



2023年業績総括—中期事業計画（2021-2023）総括含む
／2024年事業計画—中期事業計画（2024-2026）＝初年度

2024年2月16日

取締役

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

2023年業績総括—中期事業計画（2021-2023）総括含む

2024年事業計画—中期事業計画（2024-2026） = 初年度

2023年業績総括—中期事業計画（2021-2023）総括含む

中期事業計画 (2021 – 2023) 最終年 — 2023年総括

2023年の位置付け

1. 中期事業計画 (2021-2023) — 21MBP 最終年：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す
2. 中期事業計画 (2024-2026) — 24MBP 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

■ 変化に対応できる“強い”ブリヂストンへは、戻れていない

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ、REP：市販用タイヤ

<変化> 2023年：米欧を中心としたタイヤ需要の減速・回復遅れ（特にTB）、欧州の景気低迷・需要低迷の長期化 ⇒ **対応力不足**

- 事業環境悪化により、米欧を中心に需要・販売見込の甘さ、及び欧州事業の事業基盤／チャネル基盤の弱さなど、**ビジネス体質の課題が表面化**
- 政治状況変化により、急激な通貨切り下げが起こったアルゼンチン市場への対応などにおいても、兆候管理、ビジネスリスクセンシティビティの課題表面化
- ブリヂストンDNA 理解不足 ⇒ 再浸透必要、地域部分最適残置 - 経営のばらつきあり

- ▶ 2024年：ビジネス体質を改善・強化し、「**経営・業務品質の向上**」を最優先にオペレーショナルエクセレンスを追求：
欧州事業全体（特に小売／TB、リトレッド事業）、中国におけるプレミアムフォーカス、タイ事業、日本REP事業の再構築を推進
（21MBPの残課題を24年中に集中対応）

■ プレミアム化への布石 ⇒ 完了：プレミアムタイヤを「創って売る」体制を強化

- 厳しい状況の中においても戦略的成長投資を実行すると共に、プレミアムタイヤ強化をグローバルで推進
- 米国において、23年は厳しい業績となったが、PS高インチタイヤ、TBリトレッドのプレミアム化の基盤は強固

■ ソリューション事業連動への布石 ⇒ 一部達成：21MBP - 消費財系ソリューションにて失敗もあり、「やること」「やらないこと」見極め実施 24MBP にて、小売サービス及び生産財系BtoBソリューション中心に推進決定

過去の課題に正面から向き合い、先送りしない

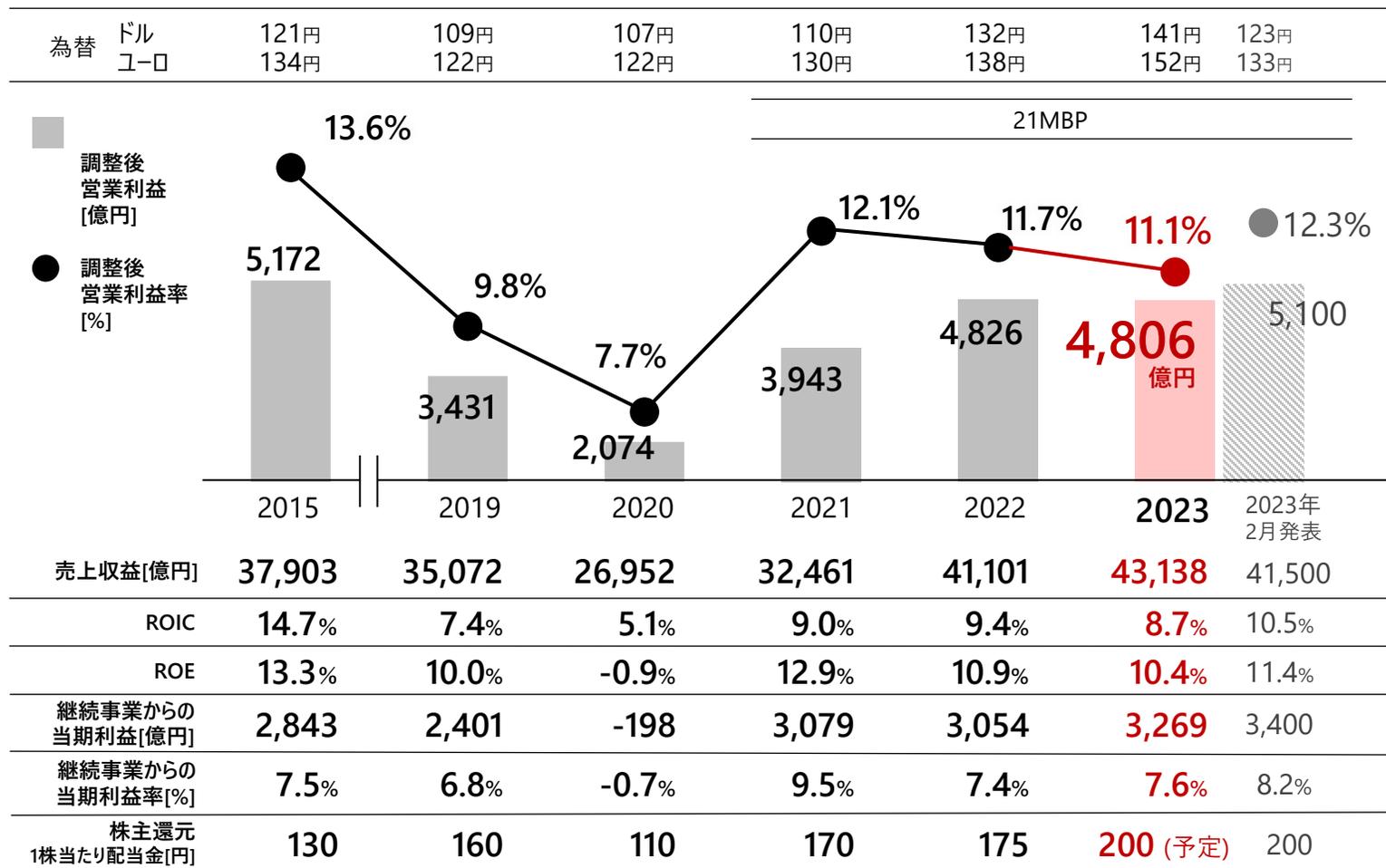
足元をしっかりと、実行と結果に拘る

将来への布石を打つ

2023年 年間業績総括 (21MBPターゲット視点)

■ 変化に対応できる“強い”ブリヂストンへは、戻れていない：23年2月発表通期見込を下回る着地

兆候管理、変化へ素早く対応するセンシティブティ、PDCA (Plan-Do-Check-Act)サイクルの質・スピードの改善へ



	21MBP (21年2月発表) 2023年ターゲット	2023年実績
売上収益	33,000億円 レベル	43,138億円
調整後 営業利益	4,500億円 レベル	4,806億円
調整後 営業利益率	13%レベル	11.1%
ROIC	10%レベル	8.7%
ROE	12%レベル	10.4%
継続事業からの 当期利益	2,900億円 レベル	3,269億円
株主還元 1株当たり配当金	継続的改善	200円 (予定)

- 為替の追い風あり、売上収益・調整後営業利益、当期利益額は達成
- 調整後営業利益率/ROICは、ターゲットを下回り、ビジネスの質の向上は達成できず。⇒24年への残課題

2023年 年間業績総括（売上・調整後営業利益・ROIC・当期利益・株主還元）

為替	ドル	121円	109円	107円	110円	132円	141円	123円
	ユーロ	134円	122円	122円	130円	138円	152円	133円
調整後 営業利益 [億円]		5,172	3,431	2,074	3,943	4,826	4,806	5,100
調整後 営業利益率 [%]		13.6%	9.8%	7.7%	12.1%	11.7%	11.1%	12.3%
売上収益[億円]		37,903	35,072	26,952	32,461	41,101	43,138	41,500
ROIC		14.7%	7.4%	5.1%	9.0%	9.4%	8.7%	10.5%
ROE		13.3%	10.0%	-0.9%	12.9%	10.9%	10.4%	11.4%
継続事業からの 当期利益[億円]		2,843	2,401	-198	3,079	3,054	3,269	3,400
継続事業からの 当期利益率[%]		7.5%	6.8%	-0.7%	9.5%	7.4%	7.6%	8.2%
株主還元 1株当たり配当金[円]		130	160	110	170	175	200 (予定)	200

■ 売上収益（対前年）：

- 米欧の市販用TBタイヤ需要大幅減による販売減が対前年のネガティブ要因となるも、市販用PSプレミアムタイヤ（18インチ以上高インチ、各地域プレミアムタイヤブランドなど）の拡販による**販売MIX改善**、鉱山用超大型／大型タイヤの拡販を達成し、為替の追い風もあり前年比で**増収を確保**
- ソリューション売上比率：21MBPターゲット 20%を達成（ソリューション売上＝小売タイヤは含まず）

■ 調整後営業利益（対前年）：

- 原材料価格・インフレ（エネルギー費、労務費等）等による製造原価へのマイナス影響に加え、米欧の販売本数減を反映した米欧・及びアジア・日本からの輸出向け操業度悪化による**加工費増**を、**売値・販売MIXの改善**、**徹底した経費マネジメント・生産現場の生産性改善**でカバーするも、アルゼンチンの超インフレ会計（約100億円の減益）が大きく影響し、為替影響込みで前期比減益
- アルゼンチンの超インフレ会計影響を除くと、対前年で**増益を確保**

■ 調整後営業利益率（対前年）：

23年 11.1% ⇒ 前年に及ばず、前年比▲0.6%

■ 継続事業からの当期利益：23年 前年比 107% / 215億円増益

■ ROIC（対前年）：

23年 8.7% - 対前年減益を反映し、前年比▲0.7%、ターゲットであった10%へは▲1.3%及ばず

■ 株主還元：200円/株（予定） - 継続的改善

2023年需要 & 販売本数実績：トラック・バス用タイヤ（市販用）



※TB：トラック・バス用タイヤ、REP：市販用タイヤ

TB 需要本数（REP）

2023年 年間 対前年

セルアウト	北米—3Qから回復基調も、年間で回復鈍化 欧州—景気低迷が長期化、年間で回復せず
セルイン	北米—流通在庫は、23年末時点で、フリート向け／主要ディーラーにて調整進むも、一部ディーラーでは依然として例年の水準よりやや高いレベルとなった。 正常化は24年1Qを見込む セルアウト、一部ディーラー在庫調整を反映し、セルイン需要は、 年間で前年比約8割 、11月発表時の見込も若干下回る 欧州—景気低迷を反映し、各ディーラーは流通在庫を絞る傾向 ⇒例年の標準より低い在庫レベルを推移 セルインにおいても、 年間で前年比8割弱の需要 となり、11月発表時の見込をわずかに下回る

2023年 年間セルイン需要本数（前年比）

INDEX (2022年：100)

	2023年11月発表	実績
北米	85-89	82
欧州	80-84	79

TB 販売本数（REP）

2023年 年間 対前年

北米	—需要減を反映し、販売本数は前年比減も、断トツ商品、顧客ベース、ソリューションネットワーク、リトレッドの強固なビジネス基盤をベースに、プレミアム領域においてシェアアップ
欧州	—厳しい事業環境下、1) 価格・量のバランスとれず、2) チャネル基盤の弱さ表面化、3) 顧客ベースの弱さが課題となり、需要以上に販売を落とし、前年比約7割、シェア大幅減
グローバル	—不採算ビジネスの削減など、全体の販売本数を追わず、プレミアムフォーカスを徹底したことを含め、対前年 85%

2023年 年間販売実績（前年比）

INDEX (2022年：100)

	実績
北米	86
欧州	70
グローバル	85

※需要：当社推定値 ※北米需要：USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada) ベース

2023年需要 & 販売本数実績：乗用車用タイヤ（市販用）



※ PS：乗用車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

PS 需要本数（REP）

2023年 年間 対前年

セルアウト	北米—2Qから徐々に回復し、下期も回復継続 欧州—3Qからは徐々に回復基調も、4Qでの冬タイヤの出足遅れあり、23年年間で回復せず
	北米—上期末に流通在庫調整完了 セルアウトを反映し、年間では前年対比微減
セルイン	欧州—流通在庫は調整進むも、セルアウトで冬タイヤの出足が遅れたことも影響し、23年末時点でも例年比やや高いレベル／24年1Qには正常化が完了する見通し セルアウト・流通在庫を反映し、年間で前年比約9割

2023年 年間セルイン需要本数（前年比）

INDEX (2022年：100)

	2023年11月発表	実績
北米	100	99
欧州	90-94	91

PS 販売本数（REP）

2023年 年間 対前年

北米—セルイン需要微減に加え、プレミアムへのフォーカスを徹底し、PS販売本数全体では前年比微減。販売を反映し、PS全体シェアを若干落とす

欧州— 1) セルイン需要減、2) 厳しい事業環境においてチャンネル基盤の弱さ表面化、3) PS販売全体の物量は追わず、プレミアムへフォーカス
上記 1)～ 3)を反映し、PS全体の販売本数は前年比85%、シェアダウン

グローバル—アジア・大洋州、中国、日本においても、低採算の低インチサイズ販売を削減、プレミアムへのフォーカスを徹底した結果、PS全体販売本数は前年比9割

2023年 年間販売実績（前年比）

INDEX (2022年：100)

	実績
北米	95
欧州	85
グローバル	90

※需要・シェア：当社推定値 ※北米需要：USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada) ベース

2023年需要 & 販売本数実績：乗用車用高インチタイヤ（市販用）



※ PS：乗用車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

PS 高インチ（18インチ以上）需要本数（REP）

2023年 年間 対前年

セルアウト	北米—車両の大型化・EV化を反映し、堅調な需要を維持 年間を通じて伸長、前年を上回る
	欧州—景気低迷の影響を受けるも、相対的に堅調な需要を維持
セルイン	北米—セルアウトを反映し年間で前年比増加
	欧州—年間で対前年若干増

2023年 年間セルイン需要本数（前年比）
INDEX (2022年：100)

