



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



皆さま、こんにちは。Global CEOの石橋です。
本日は年末のお忙しい中、お集まり頂きありがとうございます。

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

本日は、ブリヂストンの経営トップとして2020年を総括するとともに、7月に構想を発表し、11月まで進捗をお伝えしてきました。中長期事業戦略進捗の最後のピース、2030年その先を見据えた、サステナビリティビジネス構想について、ご説明いたします。

2020年総括

2020年は当社グループにとって、1931年の創業、
1988年のファイアストーン買収を契機とした第二の創業、
これに続く第三の創業となる、新たなチャプターに向けた重要な年でした。

同時に、COVID-19が世界中で猛威をふるい、我々の生活、
そしてグローバル経済にも、大きな影響を与えました。
当社グループにとっても、過去に類を見ない厳しい1年となりました。



この状況下、当社グループは、グローバル各地で様々な社会貢献・地域貢献の取り組みを進めてきました。国内では当社グループの生産拠点を活用した簡易マスクの生産や地域自治体への寄付、米州では3Dプリンターを用い制作したフェイスシールドの病院・介護施設への寄付、スペインでは緊急車両の24時間無料タイヤメンテナンスサービス提供など、各現場で従業員が自発的に、地域・社会のステークホルダーとともに、危機を乗り越えるべく取り組んでくれたことを誇りに思います。

使命

Mission

最高の品質で社会に貢献

こうした取り組みはCOVID-19による危機をきっかけに生まれたものですが、その根源にあるのは、創業者石橋正二郎が制定し、これまで変わることなく受け継がれてきた我々の使命：「最高の品質で社会に貢献」です。

2020年はブリヂストンが厳しい環境でこそ力を発揮していける会社であること、現場の強さ、そしてこの使命が従業員ひとり一人のDNAにしっかりと刻まれていることを改めて確認できた1年でもありました。

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

この使命を大前提に、私たちは今年、
「2050年にも、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」
という新たなビジョンを掲げ、実現に向けて新たなチャプターへと踏み出しました。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略構想 2020年～ Bridgestone 3.0 (第3の創業)

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

事業戦略

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 (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

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

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

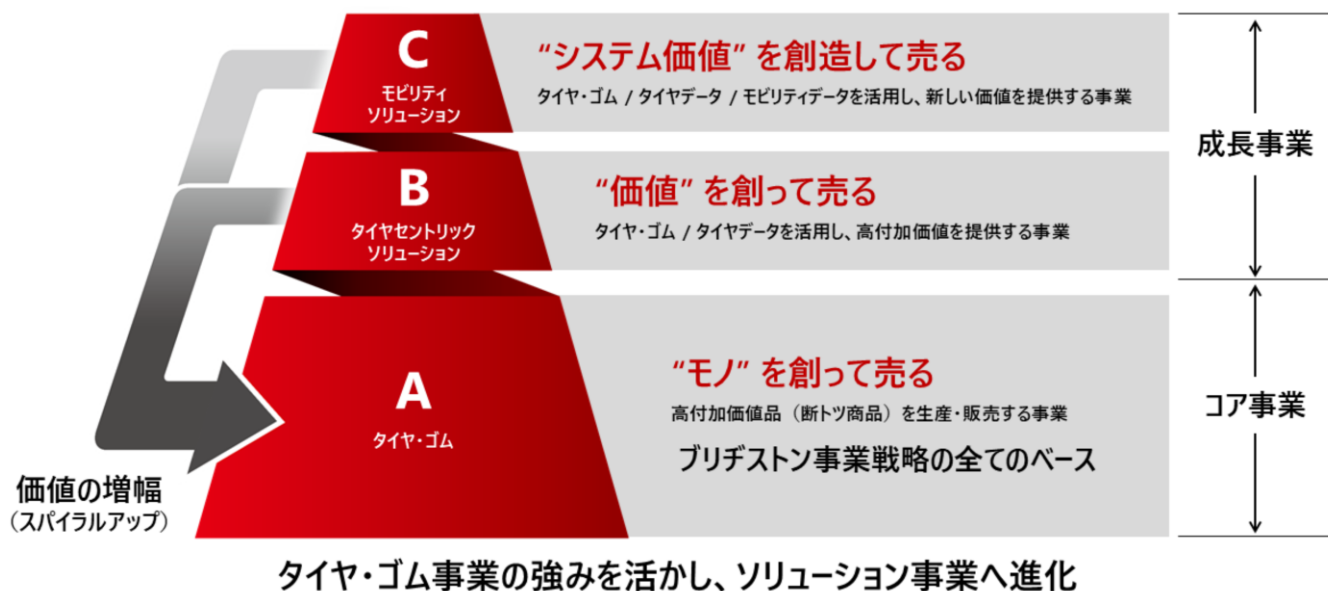
Our Way to Serve 基盤領域 | コンプライアンス 公正な競争 | BCP (事業継続計画) リスクマネジメント | 人権・労働慣行 | 労働安全・衛生 | 調 達 | 品質・お客様価値

