



中期事業計画 (2021-2023)

2021年2月16日

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

中長期事業戦略構想・中期事業計画及び今後のコミュニケーション

2020年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）

2020年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

2020年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

2020年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

2020年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

2021年四半期毎決算発表時に「中期事業計画進捗」ご説明予定

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、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

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

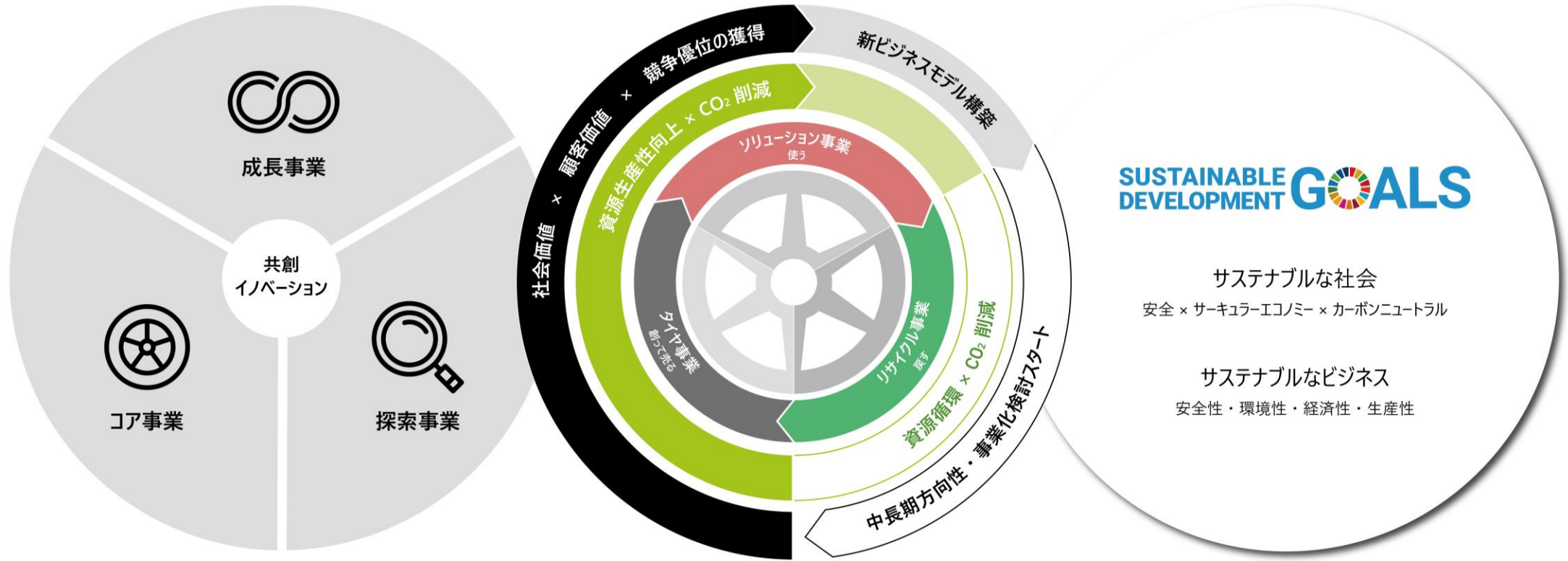
独自のビジネスモデル構築（タイヤ・ソリューション事業）



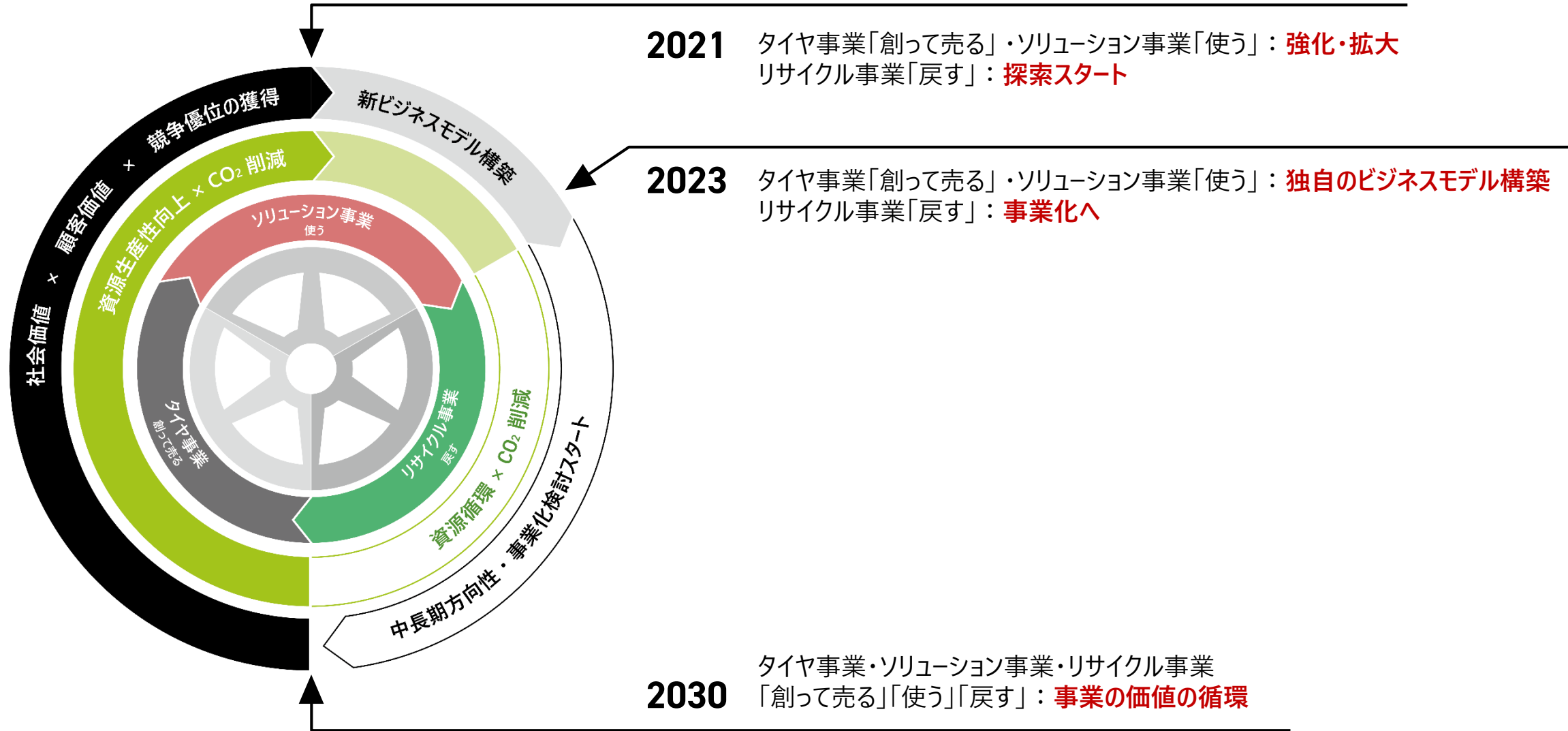
タイヤ事業の強みを活かし、ソリューション事業へ進化

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

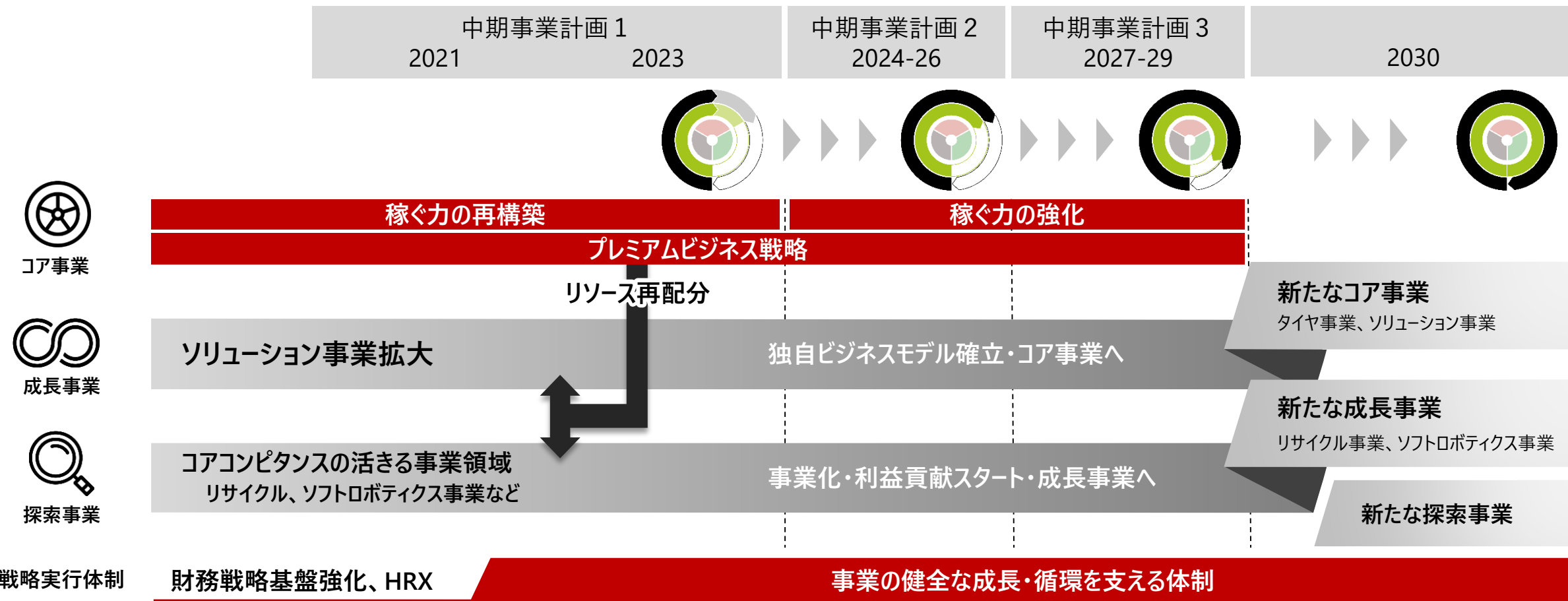


中期事業計画 (2021-2023) & 2030年その先へ向けたサステナビリティビジネス構想



新しい事業ポートフォリオ - ヒト・モノの移動と動きを支え、社会価値・顧客価値の創出、競争優位の獲得

“攻め” & “挑戦”



