







10年後の100周年、そしてその先へ

高い品質のタイヤやゴム製品をつくり、人々の安心な移動や生活を支えていく—
社会を「支える」。それは創業以来変わらぬブリヂストンの思いです。

だからこそ、社会が持続可能なあり方へと変化していく今、
そしてそれに対応してモビリティのあり方も変化していく今、
私たちの支え方もこれまでを超えて、進化しなければいけません。

ゴムを超えて、革新素材へ。

地球を超えて、宇宙へ。

走る・止まる・曲がる・伝える、さらに、つながるへ。

そして、新たな価値の創造へ。

イノベーションで、社会やお客様の困りごとを解決するソリューションを提供し、
新たな社会・顧客価値を共創します。

持続可能な社会の未来へ貢献するために。

世界とそこで生きる一人ひとりが前を向いて進み、挑戦する、その旅を支え続けるために。

Solutions for your journey

ブリヂストンは、新たな価値で社会を支える

サステナブルなソリューションカンパニーへと進み始めます。

90th
& BEYOND



編集方針

目次

ブリヂストングループの概要	4
ブリヂストンの過去と未来	5-6
Our Way to Serve	7-8
Global CEOコミットメント	9-12
サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて	13-44
Topic : 中長期環境戦略	45-50
価値共創への招待～信頼の醸成	51-60
価値創造の基盤	61-72
コンプライアンス・公正な競争	63-64
BCP (事業継続計画)・リスクマネジメント	65-66
人権・労働慣行	67
労働安全・衛生	68
調達	69
Topic : 天然ゴムの持続可能な調達	70-71
品質・お客様価値	72
コーポレート・ガバナンス(社外取締役対談)	73-78
ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション	79
ESGデータ	80-82

サステナビリティレポートでは、株式会社ブリヂストン及び国内外のグループ会社・関連会社を含めたブリヂストングループの取り組みを報告しています。

文中で「ブリヂストン」や「当社」は株式会社ブリヂストンを、「ブリヂストングループ」や「当社グループ」はグループ全体を示しています。株式会社ブリヂストンは、以下の戦略的事業ユニット(SBU)を含む国内外のグループ会社・関連会社を含めたブリヂストングループの親会社です。

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

本レポートでは、主に2020年(暦年)を対象としており、中長期的な事業戦略の内容に沿って、2019年後半から2021年前半、およびそれ以降の追加情報を記載しています。ブリヂストングループは、本レポートの作成にあたり、Global Reporting Initiative(GRI)スタンダードとValue Reporting Foundationが提唱する統合報告フレームワークを参照しています。

さらに詳しい情報は、[当社サステナビリティ Webサイト](#)からご覧いただけます。



ブリヂストングループの概要

ブリヂストンは1931年に設立された
タイヤ・ゴム業界におけるグローバル
リーディングカンパニーです。

事業概要

コア事業（タイヤ事業）

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

成長事業（ソリューション事業）

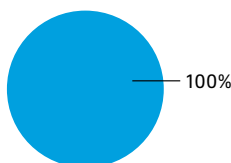
- タイヤセントリックソリューション：タイヤ/タイヤデータを活用し、高付加価値を提供する事業
- モビリティソリューション：タイヤ/タイヤデータ/モビリティデータを活用し、新しい価値を提供する事業

多角化事業

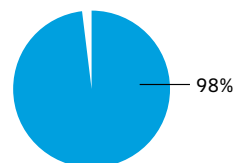
- 化工品：自動車関連部品、ウレタンフォーム及びその関連用品、電子精密部品、工業資材関連用品、建築資材関連用品 ほか
- BSAM多角化：Bridgestone Americas, Inc.が統括する多角化事業
- スポーツ用品：ゴルフボール、ゴルフクラブ、その他スポーツ関連用品 ほか
- 自転車：自転車及び関連用品 ほか
- その他：ファイナンス ほか

ISO認証取得 生産拠点

ISO 9001 認証取得率^{*1*2}

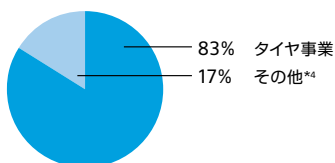


ISO 14001 認証取得率^{*1*3}



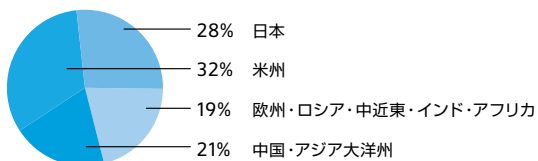
2020年度 連結売上高

2兆9,945億円



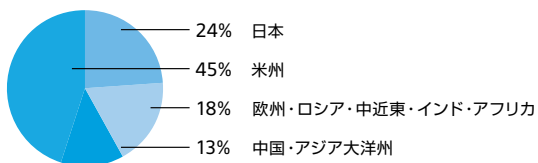
2020年度 タイヤ生産ゴム量^{*1*5}

145万トン



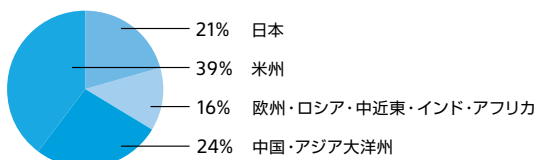
2020年度 市場別売上高構成比^{*1*5}

150か国以上で事業を展開



従業員数^{*1*5}

138,036人



*1：2020年12月31日時点

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

*3：取得対象生産拠点（153か所）中の取得率

*4：当社が行っている化工品、BSAM多角化、スポーツ用品、自転車事業等を含む

*5：おおよその割合

歴史

ブリヂストンの過去と未来

使命

最高の品質で社会に貢献

1931年、福岡県久留米市で創業したブリヂストンは、不断の努力とM&Aを含む戦略によって、タイヤ・ゴム事業、そしてソリューション事業を展開するグローバル企業に成長してきました。1968年に社は「最高の品質で社会に貢献」を制定。社是に込められた創業者・石橋正二郎の思いは企業理念の使命として現在でも受け継がれています。2011年に世界中の従業員一人ひとりが共通の価値観に基づき行動できるように、企業理念をリファイン。その後「安全宣言」「品質宣言」「環境宣言」を整備しました。2017年にはグローバルCSR体系「Our Way to Serve」を策定し、事業を推進するための指針となっています。



1931 -

Bridgestone 1.0

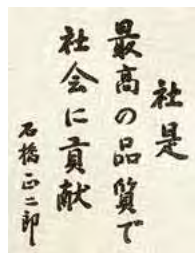
創業

マネジメント

- ・ 創業者によるカリスマ経営

コーポレートフィロソフィー

- ・ 現在も受け継がれるブリヂストンのDNA



1968
社是(使命)



1968
デミング賞受賞



1988 -

Bridgestone 2.0

グローバルカンパニー

米国タイヤメーカー ファイアストーン社買収(1988)

マネジメント

- ・ グローバルマネジメントチームによる経営
- ・ グローバル経営執行会議体(Global EXCO)設置(2013)

コーポレートフィロソフィー

- ・ 時代の変化とビジネスへの期待に応じて進化



2011
企業理念
リファイン



2012
安全宣言



2015
品質宣言



2011
環境宣言

Our Way to Serve

2017

ビジネス

- ・ グローバル化
- ・ ソリューション事業の開始～Bridgestone 3.0に向けた準備

Firestone

1988
買収

bandag

2007
買収

**webfleet
solutions**

2019
買収

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

ブリヂストングループは、2031年の創業100周年をマイルストーンとして、2050年、そしてその先の未来においても、社会価値、顧客価値を持続的に提供していくため、「最高の品質で社会に貢献」を不変の使命として掲げ、将来に向けたビジョンをもって経営を進めていきます。



2020 -

Bridgestone 3.0

サステナブルなソリューションカンパニーへ

サステナビリティ

- ・ サステナビリティを経営の中核とした中長期事業戦略を発表(2020)
- ・ サステナビリティフレームワークを発表(2020)



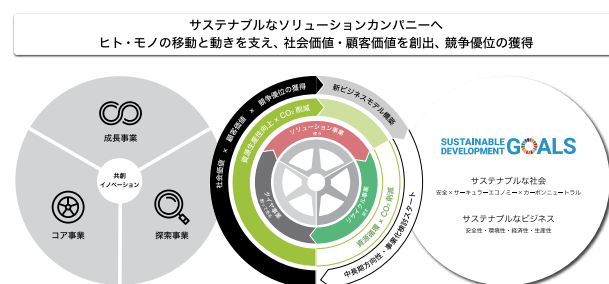
Bridgestone T&DPaaS

- ・ 独自のソリューション事業のプラットフォーム



- ・ 中期事業計画を発表(2021)

Bridgestone 3.0 Journey toward 2030



Our Way to Serve

持続可能な社会の実現に貢献するための行動指針

「最高の品質で社会に貢献」し続けるために

グローバル化に伴う様々な課題や気候変動による影響が拡大するなかで、プリチストングループは、社会からのグローバル企業への期待の高まりに応えるためにも、責任ある企業として持続可能な社会の実現や社会課題の解決に向けて取り組む必要があると認識しています。当社グループが、業界のグローバルリーダーとして未来に対する責任を進んで果たしていくための指針、それが2017年に制定したグローバルCSR体系「Our Way to Serve」です。

「Our Way to Serve」を通じて、当社グループは、世界中の多様なメンバー、グローバルなネットワーク、業界でのリーダーシップ、積み重ねてきたイノベーション、といった自社の強みや特性を活かしながら、人々がより快適に移動し、生活し、働き、そして楽しむことに貢献していくために、「モビリティ」「一人ひとりの生活」「環境」の3つの重点領域で社会価値と顧客価値を創出していきます。また、責任ある企業として欠かさない経営の基本となる6つの基盤領域「コンプライアンス・公正な競争」「BCP(事業継続計画)・リスクマネジメント」「人権・労働慣行」「労働安全・衛生」「調達」「品質・お客様価値」で先進的な活動を進めています。

当社グループが社会からの期待に応え、ビジョンや中長期事業戦略を実現していくために、「Our Way to Serve」を経営の基本軸として、すべての取り組みの中核に位置づけています。これを通じて、企業文化、事業戦略、事業活動にサステナビリティを統合する取り組みを行っており、世界中の従業員を対象とした調査では、回答した従業員のうち97%が「Our Way to Serve」を認識しています。

持続可能な開発目標 (SDGs) への貢献 世界が抱える課題の解決に向けて

「持続可能な開発目標(SDGs)」は、持続可能な社会を実現するために2030年までに世界が達成すべき課題を示しています。グローバル共通のゴールを目指して社会が変革していく中で、当社グループ自身が持続可能な企業として社会に貢献し続けるためにも、強みと特性を活かして、世界が抱える課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

COVID-19の感染拡大により、社会の脆弱性が露見され、日常は大きく変化しました。COVID-19の感染拡大は、SDGsを達成するため



の課題を改めて認識させると共に、SDGsの達成に向けて社会を変革する転機であることも示しています。

当社グループは、人々が地球と共生しながらより良く活き活きと暮らしていくことができるように、「Our Way to Serve」の3つの重点領域：「モビリティ」「一人ひとりの生活」「環境」を中心に、企業活動全般、バリューチェーン全体を通じてSDGsの17のうち13の目標達成に向けてさらに貢献していきます。

当社グループが特定した目標は、持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)の**タイヤ産業プロジェクト(TIP)**が策定したSDG

セクターロードマップとも整合しています。ロードマップは、タイヤ業界全体としてSDGsの目標達成により積極的に貢献していくために、TIP参加企業が取り組むべき行動指針を示したものです。バリューチェーンに沿った意思決定の指針や情報を提供し、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、バリューチェーン全体の課題について業界全体で取り組みを加速させていきます。当社グループはTIP作業部会の共同議長としてロードマップ策定に積極的に貢献し、業界団体、NGOや専門家等、世界中の様々なステークホルダーとの協議にも参画しました。

ブリヂストングループの主な貢献



- ・世界各地でのタイヤ安全活動と教育活動 (3.6)
- ・地域医療サービスへの支援、健康診断活動 (3.8)



- ・教育機会に恵まれない子どもたちへの学校施設の提供、職能訓練プログラムの提供 (4.1、4.4、4.5)



- ・「グローバル人権方針」に沿ったダイバーシティ&インクルージョンに向けた取り組み推進 (5.5)



- ・ウォーターシュワードシッププランの推進、生産拠点での取水量削減 (6.4)



- ・再生可能エネルギーの導入拡大 (7.2)
- ・タイヤの転がり抵抗の低減 (7.3)
- ・生産工程でのエネルギー効率向上 (7.3)



- ・資源生産性の向上 (8.4)
- ・持続可能な天然ゴムの取り組み推進 (8.4、8.6、8.7、8.8)



- ・リサイクル事業の探索、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組み推進(9.4)
- ・タイヤセントリックソリューション、モビリティソリューションの提供(9.5)



- ・バリアレス緑石・タイヤによるアクセス改善 (11.2)
- ・免震ゴムを通じた防災インフラの提供 (11.5)



- ・リトルドタイヤによるライフサイクルを通じた資源生産性の向上、廃棄物の削減 (12.2、12.4、12.5)
- ・再生可能資源の拡充・多様化 (12.2)
- ・サステナビリティ関連情報の開示 (12.6、12.8)



- ・カーボンニュートラル化に向けた取り組みの推進 (13.1、13.2、13.3)
- ・自然災害への防災対策推進、地域貢献 (13.1)



- ・サプライチェーンにおける森林破壊ゼロに向けた取り組み推進、森林回復支援 (15.2、15.5)
- ・生物多様性保全に向けた取り組み (15.1、15.5)



- ・コンプライアンス上の問題に対する考え方や行動の指針を明確化した「行動規範」に沿った取り組みの推進 (16.5)



- ・社会課題解決に向けたオープンイノベーションの推進 (17.6)

Global CEOコミットメント

社会価値・顧客価値の創出に向けて

2021年に、創立90周年を迎えたブリヂストンは、「最高の品質で社会に貢献」を不変の使命として、ビジョンに掲げた「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」と進化することで、これまでも、そして、これからもヒト・モノの移動と動きを支え、持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

ブリヂストングループの使命は、創業者・石橋正二郎の「単に営利を主眼とする事業は必ず持続性なく滅亡するものであるが、社会、国家を益する事業は永遠に繁栄すべきことを確信するものである」という事業観に基づき、現在のサステナビリティの考え方にも通じるものです。そして、今日、この使命はかつてないほど重要性を増しています。

私たちを取り巻く社会は、国際関係・経済・技術革新などあらゆる面で大きな変化の中にあり、そのスピードは、年々加速しています。自動車を中心とするモビリティは、MaaS^{*1}、CASE^{*2}といった100年に一度の大変革期を迎えており、また、昨年から続く新型コロナウイルス感染症(COVID-19)感染拡大の影響は、私たちの生活や経済に大きな変化をもたらすだけでなく、気候変動、自然環境の劣化、格差の拡大といった世界が直面する喫緊の課題が、互いに切り離せないことを明らかにしました。これからも、すべての人々が地球と共存しながら活き活きと安心して暮らしていくためには、持続可能な社会の実現に向けて、社会全体で取り組まなければなりません。

当社グループは、1931年の創業以来、変わりゆく社会のニーズに対応し、それぞれの時代において一人ひとりの安心・安全な移動や暮らしを支え続けるため、日本からアジア、そしてグローバルへ、タイヤ事業に加え、生活・産業を支える多角化事業、そしてソリューション事業へと、事業を拡大・進化させてきました。

これからも、社会、一人ひとりを支えていくために、当社グループは絶えず進化を続けます。そして、当社の事業活動、それらを支えるイノベーションや先端技術等を通じて、お客様に価値を提供するだけでなく、社会価値の創出にも力を尽くし、これらの両立へ挑戦しながら、より一層、持続可能な社会の実現に貢献していきます。また、事業領域以外においても、世界各地で幅広く社会貢献活動を推進し、業界のリーダーとして、今後も未来に対する責任を果たします。

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

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



特に「持続可能な開発目標(SDGs)」については全17の目標のうち、当社グループが企業活動全般、バリューチェーン全体を通じて注力する13の目標を特定しており、SDGsの2030年達成に向けて積極的に貢献していきます。社会の変化を先取りし、変化をチャンスに変え、事業活動・社会貢献活動を通して、持続可能な社会の実現に向けて貢献することこそが、「最高の品質で社会に貢献」を使命とする当社グループの果たすべき役割・責任だと考えています。

サステナブルなソリューションカンパニーへの進化 — Bridgestone 3.0 Journey —

当社グループは、昨年、変わらぬ使命を前提に、2030年、2050年を見据えた新たなビジョン「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」を掲げ、新たなチャプターへと歩み出しました。

2020年を、1931年の創業と、1988年のファイアストーン買収を契機とした第二の創業に続く、「第三の創業」、Bridgestone 3.0の初年度と位置づけ、ビジョン実現のために「中長期事業戦略」を策定しています。

「中長期事業戦略」は、サステナビリティを経営の中核に据え、タイヤ・ゴム事業の強みを活かしたソリューションカンパニーへ進化することで、社会価値と顧客価値の両立、競争優位の獲得を図るものです。今年2月には、「中長期事業戦略」を軸とした2021年から2023年の具体的な実行計画として、「中期事業計画」を発表しました。今後はこれに沿って、「攻め」と「挑戦」の姿勢で、中長期事業戦略を「構想」から「実行」へと推し進めていきます。

戦略の軸となるのは、独自のビジネスモデルの構築です。コアであるタイヤ事業をさらに強化し、その強みを活かして成長事業であるソリューション事業をグローバルで拡充することで、二つの事業の価値が増幅し、スパイラルアップし続けることを目指しています。さらに、サステナブルなソリューションカンパニーへと確実に進化するために、新たな事業ポートフォリオを設定しました。将来に向けて持続的に成長するために、コア事業、成長事業に、新しく探索事業を加えています。まずは「ゴムを極める」などの当社の強み、コアコンピタンスが活きる領域で、リサイクル事業、ソフトロボティクス事業をスタートさせています。

また、コア事業、成長事業、探索事業の中身は固定ではありません。現在の成長事業がコア事業へ、探索事業が成長事業へ、そして、新たな探索事業が生まれるように、変化する社会やお客様のニーズに合わせて当社の事業ポートフォリオも進化させます。

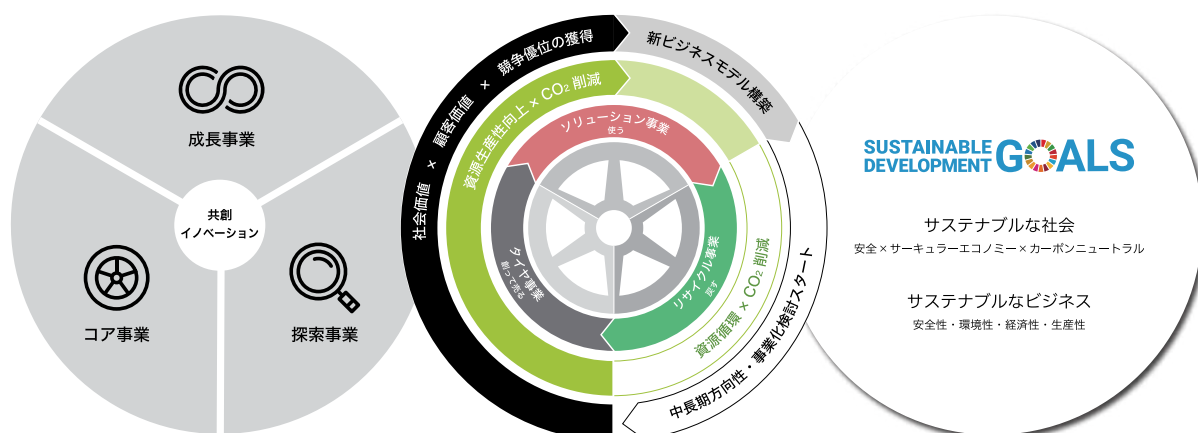
事業活動と連動して、環境への取り組みなど、SDGs達成に貢献するための活動も加速させています。当社グループは従来から、商品を「創って売る」タイヤ・ゴム事業と、お客様が商品を「使う」段階でも価値を提供するソリューション事業において、資源生産性の向上やCO₂削減に貢献してきました。今後はさらに、探索事業として、タイヤをゴム・原材料などに「戻す」リサイクルの事業化を進めます。2030年には、「創って売る」「使う」「戻す」のすべての事業で、売上や利益といった事業の価値が、サーキュラーエコノミーの実現、カーボンニュートラル化へ向けた活動と連動して、車輪の様に輪となり、循環し続けることを目指しています。

もう一つの探索事業である、ソフトロボティクス事業は、当社グループが安心・安全な移動や暮らしを支えるために展開してきた多角化事業での新たな挑戦です。人と協働することができる柔らかいロボット、ソフトロボティクスは、当社グループのコアコンピタンスである「ゴムを極める」や「接点を極める」のノウハウ・技術を活かして、作業の自動化や非接触ニーズといった社会・顧客課題に応えることができると考えています。持続的な成長へ向けて、今後も新たな領域を探索します。

このように、安心・安全なヒト・モノの移動と動きを支え、社会価値と顧客価値の創出を両立させ、競争優位を獲得することで、社会、お客様、そしてブリヂストンが共にWin-Win-Winとなる、当社グループの「サステナビリティビジネス構想」の実現を目指して、挑戦を続けます。挑戦の基盤となるのは、社会・お客様に共感し、あらゆるパートナーと協働することで価値を創造する共創と、イノベーションです。

Bridgestone 3.0 Journey toward 2030

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



Global CEOコミットメント

社会価値・顧客価値の創出に向けて

東京・小平の技術センターを再開発し、共感から共創へ、新たな価値を創造するグローバル拠点として「Bridgestone Innovation Park」を整備しています。昨年オープンした、当社グループの歩みや、未来に向けた活動を紹介する「Bridgestone Innovation Gallery」に加え、今年末には、イノベーションセンター「B-Innovation」と、ミニテストコース「B-Mobility」の完成を予定しています。グローバル各地に整備しているイノベーション拠点との連携も強化させながら、共創やイノベーションをグローバルで強化していきます。

人々がより快適に移動し、生活し、働き、そして楽しむために — Our Way to Serve —

事業活動以外にも、あらゆる活動を通じて社会的な課題の解決に取り組んでいます。2017年に制定した「Our Way to Serve」は、当社グループが持続可能な社会の実現に貢献するための指針であり、未来に対する責任を果たそうとする姿勢が体现されています。人々がより快適に移動し、生活し、働き、そして楽しむことに貢献するために、「モビリティ」「一人ひとりの生活」「環境」の3つの重点領域に焦点を当て、グローバルで様々な取り組みを推進しています。使命「最高の品質で社会に貢献」を大前提に、「Our Way to Serve」を共通の指針として、世界中で14万人を超えるグループ従業員が日々の業務にあたっています。

「Mobility(モビリティ)」領域では、誰もがより快適に、安心・安全に移動できるよう、先進的な技術やソリューションを通してモビリティ

の進化に貢献しています。また、「タイヤは生命を乗せている」をタイヤメーカーである当社の大原則、責任として、世界各地で交通安全教育を実施するなど、交通安全に重点的に取り組んでいます。

「People(一人ひとりの生活)」に関しては、地域社会を支え、人々の生活、学び、働き方を良くしていくために、様々な社会貢献活動を推進しています。当社グループの拠点がある世界各地で、次世代の学びを支えるための教育や訓練の機会拡大、自然災害による被災者の支援や防災・減災への取り組み、地域の健やかな暮らしを支える健康増進プログラムや啓蒙活動などを実施しています。また、当社グループは「グローバル人権方針」を策定して、基本的人権に関する諸問題への取り組みを推進しており、多様な人財の育成・登用や、女性活躍推進に向けて積極的に取り組んでいます。こうした、異なるバックグラウンドを持つ人々が共生できる社会の実現を目指す、多様性尊重の精神は、当社グループの企業理念の心構え「誠実協調」として根付いています。

そして、連帯や相互理解、インクルーシブな社会創出といった、オリンピック・パラリンピックの精神に賛同し、世界で数少ないワールドワイドパートナーとして、グローバルでオリンピック・パラリンピックムーブメントを支えています。当社グループは、「CHASE YOUR DREAM」というメッセージの下、地域社会と共に様々な活動を通じてアスリートたちの挑戦を支えるだけでなく、様々な困難を乗り越えながら夢に向かって挑戦するすべての人の挑戦・旅(Journey)を応援しています。



Bridgestone Innovation Park 完成予想図



さらに、今年、障がい者の活躍推進に取り組む国際ムーブメント「The Valuable 500」の主旨に賛同し、新たに加盟しました。「The Valuable 500」と当社は、様々な経験やスキル、視点を持つ人々が協働することで、ビジネスやコミュニティに新たな価値を生み出すことができるという信念を共有しています。今回の加盟を機に、ダイバーシティ&インクルージョンに向けた取り組みをさらに推進し、すべての人がより活き活きと安心して暮らせる社会の実現を目指していきます。

「Environment(環境)」領域では、2050年を見据えた「環境長期目標」、及び昨年新たに策定した環境中期目標「マイルストーン2030」を基に、事業の成長と環境影響や資源消費の拡大を切り離す「デカップリング」への挑戦を加速させています。特にCO₂の排出量削減においては、より積極的にカーボンニュートラル化に向けて取り組むべく、この一年間でターゲットを更新、より明確にしました。2030年には、CO₂排出量を2011年対比50%削減、2050年に向けてカーボンニュートラル化を目指しています。これからも、未来のすべての子どもたちが安心して暮らしていくために、サーキュラーエコノミーの実現や、カーボンニュートラル化へ向けた取り組みなどを進めていきます。

新たな価値創出に向けて ― 信頼の醸成 ―

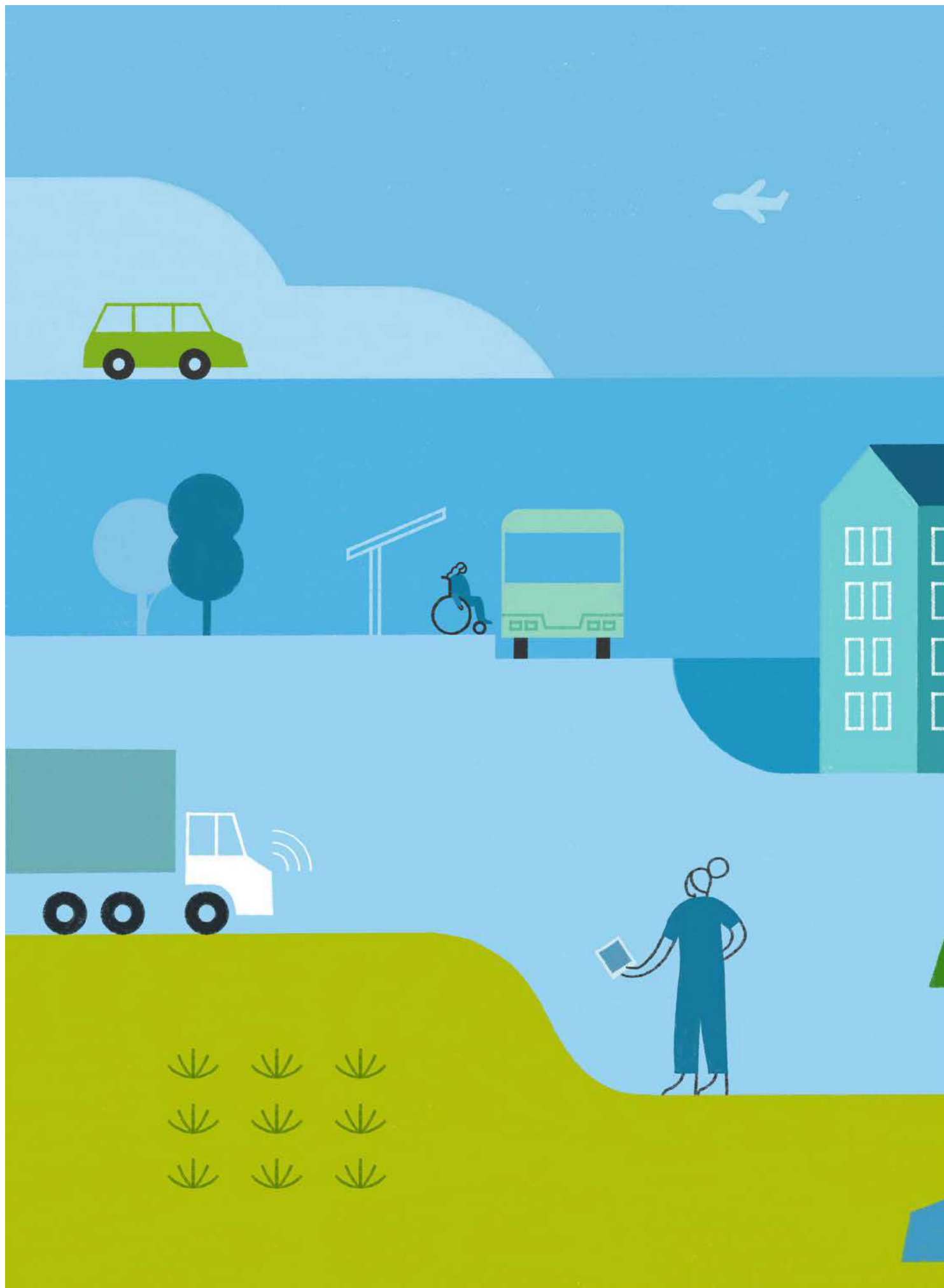
グローバル企業として社会の期待に応えながら、事業活動・社会貢献活動を推進し、社会的責任を果たすことで、社会やステークホルダーの皆様からの信頼を醸成し、更なる価値創出の基盤を整えてい