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

中長期事業戦略に基づき、サステナビリティを経営の中核に据え、
タイヤ・ゴム事業の強みを活かしたソリューションカンパニーへ
進化することで、社会価値と顧客価値の両立、競争優位性の獲得を図る、
成長戦略を推進してきました。

独自のビジネスモデル構築



7/29

BRIDGESTONE

その成長戦略のベースは、独自のビジネスモデルの構築です。
コアであるタイヤ・ゴム事業をさらに強化、その強みを活かして
成長事業であるソリューション事業を拡大、各事業の価値が増幅、
スパイラルアップし続ける。
これが当社の描く成長戦略です。

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		変革後の “強い”ブリヂストン	
	稼ぐ力の再構築		戦略的成長投資	
戦略 フォーカス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「安全はすべてに優先する」 ■ キャッシュオリエンテッド経営 <p>ソリューション事業売上比率 タイヤ・ゴム 85% 15% ソリューション (19年実績)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 稼ぐ力の再構築 <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> <ul style="list-style-type: none"> ■ 戦略的成長投資 <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"> ■ 体質変革 ■ 新たな成長戦略の実現 <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 タイヤ・ゴム 80% 20% 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、人材育成・採用強化</p>	<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</p>		

8/29

BRIDGESTONE

そして、戦略実行のため、グローバルで中期ビジネスシナリオを設定。

- ・ COVID-19影響見通しを踏まえた今年から来年にかけての危機管理、
 - ・ 今年から着手している主にコア事業における稼ぐ力の再構築と、
 - ・ 成長事業であるソリューション事業拡大のための戦略的成長投資、
- これら3つのステージに応じて、戦略フォーカスを明確にし、グローバルで取り組みを加速。

そのために、戦略の実行を支える体制の整備も進めました。
財務戦略基盤の強化など、プロセスの整備。

また、実行を支える最も重要な人財・リソースについては、
コア事業においては体質変革を、成長事業については新たな体質を創造するべく、
組織体制を見直し、ブリヂストン流のHRXを推進しています。

2023年には、強いブリヂストン、すなわち筋肉質で環境変化に対応できる、
強いブリヂストンへ進化すべく歩みを進めていきます。

中長期事業戦略進捗：サステナビリティビジネス構想

ここからは、中長期事業戦略進捗として、
サステナビリティビジネス構想について、ご説明します。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略構想 2020年～ Bridgestone 3.0 (第3の創業)

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**

事業戦略 **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

10/29 **BRIDGESTONE**

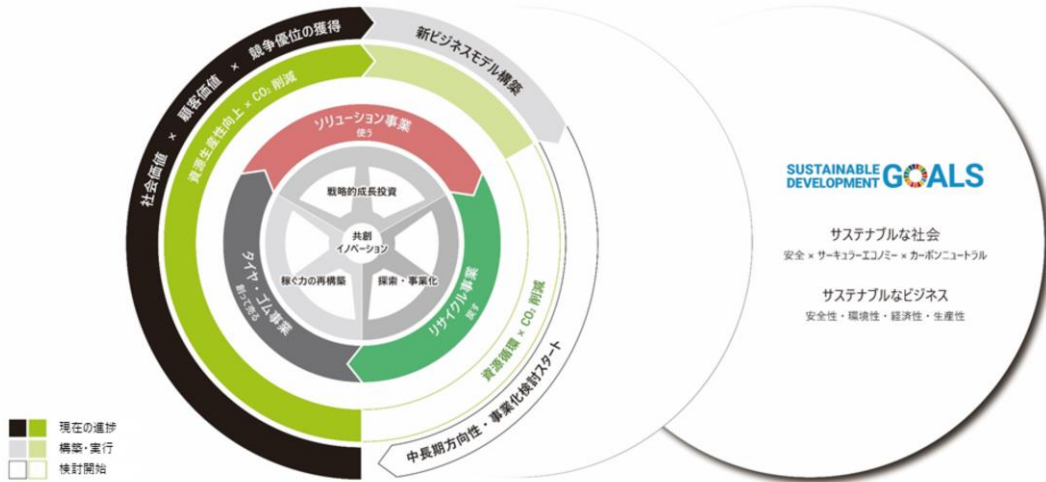
繰り返しになりますが、「最高の品質で社会に貢献」
これは、創業より、これまで変わることなく受け継がれてきた、我々の使命です。

