



中期事業計画 (2024-2026) 策定進捗

2023年5月15日

取締役

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

2030年 長期戦略アスピレーション（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



Bridgestone E8 Commitment

クラウド
プラットフォーム



新たなコアコンピタンス

新グローバルフットプリント

究極のカスタマイズ

新ブランドパワー

技術&イノベーション

新グローバル&ポートフォリオ経営

ブリヂストン DNA

品質へのこだわり

現物現場

お客様の困りごとに寄り添う

挑戦

基盤

サステナビリティ

コンプライアンス・人権

DE&I

ガバナンス

BCP・リスクマネジメント

人的創造性向上

新たな DNA 創造

安心・安全

中期事業計画 (2024-2026) 「2030年 長期戦略アスピレーション」に沿った変革を加速



Bridgestone 3.0 Journey

中期事業計画 (2021-2023)

中期事業計画 (2024-2026)

変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す

プレミアム化

ソリューション事業連動への布石完了

“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 - 「既存プレミアム強化」及び「新たな価値創造へ」
- 見極めたソリューション事業 - 加速への基盤構築
- 化工品・多角化/探索事業 - シャープにコアコンピタンスが生きる領域にフォーカス

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

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

中期事業計画 (2024-2026) に向けて

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)

経営スタンス

「危機」(共通課題)

次のステージへ

“PASSION” for Excellence

戦略構築
管理

グローバル戦略主導
(共通課題)

次のステージへ

グローバル × リージョナル戦略へ
(共通+個別課題)

稼ぐ力

稼ぐ力の再構築

次のステージへ

稼ぐ力の強化

戦略的
成長投資

投資管理体制の基盤構築
(投資コストを重視した経営へ)
ROIC / ROE / 調整後営業利益

見極め

戦略的成長投資の拡大・強化ステージへ移行
ROIC / ROE / 調整後営業利益 + 人的創造性

ビジネス
ステージ

プレミアム化
ソリューション事業連動への布石

1. サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業強化
2. 新興国・成長マーケットでのプレミアムタイヤ事業化
3. スペシャルティタイヤ 「断トツ」プレミアム事業へ
4. 成熟国中心でのタイヤセントリックソリューション事業拡大
5. 北米 モビリティテック事業構築

バリューチェーン全体でオペレーショナルエクセレンスを追求

中期事業計画 (2024-2026) グローバル × リージョナル戦略

1. サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業強化



2. 新興国・成長マーケットでのプレミアムタイヤ事業化



3. スペシャルティタイヤ 「断トツ」プレミアム事業へ

プレミアムタイヤ事業



プレミアムリーダー
戦略



プレミアムニッチ
戦略

タイヤセントリックソリューション事業



断トツ商品力「MASTERCORE」を軸にソリューション拡大



ソリューションビジネスモデル構築の戦略起点として
次世代ソリューション構築

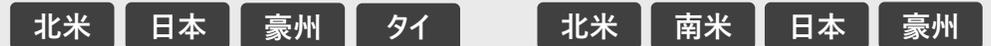
4. 成熟国中心でのタイヤセントリックソリューション事業拡大



小売サービス
ソリューションネットワーク



リトレッド
タイヤメンテナンス



5. 北米 モビリティテック事業構築 (BtoB／トラック・バス系にフォーカス)

欧州Webfleet Solutions／北米Azugaの連携強化
- 「フリートケア」を北米で拡充

中期事業計画 (2024-2026) グローバル × リージョナル戦略

1. サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業強化



2. 新興国・成長マーケットでのプレミアムタイヤ事業化



3. スペシャルティタイヤ 「断トツ」プレミアム事業へ

プレミアムタイヤ事業



プレミアムリーダー
戦略



プレミアムニッチ
戦略

タイヤセントリックソリューション事業



断トツ商品力「MASTERCORE」を軸にソリューション拡大



ソリューションビジネスモデル構築の戦略起点として
次世代ソリューション構築

4. 成熟国中心でのタイヤセントリックソリューション事業拡大



小売サービス
ソリューションネットワーク



リトレッド
タイヤメンテナンス



5. 北米 モビリティテック事業構築 (BtoB／トラック・バス系にフォーカス)

