



# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿） - Bridgestone 3.0 Journey -

## レジリアントな“エクセレント”ブリヂストンへの道筋

2022年8月31日

取締役

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

## 本日のご説明内容

---

1. **ブリヂストンの使命・ビジョン・企業コミットメント**
2. **2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿） - Bridgestone 3.0 Journey-  
レジリアントな“エクセレント”ブリヂストンの道筋**

# 使命 Mission

---

**最高の品質で社会に貢献**

## Bridgestone 3.0 Journey

# 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**



2020  
Bridgestone 3.0  
第三の創業

● 中長期事業戦略構想 発表 「サステナビリティを経営の中核へ」



2021

コーポレートトランスフォーメーション (CX)  
中期事業計画 (2021-2023) : 変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ

- 「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」

稼ぐ力の再構築

戦略的成長投資

2022

変化に対応できる“強い”ブリヂストン近づく



企業コミットメント

## Bridgestone E8 Commitment

未来からの信任を得ながら経営を進める軸  
変革へ向けたブリヂストンらしい8つのベクトル



## 2030年 長期戦略アスピレーション (実現したい姿) - Bridgestone 3.0 Journey -

ブリヂストン 創立100周年 (2031年) に向けた  
第三の創業 Bridgestone 3.0 第1ステップ

レジリアントな“エクセレント”ブリヂストンへの道筋

# なぜ今、2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）が必要なのか？



“激動”の事業環境「変化が常態化」

「変化をチャンスへ」

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）  
「レジリアントな“エクセレント”ブリヂストンへの道筋」を明示

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

- 2030年へ向けた経営戦略・リソース配分方向性・キャピタルアロケーション方向性をクリアに
- 常態化する変化の中においても強靱で、しなやかに変化をチャンスに変えるレジリアントな“エクセレント”ブリヂストンとして、新たな共創パートナーを獲得し、新たな価値を創造する。
- 激動の中においても「ヒトとモノの移動」は変わらない、ブリヂストンは変化に対応し「ヒトとモノの移動を支え続ける」

2030年、2031年の創立100周年に向けて、変化に対応できる“強い”ブリヂストンから  
レジリアントな“エクセレント”ブリヂストンへの変革を加速

# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：3つの軸

## 社会価値創造と顧客価値創造の両立、新たな競争優位を獲得し、レジリアンな“エクセレント”ブリヂストンとして、企業価値を向上させる

- “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
- 確からしさの高いビジネスモデル構築（プレミアムタイヤ事業とその強みを活かしたソリューション事業の成長加速）
- サステナビリティ vs ビジネス成長、タイヤ性能のカスタマイズ vs バリューチェーン全体の生産性向上 / コスト最適化  
- 二律背反の価値を同時に創出 -

## レジリアンな“エクセレント”ブリヂストンとして、創立100周年・次のステップを目指す

- 全てのステークホルダーへの責任を果たす（自然、社会、顧客、従業員、サプライヤー、投資家、地域社会など）

## VUCA※を生き抜く レジリアンな企業へ ※ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

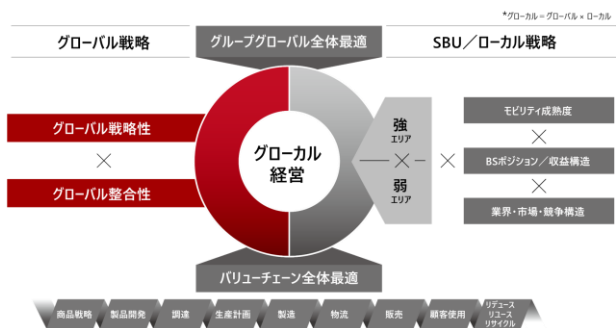
- 変化に素早く対応できる経営体制、経営力、経営体質を持つ

# 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

2024

2026

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」

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

2027

2029

2030

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

# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：新たな事業ポートフォリオ



## 乗用車 (PS) :

EV時代の新たなプレミアム - ENLITENビジネス戦略

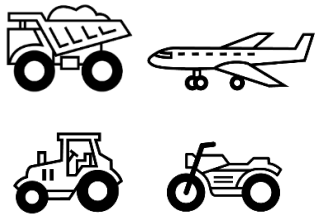
プレミアムタイヤ事業 + 小売サービスソリューション事業



## トラック・バス (TB) :

循環ビジネス時代の新たなプレミアム - ENLITENビジネス戦略

プレミアムタイヤ事業 + タイヤセントリックソリューション事業  
+ モビリティソリューション事業



## スペシャリティ (OR・AC・AG・MC※) :

循環ビジネスモデルの実現 - MasterCoreビジネス戦略 (OR)、など

プレミアムタイヤ事業 + タイヤセントリックソリューション事業

※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



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

# 2030年 長期戦略アスピレーション

	2022
売上収益	4兆円レベル
調整後営業利益	4500億円レベル
調整後営業利益率	11%
ROIC	9%
ROE	10%



	2030	
売上収益	5兆円強レベル <small>Fortune Global 500で約50位上げる成長レベル：484位(@2021) → 430位レベル(@2030)</small>	規模拡大
調整後営業利益	8000億円強レベル	稼ぐ力拡大
調整後営業利益率	15%強 <small>国内水準を越えてグローバルレベルへ（全産業 調整後営業利益率*1 日本企業平均8.6%, 米国平均14.8% @2021）</small>	質の強化
ROIC	12%レベル <small>国内水準を越えてグローバルレベルへ（自動車部品製造業*2(売上1兆円以上企業：26社) ROIC平均9.7% @2021)</small>	質の強化
ROE	13%レベル <small>国内企業トップレベル・グローバルレベルへ（全産業主要企業ROE*3 日本6.3%, 欧州12.1% 米国17.9% @2019)</small>	質の強化

人的創造性

23年から試行

中期事業計画 (2024-2026) から導入

為替前提：23年：1USD - 125円、24年以降：1USD - 120円ベース

\*1 日本経済新聞2022年7月27日記事 \*2 出典：SPEEDAデータベース \*3 出典：経済産業省「第1回サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX研究会）」事務局資料（2020年5月）



# 2030年 長期戦略アスピレーション

## 環境中期目標

「マイルストーン2020」 2012年制定

CO<sub>2</sub>削減目標（基準年2005年）

モノづくりで排出される以上のCO<sub>2</sub>の削減に貢献

- モノづくりの過程で排出されるCO<sub>2</sub>を35%削減（売上高当たり）



達成



## Bridgestone 3.0 環境目標 (2020年6月に発表)

マイルストーン  
2030

CO<sub>2</sub>排出量 **50%** (2011年対比、Scope 1-2)

再生資源・再生可能資源比率 **40%**



2050

カーボンニュートラル化

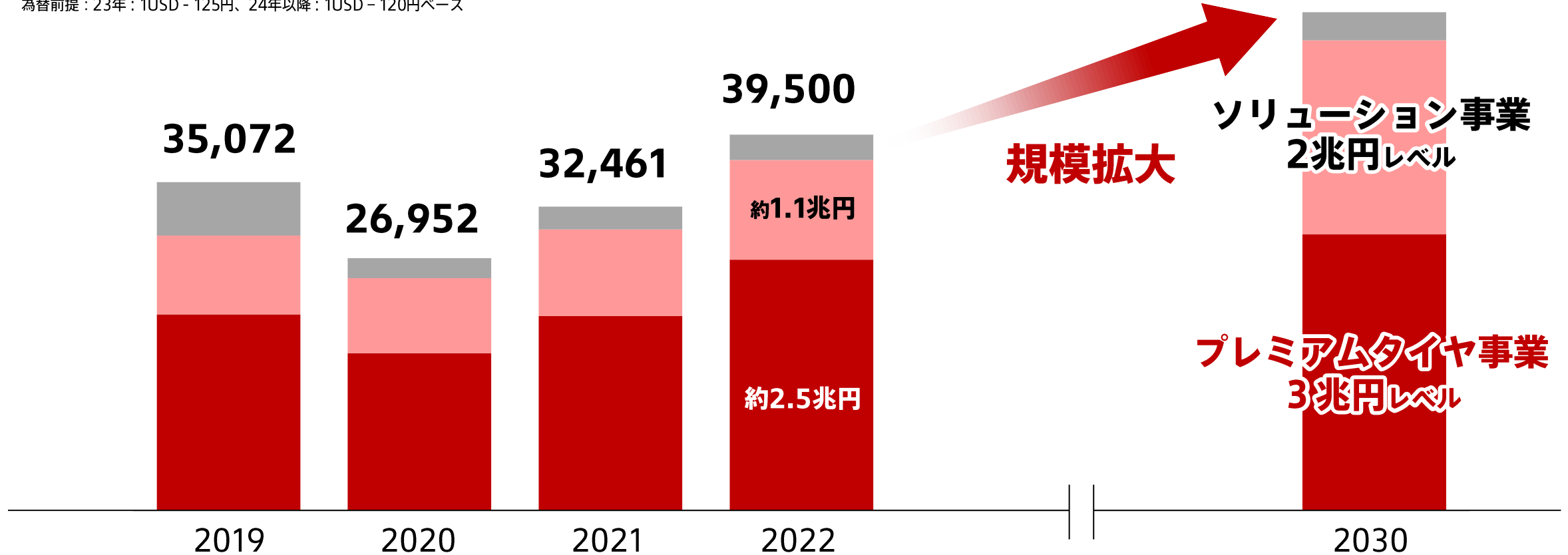
100%サステナブルマテリアル化

# 2030年 長期戦略アスピレーション

## 売上収益 [億円]

- プレミアムタイヤ事業
- ソリューション事業 ※ 小売タイヤ事業売上含む
- 化工品・多角化／探索事業

為替前提：23年：1USD - 125円、24年以降：1USD - 120円ベース



レジリアントな  
“エクセレント”ブリヂストン

**5兆円強の規模へ**  
(5.3兆円レベル)

規模拡大

ソリューション事業  
2兆円レベル

プレミアムタイヤ事業  
3兆円レベル

# 2030年 長期戦略アスピレーション

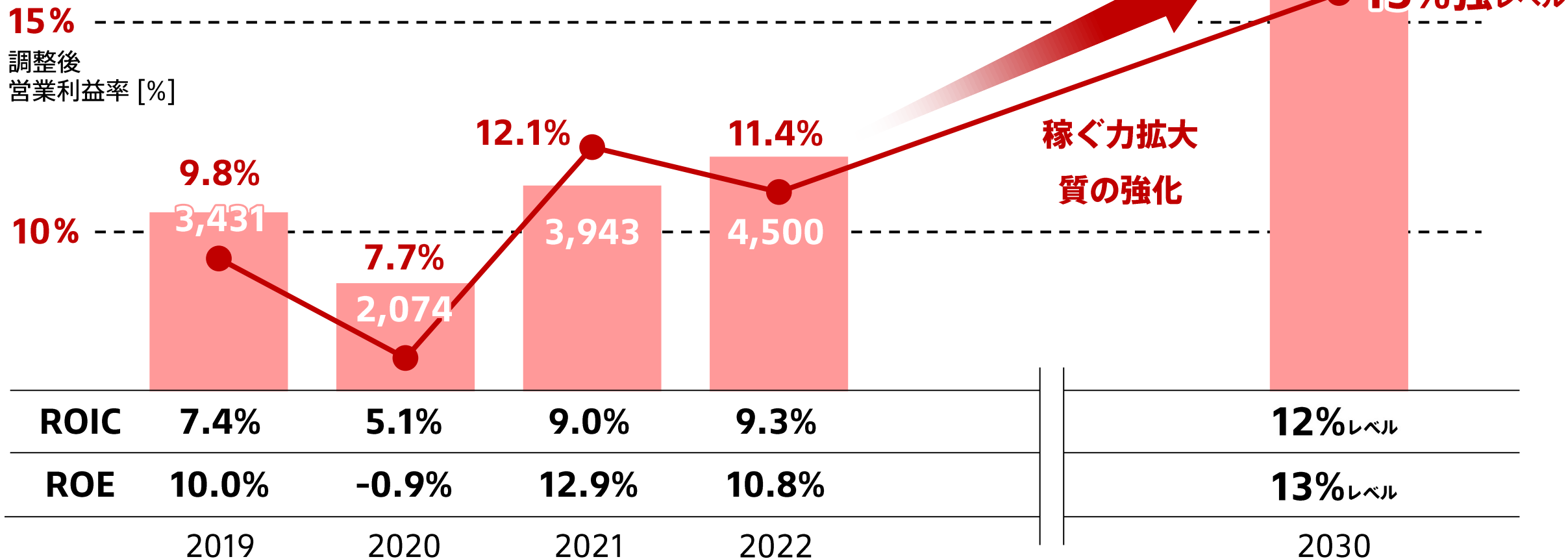
調整後営業利益 [億円] ・ 調整後営業利益率 [%]

レジリアントな  
“エクセレント”ブリヂストン

■ 調整後営業利益 [億円]

● 調整後営業利益率 [%]

為替前提：23年：1USD - 125円、24年以降：1USD - 120円ベース



# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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)





