



株式会社ブリヂストン  
年末定例記者会見・中長期事業戦略進捗

2020年12月22日

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

# コミュニケーションプラン

7月8日（水） 「中長期事業戦略構想」発表

## ■ 中長期事業戦略構想：全体像

Bridgestone 3.0（第三の創業）

8月7日（金） 上期決算発表

## ■ 上期決算発表・年間業績見込み

## ■ 中長期事業戦略進捗：コア事業・成長事業

9月15日（火） 中長期事業戦略進捗

## ■ 中長期事業戦略進捗：技術イノベーション

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

11月12日（木） 第三四半期決算発表

## ■ 第三四半期決算発表・年間業績見込み

## ■ 中長期事業戦略進捗

### ・ 稼ぐ力の再構築

### ・ HRX\* \*HRX: Human Resource Transformation

- 中長期事業戦略戦略実行化を支える人事・組織戦略

12月22日（火） 年末定例記者会見

## ■ 2020年総括

## ■ 中長期事業戦略進捗：サステナビリティビジネス構想

2021年2月16日（火） 「中期事業計画」発表

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

## ■ 2030年へ向けて

## 2020年総括

---



## イタリア

支援物資を集め、  
助けを必要としている家庭へ寄付



## インド

高速道路でトラックドライバーへ  
食料等提供



## 米州

フェイスシールド制作、  
病院・介護施設へ寄付



## インドネシア

防護服等を自治体へ寄付



## ドイツ

食料や衛生用品などを  
地元のフードバンクへ寄付



## ロシア

赤十字にコンピューター提供で  
在宅教育サポート

新型コロナウイルス関連  
グローバル各地での  
社会貢献活動



## 中国

コロナウイルス対策支援のための寄付、  
販売チャネル・顧客へマスク提供、他



## 南アフリカ

デリバリー車両へメンテナンスや  
必要物資を提供



## スペイン

緊急車両の24時間無料  
タイヤメンテサービ提供



## 日本

簡易マスク生産、  
医療機関・自治体へ寄付



## ベトナム

外出自粛環境下の子供たちのために  
交通安全啓発の塗り絵を作成・配布

使命

Mission

---

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

使命

最高の品質で社会に貢献

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

*Solutions for your journey*

安心(Care), 信頼(Confidence), そして創造力(Creativity)

社会価値の創造

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Our Way to Serve



環境中長期目標

社会価値・顧客価値の両立 × 競争優位の獲得  
(安全性・環境性・経済性・生産性)

モビリティシステムを“支える”

BRIDGESTONE T&DPaaS

共創・イノベーションでソリューションを

サステナビリティを中核とした独自のビジネスモデル

モビリティ貢献、サーキュラーエコノミー貢献、CO<sub>2</sub>削減貢献

顧客価値の創造

お客様の困りごと解決

お客様とともに新たな価値を創出

事業戦略

Our Way to Serve 基盤領域

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

ガバナンス

約束を守り実行し、相互理解と信頼を構築する

変化に対応する適正な意思決定と実行の仕組み

価値共創の仕組み

# 独自のビジネスモデル構築



タイヤ・ゴム事業の強みを活かし、ソリューション事業へ進化

# グローバル 中期ビジネスシナリオ

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

\*1 HRX: Human Resource Transformation

\*2 コア事業: タイヤ・ゴム事業、成長事業: ソリューション事業

## 中長期事業戦略進捗：サステナビリティビジネス構想

---

使命

最高の品質で社会に貢献

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

*Solutions for your journey*

安心(Care), 信頼(Confidence), そして創造力(Creativity)

社会価値の創造

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Our Way to Serve



環境中長期目標

社会価値・顧客価値の両立 × 競争優位の獲得  
(安全性・環境性・経済性・生産性)

モビリティシステムを“支える”