欧州Webfleet Solutions／北米Azugaの連携強化
- 「フリートケア」を北米で拡充

中期事業計画 (2024-2026) 稼ぐ力の強化

サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業強化
(乗用車/トラック・バス系)

中期経営計画 (2021-2023)

グローバル戦略主導/稼ぐ力の再構築

中期経営計画 (2024-2026)

グローバル+リージョナル戦略へ 稼ぐ力の強化 - 次のステージへ -

価格UP
ポジションUP
(価値創造)
MIX UP



DOWN

コスト削減
環境負荷低減

断トツ商品力・商品企画力 「究極のカスタマイズ」追求

- 新たなプレミアムの創造
革新的タイヤ基盤技術をコアに
"究極のカスタマイズ"を実現



MIX UP力 + ENLITEN

- プレミアム：増、汎用：減
既存プレミアム $\left[\begin{array}{l} \text{乗用車用高インチタイヤ} \\ \text{「超」高インチタイヤ} \\ \text{各地域プレミアムタイヤ} \end{array} \right] + \text{「新たなプレミアム」ENLITEN}$
- TBリトレッド：増

断トツモノづくり力 - リアル×デジタル -

- ・ 日本のモノづくりリーダーシップ強化
- ・ グローバル新品タイヤ工場 50工場の役割責任明確化
- BCMA* @開発～生産+バリューチェーン全体
シンプル&差別化による「コストダウンとカスタマイズの両立」
- グリーン & スマート工場スタート
 - ・ グリーン化による環境負荷低減
 - ・ スマート化による生産性向上

*BCMA: Bridgestone Commonality Modularity Architecture

新ブランド力

- 新たなサステナブルなグローバルプレミアムブランドへ
サステナブルなグローバルモータースポーツ連動、Bridgestone / ENLITEN

チャンネル力 - リアル×デジタル -

- 小売サービスソリューションネットワーク拡充・拡大、ファミリーチャンネル強化
⇒ プレミアムタイヤ&ソリューション事業の成長エネイブラーへ

グローバルサプライチェーンマネジメント力

- プレミアムにフォーカスしたフレキシブル・アジャイルな供給マネジメント
⇒ 必要な商品を、必要な量、必要なタイミングで、必要な場所へ供給

グローバルサプライチェーンマネジメント力

- 地産地消 + フレキシビリティを担保したグローバル最適
地産地消率 | **95%** (乗用車用) **85%** (トラック・バス用)
- リーンなオペレーション (在庫最適化、etc.)

グローバル調達力

- サステナビリティパートナーとの共創 (調達～生産、etc.)

中期事業計画 (2024-2026) 稼ぐ力の強化

サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業強化
(乗用車/トラック・バス系)

中期経営計画 (2021-2023)

グローバル戦略主導/稼ぐ力の再構築

中期経営計画 (2024-2026)

グローバル+リージョナル戦略へ 稼ぐ力の強化 - 次のステージへ -

価格UP
ポジションUP
(価値創造)
MIX UP



コスト削減
環境負荷低減

断トツ商品力・商品企画力 「究極のカスタマイズ」追求

- 新たなプレミアムの創造
革新的タイヤ基盤技術をコアに
"究極のカスタマイズ"を実現



MIX UP力 + ENLITEN

- プレミアム：増、汎用：減
既存プレミアム $\left[\begin{array}{l} \text{乗用車用高インチタイヤ} \\ \text{「超」高インチタイヤ} \\ \text{各地域プレミアムタイヤ} \end{array} \right] + \text{「新たなプレミアム」ENLITEN}$
- TBリトレッド：増

断トツモノづくり力 - リアル×デジタル -

- ・ 日本のモノづくりカリーダースhip強化
- ・ グローバル新品タイヤ工場 50工場の役割責任明確化
- BCMA* @開発～生産+バリューチェーン全体
シンプル&差別化による「コストダウンとカスタマイズの両立」
- グリーン & スマート工場スタート
 - ・ グリーン化による環境負荷低減
 - ・ スマート化による生産性向上

