# ブリヂストン 統合報告 2026

BRIDGESTONE
Solutions for your journey

# 目次


**グループ概況** …… 4

**使命・企業理念・Vision・企業コミットメント** …… 6

**これまでの成長の歩み** …… 8

**経営環境認識と新経営体制 ―グローカル最適―** …… 10

**2026年経営チーム ―取締役・執行役メンバー** …… 12

**Global CEOメッセージ** …… 14

**執行役メッセージ** …… 16

**24MBP　価値創造プロセス図** …… 22

**中期事業計画（2024–2026）に沿った価値創造** …… 24

**良いビジネス体質を創る** …… 26
- 財務戦略：CFOメッセージ …… 26
- 人財戦略 ― 個人の成長と会社の成長を両立 ― …… 30
- 企業文化の深化 ― 継続的改善とイノベーション ― …… 32
- 労働安全・衛生 …… 34
- 品質・お客様価値 …… 35
- DX戦略 …… 36
- 知的財産戦略 …… 37

**良いタイヤを創る** …… 38
- 魅力的な商品とモノづくり力の強化 …… 39
- ビジネスコストダウン …… 41

**良いビジネスを創る** …… 42
- ソリューション事業 ― お客様が使う段階での価値の増幅 ― …… 42
- 生産財系BtoBソリューション拡充 …… 43
- 鉱山ソリューション …… 44
- 航空ソリューション …… 45
- モータースポーツを通じたブランド力強化 …… 46

**良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る** …… 48
- 探索事業：リサイクル …… 48
- 探索事業：AirFree™（エアフリー）／月面探査車用タイヤ …… 49

**化工品・多角化事業** …… 50

**ブリヂストンらしいステークホルダーの皆様との調和** …… 52
- パートナー＆サプライヤー・サステナブルな社会・地域社会 …… 52
  - ・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設定 …… 52
  - ・サステナビリティビジネスモデルの確立・進化 …… 54
  - ・人権の尊重 …… 62
  - ・サステナブル調達 …… 64
  - ・【TOPICS】天然ゴムの持続可能な調達 …… 66
  - ・地域との共生 …… 69
  - ・TRWP／6PPD：安心・安全な移動を支える業界リーダーとしての取り組み …… 71
- 株主：IR活動 …… 73

**ガバナンス** …… 74
- コンプライアンス・公正な競争 …… 74
- コーポレート・ガバナンス …… 75
- 役員一覧 …… 79
- 【TOPICS】取締役会議長・法定3委員長と投資家・アナリストとの対話／スモールミーティング …… 80

**Data** …… 82
- 財務データ …… 82
- 非財務・未財務データ …… 84
- 気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応 …… 88
- 会社・投資家情報 …… 93

## 表紙について

表紙は、スポーツタイヤ「POTENZA」の歴代トレッドパターンです。初代の細かな溝から、最新の力強いトレッドまでを時系列で並べることで、モータースポーツで磨かれた技術の進化と挑戦の姿勢を、「円」の美しさに込めて表現しています。ブリヂストンは、これからも技術の進化と挑戦を続け、走るワクワクを提供していきます。



# 編集方針

当レポート「ブリヂストン 統合報告 2026」は、ステークホルダーの皆様に、ブリヂストングループの企業価値向上や、社会と企業の双方の持続可能性を高めるための考え方及び取り組みを包括的にお伝えするとともに、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。

使命である「最高の品質で社会に貢献」のもと、持続的な成長を実現するための全社戦略・施策や、原材料調達から生産、販売、ソリューション、リサイクルなど商品を「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の取り組みを明らかにするとともに、ステークホルダーの皆様との調和を大切にする姿勢を分かりやすくお伝えすることに力点を置いています。また、財務情報やサステナビリティに向けた情報について開示することで、中長期視点での価値創造プロセスについて、定量的にもご理解いただける構成としています。

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：2025年1月1日–2025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。各事業の特性に応じて強みを活かすことで、事業ポートフォリオの強化を推進しています。

**タイヤ事業** **コア事業**

### 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

使用済タイヤの精密熱分解パイロット実証プラントの外観（イメージ）

AirFree（エアフリー）

**化工品・多角化事業**

### シャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカス

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

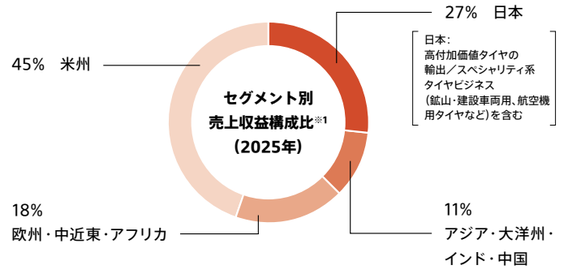
## 財務・非財務ハイライト（2025年12月31日時点）

ブリヂストンは、世界中に約120の生産・研究開発拠点を持ち、150を超える国と地域で事業を展開しています。

### 2025年概況

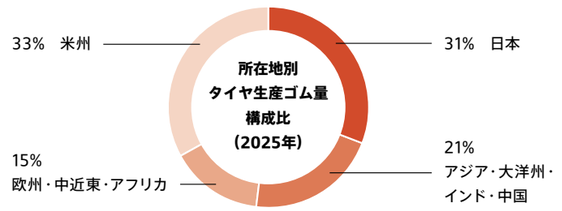
**連結売上収益**

**4兆4,295億円**



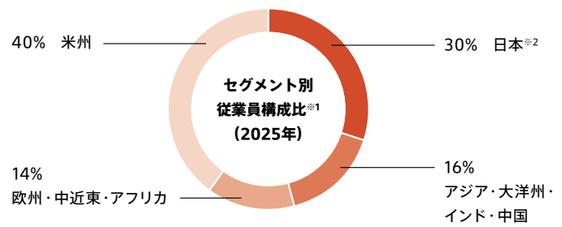

**連結タイヤ生産ゴム量**

**146万トン**




**連結従業員数**

**115,716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。

# 使命・企業理念・Vision・企業コミットメント

［ 使命 ］

## Mission

# 最高の品質で社会に貢献

ブリヂストンの使命は、1968年に社是として制定した「最高の品質で社会に貢献」です。「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、使命として受け継がれています。当社グループでは、この使命を果たすために、全ての従業員が常に意識すべき姿勢を、4つの心構えとして示しています。現在までに築きあげてきた企業文化や多様性をさらなる成長の原動力とすべく、世界中の従業員一人ひとりが行動する上での共通の価値観を、企業理念の中で表しています。

**心構え**

**「誠実協調」**
常に誠意をもって、仕事、人、社会と向き合うこと。そして、異なる才能、価値観、経験、性別や人種といった多様性を尊重し、協調し合うことで、よい結果へと結びつけること。

**「進取独創」**
世の中で起こっていることを、常にお客様の目線で理解すること。その上で、将来何が起こるかを想像し、より一層社会の役に立つ様々な「創造」に、積極的に挑戦すること。人の真似ではない方法で、世の中の新しい需要を作り出すこと。

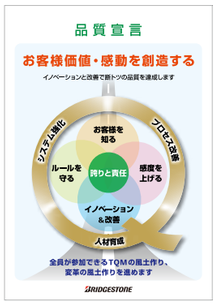
**「現物現場」**
現場に足を運び、「真実」を自らの目で確かめること。現状を是とせず、本来「あるべき姿」と照らし合わせ、最善へと向かうための意思決定を行なうこと。

**「熟慮断行」**
物事を遂行する際は、様々な場面やあらゆる可能性を想定し、深く考えること。「本質は何か」を見定め、進むべき方向を決断すること。そして、スピード感をもって、忍耐強くやり遂げること。

さらに、「安全はすべてに優先する」を掲げる安全宣言、品質宣言、環境宣言を制定し、企業理念体系として整備し、企業活動の基盤としています。
（安全：P34参照、品質：P35参照、環境：P54-61参照）

### ●企業理念体系

絶対基盤




顧客価値創造
競争優位の確立

社会価値創造

このような企業理念体系のもと、2020年に、ビジョンとして「サステナブルなソリューションカンパニー」を掲げ、企業と社会の双方の持続可能性を高めるための活動を推進しています。さらに、このビジョンをブリヂストンらしい価値創造として具体化した企業コミットメントである「Bridgestone E8 Commitment（E8コミットメント）」を制定し、持続的な成長に向けた歩みを着実に進めています。

## Vision

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

## 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。 |

# これまでの成長の歩み

## 1931年
## 創業

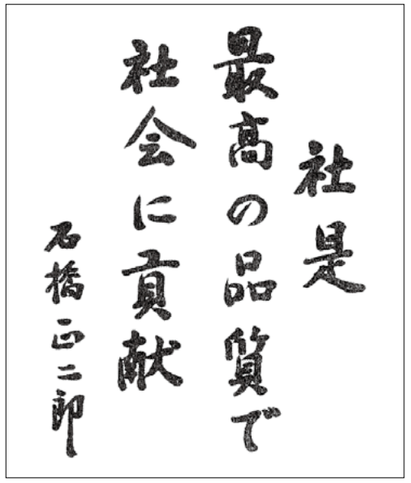
ブリヂストンは、1931年に福岡県久留米市で創立されました。日本のモータリゼーションを足元で支えるとともに、早くから海外進出を視野に入れ、商品イメージや海外市場での通用性を考慮して、創業者の姓を英訳し、語呂を良くして社名・商標名を「ブリッヂストン」としました。創業翌年にはアジアへも輸出を開始するなど、海外への事業展開を着実に進めていきました。

第一号タイヤの誕生

バタビア（現在のジャカルタ）の代理店

## 1968年
## 社是制定

経営・事業の拡大に伴い、1950年代後半から1960年代にかけて、経営の近代化と総合的品質管理活動を推進しました。この品質活動は、「デミング・プラン」と称され、現在も継続されています（P32参照）。1968年には、卓越した品質管理を実施している企業に授与される「デミング賞実施賞」を、タイヤ業界で初めて受賞し、同年に「最高の品質で社会に貢献」を社是として制定しました。




社是

デミング賞実施賞メダル

デミング賞実施賞受賞

## 1988年
## ファイアストン社買収

1988年には、米州・欧州への本格的な拡大を視野に、当時、米国第2位のタイヤメーカーであったファイアストン社を買収しました。買収額約26億ドルは、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における世界シェアトップ3に名を連ねることとなり、ファイアストン社との融合を通じて、世界に事業基盤を拡大していきました。

Firestone

## 2000年代
## ソリューション事業の展開とイノベーションの推進

2000年代には、商品をお客様が使う段階での価値創造を目指し、ソリューション事業の展開を推進しました。その一環として、2007年には米国を拠点とするリーディング・リトレッド※カンパニーであるバンダグ社、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社を買収しました。これらの取り組みにより、タイヤを起点とした新たな価値創造の領域を拡大しています。

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

2022年には、成長に向けてイノベーションの創出を加速させるため、東京・小平市にある研究開発拠点を再構築し、パートナーとの共創を通じて新たな価値を創造する拠点として、「Bridgestone Innovation Park」を本格稼働させました。

### タイヤメーカーとしての原点 ―モータースポーツ活動―

ブリヂストンは、1963年の第1回日本グランプリに始まり、60年以上にわたりモータースポーツ活動を推進しています。その中でも最大のマイルストンとなるのが、1997年のFormula1®への参戦です。ブリヂストンブランドを世界に広める大きな役割を果たすとともに、世界最高峰のレースという極限の環境において技術力を磨き上げました。その情熱は、現在も受け継がれています。また、1995年には米国の伝統的なレースであるINDYCAR® SERIESにファイアストンブランドで復帰し、現在でも独占タイヤサプライヤーを務めるなど、世界各地におけるモータースポーツ活動を通じて、技術力とブランド力の向上に取り組んでいます。

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

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

# 経営環境認識と新経営体制 ―グローカル最適―

## 経営環境認識と対応方向性

ブリヂストンの経営環境は、サステナビリティへの対応や地政学リスクによるサプライチェーンへの影響、デジタル化・生成AIの進展などの技術革新、さらにはモビリティ・タイヤ業界における新興メーカーの台頭など、様々な要因により大きな変化が継続しています。このような環境下において、収益性・生産性の向上を図るとともに、変化を先取りしながら、持続的な成長の実現を目指しています。

## 経営リスクへの対応

ブリヂストンでは、経営環境の変化を常に注視しながら重点アイテムを設定し、経営リスクへの対応強化に取り組んでいます。あわせて、新たなリスクの把握や迅速な対応を可能とする体制の整備を、グローバルに推進しています。現在は、グローバル経営リスクとして、以下の4つのアイテムを設定しています。

①地政学リスク対応：米国関税や中東情勢など、動向を注視し、当社事業への影響を見極めながら、迅速かつ適切な対策を進めています。

②サイバーリスク対応：当社グループでは、グローバルでサイバーリスク対応チームを立ち上げ、グループ会社や工場も含めて包括的な対策強化を進めています。

③TRWP（Tire and Road Wear Particles、タイヤ・路面摩耗粉じん）及び6PPD（タイヤ産業で一般的に使用されている老化防止剤）についての対応：業界全体での取り組みをリードするとともに、当社グループとしても研究開発などの面で、独自の対応も進めています。

④EUDR（欧州森林破壊防止規則）への対応：天然ゴムパートナーとのサステナビリティを中核とした関係の強化に取り組み、持続可能な調達体制の構築などを進めています。

また、顕在化していない新たなリスクについても、早期に感知できるよう継続的なモニタリングを行い、グローバルで適切な体制を整備しながら、事業への影響を最小化するとともに、新たな機会の創出も見据えて、着実な対応を図っていきます。

## 執行と監督についての基本的な考え方

この激動の経営環境において、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、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、持続的な企業価値向上に向けて、監督機能を発揮しています。

## 新執行体制

激動の経営環境の下、企業競争力のさらなる強化と環境変化へのより俊敏な対応を図るため、2026年3月24日付で新執行体制を導入しました。2025年から進めてきた、事業責任と横串・グローバル最適責任を明確化した体制を継承しつつ、より「グローカル」最適へ進化する体制を整備しています。（グローカル：グローバルとローカルを合わせた造語。グローバル最適と各国最適の融合を図るもの）

この新たな執行体制においては、執行役7名中、4名を技術系とし、特に技術基盤の強化を重要な柱と位置付けています。ゴム・タイヤメーカーとしてこれまで培ってきた技術基盤をさらに強化することで、魅力的な商品・サービス開発とコスト競争力向上の両立を成長の中心に据えています。

**■新執行体制：**

Global CEOを含めた計7名の執行役がチーム一丸となって、ブリヂストンの執行を率いています。

- 事業責任：EAST／WEST CEO体制を堅持
- 横串・グローバル最適責任の強化：
  - グローバル技術プラットフォームの設置：
    技術系執行役3名を設置し、技術基盤強化
    - ・Chief Innovation Officer：先端技術・素材開発担当
    - ・Chief Product Officer：製品開発担当
    - ・Chief Manufacturing Officer：モノづくり・生産技術担当

上記3執行役に、米国アクロン・欧州ローマの技術センターを統括するWEST CTOを加えた4執行役により、グローバル技術基盤を強固なものにしていきます。

また、経営戦略・事業管理などにおいては、グローバル経営プラットフォームとして、品質経営や財務、ポートフォリオマネジメントなどに常務役員を配置し、総合力の向上を図ります。

**●新経営体制**

**■Global EXCO（グローバル経営執行会議）**

執行上の重要な意思決定にあたっては、執行役や各地域事業責任者などで構成するGlobal EXCO（Global Executive Committee）を最上位のグローバル経営執行会議として設置し、多様な視点からグローカル最適を基準に議論を行っています。

## 2026年経営チーム ―取締役・執行役メンバー

❶ **吉見　剛志**
取締役
監査委員会委員

❷ **Emilio TIBERIO**
**（エミリオ・ティベリオ）**
執行役
WEST CTO (Chief Technology Officer)

❸ **森　重樹**
独立社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

❹ **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

❺ **細　幸彦**
執行役
CMO (Chief Manufacturing Officer)

❻ **小林　柚香里**
独立社外取締役
監査委員会委員

❼ **中嶋　康博**
独立社外取締役
監査委員会委員長

❽ **田村　亘之**
取締役
代表執行役
EAST CEO

❾ **今井　弘**
執行役
CPO (Chief Product Officer)
兼　グローバルモータースポーツ管掌

❿ **森川　典子**
独立社外取締役
監査委員会委員

⓫ **森田　泰博**
取締役
代表執行役
Global CEO

⓬ **草野　智弘**
執行役
CIO (Chief Innovation Officer)

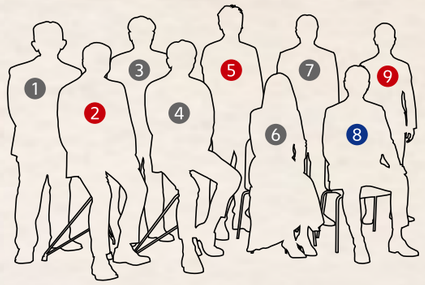
⓭ **鈴木　洋子**
独立社外取締役
監査委員会委員

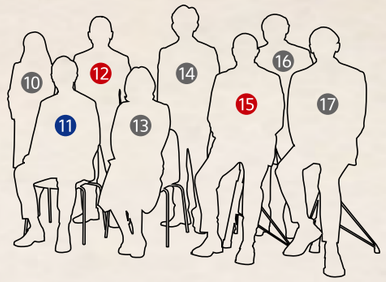
⓮ **板垣　利明**
独立社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員会委員

⓯ **Scott DAMON**
**（スコット・デイモン）**
執行役
WEST CEO

⓰ **松田　明**
取締役
監査委員会委員

⓱ **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




●取締役　●執行役　●取締役・執行役兼任

# Global CEO メッセージ

## 創立100周年までに 世界No.1奪回へ向けて

**森田　泰博**
取締役　代表執行役　Global CEO

1996年入社。東南アジアや欧州の販売会社、欧州地域本社にて販売・小売を担当。その後、タイ・中国の現地法人社長、アジア・大洋州・インド・中国地域本社のGroup Presidentを歴任。2025年にグローバル本社に帰任し、Global CAO・CSO※を経て、2026年1月よりGlobal CEO、3月より取締役に就任。

※ CAO/CSO: Chief Administration Officer / Chief Strategy Officer

### 使命「最高の品質で社会に貢献」

ブリヂストンは、「最高の品質で社会に貢献（Serving Society with Superior Quality）」という使命のもと、1931年の創業以来、世界中で事業を展開してきました。95周年を迎えた今も、世界約11.5万人のチームメイトがこの使命を胸に、日々の業務に取り組んでいます。どの事業所でもこの使命が掲げられており、チームメイトたちが大切にしていることを実感します。

　また、使命を果たすための4つの心構え―「誠実協調」「進取独創」「現物現場」「熟慮断行」―はブリヂストン共通の価値観であり、「安全はすべてに優先する」という安全宣言に加え、品質宣言、環境宣言も含めて企業理念体系として整備されており、私たちの基盤となっています。

### 世界No.1奪回に向けて

事業環境が激しく変化する中でも、この使命や心構えは当社グループの揺るぎない基盤です。使命を達成していくためにも、変化に対応しながら私たち自身が成長し、企業と社会の双方における持続可能性を高めていくことが不可欠だと考えています。2031年の創立100周年までにゴム・タイヤ業界における世界No.1奪回を目標とし、世界中のチームメイトと力を合わせて取り組んでいきます。

### 質を伴った成長へ

2026年は、中期事業計画（2024－2026）の最終年にあたります。これまで、事業環境の不確実性が高まる中で、再編・再構築など守りを固めてきました。米国関税の影響など、大きな変化に直面した2025年は、緊急危機対策年として、ビジネスコストダウンなど体質強化に注力した一年となりました。これまでの取り組みにより、再編・再構築にも目処がつき、2026年からは、ビジネス体質強化によって築いた基盤を継承しつつ、世界No.1を目指して質を伴った成長をスタートさせる継承と進化の年と位置付けています。

### チーム経営で実現する成長

世界No.1奪回に向けては、チーム力をより一層大切にしていきます。新執行体制では７名の執行役を中心に、それぞれ異なる強みを持つメンバーが緊密に議論を重ね、現物現場で意思決定しリードしていくことで、より良い結果が生まれると考えています。現場においても、地域やバリューチェーンの各機能を超えてチームで取り組むことを大切にしています。経営チームと現場のチームメイトたちとの双方向の対話も重視し、ブリヂストン全体がワンチームとなって、世界No.1奪回に向けた道筋を一歩ずつ進んでいきたいと考えています。

**●魅力的な商品群（24中計新商品 - 乗用車用タイヤ例）**

北米　マルチブランド戦略

TURANZA PRESTIGE　ENLITEN TECHNOLOGY
ツーリング領域オールシーズンタイヤの旗艦商品
（2025年3月発売）

TURANZA EVERDRIVE　ENLITEN TECHNOLOGY
ツーリング領域ベーシックタイヤ（2025年6月発売）

ALENZA PRESTIGE　ENLITEN TECHNOLOGY
プレミアムCUV/SUV/ピックアップ向け
オールシーズンタイヤ（2025年9月発売）

FIREHAWK INDY 500 V2
ウルトラハイパフォーマンスサマータイヤ
（2026年1月発売）

インド

TURANZA 6i ENLITEN
インド市場向けにカスタマイズした
ツーリング領域プレミアムタイヤ
（2024年4月発売）

日本

BLIZZAK WZ-1 ENLITEN
乗用車用プレミアムスタッドレスタイヤ
（2025年9月発売）

POTENZA RE-71RZ ENLITEN
ストリートラジアル史上最速を追求した
スポーツタイヤ（2026年2月発売）

### 魅力的な商品とモノづくりの強化

成長の根幹は、ゴム・タイヤメーカーとしての原点である魅力的な商品とモノづくりにあります。技術基盤を徹底して強化し、新商品の継続投入による商品力強化とモノづくりの競争力強化を図っていきます。そのため、新執行体制では、素材・製品開発・生産それぞれに執行役を配置しました。また、モータースポーツを積極的に活用することで、世界レベルの技術力を磨き続けていきたいと考えています。

### グローバルポートフォリオとサステナビリティ

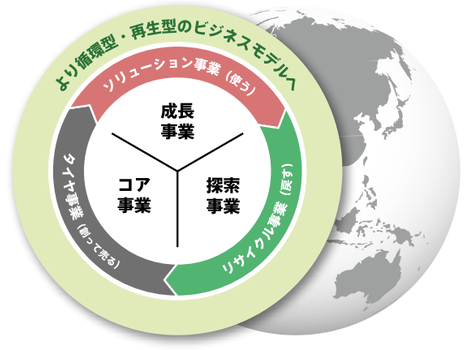
競争力の強化に向けては、当社の強みである世界各地に展開する生産拠点・販売網を、最適に組み合わせていくことも重要です。地域・商品の軸に加えて、ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルも連動させることで、商品を創って売る・使う・原材料に戻すといったバリューチェーン全体を通じて、事業収益の向上とサステナビリティへの貢献を推進しています。

### ブランド力の向上

黒くて丸いタイヤやその他のゴム製品は、クルマや様々な車両を支える縁の下の力持ちとしての存在であり、目立つものではありません。だからこそ、確かなブランド力の向上が不可欠であると考えています。より多くのステークホルダーの皆様にブリヂストンを知っていただく機会の拡大やモータースポーツ活動などを通じて、着実に取り組んでいきます。

### ステークホルダーの皆様との調和に向けて

これらの取り組みを、世界中のチームメイトと共に現物現場で推進し、ステークホルダーの皆様と積極的に対話することで、共創の機会も創出しながら成長を続けていきます。さらに、成長の中においては、従業員、顧客、パートナー、社会といった様々なステークホルダーの皆様との調和も大切にしていきます。「統合報告2026」を通じて、当社グループの取り組みをご紹介し、皆様と新たな価値を共に創造できることを願っています。




**サステナビリティビジネスモデル × グローバルポートフォリオ**

# 執行役メッセージ

## EASTからグローバルへつなげる質を伴った成長

**田村　亘之**
取締役 代表執行役 EAST CEO

1986年入社。海外事業部で北米を担当後、欧州駐在で自動車メーカー（直需）向け営業に従事。経営企画、タイ現地法人社長、広報・ブランド管理本部長、BIOC事務総長（オリンピック・パラリンピック）、鉱山・産業・建設・航空タイヤ・ソリューション事業管掌常務役員を経て、2025年よりEAST CEO、2026年3月より現職。

EASTは、日本及びAPIC（アジア・大洋州・インド・中国）地域事業に加え、グローバルを対象とした化工品・多角化事業、及び鉱山・航空機用タイヤ・ソリューション事業を、日本に置くグローバル本社から世界へ展開、さらには広報、ブランド、人事といったグローバル本社機能で構成されています。

EASTは、各担当事業群及びグローバル本社機能を含む専門領域の総合力で、「最高の品質で社会に貢献」という使命のもと、社会インフラを支え続ける存在として、ブリヂストン全体の競争力を高め、価値創造を足元から支えながら、その成長を牽引する役割を担っています。

地域事業としては、日本という成熟市場と、成長市場であるAPICの双方がありますが、いずれも長い歴史を持つホームマーケットとして、今後も環境変化に柔軟に対応しながら競争力を高め、持続的な成長を実現していきます。また、鉱山・航空機用タイヤ・ソリューション事業は、タイヤを「創って売る」だけでなく、「使う」までを見据えて価値を最大化する、ブリヂストン独自のビジネスモデルの最先端を担う戦略領域として、また事業収益性への貢献の柱として、着実な成長を目指します。さらに、化工品・多角化事業については、産業や人々の暮らしを支える重要な事業として位置付け、その価値を大切に、社会に貢献し続けていきます。

これらEASTの事業に共通するのは、現物現場で顧客のニーズを的確に捉え、魅力的な商品やソリューションを提供することで価値を創造し、社会やお客様からの信頼を獲得するという考え方です。そして、その信頼を基盤に価値をさらに増幅させていくことが、質を伴った成長を支えると考えています。

この信頼をより広く社会へと届け、未来に向けた価値創造につなげていくため、広報やブランドの観点から会社全体の取り組みを発信し、社会・お客様との継続的なコミュニケーションを図っていきます。さらに、信頼を積み重ね、価値創造へとつなげていく人財を獲得・育成するため、グローバル本社としての人事機能が、その根幹を支えています。これらが同時にEASTに集約されていることにより、ブリヂストン全体の成長を支える存在として、グローバルへも貢献していきます。

私自身も、欧州駐在では自動車メーカー向け営業として現場でお客様に価値を伝える役割を担い、その後、グローバル本社において経営企画や広報・ブランドなどを担当してきました。さらに経営としては、タイ現地法人の社長や、鉱山・産業・建設・航空タイヤ・ソリューション事業を統括するなど、地域事業とグローバル本社機能の双方を経験する中で、信頼の大切さ、そして価値を創造し、伝えていくことの大切さを学んできました。こうした経験を通じて、現場第一の考えのもと、ブリヂストンのチームメイト一人ひとりが自分の仕事に誇りを持ち成長していく、また「最高の品質で社会に貢献」の実現に向け、日々の改善・努力を積み重ねていくことで、ブリヂストンという企業、そして一人ひとりの質を伴った成長が実現できると信じています。

EASTは、現場から生まれる価値を磨き続け、創立100周年、その先に向けた持続的な価値創造に挑み続けることで、ブリヂストンの世界No.1奪回を支える原動力となっていきます。

## 多様性に富むWEST地域において、「質を伴った成長」を牽引

**スコット・デイモン**
執行役 WEST CEO

1996年 ブリヂストン アメリカス インク（BSAM）に開発エンジニアとして入社。その後、生産財事業のPresident、BSAM COO、Bridgestone Mobility SolutionsのGroup Presidentなどを歴任。2024年にBRIDGESTONE WEST CEO兼BSAM Group Presidentに就任。2026年3月より現職。

WESTは、今、今後の成長に向けて重要な局面にあります。北米、中南米、欧州、中近東・アフリカを網羅するWEST地域は、安定的成長を続ける成熟市場と、長期的な成長の可能性を秘めた新興市場が共存する多様な地域ポートフォリオを有しています。この多様性を、WEST全体での強力なチームワークで最大限に活かし、異なる経済状況や市場環境の中でも、変化に対するレジリエンスの強化と持続的な成長の両立を追求しています。

また、ブランドは、WESTにとって重要な競争優位性の一つです。当社の歴史を体現し、グローバルなリーダーシップを象徴する「ブリヂストン」と、米国の歴史に深く根ざし、米州市場において世代を超えて信頼を築いてきた「ファイアストン」という2つのパワーブランドを展開しています。両ブランドの強みを掛け合わせることで、幅広い顧客体験を提供し、様々なチャネルやセグメントにおける当社の存在感を高めていきます。

こうした多様性と強固なレガシーを基盤に、WESTはブリヂストンの成長をリードしていきます。グローバル収益の半分以上を占めるWESTには、規模だけでなく質の面においても、当社グループの成長を牽引する大きな役割・責任があると認識しています。

そして、2026年は、2031年の創立100周年を見据えた重要な架け橋の年となります。持続的な価値創造と世界No.1奪回に向けて、着実に前進していきます。また、こうした成長は、これまで培ってきた強いビジネス体質と実行力、そして従業員への揺るぎないコミットメントに支えられて初めて実現されるものであると考えています。