BRIDGESTONE T&DPaaS

共創・イノベーションでソリューションを

サステナビリティを中核とした独自のビジネスモデル

モビリティ貢献、サーキュラーエコノミー貢献、CO<sub>2</sub>削減貢献

顧客価値の創造

お客様の困りごと解決

お客様とともに新たな価値を創出

事業戦略

Our Way to Serve 基盤領域

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

ガバナンス

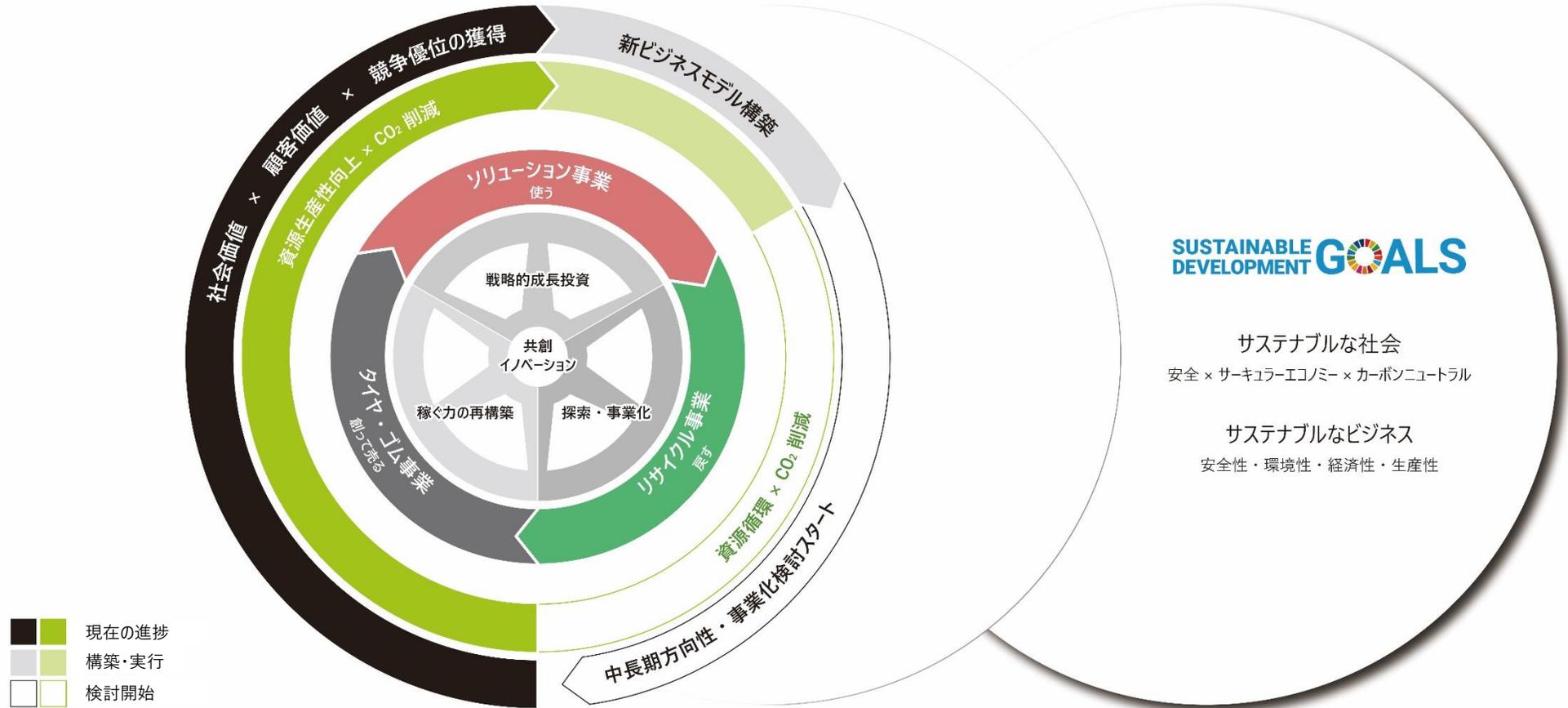
約束を守り実行し、相互理解と信頼を構築する

変化に対応する適正な意思決定と実行の仕組み

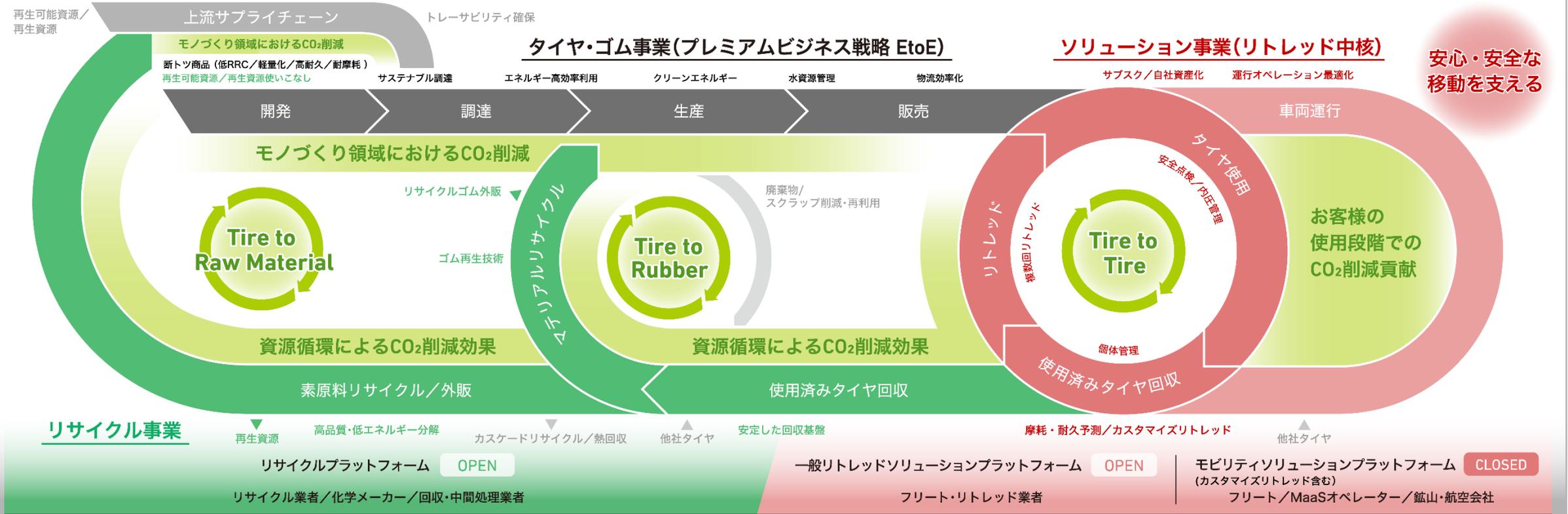
価値共創の仕組み

# “2030年、その先へ” 中長期事業戦略構想の進化

## ■ 中長期事業戦略構想「サステナブルなソリューションカンパニー」へ



# “2030年に向けて” ブリヂストンのサステナビリティビジネス構想（安全×サーキュラーエコノミー×カーボンニュートラル）



ブリヂストンのプラットフォーム Bridgestone T&DPaaS | 価値共創パートナー

競争優位の源泉 | DX・テクノロジー | イノベーションでソリューションを | HRX