*BCMA: Bridgestone Commonality Modularity Architecture

新ブランド力

- 新たなサステナブルなグローバルプレミアムブランドへ
サステナブルなグローバルモータースポーツ連動、Bridgestone / ENLITEN

チャネル力 - リアル×デジタル -

- 小売サービスソリューションネットワーク拡充・拡大、ファミリーチャネル強化
⇒ プレミアムタイヤ & ソリューション事業の成長エネイブラーへ

グローバルサプライチェーンマネジメント力

- プレミアムにフォーカスしたフレキシブル・アジャイルな供給マネジメント
⇒ 必要な商品を、必要な量、必要なタイミングで、必要な場所へ供給

グローバルサプライチェーンマネジメント力

- 地産地消 + フレキシビリティを担保したグローバル最適
地産地消率 | 95% (乗用車用) 85% (トラック・バス用)
- リンなオペレーション (在庫最適化、etc.)

グローバル調達力

- サステナビリティパートナーとの共創 (調達～生産、etc.)

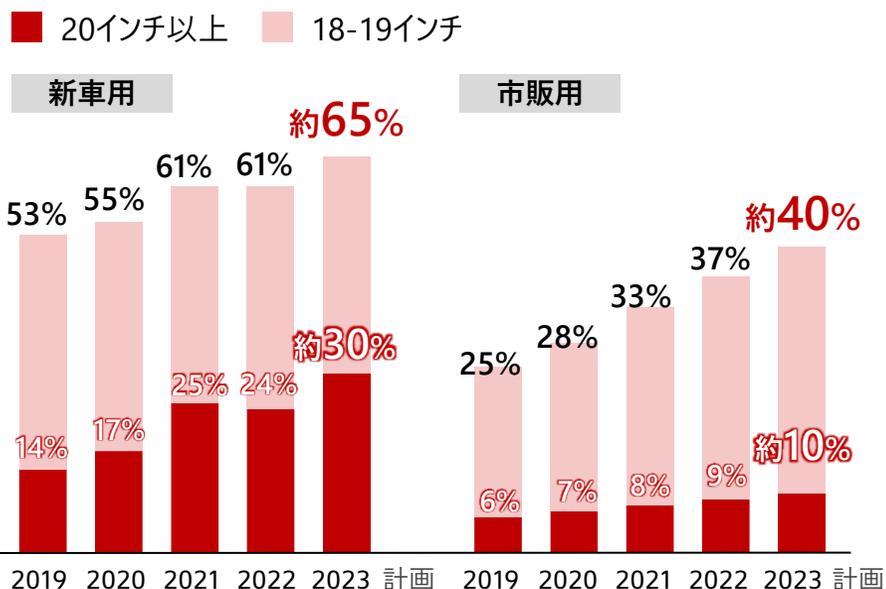


中期事業計画
(2024-2026)

新車用から市販用への回帰需要を確実に取り込み、グローバルで高インチタイヤのMIX UP／シェアアップを継続
EV化の加速で強い需要伸長を見込む20インチ以上「超」高インチタイヤを欧米中心に強化

欧米

18インチ以上高インチタイヤ販売比率
(内、20インチ以上「超」高インチタイヤ販売比率)