近年、WEST全域で事業環境の不確実性と複雑さが増す中、それらに対応してきた経験を通じて、リーンな事業運営とバリューチェーン全体の安定的なオペレーションを確保し、不安定な状況下でも動じないレジリエンスを維持することの重要性を再確認してきました。こうした基本的な考え方は、優先順位の明確化、リソース配分、そして特性の異なる各地域において一貫性を持ってビジネスを行う上での指針となっています。また、激しい事業環境にあっても、チームメイト一人ひとりが企業理念を活動の起点とし、「安全はすべてに優先する」を基盤として行動しています。特に、「現物現場」と「熟慮断行」という心構えは、日々の行動に深く根ざしており、24MBP期間を通じて着実に強化され、現在も安全と品質の向上を支え続けています。

こうした基盤に加え、価値創造の中心にお客様を据える文化の醸成を進めています。プロセスをシンプル化することで迅速に対応し、確実な実行を通じて、信頼され選ばれるパートナーとしてのブリヂストンに進化をしていきます。

これらの取り組みを着実に推進することで、成熟市場の強みを最大化し、新興市場での価値創造を加速させ、WEST全域においてバランスの取れた持続的な成長と競争優位性の確立を実現していきます。

# 素材技術をコアコンピタンスに、イノベーション創出でブリヂストンの質を伴った成長を実現する

**草野　智弘**
執行役CIO (Chief Innovation Officer)

1990年入社。タイヤの材料開発・設計を担当後、米国アクロン技術センター赴任を経て、タイヤ材料開発本部長、久留米工場長などを歴任。以降、化工品・G-MICAソリューション事業管掌、GX・イノベーション技術開発管掌などを経て、2025年Global Chief Innovation Officerに就任し、2026年3月より現職。

CIOの使命は、グローバル技術プラットフォーム（GTP）の一角として、素材を中心とした先端技術開発からイノベーションを創出し、次世代の魅力的な商品群を継続的に支えることにあります。研究開発で生まれた芽を、設計・生産・品質・サービスへとつなぎ、社会価値・顧客価値として確実に届ける―技術を事業に実装する力まで含めて、技術基盤を強くしていきます。さらに、素材技術を核とした新事業開発の可能性も探索し、ブリヂストンの創立100周年である2031年、そしてその先を見据えて、成長の選択肢を広げていきます。

近年、タイヤ・モビリティ業界は、これまでに経験したことのない変化が続いています。こうした環境下において、モノづくりを根幹とするブリヂストンが、変化に俊敏に対応し、競争優位性を獲得しながら価値を創出し続けるためには、これまで培ってきた強みに基づく技術基盤を磨き続けることが不可欠です。CIOとしては、日本、米国、欧州、アジアの技術開発拠点の知見をつなぎながら、現物現場でイノベーション創出に取り組んでいきます。加えて、技術開発の高度化・高速化に向けて、デジタル技術やAIの活用にも段階的に取り組みます。

当社が創業以来大切にしてきた素材技術、特にゴム・ポリマーを中心とする材料技術は、当社の競争力の源泉の一つです。そのメカニズムを追求してきた材料技術により、転がり抵抗、耐摩耗性、ウェット性能など相反する性能を高次元で両立することなどに取り組んできました。今後は、そこにサステナビリティも融合させるとともに、材料設計・解析・評価の力を一層高め、次世代商品の魅力を生む差別化を進めていきます。

同時に、TRWPや6PPDといった業界全体の課題は、当社にとって、重要な経営リスクと新たな技術開発の機会の双方につながっています。これらを、確かな科学的・技術的アプローチに基づき、データと知見を積み重ねながら着実に対応を進め、業界のリーダーとしての責任を果たしていきます。こうした視点は、社会からの要請に誠実に応えていくためだけでなく、次世代商品の開発を進める上でも欠かすことはできません。

また、素材力を起点に事業領域を広げることにも挑戦していきたいと考えています。タイヤリサイクルは、社会実装に向けた技術の確立に加え、価値が循環し続ける仕組みと事業として収益を生むモデルを目指します。また、将来のモビリティ社会を見据え、AirFree™や月面探査車用タイヤなど、次世代タイヤの開発にも取り組んでいます。これらにとどまらず、新しい技術を起点に様々な挑戦を繰り返すことで、さらなる事業機会を生み出すことにも貢献していきたいと思います。

その実現に欠かせないのが共創と人財です。新しい技術開発や事業探索は、当社単独では完結しません。産官学民のパートナーとの共創を深め、知を掛け合わせることで、イノベーションのスピードと質を高めていきます。同時に、新しい発想で挑戦できる人財を育成し、多様な専門性が交わるチームで技術を磨き続ける文化を育てます。これらによって、技術の進化と深化を実現させたいと考えています。そして、全ての挑戦の前提として「安全はすべてに優先する」を徹底し、安心・安全を支える技術者集団として、社会・お客様からの信頼に応えていきます。

これからも、将来にわたり社会・モビリティを支える企業であり続けるため、イノベーションを通じて挑戦を重ねていきます。



# ワンチームで感動を届ける商品を創る

Photo: Car Watch

**今井　弘**
執行役CPO (Chief Product Officer) 兼 グローバルモータースポーツ管掌

1990年入社。カーメーカー（OE）向け乗用車用タイヤ開発を担当後、ローマ技術センターで欧州OEタイヤ開発、F1タイヤ開発を担当。2009年、英国McLaren Racingへ入社、F1チームにてRace Engineering及びTyres & Brakes Performanceの責任者を歴任。2025年、ブリヂストンに再入社、グローバルモータースポーツ管掌常務役員に就任、2026年3月より現職。

私が、ブリヂストンで商品開発に携わる原点は、学生時代の原体験にあります。学生時代、タイヤを替えただけでクルマの挙動や走りが劇的に変わることに、言葉にできないほどの衝撃と感動を覚えました。中でも、当社のスポーツタイヤ「POTENZA RE71S」の圧倒的な性能に、「タイヤ一つで、ここまで変わるのか」と感激したことは、ブリヂストンへの入社を決意するきっかけとなりました。あのときの感動を、今度は自ら商品を創る立場として届けたい―その思いが、当社で新しい挑戦をしたいと考えたきっかけであり、原動力になっています。

CPOとして私が担う役割は、ゴム・タイヤメーカーとして当社の根幹である商品開発を通じて、感動や価値を生み出すことのできる魅力的な商品を、世界各地のお客様へ届けていくことです。私にとって魅力的な商品とは、「ブリヂストンの商品を使っていて良かった」とお客様に実感していただけるものです。単に性能の良いものを創るのではなく、その商品を通じて、安心・安全や走る喜びといった体験価値を高めていくことこそが、商品開発の目指す姿だと考えています。

タイヤと一言で言っても、小型乗用車向けから超大型の鉱山車両用、さらには航空機用まで用途は様々です。しかし、どの商品においても共通して大切にしているのは、「お客様の顔を思い浮かべながら創ること」です。ブリヂストンの商品開発の大きな強みは、米州、欧州、日本、アジア・大洋州の4極に開発拠点を有し、現物現場でそれぞれの地域特性を深く理解した開発を行っていることです。それぞれの市場で、お客様に近い場所で開発ができる強みを、グローバル技術プラットフォーム（GTP）を通じて地域を超えて結びつけ、強い現場力とシミュレーションなどのデジタルを融合させることで、商品開発の可能性をさらに広げていきます。

こうした挑戦になくてはならないものが、人と組織の力です。商品開発に携わるチームメイト一人ひとりが誇りを持ち、自らの思いや夢を商品に込められる組織でありたいと考えています。意思決定を迅速に行えるシンプルな体制のもと、世界中の仲間たちと「ワンチーム」となり、挑戦する楽しさやワクワク、それぞれの夢を共有しながら、現物現場で事実とデータを深く理解し、自ら考え、改善・解決に挑むマインドセットを大切にしています。その結果が、開発の質だけではなく、効率の向上につながっていくと考えています。

この縮図が、モータースポーツ活動です。2026年末からは、新たな挑戦であるABB FIA Formula E世界選手権へのタイヤ供給が始まり、チームメイトたちとワクワクしながら準備を進めています。極限の条件下で、安心・安全を絶対条件に、短期間で高難度な開発が求められるモータースポーツは、まさに開発の真価が問われる舞台です。そして、チームが一つにならなければ世界で戦うことはできません。グローバルチームが一体となって挑み、そこで得られた配合技術や計測技術、接地コントロール技術は、市販用タイヤや次世代のタイヤ技術にも確実に活かしていきます。さらに、ORタイヤのように一見異なる分野においても、共通する技術課題を通じて相互に技術を高め合い、継続的な性能・品質向上につなげています。

創立100周年に向けて、様々な挑戦を積み重ねていくことで、お客様の期待を超える商品を創り出し、走るワクワク、そして安心・安全な移動を支え続けるチームでありたいと考えています。

# 世界No.1奪回に向けた、モノづくりの競争力強化

**細　幸彦**
執行役CMO (Chief Manufacturing Officer)

1990年入社。生産システム・製造技術開発を担当し、米国工場での海外トレーニーを経て、防府・栃木・彦根の各工場で技術課に従事。鳥栖・久留米工場長、日本タイヤ生産本部長を務めた後、Bridgestone Americas及びAsia Pacificで生産担当を歴任。2025年よりBRIDGESTONE EASTタイヤ生産管掌・常務役員、2026年3月より現職。

私たちブリヂストンのモノづくりを取り巻く環境は、米国の関税影響をはじめ、原材料価格やエネルギーコストの上昇、グローバルでの人財獲得競争の激化など、これまで以上に厳しさを増しています。このような先行き不透明な状況の中で当社が生き抜き、成長を続けるためには、変化を敏感に捉え、現場に根差した迅速かつ的確なアクションを積み重ねていくことが不可欠です。そして、当社は、創立100周年となる2031年に向けて、タイヤ・ゴム業界における世界No.1奪回、その先も持続的に成長するための道筋を描いていかなければなりません。

グローバル技術プラットフォーム（GTP）は、今後の成長に向けて、タイヤメーカーとして当社が培ってきた技術基盤をさらに強化するために設置されました。その中で生産は、モノづくりというメーカーの根幹を担う機能です。外部環境の厳しさに加え、顧客価値を高めるために商品が高度化・複雑化し、生産難度が年々高まる中で、魅力的な商品の供給とコスト競争力の向上を両立させることが必要であり、CMOとしてはそのコスト競争力の向上が最重要課題であると捉えています。

当社は、日本をモノづくりの中核としながら、世界各地の生産拠点やグローバルチームと一体となり、多様な価値観や技術を融合させた取り組みを、足元と先を見据えた2軸で推進しています。足元で生産性向上や原価改善を着実に積み重ねると同時に、次世代のモノづくりを担う生産技術検討を進めています。そこには、設備の自動化や、デジタル・AI技術の活用なども積極的に取り入れていかなければなりません。サステナビリティにおいても、事業戦略と連動した形で貢献を継続していきます。

競争力向上は、工場や生産機能の取り組みだけでは実現せず、バリューチェーン全体での連携を重視し、特に製品・材料の設計・開発部門と密接に協働することで、設計段階から生産まで一貫した最適化を図り、品質・コスト・スピードの向上につなげていきます。また、GTPでの連携に加え、WEST CTOや各地域事業の生産部門との連携を通じ、各工場の競争力を相互に理解し、高め合う体制づくりを進めています。現場同士がつながり、学び合うことこそが、グローバルでの競争力を押し上げると考えています。

そして、これら全ての取り組みを支えているのが、人財の力です。私自身、生産システム・製造技術開発から、日本、アメリカ、アジア地域の工場など、長年にわたり生産現場に向き合ってきました。その経験を通じて実感しているのは、競争力の本質は、現場で考え、継続的に改善を積み重ねる人財そのものにあるということです。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」に基づき、全員参加のTQM活動や人財育成を通じて、改善マインドと仕事のオーナーシップを一人ひとりが発揮できる現場づくりをさらに強化していきます。このような、チームメイト一人ひとりの生産性・創造性の向上とチームワークが、激動の環境を生き抜くための抜本的な競争力につながっていきます。

世界No.1奪回に向けて、生産現場・モノづくり領域での挑戦を、世界中のチームメイトたちと共に積み重ねることで、将来にわたって成長し続けることができる基盤を強化していきます。

# チームワークが支える、安全で未来を見据えたテクノロジー

**エミリオ・ティベリオ**
執行役 WEST CTO (Chief Technology Officer)

1999年ブリヂストン入社。欧州において研究開発及び経営の要職を歴任。その後、㈱ブリヂストンの常務役員、BRIDGESTONE WESTのChief Technology Officer（CTO）、BSAM及びBSEMEAの取締役を経て、2026年3月より現職。

WEST CTOチームの使命は、WEST地域全体における安全、品質、技術、オペレーションを強化し、持続的な競争優位性の源泉とすることです。活動領域は、生産、サプライチェーン、調達、研究開発、サステナビリティにわたり、多様な市場において、バリューチェーン全体で一体となり、社会価値と顧客価値の創造を目指しています。この使命を果たすためには、高い技術力だけでなく、機能・地域を横断し、本社機能であるGTP（グローバル技術プラットフォーム）とも連携する強いチームワークが不可欠です。

24MBP期間中、WEST CTOチームは、事業基盤の強化に最優先課題として取り組むとともに、将来を見据えた技術の土台作りを進めてきました。事業基盤については、地政学リスクや市場の構造変化による不確実性の高まりに対応するため、オペレーションのリーン化・効率化、生産設備の稼働率向上、及びサプライチェーン全体におけるレジリエンスの強化に注力してきました。これらの取り組みは、欧州事業の収益性向上などビジネス体質の改善につながり、成長に向けた基盤を固めることができたと考えています。

この基盤の上に、新商品の展開や持続可能なサプライチェーンの構築など、将来を見据えた技術開発を推進し、ブリヂストンの成長とお客様への価値提供のさらなる向上を図っていきます。一方で、世界No.1奪回に向けて、多くの課題があることも認識しています。

2026年以降、質を伴った成長へ本格的に舵を切る中で、オペレーションのシンプル化、デジタル技術やシミュレーションの活用、データ主導の研究開発活動の実現を通じて、競争力を高める技術の進化に注力していきます。こうした取り組みによって、魅力的な商品・サービスを、それぞれの市場に最適な形でより早く投入し、顧客価値の向上を図ります。

WESTには様々な市場があり、お客様のニーズも大きく異なります。そのため、技術とオペレーションの進化は、各市場に適応しながら展開できる拡張性を備える必要があります。この実現に向けては、デジタル化と標準化が重要な要素であるとともに、米州及び欧州の市場に深く根ざした技術開発拠点を活用したイノベーションの推進が不可欠です。私の役割は、これまでのブリヂストンでの25年以上にわたる経験を活かし、これらの技術開発拠点やバリューチェーンの各チームとGTPを結びつけ、ブリヂストンの技術進化を加速していくことにあると認識しています。

また、企業理念であり重要な当社のレガシーである「現物現場」は、今後も技術イノベーションを導くものであり続けます。意思決定や行動が、常に現場の実態にしっかりと根ざしたものとなるよう意識し、チームワークを強化しながら、2031年のブリヂストン創立100周年に向けた取り組みを推進していきます。

さらに、成長は常に安全を前提としていなければなりません。「安全はすべてに優先する」は絶対に譲れないものであり、イノベーション、実行力、競争優位性を支える基盤です。安全の基盤として、バリューチェーン全体における品質と信頼の向上を支え、今後も確実に受け継いでいきます。

# 24MBP　価値創造プロセス図

## 使命：最高の品質で社会に貢献

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

### Input

**財務資本**

資本合計（2025 年末時点）
**37,199 億円**

信用格付（2025 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 24,000 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（2025 年末時点）
**115,716 人**

**社会・関係資本**

**150** を超える
国や地域で事業を展開
（2025 年末時点）

**自然資本**

エネルギー総消費量（2025 年）
**37,415 千 GJ**

再生可能エネルギー（電力）比率 **73%**

原材料使用量（2025 年）
**3,342 千トン**

天然ゴム自社農園の栽培面積（2025 年）
**45,800 ha**

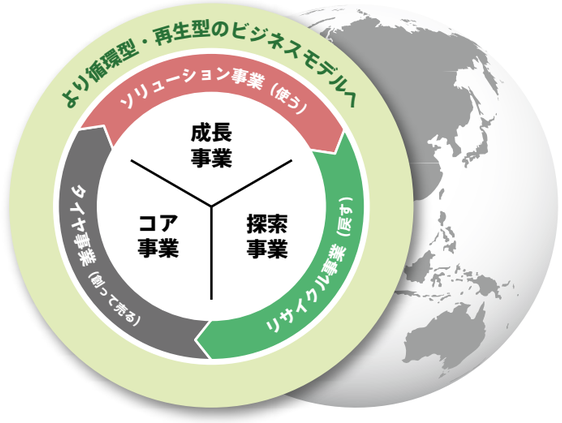
**タイヤは生命を乗せている**

**Bridgestone E8 Commitment**

**中期事業計画（2024-2026）―24MBP**

**質を伴った成長へ**

- 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




**サステナビリティビジネスモデル × グローバルポートフォリオ**

### Output

（2026年 事業計画）

| | |
|---|---|
| 売上収益 | 45,000 億円 |
| 調整後営業利益 | 5,150 億円 |
| 調整後営業利益率 | 11.4% |
| 当期利益 | 3,400 億円 |
| ROIC | 9.1% |
| ROE | 9.5% |
| 株主還元 1 株当たり配当金 | 125 円 ※分割前ベース 250 円 |

**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） | 110 レベル ※2019 年 = 100 とする |
| $CO_2$ 排出量削減（Scope1, 2） | 50% 以上削減（2011 年対比） |
| $CO_2$ 排出量削減（Scope3） | 私たちが排出する 3 倍以上の $CO_2$ 削減に貢献 |
| 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 | 30,000 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**

**ブリヂストンを取り巻く環境変化・リスクと機会**

# 中期事業計画(2024-2026)に沿った価値創造

ブリヂストンは、2024年に策定した中期事業計画(2024-2026)(24MBP)において、「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を掲げ、これらに沿って価値創造を推進しています。

これまで、事業再編・再構築を中心とした体質強化を進め、再編フェーズは2025年までに概ね完了としています。24MBPの最終年となる2026年は、魅力的な商品の拡充やソリューション事業の価値創造拡大など、質を伴った成長を着実に進めています。

さらに、持続的な成長を可能とするため、ブリヂストンの強みであるグローバルポートフォリオ(世界各地に展開する生産・販売拠点や供給ルートの最適な組み合わせなど)と、サステナビリティビジネスモデルにおける商品を創って売る、使う、原材料に戻すという価値循環を連動させることで、社会と企業の双方の持続可能性を高めていくことを目指しています。

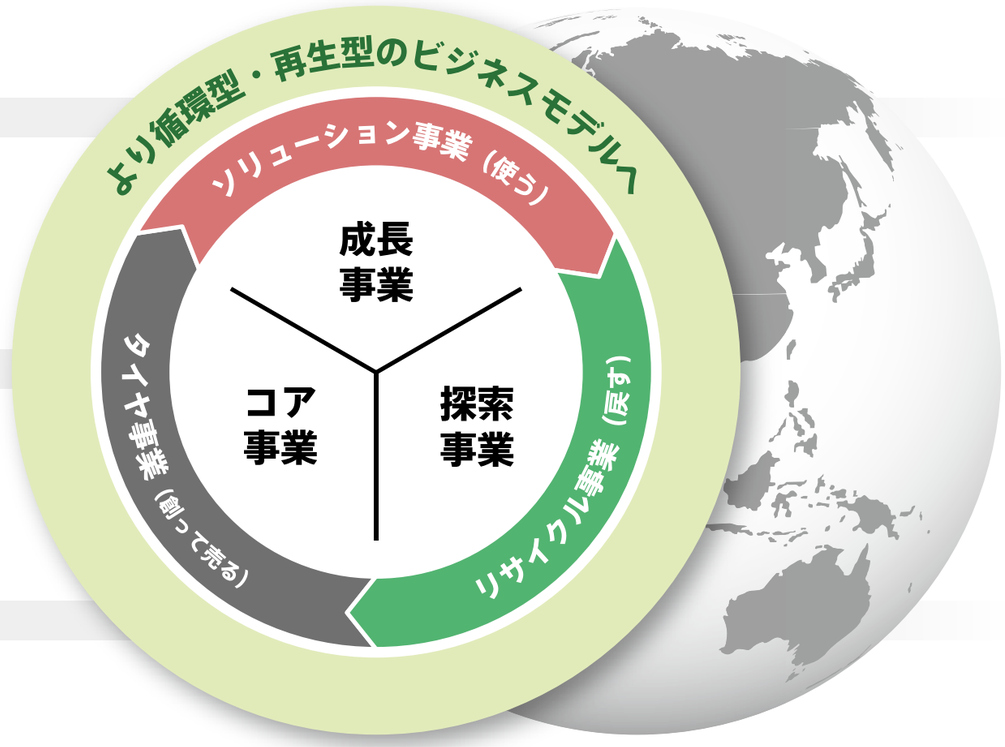
2027年を起点とする次期中期計画の策定も進めており、世界中のチームメイトと共に、当社創立100周年である2031年までの世界No.1奪回に向けて前進しています。

**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



# 良いビジネス体質を創る

**「良いビジネス体質を創る」においては、良いタイヤ、良いビジネス、新たなビジネスを支える基盤として、財務、人財、安全・品質、DX、知的財産戦略を、継続的に強化・充実させています。**

## 財務戦略:CFOメッセージ

財務戦略は、ブリヂストンが掲げる業界No.1に向けた中長期的な挑戦と成長を支える基盤です。規律ある資本配分と成長投資を通じて稼ぐ力を磨き、質を伴った成長を後押しすることで、持続的な企業価値向上に貢献します。

**菱沼 直樹**
常務役員 CFO

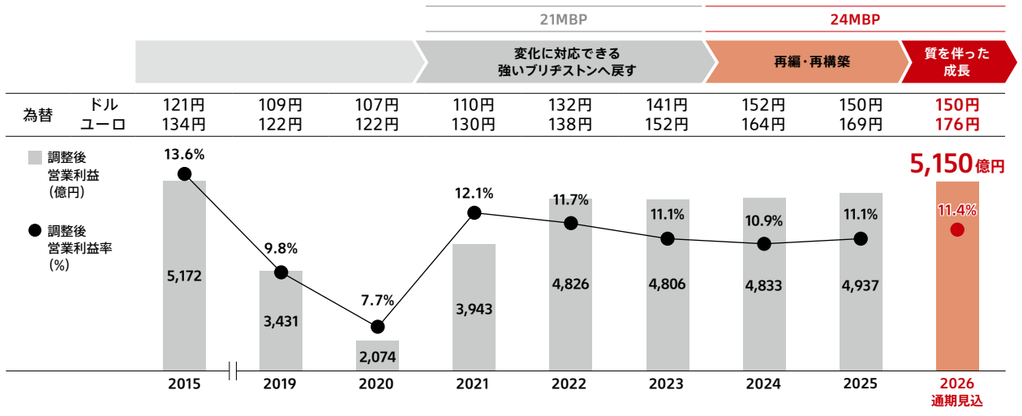
### 2025年業績の振り返り/2026年の位置付け

2025年は緊急危機対策年と位置付け、24MBPロードマップに沿い、再編・再構築やビジネスコストダウンなど、守りの活動を中心に、体質強化に注力した一年でした。米国関税の影響による減益要因はあったものの、ビジネス体質強化に注力し、サプライチェーンのグローバル最適化などにより影響を最小限に抑えました。その結果、為替影響を除いたベースで前年比増収増益を確保し、収益性も着実に改善しています。

2026年は、これまで築いてきた基盤をもとに、攻めの活動を強化し、質を伴った成長へと移行する重要な一年です。市販用タイヤの販売成長を中心に、生産性向上、継続的なコストダウン、再編効果の発現を通じて収益力を高めていきます。

足元の中東情勢については、当社のグローバル連結業績における中東地域の売上構成比は約1.5%であり、直接的な影響は限定的と認識しています。一方で、原油価格の変動を通じた原材料価格、海上運賃の上昇などによる2026年通期でのコストインフレ影響を約700億円(グロス影響)と試算※しています(2026年5月14日時点)。今後の動向を引き続き注視しつつ、中東情勢影響の最小化に向け、ビジネスコストダウン、グローバルサプライチェーンを活かしたコスト最適化、販売施策の強化等の各種対策に取り組んでいきます。

※ 試算前提:年内の原油価格がWTI 90USD/bbl程度で推移すると仮定した場合(エネルギー費、物流費を含む)




| | | 2015 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 通期見込 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 為替 | ドル | 121円 | 109円 | 107円 | 110円 | 132円 | 141円 | 152円 | 150円 | 150円 |
| | ユーロ | 134円 | 122円 | 122円 | 130円 | 138円 | 152円 | 164円 | 169円 | 176円 |
| 売上収益(億円) | | 37,903 | 35,072 | 26,952 | 32,461 | 41,101 | 43,138 | 44,301 | 44,295 | 45,000 |
| ROIC | | 14.7% | 7.4% | 5.1% | 9.0% | 9.4% | 8.7% | 8.2% | 8.3% | 9.1% |
| ROE | | 13.3% | 10.0% | -0.9% | 12.9% | 10.9% | 10.4% | 8.1% | 8.6% | 9.5% |
| 継続事業からの当期利益(億円) | | 2,843 | 2,401 | -198 | 3,079 | 3,054 | 3,269 | 2,850 | 3,171 | 3,400 |
| 継続事業からの当期利益率 | | 7.5% | 6.8% | -0.7% | 9.5% | 7.4% | 7.6% | 6.4% | 7.2% | 7.6% |
| 株主還元1株当たり配当(円) | | 130 | 160 | 110 | 170 | 175 | 200 | 210 | 230 | 125※ |

※ 2026年度配当は株式分割後換算

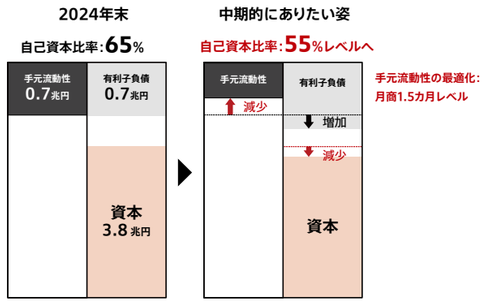
### ステークホルダー調和に向けて

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」の実現につながると考えています。経営にあたっては、今後の事業展開を見据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います。適正な財務体質を維持し、得られた成果は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おいて、引き続き財務健全性は重要な基盤であると認識しています。その上で、ブリヂストンらしさを軸に、当社にとって最適なバランスシートのあり方を再検討し、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ています。不確実性の高い事業環境下では、強固な財務基盤が企業価値を支える重要な要素である一方、資本効率の観点では改善余地があることも認識しています。当社は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の両立を図り、持続的な成長を目指していきます。

2025年度は業界トップ水準の格付けを維持しながら、ありたいバランスシートに段階的に近づけるため、3,000億円の自己株式取得と、2,000億円の負債調達を実施しました。これにより、自己資本比率は65.2%(24年末)から63.7%(25年末)へと、目標水準に向けて着実に推移しています。

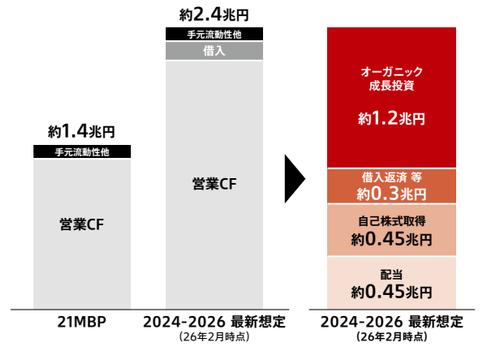



### キャピタルアロケーション

当社のキャッシュインとしては、稼ぐ力の強化によるキャッシュ創出を基盤としつつ、手元流動性や借入の活用も含め、24MBP期間(2024~2026年)で約2.4兆円を計画しています。

成長投資を最優先とし、適正な財務体質の維持と株主還元の充実を両立させるという枠組みのもと、規律ある資本配分を継続しています。資本の配分先については、キャピタルアロケーション方針に則り、タイヤ事業における商品競争力・モノづくり力の強化やソリューション事業の価値創造の拡大など、将来の稼ぐ力につながる成長投資を最優先していきます。この中には、モータースポーツをはじめとする中長期的なブランド価値向上に資する投資の強化も含まれています。

また、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、手元流動性や負債を活用した自己株式の取得を機動的に実施するとともに、株主還元(配当)の充実を図っていきます。



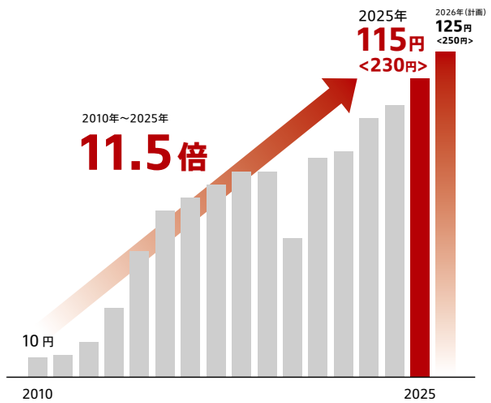

### ■配当 一株主還元の充実

当社は、当期の業績や財政状態に加え、中期的な利益見通し、投資計画、キャッシュ・フローを総合的に勘案し、連結配当性向50%を目安としながら、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。2025年の年間配当金は、前年から20円増額の1株当たり230円としました。また、投資家層の拡大と投資しやすさの向上を目的として、2025年12月31日を基準日とする株式分割(2分割)を実施しています。

