



# 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**

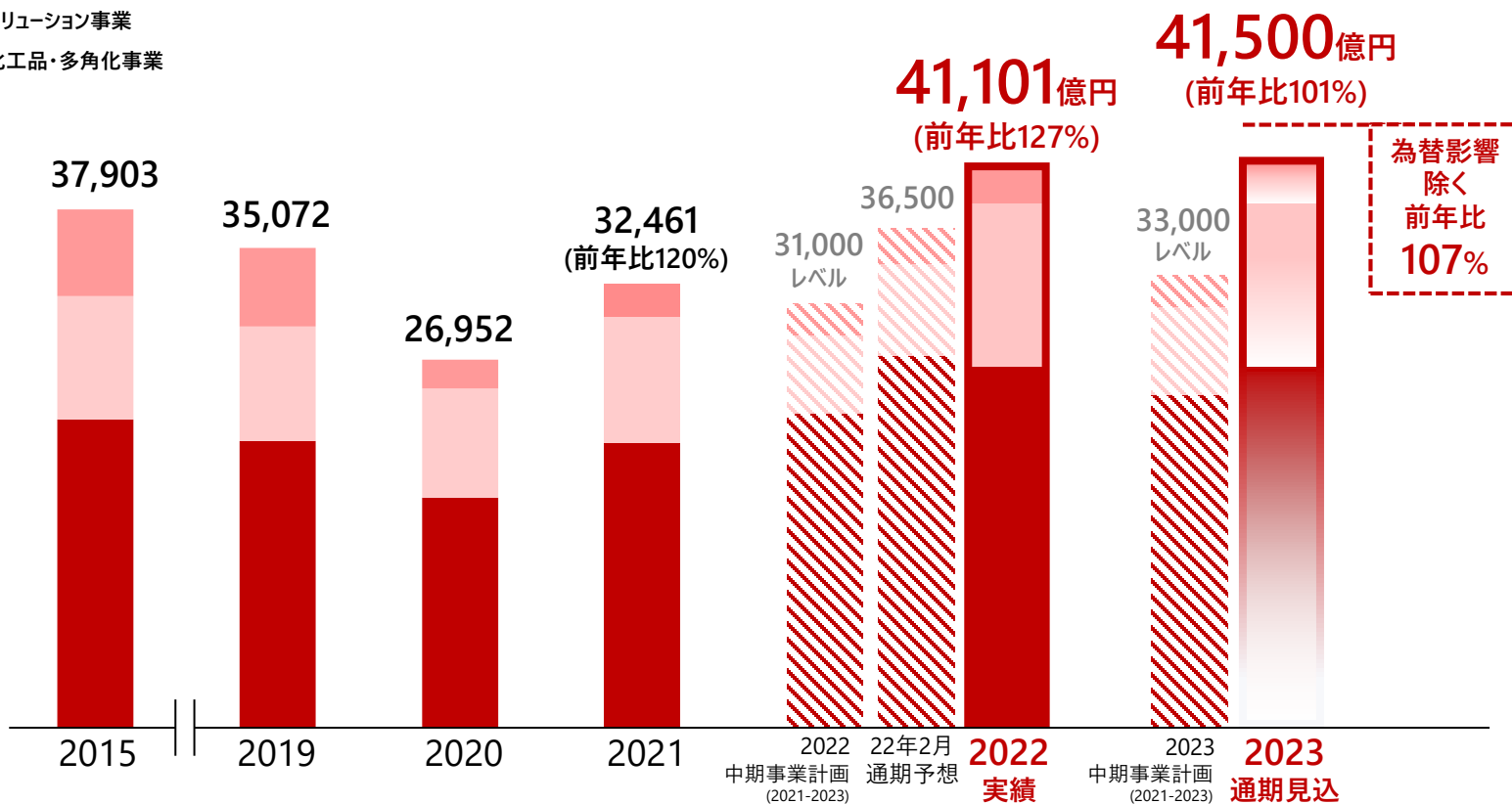
# 2022年実績 & 2023年計画：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ近づく

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)

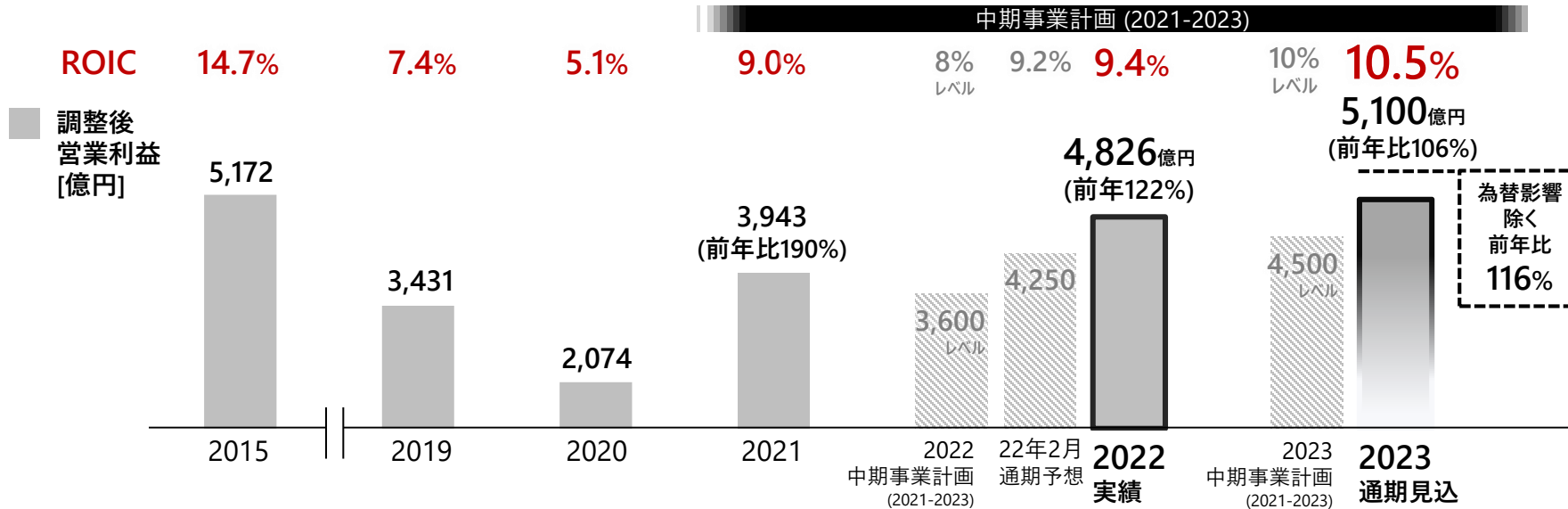
\*2020年以降の実績、2022年2月通期予想、2023年通期見込については、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

\*\*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



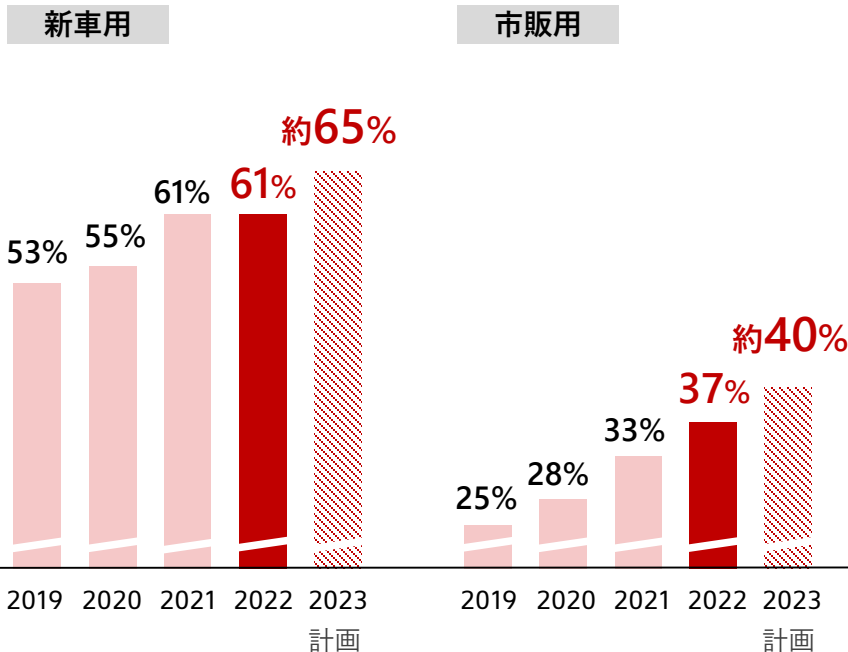
Efficiency  
Extension



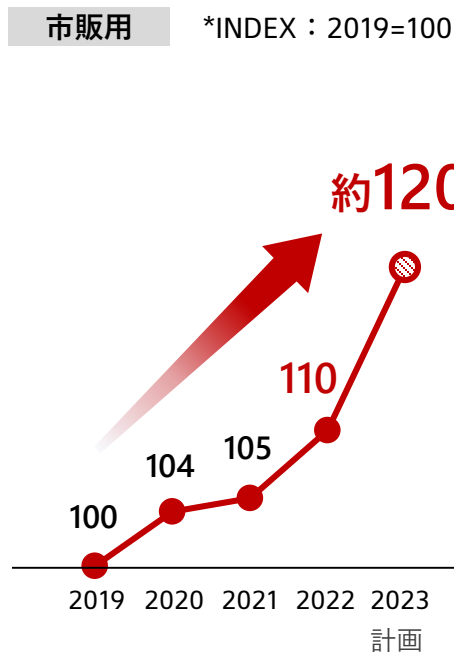
- グローバルで高インチタイヤの**拡売**、**価値を認めて頂くこと**で **シェアアップ** を実行  
新車用から市販用への回帰需要を確実に取り込み、**レジリエントな成長**を推進

