



石橋 秀一

取締役
代表執行役 Global CEO

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。

ブリヂストングループは、2022年に「第三の創業」Bridgestone 3.0における新たな企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を制定しました。これを未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、サステナブルなソリューションカンパニーに向けた変革を加速させていきます。

当社グループは、「最高の品質で社会に貢献」を不変の使命として、2020年を「第三の創業」、Bridgestone 3.0の初年度と位置付けました。サステナビリティを経営の中核に据え、ビジョン「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」へ向けて、新たなジャーニーに歩み出しています。

1931年に、福岡県久留米市で創業した当社グループは、それぞれの時代において一人ひとりの安心・安全な移動や暮らしを支え続けるため日本からアジアへ拡大し、1988年のファイアストーン買収を契機とした「第二の創業」Bridgestone 2.0を経て、グローバルカンパニーへと進化してきました。コア事業であるタイヤ事業に加え、生活・産業を支える化工品・多角化事業、そして、社会・お客様の困りごとを深く理解し解決するソリューション事業へと事業も拡大、進化させています。

現在、私たちを取り巻く環境は、国際関係・世界経済・社会の仕組みなどの大転換期を迎えています。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)感染拡大の影響は、私たちの生活や経済に大きな変化をもたらしました。さらに、気候変動・自然環境の劣化とそれに伴う生物多様性の損失、格差の拡大と社会不安の増大、地政学的リスクなど、多様化する問題が相互に関連しながら増大し続けています。また、ロシア・ウクライナ危機をきっかけにした世界のエネルギー供給の不安定化においても、気候変動対策をあいまいにすることなく、我々自らの取り組みの中で、また社会との連携を通じて、省エネルギー・エネルギー使

用の効率化を徹底すると共に、世界情勢に左右されない再生可能エネルギーの拡大をより一層推進していかなければなりません。このような状況下、持続可能な社会の実現に向けた取り組みが、ますます重要となっています。

モビリティ業界においても、社会の変化と連動し、MaaS^{*1}・CASE^{*2}、特にEV(電気自動車)化の加速など、100年に一度の大変革期を迎え、業界構造の変化が進んでいます。

こうした激動の時代において、社会の変化、ヒト・モノの移動を常に足元から支えてきたタイヤ・ゴム業界のリーダー企業として、持続可能な社会を実現し支えることが、当社グループの果たすべき役割・責任だと考えています。世界は持続可能な開発目標(SDGs)を共通言語として、持続可能な社会の実現に向けて大きく動いています。当社グループは、この地球は未来の子供たちからの預かり物という想いのもと、SDGs達成へ向けて活動を継続すると共に、持続可能な社会の実現へ向けてブリヂストン独自の視点や想いも入れ込んだ、8つの「E」を選択し、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment (ブリヂストン イーエイト コミットメント)」を制定しました。このコミットメントを未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、従業員、社会、パートナー、お客様といった様々なステークホルダーと共に価値を創出することで、未来に対する責任を果たし、持続可能な社会を支えることにコミットしていきます。

^{*1} MaaS(Mobility as a Service :移動をサービスとして考える)

^{*2} CASE(Connected:つながる、Autonomous:自動走行、Shared:共有、Electric:電動)

Bridgestone 3.0「Bridgestone E8 Commitment」

— 未来からの信任を得ながら経営を進める軸

「第三の創業」Bridgestone 3.0では、サステナビリティを経営の中核に据え、企業としても持続的に成長し、価値を提供し続ける会社に変革するため取り組みを進めています。2020年・2021年の2年間では、中長期事業戦略構想、中期事業計画(2021-2023)に沿って、変革へ向けた基盤を築くため、コーポレートトランスフォーメーション(CX)を推進してきました。その結果、2021年度決算において2022年計画を1年前倒しで達成するなど、事業環境の変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ近づくことができました。「Bridgestone E8 Commitment」は、この「強い」ブリヂストンの基盤をほぼ構築したタイミングで、2022年3月1日、創立91周年の記念日

