



ブリヂストンの事例報告

令和2年度CSR研究会

「新型コロナウイルス感染症発生を契機としたこれからのCSRのあり方」

July 12th, 2021

新型コロナウイルス感染症の影響と対応について

(調査研究報告書 当社事例紹介 抜粋)

“サステナビリティ”の経営戦略への統合の加速

- ・企業理念の“ミッション”をすべての出発点とし、ビジョンを新たに掲げ、サステナビリティを経営の中核に据えた中長期事業戦略構想を策定

第三の創業 “Bridgestone 3.0” として、ビジネスシナリオ、ポートフォリオ、ビジネスモデルの明確化

- ・コア事業、成長事業、探索事業の明確化
- ・イネーブラーとして “サステナビリティ” “DX/テクノロジー” “イノベーション” “HRX” を位置づけ
- ・中期事業計画を支える人事・組織政策、ブリヂストン流のHRXの推進

危機管理対応の実践

- ・過去の感染症対応の経験も踏まえ、2013年からBCPを策定、リスクマネジメント・クライシスマネジメントシステムの有効性を確認
- ・危機管理からガバナンスや戦略を含めた全社的なリスクマネジメント(ERM)への進化について検討
- ・安全を最優先にした働き方変革の加速

サステナビリティの取り組みの進化

- ・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向けた取り組みの推進促進、中期事業計画への織り込み強化
- ・サステナビリティの考え方の整理、“ブリヂストン サステナビリティ ジャーニー” として社内浸透を推進

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



MOBILITY



PEOPLE



ENVIRONMENT

環境中長期目標

社会価値・
顧客価値の両立

(安全性・環境性・経済性・生産性)

