



**2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）  
- Bridgestone 3.0 Journey -  
レジリアントな“エクセレント”ブリヂストンへの道筋**

2022年8月31日

取締役  
代表執行役 Global CEO  
石橋 秀一

**BRIDGESTONE**  
Solutions for your journey

皆さんこんにちは。Global CEOの石橋です。

本日は、当社グループの2030年への道筋、  
長期戦略アスピレーション、実現したい姿につきましてご説明致します。

## 本日のご説明内容

---

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

**使命**  
**Mission**

**最高の品質で社会に貢献**

ブリヂストンの使命は「最高の品質で社会に貢献」  
創業者石橋正二郎が制定し、現在も変わることなく受け継がれています。

Bridgestone 3.0 Journey

## Vision

**2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして、  
社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ**

4/77

 BRIDGESTONE

使命の下、

ビジョン

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

を掲げました。

2020  
Bridgestone 3.0  
第三の創業

● 中長期事業戦略構想 発表 「サステナビリティを経営の中核へ」



2021

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

「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」  
「足元をしっかり、実行と結果に拘る」  
「将来への布石を打つ」

稼ぐ力の再構築

戦略的成長投資

2022

変化に対応できる“強い”ブリヂストン近づく

ビジョンを実現するために策定したのが、中長期事業戦略構想です。

社会・顧客・市場・競争の変化に冷静な危機感を持ち、  
変化に対応できる強いブリヂストンを目指して、  
攻めと挑戦の姿勢で、この2年半、コーポレートトランスフォーメーション  
を実行してきました。

22年には、強いブリヂストンに近づきつつあります。



企業コミットメント

## Bridgestone E8 Commitment

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

6/77

BRIDGESTONE

そして、使命を遂行し、ビジョン実現へのジャーニーの軸とベクトルとするのが、  
企業コミットメント、  
Bridgestone E8 Commitmentです。

本日のアスピレーションの中でも、E8コミットメントで示した  
ブリヂストンらしい8つの価値について、お伝えしていきます。



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

ブリヂストン 創立100周年 (2031年) に向けた  
第三の創業 Bridgestone 3.0 第1ステップ  
レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへの道筋

 BRIDGESTONE

そして、今回、使命、ビジョンの下に、E8コミットメントを軸とベクトルにして、2030年へ向けての具体的な道筋を描きました。

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



“激動”の事業環境 「変化が常態化」

「変化をチャンスへ」

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

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

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

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

8/77

BRIDGESTONE

20年以降、COVID-19パンデミック、CASE・MaaSの加速など、様々な変化がありました。

この変化に、フレキシブルにアジャイルに対応する経営を学び、強いブリヂストンに近づきつつあります。

しかし、今年に入り、新たな国際秩序の形成など、事業環境は、さらに激動を極め、「変化が常態化」しています。

この予測不可能な時代を生き抜くため、2031年のブリヂストン創立100周年へ向けた道筋を明示することが今、必要だと考えています。それが、2030年 長期戦略アスピレーション 実現したい姿です。

この道筋が示すのは、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。

新たな経営体制を構築し、グローバルの経営チームが道筋に沿って、フレキシブルにアジャイルに「軸をブレさない経営を推進」していきます。



## 2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：3つの軸

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

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

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

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

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

- ・ 変化に素早く対応できる経営体制、経営力、経営体質を持つ

道筋には、

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

創立100周年・次のステップを目指す

VUCAを生き抜く レジリアントな企業へ

という3つの軸を設定しています。

## 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<sup>®</sup>)系  
プレミアムタイヤ・ソリューション事業
- 化工品・多角化/探索事業

### 地域・市場特性 × 4事業ポートフォリオ

2024

2026

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

「レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへの道筋」

中期事業計画（2027-2029）  
新グローバル&ポートフォリオ経営を  
さらに進化

2030：第三の創業 Bridgestone 3.0  
第1ステップ完了  
2031：創立100周年

2027

2029

2030

2020 2021

2023

※OR＝鉱山・建設車用タイヤ、AC＝航空機用タイヤ、AG＝農業車用タイヤ、MC＝モーターサイクル用タイヤ

10/77

BRIDGESTONE

新たな経営体制については、  
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するグローバル経営をベースに、

24年には、4事業ポートフォリオを組み合わせ  
新グローバル&ポートフォリオ経営へと進化していきます。

2030年を、第三の創業の第1ステップ完了年と設定し、  
新たな経営体制で、レジリエントなエクセレントブリヂストンへ歩を進めます。

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



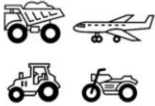
### 乗用車 (PS) :

EV時代の新たなプレミアム - ENLITENビジネス戦略  
プレミアムタイヤ事業 + 小売サービスソリューション事業



### トラック・バス (TB) :

循環ビジネス時代の新たなプレミアム - ENLITENビジネス戦略  
プレミアムタイヤ事業 + タイヤセントリックソリューション事業  
+ モビリティソリューション事業



### スペシャリティ (OR・AC・AG・MC※) :

循環ビジネスモデルの実現 - MasterCoreビジネス戦略 (OR)、など  
プレミアムタイヤ事業 + タイヤセントリックソリューション事業

※OR=鉱山・建設車両用タイヤ、AC=航空機用タイヤ、AG=農業車両用タイヤ、MC=モーターサイクル用タイヤ



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

11/77

BRIDGESTONE

4つの事業ポートフォリオについて、ご説明します。

プレミアムタイヤ、小売サービスソリューション事業を中心とした、乗用車系事業。

当社グループが歴史的に強く、より良いタイヤの使い方、車両の運行をご提案する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事業を含めた、トラック・バス系事業。

高い技術力と総合力を持ったタイヤメーカーにしかできない鉱山車両、航空機用タイヤで、お客様のオペレーションを支えるスペシャリティタイヤ系事業。

当社グループのコアコンピタンスが活きる領域にフォーカスする化工品・多角化、探索事業。

それぞれの特性に合わせて、新たな価値を創造していきます。



## 2030年 長期戦略アスピレーション

### 環境中期目標 「マイルストーン2020」 2012年制定

CO<sub>2</sub>削減目標 (基準年2005年)  
モノづくりで排出される以上のCO<sub>2</sub>の削減に貢献  
- モノづくりの過程で排出されるCO<sub>2</sub>を35%削減  
(売上高当たり)

▼  
達成

### Bridgestone 3.0 環境目標 (2020年6月に発表)

マイルストーン  
2030  
CO<sub>2</sub> 排出量 **50%** (2011年対比、Scope 1-2)  
再生資源・再生可能資源比率 **40%**



2050

カーボンニュートラル化  
100%サステナブルマテリアル化

サステナビリティについても、

まずは、2030年のターゲットであるCO<sub>2</sub>排出量の11年対比50%減を達成し、  
2050年カーボンニュートラル化。

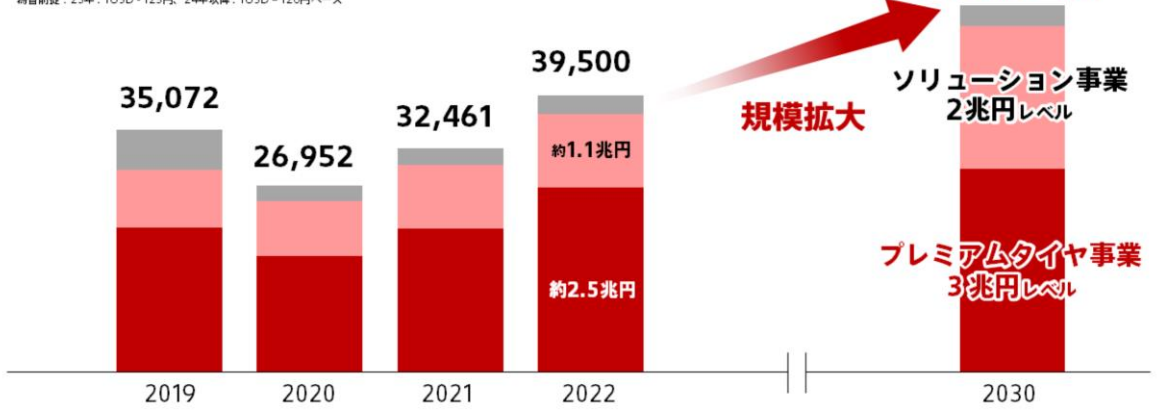
サーキュラーエコノミーについては、2030年に再生資源・再生可能資源比率40%、  
2050年 100%サステナブルマテリアル化。

これまで以上に、取り組みを強化していきます。

## 2030年 長期戦略アスピレーション

売上収益 [億円]

- プレミアムタイヤ事業
  - ソリューション事業 ※ 小売タイヤ事業売上含む
  - 化工品・多角化/探索事業
- 為替前渡：23年：1USD-125円、24年以降：1USD-120円ベース