に、2031年の創立100周年、その先を見据えて、ビジョンを当社グループグローバル全体で具体化し、変革を加速していくための進むべき方向性を示すベクトルとなります。

「Bridgestone E8 Commitment」は、カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現や持続可能なタイヤとソリューション、心動かすモビリティ体験など、「E」で始まる言葉で表現したブリヂストンらしい8つの価値(Energy, Ecology, Efficiency, Extension, Economy, Emotion, Ease, Empowerment)を、ブリヂストンらしい「目的」と「手段」で、従業員・社会・パートナー・お客様と共に創出し、持続可能な社



Bridgestone E8 Commitment (ブリヂストン イーエイト コミットメント)

- | | |
|----------------------|---|
| ▪ 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 | より安心して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。 |

会を支えることにコミットしていくものです。8つの「E」は、当社グループの使命と企業理念体系、創立から91年間の歴史の中で培った「品質へのこだわり」「現場の尊重」「お客様の困りごと」に寄り添う「挑戦」といったブリヂストンのDNAを体現し、また、ビジョンを具体化し、当社グループの企業活動における将来の可能性、広がりも包含しています。

さらに、このコミットメントは、2000年代から本格的にグローバルで開始した当社グループのサステナビリティ活動の進化形でもあります。

当社グループは、2007年にグループ全体で軸がぶれないCSR活動を推進するためにCSR「22の課題」を設定し、グローバルで網羅的なCSR活動に取り組みました。その成果として、2017年には、当社グループにおけるCSR活動の重点領域を明確にしたグローバルCSR体系「Our Way to Serve」を制定しました。ブリヂストンらしい3つの重点領域「モビリティ」「一人ひとりの生活」「環境」を設定し、CSR活動を進化させました。これを指針として、グローバルで整合性を取りながら、当社グループそれぞれの拠点において、地域社会に寄り添ったサステナビリティ活動を推進してきました。そして、次のステージとして、3つの重点領域を包含した経営視点の企業コミットメントへ進化させたものが「Bridgestone E8 Commitment」です。より経営戦略との連動を強化すると共に、新たなコーポレートカルチャーを創造することで、サステナブルなソリューションカンパニーへの変革を加速させていきます。

Bridgestone 3.0 Journey — 2年間のコーポレートトランスフォーメーション(CX)

この2年間で進めてきたコーポレートトランスフォーメーション(CX)は、「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、「足元をしっかりと、実行と結果に拘る」、「将来への布石を打つ」

という3つの軸で推進し、中長期事業戦略構想、その具体的な実行計画として策定した中期事業計画(2021-2023)に沿って、「実行」と「結果」にこだわり、「攻め」と「挑戦」の姿勢で、変化に対応できる「強い」ブリヂストンの基盤を構築するものです。

「過去の課題」については、2015年から2019年の業績を振り返り、当社グループの収益低下に向き合い、稼ぐ力の再構築を進めてきました。中長期的なスパンで、タイヤ事業、化工品・多角化事業、内製事業などすべての事業領域において、生産拠点再編・事業再編を着実に行うと共に、固定費削減などの経費・コスト構造改革に取り組んでいます。また、稼ぐ力の再構築を支える財務戦略基盤を強化し、拡大Global CFO機能を設置、ROICを最重要経営指標に据えました。投資活動に対する投資資本とリターンを厳しく評価しながら迅速な意思決定をサポート、また、意思決定後の進捗も厳格にモニタリングし、状況に応じてフレキシブルに改善を提案するグローバルコントローラー機能の強化なども含め、稼ぐ力のさらなる強化へ向けた基盤を整えています。

