



中期事業計画 (2024-2026)

- 24MBP -

第二部 24MBP ビジネス具体化シナリオ

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

第二部

24MBP ビジネス具体化シナリオ

事業環境変化と戦略方向性

事業環境「変化が常態化」

「変化をチャンスへ」

2030年、創立100周年の2031年に向けて
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

2030年 長期戦略アスピレーション対発時（22年8月）からの変化

ブリヂストンへの影響



地政学

米国：予想困難な政治動向 / 経済見通し
ロシア－ウクライナ：紛争の長期化
中東：イスラエル－パレスチナ紛争長期化による中東情勢への影響
／紅海リスク顕在化
中国－台湾：米・中・台間緊張関係継続



モビリティ
テクノロジー

モビリティ関連動向：
・ 足元ではEV普及スピード軟化も中長期的な普及拡大は変わらず
・ タイヤに求められる価値の変化
（EV特有の課題顕在化：早期摩耗・偏摩耗）
乗用車業界：主要カーメーカーのEVシフト&新興EVメーカーの台頭
生成AI：AI能力の飛躍的向上



サステナビリティ

サステナビリティ 関連動向
・ TRWPにおける社会要請高まり
・ ネイチャーポジティブ / サステナブル材料要求の高まり



タイヤ
業界構造

利益構造
・ タイヤ業界内のプレゼンスが変化
・ 稼ぐ力の差がより顕著 → タイヤ業界再編可能性

- ・ 北米ビジネスを中心にグローバルビジネスにおけるボラタリティ“増”
- ・ エネルギー・原材料調達への影響注視必要、航路迂回による海上運賃“増”
- ・ グローバル調達/グローバルサプライチェーン/ビジネスリスクへの対応策着実に推進必要

- ・ 新たなオポチュニティの活用：多様な性能を多様なモビリティに対して「カスタマイズ」
（ENLITEN x BCMAの融合による価値創造）
<OE> OEの困りごとに寄り添う断トツ商品(ENLITEN)
<REP>エンドユーザーの困りごとにフォーカスした“エッジを効かせた商品企画”
- ・ EV向け新車装着拡大及びプレミアム&プレステージOEMへのアプローチ強化
- ・ 生成AIオポチュニティ最大活用（顧客体験向上、業務効率化、生産性向上）

- ・ TRWP及び6PPD対応、サステナブル原材料調達、グリーンエネルギーコストアップ対応
- ・ サステナビリティビジネスモデルの進化 ⇒ サーキュラービジネスモデル構築

- ・ 稼ぐ力の強化－“次のステージ”への進化が必要
→ 良いビジネス体質を創る/ 良いタイヤを創る/ 良いビジネスを創る /
良い種まきを実施し新たなビジネスを創る



良いビジネス体質を創る “Passion for Excellence” (経営・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
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ
- 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
- DX加速：生成AI活用強化⇒生産性向上（AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む）
- 技術 & イノベーション：BIPを活用した共創活動強化⇒創造性強化／知的財産戦略の強化

経営品質・業務品質向上

- 日本：各階層での研修強化
(経営層／幹部層／管理層／一般層)
- グローバル：各地域で経営・幹部層から研修実施
⇒管理・一般層に拡大



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” + グリーン&スマート化スタート



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
- ビジネスコストダウン：BCMA／グリーン&スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革
 - シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャンネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築
 - 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



**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」プログラム
- 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
- 新たな種まき：Air Freeの進化



良いビジネス体質を創る “Passion for Excellence” (経営・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
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ
- 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
- DX加速：生成AI活用強化⇒生産性向上（AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む）
- 技術&イノベーション：BIPを活用した共創活動強化⇒創造性強化／知的財産戦略の強化

経営品質・業務品質向上

- 日本：各階層での研修強化
(経営層／幹部層／管理層／一般層)
- グローバル：各地域で経営・幹部層から研修実施
⇒管理・一般層に拡大



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” + グリーン&スマート化スタート



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
- ビジネスコストダウン：BCMA／グリーン&スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革
 - シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャンネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築
 - 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



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」プログラム
- 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
- 新たな種まき：Air Freeの進化

良いビジネス体質を創る “Passion for Excellence” (経営品質及び業務品質向上)

- 1960年代、経営の近代化と品質管理活動を推進
⇒ 「デミング賞実施賞」受賞 & 同年に社是制定
「継続的改善」はグローバルの財産

「最高の品質で社会に貢献」



デミング賞実施賞を受賞 (1968)

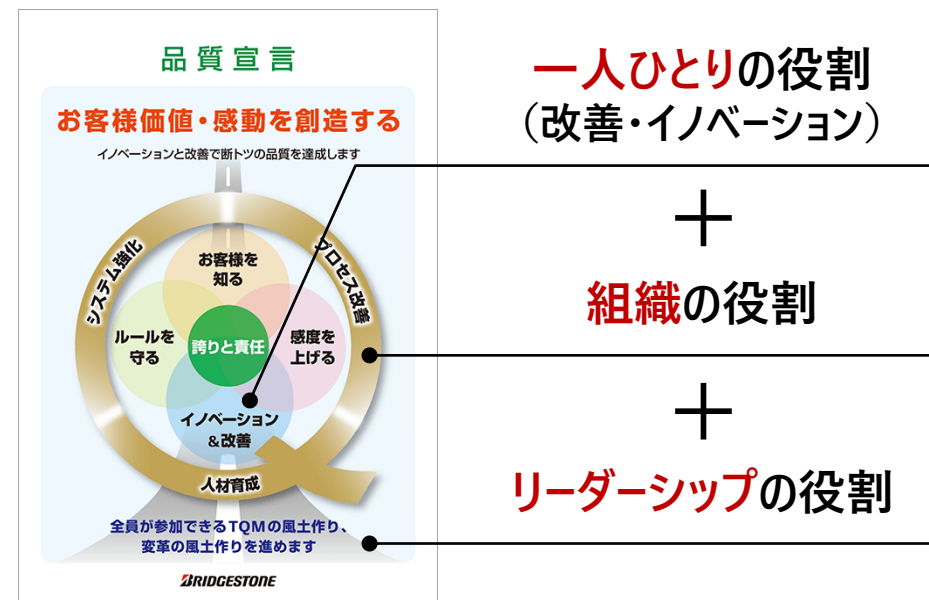
社是
最高の品質で
社会に貢献
石橋正二郎

社是制定 (1968)

「品質宣言」(2015)

お客様価値・感動を創造する

イノベーションと改善—「継続的改善」で断トツを達成



一人ひとりの役割
(改善・イノベーション)

+

組織の役割

+

リーダーシップの役割

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／3S「整理・整頓・清掃」+ 清潔・しつけ（躰）の徹底

経営・業務品質の向上

良いビジネス体質を創る 経営・業務品質向上

「ブリヂストンDNA」—原点回帰 「デミング賞実施賞」受賞／デミング・プラン—品質経営強化

- デミング賞：1951年創設の品質管理に関する世界最高ランクの賞
卓越した品質管理を実施している企業に授与
- ブリヂストンの挑戦：1960年代「デミング賞実施賞」を目指してデミング・プランを推進

ブリヂストン独自のデミング・プラン

基本思想

良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる

5つの合言葉

- ①PDCAを身につけよう
- ②なぜなぜ分析（WHY-WHY-WHY）
- ③生きた標準化を進めよう
- ④データでものを言おう
- ⑤重点管理を行う



1968年

タイヤ業界で初めて「デミング賞実施賞」受賞
⇒ 社是「最高の品質で社会に貢献」を同年に制定

3S「整理・整頓・清掃」+ 清潔・しつけ（躰）

整理

要るものと要らないものを区別して、
要らない物を処分すること

整頓

誰でもすぐに取り出せて戻せるように、
何を・どこに・どれだけ置くのかを明確にし、
その状態を維持すること

清掃

身の回りの物や職場の物をきれいに掃除し、
異常に気付くこと

ブリヂストン安全宣言

清潔

上記3つを実行した上で、整理、整頓、清掃が
できている状態を維持すること

しつけ
(躰)

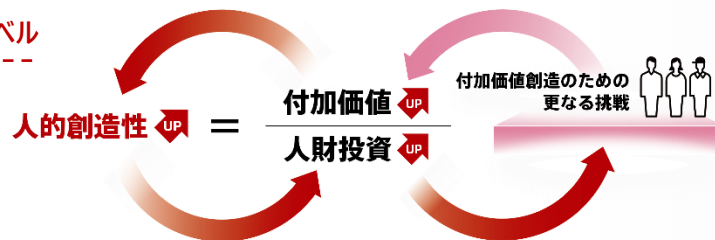
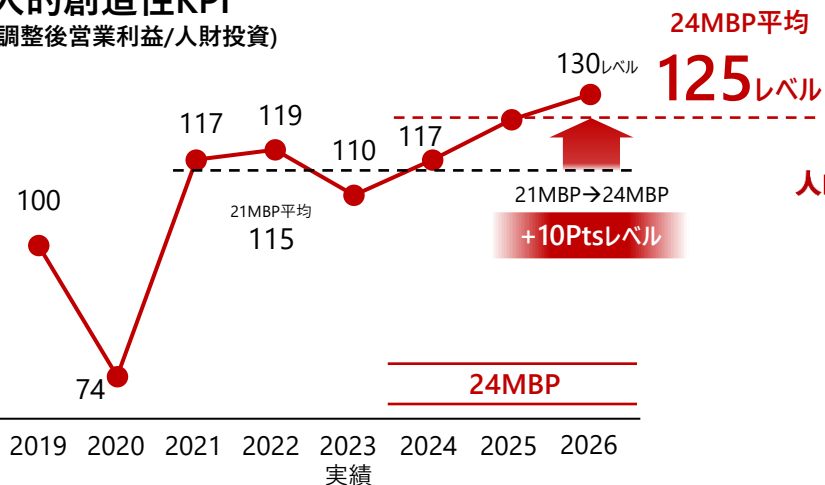
上記4つを継続できるように、
職場のルール・規律として習慣づけること

経営・業務品質の向上、オペレーショナルエクセレンスを追求する基礎・基本として、再度しつこくグローバルで徹底する

良いビジネス体質を創る 人的創造性向上

- 「人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生む」 人的創造性向上に向けた取組みを推進するとともに 継続的な人的投資実現のため、生産性向上に取り組む

人的創造性KPI
(調整後営業利益/人財投資)



人的創造性向上

生産性向上



生成AI(アルゴリズム)を活用した生産性・創造性向上

23年下期よりグローバルで活用開始

- 【活用事例】
- プログラムの自動生成
 - メール文自動作成、議事録作成、資料の要旨要約
 - 会話／文章の自動翻訳
 - スケジュール自動調整

一人当たり人財投資 (日本) 2023年 100 ▶ 2026年 112

日本における23年活動 → 継続強化

ブリヂストンへの理解・共感	受講者 計
創業の地研修 (久留米訪問)	900名超
学びと挑戦の機会	受講者 延べ
デジタル100日研修	700名超
手挙げによる現場での挑戦 現場100日チャレンジ 2024年よりグローバルへ拡大	国内外で 計 15名 が取り組み
意欲ある人財が早期にマネジメント補佐として挑戦 マネジメント・チャレンジ	計 10名 が取り組み
働きやすい環境整備	
労働環境への改善要望を踏まえ、現場の皆さんが実感できる施策実行 生産現場の環境改善	約 40億円
女性特有の健康課題をテクノロジー活用で解決 フェムテック・プログラム	参加者 計 250名 女性社員全体の2割に相当

良いビジネス体質を創る カルチャーチェンジ & 新たなDNAの創造へ

事業戦略との連動

グローバル共通の強み：ビジョン・戦略の浸透

Global CEO 現場タウンホールミーティング

2021：37回 / 2022：18回 / 2023：20回

グローバル共通の課題：迅速なオペレーションの実行

グローバル経営体制：47エリア

ローカル（エリア密着）× グローバル（ONE BRIDGESTONE）

- より現場密着での経営を実施すべく新たなエリア区分にて責任者を明確化
- グローバルマネジメントチームメンバーとして実行と結果に拘り、アジャイルPDCA、新たな経営課題の兆候を感度良くキャッチし、対応

多様な人財の輝き

グローバル共通の課題：DE&I / 人財開発

さらに強化

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、多様な人財が輝く

起業家精神を発揮する場：ソフトロボティクスベンチャーズ

現場100日チャレンジ：24年よりグローバルへ拡大

Bridgestone Next100：

グローバルで将来経営層候補育成

価値創造観点での カルチャーチェンジ推進

ブリヂストンDNA

グローバル共通の強み：品質 及び 顧客志向

さらに強化

一人ひとりの業務品質の向上

- 企業理念 4つの心構え
- ブリヂストンDNA：
「品質にこだわる」、「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」、「挑戦」

経営品質/業務品質向上勉強会

- ブリヂストン独自のデミングプラン再浸透活動強化
- 経営メンバーから勉強会開始
24年中にグローバルにて実施（GEXCOメンバーは24年3月 創業の地 久留米にて実施）
- 創業の地研修：現場・若手を更に強化（Bridgestone Next100も創業の地訪問）

グローバル共通の課題：コラボレーション（サイロの打破）

お互いに信頼でき、協力しあう組織風土づくり

- 3S「整理・整頓・清掃」+ 清潔・しつけ（躰）

新たな企業文化・DNA創造

さらに強化

BGA、TQM*のグローバル活動との
連携をグローバルで強化実施
（TQMエントリー件数：2,000件超/年）

実際のビジネスや現場改善活動において
各々がE8と具体的な活動につなげる

認知・理解だけでなく、行動変容までを促進

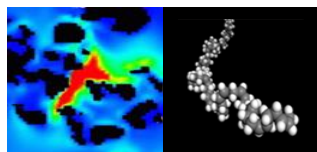


*BGA: Bridgestone Group Awards, TQM: Total Quality Management

良いビジネス体質を創る ブリヂストン流DX—価値創造と生産性向上を支える

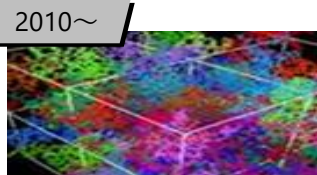
より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に

エンジニアリングチェーン—“断トツ商品”開発へフィードバック



「見る」・「解く」技術
(ポリマー設計、配合設計)

素材

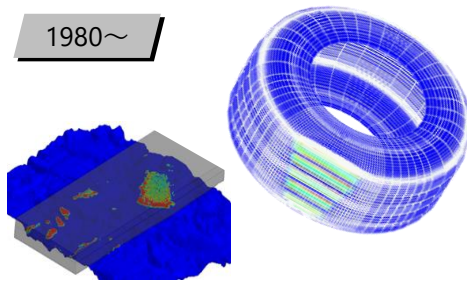


2010～
マテリアルインフォマティクス
(AI活用・マイクロレベルで解く技術)