サステナブルなソリューションカンパニーを目指し、変化へ対応できる **“強い”ブリヂストン** へ

新しい事業ポートフォリオ – 変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ

“攻め” & “挑戦”

中期事業計画 1
2021 2023

中期事業計画 2
2024-26

中期事業計画 3
2027-29

2030



事業ポートフォリオ	コア⇒タイヤ事業 成長⇒ソリューション事業、探索事業スタート		ソリューション事業が徐々にコアへ 探索事業が徐々に成長事業化へ	コア⇒タイヤ・ソリューション事業 成長⇒探索事業、新たな探索事業
サーキュラーエコノミーの促進 マテリアルサーキュラリティー向上 資源/タイヤ価値最大活用	ライフサイクル・バリューチェーン全体でサーキュラーエコノミーへ貢献			再生資源・再生可能資源比率 40%
カーボンニュートラル CO ₂ 排出量削減 CO ₂ 排出量削減への貢献	マイルストーン2030達成へ向けCO₂削減推進			排出量▲50% 排出量の5倍以上のCO ₂ 削減貢献
売上収益 ソリューション売上比率[%]	30,100億円 17%	33,000億円レベル 20%	環境変化に対応しながら成長 ソリューション売上UP	サステナブルな ソリューションカンパニーへ すべての事業において レジリエントな高収益体質
調整後営業利益 営業利益率[%]	2,600億円 8.6%	4,500億円レベル 13%レベル	よりレジリエントな高収益体質	
ROIC	6.3%	10%レベル		
ROE	6.8%	12%レベル		

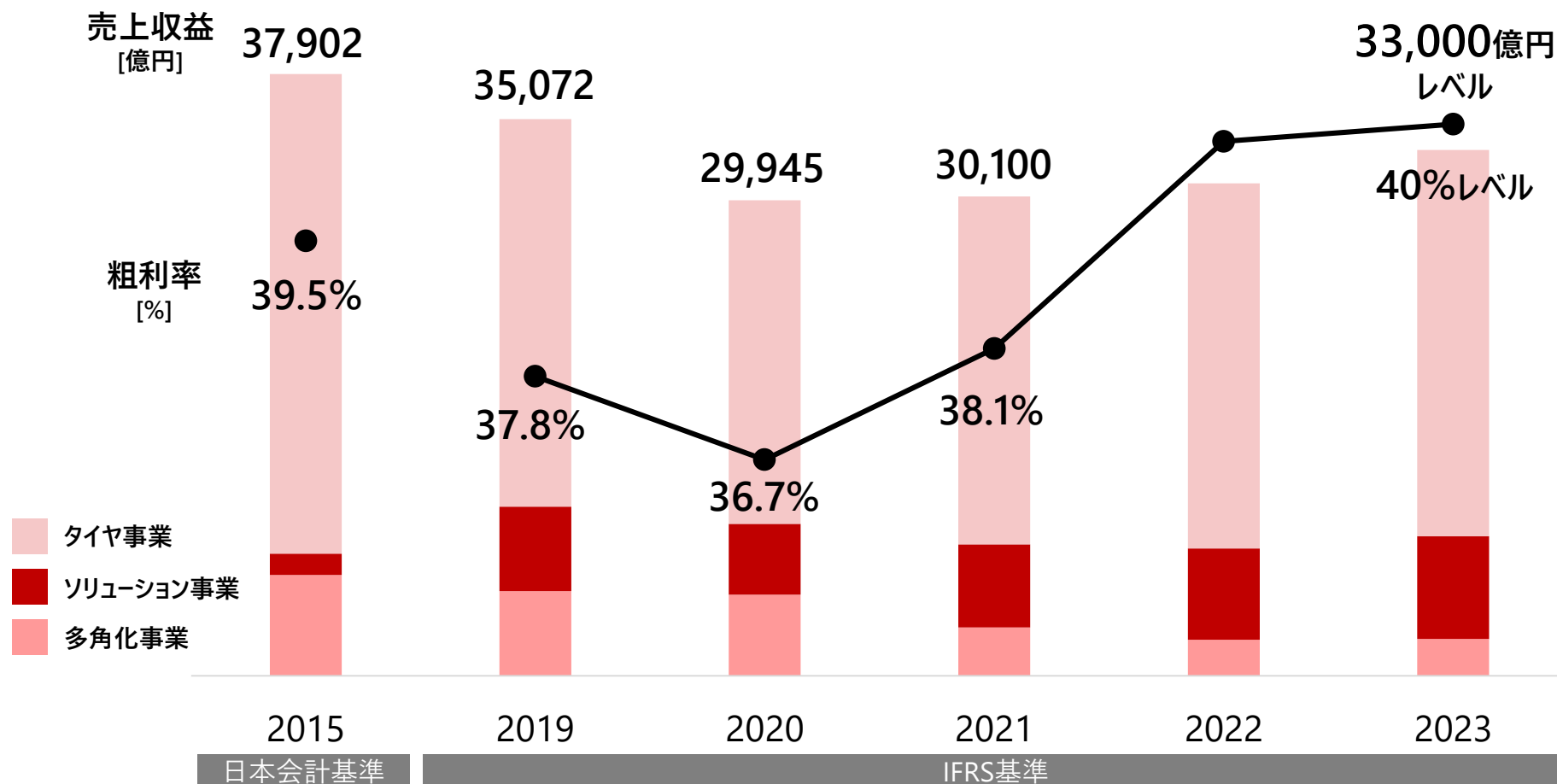
Bridgestone 3.0 ビジネスシナリオ：中期事業計画 1 (2021-2023) “攻め”と“挑戦”

	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	サステナビリティを経営の中核に 稼ぐ力の再構築		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 サブスクリプションモデル、リトレッド戦略、Webfleet Solutions 拡大推進など			戦略的成長投資 タイヤ 80% ソリューション 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ル機能強化 ■ HRX			

中期事業計画 財務計画 “攻め”と“挑戦”

■経費・コスト構造改革、プレミアムビジネス戦略の推進からなる稼ぐ力の再構築により、“強い”ブリヂストンへ変革

売上収益・粗利推移（除くM&Aインパクト）



売上収益：33,000億円レベル

- ・プレミアム商品比率UP
- ・質の向上

粗利率：40%レベル
(2015年を上回るレベルへ伸長)

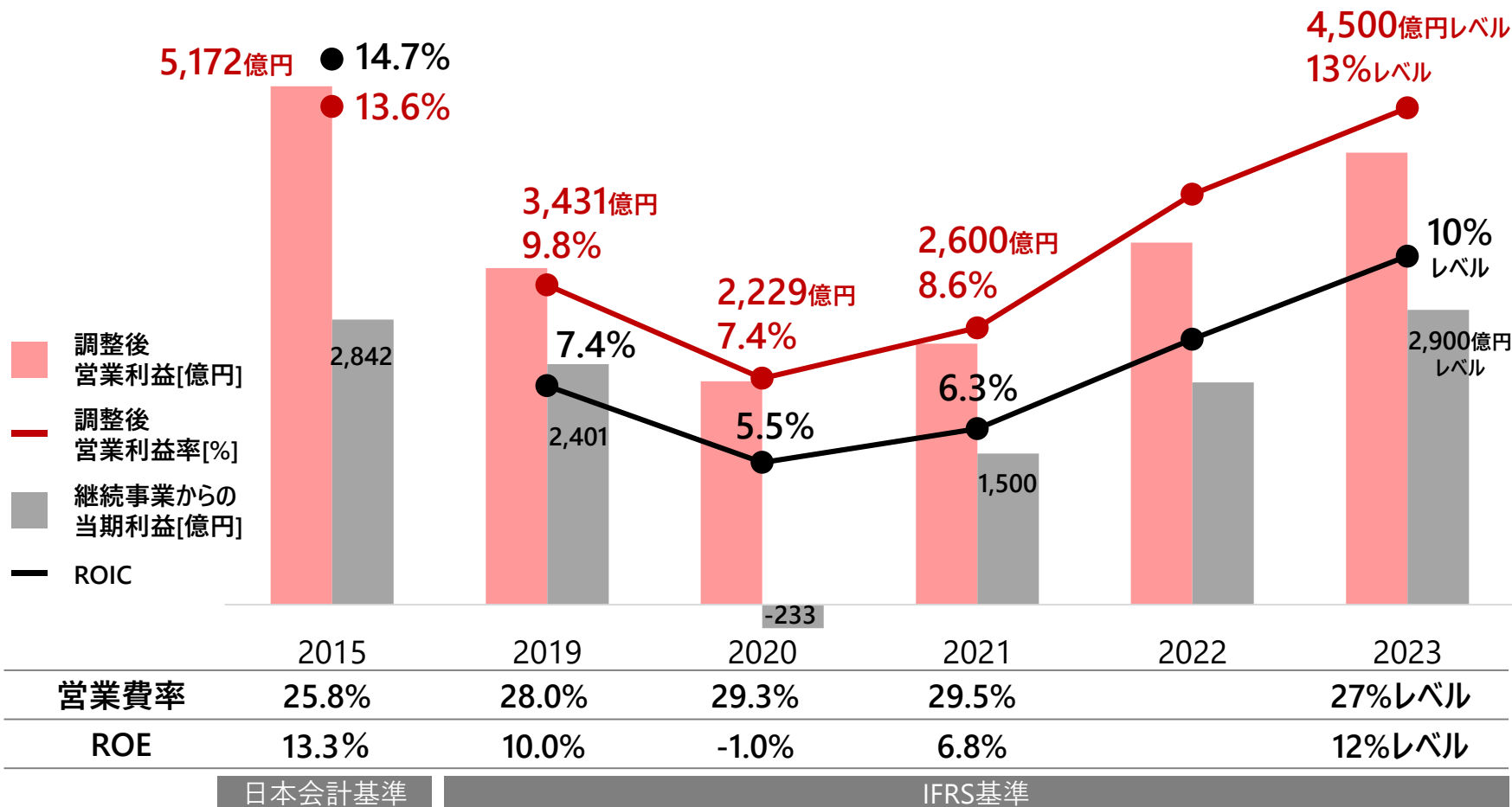
ソリューション事業
売上：6,500億円レベル
19年15% ⇒ 23年20%へ拡大

