



# 中長期事業戰略進捗

2020年11月12日

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

# コミュニケーションプラン

7月8日 「中長期事業戦略構想」発表

## ■ 中長期事業戦略構想：全体像

Bridgestone 3.0（第三の創業）

8月7日 上期決算発表

## ■ 上期決算発表・年間業績見込み

## ■ 中長期事業戦略進捗：コア事業・成長事業

9月15日 中長期事業戦略進捗

## ■ 中長期事業戦略進捗：技術イノベーション

- ・ 技術イノベーション
- ・ Bridgestone Innovation Park（第1期）  
Bridgestone Innovation Galleryオープニング

11月12日（木） 第三四半期決算発表

## ■ 第三四半期決算発表・年間業績見込み

## ■ 中長期事業戦略進捗

- ・ 稼ぐ力の再構築
- ・ HRX\* \*HRX: Human Resource Transformation  
- 中長期事業戦略戦略実行化を支える人事・組織戦略

2021年2月 「中期事業計画」発表

## ■ 「中長期事業戦略構想」を軸とした中期事業計画（2021-2023）

## ■ 2030年へ向けて

# グローバル 中期ビジネスシナリオ

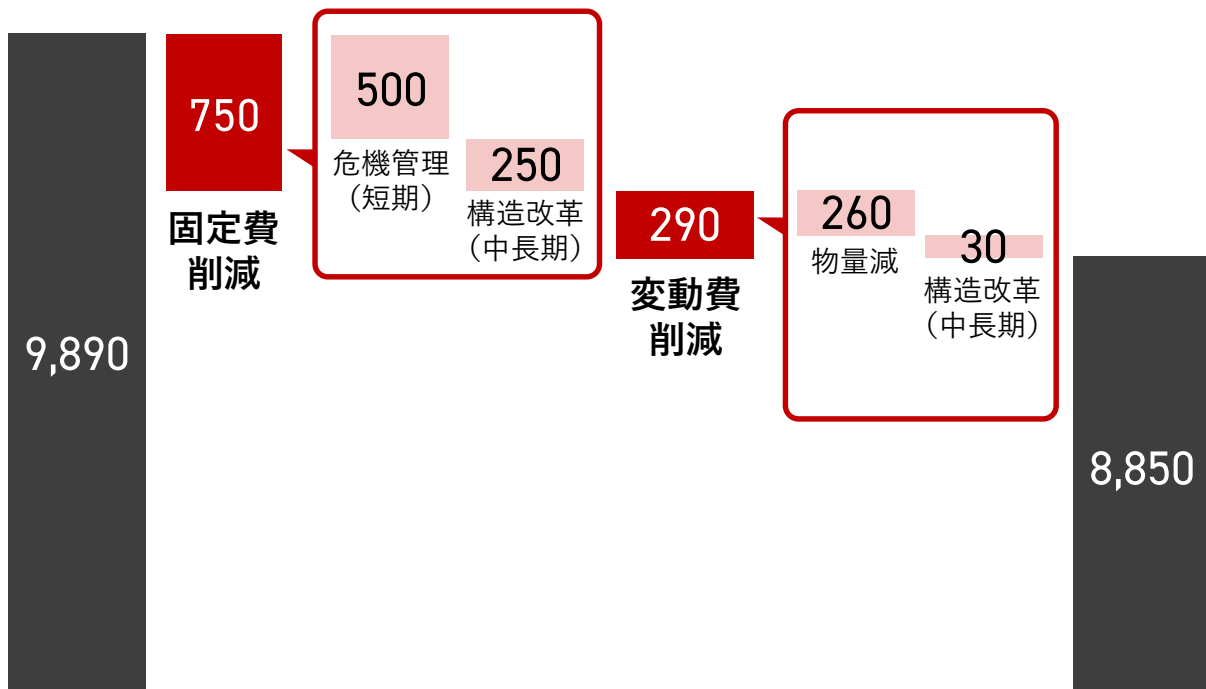
	2020	2021	2022	2023
COVID19 インパクト	下期より徐々に回復	徐々に回復	回復	
ステージ	危機管理	稼ぐ力の再構築	戦略的成長投資	変革後の “強い”ブリヂストン
戦略 フォーカス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「安全はすべてに優先する」</li> <li>■ キャッシュオリエンテッド経営</li> </ul> <p>ソリューション事業売上比率            タイヤ・ゴム <b>85%</b>    <b>15%</b>    ソリューション            (19年実績)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 稼ぐ力の再構築</li> </ul> <p>経費・コスト構造改革 : 事業再編 ('21-22年集中) / 生産拠点再編 リソース再配分            オペレーションエクセレンス : プレミアムビジネス戦略強化 (EtoE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 戦略的成長投資</li> </ul> <p>成長事業 : リトレッド / Webfleet Solutions ソリューショングローバル展開            コアコンピタンス : サステナビリティ - サーキュラーエコノミービジネス DX / イノベーション</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 体質変革</li> <li>■ 新たな成長戦略の実現</li> </ul> <p>・筋肉質・環境変化に対応            ・コア事業：プレミアム領域強化            ・新たな事業ポートフォリオ            ・レジリエントな高収益体質            ・成長事業：ソリューション事業の拡大</p> <p>タイヤ・ゴム <b>80%</b>    <b>20%</b>    ソリューション            (20年10月時点での当社計画ベース)</p>	
戦略 実行体制		<p>プロセス</p> <p>グローバル KPI (PDCA)            新たな経営指標 (ROICを中心に、調整後営業利益・ROE)            財務戦略基盤 (グローバル投資管理)</p> <p>HRX*1</p> <p>コア事業*2 - 体質変革 / 成長事業*2 - 新たな体質創造            組織・人事システムの抜本的改革、人財育成・採用強化</p>		