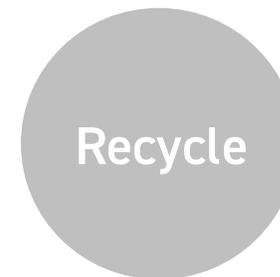
## サステナビリティビジネス構想：リトレッドを中核としたビジネスモデル

- ビジネスと技術のコア、資源生産性の向上、CO2排出量の削減に貢献、社会価値・顧客価値の両立を可能とするサービス

断トツ商品（新品）

リトレッド（1回目）

リトレッド（2回目）



使用 → メンテナンス

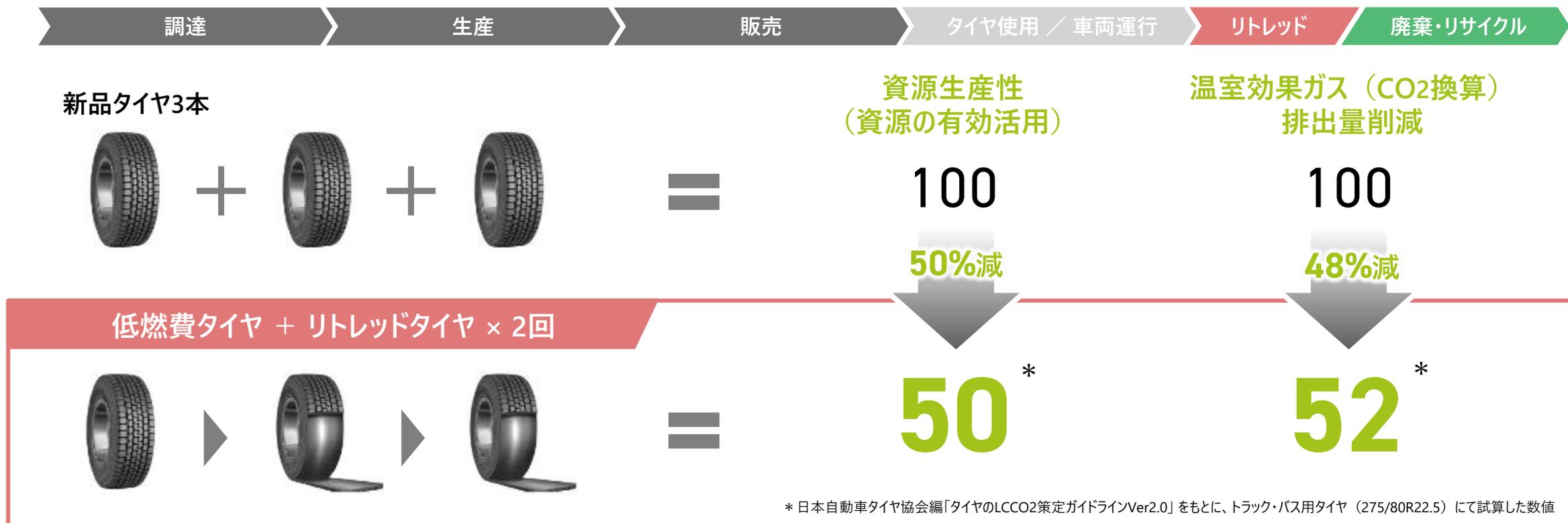
使用 → メンテナンス

サブスクリプションパッケージ - 月額でお客様に提供 -

新品 + リトレッド + メンテナンスを組み合わせお客様に提供、タイヤ資産を最大活用

# サステナビリティビジネス構想：リトレッドを中核としたビジネスモデル

## ■タイヤライフサイクルにおける環境貢献



社会  
価値

- 複数回リトレッドで使用原材料削減-資源生産性へ貢献
- 製造時CO<sub>2</sub>排出量削減

顧客  
価値

- 持続可能な社会の実現に向け、事業者のサステナビリティ活動、価値向上に貢献

# サステナビリティビジネス構想：リトレッドを中核としたビジネスモデル

## 断トツリノベーションによる社会価値・顧客価値の創造



安心・安全な運行をサポート  
モビリティダウンを防止・最適なオペレーション維持