多角化事業：シャープに
・コアコンピタンスが活きる事業に
フォーカス

中期事業計画 財務計画 “攻め”と“挑戦”

■高収益体質でレジリアントな “強い”ブリヂストン へ

調整後営業利益・当期利益・営業費率・ROIC・ROE (除くM&Aインパクト)



調整後営業利益率：13%レベル
2015年レベルへ

調整後営業利益：4,500億円レベル




ROIC：10%レベル

継続事業からの当期利益：
2,900億円レベル
2015年を上回るレベルへ

営業費率：▲2% vs.2020
経費構造改革の推進
2019年を下回る水準へ
戦略リソースは継続投入

ROE：12%レベルを維持

Bridgestone 3.0 ビジネスシナリオ：中期事業計画 1 (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	サステナビリティを経営の中核に 稼ぐ力の再構築		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 サブスクリプションモデル、リトレッド戦略、Webfleet Solutions 拡大推進など		戦略的成長投資	タイヤ 80% ソリューション 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ル機能強化 ■ HRX			

コア事業 稼ぐ力の再構築

■ バリューチェーン全体（EtoE）で稼ぐ力の再構築、戦略リソースを創出し成長へ

経費・コスト構造改革

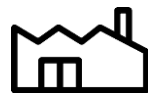
- ・ 事業再編・生産拠点再編
- ・ 調達・物流コスト改革
- ・ 投資の厳選と徹底した経費マネジメント

プレミアムビジネス戦略強化（EtoE）



断トツ商品戦略強化

- ・ プレミアム商品戦略強化
- ・ シンプル化・差別化
コモナリティ・モジュラリティ
SKU（商品アイテム数）最適化



生産現場改善

（プレミアムを創る体制強化）

- ・ モノづくり現場強化
既存設備の活用最大化
生産性向上
- ・ “モノづくりは人づくり”



プレミアム販売強化

- ・ 卸・小売価格マネジメント
- ・ プレミアムチャネル強化
（含むEコマース）

コア事業 稼ぐ力の再構築 - 構造改革による営業費改善効果 -

	2019	2020	2021	2023
固定費	構造改革による2019年⇒2023年改善見込み：計▲530億円			
	▲250億円 2019年~2020年の削減額	▲100億円 2020年~2021年の削減額		2021年⇒2023年 改善見込み ▲180億円 更なる構造改革・改善を推進 戦略リソースへ再配分
	内2019年⇒21年改善見込み：計▲350億円			
	業務生産性の改善・効率化	▲15億円		2020年： COVID-19影響への危機管理において構造改革実行 ⇒21年以降も改善維持・更なる強化推進
	組織リストラクチャリング・賃金制度の見直し	▲130億円		
	販促・ブランド戦略の見直し	▲85億円		
	生産拠点再編、事業再編、オフィス集約など	▲120億円		
変動費	▲30億円 2019年~2020年の削減額	▲60億円 2020年~2021年の削減額		競争力のある 変動費率の維持 2021年 7.8% ⇒ 2023年 7.7%
	構造改革による2019年⇒21年改善見込み：計▲90億円			
	倉庫集約・合理化	▲40億円		
	物流費単価抑制	▲10億円		
	調達改革による改善効果	▲40億円		

※'21~23の為替前提：103円にて計算しております。

コア事業 稼ぐ力の再構築 - 生産拠点再編方向性 -

■ プレミアム商品を「創る」体制の強化

グローバル最適化と生産現場改善により既存生産能力を最大活用、
拠点再編についても10年スパンで中長期的に検討継続

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）



コア事業 稼ぐ力の再構築（タイヤ事業） - プレミアムビジネス戦略・プレミアム販売強化 -

■乗用車用高インチタイヤの販売強化

地域毎にモビリティ成熟度・市場特性に沿って、販売強化

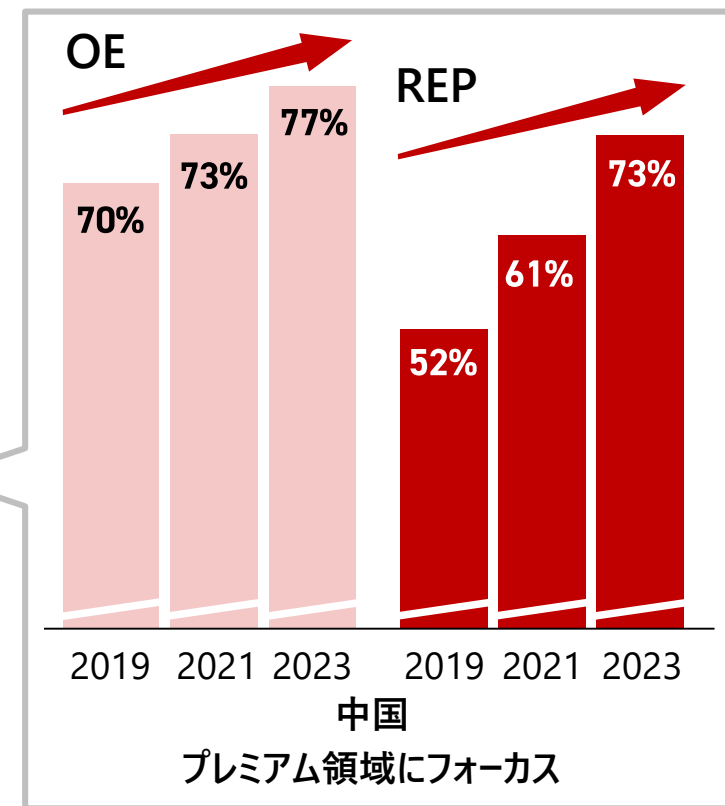
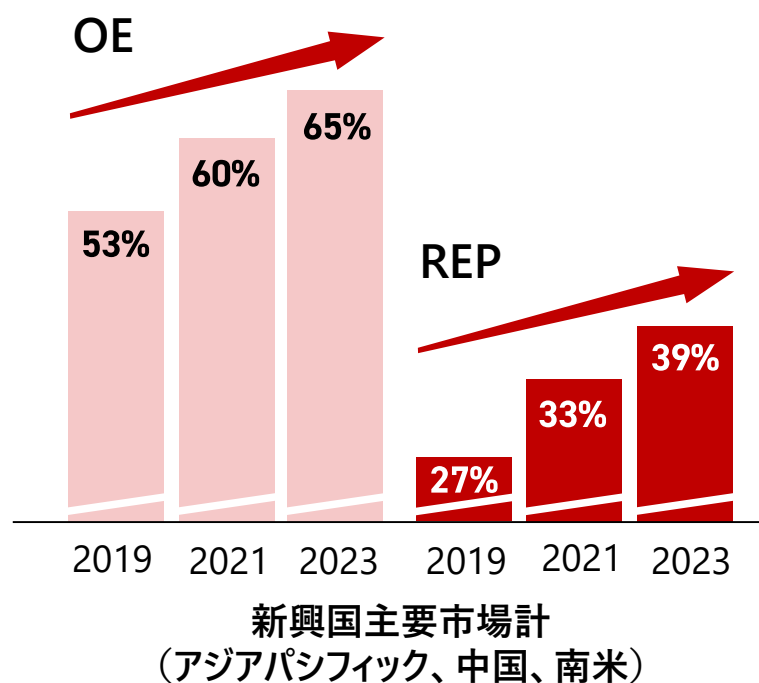
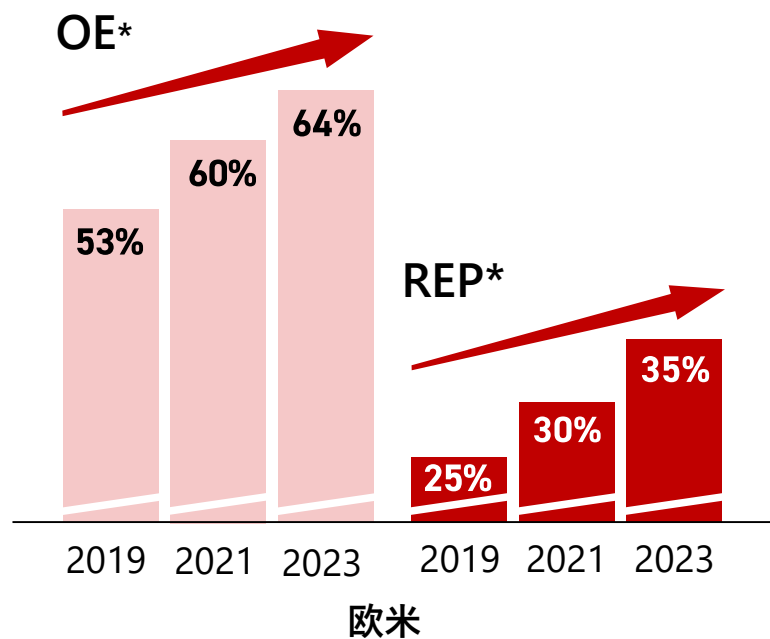
OEからREPへの回帰需要を確実に取り込み、着実なプレミアム戦略を推進

