



# 中期事業計画 (2024-2026) 策定進捗 3

2023年11月10日

取締役

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

# 中期事業計画 (2024-2026) 策定進捗

## Bridgestone 3.0 Journey

中期事業計画 (2021-2023) 「危機」

中期事業計画 (2024-2026) “Passion for Excellence”

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

2023年8月

経営課題を一つ一つ見極め：  
「やること」／「やらないこと」の明確化

2023年11月

中期事業計画 (2024-2026)  
ビジネス基本シナリオ明確化

“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



# 中期事業計画 (2024-2026) ビジネス基本シナリオ 次のステージへ

「2030年 長期戦略アスピレーション」を北極星とした中長期的視点の戦略方向性：レジリアントな“エクセレント”ブリヂストンへ

24MBP

27MBP

2030年

2030年以降

## 1. 稼ぐ力の強化

- 乗用車用高インチ・鉱山用プレミアムタイヤ／トラック・バス用リトレッド領域の「追い風」を確実に最大限掴む
- 「向かい風」だが、モビリティテック事業へ繋ぐべく、トラック・バス用新品タイヤ領域においても北米・日本で踏ん張る
- “新たなプレミアム”を創造するプレミアムタイヤ・ソリューション事業にフォーカス  
- ENLITEN X BCMAの融合による価値創造 X 競争優位の獲得

## 2. 2030年以降の「追い風スローダウン」にも踏ん張れる確固たる基盤にブラッシュアップ

- オペレーショナルエクセレンスを愚直に追求する- 現物現場／業務品質向上

「追い風  
スローダウン」

プレミアムタイヤ需要：

- 乗用車用高インチタイヤ
- 鉱山用タイヤ

「追い風」



## 3. 稼いだリソースを、「創立100周年（2031年）」 - 新たなビジネスステージ構築へ向け投入スタート

- 確固たるプレミアムタイヤ、プレミアムブランドとしてのブリヂストンを核としたビジネス基盤の構築
- サステナビリティビジネス（カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現）、ソリューション及びモビリティテック事業構築へ戦略リソース投入を24MBPにて拡充・強化

# 中期事業計画 (2024-2026) ビジネス基本シナリオ 価値創造へよりフォーカス



- 24MBPは、2023年から継続して厳しい事業環境の2024年からスタート：まずはビジネス体質強化を最優先に経営を進める

## 中期事業計画 (2024-2026)

### 2024

#### 事業環境

- 景気動向ダウン／エネルギー・人財コスト大幅アップ／利率アップ／サステナビリティ関連コストアップ／地政学リスク顕在化

#### 需要動向

- 24年は、年間で米欧を中心に厳しい状況続くと想定

#### 経営方向性

- ビジネス体質強化を優先 ⇒ 厳しい事業環境下、脇を締める
- 再編第2ステージ・再構築を実行 - 特に欧州事業関連 -
- 戦略リソースはある程度抑え、厳選投入（但し、24MBP全体では拡充・強化）

## 1. 良いビジネス体質を創る “Passion for Excellence” (業務品質向上)

- 現物現場で、基本に忠実に素早くPDCAを回す／継続的改善とイノベーションの組み合わせ／オペレーショナルエクセレンス追求
- 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制 “効果・効率の最大化”
- 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- 人財投資 “人的創造性向上”／“Bridgestone E8 Commitment”と連動したカルチャーチェンジ
- 過去の課題に正面から向き合う：“再編”第2ステージ実行
- 量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ

## 2. 良いタイヤを創る

- 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現
  - “ENLITEN” - 特に“EVタイヤ” 24MBP：Generation 1拡大⇒ 27MBP：Generation 2投入へ向けて技術構築
- モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を支える - “BCMA”

## 3. 良いビジネスを創る

- 社会価値と顧客価値創造の両立、競争優位を獲得し、企業価値を創造
- シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：稼ぐ力の強化
  - サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて

## 4. 良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

- トラック・バス系：北米モビリティテック事業構築 - 特に「フリートケア」
- 鉱山ソリューション：リアル×デジタルでの価値創造構築 - 新たな挑戦活動
- 航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点



## 1. **良いビジネス体質**を創る “Passion for Excellence” (業務品質向上)

- 現物現場で、基本に忠実に素早くPDCAを回す／継続的改善とイノベーションの組み合わせ／オペレーショナルエクセレンス追求
- 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制 “効果・効率の最大化”
- 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- 人財投資 “人的創造性向上”／“Bridgestone E8 Commitment”と連動したカルチャーチェンジ
- 過去の課題に正面から向き合う：“再編”第2ステージ実行
- 量志向から質・価値志向へ – 次のステージへ

## 2. **良いタイヤ**を創る

- 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現
  - “ENLITEN” - 特に“EVタイヤ” 24MBP：Generation 1拡大⇒ 27MBP：Generation 2投入へ向けて技術構築
- モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を支える - “BCMA”

## 3. **良いビジネス**を創る

- 社会価値と顧客価値創造の両立、競争優位を獲得し、企業価値を創造
- シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：稼ぐ力の強化
  - サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて

## 4. **良い種まき**を実施し、 新たなビジネスを創る

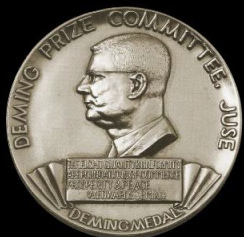
- トラック・バス系：北米モビリティテック事業構築 - 特に「フリートケア」
- 鉱山ソリューション：リアル×デジタルでの価値創造構築 - 新たな挑戦活動
- 航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点

# 良いビジネス体質を創る “Passion for Excellence” (業務品質向上)

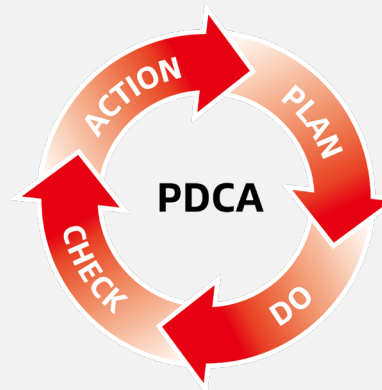


- Bridgestone DNA - 「品質へのこだわり」 - 品質経営の大切さをグローバルで再確認：  
基本に忠実に素早くPDCAを回す／継続的改善とイノベーションの組み合わせ／オペレーショナルエクセレンス追求

