



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”ブリヂストンへ戻す

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**

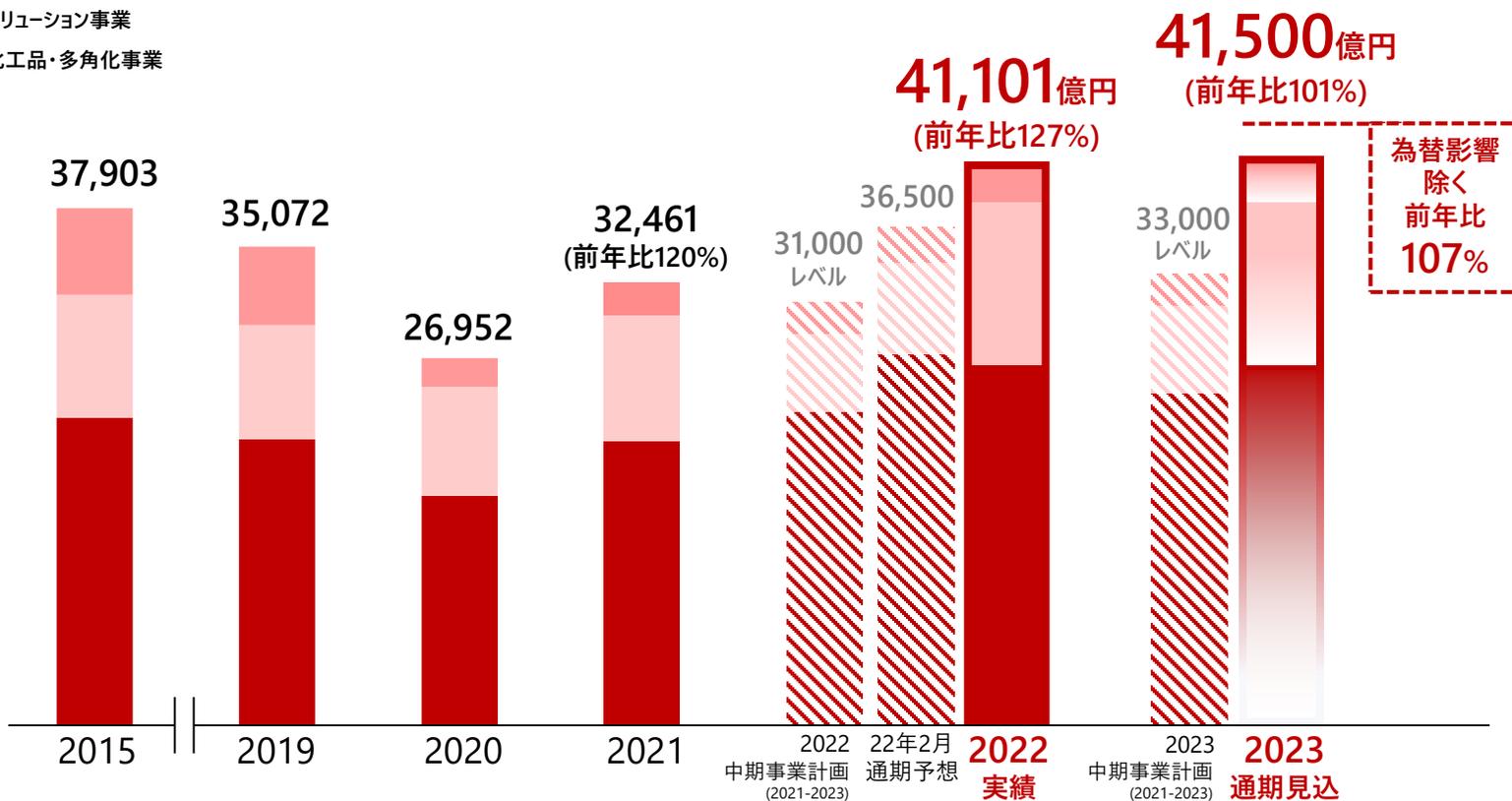
2022年実績 & 2023年計画：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ近づく

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)