*OE：新車用タイヤ／REP: 補修用タイヤ

欧米18インチ以上販売比率

新興国17インチ以上販売比率

成熟国から新興国（特に中国）へ 戦略連動



コア事業 稼ぐ力の再構築（タイヤ事業） - プレミアムビジネス戦略・プレミアム販売強化 -

■新たなプレミアム-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展開 EV化の加速、Sharedの拡大に対応した高付加価値商品、技術を拡大・強化

自動車業界：CASEトレンド加速

Electric

カーボンニュートラルへ向けEV化が加速
新興OEMメーカー（中国OEMメーカーなど）
多数参入

Shared

シェアリングサービスの拡大により
クルマ1台あたりの稼働率が向上

サステナビリティを中核にしたブリヂストンのアプローチ



乗用車タイヤ

■新たなプレミアムとしての次世代環境対応商品の拡大

EV化・電動化、Sharedに適した革新的な次世代環境対応商品

ECOPIA

2010年から本格展開
第1世代環境対応商品
⇒全商品の8割(2021年現在)

ENLITEN

革新的な軽量化と運動性能を両立 -- EV・電動車の航続距離の延長などに貢献
次元の異なるCO₂削減 + 資源生産性向上
国内・海外メーカーに新車装着採用中（含むEV）

■コモナリティ・モジュラリティ推進 --- CO₂削減、資源生産性向上へ寄与

- ケース/ベルトの組み合わせ（モジュール）を商品間で共有しシンプル化、トレッド性能で差別化
グローバルでのモジュール適用率：19年 0% ⇒ 23年 17% (対象：補修用タイヤ)



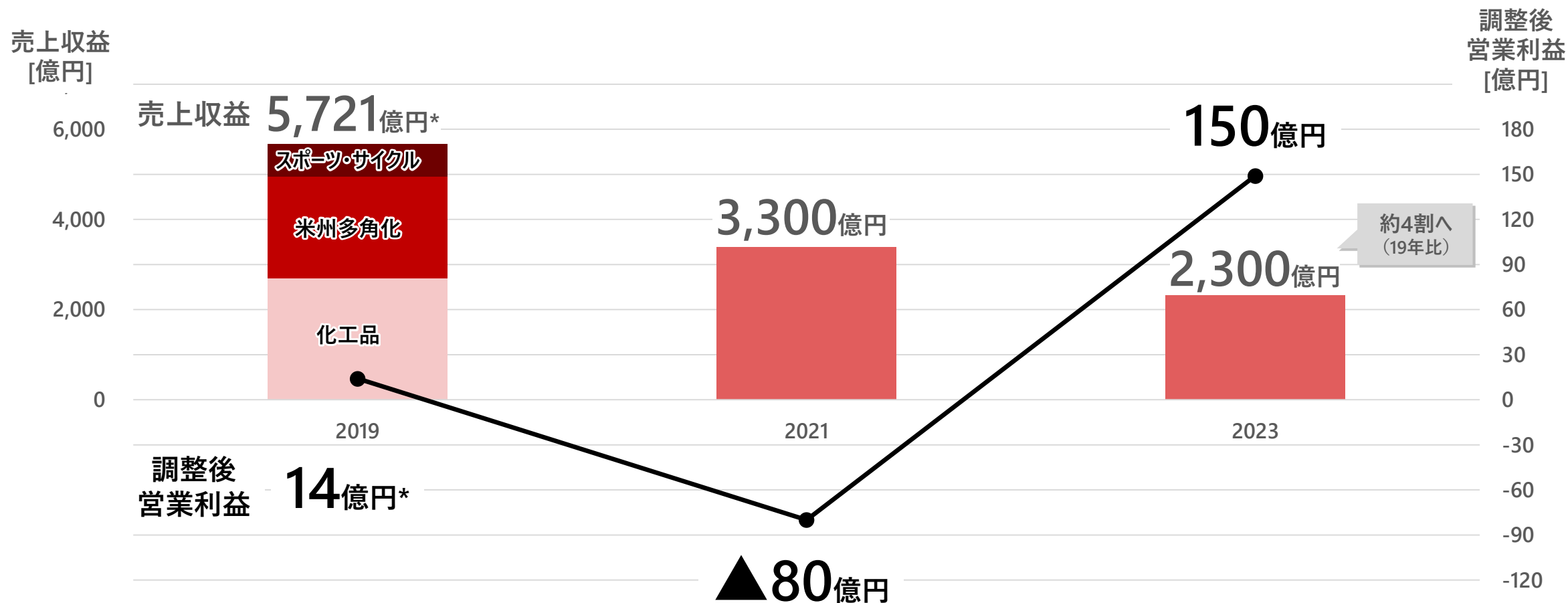
小型トラック、トラック・バスタイヤ

■稼働率の高い商用車向けに、環境対応商品をベースにタイヤを安全に長く使っていただく技術の強化

- ロングライフのための耐偏摩耗・耐久性の向上・両立、複数回リトレッドが可能な技術

コア事業 稼ぐ力の再構築（多角化事業） - 事業再編方向性 -

■ ブリヂストンのコアコンピタンスとのシナジーを最大化、Step by Stepで黒字化推進



* 2019年売上収益・調整後営業利益について、IFRS基準を適用し修正しております。

IFRS

Bridgestone 3.0 ビジネスシナリオ：中期事業計画 1 (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		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			
	稼ぐ力の再構築			
	戦略的成長投資			
 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)：断トツ商品戦略強化、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 サブスクリプションモデル、リトレッド戦略、Webfleet Solutions 拡大推進など		戦略的成長投資	タイヤ 80% ソリューション 20%
 探索事業	■ スタート - 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ル機能強化 ■ HRX			

成長事業 ソリューション事業拡大 - ソリューション事業関連売上 -

■レジリアントなビジネスモデルを今後も拡大推進

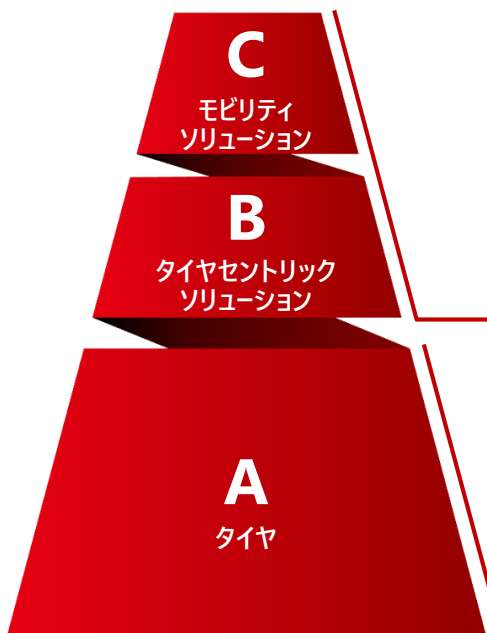
グループ連結売上（除く多角化事業）

29,350 億円	26,880 億円	30,800 億円レベル
Y19	Y21	Y23

5,330 億円*	5,180 億円	6,500 億円レベル
18%	19%	21%

24,020 億円	21,700 億円	24,300 億円レベル
82%	81%	79%

IFRS基準



C モビリティソリューション

- Webfleet Solutions
- 他フリートソリューション

220億円 (19年) ⇒ 670億円 (23年)

B タイヤセントリックソリューション

- TB*リトレッド（グローバル） *TB:トラック・バス

950億円 (19年) ⇒ 1,100億円 (23年)

- タイヤ単体売り切りでないソリューションビジネス形態
 鉱山ソリューション、ホースソリューション
 航空ソリューション、トラックタイヤマイレージ売上
 サブスクリプション(mobox) など

660億円 (19年) ⇒ 1,030億円 (23年)

