していきます。この実行を通じて、競争優位を獲得しながら、クルマを支え、車両運行システムを支え続けることを目指すと共に、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなどサステナビリティへも貢献することを中核に据えています。

これを改めて、2020年以降の変革の成果と残課題を踏まえて、3年間の具体的な実行計画として落とし込んだのが、中期事業計画（2024-2026）（以下、24MBP（Mid-term Business Plan））です。アスピレーション発表以降の事業環境変化を冷静に見極め、創立93周年記念日である2024年3月1日に発表しました。

事業環境変化とリスクを冷静に見極め、
変化をチャンスへ

22年8月の「2030年 長期戦略アスピレーション」の発表から、24年3月の24MBP発表までの約1年半で、事業環境は総じて変化がさらに激しく、常態化していると認識しています。

ブリヂストンの事業に直結する重要なファクターとして、地政学、モビリティ・テクノロジー、サステナビリティ、タイヤ業界構造の4つを中心に、しっかりと変化を見極めました。地政学については、グローバルで様々な変化が続いており、エネルギー・原材料を含めたグローバル調達、物流などサプライチェーンへの対応強化が必要です。モビリティでは、足元においてEV普及のスピードが軟化傾向にはありますが、新興EVメーカーの成長を含め、中長期的な普及拡大は変わらないと見ています。今後、モビリティの多様化は続き、タイヤに求められる性能もより多様になっていくと想定しています。これに対し、私たちは、ブリヂストンDNA「お客様の困りごとに寄り添う」に裏打ちされた「究極のカスタマイズ」を追求することで対応していきます。

● 2030年長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

生成AI能力の飛躍的な向上など日々進化するテクノロジーへの対応については少々遅れていますが、AIを活用した工場のスマート化や生産性向上に取り組み、ソリューション事業とも連動した新たなビジネスを創る機会としても最大活用したいと考えています。経営の中核であるサステナビリティにおいては、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーの実現と共に、ネイチャーポジティブなどへの取り組みがさらに重要となり、加えて、TRWP（タイヤが安心・安全な移動を支えるために必要な路面と摩擦することによって発生する粉じんで、タイヤの表面であるトレッドと道路舗装材の混合物）、6PPD（タイヤ産業で一般的に使用される老化防止剤）への対応も必要となります。ブリヂストンはこれらに、業界のリーダーとして業界全体での取り組みを推進すると共に、タイヤを「創って売る」「使う」全体でTRWP発生量削減の取り組みを推進するなど、独自の取り組みを強化していきます。タイヤ業界の構造変化も継続しており、「変化に対応できる強いブリヂストン」への進化、稼ぐ力の強化が、持続的な企業価値向上において不可欠となると認識しています。

事業環境の変化を冷静に見極め、そして変化、リスクに対する感度を上げることで、変化をチャンスに変えることができると考えています。感度についてはまだまだ課題が多いですが、持続的な価値創造に向けて不可欠な要素として、グローバル経営チーム全体で感度を上げるべく、24MBPにおけるシン・グローカル・ポートフォリオ経営体制を整えています。

これまでの変革の成果と残課題
中期事業計画（2021-2023）— 21MBP総括

2020年の「第三の創業」以降、変革の第一ステージと位置付けた21MBPでは、経営の3軸として「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、実行と結果に拘る」「将来への布石を打つ」を定め、事業環境の「変化に対応できる強いブリヂストンへ戻す」ことを目指しました。プレミアムタイヤ事業では、生産強化投資などを含め、24MBPでの成長に向けて「プレミアム化の布石」を打つことができたと考えています。成長事業とするソリューション事業では、プレミアムタイヤと「ソリューション事業連動への布石」を打つことに挑戦しました。

ブリヂストンDNAである「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」が息づき、お客様がタイヤを「使う」段階で断トツ商品の価値を増幅できる生産財系BtoBソリューション（トラック・バス系、鉱山・航空ソリューション）においては、収益性も含めてそれが推進できたと考えています。しかしながら、欧米の消費財系ソリューションはビジネスモデルを確立できず中止し、収益性に課題がある欧州・アジアのソリューション拡大を一部エリア・顧客に限定するなど、一部達成に留まる結果となりました。一方で、これらの経験を通じて、21MBPにおいてソリューション事業の「やること」「やらないこと」を収益性、成長性の観点からしっかりと見極めることができ、24MBPでの取り組むべき領域を明確にすることができました。

しかし、21MBPにおける「実行と結果」を示す業績においては、大きな課題が残りました。最終年であった2023年は、米欧、特に市販用TB（トラック・バス用）タイヤで需要が大幅に減少する中、その兆候管理、需要・販売見込みの甘さと対応の遅れ、23年12月に起こったアルゼンチンの通貨切り下げによる事業環境悪化への感度の低さなどが表面化しました。結果として、最重要経営指標であるROIC（Return on Invested Capital）は23年で8.7%と、21MBPのターゲットであった10%を下回る着地となりました。「変化に対応できる強いブリヂストン」へは戻れず、今後へ向けて、兆候管理、変化に素早く対応する感度、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルの質・スピードなど経営・業務品質の向上が急務であると認識しています。

24MBP　「価値創造へ、よりフォーカス」

以上をベースに構築した24MBPにおいては、経営スタンスをCOVID-19など未曾有の危機に直面した21MBPの「危機管理」から、「Passion for Excellence（常に質の高い経営・業務を追求する情熱を持つこと）」へ進化させました。経営の3つの軸である「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、実行と結果に拘る」、「将来への布石を打つ」は変えません。起点である2024年は、まず、21MBPの残課題と2023年に表面化した新たな課題の解決に目途をつけ、「変化に対応できる強いブリヂストンへ戻す」を着実に遂行する必要があると考えています。その上で、2025年・2026年において「真の次のステージ」へ、次の中期事業計画となる27MBP（2027年から2029年の3カ年計画）において「サステナブルな成長ステージ」へ進むための基盤を構築していきます。

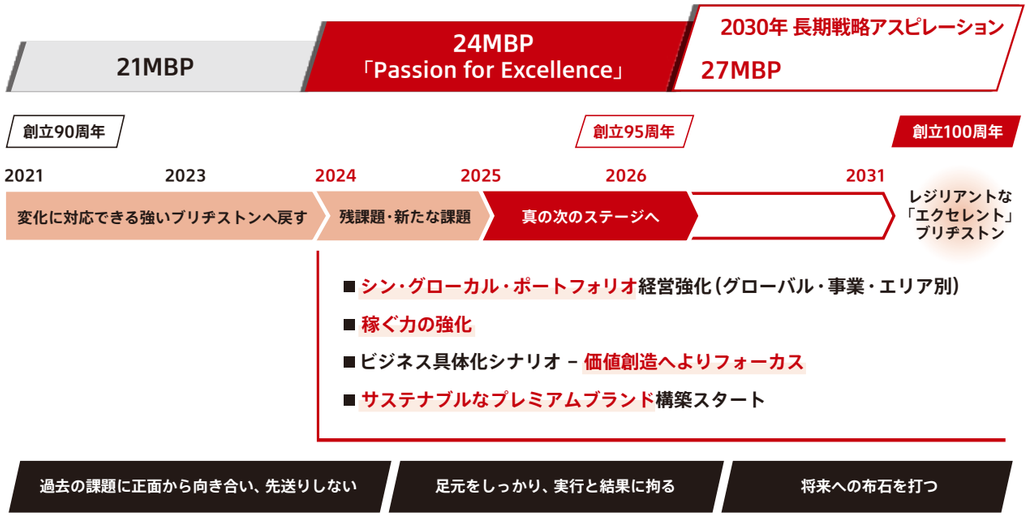
24MBPでは、重要課題として、新たな経営体制であるシン・グローカル・ポートフォリオ経営の強化、稼ぐ力の強化、ビジネス具体化シナリオに沿って価値創造へよりフォーカスすること、加えて、サステナブルなプレミアムブランド構築スタートの4点を明確にしました。

24MBPグローバル経営指標は、サステナブルなソリューションカンパニーというビジョンの下、財務指標、社会価値・未財務指標の両面から設定しました。財務指標については、ビジネスの質の向上、資本コストを意識した稼ぐ力の強化を徹底することで、最終年2026年に最重要経営指標であるROIC10%を達成する計画としています。株主還元についても継続的に改善し、2026年にミニマムで1株当たり配当金を250円レベルの想定としました。社会価値の向上にあたっては、生産、販売量を拡大しながらも、CO_2排出量削減を11年対比50%以上、再生資源・再生可能資源比率39%以上を目指し、事業戦略と連動した持続的なサステナビリティ価値創造に向けて、サステナブルな体質、基盤を整えるフェーズとします。また、24MBPから、「人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生む」ことを目指し、人的創造性を正式に経営指標としています。重要課題とするサステナブルなプレミアムブランド構築についても、サステナブルなグローバルモータースポーツをコアにした新コーポレートブランディングに着手していきます。

24MBP　シン・グローカル・ポートフォリオ経営シナリオの構築

ブリヂストンは、2020年から、グローバル戦略を軸に、モビリティ成熟度・業界構造など各地域・エリア特性に合わせたローカル戦略を展開すると同時に、バリューチェーン全体最適を担保するグローカル経営を推進してきました。24MBPでは、このグローカル経営を、効果と効率の最大化を図るシン・グローカル・ポートフォリオ経営へ進化させ、グローバル経営指標の達成を目指して「実行と結果に拘る」経営体制として構築しました。コア事業であるプレミアムタイヤ事業、成長事業であるソリューション事業、探索事業、化工品・多角化事業の4つの事業ポートフォリオを軸に、グローバルを、地域・ビジネス特性に合わせて47エリアに細かく区切り「現物現場」で価値創造にフォーカスするビジネス原単位として設定しています。これにより、課題を見える化、兆候管理を強化すると共に、それぞれのエリアの「実行と結果」をきめ細かくフォローしていきます。

●「2030年長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」を道筋とした24MBPの位置付け



24MBP　資本コストを意識する経営
―ROICを活用し、「稼ぐ力の強化」を推進―

「稼ぐ力の強化」においては、「稼ぐ力」を評価するROIC(Return On Invested Capital)を最重要経営指標に据え、ROICを中核とした資本コストを意識する経営を強化しています。2020年より、ROICの構成要素を現物現場での活動に落とし込むことで、ブリヂストンらしいROIC改善活動をスタートさせました。シン・グローカル・ポートフォリオ経営体制に合わせて、ROICターゲットを47エリアへも拡大し、各エリアでの稼ぐ力の強化を図ると共に、グローバルでROIC10％以上を確立、探索事業を除いて当社想定WACC 5.5％、ROIC 5.5％未満の事業なしという基本的な規律を原則として、事業ポートフォリオを管理することで、持続的な価値創造の基盤を支えていきます。また、21MBPからの課題を踏まえて、需要・販売の変動に素早く対応し、在庫管理を強化、キャッシュコンバージョンサイクルの改善や、固定資産回転率の改善も進めていきます。

加えて、ROE(Return on Equity)も重要な経営指標としており、ターゲットである11%レベル(2026年計画)の達成を見据えて、継続的な資本効率改善を進めていきます。

24MBP　ビジネス具体化シナリオ

シン・グローカル・ポートフォリオ経営を基盤に、「ビジネス具体化シナリオ」を策定し、それぞれの事業ポートフォリオ、エリアにおける具体的な活動につなげています。「良いビジネス体質を創る」「良いタイヤを創る」「良いビジネスを創る」「良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る」の4つのシナリオに沿って、価値創造へ、よりフォーカスしていきます。

「良いビジネス体質を創る」
最優先課題：経営・業務品質の向上

「良いビジネス体質を創る」においては、最優先課題である経営・業務品質の向上に取り組み、価値創造の基盤を強化していきます。ブリヂストンDNA「品質へのこだわり」と、それを反映する使命「最高の品質で社会に貢献」をグローバルで再浸透させると共に、原点へ回帰し、1960年代から推進している品質改善活動である「ブリヂストン独自のデミング・プラン」をグローバル全階層、全従業員で再確認し、再浸透させることから始めています。「ブリヂストン独自のデミング・プラン」は、1960年代にブリヂストンが経営の近代化を図るため、「品質は経営全体の問題、経営理念と深く関係する」と主張した統計学者デミング博士の手法を分析し、経営品質向上に向けた活動として策定されたものです。デミング・プランの基本思想は、「良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる」です。これに基づき、従業員一人ひとりが、「PDCA」、「なぜなぜ分析」、「標準化」、「データでものを言う」、「重点管理を行う」という5つの合言葉をブリヂストンで仕事をする際の基本動作として徹底することで、良いビジネス体質を創っていきます。まずは、経営層から活動を強化すべく、2024年3月には、グローバル経営執行会議であるG-EXCOを創業の地である福岡県・久留米市で開催しました。

● ビジネス具体化シナリオ―価値創造へ、よりフォーカス

グローバル経営チーム全員で、創業者の足跡を辿りながらブリヂストンDNAを現物現場で確認すると共に、デミング・プランの勉強会、PDCA・なぜなぜ分析を用いた具体的な経営課題の議論、及び現物現場での生産現場改善活動の確認を実施しました。グローバル全階層・全従業員には「デミング・プラン」冊子を配布すると共に、ワークショップ型の研修を順次展開し、実行に繋げていきます。

また、「良いビジネス体質を創る」ための活動として、人的創造性向上に向けた取り組みを推進すると共に、継続的な人財投資を実現するため、生産性向上にも取り組んでいます。加えて、創造性・生産性向上を支えるために、ブリヂストン流DXをモノづくりからソリューション事業まで、バリューチェーン全体で進化させていきます。

「良いタイヤを創る」
「新たなプレミアム」ENLITENとBCMAの融合による価値創造

「良いタイヤを創る」においては、「本数から価値へ」をテーマとして、プレミアム領域へのフォーカスを強化しています。車両の大型化などによって、足元では需要伸長が続く乗用車用高インチタイヤにおいて、追い風をしっかりとつかむと共に、「2030年 長期戦略アスピレーション」で予見した通り、2030年以降、もしくはもう少し早まる可能性もある高インチタイヤの需要伸長鈍化に備え、「新たなプレミアム」と位置付ける商品設計基盤技術ENLITENを中核とした価値創造に取り組んでいます。多様なクルマ、使用環境に合わせて、新たな価値を提供する性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」をENLITENで追求し、加えて、開発・生産をシンプル化するモノづくり基盤技術BCMAによって、ビジネスコスト低減も同時に実現し、稼ぐ力を強化しています。BCMAの導入を通じて、モノづくりの本質を追求し、ブリヂストンの強みであるモノづくり力を更に高めると共に、環境負荷の低減も同時に実現していきます。

「良いビジネスを創る」
バリューチェーン全体で価値を増幅

「良いビジネスを創る」においては、BCMAによる開発・生産におけるコストダウンから、それと連動したグリーン＆スマート化の推進、現物現場での地道な生産性向上などに加え、グローバル調達、グローバルSCM物流改革などを推進し、バリューチェーン全体でビジネスコストダウンに取り組み、「稼ぐ力の強化」を進めています。

さらに、お客様が「使う」段階で断トツ商品の価値を増幅するために、米国と日本を中心にファミリーチャネルと戦略パートナーを組み合わせて、小売チャネルを強化しています。ブリヂストンがお客様と直接繋がり、リアルとデジタルでお客様の困りごとを解決できる最適な提案・高品質なサービスを提供し、顧客経験価値の向上、顧客サクセスへ導く挑戦を続けています。

● ENLITENとBCMAの融合による価値創造の加速

「良いビジネスを創る」
サステナブルなプレミアムブランド構築

加えて、「サステナブルなプレミアム」ブランドをブリヂストン／ENLITENで構築していくことで、価値向上を支えていきます。「サステナブルなプレミアム」として目指すのは、すべての一人ひとりにとっての「最高」を支え続け、モビリティの未来になくてはならない存在となること。そのコアとするのが、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動です。この活動を通じて、新たな「自ら極限へ挑戦」する姿を示し、信頼・共感を醸成することで、新たなブランド力を構築していきます。2023年は、ブリヂストンモータースポーツ活動60周年という記念の年でしたが、12月には、モータースポーツに懸ける情熱を再確認し、サステナビリティを中核に据え、活動を進化させる決意を、新メッセージ：Passion to Turn the World、「世界を変えていく情熱」を発表することで明確にお伝えしています。

サステナブルなグローバルモータースポーツ活動強化―走る実験室

サステナブルなグローバルモータースポーツ活動を「走る実験室」として、From Circuit to Streetのコンセプトの下、「極限への挑戦」で磨かれた技術を市販用タイヤに展開していきます。昨年12月には、FIAより、2026-2027シーズンからABB FIA Formula E 世界選手権の単独タイヤサプライヤーに選定され、これを活用しながら、ENLITEN技術を磨くと共に、バリューチェーン全体のサステナブル化をモータースポーツタイヤからいち早く推進し、会社全体へも波及させていきたいと考えています。

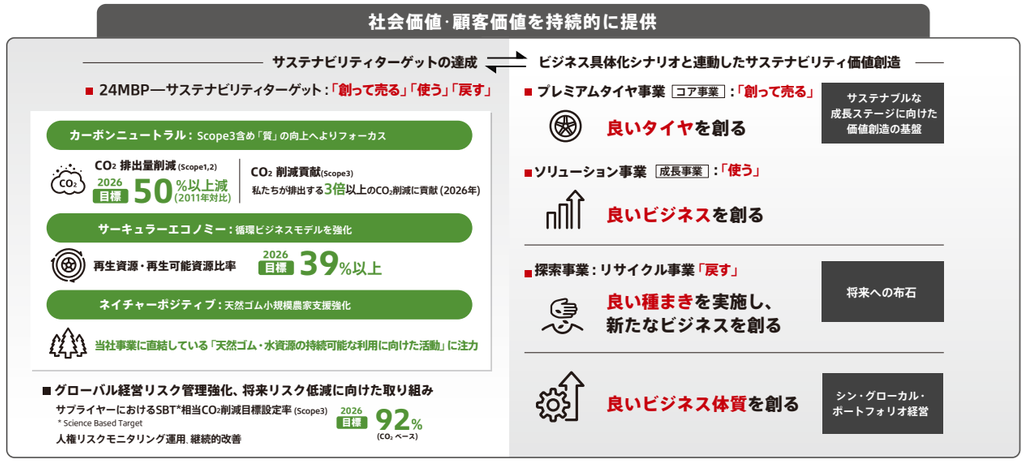
「良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る」
ソリューション事業―モビリティテック事業の構築

持続的な価値創造に向けては、24MBPの先を見据え、良い種まきを実施し、社会価値・顧客価値を創造する新たなビジネスを創っていくことへも注力しています。

ソリューション事業において、生産財系BtoBソリューションにフォーカスし、お客様がプレミアムタイヤを「使う」段階で価値を増幅し、タイヤをより安全に、長く、上手く、効率的に使って頂くための価値創造への挑戦を続けます。これを牽引するのが、鉱山・航空ソリューションです。鉱山／航空機タイヤビジネスにおいて、断トツ商品、現場に密着した技術サービスなどの強いリアルにより築き上げてきたお客様との信頼関係をベースに、お客様のタイヤやモビリティのデータを共有頂き、それを分析、AIを活用した独自のアルゴリズムを構築することで、タイヤ摩耗予測を強化すると共に、耐久予測ソリューションへの進化に挑戦しています。北米のトラック・バス系ソリューションにおいても、同様の取り組みに挑戦し、これら3つの生産財系BtoBソリューションを、断トツ商品の価値を増幅させ、リアルとデジタルで社会価値、顧客価値を創造するモビリティテック事業として構築し、戦略事業化していきます。

「良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る」
探索事業

今後のサステナブルな成長へ向けた新たな種まきと位置付ける探索事業は、共創をベースにサステナビリティを中核とした社会価値の提供からスタートしています。タイヤにおいては、空気充填が要らない次世代タイヤの「AirFree（エアフリー）」の技術開発、実証を進めています。



自動運転との連携も視野に地域社会のモビリティを支える「AirFree」、さらには、月面という極限の環境で安心・安全を守り、人類の夢を背負った宇宙探査を支える「AirFree」の開発を推進しており、地域社会から月面へ、価値創造をつなげていきます。原材料に関連しては、再生可能資源の拡充、天然ゴム資源の多様化を図るグアユールの研究を継続し、タイヤを原材料に「戻す」リサイクルの実現についても推進をしていきます。ブリヂストンのコアコンピタンスを活かした新たな挑戦であるソフトロボティクスは、社内ベンチャーの導入など人的創造性向上の取り組みとも連動しながら、小規模事業化を進めていきます。

サステナビリティ価値創造へ向けた基盤構築

ビジネス具体化シナリオに、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブなど、サステナビリティに貢献する活動を統合し、相互に連動させることで、持続的な価値創造基盤を構築し、サステナブルな体質を強化していきます。

持続的な価値創造へ向けた信頼の醸成

変革の進捗・成果や24MBPの全体像を、ステークホルダーの皆様にしっかりとお示しし、対話を強化していくことで、持続的な価値創造へ向けた信頼の醸成にもつなげていきたいと思っています。その一つの成果として、本年に創設された「SX銘柄2024」において、投資家の皆様などとの対話を通じて、社会のサステナビリティ課題やニーズを自社の成長に取り込み、経営改革・事業変革によって、長期的かつ持続的な企業価値創造を進めている先進的企業として選定頂きました。

初回に選定された15社のうちの1社となれたことは、ブリヂストンの使命、ビジョン、E8コミットメントとの一貫性を担保した企業変革や、サステナビリティを経営の中核に据えた持続的な価値創造基盤を構築する取り組みを主に評価頂いたためと捉えています。今後も、持続的な価値創造に向けて、ステークホルダーの皆様との対話を重視し、共感から共創へとつなげていきたいと思っています。

持続的な価値創造基盤の構築へ向けた共創への招待

2024年の統合報告においては、24MBPに沿って、CEOコミットメントでお伝えした、サステナブルなソリューションカンパニーへの変革に向けた想いや取り組みの進捗を、ステークホルダーの皆様へ具体的且つ包括的にお伝えします。皆様に変革の道筋をクリアにお示しすることで、持続可能な社会の実現を支えるジャーニーを共に歩むきっかけとできることを願っています。ブリヂストンは、「Passion for Excellence」を追求しながら、24MBPにおいて実行と結果に拘ることで、持続的な価値創造基盤の構築へ弛まず挑戦していきます。

石橋秀一

株式会社ブリヂストン
取締役 代表執行役 Global CEO

中期事業計画（2021-2023）— 21MBP総括

21MBPは、Bridgestone 3.0における変革を開始するため、2021年から2023年からを対象とし、「変化に対応できる"強い"ブリヂストン」を目指して策定、21年2月に発表したものです。

23年はその最終年であり、24年以降、24MBPにおいて価値創造にフォーカスするにあたって、まずその「実行と結果」を振り返りました。

2023年の位置付け

■中期事業計画（2021–2023）— 21MBP 最終年：変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ戻す

■中期事業計画（2024–2026）— 24MBP への布石：「プレミアム化・ソリューション事業連動」への布石完了

■変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ戻す ➡ 戻れていない

■プレミアム化・ソリューション事業連動への布石完了

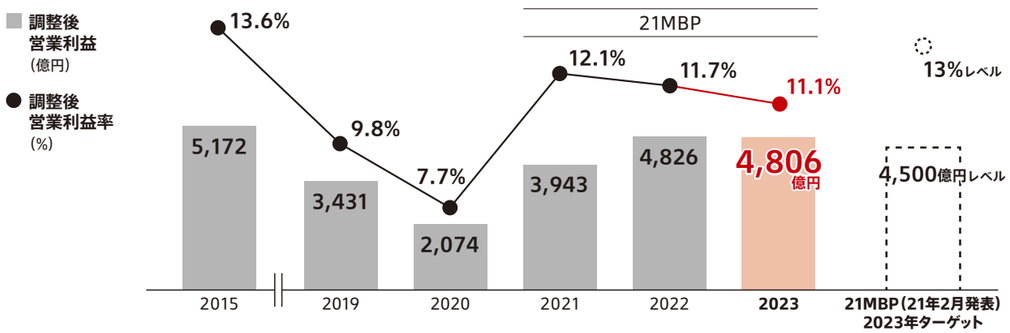
プレミアム化への布石 ➡ 完了：プレミアムタイヤを「創って売る」体制を強化

ソリューション事業連動への布石 ➡ 一部達成

21MBP – 消費財系ソリューションにて失敗もあり、「やること」「やらないこと」見極め実施
24MBP にて、小売サービス及び生産財系BtoBソリューション中心に推進決定

● 2015年～2023年　業績推移

為替 ドル	121円	109円	107円	110円	132円	141円	103円
為替 ユーロ	134円	122円	122円	130円	138円	152円	126円



	2015	2019	2020	2021	2022	2023	21MBP（21年2月発表）2023年ターゲット
売上収益（億円）	37,903	35,072	26,952	32,461	41,101	43,138	33,000レベル
ROIC	14.7%	7.4%	5.1%	9.0%	9.4%	8.7%	10%レベル
ROE	13.3%	10.0%	△0.9%	12.9%	10.9%	10.4%	12%レベル
継続事業からの当期利益（億円）	2,843	2,401	△198	3,079	3,054	3,269	2,900レベル
継続事業からの当期利益率（%）	7.5%	6.8%	△0.7%	9.5%	7.4%	7.6%	—
株主還元 1株当たり配当金（円）	130	160	110	170	175	200	継続的改善

変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ戻す ➡ 戻れていない

21MBPでは、変化に対応できる「強い」ブリヂストンを目指してきましたが、23年は米欧、特に市販用TB（トラック・バス用）タイヤを中心に需要が大幅に減少する中、この変化に十分に対応することが出来ませんでした。米欧の需要・販売見込の甘さ、及び厳しい事業環境下に表面化した欧州の事業基盤／チャネル基盤の弱さに課題が残りました。

売上収益については、市販用PS（乗用車用）プレミアムタイヤの拡販による販売MIX改善、OR（鉱山用）超大型／大型タイヤの拡販を達成し、為替の追い風もあり、前年比で増収を確保しました。一方、調整後営業利益については、原材料価格・エネルギー・労務費上昇、及び米欧販売減に伴う工場操業度悪化によるコストアップに対して、売値・販売MIXの改善、徹底した経費マネジメントなどでカバーするも、アルゼンチンの超インフレ会計の影響（約100億円の減益インパクト）が大きく、前年比減益となりました（アルゼンチンの超インフレ会計の影響を除くと、前年比増益）。最重要経営指標であるROICは8.7%と、21MBPターゲットの10%を下回り、兆候管理、変化に素早く対応するセンシティビティ、PDCA（Plan–Do–Check–Act）サイクルの質・スピードに課題を残しました。

プレミアム化への布石 ➡ 完了

プレミアム化への基盤構築に向けて、23年を中心に厳しい環境下においても、プレミアム化を推進する生産強化投資を厳選して実行しました。

戦略的成長投資

- PS（乗用車用）：高インチ化・ENLITEN® 商品に対応する生産設備置換投資（日本・欧州・南米）
- OR（鉱山・建設車両用）：断トツ商品Bridgestone MASTERCOREに対応する生産強化（日本）
- TB（トラック・バス用）：プレミアム新品タイヤの生産体制強化（タイ・米国）（需要環境に合わせて実行時期を調整）
- MC（二輪車用）：プレミアムレース・スポーツ領域の生産強化（日本）

さらに販売面においても、PS高インチ／プレミアムタイヤの拡売・販売Mixアップ、ORプレミアムタイヤの拡売／シェアアップを達成するなど、プレミアム化を着実に進めることが出来ました。

ソリューション事業連動への布石 ➡ 一部達成

ソリューション事業連動への基盤構築に向けては、プレミアムタイヤ事業と連動したPS小売サービス、TBリトレッド、ORソリューションの強化・拡充に加えて、北米モビリティテック事業構築に向けた将来への布石を打ちました。

戦略的成長投資

- PS小売サービスソリューションネットワーク強化（北米・日本）
- TBリトレッド：生産強化（北米・日本）
- ORソリューションネットワーク拡充：鉱山車両用タイヤソリューションプロバイダー Otraco International Pty Ltd 買収（21年）（豪州・チリ・南アフリカ）
- 北米モビリティテック事業構築：デジタルフリートソリューションプロバイダー「Azuga」買収（21年）
- 新たなモビリティへ対応—モビリティエコシステムの構築：少額出資・ベンチャーキャピタル投資　など

加えて、23年6月には「やること」「やらないこと」を明確化しました。赤字・不採算のプロジェクトをone by oneで収益性・成長性・価値創造を見極め、ビジネスモデルに課題があった米欧の消費財系（主にPS系）ソリューションの中止を決定しました。また、収益性に課題がある欧州の小売・リトレッド、アジア地域のリトレッドについては、24MBPにおいて再構築を進めていきます。

一方、「やること」は、プレミアムタイヤの価値を増幅するソリューションです。小売サービス（北米・日本）、生産財系BtoBソリューションのTBリトレッド、鉱山・航空ソリューションにフォーカスしていきます。加えて、24MBPから「戦略事業」と位置付けた北米モビリティテック事業は、プレミアムタイヤとソリューションを一括パッケージで提供する「フリートケア」コンセプトを軸に、新たな価値創造に着手していきます。

このように、21MBPはプレミアム化・ソリューション事業連動への布石は総じて完了した一方、目指していた「変化に対応できる"強い"ブリヂストン」へは戻れませんでした。24MBP初年度の24年は、まず21MBPの残課題と表面化した新たな課題解決に目途をつけて、変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ戻すために、ビジネス体質強化を最優先に取り組んでいきます。

中期事業計画（2024-2026）—24MBP

価値創造プロセス図—24MBP

使命：最高の品質で社会に貢献

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

Input

財務資本
- 資本合計（2023 年末時点） 34,054 億円
- 信用格付（2023 年末時点） Moody's A2　S&P A
- 累計営業キャッシュフロー（2024-26 年計画） 約 22,000 億円

製造資本
- 設備投資（2024-26 年計画） 約 14,000 億円

知的資本
- 研究開発費（2024-26 年計画） 約 4,120 億円
- 知的財産戦略強化

人的資本
- 従業員数（2023 年末時点） 125,199 人

社会・関係資本
- 150 を超える国や地域で事業を展開（2023 年末時点）

自然資本
- エネルギー総消費量（2023 年） 40,989 千 GJ
- 内、再生可能エネルギー（電力）比率 69 %
- 原材料使用量（2023 年） 3,969 千トン
- 生物多様性・自然保全面積（2023 年） 当社直接貢献分 1,544 ha

中期事業計画（2024-2026）—24MBP

良いビジネス体質を創る「Passion for Excellence」（経営・業務品質向上） P 36-

良いタイヤを創る P 44- | 良いビジネスを創る P 52- | 良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る P 62-

シン・グローカルポートフォリオ経営 P 31-

47 エリア

WEST（31 エリア）　EAST（16 エリア）

成長事業：ソリューション事業
- モビリティソリューション
- タイヤセントリックソリューション
- モビリティテック事業（戦略事業化）

小売サービスソリューションネットワーク

コア事業：プレミアムタイヤ事業
- 化工品多角化

「カーボンニュートラル＆サーキュラーエコノミー」へ
- 使う
- 成長事業
- コア事業
- 探索事業
- 作って売る
- 戻す

P 74-

Bridgestone E8 Commitment to Our Future

データ価値の増幅
×
信頼の増幅（共感～共創）
×
断トツ商品　価値の増幅

リアル × デジタル

タイヤ・ソリューションは生命を乗せている

新たなコアコンピタンス	新グローバルフットプリント ｜ 究極のカスタマイズ ｜ 新ブランドパワー ｜ 技術＆イノベーション ｜ シン・グローカル・ポートフォリオ経営
ブリヂストン DNA	品質へのこだわり ｜ 現物現場 ｜ お客様の困りごとに寄り添う ｜ 挑戦
基盤	サステナビリティ ｜ コンプライアンス・人権 ｜ DE&I ｜ ガバナンス ｜ BCP・リスクマネジメント ｜ 人的創造性向上 ｜ 新たな DNA 創造 ｜ 安心・安全

Output

（24MBP 2026年 計画） P 30-

- 売上収益 48,000 億円レベル
- 調整後営業利益 6,400 億円レベル
- 調整後営業利益率 13 % レベル
- ROE 11 % レベル
- ROIC 10 % レベル
- 株主還元 1 株当たり配当金 Min. 250 円レベル

—サステナブルな成長ステージへ向けた基盤構築—

- 人的創造性（調整後営業利益 ÷ 人財投資） 130 レベル ※2019 年 = 100 とする
- CO_2 排出量削減（Scope1, 2） 50% 以上削減（2011 年対比）
- 再生資源・再生可能資源比率 39% 以上

ネイチャーポジティブの実現に向けた活動強化

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

社会課題・変革の動き ／ ブリヂストンを取り巻く環境変化・リスクと機会 P 27-

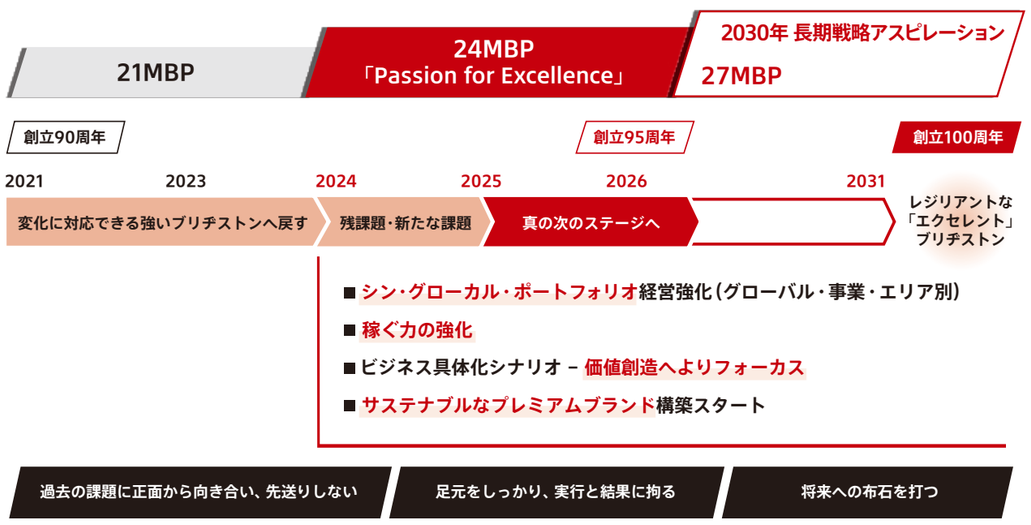
「2030年 長期戦略アスピレーション」を北極星・道筋とした24MBPの位置付け

ブリヂストンは、加速するモビリティの進化及び業界構造の変化や、新たな国際秩序の形成など、予測困難な変化が連続する、「変化が常態化」する時代を生き抜き、安心・安全な人とモノの移動を支え続けるため、当社創立100周年である2031年に向けた道筋として、「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を2022年8月に発表しました。常態化する変化に動じず、ゴムのように強靭でしなやかに、変化をチャンスに変えるレジリアントな「エクセレント」ブリヂストンを目指しています。

24MBPは、この長期戦略アスピレーションを北極星に、事業環境の変化点を踏まえて、策定致しました。経営の3つの軸である「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、実行と結果に拘る」、「将来への布石を打つ」は変えず、経営・業務品質の向上を最優先に、それを追求する「Passion for Excellence」を経営スタンスとします。

まず、24年中に、21MBPの残課題や23年に表面化した新たな課題の解決に目途をつけ、「変化に対応できる"強い"ブリヂストンへ戻す」を確実に遂行していきます。その上で、2025-2026年の「真の次のステージ」に向けて歩を進めていきます。