安全性

生産性

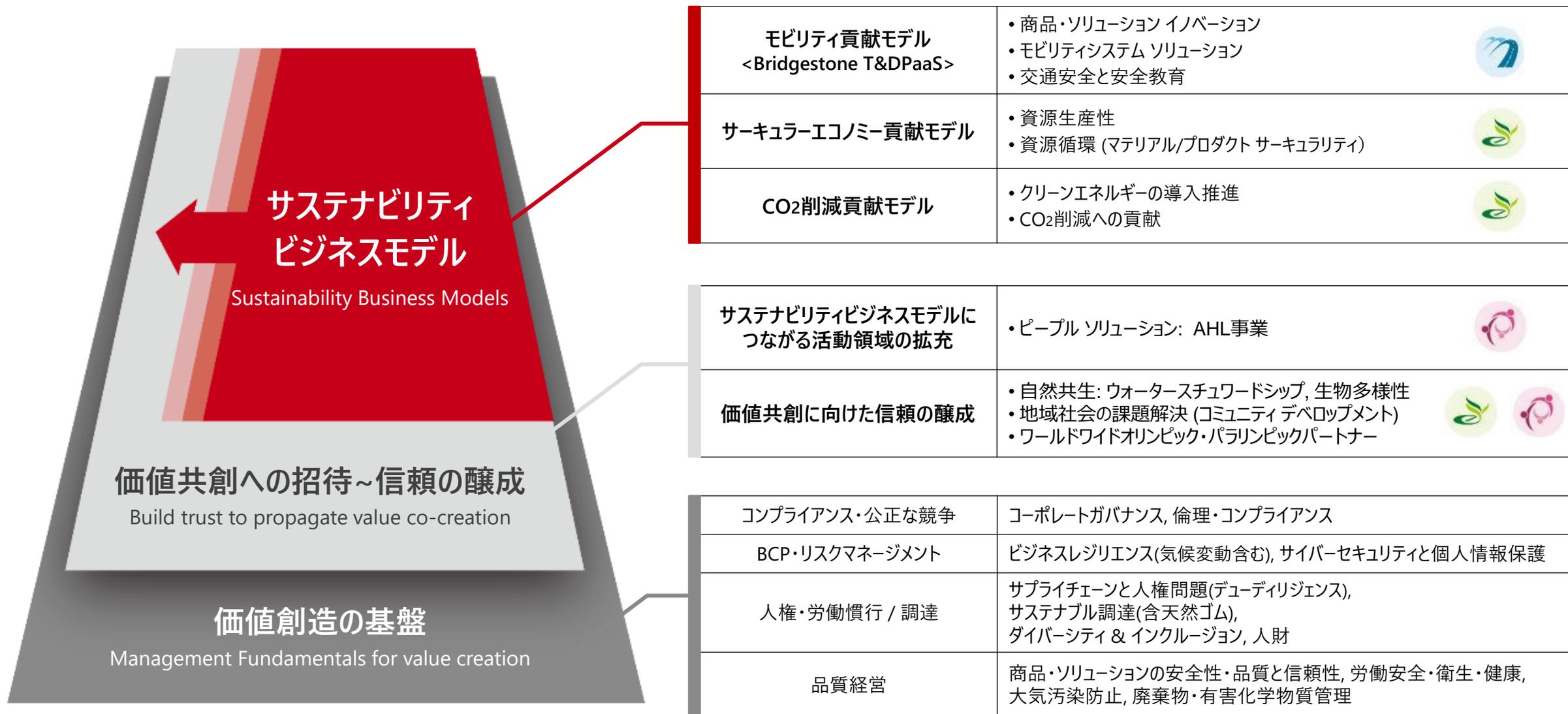
資源生産性 & CO2排出量削減  
トータルオペレーションコスト削減

環境性

経済性

サステナビリティビジネスモデルの中核として、社会価値・顧客価値を創造、競争優位の獲得

# サステナビリティフレームワーク・価値共創のガバナンス



# 当社のESGの取り組み

---

2020年12月22日  
サステナビリティ推進部長  
稲継 明宏

# 環境宣言、環境長期目標 および 環境中期目標 マイルストーン2030

**環境宣言**

未来のすべての子どもたちが「安心」して暮らしていくために…

ブリヂストンは、お客様やビジネスパートナー、そして社会とひとつになって、「持続可能な」社会の実現を目指し、誠実に取り組みます。

そのために、次の3つの活動を行っていきます。

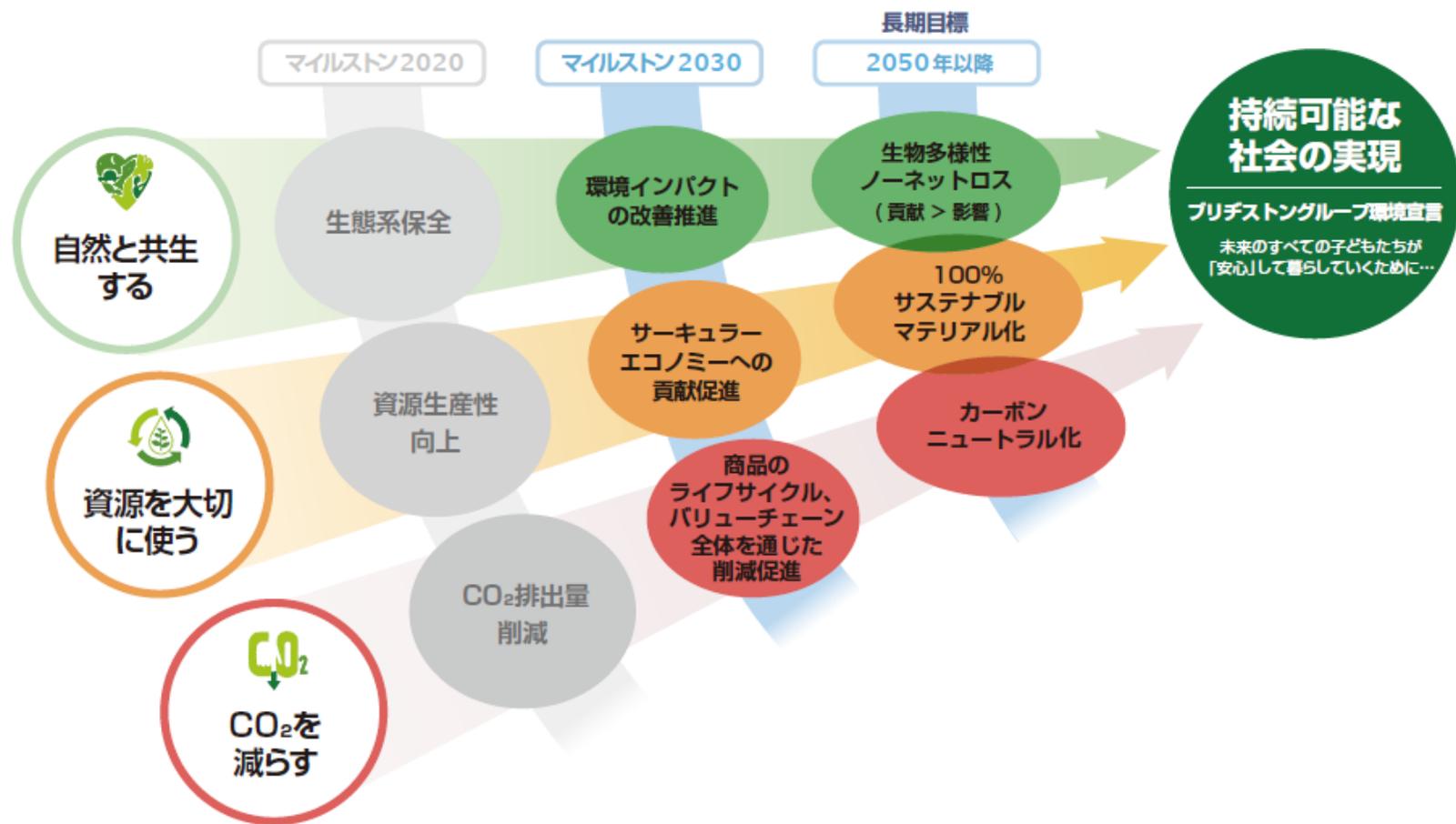
- 自然と共生する**  
自然の保全や創出、自然環境を通じて、生物多様性の保全に貢献します。
- 資源を大切に使う**  
商品やモノづくりの全体を通じて、資源生産性の向上や資源の削減に取り組んでいます。
- CO<sub>2</sub>を減らす**  
商品のライフサイクル全体を通じて、低炭素社会の実現に貢献していきます。