2026年は、株式分割後ベースで1株当たり125円(分割前ベースでは1株当たり250円、対前年20円の増額に相当)と

良いビジネス体質を創る

し、24MBPにおける2026年の配当計画に沿った水準で、引き続き増配を予定しています。今後も、持続的な企業価値向上を通じて、株主の皆様への還元を着実に充実させていきます。



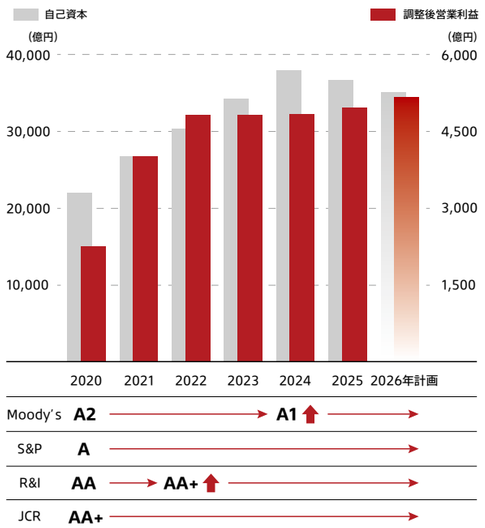

※2026年の1株当たり配当は予想。2026年1月1日の株式分割(2分割)を反映済み。2025年以前の過去の配当は分割後の1株当たり相当額を記載。<>内数値は分割前ベース

### ■ 自己株式取得・規律ある負債活用

当社は最適な資本構成の実現に向け、自己株式の取得や負債の活用を含む資本政策を継続的に実行しています。

自己株式の取得は、企業価値及び株主価値(EPS)向上に資する投資と位置付けています。事業再編・再構築に一定の目途がついたことを踏まえ、2026年は24MBPの最終年度として質を伴った成長へ転換する重要な年と位置付けています。こうした考えのもと、手元流動性、配当水準、自己資本比率、株価を含む市場環境、成長投資の可能性などを総合的に勘案し、1,500億円(6,000万株)を上限とする自己株式の取得を実施します。取得した株式は、全て消却する予定です。

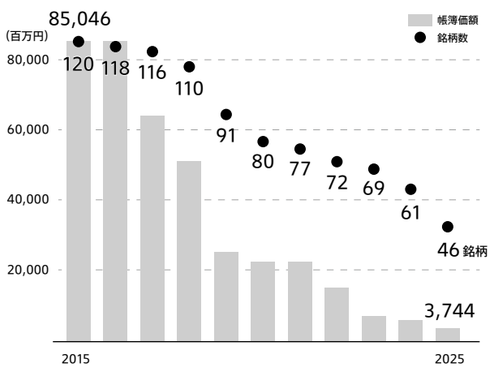
また、負債の活用については、最適資本構成の構築を通じたWACCの低減による企業価値向上(ROIC-WACCスプレッド拡大)に資する施策の一環として、2026年は1,500億円規模の資金調達を予定しています。2026年4月に実施した1,200億円の無担保社債発行は、継続的に維持してきた業界トップ水準の格付けと当社の財務資本戦略が、不透明感の強い市場環境下においても中長期的な視点で評価された結果と認識しています。調達した資金は、成長のための投融資・設備投資、資本効率化を目的とした自己株式の取得などに充てる予定です。




### 政策保有株式に関する方針

政策保有株式については、その保有の意義が認められる場合を除き、資本効率性の観点から保有しないことを基本方針としています。保有の意義が認められる場合とは、当社の事業戦略上の必要性、取引・協業関係の維持・強化を保有の目的として、当社の企業価値の向上に資すると判断される場合をいいます。

保有の適否については、執行部門にて、個別銘柄ごとに事業戦略上の必要性、取引・協業の維持・強化の状況、資本コストに見合った経済合理性の定量評価などの精査を行い、取締役会で毎年検証しています。




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着実に縮減を推進しており、2025年末時点の純資産(連結)に占める政策保有株式の割合は1.1%まで低下しました。

### 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)を最重要経営指標の一つと位置付け、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、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などを通じて、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。

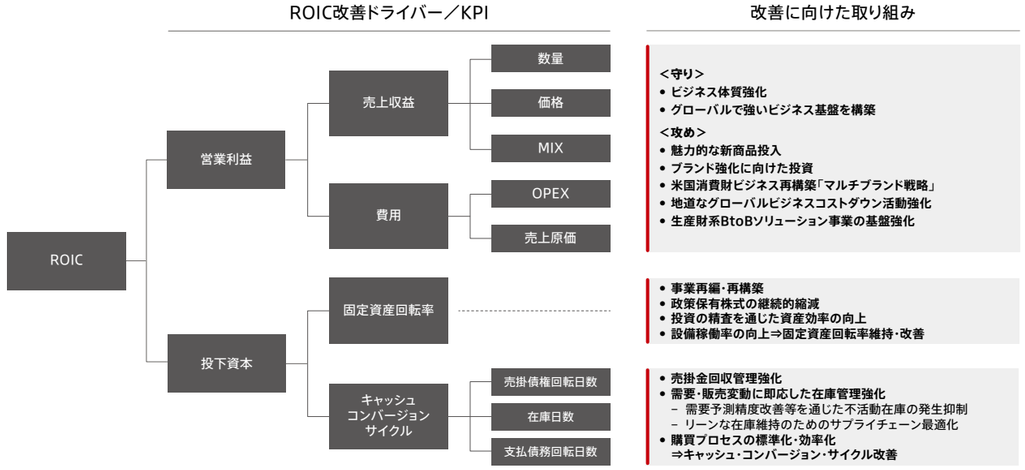
24MBPでは、シン・グローカル経営体制のもと、47エリア別の事業管理にもROICを導入し、エリアごとのターゲット設定、四半期レビュー、ROICの要素分解を通じて、現場主導の自律的な改善活動を促進しています。

投資判断においても、カントリーリスクや事業特性に応じたハードルレートを設定し、将来の資本コスト上昇も見据えた厳格な投資基準を採用しています。投資決定後にはモニタリングを実施し、必要に応じて軌道修正を行う体制も構築しています。これにより、ROICを軸とした投資リターンの確度向上を図っています。

2025年度のROICは8.3%と、前年比で0.2ポイント改善しました。調整後営業利益の増加に加え、現場で進めてきた製品在庫のリーン化によるキャッシュコンバージョンサイクルの改善など、現場主導の改善活動や資本効率向上の取り組みが、着実に成果につながり始めています。

こうした体質強化の積み重ねを土台に、2026年は、再編・再構築のステージから質を伴った成長へと確実に転換していく重要な年です。ROICを軸にした現場密着の経営と規律ある成長投資を通じて、強いビジネス体質をさらに磨き上げ、持続的な企業価値の創造を実現していきます。

**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**



良いビジネス体質を創る

## 人財戦略 ―個人の成長と会社の成長を両立―

対象となるBridgestone E8 Commitment　Empowerment

### ブリヂストンらしい人事・組織変革(Bridgestone-Human Resource Transformation(HRX))

良いビジネス体質を創るにあたって、そして今後のブリヂストンの成長を支える要となるのが、人財です。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、多様な人財一人ひとりが輝ける環境の実現を人財戦略の軸としています。この考え方のもと、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。

この人財戦略においては、個人の成長を通じて会社が成長し、会社の成長を通じて個人が成長していくこと、また、従業員一人ひとりが豊かで充実した人生を送ることなくして、会社の持続的な成長はない、という考え方を基本としています。その実現に向けて、多様な人財が輝き、多様な挑戦の場や学びの機会を一人ひとりが最大限に活用しながら、成果創出や価値創造に取り組むことを大切にしています。これらの基盤として、一人ひとりの生産性・創造性の向上にも力を入れています。

### 人財育成の強化

持続的な成長に向けては、企業理念体系とブリヂストン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」)に共感し、体現するブリヂストンらしい人財を基盤に、以下のような人財が不可欠であると考え、人財投資を推進しています。

- 困難な状況を克服するレジリエンスと強い現場マインドを備え、事業戦略を構築・実行するビジネス感覚を持ち合わせたグローバル経営リーダー人財
- 当社グループが培ってきた現場力などの強みであるリアルにデジタルを融合させ、価値創造を進化させるデジタル人財
- 社会やお客様の困りごとをより深く理解し解決するため、魅力的な商品とサービスを組み合わせて新たな価値を提案するソリューションエンジニア人財

### 人的創造性の向上

人財戦略の指標として、2024年から人的創造性を経営指標として導入しました。生産性・創造性の向上を基本として、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目指しています。人的創造性KPI(調整後営業利益(付加価値)を人財投資(労務費、教育訓練費、福利厚生費の合計)で割ったもの)を指標として、グローバルの推移を把握しながら、地域別・国別の課題に取り組んでいます。

**● 人的創造性KPI**

$$\text{人的創造性}\uparrow = \frac{\text{調整後営業利益}\uparrow}{\text{人財投資}\uparrow\ (\text{労務費}+\text{教育訓練費}+\text{福利厚生費})}$$

### 具体的な取り組み

**■ 次世代グローバルリーダー育成―Bridgestone NEXT100**

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、3階層(Next/Advancing/Developing Executive)に分け、各地域経営陣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等を通じた重点育成を推進しています。

**■ 自ら挑戦・成長する意欲のある人財への重点機会支援**

- 現場100日チャレンジプログラム
  自ら手を挙げ、現場において自分で立てた課題・仮説の検証、改善、解決に取り組む挑戦を後押ししています。2023年に日本でスタートした後、2024年にはBSAPIC(アジア・大洋州・インド・中国)へ拡大しており、今後もさらなる展開を推進していきます。
- マネジメント・チャレンジ制度(日本)
  若手従業員へのマネジメント機会支援として、チャレンジ意欲のある従業員が、マネジメント補佐に挑戦する「マネジメント・チャレンジ制度」を2023年より導入しています。

**■ 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、地域別・国別の状況も踏まえながら、多様なリーダー、多様なチームの育成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、多様な人財が活躍するための各種取り組みを下記の通り進めています。

- 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
- 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と、それを通じた従業員一人ひとりが輝ける職場づくりに向けた啓発活動
- 当社役員や社外の専門家がメンターとなり女性管理職や登用候補者のキャリア形成をサポートするメンター制度

**■ 健康経営推進**

従業員一人ひとりが豊かで充実した人生を送ることなくして会社の持続的な成長はない、という基本的な考え方に沿って、グローバルで健康とウェルビーイングを支援する取り組みを推進しています。

特に日本においては、Global CEOを健康経営責任者とし、2026年3月に「ブリヂストン健康経営方針」を改定するとともに、「健康経営戦略マップ」を策定し、人財投資施策としての健康経営の考え方を明確化しています。これらの取り組みが認められ、2026年に「健康経営優良法人2026」(ホワイト500)に4度目の認定を受けました。

**ブリヂストン健康経営方針**

一人ひとりが挑戦し、成長するために、ブリヂストンは従業員が健康に、いきいきと働ける職場環境づくりと、心身の健康の維持・増進を推進します。これらの取り組みにより、価値創造の好循環を生むとともに、個人の成功・自信の波及を通じて多様な人財が輝くことを実現します。

**健康経営責任者メッセージ**

ブリヂストンの使命である「最高の品質で社会に貢献」を実現するためには、まず従業員一人ひとりが豊かで充実した人生を送れることが大切であり、健康はまさにその土台となります。従業員が心身共に健康で活力に溢れ、挑戦、成長しながら最高のパフォーマンスを発揮することで、ブリヂストンも持続的に成長することができると考えています。2026年に改定したこの「健康経営方針」のもと、働きがいや心の豊かさを感じることのできる会社を目指し、全社一丸となって健康推進に取り組んでまいります。

**森田 泰博**
代表執行役 Global CEO

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

良いビジネス体質を創る

## 企業文化の深化 ―継続的改善とイノベーション―

対象となるBridgestone E8 Commitment　Emotion　Empowerment

人財戦略と連動して、「ブリヂストン独自のデミング・プラン」(以下デミング・プラン)における品質経営活動に代表されるような、これまでに培ってきた企業文化の深化を図るとともに、さらなる発展に取り組んでいます。

### ■ デミング・プラン

良いビジネス体質を創るため、「デミング・プラン(概要:右図)」の基本思想や5つの合言葉の浸透を徹底し、品質活動を継続して強化しています。

2025年からは、各部門における業務の実例をもとに、PDCA(Plan-Do-Check-Act)の実践やなぜなぜ分析を持ち寄るワークショップを開催するなど、業務に根ざした実践的な活動をより強化しています。

**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

①PDCA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

### ■全員参加の業務品質の向上と企業文化の深化

ブリヂストンは、1960年代の「デミング・プラン」推進以降、それに基づく改善や価値創造をTQM(Total Quality Management-総合的品質管理)活動として全員参加で進めてきました。この活動により、グローバルで業務品質を向上させ、企業文化として深化させています。

また、TQM活動を含むグローバルで優れた改善や価値創造を称賛する表彰制度としてBGA(Bridgestone Group Awards)を位置付けています。

### ■ グローバルTQM活動

ブリヂストンのTQM活動は、50年以上にわたり継続的改善とイノベーションを追求する文化として受け継がれています。世界各国の優れたTQM活動事例を共有し、相互の学びや実践につなげることを目的として、「グループ・グローバルTQM大会」を2010年より毎年開催しています。2025年には第15回大会を開催し、世界の各事業所から選出された2,000件を超える改善事例の中から、代表して16件が優秀な取り組みとして発表されました。

グループ・グローバルTQM大会事例発表

グループ・グローバルTQM大会表彰式

### ●TQMグランプリ賞受賞チーム事例 ― 小平TC材料試験課とBSCH※による価値共創

ゴム材料の評価・開発に携わる小平TC材料試験課とBSCHメンバー

有機繊維・金属材料の評価・開発に携わる小平TC材料試験課とBSCHメンバー

本取り組みは、材料試験課がBSCHと共創し多様な人財が関わる中でも安定した業務品質と生産性を確保するため業務プロセス自体を見直した点が特徴です。材料試験課は経験豊富なベテラン技能員が多いため経験や暗黙知に頼るという属人化が課題でしたが「誰でもできる」「誰でもやりやすい」「誰でも間違わない」を合言葉としBSCHと共に現物現場で工程を見直し、判断基準を明確化し、道具による標準化を進めました。途中コミュニケーションや試行錯誤に多くの苦労を要しましたが誰が担当しても同じ成果が出せる仕組みを構築しました。今後も「人に合わせて工程を設計する」姿勢で人的資本の活用と業務変革を進め企業価値の向上を目指します。

※ 障がい者雇用を目的とした特例子会社であるブリヂストンチャレンジド株式会社

### ■ ブリヂストングループアワード (Bridgestone Group Awards ― BGA)

BGAは、ブリヂストングループの全組織・全従業員を対象とした、グローバル最高位の表彰制度です。使命、E8コミットメントを体現し、価値創造に特に貢献した活動を選定・表彰するとともに、グローバルへ共有し、チーム及び従業員一人ひとりの成長につなげていくことを目的としています。本制度では、毎年グローバル表彰式を開催しており、2025年は世界各地の活動の中から9件の優秀事例を選定し、共有しました。また、授賞式の前後には、さらなる価値創造につなげるため、ブリヂストンの歴史やイノベーションを現物現場で学び合う研修なども、受賞者を対象に実施しています。

BGA事例発表

BGA表彰式

### ●BGA優秀事例 ブリヂストンイタリア:交通安全プログラムの展開

プロジェクトチーム(販売部門、TCE、パリ工場)

交通安全プログラム

この取り組みは、イタリア最大のボランティア組織であるイタリア赤十字社といった信頼できるパートナーと協働し、社会に価値を創出するというブリヂストンの姿勢を反映したものです。協力して活動することで、私たちは共通の価値観を、特に若者への交通安全教育において、実効性のあるプロジェクトへと具現化することができました。私たちは、この取り組みで得られた成果、そして意義ある社会活動に貢献できたことを誇りに思います。この取り組みは、ミラノ、ローマ、パリのイタリア国内の全てのブリヂストン拠点が、共通の目的と強いワンチーム意識を持って緊密に連携しなければ実現できなかったと思います。

良いビジネス体質を創る

## 労働安全・衛生

ブリヂストンの企業理念体系において、最も重要な基盤としているのが、「安全はすべてに優先する」を掲げる安全宣言です。

この安全宣言は、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訪問される方々も対象としています。

お客様をはじめとするステークホルダーの皆様からも期待されており、ブリヂストンの従業員や協力会社の労働安全・衛生を確保するため、高い安全基準を適用するとともに、従業員一人ひとりが安全な職場で安心して働くための環境整備に取り組んでいます。

### ■ 推進体制

CQO(Chief Quality Officer)を責任者として、グローバル各事業拠点の品質管理責任者などで構成されるグローバル安全品質経営コミッティ(GSQMC)の傘下に、安全ワーキンググループを設置しています。このワーキンググループは、安全・衛生・防災に関するリスクや課題・機会を管理し、活動を推進しています。一例として、関連部門と連携しながら、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活動をグローバルで展開しています。

### ■ 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」として、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を定め、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

また、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、全ての従業員が安全の大切さを知り、同じ理解のもと、ブリヂストン共通安全規定項目の活動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も、定期的に改訂しています。

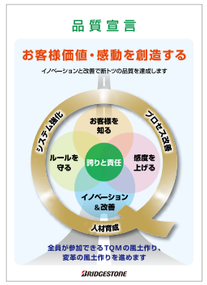
また、リスクアセスメントにより特定したリスクの低減対策として、AI技術を積極的に導入しています。

### ■ 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を図る評価ツールを開発し、運用しています。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。

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/

## 品質・お客様価値




ブリヂストンは、企業理念体系に品質宣言を掲げ、イノベーションと継続的改善を通じてお客様価値・感動を創造し続けるため、全ての従業員が実践すべき指針としています。

「タイヤは生命を乗せている」という大原則のもと品質を経営基盤と位置付け、様々な企業活動において品質の向上に取り組んでいます。

### ■ 品質ガバナンス体制

ブリヂストンでは、グローバル品質ガバナンス体制を整備し、グローバルで連携しながら品質課題に確実に対応しています。世界各事業所の品質責任者は、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・感動を創造することを目指しています。商品戦略・製品開発・調達・生産・物流・販売・サービスに至るバリューチェーン全体で品質保証体制を構築しており、今後もその強化を継続することで、質を伴った成長を支えていきます。

### ■ 製品開発プロセスにおける品質保証

設計・開発段階での品質レベル向上のために、全ての技術センターにおいて開発プロセスの標準化を図り、グループ全体で開発プロセス向上に継続して取り組んでいます。お客様の要求から承認、生産までのタスクを実現するために、開発から生産までステップごとに必要とされる実施事項を明確にしています。

開発プロセスにおける品質保証の目的は、お客様の要求通りの商品を遅滞なく納入し、全ての製品開発グループにおいて、開発プロセスを継続的に改善し、最適化していくことです。本活動は、生産プロセス、生産技術を含む開発プロセス全体を対象としています。

また、ブリヂストンでは全ての地域における製品開発プロセスにおいてゲート方式の開発プロセスを採用しています。リスク分析を含めた開発目標の達成と最終商品の安全性及び品質を保証するため、各ゲートにおいて定められた全ての基準を満たす必要があります。

### ■ お客様起点で育てるソリューションの品質

近年、品質の対象範囲は、モノづくりを超え、お客様が商品を使うプロセスや体験、顧客経験価値の向上を含むソリューション事業全体へと広がっています。「お客様への価値提供は、届けた瞬間に完結するのではなく、お客様が使い続ける中で育まれ、増幅されるものである」という考え方のもと、デジタルソリューション領域では、価値を実現することにとどまらず、その価値が損なわれる可能性や条件をあらかじめ想定し、「予防・検出・処置」の考え方に基づき、設計・運用の段階から未然防止の視点を組み込んでいます。さらに、利用状況などのデータを通じてお客様価値の実現状況を継続的に把握し、適切な対応につなげる仕組みを構築・推進しています。サービス領域においても、品質を「正確な作業・丁寧な応対」にとどまらず、「大切にされていると感じる対応」と「期待を超える提案」による体験価値の向上と定義し、長期的な信頼関係の構築を目指しています。(ソリューション事業:P42-45)

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/

良いビジネス体質を創る

## DX戦略

対象となるBridgestone E8 Commitment　Efficiency　Economy

成長に向けて、ブリヂストンは持続的な価値創造を支えるDX戦略を強化しています。当社グループのDX戦略は、「より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に」をテーマとし、現場密着型の技術サービスにより得られる市場・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を基本としています。

### ■ モノづくり領域のDX

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、段階的にデジタル力をモノづくりへ取り入れるとともに、エンジニアリングチェーンへデータをつなぐことで魅力的な商品の開発を進化させることを目指しています。

### ■ ソリューション領域のDX

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も推進しています。デジタルソリューションAI・IoT企画開発部門を中心に、ビジネス部門やその他機能部門が連携し、現物現場で生まれるアイデアを起点とした取り組みを進めています。これまでブリヂ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、魅力的な商品やサービスの価値を増幅するソリューションの提供を実現していきます。

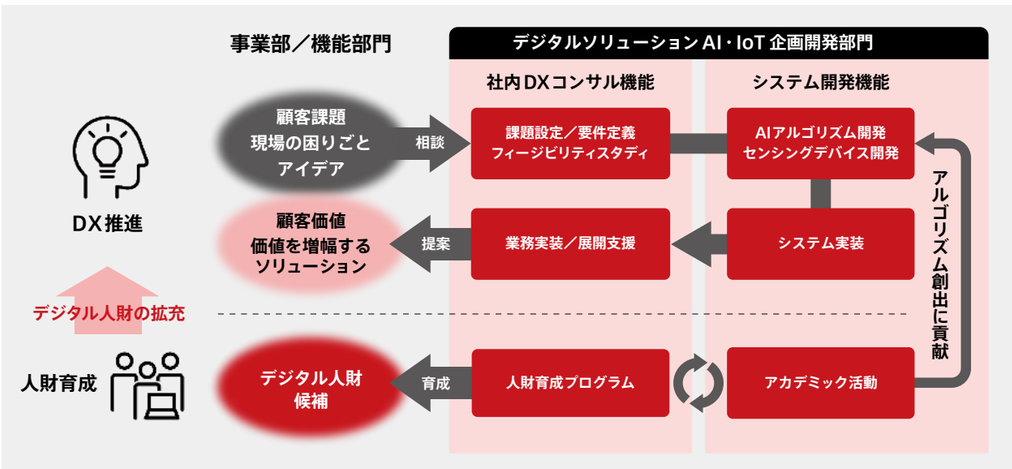
### ■ 生成AI等を活用した生産性・創造性向上

社内業務についても、生成AI等のデジタル技術の活用を通じた生産性・創造性向上を推進しています。社内向けにカスタマイズしたBridgestone AI-chatやMicrosoft Copilotの活用を全社で進めるとともに、これまでビジネス向けに提供してきたデジタルソリューションAI・IoT企画開発部門による社内DXコンサル機能を一部の社内業務にも拡大することで、社内DXを加速していきます。

### ■ デジタル人財の拡充

ブリヂストンのDX戦略を支えるのが、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など、より深く・実践的に学ぶ機会も提供し、これまで累計1,800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、2024年対比450名増え、2025年末時点で約2,200名となっています。

### ● 社内DXコンサル機能の仕組み




## 知的財産戦略

対象となるBridgestone E8 Commitment　Extension　Economy

ブリヂストンでは価値創造の源泉として、知的財産(知財)マネジメントを強化しています。

### ■ 伝統を活かした知財経営

ブリヂストンは、創業以来95年にわたり、「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、知財マネジメントを発展させてきました。その原動力となっているのは、課題の本質へ深くアプローチする「こだわり」と、課題解決のために人と人が相互に尊重し連携する「つながり」という、当社の伝統的な強みです。当社グループは、こうした事業活動における「こだわり」と「つながり」から生まれる知財を、戦略的に事業へ活用する知財経営を実践しています。

### ■ 事業戦略と連動した知財ミックス戦略

ブリヂストンは、特許に加え、バリューチェーン全体で生まれるナレッジやノウハウなど、様々な知財を現物現場で理解・可視化しています。これらを「ブリヂストン知財ミックスコンセプト」として整備し、ビジネスモデルに応じ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、知財標準化戦略も含めて意図的かつ戦略的に進めています。

### ■ ROICを用いた知財投資対効果の検証

ブリヂストンでは、知財マネジメントの効果検証にROICを活用しています。知財活用による売上への貢献額と知財収入額を「知的財産価値」と捉え、その創出度合いを図る結果系KPIとして「知的財産価値創造性」を設定しています。

あわせて、結果を出すための重要成功要因(Key Success Factor、以下KSF)やマネジメント施策を要因系KPIとしています。要因系KPIの一つである知財ミックスでは、2025年末時点において、実践活用中のユニットが19、活用準備中のユニットが33となっています。(ユニット＝知財が貢献する事業テーマ単位　例:鉱山ソリューション 生産性向上＝1テーマ)

また、量だけでなく質的な指標も含めたKSFなど、数十項目の要因系KPIを継続的に改善を推進した結果、知的財産価値創造性は2025年において、2019年対比で約2倍以上に向上しました。

$$\text{知的財産価値創造性} = \frac{\text{知的財産価値}}{\text{知的財産投資}}$$

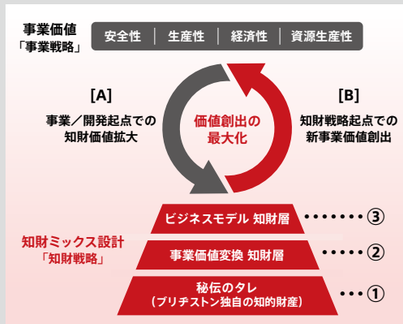
**事例:鉱山ソリューションにおける知財ミックス**

鉱山ソリューションでは、次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack」によって取得されるタイヤデータなどに基づき開発した課題解決アルゴリズムを、独自のソリューション「Smart On-site」として展開しています。これにより、ブリヂストンの秘伝のタレ・独自技術を結集したタイヤ「Bridgestone MASTERCORE」の性能を最大に引き出し、お客様の困りごとや社会課題の解決に貢献しています。このようなアルゴリズムやビジネスモデルにより得られた事業面・開発面での成果を、知財面からさらに拡大・強化しています。また、知財戦略を起点として、特許発想会やIP(知財)ランドスケープ分析を基とした新規知財の創出・設計を重点実施するなど、これら事業・開発視点及び知財視点双方からのアプローチ(図中[A]［B])で三層の知財ミックス※(①～③)を組織横断で構築・進化させ、競争力の強化につなげています。

このような活動を様々な事業に適用していくことでさらなる競争力の向上に取り組んでいきます。

※ 鉱山ソリューション事業における三層からなる知財ミックス設計

### ● 事業戦略と連動した知財ミックスの概念図




① 当社の根底にある秘伝のタレ知財層
　耐熱性・耐荷重性・耐摩耗性の向上技術など
② 秘伝のタレを事業価値へ変換する知財層
　タイヤ状態モニタリング、寿命予測アルゴリズムなど
③ 暗黙知も含めて全体を守るビジネスモデル知財層
　車両運行最適化・タイヤ使い切りソリューションなど

# 良いタイヤを創る

「良いタイヤを創る」では、ゴム・タイヤメーカーとして最も大切な要素である魅力的な商品とモノづくり力の強化に取り組んでいます。強固な技術力を基盤に、地域や顧客ニーズに対応した新商品の継続投入によって商品力を高めるとともに、モノづくり力の強化を軸としたコスト競争力との両立を、成長の中心に据えています。また、販売チャネルの拡大・充実などの取り組みも連動させることで、価値創造の拡大を図り、質を伴った成長へとつなげていきます。

サステナビリティビジネスモデル

## 魅力的な商品とモノづくり力の強化

対象となるBridgestone E8 Commitment　Energy　Ease　Emotion

### ● 24中計：新商品の拡充

■ 強固な技術力を基盤として、新商品投入による商品力とモノづくり力強化を成長の中心に据える

※ 新商品数：グローバル合計
※ 販売本数：グローバル市販用、前年比

| | 2024年 | 2025年 | 2026年 |
|---|---|---|---|
| 乗用車用タイヤ（小型トラック・バス用タイヤ含む） | 新商品数※：14<br>REGNO GR-XⅢ<br>日本：乗用車用プレミアムタイヤ | 新商品数：13<br>TURANZA PRESTIGE<br>北米：ツーリング領域オールシーズンタイヤ | 新商品数：25以上<br>販売本数：101～105%※<br>POTENZA RE-71RZ / POTENZA Adrenalin RE005 / POTENZA SPORT EVO / BLIZZAK ICEPEAK / ALENZA LX200 / FINESSA HB01 / FIREHAWK INDY 500 V2 |
| トラック・バス用タイヤ | 新商品数：7<br>ECOPIA<br>欧州：長距離走行向け旗艦商品 | 新商品数：12<br>M899<br>日本：舗装路・高速走行向けオールシーズンタイヤ | 新商品数：10以上<br>販売本数：101～105%※ |

