



# 2024年上期業績総括／通期見込

株式会社ブリヂストン  
取締役  
代表執行役 Global CEO

**石橋 秀一**

2024年8月9日

2024年上期 業績総括

中期事業計画（2024－2026）に沿った2024年取り組み進捗

2024年 通期業績見込

# 上期業績のキーポイント

グローバル業績

対前年 **増収減益**

為替の追い風があったものの、  
グローバル売上収益の約半分を占める米州（北米・南米）事業における**減益が**  
**グローバル業績に大きな影響を与えた**

米州事業

23年下期から業績悪化傾向にあった米州事業は、**24年上期に底を打ち、最悪期を脱却**  
⇒**下期回復を見込むも、通期では上期の悪化影響大きく、2月計画を下回る見込み**

北米事業

- 上期は期待（2月計画）を下回る結果
- TB新品・リトレッドなど、23下期から業績悪化が続いていたTBビジネスは、**24年上期に最悪期を脱却**

南米事業

- アルゼンチン・ブラジルにおけるビジネス悪化の全社業績へのインパクト大、赤字の結果となるもダメージコントロール強化⇒**24年上期に最悪期を脱却**

欧州事業

**業績低迷**が続く — プレミアムフォーカスを徹底／強化、事業再構築・固定費（販売・生産）削減を推進

アジア・大洋州・インド・中国事業

**対前年増益** — **堅調な業績**で推移

中国・インド・インドネシア - 対前年 調整後営業利益率改善／タイ - ビジネス再構築を加速

Specialties

（鉱山車両用／航空機用タイヤなど）

**対前年 増収増益**

鉱山車両用タイヤの販売堅調、鉱山／航空ソリューション拡大推進などにより増収増益を達成

# 2024年上期業績総括：グローバル

グローバル連結（億円）	2023年 第2四半期 累計実績	2024年 第2四半期 累計実績	前年比/差 （%）
売上収益	21,017	21,768	104%
調整後営業利益	2,383	2,292	96%
利益率	11.3%	10.5%	△ 0.8%
継続事業からの当期利益	1,833	1,991	109%
利益率	8.7%	9.1%	+0.4%

## グローバル販売本数（対前年）

   PS	OE	全体	90
		HRD	94
REP	全体	92	
	HRD	104	

※HRD：18インチ以上

 TB	OE	89
	REP	94
 OR	超大型	99

※TB：前年及び当年から中国を除外

## 売上収益／調整後営業利益

- グローバル全体で、市販用PS-HRD拡大、鉱山用タイヤで堅調な販売を継続、為替の追い風もあり**前年対比増収**を確保
- **販売MIXの改善**：PS-HRDを中心に、プレミアム領域へのフォーカスを一層強化 ⇒ 業績低迷する欧州中心に、赤字・不採算ビジネスの削減・中止を加速
- **グローバルビジネスコストダウン活動強化**：  
24MBPにて推進するグローバル調達、グローバルSCM物流改革、BCMA、グリーン&スマート化、現物現場での地道な生産性改善などのビジネスコストダウン（**上期計 340億円の増益効果**）が業績へ貢献
- 海上運賃単価影響（上期計170億円増益＝日本からの輸出分 90億円、各地域間運賃分 80億円）も業績へ貢献
- 一方で、南米ビジネス悪化、北米事業での減益、グローバルでTB、PS全体販売数量減の影響が大きく、**対前年減益**

## 当期利益

- **前年比増益**にて着地

グローバルでビジネス体質強化 / 「稼ぐ力の強化」を加速

# 2024年上期業績総括 –Bridgestone WEST– 北米

---

# 2024年上期：北米 業績総括／事業ポートフォリオ別業績

北米事業計：対前年 増収減益、2月計画も下回る ⇒ 上期に最悪期を脱却、下期回復を見込む

売上 収益	9,270億円	前年比 111%
調整後 営業利益	882億円	前年比 97%
調整後 営業利益率	9.5%	前年差 ▲1.5%

- プレミアムタイヤ事業：
  - 関税の税率変更（PS-引き下げ済み、TB - 引き上げ前の駆け込み需要）による廉価輸入品増の影響など、収益性へのネガティブ要因あり、**営業利益率低下** ⇒ 2月計画を下回る上期着地
  - プレミアムタイヤの中核であるPS-REPでは**営業利益率向上**、TBビジネスは**上期に最悪期を脱却**、下期に回復を見込む
- リトレッド：廉価輸入品増影響大きく**対前年大幅減益**も**営業利益率20%以上の高収益体質**は維持、下期に回復を見込む
- 小売：顧客単価は改善も、米国消費動向の厳しさ、顧客減影響あり、**対前年 営業利益率低下**、販売強化し下期に回復を見込む
- 多角化：事業環境と収益性厳しく**対前年大幅減益**

## プレミアムタイヤ事業

売上 収益	4,437億円	前年比 110%
調整後 営業利益	601億円	前年比 101%
調整後 営業利益率	13.5%	前年差 ▲1.2%

## 小売事業（直営）

売上 収益	3,574億円	前年比 115%
調整後 営業利益	199億円	前年比 103%
調整後 営業利益率	5.6%	前年差 ▲0.7%

## コア事業

## リトレッド事業

売上 収益	469億円	前年比 89%
調整後 営業利益	102億円	前年比 72%
調整後 営業利益率	21.7%	前年差 ▲5.3%

## 多角化事業（空気バネ）

売上 収益	369億円	前年比 123%
調整後 営業利益	1億円	前年比 8%
調整後 営業利益率	0.3%	前年差 ▲4.6%

# 2024年上期：北米 乗用車用全体／高インチタイヤ 需要 & 販売



OE	2024年上期	需要本数 (対前年)	販売本数 (対前年)
PS全体		101	100
PS-HRD (18インチ以上)		102	107

REP	2024年上期	需要本数 (対前年)	販売本数 (対前年)
PS全体	メンバー※ 需要	98	97
	全体需要	105	
PS-HRD (18インチ以上)	メンバー※ 需要	104	101

※メンバー：米国・カナダのタイヤ製造者協会に参加するタイヤブランド（除く輸入品）

**需要** | 全体：底堅い需要が継続し、前年同等  
HRD：車両の大型化を背景に**対前年伸長**

**販売** | 全体：新車メーカーごとの生産計画・需要を反映し、前年同等  
HRD：プレミアムへのフォーカス強化・車種MIX良化により  
**拡販・シェアアップ**

**需要** | 全体：流通在庫は23年上期に正常化  
24年1月～**タイ・韓国品の輸入関税引き下げあり、アジアからの廉価輸入品が増加**  
⇒ 全体需要は対前年伸長 / 廉価輸入品増影響により  
**メンバー需要（主にメジャーブランド）は対前年減**  
⇒ 市場における**メジャーブランドの構成比が低下**

HRD：OEからの回帰需要を反映し、**堅調**

**販売** | 全体：廉価輸入品増に対し、FSブランド活用強化、量と質のバランスの最適化を図る  
- **対前年 微減**、メンバー内シェアはほぼ前年同等

HRD：**新商品の展開・新規チャネルの開拓推進** ⇒ **対前年拡販**も、若干のシェアダウン

**通期販売見込** | 対前年 - 全体：プレミアムフォーカス徹底し、対前年微減  
- HRD：**拡販**を計画し、**シェア維持**

対2月計画：全体・HRD共に、計画対比若干減

**通期販売見込** | 対前年 - 全体：対前年微減も、BS/FSブランド共に**シェアアップ**  
- HRD：新規チャネル開拓などさらに強化 ⇒ **対前年 拡販** / **BSブランドでシェアアップ**

対2月計画：全体 / HRD共に、**想定以上の廉価輸入品影響あり、計画未達（約9割）**

※需要：当社推定値 ※BS: ブリヂストンブランド、FS: ファイアストーンブランド ※米国・カナダのタイヤ製造者協会：USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada)

# 2024年上期：北米トラック・バス用タイヤ 需要 & 販売



OE	2024年上期	需要本数 (対前年)	販売本数 (対前年)
TB		93	87

**需要** | 第1四半期に一部OEMの生産計画後ろ倒しなど反映し、大幅需要減  
第2四半期は回復傾向前年同等となるも、**上期計で対前年減**

**販売** | 需要を反映、一部OEMでの生産計画後ろ倒し影響などあり、**対前年9割弱、プレミアムフォーカス徹底⇒シェアダウン**

**通期販売見込** | **対前年 - 下期に需要と連動した販売回復 及び 新規開拓を見込み、通期では対前年 微減、シェアアップを見込む**  
**対2月計画 - 需要が想定まで戻らず、通期で計画未達 (約8割) を見込む**

REP	2024年上期	需要本数 (対前年)	販売本数 (対前年)
TB	メンバー※ 需要	103	BS 108
	全体需要	128	FS 88
リトレッド		89	83

※ メンバー：米国・カナダのタイヤ製造者協会に参加するタイヤブランド（除く輸入品）

**需要**

- **ディーラー在庫：第1四半期に正常化 ⇒ 高金利継続により低水準で推移**
- **全体需要大幅増：5月までにタイ品関税引き上げが想定されたため、駆け込み需要発生、廉価輸入品急増**
- **メンバー需要 微増：市場におけるメジャーブランドの構成比が低下**
- **リトレッド需要：廉価輸入品増影響大きく対前年9割弱**