「足元の課題」については、グローバルで柔軟に素早く、事業環境・タイヤ需要の変化に対応して供給を最大化、攻めの販売を実現するサプライチェーンを中心としたフレキシブル・アジャイルマネジメントを徹底しています。乗用車用高インチタイヤ、環境性能と運動性能を両立する革新的なタイヤ基盤技術「ENLITEN(エンライトン)」搭載タイヤ、鉱山車両用タイヤ「Bridgestone MASTERCORE(ブリヂストン マスターコア)」など高付加価値なプレミアム商品の拡販を推進し、プレミアムビジネス戦略の強化と、ビジネスの質の向上を徹底的に進めてきました。このような取り組みの結果、2021年は2022年計画を前倒して達成、稼ぐ力の再構築が進み「強い」ブリヂストンの基盤を構築しつつあります。今後も引き続き、「攻め」と「挑戦」の姿勢で、変化をチャンスに変える取り組みを進めていきます。

2030年を見据え、さらなる成長へ

さらに、「Bridgestone E8 Commitment」を軸に、2030年、その先を見据え、さらなる成長へ向けたアクションを加速すべく、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を中心に戦略的成長投資を実行し、「将来への布石」を打っていきます。タイヤ事業においては、新たなタイヤ事業戦略の中核として、「ENLITENビジネス戦略」の構築、実行を進めています。「ENLITEN」は、これまでEVへの装着に最適な革新的タイヤ基盤技術として拡大してきました。今後は、商品・ビジネスモデルに価値を拡大し、EV時代の新たなプレミアムとして、環境負荷を低減すると共にビジネス成長を実現、お客様それぞれに合わせたタイヤ性能のカスタマイズと、生産から販売といったバリューチェーン全体の効率化による生産性の向上、コスト最適化など、二律背反の価値を同時に創出することに挑戦していきます。

また、中長期的なグローバル生産フットプリントの検討を開始し、プレミアム商品の拡売に対応する増強や乗用車用低インチタイヤの生産設備を高インチタイヤ設備へ置換することなどに着手しています。欧米ではある程度の地産地消をベースとして、グローバル最適を志向するプレミアム商品を「創って売る」体制を強化すると共に、需要の激しい変化に対応できる供給体制を構築していきます。成長事業においては、ソリューションのグローバル展開に向けた投資を各地域で継続しています。これまで、欧州のWebfleet solutions、米国のAzugaなど、M&Aによるモビリティソリューションの拡充を進めてきました。今後、両社間、タイヤ事業とのシナジーの最大化を進め、新たな価値の創出に取り組んでいきます。また、当社グループのグローバル小売ネットワークを基盤とした小売・サービス事業の強化など、お客様がタイヤを「使う」段階で価値を増幅するソリューション事業の拡大も加速させています。今後も、M&A、戦略的パートナーシップ、エコシステムの形成などを含め、それぞれのビジネスの成長性・収益性を見極め、戦略的成長投資を実行し、強固なソリューション事業基盤を構築していきます。

加えて、当社グループの強み、コアコンピタンスの活きる領域において探索事業も展開していきます。タイヤをゴム・原材料に「戻す」リサイクル事業、ソフトロボティクス事業、天然ゴム資源の多様化を目指すグアユール事業において、事業化に向けて、共創をベースに、技術、ビジネスモデルの探索を続けると共に、新たな探索領域についても検討を進めています。



このようなコア事業、成長事業、探索事業における当社の事業活動の進化により、Energy、Ecology、Efficiency、Extension、Economy、Easeなどの8つの「E」を実現していくためのジャーニーを進んでいきます。

さらに、当社グループの成長へ向けて、新たな事業ポートフォリオを設定しています。コア事業であるタイヤ事業をベースとして、成長事業としてのソリューション事業をその事業特性に合わせ、タイヤセントリックソリューション、小売・サービス、モビリティソリューションの3つに分類しました。この4事業に化工品・多角化事業を加えた5事業と探索事業の新たな事業ポートフォリオにて、新グローバル・ポートフォリオ経営の実現へ挑戦していきます。当社グループは、これまで、全体最適を担保しながらグローバル戦略をベースに各事業・地域に合ったローカル戦略を展開するグローバル（グローバル×ローカル）経営を推進してきました。今後の経営においては、さらなる激動の連続を想定し、従来以上に事業環境の変化に素早く対応できるフレキシブルでアジャイルなグローバル最適を志向した経営体制の強化が急務となっています。その一環として、2022年5月より、Global CEO傘下に2人のJoint Global COOを配置する体制を整備しています。これまで培ってきたグローバル経営チームの強みを活かし、各事業の強みを発揮しながら、フレキシブル・アジャイルに変化に対応できる経営体制を今後も進化させていきます。

