



中期事業計画 (2024-2026) - 24MBP -

株式会社ブリヂストン
取締役
代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

2024年3月1日

本日のご説明

第一部	24MBP	シン・グローバル・ポートフォリオ経営
第二部	24MBP	ビジネス具体化シナリオ
第三部	24MBP	モノづくり&技術イノベーション

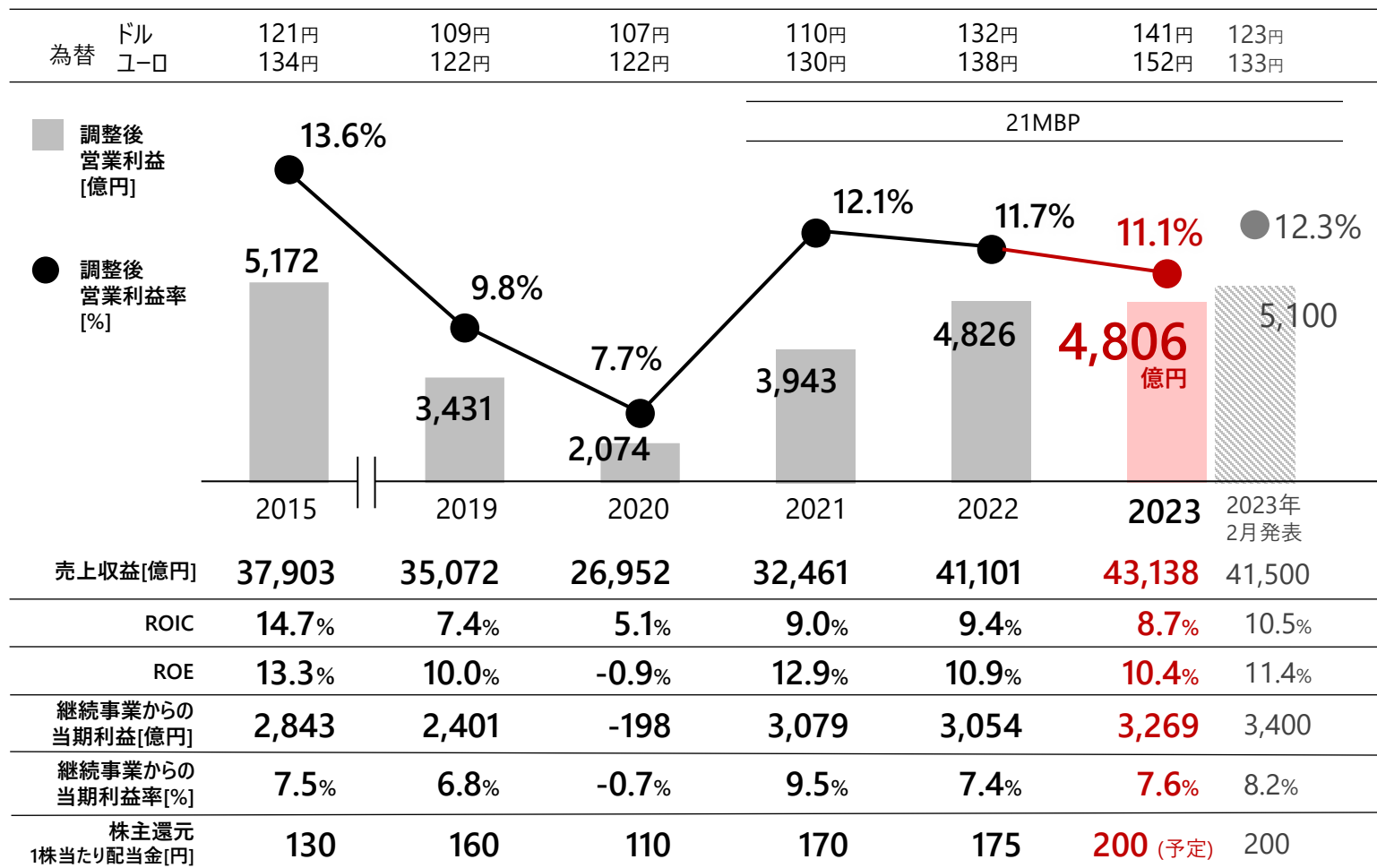
第一部
24MBP シン・グローバル・ポートフォリオ経営

21MBP 総括

21MBP最終年 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、戻っていない：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

21MBP最終年 2023年 事業ポートフォリオ別業績

変化に対応できる“強い”ブリヂストンへは、戻れていない

プレミアムタイヤ事業

コア事業

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%

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%

ソリューション事業

成長事業

※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%

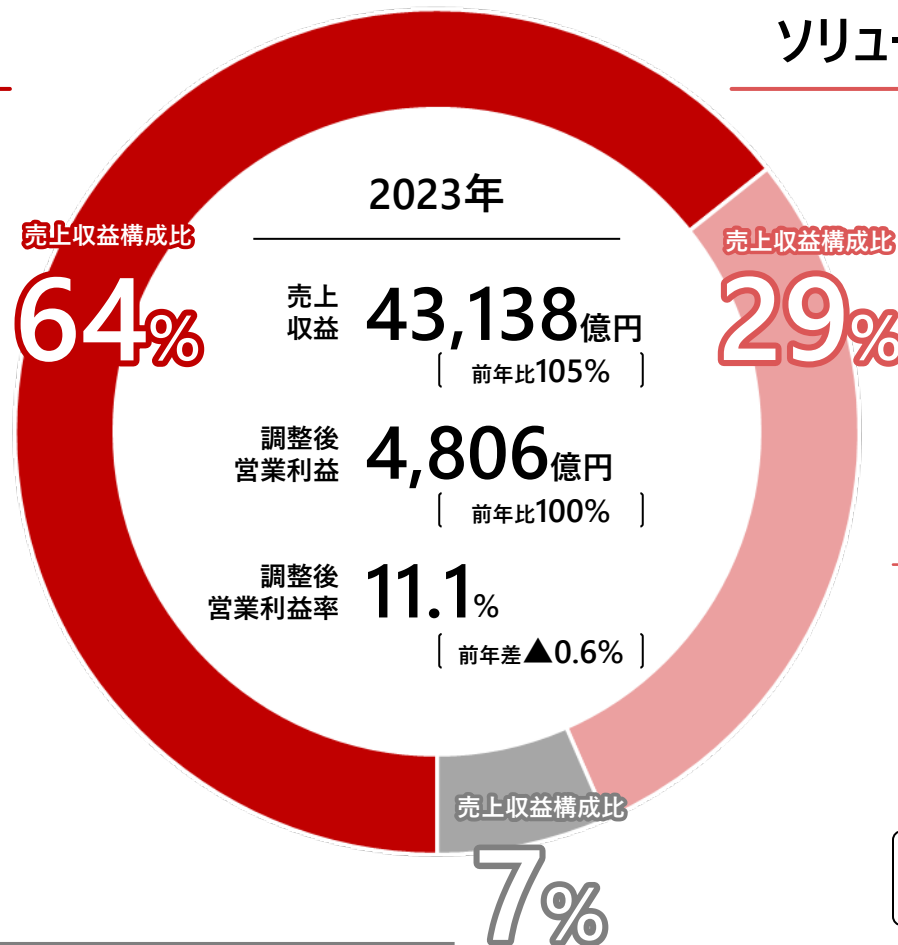
小売

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



「真の次のステージ」へ向けて - 21MBP 残課題 & 2024年 新たな課題

■ 課題解決に2024年中に目途をつけ、2025-2026年 「真の次のステージへ」

※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

- 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）

ビジネス体質強化
(米欧含めグローバルで)

エリア現場密着経営強化へ

2024年 新たな課題

- 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
- 中国事業再編・再構築：TBビジネス撤退/PSタイヤプレミアムフォーカス強化
- タイ事業・日本REPチャネル再構築

再編第2ステージ・再構築

47エリア

欧米「経営管理」及び
「現物現場」活動強化のため

- 「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

価値創造へよりフォーカス
“新たなプレミアム”の創造

新たな人財/仕組み導入

第一部

24MBP シン・グローバル・ポートフォリオ経営

「2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」を
道筋とした24MBPの位置づけ

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）から24MBPへの変更点

21MBP

24MBP

"Passion for Excellence"

2030年 長期戦略アスピレーション

27MBP

創立90周年

創立95周年

創立100周年

2030年 長期戦略アスピレーション（22年8月31日発表）

24MBP（24年3月1日発表）



アスピレーション

USドル	120
ユーロ	130

- 2030年までの景気動向：
一過性のボラティリティは予測されるが、
中長期的にはCOVID-19感染拡大期からの回復が続き、
成長を見込む

- PS高インチタイヤの需要伸長：
- 「追い風」は2030年まで続く
- 2030年以降スローダウン⇒“新たなプレミアム”創造推進

- EV化加速
⇒EVに求められる性能へカスタマイズ推進

- サステナビリティ：社会要請高まる

2024

2025-2026

USドル	135	130
ユーロ	149	143

- 景気動向：22年下期～23年にかけて景気減速あり、24年上期まで影響残る
24年下期以降回復を見込む。22年8月時点の見込みに対し成長は、
若干軟化するも、中長期的には成長を見込む

- コスト：エネルギーコスト／労務費高止まり、人財投資アップ

- PS高インチタイヤの需要伸長：予見通り

- 24MBPで追い風を確実に取り込む - グローバルでシェアアップ
- “新たなプレミアム” ENLITEN搭載商品拡大、ENLITEN技術進化

- EV化- 足元ではEV普及スピード軟化も中長期的な普及拡大変わらず

⇒ “EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN搭載商品拡大

- タイヤに求められる性能多様化 -

現物現場での調査を踏まえた更なる具体化、戦略的な商品企画

EV向けに限らず、各市場に合わせた性能にカスタマイズした断トツ商品投入推進

- サステナビリティ：社会要請さらに高まる - サステナビリティ対応コストアップ

24MBP タイヤ需要想定 & 販売本数計画：（市販用乗用車用タイヤ）

需要本数：グローバル—24MBP 2026年



PS

- 2023年比：**110%レベル**
23年下期から回復トレンド、24年以降も伸長を見込む
- 2030年長期戦略アスピレーション (22年8月31日発表)
2026年想定比：**95%レベル**
23年上期までの需要減速を反映し、約5%ダウンを見込む

販売本数：グローバル—24MBP 2026年

- 2023年比：**115%レベル**
欧州・日本を中心にプレミアムフォーカスを徹底、汎用・低インチを中心に削減するも、PS全体で拡販を計画⇒シェアアップ
- 2030年長期戦略アスピレーション (22年8月31日発表)
2026年想定比：**95%レベル**
需要減を反映し、販売も約5%ダウンを見込む
シェア：アスピレーションで見込んだ23年⇒26年シェアアップは想定通り



PS
高インチ

- 2023年比：**125%強**
車両の大型化・EV化を反映し、大幅伸長を見込む
- 2030年長期戦略アスピレーション (22年8月31日発表)
2026年想定比：**100%レベル**
ほぼアスピレーション通りの需要想定