競争優位の
獲得

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、CO₂削減貢献

顧客価値の創造

お客様の困りごとと解決

お客様とともに新たな価値を創出

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

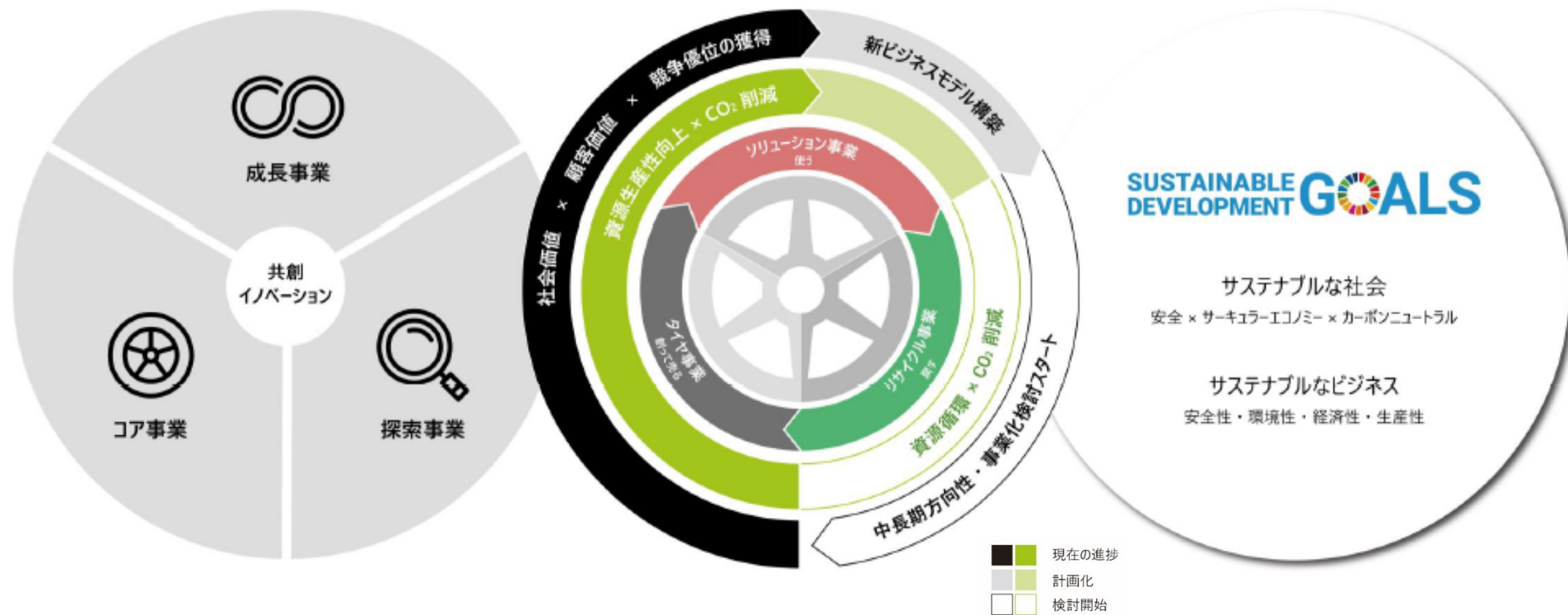
約束を守り実行し、相互理解と信頼を構築する

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

「第三の創業」 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



Bridgestone 3.0 ビジネスシナリオ: 中期事業計画(2021-2023) “攻め”と“挑戦”

	2020	2021	2022	2023
COVID-19 インパクト	徐々に回復		回復	
ステージ	危機管理 5月 回復 サステナビリティを経営の中核に 稼ぐ力の再構築 戦略的成長投資 変革後の “強い”ブリヂストン			
 コア事業	■タイヤ事業 経費・コスト構造改革：固定費など経費構造改革、事業再編、生産拠点再編、リソース再配分 プレミアムビジネス戦略強化 (EtoE)：断トツ商品戦略・プレミアム販売強化 稼ぐ力の再構築 戦略的成長投資			
 成長事業	■ソリューション事業 ソリューション事業拡大：ソリューショングローバル展開加速 タイヤセントリックソリューション（サブスクリプションモデル、リトレッド戦略） モビリティソリューション拡大推進など 戦略的成長投資 タイヤ ソリューション 80% 20%			
 探索事業	■コアコンピタンスが活きる領域：リサイクル・ソフトロボティクスなど事業化へ向け推進 戦略的成長投資			
戦略実行体制	■財務戦略基盤強化 –グローバルコントローリング機能強化 ■HRX			

コア事業 稼ぐ力の再構築 プレミアムビジネス戦略



断トツ商品戦略強化

サステナビリティ・モビリティの進化を見据えた断トツ商品戦略の推進

■ ブリヂストンのコアコンピタンスを活かし新興OEM向けを含むEV化・電動化、Sharedに対するアプローチを加速

「ゴムを極める」

DX・イノベーションでソリューションを

サステナビリティビジネス構想の実現

⇒ プロジェクト型アジャイル開発、イノベーション・共創を起点とした新しい商品開発プロセスの推進

■ 次世代環境対応商品ー革新的なタイヤ技術の強化

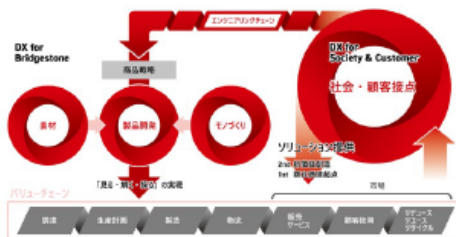


ENLITEN

環境性能と運動性能を両立する
革新的なタイヤ技術

ologiC

優れた低燃費性能を実現するタイヤ技術



Bridgestone流のDX

DXを通じたシミュレーション技術により
開発工数・試作タイヤの削減

モノづくり領域でのCO2削減
&
資源生産性の向上へ寄与

サステナビリティを中核としたパートナーシップ強化ー共感から共創へ
長距離航続可能な太陽光発電型EV-Lightyear Oneの世界初の商業化へ向け、
Lightyear社*と共創---21年以内に商業化を目指して開発推進



「TURANZA ECO」を開発・装着

ENLITEN + ologiC + New Bridgestone's EV marking

「Bridgestone World Solar Challenge」における
8年以上に渡る共創活動をベースとした新たな挑戦



※ Lightyear社：エネルギー効率の高いデザインと太陽光パネルを搭載した電気自動車を開発する、2016年設立のオランダの企業

コア事業 稼ぐ力の再構築 経費コスト構造改革

■長期的なスパンで生産拠点再編・事業再編を実行

中期事業計画期間（2021-2023年）中、グローバル生産拠点再編（含む内製・多角化事業拠点）
：19年 約160拠点から約4割減を計画（23年）



21拠点の再編を実行、今後も継続検討

中期事業計画を支える人事・組織戦略

- これまでの強みを活かしながら**“攻め”**と**“挑戦”**の人事戦略を実行
各事業ごとにStep by Stepで組織を分離、人事戦略・組織体制を構築



コア事業

体質変革

当社ならではの強みを活かしながら、現状課題からの脱却・抜本的変革

- 戦略起点、グローバル全体戦略担保
 - 役割・責任明確化、組織効率向上、人財活用最適化
- ⇒ リソース創出、成長・探索事業にフレキシブルに再配分



成長事業

新たな 体質創造

ソリューション事業に最適な体制・働き方を創造 ⇒ コア事業に取り入れ、コア事業をさらに強く

- ソリューション事業グローバル組織体制の構築、ダイバーシティ&インクルージョンの最大活用
- デジタル人財の育成推進、グローバル拠点間、Webfleet SolutionsやiTrackソリューション事業のデジタル人財とのタレント交流推進



