



# 中期事業計画 (2021-2023) 進捗 2022年総括 & 2023年計画

2023年2月16日

取締役

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一



# 「2030年 長期戦略アスピレーション」を道筋として変革を加速

2023：21MBP最終年

Bridgestone 3.0 Journey

中期事業計画 (2021-2023)

中期事業計画 (2024-2026)

中期事業計画 (2027-2029)

変化に対応できる

“強い”ブリヂストンへ戻る

プレミアム化

ソリューション事業連動への布石完了

「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、実行と結果に拘る」

「将来への布石を打つ」

“新たなプレミアム”を創造する  
プレミアム事業・ソリューション事業へフォーカス

- プレミアムタイヤ事業 - “本数から価値へ”
- 見極めたソリューション事業 加速への基盤構築

- 新たなプレミアムタイヤ事業  
ポートフォリオ経営を強化
- プレミアムタイヤ事業の強みを活かした  
ソリューション事業急速拡大

- 化工品・多角化/探索事業 -  
シャープにコアコンピタンスが生きる領域にフォーカス

## 2030 レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへ

プレミアムタイヤ事業 + ソリューション事業 + 化工品・多角化/探索事業の連動による信頼・価値の増幅  
新たな事業価値を創造し、事業ポートフォリオを支える人財集団 / 新たな企業文化・DNA構築

# 2022年総括 & 2023年の位置づけ

## ■ 2022年総括：変化に柔軟に、迅速に対応できる“強い”ブリヂストンへ近づく

- ・ 激動の事業環境：新たな国際秩序の形成、サプライチェーンの混乱、未曾有の原材料高騰、エネルギー・労務費などのインフレーション  
中国COVID-19によるロックダウン影響、米国子会社におけるサイバー攻撃インパクト  
特に第3四半期以降 - 欧州景気後退、北米経済不透明さの高まり
- ・ 「変化が常態化」：グローバル最適を担保するサプライチェーンを中心としたフレキシブル・アジャイルマネジメント、  
プレミアム戦略強化（プレミアム商品拡売・シェアアップ）を徹底

## ■ 2023年の位置付け：

1. 中期事業計画 (2021-2023) 最終年 **：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す**
2. 次期中期事業計画 (2024-2026)への布石 **：プレミアム化、ソリューション事業連動への布石完了**

- ・ 常態化する変化に動ぜず、ゴムのように強靱でしなやかに  
変化をチャンスに変えるレジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへの変革を加速する基盤構築

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、実行と結果に拘る

将来への布石を打つ

道筋 **：2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）**

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**

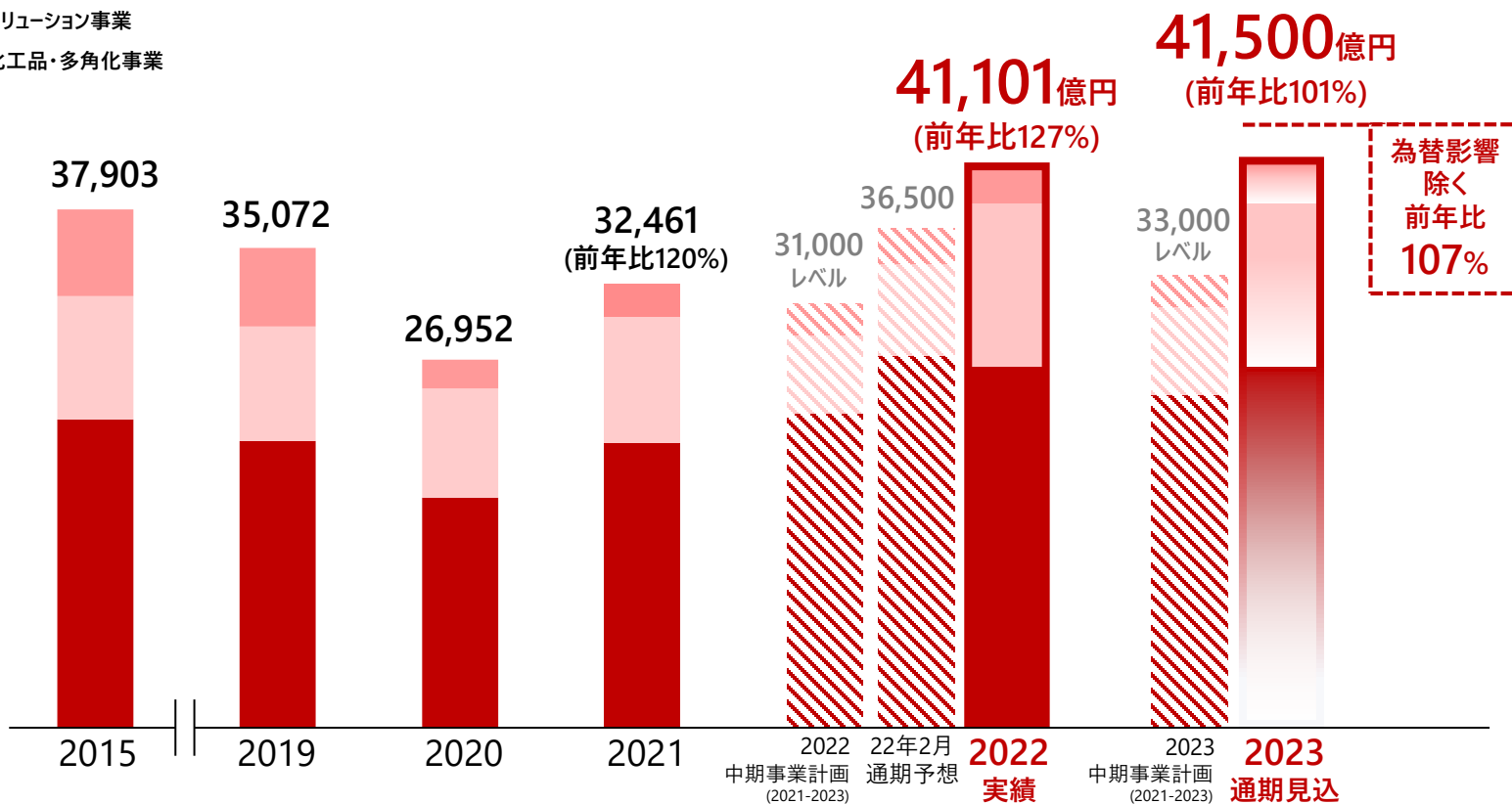
# 2022年実績 & 2023年計画：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ近づく

売上収益 [億円]

為替	ドル	121円	109円	107円	110円	103円	112円	132円	103円	123円
	ユーロ	134円	122円	122円	130円	126円	127円	138円	126円	133円

- プレミアムタイヤ事業
- ソリューション事業
- 化工品・多角化事業

中期事業計画 (2021-2023)



## ■ 売上収益

### ● 2022年：当社初の4兆円超

原材料、エネルギー費高騰に加え、上期に一過性のネガティブ要因、下期以降、北米の経済先行き不透明さの高まり、欧州の景気後退反映

- 北米はソフトランディング
- 欧州は11月予想比若干の好転

⇒ グローバルで変化に着実に対応

### < 主な施策 >

- ① グローバル最適を実現したフレキシブル・アジャイルなサプライチェーンマネジメント
- ② レジリエントなプレミアム領域における拡売、シェアアップ達成 (PS-HRDタイヤ、鉱山用タイヤなど)
- ③ 戦略的価格マネジメントの徹底

### ● 2023年：対前年・除く為替で107%の成長

【プレミアムタイヤ事業 (コア事業)】プレミアムフォーカス  
対前年・除く為替：104%

- 22年4Q～23年1Qにかけての全体需要軟化あるも、2Q以降は堅調、年間で対前年成長  
プレミアム領域は、相対的に強い需要を維持

【ソリューション事業 (成長事業)】コア事業を上回る成長  
対前年・除く為替：111%

- ソリューション事業売上比率：20%レベル達成 (除く小売タイヤ)

日本会計基準

International accounting standards (IFRS基準)

