



2024年業績総括／2025年事業計画

株式会社ブリヂストン
取締役
代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

2025年2月17日

2024年業績総括

2025年事業計画

2024年業績総括



2024年事業環境

「新たな脅威」業界構造変化の加速

- 中国EV攻勢などによる自動車業界構造変化
- 廉価輸入タイヤの増加によるタイヤ業界構造変化 (南米・欧州)

2024年業績総括

対前年 増収増益

- 売上収益：約4.4兆円 (103%) (前年比)
- 調整後営業利益：4,833億円 (101%)
- 調整後営業利益率：10.9% (▲0.2%)
- 継続事業からの当期利益：2,850億円 (87%)
- 調整項目: 再編・再構築費用 約1,000億円計上
- ROIC：8.2% --- 前年差▲0.5%
- ROE：8.1% --- 前年差▲2.3%
- 株主還元：210円/株 (予想) | 2月計画から変更無し

24年8月発表通期見込を下回る着地

- 南米ブラジル事業中心に、業績回復スピードに課題を残す
- 日本タイヤ・化工品・多角化事業に経営課題

ビジネス体質強化 | 再編・再構築 (第2ステージ) | 「稼ぐ力の強化」

- 経営・業務品質の向上を徹底：ブリヂストン独自のデミング・プラン
- 再編・再構築 (第2ステージ) へ着手 ⇒ 25年もう一段強化
- グローバルでプレミアムフォーカスによる販売MIXの継続的改善

2024年間 グローバル販売本数 (対前年)

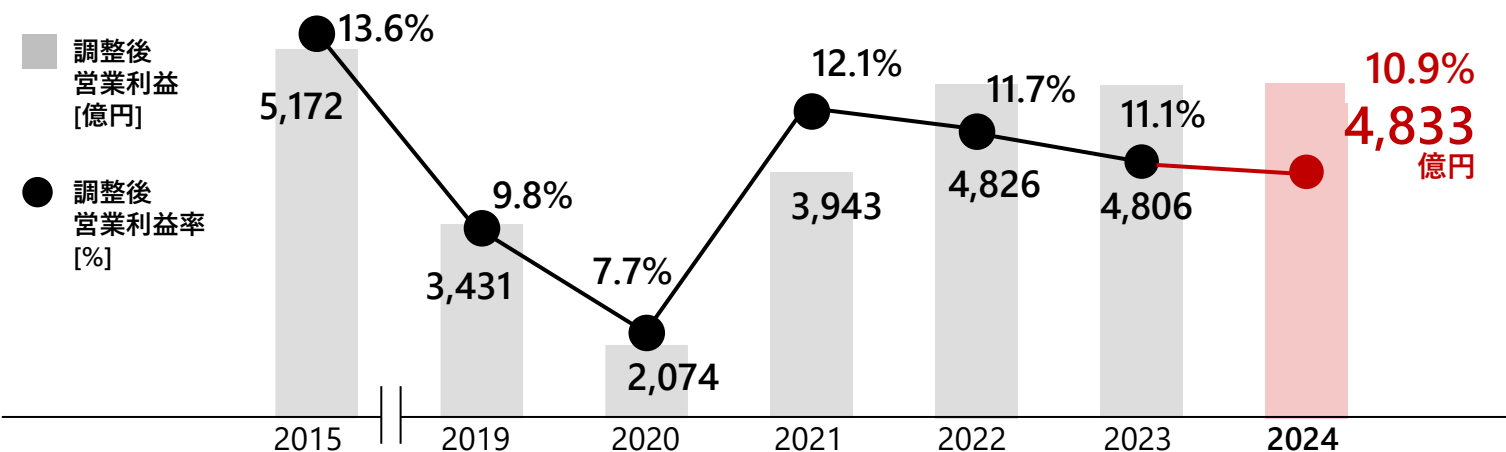
| | | |
|--------------|-----|----------------|
| PS REP-HRD | 105 | 強固なプレミアムタイヤ |
| TB REP | 102 | ビジネス基盤は維持・強化 |
| OR 超大型 | 100 | グローバルで販売MIX改善、 |
| AC | 108 | 堅調な販売を確保 |

- グローバルビジネスコストダウン活動強化加速：
24年 合計 750億円 (対前年)
⇒ 24MBPターゲット (約1,000億円) を1年前倒しで達成するレベル
- 生産財系BtoBソリューションの拡充

2025年「緊急危機対策年」：質を伴った成長へ向けて「守り」を固めつつ、「攻め」の活動で将来への布石を打つ

2024年業績総括：グローバル全体像

| | | 21MBP | | | 24MBP | | | |
|----|-----------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 変化に対応できる 強いブリヂストンへ戻す | | | | | | |
| | | 残課題／新たな課題 | | | | | | |
| 為替 | ドル ユーロ | 121円 134円 | 109円 122円 | 107円 122円 | 110円 130円 | 132円 138円 | 141円 152円 | 152円 164円 |



| | | | | | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 売上収益[億円] | 37,903 | 35,072 | 26,952 | 32,461 | 41,101 | 43,138 | 44,301 |
| ROIC | 14.7% | 7.4% | 5.1% | 9.0% | 9.4% | 8.7% | 8.2% |
| ROE | 13.3% | 10.0% | -0.9% | 12.9% | 10.9% | 10.4% | 8.1% |
| 継続事業からの 当期利益[億円] | 2,843 | 2,401 | -198 | 3,079 | 3,054 | 3,269 | 2,850 |
| 継続事業からの 当期利益率[%] | 7.5% | 6.8% | -0.7% | 9.5% | 7.4% | 7.6% | 6.4% |
| 株主還元 1株当たり配当[円] | 130 | 160 | 110 | 170 | 175 | 200 | 210 (予想) |

| 2024年見込 (24年8月発表) 為替 USD=¥146 / EUR=¥157 | | 2024年実績 USD=¥152 / EUR=¥164 |
|---|-----------|--------------------------------|
| 売上収益 | 44,100億円 | 44,301億円 |
| 調整後 営業利益 | 4,900億円 | 4,833億円 |
| 調整後 営業利益率 | 11.1% | 10.9% |
| ROIC | 8.9% | 8.2% |
| ROE | 9.8% | 8.1% |
| 調整項目 | -113億円 | 400億円 |
| 継続事業からの 当期利益 | 3,360億円 | 2,850億円 |
| 株主還元 1株当たり配当金 | 210円 (予想) | 210円 (予想) |

※ 調整項目：8月発表見込では資産（六本木社宅）売却益あり、益方向で見込む⇒実績では、24年4Qから、欧州再構築検討へ早期着手し、欧州TB生産設備や小売において減損も実施、約1,000億円計上

| | |
|-------|---|
| 2025年 | “ビジネスの質向上” “強いビジネス体質” 「真の次のステージ」への基盤構築 |
| 2026年 | 「真の次のステージ」 “質を伴った成長へ” |

2024年業績総括—重点経営課題エリア

2024年業績総括／2025年事業計画：北米

北米事業計

2024年

売上収益 **18,578** 億円

2023年比
106%

調整後
営業利益 **1,839** 億円

2023年比
105%

調整後
営業利益率 **9.9%**

2023年差
▲0.1%

北米－プレミアムタイヤ事業

コア事業

2024年

売上収益 **8,980** 億円

2023年比
105%

調整後
営業利益 **1,237** 億円

2023年比
112%

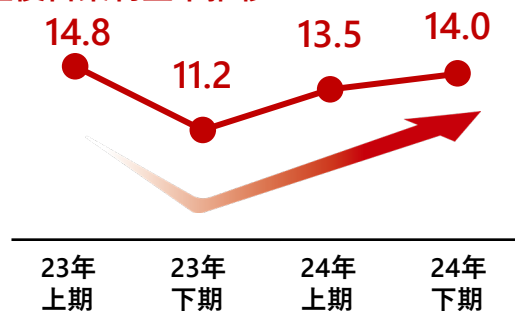
調整後
営業利益率 **13.8%**

2023年差
+0.9%

2024年総括 対前年 増収増益

- 為替の追い風もあり対前年増収増益
- PS販売数量（対前年）は全体減となるも、プレミアムタイヤ事業における継続的な販売Mix改善推進
- ブリヂストンブランド：対前年拡販・シェアアップを達成（販売本数前年比）
 - ・ PS-REP U-HRD (20インチ以上) 拡販 - 対前年112%
 - ・ TB-REP 拡販 - 対前年108% ⇒ 回復基調へ - 強いビジネス基盤強化
- 強固なプレミアムタイヤビジネス基盤は維持・強化
→ 厳しい事業環境においても AOP14%レベルは確保

プレミアムタイヤ事業
調整後営業利益率推移 (23-24年：単半期)



2025年計画

- 事業拠点とコストの最適化により、収益性改善を推進
- 米国消費財ビジネス再構築 - “マルチブランド戦略”：「断トツ商品」強化を中核に、チャネルの進化とも連動し、成長スタート
 - ・ BS：プレミアムフォーカス継続 ENLITEN新商品投入
 - ・ FS：リバイタライゼーション
 - 新商品投入
 - 直営小売店網強化と連動
- TB-REPビジネス強化：リトレッド・モビリティソリューション・メンテナンスサービスを組み合わせ、フリートビジネス強化と連動
カスタマー・サクセスを支える体制構築
→ ブリヂストンブランドの拡販、シェアアップ、販売MIXの改善

再び“質の伴った成長”スタート

2024年業績総括／2025年事業計画：南米

南米事業計

2024年

売上収益 **3,222** 億円 2023年比 97%

調整後営業利益 **▲37** 億円 2023年差 ▲410億円

調整後営業利益率 **▲1.2%** 2023年差 ▲12.4%

ブラジル

2024年

売上収益 **1,171** 億円 2023年比 89%

調整後営業利益 **▲89** 億円 2023年差 ▲166億円

調整後営業利益率 **▲7.6%** 2023年差 ▲13.5%

アルゼンチン（超インフレ会計適用後）

2024年

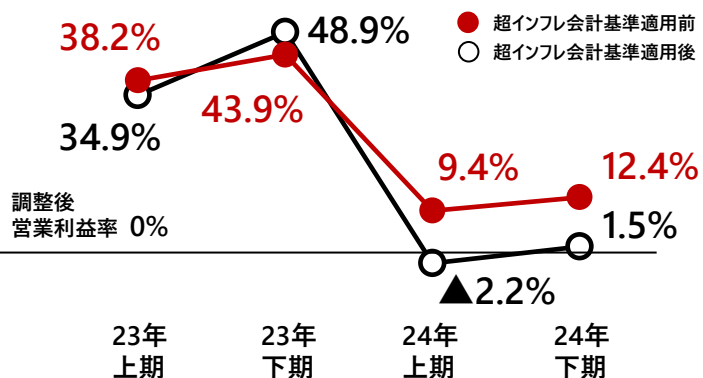
売上収益 **553** 億円 2023年比 101%

調整後営業利益 **▲1** 億円 2023年差 ▲214億円

調整後営業利益率 **▲0.2%** 2023年差 ▲38.8%

調整後営業利益率推移

(23-24年：単半期)



