

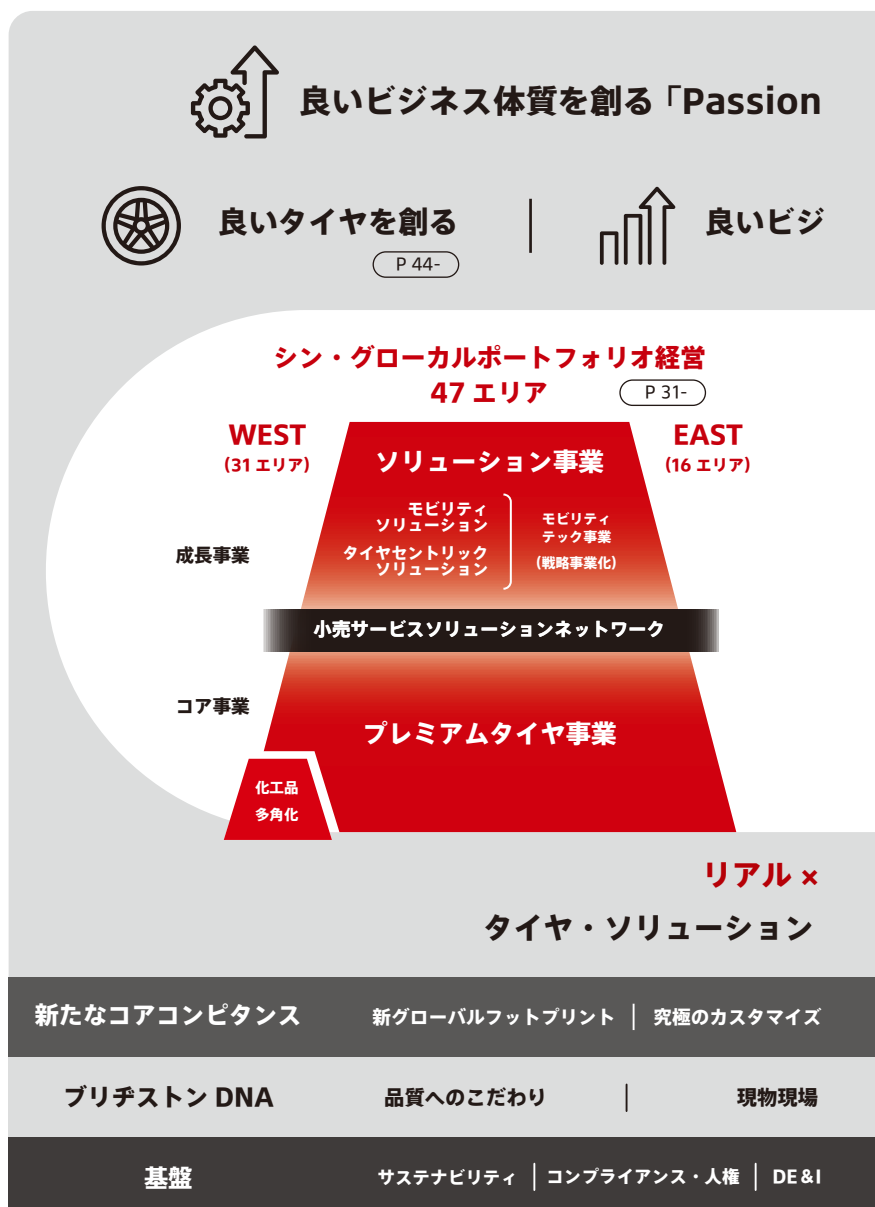
# ○ 中期事業計画 (2024-2026) —24MBP

## 価値創造プロセス図—24MBP

使命：最高の品質

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニー

中期事業計画 (2024-



社会課題・変革の動き / ブリヂストン

## で社会に貢献

### 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

2026) —24MBP

for Excellence」(経営・業務品質向上) (P 36-)

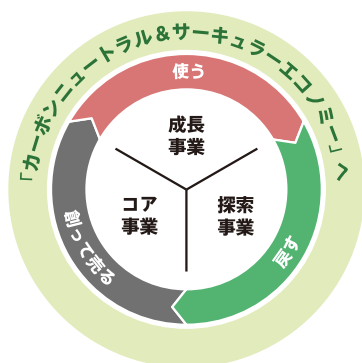
ネスを創る

(P 52-)



良い種まきを実施し、  
新たなビジネスを創る

(P 62-)



(P 74-)



Bridgestone  
E8 Commitment  
to Our Future

データ価値の増幅



信頼の増幅 (共感〜共創)



断トツ商品 価値の増幅



## デジタル

は生命を乗せている

新ブランドパワー | 技術&イノベーション | シン・グローバル・ポートフォリオ経営

お客様の困りごとに寄り添う

挑戦

ガバナンス | BCP・リスクマネジメント | 人的創造性向上 | 新たなDNA 創造 | 安心・安全

を取り巻く環境変化・リスクと機会

(P 27-)

## Output

(24MBP 2026年 計画)

(P 30-)

売上収益 **48,000** 億円  
レベル

調整後  
営業利益 **6,400** 億円  
レベル

調整後  
営業利益率 **13** % レベル

ROE **11** % レベル

ROIC **10** % レベル

株主還元  
1株当たり配当金 Min. **250** 円レベル

—サステナブルな成長ステージへ向けた基盤構築—

人的創造性  
(調整後営業利益 ÷ 人財投資) **130** レベル  
※2019年 = 100とする

CO<sub>2</sub> 排出量削減  
(Scope1, 2) **50%** 以上削減  
(2011年対比)

再生資源・  
再生可能資源比率 **39%** 以上

ネイチャーポジティブの実現  
に向けた活動強化

2050年

カーボンニュートラル化  
100% サステナブルマテリアル化

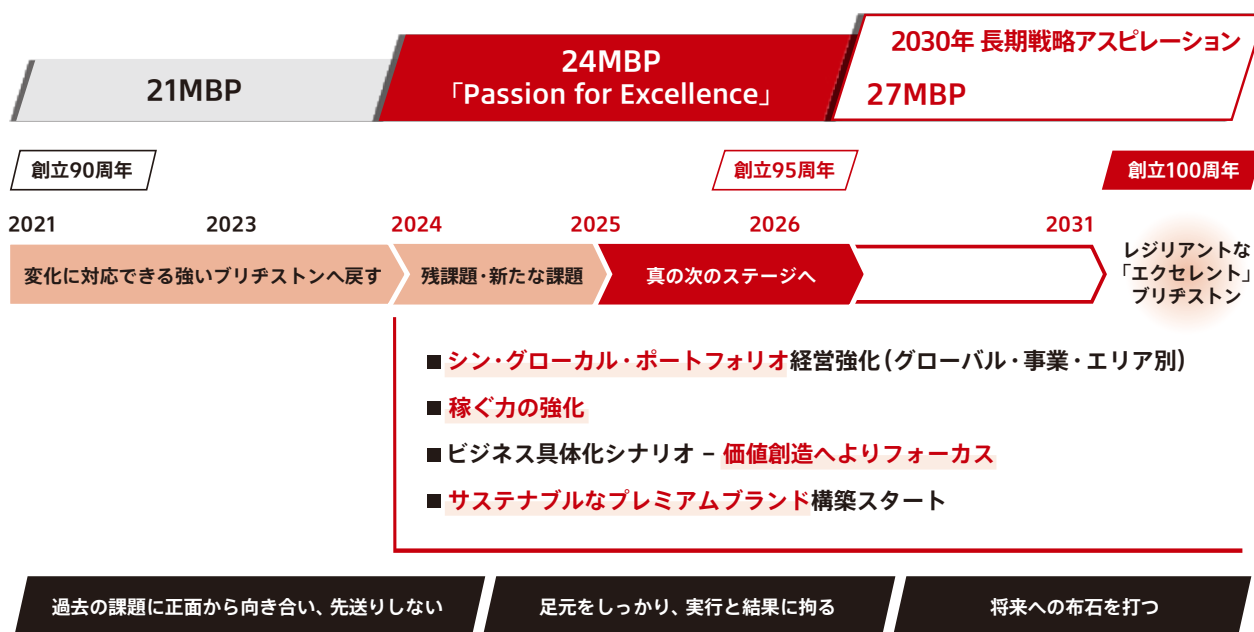
## 「2030年 長期戦略アスピレーション」を北極星・道筋とした24MBPの位置付け

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

24MBPは、この長期戦略アスピレーションを北極星に、事業環境の変化点を踏まえて、策定致しました。経営の3つの軸である「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、「足元をしっかりと、実行と結果に拘る」、「将来への布石を打つ」は変えず、経営・業務品質の向上を最優先に、それを追求する「Passion for Excellence」を経営スタンスとします。

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

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



## 事業環境変化と戦略方向性「変化をチャンスへ」

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

まず、地政学については、グローバルで様々な変化が続いており、グローバル調達、グローバルサプライチェーン、ビジネスリスクへの対応を強化していきます。モビリティ・テクノロジー領域においては、EV化の普及スピードは足元では軟化も、中長期的な普及拡大は変わらないと見立てており、「新たなプレミアム」ENLITENを軸に、多様な性能を多様なモビリティに対して「カスタマイズ」することで、新たな機会を活用してい

きます。サステナビリティへの社会要請は年々高くなっており、それらに対応すると共に、持続的な価値創造の基盤を構築していきます。タイヤ業界の構造変化も継続しており、タイヤ各社のタイヤ業界内のプレゼンス変化や稼ぐ力の差がより顕在化しています。

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





事業環境 「変化が常態化」

「変化をチャンスへ」

2030年、創立100周年の2031年に向けて  
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

2030年 長期戦略アスピレーション発表時点（22年8月）からの変化

中期事業計画（2024-2026）  
ブリヂストンへの影響

 <p>地政学</p>	<p>米国一政治動向 / 経済見通し不透明 紛争や政治動向に関連したリスクの把握： ロシアーウクライナ、中東、中国ー台湾 など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グローバルビジネスにおけるリスク大</li> <li>• サプライチェーンへの影響 / ビジネスコストアップ</li> </ul>
 <p>モビリティ テクノロジー</p>	<p>モビリティ関連動向： EV普及スピード軟化も 中長期的な普及拡大は変わらず AI能力の飛躍的向上 など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 多様な性能を多様なモビリティに対して「<b>究極カスタマイズ</b>」を追求</li> <li>• プレミアム &amp; プレステージOEM / プレミアムEVへのアプローチ強化</li> <li>• DXの進化（モノづくり〜ソリューション）</li> </ul>
 <p>サステナ ビリティ</p>	<p>サステナビリティ 対応の多様化、高まり ネイチャーポジティブ要求の高まり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サステナビリティ関連コストアップに対応</li> <li>• バリューチェーン全体を通じた取り組み強化</li> </ul>
 <p>タイヤ 業界構造</p>	<p>タイヤ業界内のプレゼンスが変化 / 業界再編可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 稼ぐ力の強化 ⇒ <b>良いビジネス体質</b>を創る / <b>良いタイヤ</b>を創る / <b>良いビジネス</b>を創る / <b>良い種まき</b>を実施し新たなビジネスを創る</li> </ul>



## グローバル経営リスク対応

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

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

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

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

#### ■ 地政学リスク

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

#### ■ サイバー攻撃

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

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

### 〈TRWP〉

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

#### ブリヂストンのアプローチ：

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

**技術開発:** 耐摩耗性能を向上させるための素材開発など、サステナブルな技術へのR&D投資を継続的に進めています。

**商品:** 「究極のカスタマイズ」を追求する商品設計基盤技術 ENLITEN を軸に、タイヤに求められる様々な性能を向上させた上で、耐摩耗性能を向上することで、ロングライフを提供する商品を拡大しています。加えて、EV向けタイヤの耐摩耗性向上にも注力し、EURO7 (欧州における次期自動車環境規制) も視野に取り組みを推進していきます。

**ソリューション:** モビリティテック事業の構築を通じ、リアル×デジタルでお客様ごとに最適な運転、運行ルート (最短ルート、渋滞回避、Stop & Go 回数削減など) をご提案することで、「タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使う」ソリューションを提供していきます。

### 〈6PPD〉

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

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

## グローバル経営指標サマリー

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

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

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

社会価値・未財務指標については、サステナビリティへの貢献を含めた持続的な価値創造に向けて、生産・販売量を拡大しながらもCO<sub>2</sub>排出量削減を進めると共に、再生資源・再生可能資源比率についても着実に向上していきます。24MBPから正式に経営指標に加える人的創造性は23年対比20ポイントアップを目指しています。加えて、ブランド価値についても、サステナブルなプレミアムを目指した新たなブランド力を構築していきます。

変化に対応できる強いブリチストンへ戻す 残課題・新たな課題					真の次のステージへ		レジリエントな「エクセレント」ブリチストン	
					24MBP最終年 2026		2030長期戦略アスピレーション (2022年8月31日発表)	
財務指標	為替	2019	21MBP最終年 2023	24MBP初年度 2024	130円	143円	120円	130円
	ドル	109円	141円	135円	48,000億円	グローバルで質の向上 成長マーケットでは 規模も拡大	50,000億円強	質の強化・ 規模拡大
	ユーロ	122円	152円	149円	6,400億円	稼ぐ力強化	8,200億円	稼ぐ力拡大
	売上収益	35,072 億円	43,138 億円	44,300 億円	13%レベル	稼ぐ力強化	15%強レベル	質の強化
	調整後 営業利益	3,431 億円	4,806 億円	5,300 億円	10%レベル	資本コストを意識した 稼ぐ力強化	12%レベル	質の強化
	調整後 営業利益率	9.8%	11.1%	12.0%	11%レベル		13%レベル	質の強化
	ROIC	7.4%	8.7%	9.4%	250円	改善継続	—	株主還元強化
	ROE	10.0%	10.4%	10.6%				
	株主還元 1株当たり配当金	160円	200円	210円 MIN				
社会価値・未財務指標	カーボンニュートラル化 CO <sub>2</sub> 排出量削減 (2011年比、Scope1,2)				50%以上	サステナビリティ ビジネスモデルの進化 —社会価値拡大—	50%	社会価値拡大
	サーキュラーエコノミーの実現 再生資源・再生可能資源比率				39%以上		40%	
	人的創造性 ※INDEX: 2019年=100 (=調整後営業利益÷人財投資)				130レベル	生産性・創造性向上を 基本として、 価値創造ヘフォーカス	多様な人財が輝ける場へ	
	コーポレートブランド価値 ※Interbrand社データ 24年 - 2/20発表 Japan Best Brand2024: 17位				サステナブルなグローバルモータースポーツを コアにした新コーポレートブランディング構築 (E8コミットメント連動)		「信頼」「共感」	サステナブルな プレミアム