	2023年11月発表	実績
北米	106-110	107
欧州	95-99	101

PS 高インチ（18インチ以上）販売本数（REP）

2023年 年間 対前年

北米—需要増を反映し、対前年拡販。シェアを維持
欧州—需要は堅調も、 <u>チャンネル基盤の弱さを反映し</u> 、販売は前年に届かず97%、 <u>高インチにおいてもシェアダウン</u> ⇒チャンネル基盤の再構築が急務
中国—プレミアムへのフォーカスを徹底し、前年比大幅販売増
グローバル—アジア・大洋州においても、高インチ化需要を取り込み、前年比販売増 グローバルでプレミアムへのフォーカスを徹底

2023年 年間販売実績（前年比）
INDEX (2022年：100)

	実績
北米	107
欧州	97
中国	138
グローバル	105

※需要：当社推定値 ※北米需要：USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada) ベース

2023年通期 セグメント別業績

		2022年 通期実績	2023年 通期実績	前年比増減 (%)	(単位：億円) 通期予想比増減 (%)
日本 ※1	売上収益	11,571	12,424	+7	△3
	調整後営業利益	1,506	2,065	+37	+29
	利益率	13.0%	16.6%	+ 3.6pp	+ 4.1pp
中国・アジア・大洋州	売上収益	4,570	4,611	+1	△5
	調整後営業利益	399	416	+4	△15
	利益率	8.7%	9.0%	+ 0.3pp	△ 1.1pp
米州	売上収益	19,880	20,800	+5	+3
	調整後営業利益	2,512	2,120	△16	△21
	利益率	12.6%	10.2%	△ 2.4pp	△ 3.2pp
欧州・ロシア・中近東・ インド・アフリカ	売上収益	8,700	9,085	+4	+4
	調整後営業利益	664	251	△ 62	△50
	利益率	7.6%	2.8%	△ 4.9pp	△ 2.9pp

※1 2023年より、一般タイヤ取引における日本本社の輸出損益を「セグメント間」から「日本セグメント」での計上に変更しております。なお、対応する前年同期についても同様に組み替えた金額・数値を表示しております。

※2 移転価格等の一過性影響を除いた体質ベースの利益率(概算)：5.2%

21MBP 総括

21MBP 総括

変化に対応できる「強い」ブリヂストンに戻す
— 稼ぐ力の再構築

	21年2月発表 21MBP 2023年	2023年実績
売上収益	33,000億円 レベル	43,138億円
調整後 営業利益	4,500億円 レベル	4,806億円
調整後 営業利益率	13%レベル	11.1%
ROIC	10%レベル	8.7%
ROE	12%レベル	10.4%
継続事業からの 当期利益	2,900億円 レベル	3,269億円
株主還元 1株当たり配当金	継続的改善	200円 (予定)

変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す 稼ぐ力の再構築① 事業・生産拠点再編

■ 21MBP - 19年 約160拠点から約4割減を計画 ⇒ 23年までに**ほぼ計画通りの約50拠点**の再編を実行

タイヤ事業

フランス ベチューン工場



Bridgestone Aircraft Tire Company (Asia), Ltd.
(ACリトレッド工場)

タイヤ事業

中国 惠州工場

ソリューション事業

内製事業

Bridgestone (Huizhou) Synthetic Rubber Co., Ltd
(合成ゴム事業, @中国)

タイヤ事業

タイ ランシット工場

化工品・多角化事業

Bridgestone Everlight (Shanghai) Co., Ltd
(高機能化成品, @中国)

化工品・多角化事業

PT Bridgestone Astra Indonesia
(自動車用防振ゴム)
タイ テニスボール工場

タイヤ事業

南アフリカ ポート・エリザベス工場

化工品・多角化事業

コンベヤベルト事業撤退 (拠点削減なし)
磐田工場 生産品目再編 (拠点削減なし)
シートパッド製造所 (@上尾)
ブリヂストンサイクル騎西工場
国内高機能化成品製造拠点再編 (3拠点)
化成品ソリューション事業譲渡 (16 拠点)
防振ゴム事業譲渡 (6 拠点)
ブリヂストンスポーツアリーナ株式会社譲渡
(生産拠点なし)

化工品・多角化事業

Firestone Building Products Company LLC
(米国屋根材事業)
(15拠点-米国13拠点、他地域2拠点)

ソリューション事業

リトレッド部材工場 (@メキシコ)

化工品・多角化事業

Bridgestone Automotive
Products de Mexico S.A. de C.V.
(自動車用ウレタンフォーム, @メキシコ)

変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す
稼ぐ力の再構築② 経費・コスト構造改革

- 固定費削減：21MBPにて180億円削減 ⇒ **200億円**（計画比+20億円）削減を実行

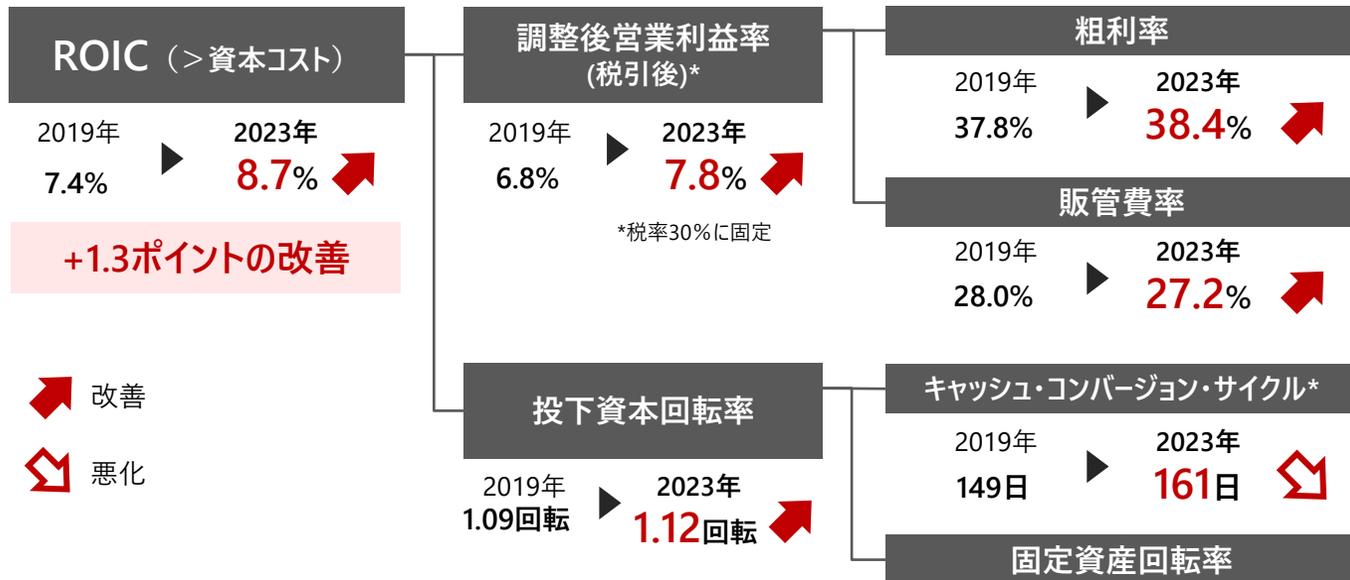
		21MBP		
		2021	2022	2023
固定費	構造改革による21年から23年の改善計画：計180億円削減 			
	 改善実績 200億円削減 （計画：180億円を上回る改善）			
変動費	競争力のある変動費率を維持 			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 物流費・単価最適化：インフレ影響あるも、海上運賃のグローバル交渉強化など効率化含めて実行 <ul style="list-style-type: none"> - 物流費効率化—積載効率アップ、ダイレクト配送推進など 			

変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す 稼ぐ力の再構築③ 資本コストを意識した経営

- ROICの考え方を現場レベルで浸透させ、バリューチェーン全体を通じて稼ぐ力の再構築を推進
 - 日本一ROICアンバサダー（約70名）を通じ浸透推進、具体的なROIC改善活動を実行
 - グローバル一Total Quality Management大会でのROIC賞表彰導入

- 資本コストを意識した投資、リソース投入体制を構築
 - グローバルM&A執行会議／グローバル投資執行会議
主要案件をグローバル経営チームで議論
ROICをベースにリターン確からしさを評価 ⇒ 定期フォローアップ
 - グローバルコントロールリング機能継続強化
 - 投資活動に対する投資資本とリターンを厳しく評価しながら迅速な意思決定をサポート
⇒ 進捗も厳格にモニタリング・改善を提案する財務機能強化

ROICツリー：2019年⇒2023年



*キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) = 在庫日数 + 売掛債権回転日数 - 支払債務回転日数

■ ROIC 19年7.4% ⇒ 23年8.7%

- **粗利率改善**：プレミアム領域へのフォーカス強化、売値・販売MIXアップ
- **販管費率改善**：徹底した経費マネジメント・生産現場の生産性改善
- **固定資産回転率改善**：事業・生産拠点再編、オフィス再編、土地・建物、政策保有株式等の定期的なレビューによる既存資産効率化

■ 残課題・新たな課題：

- **23年 ターゲット ROIC 10%未達** – ROIC改善活動を地道に推進してきたが、「稼ぐ力」は不足 ⇒ 24年：稼ぐ力強化推進
- **キャッシュ・コンバージョン・サイクル悪化**：需要・販売見込の精度向上（特に米欧）特に23年は米欧を中心とした大幅な需要減 ⇒ 販売本数減に対応不足 ⇒ 経営・業務品質の向上を徹底

21MBP 総括

プレミアム化／ソリューション事業連動への基盤

プレミアム化への基盤強化「戦略リソース投入」

■ 厳しい事業環境下においても、プレミアムフォーカスを推進する**生産強化投資**を厳選して実行

PS - 生産強化投資



■ プレミアム化に対応する生産体制強化

- ・ 高インチ（含む20インチ以上「超」高インチタイヤ）へ対応する生産設備置換（グローバル）推進
- ・ “EV時代の新たなプレミアム”：ENLITEN商品に対応
- ・ 生産増強投資（日本・欧州・南米）

OR - 生産強化投資



■ 断トツ商品「MASTERCORE」に対応する生産強化

- ・ 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

TB- 生産強化投資



■ **プレミアム新品タイヤ**の生産体制強化—需要環境に合わせて実行時期をアジャスト

- ・ タイ チョンブリ工場：グローバルの供給拠点・増強スピード調整
- ・ 米国 ウォーレン工場：北米の厳しい需要環境に対応、投資時期を後倒し

MC - 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

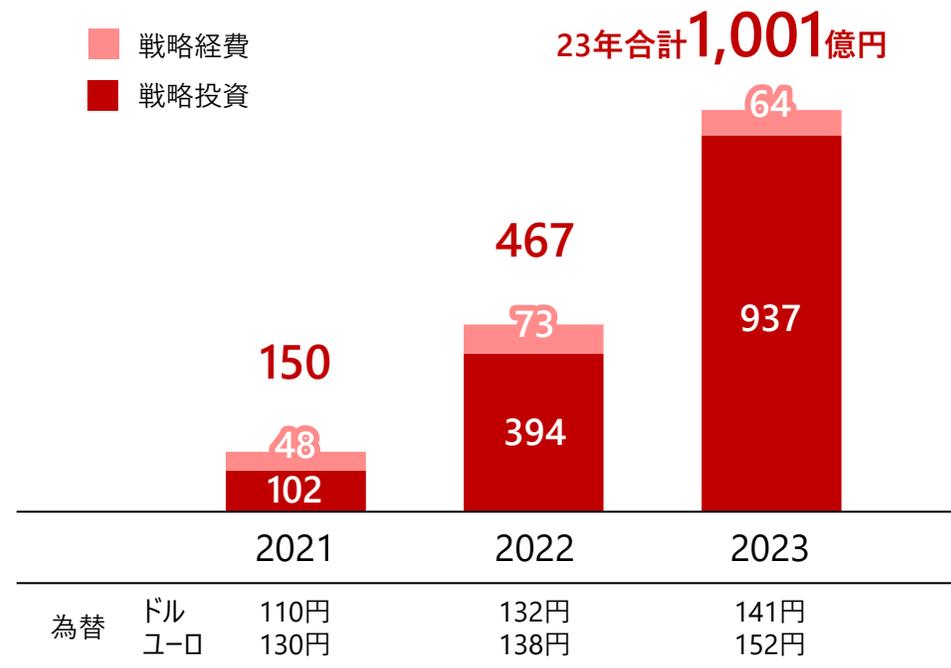
※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ
OR：鉱山・建設車両用タイヤ、MC：モーターサイクル用タイヤ

プレミアムタイヤ事業 戦略リソース金額（億円）

21MBP 合計 **1,618**億円

■ 戦略経費
■ 戦略投資

23年合計 **1,001**億円



為替	ドル	ユーロ	2021	2022	2023
			110円	132円	141円
			130円	138円	152円

ソリューション事業連動への基盤強化「戦略リソース投入」

- プレミアムタイヤ事業と連動し、PS小売サービス／TBリトレッド／ORソリューションの強化・拡充投資を実行
- 将来への成長に向けた布石として、北米モビリティテックを支えるデジタルフリートソリューションプロバイダーを買収