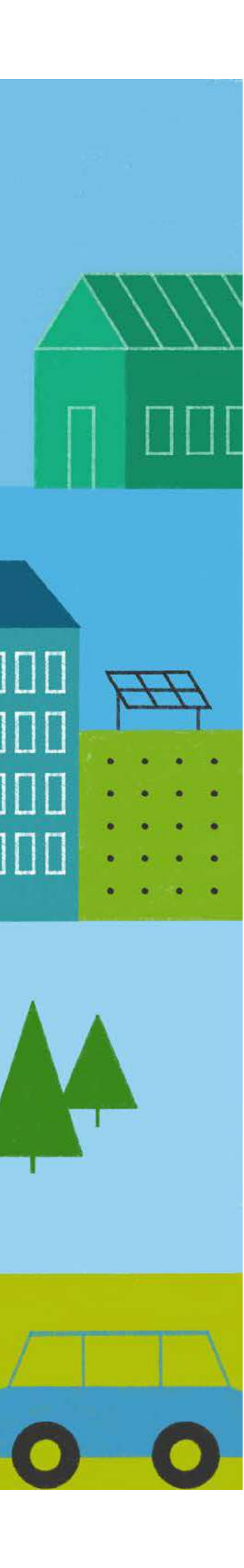
ます。当社グループは、コンプライアンス・公正な競争、BCP(事業継続計画)・リスクマネジメント、人権・労働慣行、労働安全・衛生、調達、品質・お客様価値、の6つの重要なテーマについて、基盤となる取り組みを進めています。また、約束を守って実行する、ガバナンスの徹底はもちろん、社会のダイナミックな変化に合わせて事業を進化させるように、当社グループのガバナンスも事業戦略に合わせて継続的に進化させていきます。今後、皆様をはじめとする様々なパートナーとつながり、活発に協働していくに当たり、共創のガバナンスが一層重要になります。信頼を構築し、共感を深めていただくことで、今後更なる価値の共創へとつながっていきたいと考えています。

創立90周年を迎えた2021年は、100周年に向けた重要なマイルストーンであると同時に、Bridgestone 3.0の2年目、結果を出す年です。中期事業計画に沿って経営を進め、社会価値と顧客価値を創出することにより、持続可能な社会の実現に貢献し続けます。お客様、株主の皆様、ビジネスパートナーの皆様を含むステークホルダーの皆様にも、是非このジャーニーに参画いただきたく、本レポートがそのきっかけとなることを願っています。

石橋 秀一

株式会社ブリヂストン
取締役
代表執行役
Global CEO





サステナビリティを中核とした 中長期事業戦略の実行に向けて

ブリヂストングループは、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を実行し、タイヤ・ゴム事業の強みを活かしたソリューションカンパニーへ進化することで、社会価値と顧客価値の両立、競争優位の獲得を目指します。2021年から2023年の具体的な実行計画である中期事業計画に沿って、「攻め」と「挑戦」の姿勢で、中長期事業戦略を「構想」から「実行」へと推し進めていきます。

目次

ブリヂストン サステナビリティ ジャーニー	15-16	探索事業：	
中長期事業戦略	17-18	スタートアップ体制	37-38
中期事業計画(2021-2023)：		リサイクル事業	39
サステナビリティビジネス構想の実現	19-20	ソフトロボティクス事業	40
Bridgestone 3.0 Journey toward 2030	21-22	財務計画	41
サステナビリティビジネスモデル	23-24	財務戦略	42
コア事業：		Topic：中期事業計画を支える財務戦略基盤の強化	
稼ぐ力の再構築	25-28	ROICを最重要経営指標としたポートフォリオ	
成長事業：		経営の実現	43
ソリューション事業拡大	29-30	人事・組織戦略	44
リトレッド	31-32	Topic：中長期環境戦略	
コア事業&成長事業：		環境長期目標、中期目標「マイルストーン2030」	45
実行のための4つのカテゴリー	33-34	カーボンニュートラル化に向けて	46-48
DX&技術イノベーション	35-36	サーキュラーエコノミーへの貢献	49-50

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて ブリヂストン サステナビリティ ジャーニー

社会課題、お客様の課題、
外部/社会環境の変化

使命

最高の品質で社会に貢献

グローバルCSR体系、
行動指針

Our Way to Serve

サステナビリティ
フレームワーク



基本軸

ブリヂストングループは、これからも、サステナブルなソリューションカンパニーへの進化へ挑戦し、あらゆる企業活動を通じて社会やお客様のジャーニーを支え、持続可能な社会の実現に向けて世の中にポジティブなインパクトを創出していきます。

創業者・石橋正二郎は、社会の役に立ち貢献する事業は永続する、という現在のサステナビリティの考え方につながる信念を持っていました。現在、社会課題やお客様の課題、事業を取り巻く外部や環境の大きな変化の中で、この信念はかつてないほどに重要性を増しています。

「最高の品質で社会に貢献」は1968年に創業者が制定し、これまで変わることなく受け継がれてきた当社グループの使命です。そしてこの使命を実現するために、従業員一人ひとりが実践すべき行動

指針「Our Way to Serve」を2017年に制定しました。これらは、当社グループのサステナビリティの考え方を示す「サステナビリティフレームワーク」と共に、当社グループが社会価値の創出と顧客価値の創出を両立させ、社会・お客様・パートナーの皆様と持続的な成長を目指す上で変わらぬ基本軸となるものです。

詳しくは、以下ページをご覧ください。

- ・ Our Way to Serve : [p.7-8](#)
- ・ サステナビリティフレームワーク : [p.53-54](#)

社会価値と顧客価値を両立させながら創出し、
社会・お客様・パートナーの皆様と共に持続的な成長を目指す

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

戦略 (中長期事業戦略)



ポートフォリオ



ビジネスモデル



ビジョンの実現

当社グループは、2020年を第三の創業(Bridgestone 3.0)の初年度と位置づけ、2050年を見据えたビジョン「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」の実現に向けて、サステナビリティを中核に据えた「中長期事業戦略」の実行を進めています。サステナビリティビジネスを通じて、社会価値と顧客価値の創出を両立し、競争優位を獲得していくと共に、社会・お客様・パートナーの皆様からの信頼を醸成し、また責任ある企業として欠かせない基盤の取り組みをプロアクティブに推進します。

2030年に向けて、変化する社会やお客様のニーズに合わせ事業ポートフォリオを進化させながら、社会、お客様、当社グループが共にWin-Win-Winとなるビジネスモデルを実現していきます。

詳しくは、以下ページをご覧ください。

- 中長期事業戦略： [p.17-18](#)
- ポートフォリオ： [p.19-22](#)
- サステナビリティビジネスモデル： [p.23-24](#)

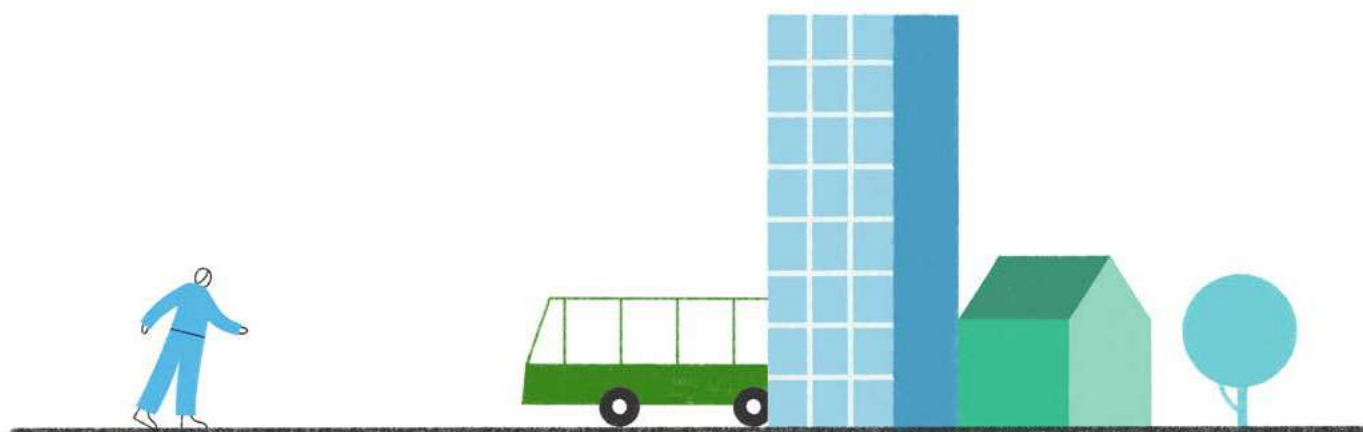
サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて 中長期事業戦略

ブリヂストングループは、創業者・石橋正二郎の経営理念であった「最高の品質で社会に貢献」を変わらぬ使命として掲げ、2050年、そしてその先の未来においてもサステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供するために、2020年を第三の創業(Bridgestone 3.0)の初年度と位置づけ、新たなチャプターへと踏み出しています。その第一歩として、サステナビリティを中核に据えた中長期事業戦略を発表しました。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略構想 2020年～ Bridgestone 3.0 (第三の創業)



事業戦略の構築に当たっては、社内外の経営環境を踏まえ、社会動向・モビリティの動向・競合状況など、さまざまな角度から経営環境を分析し、当社ビジネスへのインパクトを見極め、「変化をチャンスへ」という視点を軸に戦略を策定しました。



外部・社会環境の変化

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

モビリティの変化

- ・ MaaS/CASEの加速=サステナビリティ・モビリティの進化を見据えた断トツ商品戦略強化、タイヤセントリックソリューション、モビリティソリューションの拡充
- ・ リアル×デジタルでブリヂストン流DXを推進

タイヤ業界の変化

- ・ 業界全体の収益率は悪化傾向
- ・ 一方、類似製造業界比では高収益率維持
- ・ 業界内プレーヤーの格差拡大
- ・ 新興国メーカー進出による価格競争激化

当社独自のソリューション活動を通じて、社会・お客様・パートナーの皆様と共に持続的な成長を目指していきます。これが、当社の描くサステナビリティを中核とした新たな成長戦略です。この戦略の中核となる当社独自のソリューションプラットフォーム「Bridgestone T&DPaaS」を本格的に推進し、タイヤ・ゴム事業をさらに強化して確固たる地位を築きながらソリューション事業を推進・拡大することによって、モビリティシステム全体を支えていきます。

独自のビジネスモデル構築

コア事業であるタイヤ事業は事業戦略のすべてのベースであり、高付加価値の断トツ商品を生産・販売し続けていきます。さらに成長事業として、タイヤデータやモビリティデータを活用して新たな「価値」を創出し、「価値」を売るソリューション事業を推進していきます。そこから得られた新たな知見やノウハウを活かし、タイヤ事業をさらに強くしていくという「価値の増幅(スパイラルアップ)」が、当社グループ独自のビジネスモデルです。

独自のビジネスモデルの構築



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて 中期事業計画(2021-2023)：サステナビリティビジネス構想の実現

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

これまで当社グループでは、商品を「創って売る」タイヤ・ゴム事業、そしてお客様が「使う」段階でも価値を提供するソリューション事業で、資源生産性向上やCO₂削減に貢献してきました。

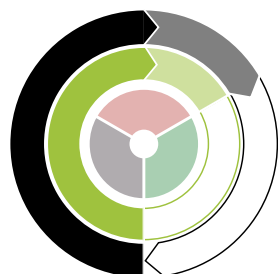
資源循環やCO₂削減、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラル化を実現し、事業としても、それぞれの事業の価値が循環することを目指しています。

サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向けたソリューション事業における独自のビジネスモデル構築や、タイヤを原材料まで「戻す」リサイクル事業を推進し、当社グループの事業全体で、

この循環の輪が、当社グループのサステナビリティビジネス構想です。共創とイノベーションで実現することにより、SDGs、持続可能な社会実現に貢献していきます。



中期事業計画（2021-2023）、2030年へ向けたマイルストーン



2021

- タイヤ事業「創って売る」・ソリューション事業「使う」→ **強化・拡大**
- リサイクル事業「戻す」→ **探索スタート**

2023

- タイヤ事業「創って売る」・ソリューション事業「使う」→ **独自のビジネスモデル構築**
- リサイクル事業「戻す」→ **事業化へ**



2030

- タイヤ事業「創って売る」・ソリューション事業「使う」・リサイクル事業「戻す」→ **事業の価値の循環**

2021年から2023年の3年間を実行期間とする新たな中期事業計画では、中長期事業戦略を軸として、サステナビリティビジネス構想の実現のための具体的な目標やアクションを明確にしています。2030年を視野に、「攻め」と「挑戦」の姿勢で中期事業計画を実行し、サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向け、様々な環境変化に適応できる「強い」ブリヂストンへと変革していきます。また、環境中期目標「マイルストーン2030」達成へ向けてCO₂削減を推進すると共に、ライフサイクル・バリューチェーン全体でサーキュラーエコノミーの推進へ貢献していきます。

「創って売る」「使う」「戻す」事業の推進

中期事業計画では、独自のビジネスモデルにより、タイヤを「創って売る」タイヤ事業と、お客様がタイヤを「使う」段階で価値を提供するソリューション事業を連動させることで、価値の増幅及び拡大を進めています。そして、お客様にお使いいただいたタイヤを、原材料などに「戻す」リサイクル技術などの探索をスタートさせました。中期事業計画の最終年となる2023年までに、このリサイクル事業の事業化をスタートするべく、チャレンジを続けます。

そして2030年には、「創って売る」「使う」「戻す」のすべての事業でビジネスモデルを確立し、資源循環、カーボンニュートラルといったサステナビリティ活動と連動して、車輪のように輪となり、周り続けることを目指しています。その実現に向けた道のりを、「Bridgestone 3.0 Journey」として推進していきます。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて

中期事業計画(2021-2023) : Bridgestone 3.0 Journey toward 2030

サステナブルなソリューションカンパニーを目指し、「強い」ブリヂストンへ

中期事業計画(2021-2023)の実行に際し、新たな事業ポートフォリオを設定しました。稼ぐ力の再構築をベースに、戦略的成長投資を本格的に開始する「攻め」と「挑戦」のステージに入ります。

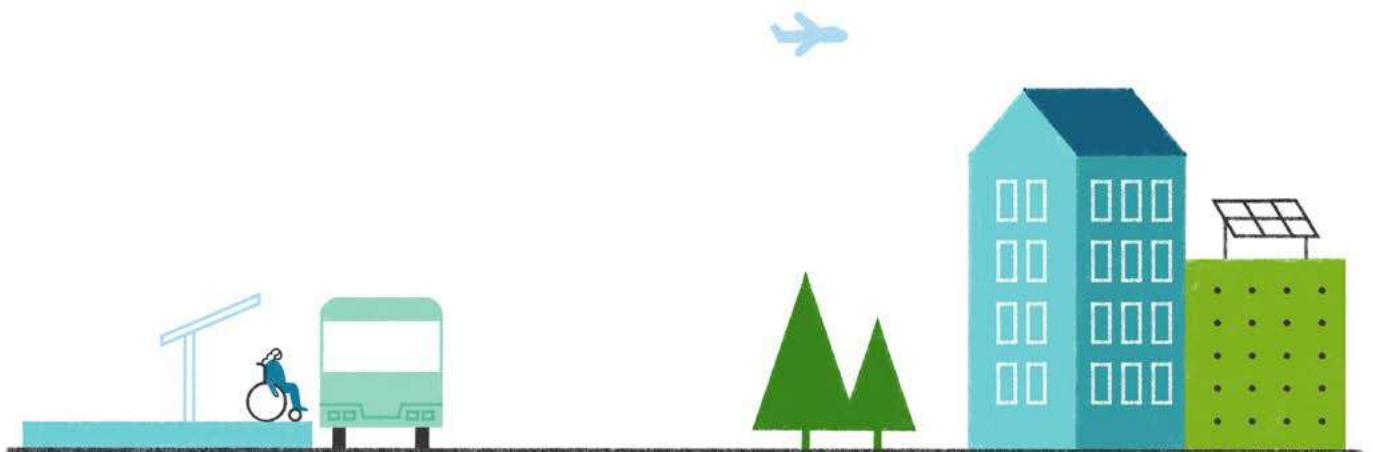
当社グループは、サステナビリティビジネス構想の実現、そして中期事業計画の実行のために、新たな事業ポートフォリオを設定しました。コア事業であるタイヤ事業、成長事業であるソリューション事業に、将来へ向けて持続的に成長するための探索事業を加えました。コア・成長・探索事業の中身は固定ではなく、将来的にはソリューション事業がコア事業に、探索事業が成長事業となり、そして新しい探索事業が生まれていきます。当社グループは、これまでの歩みと同じく、変化する社会やお客様のニーズ、事業環境に対応し変化し続けます。この新しい事業ポートフォリオを通じて、サステナブルなソリューションカンパニーへと進化していきます。

コア事業では、稼ぐ力の再構築を推進しています。経費・コスト構造改革、プレミアムビジネス戦略を実行し、すべてのベースであるコア事業をさらに強くしていきます。成長事業では、ソリューション事業の拡大、グローバル展開を加速し、2030年にはコア事業へと進化させることを目指しています。そして、探索事業では、当社グループのコアコンピタンスの活きる領域において、技術、事業機会の探索を開始しています。まずは、サステナビリティビジネス構想の実現に不可欠なリサイクル事業、「ゴムを極める」などの当社のコアコンピタンスを活用できるソフトロボティクス事業の探索からスタートしています。

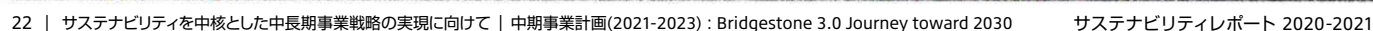
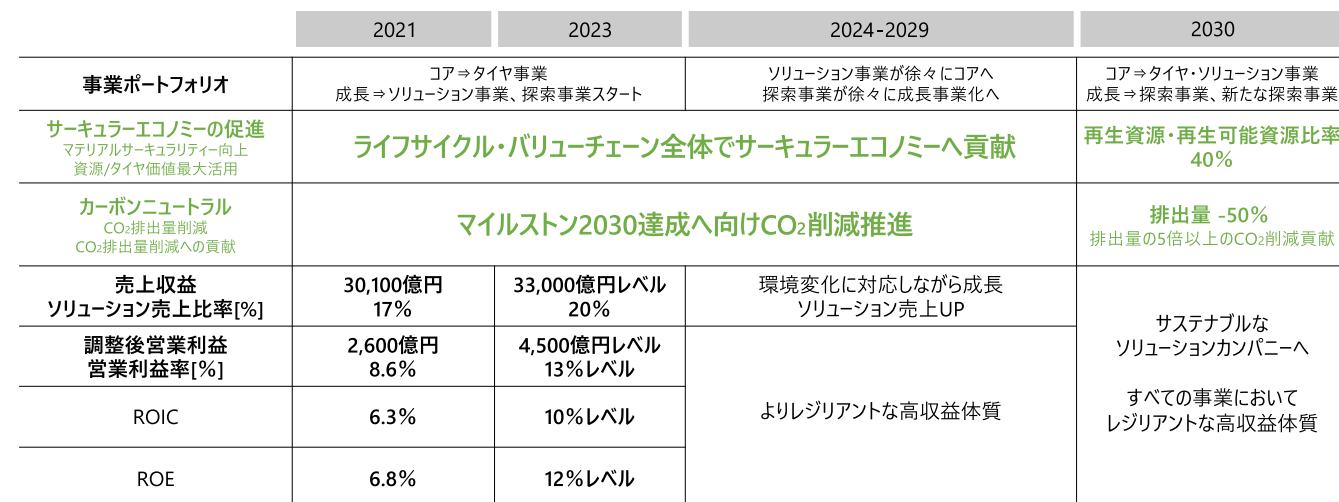
これらの実行のため、稼ぐ力の再構築により創出されたリソースを効率的に再配分し、戦略リソースとして戦略的成長投資を実施していきます。2023年には、売上収益約3.3兆円、調整後営業利益13%、ROIC(Return On Invested Capital)10%への伸長を目指し、環境変化に対応できるレジリエントな高収益体質への変革へ挑戦します。

また、サステナビリティビジネス構想の実現に向けて、環境中期目標「マイルストーン2030」に沿った取り組みを進めていきます。2030年には、再生資源・再生可能資源に由来する原材料比率を40%に、CO₂排出量については2011年対比50%削減すると共に、バリューチェーン全体を通じて、排出量の5倍以上の削減へ貢献していきます。

中期事業計画の詳細は次ページ以降をご覧ください。



社会価値・顧客価値の創出、競争優位の獲得



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて サステナビリティビジネスモデル

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



社会価値

安全 × サークラーエコノミー × カーボンニュートラルな社会の実現加速

顧客価値

安全性・環境性・経済性・生産性の向上

創って売る

原材料調達 ~ 生産

- ・ グローバルサステナブル調達ポリシー
- ・ グアール研究・実用化
- ・ サークラーデザインの推進
- ・ 再生可能エネルギー活用
- ・ 水資源管理
- ・ 生産ロス削減
- ・ スマートファクトリー推進

販売(商品)

- ・ 加速するEV化への対応(OEアプローチ)
- ・ 低燃費タイヤ 拡充・浸透
- ・ 次世代環境対応商品 展開
- ・ 複数回リトレッド拡大に向け
耐偏摩耗・高ケース耐久トラック・バス、
小型トラック用タイヤ拡充



戻す

リサイクル

- ・ 未利用資源から新たな価値を創出
- ・ リサイクル技術の探索
- ・ 高品質・低エネルギーを担保した、“Tire to Rubber”、“Tire to Raw Material” リサイクル技術
- ・ 事業化へ向けたエコシステム、事業機会の探索

2021-2023

カーボンニュートラル

- ・ ライフサイクル・バリューチェーンでの
カーボンニュートラルの実現

カーボンニュートラル化に向けた基盤整備、ロードマップの明確化

生産拠点再編、事業再編、再生可能エネルギーの拡充、新エネルギーの探索
環境対応商品・ソリューション事業拡大によるCO2削減貢献～競争優位の獲得

サーキュラーエコノミー

- ・ マテリアル サークュラリティの向上
- ・ 資源・タイヤ価値の最大活用

サーキュラービジネスモデルへの転換、リサイクル事業の探索～事業化へ

再生資源・再生可能資源の拡充、リトレッドビジネスの拡大・進化
軽量化、高耐久、耐摩耗断トツ商品 + 断トツソリューションによる価値最大化



競争優位の獲得

高付加価値化、コスト・リスク低減による持続的競争優位獲得

使う

ソリューション

- 高耐摩耗/高ケース耐久タイヤによる複数回リトレッド
- プレミアムリトレッドの推進
- 運行オペレーション最適化
- 摩耗・耐久予測
- リペア
- サブスクリプション

ブリヂストングループは、SDGsの達成に貢献し、安心・安全な移動を支え、社会価値と顧客価値の創出を両立することで、当社の競争優位を獲得し、社会・お客様・当社が共に、Win-Win-Winとなるサステナビリティビジネスモデルの構築を目指しています。

すでに当社グループでは、タイヤのトレッドを貼り換え再利用するリトレッドをベースにしたTire to Tire(タイヤからタイヤへ)を実現しており、CO₂の削減や資源循環に貢献しています。今後はリサイクル事業を通じて、Tire to Rubber(タイヤからゴムへ)、Tire to Raw Material(タイヤから原材料へ)の循環の実現に向けた取り組みを進め、モノづくり領域、お客様の使用段階、そしてリサイクルまでを含めたバリューチェーン全体でのCO₂削減に貢献していきます。

このビジネスモデルは、共創によるイノベーションなしには成り立ちません。モビリティソリューションにおいてはお客様や共創パートナーと共に当社グループ独自のプラットフォームを通じて、さらにリサイクル事業ではオープンなプラットフォームを通じて、あらゆるお客様やパートナーと共にこのビジネスモデルを構築します。このように、バリューチェーン全体を通してタイヤの価値を増幅させながら、当社はサステナブルなソリューションカンパニーへと進化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

～2030

CO₂ 排出量 -50%
排出量の5倍以上のCO₂削減貢献

～2050

カーボン
ニュートラル化

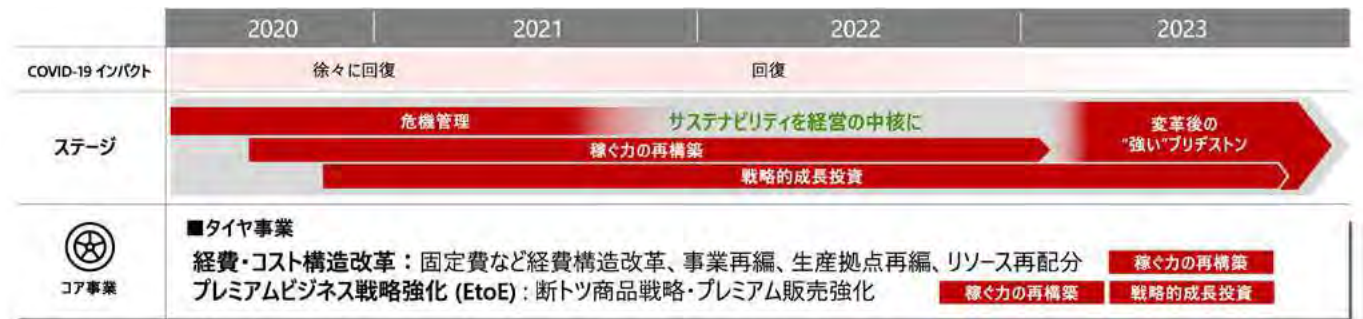
再生資源・再生可能資源比率 40%

100%サステナブル
マテリアル化

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて

コア事業：稼ぐ力の再構築

経費・コスト構造改革とプレミアムビジネス戦略強化で、稼ぐ力を再構築



プリヂストンの事業戦略のすべてのベースとなるコア事業（タイヤ事業）では、稼ぐ力の再構築を目指し、経費・コスト構造改革と、プレミアムビジネス戦略強化の2つのアプローチで取り組みを進めています。経費・コスト構造改革では、徹底した経費マネジメントに

よるコスト構造の改革を進めます。そしてプレミアムビジネス戦略強化としては、社会・お客様のニーズに応える断トツ商品を競争力のあるコストで創り、高付加価値のサービスを提供することで、これまでの当社の強みをさらに高めていきます。

経費・コスト構造改革

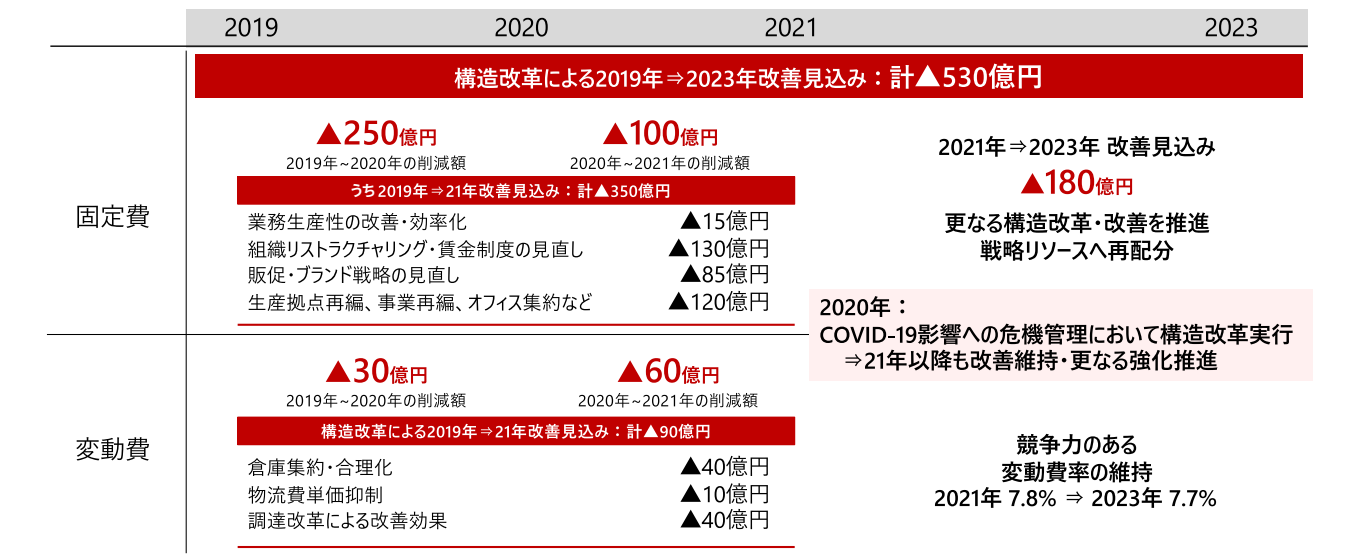
経費・コスト構造改革では、原材料調達や物流におけるコスト改革、厳選した投資と徹底した経費マネジメントなどにより、グローバルすべての地域・領域において、従来よりもさらに踏み込んだ効率化・最適化の実現に取り組みます。これらの活動によって、2019年から2023年までの5年間で530億円の固定費の改善を目指します。2020年はCOVID-19の感染拡大への対応として、危機管理下の構造改革によって、対前年対比約250億円を改善しました。この大きく改善

した固定費の水準を維持し、今後も更なる改革・改善を推進していきます。

変動費においても、19年から21年までで合計約90億円の改善を見込んでおり、さらに競争力のある水準を維持していきます。

また、抜本的な構造改革として、事業や生産拠点の再編についても、長期的なスパンで検討、実行していきます。

経費・コスト構造改革による営業費削減効果



※'21～'23の為替前提：103円にて計算しています。

事業・生産拠点再編の方向性

内製・多角化事業拠点を含む当社グループの約160の生産拠点すべてを対象に、それぞれの事業の持続的な成長も視野に入れ、再編を検討しています。また、タイヤ生産拠点については、再編と合わせて、