**販売**

**フリート向けBSブランド：強固なビジネス基盤をベースに、対前年拡販、メンバー内シェアアップ**  
**ディーラー向けFSブランド：廉価輸入品増影響を受けて活用を強化 - 量と質のバランス最適化 ⇒ 上期計 対前年約9割**  
**リトレッド：廉価輸入品増影響により大幅減 - 1st ブランドのバンダグと共に、2nd ブランドのmax treadの活用も強化し、第2四半期から挽回へ着手**

**通期販売見込**

**対前年 - 下期に関税の引き上げ施行を見込み、廉価輸入品増加は落ち着く前提 ⇒ FSブランド活用強化しTB全体で対前年販売増、BSブランドのシェアアップ継続**  
**※廉価輸入品のディーラー在庫増加による、セルイン需要減など需要環境は注視継続**  
**対2月計画 - BSブランドは計画同等、全体では計画対比微減を見込む**

※米国・カナダのタイヤ製造者協会：USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada)

※需要：当社推定値 ※BS: プリヂェストンブランド、FS: ファイアストーンブランド



# 2024年上期業績総括 –Bridgestone WEST–

---

## 南米

## 2024年上期：南米 業績総括

南米事業計：アルゼンチンは第1四半期、ブラジルは第2四半期に**最悪期を脱却** -  
下期に**販売・収益性改善**傾向も、通期見込みに対して**ビジネス悪化の影響は大きい**

売上 収益	<b>1,660</b> 億円	前年比 92%
調整後 営業利益	<b>1</b> 億円	前年比 0%
調整後 営業利益率	<b>0.0%</b>	前年差 ▲15.1%

### アルゼンチン

売上 収益	<b>262</b> 億円	前年比 65%
調整後 営業利益	<b>▲6</b> 億円	前年差 ▲147億円
調整後 営業利益率	<b>▲2.2%</b>	前年差 ▲37.1%

### ブラジル

売上 収益	<b>602</b> 億円	前年比 83%
調整後 営業利益	<b>▲30</b> 億円	前年差 ▲110億円
調整後 営業利益率	<b>▲4.9%</b>	前年差 ▲16.1%

- 2月計画策定時のワーストケースを下回るレベルのビジネス悪化あるも、ダメージコントロール強化  
⇒ 第1四半期を底に、第2四半期より改善傾向  
**通期で黒字化**を目指す
- FS / アソシエイトブランドを活用した販売最適化 / 生産体制の最適化を実施し、**固定費削減**を推進

- 第2四半期に悪化インパクト拡大も  
底を打つ  
⇒ オープン経済化による廉価輸入品増に対応し、FSブランド活用強化などを実行  
**固定費削減**を推進し、**通期で赤字幅縮小**を図る

# 2024年上期業績総括 –Bridgestone WEST–

---

## 欧州事業

# 2024年上期：欧州事業 業績総括

## 欧州事業：対前年：増収減益

売上  
収益 **3,442**億円 前年比  
102%

調整後  
営業利益 **35**億円 前年比  
50%

調整後  
営業利益率 **1.0%** 前年差  
▲1.1%

- 欧州事業全体：業績低迷が継続  
⇒ 更なる事業再編・再構築（第2ステージ）の検討を加速中

24年の取り組み：生産・販売体制の最適化、一部TB生産設備の稼働停止による**固定費削減**推進

生産：TB販売減に対応し、一部生産設備・体制をダウンサイズ＝固定費削減

卸し：販売組織再構築－シンプル化、販売固定費削減

小売：現物現場/オペレーション改善と共に、再編／再構築推進

### ■ エリア別業績 サマリー プレミアムタイヤ事業

PS（REP）：プレミアムへのフォーカス徹底により、**対前年で収益性改善**

PS（OE）：厳しい収益性が継続 - プレミアムへのフォーカス徹底を継続

TB：プレミアムへのフォーカス徹底も、**赤字継続** - 販売・生産体制の**再構築推進中**

### 小売

強い基盤を持つ米國小売チームのサポート（23年10月開始）により**現物現場／オペレーション**の改善スタートも、**赤字継続**⇒**再編 / 再構築の加速**

### リトレッド

不採算ビジネスから撤退／**限定した顧客・地域**で再構築スタートも、**赤字継続** ⇒ **再構築の加速**

# 2024年上期：欧州 乗用車用全体／高インチタイヤ 需要 & 販売



OE	2024年上期	需要本数 (対前年)	販売本数 (対前年)
PS全体		94	90
PS-HRD (18インチ以上)		97	85

**需要** | 全体 / HRD：EVシフト減速、一部OEMの生産計画スローダウンを反映し、前年を下回る

**販売** | 全体/HRD：プレミアムフォーカスの徹底、EV含む車種MIX悪化、OEMごとの生産計画を反映し、対前年販売減

**通期販売見込** | 対前年：プレミアムフォーカス徹底し、全体/HRD共に対前年 約9割、シェアダウンを志向  
対2月計画：計画対比でも更なるプレミアムフォーカス徹底し、販売減シェアダウンを志向

REP	2024年上期	需要本数 (対前年)	販売本数 (対前年)	
PS全体		102	93	BS 102 FS 76
PS-HRD (18インチ以上)		114	110	BS 112 FS 99

**需要** | 全体：冬タイヤの一部地域を除き、1Qに流通在庫正常化セルアウト伸長せず、セルインは対前年微増  
HRD：車両の大型化を背景に、需要伸長が継続

**販売** | 全体：低インチ・不採算ビジネスを削減し、全体でシェアダウンも、プレミアムへのフォーカス徹底し、BSブランドはシェア維持  
HRD：BSブランドは対前年拡売  
販売基盤の弱さもあり、18インチ以上シェアは微減  
20インチ以上のプレミアムタイヤでは、シェアを維持

