



中長期事業戰略進捗

2020年8月7日

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

コミュニケーションプラン - 中長期事業戦略構想を軸とした戦略進捗の見える化 -

- 第1部 - 7月8日(水) 「中長期事業戦略構想」全体像

■ Bridgestone 3.0 (第三の創業) サステナブルなソリューションカンパニーへ

コア事業：プレミアム戦略

成長事業：ゲームチェンジャー、新たな価値の創造

新たなコンピタンス獲得へ：サステナビリティ・DX／テクノロジー・イノベーション・HRX

本日 - 第2部 - 8月7日(金) 上期決算発表

■ 上期決算発表・年間業績見込み

(中長期事業戦略構想と連動した新たな開示情報)

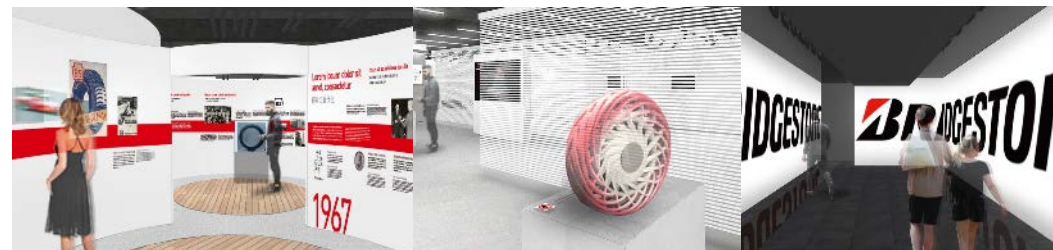
■ 中長期事業戦略進捗

- ・ コア事業 (タイヤ・ゴム事業) : 危機感／課題／強化
- ・ 成長事業 (ソリューション事業) : 19年年間結果開示
及び 鉱山ソリューション／断トツ新商品
- ・ ポートフォリオ経営の方向

- 第3部 - 9月15日(火) Bridgestone Innovation Gallery

■ イノベーションでソリューションを 共感よりスタート

東京・小平 旧ブリヂストンTODAYをリニューアルオープン



コアコンピタンス：サステナビリティ・DX／テクノロジー・イノベーション 全体像
新たなイノベーション：多角化事業・ラバー・アクチュエーターの取り組み

2021年2月 「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

ボラタイルな経営環境下、中長期を見据えたグローバル戦略整合性担保と着実な実行につなげる計画
(従来の3カ年業績計画から、大枠目標と中長期戦略KPIベース実行化計画へ)

中長期事業戦略構想進捗

- コア事業（タイヤ・ゴム事業）
- 成長事業（ソリューション事業）
- ポートフォリオ経営の方向

独自のビジネスモデル構築



タイヤ・ゴム事業の強みを活かし、ソリューション事業へ進化

課題認識 – 業績振り返り（2015年-2019年）

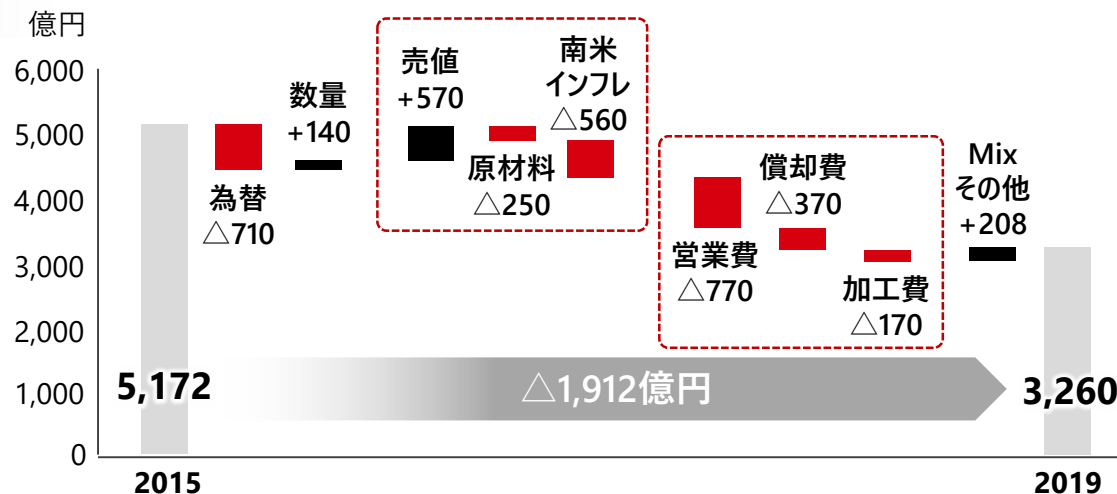
当社営業利益

- 売上高は横ばいが続く中、当社営業利益は低下
5,172億円（2015年）⇒ 3,260億円（2019年）
- 数量／売値／Mix良化の一方、コスト増による苦戦
⇒ 経費・コスト構造改革
（調達・物流コスト改革、生産拠点再編、事業再編など）
- 原材料やインフレ影響を勘案すると、売値良化が足りていない
⇒ 価格マネジメント強化
- Tier 2 タイヤメーカーの台頭 ⇒ 業界全体へのインパクト大

タイヤ業界利益シェア

- タイヤ業界全体の利益額が減少傾向
- 2017年以降、価格競争が激化する中、ブランド力のある
Global Companyの利益シェア向上の傾向
- 当社は、高いブランド力やMix良化などを背景に、
業界内利益シェアは高いレベルを維持

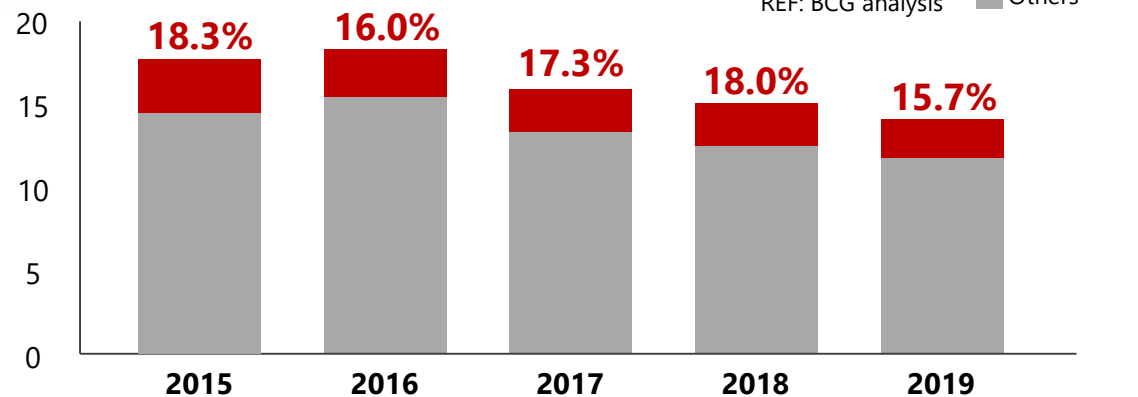
当社営業利益の増減






Tire profits (in B USD)