グローバル供給体制の最適化と生産現場改善によって既存生産能力の活用最大化を図り、改善を進めていきます。



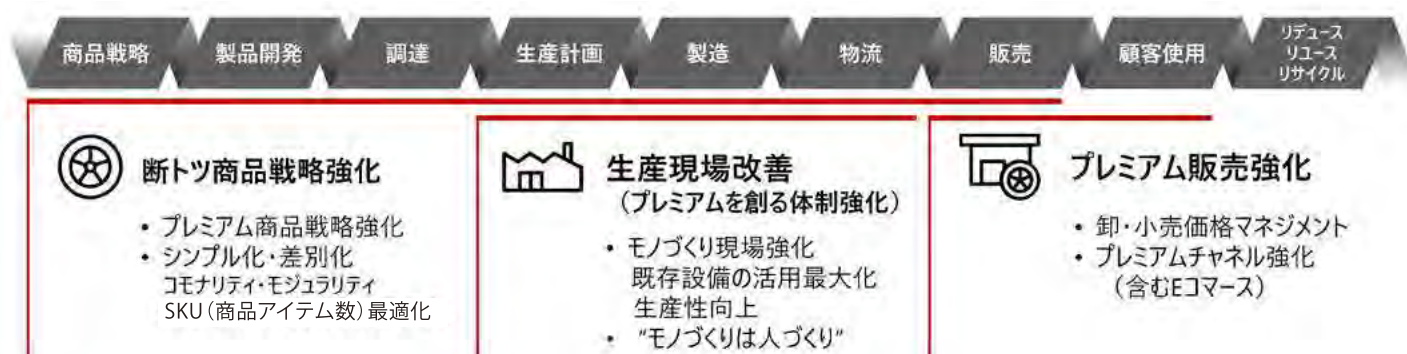
*2021年5月末時点

プレミアムビジネス戦略強化

サステナビリティ、そしてモビリティの進化を見据え、高付加価値のプレミアム商品に特化し、ビジネスの質を上げるため、バリューチェーン全体でプレミアムビジネス戦略を強化しています。「断トツ商品戦略強化」、「生産現場改善」、「プレミアム販売強化」と主な取り組みとし、商品戦略・開発～販売までEtoE(End to End)で取り組みを推進します。

「断トツ商品戦略強化」では、プレミアム商品戦略強化およびシンプル化・差別化活動の一環として、コモナリティ・モジュラリティや商品アイテム数の最適化を進めています。

また、「プレミアム販売強化」として、高付加価値のサービスをお客様に提供できる、Eコマースを含むプレミアムチャネルの強化を推進していきます。



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて コア事業：稼ぐ力の再構築

乗用車用高インチタイヤの販売強化

乗用車用高インチタイヤは、タイヤ事業における高付加価値商品です。新車用タイヤ(OE)から補修用タイヤ(REP)への回帰需要を確実に織り込み販売の強化を進めることで、確実なプレミアム戦略を推進しています。

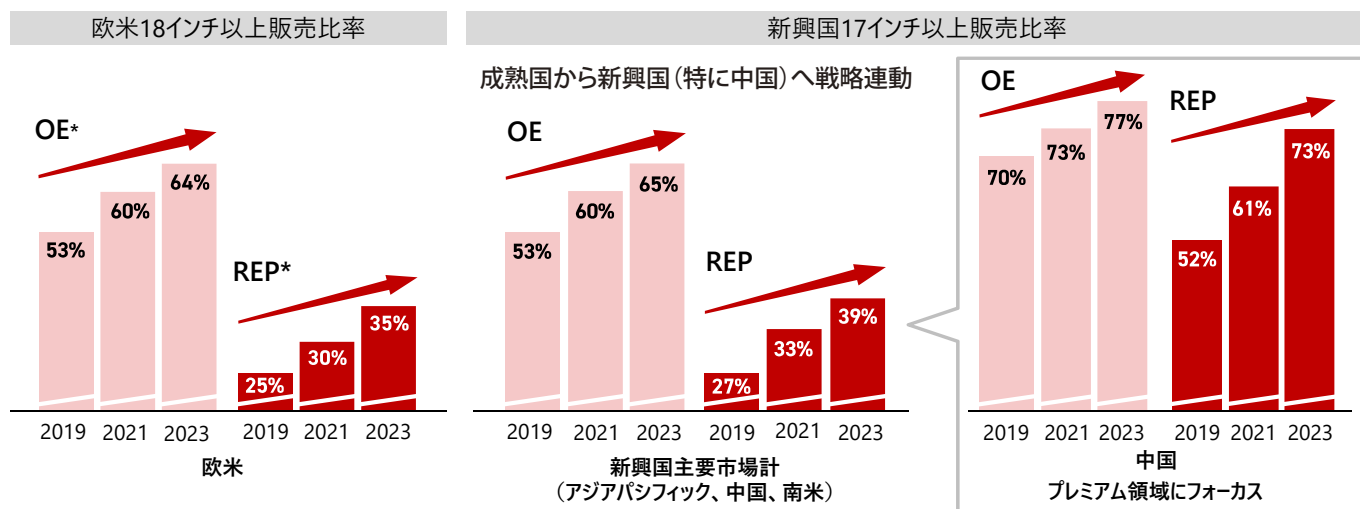
販売強化にあたっては、地域ごとのモビリティ成熟度や市場の特性にあわせた展開を実施しています。タイヤの高インチ化が進んでいる欧米では、18インチ以上のタイヤをプレミアム商品として位置づけて強化を図る一方で、アジアパシフィックや南米などの新興国市場では、高インチ化を先取りし17インチ以上のタイヤをプレミアム商品と位置づけて販売しています。

また、これまでプレミアム領域へのフォーカスを進めてきた中国市場においては、すでに17インチ以上のタイヤがOEで当社の販売比率の70%超を占めており、REPでも19年の約50%から23年には70%を超える販売比率を想定しています。中国はプレミアム戦略上、重要なエリアとして今後も強化する市場と位置づけています。



2021年2月に日本で発売した
ALENZA LX100

乗用車用高インチタイヤの販売比率(販売本数ベース)



新たなプレミアム：サステナビリティ、モビリティ進化を見据えた断トツ商品戦略展開

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

こうしたモビリティの進化に応えながら、サステナビリティにおける課題を解決するために、次世代環境対応商品を新たなプレミアム商品として拡大していきます。

乗用車用タイヤでは、2010年から「エコピアブランド」を本格展開し、約10年の歴史の中で、乗用車用タイヤ全商品中の約8割が環境

対応商品となりました。さらなる環境対応として、環境性能と運動性能を両立した革新的タイヤ技術「ENLITEN」を強化しています。

また、シンプル化・差別化を可能とするコモナリティ・モジュラリティの推進により、バリューチェーン全体でのCO₂削減やコスト適正化などに貢献していきます。この取り組みをグローバルで強力に推進することで、2023年には補修用タイヤのモジュール適用率を17%まで拡大することを目指します。稼働率の高い小型トラック、トラック・バス用タイヤにおいても、環境対応はもちろんのこと、リトレッドなど、タイヤを安全に長く使っていただくための技術をさらに強化していきます。

サステナビリティを中核にしたブリヂストンのアプローチ



乗用車タイヤ

■ 新たなプレミアムとしての次世代環境対応商品の拡大

EV化・電動化、Sharedに適した革新的な次世代環境対応技術

ECOPIA

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

ENLITEN

革新的な軽量化と運動性能を両立 -- EV・電動車の航続距離の延長などに貢献
次元の異なるCO₂削減 + 資源生産性向上
国内・海外メーカーに新車装着採用中(含むEV)

■ コモナリティ・モジュラリティ推進 --- CO₂削減、資源生産性向上へ寄与

- ケース/ベルトの組み合わせ(モジュール)を商品間で共有しシンプル化、トレッド性能で差別化
グローバルでのモジュール適用率：19年 0% ⇒ 23年 17% (対象：補修用タイヤ)



小型トラック、トラック・バス用タイヤ

■ 稼働率の高い商用車向けに、環境対応商品をベースにタイヤを安全に長く使っていただく技術の強化

- ロングライフのための耐偏摩耗・耐久性の向上・両立、複数回リトレッドが可能な技術

「ENLITEN(エンライトン)」

環境性能と運動性能を両立する革新的なタイヤ技術

「ENLITEN」は、運動性能とタイヤライフを維持しながら、タイヤに使用する部材重量を削減することで、従来の乗用車用タイヤに比べ、約20%の軽量化、転がり抵抗の約30%低減^{*1}を可能にする技術です。転がり抵抗の低減によって、ガソリン車の走行時にタイヤ起因によるCO₂排出量を約30%削減し、電気自動車の1回の充電で走行できる距離(航続距離)を延ばすことを通じて、環境負荷を低減しモビリティ社会に貢献します。さらに、使用部材重量の削減によって資源生産性向上への貢献が可能となります。

当社グループは、[Lightyear社](#)^{*2}が開発を進める太陽光発電電気自動車「Lightyear One」向けに「ENLITEN」を搭載した特別仕様タイヤ「TURANZA ECO」を開発しました。「ENLITEN」に、優れた低燃費性能を実現するタイヤ技術「ologic(オロジック)」を組み合わせることで、更なる転がり抵抗低減を実現し、EV・電動自動車の長距離航続を支えます。Lightyear社と当社グループは、当社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 Challengeにおいて、サステナビリティの課題に役立てようとする点で共感し、8年以上にわたり共創活動を続けてきました。「TURANZA ECO」の開発は、技術イノベーションを元はこの共創活動が新たなステージにステップアップしたものです。



^{*1}：タイヤサイズ225/40R18にて比較

^{*2}：クリーンなモビリティを誰でも、どこでも利用できるようにすることを使命とし、エネルギー効率の高いデザインと太陽光パネルを搭載した電気自動車を開発する、2016年設立のオランダ企業

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて 成長事業：ソリューション事業拡大

レジリエントなビジネスモデルとして今後も拡大を推進



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

環境変化に強くレジリエントな事業として今後も拡大を推進し、中期事業計画においては2023年にその売上比率を全体の20%以上とすることを目指しています。

タイヤセントリックソリューションとモビリティソリューション

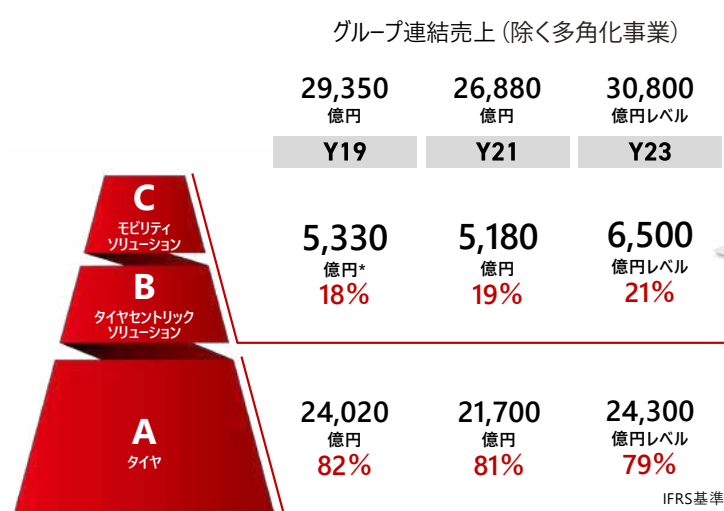
ソリューション事業の中心であるタイヤセントリックソリューションでは、グローバルに広がる断トツネットワークを基盤とし、サブスクリプションやリトレッドを拡大・強化していきます。

は戦略的パートナーシップやM&Aを視野に入れたスケールアップを計画しており、売上高を現在の約220億円から約3倍の670億円に伸ばしていきます。

ソリューション事業のもう一つのアプローチであるモビリティソリューションでは、Webfleet Solutionsを中心とし、北米などで

これらの取り組みにより、2019年の約5,330億円から、2021年には約6,500億円へとソリューション事業の拡大を計画しています。

■ レジリエントなビジネスモデルを今後も拡大推進



* 2019年売上について、IFRS基準適用など、2020年8月7日中長期事業戦略進捗資料より修正しております。

C モビリティソリューション

- Webfleet Solutions
- 他フリートソリューション

220億円（19年）⇒ 670億円（23年）

B タイヤセントリックソリューション

- TB*リトレッド（グローバル）
*TB：トラック・バス
- タイヤ単体売り切りでないソリューションビジネス形態
鉱山ソリューション、ホースソリューション
航空ソリューション、トラックタイヤマイルージ売上
サブスクリプション(mobox) など

950億円（19年）⇒ 1,100億円（23年）

- 直営小売店サービス（含む北米小売金融サービス売上）
乗用車系、商用車系

660億円（19年）⇒ 1,030億円（23年）

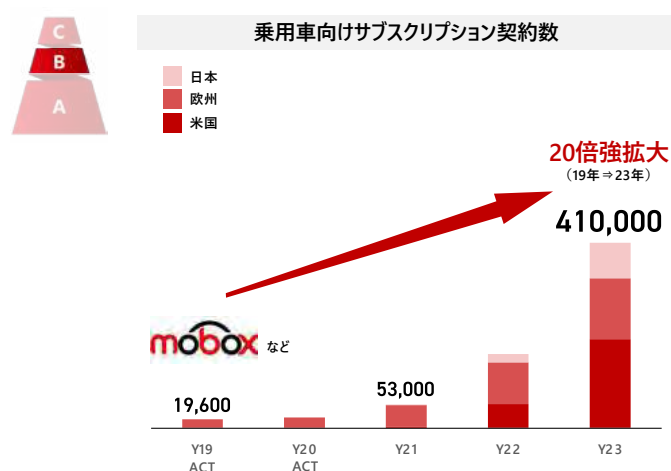
3,500億円（19年）⇒ 3,700億円（23年）

5,330億円（19年）⇒ 6,500億円（23年）

タイヤセントリックソリューション： サブスクリプションモデルのグローバル展開

タイヤセントリックソリューションの中心である「mobox(モボックス)」は、タイヤとメンテナンスを月額定額にてご利用いただける乗用車向けのサブスクリプションサービスです。専門知識を持ったスタッフによる使用用途に合わせたタイヤの提案と組替・脱着に加え、パンク補償、定期的な安全点検や各種メンテナンスなど、安心感のあるサービスを気軽にご利用いただけます。欧州のmoboxモデルを日・米に展開することで、2023年には2019年対比で契約台数を約20倍にすることを目指します。

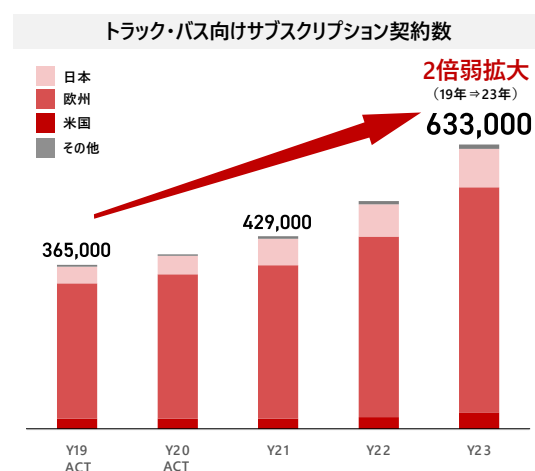
既に日・欧・米において、お客様に広くご利用いただいているトラック・バス向けサブスクリプションでも、2019年から2023年に契約台数を約2倍に拡大する計画を掲げています。そのため、各地域の使用条件に合わせ、カスタマイズしたサービスを提供することでお客様のニーズに応えていきます。環境に対する負荷を軽減し、かつ安心・安全にタイヤを長く、最適にお使いいただけるモデルとして、さらなる普及を推進していきます。



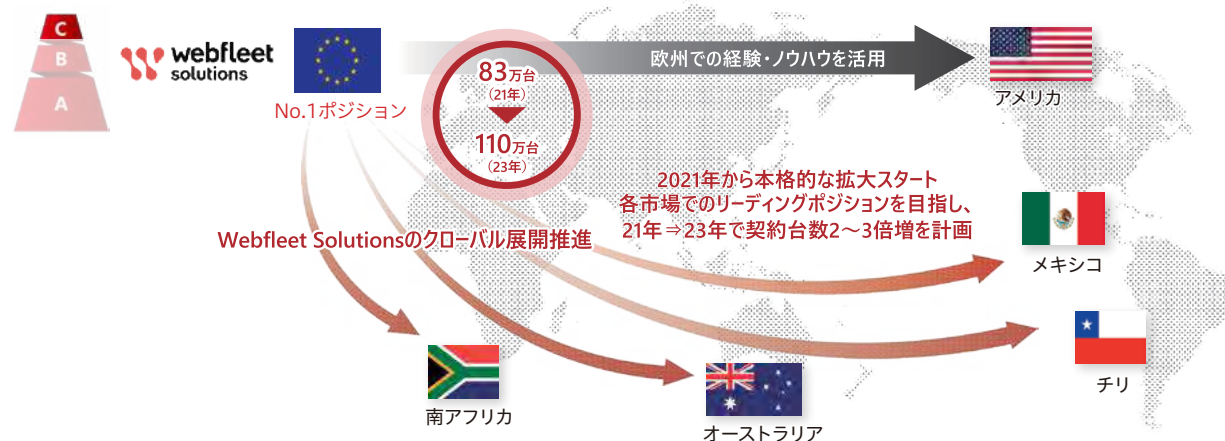
モビリティソリューション： フリートソリューションのグローバル展開

当社グループのWebfleet Solutionsは、20年以上にわたる経験を持ち欧州をリードするフリートマネジメントシステムプロバイダーとして、車両テレマティクスデータを活用した運行管理サービスを展開しています。運行状況に関する様々なデータの管理・提供を通じて、ドライバーや運送事業者の安全性・生産性・経済性の向上に貢献することで、世界中の50,000社以上の企業に価値を提供しています。当社グループは欧州をCenter of Excellenceとして、フリートマネジメントについてのシステムやノウハウをグローバルへ展開することで拡大を図ります。欧州では既にNo.1のポジションを確立していますが、その基盤をさらに強固なものにすることで、2023年までに100万台を超える装着台数を計画しています。

2021年からは本格的にグローバル展開を進め、欧州以外の地域でも契約台数を約2～3倍に伸ばし、グローバルでのリーディングポジションを目指します。北米では、戦略的パートナーシップやM&Aを視野に入れビジネスを拡大し、当社のフリートソリューションをスケールアップさせていく予定です。これらのソリューションによって当社グループは、より安全かつ効率的でサステナブルなモビリティの実現を支えていきます。



フリートソリューションのグローバル拡大



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて 成長事業：リトレッド

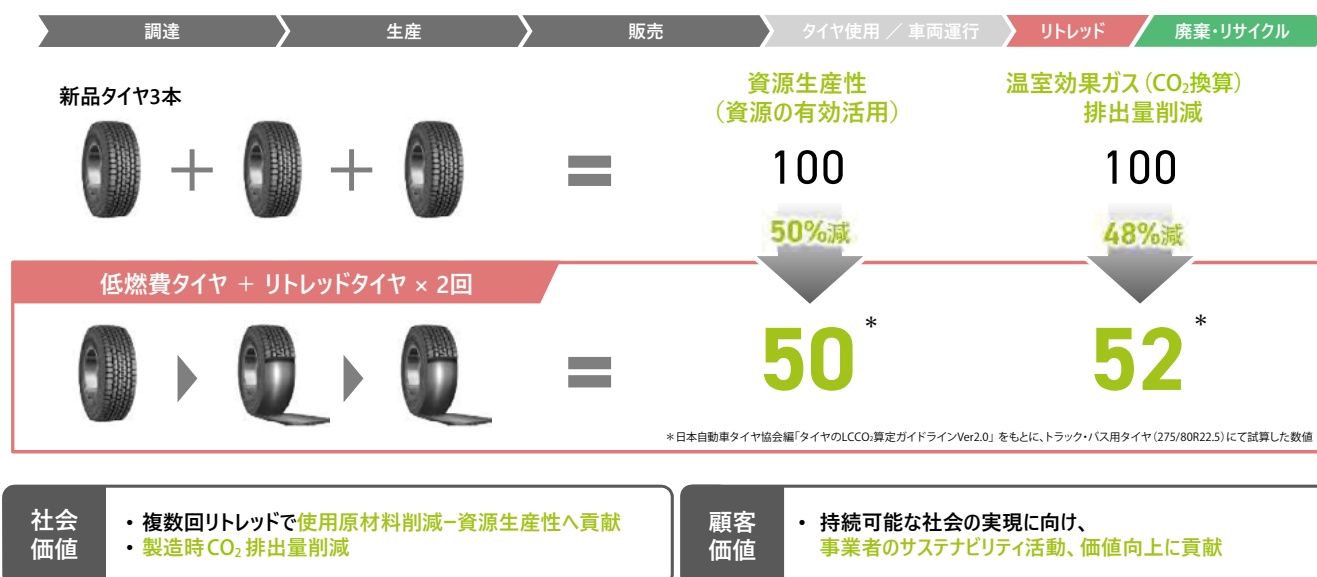
サステナビリティビジネス構想の中核となるリトレッドソリューション

ブリヂストングループでは、お客様が使用されたタイヤのすり減った表面（トレッド）部分を貼り替え、再び使用可能となったタイヤをお届けするリトレッドソリューションをグローバルで展開しています。当社独自の技術をベースに、リトレッドに適した高耐久・耐偏摩耗の断トツ商品と適切なメンテナンスの提供により、1本のタイヤを複数回リトレッドすることが可能となり、この断トツ商品、リトレッド、メンテナンスの組み合わせを定額料金でサブスクリプションパッケージとして提供することで、お客様にタイヤを安全に、より長く経済的にご使用いただくことができます。

また、リトレッドタイヤは原材料使用量の削減による資源生産性の向上や、CO₂排出量の削減に貢献します。お客様に当社のタイヤを

3回使用いただく前提で、新品タイヤを3本使用した場合と、新品低燃費タイヤ1本を2回リトレッドして使用した場合を比較すると、リトレッドでは、お客様の使用段階を除くライフサイクル全体での使用原材料量及びCO₂排出量を約半分まで削減できます。

当社グループは、こうしたリトレッドソリューションを、タイヤの資産価値を最大限に活用し、安全性・環境性・経済性・生産性といった社会価値・顧客価値を両立することができる当社のサステナビリティビジネスモデル、タイヤセントリックソリューションの中核と位置づけています。



リトレッドソリューションの進化

リトレッドに、タイヤモニタリングシステムやWebfleet Solutions によるフリートソリューションの「デジタル」を組み合わせることにより、タイヤ・車両データを活用した断トツソリューションの提供が可能となります。例えば、タイヤ・車両データを独自のアルゴリズムで解析し、タイヤの摩耗・耐久予測を提供すると共に、Webfleet Solutionsによる車両運行サポートにより、故障を未然に防止し、安心・安全な運行をサポート、最適なオペレーションを維持して、お客様のトータルオペレーションコストを削減することができる

ようになります。さらに、お客様の使用段階におけるCO₂排出量の削減にも貢献します。

また、今後は、このタイヤ・車両データをベースに、車両、タイヤ一本ごとの使用状況に合わせ、それぞれに最適な断トツ商品、リトレッドする表面部分（トレッド）の形状・リトレッド時期などをカスタマイズして提供できるプレミアムリトレッドの構築を進めていきます。

プレミアムリトレッドイメージ



メッセージ

パオロ・フェラーリ

株式会社ブリヂストン
執行役 副社長
Global Chief Business Solutions Officer
BSAM分掌
BSAM Member of the Board
兼 CEO 兼 プレジデント

COVID-19の感染拡大による様々な変化に適応していくために、ブリヂストングループでは様々な視点からこの課題に取り組んできました。

私たちは、コア事業の強みを活かし、タイヤとサービスの枠を超えたスマートセンシングタイヤ技術と世界トップのモビリティソリューションの展開によって、社会やお客様に新たな価値を提供できるサステナブルなソリューションカンパニーを目指しています。そして様々なパートナーとの共働によって、より安全でスマートに、そしてより効率的でサステナブルなモビリティ社会を創りたいと考えています。

また、当社のモビリティソリューションは、サーキュラーエコノミーの実現にも貢献します。IntelliTire*¹やiTrack IIタイヤ管理プラットフォーム*²などのスマートセンシング技術によりタイヤの長寿命化を実現することで、資源生産性向上やCO₂排出量の削減に貢献します。Webfleet Solutions事業とあわせて、世界の運輸業の安全性と効率性の向上やカーボンニュートラル社会の実現に重要な役割を果たしています。

これらの先進的なソリューションは、バンダグ・リトレッド事業との連携により、2020年には北米で600万本以上のトラック用タイヤをリトレッドすることで、廃棄物や水使用量の削減、50億キロワット時以上のエネルギー消費を削減しました。将来的には例えば、急成長しているラストマイルデリバリーといった分野のタイヤにもリトレッド事業を拡大しようと考えています。

ブリヂストンは、社会にとって有益なことは事業にとっても有益であると考えています。そして私たちの未来はパートナーシップによって実現されます。より良い未来のために、皆様も一緒にこのジャーニーに参加していただくことを楽しみにしています。

*1 : タイヤの走行状態の測定とモニタリングを可能にするQRコードがついたタイヤ

*2 : iTrackについてはp.33をご覧ください

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて コア事業&成長事業：実行のための4つのカテゴリー

コア事業および成長事業では、事業特性や各地域のモビリティの成熟度に合わせた4つのカテゴリーを設定し、中期事業計画を実行する基盤としています。

カテゴリー1「MAIN」は、当社グループにおける売上の約半分を占める北米、鉱山、日本のタイヤ・ソリューションの3つの事業です。強いコア事業をベースにソリューション事業を拡大していきます。また、リソースを積極的に投入し、事業価値の増幅をさらに強化・拡大していきます。

カテゴリー2「NEXT」は、「MAIN」を目指し売上・利益の面でも当社グループ・グローバルに貢献をする事を目指す、中国乗用車用、南米、インド乗用車用、アジアパシフィック、中近東のタイヤ事業です。現在は売上比率の約2割にとどまっていますが、今後の成長を期待する事業で、利益基盤を構築しリソースも段階的に投入します。特に中国は、プレミアムビジネス戦略を強化すると共に、急拡大しているCASE、MaaSに対応するソリューション事業への布石となります。2024年からの次期中期事業計画のフェーズでは、現在の「MAIN」の一部は厳しい事業環境となることが予測されることから、サステナブルなソリューションカンパニーであるために、次の「MAIN」として捉えています。

カテゴリー3「STRATEGIC」は、利益貢献は限定的なものの、グローバル戦略の起点として重要な事業である欧州タイヤ・ソリューション、航空タイヤ・ソリューション事業となります。欧州は、サステナビリティ、レギュレーション、MaaSの取り組みや、乗用車・トラック・バスそれぞれの新車メーカー視点で、グローバル戦略を考えるにあたっての起点となっています。

カテゴリー4「DEVELOPING」は、中国トラック・バス用、ロシア、アフリカ、インドトラック・バス用タイヤ事業です。事業の立て直しおよび利益基盤を構築しなければならない事業です。プレミアムビジネス戦略の強化などに取り組み2023年までに赤字からの脱却を目指します。

鉱山ソリューション

強い「リアル」と「デジタル」の組み合わせで鉱山オペレーションの最適化へ貢献

当社グループは、「断トツ商品」、グローバルに展開する「断トツサービス」「断トツネットワーク」といった強い「リアル」に、タイヤや車両のデータをリアルタイムで収集・分析する先進的な「デジタル」を組み合わせ、鉱山事業者の安全性・環境性・経済性・生産性に貢献する鉱山ソリューションを展開しています。鉱山の現場では、車両稼働時間をより長く、また、一度の車両の運行でより多くの鉱石をより速く運搬することが重要な課題です。断トツ商品である「BRIDGESTONE MASTERCORE（ブリヂストン マスターコア）」は、内製スチールコードをはじめとした素材・構造・製造技術を含む当社独自の新技术を結集し、断トツの高耐久性性能を実現させた強靱なタイヤで、お客様のオペレーション状況や計画、鉱山レイアウトに合わせて、最適な性能をカスタマイズしてご提供することが出来ます。また現場オペレーションに則した保守・修理・タイヤ装着といった総合的なサービスを提供しています。さらに、鉱山車両・タイヤモニタリングデジタルツール「iTrack」により、従来のタイヤの温度や空気圧などのデータに加え、車両の運行データなどの情報をリアルタイムで把握・蓄積することが可能となりました。それらのデータを独自のアルゴリズムで解析することで、タイヤ摩耗・耐久予測、車両運行サポートなどのソリューションを提供します。加えて、断トツネットワークによるソリューションを提供する基盤を継続拡充していくことで、安全で経済的かつ効率的な鉱山オペレーションを支えていきます。



実行のための4つのカテゴリー



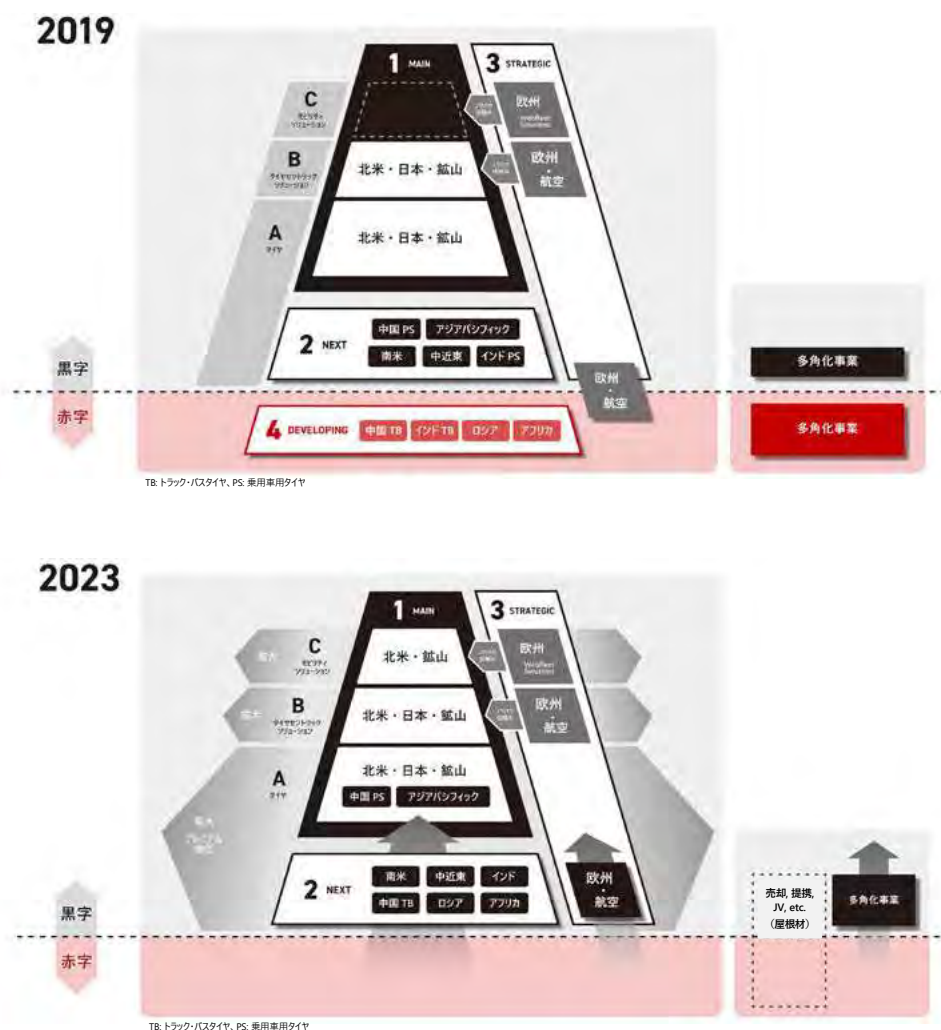
ポートフォリオの進化

これら4つのカテゴリーをベースに、中期事業計画及びポートフォリオ経営を進めていきます。

「MAIN」はタイヤ事業とタイヤセントリックソリューションの組み合わせにより強固な事業へと強化し、北米事業と鉱山事業ではM&Aや戦略的パートナーシップも視野に、モビリティソリューションへと進化させ、拡大を図っていきます。