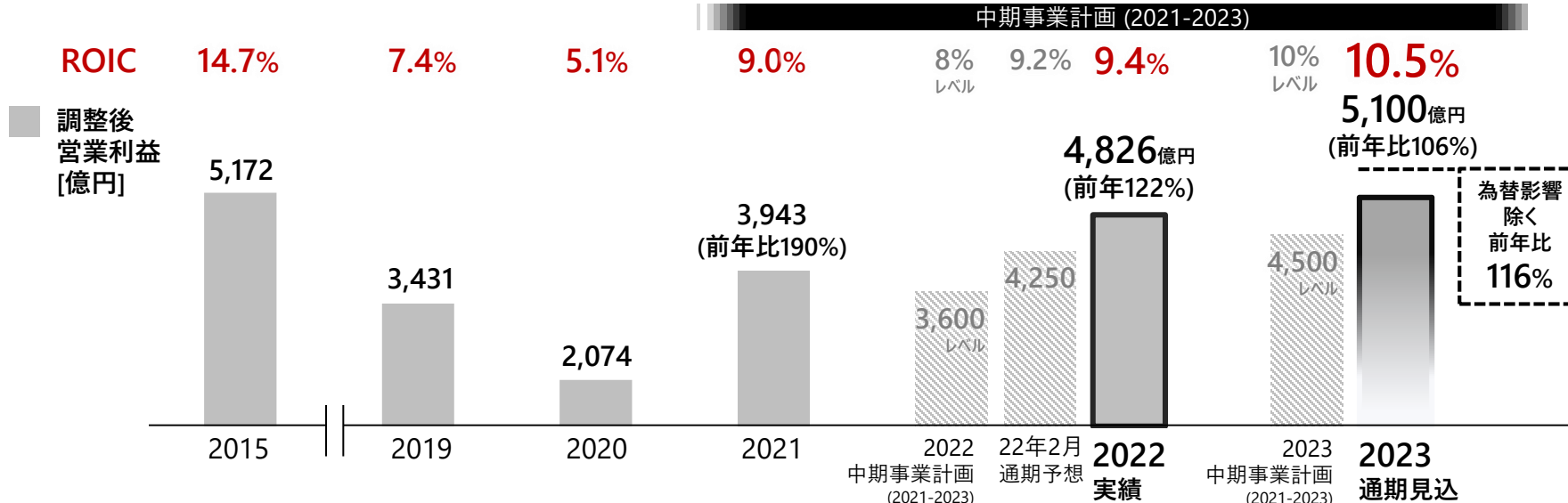
\*2020年以降の実績、2022年2月通期予想、2023年通期見込については、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

\*\*ソリューション事業 ①実績、2023年通期見込：小売タイヤ売上含む ②中期事業計画(2021-2023)、2022年2月通期予想：小売タイヤ売上除く

# 2022年実績 & 2023年計画：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ近づく

## 調整後営業利益・当期利益・営業费率・ROIC・ROE

為替	ドル	121円	109円	107円	110円	103円	112円	132円	103円	123円
	ユーロ	134円	122円	122円	130円	126円	127円	138円	126円	133円



	2015	2019	2020	2021	2022 中期事業計画 (2021-2023)	2022 2月 通期予想	2022 実績	2023 中期事業計画 (2021-2023)	2023 通期見込
売上収益 [億円]	37,903	35,072	26,952	32,461	31,000 レベル	36,500	41,101	33,000 レベル	41,500
調整後営業利益率	13.6%	9.8%	7.7%	12.1%	11% レベル	11.6%	11.7%	13% レベル	12.3%
営業费率	25.8%	28.0%	30.3%	28.4%	29% レベル	27.6%	27.2%	27% レベル	27.2%
ROE	13.3%	10.0%	-0.9%	12.9%	9% レベル	11.3%	10.9%	12% レベル	11.4%
継続事業からの 当期利益 [億円]	2,843	2,401	-198	3,079	2,200 レベル	2,900	3,055	2,900 レベル	3,400
1株当たり配当金 [円]	130	160	110	170	-	170	175	-	200

日本会計基準

International accounting standards (IFRS基準)

\*2020年以降の実績、2022年2月通期予想、2023年通期見込については、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

- ROIC: 最重要経営指標：中期事業計画 (2021-2023) にて 目指す**10%レベルを達成**
  - ビジネスの質の向上と、戦略的成長投資を含めた効果的な**資本コスト管理の徹底**を継続

- 調整後営業利益額/率
  - **プレミアム領域へのフォーカス& 戦略的価格マネジメントをより一層徹底**
  - 経費・コスト構造改革の継続推進

中期事業計画 (2021-2023) 期間  
調整後営業利益率：12%レベル

- 2022年：対前年122%の成長を実現 対前年 一過性影響含みでも増益
- 2023年：収益性改善強化 対前年 (除く為替)：116%の成長実現
  - “新たなプレミアム”の創造着手 「ENLITEN」「MASTERCORE」
 ⇒ 次期中期事業計画(2024-2026)における成長の基盤構築を推進

- 株主還元：連結配当性向40%目安 - 持続的な企業価値向上を通じた株主還元を計画 2022年: 175円 / 2023年: 200円



## 中期事業計画 (2021-2023)進捗

「2030年 長期戦略アスピレーション」を道筋として変革を加速

---

使命：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  
Solutions for your journey



# Bridgestone E8 Commitment

クラウド  
プラットフォーム



リアル×デジタル  
タイヤ・ソリューションは生命を乗せている

新たなコアコンピタンス	新グローバルフットプリント	究極のカスタマイズ	新ブランドパワー	技術&イノベーション	新グローバル&ポートフォリオ経営			
ブリヂストンDNA	品質へのこだわり	現物現場	お客様の困りごとに寄り添う	挑戦				
基盤	サステナビリティ	コンプライアンス・人権	DE&I	ガバナンス	BCP・リスクマネジメント	人的創造性向上	新たなDNA創造	安心・安全



中期事業計画 (2021-2023)進捗

「2030年 長期戦略アスピレーション」を道筋として変革を加速

---

## プレミアムタイヤ事業



使命：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  
Solutions for your journey



# Bridgestone E8 Commitment

クラウド  
プラットフォーム



リアル x デジタル  
タイヤ・ソリューションは生命を乗せている

新たなコアコンピタンス	新グローバルフットプリント	究極のカスタマイズ	新ブランドパワー	技術&イノベーション	新グローバル&ポートフォリオ経営			
ブリヂストン DNA	品質へのこだわり	現物現場	お客様の困りごとに寄り添う	挑戦				
基盤	サステナビリティ	コンプライアンス・人権	DE&I	ガバナンス	BCP・リスクマネジメント	人的創造性向上	新たなDNA創造	安心・安全