**通期販売見込** | 対前年：全体 - ほぼ前年並みの販売 / HRD - 拡売・シェアアップを見込む  
対2月計画：全体・HRD共にほぼ計画通りを見込む

※需要：当社推定値 ※BS: プリヂストンブランド、FS: ファイアストーンブランド

# 2024年上期：欧州トラック・バス用タイヤ 需要 & 販売



OE	2024年上期	需要本数 (対前年)	販売本数 (対前年)
TB		79	80

需要 | OEM生産台数減継続し、**需要低迷、前年を大幅に下回る**

販売 | **プレミアムへのフォーカス徹底 - 前年比約8割**

通期  
販売  
見込 | 対前年：需要回復せず、販売も**対前年約8割を見込む**  
対2月計画：需要と連動し、**計画対比9割を見込む**

REP	2024年上期	需要本数 (対前年)	販売本数 (対前年)
TB		99	95
			BS 96
			FS 102

需要 | ディーラー在庫は継続して低水準で推移  
セルイン需要 - 前年同等

販売 | **プレミアムフォーカスを徹底し、全体では対前年シェアダウン**  
量と質のバランスの最適化を志向し、**戦略的にFSブランドを活用推進**

通期  
販売  
見込 | 対前年：ほぼ前年並みを見込む  
対2月計画：ほぼ計画通り

※需要：当社推定値 ※BS: ブリヂストンブランド、FS: ファイアストーンブランド

# 2024年上期業績総括 – Bridgestone EAST –

---

アジア・大洋州・インド・中国事業

# 2024年上期：アジア・大洋州・インド・中国 業績総括

## アジア・大洋州・インド・中国 事業

売上  
収益 **2,605**億円 前年比  
95%

調整後  
営業利益 **278**億円 前年比  
120%

調整後  
営業利益率 **10.7%** 前年差  
+2.2%

## 対前年 増益

■ OE (PS/TB)の大幅需要減による減収を、  
PS-REPを中心に**販売MIXアップ**、**経費マネジメント**の徹底によりカバー

⇒ 対前年**増益**を達成 - **収益性の改善継続**

■ PS - REP (全体・HRD) :  
インド/タイで**拡販・シェアアップ**、  
中国においても、**プレミアムフォーカス強化**

■ TB - REP :  
撤退した中国を除き、**収益性を見極めながら**、  
**プレミアムフォーカス徹底**



# 2024年上期：鉱山・建設車両用タイヤ 販売本数実績／Specialties 業績総括

2024年上期

販売本数（対前年）

OR	超大型	99		
	大型	96	OE	65
			REP	112
中小型	99	OE	104	
		REP	95	

## 鉱山・建設車両用タイヤ 上期販売

**超大型**：鉱物需要が堅調に推移する中、断トツ商品MASTERCOREを中核に、ソリューション拡大とも連動させ、前年同等

**大型**：アジア中心にOE車両生産大幅減あるも、REP向け販売は対前年拡売、大型全体で前年を若干下回る

**中小型**：欧州の港湾需要中心に米欧でのREP向け販売が対前年微減、OEは北米向け車両用タイヤ需要伸長により対前年拡販、中小型全体で前年同等

通期見込

通期で対前年同等の堅調な販売を見込む

## Specialties (OR/AC/AG/MC)



売上 収益	3,197 億円	前年比 100%
調整後 営業利益	721 億円	前年比 107%
調整後 営業利益率	22.6%	前年差 +1.3%

## Specialties 上期業績

### 対前年：増収増益

**OR**：原材料価格 & 為替変動による売値改定スキームのネガティブ影響あるも、**堅調な販売**に加え、**ソリューション拡大**も貢献し、対前年で**収益性向上**

**AC**：コロナ禍からの需要回復を着実に拡販へ繋げ、ソリューション拡大も推進  
対前年で**収益性大幅向上**

**MC**：プレミアムレース・スポーツ領域へフォーカスするプレミアムニッチ戦略を推進  
対前年で**収益性向上**

# 2024年上期：事業ポートフォリオ別業績

## プレミアムタイヤ事業

コア事業

売上収益 **14,418** 億円 前年比 100%

調整後営業利益 **1,960** 億円 前年比 98%

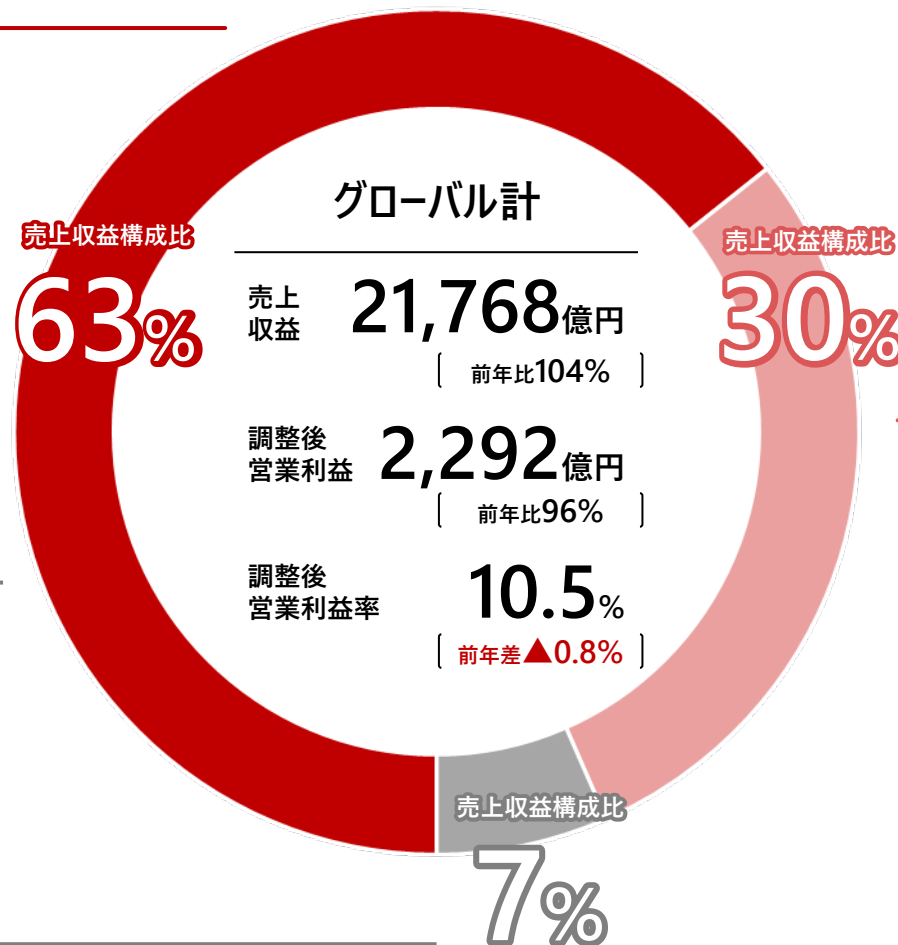
調整後営業利益率 **13.6%** 前年差 ▲0.2%

## 化工品・多角化事業

売上収益 **1,558** 億円 前年比 104%

調整後営業利益 **42** 億円 前年比 75%

調整後営業利益率 **2.7%** 前年差 ▲1.1%



## ソリューション事業

成長事業

※ソリューション事業に小売タイヤを含む

売上収益 **6,872** 億円 前年比 110%

調整後営業利益 **314** 億円 前年比 98%

調整後営業利益率 **4.6%** 前年差 ▲0.6%

※連結消去等の関係で、事業別売上収益の単純合計が全社売上収益と一致しない  
 ※構成比は、事業別売上収益の単純合計より計算

中期事業計画（2024-2026）に沿った2024年取り組み進捗

---

**ビジネス体質強化：経営・業務品質の向上**

# ビジネス体質強化：経営・業務品質の向上 “Passion for Excellence”

## 「原点回帰」

## 「ブリヂストン独自のデミング・プラン」

に沿った活動を強化

基本思想：「**良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる**」

5つの合言葉：「PDCA」、「なぜなぜ分析」、「標準化」、「データでものを言う」、「重点管理を行う」



ブリヂストン独自のデミング・プラン冊子  
(日本語／英語版)

- 「ブリヂストン独自のデミング・プラン」再確認・再浸透 – 全ての活動の基盤  
冊子配布とデミング・プランの活用／ワークショップ研修 ⇒ 全階層・全従業員へ展開推進  
5月：グローバル - 経営層完了  
7月：グローバル - 幹部層完了  
10月：グローバル - 管理・一般層完了予定
- オペレーションにおいて、現物現場で「なぜなぜ分析 ～ PDCA活動」— 具体的にスタート済  
地域事業ごとに四半期PDCAレビュー経営執行会議を実施  
⇒ 本質課題を正しく抽出し、解決に向けて継続的改善を推進  
「なぜなぜ分析 ～ PDCA活動」サイクルの定着スタート
- 特に、経営・業務品質の改善が急務のブリヂストンWEST：管理・ガバナンス向上スタート  
(日本人派遣者ネットワーク活用強化／グローバルチームでの仕組み化など横串機能強化)

中期事業計画（2024-2026）に沿った2024年取り組み進捗

---

グローバル ビジネスコストダウンの進捗「稼ぐ力の強化」

# グローバル ビジネスコストダウン：販売・生産・在庫のバランス最適化

## ■ 販売・生産のバランスを最適化し、固定費削減 & リーンな在庫マネジメントを徹底

### 販売

- 販売見込本数に合わせ、販売固定費削減を推進  
：欧州小売/卸し、日本/タイなどREPチャネル再構築するエリアを中心にグローバルで最適化

### 生産

- 米欧TBで工場・工程ごとに生産能力を最適化 ⇒ 設備能力・要員／シフトのアジャストなど
  - 欧州：販売本数に合わせ、TB工場の操業日短縮など計画的に実行すると共に、一部工程を稼働停止、固定費削減を推進
- 固定費削減／設備投資マネジメント推進 ⇒ 2024年下期／2025年以降の生産関連投資の見直し、削減・適正化

### 在庫

販売・生産のバランスを反映したリーンな在庫コントロール（本数・金額ベース）を徹底

- リーンな在庫コントロールにより、在庫 & 倉庫コストを削減
    - 欧州：自社倉庫への統合を推進 ⇒ 外部流出費用削減するなど、販売に合わせた効率化へ着手
  - CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）の改善 ⇒ ROIC 向上を目指す
- ⇒ 米欧の販売量回復が想定より早い場合は、日本・アジアからの輸出で対応 — 在庫はリーンな状態を徹底フレキシブル & アジャイルなグローバル供給マネジメントの継続強化

# グローバル ビジネスコストダウン：リーンな在庫コントロール

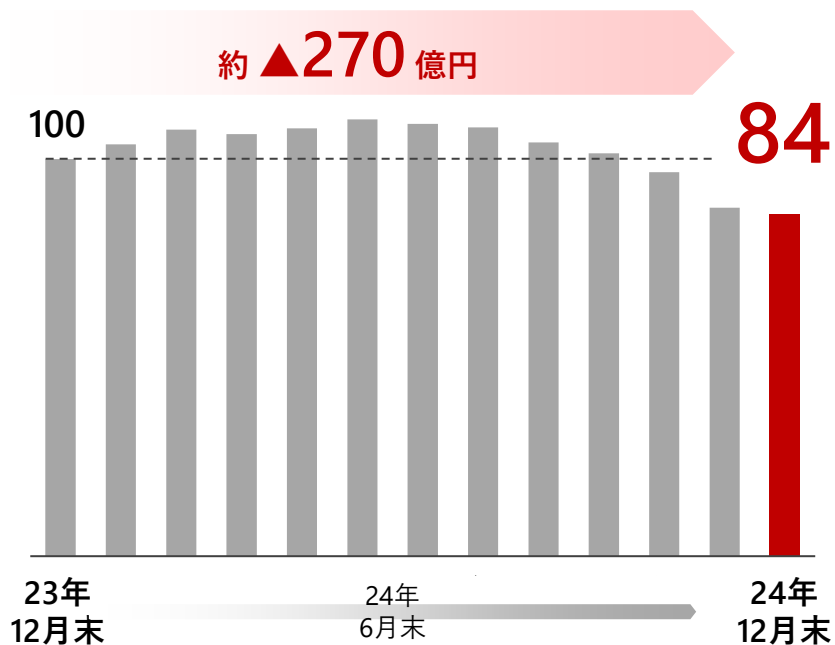
■ リーンな在庫コントロール（本数・金額ベース）を推進 ⇒ 2024年間 在庫削減効果（資産圧縮）：計**510**億円

24年末までに、エリアごとに不活動在庫の減損や、リーンな在庫を維持するサプライチェーンの最適化を実行  
⇒ 在庫本数・金額ともに削減し、2025年に向けたリーンな体制を構築