## 欧米

18インチ以上高インチタイヤ販売比率

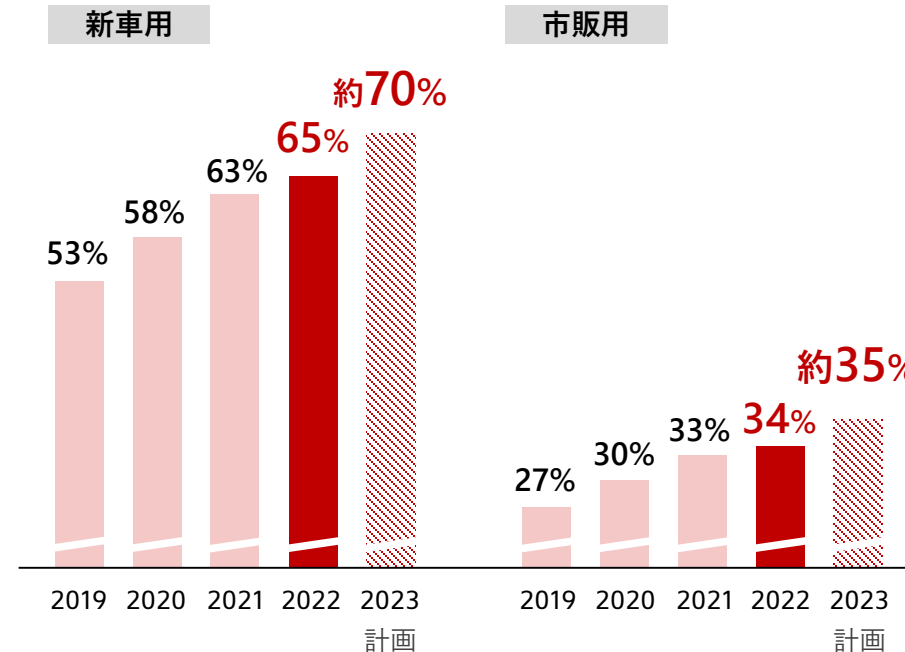


18インチ以上高インチタイヤ  
市販用シェア伸長率



## 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

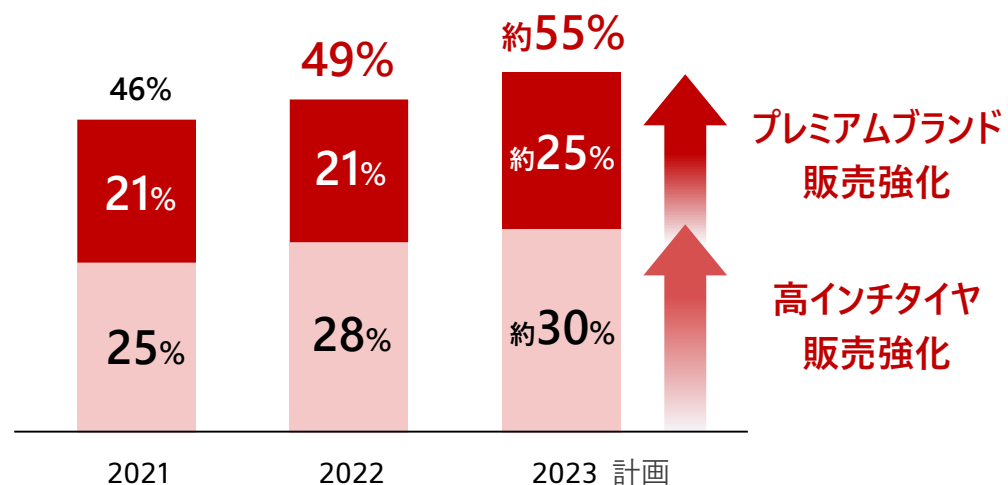
- お客様に断トツ商品の価値を認めて頂くことをベースに築いてきたプレミアムタイヤブランドの販売強化  
2023年：プレミアム領域の販売比率5割以上へ（乗用車用タイヤ）



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 <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

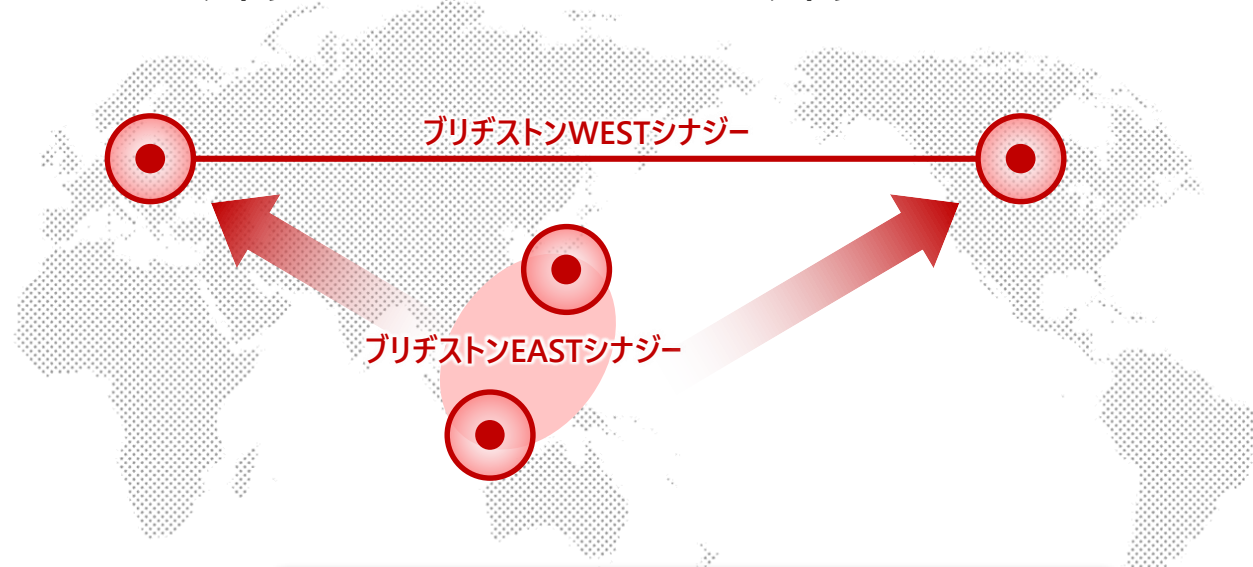
- グローバル - 地産地消率（目指す姿）

乗用車用  
タイヤ

95%

トラック・バス用  
タイヤ

85%



航空機／鉱山・建設車両用タイヤ  
日本生産比率

90%

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			
					
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

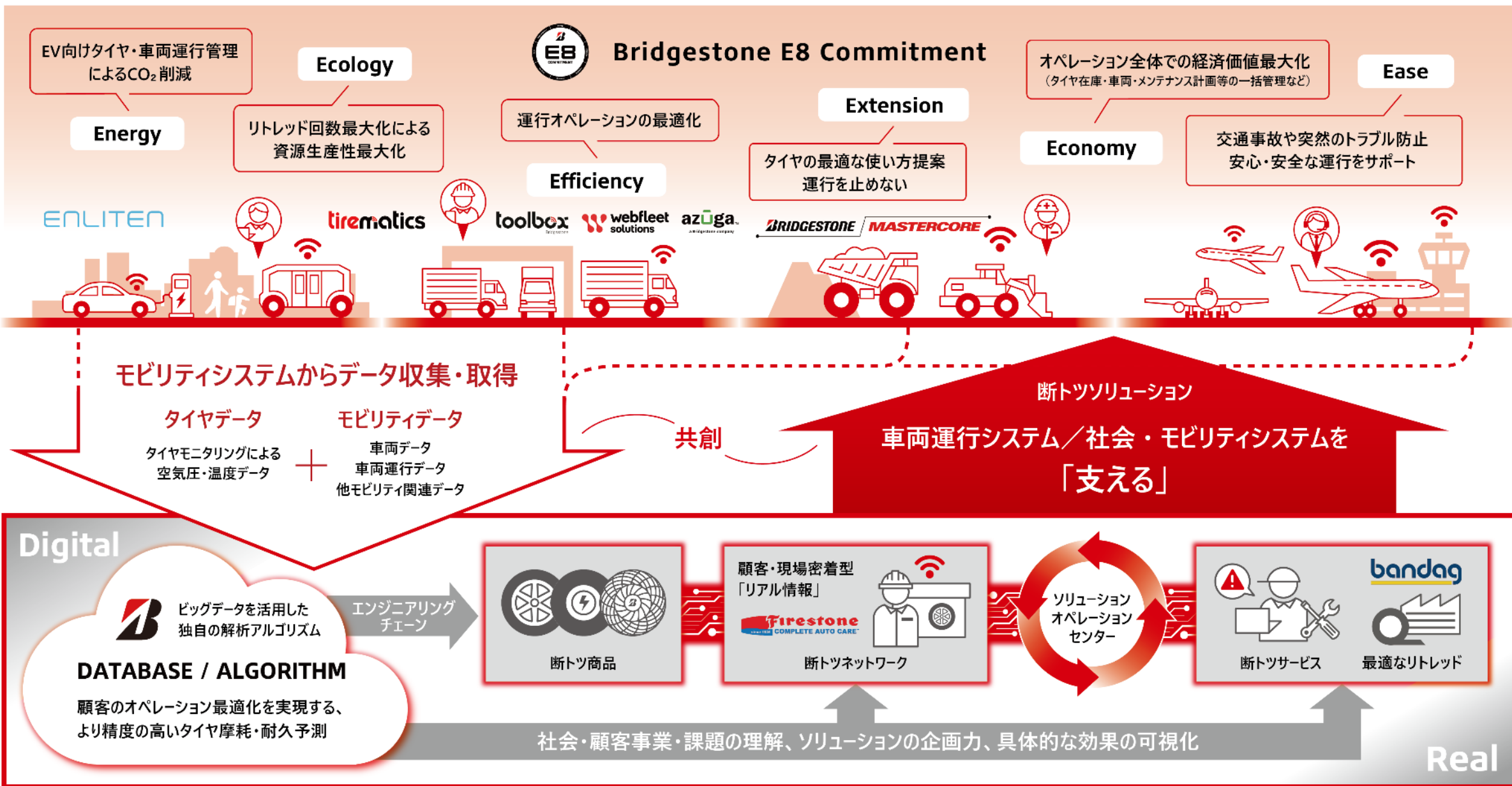
### タイヤセントリックソリューション事業

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

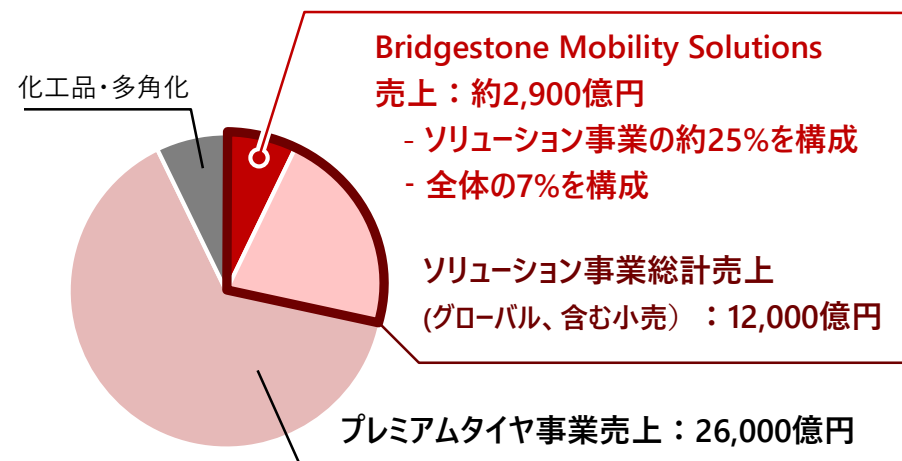
ブリヂストンWESTシナジー最大化  
欧州を戦略的起点として、北米でスケールアップ