# プレミアムタイヤ事業 - プレミアム戦略強化：乗用車用高インチタイヤ



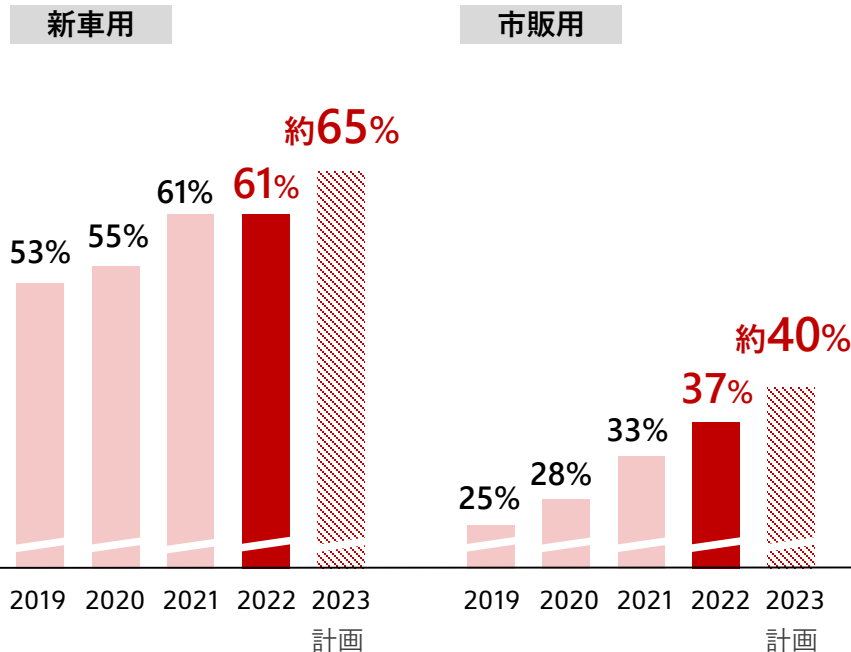
Efficiency  
Extension



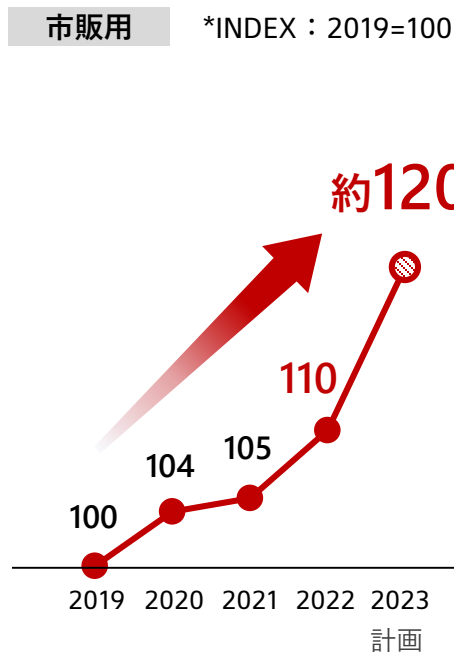
- グローバルで高インチタイヤの**拡売**、**価値を認めて頂くこと**で **シェアアップ** を実行  
新車用から市販用への回帰需要を確実に取り込み、**レジリエントな成長**を推進

## 欧米

18インチ以上高インチタイヤ販売比率

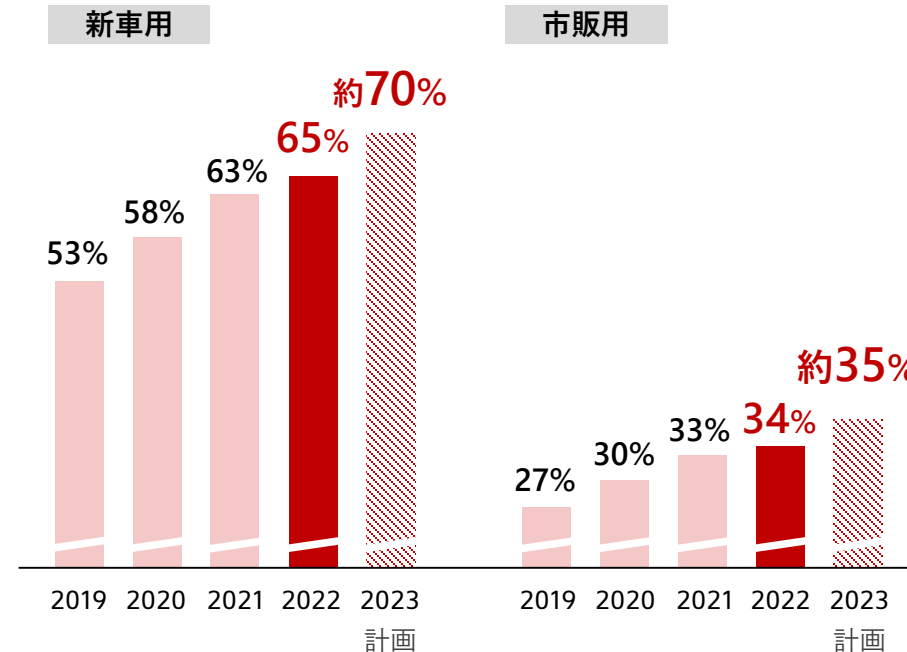


18インチ以上高インチタイヤ  
市販用シェア伸長率



## 新興国 (アジアパシフィック、中国、南米)

17インチ以上高インチタイヤ販売比率



# プレミアムタイヤ事業 - プレミアム戦略強化：プレミアム領域の拡大

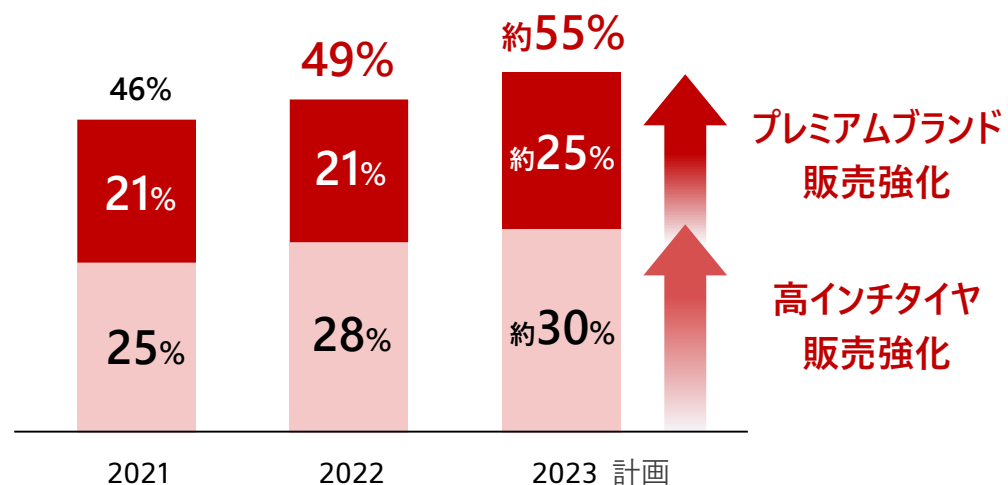
- お客様に断トツ商品の価値を認めて頂くことをベースに築いてきたプレミアムタイヤブランドの販売強化  
2023年：プレミアム領域の販売比率5割以上へ（乗用車用タイヤ）



プレミアムタイヤ販売比率  
乗用車用タイヤ（市販用）

- プレミアムタイヤブランドなどのプレミアムカテゴリー
- 高インチタイヤ\*

\*米州・欧州・中近東：18インチ以上  
その他地域：17インチ以上



トラック・バス用タイヤ、  
小型トラック・バス用タイヤ  
プレミアムタイヤブランドを強化推進

次のステージ - “新たなプレミアム” ENLITENビジネス戦略への基盤として継続強化

# プレミアムタイヤ事業 - プレミアム戦略強化：プレミアム商品を「創る」体制強化

Efficiency  
Extension



## ■ プレミアム化へ向けた戦略的成長投資の推進



### 乗用車用タイヤ - 生産強化投資

- プレミアム化に対応する生産体制強化 - グローバル20拠点
  - ・ 高インチへの生産設備置換・増強投資を実行
  - ・ “EV時代の新たなプレミアム”：ENLITEN商品に対応
- ブラジル、コスタリカ、日本など：生産能力増強



### 鉱山・建設車両用タイヤ - 生産強化投資

- 断トツ商品「**MASTERCORE**」を中心としたプレミアムタイヤ事業構築
  - ・ 下関工場・北九州工場：生産強化
  - ・ 佐賀工場：スチールコード生産強化



