



**Bridgestone 3.0 Journey Report**  
統合報告 2023



# 目次

## Who we are

使命・企業理念・Vision・Bridgestone E8 Commitment	4-5
グループ概況	6-7
ブリヂストンの挑戦の歩みとブリヂストンDNA	8-11

## Where we are going

Global CEO コミットメント	12-19
Bridgestone E8 Commitment	20-23
価値創造プロセス図	24-25

## How we get there

2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)	26-31
中期事業計画(2021-2023)進捗	32-33
稼ぐ力の再構築	34-35
事業別戦略・進捗	
・プレミアムタイヤ事業	36-39
・サステナブルなグローバルモータースポーツ推進	40-41
・ソリューション事業	42-48
・中期事業計画(2024-2026)へ向けての進化	49
・化工品・多角化事業	50
サステナビリティビジネスモデル	52-53
・創って売る	54-55
・使う	56
・戻す	57
技術&イノベーション	58-61
人財戦略	62-63
戦略リソース	64
財務資本戦略	65
知的財産戦略	66-67
グローバル経営リスク対応	68
ESGにおける活動ハイライト	
・自然との共生	70-71
・気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応	72-73
・労働安全・衛生	74-75
・人権・労働慣行	76-78
・DE&I	79-80
・地域との共生	81-83
・調達	84-85
・コンプライアンス・公正な競争	86-87
・コーポレート・ガバナンス	88-91
・取締役会・法定委員会 活動状況報告	92-101
・役員一覧	102
・ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション	103-105

## Data

財務データ	106-107
非財務・未財務データ	108-110
会社・投資家情報	111

# 編集方針

当レポート「Bridgestone 3.0 Journey Report(統合報告2023)」は、ステークホルダーの皆様当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた考え方や取り組みを包括的にご理解いただき、皆様との対話をより一層深めることを目的に発行しています。

当社グループは「最高の品質で社会に貢献」という変わらぬ使命の下、「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」をビジョンとして掲げ、「Bridgestone E8 Commitment」を軸にビジョンの実現に向けて変革を進めています。事業環境が激動を極め、変化が常態化しているこの時代を生き抜くため、2022年8月には、2030年に実現したい姿を描き、その道筋とする「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を発表しました。このアスピレーションに沿って、常態化する変化に動ぜず、ゴムのように強靱でしなやかに、変化をチャンスに変えるレジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへの変革を加速しています。

Bridgestone 3.0 Journey Reportでは、サステナブルなソリューションカンパニーとして持続可能な社会を支え、企業としても持続的に成長し、価値を提供していける会社への変革に挑戦する当社グループのジャーニーを具体的にお示しし、皆様と共に価値を創出していく姿勢をわかりやすくお伝えすることを重視しました。当レポートの作成にあたっては、Value Reporting Foundation(現IFRS)が提唱する国際統合報告フレームワークや経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、Global Reporting Initiative(GRI)スタンダードなどを参照しています。また、前回発行したレポートについて、ステークホルダーの皆様との対話を通じ、いただいたご意見をもとに改善を行っています。

## 見通しに関する注意事項

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

## 報告対象範囲

- ・対象期間: 2022年1月1日-2022年12月31日  
\*一部対象期間より前もしくは後の活動を含みます
- ・対象組織: 株式会社ブリヂストン及び国内外のグループ会社・関連会社

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

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

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

## Webサイト・報告書のご案内

財務・非財務に関する詳細は以下の開示情報をご参照ください。

[Webサイト「投資家情報」](http://www.bridgestone.co.jp/ir/index.html)  
www.bridgestone.co.jp/ir/index.html



[Webサイト「サステナビリティ」](http://www.bridgestone.co.jp/csr/index.html)  
www.bridgestone.co.jp/csr/index.html



・有価証券報告書  
[Webサイト「IRライブラリ」](http://www.bridgestone.co.jp/library/securities/index.html)  
www.bridgestone.co.jp/library/securities/index.html

・コーポレート・ガバナンス報告書、コーポレートガバナンス・コードに関するレポート

[Webサイト「コーポレート・ガバナンス」](http://www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/index.html)  
www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/index.html



## 表紙について

表紙は、タイヤメーカーとしての「原点」であるブリヂストングループのモータースポーツ活動60周年を記念して、モータースポーツタイヤの機能である速さや強さを“円”の美しさを通じて表現した“Bridgestone Design”を代表する作品です。当社グループは、円・循環を様々なデザイン・ビジネスモデルに取り入れることで、サステナブルなソリューションカンパニーへの変革を体現しています。モータースポーツ活動について、詳しくはP.40-41をご覧ください。



## グループ概況

### 事業概況

ブリヂストングループは、約130\*1の生産・研究開発拠点をもち、150を超える国と地域でプレミアムタイヤ事業、ソリューション事業、化工品・多角化事業、探索事業などを展開しています。

#### プレミアムタイヤ事業

##### タイヤを「創って売る」 当社グループのコア事業

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



#### ソリューション事業

##### お客様がタイヤを「使う」 段階で価値を増幅 当社グループの成長事業

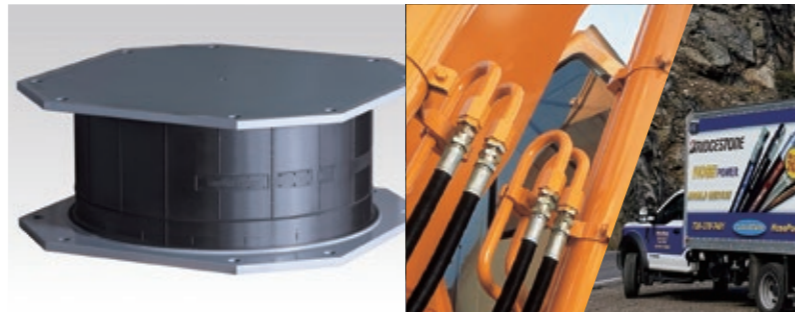
- ・小売サービスソリューション事業
- ・タイヤセントリックソリューション事業
- ・モビリティソリューション事業



#### 化工品・多角化事業

##### シャープにコアコンピタンス が活きる領域にフォーカス

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



#### 探索事業

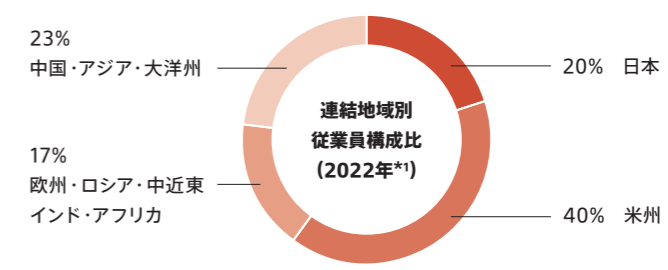
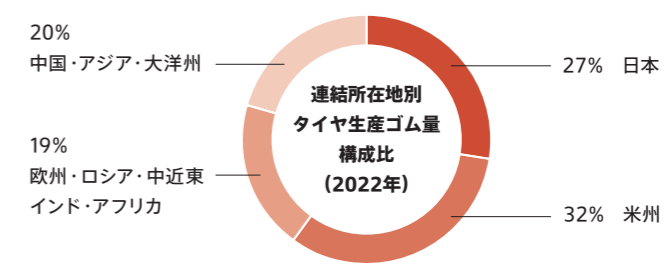
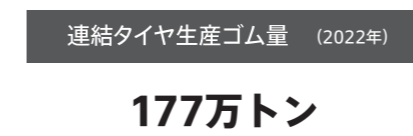
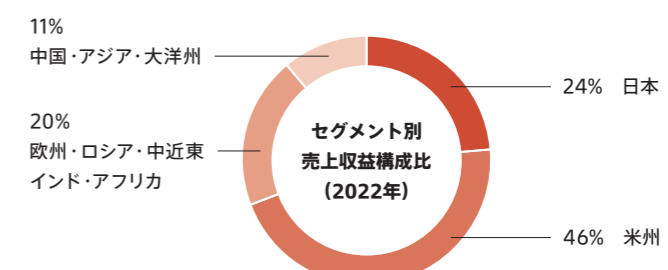
##### サステナビリティへの貢献が 高い領域を中心に、 共創をベースに事業化推進

- ・リサイクル事業
- ・グアユール事業
- ・ソフトロボティクス事業



\*1 2022年12月31日時点

### 財務・非財務ハイライト



\*1 2022年12月31日時点

## ブリヂストンの挑戦の歩みとブリヂストンDNA

ブリヂストングループは、1931年の創業以来、「最高の品質で社会に貢献」を不変の使命として、変わりゆく社会のニーズに対応し、一人ひとりの安心・安全な移動や暮らしを支え続けるために、事業を拡大・進化させてきました。「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」「挑戦」というブリヂストンDNAはブリヂストンの挑戦の歩みとその歴史の中で培われてきたものです。

### Bridgestone 1.0

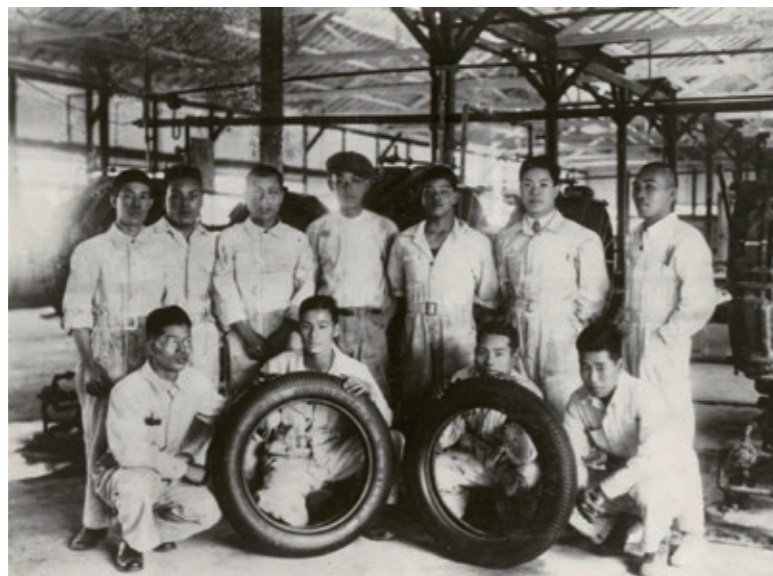
創業 —

1931-

創立

ブリヂストン創業前の20世紀初頭、自動車産業の発展と共に、欧米のタイヤメーカーが隆盛しましたが、日本では英米系の技術や資本に頼っている状況でした。このような状況下、石橋正二郎は日本の将来のモータリゼーションを確信し、「日本人の資本で、日本人の技術によるタイヤの国産化」に「挑戦」しました。さらに石橋正二郎は、良いものを安い値段で提供し、自動車の発展に貢献するとともに、製品を輸出して外貨を獲得することで、国際収支の改善という、当時の国策に貢献したいという国家的使命感を持っており、周りの強い反対を押し切り、事業化を決断しました。苦心を重ねた末、1930年には第1号の「ブリヂストンタイヤ」が誕生し、1931年3月1日に福岡県久留米市にて「ブリヂストンタイヤ株式会社」が設立され、今日のブリヂストンへと繋がります。

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



第一号タイヤの誕生

1968-

社は「最高の品質で社会に貢献」を制定

石橋正二郎は、「永続する事業とは、社会に貢献する事業である」という信念を持っていました。デミング賞実施賞を受賞した1968年に制定された「最高の品質で社会に貢献」の社是は、「品質へのこだわり」という当社グループのDNAを強く反映しており、現在も使命として受け継がれています。

社是  
最高の品質で  
社会に貢献  
石橋正二郎

社是制定(1968年)

「デミング賞実施賞」受賞

1960年代、ブリヂストンは、経営の近代化と品質管理活動を推進しました。「デミングプラン」と称して全社的な企業体質改善に取り組み、1968年に卓越した総合的品質管理を実施している企業に与えられる「デミング賞実施賞」を業界で初めて受賞しました。



デミング賞実施賞メダル



デミング賞実施賞を受賞(1968年)

### Bridgestone 2.0

第二の創業 —

1988-

グローバルブリヂストンへの「挑戦」

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

Firestone

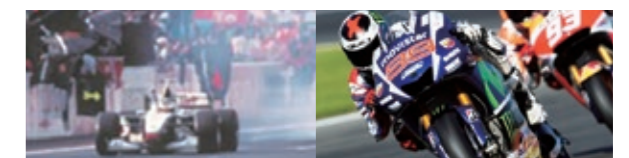


ファイアストーン社買収(1988年)

1997

最高峰のモータースポーツF1®参戦

当社は1963年の第1回日本グランプリからモータースポーツ活動を開始しました。挑戦の舞台を世界に広げ、1997年には、モータースポーツの最高峰であるF1®へ参戦しています。翌1998年には、ブリヂストンのタイヤを使用するチームが年間チャンピオンを獲得しました。その他、ファイアストーンブランドで1995年に米国INDYCAR® SERIESへ復帰、二輪の世界最高峰レースであるMoto GP™にも2005年に参戦しました。この「極限」への「挑戦」が、当社がグローバルカンパニーとして世界中でプレミアムタイヤを基盤としたビジネスを展開する原動力となりました。



1997-2010  
Formula 1® 1998 Round 16 Suzuka

2002-2015  
MotoGP™ 2015 Round 18 Valencia

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

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

## 2007 リーディングリトレッド\*カンパニー、 バンダグ社を買収

お客様の生産性・経済価値の最大化に加え、サステナビリティへの貢献が高いリトレッド事業をグローバルに展開している米国のバンダグ社を買収し、ソリューション事業展開への基盤を整えました。現在、リトレッドはソリューション事業の中核として拡充しています。

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



## 2019 欧州におけるリーディングデジタルフリートソリューションプロバイダー、Webfleet Solutions (旧 Tom Tom Telematics)を買収

デジタルを活用したフリート(運送)ソリューションの展開を開始しました。当社グループの持つタイヤの知見に、モビリティデータ・タイヤデータを組み合わせることで、新たな価値を提供しています。



# Bridgestone 3.0

第三の創業

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

Bridgestone 3.0 Journey  
Vision

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

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

さらに、ビジョンの実現へ向けた変革を加速するため、未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、創立91周年となる2022年3月1日に、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を制定しました。Bridgestone E8 Commitmentは、当社の使命、大原則「タイヤは生命を乗せている」、ブリヂストンDNAを反映し、ビジョンを具体化したものです。サステナブルなソリューションカンパニーとして、従業員、社会、パートナー、お客様と共に持続可能な社会を支え、企業としても持続的に成長し、価値を提供していける会社への変革へ挑戦し、このジャーニー、道のりをBridgestone 3.0 Journeyとして歩みを進めています。

## 2022 「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」発表

事業環境の変化が連続して起こり、予測困難な「変化が常態化」する時代を生き抜くため、2030年に実現したい姿を描き、その道筋とする「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を発表しました。この道筋に沿って、当社の創立100周年となる2031年へ向けて、常態化する変化に動ぜず、ゴムのように強靱でしなやかに、変化をチャンスに変えるレジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへの変革を加速しています。

### ● 2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿): 戦略マップ



## 2023 ブリヂストンモータースポーツ活動60周年

グローバルにおいてブリヂストンのブランド力向上に大きく貢献し、プレミアムタイヤ事業の基盤を築いてきたモータースポーツ活動が60周年を迎えました。これを機に、タイヤメーカーとしての「原点」に立ち戻り、サステナビリティを中核に据えたサステナブルなモータースポーツを強化していきます。



# Where we are going

## Global CEO コミットメント

**「変化が常態化」する時代においても、人とモノの移動を支え続けるパッションを絶えず持ち、持続可能な社会を実現していくことにコミットします。**

### 事業環境の変化に対する冷静な危機感

ブリヂストンは、2020年を「第三の創業」—Bridgestone 3.0の初年度として、サステナビリティを経営の中核に据え、ビジョンで示した「サステナブルなソリューションカンパニー」への変革を続けています。2020年に策定した中長期事業戦略構想では、持続可能な社会実現に向けた取り組みの強化や、100年に一度の大変革期と言われるEV化やCASE<sup>\*1</sup>・MaaS<sup>\*2</sup>の加速などに代表されるモビリティ業界の構造変化、地政学リスク、DX(デジタルトランスフォーメーション)を含めた技術革新など、事業環境に対して冷静な危機感を持ち、変化をチャンスに変えるための方向性を示しました。取り巻く事業環境への対応と共に、自社の課題からも目を逸らさず、2015年から2019年までの当社業績を振り返り、利益低下の要因分析や経営課題をしっかりと認識した上で、事業戦略の枠組みを策定しました。今年、2023年に最終年度を迎える「中期事業計画(2021-2023)」(以下、21中計)では、その枠組みを具体的な計画へと落とし込み、グローバル経営チームで実行を進めています。21中計において目指しているのは、変化に対応できる「強い」ブリヂストンへの進化です。経営の軸として、「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、「足元をしっかりと、実行と結果に拘る」、「将来への布石を打つ」の3つをグローバル経営チームでしっかりと共有し、着実に企業変革を進めています。

\*1 CASE (Connected:つながる、Autonomous:自動走行、Shared:共有、Electric:電動)

\*2 MaaS (Mobility as a Service:移動をサービスとして考える)

### 変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ

その成果として、まさに“激動”の年であった2022年業績においても、売上収益は当社初の4兆円台、21中計で最重要経営指標としたROIC(Return on Invested Capital)は、「稼ぐ力の再構築」に注力してきた結果として9%超を達成、20年対比で約4%改善するなど、堅実な結果を残すことができました。21中計のターゲットとしているROIC10%以上達成に向かい、23年においても「強い」ブリヂストンへさらに近づくべく、グローバル経営チームが一丸となり歩を進めています。

### 人とモノの移動を支え続ける

しかし、当社が、変化に柔軟に迅速に対応しながら着実に成長をする一方で、当社を取り巻く事業環境も常に変化を続けています。中長期事業戦略構想で想定した変化が、さらに複雑で複合的に、加速度的に起こり続ける激動の時代となっていると感じています。特に22年は、ロシアのウクライナ侵攻に端を発した新たな国際秩序の形成、原材料・エネルギー価格の変動、急激な物価上昇などが次々と起こり、当社としても、地政学リスクの高まりによるビジネス影響や、サイバー攻撃を経験するなど、未曾有の危機を経験した年でした。しかし、この危機は当社にとって、変わりゆく事業環境の中で変わらないものを見極めるきっかけともなりました。危機をグロー



取締役 代表執行役  
Global CEO

石橋 秀一

パルで乗り越える中で、如何なる変化が起こり続ける環境においても、人とモノの移動は変わらず存在し、我々ブリヂストンはそれを支え続けていくという想いです。ブリヂストンは、これからも、「最高の品質で社会に貢献」という使命の下、変化に対応し、新たな価値を創造することで、人とモノの移動を支え続けていくという決意と覚悟をより強く持つことができました。

そして、この「変化が常態化」する時代を生き抜くために、今、2031年-当社の創立100周年へ向けた道筋を明示することが必要であると考え、22年8月に発表したのが「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」です。この道筋が示すのは、常態化する変化に動ぜず、ゴムのように強靱でしなやかに、変化をチャンスに変えるレジリエントな“エクセレント”ブリヂストン。これまでの歴史の中で、日本からアジア、グローバルへと人々の移動と暮らしを足元から支え続ける中で培ったブリヂストンのDNA—「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」「挑戦」を大切に、創立100周年へ向けてさらに進化させながら、グローバル経営チームがフレキシブル・アジャイルに「軸をブラさない経営」を推進していきます。

“新たなプレミアム”の創造 -ENLITEN-  
「究極のカスタマイズ」

「長期戦略アスピレーション」の柱は、断トツ商品の価値の増幅です。ブリヂストンの経営を力強く支えるコア事業は、これからも変わらず断トツ商品であるタイヤを「創って売る」プレミアムタイヤ事業。断トツ商品は当社の全ての起点であり、断

トツ商品なしには、ブリヂストンのソリューションも育ちません。21中計では、プレミアム化・ソリューション事業連動への布石を打ち、次のレベルへの成長に向けた基盤を整えてきました。例えば、乗用車用タイヤについては、市販用タイヤの内、高インチタイヤの需要拡大を確実に取り込み、拡販、シェアアップを継続すると共に、お客様に断トツ商品の価値を認めて頂くことによる戦略的価格マネジメントを推進しています。

さらに、既存生産能力の中で、高インチタイヤに対応する生産設備置換を進めるなどの投資も実行しており、トラック・バス用、鉱山用、二輪用タイヤについても、プレミアム化へ向けた生産強化投資を推進しています。今後、この基盤の上に、需要起点ではないブリヂストン独自の“新たなプレミアム”の創造に本格的に着手していきます。そのベースとなるブリヂストンの「モノ」基盤技術が、商品設計基盤技術と位置付けたENLITEN(エンライトン)、モノづくり基盤技術であるBCMA(Bridgestone Commonality Modularity Architecture)の2つです。ENLITENは、乗用車用タイヤにおいては“EV時代の新たなプレミアム”、トラック・バス用タイヤにおいては“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”として、従来のタイヤ性能を全て向上させた上で、サステナビリティへ繋がる環境性能、それぞれの市場やお客様のご要望によって顕在化している要求(ニーズ)、潜在的な要求(ウォンツ)、さらには当社が市場・お客様が想像もしえない新たな価値を提供する性能(インスパイア)をカスタマイズして大幅に向上する、一言で言うと「エッジを効かせる」ための「究極のカスタマイズ」を実現する基盤技術です。この「究極のカスタマイズ」を支えるモノづくり基盤技術として、タイヤを構成するモジュール(部材)を3つに集約し、それを異なる商品間で共有するBCMA(Bridgestone Commonality

Modularity Architecture)の展開を進めていきます。モジュール共用により開発・サプライチェーンをシンプルにすることで、コスト最適化と開発・生産におけるアジリティ(変化に素早く対応できる機敏性)を向上することが可能となります。この「モノ」基盤技術の融合(フュージョン)により、価値創造と競争優位獲得の融合へ挑戦していきます。

そして、価値創造、競争優位の獲得に向けて、最も重要なのは、これらの基盤技術を使いこなす力です。技術から機能へ転換し、機能からタイヤ各性能のベネフィットに転換し、その個々のベネフィットを的確に組み合わせた商品力の構築と、それを企画することができる商品企画力の強化が、今後の肝だと考えています。特に、ENLITENにより「究極のカスタマイズ」が可能となるニーズ、ウォンツ、インスパイア性能の内、インスパイアの部分が重要です。ブリヂストンが独自の“新たなプレミアム”を創造していけるのか否かは、当社の技術・想いを新たなベネフィットに変換し、市場・お客様が想像も出来ない価値創造、従来発想をブレイクスルー(打破)しインスパイアさせる(直感を呼び覚まさせる)商品を提供することができるかにかかっていると思います。その実現に向けては、一つ一つの商品計画をグローバルで見直し新たに企画すると共に、組織体制の構築、商品企画人財の多様化も推進していきます。

ブリヂストン流モビリティエコシステムの構築へ向けて

断トツ商品の価値を増幅するソリューション事業の拡大・強化も、当社の成長における重要な要素です。ブリヂストンのソリューションは、社会やお客様の困りごとに寄り添い、解決すること

を目指しています。強いリアルとデジタルを組み合わせ、小売サービスソリューションネットワーク拡充や、リトレッドなどのタイヤセントリックソリューション強化、デジタルによる車両運行管理を中心としたモビリティソリューションを推進していきます。ソリューション事業の展開については、デジタルパートナーや当社内の異なる地域間・部門間における共創も必要です。クラウドとの連携や、モビリティ先進地域である当社欧米ソリューション組織を統合するなど効率化も含めて、活動を推進していきます。実行にあたっては、現在、ソリューション一つ一つについて、サステナビリティを含めた独自の価値創造の観点からフォーカスしてリソースを投入すべきことの見極めを行っています。このような活動を通じて、プレミアムタイヤ事業とソリューション事業を深く連動させ、断トツ商品の価値増幅を加速していきます。そして、その価値の増幅により、社会・パートナー・お客様との信頼も増幅し、新たな価値創造を共に進めていければと考えています。共創を生むことで、ブリヂストン流のモビリティエコシステムを構築し、クルマを支え、車両運行システムを支え、将来的には、社会・モビリティシステム全体を支えることにも挑戦していきます。

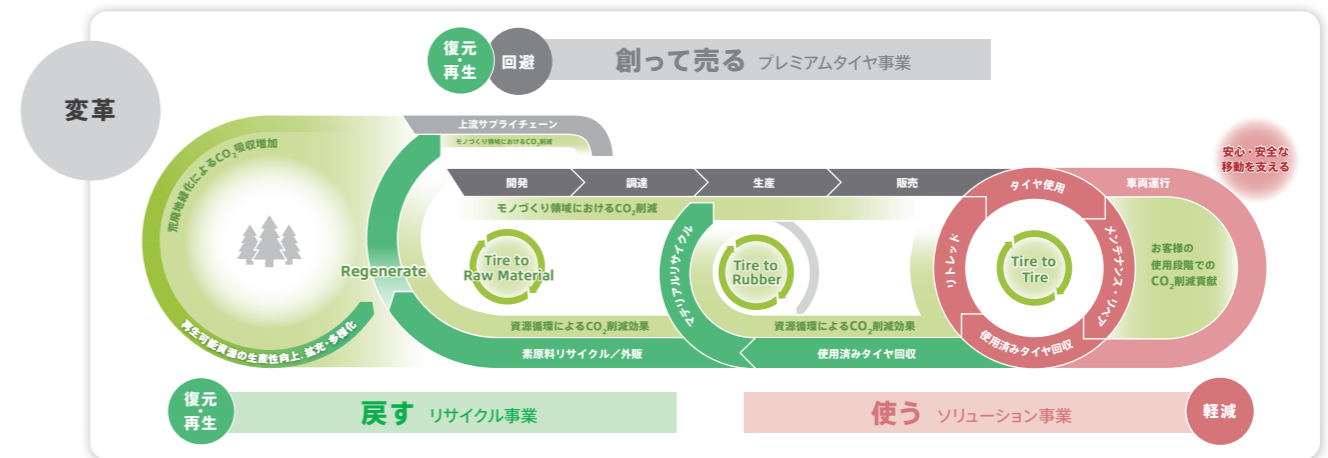
経営の中核はサステナビリティ

経営の中核に据えているサステナビリティについては、商品で「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」という、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化・サーキュラーエコノミーの実現にフォーカスする取り組みと、ビジネスモデルを連動させるブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を進めています。

● 商品設計基盤技術 ENLITEN(エンライトン)



● ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデル





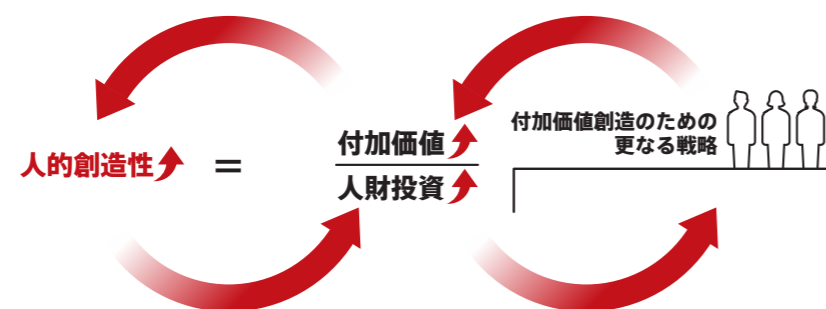
カーボンニュートラル化については、2050年カーボンニュートラル化、2030年CO<sub>2</sub>排出量50%減 (Scope 1-2、2011年対比) に向けて、22年は約30%減を達成。また、工場のグリーン化、スマート化を図るグリーン&スマート工場の実現に向けても、スタートを切っています。Scope 3についても、サプライヤーエンゲージメントの強化など着実に取り組みを進めています。サーキュラーエコノミーについては、2050年の100%サステナブルマテリアル化、2030年の再生資源・再生可能資源比率40%の達成へ向け、商品戦略やリトレッドと連動した活動を強化しています。22年は、再生資源・再生可能資源比率約38%を達成しました。また、タイヤを原材料に「戻す」リサイクル事業、天然ゴム資源の多様化を図るグアール事業は、このサーキュラーエコノミーの実現へ向け、探索事業として共創をベースに、早期事業化を目指して強化していきます。さらに、新たにネイチャーポジティブへ向けたアプローチも強化し、サステナビリティビジネスモデルをより循環型・再生型へと進化させ、自然共生へ向けとも一層力を入れていきます。サステナビリティへの取り組みをバリューチェーン全体で推進することは、タイヤ・ゴム業界のリーディングカンパニーである当社の役割であり、責任であると考え、事業戦略の中にしっかりと組み込み、持続可能な社会実現へ向けた活動の輪を広げていきます。

多様な人財が輝く場を実現 - 人的創造性の向上 -

このような事業戦略を支え、全ての企業活動の基盤となるのは人財です。当社は、「過去の課題に正面から向き合う」中で、特に日本においてアジャイルな意思決定、戦略の実行を担保する組織体制のシンプル化、女性基幹職(管理職)の登用推進

など、事業戦略と連動して人財を大切に活動を進めてきました。長期戦略アスピレーションにおいては、「人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生む」という考え方をベースに、人的創造性向上に向けた取り組みをより一層強化することを決めています。人的創造性をグローバル経営指標の一つとして、「中期事業計画 (2024-2026)」(以下、24中計) から導入することを前提に、23年を試行の年としました。グローバル共通の基本フォーミュラを設定し、グローバルでの推移を把握しながら、地域別・国別の課題に向き合っていきます。特に日本においては、DX人財の育成強化、リスクングを含めたデジタル研修の拡充や、現場での経験を積むことを後押しする「現場100日チャレンジプログラム」などに加え、継続した福利厚生、生産現場を中心とした職場環境改善への人財投資を強化していきます。更に、次世代グローバル経営人財育成に向けても、100名の次世代経営層候補を選出し育成を強化するプログラムBridgestone NEXT100を設置しています。また、多様な人財が輝く場の提供に向けた取り組みも推進しています。その一つの活動として、探索事業の一つである、ゴムの力ですべての人の生活を支えるソフトロボティクス事業を、23年から社内ベンチャー化。起業家精神を持った多様な人財が集結しています。ブリヂストンのコアコンピタンス(強み)を活かし、ゴム人工筋肉を使ったソフトロボットハンドで物流現場の困りごとなどを解決するべく、同じ志を持ったパートナーとの共創を含めて、生き活きと活動を進めています。このような、新たな挑戦の雰囲気社内醸成され、個人の成功・自信の波及を通じて、多様な人財が輝き、会社の成長、従業員一人ひとりの成長の実現が両輪をなすものとなるよう、様々な取り組みを進めていきます。

● 人的創造性



中期事業計画(2024-2026)策定進捗/  
次のステージへ

22年8月に長期戦略アスピレーションを発表して、まだ1年も経っていませんが、既に様々な面で事業環境は変化しています。しかし、当社グループは示した道筋に沿って、グローバル経営チームで軸をブラすことなく、フレキシブルにアジャイルに経営を進めていきます。その軸は、「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、「足元をしっかりと、実行と結果に拘る」、「将来への布石を打つ」の3つであることは変わりません。23年は、21中計の最終年度であり、24中計での成長へ向けた基盤を構築する年でもあります。21中計、長期戦略アスピレーションを経て、当社が取り組むべきことの明確化・具体化が各段に進み、次のステージへ成長する重要なフェーズが24中計です。

経営スタンスは、“PASSION” for Excellenceへ

24中計へ向けは、21中計での成果を踏まえながら、経営課題を一つ一つ洗い出し、次のステージへ向けて様々な進化を図っていきます。経営スタンスは、COVID-19に端を発し、グローバル共通課題解決にフォーカスした「危機」から、この先の成長へギアを入れ替え、人とモノの移動を支え続けるブリヂストンの情熱を体現する「PASSION for Excellence」へシフトしていきます。

戦略構築・経営管理は、共通課題に対するグローバル戦略主導から、リージョナル個別課題にも深く入り込み、次のステージへ向けた成長のために「やること」「やらないこと」を一つ一つしっかりと見極めていきます。21中計でフォーカスした稼ぐ力は、再構築フェーズから強化のフェーズへレベルアップすると共に、戦略的成長投資は、グローバル・リージョナル戦略の整合性を担保し、リソース投入する事業・財・地域を確実に見極めた上で、強化・拡大のステージへステップアップします。これらをベースにビジネスステージは、強化・拡大する事業・財・地域を明確に特定し、

- ① サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業強化
- ② 新興国・成長マーケットのプレミアムタイヤ事業化
- ③ スペシャルティタイヤ「断トツ」プレミアム事業へ
- ④ 成熟国中心でのタイヤセントリックソリューション事業拡大
- ⑤ 北米 モビリティテック事業構築

の5つに分けて具体化していきたいと考えています。23年を通じて、24中計を具体化し、24年3月1日、当社の創立93周

年の記念日にステークホルダーの皆様へ発表させて頂く予定にしています。「人とモノの移動を支え続ける」ための新たな価値創造の具体像について、グローバル経営チームで検討を進めていきます。

ブリヂストンモータースポーツ活動60周年  
「極限」へのジャーニー

24中計の経営スタンスに据えたパッション(情熱)の醸成、24中計における成長に向けては、「原点」に立ち戻ることも大切にしていきたいと思っています。タイヤメーカーであるブリヂストンとしての「原点」は、モータースポーツ活動。1963年の第1回日本グランプリへ参戦してから、23年で60周年を迎えました。当社にとってモータースポーツは、「極限への挑戦」です。ドライバーが極限の状態を繰り返すモータースポーツの中で、「タイヤは生命を乗せている」を大原則に安心・安全を守り、クルマの動きを支えるための挑戦を繰り返してきたことで、「人とモノの移動を支える」というパッション、ブリヂストンとしての誇り、ブリヂストンDNA、技術力、タイヤの生産・供給といったオペレーションの総合力、ブランド力、人財育成を磨き上げてきました。モータースポーツは、当社がグローバルでプレミアムタイヤ事業の基盤を築いた原動力であり、今後の経営を進化させていく起点ともなっていると考えています。60年の歴史の中で日本から世界へと挑戦の場を広げ、90年代にはF1®モナコグランプリ、米国のIndianapolis 500®, ル・マン24時間レースという世界3大レースを磨き上げた技術を結集したタイヤで走り、表彰台を獲得しています。

現在は世界のサーキットから遠ざかってしまっていますが、この60周年を節目として、カーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現などのサステナビリティへの取り組みにおいても極限を実現するサステナブルなグローバルモータースポーツ活動を強化していきたいと考えています。この「極限のグローバルジャーニー」に再度足を踏み出し、安心・安全で楽しいクルマ文化、モータースポーツ文化の発展にも貢献していきたいと考えています。

### 共に楽しむ、感動する／「共感から共創へ」

モータースポーツ活動を通じて、これまで世界中の多くの仲間とたくさんのお会いがありました。共に楽しむ、感動を共有することで、当社の「極限への挑戦」に共感を頂き、様々な繋がりや輪を広げられたと思っています。そして、この感動の共有から始まる共感、共に新たな価値を創る「共創」へ繋がるものだと確信しています。今後の当社の成長へ向けは、この「共感から共創へ」の輪を広げていくことが不可欠です。「原点」に学び、今後も多くのパートナーの皆様と一緒に価値を創造する挑戦を続けていきます。

### 従業員、社会、パートナー、お客様と共に価値を創出、持続可能な社会を支えることにコミットする

22年に制定した企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」(以下、E8コミットメント)は、ブリヂストンらしい「E」で始まる8つの価値を、ブリヂストンらしい目的と手段で、従業員・社会・パートナー・お客様と共に創出し、持続可能な社会を支えることにコミットするものです。そして、このE8コミットメントを通じて、多くのステークホルダーの皆様にも共感を頂き、様々な「共感から共創へ」繋げる活動を進めています。原材料調達から生産までのバリューチェーン全体でのサステナビリティに向けた取り組みや、断トツ商品の価値を増幅するソリューション事業の拡充、デジタル領域など、様々な分野で当社の挑戦へ共感を頂き、サステナビリティを中核として、様々なパートナーの皆様との共創を強化していきたいと思っています。そのための新たな価値創造の場として、Bridgestone Innovation Parkを構築し、22年に本格稼働させています。22年には約1,000名のお客様・パートナーの皆様にご来館を頂き、約200件の共創の芽が生まれ、10件

の共同研究が開始しました。株主の皆様、投資家の皆様へも、透明性の高い情報開示を目的に、24中計策定進捗など、長期戦略アスピレーションに沿った経営戦略についての対話の場を今後も充実させていきます。

また、E8コミットメントは、従業員エンゲージメントを高め、新たな企業文化の創造へも繋がっています。22年に実施したWEB上での社内調査においては、回答した従業員の内、約9割がE8コミットメントを認知し、8割が理解、7割が共感すると答えています。従業員一人ひとりが自ら8つの「E」の実現に向けて何ができるか考え、行動を起こし始めています。最も重要なステークホルダーであるグローバル従業員が、それぞれの職場・立場において、8つの「E」の実現に向けた様々な提案・活動を始めていることは、経営としても非常に嬉しく思います。ブリヂストンは、E8コミットメントを「未来からの信任を得ながら経営を進める軸」、企業活動のベクトルとしながら、今後もグローバル13万人の従業員と共に持続可能な社会を実現し支えるため、前進していきます。

### 共創への招待

本年のレポートにおいては、変革の道筋とする「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」の具体像、進捗をお伝えすることにしています。皆様に当社の進もうとしている道筋をお示しすることで、新たな価値を創造しながら、持続可能な社会を実現し、支えるジャーニーを共にできるきっかけとなることを願っています。ブリヂストンは、人とモノの移動を支え続けるというパッションを胸に、「変化が常態化」する時代においても、変化に動ぜず、ゴムのように強靱でしなやかに変化をチャンスに変えることで、サステナブルなソリューションカンパニーへの変革を加速していきます。



**Bridgestone  
E8 Commitment  
to Our Future**

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

石橋 秀一

取締役 代表執行役 Global CEO

## Bridgestone E8 Commitment



「Bridgestone E8 Commitment」は、「未来からの信任を得ながら経営を進める軸」であり、ブリヂストンの企業活動の軸とするものです。また、2000年代から本格的にグローバルで開始した当社グループのサステナビリティへ向けた活動の進化形でもあります。当社グループは創業以来、使命「最高の品質で社会に貢献」の下、変わりゆく社会のニーズに対応し、それぞれの時代において一人ひとりの安心・安全な移動や暮らしを支え続けるために事業を拡大・進化させてきました。そして使命を具現化し、グループ全体で軸がぶれないCSR活動を推進するために、2007年にCSR「22の課題」を設定し、グローバルで網羅的なCSR活動に取り組みました。その成果として、2017年には、CSR活動の重点領域を明確にしたグローバルCSR体系「Our Way to Serve」を制定し、ブリヂストンらしい3つの重点領域「モビリティ」「一人ひとりの生活」「環境」を設定し、各拠点で地域社会に寄り添った社会貢献活動を推進しました。そして、次のステージとして、3つの重点領域を包含した経営視点の企業コミットメントへ進化させたものがBridgestone E8 Commitmentです。

2031年の創立100周年、その先を見据えて、ビジョンで掲げるサステナブルなソリューションカンパニーへ向けた変革を加速していくため、2022年の創立91周年記念日に制定しました。このコミットメントは、地球は未来の子供たちからの預かり物という想いのもと、当社グループの使命、企業理念や、ブリヂストンDNA、ビジョンに合致し、当社グループの企業活動全体、将来の可能性を包含しています。ブリヂストンらしさにこだわり定義した「E」で始まる言葉で表現した8つの価値を、ブリヂストンらしい「目的」と「手段」で、従業員・社会・パートナー・お客様と共に創出し、持続可能な社会を支えることにコミットしていきます。