# プレミアムタイヤ事業

# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

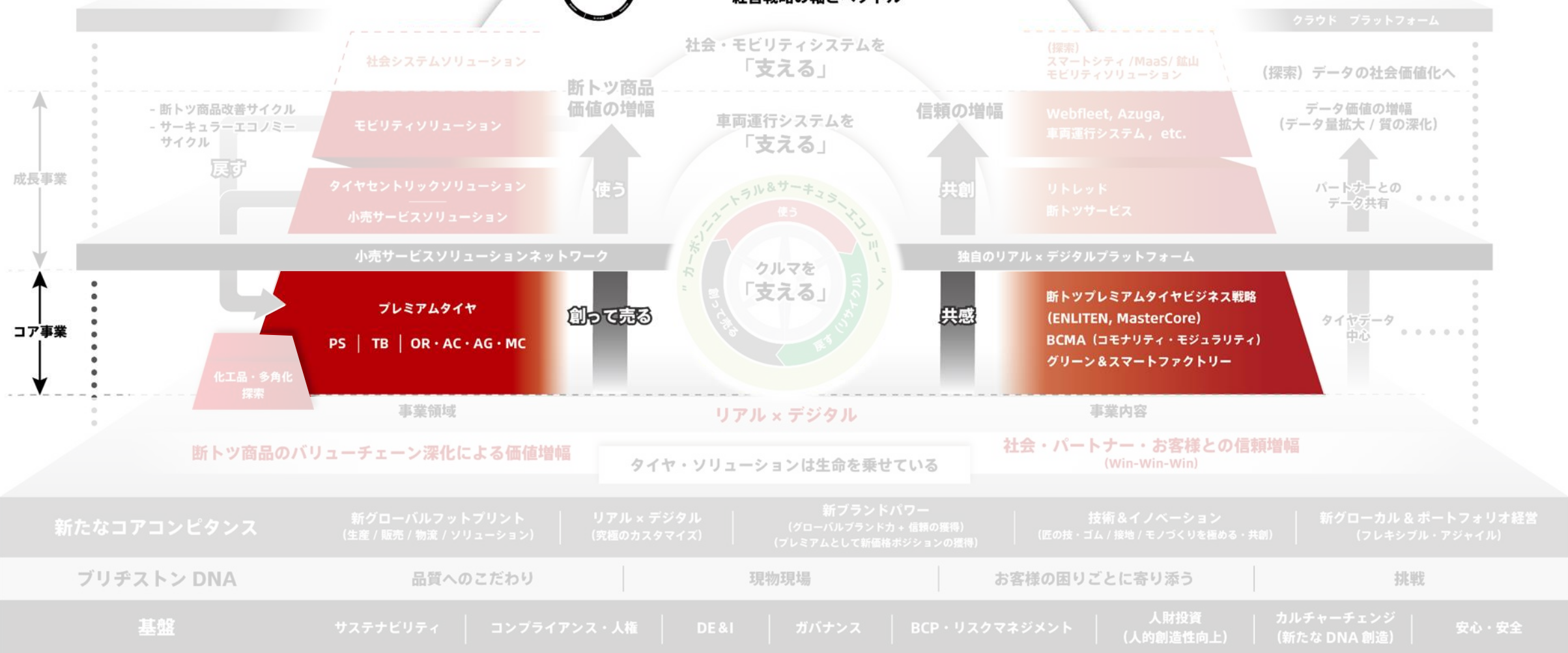
使命：最高の品質で社会に貢献

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**  
 “経営戦略の軸とベクトル”

共創・セキュリティ担保 Amazon, Microsoft: クラウドグローバルパートナー





# 戦略アウトライン：プレミアムタイヤ事業

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)  
本数から価値へ

中期事業計画 (2027-2029)  
新たなプレミアムタイヤ事業ポートフォリオ経営へ

乗用車用高インチタイヤ、  
トラック・バス用、鉱山車両用タイヤを  
中心としたプレミアムビジネス戦略

## “新たなプレミアム”の創造

### “新たなプレミアム” 第1ステージ

- ENLITEN (乗用車用 (PS)、小型トラック用 (LT)、  
トラック・バス用タイヤ (TB))
- MasterCore (鉱山車両用タイヤ (OR))

### “新たなプレミアム” 第2ステージ

- ENLITEN & MasterCore

2030年：ENLITEN/MasterCore 比率ほぼ100%  
(販売総量における比率)

- 21MBP ほぼ達成  
変化に対応できる強いブリヂストンへ
- プレミアム化  
ソリューション事業連動への布石完了

- 本数から価値へ 生産性を高く
  - ・ プレミアムタイヤ増産投資：  
既存工場生産能力を最大限プレミアムタイヤへ活用  
汎用生産からプレミアム生産へシフト
  - ・ **グリーン&スマート工場**へ既存工場のアップグレード  
(既存工場の増強プロジェクト含む)  
グリーン&スマートオペレーション推進
- **プレミアムタイヤ事業フォーカス完成**
  - ・ プレミアムブランド新ポジションの獲得
    - Bridgestone E8 Commitment推進による  
「信頼・共感の獲得」
    - 24年：グローバルモータースポーツ活動再開

- **プレミアムタイヤ領域継続強化**  
**ENLITEN/MasterCoreをより強力なプレミアムへ**
  - ・ ソリューション事業、ネットワークを活かして、  
プレミアムタイヤ事業をさらに強化
  - ・ ソリューション事業と連動した循環ビジネスモデルの構築
- **新たなプレミアムタイヤ  
事業ポートフォリオ経営を進化**



BCMA (コモナリティ・モジュラリティ) 本格導入：生産性向上、コスト適正化損益分岐点下げる、究極のカスタマイズ

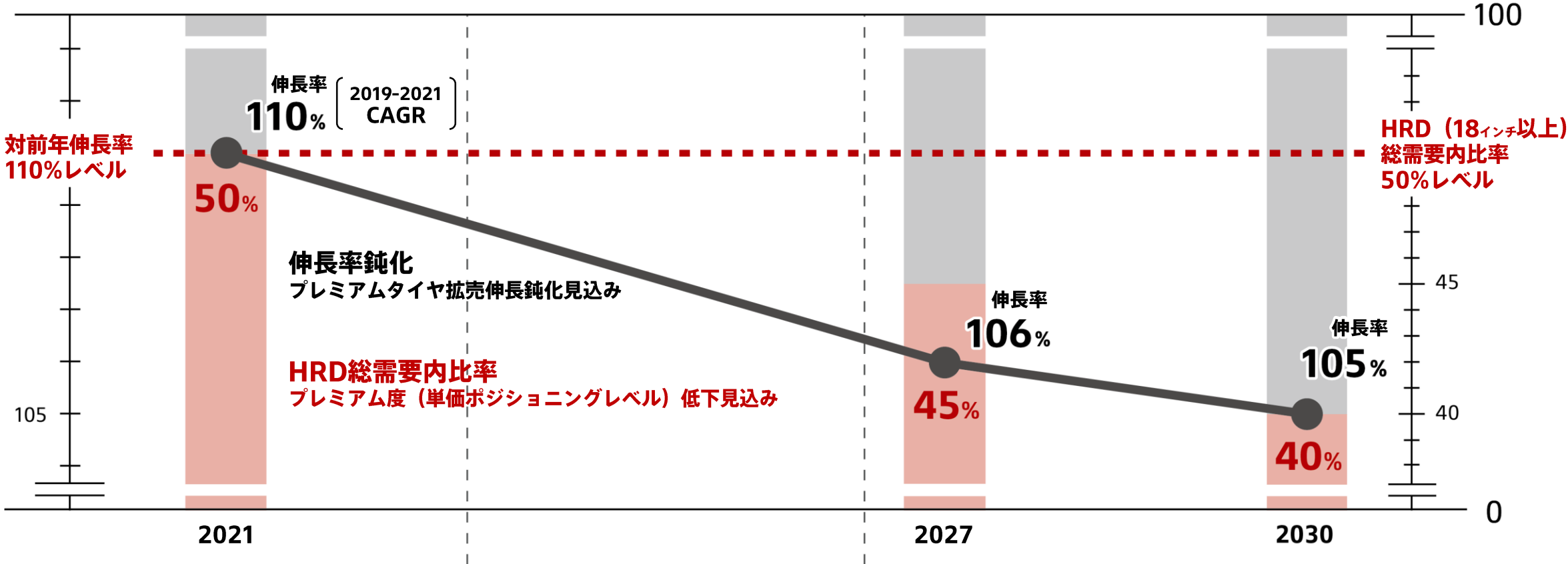
グリーン&スマート工場化推進



## なぜ“新たなプレミアム”の創造が必要か？

乗用車用高インチタイヤの全体需要は増加するが、市販用1回目（プレミアム）需要伸長は鈍化レジリアントであるために、新たなプレミアムが必要

乗用車用高インチタイヤ（18インチ以上）市販用1回目需要「対前年伸長率」と「HRD総需要内比率」（当社推定）



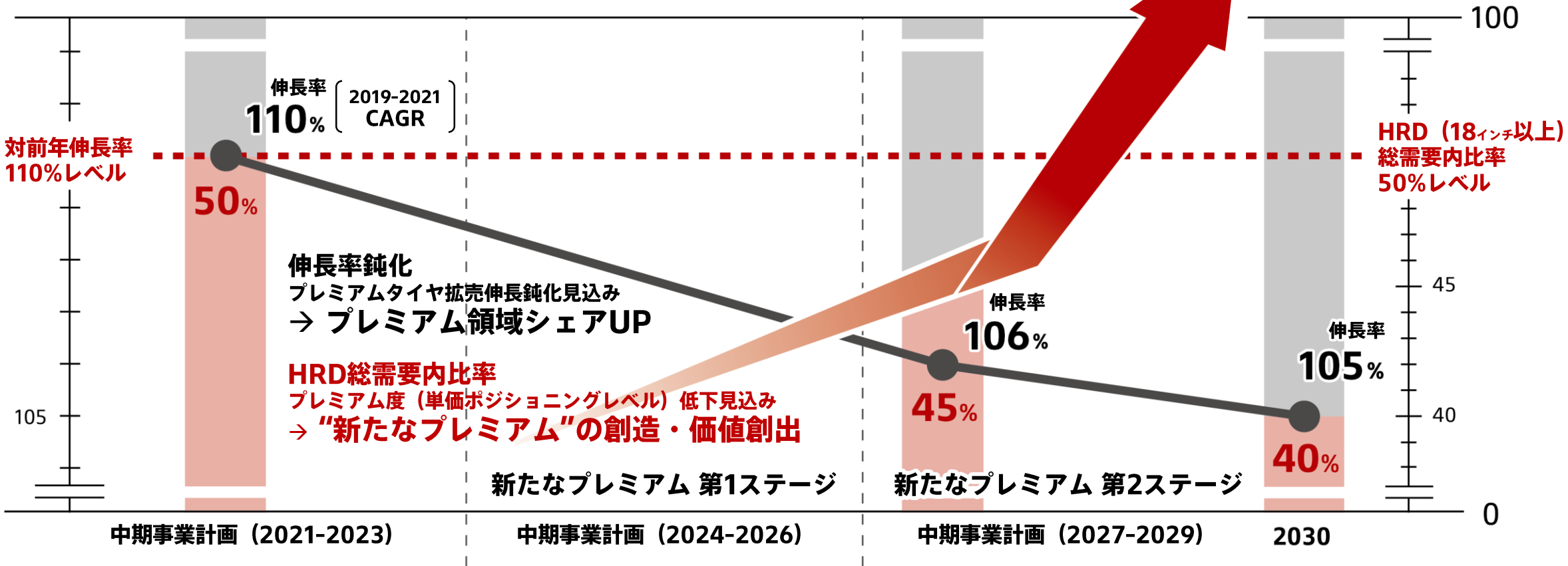




**“新たなプレミアム”の創造**

- 高インチタイヤ市販用第1回需要獲得 (シェアUP)
- “新たなプレミアム”の創造 - ENLITENビジネス戦略(PS)
  - 21年～ 基盤構築
  - 24年～ 第1ステージ ENLITEN拡大
  - 27年～ 第2ステージ ENLITEN拡大

乗用車用高インチタイヤ (18インチ以上) 市販用1回目需要  
「対前年伸長率」と「HRD総需要内比率」 (当社推定)



# “新たなプレミアム”の創造： ENLITEN (PS / LT / TB※) MasterCore (OR)

**生産財プレミアム  
ソリューション事業連動  
MasterCore(OR)  
ENLITEN(TB)**

**乗用車系プレミアム  
ENLITEN (PS)**

**Green & Smart Factory**



生産財はプレミアム領域において需要伸長  
拡売・シェアアップとソリューション事業と連動した  
“新たなプレミアム”の基盤構築スタート

新たなプレミアム 第1ステージ

新たなプレミアム 第2ステージ

中期事業計画 (2021-2023)

中期事業計画 (2024-2026)

中期事業計画 (2027-2029)

※PS: 乗用車用タイヤ、LT: 小型トラック用タイヤ、TB: トラック・バス用タイヤ、OR: 鉱山・建設車両用タイヤ

# “新たなプレミアム”の創造： ENLITEN (PS / LT / TB※) MasterCore (OR)

お客様へ新たな価値を提供  
信頼を獲得し  
価値を認めて頂くことで、  
適切な価格ポジションアップへ



生産財プレミアム  
ソリューション事業連動  
MasterCore(OR)  
ENLITEN(TB)

乗用車系プレミアム  
ENLITEN (PS)

Green & Smart Factory

戦略的な  
価格ポジションUP  
2nd Stage

戦略的な  
価格ポジションUP  
1st Stage

新たなプレミアム 第1ステージ

新たなプレミアム 第2ステージ

中期事業計画 (2021-2023)

中期事業計画 (2024-2026)

中期事業計画 (2027-2029)

※PS: 乗用車用タイヤ、LT: 小型トラック用タイヤ、TB: トラック・バス用タイヤ、OR: 鉱山・建設車両用タイヤ



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

Energy  
Ecology  
Efficiency  
Economy



# シンプル&差別化

**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、シンプル化

性能カスタマイズ、差別化

モジュール 1 & 2 : 開発・サプライチェーンを効率化、生産性向上とコスト最適化を実現  
モジュール 3 : 市場 / お客様ごとにフレキシブル・アジャイルに性能をカスタマイズ、差別化

2030年 BCMA展開率 (乗用車用/トラック・バス用タイヤ) 約**100%**



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

# シンプル&差別化 - バリューチェーン全体で価値を創出 -

Energy  
Ecology  
Efficiency  
Economy



■ 開発プロセスの効率化による  
コスト最適化、環境負荷低減

■ 開発プロセスの短縮による  
アジャイルな新商品開発&販売  
(企画から販売までのリードタイム短縮)

■ 原材料標準化による調達コスト最適化

■ フレキシブルな生産アロケーションによる  
販売・コスト両面への貢献  
(グローバル最適の実現)