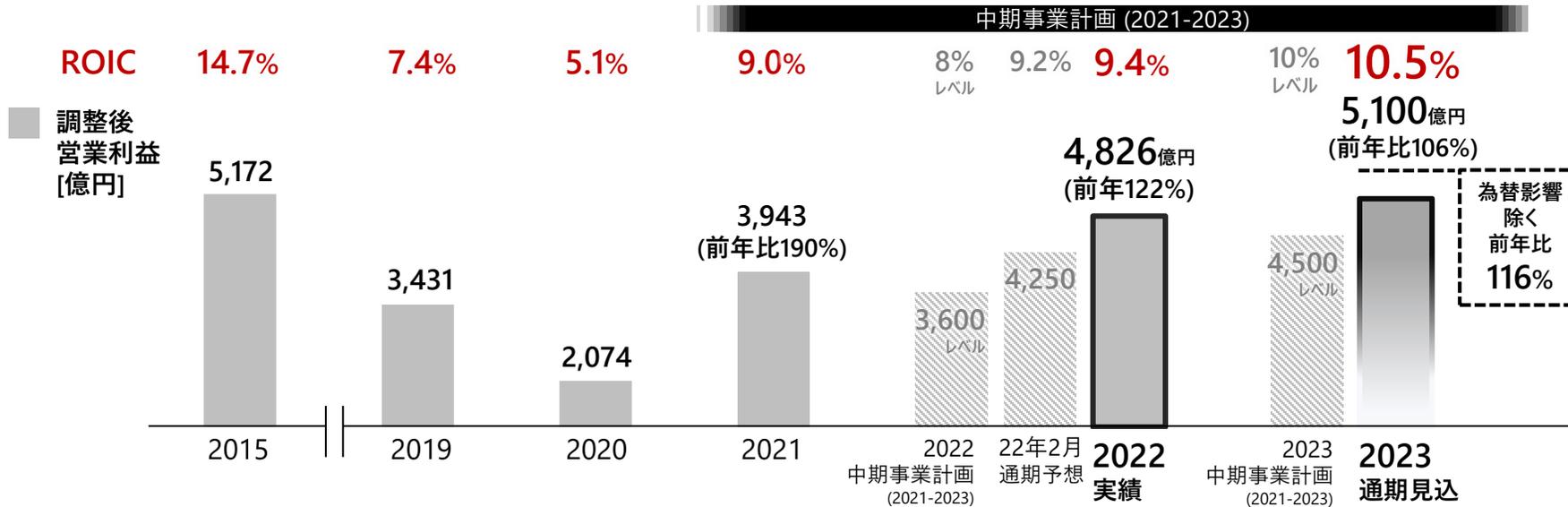
*2020年以降の実績、2022年2月通期予想、2023年通期見込については、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