2009～
タイヤ設計ノウハウ／計測・試験データ
ULTIMATE EYE®による接地状態の可視化

製品開発



1980～
シミュレーションを活用した
タイヤづくり



匠の技

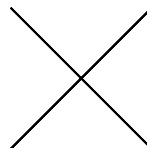
モノづくり



2016～
AIを実装したタイヤ成型
システム「EXAMINATION®」
“匠の技”の可視化・標準化
スマート化推進

価値増幅

リアル



デジタル

生産性UP

創造性UP



タイヤデータ、モビリティデータ
収集・分析

社会・顧客接点

e.g.
JAL共創

2020～



独自のAI／アルゴリズムを活用した
摩耗予測から耐久予測モデルへ進化

バリューチェーンをつなぎ、ソリューション事業と連動—“断トツ商品”の価値を増幅



グローバル
デジタル人財
(上級・中級)

2023年 約1,600人、2024年 1,700人
→ 2026年 2,000人レベル

社内研修の拡充／パートナーとの共創



生成AIを活用した生産性・創造性向上
—業務効率化—

良いビジネス体質を創る

技術イノベーションによる価値創造：「共感から共創へ」BIPを活用した共創推進



Bridgestone
Innovation
Park

2022年4月オープン



Bridgestone E8 Commitment を軸に、「共感から共創へ」加速

2023年
(2022年からの累計)

お客様・パートナーのご来館
(Open Innovation Hub)

約 **2200**人

共同研究に進展

17件

2024年

日本タイヤ事業のビジネス拠点化 - R&B（研究開発 & ビジネス）一体での共創活動を推進



良いビジネス体質を創る “Passion for Excellence” (経営・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
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ
- 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
- DX加速：生成AI活用強化⇒生産性向上（AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む）
- 技術 & イノベーション：BIPを活用した共創活動強化⇒創造性強化／知的財産戦略の強化

経営品質・業務品質向上

- 日本：各階層での研修強化
(経営層／幹部層／管理層／一般層)
- グローバル：各地域で経営・幹部層から研修実施
⇒管理・一般層に拡大



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” + グリーン&スマート化スタート



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
- ビジネスコストダウン：BCMA／グリーン&スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革
 - シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャンネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築
 - 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



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」プログラム
- 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
- 新たな種まき：Air Freeの進化

良いタイヤを創る 本数から価値へ プレミアムフォーカスの加速

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ、OR：鉱山・建設車両用タイヤ
グラフ高さは：本数ベース

PSプレミアムタイヤ（市販用） プレミアムへのシフト加速

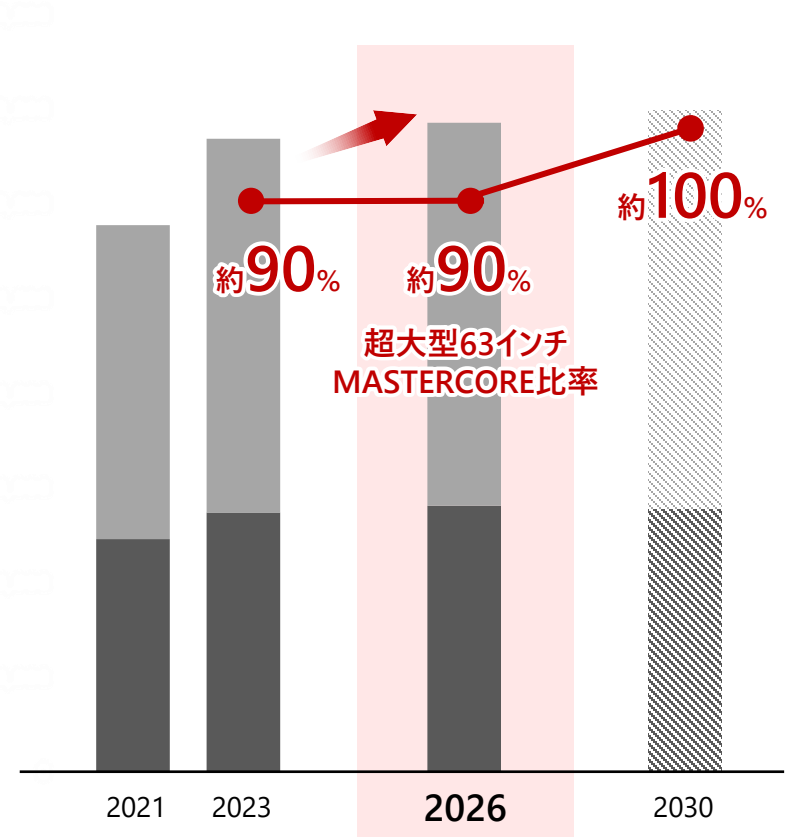
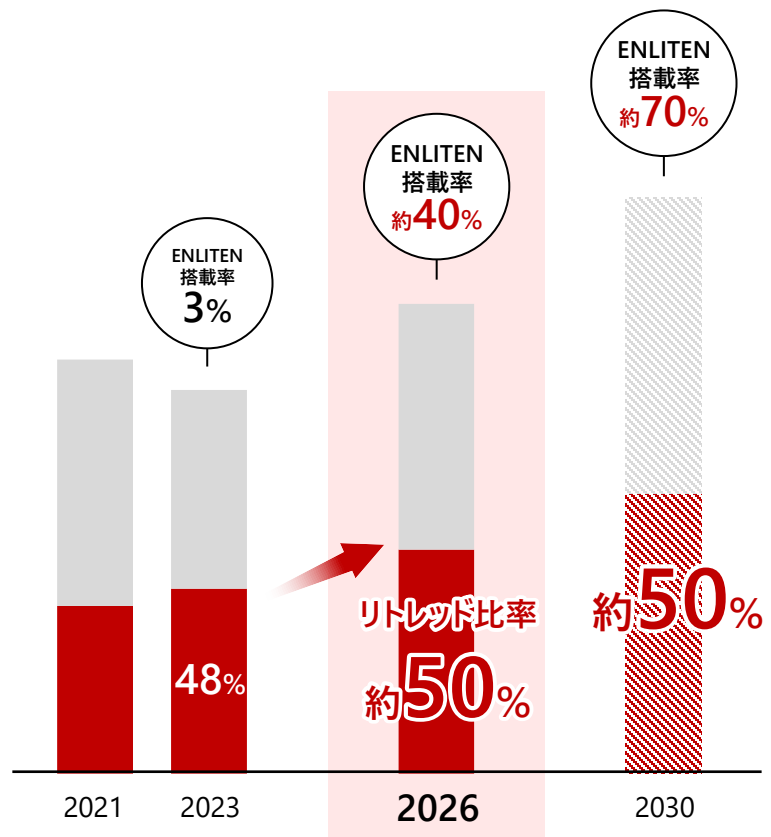
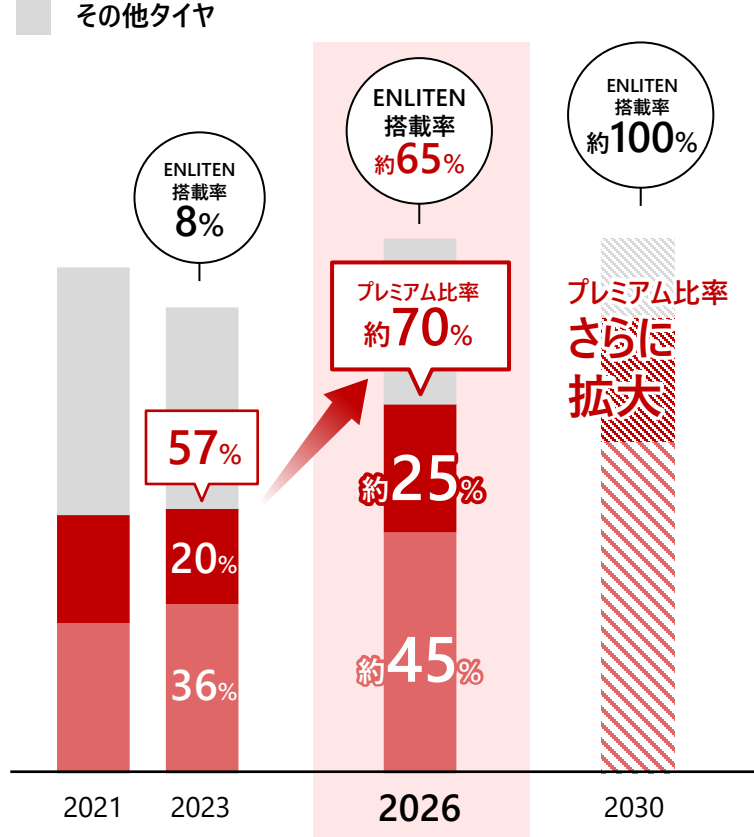
TBタイヤ（市販用） 新品+リトレッド販売伸長・シェアアップ

OR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

- 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

- 新品タイヤ
- リトレッドタイヤ

- 大型タイヤ（新車用+市販用）
- 超大型タイヤ

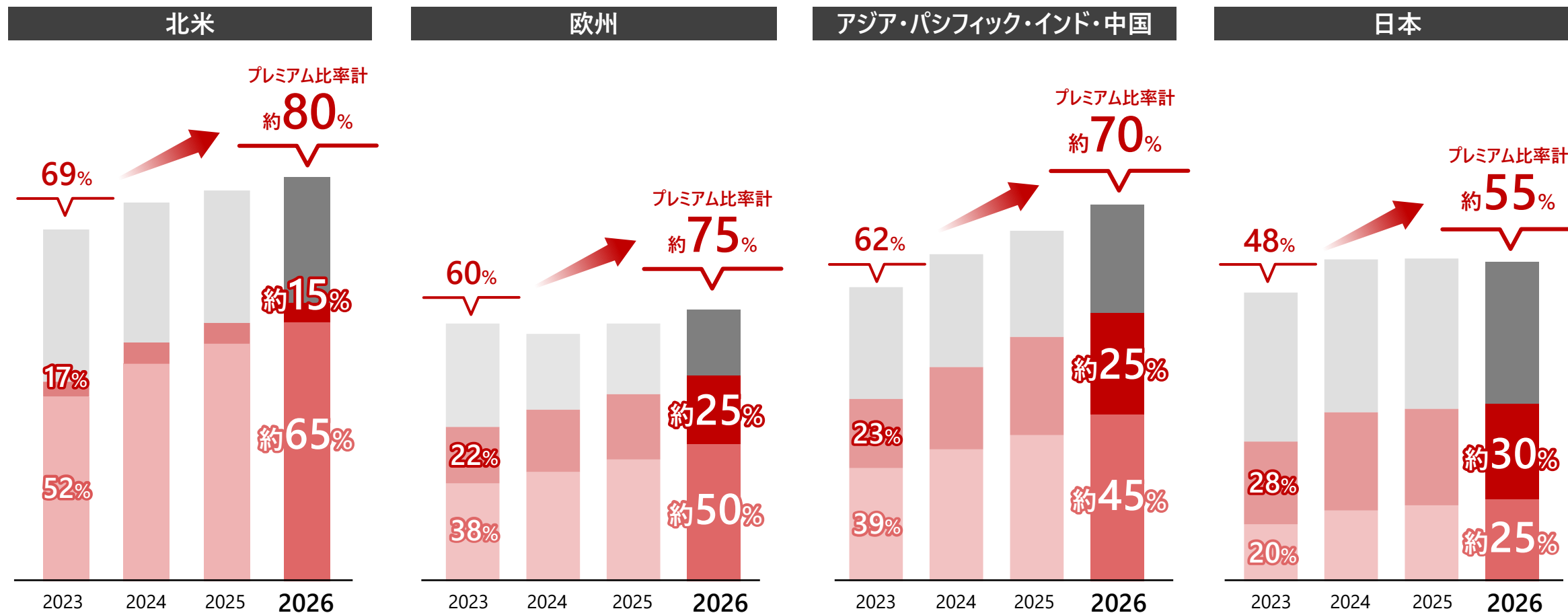


良いタイヤを創る 本数から価値へ 乗用車用プレミアムタイヤ（市販用）

※PS：乗用車用タイヤ

PS高インチタイヤ及びプレミアムタイヤへのシフト加速（市販用）

■ 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



良いタイヤを創る

乗用車用プレミアムタイヤ—「究極のカスタマイズ」による“新たなプレミアム”の創造



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



従来のエンジン車に
求められるタイヤ性能

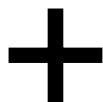
操縦性

静粛性

乗り心地

低転がり抵抗

摩耗



タイヤに求められる価値の変化：

多様なモビリティに対応し、多様な性能へ「究極カスタマイズ」を実現

航続距離延伸／
低電費

軽量化

低転がり抵抗

環境負荷低減／
ロングライフ

資源生産性向上

高耐摩耗性能

耐久性能

バッテリー搭載への対応
(車重増、車高UP、バッテリースペース確保、など)

タイヤへの負荷増 → 大径化・高インチ化

スペース効率向上 → 狭幅化 (特に小型車)

企業価値の創造

稼ぐ力強化

▲
価値創造
(社会・顧客)

×
融合

競争優位の獲得
(価値 UP/
ビジネスコストDOWN)

価値 UP

価値創造
MIX UP

究極の
カスタマイズ

差別化

▲
UP

DOWN

シンプル

ビジネス
コストダウン

コストダウン + 環境負荷低減

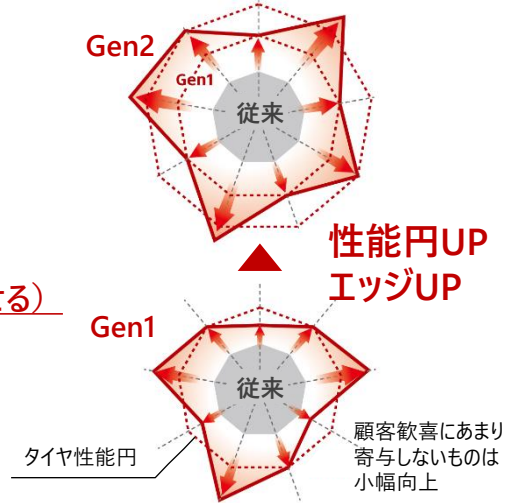
商品設計基盤技術

“新たなプレミアム”
ENLITEN

商品力UP – 顧客歓喜の創造

- ① 基盤性能拡大 (従来 → Gen1 → Gen2)
- 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NeedsとWantを叶え、
さらに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、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)



モノづくり基盤技術

BCMA  Bridgestone
Commonality Modularity
Architecture

×
融合

コストDOWN – シンプル

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

- シンプル –
開発・生産におけるコストダウンを実現
- シンプル - アジリティUP (開発／生産)