24中計期間中には、世界各地において様々な新商品を投入してきました。特に乗用車用タイヤでは、2026年にブリヂストンブランドの各領域及びファイアストンブランドにおいて新商品を積極的に展開し、今後の成長に向けた確かな足掛かりとしていきます。

### ■ 2025年のポイント

• 乗用車用タイヤ：13商品

米国では、ツーリング領域オールシーズンタイヤの旗艦商品「TURANZA PRESTIGE」やベーシックタイヤの「TURANZA EVERDRIVE」に加え、プレミアムCUV/SUV/ピックアップトラック向けオールシーズンタイヤ「ALENZA PRESTIGE」を発売し、各領域における顧客価値の創造を図っています。

日本市場においても、雪道の安全を支えるスタッドレスタイヤ「BLIZZAK WZ-1」を発売し、既存商品と合わせて、冬の運転に安心・安全をお届けしています。

トラック・バス用タイヤにおいても、グローバルで新商品展開を強化し、合計で12商品を発売しました。

### ■ 2026年の新商品取り組み

• 乗用車用タイヤ：25商品以上

過去数年平均の約2倍となる新商品を投入し、販売拡大を図ります。

- ブリヂストンブランドでは、POTENZAシリーズから、ストリートラジアル史上最速を追求したスポーツタイヤ「POTENZA RE-71RZ」を日本・北米・アジア地域で展開するほか、北米でプレミアムスタッドレスタイヤ「BLIZZAK ICEPEAK」、日本ではSUV向けプレミアムタイヤ「ALENZA LX200」などを展開していきます。
- 米国においては、ファイアストンブランドの強化も進めており、米国伝統のレースであるINDY500で磨いた技術を搭載するウルトラハイパフォーマンスサマータイヤ「FIREHAWK INDY 500 V2」などを発売しています。
- トラック・バス用タイヤにおいても、10以上の新商品を計画しています。

(魅力的な商品開発については、執行役CPO：今井 弘のメッセージもご参照ください：P19)

良いタイヤを創る

## 魅力的な商品とモノづくり力の強化

### モノづくり力の強化

魅力的な商品の継続的な開発・展開と、モノづくり力の強化を両輪とし、競争力の向上と持続的な成長の実現を目指しています。

モノづくり力の強化においては、現物現場での活動を起点とした生産性向上に加え、将来を見据えた生産技術の開発などに取り組んでいます。(モノづくり力の強化については、執行役 CMO:細 幸彦のメッセージもご参照ください:P20)

**■ 現物現場:生産性の向上**

生産性向上に向けて、世界の各工場におけるTQM活動や人財育成などを継続的に強化しています。

現物現場のTQM活動事例として、2025年のグループ・グローバルTQM大会でTQMグランプリ賞を受賞した栃木工場の活動をご紹介します。

**グローバルのモノづくりの中核・輸出拠点として多品種小ロット生産体制を強化**

栃木工場TBR成型CFTメンバー

これまでにないスピードで事業環境が変化する中、私たちはフレキシブルな生産体制の構築に取り組んでいます。

今回、多様なお客様の需要に対応すべく、成型工程の切替作業における治工具交換レス化に挑戦しました。

チームメンバー一人ひとりの経験と知恵を結集して活動を進め、既存技術のヨコ展開を軸に、私たちの保有する成型機にカスタマイズした新たな技術を確立しました。

活動の原動力となったのは、新しいことにチャレンジする「ワクワク感」と「現場をスルラクにする想い」です。変化する事業環境の中、グローバルのモノづくりの中核としての私たちの役割を正しく理解し、顧客価値、社会価値を創出すべく、引き続き努力していきます。

### ワンチームで取り組む魅力的な商品開発・展開とモノづくり力の強化

2025年に日本で発売した乗用車用プレミアムスタッドレスタイヤ「BLIZZAK WZ-1」について、開発・生産・販売・技術サービスを中心とするバリューチェーンを横断するワンチームで、商品企画・開発・販売に取り組んだ事例をご紹介します。

BLIZZAK WZ-1 バリューチェーン横断チーム

**チームで達成した魅力的な新商品開発〜販売**

多様化する冬道に対応するため、BLIZZAK WZ-1は開発・生産・販売・技術サービスの各部門が連携したワンチーム体制で、商品企画から生産・販売までを一体的に推進しました。特に苦労したのは、「断トツ」を実現するためにゴムとパターンの新技術を開発し、性能を最大限に引き出すタイヤを作ることと、新技術適用タイヤを安定した品質で量産化する事でした。部門を越えた知恵と現場での評価・対話を重ねることで、これらの課題を解決することができました。その結果、氷上での高いコントロール性能だけでなく、多様な路面での安心・安全、サステナビリティへの貢献も実現できました。今後も品質と供給の両面から進化を続けていきます。

**ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造**

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魅力的な商品の販売拡大を通じて、E8コミットメントの「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。

## ビジネスコストダウン

モノづくり領域(生産)の生産性向上に加え、調達、SCM(サプライチェーンマネジメント)物流改革、BCMA(Bridgestone Commonality Modularity Architecture)など、バリューチェーン全体でビジネスコストダウン活動を継続的に推進しています。

経営環境の変化が続く中、こうした取り組みがグローバル業績を支え、ビジネス体質の強化に貢献しています。

**■ グローバル調達**

サステナビリティを中核に、パートナーとの信頼関係を構築しながら、相互にWin-Winとなる価値共創の取り組みを進めています。2025年には、パートナーとの連携をさらに深めることを目的に、「共感から共創へ—持続的な価値共創に向けて」をテーマとした「2025 ブリヂストン グローバルパートナーズカンファレンス」を開催しました。本カンファレンスでは、共創事例の紹介に加え、中長期的なビジョンについて意見交換を行うなど、さらなる価値創造に向けた対話と情報共有を実施しました(サステナブル調達:P64参照)。

**■ グローバルSCM物流改革 B-Direct**

B-Directと名付けたグローバルSCM物流改革では、リーンな在庫コントロールや在庫の質の向上を含むサプライチェーン全体の効率化に加え、倉庫業務の生産性向上などに取り組んでいます。現物現場での活動を通じて、物流費の削減などを着実に進め、業績への貢献も進めています。

**■ BCMA**

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、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。モノづくり力強化の重要な施策として推進し、競争力強化につなげていきます。

**■ 24MBPでの業績貢献**

2024年と2025年累計での貢献額は、2023年差で約1,470億円となり、これまでの厳しい事業環境において業績を下支えしました。

**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**

**2025年通期(前年差)**

約 **720** 億円

内 BCMA効果 約20億円

製造原価:約530億円
営業費 :約190億円

**2024+2025年通期(2023年差)**

約 **1,470** 億円

**ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造**

生産現場での生産性向上や、グローバル調達、物流、BCMAなどを通じたビジネスコストダウンの取り組みは、カーボンニュートラル化、省資源、サーキュラーエコノミーの推進とも連動しており、ビジネスとサステナビリティの双方に貢献しています。

# 良いビジネスを創る

**「良いビジネスを創る」においては、お客様が使う段階で魅力的な商品の価値を増幅することを目指し、ソリューション事業において、消費財(乗用車向け)では小売網などのチャネル力強化、生産財(トラック・バスや鉱山車両・航空機向け)ではBtoBソリューションの拡充に取り組んでいます。**

サステナビリティビジネスモデル

## ソリューション事業 ― お客様が使う段階での価値の増幅 ―

### 小売事業の強化

**■ グローバルにおけるファミリーチャネル拡充**

魅力的な商品の拡充などの商品力強化と連動し、お客様との大切な接点である小売チャネルの強化をグローバルで進めています。直営店・フランチャイズ店・ボランタリーチェーン店・特約店などについて、各地域の市場特性や顧客ニーズに合わせた形でファミリーチャネルの拡充に取り組んでいます。あわせて、グローバルの小売事業責任者がそれぞれの地域の優れた取り組みと成果を共有することで、お客様が商品を使う段階での顧客経験価値のさらなる向上を目指しています。

**■ 米国直営小売事業の強化**

米国では、2026年に100周年を迎える直営小売ネットワーク「Firestone Complete Auto Care」の約2,200店舗について、ファイアストンブランド及び商品力の強化と連動させながら、拡充を進めています。その一環として、デジタル技術を活用し、新たな顧客経験価値の創造と、販売現場における業務の生産性・創造性の向上を両立する新商態の開発を推進しています。

Since 1900

**■ 日本小売事業におけるサービス品質の向上**

日本では、お客様に最適なサービスソリューションを提供できる人財の育成と、サービスソリューションの継続的な品質向上を推進しています。その取り組みの一例として、乗用車用タイヤチェーン店「タイヤ館」及び「コクピット」のスタッフを対象に、お客様の困りごとやご要望への対応力、商品・サービス提案力を競う「接客グランプリ」を開催しています。本競技会は、主に店舗でお客様と商談を行う小売スタッフの育成を目的として1996年に開始され、2025年には第24回を開催しました。大会では、チェーン全体の模範となるスタッフが、「あらゆるお客様のニーズに対応した、タイヤ専門店としての商談力強化を図る」をテーマに、お客様のLife Time Value(顧客生涯価値)の向上に向けた接客・提案力を競い合いました。スタッフ同士が学び合い、優れた事例を共有することで、小売サービスチェーン全体におけるサービス品質の底上げを推進しています。

タイヤ館

**社会価値・顧客価値の創造に向けた車両点検のデジタル化**

BSROチーム

車両点検デジタル研修

BSRO(Brigestone Retail Operations-米国直営小売事業)では、デジタル車両点検活動を通じて、信頼と透明性を高め、長期的な関係を築くことで、お客様の「使用」段階における価値を最大化することを目指しています。整備士、サービスアドバイザー、お客様をデジタルでつなぐことで、ドライバーが愛車の状態をきちんと理解し、自信を持って情報に基づいた判断を下せるよう支援しています。私たちの目標は、点検業務を、安全性、効率性、そして顧客体験を広く向上させる、シームレスでデータに基づいたソリューションへと進化させ続けることです。その過程で、私たちは変革管理、技術の導入、数千人の従業員間での一貫性の維持といった課題に直面しました。チーム一丸となってこれらの障壁を乗り越えたことで、実行力が鍛えられ、ソリューション重視のビジネス革新の力がさらに強化されました。

## 生産財系BtoBソリューション拡充

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

生産財系BtoBソリューションにおいては、ビジネスとサステナビリティ双方の価値創造を推進しています。

**ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造**

生産財系BtoBソリューションでは、プリヂストンの強みである商品力や現場におけるサービス力を基盤に、デジタルを活用することで、より安全で効率的なタイヤの使い方やメンテナンスを提案しています。これにより、お客様のオペレーションの安全性や生産性を高めるとともに、タイヤ使用本数の低減や$CO_2$削減などを通じてサステナビリティにも貢献しています。

代表的な取り組みとして、航空機向け及びトラック・バス系ソリューションにおいては、リトレッドによるビジネスモデルを継続的に強化することで、お客様のオペレーションコスト削減と資源生産性の向上の双方に寄与しています。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、安心・安全を支えるとともに、グローバル経営リスクの一つであるTRWP(Tire and Road Wear Particles、タイヤ・路面摩耗粉じん)の発生量削減にも取り組んでいます。

### 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、新品タイヤとリトレッドに適切なメンテナンスサービスを組み合わせることで、タイヤをより安全に、長く、上手く、効率的に使っていただくことを推進しています。これにより、安全性や生産性を高めるとともに、お客様のトータルコストの低減に貢献しています。また、欧米においては、2019年に買収した欧州Webfleet Solutions、2021年に買収した北米Azugaより、車両運行の最適化などのモビリティソリューションも提供しています。

**■ ソリューション強化に向けた取り組み(日本)**

日本では、新品タイヤ・リトレッド・サービスをお客様のニーズに応じて最適にカスタマイズすることで、輸送事業者が抱える様々な経営課題の解決をサポートする「Tire Solution™」の展開を拡大しています。

こうしたソリューション活動を推進するにあたり、人財育成の強化に取り組んでいます。2026年4月には、タイヤのメンテナンス技術の向上やソリューション提案力強化を担う新たな研修施設「B-Solution Learning Center」を、東京都小平市に設立しました。本施設を活用し、

① 様々な環境で安全・確実・効率的にタイヤメンテナンスサービスを提供できる人財の育成
② デジタルを活用し、お客様の価値創造につながるソリューション提案ができる人財の育成(主に乗用車用向け)

などを進めていきます。

施設内には、様々な車両に対応する設備・機材に加え、先進的な軽労化機材を導入するとともに、現場に近い実践的な研修が可能となっています。これにより、お客様の安心・安全を足元から支えるとともに、顧客価値を創造できる人財を強化していきます。

Tire Solution　RETREAD リトレッド

B-Solution Learning Center 開所式

軽労化機材を用いた作業

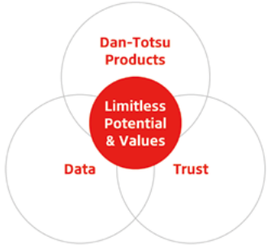
良いビジネスを創る

## 鉱山ソリューション

鉱山ソリューションは、世界各地の鉱山オペレーションが直面する様々な困りごとに対してソリューションを提供し、社会インフラを支えています。その中で、私たちは「MOVE MORE WITH LESS」を掲げ、お客様及び社会に新たな価値を提供することを目指して事業を推進しています。

**MOVE MORE WITH LESS**

より安全に、より確実に ー 予期せぬダウンタイムを削減しながら
より効率的に ー オペレーションコストを抑えながら
より生産的に ー 資源の消費を減らしながら
この前進の中で、環境への負荷を最小限に抑え、
社会により良い影響を生み出していくとともに、今日の課題を未来の可能性へ、
その可能性を、確かな現実へ　私たちは、MOVE MORE WITH LESSを実現していきます。




**AMPLIFY VALUE**

「Smart On-site」と名づけて展開を開始しているブリヂストンの鉱山ソリューションでは、魅力的な商品や現場に密着した技術サービスなどの強いリアルにより築き上げてきたお客様との信頼関係をベースに、次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack」から取得できるデータ(タイヤ温度・空気圧、車両位置情報、走行速度など)や、お客様から共有いただく車両・車両運行データを分析し、組み合わせることで、鉱山ごとのニーズに合わせた持続可能なオペレーションを支えています。

BRIDGESTONE Mining Solutions | Smart On-site

魅力的な商品価値の増幅、そこから生まれるお客様との信頼の増幅、そしてデータ価値を増幅することで、鉱山オペレーションにおける突発的なダウンタイムの防止や、コスト・資源消費の削減を実現しながら、安全性・信頼性・経済性・生産性を高め、さらに、環境負荷の低減と持続可能な鉱山オペレーションの実現に貢献し、「MOVE MORE WITH LESS」の実現を目指しています。

### 現場に寄り添い進化する鉱山ソリューション

私たちは、鉱山現場ごとに異なる真の困りごとを理解することから、鉱山ソリューションを進化させてきました。鉱山オペレーションやタイヤの使用環境は鉱山ごとに大きく異なるため、何度も現地にチームで足を運び、お客様と緊密に対話し「リアル」を把握。その上で、タイヤの技術にデータ解析を掛け合わせ、タイヤの長寿命化や車両のダウンタイム抑制といったお客様の困りごとの解決を実現しています。商品とソリューションを組み合わせ、バリューチェーン全体で価値を創造。
これからも私たちは、ワンチームで進化を続け、「MOVE MORE WITH LESS」の実現を通じ世界の鉱山現場を支えていきます。

鉱山ソリューションチーム

## 航空ソリューション

航空機用タイヤは、安心・安全を大前提としながら、重荷重・高速度・高温～低温の幅広い温度帯といった過酷な状況下において、航空機の離発着を足元から支えています。

航空ソリューションでは、高い耐久性と安定した品質を基盤に、複数回のリトレッドやタイヤの使い切りのアドバイス等のサービス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・経済価値の最大化を図るとともに、資源生産性などサステナビリティにも貢献しています。さらに、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いただき、それを基にタイヤ交換時期を予測しお客様へお返しし、お客様の整備業務計画に貢献しています。例えば、日本航空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、タイヤ交換業務の効率化、及びタイヤ・ホイールの在庫平準化・削減を実現しています。また、それらと連動したタイヤの生産・使用過程での$CO_2$排出量の削減に寄与しています。さらに、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る業務品質向上にも貢献しています。

またセブ・パシフィック航空では、航空機の安心・安全な運航に不可欠な製造番号による一本ごとの個体管理を、これまでの手作業や目視確認、紙ベースのものから、ブリヂストンが独自に開発したタイヤ個体管理システム「easytrack」を活用したものに変えました。この「easytrack」の導入により、航空機用タイヤ特有の個体照合にかかる工数が削減され、かつヒューマンエラーを回避、航空機用タイヤの生産・出荷から使用・返却まで一貫した個体管理を実現することで、在庫管理業務の効率化や改善が可能となります。この効果を一定期間検証した結果においては、タイヤ在庫管理に要する作業時間が約50%削減、在庫管理データの精度は100%を達成することができました。データを起点とした新たな価値創造を通じて、航空産業の発展への貢献を目指していきます。

セブ・パシフィック航空との共創プロジェクトチーム

### 一つひとつのタイヤ管理の見える化が、空の安全と新たな価値を創る

航空機タイヤにおいては、運用における高い安全性を担保するために、一本ごとの製造時から使用時に至る各現場で、正確かつ迅速な個体管理が不可欠ですが、従来の紙や手作業に頼る方法では、ヒューマンエラー防止や業務負荷軽減が大きな課題でした。セブ・パシフィック航空との価値共創においては、各現場から経営層に至るまで丁寧なヒアリングを重ね、運用実態や潜在的な困りごとを徹底的に分析・理解した上で、その解決ツールとして「easytrack」システムを導入。2次元コードとスマートフォンによる簡便なリアルタイム管理で在庫捕捉精度100%を達成し、各現場での全ての運用KPIの目標をクリアするなど期待を上回る成果を上げています。今後も安全な運航と業務効率化の両立というお客様との共通価値の下、本サービスの適用拡大や進化を図り、航空業界及び社会へ貢献していきます。

良いビジネスを創る

## モータースポーツを通じたブランド力強化

対象となるBridgestone E8 Commitment　Emotion

創立100周年に向けた成長に欠かせない要素の一つが、ブランド力の強化です。ブリヂストンでは、タイヤメーカーとしての原点であるモータースポーツ活動を中心に、グローバルでのブランド価値向上に向けた取り組みを推進しています。

### ■ モータースポーツ活動の推進

ブリヂストンブランドでは、4輪レースにおいては「POTENZA」、2輪レースにおいては「BATTLAX」の各商品ブランドによって、トップカテゴリーからアマチュアドライバーによる参加型レースまで、国内外のモータースポーツを幅広く足元で支えています。「タイヤは生命を乗せている」という大原則のもと、選手の安心・安全を最優先に、現物現場で磨き上げたタイヤを供給することで、モータースポーツ文化の発展に貢献しています。また、モータースポーツ活動を「走る実験室」として位置付け、極限のレース環境で磨かれた技術を市販タイヤの進化やブランド力の強化へとつなげていきます。

4輪レースでは、国内随一の人気を誇るシリーズ「SUPER GT」にタイヤを供給し、2025年のシリーズチャンピオンを獲得しました。また、ファイアストンブランドにおいては、INDYCAR® SERIESに単独タイヤサプライヤーとして参戦しています。

### ■ ブランドの進化に向けて

ブランド価値の向上に向けては、モータースポーツ活動にとどまらず、「タイヤは生命を乗せている」という大原則のもと、社会やお客様の安心・安全な移動や暮らしを支え続けるという想いを軸に、様々な価値創造に取り組んでいます。これまで培ってきた高い技術力と品質を基盤に、モータースポーツや月面探査車用のタイヤ開発など極限の環境に挑戦することで技術をさらに磨き、その取り組みを企業活動全体へ還元していきます。社会に役立つ価値を提供し続けることで、従業員・お客様・パートナーの皆様と共に、ブランドの進化を目指していきます。

#### ブリヂストンになくてはならない活動へ

モータースポーツは究極的なチームスポーツと言われ、ドライバーやメカニックだけではなく様々な関係者が同じ目標に向けて活動するスポーツです。私たちは当社のタイヤを履いてレースを戦うチーム・選手を安心・安全に支え、共に勝利を目指すことを通して商品とサービスを磨きファン作りに貢献しています。加えて「走る実験室」としてバリューチェーンの様々な領域の方々とワンチームにて先進的な挑戦をし、会社の変革の起点となれるよう取り組んでいます。サステナブルなモータースポーツ活動を構築しブリヂストンにとって無くてはならない活動になることで、グローバルでのブランド価値向上に貢献していきます。

モータースポーツチーム(オペレーション・開発)

### ■ サステナブルなモータースポーツ活動 — Bridgestone World Solar Challenge

Bridgestone World Solar Challenge(以下、BWSC)は、太陽光を動力源として、約5日間をかけてオーストラリア大陸約3,000kmを縦断する世界最高峰のソーラーカーレースです。ブリヂストンは、2013年よりタイトルスポンサー及びタイヤサプライヤーとして大会を支援し、サステナブルなモビリティ社会の実現や次世代人財の育成を支えています。本大会は2年に一度開催され、2025年8月に行われた「2025 BWSC」には、世界各国から大学生チームを中心に、多様なメンバーで構成された約40チームが参加しました。

東海大学ソーラーカーチーム

大会後の2025年11月には、在日オーストラリア大使館と「2025 BWSC Partners Reception」を共催しました。本イベントでは、大使館関係者や参加チーム、パートナー企業と共に大会の成功を祝い、BWSCをきっかけとした持続可能な社会の実現に向けた取り組みを広く発信する場となりました。

2025 BWSC Partners Reception 記念写真

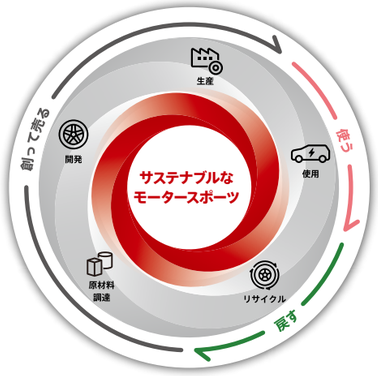
### ■「2025 BWSC」での取り組み

ブリヂストンは、パートナーとの共創により開発・生産された再生カーボンブラック及び再生スチールを当社として初めて採用し、再生資源※1・再生可能資源※2比率を65%以上に向上したソーラーカー用タイヤを提供しました。加えて、大会での使用タイヤ本数の低減や低炭素輸送、使用後のリサイクルに至るまで、BWSC用タイヤのバリューチェーン全体でサステナビリティの取り組みを進化させました。モータースポーツを起点に、今後も様々なパートナーとの共創を深めていきます。

また、これらの活動は、単独タイヤサプライヤーとして選定されているABB FIA Formula E世界選手権2026-2027シーズンにもつなげていきます。

※1 回収(再生)された原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)。
※2 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)。

大会で使用されたソーラーカー



# 良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

サステナビリティビジネスモデル

## 探索事業:リサイクル

対象となるBridgestone E8 Commitment　Ecology

商品を創って売る、使うに加えて、パートナーとの共創をベースに、使用済タイヤを原材料に「戻す」ケミカルリサイクル技術の開発と事業化を、新たな種まきと位置付ける探索事業として進めています。

2025年1月に、関工場(岐阜県関市)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、10月に起工式を行いました。2027年中の稼働開始を予定しています。使用済タイヤを精密熱分解して分解油や再生カーボンブラックを回収し、タイヤ原材料として再利用するケミカルリサイクル技術の社会実装に向けて、今回建設するパイロット実証プラントでは、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。本パイロット実証プラントは、2023年にBridgestone Innovation Park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。また、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。

また、使用済タイヤを精密熱分解したあとに、パートナーとの共創により高品質な合成ゴム※1とカーボンブラックに戻し※2、これらの原材料を再利用して新しいタイヤに生まれ変わらせることに世界で初めて※3成功した「タイヤ水平リサイクル コンセプトタイヤ」をJapan Mobility Show 2025で発表しました。

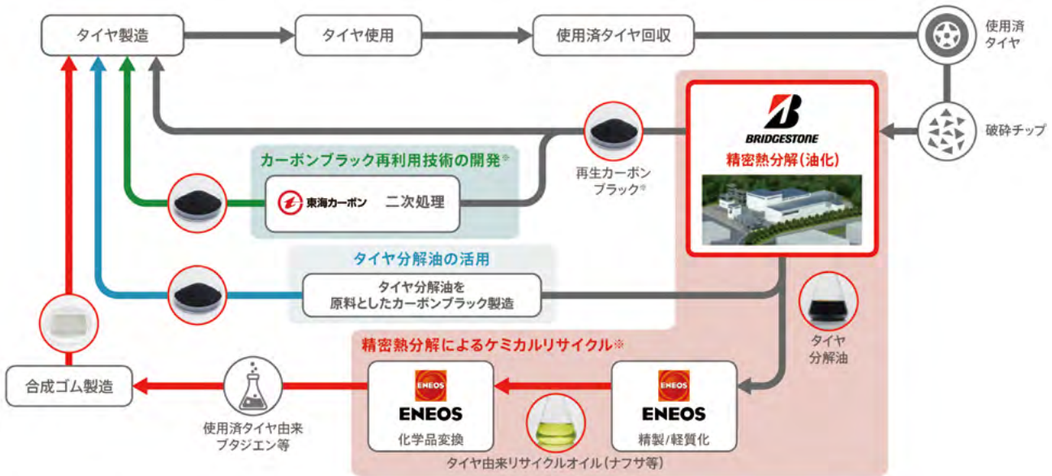
なお、本取り組みは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「グリーンイノベーション基金事業」支援プロジェクトです。

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。

タイヤ水平リサイクル コンセプトタイヤ

※1 タイヤ分解油由来のブタジエンを一部使用した合成ゴム
※2 この成果は、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)の委託業務及び補助事業の結果得られたものです。
※3 当社調べ

### ● 使用済タイヤを原材料に戻すケミカルリサイクルの概念図



※ この成果は、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)の委託業務及び補助事業の結果得られたものです。

## 探索事業:AirFree™(エアフリー)/月面探査車用タイヤ

対象となるBridgestone E8 Commitment　Extension　Empowerment

### AirFree(エアフリー)

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。空気充填の要らない次世代タイヤAirFreeの開発及び社会実装を、その探索事業の一つとして取り組んでおり、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。

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、パンクの心配がないことに加え、資源生産性の向上や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(エンパワーする(力を与える/支える)青)」を採用し、安心・安全な移動を支えています。

これらの特長を活かし、地方自治体と連携しながら、高齢化や過疎化、労働力不足といった地域交通の課題解決策として注目されているグリーンスローモビリティに装着し、公道で実証実験を開始しています。今後も、地方自治体との共創を通じて、AirFreeの社会実装に向けた活動を着実に推進していきます。

空気充填の要らない次世代タイヤ AirFree

### ● 地方自治体との共創

**東近江市(滋賀県)**

ランドカータイプの自動運転グリーンスローモビリティ「奥永源寺けい流カー」

**富山市(富山県)**

バスタイプのグリーンスローモビリティ「Boule Baas(ブールバース)」

**久留米市(福岡県)**

ランドカータイプのグリーンスローモビリティ

**杉並区(東京都)**

ランドカータイプの自動運転グリーンスローモビリティ

### 月面探査車用タイヤ

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。世界の道を知り、地球のあらゆるモビリティの進化を足元から支えてきたブリヂストンが、今度は宇宙の道を知り、月面という人類が活動する新たな極限への挑戦を進めています。安心・安全な人とモノの移動を支え続けるという想いのもと、スペースモビリティの進化も足元から支えていきます。現在の計画では、当社創立100周年である2031年に、ブリヂストンのタイヤを装着した様々な月面探査車が月で活動している姿の実現を目指し、共創による技術開発を推進しています。

「AirFree」の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

"CuberRover" Astrobotic Technology
アストロボティックテクノロジー社による科学調査機器を搭載する無人モビリティ
※ ブリヂストンは、2024年より月面探査車向けタイヤ開発の協業を進めています

# 化工品・多角化事業

対象となるBridgestone E8 Commitment　Extension　Empowerment

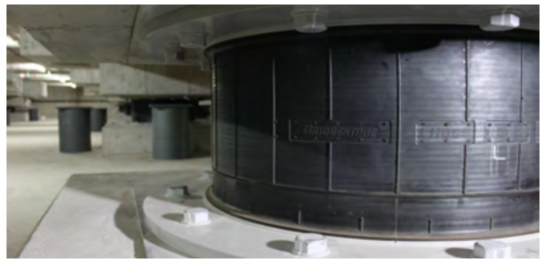
ブリヂストンの化工品・多角化事業は、ブリヂストンの強みが活きる領域において、高品質な商品とサービスを通じて、人々の暮らしに安心・安全、豊かさと喜びを届け、社会インフラを支え続けていきます。