探索事業

挑戦

挑戦をベースに新たな体制構築

- ダイバーシティ&インクルージョン、グローバルでのタレント活用
- 共創のための社内外ネットワークの構築と人財交流推進
- 起業家精神

ブリヂストン流のHRX*

*HRX: Human Resource Transformation

中期事業計画実行のための組織能力（組織 x 人財アウトプット）最大化
ビジョン実現に向け、多様な人財／次世代グローバル経営人財の成長・活躍を促進

中期事業計画を支える人事・組織戦略: 新人事政策(日本)

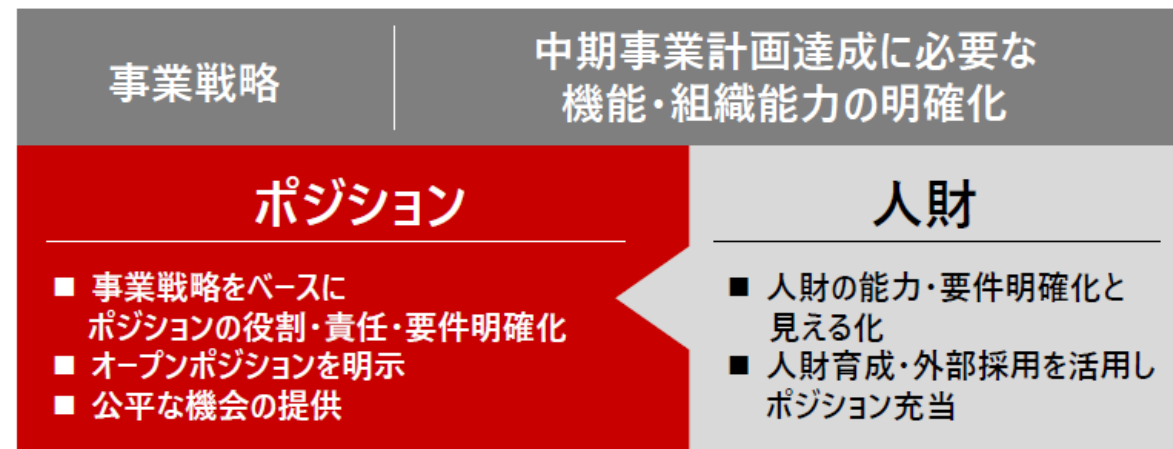
- サステナブルなソリューションカンパニーへの進化を実現する多様な人財の最適な配置、活躍を推進
自らのキャリア開発について主体的に成長に向けて頑張ろうとするチームメイトに、会社として機会を提供し、挑戦を後押し

■ 人財マッチング運用開始

- ・ ジョブ型：
 - ・ 高度専門知識/スキルが求められるポジションについて運用開始
デジタル人財、法務・知財部門など15ポジションへ適用済
⇒21年内20ポジションまで拡大予定
 - ・ マネージャーポジションへも運用拡大予定（150ポジション程度）
- ・ オープンポスティング制度：
 - ・ チャレンジングで専門的な知見が求められるポジションに対し、
期待値・責任・役割を明示し公募、
職位問わず意欲をもったチームメイトが応募、選考、配置
- ・ ジョブマッチング制度：チームメイトがスキル・経験を登録、それを活かせるポジションに配置
- ・ 職種別採用：2021年度採用活動より開始（2022年度定期入社へ適用）