レジリエントな  
"エクセレント"ブリヂストン

**5兆円強の規模へ**  
(5.3兆円レベル)

規模拡大

ソリューション事業  
2兆円レベル

プレミアムタイヤ事業  
3兆円レベル

14/77

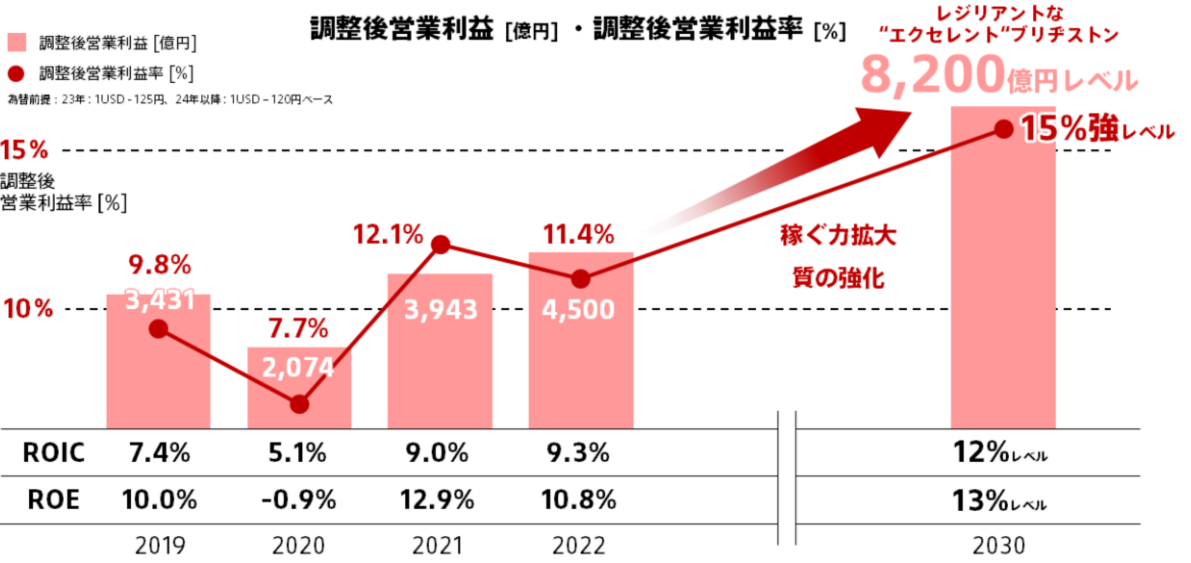
BRIDGESTONE

売上収益の規模拡大は、

タイヤはプレミアムにフォーカス、強化。

ソリューション事業の売上を約2倍の2兆円レベルへ。

## 2030年 長期戦略アスピレーション



15/77

BRIDGESTONE

利益についても、レジリアントなエクセレントブリヂストンとして、規模拡大と共に、調整後営業利益率15%強など、次のレベルへのステップアップを目指します。

2030年 長期戦略アスピレーション (実現したい姿) : 戦略マップ

使命: 最高の品質で社会に貢献

VISION: 2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ (Solutions for your journey)



16/77

BRIDGESTONE

これらのアスピレーションを実現するために戦略マップを纏めています。

図の一番下よりご説明します。

これまでも大切に強化してきた、サステナビリティ、コンプライアンス・人権、DE&I、ガバナンスなどの強い基盤の上に、ブリヂストン91年の歴史で培ってきた品質へのこだわり、現物現場、お客様の困りごとに寄り添う、挑戦といった、独自のDNAが息づいています。

そこから生み出される新たなコアコンピタンスをベースに、戦略を策定しています。

新たな5つのコアコンピタンスは、生産・物流・販売などを幅広くカバーする新グローバルフットプリント、究極のカスタマイズを実現するリアルxデジタル、グローバルブランド力・信頼をもとにプレミアムとして新価格ポジションを獲得する新ブランドパワー、技術&イノベーション、そして、新グローバル・ポートフォリオ経営です。

その上にあるのは、ブリヂストンの大原則「タイヤ・ソリューションは生命を乗せている」。

E8コミットメントでも約束している通り、安心安全なヒトとモノの移動を支え続ける、という信念を込めています。このしっかりとした土台の上に、赤いピラミッド型で示した事業戦略を構築。

戦略の柱は、断トツ商品の価値、そして社会・パートナー・お客様との信頼の増幅です。

当社グループのコア事業はこれからも変わらず、タイヤを「創って売る」プレミアムタイヤ事業。その上に位置し、お客様がタイヤを「使う」段階で価値を増幅させるソリューション事業は、リトレッド、断トツサービスを軸に、2030年へ向けて成長を加速。

その間、横に伸びているのが、両事業の成長エネイブラー、小売サービスソリューションネットワーク。世界中、様々な現場でお客様に寄り添う当社独自のリアルxデジタルプラットフォームです。

これらにより、生み出される価値を進化させ、

中央の円で示す通り、クルマを支え、共感から共創によって、車両運行システムを支えています。将来的には、スマートシティやMaaSなど、社会・モビリティシステム全体を支えることにも挑戦します。そのために今後重要となるのが、上段にあるクラウドプラットフォーム。

当社独自のリアルxデジタルプラットフォームと連携、グローバルクラウドパートナーとの協業により、お客様との信頼関係に基づき、タイヤデータ・モビリティデータを共有することで、データの価値を増幅し、新たな価値を創造、競争優位を獲得します。

左下の化工品・多角化事業、タイヤを原材料に戻すリサイクル事業などの探索事業も、同じ考え方で、価値を創出していきます。次のページからこの戦略マップを元に、個別の事業についてお話しします。





## プレミアムタイヤ事業

 BRIDGESTONE

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ（Solutions for your journey）



始めに、プレミアムタイヤ事業について。

## 戦略アウトライン：プレミアムタイヤ事業

中期事業計画（2021-2023）  
“強い”ブリヂストンへ戻す

中期事業計画（2024-2026）  
本数から価値へ

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

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

### “新たなプレミアム”の創造

#### “新たなプレミアム” 第1ステージ

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

#### “新たなプレミアム” 第2ステージ - ENLITEN & MasterCore

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

- 21MBP ほぼ達成  
変化に対応できる強いブリヂストンへ

- プレミアム化  
ソリューション事業連動への布石完了

#### ■ 本数から価値へ 生産性を高く

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

#### ■ プレミアムタイヤ領域継続強化

##### ENLITEN/MasterCoreをより強力なプレミアムへ

- ・ ソリューション事業、ネットワークを活かして、  
プレミアムタイヤ事業をさらに強化
- ・ ソリューション事業と連動した循環ビジネスモデルの構築

#### ■ 新たなプレミアムタイヤ 事業ポートフォリオ経営を進化



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

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

グリーン&スマート工場化推進

19/77

BRIDGESTONE

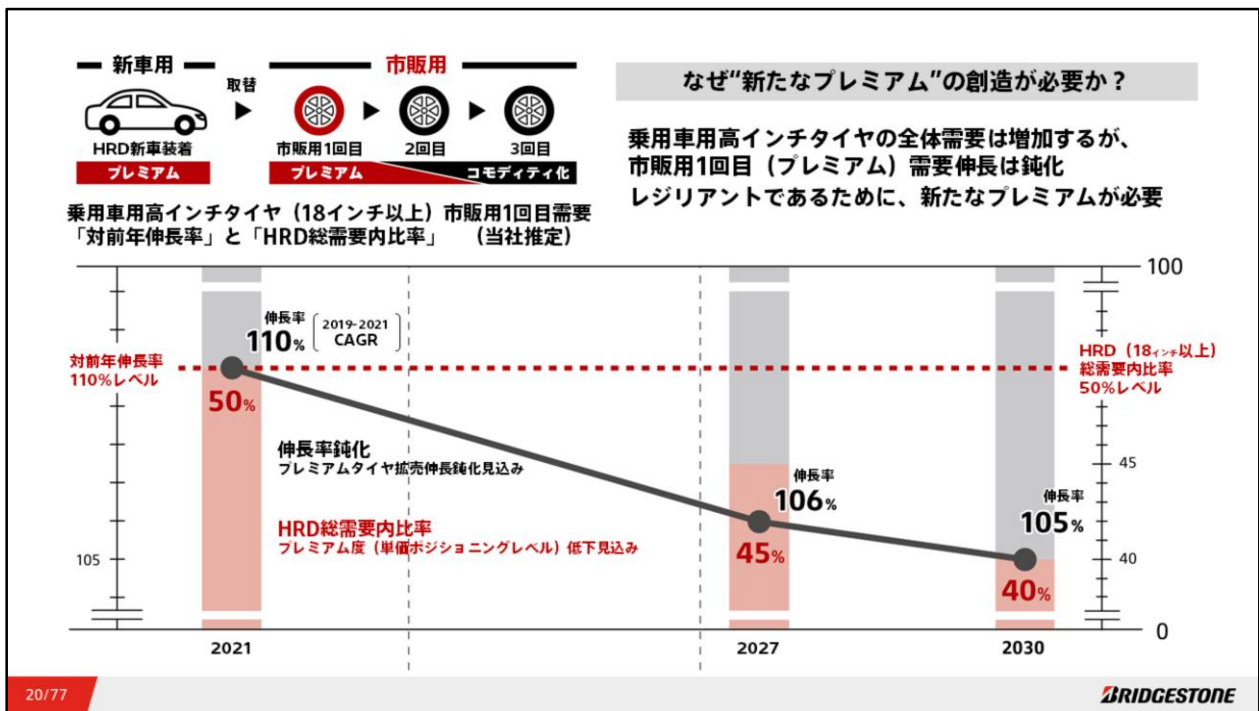
2030年までの道筋は、21年、24年、27年を起点とする3年ごとの中期事業計画、に区切って、設定しています。

プレミアムタイヤ事業は、21中計において、  
プレミアム化、ソリューション事業連動への布石を打ち、  
成長へ向けた基盤を整えてきました。

24中計以降は、ENLITEN、鉱山車両用、ORタイヤのMasterCoreを中核とした、  
新たなプレミアムの創造に、より一層注力していきます。

第1ステージである24中計のテーマは本数から価値へ。  
プレミアムタイヤ事業にフォーカスする体制の構築を完了します。  
第2ステージである27中計は、より強力なプレミアムへ、  
ソリューション事業、ネットワークを活かして、プレミアムタイヤ事業をさらに強化。  
価値を増幅し、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していきます。

サステナビリティとビジネス成長を両立させることに挑戦し、  
シンプル・差別化するブリヂストン独自のコモナリティ・モジュラリティであるBCMA、  
グリーン&スマート工場化を推進します。