重要課題として、グローバル戦略との一貫性を担保しながら、各事業・エリア特性に応じて戦略を実行するシン・グローカル・ポートフォリオ経営を強化するとともに、稼ぐ力の強化を徹底していきます。具体的には、「良いビジネス体質を創る」、「良いタイヤを創る」「良いビジネスを創る」「良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る」の4つで構成されるビジネス具体化シナリオに沿って、価値創造へ、よりフォーカスしていきます。加えて、サステナブルなプレミアムブランド構築もスタートしていきます。

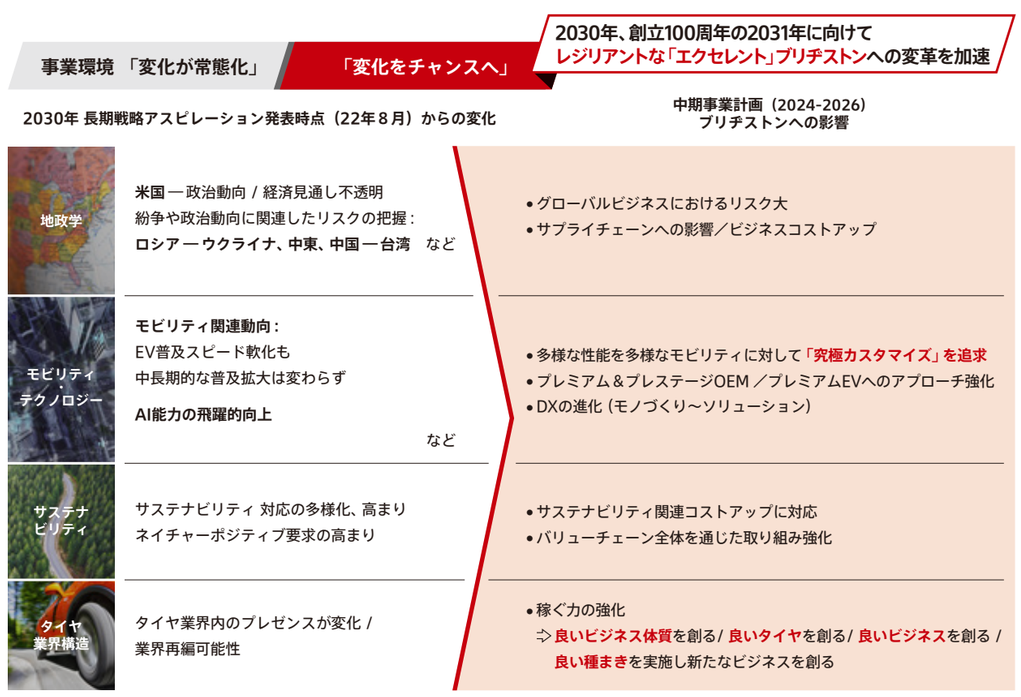


事業環境変化と戦略方向性「変化をチャンスへ」

24MBP策定にあたって、22年8月に策定した長期戦略アスピレーションからの事業環境変化とブリヂストンへの影響を、リスクと機会の観点から冷静に分析しました。

まず、地政学については、グローバルで様々な変化が続いており、グローバル調達、グローバルサプライチェーン、ビジネスリスクへの対応を強化していきます。モビリティ・テクノロジー領域においては、EV化の普及スピードは足元では軟化も、中長期的な普及拡大は変わらないと見立てており、「新たなプレミアム」ENLITENを軸に、多様な性能を多様なモビリティに対して「カスタマイズ」することで、新たな機会を活用していきます。サステナビリティへの社会要請は年々高くなっており、それらに対応すると共に、持続的な価値創造の基盤を構築していきます。タイヤ業界の構造変化も継続しており、タイヤ各社のタイヤ業界内のプレゼンス変化や稼ぐ力の差がより顕在化しています。

総じて、変化がさらに激しく、常態化しています。この変化をチャンスへ変えることが出来る「変化に対応できる"強い"ブリヂストン」への進化、事業環境変化に伴うコスト増に対応する稼ぐ力の強化が、持続的な企業価値向上において不可欠となると認識しています。



グローバル経営リスク対応

「変化が常態化」する中、変化に動じないグローバル経営リスク管理を強化—リスクへの感度を上げる

このように「変化が常態化」する中、ブリヂストンでは強いビジネス体質の構築に向けて、重要度の高い全社的なリスクを特定、評価、軽減・低減、コントロールする能力を向上するため、グローバル及び各地域のリスク管理体制を強化し、感度を上げて、積極的なリスク対応を推進しています。

特にグローバル経営リスクにおいては、各地域事業のトップマネジメントから構成されるグローバル経営リスクコミッティを設置し、対応を強化しています。重大なリスクを特定・評価し、適切な対応策を策定した上で、実効性を検証しています。これに基づき、リスク演習を毎年実施し、リスクへの対応と事業戦略の整合性を図っています。

現在は3つの重点管理アイテムについて、関連する組織のトップマネジメントや専門知識を持つメンバーから成るグローバルのプロジェクトチームを設置して、対応を進めています。

■ 地政学リスク

ブリヂストンの従業員やお取引先様に影響を与え、事業運営に混乱を引き起こす可能性のある世界的緊張、政治・経済状況、法規制動向等を継続的にモニタリングし、リスク発生時のビジネス影響の分析と、その影響最小化に向けた対策の検討と実行体制の整備を推進しています。従業員の安全確保、資産保護、顧客対応、企業・ブランドイメージの保護に加えて、原材料の代替ソーシングの検討・確保などを具体的に進めています。

■ サイバー攻撃

2022年にブリヂストンの米国子会社においてサイバー攻撃を受け、各地域においても緊急対策を実施しました。さらに対応力の継続的な強化に向けて、グローバルでサイバーセキュリティ対応チームを立ち上げ、抜本的な対策を進めています。2023年からは、グローバルアセスメントを実施して、グローバルで対策の標準化を進めています。

■ タイヤ・路面摩耗粉じん（TRWP：Tire & Road Wear Particles）／6PPD

〈TRWP〉

TRWPは、タイヤが安心・安全な移動を支えるために必要な路面と摩擦することによって発生する粉じんで、タイヤの表面であるトレッドと道路舗装材の混合物です。

ブリヂストンのアプローチ：

- 業界のリーダーとして、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）傘下のタイヤ産業プロジェクト（TIP）を通じて、TRWPの物理的・化学的特性とその影響の研究に取り組んでいます。
- 業界団体での取り組みに積極的に参加し、グローバルで整合の取れた評価試験法の国際標準（ISO規格）策定を主導しています。すべての業界関係者にとって共通の基準を定める活動の推進を通じ、基準を満たさないタイヤが市場から減り、TRWPの発生量を減らすことを目指しています。
- ブリヂストン独自の取り組みとして、タイヤを「創って売る」「使う」バリューチェーン全体で、TRWPを削減するイノベーションを追求していきます。

> **技術開発：**耐摩耗性能を向上させるための素材開発など、サステナブルな技術へのR&D投資を継続的に進めています。
>
> **商品：**「究極のカスタマイズ」を追求する商品設計基盤技術ENLITENを軸に、タイヤに求められる様々な性能を向上させた上で、耐摩耗性能を向上することで、ロングライフを提供する商品を拡大しています。加えて、EV向けタイヤの耐摩耗性向上にも注力し、EURO7（欧州における次期自動車環境規制）も視野に取り組みを推進していきます。
>
> **ソリューション：**モビリティテック事業の構築を通じ、リアル×デジタルでお客様ごとに最適な運転、運行ルート（最短ルート、渋滞回避、Stop & Go回数削減など）をご提案することで、「タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使って頂く」ソリューションを提供していきます。

〈6PPD〉

6PPDは、タイヤ産業で一般的に使用される老化防止剤です。業界全体として取り組むと共に、ブリヂストンとしても、タイヤの安全性を担保できることを大前提とした代替品の開発を進めています。

今後も、変化に動じないグローバル経営リスク管理体制を強化し、リスクへの感度を上げていきます。

グローバル経営指標サマリー

2030年 長期戦略アスピレーションの実現に向けて、中間地点となる24MBPでは、財務指標、社会価値・未財務指標の両面からグローバル経営指標を設定し、各指標の向上に向けて取り組んでいます。

財務指標の向上については、ビジネスの質の向上、稼ぐ力の強化を中心に取り組みます。売上収益は、グローバルで質の向上を図ると共に、成長マーケットでの規模拡大も取り込み、26年に4.8兆円レベル／23年対比約110%の成長を計画しています。資本コストを意識した稼ぐ力の強化を徹底し、最重要経営指標であるROICは確実に10%の達成を計画すると共に、調整後営業利益は26年に6,400億円レベル／23年対比約130%の伸長、調整後営業利益率は13%レベルへ向上していきます。

株主還元は継続的に改善し、1株当たり配当金を26年はミニマムで250円レベルを想定しています。

社会価値・未財務指標については、サステナビリティへの貢献を含めた持続的な価値創造に向けて、生産・販売量を拡大しながらもCO_2排出量削減を進めると共に、再生資源・再生可能資源比率についても着実に向上していきます。24MBPから正式に経営指標に加える人的創造性は23年対比20ポイントアップを目指しています。加えて、ブランド価値についても、サステナブルなプレミアムを目指した新たなブランド力を構築していきます。

変化に対応できる強いブリヂストンへ戻す ／ 残課題・新たな課題 ／ **真の次のステージへ** ／ レジリアントな「エクセレント」ブリヂストン

		2019	21MBP最終年 2023	24MBP初年度 2024	24MBP最終年 2026		2030長期戦略アスピレーション（2022年8月31日発表）	
財務指標	為替 ドル	109円	141円	135円	130円		120円	
	為替 ユーロ	122円	152円	149円	143円		130円	
	売上収益	35,072億円	43,138億円	44,300億円	48,000億円レベル	グローバルで質の向上 成長マーケットでは規模も拡大	50,000億円強レベル	質の強化・規模拡大
	調整後営業利益	3,431億円	4,806億円	5,300億円	6,400億円レベル	稼ぐ力強化	8,200億円レベル	稼ぐ力拡大
	調整後営業利益率	9.8%	11.1%	12.0%	13%レベル	稼ぐ力強化	15%強レベル	質の強化
	ROIC	7.4%	8.7%	9.4%	10%レベル	資本コストを意識した稼ぐ力強化	12%レベル	質の強化
	ROE	10.0%	10.4%	10.6%	11%レベル		13%レベル	質の強化
	株主還元 1株当たり配当金	160円	200円	210円 MIN	250円レベル MIN	改善継続	—	株主還元強化
社会価値・未財務指標	カーボンニュートラル化 CO_2排出量削減（2011年比、Scope 1,2）	57%			50%以上	サステナビリティビジネスモデルの進化 ―社会価値拡大―	50%	社会価値拡大
	サーキュラーエコノミーの実現 再生資源・再生可能資源比率	約39%			39%以上		40%	
	人的創造性 ※INDEX：2019年=100（＝調整後営業利益÷人財投資）	110			130レベル	生産性・創造性向上を基本として、価値創造へフォーカス		多様な人財が輝ける場へ
	コーポレートブランド価値 ※Interbrand社データ	3,600 mil USD レベル 24年 - 2/20発表 Japan Best Brand2024：17位			サステナブルなグローバルモータースポーツをコアにした新コーポレートブランディング構築（E8コミットメント連動）	「信頼」「共感」		サステナブルなプレミアム

シン・グローカル・ポートフォリオ経営

グローバル経営指標の達成に向けて、シン・グローカル・ポートフォリオ経営シナリオを策定しました。グローバルでROIC10%以上の確立に向けて、基本軸は「強いブリヂストン・強いビジネス体質構築へ」、「経営・業務品質・管理レベルの向上」、「調整後営業利益率8%≒当社想定WACC5.5%⇒ROIC5.5%未満の事業なし（探索事業除く）」です。

コア事業であるプレミアムタイヤ事業、成長事業であるソリューション事業、探索事業、化工品・多角化事業の4つの事業において、それぞれの事業特性に合わせたポートフォリオ経営を進めていきます。

コア事業は、稼ぐ力の強化、「新たなプレミアム」の創造を進めることで、プレミアム領域での確固たるポジションを獲得していきます。成長事業は、プレミアムタイヤの価値を増幅するソリューションへフォーカスし、次の27MBPで目指す成長・拡大ステージの基盤を構築していきます。探索事業は、社会価値の提供・サステナビリティを中核に、技術の探索からビジネスモデルの探索へステップアップし、新たな種まきにも挑戦していきます。

化工品・多角化事業は、引き続きシャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカスし、着実な成長を目指していきます。

● シン・グローカル・ポートフォリオ経営シナリオ　全体像　―ターゲット―

グローバルで ROIC10% 以上を確立

- ■ 強いブリヂストン・強いビジネス体質 構築へ
- ■ 経営・業務品質・管理レベル向上―キャッシュコンバージョンサイクル改善
- ■ 調整後営業利益率 8% ≒ 当社想定 WACC 5.5% ⇒ ROIC 5.5% 未満の事業なし（探索事業除く）

変化に対応できる強いブリヂストンへ戻す ／ 残課題・新たな課題 ／ 強いブリヂストン／強いビジネス体質構築 ／ サステナブルな成長ステージ ／ 2030 レジリアントな「エクセレント」ブリヂストン

21MBP ／ 24MBP ＜ROIC 10% 以上確立＞ ／ 27MBP

プレミアムタイヤ事業強化
―プレミアム領域での確固たるポジション獲得へ―

プレミアムタイヤ事業 コア事業
- 稼ぐ力の再構築 ／ 稼ぐ力の強化
- プレミアム化への布石 ／ プレミアムタイヤ拡大 ／「新たなプレミアム」の創造

→ 「新たなプレミアム」第 2 ステージ

プレミアムタイヤの価値を増幅するソリューションへフォーカス
―プレミアムタイヤ+ソリューション事業の連動強化―

ソリューション事業 成長事業
- ソリューション事業連動への布石「見極め」 ／ 小売サービス／ 生産財系 BtoB ソリューションへフォーカス ―モビリティテック事業 = 戦略事業として構築―

→ 成長・拡大ステージ

「新たな種まき」―社会価値の提供／サステナビリティを中核に―

探索事業
- 技術の探索 ／ ビジネスモデルの探索―実証／小規模事業化フェーズ―

→ 事業化への探索（中小規模）

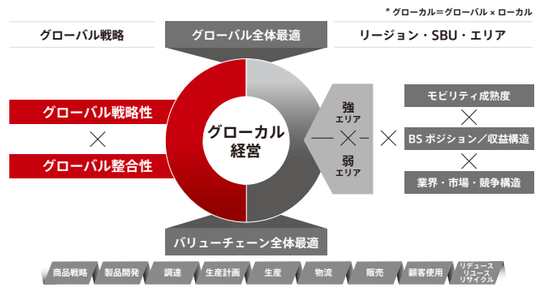
「シャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカス」

化工品・多角化事業
- 再構築・着実な成長 ／ 着実な成長

→ 次のステージ

シン・グローカル・ポートフォリオ経営は、2020年から推進してきたグローカル経営がベースとなっています。グローバル戦略を軸に、モビリティ成熟度・業界構造など各地域・エリア特性に合わせたローカル戦略を展開すると同時に、バリューチェーン全体最適を担保していきます。

● グローカル経営コンセプト



シン「グローカル」経営体制：現物現場で価値創造にフォーカスする47エリア別経営

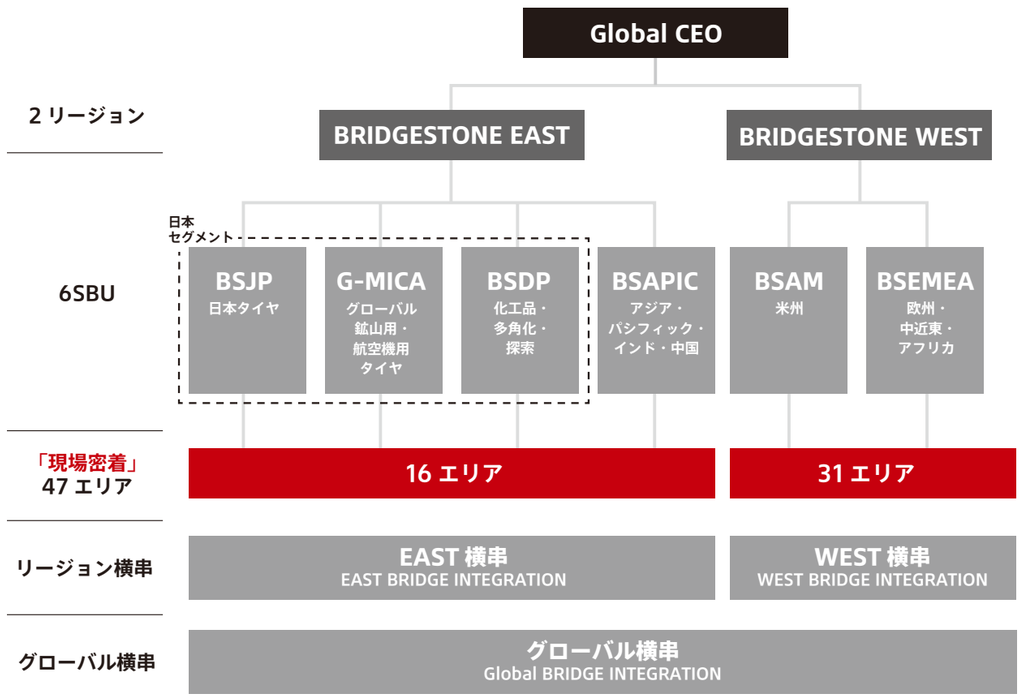
シン・グローカル・ポートフォリオ経営を実行するための、シン「グローカル」経営体制の構築を進めています。

まず、ブリヂストンのビジネスをリージョンとして、大きくBridgestone EAST、WESTの2つに区分することで、各地域の特性を踏まえた経営を推進すると共に、リージョン内のサポート機能を効率化します。その下に配置した6つのSBUにおいては、従来の重構造SBU（戦略的ビジネスユニット）から機能を効率化していきます。

さらに、SBU傘下を、実行と結果に拘り、「現物現場」で価値創造にフォーカスする体制として、47エリアに細かく区切り、ビジネス原単位として役割・責任を明確化しました。21MBPの残課題である兆候管理を徹底して強化、課題を見える化し、PDCAを回すことで、素早く変化に対応できる仕組みを現場密着で構築しています。

グローバル横串機能はGlobal BRIDGE INTEGRATIONとして、リージョン横串機能とも連携しながら、グローバル戦略とリージョナル戦略の整合性を担保すると共に、現場を効果的にサポートしていきます。

● **執行体制**〈2024年1月1日付〉



事業ポートフォリオ × エリア別経営

事業×エリアごとの戦略方向性を、モータリゼーションの成熟度や各エリアの成長性・収益性、業界におけるBSポジションなどをベースに下図の通り明確化しています。

横軸には、1,000人当たりPS（乗用車用タイヤ）／LT（小型トラック・バス用タイヤ）保有台数と一人当たりGDPを軸に、モータリゼーションの観点で、成熟市場から成長市場まで各エリアをマッピングしています。縦軸は、事業ポートフォリオをベースに整理しています。

まず、1番上のコア事業においては、北米や日本などの成熟市場と鉱山・航空機系のスペシャリティタイヤを中心に、サステナブルなプレミアムタイヤ事業として強化していきます。さらにコア事業の中でも、左上のインド・インドネシアなどの成長マーケットにおいては、プレミアムタイヤ事業を規模の面からも拡大していきます。

中段の成長事業においては、プレミアムタイヤ事業と連動して、北米・日本における小売・リトレッドを拡充していきます。加えて、戦略事業化するモビリティテック事業の構築に向けて、鉱山・航空ソリューション、及び、モビリティソリューションを提供する欧州Webfleet、北米Azugaのビジネスを強化していきます。

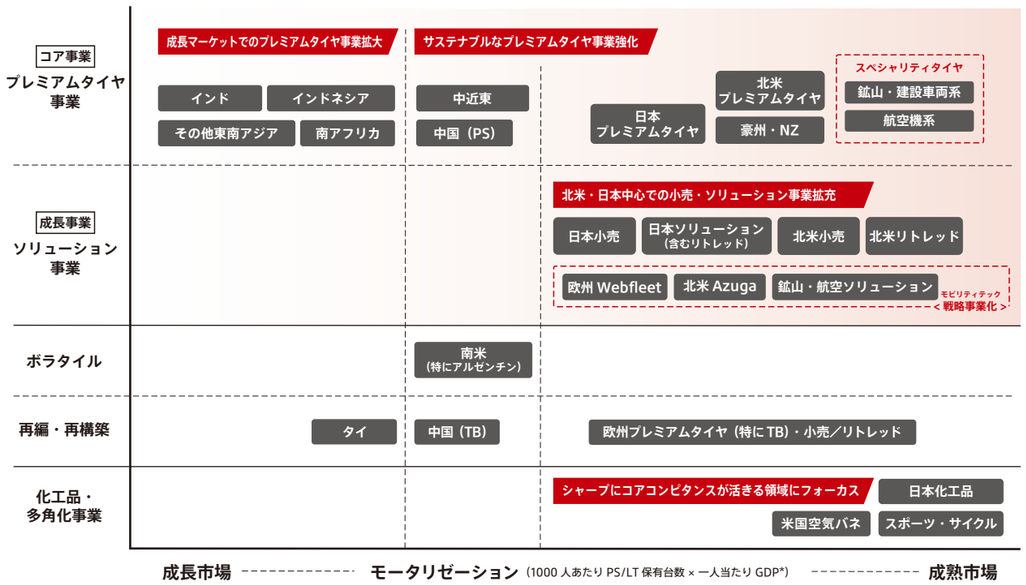
一方、事業環境が不安定・不透明なアルゼンチンなどの南米は、状況を注視し、感度良く対応していきます。欧州事業全体、撤退を決めた中国TB、ビジネス再構築を進めるタイにおいては、再編・再構築を推進していきます。

化工品・多角化事業は引き続き、シャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカスしていきます。

各事業ポートフォリオ別／エリア別財務ターゲットの詳細については、P.82～P.84をご覧ください。

● シン・グローカル・ポートフォリオ経営シナリオ　—事業ポートフォリオ × エリア別経営—

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ
*1000人あたりPS/LT保有台数 - Economist Intelligence Unit／一人当たりGDP - S&P Globalのデータを基にブリヂストン作成（2024年1月末時点）



24MBP ビジネス具体化シナリオ　価値創造へ、よりフォーカス

良いビジネス体質を創る　「Passion for Excellence」（経営・業務品質向上）

- **現物現場**で、基本に忠実に素早くPDCAを回す／**継続的改善とイノベーション**の組み合わせ／**オペレーショナルエクセレンス**追求
- 現物現場を重視した**シン「グローカル」経営体制「効果・効率の最大化」**
- 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ ー 次のステージへ
- 人財投資「人的創造性向上」／「Bridgestone E8 Commitment」と連動したカルチャーチェンジ
- DX加速：生成AI活用強化 ➡ 生産性・創造性向上（AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む）
- 技術＆イノベーション：BIPを活用した共創活動強化 ➡ 創造性強化／知的財産戦略の強化

経営品質・業務品質向上

- 日本：各階層での研修強化（経営層／幹部層／管理層／一般層）
- グローバル：各地域で経営・幹部層から研修実施 ➡ 管理・一般層に拡大

良いタイヤを創る

- 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現
  「ENLITEN」―特に「EVタイヤ」24MBP：Generation 1 拡大 ➡ 27MBP：Generation 2投入へ向けて技術構築
- モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を支える―「BCMA」+ グリーン＆スマート化スタート

良いビジネスを創る

社会価値と顧客価値創造の両立、競争優位を獲得し、企業価値を創造

- **ビジネスコストダウン：BCMA ／グリーン＆スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革**
- **シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築**
- **サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて**

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

- **トラック・バス系：北米モビリティテック事業構築 ― 特に「フリートケア」プログラム**
- **鉱山ソリューション：リアル×デジタルでの価値創造構築 ― 新たな挑戦活動**
- **航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点**
- **新たな種まき：AirFreeの進化　など**

24 MBP ビジネス具体化シナリオ

良いビジネス体質を創る

特集 経営・業務品質の向上 ーブリヂストンDNA／独自のデミング・プラン

24MBPでは「良いビジネス体質を創る」「良いタイヤを創る」「良いビジネスを創る」「良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る」の4つのビジネス具体化シナリオに沿って、価値創造へ、よりフォーカスしていきます。特に24MBP初年度である24年の最優先課題は、「良いビジネス体質を創る」です。グローバルで経営・業務品質の向上に取り組んでいます。この基盤となるのが、ブリヂストンDNA「品質へのこだわり」と、それを反映する使命「最高の品質で社会に貢献」です。

ブリヂストン独自のデミング・プラン

ブリヂストンDNAの再確認では、原点へ回帰し、ブリヂストン独自のデミング・プランを再確認・再浸透させることから始めています。ブリヂストン独自のデミング・プランは、1960年代より、「デミング賞」の受賞を目指し、ブリヂストンが推進した経営・業務品質の向上に向けた活動です。デミング賞は、「品質は工場のみで作られるものではなく、経営全体の問題で、経営トップの経営理念と深く関係する。品質向上には全社的な取り組みが必要である。」という考えを持ち、日本の品質管理運動に大きく貢献した米国の統計学者デミング博士の功績をたたえ、1951年に創設されたものです。品質管理活動に全社的、総合的に取り組む会社に与えられる最高の栄誉と産業界で評価されています。ブリヂストンは、1960年代に、経営の近代化、品質経営活動の強化を推し進めた際にこの考え方を取り入れ、1964年に、独自に「デミング・プラン」と名付け、推進本部を設置して取り組みを強化しました。1968年には、「デミング賞実施賞」を受賞し、現在も品質経営管掌のもと、「TQM (Total Quality Management) 推進部」を中心に活動を継続しています。ブリヂストン独自のデミング・プランの基本思想である「良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる」、基本動作である「PDCA」、「5W1H（なぜなぜ分析）」、「標準化」、「データでものを言う」、「重点管理を行う」の5つの合言葉を、全社で再確認・再浸透しています。

デミング賞実施賞を受賞（1968年）

ブリヂストンDNA／「ブリヂストン独自のデミング・プラン」の再浸透に向けて

再確認・再浸透にあたり、経営層からグローバル全従業員まで、全ての地域、階層において、デミング・プランの研修を進めています。その起点として、24年3月にG-EXCO（グローバル経営執行会議体）を創業の地である福岡県・久留米市で開催しました。グローバル経営チームメンバー全員で、創業者の足跡を巡ることで、ブリヂストンDNAを現物現場で確認すると共に、「ブリヂストン独自のデミング・プラン」を再確認・再浸透させるための勉強会、PDCA・なぜなぜ分析を用いた具体的な経営課題の議論、及び現物現場での生産現場改善活動の確認を実施しました。従業員へ向けては、創立93周年記念日に、経営品質向上に向けたメッセージをGlobal CEOより発信し、「ブリヂストン独自のデミング・プラン」をグローバルに展開すると共に、グローバル、全階層においてワークショップなどの開催も進めています。

ブリヂストン独自のデミング・プラン

基本思想 良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる

5つの合言葉 ①PDCAを身につけよう ②5W1H（なぜなぜ分析）③生きた標準化を進めよう ④データでものを言おう ⑤重点管理を行う

これらの活動を通じて、当社の原点である創業者石橋正二郎氏の当社創業に掛けた想いや、創業以来培われてきたブリヂストンDNA、デミング・プランの意図・生い立ちについて、グローバル全従業員が理解を深めることで、経営・業務品質の向上へ繋げています。

業務品質向上：地道なグローバルTQM活動の強化

実際のビジネスや現場の活動にブリヂストンDNA／デミング・プランを再浸透させるきっかけとして、TQM活動や、当社グループの最高位の従業員表彰制度であるブリヂストングループアワードをグローバルでの財産として大切にしています。特にTQM活動は、1960年代の「デミング・プラン」推進以降、ブリヂストンDNAを強く反映し、継続的改善とイノベーションを追求する文化として受け継がれています。

世界各地の拠点におけるTQM活動の優れた事例を共有することでイノベーションと継続的改善を促し、業務品質の向上を図ることを目的に、「グループ・グローバルTQM大会」を2010年より毎年開催してきました。2023年は、第13回大会をCOVID-19パンデミック後4年ぶりに対面開催で行い、世界各地域・事業所から提出された2,000件を超える改善事例のうち、代表して16件が優秀な取り組みとして発表され、経営層や受賞チーム間での交流・意見交換が行われました。

第13回ブリヂストン グループ・グローバルTQM大会

● グループ・グローバルTQM大会 受賞者

ブリヂストンDNA「品質へのこだわり」の下、私たちには良いタイヤをお客様が望むタイミングでお届けする責任があります。タイヤが流れる全長6kmのコンベアの異常を未然に防止する改善に取り組みました。加速度センターを搭載したタイヤでコンベアを走らせ、今まで見えなかったローラーの回転不良データを収集・可視化し、予兆管理に繋げました。これからも「デミング・プランの5つの合言葉」を愚直に実践し、お客様の日常を支え続けていきます。

近藤 真一郎
久留米工場
品質保証課 検査係 職長

私たちは、品質の更なる安定を通じた顧客価値向上に向けて、検査工程において、自動外観検査装置を導入しました。このプロジェクトは、複雑、且つ実装まで長期間に渡りましたが、PDCAを週次で綿密に回し状況をモニタリングすることで、実現することが出来ました。また、グループ・グローバルTQM大会への参加を通じて、多くの成功事例を知ることが出来ました。今後の改善活動にも、この体験を活かしていきます。

Patricia García
Final inspection,
Bridgestone Burgos Plant

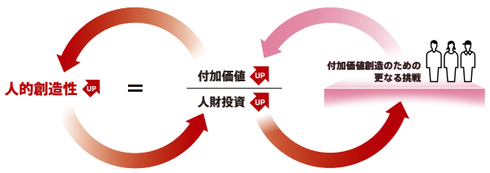
人的創造性向上／Bridgestone E8 Commitmentと連動した新たなDNA創造

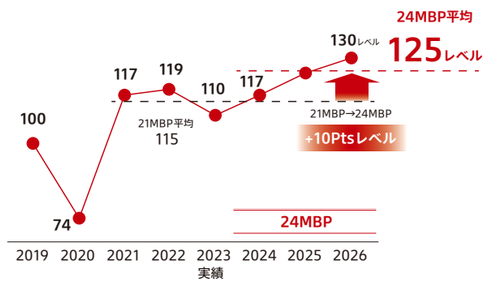
一人ひとりの生産性・創造性（人的創造性）の向上

ブリヂストンは、事業戦略と連動した付加価値創造により、企業価値向上を図ると共に、個人の成功・自信の波及を通じて、多様な人財が輝ける様になることを人財戦略の軸としています。「2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」の実現、24MBPの優先課題である「経営・業務品質の向上」には、ブリヂストンのDNAに共感し、体現する「ブリヂストンらしい人財」を確保し、その一人ひとりの生産性・創造性の向上を図ることが不可欠であると考えており、会社の成長と従業員一人ひとりの成長の実現が両輪となるよう、様々な取り組みを進めています。

これらの取り組みの成果を示す指標として、「人的創造性」を2023年から試行し、24MBPよりグローバル経営指標として正式に導入しています。「人的創造性」は、人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生むことを基本的な考え方としています。調整後営業利益（付加価値）を人財投資（労務費、教育訓練費、福利厚生費の和）で割った値を「人的創造性KPI」と定義し、グローバル共通の一本の軸として、推移を把握しながら、地域や国ごとの課題に取り組んでいます。

● 人的創造性KPI





人的創造性向上に向けた具体的な取り組み

■ 人財能力開発

ブリヂストンでは、事業戦略と連動した人財戦略に基づく人財育成を推進しています。ブリヂストンDNA浸透強化の推進と共に、会社の成長と従業員一人ひとりの成長の実現が両輪をなすものとなるよう、自ら挑戦・成長する意欲ある人財を支援し、更なる価値創出につなげていくための学びと挑戦の機会を拡充しています。取り組みを通じて価値創造の好循環を生み出すと共に、従業員エンゲージメントの向上にもつなげていきたいと考えています。

■ 現場100日チャレンジプログラム

当社では、自ら手を挙げ、自ら立てた課題や仮説の調査・検証に、各業務の国内外の現場で100日間取り組む、「現場100日チャレンジプログラム」を2023年4月から開始し、意識と行動変革を進めています。2023年は安全や調達など多様な機能・部署から15名が参加しました。2024年以降、プログラムをグローバルへ展開し、さらに多くの従業員の挑戦を後押ししていきます。

現場100日チャレンジプログラムは、品質部門に所属する私にとって、成長事業のTBリトレッドに関わる国内外のチームメイトと協働し現物現場・改善PDCAを回す貴重な機会でした。日本のタイヤ一本一本を解析し、故障の原因を特定する現品検討会を起点とした改善活動、米国のデータドリブンの市場解析ツール、工程QA要件を活用した再発防止強化活動などの多くの学びに加え、グローバルの幅広い人脈を築くことができました。今後、「リトレッドタイヤの品質保証体制強化」に向けてデミング・プランの５つの合言葉を基本として業務品質を向上していけるよう努力して参ります。

西田 拓馬
CQO・品質部門
G原材料・中材品質システム課

■ デジタルスキル強化（デジタル100日研修）

当社では、各自のスキルレベルにあわせてプログラムを選び、学びに挑戦する機会の一つとして、「デジタル100日研修」を導入しています。デジタルリテラシー協議会がまとめたデジタル基本リテラシーを座学で学ぶ初級研修、担当業務に関わるデジタル技術をより深く学ぶ演習研修など幅広いレベルに対応しており、2023年は延べ700名超の従業員がデジタルスキル強化に取り組みました。「リアル」×「デジタル」の融合による社会価値・顧客価値の創造は24MBPの達成、「2030年長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」の実現に不可欠であると考えており、今後もグローバルでデジタル人財の裾野を広げ、育成・獲得を推進していきます。

多様な人財が輝くための環境整備

■ 多様な人財が輝ける場づくり

ブリヂストンは、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という考えの下、多様な人財が輝く職場環境を整備しています。「Bridgestone E8 Commitment」と連動したグローバルカルチャーチェンジを推進する上で、従業員エンゲージメント向上を重要課題の一つと位置付けており、2023年からはグローバル統一のエンゲージメントサーベイによるモニタリングへと移行しています。国・地域毎の文化、特性の違いを尊重しながらも、グローバル共通の評価と活動の軸をもって、取り組みを深化・進化させていきます。

ブリヂストンには、プレミアムタイヤ、ソリューション、化工品・多角化といった幅広い事業領域と川上（原材料）から川下（販売・サービス）までのバリューチェーンがありますが、どの事業領域・バリューチェーンにおいても、ステークホルダーにさらなる価値を提供すべく、主体的に行動を起こし、挑戦する姿勢は不可欠と考えています。今後も種々取り組みを通じて、「多様な人財が"輝く"、多様な挑戦の場」づくりを進めるとともに、従業員エンゲージメントの向上や「Bridgestone E8 Commitment」による価値創造と連動した新たな企業文化、DNAの創造、カルチャーチェンジの推進を図り、多くの従業員の挑戦と成長を後押ししていきます。

■ 働きやすい環境の整備

当社では、DE＆Iマネジメントワークショップや、女性特有の健康課題をテクノロジー活用で解決するフェムテックプログラムなどのDE＆I領域における取り組み、生産現場における環境改善に向けた取り組みなど、多様な人財が働きやすい環境整備を継続的に進めています。

生産現場における環境改善に関しては、現場最前線の従業員の声を反映した即効性ある投資を実施し、福利厚生の充実化、職場環境改善、労働負荷軽減策に取り組んでいます。特に、安全はブリヂストンの企業経営の基盤であり、安全宣言に掲げる「安全はすべてに優先する」を具現化し、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。多様な人財の活躍に向けた人間工学的リスクへの配慮、規制の変更、機械や設備の経年変化、新技術の導入対応等、様々な状況変化を踏まえて安全／防災基準を継続的に更新するとともに、全従業員が安全に対する意識を真摯に育んでいます。多様な人財が働きやすく、働きがいを持って働ける職場づくりを、継続的に推進していきます。

