



2022年上期業績総括・通期見込概要 中期事業計画 (2021-2023) 進捗 - 戦略的成長投資 -

2022年8月10日

取締役

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一



私たちブリヂストンは、

2050年へ向けて、サステナブルなソリューションカンパニーへと進化していく。

私たちらしい8つの「E」、私たちらしい8つの価値を、私たちらしいやり方で創出していくことで、持続可能な社会を支えることにコミットしていく。

Energy カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする。

Ecology 持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする。

Efficiency モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化することにコミットする。

Extension 人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくことにコミットする。

Economy モビリティとオペレーションの経済価値を最大化することにコミットする。

Emotion 心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする。

Ease より安心して心地よいモビリティライフを支えることにコミットする。

Empowerment すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする。

Bridgestone E8 Commitment to Our Future

未来の子供たちからの預かり物であるこの地球のために。ブリヂストンはコミットする。

本日のご説明

1. 2022年上期業績総括／2022年通期見込概要
2. 中期事業計画（2021-2023）進捗 - 戦略的成長投資 -

2022年上期業績総括：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す

■ 上期業績総括 - 対前年：

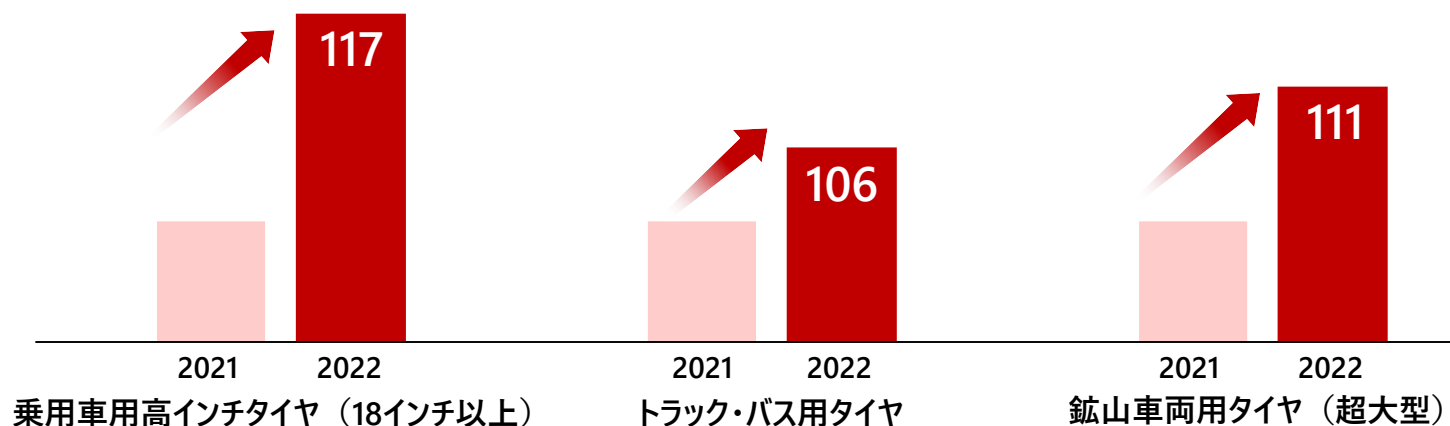
1) 売上収益：+約3,700億円増収（125% vs 前年） - 為替・円安影響含めて大幅増収を達成

(単位：億円)	2021年 第2四半期累計実績		2022年 第2四半期 累計実績 ※	前年比増減 (%)
	組替前 (昨年開示数値)	組替後 ※		
売上収益	15,688	15,104	18,863	+25

マイナス要因

- 一過性ネガティブインパクト：
 - ① ロシア工場生産停止・ロシア向けタイヤ輸出停止
 - ② 中国COVID-19感染拡大によるロックダウン影響
 - ③ 米国子会社へのサイバー攻撃発生
- 世界各地でのサプライチェーン混乱継続

市販用プレミアムタイヤ販売本数伸長率（2022年上期） ※2021年上期を100とする



フレキシブル・アジャイルマネジメント & プレミアムビジネス戦略強化

- **グローバル生産フットプリント**を基盤としたフレキシブル・アジャイルな供給マネジメントにより供給を最大化
 - ・ 日本・アジアのプレミアムタイヤ生産拠点活用
- 断トツ商品の商品力をベースにし、市販用にて**プレミアムタイヤの拡売・シェアアップ**を達成
 - ・ 乗用車用高インチタイヤ（18インチ以上）
 - ・ トラック・バス用タイヤ
 - ・ 鉱山車両用超大型タイヤ

※ 2021年第2四半期では米国屋根材事業を「非継続事業」に分類しておりましたが、2021年12月発表の事業譲渡の決定に伴い、2021年第4四半期より新たに防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を「非継続事業」に分類。これに伴い、売上収益は、同事業に関する収益・費用を除いた「継続事業」のみの金額を表示。

2022年上期業績総括：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す

■ 上期業績総括 - 対前年：

2) 調整後営業利益：+約240億円増益 (113% vs 前年) / 調整後営業利益率：11% (▲1.1% vs 前年)

(単位：億円)	2021年 第2四半期累計実績		2022年 第2四半期 累計実績 ※	前年比増減 (%)
	組替前 (昨年開示数値)	組替後 ※		
売上収益	15,688	15,104	18,863	+25
調整後営業利益	1,762	1,824	2,066	+13
利益率	11.2%	12.1%	11.0%	△ 1.1pp
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	3,523	3,523	929	△ 74
-うち継続事業	1,236	1,313	1,176	△ 10
-うち非継続事業	2,287	2,210	△ 247	-

- 一過性ネガティブインパクト (ロシア生産・輸出停止、中国COVID-19影響・米国子会社サイバー攻撃) に対し、サプライチェーンを中心としたフレキシブル・アジャイルマネジメントにて対応し、利益への影響もミニマイズ
- 未曾有の原材料高騰に対し、**プレミアムタイヤ販売MIXアップ**、断トツ商品の商品力をベースにした**値上げ含む戦略的価格マネジメント**により大幅にカバー
- エネルギー費・労務費・海上運賃・物流燃料費などの急騰するインフレ影響を、
 - ・ **生産現場改善による生産性向上**
 - ・ **グローバル調達活動**
 - ・ 徹底した経費マネジメント
 などの経費・コスト構造改革で支えるも、全てをカバーするまでには至らず