\*1 HRX: Human Resource Transformation  
 \*2 コア事業: タイヤ・ゴム事業、成長事業: ソリューション事業

# 稼ぐ力の再構築

## 経費・コスト構造改革：2020年 危機管理下の経費（営業費）コントロール

2020年 営業費削減 (vs 2019年) [単位：億円]



2019  
実績

△ 1,040\*

2020  
見込

\*含む為替影響

2020年 主要な営業費コントロール施策

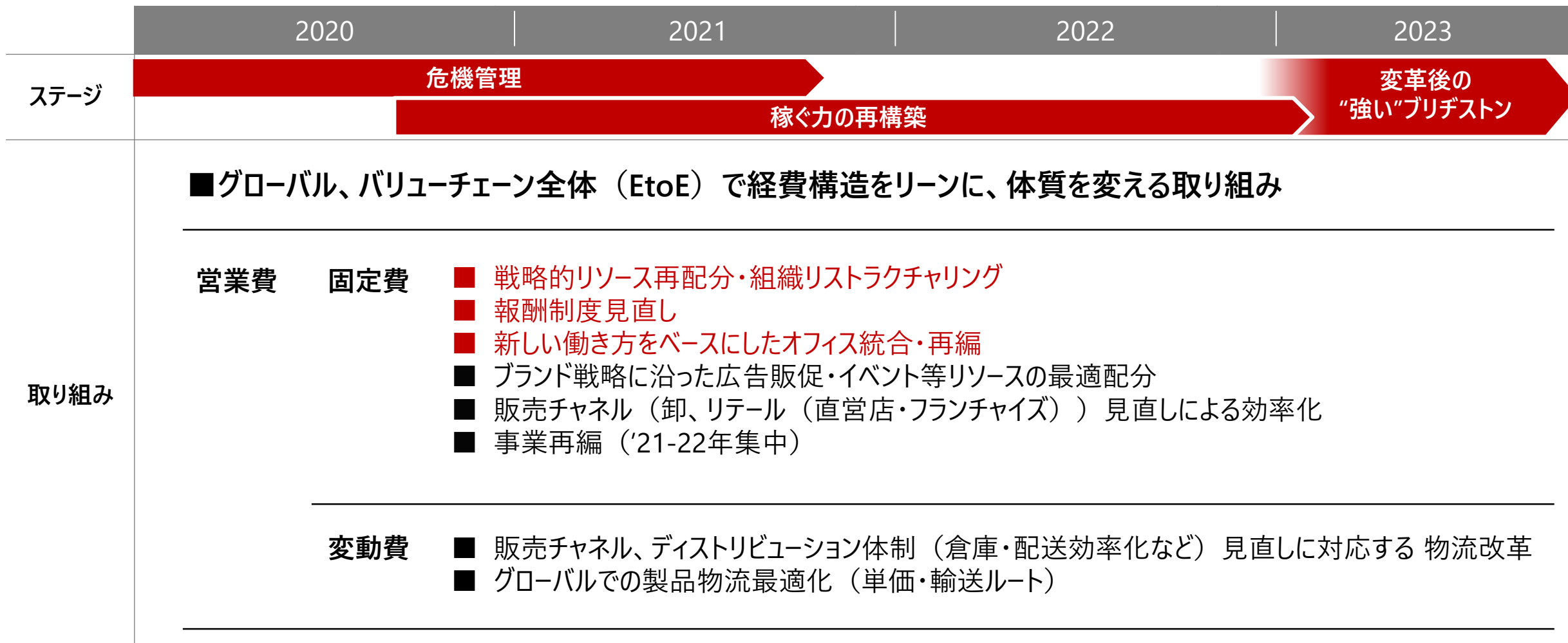
	危機管理（短期）	構造改革（中長期）
固定費	<ul style="list-style-type: none"> <li>一時帰休の実施（北米）</li> <li>コロナ禍での旅費、販促費等の削減</li> <li>役員報酬返上</li> <li>拠点見直しによる資産売却</li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外での要員最適化/報酬制度見直し/早期退職プログラム等</li> <li>オフィス統合、働き方変革</li> <li>販売チャネル見直し</li> <li>広告、マーケティングプラン見直し</li> </ul> <p>など</p>
変動費	<ul style="list-style-type: none"> <li>物量減状況での運送効率向上</li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地区倉庫の統廃合</li> <li>長期視野での海上運賃交渉</li> <li>輸送ルート最適化</li> <li>地産地消の更なる推進</li> </ul> <p>など</p>