- 2023年比：**140%レベル**
グローバルで断トツ商品の投入をベースにプレミアムフォーカス強化、北米・日本を中心にチャネル力強化に取り組み、グローバル計で**大幅拡販**を計画⇒**大幅シェアアップ**
- 2030年長期戦略アスピレーション (22年8月31日発表)
2026年想定比：**100%レベル**
ほぼアスピレーション通りの計画
販売MIX：PS全体でのアスピレーション対比販売減を反映し、**アスピレーション対比良化**
シェア：アスピレーションで見込んだ23年⇒26年大幅シェアアップは想定通り

24MBP タイヤ需要想定 & 販売本数計画：トラック・バス用タイヤ（市販用）



TB
(REP)
※除く中国

需要本数：グローバル—24MBP 2026年

- 2023年比：**110%レベル**
米欧を中心とした23年の大幅需要減から、24年2Q以降に回復、26年へは着実な伸長を見込む
(2022年対比：100%レベルへ戻る)
- 2030年長期戦略アスピレーション (22年8月31日発表)
2026年想定比：**95%レベル**
23年の米欧を中心とした大幅需要減を反映し、アスピレーション想定を約5%下回る見込み

販売本数：グローバル—24MBP 2026年

- 2023年比：**115%レベル**
欧州・日本中心に、プレミアムフォーカスを強化し、赤字・不採算領域削減を推進するも、強固なビジネス基盤を持つ北米中心に**拡販**を計画⇒**シェアアップ**
- 2030年長期戦略アスピレーション (22年8月31日発表)
2026年想定比：**85%レベル**
23年の需要大幅減を反映し、アスピレーション対比、北米の新品タイヤ販売減、欧州・日本を中心としたプレミアムフォーカスの徹底も反映し、新品ではグローバルで大幅販売減

北米リトレッドは、アスピレーション対比**大幅拡売**、**シェアアップ**を計画

全体：「**本数から価値へ**」を強化 → **ビジネスの質の向上**

「2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」を道筋とした24MBPの位置づけ



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

24MBP：グローバル経営指標サマリー

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

レジリエントな
“エクセレント”ブリヂストン

	2019	21MBP最終年 2023	24MBP初年度 2024	24MBP最終年 2026	2030長期戦略アスピレーション (2022年8月31日発表)
為替 ドル ユーロ	109円 122円	141円 152円	135円 149円	130円 143円	120円 130円
売上収益	35,072億円	43,138億円	44,300億円	48,000 億円 レベル	50,000億円強 レベル
調整後 営業利益	3,431億円	4,806億円	5,300億円	6,400 億円 レベル	8,200億円 レベル
調整後 営業利益率	9.8%	11.1%	12.0%	13% レベル	15%強レベル
ROIC	7.4%	8.7%	9.4%	10% レベル	12%レベル
ROE	10.0%	10.4%	10.6%	11% レベル	13%レベル
株主還元 1株当たり配当金	160円	200円 (予定)	210円 MIN	250円 レベル MIN	—

グローバルで質の向上
成長マーケットでは
規模も拡大

質の強化・
規模拡大

稼ぐ力強化

稼ぐ力拡大

稼ぐ力強化

質の強化

資本コストを意識した
稼ぐ力強化

質の強化

質の強化

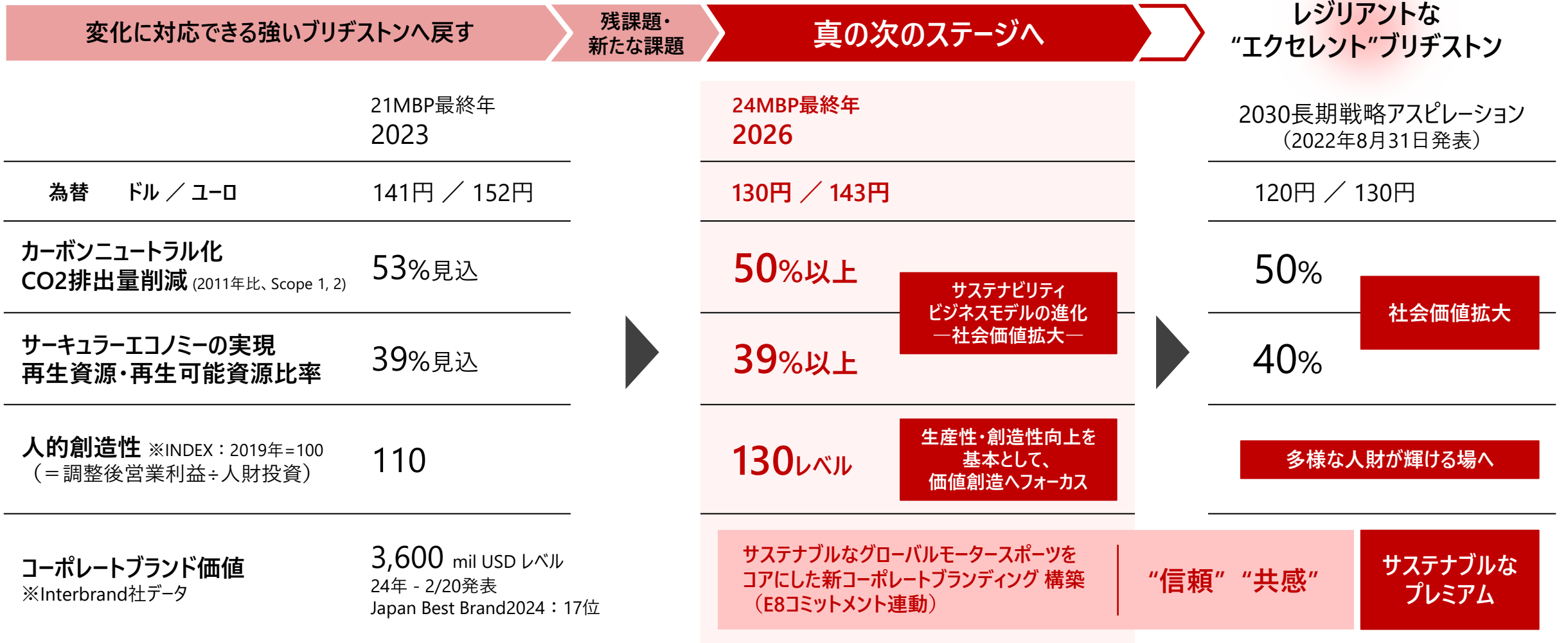
質の強化

改善継続

株主還元強化

24MBP：グローバル経営指標サマリー

■ アスピレーションに向けた継続的な社会価値・未財務指標の向上



第一部

24MBP シン・グローバル・ポートフォリオ経営

24MBP

シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ 全体像 —ターゲット—

グローバルでROIC10%以上を確立

強いブリヂストン・強いビジネス体質構築へ / 経営・業務品質・管理レベル向上 —キャッシュコンバージョンサイクル改善
調整後営業利益率 8% ≒ 当社想定WACC 5.5% ⇒ ROIC 5.5%未満の事業なし (探索事業除く)

変化に対応できる強いブリヂストンへ戻す

21MBP

残課題・新たな課題

強いブリヂストン / 強いビジネス体質構築

サステナブルな成長ステージ

24MBP < ROIC 10%以上確立 >

27MBP

2030
レジリエントな
“エクセレント”
ブリヂストン



プレミアムタイヤ事業

コア事業

稼ぐ力の再構築

プレミアム化への布石

プレミアムタイヤ事業強化

—プレミアム領域での確固たるポジション獲得へ—

稼ぐ力の強化

プレミアムタイヤ拡大 / “新たなプレミアム”の創造

“新たなプレミアム”
第2ステージ



ソリューション事業

成長事業

ソリューション事業連動への布石
“見極め”

プレミアムタイヤの価値を増幅するソリューションへフォーカス

—プレミアムタイヤ+ソリューション事業の連動強化—

小売サービス / 生産財系BtoBソリューションへフォーカス

—モビリティテック事業=戦略事業として構築—

成長・拡大ステージ



探索事業

技術の探索

“新たな種まき” – 社会価値の提供 / サステナビリティを中核に –

ビジネスモデルの探索—実証 / 小規模事業化フェーズ—

事業化への探索 (中小規模)

化工品・多角化
事業

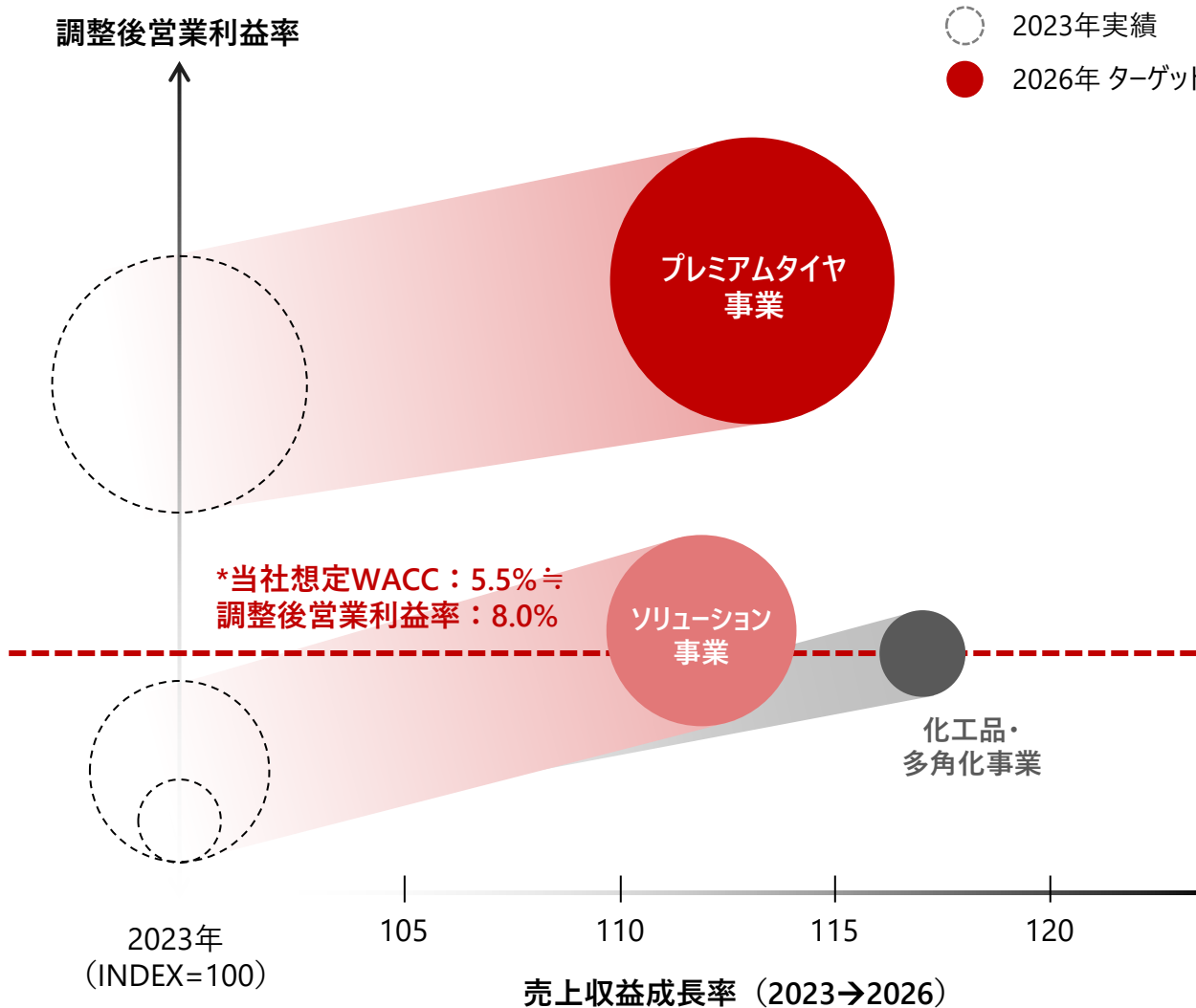
再構築・着実な成長

“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”