PS小売サービスソリューションネットワーク強化（日本・北米）

リアル×デジタルでの顧客経験価値向上（UX）に向けた拠点アップグレード・拡充

TBリトレッド：米国 & 日本 リトレッド生産強化

—プレミアムタイヤ事業とソリューション事業の橋渡しとして強化

米国アビレーン工場：生産能力増強／日本リトレッド生産拠点における設備・人員増強 など

ORソリューションネットワーク拡充

<M&A> Otraco International Pty Ltd 買収（21年）

鉱山車両用タイヤソリューションプロバイダー @豪州, チリ, 南アフリカ

—“新たなプレミアム” 断トツ商品 Bridgestone MASTERCORE の拡大と連動、価値の増幅

北米モビリティテック事業構築

<M&A> デジタルフリートソリューションプロバイダー「Azuga」買収（21年）

—TBプレミアムタイヤ&リトレッドと連携し、「フリートケア」拡充

新たなモビリティへ対応 - モビリティエコシステムの構築

<M&A / 少額出資等>

米国タイヤセンサー/データマネジメントサービスプロバイダー「Tyrata」買収（23年） /

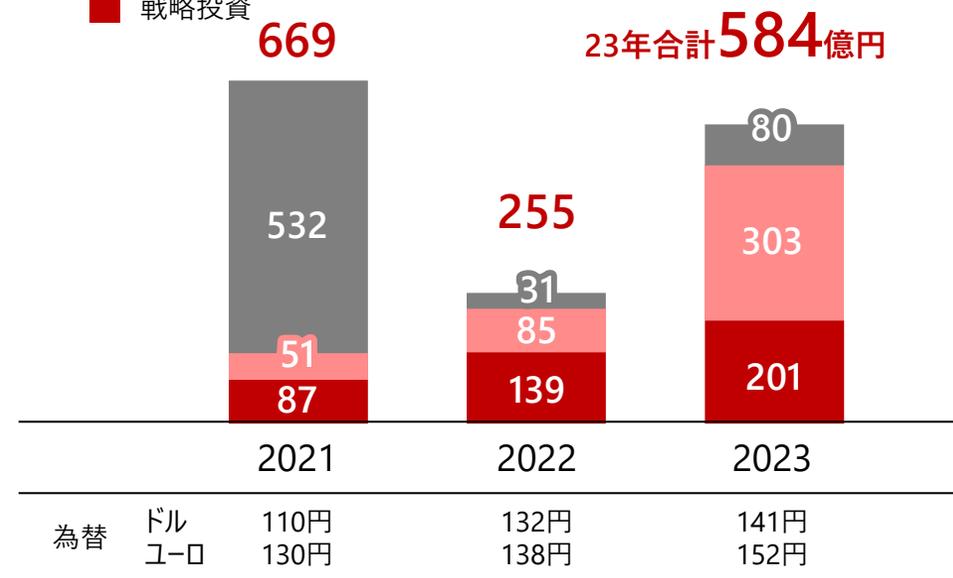
少額出資・ベンチャーキャピタル投資 など

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

ソリューション事業 戦略リソース金額（億円）

21MBP 合計 **1,509**億円

- 戦略M&A
- 戦略経費
- 戦略投資



21MBP 総括

プレミアム化への布石⇒完了

乗用車用プレミアムタイヤ① 高インチタイヤの拡売

■ 21MBPを通じて、高インチタイヤの拡売を達成⇒高インチの需要増を最大限取り込む

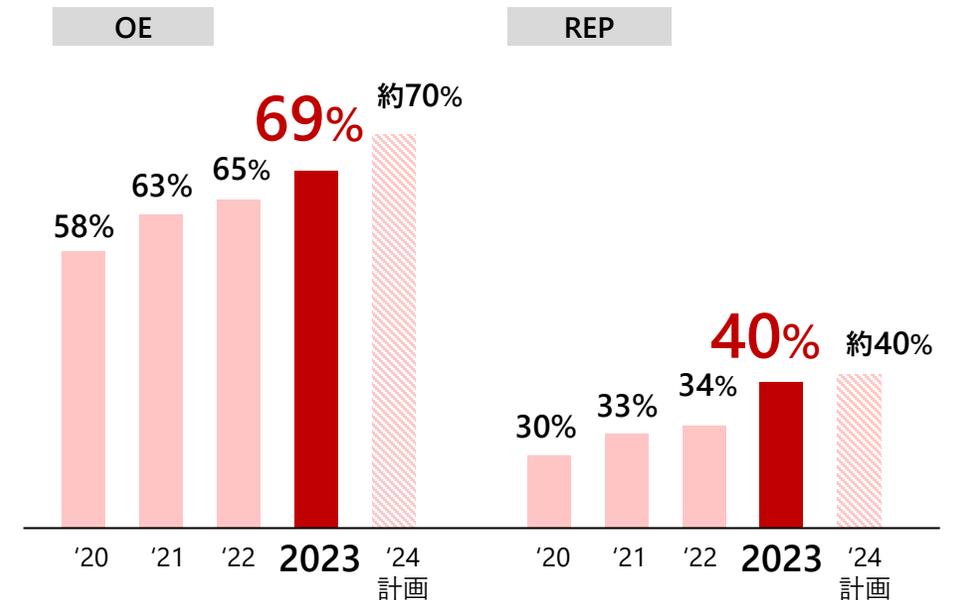
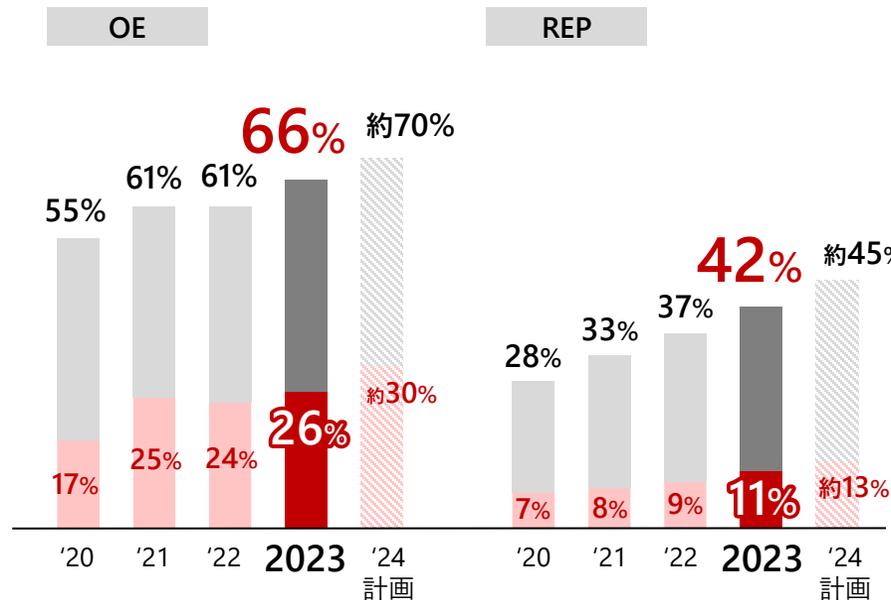
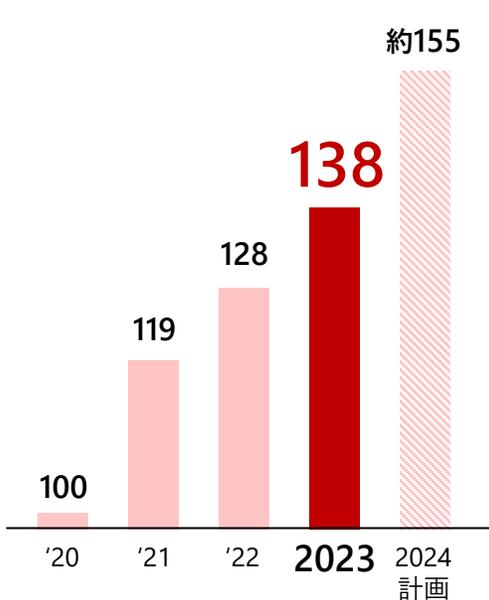
2023年：厳しい環境下、相対的にレジリアントなPSプレミアムタイヤ領域へのフォーカスが全社業績を下支え
⇒2024年：20インチ以上超高インチタイヤの拡大を含めて、プレミアム化をさらに加速。

※PS：乗用車用タイヤ、OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

グローバル - OE+REP
18インチ以上タイヤ販売本数
(INDEX：2020年=100)

米欧：18インチ以上タイヤ販売比率（年間）
（内、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

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（年間）



プレミアム化への布石

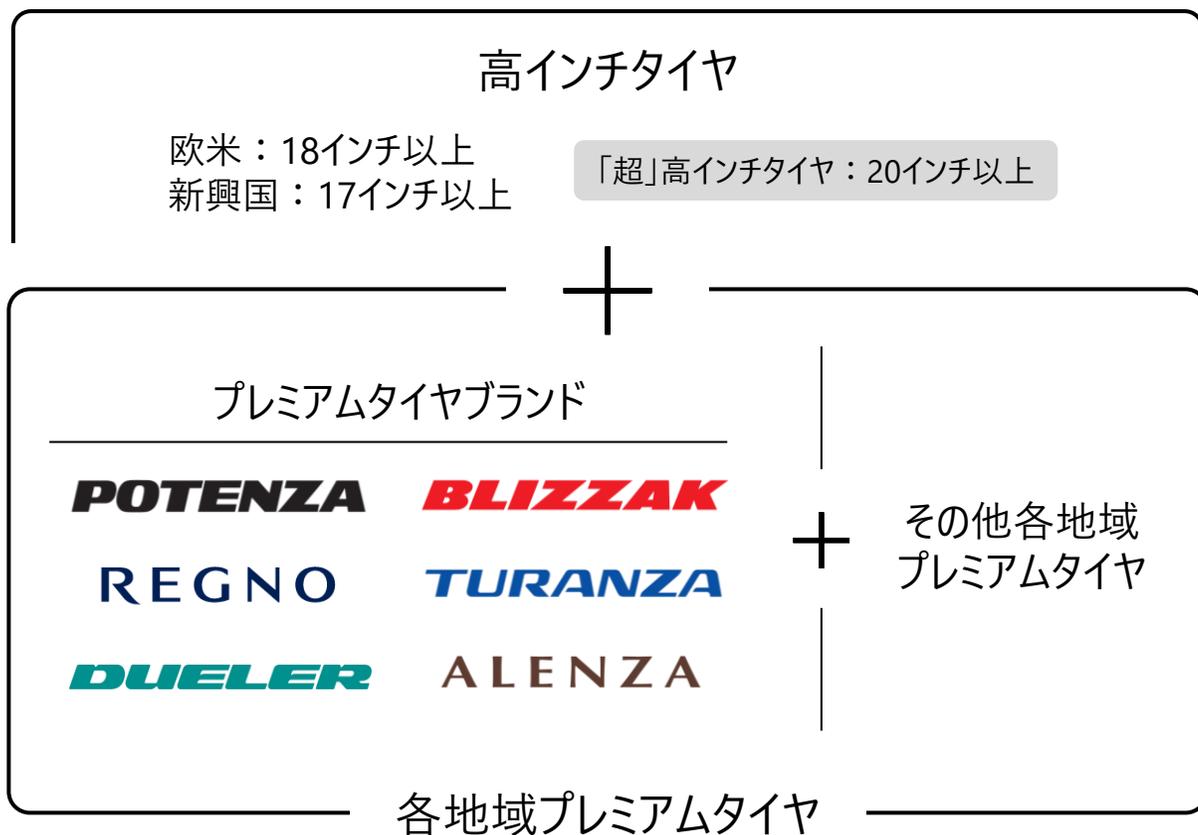
乗用車用プレミアムタイヤ② プレミアムタイヤの販売Mixアップ

- プレミアムタイヤブランドなど、各地域プレミアムタイヤの拡大を推進 ⇒ 更なるプレミアムフォーカスへの基盤構築

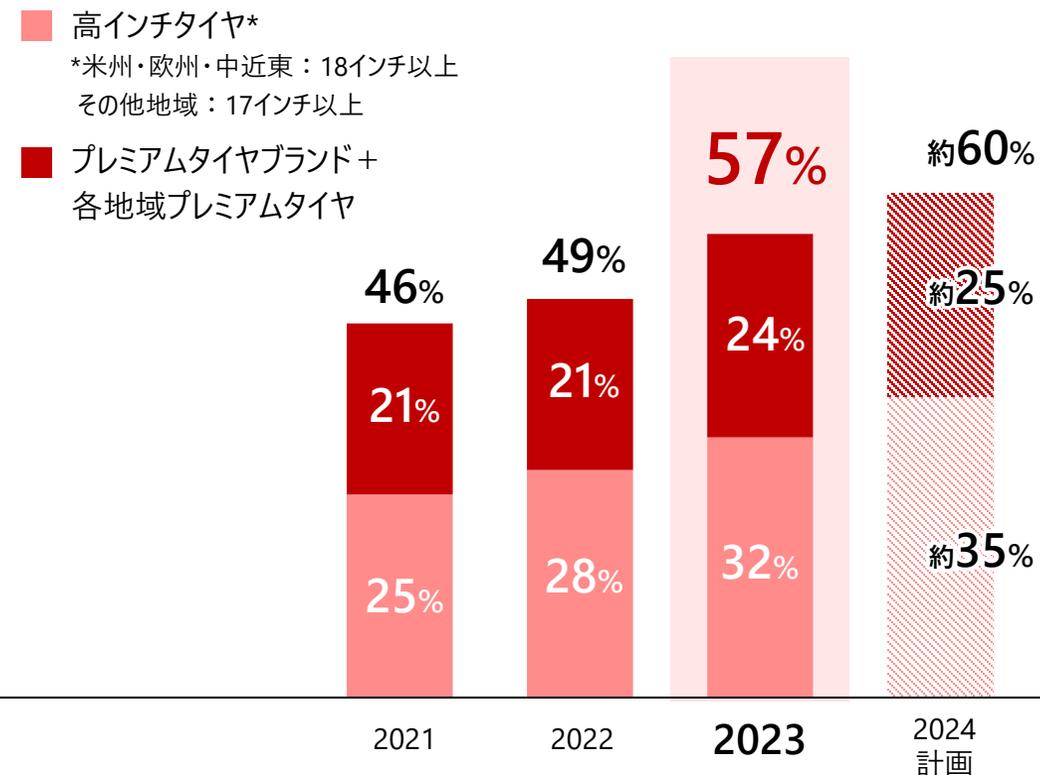
2023年 - グローバルでプレミアム領域の販売比率57%へ (PS-REPタイヤ)

⇒ 2024年：ENLITENのREPタイヤ拡大を含めてプレミアム化加速

※PS：乗用車用タイヤ、REP：市販用タイヤ



プレミアムタイヤ販売比率：PS-REPタイヤ（グローバル）



プレミアム化への布石

乗用車用プレミアムタイヤ③ “EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN 搭載一断トツ商品の投入

北米

TURANZA EV
ENLITEN



2023年5月発売

POTENZA SPORT AS
ENLITEN



2023年9月発売

欧州

TURANZA 6
ENLITEN



2023年1月発売



TURANZA ALL SEASON 6
ENLITEN



2023年9月発売



23年販売実績

本数：計画対比約**150%**

ロングライフ：従来品対比**50%UP**

再生資源・再生可能資源比率 **50%**

ユーザーレビュー

- OE装着タイヤ対比、**優れた静粛性、乗心地・快適性**がとても良い
非常にお勧めできるタイヤ

※上市初期段階につき、摩耗についてのレビューはないが、高耐摩耗を期待する声多数

「断トツ」のハンドリング性能の更なる進化
スポーツEVにも対応する**耐摩耗性能も向上**
させたハイパフォーマンスオールシーズンタイヤ

TireRack：UHP ASカテゴリー**2位**
(2024年1/24時点)

ユーザーレビュー

- 非常に優れた**ドライハンドリング & Wetトラクション**
- **乗心地やノイズも**
OEタイヤと比較し優れているタイヤ
- **プレミアム感のある**
ハイコントラストサイドも良い

欧州で重視される**WET性能と低転がり**
抵抗を大幅向上
あらゆる性能を高次元でバランス

従来品対比**摩耗レベル20%以上向上**

社外評価機関／雑誌評価

TUV 2023 Best in class wet performance
獲得 (245/45 R18)

AutoBild Allrad **第1位** (225/65R17)

ユーザーレビュー

- **乗り心地、静粛性、ハンドリング、**
特に**雨天時の信頼性**高い

欧州で重視される**WET性能と、**
通年使用に必要なSNOW性能を
兼ね備えたツーリングオールシーズンタイヤ

従来品対比**摩耗レベル20%以上向上**

社外評価機関／雑誌評価

TUV 2023 **第1位**** (205/55R16)
Outstanding braking performance across the seasons
— Best-in-class wet braking and top 2 position for dry & snow.