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								



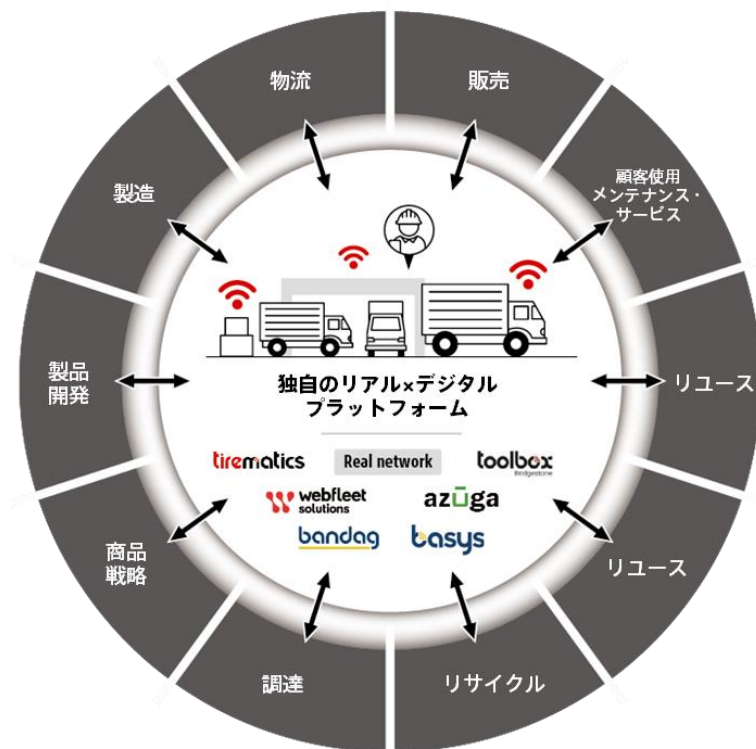
# ソリューション事業 - タイヤセントリックソリューション (トラック・バス系) : ENLITENビジネス戦略 “循環ビジネス時代の新たなプレミアム”



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

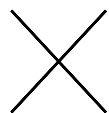
- ブリヂストンのモビリティソリューションを牽引する Webfleet solutions（欧州）と独 スタートアップ -Chargylize社が協業

## 新サービス「Webfleet.EVコネク」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

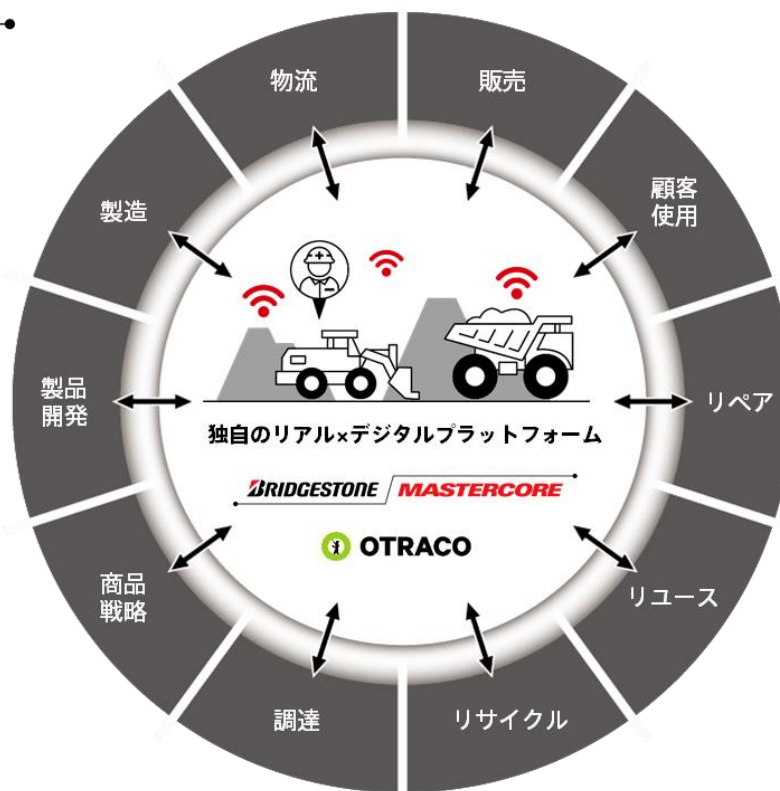
当社独自の新規スチールコード  
ゴム接着システム

※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

---

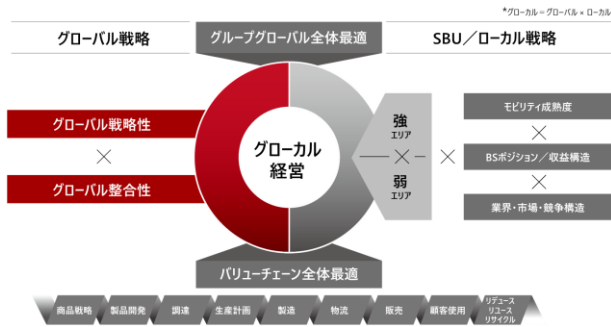
## 新グローバル・ポートフォリオ経営体制

# 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

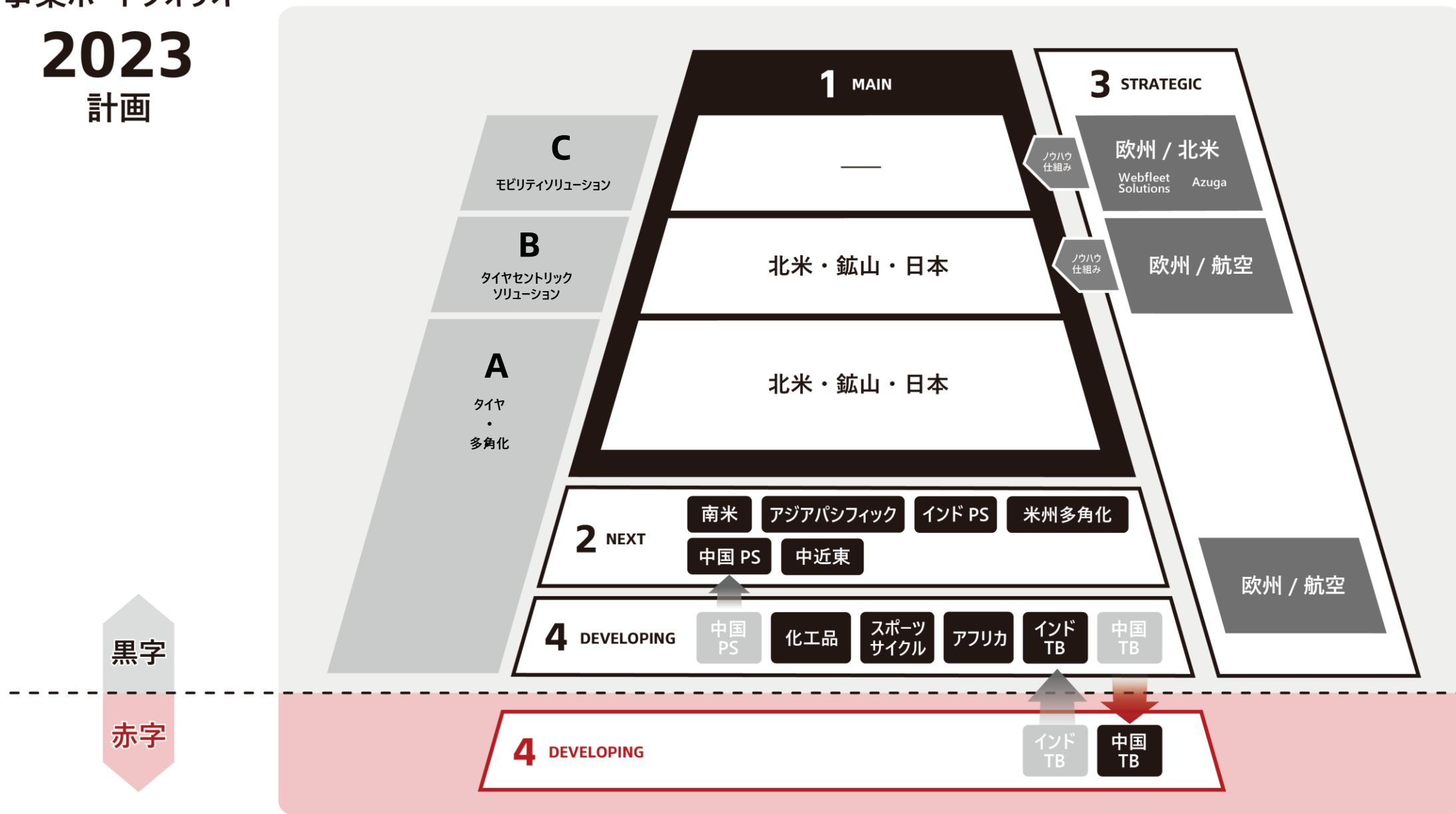
変化に対応し、グローバル経営チームが道筋に沿って  
フレキシブル・アジャイルに「軸をブラさない経営を推進」できる経営体制・経営体質を構築

「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 <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