### 共感から共創へ

2022年3月の発表から、社内外で浸透活動を推進してきました。メディアや社外イベントでの露出、タウンホールミーティング等での経営陣と従業員間でのコミュニケーション、社内研修や、8つの「E」の価値と日常業務の結びつきについての各職場での議論・活動推進など、理解の深化・共感促進に向けた取り組みをグローバル各地で実施した結果、2022年7月に実施したグローバル社内浸透度調査では、9割の従業員が認知、7割が共感しています。

さらに社外パートナーの皆様とも、Bridgestone E8 Commitmentを体現する取り組みが実現しています。一例として、有人月面探査車の開発チームに参画し、月面用タイヤを開発する「宇宙」へ挑戦する取り組み「Extension—人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていく」、日本経済大学と連携したウクライナ避難民学生・留学生のインターンシップ等を通じた「Empowerment—すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくり」への貢献など、着実に取り組みを進めています。



### Energy

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

2050年のカーボンニュートラル化に向けて、グループの生産拠点における再生可能エネルギー（電力）比率の拡大に加えて、「EV時代の新たなプレミアム」ENLITEN搭載商品の拡大や、当社グループの小売サービスソリューションネットワーク網を活用したEV充電ネットワークの拡充など、EVの普及を足元から支えています。さらに、リトレッド、ソリューションの提供を通じて、お客様がタイヤを「使う」段階でのCO<sub>2</sub>削減を強化するとともに、天然ゴム事業において、荒地への新規植林によるCO<sub>2</sub>吸収・固定量の拡大を進めるなど、タイヤを「創って売る」、「使う」、原材料へ「戻す」バリューチェーン全体で、カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現へ向けた取り組みを加速しています。



### Ecology

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

2050年の100%サステナブルマテリアル化に向けて、バリューチェーン全体でのサーキュラーエコノミーの実現、資源生産性の向上に向けた取り組みを加速していきます。天然ゴム事業や、天然ゴム供給源の多様化を実現するグアール事業を通じ再生可能資源の拡充・多様化を図るとともに、タイヤを「使う」段階でのリトレッドなどのソリューション、原材料へ「戻す」リサイクル事業などを通じ、より循環型・再生型のビジネスモデル構築を目指しています。さらに、サステナブルな調達活動や水資源を大切に使う取り組み、生物多様性貢献活動をグローバルで推進するなど、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐための取り組みを進めています。



### Efficiency

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

新品タイヤの管理から、使用時のタイヤメンテナンス、リトレッドタイヤの提供まで、タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使用いただくソリューションを提供しています。さらに、タイヤモニタリングシステムTirematicsなどによるタイヤデータを活用したタイヤセントリックソリューションや車両データを収集・分析し最適なオペレーションをお客様に提案するモビリティソリューションなどを組み合わせることで、バリューチェーン全体で安全で効率的な運行を支え、運送事業者様のオペレーションの効率化、生産性を最大化する取り組みを加速していきます。



### Extension

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

ブリヂストンの強みであるグローバルに広がる小売サービスソリューションネットワークの拡充や、技術・ビジネスモデルなどの継続的な革新、イノベーションを実現することで、人とモノの移動や産業を止めないことに貢献していきます。例えば鉱山ソリューションでは、断トツ高耐久性能を実現した「Bridgestone MASTERCORE」を中核に、データに基づく最適なタイヤの使い方の提案やお客様に寄り添った現場のメンテナンスサービスにより、過酷な鉱山現場の日々のオペレーションをサポート。また、グローバルを超えて宇宙へ挑戦する月面探査ミッションなど、人類の夢・移動の革新を支えるプロジェクトにも挑戦しています。



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

断トツ商品と、その価値を増幅するソリューションを中心に、バリューチェーン全体でお客様、ブリヂストン双方のコスト最適化、経済価値を高める取り組みを推進しています。例えば航空ソリューションでは安心・安全を大前提として、対荷重・速度・耐熱/耐冷など過酷な状況下での使用を可能にする断トツ商品力を軸に、複数回リトレッドやお客様との共創によるフライトデータを活用したタイヤの摩耗、耐久予測を組み合わせることで、精度の高い計画的なタイヤ交換を可能にすると共に、ホイール・タイヤ在庫の削減や航空機整備作業の効率化による経済価値向上を実現しています。



### Emotion | 心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする

2023年に60周年を迎えたブリヂストンモータースポーツ活動は、1963年の第1回日本グランプリの国内モータースポーツ参戦から始まり、1997年からは世界最高峰のレースであるF1®に参戦するなど、グローバルでモータースポーツを足元から支えてきました。現在は、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動として、タイトルスポンサーとして支えるソーラーカーレース「Bridgestone World Solar Challenge」や電気自動車の国際レース「Bridgestone FIA ecoRally Cup」をサポートするなど、安心・安全で楽しいクルマ・バイク文化、モータースポーツ文化のさらなる発展に貢献していきます。また、自転車やゴルフボールなどスポーツを通じて心動かす体験を提供し、様々な挑戦を支える取り組みを推進していきます。



### Ease | より安心で心地よいモビリティライフを支えることにコミットする

ブリヂストンの大原則である「タイヤは生命を乗せている」。乗用車用タイヤ、航空機タイヤや、免震ゴムなどの高性能で高品質な商品の提供はもちろん、安全教育や交通安全活動などを推進しています。特に交通安全活動については、2022年から2025年に実施する国連交通安全基金への支援に加えて、グローバル各地域で地域社会に寄り添った交通安全への取り組みを強化しています。これらの活動を通じて、人々の安心で心地よい移動、暮らしを支えていきます。



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

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進、パラアスリート支援など、地域社会、人々の生活に寄り添い、様々な社会課題の解決に向けた取り組みに注力しています。2023年より社内ベンチャー化し、起業家精神を持った多様な人材が集結している探索事業のソフトロボティクス事業では、ブリヂストンのDNAである「お客様の困りごとに寄り添う」をベースに、ゴムの力ですべての人の生活を支えることに挑戦しています。

## Bridgestone E8 Commitmentを通じた新たな企業文化の創造へ

Bridgestone E8 Commitment(以下、E8コミットメント)は、当社グループの最高位の従業員表彰制度であるブリヂストングループアワードや、TQM(Total Quality Management)大会において、主要な審査基準として取り入れられ、実際のビジネスや現場の改善活動にも組み込まれています。

従業員一人ひとりの価値創造と結びつき、新たな企業文化の創造の軸として、更なる浸透活動を推進していきます。

以下に昨年の受賞者の声をご紹介します。



片江 達也  
北九州工場 製造部 製造課

### グループ・グローバルTQM大会—グランプリ受賞

私は鉱山車両用タイヤ生産において、匠の技術が必要となる作業の習熟度のバラつきを抑制し、基準に満たないタイヤを減らすことに取り組みました。E8コミットメントを通じて私自身のサステナビリティへの意識を高めるとともに、ブリヂストンの仲間と向かっていくゴールの共通認識を持つことができました。また、これまでの当たり前を違う視点で捉えることで、社会やお客様に対してどのような価値を生み出すことができるのかを考える新たな切り口にもなりました。固定観念にとらわれず、新しいことへのチャレンジで仕事への充実感が高まったと感じており、これからもE8コミットメントを軸に、改善を繰り返しながら、タイヤ生産の品質向上とお客様価値の最大化に向けて歩み続けます。



Sarocha Pongboon  
Industrial Engineering, Production Planning, Bridgestone Tire Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.

### グループ・グローバルTQM大会—感動賞受賞

私たちは、「E8コミットメント」を指針として、お客様に満足していただくための品質向上、生産コストの削減、業務効率の向上など、さまざまな改善活動を実施しています。E8コミットメントは、ブリヂストンが目指す「持続可能な社会」の実現を明確に示しており、私たちの仕事の目標をより深く理解し、社会や地球環境への影響を考慮しながら生産量を増やすことに焦点を当てた考え方を育むのに役立っています。その結果、「現物現場」の活動をもとに、様々なプロジェクトで関連部門と協力しながら生産効率を向上することができました。今後もE8コミットメントを職場で活用し、自分のスキルや知識を高め、ブリヂストンの成長に貢献したいと思います。



Jill Suwanski  
Associate General Counsel, Data Privacy Officer and Corporate Secretary, Compliance, Data Privacy and Global Risk, Bridgestone Americas, Inc.

### ブリヂストングループアワード受賞

情報セキュリティ活動は、事業の効率化やデータへの容易で安全なアクセスなど企業活動全体を根幹から支えています。2022年にサイバー攻撃を受けた際も、まずは状況把握及び会社・従業員・お客様情報を守るべく懸命に対処し、関係者に安心頂けるようコミュニケーションにも努めました(Ease)。強い責任感と情熱を持って危機に立ち向かったことは、私達ITチームの日頃の業務の重要性を再認識し、モチベーションを向上させるEmpowermentにも繋がっています。さらには、今後モビリティの進化やソリューションの拡大に伴い、データ収集が増え技術も益々進化する中、安全で強固なITシステムの提供を通じ、Extension:人やモノの移動を止めず、さらにその革新を支えることにコミットしていきたいです。

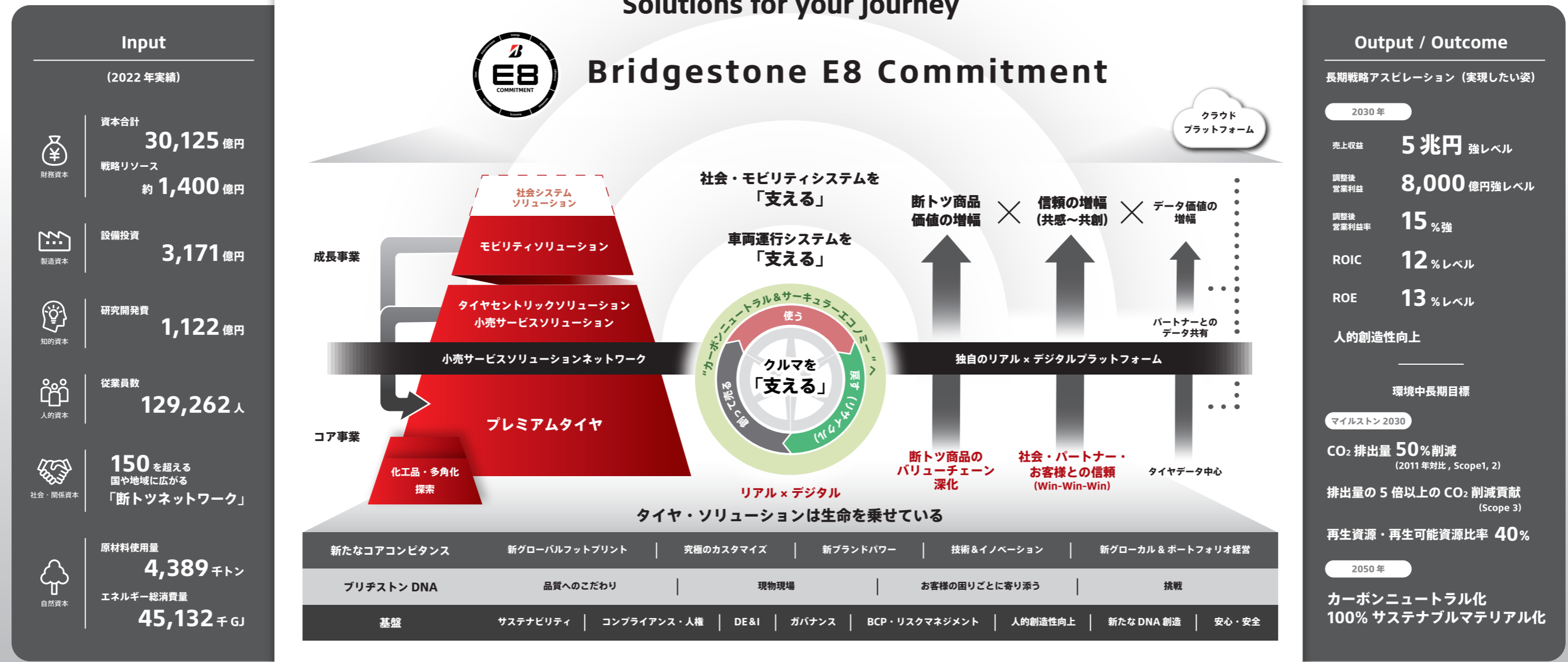
# 価値創造プロセス図

## 使命：最高の品質で社会に貢献

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

#### Solutions for your journey

### Bridgestone E8 Commitment



# How we get there

## 2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)

ブリヂストンは、加速するモビリティの進化及び業界構造の変化や、新たな国際秩序の形成など、予測困難な変化が連続する、「変化が常態化」する時代を生き抜き、安心・安全な人とモノの移動を支え続けるため、2022年8月に、当社創立100周年である2031年に向けた道筋として、「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を発表しました。当ページでは、「2030年 長期戦略アスピレーション」の具体的な内容についてご説明します。

### 実現したい姿

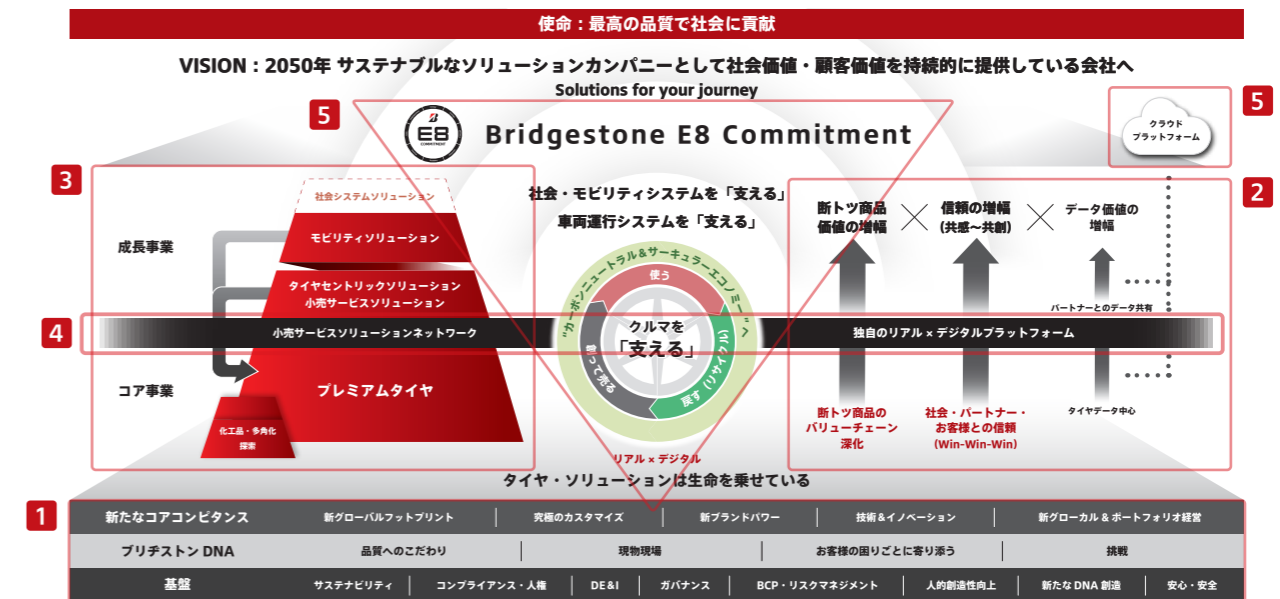
常態化する変化に動ぜず、ゴムのように強靱でしなやかに、  
変化をチャンスに変えるレジリエントな“エクセレント”ブリヂストン

### 定量的なアスピレーション(実現したい姿)

2030年に実現したい姿として、規模拡大 - 売上収益は5兆円強、稼ぐ力の拡大 - 調整後営業利益8,000億円強、ビジネスの質の強化 - 調整後営業利益率15%強、ROIC 12%、ROE 13%を掲げました。さらに、人財投資を強化し、人的創造性向上について23年より試行し、24年から新たなグローバル経営指標として導入していく計画です。

	2022年	2030年	
売上収益	4兆円レベル	5兆円強レベル	規模拡大
調整後営業利益	4,500億円レベル	8,000億円強レベル	稼ぐ力拡大
調整後営業利益率	11%	15%強	質の強化
ROIC	9%	12%レベル	質の強化
ROE	10%	13%レベル	質の強化
人的創造性	23年から試行	中期事業計画(2024-2026)から導入	

## 2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿):戦略マップ



### 実現したい姿への道筋をまとめた戦略マップ

これらのアスピレーションを実現するための戦略を、戦略マップにまとめています。

- 1 起点は戦略マップの最下部に位置する、サステナビリティ、コンプライアンス・人権、DE&I、ガバナンスなどのこれまで大切に強化してきた当社グループの基盤です。その強い基盤の上に、ブリヂストンの長い歴史の中で培ってきた「品質へのこだわり」、「現場現物」、「お客様の困りごとに寄り添う」、「挑戦」といった、ブリヂストンDNAがあり、そこから生み出される新たなコアコンピタンスをベースに戦略を策定しています。新たな5つのコアコンピタンスは、生産・物流・販売などを幅広くカバーする「新グローバルフットプリント」、リアル×デジタルを軸に実現する「究極のカスタマイズ」、グローバルブランド力・信頼をもとにプレミアムとして新価格ポジションを獲得する「新ブランドパワー」、「技術&イノベーション」、そして「新グローバル・ポートフォリオ経営」です。さらに、安心・安全な人とモノの移動を支え続ける、という信念を込めたブリヂストンの大原則「タイヤ・ソリューションは生命を乗せている」があり、これらが事業戦略の土台となっています。
- 2 戦略の柱は、断トツ商品の価値、そして社会・パートナー・お客様との信頼の増幅です。

- 3 赤いピラミッド型で示しているのが事業戦略です。タイヤを「創って売る」プレミアムタイヤ事業をコア事業として、お客様がタイヤを「使う」段階で価値を増幅するソリューション事業の連携を深め、断トツ商品の価値を増幅していきます。化工品・多角化事業、探索事業も同じ考え方で価値を創出していきます。
- 4 プレミアムタイヤ事業とソリューション事業の間で横に伸びているのが、両事業の成長エネブラーである小売サービスソリューションネットワークです。世界中、様々な現場でお客様に寄り添う当社独自のリアル×デジタルプラットフォームを構築していきます。
- 5 中央の円は当社グループの中核であるサステナビリティを示し、タイヤを「創って売る」、「使う」、「戻す」のバリューチェーン全体でサステナビリティとビジネスモデルを連動させ、価値の創出を進めていきます。これにより、クルマを支え、共感から共創によって、車両運行システムを支えていきます。さらに当社独自のプラットフォームと、グローバルパートナーと協業するクラウドプラットフォームの連携によりデータの価値を増幅し、将来的には、スマートシティやMaaSなど、社会・モビリティシステム全体を支えることにも挑戦していきます。

戦略マップ: 実現したい姿へ向けたキーポイント

1 新グローバル・ポートフォリオ経営

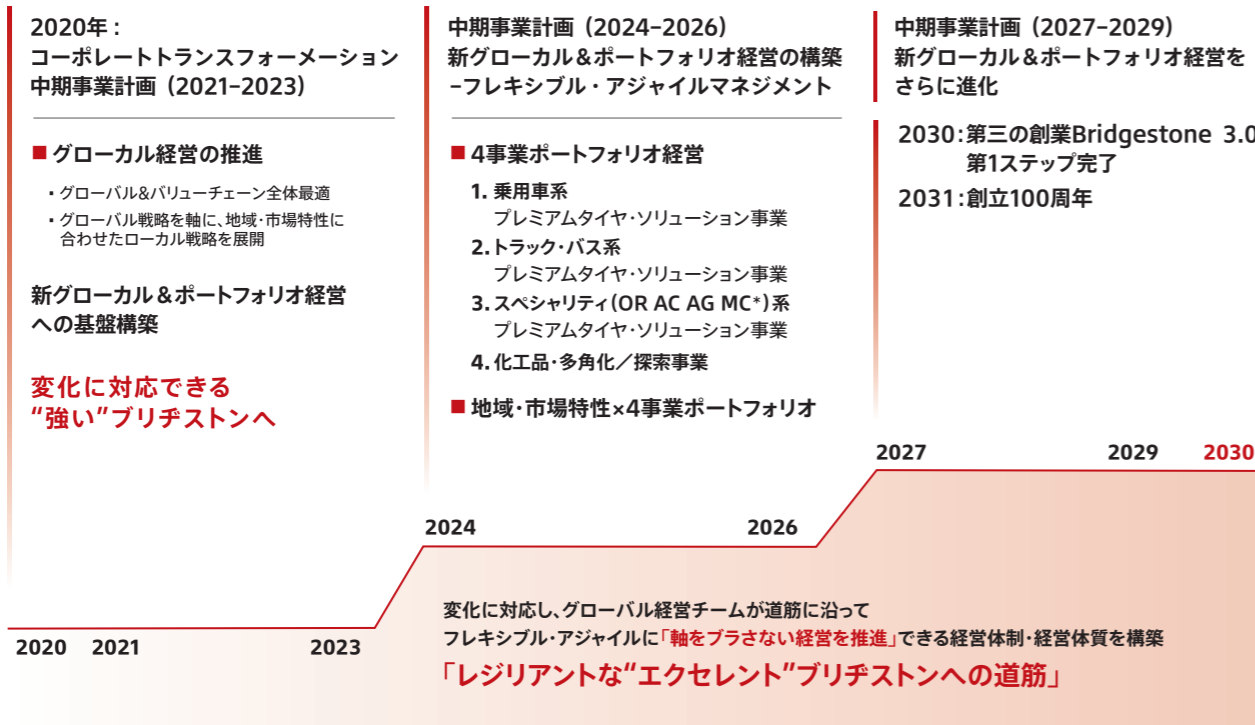
長期戦略アスピレーションの実現に向けては、変化に対応し、グローバル経営チームがフレキシブル・アジャイルに軸をブレさない経営を推進していきます。そのための経営体制は、これまで築いてきたグローバル戦略を軸に地域・市場特性に合わせたローカル戦略を展開、同時にバリューチェーン全体最適を担保することを目指す「グローバル経営」を基盤として、事業ポートフォリオと地域・市場特性を的確に組み合わせ進化させる「新グローバル&ポートフォリオ経営」の構築へ挑戦していきます。

2 事業戦略

1. プレミアムタイヤ事業

プレミアムタイヤ事業は、まず、中期事業計画（2021-2023）において、プレミアム化、ソリューション事業連動への布石を打ち、成長へ向けた基盤を構築していきます。既存のプレミアム領域として、乗用車用タイヤにおいては、欧米を中心に18インチ以上の高インチタイヤの拡売・シェアアップを進めています。また、トラック・バス用タイヤも含めて、お客様から価値を認めて頂くことで築いてきたプレミアムタイヤブランドの拡大も推進しています。さらに、長期戦略アスピレーションにおいては、需要起点ではないブリヂストン独自の“新たなプレミアム”の創造を加速していきます。その中核は、乗用車用タイヤにおいては“EV時代の新たなプレミアム”、トラック・バス用タイヤにおいては“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”と位置付ける商品設計基盤技術 ENLITEN（エンライトン）です。

● 新グローバル・ポートフォリオ経営



\* OR=鉱山・建設車両用タイヤ、AC=航空機用タイヤ、AG=農業車両用タイヤ、MC=モーターサイクル用タイヤ

サステナビリティへ繋がる環境性能、それぞれの市場やお客様のご要望によって顕在化している要求（ニーズ）、潜在的な要求（ウォンツ）、さらには当社が市場・お客様が想像もしえない新たな価値を提供する性能（インスパイア）をカスタマイズして大幅に向上するという「究極のカスタマイズ」を実現する基盤技術です。この「究極のカスタマイズ」を通じてタイヤ性能にエッジを効かせ、顧客歓喜を創造していくことで、価格・ポジションアップを実現していきます。

この「究極のカスタマイズ」を支えるモノづくり基盤技術として、タイヤを、骨組みであるカーカス、補強帯のベルト、表面のトレッドの3つのモジュールに分け、カーカスとベルトを異なる商品間で共有することで、開発・サプライチェーンをシンプル化して、コスト最適化と開発・生産におけるアジリティを向上することを可能にするBCMA (Bridgestone Commonality Modularity Architecture) を推進していきます。この二つをブリヂストンの「モノ」基盤技術と位置づけ、さらに断トツ商品の価値を増幅させるため商品企画力の進化や、地産地消を基本としながらフレキシブル・アジャイルにグローバル最適を担保するグローバルサプライチェーンマネジメント力の進化も徹底していきます。

もう一つの“新たなプレミアム”の柱である鉱山用タイヤについては、断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」をソリューションと連動させながら、拡売・シェアアップに繋げ、新たな価値の創造を進めています。この様に、プレミアムタイヤ事業全ての起点である断トツ商品を強化していくことにより、“新たなプレミアム”の創造を加速させていきます。

2. ソリューション事業

ブリヂストン流モビリティエコシステムの構築へソリューション事業は、断トツ商品の価値を増幅し、社会・お客様の困りごとに寄り添い解決することを目指す事業です。3つの事業—①小売サービスソリューション事業、②タイヤセントリックソリューション事業、③モビリティソリューション事業で構成され、デジタル領域を含めたパートナーとの共創なども踏まえて、クルマ、車両運行システ

ムを支えるためのブリヂストン流モビリティエコシステムの構築を推進していきます。

2030年の実現したい姿に向けて、まずプレミアムタイヤ事業とのシナジー、成長性・収益性などから包括的に見極めを実施し「やること」「やらないこと」の明確化を進めています。

見極めた事業に対し、中期事業計画（2024-2026）より戦略的に強化・拡大を推進していきます。

①小売サービスソリューション事業

プレミアムタイヤ事業とソリューション事業の成長エネブラーであるグローバルに広がる小売サービスソリューションネットワークの拡充や、北米を中心として、事業としての強化を推進していきます。

②タイヤセントリックソリューション事業

サステナビリティへの貢献が大きいリトレッドを中核に、リアルとデジタルを組み合わせることで、お客様にタイヤを安全に、長く、上手く、効率的にご使用いただくための循環ビジネスモデルの確立を進めていきます。主に、リトレッドやタイヤモニタリングシステム「Tirematics」を活用したトラック・バス系ソリューションや、断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」の拡大と連動し、鉱山オペレーションの最適化へ貢献する鉱山ソリューションが代表的なソリューションです。また、複数回リトレッドや、タイヤデータ・フライトデータを基に、お客様、システムベンダーとも連携しながら新たな価値を創造し、航空会社オペレーションの生産性・経済価値の最大化を目指す航空ソリューションは、先駆的な循環ビジネスモデルを実現する当社のソリューション事業の戦略的起点として、強化を進めていきます。

③モビリティソリューション事業

19年に買収したデジタルフリートソリューションプロバイダー Webfleet Solutions を戦略的起点として、21年に北米で買収した Azuga との連携も進め、モビリティデータ・タイヤデータを活用したフリートマネジメントソリューション（車両運行管理）を拡充すると共に、タイヤセントリックソリューション事業や小売サービスソリューション事業とのシナジー拡大を目指していきます。

### 3. 化工品・多角化事業

シャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカスし、油圧ホース、ゴムクローラ、樹脂配管、免震ゴム、空気バネ、スポーツ、サイクルなど様々な事業で、産業や楽しみを支えることを目指し、プレミアム化、ソリューション化を推進していきます。

### 4. 探索事業

サステナビリティへの貢献が高い領域を中心に、共創をベースに事業化へ向けた取り組みを推進しています。サプライチェーン川上の天然ゴム供給源の多様化を目指すグアヤール事業、川下のタイヤを原材料に「戻す」リサイクル事業は、サーキュラーエコノミーへの貢献を目指します。

ソフトロボティクス事業は、ゴム人工筋肉を使ったソフトロボットの展開を推進しています。多様な人財が“輝く”、起業家精神を発揮する場として、人的創造性向上に向けた重要な施策の一つでもあります。

### 3] サステナビリティビジネスモデルの確立・進化

商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」という、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現を推進する取り組みとビジネスを

連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を推進しています。さらに、自然生態系の損失を食い止め、回復させていくネイチャーポジティブの実現に向けて、より循環型・再生型のビジネスモデルとして進化させていくことを目指します。

### 4] 人的創造性向上

当社グループは事業戦略と連動した付加価値創造により、企業価値向上を図ると共に個人の成功・自信の波及を通じて、多様な人財が輝ける様になることを人財戦略の軸としています。レジリアントな“エクセレント”ブリヂストンへ変革するためには、その原動力である「人財」、従業員一人ひとりの「人的創造性」の向上が不可欠です。人財投資を強化し、付加価値を上げる、この価値創造の好循環を生むことが必要であり、その取り組みを表す指標として、「人的創造性」をグローバル経営指標として、中期事業計画(2024-2026)からの導入を見据え、2023年から試行していきます。

## 「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」に沿った進捗

中期事業計画 (2021-2023) 進捗 + 中期事業計画(2024-2026)策定進捗





## 中期事業計画（2021-2023）進捗

経営を進めていくための3つの軸

「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」  
「足元をしっかりと、実行と結果に拘る」  
「将来への布石を打つ」

中期事業計画(2021-2023)進捗

変化に対応できる「強い」プリチストンへ近づく

### 2022年総括

22年は新たな国際秩序の形成や急激なインフレなどが起こる中、グローバルでフレキシブル・アジャイルな供給マネジメント、プレミアム領域の拡売・シェアアップ、戦略的価格マネジメントなどを強化することで、売上収益は当社初の4兆円台を達成することが出来ました。調整後営業利益は一過性のネガティブ影響が出た中でも、プレミアムへのフォーカスと共に経費面でも構造改革を進めたことで、4,826億円/前年比122%の増益を実現するとともに、ROICについても前年を上回る9.4%を達成しました。激動を極める事業環境の中でも、グローバルで変化に柔軟に迅速に対応することで、着実に「強い」プリチストンへ近づくことが出来ました。

### 2023年-中期事業計画（2021-2023）最終年/中期事業計画（2024-2026）での成長へ向けた基盤を構築する年

2023年は、中期事業計画（2021-2023）の最終年として、変化に対応できる「強い」プリチストンへさらに近づくと共に、「2030年 長期戦略アスピレーション」の道筋に沿って、今後の成長へ向けた基盤を構築する重要な年になります。3つの軸の内、「過去の課題」については、これまでの進捗の中で、中期事業計画（2021-2023）で計画した事業・生産拠点再編をほぼ完了しており、「稼ぐ力の再構築」へ向け、継続して固定費の効率化など経費・コスト構造改革を推進していきます。2022年より、着手している人財投資の強化、人的創造性向上については、事業戦略と連動した付加価値を上げ、価値創造の好循環を生む人的創造性向上を、2023年中に具体化し、中期事業計画（2024-2026）からグローバル経営指標

として設定すべく試行していきます。

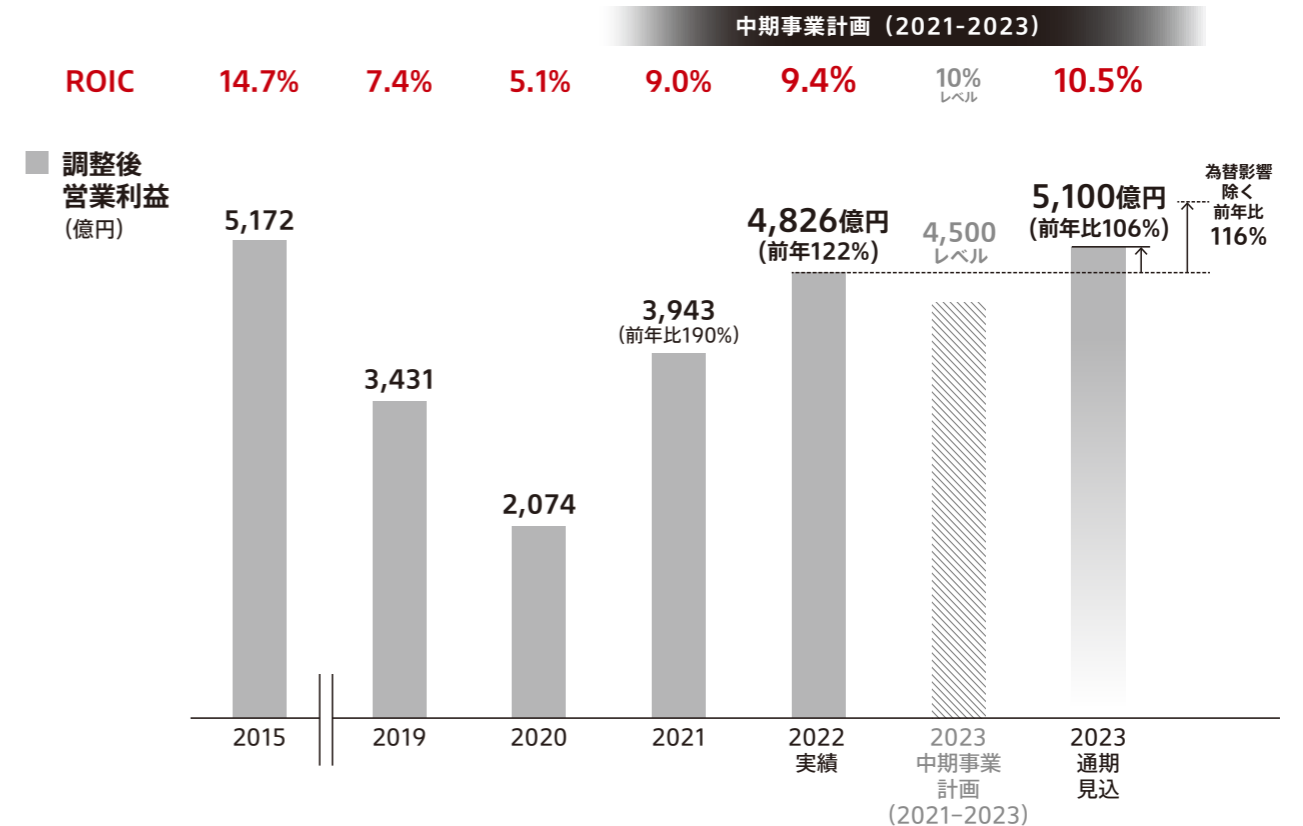
「足元の課題」については、2022年の激動の事業環境を乗り越える過程で、PDCAサイクル（計画、実行、評価、改善サイクル）を迅速に回すことで、実行と結果に拘る意識・姿勢が全社に浸透してきました。プレミアムタイヤ事業においては、より一層プレミアムタイヤ領域にフォーカスし、プレミアム商品の更なる販売拡大、シェアアップに加え、厳しい事業環境下においてもお客様に商品・サービスの価値を認めて頂くことを基本とした戦略的価格マネジメントを強化し、ビジネスの質の向上に取り組んでいます。

「将来への布石を打つ」については、「新たなプレミアム」の創造や、ソリューション事業の見極めを徹底し、今後の成長に向けた基盤をしっかりと築いていきます。

□ 事業別戦略・進捗は、P.36~50をご覧ください

2023年の通期業績見込では、中期事業計画（2021-2023）の最重要経営指標であるROICは当初のターゲットである10%以上を達成する10.5%、売上収益は約4.1兆円、調整後営業利益は約5,100億円、調整後営業利益率では12.3%を計画しています。中期事業計画（2021-2023）の3年間を通じた平均調整後営業利益率として12%レベルを計画し、ROIC10%以上の達成と共に、「稼ぐ力の再構築」を着実に進めます。2023年も継続して、「実行」と「結果」に拘り、変革を加速していきます。

為替	ドル	121円	109円	107円	110円	132円	103円	123円
	ユーロ	134円	122円	122円	130円	138円	126円	133円



	2015	2019	2020	2021	2022	2023 中期事業計画 (2021-2023)	2023 通期見込
売上収益 (億円)	37,903	35,072	26,952	32,461	41,101	33,000 レベル	41,500
調整後営業利益率	13.6%	9.8%	7.7%	12.1%	11.7%	13% レベル	12.3%
営業費率	25.8%	28.0%	30.3%	28.4%	27.2%	27% レベル	27.2%
ROE	13.3%	10.0%	-0.9%	12.9%	10.9%	12% レベル	11.4%
継続事業からの当期利益 (億円)	2,843	2,401	-198	3,079	3,055	2,900 レベル	3,400
1株当たり配当金 (円)	130	160	110	170	175	-	200

日本会計基準 International accounting standards (IFRS基準)

\* 2020年以降の実績、2023年通期見込については、「継続事業」のみの金額・数値を表示しています。

## ◎ 稼ぐ力の再構築

### ROICを活用した稼ぐ力の再構築に向けた取り組み

当社グループは中期事業計画(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。中期事業計画における2023年のターゲットである10%の達成に向けて、資本コストをより一層意識したポートフォリオ経営を進めており、「やること」「やらないこと」の明確化、バリューチェーン全体を通じてROICの考え方を浸透させることで、稼ぐ力の再構築を実行しています。

#### 当社グループの「ROIC」の定義

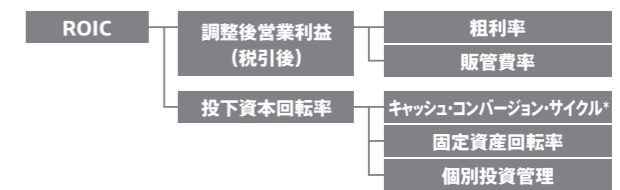
「ROIC」= Return On Invested Capitalとは、事業活動に投じた資金(投下資本)に対してどれだけ利益を創出しているかを示す指標であり、投資に対するリターンと資本効率性を評価しています。

当社グループが使用している基本算出式は右図の通りです。

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

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

ROIC活用のメリットは、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、事業別・地域別のリターン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 ツリーに基づく新たな管理項目の追加
- ・ 製造/販売現場に落とし込んだ管理
- ・ 経常/戦略別の個別投資管理を徹底

\*キャッシュ・コンバージョン・サイクル=  
在庫日数+売掛債権回転日数-支払債権回転日数

#### 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ツリーを通じ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。

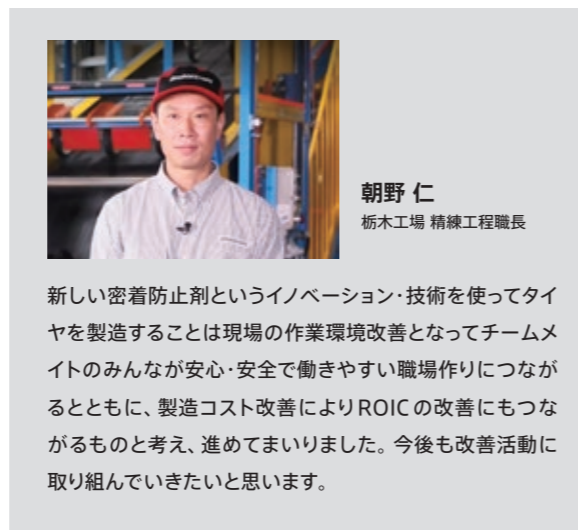
#### 》 ROIC 啓発活動

ROICの考え方を浸透させ改善活動の実行へつなげるために、グローバル本社の財務戦略部門が事務局となってグローバルでの活動を統括すると共に、ROICアンバサダーを通じてより現場に寄り添った浸透活動を展開することで、各現場での自律的な改善活動を促進しています。現在日本では各部門1~2名程度、計約70名のアンバサダーを配置しています。加えてROIC浸透のための教材・受講者の理解度レベルに応じた難易度別(基礎編・発展編)のeラーニングや現場向け研修動画を展開すると共に、社内報「Arrow」でROIC特集記事を掲載するなど従業員一人ひとりに向けて理解浸透を図っています。今後、グローバルへも活動を広げていきます。

現場レベルの活動に落とし込んだROIC改善事例として、栃木工場(栃木県那須塩原市)では練ったゴムを折り重ねる工程で粉末状の接着防止剤を使っていたが、粉末が散らばるなど作業効率や歩留まりが悪かったためペースト状の材料に見直すことで、清掃に要する工数削減や生産性向上により、製造コストの改善につなげました。こうした具体的な取り組みについては朝礼時や休憩の際に現場の従業員に伝え、奨励しています。

