



中期事業計画 (2021-2023) 進捗

2021年第3四半期

2021年11月11日

取締役

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

中期事業計画 (2021 -2023) 進捗 コミュニケーションプラン

2021年2月16日 (火)

- 「中長期事業戦略構想」を軸とした中期事業計画 (2021-2023)
- 2030年へ向けて

2021年5月17日 (月)

- 中期事業計画 (2021-2023) 進捗 1

2021年8月10日 (火)

- 中期事業計画 (2021-2023) 進捗 2

2021年11月11日 (木)

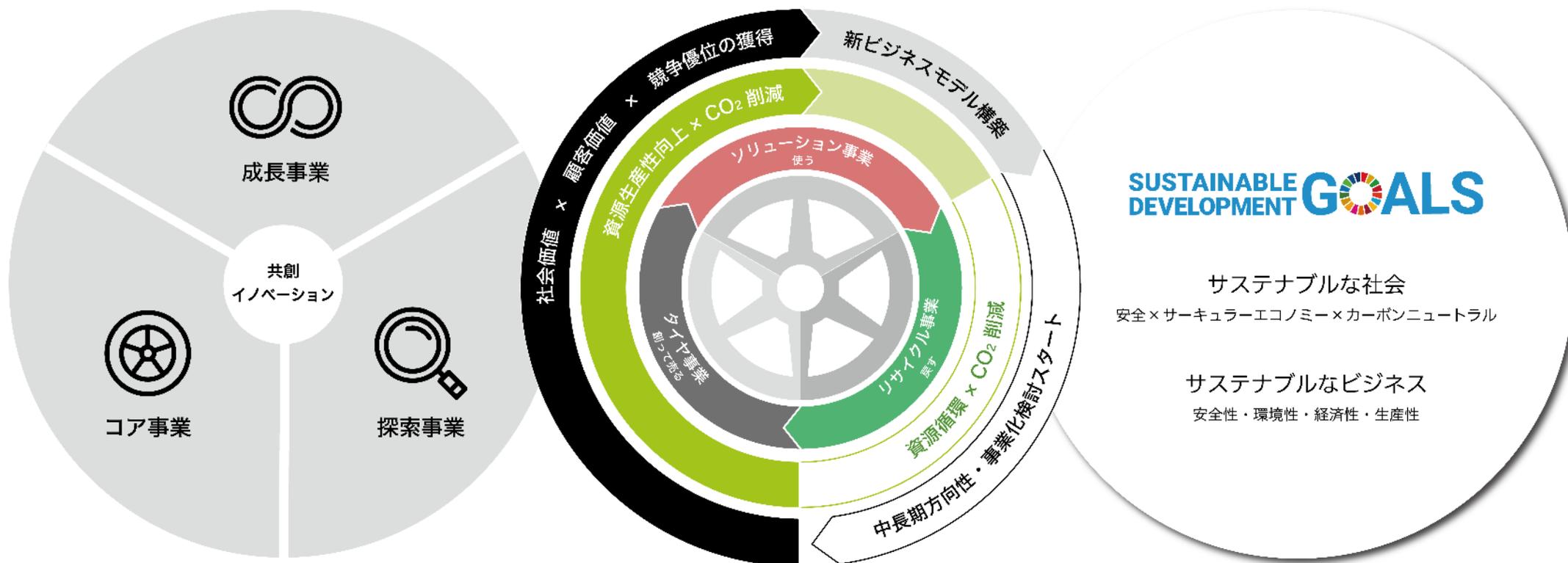
■ 中期事業計画 (2021-2023) 進捗 3

- **稼ぐ力の再構築** : 生産拠点・事業再編
経費・コスト構造改革
プレミアムビジネス戦略
- **戦略的成長投資** : ソリューション事業の拡充
- **探索事業** : 新たな探索領域 - グアール事業
- **コアコンピタンス** : デジタル人財の育成
- **ブリヂストンデザイン**