創業者 石橋正二郎は、
「社会の役に立ち貢献する事業は永続する」
という現在のサステナビリティの考え方につながる信念を持っていました。
現在、取り巻く環境の大きな変化の中であり、
この信念はかつてないほど重要性を増しています。
この使命を大前提に、将来へ向けたビジョンをもって経営を進めています。

そして、2050年にも、
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する会社であり続けるため、
中長期事業戦略の中で、サステナビリティを中核に据えたビジネスモデル構築の
検討をスタート致しました。

“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

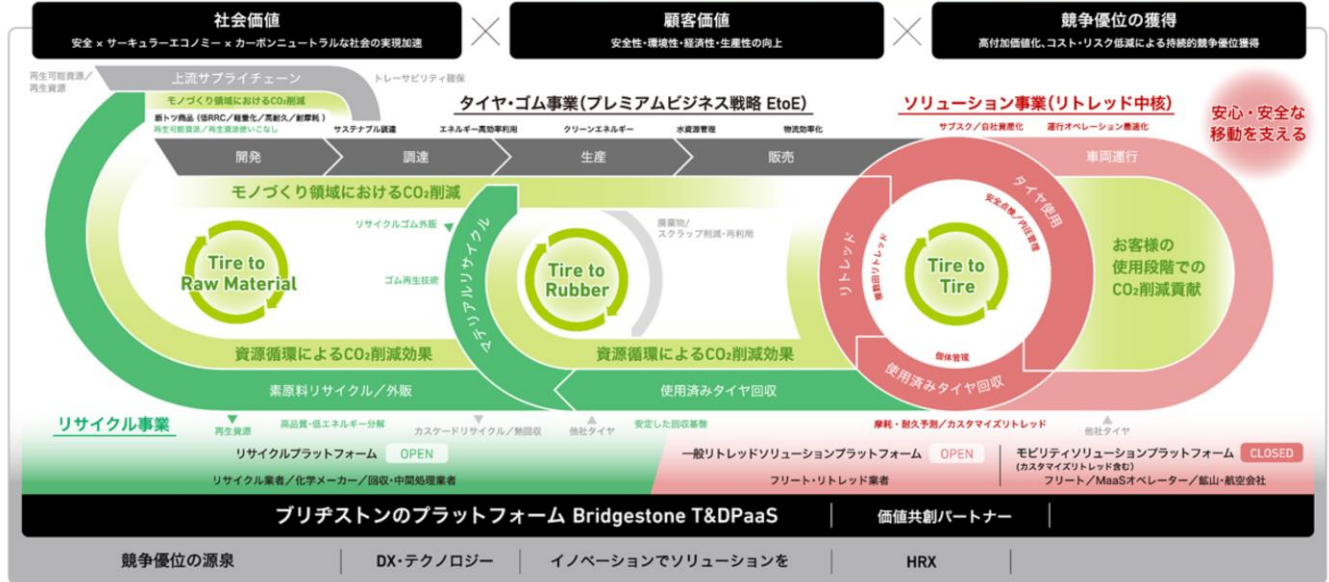


当社は従来から、タイヤを「創って売る」タイヤ・ゴム事業から、お客様が「使う」段階でも価値を提供するソリューション事業で、資源生産性向上やCO2削減に貢献してきました。

今後は更に、ソリューション事業のビジネスモデル構築や、タイヤを原材料まで「戻す」リサイクルでの事業化を進め、当社の事業全体で資源循環、CO2削減、カーボンニュートラル化を実現し、資源循環の輪を完結、事業としても、それぞれの事業の価値が循環することを目指しています。

長期的な視点に立った、チャレンジングな取り組みとなりますが、既に、M&Aも視野に、R&D領域や事業機会などの探索をスタートしており、共創とイノベーションでこの構想を実現し、SDGs、サステナブルな社会に貢献していきます。

“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）



前述の通り、当社の目指すサステナビリティビジネスは、SDGsの達成に貢献し、安心・安全な移動を支え、社会価値、顧客価値を創造し両立することで、当社の競争優位を獲得、社会・お客様・当社が共に、win-win-winとなるビジネスモデルです。