このようなROIC改善活動については、当社グループ内の表彰制度であるTQM(Total Quality Management)大会に新設されたROIC賞で表彰され、ベストプラクティスの共有が進められています。

今後も、階層別教育や各機能の業務内容に応じた具体的な改善事例の共有などより現場に寄り添ったROIC啓発活動を推進していきます。



現場向け研修動画

啓発コンテンツ

#### 》 ROIC改善のためのビジネスアクション

現場単位での改善事例の積み上げに加え、グローバル本社及び各SBUにおいて、ROIC改善のための目標設定・トラッキング等の財務管理活動が行われています。

各SBUでは予算編成等のプロセスを通じてROIC改善のために利益率のみならず投下資本についてもビジネスアクションが計画されPDCAサイクルを推進しています。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル改善に向けては売上債権の流動化促進、地産地消によるリードタイム改善、支払期間適正化が検討されています。また、固定資産回転率改善に向けてはオフィス再編を含む既存有形固定資産の効率的活用や個別投資・M&A案件の評価徹底、投資有価証券の定期的なレビューが実施されています。

これら目標設定された各SBUのビジネスアクションに対して、調達やSCMなどグローバルビジネスサポート(GBS)部門も一体となりROIC改善実行・モニタリングを進めています。また、グローバル本社の財務戦略部門がROICを用いてポートフォリオ別(事業別・地域別)に収益性を評価し、必要に応じてSBUにワーニングを発信しています。

#### 》 さらなるROIC改善へ

以上のような啓発活動及びビジネスアクションの結果、導入決定時(2020年)5.1%であったROICは2022年には9.4%へ改善し、2023年には10.5%を計画し中期事業計画において

ターゲットとした10%を達成する見通しです。

2030年長期アスピレーションにおいてはROICを12%レベルまで向上させることを計画しており、2030年のアスピレーションであるレジリエントな“エクセレント”プリチストンへ、今後もROICを活用して財務戦略基盤の強化を進めていきます。



グローバル財務戦略部  
ROIC事務局のメンバー

ROICは従業員一人ひとりにとって遠いものではなく、現場に寄り添った形で広げていきたいと考えています。これからもROIC啓発活動・ROIC向上のための現場改善活動を継続してサポートし、企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。

# プレミアムタイヤ事業

対象となるBridgestone E8 Commitment

- Energy
- Ecology
- Efficiency
- Extension
- Economy

中期事業計画(2021-2023)においては、既存プレミアム領域とする乗用車用高インチタイヤの拡販・シェアアップ、それに対応するための既存生産能力の中での設備置換、既存設備の最大活用などを推進しています。中期事業計画(2024-2026)において、本格的にスタートさせるブリヂストン独自の「新たなプレミアム」の創造の基盤として、プレミアム商品を「創って売る」体制の強化を進めます。

## 既存プレミアムの強化

### 乗用車用高インチタイヤの販売強化

環境変化に対しても、相対的にレジリアントなプレミアム領域として、グローバルで乗用車用高インチタイヤの拡販・シェアアップを強化しています。乗用車用高インチタイヤの主要市場である欧米や、今後も高インチ化が進む新興国を含めて、新車用タイヤから市販用への回帰需要を確実に取り込み、グローバルで取り組みを進めています。特に欧米では、23年には、新車用の約65%、市販用の約40%が18インチ以上の高インチタイヤとなる計画です。

また、「新たな視点」として、EV化の加速に伴い、強い需要伸長を見込む20インチ以上の「超」高インチタイヤに着目していきます。当社の最大マーケットである米国でのEV普及拡大の動きを捉えながら、グローバルでも強化していきます。

### 断トツ商品力/商品企画力UP

2020年より再強化を進めてきたグローバル商品戦略を軸に、商品企画力を強化し、断トツ商品力を高める活動を続けています。お客様に断トツ商品の価値を認めて頂いた一例として、北

米では、圧倒的にプレミアム顧客からの支持が高いEコマース中心の販売業者「Tire Rack」のお客様の声調査にて、No.1獲得商品数が22年第1位を獲得しました。欧州においても、現地で大きな影響力を持つ雑誌評価においてプレミアムであるスポーツタイヤPOTENZAや、冬タイヤBLIZZAK、ENLITEN搭載商品TURANZA 6など高評価を頂けるようになってきました。

### 各地域プレミアムタイヤの販売MIX UP

この断トツ商品力をベースとして、POTENZA、BLIZZAKといったお客様に価値を認めて頂くことをベースに築いてきたプレミアムタイヤブランドなどの各地域プレミアムタイヤの販売強化を継続し、販売MIXの向上を進めています。23年はグローバル市販用タイヤにおいて、乗用車用タイヤ販売の5割以上を高インチタイヤと各地域プレミアムタイヤとしていきます。また、トラック・バス用においても、プレミアムタイヤブランド販売強化を進めています。

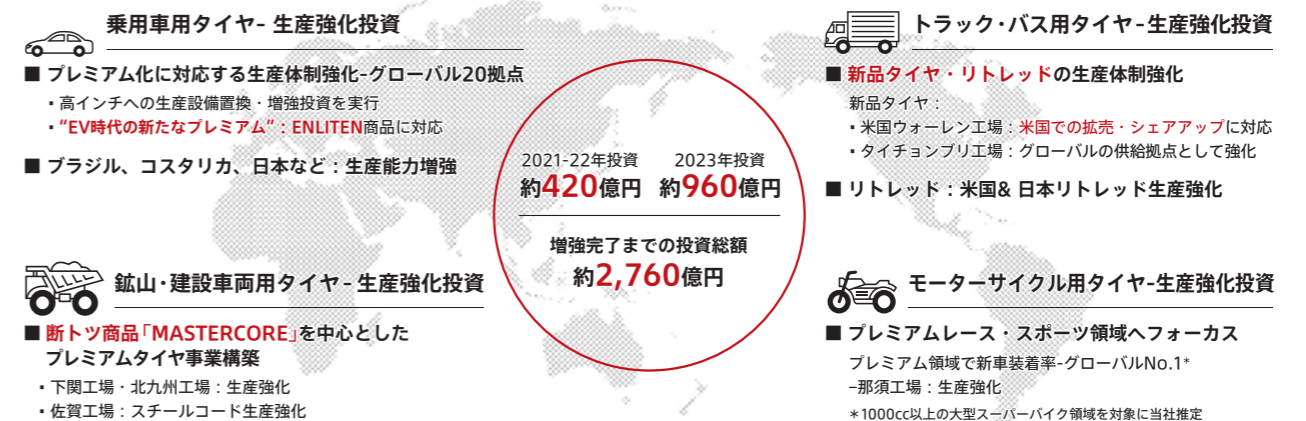
### プレミアム商品を「創る」体制の強化

プレミアム化に向けて、戦略的成長投資を推進し、プレミアム

商品を「創る」体制を強化しています。乗用車用タイヤについては、ブラジル、コスタリカ、日本などにおいて生産能力増強を実施すると共に、グローバル20拠点において高インチタイヤ及びENLITENへ対応する設備置換・投資を実行しています。循環ビジネスモデルの確立を進めるトラック・バス用タイヤは新品タイヤ・リトレッドの生産体制を強化し、特に強いビジネス基盤を持つ米国を中心に拡販・シェアアップに対応していきます。鉱山用タイヤについては断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」を中心とした拡販・シェアアップに対応でき

る生産強化投資を実行しています。また、プレミアム領域で新車装着率グローバルNo.1(1000cc以上の大型スーパーバイク領域を対象に当社にて推定)を誇るモーターサイクル用タイヤについてもプレミアムレース・スポーツ領域へフォーカスし、生産強化投資を進めています。生産強化投資の実行に加え、生産現場改善による生産性の向上、既存設備の最大活用を通じ、設備投資を効率化することを前提に、23年以降の計画も含め、現時点で合計約2,800億円の投資を見込んでいます。

## プレミアム化へ向けた戦略的成長投資の推進



戦略的成長投資の推進と共に、生産現場における生産性改善、既存設備の最大活用を通じ、投資の効率化を計画

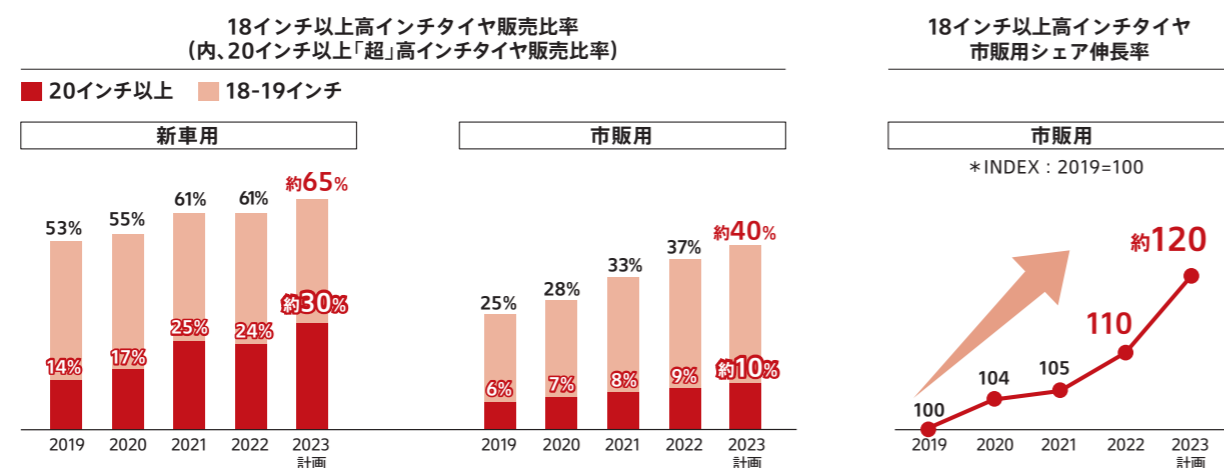
## 新グローバルフットプリント 新たなコアコンピタンス

「2030年 長期戦略アスピレーション」における新たなコアコンピタンスである新グローバルフットプリントにおいては、まず変化に柔軟に迅速に対応できるフレキシブル・アジャイルサプライチェーンマネジメントの構築を推進しています。乗用車用/トラック・バス用タイヤは地産地消を基本とし、事業環境の変化などにはフレキシブルに対応しながらグローバル最適を志向するとともにカーボンニュートラル化への貢献に向けても最適な体制を構築していきます。中期事業計画(2021-2023)で計画される生産強化投資を踏まえて、乗用車用タイヤ95%、トラック・バス用タイヤ85%の地産地消率を目指していきます。さらに、中期事業計画(2024-2026)以降においては、グリーン&スマート工場などにも投資を強化していきます。欧米、アジア及び日本など、それぞれの地域の強み、特徴を活かしたモノづくりを

強化していきます。特に、日本は「モノづくりの中核」として、高難度のスペシャリティタイヤ-鉱山・航空機用タイヤをはじめ、高い現場力・技術力が求められるプレミアムタイヤ事業を支えます。

- ・グローバル地産地消率(目指す姿)
  - 乗用車用タイヤ **95%**
  - トラック・バス用タイヤ **85%**
- ・航空機/鉱山車両用タイヤ
  - 日本生産比率 **90%**

## 欧米



## “新たなプレミアム”の創造

既存プレミアムの強化をベースに、中期事業計画(2024-2026)に向けて、本格的に“新たなプレミアム”の創造に取り組んでいます。

“新たなプレミアム”の全ての起点は、断トツ商品です。そして、「断トツ商品」を企画することのできる商品企画力を、グローバルで強化していきます。お客様・市場に寄り添い、深く理解し、求められる性能、さらにはブリヂストンが独自に新たな価値を提供する性能に合わせてタイヤ性能をカスタマイズ、エッジを効かせることのできる「究極のカスタマイズ」の実現を通じて、“新たなプレミアム”の構築を進めていきます。その中核となるのは、ブリヂストンの「モノ」基盤技術と位置付ける、商品設計基盤技術 ENLITEN とモノづくり基盤技術 BCMA の融合(フュージョン)による価値創造、鉱山用タイヤ「Bridgestone MASTERCORE」です。

## ブリヂストンの「モノ」基盤技術

### 「究極のカスタマイズ」を実現する商品設計基盤技術 “新たなプレミアム” ENLITEN(エンライトン)

“新たなプレミアム”と位置付ける ENLITEN は、タイヤの基盤性能を拡大し、従来のタイヤ性能を全て向上させた上で、サステナビリティへ繋がる環境性能、それぞれの市場やお客様のご要望によって顕在化している要求(ニーズ)、潜在的な要求(ウォンツ)、さらには当社が市場・お客様が想像もしえない新たな価値を提供する性能(インスパイア)をカスタマイズして大幅に向上する、商品に「エッジを効かせる」ことのできる商品設計基盤技術です。市場・お客様に合わせて、この「究極のカスタマイズ」を実現することで、顧客歓喜を創造し、お客様に価値を認めて頂くことで可能となる価格・ポジションアップも進めていきます。

乗用車用タイヤにおいては“EV時代の新たなプレミアム”、トラック・バス用タイヤにおいては“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”と位置づけ、その価値を技術から、商品、ビジネスモデルへと拡大していきます。

乗用車用タイヤでは、これまで、新車装着から ENLITEN 搭載商品の展開を推進してきました。その実績として、お客様に価値を認めて頂くことで、2021年末:27車種(内、EV7車種)から2023年第1四半期末:50車種(内、EV20車種)へと拡大しています。この新車装着拡大をベースに、その回帰需要も取り込み、2023年より市販用タイヤへ本格展開を開始し、欧州にてグローバル初の市販用 ENLITEN 搭載乗用車用タイヤ「TURANZA 6」、小型トラック・バス用タイヤ「DURAVIS VAN」を2023年1月に発売しています。“EV時代の新たなプレミアム”の名の通り、タイヤの転がり抵抗低減などにより、EV航続距離の延長、電費の大幅改善、クルマの電池ライフの

延長へ貢献し、さらに、電池搭載スペースの効率・軽量化やコスト低減などにも貢献していきます。EVの困りごとを足元から解決することを軸に、今後も ENLITEN 搭載商品の拡大を進め、市販用タイヤにおける ENLITEN 搭載率を2023年5%から、2024年は20%へ、さらに2026年までには累計で50商品を投入し70%まで引き上げることを目指していきます。



**Steven De Bock**  
Vice President,  
Consumer Business Unit, BSEMIA

TURANZA 6は商品基盤技術 ENLITEN を搭載した当社初の市販用乗用車用タイヤです。EVに対応させつつ、卓越したタイヤ性能、最大限の安全性を両立、サステナビリティにも貢献することを目指しています。ドライバーのニーズに応えるためには、卓越した性能、最適サステナビリティ、ドライ＆ウェットコンディションでの最高レベルの安全性をバランスよく実現する必要があります。TURANZA 6は、ICE車(内燃機関車)、ハイブリッド車、そして電気自動車にも対応可能であり、足元からカーボンニュートラルなモビリティ社会を支えています。

### 「究極のカスタマイズ」を支えるモノづくり基盤技術: BCMA

BCMA (Bridgestone Commonality Modularity Architecture) は、ENLITEN で実現する「究極のカスタマイズ」を支えるモノづくり基盤技術です。タイヤを構成するモジュール(部材)を3つに集約し、それを異なる商品間で共有することで、開発・サプライチェーンをシンプルにし、「究極のカスタマイズ」を実現しながら、コスト削減も含めたコスト最適化と開発・生産におけるアジリティの向上を目指します。BCMAの具体化に向けては、今後、グローバルの新品タイヤ工場約50工場の役割責任の明確化などを進め、実行に向けた基盤を整えていきます。



#### カスタマイズ

市場・お客様ごとに、フレキシブル&アジャイルに性能を **カスタマイズ**

#### シンプル

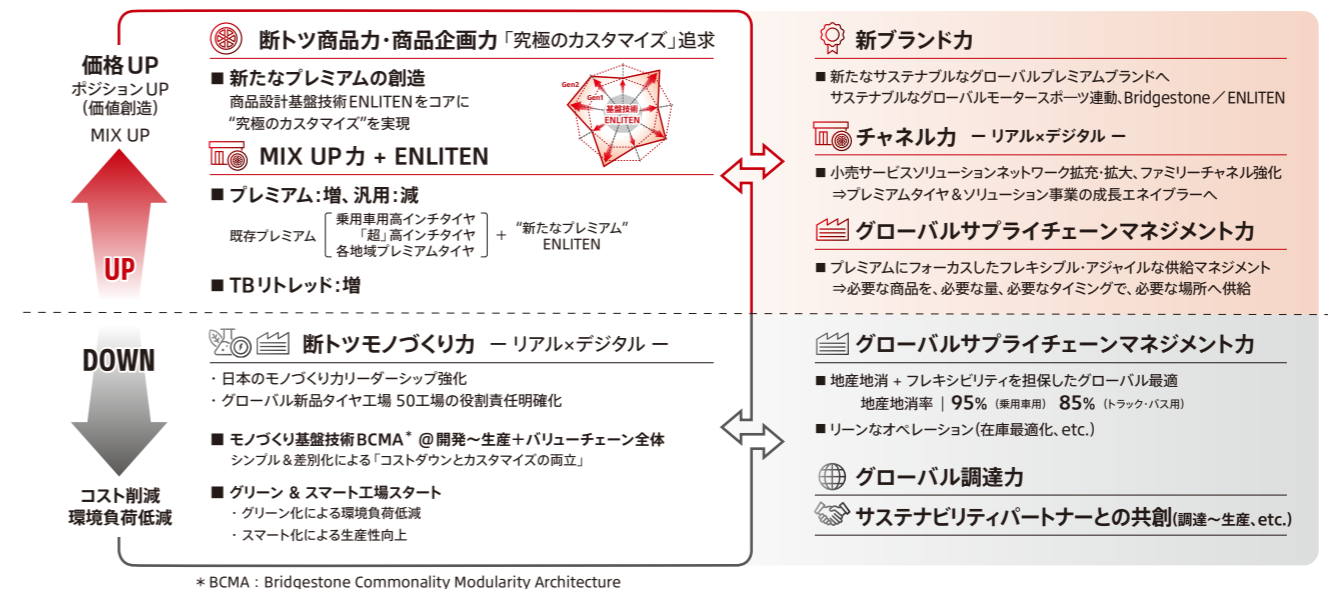
モジュール共用により、開発・サプライチェーンを効率化/コストダウン

### 中期事業計画(2024-2026)へ向けたプレミアムタイヤ事業における価値創造

「究極のカスタマイズ」による顧客歓喜の創造をベースに ENLITEN で実現する価格ポジションアップと、BCMA で実現するコスト削減・最適化、商品設計と開発～生産までのアジリティ向上の融合による価値創造、競争優位の獲得に向けては、これらを的確に活用できる商品企画力、グローバルサプライチェーンマネジメント力の強化も重要になります。特に、全ての起点である断トツ商品を企画する商品企画力は、それぞれの市場やお客様のご要望によって顕在化している要求(ニーズ)、潜在的な要求(ウォンツ)を捉えるだけでなく、

ブリヂストンの技術・想いを新たなベネフィットに変換し、市場・お客様が想像も出来ない価値創造、従来発想をブレイクスルー(打破する)しインスパイアさせる(直感を呼び覚まさせる)商品性能を提案できるかが、“新たなプレミアム”の創造に向けたポイントです。人財の多様化も含めて、これを可能とする組織体制も検討していきます。中期事業計画(2024-2026)に向けては、これに加えて、新ブランド力や、チャンネル力の強化に向けた施策の検討を進め、「稼ぐ力の強化」を支えるプレミアム事業として、下図のような価値創造の具体化、実行へ向けた準備を進めていきます。

### 中期事業計画(2024-2026) グローバル+リージョナル戦略へ 稼ぐ力の強化



## 新たなコアコンピタンス 新ブランドパワーの構築へ向けて： サステナブルなグローバルモータースポーツ推進 ブリヂストンモータースポーツ活動60周年 「極限」へのジャーニー

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy Ecology Emotion

ブリヂストンモータースポーツ活動は2023年に60周年を迎えました。モータースポーツはタイヤメーカーとしての「原点」であり、「極限」への「挑戦」です。この記念の年に、タイヤメーカーとしての「原点」に立ち戻り、「極限」へのジャーニーへ再度踏み出し、サステナビリティを中核に据えたサステナブルなグローバルモータースポーツへ活動を強化していきます。

さらに、60年のモータースポーツ活動を通じて築いたグローバルブランド力を、新ブランドパワーとして進化させ、サステナブルなグローバルプレミアムブランドを構築することに挑戦していきます。

### ≫ ブリヂストンモータースポーツの歩みと「挑戦」

モータースポーツは、19世紀末の黎明期から100年以上の間、レースといった極限の状況で性能や耐久性など最大のパフォーマンスを求めることで、クルマを鍛え、モビリティの進化に貢献してきました。当社グループにとっても、モータースポーツはまさに「極限」への「挑戦」です。クルマ、ドライバーが極限の状態挑戦を繰り返すレースの中で、「タイヤは生命を乗せている」を大原則に安心・安全を守り、クルマの動きを支えるための挑戦を繰り返してきたことが、今日のブリヂストンに繋がっています。

当社グループは1963年の第1回日本グランプリから国内モータースポーツに参戦して以来、国内から世界へと活動の場を広げ、様々なモータースポーツに挑戦してきました。1995年にはINDYCAR® SERIESへ復帰、1997年にF1®、2002年にはMotoGP™へ参戦し、世界の頂点でグローバルモータースポーツを足元から支えました。

現在は、世界のサーキットから遠ざかってしまっていますが、90年代に、F1® モナコグランプリ、Indianapolis 500®, ル・マン24時間レースという世界3大レースを走り、表彰台に上がりました。

### ≫ 「極限」への「挑戦」で得たもの

モータースポーツにおける経験は、当社グループにタイヤメーカーとしての情熱をもたらした他、過酷な環境で使用されるタイヤの技術・開発力を研ぎ澄ますと共に、世界中を短期間で転戦するレースへのタイヤ供給など、極限の状態でのオペレーションの遂行に寄与してきました。今日の当社グループのビジネス基盤となる総合力を磨き上げた場とも言えます。そして、レースを通じその実力を証明することで、ブリヂストンブランドを

グローバルでプレミアムへと押し上げ、お客様からの信頼を獲得し、当社グループが現在グローバルカンパニーとして世界中でプレミアムタイヤを基盤としたビジネスを展開する原動力となりました。また、この極限への挑戦は、エンジニアからビジネスパーソンまで当社グループの様々な事業領域における人財育成にも貢献しています。

挑戦を通じて現場で磨いた技術やブランド力は、4輪のスポーツタイヤブランド「POTENZA」や2輪の高性能バイクタイヤブランド「BATTLAX」といった当社グループのプレミアム商品ブランドの確立にも寄与し、現在のプレミアムタイヤ事業の拡大に繋がっています。

### ≫ サステナブルなグローバルモータースポーツへ

そして、Bridgestone 3.0において、ビジョンに掲げるサステナブルなソリューションカンパニーへの変革を加速する中、その起点となるのが、「極限」に挑むモータースポーツです。タイヤメーカーとしての「原点」に立ち戻り、「極限」へのグローバルジャーニーへ再度踏み出し、モータースポーツ文化の発展を支え続け、リアルとデジタルを組み合わせたサステナブルなグローバルモータースポーツ活動として進化させていくことに挑戦します。

サステナブルなグローバルモータースポーツを推進していくことにより経営をさらに強くし、経営の中核であるサステナビリティ、ブリヂストンとしての誇りやパッション、「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様に寄り添う」そして「挑戦」の4つのブリヂストンDNAも極めていきます。さらに、これからの経営に必須な変化に素早く対応する力であるアジリティをも包含し、アジャイルでサステナブルな経営を実現していくための起点としていきます。特にサステナビリティについては、これまで培ったタイヤ

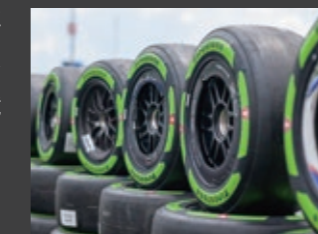


INDYCAR® SERIES 復帰

F1® 参戦

MotoGP™ 参戦  
第18戦 (於バレンシア)

メーカーとしての総合力をさらに磨き、「極限」に挑戦することで、サステナブルにモータースポーツを足元から支えています。その一つの取り組みとして、乾燥地帯で栽培可能なグアユールから採取した天然ゴムを使ったレースタイヤの開発など、再生可能資源比率の高いタイヤ開発を推進しています。2022年にはグアユール由来のタイヤをNTT INDYCAR® SERIESに供給し、その性能を実証しています。当社のサステナビリティへの取り組みは、国際自動車連盟(FIA)の環境マネジメントプログラム「FIA 環境認証プログラム」においても認められ、最高位である3つ星を獲得しています。



グアユール由来の天然ゴムを使用した  
レースタイヤ

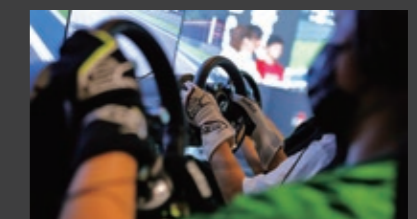
### ≫ モータースポーツ活動計画

今後のモータースポーツ活動は、サステナビリティとモータースポーツ文化の発展を支える2つの軸で展開していきます。サステナブルなグローバルモータースポーツ活動としては、当社グループが2031年まで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」のサポートに加えて、裾野を広げ、カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えるため、新たにFIAが推進する電気自動車の国際レース「Bridgestone FIA ecoRally Cup」のオフィシャルパートナーとして参画することを発表しました。また、モータースポーツ文化の発展を支える活動として、eモータースポーツへのサポートなどを通じ、モータースポーツの魅力や楽しさを広く伝え、モータースポーツファンの裾野をより広げることに挑戦しています。

従来からのレースへのサポートも含め、4輪、2輪、デジタル、トップカテゴリレースからアマチュアドライバーによる参加型レースまで、国内外で広く地道にモータースポーツを支え続けます。



Bridgestone World Solar Challenge



eモータースポーツへのサポート

≫ 心動かすモビリティ体験を支えることから始まる「共創」  
10年後、20年後にも走るワクワクを提供し続け、モータースポーツ文化の発展を支え続けるという決意とパッションを、「Bridgestone E8 Commitment」の中の「Emotion 心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする」に込めています。そして、多くの仲間たちとモータースポーツを共に楽しみ、感動を共有することで、当社グループの挑戦に共感頂き、持続可能な社会の実現に向けて、未来を共に創っていく「共創」へと繋げていくことを目指していきます。従業員、社会、パートナー、お客様と一緒に、サステナブルにモータースポーツのエンジンを回し続け、盛り上げることで、この「極限」へのジャーニーを加速していきます。

# ソリューション事業

対象となるBridgestone E8 Commitment

- Energy
- Ecology
- Efficiency
- Extension
- Economy

## お客様の困り事に寄り添い、解決することを目指すソリューション事業

### 》ブリヂストン流モビリティエコシステム構築を通じた価値創造

ブリヂストンのソリューションは、社会やお客様の困り事に寄り添い、解決することを目指しています。現場に密着した強いリアルにデジタルを組み合わせることで、断トツ商品の価値を増幅し、社会価値・顧客価値の創造を目指していきます。モビリティからタイヤデータを収集・取得し、これまで培ってきたタイヤに関する知見を踏まえてデジタルを活用し分析することで、タイヤの摩耗予測や耐久予測をお客様へ提供、タイヤのより良い使い方をご提案するサービスなどを中心としたタイヤセントリックソリューションや、モビリティデータを活用し、車両運行管理などを提供するモビリティソリューションなどを通じ、プレミアムタイヤとの連携を深めることで、タイヤを「使う」段階での断トツ商品の価値を増幅していきます。クルマを支えるのみならず、将来的には、車両運行システムや、社会・モビリティシステムを支えることに挑戦し、社会価値・顧客価値の創出を両立していきます。これらの活動は、社会・パートナー・お客様との共創により、実現できると考えて

おり、断トツ商品をベースに、信頼を増幅させることで、共創を生み、ブリヂストン流のモビリティエコシステムを構築していきます。

》新体制—Bridgestone Mobility Solutions (BMS) ソリューション事業の成長へ向けては、まずモビリティ成熟市場である欧米から取り組みを進めています。欧州と北米の間のブリヂストンWESTシナジーの最大化を図り、欧米のソリューション組織を統合して、新体制 Bridgestone Mobility Solutions を設立しました。タイヤ小売を除く、欧米のソリューション事業を管轄し、グローバルのソリューション売上全体の約25%を構成しています。

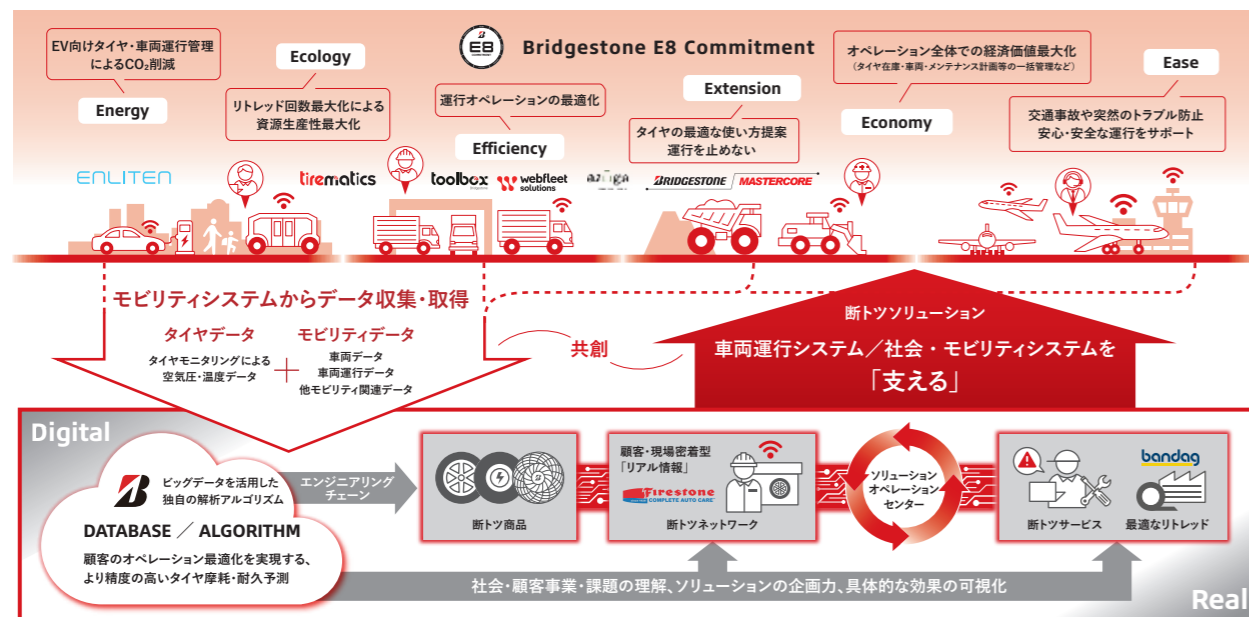
欧米事業を統括する Joint Global COO の下でアジャイルな実行体制を構築し、オペレーションの統合・効率化とカスタマーフォーカスの強化を推進していきます。

それぞれのソリューション事業の見極め推進と共に、欧州を戦略的起点として、北米においてスケールアップを図っていきます。

### ブリヂストンのソリューション事業

- 1 小売サービスソリューション事業
- 2 タイヤセントリックソリューション事業
- 3 モビリティソリューション事業

### ●ブリヂストン流のモビリティエコシステムの構築



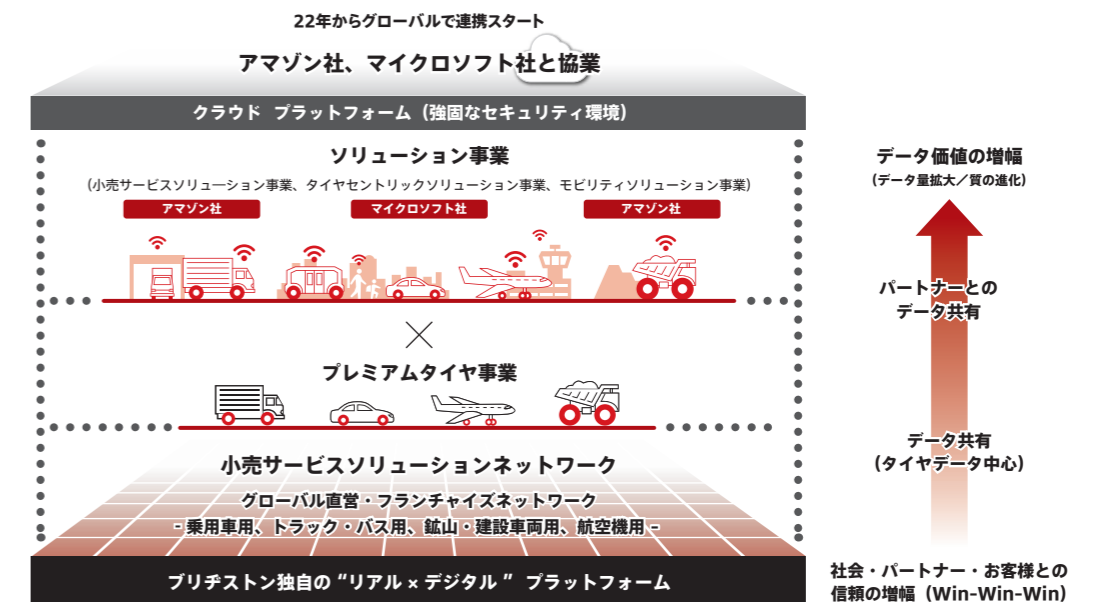
## 1 小売サービスソリューション事業

小売サービスソリューションは、事業としての拡充を図るとともに、断トツ商品・サービスをお客様に寄り添いながら提供する顧客接点—小売サービスソリューションネットワークとしての機能を強化していきます。グローバルへ広がるサービスソリューション拠点として、乗用車系約18,400拠点、トラック・バス系約7,100拠点、鉱山車両系約130拠点をベースに、リアルとデジタルを組み合わせた独自のリアル×デジタルプラットフォームを構築していきます。

## クラウドプラットフォームとの連携

さらに、データの価値の増幅を図り、新たな競争優位を獲得するための重要なエネイablerとして、マイクロソフト、アマゾンとの協業を2022年に発表しました。クラウドプラットフォームと、グローバルに広がる小売サービスソリューションネットワークの連携を進め、ブリヂストン独自のリアル×デジタルプラットフォームを更に進化させていきます。マイクロソフトとは主にタイヤセントリックソリューションにおいて協業を進めています。一例としてマイクロソフトのクラウドを活用して、お客様のタイヤ使用状況をリアルタイムで詳細に把握し、より優れた質・量のタイヤデータを蓄積・独自のアルゴリズムで解析することで、精度が高いタイヤ摩耗・耐久予測を実現し、お客様へのより安全で効率的なタイヤメンテナンスのご提案、リトレッド回数の拡大へ繋げていきます。

### ●ブリヂストン独自の“リアル×デジタル”小売サービスソリューションネットワーク



乗用車系ネットワーク  
約18,400拠点\*

トラック・バス系ネットワーク  
約7,100拠点\*

鉱山車両系ネットワーク  
約130拠点\*

\*22年末時点

## タイヤを「使う」段階での顧客経験価値UXの向上

乗用車系小売サービスソリューション事業は、お客様一人ひとりに合わせたタイヤ・車両メンテナンスサービスの拡充を、Firestone Complete Auto Care など直営店約2,200拠点の断トツネットワークを持つ米国を中心に、日本・豪州・タイでも進めています。

### 》 欧米でのEV充電サービスの拡充

一例として、加速するEV化に対応し、モビリティ成熟市場の欧米でEV充電ネットワークの拡充を進めています。米国では、EV充電ソリューションプロバイダーのBlink Chargingと連携、欧州においても、充電ソリューションを推進しています。顧客経験価値UXの向上に繋げるとともに、「EV時代の新たなプレミアム」ENLITENや、フリートのEV化と最適なオペレーションを支えるモビリティソリューション事業と連携して、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化への貢献を進めています。

### 》 日本における新たなネットワーク

#### 「B-select」の展開

日本においては、現場でお客様一人一人の困り事を理解した上で最適な提案を行い、全国どこでも高品質なサービス・ソリューションをお届けする小売サービスソリューションネットワークを「B-select」として展開していきます。

「B-select」は、まずは直営店およびタイヤ販売特約店のパートナーとスタートし、将来的には当社の理念や方向性に賛同いただける新たなパートナーを交えて拡大していく予定です。現時点で既に、乗用車用タイヤの販売店約700店が参加しており、将来的には1,000店規模を目指します。また、トラック・バス用タイヤにおいても、2023年中に約400店、将来的には500店規模のネットワークを構築することで、日本全国で断トツネットワークを拡充していきます。これにより、乗用車のお客様へはタイヤの購入をより便利に、タイヤの使用をより安心・安全なものにし、輸送事業者のお客様へは、稼働の最大化や労務軽減等の効率化に貢献すると共に、環境負荷の低減等、社会価値と顧客価値の創造を両立していきます。

## 2 タイヤセントリックソリューション事業

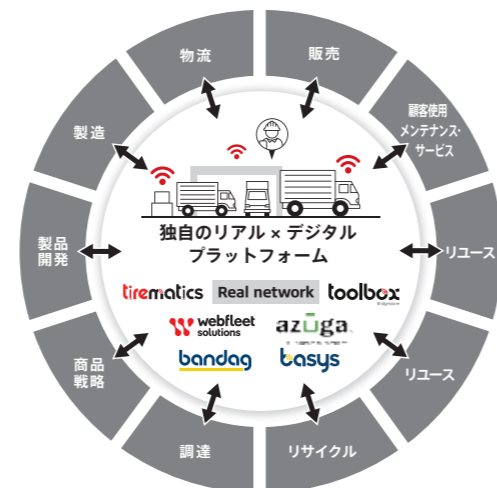
### 循環ビジネスモデルの確立 トラック・バス系

トラック・バス系のタイヤセントリックソリューション事業は、断トツ商品とリトレッドを連動し、タイヤ一本一本を使い切ることでタイヤの価値を最大化する循環ビジネスモデルの確立へ挑戦しています。まず、「循環ビジネス時代の新たなプレミアム」であるENLITEN搭載商品を拡充し、高耐久・耐摩耗性などを追求した競争力の高い新品タイヤをベースに、資源生産性や、CO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献するリトレッドについてリトレッド回数の拡大などを進めます。そのためのリトレッドの強化投資を米国・日本中心に進めています。さらに、タイヤモニタリングシステム Tirematics やライフサイクルを通じたタイヤ個体管理を可能にするRFID\*などのデジタルを活用したタイヤデータビジネスも融合し、タイヤの摩耗・耐久予測などの先進タイヤモデルを提供していきます。「創って売る」「使う」の連動を深め、断トツ商品の価値を増幅する循環ビジネスモデルの確立を推進し、社会価値と顧客価値を拡大していきます。

2024年からの中期事業計画（2024-2026）においては、競争優位がある北米・南米を中心に、日本・豪州でも拡大を図るべく具体化を進めています。

\* RFID (Radio Frequency Identification) : 電磁界や電波などの無線通信を用いて、ICタグなどの情報を非接触で読み書きする自動認識技術

#### ● 循環ビジネスモデル(トラック・バス系) : 2030年実現したい姿



## “強い”リアルの強化

### 》 新品タイヤ

まず、全ての起点となるのが、お客様の使用条件に合わせて高耐久・耐摩耗性などを追求し、リトレッドまで見据えた断トツ商品です。

2022年には、グローバルで初めて「究極のカスタマイズ」を実現する商品設計基盤技術「ENLITEN」を搭載したトラック・バス用タイヤである総合系スタッドレスW999を日本にて発売しました。氷雪性能と摩耗ライフを高次元でバランスし、さらに耐偏摩耗性能の向上を実現したタイヤです。タイヤ交換サイクルの伸長、それによる資源生産性の向上など循環ビジネスモデルの起点となる断トツ商品です。