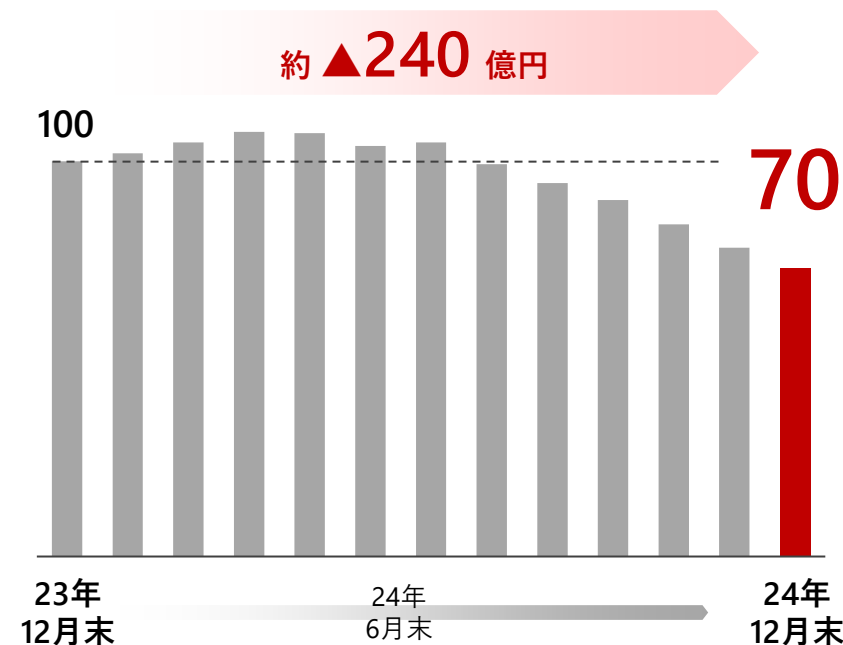
PSR  
グローバル  
在庫本数  
2023年末=  
INDEX 100

北米・南米・欧州・  
アジア・大洋州・日本



TBR  
グローバル  
在庫本数  
2023年末=  
INDEX 100

北米・南米・欧州・  
アジア・大洋州・日本



# グローバル バリューチェーン全体のビジネスコストダウン：全体像

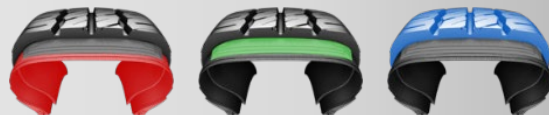
グローバル調達

グローバルSCM物流改革 B-Direct

BCMA



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture



グリーン&スマート化

地道な生産性向上

グローバル  
ビジネスコストダウン金額合計  
(対前年)

2024年  
通期見込 **約 650 億円**

約 340 億円



2024上期  
実績

約 310 億円



2024下期  
見込



# グローバル バリューチェーン全体のビジネスコストダウン：グローバル調達／SCM物流改革

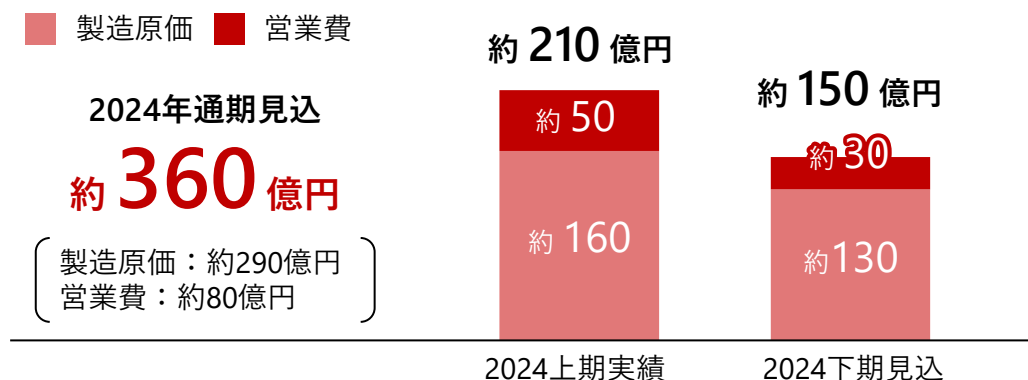
## グローバル調達

- 原材料：グローバルアプローチ強化、効率化により業績へ貢献  
⇒ ビジネスコストダウンに加えて、生産技術／サステナビリティの観点からグローバル調達パートナーとの共創強化  
共感をベースに信頼関係を構築－価値の共創へ（Win-Win）
- 間接購買コスト低減推進：  
グローバルネットワーク、横串機能を活用し、オフィス備品、工場治工具などの地道な集中購買活動を推進

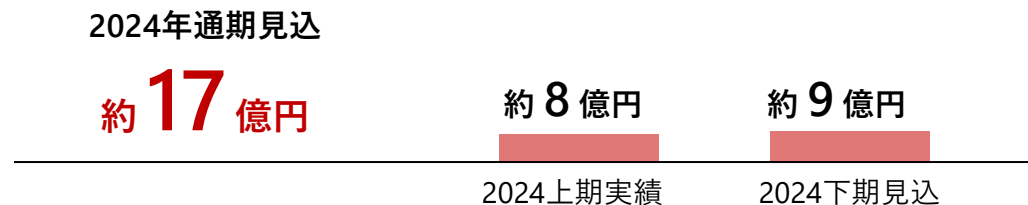
## グローバルSCM物流改革 B-Direct

- サプライチェーンの効率化
  - ・ 需要地の近くで必要なタイヤを生産する近地生産－BCMA連動
  - ・ 生産フレキシビリティ向上による効率化 ⇒ 在庫削減
- DXによりお客様と工場がデータ・モノで直接繋がる：顧客直送増による物流費削減
- グリーン&スマート物流推進  
生産性向上を追求しコスト削減と共に、サステナビリティへ寄与
  - ・ グリーン物流：EVトラック／倉庫への太陽光発電の設置 など
  - ・ スマート物流：倉庫内の自動化設備導入推進
 ⇒ グリーン&スマート技術を織り込んだ倉庫をスペイン・ブルゴスに新設（24年3月）
- 倉庫内業務の地道な生産性向上 ⇒ 倉庫費用削減

グローバル調達ビジネスコストダウン金額（対前年）



グローバルSCM物流改革ビジネスコストダウン金額（対前年）



グローバルサプライチェーン最適化を踏まえた  
海上運賃による増益効果

上期計 170 億円

〔日本からの輸出分 90億円  
各地域間運賃分 80億円〕

# グローバルバリューチェーン全体のビジネスコストダウン：BCMA／グリーン＆スマート化／地道な生産性改善

## BCMA

- グローバルモデル工場 4工場\*でのBCMA導入／具体化 - モジュール共用により、商品ごとの材料・部材・設備の切替回数を削減することで加工費低減など第1次効果の創出スタート

\*北米：カナダ・ジョリエット工場、欧州：スペイン・ブルゴス工場、日本：栃木工場、アジア：タイ・ノンケー工場

## グリーン＆スマート化

- グリーン化：エネルギー原単位（生産量あたりのエネルギー消費量）ダウン
- スマート化：自動化推進による生産性向上による加工費低減

## 地道な生産性向上

- 「モノづくりの中核」である日本が中心となり、現物現場で着実な改善を推進：  
日本の工場をグローバルスタンダードとして設定 ⇒ 加工費など製造原価の低減推進

< 24年上期活動例：スペイン・ブルゴス工場 >

モールド切替時間の短縮 = 加工費低減へ向けた活動強化

- ・ グローバルメンバーが集まり、現物現場での改善活動実施
- ・ グローバル各工場のモールド切替時間の現状を確認  
防府工場（日本）をスタンダードに、ギャップが見える化 & 比較
- ・ 防府工場での改善事例のグローバル展開など、ブルゴス工場で改善を実行  
⇒ 効果を確認、PDCAを回しながら、グローバルでの改善を推進

## BCMA／グリーン＆スマート化／地道な生産性改善 ビジネスコストダウン金額（対前年）

■ 地道な生産性改善 ■ グリーン＆スマート化 ■ BCMA

2024年  
通期見込 **約 270 億円**

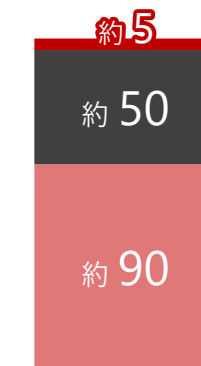
（ BCMA：約11億円、グリーン＆スマート化：約70億円  
地道な生産性改善：約190億円 ）

約 130 億円

約 140 億円



2024  
上期実績



2024  
下期見込

## グローバル バリューチェーン全体のビジネスコストダウン：BCMA

- グローバルの「モノづくりの中核」である日本から、「モノづくり」の本質を追求し、次のレベルへ進化

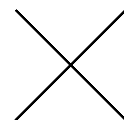
### リアル（匠の技）とデジタルの融合

- AIを実装したタイヤ成型システム「EXAMATION」導入を起点に、**タイヤ生産に関連するデータを収集・分析が可能に**
- デジタルを駆使したデータ分析から、商品/工程ごとの課題を明確にし、**現物現場で改善**