■ ダイバーシティ&インクルージョン推進

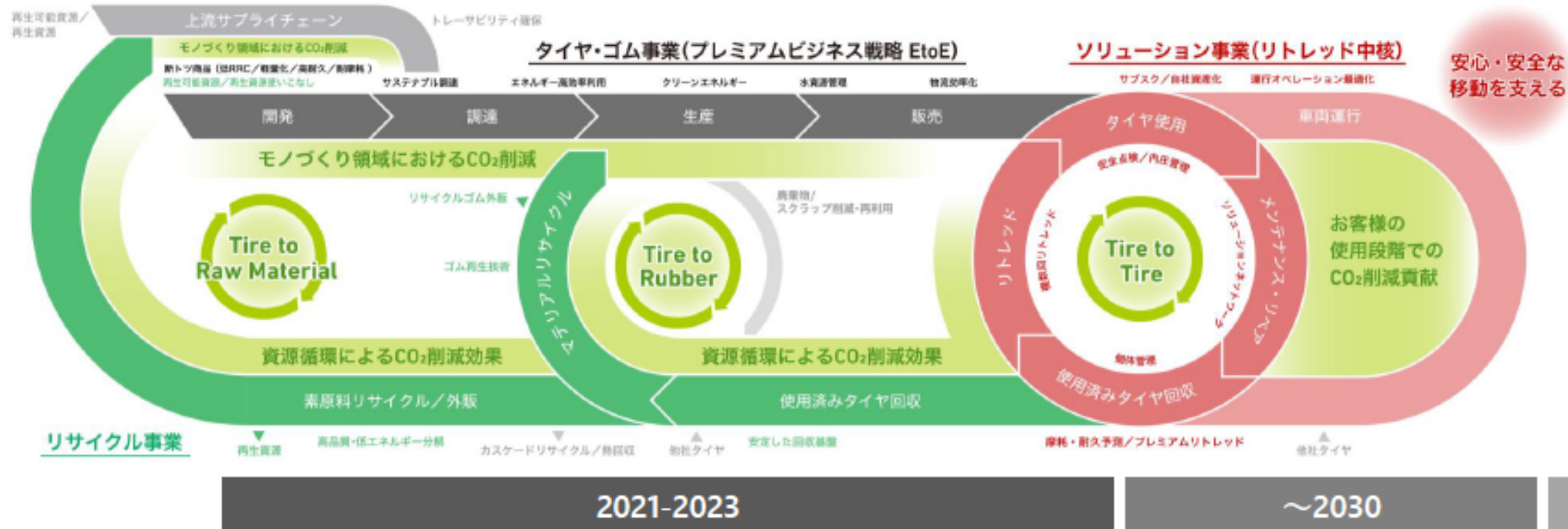
- ・ 中期事業計画達成、その先を見据えた多様な人財の育成・登用
- ・ The Valuable 500：障がい者の活躍推進に取り組む国際ムーブメントへ加盟
多様性を受け入れ、すべてのチームメイトがその能力を発揮しやすい職場環境づくりに注力
- ・ 女性活躍推進：女性基幹職登用／外部採用強化、メンター制度などサポート体制を整備、運用開始