Anisara Tisamee
General manager
Safety and Disaster prevention,
Bridgestone APIC

グローバル品質経営コミュニティ内の基盤領域安全チームは、「強固な安全文化」を構築するための包括的なロードマップを策定し、安全宣言に掲げるグローバルでの「パーフェクトな安全」の実現を目指しています。この目標に向け、私たちは「意識」「技術」「仕組み」の面から、共通安全規定項目の実践（3S・KY・RA・安全ルール）、安全技術の開発、グローバル安全基準の構築といった様々な活動を推進しています。また、「安全成熟度評価」を活用し、PDCAのサイクルに沿って継続的な改善を図っています。

私たちは、安全を企業経営の基盤と捉え、チームメイトを守る安全文化を育み、安全で働きやすい職場の実現に向け、全バリューチェーンに貢献するよう努めています。

ブリヂストン流DX

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Efficiency　Extension　Economy　Empowerment

人的創造性向上と連動して、価値創造と生産性・創造性向上を支えるDX（デジタルトランスフォーメーション）を進化させています。

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」です。現場密着型の技術サービスにより得られた市場・顧客データや、経験則にもとづく実験・実証により培ってきた技術、開発データなどの強い「リアル」に「デジタル」を融合させることで、独自のシミュレーションやアルゴリズムなどを活用し、イノベーションを加速することを目指しています。

これまで、2000年代から、素材領域におけるマテリアルインフォマティクスや、製品開発におけるシミュレーション技術、AIを実装したタイヤ成型システム「EXAMATION」の導入など、徐々にデジタル力をモノづくりへ取り入れると共に、エンジニアリングチェーンへデータを繋ぐことで断トツ商品の開発に貢献してきました。これらをさらに進化させると共に、AIを活用した独自のアルゴリズム構築によるソリューションの提供など、バリューチェーン全体を繋ぎ、断トツ商品の価値を増幅することで、社会価値・顧客価値を創造するDXを進めています。

このDXを支えるのが、グローバルデジタル人財です。リスキングを含めた社内研修の拡充や大学などパートナーとの共創を通じて、グローバルで2023年 約1,600人から2026年に2,000人レベルまで拡大することを計画しています。

全社員がデータの意味やデジタル技術の特性を理解し業務に活かして新たな価値を創造できるようにすることを目指し、デジタル人財育成プログラムを企画してきました。これまでデジタル技術に触れてこなかった方でも学び始められるように、初級から上級まで体系的に学べるレベル別の研修プログラムを構築しています。この研修プログラムではブリヂストン独自の課題やデータを事例として取り入れることで、研修コンテンツを自分事として捉え、学習効果を高められるよう工夫を行いました。

花塚 泰史
デジタルソリューションAI・IoT企画開発部門長

Bridgestone Innovation Parkを活用した共創「共感から共創へ」

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Efficiency　Extension　Empowerment

今後の価値創造に向けては、従業員、社会、パートナー、お客様と繋がり、共に新たな価値を創造する「共創」が不可欠です。ブリヂストンは、東京・小平市にある研究開発拠点を再構築し、イノベーション拠点「Bridgestone Innovation Park ― BIP」として、2022年に本格稼働させました。ブリヂストンの歩みやDNA、事業活動や未来に向けた活動をご紹介し、共感の場とする「Bridgestone Innovation Gallery」に、ブリヂストンのコア技術や商品を実際に見て触ってアイデアを膨らませる場「Bridgestone Open Innovation Hub」、工作機械などを有しアイデアを形にする場「ラフプロトスタジオ」と社外のパートナーが使用できる「共創オフィス」などを有するイノベーションセンター「B-Innovation」、モビリティに関する技術や製品のプロトタイプを、実車を使ってすぐに体感・検証することができるテストコース「B-Mobility」の3つの施設で構成され、共感から共議・共研へと関係を深め、共創を実現する複合施設です。

このBIPを起点に社会価値・顧客価値の創造に向けて、産官学のパートナーと共同研究を推進しています。2023年には、Open Innovation Hub に約2,200人の方にご来館頂き、17件が共同研究に発展しました。

その一例として、日本電信電話株式会社（以下「NTT」）とは、両社が掲げるビジョンの親和性が高く協調できる領域が多いことから、両社のビジョン実現に向けて、両社の強みをベースに、「デジタルツイン」「サステナビリティ」「タイヤを介した環境及び人にやさしい街づくり」の3つの分野において共同研究を加速しています。また、株式会社ティアフォーとは、自動運転技術の研究開発や実用化などモビリティ進化への貢献を目指した共創も推進しています。加えて、次世代放射光施設NanoTerasu（ナノテラス）を活用した材料開発を推進する東北大学との共同研究、共同研究や人材育成などの包括的な取り組みを進める九州大学との連携など、ブリヂストンのコアコンピタンスを活かした産官学連携での共創活動を拡充しています。

このBIPを中核に、米国（オハイオ州・アクロン）・欧州（イタリア・ローマ）を合わせたグローバル3極のイノベーション拠点が連携し、各極の地の利・強みを活かした役割分担に基づく技術開発と、それを実現するための共創活動をグローバル一体となって進めています。

Bridgestone Innovation Park

2022 年 4 月オープン

Bridgestone E8 Commitment を軸に、「共感から共創へ」加速

2023 年（2022 年からの累計）	お客様・パートナーのご来館（Open Innovation Hub）	約2,200 人	共同研究に進展	17 件
2024 年	日本タイヤ事業のビジネス拠点化 ― R&B（研究開発＆ビジネス）一体での共創活動を推進			

知的財産戦略

知的財産活用の伝統を活かした革新

ブリヂストンは、知的財産（以下、知財）を社会価値・顧客価値に変換するメカニズムの可視化とROIC視点での知財投資効果検証により、投資の確度を高め、企業価値向上に貢献する知財マネジメントに取り組んでいます。

当社の知財活動は、独自の「秘伝のタレ」とも言うべき知財を生み出し、継ぎ足し、発展させることを全ての事業における基盤としています。この基盤のもとバリューチェーン全体で生まれるナレッジ・ノウハウ・特許など様々な知財を「現物現場」で理解・可視化し、「知財ミックス」として事業モデルに合わせて効果的に組み合わせることで、社会価値・顧客価値の増幅につなげる知財マネジメントを戦略的に進めています。

知的財産の社会価値・顧客価値への変換に向けて

知財を社会価値、顧客価値に変換するために、「メカニズム可視化」と「暗黙知可視化」の２つの可視化手法を活用し、知財投資による事業貢献の確からしさを高めています。

具体的には、メカニズム可視化を通じて、事業ポートフォリオ別の特性を捉え、事業戦略と連動した知財マネジメントを図っています。価値変換への起点となる「秘伝のタレ知財」は、当社の真の強みであり、リアルとデジタルの二つの側面から当社知財ポートフォリオの中核を成すものです。例えば、リアルは、当社が創業から現在まで大切にし続けている現物現場で市場 / 現象を見る・知る力をベースに、お客様も気付いていない潜在的なニーズを洞察してソリューションを提案する力です。走る実験室であるモータースポーツ活動からも多くの「秘伝のタレ知財」が生まれ、今に継承されています。一方、デジタルでは、ビッグデータを読み解き、お客様のソリューションに繋がるナレッジへ変換する力が、航空ソリューションや鉱山ソリューションなどDXを活用した事業の基盤となっています。これらリアルとデジタルの両側面を持つ「秘伝のタレ知財」は、当社独自の知財ミックスによって、モノづくりで培われた知財だけでなくビジネスモデルの領域まで含めた新たな知財に変換されます。特許だけでなく、周辺にあるナレッジやノウハウなども含めた知財を戦略的に組み合わせることで、効率的・戦略的に価値を増幅し、拡大していくことができます。

また、暗黙知可視化においては、ブリヂストンのモノづくり・ソリューション事業を他社と差別化する上で極めて重要な暗黙知である「匠の技」を、製造現場だけでなく、開発・生産～物流～販売サービス / ソリューションなどあらゆる部門との現物現場でのコミュニケーションを通じて特定・抽出し、独自の強みを事業価値に繋げるための知財ミックスを拡充・強化しています。知財ミックスを軸に、バリューチェーン全体をスコープとした価値変換メカニズムの可視化に取り組むことで、「伝統」と「革新」を融合させた当社の強みに繋げています。

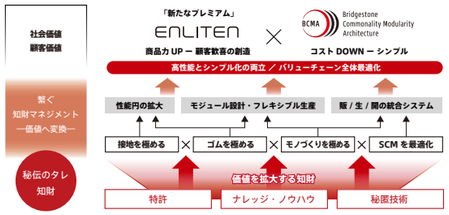
これらリアル・デジタルの「秘伝のタレ知財」を生み出し、価値への変換に発展させる源泉は、人財です。「Bridgestone E8 Commitment」をはじめ、当社のDNAを連綿と受け継ぎ進化し続ける人財を形成する組織力自体も当社の知財マネジメントの重要な要素となっています。

知財可視化による価値の増幅は、パートナー企業との共創活動にも活かされています。オープンイノベーションにおける知財マネジメントでは、パートナー企業の知財の尊重を大前提に、当社の知財とパートナー企業の知財を有機的に組み合わせ、双方に価値が生まれるシナジーの創出に努めています。互いの知財を可視化し、知財の帰属を明確にした透明性と納得感のある知財契約により、双方が安心して知財を共有できる「知財安全圏」を確保することで、フェアなコミュニケーションと、自由闊達でWin-Winな共創活動、そのための関係構築に貢献しています。

ブリヂストン独自の「モノ基盤技術」ENLITENとBCMAの融合におけるメカニズム可視化

ENLITEN/BCMAにおいては、基盤技術と目指す事業モデルの関係性を仮説立て、知財が価値に変換されるメカニズムを図のように可視化しています。特許、ナレッジ・ノウハウ、秘匿技術から成る「秘伝のタレ知財」が技術イノベーションにおける「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」とサプライチェーンマネジメントの強さに繋がり、さらに、タイヤ性能円（総合性能）の拡大、モジュール設計 / フレキシブル生産、販売・生産・開発の統合システムを通じて価値に変換され、ENLITENとBCMAの事業モデルが形成されていきます。可視化により、現場のＲ＆D/ 事業部門との相互理解が進み、密なコミュニケーションを通じて知財投資先の優先度を決定し、価値増幅の確からしさを高める知財マネジメントを実現しています。

● ENLITEN × BCMA
知財インフルエンスダイアグラム（因果関係図）



共創活動における知財の貢献

ティアフォーとの共創活動においては、活動の初期段階から知財部門が参画し、知財契約の作成を通じて、両社がWin-Winとなる知財安全圏の構築に貢献しています。タイヤでの当社独自のモノづくりにおける知財と、革新的な自動運転技術に関するティアフォー独自の知財を掛け合わせることで、単独では実現できなかった知財が生まれ、両者の知財価値、企業価値の向上につながることが期待できます。当社にとっても、新たな技術分野である自動運転の技術・ノウハウをタイヤ / ソリューション開発に活かす上で、自由闊達なコミュニケーションの元で共創活動を実現できるメリットは大きく、例えばこれまで見えていなかったタイヤ基本性能の重要因子に関する気付きを得て、新たな知財の創出にも繋がっています。

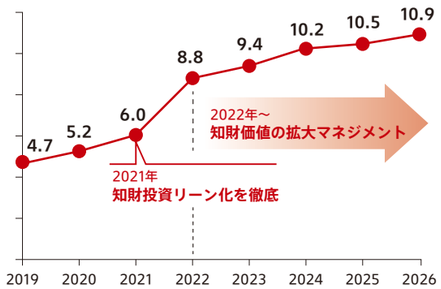
ティアフォーとの共創活動 P 69-

ROICを活用した知財投資対効果の検証

最重要経営指標であるROICの考え方を取り入れ、知財マネジメントの効果検証を行っています。具体的には、知財活用による売上への貢献額と知財収入額を「知財価値」と捉えた結果系KPIとして「知財価値創造性」を設定、結果を出すためのマネジメント施策を要因系KPIとして設定しています。結果系KPIで知財マネジメント全体を検証し、要因系KPIでマネジメント施策のPDCAを回すことで知財業務品質を向上させています。

知財投資リーン化の徹底とともに、知財ミックスの質の向上と事業モデルに合わせた知財ミックスの効率的・戦略的な使い回しにより、知財価値創造性は23年において19年対比で約2倍近く向上しました。要因系KPIの一つとして設定している知財ミックス数は、23年末時点で活用中が15ユニット、準備構築中は26ユニットです。攻めと守りの両面から複数のKPIを設定しており、今後も知財投資効果の検証を通じて、知財マネジメントの継続的な改善と業務品質の向上に努めていきます。

$$\text{知的財産価値創造性} = \frac{\text{知的財産価値}}{\text{知的財産投資}}$$



24MBP ビジネス具体化シナリオ

良いタイヤを創る

ビジネス具体化シナリオの2つ目「良いタイヤを創る」では、ブリヂストン独自の「新たなプレミアム」と位置付ける商品設計基盤技術ENLITENと、ビジネスコストを低減するモノづくり基盤技術BCMAを融合させることで、価値創造を加速していきます。

本数から価値へ — プレミアムフォーカスの加速

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Efficiency　Extension

中長期視点での戦略方向性
なぜ、「新たなプレミアム」の創造が必要か？

現在、PS（乗用車用）タイヤにおいては、プレミアム領域とする高インチタイヤの需要伸長が「追い風」となっています。この追い風は、24MBP期間中は続くものの、2030年以降、もしくはもう少し早い段階でスローダウンする可能性があると想定しています。

まず、24MBP期間中は、この追い風を最大限掴んでいきます。その上で、2030年以降の「追い風スローダウン」の中で踏ん張り、成長していくために、24MBP期間からブリヂストンが独自に創造する「新たなプレミアム」を構築していきます。

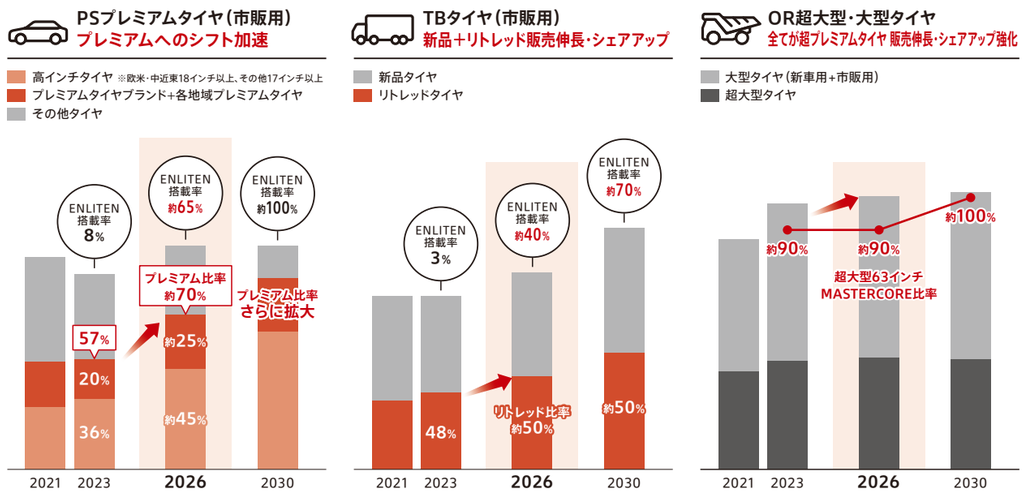
既存プレミアム領域の強化
「本数から価値へ」プレミアムフォーカスの加速

需要伸長の「追い風」が続くPSタイヤを中心に、全ての財において「本数から価値へ」、プレミアムフォーカスを加速し、プレミアム領域の拡売・シェアアップを推進していきます。

市販用PSタイヤにおいては、26年にはプレミアムブランドを含めたプレミアム販売比率を70％とし、販売MIXを向上していきます。高インチタイヤでは、20インチ以上の超高インチタイヤにも注力し、さらに大幅拡売・大幅シェアアップを推進していきます。特に、最重要市場の北米では、高インチタイヤの拡売・シェアアップを継続強化することで、26年の高インチタイヤ販売比率を65％、プレミアム販売比率を80％まで引き上げていきます。欧州においても高インチタイヤでシェアアップを図り、その他地域においても、プレミアムフォーカスを徹底していきます。

市販用TB（トラック・バス用）タイヤにおいても、グローバルで拡売・シェアアップを計画すると共に、北米・日本を中心としたリトレッド強化を進めることで、26年のTBビジネス全体におけるリトレッド比率をグローバルで50％まで向上させていきます。特に、強固なビジネス基盤を持つ北米では、新品・リトレッドのTBビジネス全体で拡売・シェアアップを進めています。

全てが超プレミアムタイヤであるOR（鉱山用）タイヤは、断トツ商品Bridgestone MASTERCOREを中核に、拡売・シェアアップを強化していきます。



乗用車用プレミアムタイヤ — ENLITEN®
「EV時代の新たなプレミアム」

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Efficiency　Extension

既存プレミアムの強化を基盤に、商品設計基盤技術ENLITENの拡大を通じて、ブリヂストン独自の「新たなプレミアム」を創造していきます。ENLITENは、タイヤの基盤性能を拡大し、従来のタイヤ性能を全て向上させた上で、サステナビリティへ繋がる環境性能、それぞれの市場やお客様のご要望によって顕在化している要求（ニーズ）、潜在的な要求（ウォンツ）を叶えるだけでなく、多様なクルマ・使用環境における特性に合わせて、市場・お客様が想像もしえない新たな価値を提供する性能（インスパイア）にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を追求する技術です。特にPSタイヤにおいては、「EV時代の新たなプレミアム」として、EV化などを背景としたタイヤに求められる価値の変化・多様化へ対応していきます。

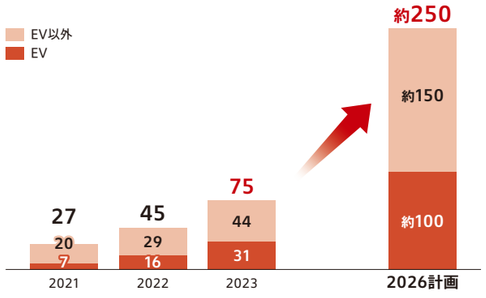
ENLITEN拡大 — OE/REP*連動 乗用車用プレミアムタイヤ（OE）

ENLITEN拡大の起点となる新車装着については、プレミアム車種/OE、プレステージOE、プレミアムEVへのアプローチを強化していきます。ENLITEN技術による「究極のカスタマイズ」を具体化し、価値を認めて頂くことで、ENLITEN新車装着車種数（グローバル累計）を、23年末 75車種から26年末 約250車種まで、EV時代に台頭する新興EVメーカーも含めて拡大する計画です。また、プレステージOEへのアプローチ強化を通じて、サステナブルなプレミアムブランド構築とも連動していきます。

EV導入初期段階のプレミアムEVユーザーは、新車用から市販用への回帰需要が高い傾向にあります。新車装着拡大を起点に、市販用にて回帰需要を着実に取り込んでいきます。

＊OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

● ENLITEN 新車装着車種数（グローバル）



お客様・車とのタッチポイント「小売サービスネットワーク」を活かしたREPタイヤにおける価値創造

ブリヂストンとお客様・車とのタッチポイントとなる小売サービスネットワークを基盤に、REPタイヤにおいても価値創造を強化することで、自ら需要を創造していきます。小売拠点において、お客様の困りごとに寄り添い、深く理解しながら質の高いサービスをお客様に提供し、お客様の声を聞くことで、クルマや市場ごとにタイヤに求められる価値を、それぞれきめ細かく把握していきます。加えて、技術サービスエンジニアによる現物現場での使用済タイヤ調査などを通じて課題を抽出することで、お客様の困りごとを起点に、「究極のカスタマイズ」を追求する商品企画・開発を推進しています。

23年は、米国西海岸のお客様の声を反映し、EVの困りごとである早期摩耗や、サステナビリティへの対応へ特化したブリヂストン初のEV専用タイヤ TURANZA EVを発売しました。欧州でも、EVにも対応し、欧州市場で求められるWET性能と摩耗などを高めたTURANZA 6を発売しています。日本においては、24年2月から国内初の市販用ENLITEN搭載タイヤであるREGNO GR-X IIIを発売しました。静粛性にエッジを効かせ、ハンドリング性能を向上した上で、再生可能資源を原材料に使用することで環境性能も高めています。24年からは、グローバルで本格的に市販用ENLITEN搭載商品の拡大を計画しており、26年までに累計で45商品／ENLITEN搭載比率65%、30年には100商品／搭載率100%を目指していきます。

24MBPは、ENLITEN技術第1世代を拡大し、お客様へ新たな価値を提供する「新たなプレミアム第1ステージ」です。27MBPでは、「新たなプレミアム第2ステージ」としてENLITEN 第2世代を市場に投入し、サステナブルなプレミアムの構築を目指すブランド力の進化と合わせて、価値を拡大していきます。

ビジネスと連動した社会価値の創出

「EV時代の新たなプレミアム」ENLITENの拡大を通じて、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します。

● 「小売サービスネットワーク」を活かしたREPタイヤにおける価値創造

● 市販用ENLITEN搭載商品

私たちのチームは、ビジョン「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、ブリヂストン初のEV専用タイヤ—ENLITEN技術を搭載した「TURANZA EV」の開発に取り組みました。EVユーザーの多い米国西海岸を中心に、ブリヂストンの小売拠点とも連携してお客様の声を聞き、タイヤの早期摩耗などのEVにおける困りごとを明確に把握するほか、サステナビリティに貢献する性能についてもお客様に提供することを目指しました。ビジョンに向かって、様々な関連部門と共創を重ねた結果、北米においてENLITEN技術を初搭載し、耐摩耗性能を従来品対比50%向上、再生資源・再生可能資源を50%使用したEV専用タイヤをお客様に提供することができました。

Jeff Cook
Executive Director
Product Strategy and Portfolio Planning, Bridgestone Americas

モノづくり変革 — BCMA (Bridgestone Commonality Modularity Architecture)

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Efficiency　Extension　Economy

「究極のカスタマイズ」を支えるBCMAは、タイヤを構成するモジュール（部材）を3つに集約し、それを異なる商品間で共有することで、開発・サプライチェーンをシンプル化し、開発・生産のリードタイムを短縮してお客様にアジャイルに価値を提供すると共に、環境負荷低減を含めたビジネスコストダウンを目指すモノづくり基盤技術です。

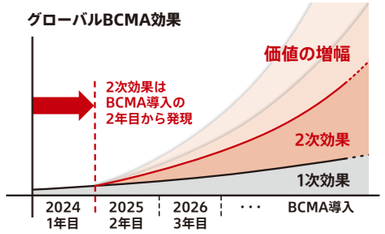
24MBPにおけるBCMA推進活動は、現物現場でモノづくりの本質を追求することで、効果創出をスタートし、価値創造にフォーカスしています。BCMAの直接的な効果 – 1次効果である、商品間で部材を共有することによる生産の切替回数削減に関連した製造原価、及びモジュール共用による開発費削減は、導入1年目の24年から効果を創出します。BCMA展開を通じ、工程能力向上・スルラク向上などモノづくりが進化することで創出される2次効果は、直材費や、生産性向上による加工費ダウンを期待しており、主にBCMA導入2年目の25年から効果を創出していく計画です。

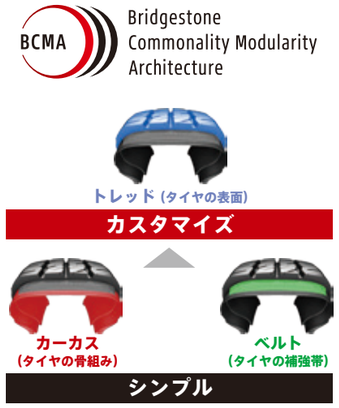
この効果を、各工場のモノづくり力に応じてアジャストしていきます。モノづくり力が高く、既に生産性が高いブリヂストンEAST（日本・アジア）の工場はBCMAによる伸びしろが小さい一方、モノづくりに課題のあるWEST（米欧）の工場では、改善幅が大きくなる傾向です。23年に明確化した新品タイヤ45工場の役割責任に沿って、各工場における効果を具体化し、効果創出へ繋げます。EASTとWESTで各2工場、グローバルで合計4工場をモデル*として設定し、効果の創出をリードしています。24MBP期間中に、グローバルでPSタイヤの約50％をBCMAでの生産に切り替えています。

＊モデル工場：スペイン・ブルゴス工場、カナダ・ジョリエット工場、タイ・ノンケー工場、日本・栃木工場

● BCMAグローバル効果総額

各工場における着実なBCMA展開による価値創出加速





地道な生産性向上 × グリーン＆スマート化との連動

BCMA展開と連動して、地道な生産性向上とグリーン＆スマート化を推進することで、価値を増幅し、稼ぐ力の強化へ繋げています。地道な生産性向上においては、現物現場でスルラク生産を追求していきます。加えて、「現場で長年培った匠の技を、デジタルを活用し標準化、その標準を守り改善することでモノづくり力の全体を強化、匠は自らの技をさらに高めることで標準が進化」、このスパイラルアップを加速していきます。これにスマート技術を活用した自動化を組み合わせることで、生産性向上を加速していきます。各工場別に改善計画を具体化、実行しており、26年に23年対比10％強レベルの生産性向上を計画しています。

さらにスマート化においては、デジタルセンシング、AI、自律制御によって工程全体を繋ぎ、高精度、高効率なモノづくりを目指します。24MBPでは、生産工程の状況をデジタルで把握するプラットフォームであるMES（Manufacturing Execution System）の導入、検査工程の自動化を計画しています。27MBPでの実装を見据えた技術開発も推進していきます。グリーン化においては、エネルギー原単位（生産量あたりのエネルギー消費量）を継続的に削減していきます。

グリーン・スマート各目標において、2030年長期戦略アスピレーションを北極星に、着実に歩を進めていきます。

● グリーン＆スマート化 目標値

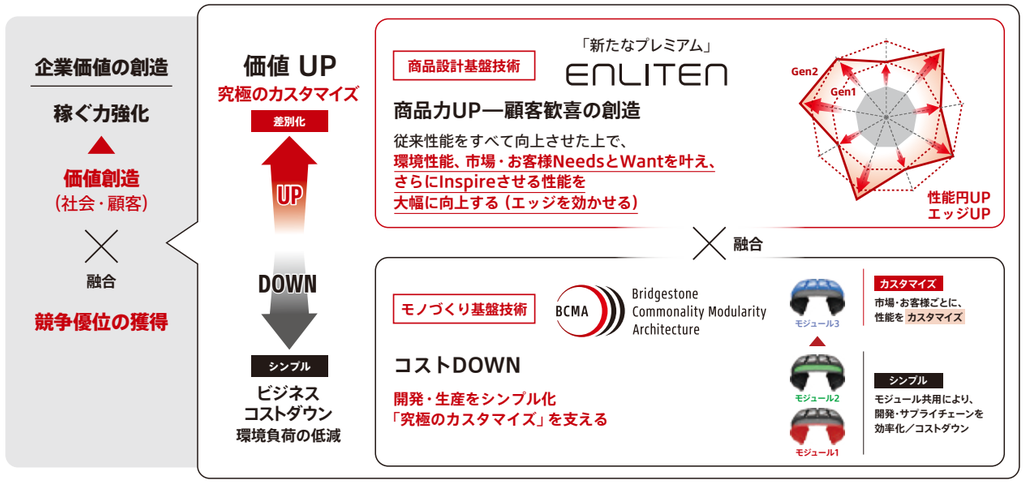
		2026目標	2030目標
Green 最小のサステナブル資源で価値最大化	CO_2排出量	50％以上減 (vs. 2011) (Scope1,2)	50％減 (vs. 2011) (Scope1,2)
	再生可能エネルギー（電力）	70％以上	100％へ挑戦
Smart 強いリアル（匠）×デジタル モノづくりを極める	究極の「円さ」技術展開率 ＊技術導入可能設備に対する展開率	50％レベル	100％
	スキルレス／高効率化 労働生産性	110強％	130％

ENLITENとBCMAの融合による価値創造は、24年から徐々にスタートし、真の次のステージである25-26年で拡大、稼ぐ力を強化していきます。27MBPでさらに質の強化、稼ぐ力を拡大する基盤を構築していきます。

ビジネスと連動した社会価値の創出

BCMAによるバリューチェーンのシンプル化を通じた環境負荷低減、グリーン化によるエネルギー原単位削減を通じて、カーボンニュートラル化に貢献していきます。

● ENLITENとBCMAの融合による価値創造の加速



グローバルにBCMAを展開するにあたり、各SBUの多くのチームメイトと現物現場で議論を交わし、PDCAを回しながら日々活動を推進しています。地域や持ち場は違えど、良いタイヤづくりに対する熱い想いは変わりません。モノづくりを新たなステージへ進化させ、究極のカスタマイズを実現するENLITENを支えると同時にビジネスコストダウンを実現していきます。BCMAを通じて、モノづくりに対する一人ひとりのマインドや組織風土を変革し、より良いビジネス体質づくりにも繋げていきます。

雪竹 康介
グローバルBCMA・技術戦略統括部門長

特集 Global CTOメッセージ : 技術イノベーションとモノづくり変革でENLITENを次のステージへ

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Efficiency　Extension　Emotion

ブリヂストンの技術イノベーション

ブリヂストンは、90年以上の歴史の中で、現物現場でお客様に寄り添うことにより得られた膨大なタイヤに関する知見、ノウハウ、データなどの強いリアルにデジタルを融合させて、継続的に新たな価値を生み出し続けることに挑戦しています。特に、コア事業であるプレミアムタイヤ事業においては、ENLITEN技術の進化を中核に、「ゴムを極める」、「接地を極める」、「モノづくりを極める」の3つの「極める」を軸に技術イノベーションを推進しています。社内外共創によって生まれる新しい技術も活用しながら、生み出される価値を増幅し、成長事業であるソリューション事業や探索事業へ価値創造を広げ、ビジョンである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を目指していきます。

「薄く・軽く・円く」の追求 ー「究極のカスタマイズ」

タイヤは「薄く・軽く・円く」創ることで、タイヤの性能円全体を大きくすることができます。「薄く・軽く」創ることで資源生産性向上や低転がり抵抗を含む環境性能が、「円く」創ることで操縦安定性や乗心地などの運動性能が向上します。ブリヂストンが新たなプレミアムと位置付けるENLITENは、この「薄く・軽く・円く」を追求することで広がる性能円を活かし、市場、お客様毎に違う多様なタイヤへのニーズ・ウォンツに対応すると共に、お客様に新たな価値を提供し、顧客歓喜に繋がる性能をさらに向上させる、つまり、お客様をインスパイアさせる性能にエッジを効かせる商品設計基盤技術です。一般的にタイヤを単純に薄く・軽くするだけでは、タイヤは弱く脆く、歪み易くなり、性能の低下につながります。 ENLITEN技術では、強くしなやかな素材を精度良く組み立て、上手に変形させることでその背反を解決して性能円を拡大し、それぞれの市場、お客様にあわせて性能をカスタマイズする「究極のカスタマイズ」を追求します。そして、ブリヂストンのDNAである「現物現場」、「お客様の困りごとに寄り添う」を大切にしながら、「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」の3つの技術基盤をさらに進化させていくことで、ENLITEN技術を次のステージへ進化させていきます。

坂野 真人
執行役専務
Global CTO・モノづくり分掌

ゴムを極める

ブリヂストンの強みであるゴムを「見る」「解く」「操る」技術を進化させ、「薄く・軽く」を実現する革新材料の開発に繋げていきます。まず、「見る」技術については社外連携も活用しながらゴム・分子構造がよりクリアに見えるように進化させます。そして、これまでの歴史の中で蓄積してきたタイヤとゴムに関する膨大な知見、従来から活用しているマテリアルインフォマティクスの最先端デジタル技術導入による進化、独自のシミュレーション技術を組み合わせた材料解析により「解く」技術を進化させ、高分子複合体の分子構造を素早く解明し、「操る」技術に繋げていきます。これら「見る」「解く」「操る」技術の進化によって、より高性能なゴムをよりスピーディに開発していきます。

21MBPではポリマー、フィラー、樹脂、薬品の各原材料を進化させるだけでなく、ゴムとしてそれぞれのポテンシャルを最大発揮させる配合技術と加工プロセスを駆使して強靭な高強力ネットワークゴムを開発し、TURANZA EVのような摩耗特化商品において大幅な摩耗性能向上を実現しました。さらに、「操る」技術の進化により、「強さ」と「しなやかさ」という特徴が異なる2つのネットワークを組み合わせて、1つのゴム構造として具現化するダブルネットワークの開発に取り組んでいます。このダブルネットワークは、24MBPで開発を完了し、27MBPにおいて新商品への実装を計画しています。

接地を極める

世界の道を知っているブリヂストンの知見を活かし、F1®での経験から生まれたブリヂストン独自のタイヤ開発技術「アルティメット・アイ」をさらに進化させ、様々な路面における接地状態の可視化を実現しました。さらに独自のタイヤシミュレーションと車両シミュレーションを組み合わせ、タイヤ骨格材であるプライコードの張力分布を最適化することで、薄くて軽いタイヤで均一な接地を実現しました。この技術は2024年2月に日本で発売したREGNO GR-XIIIに搭載しています。今後も、強いリアルとデジタルを融合させながら、接地を極めるためのシミュレーション技術を進化させていきます。

モノづくりを極める

タイヤを生産する工程は、ゴムを練り狙いの寸法の部材に準備・加工する前工程と、加工された部材をタイヤの形に組み立てて加硫・製品検査を行う後工程で構成されています。「薄く・軽く・円く」を実現するには、各工程において高い精度の準備・加工・組み立てが求められるため、モノづくり技術の進化が不可欠です。

2016年から実用化しているAIを実装したタイヤ成型システム「EXAMATION」で培ったセンシング技術とビッグデータを活用して、前工程と後工程のデータを相互に繋げることで、タイヤ1本を構成する全部材を精度良く組み立てることが出来るようになりました。この工程の自律制御技術によって、薄さと軽さと円さを兼ね備えたタイヤの製造を可能にし、製品のユニフォーミティ向上に繋がりました。この自律制御技術は、既に工場への導入を開始しており、24MBP期間中にグローバル20工場への展開を計画し、工場のスマート化を推進していきます。

ENLITENの「究極のカスタマイズ」を支えるBCMA

BCMAでの価値創出の起点は現場でのモノづくりです。現物現場でモノづくりの本質課題に迫り生産性を向上させ、さらに工場のグリーン＆スマート化を推進することで、モノづくりを次のステージへ進化させていきます。商品設計基盤技術ENLITENとモノづくり基盤技術 BCMAの融合により、究極のカスタマイズとビジネスコストダウンの両立を目指します。そして、社会価値・顧客価値を創造し、稼ぐ力の強化と企業価値の創造に繋げていきます。

From Circuit to Street
「走る実験室」ーサステナブルなグローバルモータースポーツを活用し、ENLITEN技術を磨く

ブリヂストンにとって、モータースポーツはタイヤメーカーとしての「原点」であり、「走る実験室」です。極限の条件で使用されるモータースポーツタイヤの開発を通じて、これまで様々な技術が磨かれ、今日の技術イノベーションの基盤ともなりました。今後は、サステナブルなグローバルモータースポーツを活用し、次のステージのENLITEN技術を素早く実証し、市販用タイヤへ繋げていきます。直近では、2025年のBridgestone World Solar Challenge（以下、BWSC）において、次世代のENLITEN技術を搭載したモータースポーツタイヤを供給するため、技術開発を推進しています。