タイヤ産業内の全体利益に対する当社利益の割合

REF: BCG analysis



課題認識 – タイヤ事業 財別業績 (2019年年間)

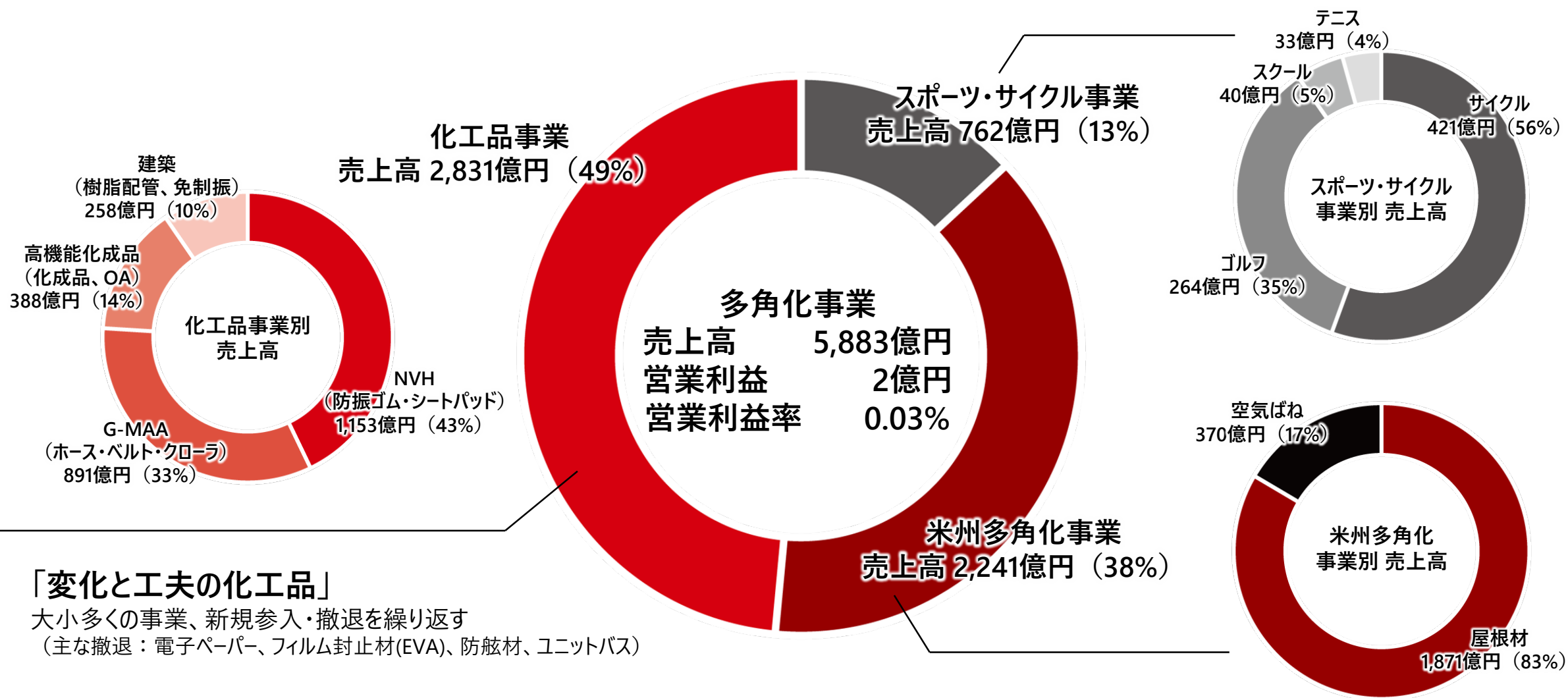
	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率
 PS/LT <small>※小売・クレジットカード事業を含む</small>	17,092	1,776	10.4%
 TB <small>※リトレッド事業を含む</small>	8,245	820	9.9%
 OR、AC、AG、MC	3,844	879	22.9%

*PS = 乗用車用タイヤ, TB = トラック・バス用タイヤ

OR = 鉱山用タイヤ, AC = 航空機用タイヤ, AG = 農業機械用タイヤ, MC = 二輪用タイヤ

課題認識 – 多角化事業 事業別業績 (2019年年間)

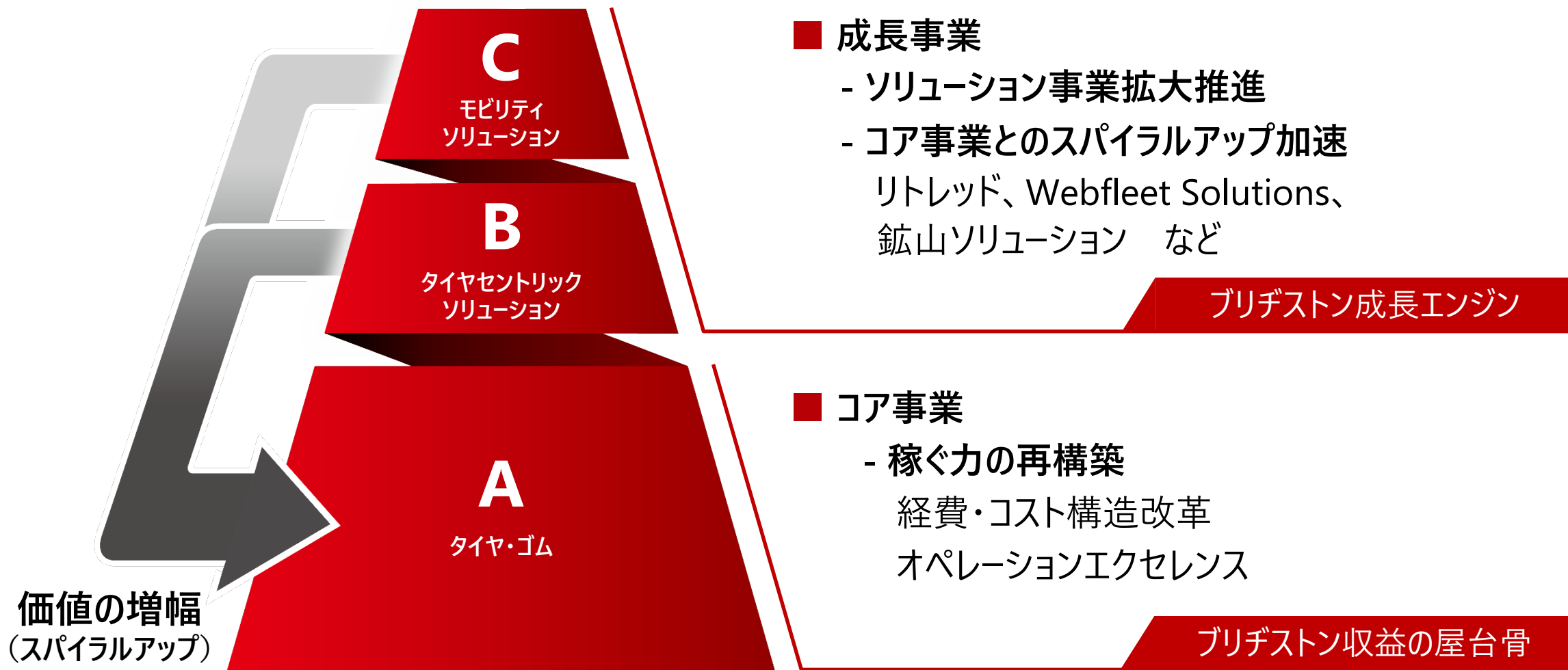
(%) = 事業内売上比率



「変化と工夫の化工品」

大小多くの事業、新規参入・撤退を繰り返す
 (主な撤退：電子ペーパー、フィルム封止材(EVA)、防舷材、ユニットバス)