Bridgestone 3.0 Journey

サステナビリティビジネス構想実現へ向けた取り組み

■ カーボンニュートラルな社会、サーキュラーエコノミーへの貢献を目指す環境活動を推進、サステナビリティビジネスモデルの目標明確化



■ カーボンニュートラル

- ライフサイクル・バリューチェーンでのカーボンニュートラルの実現

カーボンニュートラル化に向けた基盤整備、ロードマップの明確化

生産拠点再編、事業再編、再生可能エネルギーの拡充、新エネルギーの探索
環境対応商品・ソリューション事業拡大によるCO2削減貢献～競争優位の獲得

CO2 排出量 ▲50%
排出量の5倍以上のCO2削減貢献

カーボン
ニュートラル化

■ サーキュラーエコノミー

- マテリアル サーキュラリティの向上
- 資源・タイヤ価値の最大活用

サーキュラービジネスモデルへの転換、リサイクル事業の探索～事業化へ

再生資源・再生可能資源の拡充、リトレッドビジネスの拡大・進化
軽量化、高耐久、耐摩耗断トツ商品 + 断トツソリューションによる価値最大化

再生資源・再生可能資源比率 40%

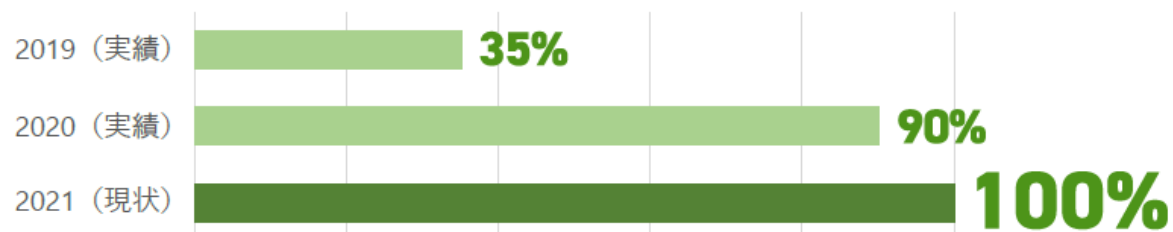
100%サステナブル
マテリアル化

サステナビリティビジネス構想実現への進捗

■ サステナビリティビジネス構想の実現に向けた取り組み

サステナビリティ 全般	< 中期事業計画 (2021-2023) - 優先事項 > 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向けた取り組み
カーボン ニュートラル	2023年CO2排出量削減ターゲット：-30%超削減 (vs 2011) - 環境長期目標 (マイルストン2050)：カーボンニュートラル - 環境中期目標 (マイルストン2030)：-50%削減 (vs 2011) 環境中長期目標達成に向けた取り組みをグローバルで加速 - 社内カーボンプライシングの活用強化 - 投資判断におけるカーボンプライシング：2011年に導入済、グローバルでの運用を継続的に改善 - 企業価値におけるカーボンプライシング：今後、企業活動全体へカーボンプライシングの考え方を拡大推進
サーキュラー エコノミー	- リサイクル事業探索スタート： - リサイクル技術（熱分解・微生物分解等）のポテンシャル検証、選別推進 - 事業化へ向けた実証計画策定 2024年~2026年に、事業化・社会実装をターゲットに推進