「NEXT」は、タイヤ事業を強化し、「MAIN」を目指します。「STRATEGIC」は、欧州のWebfleet Solutions事業やサブスクリプションモデルなど、ソリューション事業で得たノウハウと仕組みを「MAIN」にインプットすることで、特に北米で活用しスケールアップを図ります。「DEVELOPING」は、基本のタイヤ事業を立て直し、「NEXT」を目指します。

2021年から23年までこの4つのカテゴリーで、新たなポートフォリオ経営を実行します。さらに、多角化事業は、コアコンピタンスの活かせる事業にフォーカスすることで黒字化を目指します。これにより、2023年には全事業を黒字化します。



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて DX&技術イノベーション

中期事業計画を支える技術イノベーション

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

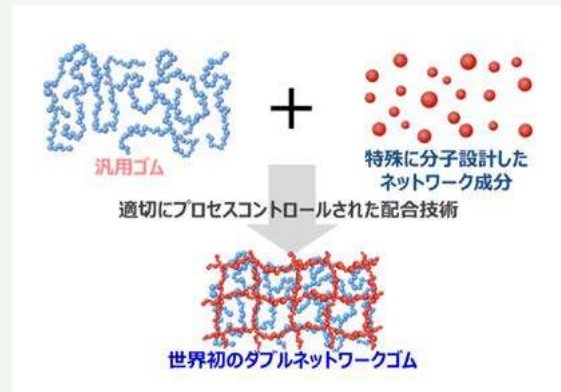
当社グループは1931年に会社を設立して以来、新たな価値を提供する技術を開発してきました。例えば、雨の日でもしっかり止まる「ウェット性能」や凍結路面や雪道などでのすべりを低減する「アイス性能」、低燃費性を実現する技術などがそれに該当します。さらに、これまで非常に困難であったゴムの強度と低燃費性を両立

させる技術の開発にも成功し、しなやかで強い「ダブルネットワーク構造をもつゴム材料」を生み出しました。このような当社グループの強みであるタイヤ・ゴムの技術や知見を活かし、市場から高い評価を得ている商品群を生み出しています。

ダブルネットワーク構造をもつゴム材料

従来の概念を変える新しいゴムの価値を創出

「ダブルネットワーク」構造をもつゴム材料は、硬くてエネルギーを吸収する特性と柔らかくてしなやかな特性の2つを合わせもった構造をゴム材料に用いたもので、12の研究機関との連携により開発に成功しました。従来の低燃費ゴム（基準ゴム）の低燃費性は維持しながら、強度はその約5倍となっており、より薄くて軽いタイヤの生産が可能となります。



中期事業計画を技術イノベーションで支える

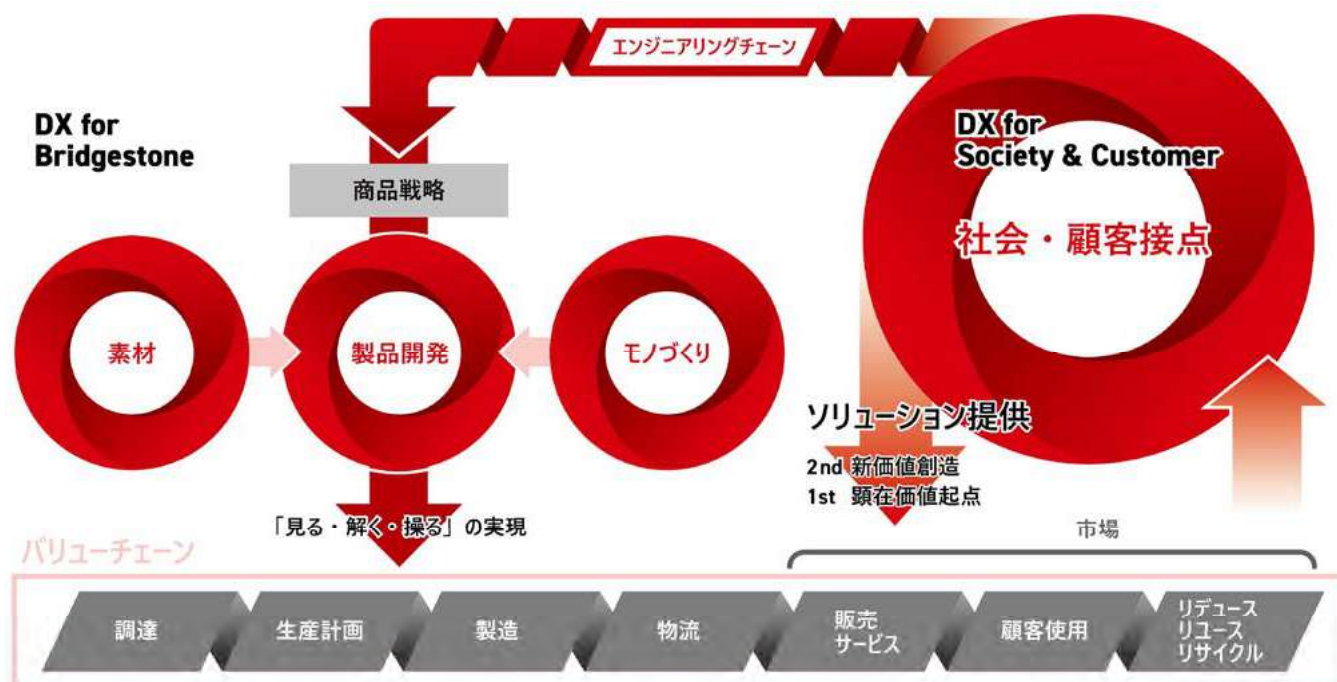
強いリアルとデジタルの融合



強いリアルであるゴムを極め、デジタルとの融合 (DX*) によりイノベーションを生み出す

*DX= Digital Transformation

ブリヂストン流DX(Digital Transformation)



強い「リアル」と「デジタル」の融合によるイノベーション

当社グループには、長年に渡る製品開発や素材開発で培ってきたゴムを「見る・解く・操る」技術とそこから得られた膨大なデータや、各現場で培ってきた匠の技があります。これらのゴムを極めた「リアル」は当社グループの研究開発の基盤であり、最大の強みでもあります。技術とデータ、そして匠の技を独自のシミュレーション・アルゴリズムなどのデジタルでつなぎ活用することで、より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に、「断トツ商品」開発、「断トツソリューション」につなげていきます。社会価値と顧客価値を創出し続けるコア事業・成長事業の進化は、この強い「リアル」と「デジタル」の融合による当社グループならではのDXを通じた技術イノベーションによって支えられています。

● 高度設計シミュレーション

当社グループが蓄積してきた、質の高い市場データやタイヤ・ゴムの知見に、構造CAE(コンピューターでデジタル分析する技術)を組み合わせた高度設計シミュレーションを活用することで、雪道や濡れた路面、土・砂の上でのタイヤの接地挙動などのシミュレーションが可能となります。それ以外にも、タイヤとサスペンション、タイヤと車両等の複合シミュレーションなども可能です。当社グループの断トツ商品である鉱山向けタイヤ「BRIDGESTONE MASTERCORE」や、環境性能と運動性能を両立するタイヤ技術「ENLITEN(エンライトン)」も、強い「リアル」と高度な設計シミュレーション、すなわち「デジタル」の融合によって開発されたものです。

● 素材・配合シミュレーション

多様なゴム材料を扱う中で培ってきた膨大なラボデータは、強い「リアル」の中でも当社グループのコアになる部分と言えます。このラボデータにナノレベルの分子CAE(コンピューターでデジタル分析する技術)を組み合わせることで、高度な素材・配合シミュレーションが可能になります。このシミュレーションによって、従来の素材を超える高い機能を持つ革新的な素材開発を加速させていきます。

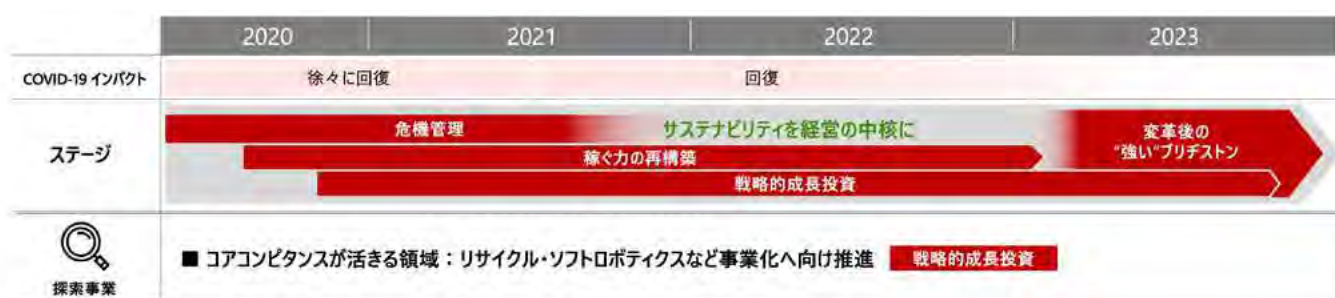
● シミュレーションに活用される独自のアルゴリズム

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

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて 探索事業：スタートアップ体制

サステナブルなソリューションカンパニーに向けた、新たなジャーニーをスタート

サステナブルなソリューションカンパニーを目指すブリヂストングループは、将来に向けて持続的に成長するために、新たに探索事業を事業ポートフォリオに加えました。



「最高の品質で社会に貢献」の使命のもと、当社グループのコアコンピタンスが活きる事業領域や、既存事業との潜在的なシナジー効果が見込める領域、SDGsへの貢献とサステナビリティビジネス構想とのシナジーの視点から、新しい事業領域の探索を進めています。

現在、リサイクル、ソフトロボティクスの事業化に向けて、専門組織を設置し、グローバルで連携しながら検討を進めています。より幅広いパートナーとの接点を持つために、「Bridgestone Sustainability Fund(ブリヂストン サステナビリティ ファンド)」というコーポレートベンチャーキャピタルを導入する予定であると共に、M&Aなども活用し、スピード感を持って事業化を進めていきます。

新たな価値を創出するグローバル拠点：共感・共議・共研・共創

当社グループが成長・探索事業を推進する上では共創とイノベーションが不可欠であり、様々なパートナーとの共創の拠点として、「Bridgestone Innovation Park」の建設を進めています。



当社では、新たな価値創出に至るためには、共感・共議・共研・共創の4つのステップが必要と考えており、昨年、幅広いステークホルダーの方々と「共感」する場として「Bridgestone Innovation Gallery」がオープンしています。来館者の皆様に、当社の過去からの歩み、未来へむけた挑戦をご理解いただくことで共感を醸成し、今年末完成予定のイノベーションセンター「B-Innovation」と、ミニテストコース「B-Mobility」にて共議・共研・共創を加速させます。



メッセージ

坂野 真人

株式会社ブリヂストン
執行役 専務
技術・品質経営分掌・
Global Chief Technology Officer

当社のビジョン「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」の実現に向けて、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「技術イノベーション」で支えていきます。

長年業界を牽引する中で、ゴム、接地、ヒステリシス（粘弾性）を極めることで得られた圧倒的な経験値や豊富な市場データなどの強い「リアル」に、当社流のデジタルトランスフォーメーションの進化を融合することでイノベーションを起こし、そこから生まれる断トツ商品、断トツソリューションによって、社会価値と顧客価値を提供し続けること、これが当社の技術イノベーションの考え方です。

この技術イノベーションを加速するために、2021年末に竣工を迎える「Bridgestone Innovation Park」を働く場として新たに整備し、また、シンプルな組織構造とアジャイルな開発体制を組み合わせた働き方変革にも着手しています。さらに、グループ内他のイノベーション拠点とグローバルに連携し、様々なパートナーとタッチポイントを持ち、新たな事業の探索を実施していきます。

社会・お客様・パートナーの皆様と共に感じいただくことから始め、共議、共研、共創へと関係を深めて技術イノベーションを加速し、社会価値と顧客価値を提供していきます。

また、グローバルそれぞれの地域においても、イノベーション拠点を整備、連携を推進しております。「Bridgestone Innovation Park」を中核として、欧州・ローマの「Digital Garage」、米国・アクリンの

「Mobility Lab」、横浜の化工品技術センターKTCなどとの間で、連携を強化し、共創、イノベーションを加速していきます。



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて 探索事業：リサイクル事業

サーキュラーエコノミーの実現

当社グループは、サステナビリティビジネス構想の実現に向けて、タイヤリサイクルの技術の探索など、新たな事業構築に向けた取り組みを推進しています。タイヤをゴムもしくは原材料に戻すことは技術課題も多いため、様々なパートナーシップを含めたオープンイノベーションを推進していきます。

天然資源を採取し、製品をつくり、使用後に再利用することなくそのまま大量廃棄する「リニアエコノミー」から資源を循環利用する「サーキュラーエコノミー」への移行は社会全体の課題であり、当社の事業活動にも深く関係しています。

経済成長により資源消費が増大し、資源需給がひっ迫していく中で、天然資源の枯渇や資源価格の高騰により生産活動にも大きな影響が

出ることが予測されており、資源をより賢く、持続的に利用することは当社にとっても重要な課題だと認識しています。そのため、現在は主に燃料として利用されている使用済タイヤを、新たな再生資源として原材料に還元する資源循環の確立が必要になると考えています。

当社グループでは、お客様が使い終わったタイヤを資源として捉え、事業としてリサイクルを実現していくために、タイヤを経済的で高品質な原材料やゴムとして還元する技術の探索を進めています。資源循環とCO₂削減の両立を目指し、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラル化の実現に向けた取り組みを加速していきます。

リサイクル事業の構築

● Tire to Raw Material(タイヤから原材料へ)

当社グループでは、タイヤを原材料に戻す技術の探索を進めています。BSAMでは、Delta-Energy Group, LLC社との協働により、使用済タイヤを熱分解して再生カーボンブラックとして回収しており、タイヤの原材料として使用しています。この再生カーボンブラックは、新品のカーボンブラックとほぼ同等の性能を有しながら、新品対比でカーボンブラック製造時のCO₂排出量を約81%削減することができます。

2020年には、約38万本の使用済タイヤに相当する1,200トン以上の再生カーボンブラックを使用し、約1,900トンのCO₂排出量を削減しました。年間では、10,800トン以上のCO₂排出量削減に相当する6,800トンまで、再生カーボンブラックの使用量を増やすことを目標としています。

また、熱分解プロセスを高度化することにより、回収したオイルから新品のカーボンブラックを生産する方法も検討しています。さらには、低エネルギーかつ精緻な熱分解処理により、回収したオイルがナフサの代替となり得ることもわかっており、そこからタイヤ用合成ゴムの原料となるブタジエン・イソプレンなどを得ることも目指しています。

● Tire to Rubber(タイヤからゴムへ)

一般に、タイヤをゴム原料とする場合、微粉化してゴム粉として利用したり、さらに処理を加えて再生ゴムとして利用したりします。

しかし、これらの従来品をゴム配合中に多量に使用すると、新品ゴムと同等の耐破壊性を得ることが難しいため、少量の使用に留まっています。

当社グループでは、新品タイヤの材料としての幅広い利用を目指して、熱などを加えることで使用済タイヤのゴムを再生する革新的な技術などを多面的に研究しています。中長期的に、これらの技術が実用化されて行くことで、使用済タイヤを新品タイヤの原材料として利用することが可能になると考えており、マテリアルサーキュラリティー*1を大幅に向上できると期待しています。

● プリヂストンのサーキュラーデザイン

また、個々のリサイクル技術の開発と共に、タイヤのサーキュラーデザインも進めています。これは、そもそもリサイクルが容易な製品設計や材料の構成に変えていくのはもちろんのこと、調達・製造・物流・販売・サービス・回収などバリューチェーン全体を通じて、効率化・最適化が可能となるデザインを目指しており、未利用資源から新たな価値を創出する取り組みを進めています。

これらの活動は、これまでタイヤ・ゴム事業で培ったR&Dのノウハウに加えて、イノベーションが大変重要となり、当社グループのみで達成することは困難です。様々なパートナーとの価値共創を前提にリサイクル事業の構築を進めてまいります。

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

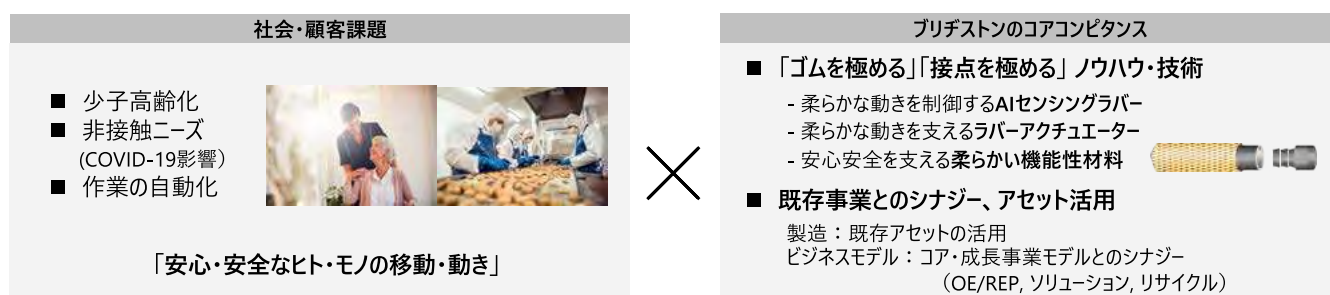
サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて

探索事業：ソフトロボティクス事業

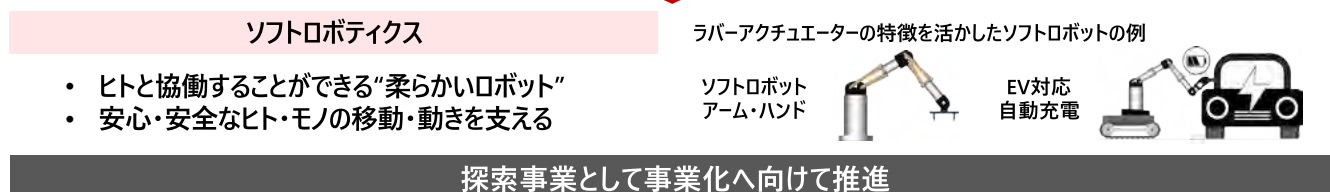
安心・安全なヒト・モノの移動と動きを支える

ソフトロボティクス事業は、ヒトと協働することができる「柔らかいロボット」を活用して、「安心・安全なヒト・モノの移動と動き」を支える、当社グループの多角化事業の新たな挑戦です。具体的にはラバーアクチュエーターの特徴を最大限に活かした軽量・高出力のソフトロボットアームなど、今後、様々なソフトロボットの展開をグローバルチームで探索していきます。

特に先進国における少子高齢化による労働力不足やCOVID-19の感染拡大の影響による非接触に対する社会ニーズの高まり、また作業の自動化へのお客様ニーズの増加に対して、当社のコアコンピタンスである「ゴムを極める」をはじめとしたノウハウ・技術で解決していきます。また、本事業は既存事業とのシナジーも高く、製造には既存の生産設備を活用することができるほか、ビジネスモデルにもコア・成長事業のノウハウを活用することで、スピーディーな事業化を目指していきます。



共創・イノベーション

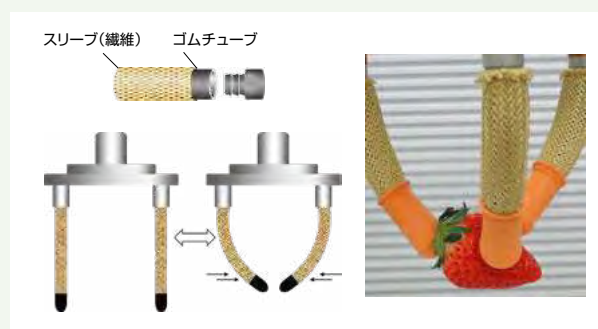


探索事業として事業化へ向けて推進

ソフトロボットハンド

柔軟性と高出力を兼ね備え、一つのハンドで「いい感じ」に掴むことを実現

ラバーアクチュエーターは、タイヤや油圧ホースの技術を適用したゴムチューブと繊維を編んだスリーブからなる高分子複合体です。このラバーアクチュエーターは柔軟性、耐衝撃性、軽量・高出力な特徴を有しています。その一つの活用方法として、柔らかいものから硬いもの、大小様々なサイズ、重さのもの（イチゴからタイヤまで）を「いい感じ」に掴むことが可能なロボットハンドを開発中です。様々な用途への利用が期待され、社外の方々との共創により、社会価値・顧客価値の創出につなげてまいります。



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて 財務計画

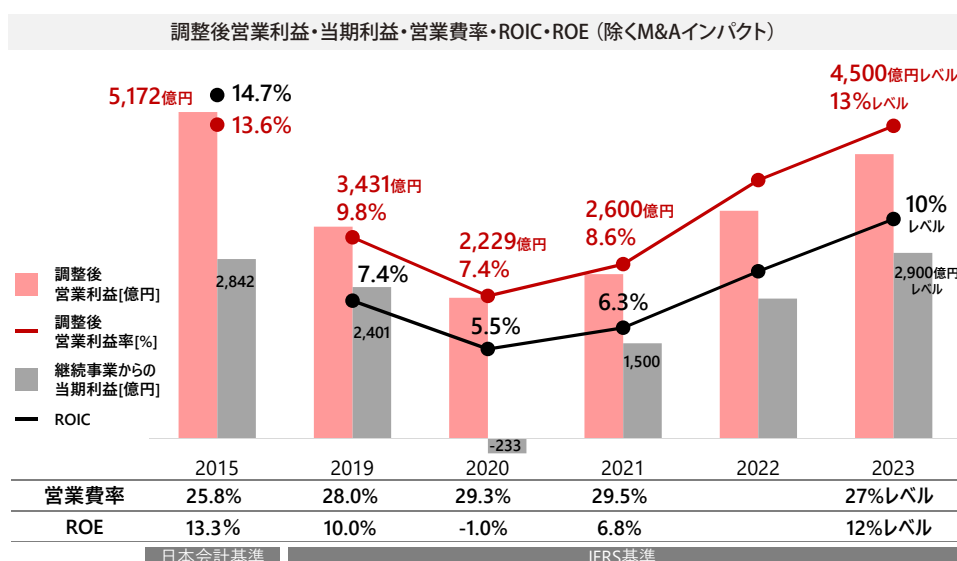
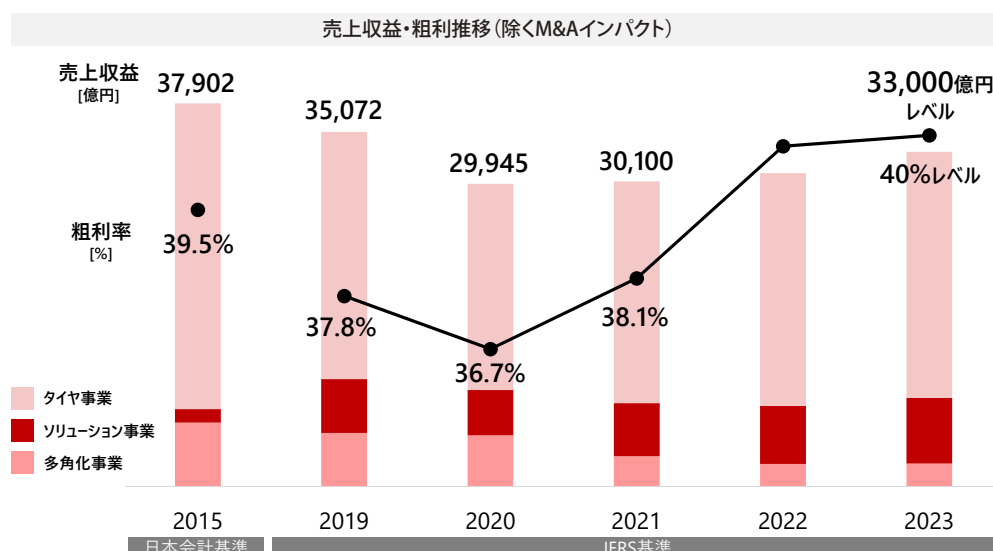
稼ぐ力の再構築と戦略的成長投資による「強い」ブリヂストンへの変革

財務計画を支えるのは、稼ぐ力の再構築として進めている経費・コスト構造の改革とプレミアムビジネス戦略の強化、ソリューション事業の拡大です。これらの推進によって、2023年には粗利率を2015年を上回る約40%へ伸長させ、約33,000億円の売上収益を見込んでいます。以下に示すビジネスの質的向上や新たな事業ポートフォリオを反映したこれらの数値が、レジリエントな高収益体質への変革を示しています。

- タイヤ事業においてプレミアム商品の売上比率を向上
- ソリューション事業(タイヤセントリックソリューション、モビリティソリューション)の売上比率を全体の20%に拡大
- 多角化事業を再編し、コアコンピタンスが活きる事業にフォーカス

着実な構造改革によって、2019年を下回る営業費率水準を目指しています。それによって、2023年の調整後営業利益率は、2015年と同等の約13%を、調整後営業利益額は約4,500億円を計画しています。なお、経常リソースを絞ることで生みだされたリソースは、成長に必要な戦略リソースとして投入していきます。

以上により、2023年の継続事業からの当期利益は約2,900億円となり、2015年の利益水準を上回る予定です。ブリヂストングループでは、新たな経営指標の中核としてROICを採用しており、2023年には10%を達成し、ROEについても12%を目指しています。



サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて 財務戦略

戦略リソース投入

中期事業計画では、「攻め」と「挑戦」の姿勢で「強い」ブリヂストンへの変革に取り組んでいます。戦略リソースについても、同様の姿勢で経常リソースを徹底的に絞り込み創出し、2023年までに約7,000億円の投入を計画しています。内訳としては、戦略投資・戦略経費に3,500億円、M&A・コーポレートベンチャーキャピタル・戦略的パートナーシップなど共創活動の実現に3,500億円を予定しています。コア事業をさらに強化すると共に、成長事業の拡大や探索事業のための戦略的成長投資をバランスよく展開し、事業機会を正しく見極め投資を進めていきます。

● 戦略投資・戦略経費

戦略リソースの比率は、投資全体の30%、経費の5%を計画しています。事業や生産拠点の再編、日本事業の構造改革にリソースを投入すると共に、成長事業の拡大にも活用します。タイヤ事業におけるプレミアムビジネス戦略やソリューション事業であるタイヤセントリックソリューション、モビリティソリューションに戦略的成長投資としてリソースを投入していきます。

● M&A・コーポレートベンチャーキャピタル・戦略的パートナーシップ

ソリューション事業やリサイクル、ソフトロボティクスの事業化を目指す探索事業において、事業の実現および拡大にはパートナーとの共創が欠かせません。M&Aを通じ、モビリティソリューションのグローバル展開などを進めると同時に、官学を含めたあらゆるパートナーとの戦略的パートナーシップを通じて、成長事業の拡大、及び探索事業の実現を加速させていきます。さらに、スタートアップ企業など、より幅広いパートナーと接点を持つために、「Bridgestone Sustainability Fund」というコーポレートベンチャーキャピタルを導入予定です。

● サステナブルファイナンス

当社グループは、サステナビリティへのパフォーマンスに応じて

金利条件が変動するサステナブルファイナンスを導入し、継続的な環境、社会、ガバナンス(ESG)への取り組みを推進しています。BSAMは、米国タイヤ業界初となる、約1,177億円*1のサステナビリティ・リンク・ローンによるコミットメントラインの設定を実施しました。当社グループのESG評価が向上すれば、コミットメントラインフィーと借入コストが削減されます。BSEMIAでもサステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達を実施しています。また、BSEMIAは、金融機関と連携し、サプライヤーがサステナビリティに関する国際的な調査・評価機関であるEcoVadis社の評価を取得することで、サプライヤーに財務的なインセンティブを与える仕組みを導入しています。

個別投資管理の強化・カーボンプライシングの活用

戦略リソースの投入にあたっては、その機会や対象を正しく評価するプロセスが重要です。そのため、コーポレートの財務機能の強化を進めています。2021年1月には個別投資案件をグローバルで管理するグローバルコントローリング機能を新設し、案件ごとに投資効果などを正しく評価できる体制を整えました。また、Global CEOをリーダーとし、各事業・地域のトップマネジメントをメンバーとするM&Aステアリングコミッティを設置したことで、対象ごとの案件の議論と厳正な評価、そしてスピーディーな意思決定が可能となっています。設備投資についてもGlobal COOをリーダーとしたコミッティの設置により判断を強化しています。戦略リソースの投入については、新たな経営指標であるROIC(Return On Invested Capital)などを用いた総合的な評価を徹底し、資本コストと事業別・地域別のリスクを考慮したハードルレートを設定しています。また、2011年より社内カーボンプライシングを導入し、CO₂排出コストと削減効果を加味した評価をするなど、投資の判断においてもサステナビリティの要素を組み込んでいます。サステナビリティを中核とし、これまでにない厳しい戦略的・財務的視点でPDCA(Plan-Do-Check-Act)を回すことで、戦略リソースの投入の機会や対象を正しく評価していきます。