サステナブル化をいち早く推進／技術イノベーションの加速

「走る実験室」として、モータースポーツタイヤのバリューチェーン全体でサステナブル化をいち早く推進することへも挑戦していきます。先述の革新材料開発を支えるゴムを「見る」「解く」「操る」技術を応用し、資源の多様化を推進すると共に、再生資源・再生可能資源を活用したサステナブルな素材の開発を進めています。例えば、2022ー2023年のNTT INDYCAR® SERIESでは、グアユール由来の天然ゴムを使用したタイヤを一部レースで投入し、2023年のBWSCにおいては再生資源・再生可能資源比率63％を達成したタイヤを供給するなど、取り組みを強化しています。今後へ向けても、モータースポーツを起点として共創パートナーと繋がることで、サステナブルなタイヤ技術開発を加速すると共に、カーボンニュートラルな生産体制の構築をモータースポーツタイヤからいち早く推進していきます。さらに、モータースポーツタイヤ開発・モノづくりを起点にしながら、ブリヂストンの技術イノベーションをより早く進化させることへ挑戦していきます。

24 MBP ビジネス具体化シナリオ

良いビジネスを創る

ビジネス具体化シナリオの3つ目「良いビジネスを創る」では、バリューチェーン全体におけるビジネスコストダウンや、チャネル力強化を通じたシン・プレミアムタイヤビジネスモデルやサステナブルなプレミアムブランドの構築を進めることで、社会価値と顧客価値創造を両立させ、競争優位を獲得し、企業価値を創造することに挑戦していきます。

バリューチェーン全体でのビジネスコストダウン

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Efficiency　Economy

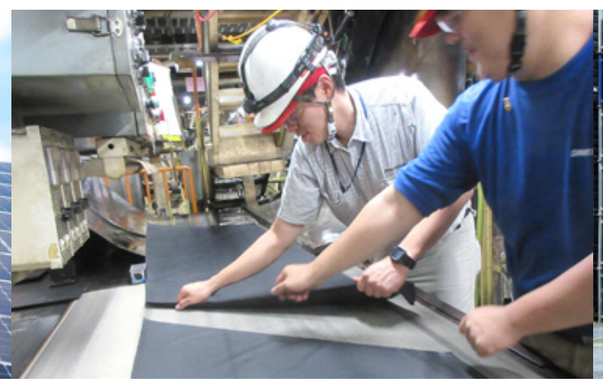
「良いタイヤを創る」と連動したBCMA、グリーン＆スマート化、生産現場を中心とした地道な生産性向上に加えて、バリューチェーン川上のグローバル調達、川下のグローバルSCM（サプライチェーンマネジメント）物流改革を合わせた5つの活動から、24MBP合計で約1,000億円のビジネスコストダウンを目指します。

● ビジネスコストダウン全体像

BCMA（Bridgestone Commonality Modularity Architecture）	■ モジュール共用による開発・サプライチェーンの効率化 ■ 1次効果：商品ごとの材料・部材・設備の切替回数削減、モジュール共用による開発効率化 ■ 2次効果：BCMA展開により、工程能力向上・スルラク向上などモノづくりが進化し、創出される効果
グリーン＆スマート化	■ グリーン化：エネルギー原単位（生産量あたりのエネルギー消費量）ダウン ■ スマート化：自動化推進による生産性向上
地道な生産性向上	■ スルラク生産を徹底し、直材ロスや、設備起因のロスを改善すると共に、既存設備の生産能力の最大化に取り組み生産性を改善
グローバル調達	■ 原材料：グローバルアプローチ強化 ●グローバル戦略パートナー：共感をベースに信頼関係を構築－価値の共創へ（Win-Win） ●グローバル調達推進－サプライチェーンを効率化・スケールメリットの追求 ●サステナビリティ／BCMAの取り組みと連動した価値創造
グローバルSCM物流改革	■ サプライチェーンの効率化：在庫削減／近地生産（BCMA連動） ■ お客様との共創を通じた効率化：倉庫フットプリントの合理化／工場からお客様への直接配送増加 ■ 自動化推進：倉庫の自動化設備導入／積込・荷卸作業の効率化
24MBP（2024年-2026年）	合計1,000億円強レベル

グローバル調達

グローバル調達では、グローバル戦略パートナーとの信頼関係構築／価値の共創（Win-Win）をベースに、サプライチェーンの効率化やスケールメリットを追求していきます。グローバル戦略パートナーとは、ビジネスコストダウンに加えて、サステナブル調達の面でも連携を深めており、持続的なサステナビリティ価値創造に向けて、包括的なパートナーシップを強化していきます。



ビジネスと連動したサステナビリティ価値創造：サステナブル調達

ブリヂストンは、バリューチェーン全体で持続可能な社会の実現と持続的な価値創造基盤の構築に同時に取り組んでおり、社会やビジネスへの影響を踏まえ、特に天然ゴムの持続可能な調達に注力しています。天然ゴムはタイヤの製造に使われる主要原料であり、高品質のタイヤを生産するうえで不可欠な再生可能資源です。また、天然ゴムの栽培には600万人以上が関わっているともいわれ、多くの人々の生計を支えています。そのため、天然ゴムの持続可能性向上に向けた取り組みは、私たちが事業を継続していくための重要な経営課題となっています。

天然ゴムの大半は東南アジアの小規模農家や大規模農園で栽培されています。世界の天然ゴム需要が長年にわたり上昇傾向を辿る中、ブリヂストンが持続可能な調達活動を推進していくには、森林を保護しながら、収穫量の増加と小規模農家の生計の向上を図っていく必要があると考えています。

小規模農家の生産能力向上を目的とした取り組みを進めるため、関連機能を結集して「キャパシティビルディングタスクフォース」を2022年に設立しました。2023年には、自社の天然ゴム農園の経営で蓄積された技術や知識を活用し、5,640の小規模農家への研修や技術支援を行ったほか、生産量や収入の拡大を支援するためのプロジェクトを実施しました。取り組みを加速させるため、2026年までに収穫量の増加や小規模農家の生計向上、さらには森林の保護を目指して、12,000軒の小規模農家支援を中期目標とするグローバル戦略を策定しました。この目標は、持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム（GPSNR*1）の基準にも沿った内容となっています。

ブリヂストンの持続可能な調達活動の実現に向けた活動は、「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に掲げる「100%サステナブルマテリアル化*2」にも沿うものです。

すべての主要なTier1*3のお取引先様に改訂した調達ポリシーの受領を確認することを目標としており、2024年3月末時点で87%のタイヤ原材料のお取引先様から調達ポリシーの受領書をいただいています。

*1 Global Platform for Sustainable Natural Rubber

*2 ブリヂストンでは、「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付けています。詳しくは下記をご覧ください。

「環境長期目標（2050年以降）：100%サステナブルマテリアル化」
https://www.bridgestone.co.jp/csr/environment/resources/

*3 ブリヂストンと直接取引するタイヤ原材料の一次サプライヤー

ブリヂストンは、事業環境の変化を踏まえ、従来のQCDを中心とした価値に加え、ESGをはじめとする新たな価値の創造に目を向けた調達活動に重点を置いています。私たちは、「Bridgestone E8 Commitment」を軸として、パートナーの皆様との対話を強化し、新たな価値を共創することが重要であると考えています。例えば、サステナビリティへの社会的要求が高い原材料の一つである天然ゴムについては、お取引先様と連携してトレーサビリティの向上に努めるとともに、小規模農家をはじめとするサプライチェーン各所で生じる社会課題の解決にも積極的に取り組んでいます。今後もお取引先様との連携を深めて持続可能性の向上に努めていきます。

大前 仁
グローバル調達部門長

WWFとの連携による天然ゴム小規模農家への支援活動

ブリヂストンは2024年、WWFジャパン及びインドネシアと連携し、中期的な協力を前提として、インドネシアのリアウ州とジャンビ州で天然ゴムを栽培する小規模農家に対して、収穫量向上に向けた技術研修の提供を始めました。当社は、整地や苗床づくりからはじまり、天然ゴムラテックスを凝固させたカップランプによる採取までの一連の技術研修を2024年に実施していく予定です。2024年第1四半期には、インドネシアにある当社の天然ゴム農園及び本社の技術センターから専門性を持つ人財が活動に参加し、インドネシア・リアウ州の農民組合Kuantan Singingi Rubber Farmers Association（APKARKUSI）に加入する小規模農家10軒と、ジャンビ州の小規模農家5軒に対し、採取技術、施肥と剪定、病害対策について研修を行いました。活動のさらなる効果拡大を目指すにあたり、各農園の状況に合わせて収量向上技術の基準を定めるとともに、今回の研修を受講した15人を指導者として育成し、こうした技術をより多くの小規模農家に普及させるための体制を構築していきます。

私たちの組合に所属する農家のほとんどは慣行農法を行っており、若木の手入れ、ラテックス採取、カップランプの凝固と採取、病害対策といった天然ゴムを生産するための適切な技術を学ぶ機会はこれまでにありませんでした。

こうした技術習得研修の場を提供してくれたブリヂストンとWWFには本当に感謝しています。研修を受講すれば、天然ゴム生産の農業生産工程管理（GAP）について学ぶことができます。

天然ゴム生産の存続・発展に向けて、今後も包括的なフォローアップ研修が定期的に実施される予定で、最終的にはゴム農家の収入と暮らしの向上、そしてクアンタンシンギンギ県における持続可能な天然ゴム生産の拡大につながることを期待しています。

Syoffinal
Advisor of APKARKUSI
(Kuantan Singingi Ruber Farmers Association)

採取技術と薬剤塗布の研修風景

持続可能な天然ゴムのためのグローバルプラットフォーム（GPSNR）

多様なステークホルダーが参加するGPSNRでは、タイヤメーカー、自動車メーカー、加工・製造業者、小規模農家、市民社会が協力し、資源や知識を共有しながら、天然ゴム業界の持続可能性向上に向けたブリヂストンの活動を推進するための有効なプラットフォームとして機能しています。

ブリヂストンは、小規模農家の生産能力と持続可能性を強化するため、2023年にGPSNRが中心となって実施する取り組みへの支援として、GPSNRに6万ドル（約790万円）を寄付しました。GPSNRのエクゼクティブコミッティのメンバーとして発足時から参画しており、「小規模農家ワーキンググループ」での活動のほか、GPSNRの「責任共有フレームワーク」や保証制度に関する議論を主導するなど、多方面で役割を果たしています。ブリヂストンは、持続可能な天然ゴムサプライチェーンの構築に向けて、幅広く複雑な課題に対処していくためにも、業界内での議論や環境整備に主体的に関わっていきます。

EU森林破壊防止規制への対応

ブリヂストンは、EUの森林破壊防止規制（EUDR：EU Deforestation Regulation）の要件に適時かつ迅速に対応するための体制をグループ全体で整えており、対応準備を進めています。また、GPSNRや欧州タイヤ・ゴム製造協会（ETRMA：European Tyre & Rubber Manufacturers' Association）などの業界団体とも積極的に連携し、規制内容に対する業界共通の見解を取りまとめるとともに、生産を支える小規模農家を支援しています。

天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティ確保

私たちは、天然ゴムサプライチェーンにおけるトレーサビリティの継続的改善に取り組んでおり、2019年からはお取引先様と緊密に連携し、特に小規模農家レベルを含むサプライチェーンマッピングに注力してきました。お取引先様の自己申告に基づいて、トレーサビリティは2023年までに34%を確保しており、意義のある成果を得られていますが、各種デジタルツールを活用し、より包括的かつ正確に理解することを目指しています。

持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム（GPSNR）
https://sustainablenaturalrubber.org/

グローバルサステナブル調達ポリシー
https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/procurement/pdf/Policy_Japanese.pdf

WWFジャパン
https://www.wwf.or.jp/

ETRMA：European Tyre & Rubber Manufacturers' ssociation
https://www.etrma.org/

グローバルサプライチェーンマネジメント／物流改革

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Efficiency　Economy

ブリヂストンのグローバルサプライチェーンマネジメントは、ENLITENやPS高インチタイヤ拡売に対応するプレミアム生産へフォーカスすると共に、PS/TBタイヤにおいては地産地消体制を基本として推進しながら、変化や地政学リスクに迅速に、柔軟に対応することを担保するグローバル最適を志向する体制を構築しています。24MBPにおいては、地産地消率はグローバルでPS 90%、TB 80%を計画しています。

この前提の下、ブリヂストンEASTはグローバルのプレミアムタイヤ供給拠点として、グローバルへ貢献しています。特に日本は、モノづくりの中核として、PS/TBプレミアムタイヤ、高い技術力が求められる航空機 / 鉱山用タイヤなどを生産し、グローバルのプレミアムタイヤ事業を支える役割を担います。

● プレミアムへフォーカス／変化に対応するサプライチェーンマネジメントの構築推進

24MBP	PS	TB
地産地消率（グローバル）	90%	80%
プレミアムタイヤ生産比率（グローバル）	ENLITEN比率（PS）23年：4%→26年：40% 高インチタイヤ比率（PS）23年：45%→26年：55%	ENLITEN比率（TB）23年：5%→26年：35%

地産地消体制を推進しながら、
変化や地政学リスクに対応できる、アジリティ、フレキシビリティーを担保するグローバル最適を志向

ブリヂストンEAST（日本・アジア）を中核に
効率的なソーシングを志向
グローバルプレミアムタイヤ供給拠点としてグローバル貢献推進

ブリヂストンEAST―成長マーケットに対応
・インドPSプレミアムタイヤ生産能力増強
⇒マーケットリーダーポジションを強化

日本を「モノづくりの中核」へ
グローバルのプレミアムタイヤ事業を支える

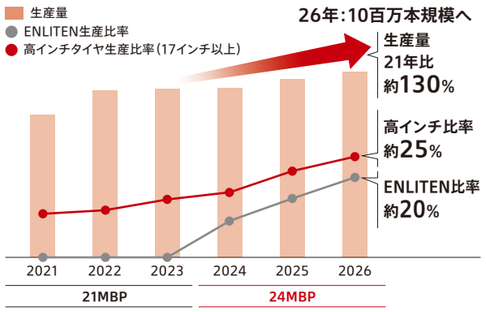
主な輸出商品
- 技術力・総合力が求められる高難度のスペシャリティタイヤ：AC/ORタイヤ
- PS/TBプレミアムタイヤ

成長マーケット：インドPSプレミアムタイヤ

成長マーケットであるインドについては、PSプレミアムタイヤにおけるプレミアムタイヤ販売量アップ／販売MIXアップ／シェアアップをベースに、マーケットリーダーポジションを強固なものにするため、24MBPにて生産増強投資を実行し、26年には10百万本規模へ生産能力を拡大していきます。

ブリヂストンは、1996年にインドール工場、2013年にプネ工場を設立し、現場密着・地産地消をベースに強いビジネス基盤を構築してきました。引き続きPSプレミアムタイヤへフォーカスし、24年のENLITEN新商品投入を通じた断トツ商品強化、ファミリーチャネル・戦略パートナーを中心としたチャネル強化、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動と連動したブランド力の強化を通じて、マーケットリーダーポジションを維持・強化していきます。

● インドPSプレミアムタイヤ生産
（インドール＋プネ工場）



グローバルサプライチェーン物流改革 ― B-Direct

B-Directと名付けるグローバルサプライチェーン物流改革を通じて、BCMAやDXと連動し、近地生産や在庫効率化／直送率の向上、グリーン＆スマート物流を実現することで、ビジネスコストダウンと社会価値・顧客価値の創造を推進していきます。

サプライチェーンの効率化（在庫削減／近地生産）

BCMA展開拡大／生産フレキシビリティUPと連動
- 需要地の近くで必要なタイヤを生産する近地生産を推進
- 生産フレキシビリティ向上により、販売タイミングと連動した効率的な生産計画の実現 ⇨ 在庫削減

お客様と工場がデータ・モノで直接繋がる

DXによるSCMのプラットフォーム強化
- お客様のシステムと在庫データを直接繋げることで、ブリヂストン工場からお客様へタイムリーなタイヤ供給を実現

グリーン＆スマート物流推進

グリーン物流：
- EVトラック／倉庫への太陽光発電の設置
- 海上輸送の効率化を通じたCO_2排出量削減

スマート物流：
- 倉庫内の自動化設備導入推進
  ➡ 倉庫内作業の安全性向上・効率化

以上の取り組みにより、26年までに23年対比で約10%のコスト改善を計画しています。

サプライチェーン川上・川下にも効果を波及 ― サプライチェーン全体での効果・効率の最大化

物流改革に加えて、サプライチェーンの川上ではグローバル調達強化を進めると共に、川下ではセルアウト管理強化による販売見込み精度改善など、サプライチェーン全体で効果・効率の最大化を追求していきます。特に日本では、AIを活用した冬タイヤ需要予測の改善を通じて、販売機会の最大化や生産との連動強化など、新たな挑戦も含めてグローバルで価値を創造していきます。

ビジネスと連動した社会価値の創出

B-Directによるサプライチェーンの効率化やグリーン物流の推進を通じて、カーボンニュートラル化などサステナビリティに貢献していきます。

シン・プレミアムタイヤビジネスモデル : チャネル力強化

対象となるBridgestone E8 Commitment | Energy | Ecology | Efficiency | Extension | Economy | Ease

「良いビジネスを創る」ために重要となるのが、チャネル力です。シン・プレミアムタイヤビジネスモデルでは、ENLITENとBCMAの融合を中心とした「良いタイヤを創る」と連動し、ファミリーチャネルと戦略パートナーを組み合わせた小売サービスソリューションネットワークを北米と日本を中心に拡充することで、価値創造にフォーカスしていきます。

お客様との大切なタッチポイントである小売拠点を拡充し、お客様に寄り添いながら、より良いタイヤ、使い方をご提案し、顧客経験価値:UXを高めることで、断トツ商品をお客様に使って頂く段階で価値を増幅することを目指します。

● お客様・市場に寄り添い、社会価値・顧客価値を創造するチャネル強化 : 稼ぐ力の強化を実現

※PS:乗用車用タイヤ、LT:小型トラック・バス用タイヤ、TB:トラック・バス用タイヤ

米国直営小売事業
リアル×デジタルで進化する新商態への挑戦

米国直営小売事業では、プレミアムな顧客経験価値の提供とサステナビリティへの貢献を強化し、リアルとデジタルで進化する新商態へ挑戦していきます。まず、24年に初期トライアルを実施します。最適な商品・サービスの提案から、注文、作業アポイントメント、支払、アフターサービスまで、一連の顧客経験をシームレスにアプリで完結するAIを活用したデジタルサービスの拡充や、「EV時代の新たなプレミアム」ENLITENと連動したEV車両メンテナンス・充電サービスの拡充、店舗技術スタッフ向けEV車両メンテナンス研修実施など、EV向けプレミアムタイヤ・サービスの強化を推進していきます。さらに、店舗においては、太陽光発電パネル・先進LEDの導入や、空調などの使用エネルギー最適化、使用済タイヤ・オイルのリサイクルなど、サステナビリティへの取り組みも強化していきます。PDCAを回しながら、お客様に価値を提供できるサービスを見極め、25-26年に米国直営店2,200拠点に順次拡大、質の向上に繋げていきます。

米国新商態

ビジネスと連動した社会価値の創出

米国新商態においては、顧客経験価値の提供に加えて、太陽光発電パネル導入などサステナビリティ – 社会価値の提供も強化していきます。

米国小売オペレーション部門では、自動車アフターマーケットでのイノベーションを引き続き推進していきます。私たちが取り組む次世代小売サービスでは、効率的なデジタルソリューションを提供すると共に、実店舗には最新の設備環境を整え、徹底した顧客満足度の向上を目指しています。当部門の従業員2万人全員が透明性、信頼性、専門性をもって仕事を進めることで、お客様の信頼が築き上げられていくものと考えています。私たちは、小売業の未来を見据えながら、これまで通りお客様を中心としたサービスを進化させていきます。

David Nientimp
Vice President, Marketing, Merchandising and Retail Transformation, Bridgestone Retail Oprerations

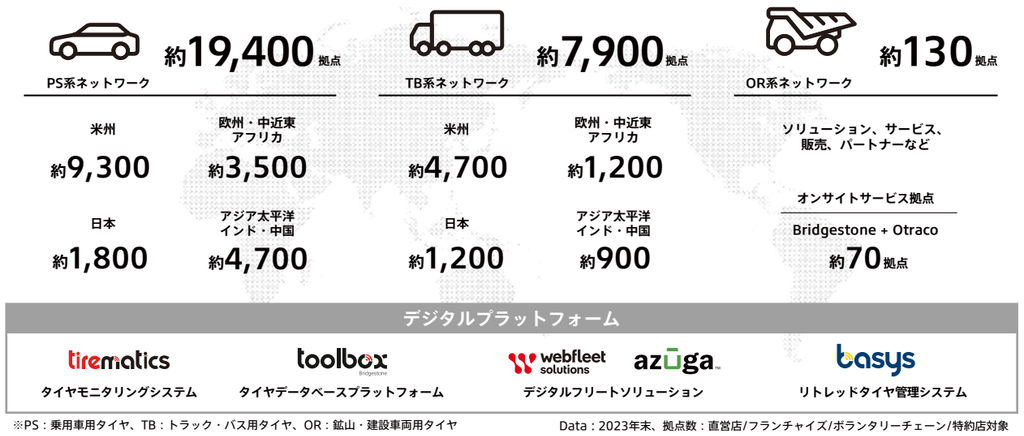
日本小売事業の強化

日本では、現場でお客様一人ひとりに寄り添い、高品質なサービス・ソリューションを提供する新たな店舗ネットワーク「B-Select」を拡充していきます。加えて、ブリヂストンタイヤオンラインストアとも連携して、お客様と直接つながることで、「リアル」と「デジタル」で最適な提案・高品質なサービスを提供する取り組みを強化していきます。

小売サービスソリューションネットワークのグローバル拡大

グローバルにおいても、リアル×デジタルで小売サービスソリューションネットワークネットワークを拡充しています。小売サービス事業におけるビジネスの質を向上するとともに、プレミアムタイヤ事業＆ソリューション事業の成長を支えるエネイブラーとしての貢献を強化していきます。

● 小売サービスソリューションネットワーク—グローバル拡大



※PS : 乗用車用タイヤ、TB : トラック・バス用タイヤ、OR : 鉱山・建設車両用タイヤ　　Data : 2023年末、拠点数 : 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

サステナブルなプレミアムブランド構築 — サステナブルなグローバルモータースポーツ強化

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Emotion

ブリヂストンモータースポーツ活動は、タイヤメーカーとしての「原点」です。1963年の第1回日本グランプリから始まり、FIA世界選手権における最高峰であるF1® 参戦など様々なレースに挑戦しながらグローバルへ拡大し、23年に活動60周年を迎えました。これまでの「挑戦」で磨かれた「Passion for Excellence」、技術力、モノづくり力、ブランド力、人財は、プレミアムタイヤビジネスの基盤となりました。特にブランドへの貢献は大きく、ブリヂストンをグローバルプレミアムブランドへ押し上げる原動力となりました。

24MBPでは、サステナブルなグローバルモータースポーツ強化と連動し、ブリヂストンをプレミアムブランドから、ブリヂストン／ENLITENで構築する「サステナブルなプレミアム」ブランドへ進化させていくことで、価値向上を支えていきます。ブリヂストンは、すべての一人ひとりにとっての「最高」を支え続け、モビリティの未来になくてはならない存在となることを目指していきます。

サステナブルなプレミアムブランドへ：Passion to Turn the World「世界を変えていく情熱」

記念すべき60周年のタイミングで、モータースポーツに懸ける情熱を再確認し、サステナビリティを中核に据え、活動を進化させる決意を、新メッセージ — Passion to Turn the World、「世界を変えていく情熱」で示しました。ブリヂストンがモータースポーツを通じて、レースを楽しみ、勝つことにこだわり、「極限へ挑戦」し、イノベーションを加速させていく情熱、さらに、仲間と共に持続可能なモビリティ社会を支えていくという情熱を表現しています。このサステナビリティへの取り組みを含めた、新たな「自ら極限へ挑戦する」姿・情熱を、ステークホルダーの皆様に示していくことで、信頼・共感の醸成を図っていきます。サステナブルなプレミアムとしての価値を認めて頂いた上で、エリア別のビジネス戦略と連動しながら、価値向上へ繋げていきます。

サステナブル化をいち早く推進

サステナビリティ価値創造を、サステナブルなグローバルモータースポーツからいち早く推進することで、会社全体を変えていきます。原材料調達からリサイクルまで、まずモータースポーツのバリューチェーン全体で、サステナブル化を一気呵成に進めていきます。

モータースポーツタイヤの
バリューチェーンにおける取り組み

—原材料調達：再生資源・再生可能資源比率
65%以上へ挑戦

—生産・物流：カーボンニュートラル化をいち早く推進
100%再生可能エネルギーを活用した生産
グリーン配送（陸上・海上）によるCO_2削減

—リサイクル：タイヤを原材料に「戻す」
ケミカルリサイクルの実現へいち早く挑戦

「走る実験室」ENLITEN第２世代の技術開発への貢献

サステナブルなグローバルモータースポーツを「走る実験室」として、27MBPから市場に投入予定のENLITEN 第2世代の技術開発を推進していきます。ブリヂストンがタイトルスポンサーを務めるソーラーカーレース、Bridgestone World Solar Car Challengeにおいて、第2世代ENLITEN技術を搭載したモータースポーツタイヤを25年に投入することを計画しています。また、ゼロエミッション車で一般ドライバーが参加するBridgestone FIA Eco Rally Cupでは、EVをサポートすると共に、タイヤユーザーの声を聞く機会と捉え、ENLITEN技術開発に繋げていきます。加えて、26–27年シーズンから単独タイヤサプライヤーに選定されたABB FIA Formula E 世界選手権への参加を通じて、サステナブルな技術を磨き上げていきます。

Bridgestone World Solar Challenge

サステナブルなグローバルモータースポーツの先駆けとして、ブリヂストンは2013年からタイトルスポンサーを務め、23年10月の10周年記念大会において、ENLITEN搭載タイヤをモータースポーツへ初投入しました。太陽光による限られた電力で、オーストラリアのダーウィンからアデレードまで約3,000キロを縦断する過酷な条件やソーラーカーの特性を、参加チームに寄り添いながら深く理解することで、低転がり抵抗、耐摩耗性、軽量化にエッジを効かせてカスタマイズし、装着頂いたチームの最高のパフォーマンスを支えました。さらに、再生資源・再生可能資源比率を前回大会（2019年）の2倍である63%へ向上し、サステナブルな技術も同時に実証することができました。タイヤの輸送においても、DHL社との取り組みにより、カーボンニュートラルな輸送を実現しました。次回大会へ向けても、進化を続けていきます。

Bridgestone World Solar Challengeは、環境に優しくクリーンな未来を実現したいという情熱にあふれた、優秀な若者たちの素晴らしいコラボレーションです。太陽光発電による電気自動車の新技術で設計された車両そのものにも目を見張りますが、重要なのは、ここで学生たちが開発した多くの革新的な技術が、のちに様々な業界で採用されていくという点です。このような挑戦を支えることは、非常に胸がおどります。

Joanne Hayes
Head of Sustainability and Corporate Communications ,
Bridgestone Australia and New Zealand

24MBP ビジネス具体化シナリオ

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

ビジネス具体化シナリオの4つ目は「良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る」です。24MBPの先へ向けた良い種まきを実施し、社会価値・顧客価値を創造する新たなビジネスを創っていきます。

ソリューション事業 成長事業

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Efficiency　Extension　Economy

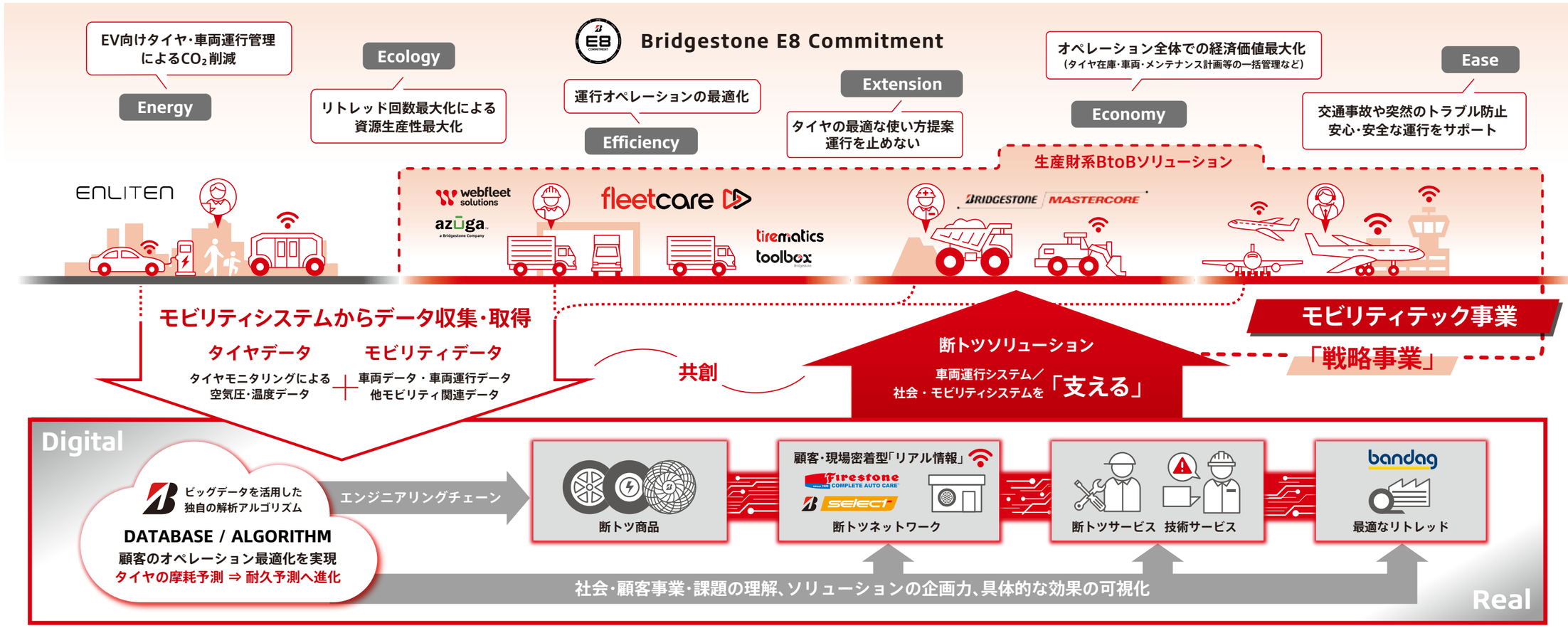
ブリヂストン流のモビリティエコシステム構築

成長事業であるソリューション事業において、お客様がタイヤを使う段階で価値を増幅し、お客様の困りごとの解決やサステナビリティへの貢献など、Bridgestone E8 Commitmentとも連動し、新たな価値を提供することに挑戦しています。断トツ商品の価値の増幅、それを基盤として、社会・パートナー・お客様との信頼を増幅し、その信頼関係の構築により、お客様・パートナーからデータを共有頂き、データの価値を増幅することで、リアルとデジタルで提供するソリューションを拡充していきます。これらを通じて、ブリヂストン流のモビリティエコシステムの構築を目指します。

ビジネスと連動した社会価値の創出

ソリューション事業では、タイヤを「創って売る」「使う」のバリューチェーン全体でサステナビリティ価値を創造していきます。24MBPでは、資源生産性向上に大きく貢献するリトレッドを継続強化していくと共に、戦略事業と位置付ける北米トラック・バス系ソリューション、鉱山・航空ソリューションにおいて、タイヤを「使う」段階でもCO_2排出量削減に貢献していきます。これらの活動により、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。

● ブリヂストン流のモビリティエコシステム



リトレッドを中核にした価値創造の加速

まず、ソリューション事業の拡充において基盤となるのが、断トツ商品であるプレミアムタイヤとソリューションの橋渡しであるリトレッドビジネスです。その中でも、航空機タイヤビジネスは、既に、断トツ商品、複数回リトレッド、デジタルを活用した摩耗予測ソリューションを展開し、戦略的起点となっています。ここで培ったノウハウをTBタイヤのリトレッドにも活用していきます。リトレッドを見据えた高耐久・高耐摩耗を基盤性能として向上させた断トツ商品を強化すると共に、複数回リトレッドの拡大、車両運行管理などとの連動を深めることで、タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使い切り、タイヤの価値を最大化することを目指していきます。

リトレッドは、サステナビリティにも貢献するビジネスモデルです。お客様にブリヂストンのタイヤを3回使用頂く前提で、新品タイヤ3本と、新品低燃費タイヤ1本、リトレッド2回で比較した場合、製造段階での原材料使用量は約半分、資源生産性が約2倍に向上し、CO_2排出量を約半分に削減することが可能です。

※TB：トラック・バス用タイヤ、AC：航空機用タイヤ

モビリティテック事業「戦略事業」

ブリヂストンは、断トツ商品や現場に密着した強固なサービス基盤、リトレッドなどの強いリアルを持つ、生産財系BtoBソリューションにフォーカスして、ソリューション事業を拡充しています。

生産財系BtoBソリューションは、トラック・バス系、鉱山、航空ソリューションの3つを中心に構成され、強いリアルとデジタルの融合により、新たな価値を創造するモビリティテック事業として、「戦略事業化」し、構築していきます。特に、鉱山／航空ソリューションは、強いモノづくり力を活かした断トツ商品、現場に密着した技術サービスなどの強いリアルを基盤に構築したお客様・パートナーとの信頼をベースに、お客様からデータを共有頂き、それをデジタルで分析、独自のアルゴリズムを構築することで、タイヤ摩耗予測を耐久予測ソリューションへと進化させ、タイヤをより安全に、長く、上手く、効率的に使って頂く取り組みをより強化していきます。

トラック・バス系ソリューション : 北米モビリティテック事業 —「フリートケア」

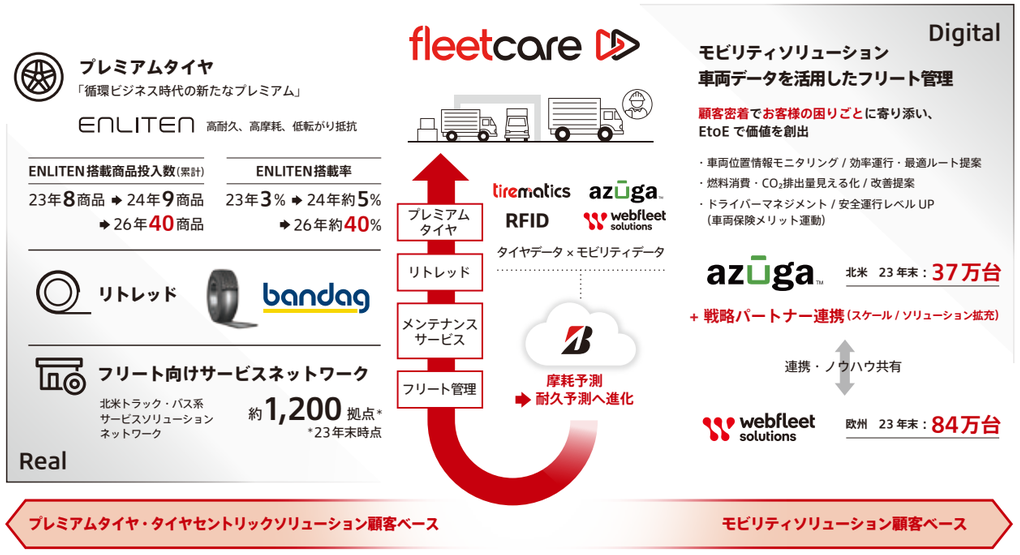
北米において、プレミアムタイヤ・リトレッドとモビリティソリューションの連携を強化することで、顧客に密着してお客様の困りごとにカスタマイズしたソリューションを一括で提供する「フリートケア」プログラムの拡充を進め、モビリティテック事業を構築していきます。