■ 生産プロセスの効率化による生産性向上、  
品質向上、コスト最適化、環境負荷低減

■ 商品間での部材・モジュール共用により  
販売計画変動への対応スピード向上

■ “究極のカスタマイズ”による顧客満足度向上

■ 生産フレキシビリティ向上による 在庫最適化  
- 物流・在庫コスト最適化、環境負荷低減  
バックオーダー（欠品）の削減  
- 販売機会を逃さない

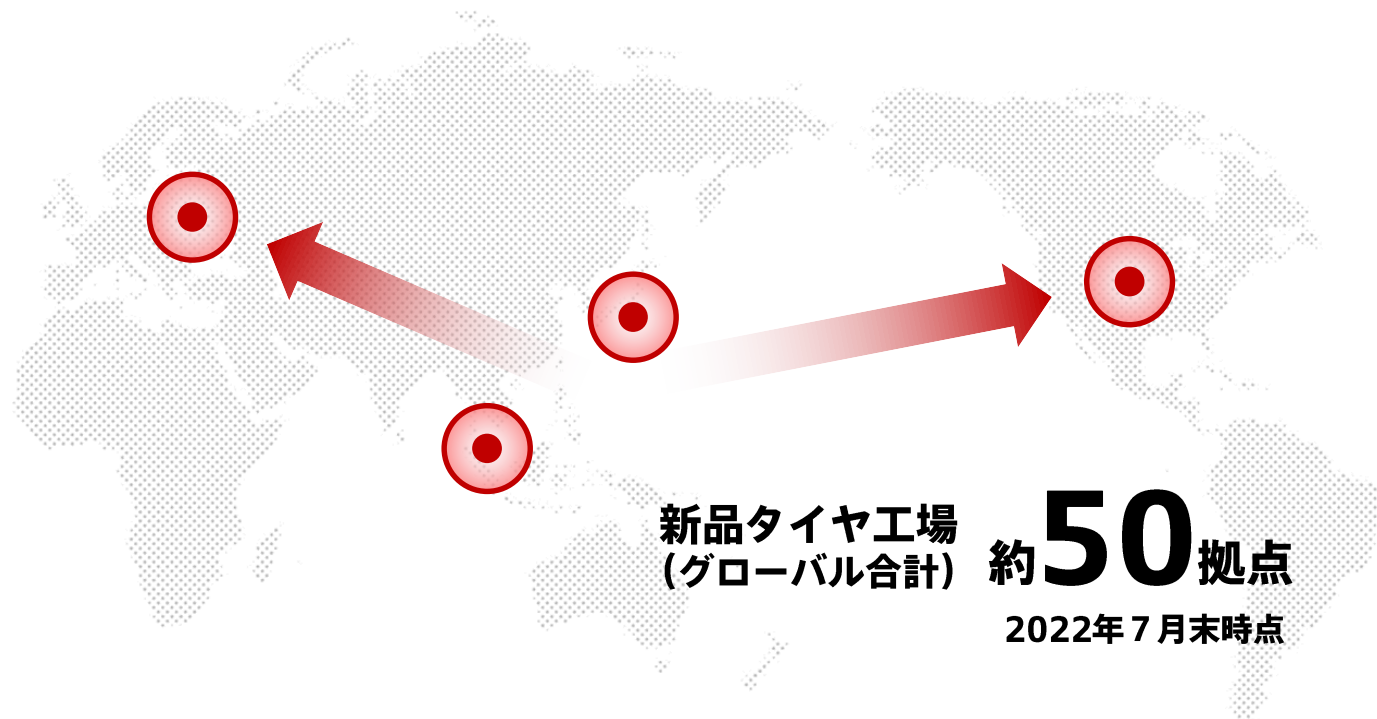
“生産性向上、コスト適正化⇒損益分岐点下げる” vs. お客様・市場に合わせた**“究極のカスタマイズ”**  
バリューチェーン全体で省資源や資源生産性の向上、CO<sub>2</sub>排出量削減など**サステナビリティ**へも貢献



二律背反の価値を同時に創出チャレンジへ

# グローバルタイヤフットプリント（生産）

Energy  
Ecology  
Efficiency  
Economy



## 地産地消率（目指す姿） - グローバル -

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

日本、アジアをグローバルプレミアムタイヤ  
供給拠点として活用

### プレミアム商品を創る体制の強化

乗用車用高インチタイヤへの設備置換/  
ENLITEN技術対応・  
MasterCore (鋤山車両用タイヤ) 強化、  
トラック・バス用・モーターサイクル用タイヤ  
などのプレミアム商品生産体制強化推進