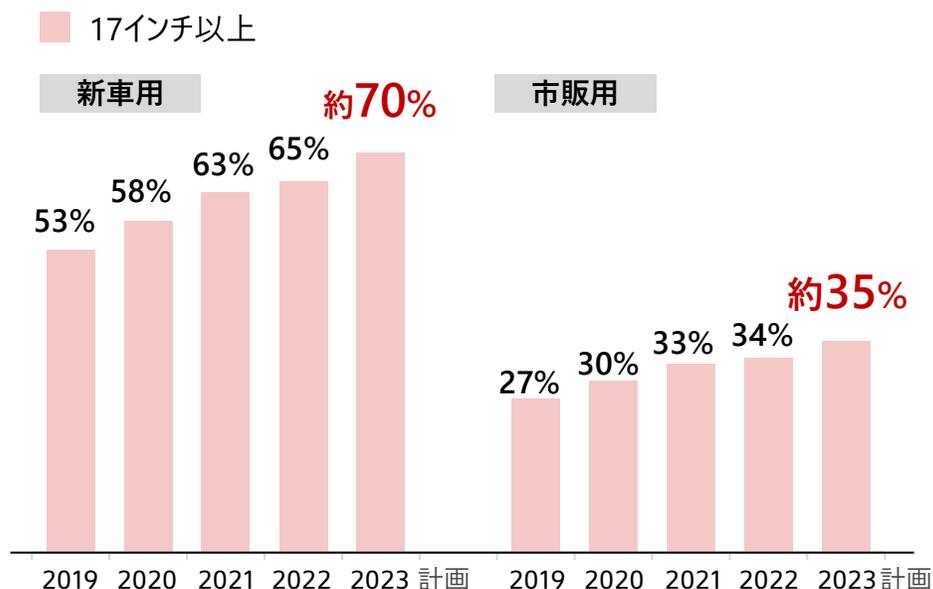


18インチ以上高インチタイヤ
市販用シェア伸長率



新興国（アジアパシフィック、中国、南米）

17インチ以上高インチタイヤ販売比率



2024-2026年：高インチタイヤ／「超」高インチタイヤへのMIX UP強化・拡大に向けた計画策定中

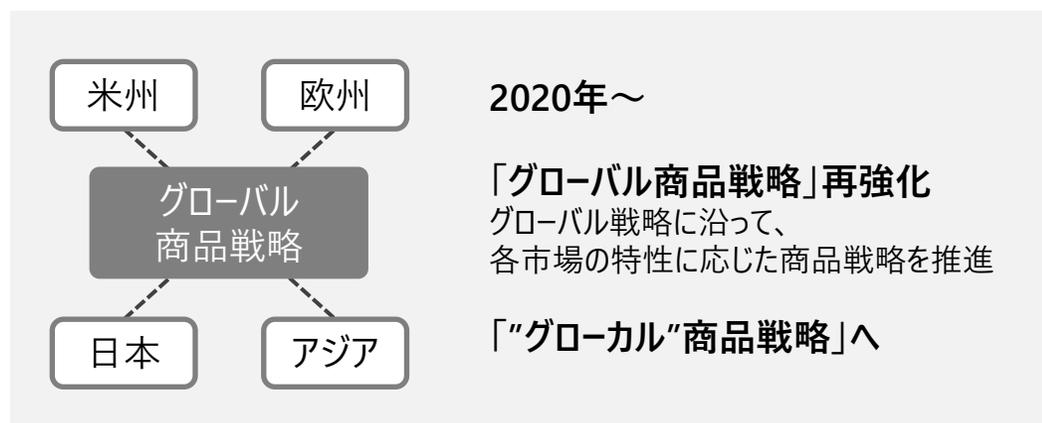
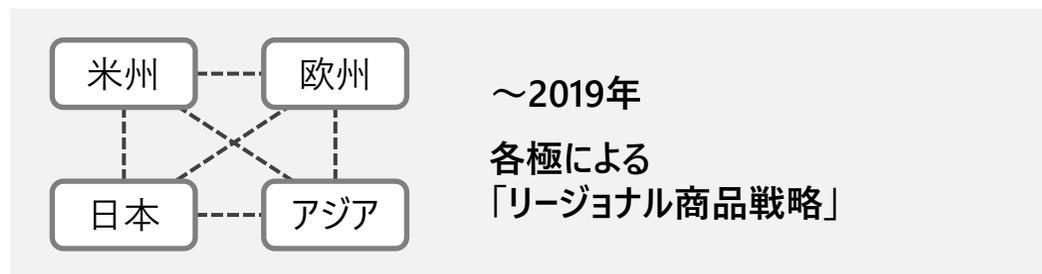
■ **グローバル商品戦略**を軸に、市場特性に応じた「**カスタマイズ**」を実行 ⇒ 商品力を着実に改善／お客様に価値を認めて頂く

中期事業計画 (2024-2026)

