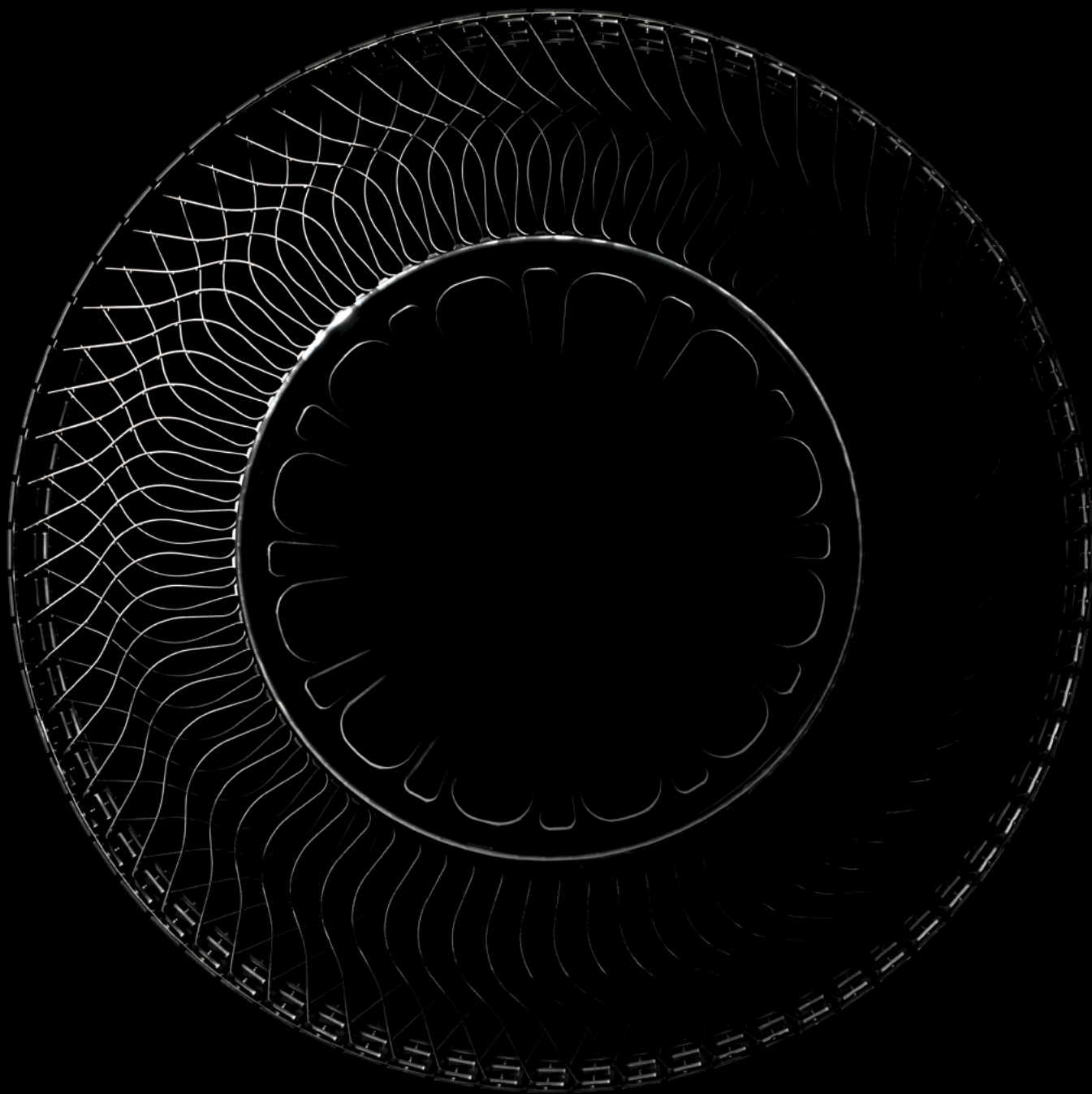




Bridgestone 3.0 Journey Report

統合報告 2025



目次

グループ概況	4	米国事業強化：消費財ビジネス再構築	56
持続的な価値創造の源泉	6	インド消費財ビジネス	58
Global CEO コミットメント	10	生産財系 BtoB ソリューション	59
価値創造プロセス図	20	共創・イノベーション	
持続的な価値創造基盤	22	リサイクル事業ータイヤを原材料に「戻す」	63
シン・グローバル経営体制強化	22	【特集】Bridgestone E8 Commitmentを軸とした価値創造	64
執行役メッセージ	24	ブリヂストンらしいステークホルダーへの貢献の考え方	68
財務資本：財務戦略ー稼ぐ力の強化と資本効率向上	26	株主様：IR活動の強化・拡充	69
2025年財務計画	26	お客様：品質・お客様価値	70
米国関税影響とその緩和策	28	従業員：労働安全・衛生	71
Global CFOメッセージ：財務健全性と資本効率の両立	30	パートナー & サプライヤー・サステナブルな社会・地域社会	72
知的資本：知的財産戦略	34	・サステナビリティ優先課題	72
人的資本：人的創造性向上	35	・サステナビリティビジネスモデル	73
ブリヂストン流DX／サイバーリスク対応	36	・TRWPへの業界リーダーとしての取り組み	80
持続的な価値創造ー「質を伴った成長」へ		・人権の尊重	81
2025年：「緊急危機対策年」ー変化をチャンスへ	38	・地域との共生	83
「守り」		・社会価値の提供を通じて、地域社会に貢献する探索事業	85
ビジネス体質強化：ブリヂストン独自のデミング・プラン	40	ガバナンス	88
事業再編・再構築（第2ステージ）	41	コンプライアンス・公正な競争	88
「攻め」		コーポレート・ガバナンス	89
コア事業：プレミアムタイヤ事業ー断トツ商品力強化	42	役員一覧	93
ENLITENとBCMAの融合による価値創造の加速	44	【特集】取締役会議長インタビュー	94
【特集】BCMAー「モノづくり」の本質を追求する		Data	100
「シン・彦根モデル」	45	財務データ	100
地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化ー		非財務・未財務データ	102
ブリヂストンDNA	46	気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応	106
【特集】サステナブル調達	48	会社・投資家情報	111
【TOPICS】グローバル経営リスク：			
6PPD／TRWPへの対応	53		
サステナブルなグローバルモータースポーツ活動を			
中核としたサステナブルなプレミアムブランドの構築	54		
成長市場ー「質を伴った成長へ」	56		



表紙について

表紙は、幾何学的かつ精緻なパターンを持つ月面探査車用タイヤの側面です。月面という新たな挑戦の場でも「安心・安全な人とモノの移動」を支えるため、様々な変革に立ち向かう「挑戦」の姿勢や、研ぎ澄まされた技術の高さを、ブリヂストンらしい「円」の美しさとともに表現した、「Bridgestone Design」を代表する作品です。ブリヂストンは、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ます。

編集方針

当レポート「Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2025)」は、ステークホルダーの皆様にブリヂストングループの持続的な企業価値向上や、社会と企業の双方の持続可能性を高めるための考え方や取り組みを包括的に伝え、皆様との対話を通じた相互理解をより一層深めていくことを目的に発行しています。

ビジョンに掲げる「サステナブルなソリューションカンパニー」の実現に向けて、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を軸に、変革を加速するブリヂストンの価値創造ストーリーを、よりわかりやすくメリハリをつけてお伝えすることに力点を置いています。当社創立100周年である2031年に向けて、グローバルで「質を伴った成長」を目指し、経営から現物現場の従業員まで一体となって価値創造にフォーカスする姿勢をお伝えします。

当レポートの作成にあたっては、IFRS財団が提唱する国際統合報告フレームワークや経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、Global Reporting Initiative (GRI)スタンダードなどを参照しています。

見通しに関する注意事項

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

報告対象範囲

- 対象期間: 2024年1月1日 - 2024年12月31日

※一部対象期間より前もしくは後の活動を含みます

- 対象組織: 株式会社ブリヂストン及び国内外のグループ会社・関連会社

当レポートにおいて、「ブリヂストン」はグループ会社や関連会社を含むブリヂストン全体を、「当社」は株式会社ブリヂストン(単体)を示しています。

株式会社ブリヂストンは、以下の戦略的事業ユニット(SBU)を含むブリヂストングループの親会社です。

- ・ Bridgestone Americas, Inc. (略称: BSAM): 米州事業(米国・カナダ・中南米を含む)の統括
- ・ Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. (略称: BSAPIC): アジア・大洋州・インド・中国のタイヤ事業の統括
- ・ Bridgestone Europe NV/SA (略称: BSEMEA): 欧州・中近東・アフリカ地域のタイヤ事業
- ・ BSJP: 日本タイヤ事業
- ・ BSDP: 化工品・多角化・探索事業
- ・ G-MICA: グローバル鉱山・産業・建設・航空タイヤ・ソリューション事業

Web サイト・報告書のご案内

財務・非財務に関する詳細は以下の開示情報をご参照ください。

Web サイト「投資家情報」

www.bridgestone.co.jp/ir/index.html



Web サイト「サステナビリティ」

www.bridgestone.co.jp/csr/index.html



- ・ 有価証券報告書

Web サイト「IR ライブラリ」

www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/index.html

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

Web サイト「コーポレート・ガバナンス」

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

グループ概況

ブリヂストンの事業ポートフォリオ

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

プレミアムタイヤ事業

コア事業

断トツ商品を「創って売る」

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



ソリューション事業

成長事業

お客様が「使う」段階で 断トツ商品の価値を増幅

- ・生産財系 BtoB ソリューション
 - 鉱山ソリューション
 - 航空ソリューション
 - トラック・バス系ソリューション
- ・小売サービスソリューション



探索事業

「新たな種まき」

社会価値の提供／ サステナビリティを中核に

- ・リサイクルタイヤを原材料に「戻す」
- ・AirFree® (エアフリー)
- ・月面探査車用タイヤ
- ・ソフトロボティクス など



化工品・多角化事業

シャープにコアコンピタンス が活きる領域にフォーカス

- ・油圧・高性能ホース、ゴムクローラ
- ・樹脂配管、免震ゴム
- ・スポーツ(ゴルフボール など)
- ・サイクル など



財務・非財務ハイライト (2024年12月31日時点)

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



2024年概況

連結売上収益

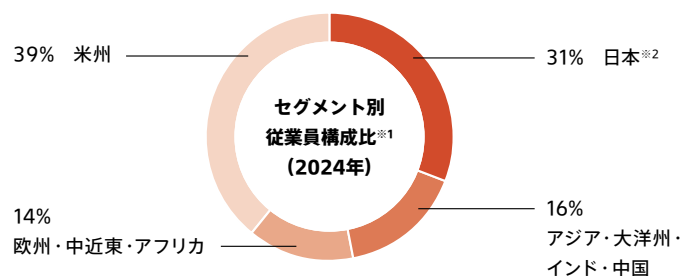
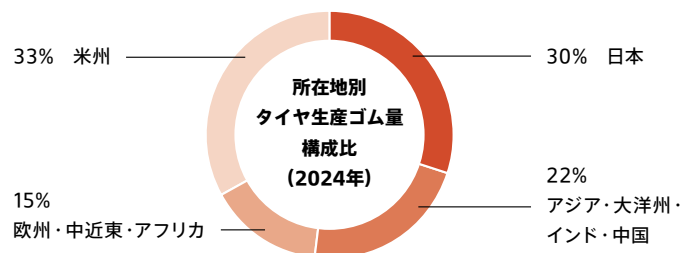
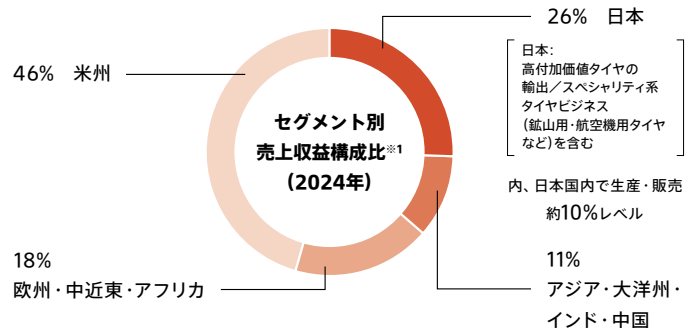
4兆4,301億円

連結タイヤ生産ゴム量

148万トン

連結従業員数

121,464名



※1 売上収益、従業員数の地域区分は、有価証券報告書におけるセグメント区分に準拠しています。

※2 日本の従業員数には、有価証券報告書における「日本」「その他」「全社(共通)」セグメントを含んでいます。



持続的な価値創造の源泉

ブリヂストンは、「最高の品質で社会に貢献」という不変の使命のもと、変わりゆく社会のニーズに対応し、一人ひとりの日本、アジア、そしてグローバルへと事業を拡大・進化させる中で培ったブリヂストンDNA―「品質へのこだわり」「現物

Bridgestone 1.0: 創業

1931年 創立

ブリヂストンは、1931年に福岡県久留米市で創立されました。20世紀初頭、自動車産業の発展とともに、欧米のタイヤメーカーが隆盛しましたが、日本では英米系の技術や資本に頼っている状況でした。このような状況下で、創業者石橋正二郎は、日本におけるモータリゼーションを確信し、「日本人の資本で、日本人の技術によるタイヤの国産化」に挑戦しました。様々な技術的挑戦を経て、1930年に第1号の「ブリヂストンタイヤ」が誕生し、1931年3月1日に福岡県久留米市で「ブリヂストンタイヤ株式会社」が設立され、現在のブリヂストンへとつながっています。創業当時から海外進出を視野に入れ、商品イメージや海外市場での通用性を考慮して、創業者の姓を英訳し、語呂を良くして社名・商標名「ブリヂストン」としました。

その後、福岡県久留米市から日本全体へ事業を拡大しながら、創業翌年にはアジアへも輸出を開始しました。1950年代からはアジア諸国へ進出し、日本、アジアの人々の安心・安全な移動、モータリゼーションを支えました。1980年代には、ファイアストーン社のナッシュビル工場を買収し、米国本格進出への布石を打つなど、グローバル拡大を推進することで、マルチナショナル(多国籍)企業へと進化しました。



第一号タイヤの誕生

安心・安全な移動や暮らしを支え続けています。創業の地である福岡県久留米市から、現場「お客様の困りごとに寄り添う」「挑戦」や強みは、**価値創造の源泉**となっています。

1968年 デミング賞実施賞受賞と社是「最高の品質で社会に貢献」の制定

「デミング賞実施賞」受賞

1960年代、ブリヂストンは、経営の近代化と品質管理活動を推進し、1964年には、その活動を独自に「デミング・プラン」と名付けました。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」「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つの合言葉を軸に、全社的な企業体質改善の取り組みを開始し、1968年、卓越した品質管理を実施している企業に与えられる「デミング賞実施賞」を、タイヤ業界で初めて受賞しました。現在も、ブリヂストン独自のデミング・プランに沿った活動を、グローバルで推進しています。

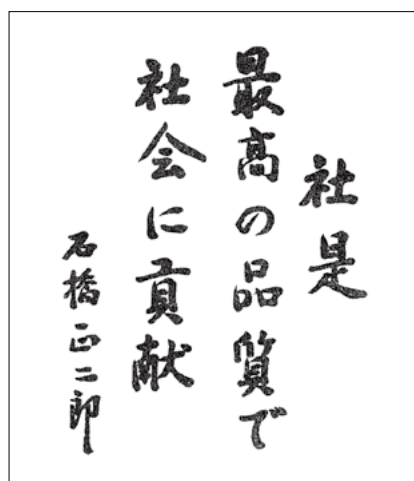


デミング賞実施賞メダル

デミング賞実施賞を受賞(1968年)

社是「最高の品質で社会に貢献」

デミング賞実施賞を受賞した同年に、社是として「最高の品質で社会に貢献」を制定しました。「永続する事業とは、社会に貢献する事業である」という創業者の事業観が反映され、現在のブリヂストンにおいても、不変の使命として受け継がれています。



社是制定(1968年)

Bridgestone 2.0: 第二の創業

1988年 ファイアストーン社買収 — グローバルカンパニーへ

ブリヂストンは、1988年の米国ファイアストーン社の買収を契機に、グローバル化へと足を踏み出しました。これを、第二の創業と位置付けています。買収当時、ファイアストーン社は米国第2位のタイヤメーカーであり、買収額約26億ドル(約3,300億円)は当時の日本企業の海外企業買収額として最大の規模でした。この買収によりブリヂストンはタイヤ業界の世界シェアTOP3に名を連ねることとなりました。

ブリヂストンとファイアストンの融合を通じて、グローバルカンパニーへと進化しました。

その後、2008年には米国を拠点とするリーディングリトレッド*カンパニー「バンダグ社」、2019年には欧州のリーディングデジタルフリートソリューションカンパニーであるWebfleet Solutions社を買収し、ソリューション事業推進への布石を打ちました。

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

Firestone



ファイアストーン社買収(1988年)



タイヤメーカーとしての「原点」—— ブリヂストンモータースポーツ

ブリヂストンDNA「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」「挑戦」を体現し、タイヤメーカーの「原点」であるモータースポーツ活動は、ブリヂストンをグローバルブランドへと押し上げ、コア事業であるプレミアムタイヤ事業の基盤となっています。2023年に60周年を迎えたモータースポーツ活動は、1963年の第1回日本グランプリから始まり、1980年代にはヨーロッパF2などグローバルへ拡大し、トリブルクラウン、世界3大レースといわれる、Formula 1®モナコGP、INDY500、ル・マン24時間レース全てに挑戦しました。また、1995年に米国伝統のレースであるINDYCAR® SERIESに復帰したことは、買収後も経営危機にあったファイアストンにとって、ファイアストンブランドの再生を象徴するものとなりました。ファイアストンは、1911年の最初のINDY

Raceで勝利したタイヤメーカーです。ブリヂストンブランドにおいては、1997年に、世界最高峰のモータースポーツであるFormula 1®に参戦しました。Formula 1®参戦は、ビジネス面においても欧州主要プレミアムカーメーカーとのビジネス獲得などに寄与し、現在のプレミアム戦略の基盤となっています。また、世界最高峰のレースという極限の状況において、クルマ、ドライバー、チームの勝利、挑戦を支え続けたことは、タイヤメーカーとして技術力を磨くだけではなく、タイヤオペレーション、メンテナンス、ビジネスを含めた人財育成など、グローバル企業としての総合力を磨くことができました。この「極限への挑戦」は、ブリヂストンにとって今後も、経営やブランドを進化させる原動力であり続けます。

ブリヂストンモータースポーツ活動 グローバルジャーニー

1960s



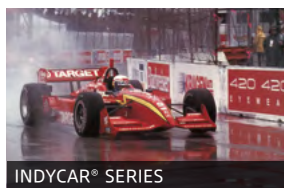
1963 第1回日本グランプリ

1980s



1981 ヨーロッパF2参戦

1995~



INDYCAR® SERIES

2002~2015



MotoGP™参戦
2015 Round 18 Valencia



1976 F1®日本グランプリ参戦

1970s



1991 DTM参戦

1990s



ル・マン24時間耐久



Formula 1®参戦

1997~2010

FIA世界選手権レースへ参戦

このように、長い歴史の中で培われてきたブリヂストンDNA「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」「挑戦」や、プレミアムタイヤ事業基盤は、ブリヂストンの持続的な価値創造の源泉です。

Global CEO コミットメント

「変化をチャンスへ」― 「守り」と「攻め」で、「質を伴った成長」への道筋 を切り拓いていきます。

ブリヂストンは、近年、地政学・サステナビリティ・技術革新などの様々な要因が複雑に絡み合いながら変化し、モビリティ業界及びタイヤ業界構造変化もこれまでにない規模感・スピードで進む事業環境に直面しています。2025年においても、米国関税影響などの「新たな経営課題」が生じ、グローバルで先行き不透明な状況が続いています。このような事業環境においては、変化に対して感度を鋭く持ち、迅速に対策をしなければ生き抜くことはできません。持続的な価値創造基盤をさらに強固に、強いビジネス体質を構築しながら、「変化をチャンスへ」変えていくことで、当社のビジョンである「サステナブルなソリューションカンパニー」を目指し、持続的な価値創造を実現したいと考えています。

不変の使命「最高の品質で社会に貢献」

ブリヂストンは、1931年の創業以来、「最高の品質で社会に貢献」を使命として、様々な変化をチャンスに変えることで成長を続けてきました。創業当時、世界恐慌やモータリゼーションという大きな社会・モビリティの変化があった中で、創業者の石橋正二郎は、日本のモータリゼーションを確信し、タイヤの国産化に挑戦しました。様々な技術的な困難を克服し、1931年3月1日に福岡県久留米市にて「ブリヂストンタイヤ株式会社」が設立され、現在の当社につながっています。また、第二の創業と位置付ける1988年のファイアストーン社買収は、当時の日本企業としての最大の買収案件であり、ファイアストーン社の立て直しや同社との融合を経て、ブリヂストンはグローバルカンパニーとして進化することができました。このように、ブリヂストンは創立以来94年の歴史において変化をチャンスに変えることで、日本からアジア、そしてグローバルへと、人とモノの移動を支え続けてきました。

使命である「最高の品質で社会に貢献」についても、時代

や社会の変化を踏まえて、その意味性を広げています。創業当初は、商品の品質を示していた「品質」を、サービスや経営・業務の品質にまで広げ、「社会」も創立の地である久留米から日本・アジアへ、さらにグローバルへと広げています。2020年を初年度とする第三の創業では、持続可能な社会への貢献も含まれています。今後のブリヂストンにおいても、「最高の品質で社会に貢献」は不変の使命として、全ての企業活動の起点であり続けます。

激動の事業環境にある第三の創業においても、この使命のもと、ビジョンである「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして、社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」を掲げ、使命・ビジョンを具体化した企業コミットメント、「Bridgestone E8 Commitment (E8コミットメント)」をブリヂストンらしい価値創造の軸として、変革を加速しています。



持続的な価値創造へ向けた戦略の根幹

「変化をチャンス」に変え、持続的な価値創造を実現していくにあたって、当社の戦略の根幹は変わりません。プレミアムタイヤ事業をコア事業として、成長事業であるソリューション事業との連動を深めることで、断トツ商品を中核にタイヤを



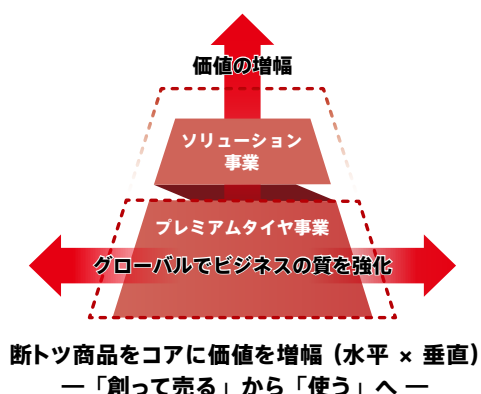
株式会社ブリヂストン
取締役 代表執行役
Global CEO
石橋 秀一

写真 吉成 大輔

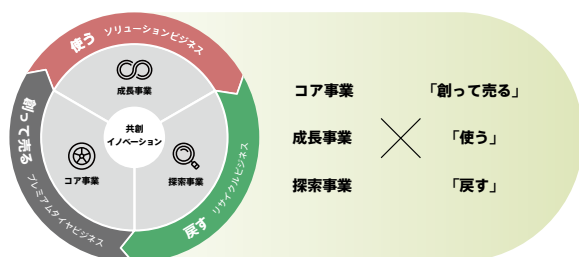
「創って売る」から、お客様が「使う」段階で価値を増幅することを強化しています。

その戦略の軸は、以下のポイントです。

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



「変化をチャンス」に変える中で、これらは軸となるべき活動であり、強化していかなければならないと考えています。さらに、タイヤを「創って売る」「使う」から、タイヤを原材料に「戻す」—リサイクルへと価値の循環にも挑戦しています。リサイクルは、探索事業の一部であり、コア事業、成長事業、探索事業の事業ポートフォリオにおける価値の循環も目指していきます。



また、事業環境が激しく変化する中で、グローバル経営リスク対応の重要性が年々高まっていると考えています。当社は、

6PPD (タイヤ業界で一般的に使用される老化防止剤) / TRWP (Tire and Road Wear Particles — 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、タイヤの表面であるトレッドと道路舗装材の混合物)、EUDR (欧州森林破壊防止規則)、サイバーリスク対応の3つを重点管理アイテムとして設定しています。これに加えて、都度生じる経営リスクを感度よく捉えるため、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ティを設置し、プリチストンの強みを活かした対応を推進することで、変化をチャンスへ変えていきます。

変化が常態化する中で「ブレない」経営を推進

2022年8月に発表した「2030年 長期戦略アスピレーション (実現したい姿)」は、これらの戦略を具体化し、変化が常態化する時代においてもブレない経営を推進する北極星として、2031年の創立100周年への道筋を示したものです。

断トツ商品の価値を増幅し、それに基づいて社会・パートナー・お客様との信頼も増幅していくこと、そしてお客様との信頼関係構築によってデータを共有頂き、データの価値も増幅することで、新たな価値を創造し、競争優位を獲得する戦略の実行を柱としています。また、クルマを支え、車両運行システムを支え続けることを目指すとともに、カーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーなどサステナビリティへも貢献することを中核に据えています。

「価値創造に、よりフォーカス」

このアスピレーションに事業環境変化を反映し、2024年から2026年までの3年間の具体的な実行計画として落とし込んだのが、中期事業計画 (2024-2026) (24MBP (Mid-term Business Plan)、24年3月発表) です。社内外の様々な経営課題に対して、「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、「足元をしっかりと、実行と結果に拘る」、「将来への布石を打つ」を経営の3軸に据えています。

その上で、「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」というビジネス具体化シナリオに沿って、「価値創造に、よりフォーカス」する活動を推進しています。

● 2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿):戦略マップ(2022年8月発表)



持続的な価値創造基盤 P22-36

4つのビジネス具体化シナリオの中において、最重要課題に位置付けたのは「良いビジネス体質を創る」です。激動の事業環境において、変化に対応し、持続的な価値創造を実現するためには、経営・業務品質の向上が必要です。ブリヂストンは、1960年代から品質経営活動として、「ブリヂストン独自のデミング・プラン」を推進しており、これをグローバルの全従業員、全階層において再強化しています。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」と、基本動作である「PDCA」「なぜなぜ分析」「標準

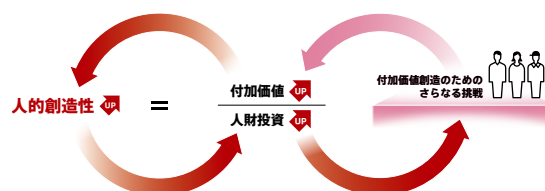
化」「データでものを言う」「重点管理を行う」を、ブリヂストンで働くにあたっての考え方・行動の「型」として、各職場において創造性・生産性の向上を追求しています。

さらには、当社の強みである断トツ商品や、生産・販売の現物現場において培われてきた匠の技などの強いリアルにデジタルを融合するデジタルトランスフォーメーション、タイヤ・ソリューション開発からビジネス領域までバリューチェーン全体における価値創造を支える知財戦略、人財投資を強化し付加価値を上げることや会社の成長と従業員一人ひとりの成長を両輪で実現することを目指す人的創造性向上など、ブリヂストンらしい価値創造の基盤となる取り組みを強化しています。

● ブリヂストン独自のデミング・プラン
— 24MBP連動 オリジナル抜粋版 —



● 人的創造性向上



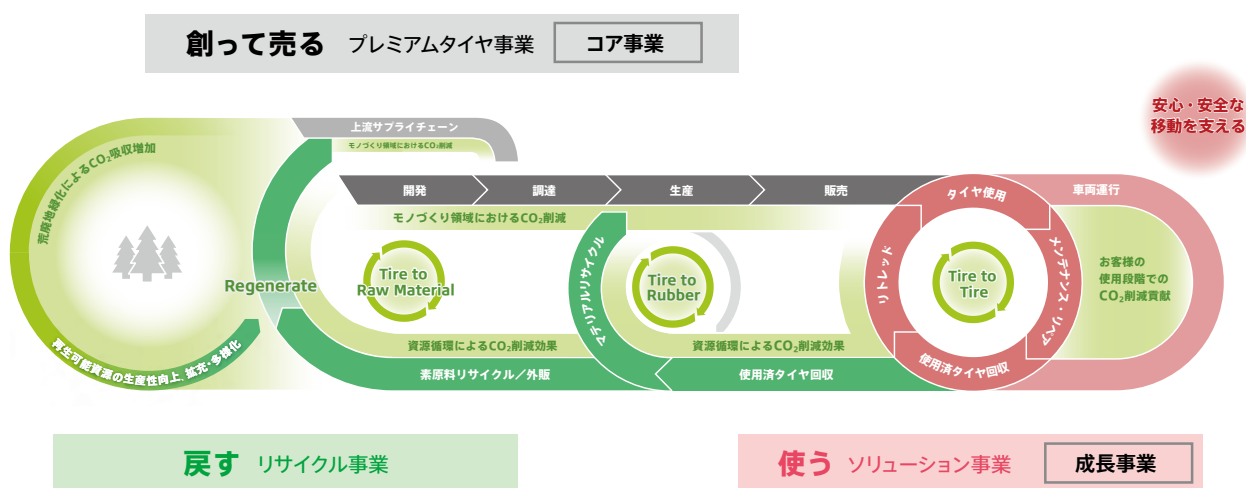
SXーサステナビリティトランスフォーメーション

ブリヂストン独自のサステナビリティ・ビジネスモデルの確立を進め、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における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、ネイチャーポジティブへの取り組みを、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とサステナビリティ価値創造の基盤を構築していきます。CO₂排出量削減や、再生可能エネルギー比率向上、再生資源・再生可能資源比率向上についても、計画を

上回るレベルで継続強化しています。

また、SXにおいては、ビジョンである「サステナブルなソリューションカンパニー」の実現を目指す経営戦略の一貫性や、経営戦略の実行による持続的な企業価値向上に向けた取り組み、サステナビリティにおける重要課題の特定、そしてそれを踏まえた情報開示などの取り組みも評価され、2024年に新設された「SX 銘柄2024」に選定され、引き続き2025年も選定を頂くことができました。激動の事業環境においては、これらの持続的な価値創造基盤をさらに強化し続けることが、重要であると考えています。

● 当社独自のサステナビリティ・ビジネスモデル全体像



強いビジネス体質へ一稼ぐ力と資本効率の向上

価値創造基盤については、第三の創業のこれまでの変革の中で、まだまだではありますが一定の成果が出ていると考えています。一方で、企業価値に直結する稼ぐ力及び資本効率については、2021年以降、調整後営業利益率、ROIC、ROEといった重要経営指標の下降が続いており、経営として強い危機感を持っています。

2024年通期決算においては、中国EV攻勢などによる自

動車業界構造変化や、南米・欧州を中心に、廉価輸入品の増加など、タイヤ業界構造変化の加速が「新たな脅威」となる中、対前年増収増益となったものの、調整後営業利益率や最重要経営指標であるROIC、ROEにおいて、対外発表にてコミットしたレベルは未達の結果となりました。

経常リソースのリーン化や、戦略投資や経費などのアロケーションも含めて、厳しい規律をもった経営をより強化し、もう一段の稼ぐ力と資本効率の向上、強いビジネス体質を構築する必要がありますと考えています。

2025年「緊急危機対策年」

このような状況下、2025年を「緊急危機対策年」と位置付けました。激動の事業環境の中、「守り」の活動を最優先に、「攻め」の活動を両輪で実行していくことで、将来の成長へ向けた道筋を切り拓いていきたいと考えます。

「守り」と「攻め」 P38-62

「守り」では、経営・業務品質の向上を最優先課題として追求するとともに、2025年1月1日付にて新たなグローバル経営執行体制を構築しました。Global CEOの下に、4名の副社長を配置し、BRIDGESTONE WEST、BRIDGESTONE EASTの事業責任(Profit & Loss (PL) 責任)と、Global CTO (Chief Technology Officer)及び、Global CAO (Chief Administration Officer)・Global CSO (Chief Strategy Officer)によるグローバル最適を追求する横串・グローバル最適責任を明確にし、それぞれが対等の立場で各役割責任を果たすことで、管理・ガバナンスを強化、チェック＆バランスを担保し、「実行と結果に拘る」経営を推進しています。加えて、当社初の取り組みとして、Global CTO傘下にGlobal CIO (Chief Innovation Officer)を新設することで、新たな価値創造に向けたイノベーションの加速を図るとともに、WEST地域での断トツ商品開発などを強化するためWEST CTOを設置しました。Global CEO及び副社長4名に、Global CIO、WEST CTOを加えた7名の執行役で、「緊急危機対策年」の経営を進めています。外国籍の執行役が2名、かつ、当社の経営において初めて技術バックグラウンドを持つメンバー3名を執行役に任命し、経営の規律を強めながら、多様性と今後の成長に向けた技術・イノベーションを重視する体制としています。

また、2020年の第三の創業直後から21年にかけて実施した事業再編・再構築(第1ステージ)に続き、事業再編・再構築(第2ステージ)を推進しています。特に、業績・事業環境ともに厳しい状況にある欧州事業については、2024年下期より具体化している生産・販売・小売、本社機能など「欧州事業の形を変える」再構築の検討、実行を加速させ、25年にこれをもう一段強化することで業績の改善を進めています。トラック・

バス用タイヤ、リトレッド、小売に関しては、再構築による収益性改善がスタートするとともに、WEST全体を含めた組織の統合・シンプル化を、業務プロセス改善をベースに推進しています。また、北米事業においても、2025年1月に発表した通り、トラック・バス用タイヤを生産する米国ラバーン工場の閉鎖や、本社機能、販売・オペレーション機能の人員削減など事業拠点とコストの最適化を進めています。24年の業績悪化の一端となった南米事業においても、各拠点の生産能力及び人員削減に着手し、「南米事業の形を変える」取り組みを推進しています。BRIDGESTONE EASTにおいても、組織のシンプル化、機能集約などを実行していきます。

「攻め」の活動については、断トツ商品を継続的に強化しており、乗用車用タイヤにおいては、「新たなプレミアム」と位置付ける商品設計基盤技術「ENLITEN」を搭載した新商品、鉱山車両用(OR)タイヤにおいては「Bridgestone MASTERCORE」の展開を拡大するとともに、次世代の断トツ商品の開発・企画も進めています。また、原材料の調達から、開発、生産、物流までモノづくりに関わる領域全体において、グローバルビジネスコストダウン活動を強化し、バリューチェーン全体におけるビジネスの質の向上を推進しています。この活動は、グローバル調達活動、SCM(サプライチェーンマネジメント)物流改革、BCMA (Bridgestone Commonality Modularity Architecture)、グリーン&スマート化、現物現場での地道な生産性向上で構成され、2024年の厳しい事業環境においても業績を下支えしました。特にBCMAについては、開発・生産コストダウンを中心に着実に成果が出ており、現物現場で活動を進化させることで、2026年以降、業績貢献を加速度的に進めていく計画です。



「質を伴った成長」へ P56-62

創立100周年に向けては、稼ぐ力の強化を資本効率の向上と連動し、「質を伴った成長」を目指していきます。グローバルでリソースの投下などメリハリをしっかりとつけ、米国事業、インド消費財事業、鉱山・航空機系を中心とした生産財系 BtoB ソリューションを「成長市場」として位置付けました。特に、米国事業においては、米国の社会・経済に貢献し、人とモノの移動を支え続けるという想いのもと、強いビジネス基盤を持つ生産財（トラック・バス）系のタイヤ・ソリューション事業をさらに強化するとともに、消費財ビジネス再構築に注力し、成長に舵を切っています。消費財ビジネス再構築においては、ブランド、商品、チャンネルとバリューチェーン全体で、ブリヂストンブランドとファイアストーンブランドのそれぞれの強み、特徴を活かしたマルチブランド戦略を強化しています。これを支える断トツ商品強化のため、経験のあるエンジニアが、日本の技術センターから米国へ支援に行くなど、リソースのシフトも実行しています。



インド消費財事業においては、生産増強投資に加え、インド市場向け断トツ商品強化のため、サテライトテクノロジーセンターを設立し、技術開発にも投資をしています。加えて、ファミリーチャンネルを中心とした販売チャンネル強化を進めることで、1996年のインドでの生産・販売事業会社設立から築き上げたマーケットリーダーポジションをより強固なものにしていきます。生産財系 BtoB ソリューションは、鉱山・航空ソリューションを中心に、現物現場でお客様に寄り添い、困りごとを解決することで、「断トツ商品の価値の増幅」、「お客様との信頼の増幅」、「データの価値の増幅」を実現し、お客様との共創を含めて新たな社会価値・顧客価値を創造していきます。

また、新たなコーポレートブランディング活動として、サス

テナブルなグローバルモータースポーツ活動も強化していきます。2026-2027シーズンからは、ABB FIA Formula E 世界選手権の単独タイヤサプライヤーにも選定されています。2010年の Formula1® 撤退以来、15年ぶりに FIA 世界選手権に復帰し、グローバルモータースポーツを支える活動を再スタートさせます。「極限への挑戦」であるモータースポーツ活動を「走る実験室」として、そこで磨かれた技術を市販用タイヤに展開し、次世代の ENLITEN 技術を進化させていきます。さらに、バリューチェーン全体のサステナブル化をモータースポーツタイヤからいち早く推進するとともに、イノベーションの加速や挑戦し続ける企業文化など、会社全体の変革を加速させていきます。加えて、自ら極限に挑戦する姿を示していくことで、「サステナブルなプレミアム」ブランドの構築を進めていきます。当社が目指すのは、全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はならない存在となることです。



「変化をチャンスへ」 P28-29

2025年は、このような「守り」と「攻め」をやり抜くことで、下期から「質を伴った成長」をスタートさせたいと考えています。しかしながら、激動の事業環境は続き、今年に入り、米国関税影響を起点とした「新たな経営課題」に直面しています。米国関税影響については、25年5月末時点で未だ不確定要素が大きい状態ですが、米国関税条件（一部当社想定織り込み）による原材料コスト増やタイヤ単体へのインパクト（米国輸入タイヤコスト増など）を直接的な影響として都度試算し、対策を推進しています。25年5月15日時点においては、直接的な

影響を、調整後営業利益において約450億円と試算しており、これらを様々な施策の組み合わせで打ち返す前提です。当社における直接的影響は、例えば、乗用車用タイヤ本数においては日本生産品のうち、米国輸出は全体の約1割弱、また、グローバル販売において米国関税の影響を受ける本数は、メキシコ・カナダ品の関税適用が猶予されている前提で、約4%レベルです。

これらの事業環境下、「緊急危機対策年」の意味性はますます深まっています。グローバル全体で、変化をチャンスに変えることが必要です。「変化をチャンスへ」は、ブリヂストンの歴史を踏まえ、2020年の第三の創業以降も経営方針として私自身が常に意識していることです。グローバルの方向性においては、やるべきことは、これまでと変わりません。それらを、もう一段強化することで、さらに強いビジネス体質を構築するチャンスになると捉えています。「守り」と「攻め」の活動をやり抜き、さらに強化することに加え、再編・再構築(第2ステージ)における追加施策を含めたグローバルでの「リーン化」や、グローバルカンパニーの強みを活かしたグローバルサプライチェーンの最適化を推進していきます。

加えて、米国関税影響における緩和策を発端として、国別に市場・ビジネス構造変化への対策を徹底し、25年下期には、米国など、成長市場から「質を伴った成長」をスタートさせていきます。特に、当社の最重要市場である米国においては、消費財ビジネス再構築を中心に事業強化を、販売・生産の両面からさらに加速させていく必要があります。例えば、米国内の車両の車齢アップによるメンテナンス需要の増加や、Tier 2 及びTier 4ゾーンのタイヤ需要の伸びが想定される環境においては、米国伝統のブランドであるファイアストンの価値がより重要となります。NTT INDYCAR® SERIESなどとの連携によるブランド力向上、ENLITEN技術をファイアストンにも展開することで商品力を強化し、ユニークポジションを確立することに加えて、直営小売店網であるFirestone Complete Auto Careの拡大、サービス拡充を中心にした新ファミリーチャンネルの構築など、ブランド、商品、チャンネルを包括的に強化していきます。また、これらの取り組みを通じて、お客様に寄り添い、困りごとを解決することで顧客価値の創造をより強化することができると考えています。生産においては、ブリヂストンは従来から地産地消体制を推進することで、グローバルでレジリエントな基盤を強化してきました。現状、米国地産

地消費率は、乗用車用タイヤ(PS)約6割、トラック・バス用タイヤ(TB)及びOR超大型では約7割となっており、北米・南米を合わせた米州では、PS約9割、TB約8割です。米国事業強化の一環として、これらを維持・向上するために、PSタイヤにおいて生産増強を計画しています。米国エイケン工場で工程間バランスを適正化する小規模投資を実行し、ウィルソン工場も含めて生産性向上と既存設備を最大活用することで、2025年より徐々に増産をスタートし、2027年には約2百万本の増産体制を構築していきます。メキシコ・カナダの生産拠点においても同様に、生産性向上・既存設備の最大活用による増産を推進していきます。