## 化工品

### ●油圧ホース

建設・産業・農業機械など、様々な油圧機器を支えており、今後も商品を創って売る、使うというビジネスモデルを基盤に価値創造に貢献します。

### ●免震ゴム



ゴム材料開発力・高度な評価解析能力を生かし、命や社会インフラを守る事業であり続けます。

### ●ゴムクローラ

業界のパイオニアとして顧客価値を向上する商品・サービスを提供し、農業・建設業を足元で支え、社会に貢献することで、サステナブルな事業へと進化していきます。

### ●樹脂配管

樹脂化技術により、サステナブルな地球環境への貢献と人々への快適で安心・安全な住環境提供の両立を果たしていきます。

## 多角化

### ●スポーツ（ゴルフ）

接点の科学から生まれた高性能製品・サービスの提供を通じて、ゴルフを楽しむお客様が最高のパフォーマンスを発揮できるよう取り組み続けていきます。

### ●サイクル

お客様の安心・安全を担保する魅力ある製品を提供し続け、交通安全を軸としたモビリティの発展に寄与していきます。

### ●空気バネ（米国）

高品質な空気バネの提供を通じて、安心・安全で快適な移動を足元から支えていきます。



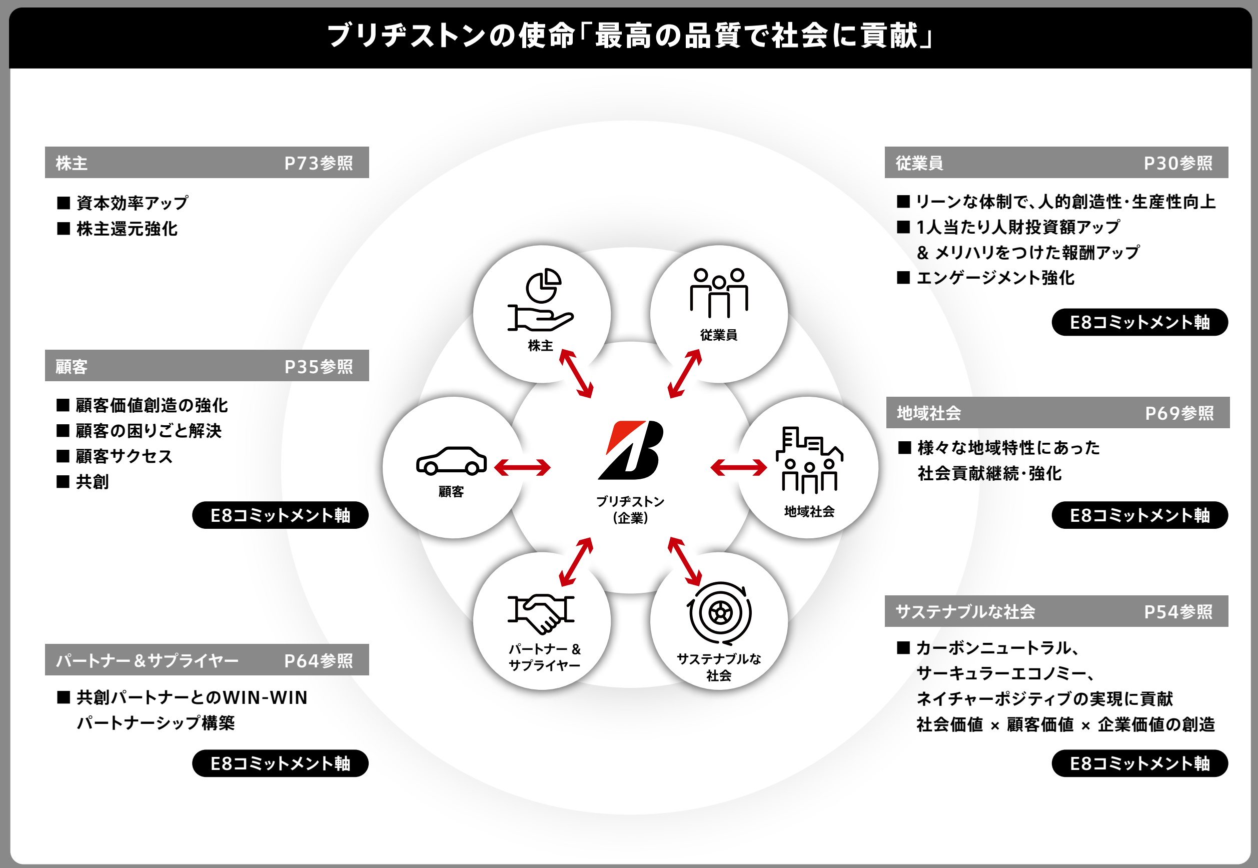

ブリヂストンらしいステークホルダーの皆様との調和・・・・・・・・52

パートナー＆サプライヤー・サステナブルな社会・地域社会・・・・・・・・52

- 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設定・・・・・・・・ 52
- サステナビリティビジネスモデルの確立・進化・・・・・・・・ 54
- 人権の尊重・・・・・・・・ 62
- サステナブル調達・・・・・・・・ 64
- 【TOPICS】天然ゴムの持続可能な調達・・・・・・・・ 66
- 地域との共生・・・・・・・・ 69
- TRWP／6PPD：安心・安全な移動を支える業界リーダーとしての取り組み・・・・・・・・ 71

株主：IR活動・・・・・・・・ 73


### ● ブリヂストンらしいステークホルダーの皆様との調和



# ブリヂストンらしい ステークホルダーの皆様との調和

パートナー＆サプライヤー
サステナブルな社会
地域社会

## 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設定

ブリヂストンでは、社会価値と顧客価値を両立しながら持続的に創造し、持続可能な社会の実現に貢献しながら、企業としても持続的に成長していくことが重要だと捉えています。社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを同期化させ、持続的な企業価値向上の実現に向けて重点的に取り組むべき課題として、サステナビリティ優先課題を設定して取り組みを進めています。

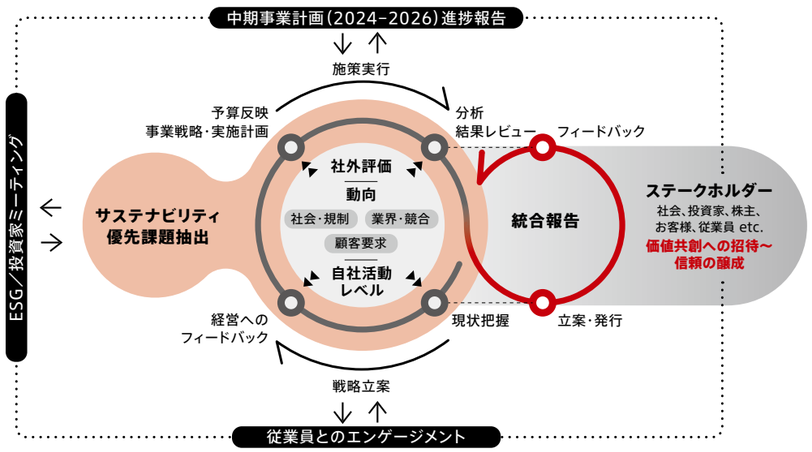
サステナビリティ優先課題の設定にあたっては、社会や事業環境の変化が当社に与える影響と当社の事業活動が社会にもたらす貢献や影響の双方を認識した上で、価値創造に向けた経営課題として、企業活動を通じた創造価値・インパクトの大きさや、事業の競争力や事業基盤の強化に直結するテーマを重視して設定しています。

サステナビリティ優先課題は、PDCAを回しながら毎年見直しを行っています。下図で示すように、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、皆様からの意見や評価、期待、課題などを確認させていただきサステナビリティ優先課題の抽出プロセスに織り込むとともに、プロセス全体を継続的に改善しています。抽出した優先課題は、Global CEOを含む経営層でレビューした上で、取締役会にも報告しています。

2026年は、以下をサステナビリティ優先課題として設定し、課題解決に向けた取り組みを着実に進めています。

- 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）（P54-61参照）
- 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に貢献、世界各地での交通安全啓発活動の推進（P69-70参照）
- 人権の尊重：グローバル人権方針に沿った取り組みの推進・活動レベルの継続強化（P62-63参照）
- 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）：安心・安全な移動を支える業界リーダーとしての取り組み（P71-72参照）

詳細はWebサイトをご参照ください。
https://www.bridgestone.co.jp/csr/approach/framework/



稲継 明宏
サステナビリティ戦略統括部門長

### 取り組みの進捗

私たちは、価値創造にフォーカスし、ビジネスとの両立やビジネスへの貢献をより意識しながらサステナビリティの取り組みを推進しています。優先課題に沿って、課題解決に向けた取り組みを着実に推進しながら、社会価値・顧客価値やインパクトを創出し、競争力や事業基盤を強化しています。

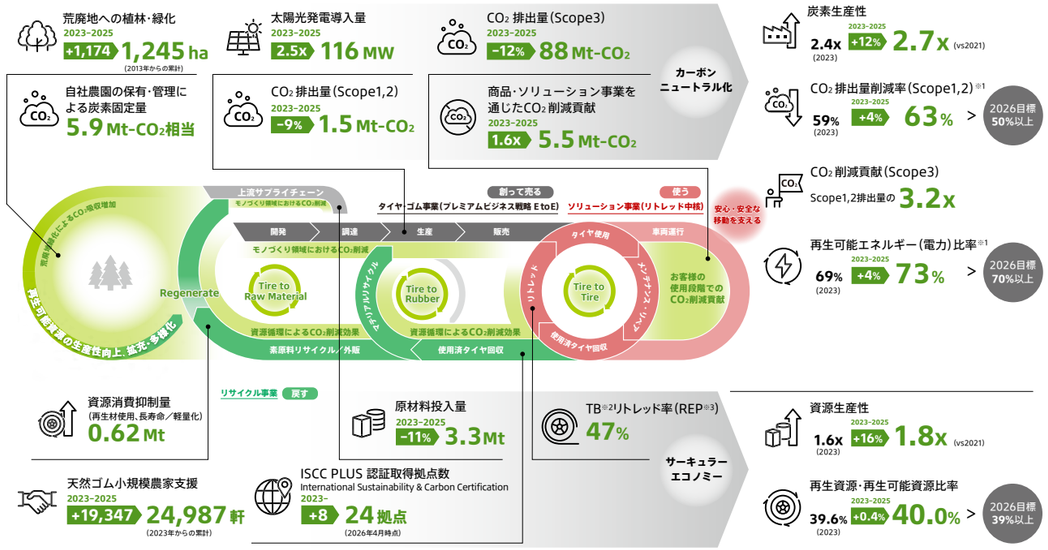
競争力の強化の観点においては、サステナビリティビジネスモデルの確立・進化に向けた様々な取り組みを通じて、事業の成長と環境負荷の切り離し（デカップリング）を進めており、炭素生産性※1や資源生産性※2を向上させています。2025年の炭素生産性は、2023年対比12%増加しており、2021年対比2.7倍まで向上しています。資源生産性においても、2023年対比16%増加しており、2021年対比1.8倍まで向上しています（下図参照）。また、事業活動を通じたバリューチェーン全体での$CO_2$削減貢献量も着実に増加しており、リトレッドや再生資源使用などによるバージン材の使用抑制量も約620千tまで増加しています。

事業基盤の強化の観点においては、交通安全啓発活動などの地域貢献を着実に推進し、地域からの信頼の醸成や参加した従業員のエンゲージメント強化につなげるとともに、人権尊重に向けた活動レベルを継続的に引き上げることで、自拠点やサプライチェーンのリスク低減につなげています。

これからも、私たちが創出するインパクトの大きさを認識し、競争力や事業基盤の強化を進めるとともに、ステークホルダーの皆様との対話を起点に持続的に社会価値・顧客価値を創造し、社会に貢献し続けることで、社会と共に持続的に成長していきたいと考えています。

※1 炭素生産性 ＝ 売上収益 ÷ 生産拠点の$CO_2$排出量（Scope1,2）
※2 資源生産性 ＝ 売上収益 ÷ 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（2025年実績）




※1 2025年に譲渡契約を締結したカーボンブラック工場を除く
※2 トラック・バス用タイヤ
※3 市販用タイヤ

パートナー＆サプライヤー　サステナブルな社会　地域社会

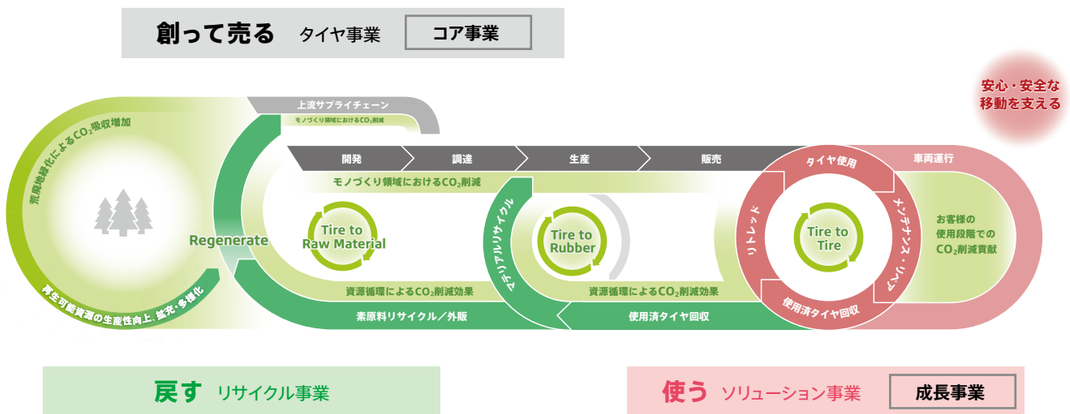
## サステナビリティビジネスモデルの確立・進化

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・進化を進めています。

E8コミットメントを価値創造の軸としながら、サステナビリティビジネスモデルの確立・進化を通じて、社会・環境の変化に伴う事業機会を捉え、当社の成長に資する競争力を強化するとともに、中長期的な成長を阻害し得るリスクへの対応を進めています。具体的には、$CO_2$排出量削減に貢献する商品・サービスの拡大やリサイクル事業の探索、気候変動や自然資本に関する規制への対応、エネルギーや原材料確保に関するリスクへの対応力の強化などに取り組んでいます。

コア事業であるタイヤ事業においては、軽量化、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、ビジネスコストの改善や環境負荷の低減を両立させ、より少ない資源・エネルギーで価値を創造できる事業体質への転換を進めることで、競争力を強化するとともにサステナビリティ関連目標を前倒しで達成しています。

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、お客様の$CO_2$削減への貢献も拡大しています。




### 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

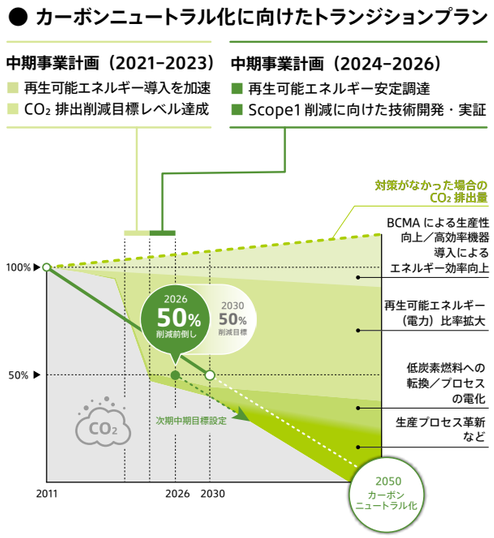
ブリヂストンの事業に直結している「天然ゴム・水資源の持続可能な利用に向けた活動」に注力

より循環型・再生型のビジネスモデルへ進化

### カーボンニュートラルへの対応力強化

ブリヂストンは、気候変動に関する社会的要請への対応と競争力の強化の両立を目指すトランジションプランを推進しています。カーボンニュートラル化を単なる環境負荷低減の取り組みとして捉えるのではなく、エネルギー効率の改善、再生可能エネルギーの活用拡大、商品設計・生産性向上などを通じて、競争力や事業基盤を強化し、持続的な成長につなげていくことを重視しています。2050年を見据えた環境長期目標としてカーボンニュートラル化を掲げるとともに、2030年を目標とした環境中期目標として、$CO_2$排出量を50%以上削減（Scope1,2：2011年対比）、商品・サービス・ソリューション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$CO_2$排出量（Scope1,2）の5倍以上の$CO_2$削減に貢献（基準年：2020年）することを定め、E8コミットメントの「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」ための取り組みを推進しています。

● 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




### ■ 生産段階の$CO_2$排出量（Scope 1、2）の削減

2025年実績

2011 年対比
**$CO_2$排出削減率（Scope1,2）** **63%**

2025年の$CO_2$排出削減率（Scope1,2：2011年対比）は63%[※1]となり、前年に続き中期目標を上回る水準で推移しています。省エネ活動によるエネルギー効率の継続的な改善や、再生可能エネルギー由来の電力や低炭素燃料への切り替えを着実に推進してきたことが大幅削減につながっており、ビジネスとのバランスを考慮しながら進めることで、2025年の炭素生産性も2021年対比2.7倍まで向上しています。

2025年実績

**再生可能エネルギー（電力）比率** **73%**

2025年の再生可能エネルギー（電力）比率は73%[※1]と前年をわずかに下回りましたが、2026年の目標である70%以上や、2024年の主要タイヤ会社の平均値57%[※2]を引き続き大きく上回る水準を達成しています。

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電力への切り替えを効果的に組み合わせながら推進しており、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100%再生可能エネルギー由来のものに切り替えが完了しています。グローバル全体でも、63拠点で100%再生可能エネルギー由来もしくは低$CO_2$電源由来の電力に切り替えています。

※1 非継続事業を除く生産拠点からの排出を対象とした数値（持分法適用会社のBrisa Bridgestone Sabanci Lastik Sanayi ve Ticaret A.S.工場を含む）であり、2025年に譲渡契約を締結したタイ、メキシコのカーボンブラック事業は算定範囲から除外しています。
※2 出典：WBCSD Tire Industry Project（TIP）「Sustainability Driven：TIP's Progress Towards SDGs 2021–2024 KPIs」

2025年末時点で4工場が使用エネルギーの大部分を低炭素エネルギーに切り替えた低$CO_2$排出タイヤ工場になっており、商品カーボンフットプリントを低減したタイヤをお客様に提供するとともに、規制強化や顧客要求の高度化への対応力の強化にもつながっています。

今後、さらに削減を進めていくためには、より高い次元で競争力の強化と$CO_2$排出量削減を持続的に両立していくことが重要になります。再生可能エネルギーの安定調達や構成の最適化、エネルギー効率や生産性の向上により、競争力の強化と$CO_2$排出量削減を両立しながら推進するとともに、次のレベルの削減に向けて、低炭素燃料への転換や生産プロセスの革新に向けた技術開発を推進し、カーボンニュートラルへの対応力を一層強化していきます。

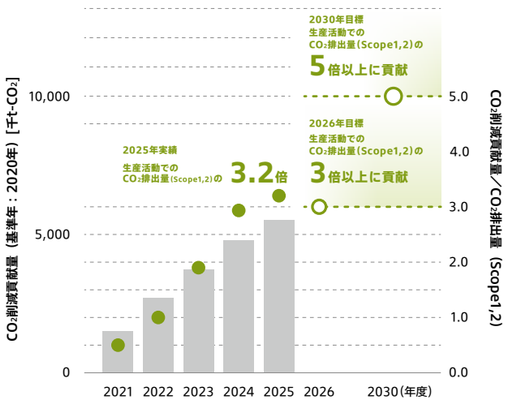
### ■ $CO_2$削減貢献の拡大

ブリヂストンは、自社の排出削減にとどまらず、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、$CO_2$削減への貢献拡大にも取り組んでいます。

2025年実績

**$CO_2$削減貢献**
(Scope3)

自社が排出する$CO_2$排出量の
**3.2倍**




2030年に生産活動における$CO_2$排出量(Scope1,2)の5倍以上の$CO_2$削減に貢献するという目標に対し、2025年の削減貢献量は、自社排出量(生産拠点のScope1,2)の3.2倍となり、タイヤにおける転がり抵抗の低減、軽量化、ロングライフ化、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運行ルート提案などを通じて、削減貢献を拡大しています。

これからも、お客様の$CO_2$削減ニーズに応え、商品やサービスを含むバリューチェーン全体で$CO_2$削減への貢献を拡大し、お客様や社会のカーボンニュートラル化に貢献し続けることで、当社の持続的な成長にもつなげていきます。

## サーキュラーエコノミービジネス活動の推進

資源制約の高まりや循環型経済への移行に対する社会からの期待が高まるとともに、原材料調達や資源利用を取り巻く事業環境も大きく変化しています。ブリヂストンは、こうした変化を踏まえ、社会要請への対応と競争力の強化を両立する取り組みとして、サーキュラーエコノミービジネス活動を推進し、E8コミットメントの「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ます。

具体的には、業界に先駆けて設定した2050年100%サステナブルマテリアル化、2030年再生資源・再生可能資源比率40%の達成に向けて、軽量化やリトレッドビジネス拡大による資源生産性の向上、再生資源・再生可能資源の拡充・多様化に向けた材料開発や使用拡大、使用済タイヤの水平リサイクルに向けた技術実証など、「創って売る」「使う」「戻す」のバリューチェーン全体で取り組みを推進しています。

軽量化や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を進めた結果、2025年の資源生産性は2021年比で1.8倍に向上しています。資源生産性の向上は、より少ない資源で事業価値を創造できる体質へと変革していることを示すものであり、持続可能性と競争力の強化を両立させながら進めていきます。

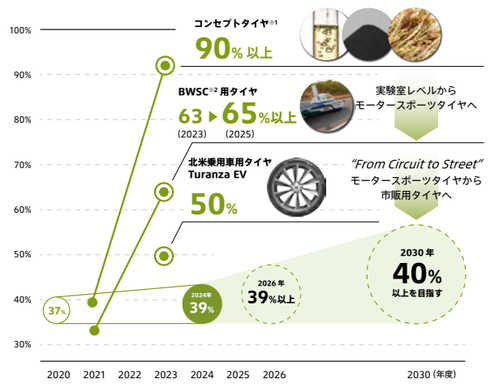
### ■ 再生資源・再生可能資源の拡充・多様化

2025年実績

**再生資源・再生可能資源比率**
**40.0%**

2025年の再生資源・再生可能資源比率は40.0%となり、タイヤ事業全体の2026年目標値39%を上回るとともに、2030年の目標水準に到達しました。また、タイヤ新商品の軽量化、ロングライフ化、再生資源の活用により、約620千t相当のバージン材の使用を削減しています。

また、商品性能、資源効率、供給安定性、事業性のバランスを踏まえながら、再生資源・再生可能資源の活用拡大に向けたタイヤの技術開発や市場展開を着実に進めています。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

2025年は、米国で再生資源・再生可能資源比率を70%まで高めたトラック・バス用のデモタイヤを発表したほか、タイヤを原材料に「戻す」リサイクル技術の共創活動を通じて開発・生産された再生資源である再生カーボンブラック及び再生スチールを初採用したソーラーカー用タイヤ(再生資源・再生可能資源比率65%)を、「2025 Bridgestone World Solar Challenge」へ供給しました。また、2026年2月には再生資源・再生可能資源比率を高めたタイヤとして、ISCC PLUS認証のマスバランス方式※を使用した原材料を割り当てたFINESSA HB01、POTENZA RE-71RZ、ALENZA LX200を日本国内で市場投入しました。

ALENZA LX200

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。2026年4月末時点で24の施設・組織で取得しており、業界で最多となっています。

これからも、供給安定性や事業性を踏まえながら再生資源・再生可能資源の活用拡大を進めるとともに、社会からの期待やお客様のニーズに応えながらビジネスモデルをより循環型・再生型に進化させることで、資源制約や原材料を巡る不確実性への対応力を高め、資源効率や循環性の高い商品・サービスを通じた差別化など、競争力や事業基盤の強化にもつなげていきます。

※ ISCC PLUS認証とは、ISCC (International Sustainability & 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です。バイオマスなどの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とし、原材料の持続可能性に関する特性をサプライチェーン全体にわたって検証します。また、マスバランス方式とは、原材料から製品への加工・流通過程において、ある特性を持った原材料(例:バイオマスなど再生可能資源由来の原材料)をそうでない原材料(例:化石由来の原材料)と物理的に混合しつつ、帳簿上ではそれぞれの割合を分けて管理する手法です。この方式では、製品に割り当てられる認証原材料の量は、生産開始時に調達された量と一致します。

## 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

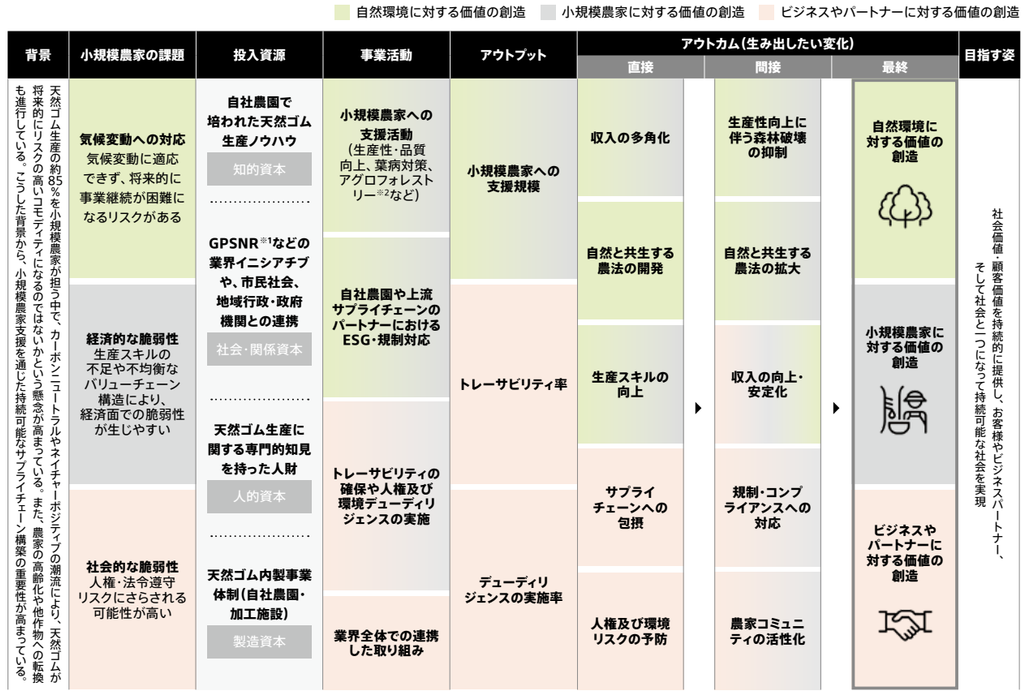
### ■ 持続可能な天然ゴムの利用に向けたアプローチ

天然ゴムはタイヤ製造に用いる重要な再生可能資源由来の材料ですが、森林破壊の主な要因となる潜在リスクがあるとされており、世界的な天然ゴム需要の増加傾向に対して、生産量を増加するために農園を拡大することは難しくなっています。

世界の天然ゴム生産量の約85%が小規模農家によって支えられているとされており、小規模農家の生産性を向上し、収穫量と収入を上げることで、森林破壊などのリスクの原因にならないようにすることが重要になります。

ブリヂストンは、インパクト測定を専門とするGLIN Impact Consulting株式会社と協働して、小規模農家による持続可能な天然ゴム生産に向けた「セオリー・オブ・チェンジ(Theory of Change)」を策定し、持続可能な天然ゴムの利用に向けたアプローチを体系的に整理しています。

### ● 持続可能な天然ゴムの利用に向けたアプローチ:
### 小規模農家による持続可能な天然ゴム生産に向けた「セオリー・オブ・チェンジ」




※1 GPSNR(Global Platform for Sustainable Natural Rubber):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
※2 農地や牧草地に樹木を計画的に組み合わせるなど、農業生産と森林の機能を同時に活用する土地利用及び農業システム

この整理を通じて、小規模農家への支援活動の重要性が確認されるとともに、持続可能な天然ゴムの利用に向けた課題や実効性のある目標や指標の明確化につながっています。また、自然環境や小規模農家、ビジネスやパートナーに対する価値創造へのつながりも確認されており、ネイチャーポジティブへの貢献だけでなく、競争力や事業基盤の強化にもつながる取り組みとして推進しています。

### ■ 天然ゴム小規模農家の支援活動

ブリヂストンは、持続可能な天然ゴムの利用を実現していくために、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ながら、小規模農家の能力強化に向けた支援活動に注力して取り組んでいます。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、生計の向上につなげていくことで、環境影響の軽減にも貢献していきます。

**2025年実績**

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)
**24,987軒**

NGO、地域社会、及びビジネスパートナーの皆様との密接な連携によって円滑に推進した結果、2025年は13,300軒の小規模農家支援を実施し、2023年からの累積は24,987軒に達しています。既に2023年に設定した「2026年までに12,000軒の小規模農家を支援する」目標を大幅に上回り、前倒しで達成していることから、「2026年までに30,000軒の小規模農家を支援する」というより高い目標に更新して取り組みを促進しています。