2024年総括

対前年 減収減益／赤字化

- アルゼンチンは最悪期を脱却も、ブラジルのビジネス悪化が継続

アルゼンチン

- ・ 超インフレ会計影響を除いたオペレーションベースでは、下期からのダメージコントロールにより、安定化
→ブレイクイーブンレベルまで改善

ブラジル

- ・ 廉価輸入品増による構造変化などの「新たな脅威」に対応不足あり、赤字継続

2025年計画

- 「南米事業の形を変える」再構築をもう一段強化
- 1月～：アルゼンチン・ブラジルにて、生産能力・人員削減を含む再構築に着手済み

2024年業績総括／2025年事業計画：欧州

欧州事業

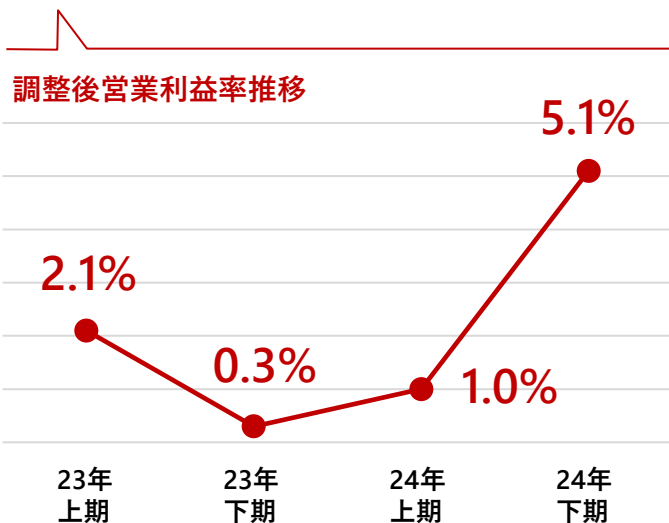
2024年

売上収益 **7,015**億円 2023年比 102%

調整後営業利益 **218**億円 2023年比 269%

調整後営業利益率 **3.1%** 2023年差 +1.9%

調整後営業利益率推移



2024年総括

対前年 増収増益 最悪期は脱却

継続したプレミアムフォーカス徹底、
24年実施の再編・再構築（第2ステージ）による業績改善がスタート

プレミアムタイヤ

プレミアムフォーカス徹底を継続、PS-REPを中心に改善

- PS-REP：対前年 増収増益
高インチタイヤにおいて拡売継続、販売MIXアップ
特にU-HRD（20インチ以上）
大幅拡売（対前年124%）、シェアアップ
- TB-REP：対前年 増益／赤字幅改善
対前年拡販(BSブランド対前年105%)
新商品・リトレッド連動フリートビジネス強化、
販売・生産体制の再構築を加速

リトレッド 対前年 増益／赤字幅改善 - 再構築

- 生産拠点最適化：ベルギー ランクラー工場閉鎖の意図開示（24年）
⇒ ポーランド1工場へ集約予定

小売 対前年 増益／赤字幅改善

- 減損及び、現物現場でのオペレーション改善、
再構築の効果創出スタート

2025年計画

プレミアムフォーカス、
再編・再構築（第2ステージ）
検討をもう一段強化
“質”へフォーカス

「欧州事業の形を変える」
“統合 & シンプル化”

赤字事業

- TB
- 小売
- リトレッド

25年
黒字化へ

2024年業績総括／2025年事業計画：Specialties プレミアムタイヤ・ソリューション事業



Specialties (OR/AC/AG/MC)

2024年

売上収益

6,236億円

2023年比
99%

調整後営業利益

1,389億円

2023年比
102%

調整後営業利益率

22.3%

2023年差
+0.7%

2024年 販売本数 (対前年)



OR

100



AC

108

2024年総括

対前年 増益



OR

2024年

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** (超大型販売本数対前年100%)、ソリューション拡充を達成

2025年

超大型・大型・中小型の全領域で、**堅調な販売を見込む**



AC

2024年

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推進
対前年で**収益性大幅向上**

2025年

引き続き**堅調な販売を見込む**



MC

2024年

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**

2025年

プレミアムニッチ戦略を継続

OR/AC中心にソリューションとの連携を深め“質を伴った成長”を推進

※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

2024年業績総括：事業ポートフォリオ別

プレミアムタイヤ事業

コア事業

売上収益 **29,361** 億円

2023年比 100%

調整後営業利益 **4,056** 億円

2023年比 101%

調整後営業利益率 **13.8%**

2023年差 +0.1%

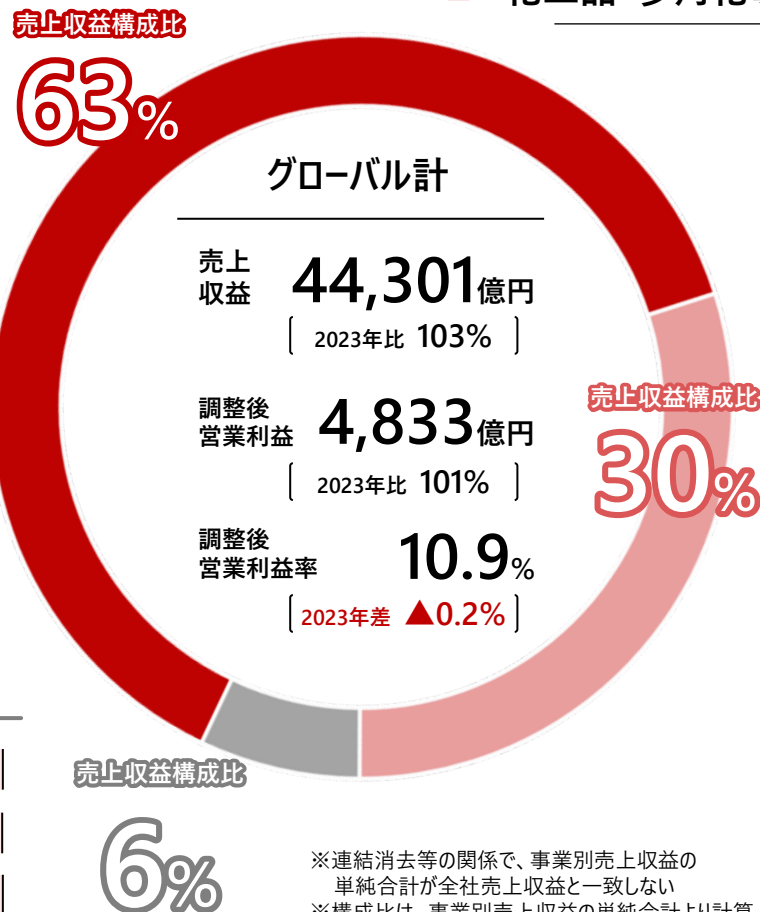
化工品・多角化事業

売上収益 **2,979** 億円 | 2023年比 100%

調整後営業利益 **42** 億円 | 2023年比 32%

調整後営業利益率 **1.4%** | 2023年差 ▲3.0%

- コア事業 – プレミアムタイヤ事業：厳しい事業環境下においても、**約14%**の利益率を確保
- 成長事業 – ソリューション事業：「戦略事業」生産財系BtoBソリューションが着実に貢献し、**対前年増収増益**を達成
- 化工品・多角化事業：再び経営課題化



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 **14,113** 億円 | 2023年比 **107%**

調整後営業利益 **783** 億円 | 2023年比 **108%**

調整後営業利益率 **5.5%** | 2023年差 +0.1%

小売

※北米金融小売を含む

売上収益 **10,657** 億円 | 2023年比 107%

調整後営業利益 **551** 億円 | 2023年比 110%

調整後営業利益率 **5.2%** | 2023年差 +0.1%

生産財系 BtoBソリューション

モビリティテック事業

戦略事業

売上収益 **3,456** 億円 | 2023年比 105%

調整後営業利益 **231** 億円 | 2023年比 **106%**

調整後営業利益率 **6.7%** | 2023年差 0.0%

※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

2024年業績総括

2025年事業計画：「緊急危機対策年」

2025年「緊急危機対策年」から、「強いブリヂストン」、稼ぐ力の強化、2026年「真の次のステージ」への道筋

2025年：緊急危機対策年

「熟慮断行」

守り

- 「事業再編・再構築（第2ステージ）」
- ビジネス体質強化
 - 厳しい規律をしっかりとった経営を実行
- グローバルで強いビジネス基盤を構築
 - 「ブリヂストン独自のデミング・プラン」活用強化
 - 現物現場、対面コミュニケーション、チームワーク強化

- 断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上
 - 特に、ブリヂストンENLITEN商品（Gen1）・MASTERCORE
 - 米国消費財ビジネス再構築
 - “マルチブランド戦略” - BS強化、FSリバイタライゼーション

- 地道なグローバルビジネスコストダウン強化
- 生産財系BtoBソリューション事業の基盤強化
 - リアル×デジタルを軸に、断トツ商品とソリューションを組み合わせ、「現物現場の活動強化」

攻め

2026年～ 真の次のステージ



良いビジネス
体質を創る



良いタイヤ
を創る



良いビジネス
を創る



良い種まきを実施し、
新たなビジネスを創る

“断トツブリヂストン”

チームワーク

現物現場

攻め

- 断トツビジネス体質：
 - 「リーン&エクセレントオペレーション」基盤の上で成長路線へ
 - ・ 経営・業務品質の向上を追求 - ブリヂストン独自のデミング・プラン
 - ・ グローバルビジネスコストダウン活動 / BCMA推進 - 次のステージへ
 - ・ 人的創造性・生産性向上
- 断トツタイヤ：ENLITEN Gen1⇒Gen2準備 / MASTERCORE Gen2準備
 - 米国消費財ビジネス再構築 - “マルチブランド戦略”
 - BS強化、FSリバイタライゼーション
- 断トツビジネス：生産財系BtoBソリューション強化・拡大
 - ⇒モビリティテック事業構築「リアル×デジタル」 - 「戦略事業」

断トツサステナブルな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をコアとしたコーポレートブランディング

質を伴った成長へ

質+量

北米・インド・OR/AC

質

欧州・日本

プレミアム PS-HRDビジネス強化・拡大 “追い風”継続
Multi-Brand戦略 - FS・BS - Better領域活用強化「新たな脅威」への対応

- 事業再編・再構築（第2ステージ終了） / リーンなビジネス基盤構築

守り

2025年「緊急危機対策年」から、「強いブリヂストン」、稼ぐ力の強化、2026年「真の次のステージ」への道筋

2026年～ 真の次のステージ

2025年：緊急危機対策年

「熟慮断行」

守り

- 「事業再編・再構築（第2ステージ）」
- ビジネス体質強化
 - 厳しい規律をしっかりとった経営を実行
- グローバルで強いビジネス基盤を構築
 - 「ブリヂストン独自のデミング・プラン」活用強化
 - 現物現場、対面コミュニケーション、チームワーク強化

- 断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上
 - 特に、ブリヂストンENLITEN商品（Gen1）・MASTERCORE
 - 米国消費財ビジネス再構築 - “マルチブランド戦略” - BS強化、FSリバイタライゼーション
- 地道なグローバルビジネスコストダウン強化
- 生産財系BtoBソリューション事業の基盤強化
 - リアル×デジタルを軸に、断トツ商品とソリューションを組み合わせ、「現物現場の活動強化」

攻め



良いビジネス
体質を創る



良いタイヤ
を創る



良いビジネス
を創る



良い種まきを実施し、
新たなビジネスを創る

“断トツブリヂストン”

チームワーク

現物現場

攻め

- 断トツビジネス体質：
 - 「リーン&エクセレントオペレーション」基盤の上で成長路線へ
 - ・ 経営・業務品質の向上を追求 - ブリヂストン独自のデミング・プラン
 - ・ グローバルビジネスコストダウン活動 / BCMA推進 - 次のステージへ
 - ・ 人的創造性・生産性向上
- 断トツタイヤ：ENLITEN Gen1⇒Gen2準備 / MASTERCORE Gen2準備
 - 米国消費財ビジネス再構築 - “マルチブランド戦略”
 - BS強化、FSリバイタライゼーション
- 断トツビジネス：生産財系BtoBソリューション強化・拡大
 - ⇒モビリティテック事業構築「リアル×デジタル」 - 「戦略事業」

断トツサステナブルな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をコアとしたコーポレートブランディング

質を伴った成長へ

質+量

北米・インド・OR/AC

質

欧州・日本

プレミアム PS-HRDビジネス強化・拡大 “追い風”継続

Multi-Brand戦略 - FS・BS- Better領域活用強化「新たな脅威」への対応

- 事業再編・再構築（第2ステージ終了） / リーンなビジネス基盤構築

守り

事業再編・再構築（第2ステージ） **進捗**：グローバル全体像

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 — WEST中心に、グローバルで**事業再編・再構築**の検討と実行／特に欧州 & 南米は「事業の形を変える」