また、高付加価値タイヤ分野においては、日本で生産し、世界で勝つ戦略を実行し、モノづくりの中核である日本にて、グローバルの地産地消体制を補完します。その他の地域においても、国別の戦略を構築し、変化をチャンスへ変える取り組みを実行していきます。特に、日本、タイ、インドネシアなどの高シェア市場では、廉価品ゾーンの流入を予見しています。これらの市場では、ファミリーチャンネル防衛を強化する必要があり、これまで継続してきたプレミアムフォーカスによるブリヂストンブランドのBEST領域の「断トツ」強化に加え、Better、Good領域も強化していきます。また、鉱山用タイヤビジネスは、高い米国地産地消費率、グローバル販売における米国輸入品比率が低く、米国においても、レジリエントなビジネス基盤を構築しています。この基盤の上で、断トツ商品Bridgestone MASTERCOREと、ソリューションの拡充を継続し、「質を伴った成長」を続けていきます。

2025年に、やると決めたことをしっかりとやり抜き、感度鋭く「変化をチャンス」に変える対策を実施することで、2026年へは「真の次のステージ」へ進み、激動下でも勝ち抜く「強いブリヂストン」へ進化していきます。

ブリヂストンらしいステークホルダーへの 貢献の考え方 **P68-87**

いかなる経営環境下においても、ブリヂストンは、使命「最高の品質で社会に貢献」の下、E8コミットメントを価値創造の軸として、株主様、お客様、従業員・人財、パートナー & サプライヤー、地域社会、サステナブルな社会など、全てのステークホルダーへの貢献を最大化することを目指していきます。

Global CEO コミットメント

資本政策と株主還元強化については、「ブリヂストンらしさ」を軸に、次のステージへの取り組みを開始しました。財務健全性を維持しつつ、資本効率向上との両立を図るため、自己株式取得を実施するとともに、安定的かつ継続的な配当額向上を推進していきます。2025年の1株当たり配当額は、24年対比20円アップの230円を予想し、連結配当性向は、業界トップレベルの50%へ引き上げます。

従業員に向けては、グローバル経営KPIである人的創造性向上を基盤に、1人当たり人財投資額アップ、メリハリをつけた報酬アップを進めています。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、ネイチャーポジティブへの貢献も事業戦略と連動して引き続き強化していきます。また、地域社会へ向けては、地方自治体との共創に組み、探索事業であるパンクしない次世代タイヤ「AirFree」を、グリーンスローモビリティへ展開するなど、地域社会のモビリティを支え、社会課題を解決する活動を推進しています。加えて、創立100周年に向けては、その技術を月面タイヤにも活用するなど、人類の夢を背負った挑戦も進めています。

持続的な価値創造へ向けた共創への招待

2025年の統合報告においては、持続的な価値創造へ向けた活動や、「変化をチャンスへ」変える取り組みについて具体的にお伝えします。変革の道筋をクリアにお示しすることで、激動の事業環境下において、共に生き抜き、成長へ向けた新たな価値を創造するきっかけにできることを願っています。

石橋 秀一

株式会社ブリヂストン
取締役 代表執行役 Global CEO

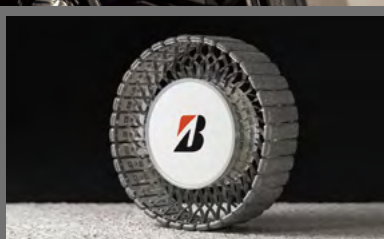
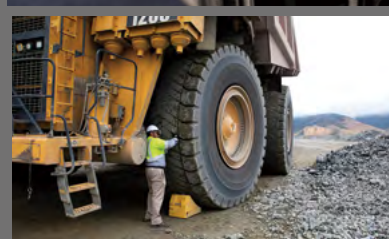
持続的な価値創造基盤 22

持続的な価値創造 —「質を伴った成長」へ
2025 年：「緊急危機対策年」— 変化をチャンスへ 38

ブリヂストンらしい
ステークホルダーへの貢献の考え方 68

ガバナンス 88

Data 100





価値創造プロセス図

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



Bridgestone



Input



財務資本

資本合計（2024年末時点）

37,865 億円

信用格付（2024年末時点）

Moody's A1 S&P A

累計営業キャッシュフロー（修正2024-26年計画）

約 21,000 億円

※修正2024-26年計画には手元流動性、負債活用分を含む



製造資本

設備投資（修正2024-26年計画）

約 12,000 億円



知的資本

研究開発費（2024-26年計画）

売上収益対比 3%レベル

知的財産戦略強化



人的資本

従業員数（2024年末時点）

121,464人



社会・関係資本

150を超える
国や地域で事業を展開

（2024年末時点）



自然資本

エネルギー総消費量（2024年）

38,985 千GJ

内、再生可能エネルギー
（電力）比率 75%

原材料使用量（2024年）

3,706 千トン

生物多様性・自然保全面積（2024年）

当社直接貢献分 2,072 ha



良いビジネス体質
を創る



良いタイヤを創る

成長
事業

ソリューション事業

生産財系
BtoB ソリューション
“戦略事業”

小売サービスソリューションネットワーク

コア
事業

プレミアムタイヤ事業

化工品
多角化

データ価値

信頼の増幅

断トツ商品

シン・グローバル・ポートフォリオ

リアル ×
タイヤ・ソリューションは

ブリヂストン独自

新たなコアコンピタンス

新グローバルフットプリント

究極のカスタマイズ

ブリヂストン DNA

品質へのこだわり

現物現場

基盤

サステナビリティ

コンプライアンス・人権

DE&I

社会課題・変革の動き / ブリヂストンを

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

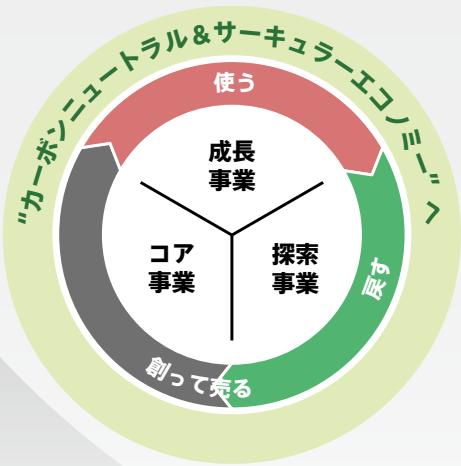
E8 Commitment

2026) —24MBP
成長へ

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

の増幅
(共感～共創)
価値の増幅

デジタル
生命を乗せている
のデミング・プラン



サステナビリティビジネスモデル

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

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

Output

(24MBP 2026年 計画)

調整後
営業利益率 13% レベル

ROIC 10% レベル

ROE 11% 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

CO₂ 排出量削減
(Scope1, 2) 50% 以上削減
(2011年対比)

CO₂ 排出量削減
(Scope3) 3倍以上の
CO₂ 削減に貢献
私たちが排出する

再生資源・
再生可能資源比率 39% 以上

天然ゴム
小規模農家支援 12,000 軒以上

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

取り巻く環境変化・リスクと機会

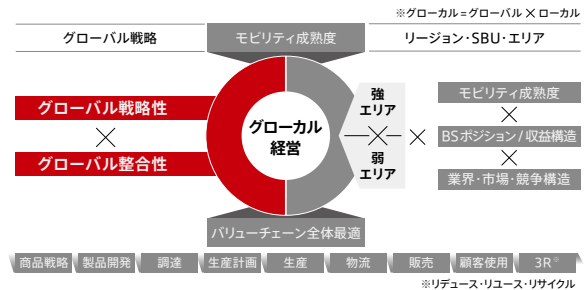


持続的な価値創造基盤

シン・グローバル経営体制強化

持続的な価値創造基盤として、シン・グローバル経営体制を進化させました。グローバルは、グローバルとローカルを融合させた言葉であり、グローバル戦略を軸に、モビリティ成熟度、ブリヂストンのポジション／収益構造、業界・市場・競争構造など各地域・エリア特性に合わせたローカル戦略を展開すると同時に、バリューチェーン全体最適を担保することを目指しています。

● グローカル経営コンセプト



シン・グローバル経営体制

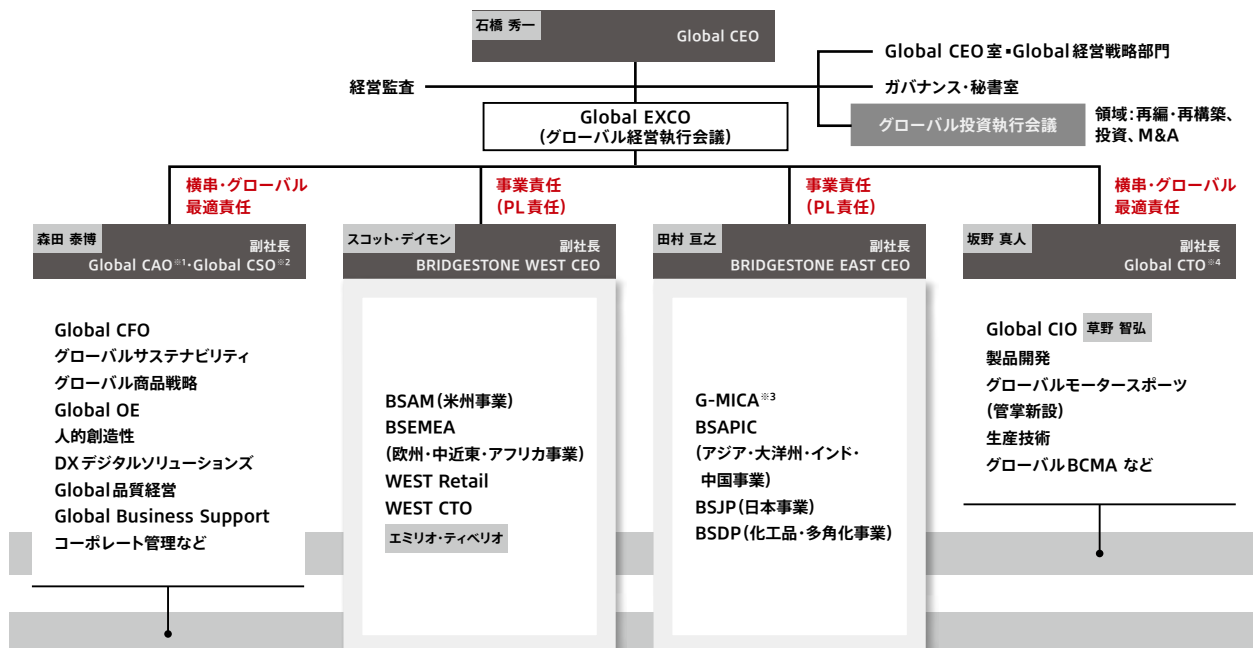
厳しい規律をしっかりとった経営を実行

2025年1月1日付にて新たなグローバル経営執行体制を構築しました。Global CEOの下に、4名の副社長を配置し、BRIDGESTONE WEST、BRIDGESTONE EASTの事業責任 (Profit & Loss (PL) 責任) と、Global CTO (Chief Technology Officer) 及び、Global CAO (Chief Administration Officer)・Global CSO (Chief Strategy Officer) によるグローバル最適を追求する横串・グローバル最適責任を明確にし、それぞれが対等の立場で各役割責任を果たすことで、管理・ガバナンスを強化、チェック&バランスを担保し、「実行と結果に拘る」経営を推進しています。

さらに、Global CTOに、Global CIO (Chief Innovation Officer) 及び、Global CAO (Chief Administration Officer)・Global CSO (Chief Strategy Officer) によるグローバル最適を追求する横串・グローバル最適責任を明確にし、それぞれが対等の立場で各役割責任を果たすことで、管理・ガバナンスを強化、チェック&バランスを担保し、「実行と結果に拘る」経営を推進しています。

さらに、Global CTOに、Global CIO (Chief Innovation Officer)

● 2025年1月1日付 グローバル経営執行体制



※1 CAO=Chief Administration Officer
 ※2 CSO=Chief Strategy Officer
 ※3 G-MICA: グローバル鉱山・産業・建設・航空タイヤ・ソリューション
 ※4 CTO=Chief Technology Officer

Officer)とBRIDGESTONE WEST CTOを加えた技術サイドの3名を含む、合計7名を執行役に任命しました。モノづくりをコアとする会社として、Global CTO、Global CIO、BRIDGESTONE WEST CTOを中心に技術・イノベーションも加速していきます。

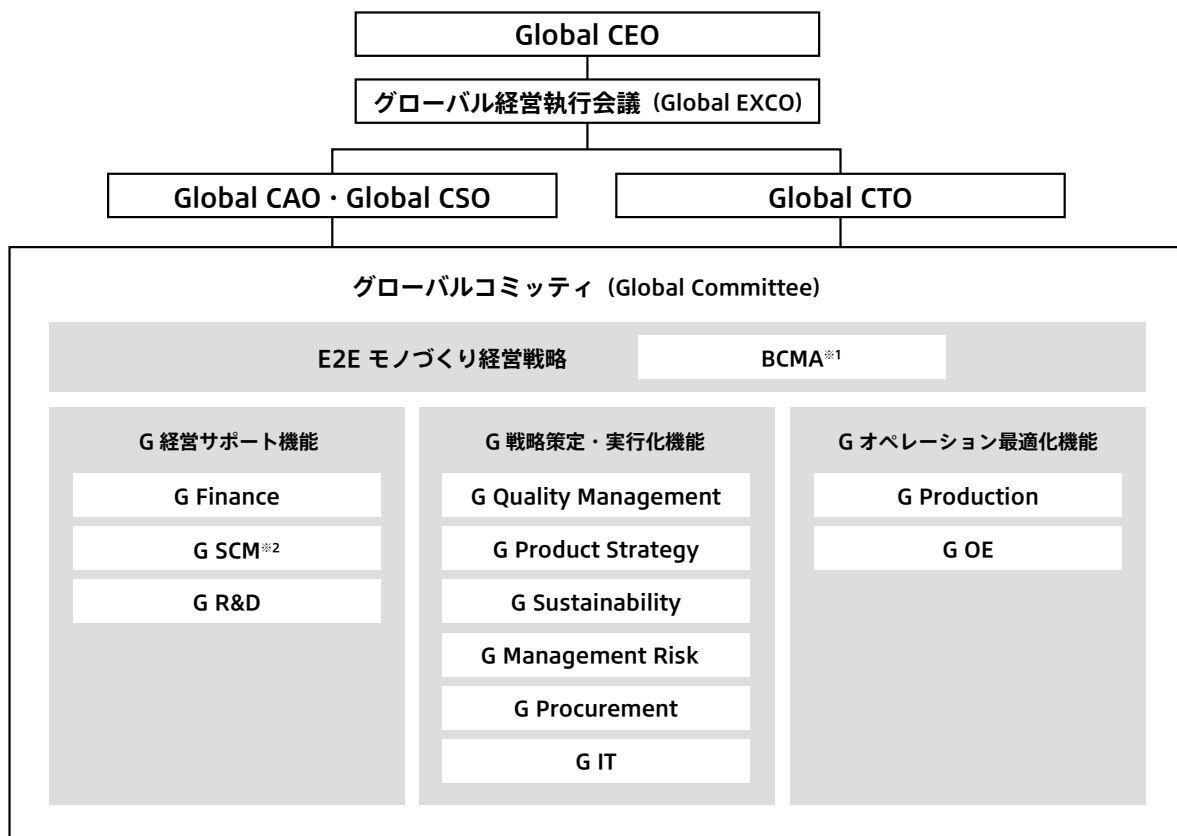
横串・グローバル最適機能

横串・グローバル最適機能を強化していくため、Global CTO及びGlobal CAO・Global CSOを責任者として、経営戦略

や経営課題に基づいたグローバルコミッティを設置し、各コミッティが地域や組織を横断して、課題解決に向けた取り組みを推進しています。Global CTO、Global CAO・Global CSOは、それらの活動において、横串・グローバル最適責任を果たし、それぞれの領域において経営課題をGlobal EXCO（グローバル経営執行会議）へ報告・答申します。

Global EXCOでは、横串・グローバル最適責任とBRIDGESTONE WEST／EASTの事業責任(PL責任)の観点の双方から経営課題を確認・議論した上で、決定することでガバナンスとチェック＆バランスを担保しています。

● グローバルコミッティ(合計:12)



G= Global

※1: BCMA=Bridgestone commonality modularity Architecture

※2: SCM=Supply Chain Management

執行役メッセージ

2025年のシン・グローバル経営体制では、BRIDGESTONE WEST／EAST CEOの事業責任(Profit & Loss (PL) 責任)、Global CTO、Global CAO・Global CSOの横串・グローバル最適責任を明確にしています。加えて、Global CTO傘下にGlobal CIOを新設するとともに、BRIDGESTONE WEST CTOを配置し、当社の「質を伴った成長」の中核となる断トツ商品力の強化や、次世代に向けた技術・イノベーションを加速していきます。

この執行役を中心としたグローバル経営チームで、「質を伴った成長」に向けた基盤を構築し、将来への成長に向けた道筋を切り拓いていきます。

事業責任 (PL責任)



BRIDGESTONE EASTは、当社のホームマーケットである日本・アジア・大洋州に加え、高い技術力が求められる鉱山用・航空機用タイヤ事業などを管轄し、お客様からの信頼の証として高いマーケットシェアを獲得しています。今後は、EAST全域で強いビジネス体質を創りながら、「成長市場」であるインド消費財や、鉱山・航空ソリューションから「質を伴った成長」をけん引していきます。また、日本を中心に「モノづくりの中核」としてもグローバルへ貢献し、変化をチャンスと捉えながら「最高の品質で社会に貢献」に邁進していきます。

田村 亘之
代表執行役 副社長
BRIDGESTONE EAST CEO

横串・ グローバル 最適責任



経営課題の解決、さらなる価値創造に向けて、商品、サステナビリティ、サプライチェーン、財務、品質経営など幅広い部門において、横串・グローバル最適を追求していきます。加えて、米関税影響などの「新たな経営課題」に対し、グローバル各機能をつなぎ、迅速に対応する役割を担っており、「変化をチャンスへ」変える取り組みをグローバルの仲間と共に加速し、「質を伴った成長」へ貢献していきます。

森田 泰博
代表執行役 副社長
Global CAO・Global CSO
※ CAO:Chief Administration Officer, CSO:Chief Strategy Officer



日本(東京・小平)、米国(オハイオ州・アクロン)、イタリア(ローマ)の3極のテクノロジー・センターにおいて、それぞれの強みとグローバル連携を強化しながら、技術イノベーションを通じて、新たな価値創造を実現していきます。長い歴史の中で培った当社の強みである「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、社会価値・顧客価値を創造する技術を磨き上げ、ブリヂストンの将来を切り拓いていきます。

坂野 真人 **技術**
執行役 副社長
Global CTO
※ CTO:Chief Technology Officer

※ 役職:2025年7月1日付



BRIDGESTONE WESTは、ブリヂストンのグローバルでの成長において重要な役割を持つ米州（北米・南米）及び欧州、中近東・アフリカを管轄しています。2025年は、事業再編・再構築をやり抜き、将来を見据えた「質を伴った成長」にフォーカスしていきます。特に、米国を「成長市場」と位置付け、消費財ビジネス再構築や生産財系BtoBソリューションの拡充を加速しています。これらの成長を、断トツ商品とチャネル・ディーラーネットワークといった強いリアルとデジタルの融合を軸に、顧客サクセスを支える活動により、新たな価値を創造することで実現していきます。

スコット・デイモン

執行役 副社長
BRIDGESTONE WEST CEO



WEST CTOとして、米国や欧州を中心に、それぞれの市場の特性や多様なモビリティへのニーズを理解し、新たなモノづくり（開発・生産）への変革を通じて、社会価値と顧客価値の創造を進めています。その中核は、ENLITEN技術を搭載した次世代断トツ商品の強化です。また、オペレーションにおいても、ビジネスコストダウン活動を推進し、現物現場における地道な生産性向上活動とともに、バリューチェーン全体で業務プロセスを効率化し、ビジネスの質を向上させていきます。さらに、欧州においてサステナビリティに関するセンシング機能を担い、サステナビリティ・トランスフォーメーションのグローバル戦略をサポートしています。

エミリオ・ティベリオ **技 術**

執行役 専務
BRIDGESTONE WEST CTO
※ CTO: Chief Technology Officer



Global CIOは、グローバルでのイノベーション活動を通じた革新技術の創出や新たな価値創造をミッションとして、2025年に設置されました。社内及び産官学民の様々なパートナーとの共創活動や探索活動を通じてイノベーションを加速させることで、ブリヂストンの持続的な価値創造を実現し、将来にわたって人とモノの移動を支え続けるとともに、カーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現などサステナビリティへ貢献していきます。

草野 智弘 **技 術**

執行役 専務
Global CIO
※ CIO: Chief Innovation Officer

財務資本:財務戦略 ― 稼ぐ力の強化と資本効率向上

2025年財務計画
＜2025年2月17日発表＞

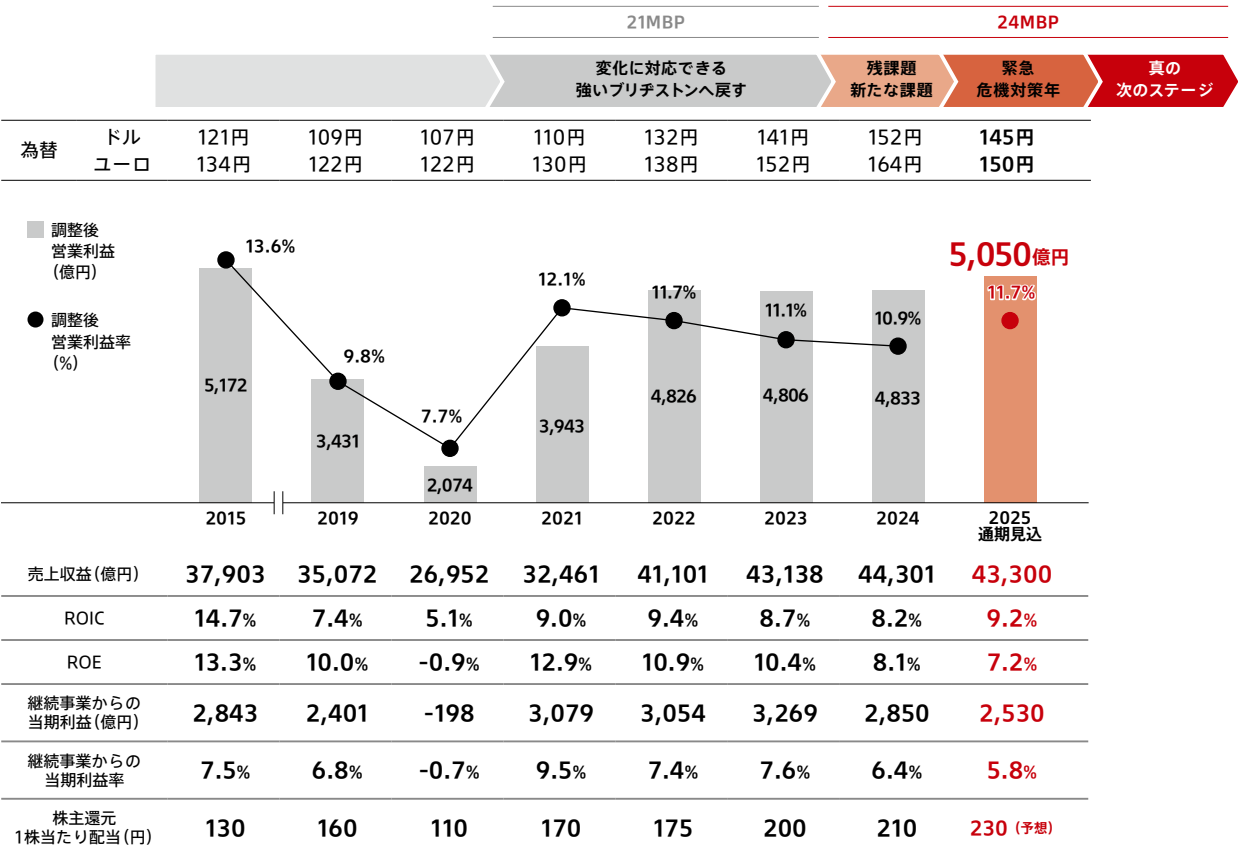
■ グローバル全体像

2024年は、中国EV攻勢などによる自動車業界構造変化や、南米・欧州市場への廉価輸入品の増加などのタイヤ業界構造変化の加速が「新たな脅威」となる中、事業再編・再構築(第2ステージ)への早期着手、プレミアムフォーカス徹底による販売MIX改善を推進するとともに、地道なグローバルビジネスコストダウン活動が業績を下支えた結果、対前年増収増益を確保しました。一方、2021年以降、調整後営業利益率、ROIC、ROEといった稼ぐ力、資本効率を示す指標の下降が続いています。特にROEは、事業再編・再構築費用を調整項目に約1,000億円計上したこともあり、前年を大きく下回る着地となりました。

この2024年を受けて、2025年を「緊急危機対策年」と位置付け、事業再編・再構築、経営・業務品質の向上を徹底する「守り」の活動を最優先に、「断トツ商品」やソリューション事業の強化などを中心とした「攻め」の活動の両輪で実行することにより、「質を伴った成長」に向けた基盤を構築しています。

2025年事業計画は、「稼ぐ力の強化」と資本効率の向上をポイントとしています。確からしさの高い販売をベースに、売上収益43,300億円(為替影響を除き前年比102%)、調整後営業利益5,050億円レベル(為替影響を除き前年比111%)としました。質の向上、「稼ぐ力の強化」を徹底し、調整後営業利益率は前年比約1%アップの12%レベル、最重要経営指標であるROICは、前年比1%の改善を織り込み9.2%を計画しています。一方で、再編・再構築を2025年中にやり抜く計画を反映し、調整項目に再編・再構築費用を約1,000億円レベル計上した影響もあり、継続事業からの当期利益は2,530億円、ROEは7.2%と前年を下回る計画となりました。株主還元については、安定的かつ継続的に配当額を向上する方針です。1株当たり配当金は、前年対比20円アップの230円を予想しています(2025年財務計画＜2025年2月17日発表＞は、米国関税影響を織り込んでおりません)。

米国関税については、直接的影響はあるものの、調整後営業利益5,050億円は変えず、1株当たり配当金予想も230円を維持しています(2025年5月15日第1四半期決算発表時点)(米国関税影響とその緩和策:P28-29参照)。



■ 事業ポートフォリオ別

事業ごとに「質を伴った成長」に向けた計画を策定しています。コア事業であるプレミアムタイヤ事業は、厳しい事業環境下でも「稼ぐ力の強化」を進めることで、調整後営業利益率14%レベルを計画し、成長事業であるソリューション事業は

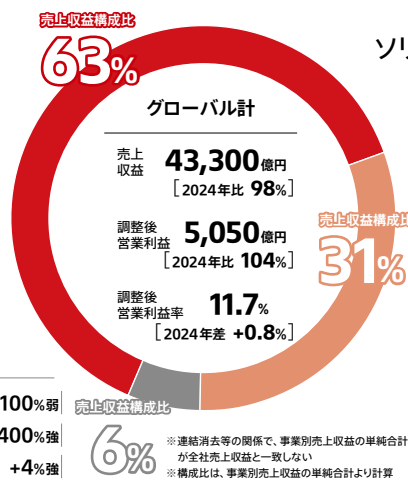
生産財系BtoBソリューションを中心に前年比約140%の大幅増益、調整後営業利益率も前年から2%強アップと収益性向上を目指しています。この生産財系BtoBソリューションは、鉱山、航空、トラック・バス系ソリューションで構成し、今後の成長へ向けて戦略事業と位置付けています。

プレミアムタイヤ事業 コア事業

売上収益	28,800 億円レベル	2024年比 100%弱 (除く為替103%)
調整後営業利益	3,970 億円レベル	2024年比 100%弱 (除く為替105%)
調整後営業利益率	14%弱	2024年差 0% (除く為替+0.2%)

化工品・多角化事業

売上収益	2,900 億円レベル	2024年比 100%弱
調整後営業利益	170 億円レベル	2024年比 400%強
調整後営業利益率	6%弱	2024年差 +4%強



ソリューション事業 成長事業 ※ソリューション事業に小売タイヤを含む

売上収益	14,000 億円レベル	2024年比 100%レベル
調整後営業利益	1,100 億円レベル	2024年比 140%強
調整後営業利益率	8%弱	2024年差 +2%強

生産財系 BtoBソリューション	モビリティテック事業 戦略事業
売上収益	3,500 億円レベル 2024年比 100%強
調整後営業利益	320 億円レベル 2024年比 140%強
調整後営業利益率	9%強 2024年差 +3%弱

■ リソースアロケーション

設備投資

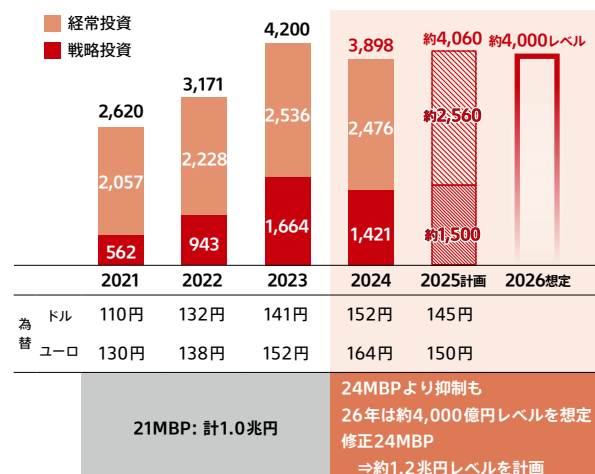
2025年計画:約4,060億円(2024年同等) — 24MBP 約1.4兆円レベルから抑制
➡ メリハリを強化しながら「将来への布石」を打つ。

厳しい事業環境を踏まえて、メリハリを強化しつつ、プレミアムタイヤ事業(コア事業)を中心に厳選しながら「将来への布石」は着実に打っています。2025年は約4,000億円、2026年も同レベルの設備投資を想定し、修正24MBP(2024年~2026年合計)では約1.2兆円と、24MBP 約1.4兆円レベルより抑制も、21MBP 約1兆円対比では増額を計画しています。2025年、2026年の投資額レベルについては、米国関税影響などを踏まえて検討を継続し、適切なリソース配分を実行していきます。

研究開発費

ENLITEN、Bridgestone MASTERCOREなどの「断トツ商品」強化に向けて、2025年の製品・生産技術開発における研究開発費は、売上収益比3%レベルを維持する計画です。

● 設備投資金額(億円)



米国関税とその緩和策:「変化をチャンスへ」 ＜2025年5月15日発表＞

米国関税影響(5月12日時点の前提)

不確定要素が大きいものの、米国関税の直接的な影響を5月12日時点の関税条件に基づき、5月15日の第1四半期決算にて発表しています。2025年末までの影響額として、米国関税により影響を受ける原材料コスト増、タイヤ単体へのインパクト(米国輸入タイヤコスト増など)を織り込み、調整後営業利益ベースで約450億円と試算しました。なお、ブリヂストンにおけるタイヤ単体の米国関税インパクトは、乗用車用タイヤ(PS)本数の場合、日本生産品に占める米国輸出の割合は、全体の約1割弱です。また、グローバル販売のうち、米国関税の影響を受ける本数は、メキシコ・カナダ品の関税適用が猶予されている前提で、約4%レベルです。

● 米国関税直接的インパクト試算前提(5月12日時点)

PS	・自動車・自動車部品関税(メキシコ・カナダ以外): 25%(5月3日～) ・メキシコ・カナダ品: 0%⇒米国・メキシコ・カナダ協定(USMCA) 猶予(6月末まで)
TB	・相互関税10%(4月5日～)―7月1日以降、自動車・自動車部品関税25%適用想定
Specialties	・相互関税10%(4月5日～)―90日猶予後、7月9日以降国別追加関税適用想定
原材料	・スチール・アルミ関税: 25%(3月4日～) ・他原材料: 相互関税10%(4月5日～) ・中国品: 145%(4月9日～)⇒30%(5月14日～) 90日間適用 ・天然ゴム関税: 0%(適用外) ・カーボンブラック関税: USMCA対象アイテム 猶予(6月末まで)

※ 一部当社想定織り込み

2025年「緊急危機対策年」としての意義性強まる ― 米国関税の直接的影響は打ち返す

米国関税の直接的影響は下記の通り、様々な施策の組み合わせで打ち返していきます。

■「守り」と「攻め」の活動をやり抜き、さらに強化・加速:

地道なグローバルビジネスコストダウン活動／プレミアムフォーカス徹底

■グローバルでの「リーン化」及びグローバルカンパニーの強みを活かした緩和策の組み合わせ

- ・グローバルでの「リーン化」:
再編・再構築(第2ステージ)さらに加速・強化 ― 追加施策を検討・実行: 北米・南米・欧州、他
- ・「グローバルカンパニーの強みを活かす」― グローバルSCM／調達最適化

■「変化をチャンスへ」― 米国事業(販売・生産)強化

- ・米国消費財ビジネス再構築推進 ― マルチブランド戦略(ブリヂストン&ファイアストン)
- ・米国生産強化: 地産地消率維持・向上(米国地産地消率PS- 約6割/TB- 約7割)
 - ・生産性向上、既存設備能力活用最大化
 - －消費財: エイケン工場小規模投資+ウィルソン工場含めて活用最大化(使い倒す)
 - ・米国関税影響を見極め、乗用車用タイヤ(PS) ― メキシコ・カナダ生産拠点最適活用
- トラック・バス用タイヤ(TB) ― ブラジルを含めて米州全体の地産地消率維持・向上

特に、「変化をチャンスへ」は、2020年の第三の創業以降、経営方針として常に掲げており、今回も意識して経営を実行しています。2025年は、これらの活動を通じて、グローバルのビジネス体質をより強化することで、2026年／中期事業計画(2027-2029)に向けて、「質を伴った成長」の基盤を構築していきます。

米国関税の直接的な影響に加えて、米国内景気減退影響を、調整後営業利益ベースで、約200億円レベルと試算しています。これは2月に発表した計画対比、米国GDP成長率低下を前提として試算したのですが、不確定要素がさらに大きく、リスク度合いも不透明なため、年間業績見込には織り込んでいません(2025年5月15日発表時点)。

「変化をチャンスへ」

レジリエントな基盤強化： サプライチェーンのグローバル最適追求／ 地産地消体制推進

ブリヂストンは、従来から地産地消体制を推進することで、レジリエントな基盤を強化してきました。現在、米国地産地消率は乗用車用タイヤ(PS)約6割／トラック・バス用タイヤ(TB)・鉱山用タイヤ(OR)超大型約7割、米州(北米＋南米)ではPS約9割／TB約8割です。今後もこれらの比率を維持・向上していきます。加えて、高付加価値タイヤ分野においては、「日本で生産し、世界で勝つ」戦略を実行します。モノづくりの中核である日本にて、グローバル地産地消体制を補完していきます。

さらに、米国事業強化の一環として、PSタイヤを生産する米国エイケン工場にて、工程間バランスを適正化する小規模投資を実行するとともに、ウィルソン工場も含めて生産性向上を強化することで、既存設備の最大活用を推進しています。2025年より徐々に増産をスタートし、2027年には約2百万本の増産体制を構築していきます。メキシコ・カナダの生産拠

点においても同様に、生産性向上・既存設備の最大活用による増産を推進していきます。なお、原材料調達においても、天然ゴムを除き、米国現地調達比率は約8～9割と高いレベルです(天然ゴム調達は米国関税適用外の前提)。今後も、グローバルカンパニーの強みを活かし、変化や地政学リスクに対応するサプライチェーンのグローバル最適を追求していきます。

国・地域別市場構造変化に対応した 戦略構築・実行

国・地域別に米国関税影響が異なる中、市場構造変化を想定して、「変化をチャンスへ」経営を進めています。

BRIDGESTONE WESTの米国・南米・欧州、BRIDGESTONE EASTの日本・アジア・インド・中国・ORそれぞれにおいて、下図の通り、メリハリのある戦略を構築・実行していきます。それぞれの国における構造変化などに対し、感度を鋭く持ち、迅速に対策を実施していきます。

● 国・地域別市場構造変化に対応した戦略構築・実行

BRIDGESTONE WEST

米国

25年下期より「質を伴った成長」へ — 「成長市場」として米国事業強化

- 販売能力アップ × 生産能力アップ / 米州域内ソーシング最適化 (PS・メキシコ・カナダ／TB・ブラジル)
- 消費財ビジネス再構築 (マルチブランド戦略 BS × FS: 断トツ商品・チャネル) × 生産強化
 - － 市場構造変化: FSブランドの価値アップ、車齢・中古車需要増によるメンテナンス需要UPを見据え、プランを前倒し・加速
 - ⇒ FSへもENLITEN技術適用 (26年～)、直営小売事業 (Firestone Complete Auto Care) 強化
- 生産財ビジネス強化: 強い基盤で着実に — BtoBソリューション運動(リトレッド、モビリティソリューション)

南米

■ 事業再構築へフォーカス — 経営・業務品質の向上徹底 (特に、ブラジル)

欧州

■ “質”にフォーカス: プレミアムフォーカス徹底 / 再編・再構築 (第2ステージ)「欧州事業の形を変える」⇒ 基盤を構築し、次ステージで成長へ

BRIDGESTONE EAST

日本

- グローバルの「モノづくりの中核」 — プレミアムタイヤ生産拠点として継続強化 — グローバル地産地消体制を「補完」/ 日本タイヤ事業再構築加速
- REP市場変化(廉価品ゾーン流入)に備え、ファミリーチャネル防衛強化
 - － BS-BEST領域の「断トツ」強化に加え、BS-Better・Goodも強化

アジア

- 高シェア市場(タイ・インドネシアなど)にて、REP市場変化(廉価品ゾーン流入)に対応する体制、ファミリーチャネル防衛強化
 - － BS-BEST領域の「断トツ」強化に加え、BS-Better・Goodも強化(一部の国: FSブランド活用)

インド

■ プレミアムPSビジネス強化 — プレミアム・マス戦略: 「成長市場」としてマーケットリーダーポジション強化 — 生産増強、断トツ商品・チャネル拡充

中国

■ プレミアムPSビジネス強化: 中国完結(地産地消)にて販売拡大推進 断トツ商品・チャネル拡充(OE × REP)

OR

- 米国においてもレジリエントなビジネス基盤強化(米国内地産地消率 高、グローバル販売のうち — 米国輸入品比率 小)をベースに「質を伴った成長」へ
- 断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」拡充 × 現場現場でのBtoBソリューション拡充継続

Global CFOメッセージ:財務健全性と資本効率の両立

「ブリヂストンらしさ」を軸に、財務戦略も新たなステージへ。財務健全性と資本効率の両立を推進し、「稼ぐ力の強化」や規律ある「成長投資」を財務面から支えることで、持続的な企業価値向上に貢献します。

菱沼 直樹

Global CFO・G財務統括部門長



ブリヂストンは、全てのステークホルダーへの貢献を最大化することが、使命である「最高の品質で社会に貢献」の実現につながっていると考えています。経営にあたっては、今後の事業展開に備えた経営基盤の強化を図りつつ、業績の向上に努めることを基本方針としており、適正な財務体質を維持し、得られた成果は株主還元として当社を応援してくださる皆様と分かち合いながら、持続的に成長していきたいと考えています。

ありたいバランスシートに向けた考え方・背景

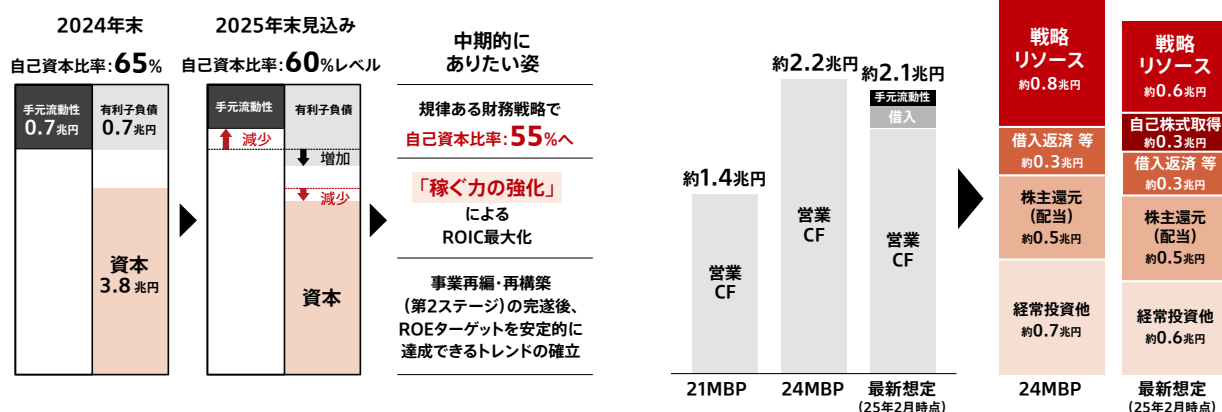
企業の持続的な成長には、財務健全性が重要という考え方は変わらず、ありたいバランスシートを検討する際にも、「ブリヂストンらしさ」は重要な判断軸となりました。不確実性が高い事業環境下で、財務健全性の重要性が高まる中、各格付け機関からも当社の財務体質の健全性は強みとして高いご評価をいただいています。