**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



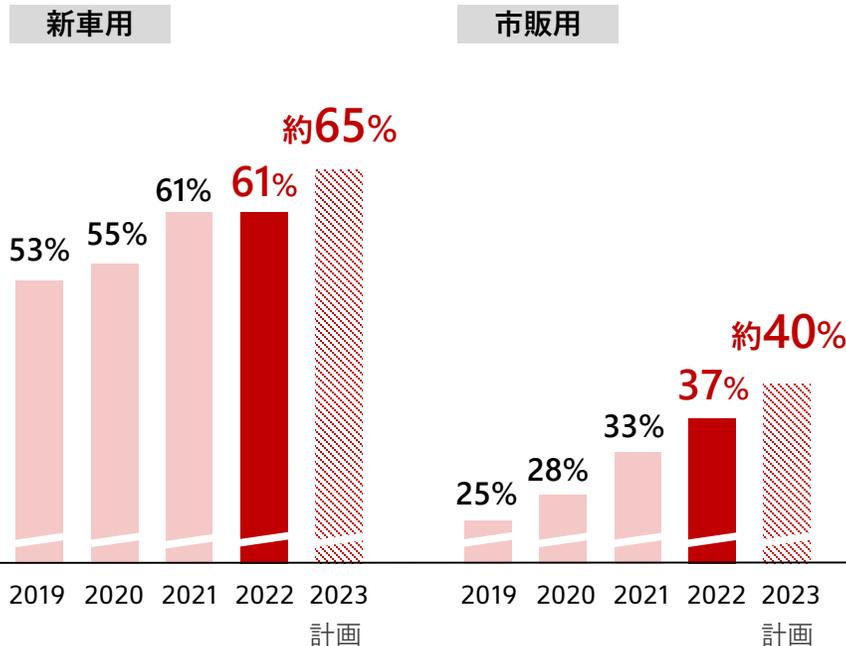
Efficiency
Extension



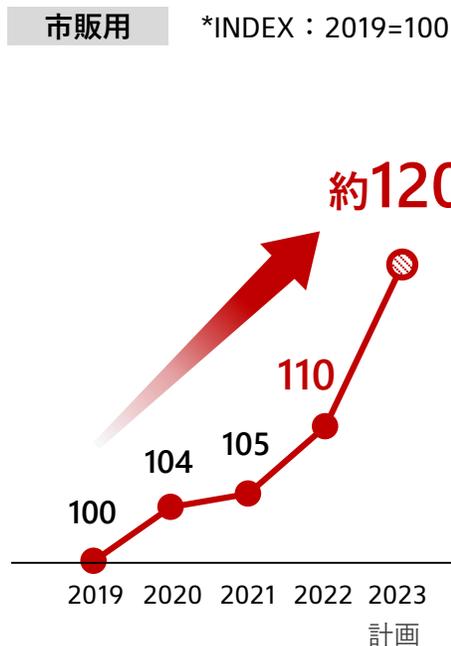
- グローバルで高インチタイヤの**拡売**、**価値を認めて頂くこと**で **シェアアップ** を実行
新車用から市販用への回帰需要を確実に取り込み、**レジリエントな成長**を推進

