

企業 ブリヂストーン

社名コード 5108

1, 企業の目指す姿が理解できるか? (将来)

ブリヂストーン社は2050年までにサステナブルなソリューションカンパニーに進化していくという大きなモットーを掲げて活動している。具体的に8つの「E」、8つの価値を創出することを目的として持続可能な社会の実現を目指す。(8つについての説明は割愛)本書の題名は「Bridgestone3.0 Journey report」となっており、Bridgestone3.0は「第三の創業」を表し、サステナビリティを経営の中核に据えた取り組みを目指すブリヂストンの意思がうかがえる。そして、2020、2021の2年間を中長期事業戦略構造、中期事業計画と銘打って変革への基盤としてコーポレートトランスフォーメーション(CX)を推進した。その後、2031年の創立100周年、その先を見据えた営業を行っている。コーポレートトランスフォーメーションでは「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、実行と結果にこだわる」「将来への布石を打つ」の3点で促進した。

具体的に見ていくことにする。まずはブリヂストーン社の最も大きなテーマであるBridgestone E8 Commitmentについてだ。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、よりよ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)という8つの大きな要素はどれも納得できるものであり、統合報告における具体的な説明もすべて明瞭であるためおおむね賛成できる。

次に中長期的事業戦略についてだ。ブリヂストーン社最大の製品であるタイヤ事業をコア事業に据え、その他5分野+探索事業(グアユール事業、リサイクル事業、モビリティソリューション事業、小売・サービス事業+タイヤセントリックソリューション事業)を展開していくとしている。グアユール事業での天然ゴムの多様化をはじめとする産業は大いに納得できる。

これらより、ブリヂストーン社の目指す方向性は大体わかったように思われる。私の解釈として簡潔にまとめると、「タイヤ産業など日本あるいは世界を代表する企業として地球環境問題や社会問題に主体的に取り組むかつ、タイヤなど製品のさらなる良化と事業の多角化による市場や経営の拡大を目指す」だろう。環境対策に関してはE8に組み込まれているこ

ろに加えて SDGs の目標達成を目指し、タイヤ事業では「ENLITEN ビジネス戦略」を掲げ、タイヤの大幅な軽量化と抵抗の軽減など製品の品質向上を目指している。将来性という点において何ら問題はなく展望が容易に予測できる。

2、この会社の競争優位性が予測できるか？（現在）

ブリヂストン社は約 160 の生産・開発拠点をもち 150 を超える国々でタイヤ事業、ソリューション事業、化工品・多角化事業を展開する大企業である。連結売上収益は 3 兆 2461 億円を数え、タイヤ生産ゴム量は 178 万トン、連結従業員数は 135636 人の大所帯である。「足元の課題」としてグローバルで柔軟に素早く事業環境・タイヤ事業の変化への供給最大化、フレキシブルアジャイルマネジメントを徹底している。2021 年にはロシア及びアフリカに対する営業の黒字化を達成し、残る赤字事業の中国・インド市場についても今後取り組む予定である。

さらに、2021 売上利益については売上利益 32461 億円、粗利率 40.6%と、2022 目標をすでに達成している。経費コスト構造計画においては業務生産の効率化、組織やブランド戦略の固定費において 370 億円のプラスであり計画を 20 億円上回っている。倉庫集約や物流単価抑制などの変動費でも 97 億円と計画の 90 億円を 7 億上回る利益を上げている。戦略リソース分野においてはコア事業のビジネス戦略強化、ソリューション事業の拡大や戦略投資などで 1000 億、M&A や戦略的パートナーシップでは 500 億の利益を上げた。競合他社において、日本国内では一番手であり競争優位は確保されていると考えられる。しかし、2022 年 1 月のニュースによると国内外で 22 の事業所の閉鎖、8000 人の転籍を求め、2021 年に CEO が打ち出した計画により 23 年までに世界 160 の事業所のうち 4 割を閉鎖、売却する目標だそう。これらの背景には中国勢などの新興タイヤメーカーの追い上げが一因にあり、世界シェアはいまだに世界トップ 3 を占め、優良企業かつ今後も競争面で少なからず優位に勝てるだろうが、採算の悪化などは避けられないかもしれない。

3、競争優位性が持続するか理解できるか？（推進力）

現在世界は新型コロナウイルス下に置かれており、世界中の企業は大体業績を落としている。ブリヂストンも例にもれず、上記の通り営業規模の縮小が行われている。

中期事業計画では 4 つのカテゴリーに分けて実行計画を立てている。コア事業であるタイヤ事業を継続して強化・拡大し、MAIN を目指すグローバル貢献、戦略への貢献、NEXT を目指す黒字化定着。これらを見ると、競争優位性を今後も保つための基盤づくりにいそしむ体制は作れているように思える。