### 》 リトレッド

トラック・バス用で強いビジネス基盤を持つ米国・日本を中心に、リトレッド生産能力増強投資を実行しています。米国では、リトレッド用部材生産工場のアビレオン工場/ジョリエット工場に増強投資を実行し、2007年に買収したリトレッド業界のリーディングカンパニーであるバンダグ社より高品質なリトレッドタイヤを多くの運送事業者様に提供しています。

日本でも、リトレッドの生産拠点における設備・人員増強など、戦略的成長投資を実行しています。

米国・日本ともにそれぞれ全土をカバーするサービスソリューションネットワークと連携し、強固なソリューション基盤を築いています。



## デジタルの強化

### 》 RFID

新品タイヤ・リトレッド・メンテナンスまでライフサイクルを通じたタイヤ個体管理を可能にするRFIDタグのトラック・バス用タイヤへの装着を推進しています。2019年より欧州から展開を開始し、グローバルへ拡大を進めており、2030年には欧米・日本で使用されるほぼ全てのトラック・バス用タイヤに搭載する計画です。

さらに次世代RFIDタグの開発をTOPPAN エッジ株式会社との共創で推進していきます。ブリヂストンが持つタイヤ開発・製造技術とTOPPAN エッジ株式会社が持つRFID分野の技術を融合し、より離れた位置から正確に通信できる次世代RFIDタグの開発とタイヤへの実装技術の確立を目指します。これによりタイヤ管理・メンテナンス作業の安全性向上や現場作業員の負荷の大幅な改善を目指すとともに、生産日時、工場検査情報、出荷日時、車両への装着日時、各種タイヤ点検情報など、個々のタイヤに関する様々なデータをより早く・より容易に管理することができるようになります。この情報をベースに、それぞれのお客様のオペレーションに合わせたリトレッド、サービス・ソリューションを提供することで、社会価値・顧客価値の両立を目指していきます。

### 》 タイヤモニタリングシステム Tirematics

タイヤ空気圧と温度をモニタリングするデジタルツールTirematicsは、2012年に欧州からサービスを開始し、サービスの内容を拡充しながらグローバルで広く展開してきました。お客様の安全運行と安定稼働、さらにタイヤの空気圧不足による車両燃費の悪化を防ぐことで、車両走行中のCO<sub>2</sub>排出量削減などの環境負荷低減にも貢献するサービスです。

日本でも2020年から展開を開始していましたが、2022年にリアルタイムで遠隔モニタリングする「リアルタイムモニタリング」サービスを新たに開始しました。日々のタイヤ点検の精度を向上し、タイヤ起因の運行トラブルの未然防止を図るとともに、走行中の異常検知に対し、車両・運行管理者・ドライバーにリアルタイムでアラート通知することが可能になりました。さらに、遠隔でタイヤの状態と車両位置情報が確認できることで、国内のタイヤサービスソリューションネットワーク約900拠点を活用した迅速なメンテナンスサービスの提供も可能にしています。

**“新たなプレミアム”である断トツ商品  
「Bridgestone MASTERCORE」を軸とした  
鉱山ソリューション**

鉱山ソリューションにおいては、断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」の展開と、オンサイトサービス拠点を中心とした強いリアルとデジタルを組み合わせたソリューションを強化しています。

中核である断トツ新商品「Bridgestone MASTERCORE」は、内製スチールコードをはじめとした当社独自の新技术を結集し、断トツの高耐久性能を実現させた強靱なタイヤです。他の性能を犠牲にすることなく、耐久性を始めとした必要な性能を向上させることで、お客様のニーズや車両の運行状況に合わせたカスタマイズを可能にしています。お客様に価値を認めて頂くことをベースに、このMASTERCOREの展開を、22年末には88鉱山まで拡大しました。超大型鉱山用タイヤ63インチにおけるMASTERCORE比率は23年に約90%を計画しており、2030年にはほぼ100%を見込んでいます。

タイヤを「使う」段階については、2021年に買収したOtraco社を中心としたオンサイトサービスを提供する約130のソリューション拠点の強い“リアル”を基盤として、現場で培ったお客様との信頼関係をベースに、デジタルを活用し、タイヤ・車両データを解析することで、鉱山オペレーションの最適化に貢献できるより良いタイヤの使い方をご提案しています。

現場でのデータ解析と鉱山事業者様への顧客価値検証の深化を進め、ベネフィットシェアリングによるマネタイズの拡充を推進していきます。

断トツ商品とソリューションの提供を組み合わせた長期契約を現在約70鉱山にて締結しており、今後更なる拡充を推進していきます。

Bridgestone MASTERCOREは、プレミアムタイヤ事業の中核を担う商品の一つだと思っています。最初の上市は、59/80R63 MRPS/MVRFという、世界中で最も耐久シビアな市場向けの、最も大きなタイヤから始まりました。鉱山タイヤは、大きければ大きいほど耐久性確保が困難となり、開発の難易度が上がります。途方もなく高い要求性能と短い開発期間に対し、当時考え得る耐久技術の粋を集め、それらを短期間で量産化する事への挑戦でした。例えば、タイヤの開発段階での評価については、通常は最終製品に近いタイヤで評価しますが、期間短縮のため、各技術を可能な範囲で分散評価し、良し悪しを見極める事に粉砕身(心)しました。部下にも当社商品をご使用頂いている海外の現場に急遽飛んでもらい、タイヤ切断/検品を行う等、お客様に現場で寄り添い、困りごとを理解しながら、努力と根性で乗り越えた部分もあります。この開発を一言で振り返るならば、雲外蒼天こそ相応しいと思っています。“新たなプレミアム”としてお客様に価値を提供し、鉱山オペレーションの最適化に貢献するという目標を開発チームみんなで共有することで、現物現場で困難を乗り越え、開発に打ち込むことができました。



**浅里 純也**  
タイヤ開発第2部門 鉱山・産業・建機タイヤ設計第1課 課長



リアル



デジタル

**ソリューション事業の戦略的起点  
航空ソリューション**

航空機タイヤは、安心・安全が大前提の中、耐荷重・速度・耐熱/耐冷など過酷な状況下での使用を可能にする断トツ商品力が求められるため、プリチストンのコアコンピタンスである「ゴムを極める」、「接地を極める」が最大限活きる領域です。複数回リトレッドを組み合わせ、タイヤ一本あたりの価値を最大化する循環ビジネスモデルが既に確立されています。

今後、お客様やシステムベンダーとの共創を推進し、デジタルを活用したタイヤ摩耗予測・耐久予測の提供や、安心・安全な運航に欠かせないタイヤ一本一本の管理、効率的な在庫計画など、データの価値増幅、タイヤ資産価値の最大化、サステナビリティへも貢献しています。

先駆的な循環ビジネスモデルとして、航空機メーカー、航空会社、システムベンダーとの信頼をベースにソリューションを拡充していきます。



**原 光平**  
航空タイヤソリューション推進部 企画課

航空ソリューションの推進・企画を担当し、データを活用したタイヤ交換時期の予測を行っています。お客様との価値共創の為に、現場の業務理解に留まらず、業務を実施する方の考え・想いまでを理解するよう努めました。整備士の夜勤シフトへの同行にはじまり、整備の計画業務に関わる方々と共通認識が持てるよう、何度も現場へ足を運びました。従来の業務範囲を超えた大きなチャレンジでしたが、最終的には、同じ目標に向かう仲間の様な関係性が築けてきたと感じています。運用開始後は、「他整備機会が増加し、機材品質の向上にも貢献している」「週末・連休前のタイヤ在車の確保が容易になった」とお言葉を頂いています。航空機のタイヤは計画的に交換するのが当たり前となるよう、航空業界の新たな働き方をお客様と一緒に創っていきます。

● 航空ソリューションにおける航空会社との共創フレーム(イメージ)



航空機メーカー、航空会社、システムベンダーとの信頼をベースに、ソリューションを拡充



### 3 北米でモビリティテック事業を目指す モビリティソリューション事業

欧州 Webfleet solutions、北米 Azuga を中心に合計約 100万台の契約車両とつながり、タイヤデータ・モビリティデータの価値を増幅するモビリティソリューション事業は、事業単体としての成長を図るとともに、モビリティテック事業を目指して、プレミアムタイヤ事業・他のソリューション事業とのシナジー拡充を進めています。

#### 》新サービス「フリートケア」の展開開始

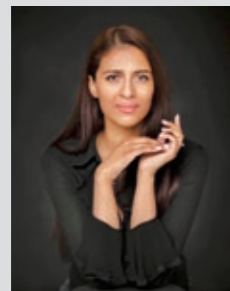
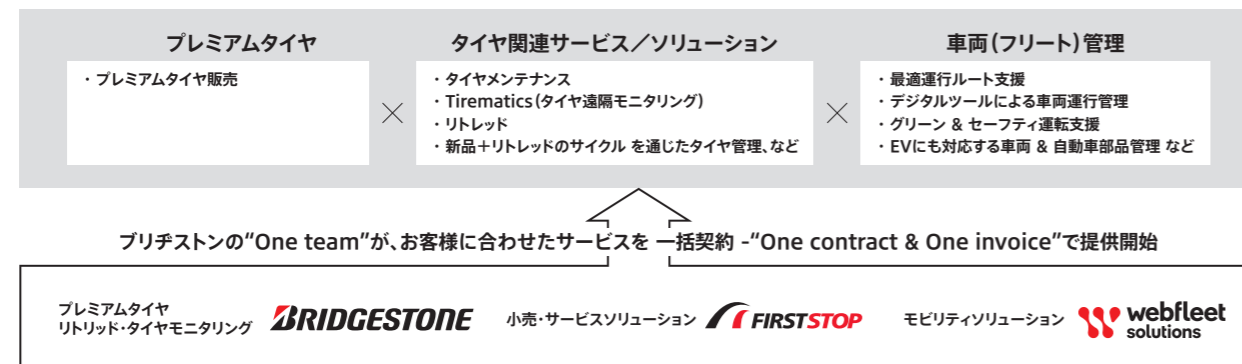
シナジー拡充の第一歩として、モビリティソリューション事業の車両運行管理を中心に、プレミアムタイヤから、タイヤ管理・メンテナンスまでをパッケージとして統合し、1つの契約として提供する「フリートケア」の提供を、2022年に欧州にて開始しました。運送業者・ドライバーへ安心・安全と効率的なオペレー

ションを提供できるモデルとして、このコンセプトを欧州からリトレッドなどのソリューション基盤の強い北米へ展開していきます。

#### 》ブリヂストン流のモビリティエコシステム構築

##### フリートのEV化を一気通貫でサポート

Webfleet Solutionsとドイツのスタートアップ企業である Chargylyze 社が、運送業者のEV化を支えるためのパートナーシップを2022年に締結しました。車両データの分析を通じた最適なEV車両提案と共に、EV運行管理、充電ソリューションなど最適なオペレーションをサポートすることで、カーボンニュートラルなモビリティ社会を足元から支えていくことに挑戦していきます。



**Mariska Matadin**

Manager, Business Development EV, Fleet Management Solutions, Bridgestone Mobility Solutions

私たちは、お客様のEVの移行をサポートするために、総合的なエコシステムを構築しています。Chargylyze やスマートチャージ用の BIA Power など、厳選したパートナーと協力し、お客様のEV移行への道のりを、安全で持続可能な方法で加速させます。また、ブリヂストンのデータセットを活用することで、お客様のEV車両が経済的かつ効果的に稼働することを保証します。私たちは、お客様が社会的にプラスの影響を与えるための触媒となることを目指しています。

## 中期事業計画(2024-2026)へ向けての進化

### 1. サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業強化



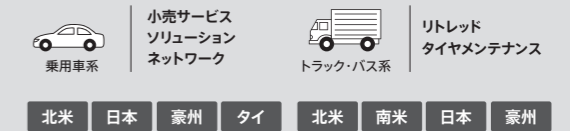
### 2. 新興国・成長マーケットでのプレミアムタイヤ事業化



### 3. スペシャルティタイヤ 「断トツ」プレミアム事業へ



### 4. 成熟国中心でのタイヤセントリックソリューション事業拡大



### 5. 北米 モビリティテック事業構築 (BtoB /トラック・バス系にフォーカス)

欧州 Webfleet Solutions / 北米 Azuga の連携強化  
—「フリートケア」を北米で拡充

これまでのプレミアムタイヤ事業、ソリューション事業の進捗を踏まえ、中期事業計画 (2024-2026) では、5つのビジネスステージに分けて、グローバル・リージョナルで、強化・拡大する事業・財・地域を明確に特定し、バリューチェーン全体におけるオペレーショナルエクセレンスを追求していきます。

#### 5つのビジネスステージ

- 中期事業計画 (2021-2023) でプレミアム化にフォーカスしてきたプレミアムタイヤ事業は、次のステージに向けて、「サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業」としてさらに強化していきます。地域ごとに、当社のポジションに合わせた戦略を策定していきます。リーダーポジション獲得を目指す北米、フォロワー戦略をベースとしながらも、ソリューションを取り込み、ユニークポジションを目指す欧州、断トツリーダーポジションの維持・強化を目指す日本を中核に、次の利益貢献地域として期待する南米・東南アジア・中近東で強化を進めます。
- 新興国・成長マーケットにおいては、特にインド・中国の乗用車系ビジネスのプレミアム化を推進していきます。
- 収益の柱の1つである鉱山用タイヤを含むスペシャルティタイヤは、プレミアムタイヤとソリューションを組み合わせ「断トツ」プレミアム事業への成長を目指します。鉱山タイヤは断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」を軸にプレミアムリーダー戦略を実現していきます。航空機・モーターサイクルタイヤではプレミアムニッチ戦略を確立していきます。
- 成熟国を中心に、タイヤセントリックソリューション事業の拡大を進めます。乗用車系は、主に北米で、小売サービスソリューションを強化し、日本・豪州・タイでも拡充していきます。トラック・バス系はリトレッドを軸に、競争優位がある北米・南米を中心に、日本・豪州でも拡大を図ります。
- 新たな挑戦として、北米において、プレミアムタイヤと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を連動させ、お客様に新たな価値を提供する「モビリティテック事業」の構築を目指していきます。まずは、欧州 Webfleet Solutions と北米 Azuga の連携を強化し、今後の競争優位獲得ポイントとなる、タイヤサービス・フリート管理の一括サービス「フリートケア」の北米における展開を進めていきます。

この全体像をもって、中期事業計画 (2024-2026) を具体化、構築しています。

## 化工品・多角化事業

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy Extension Emotion Ease

### シャープにコアコンピタンスの生きる領域にフォーカス プレミアム化、ソリューション化を推進

シャープにコアコンピタンスの生きる領域にフォーカスする化工品・多角化事業は、プレミアムタイヤ事業と同じ考え方で、プレミアム化、ソリューション化、サステナビリティを中心に、社会価値・顧客価値を創造していきます。

中期事業計画(2021-2023)においては、米国のEV向け空気バネ、欧州のプレミアムゴムクローラ、アジアのプレミアム油圧ホースにおいて生産能力増強投資などを進めています。以下に、主な取り組みをご紹介します。

#### 》プレミアム油圧ホース

様々な産業のオペレーションを止めないことに貢献  
油圧ホース事業は、ゴム材料などを操る「高分子複合体を極める」技術力から生まれる断トツ商品、生産・販売のグローバルフットプリントなどのコアコンピタンスを軸に、グローバルで油圧ショベルなどの建設機械へ提供しており、新機直納用、市販用、ソリューションを連動したビジネスモデルを強みとしています。昨年、タイ工場へのプレミアム油圧ホース生産能力増強投資を実行し、「創って売る」体制を強化しました。「使う」段階においても、米国のモバイルバンサービスなどグローバルでリーディングポジションにあるチャンネル網を活用したソリューションを拡充していくことで、提供価値を増幅していきます。

#### 》EV向け空気バネ-EV化を支える

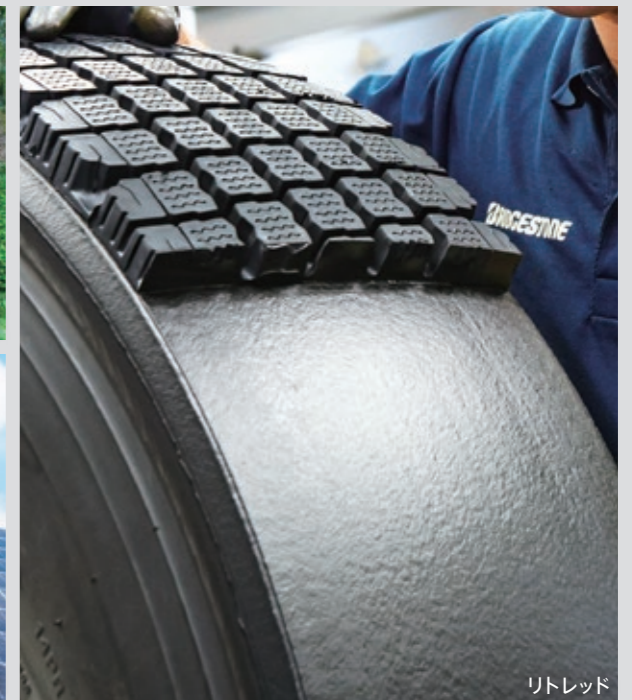
米国の空気バネ事業は技術イノベーションを通じて、EV向けに電費の向上やバッテリーの保護に貢献する空気バネを開発・製造しています。世界的なEVの需要拡大に対応し、米国ウィリアムズバーグ工場でのEV向け空気バネの生産能力の増強を進めるなど、足元からカーボンニュートラルなモビリティ社会の実現に貢献していきます。



**Justin Monaghan**  
President, Firestone Airide  
Bridgestone Americas, Inc.

米国を中心に空気バネ事業を展開するFirestone Airideは、世界中の交通機関から振動や衝撃をなくすために考案された革新的な空気バネの技術開発を引き続き進め、安全性・効率性・利便性・サステナビリティ、コネクティビティのすべてが向上するモビリティ社会の進化に貢献することを目指しています。特にEV向け空気バネを通じて社会価値・顧客価値を創造していくことで、引き続き足元からカーボンニュートラル化をサポートしていきます。

#### ● 化工品・多角化事業の概要とコアコンピタンス



# サステナビリティビジネスモデル

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy Ecology

## サステナビリティビジネスモデルの進化

### サステナビリティとビジネスモデルを統合する ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデル の更なる進化

当社グループは、2011年にリファインした「環境宣言」を起点に、「自然と共生する」ために、「資源を大切に使う」技術を開発・活用し、喫緊の課題である地球温暖化に対して「CO<sub>2</sub>を減らす」ことに取り組み、長年にわたり自然共生に向けて包括的に取り組んできました。

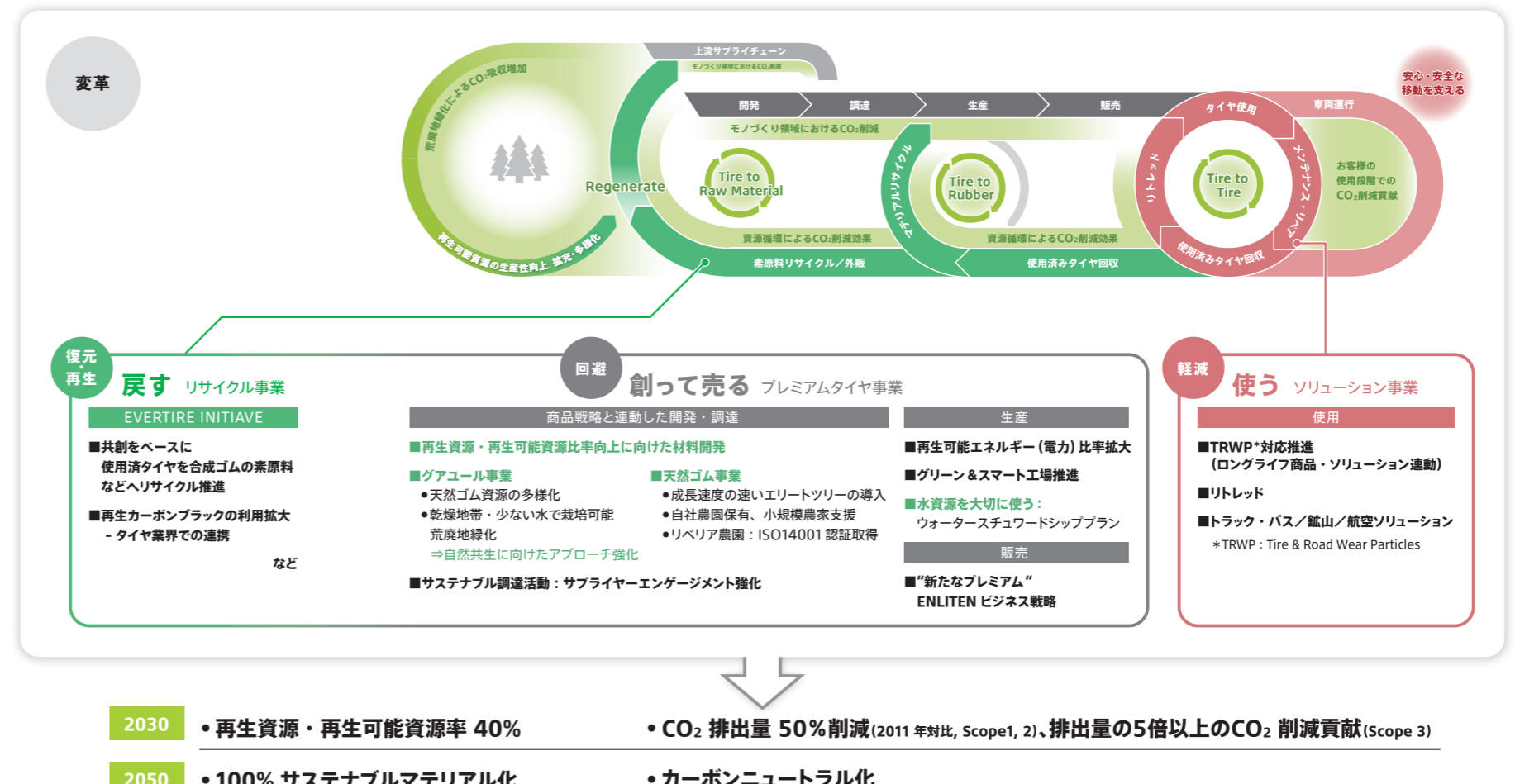
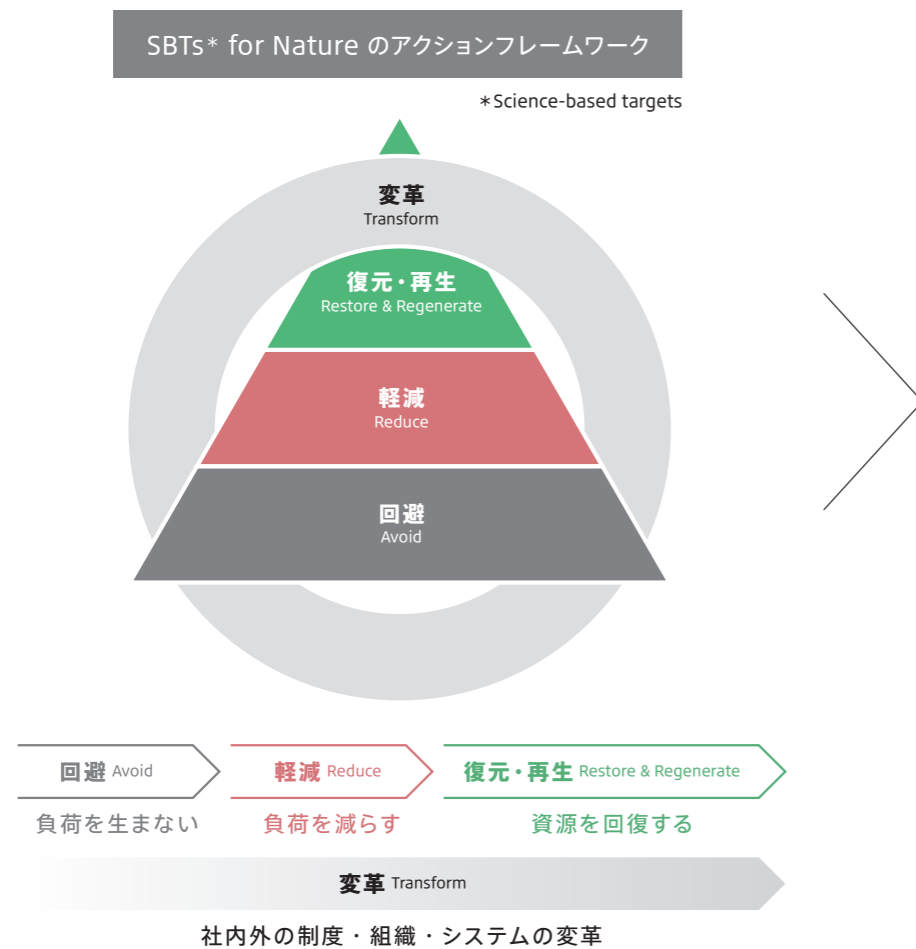
2020年には、サステナビリティビジネス構想を発表し、商品を

「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」という、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現を推進する取り組みとビジネスを連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を進めています。

2023年には、新たに、自然生態系の損失を食い止め、回復させていくネイチャーポジティブの実現に向けて、自然環境毀損につながる行動を回避(Avoid)、できるだけ低減し(Reduce)、自然の再生および回復に貢献し(Restore and Regenerate)、根本的なシステムを変革していく(Transform)といったSBTs for Natureフレームワークの

考え方に沿って、このサステナビリティビジネスモデルをより循環型・再生型のビジネスモデルとして進化させていきます。「創って売る」段階では、グローバルで再生可能エネルギー(電力)の導入を拡大することで、カーボンニュートラル化を推進しています。また、サーキュラーエコノミーの実現に向けては、商品の再生資源・再生可能資源比率向上に向けた材料開発や天然ゴム事業の強化、グアール事業の推進を進めています。さらに、タイヤを「使う」段階では、タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使用いただくことに貢献するソリューション事業を拡大しています。代表的な取り組みとして、新品タイヤを、適切な

メンテナンスサービスとともに提供し、使用後にトレッド部分を貼り直すリトレッドと組み合わせ、タイヤの価値を最大限に活用することで、循環ビジネスモデルの構築を進めています。「戻す」段階では、リサイクル事業を通じ、タイヤをゴム・原材料などに戻し、復元・再生への活動を開始しています。2022年にはタイヤのリサイクルを推進する「EVERTIRE INITIATIVE」を始動させました。この活動によって、タイヤがタイヤに生まれ変わる、未来に向けた技術やシステムの社会実装を推進・加速させていきます。



## 創って売る

サステナビリティビジネスモデルの確立に向けては、カーボンニュートラル化とサーキュラーエコノミーの実現にフォーカスしながら取り組みを進めています。

### カーボンニュートラル化へ向けた取り組み

当社は、2030年にCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1,2) を2011年対比50%削減、2050年にカーボンニュートラル化という明確なターゲットを掲げています。2022年は約30%減を達成、2023年は30%以上の削減を計画しています。(2011年対比) Scope 3についても、2030年のターゲットである排出量の5倍以上のCO<sub>2</sub>削減貢献に向けて、タイヤの転がり抵抗低減や、モビリティソリューションによる効率的な車両運行の提案など、バリューチェーン全体でCO<sub>2</sub>削減貢献の拡大を進めていきます。また、サプライヤーエンゲージメントの強化などにも取り組んでいます。

### 再生可能エネルギー(電力)の導入を強化

その目標達成のため、グローバル各工場における太陽光発電パネル設置などを推進すると共に、外部から購入する電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えることを進めています。当社グループの再生可能エネルギー(電力)比率は2022年に26%、2023年は50%となる見込です。2030年に向けては、100%達成へ挑戦していきます。

### カーボンニュートラル化の実現に向けて、グローバルで再生可能エネルギー(電力)の導入を強化



### SBT 認定の取得

当社は、2030年に向けて設定したCO<sub>2</sub>削減目標について、「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」よりSBT認定を取得しました。SBTとは、パリ協定が求める水準と整合した、5～10年先を目標年として企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のことです。今回SBTイニシアチブから認定を受けたのは、2030年に向けた中期のCO<sub>2</sub>削減目標 (Scope1、2及びScope 3) になります。また、当社は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、7年連続でCDP\*のA-ランク以上の評価を得ています。

\*企業・都市の環境情報の調査・開示に取り組む国際的なNGOで、機関投資家や企業・団体の要請に基づき、気候変動や温室効果ガス排出、水資源保護等に関する情報開示を求め、調査・評価を実施しています。



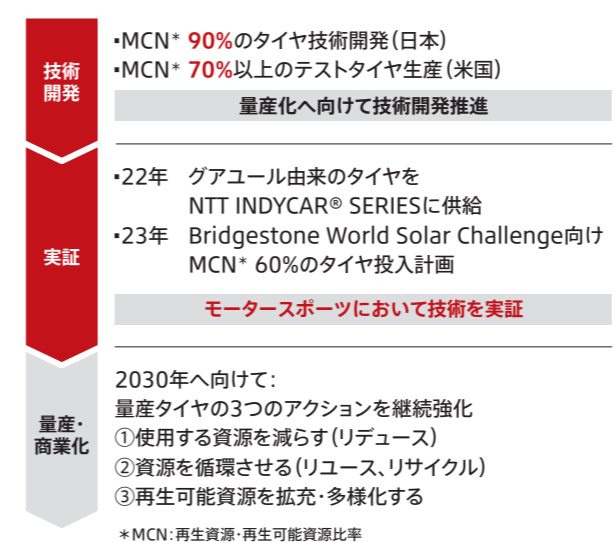
### サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組み

サーキュラーエコノミーの実現に向けては、2050年の100%サステナブルマテリアル化、2030年の再生資源・再生可能資源比率40%を明確な目標とし、その達成へ向けて、商品戦略やリトレッドと連動した活動を強化しています。2022年は、再生資源・再生可能資源比率約38%を達成し、2023年も更なる向上を目指していきます。

### 再生資源・再生可能資源を活用したタイヤ開発

再生資源・再生可能資源を活用したタイヤ開発においては、量産化へ向けて技術開発を推進しています。日本では一部のモータースポーツ用タイヤや乗用車メーカー向けに再生資源・再生可能資源比率(MCN - Material Circularity Number)90%のタイヤ生産の開発が進められており、米国ではMCN70%のテストタイヤ生産を実現しています。極限状況で最大のパフォーマンスが求められるモータースポーツの現場においても、既に天然ゴムの原料であるパラゴムノキの代替原料として期待されているグアヤール由来の天然ゴムを使用したレースタイヤがNTT INDYCAR® SERIESにて実走しており、最先端の現場での実証が進んでいます。2023年にはBridgestone World Solar Challenge向けにMCN60%のタイヤを投入し、更なる技術の革新に向け開発に取り組んでいます。

### 再生資源・再生可能資源を活用したタイヤ開発



天然ゴム供給源の多様化を実現するグアヤール事業  
天然ゴム供給源の多様化を実現するグアヤール事業も強化していきます。生育地が地理的に集中しており、病気や気候変動の影響を受けやすいパラゴムノキと異なり、乾燥地帯で栽培できることから、天然ゴムの代替原料として供給源の多様化だけでなく、乾燥地帯の緑化にも貢献していきます。



### サステナブルな再生可能資源の供給体制構築に加え、 荒地への新規植林による緑化に貢献する 天然ゴム事業

当社グループはリベリアとインドネシアのスマトラ・カリマンタンの3か所に天然ゴム農園を保有・運営しており、業界全体における持続可能な天然ゴム農園の構築にも積極的に取り組んでいます。リベリアでは、当社買収前のファイアストーン時代から90年以上、地域社会への貢献も含めた農園事業を展開しており、インドネシアの天然ゴム農園2拠点においては、成長速度が速く、安定した収量を持つエリートツリーの植林投資を実行しました。当社が運営する3か所の天然ゴム農園で、合計約590万トンのCO<sub>2</sub>固定量を維持し、さらに荒地への新規植林によりCO<sub>2</sub>吸収・固定量の拡大などカーボンニュートラル化にも貢献していきます。また、サーキュラーエコノミー実現に向けても、プレミアムタイヤ事業・断トツ商品を支えるサステナブルな再生可能資源の供給体制の構築を進めていきます。

## 使う

当社は、タイヤを「使う」段階においても、カーボンニュートラル化とサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを進めています。

タイヤセントリックソリューションにおいて、“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”であるENLITEN搭載商品とリトレッドを連動し、タイヤ一本一本を使い切ることでタイヤの価値を最大化すると共に、資源生産性の向上やCO<sub>2</sub>排出量の削減を実現する循環ビジネスモデルの確立を推進しています。

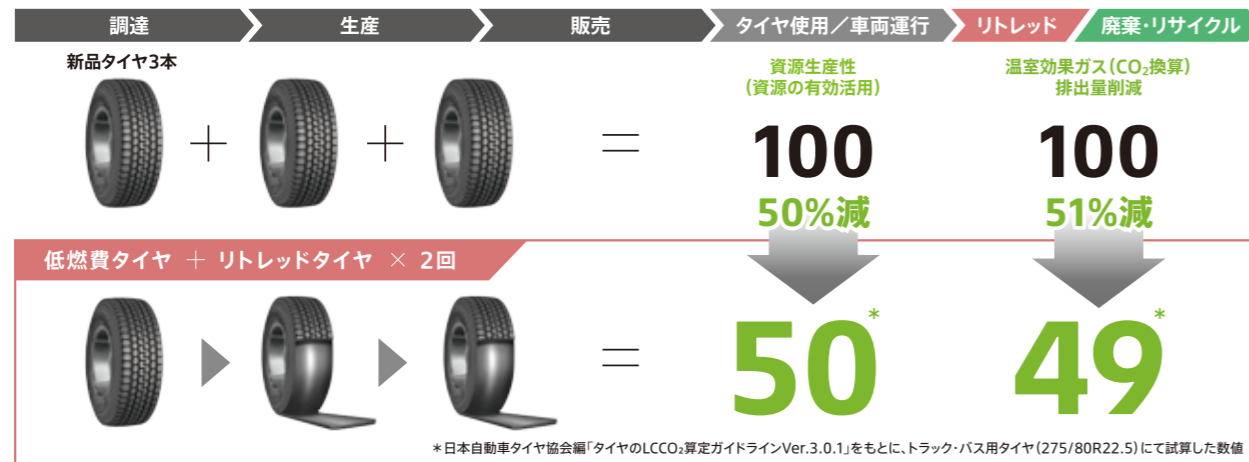
当社グループは、バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope 3)を2030年までに、商品・サービス・ソリューションのライフサイクルを通じて、Scope 1,2における排出量の5倍以上のCO<sub>2</sub>削減に貢献(基準年:2020年)することを目標としています。2022年は0.95倍の削減に貢献し、前年である2021年の0.5倍から大きく改善することができました。

### リトレッドの環境貢献

リトレッドは資源生産性の向上や、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。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CO<sub>2</sub>排出量を半減することができます。

当社グループは、引き続きお客様やお取引先様と共に社会全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献する取り組みを加速していきます。

### タイヤライフサイクルにおける環境貢献



## 戻す

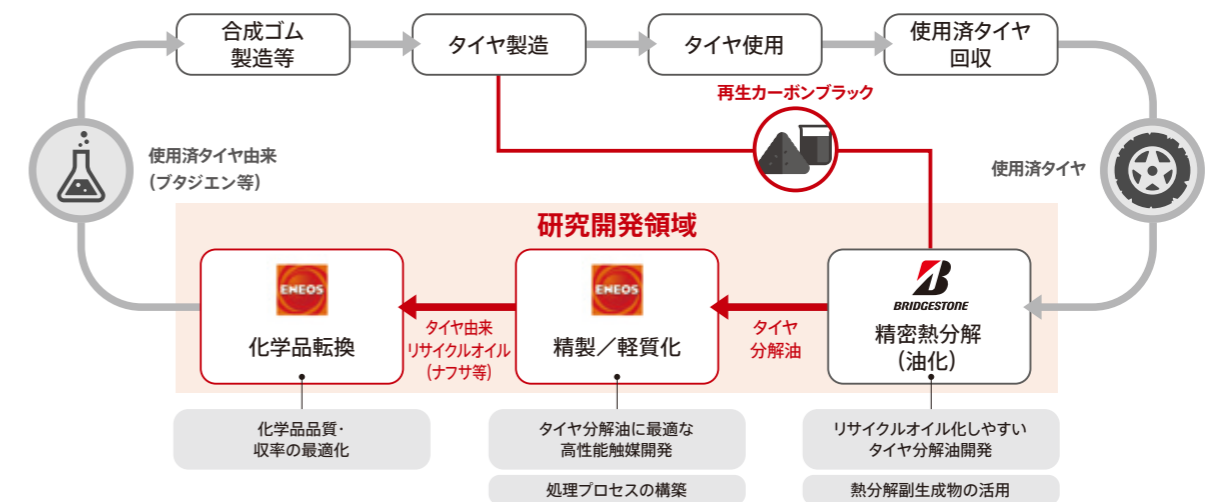
### タイヤの価値が、常に循環し続ける社会を創る

#### EVERTIRE INITIATIVE リサイクル事業

リサイクル事業は、ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルにおいて、タイヤをゴム・原材料などに「戻す」、「還元・再生」する活動を体現する重要な位置づけを担います。2030年に向けて事業化を目指し、技術・ビジネスモデルの探索を進めています。2022年には、タイヤ・ゴム業界のリーディングカンパニーとして、広く業界の外へもタイヤリサイクルへの共創を呼びかける「EVERTIRE INITIATIVE」を始動させました。お客様が使い終わったタイヤを資源として捉え、タイヤを原材料に「戻す」リサイクル活動を通じて、タイヤの価値が常に循環し続ける社会を創り、サーキュラーエコノミーの実現に向けて、様々なパートナーとの共創プロジェクトを開始しています。使用済タイヤを油化し、タイヤの原材料であるブタジエンや再

生カーボンブラックを製造するENEOS株式会社との共創プロジェクトを推進しています。この取り組みは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「グリーンイノベーション基金事業/CO<sub>2</sub>等を用いたプラスチック原料製造技術開発」に採択された、実証事業「使用済タイヤからの化学品製造技術の開発」における2つのテーマのうちの1つです。2021年から取り組みを始め、既に実証機を用いた熱分解試験を開始しています。今後、2030年までに量産を想定した大規模な実証実験を行うことを予定しています。その他にも、タイヤをガス化し化学品やタイヤ原材料の製造を目指す米国ランザテック社との共創プロジェクトなど、様々なグローバルで共創プロジェクトを進めており、タイヤ・ゴム業界のリーディングカンパニーとして、将来世代により良い地球環境を引き継いでいくことに挑戦していきます。

#### ENEOS株式会社との共創プロジェクト



### EVERTIRE INITIATIVE - タイヤがタイヤに生まれ変わる未来の実現を目指して



ブリヂストンとENEOS株式会社による使用済タイヤのケミカルリサイクル共創プロジェクトは、持続可能な社会の実現に向けた社会課題を解決するための国家プロジェクトでもあります。リサイクルの事業化に向けては乗り越えるべき困難な技術課題や事業課題もありますが、私たちの思いに共感いただける共創パートナーの皆さんとともにEVERTIRE INITIATIVEで掲げるタイヤがタイヤに生まれ変わる未来の実現に向けた挑戦を今後も進めています。

橋本 有梨  
リサイクル事業準備課



## 技術 & イノベーション 新たなコアコンピタンス

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy Ecology Efficiency Extension Emotion Empowerment