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

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

BRIDGESTONE ENLITEN

お客様に寄り添い、
タイヤへのニーズやウォンツを
叶えるだけでなく、
お客様をインスパイアさせる
性能にエッジを効かせる

「究極のカスタマイズ」



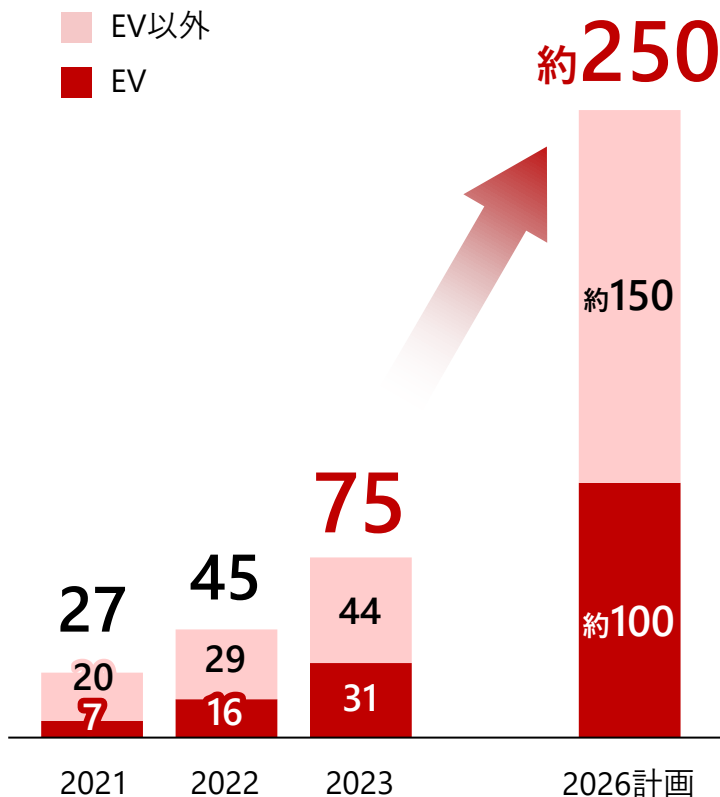
良いタイヤを創る

乗用車用プレミアムタイヤ（新車用）：“EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN—OE / REP連動

- 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、新車装着拡大へ着手
 プレミアム車種/OE & プレステージOE & プレミアムEVへのアプローチ強化（日本/欧州/米国、新興EVなどのOE）

⇒OE からのREP回帰需要を着実に取り込み、プレミアムタイヤの販売MIXアップを推進。 ※OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

■ 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	CHEVROLET Blazer EV / Silverado
	Fisker Ocean
	GMC Sierra
欧州OE	Abarth 500 abarth 595 elettrica
	AUDI Q4 e-tron
	BMW iX / iX1 / i7 / i5
	FIAT 500e
	Maserati Grecale Folgore
	Mercedes-Benz EQB / EQA / EQXX
	MINI Countryman
	Porsche Macan 4 / Macan Turbo
	SEAT Cupra Born
	SKODA ENYAQ
VW ID.3 / ID. 4 / ID.7	
中国OE	NIO eT7
	SAIC MG Mulan
	X PENG X9
台湾OE	Foxtron Model C
ベトナムOE	VinFast VF6

※EV新車装着車両：23年末時点

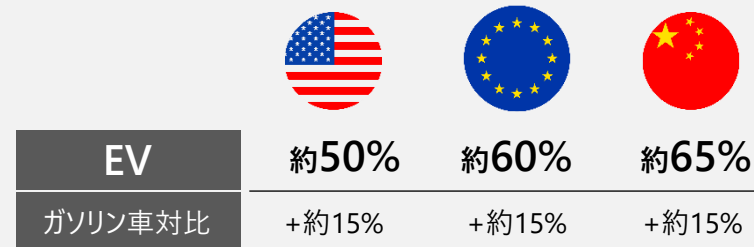
EV新車（初期段階） OE⇒REPの回帰需要に関する調査

※2023年ブリヂストン調査

導入初期段階のプレミアムEVユーザーにおいては、
OE用タイヤからREP用タイヤへの回帰需要が高い

ENLITEN搭載商品拡大と連動 —OE⇒REPへの回帰需要獲得—

新車購入後、1回目のタイヤ交換時に、新車用タイヤと
同じブランド（メーカー）の市販用タイヤを選ぶ人の割合



良いタイヤを創る

乗用車用プレミアムタイヤ（市販用）：“EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN —価値／需要創造—

※OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

プレミアム&プレステージOEへのアプローチ強化

EV含めて新車装着を拡大

（日本/欧州/米国/中国OEなど）

新車用



Hardware-defined vehicle

航続距離延伸／低電費

環境負荷低減／ロングライフ

タイヤへの負担増



Software-defined vehicle

市販用

ENLITEN

顧客接点

1

小売サービスネットワーク

- ① お客様・クルマとのタッチポイント
—お客様の困りごとに寄り添い、深く理解する—
- ② 小売ネットワークでの質の高いサービス・メンテナンス



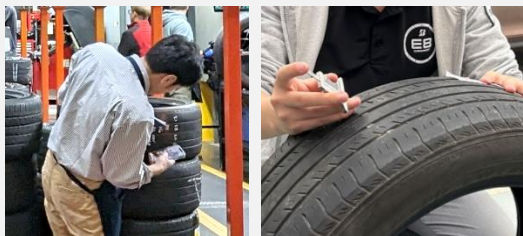
商品の使用段階においても足元から支える
顧客経験価値向上、信頼の獲得

顧客接点

2

技術サービス

“現物現場”での使用済みタイヤ調査
課題を抽出



“現物現場”での観察やインタビュー
から気づきを収集

断トツ商品

お客様の困りごとを起点にタイヤ商品企画・開発
⇒「究極のカスタマイズ」で解決



断トツ商品で顧客歓喜の創造

良いタイヤを創る

乗用車用プレミアムタイヤ（市販用）：ENLITEN技術 「究極のカスタマイズ」

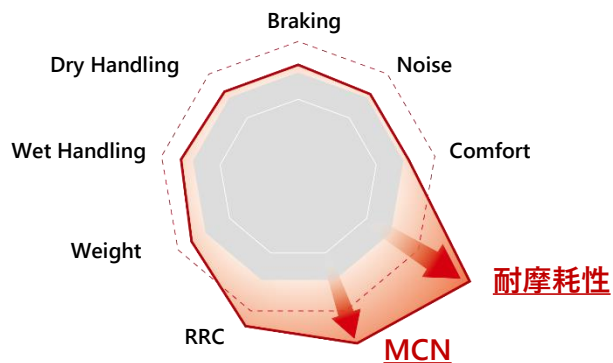
北米

TURANZA EV

ENLITEN

当社初の
市販用EV専用商品

2023年5月発売



EVの課題の耐摩耗性能 (従来品対比摩耗50%UP)
再生可能資源比率を50%に高めた
新たな価値を提供

欧州

TURANZA 6

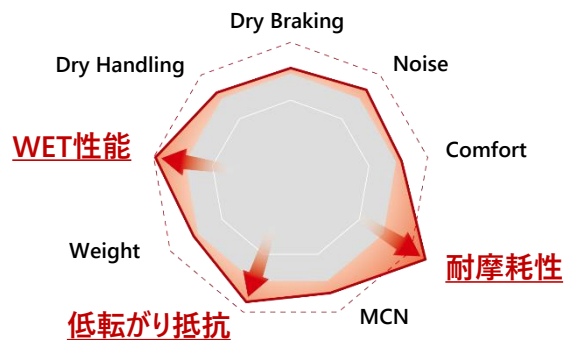
ENLITEN

EV拡大を見据えた
OE/REP連動商品

2023年9月発売



24年インド・アジアへ
25年中国へ拡大



従来品対比摩耗レベルを20%以上向上。
欧州市場で重視されるWET性能と転がり抵抗を
大幅向上。あらゆる性能を高次元でバランス。

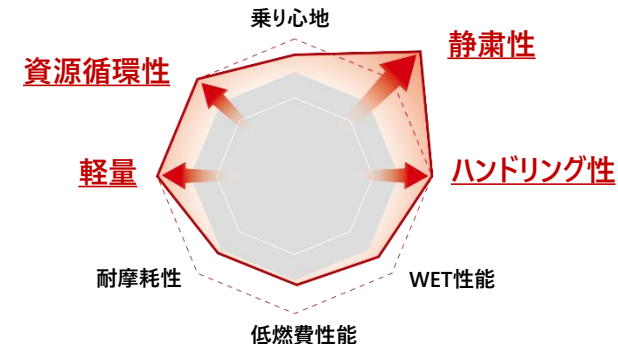
日本

REGNO GR-XIII

ENLITEN

日本国内初の
市販用ENLITEN商品

2024年2月発売



圧倒的な静粛性による空間品質の実現と、
応答性の良いハンドリングによる磨き抜かれた
走行性能。軽量化と再生可能資源使用により、
サステナビリティの実現に貢献

ENLITEN技術をベースに、お客様のニーズ・ウォンツに応じたエッジを効かせた「究極のカスタマイズ」で価値創造

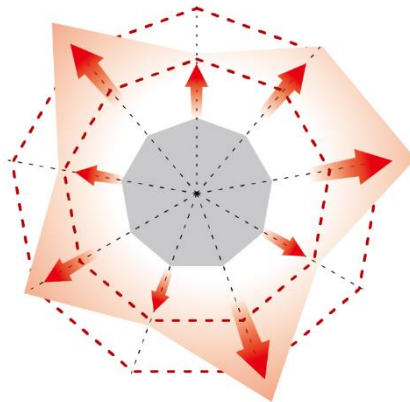
良いタイヤを創る

“新たなプレミアム” ENLITEN 搭載商品のグローバル拡大

断トツENLITEN商品企画の考え方

走行性能と環境性能を高次元で両立
エッジを効かせて競争力を担保した
ENLITEN新商品を随時拡大

特に、EV時代の新たなプレミアムとして、
運動性能とともに **耐摩耗/偏摩耗・電費**を基盤性能として向上



主なプレミアム新商品計画（2024-2026）とエッジを効かせる性能

BLIZZAK

（日・米・欧）

ALENZA

（日・米など）

TURANZA

（アジア、など）

従来からの強みである
氷雪上性能・摩耗



EVに対応する快適性・摩耗・電費など



POTENZA

DUELER

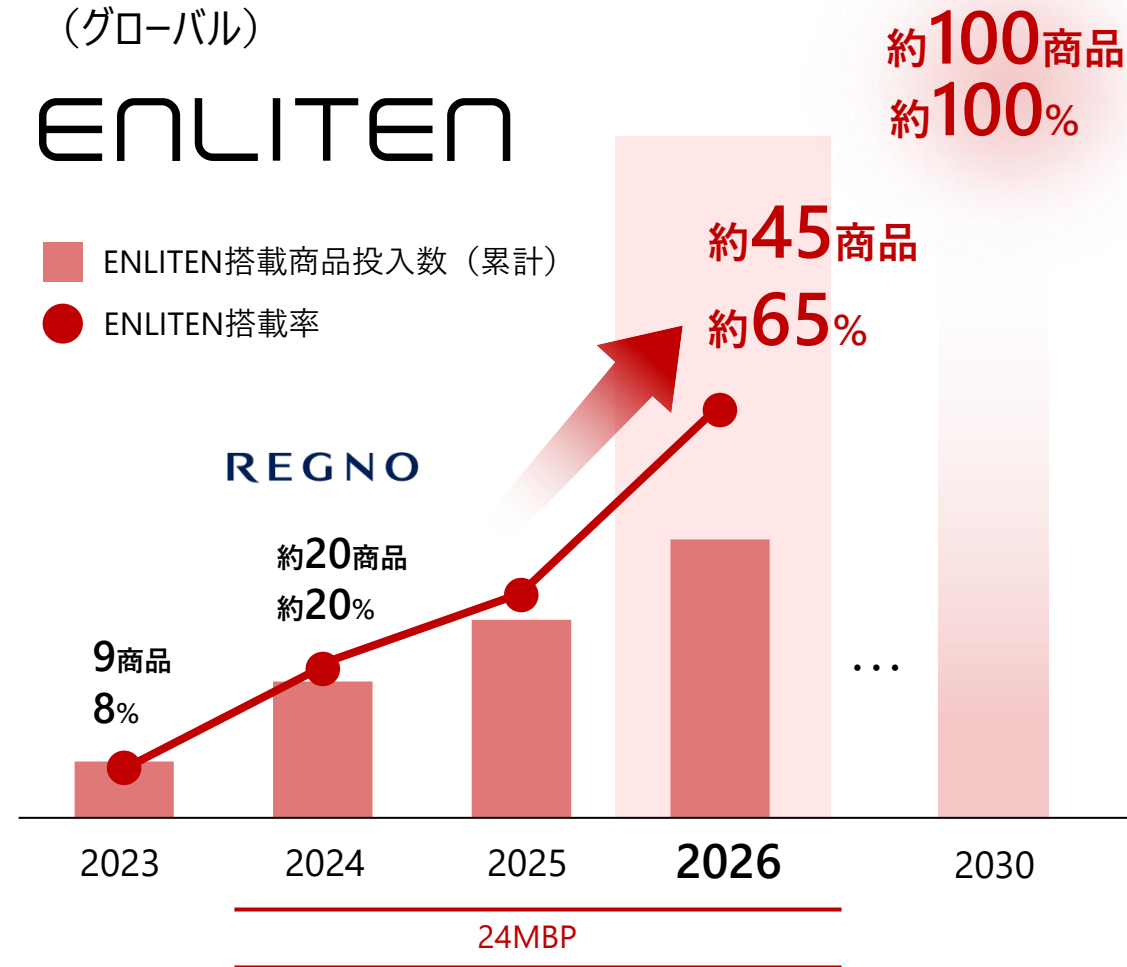
REGNO

ENLITEN搭載市販用PS/LTタイヤ拡大計画 （グローバル）

ENLITEN

■ ENLITEN搭載商品投入数（累計）

● ENLITEN搭載率



※PS：乗用車用タイヤ、LT：小型トラック・バス用タイヤ

良いタイヤを創る

乗用車用プレミアムタイヤ (市販用) “EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN (乗用車系)

ENLITEN

お客様へ新たな価値を提供
信頼の獲得

新たなプレミアム 第2ステージに向け、
商品投入へ技術構築

ENLITEN投入～拡大期 価値創造

- ENLITEN Generation 1 拡大 → 27MBP—Generation 2へ向けて技術構築
- OE：プレミアム／プレステージ車種/新興EVターゲット拡大
- OE⇒REP回帰需要の獲得
- OEタイヤの困りごとを解決 → REP需要創造
- REP：チャンネルネットワーク／エリア現物現場の強化
顧客タッチポイントにおけるUXの向上—リアル×デジタル → 顧客歓喜の創造

- お客様に断トツ商品の価値を認めて頂く
- ENLITEN Generation 2 投入/展開
- サステナブルなグローバルモータースポーツと
連動した新ブランドパワー
“サステナブルなプレミアム”

新たなプレミアム 第1ステージ

24MBP

新たなプレミアム 第2ステージ

27MBP

21MBP

モノづくり変革 — BCMA中核 —



Bridgestone
Commonality Modularity
Architecture

タイヤを構成するモジュール（部材）を3つに集約し、異なる商品間で共有することで、開発・生産を含むサプライチェーンをシンプル化、開発や生産におけるアジリティを向上。

DOWN **ビジネスコストダウン**
(コスト最適化 + 環境負荷低減)



トレッド (タイヤの表面)