3) 継続事業からの当期利益：▲137億円 (90% vs 前年)

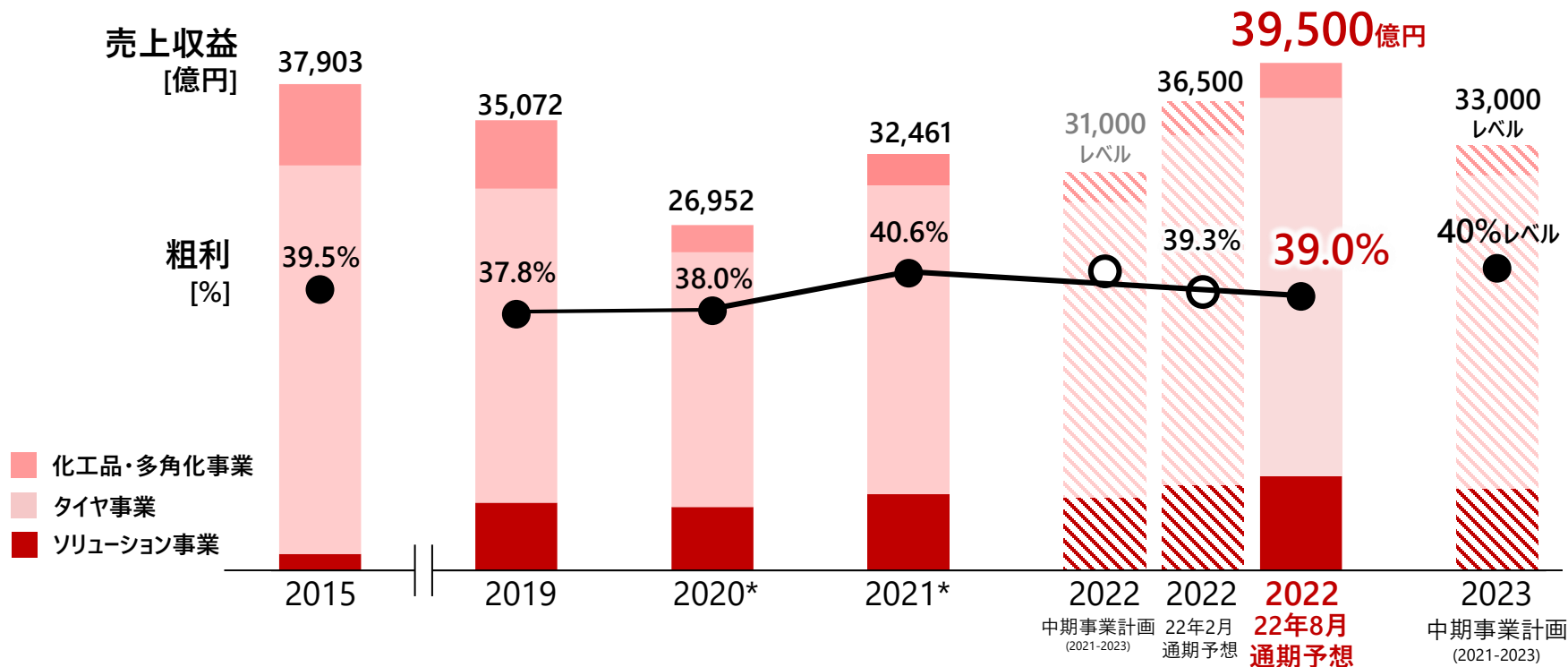
ロシア事業関連損失 (固定資産減損など)、ブリヂストンサイクル (株) 安全点検費用など調整項目を326億円を計上

※ 2021年第2四半期では米国屋根材事業を「非継続事業」に分類しておりましたが、2021年12月発表の事業譲渡の決定に伴い、2021年第4四半期より新たに防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を「非継続事業」に分類。これに伴い、売上収益、調整後営業利益は、同事業に関する収益・費用を除いた「継続事業」のみの金額を表示。

2022年通期見込：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す

- 売上収益：為替影響込で4兆円レベルの計画 - グローバル生産フットプリントを基盤としたサプライチェーンのフレキシブル・アジャイルマネジメントに加え、断トツ商品力をベースにしたプレミアムタイヤ（乗用車用高インチ／トラック・バス用／鉱山車両用）の拡売・シェアアップ継続計画
- 粗利率：2月通期予想レベルを維持 - 未曾有の原材料価格高騰をプレミアムタイヤ販売MIXアップ／値上を含む戦略的価格マネジメントで大幅にカバーするも、一過性ネガティブインパクト、継続するエネルギー費・労務費などのインフレ影響により前年比は▲1.5%