事業の進化を支えるのが、新たなコアコンピタンスの一つである技術&イノベーションです。これまでの歴史の中で培ってきた強い「リアル」に「デジタル」を融合し、様々なステークホルダーの皆様と共に新たな価値を創り上げる共創を進め、技術&イノベーションを創出していきます。

### Bridgestone Innovation Park 本格稼働 共感から共創へ

当社グループは、東京・小平市にある研究開発拠点を再構築し、従業員、社会、パートナー、お客様と繋がり、共に新たな価値を創造するイノベーション拠点「Bridgestone Innovation Park」として、2022年に本格稼働させました。

「Bridgestone Innovation Park」は、ブリヂストンの歩みやDNA、事業活動や未来に向けた活動をご紹介します。共感の場とする「Bridgestone Innovation Gallery」に、ブリヂストンのコア技術や商品を実際に見て触ってアイデアを膨らませる場「Bridgestone Open Innovation Hub」、工作機械などを有しアイデアを形にする場「ラフプロトスタジオ」と社外のパートナーが使用できる「共創オフィス」などを有するイノベーションセンター「B-Innovation」、モビリティに関する技術や製品のプロトタイプを、実車を使ってすぐに体感・検証することができるテストコース「B-Mobility」の3つの施設で構成され、共感から共議・共研へと関係を深め、さらに新たな価値を共に創造する共創を実現する複合施設です。

共創を通じて技術・ビジネスモデル・デザインのイノベーションを加速すると共に、創業以来培ってきたゴムを極める匠の技などの強い「リアル」にシミュレーションなどの「デジタル」技術を融合し、「生み出したアイデアをすぐに形にして、すぐに試す」サイクルを繰り返すことで、これまで以上にアジャイルな研究開発を推進していきます。

22年には、Open Innovation Hub に約1,000人の方にご来館頂き、その中で200件の「共創の芽」を創出、うち10件が共同研究に進展しました。メンバー限定の社外共創エリアにて、その共創活動を推進しています。

また、2023年より、イノベーションパークのある東京・小平の拠点を、日本タイヤ事業のビジネス拠点としても活用することで、R&B(Research & Business)ー研究開発とビジネスが一体となったブリヂストンの中における共創活動も推進していきます。当社グループは、共創を通じて、従業員、社会、パートナー、お客様と共に持続可能な社会を実現し、支えることに取り組んでいきます。

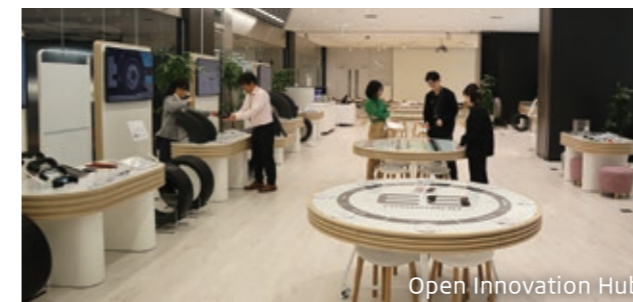


山本 きく乃  
事業開発戦略企画部 事業開発共創戦略課 主幹

Open Innovation Hub にて、当社に共感いただいたパートナーに、当社と新たな価値を生み出すことの可能性をわかりやすくお伝えし、社内外共創につなげる役割を担っています。本格稼働から1年経ち、今まで接点の無かった多くの方々にもお越しいただきました。社内外共創に向けた交流の輪が拡大し、『共創への本気度が伝わった』という声を多数いただいています。また、新たな取り組みとしてビジョンの親和性からアプローチする共創にもチャレンジしています。様々なステークホルダーのみなさまと共に新価値創造への挑戦を進めていく期待でワクワクしています。今後のOpen Innovation Hubにご期待ください。



B-Innovation



Open Innovation Hub



カフェテリア



材料・分析ラボ



ラウンジ



コワークスペース



B-Mobility

## 技術&イノベーション 3つの「極める」

当社グループは、技術&イノベーションの中核として、「ゴムを極める」、「接地を極める」、「モノづくりを極める」の3つの「極める」を強化しています。

### 1. ゴムを「極める」

タイヤの主要部材であるゴムは「粘弾性」と呼ばれる独特な材料特性を持ち、その複雑な挙動が開発・生産現場での扱いを非常に困難にしています。当社グループはタイヤ・ゴム業界を牽引する中で、現場の匠たちにより培われてきた圧倒的な経験値やデータをフルに活用してその困難を克服し、市場から高い評価を得ている断トツ商品を生み出してきました。この強いリアルをベースにデジタルを組み合わせ、マテリアルインフォマティクスの強化などを通じて、低燃費性能と強度を両立するダブルネットワークゴムの開発を推進しています。“新たなプレミアム”の中核であり、その効果を最大限発揮できる鉱山用タイヤ「Bridgestone MASTERCORE」に27年から実装することを目指しています。さらに、リサイクルしやすいゴムなど、サステナブルな素材開発も推進していきます。

### 2. 接地を「極める」

「接地を極める」は、これまでグローバルでのモータースポーツ活動などで強化・拡大してきた世界の道を知っているブリヂストンの知見を、デジタルで進化させることを目指しています。一例として、強いリアルに構造CAE(コンピューターでデジタル分析する技術)を融合することで生まれる、高度設計シミュレーションの強化があります。当社が膨大に保有している質の高い市場やタイヤの情報に構造CAEを組み合わせることで、高度な設計シミュレーションを実現しました。雪道や濡れた路面の上だけでなく、土や砂の上でのタイヤの変形・接地挙動もシミュレートできます。更に他のモデルと組み合わせる事で、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も可能となります。

当社の断トツ商品の一つである鉱山用タイヤ「Bridgestone MASTERCORE」や、“新たなプレミアム”としてのENLITENも、強いリアルと高度な設計シミュレーションの融合から生まれました。

2030年に向けて、これまでに培った強いリアルをベースに、路面を含む市場ごとの使用環境を再現するタイヤシミュレーション

ンデジタルツインを構築していき、市場にあるタイヤをリアルにモニタリングできる接地を極めたデジタルツインを目指していきます。

### 3. モノづくりを「極める」グリーン&スマート工場

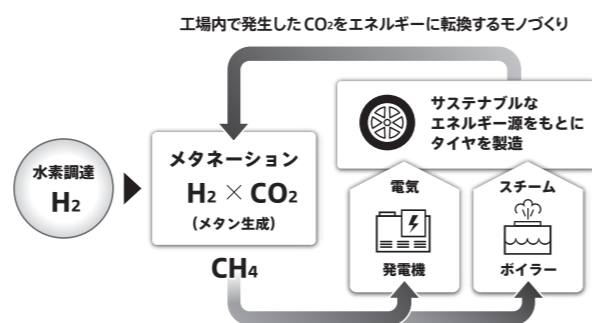
モノづくりにおいては、サステナビリティを軸にしたグリーン化と、デジタルでバリューチェーン全体を繋ぎ、新たな価値を創出するスマート化を実現するグリーン&スマート工場を目指しています。

#### 》 グリーン工場

グリーン工場については、まず再生可能エネルギー(電力)の導入を推進し、再生可能エネルギー(電力)比率を23年にグローバルで50%以上とする計画です。さらに、中期事業計画(2024-2026)では生産設備エネルギー源の電化、特に、電気加硫という独自の加硫技術を検討、実行化を目指します。27年からの中期事業計画(2027-2029)からは、メタネーションを活用したモノづくりを共創により推進します。メタネーションは、水素とCO<sub>2</sub>からメタンを合成する技術です。水素を調達、工場内で発生したCO<sub>2</sub>を回収し、生成したガスをエネルギーに転換することで、工場内でエネルギーを循環させていくことが可能となります。グローバルモデル4工場で実装し、カーボンニュートラル化へ貢献していきます。

サーキュラーエコノミーの実現についても、再生資源・再生可能資源の活用を、商品戦略にしっかりと織り込み、断トツ商品における再生資源・再生可能資源比率の向上などを推進し、資源が

#### ● グリーン工場：メタネーションを活用したモノづくり



中期事業計画(2024-2026)	中期事業計画(2027-2029)
<p><b>ゴムを極める</b></p> <p>低燃費性能と強度を両立するダブルネットワークゴム</p> <p>精密な複合化</p> <p>強度2.5倍 (従来Ecopia材料対比)</p> <p>マテリアルインフォマティクスの強化活用(2010年より実施済み)</p>	<p>■ ダブルネットワークゴム： 鉱山車両用タイヤ MasterCore 第2ステージに実装</p> <p>■ サステナブルな素材の開発推進 架橋レス・硫黄フリー：リサイクルしやすいゴム 結合を操り、創り、戻せる サステナブルな複合体設計</p> <p>2030年 ナノからマクロまでの複合体設計 (持続可能な資源で原子からタイヤまで)</p>
<p><b>接地を極める</b></p> <p>接地メカニズムを織り込んだタイヤシミュレーション</p> <p>強いリアル(市場・タイヤデータベース) × デジタル(構造CAE)</p> <p>タイヤと車両等の複合シミュレーション</p> <p>F1®・モータースポーツでの知見から強化・拡大</p> <p>あらゆる路面での接地状態シミュレーション</p>	<p>実路の接地メカニズムと タイヤ・車両の過渡特性*を織り込み 市場を再現できるデジタルツインの構築</p> <p>*タイヤに発生する力や変形など状態が安定するまでの挙動</p> <p>2030年 市場のタイヤをリアルにモニタリングできる 「接地を極めた」デジタルツイン</p>

循環し続けるモノづくりを実現していきます。

#### 》 スマート工場

スマート工場では、当社の断トツ商品で創り上げた強いリアルとしてのモノづくりを自動制御化していきます。

2023年においては、まず、各工程の自動化を実行しており、さらに当社独自の最新鋭タイヤ成型システム「EXAMATION」で培ったセンシング技術の進化と拡大を推進しています。

中期事業計画(2024-2026)ではデジタル・センシング・AI制御を導入し、それぞれの工程をつなぐモノづくりプラットフォーム

#### ● スマート工場：次世代モノづくりプラットフォーム(実現したい姿)



\*Manufacturing Execution System

ムを整備していき、中期事業計画(2027-2029)では、8つのグローバルモデル工場で実装していきます。工場だけではなく、その上流の商品開発や調達、下流の物流や販売など、バリューチェーン全体を繋ぎ、新たな価値を創出する次世代モノづくりプラットフォームの構築を目指していきます。

こうした取り組みを、タイヤ品質の更なる向上や、現場のスラック強化による労働生産性の向上、DE&Iの推進にも繋げていきます。

サステナブルなソリューションカンパニーの実現に向けて、モノづくりにおいても変革を加速していきます。

# 人財戦略

対象となるBridgestone E8 Commitment

Empowerment

## 人的創造性向上

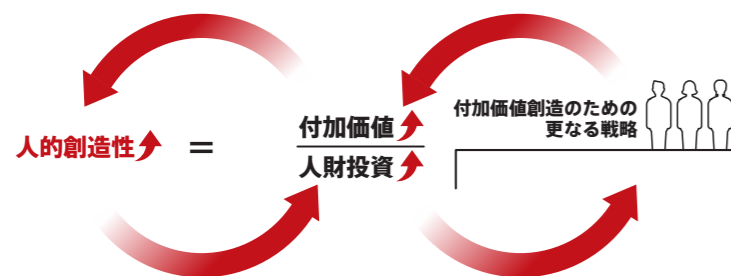
全ての企業活動の基盤となる人財については、人的創造性向上— 事業戦略と連動した人財戦略を強化していきます。

当社グループは事業戦略と連動した付加価値創造により、企業価値向上を図ると共に個人の成功・自信の波及を通じて、多様な人財が輝ける様になることを人財戦略の軸としています。レジリエントなエクセレントブリヂストンへ変革するためには、その原動力である「人財」一人ひとりの「人的創造性」の向上が不可欠です。人財投資を強化し、付加価値を上げる、この価値創造の好循環を生むことが必要であり、その取り組みを表す指標として、「人的創造性」を、グローバル経営指標として、中期事業計画(2024-2026)からの導入を見据え、2023年から試行していきます。

### 》当社グループにおける人財育成方針

当社グループは事業戦略と連動した人財戦略に基づく人財育成を推進しています。2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)で掲げている、「常態化する変化に動ぜず、ゴムのようにしなやかに変化をチャンスに変えるレジリエントな”エクセレント”ブリヂストン」への変革には、当社のDNAである「品質へのこだわり」、「現物現場」、「お客様の困りごとに寄り添う」、「挑戦」が不可欠であると考えています。会社の成長と従業員一人ひとりの成長の実現が両輪をなすものであるよう、成長を支える様々な取り組みを加速させています。各地域においてエンゲージメントサーベイを実施する中で、「品質志向」は当社グループ共通の強みとして表れており、今後も当社の事業戦略の基盤として更に、「品質へのこだわり」を育てる施策を充実させていきます。

「現物現場」に関しては、特に日本において、各業務における現場での挑戦を後押しする「現場100日チャレンジプログラム」を通じ、意識と実行力の強化を進めています。また、「お客様の困りごとに寄り添う」をより強化し、ソリューション事業の強化・拡大を実現するため、多様化する社会やお客様に共感し、課題を解決することが出来る人財を育成しています。その為、社内においてもDE&Iを推進し、多様な人財が輝けるよう取り組みを進めています。具体的には、多様な価値観を尊重し、組織としての意思決定の多様化を進めるべく、女性リーダーの育成・登用促進にますます注力するとともに、日本では高度な専門性を有した人財の中途採用およびリテンションの強化などを進めています。「挑戦」に関しては、特に探索事業であるソフトロボティクス事業において、他社との共創に加え、新たに社内ベンチャー「ソフトロボティクス ベンチャーズ」を立ち上げました。新しい事業をゼロから創り出したいという起業家精神を持った多様な人財が集結、早期の事業化に「挑戦」しています。デジタル領域に関しては、グローバルで高度デジタル人財の育成・獲得を図るとともに、日本では幅広いレベルをカバーした「デジタル100日研修」を導入しています。経営人財の育成に関しては、次世代経営リーダー育成を目的とした「Bridgestone NEXT100」を通じて、グローバルで毎年約100人を選抜し、各グローバルコミティーへの参画、海外ビジネススクール研修への参加などを通じた重点育成も進めています。



基本フォーミュラ

$$\text{人的創造性} \uparrow = \frac{\text{調整後営業利益} \uparrow}{\text{人財投資} \uparrow}$$

(労務費+教育訓練費+福利厚生費)

### 》当社グループの人財に関する社内環境整備方針

当社グループは、多様な人財の活躍こそが「Bridgestone E8 Commitment」に表される価値の創出につながるという考えの下、従業員一人ひとりが活躍できる職場環境を整備しています。Bridgestone E8 Commitmentと連動したグローバルカルチャーチェンジを推進するうえで、従業員エンゲージメントの向上を重要課題のひとつと位置付け、各地域でのエンゲージメントサーベイを通じてモニタリングを行い、各地域の事例を共有し合う取り組みを始めています。また、2023年からはグローバル統一のエンゲージメントサーベイを予定しており、各地域の文化、特性の違いを尊重しながらも、共通の軸をもって、取り組みを深化させていきます。特に日本

においては、新任基幹職研修や入社時研修において創業の地である久留米へ訪問するプログラムを導入し、創業者の想いやDNA、企業理念を一層体感できるような機会を提供していることが挙げられます。また、同じく日本では、多様な人財の活躍基盤を整備するため、全管理職を対象としたDE&Iマネジメントワークショップの実施や、女性特有の健康課題をテクノロジーを活用し解決するフェムテック活用支援など、ブリヂストンらしい取り組みを様々な形で進めています。生産現場においても、現場最前線の声を反映した即効性のある投資を実施し、福利厚生の充実化、職場環境改善、労働負荷軽減策に取り組んでいます。

□ 地域別のDE&Iの取り組みは、P.79~80をご覧ください

### ソフトロボティクス事業

ソフトロボティクス事業は、ブリヂストンのDNA「お客様の困りごとに寄り添う」「挑戦」をベースに、「ゴムの力ですべての人の生活を支える」ことに挑戦しています。タイヤやホースの開発・生産におけるノウハウを活かし、ゴム人工筋肉(ラバーアクチュエーター)を用いたヒトと協働することができる柔らかいロボット - ソフトロボティクスの事業化を、外部パートナーとの共創をベースに進めています。このゴム人工筋肉の柔軟性、耐衝撃性、軽量・高出力といった特徴を活かして開発した、ソフトロボットハンドのコンセプトモデル「Dialogue」が、「iF International Forum Design GmbH」が主催する国際的に権威あるデザイン賞「iFデザインアワード2023」の最高賞「iFゴールドアワード」を受賞しました。「iFデザインアワード」は、毎年全世界の工業製品を対象

に優れたデザインを選出しており、2023年は世界56の国と地域から約11,000件の応募の中から、わずか75件が最高賞である「iFゴールドアワード」に選出されました。



資本業務提携先のアセントロボティクス株式会社とソフトロボティクス ベンチャーズの創業メンバー



ソフトロボティクス ベンチャーズでは、人と寄り添うやわらかいロボットが切り拓く、新しい景色を創造するため、社員一丸となって挑戦の場づくりを続けています。挑戦を厭わない個性豊かなメンバーと、ソフトロボティクス技術に魅了され、2022年に中途入社しました。ゴムの力ですべての人の生活を支えるため、様々な挑戦を続け、新たな視点でロボットの可能性を広げたいと考えています。

**手塚 晶子**  
ソフトロボティクス ベンチャーズ  
ソフトロボティクス事業推進課



## ○ 戦略リソース

### 中期事業計画（2021-2023）進捗 変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ向けて

中期事業計画（2021-2023）においては、プレミアムタイヤ事業を中心に、22年までに約2,800億円の戦略リソースを投入しました。2023年には、プレミアムタイヤ、ソリューション、サ

ステナビリティ、人財投資などのバランスを担保し、2,900億円を投入する計画です。

同時に、この先の中期事業計画（2024-2026）の具体化へ向けて、各事業において、収益性・成長性を踏まえた確からしさの見極めを推進し、確からしさの高い事業領域への戦略リソースの投入を計画していきます。

### 中期事業計画（2021-2023）戦略リソース

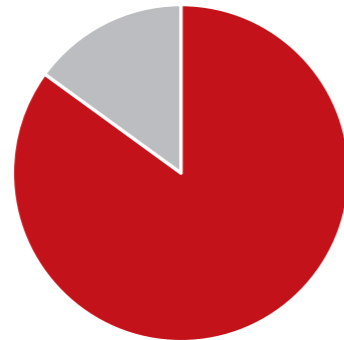
21年／22年実績+23年計画

約**5,700**億円レベル投入

M&A・CVC・  
戦略的パートナーシップ

約**15%**

約**800**億円  
(23年:約200億円)



戦略投資・戦略経費

約**85%**

約**4,900**億円  
(23年:約2,700億円)

2021年実績

約**1,400**億円

2022年実績

約**1,400**億円

2023年計画

約**2,900**億円

## ○ 財務資本戦略

### 戦略的成長投資、適正な財務体質を確保した 株主還元の充実

#### 2022年度業績サマリー

2022年は激動を極める事業環境にグローバルで対応し、フレキシブル・アジャイルな供給マネジメント、プレミアム領域の拡売・シェアアップ、戦略的価格マネジメントなどを強化し、為替の追い風もあり、当社初の4兆円台を達成しました。調整後営業利益も4,826億円と2021年から大幅な増収増益を達成することができました。

#### 2023年度業績予想

プレミアムタイヤ事業についてはプレミアムへのフォーカスを強化するとともに、ソリューション事業の成長を加速し、為替影響を除き前年比107%の増収を見込んでいます。2023年も「実行と結果」に拘ること、調整後営業利益で約5,100億円、為替影響を除き前年比116%の増益を計画しています。最重要経営指標であるROICは10.5%、調整後営業利益率は12.3%を見込んでいます。

#### 財務資本戦略の基盤

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強化を進めており、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ることが不可欠と考えています。

2021年1月に個別投資案件をグローバルで管理するグローバルコントローリング機能を設置し、案件ごとに投資効果などを正しく評価できる体制を整えました。M&Aについては、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 CFO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ROIC等を用いた総合的な評価を徹底し、資本コストと事業別・地域別のリスクを考慮したハードルレートを設定しています。また、社内カーボンプライシングの活用を強化しており、投資の判断においてもサステナビリティの要素を組み込んでいます。このように適切な投資の精査・評価を実施した結果、2022年度のROICは前年度の9.0%から9.4%へ改善しました。キャピタルアロケーションに関しては、2030年に向けた長期アスピレーションを道筋として、新たな社会価値・顧客価値創造を両立し、競争優位を獲得するための戦略リソース投入に必要な内部留保を確保しつつ、「適正な財務体質の維持」と「株主還元の充実」を目指します。

#### 適正な財務体質の維持

現在の信用格付け（2022年:Moody's:A2, S&P:A他）を維持する健全な財務体質を確保するためにネットデットエクイティレシオは0.3以下、資本効率のバランスを考慮し自己資本比率は60%レベルを目安とします。

#### 株主還元の充実、機動的資本政策

- ・配当方針:安定的且つ継続的な配当額向上
- ・配当性向の目安:22年40%→2030年50%レベルへ
- ・戦略リソースに対する内部留保と財務健全性から総合的に判断し、自己株式取得も機動的に検討します。

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

# 知的財産戦略

## 知的財産を社会価値・企業価値へ

### 知的財産を社会価値・企業価値へ変換する

2030年レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンに向けて、知的財産(以下、知財)を可視化して活用する管理手法により、確からしさの高いビジネスモデルの構築に直接貢献する知財マネジメントに取り組み、攻めと守りの両面から事業の競争優位性を高めるサポートを行っています。攻めでは、断トツ商品を「創って売る」で培ってきた当社独自の“秘伝のタレ”ともいべき基盤領域における知財の強化・活用を土台として、これに新たに創出した知財を組み合わせることで効果的に社会価値・企業価値へ転換する“知財ミックス”コンセプトによる知財の利活用を加速しています。一方、守りでは、プレミアムタイヤ事業・ソリューション事業の拡大と探索事業領域へ踏み込んでいく確からしさを高めるため、知財の可視化によるリスク検知と対応能力の強化を進めています。知財ミックスの設計構築にあたっては、当社グループの知財が企業価値に変換されるメカニズムを分析強化する内向きのIPランドスケープ(以下、IPL)と、業界全体の俯瞰から各事業の局面まで、オポチュニティーとリスクを知財面から可視化検知する外向きのIPLを活用しています。

### 知財活用マネジメントの深化

当社グループでは以下の3つの方針を柱として知財マネジメントの深化を図っています。

#### 1 バリューチェーン全体を見る

「創って売る」「使う」「戻す」、つまり、企画・開発・製造から物流・販売・リサイクルに至るバリューチェーン全体をスコープとした知財活用マネジメントを行っています。例えば、従来知財による差別化が困難であった物流領域に係る当社グループの強みが開発・製造での知財とどのように結びついているかという視点でバリューチェーン全体にわたる知財を把握し強化しています。

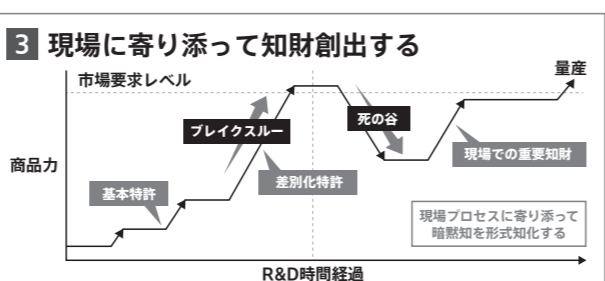
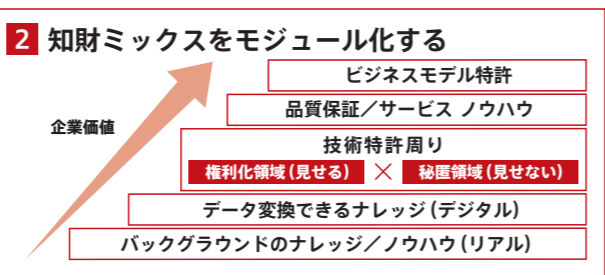
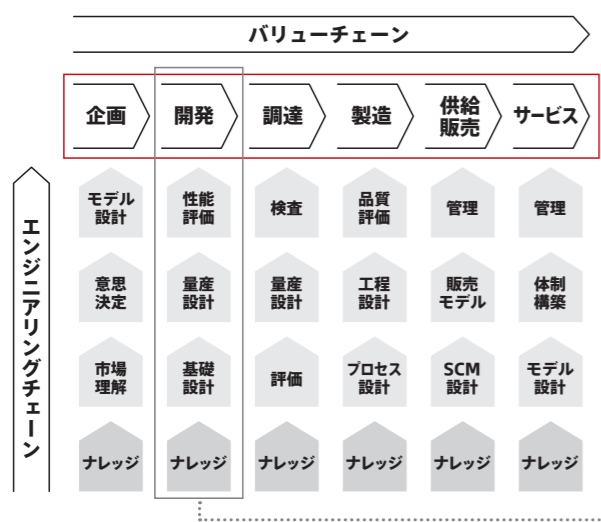
#### 2 知財ミックスをモジュール化する

バリューチェーン全体に分布するナレッジ・ノウハウ・特許など様々な知財が組み合わせられて社会価値・企業価値に転換されるかたまり・群を知財ミックスによるモジュールとして捉え、それら知財群の利活用を行います。各モジュールを様々なソリューション事業で効率的・戦略的に使い回せるようにモジュール自体の強化・応用力の拡大を図っています。

#### 3 現場に寄り添って知財創出する

開発・製造のみならず、物流や販売サービスの現場との日常的なコミュニケーションによって暗黙知を事業価値に繋がる形式知へ転換し、知財ミックスを設計構築していく活動を知財マネジメントの基盤としています。

### 1 バリューチェーン全体を見る

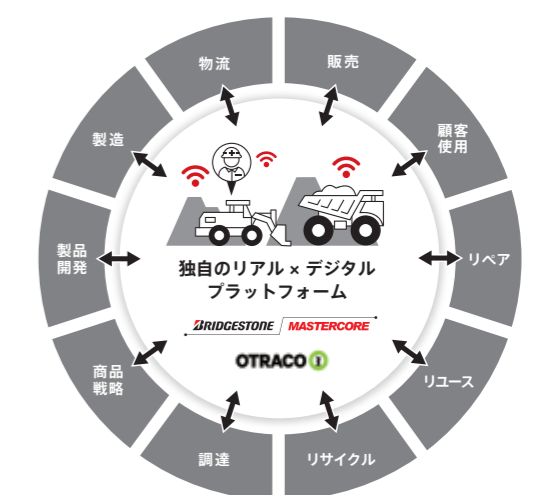
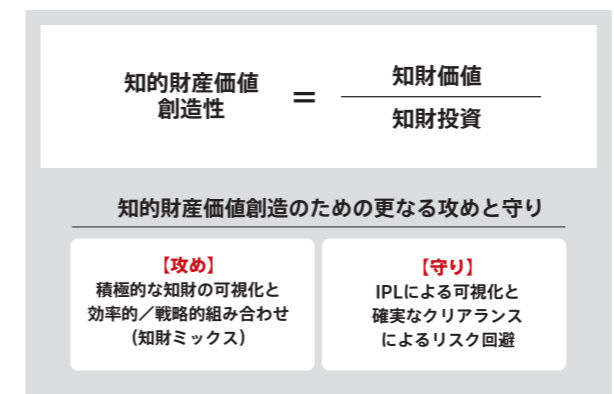


### ROICを活用した投資対効果の検証

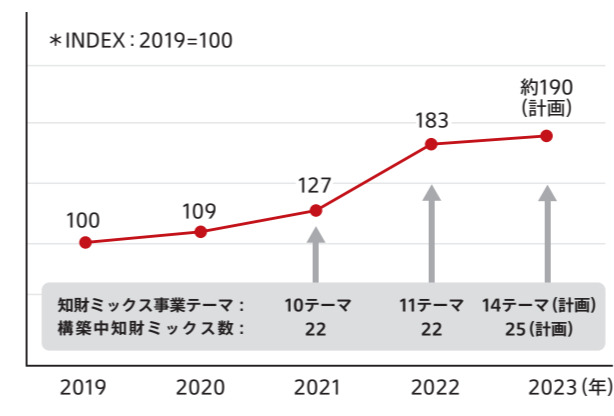
中期事業計画(2021-2023)における最重要経営指標としているROICの考え方を知財マネジメントにも取り入れています。具体的には、知財活用による売上への貢献額と知財収入額を「知財価値」と捉えた結果系KPIとし、その結果を出す為のマネジメント施策に攻めと守りの両面から要因系KPIを設定しています。攻めでは、当社知財の秘伝のタレともいえる技術&イノベーションにおける3つの極める「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」を基盤とした知財ミックスのモジュール数を構築途上のもも含めて要因系KPIとしています。守りでは、内向き/外向き両面からマイクロマクロのIPL能力を駆使したリスクの先読み検知機能による事業の展開自由度確保と訴訟などトラブル回避を要因系KPIに導入しています。ROIC基本フォーミュラによる知財価値創造性(結果系KPI)で22年は19年対比で約2倍近く向上、23年も更に伸ばすことを計画しています。

### 知財活動の実践事例：鉱山ソリューション

鉱山での車両運行を止めず生産性を向上させることを軸に、鉱山オペレーション全体での経済価値を最大化する鉱山ソリューションは、強固な知財ミックスが構築され機能している典型例です。鉱山ソリューションのバリューチェーンを示す円の周りを囲む全域をスコープに、リアル×デジタルのプラットフォームを支える知財ミックスを設計しています。「3つの極める」を源泉に創出された多くの知財は断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」に結実しており、数千件レベルの特許群、ナレッジ・ノウハウ群によって基盤が形成されています。この基盤の上に耐久・摩耗予測等の特許群と、それを支える秘匿知財群から成る応用層があり、更に生産性・安全性・リサイクル等でソリューション全体を束ねる事業モデルの3層構造で知財ミックスが構築されています。このように開発部門・事業部門・知財部門との連携から設計構築された知財ミックスはモジュールとして形成され、他の事業への適用を含めて効率的・戦略的な知財活用を進めています。鉱山ソリューションでの知財活用マネジメントの考え方・手法は全てのソリューション事業に展開され、適用を拡大しています。



### ROIC基本フォーミュラに基づいた知財価値創造性



## グローバル経営リスク対応

### 「常態化する変化」に動じないグローバル経営リスク管理

企業を取り巻く環境変化が複雑化し、不確実性を増していく中、企業にはそれに伴うリスクや新たな事業機会への対応力を維持し、強化していくことが求められています。ブリヂストンでは重要度の高い全社的なリスクを特定、評価、軽減・低減、コントロールする能力を強化するため、グローバルおよび各地域のリスク管理プログラムの強化に取り組んでいます。各地域事業のCEO、CROを含むトップマネジメントで構成さ

れるグローバル経営リスクコミッティを設置しました。重大なリスクを特定・評価し、適切な対応策を策定した上で、実行性を検証しています。これに基づき、リスク演習を毎年実施し、リスクへの対応と事業戦略の整合性を図っています。現在は下記3つの重点管理アイテムについて、関連する組織のトップや専門知識を持つメンバーから成るグローバルチームを構成して、対応を進めています。

地政学リスク	当社グループの従業員やお取引先様に影響を与え、事業運営に混乱を引き起こす可能性のある世界的緊張、政治・経済情勢、法規制動向等を継続的にモニタリングし、リスク発生時のビジネス影響の分析と、その最小化に向けた対策の検討、取り組みを進めています。
TRWP (Tire & Road Wear Particles)	業界のリーダーとして、タイヤ業界やパートナーとも協働しながら、取り組みを強化しています。下記のステートメント、及び、ステークホルダーエンゲージメントのページをご覧ください。
サイバー攻撃への対応	2022年第1四半期に当社グループの米国子会社においてサイバー攻撃を受け、各地域においても緊急対策を実施しました。対応力の継続的な強化に向けて、グローバルでサイバーセキュリティ対応チームを立ち上げ、抜本的な対策を進めています。

今後も、重点アイテムごとにプロジェクトチームを設置し、グローバル経営チームメンバーの下、リスクの洗い出しと対策を推進し、変化に動じないグローバル経営リスク管理を強化していきます。

### TRWP企業ステートメント

タイヤ・路面摩耗粉じん (TRWP: Tire & Road Wear Particles) は、タイヤが安全で快適な移動を支えるために不可欠な、タイヤと路面の間の摩擦によって発生します。TRWPは、運転挙動や、天候、路面状況、車両およびタイヤの特性など、多様な要因が絡む複雑な問題である点も踏まえて、当社として取り組むべき課題であることを認識し、果たすべき役割があると考えています。当社は、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) を通じてタイヤ業界と積極的に関わり、TRWPの物理的および化学的特性と影響に関する科学的知識の構築に取り組むとともに、影響低減に向けた検討などを進めています。また当社は、国際標準化機構 (ISO) や国際連合欧州経済委員会 (UNECE) との議論に参画し、グローバルで整合の取れた評価試験法の策定に協力しています。この試験法によって、すべての業界関係者にとって共通の基準を定めることが可能となり、摩耗粉じんの発生量を減らすことにつながっていくと考えています。当社は、サステナブルな技術や材料開発への投資を継続的に進め、燃費や電費性能、グリップ性能や静粛性、耐摩耗性能などの、ややもすると相反する性能を両立しながら向上させていきます。さらに、ソリューションの提供を通じてお客様によるタイヤの摩耗状況の確認や、ルートの最適化を可能にし、適切な運転を促進することで、タイヤに起因する摩耗粉じんの削減に貢献していきます。当社は、ブリヂストンE8コミットメントを経営の軸として、この課題の研究と解決策の追求に向けて、業界やパートナーとの協働を続けていきます。同時に、タイヤ摩耗粉じんの発生と潜在的な環境への影響のさらなる削減に向けて、タイヤ設計や材料開発、ソリューションの革新の追求に尽力していきます。

※ 2023年6月時点

## ESGにおける活動ハイライト

- ・自然との共生 ..... 70-71
- ・気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応 ..... 72-73
- ・労働安全・衛生 ..... 74-75
- ・人権・労働慣行 ..... 76-78
- ・DE&I ..... 79-80
- ・地域との共生 ..... 81-83
- ・調達 ..... 84-85
- ・コンプライアンス・公正な競争 ..... 86-87
- ・コーポレート・ガバナンス ..... 88-91
- ・取締役会・法定委員会 活動状況報告 ..... 92-101
- ・役員一覧 ..... 102
- ・ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション ..... 103-105



## Environment 環境

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、従業員、お客様やパートナー、そして社会とひとつになって、持続可能な社会の実現を目指し、誠実に取り組んでいます。サステナビリティビジネスを推し進める上でも重要となる、自然との共生に関する考え方や取り組み、TCFD・TNFDへの対応状況をご紹介します。

詳しくは、Web サイトをご覧ください  
[☞ サステナビリティ > 環境 www.bridgestone.co.jp/csr/environment/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/csr/environment/index.html)

### 自然との共生

ブリヂストングループは長年にわたり、「環境宣言」に基づき、「自然と共生する」ために、「資源を大切に使う」技術を開発・活用し、喫緊の課題である地球温暖化に対して「CO<sub>2</sub>を減らす」ことに包括的に取り組んできました。ネイチャーポジティブ向けには、自然保全だけでなく、資源の効率的な利用や持続可能な生産、気候変動対策など、様々な分野における行動を組み合わせる包括的なアプローチと変革が必要と考え、サステナビリティビジネスモデルにSBTs for Natureのフレームワークにおける「回避」、「軽減」、「復元・再生」、「変革」の考え方を織り込んで、より循環型・再生型のビジネスモデルへ進化させながら取り組みを進めています。

具体的には、2050年を見据えた環境長期目標である「生物多様性ノーネットロス（貢献>影響）」に基づき、水ストレス地域での取水量削減、大気・水域への排出削減など事業活動が与える影響を最小化しながら、生態系の保全・復元などにより貢献を拡大していくことで、生物多様性条約の2050年ビジョンである「自然と共生する世界」の実現に貢献していきます。2022年は、19か国で148件\*1の環境貢献に関する活動（うち87件は外部パートナーと連携\*2、4,902人の従業員ボランティアが参加\*3）を25,972人の地域の方々\*4と実施しました。

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

### 影響の最小化の例： 自社及び地域連携による取水量削減活動

当社グループが事業を継続していく上で水は不可欠な資源であると共に、水を利用する企業の責任として、水資源を持続可能な形で利用していくことが重要であると認識しています。2020年に策定した、公平かつ持続可能な水の利用に向けた「ウォーター stewardship ポリシー」☞に基づき、水ストレス地域に立地する生産拠点\*5を中心に、2030年までにそれぞれの地域環境に応じた具体的なウォーター stewardship プランを策定・実行していきます。2022年12月時点で、対象17拠点のうち12拠点でウォーター stewardship プランの策定が完了しています。

\*5 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

☞ [ウォーター stewardship ポリシー](http://www.bridgestone.co.jp/csr/environment/nature/footprint/pdf/water_stewardship_policy.pdf)  
[www.bridgestone.co.jp/csr/environment/nature/footprint/pdf/water\\_stewardship\\_policy.pdf](http://www.bridgestone.co.jp/csr/environment/nature/footprint/pdf/water_stewardship_policy.pdf)

### 水資源の保全への貢献

具体的な成果として、水ストレス地域にあるアルゼンチンのブエノスアイレス工場では、水利用の効率化に継続的に取り組んでおり、2022年に生産量当たりの取水量を2005年比で44%削減しました。

また、2019年にセメントメーカーのロマ・ネグラ社とパートナーシップを結び、工場の排水を浄化し、ロマ・ネグラ社のセメント製造の原材料として再利用することで、地域全体の取水量を削減しています。ブエノスアイレス工場は、2022年末までに累計35,000m<sup>3</sup>の処理水を提供してきました。また、工場内での取り組みだけでなく、ブエノスアイレス州ラパロール郊外でも水資源の保全に貢献する活動を行っています。今後も同地域における取水量の削減に貢献するプロジェクトを推進していきます。

### 貢献の拡大の例： 生物多様性貢献活動推進プログラム

当社グループは、未来のすべての子どもたちが「安心」して暮らしていくために、世界各地にある生産拠点で生態系の保全・復元活動を実施しています。

当社グループは、動植物やその生息地の保全・復元に貢献し、また様々なステークホルダーの皆様と共に活動に取り組むことで、「Bridgestone E8 Commitment」の「Ecology」に掲げる、より良い地球環境を将来世代に引き継いでいきます。当社グループは、約130\*6の生産・開発拠点をもち、150を超える国々で事業を展開しています。世界各地にある拠点で、地域社会との対話を通じてその地域に根差した生物多様性の保全活動を推進しています。生物多様性貢献活動推進プログラムなどの情報を社内の幅広いネットワークで共有し、各地域で生物多様性に関する研究・教育活動を展開することで、グループ内外にその重要性を伝え、さらなる貢献へとつなげていきます。

\*6 2022年9月22日時点

### 植林の取り組み

タイでは、タイ ブリヂストン カンパニー リミテッド(TBSC) ノンケー工場の従業員が、周辺環境の緑化活動を実施しています。地域社会や自治体、ブリヂストンのお客様とともに工場の敷地内外に緑を増やし、自然との共生を目指した活動をしています。また、ステークホルダーの協力を得ながら、「生物多様性とは何か」、「廃棄物を減らすために何をすればよいか」などについて学ぶ機会を提供するなど、子どもたちの環境意識向上にも力を入れています。植樹プログラムも立ち上げ、2013年の開始以来、延べ2,680人の地域住民と200人の従業員が参加しました。このプログラムを通じて21,600m<sup>2</sup>の範囲に5,400本の東南アジア原産の木が植樹され、樹木の寿命に換算して推定349トンのCO<sub>2</sub>吸収に貢献しています。