**事業再編**  
⇒ 抜本的な構造改革を推進

## 稼ぐ力の再構築

### 経費・コスト構造改革：継続的な経費（営業費）削減



コア事業を中心に組織・リソース・経費構造をリーンに、2020年より継続的に構造改革を推進

## 稼ぐ力の再構築

### 経費・コスト構造改革：継続的な経費（営業費）削減 - 固定費削減 -

2年間効果額（'20-21年）

#### 中長期事業戦略と連動した制度見直し、リソース最適化による固定費削減

約 **130** 億円\*

##### ■ 報酬制度見直し

海外SBU\*：各地域で順次実施（'20年～） \*Strategic Business Unit  
グローバル本社：役員報酬など組織改革含め見直し

**30** 億円

##### ■ 戦略的リソース再配分・組織リストラクチャリング

海外SBU；早期退職プログラム（20年～）  
コア事業・成長事業のリソース再配分・組織再編  
事務管理系業務の外注化、シェアードサービス化

**90** 億円

##### ■ 新しい働き方と連動したオフィス統合など：

日本：首都圏・大都市オフィス統合・再編（'21年～）  
海外SBU各地域：オフィス統合実施（'20年～）

**10** 億円

\*20-21年での効果額見込（20年10月時点での当社計画ベース）  
一時的費用は織り込まず

グローバル各拠点で固定費削減を実施、リーンな体制構築を推進

## 経費・コスト構造改革：継続的な経費（営業費）削減 - オフィス統合・再編 -

### 価値創造・生産性向上を基準に、テレワークと在社を組み合わせた新しい働き方

#### ■ オフィスの統合・再編（'21年1月～）

- テレワーク拡大・定着を踏まえたオフィススペースの最適化、及び当社グループ保有施設の効率的活用：  
賃料削減：約8億円（'21年見込）、自社物件比率：55%⇒68%  
オフィス集約（日本） **拠点数：3割減 - 47拠点⇒34拠点（△13拠点）**  
    首都圏（東京・埼玉・千葉・神奈川） 25拠点⇒16拠点（△9拠点）  
    大都市（大阪、名古屋、札幌） 22拠点⇒18拠点（△4拠点）
- オフィス内のフリーアドレス化拡大、ソーシャルディスタンス確保、グループ会社・部門間シナジー最大化
- 自社物件を活用したサテライトオフィス拡充  
    通勤利便性の向上・安心を担保 首都圏 7カ所（+4カ所）

#### ■ テレワークの拡充

- テレワークTQM\*の推進
  - テレワーク手当新設（'20年10月～）
  - 通勤費制度改訂（'21年1月～）
- \*TQM: Total Quality Management
- 価値創造事例をデータベース化し共有、優れた改善・イノベーション事例はグローバルで共有  
生産性向上に資するITツールや執務環境整備に充当（200円/日）  
出社頻度に応じた通勤費支給方法の選択  
テレワーク勤務中心：定期券費廃止→交通費実費を支給

安全・安心を担保、働き方変革を通じ価値創造・生産性向上、経営資源の効率的・効果的活用を実現

## 稼ぐ力の再構築

### 経費・コスト構造改革：継続的なコスト（製造原価）改善

	2020	2021	2022	2023
ステージ	危機管理			変革後の “強い”ブリヂストン
	稼ぐ力の再構築			
取り組み	<b>■ サプライチェーン全体（EtoE）で原価構造を抜本的に改革</b>			
	<b>製造原価</b>			
	■ 調達プロジェクト（グローバルソーシング、集中購買、原材料切替など）による直材費低減			
	■ 断トツ商品戦略強化をベースにした原価低減（シンプル化・差別化）			
	◆ コモナリティ・モジュラリティ推進 （ケース/ベルトの組み合わせ（モジュール）を商品間で共有、シンプル化・トレッド性能で差別化）			
	● 日本市場乗用車用タイヤ ケース/ベルトモジュール数：30-40種（現在）⇒ 5種（2025年）			
	● 欧米でも取り組み推進 SKU（≒商品アイテム数）削減＝スリム化による効率化			
	■ 生産現場改善 既存設備の活用最大化、生産性向上、モノづくりは人づくり			
	■ 生産拠点再編			