### トラック・バス用タイヤ - 生産強化投資

#### ■ 新品タイヤ・リトレッドの生産体制強化

新品タイヤ：

- ・ 米国 ウォーレン工場：米国での拡売・シェアアップに対応
- ・ タイ チョンプリ工場：グローバルの供給拠点として強化

#### ■ リトレッド：米国 & 日本 リトレッド生産強化



### モーターサイクル用タイヤ - 生産強化投資

- プレミアムレース・スポーツ領域へフォーカス  
プレミアム領域で新車装着率 - グローバルNo.1※  
- 那須工場：生産強化

※ 1000cc以上の大型スーパーバイク領域を対象に当社推定

2021-22年投資	2023年投資
約 <b>420</b> 億円	約 <b>960</b> 億円

増強完了までの投資総額

約**2,760**億円

戦略的成長投資の推進と共に、生産現場における生産性改善、既存設備の最大活用を通じ、投資の効率化を計画

# プレミアムタイヤ事業 - プレミアム戦略強化：グローバル生産フットプリントの構築

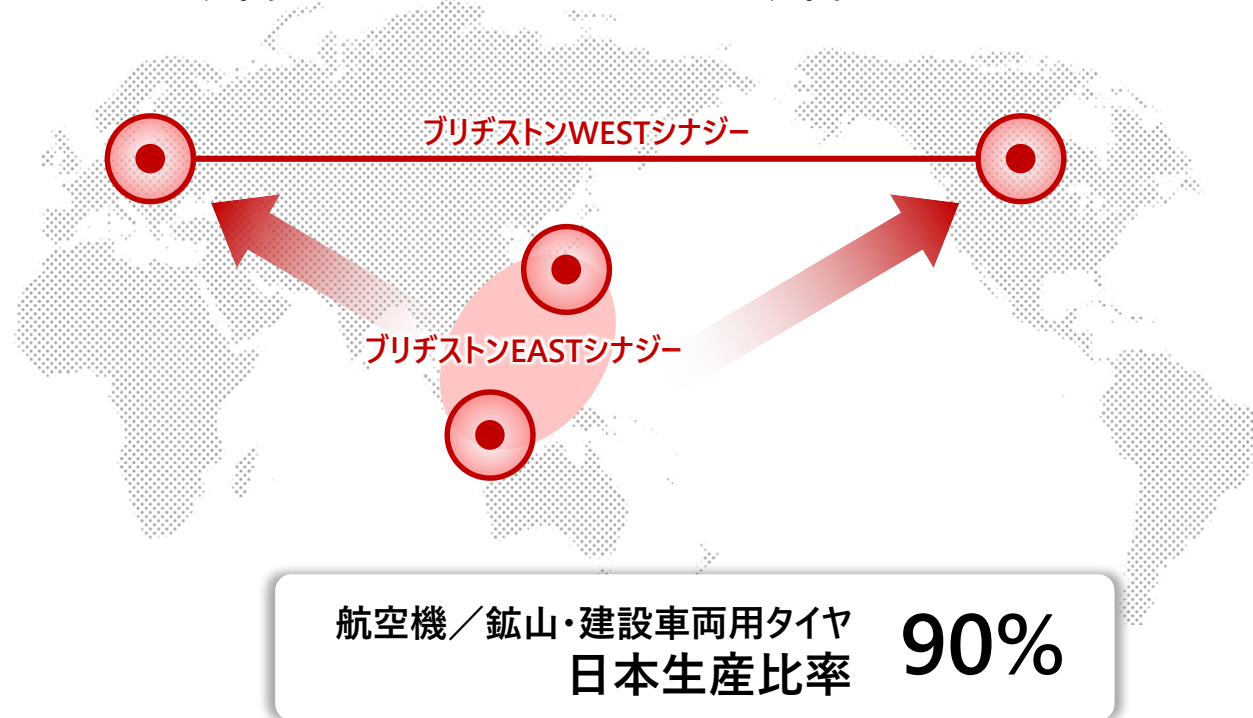
Energy  
Efficiency  
Extension  
Economy



## ■ 変化に対応するフレキシブル・アジャイルサプライチェーンマネジメントの構築推進

- グローバル - 地産地消率（目指す姿）

乗用車用  
タイヤ **95%**      トラック・バス用  
タイヤ **85%**



地産地消体制を基本とし、  
フレキシビリティを担保するグローバル最適を志向

ブリヂストンWEST／EASTシナジーを活用した  
効率的なソーシングを志向

**ブリヂストンWESTシナジー**

欧米間での価値を最大化する供給体制構築

**ブリヂストンEASTシナジー**

グローバルプレミアムタイヤ供給拠点としてグローバル貢献推進

日本を「モノづくりの中核」へ  
グローバルのプレミアムタイヤ事業を支える

主な輸出商品：

- ・ 技術力・総合力が求められる高難度のスペシャリティタイヤ：  
鉱山・建設車両用・航空機用タイヤ
- ・ 乗用車・トラックバス用プレミアムタイヤ

# プレミアムタイヤ事業 - プレミアム戦略強化：小売サービスソリューションネットワーク拡充

Efficiency  
Extension  
Economy  
Ease



■ グローバルに広がる“リアルXデジタル”の小売サービスソリューションネットワークを通じ、断トツ商品・サービスソリューションを提供：プレミアム戦略 & ソリューション事業の成長を支える



乗用車系ネットワーク

約**18,400**拠点



トラック・バス系ネットワーク

約**7,100**拠点



鉱山車両系ネットワーク

約**130**拠点

米州

欧州・中近東  
インド・アフリカ

約**8,700**

約**4,200**

米州

欧州・中近東  
インド・アフリカ

約**3,800**

約**1,200**

ソリューション、サービス、  
販売、パートナーなど

オンサイトサービス拠点

日本

中国・アジア太平洋

約**1,800**

約**3,700**

日本

中国・アジア太平洋

約**1,200**

約**1,000**

Bridgestone + Otraco

約**70**拠点

## デジタルプラットフォーム

tirematics

タイヤモニタリングシステム

toolbox  
Bridgestone

タイヤデータベースプラットフォーム

webfleet  
solutions

デジタルフリートソリューション

azuga™

basys

リトレッドタイヤ管理システム

Data：2022年末、拠点数：直営店/フランチャイズ/ボランタリーチェーン/特約店対象

# プレミアムタイヤ事業：“新たなプレミアム”の創造に向けて



～2020年

中期事業計画（2021-2023）

中期事業計画（2024-2026）

中期事業計画（2027-2029）



24MBP～

## 新たなプレミアムの創造



**BRIDGESTONE** **MASTERCORE**



～2023

プレミアム戦略強化徹底：グローバルでの拡売・シェアアップ

- 乗用車用高インチタイヤ+プレミアムブランドタイヤ
- 鉱山用断トツ商品「MASTERCORE」タイヤ
- トラックバスタイヤ - ソリューション連動の基盤構築

新たなコアコンピタンスの構築と連携：

新ブランドパワー

サステナブルなグローバルプレミアムブランド

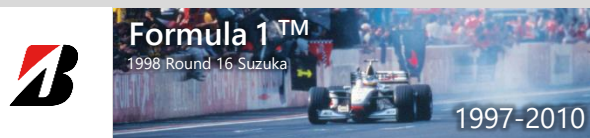
+

新グローバルフットプリント

究極のカスタマイズ

技術&イノベーション

新グローバル&ポートフォリオ経営



グローバルモータースポーツへの参戦  
欧州プレミアム新車メーカーへの参入実現



ブリヂストンのプレミアム商品ブランドの確立

**POTENZA**  
**TURANZA**

**BLIZZAK**  
**REGNO**

**ALENZA**  
**DUELER**

# プレミアムタイヤ事業 “新たなプレミアムの創造”：BCMAの推進

Energy  
Ecology  
Efficiency  
Extension  
Economy



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture



モジュール1  
カーカス (タイヤの骨組み)



モジュール2  
ベルト (タイヤの補強帯)



モジュール3  
トレッド (タイヤの表面)

商品間で共有

性能カスタマイズ

## シンプル & 差別化

顧客ニーズに合わせてカスタマイズした断トツ商品をシンプルなオペレーションで提供することを可能に

商品戦略

製品開発

調達

生産計画

製造

物流

販売

顧客使用

リデュース  
リユース  
リサイクル

開発プロセスの効率化

生産プロセスの効率化／生産量の最大化

“究極のカスタマイズ”による顧客満足向上

原材料標準化・調達最適化

在庫・物流最適化

販売計画変動へのフレキシブル&アジャイルな対応

省資源や資源生産性の向上、CO2排出量削減 - サステナビリティへ貢献



# プレミアムタイヤ事業 “新たなプレミアムの創造”：BCMAの推進



Energy  
Ecology  
Efficiency  
Extension  
Economy



米州

**シンプル** モジュール共用により、生産効率化

**差別化** 断トツ商品の生産量を最大化

欧州・中近東・インド・アフリカ

**シンプル** モジュールを商品間で共用し、多彩な商品を開発・生産

**差別化** 地域ニーズに応じたプレミアム商品を拡充

日本

**シンプル**

- 夏用、冬用、スポーツ用などのカテゴリごとにモジュールを共用により、生産リードタイムの短縮でフレキシブルな供給が可能に
- フレキシブルな生産により、物流・在庫最適化 - ムダを省く