植樹の様子

### 》ウッドローン野生動物保護区

米国メリーランド州セシル郡の農村地域に位置するウッドローン野生動物保護区は、かつては埋立処分地でしたが、現在は動物の生息地として保護されています。ブリヂストンは2000年代初頭から、野生動物が生息できるように、この土地の整備に取り組んできました。保護区内には、森林、草地、湿地が混在しています。

当社は、メリーランド州天然資源局の森林管理プログラムに基づき、約50エーカーに及ぶ森林を野生動物のために保護しています。外来植物の除去には、学生や地域のボランティアの方々も参加しています。また、両生類の生息場所として、森林内に春になると水が溜まる季節性の池を作ったほか、木々の健康状態の観察を含む森林のモニタリングも実施しています。2001年からは草地に生息する動物が過ごしやすい環境を作るため、数種類の在来草原植物を植栽し、定期的にメンテナンスを行っています。草地では、樹洞に営巣する鳥のために敷地内に巣箱を設置し、使用状況などのモニタリングを行っています。

また敷地内には、案内板やベンチが設置された遊歩道があり、一般の方々にも開放されています。遊歩道では自然や野生動物を観察でき、環境学習の場として活用されています。



野生動物保護活動

## 気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応

ブリヂストングループはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同しており、さらに、2022年3月よりTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラムに参加しています。気候変動及び自然資本損失への対応に世界的な関心が高まり、パリ協定に代表される脱炭素社会への動き、ならびに、昆明・モントリオール生物多様性枠組として採択されたネイチャーポジティブな世界の実現に向けた動きが加速する中で、当社グループは気候・自然資本への依存関係と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に評価・管理し、事業戦略への反映を進めています。

### TCFD・TNFD 推奨開示内容への対応状況

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)及びTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)ベータ版v0.4が推奨する開示内容を掲載しています。

### ガバナンス

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
依存関係・影響・リスク・機会に対する取締役会の監督体制	・取締役会はカーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーへの貢献促進、自然共生に向けた活動を含むサステナビリティへの取り組みの状況について定期的に報告を受け、進捗状況のレビューを実施	
依存関係・影響・リスク・機会の評価と管理における経営者の役割	・最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOでカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーへの貢献促進、自然共生に向けた中長期の戦略・目標、実行計画の承認、計画の進捗を管理	

### 戦略

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
短期・中期・長期の依存関係・影響・リスクと機会	<b>気候・自然資本との依存関係*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料調達段階における水やバイオマスを供給するサービス、生態系が持つ気候・良好な土壌などを維持調整するサービスへの依存</li> <li>タイヤ製造段階における水を供給するサービスへの依存</li> </ul>	
	<b>気候・自然資本への影響*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料調達段階における土地利用による影響</li> <li>タイヤ製造段階における水資源の使用、廃棄物の排出による影響</li> <li>バリューチェーン全体での温室効果ガスの排出、水資源の使用、大気・水質・土壌への排出、廃棄物の排出による影響</li> </ul>	
事業・戦略・財務に及ぼす影響	<b>気候変動・自然資本損失による物理的リスク・機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>降雪量の減少により冬タイヤの需要が減少するリスク</li> <li>熱帯地域に偏在するパラゴムノキ由来の天然ゴムの収穫不良に伴う、乾燥地帯で育つグアヤール由来の天然ゴムの事業化機会</li> </ul>	
	<b>脱炭素社会や自然と共生する社会への移行リスク・機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動や自然資本損失のために制度・規制などの導入が進む際、社会や顧客の急速なニーズ変化に対して研究開発費を十分な事業成長に結びつけることができない場合における事業活動の制約やコストの上昇など、業績や財務状態に悪影響を及ぼすリスク(炭素税やCO<sub>2</sub>排出削減義務・排出量取引制度、タイヤの低燃費性能に関する制度・規制、使用済タイヤのリサイクルに関する制度・規制、取水に関する制度・規制、持続可能な天然ゴムに関する制度・規制など)</li> <li>モビリティニーズの変化に伴う競争要因変化に伴う機会(EV向けタイヤの需要増加、お客様のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するタイヤ及びソリューションの需要増加等)</li> <li>使用済タイヤのリサイクルに関する規制地域拡大に伴うリサイクル事業の事業化機会</li> </ul>	

\* 国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)他の「ENCORE」の産業グループ別評価で重要性が「非常に高い」または「高い」と評価された、タイヤ事業のバリューチェーンにおける主な依存関係及び影響

様々なシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	・複数の気候関連シナリオ・自然関連シナリオに基づいてリスク・機会を評価し、特定された重要度の高いリスク・機会について、すでに対応を始めており、今後も定期的な評価を行っていく	
<b>直接事業・上流・下流において次に該当する地域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生態系の完全性が高いまたは低下している地域</li> <li>生物多様性の重要性が高い地域</li> <li>水ストレスのある地域</li> <li>大きな依存関係や影響を持つ可能性がある地域</li> </ul> (TNFD推奨開示内容)	・ 荒地緑化によるCO <sub>2</sub> 吸収・固定化の拡大	・ 水資源の量や質の低下リスクのある水ストレス地域に立地する生産拠点を定期的に評価。2022年末時点でインド、インドネシア、中国などの9拠点が、「非常に水リスクが高い」流域に立地。これら全拠点で、地域の水事情を踏まえたウォーターセキュリティプランを策定し、実行中

### リスクと影響の管理

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
直接事業、バリューチェーンの上流及び下流における依存関係・影響・リスク・機会の特定・評価プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社の事業規模や特性を考慮に入れながら、グループ共通のリスク・機会に包括的かつ適切に特定及び対処するよう努めており、気候及び自然資本に関しては、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)他の「ENCORE」及び一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)の「企業と生物多様性の関係性マップ®」を活用して評価したバリューチェーン全体における依存関係・影響を考慮のうえ、リスク・機会を特定</li> </ul>	
管理プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期事業戦略の実行に直接関連するビジネス戦略リスク・機会については、Global EXCO直下に年次リスク管理プロセスを設けることで管理強化を図る方法を検討。また、日常諸業務に係るオペレーショナル・リスクに関しては、チーフリスクオフィサー(CRO)が統括責任者として対応し、リスクへの対応計画を策定</li> </ul>	
組織全体のリスク管理への統合状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>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なく、事業・SBU・部門単位での責任者を明確にし、自律的かつ継続的にリスク管理を実施</li> </ul>	
評価・対応時における影響を受けるステークホルダーの関与(TNFD推奨開示内容)	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な天然ゴム生産の強化と小規模農家の生産能力向上の支援を目的にWWFと協働。WWFと連携して開発したSAQ(Self-Assessment Questionnaire)を使って、小規模農家を含むお取引先様のESG現地監査を行い、リスクを評価</li> </ul>	

### 指標と目標

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
リスクと機会の評価・管理に用いる指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標の一つとして温室効果ガス排出量(Scope1, 2, 3、及び商品・サービスのライフサイクル・バリューチェーン全体を通じた温室効果ガス排出量の削減貢献量)を設定し、定期的にモニタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標として、水ストレス地域における取水量、環境負荷(有害/非有害廃棄物排出量・埋立量、VOC排出量、SOx/NOx排出量)などを設定し、定期的にモニタリング</li> </ul>
依存関係と影響の評価・管理に用いる指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資の判断においてもリスク・機会が評価できるよう、社内カーボンプライシングによるCO<sub>2</sub>排出コスト(\$100/tCO<sub>2</sub>)と削減効果を加味した投資判断を実施</li> </ul>	
依存関係・影響・リスク・機会の管理に用いる目標と実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル化及びサーキュラーエコノミーへの貢献促進、自然共生に向けた中長期環境目標(2050年以降、2030年)を設定し、毎年実績を評価・開示</li> </ul>	

## Social 社会

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、安心・安全で、すべての人が自分らしい毎日を歩める社会を目指して、様々な取り組みを推進しています。価値創造に取り組む従業員やパートナーの声と共に活動をご紹介します。

詳しくは、Web サイトをご覧ください  
[☞ サステナビリティ > 社会 www.bridgestone.co.jp/csr/social/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/csr/social/index.html)

### 労働安全・衛生

私たちは、「安全はすべてに優先する」というミッションを掲げています。安全は私たちブリヂストンの企業経営の基盤です。安全な職場で安心して働くために、バリューチェーン全体を活動範囲として、一人ひとりが安全活動を推進しています。「安全宣言」は、ブリヂストングループの従業員のみならず、協力会社、当社グループ施設へのご訪問者の方も対象としています。グローバルに事業展開する当社グループの全職場における、従業員や協力会社、当社グループ施設へのご訪問者の方を意識した掲示に加え、インストラクター制度などを用いて全従業員への継続的浸透を図っています。



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



**Andrea Colussi**  
 Director  
 Environment,  
 Health & Safety  
 Bridgestone EMIA

基盤領域安全グループは、「持続可能な事業展開」というコミットメントの一環として、すべての事業領域で「Safety excellence」を目指しています。そのために、私たちは世界の変化とビジネスの進化に対応し、どんな逆境にあっても健康・安全リスクを評価し軽減しながら、より強い安全文化を構築することを目指しています。

私たちはグローバルなマネジメントシステムを導入し、従業員の安全行動力を強化し、新技術を活用してデジタル化を進め、効果的、効率的にPDCAサイクルを回しています。私たちの「安全宣言」と「Bridgestone E8 Commitment」は、全社員が支える強固な安全文化の構築に向けて、積極的な役割を果たすよう、全社員を鼓舞する指針となっています。私たちはチームメイトの安全を守り、すべてのステークホルダーの安全文化の強化に貢献することを目的としています。

#### 「ブリヂストン共通安全規定項目」に精通したインストラクター養成

当社グループは、共通安全規定項目に掲げる活動を全ての事業所で実践しています。この項目は基本的な安全活動として、「3S(整理・整頓・清掃)」「KY(危険予知)」「RA(リスクアセスメント)」「安全ルール」で構成されており、全事業所で全従業員が日々の活動として実践しています。2022年には全従業員140,000人(当時)を対象に安全教育を実施し、「ブリヂス

トン共通安全規定項目」に掲げる活動を推進するインストラクターを83人養成しました。具体的な実施事項を定めた「活動標準」の発行とこれに沿った活動の推進だけでなく、各事業所に「ブリヂストン共通安全規定項目」に精通したインストラクターを配置することで、全事業所が統一された内容で安全活動を展開・実行できる体制を整備しています。

#### 2022年度の安全・衛生KPIのモニタリング

当社グループは、SBU、グローバルビジネスサポート(GBS)と共に、定期的に安全会議を開催し、活発に意見交換しています。また、その他グローバル委員会と協議しながら活動を推進し、より連携を深めています。2022年より、以下の4つのKPIを設定し、結果をモニタリングしています。

#### 1. 休業度数率(LTIFR)<sup>\*1</sup>、重傷度数率(SIR)<sup>\*2</sup>、職業性疾病度数率(OIFR)<sup>\*3</sup>

2023年目標	LTIFR	SIR	OIFR
従業員および派遣社員	2.6(2.74)	0.05(0.08)	0.33(0.68)
協力会社	1.7(0.62)	0.15(0.06)	—

括弧内は2022年末時点のデータ

当社は情報の正確性と透明性の確保に努めており、上記太字のデータは、第三者機関であるソコテック・サーティファイケーション・ジャパン株式会社による保証を受けています。

\*1 LTIFR=(死傷者数/延実労働時間数)×1,000,000  
 \*2 SIR=(重傷者数/延実労働時間数)×1,000,000  
 \*3 OIFR=(職業性疾病件数/総労働時間)×1,000,000

#### 2. リスクアセスメント実施率

当社グループは、新たな作業やプロジェクト、設備に関する包括的な安全性を確保するため、目標値を設定し、リスクアセスメントを実施しています。2019年に導入したKPIでは、各年の評価計画に対するリスクアセスメント実施率を測定しています。グループとして毎年アセスメントを100%実施することを目標とし、2022年の実績は計画対比97%(拠点実施率)<sup>\*4</sup>となりました(2022年12月31日時点)。

\*4 5,560の設備を対象とするリスク評価において、5,420の設備を評価

#### 3. 安全成熟度評価実施率

当社グループは、グローバルに共通する課題の特定や、安全対策のPDCAサイクルの実効性評価、継続的改善に向けた取り組みの実施状況の確認のため、安全成熟度評価を実施しました。安全成熟度評価は、2022年に生産拠点を対象に開始し、2024年までにすべての生産拠点で評価を完了することを目指しています。

#### 4. 労働安全・衛生に関するグローバル安全標準の策定

現在、39の標準策定が完了し、展開・導入されました。当社グループは、これらのグローバル安全標準の展開状況をモニタリングしています。当社グループでは、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、衛生や防災を含むグローバル安全標準を策定しています。また、2023年3月時点で、全110工場のうち46%にあたる50の工場にISO45001認証を取得しています。

#### 継続的改善に向けた取り組み

当社グループでは、職場をさらに安全にしていくために、2021年8月より、優先的にリスク低減すべき12種類の設備に対する安全対策を進めています。2022年は、設備に関する安全要件をグローバル設備安全規格に追加しました。また、スマートファクトリーを実現するため、機械・設備へのグローバル標準の適用やデジタル・センシング・AI制御を導入した新技術を積極的に採用するなど、スマートファクトリーの具現化を進め、サステナブルなソリューションカンパニーへの成長に向けて、モノづくりにおいても変革を加速していきます。また、安全成熟度評価などの評価結果により、グローバルで最大限に活用できる強みや、安全文化を継続的に向上させるために取り組むべき課題が明らかになります。さらに、当社グループの各拠点では、安全意識の向上や安全な職場づくりのための知識醸成を目的に、各地域の法的要件や当社グループ独自の要件に基づいた安全教育を実施しています。

# 人権・労働慣行

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

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

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

「グローバル人権方針」は、前述の国際基準により国際的に認められた人権に関する諸原則を尊重するという、当社グループ全体の一貫したコミットメントを示すものとして、グローバル経営執行会議体 (Global EXCO) の承認を経て、Global CEOの署名のもとに改訂されました。

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

📄 [グローバル人権方針](http://www.bridgestone.co.jp/csr/social/human_rights/pdf/global_human_rights_policy.pdf)  
www.bridgestone.co.jp/csr/social/human\_rights/pdf/global\_human\_rights\_policy.pdf



**Jason Fisher**  
Chief Human Resources Officer  
Bridgestone Americas, Inc.

人権・労働慣行ワーキンググループは、人権、労使関係、報酬・福利厚生、人事コンプライアンスの各領域について豊富な知見や専門性を持つ社員に加え、第三者専門家も参画する、この領域に特化したグローバルな連携チームです。当社グループの人権・労働慣行においては、現地調査やオンライン調査を通じて現場で働く現地従業員や責任者とのエンゲージメントを行い、人権と責任ある労働慣行を推進するためのバランスの取れた「グローバル」なアプローチを実践しています。これこそが、従業員やその他のステークホルダーに対する当社グループのコミットメントを果たすのに、もっとも有効だと考えています。このチームとともに、ブリヂストンのすべての拠点で安全で、協力的かつインクルーシブな職場環境を実現し、当社グループのサステナビリティ経営推進に携われることを大変光栄に思います。

当社グループは「[グローバル人権方針](#)」のもと、当社従業員、お客様、お取引先様、ビジネスパートナー及び当社が事業を展開する地域の人々との関わりにおいて、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」及び「国際人権章典」と国際労働機関 (ILO) の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」が定める人権を尊重し、支持しています。

## 2022年の人権リスク調査実施状況

2022年、当社グループは、サステナビリティ分野における主要な国際的機関である第三者機関 (BSR) の協力を得て、以下のタイプの異なる2種類の人権リスクアセスメントを実施しました。

### 》 2021年の人権リスク調査で特定した顕著な課題について、優先拠点においてより詳細な調査を実施

2021年、当社グループでは、人権デューデリジェンス体制を強化する上で、独立した第三者機関による2種類のリスク調査を実施し、グローバルの事業拠点における重視すべき人権課題を特定しました。業界や地域の人権リスクに関する外部データ、当社グループのマネジメントシステム、方針、慣行の評価を含む調査を行い、もう一方で事業内容や地理的要因から特に当社グループの事業拠点が注意を払う必要がある産業的、地理的、業務上のリスクの全体像を把握しました。

人権・労働慣行ワーキンググループはこの外部評価結果を踏まえ、当社グループが重視すべき顕著な人権課題として、労働時間、差別のない均等な機会、職場でのハラスメント、強制労働、児童労働、労働安全衛生を特定しました。地理、法規制、業界及び事業の観点からリスクにさらされている可能性が高い人権の領域に対して、事業拠点での人権デューデリジェンス活動を優先的に取り組んでいます。また、2021年の評価結果に基づき、2022年には、3つの優先拠点を選定し詳細なリスク調査を行いました。また、全事業拠点を対象としたリスク調査票によるアセスメントも実施し、データに基づく計画を策定しました。

### 》 世界中の全事業拠点を対象とした人権リスク調査

当社グループは2022年に、2022年末までに当社グループの全事業拠点の80%で人権課題に関するリスク調査を実施すること、また、2023年にはこの結果から特定されたすべてのリスクにおいて是正計画を策定することを目標に設定しました。当社グループは、2022年にすべての事業拠点で人権課題に関するリスク調査票を展開・実施し、2022年の目標を上回りました。人権リスク調査票では、重大なリスクは確認されませんでした。

上記の詳細なリスク調査と、リスク調査票の展開による2種類の人権リスク調査から、1) 詳細な調査を行った代表的な3つ

の拠点で人権侵害がないことを確認、2) 自社の事業で児童労働及び強制労働が行われていないことを確認し、3) 自社の事業全体で人権リスクを最小化するためにマネジメントシステムの改善・強化が必要な重点領域を抽出することができました。また、この調査プロセスを通じて、人権に係るグローバルなマネジメントシステムが大幅に強化されたほか、第三者機関 (BSR) とのパートナーシップの構築、グローバル経営チームにおける戦略的な議論や取り組みの促進、デューデリジェンスのプロセスに現地従業員の声を反映するための現場従業員との直接的な対話など、人権のテーマに関するステークホルダーとの重要なエンゲージメントを進めることができました。また、人権デューデリジェンスのプロセスの進展と改善が認められ、外部評価機関による評価が大幅に向上しました。2023年は、2022年の調査結果、ならびに人権デューデリジェンスのための確立されたグローバルネットワークに基づき、自社の事業を対象としたリスク軽減策を策定・実施する予定です。



リベリアでのアセスメントの様子

## 人権・労働慣行

### 》 2023年の計画

2023年は、人権リスクに係るマネジメントシステムをさらに改善・強化すると同時に、2023年に実施する人権デューデリジェンスのプロセスを通じて、人権リスクの評価とモニタリングを継続します。

また2022年の調査結果に基づき、自社の事業における人権リスクとインパクトをさらに抑えるため、グローバル事業全体を対象とするリスク軽減策を策定・実施します。2022年の調査では人権侵害の事象が確認されなかったため、2023年は、児童労働と強制労働など、より広範な人権リスク領域における防止策の拡充、強化に注力していきます。具体的には、「グローバル人権方針」のコミットメントや姿勢、基準を、日常業務の中で実践し同方針の目的を果たせるよう、具体的なアクションに落とし込んだ「グローバル人権方針実行ガイドライン」を策定しました。

同ガイドライン(第1版)は、2023年に作成され、すべての事業拠点に展開する予定です。第1版では児童労働と強制労働の防止に焦点を当て、今後、当社グループの人権デューデリジェンスの進捗や国際的に認められた人権に関する諸原則の進展にあわせて改訂していきます。

さらに2023年は、人権デューデリジェンスのプロセスの継続的運用の一環として、代表的な事業拠点で詳細な人権リス

ク調査を追加的に実施することに加え、グローバルの全事業拠点を対象に調査項目を拡充した人権リスク調査票を展開します。

このように当社グループは、国際的な人権基準への準拠を目指し、包括的かつ段階的なアプローチを通じて人権リスクに係るマネジメントシステムの強化を図るとともに、データに基づくリスクベースのアプローチにより、国際情勢や事業特性を踏まえた優先事項を特定し対処していきます。



## DE&I

当社グループには、1931年の創業から、1988年の米国ファイアストン社の買収などを経て、様々な人財を受け入れ、グローバルで多様性を育んできた歴史があり、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」と成長していく上で、多様性がますます重要になると考えています。「Bridgestone E8 Commitment」を軸とベクトルとして、プリチストンとして培ってきたDNAを継承しながら、多様な人財が輝けるような様々な取り組みを加速させています。

当社グループは「グローバル人権方針」においても、DE&Iの尊重を重要な要素として位置づけており、「多様性を重んじ、チームワークと敬意を基盤に、全ての人がその能力を最大限発揮できる」よう、公平な機会を提供するという考えを明確化するために「エクイティ(公平性)」を改訂時に加えています。

### 》 企業文化の融合

当社は、2019年、欧州におけるリーディングデジタルフリートソリューションプロバイダー、Webfleet Solutions(旧TomTom Telematics)を買収し、フリート(運送)ソリューションビジネスにおける競争力向上に取り組んでいます。プリチストンのDNAを共有しながら、買収先企業の文化や多様な価値観を取り入れ、価値創造に繋げています。



**Thierry Jakircevic**  
Director of Digital Solution Platform  
Planning & Development Div.  
at Bridgestone Corporation

買収直後より、Webfleet Solutions(WFS)の新たな仲間と共に数多くの刺激的なプロジェクトを立ち上げ、協働してきました。実際のプロジェクトを通じて、経営スタイル、仕事の進め方など両社の文化を理解する事で、スムーズな連携・両社の融合に取り組んできました。現在では、様々な地域・異なる文化的背景を持つ仲間が、一つのチームとして日々活躍しています。

また、WFSが長年にわたり培ってきた顧客へのデジタルソリューションを通じた価値提供の経験・ノウハウから学ぶことで、当社独自のデジタルソリューションをより成熟させ拡大する事にも繋げています。

こうした多様な仲間と新たに得たノウハウは、将来に渡り当社のコア事業であるプレミアムタイヤ事業とソリューション事業拡大のための、大きな推進力になると確信しています。

## フェムテックプログラム導入

当社では、海外拠点と比べて女性比率、女性基幹職\*比率に課題があることを認識し、女性の採用強化、育児との両立支援等の様々なライフステージに応じて女性が自分らしく働き続けるための定着・活躍支援に加え、女性基幹職登用促進にも注力し取り組んでいます。

また、女性は各ライフステージにおいて、女性ホルモンの影響により様々な健康課題に直面しており、それがパフォーマンスやキャリア形成の阻害要因のひとつとして影響している可能性があると言われています。女性だけでなく当社で働く

全従業員が女性特有の健康課題に対して正しい知識の理解・習得をすることを推進するため、2022年から当社の東京・小平地区において、全従業員を対象に女性のカラダを理解するセミナー実施も含め、女性特有の健康課題をテクノロジーを活用し解決するフェムテックプログラム<sup>1)</sup>をトライアルで導入、2023年に全社展開しています。これらの取り組みを通じて、誰もがより働きやすく、活躍できる環境整備を進めていきます。

\* 当社の女性基幹職とは、ライン長(幹部層・管理層)、スペシャリスト、主査を指しています。

### <sup>1)</sup> フェムテックプログラム

[www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2023042701.html](http://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2023042701.html)



DE&I

》国際女性デー (International Women's Day: IWD)

BSCAPは、2019年から国際女性デー (IWD) 活動を開始し、域内10か国でより体系的かつ一貫したアプローチを通じて啓発活動に取り組んでいます。また、女性のエンパワーメントと功績を称え、ジェンダー平等への継続的なコミットメントを示すためのガイドラインを発行しました。IWDへの毎年の参加は、女性の社会的、経済的、文化的、そして政治的な功績を称えるため、産業界、政府、教育機関、地域団体に支持されており、ジェンダー・イコールの社会実現のため、女性に関する課題への認識を高めるという目的があります。「行動規範」を多様性の価値の基軸としている当社グループでは、誰もが出身や経歴にかかわらず平等な機会を享受することができる、インクルーシブな文化を醸成することによってコミットしています。BSCAPの従業員は、各自が仕事の中でよりインクルーシブな環境を実現するために行動することで、ビジネスや企業活動を通して社会における変化を生み出しています。



BSCAPの従業員が参加したIWD啓発ポスター

》ナッシュビルプライドフェスティバル

BSAMは、年一回開催されるナッシュビルプライドフェスティバルのプレゼンティングスポンサーを10年以上務めています。ナッシュビルプライドフェスティバルは、米国テネシー州最大のLGBTQIA+のイベントであり、レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーの人々やその家族の平等な権利に対する意識向上を目指しています。LGBTQIA+コミュニティの歴史、文化、生活に光を当てるこのイベントは毎年開催され、多様な背景を持つ数千人の人々が集まります。

BSAMでは、DE&Iセンターオブエクセレンスの拡大を進めるとともに、多様性を尊重し企業としての強みに繋げるべく、従業員がインクルージョンと自分らしさを発揮することの大切さについて考える機会を促す「Free to Be」運動を推進しており、サステナブルなソリューションカンパニーへの変革に向けた取

り組みを進めています。また、エクイティ&インクルージョンは、持続可能なモビリティ、環境保全などの課題や機会に対応しながら、当社が変革していく上でベクトルとなる8つの価値を示す「Bridgestone E8 commitment」に沿った活動です。



**Ebonee Davis Ifeobu**  
Vice President of DE&I at  
Bridgestone Americas, Inc.

BSAMでは、事業を行う社会と同様に、多様性を受け入れるインクルーシブな文化を醸成することに尽力しています。ナッシュビルプライドフェスティバルは、社内外において、個性を受け入れ、自分らしさを最大限発揮してもらうというBSAMのミッションとシームレスに合致しています。私たちが働き、生活する地方をより活性化し、地域社会の多様性を促すこのすばらしい取り組みに再び参加できることをとてもうれしく思います。

》多国籍化と平等なキャリア機会の提供

BSEMIAでは、文化的多様性の活用を進めています。国籍や文化的背景に関係なく、現地のエキスパートが多様な国籍・文化を活かした企業を運営するという構想で、過去8年間に渡る議論を経て具現化したものです。現在では、事業を展開する地域のほぼすべての国籍の人々が、BSEMIAの本社や他の拠点で活躍しています。

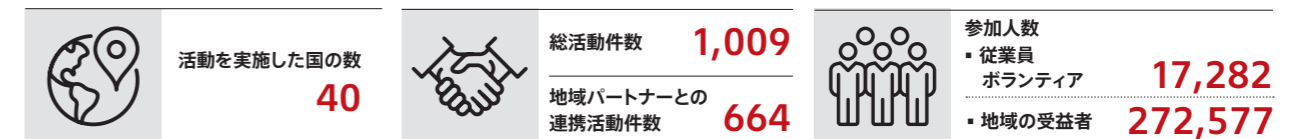
また、啓発とコミュニケーション、人財獲得、人財管理、研修と育成、福利厚生などの領域における様々な活動は、BSEMIAのDE&Iの取り組みのさらなる強化や、マイノリティグループに対する理解と彼ら／彼女らのキャリア機会の向上につながっています。

● 地域との共生

ブリヂストングループは、150か国以上で事業を展開し、世界中の人々と共に持続的な社会価値・顧客価値の共創に努めています。当社グループは各地域で抱える課題に対し、パートナー、お客様、従業員と共に、解決に向けた様々な取り組みを進めています。これらの長期的な取り組みに加え、自然災害の発生時など、緊急性の高い支援が必要な場合は、迅速に地域社会を支援する活動を行っています。

地域の人々と共に価値を生み出しながら信頼関係を築くことは、当社グループのサステナビリティフレームワーク の重要な構成要素として位置づけられています。目的や地域のニーズに応じた社会貢献活動 を通じて、「Empowerment: すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくり」など、

● 2022年 社会貢献活動実績



》交通安全に関する取り組み

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

安心・安全で快適な移動のためにはタイヤの適切なメンテナンスが重要となることから、より安心で心地よいモビリティライフを支える「Ease」の一環として、お客様や地域の方々にタイヤの安全点検などの安全啓発活動を実施しています。また、「Empowerment」につながる活動として、次世代に向けた交通安全や地域社会における生活の質の向上の重要性について啓発しています。さらには、従業員向けの交通安全教育も充実させ、バリューチェーン全体で安全への意識を高めることで、商品やサービスだけでなく、日々の業務を通じて交通安全に貢献していきます。

当社グループの交通安全タスクフォースは企業や開発・政府機関、市民社会組織等を繋いで交通安全の活動を推進する国際NPOであるGlobal Road Safety Partnership (GRSP)と協力し、従来の各地域での活動を、グローバルで相乗効果を生み出すプログラムに発展させた包括的な枠組み「ブリヂストン交通安全プログラム (BRSP)」を構築しました。同プログラムは、

「Bridgestone E8 Commitment」の「E」で始まる8つの価値創出と拡大に取り組んでいます。次のような取り組みを進めることで、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していきます。また、当社グループで社会貢献活動に取り組むワーキンググループは、当社グループによる社会貢献活動のポジティブなインパクトを拡大するため、2022年に「グローバル社会貢献活動ガイドライン」を発行しました。

\* 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体系化したもの

サステナビリティフレームワーク

[www.bridgestone.co.jp/csr/approach/framework/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/csr/approach/framework/index.html)

目的や地域のニーズに応じた社会貢献活動

[www.bridgestone.co.jp/csr/social/community/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/csr/social/community/index.html)

2023年より試験的運用を開始しています。BRSPの実行にあたっては、GRSPとも連携して社内向けガイドである「ブリヂストン交通安全プログラムプレイブック」を作成し、グローバルの従業員間で共有しています。2022年は、17か国で47件\*2の交通安全に関する取り組み(うち38件は外部パートナーと連携\*3、1,036人の従業員ボランティアが参加\*4)を96,169人の地域の方々に対して実施\*5しました。

\*1 出典:世界保健機関「Global status report on road safety 2018」  
\*2 活動数の集計方法は国や地域によって異なります。  
\*3 外部パートナーとの連携集計方法は国や地域によって異なります。  
\*4 従業員ボランティア数は延べ人数であり、一部活動では推計値を含みます。  
\*5 活動による直接利益人数を集計し、集計方法は国や地域によって異なり、確認できた活動のみを対象としています。



**Dave Cliff**  
ONZM MStJ,  
CEO, Global Road Safety  
Partnership (GRSP)\*

2022年の国連宣言では、民間セクターのリーダーに対し、世界の交通安全向上に向けたさらなる協力を要請しました。同宣言では特に、安全な自動車の購入、ドライバーと車両

## 地域との共生

の安全性、資金提供、バリューチェーンへの「セーフシステム」の原則の適用など、民間セクターが大きな役割を果たせる領域に重きを置いています。持続可能な開発目標 (SDGs) のターゲット3.6は、2030年末までに交通事故による死傷者を半減させることを掲げており、そのためにはあらゆる領域での協力的な取り組みが必要です。ブリヂストンは創業以来、交通安全を提唱し、また行動でもそれを示してきたことで知られていますが、この宣言を支持することで、同社の交通安全へのコミットメントが一層強化されました。GRSPの創設理念は、パートナーシップを根底に置いています。これには、民間セクター、市民社会、政府のそれぞれの声を集めて、根拠に基づく交通安全政策策定や取り組みを企画し、実行することが含まれます。2020年以来、GRSPはこのパートナーシップモデルに従ってブリヂストンと力を合わせ、交通安全の考え方や行動の両面でリーダーシップを発揮してきました。

私たちGRSPは、このパートナーシップを発展させながら、ブリヂストンの交通安全への熱意とイノベーションをサポートしていきます。この先も改善を続けるためには、インパクトを創出する持続可能なプログラムや方針を生み出していく必要があります。従業員の熱意を活かしてバリューチェーン全体で交通安全に取り組むことで、ブリヂストンが事業を展開する地域や、それ以外の地域も含む世界における交通安全の推進に大きく貢献していくことを期待しています。

\* GRSP: Global Road Safety Partnership. 国際赤十字・赤新月社連盟 (IFRC) により主催されています。

BSAMが2005年に開始した安全運転の啓発活動「Think Before You Drive」は、教育プログラムや教材を通して交通安全の大切さをドライバーに再認識してもらうことを目指しています。交通事故や危険運転を減らすことを目的に、大学や政府機関と連携し、子どもや学生、ドライバーの皆様を対象にこの教育プログラムを実施しています。2015年以降、メキシコ、コスタリカ、コロンビア、エクアドルで開催し、参加者は72,000人以上にのぼります。

「Think Before You Drive - Kids」では、6~12歳の子どもを対象に交通安全のヒントを伝え、道路を安全に通行するために必要な行動に関する意識啓発に取り組んでいます。2022年は4校で開催し、1,500人以上の子どもたちが参加しました。オーストラリアとニュージーランドでは、学生向けの交通安全教育機会を提供する地域イニシアチブである、RYDAと連携した若者向けの交通安全教室を実施しています。2022年は41,250人以上の学生に対し、道路上でより安全な行動が取

れるよう、運転者及び同乗者としてのマナーを含めた啓発活動を実施しました。



交通安全教室



## Terry Birss

CEO & Managing Director  
Road Safety Education Limited -  
provider of the RYDA program

私たちRYDAは、交通安全に関する共通の目標である、道路上の命を守り、交通被害者を一人でも減らすために、皆さんと一緒に取り組んでいます。RYDAは、次世代に対して交通安全に対する知識やスキルの習得を目的とし21年前に設立され、これまでに70万人以上の生徒が参加しています。ブリヂストンの持続的な支援により、RYDAは、命がかけがえないものであるというメッセージを学生に伝え、交通安全意識を高めることに繋がっています。私たちは、ブリヂストンが、オーストラリア・ニュージーランドを含む世界各地で交通安全教育に貢献する重要なパートナーであると考え、その支援に感謝しています。

## 》 教育に関する取り組み

当社グループは、人々の生活の質の向上と職能の開発につながる教育が重要であると考え、事業を展開する地域においてインクルーシブで開かれた教育を支援しています。特に初等教育や技術・職業訓練に重点を置き、タイヤの製造・販売で培った強みを活かし、次世代の自動車整備のプロフェッショナルを育成するための様々な研修プログラムを提供しています。2022年は、22か国で182件<sup>\*1</sup>の教育に関する取組み(うち163件は外部パートナーと連携<sup>\*2</sup>、18,484人の従業員ボランティアが参加<sup>\*3</sup>)を52,351人の地域の方々に対して実施<sup>\*4</sup>しました。日本では、モノづくりに関わる環境への取り組みを通じて、ピジ

ネスと環境を両立させることの難しさや大切さを学ぶことができる「環境ものづくり教室」を開催しています。また、グローバル企業である当社グループの従業員と共に、文化や習慣の違う人とのコミュニケーションの難しさや大切さを体験しながら学ぶ「グローバルコミュニケーション教室」も行っています。2022年は、「環境ものづくり教室」を27回、「グローバルコミュニケーション教室」を10回開催し、合計3,261人の小中学生が参加しました。

BSAMは、全米の自動車整備技術者不足に対応するため、次世代の自動車整備技術に関する様々な教育を行っています。2022年に、テネシー州ナッシュビルとオハイオ州アクロンの2か所の自動車整備技術訓練校で、両校あわせて150名上の学生が支援プログラムを受講し、ナッシュビルのMaplewood High Schoolでは48名以上の卒業生が自動車業界への就職を、アクロンの East Community Learning Centerでは、50%以上の学生が卒業前に技能認定を取得しました。



自動車整備技術教育

## 》 健康に関する取り組み

世界保健機関 (WHO) は、所得水準別死因分析に基づき、各国・地域ニーズに応じた健康改善に取り組むことが重要であると指摘しています。

当社グループは、地域住民の健康状態を改善し、より健康的なライフスタイルを持続的な文化として根付かせることで地域社会に貢献します。2022年は、24か国で238件<sup>\*1</sup>の健康に関する取組み(うち201件は外部パートナーと連携<sup>\*2</sup>、1,311人の従業員ボランティアが参加<sup>\*3</sup>)を86,885人の地域の方々に対して実施<sup>\*4</sup>しました。



健康促進チャリティイベント

BSEMIAは、運動に関する情報を「B-Olympic」というデジタルプラットフォームを通じて定期的に発信し、従業員の健康的な生活を促しています。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、2022年は200万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135,000ユーロを15の地域のがん慈善団体に寄付しました。

## 》 防災や救助に関する取り組み

ブリヂストングループは、自然災害により被災された地域の方々への支援を使命の一つと考え、被災状況や被災地のニーズに応じて、様々な復興支援を行うとともに、被災された方々や地域の一日も早い復興を心より願っています。

2022年は、17か国で36件<sup>\*1</sup>の社会貢献活動(うち19件は外部パートナーと連携<sup>\*2</sup>、302人の従業員ボランティアが参加<sup>\*3</sup>)を827人の地域の方々に対して実施<sup>\*4</sup>しました。

インドネシアのカラワン地区やブカシ地区では、洪水が多発する地域のため、ブリヂストン タイヤ インドネシア (BSIN) の水害救助チームによる訓練は重要な役割を果たしています。2022年1月14日、マグニチュード6.6の地震がインドネシアのパンデグララン県を襲い、約15の校舎、14の医療センター、1,699の家屋に被害が及びました。さらに3月の豪雨が引き起こした洪水により、パンデグラランでの復旧作業が難航し、多くの家庭が影響を受けました。BSINは、捜索・救助隊を発動させ、総務・CSRチームと共に、100食分の食料、ボート2隻、船外機2台、安全ジャケットのほか、避難ルートや避難所を示す表示板60枚を地方防災局 (BPBD) に提供し、地域の方々への支援を行いました。食料品は、政府などによる支援がまだ届いていない被災者の方々に提供されました。

\*1 活動数の集計方法は国や地域によって異なります。

\*2 外部パートナーとの連携集計方法は国や地域によって異なります。

\*3 従業員ボランティア数は延べ人数であり、一部活動では推計値を含みます。

\*4 活動による直接受益人数を集計。集計方法は国や地域によって異なり、確認できた活動のみを対象としています。



水難救助隊

## 調達

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、調達活動を通じ持続可能な社会と価値創造を実現することをミッションに掲げています。

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

ブリヂストングループの持続可能なサプライチェーンの実現に向けた活動は、ステークホルダーに環境面、社会面、経済面で長期的な利益をもたらします。この活動は、「[グローバルサステナブル調達ポリシー\(以下、調達ポリシー\)](#)」に基づいており、2050年を見据えた環境長期目標に掲げる「100%サステナブルマテリアル化<sup>\*1</sup>」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、業界内におけるコミュニケーション促進や業務改善のツールとしても活用されています。

当社グループが調達する天然ゴムのサプライチェーンや、人権及び環境への配慮を含む持続可能な調達に対するお客様や消費者の皆様のご関心がますます高まる中、調達活動を通じた持続可能な社会と価値創造の実現というミッションは一層重要



**Andy Thompson**  
Director, Sustainability Policy  
Bridgestone Americas, Inc.  
Executive committee member  
of GPSNR

私たちブリヂストンは、複雑なサステナビリティ課題に取り組んでいます。例えば、天然ゴムについては、グローバルで600万人以上の小規模農家の方々が栽培していますが、生産的で持続可能な天然ゴムの供給を確保することが課題となっています。だからこそ私たちは「持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム」(GPSNR)においてリーダーシップを発揮し、バリューチェーン全体や市民社会からの専門知識やリソースを活用して、天然ゴムのサプライチェーンを持続可能で公平かつ公正なものに変えていくことを目指しています。私たちは、持続可能な天然ゴムのサプライチェーンが社会にとってビジネスにとっても有益だと信じています。