なぜ、新たなプレミアムの創造が必要なのか？こちらの図でご説明します。

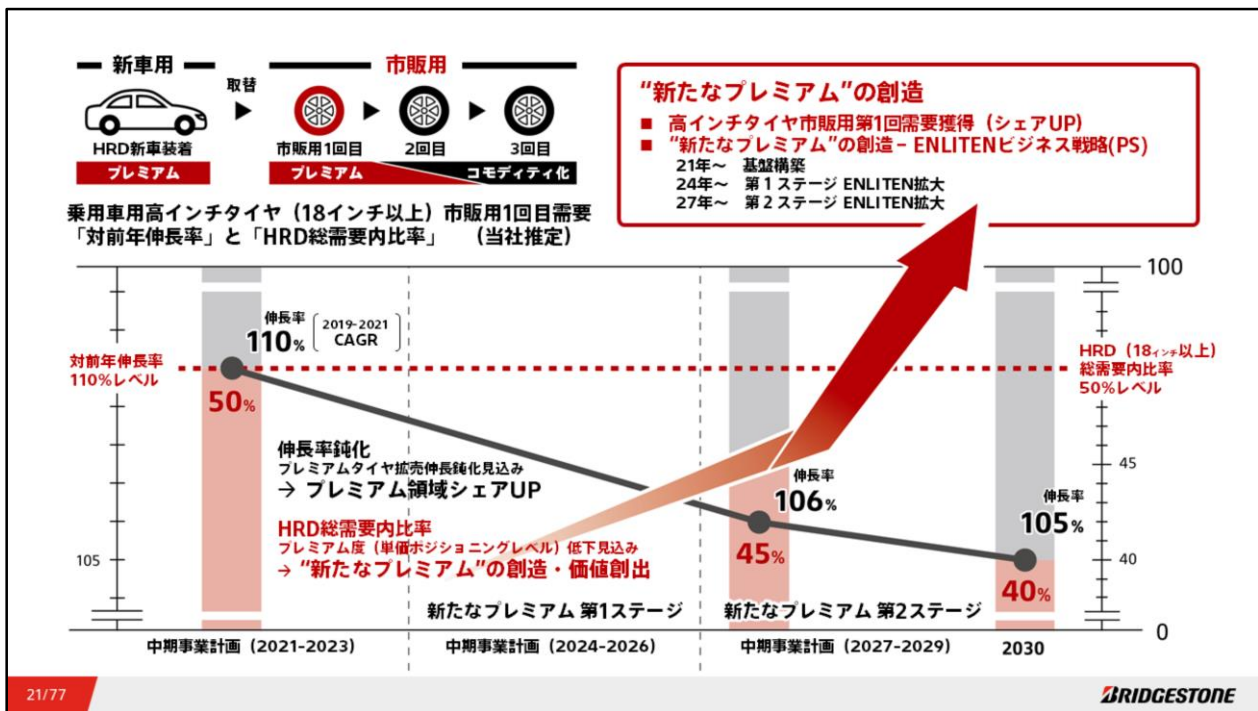
乗用車用タイヤにおいて、高インチタイヤの需要伸長がプレミアムの成長ドライバーとなっています。

この傾向はこれからも続くと思われますが、新車装着から、市販用タイヤへの取替が1回、2回、3回と進むと、お客様がプレミアムタイヤを選ぶ比率が徐々に減っていくと見込んでいます。

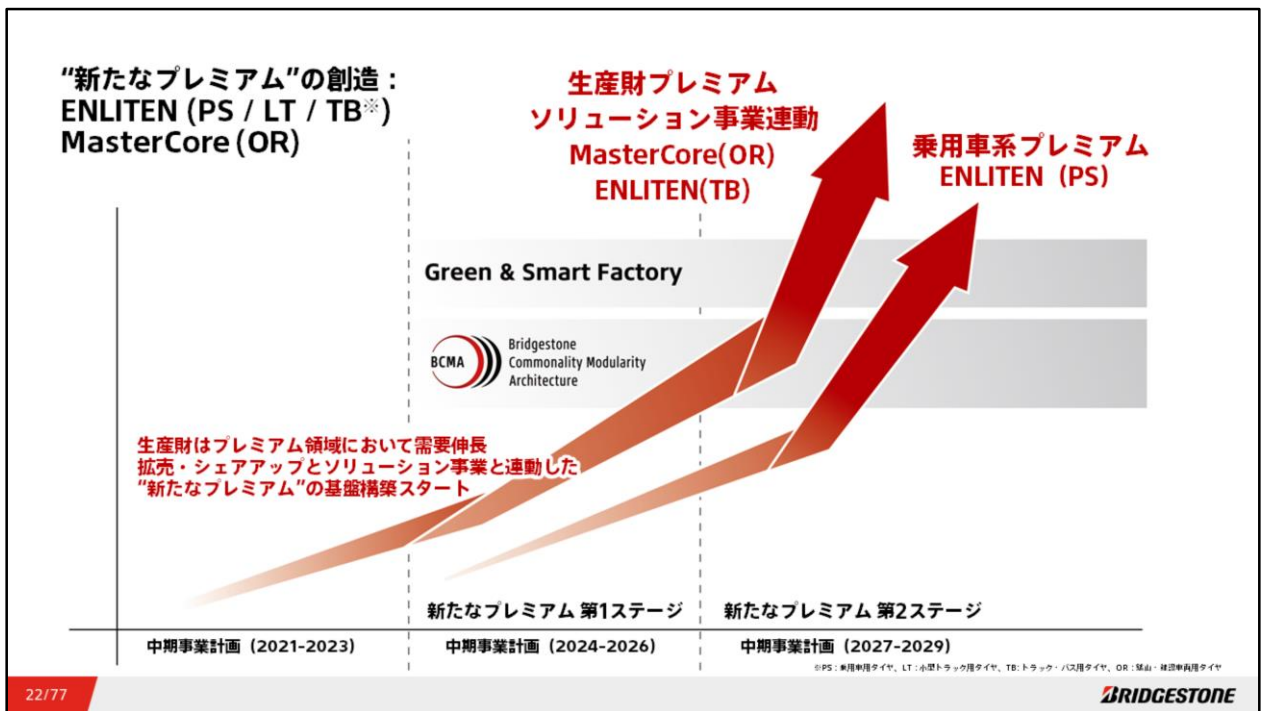
つまり、市販用高インチタイヤの需要の内、取替需要1回目の伸長率、全体における比率が低下するほど、プレミアム度が低下していくということです。

前年伸長率は、21年10%から、30年には5%と鈍化。比率においても、21年では50%、30年には40%と低下。

だからこそ、30年に向けて、新たなプレミアムの創造が不可欠なのです。



乗用車系においては、既存プレミアム領域にて、  
最大限に、断トツ商品をベースにお客様の信頼を獲得、  
シェアアップを継続しながら、  
ENLITENビジネス戦略を拡大していくことで、新たな価値を創造していきます。

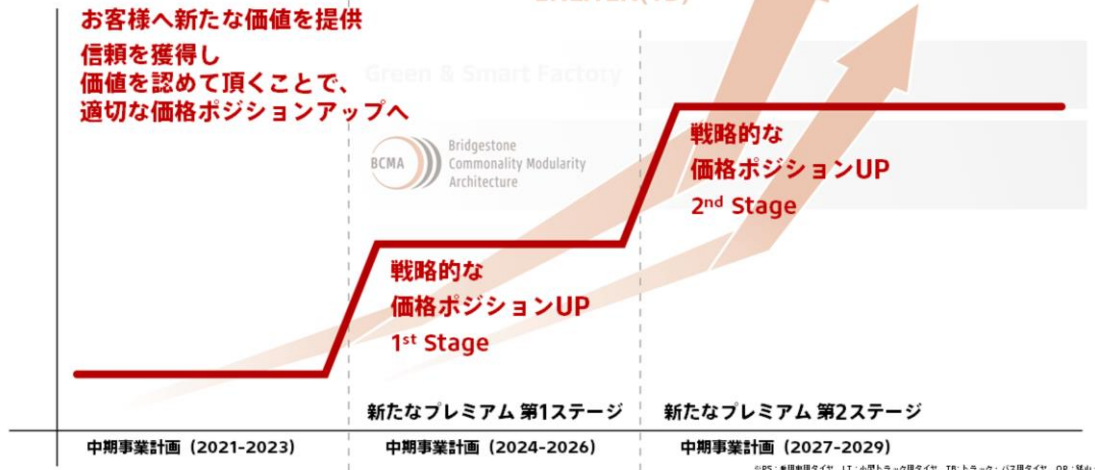


トラック・バスや、ORタイヤなどの生産財においては、

当社の歴史的に強い領域として、拡売・シェアアップを実現すると共に、ソリューション事業と連動、さらに強いお客様の信頼を獲得する、新たなプレミアムの基盤構築を進めています。

今後は、さらに強化し、トラックバスタイヤのENLITENビジネス戦略、ORタイヤのMasterCoreを中核として、新たなプレミアムの確立を進めていきます。

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



©PS: 乗用車用タイヤ, LT: 小型トラック用タイヤ, TB: トラック・バス用タイヤ, OR: 鉱山・建設用車用タイヤ

それぞれの財において、新たなプレミアム第1ステージ、第2ステージごとに進化を実現し、お客様へ新たな価値を提供、信頼を獲得し、価値を認めて頂くことで、適切な価格ポジションアップへ繋がっていきます。



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

Energy  
Ecology  
Efficiency  
Economy



## シンプル&差別化

モジュール 1  
カーカス (タイヤの骨組み)

モジュール 2  
ベルト (タイヤの補強帯)

モジュール 3  
トレッド (タイヤの表面)



商品間で共有、シンプル化

性能カスタマイズ、差別化

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

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

24/77

BRIDGESTONE

BCMAは、シンプル&差別化を実現。  
新たなプレミアムを支える基盤です。

タイヤを、  
骨組みであるカーカス、補強帯のベルト、表面のトレッドの3つモジュールに分け、  
モジュール 1 と 2 を異なる商品間で共有、開発から生産・販売のバリューチェーンを  
シンプル化し、トレッド部分で性能をカスタマイズ、差別化するという技術です。

日本市場の乗用車用タイヤを例として、  
それぞれの商品ごとに現在、30-40種あるモジュールを、  
夏用、冬用、スポーツタイプなど、各タイヤのカテゴリーごとに1種類、  
計5種類に集約します。  
商品戦略に織り込み、2025年までに集約を完了させる予定です。  
開発工数も現状の約3割程度軽減されます。

2030年には、  
乗用車、トラックバスタイヤにおいて、ほぼ100%展開予定です。





Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

## シンプル&差別化 - バリューチェーン全体で価値を創出 -

Energy  
Ecology  
Efficiency  
Economy



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による  
コスト最適化、環境負荷低減

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

■ 原材料標準化による調達コスト最適化

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

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

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

■ “究極のカスタマイズ”による顧客満足度向上

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

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

二律背反の価値を同時に創出チャレンジへ

25/77

BRIDGESTONE

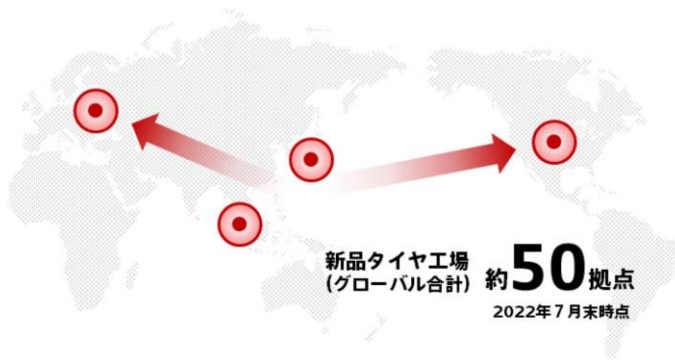
BCMAは、バリューチェーン全体で、  
二律背反する価値を同時に創出することにチャレンジ。