WEST

EAST

欧州

第1ステージ 南アフリカ ポート・エリザバス工場（バイアスタイヤ-20年）
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」
・リトレッド：ベルギー ランクラー工場閉鎖の意図開示（24年）
・TB：再構築検討（25年）
・小売：再構築検討（25年～26年）
・生産・販売・技術センター・コーポレート機能：
統合・効率化検討（24年4Q、25年～）

北米

第1ステージ 米国屋根材事業 譲渡（21年）

第2ステージ TB：ラバーン工場閉鎖
（25年1月発表）
コーポレート機能、販売、
オペレーション機能の人員削減
（25年1月発表）
多角化：再構築（25年）

南米

第2ステージ 「事業の形を変える」（25年）
- アルゼンチン・ブラジル事業再構築
⇒さらなる固定費削減

AG

第2ステージ ダメージコントロール、再構築検討（25年）
- デモイン工場における生産能力削減および人員削減（25年1月発表）

日本

第1ステージ

スポーツ・テニス事業撤退（20年）
- タイテニスボール工場譲渡（21年）
コンバヤベルト事業 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）
ブリヂストンスポーツアリーナ株式会社譲渡（22年）

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

REP卸し・小売／管理機能の
リーン化：再構築

第2ステージ 「重構造」組織のリーン化に着手開始

REP卸し・小売／本社管理機能のリーン化（25年）
グループ会社、内製事業再構築（25年）
化工品・多角化事業再構築（25年）

中国

第1ステージ

惠州工場（TBタイヤ - 21年）
Bridgestone (Huizhou) Synthetic Rubber Co., Ltd
（合成ゴム事業）譲渡（内製事業 - 21年）

第2ステージ

中国TB事業から撤退（24年）
- 瀋陽工場生産終了
⇒ PSプレミアムタイヤビジネスへフォーカス強化

事業再編・再構築（第2ステージ）

進捗

：WEST（北米・南米、欧州）

欧州事業再構築

- 「欧州事業の形を変える」 “統合&シンプル化”
 - ・ リトレッド：ベルギー ランクラ工場閉鎖の意図開示（24年9月）
⇒ポーランド 1工場に集約
 - ・ 生産・販売・技術センター・コーポレート機能再構築検討：
効率化（24年4Q、25年～）
 - ・ TB & 小売：25年黒字化へ向けた再構築検討

WEST（米州・欧州）組織再構築

- 全体組織を進化 “統合&シンプル化”
- Bridgestone Mobility Solutions
（主にリトレッド、モビリティソリューションなど
トラック・バス系ソリューションを統括）
をプレミアムタイヤ事業のトラック・バスタイヤビジネスに統合
⇒現物現場で連動を強化、断トツ商品をコアに、
「創って売る」から「使う」段階で価値を増幅するという
包括的な取り組みを推進
- 財務、R&D、生産など、米欧の各組織をシンプル化

米国事業拠点最適化：“質を伴った成長”の基盤構築

- 事業拠点の最適化により、競争力を強化し、ビジネスの質を向上
⇒事業環境の変化に対応しながら、プレミアムタイヤ事業を強化
 - ・ ラバーン工場閉鎖（TB）
 - ・ デモイン工場（AGタイヤ）における生産能力削減および人員削減
 - ・ 米国のコーポレート機能および販売、オペレーション機能の人員削減

1988年のファイアストーン社買収以降、
新工場（ウォーレン、エイケン工場）建設や、2,200店の直営小売店網、
技術センターなどへの投資を通じ、米国の社会・経済、地域社会に貢献

米国＝ブリヂストン最大のオペレーション&グローバル売上収益の約4割を占める

24年末：従業員 約34,300人（生産・小売含む）

事業拠点 24拠点（本社、技術センター、生産工場含む）

直営小売拠点 2,200拠点

今後も、米国での“地産地消”のポリシーは変えず、

米国生産、販売（含む小売）を強化・拡充

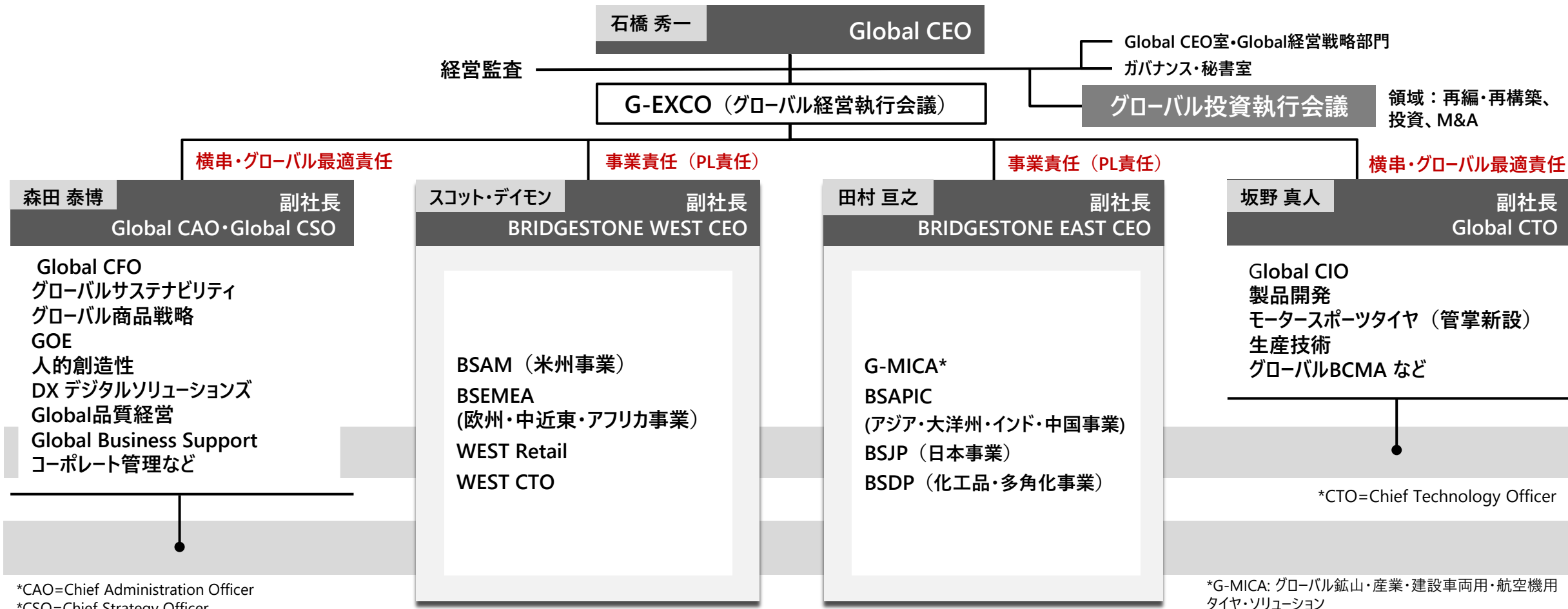
⇒米国の社会および経済に貢献し、人とモノの移動を支え続けていく

南米事業再構築

- 「南米事業の形を変える」
 - ・ アルゼンチン・ブラジルにてコスト最適化を図る事業再構築を実施
生産能力削減や各事業拠点の人員削減

シン・グローバル経営体制進化：厳しい規律をしっかりとった経営を実行

- BRIDGESTONE WEST/EASTの「事業責任（Profit & Loss 責任）」と、グローバル最適を追求する「横串・グローバル最適責任」を明確化
それぞれが対等の立場で役割責任を果たすことで、ガバナンス強化、チェック&バランスを担保 「実行と結果に拘る」経営を推進
- グローバル投資執行会議（チエア：Global CEO、領域：再編・再構築、投資、M&A）を活用し、「仕組み・感度・使命感・兆候管理」を強化



*CAO=Chief Administration Officer
*CSO=Chief Strategy Officer

2025年「緊急危機対策年」から、「強いブリヂストン」、稼ぐ力の強化、2026年「真の次のステージ」への道筋

2026年～ 真の次のステージ

2025年：緊急危機対策年

「熟慮断行」

守り

- 「事業再編・再構築（第2ステージ）」
- ビジネス体質強化
 - 厳しい規律をしっかりとった経営を実行
- グローバルで強いビジネス基盤を構築
 - 「ブリヂストン独自のデミング・プラン」活用強化
 - 現物現場、対面コミュニケーション、チームワーク強化

- 断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上
 - 特に、ブリヂストンENLITEN商品（Gen1）・MASTERCORE
 - 米国消費財ビジネス再構築-
 - “マルチブランド戦略” - BS強化、FSリバイタライゼーション
- 地道なグローバルビジネスコストダウン強化
- 生産財系BtoBソリューション事業の基盤強化
 - リアル×デジタルを軸に、断トツ商品とソリューションを組み合わせ、「現物現場の活動強化」

攻め



良いビジネス
体質を創る



良いタイヤ
を創る



良いビジネス
を創る



良い種まきを実施し、
新たなビジネスを創る

“断トツブリヂストン”

チームワーク

現物現場

攻め

- 断トツビジネス体質：
 - 「リーン&エクセレントオペレーション」基盤の上で成長路線へ
 - ・ 経営・業務品質の向上を追求 - ブリヂストン独自のデミング・プラン
 - ・ グローバルビジネスコストダウン活動 / BCMA推進 **- 次のステージへ**
 - ・ 人的創造性・生産性向上
- 断トツタイヤ：ENLITEN Gen1⇒Gen2準備 / MASTERCORE Gen2準備
 - 米国消費財ビジネス再構築 - “マルチブランド戦略”
 - BS強化、FSリバイタライゼーション
- 断トツビジネス：生産財系BtoBソリューション強化・拡大
 - ⇒モビリティテック事業構築「リアル×デジタル」 - 「戦略事業」

断トツサステナブルな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をコアとしたコーポレートブランディング

質を伴った成長へ **質+量** **北米・インド・OR/AC** **質** 欧州・日本

プレミアム PS-HRDビジネス強化・拡大 “追い風”継続
Multi-Brand戦略 - FS・BS - Better領域活用強化「新たな脅威」への対応

- 事業再編・再構築（第2ステージ終了） / リーンなビジネス基盤構築

守り

2025年「攻め」プレミアムタイヤ事業 – プレミアムフォーカス & グローバルビジネスコストダウン活動加速

UP

- 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、
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 2024年 117車種 ⇒ 2025年計画 約170車種

- 断トツ商品力をベースに、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

18インチ以上タイヤ販売比率（北米・欧州）
OE 2024年 70% ⇒ 2025年計画 約75%

▶ REPへの回帰需要を確実に取り込む

（REP 18インチ以上タイヤ販売比率：2025年計画 約45%から継続拡大）

- PS高インチタイヤ+プレミアムタイヤブランド+ “新たなプレミアム” ENLITEN拡大と連動し、プレミアムフォーカスを徹底

PSプレミアムタイヤ販売比率
（市販用／グローバル） : 2025年計画 60%超

POTENZA **TURANZA** **REGNO**
ALENZA **BLIZZAK** **DUELER**

- 乗用車用 “新たなプレミアム” ENLITENの拡大（市販用）

ENLITEN搭載商品投入数（累計） : 2024年 22商品 ⇒ 2025年計画 約30商品

ENLITEN搭載率 : 2024年 23% ⇒ 2025年計画 35%

ENLITEN

×
融合

DOWN

- 地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化

グローバル調達 / グローバルSCM物流改革 B-Direct / BCMA / グリーン&スマート化 / 地道な生産性向上 = “業績を下支え”

コストダウン効果 2024年 約750億円 + 2025年計画 約300億円 = 計 約 1,050億円 (vs. 2023)