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

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

良いタイヤを創る モノづくり変革—BCMAによるビジネスコストダウン効果創出推進



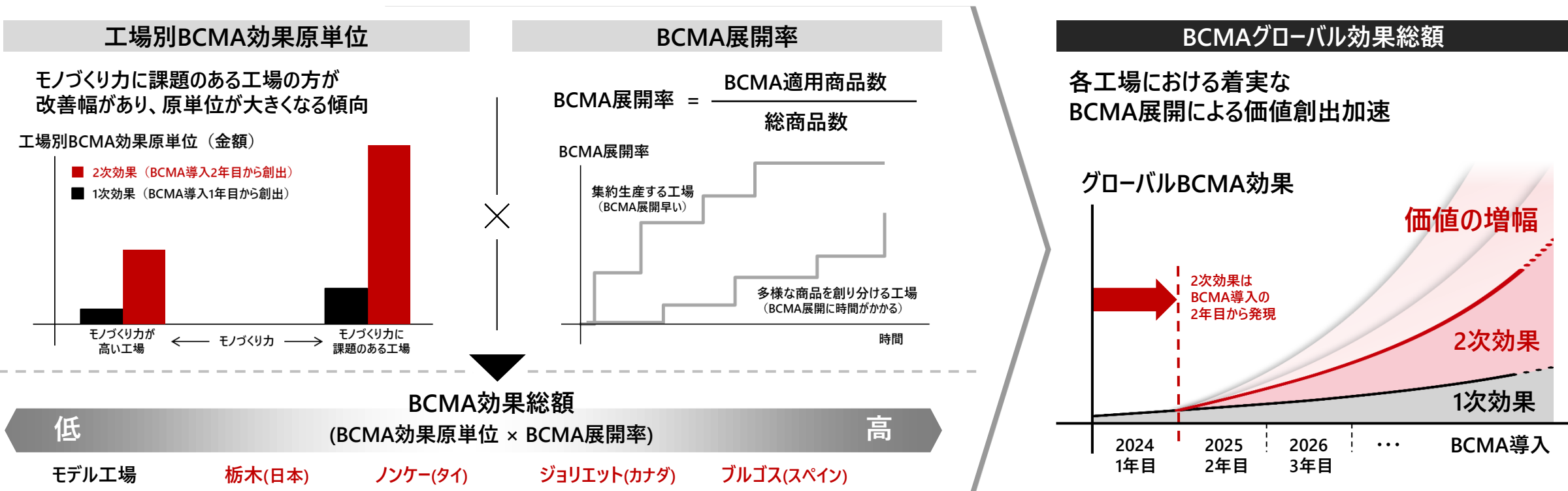
■ 現物現場でモノづくりの本質を追求 ⇒ コンセプトから価値創造モデルとして構築

1次効果

BCMA導入(モジュール共用)による直接的な効果：
BCMA導入1年目 — 2024年から効果創出
(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)

2次効果

BCMA展開により、工程能力向上・スラック向上など
モノづくりが進化し、創出される効果：
BCMA導入2年目 — 2025年から効果創出



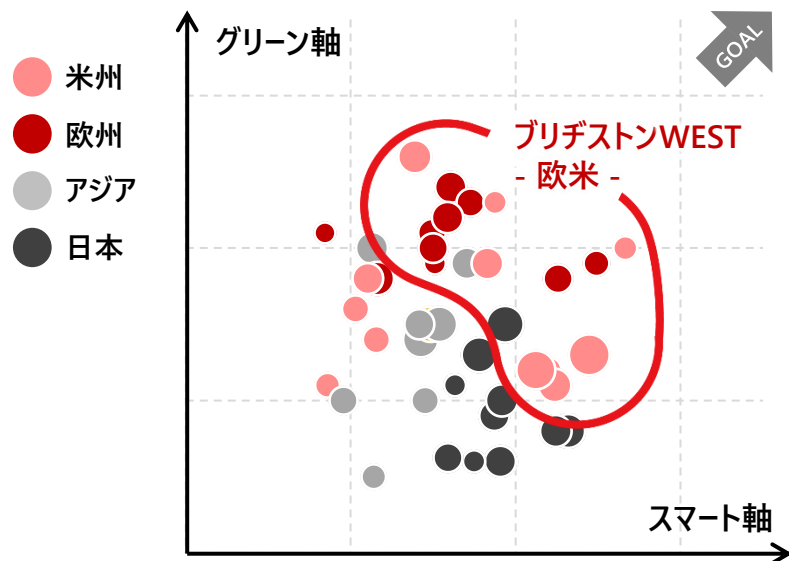
良いタイヤを創る モノづくり変革—BCMAによるビジネスコストダウン効果創出推進



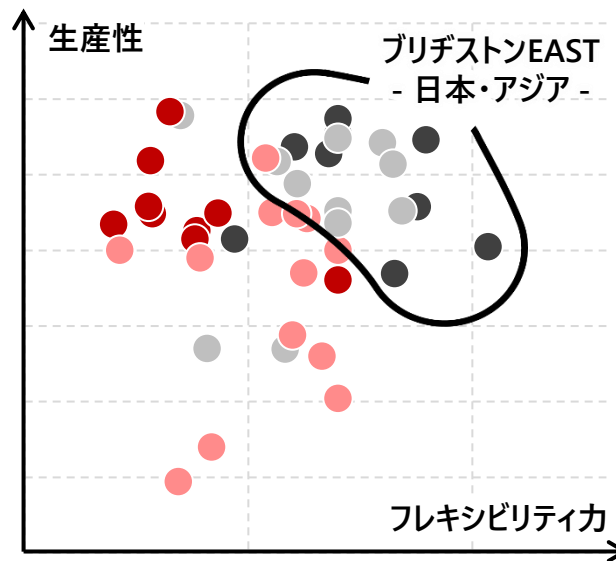
新品タイヤ工場 45工場の役割責任明確化 (~23年6月)

24年～ BCMA効果創出スタート

グリーン・スマート力の可視化



モノづくり能力の可視化



■ 45工場の役割責任明確化をベースに、PSタイヤ工場の4工場をモデル工場として設定

<グローバルモデル工場>

ブリヂストン WEST	ジョリエット工場 (カナダ) ブルゴス工場 (スペイン)
ブリヂストン EAST	栃木工場 (日本) ノンケー工場 (タイ)

24MBP

24年：効果創出スタート
25年～26年：効果創出加速

ブリヂストンWEST—欧米：グリーン・スマート力が高い一方、モノづくり能力、特にフレキシビリティカに課題

ブリヂストンEAST—日本・アジア：グリーン・スマート力が相対的に低い一方、強い現場力を軸に、モノづくり能力（生産性・フレキシビリティカ）が高く、モノづくりの中核としてプレミアムタイヤ生産でグローバルに貢献

良いタイヤを創る モノづくり変革—BCMAによるビジネスコストダウン効果創出推進



■ 役割責任に応じて、効果創出 ⇒ モデル工場での取り組みを他工場へ展開

※BCMA展開率は生産量ベース(%)

ブリヂストンWEST

ブルゴス工場（スペイン）



役割責任

- 欧州のREP主力工場
- 欧州各地域へタイヤを供給
- 多種多様な商品を生産

BCMA効果創出

1次効果

- BCMA展開推進 ⇒ 展開率 約60% (26年)
- モジュール共用により、切替工数を削減
- 生産計画の効率化推進
⇒ 加工費低減を徹底
- BCMA展開推進により、開発シンプル化
⇒ 開発費効率化

ジョリエット工場（カナダ）



役割責任

- 北米の高インチタイヤへ対応
- 生産性／フレキシビリティに課題あり

BCMA効果創出

- まずは、生産性の向上活動強化から取り組む—工程能力向上／スラック向上
⇒ 生産性向上による加工費低減を徹底

ブリヂストンEAST

ノンケー工場（タイ）



役割責任

- アジア地域の高インチタイヤ／プレミアムタイヤ生産を支える主力工場
- 多種多様な商品を、アジア広域へ供給
- モノづくり力比較的高い

アジア地域をリード

BCMA効果創出

1次効果

- BCMA展開推進
⇒ 展開率 24年 0% ⇒ 26年 約30%へ
- モジュール共用により、切替工数を削減
- 生産計画の効率化推進
- BCMAにより生産をシンプル化
⇒ 加工費低減を徹底

栃木工場（日本）



役割責任

- 日本REP市場／輸出向けPSプレミアムタイヤ／日本OE向け（主に東日本）の生産を支える
- 多種多様な商品を、日本、グローバルへ供給
- モノづくり力高い（生産性、フレキシビリティが高い）

グローバルをリード

BCMA効果創出

- BCMA展開推進
⇒ 展開率 24年 30% ⇒ 26年 約80%へ
- モジュール共用により、切替工数を削減
- 生産計画の効率化推進
- BCMAにより生産をシンプル化
⇒ 加工費低減を徹底
- 効率的・タイムリーな商品立ち上げ実現
⇒ 開発費／加工費効率化
- 近地生産の実現による物流費効率化

2次効果

良いタイヤを創る モノづくり変革—BCMAによる**ビジネスコストダウン**効果創出推進



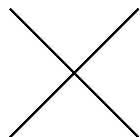
■ BCMA展開推進 × 地道な生産性向上 × グリーン& スマート化で**価値を増幅—稼ぐ力を強化**

*2023年を100としたIndex

地道な生産性向上 “**現物現場**”を基本にスラク生産の追求

STEP 1：各工場の役割責任に応じた各工場標準の実行
直材ロスや、設備起因のロスを改善

STEP 2：Model Of Standard
設備稼働・生産プロセスにおいて最も効率の良い条件
= グローバル標準へ合わせた工場稼働
既存設備能力の最大化



グリーン&スマート化 スラクとスマート技術を融合した生産性向上

- グリーン化：**エネルギー原単位**（生産量あたりのエネルギー消費量）**ダウン**
- スマート化：**自動化推進による生産性向上**

デジタルを活用した「匠の技」の可視化／標準化
自動化による熟練技能員スキルへの依存度低減

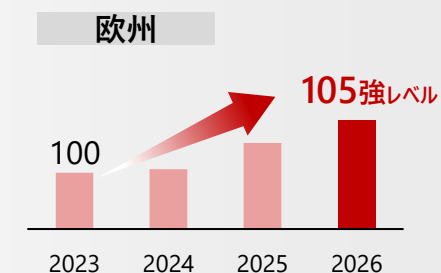
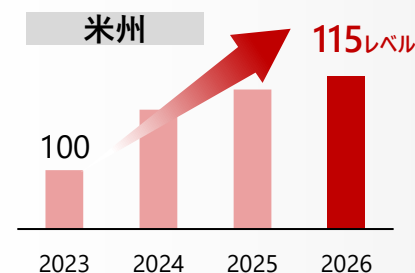
⇒ **スキルレス / 高効率化**

24MBP：生産性向上（一人当たりの生産性） グローバルターゲット 110強レベル* (2023 vs 2026)

エリア別生産性向上ターゲット

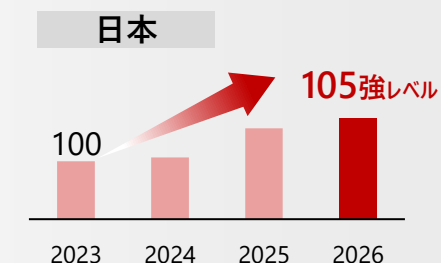
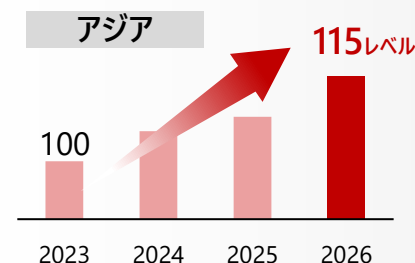
ブリヂストンWEST

- ① まずは、現場力強化 - 地道な生産性向上
- ② グリーン&スマート化、BCMA効果（第1次）創出



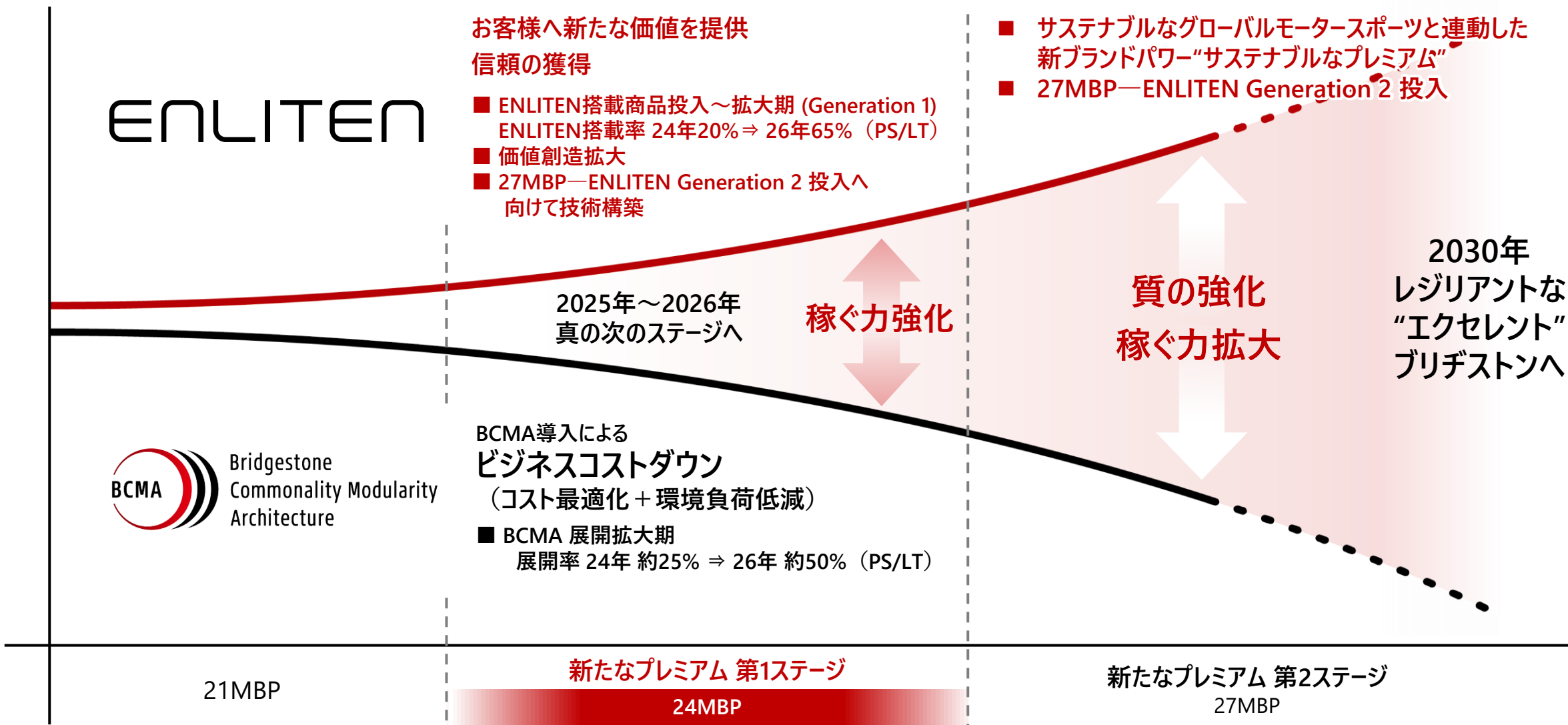
ブリヂストンEAST

- すでに高い現場力／生産性（特に日本）がベース
- ① BCMA効果（第1次）創出 & グリーン&スマート化推進
 - ② BCMA&スマート連動による更なる製造現場力強化