生産性の向上、コストの最適化から損益分岐点を下げると同時に、  
お客様・市場に合わせた性能を発揮する究極のカスタマイズを両立。

さらに、ビジネスの成長と共に、省資源、資源生産性の向上、CO<sub>2</sub>排出削減など、  
サステナビリティへも大きく貢献します。

## グローバルタイヤフットプリント（生産）

Energy  
Ecology  
Efficiency  
Economy



地産地消率（目指す姿） - グローバル -

乗用車用  
タイヤ **95%**      トラック・バス用  
タイヤ **85%**

地産地消体制を基本とし、  
フレキシビリティを担保する  
グローバル最適を志向

日本、アジアをグローバルプレミアムタイヤ  
供給拠点として活用

プレミアム商品を創る体制の強化

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

グリーン&スマート工場/  
オペレーション構築へ向けた投資実行

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

グローバルのタイヤ生産フットプリントについては、  
カーボンニュートラルへの取り組みを含め、  
地産地消を基本とした体制を構築していきます。

事業環境の変化などにはフレキシブルに対応し、グローバル最適を志向。  
日本・アジアをグローバル供給拠点としながら、  
それぞれの地域でプレミアム商品を創る体制を強化。

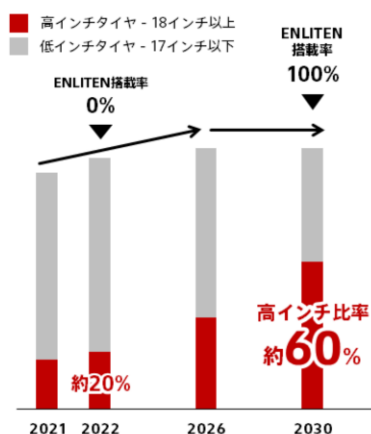
乗用車タイヤ95%、トラックバスタイヤ85%の地産地消率の維持を目指します。

また、グリーン&スマート工場などにも投資を強化していきます。

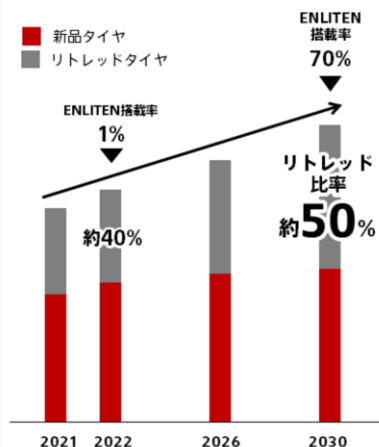
## 本数から価値へ プレミアム市販用タイヤの販売を伸長

グラフ高さ：本数ベース

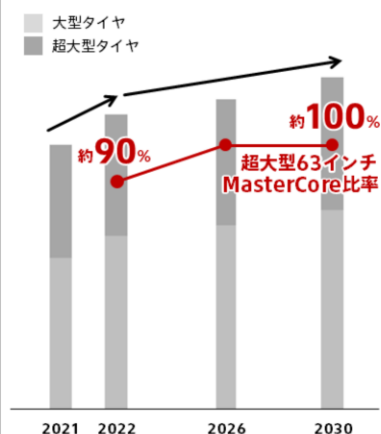
### 乗用車用高インチタイヤ プレミアムへのシフト加速



### トラック・バス用タイヤ 新品+リトレッド販売伸長・シェアアップ



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



27/77

BRIDGESTONE

これからのプレミアムタイヤ事業は、本数から価値へ。

全ての財において、プレミアム領域は販売を伸長させていきます。

乗用車用高インチタイヤは、30年までに比率をグローバルで約60%と大きく伸長。一方、販売総本数については、26年を分岐点として基本的にフラット。価値の向上にシフトしていきます。

プレミアムトラック・バスタイヤについては、プレミアム新品タイヤを継続拡売、及び連動してリトレッド拡大を図ります。

ORタイヤは、全てが超プレミアムとして販売を伸長し、特にプレミアム度の高い超大型63インチにおいては、MasterCore比率100%とし、ソリューションと連動して大きな価値を提供していきます。

# ENLITEN

BUSINESS STRATEGY PS

乗用車用タイヤ  
EV時代の新たなプレミアム

Ecology  
Efficiency  
Economy



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

2030年

ENLITEN搭載商品：約 **90** 商品投入

ENLITEN搭載率：約 **100%**

BRIDGESTONE

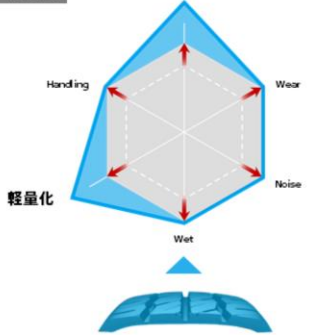
乗用車用タイヤのENLITENビジネス戦略については、  
EV時代の新たなプレミアム、として推進していきます。

30年には、ほぼすべての商品にENLITENが搭載されます。



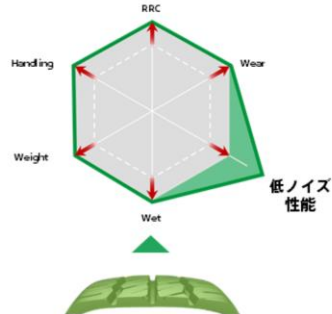
顧客A

転がり抵抗低減



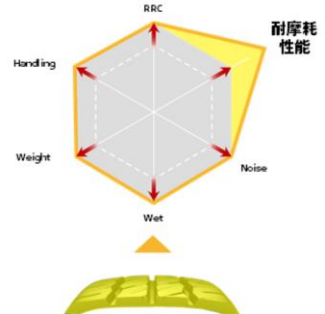
軽量化・転がり抵抗低減

顧客B



低ノイズ性能UP

顧客C



耐摩耗性能UP

まず、技術と商品については、BCMAと連動し、  
軽量化、転がり抵抗低減、低ノイズ、耐摩耗性能UPなど、  
EVへの装着にも最適な“究極のカスタマイズ”を実現。

市場やお客様の使用条件に合わせた商品を提供します。

社会環境の変化

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

車両パワートレインの変化

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

車両価値の変化

車両データの  
ビジネス活用機会創出  
価値増大

車両アーキテクチャの変化

分散型から  
統合型アーキテクチャーへ  
ハード/ソフト開発の分離

車両の電動化の推進 / ソフトウェア・ファースト開発の推進

タイヤに求められる価値の変化：EVに求められる性能ヘカスタマイズ

タイヤの転がり抵抗低減によるEV航続距離・電費の大幅改善\*

開発効率化、ソフト開発への対応の柔軟性向上

クルマの電池搭載スペース確保・軽量化・コスト削減・  
スペースユーティリティ向上へ貢献

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

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

BCMA  
Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

そして、ビジネスモデルとしても、EV時代の新たなプレミアムとして価値を創造。

EV化や、ソフトウェア・ファースト開発など、大きく変化するクルマ作り。  
タイヤに求められる価値も大きく変化し、これにENLITENで対応します。

タイヤの転がり抵抗低減による航続距離、電費の大幅改善によって、  
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。

BCMAにより、一品一葉のハードに合わせたタイヤ開発から、  
効率化と究極のカスタマイズを両立する開発へ。

EV時代においても、クルマの走りの魅力を最大限に引き出し、  
バリューチェーン全体でクルマ作り、  
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、  
お客様との信頼の獲得へ繋がります。

2030年 長期戦略アスピレーション (実現したい姿) : 戦略マップ

使命: 最高の品質で社会に貢献

VISION: 2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ (Solutions for your journey)



そして、技術 & イノベーションで、プレミアムタイヤ事業の進化を実現していきます。



当社グループのイノベーションの中心は、  
共感から共創を進め、様々なステークホルダーの皆さまと  
新たな価値を創出する場「Bridgestone Innovation Park」。

欧米のイノベーション拠点  
米国アクロンのMobility Lab、イタリアローマのDigital Garageとも一緒に、  
新たなプレミアムを創造する様々な技術、イノベーションを生み出します。



## 技術&イノベーション

Energy  
Ecology



中期事業計画 (2024-2026)

### ゴムを極める

低燃費性能と強度を両立する  
ダブルネットワークゴム

精密な複合化

強度 **2.5倍**  
(従来Ecopia材料対比)

汎用ゴム × ネットワークゴム

マテリアルインフォマティクスの強化活用 (2010年より実施済み)

### 接地を極める

接地メカニズムを織り込んだタイヤシミュレーション

強いリアル (F1・モータースポーツ) × デジタル (構造CAE)

タイヤと車両等の複合シミュレーション

あらゆる路面での接地状態シミュレーション

F1・モータースポーツでの知見から強化・拡大

中期事業計画 (2027-2029)

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

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

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

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

33/77

BRIDGESTONE

その中核は3つの「極める」。

一つめ、「ゴムを極める」は、マテリアルインフォマティクスの活用強化を進め、低燃費性能と強度を両立するダブルネットワークゴムの開発を推進。新たなプレミアム第2ステージの27年からまず、その効果を最大限発揮できるORタイヤMasterCoreに実装することを目指します。さらに、リサイクルしやすいゴムなど、サステナブルな素材開発も推進していきます。

2つ目の「接地を極める」は、F1、モータースポーツで強化、拡大してきた、世界の道を知っているブリヂストンの知見を、デジタルで進化させ、路面を含む市場ごとの使用環境を再現するタイヤシミュレーション、デジタルツインを構築。30年には、市場にあるタイヤをリアルにモニタリングできる接地を極めたデジタルツインを目指します。

## 技術&イノベーション “モノづくりを極める”: グリーン&スマート工場

Energy  
Ecology



### グリーン工場

中期事業計画 (2021-2023) 中期事業計画 (2024-2026)

#### 生産設備エネルギー源の電化 (主に加硫工程)

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

再生可能エネルギー導入推進 (電力)  
再生可能エネルギー比率 (計画)