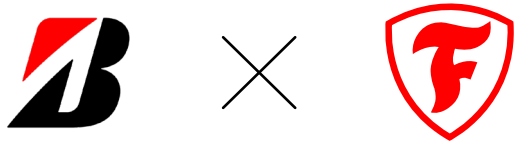
24MBP（2024-2026）ターゲット：約1,000億円（vs 2023）を1年前倒しで達成するレベル

2025年「攻め」成長市場

“質を伴った成長”へ


米国 消費財ビジネス再構築

“マルチブランド戦略”



- シン・プレミアムタイヤビジネスモデル構築
「断トツ商品」× チャンネル × 新販売体制

シン・ファミリーチャンネル構築

- BS：プレミアム小売・ファミリーチャンネルネットワーク
- FS：ユニークポジションの確立
 - BSRO*拡充 → 拡売へ 
 - FSディーラーリバイタライゼーション
*Bridgestone Retail Operations
- BtoBソリューション拡充：
 - カスタマー・サクセス基盤
 - TBからPS/LTへ展開・連動

インド プレミアム・マス戦略



ENLITEN
TURANZA 6i

- PSプレミアムタイヤの生産増強（プネ工場）
質向上（インドール工場）

- ・ 投資金額：約119億円
- ・ 増強本数：約110万本/年
（25年より着手 → 29年増強）

- サテライト・テクノロジーセンター機能を設置
→ インド市場に最適なカスタマイズを追求

- チャンネル構築

ファミリーチャンネル × 戦略パートナー強化
B-Select拡充 （新パートナー提携）

マーケットリーダーポジションを強化

生産財系BtoBソリューション 鉱山／航空／トラックバス系

断トツ商品の価値の増幅 × お客様との信頼の増幅 × データの価値の増幅

リアル×デジタル



- 車両データと、タイヤデータを、リアルタイムで共有し、解析
→ 鉱山オペレーションの最適化に寄与
→ タイヤをより安全に、長く、上手く、効率的に使い切っていただく

共創

BHP社 Spence鉱山
コマツ社 鉱山向け大型機械の管理システム「Komtrax Plus」など



- 複数回リトレッド・タイヤ摩耗・耐久予測を組み合わせソリューション展開拡大

共創

JAL社 A350-900など大型機へ拡大



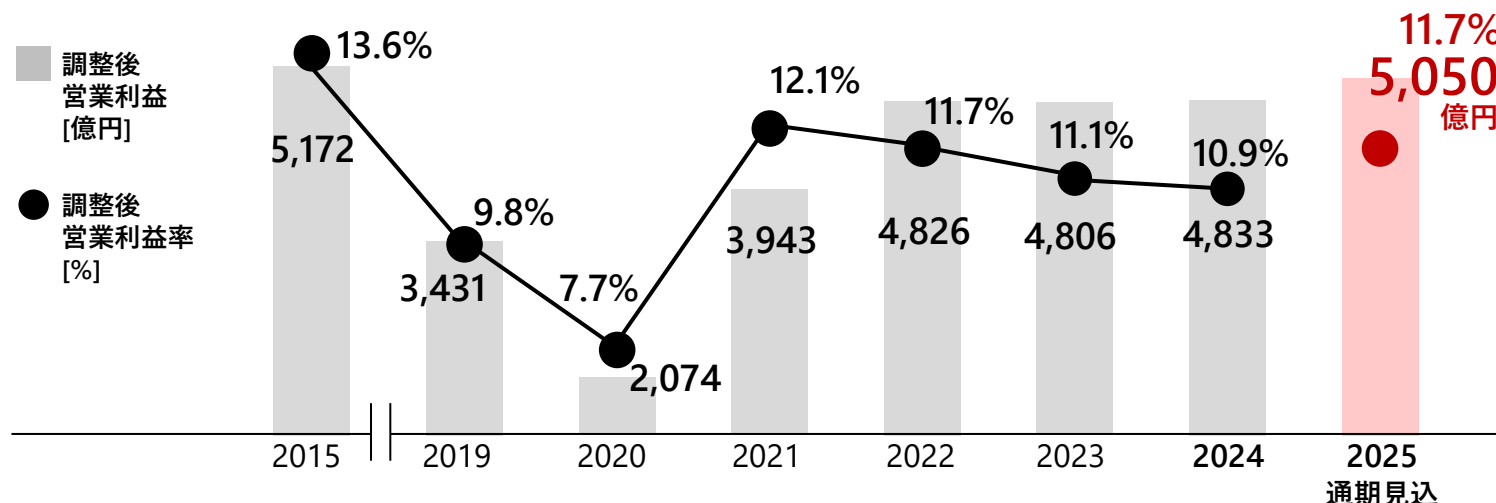
- 断トツ商品・メンテナンスサービス・リトレッドに、モビリティソリューションを組み合わせた「Bridgestone Fleet Care」拡大

米欧 契約台数（24年末）：約50千台

2025年事業計画ーグローバル総括

2025年事業計画：グローバル全体像

| | | 21MBP | | | 24MBP | | | | |
|----|-----------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 変化に対応できる 強いブリヂストンへ戻す | | | 残課題 新たな課題 | 緊急 危機対策年 | 真の 次のステージ | | |
| 為替 | ドル ユーロ | 121円 134円 | 109円 122円 | 107円 122円 | 110円 130円 | 132円 138円 | 141円 152円 | 152円 164円 | 145円 150円 |



| | | | | | | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|
| 売上収益[億円] | 37,903 | 35,072 | 26,952 | 32,461 | 41,101 | 43,138 | 44,301 | 43,300 |
| ROIC | 14.7% | 7.4% | 5.1% | 9.0% | 9.4% | 8.7% | 8.2% | 9.2% |
| ROE | 13.3% | 10.0% | -0.9% | 12.9% | 10.9% | 10.4% | 8.1% | 7.2% |
| 継続事業からの 当期利益[億円] | 2,843 | 2,401 | -198 | 3,079 | 3,054 | 3,269 | 2,850 | 2,530 |
| 継続事業からの 当期利益率[%] | 7.5% | 6.8% | -0.7% | 9.5% | 7.4% | 7.6% | 6.4% | 5.8% |
| 株主還元 1株当たり配当[円] | 130 | 160 | 110 | 170 | 175 | 200 | 210 (予想) | 230 (予想) |

2025年計画 | 対前年増益

調整後営業利益 | **5,000億円超**

調整後営業利益率 | **約1%アップ**
⇒12%レベルを目指す

- 売上収益：24年比 **98%** (除く為替 **102%**)
「確からしさの高い」販売計画がベース
- 調整後営業利益：24年比 **104%** (除く為替 **111%**)
- 調整後営業利益率：**11.7%**
24年差 **+0.8%** (除く為替 **+1.0%**)
「稼ぐ力の強化」
- 継続事業からの当期利益：24年比 **89%**
再編・再構築のリソース 約1,000億円 (調整項目)
- ROIC：**9.2%** --- 24年差 **+1.0%**
- ROE：**7.2%** --- 24年差 **▲0.9%**
- 株主還元：**230円/株** (予想) --- 24年差 **+20円/株**

持続的な企業価値向上を支える
資本政策 & 株主還元強化

2025年事業計画：前提条件

■ 事業環境の前提：

- | | |
|------|---|
| 事業環境 | ■ 「新たな脅威」に継続した対応が必要 |
| | - 中国EV攻勢による自動車業界構造変化 |
| | - 廉価輸入品増によるタイヤビジネス市場・業界・収益構造変化加速（特に欧州・南米） |

- | | | |
|----------|-------------------------|--------------------------|
| 為替 / 原材料 | ■ 1USD=145円 / 1EUR=150円 | ■ 天然ゴムの素原料単価は前年比で上昇を見込む。 |
|----------|-------------------------|--------------------------|

■ 新たな経営課題への対応：ボラタイルな米国事業環境—トランプ政権下の追加関税影響

- トランプ米政権下の関税措置（メキシコ・カナダ：25%、中国：10%、自動車関税導入（4月2日～）など）影響は、現状、メキシコ・カナダへの適用時期含め、動向が定まっておらず不透明な状況のため、**2025年連結業績予想数値には織り込まず**

- 社内外関係先（販売店、OEM、サプライヤー含む）へのインパクトも大きいいため拙速には動かず、想定されるケースを検討し、複数のシナリオを構築し、迅速に対応できる体制を整備
- 状況を正しく見極め、適切なタイミングで構築したシナリオの中から実行プランを発動、迅速に実行する



シナリオ

- 価格転嫁
- ブリヂストンの強みを活かしたサプライチェーンマネジメント（グローバルソーシング & グローバル調達の最適化）
- 米国現地生産の強化 - 地産地消（生産性改善なども含む） など

地産地消率
(25年)

- 米州*： PS 約9割 / TB 約8割 *北米・南米
- 米国： PS 約6割 / TB 約7割

2025年事業計画：事業ポートフォリオ別

プレミアムタイヤ事業

コア事業

売上収益 **28,800** 億円レベル

2024年比 100%弱

調整後営業利益 **3,970** 億円レベル

2024年比 100%弱

調整後営業利益率

14%弱

2024年差 0%

化工品・多角化事業

売上収益 **2,900** 億円レベル

2024年比 100%弱

調整後営業利益 **170** 億円レベル

2024年比 400%強

調整後営業利益率 **6%弱**

2024年差 +4%強

- コア事業 – プレミアムタイヤ事業：厳しい事業環境下、約14%の利益率を計画
- 成長事業 – ソリューション事業：「戦略事業」生産財系BtoBソリューション／小売ともに収益性向上 – 対前年140%強の大幅増益／利益率 2%強アップを計画

売上収益構成比

63%

グローバル計

売上収益 **43,300** 億円
[2024年比 98%]

調整後営業利益 **5,050** 億円
[2024年比 104%]

調整後営業利益率 **11.7%**
[2024年差 +0.8%]