ENLITENとBCMAの融合による価値創造の加速

PS：乗用車用タイヤ
LT：小型トラック・バス用タイヤ





良いビジネス体質を創る “Passion for Excellence” (経営・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
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ
- 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
- DX加速：生成AI活用強化⇒生産性向上（AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む）
- 技術&イノベーション：BIPを活用した共創活動強化⇒創造性強化／知的財産戦略の強化

経営品質・業務品質向上

- 日本：各階層での研修強化
(経営層／幹部層／管理層／一般層)
- グローバル：各地域で経営・幹部層から研修実施
⇒管理・一般層に拡大



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” + グリーン&スマート化スタート



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

- ビジネスコストダウン：BCMA／グリーン&スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革
- シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャンネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築
- 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



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」プログラム
- 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
- 新たな種まき：Air Freeの進化

良いビジネスを創る

バリューチェーン全体での**ビジネスコストダウン**

BCMA



- モジュール共用による開発・サプライチェーンの効率化
- 1次効果：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
- 2次効果：BCMA展開により、工程能力向上・スルラク向上などモノづくりが進化し、創出される効果

グリーン&スマート化

- グリーン化：エネルギー原単位（生産量あたりのエネルギー消費量）ダウン
- スマート化：自動化推進による生産性向上

地道な生産性向上

- スルラク生産を徹底し、直材ロスや、設備起因のロスを改善すると共に、既存設備の生産能力の最大化に取り組み生産性を改善

グローバル調達

- 原材料：グローバルアプローチ強化
 - グローバル戦略パートナー：共感をベースに信頼関係を構築－価値の共創へ（Win-Win）
 - グローバル調達推進－サプライチェーンを効率化・スケールメリットの追求
 - サステナビリティ／BCMAの取り組みと連動した価値創造

グローバルSCM物流改革

- サプライチェーンの効率化：在庫削減／近地生産（BCMA連動）
- お客様との共創を通じた効率化：倉庫フットプリントの合理化／工場からお客様への直接配送増加
- 自動化推進：倉庫の自動化設備導入／積込・荷卸作業の効率化



24MBP（2024年-2026年）

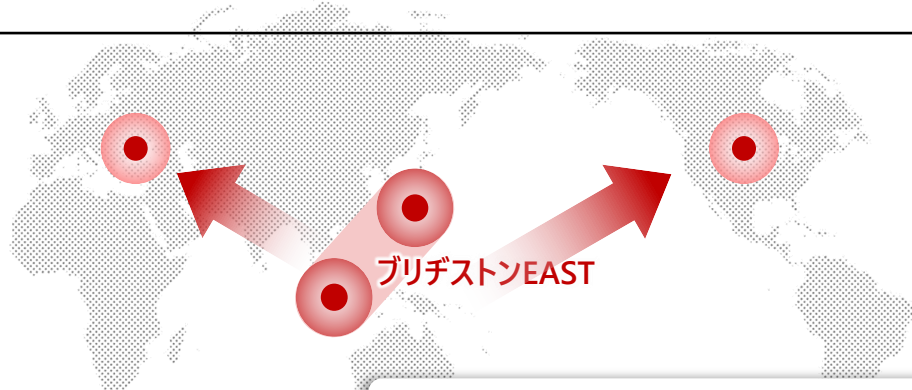
合計**1,000**億円強レベル



良いビジネスを創る グローバルサプライチェーンマネジメント

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ、OR：鉱山・建設車両用タイヤ、AC：航空機用タイヤ

■ プレミアムヘフォーカス／変化に対応するフレキシブル・アジャイルサプライチェーンマネジメントの構築推進

24MBP	PS 	TB 
地産地消率 (グローバル)	90%	80%
プレミアムタイヤ 生産比率 (グローバル)	ENLITEN比率 (PS) 23年：4%→26年： 40% 高インチタイヤ比率 (PS) 23年：45%→26年： 55%	ENLITEN比率 (TB) 23年：5%→26年： 35%



  AC/ORタイヤ
日本生産比率 **80%**

地産地消体制を推進しながら、
変化や地政学リスクに対応できる、**アジリティ、
フレキシビリティ**を担保するグローバル最適を志向

ブリヂストンEAST（日本・アジア）を中核に
効率的なソーシングを志向
グローバルプレミアムタイヤ供給拠点としてグローバル貢献推進

ブリヂストンEAST—**成長マーケットに対応**
・ **インドPSプレミアムタイヤ生産能力増強**
⇒マーケットリーダーポジションを強化

日本を「**モノづくりの中核**」へ
グローバルのプレミアムタイヤ事業を支える

主な輸出商品

- ・ 技術力・総合力が求められる
高難度のスペシャリティタイヤ：AC/ORタイヤ
- ・ PS/TBプレミアムタイヤ

良いビジネスを創る

グローバルサプライチェーンマネジメント：成長マーケット—インドPSプレミアムタイヤ



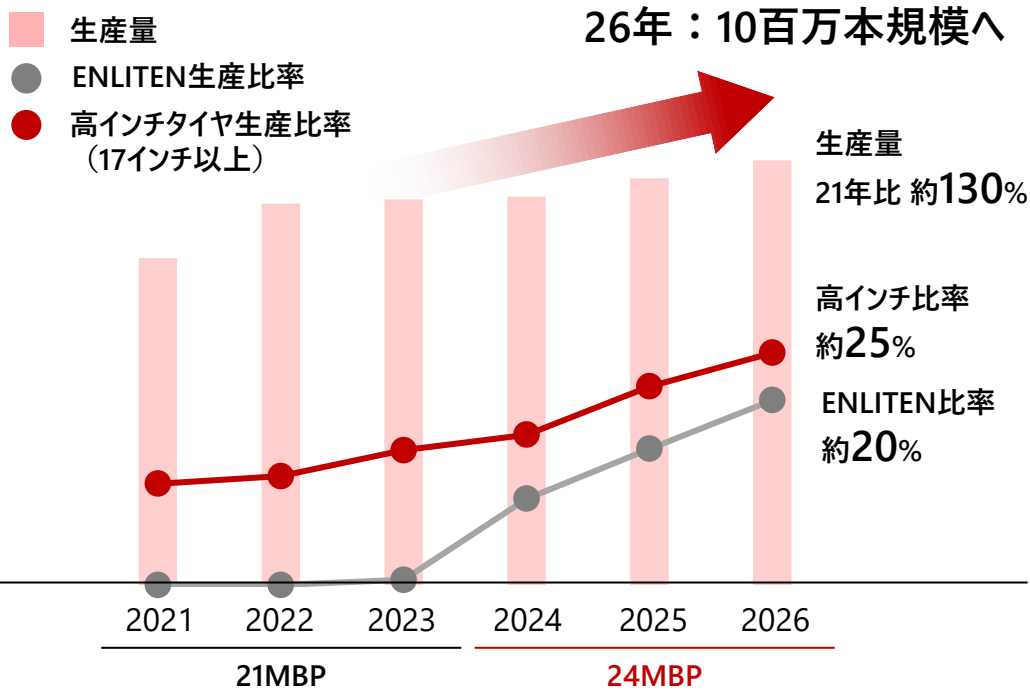
- 成長マーケットであるインドにおいて、PSプレミアムタイヤビジネスを強化

※PS：乗用車用タイヤ

⇒ プレミアム販売量アップ／販売Mixアップ／シェアアップをベースに、**マーケットリーダーポジションを強固なものにする**

- インドPSプレミアムタイヤ生産増強投資の実行
(プネ工場)

インドPSプレミアムタイヤ生産（インドール+プネ工場）



- インドPSプレミアムタイヤビジネスのさらなる強化

1996年：PSタイヤ工場設立（インドール工場）

2013年：タイヤ新工場設立（プネ工場）

⇒ **現場密着、地産地消をベースに強いビジネス基盤を構築**

---**現在：マーケットリーダーポジション獲得 = 高シェア・高収益**

PSプレミアムタイヤへフォーカス マーケットリーダーポジションを維持・強化

断トツ商品強化

ENLITEN
24年から新商品投入予定

チャンネル構築

ファミリーチャンネル × 戦略パートナー強化
B-Select拡充

サステナブルなグローバルモータースポーツ活動と連動
“サステナブルなプレミアム”ブランドとしてブランド力をより強化

良いビジネスを創る

グローバルサプライチェーン物流改革 “B-Direct”

- グローバルサプライチェーンを効率化することで、ビジネスコストダウンを推進／社会価値・顧客価値も創造する

サプライチェーンの効率化 (在庫削減／近地生産)

■ 生産のフレキシビリティUPと BCMA展開拡大と連動

- 需要地の近くで必要なタイヤを生産する
近地生産を増加
- 生産フレキシビリティ向上による販売タイミングに
リンクした効率的な生産計画を策定→在庫削減

お客様と工場が データ・モノで直接繋がる

■ DXによるSCMのプラットフォーム

- お客様のシステム、在庫データと直接つながり、
当社工場から、お客様へ
タイムリーなタイヤ供給（直送）を実現

グリーン&スマート物流推進

■ グリーン物流

- EVトラック、太陽光発電倉庫の導入
- 効率的な海上輸送におけるCO2排出量削減

■ スマート物流

- 倉庫での自動化設備導入推進
⇒ 倉庫内作業の安全性向上・効率化

お客様に届けるまで（在庫効率化～倉庫～物流）のサプライチェーン
コスト効率化 効果 —Cost to Serve—

▲約10%
(2026 vs 2023)

- サプライチェーン川上・川下にも効果を波及 – サプライチェーン全体での効果・効率の最大化

川上

グローバル調達：グローバルアプローチ強化

- ・ グローバル戦略パートナー：価値の共創へ（Win-Win）
- ・ グローバル調達推進 – サプライチェーンを効率化・
スケールメリットの追求

川下

セルアウト管理から販売見込みの精度改善

- ⇒ 効率的な生産計画に反映
—AIを活用した冬タイヤ需要予測から、
販売機会を最大化、生産～物流効率化（日本）

良いビジネスを創る

シン・プレミアムタイヤビジネスモデルの構築 北米／日本

■ 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

価値UP

価値創造、MIX UP



チャネル力

ファミリーチャネル + 戦略パートナー

(小売サービスソリューションネットワーク：UX-顧客経験価値の向上)

米国直営店



+ 戦略パートナー

米国直営 23年 約2,220拠点* ⇒ 26年 約2,240拠点
- ビジネスの質を向上

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

戦略パートナーと連携した新規チャネル開拓



BtoC
(PS系)



BtoB
(LT/TB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」プログラム拡大と連動
& 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 (LT系)
リトレッド連動 (TB系)

日本直営店／ファミリーチャネル



+ 戦略パートナー

B-select (PS系) :
23年 約800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×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

戦略パートナーと連携したチャネル強化

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 (TB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 -

融合

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

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

※PS：乗用車用タイヤ、LT：小型トラック・バス用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ

良いビジネスを創る：シン・プレミアムタイヤビジネスモデルの構築 チャンネル強化による価値創造の加速—米国直営小売拠点の進化・拡充 “リアル × デジタル”

- **プレミアムな顧客体験価値：UX提供とサステナビリティへの貢献を強化** – “リアル×デジタル”で進化する新商態へ挑戦
⇒ **デジタル**を中心とした最先端技術・サービスを、**新商態**で**アジャイル**に開発、**お客様**に提供



新商態開発推進

初期トライアル：

2024年中に**10**店出店
最先端技術・サービス見極め

第1ステージ

PDCA実行

確度が高い技術・
サービスのみ拡大

拡大

2025-2026年
拠点拡大予定

第2ステージ

成功した取り組みを
直営約2,200拠点に
順次拡大・質の向上に繋げる

最終ステージ



AIを活用した
デジタルサービスの拡充

最適商品・サービスの提案～注文
～作業アポイント～支払い～アフターサービスまで
一連の顧客体験を、シームレスにアプリ上で完結

プレミアムな顧客体験：UXの向上



EV向けプレミアムタイヤ・
サービスの提供

“EV時代の新たなプレミアム” ENLITENと連動した
EV車両メンテナンス・充電サービス
店舗技術スタッフへのEV車両メンテナンス研修



サステナビリティへの
取り組み強化

太陽光発電パネル・先進LED・
使用エネルギー最適化（空調など）
使用済タイヤ・オイルのリサイクル

サステナビリティ貢献

良いビジネスを創る：シン・プレミアムタイヤビジネスモデルの構築

チャンネル強化による価値創造の加速—日本小売拠点の強化 “リアル × デジタル”



販売現場でお客様一人ひとりの困り事を理解したうえで、最適な提案を行い、高品質な接客とサービスを提供

UXの向上へ

ブリヂストンが直接お客様と繋がり、「リアル x デジタル」で最高の購買使用体験を提供

B-select 拠点拡充 (PS系)

チャンネル再編

23年：約800拠点*
*2023年末時点

24MBP重点取り組み

卸拠点再編

26年：約1,000拠点

小売ヘシフト

E-Commerce

BtoC (PS系)



人的創造性向上

ブリヂストンタイヤ
オンラインストアの発展
2023年8月サービス開始

接客・技能グランプリ
AI活用／ロールプレイ訓練

大丈夫を、ずっと。
あなたと、ずっと。

ブリヂストン
タイヤオンラインストア



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 拠点拡充 (TB系)

リトレッド強化

23年：約400拠点*
*2023年末時点

リトレッド生産強化投資
商品力強化
(複数回リトレッド)

26年：約500拠点

ソリューション「TPP」拡大

BtoB (LT/TB系)



収益性改善

サービス／メニューの改善

人的創造性向上

tirematics リアルタイム
モニタリング
2022年9月サービス開始

B-catcher 位置情報
管理サービス
2023年7月サービス開始

「ソリューション・エンジニア」育成
「技能マイスター」育成 (技能GP)

断トツサービス満足度実現

TPP 23年 66,000台 /
契約台数 24年 80,000台 / 26年 110,000台



※PS：乗用車用タイヤ、LT：小型トラック・バス用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ

良いビジネスを創る：シン・プレミアムタイヤビジネスモデルの構築 小売サービスソリューションネットワークグローバル拡大

- “リアル×デジタル”の小売サービスソリューションネットワーク：グローバルでビジネスの質を向上しながら規模を拡大
断トツ商品・サービスソリューションを提供を通じて、**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**