ブリヂストンは事業活動の全ての領域で環境活動に取り組んでいます。

モノづくり | 環境コミュニケーション | 商品・サービス | 社会貢献

TEAMS  
One Team, One Planet.  
地球のために、ひとつになる。

**BRIDGESTONE**



# 環境中期目標 マイルストーン2020 達成状況

自然と共生する



取水原単位

**40%**削減

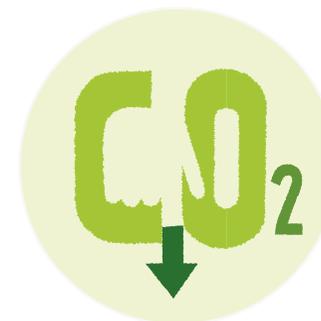
資源を大切に使う



資源生産性

**33%**向上

CO<sub>2</sub>を減らす



CO<sub>2</sub>原単位 (Scope1,2)

**34%**削減

2020年に向けた環境中期目標を 2019年に前倒しで達成

# 環境中期目標 マイルストーン2030 フォーカスターゲット

自然と共生する



環境インパクトの改善推進

## 水リスクの低減

水ストレス地域における生産拠点において、水リスク低減に向けた**ウォーターシュワードシッププラン**を推進する

資源を大切に使う



サーキュラーエコノミーへの貢献促進

## マテリアルサーキュラリティー<sup>\*1</sup>の向上

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

CO<sub>2</sub>を減らす



商品のライフサイクル、バリューチェーン全体を通じた削減促進

## CO<sub>2</sub>総量削減、削減貢献

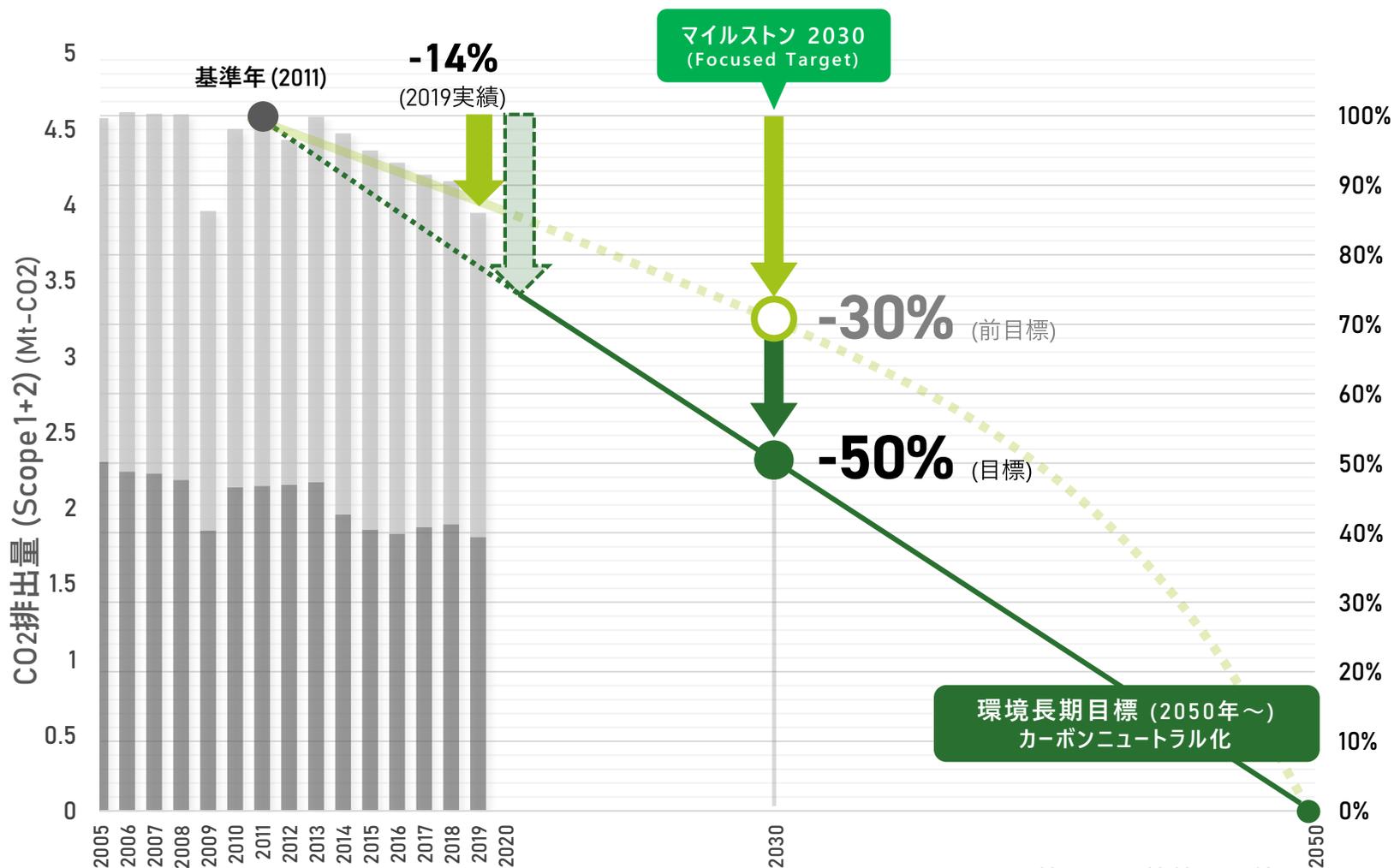
私たちが排出するCO<sub>2</sub>の総量(Scope 1, 2)を**50%削減**する (基準年2011年)