中期事業計画 21年~23年：戦略リソース 7,000億円投入

戦略投資・戦略経費

3,500 億円

コア事業の強化により事業の“確からしさ”確保
成長事業拡大のための戦略的成長投資

投資・経費における
戦略リソース比率
戦略投資：30%
戦略経費：5%

再編・構造改革

- 事業再編
- 生産拠点再編
- 日本事業の構造改革(固定費の抜本的な削減)

成長投資

- タイヤ事業（コア事業強化）
 - ・ 断トツ商品戦略強化
 - ・ モノづくり/生産技術
 - ・ Eコマース強化
- タイヤセントリックソリューション事業（成長事業拡大）
 - ・ リトレッド戦略
 - ・ タイヤ周辺サービス
 - ・ サブスクリプション
- モビリティソリューション事業（成長事業拡大）
 - ・ フリートソリューション
 - ・ ソリューションネットワーク
 - ・ B-innovation（デジタル設計インフラ整備）
 - ・ DXによるスマートファクトリー化
- IT基盤
 - ・ コアIT基盤システム更新
 - ・ テレワークインフラ強化
 - ・ ITセキュリティ強化

M&A・CVC・戦略的パートナーシップ

3,500 億円

共創活動の強化により事業加速

DX分野

- スタートアップへの投資
- デジタル人財の獲得

ソリューションパートナー分野

- モビリティソリューション
 - ・ 北米にてスケールアップ
買収/提携により加速
- ソリューションネットワーク
 - ・ 拡大・強化
- リトレッド
 - ・ 新たな製造技術取り込み
 - ・ バンダグ拠点再強化
- リペア
 - ・ タイヤ修理技術を提携により強化

サステナビリティ分野(含 リサイクル)

- マテリアルリサイクル
 - ・ スタートアップとの共創
- リサイクル事業
 - ・ 事業化へ向けた共創
- グリーンエネルギー調達

探索事業

- ソフトロボティクス事業
 - ・ 日米ロボット関連
スタートアップとの提携

*1: 1ドル=107円で換算

Topic : 中期事業計画を支える財務戦略基盤の強化

ROICを最重要経営指標としたポートフォリオ経営の実現

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

そのため、中期事業計画(2021-2023)において、これまで経営指標としていた調整後営業利益率、ROE(Return On Equity)に加え、投下資本に対するリターンを評価するROICを新たに最重要経営指標としました。

中期事業計画で設定した事業ポートフォリオに沿って、ROICを用いて事業別・地域別に収益性を評価し稼ぐ力の再構築を推進すると共に、戦略リソースの投入において投資効率と収益性に基づき投資を厳選することで、資本効率の向上を支えます。またROICを導入することによって、これまで以上に資本コストを意識した経営を推進していきます。

ポートフォリオ経営の推進

ROICを用いてポートフォリオ別(事業別・地域別)に稼ぐ力の再構築の進捗を評価し、最適な経営資源の配分や戦略的成長投資の妥当性担保などによって、中期事業計画に沿った戦略的意思決定を支えます。また、それぞれの事業が一定の基準を満たさない場合、ポートフォリオごとにリカバリープランの策定とフォローを行います。リカバリーが難しい場合の撤退検討など、撤退マネジメントも含め「やること」と「やらないこと」を明確にし、ポートフォリオ経営を推進していきます。

当社グループの「ROIC」の定義

「ROIC」=Return On Invested Capitalとは、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、投資に対するリターンと資本効率性を評価しています。当社グループが使用している基本算出式は以下の通りです。

当社のROIC定義

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

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)

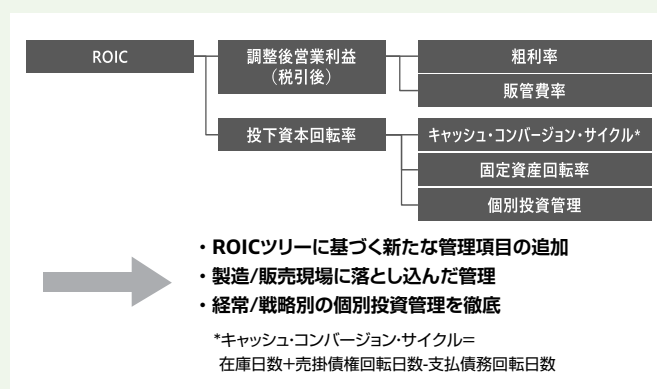
非流動資産：非流動資産 除く繰延税金資産(期末残高)

ROICを経営指標の中核に据えることのメリットは、ポートフォリオ別の採算管理と改善サイクルを強化できることにあります。事業別・地域別でのリターン(資本効率性)の見える化により、特性が異なるそれぞれの事業や地域を正しく評価できるようになります。また、ROICツリーを活用することにより、現場レベルでの改善・主要な活動指標(KPI)へ落とし込み、素早いアクションにつなげることができます。

ROICツリーを活用した改善活動の推進

ROICツリーとは、ROICを現場目線のKPIに分解・見える化し、「全社目標」と「現場レベルの目標」を一貫してつなぐものです。ROICツリーを通してポートフォリオごとに現場とコーポレート機能が一体となり、個別最適や部門最適ではなくバリューチェーン全体、EtoEでROICの改善に向けた取り組みを進めます。

ROICツリーを活用した資本効率性改善活動推進



ROIC浸透活動の推進

当社グループにおいてROICの考え方を浸透させ改善活動の実行へつなげるために、グローバル本社の財務戦略部門がグローバルでの活動を統括すると共に、事業ごと・地域ごとにROICアンバサダーを設置し活動を推進しています。アンバサダーは各現場へROIC概念を説明し(浸透活動)、現場のKPI設定サポートとモニタリングや現場改善のフォローによって、中期事業計画と現場のアクションの整合性を確保することを担っています。今後、各現場での自律的な改善活動が可能となるよう、活動を強化していきます。

こうした活動を通じて、中期事業計画で設定した2023年ROIC10%レベルの達成に向け、ポートフォリオ経営を推進していきます。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行に向けて 人事・組織戦略

中期事業計画を支えるHRX

中期事業計画やサステナビリティビジネスを推進する上で、基盤となるのは人財です。

ブリヂストングループでは、ブリヂストン流のHRX（ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション）を推進し、組織能力（組織×人財アウトプット）の最大化を図ると共に、多様な人財や次世代におけるグローバル経営人財の成長及び活躍を促進します。そのために、コア事業、成長事業、探索事業をそれぞれの性格に合わせて段階を踏んで分離し、戦略的な人事戦略や組織体制を構築していきます。

コア事業では、当社グループならではの強みを活かしながら、抜本的な企業体質の変革に取り組み、戦略を起点としたグローバルでの全体最適化や、グローバル経営への進化などを進めています。これらの取り組みによって人的リソースを創出し、それらを成長事業や探索事業へ柔軟に再配分していきます。

成長事業では、新たな企業体質の創造を目指し、ソリューション事業に最適な体制や働き方を構築します。グローバルでのソリューション事業の推進体制構築や、デジタル人財の育成促進などに取り組み、また、グローバル拠点間や事業間での人財交流を促進することで、拡大するソリューション事業の基盤強化を進めています。

探索事業では、挑戦をベースに、ダイバーシティ&インクルージョンや、グローバルでの人財交流、共創のための社内外ネットワークなど、新たな推進体制を構築します。特に探索事業はゼロから事業を創ることになるため、起業家精神を持った人財を重視し、組織体制を整えていきます。

ブリヂストン流のHRX

● ダイバーシティ&インクルージョン

ブリヂストングループの「グローバル人権方針」の重要な要素であるダイバーシティ&インクルージョンの尊重を、当社グループ全体で様々な形で実践しています。今後はさらに、ソリューション事業や探索事業を拡大していく上で多角的な視点が不可欠となるため、これまで以上に多様な人財の育成や登用に注力していきます。また、女性活躍推進として、女性基幹職の登用や外部採用を強化すると共に、メンター制度をはじめとしたサポート体制の整備など積極的な取り組みを進めます。

● グローバル経営人財

中期事業計画の達成には、グローバルな視野をもった人財の育成が必須です。そこで2020年より「BRIDGESTONE NEXT 100」という

人財育成プログラムを開始しました。グローバルで100名、うち日本で30名の次世代の経営人財候補者を選抜し、育成を進めています。また、2021年1月に人事制度を刷新し、人財ポートフォリオの明確化や最適配置など、新たな人財育成による経営体質の強化に取り組んでいます。

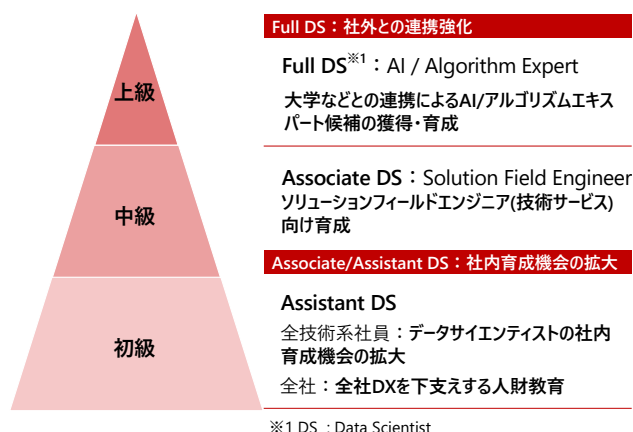
● デジタル人財

ソリューション事業を拡大していくためには、デジタル技術・ノウハウを駆使した新しい価値の創出が必要であり、それを担うデジタル人財の育成に力を入れています。初級・中級・上級と3つのレベルに分けて、デジタルでデータ分析・システムの開発を担う「データサイエンティスト」を育成する研修プログラムを設置すると共に、M&Aを経て当社グループの仲間となったWebfleet SolutionsやiTrack デジタルソリューション事業の仲間たちとの連携も進めています。

加えて、デジタルソリューションやDXの実行に欠かせない中級以上の高度デジタル人財、特に高度なAIやアルゴリズムのエキスパートの育成・採用のために、社外との連携を強化しています。例えば大学において、当社の事例をもとに、当社が派遣する社員と学生の皆様が一緒に演習や研究を行うブリヂストン寄付講座の開設や、国内外の大学院博士課程に社員を派遣する社外留学制度を導入しています。

これらにより、2023年には高度デジタル人財について、現状の約900人から約1,200人への拡大を計画しています。当社の目指すDXを実現できる人財の育成を今後も加速していきます。

デジタル人財育成プログラム(日本)



Topic : 中長期環境戦略

環境長期目標、中期目標「マイルストーン2030」



ブリヂストングループは、サステナビリティを経営の中核に据え、社会価値と顧客価値の創出を両立し、競争優位性の獲得を図るサステナビリティビジネス構想の実現に挑戦しています。

その中で、当社グループは、環境宣言に込められた「未来のすべての子どもたちが、『安心』して暮らしていくために…」という変わらない思いのもと、環境課題に重点的に取り組んできました。2050年を見据えた環境長期目標では「CO₂を減らす」活動についてはカーボンニュートラル化、また「資源を大切に使う」活動については100%サステナブルマテリアル化*1を掲げており、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

環境長期目標の達成に向けて、2012年に策定した中期目標「マイルストーン2020」を前倒しで達成し、次のステージに向けた新たな中期目標「マイルストーン2030」を策定しました。



持続可能な社会の実現に向けて

マイルストーン2030では、カーボンニュートラル化へ向けた取り組みやサーキュラーエコノミーへの貢献を促進し、事業の成長と環境影響や資源消費の拡大を切り離す「デカップリング」への挑戦をさらに加速していきます。その一環として、2030年までに当社グループが排出するCO₂の総量を50%削減*2することを目標の一つとして設定しました。また、バリューチェーン全体でのCO₂削減貢献を目標に掲げ、

顧客価値の創出も両立していきます。2020年はこの初年度として、「自然と共生する」「資源を大切に使う」「CO₂を減らす」3つの活動において、次のステージに向けた新たな取り組みをスタートさせています。

マイルストーン2030の詳細は[Webサイト](#)に掲載しています。

*1：当社グループでは、「継続的に利用可能な資源から得られ、事業として長期的に成立し、原材料調達から廃棄に至るライフサイクル全体で環境・社会面への影響が小さい原材料」をサステナブルマテリアルと位置づけています。

*2：基準年：2011年

Topic : 中長期環境戦略

カーボンニュートラル化に向けて

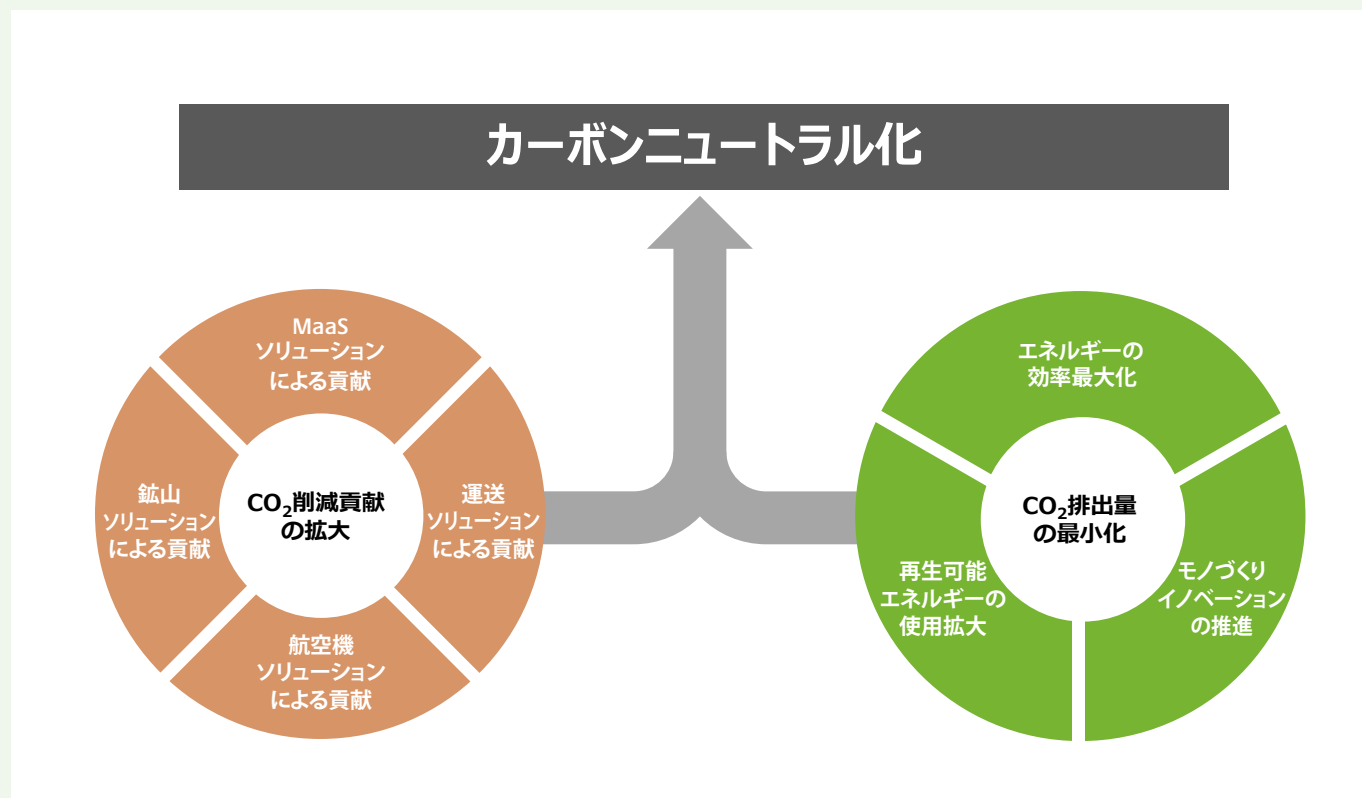
CO₂排出量の削減

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

マイルストーン2030では商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体を通じたCO₂削減への貢献を目標として設定しています。CO₂削減促進に向けて、生産におけるCO₂排出量の削減にとどまらず、断トツの商品・断トツのサービスによるソリューションにより顧客価値を提供しながら、原材料調達、流通、お客様の使用時、再利用・リサイクルの過程におけるCO₂削減に貢献していきます。こうした取り組みにより社会全体のCO₂削減に貢献し、お客様・パートナーの皆様と共に社会価値の創出を目指します。また、お客様のCO₂削減やカーボンニュートラル化に寄与することで差別化、競争力強化を図ります。

当社グループが排出するCO₂排出量の削減については、[パリ協定](#)などを踏まえ、2050年のカーボンニュートラル化へ向けた総量削減目標を設定しました。当社グループは生産活動におけるCO₂排出量の削減を着実に進めていきます。

「CO₂削減貢献の拡大」については、「2030年までにソリューションの提供により、商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体を通じて、当社グループの生産活動により排出するCO₂排出量の5倍以上のCO₂削減に貢献していくこと^{*1}」を目標として設定しています。タイヤのライフサイクル全体で見ると、製品使用時のCO₂排出量の割合が最も大きく、全体の約9割を占めている^{*2}ことから、お客様が使用する際に排出されるCO₂の削減に貢献する商品・サービスとして、低燃費タイヤ「ECOPIA」や環境性能と運動性能を両立する革新的なタイヤ技術「ENLITEN」を搭載した低燃費タイヤ、そして運行管理サービスを提供するWebfleet Solutions事業などフリートソリューションの拡大も進めていきます。



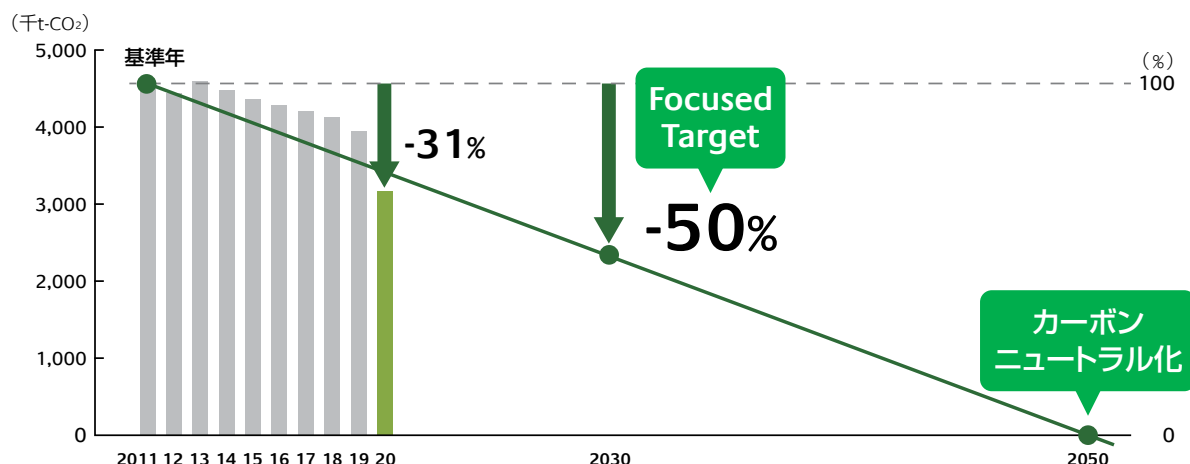
*1: 基準年: 2020年

*2: 出典: 日本自動車タイヤ協会編「タイヤのLCCO₂算定ガイドラインVer2.0」

Topic : 中長期環境戦略

カーボンニュートラル化に向けて

生産段階のCO₂排出量(Scope 1, 2)削減目標



「CO₂排出量の最小化」については、「2030年までに当社グループが排出するCO₂の総量を2011年比50%削減する」目標の達成を目指しています。

2020年は従来からの取り組みであるエネルギー効率の改善に加え、再生可能エネルギーの導入を強化してきました。2020年のCO₂排出量は、COVID-19の感染拡大による生産量減少の影響も大きく影響し、2011年対比31%の削減となりました。

中期事業計画では生産量の増加を見込んでいますが、2023年のCO₂排出量の目標値を2011年対比30%以上の削減とし、生産量回復によるCO₂排出量への影響の最小化を図りながら、さらにグローバルでの取り組みを加速させていきます。

エネルギー効率向上

当社グループは従来、モノづくり(原材料・生産・流通・廃棄)の過程で排出されるCO₂排出量の削減に取り組んできました。軽量化による製品あたりの原材料使用量低減や生産ロスの削減といった活動を継続し、売上高当たりのモノづくりCO₂排出量は2020年に2005年比37%削減となりました。

生産段階の取り組みとして、エネルギーロスの見える化、高効率

設備の導入やエネルギーロスの低減施策など省エネルギー化を実施してきました。マイルストーン2030においては、エネルギー効率0.5%/年の改善を基準としており、引き続きグループ全体で活動を推進していきます。

再生可能エネルギーの利用拡大

カーボンニュートラル化への取り組みの一つとして、当社グループは再生可能エネルギーの導入拡大に取り組んでいます。100%再生可能エネルギー電力への切り替えや、太陽光発電システムの導入を推進しており、2020年には米国のエイケン工場で2MWの大型太陽光発電システムが稼働しました。これらの取り組みの結果、当社グループの再生可能エネルギー比率(電力)は2020年に11%に達しました。中期事業計画では、2023年に50%以上に拡大することを目標として今後も再生可能エネルギーの導入拡大を進めていきます。



サウスカロライナ州エイケン郡 乗用車用・軽トラック用タイヤ工場

ブリヂストンの欧州グループ会社であるBSEMIA管轄下では再生可能エネルギー導入施策が特に進んでおり、2018年にスペインの4工場で、使用するすべての電力を再生可能エネルギーに切り替えました。さらには、2020年にポーランド、ハンガリー、ベルギー及びイギリスにある5工場で、また、2021年にはイタリアの工場と同様に電力を全量再生可能エネルギーに切り替えました。これにより、

欧州内のすべての新品タイヤ工場において使用する電力の100%再生可能エネルギーへの切り替えが完了しました。

また、BSEMIAはISO50001認証の取得を推進しており、2020年に欧州内の全タイヤ工場において認証を取得するなど、エネルギーマネジメント強化にも注力しています。



メッセージ

ローラン・ダルトー

株式会社ブリヂストン
常務役員
BSEMIA管掌
BSEMIA Management Board Chair
兼 CEO 兼 プレジデント

2050年までにカーボンニュートラル化を実現することはサステナビリティに関する私たちの長期的な目標の一つですが、CO₂排出量削減に向けての唯一の目標ではありません。このような大きな目標の達成のためには、マイルストーン2020や2030のような短期的・中期的な目標、そしてパリ協定やお客様、OEM/パートナーの目標と協調することが重要です。

私たちは、調達や生産を含めたバリューチェーン全体でCO₂排出量を削減するために、包括的なアプローチに取り組んでいます。欧州のすべてのタイヤ工場がISO 50001を取得し、2021年には欧州における消費電力の100%が再生可能エネルギーとなりました。ブルゴス工場では屋上にスペイン国内最大級の太陽光発電設備の設置を進めており、2022年に完成予定です。

私たちは「攻め」と「挑戦」の姿勢で最高クラスの低燃費タイヤの開発や、タイヤセントリックソリューションとモビリティソリューションの推進、そしてCO₂排出量削減に特化した新素材の技術開発も進めています。例えば、当社のENLITENテクノロジーを搭載したタイヤは燃料消費量とCO₂排出量の削減に貢献しており、Webfleet Solutionsが提供するデジタルフリート管理ソリューションにより、燃料消費量とCO₂排出量を最大25%削減することが可能です。また、当社とARLANXEO社、Solvay社による共同開発のTECHSYNタイヤ技術プラットフォームにより、転がり抵抗を最大6%低減させたタイヤを実現しました。

持続可能なモビリティの創造にはパートナーシップが欠かせません。主要OEMやLightyear社のような革新的な新規参入者がなくては電動化の未来が実現不可能であるように、ARLANXEO社とSolvay社がなくてはTECHSYNは実現不可能だったといえます。

私たちにとって継続的な改善とは、2050年までにバリューチェーンと商品ライフサイクル全体のカーボンニュートラル化を目標として視野に入れながら、危機感を持って従来のやり方を見直し続けることです。

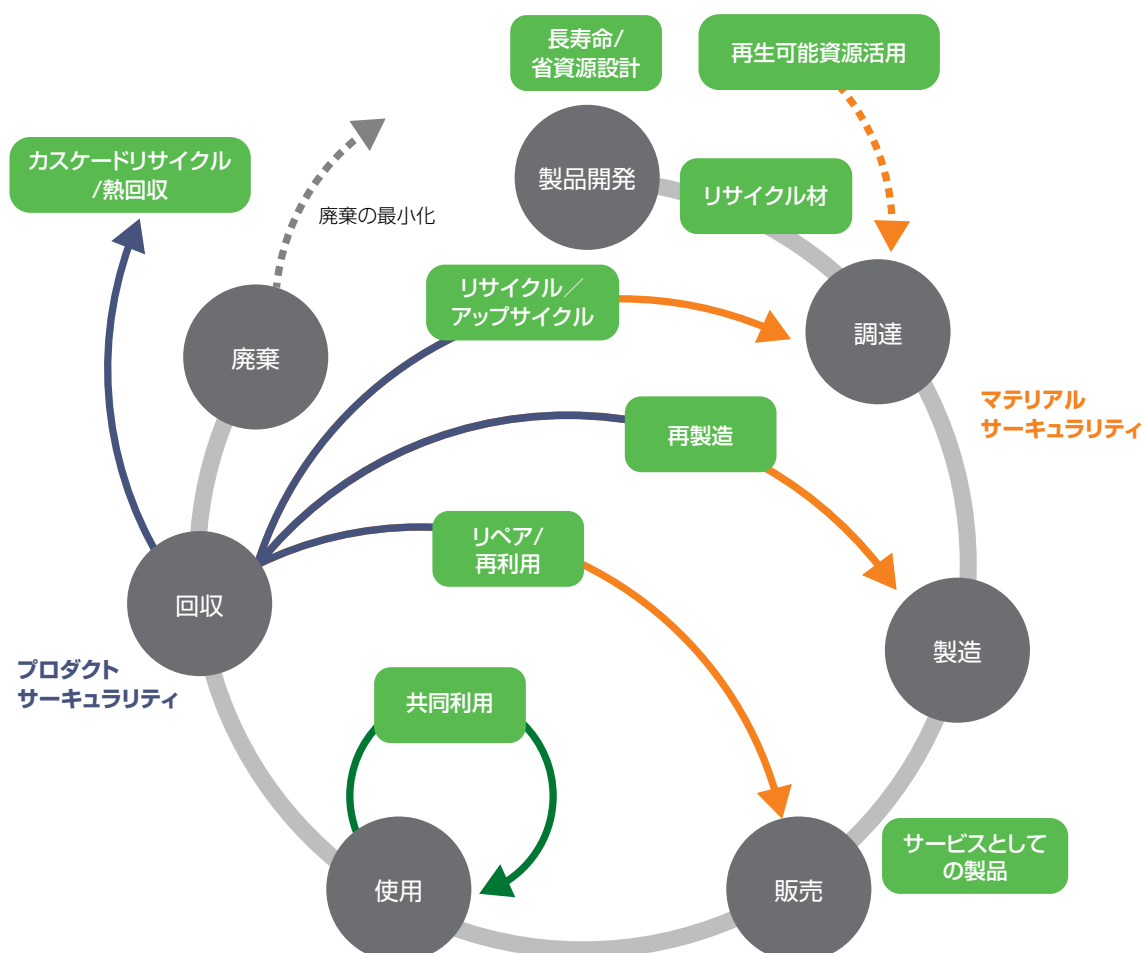
Topic : 中長期環境戦略

サーキュラーエコノミーへの貢献

ブリヂストングループは、マイルストン2030の一環としてサーキュラーエコノミーへの貢献を促進していきます。

サーキュラーエコノミーは単に環境問題を緩和するだけでなく、資源をより賢く、持続的に利用することでタイヤの価値を向上させ、競争優位獲得につながるビジネスモデルへの変革の機会であると捉えています。サステナビリティビジネスモデルを軸に経営全体でサーキュラーエコノミーの促進を進めており、安全性・環境性・経済性・生産性の4つの社会価値・顧客価値の創出に貢献できるように、包括的に取り組んでいます。(p.23-24をご覧ください)

サーキュラーエコノミーの実現に向けた ブリヂストングループのアプローチ



サーキュラーエコノミーへの貢献に向けて、3つのアプローチでサステナビリティビジネスモデルの実現を進めています。

- ・ 資源生産性の向上：環境性能と運動性能を両立する革新的な次世代環境対応技術「ENLITEN」に代表される長寿命/省資源設計の断トツの商品開発や共同利用、サービス/サブスクリプションなど、新しいビジネスモデルへの転換による機会創出を図ります。
- ・ マテリアルサーキュラリティー^{*1}の向上：再生資源、再生可能資源の活用により、断トツ商品の更なる競争力強化を図ります。現在は、再生ゴムや再生カーボンブラックといったリサイクル原材料の利用拡大を進め、天然ゴムの生産性向上や再生可能

資源由来の原材料の開発を進めています。2020年には天然ゴムの生産性向上に資するAI画像診断を用いた「パラゴムノキ」の高精度病害診断技術やビッグデータを用いた農園管理技術の開発に成功したほか、もみ殻に由来するゴム補強材（シリカ）など、新たな技術・材料の開発・導入検討を進めています。

- ・ プロダクトサーキュラリティー^{*2}の向上：リトレッドビジネスや航空機ソリューションなど、商品のライフサイクル全体で価値を創出するビジネスモデルを拡大すると共に、探索事業の一つであるリサイクル事業（p.39）において新たな価値創出を検討しています。