グローバルにすべての領域で取り組みを推進、新たなコストベースで断トツ商品を創る体制を構築



## 稼ぐ力の再構築

経費・コスト構造改革：継続的なコスト（製造原価）改善 - 生産拠点再編 -

2工場にて、工場閉鎖へのプロセスを開始



グローバルで中長期事業戦略に沿った生産拠点の最適化を実行

# グローバル 中期ビジネスシナリオ

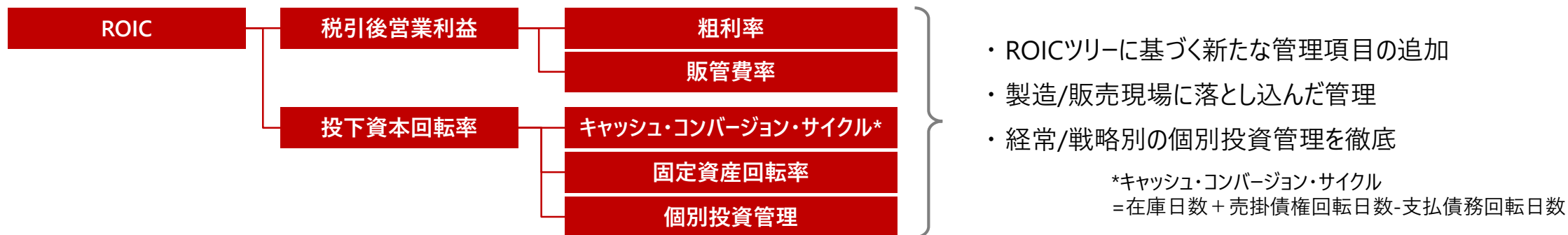
	2020	2021	2022	2023	
COVID19 インパクト	下期より徐々に回復	徐々に回復	回復		
ステージ	危機管理		稼ぐ力の再構築	変革後の “強い”ブリヂストン	
戦略 フォーカス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「安全はすべてに優先する」</li> <li>■ キャッシュオリエンテッド経営</li> </ul> <p>ソリューション事業売上比率            タイヤ・ゴム <b>85%</b>    <b>15%</b>    ソリューション            (19年実績)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 稼ぐ力の再構築</li> <li>■ 戦略的成長投資</li> </ul> <p>経費・コスト構造改革 : 事業再編 ('21-22年集中) / 生産拠点再編 リソース再配分            オペレーションエクセレンス : プレミアムビジネス戦略強化 (EtoE)</p> <p>成長事業 : リトレッド / Webfleet Solutions ソリューショングローバル展開            コアコンピタンス : サステナビリティ - サーキュラーエコノミービジネス DX / イノベーション</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 体質変革</li> <li>■ 新たな成長戦略の実現</li> </ul> <p>・筋肉質・環境変化に対応            ・コア事業：プレミアム領域強化            ・新たな事業ポートフォリオ            ・レジリエントな高収益体質</p> <p>・成長事業：ソリューション事業の拡大</p> <p>タイヤ・ゴム <b>80%</b>    <b>20%</b>    ソリューション            (20年10月時点での当社計画ベース)</p>
戦略 実行体制	<p>プロセス</p> <p>グローバル KPI (PDCA)            新たな経営指標 (ROICを中心に、調整後営業利益・ROE)            財務戦略基盤 (グローバル投資管理)</p> <p>HRX*1</p> <p>コア事業*2 - 体質変革 / 成長事業*2 - 新たな体質創造            組織・人事システムの抜本的改革、人財育成・採用強化</p>		<p>*1 HRX: Human Resource Transformation            *2 コア事業: タイヤ・ゴム事業、成長事業: ソリューション事業</p>		

# 中長期事業戦略実行化を支える財務戦略基盤

## SBU\*1別／事業別ポートフォリオ経営推進、財務戦略基盤の再構築と実行化 新たな経営指標「ROIC」を活用した「稼ぐ力の再構築」推進

- 事業ポートフォリオ毎の財務的評価、戦略的意思決定支援（含む撤退マネジメント）  
⇒ 一定基準を満たさない場合、リカバリープランを策定、リカバリーできない場合は撤退も検討

### ■ ROICツリーを活用した収益性改善活動推進



### ■ 個別投資管理強化 ⇒ コーポレート機能として、グローバルコントロールリング機能構築・強化

設備投資／M&A投資

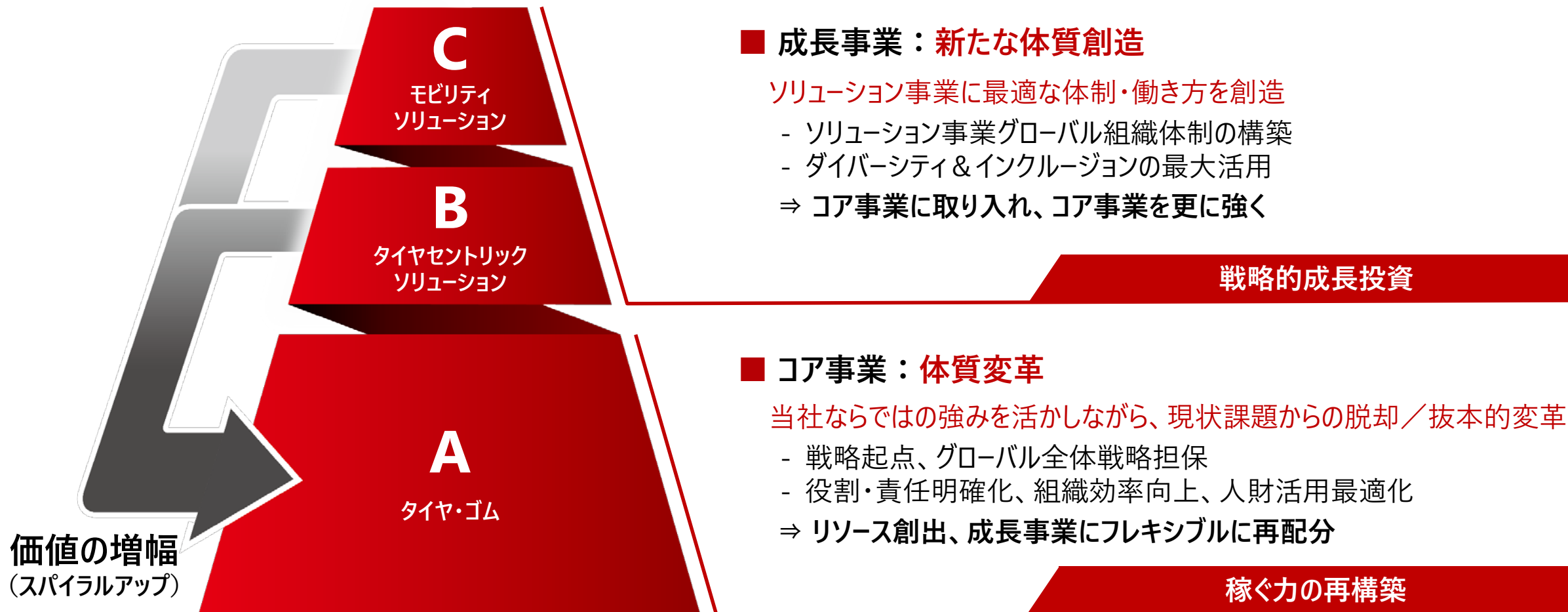
- ・ 計画/実行段階における財務的評価の徹底（ROIC/IRR > 資本コスト+リスク）
- ・ グローバルでのプロジェクト優先順位付け（G-EXCO\*2での議論）
- ・ プロセスKPIに基づく厳格なトラッキング、評価（PDCAサイクルの確立）