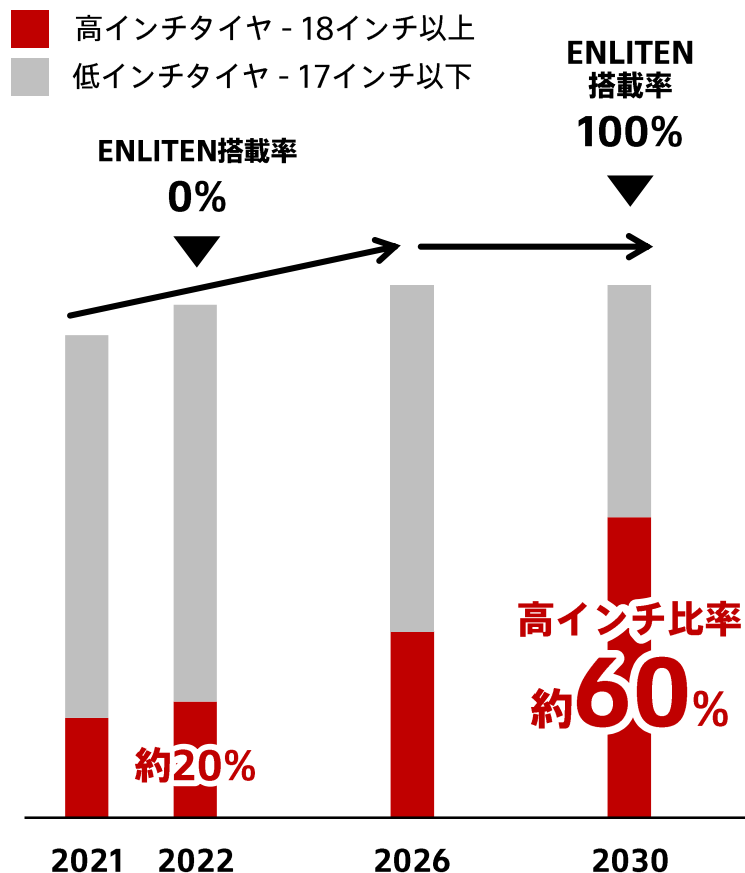
### グリーン&スマート工場/ オペレーション構築へ向けた投資実行

CO<sub>2</sub>排出量削減・資源生産性の向上、  
現場スルラク強化による労働生産性向上と  
ビジネス成長を両立

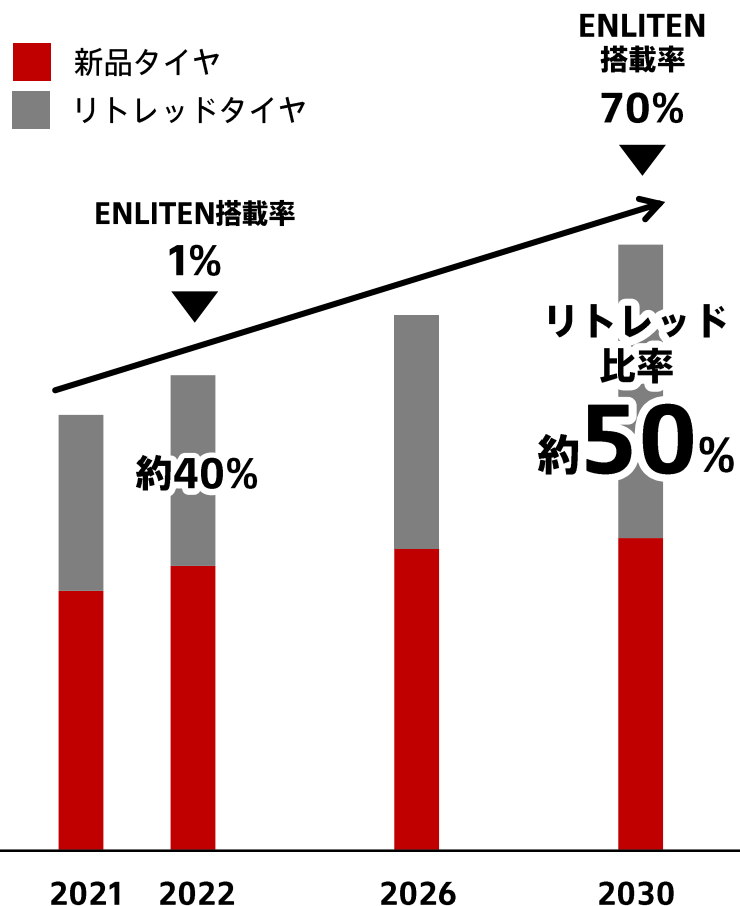
# 本数から価値へ プレミアム市販用タイヤの販売を伸長

グラフ高さ：本数ベース

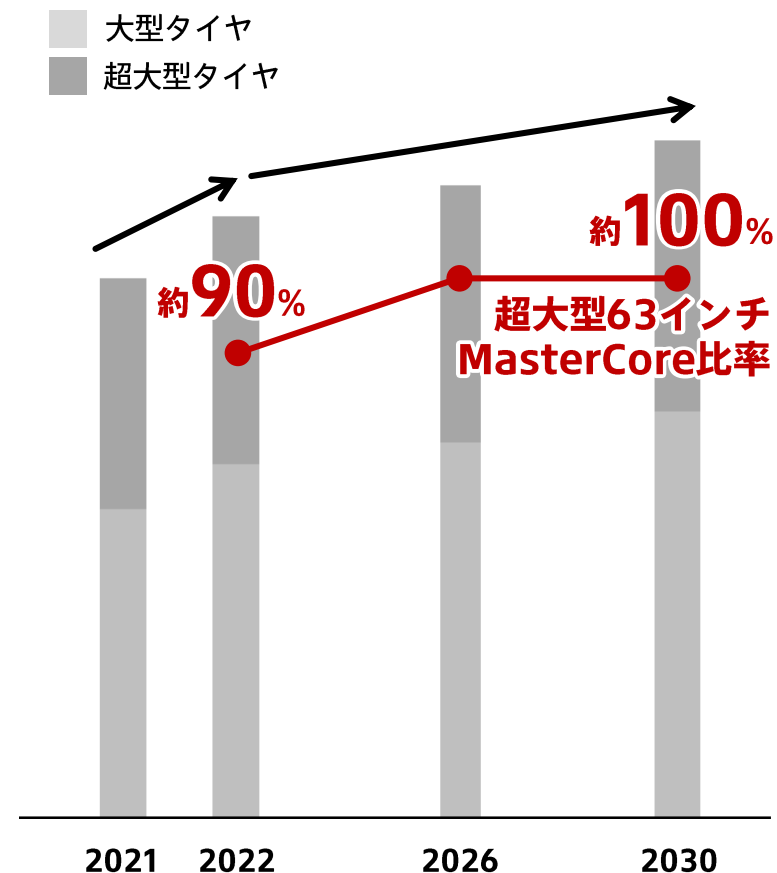
## 乗用車用高インチタイヤ プレミアムへのシフト加速



## トラック・バス用タイヤ 新品+リトレッド販売伸長・シェアアップ



## 鉱山車両用超大型・大型タイヤ 全てが超プレミアムタイヤ 販売伸長・シェアアップ強化





Ecology  
Efficiency  
Economy



# ENLITEN

BUSINESS STRATEGY **PS**

乗用車用タイヤ  
EV時代の新たなプレミアム

環境性能と運動性能を両立し、  
EV航続距離の延伸へと寄与する  
「ENLITEN」技術を  
商品・ビジネスモデルへ価値を拡大

2030年

ENLITEN搭載商品：約 **90** 商品投入

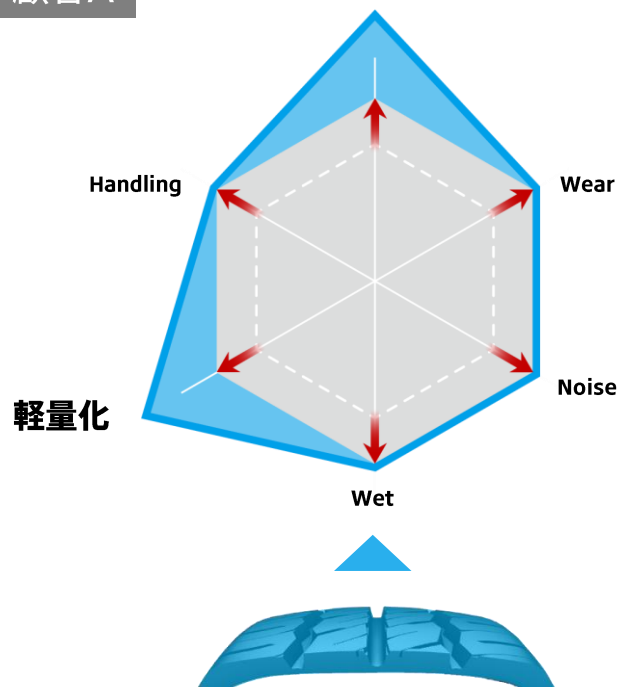
ENLITEN搭載率：約 **100%**





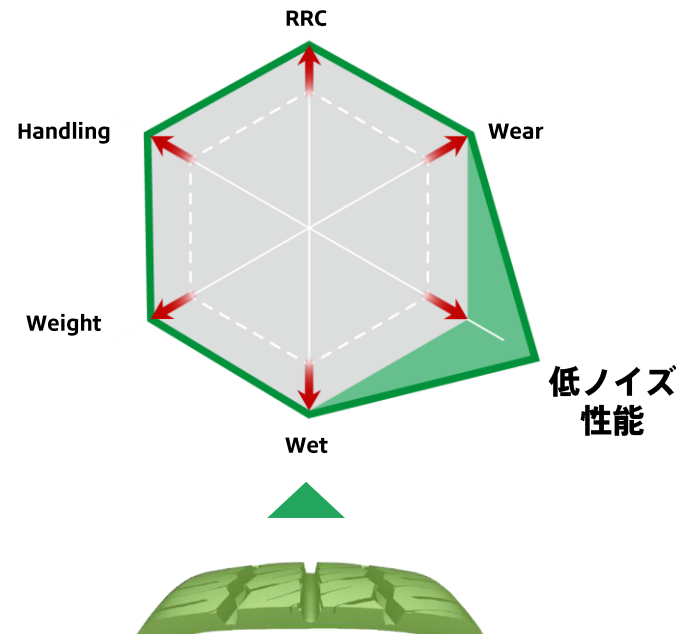
顧客A

転がり抵抗低減



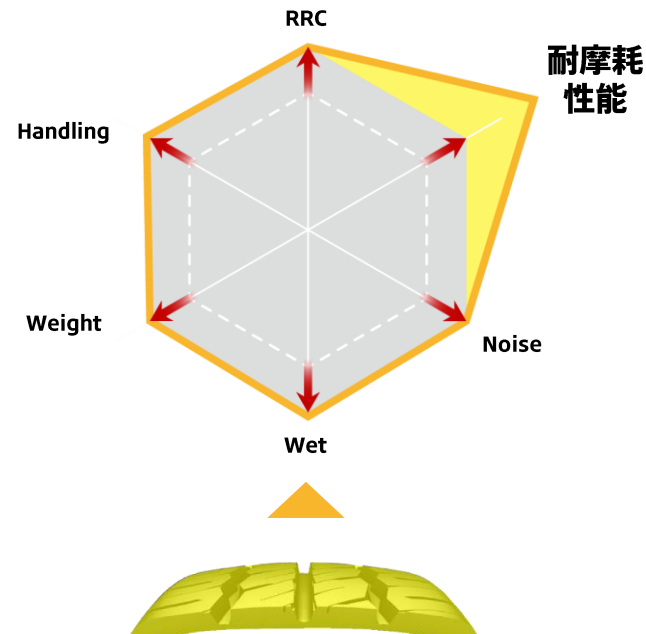
軽量化・転がり抵抗低減

顧客B



低ノイズ性能UP

顧客C



耐摩耗性能UP

## 社会環境の変化

SDGsニーズの高まり  
環境規制の厳格化  
電動化による  
エネルギー効率向上

## 車両パワートレインの変化

コネクテッド・自動運転  
との親和性  
車両構造・部品点数  
のシンプル化  
電池性能の競争

## 車両価値の変化

車両データの  
ビジネス活用機会創出  
価値増大

## 車両アーキテクチャの変化

分散型から  
統合型アーキテクチャーへ  
ハード/ソフト開発の分離

## 車両の電動化の推進 / ソフトウェア・ファースト開発の推進

### タイヤに求められる価値の変化：EVに求められる性能へカスタマイズ

タイヤの転がり抵抗低減によるEV航続距離・電費の大幅改善\*

開発効率化、ソフト開発への対応の柔軟性向上

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

一品一葉のハードに合わせたタイヤ開発から  
効率化と究極のカスタマイズを両立

装着されるクルマの走りの魅力を最大限に引き出す  
バリューチェーン全体でクルマ作りを支える



# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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)





Extension  
Emotion  
Empowerment



B-Innovation

# Bridgestone Innovation Park

B-Mobility

Bridgestone  
Innovation  
Gallery

イノベーションを通じて新たな価値を創造するグローバル拠点  
共感からスタート、共議・共研・共創へ



## 中期事業計画 (2024-2026)

### ゴムを極める



マテリアルインフォマティクスの強化活用 (2010年より実施済み)

## 中期事業計画 (2027-2029)

- **ダブルネットワークゴム**：  
鉱山車両用タイヤ**MasterCore**  
第2ステージに実装
- **サステナブルな素材の開発推進**  
架橋レス・硫黄フリー：リサイクルしやすいゴム  
結合を操り、創り、戻せる  
サステナブルな複合体設計

2030年  
ナノからマクロまでの複合体設計  
(持続可能な資源で原子からタイヤまで)

### 接地を極める

#### 接地メカニズムを織り込んだタイヤシミュレーション



F1・モータースポーツでの知見から強化・拡大

実路の接地メカニズムと  
タイヤ・車両の過渡特性※を織り込み  
市場を再現できる**デジタルツイン**の構築  
※タイヤに発生する力や変形など状態が安定するまでの挙動

2030年  
市場のタイヤをリアルにモニタリングできる  
「**接地を極めた**」デジタルツイン



# 技術&イノベーション “モノづくりを極める”: グリーン&スマート工場

## グリーン工場

Energy  
Ecology



中期事業計画 (2021-2023)

中期事業計画 (2024-2026)

中期事業計画 (2027-2029)

### 生産設備エネルギー源の電化 (主に加硫工程)

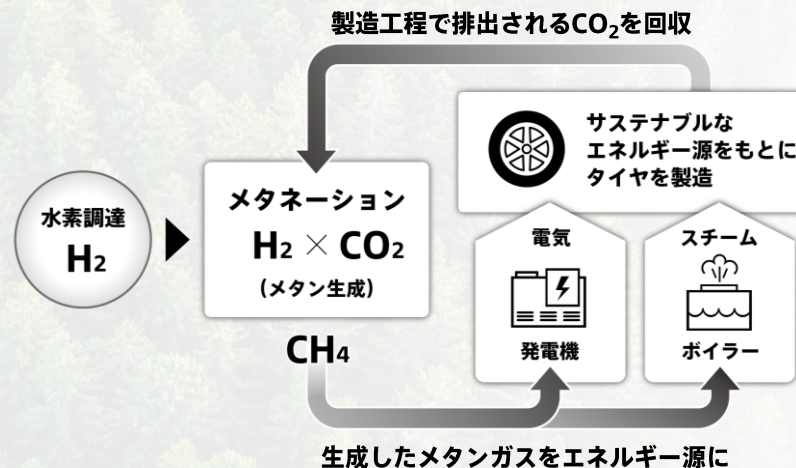
熱エネルギーを電気エネルギーへ置換  
再生可能エネルギーと組み合わせ、  
CO<sub>2</sub>排出抑制

再生可能エネルギー導入推進 (電力)  
再生可能エネルギー比率 (計画)  
22年24%、23年50%以上

日本国内モデル工場で実証  
(北九州工場)

### 工場内で発生したCO<sub>2</sub>を エネルギーに転換するモノづくり

メタネーションを活用したモノづくりを共創により推進



グリーン工場実装  
グローバルモデル4工場：米州・欧州・アジア・日本

## 最小のサステナブル資源で 最大価値創造

2030年  
CO<sub>2</sub>排出量  
50%減 (vs 2011)  
(Scope1,2)

再生可能エネルギー  
(電力)  
100%へ挑戦

2050年  
カーボンニュートラル化

2030年  
再生可能資源比率40%

2050年  
100%サステナブルマテリアル化

## タイヤを原材料に戻し、資源が循環し続けるモノづくり (サステナブルマテリアル活用)

- 再生資源・再生可能資源比率向上に向けた材料開発：ENLITENビジネス戦略連動、商品戦略連動 (含むリトレッド)
- リサイクル事業推進、再生可能資源活用強化：天然ゴム事業、グアユール事業



# 技術&イノベーション “モノづくりを極める”: グリーン&スマート工場

Efficiency  
Empowerment



## スマート工場

中期事業計画 (2021-2023)

中期事業計画 (2024-2026)

中期事業計画 (2027-2029)

当社独自の断トツ商品 (Master Core、REGNO、POTENZA) で  
創り上げた強いリアルを自動制御化

各工程の自動化推進

デジタル/センシング技術  
及びAI制御導入推進

当社独自の最新鋭成型システム  
「EXAMATION」で培ったセンシング技術の進化と拡大

暗黙知の形式知化 (他工程展開)

デジタルでつなぎ  
モノづくりプラットフォーム構築

品質・生産性など  
新たな価値創造へ

スマート工場  
モデル工場実装  
グローバルモデル8工場

米州・欧州・アジア・日本  
乗用車用/トラック・バス用タイヤ工場

強いリアル (匠) × デジタル  
モノづくりを極める

2030年

世界最高/同一品質  
まるさ  
究極の“円さ”へ挑戦  
(製品精度 (真円度) 30%向上)

スキルレス/高効率化  
労働生産性 **130%**

2030 実現したい姿

バリューチェーン全体を繋ぎ新たな価値創出 (次世代モノづくりプラットフォーム)

商品開発/調達

精練工程 (ゴム練り)

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

押し出し・裁断工程

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

成型工程

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

加硫工程

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

検査工程

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

物流/販売

工場全体を繋いだモノづくりデジタルプラットフォーム (MES\*)

\*Manufacturing Execution System



プレミアムタイヤ事業・ソリューション事業の成長エネイブラー  
小売サービスソリューションネットワーク

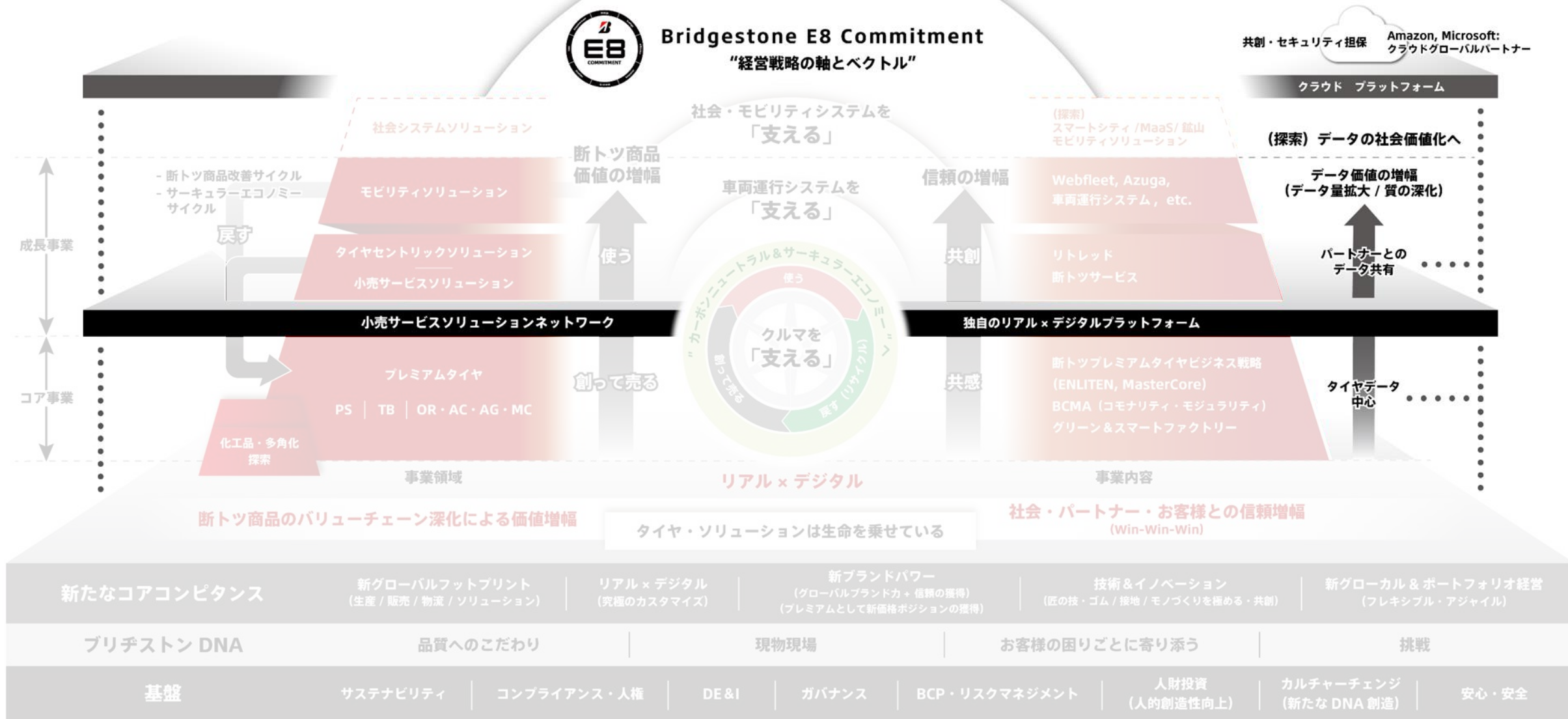
乗用車系  
小売サービスソリューション事業



# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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)



# 小売サービスソリューションネットワーク / クラウドプラットフォーム

Extension  
Ease



22年からグローバルで連携スタート  
アマゾン社、マイクロソフト社と協業

クラウド プラットフォーム (強固なセキュリティ環境)

ソリューション事業

(小売サービス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事業、モビリティソリューション事業)

アマゾン社

マイクロソフト社

アマゾン社

  
乗用車系ネットワーク  
約**18,200**拠点

  
トラック・バス系ネットワーク  
約**6,800**拠点

  
鉱山車両系ネットワーク  
約**130**拠点  
22年6月末時点

×  
プレミアムタイヤ事業

小売サービスソリューションネットワーク

グローバル直営・フランチャイズネットワーク

- 乗用車用、トラック・バス用、鉱山・建設車両用、航空機用 -

ブリヂストン独自の“リアル×デジタル”プラットフォーム

データ価値の増幅  
(データ量拡大/質の進化)

パートナーとの  
データ共有

データ共有  
(タイヤデータ中心)

社会・パートナー・お客様との  
信頼の増幅 (Win-Win-Win)



プレミアムタイヤ事業と連動した  
循環ビジネス時代の新たなプレミアム

## タイヤセントリックソリューション事業

- ENLITENビジネス戦略 (TB)
- MasterCoreを中核とした鉱山ソリューション
- 航空ソリューション

# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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)