欧米

18インチ以上高インチタイヤ販売比率

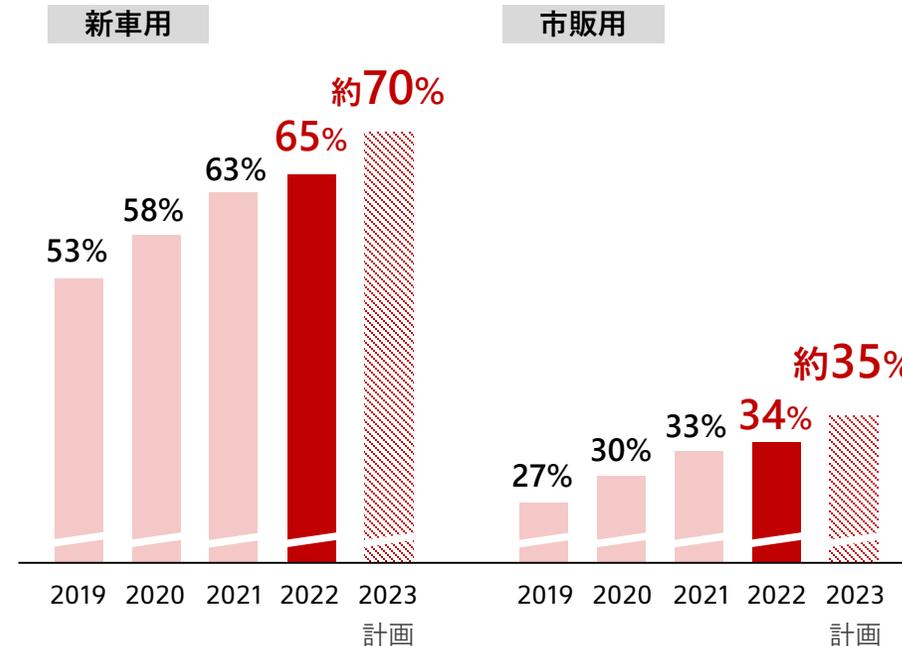


18インチ以上高インチタイヤ
市販用シェア伸長率



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

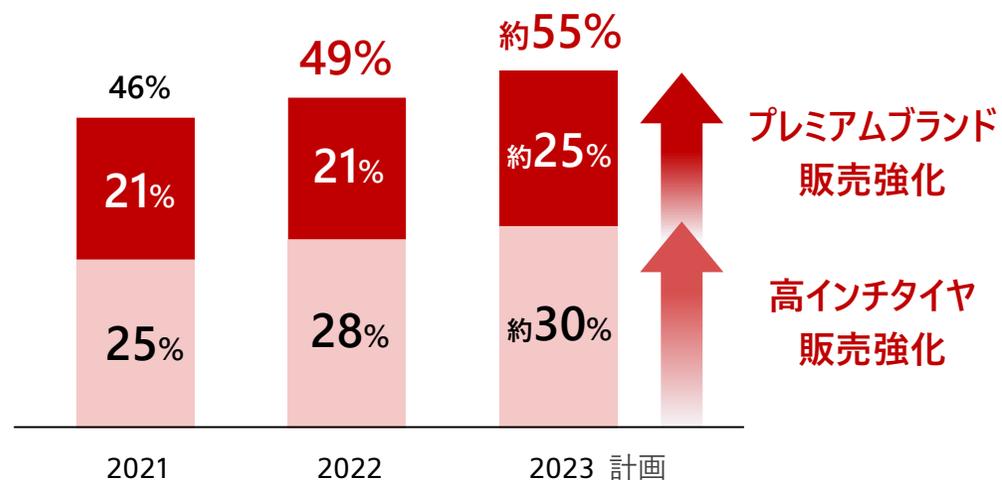
- お客様に断トツ商品の価値を認めて頂くことをベースに築いてきたプレミアムタイヤブランドの販売強化
2023年：プレミアム領域の販売比率5割以上へ（乗用車用タイヤ）



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 チョンブリ工場：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 420 億円	約 960 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