シン・グローバル・ポートフォリオ経営

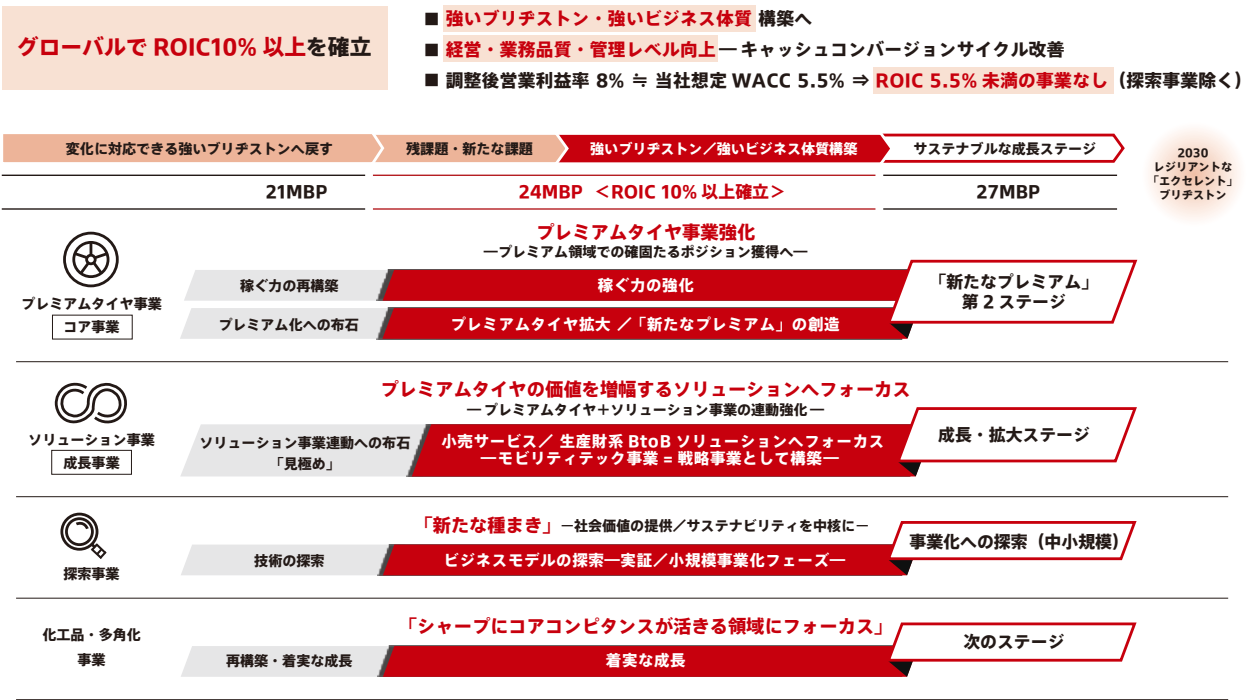
グローバル経営指標の達成に向けて、シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオを策定しました。グローバルで ROIC10% 以上の確立に向けて、基本軸は「強いブリチストン・強いビジネス体質構築へ」、「経営・業務品質・管理レベルの向上」、「調整後営業利益率8% ≒ 当社想定 WACC5.5% ⇒ ROIC5.5% 未満の事業なし（探索事業除く）」です。

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

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

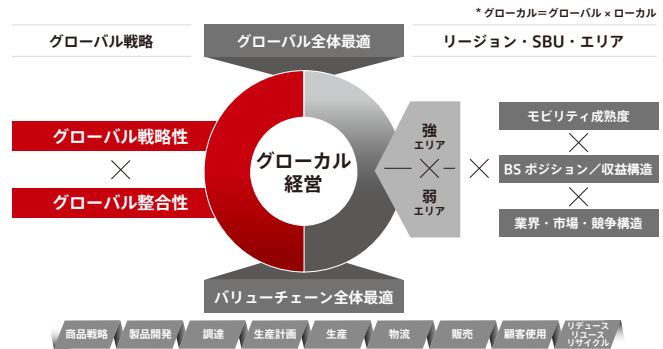
化工品・多角化事業は、引き続きシャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカスし、着実な成長を目指していきます。

● シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ 全体像 ―ターゲット―



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

● グローカル経営コンセプト



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

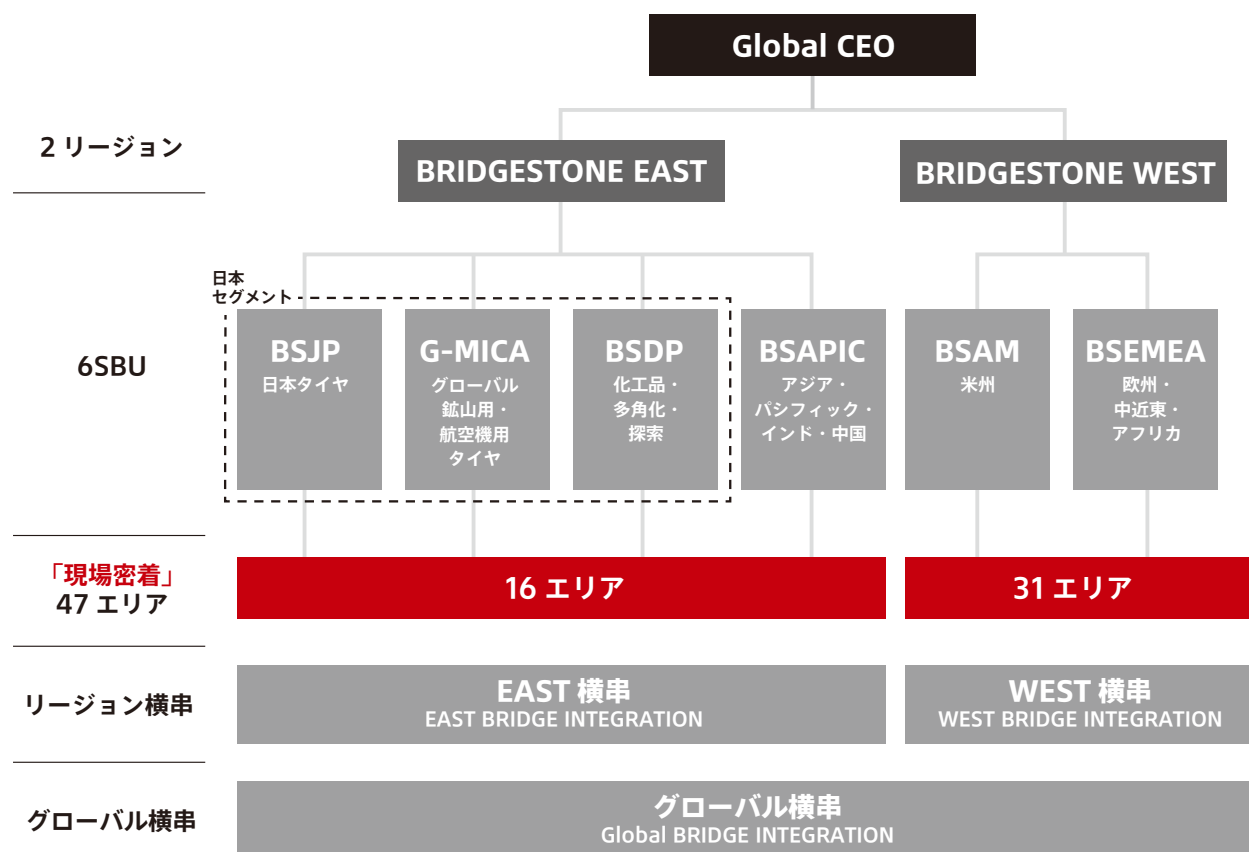
シン・グローバル・ポートフォリオ経営を実行するための、シン「グローバル」経営体制の構築を進めています。

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

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

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

### ● 執行体制〈2024年1月1日付〉



事業ポートフォリオ × エリア別経営

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

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

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

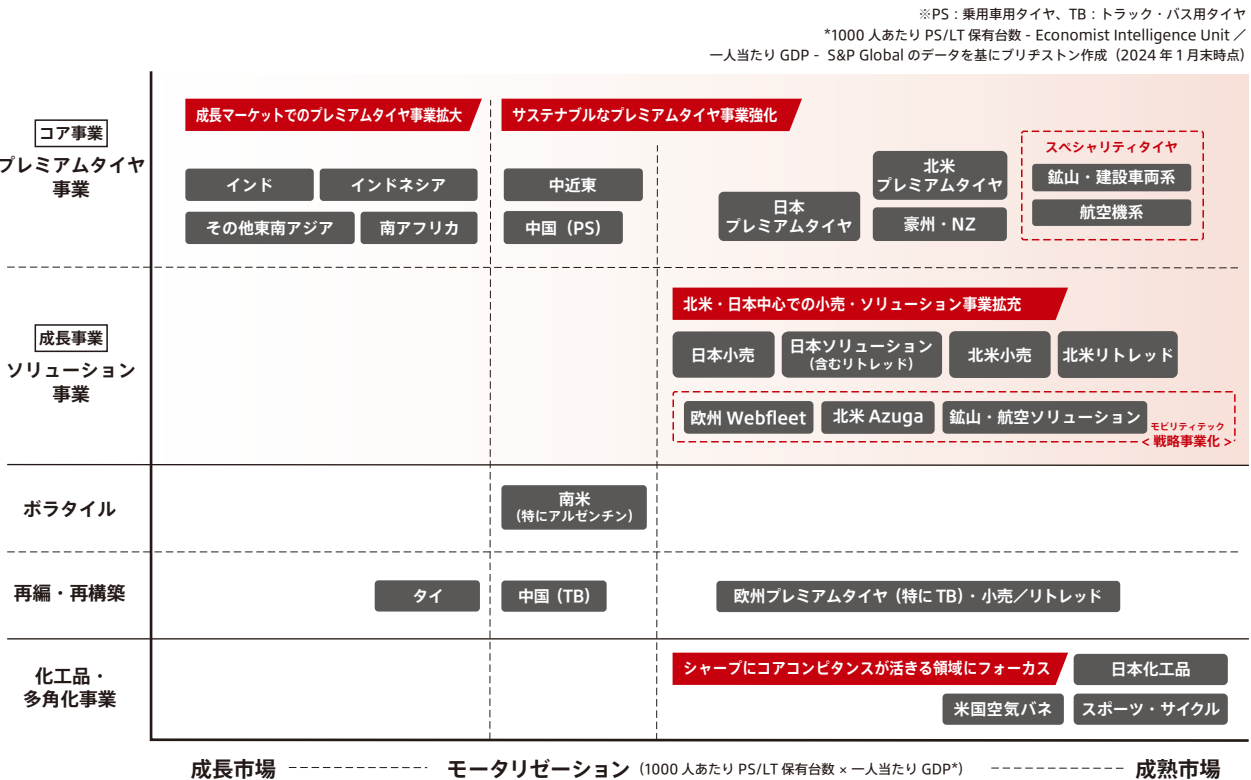
中段の成長事業においては、プレミアムタイヤ事業と連動して、北米・日本における小売・リトレッドを拡充していきます。加えて、戦略事業化するモビリティテック事業の構築に向けて、鉱山・航空ソリューション、及び、モビリティソリューションを提供する欧州Webfleet、北米Azugaのビジネスを強化していきます。

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

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

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

● シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ ―事業ポートフォリオ × エリア別経営―



## ◎ 24MBP ビジネス具体化シナリオ **価値創造へ、よりフォーカス**



### **良いビジネス体質を創る 「Passion for Excellence」(経営・**

- 現物現場で、基本に忠実に素早くPDCAを回す／継続的改善とイノベーションの組み合わせ／オペ
- 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制「効果・効率の最大化」
- 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ 一 次のステージへ
- 人財投資「人的創造性向上」／「Bridgestone E8 Commitment」と連動したカルチャーチェンジ
- DX加速：生成AI活用強化 ➡ 生産性・創造性向上 (AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む)
- 技術 & イノベーション：BIPを活用した共創活動強化 ➡ 創造性強化／知的財産戦略の強化



### **良いタイヤを創る**

- 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、「ENLITEN」—特に「EVタイヤ」24MBP：
- モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を



### **良いビジネスを創る**

社会価値と顧客価値創造の両立、競争

- ビジネスコストダウン：BCMA／グリーン
- シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：
- サステナビリティビジネスモデルの進化：



### **良い種まきを実施し、 新たなビジネスを創る**

- トラック・バス系：北米モビリティテック
- 鉱山ソリューション：リアル×デジタルで
- 航空ソリューション：リトレッドを含めた
- 新たな種まき：AirFreeの進化 など



## 業務品質向上)

レーショナルエクセレンス追求



### 経営品質・業務品質向上

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

さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現

Generation 1 拡大 ➡ 27MBP : Generation 2投入へ向けて技術構築

支えるー「BCMA」+ グリーン&スマート化スタート

### 優位を獲得し、企業価値を創造

&スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革

チャンネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築

カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて

事業構築 — 特に「フリートケア」プログラム

の価値創造構築 — 新たな挑戦活動

ソリューションビジネスモデル構築の戦略起点



24 MBP ビジネス具体化シナリオ

## 良いビジネス体質を創る

特集

### 経営・業務品質の向上ーブリチストンDNA／独自のデミング・プラン

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

#### ブリチストン独自のデミング・プラン

ブリチストンDNAの再確認では、原点へ回帰し、ブリチストン独自のデミング・プランを再確認・再浸透させることから始めています。ブリチストン独自のデミング・プランは、1960年代より、「デミング賞」の受賞を目指し、ブリチストンが推進した経営・業務品質の向上に向けた活動です。デミング賞は、「品質は工場のみで作られるものではなく、経営全体の問題で、経営トップの経営理念と深く関係する。品質向上には全社的な取り組みが必要である。」という考えを持ち、日本の品質管理運動に大きく貢献した米国の統計学者デミング博士の功績をたたえ、1951年に

創設されたものです。品質管理活動に全社的、総合的に取り組む会社と与えられる最高の栄誉と産業界で評価されています。ブリチストンは、1960年代に、経営の近代化、品質経営活動の強化を推し進めた際にこの考え方を取り入れ、1964年に、独自に「デミング・プラン」と名付け、推進本部を設置して取り組みを強化しました。1968年には、「デミング賞実施賞」を受賞し、現在も



デミング賞実施賞を受賞(1968年)

品質経営管掌のもと、「TQM (Total Quality Management) 推進部」を中心に活動を継続しています。ブリチストン独自のデミング・プランの基本思想である「良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる」、基本動作である「PDCA」、「5W1H (なぜなぜ分析)」、「標準化」、「データでものを言う」、「重点管理を行う」の5つの合言葉を、全社で再確認・再浸透しています。

#### ブリチストンDNA／「ブリチストン独自のデミング・プラン」の再浸透に向けて

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

#### ブリチストン独自のデミング・プラン

基本  
思想

良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる

5つの  
合言葉

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



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

### 業務品質向上:地道なグローバルTQM活動の強化

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

世界各地の拠点におけるTQM活動の優れた事例を共有

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



第13回ブリヂストン グループ・グローバルTQM大会

#### ● グループ・グローバルTQM大会 受賞者



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

#### 近藤 真一郎

久留米工場  
品質保証課 検査係 職長



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

#### Patricia García

Final inspection,  
Bridgestone Burgos Plant



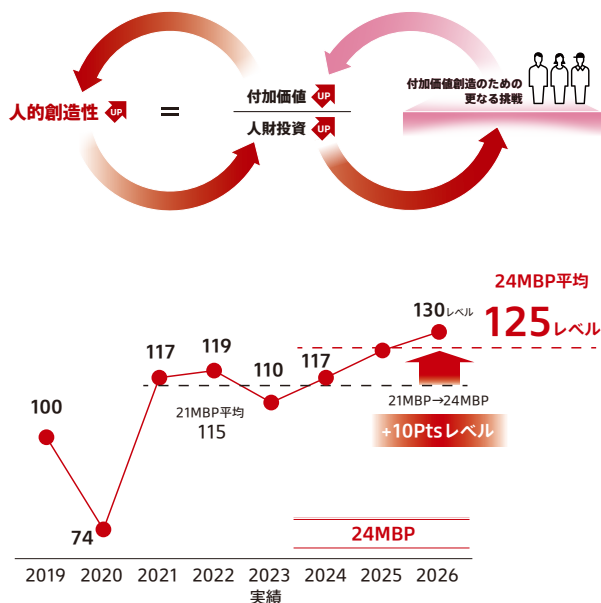
## 人的創造性向上／Bridgestone E8 Commitmentと連動した新たなDNA創造

### 一人ひとりの生産性・創造性(人的創造性)の向上

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

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

#### ● 人的創造性 KPI



### 人的創造性向上に向けた具体的な取り組み

#### ■ 人財能力開発

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

#### ■ 現場100日チャレンジプログラム

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

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



言葉を基本として業務品質を向上していけるよう努力して参ります。

**西田 拓馬**  
CQO・品質部門  
G原材料・中材品質システム課

#### ■ デジタルスキル強化(デジタル100日研修)

当社では、各自のスキルレベルにあわせてプログラムを選び、学びに挑戦する機会の一つとして、「デジタル100日研修」を



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

## 多様な人財が輝くための環境整備

### ■ 多様な人財が輝ける場づくり

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

ブリヂストンには、プレミアムタイヤ、ソリューション、化工品・多角化といった幅広い事業領域と川上(原材料)から川下(販売・サービス)までのバリューチェーンがありますが、どの事業領域・バリューチェーンにおいても、ステークホルダーに