ブリヂストン独自の “**新たなプレミアム**” の創造に挑戦

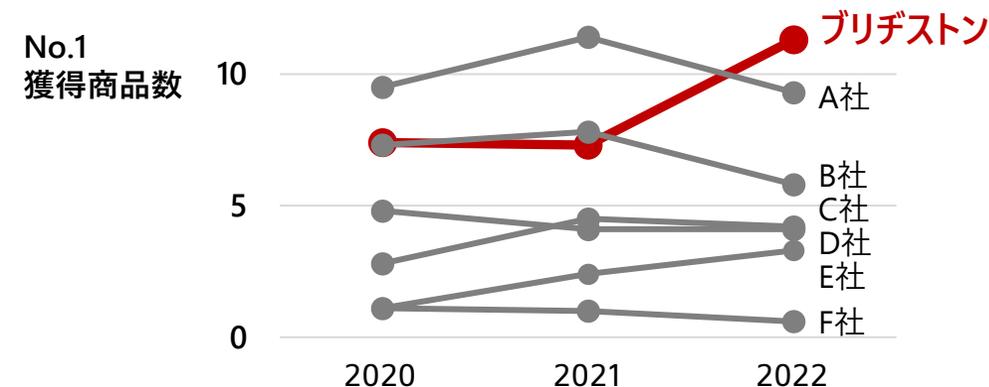
*Tire Rack : Eコマース中心のプレミアムタイヤ販売業者

■ 商品戦略機能の進化



■ 北米：Tire Rack* タイヤカテゴリ別 VOC調査

No.1獲得商品数（年間月平均）**2022年第1位獲得**



■ 欧州：雑誌評価

- スポーツタイヤ **POTENZA SPORT**（23年春）
Auto Zeitung 第1位
- 冬タイヤ **BLIZZAK LM005**（22年冬）
Auto Bild Sportscars' winter：第1位 *1
Auto Express, Auto Zeitung：第2位
- 夏タイヤ **TURANZA 6**（23年春）
Auto Bild SUV summer tires：第2位 *2



*1 245/40R19 *2 225/65R17

サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業強化 各地域プレミアムタイヤへのMIX UP強化

Energy
Ecology
Efficiency
Extension
Economy



中期事業計画 (2024-2026)

お客様に断トツ商品の価値を認めて頂くことをベースに築いてきた
各地域プレミアムタイヤ（含むプレミアムタイヤブランド）の拡売を推進

高インチタイヤ

欧米：18インチ以上
新興国：17インチ以上

「超」高インチタイヤ：20インチ以上

各地域プレミアムタイヤ

プレミアムタイヤブランド

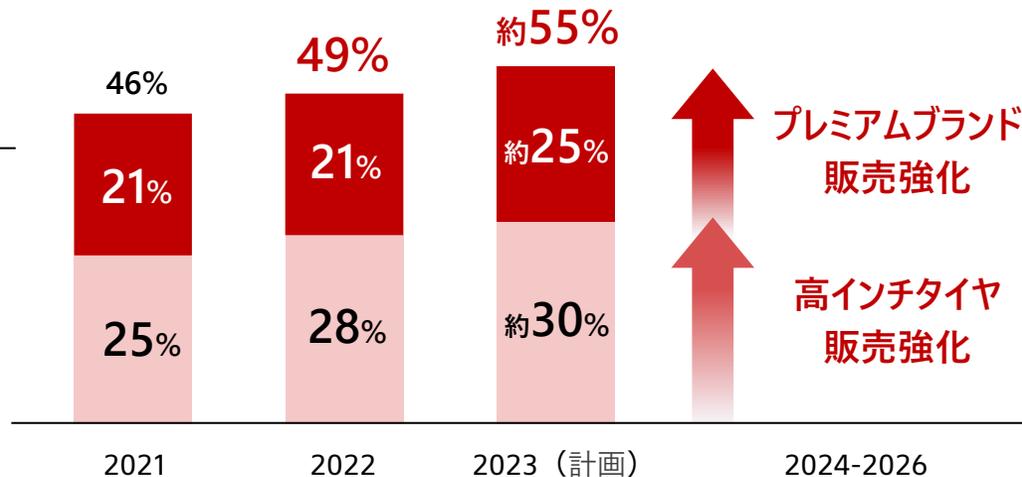
POTENZA **BLIZZAK** **DUELER**
REGNO **TURANZA** **ALENZA**