### ■ 上記施策を実施する上で、必要となるグローバルでの財務基盤・管理会計基盤の段階的な構築（社内ルール、ITインフラ、組織など）

\*1 SBU: Strategic Business Unit

\*2 G-EXCO: Global Executive Committee

# HRX：中長期事業戦略実行化を支える人事・組織戦略



ブリヂストン流のHRX\*

\*HRX: Human Resource Transformation

中長期事業戦略実行化のための組織能力（組織 x 人財アウトプット）最大化  
ビジョン実現に向け、多様な人財／次世代グローバル経営人財の成長・活躍を促進

# コア事業：体質変革 - 現状課題とHRXの方向性 -

## 現状課題

### <グローバル>

- ・ 事業戦略と人事・組織戦略の連動
- ・ グローバル／ローカルのバランス、SBU\*間ばらつき
- ・ 次世代グローバル経営人財不足
- ・ 固定費圧縮

### <日本>

- ・ 旧態依然とした組織体制・気質

#### 日本固有の課題

年功序列、一律的制度  
曖昧な役割・責任、  
評価／報酬基準

#### 当社固有の課題

組織の肥大化／非効率  
意思決定スピード  
サイロ化

- ・ グローバル経営人財、マネジメント能力
- ・ 多様性を活かす人財の最適活用

## HRXの方向性

### <グローバル>

#### ■ 戦略起点でグローバル全体最適担保

#### ■ “グローバル”経営の進化 \*G-EXCO: Global Executive Committee

- グローバル経営チーム（G-EXCO\*）によるグリップ強化
- グローバル／ローカル戦略、グローバルKPI（投資・オペレーション）明確化
- グローバル経営層（常務以上）責任明確化、パフォーマンスパイ・インセンティブ連動