売上収益・粗利推移（除くM&Aによる損益インパクト）



- 2022年売上収益 見込：
 - ・ 対前年：122%
 - ・ 約7,000億円増収
 - ・ 対2月発表通期見込：3,000億円増収（為替影響含む）

- 2022年粗利率 見込：
 - ・ 対前年：▲1.5%
 - ・ 対2月発表通期見込：39%レベル維持-同等

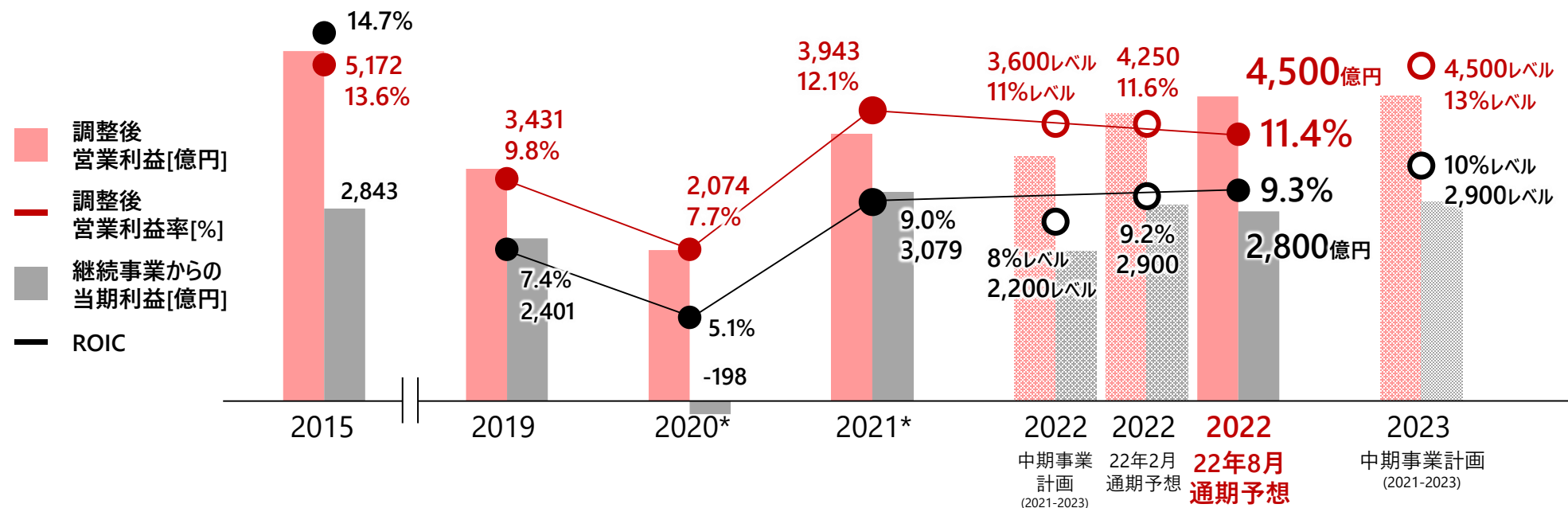
- ソリューション事業売上高比率：2022年 約19%
⇒ 23年に売上比率20%以上を目指す

*除く米国屋根材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業

2022年通期見込：変化に対応できる“強い”ブリヂストンへ戻す

- 調整後営業利益額/率：一過性ネガティブ影響のフレキシブル・アジャイルマネジメント継続、海上運賃・物流燃料費・労務費高騰などのインフレ影響を、グローバル調達活動によるコスト低減、徹底した経費マネジメントなどの経費・コスト構造改革を継続推進し、対前年は率で微減も**22年2月予想 11%レベルを維持**
- 継続事業からの当期利益：ロシア事業関連損失、ブリヂストンサイクルの安全点検費用を調整項目に計上し、22年2月予想より微減
- ROIC：21年レベルを上回り、**9%超を達成 - 2月通期予想を達成見込**

調整後営業利益・当期利益・営業費率・ROIC・ROE（除くM&Aによる損益インパクト）



営業費率	25.8%	28.0%	30.3%	28.4%	29%レベル	27.6%	27.7%	27%レベル
ROE	13.3%	10.0%	-0.9%	12.9%	9%レベル	11.3%	10.8%	12%レベル

日本会計基準

International accounting standards (IFRS基準)

- 2022年見込
 - 調整後営業利益額：
 - 対前年: **114%**
 - 約560億円増益
 - 対2月発表通期見込：250億円増益
- 調整後営業利益率：
 - 対前年：▲0.8%
 - 対2月発表通期見込：**11%レベルを維持**
- ROIC：
 - 対前年：+0.3%
 - 対2月発表通期見込：同等レベル

一過性ネガティブ影響を除き、ビジネスの質の向上を徹底、稼ぐ力の再構築はほぼ達成




*除く米国屋根材事業、防振ゴム事業、化成系ソリューション事業



2. 中期事業計画 (2021-2023)進捗 - 戦略的成長投資 -

中期事業計画 (2021-2023)進捗 -戦略的成長投資 “将来への布石を打つ”



	2021	2022 8月	2023				
ステージ	<p>「過去の課題に正面から向き合う、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」</p> <p>サステナビリティを経営の中核に</p> <p>稼働力の再構築</p> <p>変化に対応できる “強い”ブリヂストン</p>						
	<p>戦略的成長投資</p>						
 コア事業	<p>■ プレミアムタイヤ事業 プレミアムタイヤ事業の基盤構築へ向けた投資を実行、ENLITENビジネス戦略の推進・強化</p>						
 成長事業	<p>■ ソリューション事業 成長加速に向けた基盤構築へ、戦略的成長投資を実行 タイヤセントリックソリューション事業 / 小売・サービスソリューション事業 / モビリティソリューション事業の拡充</p>		<p>〈売上高比率：2023年ターゲット〉</p> <table border="1"> <tr> <td>タイヤ</td> <td>ソリューション</td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>20%</td> </tr> </table>	タイヤ	ソリューション	80%	20%
タイヤ	ソリューション						
80%	20%						
 探索事業	<p>■ コアコンピタンスが活きる領域：サステナビリティを中核として、サプライチェーンの川上川下を中心に技術・ビジネスモデルの探索推進 グアユール事業・天然ゴム事業、リサイクル事業、化工品・多角化事業の新たな挑戦 - ソフトロボティクス事業</p>						
化工品・多角化事業	<p>■ シャープにコアコンピタンスが活きる事業にフォーカス：プレミアムビジネス強化 & ソリューション化へ向けた投資を実行</p>						
人財投資強化	<p>■ 日本特有の課題にアプローチ：事業戦略と連動した人財戦略、現場と若手中心に追加対策を実行</p>						



戦略的成長投資 - 将来の布石を打つ - プレミアム化・ソリューション化への基盤を構築

1. プレミアムタイヤ事業

プレミアムタイヤ事業への基盤を構築：「創って売る」体制の強化

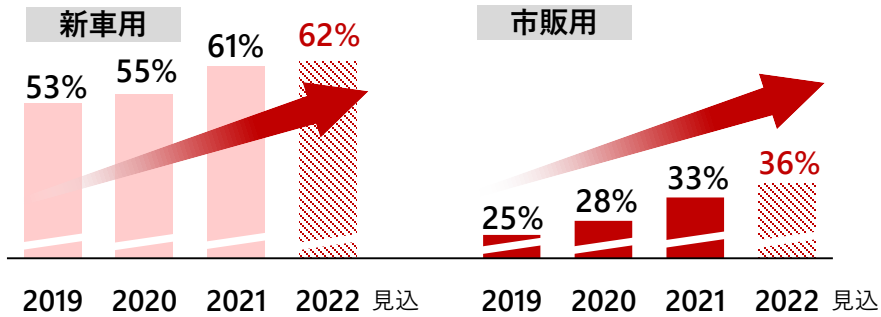
■ プレミアム商品 -乗用車用高インチタイヤの「創って売る」体制をグローバルで強化