**差別化**

- 適切な商品を適切なタイミングで適切な場所へ提供、顧客満足向上  
特に、販売の振れが大きく、高付加価値の冬タイヤの売り逃しを削減

輸出向け

**シンプル** 断トツ商品間のモジュールを地域間で共用

**差別化** グローバルの需要変動に応じたフレキシブル & アジャイルな供給

各地域のニーズ／市場特性に合わせて、バリューチェーン全体を俯瞰し、BCMAによる価値最大化を推進

# プレミアムタイヤ事業 – “新たなプレミアムの創造” 乗用車系 ENLITENビジネス戦略 “EV時代の新たなプレミアム”

Energy  
Ecology  
Ease



## ■ EVへの装着に最適な革新的タイヤ基盤技術「ENLITEN」搭載商品を拡大、バリューチェーン全体で価値を増幅

### 新車装着拡大

#### ■ ENLITEN搭載商品の新車装着拡大

21年末 27車種 (内、EV 7車種)

⇒ 22年末 **45**車種 (内、EV **16**車種)



#### EVの困りごとを足元から支える

- タイヤの転がり抵抗低減による  
EV航続距離延長・電費の大幅改善、  
クルマの電池ライフの延長に貢献
- クルマの電池搭載スペース確保・軽量化  
コスト削減・スペースユーティリティ向上へ貢献

### 市販用タイヤへの拡大

#### ■ ENLITEN搭載商品の拡大推進

**24年からの拡大に向けて、基盤を構築**

- ENLITEN搭載商品投入数 (累計)

2023年 **8**商品、24年 約**20**商品

⇒ 30年約**90**商品

- ENLITEN搭載率

23年約**5**%、24年約**20**%

⇒ 30年約**100**%

2023年：欧州から商品拡大 (PS/LT)

**TURANZA 6**  
**DURAVIS**  
VAN



### タイヤを「使う」段階での価値増幅

- 小売サービスソリューションネットワークと  
組み合わせて、「使う」段階での価値増幅



UX - お客様一人ひとりに合わせた  
タイヤ・車両メンテナンスサービスを提供

カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を足元から支える

# プレミアムタイヤ事業 – “新たなプレミアムの創造” : サステナブルなグローバルプレミアムブランド構築

Emotion



Bridgestone 1.0		Bridgestone 2.0		Bridgestone 3.0	
					
1963 1963年 第1回日本グランプリ	1995- IndyCar Series	2002-2015 MotoGP™ 2015 Round 18 Valencia			
					
1976年 F1日本グランプリ	1997-2010 Formula 1™ 1998 Round 16 Suzuka				
1979 <b>POTENZA</b>	1988 <b>BLIZZAK</b>	2016 <b>ALENZA</b>	<b>ENLITEN</b>		
1981 <b>REGNO</b>	1991 <b>TURANZA</b>	2019			
1983 <b>BATTAX</b>	1992 <b>DUELER</b>				

## ■ 2023年 ブリヂストンモータースポーツ60周年 :

心動かすモビリティ体験を通じ、モータースポーツ文化の発展を支える / 10年後、20年後にも『走るわくわく』を提供しつづける

サステナブルなグローバルプレミアムブランド構築スタート × サステナブルなグローバルモータースポーツ活動再開



中期事業計画 (2021-2023)進捗

「2030年 長期戦略アスピレーション」を道筋として変革を加速

---

## ソリューション事業

使命：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  
Solutions for your journey



# Bridgestone E8 Commitment

クラウド  
プラットフォーム



リアル×デジタル  
タイヤ・ソリューションは生命を乗せている

新たなコアコンピタンス	新グローバルフットプリント	究極のカスタマイズ	新ブランドパワー	技術&イノベーション	新グローバル&ポートフォリオ経営			
ブリヂストン DNA	品質へのこだわり	現物現場	お客様の困りごとに寄り添う	挑戦				
基盤	サステナビリティ	コンプライアンス・人権	DE&I	ガバナンス	BCP・リスクマネジメント	人的創造性向上	新たなDNA創造	安心・安全