サーキュラーエコノミーに貢献するリトレッドタイヤ

すり減ったタイヤの表面（トレッド）を貼り替えて再利用するリトレッドは、新たに投入する原材料が新品タイヤの3分の1未満になるだけでなく、トレッドゴム以外の部材（台タイヤ）を再利用できるため、廃タイヤの削減にも大きく貢献します。運送ソリューションはこうした環境性とお客様の安全性・経済性・生産性を両立するビジネスモデルの一つです。

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

^{*2}：使用済み製品の循環性を示す概念であり、ブリヂストングループでは、回収した使用済み製品が有効活用された割合を指標として用いています。

価値共創への招待～信頼の醸成

ブリヂストングループは、これからもステークホルダーの皆様にパートナーとして選ばれ続けるために、サステナビリティに関する様々な取り組みを推進しています。より多くのパートナーと、より深い信頼関係を構築することによって、社会価値と顧客価値を共創するサステナビリティビジネスのさらなる機会を創出していきます。

目次

Global COOメッセージ 52

サステナビリティフレームワーク 53-54

自然との共生 55

地域との共生 56-58

より高い信頼を得るために 59-60



価値共創への招待～信頼の醸成

Global COOメッセージ



メッセージ

東 正浩

株式会社ブリヂストン
取締役
代表執行役
Global COO

本サステナビリティレポートにてご紹介していますように、ブリヂストングループは中長期を見据えたビジョン「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」の実現に向けて、サステナビリティを経営戦略の中核に据えた中長期事業戦略を実行しています。中長期事業戦略を実行することは、当社の目指す「サステナビリティビジネス」の推進そのものです。社会価値・顧客価値を両立しながら新たな価値を創出し、当社の競争優位性を獲得することによって、社会やお客様・パートナーの皆様と共に持続的に成長していきたいと考えています。

サステナビリティビジネスを実行するためには、お客様やパートナーの皆様との価値の共創が不可欠であり、価値の共創のためには強い信頼関係が必要です。サステナビリティの実践レベルが企業の信頼醸成にも大きく貢献すると捉えており、地域社会との信頼の醸成につながる社会貢献活動などにも積極的に取り組んでいます。これからも、社会やお客様・パートナーから選ばれる企業として信頼を醸成していくことで、競争優位性を獲得し、サステナビリティビジネスの拡大にもつなげていきたいと考えています。

また、責任ある企業として社会価値・顧客価値を創出していくためには、基盤となる取り組みが不可欠であり、積極的に社会要求を先取りし、リスクを機会に変えていくことも重要だと考えています。基盤領域としてバリューチェーン全体の人権や労働慣行、安全といった6つの重要なテーマを取り上げており、2018年に策定した「行動規範」「グローバルサステナブル調達ポリシー」「グローバル人権方針」に加え、2020年には「グローバル贈収賄防止ポリシー」を策定しました。これらに従って行動することにより、当社グループは、引き続きお客様及び地域社会から信頼していただけると共に、新しい価値を共創していくことができるものと信じています。



価値共創への招待～信頼の醸成 サステナビリティフレームワーク

ブリヂストングループにおける社会価値・顧客価値の創出

「最高の品質で社会に貢献」は、創業以来変わることなく受け継がれてきた当社グループの使命です。当社グループは、事業環境の変化や社会のニーズに応じて進化しながら使命を果たし続けてきました。そして2020年、当社グループは「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして、社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」というビジョンと、それを実現するためのサステナビリティを中核に据えた中長期事業戦略を新たに策定し、経営を推進しています。

しかし、当社グループにとって、サステナビリティは新しい概念ではありません。2017年に制定した「Our Way to Serve」は、当社グループが持続可能な社会の実現に貢献するための指針を示しており、当社グループの強みと特性を活かして価値を共創していく領域を明確に定めています。

さらに、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ために、当社グループのサステナビリティの捉え方をサステナビリティフレームワークとして体系化しました。このフレームワークに沿って、事業活動や社会貢献活動、あらゆるパートナーとの共創活動を通じて社会やお客様への価値を創出していきます。

また、サステナビリティフレームワークに基づき、今後重点的に取り組む実施事項を明確にしています。サステナビリティフレームワークの策定に際しては、社内外のステークホルダーからの意見を反映

させたマテリアリティアセスメントを2020年に実施し、主要テーマの抽出に活用しています。

当社グループのマテリアリティアセスメントの結果については、[Webサイト](#)をご覧ください。

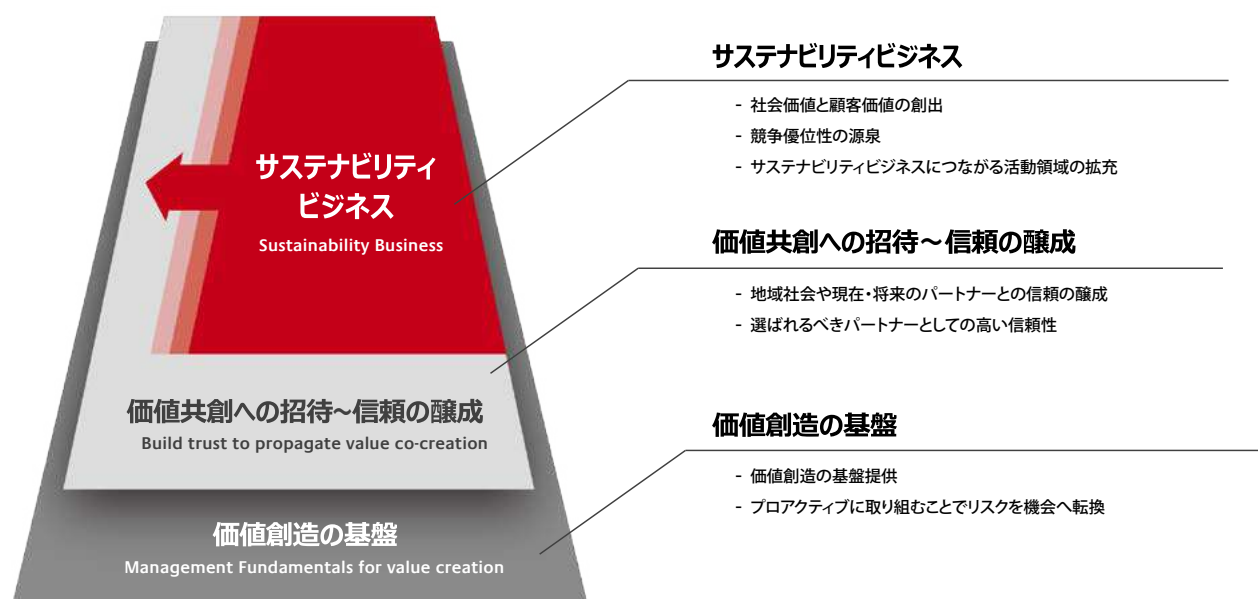
サステナビリティフレームワーク

第1層「サステナビリティビジネス」は、タイヤ・ゴム事業、ソリューション事業、リサイクル事業の推進と、サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラルへの貢献を通じて、社会価値と顧客価値を両立させながら創出していく領域です。また、「サステナビリティビジネス」から左に伸びる矢印は、中長期事業戦略に沿って競争優位を獲得しながらビジネス領域を拡大していくことを示しています。

第2層「価値共創への招待～信頼の醸成」は、顧客やパートナーと信頼関係を築くことの重要性を表しています。中長期事業戦略の達成に向けて、パートナーからの信頼を醸成することで、イノベーションの共創へとつなげていきます。より多くのパートナーと、より深い信頼関係を構築することによって、社会価値と顧客価値を創出するサステナビリティビジネスのさらなる機会を創出していきます。

そして第3層「価値創造の基盤」は、当社グループがサステナビリティの取り組みを加速するために不可欠なガバナンスなどの基盤領域を示しています。価値創造の基盤の確立に向けて取り組むことで、リスクをより積極的にとらえ、成長の機会を生み出していきます。

サステナビリティフレームワーク



サステナビリティフレームワークの実践

当社グループは、サステナビリティフレームワークの実現に向けて次の実施事項に重点的に取り組みます。表における3つのアイコンは、「Our Way to Serve」の「モビリティ」、「一人ひとりの生活」、

「環境」の3つの重点領域との関係を表しています。なお、実施事項の内容については、サステナビリティフレームワークの枠組みに沿いながら、ダイナミックに進化させていきます。

サステナビリティビジネス	・タイヤ、タイヤセントリックソリューション ・モビリティソリューション ・交通安全と安全教育  
	・サーキュラーエコノミーへの貢献 (資源生産性、マテリアル/プロダクト サークュラリティの向上) 
	・カーボンニュートラルの実現に向けたCO₂排出量削減及び削減貢献 
	・探索領域 (リサイクル、ソフトロボティクス)  
価値共創への招待～信頼の醸成	・自然共生 (ウォーターシェパードシップ、生物多様性) ・地域社会の課題解決、地域との共生 ・ワールドワイドオリンピック・パラリンピックパートナー  
価値創造の基盤	・コーポレートガバナンス、倫理・コンプライアンス ・ビジネスレジリエンス(気候変動含む)、サイバーセキュリティと個人情報保護 ・サプライチェーンと人権問題(デューディリジェンス) ・サステナブル調達(含天然ゴム) ・ダイバーシティ & インクルージョン、人財 ・商品・ソリューションの安全性・品質と信頼性 ・労働安全・衛生・健康 ・大気汚染防止、廃棄物・有害化学物質管理

ブリヂストングループ全体でのサステナビリティの統合

当社グループは、中長期事業戦略の実行に向けて、サステナビリティを企業文化・事業戦略・事業活動の中核とし、組織全体で取り組みを進めています。

- ・ 企業文化への統合
サステナビリティフレームワークと「Our Way to Serve」を、従業員の日々の行動の基軸となる企業文化、企業としての価値基準やブランドとしての考え方に組み込んでいます。
- ・ 事業戦略への統合
サステナビリティを中核に据え、サステナビリティフレームワークに沿って中長期事業戦略、そして中期事業計画の実行を進めています。

- ・ 事業活動への統合
Global EXCOの下に設置されたグローバルサステナビリティコミッティが、当社グループのサステナビリティフレームワークを包括的に推進する役割を担っています。当コミッティにおいて、部門横断的・地域横断的なメンバーで構成されたワーキンググループが活動しています。

当社グループのサステナビリティフレームワークと「Our Way to Serve」の詳細は、[Webサイト](#)をご覧ください。

価値共創への招待～信頼の醸成 自然との共生

ウォータースチュワードシップへの貢献

ブリヂストングループは商品のライフサイクル、バリューチェーン全体を通して、ステークホルダーと協働しながら貢献の最大化に向けて活動を進めています。特にマイルストーン2030では「2030年までに水ストレス地域における生産拠点^{*1}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」という目標を設定し、水リスクの高い生産拠点におけるウォータースチュワードシッププランの策定を進めています。

当社グループでは、世界の生産拠点で水利用の効率化に継続的に取り組んできました。2020年、水ストレス地域にあるアルゼンチンのブエノスアイレス工場では取水量を2005年比65%、トルコの

イズミット工場では2005年比35%削減しました。また、ブエノスアイレス工場では逆浸透膜処理した排水を他社に供給するなど、地域全体の取水量削減にも貢献しています。



公平かつ持続可能な水利用に向けたブリヂストングループの考え方



ブリヂストンウォータースチュワードシップポリシー

生物多様性の保護

当社グループは2019年に「自然と共生する：生物多様性貢献活動推進プログラム」を開始し、各拠点の生物多様性貢献レベルを評価すると共に、活動事例を共有することで貢献活動をさらに促進しています。2020年は、138の生産拠点がこのプログラムに参加しました。インドネシアでゴム農園を運営するピーティー ブリヂストン スマトララバー・エステートは最高評価であるゴールドクラスの社内認証を受けた拠点の一つで、全従業員が参加し、地域NGOや地元の小学生たちと共に在来樹木の植林や魚の放流など湧水域周辺の環境保全や環境意識啓発イベントを実施しました。



^{*1}：水ストレス地域に立地する生産拠点：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

価値共創への招待～信頼の醸成 地域との共生

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

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

地域の人々と共に価値を生み出しながら信頼関係を築くことは、当社グループのサステナビリティフレームワークの重要な構成要素として位置づけられています。すべての人々が健康で活き活きとした生活を送れる社会の実現に向けて、企業活動全般を通じた貢献を目指しており、当社グループではAHL (Active and Healthy Lifestyles) 活動として推進しています。より安心・安全で、健やかな地域づくりを推進し、インクルーシブで開かれた教育を将来世代に提供するために、次のような取り組みを進めています。

交通安全に関する取り組み

当社グループは、タイヤメーカーとして安心・安全な移動やレジリエントな社会基盤を支えていくために、交通安全が重要であると考えています。2020年、当社グループは多くのパートナーと共に、世界中で交通安全教育の活動に取り組みました。

- ・ ベトナムでは、移動手段として二輪車が最も普及しており、ブリヂストン タイヤ セールス ベトナムが地元のタイヤディーラー Xuan Tung と共に、900人の子供たちにヘルメットを贈呈しました。
- ・ オーストラリアとニュージーランドでは、BSCAP が引き続きスポンサーとなり、RYDA と共に「1日交通安全ワークショップ」を2つの高校で開催しました。この取り組みの開始以来、これまでに1,200人以上の高校生が、運転者として、また同乗者として交通安全を学んでいます。
- ・ スペインのマドリードでは、自動車修理を学んでいる200人以上の学生が、BSEMIA と Fundtrafic が共催した交通安全講習において、VRを用いたドライビングシミュレーションにて、視覚障がいやその他障がいを持つ歩行者が抱える課題への理解を深めました。

- ・ ポーランドのボズナンでは、衝突試験用のダミー人形を模したキャラクターが、1,000人以上の歩行者と自転車運転者に、夜間安全用反射バンドとCOVID-19対策用のフェイスマスクや手の消毒剤を配布しました。

プロの運転手の安全運転支援も当社グループの優先事項です。エジプトとサウジアラビアで2020年に実施した「Eyes on the Road BSEMIA」キャンペーンでは、トラック運転手の皆様に、安全運転のための体力と目の健康の重要性について理解を深めていただきました。



安心・安全な暮らしを支える

当社グループは、商品とサービス、様々な取り組みを通じて地域の安心・安全な暮らしを支えています。ベトナムの雨季に洪水が多発する地域では、老朽化した木製の橋は耐久性の面などで通勤や通学の安全に懸念があります。ブリヂストン タイヤ マニュファクチャリング ベトナム リミテッド ライアビリティ カンパニーは「Bridge to Knowledge」キャンペーンを展開し、2030年までに20本の橋を建設し、10年間にわたりメンテナンスを行うことを宣言しています。2020年には、3本の新しい橋を建設し、1,000世帯以上の生徒達の安心・安全な通学に貢献しています。



価値共創への招待～信頼の醸成 地域との共生



1983年、当社グループは、タイヤづくりで培った技術を活用して、高品質・高性能な免震ゴムを開発しました。現在では日本の建築用免震ゴムのトップメーカーとして、さまざまな建物に免震ゴムを提供しています。提供先は幅広く、COVID-19の感染拡大の影響によるEコマースの需要増加に伴って重要性が高まっている物流施設をはじめ、公共施設や民間の建物なども含まれます。また、当社グループの免震体験車は、教育機関や地域での活動などに出動し、2020年12月末までに73,000人以上の方々へ防災における免震の重要性をお伝えしています。

自然災害の発生時には迅速な支援活動を行い、人々の安全な暮らしを支えています。インドネシアでは2020年前半に豪雨による洪水被害を受け、ベトナムでは2020年後半に台風による洪水に見舞われました。当社グループは、食料品、医薬品、衣類、電気湯沸器、炊飯器等の生活必需品を被災者に届けました。当社グループは、同年米国で竜巻や暴風雨が発生した時にも地域支援を行っています。

次世代の学びを支える

当社グループは、人々の生活の質の向上と職能の開発につながる教育が重要であると考え、事業を展開する地域においてインクルーシブで開かれた教育を支援しています。

当社グループは、次世代の自動車整備技術に関する様々な教育を実施しています。BSAMは、米国テネシー州ナッシュビルではMaplewood High School Automotive Training Centerを、またオハイオ州アクロンではEast Community Learning Centerのブリヂストン アカデミー オブ アブライド エンジニアリング アンド テクノロジーを支援しています。両校とも、自動車整備及びタイヤ販売の小売店であるファイアストーン コンプリート オートケアの店舗を模した施設でのカリキュラムを実施しています。2015年以来、ナッシュビルから39名が当社グループに採用されました。アクロンでは現在90名が勉強しています。本プログラムで自動車整備のトレーニングを受け、技術者としての就職を目指す女性も増えています。

BSEIMIAは、英国スタッフォード州のフェザーストン刑務所で、出所者がタイヤ技術者として活躍するための支援を行っています。約30人の受刑者がInstitute of the Motor Industryの認定資格取得に向けて、ブリヂストン リアクト ロードサイドタイヤ技術者トレーニングを受講しています。

日本では、株式会社ブリヂストンが中学生を対象にグローバルコミュニケーション教室を開始しました(2020年はすべてオンラインによる実施)。当社グループ従業員が事業をグローバル展開する中で培った経験を強みとして、多様な人とコミュニケーションをとることの重要性や、自分の意図を相手に適切に伝える難しさについて子供たちの理解を深めました。

当社は、2004年から環境をテーマとした出張授業も行っており、これまでに約29,000人の地域の子供たちへ学びの機会を提供しています。2021年もこれらの取り組みを継続する予定です。

2020年はCOVID-19の感染拡大によって世界中の学校が遠隔授業の実施を余儀なくされました。当社グループは、技術的な環境不備によって学習が遅れた子供たちを支援しました。

- ・ メキシコでは、BSAMがAmelia B de Casas幼稚園の子供たちにタブレットと学用品を寄贈し、勉強の継続を支援しました。また、コスタリカのBandera Blanca財団にはパソコンを寄贈し、恵まれない子供たちを支援すると共に、子供たちの保護者に対してデジタル機器の使用方法に関するワークショップを実施しました。
- ・ ロシアでは、BSEIMIAがCompSharingチャリティープログラムと提携して、COVID-19の感染拡大下でパソコンを必要とする家族向けに、ロシア赤十字社を通じてパソコンの寄贈を行いました。
- ・ 米国では、BSAMが「Boys and Girls Clubs of America (BGCA)」と長期的なパートナー関係を構築しています。2020年には、ブリヂストン リテールオペレーションズがBGCAとの「Driving Great Future」プログラムを通じてお客様から約3億8,520万円*1の寄付金を集め、その寄付金はBGCAの支援する子供たちがパソコンのスキルを学ぶための助成金などに活用されました。



地域の健やかな暮らしを支える

当社グループは、レジリエントな地域社会の実現に向けて、地域の人の健やかな暮らしを支える様々な取り組みを進めています。

インドでは、BSEMIAが「ヘルスクャンプ」を立ち上げ、事業拠点の近隣住民に向けて、定期健康診断やヘモグロビン、糖尿病、血圧、カルシウムの検査を行い、必要な方々に無償で薬を提供しました。

BSEMIAは、東京2020を見据えて、オリンピック・パラリンピックのワールドワイドパートナーである強みを活かし、運動に関する情報を「B-Olympic」というデジタルプラットフォームを通じて定期的に発信し、従業員の健康的な生活を促進しました。従業員が合同でウォーキング、ランニング、サイクリングなどに取り組み、2020年は120万キロメートルの距離を達成し、距離に応じた金額である約1,513万円^{*2}を14の地域のがん慈善団体に寄付しました。



BSCAPは、オーストラリアでスポーツを通じたAHLの意欲を高めるため、若いアスリート向けにサーフィンや競泳、車いすテニスの教室を開催しました。サーフィンのコナー・オレアリー(Connor O'Leary)選手、水泳のオリンピック出場候補のアリアーン・ティトゥス(Ariarne Titmus)選手、車いすテニスのパラリンピック金メダリストのヒース・ダビッドソン(Heath Davidson)選手等の著名なチームブリヂストンのアスリートが、40名のサーファー、100名の競泳選手、12名の車いすテニス競技者を指導しました。

2020年は、当社グループ丸となって、世界中のCOVID-19の感染拡大への対応を支援しました。ヨーロッパ、アジア、南北アメリカの各国で個人用保護具(PPE)を提供、また、中南米、米国、日本ではフェイスシールドを製造し、病院等の医療施設に寄贈しました。当社グループ全体でCOVID-19の感染拡大に伴う支援のために、約1億3,800万円^{*3}の資金調達、または寄付を行いました。2021年5月には、

インドにおける急速な感染拡大に対して、日本、米国、欧州の当社グループ会社が連携して、人工呼吸器56台、酸素濃縮器120台、N-95型マスク1万枚の支援を決定しました。

その他のCOVID-19の感染拡大への対応に関する支援活動をご紹介します。

- ・ スペインとフランスでは、医療従事者の皆様向けに24時間無償で緊急タイヤ修理サービスを提供しました。南アフリカでも、運搬車両向けにタイヤ修理サービスを提供しました。
- ・ ハンガリー、メキシコ、コスタリカ、コロンビア、ドミニカ共和国、グアテマラでは、緊急車両向けにタイヤを提供しました。
- ・ アイルランドでは対応の最前線で働く皆様の車両向けに、またタイではお客様の車両向けに、消毒を行う支援をそれぞれ行いました。
- ・ インドでは、高速道路で立ち往生したトラック運転手用の食料等の必需品をNGOや車両パートナーに提供しました。
- ・ スペインでは、仮設病院に対して車両2台と毛布100枚及び患者の所持品保管用のバッグを寄贈しました。
- ・ コスタリカ、フランス、ドイツ、イタリア、メキシコでは、従業員が生活必需品を収集し、必要な家庭に寄贈しました。
- ・ シンガポールでは、[Food Bank Singapore](#)と連携し、食料寄付キャンペーンを実施すると共に、食料を運搬する車両向けのタイヤを提供しました。
- ・ タイと台湾では、「Be Heroes Together」運動として献血活動を実施し、490人以上の従業員が20万cc以上を寄付しました。
- ・ タイでは、7つの病院と一つの学校、また国立チュラロンコーン大学医学部のワクチン研究活動を支援しました。

当社グループは、安心・安全な暮らし、次世代の学びや地域の健やかな暮らしを支えるために、地域との共生に取り組んでいます。詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

^{*1}: 1ドル=107円で換算

^{*2}: 1ユーロ=122円で換算

^{*3}: 1ドル=107円で換算



価値共創への招待～信頼の醸成 より高い信頼を得るために

パートナーとの高い信頼関係の構築に向けて

ブリヂストングループは、現在そして将来においても、ステークホルダーにパートナーとして選ばれ続けるために様々なサステナビリティに向けた取り組みを行っています。その一環としてダイバーシティ&インクルージョンにも取り組んでおり、当社グループは、一人ひとりが心身共に健康で、個性を活かし、自己実現を果たしながら、多様な人々が互いに認め助け合う共生社会の実現を目指し、創業当時から活動を続けています。特に近年においては、地域社会や様々なパートナーとの共創を通じて、高齢者や障がい者が抱える社会課題の解決に取り組んでいます。

「The Valuable 500」への加盟

当社グループは「The Valuable 500」の主旨に賛同し、加盟しました。「The Valuable 500」は、2019年1月開催の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）で提唱されスタートした世界的な活動です。障がい者がビジネス、社会、経済における潜在的な価値を発揮できるように、ビジネスリーダーが自社の事業を改革することを目的とし、世界500社の最高経営責任者（CEO）の賛同を得ています。多様性を尊重しインクルージョンを推進する「The Valuable 500」の考え方は、当社グループの企業理念と共通する点が多くあり、グローバルCSR体系「Our Way to Serve」や「グローバル人権方針」で目指す方向性とも合致するものです。当社グループは、多様性を受け入れ、障がいのある従業員がその能力を発揮しやすい職場環境づくりに今後も注力していきます。



オリンピック・パラリンピックの支援

当社はオリンピック・パラリンピックのワールドワイドパートナーとして、「スポーツを通じてより良い世界の実現を目指す」オリンピック・パラリンピック・ムーブメントの核となっている精神、多様性やインクルージョン、平等への取り組みを推進しています。例えば、パラアスリートが直面する課題の解決に向けた革新的な機材やソリューションを提供し、大会を支えています。そのひとつとして、当社が持つタイヤ接地面のパターン開発技術に応用し、耐摩耗性能を確保しながらも安定したグリップで様々な路面を走れる義足ソールを開発し、パラトライアスロンの秦由加子選手に提供しています。

また、公益財団法人日本財団パラリンピックサポートセンターが主催する、パラアスリートと共にパラスポーツを体験して共生社会について学ぶ体験型授業「あすチャレ！ School」への協賛を通じ、多様性の尊重や共生社会への理解へつなげるなど、子どもたちの新たな学びを支援していきます。



日本財団パラリンピックサポートセンター提供



メッセージ

志田 義一

常務役員 BSCAP管掌
Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd.
派遣
BSCAP Member of the Board 兼 CEO
兼 普利司通（中国）投资有限公司 派遣
同社 董事長

2020年はCOVID-19の感染拡大により、前例のない一年となりました。当社グループとしても、その被害を受けた従業員、地域すべての人々のことを憂慮しています。

しかし、報道される世界的なパンデミックだけが私たちの直面する危機ではありません。当社グループでは自然災害などの危機に見舞われた地域の支援にも積極的に取り組んでおり、グローバルCSR体系「Our Way to Serve」の重点領域の一つである「People(一人ひとりの生活)」に関する活動として様々な社会貢献活動を推進しています。タイと台湾における献血活動のほか、インドネシアにおける生活必需品の配布、オーストラリアとタイにおける山火事の消火活動への支援、ベトナムでの台風や洪水被災地での架橋、インドネシアでの洪水により被災した従業員の支援などに取り組んできました。また、シンガポールでは、COVID-19の感染拡大の影響を受けた家庭への食料寄付キャンペーンを行っています。中国・アジア・大洋州ではCOVID-19の感染拡大への対応に関する支援活動に加え、災害救援、コミュニティ支援に約1億700万円*1(100万米ドル)以上を拠出しました。また、医療機器の提供、ならびに医療従事者への直接支援のほか、政府やNGOと連携してパンデミックに対する取り組みを行いました。

当社グループは、より良い未来へ貢献するため、常に地域と共生し続けながら、サステナブルなソリューションカンパニーを目指しています。

*1：1ドル=107円で換算

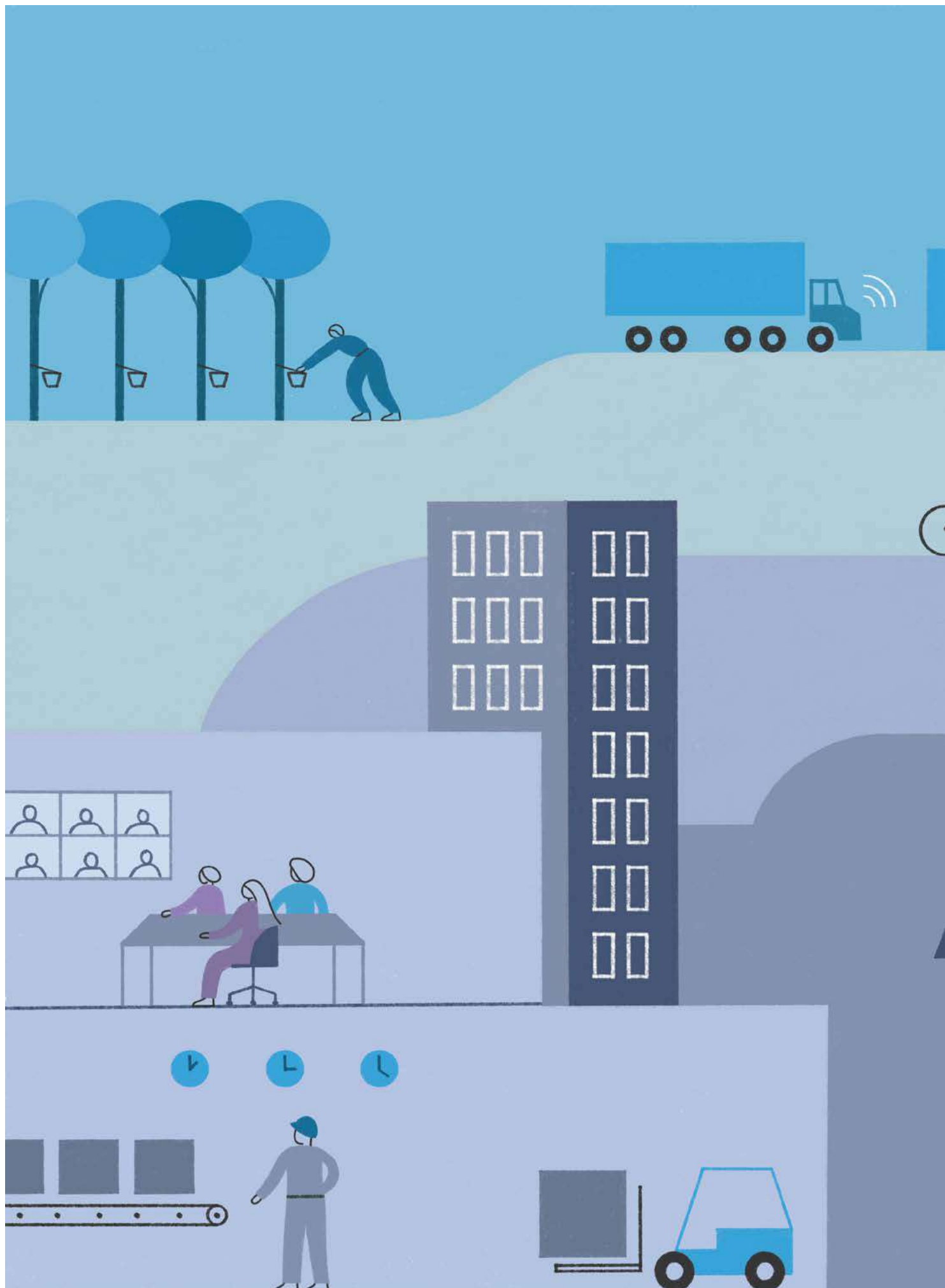


サステナビリティ分野の外部評価

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

- 「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」
11年連続で構成銘柄に選定されました
- 「FTSE4Good Index Series」
3年連続で構成銘柄に選定されました。
環境面における評価については、初めてすべての分野（気候変動、汚染及び資源、水利用、サプライチェーン）で満点を獲得しました
- 「STOXX Global ESG Leaders Index」
2年連続で構成銘柄に選定されました
- CDP
積極的な環境情報の開示を行い、気候変動に対して優れた取り組みを行っている企業としてCDPの「気候変動Aリスト」企業に選定されました
 - CDP Climate Change : A
 - CDP Water Security : A-
 - CDP Supplier Engagement : A
- ISS ESG コーポレートレーティング
ESGに関する取り組みが評価されて「プライム」評価に認定されました。