■ 販売：欧米、新興国とグローバルで販売伸長を推進：
新車用から販売拡大し、市販用への回帰需要を確実に取り込む

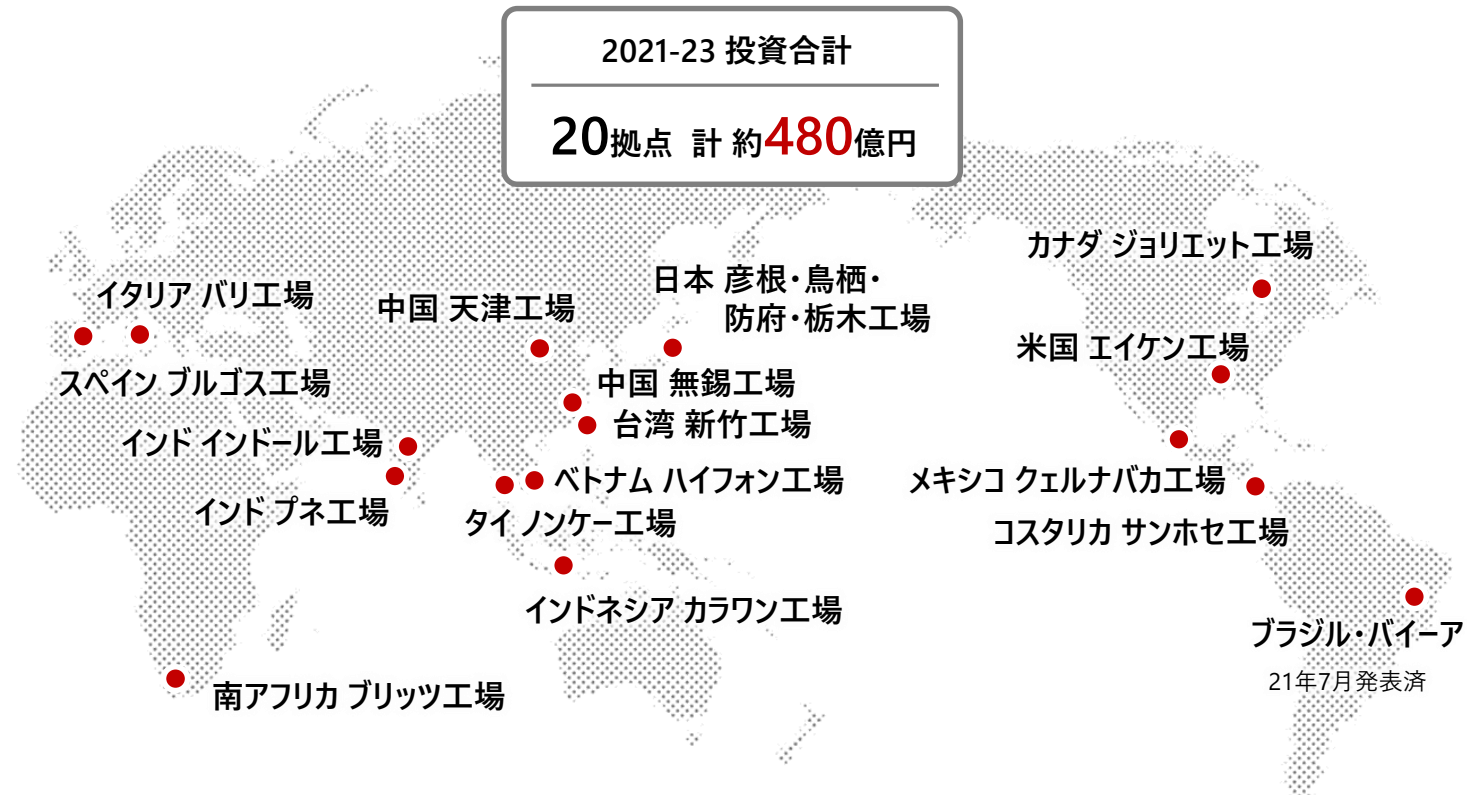
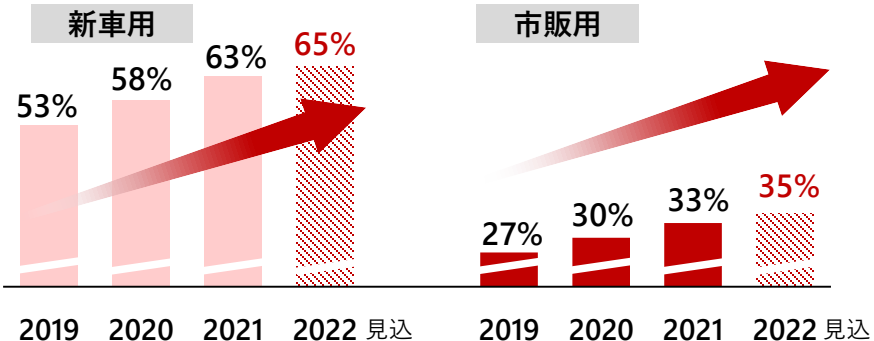
■ 生産：23年以降への更なる販売強化に対応するため、グローバル各工場にて
生産設備置換・増強投資を実行 ⇒ 既存工場の生産能力を最大活用

<2022年見込>

欧米：18インチ以上高インチタイヤ販売比率



新興国：17インチ以上高インチタイヤ販売比率
(アジアパシフィック、中国、南米)



21年7月発表済

プレミアムタイヤ事業への基盤を構築：プレミアム商品を「創る」体制の更なる強化

- グローバルでトラック・バス用タイヤ、鉱山・建設車両用タイヤなどのプレミアム商品を「創る」体制強化へ向け投資を実行
ソリューション事業の拡充とも連動し、プレミアムタイヤ事業の基盤構築を推進



鉱山・建設車両用タイヤ - 生産強化投資

- 断トツ商品「MasterCore」を中心とした
プレミアムタイヤ事業構築/ソリューション拡充と連動
 - ・下関工場：設備刷新
 - ・佐賀工場：スチールコード生産強化投資