一方で、資本効率の観点からは改善の余地があることも認識しています。地道な体質改善によって利益剰余金が増加し、

為替影響等の市場環境も相まって、2024年末時点の自己資本比率は65%に達しました。想定以上に財務健全性が高まったこともあり、当社にとって最適なバランスシートとはどうあるべきかを再検討し、手元流動性を月商1.5カ月分、自己資本比率を55%レベルとすることを、中期的にありたい姿として具体化しました。ROICとWACC、ROEと株主資本コストのスプレッドを拡大させることが企業価値向上に資するとの考えに基づき、財務健全性と資本効率性のバランスを保ちながら、持続的な成長を目指していきます。

キャピタルアロケーション

24MBP期間中の事業環境の変化を踏まえ、「将来への布石を打つ」ための戦略リソースは、プレミアムタイヤ事業や成長市場を中心に投資対象を厳選しています。財務健全性の維持と資本効率向上との両立を図る施策として、手元流動性と負債を活用した自己株式の取得を実行するとともに、株主還元をさらに充実させていきます。



■ 自己株式取得

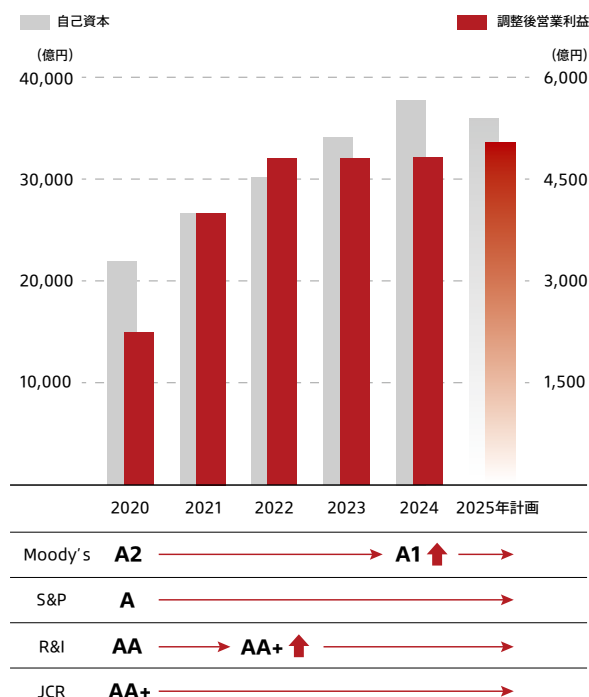
自己株式の取得は、最適な資本構成を目指す施策であり、同時に企業価値向上に資する投資として位置付けています。

2025年には、財務健全性を維持しつつ、資本効率向上との両立を図る施策として、3,000億円、75百万株を上限とする自己株式の取得を実施します。

事業再編・再構築（第2ステージ）を前倒して進める中で、24MBP期間に必要な「守り」と「攻め」のリソースに一定の目途がついたことに鑑み、手元流動性、配当水準、株価、金利上昇を含む市場環境等を総合的に勘案して自己株式の取得を決定しました。取得した株式は全数消却を予定しています。

■ 負債の活用

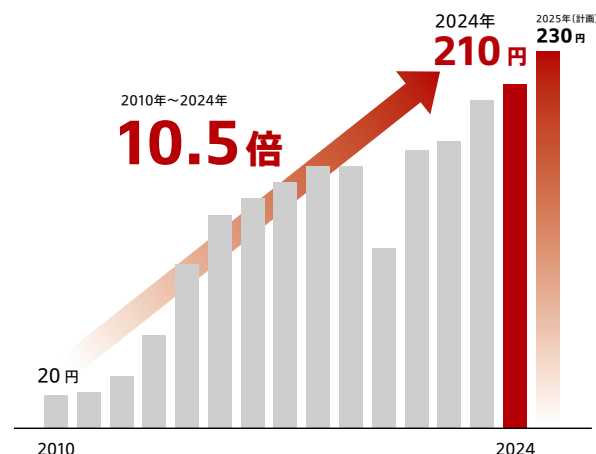
最適資本構成の実現を通じたWACCの低減による企業価値向上（ROIC-WACCスプレッド拡大）に資する施策の一環として、普通社債等による2,000億円規模の資金調達を実施し、さらなる成長のための投融資・設備投資資金、資本効率化のための自己株式取得資金などに充当する予定です。米国関税影響に伴う先行き不透明感が金利環境や投資家心理に大きく影響を与える局面においても、1,000億円の無担保社債を発行できたことは、当社の業界トップ水準の格付けや財務資本戦略を高くご評価いただいた結果と捉えています。



■ 配当 — 株主還元の充実

当社は、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、安定的かつ継続的な配当額の向上に努めることを基本方針としています。従来は連結配当性向の目安を40%としていましたが、株主還元の充実と適正な資本水準のコントロールを図るため、連結配当性向を業界トップレベルの50%に変更しました。

2024年の年間配当金は一株につき210円となりました。2025年はミニマム230円、2026年には250円レベルの配当を予定しています。今後も持続的な企業価値向上を通じて株主還元の充実を図り、株主の皆様のご期待に応えていきます。



継続的な対話を活かした財務戦略の進化

当社は株主・投資家の皆様との「対話」を重視し、皆様からの貴重なご意見やご要望を経営チームや取締役会と共有することで、経営戦略や事業活動、IR活動の改善につなげ、企業価値の最大化に向けた取り組みを強化しています。

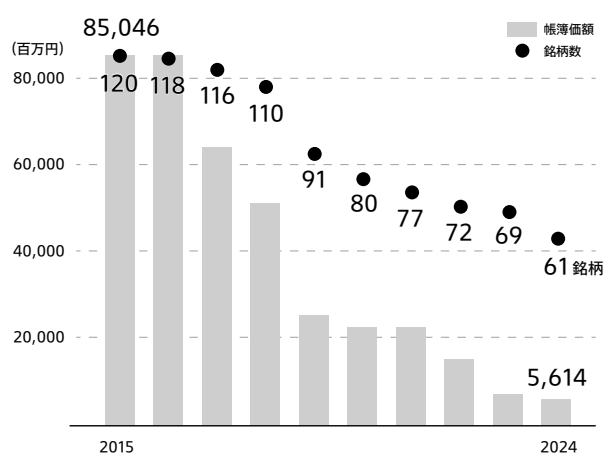
当社にとって最適なバランスシートのあり方を再検討する過程においても、投資家やアナリストの皆様から様々なご意見・アドバイスを頂戴しました。これらの示唆に富むご意見を経営チームや取締役会と共有することで、視点の多角化や議論の深化につながりました。2月の決算発表会では、得られた洞察を反映した資本政策を含むバランスシート戦略やキャピタルアロケーションをお示しし、多くの投資家の皆様からポジティブな反応を得ています。

24MBPにおける戦略リソースは、投資回収確度の高い案件を厳選しながらも、21MBP対比では約10%増の約0.6兆円を確保しており、成長投資を最優先事項とする方針に変更はありません。また、当社の強みである知的資本や人的資本などの持続的な成長を支える非財務資本の充実にも、メリハリを利かせながらリソースを投下していきます。インオーガニックな成長機会についても常に可能性は検討していますが、次のステージに向けた事業基盤を確かなものにしていくためにも、24MBP期間中はオーガニックグロースを優先しています。

最適なバランスシートは事業ポートフォリオによっても変化するため、今後も皆様との対話の機会を活かしながら、継続的にアップデートしていきます。

政策保有株式に関する方針

政策保有株式については、事業戦略上の必要性があり、取引・協業関係の維持・強化を通じて当社の企業価値向上に資する場合を除き、保有しないことを基本方針としています。保有する株式については、毎年、全銘柄を対象として、執行部門が保有の合理性を確認し、取締役会で検証するプロセスを確立しており、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て十分な理解を得た上で、縮減措置を講じています。資産効率の改善にもつながる取り組みとして、聖域を設けることなく縮減を進めており、2024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1.3%となりました。



資本コストを意識する経営／ROIC

当社では、21MBPより「稼ぐ力」を評価するROIC(Return on Invested Capital)を最重要経営指標に加え、資本コストを意識した経営を強化しています。ROICの改善には、利益(分子)と資産(分母)の両面に着目し、現場ごとの業務プロセスやKPIに落とし込み、日々の業務と結びつけて推進することが重要です。当社では、事業別の採算管理や、改善サイクルの強化を容易にする観点から、以下の基本算出式を採用しています。

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

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の浸透と実践においては、グローバル本社の財務戦略部門が事務局となり、グローバルでの活動を統括しています。また、事業部単位で任命されたROICアンバサダーが、事業部別のROICツリーの作成支援やTQM大会での改善事例共有等を通じて、社員一人ひとりがROICの意義を理解し実践できるよう、現物現場での浸透活動を推進しています。

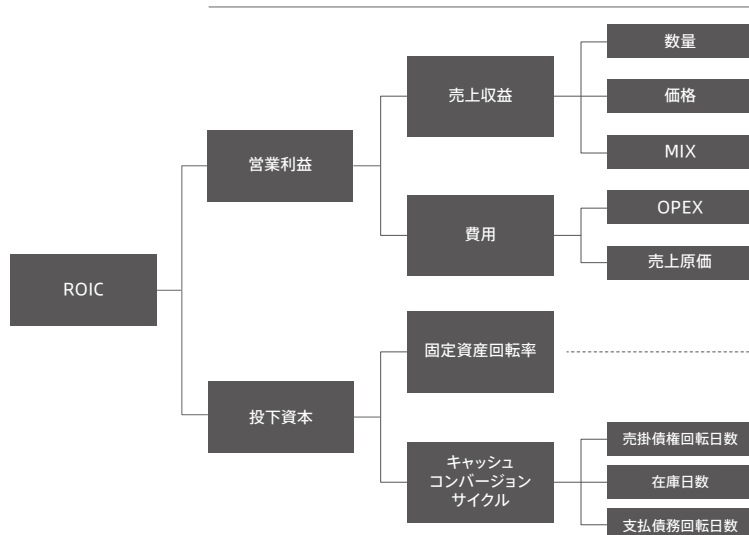
24MBPでは、シン・グローバル経営体制に基づき、47エリア別の事業管理にもROICを導入しています。エリアごとにターゲットを設定し、四半期ごとに進捗のレビューを行うとともに、ROICを要素別に分解して現場レベルでの自律的な改善活動を促進することで、PDCAサイクルを回し、稼ぐ力を強化していきます。

グローバルでROIC10%以上の実現に向けて、当社想定WACC5.5%、ROIC5.5%未満の事業なし、という規律を原則として事業ポートフォリオを管理することで、持続的な価値創造の基盤を支えることを目指しています。グローバル投資執行会議では、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ています。ROICを基準にした投資リターンの確度を高めるため、将来の資本コストの上昇を踏まえたハードルレートの引き上げも視野に入れながら、投資・リソース投入体制を厳格化しています。

2024年度は再編・再構築費用約1,000億円の計上もあり、ROICは8.2%(前年比-0.5pp)、ROEは8.1%(前年比-2.3pp)と、いずれも目標未達となりました。稼ぐ力や資本効率の低下については、グローバルで健全な危機感を共有しています。ROIC観点でもエリア現場密着経営のレベルを上げ、再編・再構築第2ステージをしっかりとやり遂げるとともに、資本回転率の改善と稼ぐ力の強化を通じて強いビジネス体質を築くことに注力していきます。

ROICツリーを活用した**ROIC改善活動を現物現場で継続し、バリューチェーン全体を通じて「稼ぐ力の強化」を推進**

ROIC改善ドライバー/KPI



改善に向けた25年の主な取り組み

- <守り>**
 - **ビジネス体質強化**
 - グローバルで強いビジネス基盤を構築
 - 米国関税影響の緩和策 × 「変化をチャンスへ」
 - 国別ビジネス構造変化への対応
- <攻め>**
 - 断トツ商品の拡大、断トツ商品力向上
 - 新たなプレミアムENLITEN商品 (Gen1)・Bridgestone MASTERCORE
 - 米国消費財ビジネス再構築「マルチブランド戦略」
 - **地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化**
 - BCMA、グリーン&スマート化、地道な生産性向上、グローバル調達、グローバルSCM物流改革による改善
 - 生産財系BtoBソリューション事業の基盤強化
- 事業再編・再構築 (第2ステージ)**
 - 政策保有株式の継続的縮減
 - 設備稼働率の向上
 - ⇒ 固定資産回転率維持・改善
- 売掛金回収管理強化**
 - 需要・販売変動に即応した在庫管理強化
 - エリアごとに不活動在庫の減損
 - リーンな在庫を維持するサプライチェーンの最適化
 - 購買プロセスの標準化・効率化
 - ⇒ キャッシュ・コンバージョン・サイクル改善

知的資本:知的財産戦略

社会価値・顧客価値の増幅につなげる知財マネジメント

ブリヂストンは、バリューチェーン全体で生まれるナレッジ・ノウハウ・特許など様々な知的財産(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。

■「秘伝のタレ」知財

創立以来90年以上にわたり、「秘伝のタレ」とも言うべき独自の知財を生み出し、継ぎ足すことで、ブリヂストンの知財マネジメントを発展させてきました。特に知財を事業へ活用する取り組みを強化してきました。

■事業戦略と連動した知財ミックス戦略

プレミアムタイヤ事業を中核に、ソリューション事業、探索事業(リサイクル事業など)を含め、断トツ商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」のバリューチェーン全体をスコープとして、特許、意匠、商標のみならず、ノウハウやナレッジ(知識・知見)、ビッグデータ等の広義の知財を価値創造の観点で組み合わせた当社独自の知財ミックス戦略を確立しています。

■事業戦略を支える知財を現物現場で理解し、事業価値につなげる

知財情報を視覚化するIPランドスケープ※の手法を用いて自社・他社・業界の知財分析を徹底して行い、製造部門だけでなく、開発・生産～物流～販売サービス／ソリューションなどバリューチェーン全体における現物現場でのコミュニケーションを通じて、現場の匠の技(暗黙知)を特定・抽出し、当社知財の強みとして事業価値に変換、多くの重要な事業を支えています。

※ 経営・事業戦略を定める際に、経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を行い、その結果を経営者・事業責任者と共有し、結果に対するフィードバックを受けたり、立案検討のための議論や協議を行ったりすること

■「可視化」して「つなぐ」知財マネジメント

このように可視化された知財ミックスをバリューチェーン全体で共有し、日常的なコミュニケーションを通じて知財投資の確実性を高めています。

これらは、オープンイノベーションや知財標準化などの戦略※にも適用され、効果を発揮しています。

※ 当社は、競争力と差別化につながる価値の知的財産権による保護と、市場発展と社会貢献のために様々なステークホルダーが参加しやすいルール作りを目指した標準化を一体的に活用した知財標準化戦略を推進しています。

■知財リスク管理

R&Dや事業展開の自由度を確保するために、高度なクリアランス能力と契約・渉外能力が機能しています。例えば、自社の製品やサービスが他社の特許権を侵害していないかを確認する調査(クリアランス)により、第三者の知財権を回避・無効化し、年間約150億円のライセンス料を節約しています。このように知財リスクの管理を強化しています。

加えて、当社独自の知財戦略を外部の講演や媒体で発信し、国内の産業界全体の知財経営の発展に取り組んでいます。また、IPランドスケープ推進協議会の設立も主導し、約100社の会員企業とIPランドスケープの普及・発展に貢献しています。

■「内閣総理大臣感謝状」を受領

これらの活動が高く評価され、ブリヂストンは、日本の産業財産権制度制定140周年を機に、本制度の普及・発展に極めて顕著な功労や功績があった企業として、令和7年度「産業財産権制度普及発展特別功労企業 内閣総理大臣感謝状」の贈呈を受けました。



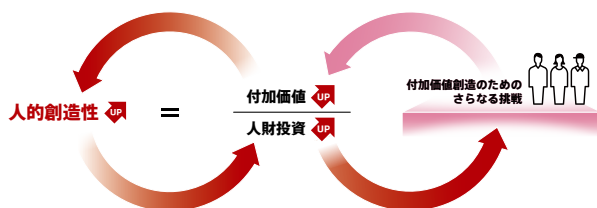
石破 茂 内閣総理大臣より「感謝状」を受け取る
当社代表執行役副社長 森田 泰博

人的資本: 人的創造性向上

ブリヂストンでは、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ともに、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軸とし、事業戦略と連動した人財戦略の推進に取り組んでいます。「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」の実現を目指し、24MBPにおいて、グローバルで現物現場を大切に、「価値創造に、よりフォーカス」することで変革を加速させていくため、経営・業務品質の向上を最優先に、変革の原動力である人財一人ひとりの生産性・創造性の向上に向けて様々な取り組みを進めています。また、多様な人財の活躍こそがE8コミットメントを軸とした価値創造につながるという想いのもと、多様な人財が輝く企業文化の醸成、職場環境の整備にも取り組んでいます。

これらの取り組みの成果を示す指標として、「人的創造性KPI」を2023年から試行し、24MBPよりグローバル経営指標として導入しました。「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



事業戦略と連動した人財戦略の推進 経営・業務品質向上の追求

2025年の最優先課題である経営・業務品質の向上を図るため、当社DNAへの共感を育み、行動変革を促進する「ブリヂストン独自のデミング・プランの再浸透施策」、「創業の地研修」、当社DNAを次世代につなぐ上で重要な次世代グローバル経営リーダー育成「Bridgestone NEXT100」プログラムを通じた経営人財の重点育成に取り組んでいます。

■ 創業の地研修

当社創業の地である久留米(久留米工場、石橋文化センター等)を訪問し、創業者の想いや受け継いできたDNA、企業理念を体感し、より一層理解を深めることで、ブリヂストンで働く誇りを醸成し、業務へのマインドセットにつなげる機会としてプログラムを整備し、2024年までに累計2,200名超が受講しています。日本で働く従業員だけでなく、海外人財も多数、当プログラムに参加しています。

■ 「Bridgestone NEXT100」プログラム

次世代グローバル経営メンバーの育成に向けて、グローバルで毎年約100名(日本30名、米州30名、欧州20名、アジア20名)を選抜し、各地域経営トップとのタウンホールミーティングや各経営報告会議体への参画、海外ビジネススクール研修への参加等を通じ、多様な視点でのリーダー重点育成を推進しています。

人財一人ひとりの生産性・創造性向上

生産性・創造性向上に向けて、自ら挑戦・成長する意欲のある人財への重点機会支援や多様な人財が輝く場づくりを推進しています。

■ 現場100日チャレンジプログラム

自ら手を挙げ、在籍国の内外の現場において、自分で立てた課題・仮説の現場での検証、改善、解決に取り組むプログラムとして、2023年に日本からスタートしました。2024年からはBSAPIC(アジア・大洋州・インド・中国)へ拡大し、これまで累計24名が、ブリヂストンの幅広い事業領域でチャレンジに取り組んでいます。

■ グローバルでの多様性のあるチーム構築

多様な人財が相互に尊重し合う職場環境の実現を目指すとともに、組織としての視点や意思決定の多様化を進める観点から、事業活動を行う地域別・国別の文化や背景も踏まえながら、多様なリーダーのチームを育成することに取り組んでいます。海外拠点と比べ、DE&I領域でギャップのある日本では、全ライン長(部課長)を対象とした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を活用し解決するフェムテックプログラムなど、多様な人財が活躍するための基盤整備も進めています。

ブリチストン流 DX

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ブリチストン流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。

ブリチストン流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、経験則に基づく実験・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。2000年代より、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つなぐことで断トツ商品の開発に貢献してきました。

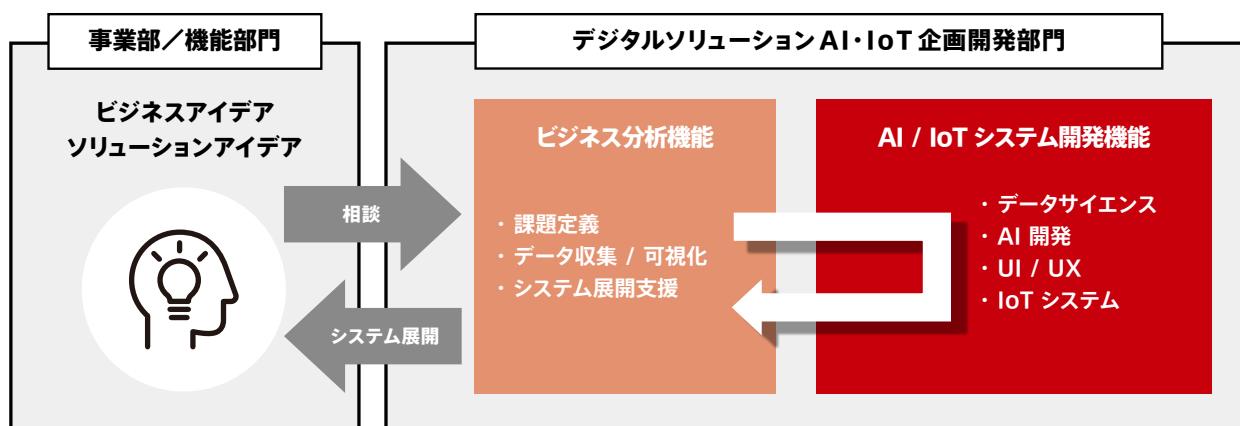
これらをさらに進化させるとともに、AIを活用した独自のアルゴリズム構築によるソリューションの提供など、社会価値・

顧客価値を創造するDXを進めています。

デジタルソリューションAI・IoT企画開発部門と事業部／機能部門が連携し、現場のビジネスアイデア・ソリューションアイデアをベースに、これまでブリチストンが培ってきたタイヤに関する膨大な経験・知見と、AIなどデジタルを駆使した独自のアルゴリズムを組み合わせることで、鉱山・航空ソリューションなどで、断トツ商品の価値を増幅するソリューションを提供しています(鉱山ソリューションのDX事例:P60参照)。

このDXを支えるのが、デジタル人財です。日本では、デジタルスキルの必要性や習得意欲のある従業員が、自分に合ったレベルでデジタルスキル習得・強化に挑戦できる「デジタル100日研修」を2023年より導入しました。座学だけでなく、従業員自身の担当業務に関わるデジタル技術の演習をベースに、より深く学ぶ機会も提供し、これまで累計1,400名超が取り組んでいます。グローバルでのデジタル人財は、2023年対比150名増え、2024年末時点で約1,750名となっています。

● デジタルソリューション構築フロー



サイバーリスク対応

DXと並行して、グローバル経営リスクの一つであるサイバーリスク対応を強化しています。2022年より、グローバルでサイバーリスク対応チームを立ち上げ、抜本的な対策を進めてきました。

さらに、情報リスク管理の重要度が高まる環境下、情報セ

キュリティの継続的な管理・改善を推進するためのマネジメント規格であるISO27001に準拠したブリチストン流のグローバル情報セキュリティマネジメントシステム(Information Security Management System)構築を推進しています。今後もサイバーリスク対応を強化していきます。

持続的な価値創造 — 「質を伴った成長」へ

2025 年：「緊急危機対策年」 — 変化をチャンスへ …………… 38

「守り」

ビジネス体質強化：ブリヂストン独自のデミング・プラン …………… 40

事業再編・再構築(第2ステージ) …………… 41

「攻め」

コア事業：プレミアムタイヤ事業 — 断トツ商品力強化 …………… 42

ENLITEN と BCMA の融合による価値創造の加速 …………… 44

【特集】BCMA — 「モノづくり」の本質を追求する

「シン・彦根モデル」 …………… 45

地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化 —

ブリヂストン DNA …………… 46

【特集】サステナブル調達 …………… 48

【TOPICS】グローバル経営リスク：6PPD / TRWP への対応 …………… 53

サステナブルなグローバルモータースポーツ活動を

中核としたサステナブルなプレミアムブランドの構築 …………… 54

成長市場「質を伴った成長へ」 …………… 56

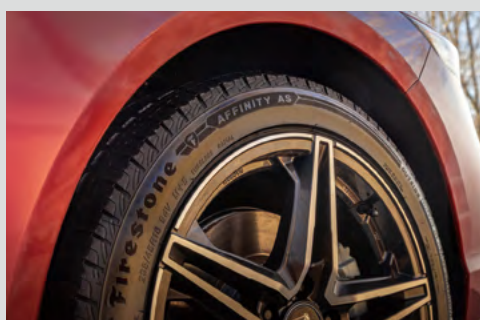
米国事業強化：消費財ビジネス再構築 …………… 56

インド消費財ビジネス …………… 58

生産財系 BtoB ソリューション …………… 59

共創・イノベーション リサイクル事業 — タイヤを原材料に「戻す」 …………… 63

【特集】Bridgestone E8 Commitment を軸とした価値創造 …………… 64





持続的な価値創造 — 「質を伴った成長」へ

2025年「緊急危機対策年」において「変化をチャンスへ」変え、「成長市場」から「質を伴った成長」をスタートさせていきます。2026年には、「真の次のステージ」へ歩を進め、激動下でも勝ち抜く「強いブリヂストン」に進化していきます。そして、ブリヂストン創立100周年の2031年に向けて、中期事業計画(2027-2029)においては、グローバルへ「質を伴った成長」を拡大していきます。

2025年:緊急危機対策年(意味性強化): 変化をチャンスへ

軸「熟慮断行」: “やると決めたことをしっかりやり抜く”

「守り」と「攻め」で、将来への成長に向けた道筋を切り拓く

守り

- 事業再編・再構築(第2ステージ)
- ビジネス体質強化
厳しい規律をしっかり持った経営を実行
- グローバルで強いビジネス基盤を構築
「ブリヂストン独自のデミング・プラン」活用強化
現物現場、対面コミュニケーション、チームワーク強化
- 米国関税影響の緩和策 × 「変化をチャンスへ」
- 国別ビジネス構造変化への対応

攻め

- 断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上
 - ENLITEN Gen1・Bridgestone MASTERCORE
 - 米国消費財ビジネス再構築「マルチブランド戦略」
 - Bridgestone強化
 - Firestoneリバイタライゼーション
- 地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化
- 生産財系BtoBソリューション事業の基盤強化
リアル × デジタルを軸に、断トツ商品とソリューションを組み合わせ
「現物現場の活動強化」

2030年 長期戦略アスピレーション 27MBP 質を伴った成長 — グローバルブリヂストン全体

激戦下でも勝ち抜く「強いブリヂストン」

2026年:真の次のステージへ

成長市場:「質を伴った成長」へシフト・「強いビジネス体質」へ



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

チームワーク

現物現場

攻め

■断トツビジネス体質:

「リーン&エクセレントオペレーション」基盤の上で成長路線へ
経営・業務品質の向上を追求—ブリヂストン独自のデミング・プラン
グローバルビジネスコストダウン活動/BCMA推進 — 次のステージへ
人的創造性・生産性向上

■断トツタイヤ:

ENLITEN Gen1 ⇒ Gen2準備 / Bridgestone MASTERCORE Gen2準備
- 米国消費財ビジネス再構築 — 「マルチブランド戦略」
- Bridgestone強化、Firestoneリバイタライゼーション

■断トツビジネス:

生産財系BtoBソリューション強化・拡大
⇒モビリティテック事業構築「戦略事業」
「リアル×デジタル」を軸に推進

■断トツサステナブルなプレミアムブランド構築スタート

サステナブルなグローバルモータースポーツを
コアとしたコーポレートブランディング

質を伴った成長へ

質+量

米国・インド消費財
OR / AC

質

欧州・日本

プレミアム PS-HRDビジネス
強化・拡大“追い風”継続

マルチブランド戦略

— Firestone /

Bridgestone (Better領域)

活用強化

⇒「新たな脅威」への対応

守り

■事業再編・再構築(第2ステージ終了) / リーンなビジネス基盤構築

■国別ビジネス構造変化への対応 × 「変化をチャンスへ」

ビジネス体質強化:ブリヂストン独自のデミング・プラン

ビジネス体質強化に向けて、2024年から再確認している「ブリヂストン独自のデミング・プラン」に沿った活動を、もう一段強化しています。

ブリヂストン独自のデミング・プランは、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る「デミング賞」の受賞を目指し、ブリヂストンが1960年代より推進した経営・業務品質の向上に向けた活動です。ブリヂストンは1960年代に、経営の近代化、品質経営活動の強化を推し進めた際、1964年に、この活動を独自に「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、現在も活動を継続しています。

ブリヂストン独自のデミング・プランの基本思想である「良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる」、基本動作である「PDCA」、「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、ブリヂストンで働くにあたっての考え方・行動の「型」として、グローバル各職場で継続強化しています。

さらに対面業務・コミュニケーション、ブリヂストンの強みであるチームワークを再強化しています。これらの活動を通じて業務品質、創造性・生産性の向上を追求しています。

(ブリヂストン独自のデミング・プランを軸に、現物現場での継続的改善とイノベーションを追求したブリヂストンらしい価値創造事例:P65参照)。

ブリヂストン独自のデミング・プラン:考え方・行動

「型」をもう一度＜守・破・離＞

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

- ① PDCAを身につけよう
- ② なぜなぜ分析(WHY-WHY-WHY)
- 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



事業再編・再構築(第2ステージ)

グローバルで事業再編・再構築(第2ステージ)を2025年中にやり抜き、ビジネス体質を強化することで、「質を伴った成長」へつなげていきます。

事業環境の変化を受けて、2024-2025年でBRIDGESTONE WEST(欧米)を中心に、グローバルで事業再編・再構築(第2ステージ)の検討と実行を進めています。特に、業績・事業環境共に厳しい状況にある欧州事業と南米事業については、「事業の形を変える」再構築に着手しました。欧州事業については、ベルギー・ランクラーのリトレッド工場を閉鎖するとともに、2025年4月には、欧州におけるタイヤ業界の構造変化に対応し、生産体制を最適化するため、スペインの2工場において、生産能力を縮小する協議を開始しました。また、欧州全域で業務プロセス改善を軸に、組織体制の統合・シンプル化をもう一段進めています。南米事業においても、各生産拠点の生産能力及び人員削減に着手しています。

北米事業においても、2025年1月にトラック・バス用タイヤを生産する米国ラバーン工場の閉鎖を発表し、同時に、農機用タイヤを生産する米国デモイン工場における生産能力削減、本社機能、販売・オペレーション機能の人員削減など、事業拠点とコストの最適化を進めています。

米国事業拠点の最適化を図り、競争力を強化し、ビジネスの質を向上させることで、プレミアムタイヤ事業を強化していきます。ブリヂストンは、「最高の品質で社会に貢献」という使命

のもと、1988年のファイアストーン社の買収以来、米国の社会及び経済の発展に寄与してきました。1990年代及び2010年代には、テネシー州のウォーレン工場やサウスカロライナ州のエイケン工場などの新工場投資も実行しました。さらに、テネシー州ナッシュビルの米州地域本社やその他の事業拠点、オハイオ州アクロンの技術センター、バンダグ社のリトレッド拠点、約2,200の直営小売店舗の販売サービスネットワークなど、米国における事業拠点を継続的に最適化し、地域社会への貢献も推進しています。今後も、生産や小売を含めた販売を強化・拡充していくことで、米国の社会及び経済に貢献し、人とモノの移動を支え続けていきます。

BRIDGESTONE EAST(日本・アジア)においても、EAST全体の組織統合・シンプル化を実行するとともに、厳しい事業環境・業績が続く日本タイヤ事業の重構造組織のリーン化と、化工品・多角化事業再構築を加速していきます。

タイでは、2023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。2024-2025年には、REP(市販用)卸し・小売／管理機能のリーン化など再構築を実行しています。

2024年にトラック・バス用タイヤビジネスから撤退した中国では、乗用車用タイヤ2工場体制で、中国国内で「創って売る」を完結する体制を構築しており、乗用車用プレミアムタイヤビジネスへのフォーカスを強化しています。

● 事業再編・再構築: グローバル全体像

WEST		EAST	
欧州		日本	
第1ステージ	南アフリカ ポート・エリザベス工場(バイアスタイヤ-20年) フランス ベチューン工場(PSタイヤ-21年)	第1ステージ	スポーツ・テニス事業撤退(20年) - タイ テニスボール工場譲渡(21年) コンベヤベルト事業撤退(21年) 防振ゴム事業譲渡(21年) 化成品ソリューション事業譲渡(21年) ブリヂストンスポーツアリーナ株式会社譲渡(22年) ブリヂストンサイクル騎西工場(21年)
第2ステージ	「さらに欧州事業の形を変える — 統合&シンプル化」 ・ リトレッド:ベルギー ランクラー工場閉鎖の意図開示(24年11月発表) ・ TB:ビルバオ、フエンテサンミゲル(含むAG)工場生産能力縮小の協議開始(25年4月発表) ・ 小売:再構築検討(25年~26年) ・ 生産・販売・技術センター・コーポレート機能:統合・効率化検討(24年4Q、25年~)	第2ステージ	「重構造」組織のリーン化に着手開始 REP卸し・小売／本社管理機能のリーン化(25年) グループ会社、内製事業再構築(25年) 化工品・多角化事業再構築(25年)
北米	南米	アジア・大洋州	
第1ステージ	米国屋根材事業 譲渡(21年)	第1ステージ	中国 惠州工場(TBタイヤ-21年) Bridgestone (Huizhou) Synthetic Rubber Co., Ltd (合成ゴム事業)譲渡(内製事業-21年) Bridgestone Aircraft Tire Company (Asia), Ltd. (ACリトレッド工場)(22年) タイ ランシット工場 生産終了(23年 PS／TB含むバイアスタイヤ)
第2ステージ	第2ステージ	第2ステージ	
	メキシコ リトレッド部材工場(20年)		
	「事業の形を変える」 - アルゼンチン・ブラジル事業再構築(25年1月発表) ⇒さらなる固定費削減		
	米国ラバーン工場閉鎖(25年1月発表) コーポレート機能、販売、オペレーション機能の人員削減(25年1月発表) 多角化:再構築(25年)		
AG	第2ステージ		
	ダメージコントロール、再構築検討(25年~26年) - デモイン工場における生産能力削減及び人員削減(25年1月発表)		

「質を伴った成長」へ

攻め

コア事業:プレミアムタイヤ事業 — 断トツ商品力強化

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Ease

「攻め」の活動については、「断トツ商品」を中核に、タイヤを「創って売る」から「使う」段階で価値を増幅しています。そのために「断トツ商品」を継続的に強化しており、乗用車用、及びトラック・バス用タイヤにおいては、「新たなプレミアム」と位置付ける商品設計基盤技術「ENLITEN®」を搭載した新商品、鉱山車両用タイヤにおいては「Bridgestone MASTERCORE」の展開を拡大するとともに、次世代の「断トツ商品」の開発・企画も進めています。



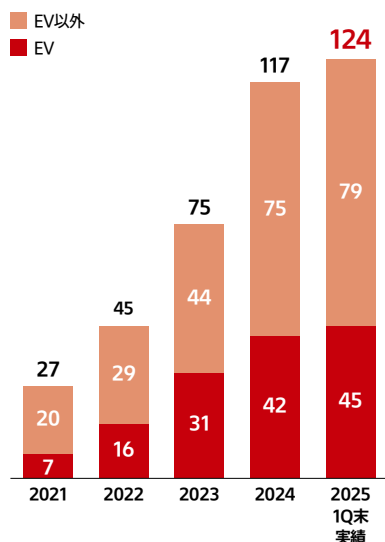
「新たなプレミアム」乗用車用 ENLITEN

商品設計基盤技術 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つながる環境性能、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。特に乗用車用タイヤにおいては、ブリヂストン独自に構築する「新たなプレミアム」として、タイヤに求められる価値の変化・多様化へ対応しています。

ENLITEN の拡大（新車用／市販用タイヤ連動）

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、プレステージ OE（カーメーカー）、プレミアム EV へのアプローチを強化しています。ENLITEN 技術による「究極のカスタマイズ」を軸にした価値創造を基盤に、日本、欧州、米国、新興 OE へのアプローチを強化した結果、2025 年 1Q 末時点で、ENLITEN の新車装着数はグローバル累計で 124 車種に拡大しました。この新車装着拡大を起点に、市販用タイヤへの回帰需要を着実に取り込んでいます。

● ENLITEN 新車装着車種数（グローバル）



● EV 新車装着車種※ ENLITEN 搭載

※ EV 新車装着車種: 25 年 1Q 末時点

新車メーカー	車種
日本 OE	Honda Prologue
	Lexus RZ
	Nissan ARIYA
	SUBARU SOLTERRA
	Toyota bZ4X
欧州 OE	Abarth 500 abarth 595 elettrica
	AUDI Q4 e-tron / e-tron GT / Q6 e-tron / A6 e-tron
	BMW iX / iX1 / i7 / i5 / iX2
	FIAT 500e
	Maserati Grecale Folgore
	Mercedes-Benz EQB / EQA / EQXX / CLA
	MINI Countryman
	Porsche Macan Electric
	SEAT Cupra Born
	SKODA ENYAQ
	VW ID.3 / ID.4 / ID.7

新車メーカー	車種
北米 OE	CHEVROLET Blazer EV / Silverado
	Ford Mustang Mach-E
	GMC Sierra
中国 OE	BYD Han L
	NIO eT7
	SAIC MG Mulan / MG ES5 / IM LS7
	XIAOMI SU7
	X PENG X9
インド OE	Tata Curvv.ev / Safari
台湾 OE	Foxtron Model C
ベトナム OE	VinFast VF6

ENLITEN搭載商品の拡大 — 市販用タイヤ

2023年以降、グローバルでENLITEN搭載の市販用新商品投入を進めてきました。最重要市場である北米では、2023年に販売を開始したTURANZA EV、Potenza Sport ASに続き、2025年にはツーリング領域オールシーズンタイヤの旗艦商品であるTURANZA PRESTIGE、ツーリング領域のベーシックタイヤTURANZA EVERDRIVEの新商品を投入しています。欧州では、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2023年から販売しており、成長市場と位置付けるインドでは、2024年にインド市場に合わせカスタマイズしたTURANZA 6iを投入しました。ホームマーケットの日本では、2024年に販売開始したREGNO GR-XIIIをベースに、ENLITEN技術でミニバン・コンパクトSUV専用にカスタマイズしたREGNO GR-XIII TYPE RVを、2025年に上市しました。引き続きグローバルでENLITEN搭載市販用商品の拡大を進め、2025年中に累計約30商品、搭載率約35%まで引き上げることを計画しています。

● 主なENLITEN搭載プレミアム新商品 (2025年)

北米: ツーリング領域オールシーズンタイヤの
旗艦商品 (25年3月発売開始)

TURANZA™ PRESTIGE™



日本: ミニバン・コンパクトSUV専用
プレミアムタイヤ (25年2月発売開始)

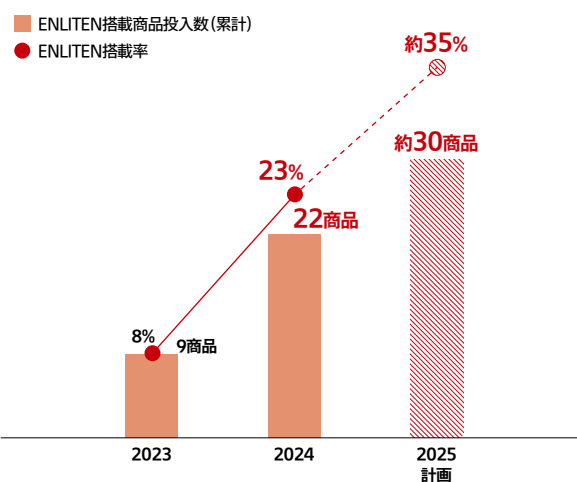
REGNO GR-XIII TYPE RV



さらに、サステナブルなグローバルモータースポーツとも連動し、次世代ENLITENの進化に向けた、研究開発、ビジネス企画も推進しています。

● ENLITEN搭載市販用PS/LTタイヤ拡大計画 (グローバル)

※ PS: 乗用車用タイヤ、LT: 小型トラック・バス用タイヤ



ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造

EVを含めた多様なクルマの特性に合わせた価値を提供する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。

加えて、ENLITEN技術により、耐摩耗性能を向上し、ロングライフを提供する商品を拡大することで、グローバル経営リスクの一つであるTRWP(タイヤ・路面摩耗粉じん)の削減にも貢献しています(TRWPへの取り組み概要:P80参照)。