【評価コメント】

DRYブレーキ、WETブレーキに加えて、SNOW性能も
ハイレベルなタイヤ

AutoBild Allrad 2023 **第1位** (235/65 R 17)

AutoBild 2023 **第3位** (225/65R17)



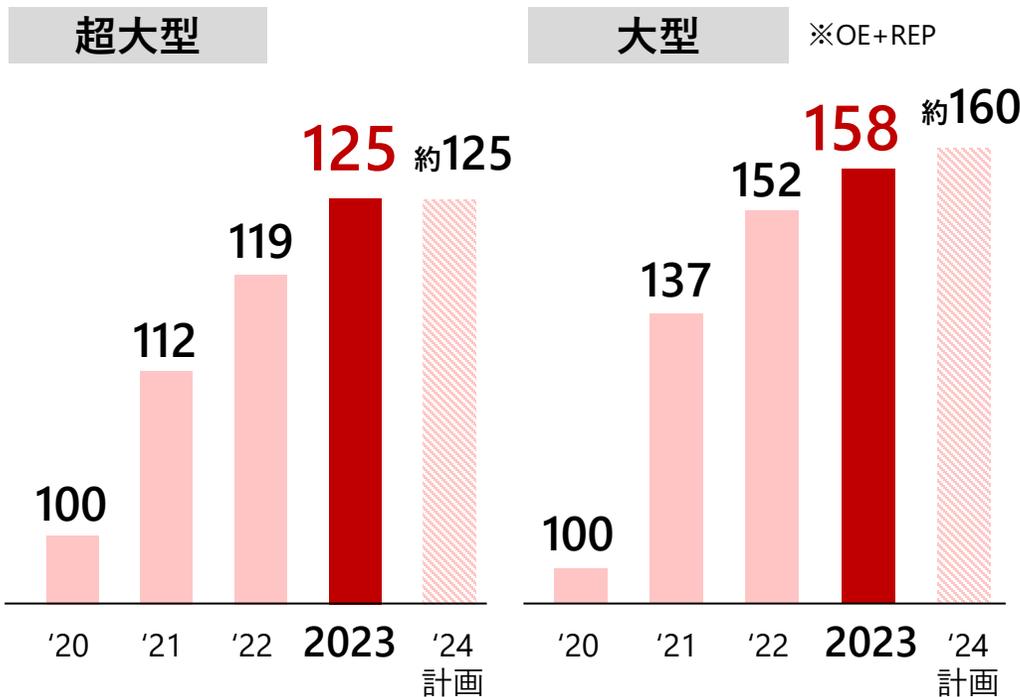
プレミアム化への布石

鉱山用プレミアムタイヤ：拡売シェア・アップ

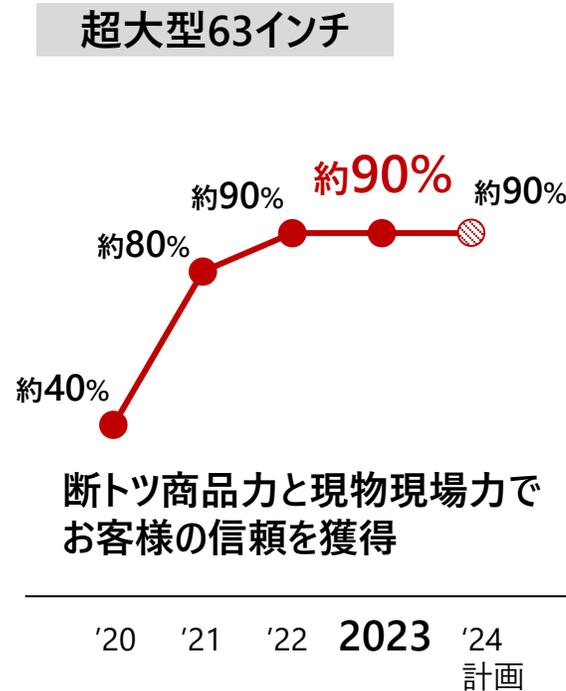
- 2023年：厳しい環境下、ORタイヤビジネスが全社業績を下支え
- 断トツ商品- Bridgestone MASTERCOREを中核に、超大型/大型で販売本数アップ／シェアアップを達成
ソリューション拡充の基盤を構築 ⇒ 2024年：継続強化

※OR：鉱山・建設車両用タイヤ、OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

販売本数（INDEX：2020年=100）



Bridgestone MASTERCORE比率



BRIDGESTONE MASTERCORE



21MBP 総括

ソリューション事業連動への布石 ⇒ 一部達成

「やること」「やらないこと」の明確化—「やること」

■ 2023年：プレミアムタイヤの「断トツ商品」の価値を増幅するソリューションへフォーカス・強化

- 小売サービスソリューションネットワークの拡充へ着手 ⇒ 24年：北米・日本にてPS小売サービス拠点強化
- 生産財系BtoBソリューション：北米・日本TBリトレッド／OR・ACソリューションを拡充、「フリートケア」コンセプト構築
⇒24年：北米・日本TBリトレッド／OR・ACソリューションの価値創造を強化—北米中心「フリートケア」拡充スタート⇒モビリティテック事業構築へ繋げる

モビリティソリューション



欧州Web Fleet Solutions / 北米AZUGA
新たな価値創造に着手：
「フリートケア」ビジネスモデルコンセプト構築
⇒ コンセプトから実行—価値創造へ
—プレミアムタイヤ・リトレッド連携強化

タイヤセントリックソリューション（生産財系）



米州 - TBリトレッド拡大・強化
日本 - TBリトレッド拡大・強化/
新品Xリトレッドソリューションプログラム「TPP」拡大



フリートケア

プレミアム
タイヤ



タイヤセントリック
ソリューション



モビリティ
ソリューション

PS小売サービスソリューションネットワーク



米国 - 小売オペレーション改善
日本 - 小売サービスソリューションネットワーク
拡充 B-Select

タイヤセントリックソリューション（生産財系）



OR/ACソリューション拡大—
“摩耗予測”⇒“耐久予測”ソリューションへ
⇒モビリティテック事業の構築を目指す
(パートナーとの共創強化)

リアル×デジタル

ORソリューションネットワーク



鉱山用タイヤソリューションプロバイダー
Otraco社サービスネットワーク連携強化 (21年に買収)

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ、OR：鉱山・建設車両用タイヤ、AC：航空機用タイヤ

「やること」「やらないこと」の明確化—「やらないこと」

- 2023年：赤字・不採算のプロジェクトをOne by Oneで収益性・成長性・価値創造を見極め
⇒米欧の消費財系（主にPS系）ソリューションは中止／欧州小売は再構築—価値創造へフォーカスする体制を構築推進

欧州

- ・サブスクリプション BtoC：“MOBOX”中止
- ・サブスクリプション BtoB：再構築
⇒「フリートケア」へ統合
- ・小売：再構築
- ・リトレッド：再構築・限定

アジア・大洋州

- ・リトレッド：エリア・顧客を限定
 - ・豪州・タイ：再構築
 - ・一部地域：撤退

北米

- ・サブスクリプション BtoC：“RESOLV”中止
- ・モバイルバンサービス BtoC：“Firestone Direct”
⇒「フリートケア」による
モビリティエコシステムに対応するBtoB
—TB系へ集約

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ

ソリューション事業連動への布石

米国乗用車系小売サービスソリューション強化：BSRO（Bridgestone retail operations）

- 2023年：米国の直営約2,200拠点網を活かしたプレミアムタイヤ事業の成長エネイブラーとしての機能強化に加えて、事業単体としても「ビジネスの質の向上」を実現 ⇒ 2024年：新商態へ挑戦—更なる強化・拡大へ

※PS：乗用車用タイヤ

米国PS小売：概要 & 主要KPI

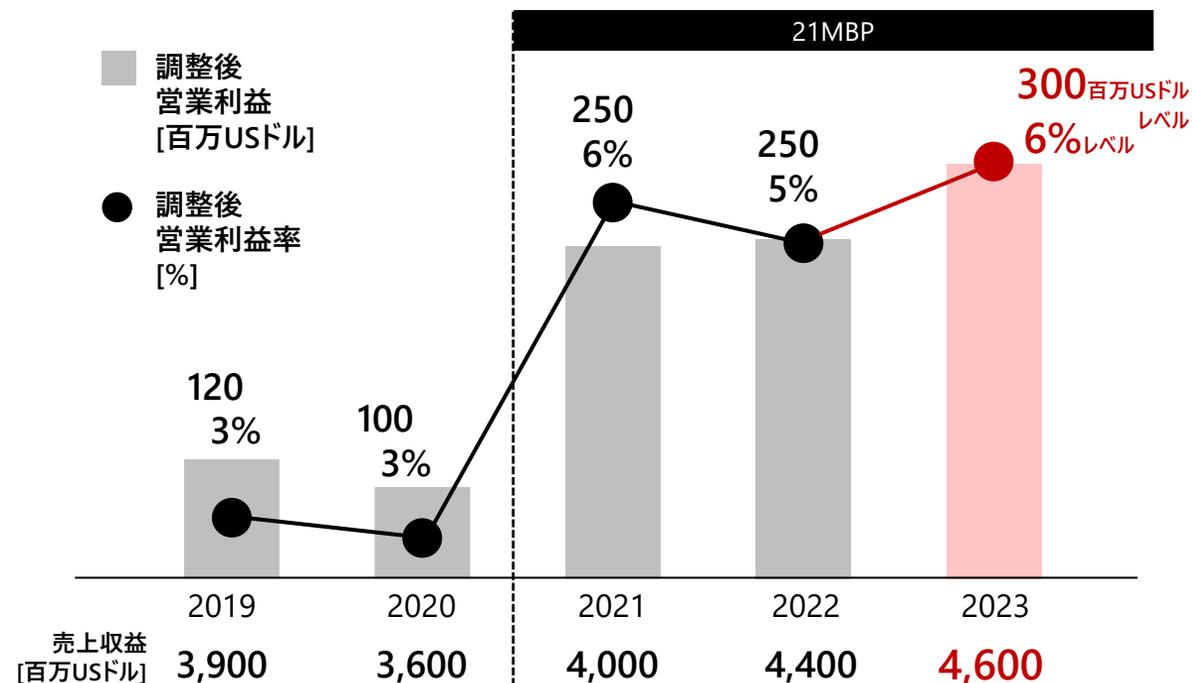


約 **2,200** 拠点（直営）
全米最大級のカーケアネットワーク

主要KPI	2019年	2023年
プレミアムへのフォーカス強化 高インチタイヤ比率 UP	30%	46% (2019年比+16%)
「使う」段階での価値増幅： メンテナンスサービス強化 車両点検実施率 UP (点検数÷来店客数)	12%	17% (2019年比+5%)