モーターサイクル用タイヤ - 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※
- 更にプレミアムポジション強化
 - ・那須工場生産強化投資
- ※ 1000cc以上の大型スーパーバイク領域を対象に当社推定



トラック・バス用タイヤ生産能力増強投資

- ◆ タイ・チョンブリ工場：グローバルの供給拠点として強化

2021-23 投資合計
約**740**億円

日本：下関・佐賀
那須

タイ・チョンブリ

★ 米国・アクロン

サステナブルなタイヤ生産体制の構築

- ★ NTT INDYCAR® SERIES向けレースタイヤ -
原材料にグアジュールを使用したサステナブルなタイヤを生産：
米国 アクロン the Advanced Tire Production Center

サステナビリティを中核としたプレミアムタイヤ生産拠点体制の構築／今後、中長期的にグリーン&スマート化へ向けた投資実行

プレミアムタイヤ事業：“新たなプレミアム” ENLITENビジネス戦略の構築



- ENLITENビジネス戦略を、ブリヂストングループが独自に価値を創造する“新たなプレミアム”として、プレミアムタイヤ事業の中核へ



EVへの装着に最適な革新的タイヤ基盤技術「ENLITEN」

技術・商品・ビジネスモデルの“ビジネス戦略”として進化

- ・乗用車 (PS) : EV時代の新たなプレミアム
- ・トラック・バス (TB) : 循環ビジネス時代の新たなプレミアム

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

～2023年

2024年からの市販用タイヤ商品拡大へ向け、「ENLITENビジネス戦略」の構築推進

ENLITEN商品数/搭載率計画（市販用） ※商品数：2022年以降の新商品数累計

- 乗用車用 : 23年 約10% ⇒ 24年 約20商品 / 約25%
- 小型トラック用 : 23年 約10% ⇒ 24年 約10商品 / 約20%
- トラック・バス用 : 23年 約10% ⇒ 24年 約30商品 / 約20%

2030年

ENLITEN商品数/搭載率計画（市販用）

- 乗用車用 : 約60商品 / 約100%
 - 小型トラック用 : 約30商品 / 約100%
 - トラック・バス用 : 約90商品 / 70%以上
- ※商品数：2022年～2030年累計

プレミアムタイヤ事業 - ENLITENビジネス戦略 乗用車用タイヤ：EV時代の新たなプレミアム



- EVへの装着に最適な革新的タイヤ基盤技術「ENLITEN」搭載商品の新車装着を、グローバルで多様な車種へ拡大
 - 足元からカーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする

ENLITEN装着車種数：21年末 **27** 車種（内、EV 7車種） ⇒ 22年6月末 **34** 車種（内、EV 12車種）

■ 主なENLITEN装着EV車種



AUDI	Q4 e-tron
BMW	iX
Mercedes-Benz	VISION EQXX（コンセプトカー）
SKODA	ENYAQ
VW	ID.3 / ID.4
FIAT	500e
TOYOTA	bZ4X
SUBARU	SOLTERRA
LIGHTYEAR	Lightyear One
Fisker	Ocean
NIO	eT7

■ ENLITEN技術が創造する新たな社会価値・顧客価値

ENLITEN搭載タイヤがクルマへ提供する価値：

- それぞれの商品で車両・お客様の使用条件に合わせたタイヤ性能を提供
- ▶ **EVに求められる性能へのカスタマイズ**、装着されるクルマの走りの魅力を最大限に引き出す
- EV化によるクルマの困りごとへの貢献（電費改善・航続距離確保、重量・コスト増加 など）
- ▶ 革新的な**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**※
 - **クルマの軽量化、コスト削減、スペースユーティリティの向上に寄与**



ENLITEN搭載商品例：
ALENZA 001/TURANZA EL450

代表的なEV新車装着車種（2022年）：

トヨタ自動車 bZ4X
（ALENZA 001/TURANZA EL450）



SUBARU SOLTERRA
（ALENZA 001/TURANZA EL450）





プレミアムタイヤ事業 - ENLITENビジネス戦略トラック・バス用タイヤ：循環ビジネス時代の新たなプレミアム

- リトレッド・モビリティソリューションなどソリューション事業、リサイクル事業と連動し、バリューチェーン全体で新たな価値を創出
サーキュラーエコノミーの実現、カーボンニュートラル化へも貢献するビジネスモデルを構築
- 日本市場から、ENLITEN技術をグローバルで初採用したトラック・バス用タイヤを発売：
日本において「断トツ商品」・「リトレッド」を組み合わせた循環ビジネスモデルの構築を推進

◆ 日本におけるビジネスモデル：

◆ 日本：ENLITEN技術を初採用した断トツ商品：

総合系スタッドレス W999（2022年9月発売開始）
氷雪性能と摩耗ライフを高次元でバランス、
さらに耐偏摩耗性能の向上を実現
→タイヤの交換サイクルを伸長、資源生産性を向上
タイヤメンテナンス工数の削減へも寄与

W999
V-STEEL STUDLESS W999
ENLITEN®



◆ 日本国内リトレッド拡充への戦略的成長投資

- ・リトレッド生産拠点における設備・人員増強
- ・リトレッド向けの使用済みタイヤの回収体制強化

ソリューションと連動した価値最大化

新品タイヤ

「ENLITEN」技術搭載商品をグローバルで拡大
リトレッドに適した新品タイヤの開発
(耐久性・耐偏摩耗性能の向上など)

リトレッド

- ・原材料使用量約50%減-資源生産性向上
 - ・タイヤ製造過程におけるCO2排出量約50%削減に貢献※
- ※ 当社品低燃費新品タイヤ+リトレッド2回の場合



“リアル” × “デジタル”

断トツソリューションネットワーク
断トツサービス

約**900**拠点

(日本・ブリヂストンサービスネットワーク
登録店 21年末時点)

デジタルソリューションツール

tirematics

「リアルタイムモニタリング」
2022年9月サービス開始

タイヤ起因の運行トラブルの未然防止・
タイヤの空気圧と温度をリアルタイムで遠隔モニタリング
(2012年~グローバル展開中・2020年12月~日本にてサービス開始済)

プレミアムタイヤ事業 - ENLITENビジネス戦略 小型トラック・バス用タイヤ

- 乗用車 - “EV時代の新たなプレミアム”、トラック・バス - “循環ビジネス時代の新たなプレミアム”を組み合わせ、グローバル各地域における小型トラック・バス市場の特性に合わせてビジネスモデルの構築を推進
「MaaS」、「物流のラストワンマイル」においても、カーボンニュートラルなモビリティ社会、サーキュラーエコノミーの実現を支える