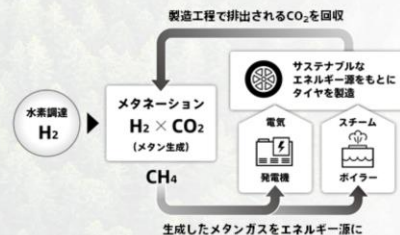
22年24%、23年50%以上

日本国内モデル工場で実証  
(北九州工場)

中期事業計画 (2027-2029)

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

メタネーションを活用したモノづくりを共創により推進



グリーン工場実装  
グローバルモデル4工場: 米州・欧州・アジア・日本

#### 最小の持続可能な資源で 最大価値創造

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

再生可能エネルギー  
(電力)  
100%へ挑戦

2050年  
カーボンニュートラル化

2030年  
再生可能資源比率40%

2050年  
100%持続可能な材料活用

#### タイヤを原材料に戻し、資源が循環し続けるモノづくり (持続可能な材料活用)

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

34/77

BRIDGESTONE

3つ目、モノづくりを極める。  
グリーン&スマート工場の展開です。

グリーン工場については、  
再生可能エネルギーの導入を推進。  
23年にグローバルで再生可能エネルギー比率を50%とする計画です。  
さらに、24中計では生産設備エネルギー源の電化、  
特に、電気加硫という独自の加硫技術を検討、実用化を目指します。

27中計からは、メタネーションを活用したモノづくりを共創により推進。  
メタネーションは、水素とCO<sub>2</sub>からメタンを合成する技術。  
水素を調達、工場内で発生したCO<sub>2</sub>を回収し、生成したガスをエネルギーに転換。  
工場内でエネルギーを循環させていくことが可能となります。  
グローバルモデル4工場で実装し、カーボンニュートラル化へ貢献していきます。

サーキュラーエコノミーの実現についても、再生資源・再生可能資源の活用を、  
商品戦略にしっかりと織り込み推進。  
資源が循環し続けるモノづくりを実現していきます。

# 技術&イノベーション “モノづくりを極める”: グリーン&スマート工場

Efficiency  
Empowerment



## スマート工場

中期事業計画 (2021-2023)

中期事業計画 (2024-2026)

中期事業計画 (2027-2029)

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

各工程の自動化推進

デジタル/センシング技術  
及びAI制御導入推進

当社独自の最新鋭成型システム

「EXAMATION」で培ったセンシング技術の進化と拡大

暗黙知の形式知化 (他工程展開)

デジタルでつなぎ  
モノづくりプラットフォーム構築

品質・生産性など  
新たな価値創造へ

スマート工場  
モデル工場実装  
グローバルモデル8工場

米州・欧州・アジア・日本  
乗用車用/トラック・バス用タイヤ工場

強いリアル (匠) x デジタル  
モノづくりを極める

2030年

世界最高/同一品質

まるさ  
究極の“円さ”へ挑戦  
(製品精度 (真円度) 30%向上)

スキルレス/高効率化

労働生産性 **130%**

2030 実現したい姿

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

商品開発/調達

精練工程 (ゴム練り)

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

押し出し・裁断工程

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

成型工程

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

加硫工程

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

検査工程

自動化技術  
+  
デジタル/  
センシング技術  
AI制御

物流/販売

工場全体を繋いだモノづくりデジタルプラットフォーム (MES\*)

\*Manufacturing Execution System

35/77

BRIDGESTONE

スマート工場では、  
当社の断トツ商品で創り上げた強いリアルとしてのモノづくりを自動制御化。  
まずは各工程の自動化を実行しています。  
さらに、当社独自の最新鋭タイヤ成型システム「EXAMATION」で培った  
センシング技術の進化と拡大を推進。

24中計ではデジタル・センシング・AI制御を導入し、  
それぞれの工程をつなぐモノづくりプラットフォームを整備。  
27中計では、8つのグローバルモデル工場で実装していきます。

工場だけではなく、その上流の商品開発や調達、下流の物流や販売など、  
バリューチェーン全体を繋ぎ、新たな価値を創出する  
次世代モノづくりプラットフォームの構築を目指していきます。

こうした取り組みは、タイヤ品質の更なる向上や、  
現場のスラック強化による労働生産性の向上、DE&Iの推進にも繋がります。

グローバルの生産拠点において、グリーン&スマート化を推し進めていきます。

以上が、プレミアムタイヤ事業についてです。



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

乗用車系  
小売サービスソリューション事業

 BRIDGESTONE

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ（Solutions for your journey）



次に、プレミアムタイヤ事業とソリューション事業の成長エネイブラー、独自のリアル×デジタルプラットフォームである小売サービスソリューションネットワークと、データ価値を増幅するクラウドプラットフォームについてご説明します。

## 小売サービスソリューションネットワーク / クラウドプラットフォーム

Extension  
Ease



22年からグローバルで連携スタート

アマゾン社、マイクロソフト社と協業

クラウド プラットフォーム (強固なセキュリティ環境)

ソリューション事業

(小売サービスソリューション事業、タイヤセントリックソリューション事業、モビリティソリューション事業)

アマゾン社

マイクロソフト社

アマゾン社

データ価値の増幅  
(データ量拡大/質の進化)

パートナーとの  
データ共有

データ共有  
(タイヤデータ中心)

社会・パートナー・お客様との  
信頼の増幅 (Win-Win-Win)

乗用車系ネットワーク  
約**18,200**拠点

トラック・バス系ネットワーク  
約**6,800**拠点

鉱山車両系ネットワーク  
約**130**拠点  
22年6月末時点



38/77

BRIDGESTONE

乗用車系約18,000強、トラックバス系約7,000弱、OR系約130のグローバルに広がるサービス・ソリューション拠点をベースにした独自のリアルXデジタルプラットフォーム。ここから、断トツ商品、断トツサービス、断トツソリューションを提供し、お客様との信頼を増幅していきます。

さらに、グローバルで協業することを発表したマイクロソフト、アマゾンのクラウドプラットフォームと連携することで、タイヤやモビリティデータの価値を増幅。

マイクロソフトとはタイヤセントリックソリューションにおいてデータを活用した、リトレッドやタイヤの摩耗・耐久予測などのタイヤデータビジネス、デジタルソリューションの強化を、

アマゾンとは、小売サービスソリューション、モビリティソリューションでの顧客経験価値の向上を目指した協業を推進していきます。

社会価値・顧客価値創造を両立すると共に、新たな競争優位を獲得する今回の長期戦略アスピレーションにおける重要なエネイブラーです。



プレミアムタイヤ事業と連動した  
循環ビジネス時代の新たなプレミアム

## タイヤセントリックソリューション事業

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

2030年 長期戦略アスピレーション (実現したい姿) : 戦略マップ

使命: 最高の品質で社会に貢献

VISION: 2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ (Solutions for your journey)



次に、プレミアムタイヤ事業と連動したタイヤセントリックソリューション事業について。



# ENLITEN

BUSINESS STRATEGY TB

トラック・バス用タイヤ  
循環ビジネス時代の  
新たなプレミアム

Efficiency  
Extension  
Economy



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



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

2030年

ENLITEN搭載商品：約 **90** 商品投入  
ENLITEN搭載率：約 **70**%

BRIDGESTONE

トラック・バス系のENLITENビジネス戦略は、  
循環ビジネス時代の新たなプレミアムとして構築します。

■ プレミアムタイヤ

競争力の高い新品

高耐久 耐摩耗  
低転がり抵抗



リトレッド用ケース

リトレッド回数を  
最大化する高耐久



環境負荷の低減にも寄与：

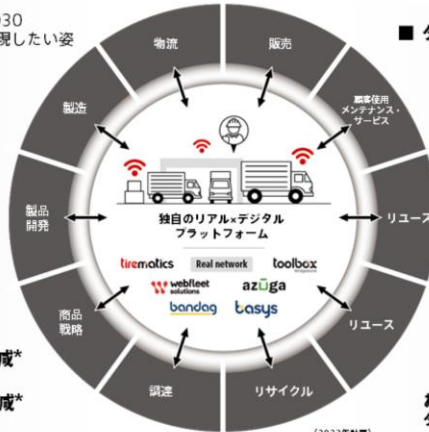
新品タイヤ3本 vs 低燃費タイヤ+リトレッドタイヤ×2回

資源生産性（資源の有効活用） **50%減\***

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

\*日本自動車タイヤ協会「タイヤのLCCO<sub>2</sub>燃費がインクリンVer2.0」をもとに、トラック・バス用タイヤ（275/60R22.5）にて算出した削減率

2030  
実現したい姿



トラック・バス向け  
サブスクリプション 約 500,000 契約

■ タイヤデータを活用したソリューションの提供

tirematix

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

toolbox

お客様とタイヤ情報のデータベース  
お客様の使用条件の細かい分析

basys

リトレッド工程管理システム  
生産性の高いリトレッドタイヤ生産

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

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

循環ビジネスモデルは、断トツ商品とリトレッドと連動し、  
タイヤ一本一本を使い切ることでタイヤの価値を最大化することをコアとしています。

まず、競争力の高い新品タイヤ、断トツ商品。  
当社が培ってきた高耐久・耐摩耗性などを追求した技術をベースに、  
リトレッド回数を最大化。  
資源生産性や、CO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献します。

さらに、タイヤモニタリングシステム Tirematixなどを活用した  
タイヤデータビジネスも融合し、耐久・摩耗予測・効率的なリトレッドなど  
を実現していきます。

これらをパッケージとして、お客様の使用状況に合わせて、  
タイヤを安全に、長く、上手く、効率的にお使い頂くソリューションをご提案。  
「創って売る」「使う」のバリューチェーンを連動した価値を創出することで、  
お客様に寄り添い、信頼関係を深めていきます。

鉱山車両用タイヤ  
新たなプレミアム  
MasterCore



ENLITENと合わせ、新たなプレミアムのもう一つの柱であるORタイヤのMasterCore。

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

Efficiency  
Extension  
Economy



**BRIDGESTONE** **MASTERCORE**

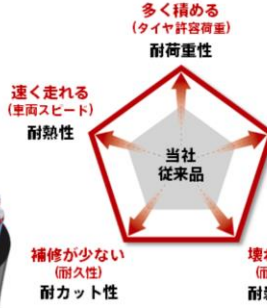
## 他性能を犠牲にせずに性能アップ

1本のタイヤでお客様のオペレーション状況/計画や  
鉱山レイアウトに合わせてカスタマイズ可能



**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



### 耐久性/長寿命 114

車両スピード 100  
許容荷重 106

@ 豪州・鉄鉱山での実証結果

OR



### 車両スピード 105

耐久性/長寿命 100  
許容荷重 100

@ メキシコ・金鉱山での実証結果

OR



### 許容荷重 112

耐久性/長寿命 100  
車両スピード 100

@ 米国・銅鉱山での実証結果

※当社従来品を100としたときの性能割増 (当社調べ)