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(Scope 3)を通じて、私たちの生産活動により排出するCO<sub>2</sub>排出量(Scope 1, 2)の**5倍以上のCO<sub>2</sub>削減に貢献**していく

(基準年2020年)

\*1: 原材料における循環性を示す概念であり、ブリヂストングループでは、使用する原材料に占める、リサイクルされた原材料及び再生可能資源由来の原材料の割合を指標として用いています。

# CO<sub>2</sub> 排出量削減推移 (Scope1,2)



## 中長期事業戦略と連動した CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み

### エネルギー効率の最大化

- 生産現場改善
- 生産拠点再編
- 事業再編

### 再生可能エネルギーの使用拡大

### サーキュラーエコノミーの推進

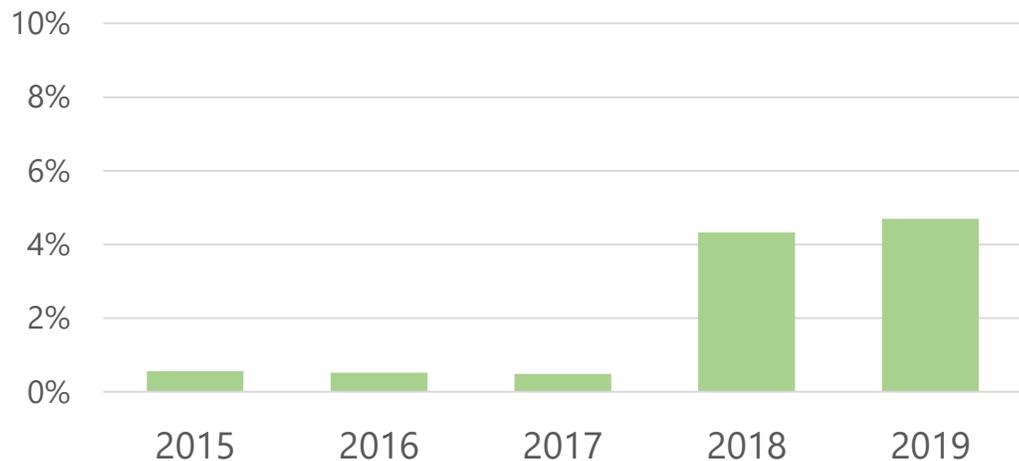
- リユース(リトレッドなど)強化による製造時の使用エネルギー削減
- 資源生産性向上によるエネルギー原単位の更なる改善

### モノづくりイノベーションの推進

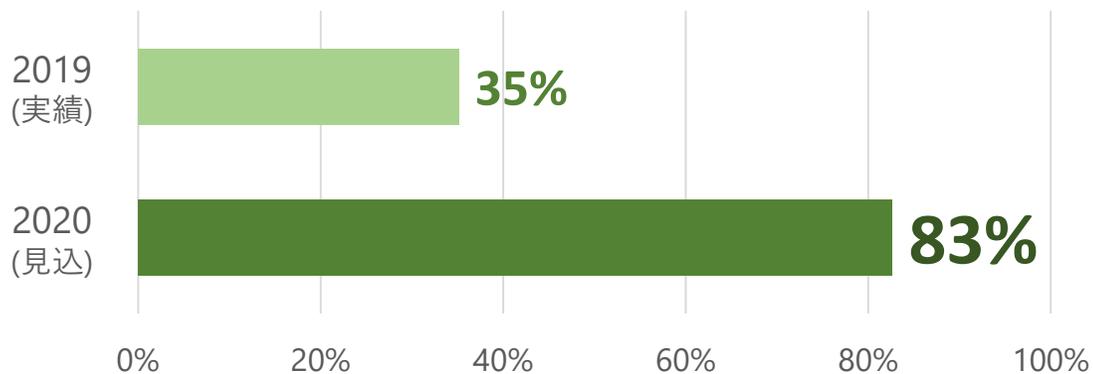
■ Scope1:自社が所有する設備や支配する事業活動からの直接的なCO<sub>2</sub>排出  
 ■ Scope2:自社が所有する設備や支配する事業活動でのエネルギー使用にともなう間接的なCO<sub>2</sub>排出

# 再生可能エネルギーの使用拡大

## 再生可能エネルギー比率 (電力)



## EU域内における再生可能エネルギー比率 (電力)



## 生産拠点での大規模太陽光発電導入



中国 無錫工場 (3MW)