コア事業・成長事業



コア事業 稼ぐ力の再構築

経費・コスト構造改革

- ・ 生産拠点再編・事業再編
- ・ 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

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))



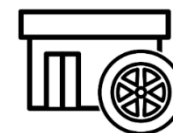
断トツ商品戦略強化

- ・ 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



生産現場改善

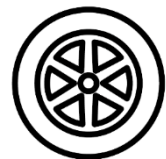
- ・ モノづくり現場強化
既存設備の活用最大化
生産性向上
- ・ “モノづくりは人づくり”



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



断トツ商品 戦略強化

プレミアム商品戦略強化

商品競争力（断トツ・ズレ・遅れ）の見える化
イノベーションで断トツ商品拡大

シンプル&差別化

- コモナリティ/モジュールリティ
 - ケース/ベルトの組合せ（モジュール）を商品間で共有（コモナリティ）、シンプル化
Ex. 日本市場乗用車用タイヤ
ケース/ベルトモジュール数：30-40種（現在）⇒5種（2025年）
 - タイヤ性能をモジュール×トレッドゴム/パターンでカスタマイズ
⇒シンプル化により市場変化に迅速に対応、高い競争力を維持
- SKU削減（≒商品サイズ数）
スリム化による効率化

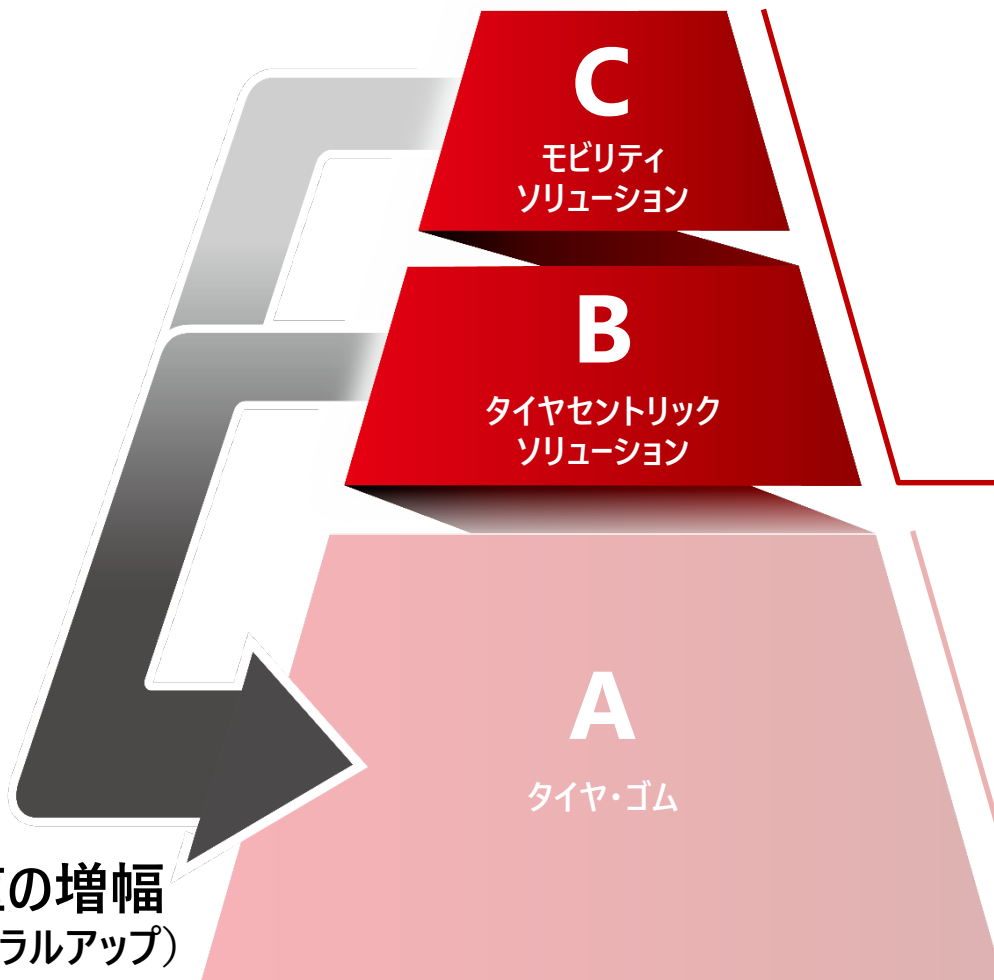


市場情報フィードバックによるエンジニアリングチェーン強化

- 現場・顧客に密着したフィールドエンジニアによる「リアル情報」 X タイヤデータとモビリティデータの組合せによる「デジタル情報」
リアルXデジタルの市場情報フィードバックにより、断トツの商品戦略・開発につなげる

エンジニアリングチェーン

価値の増幅
(スパイラルアップ)