■ カーボンニュートラルへ向けて：欧州グループ会社BSEMIA

欧州の全事業拠点において再生可能エネルギー比率 **100%達成（電力）**

■ 欧州からグローバルへ再生可能エネルギーの展開拡大

グローバルでの再生可能エネルギー比率（電力）
2021年 約 **12%** ▶ 2023年 約 **50%** 以上に挑戦

生産拠点での大規模太陽光発電設備導入

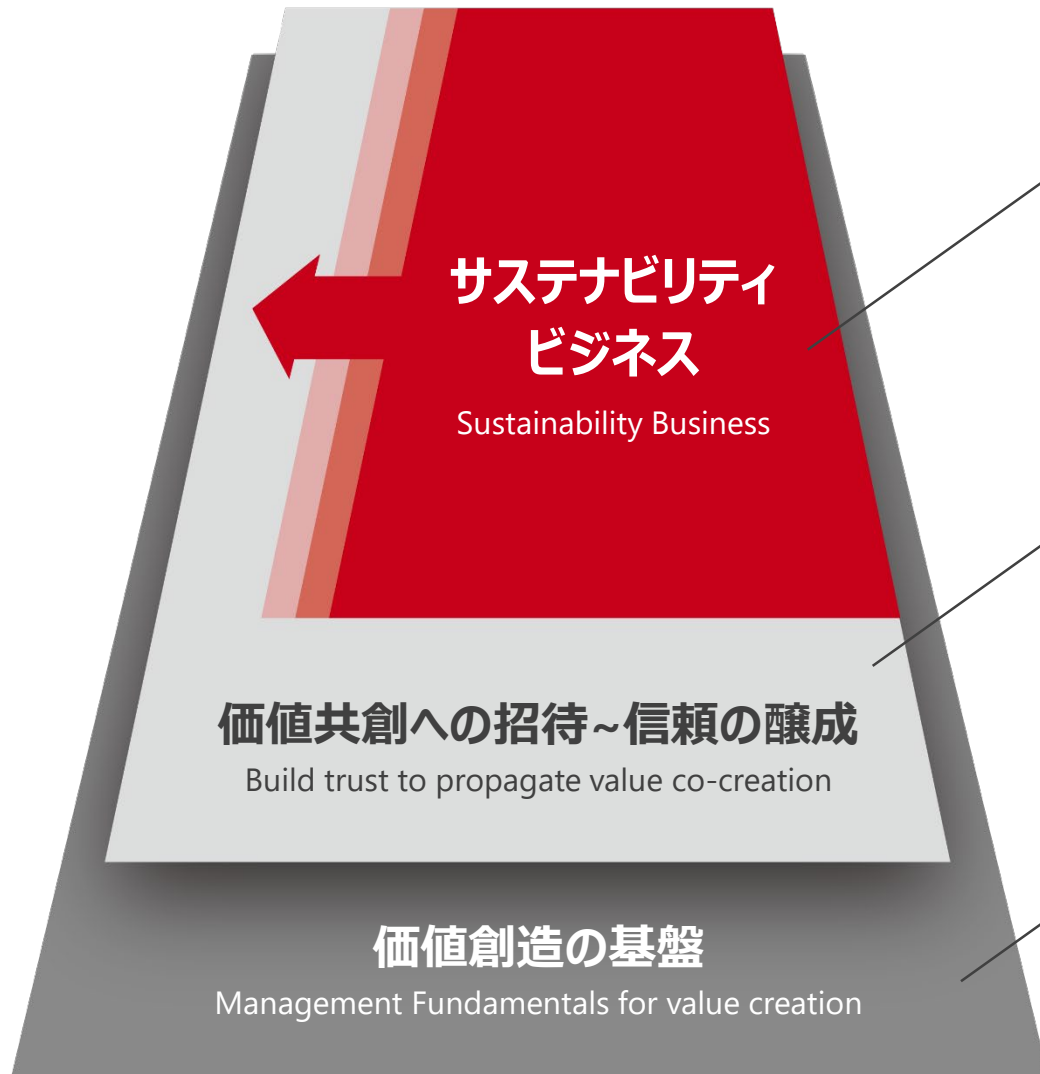


アメリカ イケン工場



中国 無錫工場

サステナビリティフレームワーク全体像 – コンセプト/考え方



サステナビリティビジネス

- 社会価値と顧客価値の創造
- 競争優位性の源泉
- サステナビリティビジネスにつながる活動領域の拡充

価値共創への招待～信頼の醸成

- 地域社会や現在・将来のパートナーとの信頼の醸成
- 選ばれるべきパートナーとしての高い信頼性

価値創造の基盤

- 価値創造の基盤提供
- プロアクティブに取り組むことでリスクを機会へ転換

ブリヂストン サステナビリティ ジャーニー

使命

最高の品質で社会に貢献

グローバル CSR 体系、
行動指針

Our Way to Serve

サステナビリティ
フレームワーク



基本軸

ビジョン

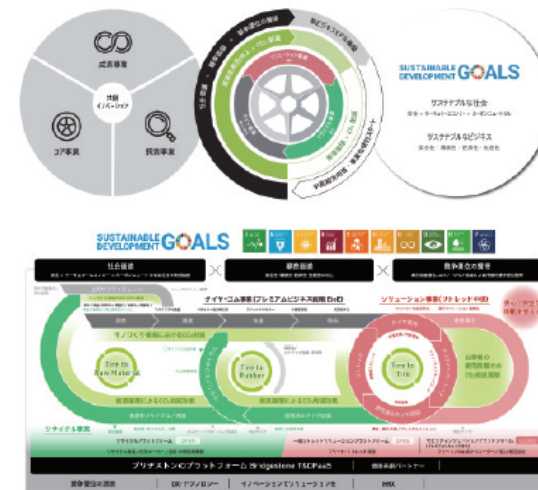
2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして
社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ

戦略
(中長期事業戦略)



ポートフォリオ

ビジネスモデル



ビジョンの実現

新型コロナウイルス感染症の影響と対応について (再掲)

(調査研究報告書 当社事例紹介 抜粋)

“サステナビリティ”の経営戦略への統合の加速

- ・企業理念の“ミッション”をすべての出発点とし、ビジョンを新たに掲げ、サステナビリティを経営の中核に据えた中長期事業戦略構想を策定

第三の創業 “Bridgestone 3.0” として、ビジネスシナリオ、ポートフォリオ、ビジネスモデルの明確化

- ・コア事業、成長事業、探索事業の明確化
- ・イネーブラーとして “サステナビリティ” “DX/テクノロジー” “イノベーション” “HRX” を位置づけ
- ・中期事業計画を支える人事・組織政策、ブリヂストン流のHRXの推進

危機管理対応の実践

- ・過去の感染症対応の経験も踏まえ、2013年からBCPを策定、リスクマネジメント・クライシスマネジメントシステムの有効性を確認
- ・危機管理からガバナンスや戦略を含めた全社的なリスクマネジメント(ERM)への進化について検討
- ・安全を最優先にした働き方変革の加速

サステナビリティの取り組みの進化

- ・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向けた取り組みの推進促進、中期事業計画への織り込み強化
- ・サステナビリティの考え方の整理、“ブリヂストン サステナビリティ ジャーニー” として社内浸透を推進