着実な成長

次のステージ

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ 全体像



プレミアムタイヤ
事業

コア事業

「稼ぐ力の強化」- “強いブリヂストン”へ
“新たなプレミアム”の創造

売上成長率 (2023→2026) **110強%**
調整後営業利益率 23年 **13.7%** ⇒ 26年 **16%**レベル



ソリューション
事業

成長事業

“プレミアムタイヤの価値を増幅”
事業性・リターン時期を見極め
小売サービス/
生産財系BtoBソリューションへフォーカス

売上成長率 (2023→2026) **110強%**
調整後営業利益率 23年 **5.5%** ⇒ 26年 **8%**レベル

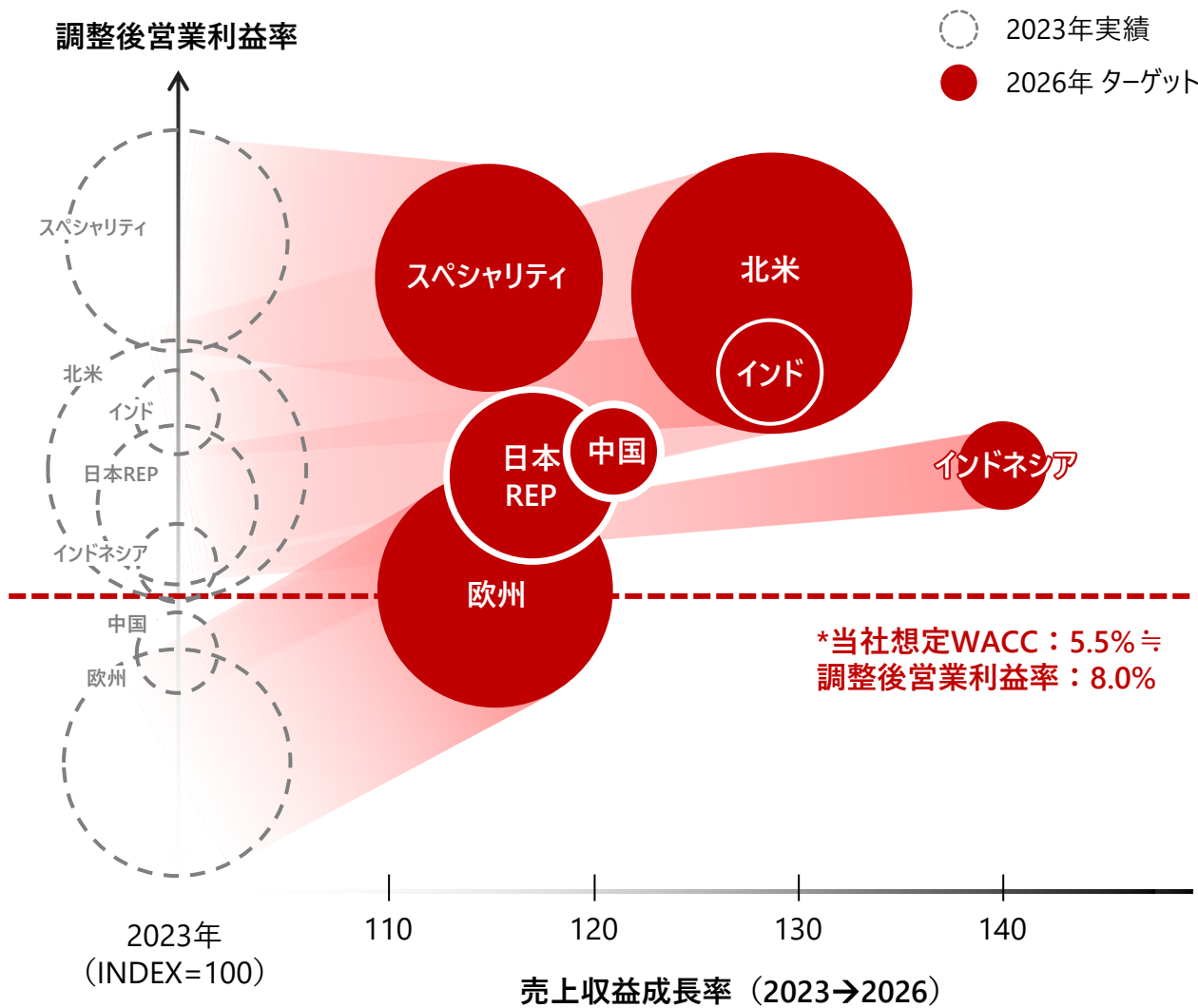
化工品・多角化
事業

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

売上成長率 (2023→2026) **115強%**
調整後営業利益率 23年 **4.4%** ⇒ 26年 **8%**レベル

調整後営業利益率 **8%レベル**を確保

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ **プレミアムタイヤ事業** **コア事業** **—ターゲット—**



(スペシャリティ、日本REP、欧州は、ソリューションを含んだ売上・調整後営業利益)

■ 成熟エリア「稼ぐ力の強化」を推進：北米／日本REP

北米：プレミアム領域拡売・シェアアップ / ファミリーチャンネル強化 / 戦略パートナーと連携した新規チャンネル開拓などにより成長
日本REP：チャンネル再構築を通じたプレミアムフォーカス強化

	北米	日本REP
売上成長率 (2023→2026)	125強%	115強%
調整後営業利益率 (2023→2026)	12%レベル⇒19%レベル	11%レベル⇒12%レベル

■ スペシャリティ (OR/AC/AG/MC)：「稼ぐ力」を支える

売上成長率 (2023→2026)	115%	調整後営業利益率 (2023→2026)	21%レベル⇒20%レベル
-------------------	------	----------------------	---------------

■ 事業再編・再構築：欧州事業 (含む小売・リトレッド)・中国事業

	欧州	中国 (PS/TB)
売上成長率 (2023→2026)	115%	120強%
調整後営業利益率 (2023→2026)	1%レベル⇒8%レベル	5%レベル⇒13%レベル
	WACC 5.5%をクリアするレベルへ	TBビジネス撤退⇒成長領域 (成長率145%) PSプレミアムヘフォーカス

■ 成長エリア：インド／インドネシア 他

	インド	インドネシア
売上成長率 (2023→2026)	125強%	140%
調整後営業利益率 (2023→2026)	15%レベル⇒16%レベル	9%レベル⇒13%レベル

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ **プレミアムタイヤ事業** **コア事業** **—ターゲット—**

- **24MBP期間中に、グローバルでROIC10%以上を確立**
= 調整後営業利益率 8% ≙ 当社想定WACC 5.5% ⇒ **ROIC 5.5%未満の事業なし**
- **プレミアムタイヤ事業での「稼ぐ力」大幅アップ—再編第2ステージへ・再構築着手：**
欧州／中国プレミアムフォーカスを強化する体制を構築推進

欧州事業再編・再構築

21MBP フランス ベチューン工場 (PSタイヤ - 21年)

24MBP: 欧州再編第2ステージ・再構築推進
事業全体 (特に小売・TB・リトレッド)

タイ事業再構築

21MBP タイ ランシット工場
(23年 PS/TB含むバイアスタイヤ)

24MBP:断トツNo.1ポジションへ戻す
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

中国事業再編・再構築

21MBP 中国 惠州工場 (TBタイヤ - 21年)

24MBP 中国 瀋陽工場 (TBタイヤ - 24年)

24年：中国におけるTBタイヤビジネスから撤退 (生産・販売終了)

24MBP：

- 中国事業 - 「創って売る」体制 - 中国 国内完結強化
 - PSタイヤ工場2工場 (天津/無錫工場) 体制
 - プレミアムタイヤビジネスへフォーカス強化

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ **プレミアムタイヤ事業** **コア事業** —ターゲット—

■ 欧州事業—再編第2ステージ・再構築—：「**欧州事業の形を変える**」 **プレミアムにフォーカスする体制を強化**

- 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
- 「**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**
- **生産～販売～ソリューション—再構築を執行**



■ 生産：プレミアムにフォーカスする体制構築

- PS：21MBP ベチューン工場再編 (21年、仏)
- TB：欧州TB 3工場（特にスペイン2工場）で操業日数短縮、人員調整を実施し、生産能力を販売計画へアジャスト—**効率化 (欧州全体) による固定費最適化**

■ 販売：**プレミアムフォーカス強化** (PS/TB) —断トツ商品投入・サイズ拡大、赤字・不採算サイズのもう一段の削減

- **販売体制 (卸しビジネス) 刷新**：シンプル化 (統合、効率化、固定費最適化)
- **小売事業再編**：“過去の課題に正面から向き合う”—WESTの米国小売チームからサポート (23年10月スタート済み)
まずはオペレーション改善による再構築に着手—24年再構築スタート／**赤字削減 → 26年黒字化**
- **TBビジネス再構築**：不採算ビジネス削減 & プレミアムフォーカス徹底、フリート向けビジネス強化 24年再構築スタート／**赤字削減 → 25年黒字化**
- OEビジネス：プレミアム車種／OE・プレステージOEへフォーカス強化

■ ソリューション：「やること」「やらないこと」明確化

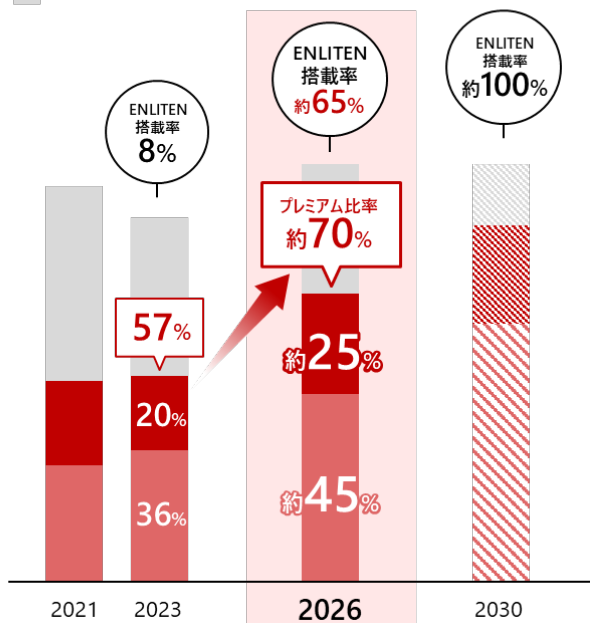
- サブスクリプション BtoC—赤字ビジネス → “Mobox”中止 (23年)、サブスクリプション BtoB 再構築—**フリートケアプログラムへ統合・限定**
- リトレッド：**限定エリアで再編・再構築／収益性改善** 24年再構築スタート／**赤字削減 → 26年黒字化**