# ENLITEN

BUSINESS STRATEGY **TB**

トラック・バス用タイヤ  
循環ビジネス時代の  
新たなプレミアム

Efficiency  
Extension  
Economy



リトレッドと連携し、タイヤ一本一本を使い倒すことで、  
タイヤ一本あたりの価値を最大化



モビリティソリューションやリサイクルとも連携し、  
タイヤの価値が「循環」し続ける社会  
サーキュラーエコノミーを実現

2030年

ENLITEN搭載商品：約 **90** 商品投入

ENLITEN搭載率：約 **70%**

**循環ビジネスモデルの構築：**  
断トツ商品とリトレッド連動し、  
タイヤ一本一本を使い切ることでタイヤの価値を最大化

Efficiency  
Extension  
Economy



■ プレミアムタイヤ

**競争力の高い新品**

高耐久 耐摩耗  
低転がり抵抗



■ リトレッド用ケース

リトレッド回数を  
最大化する高耐久



**環境負荷の低減にも寄与：**

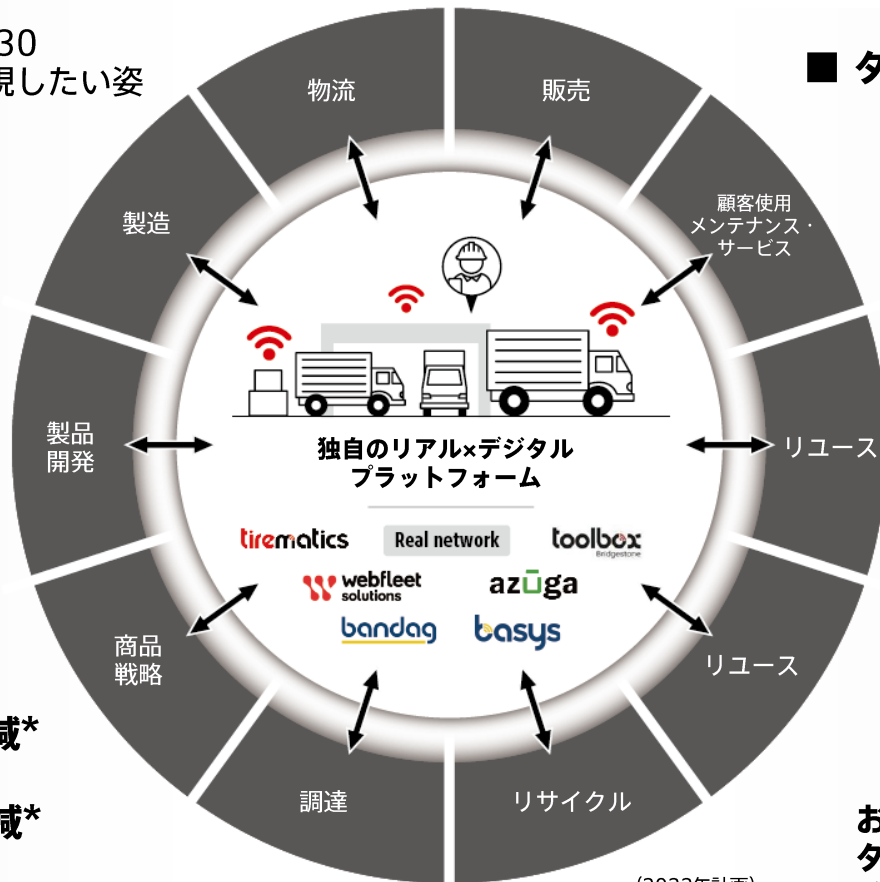
新品タイヤ3本 vs 低燃費タイヤ+リトレッドタイヤ×2回

資源生産性（資源の有効活用） **50%減\***

温室効果ガス（CO<sub>2</sub>換算）排出量 **48%減\***

\*日本自動車タイヤ協会編「タイヤのLCCO<sub>2</sub>策定ガイドラインVer2.0」をもとに、トラック・バス用タイヤ（275/80R22.5）にて試算した数値\*

2030  
実現したい姿



トラック・バス向け  
サブスクリプション **約 500,000** 契約 (2022年計画)

■ タイヤデータを活用したソリューションの提供

**tirematics**

タイヤモニタリングシステム（空気圧 & 温度）  
お客様のタイヤの状況を細かく把握

**toolbox**  
Bridgestone

お客様とタイヤ情報のデータベース  
お客様の使用条件の細かい分析

**basys**

リトレッド工程管理システム  
生産性の高いリトレッドタイヤ生産

お客様の使用状況に合わせて、  
タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使用いただく  
メンテナンス・サービスを含めた  
サブスクリプションパッケージでお客様に提供

**ENLITEN-小型トラック用タイヤ、乗用車用タイヤ（商用）へも循環ビジネスモデルとして拡大**

鉱山車両用タイヤ  
新たなプレミアム  
MasterCore





# 新たなプレミアム 断トツ商品 Bridgestone MasterCore

Efficiency  
Extension  
Economy



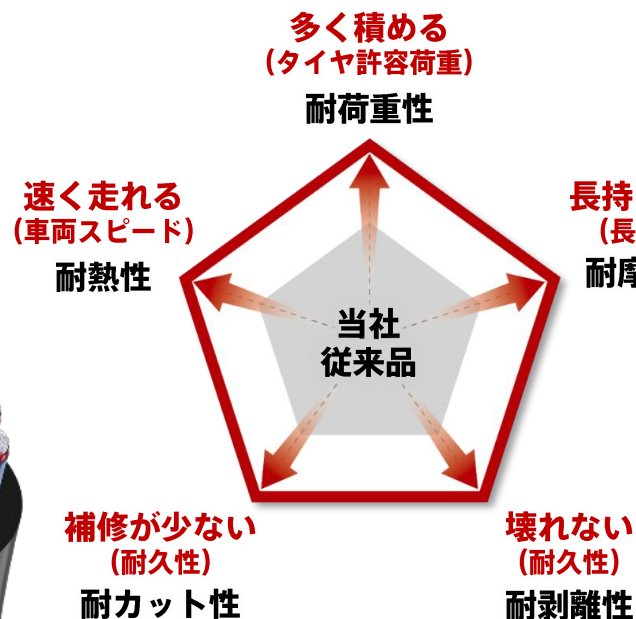
**BRIDGESTONE** **MASTERCORE**



**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



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)



**77** 鉱山へ展開中 (2022年7月時点)

2030年MasterCore比率

63インチ ほぼ **100%**



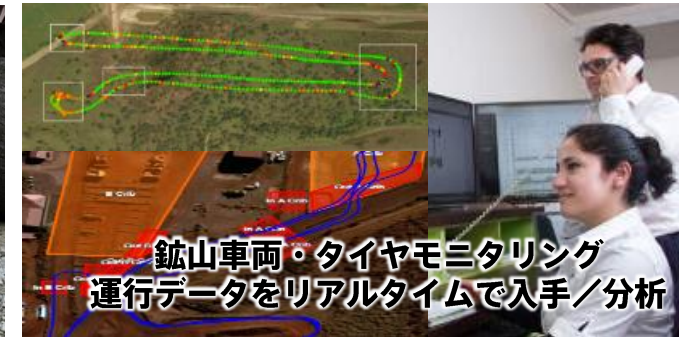
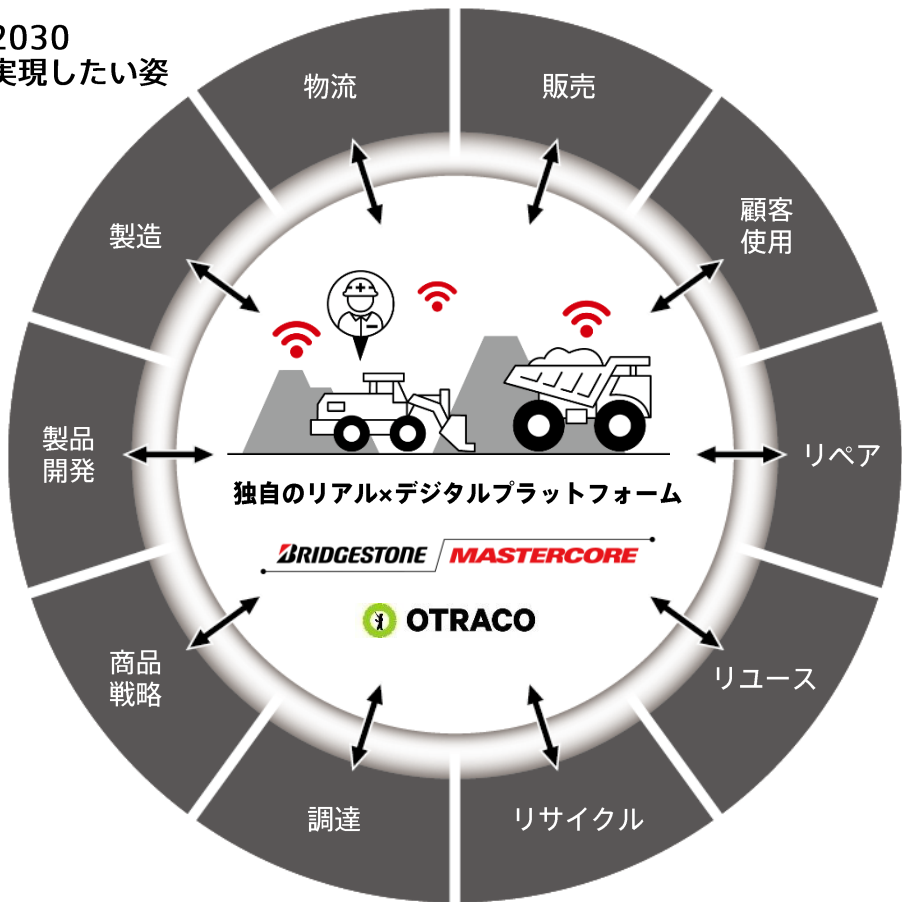
# 新たなプレミアム MasterCoreを中核とした 鉱山ソリューション

MasterCoreを軸に、  
それぞれのお客様に適したソリューションを提案  
鉱山オペレーションの生産性向上や経済価値の最大化に貢献

Efficiency  
Extension  
Economy



2030  
実現したい姿



リアル

デジタル

MasterCore  
展開先 **77** 鉱山

ネットワーク **134** 拠点

現場密着のオンサイトサービス  
Otracoと連携強化

- デジタルツールを活用し、タイヤ使用状況・車両運行状況を把握  
⇒ 各鉱山車両の運行状況に合わせて、より良い**タイヤの使い方（積載量・スピード等）を提案**
- お客様のオペレーション計画に合わせて、タイヤ必要量を予測。  
⇒ **効率的なタイヤ在庫計画と運用を提案し、鉱山オペレーションの最適化へ貢献**
- **リペア、リトレッド、リサイクルの実現に取り組み、循環ビジネスモデルの構築へ挑戦**