米国PS小売単体：業績総括

※業績数字は概算



プレミアムタイヤ+サービスで、「ビジネスの質の向上」を達成
タイヤをお客様が「使う」段階で、価値を増幅—UXの向上

2021年に営業利益を大幅改善／2022年・2023年も着実に利益を拡大
2020年⇒2023年：利益額 約3倍／利益率 約2倍へ

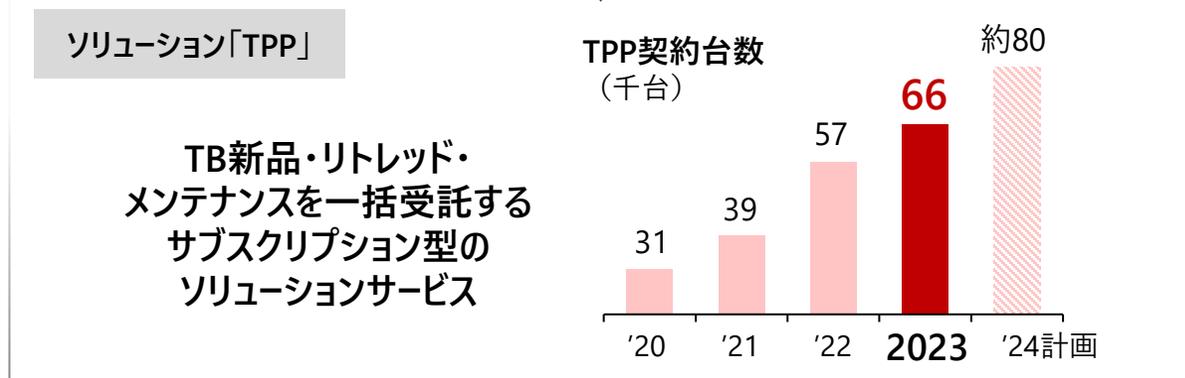
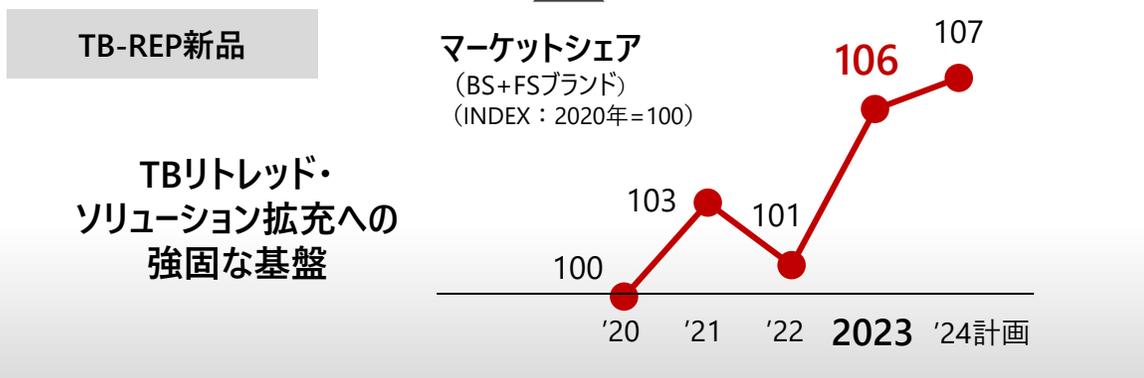
トラック・バス系タイヤセントリックソリューションーリトレッド 及び 日本「TPP」強化・拡大

- 2023年：TB-REP新品プレミアムタイヤの強い基盤をベースに、リトレッドの拡売・シェアアップを達成（北米・日本）
⇒ソリューション拡充への基盤を構築 – 2024年：プレミアムタイヤ事業とソリューション事業の橋渡しとして、価値創造を継続強化

北米 TB新品プレミアムタイヤの強いビジネス基盤をベースに、
TBリトレッド拡売・シェアアップ達成 ⇒ ソリューション拡充への基盤構築

日本 マーケットリーダーとしてリトレッド需要創造
ソリューション「TPP」拡大に繋げる

※TB：トラック・バス用タイヤ
※REP：市販用タイヤ
※需要/シェアは当社推定値



2023年事業ポートフォリオ別業績

ソリューション事業

※ソリューション事業に小売タイヤを含む

売上収益 **13,237** 億円 (前年比 114%)

調整後営業利益 **722** 億円 (前年比 122%)

調整後営業利益率 **5.5%** (前年差 +0.3%)

小売

売上収益 **9,940** 億円
(前年比 113%)

調整後営業利益率 **5.1%**
(前年差 ▲0.6%)

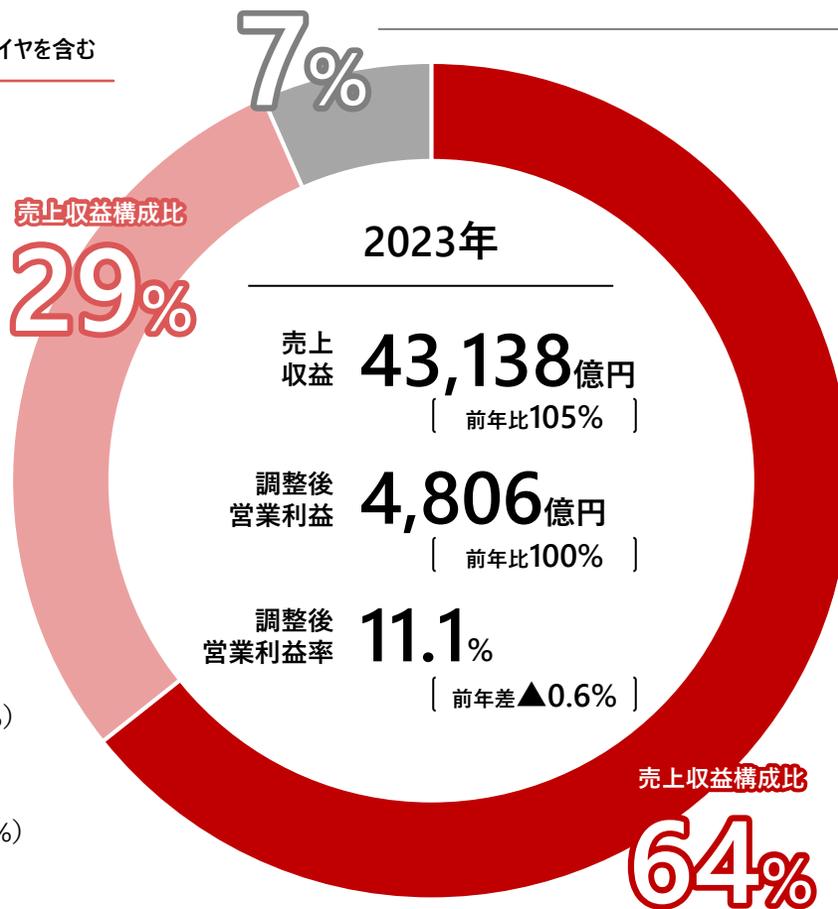
リトレッド

売上収益 **1,537** 億円
(前年比 115%)

調整後営業利益率 **17.2%**
(前年差 +2.5%)

- ・米國小売：対前年堅調に増益
- ・欧州小売：対前年減益
- 24年再構築推進

売上収益構成比



化工品・多角化事業

売上収益 **2,984** 億円 (前年比 107%)

調整後営業利益 **132** 億円 (前年比 139%)

調整後営業利益率 **4.4%** (前年差 +1.0%)

プレミアムタイヤ事業

売上収益 **29,215** 億円 (前年比 102%)

調整後営業利益 **4,007** 億円 (前年比 96%)

調整後営業利益率 **13.7%** (前年差 ▲1.0%)

2024年事業計画—中期事業計画（2024-2026） = 初年度

21MBP 残課題 & 2024年 - 新たな課題

2024

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ

21MBP
残課題

- 変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す ⇒ 戻れていない
- プレミアム化・ソリューション事業連動への布石完了
 - ・ プレミアム化への布石 ⇒ 完了：プレミアムタイヤを「創って売る」体制を強化
厳しい状況の中においても戦略的成長投資を実行すると共に、プレミアムタイヤ強化をグローバルで推進
米国において、23年は厳しい業績となったが、PS高インチタイヤ、TBリトレッドのプレミアム化の基盤は強固
 - ・ ソリューション事業連動への布石 ⇒ 一部達成：21MBP – 消費財系ソリューションにて失敗もあり、「やること」「やらないこと」見極め実施
24MBPにて、小売サービス及び生産財系BtoBソリューション中心に推進決定
- ブリヂストンDNA 理解不足 ⇒ 再浸透必要、地域部分最適残置 - 経営のばらつきあり

2024年
新たな課題

- 経営・業務品質（米欧含めグローバルに）：ブリヂストンDNA 理解不足
 - ・ PDCA／WHY-WHY-WHY分析／地道な基本動作
 - ・ 3S“整理・整頓・清掃”+ 清潔・しつけ 徹底
 - ・ 兆候管理、ビジネスリスクセンシティビティ／投資フォローアップPDCA
 - ・ 経営・販売管理／需要・販売を含めた業績見込精度向上（特に北米）
- 欧州事業の事業基盤／チャネル基盤再編・再構築
 - ・ 小売／TB／リトレッドの収益性改善
 - ・ 景気悪化に伴い、基盤の弱さが表面化
- 「稼ぐ力」不足
 - ・ 厳しい事業環境下、24年は脇を締めながらも継続投資強化
 - ・ リソース：24年は戦略経費厳選投入／但し、
戦略投資はプレミアムタイヤ中心に継続強化

ビジネス体質強化
(米欧含めグローバルで)

再編第2ステージ・再構築

価値創造へよりフォーカス
“新たなプレミアム”の創造

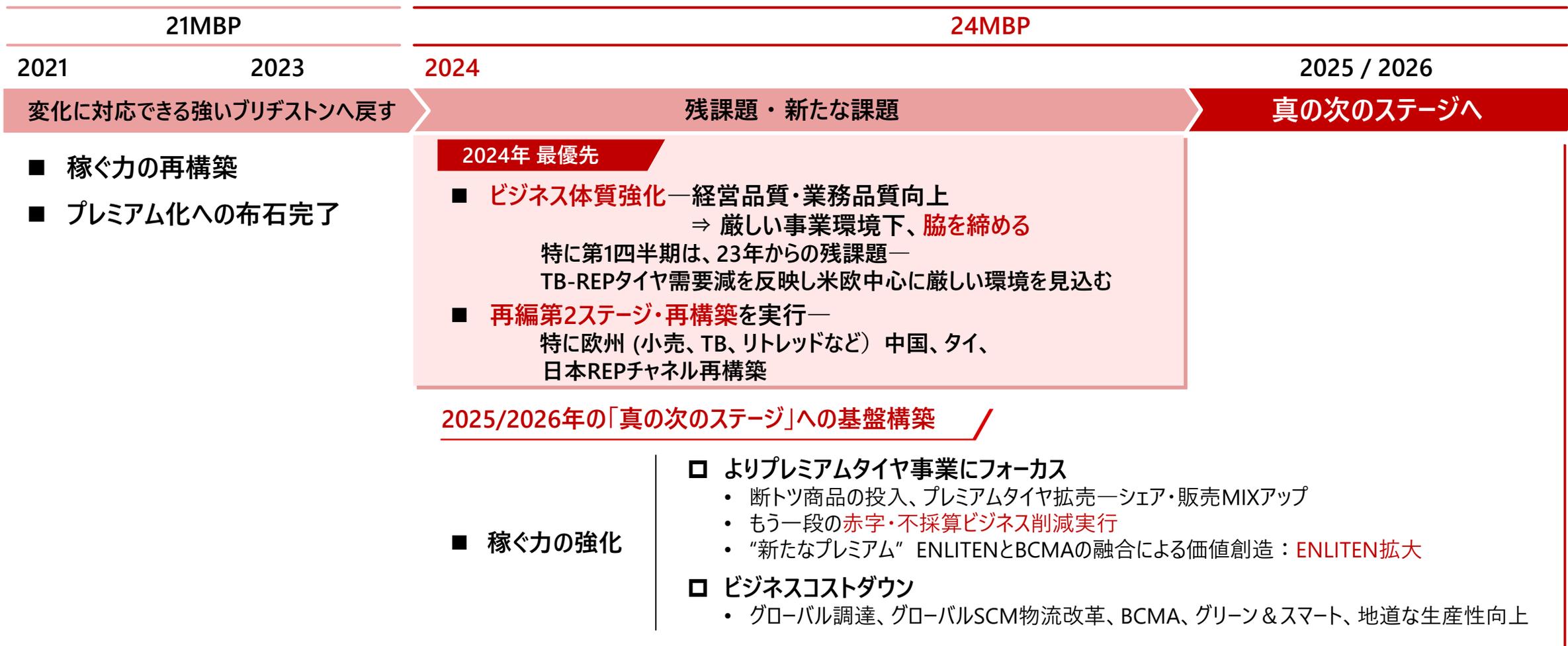
エリア現場密着経営強化へ

47エリア

欧米「経営管理」及び
「現物現場」活動強化のため
新たな人財／仕組み導入

24MBPでの「2024年計画」の位置付け

※TB：トラック・バス用タイヤ、REP：市販用タイヤ



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

良いビジネス体質を創る 経営・業務品質向上

「ブリヂストンDNA」—原点回帰 「デミング賞実施賞」受賞／デミング・プラン—品質経営強化

- デミング賞：1951年創設の**品質管理に関する世界最高ランクの賞**
卓越した品質管理を実施している企業に授与
- ブリヂストンの挑戦：1960年代「デミング賞実施賞」を目指して**デミング・プラン**を推進

デミング・プラン

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

- ①PDCAを身につけよう
- ②なぜなぜ分析（WHY-WHY-WHY）
- ③生きた標準化を進めよう
- ④データでものを言おう
- ⑤重点管理を行う



1968年

タイヤ業界で初めて「デミング賞実施賞」受賞
⇒ 社是「最高の品質で社会に貢献」を同年に制定

3S「整理・整頓・清掃」+ 清潔・しつけ（躰）

整理

要るものと要らないものを区別して、
要らない物を処分すること

整頓

誰でもすぐに取り出せて戻せるように、
何を・どこに・どれだけ置くのかを明確にし、
その状態を維持すること

清掃

身の回りの物や職場の物をきれいに掃除し、
異常に気付くこと

ブリヂストン安全宣言

清潔

上記3つを実行した上で、整理、整頓、清掃が
できている状態を維持すること

しつけ
(躰)

上記4つを継続できるように、
職場のルール・規律として習慣づけること

経営・業務品質の向上、オペレーショナルエクセレンスを追求する基礎・基本として、再度しつこくグローバルで徹底する

2024年計画：事業環境の想定

※PS：乗用車用タイヤ、
TB：トラック・バス用タイヤ、
OR：鉱山・建設車両用タイヤ、
OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

2024

事業環境

- 景気動向厳しい（特に欧州）／エネルギーコスト高・人財コスト大幅アップ／紅海インパクトによる海上運賃アップ
／サステナビリティ関連コストアップ
- 地政学リスク継続注視が必要

主要な タイヤ 需要動向



- PS-REP：北米—流通在庫は23年上期に正常化。セルアウト回復を反映し、セルイン需要も23年をボトムに24年は前年対比微増となる見込
欧州—セルアウト回復はスピード遅く、流通在庫は24年1Qで正常化完了の見通しも絞る傾向
セルイン需要は、前年同等を見込む
内、PS-REP（高インチタイヤ）：グローバルで継続した需要伸長を見込む