インド プネ工場 (1MW)

## 再生可能エネルギーによる電力100%使用拠点

生產品目	生産拠点名	所在国	100%化
タイヤ	ブルゴス	スペイン	2018年～
	ビルバオ		
	プエンテサンミゲル		
コード	ポズナン	ポーランド	2020年～
	スタルガルド		
	タタバーニャ		
コード	ウサンソロ	スペイン	2018年～

# 天然ゴムのサステナビリティに向けた取り組み

## ■ 業界での取り組み



GLOBAL PLATFORM FOR SUSTAINABLE NATURAL RUBBER



## ■ マルチステークホルダープラットフォーム

Executive committeeメンバーとして発足時より参画

2020年年次総会にて主に下記の内容を採択

- 業界統一のポリシー要求項目
- 中小規模農家の代表者のメンバー入会

## ■ 当社での取り組み

### ■ 小規模農家支援活動

自社農園で開発した生産性向上技術のトレーニング及び高収率苗木の提供

### ■ ビッグデータを活用したゴム農園の植林計画最適化システムを開発

30年以上先までの植林計画を最適化することで、長期にわたって農園の単位面積あたりの収量向上・平準化を実現し、持続可能な安定供給に貢献

## ■ パートナーとの共創・協働事例

### ■ WWF様と持続可能な天然ゴムに関する取り組みを開始

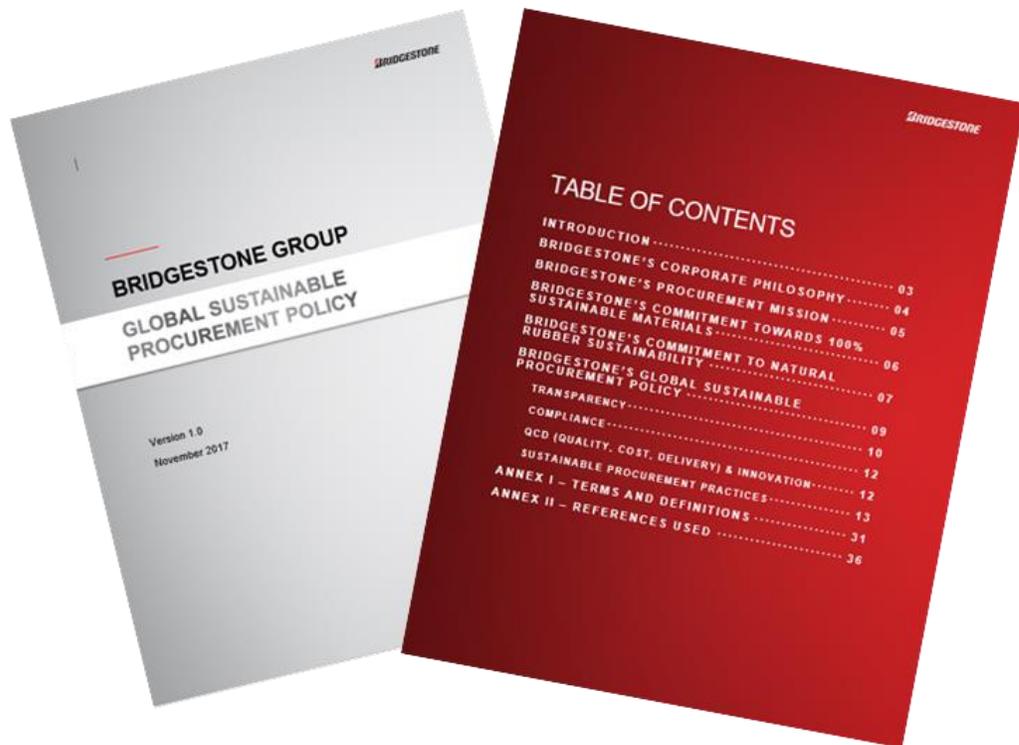


### ■ ISID(電通国際情報サービス)様とAIを活用した天然ゴム病害診断技術を共同開発

病害判定のポイントをAIの画像解析に学習させ、農園全体をドローンで撮影した画像データに基づいて罹病木を判定し病害の早期発見を実現

# サプライチェーンでの取り組み

## ■ グローバルサステナブル調達ポリシー



2018年2月 全**12**言語 で発行

## ■ お取引先様との取り組み

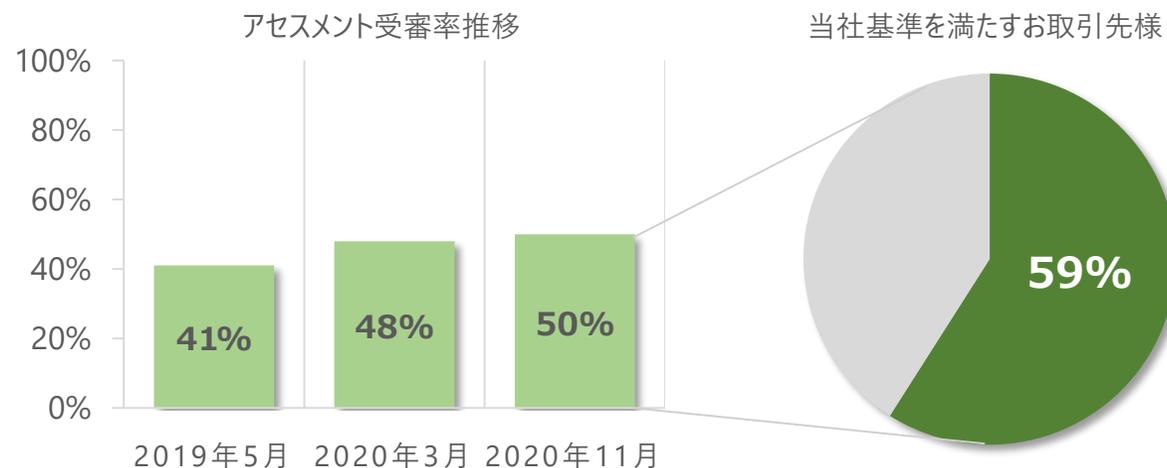


### ■ 第三者評価機関によるアセスメントの実施

**50%** のタイヤ原材料のお取引先様評価を完了 (2020年11月時点)

**90%** 以上の天然ゴムのお取引先様をカバー (2019年購入量ベース)

**59%** のお取引先様が当社グループが定める持続可能な調達活動の基準を満たす



### ■ お取引先様の取り組み向上への支援 (2019年実績)

**3か所** の天然ゴム生産工場を訪問し、ESGの改善活動を支援

**65社** のお取引先様に参加いただき、持続可能な調達のためのセミナーを実施

# サステナビリティに関する主な第三者評価結果

## ■ 主要なサステナビリティ指標選定結果 (2020年12月時点)



CDP Climate Change, Supplier Engagement : A  
Water Security : A-

DJSI Asia Pacific  
(11年連続)

FTSE4Good  
Index Series  
(3年連続)

STOXX Global  
ESG Leaders  
(2年連続)

Euronext Vigeo  
World 120 Index

## ■ 国内の主なサステナビリティ指標選定結果 (2020年12月時点)



GPIF採用ESG指数  
・FTSE Blossom Japan Index  
・MSCI日本株女性活躍指数・

なでしこ銘柄  
(7年連続)

PRIDE指標  
最高位 Gold  
(3年連続)

エコ・ファースト  
企業  
(2011~)

EcoVadis Gold  
(Bridgestone  
Europe)

World's Most  
Reputable  
Companies 2019  
(29位)

Global CSR  
Awards  
(BSCAP: Platinum,  
BSTVN: Gold)

2021年へ向けて

---

# グローバルビジネスシナリオ – 2030年その先へ –

	2020	2021	2022	2023	2030 and beyond												
COVID19 インパクト	下期より徐々に回復	徐々に回復	回復														
ステージ	危機管理		変革後の “強い”ブリヂストン		サステナビリティを 経営の中核に												