**77** 鉱山へ展開中 (2022年7月時点)

2030年MasterCore比率 | 63インチ ほぼ **100%**

1本のタイヤで他性能を犠牲にせず、耐久性や、車両スピード、許容荷重など、お客様の使用状況、鉱山レイアウトに合わせてカスタマイズした性能アップを実現します。

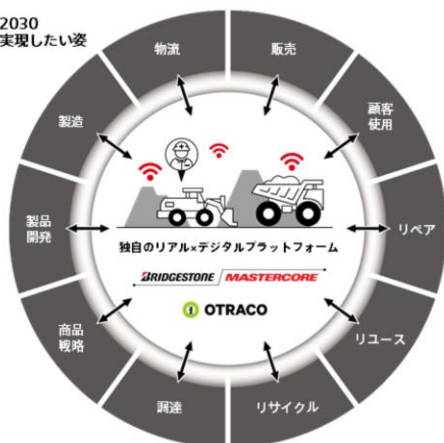
## 新たなプレミアム MasterCoreを中核とした 鉱山ソリューション

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

Efficiency  
Extension  
Economy



2030  
実現したい姿



リアル

デジタル

MasterCore  
展開先 **77** 鉱山

ネットワーク **134** 拠点  
現場密着のオンサイトサービス  
Otracoと連携強化

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

ソリューション提供を含む  
長期契約を推進・拡大

**41** 鉱山

ソリューション展開先  
(2022年7月時点)

45/77

BRIDGESTONE

MasterCoreを軸に、リアルとデジタルを組み合わせ、  
お客様に適したタイヤの使い方を提案、車両運行をサポート。  
鉱山オペレーションの生産性や経済価値の最大化に貢献する  
鉱山ソリューション。

そのコアは、昨年買収をしたOtracoと連携して強化する  
現場密着のオンサイトサービス。

そこに、タイヤデータや車両の位置データを活用し、  
より良いタイヤの使い方をご提案するデジタルソリューションを組み合わせています。

現在、ソリューション提供を含む長期契約を41鉱山で展開しており、  
今後、更なる拡充を推進します。

将来的には、リペア、リトレッド、リサイクルとも連動できる循環ビジネスモデルの  
構築へ挑戦していきます。



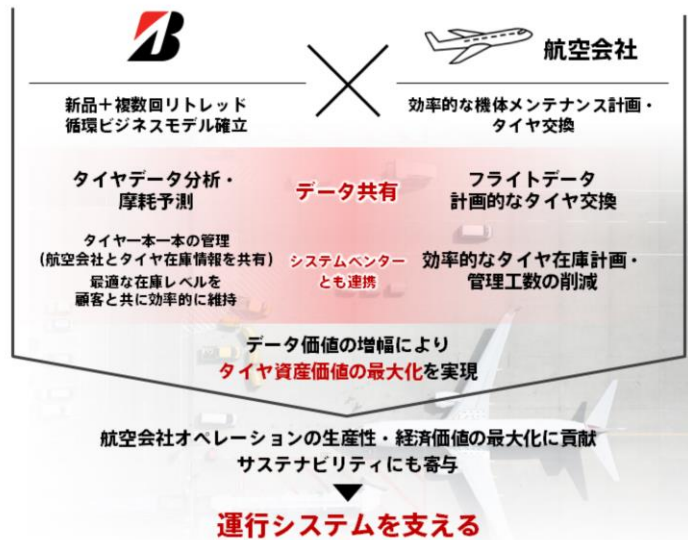
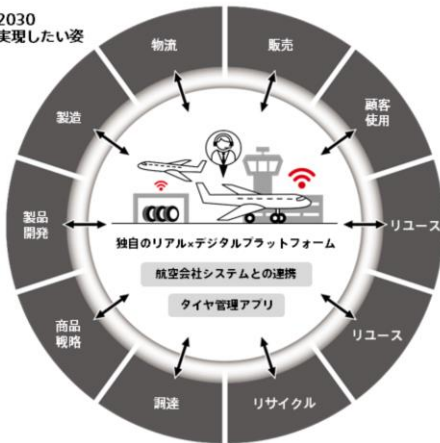
## 先駆的な循環ビジネスモデルを実現・戦略的起点 航空ソリューション

Efficiency  
Extension  
Economy



タイヤデータを活用した  
効率的な資源で価値を増幅するビジネスモデル

2030  
実現したい姿



46/77

BRIDGESTONE

当社グループにおいて、ソリューション事業の戦略的な起点となり、他生産財事業へのシナジーが非常に大きいのが、航空ソリューションです。

複数回リトレッド、当社がタイヤの所有権を持ち、お客様にリースするモデルで、ランディング回数ごとに対価を頂くコストパーランディング契約など、先駆的な循環ビジネスモデルを確立しています。

また、タイヤデータや、お客様との共創によるフライトデータを活用した摩耗予測など、データビジネスによる価値も提供しています。

さらに、システムベンダーとも連携し、航空会社システムとも繋がり、安心安全な運航に欠かせないタイヤ一本一本の管理、効率的な在庫計画など、データの価値を増幅し、タイヤ資産価値を最大化するソリューションの実現を進めています。

オペレーションの生産性・経済価値の最大化に貢献すると共に、サステナビリティにも寄与し、運行システムを支えることを可能とするビジネスを今後も強化していきます。



トラック・バス系  
モビリティソリューション事業

 BRIDGESTONE

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ（Solutions for your journey）



モビリティソリューションについては、



# モビリティソリューション事業

Efficiency  
Extension  
Economy



トラック・バス用プレミアムタイヤ事業の成長・循環ビジネスモデルの構築に貢献

顧客ベースを拡大し、タイヤデータ・モビリティデータの価値を増幅する運送ソリューションを拡充



49/77

BRIDGESTONE

プレミアムタイヤとメンテナンスなどのサービス、車両運行管理などを一つのパッケージとして、お客様毎にカスタマイズして提供するフリートケアを欧州から展開開始。

これをグローバルに拡充するなど、タイヤデータ・モビリティデータの価値を増幅する運送ソリューションを今後も強化。

顧客ベースの拡大も含め、トラック・バスプレミアムタイヤ事業の成長・循環ビジネスモデルの構築に貢献する事業として、欧米、豪州を中心に拡充を進めていきます。

## 戦略アウトライン：ソリューション事業

中期事業計画（2021-2023）  
“強い”ブリヂストンへ戻す

- 事業ごとにプレミアムタイヤ事業とのシナジー・収益性・成長性見極め
- 21MBP ほぼ達成  
変化に対応できる強いブリヂストンへ
- プレミアム化  
ソリューション事業運動への布石完了

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

- **ソリューション事業関連投資拡大**  
・ 見極めた事業に戦略的に実施  
27年以降のソリューション事業急速拡大への基盤を構築

### 小売サービスソリューションネットワーク

- ・ 成長の**エネイabler**として、ネットワーク拡充強化

### 小売サービスソリューション事業

- 乗用車系：
- ・ UX・お客様の経験価値の増幅
  - ・ モバイルバンサービス・充電ステーション拡充
  - ・ サブスクリプションモデルの拡大

### タイヤセントリックソリューション事業

- トラック・バス系：ENLITENビジネス戦略（TB）
- ・ リトレッド：“**ブリヂストンのコアへ**”
    - ・ リトレッド強化投資
    - ・ プレミアムタイヤ事業・モビリティソリューション事業とのシナジー・連携強化

鉱山車両系：MasterCoreを中核とした鉱山ソリューション  
航空機系：先駆的な循環ビジネスモデルを実現・ソリューション戦略起点

### モビリティソリューション事業

- トラック・バス系：プレミアムタイヤ事業の成長・循環ビジネスモデル構築に貢献
- ・ Webfleet & Azuga 中心にプレミアムタイヤ 顧客ベースの拡大
  - ・ 「フリートケア」コンセプトグローバルへ拡大

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

50/77

BRIDGESTONE

ソリューション事業についてまとめます。

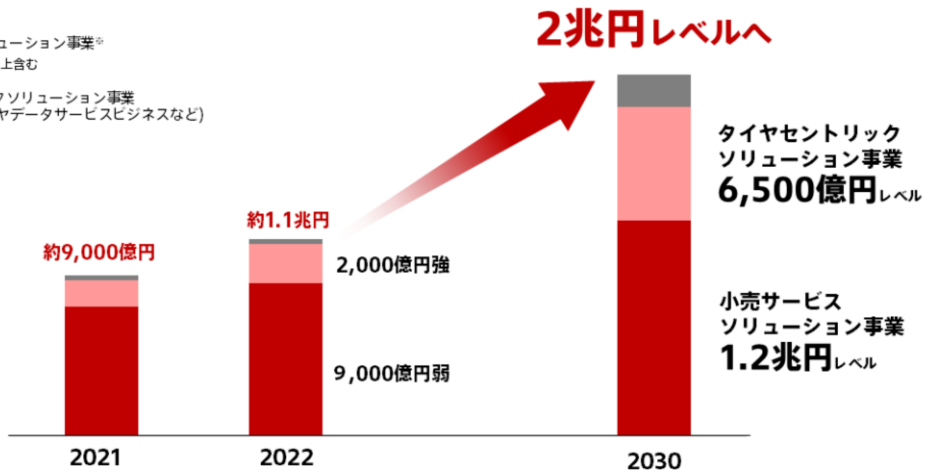
21中計にて、事業ごとに、プレミアムタイヤ事業とのシナジー・収益性・成長性を見極め、  
24中計にて、見極めた事業に戦略的に投資を拡大。

27中計にて、その投資を元に、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を急拡大していきます。

## ソリューション事業別売上収益

### プレミアムタイヤ事業の強みを活かしたソリューション事業拡大推進

- 小売サービスソリューション事業\*  
※ 小売タイヤ事業売上含む
- タイヤセントリックソリューション事業  
(リトレッド タイヤデータサービスビジネスなど)
- その他