■ 成長事業

- ソリューション事業拡大推進
- コア事業とのスパイラルアップ加速
リトレッド、Webfleet Solutions、
鉱山ソリューション など

ブリヂストン成長エンジン

■ コア事業

- 稼ぐ力の再構築
経費・コスト構造改革
オペレーションエクセレンス

ブリヂストン収益の屋台骨

成長事業

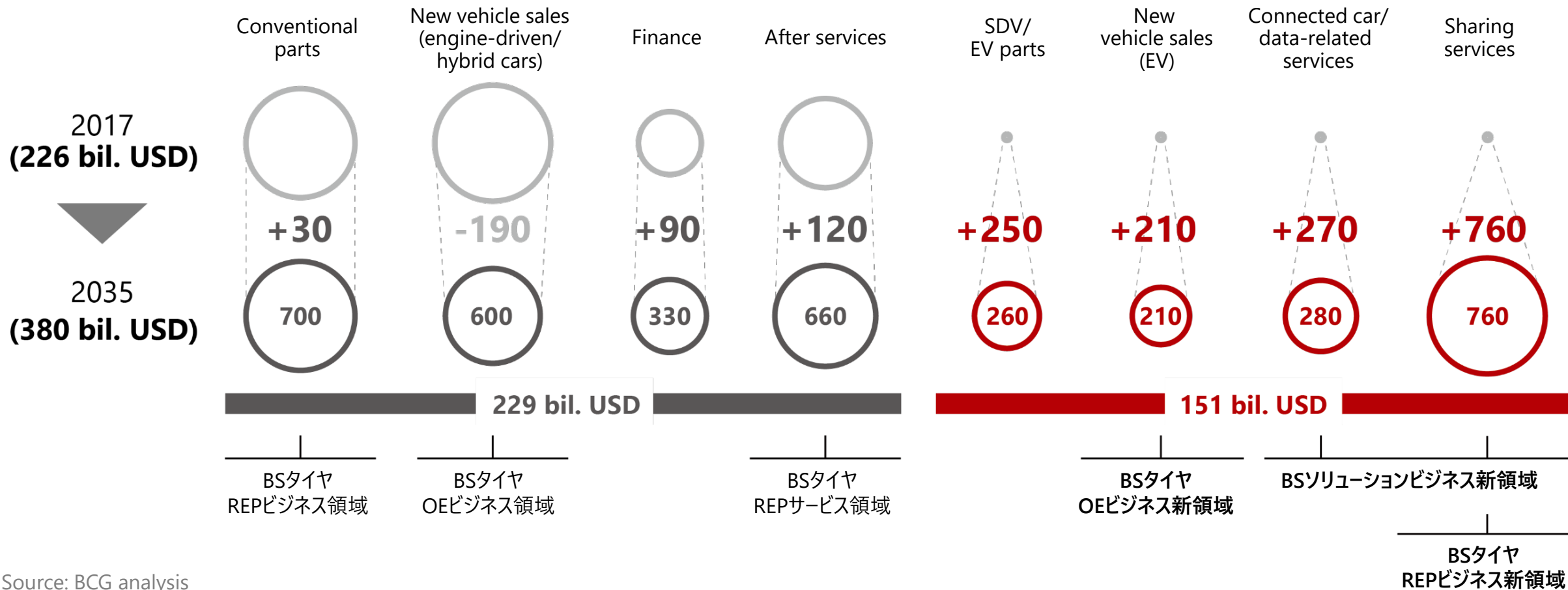
新たな自動車業界市場利益想定

*OE：新車用タイヤ／REP：補修用タイヤ

2017-2035 profit pool [100 mil. USD]

現在のモビリティ事業領域

将来の新モビリティ事業領域



Source: BCG analysis

既存事業領域に加え、新たなモビリティ事業領域へ収益源が拡大 収益構造が変化

成長事業

ブリヂストンのソリューション事業

サステナブルな独自のソリューションビジネスモデルを構築し、社会・お客様にあらゆるソリューションを提供

tirematics

タイヤモニタリングシステム

toolbox

タイヤデータベースプラットフォーム

mobox

サブスクリプションモデル

webfleet solutions

車両管理システム

摩耗予測モデル

新素材

デジタルシミュレーション

独自のアルゴリズム

Digital Garage

技術センター（イタリア・ローマ）

Bridgestone Innovation Park

技術センター（小平）

航空機ソリューション
JALとの共創

鉱山ソリューション
iTrackソリューション事業

Tyre Damage Monitoring System
Microsoft Connected Vehicle Platform
Microsoftとの共創

basys

リトレッドタイヤ管理システム

REACH

ディーラーマッチングシステム

Mobility Lab.

技術センター（米・オハイオ州アクロン）

グローバル共通ソリューションプラットフォーム

tirematics

toolbox

webfleet solutions

basys

mobox

摩耗予測モデル



地域・事業別ビジネス特性に応じて
カスタマイズしたソリューション

成長事業

断トツソリューションネットワーク

Data: 2019年

※ 店舗数：直営店/フランチャイズ/ボランタリーチェーン対象
(一般契約店は含まず)

進化するソリューション事業に合わせ、ネットワークの質を向上

グローバル



乗用車系ネットワーク

10,340



商用車系ネットワーク

3,470



TBリトレッド

550

欧州・中近東アフリカ
ロシア・インド・トルコ

アジア大洋州・
中国

日本

米州



3,700

1,840

1,130

3,670



1,130

500

330

1,510



90

30

20

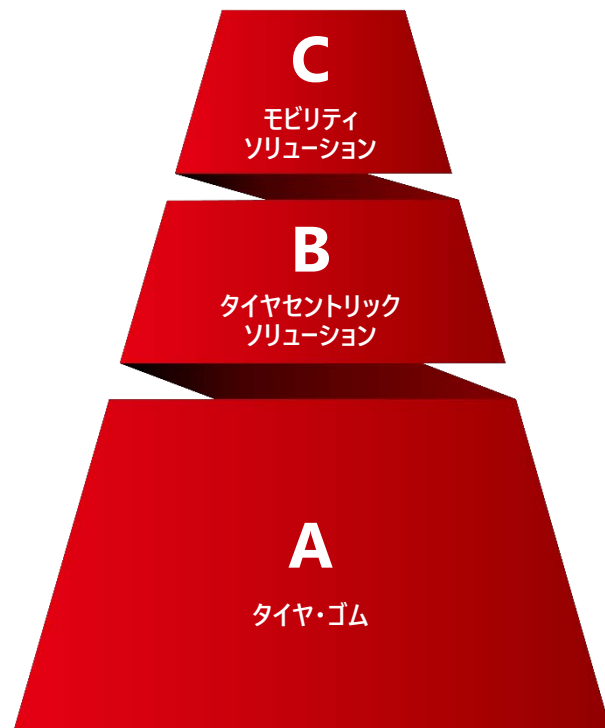
410

成長事業

ソリューション事業関連売上高（2019年年間）

コア事業の強化とともにソリューション事業を拡大していく

2019年グループ連結売上高
35,250億円



成長事業
5,250億円
15%

コア事業
30,000億円
85%

■ 直営小売店サービス売上	乗用車系 (北米・日本・タイ)	3,260
	商用車系 (北米・日本・豪州)	140
	鉱山 (北米・豪州)	100

3,500億円

■ TBリトレッド売上 (グローバル) *TB=トラック・バス用タイヤ

1,050億円

■ ソリューションビジネス形態売上

- タイヤ単体売り切りでない新たなビジネス形態
- 航空機タイヤソリューション、トラックタイヤマイレージ売上
- サブスクリプション(mobox)、Webfleet Solutionsなど