1968年  
デミング賞受賞



2015年  
品質宣言



問題解決  
プロセスの基本



TQM(Total Quality Management)活動

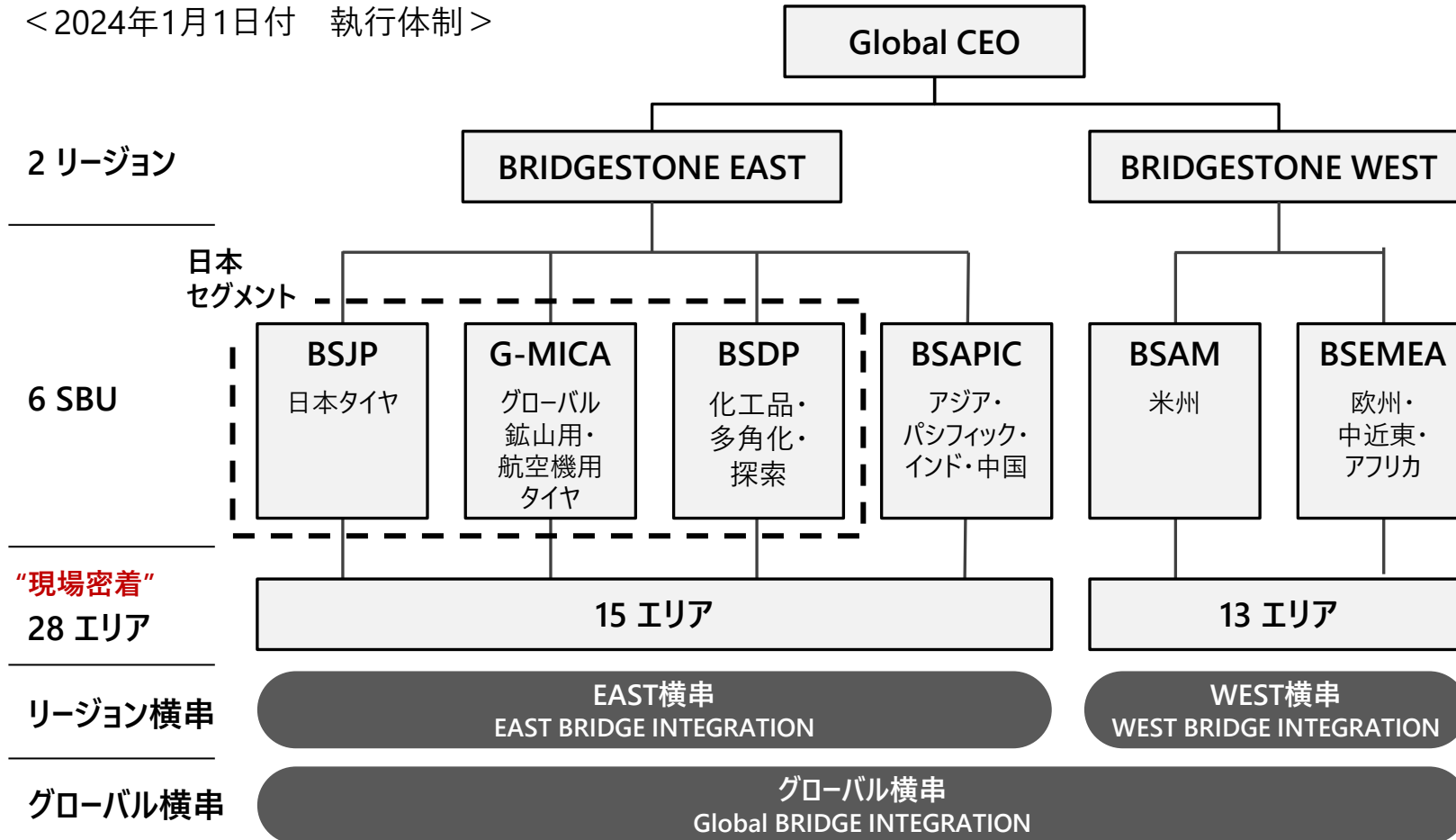




# 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制 “効果・効率の最大化”

- “グローバル経営”をベースに、グローバル戦略との整合性のバランスを取りながら、より現場に密着し、エリア個別課題にも深く入り込み成長を続けていく

< 2024年1月1日付 執行体制 >



## ■ 2リージョン - 6SBU - 28エリア体制へ再編

- 2 リージョン = 効果/効率アップ
  - サポート機能の効率化
- 6 SBU = 効率アップ
  - 重構造機能からシンプル機能へ
- 28エリア = 効果アップ
- “エリア”：現場密着
- 「実行と結果に拘る」-ビジネス原単位

## ■ リージョン横串：

- EAST/WESTシナジーから EAST/WEST BRIDGE INTEGRATIONへ進化よりシンプルに効率化
- ソリューション  
BRIDGESTONE WEST：2ビジネスユニット設立  
WEST-Bridgestone Mobility Solution  
WEST-Retail

## ■ グローバル横串：

- グローバル戦略とリージョナル戦略の整合性担保





## 1. **良いビジネス体質**を創る “Passion for Excellence” (業務品質向上)

- ・ 現物現場で、基本に忠実に素早くPDCAを回す／継続的改善とイノベーションの組み合わせ／オペレーショナルエクセレンス追求
- ・ 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制 “効果・効率の最大化”
- ・ 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- ・ 人財投資 “人的創造性向上”／“Bridgestone E8 Commitment”と連動したカルチャーチェンジ
- ・ 過去の課題に正面から向き合う：“再編”第2ステージ実行
- ・ 量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ

## 2. **良いタイヤ**を創る

- ・ 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現
  - “ENLITEN” - 特に“EVタイヤ” 24MBP：Generation 1拡大⇒ 27MBP：Generation 2投入へ向けて技術構築
- ・ モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を支える - “BCMA”

## 3. **良いビジネス**を創る

社会価値と顧客価値創造の両立、競争優位を獲得し、企業価値を創造

- ・ シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：稼ぐ力の強化
- ・ サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて

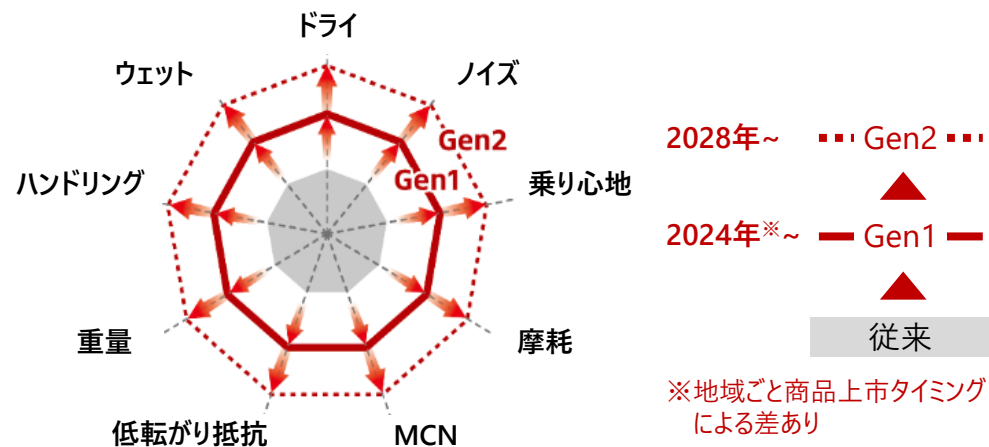
## 4. **良い種まき**を実施し、 新たなビジネスを創る

- ・ トラック・バス系：北米モビリティテック事業構築 - 特に「フリートケア」
- ・ 鉱山ソリューション：リアル×デジタルでの価値創造構築 - 新たな挑戦活動
- ・ 航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点

## 「究極のカスタマイズ」

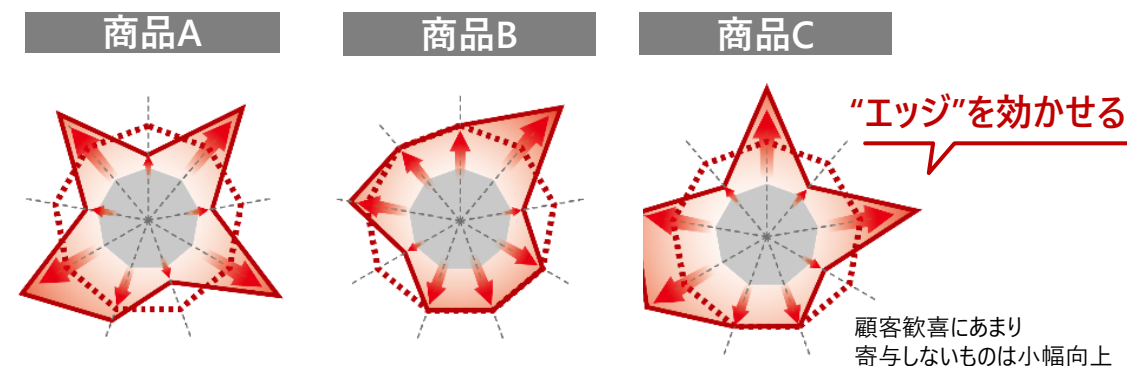
### 1 基盤性能拡大

乗用車用タイヤに求められる基盤性能



### 2

従来性能をすべて向上させた上で、  
環境性能、市場・お客様のNeedsとWantを叶え、  
お客様が想像もしえない新たな価値を提供し、  
Inspireさせる性能を大幅に向上する：エッジを効かせる



- 性能円を拡大しながら求められる複雑な性能を融合し、お客様に寄り添ったカスタマイズを実現
- 性能円拡大によるアジリティUP (商品設計)



商品力UP - 顧客歓喜の創造 -

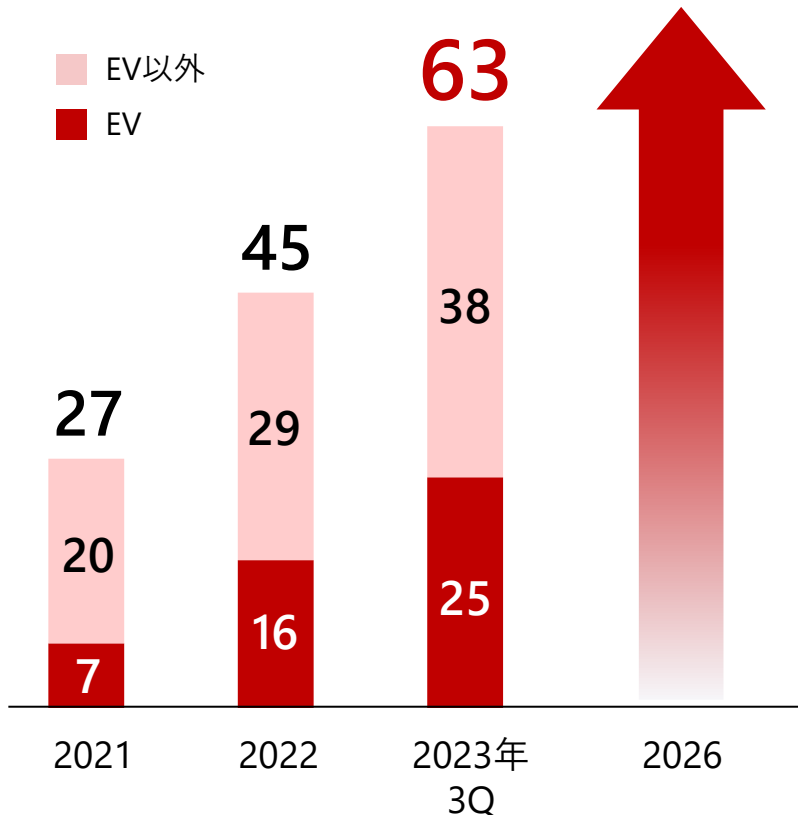


良いタイヤを創る

# “EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN（乗用車系） “新車装着拡大”

- ENLITEN技術による「究極のカスタマイズ」を具体化：価値を認めて頂き、EV中心に新車装着を拡大へ着手  
プレミアム&プレステージOEへのアプローチ強化（日本/欧州/米国/中国OEなど）

■ ENLITEN 新車装着車種数  
(グローバル)



■ EV新車装着車両 ENLITEN 搭載

新車メーカー	車種
日本OE	Lexus: RZ
	Nissan: ARIYA
	SUBARU: SOLTERRA
	Toyota: bZ4X
北米OE	Fisker: Ocean
	CHEVROLET: Blazer EV / Silverado
欧州OE	Abarth: 500 abarth 595 elettrica
	AUDI: Q4 e-tron
	BMW: iX / iX1 / i7
	FIAT: 500e
	Maserati: Grecale Folgore
	Mercedes-Benz: EQB / EQA / EQXX
	SEAT: Cupra Born
	SKODA: ENYAQ
	VW: ID.3 / ID. 4 / ID.7
中国OE	SAIC (上海汽車集団): MG Mulan
	NIO: eT7
ベトナムOE	VinFast: VF6