■ 価値創造機会増大 — プレミアム領域での確固たるポジション獲得へ

既存領域でのプレミアム拡大
“追い風”

PS 高インチタイヤ拡大

- 高インチタイヤ *欧米・中近東18インチ以上、その他17インチ以上
- プレミアムタイヤブランド+各地域プレミアムタイヤ
- その他タイヤ



ブリヂストン独自の“新たなプレミアム”の創造

“EV時代の新たなプレミアム”
「究極のカスタマイズ」ENLITEN 拡大・強化



EVにも最適で、各市場に
合わせてカスタマイズした
断トツ商品の投入強化

米国 23年5月発売
TURANZA™ EV
ENLITEN

“サステナブルなプレミアム”ブランド構築

BRIDGESTONE
ENLITEN



ビジネスコストダウン
環境負荷の低減



グリーン&スマート化
(生産性向上/CO₂排出量削減)

現物現場での地道な生産性向上

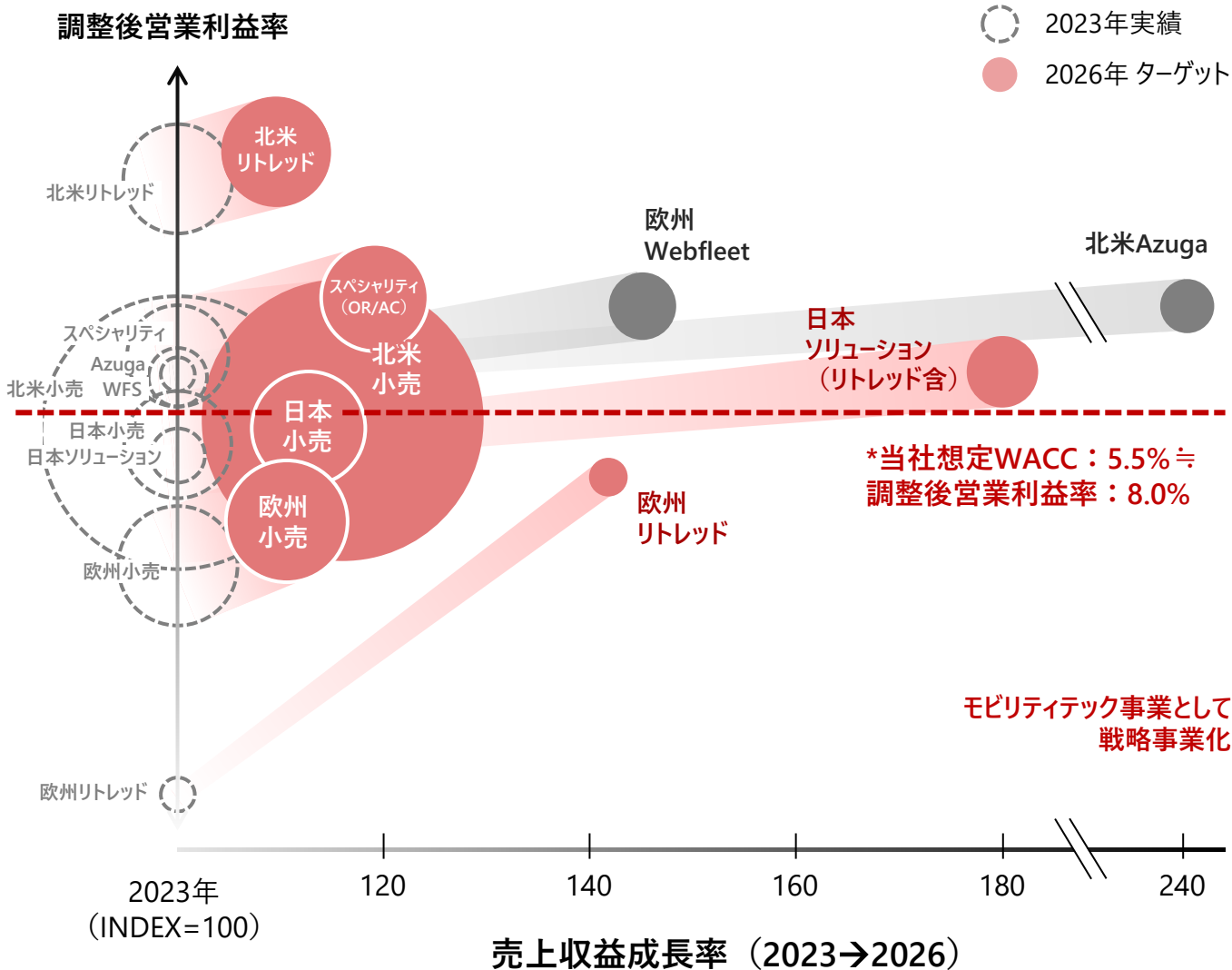
グローバル調達強化

グローバルSCM物流改革“B-Direct”

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ ソリューション事業

成長事業

—ターゲット—



■ 北米	売上成長率 (2023→2026)	小売サービス	リトレッド
	調整後営業利益率 (2023→2026)	115% 6%レベル⇒7%レベル	110% 24%レベル⇒26%レベル
■ 日本	売上成長率 (2023→2026)	小売サービス	ソリューション (リトレッド含)
	調整後営業利益率 (2023→2026)	110% 5%レベル⇒6%レベル	180% 5%レベル⇒10%レベル
■ 欧州	<再編・再構築>	売上成長率 (2023→2026)	リトレッド
		調整後営業利益率 (2023→2026)	140% ▲3%レベル⇒1%レベル以上 黒字化
■ スペシャルティ (OR/ACソリューション)	売上成長率 (2023→2026)	小売サービス	リトレッド
	調整後営業利益率 (2023→2026)	120% 12%レベル⇒16%レベル	140% ▲19%レベル⇒3%レベル
■ モビリティソリューション	欧州Webfleet	売上成長率 (2023→2026)	北米Azuga
		調整後営業利益率 (2023→2026)	145% 10%レベル⇒15%レベル

※欧州Webfleet／北米Azuga：除くPPAベース

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ ソリューション事業

成長事業

- 24MBP：小売サービスソリューション & 生産財系 BtoBソリューションへフォーカス⇒ モビリティテック事業を戦略事業化 “価値創造へフォーカス”

2023年 調整後営業利益率 5.5%

2026年 調整後営業利益率 8%レベルへ—当社想定WACC 5.5%をクリア



小売サービスソリューション

お客様とのタッチポイント拡充により、UX—顧客経験価値を向上

米国

ファミリーチャネル

日本



戦略パートナー

“お客様の困りごとを理解し解決”

“プレミアムタイヤ拡売”

プレミアムタイヤ事業強化を支えるエネイブラー

生産財系 BtoBソリューション

断トツ商品の
価値を増幅

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



カーボンニュートラル/
サーキュラーエコノミー
実現に貢献

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
摩耗予測⇒耐久予測へ進化



鉱山 & 航空ソリューション拡充
“共創ベース”

フリートケアプログラム拡充
(北米)

モビリティテック事業として構築 —価値創造のための戦略事業化—

リアル × デジタル

- 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／欧州小売は再編・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：再編・再構築
- ・リトレッド：再編・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”
⇒「フリートケアプログラム」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

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ 探索事業

🔍 探索事業：新たな種まき – 共創をベースに新たな社会価値・顧客価値の創造へ繋がるビジネスを推進

21MBP

24MBP

27MBP

“新たな種まき” —社会価値の提供／サステナビリティを中核に—

技術の探索

ビジネスモデルの探索 - 実証／小規模事業化フェーズ -

事業化への探索 (中小規模)

- 空気充填が要らない“次世代タイヤ”

AirFree

実証フェーズ

- ブリヂストン流のモビリティエコシステム構築に貢献
- 各種モビリティ関連ツール
- 自動運転システム
 - 先進デジタルセンサー開発、etc

実証フェーズ

- サステナビリティビジネスモデルの進化へ貢献

- 再生可能資源を拡充・多様化
- グアユール (米国中心)
- タイヤを原材料に「戻す」リサイクル (日本・米国)

実証フェーズ

- コアコンピタンスを活かした新たな挑戦

ソフトロボティクス

小規模事業化フェーズ



グアユール



ソフトロボティクス



24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ 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：調整後営業利益 8%レベルへ - 当社想定WACC5.5%をクリア -