売上収益構成比

31%

売上収益構成比

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

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 **14,000** 億円レベル

2024年比 100%レベル

調整後営業利益 **1,100** 億円レベル

2024年比 **140%強**

調整後営業利益率 **8%弱**

2024年差 **+2%強**

小売

※北米金融小売を含む

売上収益 **10,500** 億円レベル

2024年比 100%弱

調整後営業利益 **780** 億円レベル

2024年比 **140%強**

調整後営業利益率 **7%強**

2024年差 +2%強

生産財系

BtoBソリューション

モビリティテック事業

戦略事業

売上収益 **3,500** 億円レベル

2024年比 100%強

調整後営業利益 **320** 億円レベル

2024年比 **140%強**

調整後営業利益率 **9%強**

2024年差 +3%弱

リソースアロケーション

2024年業績総括／2025年事業計画

リソースアロケーション：設備投資／研究開発費 「メリハリ強化」

設備投資

2024年総括

事業環境の変化を踏まえ、メリハリ強化
プレミアムタイヤ事業（コア事業）中心に厳選投入

設備投資合計：3,898億円（2023年比約9割）

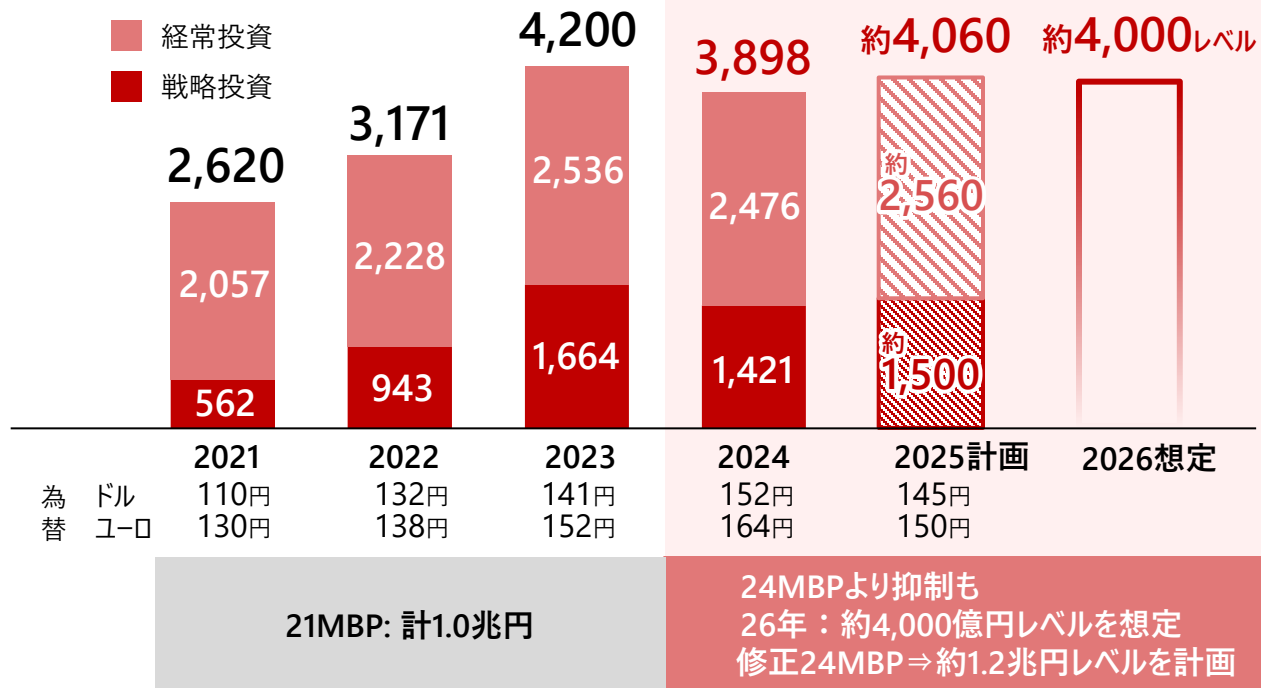
2025年計画

将来への布石を打つ

引き続き厳しい事業環境下において、メリハリ強化を継続
24MBP約1.4兆円レベル（2024 - 2026）比抑制し
約1.2兆円レベル（2024-2026）を想定も、21MBPより投資拡大

設備投資合計：約4,060億円（2024年同等）

設備投資金額（億円）



研究開発費

- 売上収益比 3%レベルを維持 – ENLITEN、Bridgestone MASTERCOREなどの「断トツ商品」強化／生産技術を中心にメリハリ強化、厳選しながら「将来への布石を打つ」

2024年総括

製品・生産技術開発における研究開発費：1,262億円

2025年計画

製品・生産技術開発における研究開発費：約1,230億円

ブリヂストンらしいステークホルダーへの貢献の考え方 - 「最高の品質で社会に貢献」

すべてのステークホルダーへの貢献を最大化

株主

- 資本効率アップ
- 株主還元強化 - 株主価値アップ

顧客

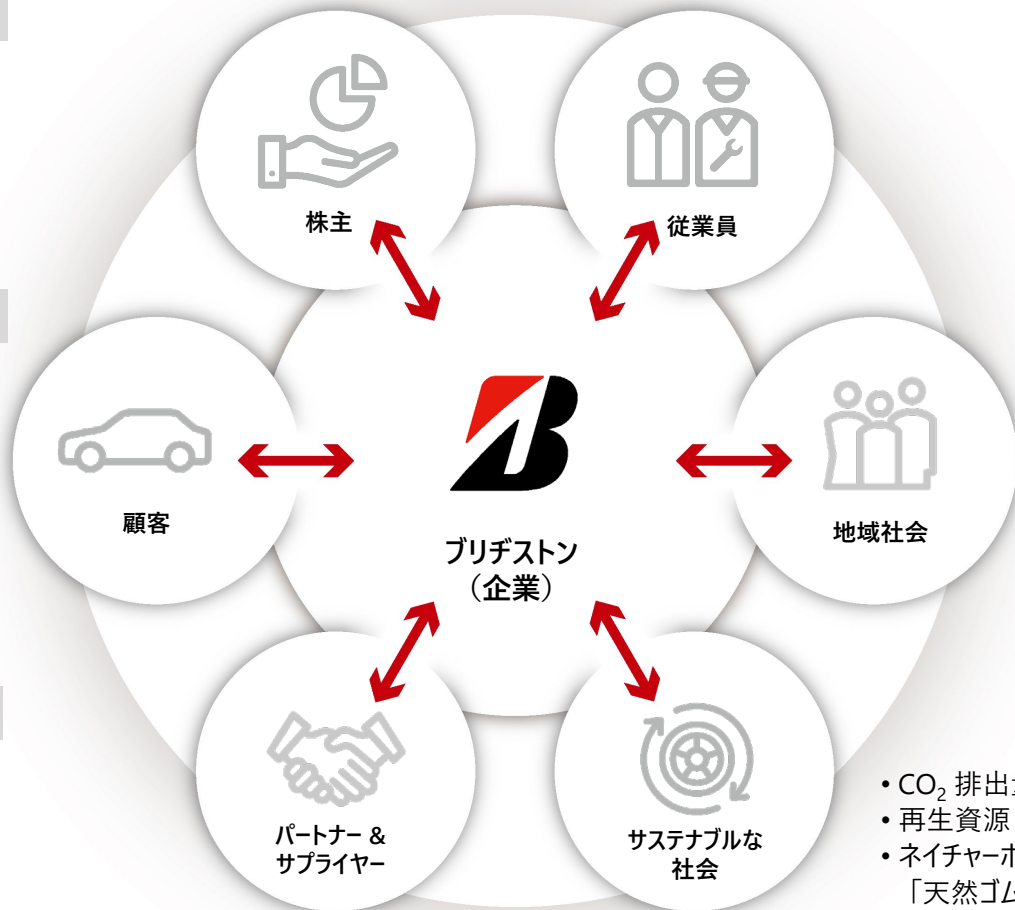
- 顧客価値創造の強化
- 顧客の困り事解決
- 顧客サクセス
- 共創

E8コミットメント軸

パートナー&サプライヤー

- 共創重要パートナーとのWIN-WIN & フェアなパートナーシップ構築

E8コミットメント軸



従業員

- リンな体制で、人的創造性・生産性向上
- 1人当たり人財投資額アップ & メリハリをつけた報酬アップ

E8コミットメント軸

- ・ グローバル：人的創造性KPI（調整後営業利益/人財投資）
2024年 102 → 2025年計画 111 (INDEX (2019年=100))
- ・ 日本：一人当たり人財投資 23年比：24年 104 → 25年 107

地域社会

- 様々な地域特性にあった社会貢献継続・強化

E8コミットメント軸

持続可能な社会 (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、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの実現に貢献
- 社会価値 × 顧客価値 × 企業価値の創造**

E8コミットメント軸

- ・ CO₂ 排出量削減*：24年* 約59%（2030年ターゲット 50%以上）
- ・ 再生資源・再生可能資源比率 24年* 39.7%（2030年ターゲット 40%以上）
- ・ ネイチャーポジティブに向けて事業に直結している
「天然ゴム・水資源の持続可能な利用に向けた活動」に注力：
天然ゴム小規模農家支援件数 24年 11,955軒（24MBPターゲット 12,000軒以上）

*CO₂ 排出量削減：Scope1,2 2011年対比 *24年実績は暫定

2025年 資本政策 & 株主還元強化—「ブリヂストンらしさ」を軸に次のステージへ

■ 持続的な企業価値向上—「真の次のステージへ」 “質を伴った成長”を実現する

- 「ブリヂストン独自のデミング・プラン」を基盤に、経営や業務の品質向上を追求
- その上で、「稼ぐ力の強化」を通じて収益性を向上させ、「将来への布石を打つ」戦略的成長投資を厳選して実行
⇒ プレミアム領域や、北米 / インド / 鉱山・航空機タイヤ・ソリューションといった成長市場を中心に厳選してリソース投入

■ 持続的な企業価値向上を支える資本政策 & 株主還元強化（25年施策）

財務健全性を維持しつつ、資本効率向上との両立を図る

- 企業価値向上に資する投資、且つ、最適資本構成（資本効率化）に向けた施策として自己株式取得・消却を実行

自己株式取得 3,000億円 75百万株 (上限) ⇒ 新規取得する株式の全数消却予定
※自己株式取得時期：2025年2月20日～2025年12月23日 / 消却時期 2026年1月を予定

- 負債活用2,000億円（社債＋借入）、手元流動性活用1,000億円

➤➤➤ 自己資本比率 24年 65% ▶ 25年 60%レベル ▶ 中期的にありたい姿 55%レベル 外部・内部環境変化を捉えながら 着実に・段階的に近づけてゆく

「株主還元の充実」：安定的且つ継続的な配当額向上

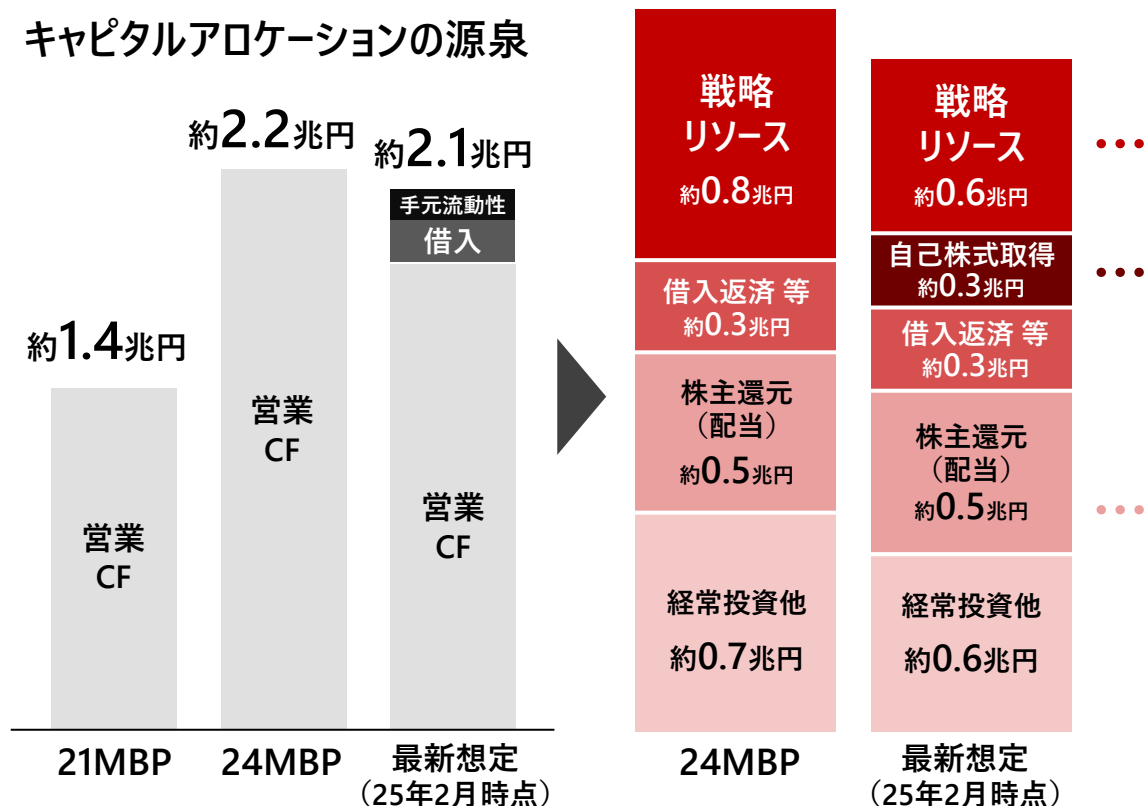
配当：連結配当性向を業界トップレベルの50%へ引き上げ
1株当たり配当額（25年 230円）を継続的に増加

| | |
|--------------|-------------------------------|
| 1株当たり 配当額 | 2024年 配当予想 210円（対前年5%UP） |
| | 2025年 配当予想 MIN 230円（対前年10%UP） |