## シン・彦根モデル

Advanced Hikone Model



効果増幅



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

BCMA導入による  
「バラつきのないシンプルなモノづくり」の実現

スラック生産の実現 —モノづくり指標（Safety, Environment, Quality, Cost, Deliver）を連鎖的に改善—

業務負荷低減

安全指標改善

真円度の向上

製品品質向上

生産効率化

タイヤ質量のスリム化

など

**生産コスト低減、生産現場スタッフの人的創造性向上へ繋がる活動を、日本の工場からグローバルへ展開・波及**

中期事業計画（2024－2026）に沿った2024年取り組み進捗

---

プレミアムフォーカスの進捗 「稼ぐ力の強化」

# プレミアムフォーカス：乗用車用高インチタイヤ

※PS：乗用車用タイヤ、OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

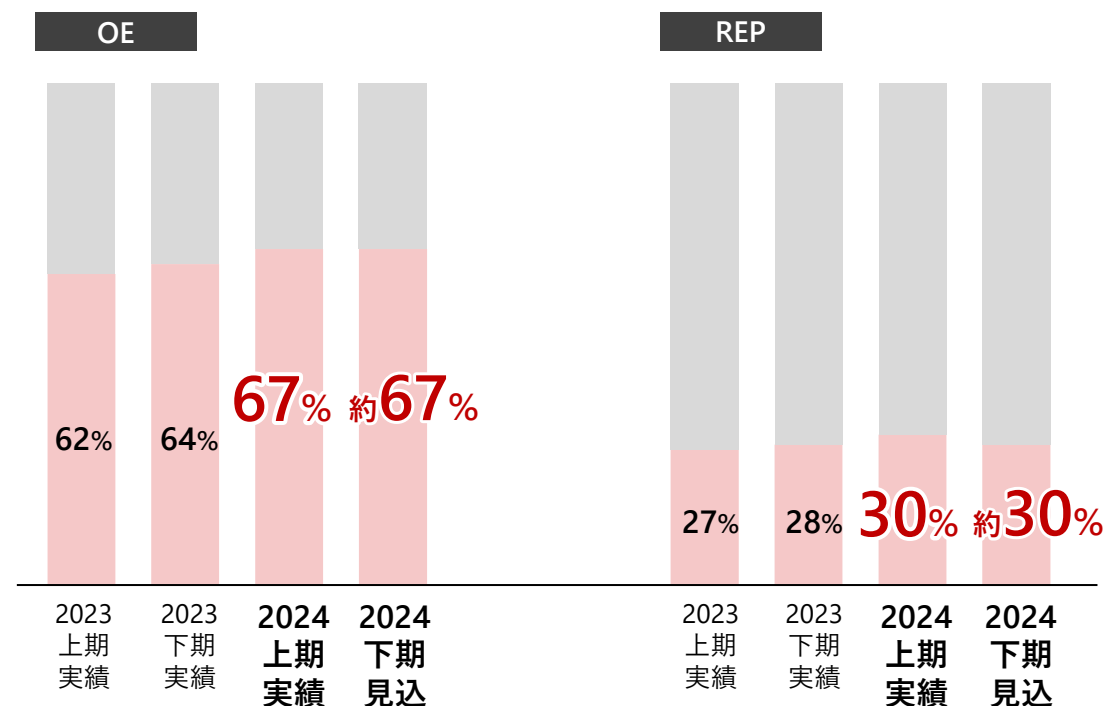
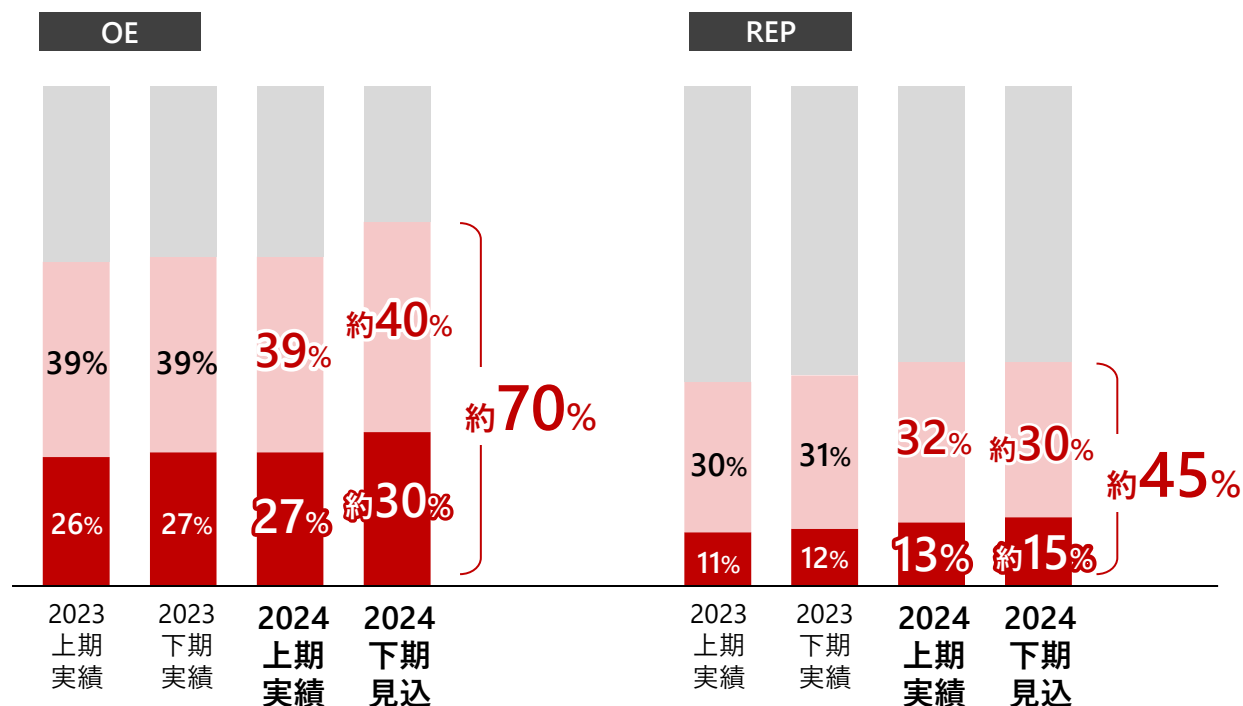
- 厳しい事業環境下、需要拡大の「追い風」が吹くPS高インチタイヤへのフォーカスを継続して徹底  
⇒20インチ以上「超」高インチタイヤの拡大を含めて、プレミアム化をさらに加速

北米・欧州 18インチ以上タイヤ販売比率  
(含む20インチ以上「超」高インチタイヤ販売比率)