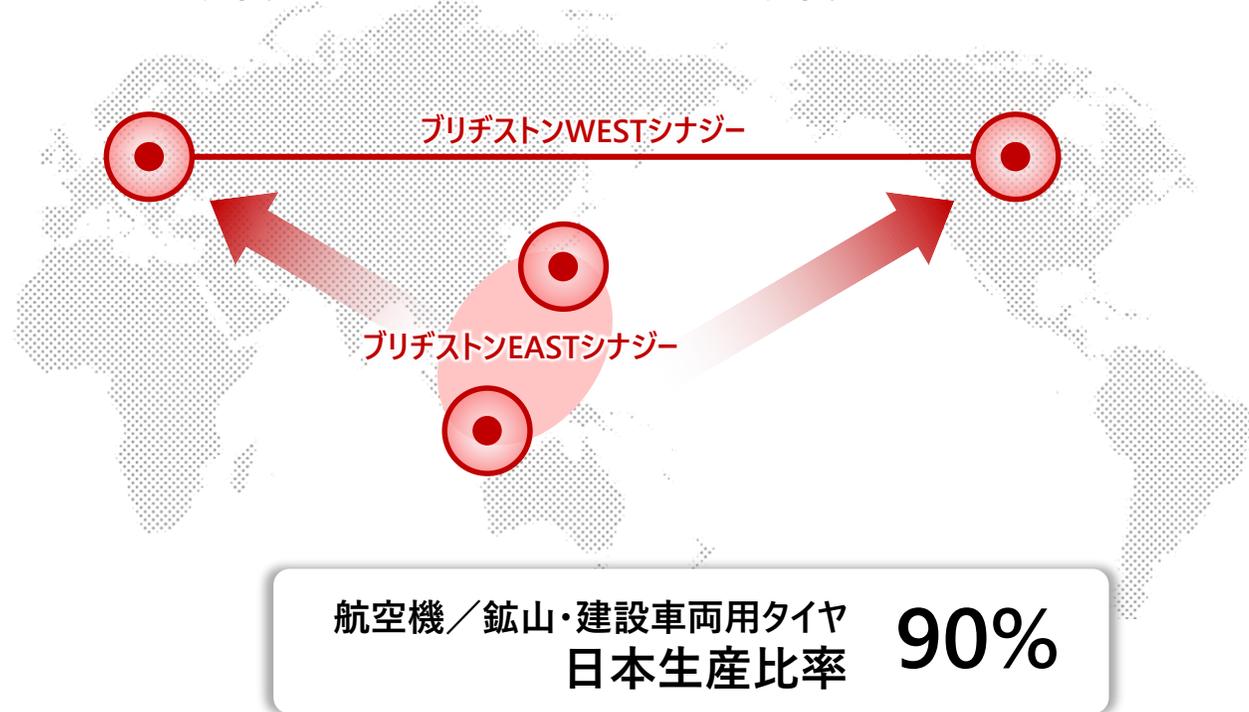
Energy
Efficiency
Extension
Economy



■ 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年 第1回日本グランプリ	 1995- IndyCar Series	 2002-2015 MotoGP™ 2015 Round 18 Valencia	 IndyCar Series	 EWC (鈴鹿8耐)	 BRIDGESTONE GT TRIAL eモータースポーツへ協賛
 1976年 F1日本グランプリ	 1997-2010 Formula 1™ 1998 Round 16 Suzuka	 SUPER GT	 Bridgestone World Solar Challenge		
1979 POTENZA	1988 BLIZZAK	2016 ALENZA	ENLITEN		
1981 REGNO	1991 TURANZA	2019			
1983 BATTAX	1992 DUELER				