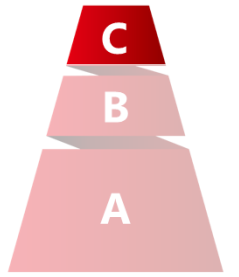
- 直営小売店サービス（含む北米小売金融サービス売上）
 乗用車系、商用車系

3,500億円 (19年) ⇒ 3,700億円 (23年)

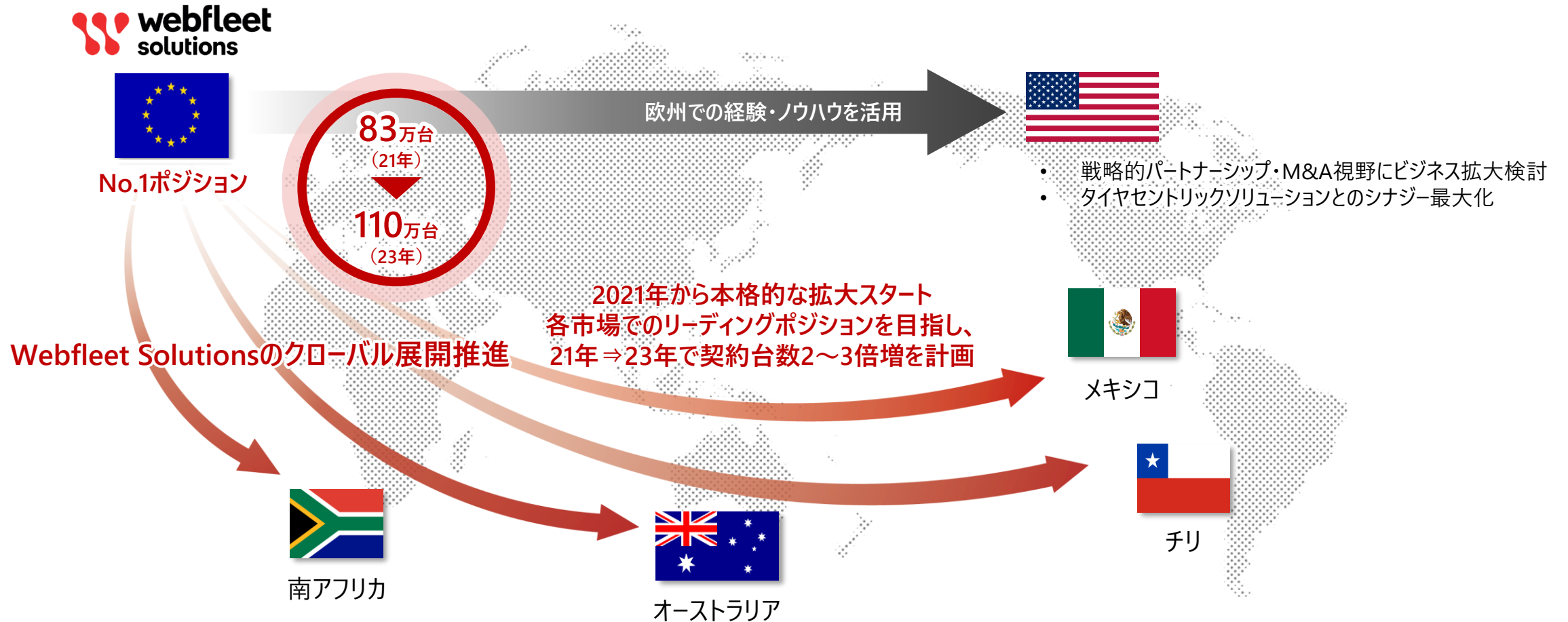
5,330億円 (19年) ⇒ 6,500億円 (23年)

* 2019年売上について、IFRS基準適用など、2020年8月7日中長期事業戦略進捗資料より修正しております。




成長事業 ソリューション事業拡大 - フリートソリューションのグローバル展開 -



- 欧州・Webfleet SolutionsをCoEに、システム・ノウハウをグローバルへ展開
各地域の特性を見極め、新たな戦略的パートナーシップ・M&Aも視野に拡大、グローバルでリーディングポジションの確立を目指す



Bridgestone 3.0 ビジネスシナリオ：中期事業計画 1 (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	サステナビリティを経営の中核に 稼ぐ力の再構築		変革後の “強い”ブリヂストン				
		戦略的成長投資						
事業特性・各地域のモビリティの成熟度に合わせ、4つのカテゴリーを設定し、実行								
 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)：断トツ商品戦略強化、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 サブスクリプションモデル、リトレッド戦略、Webfleet Solutions 拡大推進など		戦略的成長投資	<table border="1"> <tr> <td>タイヤ</td> <td>ソリューション</td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>20%</td> </tr> </table>	タイヤ	ソリューション	80%	20%
タイヤ	ソリューション							
80%	20%							
 探索事業	■ スタート - 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ル機能強化 ■ HRX							

1

MAIN

継続して強化・拡大

強いコア事業をベースにソリューション事業拡大、
価値の増幅を加速

リソース **積極投入** 利益 **最大化**

北米タイヤ・ソリューション事業

鋤山タイヤ・ソリューション事業

日本タイヤ・ソリューション事業

- ・ プレミアムビジネス戦略強化
- ・ ソリューション事業拡大
- ・ モノづくりを極める、事業構造改革
- ・ タイヤセントリックソリューション強化

2

NEXT

MAINを目指す

グローバル貢献スタート

リソース **段階的投入** 利益 **基盤構築**

中国乗用車用タイヤ事業

南米、インド乗用車用、
アジアパシフィック、
中近東タイヤ事業

- ・ プレミアムビジネス戦略強化
- ・ ソリューションへの布石
- ・ プレミアムビジネス戦略強化

3

STRATEGIC

戦略への貢献

グローバルへの戦略シナジー・貢献体制構築

リソース **限定投入** 利益 **基盤構築（黒字定着）**

欧州タイヤ・ソリューション事業

航空タイヤ・ソリューション事業

- ・ タイヤ事業：プレミアムビジネス戦略強化
- ・ ソリューション事業推進、グローバル展開強化
- ※サステナビリティ、レギュレーション、MaaS、
OEM（乗用車・トラック・バス）視点での戦略ベース
- ・ ソリューション事業拡大