### ■ サプライチェーン上流のパートナーとの協働による支援活動

ブリヂストンは、2025年にインドネシア及びコートジボワールで、小規模農家と地域社会を支援するプロジェクトを実施しました。

天然ゴムの上流サプライチェーンにおいて、お取引先様、地方自治体、地域のステークホルダーと緊密に連携することで、リスクが比較的高いと見なされる小規模農家6,675軒を特定した上で、社外のパートナーと協働で小規模農家に対し栽培技術や環境管理活動に関する個別指導を行いました。指導を受けた小規模農家が栽培技術や環境保護活動を実践することで、天然ゴムの品質を高め、収入の向上や安定化につながることが期待できるとともに、各参加者が生物多様性の保護や土壌・水資源の管理、社会・労働基準の遵守について評価を受けることで、自然環境・生態系の保護や持続可能な土地利用に貢献することが期待されています。

さらにインドネシアでは、地域社会や先住民族コミュニティとの対話を通じて、生計、文化、自然環境の相互依存関係について貴重な知見も得られています。こうした取り組みを通じて、ブリヂストンは、地域レベルでの課題や実践的な対策について理解を深め、小規模農家の能力強化に向けた支援活動に活かしています。

この活動に参画したことは、私たちの実質的かつ定量的な利益につながったと感じます。教えられたタッピング技術を忠実に適用することで、収量が増加し、採取されるラテックスの品質も向上しました。さらに、指導内容に基づき、農薬を合理的かつ安全に使用することは、私たちの農園と自らの健康も守り、天然ゴムの品質向上にも貢献しています。

**Alle Chaye JULIETTE**
コートジボワール・アッシー・オリ村の小規模農家

### ■ インドネシアの天然ゴム内製事業所における支援活動

インドネシアにある天然ゴム内製事業所では、10年以上にわたり、様々なプロジェクトを通じて地元の小規模農家を支援してきました。年間20ヘクタールの荒廃地を対象とし、アグロフォレストリーを導入して植林を推進し森林再生を目指すとともに、対象となる小規模農家グループの生産性向上を目的とした支援活動も実施しています。

また、農場経営に関する研修、収量、そして品質向上のための技術指導も行っており、2025年には約3,700軒の小規模農家が参加しています。周辺地域の農家向けの研修拠点となることを目指して、長期的に支援活動を推進しています。

### ■ WWFジャパンとの協働による支援活動

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、森林破壊を防ぎながら農家の生計向上につながる、天然ゴムの収量向上を目指したプロジェクトを実施しています。

自社農園で培ったノウハウを活かして、2024年に4回、延べ4週間にわたる研修を実施した結果、参加したほとんどの小規模農家が、研修から約1年経過した後に生産量の向上を実感していると回答しています。研修前と比較して、月平均で約8%程度増加したという結果も得られていますが、採取頻度の変動等も影響するため、モニタリングを継続しながら成果や課題の確認を進めています。

2025年は、技術の継続的な定着と自立的な拡大につなげるために、「ファーマー・トゥ・ファーマートレーニング」を開始しました。研修により技術を習得した農家が講師となり、他の農家に対して年2回の研修(初回研修と、農家が自身の農園で一定期間実践を行った後のレビュー研修)を実施することができており、農家の採取技術の向上と定着が確認されています。

また、対象地域には育苗場がなく、高品質な苗木の入手が困難なことが課題であることが確認されました。そこで、自社技術を活かした苗床の設置支援や管理技術指導も実施しています。さらに、農家収入の多様化に向けて、アグロフォレストリーを取り入れた再植林や維持管理を実証するためのモデル農園づくりも支援しています。これらの活動を通じて得られた知見や実践的なノウハウを活かしながら、これからも取り組みを継続的に強化していきます。

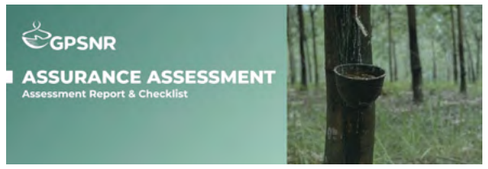
### ■ 持続可能な天然ゴムのためのグローバルプラットフォーム(GPSNR)を通じた支援と保証制度への取り組み

ブリヂストンは、創立メンバーとして参画しているGPSNRを通じて、小規模農家の支援活動の拡充や、持続可能な天然ゴムの利用に向けた基準づくりに取り組んでいます。

GPSNRは2025年に「共同投資メカニズム(SIM)」を立ち上げました。SIMは、農園レベルでの生産性やトレーサビリティ、持続可能性の向上を目的に、小規模農家への支援について加盟団体が共同で投資をし、大規模支援を可能にする仕組みです。ブリヂストンは、このメカニズムの構築に直接貢献し、積極的に活用しています。

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

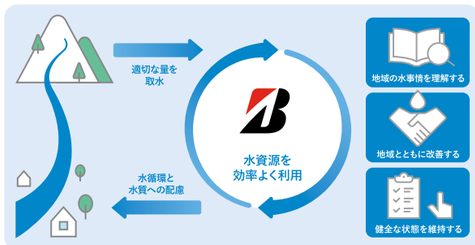
また、GPSNRは2025年に、継続的改善やリスクベースのデューディリジェンス、SIMによる小規模農家支援、第三者による検証、情報開示による説明責任などの原則に基づいた、包括的で透明性の高い枠組みとして、GPSNR保証制度を策定しました。ブリヂストンは、この保証制度を支持しており、制度に則った第三者保証のための先行評価を行っています。当社の取り組みについて独立した第三者の視点で評価した結果、当社のサプライチェーンのマッピングや環境・社会リスク評価、デューディリジェンス体制は保証制度の要件を満たしており、信頼性が高い事が確認されました。本制度は2027年から適用開始が予定されており、遵守に向けて引き続き準備を進めていきます。




### ■ 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※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。

※ 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




### ■ 水ストレス地域における取り組み

ブリヂストンは、「ウォータース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※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スチュワードシッププランを策定・実行していきます。2025年末時点で対象16拠点の全てで、ウォータースチュワードシッププランの策定を完了しており、2025年の対象拠点での取水量は前年対比3.5%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と生産拠点の水リスク低減のために、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て取り組みを進めていきます。また、水ストレスに関するリスク評価については、定期的に最新データに基づく見直しを進めており、変化する事業環境や地域の実情を踏まえながら、取り組みレベルを継続的に向上させています。

※ 淡水資源の量や質の低下のリスクがある地域

**水リスク評価更新のイメージ**

**ツールを用いて分析**
- 公開ツールで**水ストレスリスク**を分析し、**取水量**を加味して**高リスク想定拠点**を抽出

**地域情報を収集して深掘り分析**
- 過去の**渇水被害**や**水供給能力**などを確認
- **取水量推移**や**過去の対策**を確認

**工場ごとにプラン策定**
- 地域事情を踏まえた**リスク対策**を計画

**継続的な取り組みの推進**
- プランに沿って取水量削減、渇水対策などの取り組みを推進

パートナー＆サプライヤー　サステナブルな社会　地域社会

## 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。

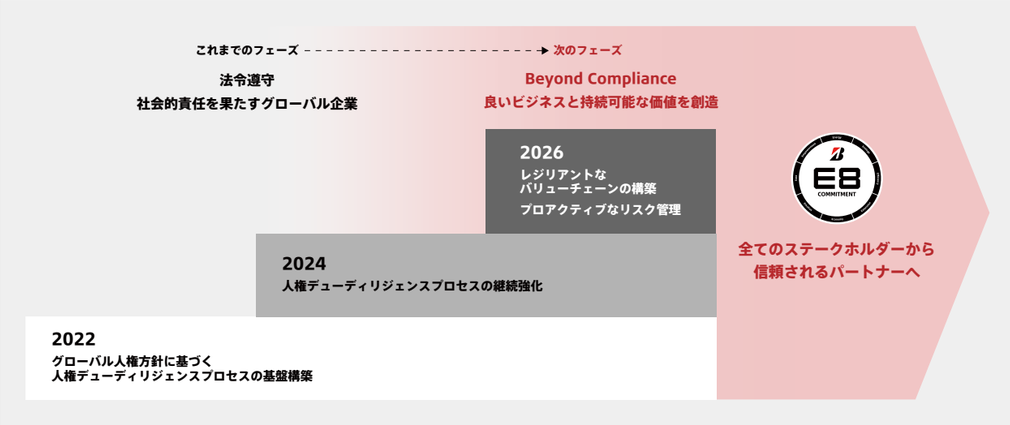
ブリヂストンは、真のグローバルリーディングカンパニーとしてあらゆる面で真摯に行動し、世界各地域で展開している私たちの事業活動において、人権を尊重し適正な労働環境の整備を進めています。

### 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「グローカル」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ア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。

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ることは、E8コミットメント、その中でも特に「Empowerment：すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくり」の実現には不可欠です。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いきます。




### 2025年の取り組み：新実行ガイドラインに基づいた継続的な改善と進捗

2024年には、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ため、「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）」を改訂しました。実行ガイドラインは、人権尊重に関するブリヂストンの基準と具体的な取り組みを定めており、人権に関する主要な国際的枠組み※を参照しています。

2024年12月に改訂された実行ガイドラインに沿う形で、ブリヂストン全社において人権リスクマネジメント体制の強化を進め、各グループ会社の方針への実行ガイドラインの組み込みや、内部手続きの強化を実施しています。2025年には、グループ各社の人事担当者及び経営層を対象に啓発活動を実施し、強化されたグローバル人権基準に対する理解の深化を促進しました。

さらに2025年7月には、実行ガイドラインの改訂内容を踏まえ「人権リスク調査票」を改訂しました。強化された人権基準に基づき、全ての対象グループ会社において、人権リスクマネジメントの現状の成熟度を評価するためのベースラインアセスメントを実施しました。この評価の結果、各グループ会社が実行ガイドライン及び人権に関する諸原則に沿って、体系的にリスクマネジメント体制を構築・強化していることが確認されました。同時に、国内法が国際基準と完全に整合していない国々において、特に実行ガイドラインで示されたより厳格な人権保護の適用に関して課題が確認されました。今後も、お取引先様やステークホルダーと連携しながら、グループ全体での実行ガイドラインの効果的な運用に引き続き取り組んでいきます。

※ 主要な国際的枠組みには、国連世界人権宣言（UDHR）、国際人権規約（市民的及び政治的権利に関する国際規約：ICCPR）、並びに国際人権規約（経済的、社会的及び文化的権利に関する国際規約：ICESCR）から成る国際人権章典のほか、労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言、国連ビジネスと人権に関する指導原則、OECD多国籍企業行動指針が含まれます。

### 2026年の見通し

ブリヂストンは、事業活動の基盤として人権尊重をさらに促進するため、取り組みを継続的に改善し、国際的な人権基準を尊重した製品・サービス・ソリューションをお客様に提供していきます。これを実現するため、内部監査フレームワークや予防・軽減・改善に向けた施策を体系的に追跡・評価する仕組みを含む人権リスクマネジメントプロセスを強化し、実行します。また、これらのプロセス全体において透明性と客観性を確保するとともに、ステークホルダーからのフィードバックも取り入れていきます。

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ための取り組みの一環として、ブリヂストンは全ての事業活動において、あらゆる労働者のディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）と安全な労働環境へのアクセスの確保に努めています。従業員、消費者、お客様、お取引先様、協力会社、そして事業を展開する地域の皆様を含む全てのステークホルダーの人権を尊重することを、事業活動と持続可能な価値創造の基盤と位置付け、引き続き優先課題として取り組んでいきます。

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

### お客様との信頼構築：米国エイケン工場でのSedex SMETA監査

米国サウスカロライナ州にある鉱山・建設車両用（OR）超大型タイヤを生産するエイケン工場では、2025年9月に、お客様であるBHPからの依頼に基づき、Sedex SMETA※監査が実施されました。監査の結果、当工場では、人権や労働基準を含む全ての分野において強固なマネジメント体制が整備されていることが確認されましたが、同時に改善の余地も一部指摘されました。今回のエイケン工場における監査結果は、ブリヂストンが人権の尊重に継続的に取り組んでいること、またお客様との信頼構築に真摯に取り組んでいることを示す好例となっています。

※ Sedex Members Ethical Trade Audit（SMETA）は、労働、安全衛生、環境、企業倫理の基準を評価する社会監査です。SMETA監査は、Sedexが認定した監査会社が実施し、これらの分野での改善を支援する是正措置計画が提供されます。

BHPでは、全ての企業が現代奴隷の問題解決に貢献する役割を担っていると考えています。当社の倫理的取引監査プログラムは、こうしたアプローチを支援するための仕組みの一つです。2025年監査プログラムの一環として、ブリヂストンは、認定された第三者監査人によるSedex会員の倫理取引監査（SMETA監査）への参加を依頼したサプライヤーの一社でした。監査は、BHPに供給される製品に基づき最も適切と判断したブリヂストンのエイケン工場で実施されました。監査プロセスを通じて、ブリヂストンチームの協力に感謝するとともに、今後もサプライチェーンにおける透明性と人権尊重の促進に向けて共に取り組んでいくことを期待しています。

**Alvaro LOYOLA**
Vice President Human Rights and Social Performance, BHP

パートナー＆サプライヤー　サステナブルな社会　地域社会

## サステナブル調達

ブリヂストンは、サステナビリティに配慮した持続可能なバリューチェーン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った一方、事業を展開するあらゆる地域で、気候変動や森林破壊、人権尊重などのサステナビリティに関する課題に影響を与えるリスクや、これらの課題から影響を受けるリスクの双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、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、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。

ブリヂストンでは、「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、持続可能な調達の実現に向けた活動を行っています。この調達ポリシーをサプライチェーンへ周知し、サステナブル調達活動のPDCAサイクルにおいて、お取引先様と継続的に対話し、相互理解を深めています。主要なTier1の全て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の確認を目標としており、2026年3月末時点で95%※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。

また、責任ある調達とレジリアントなサプライチェーンの実現のため、AIを用いたツールを活用して、グローバルサプライチェーンのサステナビリティリスクをマッピングし、確認するパイロットプロジェクトを行っています。これにより、Tier 1のお取引先様以降のサプライチェーンの透明性も高められるとともに、早期に潜在的な環境・社会リスクを特定できます。まだ試用段階ですが、従来のアプローチに加えてAIを活用したツールを導入することで、サプライチェーンのレジリエンスを強化し、より高度なデューディリジェンスへの要求に対応するとともに、ステークホルダーの皆様への透明性と信頼性の高い報告を実施していきます。

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

### グローバルパートナーシップの強化:2025 ブリヂストン グローバルパートナーズカンファレンス

ブリヂストンでは、調達パートナーであるお取引先様に、永年にわたるご支援とパートナーシップへの感謝をお伝えするとともに、当社の活動へ共感していただき、共創へつなげていく場として、「2025 ブリヂストン グローバルパートナーズカンファレンス」を開催しました。当社として初の試みで、原材料、設備、部品、電力、各地区の安全協力会など、世界18カ国から総勢330名のお取引先の皆様にご出席いただきました。

カンファレンスは、「『共感から共創へ』持続的な価値共創に向けて」をテーマとし、当社のビジョンや活動の方向性をご理解いただけるよう、当社の歴史、経営戦略の全体像、持続的な価値創造に向けた活動を包括的にご説明しました。

当社は、激動の事業環境において「変化をチャンスへ」と捉え、お取引先様と「共に激動期を勝ち残る」「共に質を伴った成長を実現する」「共に価値を創造する」ことを目指しています。特に、持続的な価値創造のコアとなる魅力的な商品の強化には、お取引先様との価値共創が欠かせません。商品のエンドユーザーへの価値提供を含めてWin-Win-Winの関係構築を大切にしています。

また当日は、お取引先様にもご登壇いただき、「共に価値を創造する」事例をご紹介いただきました。お取引先様との双方向のコミュニケーションを活性化し、ベストプラクティスの共有などを通じて、イノベーションの創出のきっかけとなるよう、サプライチェーン全体へ働きかけていきます。

開催後には、ご出席いただいた皆様から、当社と共に取り組みたい様々なアイデアをご提案いただきました。お取引先様が抱える悩みや課題に向き合い、現物現場を通して共に改善活動を進め、No.1競争力の実現につなげていきます。

持続可能なサプライチェーンの実現には、お取引先様との相互コミュニケーションを通じ、当社ビジョン・戦略へ共感いただくことが不可欠と考えています。2025年は、グローバルのお取引先様との直接対話の機会拡大を目的とし、例年より規模を拡大したグローバルパートナーズカンファレンスを開催しました。そこで、当社が目指す方向性として、緊急危機対策年である2025年を皆様と共に勝ち残り、2026年以降の真の次のステージにおける価値創造に向けてお取引先様と共に取り組みたい3つの軸、「サプライチェーン全体の基盤強化」「No.1競争力の実現」「サステナビリティ課題への取り組み」についてご説明させていただきました。

サプライチェーン上で生じる様々な社会課題は、1社だけでは解決が困難なものも多くありますが、ブリヂストンとお取引先様が両輪となった「Win-Winでフェアなパートナーシップ」をベースに、お互いの強みをつなぎ、掛け合わせることで競争力をさらに高め、社会課題へのソリューションとなる新しい価値を共創していきたいと考えています。

**大前 仁**
調達・内製事業統括部門長

パートナー＆サプライヤー　サステナブルな社会　地域社会

## TOPICS 天然ゴムの持続可能な調達

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。私たちは、天然ゴムの持続可能な調達を事業の継続と社会のウェルビーイングの双方に不可欠な経営上の重要課題に位置付け、リスクベースでのサプライチェーンの管理、トレーサビリティの向上、森林破壊ゼロの実践と促進、人権尊重及びバリューチェーン全体のレジリエンス向上を目指す業界団体との連携強化などの活動を促進しています。

### 上流トレーサビリティを活用したサプライチェーンマネジメントの強化

トレーサビリティは、ブリヂストンの天然ゴムのサステナブル調達活動の中心です。トレーサビリティを確保することで、原材料の産地や生産者、生産方法を可視化し、調達に関連するリスクの軽減につなげることができます。

2027年までに地区（ディストリクト）レベル※で100%のトレーサビリティ達成を目指し、2025年は76%まで向上しました。農園レベルでも62%まで精度を高めています。今後も全地域でお取引先様と協力し、さらなるトレーサビリティ向上に努めます。

2025年には、上流のトレーサビリティシステムの整備から、リスクベースのサプライチェーンマネジメントへの統合へと進展しました。リスク評価の結果、2025年の高リスクにさらされている可能性は最小限であることを確認しており、より的確なリスク軽減策も開始しています。

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2027※1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 地区（ディストリクト）レベルトレーサビリティ※2 | — | — | — | 47% | 76% | 100% |
| 農園レベルトレーサビリティ※3 | 25% | 33% | 34% | 42% | 62% | |

※1 目標
※2 GPSNR定義の区分（2024～25年のデータはお取引先様からいただい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/

### お取引先様との連携を通じたサプライチェーンのリスク軽減

2025年、ブリヂストンはお取引先様と戦略的に連携し、リスク軽減の取り組みを拡大しました。リスク評価の結果を現場での具体的な行動につなげることで、コンプライアンスや地域社会のレジリエンス向上を目指しています。外部の独立した専門家の支援を受けながら、コンプライアンスの検証だけでなく、小規模農家やお取引先様、地域社会との共通価値創造にも取り組みました。

持続可能な農業手法の研修や高リスク農園の再評価、地域社会や先住民族コミュニティとの体系的な協議を通じて、天然ゴム生産に関連する環境・社会課題への理解を深めています。こうした取り組みにより、適切なリスク対応や信頼関係の構築、地域の能力向上、生産地域の長期的なレジリエンス強化を進めています。

さらに、6,675軒の小規模農家に対して法令遵守状況の再評価を行い、必要に応じて同意書や関連書類を取得し、トレーサビリティとデューディリジェンスを強化しました。

持続可能な農業手法に関する研修の様子

これらの取り組みは、ブリヂストンがリスク特定から測定可能なリスク軽減へと進んでいることを示しています。今後も、インクルーシブでレジリアント、かつ責任ある天然ゴム調達を推進することで、小規模農家や地域社会との共通価値を創造していきます。

### デューディリジェンス活動と第三者評価の推進

2025年、ブリヂストンは全てのTier1の天然ゴムのお取引先様を対象とした包括的な環境・社会・ガバナンス（ESG）現地視察を完了し、サステナビリティ推進において重要な節目を迎えました。これにより、サプライチェーン全体の透明性と説明責任が大きく強化されています。また、全てのTier 1のお取引先様がEcoVadisによるサステナビリティアセスメントも完了し、その結果に基づきベンチマーク比較が可能となったことで、ESGパフォーマンスの継続的な改善が促進されています。

この現地視察は、ブリヂストンの調達ポリシーに基づき、WWFジャパンと共同開発したアンケートを用いて実施され、責任ある労働慣行、環境への配慮、人権尊重などの重要課題を網羅しています。2025年の視察では、労働者へのインタビューとアンケート調査が新たに導入され、さらなる改善につなげています。

お取引先様への現地視察の様子

ブリヂストンの視察員は、プライバシー保護を重視した調査手法を用い、現場の労働者が安心して権利や労働条件を共有できる環境を提供しました。こうした対話から得られた知見は、職場のウェルビーイング向上やサプライヤーネットワーク全体での人権デューディリジェンスの定着を支えています。

また、デューディリジェンス活動を事業運営の中核に組み込むことで、グローバルなサプライチェーンの信頼性や責任、レジリエンスを強化しています。トレーサビリティや欧州森林破壊防止規制（EUDR）要件への対応、小規模農家との連携、お取引先様の保証などの幅広い領域での取り組みは、透明性が高く森林破壊のない天然ゴムのバリューチェーン構築へのコミットメントを示し、全てのステークホルダーに長期的な価値をもたらしています。

### サプライチェーン全体でのEUDR要件への対応強化

EUDRの適用開始時期は変更されましたが、ブリヂストンは信頼できる戦略パートナーと緊密に連携し、EUDR要件への準拠に向けた対応を着実に進めています。報告期間中、グローバルで一貫した実施を促進するため、ガバナンス体制やエスカレーション、サプライヤーへの是正措置の手順を強化しました。

また、外部のデジタルプラットフォームを導入することで、体系的なデータ収集やサプライヤー書類の確認が改善され、サプライチェーン全体のトレーサビリティや透明性、信頼性が向上しています。

これらの取り組みは、EUDR対応だけでなく、森林破壊のない責任ある調達活動や持続可能なバリューチェーン構築という、ブリヂストンの広範な目標にも大きく貢献しています。

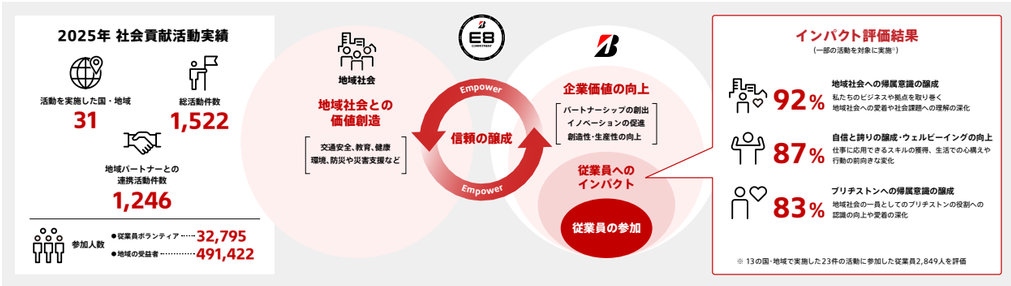
パートナー＆サプライヤー　サステナブルな社会　地域社会

## 地域との共生

ブリヂストンは、150を超える国と地域で事業を展開し、お客様、パートナー、地域社会、従業員等と共に価値を生み出しています。ステークホルダーとの信頼の醸成を重視し、E8コミットメントを価値創造の軸として、地域社会と密接に連携しながら、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の提供を目指しています。2025年には31の国と地域で1,522件の社会貢献活動を491,422人の地域の方々に対して実施し、このうち1,246件は外部パートナーと連携、32,795人の従業員ボランティアが参加しました。これらの活動は、私たちが持続的に社会的インパクトをもたらすという強い意志の表れです。

ブリヂストンは、2023年から、「Business for Societal Impact」(B4SI)のフレームワークが「特定の活動の結果として個人、組織、企業におこ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。世界的に認められた可視化の手法を採用することで、ステークホルダーとの信頼醸成や関係強化に加え、当社の意思決定への活用や継続的な改善が可能となり、中長期的な企業価値向上にも寄与すると考えています。

交通安全活動におけるインパクト可視化の取り組みをパートナーに認知いただいた結果、2025年には新たなビジネス関係の構築につながり、ステークホルダーとの信頼の醸成にも寄与しました。また、ブリヂストンは世界各地で従業員の社会貢献活動への参加を積極的に支援しており、その効果は定量的に確認されています。2025年の参加従業員のうち2,849人を対象としたインパクト評価では、83%以上がブリヂストン及び地域社会への帰属意識や自信、誇り、ウェルビーイング全般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

世界では毎分2人以上の方が交通事故で命を落としており※、5～29歳の主な死亡原因となっていることから、交通安全は今なお世界共通の重要課題です。私たちにとって、交通安全への取り組みは、モビリティ産業に携わる企業としての責任であると同時に、経営基盤である「安全」及びE8コミットメント、特に「Ease」と「Empowerment」に基づく将来の世代への約束でもあります。自社の強みと知見を活かし、より安全なモビリティの実現に向けて最大限の貢献を果たしていきます。

2023年には、交通安全分野の国際NPOであるGlobal Road Safety Partnershipと共同で「ブリヂストン交通安全プログラム(BRSP)」を設立し、各地域の取り組みを統合して、グローバルで交通安全活動を推進しています。BRSPを通じて、事業・生産拠点周辺の自治体、学校、商業施設と連携し、ブリヂストンのグローバル・ネットワークを活用しながら、地域社会や子どもたちに向けた交通安全活動を展開しています。日本では、交通事故による死亡者・重傷者ゼロの実現を目指し、トヨタ・モビリティ基金が主催する業界横断型の取り組みである「タテシナ会議」に参加しています。

2025年には、28の国と地域で97件の交通安全に関する活動を実施し、212,941人の地域の方々に貢献しました。このうち16件の活動でインパクトの可視化を行い、特に交通安全教育プログラムでは肯定的なインパクトが確認されています。その成果をより効果的に伝えるため、インパクト評価の質の向上に継続的に取り組んでいます。また、これらの取り組みは「Asia Pacific Regional Road Safety Conference 2025」をはじめとする国際的な場で紹介され、業界リーダーとしてのブリヂストンの役割を再確認する機会となりました。今後も、多様なパートナーと価値を共創し、世界の交通安全の向上に取り組んでいきます。

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

### ブリヂストンにおける自社による天然ゴム生産

| 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<br>ハジャイ | インドネシア<br>カリマンタン島 | インドネシア<br>北スマトラ州 | リベリア<br>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 | — | 4,000 ha | 16,800 ha | 25,000 ha |
| 天然ゴム農園の有無 | なし(加工施設のみ) | あり | あり | あり |

ブリヂストンは、リベリア、インドネシア、タイに4つの天然ゴムの内製事業所を保有しています。自社で農園や加工施設を持つことは、事業の持続可能性やトレーサビリティの向上の面で大きな強みとなっています。

これらの事業所は、サステナビリティに関する機会創出やリスク管理の実証の場としてだけでなく、信頼できるパートナー企業との高度な取り組みや、現物現場での深い理解に基づいた密接な連携の基盤としても活用されています。さらに、自社農園では地域社会に技術支援も行っており、天然ゴムビジネスの持続的な価値創造にも貢献しています。

また、内製事業所は、ブリヂストンが世界各地で調達する天然ゴムの約20%を供給する重要なサプライチェーンの一端を担っており、EUDR要件への対応やトレーサビリティの確保なども重要な課題となっています。

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つでも地区(ディストリクト)レベルで100%トレーサビリティを確保しています。さらに、地域社会への貢献として、リベリアとインドネシアでは幼稚園や学校、医療施設を運営しており、インドネシアでは公衆衛生教育や水害救助、防災訓練などの支援活動も行っています。

Firestone Liberia(FSLB)は、小規模農家への農業技術支援を通じて、公正で信頼性の高いサプライチェーンの構築を目指すプログラムを推進しています。このプログラムでは、農園レベルで100%のトレーサビリティが確保された約5,000軒の小規模農家を対象に、ベストプラクティスの知識共有を促進し、より広い市場への販路拡大を目指しています。

**Rhea CINCO**
Head of Operational Excellence and Sustainability at Firestone Liberia, LLC

ブリヂストンの最大規模の天然ゴム農園である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、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。この認証制度のもと、FSLBは森林破壊フリーに向けた調査や人権・土地使用権の合法性確認、外部監査人による現地監査の検証を受けています。

また、第三者が運営するフリーダイヤルを設置し、契約社員を含む従業員からの職務内容や報酬・福利厚生に関する懸念事項に対応しています。いただいたご指摘は、FSLBグリーバンス・コミッティで検証され、適切な是正策が策定・実施されます。申立人には定期的に進捗報告を行い、透明性を確保しています。FSLBは、現地の第三者助言機関であるTeraLeadと連携し、グリーバンスメカニズム※の継続的な改善に取り組んでいます。これらの取り組みにより、FSLBは透明性と独立性を示し、ステークホルダーとの信頼を育み、現地に根差した解決策を実行できるようになっています。