■ 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

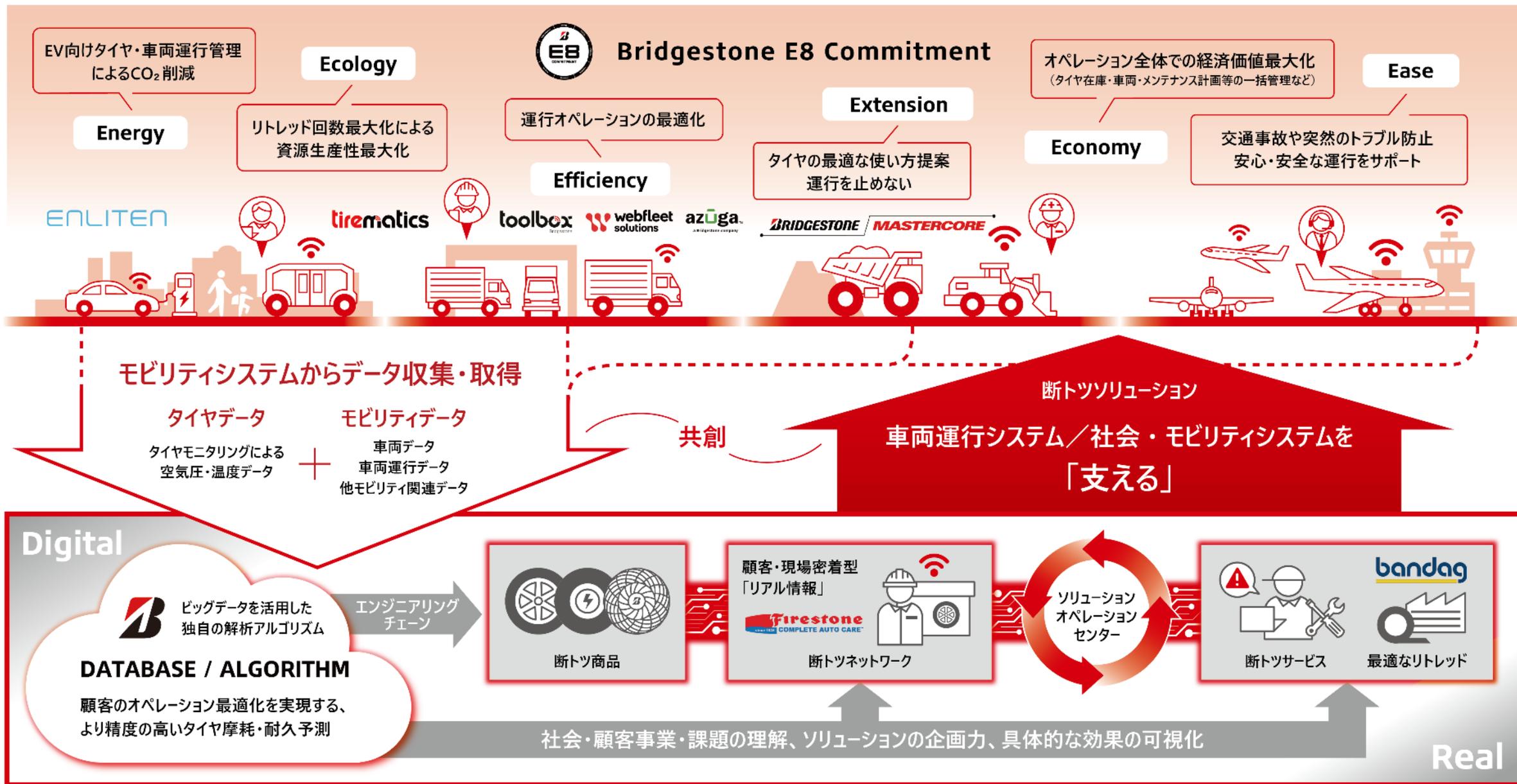
タイヤセントリックソリューション事業

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

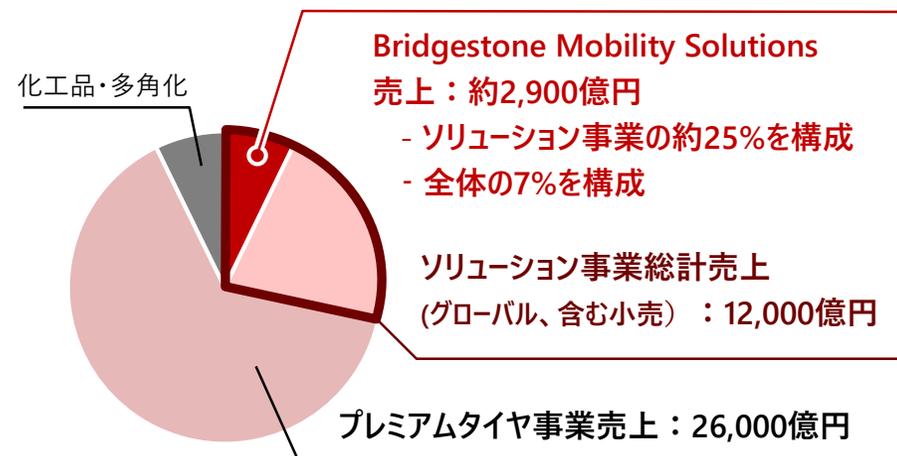
ブリヂストンWESTシナジー最大化
欧州を戦略的起点として、北米でスケールアップ



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								

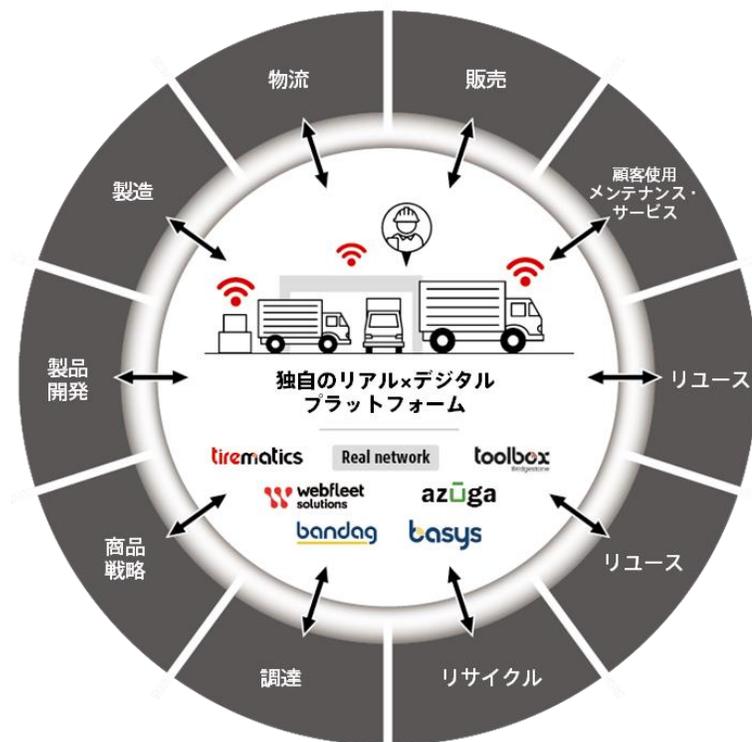
ソリューション事業 - タイヤセントリックソリューション (トラック・バス系) : ENLITENビジネス戦略 “循環ビジネス時代の新たなプレミアム”



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」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