さらなる価値を提供すべく、主体的に行動を起こし、挑戦する姿勢は不可欠と考えています。今後も種々取り組みを通じて、「多様な人財が“輝く”、多様な挑戦の場」づくりを進めるとともに、従業員エンゲージメントの向上や「Bridgestone E8 Commitment」による価値創造と連動した新たな企業文化、DNAの創造、カルチャーチェンジの推進を図り、多くの従業員の挑戦と成長を後押ししていきます。

### ■ 働きやすい環境の整備

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

生産現場における環境改善に関しては、現場最前線の従業員の声を反映した即効性ある投資を実施し、福利厚生の充実化、職場環境改善、労働負荷軽減策に取り組んでいます。特に、安全はブリヂストンの企業経営の基盤であり、安全宣言に掲げる「安全はすべてに優先する」を具現化し、安全な職場で安心して働くために、バリューチェーン全体を活動範囲として、一人ひとりが安全活動を推進しています。多様な人財の活躍に向けた人間工学的リスクへの配慮、規制の変更、機械や設備の経年変化、新技術の導入対応等、様々な状況変化を踏まえて安全／防災基準を継続的に更新するとともに、全従業員が安全に対する意識を真摯に育んでいます。多様な人財が働きやすく、働きがいを持って働ける職場づくりを、継続的に推進していきます。



**Anisara Tisamee**  
General manager  
Safety and Disaster  
prevention,  
Bridgestone APIC

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

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





## ブリヂストン流DX

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Economy

Empowerment

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

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

これまで、2000年代から、素材領域におけるマテリアルインフォマティクスや、製品開発におけるシミュレーション技術、

AIを実装したタイヤ成型システム「EXAMATION」の導入など、徐々にデジタル力をモノづくりへ取り入れると共に、エンジニアリングチェーンヘデータを繋ぐことで断トツ商品の開発に貢献してきました。これらをさらに進化させると共に、AIを活用した独自のアルゴリズム構築によるソリューションの提供など、バリューチェーン全体を繋ぎ、断トツ商品の価値を増幅することで、社会価値・顧客価値を創造するDXを進めています。

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



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

花塚 泰史

デジタルソリューションAI・IoT企画開発部門長

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

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Empowerment

今後の価値創造に向けては、従業員、社会、パートナー、お客様と繋がり、共に新たな価値を創造する「共創」が不可欠です。ブリヂストンは、東京・小平市にある研究開発拠点を再構築し、イノベーション拠点「Bridgestone Innovation ParkーBIP」として、2022年に本格稼働させました。ブリヂストンの歩みやDNA、事業活動や未来に向けた活動をご紹介します。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、共創を実現する複合施設です。

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

17件が共同研究に発展しました。

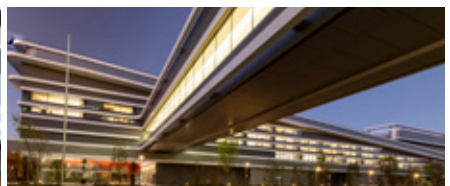
その一例として、日本電信電話株式会社(以下「NTT」とは、両社が掲げるビジョンの親和性が高く協調できる領域が多いことから、両社のビジョン実現に向けて、両社の強みをベースに、「デジタルツイン」「サステナビリティ」「タイヤを介した環境及び人にやさしい街づくり」の3つの分野において共同研究を加速しています。また、株式会社ティアフォーとは、自動運転技術の研究開発や実用化などモビリティ進化への貢献を目指した共創も推進しています。加えて、次世代放射光施設NanoTerasu(ナノテラス)を活用した材料開発を推進する東北大学との共同研究、共同研究や人材育成などの包括的な取り組みを進める九州大学との連携など、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

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



Bridgestone  
Innovation  
Park

2022年4月オープン



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

2023年  
(2022年からの累計)

お客様・パートナーのご来館  
(Open Innovation Hub)

約**2,200**人

共同研究に進展

**17**件

2024年

日本タイヤ事業のビジネス拠点化ーR&B(研究開発&ビジネス)一体での共創活動を推進





## 知的財産戦略

### 知的財産活用 of 伝統を活かした革新

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

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



### 知的財産の社会価値・顧客価値への変換に向けて

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

具体的には、メカニズム可視化を通じて、事業ポートフォリオ別の特性を捉え、事業戦略と連動した知財マネジメントを図っています。価値変換への起点となる「秘伝のタレ知財」は、

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

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

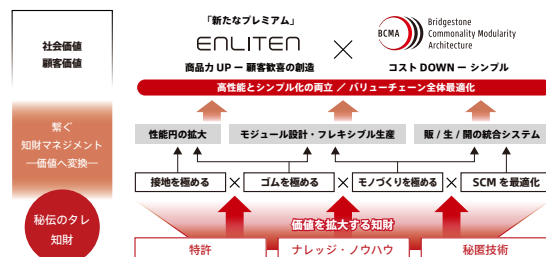
これらリアル・デジタルの「秘伝のタレ知財」を生み出し、価値への変換に発展させる源泉は、人財です。「Bridgestone E8 Commitment」をはじめ、当社のDNAを連綿と受け継ぎ進化し続ける人財を形成する組織力自体も当社の知財マネジメントの重要な要素となっています。

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

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

ENLITEN/BCMAにおいては、基盤技術と目指す事業モデルの関係性を仮説立て、知財が価値に変換されるメカニズムを図のように可視化しています。特許、ナレッジ・ノウハウ、秘匿技術から成る「秘伝のタレ知財」が技術イノベーションにおける「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」とサプライチェーンマネジメントの強さに繋がり、さらに、タイヤ性能円(総合性能)の拡大、モジュール設計/フレキシブル生産、販売・生産・開発の統合システムを通じて価値に変換され、ENLITENとBCMAの事業モデルが形成されていきます。可視化によ

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



り、現場のR & D/事業部門との相互理解が進み、密なコミュニケーションを通じて知財投資先の優先度を決定し、価値増幅の確からしさを高める知財マネジメントを実現しています。

## 共創活動における知財の貢献

ティアフォーとの共創活動においては、活動の初期段階から知財部門が参画し、知財契約の作成を通じて、両社がWin-Winとなる知財安全圏の構築に貢献しています。タイヤでの当社独自のモノづくりにおける知財と、革新的な自動運転技術に関するティアフォー独自の知財を掛け合わせることで、単独では実現できなかった知財が生まれ、両者の知財価値、

企業価値の向上につながることが期待できます。当社にとっても、新たな技術分野である自動運転の技術・ノウハウをタイヤ/ソリューション開発に活かす上で、自由闊達なコミュニケーションの元で共創活動を実現できるメリットは大きく、例えばこれまで見ていなかったタイヤ基本性能の重要因子に関する気づきを得て、新たな知財の創出にも繋がっています。

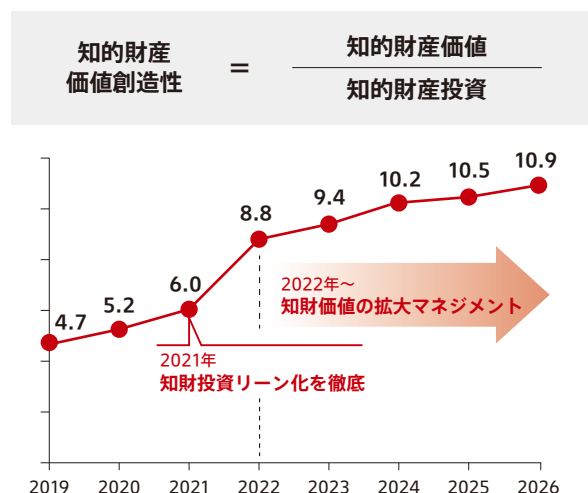
ティアフォーとの共創活動 (P 69)

## ROICを活用した知財投資対効果の検証

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

知財投資リーン化の徹底とともに、知財ミックスの質の向上と事業モデルに合わせた知財ミックスの効率的・戦略的な使い回しにより、知財価値創造性は23年において19年対比で約2倍近く向上しました。要因系KPIの一つとして設定している知財ミックス数は、23年末時点で活用中が15ユニット、準備構

築中は26ユニットです。攻めと守りの両面から複数のKPIを設定しており、今後も知財投資効果の検証を通じて、知財マネジメントの継続的な改善と業務品質の向上に努めていきます。





24MBP ビジネス具体化シナリオ

## 良いタイヤを創る

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

### 本数から価値へ — プレミアムフォーカスの加速

対象となる Bridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

#### 中長期視点での戦略方向性

なぜ、「新たなプレミアム」の創造が必要か？

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

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

#### 既存プレミアム領域の強化

「本数から価値へ」プレミアムフォーカスの加速

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

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





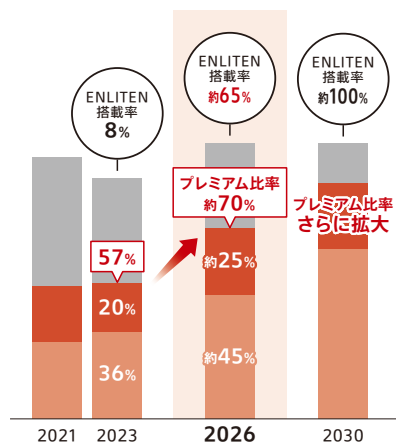
市販用TB(トラック・バス用)タイヤにおいても、グローバルで拡売・シェアアップを計画すると共に、北米・日本を中心としたリトレッド強化を進めることで、26年のTBビジネス全体におけるリトレッド比率をグローバルで50%まで向上させていきます。特に、強固なビジネス基盤を持つ北米では、新品・リトレ

ドのTBビジネス全体で拡売・シェアアップを進めています。

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

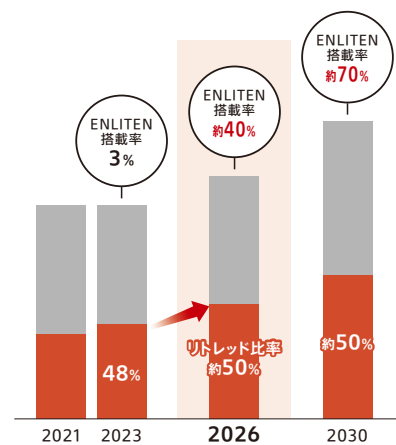
### PSプレミアムタイヤ(市販用) プレミアムへのシフト加速

■ 高インチタイヤ ※欧米・中近東18インチ以上、その他17インチ以上  
■ プレミアムタイヤブランド+各地域プレミアムタイヤ  
■ その他タイヤ



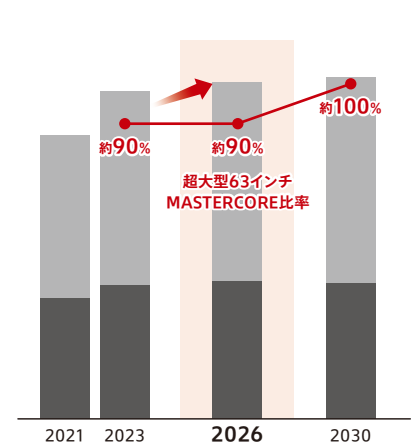
### TBタイヤ(市販用) 新品+リトレッド販売伸長・シェアアップ

■ 新品タイヤ  
■ リトレッドタイヤ



### OR超大型・大型タイヤ 全てが超プレミアムタイヤ 販売伸長・シェアアップ強化

■ 大型タイヤ(新車用+市販用)  
■ 超大型タイヤ





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

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

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

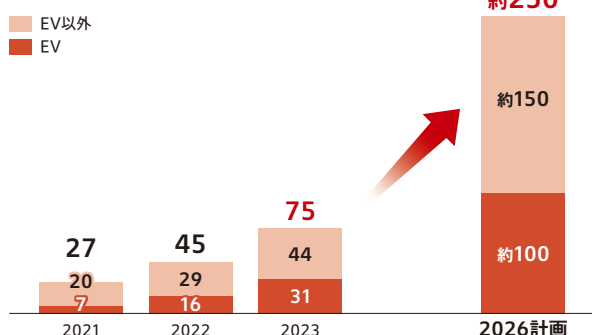
### ENLITEN 拡大 — OE/REP\* 連動 乗用車用プレミアムタイヤ (OE)

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

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

\* OE:新車用タイヤ、REP:市販用タイヤ

#### ● ENLITEN 新車装着車種数 (グローバル)



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

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

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

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

#### ビジネスと連動した社会価値の創出

「EV時代の新たなプレミアム」ENLITENの拡大を通じて、Energy — カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットします。

●「小売サービスネットワーク」を活かした REP タイヤにおける価値創造



● 市販用 ENLITEN 搭載商品

北米

**TURANZA EV**

ENLITEN

ブリヂストン初の  
市販用 EV 専用商品

2023 年 5 月発売

EV の課題の耐摩耗性能 (従来品対比 **50%UP**)  
再生資源・再生可能資源比率を **50%** に高めた  
新たな価値を提供

欧州

**TURANZA 6**

ENLITEN

EV 拡大を見据えた  
OE/REP 運動商品

2023 年 9 月発売

24 年インド・アジアへ  
25 年中国へ拡大

従来品対比 **摩耗レベルを 20%以上向上**。  
欧州市場で重視される **WET性能と転がり抵抗を  
大幅向上**。あらゆる性能を高次元でバランス。

日本

**REGNO GR-XIII**

ENLITEN

日本国内初の  
市販用 ENLITEN 商品

2024 年 2 月発売

**圧倒的な静粛性による**空間品質の実現と、  
**応答性の良いハンドリング**による磨き抜かれた  
走行性能。軽量化と再生可能資源使用により、  
**サステナビリティの実現に貢献**



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

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



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

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Economy

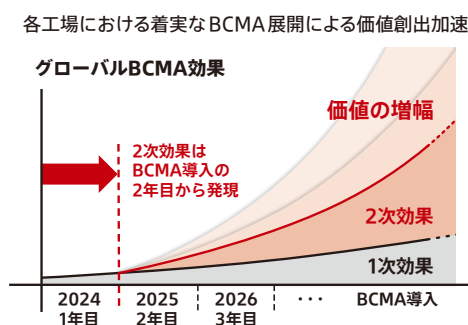
「究極のカスタマイズ」を支えるBCMAは、タイヤを構成するモジュール(部材)を3つに集約し、それを異なる商品間で共有することで、開発・サプライチェーンをシンプル化し、開発・生産のリードタイムを短縮してお客様にアジャイルに価値を提供すると共に、環境負荷低減を含めたビジネスコストダウンを目指すモノづくり基盤技術です。

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

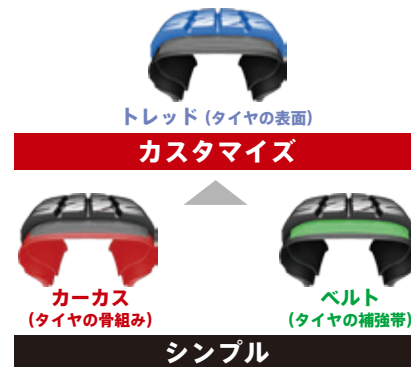
この効果を、各工場のモノづくり力にに応じてアジャストしていきます。モノづくり力が高く、既に生産性が高いブリヂストンEAST(日本・アジア)の工場はBCMAによる伸びしろが小さい一方、モノづくりに課題のあるWEST(米欧)の工場では、改善幅が大きくなる傾向です。23年に明確化した新品タイヤ45工場の役割責任に沿って、各工場における効果を具体化し、効果創出へ繋がります。EASTとWESTで各2工場、グローバルで合計4工場をモデル\*として設定し、効果の創出をリードしています。24MBP期間中に、グローバルでPSタイヤの約50%をBCMAでの生産に切り替えています。

