



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）

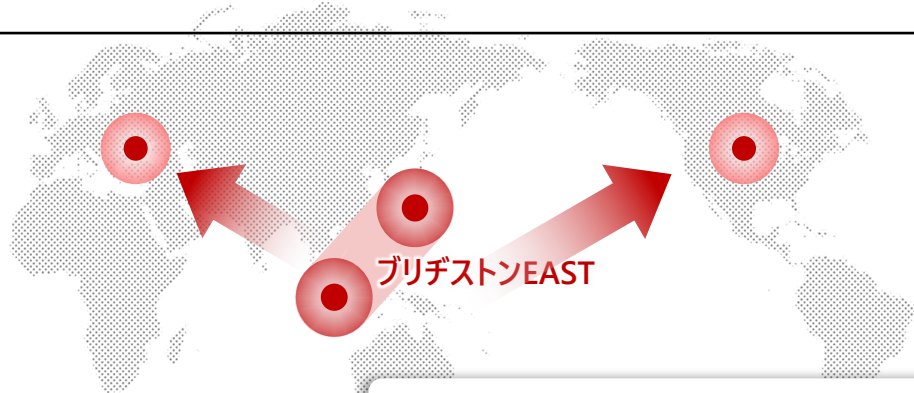
合計**1,000**億円強レベル



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



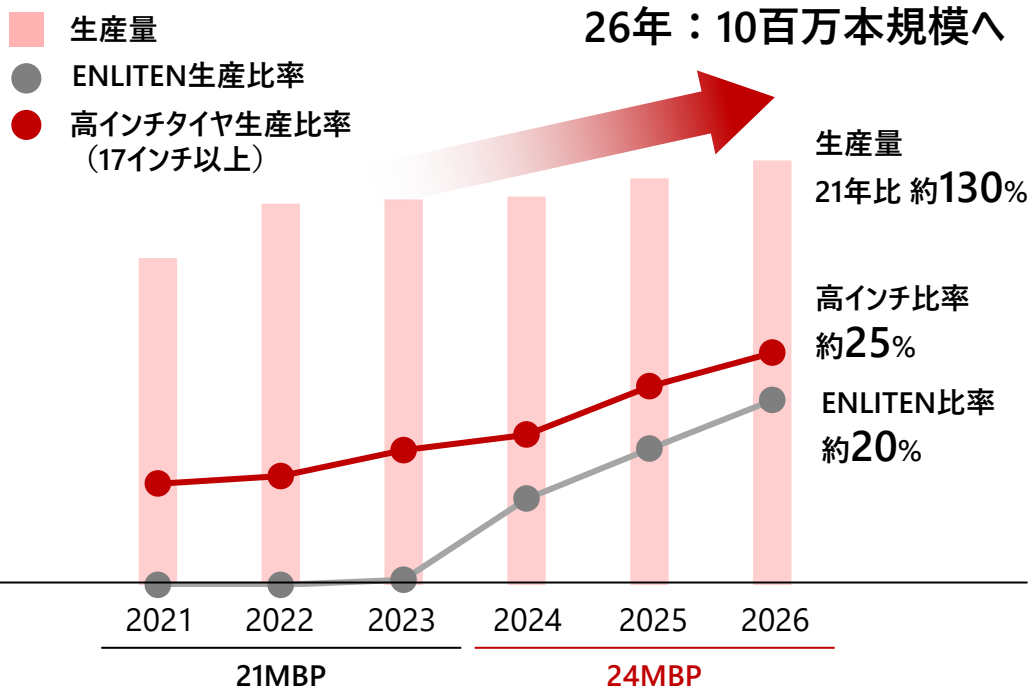
- 成長マーケットであるインドにおいて、PSプレミアムタイヤビジネスを強化

※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 -

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

※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

26年：約1,000拠点

卸拠点再編

小売ヘシフト

BtoC (PS系)



E-Commerce

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

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



人的創造性向上

接客・技能グランプリ
AI活用／ロールプレイ訓練



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)