PS系ネットワーク

約**19,400** 拠点



TB系ネットワーク

約**7,900** 拠点



OR系ネットワーク

約**130** 拠点

米州

欧州・中近東
アフリカ

米州

欧州・中近東
アフリカ

ソリューション、サービス、
販売、パートナーなど

約**9,300**

約**3,500**

約**4,700**

約**1,200**

オンサイトサービス拠点

日本

アジア太平洋
インド・中国

日本

アジア太平洋
インド・中国

Bridgestone + Otraco

約**1,800**

約**4,700**

約**1,200**

約**900**

約**70** 拠点

デジタルプラットフォーム

tirematics

タイヤモニタリングシステム

toolbox
Bridgestone

タイヤデータベースプラットフォーム

webfleet
solutions

デジタルフリートソリューション

azūgaTM

basys

リトレッドタイヤ管理システム

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ、OR：鉱山・建設車両用タイヤ

Data：2023年末、拠点数：直営店/フランチャイズ/ボランタリーチェーン/特約店対象

良いビジネスを創る

タイヤセントリックソリューション拡充ーリトレッドを中核にした価値創造の加速

※TB：トラック・バス用タイヤ、AC：航空機用タイヤ

24MBP 一次のステージへ

プレミアムタイヤ

リトレッド

ソリューション



断トツ商品

高シェアを維持へ

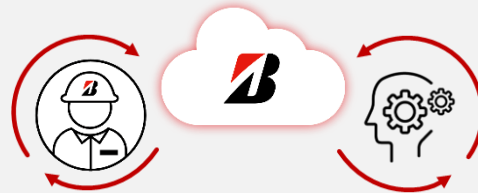
耐荷重・速度・耐熱/耐冷など
過酷な状況下で安心・安全を守る



複数回リトレッド

ビッグデータ解析による
複数回リトレッドの強化

航空会社オペレーションの生産性・経済価値の最大化



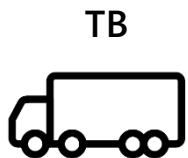
JAL様との共創

タイヤデータ・フライトデータを
活用した摩耗予測ソリューション

お客様の困りごとに寄り添う

現物現場

ノウハウ活用



ENLITEN

“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”

フリートの経済性/生産性と
環境性能を高次元で両立

リトレッドを見据えた高耐久・耐摩耗を
基盤性能として向上



日本・北米

強化・サービス拡充

欧州・アジア

再編・再構築

摩耗予測ソリューションから
耐久予測ソリューションへ
→ 複数回リトレッドの拡大

fleetcare

モビリティソリューションとの連動

タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使い切る：タイヤの価値最大化

サステナビリティビジネスモデルとの連動による価値創造：カーボンニュートラル / サーキュラーエコノミー

良いビジネスを創る
サステナブルなプレミアムブランドの構築

BRIDGESTONE
ENLITEN

2030年に向けて
ブリヂストンブランド **次のステージへ**

プレミアムブランドから
サステナブルなプレミアムブランドへ進化

すべての一人ひとりにとっての「最高」を支え続け、
モビリティの未来になくてはならない存在へ



サステナブルなグローバルモータースポーツ
コンセプトタイヤモデル



サステナブルなグローバルモータースポーツをコアに
レースにかける情熱／**新たな「自ら極限へ挑戦」する姿**を示し、
信頼・共感を醸成

良いビジネスを創る：サステナブルなプレミアムブランド構築

サステナブルなグローバルモータースポーツ活動をコアとした新コーポレートブランディング

グローバル
モータースポーツ活動

F1参戦 (1997年~2010年)を中心に、「自ら極限へ挑戦する」姿を示す
⇒ブリヂストン**グローバルプレミアムブランド**を構築—現在のプレミアムタイヤ事業のベースとなる

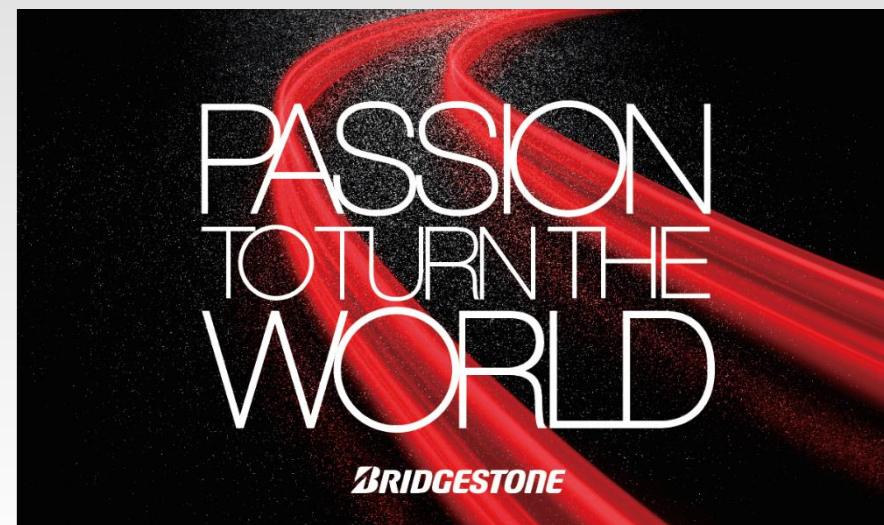
-2023 - ブリヂストンモータースポーツ活動60周年 **次のステージ**
2024年~：サステナブルなグローバルモータースポーツ活動強化

“Passion to Turn the World”
- 世界を変えていく情熱-

新たな「自ら極限へ挑戦する」姿・情熱を示し、信頼・共感を醸成

サステナブルなプレミアムブランドへ

- ・ 若年層や女性など多様なお客様・社会から共感を頂く
- ・ サステナビリティへ向けた取り組みに共感を頂く
⇒サステナブルであることがプレミアムへ
- ・ インド、アジアなどの成長マーケットにおけるブランド力向上へも寄与
⇒エリア別ビジネス戦略とアライン



良いビジネスを創る：サステナブルなプレミアムブランド構築 サステナブルなグローバルモータースポーツ活動をコアとした新コーポレートブランディング

- サステナブルなグローバルモータースポーツ活動を通じ、新たな「自ら極限へ挑戦する」姿を示すクルマ・ドライバーの最高のパフォーマンスを、ENLITENで実現する「究極のカスタマイズ」で支える



23年大会

- ・ 再生資源・再生可能資源比率63%のENLITEN®技術搭載タイヤを供給
- ・ 低転がり抵抗・耐摩耗性能・軽量化に特化

次回 25年大会

ENLITEN Gen 2に向けた技術を確立
(技術開発2025年：従来性能をさらに拡大へ)

次のステージへ



- 23年：欧州6か国6レースをサポート
- 24年：10か国・12レースへ
- 25年：グローバル拡大

- 大会サポートを通じ、EV化の加速、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。
- 新たなENLITEN商品、技術開発へつなげる。
- 地域密着で各地のモータースポーツクラブと一緒に、モータースポーツ文化の発展を支える

BRIDGESTONE ENLITEN



モータースポーツ文化の発展を支える／
「走る実験室」としてENLITEN Gen 2 技術開発を推進

ABB FIA Formula E 世界選手権
2026-2027シーズンからの単独タイヤサプライヤーに選定
(FIA世界選手権へ約15年ぶりに復帰)



良いビジネス体質を創る “Passion for Excellence” (経営・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
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ
- 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
- DX加速：生成AI活用強化⇒生産性向上（AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む）
- 技術&イノベーション：BIPを活用した共創活動強化⇒創造性強化／知的財産戦略の強化

経営品質・業務品質向上

- 日本：各階層での研修強化
(経営層／幹部層／管理層／一般層)
- グローバル：各地域で経営・幹部層から研修実施
⇒管理・一般層に拡大



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” + グリーン&スマート化スタート



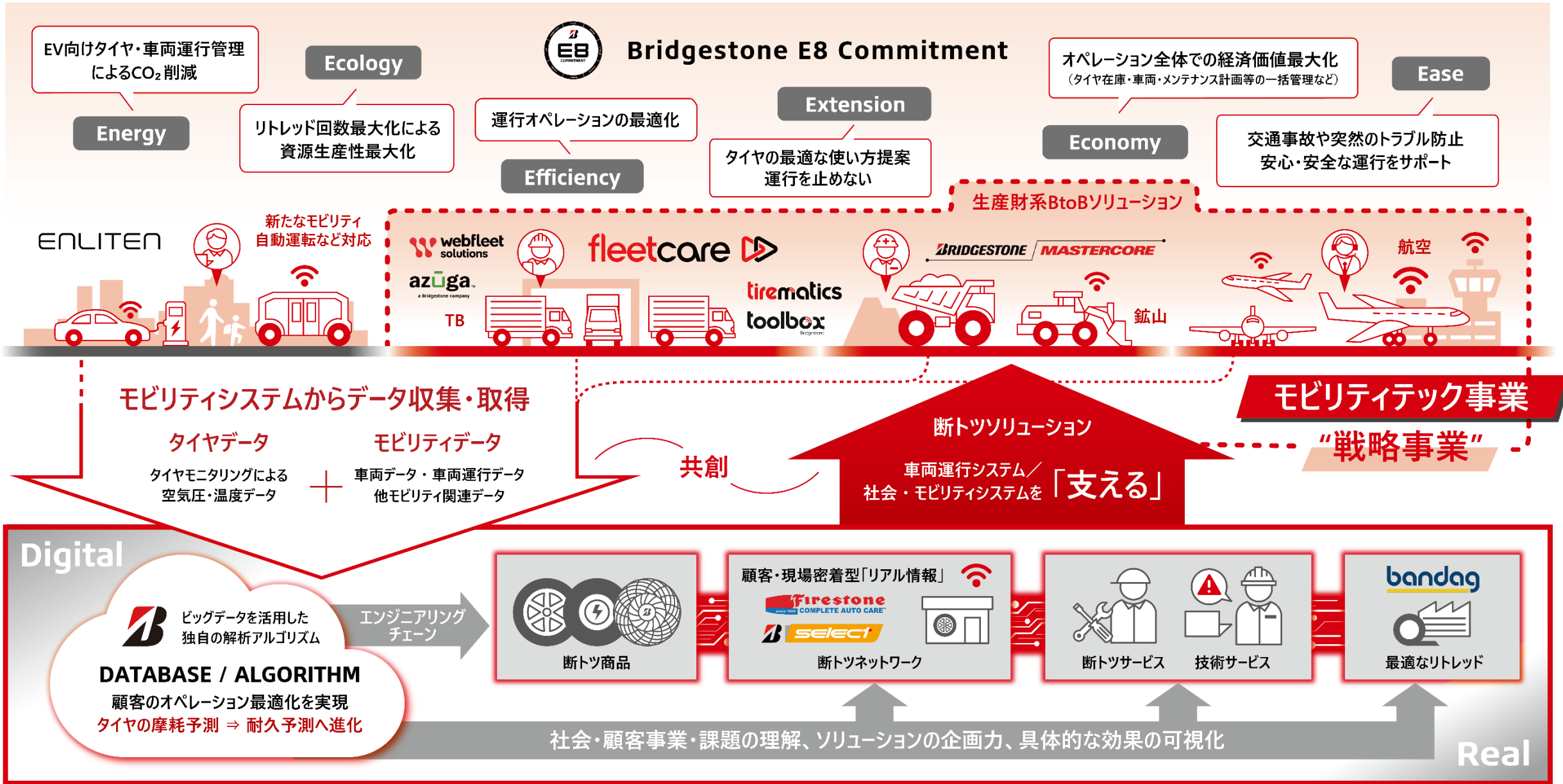
良いビジネスを創る

- 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
- ビジネスコストダウン：BCMA／グリーン&スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革
 - シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャンネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築
 - 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



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」プログラム
- 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
- 新たな種まき：Air Freeの進化



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×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

生産財系BtoBソリューション



トラック・バス系

北米 モビリティテック事業—特に「フリートケア」プログラム
需要伸長領域—ラストマイル向け物流ソリューション強化

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



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

“戦略事業化”

モビリティテック
事業構築

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—「フリートケア」プログラム全体像

- **プレミアムタイヤ／リトレッドとモビリティソリューションの連携強化：タイヤをより安全に、長く、上手く、効率的にお使い頂く**
顧客密着でお客様の困りごとに合わせたソリューションを一括で提供 / サステナビリティへも寄与



プレミアムタイヤ

“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”

ENLITEN 高耐久、耐摩耗、低転がり抵抗

ENLITEN搭載商品投入数 (累計)	ENLITEN搭載率
23年8商品 ⇒ 24年9商品 ⇒ 26年約 40 商品	23年 3% ⇒ 24年約 5% 26年約 40%



リトレッド



bandag

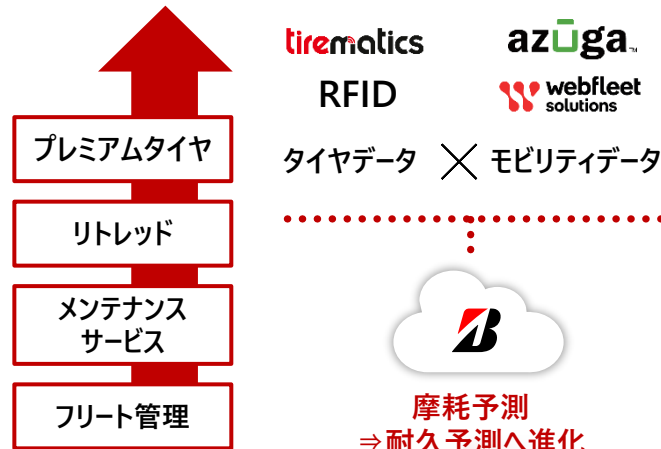
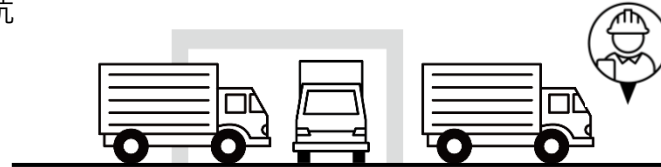


フリート向けサービスネットワーク

北米トラック・バス系
サービスソリューション
ネットワーク 約**1,200**拠点*
*23年末時点

Real

fleetcare



モビリティソリューション 車両データを活用したフリート管理

Digital

顧客密着でお客様の困りごとに寄り添い、
EtoEで価値を創出

- 車両位置情報モニタリング / 効率運行・最適ルート提案
- 燃料消費・CO₂排出量見える化 / 改善提案
- ドライバーマネジメント / 安全運行レベルUP
(車両保険メリット連動)

azuga™ 北米 23年末：**37万台**

+ 戦略パートナー連携 (スケール / ソリューション拡充)

webfleet solutions
a Bridgestone company

↑ ↓ 連携・ノウハウ共有
欧州 23年末：**84万台**

プレミアムタイヤ・タイヤセントリックソリューション顧客ベース

モビリティソリューション顧客ベース

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

小型トラック・バス系：北米 ラストマイル物流向けソリューション強化



■ 現物現場・顧客密着をベースに、リアル×デジタルでお客様の困りごとに合わせたソリューションの提案強化

ラストマイル物流
お客様の困りごと

STOP & GO 走行の繰り返し
⇒ タイヤの早期摩耗多い

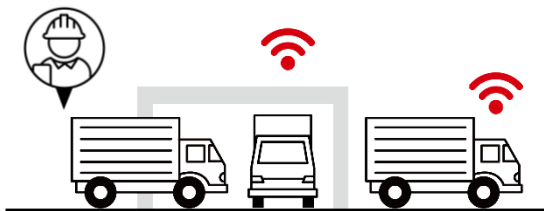
予期せぬタイヤ交換・メンテナンス対応が多い
⇒ 車両の稼働率低下 /
メンテナンスコストの非効率化



技術サービス中心に現物現場でお客様に寄り添った価値創造を加速 &
プレミアムタイヤ～モビリティソリューションまで一気通貫で顧客価値アップ —“リアル×デジタル”—
ラストマイル物流のオペレーションを止めない / オペレーションの生産性を最大化

fleetcare

走行距離に応じた支払いプログラム
= お客様の経済価値の最適化



断トツ商品
ENLITEN

北米でのラストマイル物流へ
カスタマイズした最適な新商品
(24年下期発売予定)