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

### ● BCMAグローバル効果総額



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture



### 地道な生産性向上 × グリーン&スマート化との連動

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

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

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



● グリーン＆スマート化 目標値

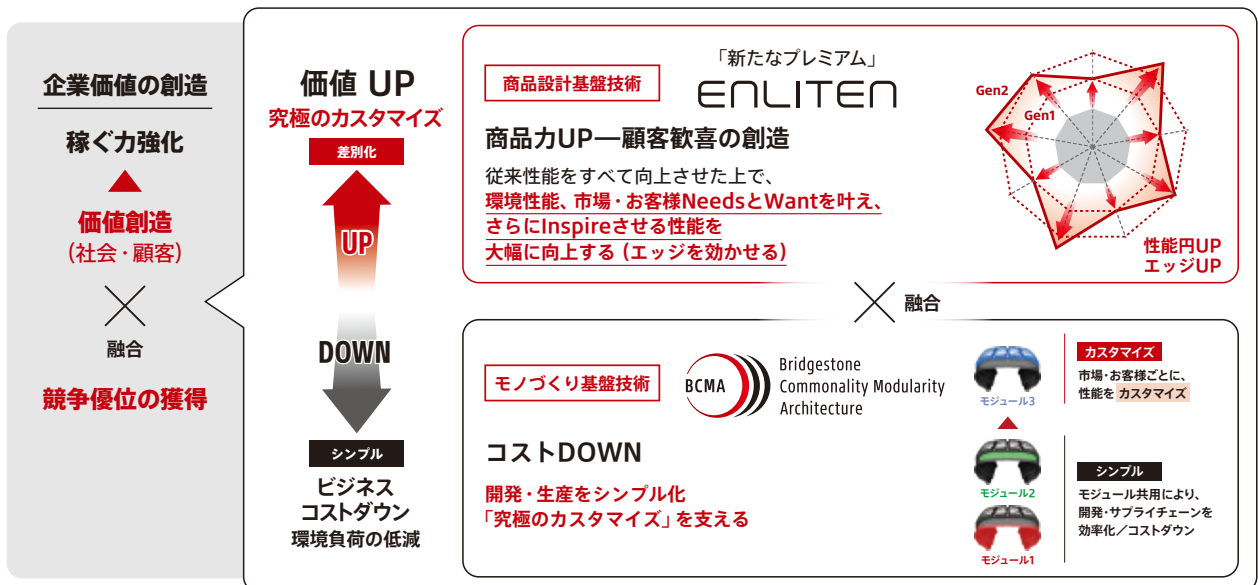
		2026目標	2030目標
Green 最小のサステナブル資源で 価値最大化	CO <sub>2</sub> 排出量	50%以上減 (vs. 2011) (Scope1,2)	50%減 (vs. 2011) (Scope1,2)
	再生可能エネルギー（電力）	70%以上	100%へ挑戦
Smart 強いリアル（匠）×デジタル モノづくりを極める	究極の「円さ」技術展開率 <small>*技術導入可能設備に対する展開率</small>	50%レベル	100%
	スキルレス／高効率化 労働生産性	110強%	130%

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

ビジネスと連動した社会価値の創出

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

● ENLITENとBCMAの融合による価値創造の加速



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

雪竹 康介  
グローバルBCMA・技術戦略統括部門長



## 特集

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

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Emotion

## ブリヂストンの技術イノベーション

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

## 「薄く・軽く・円く」の追求 — 「究極のカスタマイズ」

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



## ゴムを極める

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

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

## 接地を極める

世界の道を知っているブリヂストンの知見を活かし、F1®での経験から生まれたブリヂストン独自のタイヤ開発技術「アルティメット・アイ」をさらに進化させ、様々な路面における接地状態の可視化を実現しました。さらに独自のタイヤシミュレー

ションと車両シミュレーションを組み合わせ、タイヤ骨格材であるプライコードの張力分布を最適化することで、薄くて軽いタイヤで均一な接地を実現しました。この技術は2024年2月に日本で発売したREGNO GR-XIIIに搭載しています。今後も、強いリアルとデジタルを融合させながら、接地を極めるためのシミュレーション技術を進化させていきます。

## モノづくりを極める

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

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

## ENLITENの「究極のカスタマイズ」を支えるBCMA

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

## From Circuit to Street

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

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

### サステナブル化をいち早く推進／ 技術イノベーションの加速

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



24MBP ビジネス具体化シナリオ

## 良いビジネスを創る

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

## バリューチェーン全体でのビジネスコストダウン

対象となる Bridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Economy

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

### ● ビジネスコストダウン全体像

BCMA



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture



## グリーン＆スマート化

## 地道な生産性向上

## グローバル調達

## グローバルSCM物流改革

**24MBP (2024年-2026年)**





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

**合計1,000億円強レベル**

## グローバル調達

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





## ビジネスと連動したサステナビリティ価値創造：サステナブル調達

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

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

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

ブリヂストンの持続可能な調達活動の実現に向けた活動は、「グローバルサステナブル調達ポリシー（以下、調達ポリシー）」[🔗](#) に基づいており、2050年を見据えた環境長期目標に掲げる「100%サステナブルマテリアル化<sup>\*2</sup>」にも沿うものです。

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

\*1 Global Platform for Sustainable Natural Rubber

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

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

\*3 ブリヂストンと直接取引するタイヤ原材料の一次サプライヤー

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



大前 仁  
グローバル調達部門長

### WWFとの連携による 天然ゴム小規模農家への支援活動

ブリヂストンは2024年、[WWFジャパン](#) [🔗](#) 及びインドネシアと連携し、中期的な協力を前提として、インドネシアのリアウ州とジャンビ州で天然ゴムを栽培する小規模農家に対して、収穫量向上に向けた技術研修の提供を始めました。当社は、整地や苗床づくりからはじまり、天然ゴムラテックスを凝固させたカップランプによる採取までの一連の技術研修を2024年に実施していく予定です。2024年第1四半期には、インドネシアにある当社の天然ゴム農園及び本社の技術センターから専門性を持つ人財が活動に参加し、インドネシア・リアウ州の農民組合 Kuantan Singingi Rubber Farmers Association (APKARKUSI) に加入する小規模農家10軒と、ジャンビ州の小規模農家5軒に対し、採取技術、施肥と剪定、病害対策について研修を行いました。活動のさらなる効果拡大を目指すにあたり、各農園の状況に合

わけて収量向上技術の基準を定めるとともに、今回の研修を受講した15人を指導者として育成し、こうした技術をより多くの小規模農家に普及させるための体制を構築していきます。

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

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

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



Syoffinal  
Advisor of APKARKUSI  
(Kuantan Singingi Rubber  
Farmers Association)



採取技術と薬剤塗布の研修風景

## 持続可能な天然ゴムのためのグローバルプラットフォーム（GPSNR）

多様なステークホルダーが参加するGPSNRでは、タイヤメーカー、自動車メーカー、加工・製造業者、小規模農家、市民社会が協力し、資源や知識を共有しながら、天然ゴム業界の持

続可能性向上に向けたブリヂストンの活動を推進するための有効なプラットフォームとして機能しています。

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

## EU 森林破壊防止規制への対応

ブリヂストンは、EUの森林破壊防止規制（EUDR：EU Deforestation Regulation）の要件に適時かつ迅速に対応するための体制をグループ全体で整えており、対応準備を進めています。また、GPSNRや欧州タイヤ・ゴム製造協会（ETRMA：European Tyre & Rubber Manufacturers' Association）[\[7\]](https://www.etrma.org/)などの業界団体とも積極的に連携し、規制内容に対する業界共通の見解を取りまとめるとともに、生産を支える小規模農家を支援しています。

## 天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティ確保

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

[\[7\] 持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム（GPSNR）](https://sustainablenaturalrubber.org/)

<https://sustainablenaturalrubber.org/>

[\[8\] グローバルサステナブル調達ポリシー](https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/procurement/pdf/Policy_Japanese.pdf)

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/procurement/pdf/Policy\\_Japanese.pdf](https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/procurement/pdf/Policy_Japanese.pdf)

[\[9\] WWFジャパン](https://www.wwf.or.jp/)

<https://www.wwf.or.jp/>

[\[10\] ETRMA: European Tyre & Rubber Manufacturers' Association](https://www.etrma.org/)

<https://www.etrma.org/>





## グローバルサプライチェーンマネジメント／物流改革

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology



Efficiency

Economy

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

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

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

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



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

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

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

日本を「モノづくりの中核」へ  
グローバルのプレミアムタイヤ事業を支える

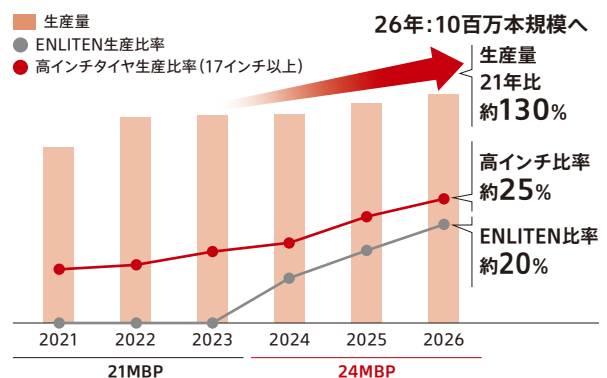
## 主な輸出商品

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

## 成長マーケット：インドPSプレミアムタイヤ

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

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

● インドPSプレミアムタイヤ生産  
(インドール＋ブネ工場)

## グローバルサプライチェーン物流改革 — B-Direct

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

### サプライチェーンの効率化(在庫削減／近地生産)

BCMA展開拡大／生産フレキシビリティUPと連動

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

### お客様と工場がデータ・モノで直接繋がる

DXによるSCMのプラットフォーム強化

- お客様のシステムと在庫データを直接繋げることで、ブリヂストン工場からお客様へタイムリーなタイヤ供給を実現

### グリーン&スマート物流推進

グリーン物流:

- EVトラック／倉庫への太陽光発電の設置
- 海上輸送の効率化を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減

スマート物流:

- 倉庫内の自動化設備導入推進  
➡ 倉庫内作業の安全性向上・効率化

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

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

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

### ビジネスと連動した社会価値の創出

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



## シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャネル力強化

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Economy

Ease

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

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

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



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

### 米国直営小売事業

#### リアル×デジタルで進化する新商態への挑戦

米国直営小売事業では、プレミアムな顧客経験価値の提供とサステナビリティへの貢献を強化し、リアルとデジタルで進化する新商態へ挑戦していきます。まず、24年に初期トライアルを実施します。最適な商品・サービスの提案から、注文、作業アポイントメント、支払、アフターサービスまで、一連の顧客経験をシームレスにアプリで完結するAIを活用したデジタルサービスの拡充や、「EV時代の新たなプレミアム」ENLITENと連動したEV車両メンテナンス・充電サービスの

拡充、店舗技術スタッフ向けEV車両メンテナンス研修実施など、EV向けプレミアムタイヤ・サービスの強化を推進して



米国新商態

いきます。さらに、店舗においては、太陽光発電パネル・先進LEDの導入や、空調などの使用エネルギー最適化、使用済タイヤ・オイルのリサイクルなど、サステナビリティへの取り組みも強化していきます。PDCAを回しながら、お客様に価値を提供できるサービスを見極め、25-26年に米国直営店2,200拠点に順次拡大、質の向上に繋げていきます。

### ビジネスと連動した社会価値の創出

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



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

**David Nientimp**

Vice President, Marketing, Merchandising and Retail Transformation, Bridgestone Retail Operations

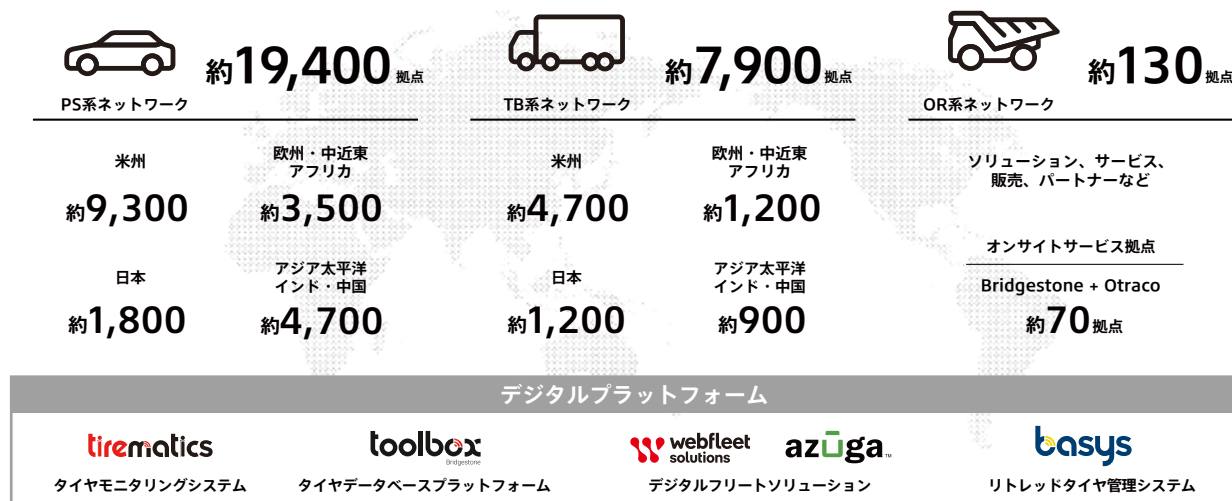
## 日本小売事業の強化

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

## 小売サービスソリューションネットワークのグローバル拡大

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

### ● 小売サービスソリューションネットワークグローバル拡大



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

Data：2023年末、拠点数：直営店/フランチャイズ/ボランタリーチェーン/特約店対象





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

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Emotion

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

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

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

記念すべき60周年のタイミングで、モータースポーツに懸ける情熱を再確認し、サステナビリティを中核に据え、活動を進化させる決意を、新メッセージ—Passion to Turn the World、「世界を変えていく情熱」で示しました。ブリヂストンがモータースポーツを通じて、レースを楽しみ、勝つことに

こだわり、「極限へ挑戦」し、イノベーションを加速させていく情熱、さらに、仲間と共に持続可能なモビリティ社会を支えていくという情熱を表現しています。このサステナビリティへの取り組みを含めた、新たな「自ら極限へ挑戦する」姿・情熱を、ステークホルダーの皆様を示していくことで、信頼・共感の醸成を図っていきます。サステナブルなプレミアムとしての価値を認めて頂いた上で、エリア別のビジネス戦略と連動しながら、価値向上へ繋げていきます。

レースに懸ける情熱。  
それは、絶対に勝つという情熱。  
諦めず、何度でもやり直すという情熱。  
頂きを目指し、最高のパフォーマンスを発揮する情熱。  
極限に挑戦し、どんな限界をも突破する情熱。  
すべての瞬間で、断トツを追い求める情熱。  
世界中の人々にインスピレーションを生む情熱。  
仲間とともに新たな道を切り拓いていく情熱。  
かけがえない地球を守り抜く情熱。

あなたの最高を支える存在であるために。  
モビリティの未来になくてはならない存在であるために。

私たちブリヂストンは、  
モータースポーツに限りなき情熱を注いでいく。  
これまでも。そして、これからもずっと。

PASSION  
TO TURN THE  
WORLD

BRIDGESTONE



## サステナブル化をいち早く推進

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

### モータースポーツタイヤの バリューチェーンにおける取り組み

- 原材料調達：再生資源・再生可能資源比率  
65%以上へ挑戦
- 生産・物流：カーボンニュートラル化をいち早く推進  
100%再生可能エネルギーを活用した生産  
グリーン配送(陸上・海上)によるCO<sub>2</sub>削減
- リサイクル：タイヤを原材料に「戻す」  
ケミカルリサイクルの実現へいち早く挑戦