ブリヂストンはタイヤデータ・モビリティデータの価値を増幅するモビリティソリューション事業と、プレミアムタイヤ事業・他のソリューション事業とのシナジー拡充を進めてきました。その第一歩として、プレミアムタイヤ・リトレッド・メンテナンスサービス・フリート管理を1つのパッケージとして提供する「フリートケア」プログラムの提供を、欧州Webfleet solutionsにて22年から開始し、ノウハウの蓄積や、ビジネスモデルの確立に向けて試行してきました。

24MBPでは、欧州で培った経験も活かしながら、断トツ商品・リトレッド・フリート向けサービスネットワーク・フリート顧客ベースなど、TBビジネスの強い基盤を持つ北米で「フリートケア」プログラムを拡充していきます。この強い基盤に、2021年に米国で買収した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や戦略パートナーとの連携も含めて提供するモビリティソリューションを組み合わせることで、リアルとデジタルで価値創造を推進していきます。

さらに、需要伸長領域である北米のラストマイル物流向けソリューションを強化していきます。小型トラックで市街地を移動するラストマイル物流は、Stop & Goを繰り返す運行で、タイヤへの負担も大きく早期摩耗が多いことが課題です。予期せぬタイヤ交換やメンテナンスが必要になることも多く、車両稼働率の低下やメンテナンスコストが平準化できない点などがお客様の困りごとです。

これを技術サービス中心に現物現場でお客様に寄り添いながら、ラストマイル特有の困りごとに合わせた「フリートケア」プログラムを提供していくことで解決していきます。24年下期にはラストマイル物流へカスタマイズし、耐摩耗性能と、リトレッドまで見据えてケース耐久を向上させたENLITEN搭載新商品の発売を予定しています。この断トツ商品を軸に、リトレッドや質の高いタイヤ点検・メンテナンスサービスの提供や、Azugaのプラットフォームを活用した効率的な運行管理などをパッケージとしてお客様に提供することで、ラストマイル物流オペレーションの生産性最大化に貢献していきます。加えて、走行距離に応じた支払いスキームを採用することで、お客様の経済価値の最大化も図っていきます。徐々に導入を進め、24MBP期間中にビジネス基盤を構築していきます。



鉱山ソリューション

鉱山ソリューションでは、断トツ商品Bridgestone MASTERCOREを中核として、お客様との信頼をベースにした「共創」を軸に、AIを活用した独自のアルゴリズムを構築することで、タイヤ耐久予測ソリューション拡大へ挑戦しています。

中核となる断トツ商品 Bridgestone MASTERCOREは、内製スチールコードをはじめとしたブリヂストン独自の新技術を結集し、断トツの高耐久性能を実現させた強靭なタイヤです。他の性能を犠牲にすることなく耐久性を始めとした必要な性能を向上させることで、お客様のニーズや車両の運行状況に合わせてカスタマイズし、最適な性能を提供することを可能にしています。お客様に価値を認めて頂くことをベースに、2023年末時点でMASTERCOREを約90鉱山まで展開しています。タイヤを「使う」段階においても、現場に密着してお客様の困りごとを深く理解する技術サービス活動の強化に加えて、21年に買収したOtraco社を中心に鉱山ソリューションネットワーク拠点を130拠点まで拡充するなど、強いリアルを強化してきました。

この強いリアルにデジタルを組み合わせて、鉱山オペレーションの最適化へ貢献する鉱山ソリューションを進化させていきます。新たな鉱山ソリューションの挑戦活動として、現物現場で培ってきたタイヤに関する膨大な経験・知見とAIなどデジタルの融合を駆使した独自のアルゴリズム構築を軸に、従来のタイヤ摩耗予測を強化し、耐久予測へソリューションを進化させています。

鉱山事業者の大きな困りごとであるタイヤの熱起因故障を未然防止するため、お客様との信頼をベースに鉱山車両情報も共有頂きながら、鉱山車両向け次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack」から取得できるタイヤの温度や空気圧、車両位置情報や走行速度などのデータやタイヤ装着履歴をもとに、AIを活用した独自のアルゴリズムによるタイヤ耐久を予測し、最適なタイヤメンテナンスタイミング、車両運行ルートをご提案します。これにより、タイヤにかかるコスト削減や、車両のダウンタイム削減といった鉱山オペレーションの生産性、経済価値の最大化へ貢献していきます。また、タイヤを安全に長く使用頂くことでタイヤ使用本数を削減でき、資源生産性の向上によるサステナビリティへの貢献も実現します。23年7月から BHP社がチリに保有するPampa Norte Spence鉱山(以下、Spence鉱山)にて、この新しい鉱山ソリューションサービスの提供を開始しています。

24MBPでは、引き続き鉱山オペレーションの生産性・経済価値最大化やサステナビリティにも貢献していくことで、お客様との信頼を増幅し、ビジネスの拡大へも繋げていきます。

私たちは、BHP社がチリに保有するSpence鉱山に対し、社会価値・顧客価値向上に貢献するソリューション活動を現物現場で推進しています。最適なタイヤのメンテナンスや適正な内圧充填をサポートすることで、タイヤを安全に長く使用頂き、車両のダウンタイム削減に加えて、サステナビリティにも貢献することが出来ました。この取り組みは非常に困難なプロジェクトでしたが、社内のさまざまな部門、Spence鉱山と何度も戦略を協議し、共創していくことで実現することが出来ました。また、このプロジェクトを通じて、鉱山オペレーションの現場について、多くのことを学ぶことが出来ました。今後もお客様との信頼関係を大事にしながら、ソリューション活動を進めていきます。

Sven Ermter
Mining Solutions Development & Engineering Director
Bridgestone Mining Solutions Latin America

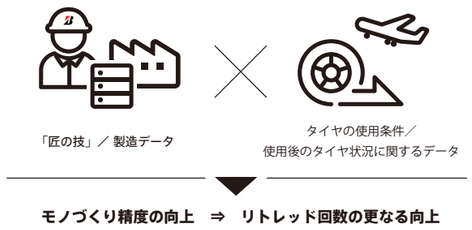
航空ソリューション

ソリューション事業の戦略的起点である航空ソリューションは、断トツ商品力を軸に、複数回リトレッドを強化すると共に、お客様との共創をベースに、リアルとデジタルを組み合わせたタイヤ摩耗・耐久予測などのソリューションの展開を拡大することで、航空会社オペレーションの生産性・経済価値の最大化やサステナビリティへ貢献していきます。

航空機タイヤは、安心・安全が大前提の中、重荷重・高速度・高温～低温の幅広い温度帯など過酷な状況下での使用を可能にする断トツ商品力が求められるため、ブリヂストンのコアコンピタンスである「ゴムを極める」、「接地を極める」が最大限活きる領域です。

この断トツ商品に複数回リトレッドを組み合わせることで、タイヤ一本あたりの価値を最大化し、サステナビリティにも貢献する循環ビジネスモデルが既に確立されていますが、更なるリトレッド回数の向上が課題となっていました。これに対し、製造現場での地道な業務品質向上とモノづくりDXを両輪で進めた結果、リトレッド回数の向上を実現することが出来ました。この取り組みは24MBPの最優先課題である業務品質向上を代表する好事例として、グローバルTQM大会で共有されています。

加えて、バリューチェーン全体においても、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た取り組みなどサステナビリティへの貢献を強化しています。このような取り組みは航空宇宙分野のパイオニアであるAirbus社にも評価され、サステナビリティの分野で功績があったサプライヤーに贈られる、サステナビリティ・アワードを23年に受賞しました。引き続き、23年までに構築したソリューションビジネス基盤をベースに、ソリューション展開を拡大していきます。



航空機タイヤのリトレッド回数の向上は、ビジネスへの貢献と共に、サステナビリティにも大きく寄与する重要な取り組みとして進めてきました。今回、タイヤの成型工程にセンサーを設置して1本毎の製造データを計測すると共に、返品後の検品データを1本毎に紐づけてデータを解析しました。暗黙知であった匠の技を形式知化し、リトレッド回数に影響が大きい部分の精度を上げることで、リトレッド回数の更なる向上に繋げることが出来ました。これからも製造の立場から航空機タイヤの更なる価値創造に貢献していきます。

市川 明洋
OR/AC生産技術部（TQM大会グランプリ受賞者）

新たなモビリティへ対応するモビリティエコシステム構築

対象となるBridgestone E8 Commitment　Extension　Empowerment

EV化や自動運転など新たなモビリティへ対応するため、様々なパートナーと戦略的出資を含めた提携・共創で挑戦することで、モビリティエコシステムの構築へも繋げていきます。

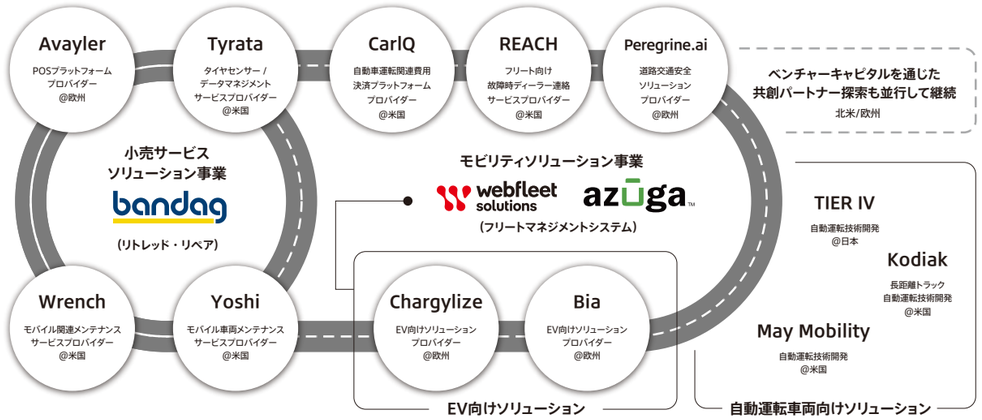
その取り組みの一環として、自動運転社会に向けてオープンソースの自動運転ソフトウェアを先導する株式会社ティアフォー（以下、ティアフォー）に22年に出資を行い、「自動運転技術」及び「運行をサポートするソリューションサービス」の2つの領域において共創を進めてきました。「自動運転技術」については、BIP（Bridgestone Innovation Park ＠東京・小平）内ミニテストコース「B-Mobility」をベースに活動を推進しています。

「運行をサポートするソリューションサービス」については、24年2月から自動運転車両の安全運行に向けた実証実験を長野県塩尻市の公道で開始しました。ティアフォーが自動運転レベル4認可取得を目指し、レベル２相当の走行で技術検証を行っている国内初量産型自動運転EVバスに、ブリヂストンのソリューションアイテムの一つであるタイヤ管理デジタルツール「Tirematics」を実装し、安全運行、経費削減、運行距離延長 / 電費改善、ダウンタイムの軽減 / 予兆管理といった課題に対する自動運転車両の安全かつ効率的な運行をサポートするソリューションサービスの価値検証を行います。今後、「自動運転技術」の研究開発に関する共創も含めて実証実験を拡大し、自動運転の技術・ノウハウを取り入れたモビリティの安全性や生産性の向上に貢献するタイヤ技術や、次世代のモビリティソリューションなどの開発を推進していきます。このような取り組みを加速していくことで、新たなモビリティへ対応するモビリティエコシステムを構築していきます。

B-Mobilityでの自動運転の実証実験の様子

公道での自動運転の実証実験の様子

● 新たなモビリティへ対応するモビリティエコシステム



探索事業 : 新たな種まき

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Ease　Empowerment

今後のサステナブルな成長へ向けた新たな種まきと位置付ける探索事業は、サステナビリティを中核とした社会価値の提供からスタートします。21MBPでは技術探索を中心に進めてきました。24MBPでは次のステージに向けて、ビジネスモデルの探索を共創を軸に推進しています。

21MBP　24MBP　27MBP

「新たな種まき」 ―社会価値の提供／サステナビリティを中核に―

技術の探索　ビジネスモデルの探索 ― 実証／小規模事業化フェーズ ―　事業化への探索(中小規模)

■空気充填が要らない「次世代タイヤ」

AirFree

実証フェーズ

■サステナビリティビジネスモデルの進化へ貢献

- 再生可能資源を拡充・多様化- グアユール (米国中心)
- タイヤを原材料に「戻す」リサイクル (日本・米国)

実証フェーズ

■ブリヂストン流のモビリティエコシステム構築に貢献

各種モビリティ関連ツール:
自動運転システム、先進デジタルセンサー開発、etc

実証フェーズ

■ブリヂストンの強み(コアコンピタンス)を活かした新たな挑戦

ソフトロボティクス

小規模事業化フェーズ

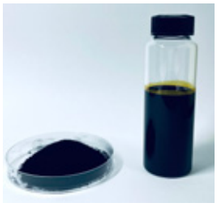
グアユール事業 ― 天然ゴム供給源の多様化

米国において、再生可能資源である天然ゴム供給源の多様化を図るグアユール事業を、米国エネルギー省・地域NGO・外部パートナーとの共創やオープンイノベーションをベースに推進しています。生息地が地理的に集中しており、病害や気候変動の影響を受けやすいパラゴムノキと異なり、グアユールは乾燥地帯で栽培できることから、天然ゴムの代替原料として供給源の多様化だけでなく、乾燥地帯の緑化にも貢献することが出来ます。過去、ファイアストン社において研究されていたグアユール由来のタイヤ開発を、2012年から本格的に再開しました。2022年には、NTT INDYCAR® SERIESにおいて、グアユール由来の天然ゴムを使用したレースタイヤを供給し、パフォーマンスを実証しました。今後も、「走る実験室」コンセプトの下、NTT INDYCAR® SERIES を活用し、実用化へ向けた技術を探索していきます。

リサイクル事業 ― タイヤを原材料に「戻す」

タイヤを原材料に「戻す」リサイクル事業では、日本において、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」の下、ＥＮＥＯＳ社と共創を推進しています。21年より要素技術開発を進め、23年に使用済タイヤのリサイクル熱分解試験を開始しました。

24MBPでは、事業化に向けて技術検証を推進すると共に、パイロット実証プラントの建設に向けて検討を開始します。加えて、米国や鉱山用タイヤにおいても、リサイクルに取り組んでいます。



回収されたカーボンブラック(左)と分解油(右)

実証機(東京・小平)

＊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)の委託業務(JPNP21021)の結果得られたものです。

ソフトロボティクス
ブリヂストンのコアコンピタンスを活かした新たな挑戦

起業家精神を発揮する若手を中心に多様な人財が活躍する場「Bridgestone Softrobotics Ventures」として社内ベンチャー化したソフトロボティクス事業は、「あなたのカタチに進化する」をスローガンに、「ヒトとロボットの協働する柔らかな未来の実現」を目指して、幅広いパートナーとの共創をベースに、ビジネスモデルの探索を推進しています。

ソフトロボティクスは、タイヤやホースの開発・生産におけるノウハウを活用し、ゴム人工筋肉を用いたヒトと協働することができる柔らかいロボットです。ソフトロボットハンドの「TETOTE」は、提携するアセントロボティクス社のAIソフトウェアを組み合わせることで、様々な物体をうまく掴めるピースピッキングを可能にしました。この「TETOTE」は公益財団法人日本デザイン振興会主催の「2023年度グッドデザイン賞」を受賞し、ソフトロボットハンドのコンセプトモデルが国際的に権威あるデザイン賞「iFデザインアワード2023」の金賞「iFゴールドアワード」に選出されました。さらに「触れ合いを通し、人の心を動かすロボット」のプロトタイプ「umaru」を国際ロボット展2023にて発表するなど新たな挑戦を進めています。24MBPにおいては、次の小規模事業化ステージに向けて、活動を進化させていきます。

「触れ合いをとおし、人の心を動かすロボット」のプロトタイプ
「umaru」@国際ロボット展2023

空気充填が要らない次世代タイヤ AirFree®
― 地域社会を支える ―

タイヤにおける新たな種まきとして、空気充填が要らない「次世代タイヤ」であるAirFreeコンセプトを、社会実装を見据えて「AirFree」へ進化させ、価値を創造していきます。

AirFreeコンセプトは、2008年からリサイクルしやすい素材の活用などサステナビリティを重視しながら、ブリヂストンのコアコンピタンスである「ゴムを極める」を活用した樹脂素材技術、「接地を極める」技術を軸に、ブリヂストン独自の開発を進めてきました。デジタルによるシミュレーション技術やタイヤ技術を活用することで、新たな素材・構造へ進化させ、23年には出光興産株式会社との共創を通じて、超小型EV向けの実証実験を開始しました。さらに24年からは、東京・小平市のBridgestone Innovation Park近郊において、公道での実証実験を開始しています。将来的には、AirFreeと、タイヤの重要性がより高くなる自動運転を組み合わせることで、高齢化・地方の過疎化・労働力不足による移動の制限といった地域社会におけるモビリティ課題の解決を目指しています。

● 「Airfree」開発のジャーニー

リサイクルに対応　リサイクルがしやすい素材／リトレッド対応　AirFree

2008 ～
第1世代「安心・安全」

2013 ～
第2世代「安心・安全」「乗り心地」向上
AirFreeConcept

様々な人とモノの移動へのニーズに対応／支えるモビリティの多様化へも挑戦 :
- 自転車用AirFreeコンセプト
- 歩行領域BEV用AirFreeコンセプト
(東京オリンピック・パラリンピックにて使用)

技術の進化 : 新たな素材・構造へ
2023　第3世代「共創」
「社会価値の提供」へ向けた進化
「人とモノの移動を支え続ける」
2024　公道実証
実験開始

24MBP : コンセプトから社会実装を見据えた「AirFree」へ進化

ミッションの拡大 ―地域社会から宇宙へ 月面探査車用タイヤの研究開発

このAirFreeで培った技術を、月面探査車用タイヤの研究開発にも活かし、第2世代となる新たな月面タイヤを開発しました。

ブリヂストンは、「タイヤは生命を乗せている」の大原則に沿って、2019年より月面探査車用タイヤの研究開発に取り組んでいます。世界の道を知り、地球のあらゆるモビリティの進化を支えてきたブリヂストンが、次のステージとして宇宙の道へ挑むことでスペースモビリティの進化を足元から支えていきます。モビリティの進化を支え続けるブリヂストンの技術イノベーションは、これまでモータースポーツなどの「極限」の環境において磨かれてきました。本プロジェクトを通じて、月面という人類が活動する新たな「極限」の環境に挑戦することで、モビリティの未来になくてはならない存在となることを目指していきます。

24年4月には、米国・コロラドスプリングス市で開催された米国最大の宇宙関連シンポジウム「第39回 Space Symposium」のJAXAが運営する日本パビリオンJapan's Space Industryの当社ブース内にて、第2世代のタイヤのコンセプトモデルを、初めて展示しました。このような新たな「自ら極限へ挑戦する姿」をパートナーの方々へ示すことで、ブリヂストンの取り組みに共感頂き、宇宙ビジネスのネットワーク拡大及び国内外の様々なパートナーとの共創機会創出へ繋げていきます。

現在の計画においては、当社創立100周年である2031年以降には、ブリヂストンのタイヤを装着した月面探査車が月で活動を始める見込みです。創立100周年においても、月面という新しい挑戦の場において、人とモノの安心・安全な移動を足元で支えていられるように、技術開発を推進しています。

タイヤは生命を乗せている ―地域社会から宇宙まで、あらゆるモビリティを安心・安全で支える

AirFreeは空気充填が要らない次世代タイヤです。2026年頃の社会実装へ向けた技術の確立、ビジネスモデルの探索を組織の枠を超えた多様なチームメンバーと一緒に行っています。また、AirFreeの技術は月面探査車用タイヤにも活用されています。地域社会から極限の環境である宇宙にもミッションを拡大し、ブリヂストンがモビリティの未来になくてはならない存在であるために挑戦を続けていきます。

川田 成美
グローバル直需戦略／新モビリティビジネス推進部

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領域にフォーカス

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ecology　Extension　Ease

シャープにコアコンピタンスの活きる領域にフォーカスする化工品・多角化事業は、着実な収益性の改善を推進し、次のステージを目指していきます。

プレミアム油圧ホース事業は、新機直納用～市販用～ソリューションを連動したビジネスモデルを強みとしています。プレミアム戦略強化に向けて、ゴム材料などを操る「高分子複合体を極める」、タイヤ技術を活用した「高圧を極める」などタイヤで培ったコアコンピタンスを活用することで断トツ商品を強化すると共に、タイ工場の生産能力増強投資を通じて、生産・供給体制を拡充していきます。さらにソリューション強化に向けて、当社米国グループ会社ブリヂストン ホースパワー エルエルシーより、米国モバイルサービスプロバイダー「Cline Hose & Hydraulics, LLC.（以下Cline社）」を買収しました。全米に展開する47の自社サービス拠点にCline社のネットワークを加えることで、米国におけるモバイルバンソリューションネットワークを拡大し、ソリューション事業を強化していきます。

FLEXTRAL（フレクストラル）
北米プレミアム油圧ホース

プレミアム油圧ホース：モバイルバンサービス

● 化工品・多角化事業　全体像

事業	コアコンピタンス
産業のオペレーションを支える **油圧・高機能ホース** **ゴムクローラ**	**高分子複合体を極める技術コア**
安心・安全な生活を支える **樹脂配管** **免震ゴム**	**長い歴史と実力で培われた強いブランド力**
EV化を足元から支える **空気ばね（米国）**	**プレミアム商品力（高機能・高付加価値）**
心動かすスポーツライフ・モビリティライフを支える **スポーツ** ゴルフボール ゴルフクラブ **サイクル** 電動アシスト自転車 自転車	**現物現場・顧客志向に基づく技術提案力**

ビジネスと連動した社会価値の創出

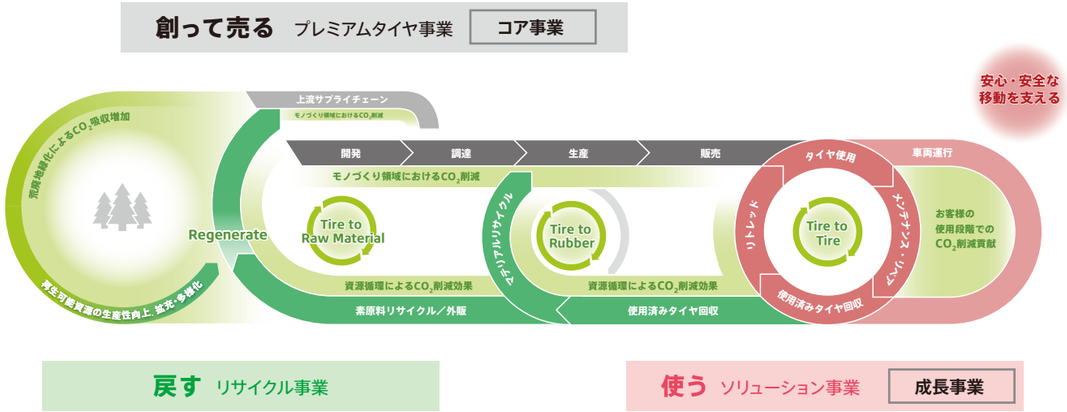
令和6年能登半島地震において、ブリヂストンの免震ゴムが医療継続に貢献しました。能登半島地域の基幹病院の役割を担っている石川県七尾市にある恵寿総合病院は、全4棟ある病棟のうち、3棟は耐震棟、最も新しい1棟が免震棟でブリヂストンの免震ゴムが採用されています。耐震棟では、内部の設備の損壊、器具の転倒などが発生したことにより医療機能を一時喪失した一方で、免震棟は被害がなく医療機能を維持できたため、地震発生後の緊急手術にも対応でき、地域の医療を支えることが出来ました。

持続的なサステナビリティ価値創造の基盤構築

持続的なサステナビリティ価値創造の基盤構築

ブリヂストンは、商品を「創って売る」、「使う」、原材料に「戻す」という、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とビジネスを連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を、経営戦略、中期事業計画に織り込んで推進しています。

21MBPでは、サステナビリティビジネスモデルの基盤となる活動を推進し、目標を上回る成果を達成。24MBPでは、サステナブルな成長ステージに向けて、サステナビリティのビジネス具体化シナリオへの統合を推進し、事業活動とサステナビリティへの取り組みを相互に結び付け、持続的な価値創造に向けた基盤を構築していきます。



サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現

2026	再生資源・再生可能資源比率 39% 以上
2050	100% サステナブルマテリアル化

カーボンニュートラル（脱炭素）の実現

2026	CO_2 排出量 ▲50% 以上（2011 年比）
2050	カーボンニュートラル化

ネイチャーポジティブに向けて

ブリヂストンの事業に直結している「天然ゴム・水資源の持続可能な利用に向けた活動」に注力
より循環型・再生型のビジネスモデルへ進化

取り組みの進捗と目標、ビジネス具体化シナリオと連動したサステナビリティ価値創造

取り組みの進捗

ブリヂストンは、サステナビリティを経営の中核に据え、持続可能な社会の実現に貢献しながら、企業としても持続的に成長していくことを目指し、変革を加速しています。事業を通じて社会価値・顧客価値の創出を両立させ、社会、お客様、ブリヂストンが共にWin-Win-Winとなるために、バリューチェーン全体でサーキュラーエコノミー、カーボンニュートラル化への取り組みと、ビジネスを連動させ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。2023年からはネイチャーポジティブ*へ向けた活動も推進し、より循環型・再生型のビジネスモデルへと進化させています。

カーボンニュートラル化へ向けた取り組み

当社は2030年にCO_2排出量（Scope1, 2）を2011年対比50％削減、2050年にカーボンニュートラル化という明確なターゲットを掲げています。2023年は、2030年の目標を上回る57％の削減を達成しました。

2023 年までの実績

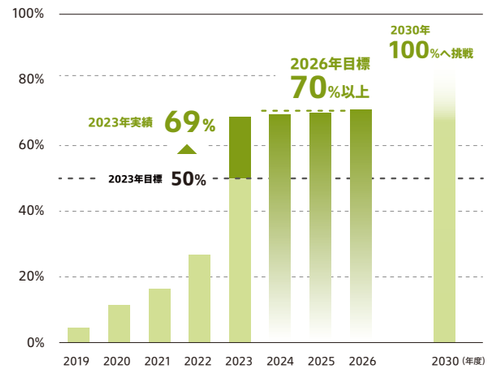
2011 年対比
CO_2 排出削減率
(Scope1, 2)
57%

この大幅な削減に大きく寄与したのは、再生可能エネルギー（電力）比率の向上です。グローバル各地域において、太陽光発電パネルの設置や、外部から購入する電力の再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを推進しており、2023年は目標の50％に対して69％を達成、前年度の26％から大幅にその比率を向上させています。2026年までに70％以上を計画し、再生可能エネルギーの持続可能な利用に向けて取り組んでいきます。

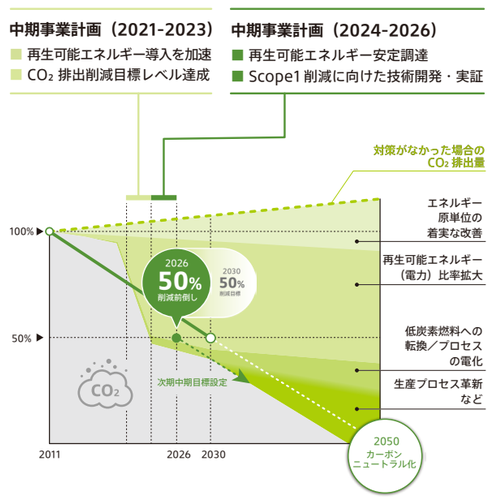
2050年のカーボンニュートラル化に向けては、生産・販売量の拡大に伴うCO_2排出量の増加を考慮しながら、ビジネスの成長とCO_2排出量の削減を高いレベルで両立していきます。再生可能エネルギーの安定調達、BCMAとも連動した生産性向上を推進し、エネルギー原単位を着実に改善していきます。

これらは、稼ぐ力の強化へも繋がります。24MBPにおいては、21MBPの成果をベースに、27MBP以降のさらなるCO_2削減に向けて、技術開発なども推進し、持続的なサステナビリティ価値創造の基盤を構築していきます。

● 再生可能エネルギー（電力）比率の推移



● カーボンニュートラル化に向けたトランジションプラン



＊ 自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性・自然資本の損失を止め、反転させることを意味しており、事業活動による生物多様性・自然資本への負荷を低減し、自然の恵みを維持し回復させ、自然資本を持続可能に利用する社会経済活動への変革が意図されています。

ブリヂストンは、断トツ商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」といったバリューチェーン全体でCO_2削減への貢献に取り組んでいます。2030年の目標として、「創って売る」「使う」「戻す」、つまり、商品・サービス・ソリューション、そしてリサイクルのライフサイクル全体を通じて、当社の生産活動により排出するCO_2排出量（Scope1,2）の5倍以上のCO_2削減に貢献（基準年：2020年）することを目標としています。2023年はプレミアムタイヤの断トツ商品における転がり抵抗低減やWebfleetやAzuga等モビリティソリューションにおける最適な運行ルートの提案などを通じて、削減貢献量は排出量の1.9倍まで拡大しました。24MBPにおいては、2026年に当社のCO_2排出量の3倍以上のCO_2削減に貢献することを目標としています。

また、ブリヂストンは、Scope3の総量削減に向けて、サプライヤー・エンゲージメントの強化にも取り組んでいます。こうした姿勢が評価され、CDP2023の気候変動分野、及び、サプライヤー・エンゲージメント評価において、最高ランクのA評価を受けています。

サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組み

サーキュラーエコノミーの実現に向けては、グアユールを活用した再生可能資源の拡充・多様化などの材料開発の推進や、リトレッドビジネス拡大による資源生産性の向上、タイヤのリサイクルに向けた技術探索を進めていきます。「創って売る」「使う」「戻す」のバリューチェーン全体での取り組みを通じて、循環ビジネスモデルの構築を推進していきます。

リトレッドにおいては、TBリトレッド比率を2026年に約50％まで引き上げるという計画であり、お客様にタイヤをより安全に、長く、上手く、効率的に使って頂くためのソリューション拡充と連動しています。

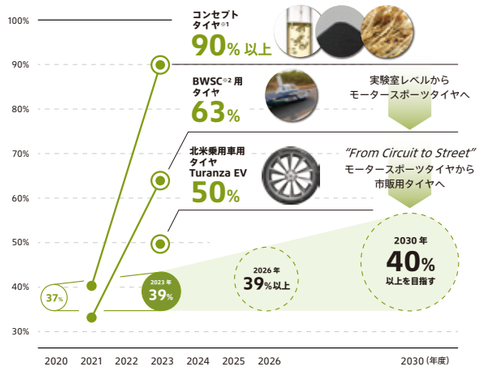
サステナブルマテリアル化に向けた進捗

サーキュラーエコノミーの実現に貢献していくための中長期の目標として、2030年までに使用する原材料に占める再生資源・再生可能資源比率40％、2050年に100％サステナブルマテリアル化を掲げています。2023年は目標の37％を上回る39.6％を達成し、558千t相当の新規投入原材料の削減につなげています。

2023年までの実績

再生資源・再生可能資源比率 39.6%

再生資源・再生可能資源の拡充・多様化に向けては、例えば米国においてNTT INDYCAR® SERIES向けに、グアユールを一部原材料として使用したレースタイヤを提供するなど、「走る実験室」であるモータースポーツを通じても取り組みを強化し、市販用タイヤへも段階的に展開していきます。



※1 通常のタイヤ試作プロセスで生産でき、実車走行試験が可能なレベルの性能を有しているタイヤ

※2 Bridgestone World Solar Challenge

ネイチャーポジティブに向けた取り組み

ネイチャーポジティブに向けては、自然保全だけでなく、資源の効率的な利用や持続可能な生産、気候変動対策など、多様な観点・課題を包括的に捉えたアプローチと変革が必要です。当社のサステナビリティビジネスモデルにもそうした考え方を織り込み、より循環型・再生型へと進化させており、24MBPでは、事業に直結する「天然ゴム・水資源の持続可能な利用に向けた活動」に注力していきます。

事業を継続していく上で不可欠な水資源については、公平かつ持続可能な利用に向けて、水ストレス地域に立地する生産拠点ごとに地域の事情に応じたウォータースチュワードシッププランを策定・実行しています。2023年は対象となる全17拠点で策定を完了し、活動の結果、対象拠点での取水量は前年比8.1％減少しています。

天然ゴムの持続可能な利用に向けた取り組みの強化

タイヤの重要な原材料の一つである天然ゴムは、パラゴムノキから生産されています。パラゴムノキの生産地は東南アジアの熱帯雨林に集中しており、600万ともいわれる小規模農家等を含む複雑なサプライチェーンによって支えられています。ブリヂストンは天然ゴムの持続可能なサプライチェーンの構築が、社会・環境面からも、当社ビジネスの持続性においても重要であると考えています。小規模農家の生産性向上、森林破壊ゼロの実現に貢献するために、自社農園で培った技術や病害対策に有効なノウハウを活用し、2026年までに累計12,000軒を目標に、天然ゴム小規模農家の支援に取り組んでいます。また、荒廃地への植林などの個社としての活動に加え、グローバルプラットフォームであるGPSNRや国際的な環境NGOであるWWF、調達パートナーとの協働も強化しており、環境面だけでなく人権などの社会面も考慮した活動を展開しています。今後も現物現場に根差した当社らしいアプローチで、持続可能な天然ゴムの利用に向けた包括的な取り組みを進めていきます。

ビジネス具体化シナリオと連動したサステナビリティ価値創造

24MBPでは、新たな価値の創出に向けて、サステナビリティのビジネス具体化シナリオへの統合を推進し、持続的なサステナビリティ価値創造へ向けた基盤を構築していきます。

カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブへの取り組みは、ビジネス具体化シナリオのコア事業、成長事業、探索事業の価値創造と連動しています。シン・グローカル・ポートフォリオ経営におけるビジネス体質強化を通じて、持続的な活動を支え、サステナブルな体質、基盤を強化していきます。

自社天然ゴム農園（リベリア）でのISCC PLUS認証の取得

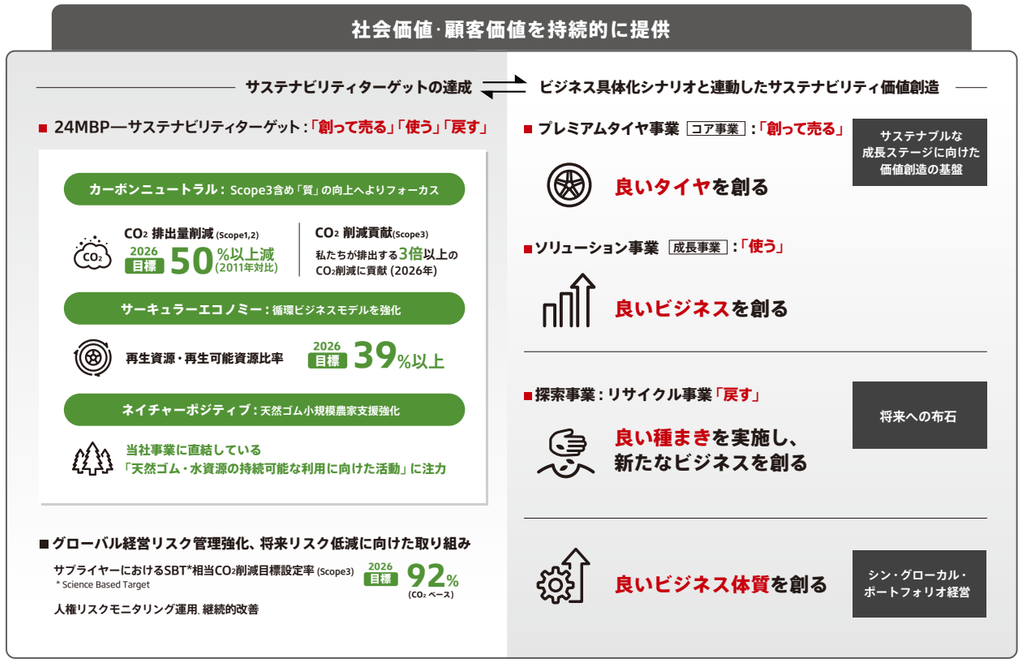
Firestone Liberiaの天然ゴム栽培・加工施設は、ブリヂストンにおいてISCC PLUS認証* を取得した16番目の施設・組織です。天然ゴム農園としては世界初のISCC PLUS認証の取得となるもので、環境負荷の低減、資源の効率的な利用、気候変動の緩和への取り組みなどが評価されました。また、社会面においても、適切な労働条件の確保や、地域の規制の遵守、継続的な成長と改善を促進するための効果的な管理慣行の促進など、優れた農業慣行も評価されています。自社農園で開発した技術の地域の小規模農家への展開支援や、医療や教育の提供・サポートなど、地域社会を支える活動においてもモデルケースとなっており、当農場が90年以上にわたり農園事業を継続していることはブリヂストンが持続可能な天然ゴム事業を目指す上で、貴重な財産となっています。