CO2削減、資源循環との連動については、タイヤのトレッドを貼り換え再利用するリトレッドをベースにした**Tire to Tire**を実現しており、今後、リサイクル事業を通じて、**Tire to Rubber**、**Tire to Raw Material**への循環を実現する取り組みを始めています。モノづくり領域、お客様の使用段階、リサイクルまで含めたバリューチェーンのすべてで、CO2削減にも貢献します。

このビジネスモデルは共創・イノベーションがなくては成り立ちません。ソリューション事業においても、特にモビリティソリューションについては、**当社独自のプラットフォーム**を通じてお客様や共創パートナーとつながり、一方、一般リトレッドソリューションやリサイクル事業では、**オープンプラットフォーム**であらゆるお客様・パートナーとつながることで、この構想を実現していきます。

こうして、バリューチェーン全体でタイヤの価値を増幅、サステナブルなソリューションカンパニーへ進化し、持続可能な社会への貢献にチャレンジしていきます。

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）



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

ここからは、サステナビリティビジネス構想の中核である、リトレッドソリューションを具体的にご説明します。

当社グループは、お客様が使用されたタイヤのすり減ったトレッド部分を貼り替え、再び使用可能となったタイヤをお届けするリトレッドサービスを、グローバルで展開しています。

当社独自の技術をベースに、リトレッドに適した耐久性、偏摩耗防止に優れた断トツ商品、適切なメンテナンスの提供により、1本のタイヤを複数回リトレッドすることが可能になります。

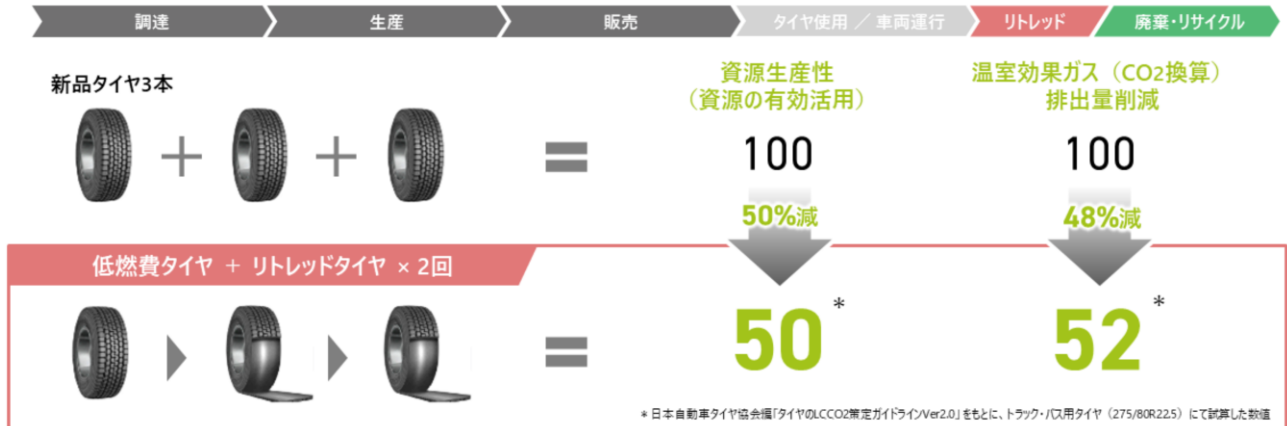
また、リトレッドタイヤは、原材料使用量を新品タイヤの1/3以下に抑えられるため、資源生産性の向上やCO2排出量の削減にも貢献しています。

この断トツ商品、リトレッド、メンテナンスの組み合わせを、定額料金でサブスクリプションパッケージとして提供することにより、お客様に、タイヤを安全に、より長く、経済的に使用いただくことができます。

タイヤをライフタイム全体で最大限に活用し、安全性・環境性・経済性・生産性といった社会価値・顧客価値を両立することのできる当社の技術とビジネスのコアとなるソリューションです。

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CO2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

このリトレッドタイヤの使用による、タイヤライフサイクルにおける環境貢献を、具体的な数値を用いてご説明しますと、

お客様に当社のタイヤを3回使用いただく前提で、新品タイヤ3本と、新品低燃費タイヤ1本、リトレッド2回で比較した場合、製造段階での使用原材料量と、CO2排出量を約半分に削減できます。