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

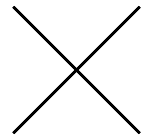
安心・安全な生活を支える
樹脂配管
免震ゴム

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



油圧ホース



ゴルフボール



スポーツ向け自転車



油圧ホース

ゴムクローラ

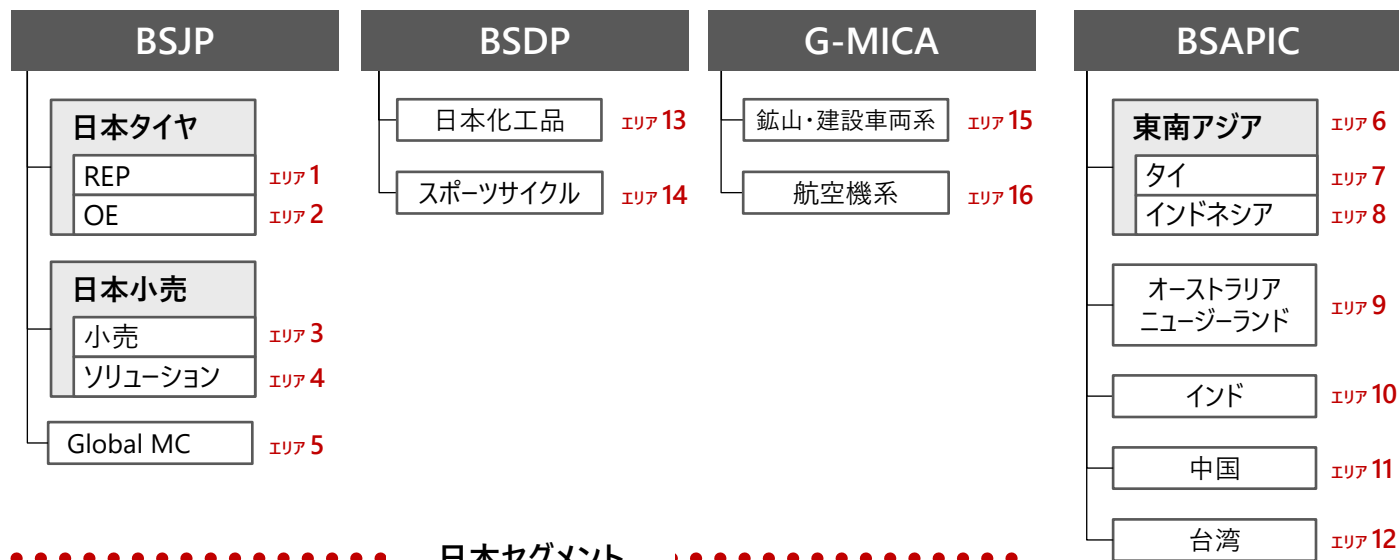
空気ばね

樹脂配管

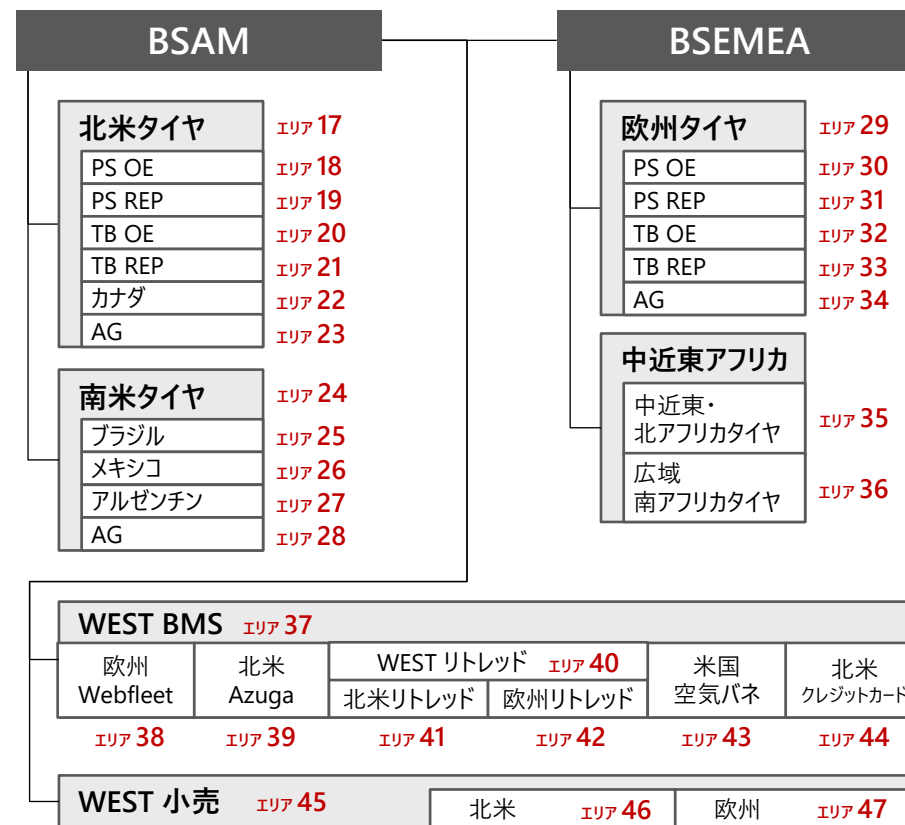
24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ 47エリア別経営

■ ブリヂストンDNA「現物現場」：“強いビジネス体質”構築 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



※BSJP：日本タイヤ、BSDP：化工品・多角化・探索、G-MICA：グローバル鉱山・産業・建設車両用・航空機用タイヤ・ソリューション
BSAPIC：アジア・パシフィック・インド・中国、BSAM：米州、BSEMEA：欧州・中近東・アフリカ

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ、
AG：農業車両用タイヤ、OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

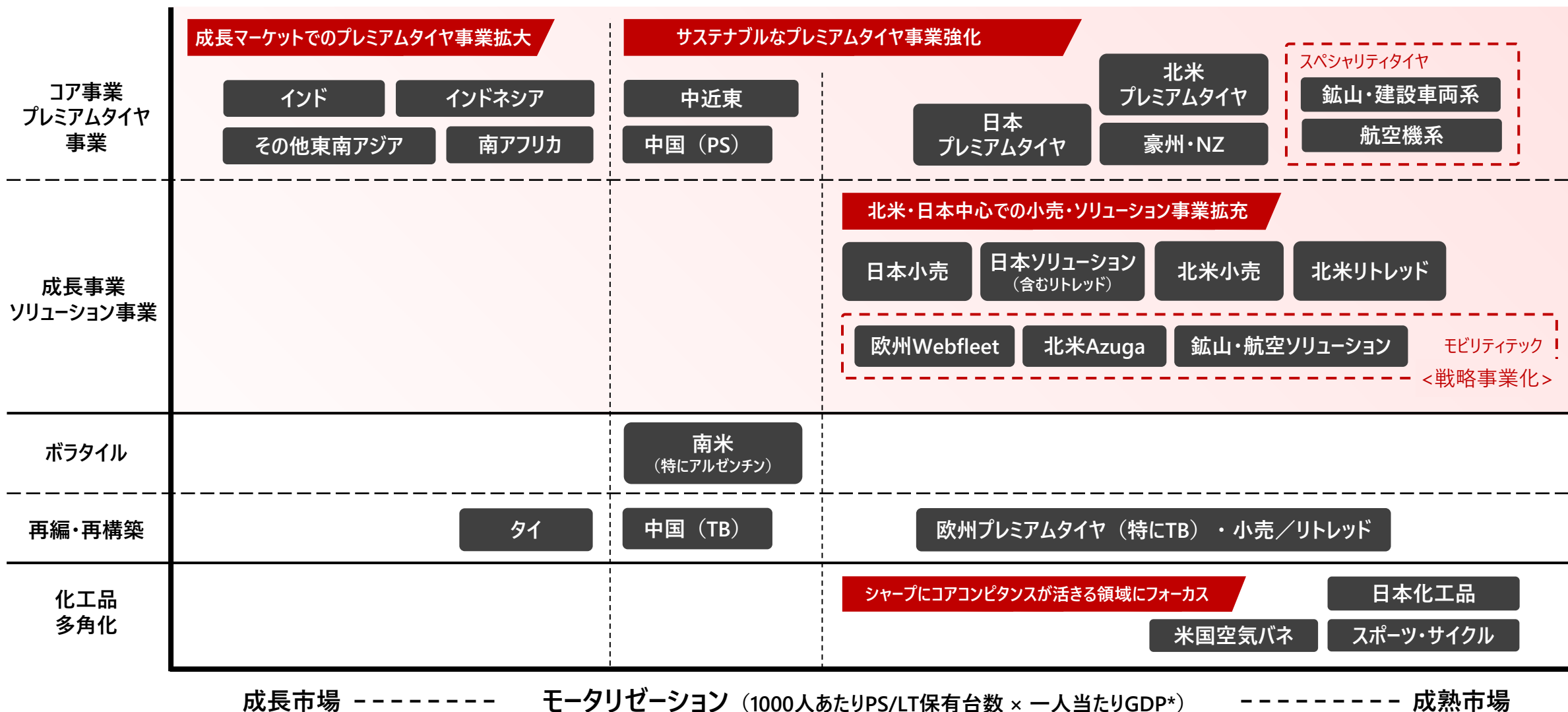
Global 47エリア

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ — 事業ポートフォリオ × エリア別経営 —

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ

*1000人あたりPS/LT保有台数 - Economist Intelligence Unit/

一人当たりGDP - S&P Globalのデータを基にブリヂストン作成（2024年1月末時点）



第一部

24MBP シン・グローバル・ポートフォリオ経営

戦略リソース・研究開発費・設備投資

24MBP：設備投資

プレミアムヘフォーカス

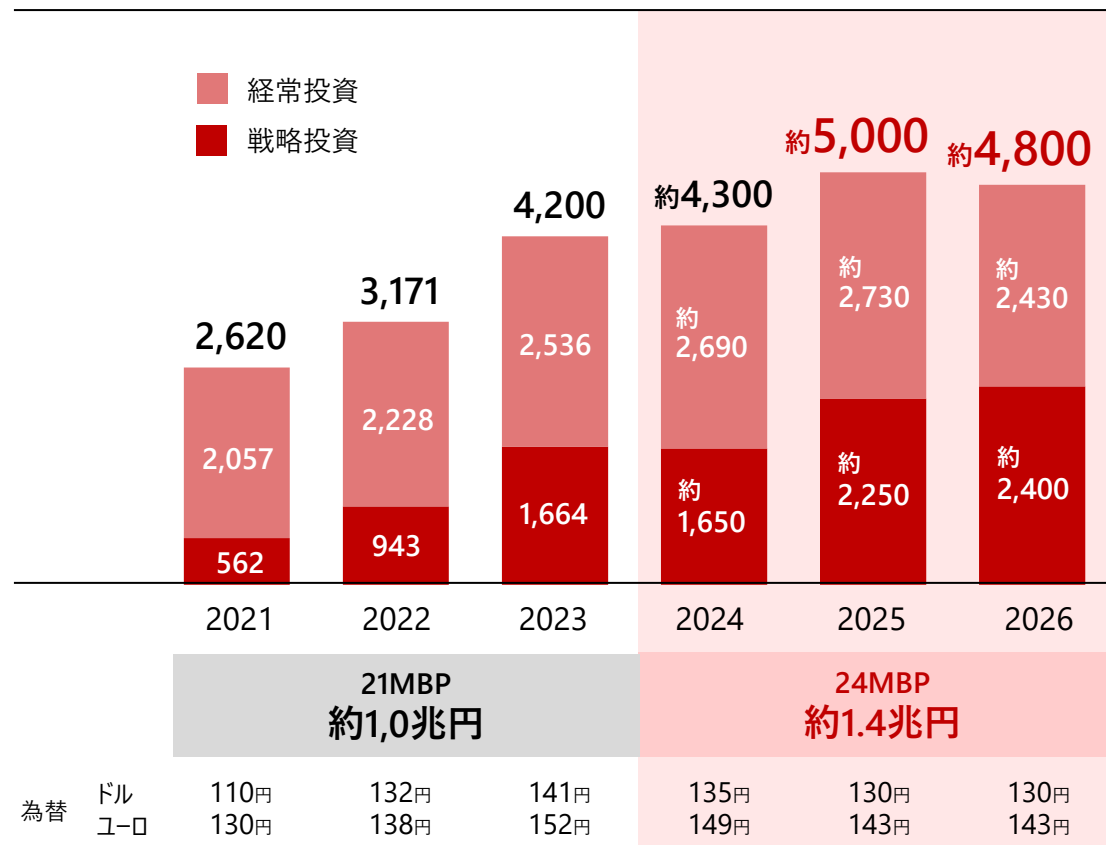
プレミアムタイヤ事業（コア事業）中心の
戦略設備投資中心に継続強化

24MBP

年間 減価償却費（3ヶ年平均）
約3,400億円レベルを超える
4,000億円強～5,000億円レベルの設備投資を毎年計画

設備投資合計
（戦略＋経常） **約1.4兆円**（21MBP比約1.4倍）

設備投資：戦略＋経常合計（億円）



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・倉庫のリース更新や、物流拠点のリース更新あり、21MBP対比で若干の増加