当社グループは、地球と共生しながらすべての人々が生き活きと暮らせる社会の実現に貢献するため、あらゆる企業活動を通して社会システムの変革に挑戦していきます。





価値創造の基盤

ブリヂストングループは、社会価値・顧客価値を創出していくためには基盤となる取り組みが不可欠だと考えています。責任ある企業として、社会やステークホルダーの皆様からの期待と役割を理解し、積極的に行動に移すことで更なる価値創造の基盤を整えていきます。それを支えるのが、責任ある企業として欠かせない6つの基盤領域とガバナンスです。以下のページでは、基盤領域における当社グループの取り組みをご紹介します。

目次

コンプライアンス・公正な競争.....	63-64	調達	69
BCP(事業継続計画)・リスクマネジメント.....	65-66	Topic : 天然ゴムの持続可能な調達	70-71
人権・労働慣行.....	67	品質・お客様価値.....	72
労働安全・衛生.....	68		

価値創造の基盤

コンプライアンス・公正な競争

ミッション

コンプライアンスと誠実さにより卓越した存在になる

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

ブリヂストングループは、「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」というビジョンの実現に向け、グローバル全体で取り組んでいます。ビジョン実現のためには、グローバル企業として事業を進めるに相応しく誠実にビジネスを行うことが不可欠であり、当社グループは最高水準のコンプライアンスの取り組みを達成するという長期的な目標を掲げ、取り組んでいます。

グループ共通の「行動規範」は、コンプライアンスと誠実さへの取り組みの基礎であり、従業員やお取引先様などにとって、汚職防止、独占禁止、利益相反、寄付や政治献金といった、幅広いコンプライアンス上の問題に対処する上での実践的な指針です。世界中の従業員に向けて「行動規範」の重要性やそれぞれの業務との関連性について定期的に研修（対面形式、オンライン形式、eラーニング）を行っています。

グローバル贈収賄防止ポリシー

当社グループは、すべての従業員と当社グループの代理店・仲介者様に期待される行動をより明確にするため、2020年に「グローバル贈収賄防止ポリシー」を策定しました。このポリシーはグローバルでのコンプライアンスの取り組みにおいて、「行動規範」を補完するもうひとつの重要な要素で、あらゆる形態の贈収賄を固く禁じるという当社グループの長年の姿勢をより強固にするものです。

「グローバル贈収賄防止ポリシー」は、傘下の合併企業含む世界中の当社グループ従業員と代理店等の方々に適用されます。ポリシーは、各地域での対面研修およびオンライン研修を通して展開され、合併事業の中で当社グループが支配権を持っていない場合は、合併パートナーにこのポリシーと同様の規範を定め、その内容を遵守するよう奨励しています。

当社グループは、代理店・仲介者様等による贈賄リスクに対応するために、これらの方々に対するデュー・デリジェンスを実施しています。2020年には、当社グループと取引のある代理店・仲介者様等に贈賄と輸出入関連規制に関するリスク情報がないかを審査する仕組みを新たに導入しました。「グローバル贈収賄防止ポリシー」の

展開と審査の仕組みにより、当社グループでの贈収賄防止の取り組みの強化を図っています。

コンプライアンスの徹底

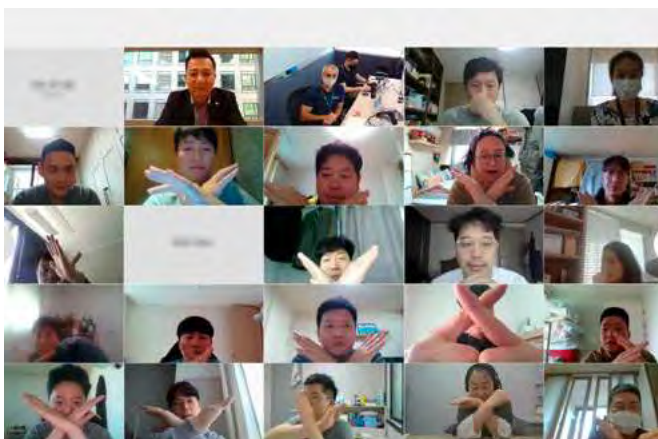
当社グループのコンプライアンスの取り組みは、次の5つの要素から成り立っています。

1. リーダーシップ（従業員に誠実な業務を促すよう、管理者や監督者をコンプライアンスの取り組みに関与させることを含みます）
2. リスク分析（当社グループのコンプライアンスの取り組みはリスクベース・アプローチに基づいています）
3. ルールの策定（「行動規範」、「グローバル贈収賄防止ポリシー」の他、グローバル又は地域のルール等）
4. 教育訓練とコミュニケーション（それぞれのリスク、研修対象者に応じて準備されたeラーニングや対面研修等）
5. モニタリング（従業員等が不正や違法行為があると疑いを持った場合に通報できる複数の窓口の設置等）

当社グループでは、グループの全従業員を対象に、下記の様々な手段でコンプライアンスの強化を図っています。

- ・ 当社グループは、地域毎に倫理やコンプライアンスの有り方について検討する会議体を置き、様々な事業分野からリーダーを選び、従業員自らが倫理観とコンプライアンスの重要性について定期的に見直す機会を設けることを促しています。
- ・ 日本では、グループ会社を含め全従業員を対象にアンケートを実施し、10,000人以上から回答を得ました。その結果をもとに、コンプライアンスの取り組み、「行動規範」、「グローバル贈収賄防止ポリシー」、懸念事項を報告するための様々なツール・窓口に関する理解度を測定しました。
- ・ 欧州、中東、インド及びアフリカを含む地域では、2020年11月に初めてのインテグリティ・デー（Integrity Day）として37のコンプライアンス関連のイベントを開催し、3,000人以上の従業員が参加しました。

- 中国・アジア大洋州地域では、各地域の利益相反に関するポリシーを策定し、様々なトレーニングを含めたインテグリティ・デーのイベントを開催しました。
- 米州地域では、第6回「倫理・コンプライアンス週間」の取り組みを通じて、Convercent社のCompliance Innovation Awardを受賞しました。この取り組みには、1,100人が参加したコンプライアンスに関するリーダーシップディスカッションや、Leading With Integrity Award、ゲームを活用した研修「Bridgestone Compliance Battle Royale」などが含まれます。



グローバルホットライン

当社グループでは、従業員等が不正や違法行為があると疑いをした場合に通報するための複数の窓口を用意しています。窓口には、上司、人事部門、地域のコンプライアンス担当役員、法務部門や内部監査部門が含まれるほか、専用のホットライン「BridgeLine」も設けています。

「BridgeLine」はグループから独立した専門機関によって運営され、Webまたは電話で通報することができるホットラインです。従業員であるかどうかを問わず、「行動規範」違反やその他のコンプライアンス上の疑念や疑問を、誰もが匿名で通報することができ、多言語での利用が可能です。各報告は十分に調査され、当社の取締役会および世界の主要子会社の取締役会メンバーに定期的に報告されます。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

タックス(税)に対する取り組み

ブリヂストングループが支払うタックスは、地域経済や社会に幅広く還元され、事業を展開する地域社会の成長に貢献しています。当社グループは自らが社会的責任を果たしながら持続的に成長するための礎としてタックスを位置づけています。当社グループはコーポレートタックスを所管する関係者に対してグローバルタックスポリシーを展開して、組織全体への浸透を図っています。当社グループが責任ある企業として社会の期待に応えていくために、当ポリシーを指針としてタックスガバナンスを強化していきます。

価値創造の基盤

BCP(事業継続計画)・リスクマネジメント

ミッション

事業リスクを予防し緩和する

私たちは、リスクを想定し、予防し、緩和すると共に、危機が生じた場合でも、従業員、資産、利益を守ります。

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

リスクマネジメント

当社グループでは、リスクを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と、日常諸業務に係るオペレーショナル・リスクの2つに分けています。これらのリスクは、国際リスク管理基準のISO 31000 : 2018に基づき次の4つに分類されます。それぞれの詳細については当社グループの有価証券報告書をご参照ください。

- ・ 労働安全
- ・ 環境保全
- ・ お取引先様を含めた事業の持続可能性
- ・ 倫理及びコンプライアンス

当社グループは、毎年各地域及びグループ全体で直面する可能性のあるリスクを特定し、そのリスクに対してグループ全体だけではなく、事業・SBU・部門単位での責任者を明確にし、自律的かつ継続的にリスク管理を行います。また、監査体制を整え、推進することで、グループ全体のリスク管理の実効性を担保しています。

当社グループは、定期的にグローバルリスク特定プロセスを評価し、

必要に応じて更新することで、グローバルリスクの効果的かつ効率的な特定や、その緩和に努めています。このような情報は、優良事例と共にグループ全体に共有され、従業員は、自分の行動がどのようにオペレーショナル・リスクの防止と緩和に役立つのかを理解することができます。

グローバルリスクの特定

2020年以降のCOVID-19の感染拡大については、従業員の安心・安全を最優先に、以前より整備していたグローバルで統一の危機管理及び事業継続アプローチで対応を行っています。各地域・事業所での対応の好事例が共有されることにより、世界中の当社グループ事業所において一貫した対応が進められています。

サイバーセキュリティの強化に向けては、2020年にITデジタル成熟度に関する初めてのアセスメントを行いました。また、電子メールをはじめとする情報技術に関する従業員向けのeラーニングや、従業員の意識向上を目的とした定期的な内部監査を実施することで、グループ全体のITセキュリティを継続的に強化しています。

また、今後は、中長期的な事業戦略の一環として、気候変動リスクに対応するためのマネジメントシステムの強化にも注力していきます。



BCP・危機管理体制

当社グループは、生命・安全の確保、事業損失の最小化、サプライチェーンでの事業影響予測を最優先事項として、事業継続の初動対応に備えています。また、早期復旧を図るために、危機の状況に応じた対応体制を構築し、各々の状況への対策や手順を整備する仕組みを整えています。これらにより、緊急事態が発生した場合に、迅速な初動対応と事業の継続・早期復旧を図ることを可能にしています。また、過去の経験を学びに生かし、継続的に改善する姿勢で取り組みを進めています。

さらに、大規模な自然災害や労働災害が起きた際でも経営執行機能を維持する体制を整えており、必要に応じて経営機能の移転により意思決定や執行機能を維持する備えも整えています。

COVID-19の感染拡大が事業に影響を及ぼし始めた2020年からは、従業員の安心・安全を最優先に、感染に伴う様々な変化に対

して迅速な意思決定を行うべく、危機管理会議を立上げ、Global CEO、Global COO及び主要な経営チームメンバーが毎日情報を共有し、世界中の拠点が直面した課題に対して、迅速かつ一貫性のある対応が出来る体制を構築しています。

当社は、リスクマネジメントと危機管理及びBCPの枠組み強化に引き続き取り組んでいきます。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

気候変動リスク管理とTCFDへの対応

ブリヂストングループはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同しており、TCFD提言のフレームワークに沿って特定した気候変動リスクと機会への対応及び情報開示を進めています。

これらのリスク及び機会への認識を踏まえ、カーボンニュートラル化に向けて中長期戦略を策定し、温室効果ガスの排出量削減をはじめとした気候変動の緩和策による移行リスクの低減に取り組む(p.45-48)と同時に、天然ゴム供給源の多様化に向けた取り組みなど、適応策による物理リスクの低減についても取り組んでいます。

気候変動に関するリスク

物理リスク

- ・ 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
- ・ 降雪量の減少による冬タイヤ需要減少のリスク

移行リスク

- ・ 炭素税やCO₂排出削減義務・排出量取引制度、タイヤの低燃費性能等に関する制度・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応できない場合に事業活動の制約やコスト上昇など、業績や財務状態に悪影響を及ぼすリスク

TCFDが推奨する開示情報はWebサイトでご覧いただけます。

・ [TCFD対照表](#) ・ [有価証券報告書](#) (英語版は[Annual Report](#)をご覧ください。)

価値創造の基盤 人権・労働慣行

ミッション

基本的人権と責任ある労働慣行を推進する

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

当社グループは、真のグローバルリーダーであるために、グローバルで基本的人権の尊重と信頼性の高い労働慣行の推進に取り組んでいます。この取り組みは正しいだけでなく、従業員の働きがいと誇りを高め、ビジネスの長期的かつ、持続可能な成功には不可欠です。

当社グループは、事業を行う場所を問わず、従業員、お客様、お取引先様、協力会社、地域住民の方々などとの交流を通して、「[グローバル人権方針](#)」に定める基本的人権に関する諸原則を遵守することに努めています。

この方針は、国連の「世界人権宣言（UDHR）」「ビジネスと人権に関する指導原則」、国際労働機関（ILO）の各種条約、その他国際的に認められた基準がそれぞれ掲げる基本原則など、人権についての国際規範を尊重しています。

「グローバル人権方針」は、「[行動規範](#)」と「[グローバルサステナブル調達ポリシー](#)」と密接に連携しています。本方針が2018年に策定されてから、これらの重要な指針について、対象者の92.9%にあたる84,000人以上の従業員が研修を受講しました。

グローバル各地域のメンバーが参画する「人権・労働慣行ワーキンググループ」は、サステナビリティ関連機能と協働で、包括的デューデリジェンス及びリスク評価プロセスの一環として人権デューデリジェンスを進めています。このプロセスを通じて、人権課題やその要因についての認識を高め、当社グループの事業活動が与える人権への影響や、バリューチェーン全体で人権を尊重していくことの重要性をより深く理解していきます。

なお2020年には包括的デューデリジェンスを構築する上での調査

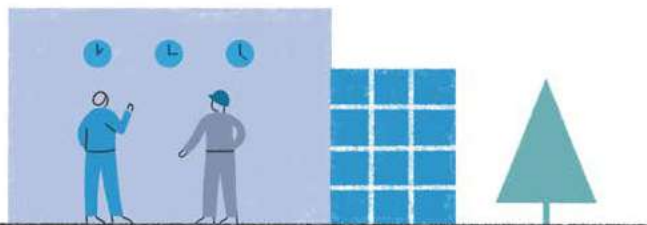
として、インドネシアのブリヂストン スマトラ ラバー エステートで、有効な調査手法の確認を目的とした人権リスクに関するパイロット調査を行いました。調査は第三者機関である経済人コー円卓会議日本委員会の協力を得て実施し、この調査で得られた知見をもとに包括的デューデリジェンスアプローチと連動した最適な人権の取り組みを進めます。

従業員の安心・安全の確保と人財育成

2020年、当社グループと各SBUは、COVID-19の感染拡大による事業環境が急変する中、すべての従業員の安心・安全を最優先にしたルールの適用と運用を迅速に行いました。

また、当社グループは、グローバルに広がる組織をリードし、支えることができる人財の育成に向けた教育プログラムを実施しています。次世代のビジネスリーダーを育成するプログラムに積極的に投資し、将来を担う人財の確保に努めています。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。



価値創造の基盤 労働安全・衛生

ミッション

安全はすべてに優先する

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

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

当社グループでは、労働災害リスクの低減・管理のため、ISO45001及び各国規格・規制に沿ったグローバル安全マネジメントシステムを構築し、グローバル安全・防災標準を策定しています。2020年には次の9つの標準を策定し、現時点で28のグローバル標準を策定、全拠点へ展開しています。

- ・ 変更管理
- ・ コミュニケーション
- ・ 緊急事態への準備及び対応
- ・ グローバル安全教育
- ・ ヒヤリ、潜在的なリスクの抽出
- ・ 大型タイヤ取扱い作業
- ・ 交通安全
- ・ 化学物質管理
- ・ エルゴノミクス^{*1}

安全は企業経営の基盤

当社グループでは、COVID-19の感染拡大という不安が生じうる状況においても感染に対するリスクアセスメント手法を開発し、グローバルに展開しました。これにより安全に業務を遂行し、お客様への供給責任を果たしていきます。さらに、2020年には安全、防災、環境の保全に向けて、バリューチェーン上の各部門が実施すべき要件を標準化しました。また、安全リスクアセスメントの対象範囲を、設備だけでなく生産、販売、倉庫での作業にまで拡大すると共に、危険箇所における人の検知システムなど、従業員の安全向上に向けた新技術の開発にも取り組んでいます。

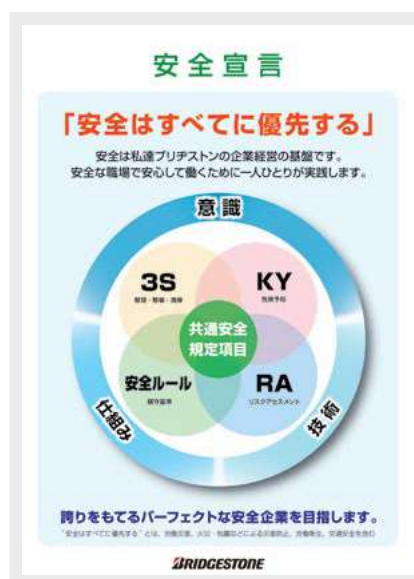
当社グループでは、企業全体や各事業体の安全に関する成熟度の可視化に取り組んでいます。今後、安全成熟度の評価及びそのレベルの向上に向けた活動をグローバルで加速させていきます。また、これらの実施状況や活動結果を、従業員がいつでも閲覧、参照できるデジタルのプラットフォーム開発にも着手しました。

災害発生状況

2020年は、当社グループ4,691か所の生産・物流拠点や小売店で12件の重傷災害^{*2}が発生しました。日本国内の当社グループの拠点における2020年の労働災害発生状況は、度数率^{*3}、強度率^{*4}共に全国製造業平均及びゴム製品製造業平均のいずれも下回りました。また、グローバルでの従業員の度数率は2.57となりました。なお、協力会社の度数率は2.31となり、協力会社の安全確保にも取り組んでまいります。

当社グループの安全に関するデータは、第三者機関であるロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッドによって検証・確認され、情報の正確性と透明性の確保に努めています。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。



^{*1}: 負荷軽減化

^{*2}: ブリヂストングループでは「重傷災害」を次のように定義しています。指の第一関節以上の切断、失明、骨折(手足の指や片方の手足、ひびを除く)、または1か月以上の入院

^{*3}: 度数率=(死傷者数/延実労働時間数)×1,000,000

^{*4}: 強度率=(延労働損失日数/延実労働時間数)×1,000

価値創造の基盤 調達

ミッション

持続可能な調達活動を通じ社会価値を創造する

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

1. 透明性

2. コンプライアンス

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

2020年9月に承認された、「[持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム](#)」(GPSNR)の要求事項も踏まえ、ステークホルダーの皆様への期待に応えるため、当社グループは調達ポリシーを2021年中に改訂する予定です。当社グループは2020年12月に、2050年を見据えた環境長期目標においてカーボンニュートラル化を目指すことを明確に示すと共に、2030年に向けて当社が排出するCO₂総量の50%削減*2を目指すことを発表しており、主要な改訂点である、お取引先様の皆様に対するカーボンニュートラルなサプライチェーン推進への期待は、まさにこれを見現化したものです。また、環境に配慮した調達、人権の尊重を促進する新たな要求事項も記載します。

コンプライアンスの強化

当社グループは、調達ポリシーの遵守状況を確認するため、新規および既存の主要なお取引先様に対してサステナビリティに関する国際的な調査・評価機関である[EcoVadis](#)社による、環境・社会・ガバナンス(ESG)に関するアセスメントを実施しています。2021年4月時点で、60%のタイヤ原材料のお取引先様にアセスメントを受けていただき、さらに、そのうちの64%が、当社グループが定める持続可能な調達活動の基準である、総合平均45点以上のスコアを満たしています。

3. QCD(品質、コスト、供給)&イノベーション

4. 持続可能な調達活動

そして、当社グループの目標としては、タイヤ原材料のお取引先様の購入金額ベースにして、2021年4月時点の89%から、2023年までに95%以上のお取引先様にEcoVadis社のアセスメントを受けていただくこととしています。

また当社グループでは、調達ポリシーの内容とアセスメントの結果に基づき、お取引先様向けのESG活動の改善支援策として、各地域において持続可能な調達のためのセミナーを実施しています。2019年に日本で開催されたセミナーには、65社のお取引先様にご参加いただきました。

紛争鉱物のリスク管理

当社グループの調達ポリシーは、コンゴ民主共和国およびその周辺の紛争地域で採掘されている紛争鉱物(すず、タングステン、 tantalum、金)も含めた、すべての原材料を対象としています。当社グループは、380を超える世界の企業や組織が参加する「[責任ある鉱物イニシアチブ\(RMI\)](#)」が作成する、「[紛争鉱物報告テンプレート\(CMRT\)](#)」と「[コバルト報告テンプレート\(CRT\)](#)」を用いて、サプライチェーン全体のリスク評価を行っています。紛争鉱物を含む可能性のある製品のお取引先様には毎年、このCMRTおよびCRTの記入と当社へのご提出をお願いしています。

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

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。

*1: ブリヂストングループでは、「1.継続的に利用可能な資源から得られ、2.事業として長期的に成立し、3.原材料調達から廃棄に至るライフサイクル全体で環境・社会面への影響が小さい原材料」をサステナブルマテリアルと位置づけています。

*2: 基準年: 2011年

Topic : 天然ゴムの持続可能な調達

タイヤ・ゴム業界におけるグローバルリーディングカンパニーとして当社グループは、世界的に増加する天然ゴムの需要に継続して対応を進めながら、調達拡大により生じる環境および社会リスクなどの重要課題にも取り組んでいます。

当社グループでは、バリューチェーン全体で持続可能性を具体化しながらも、特に天然ゴムの持続可能な調達に注力しています。その中において、特に調達ポリシーに記載されている、環境への取り組み、人権の尊重、公正な労働慣行の支援、そして透明性の向上に取り組んでいます。

また、森林破壊の防止にも取り組んでおり、調達・生産活動を通じて、気候変動や野生生物の保全にとって極めて重要な原生林や高保護価値(HCV)、高炭素貯蓄(HCS)地域の保護・再生を進めています。

天然ゴムは再生可能な資源であり、世界で何百万人もの人々の生計を支えています。天然ゴムのサプライチェーンは複雑に何階層にもわたっており、小規模農家、中規模から大規模の農園、原料ディーラー、加工工場、ゴム製品製造業者などで構成されています。また、天然ゴムは様々な製品の主要原料となっていますが、その7割はタイヤに使われています。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おり、栽培に600万人以上が携わっているとも言われています。

当社グループでは、この複雑な天然ゴムサプライチェーン全体のトレーサビリティと持続可能性を向上させるために、天然ゴムのトレーサビリティに関する新たなKPIを導入し、2023年までに天然ゴムの直接のお取引先様からサプライチェーンの購入地域の情報を100%収集するための取り組みを進めています。

小規模農家の生産性向上支援

世界の多くの天然ゴムは、南米と東南アジアの熱帯雨林に生育する *Hevea brasiliensis* (パラゴムノキ) から採取されます。森林の破壊リスクを回避するため、当社グループはパラゴムノキの苗木を小規模農家の方々へ配布すると共に自社農園向けに開発した生産性の向上技術の研修も行っています。当社グループは2005年からインドネシアだけで37万本の苗木を小規模農家へ配布し、世界では総額約2億1,400万円*1に相当する560万本の苗木を寄付しています。さらに当社グループではゲノムデータを利用して育種技術や栽培方法を改良し、パラゴムノキの病害耐性や生産性の向上に貢献しています。

病害診断技術の開発

世界のゴム農園の9割以上が集中する東南アジアでは、パラゴムノキが根白腐病に感染してしまう被害が深刻化しています。特に対処が効果的である感染初期段階における診断技術の確立が課題となっていますが、当社グループでは衛星画像やDNA、葉の色や温度の測定値などを利用した早期診断の技術を開発しました。

自社農園における地域貢献

当社グループが自社農園を運営するにあたり、自然と共生し、地域の農園や小規模農家と共存することが不可欠だと考えています。

当社グループの自社農園では、安全かつ清潔な水や無償の医療サービスを提供し、また幼稚園から高校まで26の学校を運営し、350名以上の教員が従事しています。そして持続可能で安価な電力供給を確保できるように再生可能エネルギーも導入しています。

特に東南アジアでは、自社農園で開発した生産性向上の技術支援をしており、2018年と2019年には、数百の小規模農家が高品質のパラゴムノキの栽培や移植、病害の防除や最適な採取方法のワークショップに参加しました。

*1 : 1ドル=107円で換算

Topic : 天然ゴムの持続可能な調達

持続可能な天然ゴムの調達に向けて

当社グループは、サステナビリティの取り組みを着実に進めています。更なる向上のためには業界全体の協力が不可欠だと考えています。当社グループは、同業他社と共にGPSNRを立ち上げると共に、エクゼクティブコミティのメンバーとして、天然ゴムサプライヤー、自動車メーカー、NGO、小規模農家や同業他社と積極的に議論を進めています。GPSNRの一員として、人権の尊重、土地収奪や森林破壊の防止、生物多様性や水資源の保全、天然ゴムの生産性向上、サプライチェーンの透明性とトレーサビリティ向上に向けて取り組んでいます。

当社グループの持続可能な天然ゴムへの取り組みは当社のWebサイト「[Bridgestone Sustainability Journey\(英語のみ\)](#)」をご覧ください。



メッセージ

東梅 貞義

公益財団法人世界自然保護基金 (WWF) ジャパン 事務局長

GPSNRが2018年に設立され、多様なステークホルダーが参加する議論の場が設けられたことは天然ゴムの持続可能性にとって大きな一歩でした。以来WWFも数多くの議論に関わってきましたが、サプライチェーンの透明性や持続可能性の確保、持続可能性にかかるコストのサプライチェーン全体での公平な負担は、今日も大きな課題となっています。生産現場にポジティブな影響をもたらすことが、GPSNRとその参加者にとって重要な急務であり、そのようななかでWWFは、ブリヂストンと協働で、生産の大部分を担う小規模農家の支援に加え、人権と環境を守るデューデリジェンスプロセスの開発を始められたことを嬉しく思っています。マルチステークホルダーによるグローバルでの議論と生産現場におけるベストプラクティスの実践は共に重要であり、この双方においてブリヂストンがリーダーシップを発揮してゆくことをWWFは期待します。



価値創造の基盤 品質・お客様価値

ミッション

お客様価値・感動を創造する

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

品質はお客様の安全と満足度向上のために必要不可欠なものです。ブリヂストングループは、お客様のご期待に沿う商品やサービス、ソリューションを提供するためのすべての従業員の指針として、「品質宣言」を定めています。これは創業者・石橋正二郎の精神にもとづいた継続的改善などのブリヂストンのDNAを次の世代へ伝承するため、当社グループの目指すべき方向とぶれない軸を示すものです。

「品質宣言」は、製造だけでなくすべてのバリューチェーンの業務品質と、そのアウトプットとしてお客様にお届けするすべての商品・サービスの品質を対象としています。また、当社グループは、2017年にグローバル品質経営コミッティを設置し、グローバルでの「品質宣言」に関するガバナンスと各SBUでの取り組みを強化しています。

COVID-19の感染拡大に適応した品質保証

2020年は、COVID-19の感染拡大が事業に影響を及ぼし始めたため、従業員の安心・安全を最優先に、感染拡大の予防措置を講じた上で、品質保証に特段の配慮を行いました。

安全で高付加価値な商品、サービス、ソリューションをお客様へ提供することを大前提として、変動する市場の需要に適応するために生産計画を調整し、高い品質レベルを維持するためのグローバルな活動を実施しています。

ブリヂストンのDNAであるTQM活動

当社グループの長年にわたるTQM(Total Quality Management)活動も当社独自のソリューションのプラットフォーム「Bridgestone T&DPaaS」を支える重要な取り組みの一つです。TQM活動は50年以上の間、当社グループの文化と成長に組み込まれてきました。世界各国から厳しい地域予選を勝ち抜いた従業員が参加し、革新的かつ優れた改善事例を共有するグローバルTQM大会を2010年より毎年開催してきました。2020年はCOVID-19の感染拡大の

影響により、従業員の安心・安全を最優先にして大会の開催を見送りましたが、テレワーク制度やWEB会議などのツールを最大限に活用しながら、新しい業務形態下でのTQM活動を推進し、品質に対する従業員の意識改革を進めています。

Bridgestone T&DPaaSを実現するソリューション ビジネスマネジメントガイドラインの構築と運用

当社グループは2020年に、Bridgestone T&DPaaSの推進を通じたソリューション事業を支えるためのソリューションビジネスマネジメントガイドラインを確立しました。このガイドラインに沿って、グローバルレベルで各ビジネスユニットに品質マネジメントシステムを確立することで、ソリューションビジネスモデルの構築と運用のプロセスに沿った価値創出の強化につながります。このガイドラインを活用しながら、引き続き社会価値と顧客価値の創出を強化していきます。

詳しくは、[Webサイト](#)をご覧ください。



コーポレート・ガバナンス(社外取締役対談)

新たな価値の共創に向けた信頼の構築：さらなる客観性と透明性の向上の実現



参加者(写真左より)

増田 健一 独立社外取締役 指名委員会委員長 コンプライアンス委員会委員長

翁 百合 独立社外取締役 報酬委員会委員長

山本 謙三 独立社外取締役 監査委員会委員長

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 ガバナンス委員会委員長



1.