*ISCC（International Sustainability and Carbon Certification：持続可能性及び炭素に関する国際認証）が展開する認証制度。バイオマスなど再生可能資源由来の原材料や再生資源由来の原材料を用いた製品を対象に、サプライチェーンを通じたトレーサビリティに関する要求事項に準拠しているかを審査のうえ認証します。

現地監査におけるコミュニティエンゲージメント

例えば、コア事業であるプレミアムタイヤ事業においては、商品設計基盤技術 ENLITEN拡大による「究極のカスタマイズ」やBCMAによる価値創出、グリーン＆スマート化の推進を通じて、耐摩耗性やロングライフ、低転がり抵抗など、タイヤに求められる様々な性能を向上させると同時に、資源生産性やエネルギー原単位の改善も実現していきます。これにより、顧客価値向上とともに、ビジネスコストの削減や環境負荷の低減を両立させるモノづくりを推進し、サステナビリティターゲットの達成にも貢献していきます。また、ソリューション事業においては、TBリトレッドビジネスの拡大により、再生資源・再生可能資源比率を向上させていくとともに、リアル×デジタルでの効率的な運転・車両運行支援を通じて、Scope3におけるCO_2削減貢献も拡大していきます。

こうした取り組みを通じて、事業とサステナビリティが相互に連動し、両輪として相乗効果を生み出していくことを目指し、サステナブルな体質・基盤を強化しながら持続的な社会価値・顧客価値の創造を促進していきます。



気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応

ブリヂストンは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、さらに、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います。
気候変動及び自然資本損失への対応に世界的な関心が高まり、パリ協定に代表される脱炭素社会への動き、並びに、昆明・モントリオール生物多様性枠組として採択されたネイチャーポジティブな世界の達成に向けた動きが加速する中で、私たちは気候・自然資本への依存関係と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に評価・管理し、事業戦略への反映を進めています。

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やサーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けた取り組みをビジネスと連動させながら強化していくことで、持続的な企業価値の向上、サステナビリティ価値創造の基盤を構築していきます。

TCFD・TNFD推奨開示内容への対応状況

ブリヂストンは「TNFDアーリーアダプター」として、2023年10月よりTNFD提言に沿った情報開示を開始しています。
TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）最終提言及びTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）最終提言V1.0が推奨する開示内容に沿った当社の対応状況は以下の通りです。また下記の内容は第105期有価証券報告書【サステナビリティに関する考え方及び取り組み】にも掲載しています。

ガバナンス

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況	
	TCFD	TNFD
依存関係・影響・リスク・機会に対する取締役会の監督体制	・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、自然共生に向けた活動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	
依存関係・影響・リスク・機会の評価と管理における経営者の役割	・最上位の経営執行会議体であるGlobal Executive Committee（Global EXCO）でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーへの貢献促進、自然共生に向けた中長期の戦略・目標、実行計画の承認、計画の進捗を管理	
先住民族・地域社会・影響を受けるステークホルダー・その他ステークホルダーに向けた人権方針とエンゲージメント活動、取締役会・経営者の監督 （TNFD推奨開示内容）		・「グローバル人権方針」及び「グローバルサステナブル調達ポリシー」を策定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際基準が掲げる人権の尊重に対して強いコミットメントを表明。お取引先様に必ず実施頂きたい事項として、国連「先住民族の権利に関する宣言」に従った合法的な手段での土地取得・利用、土地取得時や森林開発評価・実行方針策定時のFPIC原則の遵守を定め、ブリヂストン・お取引先様・サプライチェーン全体への浸透活動を推進 ・サプライチェーンが「グローバルサステナブル調達ポリシー」に準拠しているかどうかを確認するデューディリジェンスプロセスを検討・開発するため公益財団法人世界自然保護基金（WWF）ジャパンと協働。WWFと連携して開発したSAQ（Self-Assessment Questionnaire）を使って、天然ゴムの小規模農家を含むお取引先様のESG現地監査を行い、FPIC原則の遵守含め、リスク評価を実施 ・天然ゴムの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を構築し、標準作業手順書と苦情（グリーバンス）への対応状況を公開。先住民族・地域社会に関連するリスクも本メカニズムを活用し確認 ・人権の尊重を含むサステナビリティへの取り組みの実行計画や進捗状況は最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOで承認・管理され、取締役会がレビューを実施

戦略

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況	
	TCFD	TNFD
短期・中期・長期の依存関係・影響・リスクと機会	気候・自然資本への依存関係と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に評価・管理。以下の依存関係・影響・リスク・機会を特定 **気候・自然資本との依存関係*** ▪ 原材料調達段階における水やバイオマスを供給するサービス、生態系が持つ気候・良好な土壌などを維持調整するサービスへの依存 ▪ タイヤ製造段階における水を供給するサービスへの依存 **気候・自然資本への影響*** ▪ 原材料調達段階における土地利用による影響 ▪ タイヤ製造段階における水資源の使用、廃棄物の排出による影響 ▪ バリューチェーン全体での温室効果ガスの排出、水資源の使用、大気・水質・土壌への排出、廃棄物の排出による影響 **気候変動・自然資本損失による物理的リスク・機会** ▪ 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、乾燥地帯で育つグアユール由来の天然ゴムの事業化機会	
ビジネスモデル・バリューチェーン・戦略・財務計画に及ぼす影響	**脱炭素社会や自然と共生する社会への移行リスク・機会** ▪ 気候変動や自然資本損失のために制度・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おける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CO_2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、取水に関する制度・規制、持続可能な天然ゴムに関する制度・規制など） ▪ モビリティニーズの変化に伴う競争要因変化に伴う機会（EV向けタイヤの需要増加、お客様のCO_2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等） ▪ 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 ＊ 国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC）他の「ENCORE」の産業グループ別評価で重要性が「非常に高い」または「高い」と評価された、タイヤ事業のバリューチェーンにおける主な依存関係及び影響	
様々なシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	▪ 複数の気候関連シナリオ・自然関連シナリオに基づいてリスク・機会を評価し、特定された重要度の高いリスク・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	
直接事業・上流・下流において次に該当する地域 ▪ 生態系の完全性が高いまたは低下している地域 ▪ 生物多様性の重要性が高い地域 ▪ 水ストレスのある地域 ▪ 大きな依存関係や影響を持つ可能性がある地域 **（TNFD推奨開示内容）**	▪ 荒廃地緑化によるCO_2吸収・固定化の拡大	▪ 水資源の量や質の低下リスクのある水ストレス地域に立地する生産拠点を定期的に評価。2023年末時点でインド、インドネシア、中国などの7拠点が、「非常に水リスクが高い」流域に立地。これら全拠点で、地域の水事情を踏まえたウォータースチュワードシッププランを策定し、実行中

リスクと影響の管理

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況	
	TCFD	TNFD
直接事業、バリューチェーンの上流及び下流における依存関係・影響・リスク・機会の特定・評価・優先順位付けプロセス **管理プロセス** **組織全体のリスク管理への統合・伝達状況**	▪ ブリヂストンの事業規模や特性を考慮に入れながら、グループ共通のリスク・機会に包括的かつ適切に特定及び対処するよう努めており、気候及び自然資本に関しては、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC）他の「ENCORE」及び一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ（JBIB）の「企業と生物多様性の関係性マップ®」を活用して評価したバリューチェーン全体における依存関係・影響を考慮のうえ、リスク・機会を特定 ▪ 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・機会については、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 ▪ 毎年各地域及びブリヂストン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ブリヂストン全体だけではなく、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	

指標と目標

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況	
	TCFD	TNFD
リスクと機会の評価・管理に用いる指標	▪ 気候関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標の一つとしてとしてCO_2排出量（Scope1、2、3、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CO_2排出量の削減貢献量）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・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CO_2排出コスト（US$100/t$CO_2$）と削減効果を加味した投資判断を実施	▪ 自然関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標として、水ストレス地域における取水量、環境負荷（有害／非有害廃棄物排出量・埋立量、VOC排出量、SOx／NOx排出量、生息地の保全・管理面積）などを設定し、定期的にモニタリング
依存関係と影響の評価・管理に用いる指標		
依存関係・影響・リスク・機会の管理に用いる目標と実績	▪ 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、自然共生に向けた中長期環境目標（2050年以降、2030年）を設定し、毎年実績を評価・開示 ▪ 2030年に向けた目標として「私たちが排出するCO_2の総量（Scope１、２）を50％削減する（2011年比）」「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（Scope３）を通じて、私たちの生産活動により排出するCO_2排出量（Scope１、２）の５倍以上のCO_2削減に貢献していく（2020年比）」「再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率を40％に向上する」「水ストレス地域における生産拠点において、水リスク低減に向けたウォータースチュワードシッププランを推進する」を設定 ▪ 2030年に向けた目標に対する主な実績は以下の通り	

取り組むべき重点課題		指標	2022年実績	2023年実績	2030年目標
サステナビリティビジネスモデルの確立・進化	カーボンニュートラル化への対応力強化	私たちが排出するCO_2の総量削減（Scope1、2）（2011年比）	31%	57%	50%
	サーキュラーエコノミービジネス活動の推進	再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率*1	38.4%	39.6%*1	40%

＊1 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

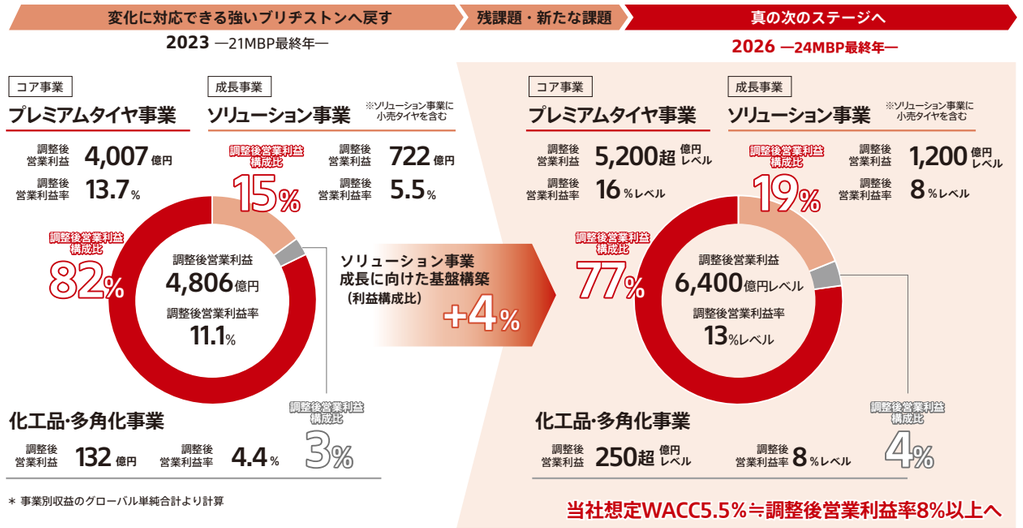
財務戦略

事業ポートフォリオ別エリア別財務ターゲット

シン・グローカル・ポートフォリオ経営を基盤に、ビジネス具体化シナリオに沿って、価値創造へ、よりフォーカスすることで、24MBP最終年の26年には、グローバルで売上収益 4.8兆円レベル（23年比 約110%）、調整後営業利益 6,400億円レベル（23年比 約130%）／調整後営業利益率13%レベル（23年差 +約2%）を計画します。

ポートフォリオ別の調整後営業利益率においては、コア事業であるプレミアムタイヤ事業で、稼ぐ力の強化、「新たなプレミアム」の創造を進めることで、もう一段上の16%レベルを計画します。ソリューション事業は成長事業として、全体に占める利益構成比率を26年に4%向上させ、27MBPでの成長に向けた基盤を構築します。ソリューション事業、化工品・多角化事業ともに、調整後営業利益率は8%レベルと、当社想定WACC5.5%をクリアするレベルを計画します。

● 財務ターゲット：事業ポートフォリオ全体像　調整後営業利益（額・率・構成比）



＊ 事業別収益のグローバル単純合計より計算

プレミアムタイヤ事業 コア事業 エリア別財務ターゲット

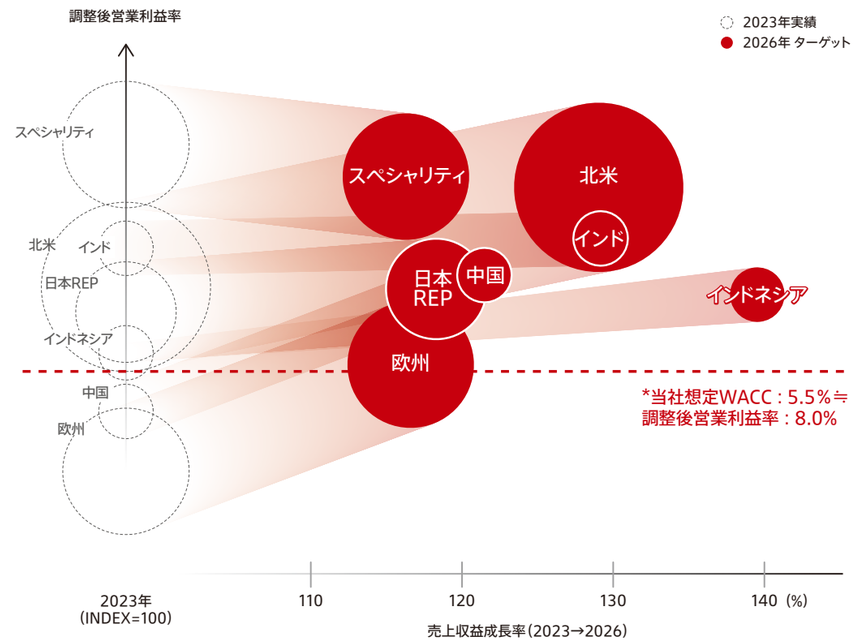
成熟エリアの北米と日本REP（市販用）事業では、確実に稼ぐ力の強化を推進します。特に北米では、ファミリーチャネル強化／戦略パートナーとの連携強化／新規チャネル開拓によるプレミアム領域の拡売・シェアアップを実現することで、継続的にビジネスの質の向上を推進していきます。日本REPにおいても、自社卸拠点の小売へのシフトなど、チャネル再構築を通じてプレミアムフォーカスを強化していきます。

鉱山・航空機用タイヤなどから構成されるスペシャリティは20%レベルの高い利益率で稼ぐ力を支えていきます。

当社想定WACC5.5%=ROIC5.5%≒調整後営業利益率8%を基準に再編・再構築を実施するのが、欧州と中国事業です。欧州事業は調整後営業利益率8%をクリアするレベルへ改善させ、中国事業はTBビジネスから撤退し、成長領域であるPSプレミアムにフォーカスすることで調整後営業利益率を改善していきます。

成長エリアは第2のホームマーケットであるインド・インドネシアに代表される地域で、収益性を向上させながら、高い需要伸長を取り込み、規模も拡大させていきます。

● シン・グローカル・ポートフォリオ経営シナリオ　プレミアムタイヤ事業 コア事業 —ターゲット—



※スペシャリティ、日本REP、欧州はソリューションを含んだ売上・調整後営業利益

再編第２ステージ・再構築

グローバルでROIC 10%以上を達成するために、再編第2ステージ・再構築へ着手するのが、欧州、中国、タイ事業です。

歴史的に課題が根深い欧州については、欧州事業全体を「重点管理体」と位置付け、事業の形を変えていきます。21年にフランス・ベチューン工場（PS）を閉鎖する再編を実施していますが、24MBPでは、小売・TB・リトレッドの再編・再構築を実行していきます。さらに生産から販売・ソリューションまで、バリューチェーン全体で、プレミアムによりフォーカスする体制を強化していきます。生産においては、TB 3工場で生産能力を販売計画に合わせることで、固定費効率化を図ります。販売については、断トツ商品投入を軸に、赤字・不採算サイズをもう一段削減することで、PS / TB共にプレミアムフォーカスをより強化していきます。卸し向け販売体制は、組織統合などシンプル化・効率化を実行することで、固定費を削減します。小売事業は、強い基盤を持つ米国チームによるサポートの下で抜本的な見直しを進め、少なくとも26年には黒字化する計画です。既にオペレーション改善による再構築に着手しており、PDCAを回しながら再編・再構築を進めていきます。

TBビジネスについても、再構築を通じて25年に黒字化を目指します。OEビジネスは、プレミアム車種／OE、プレステージOEへのフォーカスを強化していきます。ソリューションについては、昨年消費財系ソリューションを中止しており、エリア・顧客を限定した生産財系BtoBソリューション - フリートケアプログラムに集中していきます。リトレッドも、エリア・顧客限定で生産体制の効率化も含めて再編・再構築を実施することで収益性を改善し、26年に黒字化を計画しています。加えて、これらを実行する仕組み・組織体制も改善していきます。

中国事業はTBビジネスから撤退し、PSプレミアムタイヤビジネスにフォーカスしていきます。PSタイヤ2工場体制で、地政学リスクに対応するため、中国国内で「創って売る」を完結する体制を強化していきます。

タイについては、23年にランシット工場の生産を終了し、拠点を集約しました。断トツNo.1に戻すためにプレミアム領域にフォーカスするビジネス再構築を推進します。

ソリューション事業 成長事業
エリア別財務ターゲット

ソリューション事業は、小売サービス、リトレッドを強化すると共に、モビリテック事業として戦略事業化する鉱山・航空ソリューション、モビリティソリューション（北米中心）を強化していきます。

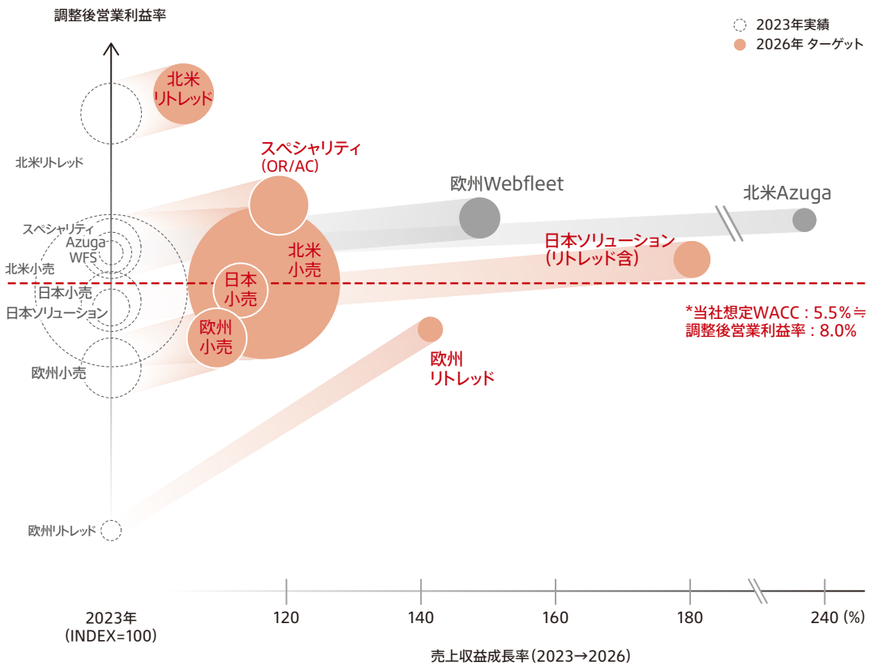
既に強固な小売・リトレッドのビジネス基盤を持つ北米では、継続的に稼ぐ力を強化し、成長していきます。プレミアムタイヤ事業を支えるエネイブラーでもある小売サービスは、事業単体のビジネスの質の向上を推進し、調整後営業利益率の改善を進めると共に、エネイブラーとしての機能拡充を通じて北米事業全体に貢献していきます。既に高い利益率を確保するリトレッドは、継続的に稼ぐ力の強化を推進していきます。

日本においても、小売サービス、21MBPにて生産強化投資を実行したリトレッドを中心にソリューション事業の収益性を着実に向上していきます。

赤字の欧州小売サービス・リトレッドについては再編・再構築を進め、黒字化していきます。

鉱山・航空（スペシャリティ）ソリューションは、断トツ商品、現場に密着した技術サービスなどの強いリアルにデジタルを組み合わせて、規模・収益の面から着実な成長を計画しています。さらに、Webfleet、Azugaのモビリティソリューションも継続強化し、北米中心に規模も拡大することで、モビリティテック事業を構築していきます。

● シン・グローカル・ポートフォリオ経営シナリオ　ソリューション事業 成長事業 ―ターゲット―



※欧州Webfleet／北米Azuga：除くPPAベース

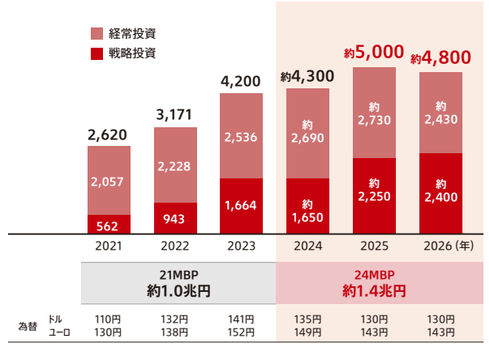
設備投資・戦略リソース・研究開発費

● 設備投資

設備投資合計（戦略＋経常） 約1.4兆円（21MBP比約1.4倍）

プレミアムタイヤ事業（コア事業）の戦略設備投資中心に、投資内容や効果、リターンをしっかりと見極めながら、継続強化していきます。

● 設備投資：戦略＋経常合計（億円）



経常投資：通常の工場設備メンテナンス・更新投資に加え、小売拠点の店舗・倉庫のリース更新や、物流拠点のリース更新あり、21MBP対比で若干の増加

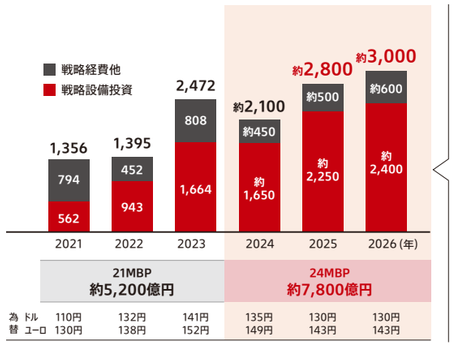
● 戦略リソース

戦略リソース計 約7,800億円
- 21MBP対比 約1.5倍のリソース投入：特にプレミアムタイヤ事業へ継続投入強化
- 2030年 長期戦略アスピレーション（約1.2兆円）対比では、7割弱のリソースに厳選

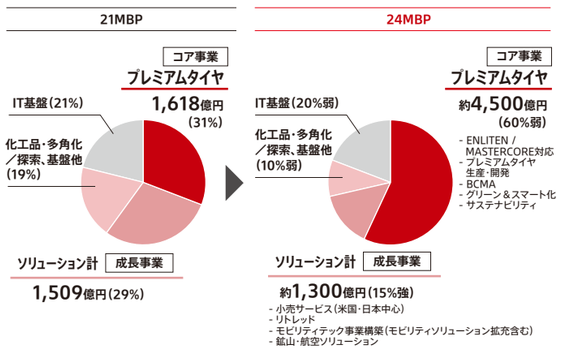
■戦略リソース – 事業ポートフォリオ別

戦略投資と戦略経費を含めた戦略リソースは、特にリターン確度が高いプレミアムタイヤ事業へのリソース配分を21MBPの約3割から6割弱へ拡大・強化していきます。加えてソリューション事業についても、21MBPで「やること」と見極めた事業―小売サービス、リトレッド、鉱山・航空、モビリティテック事業構築に関連したリソースを継続強化していきます。実際のリソース投入に際しては、効果・リターンをしっかりと見極めながら実行判断をしていきます。

● 戦略リソース金額（億円）



● 戦略リソースアロケーション



■戦略リソース – エリア別

ブリヂストンの収益を支える米州に継続して4割投入することを前提に、収益性が高い鉱山・航空機タイヤへの投入を、断トツ商品Bridgestone MASTERCOREを開発・生産する日本中心に強化して、構成比を21MBPの2%から、24MBPでは10%弱へ、約4倍に拡大していきます。一方、再編・再構築を実行する欧州へのリソース投入は、構成比で21MBP対比半分に限定します。

■戦略リソース – 投資回収開始時期別

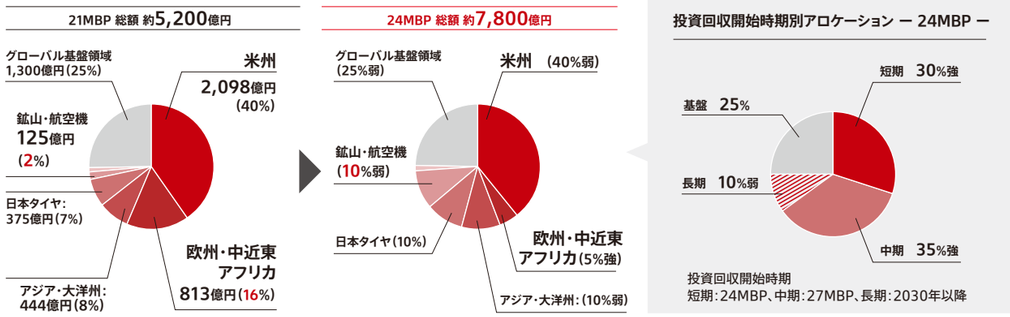
投資回収開始時期が短期・中期のプロジェクトに約7割を投入し、バランスを担保しながら将来への布石を打ちます。加えて、リターンの確実性もしっかりと見極めていきます。

短期：プレミアムタイヤ・小売・リトレッド

中長期：モビリティテック・探索事業中心

※投資回収開始時期：短期：24MBP、中期：27MBP、長期：2030年以降

● **戦略リソース金額**（億円）



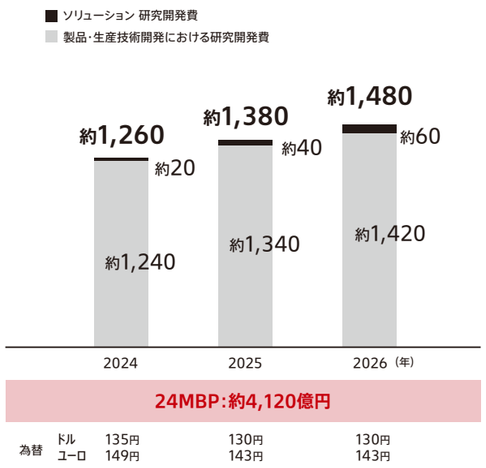
● **研究開発費**

研究開発費 4,120億円

- **製品・生産技術開発における研究開発費：約4,000億円（売上収益対比 3%レベルで継続強化）**
- **ソリューション（米国小売・モビリティテック事業構築）：約120億円**

「新たなプレミアム」ENLITEN／Bridgestone MASTERCORE向け技術開発、サステナブルなグローバルモータースポーツタイヤ開発、グリーン＆スマート化などの生産技術開発を中心に、プレミアムタイヤ事業向け研究開発を継続強化していきます。加えて、ソリューション事業向けにも、リアル×デジタルによる米国小売新商態開発やモビリティテック事業構築へ向けた研究開発を計画するなど、グローバルで研究開発活動を強化していきます。

● **R&Dリソース合計**（億円）**：経費**



資本コストを意識する経営／ROIC

ROICの活用と当社定義

ブリヂストンでは、これまで経営指標としていたROEに加え、21MBPにおいて投資に対するリターンと資本効率性を評価するROICを最重要経営指標としており、資本コストを意識する経営を推進しています。ROICは事業活動に投じた資金（投下資本）に対してどれだけ利益を創出しているかを示す指標であり、ブリヂストンが使用している基本算出式は以下の通りです。

$$\text{ROIC} = \frac{\text{調整後営業利益（税引後）}}{\text{運転資本} + \text{非流動資産（投下資本）}}$$

調整後営業利益（税引後）：税率30%に固定
運転資本：営業債権及びその他の債権＋棚卸資産−営業債務及びその他の債務（期末残高）
非流動資産：非流動資産　除く繰延税金資産（期末残高）

ROIC改善活動

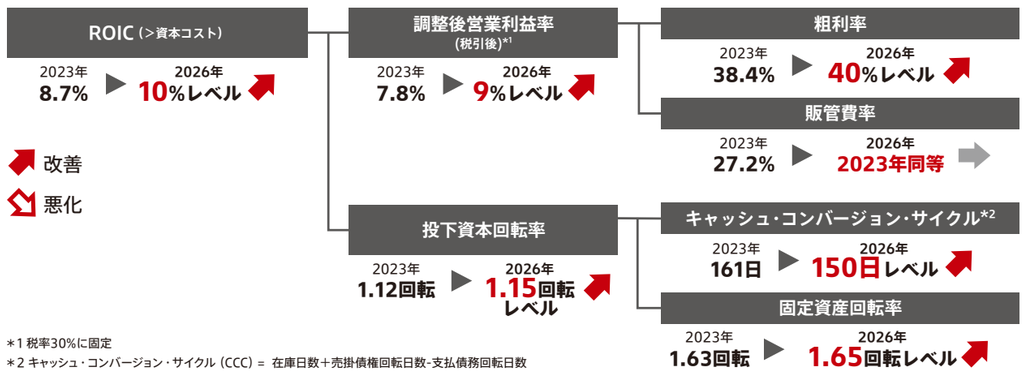
ROICの考え方を現場レベルで浸透させ、改善活動の実行を繋げるために、グローバル本社の財務戦略部門が事務局となって、グローバルでの活動を統括すると共に、ROICアンバサダーやTQM大会での改善事例共有を通じて、ブリヂストンらしい現物現場を大切にした浸透活動を展開しています。日々の活動においては、分子（利益）・分母（資産）の両面に注力し、ROICツリーに基づく管理項目の設定をするなど、各現場での自律的な改善活動を促進しています。また、資本コストを意識する投資・リソース投入体制を構築する観点から、グローバルM&A執行会議及びグローバル投資執行会議を設けました。カントリーリスクや事業別のリスクを考慮したハードルレートを設定し、グローバル経営チームで議論することで、ROICをベースにリターンの確からしさを評価する体制を定着させています。

ROIC改善活動の成果と残課題

21MBPでは、ROICツリーを活用したROIC改善活動を継続しましたが、グローバルでROIC10%の目標は未達となりました。24MBPでは、ROIC改善活動をさらに強化すると共に、バリューチェーン全体を通じて「稼ぐ力の強化」を推進していきます。事業、エリアごとに、ROICをベースにパフォーマンスを評価し、PDCAを回すことで、21MBPの残課題であるROICターゲット10%レベルの達成を目指します。

目標達成に向け、ROICツリーの各管理項目での改善を目指しております。調整後営業利益率のうち粗利率については、断トツ商品の投入、プレミアムタイヤ拡売、「新たなプレミアム」ENLITENとBCMAの融合による価値創造、もう一段の赤字・不採算領域の削減を進めます。また、販管費率については、徹底した経費マネジメントに加え、グローバルSCM物流改革や地道な生産性向上を通じたビジネスコストダウンを進めていきます。一方、投下資本回転率のうちキャッシュ・コンバージョン・サイクルについては、需要・販売の変動に素早く対応した在庫管理の強化を推進していきます。また、固定資産回転率については、再編第2ステージ・再構築の実行や、土地・建物・政策保有株式等の定期的なレビューによる既存資産の一層の効率化を実行していきます。

● **ROICツリーを活用した24MBPターゲット**



＊1 税率30%に固定
＊2 キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）＝ 在庫日数＋売掛債権回転日数-支払債務回転日数

Global CFOメッセージ：財務資本戦略 ―「稼ぐ力の強化」を通じた株主還元の充実

24MBP実現に向けた財務資本戦略

24MBPにおいてもブリヂストンの最重要経営指標であるROICを軸に資本コストを意識する経営を推進していきます。バリューチェーン全体で改善に取り組むことでビジネス体質の強化を進めていき、「キャッシュイン」としての稼ぐ力の強化を図っていきます。また、「キャッシュアウト」としてのキャピタルアロケーションについては、「戦略的成長投資」による持続的な成長・企業価値向上を優先しつつ、「適正な財務体質の維持」と「株主還元の充実」を推進していきます。特に株主還元については、調整後営業利益の成長に応じた1株あたりの配当額の継続的増加を目指し、ステークホルダーの皆様の期待にお応えしていきたいと考えています。

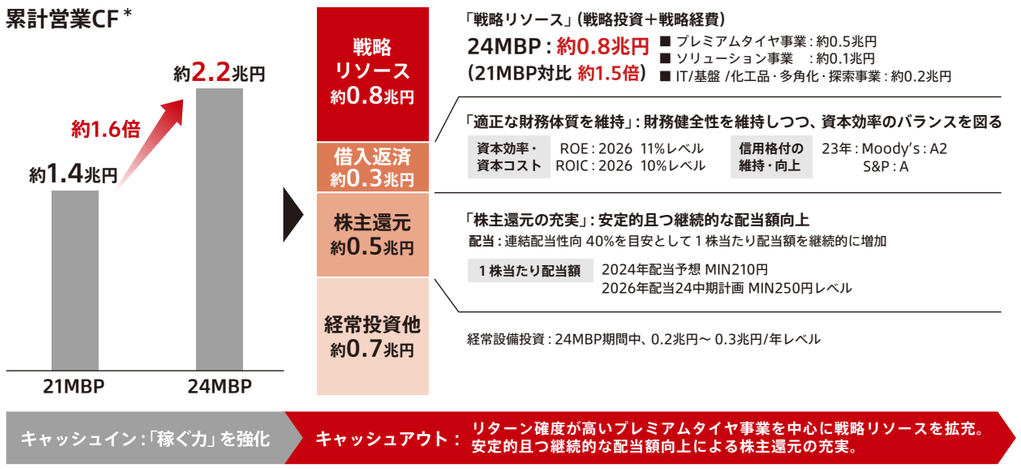
菱沼 直樹
Global CFO・G財務統括部門長

キャピタルアロケーション

ブリヂストンは経営にあたり、株主の皆様の利益を重要な課題として位置付けており、今後の事業展開に備えた経営基盤の強化をはかりつつ、業績の向上に努めることを基本方針としております。その中でキャピタルアロケーションについては、2030年長期戦略アスピレーションを道筋に、稼ぐ力の強化、価値創造へのフォーカス、サステナブルなプレミアムブランド構築のための「戦略的成長投資」による持続的な成長と企業価値向上の実現を優先しつつ、「適正な財務体質の維持」と「株主還元の充実」につなげてまいります。

「戦略的成長投資」については、24MBPでは21MBP対比約1.5倍の約0.8兆円レベルの戦略リソースを予定しており、主にリターン確度の高いプレミアムタイヤ事業を中心にリソースを拡充していきます。「適正な財務体質の維持」については、財務健全性を維持しながら、ROE 11％レベル、ROIC 10%レベルを26年の目標とし、資本効率の改善を推進してまいります。