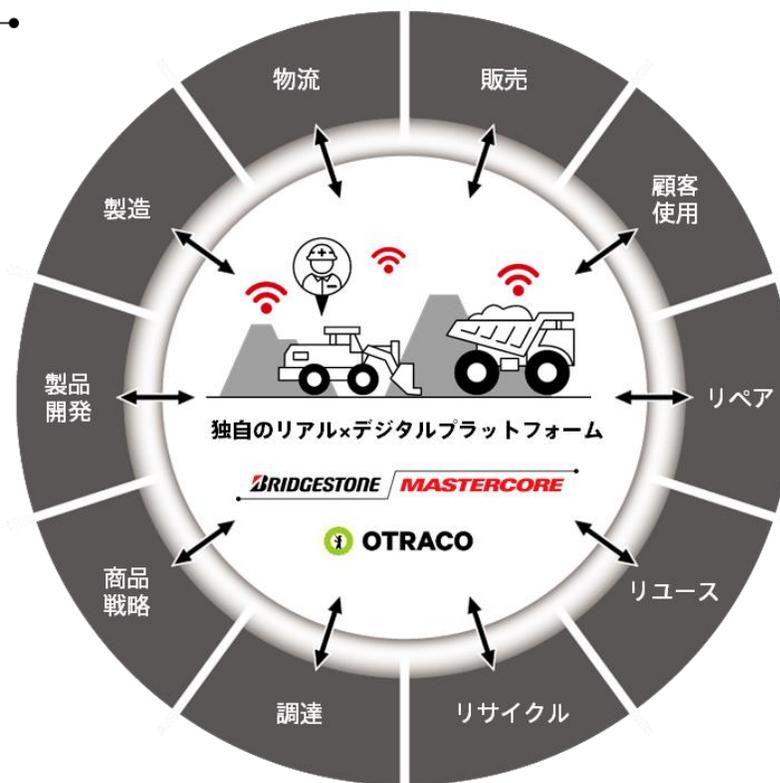
当社独自の新規スチールコード
ゴム接着システム

※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生きる領域
“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

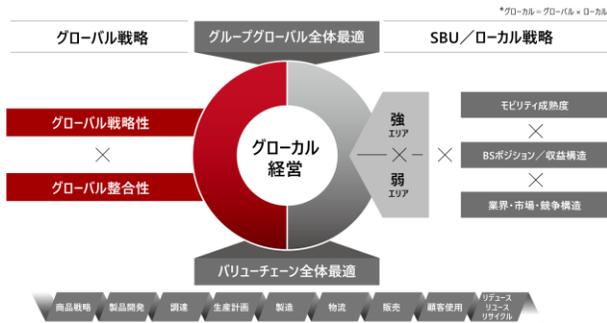
新グローバル・ポートフォリオ経営体制

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

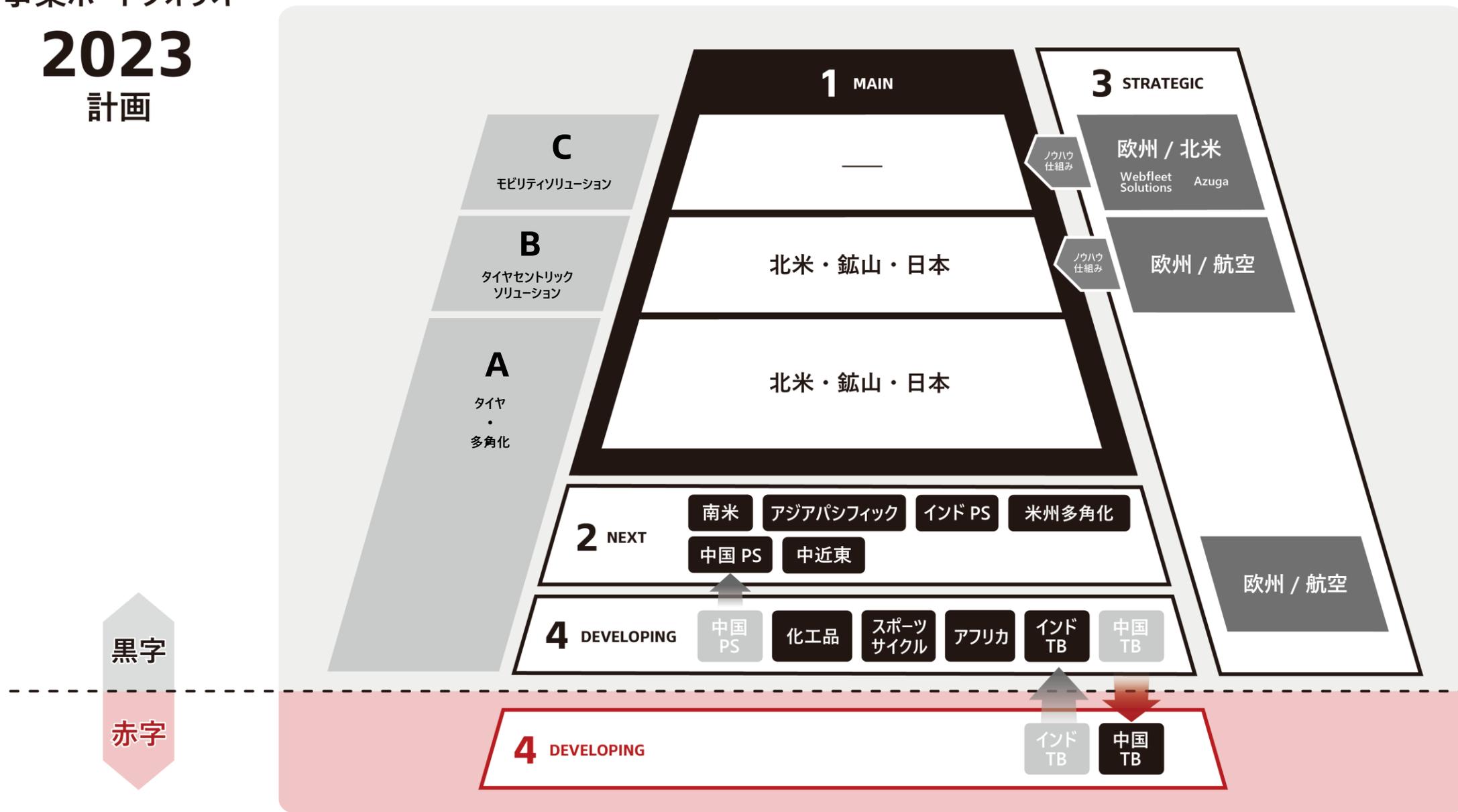
変化に対応し、グローバル経営チームが道筋に沿って
フレキシブル・アジャイルに「軸をブラさない経営を推進」できる経営体制・経営体質を構築