“質を伴った成長”を支えるキャピタルアロケーション

- 「2025年 緊急危機対策年」 - 24MBPからの事業環境変化を踏まえ、「稼ぐ力の強化」をベースに、「将来への布石を打つ」戦略リソースを厳選、財務健全性の維持と資本効率向上を両立しながら、「株主還元の充実」につなげる。

キャピタルアロケーションの源泉



修正24MBP (2024-2026)

「戦略リソース」(戦略投資+戦略経費) **約0.6兆円** (21MBP対比 **約10%UP**)

- 確からしさの高いプレミアムタイヤ事業を中心に戦略リソース投入を厳選
 - 「2025年 緊急危機対策年」
 - 「守り」を固めながらも「攻め」の活動で「将来への布石を打つ」

財務健全性を維持しつつ、資本効率向上との両立を図る

企業価値向上に資する投資、且つ、最適資本構成(資本効率化)に向けた施策として

25年：自己株式取得を実行：約0.3兆円

今後も健全性は維持
(業界トップ水準の格付けを維持)

「株主還元の実現」：安定的且つ継続的な配当額向上

配当：連結配当性向を業界トップレベルの50%へ引き上げ。

1株当たり配当額を継続的に増加。

| | |
|----------|--------------------------------|
| 1株当たり配当額 | 2024年 配当予想 210円 (対前年5%UP) |
| | 2025年 配当予想 MIN 230円 (対前年10%UP) |

「稼ぐ力の強化」をベースとした
キャッシュインに加え、
効率性を意識し手元流動性と負債を活用

キャッシュアウト

- ・ 「将来への布石を打つ」プレミアムタイヤ事業を中心に戦略リソースを厳選投入
- ・ 企業価値向上に資する投資・最適資本構成(資本効率化)に向けた施策として自己株式取得を実行
- ・ 安定的且つ継続的な配当額向上による株主還元の実現

「真の次のステージ」へ向けて

「守り」と「攻め」で、将来への成長に向けた道筋を切り拓く

**「強いブリヂストン」
稼ぐ力の強化**

2026年 **「真の次のステージ」**



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

2025年事業計画—重点ポイント

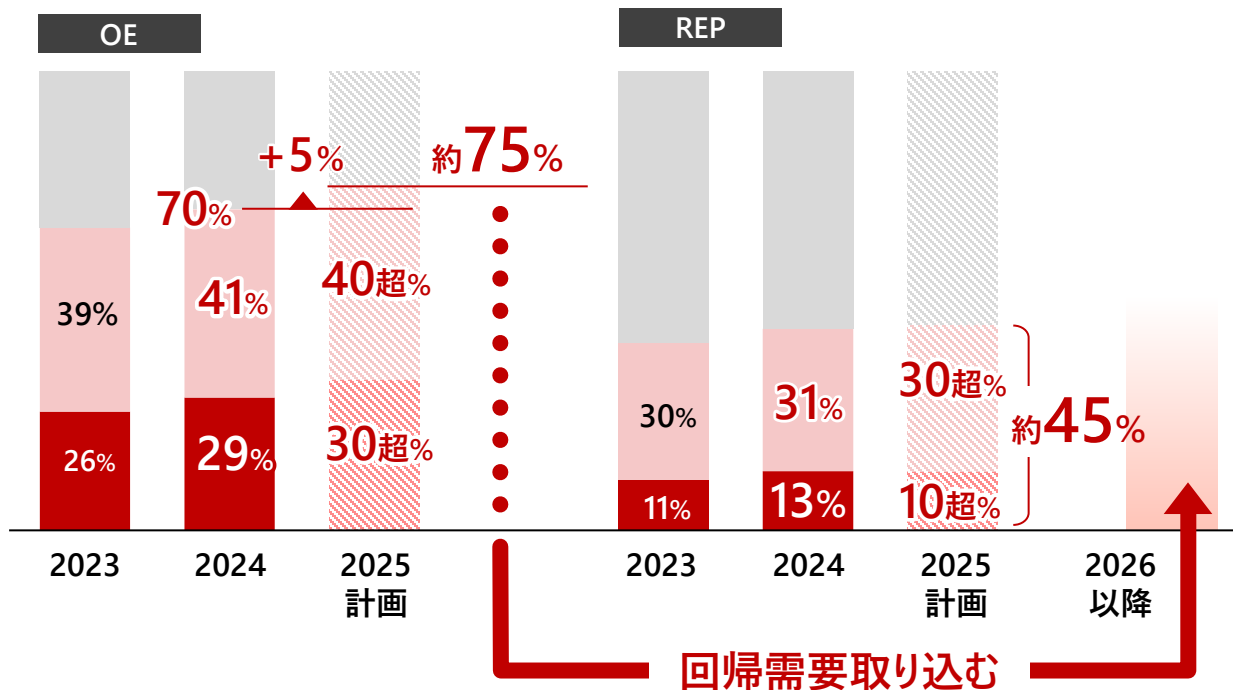
【攻め】断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

グローバル プレミアムフォーカス：乗用車用高インチタイヤ — 販売MIXアップ

- 厳しい事業環境下、断トツ商品力をベースに、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
→ 25年：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

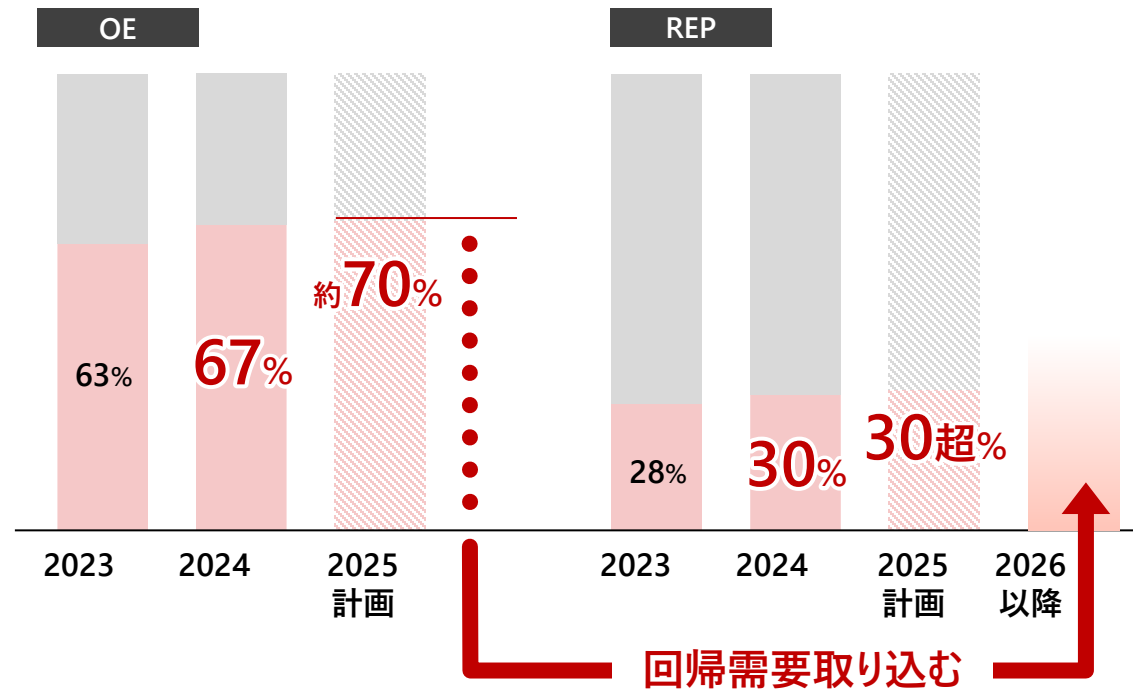
北米・欧州 18インチ以上タイヤ販売比率
(含む 20インチ以上「超」高インチタイヤ販売比率)

■ 20インチ以上 ■ 18-19インチ ■ 17インチ以下



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

■ 17インチ以上 ■ 16インチ以下



【攻め】断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

グローバル プレミアムフォーカス：乗用車用プレミアムタイヤ — 販売MIXアップ

- 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



通期

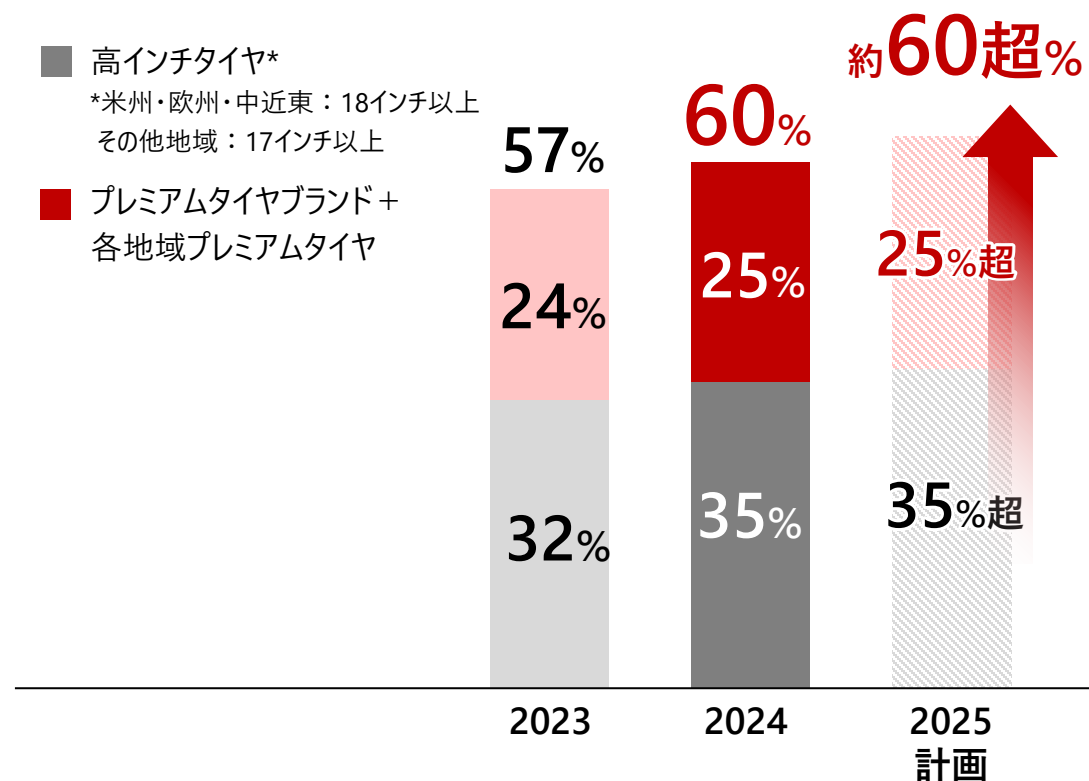
PSプレミアムタイヤ販売比率（市販用／グローバル）

■ 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

■ プレミアムタイヤブランド＋
各地域プレミアムタイヤ



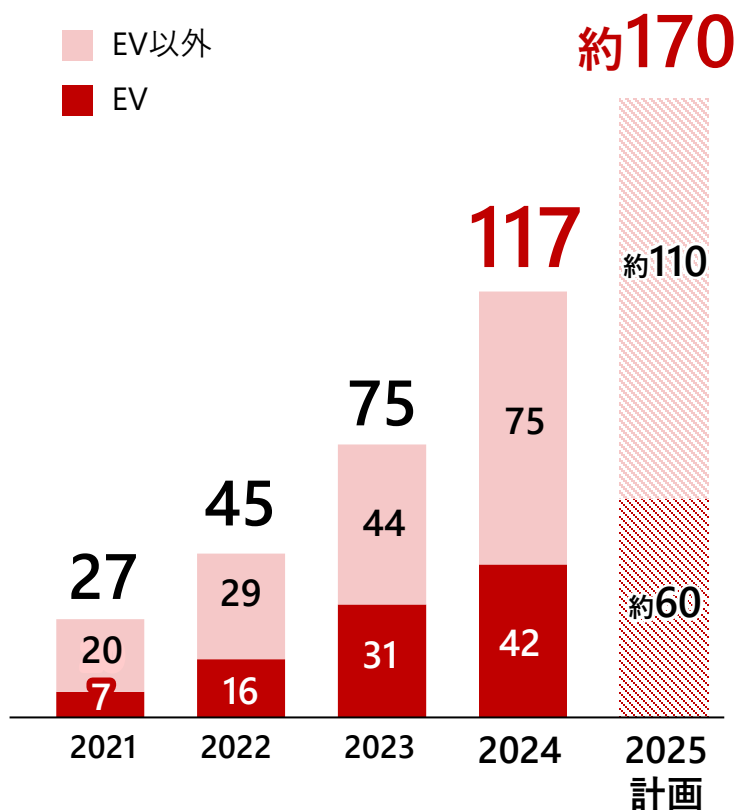
【攻め】断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