## 「走る実験室」

### ENLITEN 第2世代の技術開発への貢献

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

## Bridgestone World Solar Challenge



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



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

#### Joanne Hayes

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



24MBP ビジネス具体化シナリオ

## 良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

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

### ソリューション事業 成長事業

対象となる Bridgestone E8 Commitment

Energy

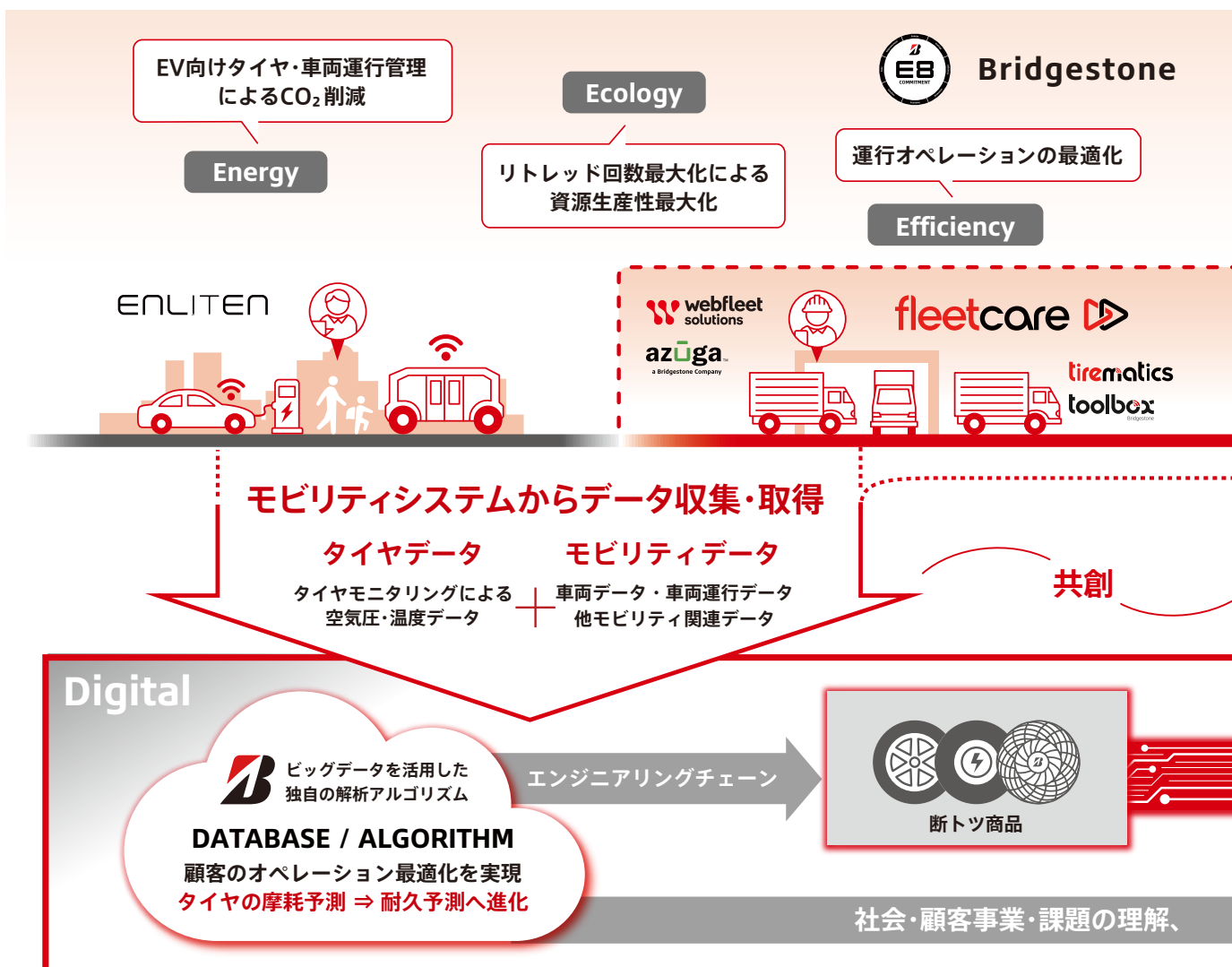
Ecology

Efficiency

Extension

Economy

#### ●ブリヂストン流のモビリティエコシステム

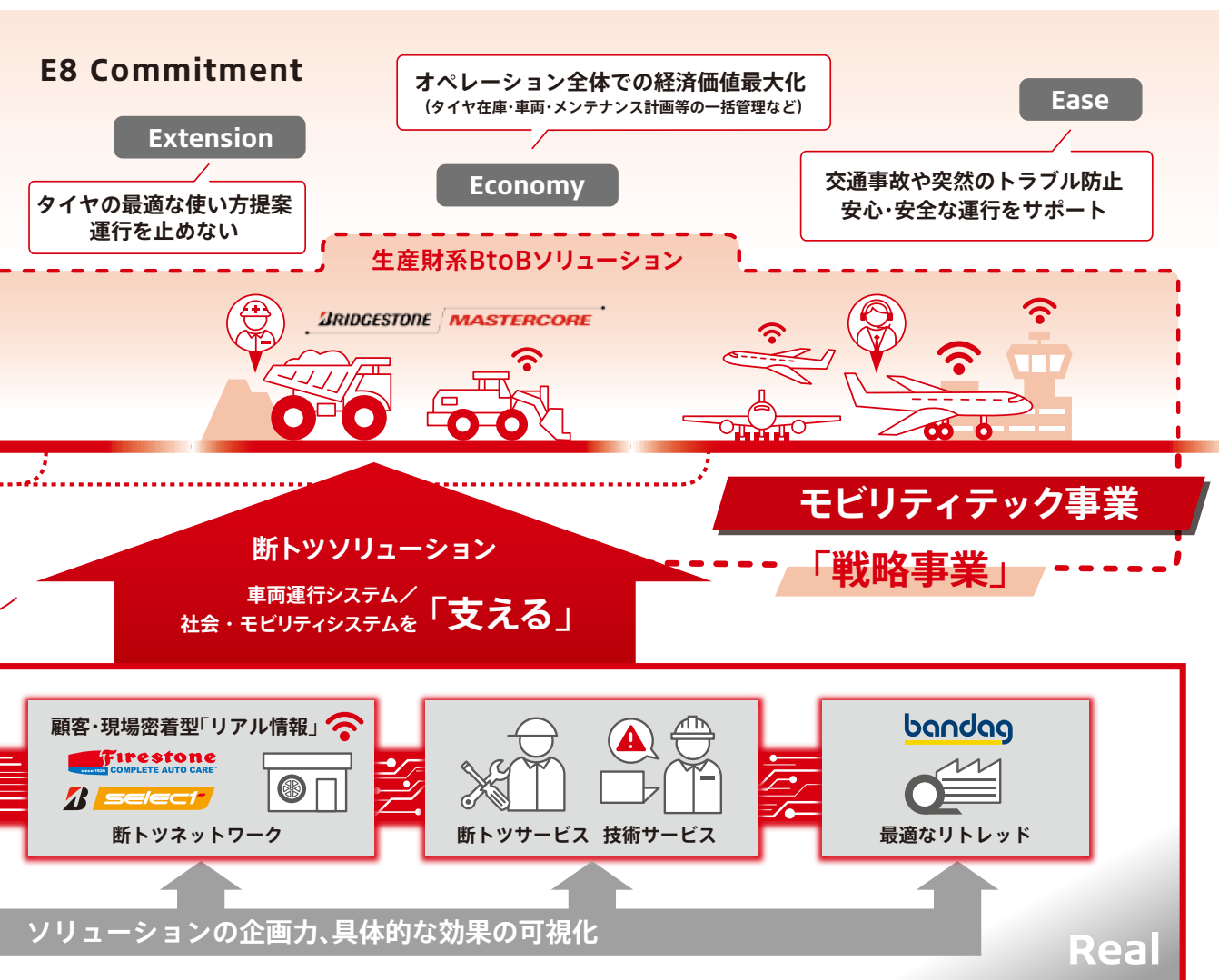


## ブリヂストン流のモビリティエコシステム構築

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

## ビジネスと連動した社会価値の創出

ソリューション事業では、タイヤを「創って売る」「使う」のバリューチェーン全体でサステナビリティ価値を創造していきます。24MBPでは、資源生産性向上に大きく貢献するリトレッドを継続強化していくと共に、戦略事業と位置付ける北米トラック・バス系ソリューション、鉱山・航空ソリューションにおいて、タイヤを「使う」段階でもCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献していきます。これらの活動により、Ecology — 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットしていきます。





## リトレッドを中核にした価値創造の加速

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

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



※TB：トラック・バス用タイヤ、AC：航空機用タイヤ



## モビリティテック事業「戦略事業」

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

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



### 生産財系 BtoB ソリューション



トラック・バス系

北米 モビリティテック事業 — 特に「フリートケア」プログラム  
需要伸長領域 — ラストマイル向け物流ソリューション強化

プレミアム  
タイヤ



タイヤセントリック  
ソリューション



モビリティ  
ソリューション



鉱山ソリューション

新たなプレミアム「MASTERCORE」を軸にソリューション拡大  
リアル×デジタルでの価値創造構築 — 新たな挑戦活動



航空ソリューション

リトレッドを含めた  
ソリューションビジネスモデル構築の戦略起点

「戦略事業化」  
モビリティテック  
事業構築



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

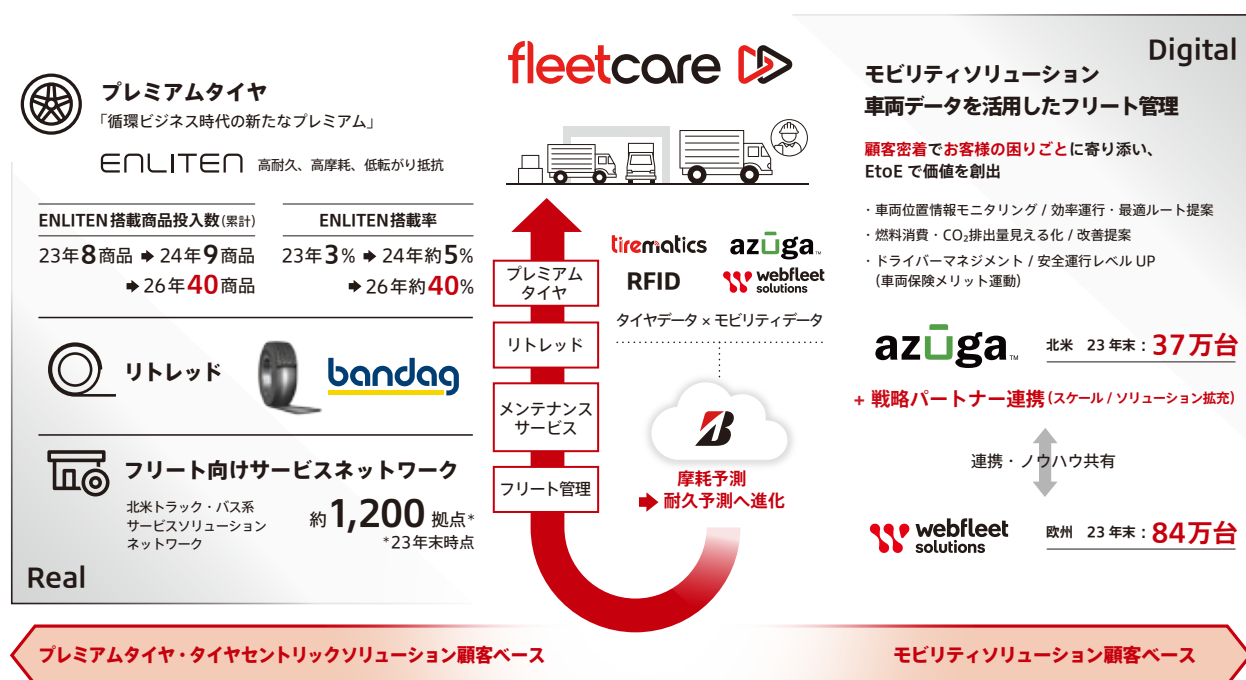
北米において、プレミアムタイヤ・リトレッドとモビリティソリューションの連携を強化することで、顧客に密着してお客様の困りごとにカスタマイズしたソリューションを一括で提供する「フリートケア」プログラムの拡充を進め、モビリティテック事業を構築していきます。

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

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

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

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



## 鉱山ソリューション

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

中核となる断トツ商品 Bridgestone MASTERCORE は、内製スチールコードをはじめとしたブリヂストン独自の新技术を結集し、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てカスタマイズし、最適な性能を提供することを可能にしています。お客様に価値を認めて頂くことをベースに、2023年末時点でMASTERCOREを約90鉱山まで展開しています。タイヤを「使う」段階においても、現場に密着してお客様の困りごとを深く理解する技術サービス活動の強化に加えて、21年に買収したOtraco社を中心に鉱山ソリューションネットワーク拠点を130拠点まで拡充するなど、強いリアルを強化してきました。

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

**BRIDGESTONE MASTERCORE**



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

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



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

**Sven Ermtter**  
Mining Solutions Development & Engineering Director  
Bridgestone Mining Solutions Latin America



## 航空ソリューション

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

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

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

加えて、バリューチェーン全体においても、カーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みなどサステナビリティへの貢献を強化しています。このよ



うな取り組みは航空宇宙分野のパイオニアであるAirbus社にも評価され、サステナビリティの分野で功績があったサプライヤーに贈られる、サステナビリティ・アワードを23年に受賞しました。引き続き、23年までに構築したソリューションビジネス基盤をベースに、ソリューション展開を拡大していきます。



「匠の技」／製造データ



タイヤの使用条件／  
使用後のタイヤ状況に関するデータ

モノづくり精度の向上 ⇒ リトレッド回数の更なる向上



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

**市川 明洋**

OR/AC生産技術部（TQM大会グランプリ受賞者）



## 新たなモビリティに対応するモビリティエコシステム構築

対象となるBridgestone E8 Commitment

Extension

Empowerment

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

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

「運行をサポートするソリューションサービス」については、24年2月から自動運転車両の安全運行に向けた実証実験を長野県塩尻市の公道で開始しました。ティアフォーが自動運転レベル4認可取得を目指し、レベル2相当の走行で技術検証を行っている国内初量産型自動運転EVバスに、ブリヂストンのソリューションアイテムの一つであるタイヤ管理デジタルツール「Tirematics」を実装し、安全運行、経費削減、運行距離延長 / 電費改善、ダウンタイムの軽減 / 予兆管理といった課題に対する自動運転車両の安全かつ効率的な運行をサポートするソリューションサービスの価値検証を行います。今後、「自動運転技術」の研究開発に関する共創も含めて実証実験を拡大し、自動運転の技術・ノウハウを取り入れたモビ

リティの安全性や生産性の向上に貢献するタイヤ技術や、次世代のモビリティソリューションなどの開発を推進していきます。このような取り組みを加速していくことで、新たなモビリティに対応するモビリティエコシステムを構築していきます。