になります。2023年末までに、すべての主要なTier1<sup>\*2</sup>のお取引先様に改訂した調達ポリシーを受領したことを確認することを目指し、2023年3月末時点では87%のタイヤ原材料のお取引先様から調達ポリシーの受領書をいただいています。

<sup>\*1</sup> 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付けています。詳しくは[サステナブルマテリアル](#)のページをご覧ください。

<sup>\*2</sup> 当社グループと直接取引するタイヤ原材料の一次サプライヤー

### ESG デューデリジェンス活動

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、世界的な天然ゴムの需要増加に連動して、各社の調達量が拡大することにより生じる環境、社会リスクなどにも取り組んでいます。中でも、社外のステークホルダーの皆様からのESGリスク管理の要求が高い天然ゴムのサプライチェーンに着目し、ESGのデューデリジェンス活動を推進しています。天然ゴムのサプライチェーンにおけるESGリスクを特定・評価するために、[Verisk Maplecroft](#) ならびに [EcoVadis](#) と協働しています。2023年末までに、Tier1のタイヤ原材料のお取引先様との取引金額ベースにして95%以上がEcoVadis社のESGリスクアセスメントを受審することを目標としており、2023年3月末時点では97%が受審しています。また、2023年末までに、すべてのTier1の天然ゴムのお取引先様がEcoVadis社のESGリスクアセスメントを受審することを目標としており、2023年3月末時点で94%のお取引先様が受審しました。

さらに、Verisk MaplecroftとEcoVadisのアセスメントの結果に基づき、対象となるお取引先様を選定し、児童労働、強制労働、森林破壊などの業界特有のリスクを含め、「[持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム\(GPSNR\)](#)」のポリシーフレームワークに沿ってサステナビリティに関するリスクを評価するために、[公益財団法人世界自然保護基金ジャパン](#) と連携して開発したSAQ (Self-Assessment Questionnaire) を使ってESG現地監査を実施しています。2023年は、33の天然ゴム加工工場でESG現地監査を実施予定です。

監査でリスクが特定された場合、当社グループは継続支援を行い、天然ゴムサプライチェーン全体のリスクを低減するためお取引先様とともにリスクを予防・緩和する計画を策定します。これまでの監査では、人権侵害や森林破壊活動などの具体的なリスクは特定されませんでした。

### 天然ゴムサプライチェーントレーサビリティの確保

天然ゴムのリスクを一層厳しく管理し、持続可能にするために、当社グループは天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティ向上の取り組みとデジタルツールを活用した現地監査の実施を推進していきます。トレーサビリティを確実に向上させるため、現地とのパートナーシップを活用して、現地農家においてデジタルツールのトライアルを実施しています。

リベリアでは、自社農園だけでなく小規模農家についても、環境指標や社会指標などとともに農園の特性を見える化できる新しいデジタルツールを導入する取り組みを行っています。2023年末までに、小規模農家を含む天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティを30%以上確保することを目標としており、2022年末時点では33%の天然ゴムのお取引先様を特定しています(Tier 1のお取引先様からの自己申告ベース)。

### 生産性と持続可能性向上支援

世界の天然ゴム需要は上昇傾向を辿っている一方で、森林保護に向けた企業の自助努力やそのための法整備など農園拡大への制限がますます強固になることが予想されます。さらに、天然ゴムはタイヤ製造で持続可能な原料ではありますが、収穫量が少なければ、小規模農家が天然ゴムの栽培では生計を立てることができず、他の作物栽培に切り替える可能性があります。そのため、天然ゴムの小規模農家の生産能力を強化し、収穫量と収入を上げ、小規模農家が森林破壊や他のESGリスクを引き起こさないようにすることが、当社グループにとって重要な活動になります。そこで、当社グループとしての生産能力向上を目的に、サステナブル調達ワーキンググループの関連機能を結集して、「[キャパシティビルディングタスクフォース](#)」を2022年に設立しました。同タ



天然ゴム採取



GPSNR会議の様子

スクフォースは現在、当社グループの戦略とGPSNRの基準に沿った効果的で明確なKPIと中期目標の設定を行っています。GPSNRはまさに多様なステークホルダーが参加する包括的なネットワークであり、非常に幅広く複雑な問題に取り組んでいます。他タイヤメーカー、自動車メーカー、加工・製造業者、小規模農家、市民社会と協力し、資源や知識を共有しながら、天然ゴム業界の持続可能性向上に向けた当社グループの活動に参画するための有効なプラットフォームとして機能しています。

当社グループは、小規模農家の生産能力と持続可能性を強化するために2023年にGPSNRが中心となって実施する取り組みの支援として、GPSNRに6万ドル(約790万円)を寄付し、GPSNRから重要な支援企業として認められました。

当社グループはGPSNRの生産能力強化プロジェクトへの寄付に加え、有効な支援を実現するために「[小規模農家ワーキンググループ](#)」に積極的に参加し、小規模農家の意見をGPSNRの活動に反映させるべく取り組んでいます。小規模農家の作付面積あたりの収穫量を増やすことで生産能力を強化するための支援を行うために、GPSNRの「責任共有フレームワーク」での議論に主体的に参加し、最も公平な賃金分配メカニズムを構築、リソースと知識を共有し、メンバーの天然ゴムの持続可能性を高める取り組みの評価・表彰について協議しています。

[グローバルサステナブル調達ポリシー\(以下、調達ポリシー\)](#) [www.bridgestone.co.jp/csr/social/procurement/pdf/Policy\\_Japanese.pdf](http://www.bridgestone.co.jp/csr/social/procurement/pdf/Policy_Japanese.pdf)

[サステナブルマテリアル](#) [www.bridgestone.co.jp/csr/environment/resources/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/csr/environment/resources/index.html)

[Verisk Maplecroft](#) [www.maplecroft.com/](http://www.maplecroft.com/)

[EcoVadis](#) [ecovadis.com/](http://ecovadis.com/)

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

[公益財団法人世界自然保護基金ジャパン](#) [www.wwf.or.jp/](http://www.wwf.or.jp/)

## Governance ガバナンス

社会・パートナー・お客様からの信頼を醸成し、皆様とともに持続的に成長していくため、社会要求を先取りし、リスクを機会に変え、積極的に行動に移すことで価値創造を推進しています。様々な活動の中で、ステークホルダーの皆様の関心の高い取り組みをご紹介します。

詳しくは、Web サイトをご覧ください  
[☞ サステナビリティ > ガバナンス www.bridgestone.co.jp/csr/governance/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/csr/governance/index.html)

## コンプライアンス・公正な競争

私たちは、コンプライアンスと誠実さにより卓越した存在になることをミッションに掲げ、倫理的に意思決定し、業務全般で責任ある事業活動を実行することによって、すべてのステークホルダーの皆様と信頼を築きます。

ブリヂストングループは倫理的な意思決定、コンプライアンスの遵守、事業のあらゆる面で誠実であることを追求しており、そのことが、当社グループの使命「最高の品質で社会に貢献」を具現化し、最高水準の倫理的な意思決定やコンプライアンス遵守の仕組みづくりにつながっています。

当社グループのコンプライアンス活動をはじめとする最高水準の取り組みを遂行するためには、管理者や監督者から成る組織全体のリーダー層が継続的かつ積極的に関与し、コンプライアンス文化を醸成、維持していくことが不可欠です。また、取締役会による監督と関与は、長年にわたり当社グループのコンプライアンスの取り組みを特徴付けています。加えて、当社グループは、コンプライアンスをすべての戦略、実施計画や意思決定の中心に置き、経営層、管理者、監督者の関与を促しています。さらに、コンプライアンスプログラムの進捗や状況について、取締役会の諮問機関であるコンプライアンス委員会に定期的に報告するとともに、グローバルの各地域の取締役会に対しても定期的に報告を行っています。



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

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

☞ [グローバル贈収賄防止ポリシー](http://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/anti_bribery/index.html)  
[www.bridgestone.co.jp/csr/compliance\\_fair\\_competition/anti\\_bribery/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/anti_bribery/index.html)

☞ [行動規範](http://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/code/index.html)  
[www.bridgestone.co.jp/csr/compliance\\_fair\\_competition/code/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/code/index.html)

### 》 各地域や国での2022年の取り組み

日本では、グループ会社を含め全従業員を対象に3年連続でアンケートを実施し、10,000人以上から回答を得ました。その結果を通して、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や窓口に関する理解度を把握しました。

欧州、中東、インド及びアフリカを含む地域では、新たに独占禁止法遵守プログラムを開始し、対象となる1,000人以上の従業員が本プログラムに関する研修を受講しました。また12月には、お客様向けにコンプライアンスについて解説した冊子「BSEMIA Compliance Essentials」をデジタルで展開し

ました。この冊子には、独占禁止法遵守プログラムの概要に加え、主なコンプライアンス関連目標、方針、期待されている事項を記載しています。

中国・アジア大洋州地域では、独占禁止に関する枠組みを新たに立ち上げ、対象となる従業員に対し、主要方針、「業界団体」及び「競合情報分析」の2つのガイドラインに関する対面研修を実施しました。また、年間の重点施策の一環として、インテグリティ・デーを継続的に開催しました。シンガポール、中国、マレーシア、韓国、ベトナムでは、「Bridgestone E8 Commitment」の実現に向けて、「正しい行動をとる」を共通のテーマに、全階層を対象としたインテグリティ・デーのイベントを開催しました。

米州では、「競合情報分析」について新たな方針を制定したほか、2021年後半に制定した現地の「贈答、会食、接待、出張に関するポリシー」に関する従業員研修を継続しました。また、独占禁止に関するプログラムを推進するためのデータ分析プラットフォームを2023年に試験的に導入しました。さらに、年間を通じて管理者や監督者にコンプライアンスの取り組みを進めるよう継続して働きかけています。この取り組みの一環である第8回「倫理・コンプライアンス週間」ではリーダーシップによる公開討論会や「誠実さを伴うリーダーシップの表彰」、ゲームを活用した研修「Bridgestone Compliance Battle Royale」などが行われました。



シンガポールでのインテグリティ・デーのインセンティブ

### 》 行動規範改定

2022年末の「行動規範」の改訂を受け、2023年は、従業員の「行動規範」への理解や遵守を促す新たなeラーニングのコースを導入し、引き続き「行動規範」の浸透に取り組んでいきます。また、「行動規範」の改訂を反映することに加え、「Bridgestone E8 Commitment」の実現に向けた「グ

ローバル贈収賄ポリシー」の更新を予定しています。

2018年に制定・公表し、2022年末に改訂した当社グループ「行動規範」は、従業員が誠実さをもって行動するための心強いガイダンスとなっています。Global CEOが「行動規範」の改訂にあたって発信したメッセージでも、「ブリヂストンにおいては常に行動規範を指針とし、誠実さをもって行動する」ことが各従業員に求められています。

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

### 》 倫理・コンプライアンスプログラム推進

第三者との取引におけるコンプライアンスプログラムをさらに強化し、贈収賄リスクを低減するため、2023年には高リスクと判断される種類の取引を行う代理店様等の審査をグローバルで実施し、これらの代理店様等との関係において適切な統制が行われているかどうかを確認する予定です。

また、当社グループの事業や経営が進化し続ける中においても、コンプライアンスプログラムが常に適切であり、十分なリソースが充てられ、実効的に機能するよう、その適応のあり方についても検討していきます。当社グループは、自己評価によってこれを実践するとともに、2024年にはコンプライアンスプログラムの評価支援を行う第三者機関との協働を開始し、更なる体制強化を図っていきます。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

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

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

☞ [コーポレート・ガバナンス](#)

[www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/index.html)

### コーポレート・ガバナンスの変遷

当社は、2010年の独立社外取締役の導入、2013年・2014年の取締役会諮問委員会の設置、2016年の指名委員会等設置会社への移行など、継続的にコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。その一環として、2021年には定款変更を行い、取締役会長の制度を廃止し、取締役会の議長を、執行監督機能を高める観点より、取締役の中から取締役会において選定することとしており、独立社外取締役を議長に選定しています。これまでの当社のコーポレート・ガバナンスの変遷については、以下をご覧ください。

### コーポレート・ガバナンスの体制

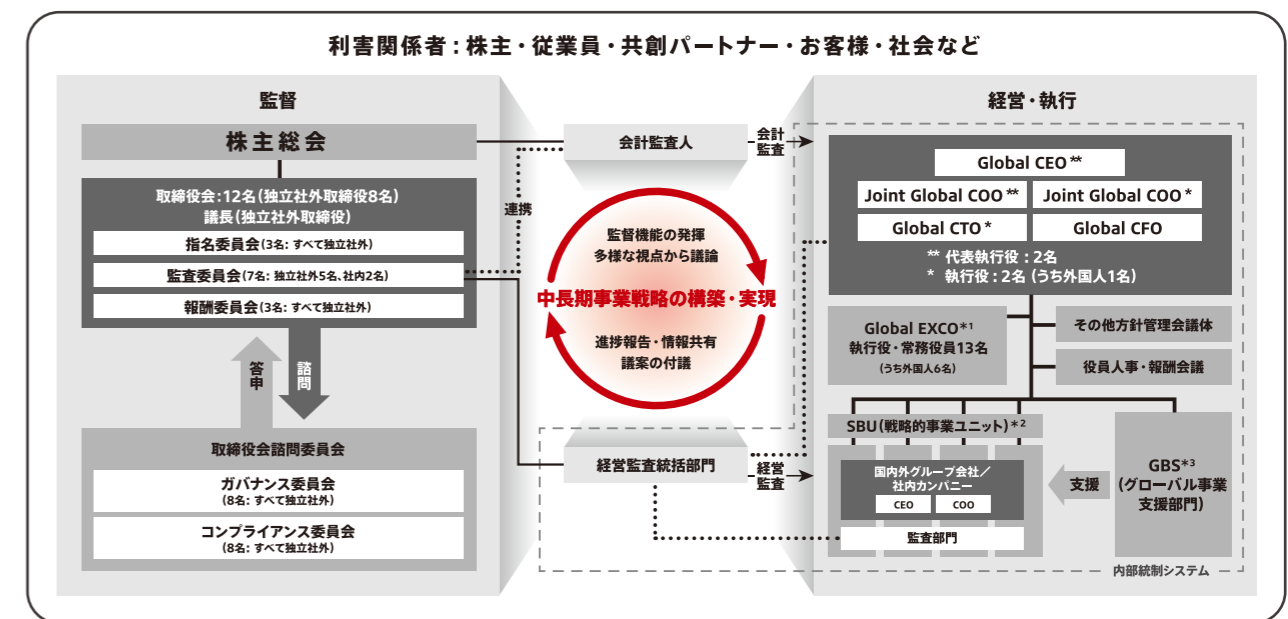
当社は、2016年3月に指名委員会等設置会社に移行しており、当社の取締役会は、独立社外取締役8名を含む12名の取締役で構成され、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の適切かつ積極的な職務執行により、取締役会による執行役及び取締役の監督と合わせて、コーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備・維持しております。さらに、企業統治の透明性をより高めるため、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会及びコンプライアンス委員会を設置しております。これら法定委員会(指名委員会、監査委員会、報酬委員会)及び諮問委員会(ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会)を含む広義の取締役会が、執行部門からの業務執行状況の進捗報告・情報共有等を通じて、多様な視点から執行部門と議論し、監督機能を発揮することで、中長期事業戦略の実現を目指すコーポレート・ガバナンス体制となっております。また、取締役会及び監査委員会において独立社外取締役が過半数を占めているのみならず、指名委員会及び報酬委員会並びに諮問委員会のすべてが独立社外取締役のみで構成されています。執行部門については、2名の代表執行役を含む4名の執行役

が、Global CEO、Joint Global COO(2名)、Global CTOとして、取締役会から委任を受けた業務の執行を決定しその実行責任を担うと共に、Global CFOも含め一体として経営の任に当たる体制を採っています。当社執行役及び主要事業体の責任者を構成メンバーとするグローバル経営執行会議体(Global EXCO)において、グローバルな視点から経営戦略やサステナビリティを含む経営課題について議論、審議することにより、当社グループとしてのチェック&バランス機能の強化、意思決定プロセスでの透明性の向上を図っています。また、執行部門の職務執行状況については、執行部門内における代表執行役への報告体制を整備すると共に、定期的にかつ遅滞なく取締役会へ報告しており、取締役会における審議の充実と、監督機能の実効性確保を図っています。中長期事業戦略の実現を目指す当社のコーポレート・ガバナンス体制図については、以下をご覧ください。

### 更なるガバナンス向上に向け議論を継続

年度	監督	経営・執行
2022		「Bridgestone E8 Commitment」制定 2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)策定 Joint Global COO 2名体制導入
2021	取締役会長を廃止 取締役会議長を独立社外取締役から選定	中期事業計画 策定 「CEO」「COO」の呼称を「Global CEO」「Global COO」に変更 中長期事業戦略 策定
2020	取締役会の監督機能の強化 取締役会長とCEOを分離	グローバルの調達方針・人権方針、Code of Conduct制定 オリンピック・パラリンピックとスポーツ関連事業を統合
2018	取締役会権限の再整理 (権限移譲)	中期経営計画策定プロセス見直し グローバルCSR体系「Our Way to Serve」制定
2017		鉱山・農機ソリューションカンパニー創設
2016	指名委員会等設置会社へ移行	品質宣言 策定
2014	コンプライアンス委員会新設	SBU体制整備: BSCAP 中国 + アジア・大洋州 BSEMIA 欧州 + 中近東アフリカ、トルコ、ロシア (2020年~)インド
2013	取締役会 諮問委員会の新設 (ガバナンス・指名・報酬)	Global EXCO導入(Committee含む)
2012		安全宣言 リファイン CEO/COO 執行2トップ体制導入
2011		環境宣言 リファイン 企業理念 リファイン
2010	独立社外取締役の導入	米州事業2トップ体制導入、委員会制度開始
2006		SBU組織体制(以降も段階的に整備)

### コーポレート・ガバナンス体制図



Joint Global COO: グローバルな事業オペレーション責任者、主に日本・アジアを管轄する1名、主に米州・欧州を管轄する1名の計2名体制  
Global CTO: Global Chief Technology Officer  
\*1 Global EXCO: Global Executive Committee \*2 SBU: Strategic Business Unit \*3 GBS: Global Business Support

コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成に関する考え方、取締役に特に期待する役割

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

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

氏名	執行・非執行 社外・独立	取締役 在任期間	指名委員	監査委員	報酬委員	サステナ ビリティ	資本・ 人事・ 組織戦略	グローバル 経験	技術・ イノベー ション	財務・ 会計	法務・ リスク 管理	他社 経営経験
石橋 秀一	代表執行役	3年				○	○	○				
東 正浩	代表執行役	2年				○	○	○				
松田 明	社内・非執行	—		○		○		○				
吉見 剛志	社内・非執行	4年		○			○			○	○	
翁 百合	社外・独立	9年	○		○	○	○			○		
小林 柚香里	社外・独立	—		○				○	○			○
柴 洋二郎	社外・独立	5年		○			○	○				○
鈴木 洋子	社外・独立	5年		○		○	○				○	
デイヴィス・スコット	社外・独立	12年	○		○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	—		○				○		○	○	
増田 健一	社外・独立	7年	○		○		○	○			○	
山本 謙三	社外・独立	7年		○				○			○	○

※在任期間は2023年3月28日現在 ※社外・独立取締役は五十音順  
※取締役としての貢献期待分野の優先順位上位3つまでに○を付けております。

取締役会の実効性評価

当社は、前述の「コーポレート・ガバナンスの変遷」のとおり、ガバナンス体制の整備を継続的に推進してきました。こうした着実な取り組みの積み重ねを受けて、取締役会の実効性評価に当たっては、取締役会のみならず、法定委員会及び諮問委員会も含めて機能していることがガバナンス強化の前提であるとの認識の下、取締役会機能全体(取締役会・法定委員会・諮問委員会)を評価の対象とし、取締役会の審議実績や各取締役の自己評価も踏まえて実施しています。評価にあたっては、次の図のとおり評価・課題設定・実行のプロセスを1年間のサ

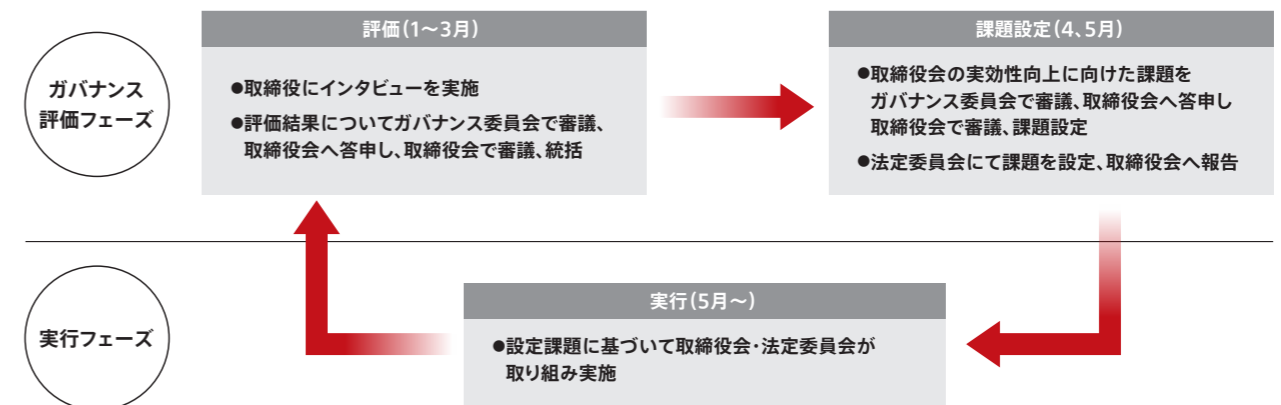
イクルで行い、継続的なコーポレート・ガバナンスの向上につなげています。2022年度の評価の結果、取締役会の審議に向けての執行部門からのタイムリーな報告や取締役同士の意見交換の充実、取締役会における独立社外取締役の積極的な要請に基づく特定のテーマについての報告・議論、独立社外取締役の多様な視点を活かした活発な審議、及び法定・諮問委員会におけるグローバルを意識した仕組みづくりの推進等により、透明性を確保した意思決定がなされ、取締役会の監督機能が

発揮されていることを確認しています。執行状況に関しては、グローバル経営執行会議体(Global EXCO)での議論内容の報告を軸として、代表執行役 Global CEO から取締役会に対してタイムリーかつ適確に情報共有が行われました。これにより、2030年 長期戦略アスピレーションの策定、中長期事業戦略に基づいた中期事業計画の進捗確認や中期事業計画に関する個別事案の決定においても、取締役と執行部門との議論が更に充実しました。併せて、2021年3月に取締役会議長を独立社外取締役から選定したことによって、客観性・透明性を更に高めた活発な議論がなされております。2023年においては、取締役会における議題設定プロセスが確立され、取締役会での議論の継続的な活性化を図っております。



取締役会の様子

●実効性評価プロセス



役員報酬体系

当社取締役及び執行役の職位別及び個人別の報酬等の決定方針は、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者である人事・報酬コンサルタントより審議に必要な情報等を得たうえで、独立社外取締役だけで構成する報酬委員会で決定しています。「優秀人材の確保と啓発」、「競争力のある水準」、「事業戦略遂行の動機付け」、「株主価値増大への動機付け」という報酬原則のもと、報酬体系を設計しており、2022年度より、サステナビリティ及びトランスフォーメーション推進と中長期事業戦略実現を後押しすることを目的とした中長期インセンティブを導入し、報酬委員会で以下4つの目標を設定したうえで、

- 取り組みを評価しています。
- ①「Bridgestone E8 Commitment」の制定と社内外のステークホルダーとのコミュニケーション
  - ②付加価値と働き甲斐を向上させるための人への投資と育成
  - ③CO<sub>2</sub>排出量の削減をはじめとしたカーボンニュートラル
  - ④再生資源・再生可能資源比率の向上を含むサーキュラーエコノミー
- 報酬体系の詳細については、第104期有価証券報告書「4. コーポレート・ガバナンスの状況等(4) 役員の報酬等」をご覧ください。

第104期有価証券報告書  
www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/104.pdf

## 取締役会・法定委員会 活動状況報告 「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て」

### 取締役会議長メッセージ



Scott Trevor Davis

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

#### ブリヂストンにおける取締役会の実効性とは

2021年に私が社外取締役から初めての取締役会議長に選出され、3年目を迎えました。ここでは、取締役会の実効性の観点から、向上を続けるブリヂストンのガバナンスについて取締役会議長として感じてきたことをお話ししたいと思います。

私が議長に就任する以前は経営当事者が取締役会の議長を務めていましたが、2020年にガバナンス改革の一環として、非執行社内取締役の津谷取締役会長が議長を務め、これにより、執行側から切り離された形で取締役会のモニタリングがより効果的に行えるようになりました。今思えばそれは移行期間であり、取締役会の監督機能を執行側から切り離れた形で強化していく、議長の権限を社外に移譲するプロセスの一環だったと思います。

議長になって最初に行ったことは、何が求められているのかを自分自身に問いかけ、取締役会メンバーと互いの問題意識を共有することでした。その中で、取締役会の実効性を高めていくことが最大の役割と考えました。では実効性とは何か。一般的な実効性という用語の定義ではなく、当社における実効性でなくては意味がありません。

ブリヂストンの取締役会の実効性とは、単に活発な議論ができる取締役会を作ることではなく、「サステナブル

なソリューションカンパニー」の実現に向けて、対外的に約束した経営戦略を確実に、透明性・客観性高く実行していくための適確なモニタリング機能を備えた取締役会を創り上げることです。そして、経営戦略の実現に向けた成果を出すため、当社は「ブリヂストンらしい」という言葉が大好きなのですが、「ブリヂストンらしい」生きた取締役会を実現することです。そのためには、取締役が積極的に発言し、意見を表明することが重要ということです。

また、取締役会での議論が活発であるだけでなく、各委員会との連携も重要です。また、当社は多くの国で事業展開しており、多くのグループ会社が存在しているため、グループ会社とのコミュニケーションも意識する必要があります。当社のガバナンスを発揮する場合は、取締役会での会議だけに留まらず、より広範な領域に及ぶものです。

#### ブリヂストンのボードが目指すもの

それでは、取締役会がその実現を目指す経営戦略とは何か。今目指しているものは、「2030年 長期戦略アスピレーション」の実現です。取締役会でも十分に議論して策定されました。これが軸になります。長期戦略アスピレーションで描かれた2030年に実現したい姿にブリヂストンがどれだけ近づいているか、また執行側が取締役会へ提案することや、

業績として報告することが、2030年の姿を目指す上でどのような意味を持つのかを、各取締役は、提案・報告の度にまず考えます。このように、長期的なスパンから逆算し、今やるべきことはこれなのかを常に見ながら議論し、決定しています。

さらに、長期戦略アスピレーションという大きなロードマップだけでなく、その実現に向けた中期事業計画があります。今年は、特に重要な年であり、2021年から2023年の中期事業計画が最終的に実を結ぼうとしているその進捗を取締役会で確認しながら、同時に2024年から2026年の次期中期事業計画を具体的に形にしなければならず、少し奇妙な言い方にはなりますが、NowとNextを同時に議論しています。

当社の取締役会は、マネジメントボードではなく、監督機能に特化したモニタリングボードですので、執行側が全力で中期事業計画を作り上げる過程を、Global EXCOを傍聴するなどして理解を深めるとともに、取締役会でGlobal CEOから直接説明を受けてもおり、執行側との非常に密接なコミュニケーションがなされています。

#### 次期中期事業計画の議論に向けた ブリヂストンらしい議題設定プロセス

次期中期事業計画を含めた経営戦略の議論を充実させるには、取締役会における議題設定が非常に重要と考えています。当社は、毎年4月に年間の議題・議論すべきテーマを取締役会で討議しています。議長である私から取締役会において議論すべきテーマと年間スケジュールを提案し、非執行取締役のメンバーから、さらに深く議論したい事項や新たに議論したい事項の提案を受けます。その提案は非常に多岐にわたり、バランスよく様々なテーマが挙げられます。

今年は、サステナブルなソリューションカンパニーを目指して、2030年長期アスピレーションの実現に向けて次期中期事業計画を議論する際、まず私たちが徹底的に議論しなければならないのはサステナビリティではないか、という原案に対し、関連して討議すべき幾つかの重要な議題が提案されました。具体的には、サステナブルなソリューションカン

パニーになろうとすると、ビジネスモデルとしてやらなければならないことは質的に大きく変化し、より技術が重要になってくるため、技術戦略について議論したい、あるいは、戦略実現には組織内の人材育成や活性化なども重要な要素となるため、人的創造性についても徹底的に議論したい、といった具合です。議題の提案者は、単にトピックを挙げるだけでなく、その意味や意義についても説明するため、その場で議論が始まることも珍しくありません。挙がったテーマは他にもありますが今後の戦略と密接に結びついていますので申し上げます。いずれにしても、取締役会のメンバーは、非常に積極的・能動的に当事者意識を持って議論を求めています。

また、取締役会の前には、議長、代表執行役Global CEO、Joint Global COOと事務局の参加の下、上程する内容や順序、それが必要十分かどうかを確認しています。ほぼ毎回修正が出て、事務局には相当の負担を掛けていますが、取締役会の運営上欠かせないプロセスの一つです。さらに、議題設定の議論から半年が経過した時点で、これまでの議論や設定議題が十分であったか、もう一度議論すべき課題があるか、新たなテーマが追加されるべきかなどを検討します。年度初めに提案された議題やスケジュールによるアプローチが適切であったかどうかを評価し、必要に応じて見直ししながら、議論の質を常に高いレベルに保つためのプロセスを工夫しています。年間通しての議題設定ですので、一年間の中で振り分けるイメージを持たれるかもしれませんが、事業環境が激変する中、待たなしですので、半年経ったところで全ての提案議題を終わらせたいと思っています。

## 取締役会・法定委員会 活動状況報告「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て」

バランスのとれた取締役会ポートフォリオが  
可能にする活発かつ多角的な議論

このように設定された議題について、多様な専門性・知見を有する社外取締役8名を含む12名の取締役で議論しています。モニタリングボードにおける社外取締役としての役割という意味では、取締役会の作り方や見守り方に社外取締役ならではの視点が求められます。社外取締役は、経営側から一定の距離を置いて客観的に物事を見ることができます。執行側から取締役会に対して報告や提案を受ける際には、話が網羅的かつ論理的で、現在の状況に鑑みて適切な内容であるかを、思い込みや暗黙の了解、忖度を排除して、一つひとつ確認しています。また、社外取締役は株主総会で委任を受け、株主の利益を代表しているため、外部の関係者の利害を意識した行動を取る必要があります。経営者とは異なる視点や時間軸で、具体的にはより長期的なスパンで物事を逆算して、現在の優先順位や議論の内容を俯瞰

することで、より多角的な意見や情報を取締役会にもたらし、組織の意思決定や戦略策定をより健全なものにしていくことに貢献しています。

また、これは他の社外取締役も口を揃えて言うのですが、石橋Global CEOほどボードメンバーとの議論を重視し、丁寧に行うCEOはなかなか他社にはいないと思います。多岐に亘る視点を持つ、社外の関心を代表するような取締役がバランスよく集まっているので、取締役会で議論が出来れば、IRミーティングであろうと何であろうと外でもきちんと説明ができる、自分の考えを磨くには非常に貴重な場だと考え、取締役が議論に必要な情報を網羅的に提供し、時間をかけて実態とそれに対する自分の想いをストレートかつ謙虚に話をされます。

私は当社の取締役に12年間就いていますが、その間の3名のCEOの分、プリチストンの過去の取り組みを振り返ることができます。うまくいったことも、いかなかったことも見せているため、かなり厳しい意見を言うこともあります。

組織とか会議体とか、今大事にしているものをなぜ作ったのか、それがなぜ重要なのか、ということも話します。取締役会メンバーの中には私以外にも長くこの会社を見てきた人と、まだ経験年数が浅く新鮮な目で見られる人がいて、構成員のバランスの面でも活発な取締役会での議論の実現に資するポートフォリオになっていると感じます。

サステナブルなソリューションカンパニーを  
実現するガバナンスプラットフォーム

私が機関投資家と対話する中でも、どれだけガバナンスの理想形に近づいているかという点が問われることが多いですが、回答は常に同じで、「完成形はない」ということです。毎年課題は異なりますし、ガバナンスに求められるものも、毎年変化しています。「ガバナンスに完成形はない」ということを肝に銘じて、当社の企業理念、ビジョンの実現のためにできることを考え続けています。完成形は無くても、今やらなければならないことはあります。

「サステナブルなソリューションカンパニー」を目指す当社において、取締役会が何をやらなければならないかを議論するプロセスとして、取締役会機能の実効性評価を毎年行っています。当社は指名委員会等設置会社として、取締役会だけではなく、法定の指名、報酬、監査委員会や諮問委員会であるガバナンス委員会、コンプライアンス委員会がそれぞれ機能することで求められる活動を遂行できるよう、これら広義の取締役会機能全体をガバナンスプラットフォームと呼び、これらを対象に1年かけてガバナンスの実効性を評価しています。年度初めには、本年度の改善すべき点や伸ばすべき点を取締役会、法定委員会がそれぞれ設定して、共有します。その後、一年間を通じてこれらの課題に取り組んでいきます。委員会は四半期ごとに職務状況報告を行い、必要に応じて取締役会で意見交換を行います。一年の終わりごろに数か月かけて、取締役会、各委員会で振り返りを行い、さらに、社外取締役のみで構成されるガバナンス委員会で全体を検証し、取締役会に対して本年度の総括と来年度の目指すべき方向を提案します。このサイクルを通じて、ガバナンスの評価と改善が行われています。

具体的には、指名委員会は他の委員会や取締役会を観察しながら、指名委員会の責務を果たすために必要な活動を考

えます。そのためには、他の委員会や取締役会が適切に機能しているかを独立した視点で客観的に評価します。報酬委員会や監査委員会も同様に評価を行い、必要な活動を考えます。また、執行側もガバナンスの一環として評価され、互いに牽制し合いながら、さらに高いレベルで実効性あるガバナンスを絶えず目指していきます。

例えば、今年は新しい取締役の方を3名お迎えして、一人は社内の方、お二人は社外の方なので、プリチストンの事業を抽象的な概念だけでなく、具体的な雰囲気として捉えて頂くために、可能な限り工場や生産拠点で取締役会を開催し、取締役会後に工場見学や技術説明の時間を設けたいと思っています。実際にモノを見て、現場の人から話を聞く、現物・現場での学びの機会の拡充は社外取締役からも課題意識の強い部分であり、取締役会の実効性を担保する上でも有効だと考えています。





取締役会・法定委員会 活動状況報告「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て」

## 報酬委員会委員長メッセージ



### 翁 百合

独立社外取締役  
報酬委員会委員長  
指名委員会委員

### サステナビリティ・インセンティブの導入について

ブリヂストンの報酬体系は、固定報酬と変動報酬に分かれています。変動報酬には元々短期と長期のインセンティブを備えていて、営業利益やROICなどに結び付ける形で、経営陣に企業価値向上に向けた動機付けを図っていました。従来、数字では測りきれない研究開発上の成果などの質的な評価も短期インセンティブの一部として扱っていましたが、近年、より長期的な視点での企業価値向上に向けたインセンティブとして位置づけるべきという認識の高まりを受けて、報酬委員会で何度も議論し、2022年にサステナビリティ・インセンティブという新しいRSU(リストラクテッド・ストック・ユニット)の報酬体系を導入することにしました。

この報酬体系では、中長期的な企業価値向上を目指す取り組みとして、サステナビリティとトランスフォーメーションを位置付けています。毎年、石橋Global CEOに、具体性のある目標とともに取り組みに事前にコミットしてもらい、翌年どのくらい実現できたかを自己評価してもらいます。有価証券報告書に記載している人への投資やカーボンニュートラルなどの4項目の目標について、2030年や2050年といった長期的な目標に向けて、後から評価・検証できるレベルの具体性のある目標を綿密に積み上げ、項目毎にかなり詳細で多様な指標を設定しています。報酬委員会では、これらの指標、目標の達成状況について議論し、自己評価の妥当性を検証して評価を行い

ます。そして、中長期的な企業価値向上への取り組みについて総合的に評価した上で、報酬を決定します。

このプロセスは1年ごとに行われますが、取り組みと目標の策定プロセスも重要ですし、それを代表執行役、執行役と共有し、サステナビリティの追求を同じ目線で進めていく、というのも大きな一歩と考えています。今回、目標の策定から評価、報酬の決定に至るワンサイクルが終了したところです。今後も報酬委員会で議論を続け、目標やプロセスも試行錯誤を重ね、PDCAを回しながら進化させていきたい、と考えています。

### 報酬体系の設計における議論のポイント

報酬委員会では、企業価値向上につながるインセンティブを重視しつつ、報酬体系を検討しています。特に変動報酬にどの要素をリンクさせるかは重要な論点の一つです。グローバル企業として一定の競争力ある水準を確保するため、国内主要企業や海外の競合他社の状況を考慮しています。また、経営戦略や中期経営計画との関連性も考慮しながら、報酬体系が事業戦略の実行を促進するように、詳細に検討しています。報酬委員会は社外取締役のみで構成されていますが、報酬設計においては、インセンティブとしての有効性を確保するため、Global CEOを始めとする代表執行役、執行役の方々ともコミュニケーションを取りながら進めています。報酬体系は綿密に設計されており、その意図を明確に伝えるために、報酬委

員会のメンバーが執行側に直接説明する機会も設けています。報酬委員会は、執行部門の方々とのコミュニケーションを通じて、現場の感覚やフィードバックから気付きを得て理解を深め、また執行側からの様々な意見を組み入れながら、報酬委員会で議論を重ね、報酬体系に反映しています。

### 報酬制度への評価と課題

固定報酬と変動報酬の割合が、経営トップと執行役とは異なっており、トップの方にはより業績に対してコミットしていただくため、変動比率が高くなっていることは自然であると思います。報酬のインセンティブとして、ショートタームの営業利益にリンクした報酬のみならず、ROE、ROICといった中期計画とリンクしたPSU(パフォーマンス・シェア・ユニット)が含まれていて、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブを取り入れる姿勢は進んでいると思います。ただ、COVID-19などの予想もしない外部要因によって大きなマイナスの影響が出る可能性もあるため、機械的に数字にのみコミットすることには課題が出る場合もあると感じます。また、海外の役員の報酬を評価する際に、日本とは異なる年金制度や労働市場の構造、海外の賃金の動向を踏まえてリテンション施策などについても配慮が必要です。時々刻々と変化する状況に対して、基本路線は維持しつつ、不測の事態にもフレキシブルに対応できるように、日々考え、改善しながらやってきている、という状況です。

### 業績向上とトランスフォーメーションのバランス

企業が持続的に成長していくためには、業績の向上と会社のトランスフォーメーションの両方が求められますが、これらの方向性は必ずしも短期的に一致しない場合もあるため、報酬制度設計においても双方のバランスを考慮しています。前述の通り、変動報酬の中で、短期インセンティブの賞与には営業利益が反映され、中長期インセンティブのPSUでは、資本効率に着目し、ROICとROEを見ています。ROICは社内でも逆ツリーも作っていて、当社では現場感覚にも落としやすい収益目標として浸透してきています。そういう業績そのものに連動する指標に対して、サステナビリティ・インセンティブには「Bridgestone E8 Commitment」の中にトランスフォーメーションの要素も含んでいます。サステナビリティ・インセン

ティブは、CO<sub>2</sub>削減にしても人的投資にしても、結果が出てくるのは数年以上かかり、投資が即時的、直截的には利益に結びつかない側面もあります。「Bridgestone E8 Commitment」は、中長期的にその8つのEでどういうビジネスモデルにしていくなか、というトランスフォーメーションの文脈を含むものと捉えていますが、サステナブルな企業を目指すためにはビジネスモデルの変革は不可欠だと思います。だからこそ、長期インセンティブの半分がPSU、半分がサステナビリティ・インセンティブという報酬設計にしている、中長期的な企業価値の向上を十分に考慮した投資、サステナビリティをコアにしたトランスフォーメーションを評価しますよ、という、今後のブリヂストンの変革への期待を込めたメッセージにしています。