サービス／メニューの改善

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

収益性改善

人的創造性向上

「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

azūga™

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

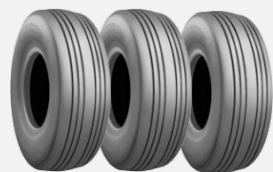


AC

断トツ商品

高シェアを維持へ

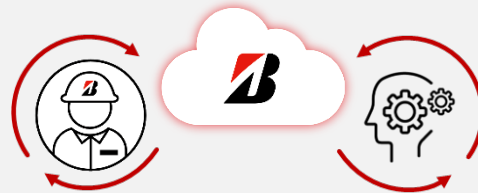
耐荷重・速度・耐熱/耐冷など
過酷な状況下で安心・安全を守る



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



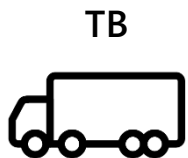
JAL様との共創

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



TB

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

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

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



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



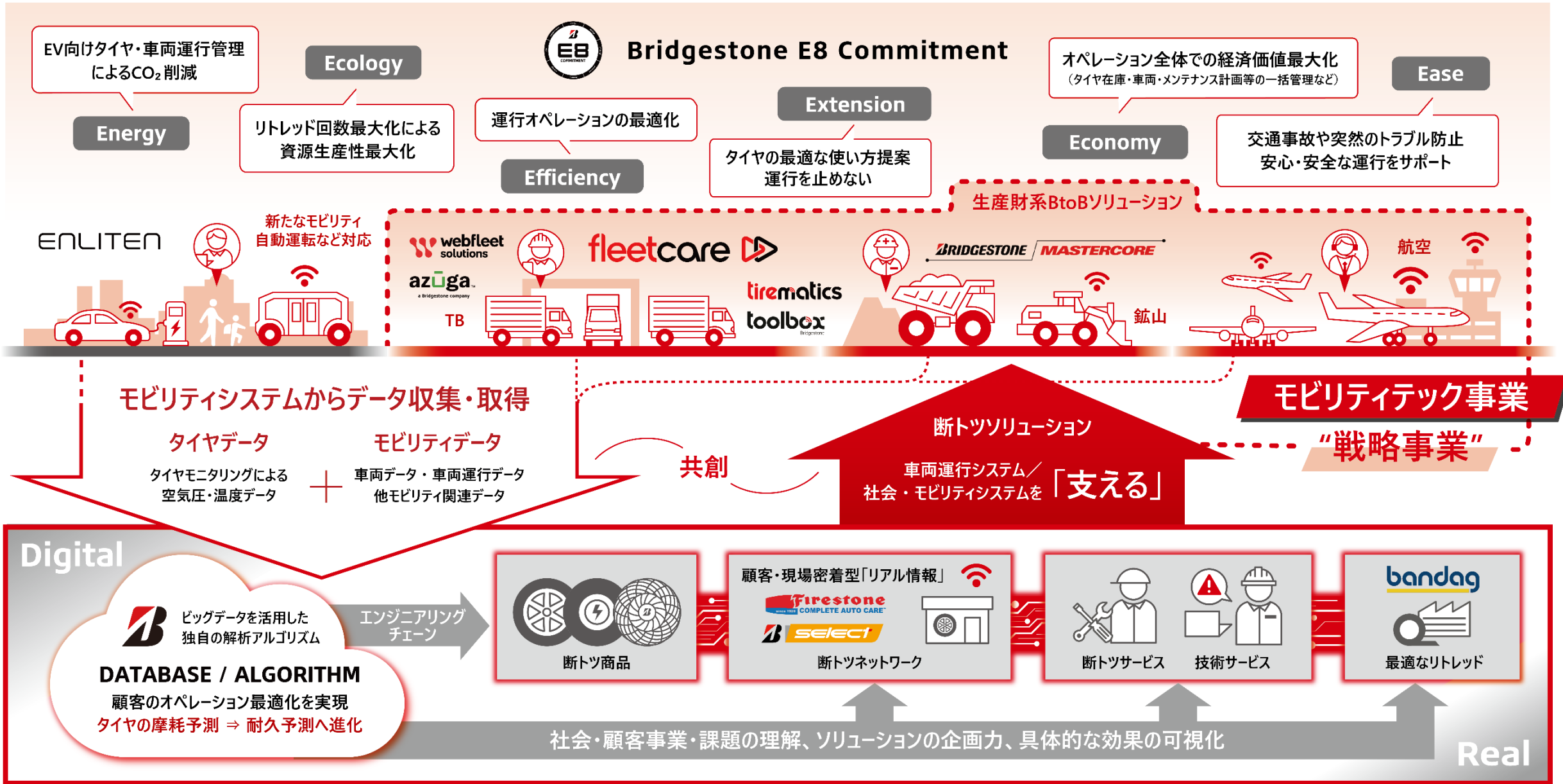
良いビジネスを創る

- 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

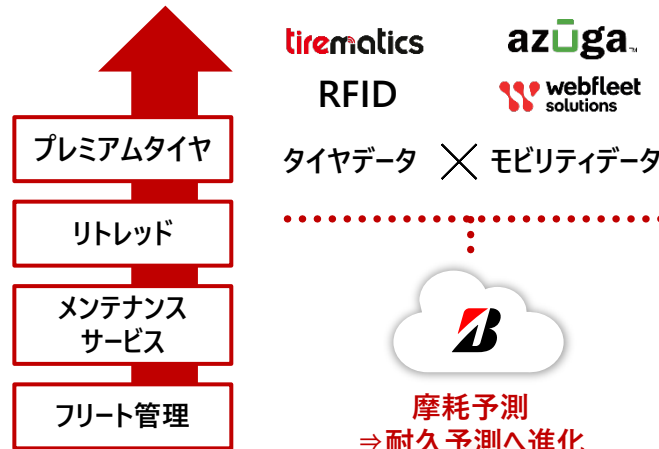
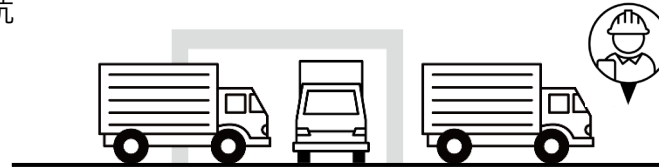


フリート向けサービスネットワーク

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

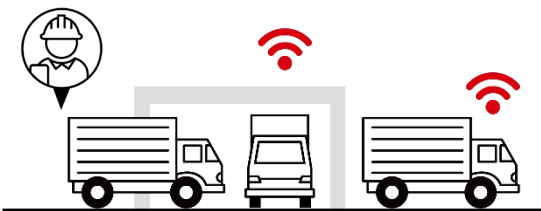
予期せぬタイヤ交換・メンテナンス対応が多い
⇒ 車両の稼働率低下 /
メンテナンスコストの非効率化