■ EV新車装着車両 \*FCV

新車メーカー	車種
日本OE	HONDA: CIIMO X-NV / RINEN VE-1
	Mazda: CX30EV / MX-30
	Mitsubishi: eK X EV
	Nissan: LEAF / Sakura
	Toyota: MIRAI* / IZOA EV / C-HR EV / C+pod
北米OE	BUICK: Velite6
	CHEVROLET: Menlo
欧州OE	AUDI: e-tron
	BMW: i3 / iX3 / i4
	Mercedes-Benz: EQS / EQE / EQC
	VW: ID. Buzz
中国OE	BYD: Dolphin
	SAIC (上海汽車集団): ei5 / R EV Sedan
	X PENG: P5 / G3i

良いタイヤを創る

# “EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN（乗用車系） “市販用タイヤへの拡大”



## ■ 新車装着を起点に市販用にてENLITEN回帰需要の獲得推進 – 24MBP：市場拡大フェーズへ

### ■ 2023年ENLITEN搭載市販用タイヤ **ENLITEN**

北米

#### **TURANZA™ EV** (23年5月発売)

- EV化が進む米国西海岸での顧客ヒアリングや、EV新車メーカー・市販用小売チャンネルとの協働した商品企画により生まれた当社初のENLITEN技術搭載市販用EV専用タイヤ
- EVの早期摩耗課題を克服する耐摩耗性能向上 - 従来品比+約50%
- 再生資源・再生可能資源比率50%を達成

#### **POTENZA™ SPORT AS** (23年9月発売)

- スポーツタイヤとしての性能に、安心安全を守るWET性能、EVに対応して耐摩耗性能にエッジを効かせたハイパフォーマンスオールシーズンタイヤ

欧州

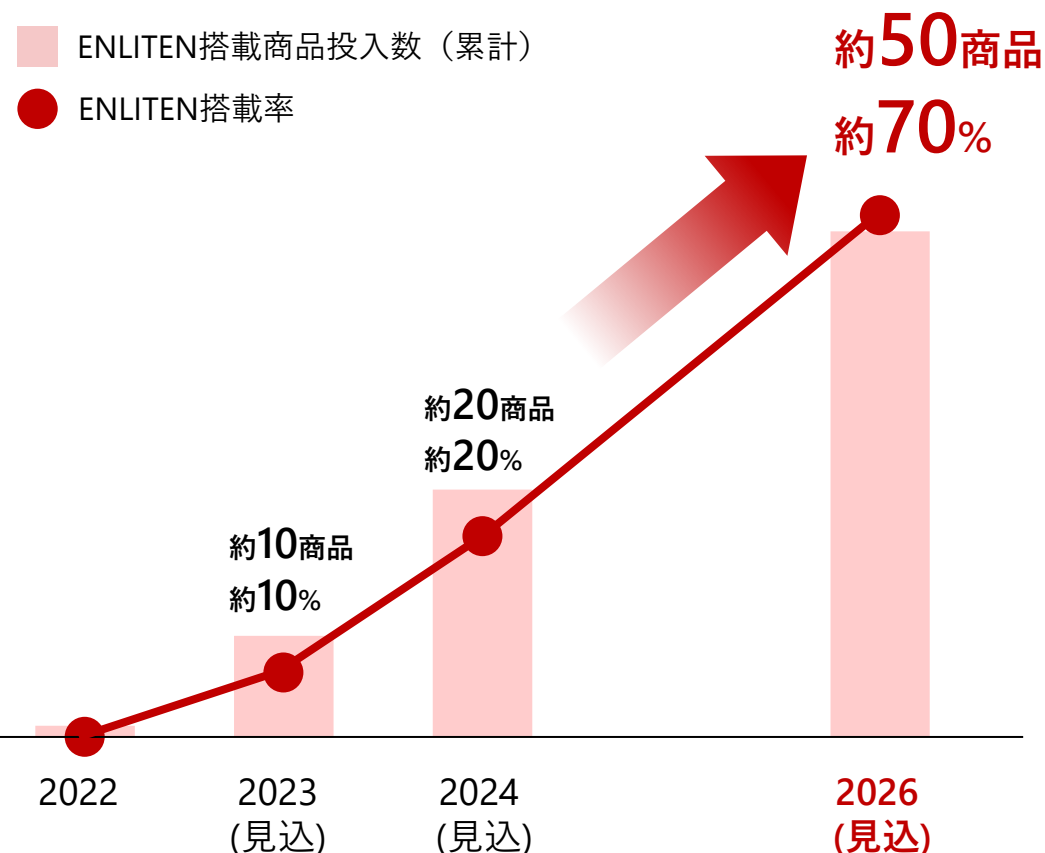
#### **TURANZA 6** (23年1月発売)

- EV化の加速を見据えた耐摩耗性能向上と欧州市場のニーズに合わせたWET性能向上を実現したEV対応タイヤ

#### **DURAVIS VAN** (23年1月発売)

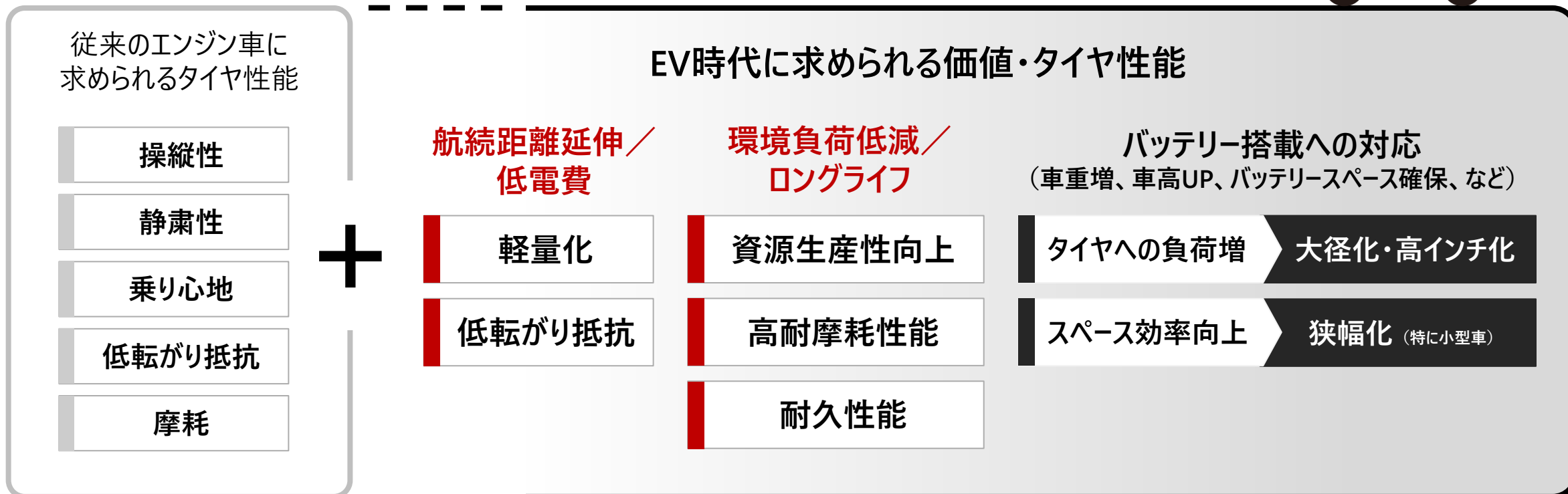
- 物流のラストワンマイルを支える耐摩耗性能の向上を実現したEV対応小型トラック・バス用タイヤ