- ・ 耐摩耗性能UP
- ・ リトレッドまで見据えたケース耐久



リトレッド

従来リトレッドが難しかったラストマイル領域で
24年発売新商品から強化開始



フリート向けサービスネットワーク

タイヤ点検・メンテナンス / タイヤ故障の未然防止

リアル トラック・バス系：約1,200拠点*
2023年末時点 乗用車系：直営約2,200拠点

デジタル **tirematics** タイヤモニタリングシステム

モビリティ
ソリューション

azūga[™]

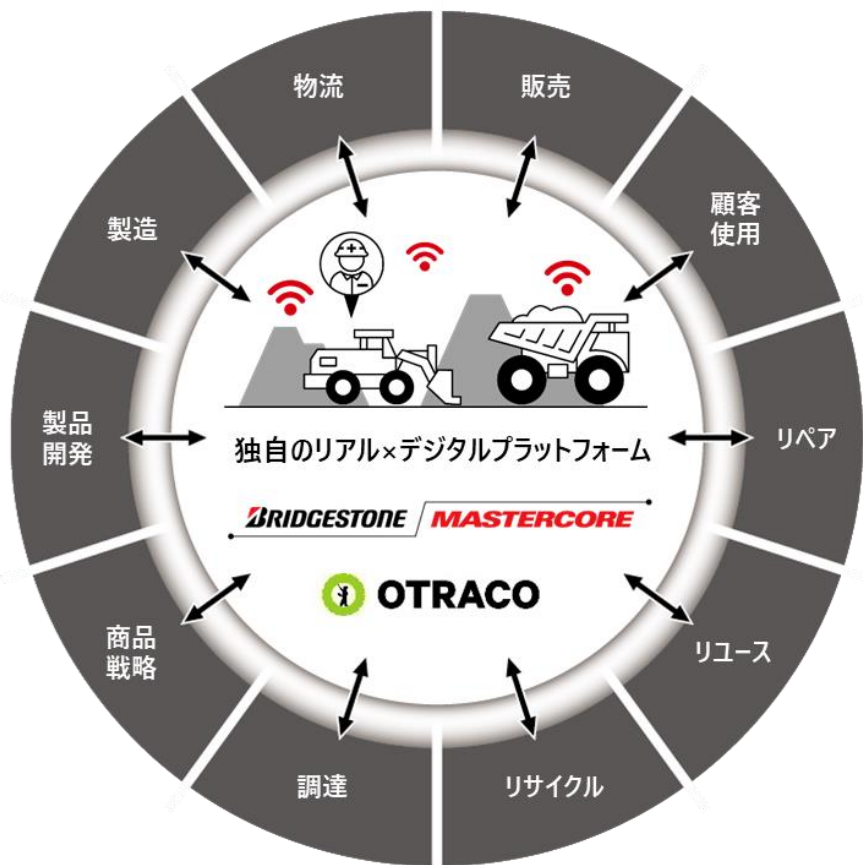
+
戦略パートナー連携
〔スケール /
ソリューション拡充〕

車両データを活用した
効率的な運行管理

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る
鉱山ソリューション：リアル×デジタル



- **断トツ商品 Bridgestone MASTERCOREを中核に、お客様との信頼をベースにした“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ソリューション拡大へ挑戦**



リアル

BRIDGESTONE MASTERCORE

MASTERCORE展開先
約90 鉱山

ブリヂストンの持つ
 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

サービスネットワーク拡充
 現場で顧客に寄り添う技術サービス

鉱山車両用ネットワーク拠点 **約130** 拠点
 うち、オンサイトサービス拠点 **約70** 拠点
 (Bridgestone + OTRACO)



デジタル

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

iTrackを含む
 デジタルツール導入の鉱山数 **約80** 鉱山

鉱山会社との車両運行管理データ共有

鉱山ソリューション展開先 **約80** 鉱山

展開鉱山数・拠点数は2023年末時点

24MBP

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

鉱山オペレーションの**生産性・経済価値最大化** & **サステナビリティ**へも貢献

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

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



- **断トツ商品力**を軸に、**複数回リトレッド・タイヤ摩耗・耐久予測技術**を組み合わせ、**タイヤ価値・データ価値を増幅**
航空会社オペレーションの生産性・経済価値の最大化、サステナビリティへ貢献

複数回リトレッド強化／バリューチェーン全体で**サステナビリティ**へ貢献

2023年 エアバス社よりサステナビリティ・アワード受賞

断トツ商品—「創って売る」



新品タイヤ



複数回リトレッド

耐荷重・速度・耐熱/耐冷など過酷な状況下で安心・安全を守る
高い技術力を持つ業界トップメーカーにしか開発出来ない **高シェア**

2023年

モノづくりDXによる航空機用タイヤのリトレッド可能回数の向上を実現

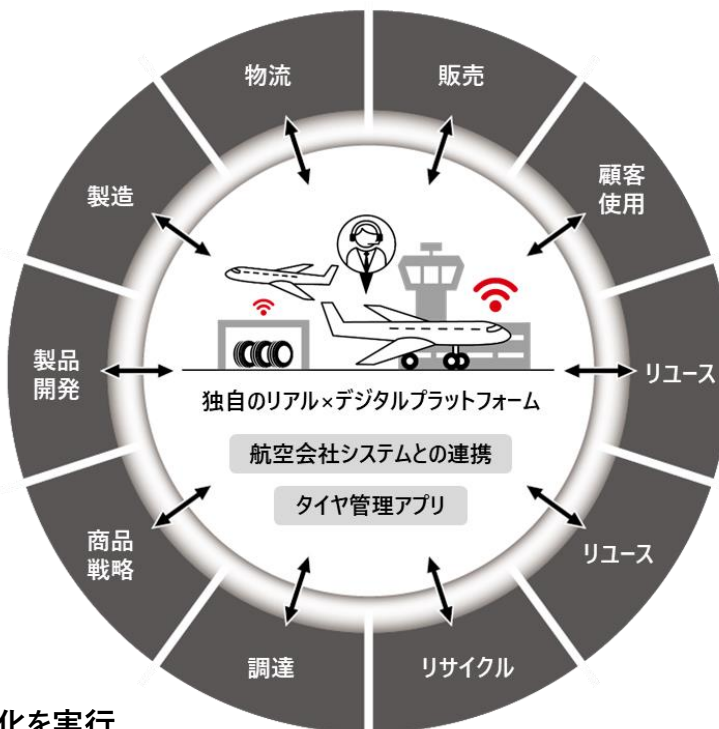


- ① 熟練作業員の手作業による製造過程
- ② 航空機に装着・使用された後のタイヤの状況

▶▶▶ デジタルで可視化 & ビッグデータの解析

リトレッド回数に影響が大きい部分の製造精度を向上する対策 & 標準化を実行

業務品質向上：継続的改善とイノベーションの好事例としてグローバルTQM大会で共有



ソリューション—「使う」

航空会社



フライトデータ

データ解析

計画的なタイヤ交換

摩耗・交換日予測

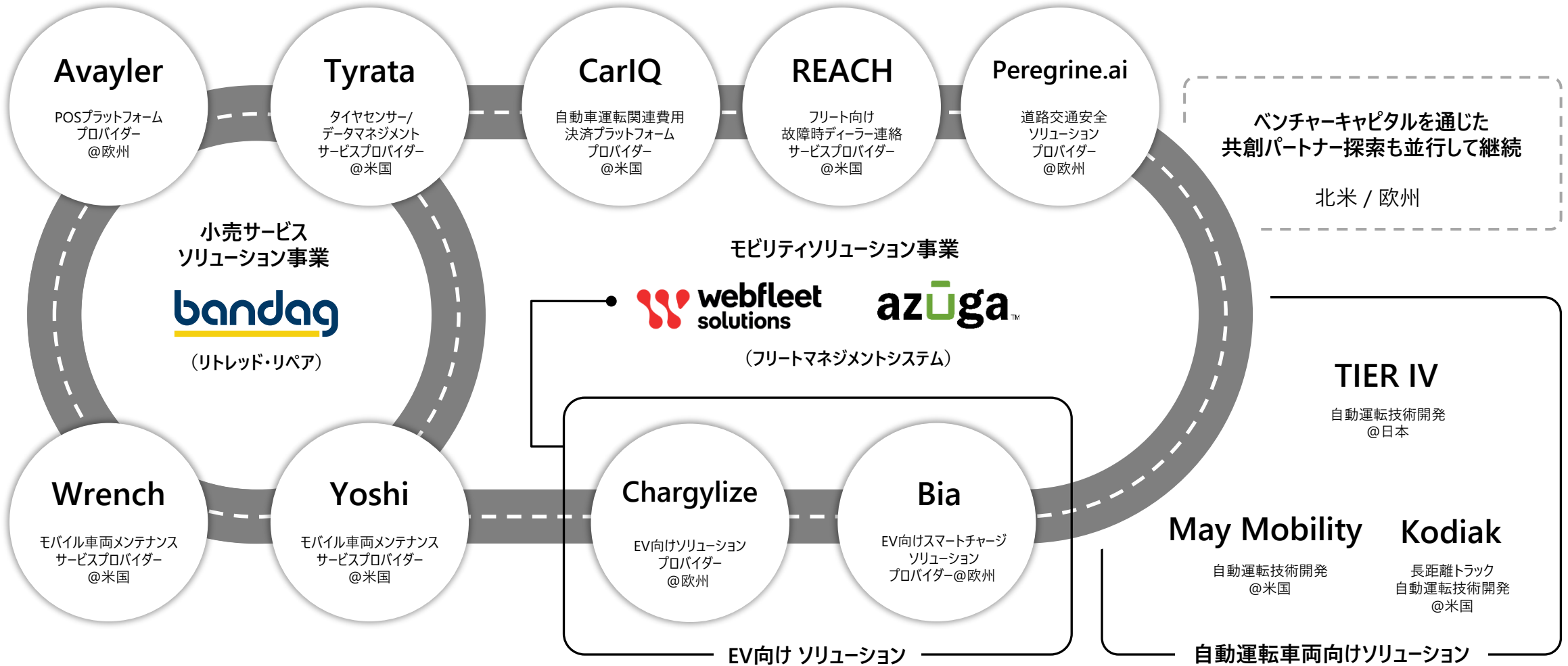
効率的な機体メンテナンス計画・タイヤ交換

新品 + 複数回リトレッド循環ビジネスモデル確立

24MBP

戦略起点として2023年までに構築したソリューションビジネス基盤をベースに、ソリューション展開拡大

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る
 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



第二部

24MBP ビジネス具体化シナリオ

化工品・多角化事業一次のステージへ

化工品・多角化事業 “次のステージへ”

■ 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

プレミアム化・ソリューション化：油圧ホース、ゴムクローラ、米国空気バネに戦略的成長投資実行

油圧ホース

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

油圧ホースソリューション・モバイルバンソリューションネットワーク拡大
米国モバイルサービスプロバイダー-Cline Hose & Hydraulics買収

ゴムクローラ

プレミアム ゴムクローラ生産への投資を実行
ポーランド ジャルフ工場 生産能力増強



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構築

タイヤ開発で培ったコアコンピタンス活用

プレミアム新機直納／市販用：プレミアム戦略強化／断トツ商品を「創って売る」体制強化

小売サービスソリューション

断トツ商品強化

ゴム材料などを操る「**高分子複合体を極める**」
タイヤ技術を活用した「**高圧を極める**」
⇒ 高耐久と柔軟・軽量を両立する**プレミアム油圧ホース開発**

生産/供給体制強化

タイ工場生産能力増強



FLEXTAL (フレクストラル)
北米プレミアム油圧ホース

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
本年買収の米国モバイルサービスプロバイダー「Cline社」と連携強化
⇒ **モバイルバンサービスソリューション強化・拡大**



第二部
24MBP ビジネス具体化シナリオ

探索事業：新たな種まき

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

探索事業 “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 –

■ グアユール／リサイクル – 社外パートナーとの“共創”を軸にビジネスモデルの探索を推進

21MBP：技術の探索での着実な進捗 → 24MBP：ビジネスモデルの探索を継続・小規模事業化フェーズへ挑戦

グアユール – 天然ゴム供給源の多様化 – 実証フェーズ

■ 米国：米国エネルギー省・地域NGO・外部パートナーとの共創 & オープンイノベーションを推進

1940年代：Firestone社にてグアユール由来のタイヤ開発活動を開始

2012年：研究活動を本格的に再開

2022年：グアユール由来の天然ゴムを使用したレースタイヤを
NTT INDYCAR® SERIESにて実証 ⇒ 2023年拡大

【地域NGO・外部パートナーとの共創推進】

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）、など

24MBP

INDY CAR SERIES を活用し、実用化へ向けて開発推進
—「走る実験室」コンセプト—



リサイクル – タイヤを原材料に「戻す」 – 実証フェーズ

■ 日本リサイクル（精密熱分解）：NEDO*「グリーンイノベーション基金事業」の下、ENEOS社と共創推進

2021-2022年：要素技術開発を推進

2023年：実証機を東京・小平に導入／使用済タイヤのリサイクル熱分解試験を開始
⇒ タイヤ分解油、カーボン残渣の生成に成功

24MBP

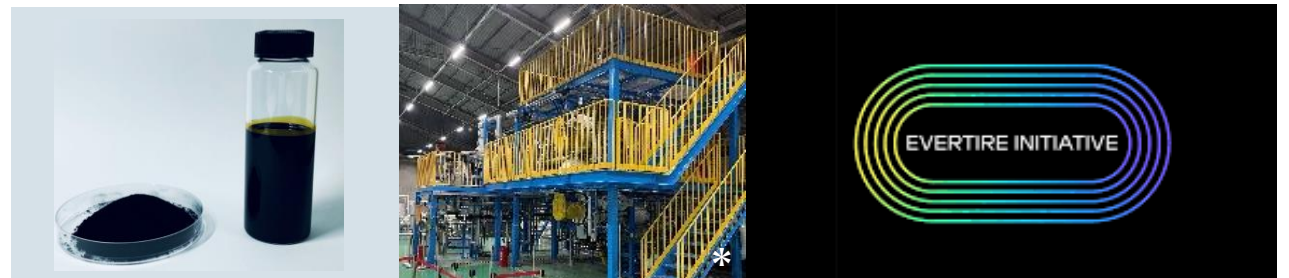
技術検証を推進／
パイロット実証プラント建設に向けた検討開始

■ 米国リサイクル（炭素回収・ガス発酵技術）：LanzaTech社と共創推進

■ 鉱山用タイヤ リサイクル：2023年 チリで外部パートナーを活用した委託リサイクル開始

24MBP

2024年 ペルーに拡大



* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の委託業務（JPNP21021）の結果得られたものです。

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

探索事業 “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 –

「あなたのカタチに進化する」—ブリヂストンの社内ベンチャー「ソフトロボティクスベンチャーズ」

小規模事業化フェーズ

■ 「ヒトとロボットの協働する柔らかな未来の実現」を目指して、幅広いパートナーとの共創をベースにビジネスモデルの探索推進



ブリヂストンのソフトロボットハンド (TETOTE)