当社独自の技術をベースにした複数回リトレッドにより、更なる環境貢献を可能に。また、お客様・パートナーのサステナビリティ活動、価値向上へも貢献します。

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

■断トツソリューションによる社会価値・顧客価値の創造



リトレッドを中核としたソリューションで、**安全性・環境性・生産性・経済性**の向上を実現し、お客様の使用段階における、資源生産性の向上や、CO2削減にも貢献していきます。

また、ビジネスモデル構築へ向けて、発展途上ではありますが、
タイヤデータ・車両データをベースにし、お客様の使用状況に合わせたカスタマイズリトレッド、
常にタイヤを最適な状態でお使いいただくためのメンテナンスサービスを提供。
お客様ごとに空気圧などのタイヤデータを把握できるタイヤモニタリングや、
Webfleet solutionsが提供する車両運行サポートなど、デジタルも組み合わせ、
お客様に当社の断トツソリューションとして提供するため、取り組みを加速していきます。

環境貢献に加え、モビリティダウン、すなわち故障を未然に防止し、
安心・安全な運行をサポート、
最適なオペレーションを維持し、お客様のトータルオペレーションコストを削減するなど、
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・顧客価値を両立しながら、
競争優位を獲得していきます。

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



16/29

BRIDGESTONE

最後に、バリューチェーン全体であらゆるお客様・パートナーとの価値の共創をベースとするサステナビリティビジネス構想を実現するためのフレームワーク、ガバナンスについてご説明します。

ビジネスを支える価値共創を可能とするため、社会・お客様・パートナーに共感頂くことから始め、共創へ。Active and Healthy Lifestyle事業など、ピープルソリューションの活動領域を拡充。環境活動、地域社会への貢献、そしてワールドワイドオリンピック・パラリンピックパートナーとしての活動を通じ価値共創への信頼を醸成します。

ガバナンス、基盤領域については、コンプライアンス・公正な競争、近年リスクが顕著になっている気候変動や、サイバーセキュリティと個人情報保護などのBCP・リスクマネジメント、人権・労働慣行、労働安全・衛生、調達、品質経営の6つの基盤について、グループグローバルで取り組みを推進します。

以上が、当社のサステナビリティビジネスの概要です。

次に、サステナビリティ推進部長の稲継より、当社の具体的なESG活動についてご説明いたします。

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

皆様、こんにちは。
サステナビリティを担当している稲継と申します。
わたくしからは、当社のESGの取り組みの具体事例について
ご説明させていただきます。

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



左側にお示ししているのが、私たちの「環境宣言」です。「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...」という変わらない思いが込められ、2011年のリファイン以降も、当社グループの環境に対する考え方として受け継がれており、「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、誠実に取り組む」ことを宣言しています。

この環境宣言で掲げた3つの活動について、右側でお示ししています、2050年を見据えた「環境長期目標」を2012年に策定し、環境長期目標を達成するために、2020年の「中期目標(マイルストーン2020)」を定めて取り組みを進めてきました。

そして今年、新たな環境中期目標 マイルストーン2030 を掲げ、事業の成長と環境影響や資源消費の拡大を切り離す「デカップリング」への挑戦をさらに加速していきます。

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

CO₂を減らす



CO₂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

マイルストーン2020については、グローバルで活動を推進してきた結果、2019年に目標を前倒しで達成することができています。

2005年対比の2019年実績ベースで、グローバルでの取水量を原単位ベースで40%削減、資源生産性 (原材料使用量当たりの売上高) を33%向上、CO₂排出量の原単位を34%削減しています。

事業の成長と環境影響や資源消費の拡大を切り離す「デカップリング」への挑戦をさらに進めていくために、次のステージに向けて「マイルストーン2030」を新たに設定し、環境へのインパクトをさらに改善していきます。

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^{*1}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

CO₂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

CO₂総量削減、削減貢献

私たちが排出するCO₂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CO₂排出量(Scope 1, 2)の**5倍以上のCO₂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。