日本・新興国 (アジアパシフィック、中国、南米)  
17インチ以上タイヤ販売比率

■ 20インチ以上 ■ 18-19インチ ■ 17インチ以下

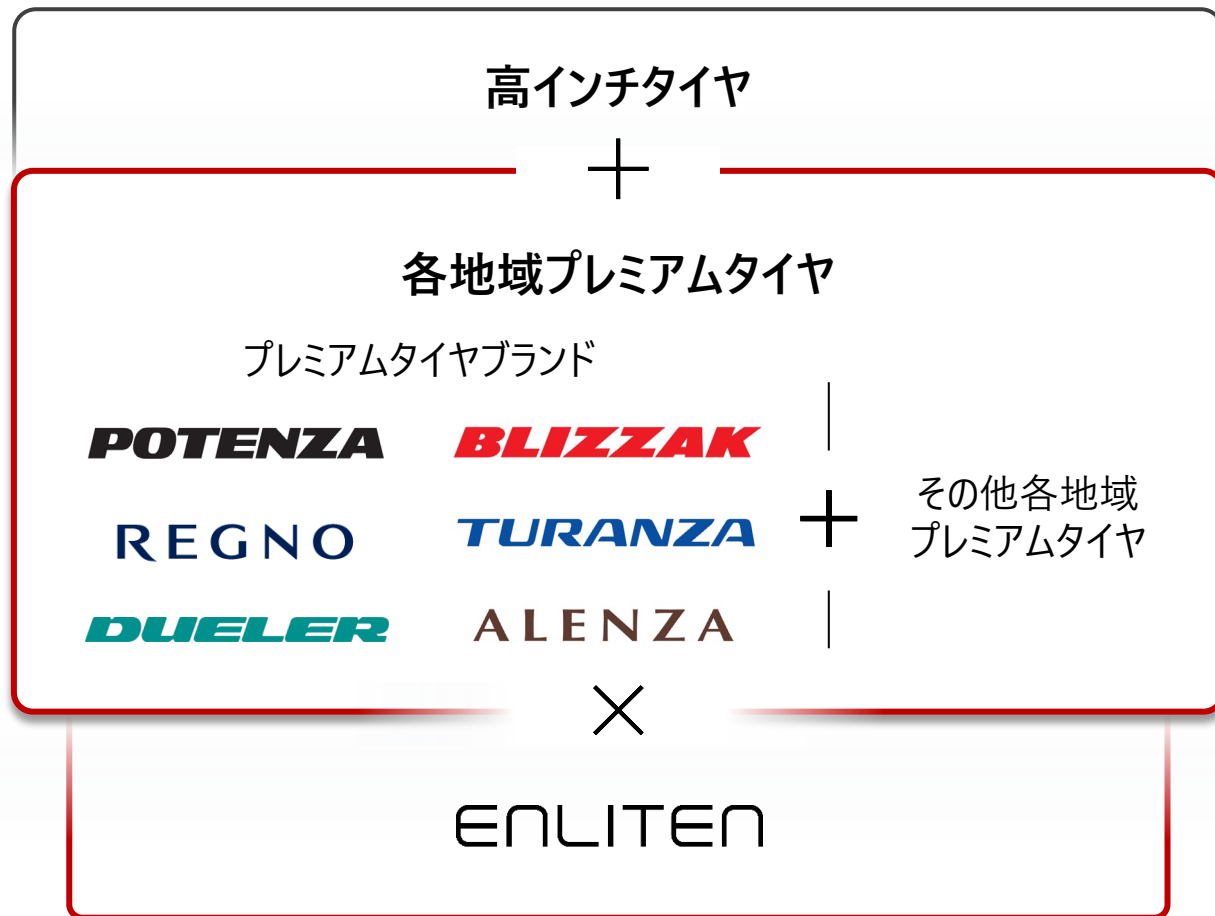
■ 17インチ以上 ■ 16インチ以下



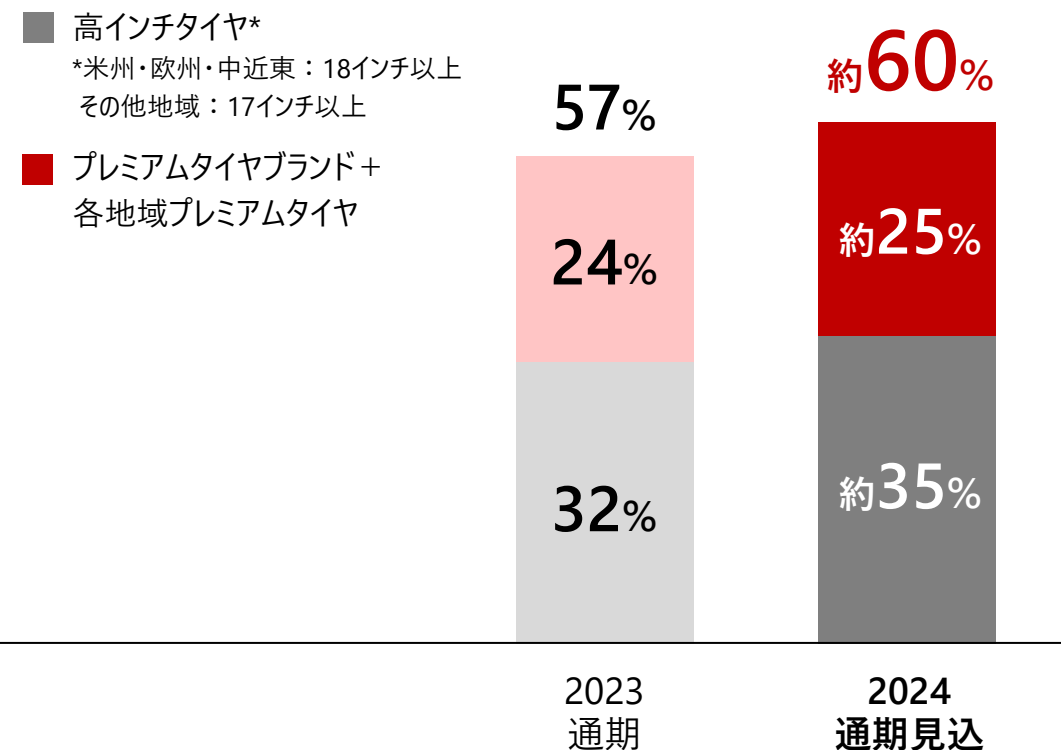
# プレミアムフォーカス：乗用車用プレミアムタイヤ

- 高インチに加えて、“新たなプレミアム” ENLITEN拡大と連動し、プレミアムタイヤへのフォーカスを徹底

※PS：乗用車用タイヤ



通期  
PSプレミアムタイヤ販売比率（市販用／グローバル）

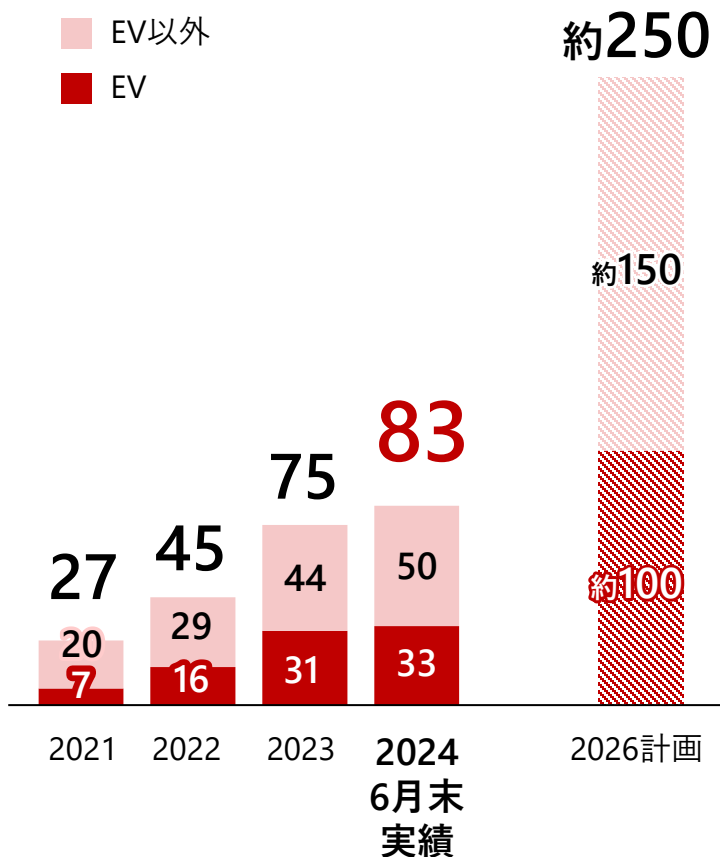


# 乗用車用 “EV時代の新たなプレミアム” ENLITENの拡大（新車用）

※OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

- ENLITEN技術による「究極のカスタマイズ」を軸にした価値創造を基盤に、新車装着拡大 ⇒ OE からのREP回帰需要を着実に取り込み  
プレミアム車種/OE & プレステージOE & プレミアムEVへのアプローチ強化（日本/欧州/米国、新興EVなどのOE）

## ■ ENLITEN 新車装着車種数（グローバル）



## ■ EV新車装着車両\* ENLITEN 搭載

新車メーカー	車種
日本OE	Honda Prologue
	Lexus RZ
	Nissan ARIYA
	SUBARU SOLTERRA
	Toyota bZ4X
北米OE	CHEVROLET Blazer EV / Silverado
	GMC Sierra
欧州OE	Abarth 500 abarth 595 elettrica
	AUDI Q4 e-tron
	BMW iX / iX1 / i7 / i5
	FIAT 500e
	Maserati Grecale Folgore
	Mercedes-Benz EQB / EQA / EQXX
	MINI Countryman
	Porsche Macan 4 / Macan Turbo
	SEAT Cupra Born
	SKODA ENYAQ
VW ID.3 / ID.4 / ID.7	
中国OE	NIO eT7
	SAIC MG Mulan
	XIAOMI SU7
	X PENG X9
台湾OE	Foxtron Model C
ベトナムOE	VinFast VF6