- TB-REP：北米—セルアウトは回復傾向、流通在庫は一部ディーラー含め、24年1Qに正常化の見通しとなり、1Qのセルイン需要はやや回復遅くなるも、年間ベースでは、前年比増を見込む
欧州—セルアウト需要は上期は低迷継続も、下期にゆるやかな回復を見込む
景気低迷を反映し、各ディーラーは流通在庫を絞る傾向⇒前年から継続して標準より低い在庫レベルを見込む
セルイン需要は、セルアウト・流通在庫状況を反映し、前年同等を見込む



- OR REP & OE：超大型・大型—前年同等 / 中小型—欧州での景気低迷を反映し、前年比微減を見込む

事業環境は引き続き、厳しい（特に24年第1四半期／上期）
“ビジネス体質強化” — “Passion for Excellence”

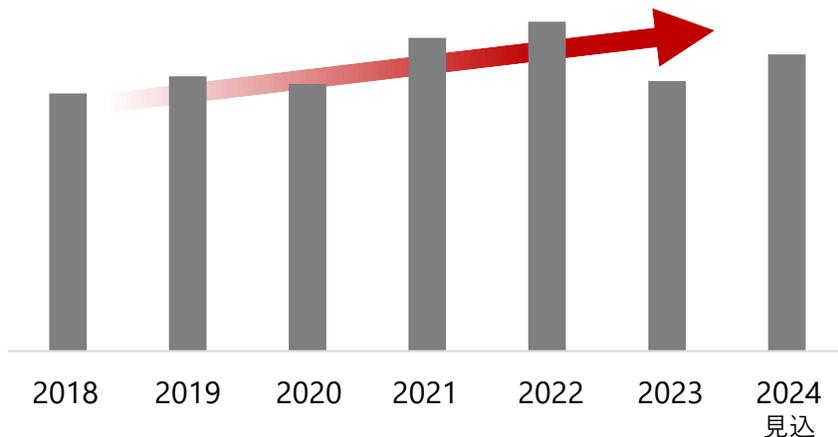
北米&欧州トラック・バス用タイヤ（市販用）セルイン需要本数トレンド



北米

年平均成長率
CAGR **101%**

(2018年～2023年)



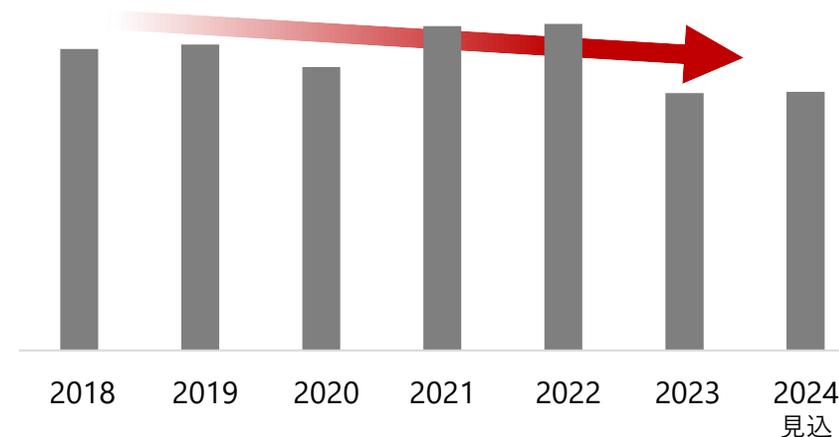
2018年～2024年トレンド

- 2020年のCOVID-19感染拡大影響から、21年～22年に需要が急回復
23年から景気減速影響によりセルアウト需要減速、流通在庫調整フェーズとなる
- 2023年下期から、徐々にセルアウト需要の回復を反映し、セルイン需要も緩やかに回復もスピードは遅い
- 2023年末時点では、フリート向け／主要ディーラーにて流通在庫調整進むも、正常化は24年1Qとなる見込み⇒2024年2Q以降は年間を通じ回復傾向
- トレンドとして、2023年の落ち込み含めて、COVID-19 インパクト前の2018年から2023年までの年平均成長率は**101%**、24年も回復傾向となる

欧州

年平均成長率
CAGR **97%**

(2018年～2023年)



2018年～2024年トレンド

- 2020年のCOVID-19感染拡大影響から、21年～22年上期に需要が急回復
22年下期より景気低迷影響により需要減速、流通在庫調整フェーズとなる
- 2023年に在庫調整は完了するも、景気低迷を反映し、各ディーラーは流通在庫を絞る傾向⇒例年の標準より低い在庫レベルを推移
- COVID-19 インパクト前の2018年から2023年までの年平均成長率では**97%**と減少傾向
- 2024年は前年同等レベルを推移、大きな伸長はない前提

※需要：当社推定値 ※北米需要：USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada) ベース

2024年需要 & 販売本数計画：トラック・バス用タイヤ（市販用）



※TB：トラック・バス用タイヤ、REP：市販用タイヤ

TB 需要本数（REP）

2024年 年間見込 対前年

セル アウト	北米— 上期は回復スピードがやや遅いことを見込むも、 <u>下期には回復進み</u> 、 年間では前年を上回る見通し
	欧州— 上期は前年からの景気低迷が継続、 <u>下期にゆるやかな回復を見込み</u> 、年間で前年対比若干増加の見通し
セル イン	北米— 流通在庫は一部ディーラーにおいて24年1Q末まで調整に時間がかかり、 ディーラー向けセルイン需要は、1Qまで回復がやや軟化を見込む フリート向けは、23年末時点で在庫調整が進み、 24年を通じて回復、セルイン需要全体では前年を1割弱上回る
	欧州— 景気低迷を反映し、各ディーラーは流通在庫を絞る傾向 ⇒例年の標準より低い在庫レベルを推移。セルイン需要は セルアウト・流通在庫状況を反映し、前年同等レベル

2024年 年間セルイン需要見込（前年比） INDEX (2023年：100)

北米	106-110
欧州	100レベル

TB 販売本数（REP）

2024年 年間見込 対前年

北米— 販売本数は、流通在庫調整の影響残り24年1Qは対前年で回復せず 2Q以降需要回復と連動し、対前年販売増、新品タイヤで若干のシェアアップ 断トツ商品、顧客ベース、ソリューションネットワーク、リトレッドの強固なビジネス 基盤を活用し、リトレッドでのシェアアップも含めてTBビジネス全体を強化
欧州— 需要を反映し、販売本数は大きく伸長しないものの、 プレミアムフォーカスを徹底、新商品投入もあり、若干のシェアアップを見込む
グローバル— アジア・日本においても、不採算サイズ・商品を削減し、 プレミアムヘフォーカス徹底 グローバル全体では、北米の伸長が牽引し対前年増の計画

2024年 年間販売見込（前年比） INDEX (2023年：100)

北米	106-110
欧州	101-105
グローバル	106-110

※需要：当社推定値 ※北米需要：USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada) ベース

2024年需要 & 販売本数計画：乗用車用タイヤ（市販用）



※ PS：乗用車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

PS 全体需要本数（REP）

2024年 年間見込 対前年

セル アウト	北米—23年上期からの回復トレンドが継続し、前年対比若干の増加を見込む
	欧州—23年3Qから回復基調も、依然として景気低迷反映し回復スピード遅い
セルイン	北米—流通在庫は23年上期に正常化。セルアウト回復を反映し、セルイン需要も23年をボトムに24年は前年対比微増
	欧州—セルアウトを反映し、流通在庫正常化は24年1Qの見通し、且つ例年より低いレベルで推移を見込む セルイン需要も大きな回復はなく、前年同等を見込む

2024年 年間セルイン需要見込（前年比）
INDEX (2023年：100)

北米	101-105
欧州	100レベル

PS 全体販売本数（REP）

2024年 年間見込 対前年

北米—需要増を反映、前年対比増販を計画
欧州—プレミアムフォーカスを徹底。 低インチ領域削減 を進め、PS全体では前年比販売本数減、 全体シェアダウン を想定
グローバル—新興国・成長マーケット：インド・東南アジアなどにおける需要成長を取り込み、前年対比増販を計画

2024年 年間販売見込（前年比）
INDEX (2023年：100)

北米	106-110
欧州	95-99
グローバル	106-110

※需要：当社推定値 ※北米需要：USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada) ベース

2024年需要 & 販売本数計画：乗用車用高インチタイヤ（市販用）



※ PS：乗用車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

PS 高インチ（18インチ以上）需要本数（REP）

2024年 年間見込 対前年

セル アウト	北米—車両の大型化・EV化を反映し、レジリアントな需要が継続 年間を通じて前年を上回る見通し
	欧州—相対的にレジリアントな需要を維持し、前年を上回る見通し
セルイン	北米—セルアウトを反映し、伸長継続、前年比増加の見込
	欧州—セルアウト反映し、前年比微増の見込

2024年 年間セルイン需要見込（前年比） INDEX (2023年：100)

北米	106-110
欧州	101-105

PS 高インチ（18インチ以上）販売本数（REP）

2024年 年間見込 対前年

- 北米—需要伸長、断トツ商品／新規チャネル開拓を基盤に、
前年対比拡販を計画し、プレミアム領域でシェアアップを見込む
- 欧州—プレミアムフォーカスを徹底、断トツ商品／サイズの拡大に加え、
卸向け販売体制も刷新すると共に、小売事業の再構築を実行、
前年対比拡販を計画し、シェアアップを見込む
- 中国—プレミアムフォーカスを継続し、対前年拡販を計画
- グローバル—欧米に加えて、新興国・成長マーケットの需要高インチ化も取り込み
グローバルで拡販を計画

2024年 年間販売見込（前年比） INDEX (2023年：100)

北米	116-120
欧州	111-115
中国	116-120
グローバル	116-120

※需要：当社推定値 ※北米需要：USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada) ベース

2024年 年間業績見込



為替	ドル	ユーロ	2015	2019	2020	2021	2022	2023	2024通期見込	前年比
調整後営業利益 [億円]	121円	109円	5,172	3,431	2,074	3,943	4,826	4,806	5,300	110%
調整後営業利益率 [%]	134円	122円	13.6%	9.8%	7.7%	12.1%	11.7%	11.1%	12.0%	+0.8%
売上収益 [億円]			37,903	35,072	26,952	32,461	41,101	43,138	44,300	103%
ROIC			14.7%	7.4%	5.1%	9.0%	9.4%	8.7%	9.4%	+0.7%
ROE			13.3%	10.0%	-0.9%	12.9%	10.9%	10.4%	10.6%	+0.3%
継続事業からの当期利益 [億円]			2,843	2,401	-198	3,079	3,054	3,269	3,590	110%
継続事業からの当期利益率 [%]			7.5%	6.8%	-0.7%	9.5%	7.4%	7.6%	8.1%	+0.5%
株主還元 1株当たり配当金 [円]			130	160	110	170	175	200 (予定)	210 (予想)	+10

■ 売上収益：
23年からの需要回復を織り込み、グローバルでプレミアム領域を中心に拡販、シェアアップを計画し、**4.4兆円**レベルを計画

■ 調整後営業利益：
断トツ商品の投入、販売MIXアップと共に、ビジネスコストダウンに取り組み、稼ぐ力の強化を徹底。対前年110%の**5,300億円**、利益率で**12%レベル**を計画⇒21年レベルへ戻す

■ ROIC：
稼ぐ力の強化により、ターゲットである10%へ向けて**9%以上**を計画

■ 株主還元：継続的改善—**210円/株 (予想)**

24MBP	
2024年	変化に対応できる "強い"ブリヂストンへ戻す 「真の次のステージ」への基盤構築
2025~2026年	「真の次のステージ」
最終年度 2026年	調整後営業利益 6,400億円 レベル、 調整後営業利益率 13% レベルへ

2024年 年間業績見込：プレミアムタイヤ事業

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

真の次のステージへ

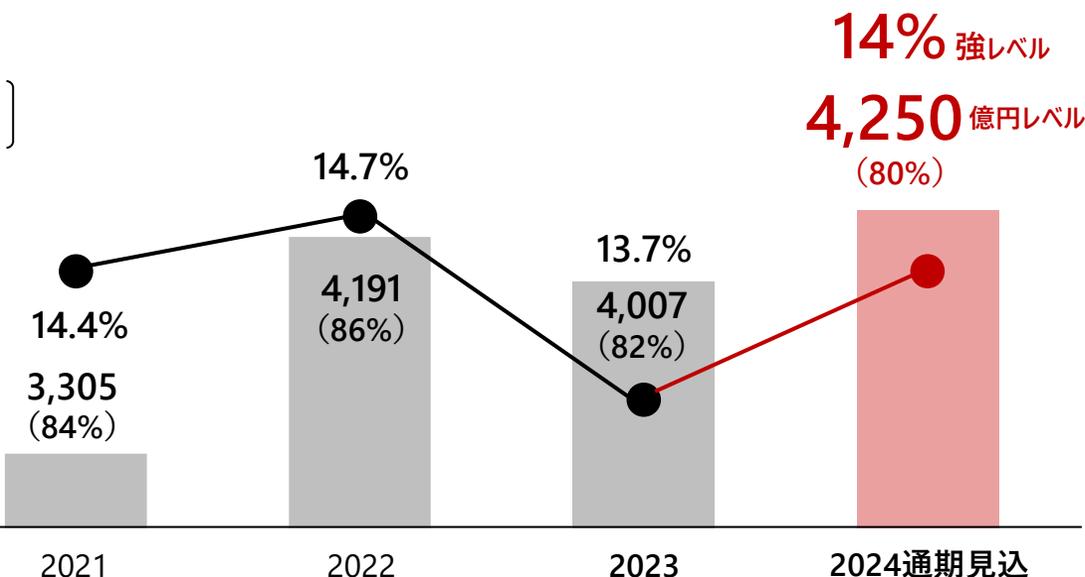
為替	ドル ユーロ	110円 130円	132円 138円	141円 152円	135円 149円
----	-----------	--------------	--------------	--------------	--------------