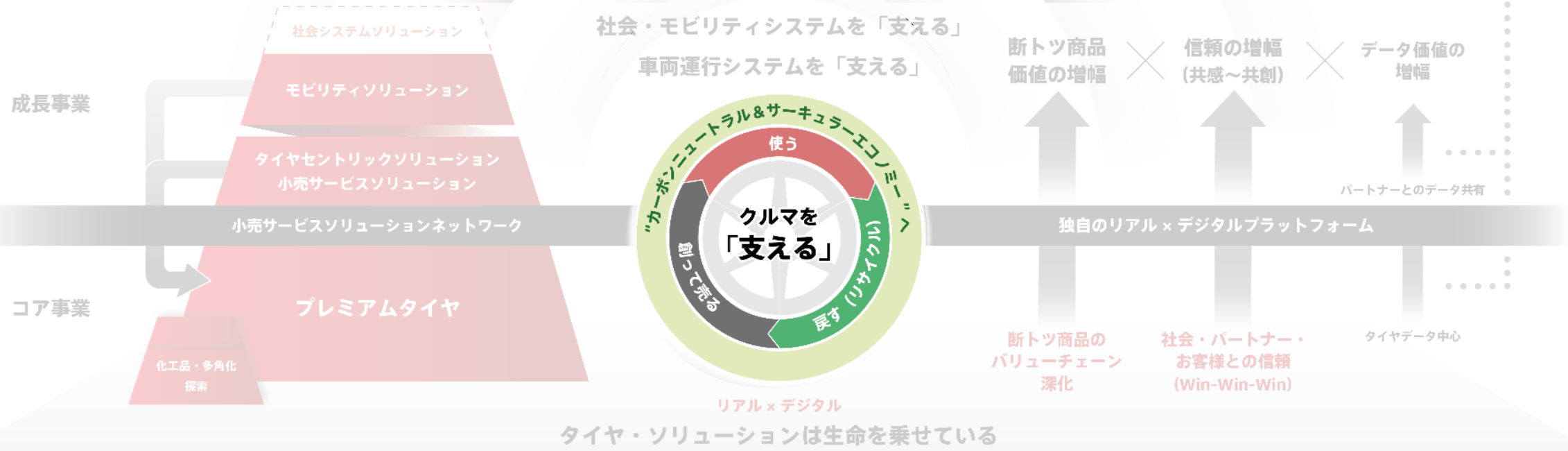
使命：最高の品質で社会に貢献

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

# サステナビリティ：ネイチャーポジティブ・自然共生に向けたアプローチ

Energy  
Ecology



- 2011年「環境宣言」を起点として取り組みを推進、  
2022年企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」として、持続可能な社会の実現にコミット

当社の「環境宣言」(2011年リファイン)

企業コミットメント Bridgestone E8 Commitment



「未来のすべての子どもたちが『安心』して暮らしていくために...」  
という変わらない思いを込めている  
「自然と共生する」ために、  
「資源を大切に使う」技術を開発・活用し、  
喫緊の課題である地球温暖化に対して  
「CO2を減らす」ことに誠実に取り組む

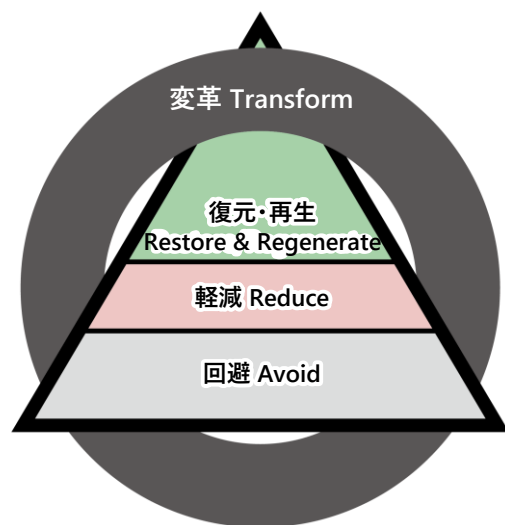


# ネイチャーポジティブ・自然共生に向けたアプローチ

## ■ サステナビリティとビジネスモデルを統合するブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルを進化

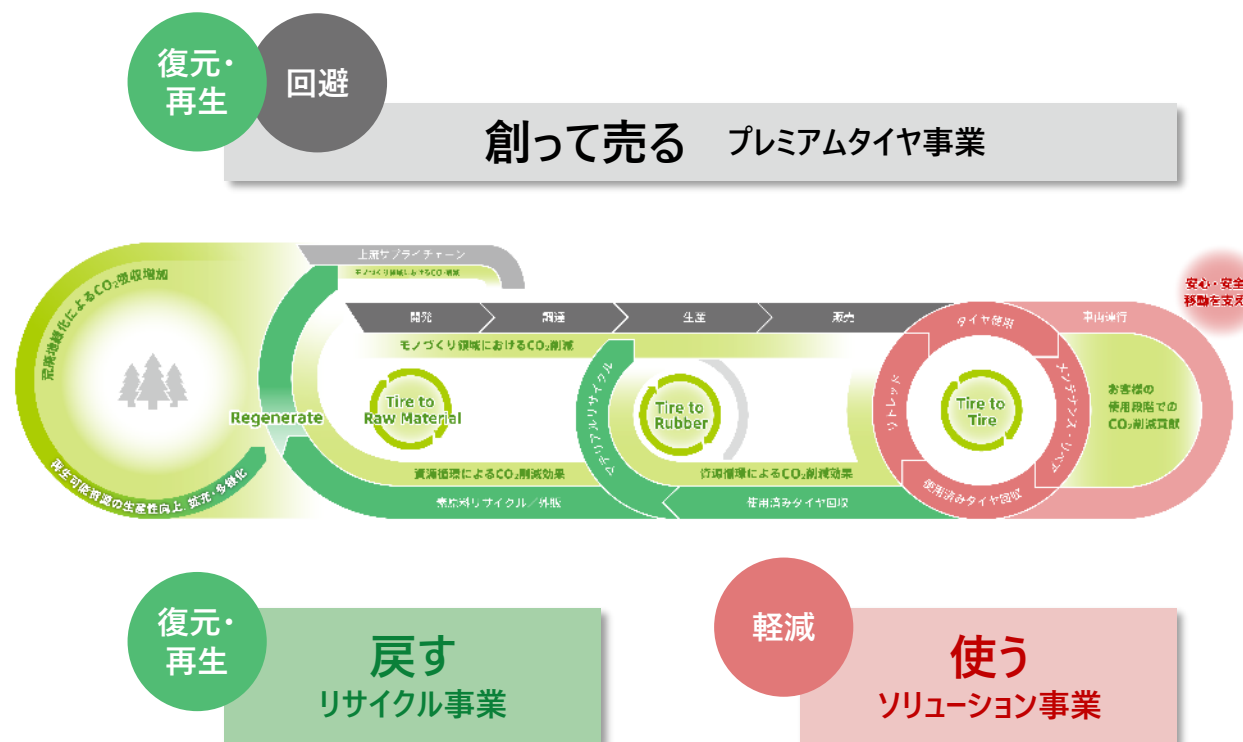
### SBTs\* for Nature のアクションフレームワーク

\*Science-based targets



### ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデル

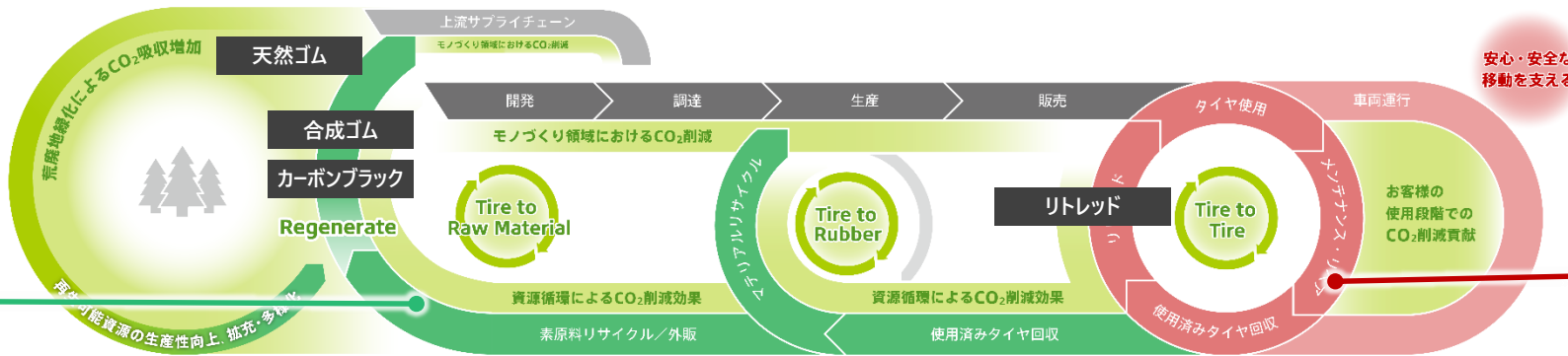
変革



出典: SBTs for Nature : Initial Guidance for Businessよりブリヂストン作成

# サステナビリティビジネスモデルの進化：“ネイチャーポジティブ”に向けて、より循環型・再生型のビジネスモデルへ “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”

変革



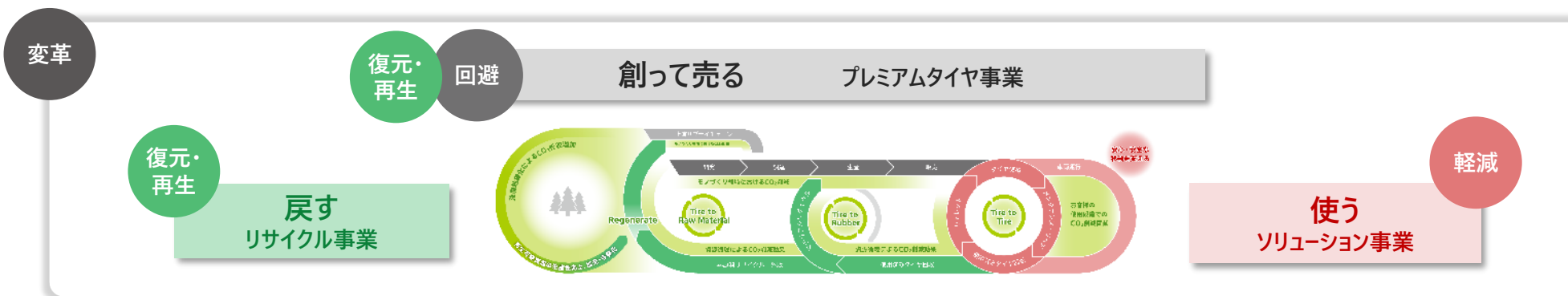
安心・安全な移動を支える

<p>戻る リサイクル事業</p> <p><b>EVERTIRE INITIATIVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 共創をベースに使用済タイヤを合成ゴムの素原料などへリサイクル推進</li> <li>■ 再生カーボンブラックの利用拡大 - タイヤ業界での連携 など</li> </ul>	<p>創って売る プレミアムタイヤ事業</p> <p>商品戦略と連動した開発・調達</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再生資源・再生可能資源比率向上に向けた材料開発</li> <li>■ グアユール事業                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・天然ゴム資源の多様化</li> <li>・乾燥地帯・少ない水で栽培可能</li> <li>・荒廃地緑化</li> </ul>                     ⇒自然共生に向けたアプローチ強化                 </li> <li>■ サステナブル調達活動：サプライヤーエンゲージメント強化</li> </ul> <p>生産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再生可能エネルギー(電力) 比率拡大</li> <li>■ グリーン&amp;スマート工場推進</li> <li>■ 水資源を大切に使う：ウォーターシュワードシッププラン</li> </ul> <p>販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ “新たなプレミアム” ENLITENビジネス戦略</li> </ul>	<p>使う ソリューション事業</p> <p>使用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ TRWP*対応推進 (ロングライフ商品・ソリューション連動)</li> <li>■ リトレッド</li> <li>■ トラック・バス／鉱山／航空ソリューション</li> </ul> <p>*TRWP = Tire &amp; Road Wear Particles</p>
--	---	---