「断トツ商品」と「ソリューション」を組み合わせた
 ENLITENビジネス戦略 - 小型トラック・バス用タイヤ

断トツ商品

EVの航続距離の伸長／耐摩耗性能の向上／省資源化



タイヤセントリックソリューション

摩耗予測モデル／小型トラック向けリトレッドの確立を目指す
 サーキュラーエコノミーの実現に貢献



小売・サービスソリューション

メンテナンス／サブスクリプションモデルの拡充



- 2022年 -新車装着の拡大からスタート（日本）：

ENLITEN技術を搭載した「断トツ商品」
DURAVIS R207A
 （市販用今秋発売予定）

日野自動車小型BEVトラック
 日野デュトロZ EVへ新車装着





戦略的成長投資 - 将来の布石を打つ - プレミアム化・ソリューション化への基盤を構築

2. ソリューション事業成長加速へ向けた基盤構築

ソリューション事業成長加速への基盤を構築

- ソリューション事業の**成長加速**へ向けた戦略的成長投資を推進：22年上期までに、小売・サービスソリューション事業 (米国) / モビリティソリューション事業 (欧米) / タイヤセントリックソリューション事業 - リトレッド (日本・米国) & 鉱山ソリューションへ投資実行
⇒次期中期事業計画 (2024-2026) へ向けて、事業ごとに**成長性、収益性、シナジー**を見極める

2021-23 投資合計
約**720**億円

モビリティソリューション事業の拡充

- Webfleet Solutions 欧州 & グローバル・サービス拡充 (デジタルフリートソリューションプロバイダー, @欧州)

モビリティソリューション事業の拡充

- Arvento Mobile Systems A.S. 買収合意 (デジタルフリートソリューションプロバイダー, @トルコ) (ブリヂストン関連会社、BRISA社により買収合意)

タイヤセントリックソリューション事業の強化

- 日本生産財ビジネス - リトレッド強化投資

タイヤセントリックソリューション事業 (鉱山ソリューション) の強化

- Otraco International Pty Ltd 買収 (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)
- Transense Technologies社 iTrackソリューション事業 買収 (鉱山ソリューションプロバイダー, @イギリス) (2020年買収)

断トツ商品 MasterCoreを軸として
鉱山オンサイトサービスのOtraco社の拠点を含むソリューション拠点120拠点と
デジタル車両モニタリングツールを活用した“リアル”X“デジタル”による鉱山ソリューションを拡充

小売サービスソリューション事業の拡充

- モバイル車両メンテナンスサービスプロバイダーへの戦略的出資強化 (米国)
- Wrench / Yoshi

タイヤセントリックソリューション事業の強化

- 米国 - リトレッド強化投資
- Tyrata 戦略的出資 (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@米国)

モビリティソリューション事業の拡充

- Azuga Holdings Inc. 買収 - Webfleetとのシナジー拡大 (デジタルフリートソリューションプロバイダー@米国)

スタートアップへの投資 新たなモビリティ対応・技術開発への布石

- May mobility戦略的出資 (自動運転技術開発 @米国)
- Kodiak Robotics 戦略的出資 (長距離トラック自動運転技術開発 @米国)
- ティアフォー戦略的出資 (自動運転技術開発@日本)

ソリューション事業成長加速への基盤：小売サービスソリューション事業の拡充

■ 断トツネットワークを持つ米国への投資を強化

タイヤを「使う」段階での価値提供：UX - お客様一人ひとりに合わせたタイヤ・車両メンテナンスサービスを提供



約 2,200 拠点（米国・直営）

モバイルバンサービスの拡充

故障時にお客様のもとに駆け付け、メンテナンスを提供

- 自社サービスの拡充（約80台、約90メカニック※） ※2022年6月時点

**Firestone
DIRECT**



■ 外部パートナーへの戦略的出資

- Wrench：約130メカニック + 委託契約 約400メカニック
- Yoshi：約50メカニック

- 豪州においても、Lube Mobile（2018年買収）よりサービス拡充推進：約230台

EV充電ソリューションネットワークの拡充

ENLITENビジネス戦略と連動、EVの普及を足元から支える

- EV充電ソリューションプロバイダーのBlink Chargingと連携
2022年に約50の充電スタンドを設置予定
- 欧州においても、EVBOX社と提携

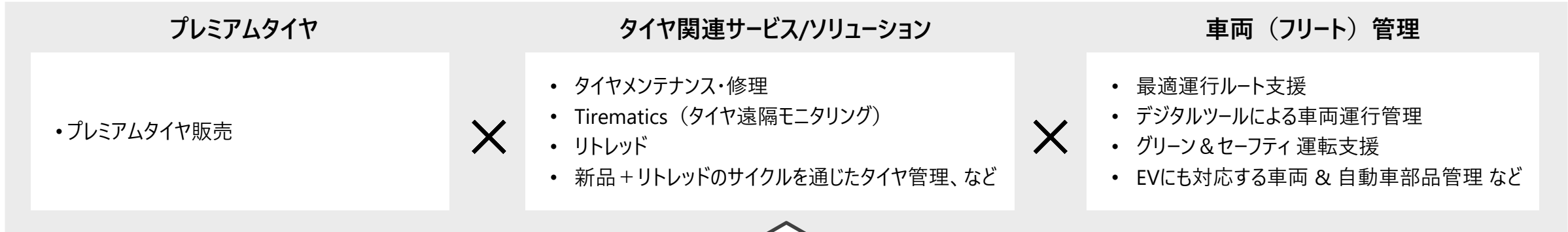


グローバルでカーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支える



ソリューション事業成長加速への基盤：モビリティソリューション事業の拡充

- プレミアムタイヤ + サービス・ソリューション + 車両管理を統合、一つのパッケージとしてお客様に合わせて最適な組み合わせをサブスクリプションにて提供する
「Fleetcare（フリートケア）」を欧州より22年6月に開始 ⇒ 欧米・豪州を中心にグローバルへコンセプトの拡大を図る