※ 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/

パートナー＆サプライヤー　サステナブルな社会　地域社会

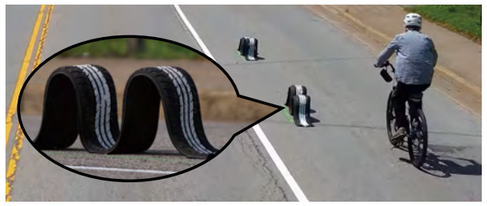
## 交通安全のための地域インフラの整備

### Antioch Pike交通安全プロジェクト(米国)

タイヤをリサイクルして作った分離帯を自転車用レーンと車道の間に設置し、地域社会の安全性を向上しました。

**受益者**　地域の住民及び道路利用者

**インパクト**　平均速度が時速1マイル低下。制限速度を超過するドライバーは11%から4%へ減少。85%のドライバーが現在は時速30マイルで安全走行



使用済タイヤを再利用して自転車用レーンとの間に分離帯を設置

## 地域社会での安全教育活動

### 自転車交通安全意識啓発活動(日本)

ブリヂストンサイクル(株)は、2017年から全国の自治体や警察署と連携し、自転車交通安全講習を実施しています。未就学児から高齢者まで、ライフステージに応じた講習を通じて、自転車の安全な乗り方の習得や、安全に関する意識の向上を図っています。

**受益者**　2025年は76回の講習を実施し、約7,800人が参加

**インパクト**　インパクト評価を実施した中学校では、90%以上の教師が生徒の安全意識に顕著な変化が見られたと回答

### 「Think Before You Drive」(ポーランド)

幼い子どもたちに交通安全ルールを教えるとともに、視認性を高める反射材を配布し、地域社会との信頼関係を構築しました。

**受益者**　400人以上の3歳から9歳の子どもと教師

**インパクト**　教師へのアンケート調査の回答で、参加した子どもたちの交通安全意識が向上したことを確認

### ブリヂストン交通安全スクールプロジェクト(インドネシア)

対話型の交通安全教育や効果的なインフラ整備を通じて、若者や地域社会に安全な交通習慣の定着を促し、学校周辺の環境の改善を支援しました。

**受益者**　教師及び保護者31人、生徒782人、学校2校、及び15件のインフラ整備

**インパクト**　安全に関する知識と行動が大幅に改善。iRAPの学校向けスター・レイティング※が1.0から3.4へ改善。(リスクは約96%低減)

※ 国際道路評価プログラム(iRAP)は、道路の安全性評価を行う登録慈善団体です。iRAPが開発したスター・レイティングは、道路インフラの安全性のレベルを客観的に評価する指標です。

「ブカシ交通安全スクールプログラム」への参加は、データに基づくアプローチが、子どもたちの交通安全の向上にどのように貢献できるかを実証する貴重な経験となりました。プログラムでは、iRAPの学校向けスター・レイティングを活用し、学校周辺の主要なリスクを特定し、適切なインフラ整備を支援しました。その結果、学校周辺の安全レベルが大幅に向上し、生徒たちの通学路はより安全かつ誰もが利用しやすくなりました。この取り組みは、安全なスクールゾーンを構築する上で、民間セクター、政府、地域社会が連携することの有効性を示しています。

**Windu MULYANA**
Road Safety Specialist
Transportologi
(社外パートナー)

**Faris TRIYADHI** (写真左端)
Plant Facilities 3S & Waste Management Staff, General Affair, Bekasi Plant

ブリヂストンの一員として、当社のサステナビリティの取り組みの一環である交通安全のボランティア活動に参加できたことを、大変誇りに思います。この意義深い取り組みを通じて、交通安全意識の向上を推進し、地域社会に直接貢献することができました。より安全で持続可能な未来を支えるために協力し合い、新たな気づきを得られた貴重な機会となりました。

## 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すとともに、ステークホルダーの皆様との信頼を醸成しています。

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

## TRWP／6PPD:安心・安全な移動を支える業界リーダーとしての取り組み

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ながら、一人ひとりの安心・安全な移動を支え続けています。

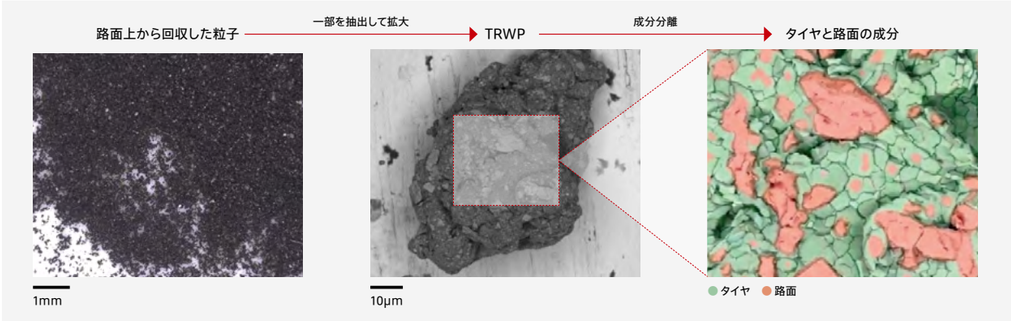
安心・安全な移動を支えるためには、タイヤと路面の摩擦が不可欠です。そのタイヤと路面の摩擦によって発生する粉じんがTRWPですが、タイヤの表面であるトレッドと道路舗装材の混合物であり、道路状況、天候、車両やタイヤ特性、運転行動など、多くの要因による複雑な影響を受けます。TRWPに効果的に対応するためには、その物理的・化学的特性や環境影響の全体像を正しく把握することが重要であることから、業界全体の課題として位置付け、当社は業界のリーダーとして積極的に業界での取り組みに参加し、主導しています。

また、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あり、安心・安全・快適な移動を支えるタイヤ産業において現状不可欠な材料です。当社は、この6PPDに由来する物質(6PPD-Quinone※)が北米の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おり、業界を通じた代替品の評価に積極的に協力しています。

ブリヂストンは、TRWPや6PPDの課題に真摯に向き合い、業界のリーダーとして積極的に業界での様々な取り組みに参加し、主導していくとともに、個社としても研究開発を強化することで、これからも人々の安心・安全な移動を支え続けていきます。

※ タイヤには6PPD-Quinoneは使用されておりません。

### ●TRWPの電子顕微鏡写真




## TRWPに関する取り組みの進捗について

当社は業界リーダーとして、TRWPの本質を理解するための調査・研究・解析を真摯に行い、業界での様々な取り組みにも積極的に参加し、主導しています。

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の物理的・化学的特性、環境中の分布や環境への影響に関する研究を業界として推進しており、当社は共同議長会社として中心的な役割を担っています。TIPの研究結果によると、TRWPの環境に対する毒性リスクは低いことが示されていますが、さらに業界外の専門家との連携を強化し、TRWPの研究の加速や研究領域の拡大にも取り組んでいます。

2025年9月には、2024年のドイツ・ミュンヘンに続き、米国・ボストンでTIPのサポートによって学術学会「Tire Emissions Research Conference」が開催され、タイヤの使用段階における排出や環境影響、緩和措置の研究などについて活発な議論が行われました。ブリヂストンの研究者も含めて各国より約140名が参加しており、2026年12月にはイギリス・ケンブリッジにて第3回の開催が予定されています。

公募で研究に助成する「Open Call for Projects(公募型プロポーサル)」にもTIPを通じて取り組んでいます。初回は、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とした公募を行い、5件の研究が立ち上がっています。第2回として、タイヤの使用段階で発生する物質の環境影響に関する研究の公募を行っており、2026年9月頃から新たな公募研究が開始される予定です。

また、TRWPの特性や環境影響の研究を正確かつ等しく行うために重要となるTRWP試料の効率的な生成・捕集法など、グローバルで整合の取れた国際標準（ISO規格）の策定に協力しています。2024年に発行された国際規格（ISO22638：ゴム - タイヤ及び道路摩耗粒子（TRWP）の生成及び収集 - 道路シミュレータ試験所法）の策定に引き続き、土壌・堆積物、大気中におけるTRWP測定手法の国際標準化に向けた検討にも協力しています。

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、影響の緩和に向けた取り組みを積極的に推進しています。

当社では、乗用車用タイヤにおけるTRWP実車捕集法を2025年に発表し、その後も改善を重ね、捕集率を向上させてきました。また、新たにトラック・バス用タイヤについても、業界初の試みとして、TRWPの実車捕集法を開発しました。この実車捕集法については、2026年3月にドイツ・ハノーファーで開催されたTire Technology Expo 2026でも発表しています。今回開発したトラック・バス用実車捕集法で効率的に捕集したTRWPを活用するとともに、検討内容を広く共有し共創機会を創出することで、TRWPの環境影響把握に向けた研究を加速していきます。

また、内閣府が主導する「ムーンショット型研究開発制度※」の一つである「非可食性バイオマスを原料とした海洋分解可能なマルチロック型バイオポリマーの研究開発」に、東京大学をはじめとする産官学の様々な関係団体と共に参加しており、当社は「摩耗粉を生分解可能にする非可食性バイオマスを原料としたタイヤの開発」を推進しています。強靭さと分解性を併せもったポリマー・タイヤ開発を進めており、2023年より実施している海洋フィールドテストでは、開発中のゴムの生分解が確認されています。

さらに、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、安心・安全を支えるとともに、TRWPの発生量削減に取り組んでいます。

引き続き、当社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。TRWPについての本質的な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R&D投資の継続、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を推進することで、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。

※ ムーンショット型研究開発制度は、日本初の破壊的イノベーションの創出を目指し、従来技術の延長にない、より大胆な発想に基づく挑戦的な研究開発（ムーンショット）を推進する国の大型研究プログラムです。

### 6PPDに関する取り組みの進捗について

現在、米国タイヤ製造者協会（以下、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協力しています。

ブリヂストン個社としても、原材料パートナーと協働して、代替品を含んだゴム・タイヤの性能評価を進めています。加えて、産業技術総合研究所との連携により、将来的な国際標準化も見据えた簡易・迅速な安全性評価手法の確立にも取り組んでいます。こうした共創パートナーとの活動を基盤として、代替候補の開発を積極的に推進しています。

## 株主

## IR活動

### 対話を重視したIR活動や適時・適切な情報開示

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おります。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、決算内容など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機会として、こうした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や社外取締役と投資家の皆様との直接対話の機会も拡充しており、その内容を経営チームや取締役会へフィードバックすることで、価値創造に向けた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、相互の信頼関係の構築に努めています。

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。

### 2025年度活動実績

2025年は、株主・投資家の皆様との建設的な対話をより一層深めるべく、年間を通じて多様なIR活動を実施しました。四半期ごとの決算説明会に加え、アナリスト・機関投資家の皆様とのスモールミーティングを6回開催し、業績動向や経営戦略を巡る論点について、個別のご意見・ご質問に丁寧にお応えしました。これらの対話には経営陣も適宜参加し、重要な経営テーマについて直接議論することで、相互理解と関係構築の促進に努めています。

また、本年度は取締役会議長、法定委員会3委員長と投資家・アナリストとの対話の機会を設け（P80参照）、当社ガバナンスの実効性やGlobal CEO交代の背景、役員報酬の考え方などについて、率直な意見交換を行いました。ESGテーマを含め、年間で400回以上にわたるアナリスト・機関投資家との対話を通じて、多様な視点からご意見やご示唆を得ています。

さらに、工場見学会を開催し、当社の製造現場の強さに関する理解を深めていただいたほか、株主総会においても多くの株主の皆様との対話を行いました。加えて、本年度は初めて個人投資家向け説明会を開催し、個人投資家向けサイトも新たに開設するなど、ステークホルダー層の拡大を意識した情報発信体制の整備にも取り組みました。こうした多様な対話を通じて得られた認識や論点は社内で共有し、経営判断やIR活動に反映させることで企業価値の向上につなげています。

**■ 経営層などへのフィードバック**

| 内容 | 報告先 | 2025年 | 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 |

2025年12月期決算説明会

個人投資家向け説明会

# 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。

コンプライアンス・公正な競争
https://www.bridgestone.co.jp/csr/governance/compliance_fair_competition/

行動規範
https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/code/

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。2025年12月末時点で、高リスクの仲介業者様の98%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ご協力いただきつつ運営されている「BridgeLine」です。

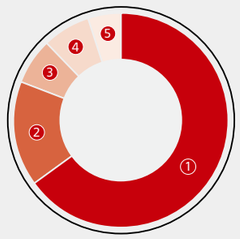
「BridgeLine」では、犯罪が疑われる行為や、「行動規範」、及びその他ブリヂストンの方針・法令への違反が疑われる行為、またはその他の倫理上の懸念や疑問について、ブリヂストンの全ての従業員ならびにお取引先様、お客様をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様が誰にも知られることなく通報することができます。

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。

2025年には、全世界で合計2,060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、2025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（2025年）**




1. 人事管理、ダイバーシティ、職場でのコミュニケーション 65%
2. その他の社内ルール違反 16%
3. 業務における誠実さ 7%
4. 環境、安全衛生 7%
5. 会社資産の誤用、不正使用 5%

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、不変の使命である「最高の品質で社会に貢献」のもと、2031年の創立100周年に向けて成長を加速させ、タイヤ・ゴム業界における世界No.1の奪回を目指しています。その一環としてガバナンス体制の整備を進めており、内部統制の一層の強化を通じて、ガバナンス体制のさらなる向上に継続的に取り組んでいきます。

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 | 2026 | 世界No.1奪回に向けた新執行役体制の承認 | | 世界No.1奪回に向けた新執行役体制 始動 |
| | 2025 | | | シン・グローカル経営体制 進化<br>（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・グローカル経営体制の承認 | | 新グローバル経営体制 始動<br>（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 | Bridgestone E8 Commitment | 2030年長期戦略アスピレーション（実現したい姿）策定<br>Global CEO ＋ Joint Global COO 2名体制 導入 |
| | 2021 | 取締役会長を廃止<br>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<br>（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 | 企業理念体系整備<br>企業理念<br>・安全宣言<br>・品質宣言<br>・環境宣言 | |
| | ～2015 | 取締役会への諮問委員会設置<br>（ガバナンス・指名・報酬・コンプライアンス）<br>独立社外取締役の導入 | | SBU組織体制 導入<br>グローバル経営執行会議体 始動<br>Global CEO／Global COO 執行2トップ体制 導入 |

ガバナンス

## 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。

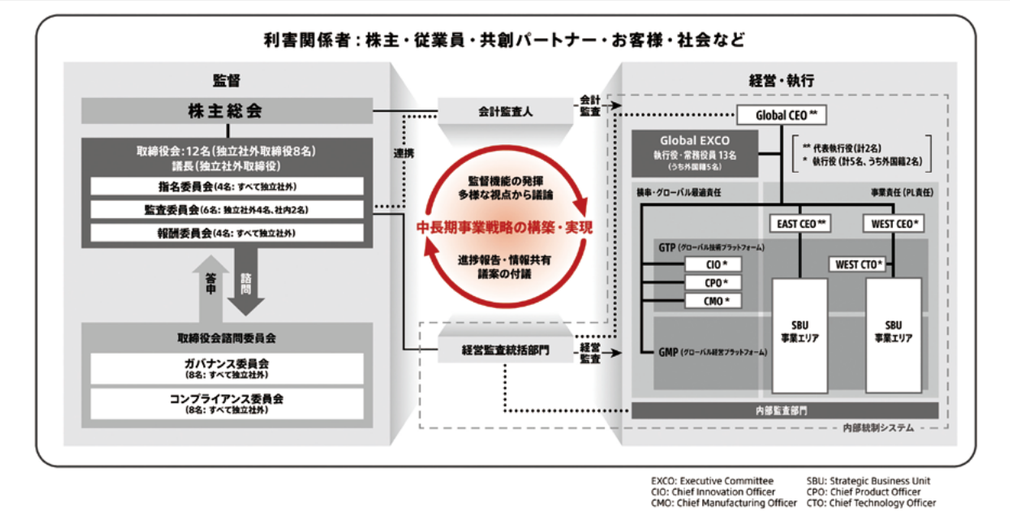
これら法定委員会(指名委員会、監査委員会、報酬委員会)及び諮問委員会(ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会)を含む広義の取締役会が、執行部門からの業務執行状況の進捗報告・情報共有等を通じて、多様な視点から執行部門と議論し、監督機能を発揮することで、中長期事業戦略の実現を目指すコーポレート・ガバナンス体制となっています。また、取締役会及び監査委員会において独立社外取締役が過半数を占めているのみならず、指名委員会及び報酬委員会並びに諮問委員会の全てが独立社外取締役のみで構成されています。

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WEST、日本・アジアを中心とするEASTの2つのリージョンとして区分しています。2つのリージョンの下に、複数のSBUを設置し、より現場に密着し、課題に深く入り込めるよう、細かく事業エリアとしてブレークダウンしています。2026年1月にGlobal CEOが交代し、さらに、2026年3月以降の新執行役体制では、急速に変化する事業環境下で、企業競争力を一層強化し、変化へのより俊敏な対応を実現するため、これまで重視してきた事業責任と横串・グローバル最適責任の明確化を引き続き維持します。その上で、ゴム・タイヤメーカーとして長年培ってきた技術基盤をさらに強固なものとするため、素材開発・製品開発・モノづくり(生産技術)の3軸からなるグローバル技術プラットフォームに執行役Chief Innovation Officer、Chief Product Officer、Chief Manufacturing Officerを配置しています。また、経営戦略・事業管理におけるグローバル総合力を強化するべく、グローバル経営プラットフォームの各機能に常務役員を配置し、全社最適の意思決定体制を一層明確にしていきます。この執行役体制により、魅力的な商品・サービス開発とコスト競争力向上の両立を成長の中心に据え、世界各地に広がる事業のポートフォリオマネジメントを通じて、グローカル最適経営のさらなる強化に取り組んでいきます。

そして、これらのメンバーを中心に構成する、当社グループにおける最上位の経営執行会議体であるGlobal Executive Committee (Global EXCO)において、グローバルな視点から経営戦略やサステナビリティを含む経営課題について議論、審議することにより、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(2026年6月現在)




## 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ついては、その個々の職務経験、独立社外取締役については異なるバックグラウンド・専門領域と高い見識や、豊富な経験を考慮しています。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財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<br>社外・独立 | 取締役<br>在任<br>期間 | 指名委員 | 監査委員 | 報酬委員 | サステナビリティ | 資本・<br>人事・<br>組織戦略 | グローバル経験 | 技術・<br>イノベーション | 財務・会計 | 法務・<br>リスク管理 | 他社<br>経営経験 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 森田　泰博 | 代表執行役 | ー | | | | ○ | ○ | ○ | | | | |
| 田村　亘之 | 代表執行役 | ー | | | | ○ | ○ | ○ | | | | |
| 松田　明 | 社内・非執行 | 3年 | | ○ | | ○ | | ○ | ○ | | | |
| 吉見　剛志 | 社内・非執行 | 7年 | | ○ | | | ○ | | | ○ | ○ | |
| 板垣　利明 | 社外・独立 | 1年 | ○ | | ○ | | | ○ | | ○ | | ○ |
| 小林　柚香里 | 社外・独立 | 3年 | | ○ | | | | ○ | ○ | | | ○ |
| 鈴木　洋子 | 社外・独立 | 8年 | | ○ | | ○ | ○ | | | | ○ | |
| デイヴィス・スコット | 社外・独立 | 15年 | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | |
| 中嶋　康博 | 社外・独立 | 3年 | | ○ | | | | ○ | | ○ | ○ | |
| 増田　健一 | 社外・独立 | 10年 | ○ | | ○ | | ○ | ○ | | | ○ | |
| 森川　典子 | 社外・独立 | 1年 | | ○ | | | ○ | ○ | | | | ○ |
| 森　重樹 | 社外・独立 | ー | ○ | | ○ | ○ | | ○ | | | | ○ |

※ 在任期間は2026年3月24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、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。

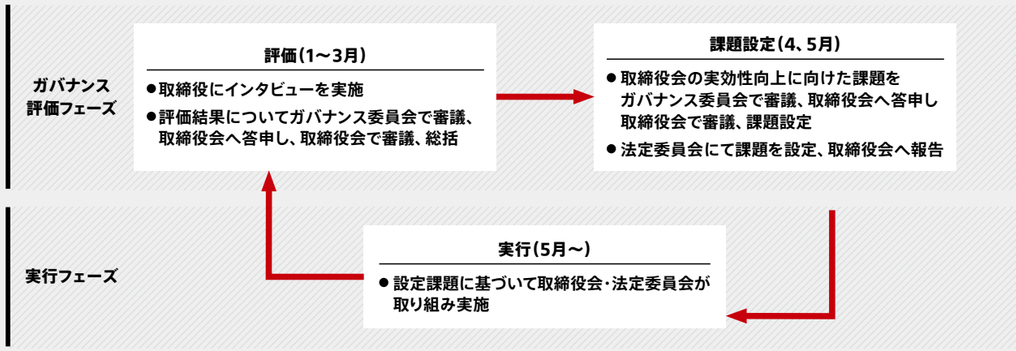
2024年度の実効性評価を踏まえて設定された2025年度の取り組み課題の一つひとつについて2025年度の実効性評価を行った結果、取締役会の継続的な取り組み課題である①「議長を社外取締役が務めることによる取締役会機能の活性化」、及び②「取締役会でのより充実した審議に向けての執行部門からのタイムリーな報告」が継続的に実施されていることを確認しました。加えて、③「重要テーマの適時適切な報告・情報共有」については独立社外取締役から要請されて2025年に追加設定された特定のテーマ(IT基盤・ソリューション概況、米国子会社に対するサイバーインシデントに関する概要)についても執行部門からの報告内容に対して取締役会での審議がなされ、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。また、取り組み課題の一つである④「多様な経験とスキルを持つ取締役会の人財ポートフォリオの活性化をさらに図るため、非執行取締役間での充実した情報共有・議論を図っていくこと」については、取締役の相互理解と連携強化を一層推進できるよう、取締役会・各委員会以外での取締役同士の意見交換の場を増やし、取締役会全体の機能向上につなげています。

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、中期事業計画(2024–2026)の進捗確認や、重要経営課題の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。

2026年においては、新執行役体制の下、Global EXCOでの活発な議論を通じて、2027年を起点とする次期中期計画の策定に着手しています。計画の策定にあたっては、執行部門が進捗状況を取締役会に報告し、取締役会での審議や意見も踏まえながら進めています。これにより、経営の透明性と実効性を一層高めるとともに、グローバルな視点を取り入れた戦略立案も着実に進行しています。

### ● 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等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上で、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」という報酬原則の下、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。2025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ました。

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 $CO_2$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活動
⑥ 業界リーダーとしてのTRWP(タイヤ・路面摩耗粉じん)及び6PPD(タイヤ業界で一般的に使用される老化防止剤)への対応

なお、2026年度も同じ目的の中長期インセンティブとしてサステナビリティに係る取り組みを評価していくこととしています。

報酬体系の詳細については、第107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107期有価証券報告書
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/107.pdf

## 役員一覧 2026年6月1日付

### 取締役

**森田　泰博**
取締役
代表執行役
Global CEO

**田村　亘之**
取締役
代表執行役
EAST CEO

**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

**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

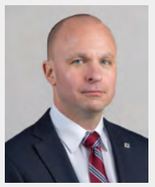
**板垣　利明**
独立社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員会委員

**森　重樹**
独立社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

### 執行役

**森田　泰博**
代表執行役
Global CEO
(*)

**田村　亘之**
代表執行役
EAST CEO
(*)


**Scott DAMON**
(スコット・デイモン)
執行役
WEST CEO
(*)

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

**草野　智弘**
執行役
CIO(Chief Innovation Officer)
(*)

**今井　弘**
執行役
CPO(Chief Product Officer)
兼 グローバルモータースポーツ管掌
(*)

**細　幸彦**
執行役
CMO(Chief Manufacturing Officer)
(*)

(*) Global Executive Committeeメンバー

## TOPICS 取締役会議長・法定3委員長と投資家・アナリストとの対話／スモールミーティング

左から、中嶋 康博 監査委員会委員長、
デイヴィス・スコット 取締役会議長、
増田 健一 指名委員会委員長、
山本 謙三 報酬委員会委員長
※ 2026年1月19日時点

2026年1月19日、投資家・アナリスト34社40名の方々と、当社取締役会議長・法定委員会3委員長(指名・報酬・監査)によるスモールミーティングを実施しました。当日は、2025年の振り返り・課題に関するプレゼンテーションの後に、以下のQ&Aセッションを行いました。

当日のプレゼンテーション及びQ&Aの要旨を取りまとめた「対話要旨」を、IRライブラリに掲載しています。

その他IRイベント ｜ IRライブラリ ｜ 投資家情報 ｜ 株式会社ブリヂストン

### Q&Aセッション要旨

**Q1: Global CEO交代の背景について**

交代のタイミングをどのように判断されたのか、指名委員会における議論のポイント、そして候補者の中から森田氏を選任した理由について教えてください。

**A: (増田指名委員長)**

Global CEOの選定は、指名委員会の重要な役割として慎重に議論を重ねてきました。交代のタイミングは、当社が次のステージへ移行するのに最も適切な時期かどうかを基準としました。石橋前Global CEOが就任直後からコロナ禍という未曾有の環境下で進めてきた事業再編・再構築に一定の目途が立ち、「質を伴った成長」へと舵を切る転換期にあることが、議論の起点となりました。2031年の創立100周年を見据え、若い力による刷新と加速が必要との考えから、新Global CEOへの交代を決定しました。

候補者の選定にあたっては、複数候補との面談や石橋前Global CEOとの意見交換を通じて、当社の将来像を的確に描く構想力、事業を統括する能力、そしてグローバル企業として組織を牽引する力量を総合的に精査しました。その結果、豊富な海外経験を有し、海外グループ会社及びアジアパシフィックSBUのトップを務めた実績のある森田さんが、当社の次のステージを担うに最もふさわしいとの結論に至りました。

**Q2: 取締役のサクセッションプランについて**

当社取締役会メンバーのサクセッションプランについて、可能な範囲で教えてください。

**A: (増田指名委員長)**

当社は指名委員会等設置会社であり、取締役会は業務執行の監督を担う「モニタリングボード」として機能しています。そのため、指名委員会では、「取締役指名方針」に基づき、監督機能を最大限発揮できるメンバーの選定を最も重視しています。

取締役会は個々の取締役が独立して監督する場ではなく、チームとして有効に機能することが重要だと考えています。当社が企業価値の持続的な向上を目指す上で、多様なバックグラウンドを持つ人財を集め、健全な緊張感を保ちながらも、チームワークを発揮できるような構成を目指しています。また、計画的・定期的な交代を念頭に置きつつも、単に在任期間の長さだけで交代を決めるのではなく、新たな視点を持つ人財と、会社の歴史や背景を理解する人財のバランスを重視し、取締役会が全体として、より効果的かつ効率的な監督体制となるよう人選を行っています。

**Q3: 次期中計に向けた変化点や取締役会としての期待について**

次期中期計画をこれから議論されていく中で、どのような変化が想定されるか、取締役会として期待されていることがあれば教えてください。

**A: (デイヴィス議長)**

次期中計について現時点で詳細をお伝えすることはできませんが、まずは現行の24MBPの最終年を確実にやり切ること、目標達成に向け、執行状況をしっかりと見届けることが、取締役会の最優先事項です。

一方で、2027年以降の次期中計に向けた準備も既に動き始めています。今回のGlobal CEO選任プロセスでは、多くの候補者との対話を通じて、「ブリヂストンの将来像」に関する幅広い示唆を得ました。中でも、ご自身のビジョンを最も具体的かつ魅力的に語ったのが森田さんであり、選任理由の一つともなっています。

森田さんは、現在、24MBPの完遂に全力を注ぐと同時に、その先の当社の“あるべき姿”の構想を進めています。半年から1年程度をかけ、次期中計の骨格を一緒に議論していきたいと考えています。

一取締役としては、これまでのサステナビリティや人的資本への投資が企業価値向上という形で結実していく「次のフェーズ」に入ることを期待しています。とりわけ、NEXT100として育成してきた次世代リーダー層が実際の価値創造に貢献し始めるタイミングにきています。森田さんもその一人であり、将来世代の活躍にも大いに期待しています。

**Q4: 監査体制やプロセスの見直しについて**

地政学リスクや事業環境の急速な変化を踏まえ、監査委員会として意識されていることを教えてください。

**A: (中嶋監査委員長)**

当社は、時代に即した監査を重視し、事業リスクに関連する領域を重点項目に設定しています。これらの重点項目について現物現場で監査を行い、報告を受ける仕組みを採用しています。また、サイバー攻撃や人的創造性など、複雑性を増す領域は、各部門長から直接報告を受け、現場の実態と監査の有効性を確認しています。

**Q5: 役員報酬体系について**

変動報酬の割合が高く、非財務指標が組み込まれている点は評価できる一方、“目標に対する進捗率”を主軸にすると、保守的な計画策定へのバイアスがかかる懸念もあります。前年比の改善率やTSR(株主総利回り)など、他の指標を組み込む議論はあるのでしょうか。

**A: (山本報酬委員長)**

当社では、報酬体系の適切性を毎年レビューし、他社動向も踏まえて議論しています。TSRの採用事例なども承知しており、当社としてどうあるべきかを議論した上で、現行体系を維持しています。