2030 再生資源・再生可能資源率 40%  
2050 100%サステナブルマテリアル化

2030 CO2排出量 ▲50% (2011年対比)、排出量の5倍以上の削減貢献  
2050 カーボンニュートラル化

# サステナビリティビジネスモデルの進化：“ネイチャーポジティブ”に向けて、より循環型・再生型のビジネスモデルへ “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”



	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
	2021年	2022年	2023年				
カーボンニュートラル	Scope1&2 CO <sub>2</sub> 排出量削減 (2011年対比) <b>25%</b>	<b>約29% (見込)</b>	<b>30%以上</b>	26年：40%以上	30年：50%		カーボンニュートラル化
	再生可能エネルギー（電力）比率の拡大	<b>約29% (見込)</b>	<b>50%以上</b>		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/tCO <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 タイヤの転がり抵抗低減などバリューチェーン全体でCO <sub>2</sub> 削減貢献の拡大		<b>SBT*認定：23年取得</b> (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	30年：排出量の5倍以上のCO <sub>2</sub> 削減貢献		
サーキュラーエコノミー	再生資源・再生可能資源比率 <b>37%</b>	<b>約37% (見込)</b>	<b>37%以上</b>		30年：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

\*Science-based targets

# サステナビリティビジネスモデルの進化：サーキュラーエコノミー（循環型ビジネスモデル） 再生資源・再生可能資源比率の拡大に向けたアプローチ



- 2012年「環境長期目標」で業界で初めて“100%サステナブルマテリアル化”（2050年目標）を掲げ、先駆的に取り組みを推進  
3つのアクションを「創って売る」「使う」「戻す」のバリューチェーン全体で継続



## 1 使用する資源を減らす（リデュース）

ENLITEN

軽量化による省資源、  
ロングライフなど環境性能向上



製造時の原材料ロスの低減/  
原材料の効率的な活用

ソリューション事業

タイヤを安全に、長く、  
上手く、効率的に使用いただく

## 2 資源を循環させる（リユース、リサイクル）



## 3 再生可能資源を拡充・多様化する



## ■ 再生資源・再生可能資源を活用したタイヤ開発

\*MCN：再生資源・再生可能資源比率

- ・ MCN\* 90% のタイヤ技術開発（日本）
- ・ MCN\* 70% 以上のテストタイヤ生産（米国）

技術  
開発

量産化へ向けて技術開発推進

- ・ 22年 - グアユール由来のタイヤをINDY SERIESに供給
- ・ 23年 - ブリヂストンワールドソーラーチャレンジ向け  
高MCN\*タイヤ投入計画

実証

モータースポーツにおいて技術を実証

2030年へ向けて：

量産タイヤの3つのアクションを継続強化  
サステナブルマテリアル化を通じ、

「Ecology -  
持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、  
より良い地球環境を将来世代に引き継ぐ」

量産・  
商業化

再生資源・再生可能資源比率の拡大：22年：約37%（見込）、23年：37%以上、30年：40% ⇒ 50年：100%サステナブルマテリアル化





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

---

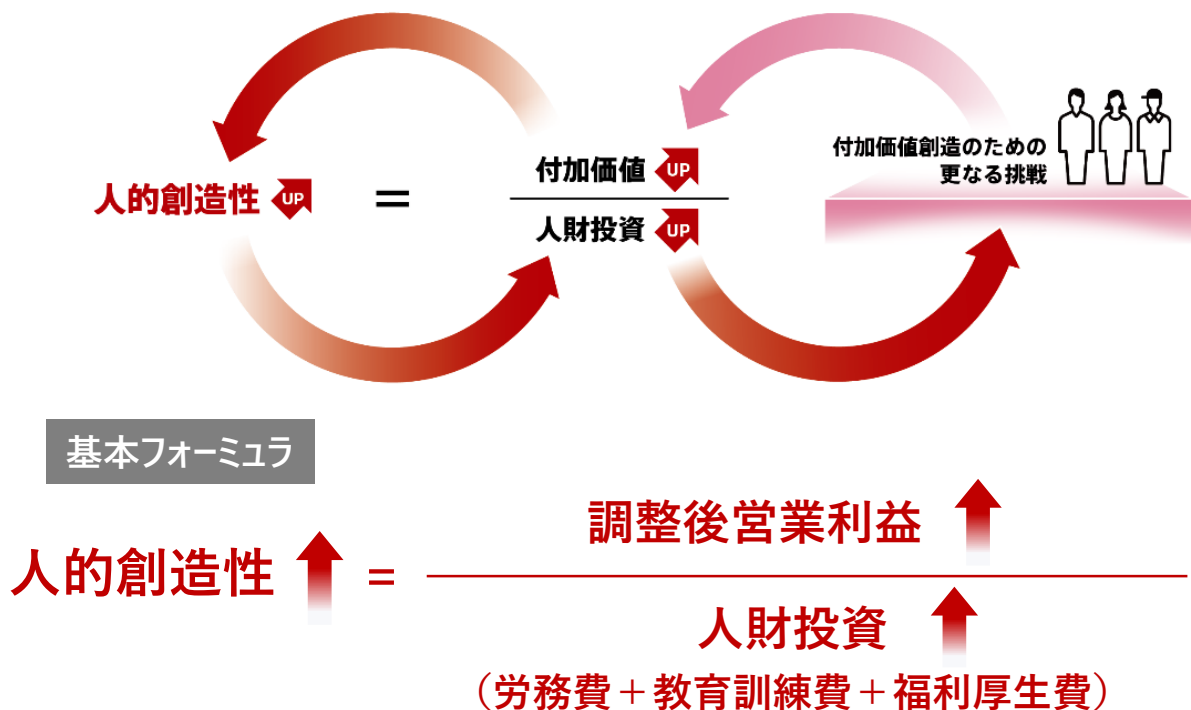
## 人的創造性向上



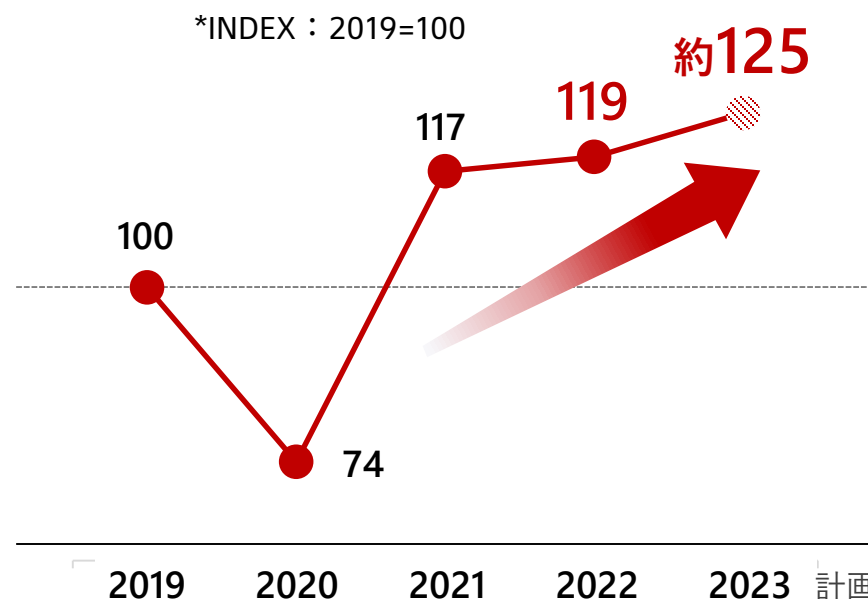
■ 「人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生む」 - 人的創造性向上に向けた取り組みを推進  
 23年から“試行” ⇒ 次期中期事業計画（2024 - 2026）からの**グローバル経営KPI**として導入予定

■ グローバル企業として、一本の軸 - グローバル共通の基本フォーミュラを設定

■ グローバル共通の基本フォーミュラでグローバルの推移を把握しながら、地域別・国別の課題に取り組む



基本フォーミュラに基づいた人的創造性



# 人的創造性向上：ソフトロボティクスベンチャーズの挑戦

Empowerment



■ **多様な人財が“輝く”場を実現：起業家精神を発揮する場** - ソフトロボティクス事業を23年より社内ベンチャー化  
ブリヂストンのDNA - お客様の困りごとに寄り添う & 挑戦をベースに、「**ゴムの力ですべての人の生活を支える**」ことに挑戦

■ ソフトロボティクスの事業化に向けた共創の実現

アセントロボティクス  
株式会社



ロボットの「目」と「頭脳」  
AIソフトウェア群

ロボットの「手」  
ソフトロボットハンド



■ ソフトロボティクス ベンチャーズの創業メンバー：

社内・社外から起業家精神を持った多様な人財が集結

■ Bridgestone Softrobotics Day開催：「共感から共創へ」

- 2月1日 東京・小平のBridgestone Innovation Park

- パートナー、メディアの皆様をご招待し、ソフトロボットハンド技術などをご紹介



左から、アセントロボティクス株式会社 代表取締役兼最高経営責任者(CEO) 久夛良木健氏、  
株式会社ブリヂストンソフトロボティクス ベンチャーズ CEO 兼 探索事業開発第1部門長 音山哲一



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

---

## グローバル経営リスク対応

# グローバル経営リスク対応

## ■ 「変化が常態化」する中、変化に動じない**グローバル経営リスク管理を強化**

- 各地域事業トップから構成されるグローバル経営リスクコミッティでの議論をベースに重点アイテムを設定  
重点アイテムごとにプロジェクトチームを設置し、グローバル経営チームメンバーの下、リスクの洗い出しと対策を推進