700億円

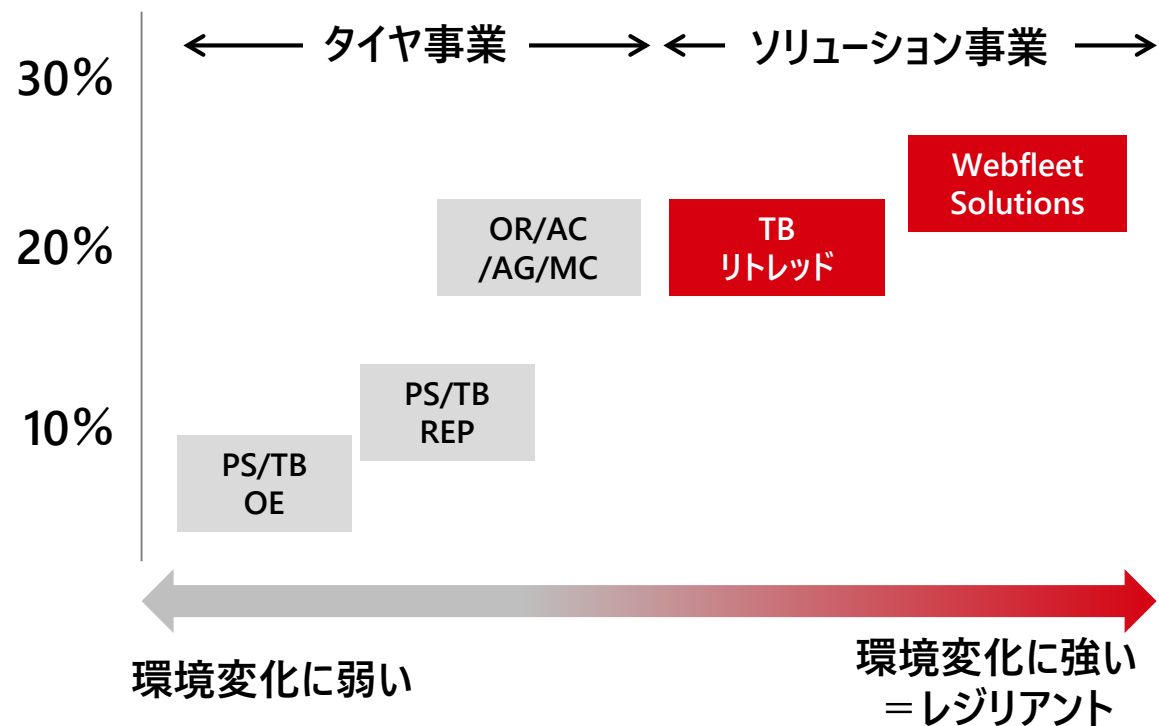
5,250億円

成長事業

ソリューション事業営業利益率

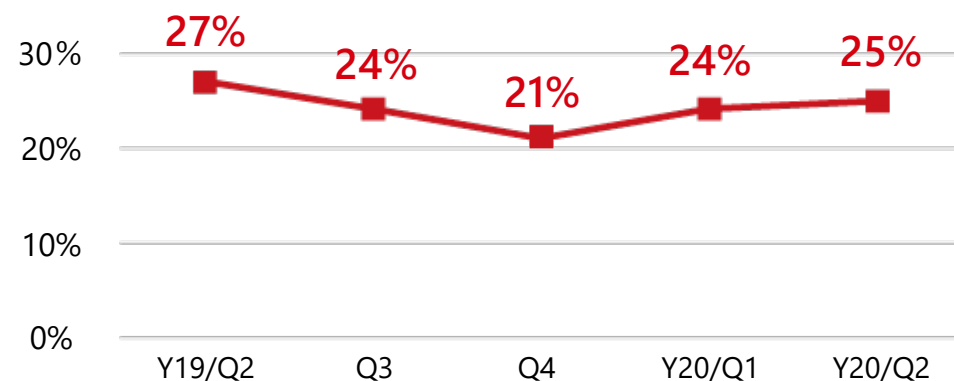
TBリトレッド、Webfleet Solutionsは環境悪化の20年上期も前年同等の利益率を維持・
環境変化に強いレジリアントなビジネスを今後も強化

営業利益率 *2019年実績ベース

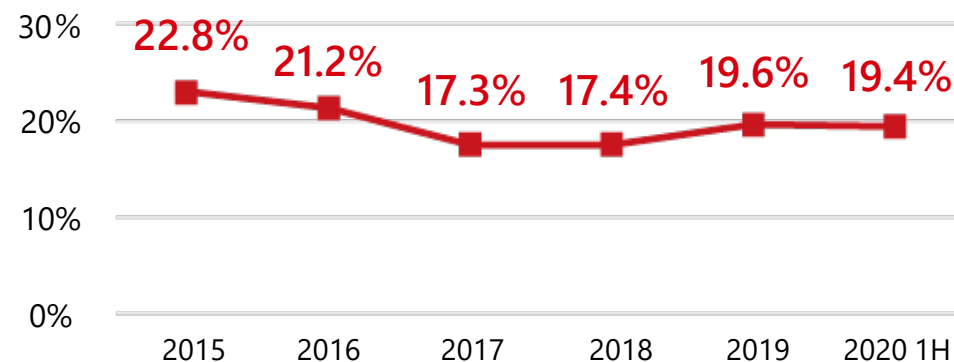


*PS = 乗用車用タイヤ, TB = トラック・バス用タイヤ
OR = 鉱山用タイヤ, AC = 航空機用タイヤ, AG = 農業機械用タイヤ, MC = 二輪用タイヤ