乗用車用 “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

※EV新車装着車両：24年末時点

| 新車メーカー | 車種 | |
|--------|---------------|---|
| 日本OE | Honda | Prologue |
| | Lexus | RZ |
| | Nissan | ARIYA |
| | SUBARU | SOLTERRA |
| | Toyota | bZ4X |
| 欧州OE | Abarth | 500 abarth 595 elettrica |
| | AUDI | Q4 e-tron / e-tron GT / Q6 e-tron / A6 e-tron |
| | BMW | iX / iX1 / i7 / i5 / iX2 |
| | FIAT | 500e |
| | Maserati | Grecale Folgore |
| | Mercedes-Benz | EQB / EQA / EQXX |
| | MINI | Countryman |
| | Porsche | Macan Electric |
| | SEAT | Cupra Born |
| | SKODA | ENYAQ |
| | VW | ID.3 / ID. 4 / ID.7 |

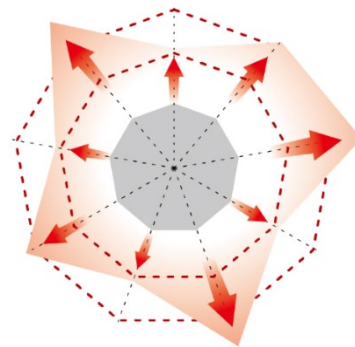
| 新車メーカー | 車種 | |
|--------|-----------|----------------------------|
| 北米OE | CHEVROLET | Blazer EV / Silverado |
| | Ford | Mustang Mach-E |
| | GMC | Sierra |
| 中国OE | NIO | eT7 |
| | SAIC | MG Mulan / MG ES5 / IM LS7 |
| | XIAOMI | SU7 |
| | X PENG | X9 |
| インドOE | Tata | Curvv.ev |
| 台湾OE | Foxtron | Model C |
| ベトナムOE | VinFast | VF6 |

【攻め】断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上 乗用車用 “新たなプレミアム” ENLITENの拡大（市販用）

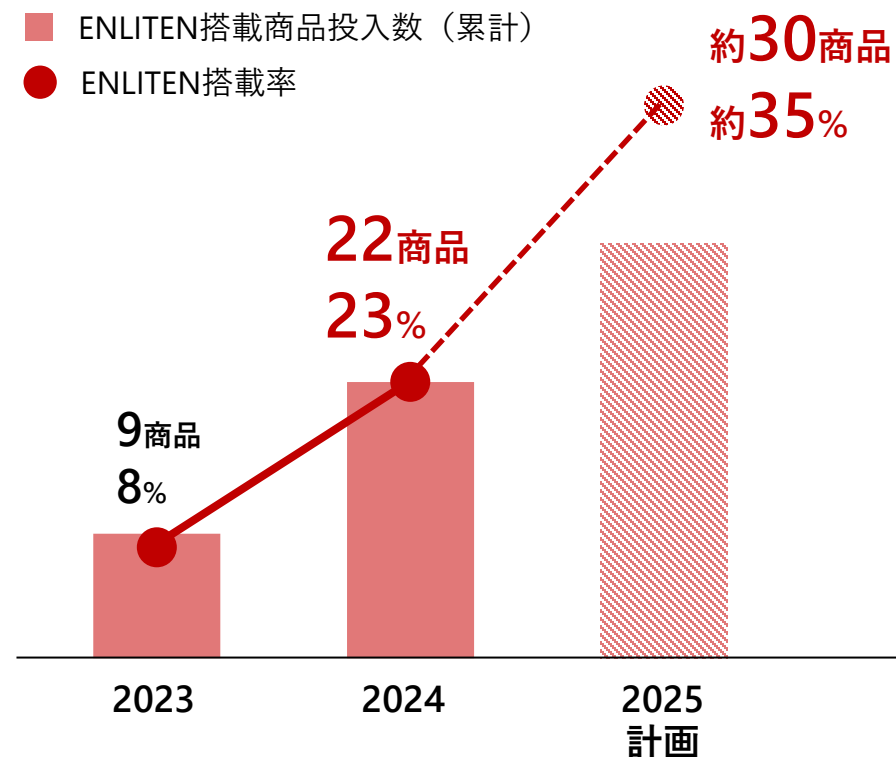
※PS：乗用車用タイヤ、LT：小型トラック・バス用タイヤ

“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）



主なENLITEN搭載プレミアム新商品（2025年）

北米：ツーリング領域オールシーズンタイヤの
旗艦商品（25年3月発売予定）

TURANZA™ PRESTIGE™



日本：ミニバン・コンパクトSUV専用
プレミアムタイヤ（25年2月発売開始）

REGNO GR-XIII TYPE RV



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の進化に向けた、研究開発、ビジネス企画も推進

【攻め】地道なグローバルビジネスコストダウン強化 – ブリヂストンDNA

- 厳しい業績が続く中、グローバルでの現物現場による地道・着実な活動が業績を下支え ⇒ 2025年：効果創出の加速
24MBP（2024 - 2026）ターゲット：約1,000億円（vs 2023）を1年前倒しで達成するレベル

グローバル調達

- 原材料：サステナビリティを中核としてグローバル調達パートナーとの共創強化
- 間接購買：オフィス備品、工場治工具などの地道な集中購買活動によるコスト低減を推進

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 など
- 客先への直送、リーンな在庫コントロール（本数・金額ベース）推進／倉庫費用削減

BCMA



- グローバルモデル工場 4工場*からBCMA導入推進 - 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
⇒ 原材料調達や在庫削減などバリューチェーン全体においても効果を波及推進
*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
- リアル（匠の技）とデジタルの融合を軸に、「モノづくり」の本質を追求する「シン・彦根モデル」を日本の工場からグローバルへ展開 → 25年：グローバルで活動強化

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、生産性向上と連動したエネルギー効率向上
- 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」である日本より、グローバルで現物現場での着実な改善推進 ⇒ 加工費など製造原価低減

グローバルビジネスコストダウン金額合計 （対前年）

2024年
（23年差） 約 **750** 億円

〔 製造原価：約630億円
営業費：約120億円 〕

+

2025年計画
（24年差） 約 **300** 億円

〔 製造原価：約180億円
営業費：約110億円 〕

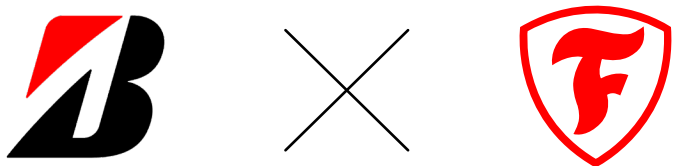
【攻め】“質を伴った成長へ”ー成長市場

北米、インド
鉱山車両用・航空機用タイヤ・ソリューション
(生産財系BtoBソリューション)

【攻め】“質を伴った成長”へ：インド & 米国

米国 | 消費財ビジネス再構築

“マルチブランド戦略”



■ シン・プレミアムタイヤビジネスモデル構築

「断トツ商品」× チャンネル × 新販売体制

シン・ファミリーチャンネル構築

- BS：プレミアム小売・ファミリーチャンネルネットワーク
- FS：ユニークポジションの確立
 - BSRO拡充 → 拡売へ
 - FSディーラーバイタイゼーション 小売 & 卸し
- BtoBソリューション拡充：カスタマー・サクセス基盤
→ TBからPS/LTへ展開・連動

Firestone

America's Tire Since 1900

“質を伴った成長”スタート

インド | プレミアム・マス戦略

- PSプレミアムタイヤの生産増強（プネ工場）と質向上（インドール工場）に対応する戦略投資を実行

投資金額：約119億円、増強本数：約110万本／年
25年より着手 → 29年増強

- インド市場に最適なカスタマイズを追求するENLITEN搭載「断トツ商品」・モノづくり強化のため、サテライト・テクノロジーセンター機能を設置

→ 現場密着、地産地消をベースに強いビジネス基盤を構築

マーケットリーダーポジションを強化

断トツ商品強化

ENLITEN



TURANZA 6i

チャンネル構築

ファミリーチャンネル × 戦略パートナー強化
B-Select拡充 (新パートナー提携)

サステナブルなグローバル
モータースポーツ活動と連動
“サステナブルなプレミアム”ブランドとして
ブランド力をより強化

米国事業 – フットプリント + 全体像



拠点

- **米州地域本社**
(テネシー州ナッシュビル)
- **技術センター**
(オハイオ州アクロン)
- **生産拠点：22拠点**
 - ・ タイヤ関連工場：14拠点
 - ・ 原材料工場：4拠点
 - ・ 多角化工場：4拠点
- **直営小売拠点：約2,200拠点**

地産地消率

- 乗用車用タイヤ 約6割 / トラック・バス用タイヤ 約7割

※拠点／従業員数：2024年末実績

※売上／調整後営業利益：2024年通期実績

売上／調整後営業利益 (北米：米国+カナダ)

- **売上：約18,500億円**
(グローバルの約4割)
- **調整後営業利益：約1,800億円**
(グローバルの約4割)

従業員数

- **約34,300人**

1988年のファイアストーン社の買収以来、米国の社会および経済の発展に寄与してきた
将来にわたっても、米国の社会および経済に貢献し、人とモノの移動を支え続ける

【攻め】生産財系BtoBソリューション① 鉱山ソリューション



モビリティテック事業

戦略事業

- 現物現場で、お客様に寄り添い困りごとを解決することで、「断トツ商品の価値の増幅」、「お客様との信頼の増幅」、「データの価値の増幅」を実現し、新たな社会価値・顧客価値を創造

断トツ商品の価値の増幅

BRIDGESTONE **MASTERCORE**



断トツ商品の生産拠点強化
北九州工場に戦略投資

MASTERCORE展開先（24年末）

約**120**鉱山

23年末差
約+25鉱山

お客様との信頼の増幅

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年末）

鉱山車両用ネットワーク拠点 約**125**拠点

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



データの価値の増幅

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年末）

約**90**鉱山

23年末差
約+10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年末）

約**80**鉱山

23年末差
約+2鉱山

共創：

- ・タイヤ耐久予測ソリューション展開 @BHP社 Spence鉱山（23年7月発表）
- ・鉱山事業者様への新たなソリューション提供に向けて、コマツとの共創プロジェクトの実証実験を開始（25年2月発表）

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

【攻め】生産財系BtoBソリューション① 鉱山ソリューション

コマツと鉱山事業者様への新たなソリューションを提供する共創プロジェクトの実証実験を開始



モビリティテック事業

戦略事業

- コマツの鉱山向け大型機械の管理システム「Komtrax Plus」から得られる**車両データ**と、ブリヂストンの鉱山車両向け次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack」から得られる**タイヤデータ**を、**リアルタイムで共有し、解析、タイヤの適切な使い方を提案**