経営の中核に据えたサステナビリティ

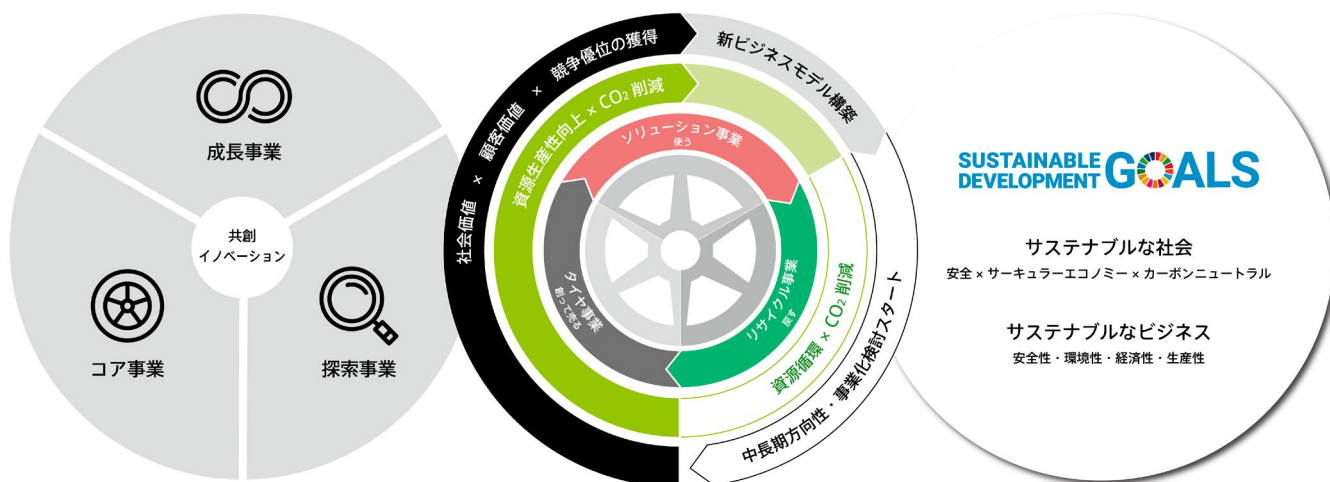
経営の中核であるサステナビリティについては、「Bridgestone E8 Commitment」のEnergy, Ecologyで表現されているように、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーの実現に特にフォーカスし、これら2つを実現する活動とビジネスモデルを連動するサステナビリティビジネスモデルの確立を進めています。2050年を見据えた環境長期目標を2012年に策定し、これを達成するために、2030年を目標とした環境中期目標「マイルストーン2030」を2020年に公表しました。カーボンニュートラル化については、2030年にCO₂の総量(Scope 1、2)を2011年対比50%削減、2050年にカーボンニュートラルへという明確なターゲットを掲げています。2021年には、欧州グループ会社BSEMIAの欧州全拠点にて使用している電力を100%再生可能エネルギー化するなど、グローバルで再生可能エネルギーの導入を拡大し、今後、製造拠点のグリーン&スマート化へも取り組んでいきます。また、EVへの装着に最適な「ENLITEN」搭載タイヤの拡大、当社グループの小売ネット