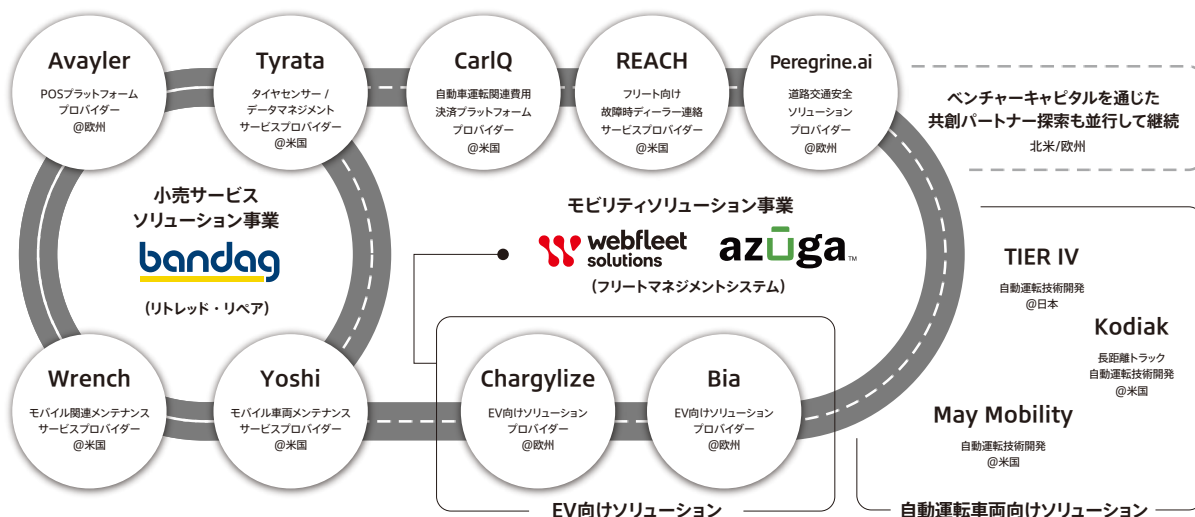


B-Mobilityでの自動運転の実証実験の様子



公道での自動運転の実証実験の様子

### ● 新たなモビリティに対応するモビリティエコシステム





## 探索事業：新たな種まき

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Ease

Empowerment

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



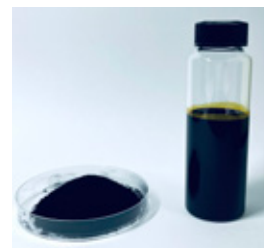
### グアユール事業 — 天然ゴム供給源の多様化

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

### リサイクル事業 — タイヤを原材料に「戻す」

タイヤを原材料に「戻す」リサイクル事業では、日本において、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「グリーンイノベーション基金事業」の下、ENEOS社と共創を推進しています。21年より要素技術開発を進め、23年に使用済タイヤのリサイクル熱分解試験を開始しました。

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



回収されたカーボンブラック(左)と分解油(右)



実証機(東京・小平)

\* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託業務(JPNP21021)の結果得られたものです。

## ソフトロボティクス

### ブリヂストンのコアコンピタンスを活かした新たな挑戦

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

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



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

## 空気充填が要らない次世代タイヤ AirFree® — 地域社会を支える —

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

AirFreeコンセプトは、2008年からリサイクルしやすい素材の活用などサステナビリティを重視しながら、ブリヂストンのコアコンピタンスである「ゴムを極める」を活用した樹脂素材技術、「接地を極める」技術を軸に、ブリヂストン独自の開

発を進めてきました。デジタルによるシミュレーション技術やタイヤ技術を活用することで、新たな素材・構造へ進化させ、23年には出光興産株式会社との共創を通じて、超小型EV向けの実証実験を開始しました。さらに24年からは、東京・小平市のBridgestone Innovation Park近郊において、公道での実証実験を開始しています。将来的には、AirFreeと、タイヤの重要性がより高くなる自動運転を組み合わせることで、高齢化・地方の過疎化・労働力不足による移動の制限といった地域社会におけるモビリティ課題の解決を目指しています。

### ●「Airfree」開発のジャーニー







## ミッションの拡大 ―地域社会から宇宙へ 月面探査車用タイヤの研究開発

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

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

の未来になくてはならない存在となることを目指していきます。

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

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

**安心・安全／サステナブルな技術で「地域社会のモビリティを支える」**

「地域社会の安心・安全な移動をエンパワーする（力を与える／支える）青」

社会実装へ向けた技術の確立、ビジネスモデルの探索―「モビリティシステム」を創る  
パートナーとの「共創」：小型モビリティ × 自動運転システム など

# AirFree

ミッションの拡大―地域社会から宇宙へ―

**極限の環境で安心・安全を提供し、「人類の夢を背負った宇宙探索を支える」**

世界の道を知り、地球のあらゆるモビリティの進化を支えてきたブリヂストンが  
宇宙の道を知り、スペースモビリティの進化を支えることで、人類の発展に貢献

宇宙ビジネスネットワークの中で様々なパートナーとの共創  
国際ミッションに貢献 ―技術の探索を推進―



### タイヤは生命を乗せている

#### ―地域社会から宇宙まで、あらゆるモビリティを安心・安全で支える

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

**川田 成美**

グローバル直需戦略／新モビリティビジネス推進部



## 化工品・多角化事業:シャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカス

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Extension

Ease

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

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

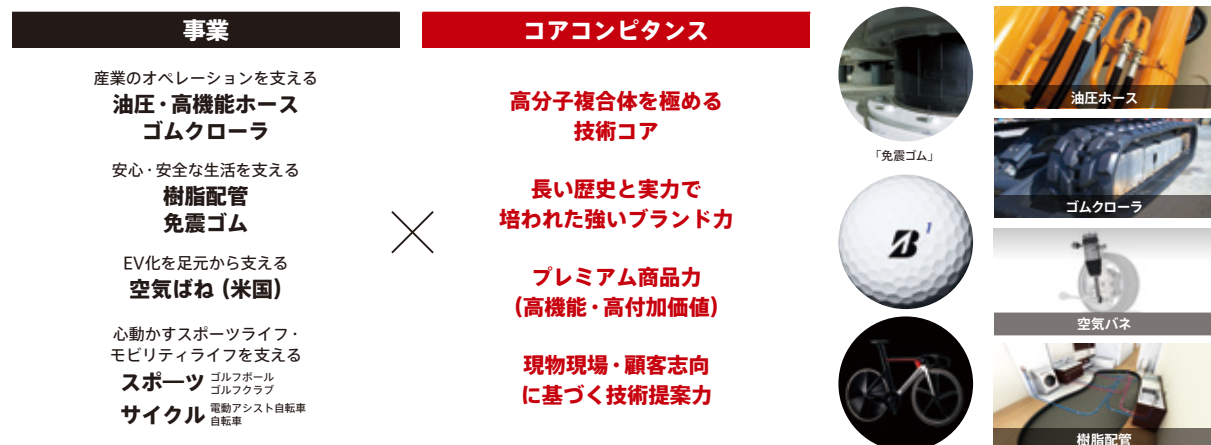


FLEXTRAL (フレクストラル)  
北米プレミアム油圧ホース



プレミアム油圧ホース: モバイルバンサービス

### ● 化工品・多角化事業 全体像



### ビジネスと連動した社会価値の創出

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

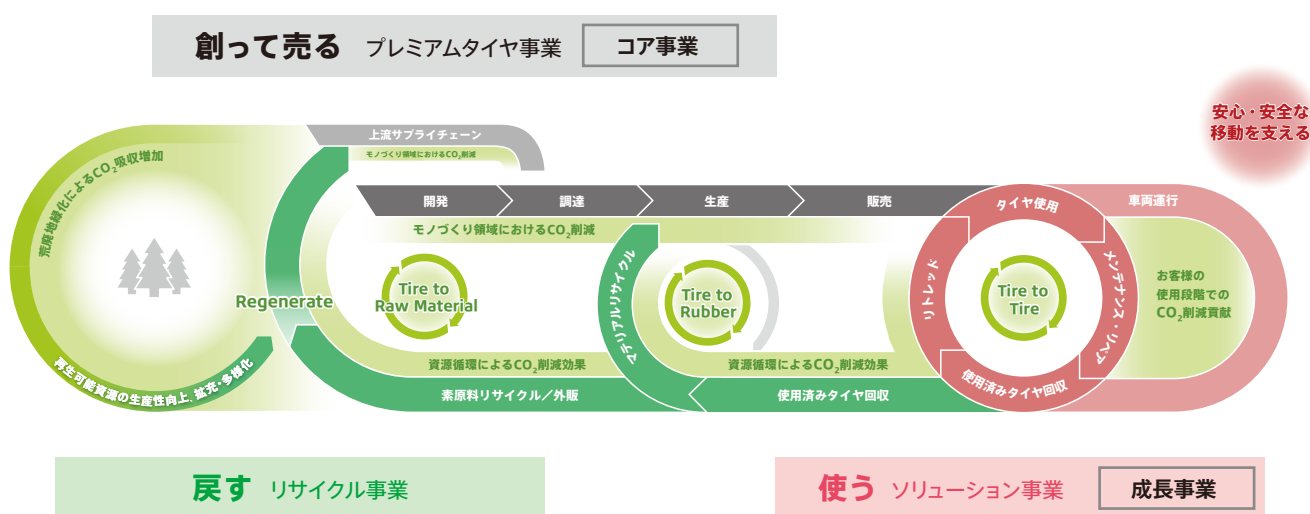
## ○ 持続的なサステナビリティ価値創造の基盤構築

### 持続的なサステナビリティ価値創造の基盤構築

ブリヂストンは、商品を「創って売る」、「使う」、原材料に「戻す」という、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現とビジネスを連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を、経営戦略、中期事業計画に織り込んで推進しています。

21MBP では、サステナビリティビジネスモデルの基盤とな

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



#### サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現

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

#### カーボンニュートラル（脱炭素）の実現

2026	CO <sub>2</sub> 排出量 ▲50% 以上 (2011 年比)
2050	カーボンニュートラル化

#### ネイチャーポジティブに向けて

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

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

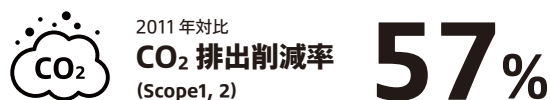
### 取り組みの進捗

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

### カーボンニュートラル化に向けた取り組み

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。2023年は、2030年の目標を上回る57%の削減を達成しました。

#### 2023 年までの実績

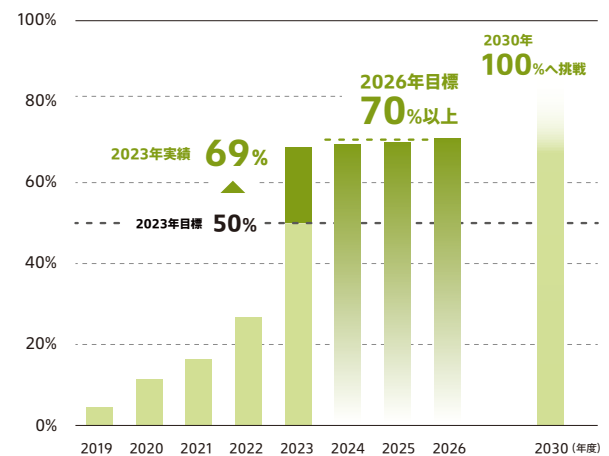


この大幅な削減に大きく寄与したのは、再生可能エネルギー（電力）比率の向上です。グローバル各地域において、太陽光発電パネルの設置や、外部から購入する電力の再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを推進しており、2023年は目標の50%に対して69%を達成、前年度の26%から大幅にその比率を向上させています。2026年までに70%以上を計画し、再生可能エネルギーの持続可能な利用に向けて取り組んでいきます。

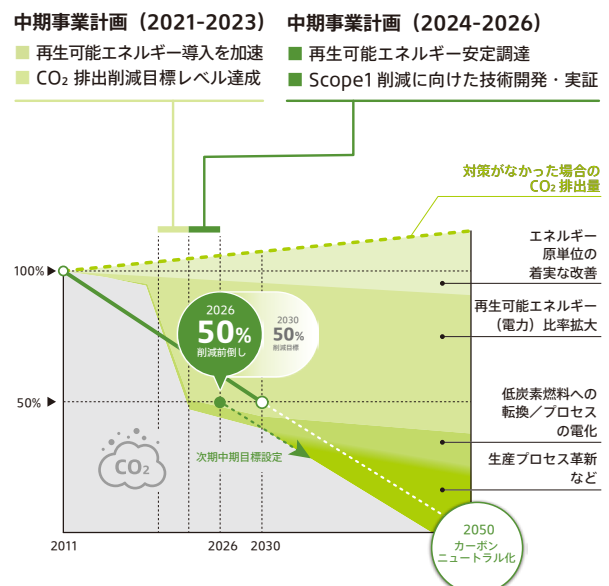
2050年のカーボンニュートラル化に向けては、生産・販売量の拡大に伴うCO<sub>2</sub>排出量の増加を考慮しながら、ビジネスの成長とCO<sub>2</sub>排出量の削減を高いレベルで両立していきます。再生可能エネルギーの安定調達、BCMAとも連動した生産性向上を推進し、エネルギー原単位を着実に改善していきます。

これらは、稼ぐ力の強化へも繋がります。24MBPにおいては、21MBPの成果をベースに、27MBP以降のさらなるCO<sub>2</sub>削減に向けて、技術開発なども推進し、持続的なサステナビリティ価値創造の基盤を構築していきます。

### ● 再生可能エネルギー（電力）比率の推移



### ● カーボンニュートラル化に向けたトランジションプラン



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

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

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

## サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組み

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

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

## サステナブルマテリアル化に向けた進捗

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

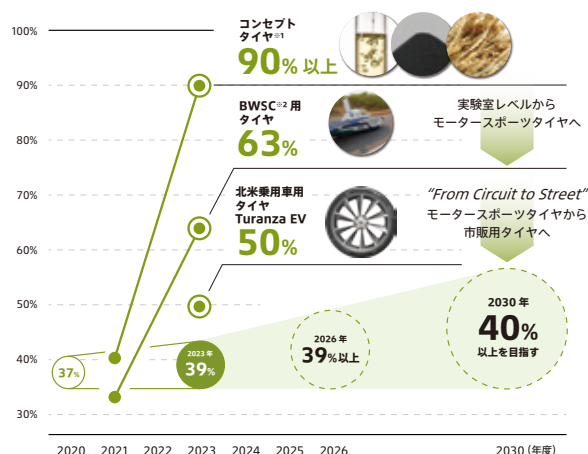
### 2023 年までの実績



再生資源・  
再生可能資源比率

39.6%

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



## ネイチャーポジティブに向けた取り組み

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

事業を継続していく上で不可欠な水資源については、公平かつ持続可能な利用に向けて、水ストレス地域に立地する生産拠点ごとに地域の事情に応じたウォータースチュワードシッ



プランを策定・実行しています。2023年は対象となる全17拠点で策定を完了し、活動の結果、対象拠点での取水量は前年比8.1%減少しています。

## 天然ゴムの持続可能な利用に向けた取り組みの強化

タイヤの重要な原材料の一つである天然ゴムは、パラゴムノキから生産されています。パラゴムノキの生産地は東南アジアの熱帯雨林に集中しており、600万ともいわれる小規模農家等を含む複雑なサプライチェーンによって支えられています。ブリヂストンは天然ゴムの持続可能なサプライチェーンの構築が、社会・環境面からも、当社ビジネスの持続性においても重要であると考えています。小規模農家の生産性向上、森林破壊ゼロの実現に貢献するために、自社農園で培った技術や病害対策に有効なノウハウを活用し、2026年までに累計12,000軒を目標に、天然ゴム小規模農家の支援に取り組んでいます。また、荒廃地への植林などの個社としての活動に加え、グローバルプラットフォームである GPSNR や国際

的な環境 NGO である WWF、調達パートナーとの協働も強化しており、環境面だけでなく人権などの社会面も考慮した活動を展開しています。今後も現物現場に根差した当社らしいアプローチで、持続可能な天然ゴムの利用に向けた包括的な取り組みを進めていきます。

## ビジネス具体化シナリオと連動したサステナビリティ価値創造

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

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

## 自社天然ゴム農園（リベリア）での ISCC PLUS 認証の取得

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

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



現地監査におけるコミュニティエンゲージメント

## 持続的なサステナビリティ価値創造の基盤構築

例えば、コア事業であるプレミアムタイヤ事業においては、商品設計基盤技術 ENLITEN 拡大による「究極のカスタマイズ」や BCMA による価値創出、グリーン＆スマート化の推進を通じて、耐摩耗性やロングライフ、低転がり抵抗など、タイヤに求められる様々な性能を向上させると同時に、資源生産性やエネルギー原単位の改善も実現していきます。これにより、顧客価値向上とともに、ビジネスコストの削減や環境負荷の低減を両立させるモノづくりを推進し、サステナビリティターゲットの達成にも貢献していきます。また、ソリュー