### ■ ENLITEN搭載市販用PS/LTタイヤ拡大計画（グローバル）



良いタイヤを創る

“EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN（乗用車系）に求められる「究極のカスタマイズ」



運動性能に加えて、環境性能やバッテリー搭載への対応など求められる性能が、車両ごと・お客様ごとに複雑化・多様化

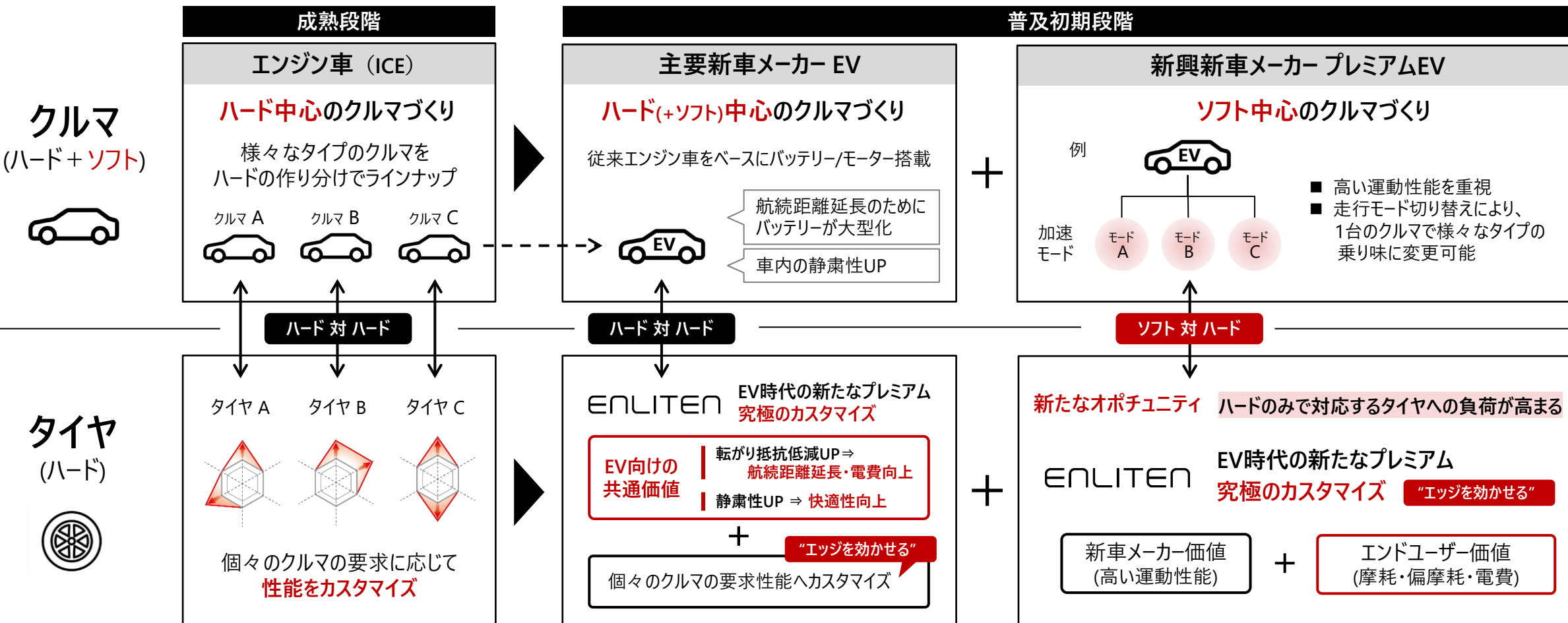
「究極のカスタマイズ」でEV化を足元から支える

良いタイヤを創る

# “EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN（乗用車系）に求められる「究極のカスタマイズ」



- EV車両×タイヤ分析を起点に、主要新車メーカーに加えて**新興新車メーカーへのアプローチ強化**  
⇒ **新興新車メーカーとの共創拡大へ挑戦**





良いタイヤを創る

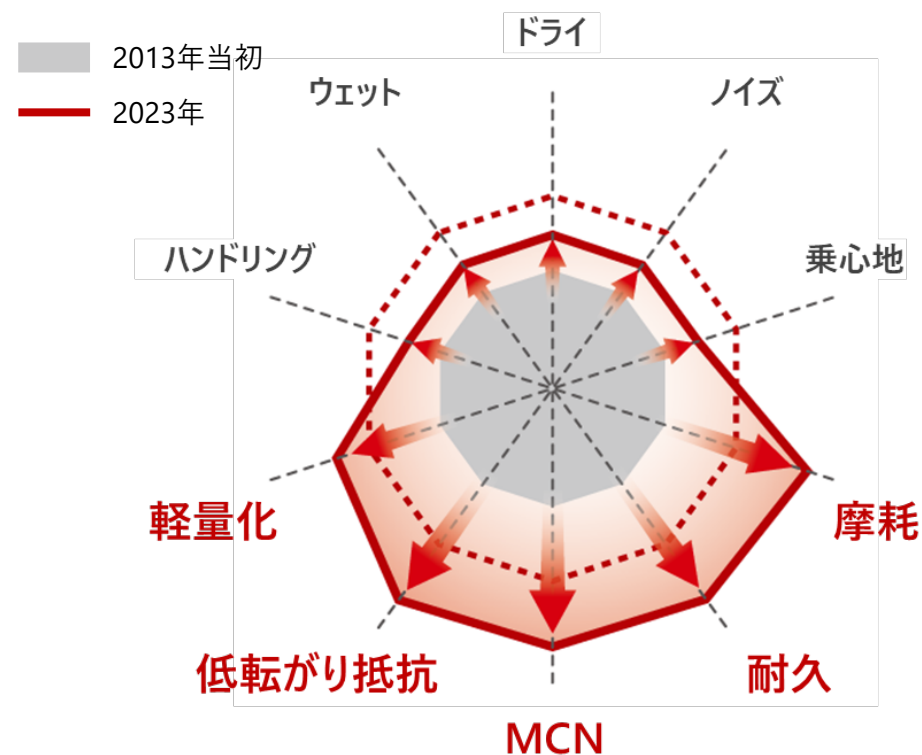
# “EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN（乗用車系）に求められる「究極のカスタマイズ」