→ **鉱山向けダンプトラックの燃費改善や、タイヤをより安全に、長く、上手く、効率的に使い切っていただくことを目指す**

【Komtrax PlusとBridgestone iTrackのデータ相互交換のイメージ】



【攻め】生産財系BtoBソリューション② 航空ソリューション／トラック・バス系ソリューション

モビリティテック事業

戦略事業

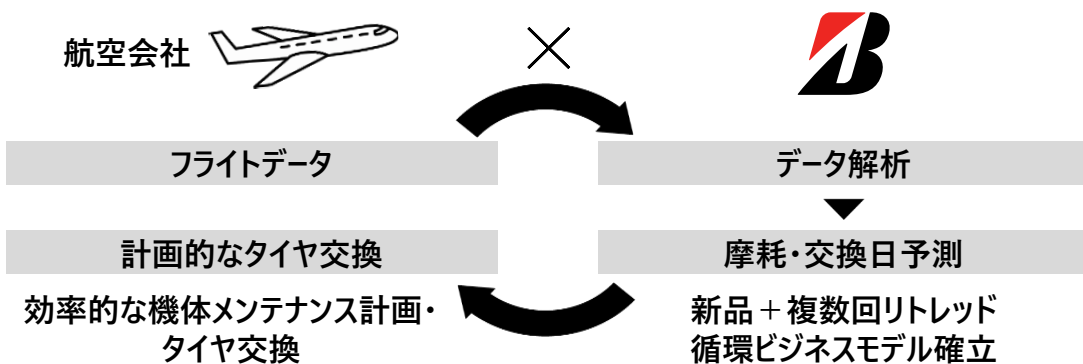
- お客様・パートナーとの信頼をベースに、「リアル × デジタル」で断トツ商品の価値を増幅し、お客様の困りごとを解決、サステナビリティへ貢献

航空ソリューション



断トツ商品力を軸に、複数回リトレッド・タイヤ摩耗・耐久予測技術を組み合わせ、タイヤ価値・データ価値を増幅

→ お客様との共創により、リアルとデジタルを組み合わせたソリューションを展開拡大



JALとの共創強化・拡大

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

- ・ 2020年5月より共創オペレーションを開始
- ・ 約4年にわたる運用で実績を積み重ね、24年7月より従来のリージョナル機からエアバスA350-900型機をはじめとする大型機へ拡大

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年末）：約1.3百万台
 欧州Webfleet Solutions：約860千台（23年末差 約+26千台）
 北米Azuga：約400千台（23年末差 約+31千台）

「Bridgestone Fleet Care」プログラム※契約台数（24年末）：約50千台
 欧州：約31千台（23年末差 約+20千台）
 北米：約18千台（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



商用車（小型トラック含む）フリートへの「プレミアムタイヤ+ メンテナンス」を組み合わせたソリューションサービス（米国/24年5月開始）

→ 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

Geotabとの車両運行関連データの交換に関するパートナーシップ強化
 （欧米/24年10月発表）→ TBソリューションの拡充へ繋げる

【攻め】「サステナブルなプレミアム」ブランドの構築

- サステナブルなグローバルモータースポーツを軸に、「サステナブルなプレミアム」ブランド構築に向けた活動をスタート
 新たなモータースポーツマネジメント体制を構築 – 25年3月1日付で、Global CTO下にモータースポーツ管掌（常務役員）を設置
 ⇒ 経営体制からもモータースポーツ活動を強化



探索事業 “新たな種まき” — 社会価値の提供 / サステナビリティを中核に 1/2

■ 社外パートナーとの“共創”を軸にビジネスモデルの探索を推進



タイヤを原材料に「戻す」— タイヤがタイヤに生まれ変わる未来に向けた活動

主な共創活動

- 使用済タイヤの精密熱分解技術の確立に向けた技術開発・実証実験（ENEOSとの共創）
NEDO*「グリーンイノベーション基金事業」支援プロジェクト *国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構
 - 22年開始⇒23年：実証機導入
 - 25年1月：パイロット実証プラント建設を決定（27年中の稼働開始予定）
- 使用済タイヤ等からカーボンブラックを生成する共同プロジェクト開始（東海カーボン / 九州大学 / 岡山大学との共創）
NEDO*「グリーンイノベーション基金事業」支援プロジェクト 25年1月開始
- 植物資源由来の合成ゴムを使用したタイヤの商業化へ向けた取り組み（ENEOSマテリアル / 日揮HDとの共創）
NEDO*「グリーンイノベーション基金事業」支援プロジェクト
 - 22年：3社連携で、技術検討 / 市場調査を開始 ⇒ 25年2月：3社連携を加速



「あなたのカタチに進化する」
- ヒトとロボットの協働する 柔らかな未来の実現

- 24年：社内ベンチャー化、ウェルビーイング市場参入
- 25年：小規模事業化の着実な推進

TETOTE（左図）：
提携するアセントロボティクス社のAIソフトウェアを組み合わせることで、
様々な物体をうまく掴めるピースピッキングを可能にするソフトロボットハンド

Umaru（右図）：「触れ合いをとおし、人の心を動かすロボット」のプロトタイプ



探索事業 “新たな種まき” — 社会価値の提供／サステナビリティを中核に 2/2

エアフリー

AirFree



パンクしない次世代タイヤ「エアフリー」 地域社会の“移動を止めない”

地域社会のモビリティを支え、リサイクルを含めサステナビリティにも貢献

パンクの心配がなく、資源生産性の向上やメンテナンスの効率化を実現

薄暗い時間帯においても、視認性を最大化できる青色「Empowering Blue」を採用し、安心・安全な移動を支える

2008年：“AirFreeConcept”として、「ゴムを極める」「接地を極める」技術を活用した当社独自の開発を開始

2024年：“AirFree”として、コンセプトから進化⇒公道実証実験を開始

2025年：社会実装に向け、地方自治体と連携加速（東近江市・富山市と連携協定締結）

▼ ミッションの拡大 — 地域社会から宇宙へ

月面探査車用タイヤ



「エアフリー」で培った技術を月面探査車用タイヤの研究開発に活用

極限の環境で安心・安全を提供し、「人類の夢を背負った宇宙探査を支える」

2019年：JAXA/トヨタが共同開発を進める有人圧ローバー向けタイヤ開発を開始 → 第1世代タイヤコンセプト

2024年：第2世代タイヤコンセプトとして、「エアフリー」で培ってきた技術を活かし、

厳しい走破性と耐久性に対応する新たな月面探査車用タイヤを開発

→ 米国最大の宇宙関連シンポジウム「第39回 Space Symposium」で新コンセプトモデルを初展示

アストロボティック社と月面探査車向けタイヤ開発の協業契約締結

2025年：技術開発推進

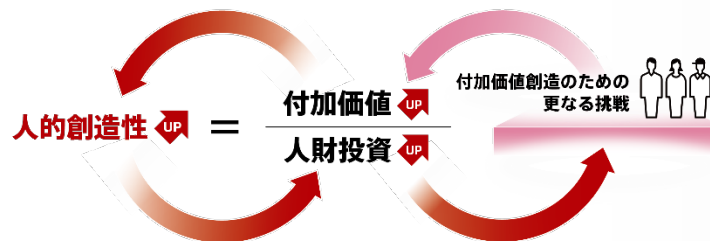
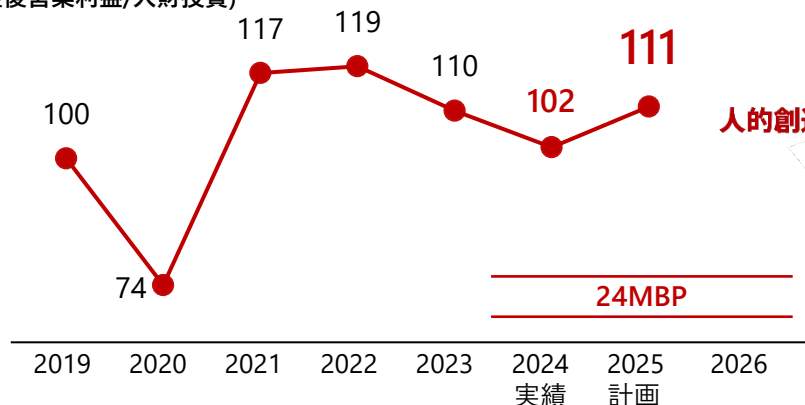
人的創造性向上

人的創造性向上に向けた取り組み進捗

- 「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するとともに、継続的な人的投資実現のため、生産性向上に取り組む

人的創造性KPI

(調整後営業利益/人財投資)



人的創造性向上

生産性向上



生成AI(アルゴリズム)を活用した生産性・創造性向上
23年下期よりグローバルで活用開始

現物現場での生産性・創造性向上推進:

- 24年 - 「シン・彦根モデル」でのバラつきのないシンプルなモノづくりによる生産性改善、価値の連鎖 “リアル × デジタル”
- 女性技能員の視点が起点となった生産工程改善、スルラク推進 ⇒ 現場カルチャーチェンジとも連動

デジタル人財 (中・上級) 強化 24年末時点: グローバル 約1,750人

| | 2023年 | 2024年 実績 | 2025年 計画 |
|-------------------|-------|-------------|-------------|
| 一人当たり人財投資 (日本) | 100 | 104 | 107 |

日本における24年活動 → 継続強化

ブリヂストンへの理解・共感 受講者 累計 (23-24年)
創業の地研修 (久留米訪問) **2,200名超**

学びと挑戦の機会 受講者累計 (23-24年)
デジタル100日研修 **1,400名超**

手挙げによる現場での挑戦 国内外で
現場100日チャレンジ 累計 **24名** が取り組み
2024年よりBSAPIC*も導入、順次グローバルへ拡大

意欲ある人財が早期にマネジメント補佐として挑戦
マネジメント・チャレンジ 累計 **13名** が取り組み

働きやすい環境整備







労働環境への改善要望を踏まえ、現場の皆さんが実感できる施策実行
生産現場の環境改善 24年実績 約 **37億円**

女性特有の健康課題をテクノロジー活用で解決
フェムテック・プログラム 24年実績
参加者 計 **230名**
女性社員全体の2割に相当

*Bridgestone Asia, Pacific, India, China

サステナビリティ

2024年成果 & 2025年計画 サステナビリティ – 持続可能な価値創造の基盤構築

| | 2023 | 2024 (暫定) | 2025計画 | 中長期目標 |
|---|------------------------------------|--------------------|--|--|
| カーボンニュートラル | | | | |
|  CO ₂ 排出量削減(Scope1,2) 2011年対比 | 57% | 約59% | 継続強化 | Scope3含め“質”の向上へ よりフォーカス 2030 50%以上 2050 カーボンニュートラル化 |
|  再生可能エネルギー (電力)比率 | 69% | 約72% | 継続強化 | |
|  CO ₂ 削減貢献(Scope3) | 1.9倍 | 約2.6倍 | 私たちが排出する 3倍以上 のCO ₂ 削減に貢献 | |
| 軽量化、タイヤの転がり抵抗低減、ソリューションなどバリューチェーン全体でCO ₂ 削減貢献の拡大 | | | | |
| *CO ₂ 排出量削減：Scope1,2 2011年対比 *24年実績は暫定 | | | | |
| サーキュラーエコノミー | | | | |
|  再生資源・再生可能資源比率 | 39.6% | 39.7% | 39%以上 | 循環ビジネスモデル強化 2030 40%以上 2050 100% サステナブルマテリアル化 |
| ネイチャーポジティブ | | | | |
|  森林破壊抑制に向けた 天然ゴム小規模農家支援 | 〔累計支援数 (2023年以降)〕 5,640軒 | 約11,955軒 | 12,000軒以上 | 事業に直結している 「天然ゴム・水資源の 持続可能な利用に向けた活動」 に注力 |
|  ウォータースチュワード シッププラン策定 | 〔水ストレスエリア対象 17生産拠点〕 100% | プランに沿って実行強化 | | |



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。