Webfleet Solutions* * 買収関連費用を除く



グローバルTBリトレッド



鉦山ソリューション





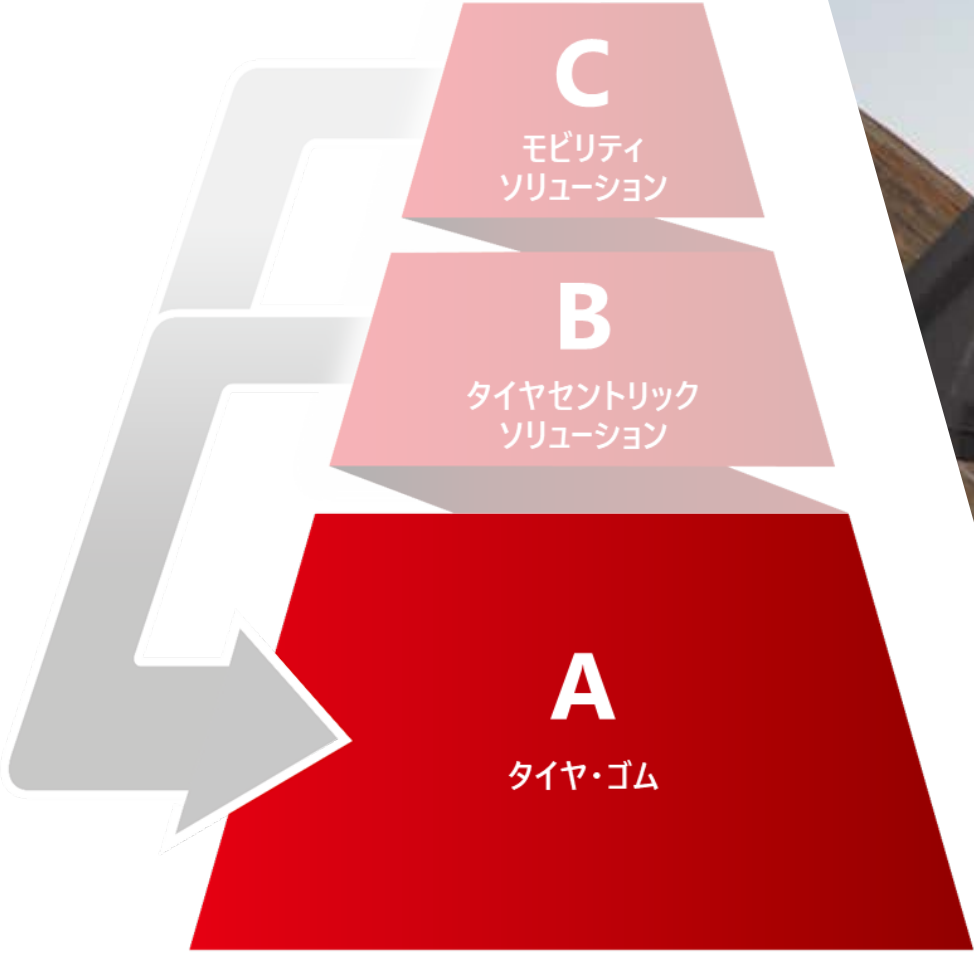
240_t + 360_t



6 tires

車両稼働時間の増大

車両運搬効率の向上
(より多くの鉱石をより速く運搬)



断トツ新商品
Bridgestone MASTERCORE

成長事業 - 鉱山ソリューション
断トツ新商品

BRIDGESTONE **MASTERCORE**

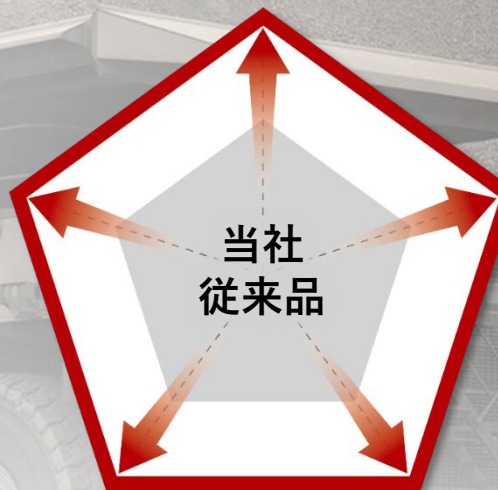


新パターン技術
タイヤ踏面を冷やす空冷技術採用

断トツの高耐久性能を実現した強靱なタイヤ



※内製



多く積める
(タイヤ許容荷重)

耐荷重性

速く走れる
(車両スピード)

耐熱性

長持ちする
(長寿命)

耐摩耗性

当社
従来品

補修が少ない
(耐久性)

耐カット性

壊れない
(耐久性)