※EV新車装着車両：24年6月末時点

- プレステージOE「マセラティ」初のフル電動SUV「グレカレ フォルゴレ」に ENLITEN搭載「POTENZA SPORT」を新車装着

究極のカスタマイズによる「エッジ」を効かせた性能

- ドライ・ウェット両路面でのハンドリング性能
- 転がり抵抗低減による低電費性能  
⇒ 航続距離500kmの実現に貢献

マセラティとの共創により、タイヤ開発にデジタルを活用することで、原材料使用量やCO<sub>2</sub>排出量を削減



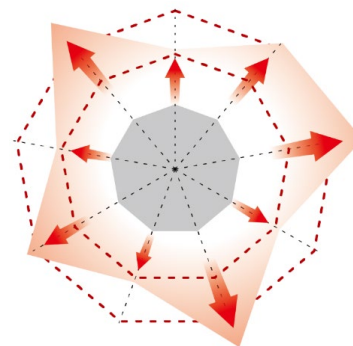


# 乗用車用 “EV時代の新たなプレミアム” ENLITENの拡大（市販用）

※PS：乗用車用タイヤ、LT：小型トラック・バス用タイヤ

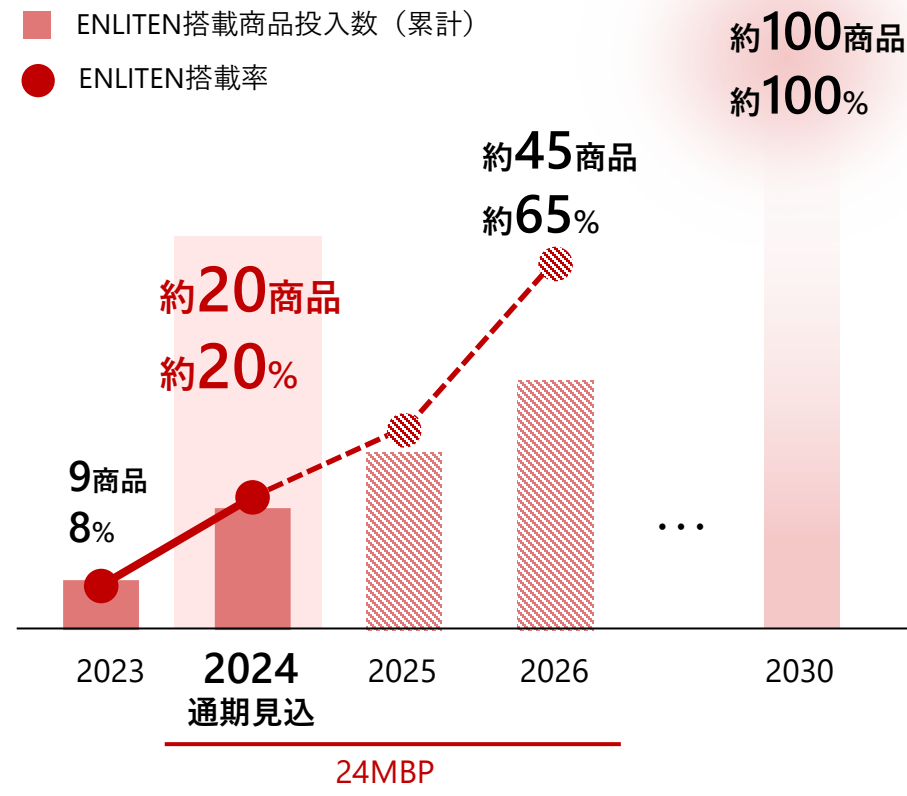
## “EV時代の新たなプレミアム” ENLITENの戦略的商品企画

- 走行性能と環境性能を高次元で両立
  - エッジを効かせて競争力を担保したENLITEN新商品を拡大
  - 特に、**運動性能とともに 耐摩耗/偏摩耗・電費**を基盤性能として向上
- ⇒EVの困りごとを解決し、**カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現**を足元で支える



## ENLITEN搭載市販用PS/LTタイヤ拡大計画（グローバル）

- ENLITEN搭載商品投入数（累計）
- ENLITEN搭載率



## 主なENLITEN搭載プレミアム新商品（2023-2024年）

乗用車向け夏用・オールシーズン用タイヤ

**TURANZA 6**

欧州：23年1月発売  
(24年下期より、アジア一部地域に拡大予定)

**TURANZA ALL SEASON 6**

欧州：23年9月発売

**TURANZA EV**

北米：23年5月発売

**TURANZA 6i**

インド：24年1月発売

**POTENZA SPORT AS**

北米：23年9月発売

**REGNO GR-XIII**

日本：24年2月発売

小型トラック向けタイヤ

**DURAVIS VAN**

欧州：23年1月発売

乗用車向け冬用タイヤ

**BLIZZAK 6**

欧州：24年5月発売

ENLITEN搭載の断トツ商品を強化、グローバルで展開拡大

⇒ サステナブルなグローバルモータースポーツと連動し、次世代ENLITEN技術の確立へ繋げる



中期事業計画（2024－2026）に沿った2024年取り組み進捗

---

## 生産財系BtoBソリューション強化－モビリティテック事業構築に向けて

# 生産財系BtoBソリューション強化 — 「戦略事業」モビリティテック事業構築

- お客様・パートナーとの信頼をベースに、「リアル × デジタル」で断トツ商品の価値を増幅し、お客様の困りごとを解決、サステナビリティへ貢献  
鉱山・航空ソリューションが拡充を牽引し、グローバル業績にも貢献 / 北米におけるモビリティテック事業確立も推進

## 鉱山ソリューション



全てのベースである断トツ商品力強化：  
断トツ商品の生産拠点—北九州工場に**戦略的投資実行**  
(27年中に完了予定 / 投資金額：約250億円)

断トツ商品MASTERCOREを中核に、ソリューション拡充推進  
- お客様とのデータ共有をベースにした  
耐久予測ソリューションの展開拡大

## 航空ソリューション



日本航空株式会社 (JAL) との共創強化：  
タイヤ摩耗予測技術を活用した  
**計画的なタイヤ交換オペレーションを大型機へ拡大**

断トツ商品を軸に、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

航空オペレーションの生産性最大化、サステナビリティへ貢献

## トラック・バス系ソリューション



断トツ商品・メンテナンスサービス・リトレッドに、  
モビリティソリューションを組み合わせ、着実に拡充推進

モビリティソリューション契約台数 (24年上期末) : **約1.2百万台**  
欧州Webfleet Solutions : **約850千台** (23年末差 約+14千台)  
北米Azuga : **約385千台** (23年末差 約+13千台)

「フリートケア」プログラム※契約台数 (24年上期末) : **20千台強**  
欧州 : **約15千台** (23年末差 約+4千台)  
北米 : **約6千台** (24年展開開始)

※ 断トツ商品 + メンテナンス + リトレッド +  
モビリティソリューションの一括パッケージ

**fleetcare**

商用車(小型トラック含む)フリートへのソリューションサービス提供 (米国)  
- プレミアムタイヤ+ メンテナンスを組み合わせたフリート向けソリューションサービスを米国にて提供開始  
⇒ 今後、モビリティソリューションを含む「フリートケア」プログラムへ進化・統合を図り、  
フリート向けソリューション拡大 - 北米モビリティテック事業構築へ挑戦

# 鉱山ソリューション強化：リアル×デジタル



- 全てのベースである「断トツ」の商品力強化（Bridgestone MASTERCORE）を中核に、お客様との“共創”をベースにした鉱山ソリューション拡充へ挑戦 ⇒ タイヤ耐久予測による新たな価値創造へ

## リアル

BRIDGESTONE MASTERCORE



### 断トツ商品の生産拠点強化—北九州工場に戦略投資

(27年中に完了予定／投資金額：約250億円)

- グローバルの中核である「日本のモノづくり力」を向上
- ビジネスの質の向上へフォーカスし、更なる競争力強化へ (生産量は同水準)
- 安全・防災・環境・品質及び生産性など全てのレベルを高めるとともに、次世代の「断トツ商品」へも対応予定

### 「断トツ」の商品力強化

MASTERCORE展開先  
(24年上期末)

約**100**鉱山

23年末差  
約**+10**鉱山

### サービスネットワーク拡充／ 現場で顧客に寄り添う技術サービス

サービスネットワーク拠点数 (24年上期末)

鉱山車両用ネットワーク拠点 約**120**拠点

うち、オンサイトサービス拠点 約**70**拠点  
(Bridgestone + OTRACO)



ブリヂストンの持つ  
タイヤデータ・知見

現物現場でお客様に寄り添った  
タイヤのより良い使い方のご提案



## デジタル

Bridgestone iTrack

- ・タイヤ温度・空気圧 (リアルタイム)
- ・車両位置情報・走行速度

iTrackを含む  
デジタルツール導入

鉱山数 (24年上期末)

約**80**鉱山

23年末差  
約**+5**鉱山

鉱山会社との車両運行管理データ共有

鉱山ソリューション展開先  
(24年上期末)

約**80**鉱山

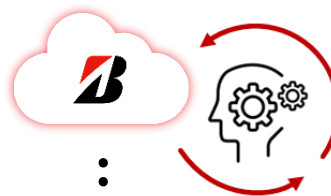
23年末差  
約**+1**鉱山

23年7月～

タイヤ耐久予測ソリューション展開

@ BHP社 Spence 鉱山

お客様からの車両データなどの共有、  
AIを活用した独自のアルゴリズム構築による  
耐久予測にて、鉱山事業者の大きな困りごと  
であるタイヤの熱起因故障を未然防止



タイヤをより安全に、長く、上手く、効率的に使って頂く  
鉱山オペレーションの**生産性・経済価値最大化** & **サステナビリティ**へも貢献

中期事業計画（2024－2026）に沿った2024年取り組み進捗

---

**2024-2025年：事業再編・再構築（第2ステージ）**

**2025年 もう一段強化必要**

## 2024-2025年：事業再編・再構築（第2ステージ）

グローバル

「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」

「2024年計画」から、「2025年 もう一段強化必要」

**第1ステージ** 2020-2021 21MBP — 約160拠点（19年時点）から約4割減を計画 ⇒ ほぼ計画通りの約50拠点の再編を実行

**第2ステージ** 2024-2025 24MBP — 欧州事業・日本／タイREPチャネル再構築推進、  
加えて、欧米中心に、**事業再編・再構築検討**へ着手  
特に欧州は、更に事業の形を変える — **統合 & シンプル化**

WEST

EAST

欧州

**第1ステージ** フランス ベチューン工場 (PSタイヤ - 21年)

**第2ステージ** 「更に欧州事業の形を変える — 統合 & シンプル化」  
新たな事業の形に合わせて再編・再構築を検討

日本

**第1ステージ** コンベヤベルト事業 撤退（21年）  
防振ゴム事業 譲渡（21年）  
化成品ソリューション事業 譲渡（21年）

**第2ステージ** REP事業  
卸し販売 & 小売：再構築  
固定販管費のスリム化 など

北米

南米

**第1ステージ** 米国屋根材事業 譲渡（21年）

**第2ステージ** 事業再構築

**第2ステージ** TBビジネス再構築/  
多角化事業

タイ

**第1ステージ** タイ ランシット工場  
（23年 PS/TB含むバイアスタイヤ）

**第2ステージ** 卸し販売 & 小売：再構築

中国

**第1ステージ** 惠州工場（TBタイヤ - 21年）

**第2ステージ** 中国TB事業から撤退（24年）  
⇒ PSプレミアムタイヤビジネスへ  
フォーカス強化

再編・再構築第2ステージの実行 ⇒ 2月計画より1年遅れで、24MBP最終年 2026年「真の次のステージへ」

# 2024 – 2025年：事業再編・再構築（第2ステージ） - 欧州 - 「更に欧州事業の形を変える — 統合 & シンプル化」

Step1

2021 ベチューン工場閉鎖 (PS)