ソリューション事業の売上収益は、22年の約1.1兆円から、2030年には2兆円レベルへ、約2倍に拡大することを目指します。

# 新たなモビリティへ対応 - モビリティエコシステムの構築

Extension



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

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

52/77



さらに、加速するモビリティ業界の進化を見据え、  
新たなモビリティへも対応。

自動運転技術や、タイヤのリサイクルなど、幅広くモビリティエコシステムの構築を  
進めていきます。



化工品・多角化事業

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ（Solutions for your journey）



次に、化工品・多角化、探索事業についてです。

# 化工品・多角化事業

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

Energy  
Extension  
Emotion  
Ease



## 事業

産業のオペレーションを支える

油圧・高機能ホース  
ゴムクローラ

安心・安全な生活を支える  
樹脂配管  
免震ゴム

EV化を足元から支える  
空気ばね (米国)

心動かすスポーツライフ・  
モビリティライフを支える

スポーツ ゴルフボール  
ゴルフクラブ  
サイクル 電動アシスト自転車  
自転車



## コアコンピタンス

高分子複合体を極める  
技術コア

長い歴史と実力で  
培われた強いブランド力

プレミアム商品力  
(高機能・高付加価値)

現物現場・顧客志向に基づく  
技術提案力



シャープにコアコンピタンスの生きる領域にフォーカス。

油圧ホース、ゴムクローラ、樹脂配管、免震ゴム、空気ばね、スポーツ、サイクルなど、様々な事業で、産業や楽しみを支えることを目指し、プレミアム化、ソリューション化を推進していきます。



## サステナビリティビジネスモデル

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

カーボンニュートラル  
サーキュラーエコノミー

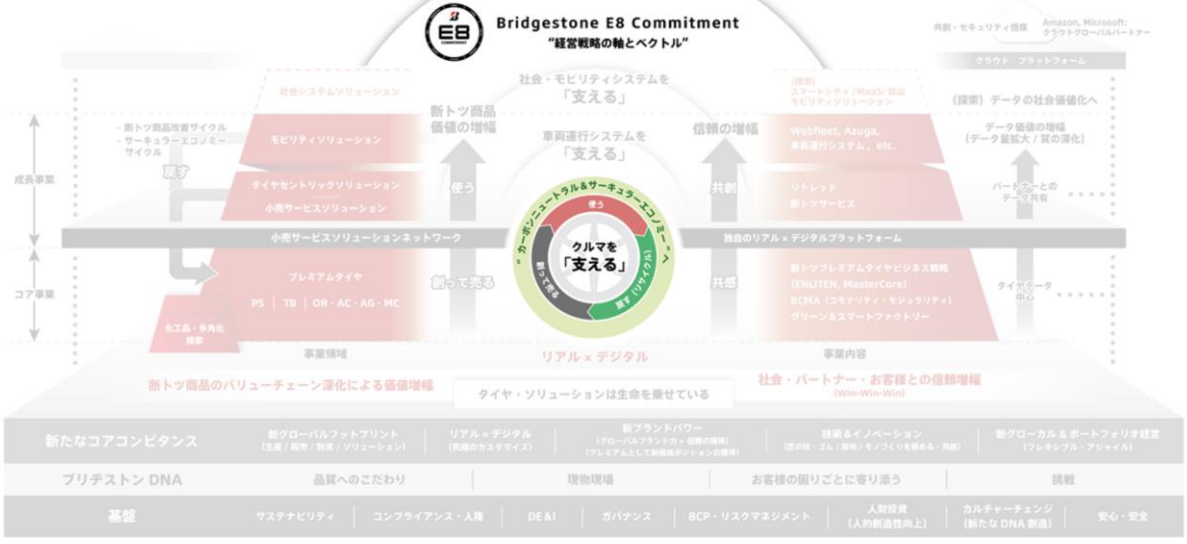
 BRIDGESTONE



2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ（Solutions for your journey）



経営の中核に据えたサステナビリティについては、サステナビリティビジネスモデルの構築を進めています。

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

Energy Ecology



創って売る プレミアムタイヤ事業



カーボンニュートラル	Scope1&2 *2011年対比	CO <sub>2</sub> 排出量削減* 21年：25%、23年：30%以上	26年：40%以上	30年：50%	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：23年50%以上、30年約100%達成へ挑戦 社内カーボンプライシングの活用強化：\$100 t/CO <sub>2</sub> グリーン&スマート工場化（既存（含む増強）工場）：24-26年開始、27-29年加速			
サーキュラーエコノミー	Scope3 *Sciencebased target	22年SBT*申請 認定審査中 (Scope1-2目標も含む) サプライヤーエンゲージメント強化	26年SBT*更新に向けた 総量削減ターゲット設定	排出量の5倍以上の CO <sub>2</sub> 削減貢献	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 21年：37%、22年：37% 23年：37%以上	■ 再生資源・再生可能資源比率向上に向けた材料開発： ENLITENビジネス戦略連動、商品戦略連動（含むリトレッド） ■ リサイクル事業推進、再生可能資源強化：天然ゴム事業、グアール事業	再生資源・ 再生可能資源比率 40%	
	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

58/77

BRIDGESTONE

商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」という、バリューチェーン全体で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にフォーカスする取り組みと、ビジネスモデルを連動させることに挑戦。

# サステナビリティビジネスモデルの構築 原材料から循環：バイオ技術・高分子複合体技術を活用して推進

Energy  
Ecology



## 天然ゴム事業

天然ゴム農園3拠点を保有  
(リベリア・インドネシア)

植林投資を実行  
(インドネシアの天然ゴム農園2拠点)



## グアヤール事業

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



## リサイクル事業

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

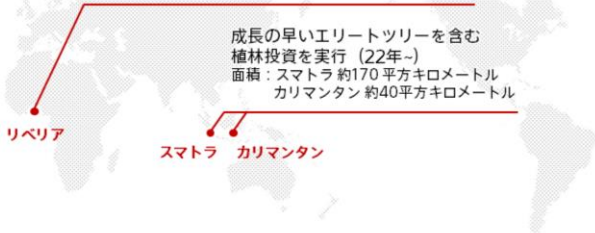
合成ゴム  
カーボンブラック  
スチール、など

原材料からの循環については、バイオ技術、当社のコアコンピタンスである高分子複合体技術を活用して推進していきます。

## 天然ゴム事業

### ブリヂストングループの天然ゴム農園（3カ所に保有）

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



天然ゴム農園

Energy  
Ecology  
Empowerment



#### カーボンニュートラル

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

#### サーキュラーエコノミー

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

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

#### 地域住民に寄り添った社会貢献活動を継続

- ・ 自社農園で開発した生産性向上などの技術を伝授
- ・ 地域住民向けに自社クリニック開放
- ・ 農園一部を学校敷地用に無償提供、など  
(上記：インドネシア農園での活動例)

すべての人が自分らしい毎日を歩める  
社会づくりに貢献

60/77

BRIDGESTONE

天然ゴム事業については、リベリア、インドネシアのスマトラ・カリマンタンの3カ所の農園運営を強化。

業界全体における持続可能な天然ゴム農園の構築を推進していきます。

リベリアでは、Firestone時代から90年以上、地域社会への貢献も含めた農園事業を展開。

インドネシアでは、成長が早く天然ゴム収穫の効率性が良いエリートツリーの植林投資を実行し、強化。

プレミアムタイヤ事業・断トツ商品を支えるサステナブルな再生可能資源の供給体制を構築していきます。

また、当社が運営する農園において約590万トンのCO<sub>2</sub>固定量を維持し、さらに、荒地地への新規植林によりCO<sub>2</sub>吸収・固定量の拡大などカーボンニュートラル化にも大きく貢献することを目指します。

地域の小規模農園への技術支援や、医療や教育の提供・サポートなど、地域社会を支える活動も継続。

すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりに貢献していきます。

## グアユール事業の推進

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

1940年代 - Firestone社にてグアユール由来のタイヤ開発活動  
2012 : 研究活動を本格的に再開  
2013 : 米国・アリゾナ州にグアユール研究農園を設立  
2014 : 米国・アリゾナ州に研究施設を設立  
2015 : グアユール由来の天然ゴムを使用した試作タイヤ完成  
2018 : 米国農務省から、研究開発支援対象として選定  
2022 : 米国エネルギー省から研究助成金対象に選定

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

### 主な共創プロジェクト：

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

2012~2022  
総投資額 約**130**億円

2022~2025  
投資額(予定) 約**50**億円

Energy  
Ecology  
Empowerment



持続可能な原材料調達、新たな緑地拡大へ

オープンイノベーション・共創で

2026年に実用化、

2030年に本格的な生産・事業化を目指し加速

### 天然ゴム供給源の多様化

再生可能資源の拡充・多様化  
天然ゴム供給・価格高騰リスクの低減

### 乾燥地帯・少ない水で栽培可能

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

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

61/77

BRIDGESTONE

天然ゴム供給源の多様化を実現するグアユール事業も強化を進めます。  
グアユールは、乾燥地帯に自生し、少ない水で栽培可能な植物です。

過去、Firestone時代に、米国で研究されていたグアユール由来のタイヤ開発を、  
2012年から本格的に再開。22年までに約130億円のリソースを投入してきました。

今年、グアユール由来の天然ゴムを使用したレースタイヤが  
米国のINDY CARレースでデビュー。

今後、さらに、パートナーとの共創、エコシステムの構築を進め、  
米国を中心に拡大し、  
2026年に実用化・2030年に本格的な生産・事業化を目指し加速していきます。



## ブリヂストンのリサイクル事業

使い終わったタイヤ=「資源」

タイヤを原材料に「戻す」

タイヤの価値が「循環」し続ける社会を創る

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

共感頂くみなさまと共に

BRIDGESTONE

リサイクル事業については、今年の4月に、  
タイヤの価値が、常に循環し続ける社会を創る、  
EVERTIRE INITIATIVEを始動させました。

使い終わったタイヤを資源として、原材料に戻す。

タイヤ・ゴム業界のリーディングカンパニーである私たちが、  
リサイクルを先導することで、

この活動に共感頂く様々なパートナーの皆様と共に、  
将来世代により良い地球環境を引き継いでいくことに挑戦していきます。

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ（Solutions for your journey）