耐剥離性

Metal Surface Coating Technology

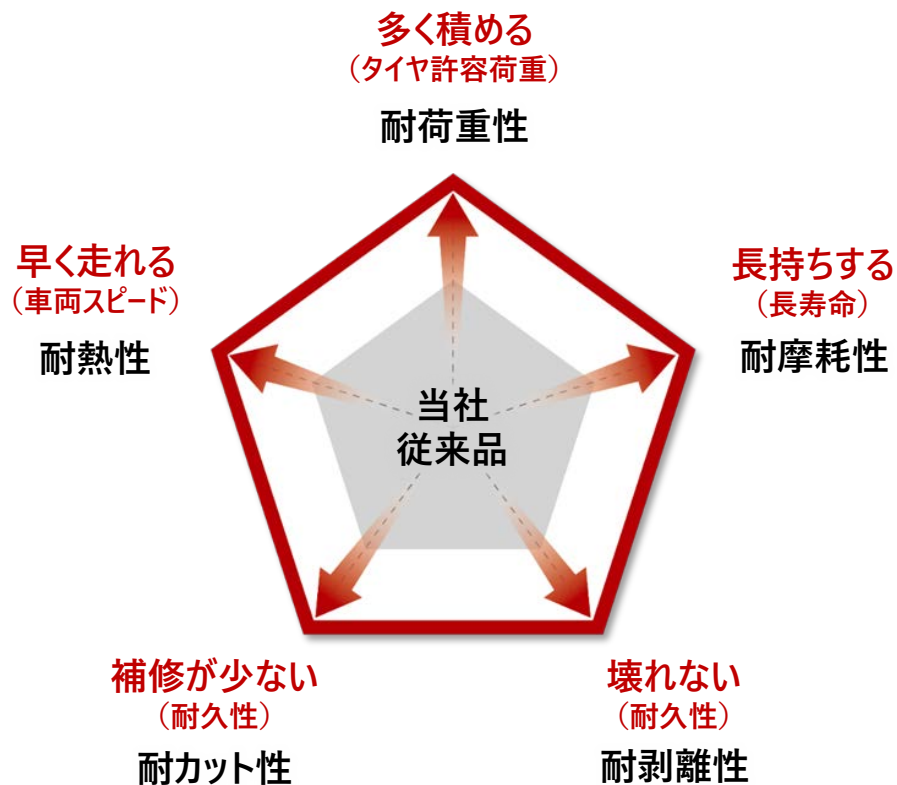
業界初

当社独自の新規スチールコード／ゴム接着システム

防錆スチールコード

強度を格段に向上した新ゴム配合

成長事業 - 鉱山ソリューション 断トツ新商品



他性能を犠牲にせずに性能アップ

1 本のタイヤでお客様のオペレーション状況/計画や
鉱山レイアウトに合わせてカスタマイズ可能



耐久性/長寿命 114

車両スピード 100
許容荷重 106

@豪州・鉄鉱山での実証結果

or



車両スピード 105

耐久性/長寿命 100
許容荷重 100

@メキシコ・金鉱山での実証結果

or

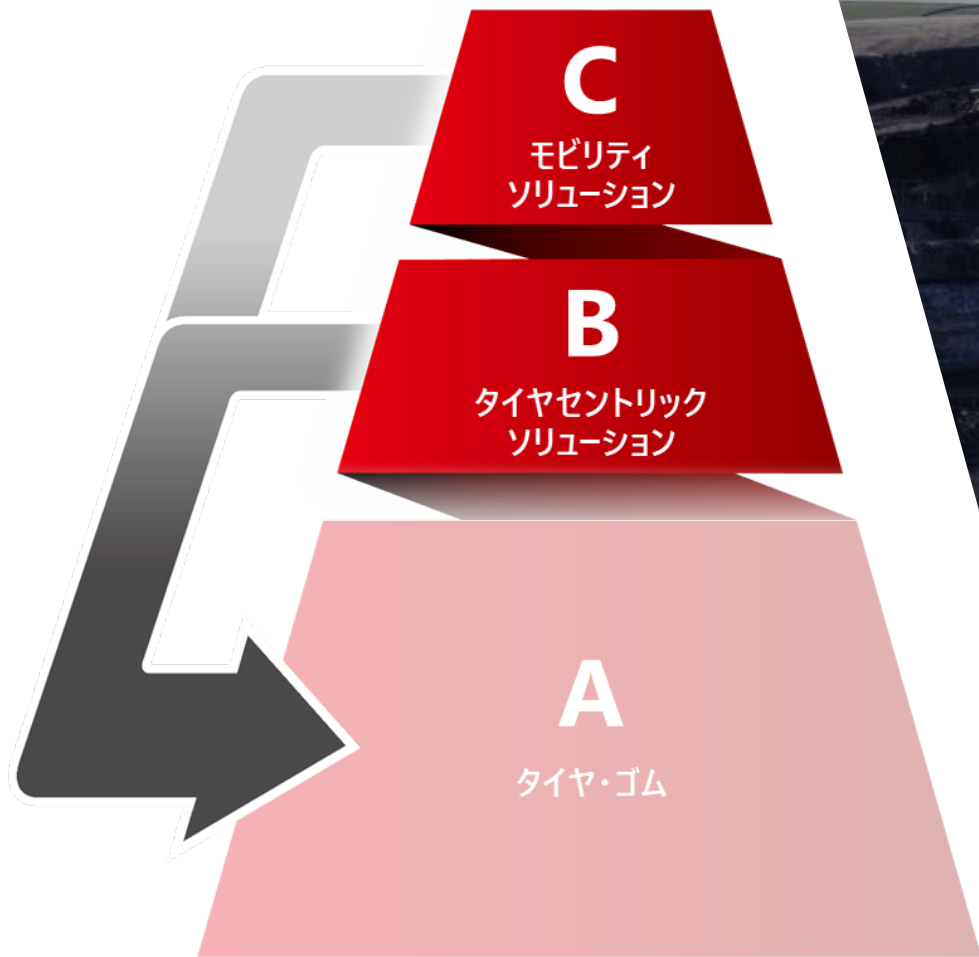


許容荷重 112

耐久性/長寿命 100
車両スピード 100

@米国・銅鉱山での実証結果

※当社従来品を100としたときの性能指数 (当社調べ)



ソリューションプラットフォーム

iTrackソリューション事業

ソリューションオペレーションセンター／顧客密着型

成長事業 - 鉱山ソリューション デジタルプラットフォーム

- Transense Technologies 社が保有するiTrackソリューション事業を買収（2020年6月）
- ソリューション事業の推進、デジタル人材約40名を新たな仲間としてDXを加速、コラボレーションを図る

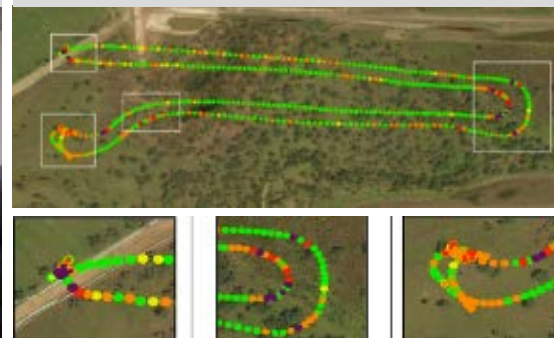
- 従来の熱・内圧の
タイヤモニタリング機能の拡充
(=リアルタイム遠隔モニタリング)

- 運行データ（速度、位置情報）
をリアルタイムで入手／分析

24時間365日体制でモニタリング



レイアウト/カーブ/勾配 分析



車両オペレーション効率分析



車両の安全運行

タイヤ性能の最大活用

最適ルート/レイアウト提案

顧客毎にカスタマイズしたサービスを提供
断トツ商品・サービス・ネットワークとつなげ、独自のソリューションを開発・展開

成長事業 - 鉱山ソリューション 断トツネットワーク

MASTERCORE
展開先

43 鉱山

ネットワーク
(ソリューション、サービス、販売、パートナー含)

52 拠点

iTrackソリューション事業
モニタリングセンター
(英・ロンドン)

★ 技術センター

Bridgestone
MINING
SOLUTION
CENTRE

(豪・ピルバラ)

Bridgestone
MINING
SOLUTION
CENTRE

(豪・ハンターバレー)

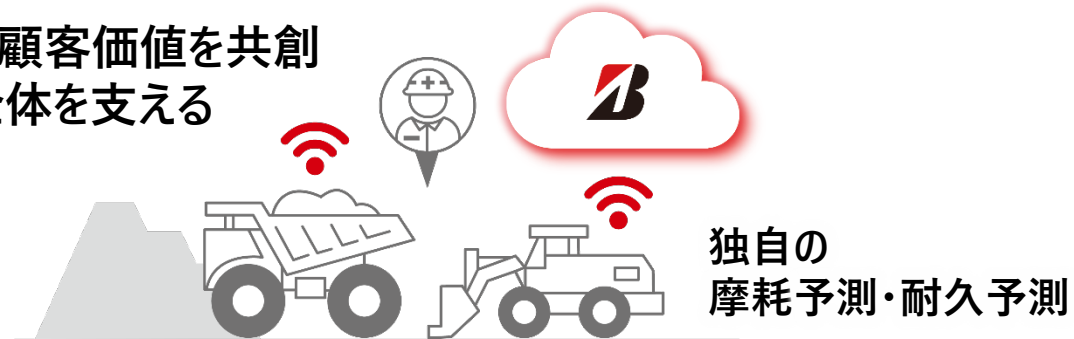
iTrackソリューション事業
モニタリングセンター
(チリ・レニヤカ)

サービス・ソリューション 拠点	ソリューションセンター	○
	その他自社	▲
	パートナー	◆
デジタル		●
販売		■
MASTERCORE 展開先		●

断トツ商品・サービス・ネットワークで断トツソリューションを支える
リアル x デジタルの市場情報フィードバックにより、断トツの商品戦略・開発につなげる

成長事業 - 鉱山ソリューション コア事業とのスパイラルアップ加速

お客様と社会価値・顧客価値を共創
鉱山オペレーション全体を支える



独自の
摩耗予測・耐久予測

“リアル”