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

azūgaTM

+

戦略パートナー連携

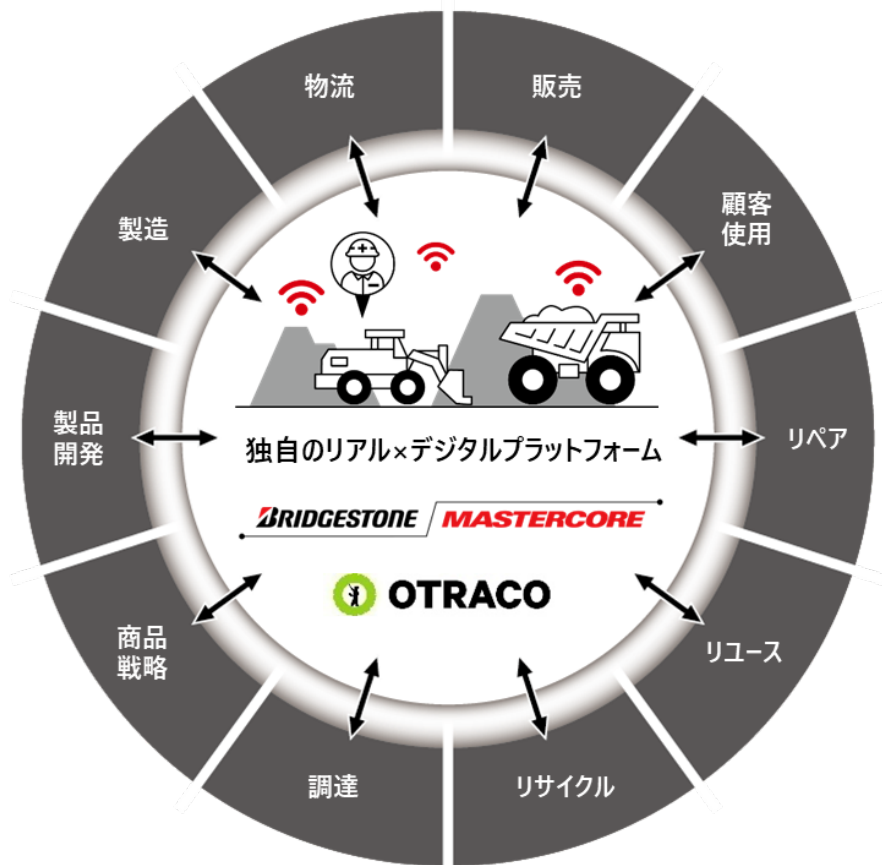
〔 スケール /
ソリューション拡充 〕

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

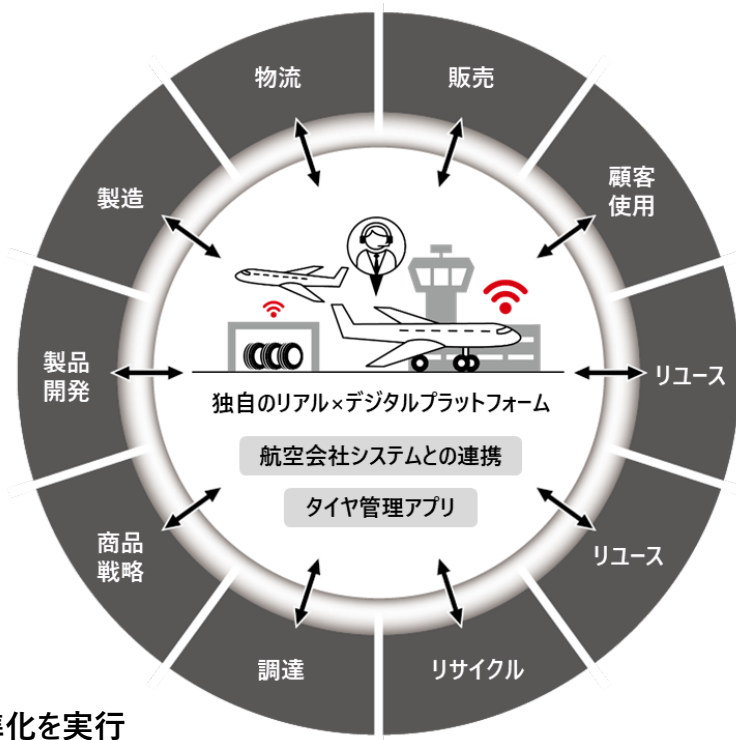


- ① 熟練作業員の手作業による製造過程
- ② 航空機に装着・使用された後のタイヤの状況

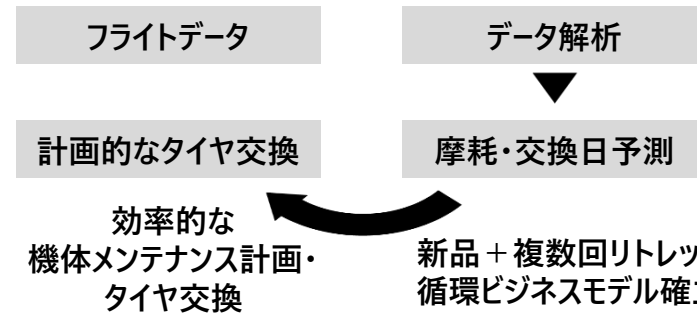
▶▶▶ デジタルで可視化 & ビッグデータの解析

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



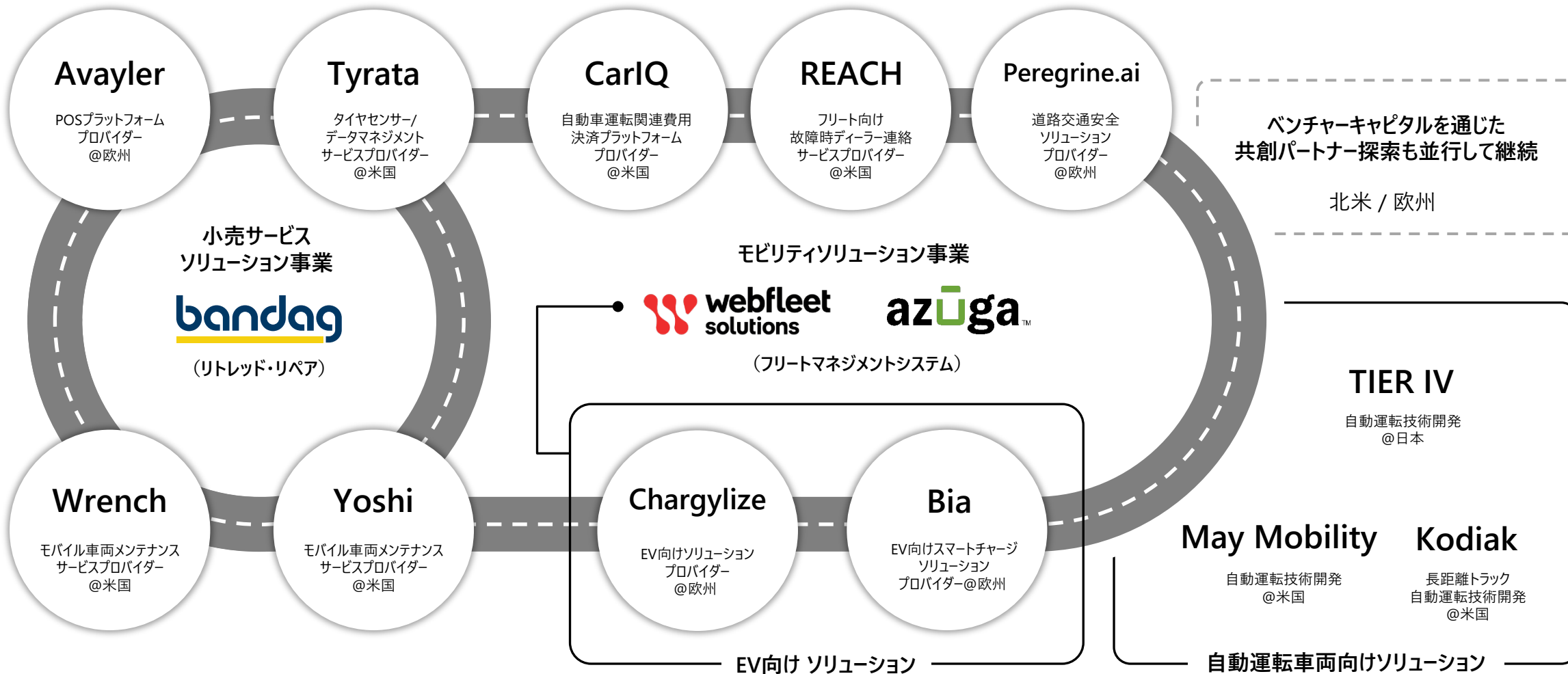
ソリューション—「使う」



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

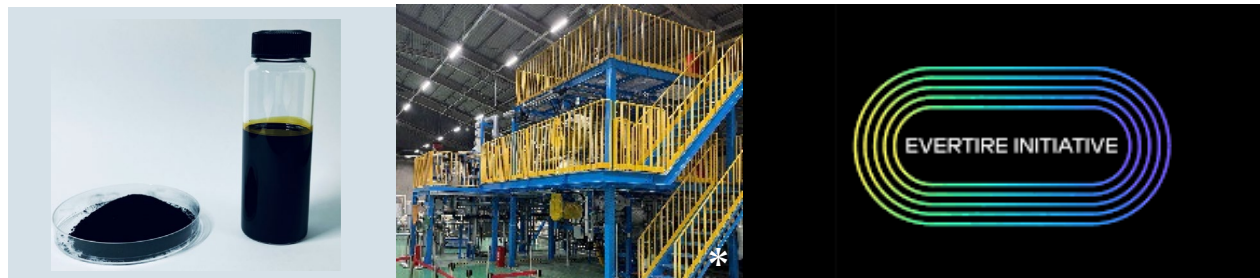
技術検証を推進／
パイロット実証プラント建設に向けた検討開始

■ 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～）

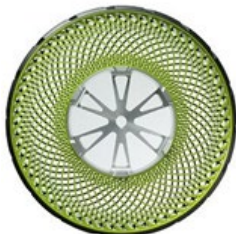
共創をベースにイノベーションを加速

2008～

第1世代「安心安全」

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

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



2013～

第2世代
「安心安全」
「乗り心地」向上

1人乗りのモビリティ向け
車重：500kg程度 車速：低速

硬く強固な素材、
ひずませない構造



 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)

技術の進化：新たな素材・構造へ

- ・ 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

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”

2023年：超小型EV向け実証実験を開始（出光興産と共創）

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

強くしなやかな素材・適切にひずむ構造へ進化



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

2024～

公道実証実験開始

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%** → **-53%** > [計画値 -30%以上 (2011年対比)]
(2023年推定値)