ENLITENとBCMAの融合による価値創造の加速

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

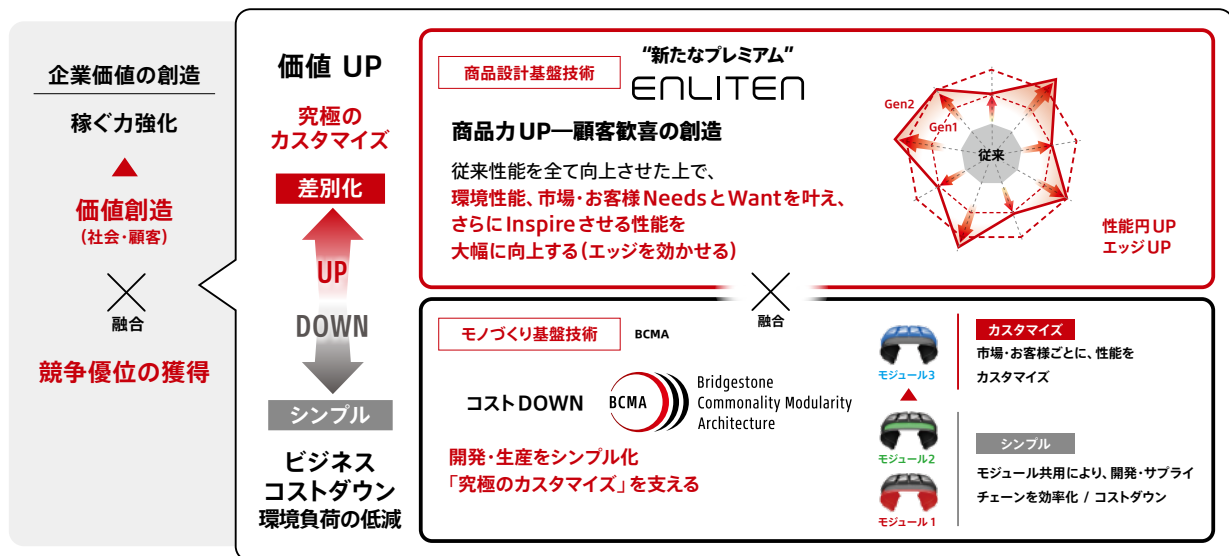
Efficiency

Extension

Economy

商品設計基盤技術ENLITENと連動して、「究極のカスタマイズ」を支えるのが、モノづくり基盤技術BCMA(Bridgestone Commonality Modularity Architecture)です。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・生産を含む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迅速に価値を提供するとともに、環境負荷低減と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。プレミアムタイヤ事業の中核として、ENLITENとBCMAの融合を進めることで、稼ぐ力を強化し、競争優位を獲得するとともに、社会価値・顧客価値、企業価値の創造を加速していきます。

● ENLITENとBCMAの融合による価値創造の加速—ブリヂストン「モノ」基盤技術



BCMAによる価値創造

BCMAは、現物現場でモノづくりの本質を追求することで、開発・生産コストの低減などの効果創出をスタートしています。2024年より、グローバルモデル工場4工場*からBCMA導入を推進しています。商品間でモジュールを共有し、商品ごとの材料・部材・設備の切替回数を削減することによる加工費低減など、BCMAの直接的な効果である1次効果の創出から、原材料調達の最適化や在庫削減など、バリューチェーン全体においても効果を波及させています。

また、リアル(匠の技)とデジタルの融合を軸に、「モノづくり」の本質を追求する「シン・彦根モデル」を日本の工場からグローバルへ展開を進めており、2025年はグローバルでこの活動を強化していきます。

さらに、中期事業計画(2027-2029)に向けて、グローバルでモジュールを共有する「グローバルモジュール化」へ挑戦していきます。この取り組みを通じて、原材料調達などバリューチェーン全体に効果を波及させ、業績貢献を加速的に進めていく計画です。

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

特集 // BCMA

「モノづくり」の本質を追求する「シン・彦根モデル」

「シン・彦根モデル」は、BCMAと連動して、リアル(匠の技)とデジタルの融合を軸に、「モノづくり」の本質を追求する活動です。この活動は、グローバルの「モノづくりの中核」である日本の彦根工場からスタートし、「シン・彦根モデル」として、グローバルへ展開を進めています。

「シン・彦根モデル」は、AIを実装したタイヤ成型システム「EXAMATION」の導入を起点に、生産に関連するデータを収集し、デジタルを駆使した分析を実施することで、商品・工

程ごとに生産における課題を抽出し、現物現場での改善活動を推進していく活動です。

リアル(匠の技)とデジタルを融合することで、モノづくりを進化させています。さらに、BCMAによる「バラつきのないシンプルなものづくり」の実現と掛け合わせた相乗効果により、安全、環境、品質、コストなどのモノづくりの指標が連鎖的に改善されるとともに、生産現場スタッフの人的創造性向上にもつなげています。

●「シン・彦根モデル」の全体像



スララク生産の実現 — モノづくり指標(Safety, Environment, Quality, Cost, Delivery)を連鎖的に改善

業務負荷低減

安全指標改善

真円度の向上

製品品質向上

生産効率化

タイヤ質量のスリム化

環境負荷低減

など

**生産コスト低減、生産現場スタッフの人的創造性向上へつながる活動を、
日本の工場からグローバルへ展開・波及**



中村 真人
中日本生産部門長 兼 彦根工場長

モノづくりのシンプル化を追求し、ムリ・ムダを徹底排除することにより、高効率化と高品質化を目指す「シン・彦根モデル」は、当社のモノづくり基盤技術である「BCMA」と高い親和性を持っています。商品開発側、生産側からのアプローチという違いはあるものの、「シンプル化」という共通言語を持つ両者の融合はモノづくりをさらに進化させ、連携・連動・連鎖による好循環を生み、それが品質経営をはじめとするSEQCD(安全・環境・品質・コスト・納期)の各指標の継続的な改善や現場の体質強化にもつながっています。こうしたつながりは、さらにはバリューチェーン全体の価値向上をもたらし、最終的には顧客価値の創出や社会価値の向上にもつながっていくと考えています。

ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造

BCMAの展開拡大を通じて、開発・生産を含むサプライチェーンをシンプル化することで、資源生産性の向上やCO₂排出量削減など、サステナビリティへも貢献しています。

攻め

地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化 — ブリヂストンDNA

対象となるBridgestone E8 Commitment Energy Ecology Efficiency Economy

ENLITENを軸とした断トツ商品力強化による価値アップに加えて、バリューチェーン全体での地道なグローバルビジネスコストダウンを推進することで、稼ぐ力を強化しています。グローバルビジネスコストダウンは、BCMA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、生産現場を中心としたグリーン&スマート化、地道な生産性向上を合わせた5つの活動を中心に、ブリヂストンDNAである「現物現場」で着実に進め

ています。

厳しい業績が続く中、この地道な活動が業績を下支えし、2024年には約750億円の効果を創出しました。2025年はさらに取り組みを加速し、約550億円の効果を見込みます(2025年5月15日発表時点)。2024-2025年合計で、24MBPの2026年ターゲットである約1,000億円(2023年対比)を1年前倒して達成するスピードで実行しています。

グローバル調達

グローバルSCM 物流改革 B-Direct

BCMA



Bridgestone
Commonality Modularity
Architecture



グリーン & スマート化

地道な生産性向上

グローバルビジネスコストダウン金額合計
(対前年)

2024年
(2023年差) **約 750 億円**

(製造原価: 約630億円
営業費 : 約120億円)

+

2025年
通期見込
(2024年差) **約 550 億円**

(製造原価: 約400億円
営業費 : 約150億円)



グローバル調達

原材料調達においては、サステナビリティを中核に、グローバル調達パートナーとの信頼関係を構築した上で、価値を共創(Win-Win)する取り組みを強化しています。このグローバル調達を通じて、米国関税影響に対しても、調達ソーシングの最適化を図っていきます。

加えて、間接購買についても、オフィス備品、工場治具などなどの地道な集中購買活動による、コスト低減を推進しています(サステナビリティを中核としたグローバル調達:P48-52参照)。

グローバルSCM物流改革 B-Direct

B-Directと名付けるグローバルSCM物流改革では、リーンな在庫コントロール(本数・金額ベース)を軸に、サプライチェーンの効率化、倉庫業務の地道な生産性向上を現物現場で着実に推進しています。

サプライチェーンの効率化については、生産フレキシビリティ向上と連動して在庫削減を推進するとともに、BCMAと連動しながら需要地の近くでタイヤを生産する近地生産を実現しています。さらに、DX(デジタルトランスフォーメーション)により、お客様と工場のデータ・モノを直接つなげることで、工場からお客様への直送率を向上させ、物流費を削減しています。また、EVトラックや倉庫への太陽光発電の設置などを含むグリーン物流や、倉庫内の自動化設備導入推進などのスマート物流を推進することで、生産性向上・コスト削減に加え、サステナビリティへも貢献していきます。2024年には、このグリーン&スマート技術を織り込んだ倉庫をスペイン・ブルゴスに設立しました。加えて、倉庫業務の地道な生産性向上により、倉庫費用を削減しています。

グリーン&スマート化

グリーン化では、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。スマート化においては、自動化を推進することで、生産性向上による加工費低減を実現していきます。

地道な生産性向上

生産現場を中心とした地道な生産性向上においては、「モノづくりの中核」である日本が中心となり、グローバルチームによる現物現場での活動を強化し、加工費など製造原価の低減を推進しています。

一例として2024年に、グローバルメンバーがスペイン・ブルゴス工場に集まり、現物現場でモールド切替時間の短縮による加工費低減へ向けた活動を実施しました。グローバル各工場のモールド切替時間の現状を確認し、日本・防府工場をスタンダードに、ギャップの見える化と比較を行った上で、防府工場での改善事例の共有などを通じて、ブルゴス工場で改善を実行しました。このブリヂストンらしい現物現場での改善活動を、2025年もグローバルで加速しています。

ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造

グローバルビジネスコストダウン活動では、サステナビリティを中核としたグローバル調達、リーンな在庫コントロール・サプライチェーンの効率化を推進するグローバルSCM物流改革、環境負荷低減に貢献するBCMA、生産現場を中心としたグリーン&スマート化と地道な生産性向上、それぞれの領域において、ビジネスコストダウンと連動したサステナビリティへの貢献を強化しています。

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ともに持続的な価値創造基盤の構築に取り組んでいます。グローバル化により、世界中から原材料等の調達が可能となり、また地理的距離によらず、企業間の協働も可能となりました。一方で、企業は、事業を展開するあらゆる地域で、人権問題や気候変動などのサステナビリティに関する問題に影響を与えるリスク、またこれらの問題から影響を受けるリスクの両方に直面しています。近年の不安定な地政学的状況やカーボンニュートラル化に向けたグローバル規模での流れを受けて、企業は自社の事業活動だけでなく、バリューチェーン全体において、人権の尊重や森林破壊の防止といったサステナビリティ関連リスクに対処するために、お取引先様とも協力することが急務となっています。

ブリヂストンの持続可能な調達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」にも沿うものです。全ての主要なTier 1のお取引先様に対して2024年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、2025年3月

末時点で74%※のレベル1及び2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。

ブリヂストンでは、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材料であり、高品質のタイヤを生産するために不可欠な再生可能資源です。また、天然ゴムの栽培には、世界中で600万人以上が関わっているとも言われ、多くの人々の生計を支えています。しかし、天然ゴム需要が増加し続ける中、世界的な森林破壊の懸念が広がっており、天然ゴムのサステナビリティ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。

私たちは、事業の持続可能性向上と、天然ゴムのトレーサビリティ向上の両面で、自社農園を保有していることが強みにつながっていると考えます。天然ゴムのサステナビリティに関する機会創出やリスクマネジメントの知見を得る実験室としての自社農園を保有することで、現物現場の深い理解に基づいて、信頼できるパートナーとのエンゲージメントを高め、緊密な協力関係を築いています。

※  詳細はWebサイトをご参照ください。
<https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/procurement/>



大前 仁
グローバル調達統括部門長

ブリヂストンは、SEQCD (Safety, Environment, Quality, Cost, Delivery) をベースに ESG の価値創造にも目を向けた調達活動に取り組んでおり、E8コミットメントを軸として、お取引先様との対話を通じて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では、事業環境の変化を踏まえ、お取引先様と連携してサプライチェーンのトレーサビリティ向上に先駆けて取り組んできました。今後も現物現場での地道かつ着実な活動を通して、公平で双方にメリットのあるパートナーシップを構築し、持続的な天然ゴムの利用を実現していきます。引き続き、質を伴った成長を通じて、持続可能な価値創造に努めてまいります。

上流トレーサビリティを強化し、透明性の高い 天然ゴムサプライチェーンを構築

トレーサビリティの確保は、ブリヂストンのサステナブル調達活動の中核を成しており、トレーサビリティを確保することで、私たちが事業で使用する原材料がどこからやってきたか、誰がどのようにして生産したかを可視化することができ、調達に関連するリスクを軽減することができます。

ブリヂストンでは、2027年までにトレーサビリティを地区（ディストリクト）レベル※で100%確保することを目指しています。目標の実現に向けて、従来のデータ収集方法の限界を認識した上で、デジタルツールの導入を拡大しています。デジタル化により、土地利用分析のための衛星画像、管轄監視のための地理マッピングの利用に加え、データをリアルタイムで管理するためのクラウドベースのデータ保管が可能となり、トレーサビリティのデータの精度と信頼性が向上しています。

さらなる取り組みとして、農園までのトレーサビリティの確保にも取り組んでいます。お取引先様の自己申告に基づく調査によると、2024年末時点で、規制遵守が求められる欧州市場向けだけでなく、グローバルな天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティを約42%（農園まで）確保しました。

	2021	2022	2023	2024	2027※1
州レベルトレーサビリティ※2	—	—	—	89%	
地区（ディストリクト）レベル トレーサビリティ※2	—	—	—	47%	100%
農園レベルトレーサビリティ※3	25%	33%	34%	42%	

※1 目標

※2 GPSNR定義の区分（2024年のデータはお取引先様から貰った情報をもとにブリヂストンで算出）

※3 農園のジオロケーションあるいは境界マッピング情報ベース

※ 区分についてはこちらを参照ください。

<https://sustainablenaturalrubber.org/gpsnr-geographical-classification-2/>

EUの森林破壊防止規則（EUDR）への準拠に向け、欧州向けまたは欧州域内で製造される製品について、期限内にEUDR要件に準拠してリスクを特定し、デューディリジェンスプロセスを確実に実施できるよう、継続的に取り組んでいます。

EUDR要件の準拠に向けたトレーサビリティ 向上の取り組み

EUDR要件の準拠に向けた取り組みの一環として、天然ゴムサプライチェーンの包括的な現地視察及びトレーサビリティ向上施策を実施しています。

ブリヂストンでは、既存のトレーサビリティ確保の枠組みを活用して、天然ゴムの小規模農家とのエンゲージメントを大幅に拡充しました。また、上流トレーサビリティの強化とEUDR要件の準拠に向けて、お取引先様とのパートナーシップを軸に協働して活動を推進しています。信頼できるパートナーとの強い協力関係のもと、上流の天然ゴム農園の詳細なリスク評価を実施し、農園の境界のマッピングを実施しています。このような取り組みに加え、厳密な検証活動や広範囲にわたる書類監査、そしてモニタリングを強化することで、お取引先様のデューディリジェンス活動が拡充され、透明性とコンプライアンス対応が大幅に強化されています。

具体的には、複数回の現地視察に加え、確実な書類検証や方針・手順の監査といった信頼度の高い検証手段を組み合わせています。こうした手法により、ブリヂストンのお取引先様のデューディリジェンス能力が向上し、事業活動と規制・法令への確実な対応の両立が可能となっています。



小規模農家向けのEUDRワークショップ

2024年に実施した農園レベルのリスク検証に続き、現在は特定されたリスクに対処するためのフォローアップ措置の策定に取り組んでいます。この一環として、2025年にはお取引先様と共にリスク軽減計画を策定する予定です。さらに、EUDR要件の準拠に関する研修の提供や、活動の進捗を追跡するモニタリングシステムの確立にも取り組みます。このように積極的に関与することで、農園レベルでの責任ある調達活動の推進や、EUDR基準に沿った継続的な改善を支援していきます。

2024年には、天然ゴム加工施設とその上流サプライチェーンの視察を実施し、ベストプラクティスと潜在的なコンプライアンスリスクの双方を特定しました。視察後には各お取引先様に

合わせたリスク軽減計画を策定し、特定された課題が効果的な形で解決されるよう、引き続き注視していきます。



現地視察

ブリヂストンにおける自社の天然ゴム生産

ブリヂストンは、リベリア、インドネシア、タイに4つの天然ゴム内製事業所を保有しています。これらの自社農園・加工施設は、天然ゴムビジネスの持続可能性確保に向けた技術やノウハウの検証を行う試験現場として重要な役割を担っています。

内製事業所で得られたノウハウや技術は、地域社会への技術支援の基盤として活用されるとともに、ブリヂストンとパートナー企業の天然ゴムビジネスにおいて持続的な価値創出に貢献しています。生産性の向上を目指した支援では、栽植法、未成木の管理、肥料の使用、病害対策、採取方法に加え、火災防止についても取り上げています。

社名	Bridgestone Natural Rubber Co., Ltd.	P.T. Bridgestone Kalimantan Plantation	P.T. Bridgestone Sumatra Rubber Estate	Firestone Liberia, LLC
国・市／省	タイ ハジャイ	インドネシア カリマンタン島	インドネシア 北スマトラ州	リベリア ハーベル
所在地(緯度, 経度)	6.72426, 100.44088	-3.62664, 114.86067	3.11580, 99.12169	6.26423, -10.33980
設立年	1999年	1999年(取得年)	2005年(取得年)	1926年
総面積	—	6,000 ha	17,900 ha	48,100 ha
栽培面積	—	4,300 ha	16,800 ha	24,000 ha
天然ゴムプランテーションの有無	なし(加工施設のみ)	あり	あり	あり

例えばインドネシアにあるブリヂストンの内製事業所では、周辺のゴム農家に対し、天然ゴムの質の向上に向けたラテックスの取り扱いに関する指導を行っています。これまで培ってきたノウハウを共有することで小規模農家とWin-Winの関係を築くことができ、長期的な視点では、高品質な天然ゴムの持続可能な調達にもつながります。

一方、自社農園は、ブリヂストンが毎年世界各地で調達する天然ゴムの約20%を供給する、重要な原材料サプライチェーンの一角でもあります。だからこそ、EUDR要件の準拠に向けた透明性の確保やその他の取り組みは、自社の天然ゴム施設にとっても重要なタスクです。

例えば、タイの加工施設は、積極的に農園のマッピング活動を実施しており、ワークショップの開催などを通じて上流サプライチェーンのパートナーとのエンゲージメントやコミュニケーションを強化しています。

また、インドネシアにある2つの内製事業所のうち、1つでは既に農園レベルで100%トレーサビリティを達成しており、もう1つの農園でも地区(ディストリクト)レベルでの100%トレーサビリティを確保しています。

ブリヂストンでは、地域社会への貢献の一環として、リベリア及びインドネシアで幼稚園・学校、医療施設を運営しているほか、インドネシアでは公衆衛生に関する教育や水害救助、防災訓練など、安全衛生や環境に関する支援を実施しています。



小規模農家向けEUDR要件の準拠対策支援

■ エクステンション・オフィサーによる小規模農家を 対象としたエンゲージメント活動(リベリア)

トレーサビリティを確保した透明性の高いバリューチェーンを確立するため、Firestone Liberia (FSLB)では農業エクステンション・チーム(農業技術指導チーム)を採用・配置し、小規模農家との直接交流を推進しています。本チームは農業のベストプラクティスに関する研修を実施するほか、人権、労働者の権利、環境基準に関する検証監査も行っています。個々の農家、生産及び調達に関するデータは、GPS情報も含めデジタルで収集されています。各チームは、配置前に生産性及びサステナビリティ基準に焦点を合わせた実践的ワークショップを基本とする広範な研修を受講しています。現在、24名のエクステンション・オフィサー(技術指導担当)が7つの地域に配置され、5,000名の小規模農家を担当しています。2025年末までに農家を「EUDR要件に沿ったサステナブルな農業を実施している農家」として認定することが目標です。



小規模農家向けのベストプラクティス研修

天然ゴムサプライチェーンにおけるデュー ディリジェンス活動を通じた持続可能性の向上

ブリヂストンでは、環境、社会リスクに取り組むため、サプライチェーン全体でESGデューディリジェンス活動を強化しています。リスクの特定及び検証は、Verisk MaplecroftとEcoVadisの第三者アセスメントのサポートの下進めており、2024年3月末時点で、全てのTier 1の天然ゴムのお取引先様がEcoVadisのESGリスクアセスメントを受審しています。

また、2022年から、現物現場の理念に沿って、強固なデューディリジェンス体制の確立に向けた基盤を整えました。第三者アセスメントのスコアを基に対象となるお取引先様に優先順位をつけ、WWFジャパンと連携して開発した自己評価アンケートを使ったESG現地監査を実施しました。

2024年は、EUDRの要件を満たすことに専念して活動を行いました。EUDRでは、天然ゴムを含む主な商品の生産及

び取引に関連する森林破壊のリスクを減少するために、デューディリジェンスを拡充することが求められています。

ESG視察は、ブリヂストンの長期サステナビリティ戦略にとって引き続き重要であることから、ESG現地視察の手順にEUDR特有のモジュールを組み込み、継続して手順を強化しています。新たに改訂された手順には、過去のアセスメントから学んだ教訓も取り入れられているため、より包括的な環境リスク、社会リスクの評価が可能となっています。取り組み方法を改善することで、規制要件への対応能力を強化するとともに、サプライチェーン全体の透明性を高め、持続可能性を向上しています。

今後の目標は、2025年中に全てのTier 1の天然ゴムのお取引先様を対象にESG現地視察を完了することです。これは、サプライチェーン全体のESGリスクを評価し、特定されたリスクに対応するとともに、責任ある調達活動と規制遵守を強化するという私たちブリヂストンのコミットメントでもあります。



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

リベリアでの人権リスクマネジメント強化活動

ブリヂストンの天然ゴム農園の中で最大規模を誇るFSLBは、天然ゴム農園としては世界で初めてISCC EUDRアドオン認証を取得し、様々な側面から他の農園の模範となるサステナビリティ活動を推進しています。この認証制度の下で規制の遵守を維持するため、FSLBはさらなる森林破壊フリー分析と、人権及び土地の使用権利に関する合法性チェックを受け、外部監査人による現地監査を通じた検証を受けなければなりません。また、FSLBは、内部通報の全体的な匿名性を確保するため、グリーンバンスメカニズム[※]の拡充も行いました。従業員は結束の強いコミュニティで暮らしているため、第三者が運営するフリーダイヤルを設置することで、誰でも自由に意見を言える環境を整えています。これにより、労働慣行や人権、環境への影響といったリスクを確実に軽減する取り組みが可能になっています。

※ FSLBでのメカニズム構築のため事業に関わるステークホルダーからの意見を集めるため、2022年にグリーンバンスメカニズム(苦情受付・解決の仕組み)を構築しました。この仕組みにより、お取引先様との関係を強化し、潜在的なリスクや機会を理解し、バリューチェーン全体の持続可能性を高めることが可能です。

🔗 詳細はWebサイトをご参照ください。

https://www.bridgestone.com/responsibilities/social/procurement/grievance_mechanism/

Topics

グローバル経営リスク:6PPD／TRWP への対応

<6PPD>

6PPDはタイヤ産業で一般的に使用されている老化防止剤です。

安心・安全・快適な移動を提供することはタイヤ産業の使命であり、6PPDをタイヤゴムに使用することは現状の技術では不可欠です。

当社は、この6PPDに由来する物質である6PPD-Q (Quinone)※が銀鮭に対して影響を与えていると指摘する論文があることを認識しています。現在、米国でUSTMAが業界を代表して6PPDの代替品の評価を進めており、当社はUSTMAのメンバーとして積極的にUSTMAに協力しています。

また、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。

※ 2020年の研究では、酸素やオゾンとの反応により形成される可能性のある6PPDに由来する物質、とされています。タイヤには6PPD-Qは使用されておりません。

<TRWP:Tire and Road Wear Particles(タイヤ・路面摩耗粉じん)>

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)策定に協力しています。全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につながると考えています。
- 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。

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

(TRWPへの業界リーダーとしての取り組みの詳細についてはP80を参照ください)

サステナブルなグローバルモータースポーツ活動の中核としたサステナブルなプレミアムブランドの構築

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Emotion

ブリヂストン／ENLITEN技術ブランドを「サステナブルなプレミアム」ブランドへ

サステナブルなグローバルモータースポーツを軸に、「サステナブルなプレミアム」ブランド構築に向けた活動に着手しています。

2023年のブリヂストンモータースポーツ活動60周年に際し、モータースポーツに懸ける情熱を再確認し、新たにサステナビリティを中核に据え、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動として進化させる決意を、新メッセージPassion to Turn the World「世界を変えていく情熱」として発表しました。レースを楽しむ、勝つことにこだわり、「極限へ挑戦」し、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。

このサステナブルなグローバルモータースポーツ活動を軸に、「サステナブルなプレミアム」として、全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ってはなら

ない存在となることを目指していきます。そして、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技術ブランドで構築する「サステナブルなプレミアム」ブランドへ進化させ、モータースポーツを通じて、グローバルへ浸透させていきます。

加えて、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動を「走る実験室」として、「極限への挑戦」で磨かれた技術を市販用タイヤに展開することで、次世代ENLITEN技術を進化させていきます。

ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造

原材料調達からリサイクルまで、バリューチェーン全体のサステナブル化を、モータースポーツタイヤからいち早く推進することで、ビジョン「サステナブルなソリューションカンパニー」に向けた会社全体の変革を加速させていきます。

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。

かけがえの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っ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

Motorsport Gallery新設

このようなブリヂストンのモータースポーツに掛ける情熱と、サステナブルなプレミアムブランドへの進化を体感できる施設として、Motorsport Galleryを、2024年に東京・小平のBridgestone Innovation Galleryにオープンしました。1階には、ブリヂストンブランドを象徴するFormula 1®マシン、ファイアストンブランドを象徴するINDYマシンが展示され、2階には、歴史を感じられるタイヤ現物や、マガジンの展示があります。

その先には、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動を紹介しています。



Motorsport Gallery展示

(右)ブリヂストンのFIA Formula 1®世界選手権参戦に向けたタイヤ開発マシン

(左)ファイアストンのINDYCAR® SERIES復活に向けたタイヤ開発時のカラーリング再現マシン

モータースポーツの最高峰、Formula 1®の世界での経験を経て、それ以前にタイヤ開発の仕事をしていた時にもまして、車の性能にかかわるタイヤの重要性を一層感じています。再びブリヂストンのメンバーとして、我々が関わる全てのモータースポーツの場において極限に挑戦する姿勢を貫き、ステークホルダーの皆様楽しんでいただけるレースと一緒に作り上げていきたいと、強く思いを新たにしています。また、モータースポーツのDNAであるアジャイルな活動を切り口に、サステナブルなタイヤ開発やオペレーションを加速していくことは、文字通り「走る実験室」の具現化です。日々生み出される新技術を実現していく上でどんな新しい世界を開けるのか、自分やチーム全員、チャレンジにワクワクしています。



今井 弘

常務役員

グローバルモータースポーツ管掌

新たなモータースポーツマネジメント体制を構築

サステナブルなグローバルモータースポーツ活動強化の一環として、2025年3月1日付にてGlobal Chief Technology Officer(執行役副社長)下に、グローバルモータースポーツ管掌を設置し、新たなモータースポーツマネジメント体制を構築しました。ブリヂストンにとって、グローバルモータースポーツ管掌を設置するのは初めてのことであり、次のステージへ向けてモータースポーツ活動を経営体制の面からも強化し、今後の拡大に応じて、進化させていきます。

2026-2027シーズンからは、ABB FIA Formula E世界選手権の単独タイヤサプライヤーにも選定されています。この新体制の下、2010年のFormula 1®撤退以来、15年ぶりにFIA世界選手権に復帰し、グローバルモータースポーツを支える活動を再スタートさせます。

略歴

1990年:株式会社ブリヂストン 入社

日本・欧州にて自動車メーカー向けタイヤ開発に従事した後、Formula 1®向けタイヤをはじめとしたモータースポーツタイヤ開発、及び、レースオペレーションに携わる。

2009年:McLaren Racing Ltd.※ 入社

タイヤのみならずサーキットにおけるチーフエンジニアなどを務め、同社のFormula 1®レースエンジニアリングに幅広く貢献。

※ McLaren Racing Ltd.:1963年に設立されたレーシングチーム。1966年よりFormula 1®に参戦し、これまでに世界3大レースであるFormula 1®モナコGP、ル・マン24時間レース、INDY500の全てで優勝している。Formula 1® 2024年シーズンでは、1998年以来のコンストラクターズチャンピオンを獲得。

2025年1月:Formula 1®2024年シーズン終了後、McLaren Racing Ltd.退社

2025年2月末:株式会社ブリヂストン入社

2025年3月1日:

常務役員 グローバルモータースポーツ管掌に任命

成長市場 「質を伴った成長へ」

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

今後に向けては、「質を伴った成長」をけん引する市場として、米国、インド消費財、及び、鉱山・航空機系を中心とした生産財系 BtoBソリューションを成長市場と位置付け、強化しています。

米国事業強化:消費財ビジネス再構築

■「変化をチャンスへ」:マルチブランド戦略の強化

米国事業強化においては、市場構造変化を想定し、消費財ビジネス再構築を進めています。ブリヂストン・ファイアストンブランドのそれぞれの特徴を活かしたマルチブランド戦略強化を図ります。当社は、1988年のファイアストン買収以来、米国の社会・経済に貢献し、人とモノの移動を支え続けてきました。今後も、最重要市場として、成長に舵を切っています。

ブリヂストンブランドは、プレミアム戦略を継続強化しています。ブランドについては、サステナブルなグローバルモータースポーツと連動して、「サステナブルなプレミアム」プラン

ドを構築していきます。中核となる断トツ商品については、ENLITEN 技術搭載の新商品拡大を進めています。チャネルについても、従来の OE (新車用) から REP (市販用) への回帰需要獲得に加えて、大手プレミアム小売チェーン／卸クラブとの連携を強化するなど、戦略的カスタマーチャネル拡充を進めています。

同時に、市場構造変化をチャンスに変えるため、ファイアストンブランドの活用を強化しています。米国内の車両の車齢アップによるメンテナンス需要の増加や、Tier 2 及び Tier 4 ゾーンのタイヤ需要の伸びを見据え、ファイアストンブランドのリバイタライゼーションを前倒しで進めています。

NTT INDYCAR® SERIES などとの連携を再強化し、ブラ

「変化をチャンスへ」 — 米国事業強化 米国消費財ビジネス再構築:「マルチブランド戦略」



プレミアム戦略変更なし、継続強化



市場構造変化をチャンスへ
メンテナンス需要増／Tier 2 & 4ゾーンの伸長を見据え、
FSリバイタライゼーション前倒し強化
(直営小売事業強化—Firestone Complete Auto Careと連動)

ブランド

サステナブルなグローバルモータースポーツと連動した
BS ブランド × 技術ブランド ENLITEN
「サステナブルなプレミアム」

NTT INDYCAR® SERIES と連携し再強化
1990年代 FS ブランドキャンペーンロゴ
“America's Tire Since 1900”



ENLITEN 技術搭載の新商品拡充

中核
断トツ
商品

TURANZA
PRESTIGE

TURANZA
EVERDRIVE

ツーリング領域オールシーズンタイヤの
旗艦商品 (25年3月 発売開始)

ツーリング領域のベーシックタイヤ
(25年6月 発売開始)

ユニークポジション確立に向けた商品力強化

- ・新商品 **AFFINITY AS**
ツーリング領域オールシーズンタイヤ (25年4月発売開始)
- ・サイズ拡大: Firestone All Season
- ・26年より ENLITEN 技術搭載新商品拡充

断トツ商品を中核に、26年に向けても ENLITEN 技術搭載新商品の投入を加速 (BS & FS) —
開発リソースシフト (日本⇒米国) 実行

チャネル

戦略的カスタマーチャネル拡充

- OE から REP への回帰需要獲得
- 大手プレミアム小売チェーン／卸クラブとの連携強化

新ファミリーチャネル構築

- 直営小売拠点拡大・サービス拡充
—販売投資実行
- FSディーラー
リバイタライゼーション
- 直営小売店網 約2,200店 拡大・サービス拡充
—Firestone Complete Auto Care
- Firestone クレジットカード連携強化



ンド力を向上させるとともに、ユニークポジション確立に向けた商品力を強化していきます。2026年からは、ファイアストンブランドにもENLITEN技術搭載商品を拡大するなど、新商品を積極的に投入していきます。開発リソースを日本から米国にシフトすることで、断トツ商品開発を加速していきます。加えて、直営小売店網であるFirestone Complete Auto Careを中心に、ファイアストンディーラーのリバイタライゼーション、ファイアストン クレジットカードビジネスとの連動を強化することで、新ファミリーチャンネル構築を進めています。

このように、ブランド、商品、チャンネルを包括的に強化していくことで、消費財ビジネス再構築を加速させていきます。

■ 直営小売事業強化

ファイアストンブランドのリバイタライゼーションと連動して、2026年に創立100周年を迎える直営小売店網Firestone

Complete Auto Careの2,200店舗を拡充し、直営小売事業を強化しています。オペレーショナルエクセレンスの向上をベースに、店舗ネットワークの拡大やサービス拡充のための販売投資を実行していきます。現場の強いリアルとAIを活用したデジタルを融合することで、プレミアムな顧客経験価値と販売現場の生産性・創造性を向上させる新商態へ挑戦していきます。

■ 米国生産強化

消費財ビジネス再構築を通じた販売強化と連動して、米国生産を強化していきます。PSタイヤを生産する米国エイケン工場にて、工程間バランスを適正化する小規模投資を実行するとともに、ウィルソン工場も含めて生産性向上を強化することで、既存設備の最大活用を図り、地産地消率を維持・向上していきます（米国生産強化の詳細：P28参照）。



Marko Ibrahim
President of Bridgestone
Retail Operations

米国直営小売事業では、ファイアストンブランドの伝統を大事にしながら、2,200店舗のネットワーク全体で、顧客経験価値の向上に注力しています。従業員2万人を対象にした研修プログラムへの戦略投資を実行することで、リアルとデジタル双方における顧客経験価値の向上に取り組んでいます。さらに、新商態展開を通じて、よりシームレスなサービスを提供するとともに、顧客ファーストを継続強化していきます。

インド消費財ビジネス

■「質を伴った成長」へ

ブリヂストンは、1996年のインドでの生産・販売事業会社設立以降、マーケットリーダーポジションを構築してきました。安定した経済成長や、インド国内の自動車保有台数、生産台数の増加を背景に、継続的な成長が見込まれるインド消費財事業を「成長市場」と位置付けており、プレミアム・マス戦略を実行し、「質を伴った成長」を目指しています。

■ 戦略投資

この「質を伴った成長」に向けた戦略投資として、プネ工場及びインドール工場での乗用車用プレミアムタイヤの生産能力増強を、2024年に発表しました。投資金額は約119億円(発表時為替の1ドル=140円で換算)で、プネ工場では生産能力増強完了後に年産約110万本増産、インドール工場は、プレミアムタイヤ生産のための質向上投資を実施します。

また、現場密着で開発から生産までのモノづくりを強化するため、プネ工場内にサテライト・テクノロジーセンター機能を設置します。インド市場に最適なカスタマイズを追求し、ENLITEN 技術搭載商品の開発・生産をより強化していきます。

さらに、お客様との大切なタッチポイントである販売チャネル網を強化することで、「断トツ商品」の価値を、お客様が

「使う」段階で増幅していきます。B-Selectを中心としたファミリーチャネル拡充を軸に、戦略パートナーとの提携を進めていきます。

■ インド断トツ商品:ENLITEN 搭載「TURANZA 6i」

他地域で先行発売していた「TURANZA6」をENLITEN 技術によりインド市場向けにカスタマイズした「TURANZA 6i」を、2024年に販売開始しました。ENLITEN 技術を搭載することで、インド国内の様々な道路事情に対応する耐久性と、静粛性などの快適な乗り心地、耐摩耗性を両立するとともに、優れた低燃費性能も搭載することで、インド市場に新しい価値を提供しています。



「成長市場」のインドにおいて、社会価値・顧客価値の創造を加速させることで、地域社会・お客様・産業の発展にも貢献していきます。



吉真 弘

BSAPIC Group President 兼
Bridgestone India Private Ltd.
Managing Director

ブリヂストンは、1996年にインドで生産・販売事業会社を設立して以来、約30年にわたり現物現場でお客様に寄り添い続けています。強固な地産地消体制、物流・チャネル網などをいち早く構築し、インドのモータリゼーションに貢献してきたことで、多くの方々から信頼され、高い品質を誇るブランドとして確固たる地位を築いています。将来に向けても、「今日よりも明日は良くなる」と信じている明るくエネルギーで目標に向かってひたむきな Bridgestone India 従業員と一緒に、可能性にあふれるマーケットにおいてモビリティの進化を足元から支えることで、グローバルでの「質を伴った成長」をリードしていきます。

生産財系 BtoB ソリューション

対象となる Bridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Economy

お客様が「使う」段階で価値を増幅

ソリューション事業においては、お客様がタイヤを「使う」段階で価値を増幅し、E8コミットメントとも連動した新たな価値を提供することに挑戦しています。特に、強いリアルとデジタルの融合により、お客様のオペレーションの効率化と経済価値の最大化といった顧客価値とともに、CO₂排出量削減や資源生産性の向上など、社会価値の創造を目指す生産財系 BtoB ソリューションにフォーカスしています。

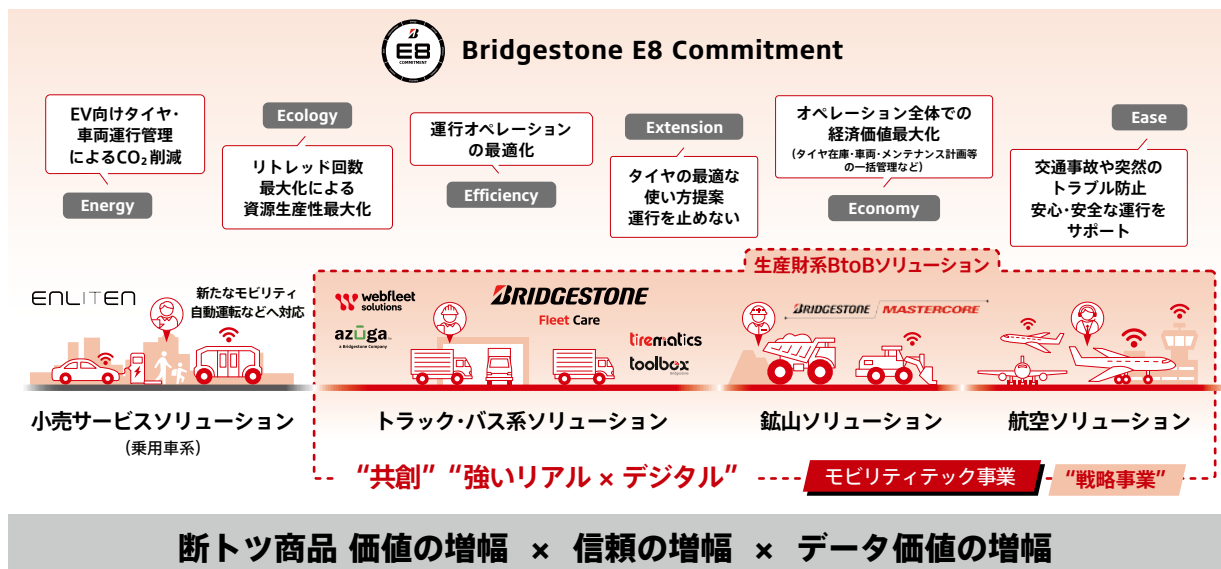
断トツ商品の価値を増幅し、それを基盤として、社会・パートナー・お客様との信頼を増幅し、その信頼関係の構築により、お客様・パートナーからタイヤ・車両データなどのデータを共有いただき、データの価値を増幅することで、生産財系 BtoB ソリューションを拡充しています。これらを通じて、ブリヂストン流のモビリティエコシステム構築を目指します。

ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造

生産財系 BtoB ソリューションは、お客様に「タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使って頂く」ソリューションを提供することで、社会価値・顧客価値を創造しています。お客様の車両運行・オペレーションの最適化などを支えながら、CO₂排出量削減に貢献します。航空／トラック・バス系ソリューションにおいては、資源生産性の向上に大きく貢献するリトレッドを継続強化し、お客様のオペレーションコストの削減に貢献しています。