### ① 地政学リスク

リスク発生時のビジネス影響分析と、影響ミニマイズに向けた対策の検討・実行体制の整備

- 従業員の安全確保、資産保護、顧客対応、企業・ブランドイメージの保護
- 原材料の代替ソーシング検討・確保

### ② TRWP = Tire & Road Wear Particles

- ・ タイヤが安心安全な移動を支えるために必要な路面と摩擦することによって発生する粉塵で、  
タイヤの表面であるトレッドと道路舗装材の混合物
- ・ ブリヂストンのアプローチ： ---業界のリーダーとして、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）傘下のタイヤ産業プロジェクト（TIP）や、  
各地域業界団体での取り組みをリードし、他の業界関係者や学術機関などとも連携しながら、  
タイヤのライフサイクルにおける環境への影響についての調査を推進  
---ロングライフ商品などの訴求やソリューション事業との連携を含め、継続的なアプローチを進める

### ③ サイバー攻撃

- 22年：米国子会社へのサイバー攻撃を受け、地域ごとに緊急対策実施  
グローバルサイバーセキュリティチームを立ち上げ、サイバーレジリエンス向上に向けた抜本対策取り組み開始
- 23年：グローバルアセスメントを実施 ⇒ グローバルスタンダード化を推進



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

---

## 戦略リソース

# 戦略リソース “攻め” & “挑戦”

- **経済後退時に、次のステージへ向けて積極投資 & 攻略 – ブリヂストンDNA“挑戦”**  
 プレミアムタイヤ、ソリューション、化工品/多角化、探索事業、サステナビリティ、人的創造性向上へのリソース投入バランスを担保
- **プレミアムタイヤ事業を中心に、ブリヂストン独自の成長基盤を構築**  
 ブリヂストン流のモビリティエコシステム構築・探索領域の共創拡大に向けたCVCや戦略的パートナーシップへの投資も継続

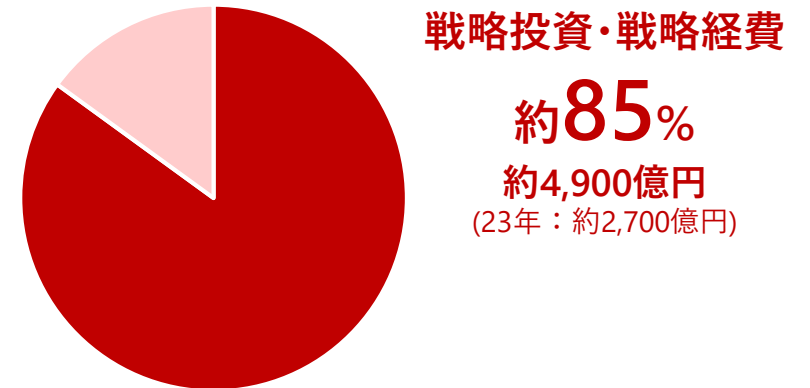
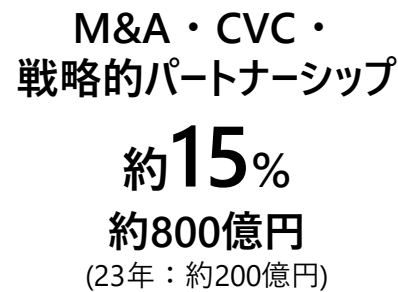
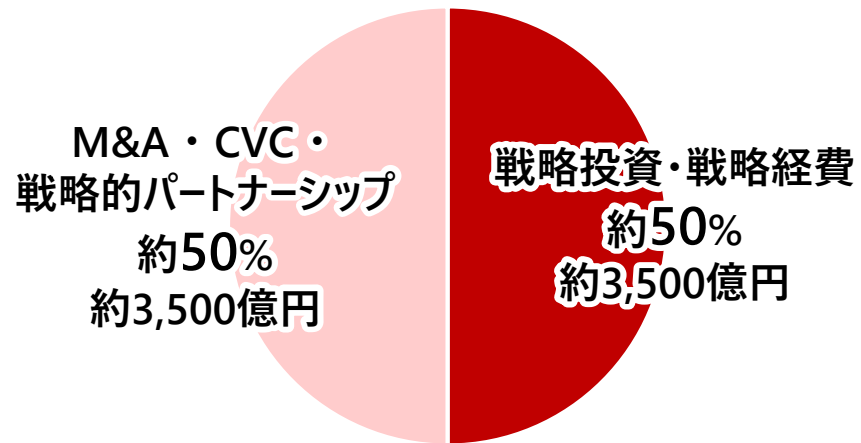
21年2月発表 - 中期事業計画 (2021-2023)

戦略リソース 約7,000億円レベル投入



21年/22年実績+23年計画

戦略リソース 約5,700億円レベル投入



2021年実績	2022年実績	2023年計画
約1,400億円	約1,400億円	約2,900億円

24年以降の戦略投資・戦略経費：約2,200億円  
 (既に計画済みのプロジェクトのみ)

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



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





#### 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。

# Appendix (補足資料)



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

---

## 2022年総括 & 2023年計画



## 2022年総括 & 2023年計画

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

### ■ 稼ぐ力の再構築 - 2023年：第一ステップ終了を計画

- 生産拠点・事業再編の実行 「やること」「やらないこと」の明確化  
中期事業計画 (2021-2023) で計画した再編を2022年までにほぼ完了
- 経費・コスト構造改革の推進：営業費改善 - 22年&23年計画通りに進捗
- 資本コストを重視した経営へ - 23年：ROIC 10%達成を計画  
2020-2022年：グローバルでROIC浸透活動強化⇒「稼ぐ力」の理解、意識定着  
現場レベルの浸透に向けて、各部門にアンバサダー設置（日本）など  
キャッシュコンバージョンサイクルの着実な改善  
2023年：浸透活動徹底強化、SBU別/地域別ROIC管理徹底  
⇒新グローバル・ポートフォリオ経営の基盤構築

### ■ 企業カルチャーチェンジ・人財投資強化：2022年より強化着手

- 人的創造性向上：  
2023年から試行、  
次期中期事業計画 (2024-2026)からグローバル経営指標へ  
23年：日本における人財投資強化推進・人的創造性の向上  
グローバルにおいても強化推進 - 各地域の状況に沿った施策実行
- Bridgestone E8 Commitmentと連動した企業カルチャーチェンジ推進  
22年：グローバルでの浸透活動開始⇒グループグローバルで認知度90%  
23年：浸透活動強化継続、グローバルTQM活動、グループアワードと連動



# 2022年総括 & 2023年計画

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

## ■ PDCAを迅速に回し、“実行”と“結果”に拘るマインドセットの浸透

激動の事業環境を乗り越える過程で少しずつ浸透

<2022年>

- ロシア事業関連、中国COVID-19、米国子会社へのサイバー攻撃
- 原材料・エネルギー・労務費等の高騰
- 第3四半期以降の事業環境変化：欧州の景気後退・米国経済先行き不透明



### 事業環境の変化にフレキシブル・アジャイルに対応

- グローバル生産フットプリントを基盤とした  
サプライチェーンのフレキシブル・アジャイルマネジメントの推進
- 値上げ含む戦略的価格マネジメント、プレミアムタイヤへのフォーカス強化：  
販売MIXアップ / 拡売・**シェアアップ**



2023年：継続強化 **次のステージへ**

## ■ 従来発想での不可能マインドセットを打破：変化をチャンスに

<2023年>

厳しい事業環境下においても、**商品・サービスの価値**を認めて頂くことをベースに**値上げ含む戦略的価格マネジメントの更なる強化**

- **プレミアム領域の更なる拡売・シェアアップ**
- **市販用プレミアム商品での値上げ力強化**：21-22年で欧米に定着  
⇒ 日本・アジアにおいても強化
- 新車用・鉱山用タイヤにおいても強化推進  
⇒ 22年欧米ではスタート、日本・アジア・鉱山用タイヤにおいても着手



変化をチャンスへ、ビジネスの質を向上



# 2022年総括 & 2023年計画

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

## ■ プレミアムタイヤ事業：プレミアム戦略強化

< 2023年 >

- ・ プレミアム商品を「創って売る」体制強化：戦略的成長投資  
プレミアム戦略を支えるグローバル生産フットプリントの構築

### ・ “新たなプレミアム”の創造 < 技術・商品・ビジネスモデル・ブランド >

技術・商品・ビジネスモデルの研磨

#### ENLITENビジネス戦略：技術・商品・ビジネスモデルへ価値を拡大

- ・ 乗用車系：“EV時代の新たなプレミアム”
- ・ トラック・バス系：“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”

⇒ソリューション連動、バリューチェーン全体で価値を創出

#### 鉱山用タイヤ Bridgestone MASTERCORE：

断トツ商品と連動を深めるソリューションを展開

#### BCMA\*推進

\*Bridgestone Commonality Modularity Architecture

#### 新ブランドパワーの構築：

サステナブルなグローバルプレミアムブランド構築着手

2023年：ブリヂストンモータースポーツ60周年

サステナブルなグローバルモータースポーツ再開へ向けた基盤構築

## ■ ソリューション事業：「見極め」

各ソリューションの見極めを23年6月までに完了、見極めた事業の成長加速

- ・ プレミアムタイヤとの事業シナジー、成長性・収益性などから包括的に判断
- ・ モビリティ成熟市場である欧米で新体制
- ・ Bridgestone Mobility Solutions（BMS）でのリード

### ブリヂストン流モビリティエコシステムの構築

## ■ 化工品・多角化事業：シャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカス

## ■ 探索事業：共創ベースに推進継続

リサイクル、ソフトロボティクス、グアユールの事業化推進



# 2022年総括 & 2023年計画

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

## ■ ネイチャーポジティブに向けたアプローチ強化：経営の中核 サステナビリティビジネスモデルの確立

### カーボンニュートラル化

\*2011年対比/Scope1-2

2022年：CO<sub>2</sub>排出量削減\* 約29%（見込）

2023年：CO<sub>2</sub>排出量削減\* 30%以上

- グローバルで再生可能エネルギー（電力）比率を拡大：  
22年 約29%（見込）、23年 50%以上、30年 約100%達成へ挑戦
- SBT\*認定：23年取得、サプライヤーエンゲージメント強化（Scope3） \*Science based target