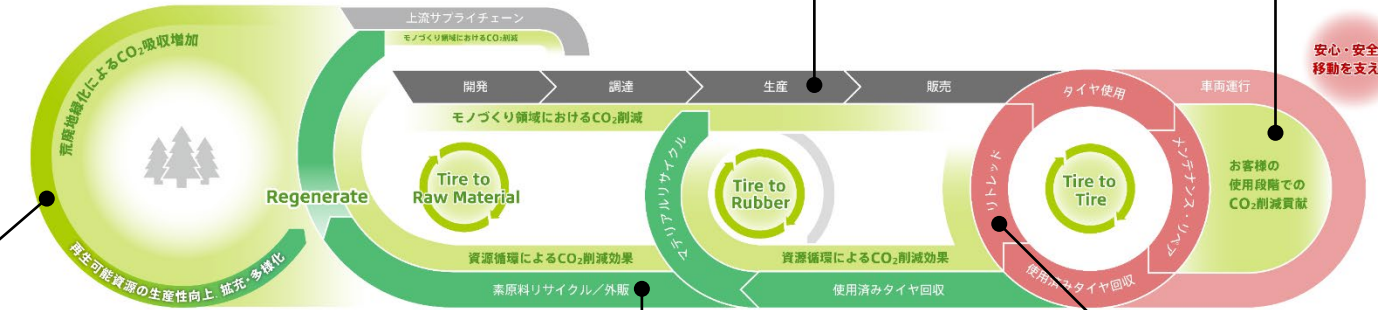
CO₂ 削減貢献 (Scope3)
Scope1,2排出量の **1.6倍** (2023年推定値)

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

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** → **39%** > [計画値 37%以上]
(2023年推定値)



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

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)

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

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

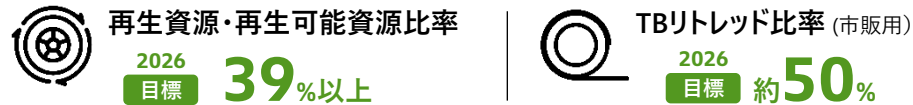
- 24MBP - サステナビリティターゲット：「創って売る」「使う」「戻す」
 ーバリューチェーン全体で、カーボンニュートラルモデル、循環ビジネスモデルを確立
 →持続的なサステナビリティ価値創造へ向けた基盤を構築

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 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



ネイチャーポジティブ：天然ゴム小規模農家支援強化



- 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 - TBR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）

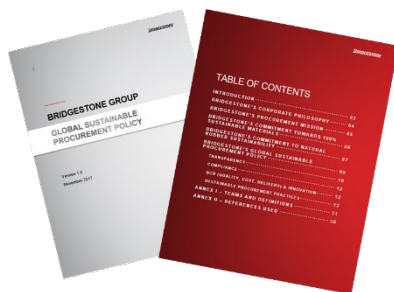
リサイクル タイヤを原材料に「戻す」 ケミカルリサイクルの実現へいち早く挑戦

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



現場100日チャレンジ

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）

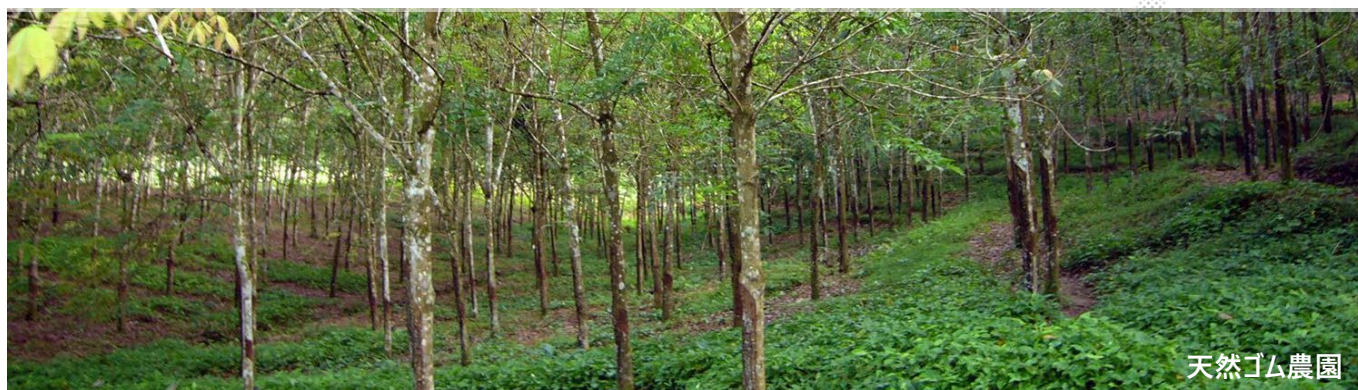
天然ゴム農園事業を90年以上運営（1926年～）
確実な植林継続で農園収量拡大
21年に調整後営業利益にて黒字化を達成
面積：約480 平方キロメートル（山手線の内側の約7つ分）