4

DEVELOPING

NEXTを目指す

黒字化定着へ

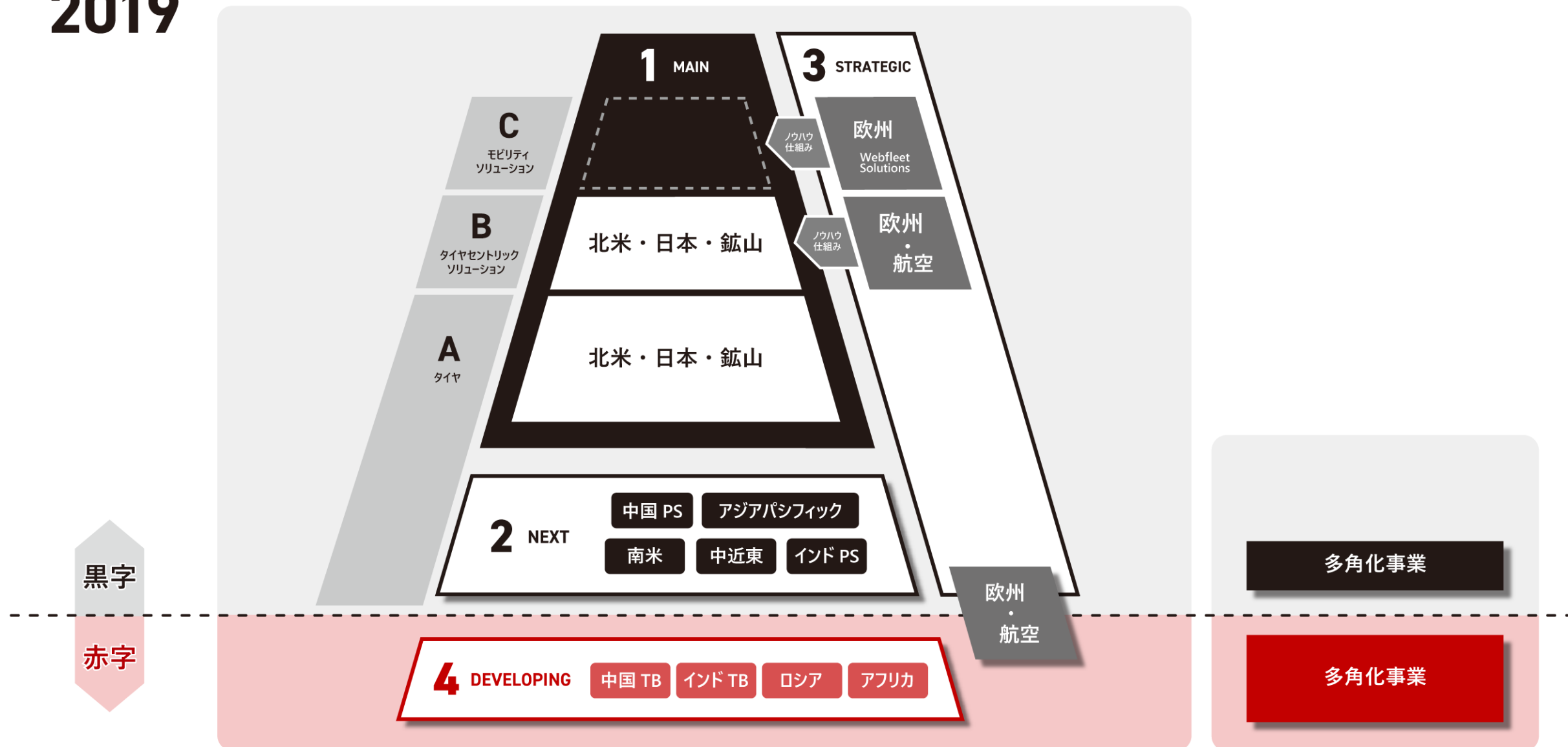
リソース **ミニマム投入** 利益 **基盤構築（赤字脱却）**

中国トラック・バスタイヤ事業

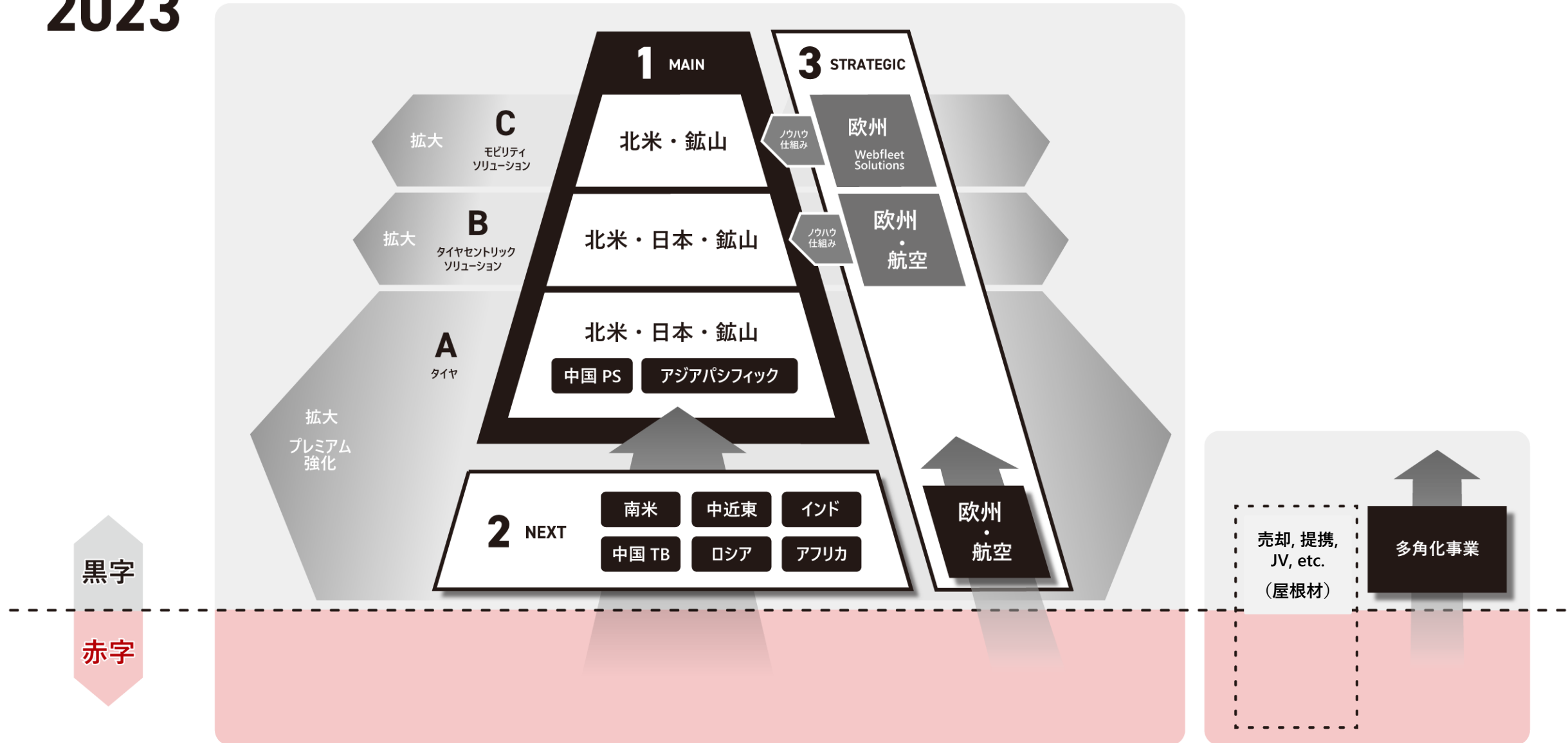
インドトラック・バスタイヤ事業

ロシア、アフリカタイヤ事業

- ・ 事業立て直し
- ・ プレミアムビジネス戦略強化

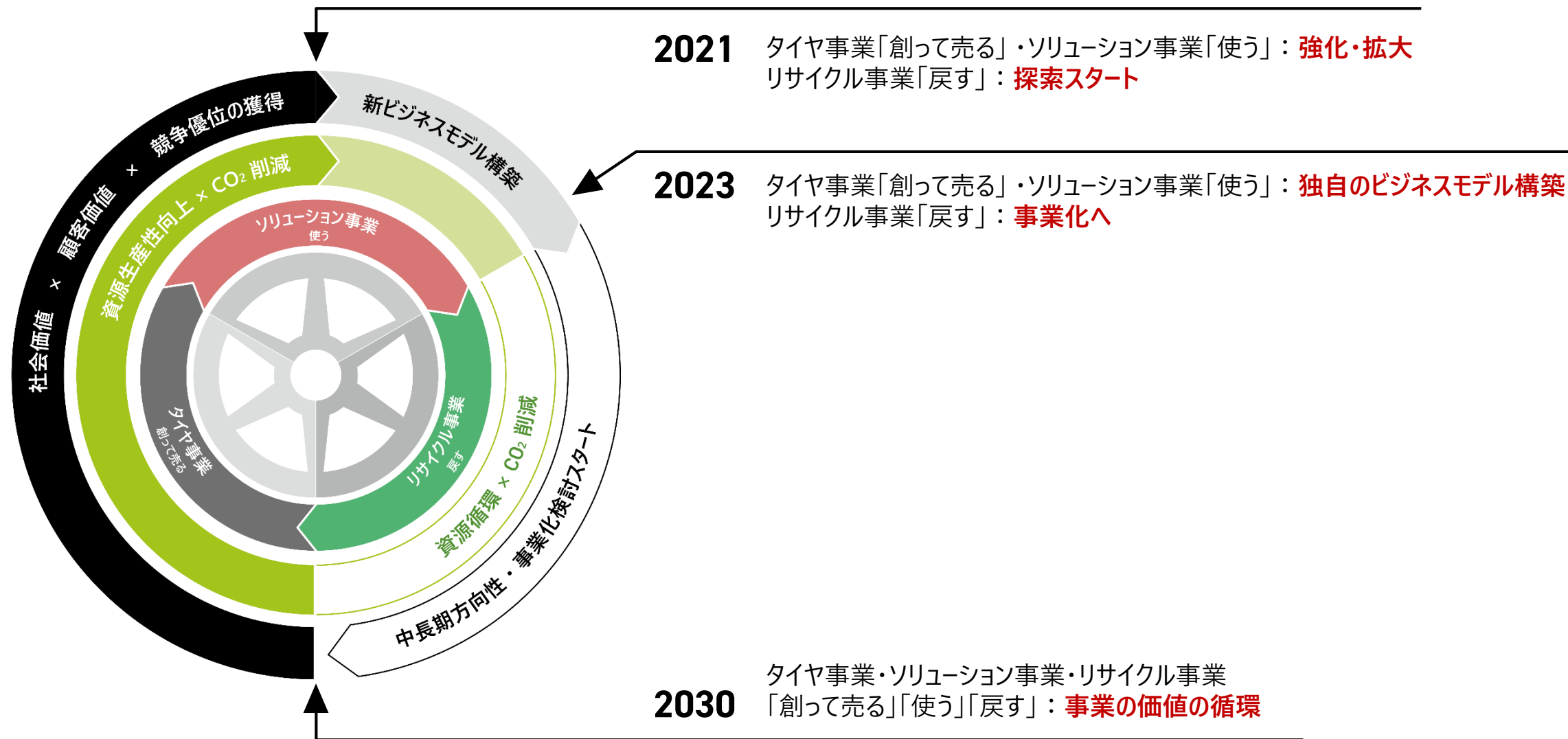


TB: トラック・バスタイヤ、PS: 乗用車用タイヤ



TB: トラック・バスタイヤ、PS: 乗用車用タイヤ

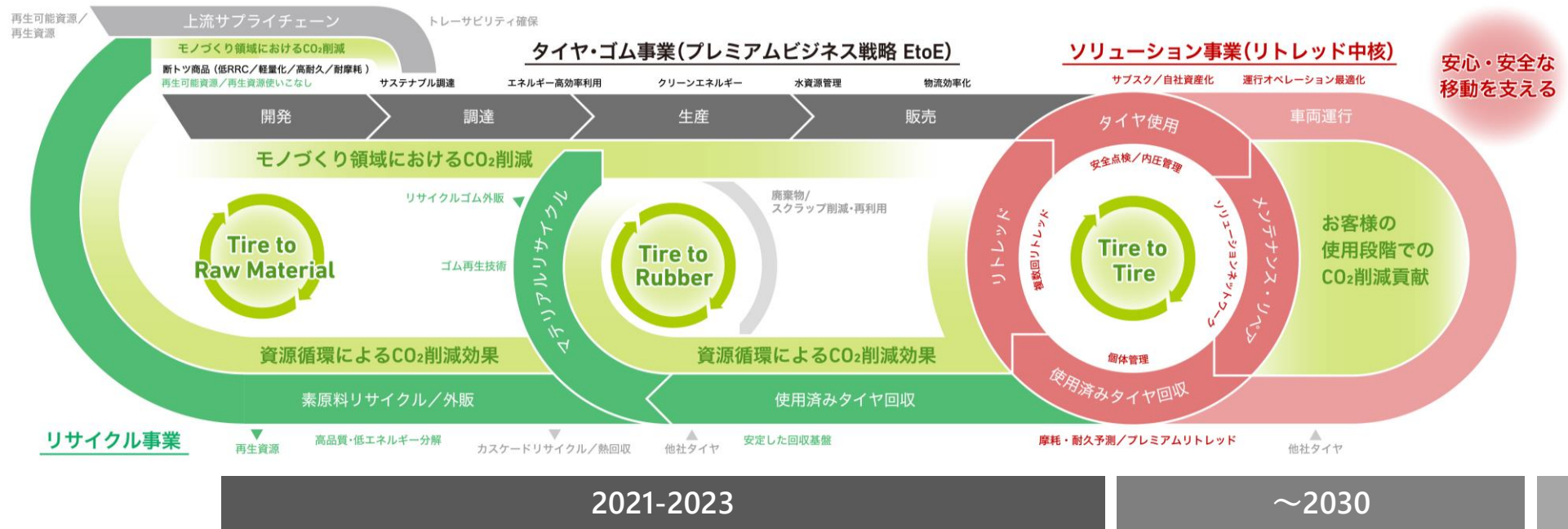
中期事業計画 (2021-2023) & 2030年その先へ向けたサステナビリティビジネス構想



Bridgestone 3.0 Journey

サステナビリティビジネス構想

■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 サーク્ય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 サステナビリティビジネスモデル構築に向けた取り組み

■ サステナビリティを中核に据え、コア事業・成長事業を進化、リサイクル事業の探索スタート

	原材料調達 ~ 生産	販売 (商品)
創って売る	<ul style="list-style-type: none"> グローバルサステナブル調達ポリシー グアール研究・実用化 再生可能エネルギー活用 水資源管理 生産ロス削減 スマートファクトリー推進 	<ul style="list-style-type: none"> 加速するEV化への対応(OEアプローチ) 低燃費タイヤ 拡充・浸透 次世代環境対応商品 展開 複数回リトレッド拡大に向け耐偏摩耗・高ケース耐久トラック・バス、小型トラック用タイヤ拡充



戻す

リサイクル

- 技術シーズ
- 高品質・低エネルギーを担保した、“Tire to Rubber”、“Tire to Raw Material” リサイクル技術
- 事業化へ向けたエコシステム、事業機会の探索

使う

ソリューション

- 高耐摩耗/高ケース耐久タイヤによる複数回リトレッド
- 運行オペレーション最適化
- 摩耗・耐久予測
- リペア
- サブスクリプション

プレミアムリトレッド

最適なタイヤオペレーション提案
お客様の使い方・ニーズに応じたリトレッド

Bridgestone 3.0 ビジネスシナリオ：中期事業計画 1 (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	サステナビリティを経営の中核に 稼ぐ力の再構築		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)：断トツ商品戦略強化、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 サブスクリプションモデル、リトレッド戦略、Webfleet Solutions 拡大推進など		戦略的成長投資	タイヤ 80% ソリューション 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ル機能強化 ■ HRX			