ワークを活用したEV充電サービスの拡充も進めています。引き続きScope 3を含め、グローバルでカーボンニュートラルなモビリティ社会の実現に貢献するための取り組みを強化していきます。サーキュラーエコノミーについても、2030年までに使用する原材料に占める再生資源・再生可能資源の割合を40%に向上、2050年に100%サステナブルマテリアル化を目標に、ソリューション事業の中核であるリトレッド、リサイクル事業の推進など、将来世代により良い地球環境を引き継ぐための取り組みを進めています。

タイヤを「創って売る」、「使う」、「戻す」といったバリューチェーン全体で、サステナビリティへ向けた取り組みを強化、加速していきます。

Bridgestone 3.0 Journey toward 2030

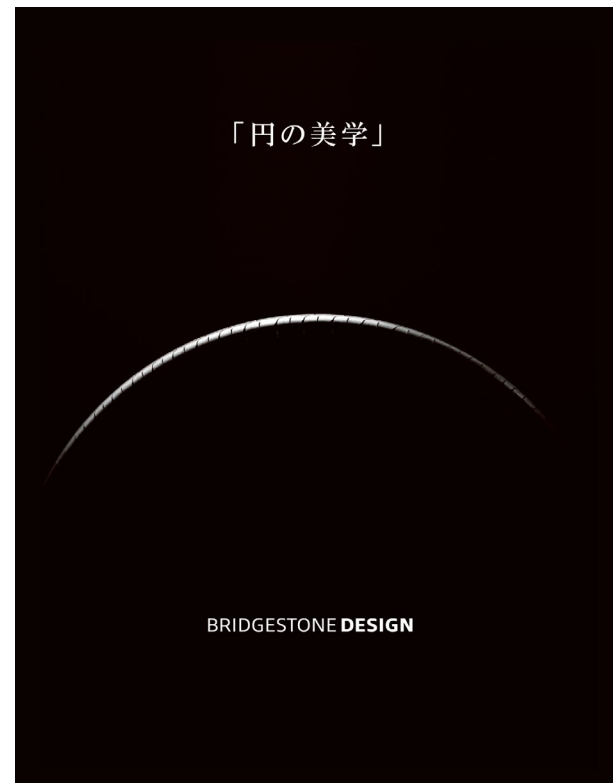
サステナブルなソリューションカンパニーへ
ヒト・モノの移動と動きを支え、社会価値・顧客価値を創出、競争優位の獲得



このような事業の進化を支えるため、当社グループは、様々なステークホルダーの皆様と共に、イノベーションを通じて新たな価値を創造する「共感から共創へ」を実現する場として、2022年4月に東京・小平の技術開発拠点を再構築し「Bridgestone Innovation Park」を本格稼働させました。「Bridgestone E8 Commitment」を軸として、技術、ビジネスモデル、デザインにおいて、イノベーションを推進していきます。イノベーションを加速させるブリヂストン流のDX(デジタルトランスフォーメーション)にも継続して力を入れていきます。創業から91年の歴史の中で培ってきたコアコンピタンス、匠の技としての強いリアルである「ゴムを極める」「接地を極める」に、シミュレーションなどのデジタル技術を融合することで、新たな価値の創造を進めていきます。さらに、「Bridgestone Innovation Park」を起点に、イノベーションを生み出す新しい働き方、組織風土の変革にも着手しています。このイノベーションパークを中核として、イタリア・ローマの「Digital Garage」、米国オハイオ州アクロンの「Mobility Lab」といったグローバルのイノベーション拠点との共創も強化し、従業員と様々なパートナーの皆様と一緒にイノベーションを起こしていきます。このイノベーションに込めた当社グループの熱意は、「Extension 人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えることにコミットする」に代表されています。

さらに、より多くのステークホルダーの皆様と共に共感をいただき、信頼を獲得していくための活動も推進していきます。その一つとして、1995年のIndy復活を経て、1997年からのF1、2002年からのMoto GPなど世界最高峰のレースヘタイヤを供給し、ブリヂストンをグローバルブランドへと進化させたモータースポーツを、サステナビリティ視点を含めた共創ベースの新たな活動へと進化させていきます。この「走るわくわく」を提供し続け、モータースポーツ文化を支えていくという想いを、「Emotion 心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする」に込めました。