ブリヂストンの“One team”が、お客様に合わせたサービスを 一括契約 -“One contract & One invoice” で提供開始



約100万台の契約車両と繋がる欧州・豪州 Webfleet Solutions & 北米 Azuga中心にプレミアムタイヤ事業とのシナジーを拡充



戦略的成長投資 - 将来の布石を打つ - プレミアム化・ソリューション化への基盤を構築

3. 化工品・多角化事業のプレミアム戦略

化工品・多角化事業のプレミアム戦略推進

■ 化工品・多角化事業のプレミアムビジネス強化・ソリューション化及び、サステナビリティを中核とした投資推進



油圧ホース



油圧ホースが装着される油圧ショベル



空気バネ

2021-23 投資合計

約**80**億円

(24年以降も含めた投資総額：約130億円)

化工品・多角化事業

プレミアム油圧ホース生産への投資を実行
タイ ラヨン工場 生産能力増強

油圧ホース事業：
ブリヂストンのコアコンピタンス「ゴムを極める」をベースとした
「高分子複合体を極める」を活用し、競争力のあるプレミアム商品を開発・販売

化工品・多角化事業

EV向け空気バネ - EV化を支える
米国 ウィリアムズバーグ工場 生産能力増強

化工品・多角化事業：油圧ホース事業

■ プレミアム油圧ホースの生産能力増強投資（タイ工場）を実行 - プレミアム化、ソリューション化を推進

油圧ホース事業：21年間売上収益 約560億円 - グローバルで油圧ショベルなどの建設機械へ提供

ゴム材料などを操る「高分子複合体を極める」技術力から生まれる断トツ商品、グローバルフットプリント（生産・販売）強いコアコンピタンスを基盤
新機直納用～市販用～ソリューションを連動したビジネスモデルで、様々な産業のオペレーションを止めないことに貢献

開発拠点

- 日本 横浜 化工品技術センター

生産拠点

- 日本 関工場 / 熊本工場
- 中国 常州工場
- ◆ タイ ラヨン工場

主な販売市場 - 自社系販売・ソリューションチャンネル

- ★ 米国 - Bridgestone HOSE POWER（直営） - 約50 拠点
- 日本 - Hose Shop（代理店） - 約600拠点
中国、アジア、欧州においてもビジネスを展開

日米でNo.1※の市販用販売・ソリューションチャンネル網を保持

※ 販売拠点数より当社推定

小売サービス
ソリューション

米国 油圧ホース販売・サービス会社：ホースパワーを中心に、ソリューションを拡大

BRIDGESTONE

HOSE POWER

- モバイルサービス（米国）
（保有台数 約100台）



市販用・

プレミアムOE*
*Original Equipment

プレミアム戦略強化 -
断トツ商品を「創って売る」体制強化

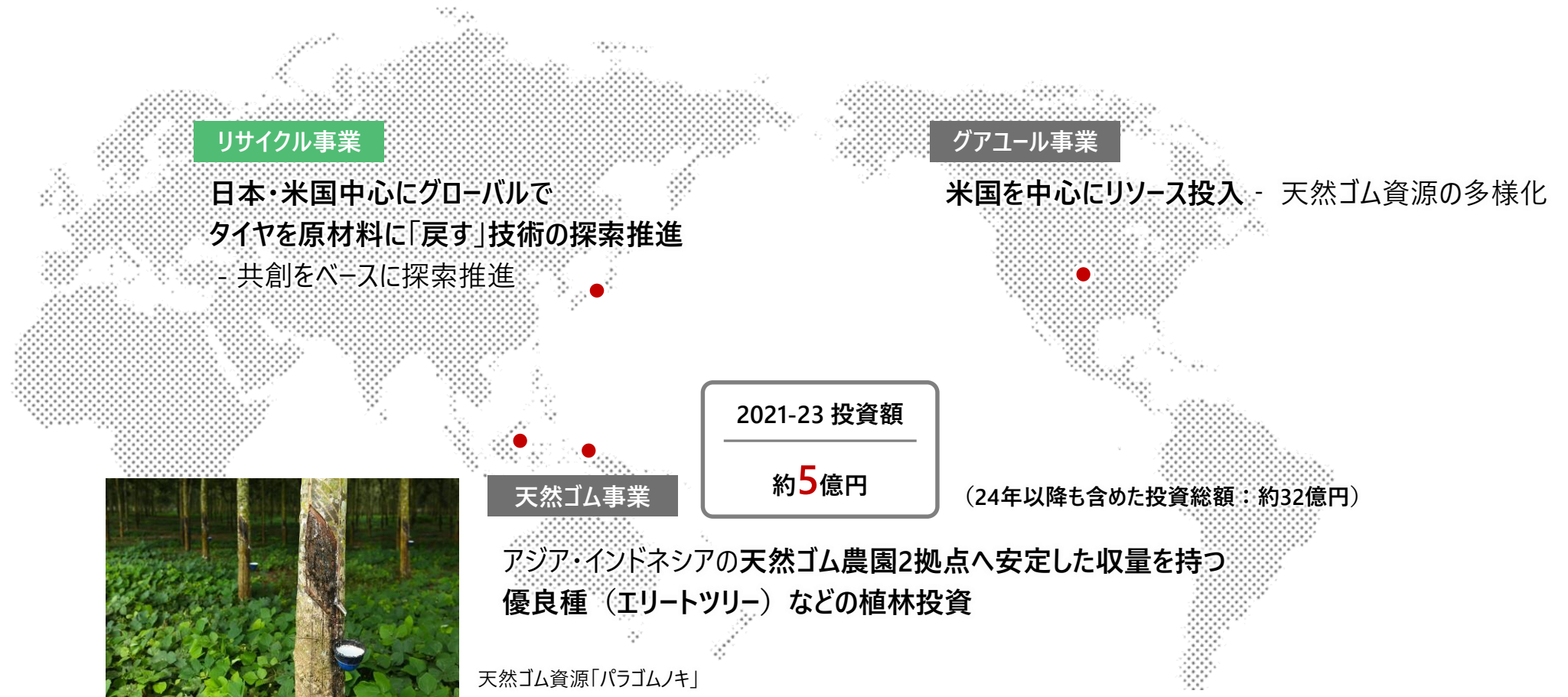
- 生産/供給体制強化：
タイ工場 **プレミアム油圧ホースの生産能力を増強**
- No1チャンネル網を活用した、市販用油圧ホースの販売強化