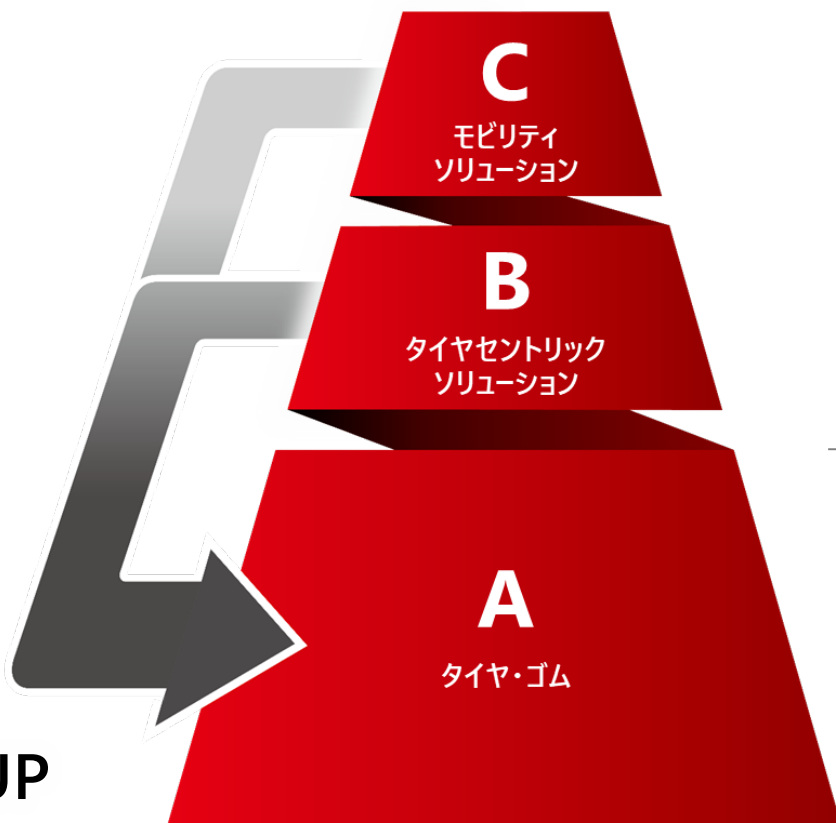
現場密着のサービス
ソリューションエンジニア
マイニングソリューションセンター

“デジタル”

iTrackソリューション事業



さらなる
商品力UP



A
タイヤ・ゴム

B
タイヤセントリック
ソリューション

C
モビリティ
ソリューション

“断トツ新商品”
Bridgestone MASTERCORE
(鉱山用超大型タイヤ)

コア事業／断トツ商品の強化を徹底、ソリューション事業基盤を拡充

ポートフォリオ経営の方向

ポートフォリオ経営の方向

事業の役割・ポジションをベースに、グループ全体として、最適な経営資源の配分を実施

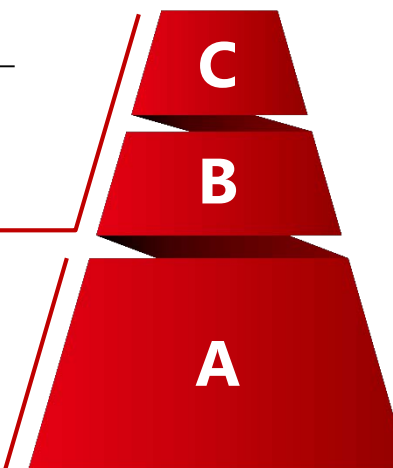
■ コア事業（タイヤ・ゴム事業）、成長事業（ソリューション事業）
それぞれの事業特性に合わせたリソース投入基準およびリターンの評価基準設定

基準の考え方

- 資本コストを重視
従来の経営指標ROA・ROE・営業利益率に加え、ROICなどの評価を検討中
- リターン／キャッシュの最大化・
収益基盤を強化
- 収益性の確かな事業を厳選し
リソース集中投下

戦略的成長投資・再編方向性

- | | |
|------|---|
| 成長事業 | 創造価値の可能性と実現ポテンシャル
リトレッド、Webfleet Solutions、DX |
| コア事業 | 財別／カテゴリー別のタイトなリソース投入管理
確かなキャッシュ創出力
生産拠点再編、多角化事業再編 |



■ 達成・アクションKPIとマイルストーン明確化

- 投資の結果／リターンを引き続き厳格にフォローする体制づくり
- 撤退マネジメント ルール構築 ⇒ 不採算／シナジーなしなどの判断基準明確化

■ アジャイルなPDCA推進で結果につなげる

グローバルビジネスシナリオ（2020-2023）

	2020	2021	2022	2023
COVID19 インパクト	年内に第二波影響見込む	年間を通じて影響継続	徐々に回復へ	回復
ステージ				
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"> ・ 売上高シナリオプランニング ・ リソースマネジメント ・ アセットマネジメント ・ ポジティブFCF確保 ■ 減損項目 <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題を先送りしない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 稼ぐ力の再構築 経費・コスト構造改革： <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点再編・事業再編、調達・物流コスト改革 オペレーションエクセレンス： <ul style="list-style-type: none"> 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 コアコンピタンス：DX／イノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 体質変革 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 成長事業：ソリューション事業の拡大 	

コミュニケーションプラン - 中長期事業戦略構想を軸とした戦略進捗の見える化 -

- 第1部 - 7月8日(水) 「中長期事業戦略構想」全体像

■ Bridgestone 3.0 (第三の創業) サステナブルなソリューションカンパニーへ

コア事業：プレミアム戦略

成長事業：ゲームチェンジャー、新たな価値の創造

新たなコンピタンス獲得へ：サステナビリティ・DX／テクノロジー・イノベーション・HRX

- 第2部 - 8月7日(金) 上期決算発表

■ 上期決算発表・年間業績見込み

(中長期事業戦略構想と連動した新たな開示情報)

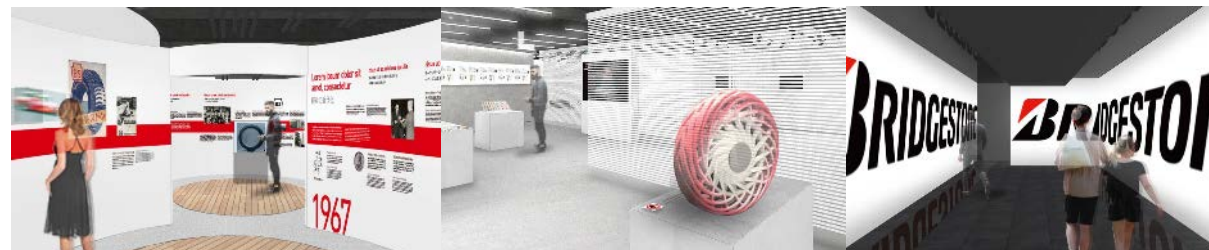
■ 中長期事業戦略進捗

- ・ コア事業 (タイヤ・ゴム事業) : 危機感／課題／強化
- ・ 成長事業 (ソリューション事業) : 19年年間結果開示
及び 鉱山ソリューション／断トツ新商品
- ・ ポートフォリオ経営の方向

- 第3部 - 9月15日(火) Bridgestone Innovation Gallery

■ イノベーションでソリューションを 共感よりスタート

東京・小平 旧ブリヂストンTODAYをリニューアルオープン



コアコンピタンス：サステナビリティ・DX／テクノロジー・イノベーション 全体像
新たなイノベーション：多角化事業・ラバーアクチュエーターの取り組み

2021年2月 「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

ボラタイルな経営環境下、中長期を見据えたグローバル戦略整合性担保と着実な実行につなげる計画
(従来の3カ年業績計画から、大枠目標と中長期戦略KPIベース実行化計画へ)



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。