プレミアムタイヤ事業 調整後営業利益[億円]

〔グローバル連結内、
プレミアムタイヤ事業構成比*〕

* 事業別収益の
グローバル単純合計より計算

プレミアムタイヤ事業 調整後営業利益率[%]



プレミアムタイヤ事業 売上収益[億円]

〔グローバル連結内
プレミアムタイヤ
事業構成比〕

Year	Revenue [億円]	Contribution Ratio [%]
2021	22,987	(67%)
2022	28,565	(67%)
2023	29,215	(64%)
2024 Forecast	29,500 レベル	(64%)

- 2024年において、調整後営業利益率 - 約14%強を計画：
課題が表面化した23年業績からのターンアラウンドを遂行

- プレミアムフォーカス強化：
断トツ商品の投入、プレミアムタイヤ拡売 - シェア・販売MIXアップ、もう一段の赤字・不採算ビジネス削減実行

“新たなプレミアム” 商品設計基盤技術ENLITENと開発・生産コストなどのビジネスコストダウンを実現するモノづくり基盤技術BCMAの融合を軸に価値創造へフォーカス
⇒25年以降の価値創造拡大の基盤を着実に構築

24MBP

最終年度
2026年

調整後営業利益 **5,200億円強レベル**
調整後営業利益率 **16%レベルへ挑戦**

2024年 年間業績見込：事業ポートフォリオ別

ソリューション事業

※ソリューション事業に小売タイヤを含む

売上収益 **13,700**億円レベル 〔前年比 103%〕

調整後営業利益 **850**億円レベル 〔前年比 120%弱〕

調整後営業利益率 **6%**レベル 〔前年差 +0.5%レベル〕

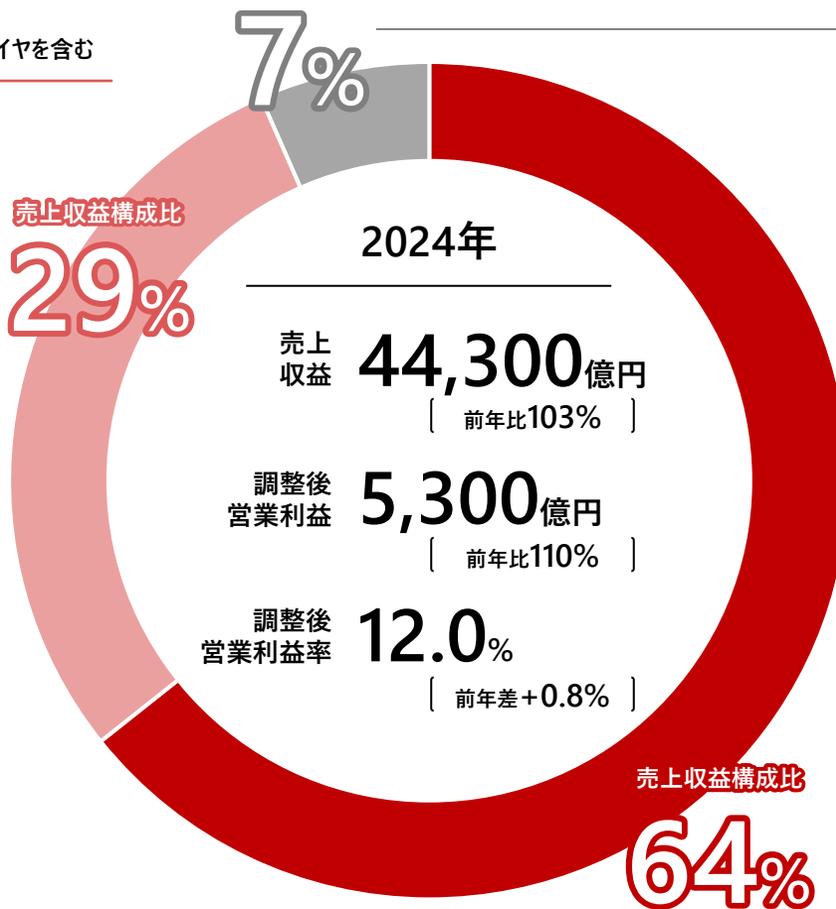
小売
売上収益 **10,200**億円レベル
(前年比 103%)

調整後営業利益率 **6%**レベル
(前年差 +0.9%レベル)

リトレッド
売上収益 **1,550**億円レベル
(前年比 101%)

調整後営業利益率 **17%**レベル
(前年同等レベル)

売上収益構成比



化工品・多角化事業

売上収益 **3,200**億円レベル 〔前年比 107%〕

調整後営業利益 **150**億円レベル 〔前年比 115%レベル〕

調整後営業利益率 **5%**レベル 〔前年差 +0.6%レベル〕

プレミアムタイヤ事業

売上収益 **29,500**億円レベル 〔前年比 101%〕

調整後営業利益 **4,250**億円レベル 〔前年比 106%〕

調整後営業利益率 **14%強**レベル 〔前年差 +0.3%強レベル〕

2024年計画：プレミアムタイヤ事業強化—“新たなプレミアム” ENLITEN搭載 断トツ商品投入

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ、REP：市販用タイヤ

REGNO GR-XIII
ENLITEN

日本PS
2024年2月発売

- 日本国内向け初のENLITEN搭載 PS-REPタイヤ
- GREAT BALANCEの拡張
新しいREGNO FEELING—
空間品質と走行性能追求にエッジを効かせ、サステナビリティへも貢献

空間品質

新品時・摩耗時ともに
上質な静粛性を実現

走行性能

質の高い乗り味
操作の心地よさ

サステナビリティ

再生資源・再生可能資源使用、
軽量化による生産・
環境負荷低減



ECOPIA

ECOPIA STEER/DRIVE ENLITEN

欧州TB
2024年1月発売

- 欧州BSブランド初のENLITEN搭載 TBタイヤ
—断トツ商品の投入で、欧州TB事業の再構築へ
- 長距離用タイヤ「ECOPIA」の最新世代モデルで、
燃費効率の向上とロングライフで輸送ビジネスをサポート
 - 転がり抵抗低減：EUラベル Aグレード維持（STEER 8%向上, DRIVE 12%向上）
 - ロングライフ：STEER 40%向上, DRIVE 6%向上
（特にSTEERの偏摩耗抑制により、取り外しライフが大幅に向上）
 - リトレッド対応：リトレッドにおいても耐久性を維持 / RFID搭載



※ TÜV SÜD performance mark certification achieved for EcoPIA ENLITEN. Individually applied for EcoPIA Steer ENLITEN and EcoPIA Drive ENLITEN.

2024年計画：プレミアムタイヤ事業強化—ビジネスコストダウン

- ビジネスコスト（製造原価＋営業費など）ダウンにフォーカス：**合計270億円レベル**のコストダウンを計画—2025年以降の本格的な効果創出に向けた基盤構築／2025-2026年継続強化

グローバル調達

- 戦略パートナーへの新たなパートナーシップ構築による価値創造（Win-Win）
- グローバル調達強化し、スケールメリットを享受

グローバルSCM物流改革

- サプライチェーンの効率化：在庫削減／近地生産（BCMA連動）
- お客様との共創を通じた効率化：倉庫フットプリントの合理化／工場からお客様への直接配送増加
- 自動化推進：倉庫の自動化設備導入／積込・荷卸作業の効率化

BCMA



- モジュール共用による開発・サプライチェーンの効率化
- 1次効果：商品ごとの材料・設備などの切替削減による加工費改善、モジュール共用による開発効率化
- 2次効果：BCMA展開により、工程能力向上・スラック向上などモノづくりが進化し、創出される効果
- まずはグローバルモデル4工場（日本：栃木工場、欧州：スペイン・ブルゴス工場、米州：カナダ・ジョリエット工場、アジア：タイ・ノンケー工場）から1次効果の創出推進、モノづくり力の高い日本では2次効果創出へ挑戦

グリーン&スマート

- 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

地道な生産性向上

- スラック生産を徹底し、直材ロスや、設備起因のロスを改善すると共に、既存設備の生産能力の最大化に取り組み生産性を改善

2024年計画：再編第2ステージ・再構築

■ 21MBPで残課題が表面化したエリアにおいて、再編第2ステージ・再構築を実行

欧州事業再構築

2023年

景気悪化に伴い、経営基盤の弱さが露呈／収益悪化（特に、小売り・TB・リトレッド）

2024年

欧州事業全体を「**重点事業体**」として重点マネージスタート：事業再構築

- 「経営管理」及び「現物現場」活動強化の為、日本からの人財派遣も含めた**新たな人財／仕組み導入**
- 欧州事業全体：事業の形を変える／売上を追わず、収益性改善へよりフォーカス
- 小売：“過去の課題に正面から向き合う”－WESTの米國小売チームからサポート（23年10月スタート済み）
赤字 ⇒ 24年再構築スタート／赤字削減 ⇒ **26年黒字化**
- PS：プレミアムフォーカス－もう一段低インチ領域削減／小売再編と連動した卸向け販売体制再構築
“EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN拡大／プレステージOEアプローチ強化
- TB：不採算ビジネス削減&プレミアムフォーカス／Web Fleet Solutions との連携強化
赤字 ⇒ 24年再構築スタート／赤字削減 ⇒ **25年黒字化**
- リトレッド：限定エリアで再構築／収益性改善 赤字 ⇒ 24年再構築スタート／赤字削減 ⇒ **26年黒字化**
- ブランド：サステナブルなグローバルモータースポーツの活用

PS：乗用車用タイヤ、
TB：トラック・バス用タイヤ、
OE：新車用タイヤ
REP：市販用タイヤ

中国事業再構築

- 2021年：TB生産拠点集約－惠州工場閉鎖⇒ PS - プレミアムにフォーカス強化

タイ事業再構築

- 2023年：TB生産拠点集約 - ランシット工場 タイヤ生産終了（TBバイアスタイヤを含む）
- 2024年：PS / TB プレミアム領域にフォーカスするビジネス再構築推進

断トツNo.1ポジションへ
戻す

日本チャネル再構築

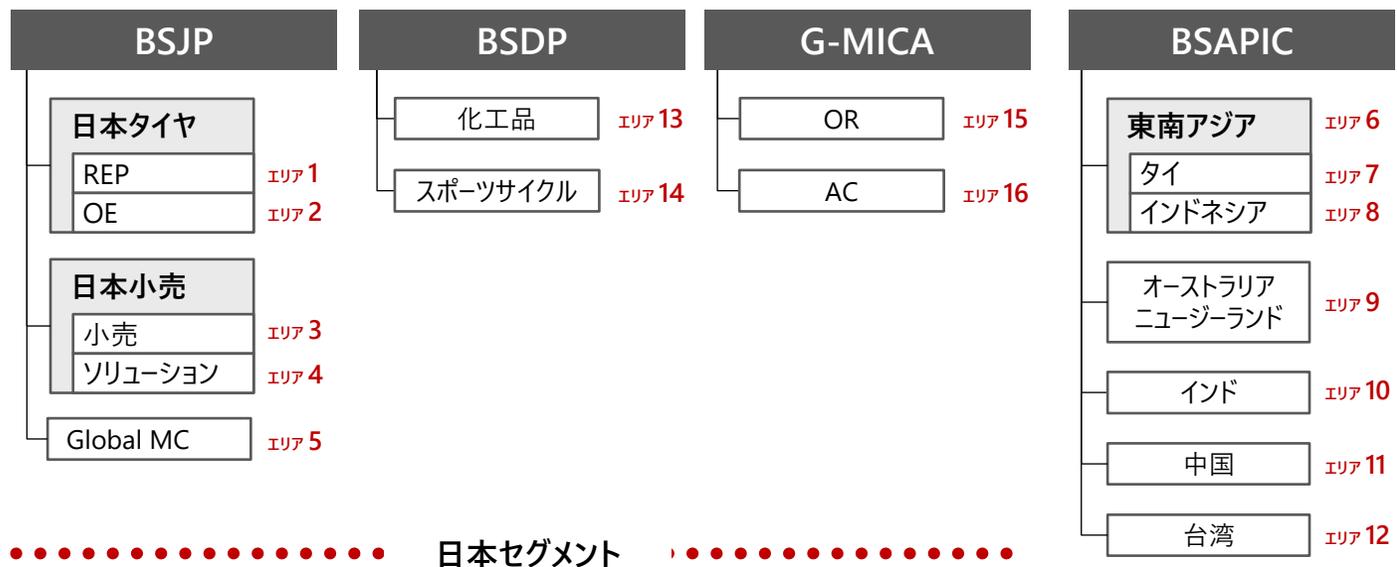
- 2024年：REPビジネス再構築：チャネル再編（卸拠点⇒小売へシフト）
不採算ビジネスの更なる削減／プレミアムタイヤMIXアップ：TB・LTの一部カテゴリー