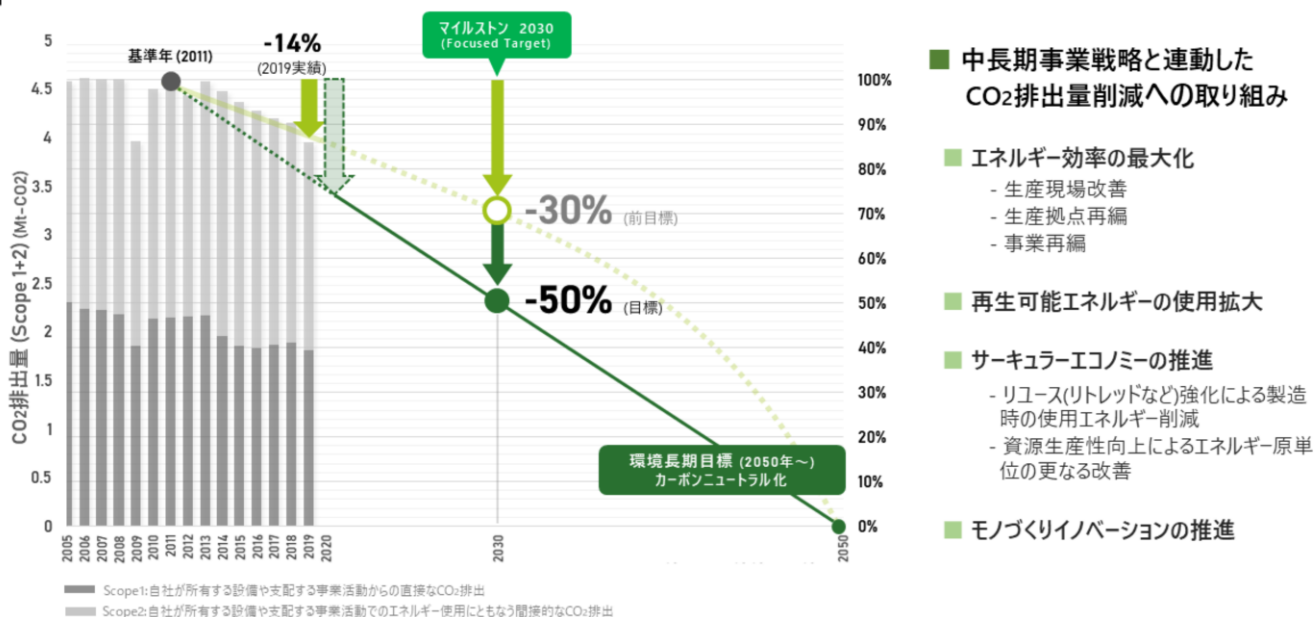
こちらでお示しているのが、新たな環境中期目標 マイルストーン2030 で重点的に取り組む「フォーカスターゲット」になります。

「自然と共生する」において、特に水リスクの低減に取り組み、水ストレス地域における生産拠点において、「ウォーターシュワードシッププラン」を策定し実行していきます。

「資源を大切に使う」においては、サーキュラーエコノミーへの貢献を促進していくためにも、まず「マテリアルサーキュラリティー」の向上に取り組んでいきます。具体的には、使用する原材料に占めるリサイクルされた再生資源および再生可能資源の割合を 40% に向上することを目指していきます。

また、「CO₂を減らす」においては、私たちが排出するCO₂の“総量”を50%削減することを目指して取り組むとともに、お客様や社会への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、バリューチェーンを通じて、私たちが排出するCO₂の5倍以上の削減貢献を進めていきます。

CO₂ 排出量削減推移 (Scope1,2)



ここで、CO₂排出量削減に向けた取り組みおよび進捗ですが、当社の生産活動に伴い排出するCO₂について、2011年対比2019年実績で14%削減を行っており、2020年は更なる削減を見込んでいます。

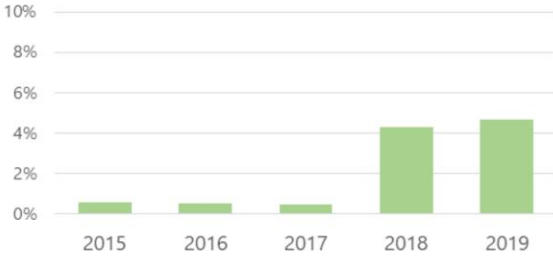
2030年に向けた中期目標マイルストーン2030において、今年のサステナビリティレポートでは「2030年までに30%削減、さらに50%削減を目指す」として報告させていただいていましたが、より積極的にカーボンニュートラルに向けて取り組んでいくためにも、2050年を見据えた環境長期目標において「カーボンニュートラル化」を目指すことを明確に示させていただくとともに、2030年の削減目標も「50%削減」としてCO₂削減をさらに促進していきます。

これらの取り組みは、当社の中長期事業戦略と連動し、推進されます。具体的には、エネルギー効率を重視した生産現場改善活動・生産拠点再編、事業再編によるエネルギー消費の構造的な削減などです。