#### ■ グローバル経営人財育成強化（BRIDGESTONE NEXT100）

### <海外SBU> \*SBU: Strategic Business Unit

#### ■ 戦略的リストラクチャリング、要員最適化 など

### <日本>

## 新人事政策

#### ① 組織設計：組織のシンプル化／リーン化

役割・責任明確化、組織・意思決定を **“太く・短く・早く・シンプルに”**

#### ② ジョブ型コンセプト導入：ポジションと人財のマッチング

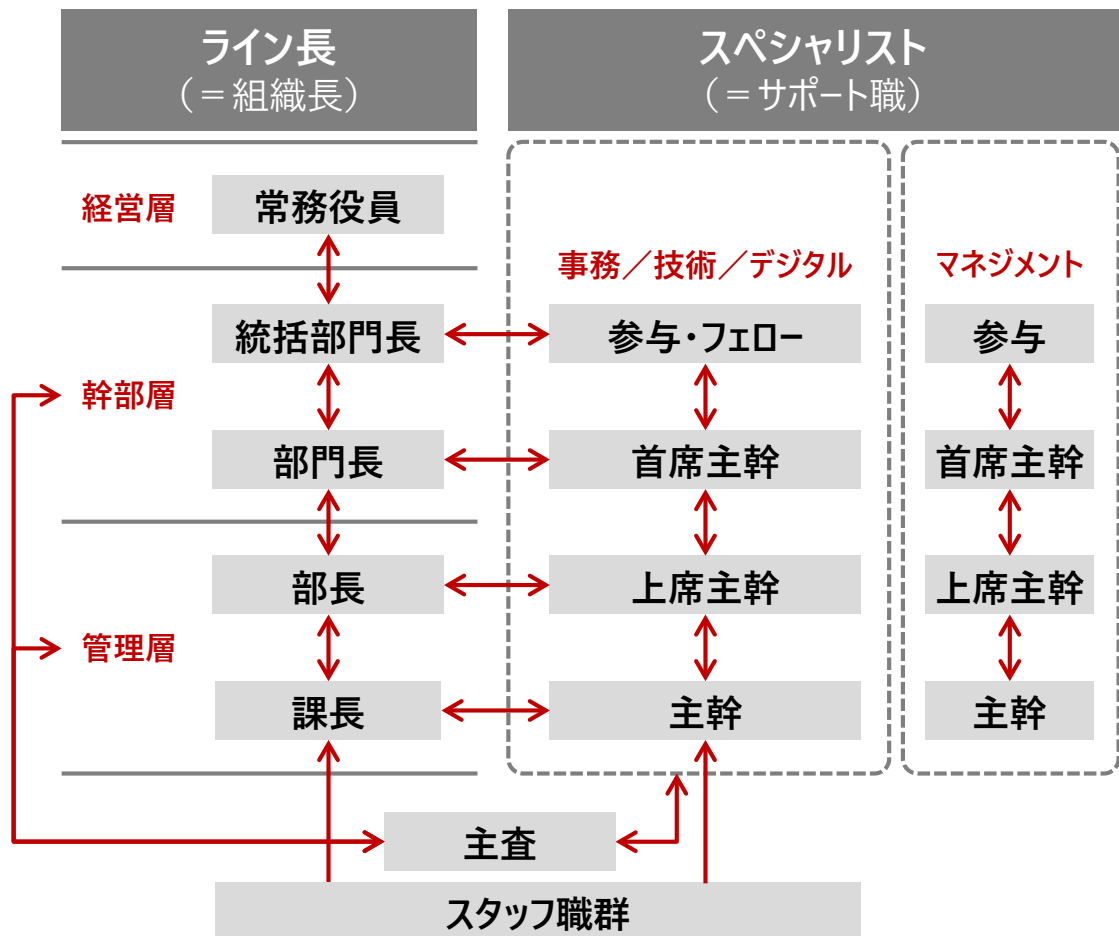
ポジション・人財要件の明確化、評価基準・プロセス明確化、年功序列排除

#### ③ 新たな人財育成の取り組み

**“個の最大化” “ダイバーシティ&インクルージョン”**

# 日本：新人事政策 ①組織設計：組織のシンプル化／リーン化

シンプル／リーンな組織設計 + 役割・責任明確化 ⇒ 組織・意思決定を“太く・短く・早く・シンプルに”



## ■ 組織階層を5階層から3階層へ（基本）

- 執行役員制度廃止
- ライン長ポジション 2割削減
- 経営層は常務役員以上 60人⇒20人レベルに削減
- 常務役員任期1年：役割責任を明確に任命書発行

経営層：各事業／機能の最上位責任者、グローバル経営責任を負う  
 幹部層：部門戦略立案・実行に対する高次の責任を負う  
 管理層：職責／管理人員数に応じて職位を設定

## ■ ライン長とスペシャリストの分離

- 個人の知見・経験で事業に貢献するスペシャリスト新設
- ポジション間（ライン長⇔スペシャリスト）のフレキシブルな人財活用

⇒ 要員の最適化

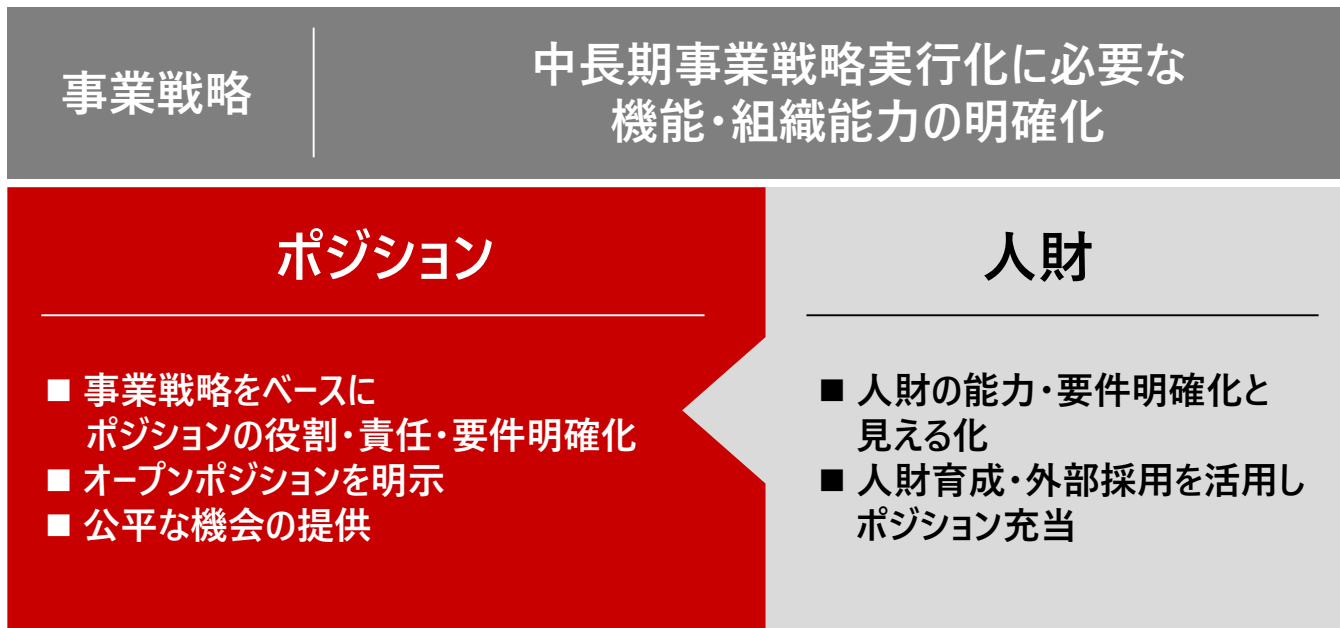
コア事業ポジション削減によりリソース創出、成長事業に再配分

## 日本：新人事政策 ②ジョブ型コンセプト導入：ポジションと人財のマッチング

メンバーシップ型 + ジョブ型コンセプトを導入 ⇒ ブリヂストン流のハイブリッド型制度を模索

■ ポジション要件と人財要件を明確に、  
マッチング + 育成・採用によりポジション充当

■ 評価基準・プロセス明確化  
要件に沿った正当な評価、年功序列排除

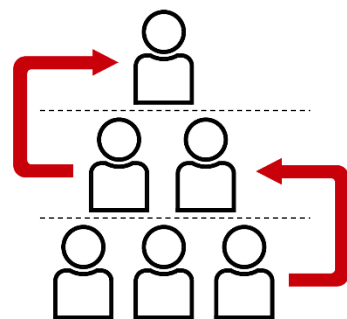


- ・ 役員・基幹職：  
年功序列型の評価／報酬制度廃止  
ポジション主義・360度評価等による評価
- ・ スタッフ職群：  
定期昇給制度廃止  
新評価制度導入（成果・成長ベースの評価）