ソリューション提供を含む  
長期契約を推進・拡大

**41** 鉱山  
ソリューション展開先  
(2022年7月時点)



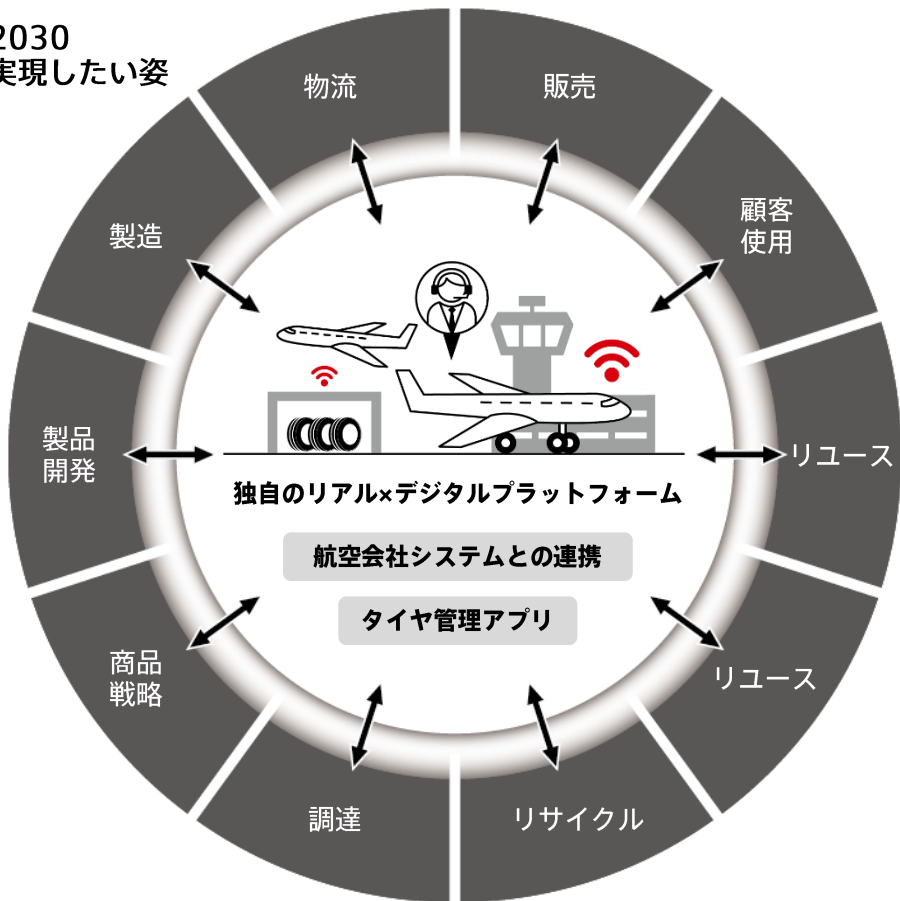
# 先駆的な循環ビジネスモデルを実現・戦略的起点 航空ソリューション

Efficiency  
Extension  
Economy



タイヤデータを活用した  
効率的な資源で価値を増幅するビジネスモデル

2030  
実現したい姿



新品+複数回リトレッド  
循環ビジネスモデル確立



航空会社

効率的な機体メンテナンス計画・  
タイヤ交換

タイヤデータ分析・  
摩耗予測

データ共有

フライトデータ  
計画的なタイヤ交換

タイヤ一本一本の管理  
(航空会社とタイヤ在庫情報を共有)  
最適な在庫レベルを  
顧客と共に効率的に維持

システムベンダー  
とも連携

効率的なタイヤ在庫計画・  
管理工数の削減

データ価値の増幅により  
タイヤ資産価値の最大化を実現

航空会社オペレーションの生産性・経済価値の最大化に貢献  
サステナビリティにも寄与

運行システムを支える



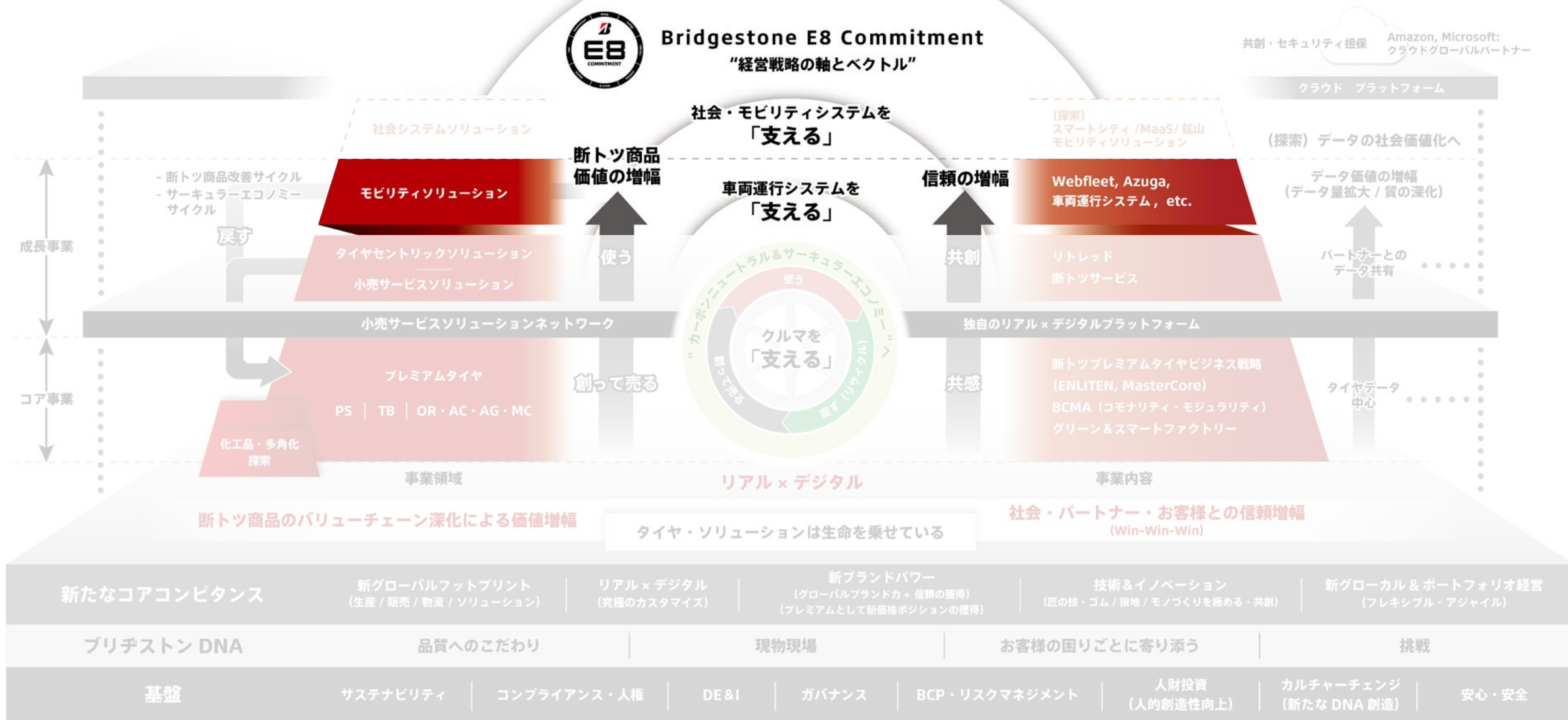
トラック・バス系  
モビリティソリューション事業



# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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)



# モビリティソリューション事業

Efficiency  
Extension  
Economy



トラック・バス用プレミアムタイヤ事業の成長・循環ビジネスモデルの構築に貢献  
顧客ベースを拡大し、タイヤデータ・モビリティデータの価値を増幅する運送ソリューションを拡充



## 80万台

欧州No.1ポジション

プレミアムタイヤ、  
タイヤセントリックソリューションとの  
シナジーを増幅



- 商品・サービス：ラインナップ共同活用
- オペレーション：共同調達、ベストプラクティス共有
- テクノロジー：共同開発によるリソース効率化、等



## 20万台

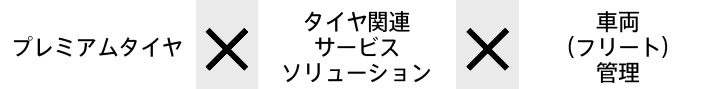
モビリティソリューション最大市場の北米で  
Webfleet solutionsとのシナジーを活かし  
スケールアップを図る

### 欧州・米州・豪州にて拡充を推進

#### Arvento Mobile Systems A.Ş.

ブリヂストン関連会社BRISA社買収合意（トルコ）  
21年末契約台数：約65万台

- ▼
  - ▼
  - ▼
- プレミアムタイヤ・タイヤデータ・車両データを  
融合したサービス・ソリューションへ進化



ブリヂストンの“One team”が、  
One contract & One invoice”で提供開始



Webfleet Solutionsのグローバル展開推進中  
各地域でのリーディングポジションを目指す

# 戦略アウトライン：ソリューション事業

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

■ 事業ごとにプレミアムタイヤ事業とのシナジー・収益性・成長性見極め

■ 21MBP ほぼ達成  
変化に対応できる強いブリヂストンへ

■ プレミアム化  
ソリューション事業連動への布石完了

## ■ 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を構築

### 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・充電ステーション拡充
- ・ サブスクリプションモデルの拡大

### 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

### 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

■ 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

# ソリューション事業別売上収益

## 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拡大推進

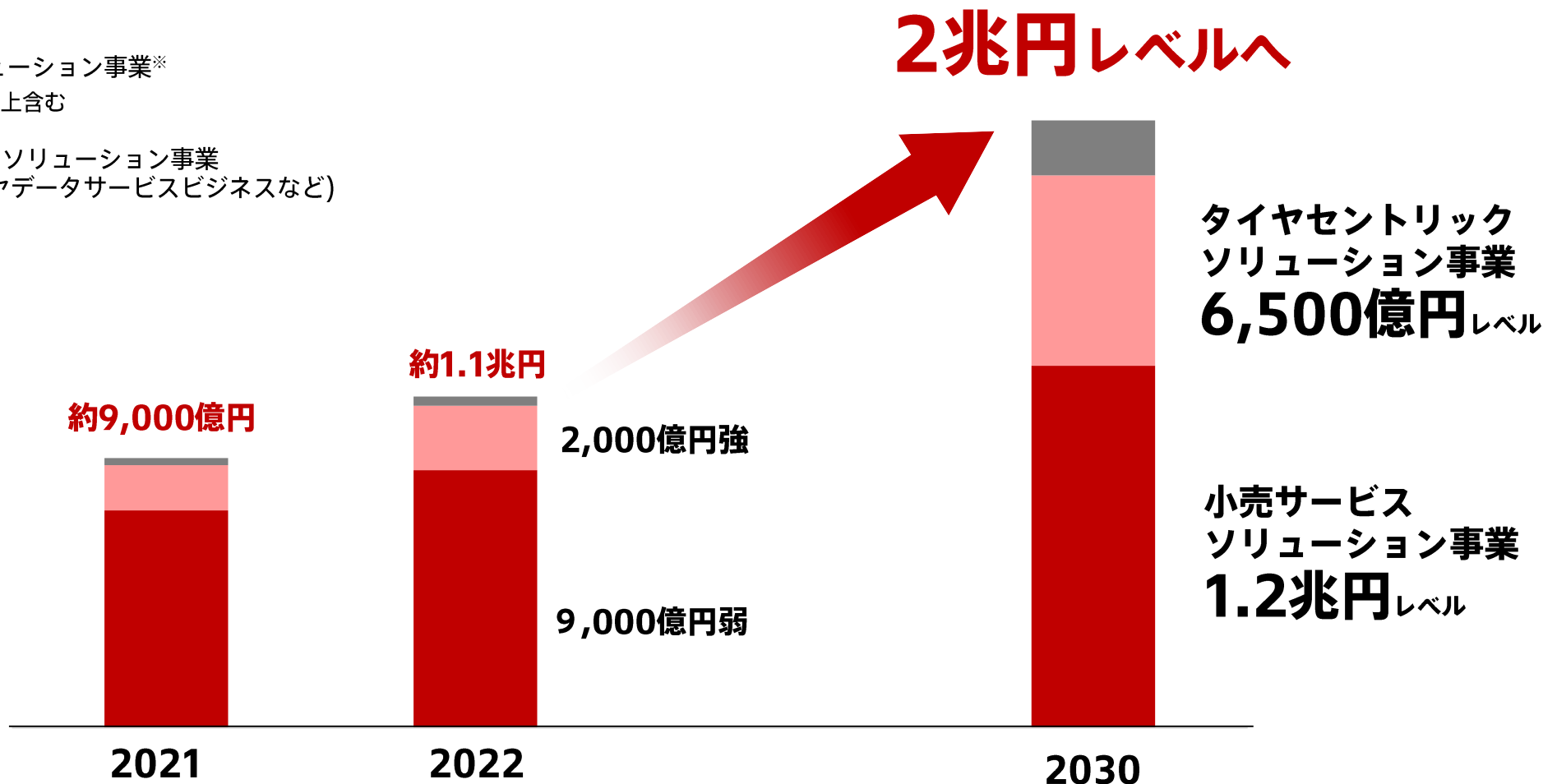
■ 小売サービスソリューション事業\*

※ 小売タイヤ事業売上含む

■ タイヤセントリックソリューション事業

(リトレッド タイヤデータサービスビジネスなど)

■ その他



# 新たなモビリティへ対応 - モビリティエコシステムの構築

Extension



プレミアムタイヤ事業からソリューション事業、サステナビリティまで、幅広くエコシステムを構築

	ベンチャーキャピタル	戦略的出資 & パートナーシップ
モビリティ ソリューション 事業	<p><b>Autotech Ventures</b> (@米国)</p> <p><b>Iris Capital</b> (@欧州)</p> <p><b>The Westly Group</b> (@米国)</p>	<p><b>May mobility</b> 自動運転技術開発 @米国</p> <p><b>Kodiak Robotics</b> 長距離トラック自動運転技術開発 @米国</p> <p><b>ティアフォー</b> 自動運転技術開発 @日本</p> <p><b>Tyrata</b> タイヤセンサー/データマネジメント サービスプロバイダー @米国</p> <p><b>REACH</b> フリート向け 故障時ディーラー連絡 サービスプロバイダー @米国</p> <p><b>Car IQ</b> 自動車運転関連費用 決済プラットフォームプロバイダー @米国</p>
小売サービス ソリューション事業		<p><b>Wrench</b> モバイル車両メンテナンス サービスプロバイダー @米国</p> <p><b>Yoshi</b> モバイル車両メンテナンス サービスプロバイダー @米国</p> <p><b>EVBox</b> EV充電ネットワーク ソリューション@欧州</p>
プレミアム タイヤ事業		<p><b>TireHub</b> ※グッドイヤー社との合併会社 乗用車用・小型トラック用タイヤ 卸売プロバイダー @米国</p>
探索事業 サステナビリティ	<p><b>KKR</b> (@米国)</p>	<p><b>LanzaTech</b> 使用済タイヤから合成ゴムへの リサイクル技術開発 @米国</p> <p><b>Delta Energy</b> 使用済タイヤから再生カーボンブラックへの リサイクル技術開発 @米国</p>