また、トラック・バス系のモビリティソリューションを中心に、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）の提案を通じて、安全安心を守るとともに、グローバル経営リスクの一つである「TRWP (Tire and Road Wear Particles)」の発生量削減も図ります。

●ブリヂストン流のモビリティエコシステム



鉱山ソリューション

鉱山ソリューションでは、強いリアルを通じて築き上げてきたお客様との信頼関係を基盤に、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データやお客様から共有頂く車両・車両運行データを分析しています。これをベースに、AIを活用した独自のアルゴリズムを構築し、お客様・鉱山ごとに異なる困りごとに寄り添った鉱山オペレーションの最適化に貢献するソリューション「Smart On-Site」を展開しています（ブリヂストン流DXの全体像：P36参照）。

■強いリアル — Bridgestone MASTERCORE

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断トツ商品です。他の性能を犠牲にすることなく耐久性などの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、2024年末時点でBridgestone MASTERCOREを約120鉱山へ展開を拡大しています。2024年には、Bridgestone MASTERCOREなどを生産する戦略生産拠点である北九州工場への戦略投資を発表しました。日本のモノづくり力をさらに向上させ、高品質で安定した生産体制を確保するとともに、次世代の「断トツ商品」へも対応できるようになります（生産量は同水準）。加えて、現物現場でお客様の困りごとに寄り添う技術サービスや、2021年に買収したOtraco社の拠点を含む約125拠点の鉱山ソリューションネットワークなども継続強化していきます。

■鉱山ソリューションの拡充

2023年7月から、BHP社がチリに保有するPampa Norte Spence 鉱山にて、お客様の車両データや独自のアルゴリズムを活用したタイヤ耐久予測による新サービスの提供を開始しています。また、2025年からは、コマツ社との共創も開始しました。

ーコマツ社との共創による新たなソリューションー

鉱山オペレーションでは、外的要因によるタイヤの故障や車両の停止が発生し、ダウンタイムが課題となっています。また、タイヤを使い切る前に交換が必要になることも課題です。これらに対して、コマツの鉱山向け大型機械の管理システム

「Komtrax Plus」から得られる車両データと、ブリヂストンの鉱山車両向け次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack」から得られるタイヤデータをリアルタイムで共有し、解析、タイヤの適切な使い方を提案することで、鉱山向けダンプトラックの燃費改善やタイヤをより安全に、長く、上手く、効率的に使い切って頂くことを目指しています。精緻な解析を可能とすることにより、故障原因を早期に特定でき、原因に合わせた適切な応急処置や再発防止策を実施することで、ダウンタイムの短縮を図ります。さらに、燃費に影響を与える要因として、①鉱山現場の特徴（傾斜度、路面状況）、②車両の使用状況（走行ルート、走行速度、積載量）、③タイヤの仕様（パターンや材料等）や使用方法があり、これらのデータを分析し、燃料費の削減にも貢献していきます。この共創により、当社の鉱山ソリューション「Smart On-site」の更なる進化を図り、コマツ社・当社の共通のお客様である鉱山事業者のオペレーションの安全性や生産性向上に貢献していきます。



私たちは様々な鉱山向けに、タイヤの耐久予測ソリューションを開発しています。タイヤが使用される状況は鉱山ごとに異なるため、各鉱山のオペレーションに適したアルゴリズムが必要です。そのため、様々な部門やお客様と緊密なコミュニケーションを図り、時には自分たちも実際に鉱山を訪れて現場のオペレーションの「リアル」を把握することに努めました。こうした活動を通じて、収集したデジタルデータを



白木原 雅史
デジタルソリューションAI・IoT
企画開発部門 デジタル主幹

最大限に活用した効果的なアルゴリズムを開発することができ、タイヤの長寿命化や車両ダウンタイムの削減を通じて「データ価値の増幅」に貢献できました。今後も誠実協調の姿勢で、耐久予測ソリューションのさらなる拡大に尽力していきます。

- コマツの鉱山向け大型機械の管理システム「Komtrax Plus」と
ブリヂストンの鉱山車両向け次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack」のデータ相互交換のイメージ



航空ソリューション

航空機用タイヤは、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、過酷な状況下での航空機の離発着を足元で支えています。

生産財系 BtoB ソリューションの戦略的起点となる航空ソリューションでは、断トツ商品力を軸に、複数回リトレッドやタイヤ摩耗・耐久予測を組み合わせることで、タイヤ一本あたりの価値を最大化し、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も貢献しています。その拡充にあたっては、お客様である航空会社から運航データを共有頂くことで、ソリューションを進化させ、新たな価値創造を通じて航空産業の発展に貢献していきます。

■ 日本航空株式会社 (JAL) との共創：

航空機用タイヤは、数百回の離着陸の後に摩耗に伴いタイヤ交換が必要となりますが、航空機や空港などそれぞれの使用環境によってタイヤの摩耗進展速度が異なります。そのため、計画的に交換時期を予測しにくく、突発的なタイヤ交換の発生や交換時期が集中してしまうなど「非計画」業務となっていました。

そこで、2020年5月より株式会社ジェイエア (JALグループの航空会社) が運航するリージョナル機を対象に、JAL の航空機に関するフライトデータや知見と、ブリヂストンのタイヤに

関する摩耗予測技術や知見を組み合わせ、交換時期を精度高く予測することで、計画的なタイヤ交換オペレーションを開始しました。約4年にわたる運用の中で、タイヤ交換業務の効率化やタイヤ・ホイールの在庫の平準化・削減を実現し、タイヤの生産・使用過程での CO₂ 排出量の削減にも寄与することができました。加えて、タイヤ交換の「計画」業務化により、整備士の予定外残業を削減する働き方改革や、予防整備の拡充によって整備業務の品質向上にも貢献しています。

2024年には、この共創で培った両社の知見をもとに、タイヤ摩耗予測技術とその活用法をさらに進化させ、精度の高い計画的なタイヤ交換オペレーションの対象をリージョナル機から、エアバス A350-900 型機をはじめとする大型機へと拡大しました。



トラック・バス系ソリューション

トラック・バス系ソリューションは、欧米を中心に、断トツ商品・メンテナンスサービス・リトレッド・モビリティソリューションを一括で提供する「Bridgestone Fleet Care」プログラムを展開しています。顧客密着で、お客様それぞれの困りごとを理解し、適切なプレミアムタイヤとリトレッド、モビリティソリューションをパッケージとして提供することで、お客様のオペレーションコストの最適化や、タイヤをより安全に、長く、上手く、効率的にお使い頂くことに貢献しています。

このプログラムは、2022年から欧州にて開始し、そのノウハウを活かして、2024年に北米でもサービスを開始しました。2024年末時点で、契約台数は欧州約31千台、北米では約18千台と、合計で約50千台へと拡大しています。北米においては、トラック・バス用タイヤビジネスの強い基盤として、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を既に有しており、これに2021年に買収したAzugaと戦略パートナーが提供するモビリティソリューションを組み合わせて、展開を拡充しています。モビリティソリューションにおいては、引き続き、2019年に買収した欧州Webfleet Solutionsのノウハウも活用していきます。モビリティソリューションは、2社の買収以降、着実に強化し、欧州Webfleet Solutions 約860千台、北米Azuga 約400

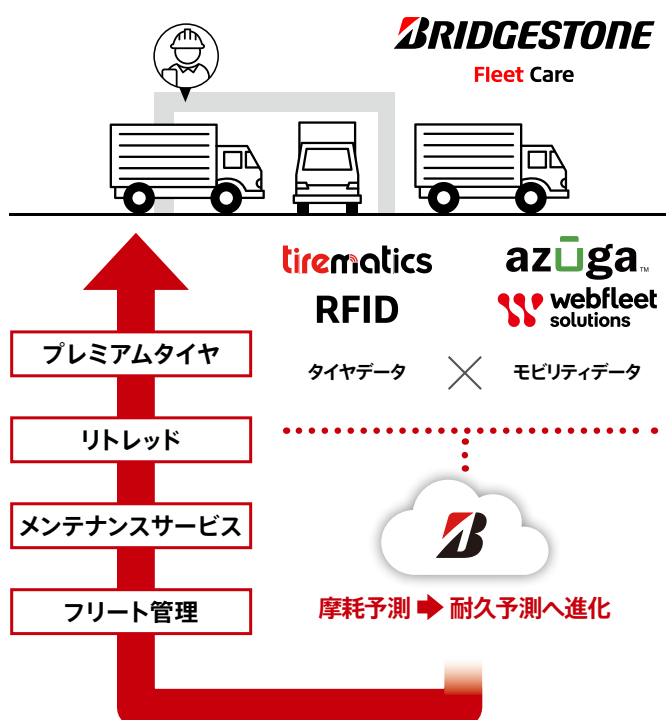
千台と、欧米合計で約1.3百万台の契約台数へ拡大しました。(2024年末時点)

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についても強化しています。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。これを現物現場でお客様に寄り添いながら、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、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提供することで、ラストマイル特有の困りごとを解決していくことを目指しています。

一例として、米国では、商用車(小型トラック含む)フリートへの「プレミアムタイヤ+ メンテナンス」を組み合わせたソリューションサービスを2024年から開始しました。今後モビリティソリューションを含む「Bridgestone Fleet Care」プログラムへ進化・統合を図ることで、フリート向けソリューションを拡大していきます。

また、2024年にはGeotabとの間で、欧米における車両運行関連データの交換に関するパートナーシップ強化を発表しました。今後も外部パートナーとの共創を強化しながら、トラック・バス系ソリューションを拡充していきます。

●「Bridgestone Fleet Care」プログラム:全体像



※ Tirematics: タイヤの空気圧と温度を遠隔モニタリングするデジタルソリューションツール

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

共創・イノベーション リサイクル事業 — タイヤを原材料に「戻す」

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

「創って売る」「使う」に加えて、パートナーとの共創をベースとして、タイヤを原材料に「戻す」取り組みも進めています。

■ 使用済タイヤの精密熱分解技術の確立に向けた 技術開発・実証実験 (ENEOSとの共創)

NEDO「グリーンイノベーション基金事業」支援プロジェクト

2022年からENEOS株式会社と使用済タイヤのケミカルリサイクルの取り組みを開始し、2023年には東京・小平市のBridgestone Innovation Park (BIP) に実証機を導入し、使用済タイヤの精密熱分解試験による分解油や再生カーボンブラックを回収する技術開発を進めてきました。回収した分解油をリサイクルオイル化し、合成ゴムの素原料であるブタジエンなどの化学品を製造することで、再生カーボンブラックと共にタイヤ原材料として再利用される資源の循環を目指しています。

次のステップとして、2025年1月に、関工場敷地内に、使用済タイヤの精密熱分解パイロット実証プラントの建設を決定し、2027年中の稼働開始を予定しています。このパイロット実証プラントにおいて、精密熱分解プロセスの確立及び最適化に関する技術実証を行います。また、本パイロット実証プラントは、BIPに導入した実証機で得た精密熱分解の基盤技術を実装しており、安定した連続運転に必要なプロセス設計や品質管理などの知見を獲得して、分解油や再生カーボンブラックなどの量産を想定したスケールアップ技術の確立を目指します。さらに、技術開発の取り組みと併せて、プラント操業のノウハウ構築やケミカルリサイクル実現を支える人財の育成も推進します。

■ 使用済タイヤ等からカーボンブラックを生成する 共同プロジェクト開始 (東海カーボン／九州大学／岡山大学との共創)

NEDO「グリーンイノベーション基金事業」支援プロジェクト

東海カーボン株式会社がカーボンブラック製造を通じて培ってきた技術・ノウハウと、ブリヂストン、九州大学、岡山大学が持つ各々の知見や技術を融合させることで、使用済タイヤ等のゴムを含む高分子製品から取り出された再生カーボンブラックを二次処理し、石油・石炭由来の新品カーボンブラック並のゴム補強性を持つカーボンブラックを生成するための技術開発プロジェクトを、2025年1月に開始しました。

以上のENEOS、及び東海カーボン／九州大学／岡山大学との共創活動の成果は、NEDO (国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構) の委託業務、助成事業の結果得られたものです。

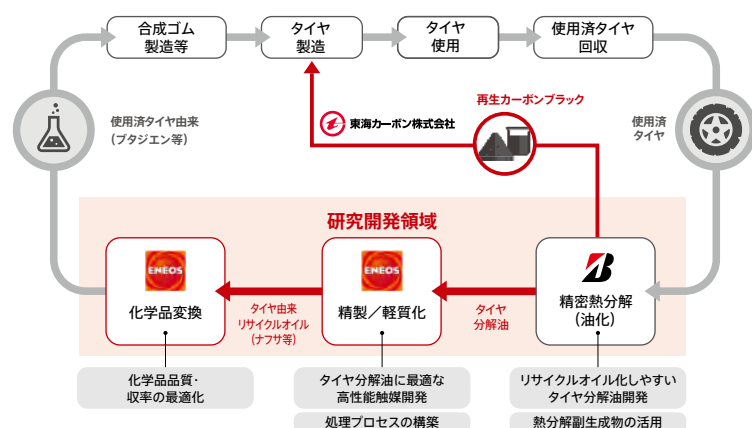
■ 植物資源由来の合成ゴムを使用したタイヤの 商業化へ向けた取り組み (ENEOS マテリアル／ 日揮ホールディングスとの共創)

2022年より、ブリヂストン、株式会社ENEOS マテリアル、日揮ホールディングス株式会社の3社で、植物資源由来のバイオブタジエン及びタイヤ用合成ゴム製造の基礎的な技術検討や市場調査を進めてきました。2025年に植物資源由来の合成ゴムを使用したタイヤの商業化に向けた3社連携を加速させることを発表しました。

このようにブリヂストンは、様々なパートナーとの共創活動を通じて、使用済タイヤを「資源」としてゴムや原材料に「戻す」リサイクル事業の事業化に向けた「EVERTIRE

INITIATIVE (タイヤの価値が「循環」し続ける社会を創る、という想いを込めた共創を呼びかける活動)」に取り組んでおり、タイヤ水平リサイクルの早期社会実装を目指しています。ブリヂストンは、この共創活動を通じて、E8コミットメントで掲げる「Ecology: 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐこと」、「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」にコミットしていきます。

● 精密熱分解によるケミカルリサイクルの概念図



特集 // Bridgestone E8 Commitmentを軸とした価値創造

ブリヂストンは、使命・ブリヂストンDNA・ビジョンを反映するBridgestone E8 Commitment (E8コミットメント)を軸とした価値創造を強化しています。実際のビジネスや現場の活動の中で、ブリヂストンらしい価値創造を加速させ、特に優れた活動をグローバルで共有する仕組みとして、グローバルTQM活動やブリヂストングループアワードをグローバルの財産として大切にしています。

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



Bridgestone E8 Commitment to Our Future

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

Energy	カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする。
Ecology	持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする。
Efficiency	モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化することにコミットする。
Extension	人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくことにコミットする。
Economy	モビリティとオペレーションの経済価値を最大化することにコミットする。
Emotion	心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする。
Ease	より安心で心地よいモビリティライフを支えることにコミットする。
Empowerment	すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする。

グローバルTQM活動

ブリヂストンのTQM活動は、1960年代の「デミング・プラン」推進以降、「ブリヂストン独自のデミング・プラン」、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による業務品質の向上を目指す全員参加のTQM活動をグローバルで継続強化しています。

世界各国におけるTQM活動の優れた事例を共有することを目的に、「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。2024年は、第14回大会を開催し、グローバル各地域・事業所から選出された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。

グランプリを受賞した彦根工場においては、女性視点を活かしながら課題を抽出し、重い部材の運搬・持ち上げを軽減する新設備を開発することで、生産現場におけるDE&Iを推進し、全ての人働きやすく、生産性の向上にもつながる改善活動を実行しました。これにより、E8コミットメント「Empowerment: すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくり」につながる価値創造を実現しました。

同じくグランプリを受賞した佐賀工場では、開発・生産・ビジネスが連携し、現物現場でチームワークを強化することで、鉱山用タイヤの断トツ商品に使われるスチールコード生産における匠の技の伝承、自動化の導入を実現し、「Efficiency: モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化すること」の価値創造につなげました。



従業員による事例発表



表彰式



汐満 純奈
彦根工場 製造部
製造第3課 第3成型係

私たちは誰もが最高のパフォーマンスを発揮できる職場を目指し、改善に取り組んできました。かつて「女性だからムリ! やらせられない!」と思われていた作業に対し、諦めずに粘り強く取り組むことで、多様性を受け入れてもらい、職場の改善が進みました。その結果、人的創造性の向上につながったと実感しています。

女性社員は自ら、「守られる」立場から「自立・自律」したマインドへと変革を遂げ、一人ひとりがそれぞれの立場で気づきを得ることで、従来の常識を打破する大きな改善を実現しました。

共に改善に取り組んできた仲間感謝し、これからも一人ひとりがイキイキと働ける職場を追求することで、新たな価値の創出に貢献していきます。

ブリヂストングループアワード

ブリヂストングループアワード(BGA)は、全組織・全従業員を対象としたグローバル最高位の表彰制度であり、使命・ビジョン・ブリヂストンDNAをしっかりと反映し、E8コミットメントを体現するブリヂストンらしい価値創造に特に貢献した活動を選定し、その功績と功労を表彰します。

表彰式や社内コミュニケーションを通じて、優れた取り組みをグローバル全体で共有することで、従業員の誇りや、さらなるやりがいにつなげると同時に、一人ひとりの意識向上・一体感の醸成を図っていきます。従業員による様々な活動を波紋の輪のような持続的な広がりにつなげ、E8コミットメントを軸とした価値創造を増幅していきます。

グローバル優秀事例／E8コミットメント創出価値

2024年は、8件の優秀事例をグローバルで共有し、表彰式にてグローバル経営メンバーから受賞チームへ直接感謝の気持ちが伝えられ、喜び・感動を共有しました。

■ イノベーションによって断トツ商品を強化し、顧客価値を増幅させ、サステナビリティにも貢献した事例

- ・ 鉱山ソリューションの提供を通じた鉱山オペレーションの生産性・サステナビリティ向上への貢献
(グローバル) **Extension**

- ・ ENLITEN技術搭載Turanza EVの投入
(北米) **Energy**

- ・ モータースポーツ活動を通じた技術イノベーションとサステナビリティの加速(北米) **Emotion**

■ 社会と強固な信頼関係を築くことに貢献した事例

- ・ ランフラットテクノロジーを用いた救急車用タイヤの開発
(日本) **Extension**
- ・ 地域社会に貢献する次世代のモビリティ人財育成プログラムの構築(オーストラリア) **Empowerment**

■ バリューチェーン全体のビジネスコストダウン、生産性向上、サステナブルなオペレーションを強化する事例

- ・ “究極の円さ”を実現するモノづくりの進化
(日本) **Efficiency**
- ・ タイヤ検査工程の自動化(欧州) **Efficiency**
- ・ 天然ゴム農園におけるデジタルツールの導入
(アフリカ) **Efficiency**



表彰式



Mark Stevens
Group Apprenticeship
Program Manager
BSAPIC BSAL Human
Resources

ブリヂストン オーストラリア・ニュージーランド(BSANZ)で実施しているBridgestone Apprenticeshipプログラムは、技術に秀でているだけでなく、ブリヂストンのコミットメントである持続可能な社会の実現を支えていくという情熱を持った技術者をサステナブルに育成する取り組みです。若い人財に対し、必要なツール、メンターシップ、実際に働く経験を提供するとともに、地域社会への連帯感を高めさせるプログラムです。

「Value Creation for Society(社会価値の創造)」部門でブリヂストングループアワードを受賞したことは、とても刺激になりました。事業戦略と人財戦略を連動させることで、持続的に価値を創出することができることを再確認できました。今回の受賞を励みに、さらに多くの人を対象を拡大し、社会価値を創造していきたいと思います。

本プログラムを通じて、地域社会・人財に希望を与え、機会を拡大し、より強固なコミュニティの構築に貢献することで、E8コミットメント、特にEmpowermentとEmotionの実現に貢献していきます。これからも、小さなことから着実に歩みを進めていきます。

ブリチストンらしいステークホルダーへの

貢献の考え方 68

株主様：IR 活動の強化・拡充 69

お客様：品質・お客様価値 70

従業員：労働安全・衛生 71

パートナー & サプライヤー・サステナブルな社会・地域社会 72

・サステナビリティ優先課題 72

・サステナビリティビジネスモデル 73

・TRWP への業界リーダーとしての取り組み 80

・人権の尊重 81

・地域との共生 83

・社会価値の提供を通じて、地域社会に貢献する探索事業 85

ガバナンス 88

Data 100

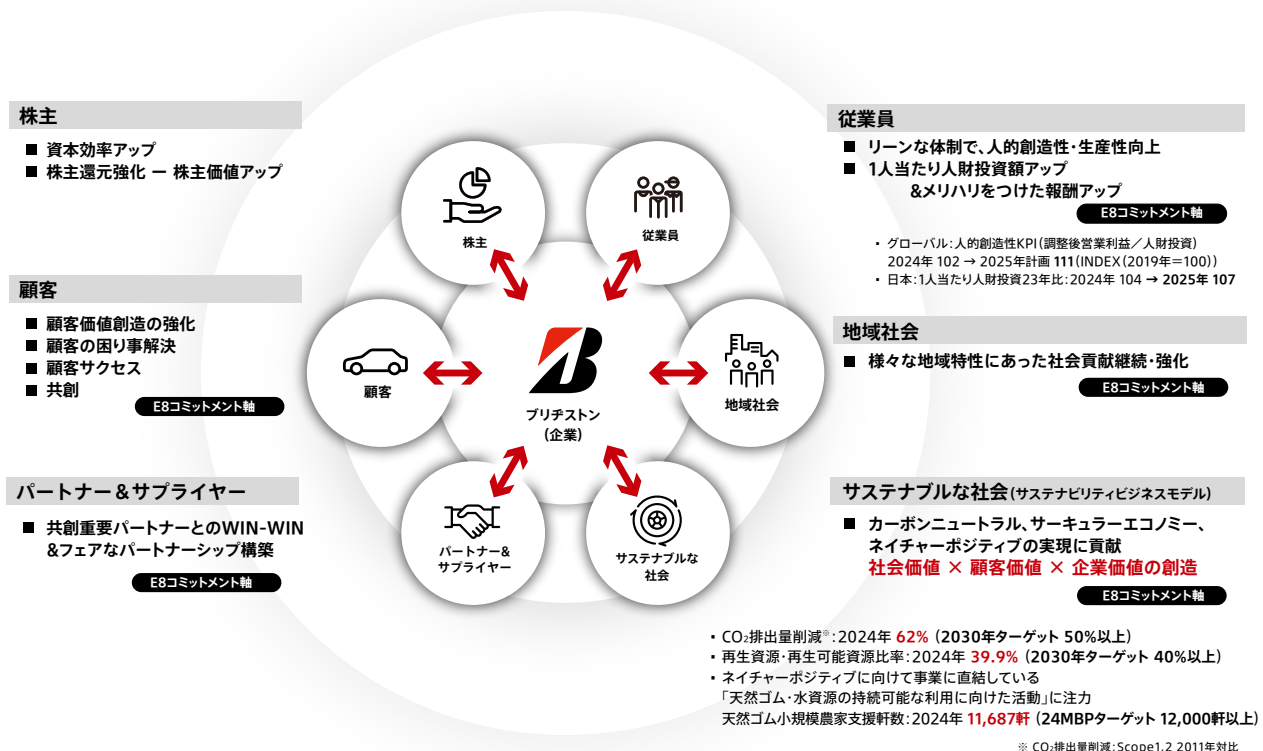




ブリヂストンらしいステークホルダーへの貢献の考え方

●ブリヂストンらしいステークホルダーへの貢献の考え方 ―「最高の品質で社会に貢献」

全てのステークホルダーへの貢献を最大化



ブリヂストンは、使命「最高の品質で社会に貢献」の下、E8コミットメントを価値創造の軸として、株主様、お客様、従業員・人財、パートナー＆サプライヤー、地域社会、サステナブルな社会など、全てのステークホルダーへの貢献を最大化していくことを目指しています。

株主様に向けては、対話の機会を拡充・強化するとともに、株主還元の強化などを継続しています(P69参照)。

お客様に向けては、プレミアムタイヤ・ソリューションを通じて、顧客価値の提供、顧客サクセスを支えています(P70参照)。

従業員・人財に向けては、人的創造性向上(P35参照)とともに、「安全はすべてに優先する」という「安全宣言」に沿って、従業員一人ひとりの安全活動を推進します(P71参照)。

また、ステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じて抽出したサステナビリティ優先課題に取り組むことで、パートナー＆サプライヤー、地域社会、サステナブルな社会に向けた貢献の最大化を目指します。

サステナビリティビジネスモデルの確立を通じて、CO₂排出量削減をはじめとしたカーボンニュートラル、再生資源・再生可能資源比率の向上などによるサーキュラーエコノミー、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注力するネイチャーポジティブ[※]の活動を着実に前進させていきます(P73参照)。

さらにパートナーとの共創を通じて、TRWPへの対応(P80参照)や、人権の尊重のための取り組み(P81参照)、様々な地域特性に合った社会貢献活動(P83参照)を推進します。

また、社会価値の提供を通じて、地域社会に貢献する探索事業を推進しています。地域社会のモビリティを支える「パンクしない次世代タイヤAirFree[®](エアフリー)」、AirFreeで培った技術を応用し、人類の夢を背負った宇宙探査を支える「月面探査車用タイヤの研究開発」、ヒトとロボットが協働する柔らかな未来の実現を目指す「ソフトロボティクス」など、社外パートナーとの「共創」を軸にビジネスモデルの探索を進めています(P85参照)。

[※] 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。



株主様

IR 活動の強化・拡充

対話を重視した IR 活動や
適時・適切な情報開示の拡充

ブリヂストンでは、アナリスト、機関投資家、個人投資家など、ステークホルダーの皆様との「対話」による双方向コミュニケーションを重視し、経営戦略や経営状況を正確かつ迅速に説明することに努めています。継続的な対話を通じて、資本市場からの期待や課題を的確に把握し、経営や IR 活動に反映させる仕組みを構築しており、PDCA サイクルを活用しながら、継続的な改善を図っています。

四半期ごとの決算説明会では、決算内容等の丁寧な説明を通じて、当社の経営戦略への理解と共感を深めていただくことを目指しています。アナリストやメディアの皆様からのご質

問に直接お答えできる重要な接点として、Global CEO が毎回登壇し、対話を通じて得られた示唆は、経営戦略や IR 活動に活用しています。また、Global CEO や社外取締役が投資家の皆様と直接相対する個別の対話機会も拡充しており、経営チームや取締役会へフィードバックすることで、価値創造に結び付けていくための議論や実際の事業活動に反映させています。市場の声を経営に活かすことで、対話の実効性を高め、相互の信頼関係を築くことに努めています。

今後も、ステークホルダーの皆様との対話の機会の拡充・多様化を図り、適時適切な情報開示に努めることで、IR 活動の進化に真摯に取り組み、企業価値向上への貢献を強化していきます。

■ 主な IR 活動実績

内容	2022年	2023年	2024年
決算説明会	4回	4回	4回
アナリスト・機関投資家との個別対話／スモールミーティング※	290回	340回	360回
工場見学会	0回	2回	3回
株主総会	1回	1回	1回

※ ESG スモールミーティング1回／ESG 対話15回を含む

■ 経営層等へのフィードバック

内容	報告先	頻度	内容
IR 活動報告	取締役会	適宜	IR 活動状況、資本市場からの関心・評価・期待等
IR レポート	経営層・事業部門責任者	四半期	決算説明会やアナリスト・機関投資家との対話を通して得られた、関心・期待・懸念事項等



2024年12月期決算説明会



ESG スモールミーティング

ブリヂストンは、イノベーションと継続的改善を通じて、断トツ品質の商品やサービス、ソリューションを提供しお客様の価値・感動を創造する従業員の指針として、「品質宣言」を定めています。

グローバルでの品質ガバナンス体制

ブリヂストンでは、グローバル最高品質責任者(Global CQO)と各SBUの最高品質責任者(CQO)から成る「グループ・グローバルCQO体制」を組織しています。各SBU CQOは、それぞれの市場における商品・サービス・ソリューションの品質確保に責任を持ち、イノベーションと継続的改善を通じて「お客様価値・感動を創造する」というミッションの達成に向け、バリューチェーン全体で品質保証体制を構築しています。その活動を支えるグローバル本社(GHO)とグローバルビジネスサポート(GBS)では、方針の発信やグローバルのシステム開発、各SBUの品質状況管理、品質監査など役割を分担し、SBU活動をサポートしています。

● グローバルCQO体制図



品質保証体制を支えるバリューチェーン全体の品質保証活動

ブリヂストンは、「品質宣言」の下、バリューチェーン全体(商品戦略・製品開発・調達・生産・物流・販売・サービス)で事業の全ての段階において品質保証活動を推進しています。それにより、商品・サービス・ソリューションの品質を継続的に改善し、お客様価値・感動を創造しています。

■ 生産におけるブリヂストン独自の品質保証の取り組み
 変化するお客様の期待に応え、断トツの商品・サービス・ソリューションをご提供できるように、グループ全体の生産工程において継続的な品質向上に努めています。

生産工場に潜在する品質リスクの「見える化」に努め、様々な品質保証手法を用いて積極的に予防措置を実施するとともに、品質に重要な影響を与える要因(Critical To Quality: CTQ)に関する情報の蓄積にも注力しています。

また、全てのお客様に最高の品質の製品をお届けするために、国内外のベストプラクティスに基づいて「工程QA要件

(PQARL)」としてブリヂストン独自の品質要件を定義し標準化しています。これらの要件を満たすためのグローバル品質投資ガイドラインを毎年発行し、現場での定着状態を確認するアセスメントを定期的の実施しています。



ブリヂストンでは全てのお客様に最高の品質の製品をお届けするため、製造現場におけるブリヂストン独自の「工程QA要件(PQARL)」を定めています。またPQARLを推進すべく、品質投資のためのガイドラインを毎年発行し、目標通りに進んでいるか、正しく機能しているか、各地域の品質保証メンバーと共に定期的に確認しています。現場から実際に品質保証レベルが向上したという感謝の声を聞いたときや、製造現場で品質保証機能の底上げと品質意識が浸透できたと感じるときは、非常にやりがいを感じます。

宮本 隆司
 BSJPタイヤ
 モノづくりQA推進部長

☞ 詳細はWebサイトをご参照ください。

https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/quality_and_customer_value/



労働安全・衛生

「安全宣言」は、ブリヂストンで働く全ての従業員が守るべき行動規範であり、従業員だけでなく、協力会社、そしてグループ施設への訪問者の方も対象としています。「安全宣言」の「安全はすべてに優先する」では、「安全は私たちブリヂストンの企業経営の基盤」であり、「一人ひとりが安全活動を実践」すると定めています。

推進体制

ブリヂストンでは、グローバル品質経営コミッティ(GQMC)傘下の安全ワーキンググループが、安全衛生防災に関するグローバルなリスクや課題・機会を管理し、対応を行っています。

安全ワーキンググループは5つの作業部会を設置しているほか、各SBUやグローバルビジネスサポート(GBS)と共に、定期的に安全会議を開催し、安全な職場づくりを目指した戦略を策定しています。

ブリヂストン共通安全規定項目

ブリヂストンは、「ブリヂストン共通安全規定項目」に掲げる活動を、自分自身だけでなく共に働く仲間を守るためのグローバル共通の活動として、全ての事業所で実践しています。この項目は「安全宣言」に掲げた基本的な安全活動である、「3S」、「KY(危険予知)」、「RA(リスクアセスメント)」、「安全ルール」で構成されています。



- ・ 3S: 整理・整頓・清掃
- ・ KY(危険予知): 作業を開始する前に、自ら危険を察知し、労働災害を起こさない行動をとることで労働災害を未然に防止する
- ・ RA(リスクアセスメント): リスクを見つけ評価し、リスクを下げる対策を行うことにより、リスクの少ない安全な職場を作る一連の流れ
- ・ 安全ルール: 当社で過去に発生した労働災害事案に基づく、重篤災害を防ぐためのルール

安全教育を実施するインストラクターを各地域に配置しているほか、グループ内の様々なバリューチェーンで働く全ての従業員が「安全」の大切さを知り、同じ理解の下、ブリヂストン共通安全規定項目の活動に取り組むこと、またブリヂストン共通安全規定項目をさらに浸透させることを目的に、グループ共通の安全教材の改訂を実施しました。

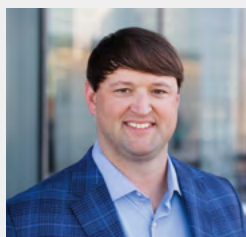
また、リスクアセスメントにより特定したリスクの低減対策として、AI技術を積極的に導入しています。

詳細はWebサイトをご参照ください。

https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/safety_industrial_hygiene/

継続的改善に向けた取り組み:安全成熟度評価

ブリヂストンは、グローバル共通の安全基準に基づいて安全成熟度評価ツールを開発しました。リーダーシップ、一人ひとり、組織、システムの4つの柱に基づいて安全成熟度をモニタリングするこの独自ツールを用いて、グローバル共通課題の特定や、安全対策のPDCAサイクルの実効性評価、継続的改善に向けた取り組みの進捗確認を行っています。



Jared Noah, CSP
Director, Manufacturing
Safety & Health,
Bridgestone Americas

ブリヂストンが目標として掲げる「パーフェクトな安全企業」を目指し、安全ワーキンググループは、「安全宣言」の浸透度を継続的に評価しています。グローバルで実施しているこの取り組みを標準化し、認識を高め、促進するために、安全成熟度評価を開発しました。安全成熟度評価では、評価者が各拠点の組織ごとの代表者に対し、複数の設問を用いたインタビューを行っています。このインタビューを通じ、継続的に改善が必要な課題や安全成熟度を上げるために私たちがすべきことといった貴重な意見を、担当者から直接聞くことができました。このように従業員を巻き込むことで明らかになったグローバル共通課題を安全ワーキンググループで話し合い、解決していくことは安全衛生の成果として最も価値あるものだと思います。これからも、安全成熟度評価が会社に価値をもたらし、ますます進化していくことに期待しています。



ステークホルダーの皆様との対話を起点としたサステナビリティ優先課題の抽出

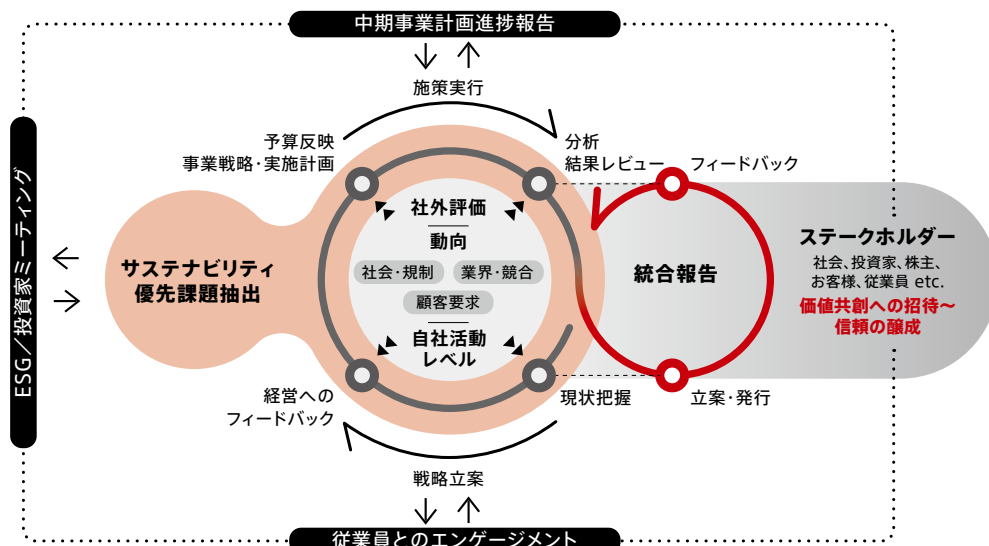
ブリヂストンは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じて、ブリヂストンやその取り組みに対する理解を促進するとともに、皆様からの意見や評価、期待、課題などを確認しています。統合報告を起点にステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを推進しながら、サステナビリティ課題を優先付け、そのサステナビリティ課題をビジネスと整合させながら経営戦略に織り込んで実行していくプロセスとも密接に連動させています。さらに図のように2つのプロセスを両輪として回しながら、双方のプロセスの継続的改善を図っています。サステナビリティ優先課題については、マテリアリティ・アセスメントに基づいて特定した26の課題を社会価値・顧客価値の創造という事業視点に基づき再整理し、Global CEOを含むグローバルの経営層でレビューした上で設定し、取締役会にも共有・報告しています。

日頃より、法規制などの社会動向や業界・競合動向、お客様の期待・要望などをセンシングし、リスクや機会及びそのインパクトの分析を通じて課題を抽出するとともに、主要な社外評価結果などの分析を通じて、私たちの活動レベルや情報開示内容と社会・顧客からの期待とのギャップを特定・確認しています。これらを基に、経営とも綿密な議論を行い、抽出した課題を経営戦略や事業戦略に組み込んで推進し、その進捗や活動の結果及び今後に向けた課題について経営に報告するというPDCAサイクルを継続的に回しています。さらに、活動の

結果を積極的に開示し、統合報告を起点としたダイアログを通じて得られたステークホルダーからの期待や改善提案などのフィードバックも経営層に共有し、課題抽出や経営戦略に反映することで、統合報告のプロセスだけでなく、サステナビリティへの取り組みレベルの向上を含む経営戦略推進のプロセス全体を継続的に改善しています(ステークホルダーとの対話の機会には、機関投資家とのESG面談やNGO・顧客等との対話、ESGスモールミーティングなどを含みます)。

サステナビリティ優先課題は、PDCAを回しながら継続的に見直しており、2025年は、以下を優先課題として設定し、取り組みを進めています。

- サステナビリティビジネスモデルの確立・進化(カーボンニュートラルへの対応力強化、サーキュラーエコノミービジネス活動の推進、ネイチャーポジティブの推進(「天然ゴム・水資源の持続可能な利用に向けた活動」に注力))
- お客様やパートナー、地域との信頼の醸成(地域社会の課題解決、交通安全啓発活動)
- 人権の尊重
- TRWP(タイヤ・路面摩耗粉じん)・6PPD(タイヤ業界で一般的に使用される老化防止剤) <業界リーダーとして活動に注力>



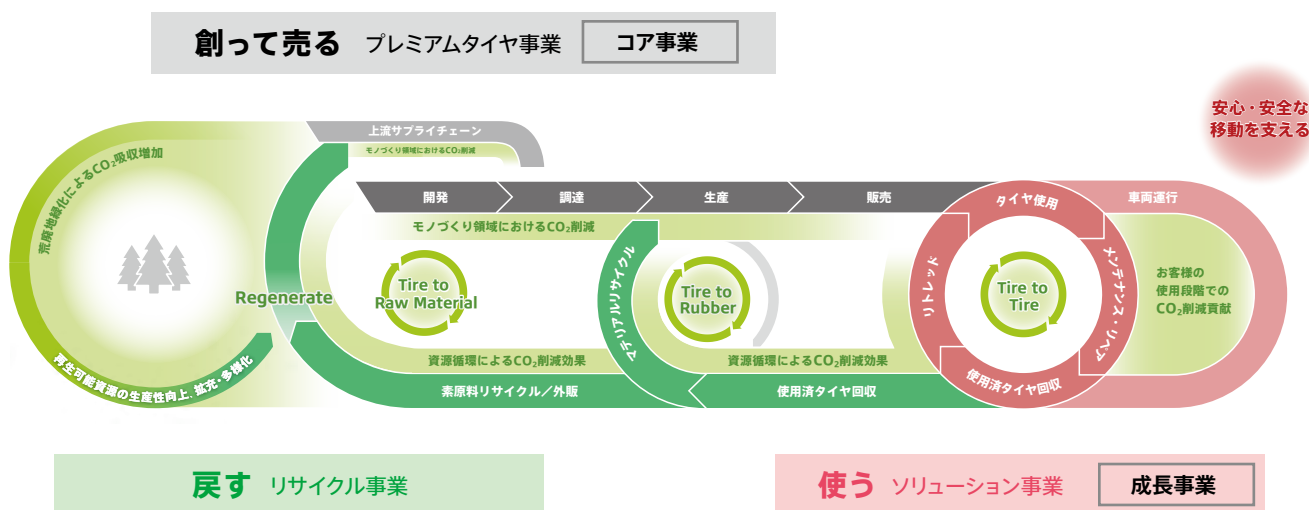
サステナビリティビジネスモデル～ビジネス具体化シナリオとの連動

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、ネイチャーポジティブの推進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。

24MBPでは、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の構築に

取り組んでいます。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おり、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。