- サステナブルなグローバルモータースポーツを活用して、ENLITENの「究極のカスタマイズ」を実証：  
「極限」の条件で技術を磨く - 「走る実験室」⇒ 市販用タイヤ開発へ繋げる  
- 23年10月 - Bridgestone World Solar Car Challenge

## BWSC用タイヤにおける「究極のカスタマイズ」

- 参加チームに寄り添い、タイヤに求める声を反映
- ソーラーカー、オーストラリアのレース環境を深く理解
- ブリヂストンとしてサステナブルなモータースポーツを支える技術を磨く
  - ▶ 低転がり抵抗・耐摩耗性能・軽量化に特化 - エッジを効かせる
  - ▶ 再生資源・再生可能資源使用比率向上 - サステナビリティ貢献  
(前回大会：30% ⇒ 23年：63%)



※性能円のサイズはイメージです



# BCMA

ENLITENにてカスタマイズ／エッジを効かせた断トツ商品を一件一葉ではなく、  
シンプルなオペレーションでアジャイルに提供＝「究極のカスタマイズ」を支える



トレッド (タイヤの表面)

カスタマイズ

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



カーカス  
(タイヤの骨組み)



ベルト  
(タイヤの補強帯)

シンプル

モジュール共用により、

- 開発・サプライチェーンを効率化 / コストダウン
- アジリティUP (開発 / 生産)

# DOWN

ビジネスコストダウン  
(コストダウン + 環境負荷低減)

## BCMA具体化：モノづくりの本質を追求し、価値創造へフォーカス

### ■ BCMA具体化活動：現物現場でモノづくりの本質を追求

⇒24MBPにて経営戦略の中核とする「良いビジネス体質／良いタイヤを創る」への道筋構築に挑戦

### ■ 悩みながら、モノづくり本質課題に迫る

- “Passion for Excellence” (業務品質向上)「良いビジネス体質を創る」連動

### ■ シン「グローバル」経営体制をベースに日本（東京・小平技術センター中心）がリード、 グローバルチーム協働：グローバルBCMA・技術戦略統括部門設立（2023年10月1日付）



BCMAを、コンセプトから価値創造モデルとして構築

現物現場 X “グローバル”で価値創造へフォーカスし、  
モノづくりカに課題がある欧米はもちろん、日本・アジアでも本質課題を抽出・改善

# BCMA具体化：コンセプトから価値創造モデル構築へ

## STEP 1 モノづくりの中核である日本をベースとして開発・生産コストにおけるBCMA効果を見える化：『BCMA効果グローバル原単位』

1次効果	
<b>BCMA導入(モジュール共用)による直接的な効果：</b> <b>BCMA導入1年目から効果創出</b> (商品ごとの材料・部材・設備の切替回数削減、モジュール共用による開発効率化)	
直材費	_____
加工費	BCMA導入（モジュール共用）による切替回数削減効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>各工程での作業効率化・工数減：労務費・試作費用減など</li> <li>変動費効率化・削減：エネルギー費減など</li> </ul> BCMA導入（モジュール共用）で異なる商品間で材料・部材が共有できることによる固定費削減効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>工場内部材運搬台車台数減など</li> </ul>
仕損費	切替回数削減によるスクラップ減効果
開発費	開発効率化による新商品開発工数削減 効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>開発スピードアップ、開発リソース（要員など）減、試作モールド減、評価工数減など</li> </ul>

2次効果	
<b>BCMA展開により、工程能力向上・スルタク向上などモノづくりが進化し、創出される効果：</b> <b>BCMA導入2年目から効果創出</b>	
直材費	BCMA展開を通じ部材精度が向上することによる使用材料減 BCMA展開を通じ部材が共有化されることによる材料調達コスト減
加工費	BCMA展開を通じ、工程能力及びスルタク向上することによるチョコ停削減、設備稼働率アップ⇒生産量アップ、生産性向上
<b>モジュール共用</b>	

製造原価・費用項目ごとに、1次効果・2次効果を定量的に算定  
 = グローバルの原単位基準値として『BCMAグローバル効果原単位』/年（金額）を設定

⇒各工場でのBCMA効果原単位を設定へ

# BCMA具体化：コンセプトから価値創造モデル構築へ

## STEP 2

『BCMA効果グローバル原単位』をもとに、工場ごとのモノづくり力に合わせてBCMA効果原単位をアジャスト  
 各工場ごとのBCMA展開率と掛け合わせることで、工場ごとにBCMA効果総額を算出  
 ⇒ モデル工場（乗用車用タイヤ）を各地域で設定し、24年からStep by Stepで効果創出