● キャピタルアロケーション／株主還元



＊ 除戦略OPEX等支出調整後

株主還元の充実にむけて

配当については当該期の業績、財政状態に加え、中期的な利益見通し、投資計画、キャッシュ・フロー等を総合的に勘案して、連結配当性向40％を目安に、持続的な企業価値向上を通じて、安定的且つ継続的な配当額の向上に努めることを基本としております。これらの基本方針に従った24年の配当予想は、2023年から10円増配とし、年間配当金は1株につきミニマム210円を予定すると共に、26年には、1株につきミニマム250円レベルを想定します。また、2030年に向けては、配当性向も50%を目標として、段階的に上げていくことを目指しております。なお、自己株式取得につきましても、選択肢の一つとして機動的に検討してまいります。

財務健全性の維持

適切な財務規律により、財務健全性を維持・確保し、継続的に長期信用格付で高い水準を維持しています。

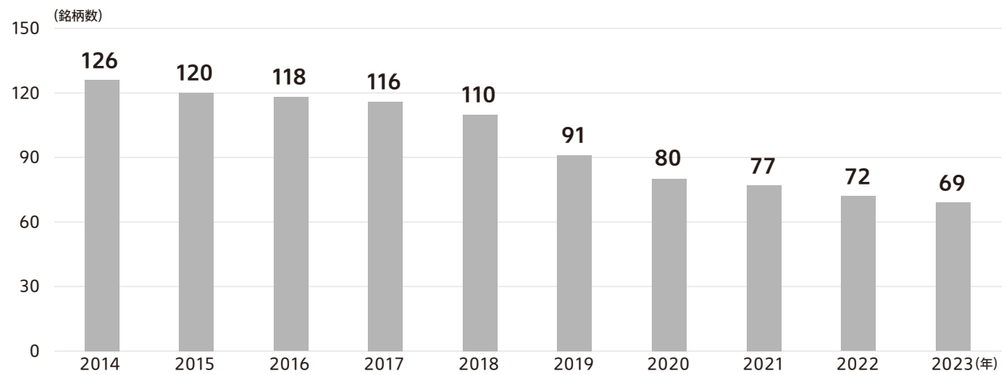
2023年12月31日現在

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+

政策保有株式に関する方針

ブリヂストンは事業戦略上の必要性、取引・協業関係の維持・強化を保有の目的として、当社の企業価値の向上に資するものを政策保有株式と定義し、それ以外は保有しない方針を取っております。保有する株式銘柄、株式数・保有比率等については、毎年保有の合理性を確認し、取締役会で検証しております。保有の合理性については、執行部門にて個別銘柄ごとに資本コストに見合った経済合理性の定量評価なども勘案の上、当社の保有方針に則り総合的に判断しています。検証の結果、保有の合理性が認められないと判断した株式については、取引先企業との対話を通じ、十分な理解を得た上で縮減を進めております。2023年度末時点の純資産（連結）に占める政策保有株式の割合は1.5%となっており、年々減少しております。

● 政策保有株式の保有状況



貸借対照表計上額の合計額＊(百万円)

259,754	270,895	238,370	248,917	164,015	87,343	70,314	89,447	60,110	49,896

＊上場株式及び非上場株式の合計

持続的な価値創造を支える基盤

信頼の醸成 …… 90
統合報告を起点としたステークホルダーエンゲージメント …… 91
地域との共生 …… 93
サステナビリティ課題への取り組み …… 96
・人権の尊重 …… 96
・天然ゴムバリューチェーン …… 97
ガバナンス …… 98
コンプライアンス …… 98
コーポレート・ガバナンス …… 99
・役員一覧 …… 103
社外取締役インタビュー …… 104

信頼の醸成

統合報告を起点としたステークホルダーエンゲージメント

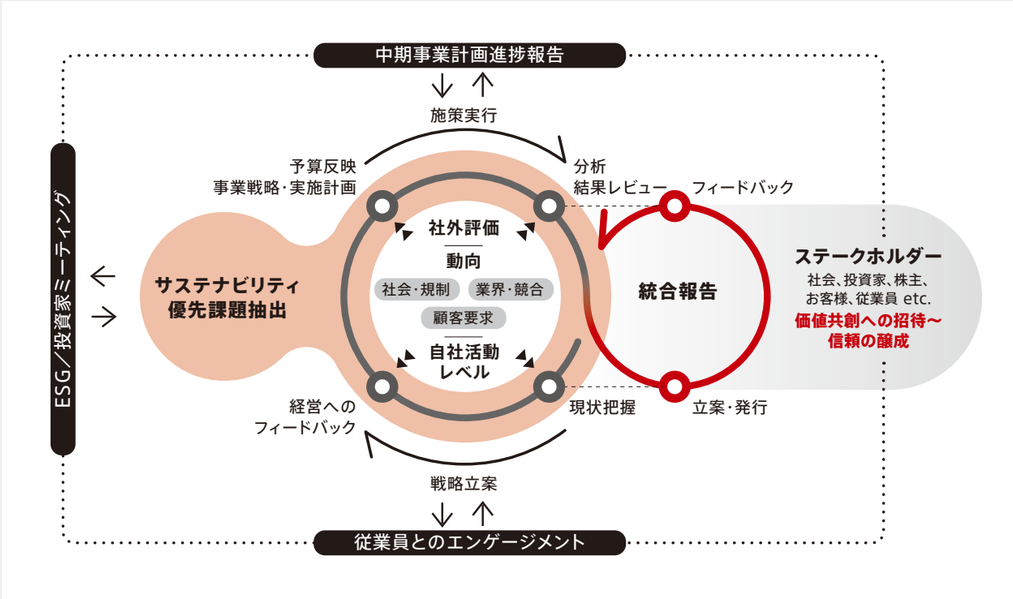
サステナビリティ優先課題の抽出プロセス

ブリヂストンは、機関投資家やNGO、従業員等、多様なステークホルダーとの対話を通じて、私たちへの期待や課題を確認しています。統合報告を起点にステークホルダーとのエンゲージメントを推進するとともに、サステナビリティ課題を優先付け、ビジネスと整合させながら経営戦略に織り込んで実行していくプロセスとも密接に連動させており、図のように2つのプロセスを両輪として回しながら、双方のプロセスの継続的改善を図っています。

サステナビリティ優先課題については、マテリアリティ・アセスメントに基づいて特定した26の課題を社会価値・顧客価値の創造という事業視点に基づき再整理し、Global CEOを含むグローバルの経営層でレビューした上で設定し、取締役会にも共有・報告しています。法規制などの社会動向や業界・競合動向、お客様の期待・要望などをセンシングし、リスクや機会及びそのインパクトの分析を通じて課題を抽出するとともに、主要な社外評価結果などの分析を通じて、私たちの活動レベルや情報開示内容と社会・顧客からの期待とのギャップを特定・確認しています。これらを基に、経営とも綿密な議論を行い、抽出した課題を経営戦略や事業戦略に組み込んで推進し、その進捗や活動の結果、及び今後に向けた課題について経営に報告するというPDCAサイクルを継続的に回しています。さらに、活動の結果を積極的に開示し、統合報告を起点としたダイアログを通じて得られたステークホルダーからの期待や改善提案などのフィードバックも経営層に共有し、課題抽出や経営戦略に反映することで、統合報告のプロセスだけでなく、サステナビリティへの取り組みレベルの向上を含む経営戦略推進のプロセス全体を継続的に改善しています。（ステークホルダーとの対話の機会には、機関投資家とのESG面談やNGO・顧客等との対話、ESGスモールミーティングなどを含みます。）

優先課題はPDCAを回しながら継続的に見直しており、2024年度は以下の課題を抽出しています。

- サステナビリティビジネスモデルの確立・進化（カーボンニュートラルへの対応力強化、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブへの対応推進）
- お客様やパートナー、地域との信頼の醸成
- 天然ゴムバリューチェーン
- 人権の尊重
- タイヤ・路面摩耗粉じん（TRWP）



対話を重視したIR活動や適時・適切な情報開示

当社は、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おり、四半期毎の決算説明会等においては、決算だけでなく中期事業計画の進捗を定期的に報告しています。決算説明会等においてはGlobal CEOが自ら登壇しアナリスト・投資家の皆様と直接対話をすることが重要であると考えており、対話を通じて得られたさまざまな示唆を経営戦略やIR活動に活用することで、当社とアナリスト・投資家の皆様との相互信頼関係を構築できるよう努めております。

2024年3月には、中期事業計画（2024-2026）を開示すると共に、中期事業計画の発表会を対面・オンラインを併用したハイブリッド形式で開催いたしました。発表会においてはGlobal CEOに加えGlobal CTOも登壇し、戦略面・技術面の幅広い関心事項について、アナリストの皆様と闊達な意見交換を実施させて頂きました。

定期的な決算説明会等のほか、投資家の皆様との個別の対話の機会も拡充しています。Global CEOや社外取締役が投資家と直接対話し、得られた示唆や期待についてはグローバル経営チームや取締役会へフィードバックを行い、将来に向けた価値創造に結び付けていくための議論や実際の事業活動に繋げています。

また、当社においては、経営戦略、事業活動、企業文化とサステナビリティの統合を推進するグローバルサステナビリティ戦略統括部門と、アナリスト・投資家の皆様に対する情報開示や対話を推進するIR部が連携することで、当社のサステナビリティ課題への考え方や、社会・お客様と共に持続的に成長していくための経営戦略について投資家の皆様との対話の機会を深めています。

適時・適切な情報開示の充実に加え、統合報告を通じてサステナビリティとビジネスを両立させる当社独自の価値創造ストーリーについても発信を強化しており、ESG投資の視点にとどまらず、当社がサステナブルなソリューションカンパニーとして成長していく上での投資家視点での期待について意見交換を行っています。

変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ戻し、真の次のステージへ進み、レジリアントな「エクセレント」ブリヂストンを目指すという当社の成長に向けた道筋について、今後も情報発信をさらに強化していきます。

社外からの評価

前述のように、ブリヂストンは社会からの要求や期待、リスクと機会及びそのインパクトを把握する手段の一つとして社外評価を活用しており、社外評価機関による評価の分析やアナリストとのエンゲージメントを通じて得られた示唆をサステナビリティへの取り組みや情報開示の継続的な改善につなげています。

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

「Dow Jones Sustainability World Index」2年連続で構成銘柄に選定されました。
「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」14年連続で構成銘柄に選定されました。

Top 10%

Sustainability Yearbook 2024に「Top10% S&P Global CSA Score」として掲載されました。

FTSE4Good

「FTSE4Good Index Series」6年連続で構成銘柄に選定されました。

積極的な環境情報の開示を行い、以下の評価を獲得しました。

CDP A LIST 2023 CLIMATE

CDP 気候変動：A
CDP 水セキュリティ：A-
CDP サブライヤー・エンゲージメント：A

Corporate ESG Performance Prime ISS ESG

ISS ESGによる「ESGコーポレートレーティング」の「プライム」評価に認定されました。

MSCI ESG RATINGS AAA

MSCI
「AAA」評価を獲得しました。

地域との共生

ブリヂストンは社会価値・顧客価値の持続的な創出や共創の基盤に資するものとして、地域共生の取り組みを通じた社会との信頼の醸成にグローバル各地域で取り組んでいます。2023年に当社は「Business for Societal Impact」(B4SI)の会員となり、B4SIが「企業のコミュニティ投資」のフレームワークで示す「特定の活動の結果として個人、組織、企業におこる短期的または長期的変化」である社会的インパクトの可視化と開示に向けた検討に着手しました。私たちは、インパクトの拡大と地域社会との信頼醸成に繋がる取り組みにおいて具体的な成果を示すことを目指しています。また、地域社会の目的に応じた社会貢献活動と「Bridgestone E8 Commitment」における8つの価値創造を通じ、より安全で健やかな地域づくりと、インクルーシブで開かれた教育を次世代にまで提供することを目指しています。

2023年は、ブリヂストン全体で、36か国で1,144件*1の社会貢献活動(うち873件は外部パートナーと連携*2、32,102人の従業員ボランティアが参加*3)を324,198人の地域の方々に対して実施*4しました。

2023年 社会貢献活動実績

活動を実施した国の数	総活動件数	地域パートナーとの連携活動件数
36	1,144	873

参加人数
- 従業員ボランティア……32,102
- 地域の受益者……324,198

*1 活動数の集計方法は国や地域によって異なります。
*2 外部パートナーとの連携集計方法は国や地域によって異なります。
*3 従業員ボランティア数は延べ人数であり、一部活動では推計値を含みます。
*4 活動による直接裨益人数を集計し、集計方法は国や地域によって異なり、確認できた活動のみを対象としています。

ブリヂストンは、世界中のリーディングカンパニーが参加するB4SIのフレームワークと基準に合わせて戦略的に取り組み、グループ全体で優れた活動を進めていると思います。私たちは、優れた社会的インパクトの創出を目指すブリヂストンの、B4SIへの理解とコミットメントに裏打ちされた積極的な活動を高く評価しています。また、持続可能な未来の創造に向けた共通の取り組みを推進することを目指して、世界中のリーディングカンパニーとのネットワークによる他社との継続的かつ積極的な交流を期待しています。

BUSINESS FOR SOCIETAL IMPACT
CORPORATE CITIZENSHIP SUPPORTED BY BSR

Clodagh Connolly
Global B4SI Director

交通安全に関する取り組み

2021年の世界の交通事故死亡者数は推定119万人にも上ります*1。ブリヂストンはタイヤメーカーとして、交通安全が依然として世界中の人々に関わる課題であること、そしてモビリティシステムの設計にも、安心・安全な地域社会を創るためにも欠くことのできない要素であることを認識しており、交通安全への取り組みは、自社の強みを活かして貢献できる活動であると考えています。ブリヂストンは、グローバルで相乗効果を生み出すためのプログラムの一つとして、2023年にブリヂストン交通安全プログラム(BRSP)を設立しました。交通安全分野の国際NPOであるGlobal Road Safety Partnership(GRSP)と連携して、BRSPの推進のための社内向けガイドであるプレイブックの作成や、活動を通じた地域コミュニティへのインパクトを効果的に評価する方法についての議論を進めています。

また、GRSPとアジア開発銀行がフィリピンで共催したAsia Pacific Regional Road Safety Seminarにも参加し、主要なステークホルダーとともにさらなる交通安全の推進について討論を行いました。このイベントでは、ブリヂストンの交通安全活動の進展やパートナーシップ、ケーススタディなどを紹介しました。

2023年は、34か国で105件*2の交通安全に関する取り組み(うち67件は外部パートナーと連携*3、2,195人の従業員ボランティアが参加*4)を103,428人の地域の方々に対して実施*5しました。このうち、5か国における、5つの活動でインパクトの可視化に取り組みました。

*1 出典：世界保健機関「Global Status Report in Road Safety 2023」
*2 活動数の集計方法は国や地域によって異なります。
*3 外部パートナーとの連携集計方法は国や地域によって異なります。
*4 従業員ボランティア数は延べ人数であり、一部活動では推計値を含みます。
*5 活動による直接裨益人数を集計し、集計方法は国や地域によって異なり、確認できた活動のみを対象としています。

● **2023年の交通安全活動実施国**(34か国)

■ 子どもたちの交通安全意識向上に向けた「Bridgestone Global Road Safety Program」(タイ)

タイ・ブリヂストン・カンパニー・リミテッドは、AIP Foundation*の協力のもと、生徒や教員の交通安全に関する知識の向上と行動の改善、ブリヂストン交通安全ユース チャンピオンの育成、スクールゾーンの安全調査の実施、インフラ整備の促進、ブリヂストン従業員による交通安全の呼びかけ等の取り組みを通じて交通安全ソリューションを提供しています。

このプログラムは2021年から始まり、タイ国内へ拡大しています。

＊ アジアとアフリカの脆弱なコミュニティを中心に交通安全の改善を目的とした活動をするNPO

実績

4つの学校に通う生徒と教員242名、保護者と地域の人々1万977名がプログラムに参加、交通安全ユース チャンピオンとして16名が活動、SNSを利用した2,000件のアウトリーチ

インパクト 2022年～2023年

-iRAPのStar Rating*が2から3へ改善

-地域通学路の安全性を示す、道路利用者のリスクマネジメントスコアが13.31から19.88に改善

＊ 国際道路評価プログラム(iRAP)は、世界中の危険性の高い道路をなくして人命を救うことに尽力する登録慈善団体です。iRAPが開発したStar Ratingは、安全性のレベルを客観的に評価するものです。

■ 安全啓発活動「Think Before You Drive」(中南米)

BSAMでは、2005年に啓発活動「Think Before You Drive」をスタートさせました。2022年には、6～12歳の子どもを対象にしたプログラム「Think Before You Drive – Kids」を開始し、ビデオ、ゲームなどのオンラインリソースを通じた交通安全のヒントを提供して安全行動への意識啓発を促しています。

実績

-2015年以降、7万4,000人の学生やその家族がメキシコ、コスタリカ、コロンビア、エクアドルでのプログラムに参加

-2022年と2023年には、7校に通う3,000人以上の生徒が「Think Before You Drive – Kids」を通して学習

インパクト

-参加した従業員の100%が、子どもたちに提供した交通安全教育レベルに自信があると回答

■ 自転車交通安全啓発活動 (日本)

ブリヂストンサイクル株式会社は、2017年より、地方自治体や警察と連携の上、自転車交通安全講習を日本全国で実施しています。未就学児から高齢者まで、各ライフステージに合わせアレンジした講習を通じて、安全な自転車利用の啓発を行っています。

久留米市の小学校では、自転車の交通ルールやヘルメットの正しい着用方法について交通安全授業を行いました。

実績

-75回開催し、4,000人以上が参加(2023年)

インパクト

-インパクト評価を実施した小学校で行われた自転車交通安全講習では、教員全員が生徒の安全に対する意識が上がったと回答

-60%の教員が生徒の行動変化について肯定的な回答

■「Project Sarthi」(インド)

ブリヂストン インディア プライベート リミテッド(BSID)は、インド各州の最新式ドライバー講習施設と提携し、ドライバー不足や正式な講習機会の欠如といったトラック運送業界が抱える課題に対応しています。

「Project Sarthi」(「Sarthi」はヒンディー語で「運転する人」)と称した取り組みにおいて、BSIDは30日間の合宿運転講習を無料で実施し、専門的な運転技能だけでなく、路上における安心・安全で責任ある行動のためのソフトスキルの育成にも力を注いでいます。また、BSIDの従業員ボランティアは、タイヤのメンテナンス、交通安全、金融リテラシーなどに関する講習も行っています。このプログラムでは、大型車両(HMV)ドライバーの技能を伸ばし、経済社会の中で弱い立場にある失業状態の若者に雇用機会を創り出すことを目的としています。

実績

-職業ドライバー1,775名の技能等級昇格と認定

-HMVドライバー864名の短期リフレッシュ講習修了

インパクト

-受講者の66%が自動車関連会社に就職

-受講修了者の92%が自身の職業としてHMVドライバーを続けたいと回答

■ Green Campsによる若者向け「Sicurezza」教育(イタリア)

イタリアで実施している多面的プログラム「Sicurezza on the road」(道路の安全)では、若者の交通安全課題に取り組んでいます。8歳から17歳を対象にしたCRI(イタリア赤十字社)Green Campsによる丸1日の教育ワークショップを実施し、従業員ボランティアも参加し、交通安全と持続可能性について話し合いました。参加者からは自分が将来運転する際には、車両の制御、車の状態、タイヤのメンテナンスを第一に考えたいといった声が上がりました。また、若者に人気のインフルエンサーを地域の交通安全大使として擁立し、活動をさらに盛り上げました。このCRIと従業員ボランティアの協業によるプログラムは2024年も継続されています。

実績

-8ヵ所240名の「未来のドライバー」への教育活動を実施

-5,000名を超える中等学生が交通安全について学習

インパクト

-ブリヂストン従業員の誇りとCRIとの信頼関係を醸成

ブリヂストンとパートナーシップを結んだことで、これからますますたくさんの人たちの心を動かせるようになります。ブリヂストンの技術支援を受けて作成した交通安全ツールキットは、交通安全の教育方法についてボランティアの知識を広げるのに役立っていくと思います。このパートナーシップのおかげで、交通安全に関する課題にいつでも対処できる体制が整いました。

Edoardo Italia
VP Italian Red Cross and Italian Representative of the Red Cross's Young Volunteers

その他の取り組み

ブリヂストンはそれぞれの地域社会の課題や要望に応じた様々な社会貢献活動を通して「Bridgestone E8 Commitment」における8つの価値を創出しています。

例えば、人々の生活の質の向上と職能の開発につながる教育を重視しており、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。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などを提供しています。

また、世界保健機関(WHO)の提言にもあるように、各国や地域のニーズに沿った健康課題解決への貢献が重要と認識しており、地域住民の健康状態を改善し、より健康的なライフスタイルを持続的な文化として根付かせることに取り組んでいます。

加えて、自然災害により被災された地域の方々への支援を社会的責任として捉え、被災状況や被災地のニーズに応じて、様々な復興支援を行うとともに、被災された方々や地域の一日も早い復興を心より願っています。

詳細はWebサイトをご参照ください。

コミュニティ
https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/community/

従業員へのインパクト

ブリヂストンでは、従業員が社会貢献活動に参加することで、組織や地域社会への帰属意識の醸成や、従業員の自信と誇りの醸成、及びウェルビーイング向上につながることを期待しています。

2023年、ブリヂストンは9か国で実施した14件の活動について従業員へのインパクトアセスメントを試験的に実施しました。

対象となった従業員241名のうち、80%以上がブリヂストンへの帰属意識、地域社会への帰属意識、仕事に応用できるスキル、生活での心構えや行動、自身のウェルビーイングに前向きな変化があったと回答しました。

従業員へのインパクト

9か国**14**件の活動に参加した従業員**241**名への調査
(2023年12月4日時点)

82%	ブリヂストンへの理解と愛着に前向きな変化があった
88%	地域社会への理解と愛着に前向きな変化があった
88%	心構え、行動、スキルに前向きな変化があった

サステナビリティ課題への取り組み

グローバル企業に対して、ステークホルダーや社会から、企業に対する責任がより具体的に問われるようになってきています。ブリヂストンは、ビジネスモデルやバリューチェーン、経営方針、事業戦略などにサステナビリティ課題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繋げていきます。

人権の尊重

ブリヂストンでは多様な人々を受け入れる文化を醸成しており、すべての事業体と事業拠点において倫理的な労働慣行を取り入れているほか、従業員との信頼関係を築き、多様性と人権の尊重に努めています。

ブリヂストンでは、グループの事業拠点ならびにサプライチェーン全体において定期的に人権デューディリジェンスを実施しています。事業拠点において第三者機関の専門家との協力の下、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に沿った取り組みを大きく拡充・加速させており、社会の期待に応えるだけでなく、期待を上回るように、デューディリジェンスのプロセスを継続的に強化しています。

2023年には、「特定の人権課題及び拠点における詳細な調査」と「グローバルの全SBU及び傘下子会社を対象とした『人権リスク調査票』によるリスクアセスメント」の、タイプの異なる2種類の人権リスクアセスメントを実施しました。前者(詳細な調査)に関しては、包括的なリスク分析やこれまでのアセスメント結果のほか、第三者機関が提供する人権リスクデータなどに基づいて、リベリアの天然ゴム農園、インドネシアのタイヤ工場、そしてグローバル本社、この3拠点を2023年のアセスメント対象として選定しました。いずれの調査においても人権侵害は確認されませんでしたが、事業活動全般における人権尊重の取り組みのさらなる向上のため、人権基準の改善と遵守徹底に努めます。

※地理的、政治的、社会的、産業的、または事業上の要因から人権が深刻なリスクにさらされる可能性のある拠点

ブリヂストンは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき人権デューディリジェンスのプロセスを構築し、取り組みを促進しています。

ブリヂストンは、「グローバル人権方針」のもと、リスク管理プロセスを継続的に改善、強化しながら事業全体でデューディリジェンスを実施しています。私たちの人権への取り組みは、経営トップのリーダーシップと、人権・労働慣行ワーキングチームによる協働により実現されます。その本質は、社内外のステークホルダーを尊重し関与する「グローカル」アプローチと、事業全体にわたって人権と責任ある労働慣行を推進するという当社の情熱にあります。

Nicolas Van Den Steen
President of Human Rights and Labor Practices Working Group

■ リベリアでの人権リスクマネジメント強化

リベリアでは、自社農園だけでなく小規模農家についても、環境指標や社会指標を活用して農園の状況の見える化に取り組んでおり、データの信頼性や透明性の確保に向けて新しいデジタルツールの導入を進めています。この取り組みは、EUの森林破壊防止規則(EUDR)にも準拠しています。

グローバル人権方針
https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/human_rights/pdf/global_human_rights_policy.pdf

単一天然ゴム農園としては西アフリカ最大規模を誇るFirestone Liberia (FSLB)は、従業員、地域社会、小規模農家、顧客と共に継続的な改善を通じて持続可能な社会に貢献することに取り組んでいます。社内外のコミュニティを含むステークホルダーと定期的に対話し、現場からのフィードバックに基づきタイムリーに解決策を講じていくことが当社のデューディリジェンスプロセスに不可欠です。FSLBは、質の高い教育と安全な飲料水へのアクセスや、基本的な生活環境と初等教育の要件を満たすとともに、近隣の小規模農家への農業技術教育を通じて、天然ゴム小規模農家の生活水準のさらなる向上に努めています。

Rhea Cinco
Head of Compliance and Sustainability at Firestone Liberia, LLC

天然ゴムバリューチェーン

天然ゴムサプライヤーへのデューディリジェンスを通したサステナビリティ推進活動

ブリヂストンでは、サプライチェーンにおけるESGデューディリジェンス活動に力を入れるとともに環境・社会的リスクへの対応を行っており、第三者機関であるVerisk Maplecroftならびに EcoVadisによるアセスメントをEcoVadisを通じて、こうしたリスクの特定と評価を行っています。

2024年末までに、Tier1のタイヤ原材料のお取引先様との取引金額ベースにして95%以上がEcoVadisのESGリスクアセスメントを受審することを目標としており、2024年3月末時点では97%が受審しています。また、2024年末までに、すべてのTier1の天然ゴムのお取引先様がEcoVadisのESGリスクアセスメントを受審することを目標としており、2024年3月末時点では94%が受審しています。

さらに、Verisk MaplecroftとEcoVadisのアセスメント結果に基づき、対象となるお取引先様を選定し、WWF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。2022年から23年にかけては、合計54のTier1天然ゴム加工工場でESG現地監査を実施しました。2023年に実施した監査において人権侵害や重大な環境影響は確認されませんでしたが、監査先のサプライチェーンや絶滅危惧種に関する現状把握の仕組みには改善の余地が見られました。私たちは引き続きお取引先様の改善を支援し、サステナビリティへの取り組み実施状況をモニタリングするとともに、お取引先様とともに天然ゴムサプライチェーン全体のリスク低減に取り組んでいきます。

天然ゴムサプライチェーンのグリーバンスメカニズム

ブリヂストンがバリューチェーン全体を通じて社会価値を共創していくためには、信頼できるパートナーとの強い連携が不可欠です。特に、天然ゴムサプライチェーンでは、森林破壊や児童労働、強制労働が懸念されており、グリーバンスメカニズム(苦情受付・解決の仕組み)を導入することは社会課題解決の有効な手段の一つになります。こうした仕組みにより、事業に関わるステークホルダーからの意見を集め、お取引先様との関係性を築けることはもちろん、持続可能なサプライチェーンの構築を進めるうえでの潜在的なリスクや機会についても把握できるようになります。このような理由から、私たちは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を設置し、申し立てのあった苦情への対応状況を四半期ごとに公開・更新しています。

Jeanne Delor
Member Manager
at Earthworm Foundation,
Project Leader for Bridgestone

ブリヂストンは2022年から確固としたグリーバンスメカニズムを導入し、同社の天然ゴムサプライチェーンからの苦情に対応しています。Earthworm Foundationによる運用支援のもと、ブリヂストンは地域社会に関する見識、ツール、技術的知見を活用しながら、環境・社会的課題を特定し、対応しています。取引先との直接的な関係性を築いていくことは天然ゴムバリューチェーンの透明性向上への大切な一歩となり、地域社会や生態系を豊かにすることにつながります。またグリーバンスメカニズムは、地域のステークホルダーとの対話や協力を促進し、将来的に苦情申し立てが起こらない環境を整えていくための取り組みでもあります。ブリヂストンは現在、主要な取引先との間でグリーバンスメカニズムの共同運用化を進めており、取り組みの対象範囲を、天然ゴム以外のタイヤ原材料も含めて拡大していこうとしています。

Verisk Maplecroft
https://www.maplecroft.com/

EcoVadis
https://ecovadis.com/ja/

Earthworm Foundation
https://www.earthworm.org/

ガバナンス

コンプライアンス

ブリヂストンは、倫理的意思決定、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、使命「最高の品質で社会に貢献」を具現化し、実効性のある倫理的意思決定やコンプライアンス活動の仕組みづくりにつながっています。

実効性のあるコンプライアンス活動を実現できるかどうかは、経営層、管理者、監督者が関与し、コンプライアンス文化を醸成・維持していくことがカギとなります。ブリヂストンでは、活動の進捗や状況について、主要各社ごとにそれぞれの取締役会やコンプライアンス委員会など、執行を監督する会社機関に対して定期的に報告を行っています。

ブリヂストンは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や、グローバル及び地域の倫理・コンプライアンス活動を、変化する環境や規制を踏まえて継続的に適応・発展させていきます。その例として、BSEMEAでは、2024年1月1日に、「贈答と接待ポリシー」及び「利益相反ポリシー」の2点について改訂版を施行しました。

ブリヂストンでは、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。事業内容及び地域により、リスクそのものが大きく異なる場合がありますが、現在、各地域の取り組みをグループ共通の枠組みに統合し、ブリヂストン全体としての一貫性と、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りながら活動を推進しています。

行動規範
https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/code/

グローバル贈収賄防止ポリシー
https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/anti_bribery/

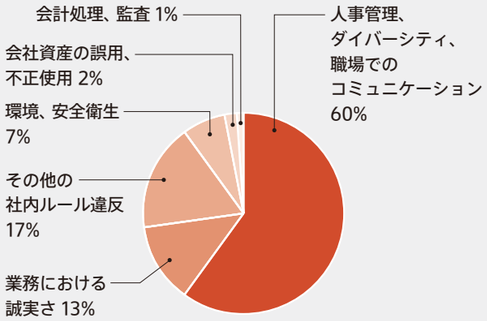
モニタリングと対応措置

私たちは、従業員が安心して声を上げられ、また、その声が届いていると感じられる環境づくりを目指しています。疑問や懸念を抱いた際に声を上げることを後押しする仕組みの一つが、独立した専門業者が運営する「BridgeLine」です。「BridgeLine」では、犯罪が疑われる行為や、「行動規範」、及びその他ブリヂストンの方針・法令への違反が疑われる行為、またはその他の倫理上の懸念や疑問について、ブリヂストンの全ての従業員ならびにお取引先様、お客様をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様が誰にも知られることなく通報することができます。

不正行為についての申し立てがどのように行われたかに関わらず、通報があった場合、ブリヂストンのコンプライアンスチームまたは内容に応じた適切な部署が調査を行います。また、地域ごとに指標を設定してデータを追跡し、リスクのある領域や傾向を特定するとともに、社内調査の有効性についても評価しています。その結果は、ブリヂストンの国内外主要子会社の取締役会等に定期的に報告されます。

2023年には、全世界で合計1,443件の通報や質問が「BridgeLine」に寄せられました。内訳は以下の通りです。確認された全ての違反には、解雇を含む懲戒処分をはじめとする適切な是正または再発防止措置が実施されました。汚職、独占禁止法及び公正な競争の分野については、2023年に重要な通報はありませんでした。

BridgeLine
https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/bridgeline/



倫理・コンプライアンス活動の推進

コンプライアンス・デューディリジェンスのさらなる強化と、贈収賄リスクの低減を進めるにあたり、ブリヂストンは高リスクとみられる仲介者様等の調査を2023年から開始し、適切な統制が行われているかの確認を行っています。2023年12月末時点で、高リスクの仲介業者様の87%の調査が完了しています。

事業や経営が進化し続ける中においても、コンプライアンス活動が常に適切であり、実効的に機能するよう、2024年にはコンプライアンス活動の評価支援を行う第三者機関との協働を開始し、さらなる体制強化を図っていきます。

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年から「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、内部統制をより一層強化することで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・コードを活用しています。同コードが定める基本原則・原則・補充原則の全てを実施するとともに、各原則全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
www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/index.html

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から、取締役会の議長を、取締役会において取締役の中から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。

当社戦略の進化・社会要請の変化に応じた最適なガバナンスについて議論を継続

議論のポイント	年度	監督		経営・執行
「サステナブルなソリューションカンパニー」の実現に向けたガバナンス体制の構築	2024			新グローバル経営体制 始動 (BRIDGESTONE EAST／WEST リージョン体制を含む)
	2023	新グローバル経営体制の承認		中期事業計画 (2024-2026) 策定
	2022	取締役会議題設定を議長主導型へ変更	Bridgestone E8 Commitment	2030年長期戦略アスピレーション（実現したい姿）策定 Global CEO + Joint Global COO 2名体制 導入
	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 (2021-2023) 策定
	2020	取締役会長とCEOを分離		中長期事業戦略 策定
グローバル企業としてのガバナンス体制の整備	2018	取締役会権限の再整理・監督機能強化 (執行への権限移譲)		グローバルの調達方針・人権方針・行動規範 制定
	2016	指名委員会等設置会社へ移行	企業理念体系整備 企業理念 ・安全宣言 ・品質宣言 ・環境宣言	
	～2015	取締役会への諮問委員会設置 (ガバナンス・指名・報酬・コンプライアンス) 独立社外取締役の導入		SBU組織体制 導入 グローバル経営執行会議体 始動 Global CEO/Global COO 執行2トップ体制 導入

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います。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と、取締役会による執行役及び取締役の監督を合わせて、コーポレート･ガバナンスが機能する体制を整備･維持しています。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います。

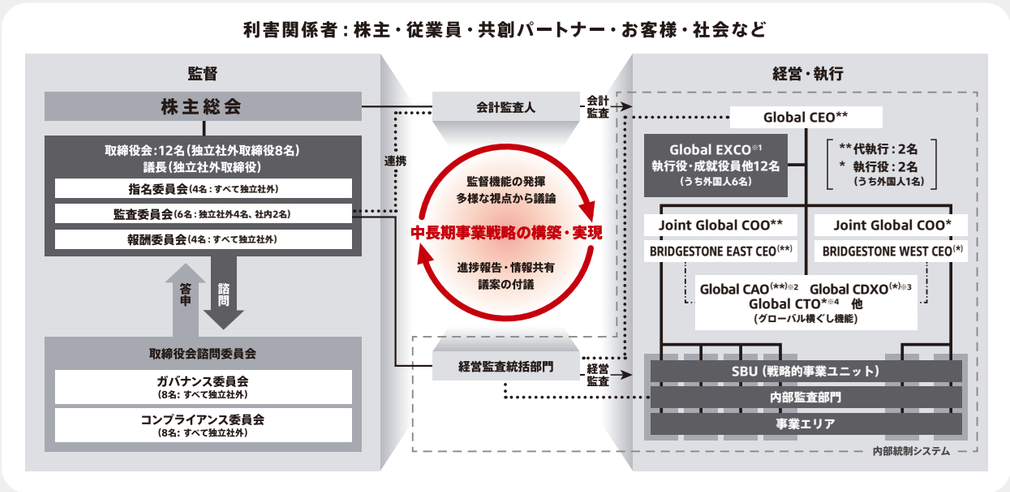
これら法定委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）及び諮問委員会（ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会）を含む広義の取締役会が、執行部門からの業務執行状況の進捗報告･情報共有等を通じて、多様な視点から執行部門と議論し、監督機能を発揮することで、中長期事業戦略の実現を目指すコーポレート･ガバナンス体制となっています。また、取締役会及び監査委員会において独立社外取締役が過半数を占めているのみならず、指名委員会及び報酬委員会並びに諮問委員会の全てが独立社外取締役のみで構成されています。