24MBPのビジネス具体化シナリオに沿ったビジネス体質強化を通じて、持続的な価値創造活動を支え、サステナブルな体質、価値創造の基盤を強化していきます。



サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現

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

カーボンニュートラル（脱炭素）の実現

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

ネイチャーポジティブに向けて

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

サステナビリティビジネスモデル～ビジネス具体化シナリオとの連動

取り組みの進捗

事業を通じて社会価値・顧客価値の創造を両立させ、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とビジネスを連動させる、独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を進めています。

コア事業であるプレミアムタイヤ事業においては、「究極のカスタマイズ」を追求する商品設計基盤技術 ENLITEN やモノづくり基盤技術 BCMA による開発・生産のシンプル化を通じて、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効率の改善に取り組んでいます。これにより、顧客価値の向上とともに、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ます。

また、ソリューション事業においては、循環ビジネスモデルである 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、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、Scope3 における CO₂ 削減貢献も拡大しています。

こうした取り組みにより、サステナビリティビジネスモデルを通じた成果は着実に進展しており、24MBP の目標を上回るペースで推移しています。CO₂ 排出量削減など、一部の指標は2030年目標を前倒しで達成しています。

サステナビリティターゲット達成に向けた進捗については、グローバル経営執行会議である Global EXCO にて定期的にレビューしており、取締役会にも報告しています。

私たちは、サステナビリティを経営の中核に据え、サステナブル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。単にサステナビリティに向けた活動を行うのではなく、ビジネスと



稲継 明宏
グローバルサステナビリティ戦略
統括部門長

の両立、ビジネスへの貢献にフォーカスし、パートナーとの価値の共創を進めています。

今後も持続的な価値創造に向けて、ステークホルダーの皆様との対話を重視し、共感から共創へとつなげていきます。

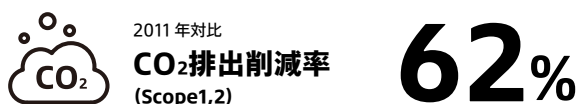
● サステナビリティターゲットの2024年成果及び2025年計画

	2023	2024実績	2025計画	中長期目標
カーボンニュートラル				
 CO ₂ 排出量削減 (Scope1,2) 2011年対比	57%	62%	継続強化	Scope3含め“質”の向上へ よりフォーカス 2030 50%以上 2050 カーボンニュートラル化
 再生可能エネルギー (電力)比率	69%	75%	継続強化	
 CO ₂ 削減貢献 (Scope3)	1.9倍	2.9倍	私たちが排出する 3倍以上の CO ₂ 削減に貢献	
軽量化、タイヤの転がり抵抗低減、ソリューションなどバリューチェーン全体でCO ₂ 削減貢献の拡大				※CO ₂ 排出量削減:Scope1,2 2011年対比
サーキュラーエコノミー				
 再生資源・再生可能資源比率	39.6%	39.9%	39%以上	循環ビジネスモデル強化 2030 40%以上 2050 100%サステナブルマテリアル化
ネイチャーポジティブ				
 森林破壊抑制に向けた天然ゴム小規模農家支援	〔累計支援数 (2023年以降)〕 5,640軒	11,687軒	12,000軒以上	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
 ウォータースチュワードシッププラン策定	〔水ストレスエリア対象 17生産拠点〕 100%	プランに沿って実行強化		

カーボンニュートラルへの対応力強化

気候変動への対応が求められる中、ブリヂストンは、2050年を見据えた環境長期目標においてカーボンニュートラル化を掲げています。これを達成するために、2030年を目標とした環境中期目標としてCO₂排出量を50%以上削減（Scope1, 2:2011年対比）するという明確なターゲットを掲げて取り組みを推進しています。

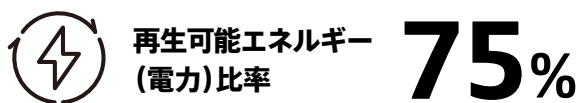
2024年までの実績



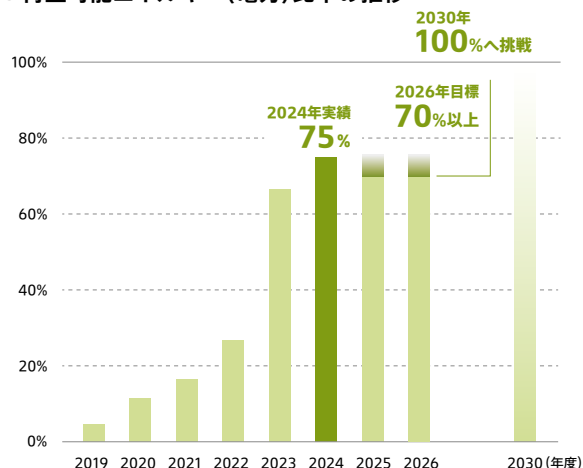
2024年のCO₂排出削減率（Scope1,2:2011年対比）の実績は62%となり、昨年からさらに削減率を高めています。地道な省エネ活動によるエネルギー効率の改善や再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを着実に推進することで、昨年に続いて中期目標を前倒して達成しています。

CO₂排出量の削減に大きく貢献しているのが、再生可能エネルギー（電力）比率の拡大であり、2023年に主要タイヤ会社の平均値52%※を大幅に上回る69%だった再生可能エネルギー（電力）比率を、2024年実績では75%まで拡大することが

2024年までの実績



●再生可能エネルギー（電力）比率の推移



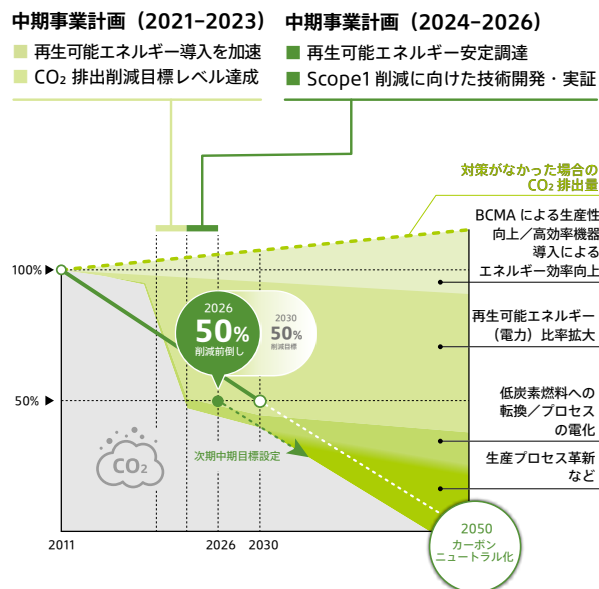
できており、2026年の目標である70%以上を前倒して達成しています。

グローバル各地域の状況に応じて、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などを効果的に組み合わせながら推進しています。BSEMEA及び日本国内のタイヤ・内製事業の全拠点で使用する購入電力は、既に100%再生可能エネルギー由来のものに切り替えており、グローバル全体でも64拠点で100%再生可能エネルギー由来もしくは低CO₂電源由来の電力に切り替えています。また、一部の工場では、バイオマスボイラーや電気ボイラーの導入などにより、生産工程のカーボンニュートラル化の実現に目途をつけています。

次のレベルに向けてさらに削減を進めていくためには、より高い次元でビジネスの成長とCO₂排出量の削減を持続的に両立していく必要があります。この新たな挑戦に向けて、再生可能エネルギーの安定調達や構成の最適化、ENLITENの拡大やBCMAによる生産性向上、グリーン化によるエネルギー効率の向上などにより稼ぐ力の強化とCO₂排出量削減を両立しながら進めるとともに、さらなる削減に向けた低炭素燃料への転換やプロセスの電化、生産プロセスの革新に向けた技術開発・実証にも取り組んでいきます。引き続き、カーボンニュートラル化への対応力を強化し、持続的な価値創造の基盤を確立していきます。

※出典:WBCSD Tire Industry Project(TIP)「Sustainability Driven:Key Performance Indicators for the Tire Sector 2019-2023」

●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



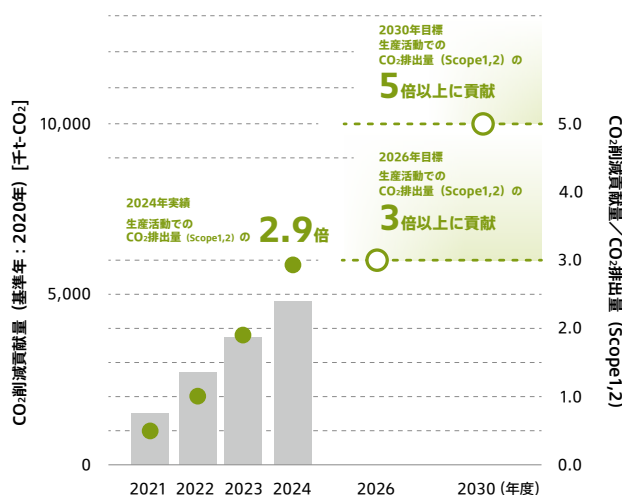
ブリヂストンは、断トツ商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」といったバリューチェーン全体でCO₂削減への貢献にも取り組んでいます。2030年の目標として、商品・サービス・ソリューション、そしてリサイクルのライフサイクル全体を通じて、ブリヂストンの生産活動において排出するCO₂排出量 (Scope1,2)の5倍以上のCO₂削減に貢献(基準年:2020年)することを目標としています。

2024年までの実績



2024年の削減貢献量は、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リトレッドの拡大、WebfleetやAzuga等のモビリティソリューションによる最適な運行ルート提案などを通じた削減貢献により、自社が排出するCO₂排出量 (Scope1,2)の2.9倍まで拡大しています。

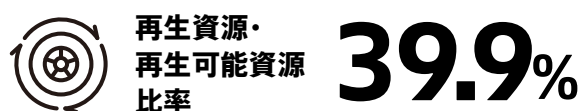
お客様のCO₂削減ニーズに応えるために、商品企画・設計段階において、燃費や電費の改善に寄与するタイヤの転がり抵抗の低減をおりこみ走行時のCO₂の削減に貢献しています。また、タイヤの生産段階におけるCO₂排出量を低減することにより、商品のカーボンフットプリントの低減につなげるなど、ライフサイクル全体でCO₂削減に貢献しています。



サーキュラーエコノミービジネス活動の推進

サーキュラーエコノミービジネス活動として、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、使用済タイヤのリサイクルに向けた技術実証を進めています。「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ます。

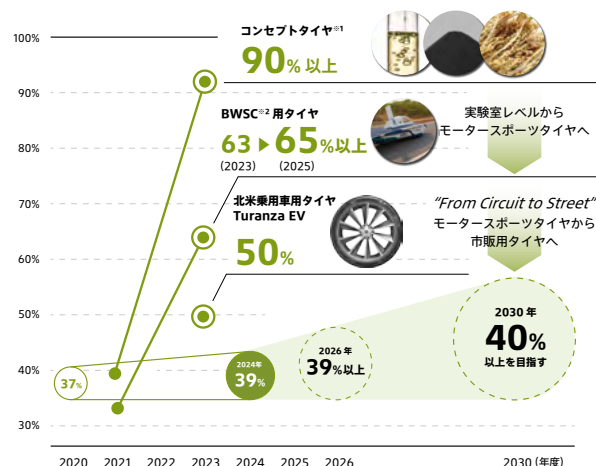
2024年までの実績



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、2050年に100% サステナブルマテリアル化、また、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%を業界に先駆けて設定し、目標達成に向けて着実に推進しています。

2024年の再生資源・再生可能資源比率は、タイヤ事業全体の2026年の目標値39%を上回る39.9%を達成し、540千t相当の新規投入原材料の削減に貢献しました。

比率を高めたタイヤの技術開発や市場への展開を着実に進めており、既に再生資源・再生可能資源比率90%以上のコンセプトタイヤを開発し、「走る実験室」であるモータースポーツ用のレースタイヤでの再生資源・再生可能資源の活用・実証を強化しながら、市販用タイヤへの段階的な展開につなげています。



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

※2 Bridgestone World Solar Challenge

2024年は、再生資源・再生可能資源比率を高めたタイヤとして、ISCC PLUS 認証※1のマスバランス方式を使用した合成ゴムを割り当てた REGNO GR-XIII の上市、ブリヂストンの量産タイヤで再生資源・再生可能資源比率が最大となる55%の「ENLITEN」技術搭載「POTENZA SPORT^A」の納入などを実施しました。



アウディ新型EV「Audi e-tron GT」に「POTENZA SPORT^A」が搭載されました

※ 写真提供: AUDI AG

ブリヂストンでは、製品への再生資源・再生可能資源の活用を促進するために、持続可能な製品の国際的な認証の一つであるISCC PLUS 認証の取得を推進しています。2025年4月時

点で22の施設・組織で取得しており、業界で最多となっています。

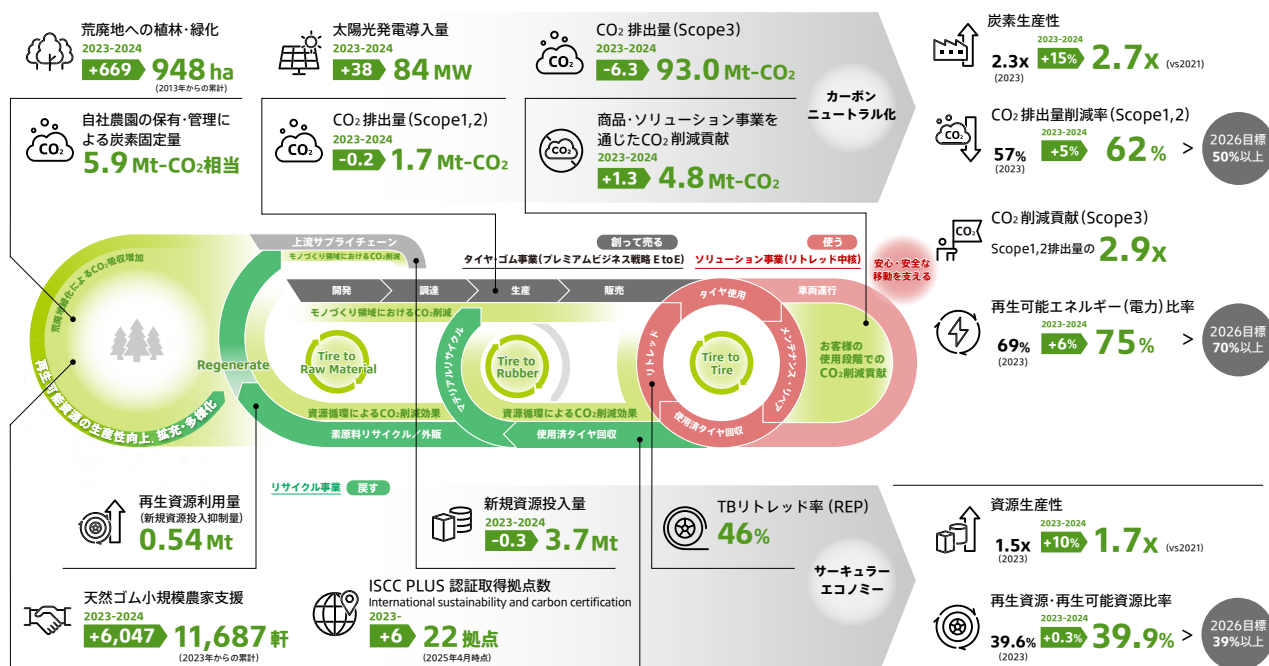
サステナビリティビジネスモデルを通じたタイヤの軽量化や耐摩耗性向上によるロングライフ化、リトレッドによる循環ビジネスの拡大、モビリティソリューションの拡充など、資源消費に依存しないビジネスへの進化に向けて取り組むことにより、2024年の資源生産性※2は2021年対比で1.7倍に向上しています。資源生産性が向上することは、より少ない資源で経済的付加価値を生み出していることを表しており、原材料使用量の低減を通じてバリューチェーン全体でのCO₂排出量の削減にも寄与しています。

引き続き、社会からの期待やお客様のニーズに応えながらサステナビリティビジネスモデルの確立に向けて取り組みを進めるとともに、より循環型・再生型のビジネスモデルへと進化させていくことで、サステナブルな社会に向けたアウトカムを創出し、社会価値・顧客価値、企業価値の持続的な創造につなげていきます。

※1 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。

※2 資源生産性＝売上高 ÷ 原材料使用量

● サステナビリティビジネスモデルを通じたアウトカム(2024年実績)



ネイチャーポジティブの推進

自然生態系の損失を食い止め、回復させていくネイチャーポジティブに向けては、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、多様な観点や課題を包括的に捉えたアプローチと変革が必要です。自然環境毀損につながる行動を回避し(Avoid)、できるだけ低減し(Reduce)、自然の再生及び回復に貢献し(Restore and Regenerate)、根本的なシステムを変革していく(Transform)といったSBTs※ for Natureフレームワークの考え方に沿って、ブリヂストンはサステナビリティビジネスモデルをより循環型・再生型へと進化させており、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」に注力しています。

※Science-based targets

■ 持続可能な天然ゴムの利用に向けたアプローチ

天然ゴム生産需要の世界的増加傾向は、近い将来、森林破壊の主な要因となる潜在リスクがあると言われています。

ブリヂストンは、パートナー企業、研究機関、NGO、業界団体、及び天然ゴム産業に関わるあらゆるステークホルダーと協働し、自社の天然ゴム農園で培ったノウハウとスキル、及びお取引先様との強い協働基盤と信頼関係を活かし、森林と生物多様性の保全に貢献するため、天然ゴムの持続可能な利用を促進しています。

2024年までの実績

森林破壊抑制に向けた

天然ゴム小規模農家支援

(累計支援数 2023年以降)



11,687 軒

私たちは、地域社会と協力して小規模農家向けの支援活動に注力しており、ネイチャーポジティブへの貢献に関する目標と指標を設定しています。2026年までに12,000軒の小規模農家を支援することを目標として設定しており、2024年には6,047軒を支援、累積の実績は2024年末で11,687軒に達しました。支援活動を通じて小規模農家の耕地面積当たりの収量を向上させ、彼らの生計を向上させることを目指すと同時に、環境影響の軽減にも貢献しています。

■ 自社天然ゴム農園による能力開発活動

インドネシアでは、現地のコミュニティ、大学、政府の積極的な参加の下、毎年20ヘクタールの荒廃地を対象に、森林再生プロジェクトを実施しています。

この活動の一環として、カシューナッツやマンゴー、シナモンといった他の作物を間作するアグロフォレストリーも推進しており、小規模農家の収入源の拡大、生計向上につなげています。植林は長期的に見て、土壌改良を通じた生産性の向上、そして生物多様性の観点からは生態系の改善にも貢献する活動です。

さらに、農園運営研修や収穫量拡大のための技術指導も行っており、インドネシアで実施したワークショップには、2023年には小規模農家3,000名、2024年には3,700名が参加しました。地元農家のニーズに応じて、ゴムノキの苗木やゴム採取のツールなどの寄贈や、品質向上に向けた支援も提供しています。



技術指導の様子

■ WWFジャパンとの協働による小規模農家支援

2024年、ブリヂストンはWWFジャパンと連携し、インドネシアのアブラヤシ栽培への転換が顕著な地域の小規模農家を対象に、生計向上につながる天然ゴム収量向上を目指したプロジェクトを開始しました。新たな農地開発による森林破壊を防ぎながら、小規模農家のクオリティ・オブ・ライフ(QOL)の向上を目指しています。選ばれた農家を対象に、自社農園で培ったノウハウを活用して合計で4回、延べ4週間にわたる研修を実施しました。さらに2025年には、現地での技術の継続的な定着と拡大を目的に「ファーマー・トゥ・ファーマートレーニング」プログラムとして、研修を受けた農家による他の農家への技術指導研修を開始しました。また、農家の収入源の多様化を後押しするため、アグロフォレストリーも採り入れていく予定です。なお、本プロジェクトの成果をネイチャーポジティブの視点で評価するため、WWFジャパン及びデロイト トーマツ グループと協力して、SBTs for Natureのトライアル分析を行い、指標及び目標の設定を試みました。

☞ SBTs for Natureトライアル分析についての報告書を発表 | WWFジャパン
<https://www.wwf.or.jp/activities/lib/5951.html>



WWFジャパンとの協働によるインドネシアでの小規模農家支援

2024年に実施された持続可能な天然ゴム農家のための研修は、農家の人々に変なポジティブなインパクトをもたらしました。研修のおかげで、適切なラテックス採集技術やカップランブによる採取など、天然ゴム原材料の収量や品質を向上させる方法を学ぶことができ、こうした知識は農家のQOLの改善に直接結びつきます。またサステナビリティに関する農家の理解も深まっています。2025年にはより多くの農家を対象に研修を行う予定ですので、ブリヂストンとのこのプロジェクトの

インパクトはさらに拡大するでしょう。私たちの取り組みは、自然と人との共生の下で、持続可能な天然ゴム生産を実現する後押しとなると確信しています。



Rian Satria
Rubber Field Coordinator
WWF Indonesia
(社外パートナー)

■ 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)

GPSNRは多様なステークホルダーが参加する包括的なネットワークです。天然ゴム業界の持続可能性の強化に向けてブリヂストンが他のタイヤメーカー、自動車メーカー、加工・製造業者、小規模農家、NGOと協働するうえで有効なプラットフォームとして機能しています。資源や知識を共有しながら業界基準やフレームワークなどを構築し、社会経済的課題を背景とした構造的問題にも取り組んでいます。

ブリヂストンは、GPSNRの創立メンバーであると同時に執行委員会メンバーであり、重要な役割を果たしています。ブリヂストンが積極的に貢献することで、業界全体で天然ゴム産業が直面する広範で複雑な課題解決への貢献を目指しています。

■ 持続可能な水資源の利用に向けたアプローチ

ブリヂストンでは、タイヤなどの製品の製造工程や、調達している原材料の製造過程で水を利用しています。そのため、事業継続にとって不可欠な資源であるとともに、水を利用する企業としての責任があり、水資源を持続可能な形で利用していくことが重要であると認識しています。私たちは地域と共に水利用の状況を改善することや、業界と連携^{※1}して水資源を含めた環境影響項目の状況改善に努めることで、水資源の持続可能な利用を目指しています。



■ 水ストレス地域における取り組み

ブリヂストンは「ウォーターズチュワードシップポリシー」に基づき、2030年までに水ストレス地域^{※2}に立地する生産拠点において、それぞれの地域の事情に応じた具体的なウォーターズチュワードシッププランを策定・実行していきます。2024年末時点で対象17拠点の全てで、ウォーターズチュワードシッププランの策定を完了しており、2024年の対象拠点での取水量は前年比5.4%減少となりました。

引き続き、公平かつ持続可能な水の利用のために、地域の水事情を理解すること、地域と共に水利用の状況を改善すること、そして健全な水利用の状態を維持することを目指します。

※1 持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD: World Business Council for Sustainable Development)の「タイヤ産業プロジェクト」において、タイヤ業界の他の企業とも連携

※2 淡水資源の量や質の低下のリスクがある地域

タイヤ・路面摩耗粉じん (TRWP: Tire and Road Wear Particles) への 業界リーダーとしての取り組み

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、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。

TRWP の環境影響について正しく理解することは業界全体の課題であり、ブリヂストンは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 TIP (タイヤ産業プロジェクト) を通じて、TRWP の物理特性・化学特性とその影響の研究を推進しています。TRWP の特性や環境影響を研究するうえで重要となる TRWP 試料の効率的な生成・捕集法の標準化に参画しており、2024年7月に発行された室内での TRWP の生成・捕集法に関する国際規格 (ISO 22638) の策定に貢献しています。

TIP は、研究の加速や研究領域の拡大に向けて、業界外の専門家との連携強化にも取り組んでいます。2024年12月には、タイヤの使用段階における排出や環境影響、緩和措置の研究に取り組む研究者のための学会「Tire Emissions Research Conference」がドイツ・ミュンヘンで TIP のサポートによって開催され、ブリヂストンの研究者も含めて22カ国から約180名が参加し、活発な議論が行われました。2025年9月にはアメリカ・ボストンにて第2回の開催が予定されています。

また、TIP では、公募で研究に助成する「Open Call for Project (公募型プロポーザル)」も開始しています。初回として、タイヤの使用段階で発生する物質の実地サンプリング・分析・解析・環境影響低減策に関する研究を対象に公募を行っており、2025年6月頃から公募研究を開始する予定です。

業界のリーダーとして、ブリヂストン個社としても、TRWP の特徴、特に環境影響の理解や可視化、解決 (緩和) に向けた取り組みを推進しています。TRWP が生成される過程に着目し、Bridgestone Innovation Park (東京都小平市) 内の

テストコース B-Mobility を活用して、TRWP を高効率で捕集できるブリヂストン独自の手法を開発しました。具体的には、粒子の飛散状況を高速カメラとレーザー光を組み合わせることで可視化し、その結果を基に TRWP を効率的に捕集可能なタイヤ全体を覆う装置を開発しました。さらに、自動運転を活用することで一定の走行状態を保持するとともに、回生ブレーキを使う EV を使用することで、排気粉じんとブレーキ粉じんの影響を排除した状態での TRWP の捕集が可能となりました。TRWP を高効率に捕集することで、TRWP の本質の理解につなげるとともに、環境影響の把握を促進していきます。なお、ブリヂストン独自の実車捕集法については、先述の第1回 Tire Emissions Research Conference、及び Tire Technology Expo 2025 (2025年3月、ドイツ・ハノーファー) でも発表しています。



TRWP を捕集する装置を自動運転車に装着した様子

引き続き、TRWP についての理解を深めるとともに、耐摩耗性能を向上させたロングライフ商品の開発やソリューション事業との連携等、TRWP 発生量の低減・最小化に向けた取り組みも推進することで、E8コミットメントに掲げる「Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐこと」にコミットしていきます。

人権の尊重

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

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

☞ 詳細はWEB ページを参照ください。

https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/human_rights/

人権リスクマネジメントアプローチ

ブリヂストンは、デューディリジェンスの体制とプロセスを継続的に見直し、発展させています。国際的に認められた人権に関する諸原則を尊重するという、ブリヂストン全体の一貫性のあるコミットメントを示すものとして2022年に「グローバル人権方針」を改訂するとともに、人権尊重のコミットメントを実行するための体制基盤を強化しています。外部の人権専門家、

SBUリーダー、そして現場の従業員の協力の下、地域性とのバランスも考慮した「グローバル」なアプローチを取り入れたPDCAサイクルの実施を通じて人権デューディリジェンスのシステムの強化に取り組むことで、グローバルでクリティカルな人権リスクの効果的な予防・管理を行っています。2021年に基盤構築に着手以降、グローバル企業として責任を果たすべく継続的に改善を進めています。

ブリヂストンは、今後も、事業活動における人権リスクを予防・軽減し、コントロールするために、デューディリジェンス体制の強化を継続するとともに、社会情勢や事業環境、そしてステークホルダーの期待の変化を先読みし、これらに対応していきます。人権の尊重とこれに係る取り組みは、良いビジネス体質とよりレジリエントなバリューチェーンの構築につながるとともに、人権リスクフリーな製品を通じて持続可能な価値の創造に貢献すると考えています。

社会、お客様、そして事業に関わる全てのステークホルダーの皆様から信頼されるパートナーとなるべく、ブリヂストンはこれからも人権の尊重に努めてまいります。



さらなる改善に向けた2024年の取り組み

2023年には、「特定の人権課題及び拠点における詳細な調査」と「グローバルの全SBU及び傘下グループ会社を対象とした『人権リスク調査票』によるリスクアセスメント」を実施しました。人権リスク調査票の全体的な結果では重大なリスクは確認されませんでしたが、事業活動全般において「グローバル人権方針」を効果的に実行していくためには、明確で一貫性のある、実践的な要領を定める必要があることが明らかとなったことから、「グローバル人権方針実行ガイドライン(以下、実行ガイドライン)」を策定しています。



また、私たちの取り組みを次の段階へと引き上げる第一歩として、2024年に実行ガイドラインを改訂しました。改訂版ガイドラインは、ますます高まる社会からの期待や法的要求などを反映し、ステークホルダーやお取引先様との緊密な連携の下、あらゆる労働者の人権の尊重を目指すものになっています。

■ 改訂された実行ガイドラインでは以下を定めました

- 1) グローバル人権方針が掲げるコミットメントの実現に向けたブリチストンの人権基準
- 2) 人権リスクの予防・是正を含む人権リスク管理をグループ会社実践する際の指針
- 3) 当社従業員及び派遣労働者、コンサルタント、サービス提供者／業務委託労働者等第三者ビジネスパートナーに雇用される労働者を含むあらゆる労働者の人権を尊重するための具体的な取り組み

● 実行ガイドラインの基本情報

対象	グローバル本社、地域本社及びグループ会社
目次※ (各章が取り上げる人権項目)	1. 強制労働 2. 児童労働と若年労働者 3. 差別の禁止とダイバーシティ、エクイティ及びインクルージョン (DE&I) 4. 職場での暴力とハラスメント 5. 労働時間 6. 賃金と福利厚生 7. 結社の自由と団体交渉 8. 苦情処理メカニズムと規定違反への対処
適用範囲	ブリチストングループの事業拠点で従事するあらゆる労働者(当社従業員及び派遣労働者、コンサルタント、サービス提供者／業務委託労働者等第三者ビジネスパートナーに雇用される労働者を含む)

※各人権項目は、人権リスク管理を強化するためのプロセスに従って整理されています。具体的には、1) ブリチストンの人権基準、2) 規定と手順、3) 規定と手順に関するコミュニケーション、4) 規定の実施と実践、5) 規定の実施状況の記録、モニタリング、レビューなどです。

実行ガイドラインを軸に、ブリチストンは、今後もPDCAサイクルを回して取り組みを強化していきます。



2022年及び2023年に実施された人権リスクアセスメント結果やブリチストンの事業活動における現場の実態と様々な基準を考慮し、グローバルの人権基準がブリチストン全体の経営慣行の向上を図る上での基盤となると判断しました。国際的な人権基準、昨今の高まる法規制や社会期待を踏まえて、グローバル人権方針実行ガイドラインを2024年に改訂しています。また、改訂においては、各地域の労働慣行や事業の違いを超えたブリチストンとしての共通の価値観に基づき、グローバルのワーキンググループや現場従業員との慎重かつ協力的な議論を重ねて進めており、この結果、法令を遵守するだけでなく、ブリチストンの本質とありたい姿を反映した、より実践的な実行ガイドラインとして進化させることができました。

Nicolas Van Den Steen

President of Human Rights and Labor Practices Working Group

地域との共生

ブリヂストンは、持続的な価値創造にはお客様、パートナー、地域社会、従業員などと共に価値を生み出すことが不可欠であり、ステークホルダーとの信頼の醸成が極めて重要であると考えています。私たちは、地域社会が抱える多様な課題やニーズに応じた解決策を提供するため、改善を繰り返しながら社会貢献活動を推進しています。E8コミットメントの価値創造を軸に、私たちと地域社会とが互いに強みを引き出しながら、より安全で健やかな地域づくりと、インクルーシブで開かれた教育を提供することを目指しています。2024年は、ブリヂストン全体で37の国・地域、1,403件の社会貢献活動を329,031人の地域の方々に対して実施しました。このうち1,191件は外部パートナーと連携、35,570人の従業員ボランティアが参加しました。

ブリヂストンは、2023年から、「Business for Societal Impact」(B4SI)が「企業のコミュニティ投資」フレームワークの中で「特定の活動の結果として個人、組織、企業におくる短期的または長期的変化」と定義する社会的インパクトの可視化に取り組んでいます。

インパクトの可視化・開示は、取り組みの具体的な成果をステークホルダーにより明確に示すことができ、また、活動が社会価値や企業価値にどう貢献しているかを私たち自身が理解し、今後の取り組み改善やより効果的な意志決定につなげることができると考えています。ブリヂストンでは、特に従業員へのインパクトと、交通安全活動における地域社会の受益者

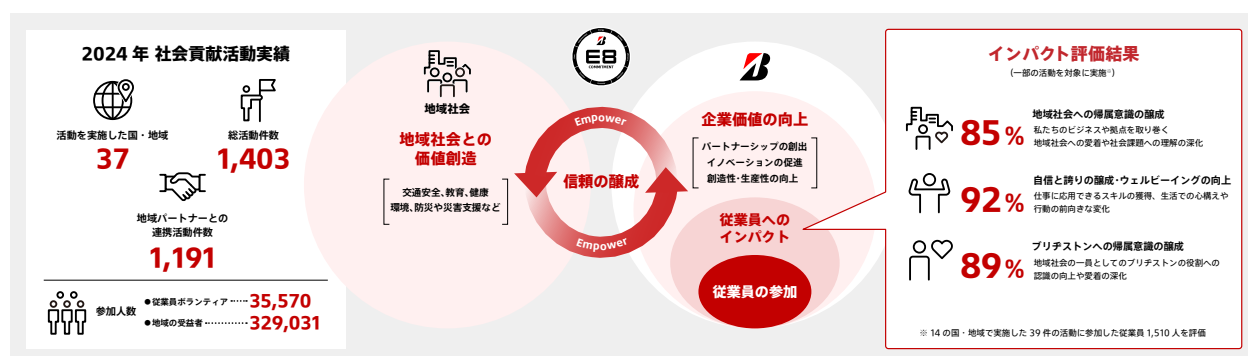
へのインパクトに着目してインパクト評価を推進しています。

従業員へのインパクト

ブリヂストンでは、従業員が社会貢献活動に参加することで、組織や地域社会への帰属意識を育み、従業員の自信と誇りの醸成やウェルビーイング向上につながると考えています。また、このような従業員へのインパクトは、中長期的には企業価値の向上にも貢献すると考えています。

2024年は、世界各地で様々な従業員参加を後押ししました。BRIDGESTONE WESTは「One Million Minutes」キャンペーンを実施し、より強固な企業文化の醸成を図りました。

BRIDGESTONE EASTでは、BSAPIC(アジア・大洋州・インド・中国)が従業員参加を促す目的で、関連規程や目標を策定しました。日本では、1993年からボランティア休暇制度を、2014年からはボランティア休職制度を導入しています。このようにブリヂストンでは、各地域の特性を踏まえ、従業員の関与を引き出して地域共生の取り組みを推進しています。2024年の活動参加者のうち従業員1,510名を対象にインパクト評価を行ったところ、85%以上がブリヂストンへの帰属意識、仕事に応用できるスキル、生活での心構えや行動、自身のウェルビーイングに前向きな変化があったと回答しました。



交通安全に関する取り組み

2021年の世界の交通事故死亡者数は、推定119万人であり、毎分2人以上の方が命を落としています※。交通事故は依然として5歳の子どもから29歳の若者の主な死亡原因となっており、交通安全は世界共通の課題であることに変わりありません。ブリヂストンは、グループの強みを活かした大きな貢献ができる分野として、交通安全活動に注力しています。

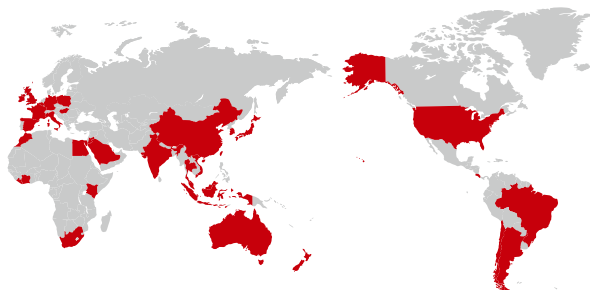
2023年には、「ブリヂストン交通安全プログラム(BRSP)」を設立しました。交通安全分野の国際NPOである Global Road Safety Partnership(GRSP)と連携して施策実行のための社内向けガイドであるブレイブックを作成しました。私たちの交通安全に対する貢献とその姿勢が評価され、2024年には「Prince Michael International Road Safety Award」を受賞しました。

※出典:世界保健機関「Global status report on road safety 2023」

地域との共生

2024年は、28の国・地域で91件の交通安全に関する活動を168,537人の地域の方々に対して実施しました。活動のうち65件は外部パートナーと連携、1,114人の従業員ボランティアが参加しました。このうち、8の国・地域における8つの活動でインパクトの可視化に取り組みました。その結果、アセスメントを実施した全ての取り組みで活動に参加したコミュニティの受益者の交通安全に関するスキル、知識、意識に肯定的なインパクトを及ぼしたことが分かっています。以下に活動例を紹介します。

● 2024年の交通安全活動：28の国・地域で実施



Paul Choo (左から2人目)

Chief Human Resources Officer, responsible for HR and CSR across Bridgestone Asia Pacific, India, China (BSAPIC)

交通安全分野の最高の荣誉である「Prince Michael International Road Safety Award」を受賞でき、大変光栄です。ブリヂストンでは、お客様、そして地域社会に価値をもたらすことができるよう、絶えず努力しており、BRSPもその一環です。BRSPの下で行われる活動では、各コミュニティのニーズを考慮し、地域の道路利用者の日々の生活を向上させるために必要な交通安全活動を取り入れるようにしています。今回の受賞は、ブリヂストンが各地域のステークホルダーと継続的に協力していること、また次世代を担う若者に交通安全に関する教育を行うための革新的な戦略の策定に一丸となって取り組んでいることの証しです。

「Project Sarthi」(インド)

ブリヂストン インディア プライベート リミテッド(BSID)は、大型車両(HMV)ドライバーの技能を伸ばし、特に失業状態の若者などに雇用機会を創出することを目的に、無償で30日間の合宿運転講習を提供しました。プログラムでは専門的な運転技能だけでなく、ソフトスキル、タイヤのメンテナンス、交通安全、金融リテラシーを学ぶことができ、修了したドライバーは、国家技能資格枠組みとBSIDの共同認定を取得できるとともに、就職支援も受けることができます。

受益者 HMVドライバー向け総合講習:2,563人、リフレッシュ講習:864人(2017年～2024年の累計)

インパクト 受講修了者の92%が自身の職業としてHMVドライバーを続けたいと回答

「Sicurezza on the Road」(イタリア)

ブリヂストン イタリアは、イタリア赤十字社との協力の下、安全で持続的なモビリティの未来の構築を目指し、若者向けの「Sicurezza on the road」(道路の安全)プログラムを作成し、学校でのキャンペーンやサマーキャンプ、教育イベントなどを実施しました。

受益者 若者のドライバー及び将来ドライバー(8歳以上):約3万人

インパクト 参加者500人の交通安全及びルール遵守に関する平均アセスメントスコアが参加前の3.6ポイントから6.5ポイントに上昇

地域社会に根差した交通安全活動(日本)

ブリヂストンは、自転車及び歩行者シミュレータを活用した小学校への出張授業や、地域住民との交流を促進する工場イベントを通じて、受講者の年代に応じた交通安全プログラムを日本全国の工場拠点で実施しています。

受益者 全国7カ所で開催し、合計471人が受講

インパクト 302人の受講者に対しアセスメントを実施した結果、99%の受講者が、このプログラムを受講して自転車に乗るとき/道を歩くときに気を付けることを学んだと回答

「Teens Drive Smart」(米国)

ブリヂストン アメリカス インク(BSAM)が地元の学校と協力して実施している安全運転啓発活動「Teens Drive Smart」は、免許を取って間もない若者のドライバーを対象としています。プログラムでは半日の運転講習が行われ、参加者は事故回避技術や救急対応といったスキルを学びます。

受益者 10代のドライバー:71人

インパクト 90%の保護者が子どもたちの運転技術・能力が向上したと実感



Freddie O'Connell

Nashville Mayor
(社外パートナー)

コミュニティと道路の安全を守るというブリヂストンのコミットメントを、私たちナッシュビル市も共有しています。2024年、ナッシュビルに住む有権者は、市の歴史的な「Choose How You Move(移動方法を選ぼう)」交通計画を承認しました。より安全な移動に向け、ブリヂストンのようなパートナーの存在は、命を守り、全ての人の生活の質を向上させるための同計画の持続的な成果につながると確信しています。

その他の取り組み

ブリヂストンでは、交通安全に関する取り組みに加え、教育、健康、環境、防災や救助に関する取り組みも実施し、E8コミットメントに沿った社会価値の創造を目指しています。

☞詳細はWebサイトをご参照ください。

<https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/community/>

社会価値の提供を通じて、地域社会に貢献する探索事業

対象となるBridgestone E8 Commitment Extension 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ています。社外パートナーとの「共創」を軸に、地域社会に貢献するビジネスモデルの探索を推進しています。

パンクしない次世代タイヤAirFree®(エアフリー) 地域社会の「移動を止めない」

パンクしない次世代タイヤAirFreeは、「地域社会のモビリティを支える」ことをミッションに、社会実装を見据え、地方自治体と連携して、その提供価値を検証しています。

AirFreeは、空気の代わりに、リサイクル可能なスポーク形状の熱可塑性樹脂で荷重を支えるため、パンクの心配がなく、資源生産性の向上とメンテナンスの効率化を実現します。さらに、スポーク部分には薄暗い時間帯においても、視認性を最大化できる青色「Empowering Blue（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）」を採用し、安心・安全な移動を支えます。