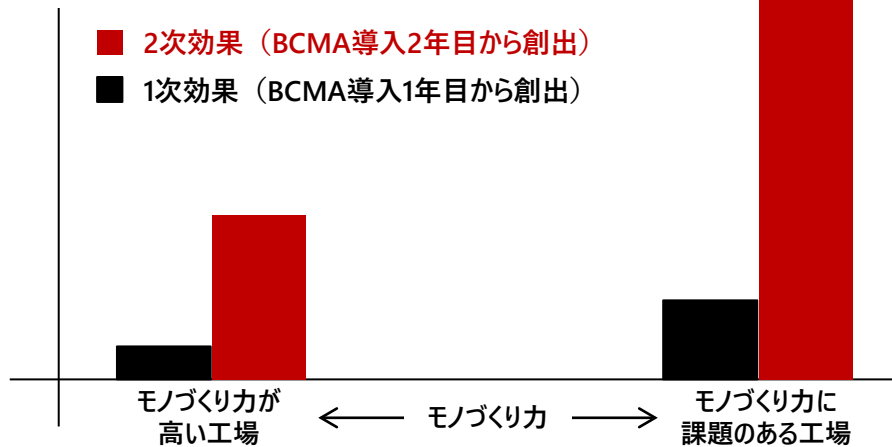
工場別BCMA効果原単位

モノづくり力に課題のある工場の方が改善幅があり、原単位が大きくなる傾向

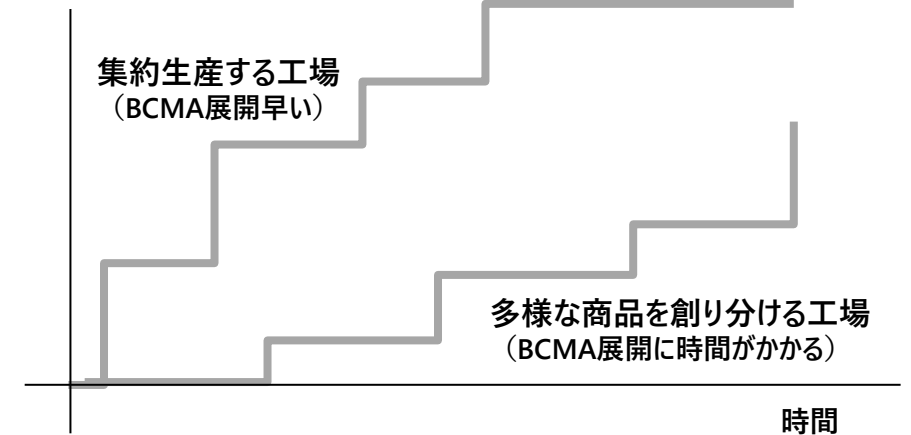
BCMA展開率

$$= \frac{\text{BCMA適用商品数}}{\text{総商品数}}$$

工場別BCMA効果原単位（金額）



BCMA展開率



BCMA効果総額

(BCMA効果原単位 × BCMA展開率)

低

高

高いモノづくり力／  
 多様な商品を創り分け

モノづくり力に課題／  
 まず、生産性の改善を狙う工場

モデル工場

栃木（日本）

ノンケー（タイ）

ジョリエット（加）

ブルゴス（西）

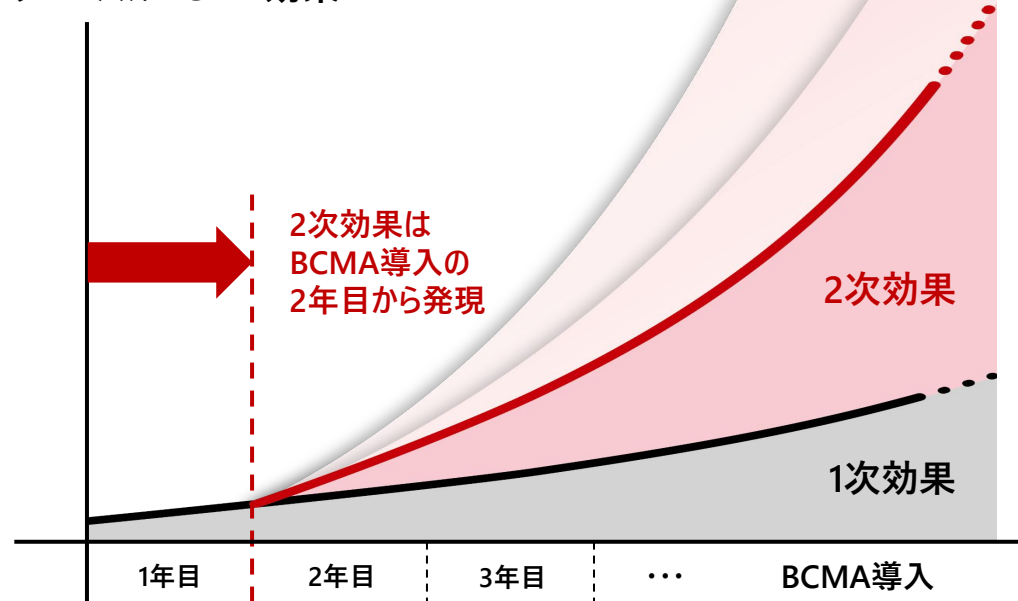
# BCMA具体化：コンセプトから価値創造モデル構築へ - さらなる価値の増幅への挑戦 -



## BCMAグローバル効果総額

- 各工場における着実なBCMA展開による価値創出加速

グローバルBCMA効果



## バリューチェーン全体へ効果波及



- 開発・生産から川上（調達など）～川下（物流・販売）の効率化などによる効果創出へ挑戦

## グローバルモノづくり力の増幅 ⇒ モノづくり変革へ挑戦

- “薄く・丸く・軽く” を進化 -



- ENLITENによる「究極のカスタマイズ」を支え、“薄く・丸く・軽く”をさらに極めることへ挑戦
- Green & Smart 工場化の効果増幅



グローバル・バリューチェーン全体で「良いビジネス体質／良いタイヤを創る」の実現へ挑戦



## 1. **良いビジネス体質**を創る “Passion for Excellence” (業務品質向上)

- 現物現場で、基本に忠実に素早くPDCAを回す／継続的改善とイノベーションの組み合わせ／オペレーショナルエクセレンス追求
- 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制 “効果・効率の最大化”
- 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- 人財投資 “人的創造性向上”／“Bridgestone E8 Commitment”と連動したカルチャーチェンジ
- 過去の課題に正面から向き合う：“再編”第2ステージ実行
- 量志向から質・価値志向へ – 次のステージへ

## 2. **良いタイヤ**を創る

- 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現
  - “ENLITEN” - 特に“EVタイヤ” 24MBP：Generation 1拡大⇒ 27MBP：Generation 2投入へ向けて技術構築
- モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を支える - “BCMA”

## 3. **良いビジネス**を創る

社会価値と顧客価値創造の両立、競争優位を獲得し、企業価値を創造

- シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：稼ぐ力の強化
- サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて

## 4. **良い種まき**を実施し、 新たなビジネスを創る

- トラック・バス系：北米モビリティテック事業構築 - 特に「フリートケア」
- 鉱山ソリューション：リアル×デジタルでの価値創造構築 - 新たな挑戦活動
- 航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点



# シン・プレミアムタイヤビジネスモデルの構築

■ お客様・市場に寄り添い、社会価値・顧客価値を創造するチャネル強化：稼ぐ力の強化を実現

## UP 価格UP ポジションUP、MIX UP



## チャネル力 (小売サービスソリューションネットワーク：顧客経験価値の向上)

北米



BtoC  
(乗用車系)