その他各地域
プレミアムタイヤ

プレミアムタイヤ販売比率 乗用車用タイヤ（市販用）

- プレミアムタイヤブランド + 各地域プレミアムタイヤ
- 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



プレミアムブランド
販売強化

高インチタイヤ
販売強化



トラック・バス用タイヤ、
小型トラック・バス用タイヤも
プレミアムタイヤへのMIX UPを継続

2024-2026年：プレミアムタイヤブランド + 各地域プレミアムタイヤへのMIX UP強化・拡大に向けた計画策定中

中期事業計画 (2024-2026)

EV時代の新たなプレミアム ENLITEN搭載商品を拡大 ⇒ 市場浸透フェーズへ

EVへの装着に最適な革新的タイヤ基盤技術
 ⇒ 商品、ビジネスモデルへ価値を拡大



環境性能と運動性能を両立
 EVの困りごとを足元から支える

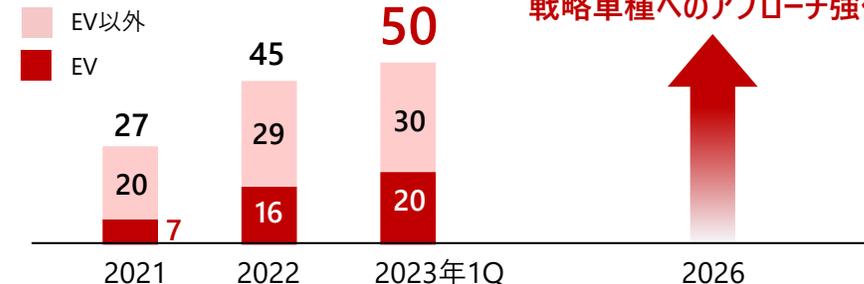
- タイヤの転がり抵抗低減による
 EV航続距離延長・電費の大幅改善、
 クルマの電池ライフの延長に貢献

⇒ クルマの電池軽量化・コスト削減・
 スペースユーティリティ向上へ貢献

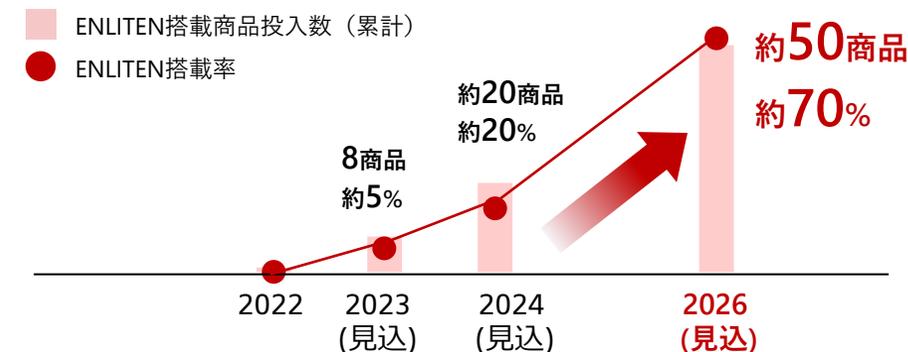
■ ENLITEN搭載商品拡大：新車用から、市販用タイヤへ

新車装着拡大

ENLITEN 新車装着車種数



市販用タイヤへの拡大



中期事業計画 (2024-2026) 「2030年 長期戦略アスピレーション」に沿った変革を加速



Bridgestone 3.0 Journey

中期事業計画 (2021-2023)

中期事業計画 (2024-2026)

変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す

プレミアム化

ソリューション事業連動への布石完了

“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 - 「既存プレミアム強化」及び「新たな価値創造へ」
- 見極めたソリューション事業 - 加速への基盤構築
- 化工品・多角化/探索事業 - シャープにコアコンピタンスが生きる領域にフォーカス

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

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



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。