Step2

2024

- TB**
- 一部生産設備停止
  - プレミアムフォーカス & 不採算ビジネスからの撤退
  - フリート強化 — Webfleet Solutionsとの連携具体化
  - 技術サービス強化 ⇒ ソリューションに繋げる

リトレッド：再構築

- PS**
- 更なるプレミアムフォーカス
  - 汎用領域からの撤退

卸し：販売組織再構築 — シンプル化

小売：総点検 & 市場ごとに再構築・最適化推進  
一部減損

“もう一段強化”

Step3

2024-2025 —事業の形を変えて、固定費を削減する

- TB**
- ビジネスポートフォリオよりプレミアムフォーカス徹底
    - 販売ボリューム全体はプレミアムフォーカスにてダウンサイズ
      - 不採算ビジネス撤退／価値を認めて頂ける顧客にフォーカス
      - フリートビジネス & プレミアム領域強化
  - ⇒フリートケア強化 — 断トツ商品 & リトレッド & モビリティソリューション
  - 販売体制のシンプル化 & ネットワーク強化
    - 卸し・小売体制の統合・シンプル化 - 固定販売管理費の削減
    - フリートビジネス強化と連動したサービス・ソリューションネットワーク強化
  - 販売と生産能力のバランスを最適化：
    - 販売本数のダウンサイズと連動して、生産体制再構築
    - グローバル供給マネジメントとも連携し、在庫最小化

小売（PS + TB）：再編・再構築を実行

管理 & 技術センター & 本社機能：統合・効率化  
固定営業費の圧縮

2026

調整後  
営業利益率

8%以上



10%

を目指す

■ 25年1月施行予定のEUDR（欧州森林破壊防止規則）への対応も見据えて、欧州事業の再編・再構築を推進⇒プレミアムフォーカスをより強化

EUDR：①森林破壊されていない土地で生産、②環境及び人権に関する法律に従って生産、③天然ゴムが森林破壊に関与していない旨を証明する デジタル・デューデリジェンス ステートメント提出の3つの条件を満たした天然ゴムで製造したタイヤ以外、欧州市場でビジネス（生産・販売）ができない。（輸入品を含む）

## 2024年通期業績見込

---



# 2024年通期業績見込

24年2月計画から  
下方修正

調整後営業利益（通期）

2月計画 **5,300**億円

8月計画 **4,900**億円

通期業績

対前年増収増益は確保、  
株主還元（一株当たり  
配当）は変更しない

## 【ネガティブ要因】

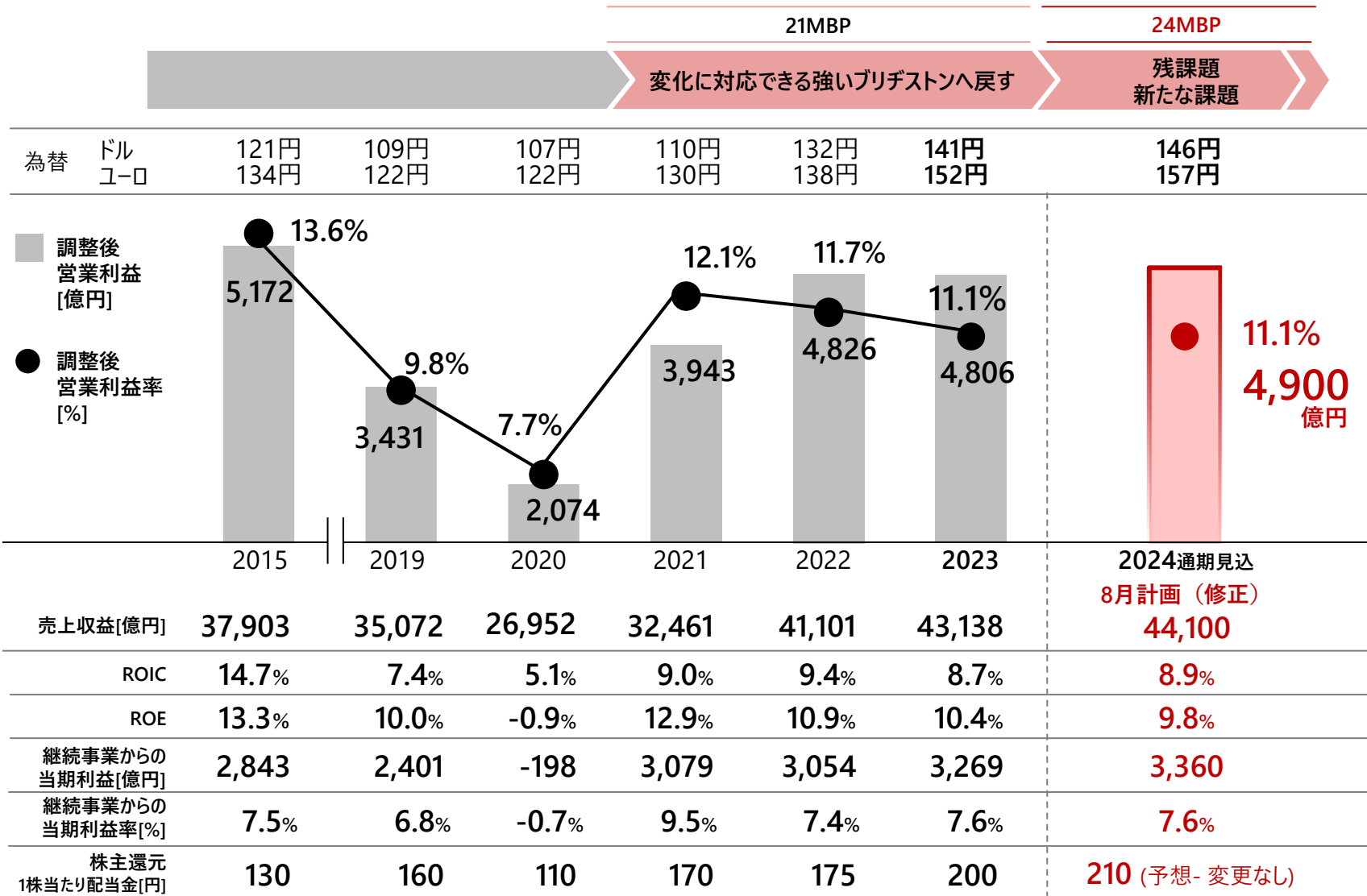
- 南米ビジネスの想定以上の悪化（2月計画での Worst シナリオを下回る）  
⇒ダメージコントロール強化／下期改善も、通期でのネガティブ影響大
  - 北米ビジネスの伸長が2月計画を下回る
    - プレミアムタイヤ(TB - BSブランド、PS-HRDなど)・小売・リトレッドビジネスの強固な基盤は崩れず  
⇒下期に挽回計画するも、市場における廉価輸入品拡大などリスク増
    - 多角化事業において想定以上のビジネス悪化
- 南米・北米ビジネスにおける2月計画対比悪化を、グローバルでの様々な改善活動、他地域でのカバーを目指すも、特に上期の南米ビジネス悪化をカバーするまでには至らず

- 南米ビジネス、北米TBビジネスなどにおいて、24年上期をボトムに、**最悪期を脱却**⇒下期～25年にかけて改善
- グローバルビジネスコストダウン活動を確実に継続強化し、業績への貢献を加速
- グローバルで「**脇を締める**」：各市場ごとの需要・販売動向／リスクを見極め、販売・生産計画へ反映  
**販売・生産のバランスを最適化、在庫削減、固定費（販売・生産）削減を徹底**  
24年下期以降の生産投資も欧米を中心に見直し、リソース削減／リーンな体制を構築⇒2025年計画の基盤
- 2024年下期～2025年に、**再編・再構築第2ステージへ着手**⇒2025年に一段強化必要
- BSプレミアムフォーカス、**断トツ商品力強化**を徹底しながら、北米を中心にグローバルで、FSブランドの活用強化など**マルチブランド戦略を展開**、量と質のバランスを最適化



# 2024年 通期業績見込

グローバルでビジネス体質強化 / 「稼ぐ力の強化」を加速



## 24年通期業績見込 8月計画のポイント

- 為替前提  
USD 下期：1USD=140円  
通期：1USD=146円  
EUR 下期：1EUR=151円  
通期：1EUR=157円

24年2月計画 1USD = 135円  
1EUR = 149円

24年5月修正計画  
USD 2Q以降：1USD = 140円  
通期：1USD = 142円  
EUR 2Q以降：1EUR = 151円  
通期：1EUR = 153円

- 調整後営業利益：  
2月計画 5,300億円

8月計画 4,900億円  
⇒ 対前年増益確保

- 株主還元  
(一株当たり配当金)：  
2月計画通り 210円/株

# 今後のIRコミュニケーション予定

2024年11月11日（月）予定

- 2024年第3四半期業績総括

2025年2月予定

- 2024年通期業績総括
- 中期事業計画 (2024-2026) 進捗



#### 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。