探索事業 探索領域 スタートアップ体制

■ 「サステナブルなソリューションカンパニー」に向けた新たなJourneyのスタート

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
中長期事業戦略	サステナビリティを経営の中核に 社会価値 X 顧客価値 X 競争優位の獲得



探索領域

ブリヂストンのコアコンピタンスの活きる事業領域、コア事業・成長事業とのシナジーがある領域
SDGs達成への貢献、サステナビリティビジネス構想シナジー

リサイクル

ソフトロボティクス（ラバーアクチュエーター）

など

実行体制

- ・ Global CEO直下プロジェクトとして、推進体制整備
日本をセンターとしてグローバルに連携 あらゆるパートナーと共創をベースに推進
- リサイクル事業準備室（2月1日付）
- ソフトロボティクス事業準備室（7月1日付予定）

組織

戦略リソース

- ・ M&A、戦略的パートナーシップも想定
- ・ Corporate Venture Capital Fund – Bridgestone Sustainability Fund 設立（7月1日付予定）

Bridgestone Innovation Park (第1期)

B-Mobility

ミニテストコース (2021~)

B-Innovationで生み出されたアイデアを
実車を使って体感、検証する場

B-Innovation

イノベーションセンター (2021~)

社内外の交流を促進し、共感~共創を
通じてオープンイノベーションを推進する場

Bridgestone Innovation Gallery

ブリヂストンの歴史、企業活動や
将来のビジョンを紹介するギャラリー

リアル X デジタル



共創



共研

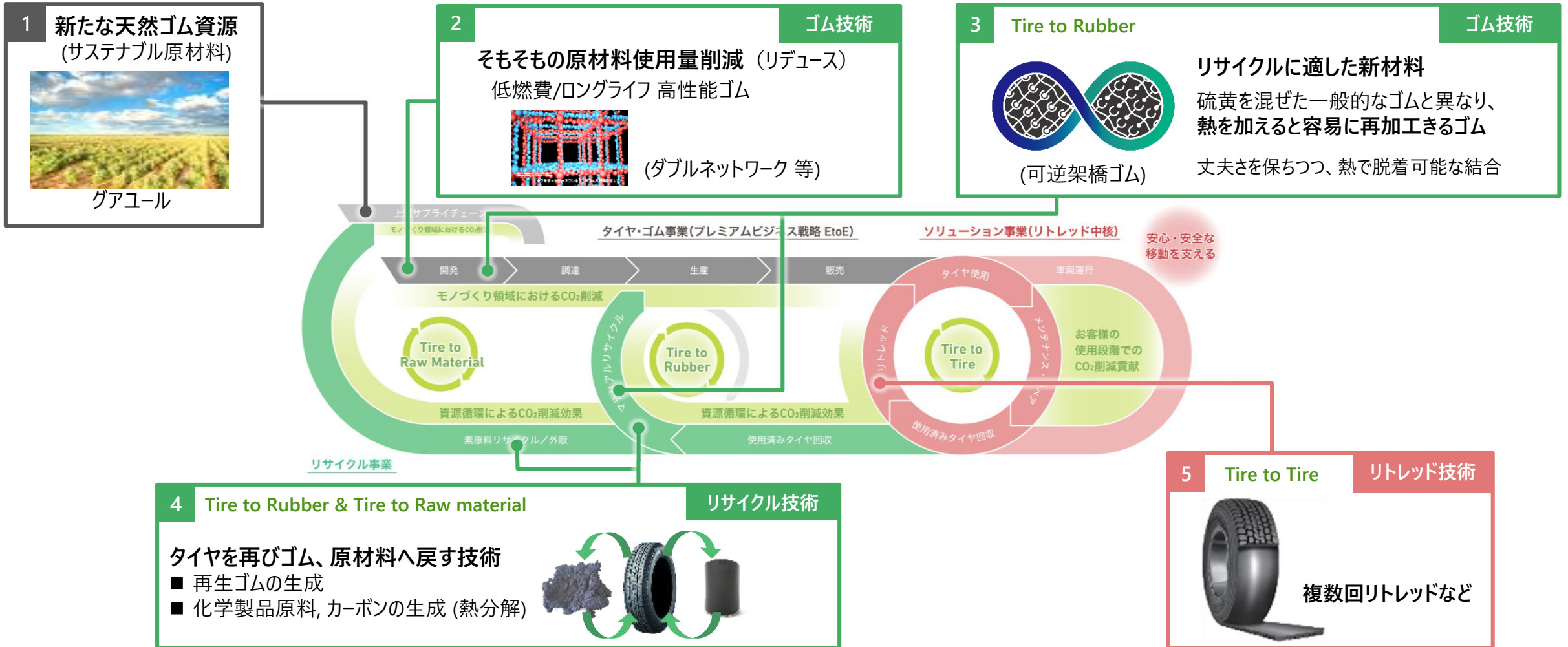


共議



共感

探索事業 リサイクル事業 技術シーズの探索



Tire to Rubber、Tire to Raw material領域で、高品質・CO₂削減・資源循環を担保するリサイクル技術を探索・事業化推進

探索事業 ソフトロボティクス事業

■ ブリヂストンのコアコンピタンスを活用、社会価値・顧客価値の創出と共に、競争優位の獲得へ挑戦

社会・顧客課題

- 少子高齢化
- 非接触ニーズ (COVID-19影響)
- 作業の自動化



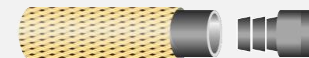
「安心・安全なヒト・モノの移動・動き」



ブリヂストンのコアコンピタンス

■ 「ゴムを極める」「接点を極める」ノウハウ・技術

- 柔らかな動きを制御するAIセンシングラバー
- 柔らかな動きを支えるラバーアクチュエーター
- 安心安全を支える柔らかい機能性材料



■ 既存事業とのシナジー、アセット活用

製造：既存アセットの活用

ビジネスモデル：コア・成長事業モデルとのシナジー

(OE/REP, ソリューション, リサイクル)