2030年：CO<sub>2</sub>排出量削減\*：50%以上 / 排出量の5倍以上のCO<sub>2</sub>削減貢献（Scope3）

2050年：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

再生資源・再生可能資源比率：2022年 約37%（見込）、23年 37%以上、30年 40%

2050年 100%サステナブルマテリアル化

- 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、グアール事業

ネイチャーポジティブに向けた包括的な取り組みをビジネスと連動して推進

## ■ グローバル経営リスク対応：重点アイテム3点について対応推進

- ① 地政学リスク
- ② TRWP\* への対応 \*TRWP = Tire & Road Wear Particle
- ③ サイバー攻撃

## ■ 新グローバル・ポートフォリオ経営体制の基盤構築

- ・ ローカルへも深く：国別／地域別／個別課題
- ・ ブリヂストンWEST／EASTシナジー最大化

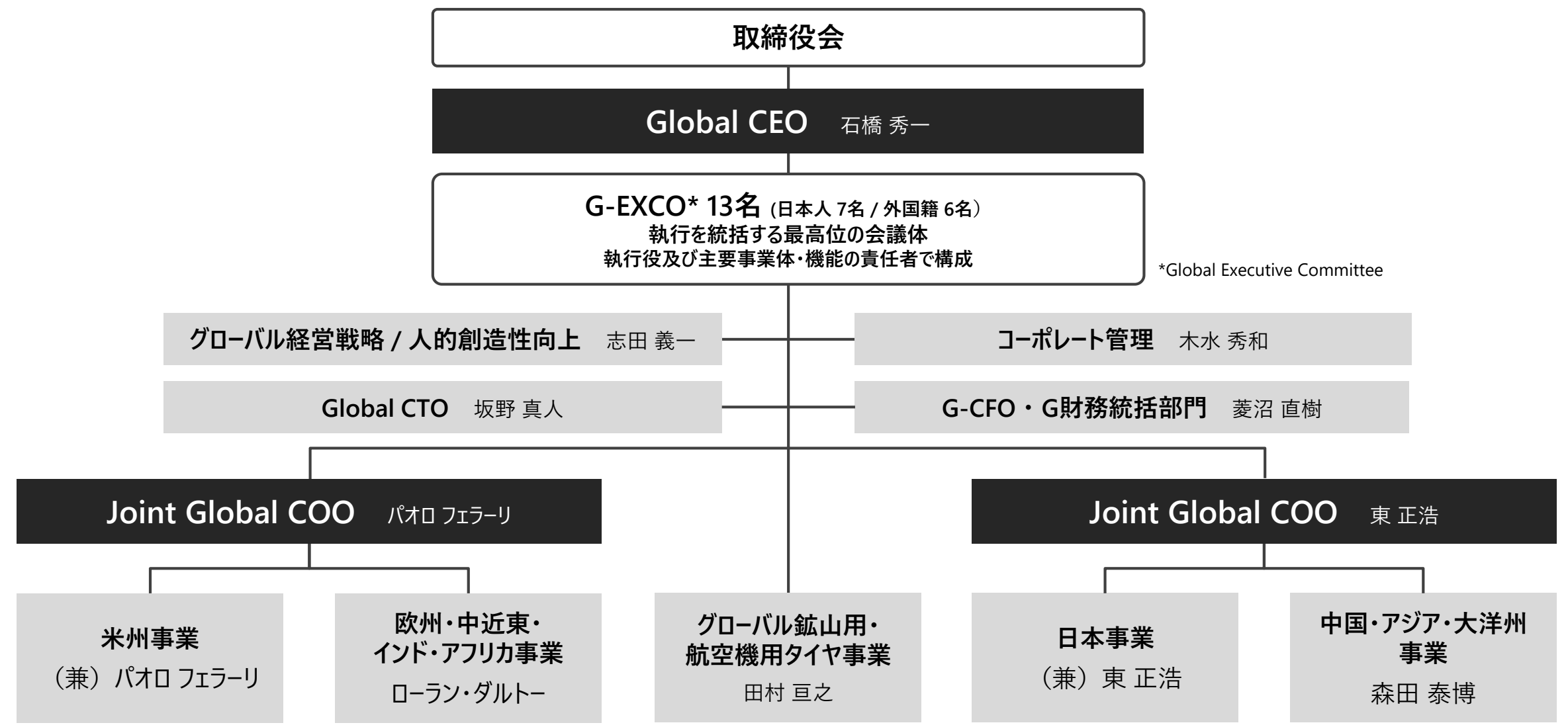


- ・ 次期中期事業計画 (2024-2026) を見据えた  
ブリヂストン独自の地域・事業ポートフォリオ構築へ

## 経済後退時期に、次のステージへ向けて積極投資&攻略：

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、探索事業、サステナビリティ、人的創造性向上へのリソース投入バランスを担保

# 2023年執行体制



\*Global Executive Committee





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



# ソリューション事業：各ソリューション事業の見極め、見極めた事業の成長スタート

- 各ソリューション事業を、**プレミアムタイヤとの事業シナジー、成長性・収益性**などから、**23年6月までに見極め見極めた事業にリソースを集中し、次期中期事業計画（2024 - 2026）での成長に向けた基盤を構築**

## タイヤセントリックソリューション

リトレッド



### ソリューションの中核

- ・ 北米で高収益バンダグリトレッド拡大
- ・ 日本にて拡大・強化
- ・ 欧州・新興国にてビジネスモデル構築



### 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

- ・ 新品タイヤ・リトレッド・メンテナンスを一括受託
- ・ タイヤライフを通して使用状況に応じて最適なサービスを提供

### デジタル・先進タイヤモデル

(タイヤ空気圧・温度モニタリングなど)



タイヤデータを駆使し、お客様により良くタイヤを「使って」頂くサービスを拡充

- ・ Tirematicsなど、デジタルを駆使した先進的なタイヤマネジメントサービスを拡充
- ・ リトレッド、モビリティソリューションを組み合わせ、マネタイズ・顧客拡大

鉱山ソリューション



断トツ商品の価値を増幅 “リアル×デジタル”

- ・ 鉱山オペレーションの生産性向上・経済価値の最大化へ

航空ソリューション



タイヤデータ・フライトデータを活用  
航空会社オペレーションを最適化する  
ビジネスモデル拡充 “共創”

## 小売サービスソリューション

事業として拡充を図ると共に、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として機能強化

- ・ 小売サービス (タイヤ周りのサービス+メンテナンス)
- ・ 小売ファイナンス - 北米
- ・ モバイルバンサービス



## モビリティソリューション

- ・ フリートマネジメントソリューション：
  - WFS・AZUGAにおけるFMSビジネスモデル確立
  - EV車両マネジメントサービスなどEV対応推進



- ・ タイヤセントリックソリューション & 小売サービスソリューションとのシナジー拡大  
⇒プレミアムタイヤ+リトレッド/メンテナンス+車両運行管理を一括で請け負う“フリートケア”を欧州から拡充





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

---

## 化工品・多角化事業

## 化工品・多角化事業のプレミアム戦略推進

- シャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカス：プレミアム化・ソリューション化及び、サステナビリティを中核とした投資推進



油圧ホース

油圧ホースが装着される  
油圧ショベル

空気バネ



ゴムクローラ

2021-22年投資	2023年投資
約60億円	約20億円

増強完了までの投資総額  
約220億円

プレミアム ゴムクローラ生産への投資を実行  
ポーランド ジャルフ工場 生産能力増強

プレミアム油圧ホース生産への投資を実行  
タイ ラヨン工場 生産能力増強

ブリヂストンのコアコンピタンス「ゴムを極める」をベースとした  
「高分子複合体を極める」を活用し、競争力のあるプレミアム商品を開発・販売

EV向け空気バネ - EV化を支える  
米国 ウィリアムズバーグ工場 生産能力増強



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

---

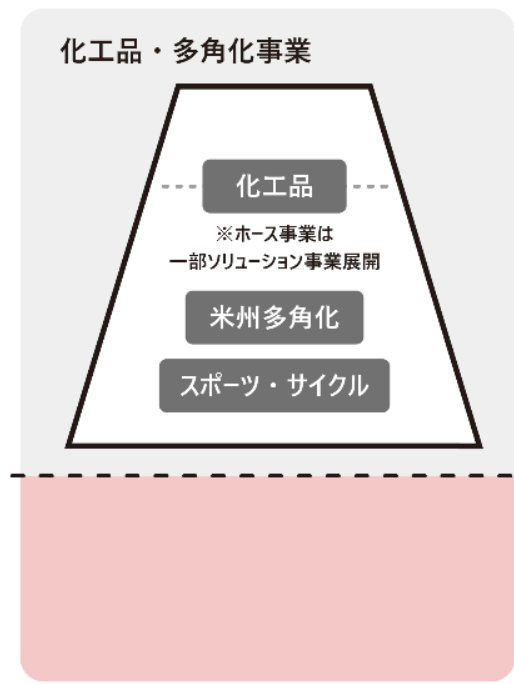
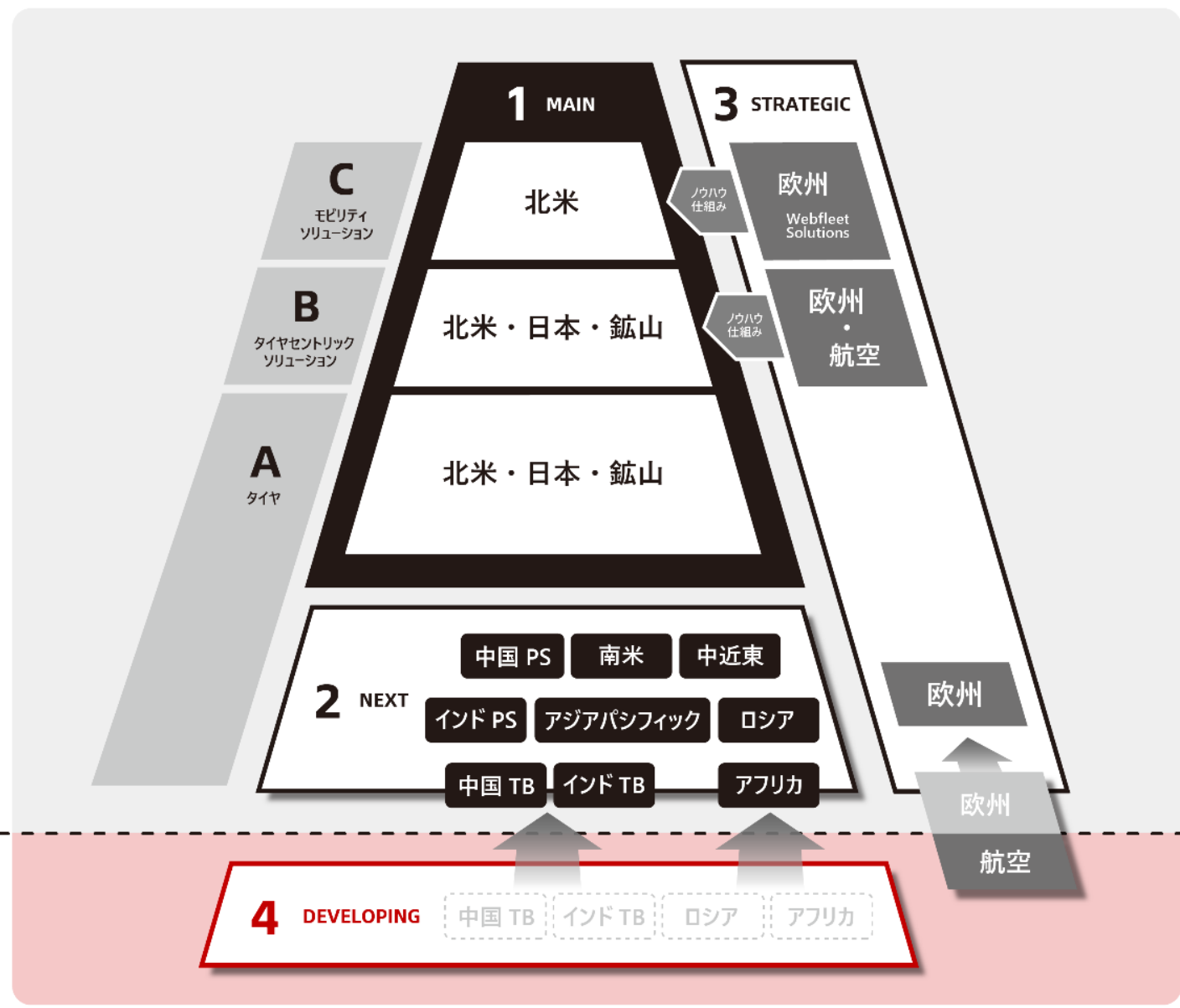
## 新グローバル・ポートフォリオ経営体制