変動報酬は、執行側が意識する戦略目標と連動するために、当社の報酬4原則の一つである「事業戦略遂行の動機付け」を重視し、現行体系を採用しています。考え方は毎年柔軟に見直しており、現時点では連結調整後営業利益や、ROIC、ROEといった資本効率指標を軸に、株主価値向上を目指す方針です。

**Q6: 株価や企業価値のモニタリングについて**

取締役会として企業価値や株価に関する議論・モニタリングをどの程度実施しているのでしょうか。

**A: (デイヴィス議長)**

IR責任者による定期的な活動報告の機会を設けており、議論の焦点は、株価の数字ではなく、経営戦略の方向性とその伝え方、そして市場の受け止め方です。IR責任者と経営陣双方から説明を受け、コミュニケーションや戦略面の改善を議論することで、戦略への落とし込みと、より効果的な情報発信を目指しています。議長として重要だと思っているのは、IR活動と市場の反応を踏まえた改善を継続する仕組みであり、取締役会が企業価値向上に向けた建設的で活発な議論の場となっていることです。

# 財務データ

| 連結業績※1 | 日本基準※2 | | | | | | IFRS | | | | | | 単位 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | |
| 売上収益 | 37,903 | 33,370 | 36,434 | 36,501 | | 35,072 | 29,945 | 32,461 | 41,101 | 43,138 | 44,301 | 44,295 | 億円 |
| 調整後営業利益 | 5,172 | 4,495 | 4,190 | 4,027 | | 3,431 | 2,229 | 3,943 | 4,826 | 4,806 | 4,833 | 4,937 | 億円 |
| 調整後営業利益率 | 13.6 | 13.5 | 11.5 | 11.0 | | 9.8 | 7.4 | 12.1 | 11.7 | 11.1 | 10.9 | 11.1 | % |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 2,842 | 2,655 | 2,882 | 2,916 | | 2,401 | -233 | 3,940 | 3,004 | 3,313 | 2,850 | 3,273 | 億円 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益率 | 7.5 | 8.0 | 7.9 | 8.0 | | 6.8 | -0.8 | 12.1 | 7.3 | 7.7 | 6.4 | 7.4 | % |

| セグメント別業績※1、※3 | 日本基準※2 | | | | | | IFRS | | | | | | 単位 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | |
| 日本 | | | | | | | | | | | | | |
| 売上収益 | 11,878 | 10,806 | 11,478 | 11,705 | | 9,181 | 7,626 | 8,730 | 10,363 | 12,424 | 12,261 | 12,659 | 億円 |
| 調整後営業利益 | 1,974 | 1,506 | 1,602 | 1,535 | | 1,088 | 646 | 1,170 | 1,403 | 2,065 | 1,873 | 1,981 | 億円 |
| 調整後営業利益率 | 16.6 | 13.9 | 14.0 | 13.1 | | 11.9 | 8.5 | 13.4 | 13.5 | 16.6 | 15.3 | 15.7 | % |
| アジア・大洋州・インド・中国(APIC)※4 | | | | | | | | | | | | | |
| 売上収益 | 8,380 | 6,217 | 6,488 | 6,338 | | 4,628 | 3,946 | 3,869 | 4,570 | 4,611 | 5,297 | 5,178 | 億円 |
| 調整後営業利益 | 682 | 625 | 629 | 567 | | 362 | 246 | 420 | 399 | 416 | 585 | 596 | 億円 |
| 調整後営業利益率 | 8.1 | 10.1 | 9.7 | 9.0 | | 7.8 | 6.2 | 10.9 | 8.7 | 9.0 | 11.0 | 11.5 | % |
| 米州 | | | | | | | | | | | | | |
| 売上収益 | 19,416 | 16,453 | 17,765 | 17,582 | | 16,617 | 14,079 | 14,546 | 19,880 | 20,800 | 21,800 | 21,305 | 億円 |
| 調整後営業利益 | 2,225 | 2,031 | 1,875 | 1,778 | | 1,843 | 1,399 | 1,906 | 2,512 | 2,120 | 1,801 | 2,015 | 億円 |
| 調整後営業利益率 | 11.5 | 12.3 | 10.6 | 10.1 | | 11.1 | 9.9 | 13.1 | 12.6 | 10.2 | 8.3 | 9.5 | % |
| 欧州・中近東・アフリカ(EMEA)※5 | | | | | | | | | | | | | |
| 売上収益 | 4,217 | 4,771 | 5,598 | 5,961 | | 6,401 | 5,643 | 6,939 | 8,700 | 9,085 | 8,356 | 8,529 | 億円 |
| 調整後営業利益 | 214 | 277 | 136 | 110 | | 150 | -176 | 421 | 664 | 251 | 298 | 424 | 億円 |
| 調整後営業利益率 | 5.1 | 5.8 | 2.4 | 1.9 | | 2.3 | -3.1 | 6.1 | 7.6 | 2.8 | 3.6 | 5.0 | % |

| 財政状態※1 | 日本基準※9 | | | | | | IFRS | | | | | | 単位 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | |
| 資産合計 | 37,958 | 37,160 | 39,590 | 38,402 | | 42,770 | 41,893 | 45,749 | 49,618 | 54,278 | 57,235 | 57,477 | 億円 |
| 負債合計 | 15,138 | 13,701 | 15,563 | 14,041 | | 18,745 | 19,940 | 18,995 | 19,494 | 20,224 | 19,370 | 20,278 | 億円 |
| 資本合計 | 22,820 | 23,458 | 24,027 | 24,361 | | 24,025 | 21,953 | 26,754 | 30,125 | 34,054 | 37,865 | 37,199 | 億円 |
| 親会社所有者帰属持分比率※6 | 58.2 | 61.5 | 59.2 | 61.9 | | 54.9 | 51.3 | 57.5 | 59.8 | 61.8 | 65.2 | 63.7 | % |
| ROIC※7 | — | — | — | — | | 7.4 | 5.5 | 9.0 | 9.4 | 8.7 | 8.2 | 8.3 | % |
| ROE※8 | 13.3 | 11.8 | 12.5 | 12.4 | | 10.0 | -1.0 | 12.9 | 10.9 | 10.4 | 8.1 | 8.6 | % |

| キャッシュ・フロー | 日本基準 | | | | | | IFRS | | | | | | 単位 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 5,539 | 4,445 | 4,181 | 3,609 | | 5,050 | 5,269 | 2,815 | 2,685 | 6,614 | 5,488 | 6,604 | 億円 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | -2,333 | -1,782 | -2,007 | -2,430 | | -2,619 | -1,554 | 1,317 | -3,380 | -2,977 | -2,551 | -2,250 | 億円 |
| フリーキャッシュ・フロー※10 | 3,205 | 2,662 | 2,173 | 1,178 | | 2,432 | 3,716 | 4,132 | -695 | 3,637 | 2,938 | 4,355 | 億円 |

| 設備投資・償却費・研究開発費※1 | 日本基準 | | | | | | IFRS | | | | | | 単位 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | |
| 設備投資 | 2,535 | 1,941 | 2,348 | 2,684 | | 3,282 | 2,719 | 2,620 | 3,171 | 4,200 | 3,898 | 3,659 | 億円 |
| 減価償却費及び償却費 | 2,023 | 1,880 | 2,003 | 2,004 | | 2,697 | 2,675 | 2,459 | 2,821 | 3,058 | 3,481 | 3,532 | 億円 |
| 売上収益償却費率 | 5.3 | 5.6 | 5.5 | 5.5 | | 7.7 | 8.9 | 7.6 | 6.9 | 7.1 | 7.9 | 8.0 | % |
| 研究開発費 | 949 | 954 | 997 | 1,035 | | 1,062 | 952 | 955 | 1,122 | 1,220 | 1,262 | 1,264 | 億円 |
| 売上収益研究開発費率 | 2.5 | 2.9 | 2.7 | 2.8 | | 3.0 | 3.2 | 2.9 | 2.7 | 2.8 | 2.8 | 2.9 | % |

| 配当 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | 単位 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1株当たり配当金 | 130 | 140 | 150 | 160 | | 160 | 110 | 170 | 175 | 200 | 210 | 230 | 円 |

※1　ブリヂ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継続事業の金額・数値を表示しております。
※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、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
※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・中近東・インド・アフリカ、2024年以降＝欧州・中近東・アフリカ
※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

# 非財務・未財務データ

○太字の項目の2025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 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | 単位 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **サーキュラーエコノミー関連指標** | | | | | | |
| **原材料使用量** | 4,611 | 4,389 | 3,969 | 3,706 | 3,342 | 千トン |
| **資源生産性※2** | 7.04 | 9.36 | 10.87 | 11.96 | 13.25 | 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** | 37.2 | 38.4 | 39.6 | 39.9 | 40.0 | % |
| **(うち　再生資源に由来する原材料の比率)※3、※4** | 11.3 | 12.5 | 13.2 | 13.6 | 14.2 | % |
| **(うち　再生可能資源に由来する原材料の比率)※3、※5** | 25.9 | 25.9 | 26.4 | 26.3 | 25.8 | % |
| **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** | 42,726 | 45,132 | 40,989 | 38,985 | 37,415 | 千GJ |
| **エネルギー消費量(燃料)※7、※8** | 24,668 | 25,959 | 23,256 | 22,127 | 21,290 | 千GJ |
| **エネルギー消費量(購入電力)※7** | 4,654 | 5,012 | 4,674 | 4,456 | 4,292 | 千MWh |
| **エネルギー消費量(購入蒸気)※7** | 1,248 | 1,111 | 836 | 731 | 608 | 千GJ |
| **エネルギー総消費量(再生可能エネルギー)※6、※7** | 2,847 | 4,702 | 11,288 | 11,866 | 11,070 | 千GJ |
| **エネルギー総消費量(非再生可能エネルギー)※6、※7** | 39,879 | 40,429 | 29,701 | 27,119 | 26,344 | 千GJ |
| **水** | | | | | | |
| **総取水量※9** | 66,744 | 68,645 | 64,434 | 62,376 | 60,755 | 千$m^3$ |
| **取水量(表流水)** | 2,729 | 3,217 | 3,093 | 3,362 | 3,435 | |
| **取水量(地下水)** | 9,086 | 8,891 | 8,123 | 7,637 | 6,987 | |
| **取水量(上水道・工業用水)** | 17,249 | 17,611 | 16,820 | 15,627 | 14,595 | |
| **取水量(海水)** | 37,678 | 38,927 | 36,397 | 35,750 | 35,738 | |
| **水ストレス地域における生産拠点の総取水量※9、※10** | 2,981 | 2,712 | 2,475 | 2,341 | 1,870 | |
| **天然ゴムの持続可能な利用に向けた取り組み** | | | | | | |
| 森林破壊抑制に向けた天然ゴム小規模農家支援軒数 | — | — | 5,640 | 6,047 | 13,300 | 軒 |

※1　対象期間は各年とも1～12月、対象は当社財務諸表と同じ株式会社ブリヂストンならびに連結子会社の生産拠点とし、2025年実績より、当社の持分法適用会社であるBrisa Bridgestone Sabanci Lastik Sanayi ve Ticaret A.S.工場を除外。また、非生産拠点を含むデータは注釈に付記し、温室効果ガス排出量の集計範囲はGHGプロトコルで定める経営支配力アプローチに基づく。また、一部推計値を含み、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=売上収益÷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年以降のデータは生産拠点と非生産拠点の合算値。2021年のデータは生産拠点のみの値。2025年実績より非生産拠点の集計対象範囲を拡大
※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 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025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)** | 1,722 | 1,711 | 1,511 | 1,439 | 1,334 | 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)** | 1,664 | 1,370 | 377 | 244 | 302 | 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)** | 3,387 | 3,081 | 1,888 | 1,683 | 1,635 | 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 | 231 | 千t-$CO_2$ |
| **温室効果ガス排出量($CH_4$、$N_2O$:Scope 1 + Scope 2)** | 16 | 14 | 7 | 6 | 8 | 千t-$CO_2$e |
| **温室効果ガス排出量(Scope 3)※11** | 113,421 | 109,688 | 99,201 | 92,919 | 87,766 | 千t-$CO_2$e |
| **NOx排出量※12** | 1,839 | 1,875 | 1,660 | 1,574 | 1,490 | トン |
| **SOx排出量※12** | 588 | 500 | 511 | 448 | 471 | トン |
| **廃棄物** | | | | | | |
| **廃棄物排出総量** | 289 | 284 | 286 | 287 | 250 | 千トン |
| **非有害廃棄物排出量** | 269 | 260 | 260 | 258 | 224 | 千トン |
| **非有害廃棄物埋立量** | 17 | 13 | 15 | 11 | 12 | 千トン |
| **規制有害廃棄物排出量※13** | 20 | 25 | 26 | 28 | 26 | 千トン |
| **規制有害廃棄物埋立量※13** | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 千トン |
| **廃棄物有効利用率※14** | — | — | — | — | 88 | % |
| **非有害廃棄物有効利用率※14** | — | — | — | — | 90 | % |
| **規制有害廃棄物有効利用率※14** | — | — | — | — | 69 | % |
| **環境マネジメント** | | | | | | |
| ISO14001取得率※15 | 99.3 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | % |

※11 GHGプロトコルのScope 3における15のカテゴリーのうち、カテゴリー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 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
※14「(廃棄物再資源化量+エネルギー回収された廃棄物量) ÷ 廃棄物排出量」により算出
※15 取得対象生産拠点中の取得率(2025年末時点:93拠点)

## 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 | 35,196 | 18,425 | 46,312 | 15,783 | 115,716 | 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 2025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 | 2.0 | 8.4 | 5.8 | 6.6 | 13.4 | % |
| | **アジア・大洋州・インド・中国** | 9.1 | 10.1 | 20.5 | 17.7 | 17.9 | 6.3 | |
| | **米州** | 12.7 | 33.3 | 25.3 | 21.8 | 22.4 | 10.4 | |
| | **欧州・中近東・アフリカ** | 15.4 | 16.7 | 23.7 | 19.8 | 21.2 | 14.2 | |
| | **合計** | 12.4 | 10.5 | 17.7 | 17.1 | 17.1 | 11.3 | |

※1 就業人員に基づいた割合(データは2025年12月末時点、115,284人(グループ全体の99.4%)が対象)
※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 | | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | 単位 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| グローバル経営執行会議(Global EXCO)メンバー | 全体 | 11 | 12 | 12 | 11 | 11 | 人 |
| | うち外国人 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 人 |
| | 外国人比率 | 54.5 | 50.0 | 50.0 | 45.5 | 45.5 | % |
| 執行役・常務役員※1 | 全体 | 16 | 20 | 19 | 20 | 20 | 人 |
| | うち外国人 | 5 | 7 | 5 | 5 | 4 | 人 |
| | 外国人比率 | 31.3 | 35.0 | 26.3 | 25.0 | 20.0 | % |
| 製品安全 | ISO9001取得率 | 99.2 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | % |
| 製品保証引当金 | 期首残高 | 9,040 | 6,797 | 22,528 | 15,473 | 12,886 | 百万円 |
| | 目的使用による減少 | 6,030 | 5,469 | 8,930 | 6,311 | 5,218 | 百万円 |
| リコール件数※2 | | 3 | 6 | 0 | 1 | 3 | 件 |
| **労働安全** | **従業員及び派遣社員の休業度数率(LTIFR)※3** | 2.75 | 2.74 | 2.75 | 2.64 | 2.49 | — |
| | **協力会社の休業度数率(LTIFR)※3** | 0.79 | 0.62 | 0.12 | 0.61 | 1.10 | |
| | 従業員及び派遣社員の重傷度数率(SIR)※4 | 0.08 | 0.08 | 0.06 | 0.09 | 0.03 | |
| | 協力会社の重傷度数率(SIR)※4 | 0.11 | 0.06 | 0.01 | 0.11 | 0.32 | |
| | 従業員及び派遣社員の職業性疾病度数率(OIFR)※5 | 0.33 | 0.22 | 0.20 | 0.16 | 0.20 | |

▪ 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)ブリヂストンの執行役・常務役員を兼務している者を含む
※2 ブリヂストングループが自主的に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 職業性疾病度数率(OIFR)=(職業性疾病件数/総労働時間)×1,000,000

データの信頼性担保のため、2025年の一部の環境データと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
https://www.bridgestone.co.jp/csr/esg_data/

第三者保証
https://www.bridgestone.co.jp/csr/esg_data/pdf/assurance2026.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**
「Dow Jones Best-in-Class World Index」4年連続で構成銘柄に選定されました。
「Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index」16年連続で構成銘柄に選定されました。

Sustainability Yearbook 2026に掲載されました。

FTSE4Good

「FTSE4Good Index Series」
8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 Discloser 2025

CDP気候変動:A–
CDP水セキュリティ:A–
CDPサプライヤーエンゲージメント:A

Corporate ESG Performance Prime
RATED BY ISS ESG

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 ESG RATINGS AAA
CCC B BB BBB A AA AAA

MSCI
3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最終提言及びTNFD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107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組】にも掲載しています。

## ガバナンス

| 推奨される開示内容 | ブリヂストングループの対応状況 | |
|---|---|---|
| | TCFD | TNFD |
| **依存関係・影響・リスク・機会に対する取締役会の監督体制** | ▪ 取締役会はカーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けた取り組み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<br>▪ 2025年は、2026年に設定予定の次期$CO_2$排出削減目標を含む議論を実施 | |
| **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」及び当社グループの「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。お取引先様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、当社グループ内・お取引先様・サプライチェーン全体への浸透活動を推進<br>▪ 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お取引先様のESG現地監査を行い、FPIC原則の遵守含め、リスク評価を実施。<br>今後も、2025年に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）で正式に決議されたFPIC義務遵守を含むGPSNR保証システムへ準拠していく。<br>▪ 天然ゴムのサプライチェーンを対象としたグリーバンスメカニズムを構築し、標準作業手順書と苦情（グリーバンス）への対応状況を公開。先住民族・地域社会に関連するリスクも本メカニズムを活用し確認<br>▪ 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 | ブリヂストングループの対応状況 | |
|---|---|---|
| | TCFD | TNFD |
| **短期・中期・長期の依存関係・影響・リスクと機会** | ▪ 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<br>▪ 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、中期計画に織り込んで推進<br><br>**気候・自然資本との依存関係**※<br>▪ 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<br>▪ 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<br><br>**気候・自然資本への影響**※<br>▪ 原材料調達段階における土地利用による影響<br>▪ 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<br>▪ 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 | |
| **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** | **気候変動・自然資本損失による物理的リスク・機会**<br>▪ 台風の大型化、洪水や渇水の発生頻度の増加による事業活動中断のリスク<br>▪ 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<br>▪ 降雪量の減少により冬タイヤの需要が減少するリスク<br>▪ 天然ゴムの安定生産に関するニーズの高まり及び生産性向上技術や小規模農家支援による供給安定性の向上機会<br><br>**脱炭素社会や自然と共生する社会への移行リスク・機会**<br>▪ 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、社会やお客様の急速なニーズ変化に対して研究開発費を十分な事業成長に結びつけることができない場合における事業活動の制約やコストの上昇など、業績や財務状態に悪影響を及ぼすリスク（炭素税や$CO_2$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）<br>▪ モビリティニーズの変化に伴う競争要因変化に伴う機会（EV向けタイヤの需要増加、お客様の$CO_2$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）<br>▪ 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<br><br>※ 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** | ▪ 2023年に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、対策について事業計画に織り込み毎年レビューを実施※<br>▪ 特定された重要度の高いリスク・機会について、既に対応を開始<br><br>※ 事業に大きく影響を与え得る政策動向や技術革新、気候変動の物理的影響など、重大な不確実性の領域を考慮 | |
| **直接事業・上流・下流において次に該当する地域**<br>▪ 生態系の完全性が高いまたは低下している地域<br>▪ 生物多様性の重要性が高い地域<br>▪ 水ストレスのある地域<br>▪ 大きな依存関係や影響を持つ可能性がある地域<br>**（TNFD推奨開示内容）** | ▪ 荒廃地緑化による$CO_2$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。2025年末時点で水ストレス地域に立地する16生産拠点の全てで、地域の水事情を踏まえたウォータースチュワードシッププランを策定し、実行中 |

# 気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応

## リスクと影響の管理

| 推奨される開示内容 | ブリヂストングループの対応状況 | |
|---|---|---|
| | TCFD | TNFD |
| **直接事業、バリューチェーンの上流及び下流における依存関係・影響・リスク・機会の特定・評価・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・機会に包括的且つ適切に特定及び対処するよう努めており、気候及び自然資本に関しては、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)他の「ENCORE」及び一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)の「企業と生物多様性の関係性マップ®」を活用して評価したバリューチェーン全体における依存関係・影響を考慮の上、リスク・機会を特定<br>・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、各グローバルコミッティ及び機能の代表者や組織内の関連する専門知識を持つメンバーで構成。Global EXCOや取締役に定期的に報告の機会を持ち、グローバルリスク管理がブリヂストンの戦略策定や意思決定に組み込まれるように経営層に関与<br>・GMRCは、様々なグローバルリスクを短期、中期、長期の視点から評価し、重点管理すべきグローバル経営リスクを特定。GMRCの下にグローバルでのワーキンググループや優先度の高い経営リスクへの対応を推進するタスクフォースを設置し、組織横断的なグローバル経営リスク対応を推進<br>・サプライチェーンのレジリエンスや森林破壊に関する規制への対応などを重点管理すべきグローバル経営リスクとして位置付け、リスク対応に関する取り組みを監督 | |
| **管理プロセス** | | |
| **組織全体のリスク管理への統合・伝達状況** | | |

## 指標と目標

| 推奨される開示内容 | ブリヂストングループの対応状況 | |
|---|---|---|
| | TCFD | TNFD |
| **リスクと機会の評価・管理に用いる指標** | ・気候関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標の一つとして温室効果ガス排出量(Scope1、2、3、及び商品・サービスのライフサイクル・バリューチェーン全体を通じた温室効果ガス排出量の削減貢献量)を設定し、定期的にモニタリング<br>・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$100／t-$CO_2$)と削減効果を加味した投資判断を実施 | ・自然関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標として、水ストレス地域における取水量、環境負荷(有害／非有害廃棄物排出量・埋立量、VOC排出量、SOx／NOx排出量)、生息地の保全・管理面積、天然ゴムの小規模農家の支援軒数などを設定し、定期的にモニタリング |
| **依存関係と影響の評価・管理に用いる指標** | | |
| **依存関係・影響・リスク・機会の管理に用いる目標と実績** | ・カーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた中長期環境目標(2050年以降、2030年)を設定し、毎年実績を評価・開示<br>・2030年に向けた目標として「私たちが排出する$CO_2$の総量(Scope1、2)を50%削減する(2011年比)」「ソリューションの提供により、商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体(Scope3)を通じて、私たちの生産活動により排出する$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)」「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スチュワードシッププランを推進する」を設定<br>・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年末までに12,000軒の支援を行う」目標を設定。支援活動が順調に推移していることから、2025年末に目標を「2026年末までに30,000軒」へ更新<br>・2030年に向けた目標に対する主な実績は以下の通り。 | |

| 取り組むべき重点課題 | | 指標 | 2024年実績 | 2025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※1 | 1,755千t-$CO_2$ | 1,838千t-$CO_2$ | — |
| | | $CO_2$排出量(Scope1、2)の総量削減率(2011年比)※2 | 64% | 63% | 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※3 | 39.9% | 40.0% | 40% |
| | ネイチャーポジティブの推進 | 天然ゴムの小規模農家支援数※4 | 11,687軒 | 24,987軒 | (2026年)30,000軒 |
| | | 水ストレス地域における生産拠点でのウォータースチュワードシッププランの策定・実行 | 対象となる全17拠点で実行中 | 対象となる全16拠点で実行中 | 全対象拠点で実行 |

※1 2025年実績より算定範囲はGHGプロトコルで定める経営支配力アプローチに基づく組織境界にて算定。また2024年実績は一部の非生産拠点を含んでおりません。
※2 非継続事業を除く生産拠点からの排出を対象とした目標(持分法適用会社のBrisa Bridgestone Sabanci Lastik Sanayi ve Ticaret A.S.工場を含む)であり、2025年に譲渡契約を締結したタイ、メキシコのカーボンブラック事業は算定範囲から除外。
※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 2023年以降の累計件数

## 移行計画

ブリヂストンの気候・自然関連の移行計画については、TCFD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自然移行計画に関するガイダンスVersion1.0を参照し、整理しました。

| 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<br>・気候変動に関しては、パリ協定に即した2050年長期目標に加え、2030年の中期目標を設定 | |
| | **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、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について、経営戦略、中期事業計画(2024年–2026年)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<br>・中期事業計画(2024年–2026年)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** | ・$CO_2$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(Bridgestone Commonality Modularity Architecture)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$CO_2$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 | ・マイルストン2030に基づく環境インパクトの改善推進<br>・「ウォータース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スチュワードシッププランを策定・実行<br>・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** | ・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$CO_2$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、$CO_2$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<br>・$CO_2$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、$CO_2$排出量の低減や増加の影響を投資の意思決定に反映<br>・「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<br>・「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** | ・実行戦略は中期事業計画(2024年–2026年)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 |
| エンゲージメント戦略 | ランドスケープ、流域、シー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ヂストンの生産拠点において「ウォータースチ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スチュワードシッププランを策定<br>・森林保護と天然ゴムの小規模農家の生産能力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<br>・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<br>・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（SBTN）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<br>・お取引先様の活動支援のため、$CO_2$削減に焦点を当てた勉強会を開催<br>・$CO_2$削減目標及び$CO_2$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<br>・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：High Conservation Value）、高炭素貯蓄（HCS：High Carbon Stock）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65%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<br>・各地域のゴム・タイヤ業界団体への参画<br>・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）を通じて、人権尊重の促進、土地収奪や森林破壊の抑制、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に賛同<br>・気候変動イニシアティブ（JCI）、官民連携のプラットフォームであるGXフューチャー・コンソーシアムなどへの参画 | ・TNFDフォーラムへの参画<br>・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30,000軒の支援を行う」目標を設定<br>・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<br>・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、SBTN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 | ・$CO_2$排出量（Scope1、2、3）、$CO_2$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<br>・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 | |
| | カーボンクレジット | ・$CO_2$削減目標の達成において、カーボンクレジットは未使用 | |
| ガバナンス | 取締役会の監督と報告 | ・取締役会では、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、ネイチャーポジティブ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 | ・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「Bridgestone E8 Commitment」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<br>– 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<br>– 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て、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<br>・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（2025年12月31日現在）

**■連結従業員数**
115,716名（2025年12月31日現在）

**■技術センター**
日本：東京、横浜　米国：アクロン、インディアナ
イタリア：ローマ　中国：無錫
タイ：パトゥム タニー

**■格付け情報**
（2025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+ |

**■発行可能株式総数**
1,450,000,000株（2025年12月31日現在）

**■発行済株式の総数**
713,698,221株（2025年12月31日現在）

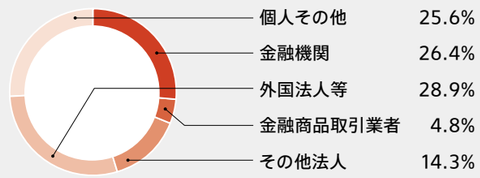
**■1単元の株式数**
100株

**■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

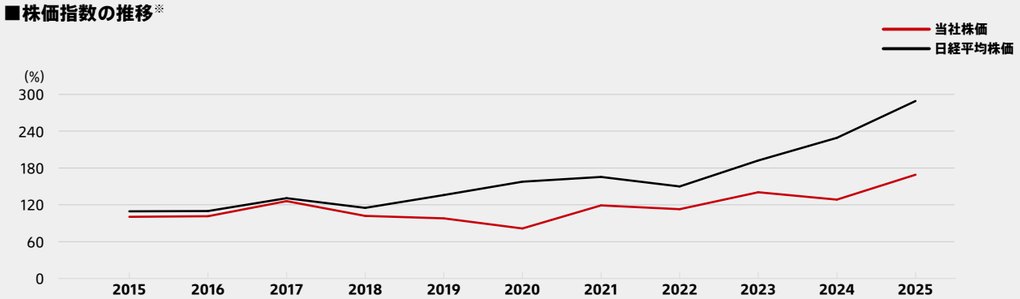
**■所有者別株式分布状況**
（2025年12月31日現在）




**■株価の変動幅**
（東京証券取引所）

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 単位 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 最高値 | 5,182 | 4,463 | 5,605 | 5,515 | 4,734 | 4,082 | 5,467 | 5,509 | 6,245 | 7,058 | 7,450 | 円 |
| 最低値 | 3,754 | 3,089 | 3,973 | 3,906 | 3,888 | 2,862 | 3,307 | 4,042 | 4,548 | 4,970 | 5,113 | |

**■株価指数の推移**※




※ 2015年1月4日の株価を基準値100として算出しています。

BRIDGESTONE

# ブリヂストン 統合報告 2026

株式会社ブリヂストン

**経営企画部門**
**IR・財務企画部門**
**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:03-6836-3394 FAX:03-6836-3271
https://cs.bridgestone.co.jp/webapp/form/15090_kiw_15/index.do

**www.bridgestone.co.jp**

2026年6月発行