断トツNo.1ポジションの
維持・強化

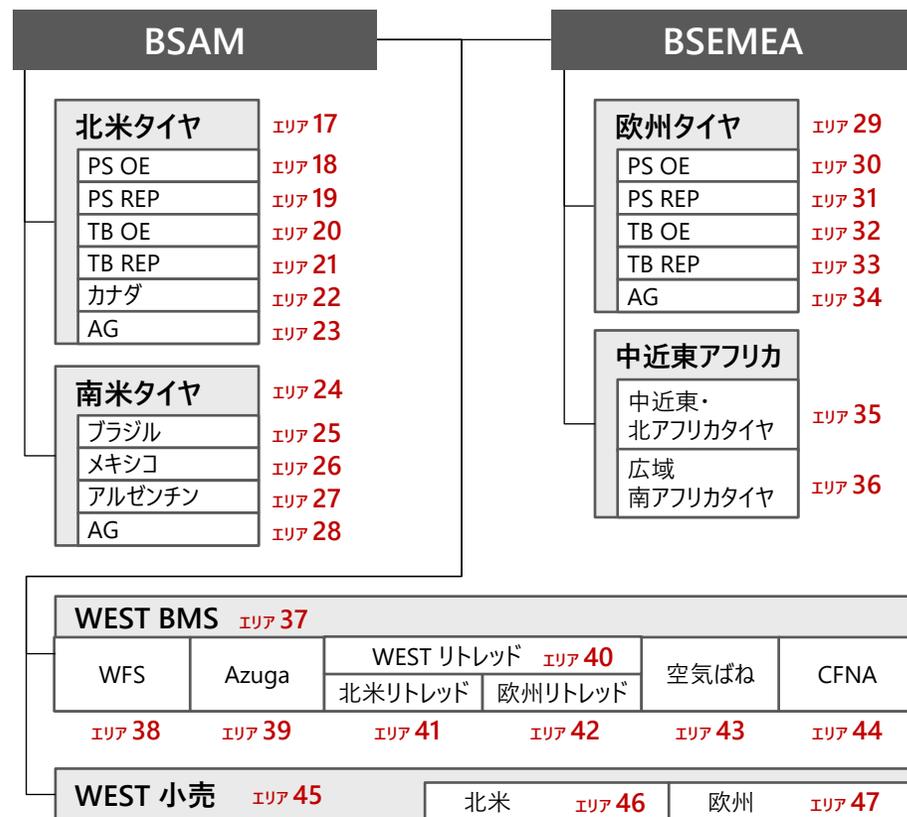
2024年計画：シン・グローバル体制の構築

■ ブリヂストンDNA「現物現場」：現場密着で、価値創造にフォーカス “効果・効率の最大化”

EAST 16エリア



WEST 31エリア



※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ、
OR：鉱山・建設車両用タイヤ、AC：航空機用タイヤ、
AG：農業車両用タイヤ、OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

Global 47エリア

設備投資・研究開発費・戦略リソース

2024年計画：設備投資／研究開発費

設備投資

2023年総括

将来への布石—
特にプレミアム化への布石として戦略投資は2022年対比約2倍のリソースを投入する一方、**経常投資は2022年同等レベルに厳選投入**

設備投資合計：約4,200億円（2022年対比約1.3倍）

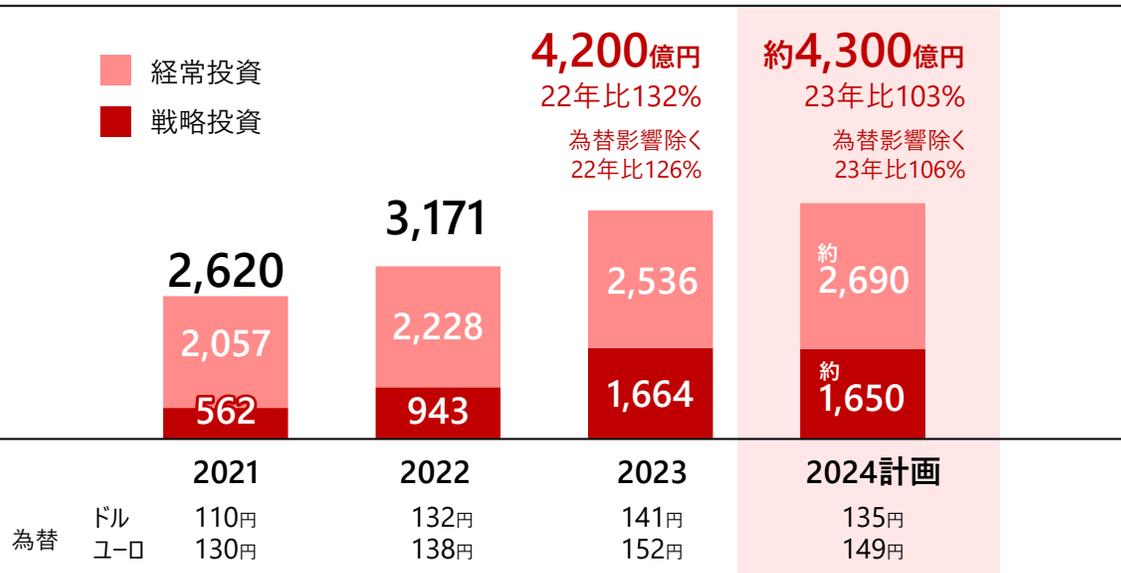
2024年計画

引き続き厳しい事業環境下でも、**投資継続強化**

設備投資合計：約4,300億円（2023年対比若干の増加）

2024年：経常投資

通常の工場設備メンテナンス・更新投資に加え、小売拠点の店舗・倉庫、物流拠点のリース更新あり、2023年対比で若干の増加



研究開発費

製品・生産技術開発における研究開発費

1,200億円レベル

売上収益対比 3%弱レベルを維持

2023年： **1,220億円**（売上高比 2.8%）

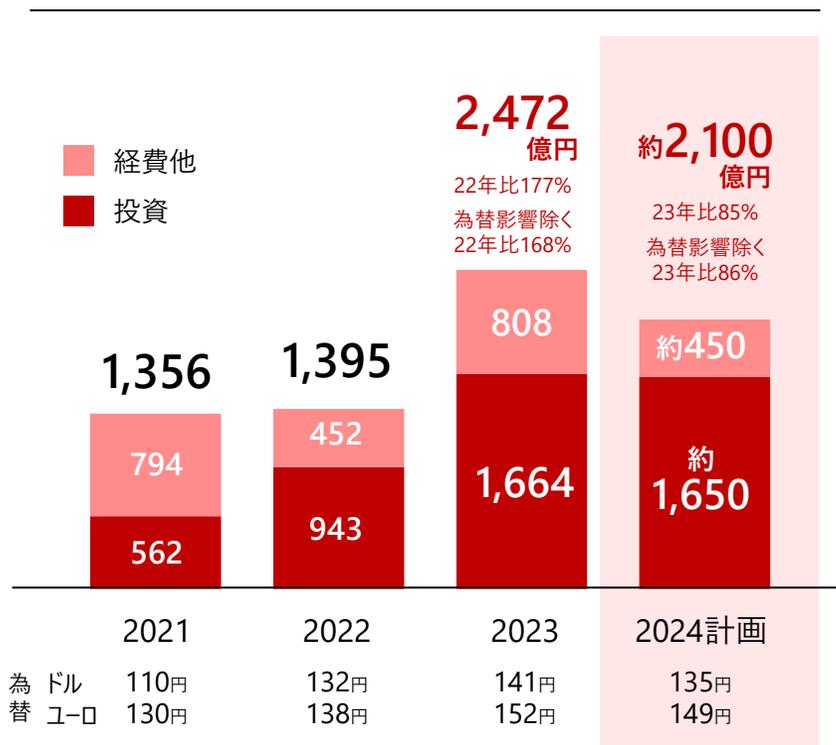
2024年： **約1,240億円**（売上高比 2.8%）

加えて、ソリューション事業 R&D - 米國小売新商態開発、モビリティテック事業構築（WFS&AZUGA、リトレッド開発、タイヤモニタリングセンサー開発）に約70億円投入

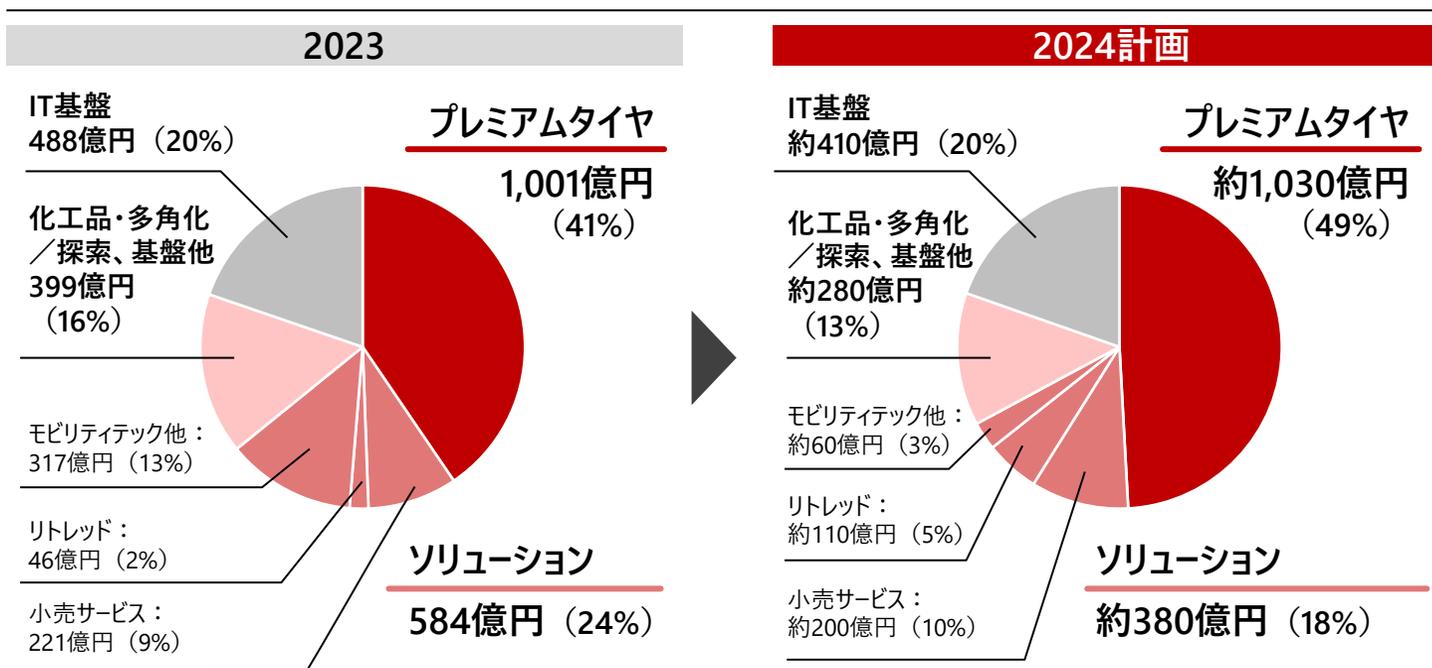
2024年計画：戦略リソース

- 2023年総括：厳しい事業環境下においても、**将来への布石-特にプレミアム化への布石**としてプレミアム生産強化投資を中心に約2,500億円の戦略的成長投資を厳選して投入
- 2024年計画：戦略経費は**厳選投入**、戦略投資はリターンが確実な**プレミアムタイヤ事業へ投入継続強化**
 ー投資+経費計：約2,100億円／23年対比 85%
 但し、24MBP全体ではプレミアムタイヤ事業を中心に拡充

戦略リソース金額（億円）

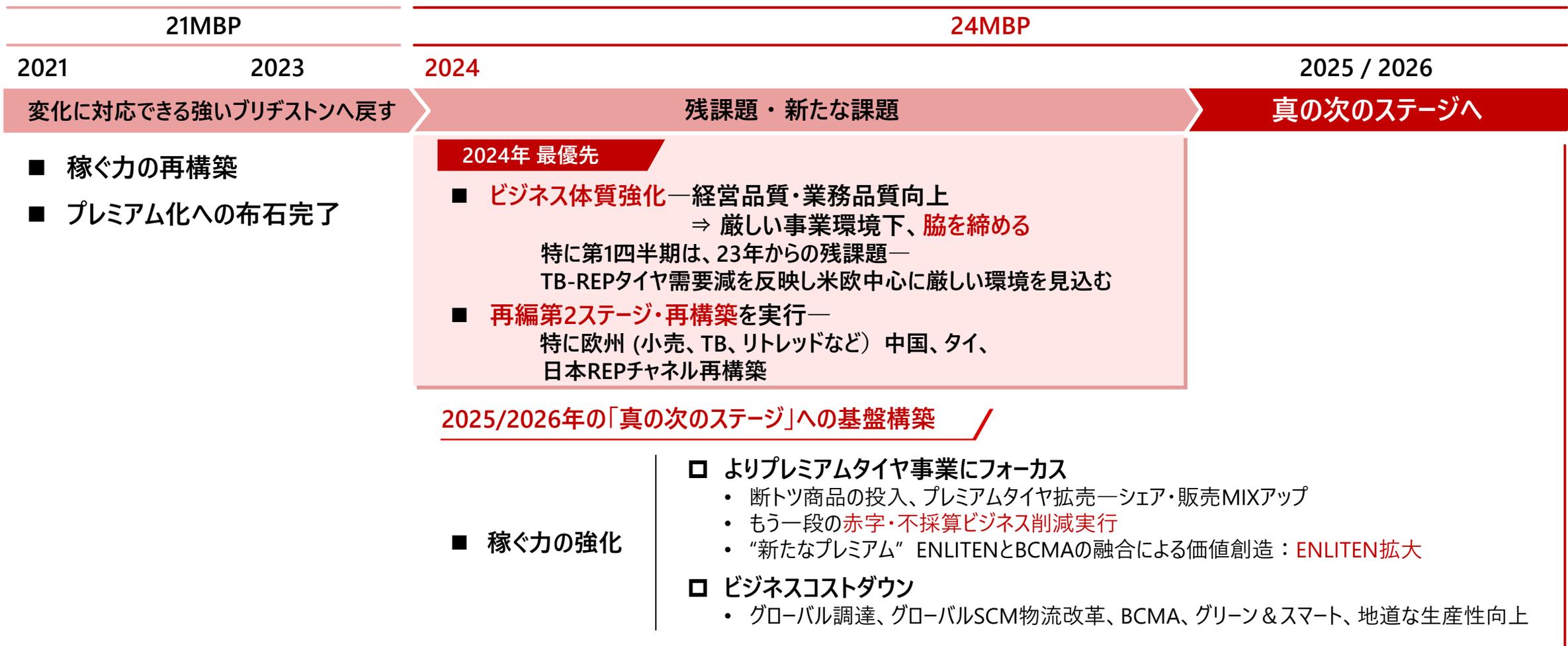


戦略リソースアロケーション



24MBPでの「2024年計画」の位置付け

※TB：トラック・バス用タイヤ、REP：市販用タイヤ



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



2024年3月1日（金）

中期事業計画 (2024-2026) 对外発表



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。