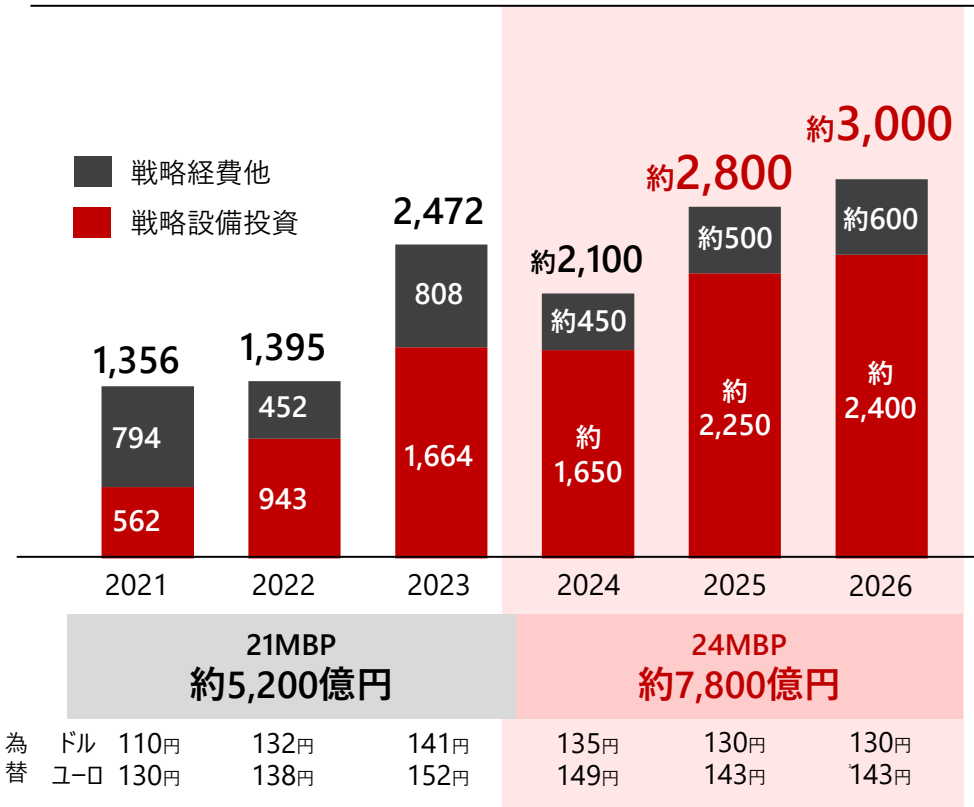
24MBP：戦略リソース - 事業ポートフォリオ別

■ 24MBP全体では、特にリターン確度が高い**プレミアムタイヤ事業**への**戦略投資**を中心に**拡充**

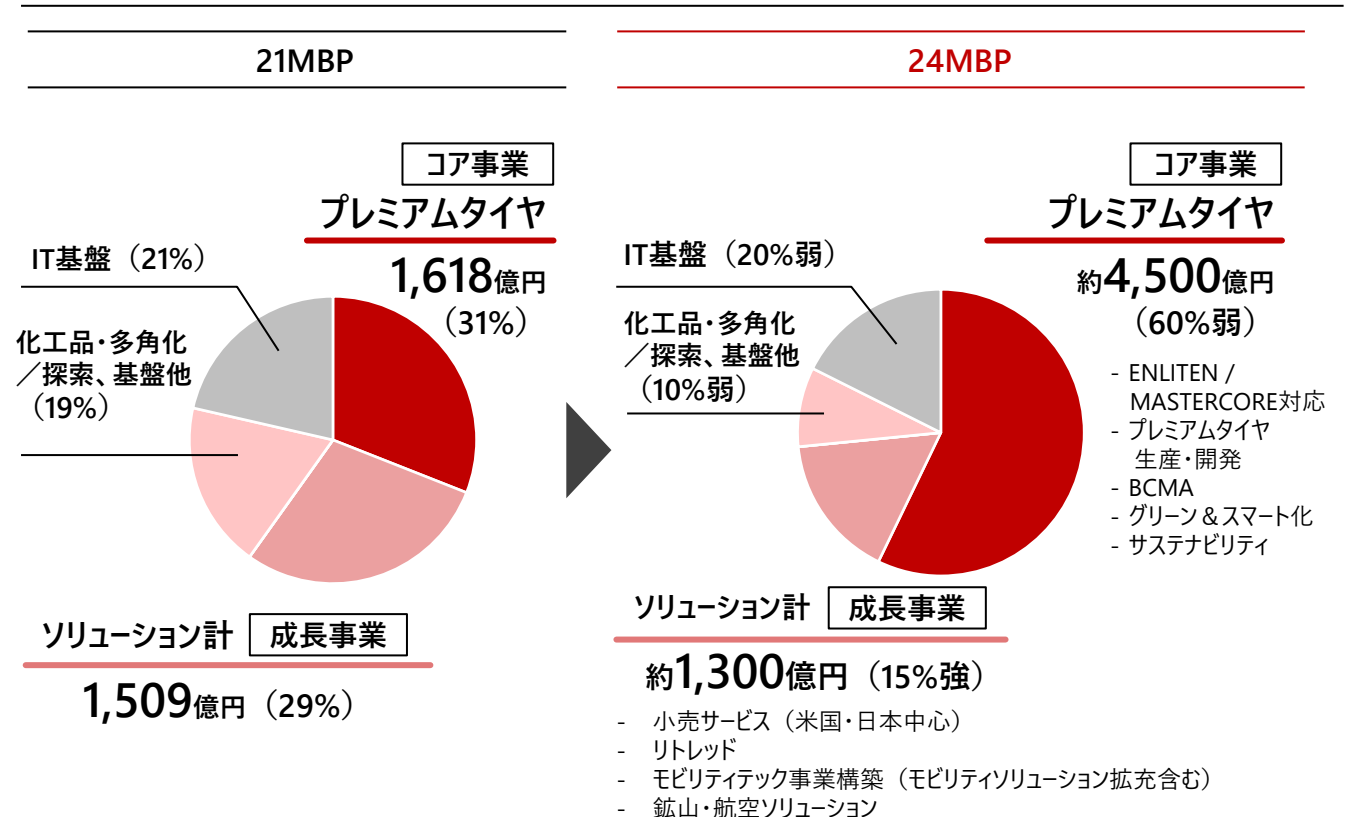
戦略リソース計約**7,800**億円

- 21MBP対比 **約1.5倍のリソース投入**：特に**プレミアムタイヤ事業**へ**継続投入強化**
- 2030年 長期戦略アスピレーション（約1.2兆円）対比では、**7割弱**のリソースに**厳選**

戦略リソース金額（億円）



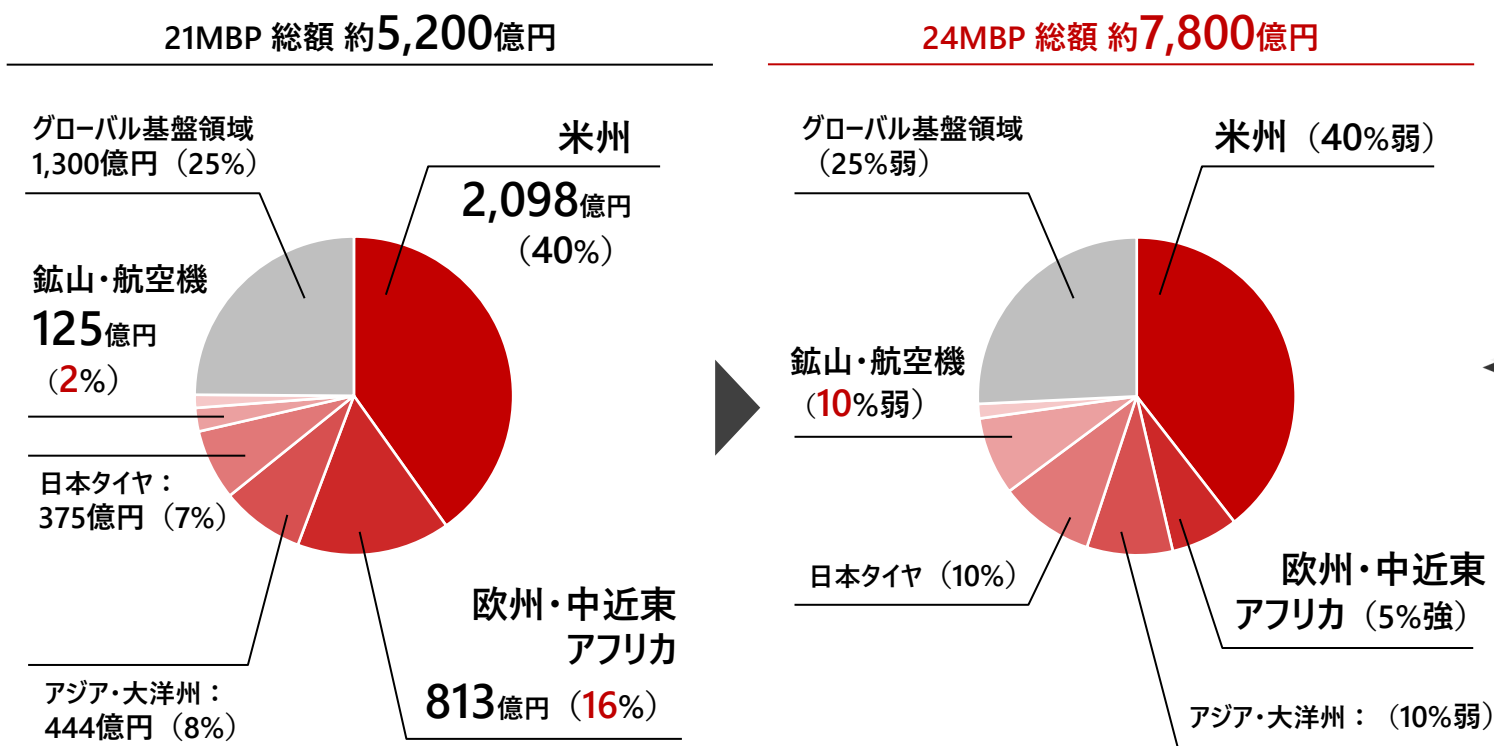
戦略リソースアロケーション



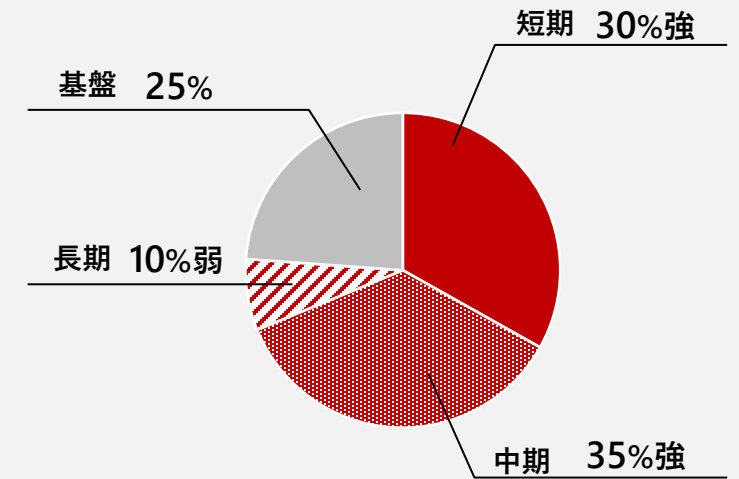
24MBP：戦略リソース — エリア別／投資回収開始時期別

- エリア別—21MBP対比：事業規模の大きい米国に約4割の投入を継続しながら、**鉱山・航空機**を強化（構成比：約4倍）
欧州を削減（構成比：約半分）再編・再構築へフォーカス
- 投資回収開始時期別：**短期・中期を中心（約7割）**に、バランスを担保しながら**将来への布石を打つ**
短期：プレミアムタイヤ・小売・リトレッド中心、**中長期**：モビリティテック・探索事業中心