「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 1000人	「共創の芽」 約 200件	共同研究に進展 10件
-------	--	-------------------------	-----------------------

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

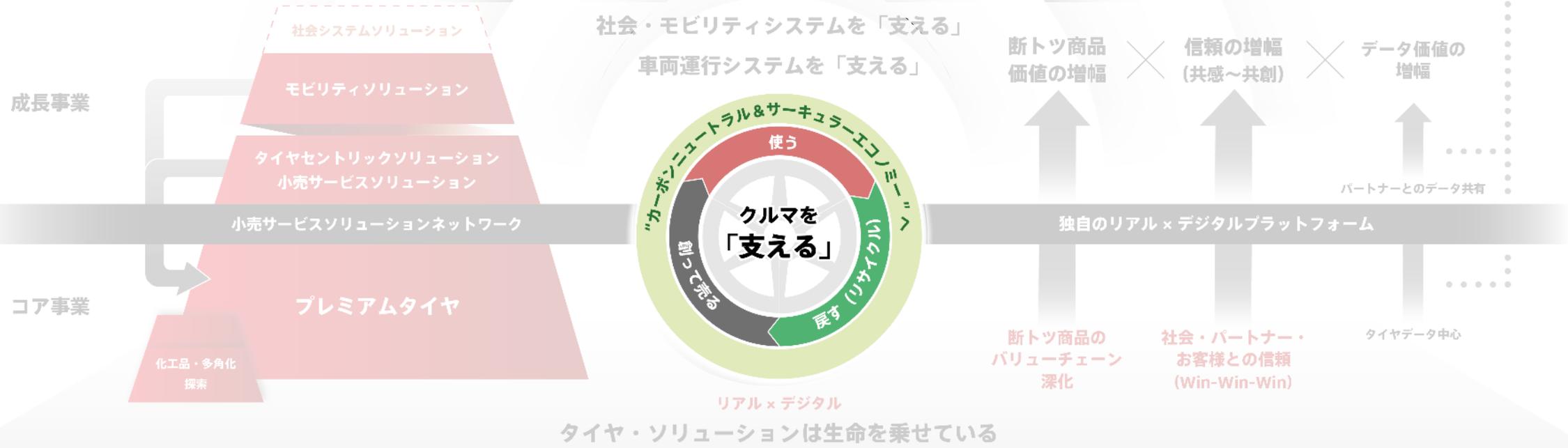
使命：最高の品質で社会に貢献

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