# ソリューション事業：「2030年 長期戦略アスピレーション」を道筋として成長への基盤を構築

中期事業計画（2021-2023）  
“強い”ブリヂストンへ戻す

中期事業計画（2024-2026）  
ソリューション事業加速への基盤構築

中期事業計画（2027-2029）  
ソリューション事業急速に拡大、成長へ

プレミアム化  
ソリューション事業連動への布石完了

各ソリューション事業の見極めを  
2023年6月までに完了  
プレミアムタイヤ事業とのシナジー、  
成長性・収益性などから包括的に判断

## ソリューション事業関連投資拡大

見極めた事業に戦略的に実施  
27年以降のソリューション事業急速拡大への基盤構築

プレミアムタイヤ事業の強みを活かした  
ソリューション事業急速拡大

### 小売サービスソリューションネットワーク

成長のエネイブラーとして、ネットワーク拡充強化

### 小売サービスソリューション事業

乗用車系 ・UX - お客様の経験価値の増幅  
・モバイルバンサービス・充電ステーション

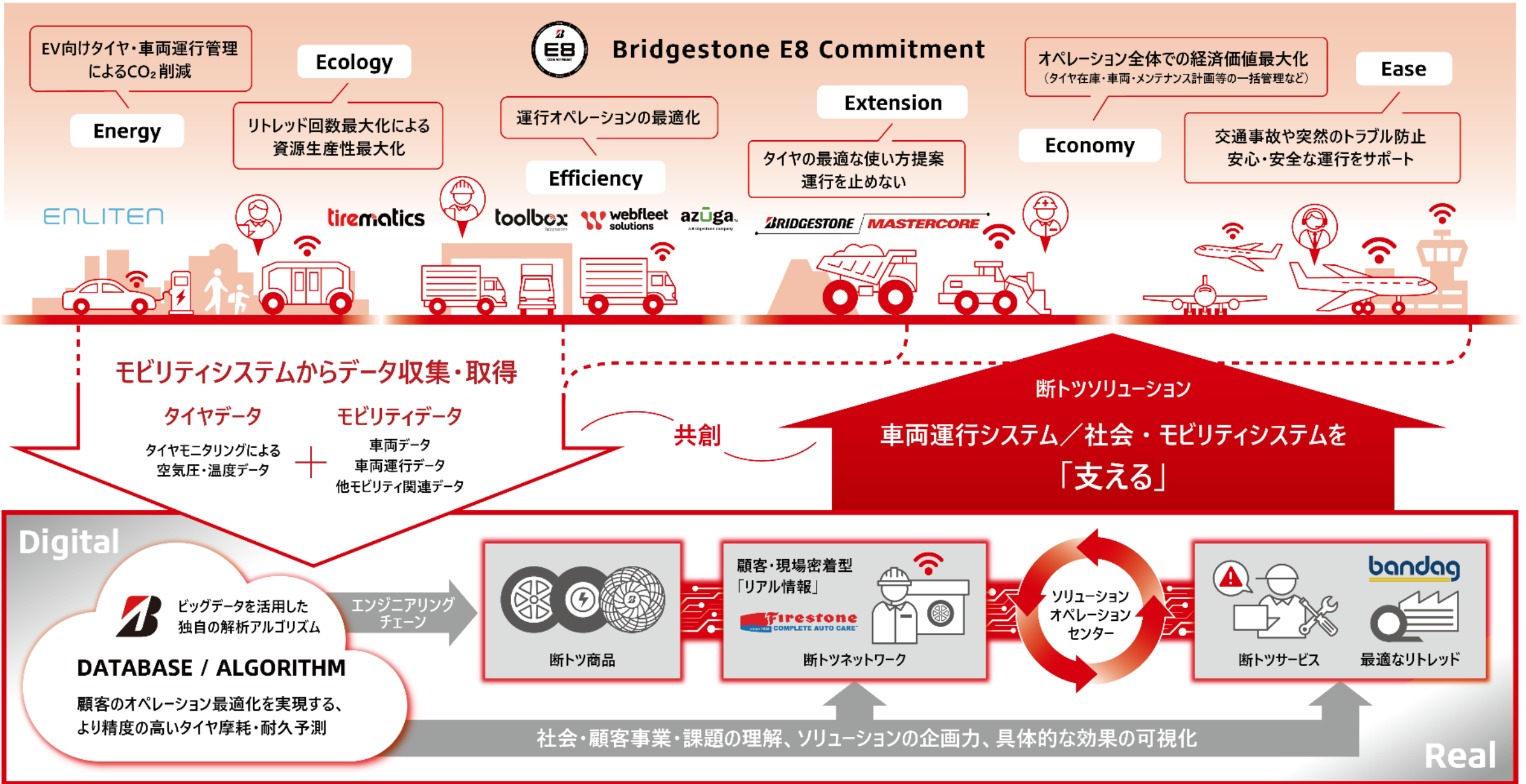
### タイヤセントリックソリューション事業

トラック・バス系：ENLITENビジネス戦略（TB）  
・ リトレッド：“ブリヂストンのコアへ” - リトレッド強化投資、プレミアムタイヤ事業・モビリティソリューション事業とのシナジー・連携強化  
鉱山車両系：MASTERCOREを中核とした鉱山ソリューション  
航空機系：先駆的な循環ビジネスモデルを実現・ソリューション戦略起点  
タイヤマネジメントソリューション/サブスクリプション  
デジタル・先進タイヤモデル

### モビリティソリューション事業

トラック・バス系：プレミアムタイヤ事業の成長・循環ビジネスモデル構築に貢献  
・ Webfleet & Azuga 中心にプレミアムタイヤ 顧客ベースの拡大  
・ 「フリートケア」コンセプトグローバルへ拡大

# ブリヂストン流のモビリティエコシステムの構築



# ソリューション事業：モビリティ成熟市場である欧米で新体制スタート

- モビリティ成熟市場である欧米でのソリューション組織を統合し、新体制 - **Bridgestone Mobility Solutions (BMS)**を設立  
オペレーションを統合・効率化、カスタマーフォーカス強化⇒ソリューション拡大へ向けたアジャイルな実行体制構築



欧州

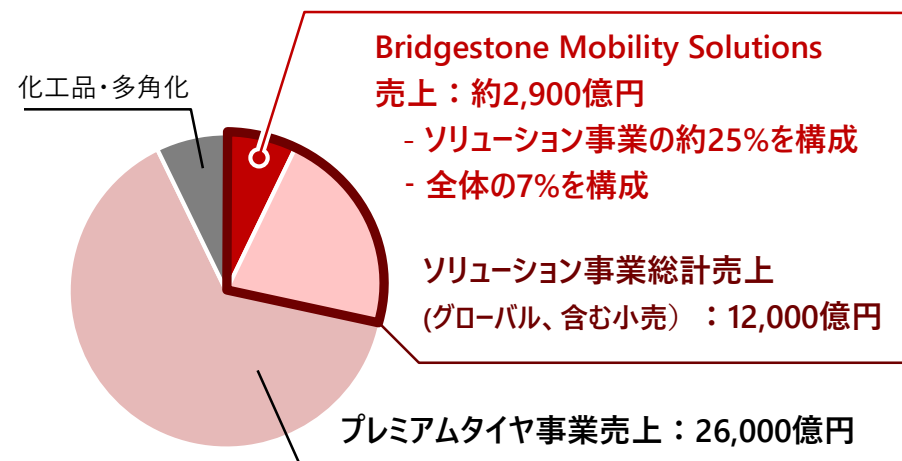
ブリヂストンWESTシナジー最大化  
欧州を戦略的起点として、北米でスケールアップ



北米

- Bridgestone Mobility Solutions (BMS)：ブリヂストンWESTシナジーエリア（主に欧米）ソリューション事業（除くタイヤ小売）を管轄  
- グローバルのソリューション売上全体の25%を構成 / **成長ドライバー**として売上収益**前年比125%**の伸長を計画

23年計画 売上収益比率



	ソリューション							
	小売サービス			タイヤセントリック			モビリティ ソリューション	
	タイヤ 小売	小売 ファイナンス	モバイルバン サービス	リトレッド	タイヤマネジ メント/サブス クリプション	デジタル 先進タイヤ モデル		
欧州・北米		Bridgestone Mobility Solutions						
その他地域								



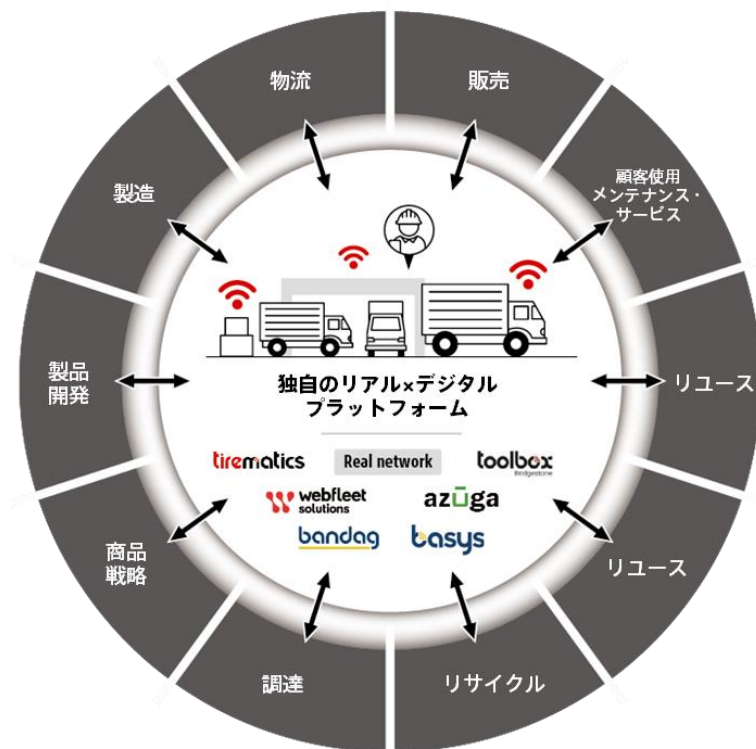
# ソリューション事業 - タイヤセントリックソリューション (トラック・バス系) : ENLITENビジネス戦略 “循環ビジネス時代の新たなプレミアム”



Energy  
Ecology  
Efficiency  
Extension  
Economy



- 断トツ商品とリトレッドを中核にソリューション事業との連携を深化  
「創って売る」「使う」バリューチェーン全体でプレミアムタイヤの価値を増幅する“循環ビジネスモデル”の確立を推進



## 「創って売る」

リトレッドまで見据えた競争力の高い新品

高耐久、耐摩耗、低転がり抵抗



## 「使う」

× リトレッド



× デジタル

RFID

ライフサイクルを通じたタイヤ個体管理



2019年：欧州より展開開始  
2022~24年：欧州よりグローバルへ拡大  
2030年：欧米・日本にてほぼ全てのトラック・バス用タイヤに搭載

### ENLITEN搭載商品の拡大計画

ENLITEN搭載商品投入数 (累計) | 23年8商品、24年約15商品  
⇒30年約90商品

ENLITEN搭載率 | 23年約3% ⇒24年約15%  
⇒30年約70%

tirematics

タイヤモニタリングシステム

toolbox  
Bridgestone

お客様とタイヤ情報のデータベースプラットフォーム

basys

リトレッドタイヤ管理システム

\*RFID (Radio Frequency Identification) : 電磁界や電波などの無線通信を用いて、ICタグなどの情報を非接触で読み書きする自動認識技術