当社が変革を強化すべき課題は、人的投資とエンゲージメントの向上だと思っています。中長期的な企業価値向上において、従業員自身が成長を感じられる職場を作っていくことが重要であり、工場の環境改善などの福利厚生も含めて注目しています。日本企業は無形資産投資が低いのが特徴で、中でも人への投資や組織変革投資といった経済能力投資のシェアが先進国の中で極めて低く、日本経済全体の課題と感じていました。さらに今は、当社もそうですが、データや知的財産などの無形資産を、ものづくりとどう組み合わせる新しい付加価値を提供していくのが勝負になってきていると感じています。そう考えると、人的資本への投資、つまり職務に見合った十分な賃金水準とともに、成長の機会が与えられ、成長を実感しながら働きがいを感じるということが非常に重要だと考えています。

また、多様性の観点から、女性活躍の推進も重要なテーマであり、役員も含めて女性の増加を目指すことが課題と思っています。女性活躍について、Global CEOやCTOなどのトップの方たちが真剣に考えていて、最近のフェムテックの取り組み<sup>①</sup>等は特に素晴らしいと感じています。役員や基幹職の数は、確かにまだ少ないですが、健康経営など、女性の健康課題を理解しようとする真摯な姿勢や率先して対応を進めている点は高く評価しています。そうした女性が活躍できる環境を育むための下地作りにも、力を入れて取り組んでいると感じるので、時とともに活躍する女性ももっと増えていくことに期待しています。

① フェムテックの取り組み

[www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2023042701.html](http://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2023042701.html)

取締役会・法定委員会 活動状況報告「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て」

## 指名委員会委員長メッセージ



### 増田 健一

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

### 指名委員会の活動と取締役候補者選任プロセス

取締役会の構成については、例年3月の株主総会で株主様のご承認を頂戴していますが、総会が終わればまた4月から翌年に向けた検討を開始しています。常にその時その時の状況に適した取締役会を構成していくという観点から、継続的に検討しています。それは、あるべき取締役会の構成を考え続けていく、ということでもあるかと思えます。そのために、指名委員会を構成する社外取締役の3名で議論をするだけでなく、Global CEOやJoint Global COOとの定期的な面談や、国内外の執行役、常務役員からのヒアリングを通じて、事業戦略の方向性や業務執行の現状について話を聞き、取締役会への期待を把握することを重視しており、2022年は21回の指名委員会を行っています。また、指名委員会に加えて、指名委員長として、Global CEOや社外取締役メンバーとも、個別に面談をして意見・見解を伺う機会を設けています。そうした情報も踏まえて、秋から冬頃に、翌年の株主総会に提出する取締役候補者を指名委員会として決定して、遅くとも1月くらいには取締役会に報告する、という流れになっています。自分でも随分時間をかけていると思うのですが、地道に丁寧に、一人ひとりとコミュニケーションを重ね、信頼関係を構築していくことが、指名委員会としての役割を果たすことにつながると考えています。またGlobal CEOを始め取締役、執行役の

皆さんが非常に協力的で、事務局の皆さんが一生懸命サポートしてくださるからこそ実現していることだとも感じています。指名委員3人の中で議論することは多くありますが、3人で議論する前後に事務局と相談することで、意見の整理や方向性の確認ができることも貴重です。委員会が機能し、社外取締役が働きやすい環境を作るために、きちんと事務局の体制を整えているところにも、企業としてのガバナンスに対する真摯な姿勢が示されていると思います。

### 取締役会の構成と考え方

当社は指名委員会等設置会社ですので、取締役会が経営の基本方針を決定し、それに基づく業務執行が執行側で問題なく進んでいるかどうかを監督することが取締役会の主要な役割です。その監督機能を果たすのにふさわしい構成になっているかどうか、が問われるわけですが、現状は執行役を兼ねる取締役が2名、それ以外は監督専業で、執行には関与しない取締役10名(うち社外取締役は8名)で構成されています。非執行の取締役の中に社内出身者を2名入れているのは、社内の事情や当社特有のニーズを理解している人が、社外の人々と同じ目線で監督に携わることが重要と考えているからです。単独ではなく取締役「会」として監督機能を発揮していくことが求められるため、多角的な視点から議論できるよう、チーム

ワークを重視しています。多様なバックグラウンドや専門性を持つ人がいて、執行部門からの報告や説明を受けた際に、それぞれの視点や専門性を活かしつつ、お互いを補完し合いながら効果的に議論をし、チームワークで監督責任を果たしていくことが重要だと考えています。

また、ダイバーシティの観点から、多様なバックグラウンド、多様な専門領域を持つ人達で取締役会を構成することを重視しています。そして、その多様性を活かすためにも、結局チームワークが非常に大事だと考えています。例えば、在任年数が長い人と短い人がいることで、全体としてバランスの取れたチームを形成することも心掛けています。新鮮な目で見ることのできることもあれば、当社を長く見てきたからこそできることもあるため、両方の視点が必要と考えているからです。

今の取締役の皆さんは、社内・社外を問わず、それぞれの立場から経営がより良くなるように貢献しよう、なにかの役に立ちたい、という思いのある方ばかりです。他の方の意見を虚心坦懐に聞いて、その上で自分なりの意見も発信して、闊達な議論の中でチームワークやシナジーが生まれています。経験や視点の違いから生まれる多様な意見や質問も、非常に敬意を持って受け止められており、経営側にも取り入れるべき事項は積極的に取り入れようという姿勢があります。そういう形での、議論が継続できる取締役会を創っていくことが、指名委員会の最も大切な仕事だと捉えていますので、チームワークがよりよく機能するよう、新たなメンバーの検討は、メンバー間のバランスや取締役会全体の雰囲気の変化といったことも考慮して、慎重に行っています。組織の活性化にはある程度の新陳代謝が必要ですが、人間の集まりとは不思議なもので、メンバーが一人変わっただけでも、雰囲気が大きく変わることがあります。だから、取締役一人ひとりと話しをして、なるべく人となりや考え方・感じていることを理解するように努め、一人ひとりが相応しい人で、かつ、全体がバランスよく機能していくように丁寧にメンバーを選んで、それが上手く回っていくように配慮しています。取締役会での議論の活発化については、取締役会議長が大変よく準備してくださっていると思います。

### サクセッションプランニングについて

指名委員会としては、適切なサクセッションプランニングに貢献すべく、執行部門と率直に意見交換を行っています。サクセッションプランニングは社内では話しにくい事案であることから、例えば意見交換を通じて経営側が自分の考えを整理し、新たな気付きを得るといった可能性も含めて、社外取締役のみで構成される指名委員会が役に立つ面があると捉えています。社外取締役は当然ながら誰もプリチストンのCEOを経験したことはありませんが、その時々を経営が置かれている状況やチャレンジをできるだけ理解し、乗り越えるために少しでも貢献したい、という意志をもつ方が集まっています。Global CEOやJoint Global COOが取締役会で説明する際に、我々の反応や質問を通じて社外視点での関心事や当社への期待を汲み取り、考え方や説明の仕方を再考したり、進むべき方向に確信を持ったり、といったことがあります。これも取締役会という場の効用であり、意義のあることだと思います。他の社外取締役も、そのような心積もりで取締役会に臨んでいるのではないかと感じています。今後も、多様性を活かしたチームワークと緻密な対話の積み重ねを通じて、当社が目指す変革や進化に取締役会として貢献していければと考えています。

取締役会・法定委員会 活動状況報告「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て」

## 監査委員会委員長メッセージ



山本 謙三

独立社外取締役  
監査委員会委員長

### 2022年の監査委員会の活動を振り返って

基本的に、指名委員会等設置会社として期待される監査委員会の役割を念頭に置いて取り組みを進めていますが、事業活動は生き物なので、日々新しいことが起きます。2022年も、化工品事業の再編やロシアのウクライナ侵攻をきっかけとするロシア工場の生産停止、全社的なサイバーセキュリティへの対応などがありました。このような一つひとつの事象に、内部統制上のデュープロセス、すなわち適正な手続きがきちんと取られているかを、監査委員会と内部監査部門が連携して確認しています。たとえば、サイバーセキュリティに関しては、監査委員会が担当部門から直接話を聞き、グローバルな体制や教訓、対応策が着実に遂行されていることを確認しました。また、内部監査部門から報告を受け、監査委員会としての評価を行っています。多くの事案にこうしたプロセスを適用し、必要があれば経営層に直接意見するなどして、監査の結果が経営に活かされるようPDCAサイクルを回しています。また、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」の浸透度合いをフォローすることも重視してきました。コミットメントの中に「未来の子供たちからの預かり物であるこの地球のために」という言葉があります。当社の事業活動は基本的にこの想い、コミットメントに結びついているので、共に働く仲間(チームメイト)にどれほど腹落ちし、実践に向かって

いけるかが重要なポイントとなります。この3年間はコロナ禍で往査<sup>\*1</sup>が難しくなりましたが、2023年は海外も含めて、工場や販売の現場で直接話を聞く機会をもつ予定です。各組織のマネジメント層や現場が工夫しながら「Bridgestone E8 Commitment」を推進しており、随分浸透してきたと思いますが、さらに一歩前に進めていけるよう、監査委員会としての役割を果たしていきたいと思えます。

<sup>\*1</sup>: 事業所等に赴いて監査を行うこと

### 監査委員会と内部監査部門との連携・取り組みの進化

当社の内部監査部門はダブルレポーティングラインを採用しており、監査委員会とGlobal CEOの2つのラインに報告する仕組みとしています。いざという時には内部監査部門が監査委員会と一体となって動き、経営と一対一で対峙する場面も想定されますが、このことを経営陣にはよく理解いただいていると感じています。内部監査部門は、監査委員会の会合に毎回同席し、議論の内容を聞いているので、監査委員が疑問に思うことは即座に内部監査部門に質問し、あるいは調べてもらう体制となっています。また、同部門は、グローバルの連携を強化しており、高い頻度でBSAM、BSEMIA、BSCAPの

内部監査部門とグローバルな連携会議を開催しています。3つのディフェンスラインを意識した枠組みや取り組み内容の充実も図られ、監査部門の所属メンバーも様々な国際的な監査資格を取得するなど、内部監査の品質自体も高いものとなっていると感じています。

### 社外取締役が多数を占める監査委員会の運営

監査委員の内、7名中5名が社外取締役で、経営、法律、ITなど、多様な専門性とバックグラウンドを持っています。また、常勤の監査委員として財務・経理と製品開発・品質のベテラン2名が選任されており、日々の情報収集に当たっています。リスク事案は、社外の監査委員に定期的、あるいは場合によってはリアルタイムで共有されており、監査委員会として会社の状況を適時に把握できる体制が整えられています。

### 会計監査人選任の議論

2023年3月の株主総会において新たな会計監査人が選任されました。株主総会に上程する会計監査人候補者の決定は、監査委員会の決議事項です。会計監査人の交代は、事業内容を理解してもらうところから始める必要があるため、長期にわたり同一監査人に依頼する会社が多いようです。当社の場合、前監査人の能力、資質、監査への姿勢を高く評価し、22年間にわたり会計監査を依頼してきましたが、並行して、「外観上の独立性」を含む独立性の観点から同一監査人の継続期間をどう考えるべきかを、監査委員会の中で時間をかけて議論を重ねてきました。その結果、諸外国における監査法人のローテーション制度の状況等も踏まえ、監査委員会自身の規律の問題として、一定年数ごとに複数の監査法人から提案を受け、比較考量するなどのプロセスを組み入れることとし、今回の決定に至ったものです。新旧監査人間の引き継ぎも順調に進み、満足しています。

### 2023年の活動について

監査委員会の仕事なので、やはりリスク管理を重点的に見ていくことが大事だと考えています。私は日本銀行に長く勤めた中で、東日本大震災の時には危機管理対応の責任者として、BCPを含めたリスク対応や体制整備、緊急時対応を経験してきました。その観点からも当社が優れていると思うのは、経営陣がグローバルな経営リスクをトップダウンで洗い出し、グローバルなチームを組んで検討を深め、緊急時の備えを強化していることです。監査委員会としては、こうした備えが実際に機能するものかどうか、各現場がいざという時に対応できる体制にあるかどうかを見ていきたいと考えています。また、2023年は、Bridgestone E8 Commitmentの浸透度合いの確認に加えて、サステナビリティや人的創造性に関する取り組み状況の把握の強化にも努めています。

監査委員会の会合では、代表執行役を含む役員や責任部署からのヒアリング、内部監査部門からの報告、会計監査人からのヒアリングに多くの時間を割いています。前述のとおり、当社の内部監査の品質も、業務監査から経営監査へと進化しています。経営体制も、Global EXCOを中心とする執行体制が確立し、経営方針も明確に打ち出され、各地域でこれに沿った活動が展開されています。監査委員会も当社の経営の進化、ガバナンスの進化に合わせて監査の充実に努めていく考えです。

## 役員一覧

2023年3月現在

### 取締役

 <b>石橋 秀一</b> 取締役 代表執行役 Global CEO	 <b>東 正浩</b> 取締役 代表執行役 Joint Global COO	 <b>Scott Trevor Davis</b> (デイヴィス・スコット) 独立社外取締役 取締役会議長 指名委員会委員 報酬委員会委員 ガバナンス委員会委員長	 <b>翁 百合</b> 独立社外取締役 報酬委員会委員長 指名委員会委員	 <b>増田 健一</b> 独立社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員会委員 コンプライアンス委員会委員長	 <b>山本 謙三</b> 独立社外取締役 監査委員会委員長
 <b>柴 洋二郎</b> 独立社外取締役 監査委員会委員	 <b>鈴木 洋子</b> 独立社外取締役 監査委員会委員	 <b>小林 柚香里</b> 独立社外取締役 監査委員会委員	 <b>中嶋 康博</b> 独立社外取締役 監査委員会委員	 <b>松田 明</b> 取締役 監査委員会委員	 <b>吉見 剛志</b> 取締役 監査委員会委員

### 執行役

 <b>石橋 秀一</b> 代表執行役 Global CEO (*)	 <b>東 正浩</b> 代表執行役 Joint Global COO Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. Chair 兼 BSJP 管掌 兼 プリチストンタイヤソリューションズジャパン株式会社 代表取締役会長 兼 プリチストンサイクル株式会社 代表取締役会長 (*)	 <b>Paolo Ferrari</b> (バオロ・フェラーリ) 執行役 Joint Global COO 兼 Global CSO (Global Chief Business Solutions Officer) 兼 BSAM Member of the Board 兼 CEO 兼 プレジデント (*)	 <b>坂野 真人</b> 執行役 Global CTO (Global Chief Technology Officer) 専務 技術・品質経営分掌 (*)
---	--	--	--

(\*) Global Executive Committee Member

## ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

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

主なステークホルダー	主な課題/Key topics	主な対話の活用と方法・機会
お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>魅力的な商品・サービスの開発</li> <li>迅速な対応・サポート</li> <li>適切な情報提供</li> <li>お客様情報の適正な管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■当社活動の認知拡大、共創機会の創出</li> <li>■お客様の声を製品・サービスの改善に反映                     <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様相談室でのお問い合わせ対応</li> <li>Bridgestone Innovation Park、Bridgestone Innovation Gallery</li> <li>Webサイト、SNSでの情報発信やイベント、展示会への出展</li> <li>市場調査、顧客満足度調査</li> </ul> </li> </ul>
株主様・投資家様	<ul style="list-style-type: none"> <li>適時・適切な情報開示</li> <li>企業価値の最大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■対話を重視したIR活動や適時・適切な情報開示</li> <li>■経営やIR活動への株主・投資家の視点・ご意見反映                     <ul style="list-style-type: none"> <li>「定時株主総会」の開催</li> <li>「決算説明会」の開催、中期事業計画(2021-2023)進捗報告</li> <li>投資家とのスモールミーティング、個別面談、ESGに関するダイアログ</li> <li>「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」の策定、説明会開催</li> </ul> </li> </ul>
お取引先様	<ul style="list-style-type: none"> <li>公平・公正な取引</li> <li>「グローバルサステナブル調達ポリシー」の周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■サステナブル調達の実現に向けた対話と相互理解の促進</li> <li>■現場環境の改善に向けた対話と働きかけ</li> <li>■小規模農家との対話・教育によるキャパシティビルディング、収量収入向上支援                     <ul style="list-style-type: none"> <li>日々の調達活動</li> <li>「調達方針説明会」及び持続可能な調達のためのセミナーの開催</li> <li>「グローバルサステナブル調達ポリシー」の展開</li> </ul> </li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>多様な働き方を含めた多様性の促進</li> <li>人財の育成・活用</li> <li>安全衛生・健康経営の推進</li> <li>労使の相互理解促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■従業員との相互理解を通じたエンゲージメント向上</li> <li>■調査結果の客観的な分析と対話に基づく職場環境改善に向けたアクションプランの策定・実施                     <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメントサーベイ</li> <li>人事評価制度、キャリア&amp;ディベロップメント面談</li> <li>労使協議会</li> <li>社内報やイントラネットでの情報発信・共有</li> <li>経営者と従業員の対話集会</li> <li>「ブリヂストングループアワード」他功績表彰制度</li> </ul> </li> </ul>
地域社会・NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会への貢献活動</li> <li>地域環境の保全</li> <li>事業所地域での支援活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地域社会に寄り添った課題把握と解決支援および信頼醸成                     <ul style="list-style-type: none"> <li>災害救助、復興支援、寄付や社会貢献活動</li> <li>環境、安全啓発活動</li> <li>地域イベントの主催、協力、工場見学会など</li> <li>NGOとの対話、連携</li> </ul> </li> </ul>
官公庁 業界団体 教育機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全なモビリティ社会の発展に貢献する</li> <li>教育活動の支援</li> <li>業界の経済影響調査やサプライチェーン評価への参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■業界標準の策定に向けた推進・支援</li> <li>■社会、業界動向を踏まえたポリシー・ガイドラインの改訂                     <ul style="list-style-type: none"> <li>業界団体：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)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</li> <li>産官学連携のための対話・調整・支援</li> <li>各国政府担当者との対話</li> </ul> </li> </ul>

## ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

## 活動事例

## 》CES 2023: 持続可能なモビリティのビジョンを発表

CESはテクノロジー分野の市場を席巻する企業が集う世界有数の展示会であり、当社グループは2023年に本展示会に出展しました。モビリティソリューションを通じて、より持続可能な未来を創造するという当社ビジョンを来場者の皆様と共有し、将来に向けた共創機会の創出に繋がりました。

持続可能なモビリティを実現するには、タイヤ及びゴム製品の製造、使用段階から、メンテナンスや使用済タイヤのリサイクルに至るまで、製品のライフサイクルにおける各段階で適切なプロセスとツールを検討する必要があります。会場では未来のカーボンニュートラルな輸送を見据えたタイヤのライフサイクル全体を通じた当社独自のビジネスモデルの考え方や、車両管理のデモンストレーションを体験いただきました。

展示会全体を通じて、現在のビジネスパートナーやお客様、今後パートナーやお客様になりうる方々と対面し、当社のサステナブルソリューションを通じた事業ニーズへの対応や、持続可能なモビリティの未来に向けた連携など、社会価値・顧客価値の両立を実現していくための議論に繋げることができました。当社グループは未来のモビリティを率いていくために、共有・連携・学習・共創を続けていきます。



## 》業界組織との積極的な連携

当社は、タイヤ業界が環境や社会に与える影響を重視し、業界全体が抱える課題への対応レベルを高めていくために知見の構築や業界標準の策定において主導的な役割を果たしています。



**Thomas J. Higgins**  
Global Chief Business Strategic  
Officer, Bridgestone Corporation

ブリヂストンは、タイヤ業界におけるサステナビリティに関する課題への理解を深め、取り組みを強化するために、地域およびグローバルな業界団体活動やプロジェクトに積極的に参画しています。当社は米国タイヤ製造者協会 (USTMA)、欧州ゴム・タイヤ製造協会 (ETRMA)、日本自動車タイヤ協会 (JATMA)、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) など、さまざまな組織で業界のリーダーとして取り組みを主導しており、業界が社会に及ぼすポジティブな影響を効果的・効率的に高めていくために、業界と連携しながら課題解決に向けて共に取り組んでいます。また、当社はタイヤの持続可能性と安全性を向上させるために、業界および規制当局の取り組みを継続的に支援しています。たとえば、ブリヂストンは現在、車両走行中のタイヤに起因する粒子の発生を減らすために、タイヤ摩耗を測定するための国際的な試験方法の策定に協力しています。

## 》対話を重視したIR活動や適時・適切な情報開示

当社グループは、ビジョン「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社」の実現に向け、サステナビリティを経営の中核に据えた中長期事業戦略の実行を進めており、定期的に中長期事業計画の進捗を四半期毎の決算説明会等で報告しています。アナリスト・投資家との対話を通じて得たさまざまな示唆を経営戦略やIR活動に活用し、当社とアナリスト・投資家の相互信頼関係を構築することが大切であると捉えています。

当社においては、経営戦略、事業活動、企業文化とサステナビリティの統合を推進する「Gサステナビリティ統括部門」に加え、2022年に「IR 財務サステナビリティ報告企画課」を設置し、サステナビリティ課題への考え方や当社が社会やお客様と共に持続的に成長していくための経営戦略について機関投資家との対話を深めています。

2022年6月には当社としては初の統合報告書を発行し、サステナビリティとビジネスを両立させる当社独自の価値創造ス

トーリーを通して、適時・適切な情報開示を推進したことにより、ESG投資の視点にとどまらず、当社グループがサステナブルなソリューションカンパニーとして成長していく上での機関投資家視点での要請や期待についての意見交換を行うことができました。当社の持続的成長の確からしさを示すストーリー発信が求められていることを受け、事業戦略とサステナビリティのつながりの中で進化し続ける当社独自のビジネスモデルについての情報発信をさらに強化しています。

機関投資家からの要請や期待については、経営や取締役会へのフィードバックを行い、将来に向けた価値創造に結び付けていくための議論や実際の事業活動に繋がっています。

個別投資家との打合せにおいてもIR活動の改善への評価、そして今後への期待が寄せられています。継続的な改善が、こうして社外からも客観的な評価を得られたことは、変化に対応できる“強い”ブリヂストンへの進化が進んでいることの証と捉えています。

## 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 World Index」構成銘柄に選定されました。
- 「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」13年連続で構成銘柄に選定されました。
- 「FTSE4Good Index Series」5年連続で構成銘柄に選定されました。
- MSCI「AA」評価を獲得しました。
- CDP積極的な環境情報の開示を行い、以下の評価を獲得しました。
  - CDP 気候変動: A-
  - CDP 水セキュリティ: A-
  - CDP サプライヤー・エンゲージメント: A-

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



## 財務データ

連結業績	日本基準 <sup>1</sup>							IFRS				単位
	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年 <sup>2</sup>	2022年 <sup>2</sup>	
売上収益	30,397	35,680	36,739	37,902	33,370	36,434	36,501	35,072	29,945	32,461	41,101	億円
調整後営業利益	2,859	4,381	4,780	5,172	4,495	4,190	4,027	3,431	2,229	3,943	4,826	億円
調整後営業利益率	9.4	12.3	13.0	13.6	13.5	11.5	11.0	9.8	7.4	12.1	11.7	%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,716	2,020	3,005	2,842	2,655	2,882	2,916	2,401	-233	3,940	3,004	億円
親会社の所有者に帰属する当期利益率	5.6	5.7	8.2	7.5	8.0	7.9	8.0	6.8	-0.8	12.1	7.3	%

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

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

セグメント別業績 <sup>1</sup>	日本基準 <sup>4</sup>							IFRS				単位
	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年 <sup>5</sup>	2022年 <sup>5</sup>	
<b>日本</b>												
売上収益	12,187	12,703	12,649	11,878	10,806	11,478	11,705	9,181	7,626	8,730	10,363	億円
調整後営業利益	1,584	2,195	2,101	1,974	1,506	1,602	1,535	1,088	646	1,170	1,403	億円
調整後営業利益率	13.0	17.3	16.6	16.6	13.9	14.0	13.1	11.9	8.5	13.4	13.5	%
<b>米州</b>												
売上収益	13,309	16,519	17,681	19,416	16,453	17,765	17,582	16,617	14,079	14,546	19,880	億円
調整後営業利益	923	1,564	1,802	2,225	2,031	1,875	1,778	1,843	1,399	1,906	2,512	億円
調整後営業利益率	6.9	9.5	10.2	11.5	12.3	10.6	10.1	11.1	9.9	13.1	12.6	%
<b>欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ (EMIA)<sup>2</sup></b>												
売上収益	3,488	4,233	4,392	4,217	4,771	5,598	5,961	6,401	5,643	6,939	8,700	億円
調整後営業利益	18	20	203	214	277	136	110	150	-176	421	664	億円
調整後営業利益率	0.5	0.5	4.6	5.1	5.8	2.4	1.9	2.3	-3.1	6.1	7.6	%
<b>中国・アジア・大洋州 (CAP)<sup>3</sup></b>												
売上収益	6,999	8,627	8,415	8,380	6,217	6,488	6,338	4,628	3,946	3,869	4,570	億円
調整後営業利益	557	802	668	682	625	629	567	362	246	420	399	億円
調整後営業利益率	8.0	9.3	7.9	8.1	10.1	9.7	9.0	7.8	6.2	10.9	8.7	%

1 セグメント間の取引を含んだ金額で記載しております。

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

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

4 2018年以前=売上高、営業利益を記載しております。

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

財政状態	日本基準 <sup>4</sup>							IFRS				単位
	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年 <sup>5</sup>	2022年 <sup>5</sup>	
資産合計	30,397	35,770	39,609	37,958	37,160	39,590	38,402	42,770	41,893	45,749	49,618	億円
負債合計	16,224	17,140	18,142	15,138	13,701	15,563	14,041	18,745	19,940	18,995	19,494	億円
資本合計	14,173	18,629	21,466	22,820	23,458	24,027	24,361	24,025	21,953	26,754	30,125	億円
親会社所有者帰属持分比率 <sup>1</sup>	45.2	50.5	52.4	58.2	61.5	59.2	61.9	54.9	51.3	57.5	59.8	%
ROIC <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	-	7.4	5.5	9.0	9.4	%
ROE <sup>3</sup>	13.7	12.7	15.5	13.3	11.8	12.5	12.4	10.0	-1.0	12.9	10.9	%

1 親会社所有者帰属持分比率=親会社の所有者の持分合計÷資産合計 2 ROIC = 税引後調整後営業利益÷投下資本

3 ROE = 当期利益 ÷ [(前期末自己資本+当期末自己資本) ÷ 2] × 100 4 2018年以前=総資産、負債、純資産、自己資本比率\*を記載しております。\*純資産=新株予約権-非支配株主持分) ÷ 総資産

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

キャッシュ・フロー	日本基準							IFRS				単位
	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,044	4,717	4,286	5,539	4,445	4,181	3,609	5,050	5,269	2,815	2,685	億円
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,379	-2,652	-3,056	-2,333	-1,782	-2,007	-2,430	-2,619	-1,554	1,317	-3,380	億円
フリーキャッシュ・フロー <sup>1</sup>	1,665	2,065	1,229	3,205	2,662	2,173	1,178	2,432	3,716	4,132	-695	億円

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

設備投資・償却費・研究開発費	日本基準							IFRS				単位
	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年 <sup>1</sup>	2022年 <sup>1</sup>	
設備投資	2,456	2,749	2,963	2,535	1,941	2,348	2,684	3,282	2,719	2,620	3,171	億円
減価償却費及び償却費	1,550	1,761	1,883	2,023	1,880	2,003	2,004	2,697	2,675	2,459	2,821	億円
売上収益償却費率	5.1	4.9	5.1	5.3	5.6	5.5	5.5	7.7	8.9	7.6	6.9	%
研究開発費	828	890	941	949	954	997	1,035	1,062	952	955	1,122	億円
売上収益研究開発費率	2.7	2.5	2.6	2.5	2.9	2.7	2.8	3.0	3.2	2.9	2.7	%

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

配当	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	単位
1株当たり配当金	32	57	100	130	140	150	160	160	110	170	175	円

## 非財務・未財務データ

データの信頼性担保のため、2022年のすべての環境データと一部の社会データについてソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者保証を取得しています。サステナビリティWebサイトのESGデータには、各データに対応するGRIスタンダードの該当項目など詳細な情報を掲載しています。

### ESGデータ

[www.bridgestone.co.jp/csr/esg\\_data/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/csr/esg_data/index.html)

○太字の項目の2022年データは、第三者保証を取得しています。

環境関連データ <sup>1</sup>	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	単位
<b>原材料</b>						
原材料使用量	5,233	5,051	4,150	4,611	4,389	千トン
資源生産性 <sup>2</sup>	6.98	6.98	7.22	7.04	9.36	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 <sup>3</sup>	—	—	37	37	38	%
(うち 再生可能資源に由来する原材料の比率) <sup>3</sup>	—	—	26	26	26	%
(うち 再生資源に由来する原材料の比率) <sup>3</sup>	—	—	11	11	12	%
<b>エネルギー</b>						
エネルギー総消費量(生産拠点+非生産拠点) <sup>4,5</sup>	46,014	45,002	38,311	42,726	45,132	千GJ
エネルギー消費量(燃料) <sup>5,6</sup>	26,881	26,192	22,032	24,668	25,959	千GJ
エネルギー消費量(購入電力) <sup>5</sup>	4,929	4,852	4,192	4,654	5,012	千MWh
エネルギー消費量(購入蒸気) <sup>5</sup>	1,429	1,382	1,191	1,248	1,111	千GJ
エネルギー総消費量(再生可能エネルギー) <sup>5</sup>	885	953	1,767	2,847	4,702	千GJ
エネルギー総消費量(非再生可能エネルギー) <sup>5</sup>	45,130	44,049	36,545	39,879	40,429	千GJ
<b>水</b>						
総取水量 <sup>7</sup>	71,303	68,303	63,744	66,744	68,039	千m <sup>3</sup>
取水量(表流水)	2,926	3,131	2,856	2,729	3,217	
取水量(地下水)	10,312	9,708	8,480	9,086	8,942	
取水量(上水道・工業用水)	18,384	17,619	16,137	17,249	16,954	
取水量(海水)	39,681	37,844	36,271	37,678	38,927	
水ストレス地域における生産拠点の総取水量 <sup>8</sup>	3,495	3,208	2,873	2,981	2,712	

<sup>1</sup> 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)

<sup>2</sup> 資源生産性=売上高÷原材料使用量

<sup>3</sup> リトレッド用台タイヤを含むタイヤの総原材料重量に占める比率

<sup>4</sup> 「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

<sup>5</sup> 2022年度のデータは生産拠点と非生産拠点の合算値、2018年から2021年のデータは生産拠点のみの値

<sup>6</sup> 自家発電に利用した燃料も含む

<sup>7</sup> 外部から購入したりリサイクル水の量や雨水は含まない

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

環境関連データ	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	単位
<b>大気への排出</b>						
温室効果ガス排出量：生産拠点(CO <sub>2</sub> , Scope 1)	1,868	1,807	1,504	1,722	1,711	千t-CO <sub>2</sub>
温室効果ガス排出量：生産拠点(CO <sub>2</sub> , Scope 2, マーケットベース)	2,263	2,139	1,659	1,664	1,370	千t-CO <sub>2</sub>
温室効果ガス排出量：生産拠点(CO <sub>2</sub> : Scope 1 + Scope 2, マーケットベース)	4,131	3,946	3,162	3,387	3,081	千t-CO <sub>2</sub>
温室効果ガス排出量：非生産拠点(CO <sub>2</sub> : Scope 1 + Scope 2, マーケットベース)	—	—	—	—	211	千t-CO <sub>2</sub>
温室効果ガス排出量(CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O: Scope 1, 2)	17	16	14	16	14	千t-CO <sub>2</sub> e
温室効果ガス排出量(Scope 3) <sup>9</sup>	125,110	110,378	100,097	113,421	109,688	千t-CO <sub>2</sub>
NOx排出量 <sup>10</sup>	2,041	1,969	1,629	1,839	1,875	トン
SOx排出量 <sup>10</sup>	937	850	603	588	500	トン
<b>廃棄物</b>						
廃棄物排出量 <sup>11</sup>	352	359	289	289	285	千トン
廃棄物再資源化量 <sup>12</sup>	311	308	259	272	268	千トン
廃棄物再資源化率 <sup>13</sup>	88	86	90	94	94	%
廃棄物埋立量	41	52	30	17	17	千トン
規制有害廃棄物排出量 <sup>14</sup>	20	21	19	20	25	千トン
<b>環境マネジメント</b>						
ISO14001取得率 <sup>15</sup>	98.7	98.1	98.0	99.3	100	%

<sup>9</sup> GHGプロトコルのScope 3における15の 카테고리のうち、カテゴリー 8、13は対象外

<sup>10</sup> 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

<sup>11</sup> 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

<sup>12</sup> 「廃棄物排出量 - 廃棄物埋立量」により算出

<sup>13</sup> 「廃棄物再資源化量 ÷ 廃棄物埋立量」により算出

<sup>14</sup> 各国の法規制を参照し集計。2022年より規制有害廃棄物の算定範囲を一部拡大

<sup>15</sup> 取得対象生産拠点(113か所)中の取得率(2022年末時点)

## 非財務・未財務データ

社会関連データ	日本 <sup>1</sup>	米州	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	中国・アジア・大洋州	合計	単位
従業員数 <sup>2</sup>	38,389	50,198	21,591	19,084	129,262	人

<sup>1</sup>「日本」には、有価証券報告書における「日本」「その他」「全社（共通）」セグメントを含んでいます。

<sup>2</sup> 2022年12月末時点

社会関連データ	セグメント	全体	トップ マネジメント <sup>2</sup>	マネジメント ポジション <sup>3</sup>		その他 スタッフ	単位
				マネジメント ポジション <sup>3</sup>	ジュニア マネジメント ポジション <sup>4</sup>		
女性比率 <sup>1</sup>	日本 <sup>5</sup>	12.2	6.1	4.3	6.4	5.3	%
	米州	12.6	25.5	23.2	10.4	14.8	
	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	12.6	15.1	14.6	18.8	17.6	
	中国・アジア・大洋州	9.7	12.6	19.0	23.6	22.8	
	合計	12.0	10.7	11.6	12.5	12.1	

<sup>1</sup> 就業人員に基づいた割合を示しています（データは2022年12月末時点、128,811人（グループ全体の99.4%））。

<sup>2</sup> トップマネジメントとは、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）を指しています。

<sup>3</sup> マネジメントポジションには、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を含んでいます。

<sup>4</sup> ジュニアマネジメントポジションとは、組織の日々の管理目標を指導する立場である者を指しています。

<sup>5</sup> 「日本」には、有価証券報告書における「日本」「その他」「全社（共通）」セグメントを含んでいます。

社会・ガバナンス関連データ		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	単位
グローバル経営執行会議体 (Global EXCO) メンバー	全体	9	14	11	11	12	人
	うち外国人	5	7	6	6	6	人
	外国人比率	55.6	50.0	54.5	54.5	50.0	%
執行役・常務役員 <sup>1</sup>	全体	52	60	51	16	20	人
	うち外国人	10	11	9	5	7	人
	外国人比率	19.2	18.3	17.6	31.3	35.0	%
製品安全	ISO9001取得率	99.3	99.4	100	99.2	100	%
製品保証引当金	期首残高	—	6,308	8,459	9,040	6,797	百万円
	目的使用による減少	—	4,186	11,371	6,030	5,469	百万円
労働安全	従業員及び派遣社員の休業度数率 (LTIFR)	—	2.86	2.57	2.75	2.74	—
	協力会社の休業度数率 (LTIFR)	—	1.86 <sup>2</sup>	2.31	0.79	0.62	
	従業員及び派遣社員の重傷度数率	—	0.09	0.04	0.08	0.08	
	協力会社の重傷度数率	—	0.29 <sup>2</sup>	0.19	0.11	0.06	
	従業員及び派遣社員の職業性疾病度数率	—	—	0.50 <sup>3</sup>	1.33	0.68	

・データは各年12月末時点

<sup>1</sup> 連結グループ会社所属で(株)ブリヂストンの執行役・常務役員を兼務している者を含んでいます。2020年に執行役員制度を廃止し、2021年より執行役・常務役員のみをカウントしています。

<sup>2</sup> 2019年7月から12月までの6か月間のデータ

<sup>3</sup> 2020年7月から12月までの6か月間のデータ

## 会社・投資家情報

## ■会社名

株式会社ブリヂストン

## ■設立

1931年

## ■本社所在地

〒104-8340  
東京都中央区京橋三丁目1番1号

## ■資本金

1,263億5,400万円 (2022年12月31日現在)

## ■連結従業員数

129,262名 (2022年12月31日現在)

## ■技術センター

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

## ■発行可能株式総数

1,450,000,000株 (2022年12月31日現在)

## ■発行済株式の総数

713,698,221株 (2022年12月31日現在)

## ■1単元の株式数

100株

## ■株式名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

## ■会計監査人

有限責任監査法人 トーマツ  
(2023年3月28日より有限責任 あずさ監査法人)

## ■上場証券取引所

東京、福岡

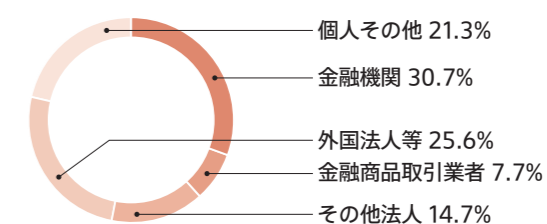
## ■格付け情報

(2022年12月31日現在)

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

## ■所有者別株式分布状況

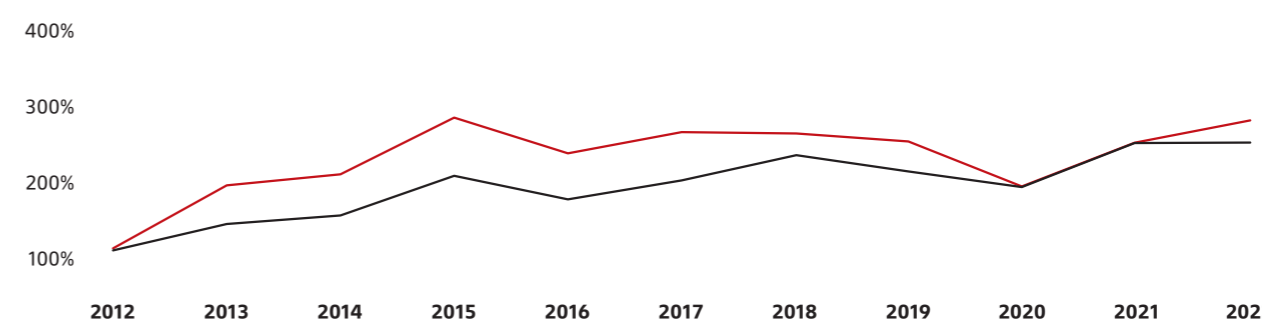
(2022年12月31日現在)



## ■株価の変動幅

(東京証券取引所)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	単位
最高値	2,245	4,025	4,459	5,182	4,463	5,605	5,515	4,734	4,082	5,467	5,509	円
最低値	1,602	2,248	3,328	3,754	3,089	3,973	3,906	3,888	2,862	3,307	4,042	

■株価指数の推移<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 2012年1月4日の株価を基準値100として算出しています。





## Bridgestone 3.0 Journey Report

統合報告 2023

株式会社ブリヂストン

Global CEO室

IR部

グローバルサステナビリティ統括部門

東京都中央区京橋3丁目1番1号 〒104-8340

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

[https://www.bridgestone.co.jp/contact/form\\_rd\\_01.html](https://www.bridgestone.co.jp/contact/form_rd_01.html)

[www.bridgestone.co.jp](http://www.bridgestone.co.jp)