エリア別アロケーション



投資回収開始時期別アロケーション — 24MBP —



投資回収開始時期
短期：24MBP、中期：27MBP、長期：2030年以降

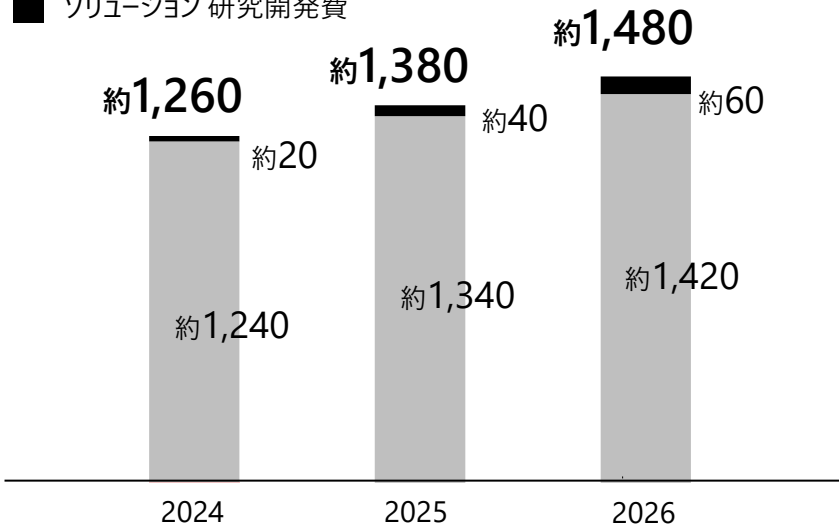
24MBP：研究開発費 プレミアムタイヤ事業 コア事業 + ソリューション 成長事業

■ 製品・生産技術開発における研究開発費 + ソリューション研究開発費合計で24MBP期間合計約4,120億円の研究開発費を投入
事業ポートフォリオに対応した研究開発費—投入継続強化

- 製品・生産技術開発における研究開発費：“新たなプレミアム” ENLITEN／MASTERCOREなど戦略領域を強化
- ソリューション（小売含む）研究開発費：米國小売 新商態開発、モビリティテック事業構築への投入強化

R&Dリソース合計（億円）：経費

- 製品・生産技術開発における研究開発費
- ソリューション 研究開発費



24MBP：約4,120億円

為替	ドル	135円	130円	130円
	ユーロ	149円	143円	143円

■ 製品・生産技術開発における研究開発費：24MBP 約4,000億円

- ENLITEN／MASTERCORE向け技術開発
- サステナブルなグローバルモータースポーツタイヤ開発推進
- グリーン&スマート化／DX推進
- 個別商品開発：消費財系 効率化⇒生産財系 強化

売上収益対比 3%レベルで継続強化

■ ソリューション（米國小売・モビリティテック事業構築）
研究開発費：24MBP 約120億円

- 米國小売 新商態開発 リアル×デジタル
- モビリティテック事業構築へ向けた研究開発推進：
次世代タイヤモニタリングセンサー（Tirematicsの進化）開発
リトレッド技術開発などを強化

第一部

24MBP シン・グローバル・ポートフォリオ経営

資本コストを意識する経営

24MBP：資本コストを意識する経営（20年よりスタート）

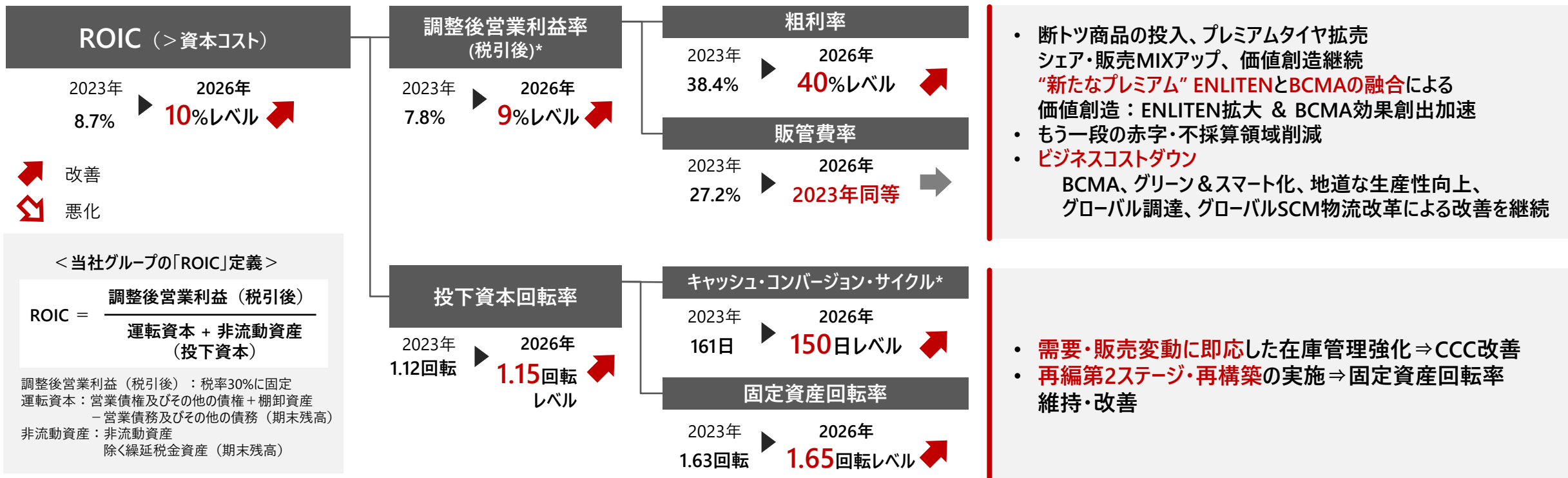
■ ROICを活用し、「稼ぐ力の強化」を推進

21MBP残課題：ROIC ターゲット10%レベル未達

24MBP

「稼ぐ力の強化」推進及び資本回転力改善
ROIC 10%を確立

ROICツリーを活用したROIC改善活動を現物現場で継続し、バリューチェーン全体を通じて「稼ぐ力の強化」を推進



*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

第一部

24MBP シン・グローバル・ポートフォリオ経営

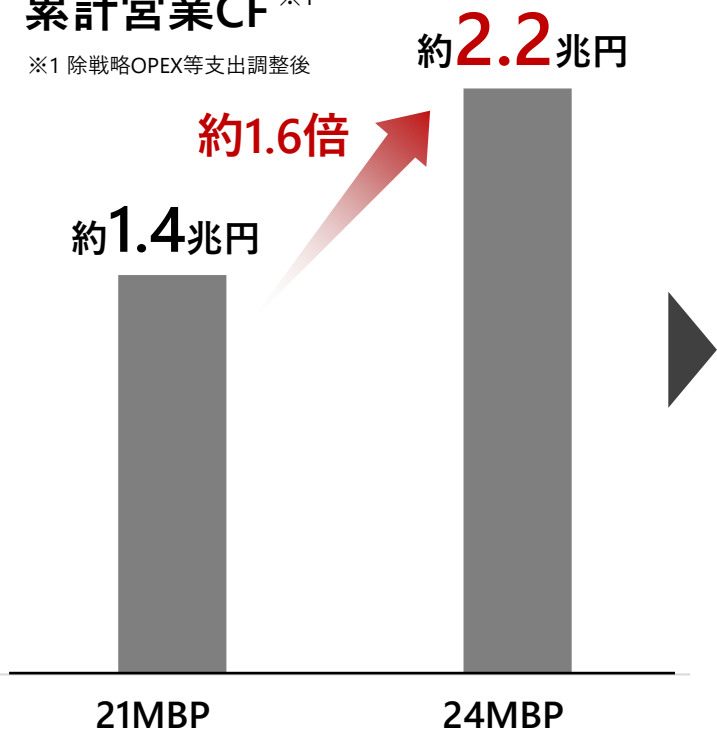
24MBP：キャピタルアロケーション／株主還元

24MBP：キャピタルアロケーション／株主還元

- 主に稼ぐ力の強化、価値創造へのフォーカス、サステナブルなプレミアムブランド構築のための「**戦略的成長投資**」による持続的な成長と企業価値向上の実現を優先しつつ、「**適正な財務体質の維持**」と「**株主還元の充実**」につなげる

累計営業CF ^{※1}

※1 除戦略OPEX等支出調整後



「戦略リソース」(戦略投資 + 戦略経費)

24MBP：約0.8兆円
(21MBP対比 約1.5倍)

- プレミアムタイヤ事業：約0.5兆円
- ソリューション事業：約0.1兆円
- IT / 基盤 / 化工品・多角化・探索事業：約0.2兆円

「適正な財務体質を維持」：財務健全性を維持しつつ、資本効率のバランスを図る

資本効率・ROE：2026 11%レベル
資本コスト ROIC：2026 10%レベル

信用格付の維持・向上
23年：Moody's: A2
S&P: A

「株主還元の充実」：安定的且つ継続的な配当額向上

配当：連結配当性向 40%を目安として1株当たり配当額を継続的に増加

1株当たり配当額
2024年配当予想 210円 対前年5%UP
2026年配当24中期計画 250円レベル

戦略的成長投資による持続的な成長と企業価値向上を優先しつつ、財務健全性と株主還元の充実を総合的に判断し、自己株式取得も機動的に検討

経常設備投資：24MBP期間中、0.2兆円～0.3兆円/年レベル

キャッシュイン：「稼ぐ力」を強化

キャッシュアウト：リターン確度が高いプレミアムタイヤ事業を中心に戦略リソースを拡充。安定的且つ継続的な配当額向上(上記配当額はMinターゲットとして取り組み)による株主還元の充実。

資産売却などを原資に、ビジネス体質強化のための再編・再構築（欧州、中国、タイ）を計画・実行

第一部

24MBP シン・グローバル・ポートフォリオ経営

グローバル経営リスク対応

24MBP：グローバル経営リスク対応

■ 「変化が常態化」する中、変化に動じない**グローバル経営リスク管理を強化** – リスクセンシティビティの感度を上げる –

各地域事業トップから構成されるグローバル経営リスクコミッティでの議論をベースに重点アイテムを設定
重点アイテムごとにプロジェクトチームを設置し、グローバル経営チームメンバーの下、リスクの洗い出しと対策を推進

地政学リスク

リスク発生時のビジネス影響分析と、影響ミニマイズに向けた対策の検討・実行体制の整備

- 従業員の安全確保、資産保護、顧客対応、企業・ブランドイメージの保護
- 原材料の代替ソーシング検討・確保

TRWP

= Tire & Road
Wear Particles /
6PPD

<TRWP>

- タイヤが安心安全な移動を支えるために必要な路面と摩擦することによって発生する粉塵で、タイヤの表面であるトレッドと道路舗装材の混合物
- ブリヂストンのアプローチ
 - 業界のリーダーとして、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）傘下のタイヤ産業プロジェクト（TIP）を通じて、TRWPの物理的・化学的特性とその影響の研究に取り組む
 - 業界団体での取り組みに積極的に参加、リードし、グローバルで整合の取れた評価試験法の策定に協力
 - ⇒ すべての業界関係者にとって共通の基準を定める活動を推進
 - 共通の基準を満たさないタイヤが市場から減ることによって、TRWPの発生量を減らすことにつながる
 - タイヤに求められる様々な性能を向上させた上で、耐摩耗性能向上 - ロングライフ商品の開発に注力、ソリューション事業との連携を含め、TRWPを削減するイノベーションを追求する