直営約2,200拠点\*⇒さらに強化・アップグレード  
リアル×デジタルで顧客経験価値を向上する  
新商態を開発

- リアル：拠点拡充
- デジタル：ビジネスシステムDX推進



BtoB  
〔小型トラック/  
トラック・バス系〕

サービスネットワーク約1,200拠点の強化  
モビリティテック事業「フリートケア」拡大と連動  
「フリートケア」& EV向け対応能力拡充

BtoB向けラストマイルソリューション連動 (小型トラック)  
リトレッド連動 (トラック・バス系)

日本



B-select (乗用車系) :

23年 約700拠点\* ⇒ 26年 約1,000拠点へ

- 現場で従来以上にお客様に寄り添う -
- “リアル” X “デジタル”でのチャネル強化 :
- 卸拠点再編 ⇒ 小売へシフト
- E-Commerce「ブリヂストンタイヤオンラインストア」開始

ソリューション「TPP」/ リトレッドと連動した  
サービスネットワーク強化

B-Select (トラック・バス系) :

23年 約400拠点\* ⇒ 26年 約500拠点へ

- 現場で従来以上にお客様に寄り添い困りごとを解決 -

プレミアムタイヤ事業 & ソリューション事業の成長を支えるエネイブラー

\*2023年9月末時点

## 究極のカスタマイズ 差別化

新たなプレミアム  
商品設計基盤技術

ENLITEN

性能円UP  
エッジUP

商品力UP

- 顧客歓喜の創造 -

モノづくり設計基盤技術



開発・生産における  
コストダウンの実現と  
アジリティ向上

融合

ビジネスコストダウン  
(コストダウン+環境負荷低減)

シンプル  
DOWN



新ブランド力



断トツ  
モノづくり力



グローバル  
SCM力



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





## 1. **良いビジネス体質**を創る “Passion for Excellence” (業務品質向上)

- ・ 現物現場で、基本に忠実に素早くPDCAを回す／継続的改善とイノベーションの組み合わせ／オペレーショナルエクセレンス追求
- ・ 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制 “効果・効率の最大化”
- ・ 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- ・ 人財投資 “人的創造性向上”／“Bridgestone E8 Commitment”と連動したカルチャーチェンジ
- ・ 過去の課題に正面から向き合う：“再編”第2ステージ実行
- ・ 量志向から質・価値志向へ – 次のステージへ

## 2. **良いタイヤ**を創る

- ・ 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現
  - “ENLITEN” - 特に“EVタイヤ” 24MBP：Generation 1拡大⇒ 27MBP：Generation 2投入へ向けて技術構築
- ・ モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を支える - “BCMA”

## 3. **良いビジネス**を創る

- 社会価値と顧客価値創造の両立、競争優位を獲得し、企業価値を創造
- ・ シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：稼ぐ力の強化
  - ・ サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて

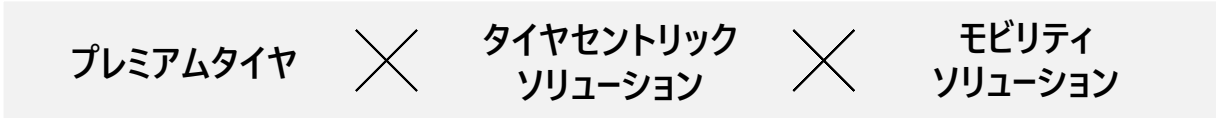
## 4. **良い種まき**を実施し、 新たなビジネスを創る

- ・ トラック・バス系：北米モビリティテック事業構築 - 特に「フリートケア」
- ・ 鉱山ソリューション：リアル×デジタルでの価値創造構築 - 新たな挑戦活動
- ・ 航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点

# 良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る - 社会価値・顧客価値を創造 -

- お客様・パートナーとの信頼をベースに、“リアル” X “デジタル” で「断トツ商品」の価値増幅し、お客様の困りごとを解決、サステナビリティへ貢献
- 現物現場で培ってきた匠の技、技術サービスなどからのタイヤに関する膨大な経験・知見とAIなどデジタルの融合を駆使した独自のアルゴリズム構築を軸に、タイヤ摩耗予測を強化し、耐久予測ソリューションへの進化に挑戦 ⇒ モビリティテック事業構築へ繋げる

## トラック・バス系：北米 モビリティテック事業構築 - 特に「フリートケア」



## 鉱山ソリューション：新たなプレミアム「MASTERCORE」を軸にソリューション拡大 リアル×デジタルでの価値創造構築 - 新たな挑戦活動



## 航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点

# 鉱山ソリューション：リアル×デジタル 新たな挑戦活動

- “リアル” × “デジタル”でお客様との信頼をベースに“共創”で、鉱山ソリューションを進化：  
AIを活用した独自のアルゴリズム構築によるタイヤ耐久予測により、**鉱山オペレーションを止めず生産性・経済価値を最大化**  
タイヤをより安全に長く使っていただくことでサステナビリティへも貢献 – BHP社 Spence鉱山から展開スタート –

リアル

デジタル

**BRIDGESTONE** **MASTERCORE**



Bridgestone  
MASTERCORE  
90鉱山\*へ展開

現場で顧客に寄り添う技術サービス



\*2023年9月末時点



ブリヂストンの持つ  
タイヤ知見

- タイヤデータ・知見
- 現物現場でお客様に寄り添った  
タイヤのより良い使い方のご提案



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



鉱山会社の  
データ共有

- 車両運行管理データ

AIを活用した独自のアルゴリズム構築による耐久予測にて、  
鉱山事業者の大きな困りごとであるタイヤの熱起因故障を未然防止

- ① タイヤ 1本1本の状況を徹底して可視化 - 故障を未然防止  
最適なメンテナンスタイミング / 車両運行ルートなどのご提案
- ② デジタルツールを活用し、タイヤ内圧管理・異常検知をリアルタイムでご提供  
安心安全で効率的なタイヤの管理・使用 ⇒ 資源生産性の向上へ寄与

お客様がタイヤを「使う」段階で断トツ商品の価値を増幅すると共に、**お客様のオペレーションの進化へ貢献 ⇒ お客様との信頼の増幅へ繋げる**



# 中期事業計画 (2024-2026) 策定進捗 (再掲)

## Bridgestone 3.0 Journey

中期事業計画 (2021-2023) 「危機」

中期事業計画 (2024-2026) "Passion for Excellence"

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

2023年8月

経営課題を一つ一つ見極め：  
「やること」／「やらないこと」の明確化

2023年11月

中期事業計画 (2024-2026)  
ビジネス基本シナリオ明確化

“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

# 今後のコミュニケーションプラン



2024年2月16日（金） 予定

■ 2023年決算説明会

2024年3月1日（金） 予定

■ 中期事業計画（2024-2026） 対外発表



#### 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。