## 日本：新人事政策 ③新たな人財育成の取り組み

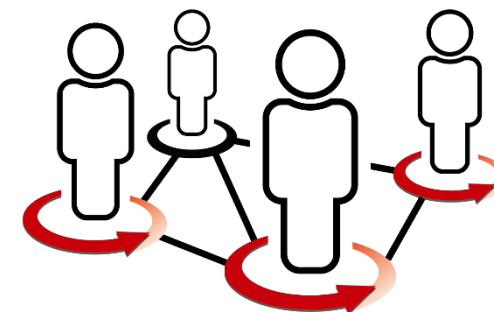
### バラツキの最小化

- 組織力担保（後任配置）が主目的  
⇒ 汎用スキル重視



### 個の最大化

- 個のパワーアップが主目的  
• 個にカスタマイズした育成  
⇒ 自ら学び取ることを重視



#### ■ 人財要件に即した育成プログラム設計、機会提供

- 戦略起点の人財要件明確化
- 育成手段の明確化： 実践による実力養成を育成の中心に据えたプログラム・機会の創出（含む現場経験）  
【教育・訓練】×【発揮・活用】
- 経営トップ／部門トップによる責任を持った育成機会の付与
- 次世代グローバル経営人財候補の選抜・育成： BRIDGESTONE NEXT100（日本 NEXT30）

#### ■ ダイバーシティ&インクルージョン推進

- 中長期事業戦略に沿った多様な人財の育成・登用
- 女性活躍推進への対策： 女性基幹職登用／外部採用強化、メンター制度などサポート体制を今後整備



# 成長事業：新たな体質創造 - ソリューション事業グローバル組織体制 -

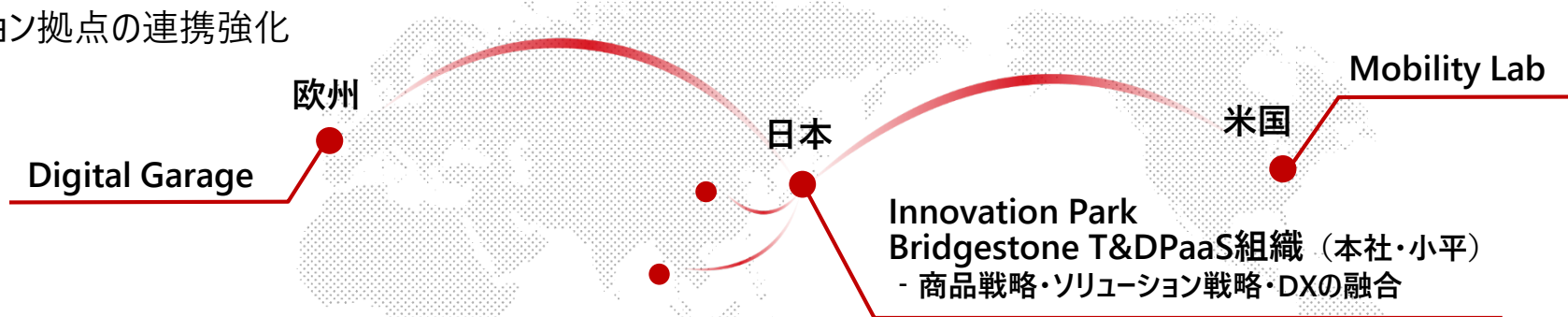
## グローバル推進体制の整備 - グローバルで中長期事業戦略実行の整合性担保

- Bridgestone T&DPaaS 組織強化：グローバル本社（マーケット視点）・小平技術センター（技術基盤強化）
- G-EXCO\*1傘下 - グローバルソリューションコミティ：グローバルでソリューション事業展開管理・推進
- イノベーション拠点の連携強化