戦略 フォーカス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「安全はすべてに優先する」</li> <li>■ キャッシュオリエンテッド経営</li> </ul> <p>ソリューション事業売上比率</p> <table border="1"> <tr> <td>タイヤ・ゴム</td> <td>ソリューション</td> </tr> <tr> <td>85%</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">(19年実績)</td> </tr> </table>		タイヤ・ゴム	ソリューション	85%	15%	(19年実績)		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 稼ぐ力の再構築</li> <li>■ 体質変革</li> <li>■ 新たな成長戦略の実現</li> </ul> <p>経費・コスト構造改革 : 事業再編 (’21-22年集中) 生産拠点再編 リソース再配分 オペレーションエクセレンス : プレミアムビジネス戦略強化 (EtoE)</p> <p>成長事業 : リトレッド / Webfleet Solutions ソリューショングローバル展開 コアコンピタンス : サステナビリティビジネス DX / イノベーション</p> <p>ソリューション事業の拡大</p> <table border="1"> <tr> <td>タイヤ・ゴム</td> <td>ソリューション</td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">(20年10月時点での当社計画ベース)</td> </tr> </table>		タイヤ・ゴム	ソリューション	80%	20%	(20年10月時点での当社計画ベース)		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 独自の ビジネスモデル構築</li> <li>■ サステナビリティビジネス構築 の実現へ</li> </ul> <p>環境目標</p> <p>CO2削減 2030年 : 50%削減 2050年~ : カーボンニュートラル</p> <p>資源循環 2030年 : 再生資源・再生可能資源原材料比率 40% 2050年~ : サステナブルマテリアル化 100%</p> <p>自然共生 2030年 : ウォーターセキュリティ 2050年~ : 生物多様性ノーネットロス</p>
タイヤ・ゴム	ソリューション																
85%	15%																
(19年実績)																	
タイヤ・ゴム	ソリューション																
80%	20%																
(20年10月時点での当社計画ベース)																	
戦略 実行体制	プロセス	グローバル KPI (PDCA) 新たな経営指標 (ROICを中心に、調整後営業利益・ROE) 財務戦略基盤 (グローバル投資管理)															
	HRX*1	コア事業*2 - 体質変革 / 成長事業*2 - 新たな体質創造 組織・人事システムの抜本的改革、人財育成・採用強化															

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



「第三の創業」 Bridgestone 3.0 の2年目

# コミュニケーションプラン

7月8日（水） 「中長期事業戦略構想」発表

## ■ 中長期事業戦略構想：全体像

Bridgestone 3.0（第三の創業）

9月15日（火） 中長期事業戦略進捗

## ■ 中長期事業戦略進捗：技術イノベーション

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

12月22日（火） 年末定例記者会見

- 2020年総括
- 中長期事業戦略進捗：サステナビリティビジネス構想

8月7日（金） 上期決算発表

- 上期決算発表・年間業績見込み
- 中長期事業戦略進捗：コア事業・成長事業

11月12日（木） 第三四半期決算発表

- 第三四半期決算発表・年間業績見込み
- 中長期事業戦略進捗
  - ・ 稼ぐ力の再構築
  - ・ HRX\* \*HRX: Human Resource Transformation
    - 中長期事業戦略戦略実行化を支える人事・組織戦略

2021年2月16日（火） 「中期事業計画」発表

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



#### 免責条項

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