Bridgestone3.0 Journey report では BCP（事業継続計画）・リスクマネジメントについて言及している。「事業の継続と従業員の安心・安全を確保することは、ブリヂストングループの最優先事項です。潜在的なリスクを予測し、リスクの軽減・低減と適切な対応に努めることで、従業員の安心・安全を確保しながら、事業を継続し、お客様・地域・お取引先様な

どへの責任を果たします。当社グループでは定期的に従業員向けの研修を実施すると共に、リスク管理とBCPを継続的に見直し、改善しています。」という記述が本文にあり、事業継続と競争優位性の確保に向けて動いていることがわかるだろう。

だが、上記にあったようにブリヂストンの経営状況はあまりよくない。ニュースではこのような報道がされているが3.0 Journey reportではコロナ禍や海外企業参入における市場の競争激化についてあまり言及されておらず、継続性への行動をとっているとはいっても内容がいささか抽象的である。未来に向けての取り組み姿勢は評価できるがよりよい報告書にするためには強みと弱点を客観的に分析しそれぞれの活かし方を考えることが大切である。具体的には、世界シェアの向上のためのタイヤ事業の明確化や赤字事業である中国などへの具体的対策である。

4、企業のステークホルダーである「将来世代」としてこの会社に就職して自身の人的資本の価値向上は達成できるか

ブリヂストン社の大きな内容としては、タイヤ事業、ソリューション事業、化工品・多角化事業（前述済み）に分かれ、単一的な仕事内容ではないため人的資本としてのスキル向上が見込める。さらに、ブリヂストンの人的資本の見込みについてはレポート p 67 に記されている人材戦略によって理解できる。「事業の持続的な成長にとって不可欠な人財を重視し、多様な人財の活躍こそが「Bridgestone E8 Commitment」に表される価値の創出につながるものと確信しています。人財戦略を中長期 事業戦略に適切に整合・連動させながら、戦略遂行を通じて 個々の人財価値を最大限に引き出していきます。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て一人ひとりの意識や行動を変えることで、さらなるエンゲージメントの向上を導き、持続的に社会価値・顧客価値を提供できる企業文化の醸成を図ります。また、当社グループでは、各地域の特性に応じた人財育成プログラムや人事制度を構築しています。」とある。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）である B-HRX によって会社と個人が共に成長する環境が整っており、2020 年には人材育成プログラム、2021 年にはグループ・グローバルを拡大（Bridgestone Next 100）してさらなる人的資本の強化に努めている。BSAM での取り組みで能力開発の機会づくり、BSEMIA で従業員の主体的なキャリア開発や自己啓発を促進しており、従業員の成長をサポートする 360 度評価やメンター制度、e ラーニングを用いた研修などを導入している。BSCAP では 2020 年から「Safety First, Show Care and Stay Connected（安全第一、思いやり、そして、つながり）」という理念を掲げ、BSCAP が事業展開する 10 か国すべてにおいて、従業員のウェルビーイングを最優先にした様々な活動を展開している。さらに日本では女性のキャリア開発サポートや性的マイノリティの支援などがなされている。このように、職場環境においても配慮されたシステムが整っており、平等な機会によってキャリアアップが望め、多角的な事業で様々な分野での活躍が見込めるだろう。ブリヂ

ストン社の人的資本育成には強い魅力があると感じた。

5, 報告書にはどのような改善措置があるか？

ここでは、気になった部分を箇条書きにしていこうと思う。

- ・同じような内容が多数の個所に書かれているため、何度も立ち返っていかなければならない。同様のプロジェクトはまとめて記すことでより深い理解につながるだろう。
- ・インタビュー記事の内容が多少長いように感じる。他の部分にかかるところが散見される。縮小もしくはインタビューを後ろにまとめるなど対策が可能だろう。
- ・いくつかの内容に抽象的な部分がみられる。具体的なプロジェクトや対決策を少し見せてほしい。言っていることは正しく大義名分なのだが理想論感がありうさん臭さ、本当に実行されているのかなど疑問がある。

上記のような改善点は見受けられたが、相対的に非常に優秀なレポートである。ブリヂストンは世界的な企業であることもあって規模が大きくなってしまいがよくまとめられていると感じた。壮大なプロジェクトにも魅力を感じた。今後の成功を願いたいと思う。

(追記)

円谷先生

英語のみのレポートからの変更を認めてくださりありがとうございます。Bridgestone 3.0 Journey report がより良いものになったと思っています。