当社のガバナンスの変遷

デイヴィス：

ブリヂストングループが2016年3月に指名委員会等設置会社へ移行してから、5年が経ちました。改めて、これまでに当社グループのガバナンスがどのように変化してきたのか、何を目指しそれはなぜ重要だったのか、そのためにどんな取り組みを行ってきたか。当社グループのガバナンスの変遷について議論したいと思います。

指名委員会等設置会社となり、中でも一番大きく変わったのは、監査役会が監査委員会になったことだと思います。山本さん、この5年間で振り返っていかがでしょうか？

Scott Trevor Davis
デイヴィス・スコット

株式会社ブリヂストン
独立社外取締役
取締役会議長
ガバナンス委員会委員長

1.1

監査委員会：チェック&バランス機能の強化



山本 謙三

株式会社ブリヂストン
独立社外取締役
監査委員会委員長

山本：

私は監査委員会における監査委員長を拝命して3年目となります。まず、ブリヂストンという会社自体が、2016年に指名委員会等設置会社となつてから、継続的に組織改革を進めながらレベルを上げてきたと認識しています。

監査委員会では、従来の準拠性やリスクを主眼に置いた監査をレベルアップさせ、経営監査の視点をより強化するというのが一つのテーマでした。特に品質管理や安全・防災、環境、人事労務など、いわゆる現場から離れた管理機能が会社全体に横串を通して組織をどのように管理しているのか。つまり、グローバル共通の基本方針をどのように打ち出し、それを現場でどのように運用し、管理機能がどのようにモニタリングしているか、という観点から監査を強化してきました。

2点目は、監査のグローバルな連携です。執行部門がグローバルな企業を目指して組織をグローバル化させていくという過程の下で、内部監査のグローバルな連携が強化されています。監査委員会自体のグローバルな変革としても、BSAM、BSEMIA、BSCAPの各監査委員会との連携を強めると共に、会計監査人もグローバルに展開していますので、日本にいる我々も各拠点の会計監査人とのグローバルなミーティングを通して連携を強めてきました。

今後の方針としては、今回策定した中期事業計画に合わせた組織改革がさらに当社グループ内で進められていく過程で、我々自身の監査もどのように機能していくのか確認していきたいと思っています。

まだまだ課題もあると思います。そもそも技術開発が必要な分野もありますし、情報開示の強化といった課題もあります。当社のジャーニーはまだまだ続きますので、その一步一步、確からしさというものを監査の視点から見ていきたいと思っています。

デイヴィス：

指名委員会等設置会社に移行する以前は、取締役会には参加しているが議決権を持たない監査役として会社を見守る立場でしたが、移行後は取締役として監査委員会の委員になるという点で大きな変革だったと思います。監査の力や視点に何か変化はありましたか？

山本：

取締役会と監査部門の両サイドから情報が集まってくるようになったという印象は持っています。取締役会で執行部門の方々からさまざまな話を聞かせていただき、一方で監査委員会の会合の中では監査部門から話を聞くことができ、我々の理解もより深まりましたし、ある意味で監督をするという立場で監査委員会に取締役としても入っているわけです。執行対経営、執行対社外取締役といった、一種の緊張関係といったものもより強化されていると認識しており、複数の観点からより一層全体感も持って監督することができるようになったのではないのでしょうか。

1.2

報酬委員会：社会価値の創出を後押しする報酬のあり方

デイヴィス：

翁さんには報酬委員会の委員長として、日本のみならず世界中の主要ポストに就く人財と面談いただくほか、経営当事者との議論を通じてインセンティブをどのように考えるのかということについても先頭に立ってまとめていただけていますが、この5年間を振り返り、何が一番大きな変革のポイントでしたか？

翁：

指名委員会等設置会社になりまして、指名委員会、報酬委員会等の役割が非常に重要になってきていると感じています。

報酬委員会では、やはりインセンティブをどのように設計するかについて重点的に議論してきました。この議論には終わりがなく、当初の段階で



翁 百合

株式会社ブリヂストン
独立社外取締役
報酬委員会委員長

コーポレート・ガバナンス(社外取締役対談)

新たな価値の共創に向けた信頼の構築：さらなる客観性と透明性の向上の実現

変動報酬の割合や、ストックオプション制度からPSU制度*1への変更、さらに長期の企業価値の向上に結び付くような部分についての評価など、いろいろな工夫をしてきたつもりですが、今回のCOVID-19の拡大といった未曾有のことが起こり、今も粘り強く議論を続けています。

デイヴィス：

報酬パッケージ全体を考える上で、数量的業績をインセンティブに反映する以外に、数字に置き換えていきにくい、社会への貢献や環境問題への対応といった意味合いで非常に価値のあるものを報酬に反映したりもしていますよね。

翁：

はい。ブリヂストングループは、大きな社会的課題に応えるための経営を目指し、石橋Global CEOが中心となって、COVID-19の厳しい状況の中でコーポレートトランスフォーメーションを進めています。またそれを、投資家をはじめとする社外にも分かりやすく説明していることへも評価をいただいています。報酬委員会における議論においても、もちろんサステナビリティが強く意識されています。

私はやはり環境(E)と、社会性(S)、特に多様性がとても大事だと思っています。環境については従来からかなり取り組まれています。これからサーキュラービジネスモデルや、生産における再生可能エネルギーへの移行、また電気自動車への対応などが期待されます。また社会性については、社会に対してどのような価値が提供できるか、そして社内でもどのように多様性を確保していくか、この両側面について取り組みが必要だと思います。

やはり今、これだけ格差も広がっている中で、グローバル企業として社会的にどのような貢献ができるのかということを考えていくには、まず自社から変わっていくことが必要です。多様な才能を生かしていくために、バックグラウンドや性別にとらわれず、若い方でもどんどん活躍できる、そのような企業となることを期待しています。

1.3

指名委員会：信頼と誇りを持てる人財の指名に向けて

デイヴィス：

当社グループは、グローバルに事業を展開しており、色々なところに様々なスキルを持った人がいます。地域によって異なる目的や考慮すべきポイントに個別に対応していくことが重要である一方、グループ全体でシナジーを発揮していくことも重要かと思っています。それを推進していくポジションの人財を指名するという点で、指名委員会ではどのような変革をされてきたのでしょうか？



増田 健一

株式会社ブリヂストン
独立社外取締役
指名委員会委員長
コンプライアンス委員会委員長

増田：

指名委員会等設置会社への移行当初は、社内取締役も社外取締役も、委員会等設置会社のなんたるかを頭では理解していても、身をもって理解できてはいなかったのではないのでしょうか。監査役設置会社だった時の取締役会は、業務執行の最高意思決定機関として当時の執行役員や従業員に対するメッセージを発するというところに重きがあったと感じていますし、それは当然のことだったと思います。それが、指名委員会等設置会社における取締役会になって、いわゆるモニタリングモデルとして大きく舵を切ったわけですが、最初はまだ、以前の癖が必ずしも抜けていなかったように思います。それが、社内外を問わず取締役会に参加している皆さんが協力して意見を出し合い、社外あるいは非業務執行の取締役が業務についてヒアリングまたは質疑応答する形でモニターするということがかなり定着してきました。

今後、指名委員会としては、このように良い形になってきた取締役会のメンバーとしてふさわしい方を選定していくわけですが、それが株主、投資家など社外の方から見ても適切だと感じられることが大切だと考えています。また、従業員から見ても、こういう方が取締役会のメンバーにいるんだということに信頼と誇りを持てるような、そういった人選を進めたいと考えています。

デイヴィス：

ブリヂストングループのガバナンスや経営品質のあるべき姿を考えながら、ブリヂストンに合った、ブリヂストン流の、今後のブリヂストンをさらなる強固なガバナンスが発揮できるようなものにするという、そういう意識を持たれて今日までやってこられたということでしょうか。

増田：

法的な要請はもちろんですが、この5年間の中でそれをブリヂストン流に、良い形でのガバナンスに持っていくことができたと思っていますし、私自身もそれに貢献するように頑張ってきたつもりです。

*1：パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)

2. 第三の創業から一年経って

デイヴィス：

去年、石橋Global CEOより「第三の創業(Bridgestone 3.0)」のジャーニーという非常に魅力ある、パワフルなメッセージが発信されました。今までの良かったところを残しつつ、新たに必要なものを躊躇することなく取り入れながらトランスフォーメーションによって進化していくといった内容であり、そのスタートとして非常に内容の濃い一年間だったと思いますが、昨年度を振り返っていかがでしたか？

山本：

Bridgestone 3.0で非常に大きな改革が進められていますが、やはりサステナビリティやサーキュラーエコノミーを自分ごととして捉えられるようになった、そういう会社としての方針が明確に打ち出されたというのは大きいと思います。持続可能な社会というのは、自然の営みとのバランスを取りながら、自分達がつくり出すリスクをどれだけ抑制できるかということではないでしょうか。多くの会社が事業とCO₂の削減を切り離して考える傾向が強い中、当社グループの場合は、事業の中でサーキュラーエコノミーを考え、従業員一人ひとりが腹落ちしながら進んでいるのが非常に良いと思います。社会価値と顧客価値の両立ということが枠組みとして一体のものと捉えられるようになったので、従業員にとっても非常に働きやすく、またステークホルダーの方々にも理解しやすくなったのではないかと思います。

翁：

その通りですね。その他にもビジネスポートフォリオにおける様々な課題に対し、しっかりと対応していくという方針が打ち出されたことも成果として挙げたい点です。ビジネスポートフォリオの全体像を分析し

た上で、今後の方針や戦略につなげていることは非常に重要であり、社外取締役としていろいろとサポートしていきたいと思っています。

デイヴィス：

執行サイドで議論されているポートフォリオに関する議論には、当然「稼ぐ力」という言葉が入ってきますが、次の成長事業としてのモビリティだとか、モビリティによるあるべき社会だとか、環境と経済が共存できるどころかシナジーを生み出せる、そういう次元のポートフォリオのイメージがグランドデザインに入っていると私は理解しているんですが、皆さんはどのようにお考えでしょうか？

翁：

やはり「サステナブルなソリューションカンパニー」にどのようなになっていくのかが、ブリヂストングループにとっての大きな議題でしょう。COVID-19の影響もあり、企業にはこれまで以上に社会的な存在としてどのような社会的な価値を提供できるかが大事になってきていると思います。この時宜を得たテーマに対して、Global CEO自ら発信されており、どのように社会に貢献できる企業になっていくか、という価値観も入った新たなビジネスモデルを考えていらっしゃると思いますので、それをサポートしていきたいと思っています。

増田：

私もBridgestone 3.0は、目標がかなり明確で、社会価値、顧客価値を実現するんだというメッセージも極めて明確なので大変素晴らしいものだと思います。このBridgestone 3.0のジャーニーに向けて、単年度の事業としてはいろいろ厳しいところもあったと思いますが、Global CEO、それから従業員の皆さんが一丸となって一つの方向に向かって進んでいく、そのスタートの一年だったと思いますし、ぜひこれを今後も継続していただきたいと思います。



コーポレート・ガバナンス(社外取締役対談)

新たな価値の共創に向けた信頼の構築：さらなる客観性と透明性の向上の実現

3. COVID-19下でのブリヂストンの素顔

デイヴィス：

平時で人を見て評価をするより、有事で見たほうが良いといわれます。COVID-19はまさに有事といえるものですが、感染拡大を防止するための色々な策が講じられる中で、様々な付加的影響を受けているブリヂストンの素顔をご覧になってどう思いますか？

翁：

COVID-19で人々の意識は確実に変わったと思います。ステイホーム、リモートワークを経て、人々の価値観や、企業に求めるものも大きく変わるなかで、いわゆる「ステークホルダー資本主義」への移行が進んでいるのではないのでしょうか。その流れをGlobal CEOをはじめとした執行サイドがしっかりと注視した上で動いていると思います。働き方変革とか人事に関する変革などにも、それらが反映されていると思います。

増田：

我々の社会におけるモビリティの在り方自体が問われている中で、これから自動車自体のつくり方も、自動車に求められるものも変わってくるでしょう。するとタイヤの在り方も変わっていく必要があると思います。このような社会変化を的確に捉えながら経営戦略を練っていると思います。ますますそういったことに注目して、事業を展開していただきたいです。

デイヴィス：

COVID-19は確かに危機といえるものですが、社会環境システムのダウンサイド、つまり近々の課題を可視化してくれる触媒としての役割もあるように思います。将来の世代のために、今のうちに解決しておくべきことをフォーカスしてくれるものでもあるかと。Global CEOが掲げるBridgestone 3.0にも、そのような将来投資としての視点があると思っています。

4. 議長の社外化：さらなる改革への挑戦

デイヴィス：

2020年度における取締役会の最も大きなポイントは、議長を社外化したことです。株主総会で選ばれた、株主の意思を持つ役員がよりいっそう、客観性、透明性のある経営に関する議論をできるように、そしてそれを還元できるように、社外取締役全員でより取締役会の実効性、機能の実効性を高めるための動きであるとは思っていますが、山本さんはどのようにお考えでしょうか？

山本：

指名委員会等設置会社は、業務執行を執行部門に委ねることを軸に社外取締役はそれを監督し中長期の戦略と一緒に考えるという立場であるわけですから、3委員会はそれぞれ社外取締役が委員長をし、取締役会議長も社外取締役になるということ自体は自然な流れだと思います。社外取締役はなかなか難しい立場で、業務執行と一緒に考える立場ではないし、アドバイザーでもない。執行部門と対峙はするけれども対決



化工品技術センターKTCの厚生会館の視察の様子

する立場でもない。そういうことを心に留めながら、執行部門の方々から詳しい話を聞いて事業運営が会社の目指すものと合致しているかどうかということを判断していく。議長がそれらの議論の潤滑油としても活躍していただくための体制ができたということだと思います。

翁：

ブリヂストングループは、これまで長らくガバナンスの改革を重ねてきました。指名委員会等設置会社になり、社外の役員を増やし、いろいろなガバナンスの評価の仕組みなども工夫して、その評価も真面目にやりながら、少しずつ、少しずつ改善してきている。そのジャーニーの中で、今回デイヴィスさんが議長になられたということであり、いっそうガバナンスが良くなっていくことを期待しています。社外役員にどのような人が入って、どのような人が議長をして、どのような議論がされていくのか、やはり社外取締役の数ではなく質が問われるべきだと思っていますので、そういうことから、私自身もこれから貢献できればと思っています。

増田：

取締役の指名、それから取締役・執行役の報酬については完全に社外の者に委ねるということで、かなり思い切ったというか、すっきりしたというか、そういう委員会設置会社になっていると思います。その中で今回、取締役会議長の社外化が可能になったと考えています。今までも当社の取締役会は非常にオープンに議論できる雰囲気があって、非常に発言しやすいですし、質問にも大変丁寧にお答えいただけましたが、デイヴィスさんが議長になられたことで、一層その雰囲気が促進されることを期待しています。

5. 「最高の品質で社会に貢献」をグローバルで実践：次世代と共に発展していく企業を目指して

デイヴィス：

なぜブリヂストングループでこれが機能するかというと、社外役員同士でコミュニケーションがあるからだと思います。私達はそれぞれ異なるコンテキストと異なる専門性を持っていますが、お互いに話す時間も長く、取締役会や委員会時の発言やお考えについても協議し、経営層や執行側のメンバー、海外の主要メンバーとのコミュニケーションにもかなりの時間を費やしています。当社の1つの特徴は、このような質の高いコミュニケーションを図るための時間投資を惜しまないということだと思います。

これは当社が現状に満足せず、常に改善と進化を続けてきた歴史を持つからではないでしょうか。日本に適したタイヤづくりから海外へ進出していく中で、ベスト・イン・ジャパンから、それぞれの国におけるベストを追求

してきました。そして、今度はベストプラクティスをグローバルで共有し、すべての良いところを活かしたグローバルでのシナジーの創出に長年取り組み続けています。マルチナショナル企業から、真のグローバル企業へとブリヂストンが進化してきたのは、グローバル経営執行会議（Global EXCO）を設立した津谷前CEOの功績だと思います。このような進化の基本はやはりコミュニケーションですし、グローバルな視点でコミュニケーションする能力において、ブリヂストングループは構造上でも、意識面でも長けているという気がします。

また「最高の品質で社会に貢献」という使命の浸透も特筆すべき点で、ブリヂストングループでは、この使命を全従業員が意識し、行動しているように感じます。グローバルCSR体系である「Our Way to Serve」を策定した際も、若手を中心としたグローバルメンバーでチームを作り、多くの時間をかけて議論していました。「Our Way to Serve」は「最高の品質で社会に貢献」という使命を形にしていけるためのものです。このことを念頭に「Our Way to Serve」を実行しようすると、社会課題の解決は企業活動に関連する事項としてではなく、ビジネスそのものの戦略的課題になると思います。つまり、ソリューションによる社会課題の解決がビジネス機会の創出につながっていきます。ですから、元来この会社にあった「最高の品質で社会に貢献する」という使命が、「Our Way to Serve」によってさらにサステナブルなソリューションカンパニーの実現を可能にします。ブリヂストングループはこの使命に沿って、安心・安全なモビリティとサステナビリティを目指しており、ぜひこれを実現していくように、私の立場からも努力していきたいと思っています。

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

ブリヂストングループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じて、ブリヂストングループやその取り組みに対する理解を促進すると共に、皆様からの意見や評価、期待などを広く収集し事業活動に活かすことで、持続的成長に向けた継続的改善を行っています。2020年1月と12月に、投資家の皆様を対象としたESGミーティングを開催しました。

主なステークホルダー	ブリヂストングループの責任	主な対話の方法・機会
お客様	- 魅力的な商品・サービスの開発 - 迅速な対応・サポート - 適切な情報提供 - お客様情報の適正な管理	- お客様相談室でのお問い合わせ対応 - お客様の声の分析・データ化及び社内への展開 「Bridgestone Innovation Gallery(ブリヂストン イノベーション ギャラリー)」でのブリヂストンの歩みやDNA、事業活動、未来に向けた活動のご紹介 - Webサイトやソーシャルメディアでの情報発信 - 日々の営業・サービス活動(小売店、ディーラー、オンライン取引) - 市場調査等による顧客満足度調査 - モーターショーなどのイベント、展示会への出展
株主様・投資家様	- 適時・適切な情報開示 - 企業価値の最大化	「定時株主総会」 「コーポレートガバナンス・コードに関するレポート」発行 「コーポレートガバナンス報告書」発行 「決算説明会」の開催 「中長期事業戦略」、「中期事業計画」及び各進捗について報告 - 投資家情報ホームページでの情報開示 - 統合報告のフレームワークに基づいた報告 - 投資家スモールミーティング、個別面談 - サステナビリティ関連イベントでの講演 - 投資家とのESGミーティング(2020年1月、12月に開催*)、ESGに関する個別面談 *2020年12月は、Global CEOが当社グループのサステナビリティに向けた考え方や取り組みを紹介
お取引先様	- 公平・公正な取引 「グローバルサステナブル調達ポリシー」の周知	- 日々の調達活動 「調達方針説明会」・持続可能な調達のためのセミナーの開催 「グローバルサステナブル調達ポリシー」の展開 - サプライヤー表彰制度 - 経営者懇談会「代理店総会」の開催
従業員	- 人権の尊重 - 多様な働き方を含めた多様性の促進 - 人財の育成・活用 - 安全衛生・健康経営の推進 - 労使の相互理解促進	「行動規範」「グローバル人権方針」「グローバル贈収賄防止ポリシー」の策定 - 従業員満足度調査 - 人事評価制度、キャリア&ディベロップメント面談 - 人材マッチング制度の運用(ジョブ型、オープンポスティング制度、ジョブマッチング制度) - The Valuable 500への加盟、女性基幹職登用・外部採用強化 - 労使協議会 - 社内報やイントラネットでの情報発信・共有 - 経営者と従業員の対話集会 「ブリヂストングループアワード」他功績表彰制度 - オリンピック・パラリンピックに関連した社内向けイベント
地域社会、NGO	- 地域社会への貢献活動 - 地域環境の保全 - 事業所地域での支援活動	- 寄付や社会貢献 - 地域の皆様を対象とした工場見学会 - 環境、安全啓発活動 - 地域イベントの主催、協力 - オリンピック・パラリンピックに関連した地域イベント - 災害復興支援 - NGOとの対話、連携
官公庁 業界団体 教育機関	- 安全・安心な移動社会の発展に貢献する - 教育活動の支援 - 業界の経済影響調査やサプライチェーン評価への参加	- 業界団体、委員会、会議への参加 - 経済団体・業界団体との対話、連携 - 各国政府担当者との対話 - 持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)傘下のタイヤ産業プロジェクト(TIP)及び「持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム」(GPSNR)、「エレン・マッカーサー財団」(EMF)、「気候関連財務情報開示タスクフォース」(TCFD)、「ビジネス・フォー・ネイチャー」など、サステナビリティ・環境関連のグローバルイニシアティブへの参画 - 地域自治体との交流・意見交換 - 産官学連携のための対話・調整・支援

ESGデータ

サステナビリティWebサイトのESGデータには下記以外の情報も掲載しています。

データの信頼性担保のため、2020年のすべての環境データと一部の社会データについて
ロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッド (LRQA) による第三者保証を取得
しています。また、データの収集法、算定法においてはLRQAによる有効性の評価を受けて
おり、データの信頼性向上に取り組んでいます。

- 太字の項目の2020年データは、LRQAによる第三者保証を取得しています。
- 斜体のデータ項目の2020年データは、LRQAによる評価を受けたものです。



環境関連データ¹

データ項目	2017年	2018年	2019年	2020年	GRI 該当項目
原材料					
原材料使用量	5,047 千トン	5,229 千トン	5,048 千トン	4,147 千トン	301-1
資源生産性 ²	7.23 億円/千トン	6.98 億円/千トン	6.98 億円/千トン	7.22 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%	301-1
(うち 再生可能資源に由来する原材料の比率) ³	-	-	-	26%	301-1
(うち 再生資源に由来する原材料の比率) ³	-	-	-	11%	301-2
エネルギー					
エネルギー総消費量 ⁴	45,838 千GJ	46,014 千GJ	45,002 千GJ	38,297 千GJ	302-1
エネルギー消費量(燃料) ⁵	26,932 千GJ	26,881 千GJ	26,192 千GJ	22,032 千GJ	302-1
エネルギー消費量(購入電力)	4,802 千MWh	4,929 千MWh	4,852 千MWh	4,188 千MWh	302-1
エネルギー消費量(購入蒸気)	1,630 千GJ	1,429 千GJ	1,382 千GJ	1,191 千GJ	302-1
エネルギー消費量の売上高原単位	1,258 GJ/億円	1,261 GJ/億円	1,276 GJ/億円	1,279GJ/億円	302-3
再生可能エネルギー比率(電力) ⁶	-	4.3%	4.7%	11.0%	-
エネルギー総消費量(再生可能エネルギー)	-	885 千GJ	953 千GJ	1,752 千GJ	302-1
エネルギー総消費量(非再生可能エネルギー)	-	45,130 千GJ	44,049 千GJ	36,545 千GJ	302-1
水					
総取水量 ⁷	68,685 千m ³	71,303 千m ³	68,303 千m ³	63,743 千m ³	303-3
取水量(表流水)	3,258 千m ³	2,926 千m ³	3,131 千m ³	2,856 千m ³	303-3
取水量(地下水)	10,192 千m ³	10,312 千m ³	9,708 千m ³	8,480 千m ³	303-3
取水量(上水道・工業用水)	18,810 千m ³	18,384 千m ³	17,294 千m ³	16,136 千m ³	303-3
取水量(海水)	36,426 千m ³	39,681 千m ³	37,844 千m ³	36,271 千m ³	303-3
水ストレス地域における生産拠点の総取水量 ⁸	3,450 千m ³	3,495 千m ³	3,208 千m ³	2,875 千m ³	303-3

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

² 資源生産性＝売上高÷原材料使用量

³ リッ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+太陽光発電等一売電量]により算出

⁵ 自家発電に利用した燃料も含む

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

⁷ 外部から購入したリサイクル水の量や雨水は含まない

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

ESGデータ

環境関連データ

データ項目	2017年	2018年	2019年	2020年	GRI 該当項目
大気への排出					
温室効果ガス排出量 (CO ₂ 、Scope1)	1,871 千t-CO ₂	1,868 千t-CO ₂	1,807 千t-CO ₂	1,504 千t-CO ₂	305-1
温室効果ガス排出量 (CO ₂ 、Scope2、マーケットベース)	2,327 千t-CO ₂	2,263 千t-CO ₂	2,139 千t-CO ₂	1,659 千t-CO ₂	305-2
温室効果ガス排出量 (CO ₂ : Scope 1 + Scope 2、マーケットベース)	4,197 千t-CO ₂	4,131 千t-CO ₂	3,946 千t-CO ₂	3,162 千t-CO ₂	-
温室効果ガス排出量 (Scope3) ⁹	128,884 千t-CO ₂	135,669 千t-CO ₂	121,566 千t-CO ₂	109,131 千t-CO ₂	305-3
NOx排出量 ¹⁰	2,055 トン	2,041 トン	1,969 トン	1,629 トン	305-7
SOx排出量 ¹⁰	1,141 トン	937 トン	850 トン	603 トン	305-7
廃棄物					
廃棄物排出量 ¹¹	303 千トン	352 千トン	360 千トン	289 千トン	306-3
廃棄物再資源化量	274 千トン	311 千トン	308 千トン	259 千トン	306-4
廃棄物再資源化率	90%	88%	86%	90%	306-4
廃棄物埋立量	30 千トン	41 千トン	52 千トン	30 千トン	306-5
規制有害廃棄物排出量 ¹²	-	20 千トン	21 千トン	19 千トン	306-3
環境マネジメント					
ISO14001取得率 ¹³	98.7%	98.7%	98.1%	98.0%	-

⁹ GHGプロトコルのScope3における15のカテゴリのうち、カテゴリ8、13、15は対象外としています

¹⁰ 化石燃料燃焼由来の排出量、燃料消費実績と排出係数から算定

¹¹ 非有害廃棄物と規制有害廃棄物を含む廃棄物排出量の合計値

¹² 各国の法規制を参照し集計（一部のデータは2020年4月～2021年3月のデータ）

¹³ 取得対象生産拠点(153か所)中の取得率(2020年末時点)

社会・ガバナンス関連データ

データ項目		2017年	2018年	2019年	2020年	GRI 該当項目
従業員数	合計	142,669人	143,509人	143,589人	138,036人	102-7
	日本	28,375人	28,793人	29,544人	29,701人	
	米州	59,750人	58,998人	57,054人	53,204人	
	欧州・ロシア・中近東・インドアフリカ	17,510人	17,637人	18,501人	21,935人	
	中国・アジア・大洋州	37,034人	38,081人	38,490人	33,196人	
グローバル経営執行会議体 (Global EXCO)メンバー	全体	16人	9人	14人	11人	405-1
	内外国人	8人	5人	7人	6人	
	外国人比率	50.0%	55.6%	50.0%	54.5%	
執行役・執行役員 ¹	全体	52人	52人	60人	51人	405-1
	内外国人	12人	10人	11人	9人	
	外国人比率	23.1%	19.2%	18.3%	17.6%	
製品安全	ISO9001取得率 ²	99.0%	99.3%	99.4%	100.0%	416-1

・ データは各年12月末時点

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

² 持分比率50%以上のタイヤ・化工品生産拠点(151拠点)が対象(プリチストンスポーツ、プリチストンサイクルを除く)

社会・ガバナンス関連データ

データ項目	地域	全体	トップ マネジメント ⁴	マネジメント ポジション ⁵	ジュニア マネジメント ポジション ⁶	マネジメント ポジション 合計	その他 スタッフ	GRI 該当項目
女性比率 ³	日本	11.5%	0.0%	1.8%	3.3%	2.4%	13.7%	405-1
	うち(株)ブリヂストン	9.0%	0.0%	1.6%	2.8%	2.2%	10.0%	
	米州	12.0%	26.1%	22.6%	8.8%	12.7%	12.1%	
	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	12.0%	10.7%	13.1%	17.6%	15.8%	11.1%	
	中国・アジア・大洋州	9.6%	9.3%	13.4%	15.2%	14.9%	9.1%	

データ項目		2021年	GRI該当項目
(株)ブリヂストン 取締役人数 (2021年4月1日時点)	全体	12人	102-22
	男性	10人	
	女性	2人	
	うち社外取締役	8人	
	男性	6人	
	女性	2人	

データ項目		2020年	GRI該当項目
役員報酬 ⁷	取締役	299 百万円	102-35
	うち社外取締役	138 百万円	
	執行役	204 百万円	

³ データは2020年12月末時点、121,276人(グループ全体の87.9%)
当社グループの女性比率は、第三者機関であるロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッドによって
検証・確認され、情報の正確性と透明性の確保に努めています。

⁴ 各社におけるCEO配下の2ポジションまでの従業員(役員含む)
⁵ トップマネジメントポジションとジュニアマネジメントポジションを除くすべての管理職
⁶ 組織の日々の管理目標を指導する立場である者
⁷ 2020年1月1日～12月31日までの合計値。当期中に辞任した執行役4名を含んでいます

データ項目		2017年	2018年	2019年	2020年	GRI該当項目
労働安全データ	従業員の度数率	-	-	2.86 ¹	2.57	403-9
	協力会社の度数率	-	-	1.86 ^{1,2}	2.31	403-9
	従業員の死亡者数	1人	0人	1人	0人	403-9
	協力会社の死亡者数	2人	1人	0人	2人	403-9

¹ 集計対象範囲の見直しにより更新

² 2019年7月から12月までの6か月間のデータ

経営関連データ

データ項目	2017年	2018年	2019年	2020年	GRI該当項目
連結売上高	3兆6,434 億円	3兆6,501 億円	3兆5,256 億円	2兆9,945 億円	102-7
生産ゴム量	188 万トン	186 万トン	184 万トン	145 万トン	102-7
生産拠点数 ¹	164 拠点	163 拠点	163 拠点	165 拠点	102-7

¹ 各年4月1日時点



サステナビリティレポート 2020-2021

株式会社ブリヂストン

Gサステナビリティ推進部

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

owtsnetnews.hq.bsj@bridgestone.com

www.bridgestone.co.jp