2008年からブリヂストンの強みである「ゴムを極める」と「接地を極める」技術を活用した当社独自の開発を進め、2024年には東京・小平市で、公道実証実験も実施しました。将来に向けては、地域の移動に不可欠な「グリーンスローモビリティ」を装着先の一つとして、高齢化や過疎化、労働力不足といった課題に直面する地域社会を足元から支えることに挑戦していきます。

その第一歩として、2025年1月に滋賀県東近江市と、2月に富山県富山市とグリーンスローモビリティ運行事業の共創に向けた連携協定を締結しました。今後も様々な地方自治体との共創を加速させることで、AirFreeの新たな価値創造に向けた事業化検討と技術開発を進めていきます。

AirFree



グリーンスローモビリティ：ランドカータイプ



グリーンスローモビリティ：バスタイプ

月面探査車用タイヤの研究開発 極限の環境で安心・安全を守り、 「人類の夢を背負った宇宙探査を支える」

このAirFreeで培った技術を応用し、月面探査車用タイヤの研究開発にも取り組んでいます。これまで、ブリヂストンは、モータースポーツなどの「極限」の環境で、技術イノベーションを磨くことで、地球上のあらゆるモビリティの進化を支えてきました。次のステージとして、月面という人類が活動する新たな「極限」に挑戦することで、スペースモビリティの進化も足元から支えていきます。

ブリヂストンの月面タイヤは、2019年より第1世代タイヤコンセプトとして、JAXA／トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ自動車）が共同開発を進める有人月探査車向けタイヤ開発を開始しました。その後、第2世代タイヤコンセプトとして、AirFreeで培ってきた技術を活かし、厳しい走破性と耐久性に対応する新たな月面探査車用タイヤを開発しました。

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に向けた取り組みも推進しています。2024年・2025年と2年連続で米国最大の宇宙関連シンポジウム「Space Symposium」に出展しました。2025年は、2024年に発表した第2世代の月面探査車用タイヤをベースとして中小型月面探査車向けに軽量化を進めたタイヤのコンセプトモデルを展示しました。トヨタ自動車や出光興産株式会社と共に、Space Symposiumの主催団体であるSpace Foundationと日本出展企業のパネルディスカッションへも参加しました。



「エアフリー」技術が応用された月面探査車用タイヤのコンセプトモデル

共創活動の一例として、2024年11月には、宇宙探査と技術開発のリーディングカンパニーである、アストロボティックス社と月面探査車向けタイヤ開発に関する協業契約も締結しました。

また、2025年4月には、英UKi Media & Events社発行の業界誌「Tire Technology International」が主催する「Tire Technology International Awards for Innovation and Excellence 2025」において、最も革新的かつ先進的なコンセプトデザインのタイヤに贈られる「Tire Concept of the Year」を、ブリヂストンの月面探査車用タイヤが受賞しました。月面という地球上のどの環境とも異なる「極限」の環境に対応し、スペースモビリティを足元から支える独創的なタイヤの開発が、タイヤ業界及び学術機関の専門家に評価されました。

現在の計画では、当社創立100周年を迎える2031年以降に、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開始する見込みです。創立100周年には、月面という新たな挑戦の場で、安心・安全な「人とモノの移動」を支え、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、今後も技術開発を推進していきます。

月面タイヤ開発は、ゴムも空気も使用できない月面極限環境下において、人やモノの移動を支えるための究極の挑戦です。実使用環境での事前検証が困難なことから、工夫を凝らした独自地上試験と先進デジタルシミュレーションの両方を駆使し、「接地を極める」ための技術イノベーション創出に向けて、国内外様々なパートナーとの協業を進めています。



今 誓志
タイヤ耐久・基盤技術開発部
弾性接地体開発課長

地球上のあらゆる道において安心・安全を提供してきた当社ならば達成できるはずという強い信念を持って、宇宙空間、さらには宇宙開発を通じた持続可能な未来への貢献拡大を目指します。

ソフトロボティクス ヒトとロボットの協働する柔らかな未来の実現

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。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2024年に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、社会価値の提供を軸に、ビジネスモデルの探索を推進しています。

■ゴム人工筋肉を指に適用したソフトロボットハンド 「TETOTE」

近年、少子高齢化に伴う労働力不足を受け、製造業ではファクトリーオートメーション化、物流業界では倉庫の自動化が求められています。この課題に対して、ゴム人工筋肉を指に適用したソフトロボットハンド「TETOTE」を開発し、自動車部品工場や物流倉庫に試験導入することで、ファクトリーオートメーション現場などBtoB分野での事業化を推進してきました。人のそばで安全・柔軟・器用に作業できるソフトロボティクスを通じて、人手不足などの社会課題に対して、社会価値を提供していきます。



TETOTE
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、様々なものをうまく握めるソフトロボットハンド

■ゴム人工筋肉を搭載した柔らかいロボット： 「umaru」「Morph」

2024年からは、ソフトロボティクスの小規模事業化に向け、ソフトロボットの柔軟性を活かした新たな市場創造に挑戦しています。「触れ合いをとおし、人の心を動かすロボット」のプロトタイプ「umaru」、体験者が自らをゆだね、ロボットに身をゆだねられる「無になる時間」を提供するロボットのプロトタイプ「Morph」を発表しています。また、この「Morph」は、公益財団法人日本デザイン振興会主催の「2024年度グッドデザイン賞」を受賞しています。引き続き、人とロボットの共生・共創による持続可能な社会の実現を目指し、活動を推進していきます。



柔らかいロボット「Morph」



umaru
「触れ合いをとおし、人の心を動かすロボット」のプロトタイプ

ガバナンス

コンプライアンス・公正な競争

ブリヂストンは、倫理的意思決定、コンプライアンスの遵守、事業のあらゆる面で誠実であることを追求しており、そのことが、使命「最高の品質で社会に貢献」を具現化し、実効性のある倫理的意思決定やコンプライアンス活動の仕組みづくりにつながっています。

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

ブリヂストンは、サステナブルなソリューションカンパニーへと進化するために、現在、各地域の取り組みをグループ共通の枠組みに統合し、ブリヂストン全体としての一貫性と、事業内容及び地域により多様なものとなりうる個別リスクに効果的に対処できる柔軟性とのバランスを取りながら活動を推進しています。

なお、その一環として、2024年には税務ポリシーを策定しました。

☞ 行動規範

https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/code/

☞ コンプライアンス・公正な競争

https://www.bridgestone.co.jp/csr/governance/compliance_fair_competition/

☞ グローバル贈収賄防止ポリシー

https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/anti_bribery/

☞ ブリヂストングループ税務ポリシー

https://www.bridgestone.co.jp/csr/governance/approach_tax/

倫理・コンプライアンス活動の推進

コンプライアンス・デューディリジェンスのさらなる強化と、贈収賄リスクの低減を進めるため、ブリヂストンは、高リスクとみられる全ての仲介業者様等の詳細調査を含め、適切なデューディリジェンスを実施し、第三者リスクの低減に努めています。2024年12月末時点で、高リスクの仲介業者様の95%の調査が完了しています。事業や経営が進化し続ける中においても、コンプライアンス活動が常に適切であり、実効的に機能するよう、自己評価に加え、倫理・コンプライアンス活動の評価支援を行う外部アドバイザーと協働して取り組みを進めています。

モニタリングと対応措置

私たちは、従業員が安心して声を上げられ、また、その声が届いていると感じられる環境づくりを目指しています。

疑問や懸念を抱いた際に声を上げることを後押しする仕組みの一つが、独立した専門業者に協力いただきつつ運営されている「BridgeLine」です。

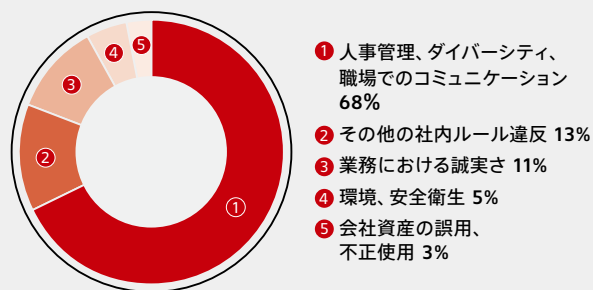
「BridgeLine」では、犯罪が疑われる行為や、「行動規範」、及びその他ブリヂストンの方針・法令への違反が疑われる行為、またはその他の倫理上の懸念や疑問について、ブリヂストンの全ての従業員ならびにお取引先様、お客様をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様が誰にも知られることなく通報することができます。

通報があった場合、ブリヂストンのコンプライアンスチームまたは適切な部署が調査を行います。調査の質と一貫性を確保すべく、各地域で詳細な調査の手順が整備されています。また、地域ごとにデータを追跡し、リスクのある領域や傾向を特定するとともに、社内調査の有効性についても評価しています。その結果は、ブリヂストンの国内外主要グループ会社の取締役会等に定期的に報告されます。

2024年には、全世界で合計1,933件の通報や質問が「BridgeLine」に寄せられました。内訳は以下の通りです。確認された全ての違反には、解雇を含む懲戒処分をはじめとする適切な是正または再発防止措置が実施されました。汚職、独占禁止法及び公正な競争の分野においては、2024年に重要な通報はありませんでした。

ブリヂストンでは、社内調査に関するデータについて積極的にモニタリングや分析を行い、倫理・コンプライアンス水準の向上に継続的に取り組んでいます。

●「BridgeLine」への通報・質問事項の内訳(2024年)



☞ BridgeLine

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

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

また、当社は、このガバナンス体制整備の取り組みが正しい方向に進んでいることを検証するツールとして、コーポレートガバナンス・コードを活用しています。同コードが定める基本原則・原則・補充原則の全てを実施するとともに、各原則全てに対する当社の取り組みや方針について、コーポレートガバナンス・コードに関するレポート(日本語版・英語版)として、

取締役会諮問委員会であるガバナンス委員会が内容を審議、答申し、取締役会で決定した内容を、Web サイトにて開示しています。

☞ コーポレート・ガバナンス

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

コーポレート・ガバナンスの変遷

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

当社戦略の進化・社会要請の変化に応じた最適なガバナンスについて議論を継続

議論のポイント	年度	監督	経営・執行
「サステナブルなソリューションカンパニー」の実現に向けたガバナンス体制の構築	2025		シン・グローバル経営体制 進化 (副社長4名体制、PL責任及び横串・グローバル最適責任明確化)
	2024	シン・グローバル経営体制の承認	新グローバル経営体制 始動 (BRIDGESTONE EAST / WEST リージョン体制を含む)
	2023	新グローバル経営体制の承認	中期事業計画 (2024-2026) 策定
	2022	取締役会議題設定を議長主導型へ変更	2030年長期戦略アスピレーション (実現したい姿) 策定 Global CEO + Joint Global COO 2名体制 導入
	2021	取締役会長を廃止 取締役会議長を独立社外取締役から選定	中期事業計画 (2021-2023) 策定
	2020	取締役会長とCEOを分離	中長期事業戦略 策定
グローバル企業としてのガバナンス体制の整備	2018	取締役会権限の再整理・監督機能強化 (執行への権限移譲)	グローバルの調達方針・人権方針・行動規範 制定
	2016	指名委員会等設置会社へ移行	
	～2015	取締役会への諮問委員会設置 (ガバナンス・指名・報酬・コンプライアンス) 独立社外取締役の導入	SBU組織体制 導入 グローバル経営執行会議体 始動 Global CEO / Global COO 執行2トップ体制 導入

Bridgestone
E8 Commitment

企業理念体系整備
企業理念
・安全宣言
・品質宣言
・環境宣言

コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、2016年3月に指名委員会等設置会社に移行しました。当社の取締役会は、独立社外取締役8名を含む12名の取締役で構成され、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の適切かつ積極的な職務執行と、取締役会による執行役及び取締役の監督を合わせて、コーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備・維持しています。さらに、企業統治の透明性をより高めるため、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会及びコンプライアンス委員会を設置しています。

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

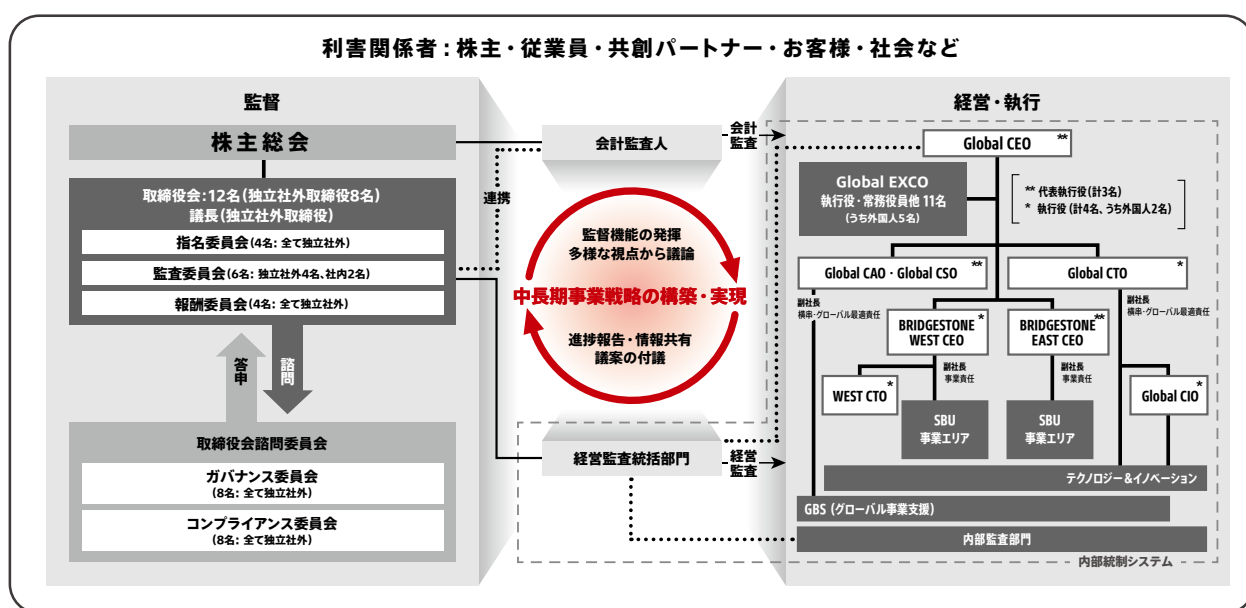
執行部門については、2024年1月より、Global CEOの下、ブリヂストンのビジネスを主に米欧を中心とするBRIDGESTONE WEST、日本・アジアを中心とするBRIDGESTONE EASTの2つのリージョンとして区分しています。さらに、2025年1月より

シン・グローバル経営体制を進化させ、副社長4名がGlobal CEOをサポートする体制とし、BRIDGESTONE WEST、BRIDGESTONE EASTの事業責任(Profit & Loss(PL)責任)と、グローバル最適を追求する横串・グローバル最適責任を明確にし、Global CAO (Chief Administration Officer)・Global CSO (Chief Strategy Officer) 及び Global CTO (Chief Technology Officer)を任命し、副社長4名がそれぞれ対等の立場で役割責任を果たすことで、「実行と結果に拘る」経営を推進しています。

そして、これらのメンバーを中心に構成する Global Executive Committee (Global EXCO)をブリヂストンにおける最上位の経営執行会議体として設置し、グローバルな視点から経営戦略やサステナビリティを含む経営課題について議論、審議することにより、ブリヂストンとしてのチェック＆バランス機能の強化、意思決定プロセスの透明性の向上を図っています。また、執行部門の職務執行状況については、執行部門内における代表執行役への報告体制を整備するとともに、定期的にかつ遅滞なく取締役会へ報告しており、取締役会における審議の充実と、監督機能の実効性確保を図っています。

中長期事業戦略の実現を目指す当社のコーポレート・ガバナンス体制図については、以下をご覧ください。

● コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月現在)



EXCO = Executive Committee
CSO = Chief Strategy Officer
CIO = Chief Innovation Officer
GBS = Global Business Support

CAO = Chief Administration Officer
CTO = Chief Technology Officer
SBU = Strategic Business Unit

取締役会の構成に関する考え方、取締役に特に期待する役割

当社の指名委員会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス及び多様性の確保を重視しており、社内出身の取締役に 대해서는、その個々の職務経験、独立社外取締役に 대해서는異なるバックグラウンド・専門領域と高い見識や、豊富な経験を考慮しています。あわせて、取締役会の規模については、結論を導き出すに至る過程において充実した議論を行うのに十分かつ適切な人数で構成することを基本的な考え方

としています。また、当社独自に独立性基準を定め、社外取締役の独立性を確保しています。こうした考え方を踏まえ、当社の取締役会は、企業価値の向上を目指し、中長期事業戦略を適切に執行していくことを監督するため、多様性のある視点を持つ人材ポートフォリオにより全体的にバランスのとれた構成としています。

氏 名	執行・非執行 社外・独立	取締役 在任 期間	指名 委員	監査 委員	報酬 委員	サステナ ビリティ	資本・ 人事・ 組織戦略	グローバル 経験	技術・ イノベ ーション	財務・会計	法務・ リスク管理	他社 経営経験
石橋 秀一	代表執行役	5年				○	○	○				
坂野 真人	執行役副社長	—				○	○		○			
松田 明	社内・非執行	2年		○		○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	6年		○			○			○	○	
板垣 利明	社外・独立	—	○		○			○		○		○
小林 柚香里	社外・独立	2年		○				○	○			○
鈴木 洋子	社外・独立	7年		○		○	○				○	
デヴィス・スコット	社外・独立	14年	○		○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	2年		○				○		○	○	
増田 健一	社外・独立	9年	○		○		○	○			○	
森川 典子	社外・独立	—		○			○	○				○
山本 謙三	社外・独立	9年	○		○			○		○		○

※ 在任期間は2025年3月25日現在

※ 独立社外取締役比率:66.7%(12名中8名)

※ 社外・独立取締役は五十音順

※ 女性取締役比率:25%(12名中3名)

※ 取締役としての貢献期待分野の優先順位上位3つまでに○を付けています。

取締役会の実効性評価

当社は、前述の「コーポレート・ガバナンスの変遷」の通り、ガバナンス体制を継続的に整備してきました。こうした着実な取り組みの積み重ねを受けて、取締役会の実効性評価にあたり、取締役会のみならず、法定委員会及び諮問委員会も含めて機能していることがガバナンス強化の前提であるとの認識の下、取締役会・法定委員会・諮問委員会の全体を機能評価の対象として、取締役会・各委員会での審議実績や各取締役の自己評価も踏まえて実施しています。

評価に当たっては、前年度の評価に基づく当年度の課題設定・実行・当年度の評価・当年度の評価に基づく次年度の課

題設定というPDCAプロセスを1年間のサイクルで回し、継続的な改善につなげています。

2023年度の実効性評価を踏まえて設定された2024年度の取り組み課題の一つ一つについて2024年度の実効性評価を行った結果、取締役会の継続的な取り組み課題である①議長を社外取締役が務めることによる取締役会機能の活性化、及び②取締役会でのより充実した審議に向けての執行部門からのタイムリーな報告、が継続的になされていることを確認し、加えて特に③重要テーマの適時適切な報告・情報共有については独立社外取締役から要請されて2024年に追加

ガバナンス

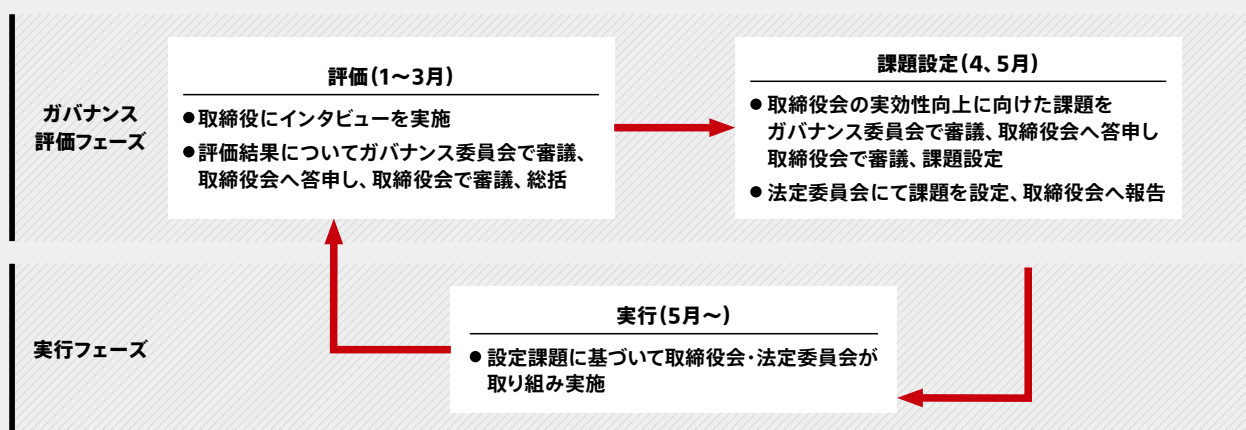
設定された特定のテーマ(サステナビリティ戦略と課題、サイバーセキュリティ管理体制と対策、探索事業の取り組み)についても取締役会での審議が行われたことも確認しています。

また、取締役会における定例的な議題に関しても独立社外取締役の多様な視点を活かした活発な審議が継続してなされるとともに、取締役会以外においても、法定委員会・諮問委員会におけるブリヂストンのグローバルな活動状況の確認・検討や、取締役会・各委員会以外の場での取締役同士の意見交換の実施により、適時に適切な意思決定がなされ、取締役会

の実効性が確保されていることを確認しています。

執行状況に関しては、Global EXCOでの議論内容の報告を軸として、代表執行役 Global CEO から取締役会に対してタイムリーかつ適確に情報共有が行われました。これにより、「中長期事業戦略」及び「2030年長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」に基づいた24MBPの進捗確認や個別事案について審議・決定をする際、取締役と執行部門との議論がさらに充実しました。

● 実効性評価プロセス



役員報酬体系

当社取締役及び執行役の職位別及び個人別の報酬等の決定方針は、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者である人事・報酬コンサルタントより審議に必要な情報等を得たうえで、独立社外取締役だけで構成する報酬委員会で決定しています。

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

「優秀人材の確保と啓発」、「競争力のある水準」、「事業戦略遂行の動機付け」、「株主価値増大への動機付け」という報酬原則のもと、報酬体系を設計しており、2022年度より、サステナビリティ及びトランスフォーメーション推進と中長期事業戦略実現を後押しすることを目的とした中長期インセンティブを導入しています。2024年度は報酬委員会で以下6つの目標を設定し、サステナビリティに係る取り組みを評価しています。

- ① 社内外へのコミュニケーションと「Bridgestone E8 Commitment」を軸とした具体的な価値創造
- ② 付加価値と働き甲斐を向上させるための人への投資と育成
- ③ CO₂排出量の削減をはじめとしたカーボンニュートラル化
- ④ 再生資源・再生可能資源比率の向上を含むサーキュラーエコノミーの実現
- ⑤ 天然ゴム、水資源にフォーカスしたネイチャーポジティブへ向けた取り組み
- ⑥ 業界リーダーとしてのTRWP及び6PPDへの対応

報酬体系の詳細については、[第106期有価証券報告書「4. コーポレート・ガバナンスの状況等\(4\) 役員の報酬等」](#)をご覧ください。

第106期有価証券報告書

<https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/106.pdf>

役員一覧 2025年7月1日付

取締役



石橋 秀一
取締役
代表執行役
Global CEO



坂野 真人
取締役
執行役 副社長
Global CTO
(Chief Technology Officer)



松田 明
取締役
監査委員会委員



吉見 剛志
取締役
監査委員会委員



Scott Trevor Davis
(デイヴィス・スコット)
独立社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員
ガバナンス委員会
委員長



増田 健一
独立社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
コンプライアンス
委員会委員長



山本 謙三
独立社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員会委員



鈴木 洋子
独立社外取締役
監査委員会委員



小林 柚香里
独立社外取締役
監査委員会委員



中嶋 康博
独立社外取締役
監査委員会委員長



森川 典子
独立社外取締役
監査委員会委員



坂垣 利明
独立社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

執行役



石橋 秀一
代表執行役
Global CEO
(※)



田村 亘之
代表執行役 副社長
BRIDGESTONE EAST CEO
兼 BSAPIC^{※1} Chair of the Board
兼 ブリヂストンサイクル株式会社 代表取締役会長
(※)



Scott DAMON
(スコット・デモン)
執行役 副社長
BRIDGESTONE WEST CEO
兼 Global CDXO (Chief Digital Transformation Officer)
兼 BSAM^{※2} Group President
(※)



森田 泰博
代表執行役 副社長
Global CAO (Chief Administration Officer)・Global CSO (Chief Strategy Officer)
(※)



坂野 真人
執行役 副社長
Global CTO (Chief Technology Officer)
(※)



Emilio TIBERIO
(エミリオ・ティベリオ)
執行役 専務
BRIDGESTONE WEST CTO
(Chief Technology Officer)
(※)



草野 智弘
執行役 専務
Global CIO (Chief Innovation Officer)
(※)

(※) Global Executive Committee Member

※1 BSAPIC: アジア・大洋州・インド・中国

※2 BSAM: 米州



デイヴィス・スコット

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

倉橋 雄作

弁護士、倉橋法律事務所
会社法、コーポレートガバナンス、企業訴訟
等を専門とする。

編集方針

本特集では、実効性評価の専門家である倉橋法律事務所の倉橋弁護士に、取締役会議長へのインタビューを実施いただき、その内容をもとに本稿を執筆いただきました。専門性を持つ第三者の視点でブリヂストンのガバナンスを掘り下げることを通じて、ブリヂストンの活きたガバナンスの実態をお伝えすることを目的としています。

取締役会議長として大切にしていること

倉橋 ブリヂストンは2016年に指名委員会等設置会社へ移行し、2021年には取締役会議長を独立社外取締役から選定するなど、最適なガバナンスを実現するために変化し続けていますね。

デイヴィス ブリヂストンでは、「最高の品質で社会に貢献」という使命が隅々まで浸透しています。「最高」とは、さらなる上

を目指し続けるということです。変化することで、今できないことができるようになる、新たな可能性が生まれるはずである、と考えるのがブリヂストンです。それは製造や販売の現場でも、経営でも、取締役会でも同じであり、コーポレートガバナンスも「最高の品質」を目指して変化し続けていくという考えで貫かれています。

倉橋 取締役会議長として何を大切にされていますか。

デイヴィス 取締役会での議題設定を議長の重要なミッションと捉えつつ、ファシリテーターであることを大切にしています。

取締役会議長にはステークホルダー、取締役会メンバー、Global CEOを含む執行から多くの期待が寄せられます。議長が果たすべき役割を発揮する方法は様々ですが、私自身、多くの友人・知人と意見交換や実地での試行錯誤を経て、「みんなでできることは何か」を考えることが自分のミッションだと思うようになりました。取締役会は全員でとことん議論し、方向性を打ち出し、中期経営計画をつくり、その推進を後押しし、モニタリングする。また、経営ではいろいろなことが起きますので、即座に柔軟に対応する。取締役会がこれらの機能を最大限に発揮するには、議題の設定が重要です。そして重要な議題を的確に取り上げ、真に意味のある議論を深めていくには、ファシリテートが欠かせません。議長がトップダウンで議題を決めるのではなく、「なぜその議題を取締役会で議論するのか」について、取締役会メンバーの問題意識を摺り合わせないといけませんし、執行との橋渡しも不可欠だからです。

議長主導型での議題設定

倉橋 議長主導型の議題設定は従前から対外的にも説明されていますね。議長主導型という表現から、トップダウン的なプロセスを想起していたのですが、ファシリテーターであることを大切にしているとのこと。実際はどのようなプロセスなのか。

デイヴィス 私が議長になって、非業務執行取締役だけの意見交換会を開催するようになりました。これまで年2回の頻度で開催しており、臨時でも必要に応じて開催します。これは社外取締役と業務の執行を持たない社内取締役だけの会議で、取締役会や指名・報酬・監査委員会でのそれぞれの活動を通じた問題意識について、幅広く自由に議論しています。事務局も入らず、議事録もとりません。その会議で、「取締役会でこういうことを議論したい、ここをもっと掘り下げたい」ということを生き生きと対話し、議題設定につなげます。

当社の取締役は一人ひとりに専門性があります。意見交換会では他のメンバーに、「それぞれが経営全体を見て気になっ

ていることはありませんか？」と問いかけ、それぞれの問題意識をヒアリングし、取締役会で質の高い議論をするために考慮すべきこと、深掘りすべきことを煮詰めていきます。

実際に議題を決める際には、まず直近1年に取締役会で取り上げたテーマの実績を確認し、非執行取締役意見交換会にて議論を重ね、執行役とも協議をし、次の1年の議題を決めていきます。そして半年経ったタイミングで、振り返ってテーマの差し替え要否の点検をします。さらに、臨機応変な議題設定も求められます。社外取締役には、あれをきちんと理解しておきたい、これを掴んでおきたいというリクエストは「いつも議長に言って」と常日頃から伝えています。当社の取締役会メンバーは皆さんとても能動的で、リクエストは多く、私が議長としてファシリテーションしています。

倉橋 リクエストがあれば、直ちに取締役会で取り上げるのですか。

デイヴィス いえ、準備と全体の調整が必須です。取締役会メンバーからの発議が本当に会社の課題なのかという問題が起こり得ますし、優先順位も考えなければいけません。その選別は私の一存ではなく、全員の議論で決まります。これもあれもではなく、こういう理由でこれを優先的に取り上げるべき、ということ全員が当事者意識をもって考えるように、ファシリテーター型のリーダーシップを意識しています。この作業は非常に重要です。非執行取締役意見交換会では、いつも必死にメモをとり、メンバーとの対話に努めています。

さらに、取締役会の議題は目的をはっきりさせないといけません。当社の社外取締役はそれぞれの経験値、専門性、資質、人格などから選び抜かれた方々です。そうした社外取締役が全員真剣勝負で、明確な目的意識をもって、経営に対する問題提起をしようと努めており、それを確認するのが私の務めです。「IRの状況を把握しておきたい」、「デジタル戦略とサイバーセキュリティを理解しておきたい」、「ある主要製品の利益率・コストを地域別に把握したい」など、様々なリクエストが発せられます。リクエストの目的は何か、期待するのは定量・定性情報のどちらか、その情報を知ってどのような議論をしたいのか、これらを見極めないと、執行へのリクエストも有効には行えません。取締役会としてのゴールは何かを具体的



に把握するように努め、その上で執行に対して取締役会の議題として取り上げてほしいと橋渡しをしていきます。目的と手段をはっきりさせることで、取締役会での報告と議論の焦点も定まっていきます。

倉橋 「執行への橋渡し」はどのように行っているのですか。

デイヴィス そのテーマを扱っている担当者や担当部門と摺り合わせをします。取締役会としてどのような報告を期待しているか、その目的が何かを伝えます。そして、どのレベルで、いかなる体系・観点・材料で現状、課題、ビジョンを説明してもらうかを担当者に相談していきます。執行から「このような体系での報告でどうですか」と提案があり、「いや、少し違うな。取締役会での説明なので、こういう情報を入れてほしい」といったように、複数回の往復を重ねることもあります。取締役会から執行へのリクエストをより有効に、取締役会レベルでの観点、時間軸、リスクベネフィット・プロファイルの次元などを橋渡しするために、具体的に問題意識を伝えることを意識しています。

執行には社外取締役から提示された問題意識が本当に経営との関係で必要なものであるのかについてもレスポンスを求めています。執行が考える真の課題や観点が別であれば、その課題や観点について取締役会で議論した方がよい。その

点の指摘を執行からは率直に言ってほしいと伝えています。

倉橋 執行の受け止め方はいかがですか。世の中では「社外取締役が経営のリアリティを知らずに思いつきのようにリクエストして困る」といった声を聞くこともあります。

デイヴィス 確かに、非執行主導の議題設定はGlobal CEOにはとても大変なはずです。ただ、Global CEOの石橋さんはこのような取り組みに積極的に、真摯に応じてくださっていて、「取締役会で提案をして、そこでの議論を経れば、外で同じ話をしたときに驚くような指摘、質問、批判等を受けることはないくらい当社の取締役会では建設的な批判を受けていて、ここで通ればどこでも通る、という確信がある。取締役会での議論を受けてもっと洗練させて、もっと鍛えた意思決定、判断にしていこう」といつも仰っています。

取締役会の実効性は、質の高い議論をして、質の高い意思決定をすることの実質が問われます。では、質の高い議論とは何か。それは、「考慮すべきことを全て考慮しているか」という点にあります。大切なのは、考慮すべきことを全て考慮した意思決定がなされているかです。

当社の取締役会では、取締役会メンバーそれぞれの経営に対する目的意識を起点にして、ピアレビューでの批判的検証を経て、執行との摺り合わせを行い、議題を決めていく。そのため、取締役会で議題が付議される際には、その時点ですでに論点や本質的課題が見えていて、取締役会と執行との間でも目線が合っていて、目的に即した体系的な報告がなされる。議題が抽象的に設定され、とりあえずの説明を聞いて、質疑を経て論点がようやくはっきりする、ということではなく、最初から効果的な問いがあり、真に意味のある議論に入っていくことができています。

また、執行は執行でグローバル経営執行会議であるGlobal EXCOで議論を戦わせていますが、そのプロセスと取締役会が上手く連動するようになっています。Global EXCOでの議題が取締役会に共有されていますし、逆に取締役会で取り上げた議題やそこでの議論が、Global EXCOでの議題としても取り上げられ、展開され、実際の経営に活かされていきます。非執行が中心の取締役会と執行のGlobal EXCOが効果的に連携しています。

Global CEOとの緊張感ある連携

倉橋 議題設定を取締役会が主導するとしても、そのメンバーである個々の社外取締役が経営状況に精通していなければならず、その点はどうか対応されているのですか。

デイヴィス その通りで、議題設定の議長主導も社外取締役だけでは有効に機能せず、議論のための議論になってしまう可能性もあります。取締役会も、また議長も、Global CEOとの連携が不可欠です。Global CEOの石橋さんの特筆すべき点として、彼は先々、ブリヂストンをどのような方向に持っていくべきか、大きな方向性を戦略の基本としています。3年ごとの中期事業計画を策定していますが、これだけでは言い表せない中長期的な要素を「アスピレーション」として定義し、その条件は何かをバックキャストで考え続けています。その思考やGlobal EXCOでの議論内容を取締役会に共有してくださるので、社外取締役が起点となった議題設定もできるわけです。

倉橋 社外取締役が取締役会議長を務めるには、その会社の経営現場を直接的に知らず、荷が重いと言われることがあります。その点はいかに乗り越えているのですか。

デイヴィス 私自身は、これまで14年にわたる社外取締役としての経験が宝物になっています。この14年間、荒川さん、津谷さん、石橋さんという3名のCEOと接し、ブリヂストンの経営に対する理解を深めてきました。

倉橋 会社からのサポートは何か受けていますか。

デイヴィス 議長として受けているサポートで最も重要であるのは、Global CEOとの1 on 1ミーティングです。毎月1回、2人きりで会っており、次の取締役会で何を優先的に議論し、時間配分をどうするか、説明時間と質疑時間の配分をどうするかなど、石橋さんの部屋で膝を突き合わせて話しています。取締役会としての期待を伝え、特定の重要な経営上のトピックや課題があるときは、「あれは大変ですね。執行の現場ではどうですか」などと聞いています。部屋にはホワイトボードがあり、私が質問をすると、「議長、よく聞いてくれました!」と立

ち上がり、ボードを使って、ビッグピクチャーで説明してくれた時もあります。ここが重要な課題で、実はこうなっていて、だからこうするんです、といったことをお話しされ、それを聞くことができる。Global CEOからは執行としての問題意識・優先順位・状況をしっかりと伝えていただいています。進行中の経営戦略についても毎月、生々しく聞いている。取締役会をいかに効果的に運営するのかということだけではなく、グローバル企業として必ず何かの課題が常に存在しており、その点についてのリアリティを共有し、これからの話をしています。

議長としての原動力

倉橋 取締役会議長としてかなりの時間とエネルギーをかけていらっしゃる事が伝わってきます。そのモチベーション、原動力はどこから来るのですか。

デイヴィス それは、とにかく面白いからです。ブリヂストンの人財は優秀な方々ばかりで、皆さん大事な仕事をしているという自覚をもって一生懸命仕事をしているので、応援したくなります。情が移ると甘くなるということは自覚していて、もちろん、客観性も持って接しようと心掛けていますが。



倉橋 社外取締役役に就任されてから14年ですが、思い出されるエピソードなどはありますか。

デイヴィス 今想起したのは、熟練の技術者による匠の技に触れた際の驚きです。就任後、間もないタイミングで、社外取締役4人で技術センターを訪問する機会を得ました。技術センターでは様々な技術を見せてくれ、高度な技術開発が試行されており、タイヤ表面のトレッドの深さ、数、角度などでスベックが変わるという説明を技術者から受けました。説明の後に、作業着を着た年配の方が登場し、まっさらなタイヤを陶芸家が使うような道具で、削り取っていく。タイヤのトレッドを手で削る匠で、周りの技術者もその先輩技術者を心から尊敬していることが感じとられました。刃物で刺してすと削るとゴムがとれ、精密にトレッドが削られていき、ミリの差もないと。大量生産の工業製品ではなく、匠がつくる芸術作品であり、人間がどうすればそのようなことができるのか、ショックを受けました。それが「現場」ということであると肌で感じました。その匠は、現場の工員で、マイスターであり、技術本部のトップの相談相手でもあると。技術を極めるべく能力を結集する、それが現場の力を意味します。その後も折に触れて、現場の技術を重んじる企業風土を実感します。

先ほど、14年の間に3人のCEOと接してきたと言いました。皆さん、こだわり、性格など全く違いますが、全員に共通するのは、現場の大切さを強調することです。現場の感性を尊重する、現場を大切にします。会社が扱うモノやサービスは次々に進化していますが、現場にもものすごい力、技術、人がいて、創立当時のDNAが生き残っており、いまだにそれらが業績貢献の土台となっている。「ブリヂストンらしさ」を大切にしている。

倉橋 ブリヂストンらしさとはどういうことですか。

デイヴィス 分かりやすい例で説明しますと、取締役会を開催する会議室には5枚のパネルがあります。「最高の品質で社会に貢献」という使命、そして誠実協調・進取独創・現物現場・熟慮断行の4つの心構えを書いた企業理念のパネル。また、企業理念体系を構成する安全宣言、品質宣言、環境宣言それぞれのパネル。そしてE8コミットメントを謳ったパネルの5枚です。ここにブリヂストンらしさが凝縮されています。本当にこ

れで「最高の品質」なのか、本当に「社会に貢献」できているのか、本当にE8コミットメントによる価値創造ができているのか。これらのプリンシプルを示し、それに照らして戦略、計画、意思決定を考えていく。1968年にデミング賞をとったように、継続的改善とイノベーションが基本にあります。「最高」という言葉は終わりがないということを意味します。「品質へのこだわりは商品だけではなく、販売、サービスに広がり、業務に広がり、経営に広がる。社会への貢献も地域社会、日本、アジア、グローバル、サステナブルな社会というように外延が広がり続けている。終わりがない」と石橋さんはいつも話しています。企業理念体系の5枚のパネルは世界中の会議室にあり、どこで議論していても、石橋さんはみんなの前に立って、パネルを指さして「これに戻るんだよ」と会議室で話しているそうです。判断に迷ったら、5枚のパネルのいずれかを指でさし、「今立ち返るべきはこれだ」と実際に確認する。創業者が考えた「最高の品質」の使命にこだわっていく。そうしたブリヂストンらしさは、取締役会の文化にもなっています。

例えば、タイヤのリサイクルが重要な経営施策になっていますが、現場の技術者から詳細なレクチャーを受けたり、現物に手を触れたりします。取締役会も現物現場、ということです。新任社外取締役は創業の地である久留米に行き、現物現場の話を聞き、歴史的建築物をみて、最先端の拠点もみて、遺産を感じ、ブリヂストンが(創業以来)不変の思考を大切にしていることを実感する機会があります。そうした基盤のもとで、技術投資やリサイクルの在り方を深く掘り下げ、ブリヂストンらしさを深く理解した議論をする。単なる情報提供、情報共有ではなく、会社の文化を伝えようと執行も努力しています。

質の高い議論をして、考慮すべきことを全て考慮した意思決定ができていることを担保するのが取締役会の職責です。「考慮すべきことを全て考慮する」ためには、現物現場・熟慮断行などのブリヂストンらしさが意味をなし、それが当社の取締役会の文化にもなっています。

倉橋 パネルの話は面白いですね。先ほど、社外取締役としての関わりが会社への愛着につながり、議長としての原動力にもなっていると仰いましたが、他方で、在任期間が長くなると独立性が減退するという指摘もあります。その点はどのようにお考えですか。