バレンタインシーズン限定開催 「想いを筋肉に宿る」
@渋谷区体験型ストア「b8ta Tokyo Shibuya」



国際的なデザイン賞
「iFデザインアワード2023」
金賞受賞

起業家精神を発揮する
若手を中心に多様な人財が活躍

ソフトロボティクスを支えるコア技術である
ゴム人工筋肉と触れ合う体験型展示



「触れ合いをとおし、人の心を動かすロボット」のプロトタイプ
「umaru」@国際ロボット展2023

良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る
探索事業 “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 —

AirFree

24MBP：空気充填が要らない「次世代タイヤ」
 — コンセプトから社会実装を見据えた「エアフリー」へ進化


実証フェーズ

■ 「エアフリーコンセプト®」開発のジャーニー：サステナビリティを中核に、ブリヂストンのコアコンピタンス
 「ゴムを極める」樹脂素材技術 / 「接地を極める」を基盤にしたブリヂストン独自の技術開発（2008年～）

共創をベースにイノベーションを加速

2008～
 第1世代「安心安全」

2013～
 第2世代
 「安心安全」
 「乗り心地」向上

 **AirFree Concept**
 様々な人とモノの移動へのニーズに対応
 支えるモビリティの多様化へも挑戦：
 ・ 自転車用エアフリーコンセプト
 ・ 歩行領域BEV用
 エアフリーコンセプト
 （東京オリンピック・パラリンピックにて使用）

2023～
 第3世代 “共創”
 「社会価値の提供」へ向けた進化
 “人とモノの移動を支え続ける”
 2024～
 公道実証実験開始

リサイクルに対応

1人乗りのスローモビリティ向け
 車重：200kg程度 車速：超低速

1人乗りのモビリティ向け
 車重：500kg程度 車速：低速

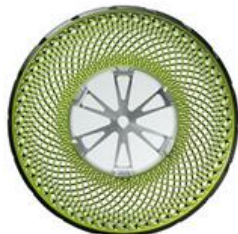
2人～4人乗りの超小型EV向け - 地域社会のモビリティを支える -
 車重：1,000kg程度 車速：中速 60km/時程度

空気が担う、荷重を支える機能を
 硬く強固な素材・構造の
 組みあわせで代替

硬く強固な素材、
 ひずませない構造

技術の進化：新たな素材・構造へ

強くしなやかな素材・適切にひずむ構造へ進化



- デジタル適用拡大
 - より高度なシミュレーション技術
- “世界の道を知ってるブリヂストン”
 - タイヤ技術の知見を活用、
 多様な使用環境を想定した構造設計
- リサイクルがしやすい素材 /
 リトレッド対応



24MBP
 コンセプトから社会実装を
 見据えた「エアフリー」へ進化

AirFree

第二部
24MBP ビジネス具体化シナリオ

サステナビリティ活動と価値創造

サステナビリティビジネスモデルの進化：21MBP 成果

■ サステナビリティビジネスモデルの確立を通じて、サステナビリティ活動の基盤強化 ⇒ 次のステージへ、創出価値の拡大

ウォーター stewardship プラン策定 **100%完了**
(水ストレスエリア対象 17拠点)

太陽光パネル新設 **約 +29MW**
(2021-2023年導入合計値、2023年時点累積 約41MW)

商品・ソリューション事業を通じたCO₂削減貢献
3,400kt-CO₂
(2023年推定値)

カーボンニュートラル

炭素生産性 **2x** (2021-2023年推定値)

CO₂ 排出量削減 (Scope1,2)
-25.0% (2011→2021) → **-28%** (2021-2023) → **-53%** (2023年推定値) > [計画値 -30%以上 (2011年対比)]

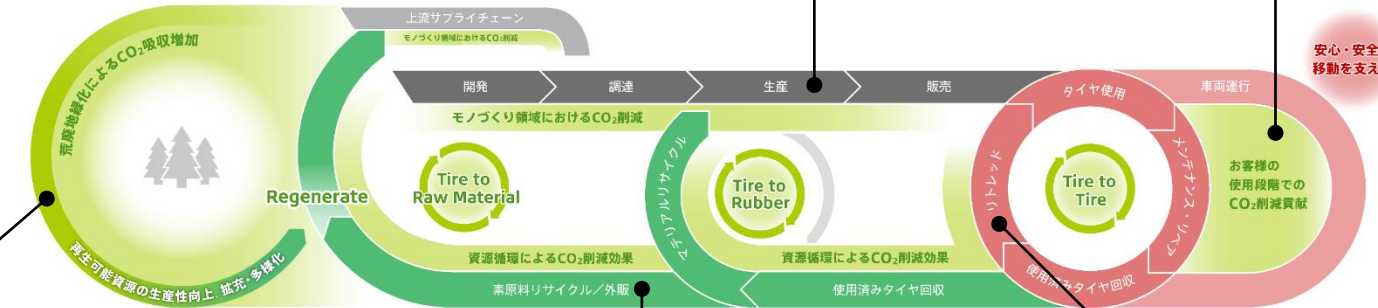
CO₂ 削減貢献 (Scope3)
Scope1,2排出量の **1.6倍** (2023年推定値)

再生可能エネルギー（電力）比率
16.3% (2021) → **48%UP** (2021-2023) → **64%** (2023年推定値) > [計画値 50%以上]

サーキュラーエコノミー

資源生産性 **1.4x** (2021-2023年推定値)

再生資源・再生可能資源比率
37% (2021) → **2%up** (2021-2023) → **39%** (2023年推定値) > [計画値 37%以上]



生物多様性・自然保全面積
1,544ha [当社直接貢献分 (2023年)]

生物多様性・自然保全活動
950件 53,100名参加
(2023年集計値)

ISCC PLUS認証
国際持続可能性カーボン認証
+16拠点
(2021年 0拠点 → 2023年 16拠点)

TBリトレッド比率 **+8%**
(市販用)

サステナビリティ価値創造へ

社会価値・顧客価値を持続的に提供

サステナビリティターゲットの達成



ビジネス具体化シナリオと連動したサステナビリティ価値創造

- 24MBP - サステナビリティターゲット：「創って売る」「使う」「戻す」
 ーバリューチェーン全体で、カーボンニュートラルモデル、循環ビジネスモデルを確立
 →持続的なサステナビリティ価値創造へ向けた基盤を構築

カーボンニュートラル：Scope3含め“質”の向上へよりフォーカス

CO₂ 排出量削減 (Scope1,2)
 2026 目標 **50%以上減** (2011年対比)

再生可能エネルギー (電力)比率
 2026 目標 **70%以上**

CO₂ 削減貢献 (Scope3) 軽量化、低転がり抵抗、ソリューションなどを通じて
 私たちが排出する **3倍以上** のCO₂削減に貢献 (2026年)

サーキュラーエコノミー：循環ビジネスモデルを強化

再生資源・再生可能資源比率
 2026 目標 **39%以上**

TBリトレッド比率 (市販用)
 2026 目標 **約50%**

ネイチャーポジティブ：天然ゴム小規模農家支援強化

森林破壊抑制に向けた
天然ゴム小規模農家支援 2026 目標 **12,000件** (累計支援者件数 (2023年以降))

- グローバル経営リスク管理強化、将来リスク低減に向けた取り組み
 サプライヤーにおけるSBT*相当CO₂削減目標設定率 (Scope3) 2026 目標 **92%** (CO₂ ベース)
 人権リスクモニタリング運用、継続的改善 * Science Based Target

サステナブルな成長ステージに
 向けた価値創造の基盤

- **プレミアムタイヤ事業** **コア事業**：「創って売る」
良いタイヤを創る
 - “新たなプレミアム” 商品設計基盤技術 ENLITEN 拡大「究極のカスタマイズ」
 - タイヤに求められる様々な性能を向上させた上で、サステナビリティへ貢献
 - 耐摩耗性能、ロングライフ (省資源・TRWP削減にも寄与)
 - 軽量化、低転がり抵抗によるCO₂削減貢献価値の増幅 (Scope3) など
 - ビジネスコストダウン・環境負荷の低減
BCMAによる価値創出 / グリーン&スマート化推進
 - グリーン化：再生可能エネルギー (電力) 導入推進 (欧州タイヤ関連事業拠点 - 100%達成済、他地域にても導入推進)
エネルギー原単位 (生産量あたりのエネルギー消費量) ダウン
 - サステナブルなプレミアムブランド構築：共創・信頼の醸成
- **ソリューション事業** **成長事業**：「使う」
良いビジネスを創る
 - 小売サービス
 - 米国直営店新商態 (太陽光パネル設置、エネルギー効率化など)
 - 生産財系BtoBソリューション
 - TBリトレッド拡大、リアル×デジタルで「タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使って頂く」、効率的な運転・車両運行をご提案
 → Scope3へも貢献拡大

- **探索事業：新たな種まき**
良い種まきを実施し、 社会価値の提供 / サステナビリティを中核に
新たなビジネスを創る： 再生資源・再生可能資源の拡充ーグアユール / リサイクル

将来への布石

- 良いビジネス体質を創る：** 持続的な成長を支える強いビジネス体質構築
 ROIC 10%を基本軸としたポーフォリオ経営

シン・グローバル・
 ポートフォリオ経営

サステナビリティ価値創造へ：サステナブルなグローバルモータースポーツからいち早く推進

- サステナブルなグローバルモータースポーツを起点に、バリューチェーン全体で、サステナブル化を一気呵成に推進



原材料調達 再生可能資源を拡充・多様化

モータースポーツタイヤ：再生資源・再生可能資源比率 **65%以上**へ挑戦
(会社全体 2026年再生資源・再生可能資源比率：**39%以上**)

生産・物流 カーボンニュートラル化をいち早く推進

モータースポーツタイヤ：
100%再生可能エネルギーを活用した生産
グリーン配送（陸上・海上）によるCO2削減（Scope3）

リサイクル タイヤを原材料に「戻す」 ケミカルリサイクルの実現へいち早く挑戦

極限のモータースポーツを起点としたアジャイルでサステナブルな経営へ進化

サステナビリティ価値創造へ：ネイチャーポジティブの実現に向けて

■ 再生可能資源である天然ゴムの持続可能な利用に向けた取り組みを強化 ～ 森林破壊ゼロの実現に向けて

サプライチェーン全体での取り組み



サステナビリティ共創—パートナーとの協働
グローバル調達ポリシー



持続可能な天然ゴムのための
グローバルプラットフォーム“GPSNR”

当社が主導して設立した、マルチステークホルダープラットフォーム
グローバル標準、枠組みの策定、小規模農家支援などを推進

ブリヂストン“個社”としての取り組み



自社農園の生産性向上



(2023年 339 ha → 2026年 2,018 ha, グアユールによる緑化含む)

荒廃地の復元植林



“グアユール”
天然ゴム供給源の多様化



現物現場で
天然ゴム小規模農家支援

持続可能な
天然ゴムの利用
森林破壊ゼロの
実現に貢献

天然ゴム小規模農家
支援件数

2026年 **12,000**件

(累計支援者件数 2023年以降)

サステナビリティ価値創造へ：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）

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）

リベリア

スマトラ カリマンタン

成長の早いエリートツリーを含む植林投資を実行（22年～）
面積：スマトラ 約170 平方キロメートル
カリマンタン 約40平方キロメートル

天然ゴム小規模農家支援強化



カーボンニュートラル

- 約590万トンのCO₂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）
- 荒廃地への新規植林によりCO₂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

ネイチャーポジティブ

- 小規模農家支援の強化による新たな森林破壊の抑制
- 荒廃地への復元植林、グアールを通じた緑化の推進
- 共創パートナーとの協働（アグロフォレストリーの試行など）

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
- (インドネシア農園での活動例)

サステナビリティ —グローバル経営リスク対応—

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 (Tire and Road Wear Particles)

- TRWPを理解する：業界団体や学術機関などと連携し、タイヤのライフサイクルにおける環境への影響についての調査を推進
- TRWPを減らす：タイヤを「創って売る」「使う」全体でTRWP発生量削減の取り組みを推進
 - 技術開発：耐摩耗性能を向上させるための素材開発などサステナブルな技術へのR&D投資を継続的に進める
 - 商品：「究極のカスタマイズ」を目指すENLITEN技術を軸に、タイヤに求められる様々な性能を向上させた上で、耐摩耗性能を向上/ロングライフを提供する商品を拡大 - EV向けタイヤの耐摩耗性向上にも注力、EURO7（欧州における次期自動車環境規制）も視野に取り組み推進
 - ソリューション：モビリティテック事業の構築を通じ、リアルXデジタルでお客様それぞれに最適な運転、運行ルート（最短ルート、渋滞回避、Stop & Go回数削減など）をご提案、「**タイヤを安全に、長く、上手く、効率的に使って頂く**」ソリューションを提供



PSタイヤ

TURANZA EV
EV専用タイヤ ENLITEN

米国



2023年5月発売

耐摩耗性能を向上させた
断トツ商品投入
23年・24年新商品

従来品比耐摩耗性能

+50%

TURANZA G
ENLITEN

欧州



2023年1月発売

+20%



TBタイヤ

ECOPIA
STEER/DRIVE ENLITEN



2024年1月発売

STEER +40%

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

サステナビリティ価値創造へ：主な第三者評価

■ DJSI World 2年連続選定など、多くの第三者機関からポジティブな評価を獲得：信頼の醸成

■ 主要なサステナビリティ指標選定結果 (2024年2月時点)



Climate Change: A
Water Security: A-

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

DJSI World (2年連続5回目)
DJSI Asia Pacific (14年連続)



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series
(6年連続)



MSCI ESGレーティング
「AAA」評価



ESGコーポレートレーティング
Prime Status

■ 国内の主なサステナビリティ指標選定結果 (2024年2月時点)



FTSE Blossom
Japan

GPIF採用ESG指数

- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数
2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



PRIDE指標
最高位 Gold
(6年連続)



エコ・ファースト
企業
(2011~)

■ 海外の主なサステナビリティ指標 (2024年2月時点)



EcoVadis Gold
(Bridgestone Europe)



Global CSR & ESG
Summit Awards
(BSCAP: 1 Platinum & 1 Silver)

第二部
24MBP ビジネス具体化シナリオ

24MBP：事業全体価値創造マップ

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

中期事業計画（2024-2026） - 24MBP -

2023年実績	
売上収益	43,138 億円
調整後営業利益	4,806 億円
調整後営業利益率	11.1 %
継続事業からの当期利益	3,269 億円
ROIC	8.7 %
株主還元 1株当たり配当金	200 円
CO ₂ 排出量削減 (Scope1, 2)	53% 削減 (2011年対比)
再生資源・ 再生可能資源比率	39%
Input - 24MBP -	
戦略リソース	7,800 億円
設備投資 (戦略+経常)	14,000 億円
研究開発費	4,120 億円



Output (2026年見込)	
売上収益	48,000 億円 レベル
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
ROIC	10 % レベル
株主還元 1株当たり配当金	250 円レベル
次のステージへ向けた基盤構築	
CO ₂ 排出量削減 (Scope1, 2)	50% 以上削減 (2011年対比)
再生資源・ 再生可能資源比率	39% 以上
環境中長期目標	
ネイチャーポジティブの実現に向けて サステナビリティ価値創造	
2050年	
カーボンニュートラル化 100% サステナブルマテリアル化	

社会課題・変革の動き

ブリヂストンを取り巻く環境変化・リスクと機会



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。