- 事業ポートフォリオ 2022年計画 & 実績 -



# 事業ポートフォリオ 2022 計画

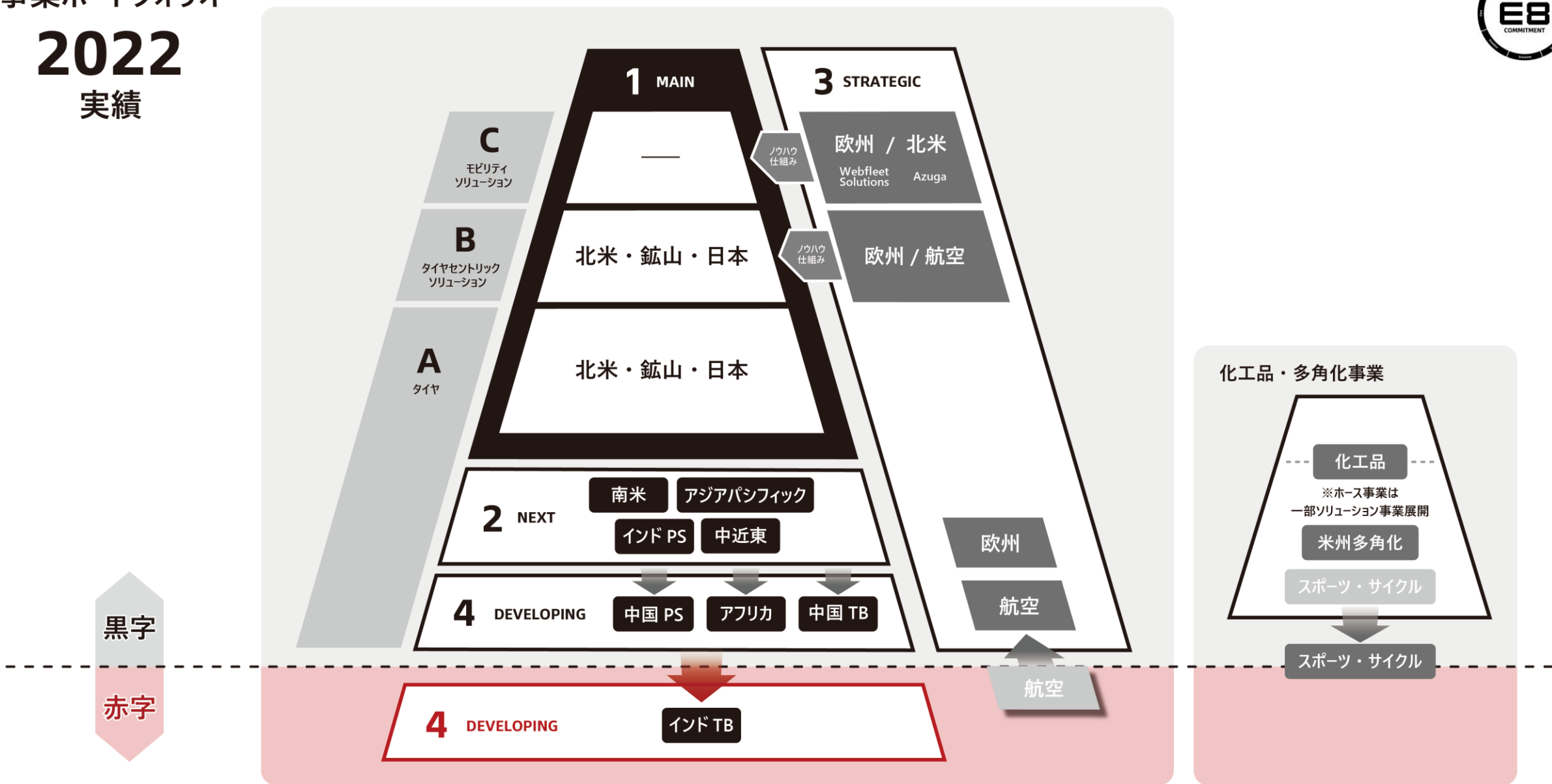
黒字  
赤字



TB: トラック・バス用タイヤ, PS: 乗用車用タイヤ



# 事業ポートフォリオ 2022 実績



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

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

B-Mobility

B-Innovation

Bridgestone  
Innovation  
Gallery



中期事業計画 (2021-2023)進捗

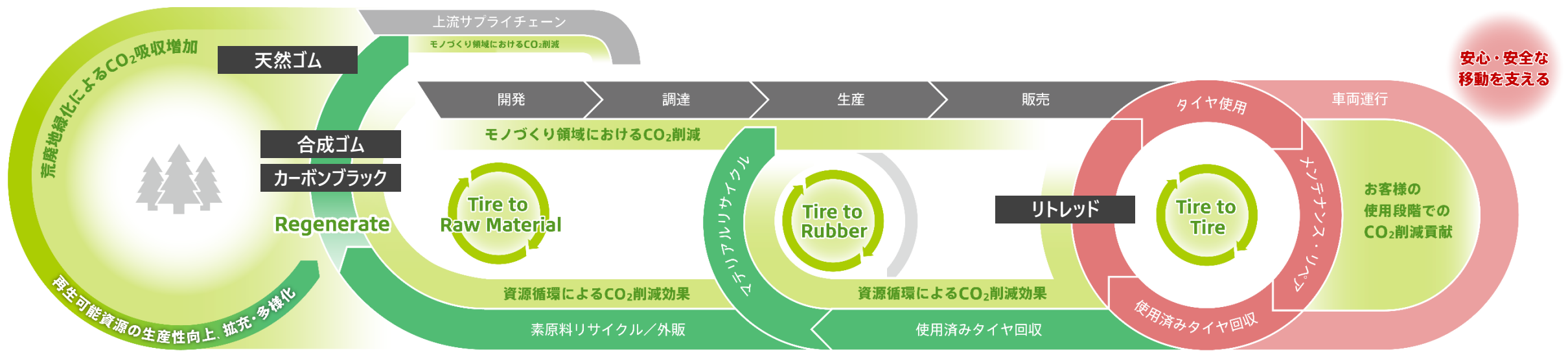
「2030年 長期戦略アスピレーション」を道筋として変革を加速

---

## サステナビリティビジネスモデル

# サステナビリティビジネスモデルの進化：“ネイチャーポジティブ”に向けて、より循環型・再生型のビジネスモデルへ “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”

## ■ ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルをより循環型・再生型へ進化





# サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル

## ■ カーボンニュートラル化の実現に向けて、グローバルで再生可能エネルギー（電力）の導入を強化

### 欧州

グループ会社BSEMIAの欧州全拠点：  
消費電力100%再生可能エネルギー化 (2021)  
2022年：ブルゴス工場（スペイン）  
大規模太陽光発電システム稼働

### 日本

彦根・下関・鳥栖・北九州工場：購入電力100%再生可能エネルギー化（2021）  
太陽光発電パネル設置：  
～2022年：栃木・久留米・鳥栖・北九州工場、  
Bridgestone Innovation Park内 B-Innovation  
化工品試験・開発センター（横浜）  
2023年 下関工場新設・北九州工場：大規模太陽光パネル設置

### アジア

タイ チョンブリー工場：  
太陽光発電パネル設置（2021）

中国 天津・無錫工場：  
購入電力100%再生可能エネルギー化（2021）

### 米国

エイケン工場：  
太陽光発電パネル設置（2021）



2022年  
タイ ノンケー工場：  
大規模太陽光発電パネル設置

再生可能エネルギー（電力）比率の拡大 **22年：約29% (見込)**、**23年：50%以上**、**30年：約100%達成へ挑戦**

# サステナビリティに関する主な第三者評価結果

Energy  
Ecology  
Empowerment



■ **DJSI Worldへの4年ぶりの選定**など、多くの第三者機関からポジティブな評価を獲得：**信頼の獲得**

■ 主要なサステナビリティ指標選定結果 (2022年末時点)



CDP Climate Change (2022): A-  
Water Security (2022): A-  
Supplier Engagement (2021) : A

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

DJSI World (4年ぶり選定)  
DJSI Asia Pacific (13年連続)



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series  
(4年連続)

■ 国内の主なサステナビリティ指標選定結果 (2022年末時点)



FTSE Blossom  
Japan

GPIF採用ESG指数

- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN  
ESG SELECT LEADERS INDEX

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN  
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)



PRIDE指標  
最高位 Gold  
(5年連続)



エコ・ファースト  
企業  
(2011~)

■ 海外の主なサステナビリティ指標 (2022年末時点)



EcoVadis Platinum  
(Bridgestone Europe)



Global CSR & ESG  
Summit Awards  
(BSCAP: Two Golds)



#### 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。