最後に、事業を支えるコアコンピタンス、DNA、基盤についてお話しします。



## 新ブランドパワー

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

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

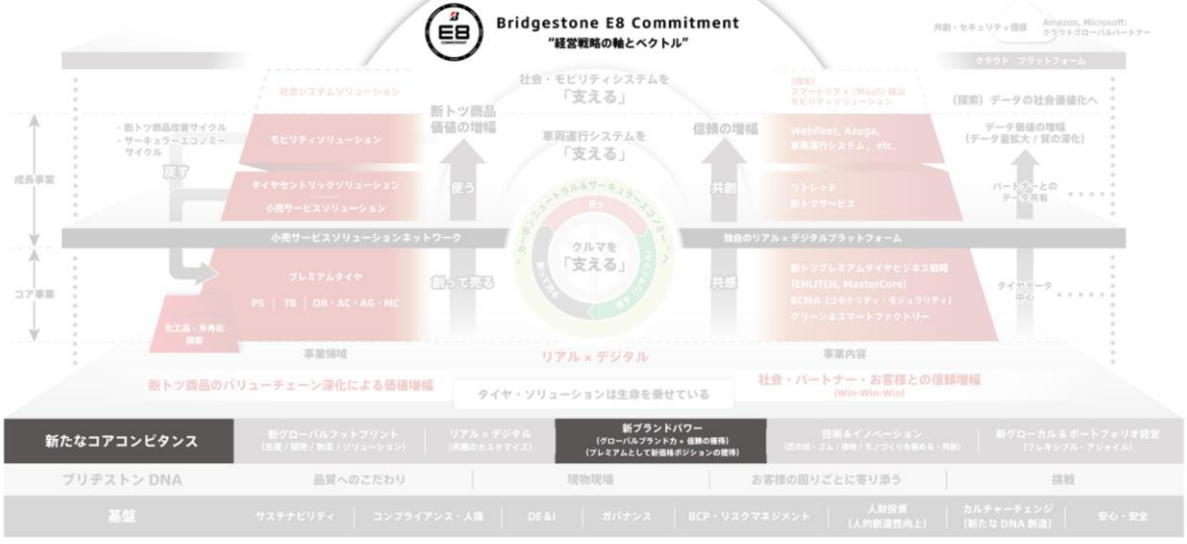
 BRIDGESTONE



2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ（Solutions for your journey）



新たなプレミアムを支える、新ブランドパワーは、  
 グローバルブランド力と信頼を軸に、  
 プレミアムとして新価格ポジションを獲得していきます。

また、Bridgestone E8 Commitmentへ共感頂き、従業員、社会、パートナー、  
 お客様と共に、持続可能な社会を支えることにコミットしていくことで、  
 信頼の増幅にもつなげていきます。

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

Emotion



Bridgestone 1.0



1963年 第1回日本グランプリ



1976年 F1日本グランプリ

Bridgestone 2.0



1995-



1997-2010



2002-2015

MotoGP™ 2015 Round 18 Valencia

Bridgestone 3.0



Indianapolis 500



SUPER GT



EWC (鈴鹿8耐)



Bridgestone World Solar Challenge



GT TRIALS eモータースポーツへ投資

“サステナブルなモータースポーツ”への更なる挑戦

2024年グローバルモータースポーツ活動再開

▶ 心動かすモビリティ体験を通じ、モータースポーツ文化の発展を支える  
10年後、20年後にも『走るわくわく』を提供しつづける

66/77

BRIDGESTONE

そして、創業以来、様々な活動に参加してきたグローバルモータースポーツ活動を、24年を目途に、再開。

E8コミットメントのEmotion で掲げた通り、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、10年後、20年後にも『走るわくわく』を提供し続けていきます。



人的創造性向上  
カルチャーチェンジ  
新たなDNA創造

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ（Solutions for your journey）



基盤においては、人的創造性の向上を強化。

# 人的創造性向上 事業戦略と連動した人財戦略を推進

Empowerment



中期事業計画 (2021-2023)  
"強い"ブリヂストンへ戻す

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

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

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

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

人的創造性向上 23年1月1日付にて、  
菅掌役員任命し、経営強化

## ■ 人的創造性 - 次期グローバル経営 KPI -

売上収益、調整後営業利益率、ROIC、ROEに加え導入

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

人財投資を強化し、付加価値を上げる ⇒ 価値創造の好循環を生む



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

## ■ 新たな事業価値を創造し 事業ポートフォリオを支える 人財集団へ

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

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

## ■ 新たな企業文化・DNA創造

69/77

BRIDGESTONE

当社グループの人財戦略は、  
事業戦略と連動した付加価値創造により、企業価値向上を図ると共に  
個人の成功・自信の波及を通じて、多様な人財が輝けるようになることを  
軸としています。

レジリエントなエクセレントブリヂストンへ変革するためには、  
人的創造性の向上が不可欠です。  
20年から強化を開始。  
PDCAを回しながら段階的に実施していますが、まだまだ十分ではありません。

人財投資をさらに強化し、付加価値を上げる。  
この価値創造の好循環を生んでいきます。

さらに、グローバルで約8割以上の従業員に既に浸透しているE8コミットメントと  
連動し、グローバルカルチャーチェンジも推進していきます。

# 人的創造性向上

ブリヂストンの幅広い事業領域で  
多様な人財が“輝く”、多様な挑戦の場

付加価値創造のための  
更なる挑戦



Empowerment



70/77

BRIDGESTONE

その重要な施策として、ブリヂストンの幅広い事業領域において、事業戦略と連動した付加価値創造と個人の成長のための挑戦のプログラム・場を提供。

一例として、探索事業のソフトロボティクス事業については24年より社内カンパニー化し、起業家精神を発揮する場としていきます。



## 戦略リソース（戦略投資・戦略経費）

 BRIDGESTONE

これらの戦略を実行するための戦略リソースについて、まとめます。

戦略リソース  
(戦略投資・戦略経費)

2022-2030

2兆8000億円レベル

2022-2023計画  
約**4,900**億円レベル

プレミアム化  
ソリューション事業連動への  
基盤構築

中期事業計画 (2021-2023)  
約**6,200**億円レベル

中期事業計画 (2024-2026)  
約**12,000**億円レベル

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

中期事業計画 (2027-2029) & 2030  
約**11,000**億円レベル

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

中期事業計画 (2027-2029)  
約**8,000**億円レベル

プレミアムタイヤ事業 約**1.2兆円**

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

ソリューション事業 約**1.1兆円**

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

IT、基盤  
化工品・多角化/探索事業 約**5,000億円**

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

72/77

BRIDGESTONE

21中計では、プレミアム化、ソリューション事業連動への基盤構築。

24中計では、27年以降の成長へ向けて、21中計の約2倍の  
1.2兆円レベルのリソースを集中投入。

見極めたソリューション事業の拡大加速、プレミアムタイヤ事業基盤構築を  
中心としています。

27中計では、グリーン&スマート工場、サステナビリティ関連投資へシフトします。

今年から2030年までに投下していく戦略リソースは、2.8兆円レベル。  
プレミアムタイヤ事業とソリューション事業がそれぞれ約1兆円と同レベルとなり、  
2030年への道筋に沿って、フレキシブル・アジャイルに投入を判断していきます。





キャピタルアロケーション方向性  
株主還元

BRIDGESTONE

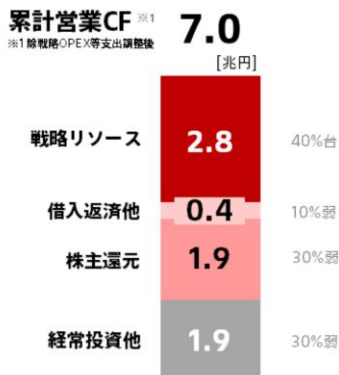
キャピタルアロケーション、株主還元については、

## キャピタルアロケーション方向性

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

2022~2030

累計営業CF・キャピタルアロケーション



戦略リソース (2022~2030) : 約2.8兆円

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

### 「適正な財務体質の維持」

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

安定性確保	資本効率・資本コスト
・ Net D/E Ratio : 2022 0.05レベル計画 2030 0.3以下レベル	ROE : 2022 10%計画 2030 13%レベル
・ 連結自己資本比率 : 2022 60%弱レベル計画 2030 中長期的に60%レベルを目安	ROIC : 2022 9%計画 2030 12%レベル
格付機関信用格付の維持・向上	22年 : Moody's: A2, S&P: A, R&I: AA+

### 「株主還元の充実」 「機動的資本政策」

配当方針 : 安定的且つ継続的な配当額向上  
配当性向の目安 : 22年 40% ⇒ 2030年 50%レベルへ  
戦略リソースに対する内部留保と財務健全性から総合的に判断し、自己株式取得も機動的に検討

74/77

BRIDGESTONE

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

現在の信用格付けを維持する健全な財務体質を確保するために、Net D/Eレシオは0.3以下、資本効率のバランスを考慮し、自己資本比率は60%レベルを目安にしていきます。

株主還元の充実、機動的資本政策を基本とし、配当性向は、22年の40%から、段階的に引き上げ、30年に向け、50%レベルを目指します。

2030年 長期戦略アスピレーション (実現したい姿) : 戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ (Solutions for your journey)



以上が、2030年への道筋、長期戦略アスピレーション、実現したい姿です。



## 戦略アウトライン：総括

2015-2019

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

2020 第三の創業

Bridgestone 3.0 Journey

中期事業計画 (2021-2023)

中期事業計画 (2024-2026)

中期事業計画 (2027-2029)

変化に対応できる  
“強い”ブリヂストンへ戻す

「過去の課題に正面から向き合い、  
先送りしない」  
「足元をしっかり、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活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

76/77

BRIDGESTONE

プレミアム事業とソリューション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へ進化  
新たな企業文化・DNA構築  
を実現し、

変化に対応できる“強い”ブリヂストンから、  
創立100周年へ向けて、  
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していきます。



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

矛盾や困難に悩みながら、  
ブリヂストンは前進する。

このジャーニーには、  
社会価値と顧客価値創造の両立  
及び、企業価値創造、  
サステナビリティと企業成長の両立など、

様々な矛盾や困難が待っています。

しかし、悩みながらも、ブリヂストンは前進していきます。

長い時間、ご清聴ありがとうございました。



#### 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。

Copyright © Bridgestone Corporation