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）

サステナビリティーグローバル経営リスク対応ー

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

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

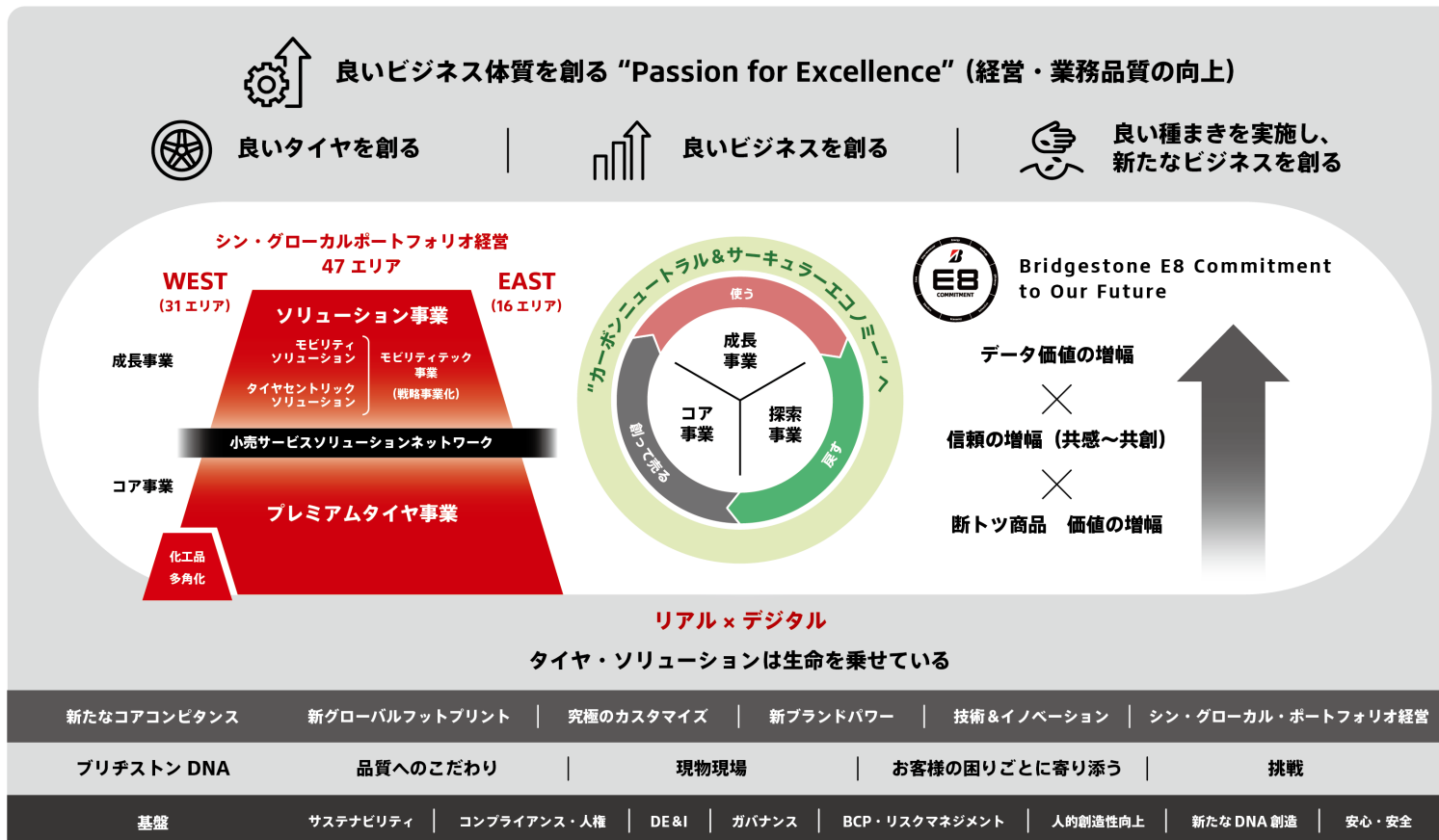
24MBP：事業全体価値創造マップ

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。