バリューチェーン全体でサステナビリティにも貢献、社会価値・顧客価値の創造を両立

# ソリューション事業：モビリティソリューション（トラック・バス系） ブリヂストン流モビリティエコシステムの構築



Energy  
Ecology  
Efficiency  
Extension  
Economy



- モビリティデータ・タイヤデータから新しい価値を提供 - フリーのEV化を一気通貫でサポートする新サービスを欧州にて開始  
カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を足元から支える

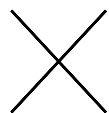
- ブリヂストンのモビリティソリューションを牽引する Webfleet solutions（欧州）と独 スタートアップ -Chargylize社が協業

## 新サービス「Webfleet.EVコネクト」開始



お客様の車両の使用状況に関する  
モビリティデータを提供

- 走行ルート、フリーのサービスエリア情報
- 運転特性データ



## Chargylize社

Webfleetの車両データを分析、  
Webfleetのお客様へEV化のご提案

- 最適なEV車種、メーカー
- CO2削減効果車種比較など



EV使用時  
最適なオペレーション提案

- EV車両の使用状況モニタリング・車両運行管理
- EV充電ソリューションネットワークの提供、EVバッテリー充電管理 --- 小売サービスソリューションネットワークと連携（欧州）

最適なEV車両運行管理を通じ、社会価値と顧客価値の最大化を実現

# ソリューション事業：鉱山ソリューション



Energy  
Ecology  
Efficiency  
Extension  
Economy



- 断トツ商品 - **MASTERCORE**を軸に、**Otraco**を中心としたオンサイトサービスやデジタルを組み合わせ顧客価値を増幅  
鉱山オペレーションの生産性向上や経済価値を最大化

## 断トツ商品 - 「創って売る」

**BRIDGESTONE MASTERCORE**



**METAL SURFACE COATING TECHNOLOGY** 業界初

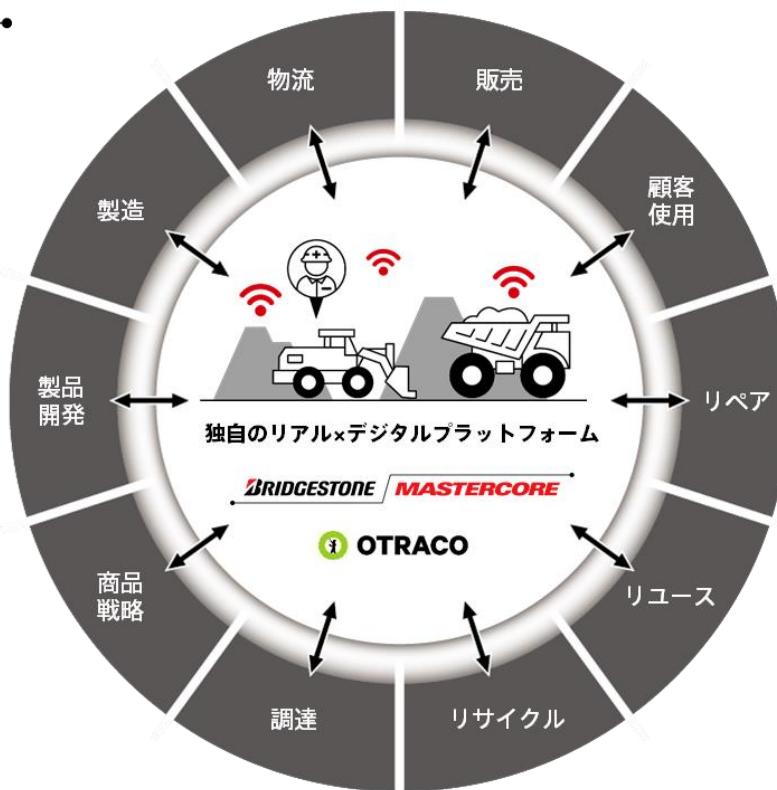
当社独自の新規スチールコード  
ゴム接着システム

※内製

**88** 鉱山へ展開中 (2022年末時点)

2023年  
MASTERCORE比率

63インチ **約90%**  
(2030年 ほぼ100%)



## ソリューション - 「使う」

**リアル**

Otracoなどオンサイトサービス拠点を中心に  
お客様に寄り添ったサービスを展開

ソリューション拠点 約**130**拠点

×

**デジタル**

デジタルツールを活用  
タイヤ・車両データを解析

デジタルツール導入先 約**70**鉱山

“リアル”の現場で培った顧客との信頼関係をベースに、  
“デジタル”活用で鉱山オペレーションの最適化に貢献する、  
より良いタイヤの使い方を提案

⇒ **断トツ商品 - MASTERCOREの価値を増幅**

2023年：現場でデータ解析&顧客価値検証の深化  
⇒ **ベネフィットシェアリングによるマネタイズ拡充**

# ソリューション事業：航空ソリューション



Energy  
Ecology  
Efficiency  
Extension  
Economy



- 断トツ商品力を軸に、複数回リトレッド・タイヤ摩耗予測技術を組み合わせ、タイヤ価値・データ価値を増幅  
航空会社オペレーションの生産性・経済価値の最大化、サステナビリティへ貢献

## 断トツ商品 - 「創って売る」

安心・安全が大前提の中、  
耐荷重・速度・耐熱/耐冷など過酷な状況下での  
使用を可能にする断トツ商品力

⇒ 高い技術力を持つ業界トップメーカーにしか  
開発出来ない = 高シェア



コアコンピタンスが最大限活きる領域  
“ゴムを極める” “接地を極める”



## ソリューション - 「使う」



航空会社



フライトデータ

データ解析

計画的なタイヤ交換

摩耗・交換日予測

効率的な  
機体メンテナンス計画・  
タイヤ交換

新品 + 複数回リトレッド  
循環ビジネスモデル確立

2023年  
航空機メーカー、航空会社、システムベンダーとの  
信頼をベースに、ソリューションを拡充



中期事業計画 (2021-2023)進捗

「2030年 長期戦略アスピレーション」を道筋として変革を加速

---

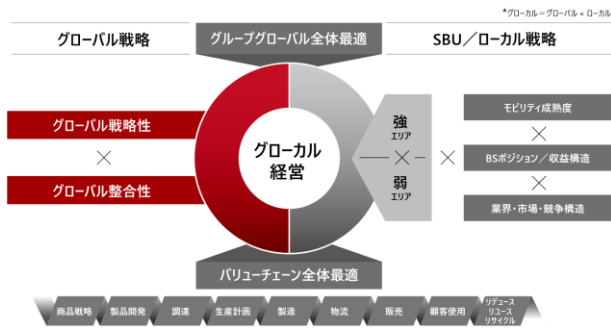
## 新グローバル・ポートフォリオ経営体制

# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：新たな経営体制

2020年：  
コーポレートトランスフォーメーション  
中期事業計画 (2021-2023)

## グローバル経営の推進

- ・ グローバル&バリューチェーン全体最適
- ・ グローバル戦略を軸に、  
地域・市場特性に合わせたローカル戦略を展開



新グローバル&ポートフォリオ経営への基盤構築  
変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ

中期事業計画 (2024-2026)  
新グローバル&ポートフォリオ経営の構築  
- フレキシブル・アジャイルマネジメント

## 4事業ポートフォリオ経営

- 乗用車系  
プレミアムタイヤ・ソリューション事業
- トラック・バス系  
プレミアムタイヤ・ソリューション事業
- スペシャルティ(OR AC AG MC※)系  
プレミアムタイヤ・ソリューション事業
- 化工品・多角化/探索事業