\*1 G-EXCO: Global Executive Committee


\*2 SBU: Strategic Business Unit

\*3 CoE: Center of excellence




## 各SBU\*2での実行体制整備 (CoE\*3)


欧州：  
Webfleet Solutionsと  
タイヤセントリックソリューションのシナジー最大化  
ソリューション事業の拡大・加速

ブリヂストン・モビリティ・ソリューション  
ビジネスユニット 


日本：日本でのソリューション事業加速


ブリヂストン・タイヤソリューション・ジャパン 

鉱山・航空機ソリューションの進化

グローバル・マイニングソリューション   
グローバル・エアクラフトソリューション

米国：ソリューション事業を加速するための  
組織再編、リソース再配分

独立型リトレッドビジネスユニット新設 

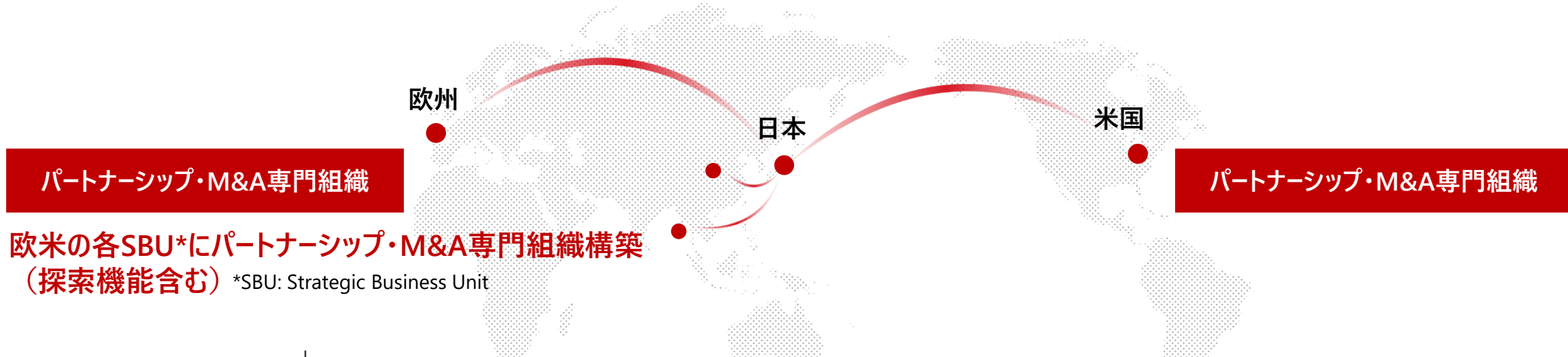
モビリティソリューション組織新設 

グローバルで整合性担保、各地域・事業特性に応じたソリューション事業をStep by Stepで強化・拡充

# 成長事業：新たな体質創造 - ソリューション事業グローバル組織体制 -

## グローバル推進体制の整備 - グローバルで中長期事業戦略実行の整合性担保

- Global CEO直轄戦略的パートナーシップ・M&Aプロジェクト：グローバルに新たな事業機会の探索と事業戦略に沿った実行を推進



欧米の各SBU\*にパートナーシップ・M&A専門組織構築  
(探索機能含む) \*SBU: Strategic Business Unit

戦略的パートナーシップ  
M&Aプロジェクト

- ソリューション事業を加速する新たな事業機会の探索
  - ソリューション拠点拡充 (E-Commerce含む)
  - Webfleet Solution/iTrackソリューション事業シナジー拡大 + 新たなDX分野
  - サステナビリティ分野 など
- スタートアップ・ベンチャーキャピタルへの投資等によるセンシング機能強化 (日・欧・米にて計50億円を投資)
- グローバルファンディングスキーム構築 ⇒ 中期事業計画\*にてリソース充当 \*21年2月発表予定

グローバルプロジェクトと各SBUの専門組織が連携、ソリューション事業を加速

# グローバル 中期ビジネスシナリオ

	2020	2021	2022	2023
COVID19 インパクト	下期より徐々に回復	徐々に回復	回復	
ステージ	危機管理		変革後の “強い”ブリヂストン	
	稼ぐ力の再構築			
	戦略的成長投資			
戦略 フォーカス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「安全はすべてに優先する」</li> <li>■ キャッシュオリエンテッド経営</li> </ul> <p>ソリューション事業売上比率            タイヤ・ゴム <b>85%</b>    <b>15%</b>    ソリューション            (19年実績)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 稼ぐ力の再構築</li> </ul> <p>経費・コスト構造改革 : 事業再編 ('21-22年集中) / 生産拠点再編 リソース再配分            オペレーションエクセレンス : プレミアムビジネス戦略強化 (EtoE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 戦略的成長投資</li> </ul> <p>成長事業 : リトレッド / Webfleet Solutions ソリューショングローバル展開            コアコンピタンス : サステナビリティ - サーキュラーエコノミービジネス DX / イノベーション</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 体質変革</li> <li>■ 新たな成長戦略の実現</li> </ul> <p>・筋肉質・環境変化に対応            ・コア事業：プレミアム領域強化            ・新たな事業ポートフォリオ            ・レジリエントな高収益体質            ・成長事業：ソリューション事業の拡大</p> <p>タイヤ・ゴム <b>80%</b>    <b>20%</b>    ソリューション            (20年10月時点での当社計画ベース)</p>	
戦略 実行体制	<p>プロセス</p> <p>グローバル KPI (PDCA)            新たな経営指標 (ROICを中心に、調整後営業利益・ROE)            財務戦略基盤 (グローバル投資管理)</p> <p>HRX*1</p> <p>コア事業*2 - 体質変革 / 成長事業*2 - 新たな体質創造            組織・人事システムの抜本的改革、人財育成・採用強化</p>			

\*1 HRX: Human Resource Transformation

\*2 コア事業: タイヤ・ゴム事業、成長事業: ソリューション事業

# コミュニケーションプラン

7月8日 「中長期事業戦略構想」発表

## ■ 中長期事業戦略構想：全体像

Bridgestone 3.0（第三の創業）

8月7日 上期決算発表

## ■ 上期決算発表・年間業績見込み

## ■ 中長期事業戦略進捗：コア事業・成長事業

9月15日 中長期事業戦略進捗

## ■ 中長期事業戦略進捗：技術イノベーション

- ・ 技術イノベーション
- ・ Bridgestone Innovation Park（第1期）  
Bridgestone Innovation Galleryオープニング

11月12日（木） 第三四半期決算発表

## ■ 第三四半期決算発表・年間業績見込み

## ■ 中長期事業戦略進捗

- ・ 稼ぐ力の再構築
- ・ HRX\* \*HRX: Human Resource Transformation  
- 中長期事業戦略戦略実行化を支える人事・組織戦略

2021年2月 「中期事業計画」発表

- 「中長期事業戦略構想」を軸とした中期事業計画（2021-2023）
- 2030年へ向けて



#### 免責条項

本資料に掲載されている業績予想、計画、戦略目標などのうち歴史的事実でないものは、作成時点で入手可能な情報からの判断に基づき作成したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。そのため、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、今後の当社を取り巻く経済環境・事業環境などの変化により、実際の業績が掲載されている業績予想、計画、戦略、目標などと大きく異なる可能性があります。