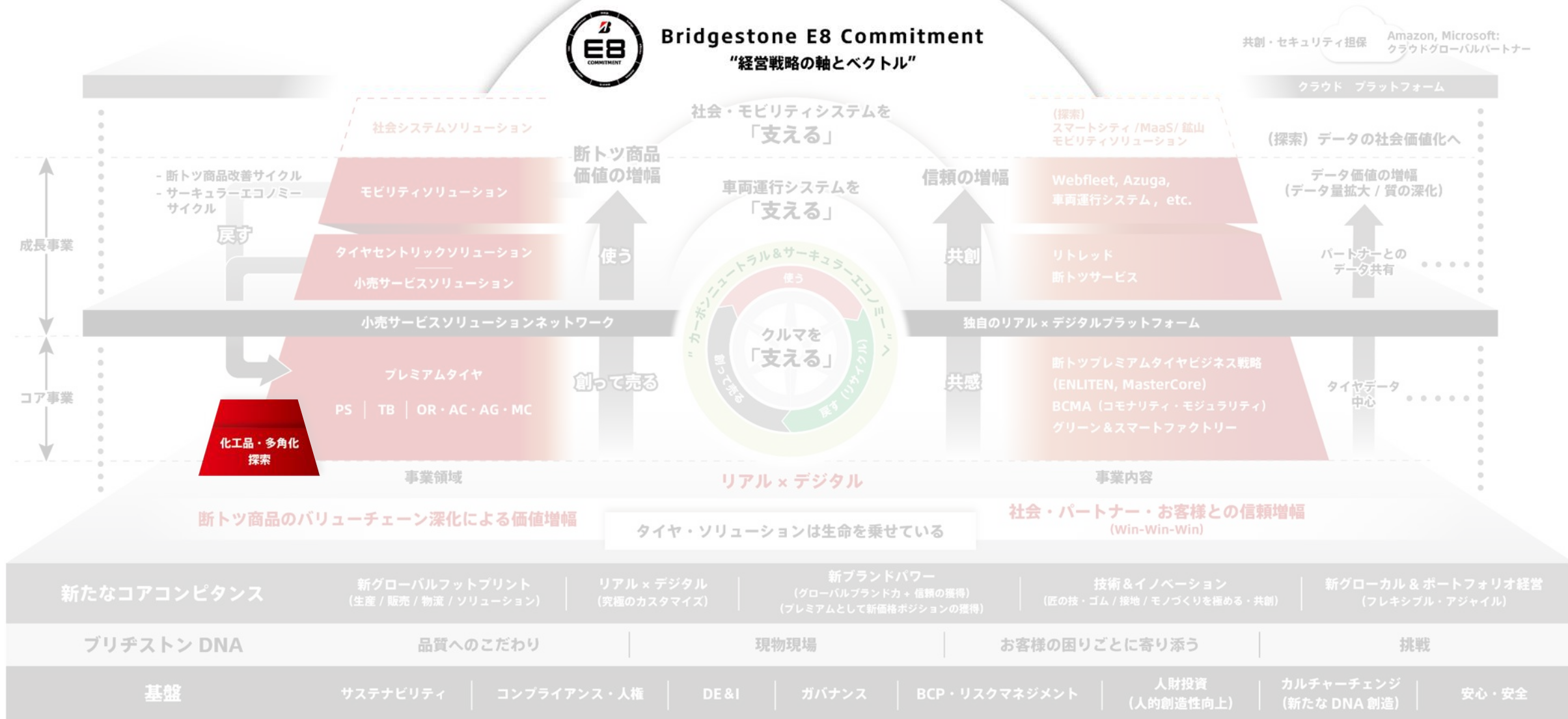


化工品・多角化事業

# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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)



# 化工品・多角化事業

シャープにコアコンピタンスの活きる領域にフォーカス・プレミアム化・ソリューション化推進

Energy  
Extension  
Emotion  
Ease



## 事業

産業のオペレーションを支える

油圧・高機能ホース  
ゴムクローラ

安心・安全な生活を支える

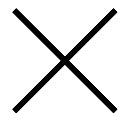
樹脂配管  
免震ゴム

EV化を足元から支える  
空気ばね (米国)

心動かすスポーツライフ・  
モビリティライフを支える

スポーツ ゴルフボール  
ゴルフクラブ

サイクル 電動アシスト自転車  
自転車



## コアコンピタンス

高分子複合体を極める  
技術コア

Extension

Ease

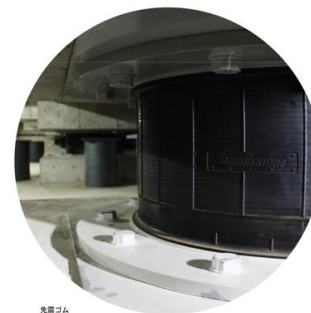
Energy

Emotion

長い歴史と実力で  
培われた強いブランド力

プレミアム商品力  
(高機能・高付加価値)

現物現場・顧客志向に基づく  
技術提案力



免震ゴム



ゴルフボール



スポーツ向け自転車



油圧ホース



ゴムクローラ



空気バネ



樹脂配管



## サステナビリティビジネスモデル

創って売る ~ 使う ~ 戻す、  
原材料からまた循環するビジネスモデルを構築

カーボンニュートラル  
サーキュラーエコノミー

# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

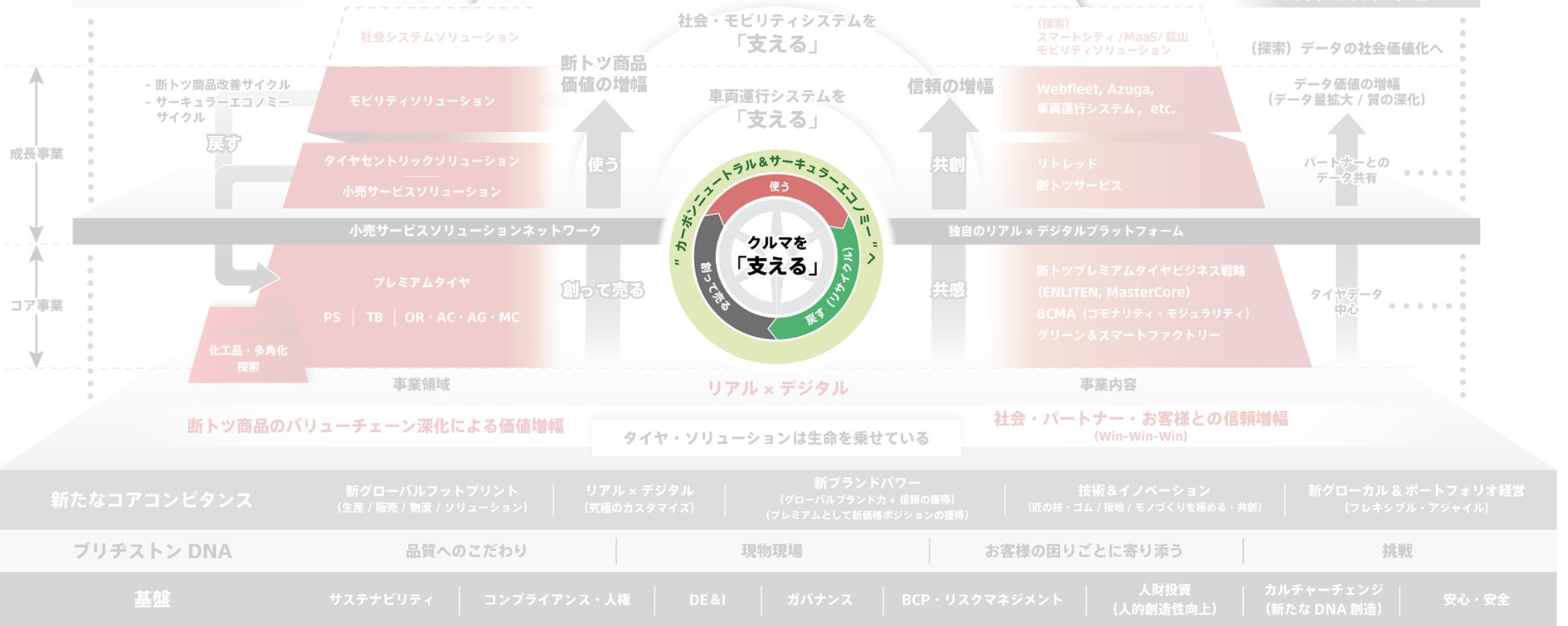
使命：最高の品質で社会に貢献

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**  
“経営戦略の軸とベクトル”

共創・セキュリティ担保 Amazon, Microsoft:  
クラウドグローバルパートナー





# サステナビリティビジネスモデル カーボンニュートラル化・サーキュラーエコノミーの実現

## 創って売る プレミアムタイヤ事業



Scope1&2 \*2011年対比

CO<sub>2</sub>排出量削減\* 21年：25%、23年：30%以上 26年：40%以上 30年：50%

再生可能エネルギー（電力）比率の拡大：23年50%以上、30年 約100%達成へ挑戦  
社内カーボンプライシングの活用強化：\$100 t/CO<sub>2</sub>  
グリーン&スマート工場化（既存（含む増強）工場）：24-26年開始、27-29年加速

Scope3 \*Science based target

22年SBT\*申請・認定審査中 (Scope1-2目標も含む) サプライヤーエンゲージメント強化 26年SBT\*更新に向けた総量削減ターゲット設定 排出量の5倍以上のCO<sub>2</sub>削減貢献

カーボン  
ニュートラル

カーボン  
ニュートラル化

サーキュラー  
エコノミー

再生資源・再生可能資源比率 21年：37%、22年：37% 23年：37%以上 ■ 再生資源・再生可能資源比率向上に向けた材料開発：ENLITENビジネス戦略連動、商品戦略連動（含むリトレッド） ■ リサイクル事業推進、再生可能資源強化：天然ゴム事業、グアユール事業 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

中期事業計画（2021-2023）

中期事業計画（2024-2026）

中期事業計画（2027-2029）

2030

2050

# サステナビリティビジネスモデルの構築

## 原材料から循環：バイオ技術・高分子複合体技術を活用して推進



### 天然ゴム事業

**天然ゴム農園3拠点を保有**  
(リベリア・インドネシア)

**植林投資を実行**  
(インドネシアの天然ゴム農園2拠点)



### グアユール事業

**米国を中心にリソース投入**  
**天然ゴム資源の多様化**  
**パートナーとの共創で**  
**2026年に実用化を目指し加速**



### リサイクル事業

**タイヤを原材料に「戻す」**  
**技術・ビジネスモデル**  
**共創をベースに**  
**日・米を中心に推進**

**合成ゴム**  
**カーボンブラック**  
**スチール、など**

# 天然ゴム事業

## ブリヂストングループの天然ゴム農園（3カ所に保有）

天然ゴム農園事業を90年以上運営（1926年~）  
確実な植林継続で農園収量拡大  
21年に調整後営業利益にて黒字化を達成  
面積：約480 平方キロメートル（山手線の内側の約7つ分）

成長の早いエリートツリーを含む  
植林投資を実行（22年~）  
面積：スマトラ 約170 平方キロメートル  
カリマンタン 約40平方キロメートル

リベリア

スマトラ カリマンタン



天然ゴム農園

Energy  
Ecology  
Empowerment



### カーボンニュートラル

- 約590万トンのCO<sub>2</sub>固定量を維持
- 成長速度の速いエリートツリーの導入（生産性向上・収量効率の拡大）
- 荒廃地への新規植林によりCO<sub>2</sub>吸収・固定量の拡大

### サーキュラーエコノミー

- プレミアムタイヤ事業・断トツ商品を支える  
サステナブルな再生可能資源の供給を強化

**自社天然ゴム農園事業の強化と、  
業界全体における持続可能な天然ゴム農園の構築を推進  
サステナビリティビジネスモデルの実現へ貢献**

### 地域住民に寄り添った社会貢献活動を継続

- 自社農園で開発した生産性向上などの技術を伝授
- 地域住民向けに自社クリニック開放
- 農園一部を学校敷地用に無償提供、など

（上記：インドネシア農園での活動例）

**すべての人が自分らしい毎日を歩める  
社会づくりに貢献**



# グアユール事業の推進

## パートナーとの共創、エコシステムの構築、 米国を中心にグローバルでリソース投入し推進

1940年代 - Firestone社にてグアユール由来のタイヤ開発活動

2012：研究活動を本格的に再開

2013：米国・アリゾナ州にグアユール研究農園を設立

2014：米国・アリゾナ州に研究施設を設立

2015：グアユール由来の天然ゴムを使用した試作タイヤ完成

2018：米国農務省から、研究開発支援対象として選定

2022：米国エネルギー省から研究助成金対象に選定

：米国アクロンにサステナブルなNTT INDYCAR® SERIES向けレースタイヤを生産するthe Advanced Tire Production Centerを設立  
グアユール由来の天然ゴムを使用したレースタイヤが  
米国ナッシュビルでINDYレースにデビュー  
グアユール事業強化投資の実施 - 実用化・生産/事業化へ向けた強化投資  
地域の農家やアメリカ先住民の方々と協力し、約100km<sup>2</sup>の  
新たな植栽による規模の拡大

### 主な共創プロジェクト：

- ・ 地域NGO - Environmental Defense Fund：地域の水不足の解決へ、少ない水で栽培可能なグアユール収穫用への農地転換取り組みを推進（米）
- ・ Versalis社：商用化に向け提携（米）
- ・ NRGene社：グアユールの高度な化学的研究を推進（米・日）
- ・ キリンホールディングス：天然ゴム生産性向上に寄与する技術開発（日）

2012~2022  
総投資額 **約130億円**

2022~2025  
投資額(予定) **約50億円**

Energy  
Ecology  
Empowerment



持続可能な原材料調達、新たな緑地拡大へ

オープンイノベーション・共創で  
2026年に実用化、  
2030年に本格的な生産・事業化を目指し加速

## 天然ゴム供給源の多様化

再生可能資源の拡充・多様化  
天然ゴム供給・価格高騰リスクの低減

## 乾燥地帯・少ない水で栽培可能

新たな緑地を拡大し、CO<sub>2</sub>吸収の増加に貢献  
“水資源を大切に使う”

共創・地域社会との連携をベースに  
天然ゴムの持続可能な生産の実現を目指す



## ブリヂストンのリサイクル事業

使い終わったタイヤ＝「資源」

タイヤを原材料に「戻す」

タイヤの価値が「循環」し続ける社会を創る

タイヤのリサイクルを通じて、  
将来世代により良い地球環境を引き継いでいく

共感頂くみなさまと共に

# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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**  
 “経営戦略の軸とベクトル”

共創・セキュリティ担保 Amazon, Microsoft: クラウドグローバルパートナー



## 新たなコアコンピタンス

新グローバルフットプリント  
(生産 / 販売 / 物流 / ソリューション)

リアル×デジタル  
(究極のカスタマイズ)

新ブランドパワー  
(グローバルブランド力 + 信頼の獲得)  
(プレミアムとして新価格ポジションの獲得)

技術&イノベーション  
(匠の技・ゴム / 接地 / モノづくりを極める・共創)

新グローバル & ポートフォリオ経営  
(フレキシブル・アジャイル)

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

人財投資  
(人的創造性向上)

カルチャーチェンジ  
(新たな DNA 創造)