ション事業においては、TB リトレッドビジネスの拡大により、再生資源・再生可能資源比率を向上させていくとともに、リアル×デジタルでの効率的な運転・車両運行支援を通じて、Scope3におけるCO<sub>2</sub>削減貢献も拡大していきます。

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



## 気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応

ブリヂストンはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同しており、さらに、2022年3月よりTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラムに参加しています。

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

これらのリスク及び機会への認識を踏まえ、カーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けた取り組みをビジネスと連動させながら強化していくことで、持続的な企業価値の向上、サステナビリティ価値創造の基盤を構築していきます。

## TCFD・TNFD 推奨開示内容への対応状況

ブリヂストンは「TNFD アーリーアダプター」として、2023年10月よりTNFD提言に沿った情報開示を開始しています。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)最終提言及びTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)最終提言V1.0が推奨する開示内容に沿った当社の対応状況は以下の通りです。また下記の内容は第105期有価証券報告書【サステナビリティに関する考え方及び取り組み】にも掲載しています。

## ガバナンス

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況	
	TCFD	TNFD
依存関係・影響・リスク・機会に対する取締役会の監督体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>最上位の経営執行会議体であるGlobal Executive Committee(Global EXCO)でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーへの貢献促進、自然共生に向けた中長期の戦略・目標、実行計画の承認、計画の進捗を管理</li> </ul>	
先住民族・地域社会・影響を受けるステークホルダー・その他ステークホルダーに向けた人権方針とエンゲージメント活動、取締役会・経営者の監督 (TNFD 推奨開示内容)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「グローバル人権方針」及び「グローバルサステナブル調達ポリシー」を策定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際基準が掲げる人権の尊重に対して強いコミットメントを表明。お取引先様に必ず実施頂きたい事項として、国連「先住民族の権利に関する宣言」に従った合法的な手段での土地取得・利用、土地取得時や森林開発評価・実行方針策定時のFPIC原則の遵守を定め、ブリヂストン・お取引先様・サプライチェーン全体への浸透活動を推進</li> <li>サプライチェーンが「グローバルサステナブル調達ポリシー」に準拠しているかどうかを確認するデューデリジェンスプロセスを検討・開発するため公益財団法人世界自然保護基金(WWF)ジャパンと協働。WWFと連携して開発したSAQ(Self-Assessment Questionnaire)を使って、天然ゴムの小規模農家を含むお取引先様のESG現地監査を行い、FPIC原則の遵守含め、リスク評価を実施</li> <li>天然ゴムのサプライチェーンを対象としたグリーンバンスメカニズムを構築し、標準作業手順書と苦情(グリーンバンス)への対応状況を公開。先住民族・地域社会に関連するリスクも本メカニズムを活用し確認</li> <li>人権の尊重を含むサステナビリティへの取り組みの実行計画や進捗状況は最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOで承認・管理され、取締役会がレビューを実施</li> </ul>	

## 戦略

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況	
	TCFD	TNFD
短期・中期・長期の依存関係・影響・リスクと機会	<p>気候・自然資本への依存関係と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に評価・管理。以下の依存関係・影響・リスク・機会を特定</p> <p><b>気候・自然資本との依存関係*</b></p> <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> <p><b>気候・自然資本への影響*</b></p> <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> <p><b>気候変動・自然資本損失による物理的リスク・機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>台風の大規模化、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ユール由来の天然ゴムの事業化機会</li> </ul>	
ビジネスモデル・バリューチェーン・戦略・財務計画に及ぼす影響	<p><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></p> <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> <p><small>* 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</small></p>	
様々なシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
<p>直接事業・上流・下流において次に該当する地域</p> <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> <p>(TNFD推奨開示内容)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>荒地緑化によるCO<sub>2</sub>吸収・固定化の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水資源の量や質の低下リスクのある水ストレス地域に立地する生産拠点を定期的に評価。2023年末時点でインド、インドネシア、中国などの7拠点が、「非常に水リスクが高い」流域に立地。これら全拠点で、地域の水事情を踏まえたウォーターシュワードシッププランを策定し、実行中</li> </ul>



リスクと影響の管理

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

指標と目標

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況																		
	TCFD	TNFD																	
リスクと機会の評価・ 管理に用いる指標	<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としてCO<sub>2</sub>排出量（Scope1、2、3、及び商品・サービスのライフサイクル・バリューチェーン全体を通じたCO<sub>2</sub>排出量の削減貢献量）を設定し、定期的にモニタリング</li><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（US\$100/tCO<sub>2</sub>）と削減効果を加味した投資判断を実施</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、SO<sub>x</sub>／NO<sub>x</sub>排出量、生息地の保全・管理面積）などを設定し、定期的にモニタリング</li></ul>																	
依存関係と影響の評価・ 管理に用いる指標																			
依存関係・影響・リスク・ 機会の管理に用いる目標と実績	<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><li>2030年に向けた目標として「私たちが排出するCO<sub>2</sub>の総量（Scope 1、2）を50％削減する（2011年比）」「ソリューションの提供により、商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体（Scope 3）を通じて、私たちの生産活動により排出するCO<sub>2</sub>排出量（Scope 1、2）の5倍以上のCO<sub>2</sub>削減に貢献していく（2020年比）」「再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率を40％に向上する」「水ストレス地域における生産拠点において、水リスク低減に向けたウォーターシュワードシッププランを推進する」を設定</li><li>2030年に向けた目標に対する主な実績は以下の通り</li></ul>																		
	<table><tr><th colspan="2">取り組むべき重点課題</th><th>指標</th><th>2022年実績</th><th>2023年実績</th><th>2030年目標</th></tr><tr><td rowspan="2">サステナビリティ ビジネスモデルの 確立・進化</td><td>カーボンニュートラル化への対応力強化</td><td>私たちが排出するCO<sub>2</sub>の総量削減（Scope1、2）（2011年比）</td><td>31%</td><td>57%</td><td>50%</td></tr><tr><td>サーキュラーエコノミービジネス活動の推進</td><td>再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率*1</td><td>38.4%</td><td>39.6%*1</td><td>40%</td></tr></table>		取り組むべき重点課題		指標	2022年実績	2023年実績	2030年目標	サステナビリティ ビジネスモデルの 確立・進化	カーボンニュートラル化への対応力強化	私たちが排出するCO <sub>2</sub> の総量削減（Scope1、2）（2011年比）	31%	57%	50%	サーキュラーエコノミービジネス活動の推進	再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率*1	38.4%	39.6%*1	40%
	取り組むべき重点課題		指標	2022年実績	2023年実績	2030年目標													
サステナビリティ ビジネスモデルの 確立・進化	カーボンニュートラル化への対応力強化	私たちが排出するCO <sub>2</sub> の総量削減（Scope1、2）（2011年比）	31%	57%	50%														
	サーキュラーエコノミービジネス活動の推進	再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率*1	38.4%	39.6%*1	40%														
*1 リットレッド用台タイヤを含むタイヤの総原材料重量に占める比率																			

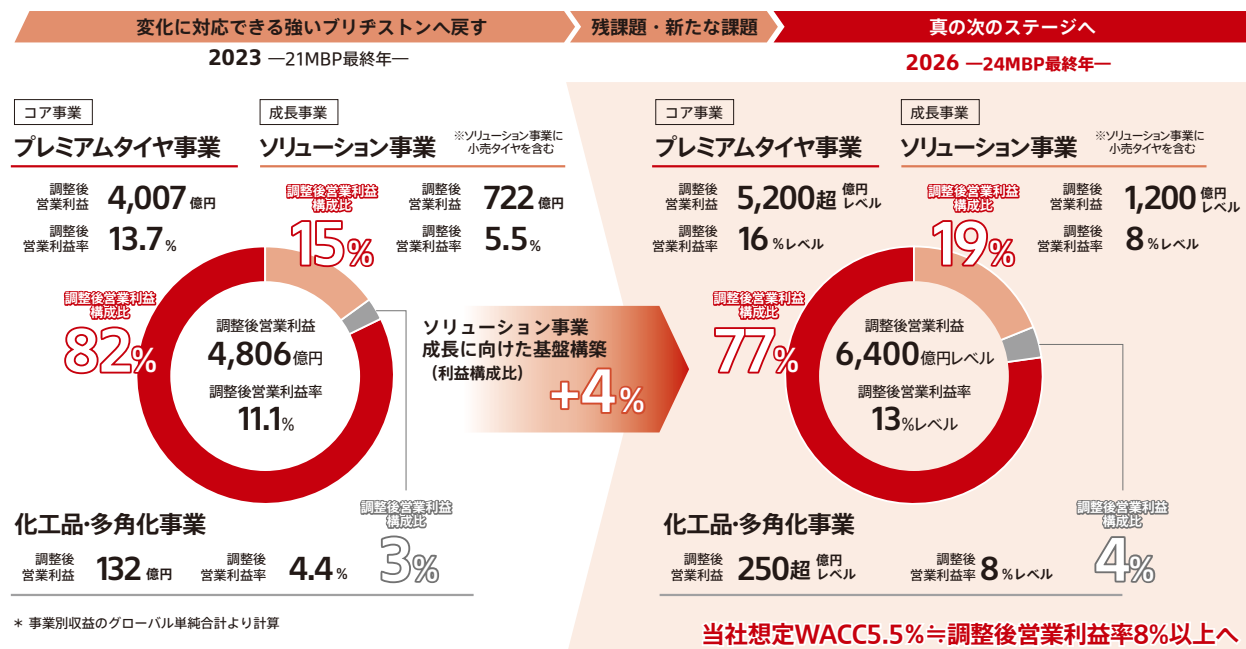
## 財務戦略

### 事業ポートフォリオ別エリア別財務ターゲット

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

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

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



#### プレミアムタイヤ事業 コア事業 エリア別財務ターゲット

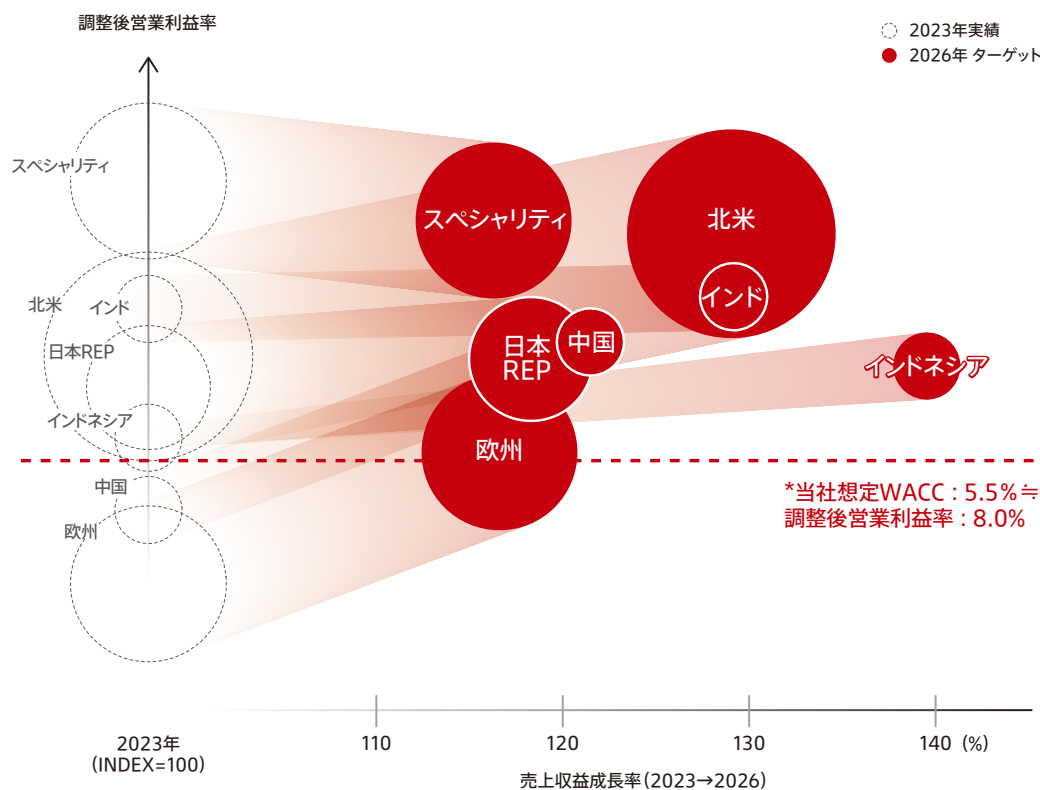
成熟エリアの北米と日本REP(市販用)事業では、確実に稼ぐ力の強化を推進します。特に北米では、ファミリーチャネル強化／戦略パートナーとの連携強化／新規チャネル開拓によるプレミアム領域の拡売・シェアアップを実現することで、継続的にビジネスの質の向上を推進していきます。日本REPにおいても、自社卸拠点の小売へのシフトなど、チャネル再構築を通じてプレミアムフォーカスを強化していきます。

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

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

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

● シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ プレミアムタイヤ事業 **コア事業** ーターゲットー



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

## 再編第2ステージ・再構築

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

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

による再構築に着手しており、PDCAを回しながら再編・再構築を進めていきます。

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

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

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

## ソリューション事業 成長事業 エリア別財務ターゲット

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

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

リトレッドは、継続的に稼ぐ力の強化を推進していきます。

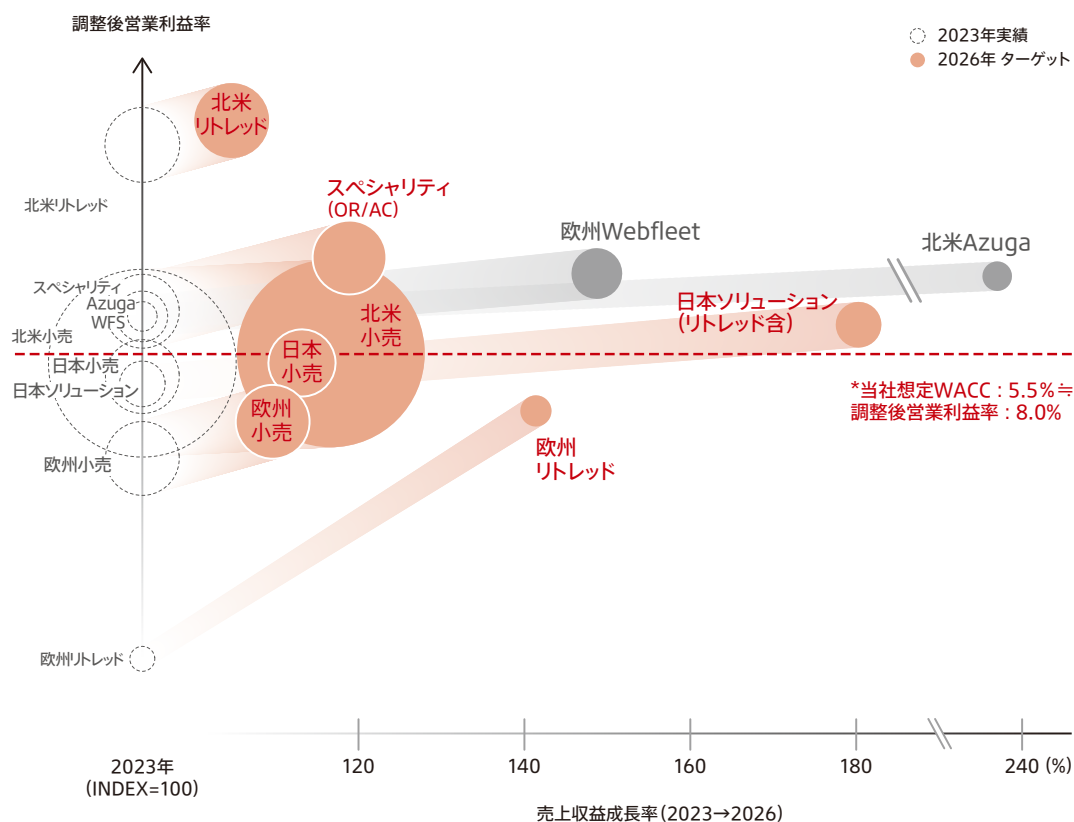
日本においても、小売サービス、21MBPにて生産強化投資を実行したリトレッドを中心にソリューション事業の収益性を着実に向上していきます。