また、ブリヂストンの創業、第二の創業においても重要な役割を果たし、当社グループの企業活動を牽引してきたデザインも、イノベーションの視点も含めて進化させていきます。第二の創業の足掛かりとなった1984年の新コーポレートアイデンティティ、ブリヂストンロゴ、Bマークの導入は、単なる意匠デザインではなく、会社の体質を名実共に新生するものと位置づけられ、その後のグローバル化を支えるものとなりました。第三の創業、Bridgestone 3.0においては、まずは「円の



美学」を追求し、円・循環を様々なデザイン、ビジネスモデルに取り入れることで、サステナブルなソリューションカンパニーへの変革を体現することにフォーカスしています。

変革への最も重要な要素であり競争優位の源泉でもある人財については、ブリヂストン流のHRX(ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション)を推進し、会社と多様な個人が共感し合いながら共に挑戦・成長できる環境づくりを目指しています。Bridgestone 3.0に欠かせないデジタル人財の育成や、次世代グローバル経営人財育成プログラム「Bridgestone Next 100」など、今後も様々な施策を進めていきます。さらに、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進、障がい者の活躍推進に取り組む国際ムーブメント、The Valuable 500への加盟なども通じて、多様性を受け入れ、それを活かせる人財の育成や登用に積極的に取り組み、すべてのチームメイト(従業員)がその能力を発揮しやすい環境づくりに、ますます注力していきます。この取り組みは、「Bridgestone E8 Commitment」の「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」を反映しています。

当社グループが、グローバル各拠点において地域社会に寄り添って推進する社会貢献活動についても、この「Empowerment」を軸として、継続的に推進していきます。2022年3月には、ロシア・ウクライナ危機において、グループ全体で総額約5億円の寄付を実施すると共に、欧州グループ会社従業員によるボランティア活動などを実施し、危機に際し困難を抱えている人々に寄り添いながら、安心・安全な生活を取り戻すための人道支援を継続的に行っています。

グローバル企業として、社会の期待に応えながら、事業活動・社会貢献活動を推進し、社会的責任を果たすことで、社会やステークホルダーの皆様からの信頼を醸成し、さらなる価値創出の基盤を整えていきます。

持続可能な社会の実現に向けた共創への招待

変革の加速へ向けては、その基盤を強化する取り組みも力を緩めることなく、進めていきます。当社グループは、コンプライアンス・公正な競争、BCP（事業継続計画）・リスクマネジメント、人権・労働慣行、労働安全・衛生、調達、品質・お客様価値の6つの重要なテーマについて、価値創造の基盤として強化を進めます。また、「Bridgestone E8 Commitment」を軸に変革を進めていくにあたり、当社グループのガバナンスも継続的に進化させていきます。約束を守り実行するコーポレートガバナンスを今後も徹底して強化していくことはもちろん、様々なパートナーとつながり、共創を進めていくにあたり、共創のガバナンスが一層重要になります。信頼を構築し、共感を深めていただくことで、今後のさらなる価値共創へとつなげていきたいと考えています。

当社グループは、「Bridgestone E8 Commitment」を未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、グローバル13万人の従業員、社会、パートナー、お客様と共に、ソリューションカンパニーへの変革であるBridgestone 3.0 Journeyを加速していきます。このジャーニーには、社会価値と顧客価値の両立、サステナビリティとビジネス成長の両立など、様々な困難が待っていると思います。しかし、悩みながらもブリヂストングループは前進していきます。

未来からの預かり物であるこの地球のために、「Bridgestone E8 Commitment」に共感いただき、ステークホルダーの皆様にも、ぜひこのジャーニーに参画いただきたく、本レポートがそのきっかけとなることを願っています。ブリヂストングループは、従業員・社会・パートナー・お客様と共に、8つの価値を創出し、持続可能な社会を支えることにコミットしていきます。



取締役 代表執行役 Global CEO