<6PPD>

- タイヤ産業で一般的に使用される老化防止剤
- 業界全体として取り組むと共に、ブリヂストンとしても、タイヤの安全性を担保できることを大前提とした代替品の開発に取り組む

サイバー攻撃

22年：米国子会社へのサイバー攻撃を受け、地域ごとに緊急対策実施
グローバルサイバーセキュリティチームを立ち上げ、サイバーレジリエンス向上に向けた抜本対策取り組み開始
23年～：グローバルアセスメントを実施 ⇒ グローバルスタンダード化を推進

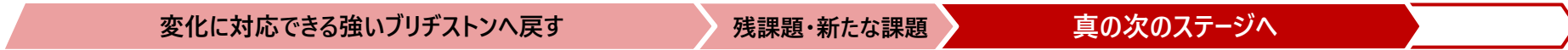
第一部

24MBP シン・グローバル・ポートフォリオ経営

財務目標

24MBP 財務ターゲット：事業ポートフォリオ別売上収益

2030年
 レジリエントな
 “エクセレント”
 プリヂェストン

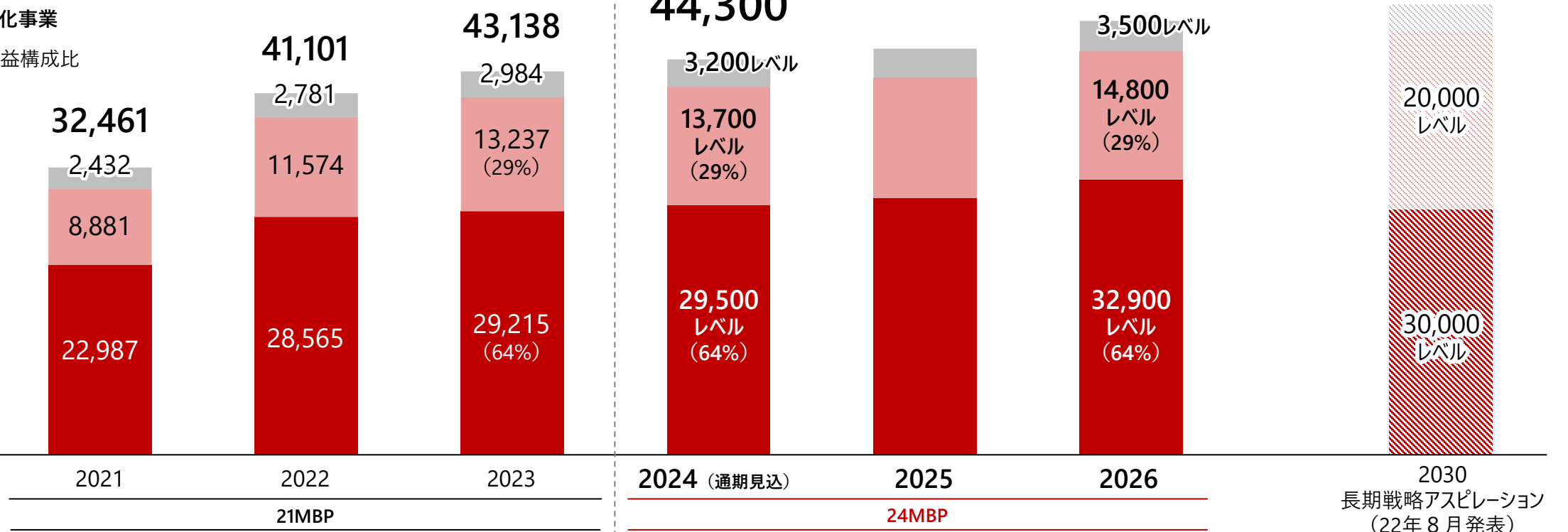


為替	ドル	110円	132円	141円	135円	130円	130円	120円
	ユーロ	130円	138円	152円	149円	143円	143円	130円

売上収益[億円]

- プレミアムタイヤ事業 コア事業
- ソリューション事業（小売タイヤを含む） 成長事業
- 化工品・多角化事業

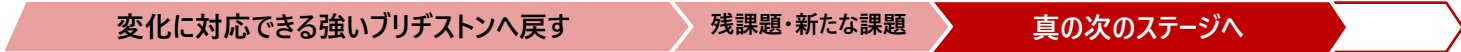
カッコ内：売上収益構成比



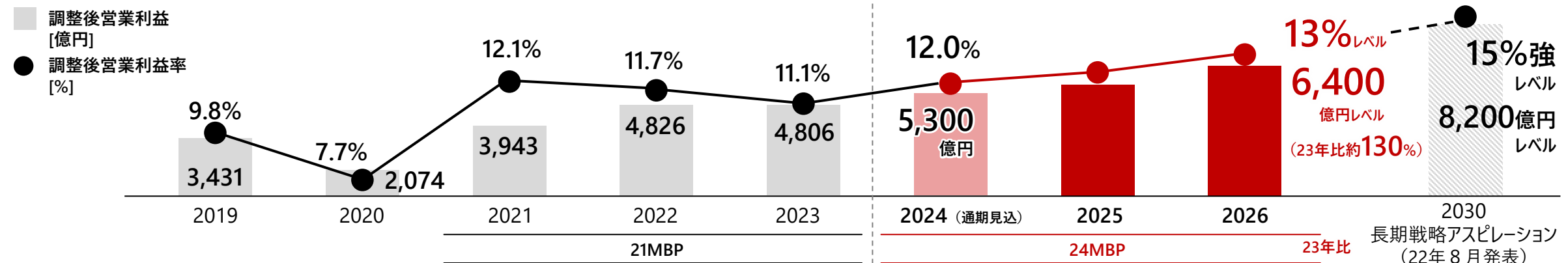
2030
 長期戦略アスピレーション
 (22年 8 月発表)

24MBP 財務ターゲット：財務全体像

2030年
レジリアントな
“エクセレント”
ブリヂストン



為替	ドル	109円	107円	110円	132円	141円	135円	130円	130円	120円
	ユーロ	122円	122円	130円	138円	152円	149円	143円	143円	130円
売上収益 [億円]		35,072	26,952	32,461	41,101	43,138	44,300	48,000レベル (23年比約110%)		50,000強



ROIC	7.4%	5.1%	9.0%	9.4%	8.7%	9.4%	10%レベル	+1.3%レベル	12%レベル
ROE	10.0%	-0.9%	12.9%	10.9%	10.4%	10.6%	11%レベル	+0.6%レベル	13%レベル
継続事業からの当期利益 [億円]	2,401	-198	3,079	3,054	3,269	3,590	4,300レベル	130%レベル	-
継続事業からの当期利益率 [%]	6.8%	-0.7%	9.5%	7.4%	7.6%	8.1%	9%レベル	+1.4%レベル	-
株主還元 1株当たり配当金 [円]	160	110	170	175	200 (予定)	210 MIN	250レベル MIN	+50レベル	-

変化に対応できる“強い”ブリヂストンを基盤に、25～26年「真の次のステージ」へ — 調整後営業利益率13%を計画／各経営指標も着実に成長
2030年長期戦略アスピレーションの実現に向けて、「稼ぐ力の強化」「価値創造」へよりフォーカス

24MBP 財務ターゲット：事業ポートフォリオ全体像 調整後営業利益（額・率・構成比）

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

2023 —21MBP最終年—

2026 —24MBP最終年—

コア事業

成長事業

プレミアムタイヤ事業

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

調整後
営業利益 4,007億円
調整後
営業利益率 13.7%

調整後
営業利益 722億円
調整後
営業利益率 5.5%

調整後営業利益
構成比

82%

調整後営業利益
4,806億円
調整後営業利益率
11.1%

調整後営業利益
構成比

15%

調整後営業利益
構成比

3%

ソリューション事業
成長に向けた基盤構築
(利益構成比)

+4%

化工品・多角化事業

調整後
営業利益 132億円
調整後
営業利益率 4.4%

コア事業

成長事業

プレミアムタイヤ事業

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

調整後
営業利益 5,200 超億円
レベル
調整後
営業利益率 16%レベル

調整後
営業利益 1,200 億円
レベル
調整後
営業利益率 8%レベル

調整後営業利益
構成比

77%

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

調整後営業利益
構成比

19%

調整後営業利益
構成比

4%

化工品・多角化事業

調整後
営業利益 250 超億円
レベル
調整後
営業利益率 8%レベル

* 事業別収益のグローバル単純合計より計算

当社想定WACC5.5% ≧ 調整後営業利益率8%以上へ

24MBP：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ 全体像 —ターゲット—

グローバルでROIC10%以上を確立

強いブリヂストン・強いビジネス体質構築へ / 経営・業務品質・管理レベル向上 —キャッシュコンバージョンサイクル改善
調整後営業利益率 8% ≒ 当社想定WACC 5.5% ⇒ ROIC 5.5%未満の事業なし (探索事業除く)

変化に対応できる強いブリヂストンへ戻す

21MBP

残課題・新たな課題

強いブリヂストン / 強いビジネス体質構築

サステナブルな成長ステージ

24MBP < ROIC 10%以上確立 >

27MBP

2030
レジリエントな
“エクセレント”
ブリヂストン



プレミアムタイヤ事業

コア事業

稼ぐ力の再構築

プレミアム化への布石

稼ぐ力の強化

プレミアムタイヤ拡大 / “新たなプレミアム”の創造

“新たなプレミアム”
第2ステージ

プレミアムタイヤ事業強化

—プレミアム領域での確固たるポジション獲得へ—



ソリューション事業

成長事業

ソリューション事業連動への布石
“見極め”

小売サービス / 生産財系BtoBソリューションへフォーカス
—モビリティテック事業=戦略事業として構築—

成長・拡大ステージ

プレミアムタイヤの価値を増幅するソリューションへフォーカス

—プレミアムタイヤ+ソリューション事業の連動強化—



探索事業

技術の探索

“新たな種まき” – 社会価値の提供 / サステナビリティを中核に –
ビジネスモデルの探索—実証 / 小規模事業化フェーズ—

事業化への探索 (中小規模)

化工品・多角化
事業

再構築・着実な成長

“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”

着実な成長

次のステージ

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

成長事業

社会システムソリューション

モビリティソリューション

タイヤセントリックソリューション
小売サービスソリューション

小売サービスソリューションネットワーク

コア事業

プレミアムタイヤ

化工品・多角化
探索

社会・モビリティシステムを「支える」
車両運行システムを「支える」



断トツ商品
価値の増幅

信頼の増幅
(共感~共創)

データ価値の
増幅

パートナーとのデータ共有

独自のリアル×デジタルプラットフォーム

断トツ商品の
バリューチェーン
深化

社会・パートナー・
お客様との信頼
(Win-Win-Win)

タイヤデータ中心

リアル×デジタル

タイヤ・ソリューションは生命を乗せている

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

シン・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



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。