安心・安全



## 新ブランドパワー

グローバルブランド力 + 信頼の獲得  
プレミアムブランドとして新価格ポジションの獲得

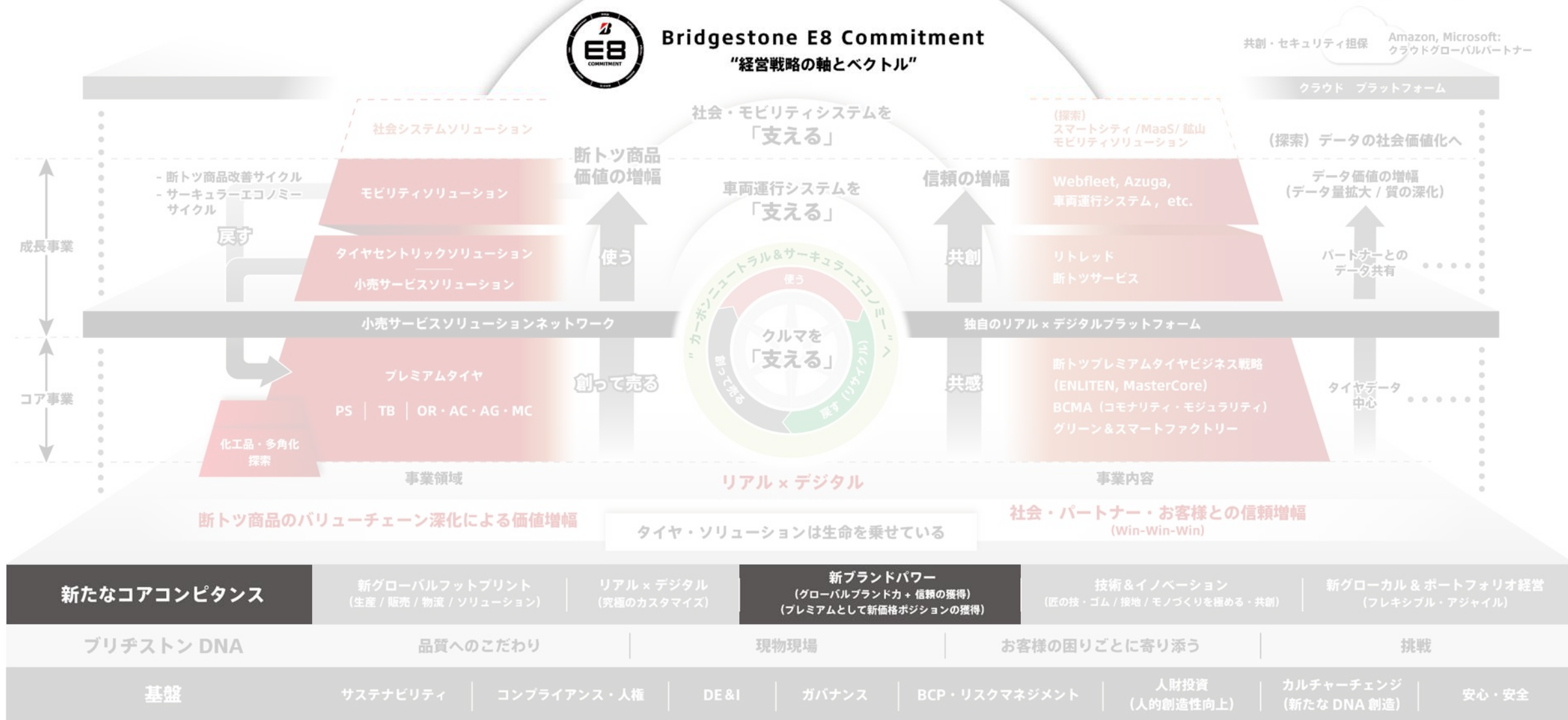
Bridgestone E8 Commitment  
グローバルモータースポーツ



# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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)



# プレミアムブランドとして 新ポジションの獲得 グローバルモータースポーツ活動強化

Emotion



## Bridgestone 1.0



1963年 第1回日本グランプリ



1976年 F1日本グランプリ

## Bridgestone 2.0



1995-

Indianapolis 500®



1997-2010

Formula 1™ 1998 Round 16 Suzuka



2002-2015

MotoGP™ 2015 Round 18 Valencia

## Bridgestone 3.0



Indianapolis 500®



SUPER GT



EWC (鈴鹿8耐)



Bridgestone World Solar Challenge



BRIDGESTONE GT TIME TRIAL UT7

eモータースポーツへ協賛

“サステナブルなモータースポーツ”への更なる挑戦

2024年グローバルモータースポーツ活動再開

▶ 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





人的創造性向上  
カルチャーチェンジ  
新たなDNA創造

# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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）



# 人的創造性向上 事業戦略と連動した人財戦略を推進

Empowerment



中期事業計画 (2021-2023)  
"強い"ブリヂストンへ戻す

2020年より重要経営課題として  
HRX(HR Transformation) 取組み  
PDCAを回しながら段階的に実施中  
まだまだ十分ではない

- ・ 経営チーム タウンホール実施 拡大
- ・ 経営人財育成 (Bridgestone Next100)
- ・ 女性基幹職登用推進 (役員メンター制度)
- ・ 働き方変革 (リモート、フリーアドレス、ABWの推進)
- ・ 組織階層のシンプル化・リーン化

人的創造性向上 23年1月1日付にて、  
管掌役員任命し、経営強化

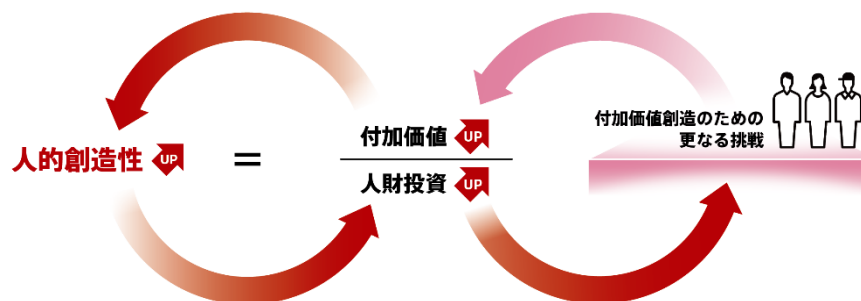
中期事業計画 (2024-2026)  
新たなプレミアムの創造 第1ステージ  
プレミアム事業基盤構築完了、見極めたソリューション事業 加速への基盤構築

## ■ 人的創造性 - 次期グローバル経営 KPI -

売上収益、調整後営業利益率、ROIC、ROEに加え導入

- ・ ビジネスの生産性向上 / 付加価値創造を常に目指す
- ・ ブリヂストンの成長と個人の成長を同時に実現する  
難しいチャレンジをグローバルで実行し、付加価値を生み出す

人財投資を強化し、付加価値を上げる ⇒ 価値創造の好循環を生む



事業戦略と連動した付加価値創造と個人の成長のための挑戦のプログラム・場を提供  
事業戦略と連動した付加価値創造により、企業価値向上を図ると共に  
個人の成功・自信の波及を通じて、多様な人財が輝ける様に

中期事業計画 (2027-2029)  
新たなプレミアムの創造 第2ステージ  
新たなプレミアム事業 ポートフォリオ経営を強化  
ソリューション事業急速に拡大、成長へ

## ■ 新たな事業価値を創造し 事業ポートフォリオを支える 人財集団へ

## ■ Bridgestone E8 Commitmentと連動した グローバルカルチャーチェンジ

- ・ グローバルでの浸透活動推進
- ・ ブリヂストン固有課題 / 地域特有課題 / グローバル共通課題へ取り組み

## ■ 新たな企業文化・DNA創造



# 人的創造性向上

ブリヂストンの幅広い事業領域で

多様な人財が“輝く”、多様な挑戦の場

付加価値創造のための  
更なる挑戦



Empowerment



ゴムを極める・素材開発



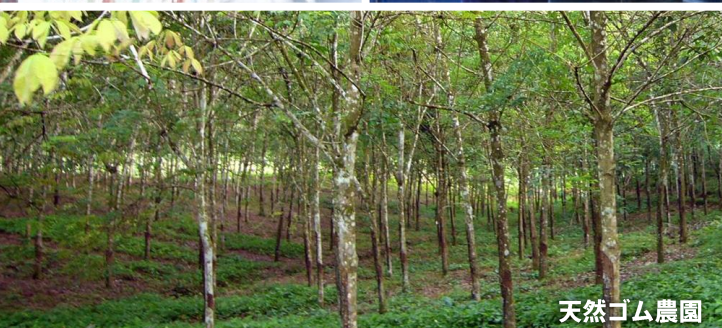
様々なサプライチェーン



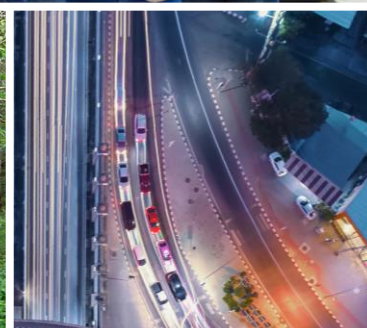
生産・物流



サステナブルモータースポーツ



天然ゴム農園



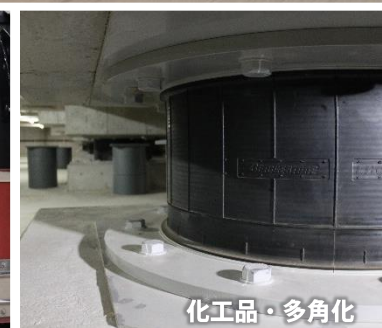
デジタル・AI



DE&I推進活動



お客様に寄り添った販売・サービスの現場



化工品・多角化



様々なソリューションの現場



デジタル・AI



150を超える国と地域



ソフトロボティクス事業  
2024年より社内カンパニー化 予定





## 戦略リソース（戦略投資・戦略経費）

# 戦略リソース (戦略投資・戦略経費)

2022-2030

# 2兆8000億円レベル

2022-2023計画

約 **4,900** 億円レベル

プレミアム化  
ソリューション事業連動への  
基盤構築

中期事業計画 (2021-2023)

約 **6,200** 億円レベル

中期事業計画 (2024-2026)

約 **12,000** 億円レベル

見極めたソリューション事業拡大へ  
戦略リソース集中投入  
プレミアムタイヤ事業基盤構築を継続  
グリーン&スマート工場強化開始

中期事業計画 (2027-2029) & 2030

約 **11,000** 億円レベル

グリーン&スマート工場、  
サステナビリティ関連投資中心へシフト  
見極めたソリューション事業へ継続投資

中期事業計画 (2027-2029)

約 **8,000** 億円レベル

プレミアムタイヤ事業 約 **1.2兆円**

60% グリーン&スマート工場関連  
サステナビリティ関連投資 40% プレミアムタイヤ増強投資

ソリューション事業 約 **1.1兆円**

小売サービスソリューションネットワーク及び事業、  
タイヤセントリックソリューション強化推進など

IT、基盤  
化工品・多角化/探索事業 約 **5,000億円**

為替前提：23年：1USD - 125円、24年以降：1USD - 120円ベース



# キャピタルアロケーション方向性 株主還元

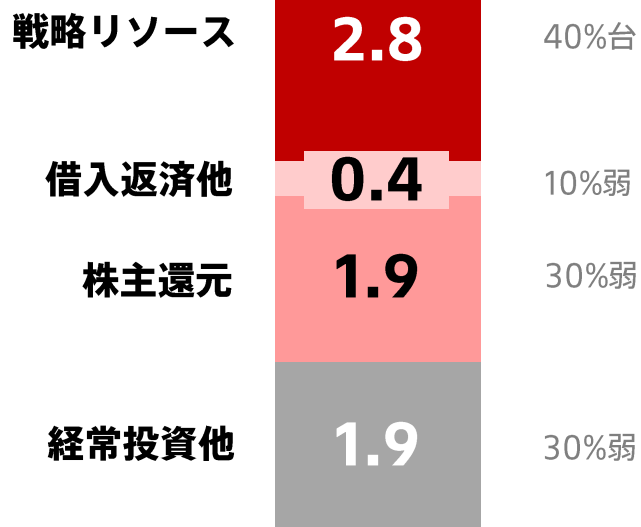
# キャピタルアロケーション方向性

2030 長期戦略アスピレーションを道筋として、新たな社会価値・顧客価値創造を両立、競争優位を獲得するための戦略リソース投入に必要な内部留保を確保しつつ、「適正な財務体質の維持」と「株主還元の充実」を目指す。

## 2022~2030 累計営業CF・キャピタルアロケーション

累計営業CF ※1 **7.0**  
[兆円]

※1 除戦略OPEX等支出調整後



## 戦略リソース (2022~2030) : 約2.8兆円

- プレミアムタイヤ事業 : 約1.2兆円
- ソリューション事業 : 約1.1兆円
- IT / 基盤 / 多角化・化工品・探索事業 : 約5,000億円

## 「適正な財務体質の維持」

財務健全性を確保しつつ、資本効率のバランスをとり、  
2030 長期戦略アスピレーションを実現する財務体質を維持

### 安定性確保

・ Net D/E Ratio : 2022 0.05レベル計画  
2030 0.3以下レベル

・ 連結自己資本比率 : 2022 60%弱レベル計画  
2030 中長期的に60%レベルを目安

### 格付機関信用格付の維持・向上

22年 : Moody's: A2, S&P: A, R&I:AA+

### 資本効率・資本コスト

ROE : 2022 10%計画  
2030 13%レベル

ROIC : 2022 9%計画  
2030 12%レベル

## 「株主還元の充実」 「機動的資本政策」

配当方針 : 安定的且つ継続的な配当額向上

配当性向の目安 : 22年 40% ⇒ 2030年 50%レベルへ

戦略リソースに対する内部留保と財務健全性から総合的に判断し、  
自己株式取得も機動的に検討



# 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

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)



# 戦略アウトライン：総括

2015-2019

利益の低下／業界利益シェア低下 ⇒ 変化に対応し、“強くなければ生き残れない”

2020 第三の創業

## 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

「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

■ 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

■ 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

## 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



**Bridgestone 3.0 Journey**  
**社会価値創造と顧客価値創造の両立**  
**及び、企業価値創造**  
**サステナビリティと企業成長の両立**

**矛盾や困難に悩みながら、**  
**ブリヂストンは前進する。**



#### 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。