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

鉱山・航空（スペシャリティ）ソリューションは、断トツ商品、現場に密着した技術サービスなどの強いリアルにデジタルを組み合わせ、規模・収益の面から着実な成長を計画しています。

さらに、Webfleet、Azugaのモビリティソリューションも継続強化し、北米中心に規模も拡大することで、モビリティテック事業を構築していきます。

### ● シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ ソリューション事業 成長事業 一ターゲット



※ 欧州Webfleet／北米Azuga: 除くPPAベース



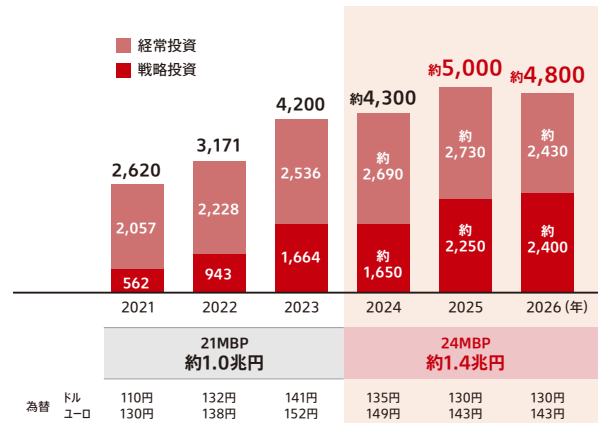
## 設備投資・戦略リソース・研究開発費

### ● 設備投資

設備投資合計  
(戦略＋経常) **約1.4兆円** (21MBP比約1.4倍)

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

### ● 設備投資：戦略＋経常合計 (億円)



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

### ● 戦略リソース

#### 戦略リソース計

**約7,800億円**

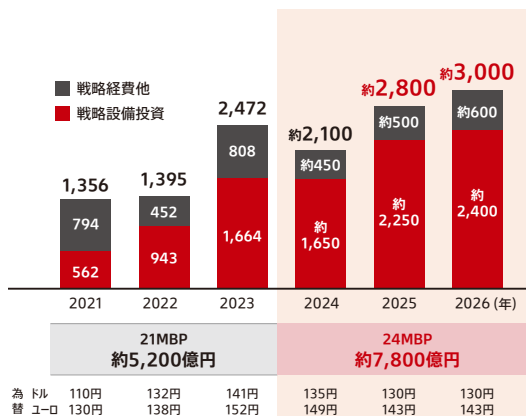
- 21MBP対比 **約1.5倍のリソース投入**：特に**プレミアムタイヤ事業へ継続投入強化**
- 2030年 長期戦略アスピレーション (約1.2兆円) 対比では、**7割弱**のリソースに厳選

#### ■戦略リソース - 事業ポートフォリオ別

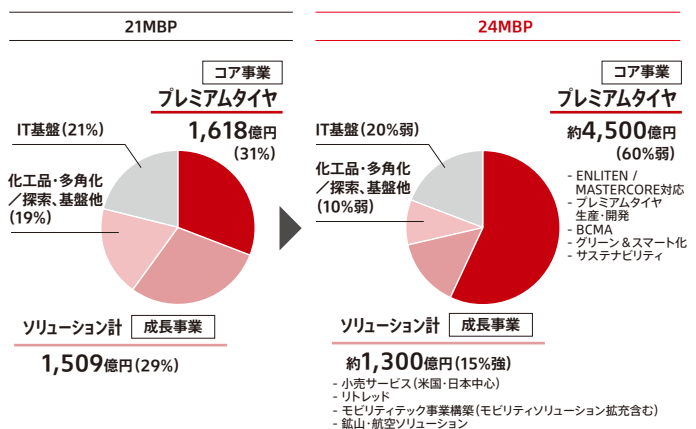
戦略投資と戦略経費を含めた戦略リソースは、特にリターン確度が高いプレミアムタイヤ事業へのリソース配分を21MBPの約3割から6割弱へ拡大・強化していきます。加えてソリュー

ション事業についても、21MBPで「やること」と見極めた事業—小売サービス、リトレッド、鉱山・航空、モビリティテック事業構築に関連したリソースを継続強化していきます。実際のリソース投入に際しては、効果・リターンをしっかりと見極めながら実行判断をしていきます。

### ● 戦略リソース金額 (億円)



### ● 戦略リソースアロケーション



### ■戦略リソース – エリア別

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

### ■戦略リソース – 投資回収開始時期別

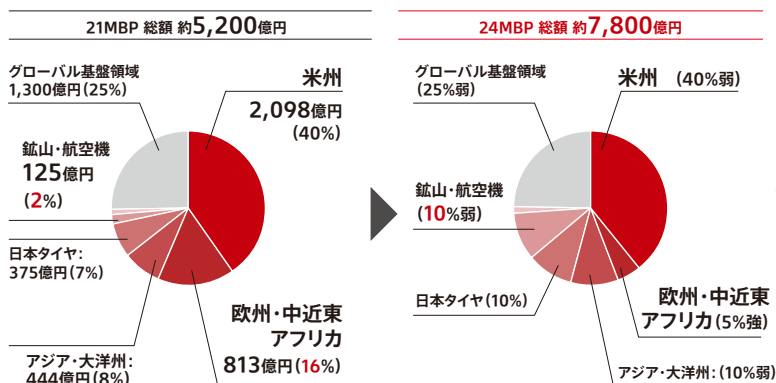
投資回収開始時期が短期・中期のプロジェクトに約7割を投入し、バランスを担保しながら将来への布石を打ちます。加えて、リターンの確実性もしっかりと見極めていきます。

短期：プレミアムタイヤ・小売・リトレッド

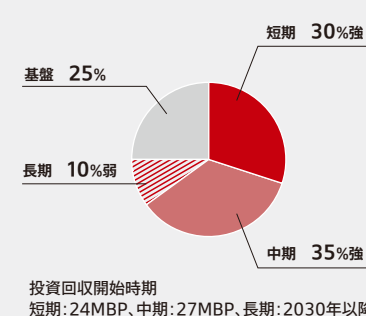
中長期：モビリティテック・探索事業中心

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

#### ●戦略リソース金額(億円)



#### 投資回収開始時期別アロケーション – 24MBP –



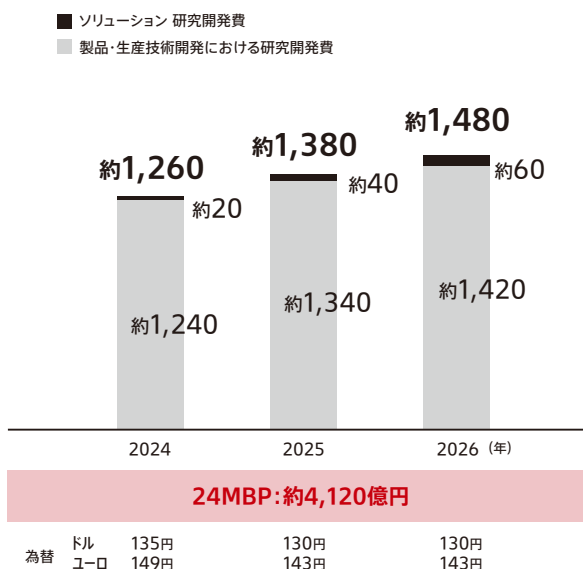
#### ●研究開発費

研究開発費 **4,120億円**

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

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

#### ●R&Dリソース合計(億円)：経費



## 資本コストを意識する経営／ROIC

### ROICの活用と当社定義

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

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

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

### ROIC改善活動

ROICの考え方を現場レベルで浸透させ、改善活動の実行を繋げるために、グローバル本社の財務戦略部門が事務局となって、グローバルでの活動を統括すると共に、ROICアンバサダーやTQM大会での改善事例共有を通じて、ブリヂストンらしい現物現場を大切にしたい浸透活動を展開しています。日々の活動においては、分子(利益)・分母(資産)の両面に注力し、ROICツリーに基づく管理項目の設定をするなど、各現場での自律的な改善活動を促進しています。また、資本コストを意識する投資・リソース投入体制を構築する観点から、グローバルM&A執行会議及びグローバル投資執行会議を設けました。カントリーリスクや

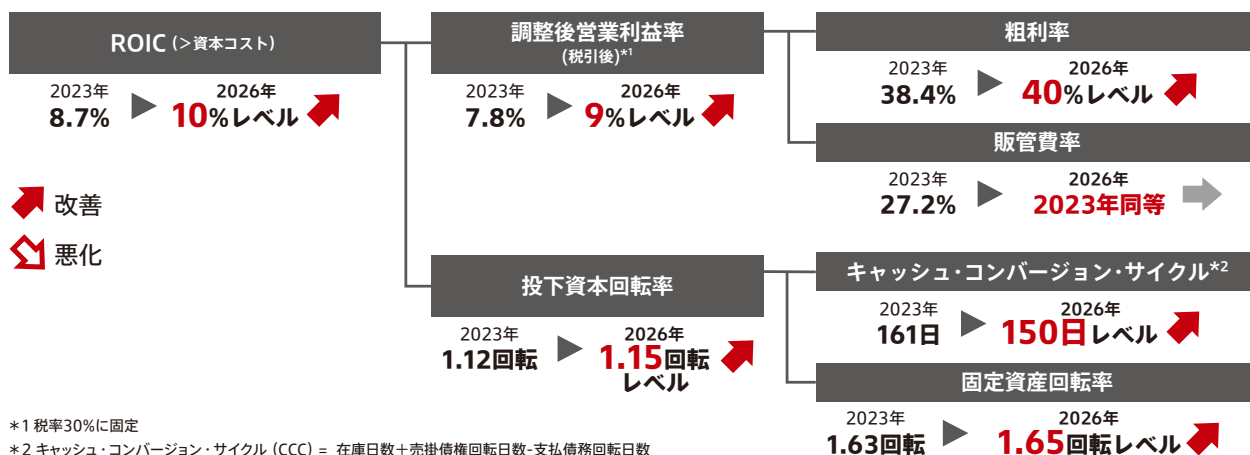
事業別のリスクを考慮したハードルレートを設定し、グローバル経営チームで議論することで、ROICをベースにリターンの確からしさを評価する体制を定着させています。

### ROIC改善活動の成果と残課題

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

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

#### ● ROICツリーを活用した24MBPターゲット



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

### 24MBP 実現に向けた財務資本戦略

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

### キャピタルアロケーション

ブリヂストンは経営にあたり、株主の皆様の利益を重要な課題として位置付けており、今後の事業展開に備えた経営基盤の強化をはかりつつ、業績の向上に努めることを基本方針としております。その中でキャピタルアロケーションについては、2030年長期戦略アスピレーションを道筋に、稼ぐ力の強化、



菱沼 直樹

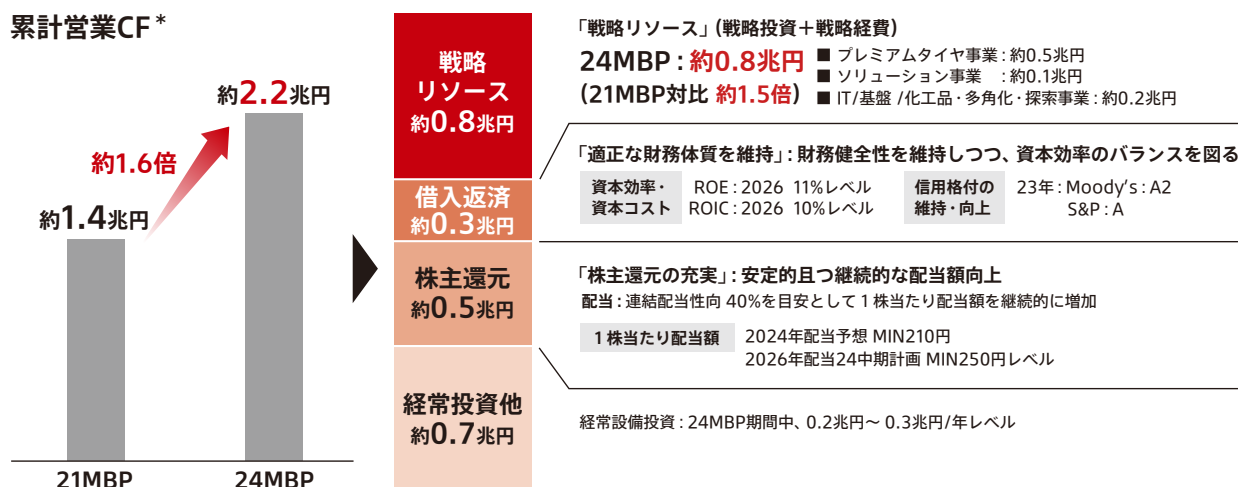
Global CFO・G財務統括部門長

価値創造へのフォーカス、サステナブルなプレミアムブランド構築のための「戦略的成長投資」による持続的な成長と企業価値向上の実現を優先しつつ、「適正な財務体質の維持」と「株主還元の充実」につなげてまいります。

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

### ● キャピタルアロケーション／株主還元

#### 累計営業CF\*



キャッシュイン：「稼ぐ力」を強化

キャッシュアウト：リターン確度が高いプレミアムタイヤ事業を中心に戦略リソースを拡充。安定的且つ継続的な配当額向上による株主還元の充実。

\* 除戦略OPEX等支出調整後



## 株主還元の充実にむけて

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

## 財務健全性の維持

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

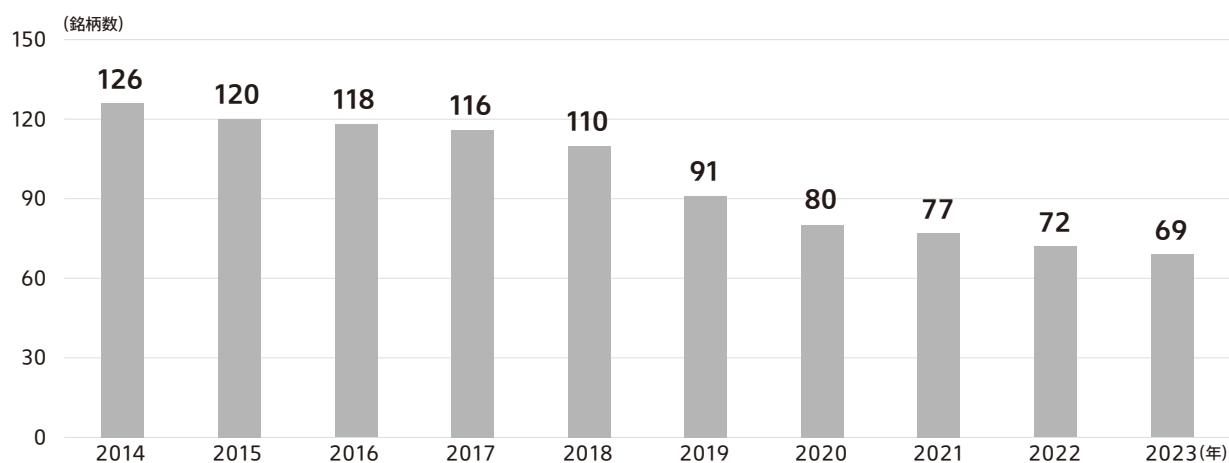
2023年12月31日現在

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

## 政策保有株式に関する方針

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

### ● 政策保有株式の保有状況



### 貸借対照表計上額の合計額\*(百万円)

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

\* 上場株式及び非上場株式の合計