地域・市場特性 × 4事業ポートフォリオ

中期事業計画 (2027-2029)  
新グローバル&ポートフォリオ経営を  
さらに進化

2030：第三の創業 Bridgestone 3.0  
第1ステップ完了  
2031：創立100周年

2024

2026

2027

2029

2030

変化に対応し、グローバル経営チームが道筋に沿って  
フレキシブル・アジャイルに「軸をブレさない経営を推進」できる経営体制・経営体質を構築

「レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへの道筋」

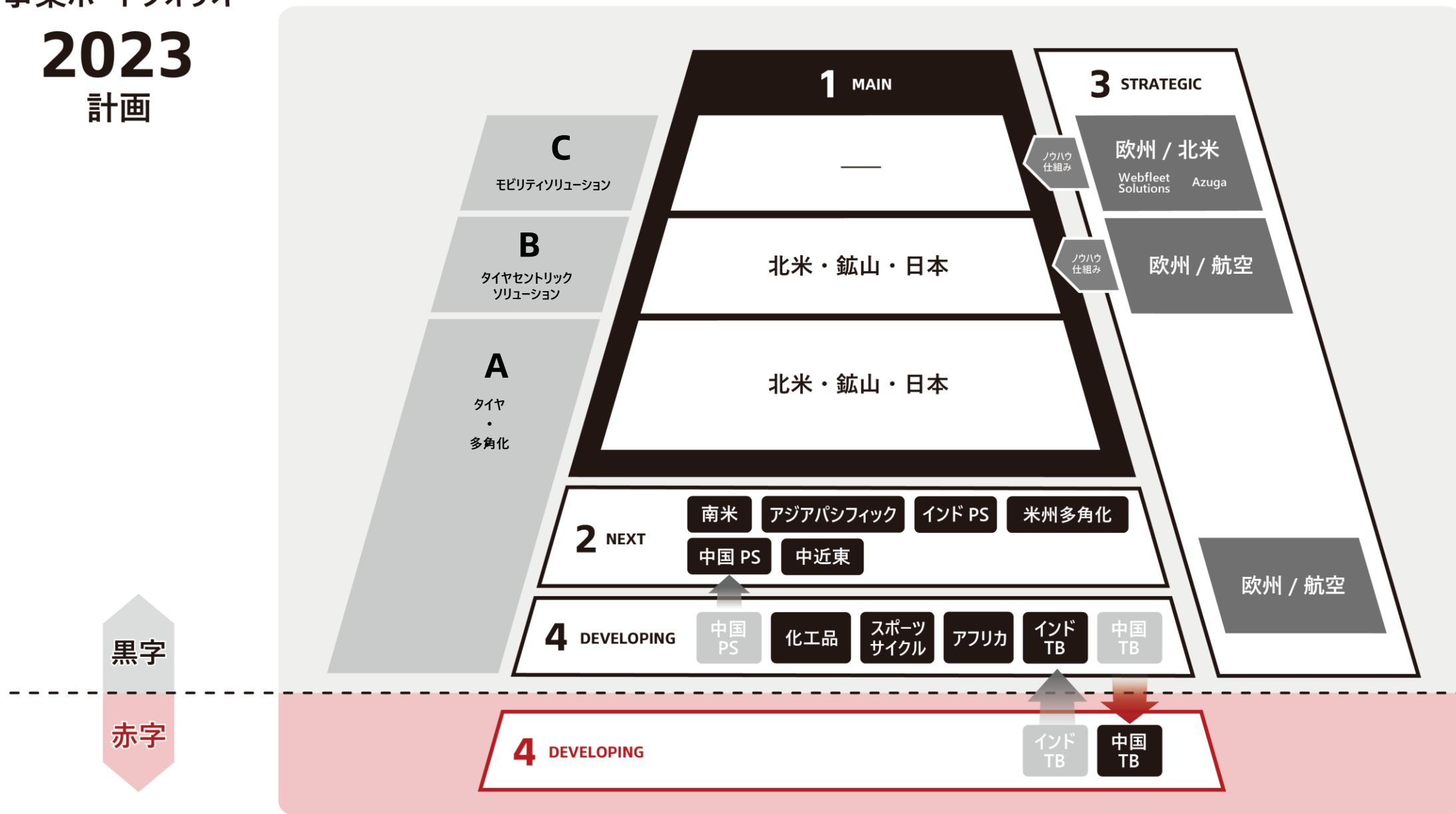
2020

2021

2023

※OR = 鉱山・建設車両用タイヤ、AC = 航空機用タイヤ、AG = 農業車両用タイヤ、MC = モーターサイクル用タイヤ

# 2023 計画



TB: トラック・バス用タイヤ, PS: 乗用車用タイヤ



中期事業計画 (2021-2023)進捗

「2030年 長期戦略アスピレーション」を道筋として変革を加速

---

技術 & イノベーション：共感から共創へ





Bridgestone  
Innovation  
Park



Bridgestone E8 Commitment を軸に、「共感から共創へ」加速

2022年	お客様・パートナーのご来館 (Open Innovation Hub) 約 <b>1000人</b>	「共創の芽」 約 <b>200件</b>	共同研究に進展 <b>10件</b>
2023年	日本タイヤ事業のビジネス拠点化 - R&B（研究開発 & ビジネス）一体での共創活動を推進		



中期事業計画 (2021-2023)進捗

「2030年 長期戦略アスピレーション」を道筋として変革を加速

---

## サステナビリティビジネスモデル

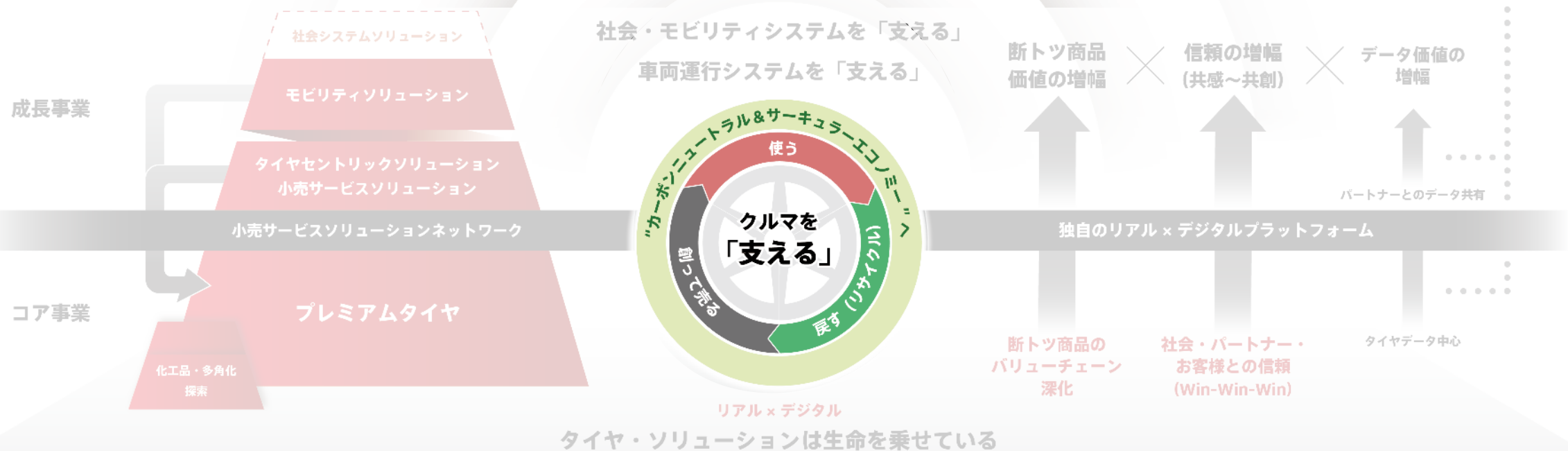
使命：最高の品質で社会に貢献

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  
Solutions for your journey



# Bridgestone E8 Commitment

クラウド  
プラットフォーム



リアル×デジタル  
タイヤ・ソリューションは生命を乗せている

新たなコアコンピタンス	新グローバルフットプリント	究極のカスタマイズ	新ブランドパワー	技術&イノベーション	新グローバル&ポートフォリオ経営			
ブリヂストン DNA	品質へのこだわり	現物現場	お客様の困りごとに寄り添う	挑戦				
基盤	サステナビリティ	コンプライアンス・人権	DE&I	ガバナンス	BCP・リスクマネジメント	人的創造性向上	新たなDNA創造	安心・安全