執行部門については、2024年1月から、Global CEOの下、ブリヂストンのビジネスを主に米欧を中心とするBRIDGESTONE WEST、日本･アジアを中心とするBRIDGESTONE EASTの2つのリージョンとして区分し、Joint Global COOが各リージョンのトップを兼務しています。各リージョンの下に、複数のSBUを設置し、より現場に密着し、課題に深く入り込めるよう、細かく事業エリアとしてブレークダウンしています。さらに、グローバル戦略とリージョナル戦略の整合性担保、かつ効果･効率を最大化するため、グローバル横串機能を設置し、Global CAO、Global CDXO及びGlobal CTO等を任命しています。

そして、これらのメンバーを中心に構成するGlobal Executive Committee (Global EXCO) をブリヂストンにおける最上位の経営執行会議体として設置し、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、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及び、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BRIDGESTONE EAST CEO1名、主に米州・欧州を管轄するBRIDGESTONE WEST CEO1名の計2名体制。
※1 Global Executive Committee　※2 Global Chief Administration Officer
※3 Global Chief Digital Transformation Officer　※4 Global Chief Technology Officer

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ついては、その個々の職務経験、独立社外取締役については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。こうした考え方を踏まえ、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、多様性のある視点を持つ人財ポートフォリオにより全体的にバランスのとれた構成としています。

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	資本・ 人事・ 組織戦略	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	4年				○	○	○				
東　正浩	代表執行役	3年				○	○	○				
松田　明	社内・非執行	1年		○		○		○	○			
吉見　剛志	社内・非執行	5年		○			○			○	○	
翁　百合	社外・独立	10年	○		○	○	○			○		
小林　柚香里	社外・独立	1年		○				○	○			○
柴　洋二郎	社外・独立	6年		○			○	○				○
鈴木　洋子	社外・独立	6年		○		○	○				○	
デイヴィス･スコット	社外・独立	13年	○		○	○	○	○				
中嶋　康博	社外・独立	1年		○				○		○	○	
増田　健一	社外・独立	8年	○		○		○	○			○	
山本　謙三	社外・独立	8年	○		○			○			○	○

※在任期間は2024年３月26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○を付けています。
※独立社外取締役比率：66.7%（12名中8名）
※女性取締役比率：25%（12名中3名）

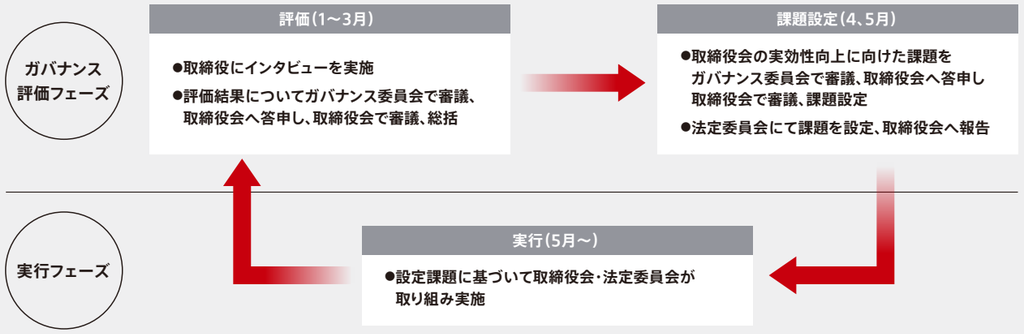
取締役会の実効性評価

当社は、前述の「コーポレート･ガバナンスの変遷」の通り、ガバナンス体制を継続的に整備してきました。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。評価に当たっては、次の図の通り評価･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。

2023年度の評価の結果、取締役会の審議に向けての執行部門からのタイムリーな報告や取締役同士の意見交換の充実、取締役会における独立社外取締役の提案に基づく特定

のテーマについての報告・議論、独立社外取締役の多様な視点を活かした活発な審議、及び法定・諮問委員会におけるグローバルを意識した仕組みづくりの推進等により、透明性を確保した意思決定がなされ、取締役会の監督機能が発揮されていることを確認しています。執行状況に関しては、Global EXCOでの議論内容の報告を軸として、代表執行役Global CEOから取締役会に対してタイムリーかつ適確に情報共有が行われました。これにより、策定済みの「中長期事業戦略」及び「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」に照らして中期事業計画(2021-2023)の結果を確認し、それを踏まえて新たな中期事業計画(2024-2026)を策定する際や個別事業について審議・決定をする際、取締役と執行部門との議論がさらに充実しました。併せて、独立社外取締役である取締役会議長が、他の独立社外取締役の提案を踏まえ、主体的に議案を起案するよう取締役会の議案設定方法を変更したことによって、客観性・透明性をさらに高めた活発な議論がなされています。

● **実効性評価プロセス**



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等を踏まえると共に、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。

当社執行役の報酬体系は、固定報酬及び、変動報酬である短期インセンティブ(年次賞与)、中長期インセンティブ(株式報酬)から構成されます。

「優秀人材の確保と啓発」、「競争力のある水準」、「事業戦略遂行の動機付け」、「株主価値増大への動機付け」という報酬原則のもと、報酬体系を設計しており、2022年度より、サステナビリティ及びトランスフォーメーション推進と中長期事業戦略実現を後押しすることを目的とした中長期インセンティブを導入しています。2023年度は報酬委員会で以下5つの目標を設定し、サステナビリティに係る取り組みを評価しています。

①「Bridgestone E8 Commitment」の制定と社内外のステークホルダーとのコミュニケーション
②付加価値と働き甲斐を向上させるための人への投資と育成
③CO_2排出量の削減をはじめとしたカーボンニュートラル
④再生資源・再生可能資源比率の向上を含むサーキュラーエコノミー
⑤ネイチャーポジティブに向けた取り組み、ウォータースチュワードシッププランの策定

報酬体系の詳細については、第105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。

第105期有価証券報告書
www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/105.pdf

役員一覧 2024年3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

松田　明
取締役
監査委員会委員

吉見　剛志
取締役
監査委員会委員

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

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
指名委員会委員
報酬委員会委員

柴　洋二郎
独立社外取締役
監査委員会委員長

鈴木　洋子
独立社外取締役
監査委員会委員

小林　柚香里
独立社外取締役
監査委員会委員

中嶋　康博
独立社外取締役
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・BRIDGESTONE EAST CEO
兼　Global CAO (Global Chief Administration Officer)
兼　BSAPIC*1 Chair
兼　ブリヂ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・BRIDGESTON WEST CEO
兼　Global CDXO (Global Chief Digital Transformation Officer)
兼　BSAM*2 Executive Chair of the Board
兼　Group President
兼　BSEMEA*3 Supervisory Board Chair
(*)

坂野　真人
執行役 専務
Global CTO (Global Chief Technology Officer)
モノづくり分掌
(*)

(*) Global Executive Committee Member
*1 BSAPIC: アジア・パシフィック・インド・中国
*2 BSAM: 米州
*3 BSEMEA: 欧州・中近東・アフリカ

特集 社外取締役インタビュー ～持続的な価値創造を支えるガバナンスの実効性～

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

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

24MBP策定に向けた議論と取締役の課題意識

— 24MBP策定に当たって、取締役会ではどのような議論があったのでしょうか。議論の際、どのようなことを心掛けているかも含めて、教えてください。

デイヴィス：24MBPの策定に当たっては、前倒しで議題を設定し、Global EXCOを含めたプロセスを活用しながら、徹底的な議論を行いました。当社は世界トップのタイヤメーカーから、グローバルでサステナブルなソリューションプロバイダーに変わろうとしています。戦略が質的に大きく変化する中で、プレミアム、サステナブルをキーワードに、やることとやらないことを明確にするため、多岐にわたるテーマを議論しています。

当社は、事業領域が広くバリューチェーンが長いため、原材料の天然ゴムに始まり、開発、生産、小売り、販売後のリトレッドやメンテナンスといった付加価値提案まで、それぞれのレベルで求められるものが大きく異なります。取締役会の最大の関心は、「変化に対応できる強いブリヂストン」であるかどうかです。サステナブルでプレミアムであるとはどういうことか。意味や必要性を十分に検討し、備えることが重要です。そのため、部門のトップや現場の第一線の担当者にも話を聞きながら、理解・洞察を深めています。

例えばサステナビリティに関しては、ステークホルダーからの多岐にわたる要求・期待に応えられているかを重視し、特にサステナブルな原材料の開発と調達に注目しています。現状の天然ゴム供給源の生産性向上だけでなく、代替資源であるグアユールの開発も推進しています。安価で問題のないものだけを調達するのではなく、イノベーションで問題を解決していくことを、取締役会も投資家も期待しています。サステナビリティの観点から原材料の調達を行うと一般的にはコストアップにつながる傾向がありますが、市場で求められるのは贅沢な材料や商品ではありません。投資家の皆さんと対話をする中でもそうした声を直接聞いており、経済合理性があって初めてサステナビリティだということを、私たちは追求しています。

また、断トツ商品を中心としたプレミアムなソリューションを提供していくには技術優位性が不可欠であるため、取締役会では技術のトップにも説明を求め、製品技術や製造技術について、議論を重ねています。ENLITENのポテンシャルは何か、コスト優位性を実現する製造技術についても確認したいと声が挙がります。

さらに、事業領域の変化に伴い拡張するリスクとして、情報リスクへの対応も新たなチャレンジとなります。ソリューション事業においては、情報がサービスや価値を生み出す鍵となるため、サイバー攻撃を受けたらどうなるか、コンティンジェンシープランはあるか、個人情報はどう守るか等、対応できる強い体制構築に向けて多角的に討議しています。

石橋Global CEOは、対外的な発信や業績発表などの場でも、変化に対応することの重要性を繰り返し強調しています。できていないことを隠さずに認め、適切な対策を打つ姿勢を貫いています。だからこそ取締役会も同じ覚悟を持って、自らの責任として、真摯に課題に向き合っています。やること、やらないことを明確にしなければならないし、やらなくてよいことをやり続けるわけにはいかない。変化への対応力があるか、可能性があるか、やり続けるだけの馬力があるかといったことも含め、注意深く見ています。

実効性を支える取締役会のポートフォリオと議題設定プロセス

— そうした課題意識を踏まえて、取締役会での議論を実効性のあるものにするために、心掛けていることはありますか。

デイヴィス：取締役会の議論の充実には、議題設定が大きく影響するため、必要な議題が網羅され、適切なタイミングで上程できているか、他の取締役の意見も反映しながら適宜見直しを行っています。また、審議に必要な情報として、執行側の資料や提案内容が十分か、議題に対する社外取締役側の基本的な理解や問題意識の形成が十分かといった点も考慮し、時間をかけて準備しています。

情報のギャップを埋め、質の高い意思決定に資する議論を目指すプロセスの一つに非執行取締役情報共有会があります。現場の実情を知り、より具体的な情報や深い洞察を得るため、例えばサイバーセキュリティや人財への投資、業務品質向上に向けた取り組みについて、現場を熟知している担当者に話を聴くこともあります。こうした場で、各取締役が重視するポイントやその理由を他の取締役に共有することも、個々の関心領域や強みを知る上で非常に有益であり、取締役会のポートフォリオを活かした多角的で深みのある議論につながっています。

増田：取締役会がその機能を有効に発揮するためには、メンバーの多様性とバランスの取れたポートフォリオが重要だと考えています。当社は指名委員会等設置会社であり、取締役会は業務執行の監督を行いますが、社外取締役だけで構成すると社内用語や専門用語、相談先等もわからず、社内の情報を吸収しきれないという問題が起こり得ます。社内出身の非執行取締役という双方の立場を理解し支える人の存在により、社外取締役による監督に幅と深みが出て、より効率的・効果的に機能するようになります。また、執行の責任者には取締役として監督側の目線を理解して執行に臨んで頂くことを期待しています。

社外取締役の選任に関しては、やはり多様性を重視しています。異なる分野の専門性、知識、経験、在任期間等を持つ人が集まることで、同じ問題を多面的に評価し、より本質を突く質問や闊達な議論が可能になります。また、違う視点からの意見を聞くことによる気づきや相乗効果も生まれます。私自身は弁護士として、法律のバックグラウンドを持って見ているわけですが、企業経営、金融や経済学、デジタルなど、専門領域や経験によって見る角度・視点に違いがあること、違う角度からの意見を聞くことは非常に勉強になっています。

多様性と言ってもバラバラということではなく、お互いによいものを持ちつつ全体として補完し合えること、取締役会が一体として、チームとして機能することを意識しています。取締役会に期待される監督機能を発揮する上でもそれが一番大事であり、よいのではないか、と考えています。

— かなり丁寧に準備され、合意形成を進められていると感じますが、取締役会で案件が却下されることはあるのでしょうか。

増田：社外取締役は、株主や社外のステークホルダーの立場を代表していますので、それぞれの専門性を活かして、当社のことをできるだけ理解した上で、外部の利害関係者の目線で軌道修正が必要と判断した場合には、忌憚なく意見を表明する必要があります。例えば直近の事例としては、株主還元方針が取締役会で一度却下され、議論を深めた上で次の取締役会で承認されました。元々、執行側でしっかりと練られて取締役会に諮られたものではあったのですが、株主に示す方針として、社外の方が読んでも誤解を生じさせることのない、より適切な表現があるのではないか、との取締役会の提案が真摯に受け止められ、改善に繋がった好例です。

デイヴィス：石橋Global CEOは、ガバナンスを非常に重視する経営者です。議長が社外取締役であることへの理解も深く、次の取締役会で何を話したいか、毎月二人で討議する時間も設けています。

その際にもよく伺うのは、「取締役会の理解を得ることができれば、IRや他のどのような相手に対しても自信をもって説明できる」ということです。株主還元方針もそうですが、取締役会メ

ンバーは多様なステークホルダーを代表する立場であることを自覚し、違和感がある場合には、忖度なく指摘をするという姿勢で全員が臨んでいるため、石橋Global CEOも、社外にも通用するロジックで存分に議論し、より質の高い意思決定をするために考えを磨く場として、取締役会を積極的に活用されています。

現物現場、ブリヂストンDNA、報酬設計

— 24MBPのビジネス具体化シナリオでも現物現場（現場力の改善）ということが強調されていますが、背景にどのような議論があったのでしょうか。

デイヴィス：当社の製造現場は、グローバル及び日本のタイヤ業界を代表する、誇り高く相当の能力を持つ皆さんに支えられています。企業のトップがビジョンを掲げ、変革を起こそうとしているときに、その想いが従業員に浸透しているか、変革の原動力である現物現場を支える皆さんが、当事者としての意識を持ち、本当に腹落ちして変革に向かおうとしているのか、取締役会としても非常に関心を寄せており、折に触れて話を伺っています。

取締役会は、石橋Global CEO、東Joint Global COO、フェラーリJoint Global COOが積極的にタウンホールミーティングを開催し、従業員と目線を合わせて議論し、確かな基盤を築きながら話を進めていることを評価しています。一方で、客観的な数値としてのエンゲージメントについても、トップのコミットメントだけでなく、第一線の従業員を巻き込んで結果に繋げていけるかを見るべく、役員報酬の評価軸に入れています。

翁：デイヴィス先生が言及された通り、当社には製造の現場があるので、現場の従業員の方たちの満足度や働き甲斐には注目しています。特に重要なBridgestone E8 Commitment（以下、E8）の浸透を通じたカルチャーチェンジや、人への投資、従業員エンゲージメントについては、役員報酬のサステナビリティ・インセンティブに織り込み、報酬委員会で評価を行っています。

— E8や人への投資がサステナビリティ・インセンティブに入っている意図、報酬体系の設計においてどういったところを大切にされているかについて、教えてください。

翁：執行トップの報酬については、企業価値向上のインセンティブになるようにということが、最も大きな根底にある考え方です。

石橋Global CEOは結果がすべてと話していて、報酬よりも責任感としてそういう風に考えているのだと思いますが、だから私たちも結果に拘って、頑張れば頑張るほどカーブが上がるような設計を検討しました。短期では実際の営業利益、中長期ではROICやROEなどの達成度合いを反映できるよう、当初から報酬設計に組み込んでいます。

サステナビリティやトランスフォーメーションを推進することは、短期的には利益に結びつかない側面もありますが、中長期的な企業価値向上にとっては非常に重要なことです。こうした将来への種まきとなるような地道な取り組みを応援していくために、長期インセンティブの半分をサステナビリティ・インセンティブとしています。

具体的には、E8の浸透と価値創造、人への投資と育成、環境面ではサーキュラーエコノミーに加え、ネイチャーポジティブへの取り組みなども入れています。サステナビリティ・インセンティブというと脱炭素などの環境面に目が行きがちですが、当社はそれらに加えて人への投資や、変革の羅針盤としてのE8の浸透にも重きを置いています。

当社のサステナビリティ・インセンティブのもう一つの特徴であり非常に重要なところは、次の一年に何をしていくのかをしっかりと考えて執行側に事前にコミットして頂くことです。ご提案を基にディスカッションをして決め、年度ごとに結果を自己評価してもらい、報酬委員会で決定しています。指標の推移だけでなく、コミットした取り組みをどれだけ実現できているかも評価の対象として重視しています。

— 人的資本や女性活躍などについて、21MBP期間の取り組みの進捗をどのように見られていますか。

翁：特に工場などの現場の職場環境の改善や、働き甲斐を感じられる職場づくりには、熱心に取り組んでいると感じています。女性の管理職比率はまだまだ低いですが、健康経営といってもメンタル面や男性のメタボ対応等の取り組みが一般的な中、フェムテックの浸透など当社が女性特有の健康課題に着目して推進している点は先進的であり、高く評価できると思います。また、次世代リーダーを育てる取り組みや挑戦を促す仕組みなど、様々なトライアルも始めています。これらの取り組みの効果が従業員のエンゲージメントにも反映されてくることに期待しています。

ブリヂストンへの期待

— これまでに感じられた当社の強みや、当社を支える上での原動力になっていることがありましたら是非教えてください。

翁：商社や海運など数社で社外取締役も務めた経験がありますが、製造業の当社は中期計画も綿密ですし、仕損率なども緻密に管理されていて、堅実なマネジメントをされていると感じます。何より製造業ならではの現場の力や技術、モノづくりでイノベーションを起こす力があり、それを通じて人々の生活を支えられるところにも魅力を感じています。いろいろな工場を訪れ、製造工程や検査工程などを実際に見せて頂きましたが、多くの驚きがあり、技術や情熱の面でも、当社が現場の力に支えられていることを実感しています。取締役会での知財の話も大変興味深く伺いました。ENLITENのような技術の塊をビジネスモデルにしていくなど、知財戦略もユニークだと思います。モノづくり×DXの推進やAI活用など、ビジネスのサステナビリティを追求するための多様な価値創造の可能性が広がっていて、今後モビリティが大きく変わっていく中で、タイヤがどう進化していくのか、非常に興味深く見ています。

増田：弁護士業というのは、困って相談に来られている方に対して、支援をするという職業であり、頑張っている方がいるとその方の役に立ちたい、お力添えをしたいという気持ちが自然に芽生えてきます。当社に限らないことではありますが、経営を担っている方だけでなく、事業部門の担当者や現場で働く方たちが頑張っていらっしゃる姿を見ると、その方たちの役に立てることがあることをうれしく思います。

加えて、当社は、モビリティ社会を支える重要な製品であるタイヤを製造・販売しており、ソリューション事業を含めてその分野で社会貢献をしている会社です。私自身が車好きということもありますが、社会の中でそのような重要な役割を担っている会社で頑張っている皆さんの姿から、それを支えたいという気持ちが原動力になっていると感じます。

デイヴィス：独立社外取締役として、情が移ってはいけないと考えています。好き・嫌いという個人的な感情の代わりに、大事な事業をこの人達に任せられる理由はなぜか、この人たちが優秀である理由は何か、という風に考えるようにしています。機関投資家ともよくお話しするのですが、投資家の皆さんは当社の株を買っているのではなく、当社のプレミアムでサステナブルなソリューションというストーリーを買っています。その実現のために取締役会議長として何ができるかを常に考えています。

当社は野心的な目標を掲げ続けています。達成できなかったこともありますが、よいところを活かし、足りないところを補いながら、革新と成長を続ける姿勢に感心しています。今後もそれを継続できるように、何か貢献できることがあればしたい、プレミアムでサステナブルなソリューションの実現を見たい、というのが原動力と言えるでしょうか。

（聞き手：統合報告編集チーム）
曽根 直幸
サステナビリティコミュニケーション戦略部

財務データ

連結業績*1	日本基準*2						IFRS					単位
	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	
売上収益	35,680	36,739	37,902	33,370	36,434	36,501	35,072	29,945	32,461	41,101	43,138	億円
調整後営業利益	4,381	4,780	5,172	4,495	4,190	4,027	3,431	2,229	3,943	4,826	4,806	億円
調整後営業利益率	12.3	13.0	13.6	13.5	11.5	11.0	9.8	7.4	12.1	11.7	11.1	%
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,020	3,005	2,842	2,655	2,882	2,916	2,401	-233	3,940	3,004	3,313	億円
親会社の所有者に帰属する当期利益率	5.7	8.2	7.5	8.0	7.9	8.0	6.8	-0.8	12.1	7.3	7.7	%

セグメント別業績*1,3	日本基準*2						IFRS					単位
	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	
日本												
売上収益	12,703	12,649	11,878	10,806	11,478	11,705	9,181	7,626	8,730	10,363	12,424	億円
調整後営業利益	2,195	2,101	1,974	1,506	1,602	1,535	1,088	646	1,170	1,403	2,065	億円
調整後営業利益率	17.3	16.6	16.6	13.9	14.0	13.1	11.9	8.5	13.4	13.5	16.6	%
中国・アジア・大洋州(CAP)*4												
売上収益	8,627	8,415	8,380	6,217	6,488	6,338	4,628	3,946	3,869	4,570	4,611	億円
調整後営業利益	802	668	682	625	629	567	362	246	420	399	416	億円
調整後営業利益率	9.3	7.9	8.1	10.1	9.7	9.0	7.8	6.2	10.9	8.7	9.0	%
米州												
売上収益	16,519	17,681	19,416	16,453	17,765	17,582	16,617	14,079	14,546	19,880	20,800	億円
調整後営業利益	1,564	1,802	2,225	2,031	1,875	1,778	1,843	1,399	1,906	2,512	2,120	億円
調整後営業利益率	9.5	10.2	11.5	12.3	10.6	10.1	11.1	9.9	13.1	12.6	10.2	%
欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ(EMIA)*5												
売上収益	4,233	4,392	4,217	4,771	5,598	5,961	6,401	5,643	6,939	8,700	9,085	億円
調整後営業利益	20	203	214	277	136	110	150	-176	421	664	251	億円
調整後営業利益率	0.5	4.6	5.1	5.8	2.4	1.9	2.3	-3.1	6.1	7.6	2.8	%

財政状態*1	日本基準*9						IFRS					単位
	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	
資産合計	35,770	39,609	37,958	37,160	39,590	38,402	42,770	41,893	45,749	49,618	54,278	億円
負債合計	17,140	18,142	15,138	13,701	15,563	14,041	18,745	19,940	18,995	19,494	20,224	億円
資本合計	18,629	21,466	22,820	23,458	24,027	24,361	24,025	21,953	26,754	30,125	34,054	億円
親会社所有者帰属持分比率*6	50.5	52.4	58.2	61.5	59.2	61.9	54.9	51.3	57.5	59.8	61.8	%
ROIC*7	—	—	—	—	—	—	7.4	5.5	9.0	9.4	8.7	%
ROE*8	12.7	15.5	13.3	11.8	12.5	12.4	10.0	-1.0	12.9	10.9	10.4	%

キャッシュ・フロー	日本基準						IFRS					単位
	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,717	4,286	5,539	4,445	4,181	3,609	5,050	5,269	2,815	2,685	6,614	億円
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,652	-3,056	-2,333	-1,782	-2,007	-2,430	-2,619	-1,554	1,317	-3,380	-2,977	億円
フリーキャッシュ・フロー*10	2,065	1,229	3,205	2,662	2,173	1,178	2,432	3,716	4,132	-695	3,637	億円

設備投資・償却費・研究開発費*1	日本基準						IFRS					単位
	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	
設備投資	2,749	2,963	2,535	1,941	2,348	2,684	3,282	2,719	2,620	3,171	4,200	億円
減価償却費及び償却費	1,761	1,883	2,023	1,880	2,003	2,004	2,697	2,675	2,459	2,821	3,058	億円
売上収益償却費率	4.9	5.1	5.3	5.6	5.5	5.5	7.7	8.9	7.6	6.9	7.1	%
研究開発費	890	941	949	954	997	1,035	1,062	952	955	1,122	1,220	億円
売上収益研究開発費率	2.5	2.6	2.5	2.9	2.7	2.8	3.0	3.2	2.9	2.7	2.8	%

配当	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	単位
1株当たり配当金	57	100	130	140	150	160	160	110	170	175	200	円

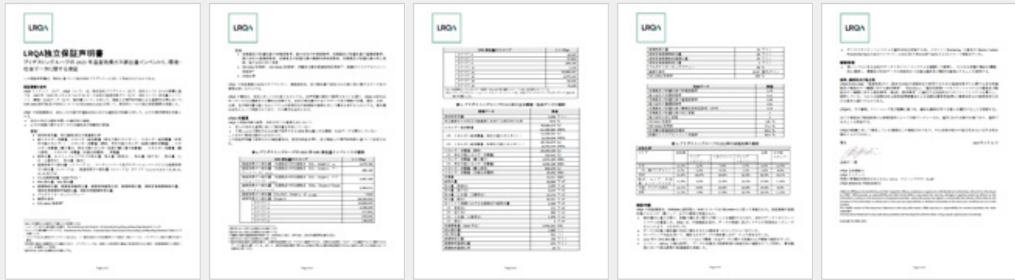
＊1 当社グループは事業譲渡の決定に伴い、米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を2021年より非継続事業に分類しております。これに伴い、財務数値は、非継続事業を除いた継続事業の金額・数値を表示しております。
＊2 2018年以前＝売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益を記載しております。
＊3 セグメント間の取引を含んだ金額で記載しております。
＊4 2016年以降開示区分を一部変更しております。2015年以前＝中国・アジア大洋州・中近東・アフリカ・ロシア、2016年＝中国・アジア大洋州・ロシア、2017年～2018年＝中国・アジア大洋州、2019年以降＝中国・アジア(除くインド)・大洋州
＊5 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
＊6 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
＊7 ROIC＝税引後調整後営業利益÷投下資本
＊8 ROE＝当期利益÷{(前期末自己資本＋当期末自己資本)÷2}×100
＊9 2018年以前＝総資産、負債、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
＊10 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

非財務・未財務データ

データの信頼性担保のため、2023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。

ESGデータ
www.bridgestone.co.jp/csr/esg_data/index.html

第三者保証
www.bridgestone.co.jp/csr/esg_data/pdf/assurance2024.pdf



○太字の項目の2023年データは、第三者保証を取得しています。

環境関連データ[1]	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	単位
原材料						
原材料使用量	5,051	4,150	4,611	4,389	3,969	千トン
資源生産性[2]	6.98	7.22	7.04	9.36	10.87	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]	—	37.0	37.2	38.4	39.6	%
(うち　再生可能資源に由来する原材料の比率)[3]	—	25.5	25.9	25.9	26.4	%
(うち　再生資源に由来する原材料の比率)[3]	—	11.5	11.3	12.5	13.2	%
エネルギー						
エネルギー総消費量(生産拠点+非生産拠点)[4, 5]	45,002	38,311	42,726	45,132	40,989	千GJ
エネルギー消費量(燃料)[5, 6]	26,192	22,032	24,668	25,959	23,256	千GJ
エネルギー消費量(購入電力)[5]	4,852	4,192	4,654	5,012	4,674	千MWh
エネルギー消費量(購入蒸気)[5]	1,382	1,191	1,248	1,111	836	千GJ
エネルギー総消費量(再生可能エネルギー)[5]	953	1,767	2,847	4,702	11,288	千GJ
エネルギー総消費量(非再生可能エネルギー)[5]	44,049	36,545	39,879	40,429	29,701	千GJ
水						
総取水量[7]	68,303	63,744	66,744	67,983	63,990	千m^3
取水量(表流水)	3,131	2,856	2,729	3,217	3,094	
取水量(地下水)	9,708	8,480	9,086	8,891	8,124	
取水量(上水道・工業用水)	17,619	16,137	17,249	16,948	16,374	
取水量(海水)	37,844	36,271	37,678	38,927	36,397	
水ストレス地域における生産拠点の総取水量[8]	3,208	2,873	2,981	2,712	2,493	

[1] 対象期間は各年とも1～12月、非継続事業のデータ及び一部推計値を含む(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] 2022年度以降のデータは生産拠点と非生産拠点の合算値、2018年から2021年のデータは生産拠点のみの値
[6] 自家発電に利用した燃料も含む
[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	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	単位
大気への排出						
温室効果ガス排出量:生産拠点(CO_2、Scope 1)	1,807	1,504	1,722	1,711	1,511	千t-CO_2
温室効果ガス排出量:生産拠点(CO_2、Scope 2、マーケットベース)	2,139	1,659	1,664	1,370	377	千t-CO_2
温室効果ガス排出量:生産拠点(CO_2:Scope 1 + Scope 2、マーケットベース)	3,946	3,162	3,387	3,081	1,888	千t-CO_2
温室効果ガス排出量:非生産拠点(CO_2:Scope 1 + Scope 2、マーケットベース)	—	—	—	211	182	千t-CO_2
温室効果ガス排出量(CH_4, N_2O: Scope 1、2)	16	14	16	14	7	千t-CO_2e
温室効果ガス排出量(Scope 3)[9]	110,378	100,097	113,421	109,688	99,201	千t-CO_2
NOx排出量[10]	1,969	1,629	1,839	1,875	1,660	トン
SOx排出量[10]	850	603	588	500	511	トン
廃棄物						
廃棄物排出量[11]	359	289	289	284	286	千トン
廃棄物再資源化量[12]	308	259	272	268	271	千トン
廃棄物再資源化率[13]	86	90	94	94	95	%
廃棄物埋立量	52	30	17	17	15	千トン
規制有害廃棄物排出量[14]	21	19	20	25	26	千トン
環境マネジメント						
ISO14001取得率[15]	98.1	98.0	99.3	100	100	%

[9] GHGプロトコルのScope 3における15のカテゴリーのうち、カテゴリー 8、13は対象外
[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]「廃棄物排出量 - 廃棄物埋立量」により算出
[13]「廃棄物再資源化量 ÷ 廃棄物埋立量」により算出
[14] 各国の法規制を参照し集計。2022年より規制有害廃棄物の算定範囲を一部拡大
[15] 取得対象生産拠点(98か所)中の取得率(2023年末時点)

社会関連データ	日本[1]	中国・アジア・大洋州	米州	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	合計	単位
従業員数[2]	37,754	17,513	49,513	20,419	125,199	人

[1] 「日本」には、有価証券報告書における「日本」「その他」「全社（共通）」セグメントを含んでいます。
[2] 2023年12月末時点

社会関連データ	セグメント	全体	リーダーポジション[3]				その他スタッフ	単位
			トップマネジメント	マネジメントポジション	ジュニアマネジメントポジション	合計		
女性比率[1]	**日本[2]**	12.2	2.2	7.6	5.7	6.2	13.4	%
	中国・アジア・大洋州	10.1	9.9	20.8	10.6	14.3	9.5	
	米州	12.6	26.5	26.6	21.5	22.3	10.1	
	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	12.8	3.0	22.9	15.1	17.5	11.9	
	合計	12.2	7.8	17.9	15.7	16.1	11.3	

[1] 就業人員に基づいた割合を示しています（データは2023年12月末時点、125,116人（グループ全体の99.7%））。
[2] 「日本」には、有価証券報告書における「日本」「その他」「全社（共通）」セグメントを含んでいます。
[3] 各カテゴリーの当社及び連結子会社における定義は以下の通りです。
トップマネジメント：役員相当の者（Executives & VPs）
マネジメントポジション：組織のマネジメントを担う立場にある者（ライン長）
ジュニアマネジメントポジション：個人の知見や経験で組織に貢献する、あるいは組織の日々の管理目標を指導する立場にある者。
生産現場を始めとする現場のチームを管理・監督するリーダーを含めています。

社会・ガバナンス関連データ		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	単位
グローバル経営執行会議体（Global EXCO）メンバー	全体	14	11	11	12	12	人
	うち外国人	7	6	6	6	6	人
	外国人比率	50.0	54.5	54.5	50.0	50.0	%
執行役・常務役員[1]	全体	60	51	16	20	19	人
	うち外国人	11	9	5	7	5	人
	外国人比率	18.3	17.6	31.3	35.0	26.3	%
製品安全	**ISO9001取得率**	99.4	100.0	99.2	100.0	100.0	%
製品保証引当金	期首残高	6,308	8,459	9,040	6,797	22,528	百万円
	目的使用による減少	4,186	11,371	6,030	5,469	8,930	百万円
リコール件数[2]		1	2	3	6	0	件
労働安全	**従業員及び派遣社員の休業度数率（LTIFR）**	2.86	2.57	2.75	2.74	2.76	—
	協力会社の休業度数率（LTIFR）	1.86[2]	2.31	0.79	0.62	0.11	
	従業員及び派遣社員の重傷度数率	0.09	0.04	0.08	0.08	0.06	
	協力会社の重傷度数率	0.29[2]	0.19	0.11	0.06	0.01	
	従業員及び派遣社員の職業性疾病度数率	—	0.50[3]	1.33	0.68	0.19	

• 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んでいます。2020年に執行役員制度を廃止し、2021年より執行役・常務役員のみをカウントしています。
[2] ブリヂストン自身が実施したリコール件数（他社実施分は除く）、リコール詳細は各地域Webサイト・当局HP等でご確認いただけます。
[3] 2019年7月から12月までの6か月間のデータ
[4] 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（2023年12月31日現在）

■連結従業員数
125,199名（2023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

■発行可能株式総数
1,450,000,000株（2023年12月31日現在）

■発行済株式の総数
713,698,221株（2023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

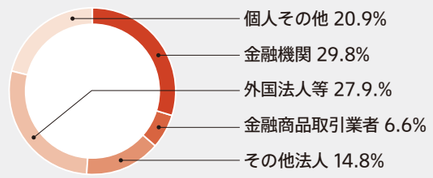
■会計監査人
有限責任 あずさ監査法人

■上場証券取引所
東京、福岡

■格付け情報
（2023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+

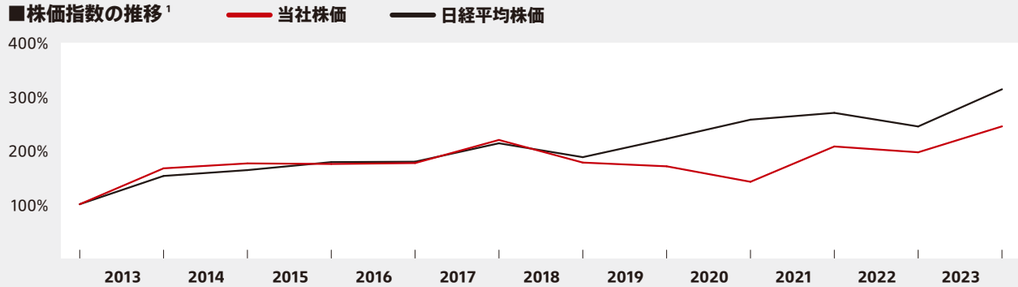
■所有者別株式分布状況
（2023年12月31日現在）



■株価の変動幅
（東京証券取引所）

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	単位
最高値	4,025	4,459	5,182	4,463	5,605	5,515	4,734	4,082	5,467	5,509	6,245	円
最低値	2,248	3,328	3,754	3,089	3,973	3,906	3,888	2,862	3,307	4,042	4,548	

■株価指数の推移[1]



[1] 2013年1月4日の株価を基準値100として算出しています。

Bridgestone 3.0 Journey Report
統合報告 2024

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戦略統括部門

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

2024年6月発行