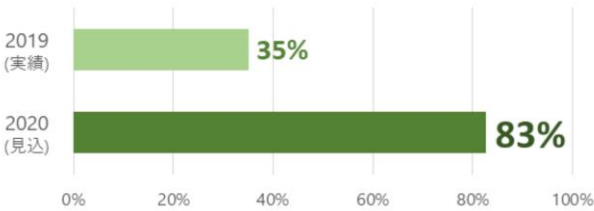
再生可能エネルギーの使用拡大にも引き続き取り組んでいきます。また、更なる削減に向けて、サーキュラーエコノミーの推進が重要だと考えており、取り組みを強化していきます。

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

生産品目	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		
	ブエンテサンミゲル		
コード	ポズナン	ポーランド	2020年～
	スタルガルド		
コード	タタバーニャ	ハンガリー	2018年～
	ウサンソロ	スペイン	

再生可能エネルギーの導入状況についてご説明します。
 左側の上のグラフが、グローバルの生産拠点で使用している電力のうち再生可能エネルギー由来の電力の比率を表しています。
 また下のグラフは、EU域内における再生可能エネルギー由来の電力の比率を表しています。

生産拠点における太陽光発電の導入や再生可能エネルギーの調達を強化した結果、EU域内では80%以上の使用率になっており、既に7つの工場で再生可能エネルギーによる電力の使用が100%になっています。今後もグローバルで再生可能エネルギーの使用を拡大していきます。

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

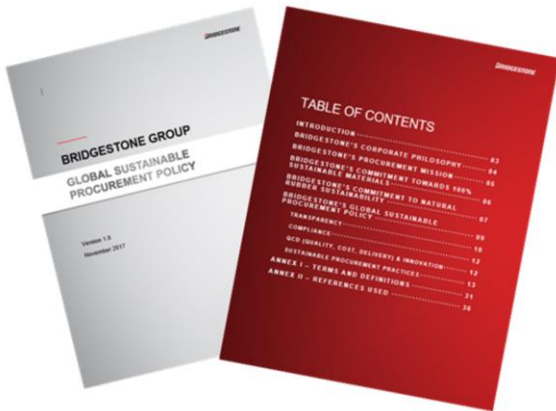
ここからは、持続可能な調達活動、特に天然ゴムのサステナビリティに向けた取り組みについてご説明します。当社グループでは、天然ゴム需要の増加、そしてそれに伴う重要な環境問題や社会問題について認識し、それに応えることに常に注力しています。

持続可能な天然ゴムのサプライチェーンの実現に向けた活動は、自社だけでは取り組めるものではなく、業界全体で取り組む必要があります。当社グループは、様々なステークホルダーの皆様と共に、「持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム GPSNR」を始動させ、Executive Committeeメンバーとして、発足時より積極的に関与しています。今年の年次総会において、業界統一のポリシー要求項目が合意され、また中小規模農家の代表者のメンバー入会を実現させ、課題であった中小規模農家の方とのエンゲージメントの強化を進めています。

また、当社においても、タイやインドネシアの小規模天然ゴム農家の方々に、生産性向上を支援するワークショップを開催したり、主要な天然ゴム生産国において、品質の高い天然ゴムの苗木を配布するとともに、自社農園向けに開発した生産性向上技術のトレーニングを実施しています。最近では、ビッグデータを活用したゴム農園の植林計画の最適化システムの開発も行っています。また、様々なパートナーの方々との協働も進めています。WWF様とは、ミャンマーにおいて持続可能な天然ゴムに関する取り組みを開始しています。また、電通国際情報サービス様とは、AIを活用した天然ゴム病害診断技術を共同開発しており、天然ゴムの生産性の向上にさらに貢献していきます。

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

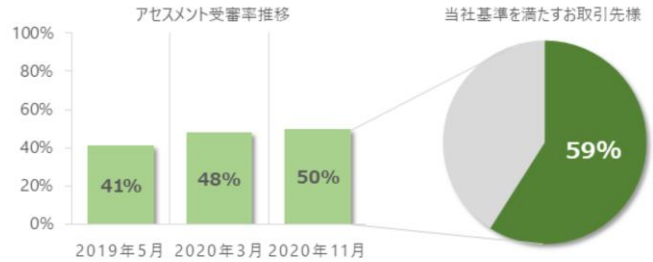


■ 第三者評価機関によるアセスメントの実施

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

天然ゴム以外も含めた、すべての調達活動において、当社グループは2018年に策定した「グローバルサステナブル調達ポリシー」に基づき、持続可能なサプライチェーンの実現に向けた取り組みを進めています。