デイヴィス もちろん、在任期間の長さが潜在的な問題となることは認識しています。社外取締役の独立性は外部からは容易に測定できないため、在任期間に注目せざるを得ないということになります。しかし、独立性の本質は客観性にあります。社外取締役は客観的に改善すべき領域を特定し、ブリヂストンが根本的に何を達成できるか、どこに強みと課題があるかを評価します。Global CEO や様々な事業部門と密接に連携を保ちながらも、私は常に客観性を失わないよう自分自身に言い聞かせています。ブリヂストンでは、社外取締役が取締役会や委員会において、お互いの行動や発言を監視することができます。独立性や客観性について少しでも疑問を抱かせるような行動や発言があれば、非執行取締役の会議やその他の機会において指摘されることがあります。さらに、より体系的に、指名委員会等設置会社として、指名委員長が社外取締役の客観性を含む実績を積極的に監視しています。具体的には、指名委員長が各取締役との個別面談において、取締役相互による評価結果を確認しています。この情報は指名委員会で共有され、もし取締役の独立性に疑義があると判断された場合、その個人の再任は疑問視されることになります。ブリヂストンは客観性の必要性を真剣に捉え、積極的かつ体系的にこれを監視しています。

さらに、私は、経営判断の基盤として改善すべき領域を客観的に特定することが社外取締役の役割であると考えています。この会社が何を成し遂げることができるのか、どこに強みと弱みがあるのか、そして目標を達成するために何を必要

があるのかを、冷静に見極めています。Global CEO や様々な執行部門と密接なコミュニケーションを保ちながらも、客観性を保つよう常に自分自身に言い聞かせています。

当社では歴史と伝統が活かされていて、現物現場が本当に大切にされています。石橋さんも自身が伝統を託される器であるのか、常に自問自答している。ブリヂストンでは、先人が作り上げてきたモノをよりよいものにして次に託さないといけないという、受託的責任経営がDNAとなっています。そのような愚直な会社であるブリヂストンのことを私も大好きであり、議長としての重要な職責を託された以上は、独立性と客観性を堅持できているか、重責を果たし得ているか、常に自問自答しています。

倉橋 最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

デイヴィス ブリヂストンは、「最高の品質で社会に貢献」することを目指してきた長い歴史があります。この姿勢は、事業運営だけでなく、取締役会にも同様に当てはまると強く信じています。ブリヂストンの取締役会メンバーは、幅広い専門知識や経験を持ち、取締役会での議論が徹底的かつ客観的に行われるよう、その役割に大きな熱意を持って取り組んでいます。これが取締役会による「最高の品質」への貢献です。ブリヂストンがこうして「さらなる上」を追求し続ける中で、議長としてこれに貢献できるよう努めたいと思います。



財務データ

連結業績※1	日本基準※2				
	2014年	2015年	2016年	2017年	
売上収益	36,739	37,903	33,370	36,434	
調整後営業利益	4,780	5,172	4,495	4,190	
調整後営業利益率	13.0	13.6	13.5	11.5	
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,005	2,842	2,655	2,882	
親会社の所有者に帰属する当期利益率	8.2	7.5	8.0	7.9	

セグメント別業績※1,3	日本基準※2				
	2014年	2015年	2016年	2017年	
日本					
売上収益	12,649	11,878	10,806	11,478	
調整後営業利益	2,101	1,974	1,506	1,602	
調整後営業利益率	16.6	16.6	13.9	14.0	
アジア・大洋州・インド・中国 (APIC) ※4					
売上収益	8,415	8,380	6,217	6,488	
調整後営業利益	668	682	625	629	
調整後営業利益率	7.9	8.1	10.1	9.7	
米州					
売上収益	17,681	19,416	16,453	17,765	
調整後営業利益	1,802	2,225	2,031	1,875	
調整後営業利益率	10.2	11.5	12.3	10.6	
欧州・中近東・アフリカ (EMEA) ※5					
売上収益	4,392	4,217	4,771	5,598	
調整後営業利益	203	214	277	136	
調整後営業利益率	4.6	5.1	5.8	2.4	

財政状態※1	日本基準※9				
	2014年	2015年	2016年	2017年	
資産合計	39,609	37,958	37,160	39,590	
負債合計	18,142	15,138	13,701	15,563	
資本合計	21,466	22,820	23,458	24,027	
親会社所有者帰属持分比率※6	52.4	58.2	61.5	59.2	
ROIC※7	—	—	—	—	
ROE※8	15.5	13.3	11.8	12.5	

キャッシュ・フロー	日本基準				
	2014年	2015年	2016年	2017年	
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,286	5,539	4,445	4,181	
投資活動によるキャッシュ・フロー	-3,056	-2,333	-1,782	-2,007	
フリーキャッシュ・フロー※10	1,229	3,205	2,662	2,173	

設備投資・償却費・研究開発費※1	日本基準				
	2014年	2015年	2016年	2017年	
設備投資	2,963	2,535	1,941	2,348	
減価償却費及び償却費	1,883	2,023	1,880	2,003	
売上収益償却費率	5.1	5.3	5.6	5.5	
研究開発費	941	949	954	997	
売上収益研究開発費率	2.6	2.5	2.9	2.7	

配当	2014年	2015年	2016年	2017年	
1株当たり配当金	100	130	140	150	

※1 プリチストンは事業譲渡の決定に伴い、米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を2021年より非継続事業に分類しております。これに伴い、財務数値は、非継続事業を除いた

※2 2018年以前＝売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益を記載しております。

※3 セグメント間の取引を含んだ金額で記載しております。

※4 2016年以降開示区分を一部変更しております。2015年以前＝中国・アジア大洋州・中近東・アフリカ・ロシア、2016年＝中国・アジア大洋州・ロシア、2017年～2018年＝中国・アジア大洋州、

※5 2016年以降開示区分を一部変更しております。2015年以前＝欧州、2016年＝欧州・中近東・アフリカ、2017年～2018年＝欧州・ロシア・中近東・アフリカ、2019年～2023年＝欧州・ロシア・

※6 親会社所有者帰属持分比率＝親会社の所有者の持分合計÷資産合計

※7 ROIC＝税引後調整後営業利益÷投下資本

※8 ROE＝当期利益÷{(前期末自己資本＋当期末自己資本)÷2}×100

※9 2018年以前＝総資産、負債、純資産、自己資本比率※を記載しております。 ※(純資産－新株予約権－非支配株主持分)÷総資産

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

	IFRS							単位
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
	36,501	35,072	29,945	32,461	41,101	43,138	44,301	億円
	4,027	3,431	2,229	3,943	4,826	4,806	4,833	億円
	11.0	9.8	7.4	12.1	11.7	11.1	10.9	%
	2,916	2,401	-233	3,940	3,004	3,313	2,850	億円
	8.0	6.8	-0.8	12.1	7.3	7.7	6.4	%

	IFRS							単位
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
	11,705	9,181	7,626	8,730	10,363	12,424	12,261	億円
	1,535	1,088	646	1,170	1,403	2,065	1,873	億円
	13.1	11.9	8.5	13.4	13.5	16.6	15.3	%

	6,338	4,628	3,946	3,869	4,570	4,611	5,297	億円
	567	362	246	420	399	416	585	億円
	9.0	7.8	6.2	10.9	8.7	9.0	11.0	%

	17,582	16,617	14,079	14,546	19,880	20,800	21,800	億円
	1,778	1,843	1,399	1,906	2,512	2,120	1,801	億円
	10.1	11.1	9.9	13.1	12.6	10.2	8.3	%

	5,961	6,401	5,643	6,939	8,700	9,085	8,356	億円
	110	150	-176	421	664	251	298	億円
	1.9	2.3	-3.1	6.1	7.6	2.8	3.6	%

	IFRS							単位
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
	38,402	42,770	41,893	45,749	49,618	54,278	57,235	億円
	14,041	18,745	19,940	18,995	19,494	20,224	19,370	億円
	24,361	24,025	21,953	26,754	30,125	34,054	37,865	億円
	61.9	54.9	51.3	57.5	59.8	61.8	65.2	%
	—	7.4	5.5	9.0	9.4	8.7	8.2	%
	12.4	10.0	-1.0	12.9	10.9	10.4	8.1	%

	IFRS							単位
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
	3,609	5,050	5,269	2,815	2,685	6,614	5,488	億円
	-2,430	-2,619	-1,554	1,317	-3,380	-2,977	-2,551	億円
	1,178	2,432	3,716	4,132	-695	3,637	2,938	億円

	IFRS							単位
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
	2,684	3,282	2,719	2,620	3,171	4,200	3,898	億円
	2,004	2,697	2,675	2,459	2,821	3,058	3,481	億円
	5.5	7.7	8.9	7.6	6.9	7.1	7.9	%
	1,035	1,062	952	955	1,122	1,220	1,262	億円
	2.8	3.0	3.2	2.9	2.7	2.8	2.9	%

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	単位
	160	160	110	170	175	200	210	円

た継続事業の金額・数値を表示しております。

2019年～2023年＝中国・アジア（除くインド）・大洋州、2024年以降＝アジア・大洋州・インド・中国
中近東・インド・アフリカ、2024年以降＝欧州・中近東・アフリカ

非財務・未財務データ

○太字の項目の2024年データは、第三者保証を取得しています。

環境関連データ ¹	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	単位
原材料						
原材料使用量	4,150	4,611	4,389	3,969	3,706	千トン
資源生産性 ²	7.22	7.04	9.36	10.87	11.96	億円/千トン
再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率 ³	37.0	37.2	38.4	39.6	39.9	%
(うち 再生可能資源に由来する原材料の比率) ^{3, 4}	25.5	25.9	25.9	26.4	26.3	%
(うち 再生資源に由来する原材料の比率) ^{3, 5}	11.5	11.3	12.5	13.2	13.6	%
エネルギー						
エネルギー総消費量(生産拠点 + 非生産拠点) ^{6, 7}	38,311	42,726	45,132	40,989	38,985	千GJ
エネルギー消費量(燃料) ^{7, 8}	22,032	24,668	25,959	23,256	22,127	千GJ
エネルギー消費量(購入電力) ⁷	4,192	4,654	5,012	4,674	4,456	千MWh
エネルギー消費量(購入蒸気) ⁷	1,191	1,248	1,111	836	731	千GJ
エネルギー総消費量(再生可能エネルギー) ⁷	1,767	2,847	4,702	11,288	11,866	千GJ
エネルギー総消費量(非再生可能エネルギー) ⁷	36,545	39,879	40,429	29,701	27,119	千GJ
水						
総取水量 ⁹	63,744	66,744	67,983	63,983	62,136	千m ³
取水量(表流水)	2,856	2,729	3,217	3,093	3,362	
取水量(地下水)	8,480	9,086	8,891	8,123	7,637	
取水量(上水道・工業用水)	16,137	17,249	16,948	16,369	15,388	
取水量(海水)	36,271	37,678	38,927	36,397	35,750	
水ストレス地域における生産拠点の総取水量 ^{9, 10}	2,873	2,981	2,712	2,475	2,341	

¹ 対象期間は各年とも1～12月、非継続事業のデータ及び一部推計値を含む(過去データの見直しにより、過去の掲載データから一部変更あり)

² 資源生産性＝売上高 ÷ 原材料使用量

³ リトレッド用台タイヤを含むタイヤの総原材料重量に占める比率

⁴ 回収(再生)された材料を再加工して製造され最終製品や部品に使用される材料(ISO 14021:2016の定義に基づく)

⁵ 継続的に補充される生物由来のバイオマスからなる材料(バイオ由来の材料)。補充速度が枯渇速度以上であることが条件(ISO 14021:2016の定義に基づく)

⁶ 「燃料消費量＋購入電力＋購入蒸気＋太陽光発電等－売電量」により算出

⁷ 2022年度以降のデータは生産拠点と非生産拠点の合算値、2020年および2021年のデータは生産拠点のみの値

⁸ 自家発電に利用した燃料も含む

⁹ 外部から購入したリサイクル水の量や雨水は含まない

¹⁰ 水ストレス地域における生産拠点: 淡水資源の量や質の低下のリスクがある地域に所在することにより水リスクを抱える生産拠点

環境関連データ ¹	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	単位
大気への排出						
温室効果ガス排出量:生産拠点(CO ₂ , Scope 1)	1,504	1,722	1,711	1,511	1,439	千t-CO ₂
温室効果ガス排出量:生産拠点 (CO ₂ , Scope 2、マーケットベース)	1,659	1,664	1,370	377	244	千t-CO ₂
温室効果ガス排出量:生産拠点 (CO ₂ : Scope 1 + Scope 2、マーケットベース)	3,162	3,387	3,081	1,888	1,683	千t-CO ₂
温室効果ガス排出量:非生産拠点 (CO ₂ : Scope 1 + Scope 2、マーケットベース)	—	—	211	182	155	千t-CO ₂
温室効果ガス排出量(CH ₄ , N ₂ O: Scope 1、2)	14	16	14	7	6	千t-CO ₂ e
温室効果ガス排出量(Scope 3) ¹¹	100,097	113,421	109,688	99,201	92,919	千t-CO ₂
NOx 排出量 ¹²	1,629	1,839	1,875	1,660	1,574	トン
SOx 排出量 ¹²	603	588	500	511	448	トン
廃棄物						
廃棄物排出量	289	289	284	286	287	千トン
廃棄物再資源化量 ¹³	259	272	268	271	273	千トン
廃棄物再資源化率 ¹⁴	90	94	94	95	95	%
廃棄物埋立量	30	17	17	15	14	千トン
規制有害廃棄物排出量 ¹⁵	19	20	25	26	28	千トン
環境マネジメント						
ISO14001取得率 ¹⁶	98.0	99.3	100.0	100.0	100.0	%

¹¹ GHG プロトコルの Scope 3 における15のカテゴリのうち、カテゴリ8、13は対象外

¹² 化石燃料燃焼由来の排出量、燃料消費実績と排出係数から算定

¹³ 「廃棄物排出量 - 廃棄物埋立量」により算出

¹⁴ 「廃棄物再資源化量 ÷ 廃棄物排出量」により算出

¹⁵ 各国の法規制を参照し集計。2022年より規制有害廃棄物の算定範囲を一部拡大

¹⁶ 取得対象生産拠点(96カ所)中の取得率(2024年末時点)

非財務・未財務データ

社会関連データ	日本 ¹	アジア・大洋州・インド・中国	米州	欧州・中近東・アフリカ	合計	単位
従業員数 ²	37,664	19,174	47,946	16,680	121,464	人

¹ 「日本」には、有価証券報告書における「日本」「その他」「全社（共通）」セグメントを含む

² 2024年12月末時点

社会関連データ	セグメント	全体	リーダーポジション ³				その他スタッフ	単位
			トップ マネジメント	マネジメント ポジション	ジュニア マネジメント ポジション	合計		
女性比率 ¹	日本 ²	12.3	0.6	8.0	5.7	6.4	13.5	%
	アジア・大洋州・インド・中国	9.1	9.8	22.3	12.2	14.0	8.0	
	米州	12.9	34.0	26.0	21.9	22.6	10.5	
	欧州・中近東・アフリカ	15.4	9.4	22.9	19.3	20.5	14.3	
	合計	12.5	8.6	17.8	16.1	16.4	11.6	

¹ 就業人員に基づいた割合（データは2024年12月末時点、121,296人（グループ全体の99.7%））

² 「日本」には、有価証券報告書における「日本」「その他」「全社（共通）」セグメントを含む

³ 各カテゴリーの当社及び連結グループ会社における定義は以下の通り

トップマネジメント：役員相当の者（Executives & VPs）

マネジメントポジション：組織のマネジメントを担う立場にある者（ライン長）

ジュニアマネジメントポジション：個人の知見や経験で組織に貢献する、あるいは組織の日々の管理目標を指導する立場にある者

生産現場をはじめとする現場のチームを管理・監督するリーダーを含む

社会・ガバナンス関連データ		2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	単位
グローバル経営執行会議体 (Global EXCO)メンバー	全体	11	11	12	12	11	人
	うち外国人	6	6	6	6	5	人
	外国人比率	54.5	54.5	50.0	50.0	45.5	%
執行役・常務役員 ¹	全体	51	16	20	19	20	人
	うち外国人	9	5	7	5	5	人
	外国人比率	17.6	31.3	35.0	26.3	25.0	%
製品安全	ISO9001取得率	100.0	99.2	100.0	100.0	100.0	%
製品保証引当金	期首残高	8,459	9,040	6,797	22,528	15,473	百万円
	目的使用による減少	11,371	6,030	5,469	8,930	6,311	百万円
リコール件数 ²		2	3	6	0	1	件
労働安全	従業員及び派遣社員の休業度数率(LTIFR) ³	2.57	2.75	2.74	2.76	2.41	—
	協力会社の休業度数率(LTIFR)	2.31	0.79	0.62	0.11	0.61	
	従業員及び派遣社員の重傷度数率(SIR) ⁴	0.04	0.08	0.08	0.06	0.09	
	協力会社の重傷度数率	0.19	0.11	0.06	0.01	0.11	
	従業員及び派遣社員の職業性疾病度数率	0.16 ⁵	0.33	0.22	0.20	0.16	

・データは各年12月末時点（過去データの見直しにより、過去の掲載データから一部変更あり）

¹ 連結グループ会社所属で（株）プリチストンの執行役・常務役員を兼務している者を含む。2020年に執行役員制度を廃止し、2021年より執行役・常務役員のみをカウント

² プリチストン自身が実施したリコール件数（他社実施分は除く）、リコール詳細は各地域Webサイト・当局HP等でご確認いただけます。

³ 休業度数率(LTIFR)＝(死傷者数／延実労働時間数)×1,000,000

⁴ 重傷度数率(SIR)＝(重傷者数／延実労働時間数)×1,000,000

⁵ 2020年7月から12月までの6カ月間のデータ

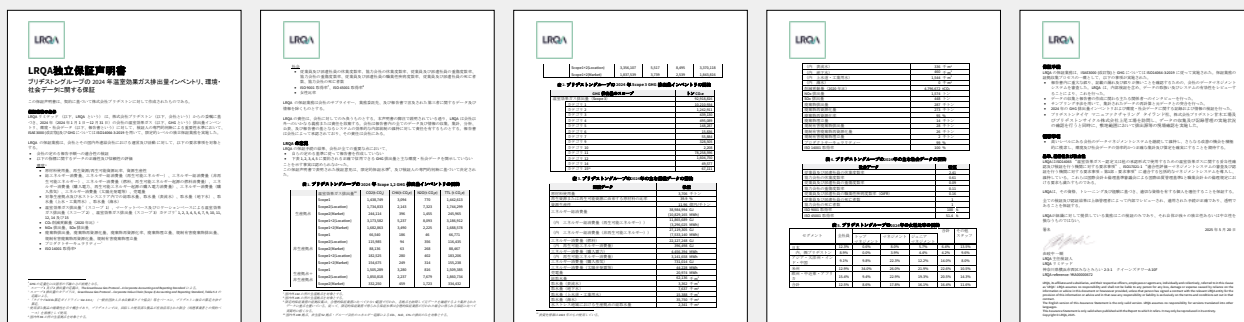
データの信頼性担保のため、2024年の全ての環境データと一部の社会データについてLRQAリミテッドによる第三者保証を取得しています。サステナビリティWebサイトのESGデータには、各データに対応するGRIスタンダードの該当項目など詳細な情報を掲載しています。

ESG データ

www.bridgestone.co.jp/csr/esg_data/index.html

第三者保証

www.bridgestone.co.jp/csr/esg_data/pdf/assurance2025.pdf



社外からの評価

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

ダウ・ジョーンズ・ベスト・イン・クラス・インデックスシリーズ[®]

※旧ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI)

「Dow Jones Best-in-Class World Index」3年連続で構成銘柄に選定されました。
「Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index」15年連続で構成銘柄に選定されました。



Sustainability Yearbook 2025に
掲載されました。



「FTSE4Good Index Series」
7年連続で構成銘柄に選定されました。

積極的な環境情報の開示を行い、以下の評価を獲得しました。



CDP 気候変動:A-
CDP 水セキュリティ:A-



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



MSCI
2年連続で「AAA」評価を獲得しました。

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106期有価証券報告書【サステナビリティに関する考え方及び取り組み】にも掲載しています。

ガバナンス

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況	
	TCFD	TNFD
依存関係・影響・リスク・機会に対する取締役会の監督体制	・取締役会はカーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた活動を含むサステナビリティへの取り組みの状況について定期的に報告を受け、進捗状況のレビューを実施	
依存関係・影響・リスク・機会の評価と管理における経営者の役割	・最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOでカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた中長期の戦略・目標、実行計画の承認、計画の進捗を管理	
先住民族・地域社会・影響を受けるステークホルダー・その他ステークホルダーに向けた人権方針とエンゲージメント活動、取締役会・経営者の監督(TNFD 推奨開示内容)	・「グローバル人権方針」及びブリヂストンの「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。取引先に必ず実施いただきたい事項として、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、ブリヂストン内・取引先・サプライチェーン全体への浸透活動を推進 ・サプライチェーンが「グローバルサステナブル調達ポリシー」に準拠しているかどうかを確認するデューディリジェンスプロセスを検討・開発するために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取引先のESG現地監査を行い、FPIC原則の遵守含め、リスク評価を実施 ・天然ゴムのサプライチェーンを対象としたグリーンパンスメカニズムを構築し、標準作業手順書と苦情(グリーンパンス)への対応状況を公開。先住民族・地域社会に関連するリスクも本メカニズムを活用し確認 ・人権の尊重を含むサステナビリティへの取り組みの実行計画や進捗状況は最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOで承認・管理され、取締役会がレビューを実施	

戦略

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況	
	TCFD	TNFD
短期・中期・長期の依存関係・ 影響・リスクと機会	・ 気候・自然資本への依存関係と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に評価・管理。以下の依存関係・影響・リスク・機会を特定 ・ 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、ネイチャーポジティブの推進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に取り組んでおり、重要度の高いリスク・機会を経営戦略、中期事業計画に織り込んで推進 気候・自然資本との依存関係※ ・ 原材料調達段階における水やバイオマスを供給するサービス、生態系が持つ気候・良好な土壌等を維持調整するサービスへの依存 ・ タイヤ製造段階における水を供給するサービスへの依存 気候・自然資本への影響※ ・ 原材料調達段階における土地利用による影響 ・ タイヤ製造段階における水資源の使用、廃棄物の排出による影響	
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	・ バリューチェーン全体での温室効果ガスの排出、水資源の使用、大気・水質・土壌への排出、廃棄物の排出による影響 気候変動・自然資本損失による物理的リスク・機会 ・ 台風の大規模化、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 ・ 降雨パターンの変化に伴う天然ゴムの収穫不良による原材料調達に関するリスク ・ 降雪量の減少により冬タイヤの需要が減少するリスク ・ 熱帯地域に偏在するパラゴムノキ由来の天然ゴムの収穫不良に伴う、乾燥地帯で育つグアユール由来の天然ゴムの事業化機会 脱炭素社会や自然と共生する社会への移行リスク・機会 ・ 気候変動や自然資本損失のために制度・規制などの導入が進む際、社会や顧客の急速なニーズ変化に対して研究開発費を十分な事業成長に結びつけることができない場合における事業活動の制約やコストの上昇など、業績や財務状態に悪影響を及ぼすリスク（炭素税やCO₂排出削減義務・排出量取引制度、タイヤの低燃費性能に関する制度・規制、使用済タイヤのリサイクルに関する制度・規制、取水に関する制度・規制、持続可能な天然ゴムに関する制度・規制など） ・ モビリティニーズの変化に伴う競争要因変化に伴う機会（EV向けタイヤの需要増加、お客様のCO₂排出量削減に貢献するタイヤ及びソリューションの需要増加等） ・ 使用済タイヤのリサイクルに関する規制地域拡大に伴うリサイクル事業の事業化機会 ※国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC）他の「ENCORE」の産業グループ別評価で重要性が「非常に高い」または「高い」と評価された、タイヤ事業のバリューチェーンにおける主な依存関係及び影響	
様々なシナリオを考慮した 組織戦略のレジリエンス	・ 複数の気候関連シナリオ・自然関連シナリオに基づいてリスク・機会を評価し、特定された重要度の高いリスク・機会について、既に対応を始めており、今後も定期的な評価を行っていく	
直接事業・上流・下流において 次に該当する地域 ・ 生態系の完全性が高いまたは低下している地域 ・ 生物多様性の重要性が高い地域 ・ 水ストレスのある地域 ・ 大きな依存関係や影響を持つ可能性のある地域 (TNFD推奨開示内容)	・ 荒地緑化によるCO₂吸収・固定化の拡大	・ 水資源の量や質の低下リスクのある水ストレス地域に立地する生産拠点を定期的に評価。2024年末時点で水ストレス地域に立地する17生産拠点の全てで、地域の水事情を踏まえたウォーターサチュワードシッププランを策定し、実行中

リスクと影響の管理

推奨される開示内容	ブリヂストンの対応状況	
	TCFD	TNFD
直接事業、バリューチェーンの上流及び下流における依存関係・影響・リスク・機会の特定・評価・優先順位付けプロセス	- グループ会社の事業規模や特性を考慮に入れながら、グループ共通のリスク・機会に包括的かつ適切に特定及び対処するよう努めており、気候及び自然資本に関しては、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC) 他「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・影響を考慮の上、リスク・機会を特定 - 中長期事業戦略の実行に直接関連するビジネス戦略リスク・機会については、2022年に、「グローバル経営リスクコミッティ(GMRC)」を設置、リスク対応を強化。GMRCは、グローバルERMリーダーが議長を務め、BRIDGESTONE EAST 及びWEST CEOとグループの経営層、グローバル機能のリーダー、組織内の関連する専門知識を持つメンバーで構成。グローバル及び各地域のERMリーダーや専門家も会議に出席し、プログラムの最新情報を提供するとともに、グローバルでの整合性やプログラムの成熟度を確認。 - GMRCは、隔年で、重点管理すべきグローバル経営リスクを特定・評価。適切な対応策を策定するために定期的な会議を開き、その実効性を検証。GMRCの下にグローバルでのワーキンググループを設置し、組織横断的なグローバル経営リスク対応を推進。会議での議論の結果やモニタリング活動については、Global EXCOに加え、取締役会にも報告。	
管理プロセス		
組織全体のリスク管理への統合・伝達状況		

指標及び目標

推奨される開示内容	ブリヂストン対応状況																													
	TCFD		TNFD																											
リスクと機会の評価・管理に用いる指標	・ 気候関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標の一つとしてCO ₂ 排出量(Scope1、2、3、及び商品・サービスのライフサイクル・バリューチェーン全体を通じたCO ₂ の削減貢献量)を設定し、定期的にモニタリング ・ 投資の判断においてもリスク・機会が評価できるよう、社内カーボンプライシングによるCO ₂ 排出コスト(US\$100／tCO ₂)と削減効果を加味した投資判断を実施		・ 自然関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標として、水ストレス地域における取水量、環境負荷(有害／非有害廃棄物排出量・埋立量、VOC排出量、SOx／NOx排出量)、生息地の保全・管理面積、天然ゴムの小規模農家の支援軒数などを設定し、定期的にモニタリング																											
依存関係と影響の評価・管理に用いる指標																														
依存関係・影響・リスク・機会の管理に用いる目標と実績	・ カーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた中長期環境目標(2050年以降、2030年)を設定し、毎年実績を評価・開示																													
	・ 2030年に向けた目標として「私たちが排出するCO ₂ の総量(Scope1、2)を50%削減する(2011年比)」 ^{※1} 「ソリューションの提供により、商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体(Scope3)を通じて、私たちの生産活動により排出するCO ₂ 排出量(Scope1、2)の5倍以上のCO ₂ 削減に貢献していく(2020年比)」 ^{※2} 「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																													
	・ 森林破壊抑制に向けた天然ゴム小規模農家支援については「2026年までに12,000軒の支援を行う」目標を設定																													
	・ 2030年に向けた目標に対する主な実績は以下の通り																													
	<table><tr><th colspan="2">取り組むべき重点課題</th><th>指標</th><th>2023年実績</th><th>2024年実績</th><th>2030年目標</th></tr><tr><td rowspan="4">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>CO₂排出量(Scope1、2)の総量削減率(2011年比)</td><td>57%</td><td>62%</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>39.6%</td><td>39.9%</td><td>40%</td></tr><tr><td rowspan="2">ネイチャーポジティブに向けた取り組み</td><td>天然ゴムの小規模農家支援件数12,000軒^{※2}</td><td>5,640軒</td><td>11,687軒</td><td>(2026年)12,000軒</td></tr><tr><td>水ストレス地域における生産拠点でのウォーターシュワードシッププランの策定・実行</td><td>対象となる全17拠点で策定完了</td><td>対象となる全17拠点で実行中</td><td>全対象拠点で実行</td></tr></table>					取り組むべき重点課題		指標	2023年実績	2024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	CO ₂ 排出量(Scope1、2)の総量削減率(2011年比)	57%	62%	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}	39.6%	39.9%	40%	ネイチャーポジティブに向けた取り組み	天然ゴムの小規模農家支援件数12,000軒 ^{※2}	5,640軒	11,687軒	(2026年)12,000軒	水ストレス地域における生産拠点でのウォーターシュワードシッププランの策定・実行	対象となる全17拠点で策定完了	対象となる全17拠点で実行中
取り組むべき重点課題		指標	2023年実績	2024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	CO ₂ 排出量(Scope1、2)の総量削減率(2011年比)	57%	62%	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}	39.6%	39.9%	40%																									
	ネイチャーポジティブに向けた取り組み	天然ゴムの小規模農家支援件数12,000軒 ^{※2}	5,640軒	11,687軒	(2026年)12,000軒																									
		水ストレス地域における生産拠点でのウォーターシュワードシッププランの策定・実行	対象となる全17拠点で策定完了	対象となる全17拠点で実行中	全対象拠点で実行																									
※1 リトレッド用台タイヤを含むタイヤの総原材料重量に占める比率																														
※2 2023年以降の累計件数																														

移行計画

当社の気候・自然関連の移行計画については、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の最終提言及び各種ガイダンス、Transition Plan Taskforce（TPT）開示フレームワーク、及びTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が2024年10月に公表した自然移行計画に関するガイダンスの草案を示すディスカッションペーパーを参考にしつつ、TPTとTNFDのディスカッションペーパーの枠組みを用いて整理しています。

推奨される開示内容		ブリヂストンの対応状況	
		気候関連移行計画	自然関連移行計画
基礎	戦略的野心	「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして、社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」というビジョンの実現に向け、「中長期事業戦略構想」を策定 - 気候変動に関しては、パリ協定に即した2050年、2030年、2026年の中長期目標を設定	
	枠組みと範囲		商品のライフサイクル、バリューチェーン全体を通して、事業活動が環境に与える影響と貢献の両面で重要な課題を特定し、活動を推進
	ビジネスモデル、バリューチェーン、移行資金調達戦略	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、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、ネイチャーポジティブの推進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、24MBP に織り込んで推進	
	計画の優先順位		- 自然資本への依存関係と影響、自然資本損失によるリスクと機会を踏まえながら、優先順位を検討 24MBP においては、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
	主な前提条件と外部要因	複数の気候関連シナリオ・自然関連シナリオを用いて統合的に評価した依存関係・影響・移行リスク、物理リスク及び機会に基づく	
実行戦略	事業計画と運営	CO₂排出量（Scope1、2）の削減においては、再生可能エネルギーのポートフォリオの最適化による安定調達、BCMAとも連動した生産性向上の推進、エネルギー原単位の改善を進めることで、ビジネスの成長とCO₂排出量の削減を高いレベルで両立しながら、さらなる削減に向けた技術開発・実証を進め、高まる社会期待への対応力を強化し、社会価値・顧客価値を持続的に提供	- マイルストーン2030に基づく環境インパクトの改善推進 「ウォーターサチュワードシップポリシー」に基づき、水ストレス地域に立地する生産拠点を中心に、2030年までにそれぞれの地域環境に応じた具体的なウォーターサチュワードシッププランを策定・実行 - 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天然ゴム小規模農家を支援
	製品とサービス	商品設計基盤技術 ENLITEN の拡大を含む、低燃費タイヤの開発・販売、リトレッドタイヤビジネスの拡大、再生資源・再生可能資源の活用、モビリティソリューションの提供等によりCO₂削減貢献を拡大及び自然資本への影響の低減を推進	
	方針と条件	- 環境宣言において活動の方向性（自然と共生する、資源を大切に使う、CO₂を減らす）を規定し、2050年を見据えて環境長期目標に向けたアプローチを設定し、「ブリヂストン環境マネジメントポリシー」に反映 - CO₂削減のため社内カーボンプライシング（ICP、企業内炭素価格）を導入し、CO₂排出量の低減や増加の影響を投資の意思決定に反映 「グローバルサステナブル調達ポリシー」に基づきサプライヤーエンゲージメントを推進 「グローバル人権方針」に基づき、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	
	財務計画	実行戦略は24MBP に織り込み実施	

気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応

推奨される開示内容		ブリチストンの対応状況	
		気候関連移行計画	自然関連移行計画
エンゲージメント戦略	ランドスケープ、流域、シーンスケープへのエンゲージメント		・水ストレス地域に位置するブリチストンの生産拠点において「ウォーターシュワードシップポリシー」に基づき、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 ・森林保護と天然ゴムの小規模農家の生産性向上を目的とした支援を強化していくために、「キャパシティビルディングタスクフォース」を設立し、小規模農家向けに研修と技術サポートを実施 ・地域やパートナーの皆様と連携し、世界中の生産拠点での様々な生物多様性貢献活動を促進する「生物多様性貢献活動推進プログラム」を運用 ・WWFジャパン及びデロイト トーマツ グループと協働でSBTs for Natureトライアル分析を実施し、インドネシアで実施している持続可能な天然ゴムに関するプロジェクトにおいて、SBTs for Natureのガイダンスに示されるランドスケープエンゲージメント目標で求められる指標、目標、対応策との合致を確認
	バリューチェーンへのエンゲージメント	・「グローバルサステナブル調達ポリシー」において、お取引先様に対するエネルギーの使用量と温室効果ガスの排出量削減、削減計画の策定、排出量の報告を要請 ・お取引先様の活動支援のため、CO₂削減に焦点を当てた勉強会を開催 ・CO₂削減目標及びCO₂排出量の状況に関するアンケート等によりモニタリング	・「グローバルサステナブル調達ポリシー」に記載されている、環境への取り組み、人権の尊重、公正な労働慣行の支援、透明性の向上を推進 ・調達・生産活動を通じて、気候変動や野生生物の保全にとって極めて重要な原生林や高保護価値(HCV)、高炭素貯蓄(HCS)地域の保護・再生を推進
	業界へのエンゲージメント	・持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD:World Business Council for Sustainable Development)傘下のタイヤ産業プロジェクト(TIP:Tire Industry Project)を通して、世界のタイヤ生産能力のおよそ60%を占めるタイヤメーカー10社で協力し、グローバルな取り組みを展開 ・各地域のゴム・タイヤ業界団体への参画 ・GPSNR(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)を通じて、人権尊重の促進、土地収奪や森林破壊の回避、生物多様性や水資源の保全、天然ゴムの収量の向上、サプライチェーンの透明性とトレーサビリティ向上のための基準づくりを進めるとともに「小規模農家ワーキンググループ」での活動に参画	
	政府、公共部門、市民社会へのエンゲージメント	・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同 ・気候変動イニシアティブ(JCI)、GXリーグなどへの参画	・TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラムへの参画 ・Business for Natureや企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)への参画
測定指標とターゲット	依存とインパクトの測定指標とターゲット		・森林破壊抑制に向けた天然ゴム小規模農家支援については「2026年までに12,000軒の支援を行う」目標を設定 ・水資源の持続的な利用に関しては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し、水ストレス地域における生産拠点の取水量を定期的にモニタリング ・WWFジャパンとのパートナーシップを通じて、インドネシアで実施している持続可能な天然ゴムに関するプロジェクトにおいて、SBTs for Natureのランドスケープエンゲージメント目標についてトライアル分析を実施し、指標を設定、指標ごとにベースラインの確認、目標、対応策を設定
	ガバナンス、事業及び運営、財務、GHGの指標と目標	・CO₂排出量(Scope1、2、3)、CO₂削減貢献量、再生可能エネルギー(電力)を定期的にモニタリング、データの信頼性担保のため、第三者保証を取得 ・環境長期目標と中期目標を設定し、中期目標に関しては、SBT認定を取得	
	カーボנקレジット	・CO₂削減目標の達成においてはカーボנקレジットは未使用	
ガバナンス	取締役会の監督と報告	・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	
	経営陣の役割、責任、説明責任	・最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOでカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーへの貢献促進、自然共生に向けた中長期の戦略・目標、実行計画の承認、計画の進捗を管理	
	文化	・価値創造の軸及びベクトルとして位置付ける企業コミットメントE8コミットメントの中で、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブに関する価値を定義 - Energy カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする - Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする	
	インセンティブと報酬	・役員報酬における中長期インセンティブとして、毎期のサステナビリティ及びトランスフォーメーションに係る取り組みに応じ、RSU等を付与	
	スキル、能力、研修	・各地域で研修やEラーニング等を通じた教育を実施 ・日本では、全社員を対象にしたサステナビリティ研修(Eラーニング、対面研修)を年1回実施	

会社・投資家情報

■会社名

株式会社ブリヂストン

■設立

1931年

■本社所在地

〒104-8340

東京都中央区京橋三丁目1番1号

■資本金

1,263億5,400万円(2024年12月31日現在)

■連結従業員数

121,464名(2024年12月31日現在)

■技術センター

日本:東京、横浜 米国:アクリン

イタリア:ローマ 中国:無錫

タイ:パトゥム タニー

■発行可能株式総数

1,450,000,000株(2024年12月31日現在)

■発行済株式の総数

713,698,221株(2024年12月31日現在)

■1単元の株式数

100株

■株式名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社

東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

■会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

■上場証券取引所

東京、福岡

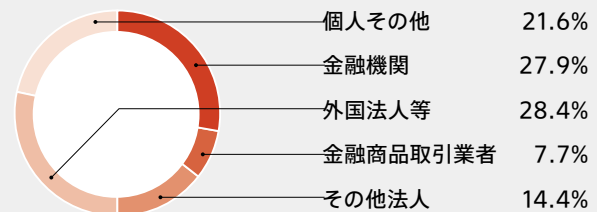
■格付け情報

(2024年12月31日現在)

格付機関名	長期格付
Moody's Japan K.K.(Moody's)	A1
Standard & Poor's(S&P)	A
格付投資情報センター(R&I)	AA+
日本格付研究所(JCR)	AA+

■所有者別株式分布状況

(2024年12月31日現在)

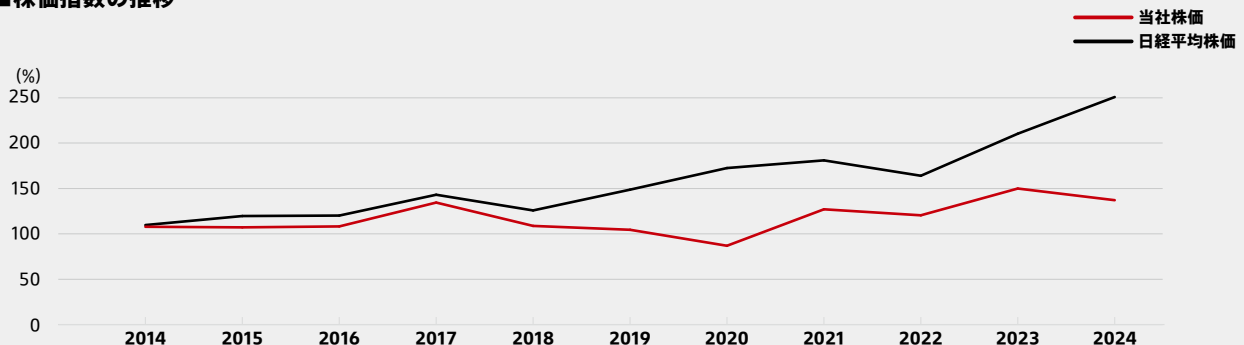


■株価の変動幅

(東京証券取引所)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	単位
最高値	4,459	5,182	4,463	5,605	5,515	4,734	4,082	5,467	5,509	6,245	7,058	円
最低値	3,328	3,754	3,089	3,973	3,906	3,888	2,862	3,307	4,042	4,548	4,970	

■株価指数の推移¹



¹ 2014年1月6日の株価を基準値100として算出しています。



Bridgestone 3.0 Journey Report

統合報告 2025

株式会社ブリヂストン

Global CEO室・Global 経営戦略部門

Global IR・財務企画部門

Global サステナビリティ戦略統括部門

東京都中央区京橋3丁目1番1号 〒104-8340

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

https://cs.bridgestone.co.jp/webapp/form/15090_kiw_15/index.do

www.bridgestone.co.jp

2025年6月発行