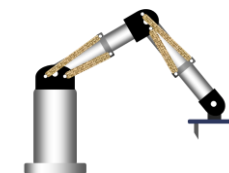
共創・イノベーション

ソフトロボティクス

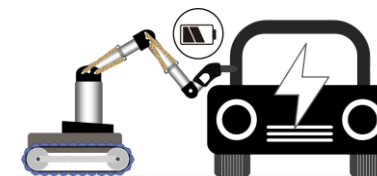
- ・ ヒトと協働することができる“柔らかいロボット”
- ・ 安心・安全なヒト・モノの移動・動きを支える

ラバーアクチュエーターの特徴を活かしたソフトロボットの例

ソフトロボット
アーム・ハンド



EV対応
自動充電



探索事業として事業化へ向けて推進

Bridgestone 3.0 ビジネスシナリオ：中期事業計画 1 (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	サステナビリティを経営の中核に 稼ぐ力の再構築		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)：断トツ商品戦略強化、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 サブスクリプションモデル、リトレッド戦略、Webfleet Solutions 拡大推進など			戦略的成長投資 タイヤ・ゴム 80% ソリューション 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ル機能強化 ■ HRX			

“攻め” & “挑戦”

中期事業計画 21年~23年：戦略リソース 7,000億円投入

戦略投資・戦略経費

3,500 億円

コア事業の強化により事業の“確からしさ”確保
成長事業拡大のための戦略的成長投資

投資・経費における
戦略リソース比率
戦略投資：30%
戦略経費：5%

M&A・CVC・戦略的パートナーシップ

3,500 億円

共創活動の強化により事業加速

再編・構造改革

- 事業再編
- 生産拠点再編
- 日本事業の構造改革(固定費の抜本的な削減)

成長投資

- **タイヤ事業** (コア事業強化)
 - ・ 断トツ商品戦略強化
 - ・ モノづくり/生産技術
 - ・ エコマース強化
- **タイヤセントリックソリューション事業** (成長事業拡大)
 - ・ リトレッド戦略
 - ・ タイヤ周辺サービス
 - ・ サブスクリプション
- **モビリティソリューション事業** (成長事業拡大)
 - ・ フリートソリューション
 - ・ ソリューションネットワーク
 - ・ B-innovation (デジタル設計インフラ整備)
 - ・ DXによるスマートファクトリー化
- **IT基盤**
 - ・ コアIT基盤システム更新
 - ・ テレワークインフラ強化
 - ・ ITセキュリティ強化

DX分野

- スタートアップへの投資
- デジタル人財の獲得

ソリューションパートナー分野

- **モビリティソリューション**
 - ・ 北米にてスケールアップ
買収/提携により加速
- **ソリューションネットワーク**
 - ・ 拡大・強化
- **リトレッド**
 - ・ 新たな製造技術取り込み
 - ・ バンダグ拠点再強化
- **リペア**
 - ・ タイヤ修理技術を提携により強化

サステナビリティ分野(含 リサイクル)

- **マテリアルリサイクル**
 - ・ スタートアップとの共創
- **リサイクル事業**
 - ・ 事業化へ向けた共創
- **グリーンエネルギー調達**

探索事業

- **ソフトロボティクス事業**
 - ・ 日米ロボット関連
スタートアップとの提携

ポートフォリオ経営実現のための財務戦略推進

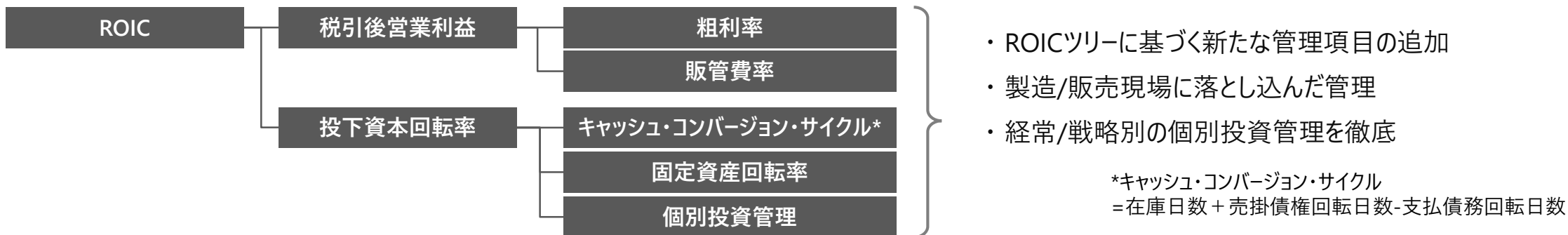
中期事業計画を支える財務戦略基盤の再構築と実行

新たな経営指標「ROIC」を活用した「稼ぐ力の再構築」、投資案件の計画/実行段階における財務的評価を徹底

■ 事業ポートフォリオ毎の財務的評価、戦略的意思決定支援（含む撤退マネジメント）

⇒ 一定基準を満たさない場合、リカバリープランを策定、リカバリーできない場合は撤退も検討

■ ROICツリーを活用した収益性改善活動推進



■ 個別投資管理強化

● コーポレート機能強化

- ・ グローバルコントロール機能新設（21年1月）
- ・ 設備投資ステアリングコミッティ新設：Global CAOをリーダーとし、戦略/財務視点でKPIを用いて投資厳選
- ・ M&Aステアリングコミッティ新設：Global CEO、Global CAO、SBUトップからなるコミッティを通じて対象厳選

● 投資判断

- ・ ROICをベースに財務的評価を徹底
- ・ 資本コスト + リスク（地域別、事業別）でハードルレートを設定
- ・ CO₂排出コスト及び削減効果を加味して評価

■ 上記施策を実施する上で、必要となるグローバルでの財務基盤・管理会計基盤の段階的な構築（社内ルール、ITインフラ、組織など）

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

デジタル人財：約1,600人（2021年時点）
ブリヂストン（日・欧・米） 約830人（日：560人、欧米：270人）、Webfleet Solutions + iTrack：750人



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

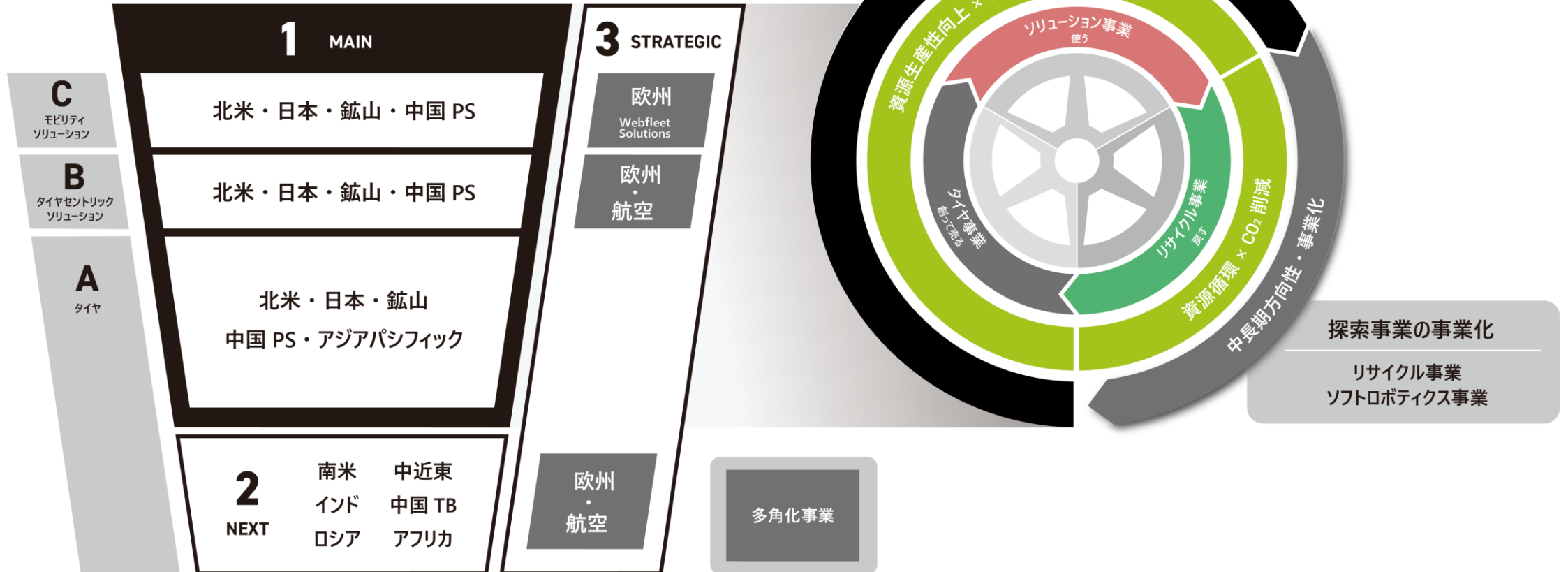
ブリヂストン流のHRX*

*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

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

事業ポートフォリオ
 2030 ~ イメージ



2021年

90th
& BEYOND



「第三の創業」 Bridgestone 3.0 の2年目



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。