当社グループは、サステナビリティに関する国際的な調査・評価機関であるEcoVadis社による、環境・社会・ガバナンス (ESG) に関するアセスメントを実施しており、2020年11月時点で、50%のタイヤ原材料のお取引先様にアセスメントを受けていただいています。

天然ゴムのお取引先様においても、購入量ベースで90%以上をカバーしています。アセスメントを受けていただいたお取引先様のうち、59%が当社グループが定める持続可能な調達活動の基準を十分に満たしています。

また、調達ポリシーの内容とアセスメントの結果に基づき、お取引先様のESG活動の改善に向けた支援として、各地域において持続可能な調達のためのセミナーを実施しており、日本においては65社のお取引先様に参加いただいています。

引き続き、お取引先様と協力して持続可能なサプライチェーンの早期実現に向けて取り組みを進めています。

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~)

■ 海外の主なサステナビリティ指標選定結果 (2020年12月時点)



EcoVadis Gold
(Bridgestone
Europe)



World's Most
Reputable
Companies 2019
(29位)



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

サステナビリティに関する主な第三者評価結果をまとめたものがこちらになります。

当社は、世界的な環境・社会・ガバナンス指数の対象銘柄に複数選ばれています。特に DJSI の Asia Pacific Index の構成銘柄に11年連続、FTSE4Good Index Series の構成銘柄に3年連続、STOXX Global ESG Leaders Index の構成銘柄に2年連続で選ばれています。また、CDPへの回答を通じた環境情報開示も積極的に行っており、Climate Change で最高位の A評価 もいただいています。

当社グループは、社会・お客様をより深く理解し、課題解決のための新たな価値を提供し続けることで、地域社会や地球との共生に向けて、引き続き、社会課題の解決や「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に積極的に貢献していきます。

2021年へ向けて

以上が、中長期事業戦略進捗、サステナビリティビジネス構想についてのご説明となります。

2021年は、中長期事業戦略の本格的な実行化の年となります。

グローバルビジネスシナリオ – 2030年その先へー

	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"> ■「安全はすべてに優先する」 ■ キャッシュオリエンテッド経営 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 稼ぐ力の再構築 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) ■ 戦略的成長投資 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 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 体質変革 ・ 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 ■ 新たな成長戦略の実現 ・ 成長事業: ソリューション事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 独自の ビジネスモデル構築 コア事業の強みを活かした ソリューション事業の推進・進化 - Bridgestone T&DPaaS - ■ サステナビリティビジネス構築 の実現へ ・ リサイクル事業を含め構築
ソリューション事業売上比率	タイヤ・ゴム 85% ソリューション 15% (19年実績)		タイヤ・ゴム 80% ソリューション 20% (20年10月時点での当社計画ベース)		環境目標 CO2削減 2030年 : 50%削減 2050年~ : カーボンニュートラル 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% 自然共生 2030年 : ウォーター stewardship 2050年~ : 生物多様性/ノーネットロス	
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、人材育成・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				

27/29

BRIDGESTONE

サステナビリティを経営の中核に据え、
2030年、その先を見据え、グローバルビジネスシナリオをアップデート。
コア事業の強みを活かしながら、独自のプラットフォームBridgestone T&DPaaSで
ソリューション事業を推進、新しい独自のビジネスモデルを構築。
サステナビリティビジネス構想についても、その実現へ向け加速していきます。

そして、CO2削減、カーボンニュートラルなどの環境目標にも対応し、
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
提供できるよう、歩みを進めていきたいと思ひます。

来年は、当社グループとして、その一步を踏み出す年としたいと思ひます。



「第三の創業」 Bridgestone 3.0 の2年目

そして、3月には、当社の1931年の創業から、90周年を迎えます。
この100周年へむけた重要なマイルストーンである2021年は、
「第三の創業」Bridgestone3.0の2年目として、結果を出していく年でもあります。

夏には、「東京2020オリンピック・パラリンピック」の開催も予定されています。
“スポーツを通じてより良い世界の実現を目指す”このイベントは、
ブリヂストンのダイバーシティ&インクルージョンの考えを体現する場でもあります。
ワールドワイドオリンピック・パラリンピックパートナーとして、アスリートそして大会運営を
支えています。

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

最後に、2月には、
2021年から23年をレンジとした中期事業計画、
及び、その先の2030年に向けた方向性を発表する予定です。
来年も様々な機会を通じ、当社のVision実現に向けた取り組みを
ステークホルダーの皆様方にご説明していきます。
今後ともご理解・ご支援のほど、宜しくお願いいたします。

ご清聴ありがとうございました。



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。

Copyright © Bridgestone Corporation