戦略的成長投資 - 将来の布石を打つ - プレミアム化・ソリューション化への基盤を構築

4. サステナビリティビジネスモデルの構築

サステナビリティビジネスモデルの構築

- 「創って売る」「使う」「戻す」のバリューチェーン全体でカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの実現へ向けた投資を実行



サステナビリティビジネスモデルの構築



- Energy
- Ecology
- Empowerment

■ 未来の子供たちからの預かり物であるこの地球のために”カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの実現に向けて取り組みを強化

- カーボンニュートラル**
 - Scope 1&2** 2030年：CO2排出量▲50%（2011年比） → 2050年 カーボンニュートラル化
 - 2022年：▲25%以上計画達成見込、2023年：▲30%以上達成を目指して着実に取り組み強化
 - 再生可能エネルギー（電力）の拡大：21年 16% ⇒ 22年 20%以上 ⇒ 23年 50%以上を計画（電力比率）
 - 欧州のBSEMIA全拠点、日本4工場（彦根・下関・鳥栖・北九州）、中国2工場（天津・無錫）にて
 - 使用するすべての購入電力を再生可能エネルギーへ切替、タイなど今後拡大／既存工場のグリーン&スマート化へも着手
 - Scope 3** 2030年：排出量5倍以上のCO2削減貢献 → 2050年 カーボンニュートラル化
 - 2022年：SBT※申請実施 - 認定取得審査中（Scope 1-2目標も含む） *SBT：Science Based Target
 - 調達分野からスタート - サプライヤーエンゲージメント強化 ⇒ 総量削減目標の設定に向けた検討プロセスの推進
- サーキュラーエコノミー**
 - 2030年：再生資源・再生可能資源比率40%／2050 - 100% サステナブルマテリアル化
 - 2022年：37%計画達成見込、2023年：37%以上
 - ENLITENビジネス戦略・商品戦略（含むリトレッド）との連携を強化、再生可能資源活用推進

「創って売る」「使う」「戻す」のバリューチェーン全体でカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの実現へ向けた投資を実行

- 天然ゴム事業** アジア・インドネシアの天然ゴム農園へエリートツリー植林投資
 - グアール事業** 米国を中心にリソース投入 - 天然ゴム資源の多様化
 - リサイクル事業** タイヤを原材料に「戻す」技術の探索推進
 - 共創をベースに探索推進
- ⇒ バイオ技術活用・探索推進





戦略的成長投資 - 将来の布石を打つ - プレミアム化・ソリューション化への基盤を構築

5. 人財投資強化（日本）

人財投資強化

■ 事業戦略と連動した人財戦略

- **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
- **Bridgestone E8 Commitment と連動した グローバルカルチャーチェンジ**
エンゲージメントサーベイの結果から、グローバルで共通の強み、そして更なる改善アイテムを確認

グローバル共通の強み

- 品質 及び 顧客志向
- ビジョン・戦略の浸透



グローバル共通の改善アイテム

- コラボレーション（サイロの打破）
- 迅速なオペレーションの実行
- DE&I
- 人財開発

▶ <日本> グローバル対比 エンゲージメント調査 および 女性活躍などで大きな課題がある日本にて対策強化 (特に現場と若手)

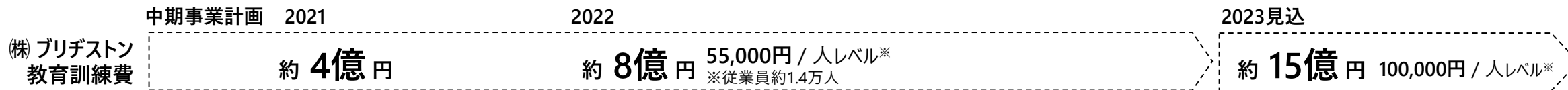
人財投資強化（日本）



2020 中期事業計画（2021-2023）

“強い”ブリヂストンへ戻す

「過去の課題に正面から向き合う、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**」



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

2022年下期 追加対策

[現場] 約 **33億** 円 [若手] [基幹職] 約 **3億** 円
※ 設備投資等 含む

▶ 2023年 継続強化

- 経営チーム タウンホール実施 拡大
- COVID19 従業員・家族・地域社会への安心確保施策展開
- 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

など

ブリヂストンへの愛着 **DNA** 誇り強化

- 「**現場**」 福利厚生・職場環境改善（特に生産現場）
- 「**若手**」 **現場100日チャレンジ 1年・2年チャレンジ**導入
DX研修の拡大（リスキリング）
- 「**基幹職**」 コーチング研修導入・360度評価
サクセッションプラン（女性候補 30%計画）

など

*ABW：Activity Based Working -従業員一人ひとりが、自分自身で多様な働き方を自由にデザイン



戦略的成長投資 - 将来の布石を打つ - プレミアム化・ソリューション化への基盤を構築

戦略リソース



“攻め” & “挑戦”

中期事業計画（2021-2023）：戦略リソース 約6,200億円レベル投入

戦略投資・戦略経費

M&A・CVC・戦略的パートナーシップ

約**5,000**億円レベル

約**1,200**億円レベル

2021年 実績	2022年 見込	2023年 計画（案）
約 820 億円	約 1,440 億円	約 2,720 億円

2021年 実績	2022年 見込	2023年 計画（案）
約 500 億円	約 600 億円	約 100 億円

- プレミアムタイヤ事業：プレミアム商品を「創って売る」体制の強化
- ソリューション事業：小売サービスソリューション事業……米国を中心にモバイルバンサービスなどへ投資強化
 タイヤセントリックソリューション事業……リトレッド強化投資、鉱山ソリューションの拡充
 モビリティソリューション事業……サービス拡充／グローバル展開へ向けた投資実行
 スタートアップへの戦略的出資を開始…新たなモビリティ対応・技術開発への布石
- サステナビリティ：カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの実現へ向けた投資、バイオ技術への投資継続
- 人財投資：事業戦略と連動した人財戦略のための投資強化

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿） - Bridgestone 3.0 Journey - ～グローバル標準 優良企業への挑戦、やり抜く道筋～

発表：2022年8月31日（水）



Bridgestone E8 Commitment to Our Future

未来の子供たちからの預かりものであるこの地球のために。
ブリヂストンはコミットする。



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。