2022年2月 : 「中期事業計画 (2021-2023) 進捗」ご説明予定

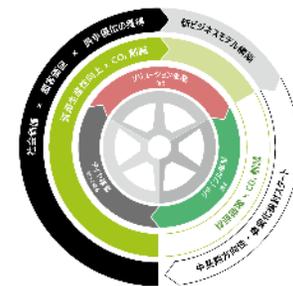
Bridgestone 3.0 Journey toward 2030

サステナブルなソリューションカンパニーへ
ヒト・モノの移動と動きを支え、社会価値・顧客価値を創出、競争優位の獲得



Bridgestone 3.0 ビジネスシナリオ：中期事業計画 (2021-2023) “攻め”と“挑戦”





■ 稼ぐ力の再構築・プレミアムビジネス戦略の推進徹底

戦略フォーカス

実行と結果

稼ぐ力の再構築

- 事業・生産拠点再編

- タイヤ・多角化・内製事業、全ての事業において中長期的な視点で実行
 - 21年11月時点：23拠点の再編を実行

経費・コスト構造改革

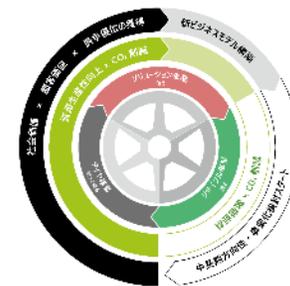
プレミアムビジネス戦略 (EtoE)

- 断トツ商品戦略強化

- 徹底的にビジネスの質を向上 ※1 HRD：High Rim Diameter –高インチ乗用車タイヤ
 - HRD※1販売比率向上、メジャーブランドの拡大など、徹底した販売MIXの改善
 - 原材料価格上昇に対応すると共に、戦略的価格マネジメントの強化（含む値上）
 - グローバル調達プロジェクト推進による直材費・営業費の削減：
 - 原材料の第2銘柄の選定・品質を担保した汎用品への切り替え、
 - 物流ルート最適化、消耗品コスト削減
- フレキシブル・アジャイルマネジメント “変化をチャンスへ”
 - 半導体不足影響による新車用タイヤ販売減を、補修用販売を堅調に伸ばしカバー
 - グローバル最適を担保する供給体制を基盤に、補修用販売増をサポート
- コモナリティ・モジュラリティをベースとした、
 - グローバル最適視点での新たな生産フットプリント・ソーシング体制構築を
 - 前倒しで検討推進
- サステナビリティ・モビリティの進化を見据えたENLITENテクノロジーの拡大・強化



コア事業



■ ソリューション事業のグローバル拡大を推進、探索事業推進

戦略フォーカス

実行と結果



成長事業

ソリューションのグローバル展開加速

- 小売・サービス事業の拡充
- サステナビリティを中核としたアプローチ強化

戦略的成長投資

- 米国： - デジタルフリートソリューションプロバイダーAzuga社の買収完了（9月）
- モバイル車両メンテナンスプロバイターWrench社へ戦略的出資（9月）
- 電動・自動運転トラック運送サービスプロバイダーEinride社と
タイヤ供給・物流サービスを対象としたパートナーシップ契約を締結（8月）
- 欧州： - EV充電ネットワーク・サービスを拡充-EVBox社と長期パートナーシップ契約を締結（9月）
- 持続可能なモビリティの未来に向けてHERE社と提携、デジタルデータサービスを開始（10月）



探索事業

リサイクル事業、ソフトロボティクス事業、
グアユール事業

- グアユール事業を新たな探索領域として、米州を中心に推進
- リサイクル／ソフトロボティクス事業：技術・ビジネスモデルの探索推進

財務戦略基盤強化

- 拡大Global CFO機能（9月1日付新設）を中心として、ポートフォリオ経営推進
- ROIC浸透活動をグローバル、グループ全体で強化

戦略
実行体制

サステナビリティビジネス構想の実現

- サステナビリティを中核に据えたコミュニケーション活動強化

コアコンピタンス

B-HRX／DX

- Step by Stepでコア事業／成長事業／探索事業の組織を分離、リーンな組織を維持
- DX推進を支えるデジタル人財の育成推進

ブリヂストンデザイン

- 「第三の創業」Bridgestone 3.0におけるブリヂストンデザイン

稼ぐ力の再構築

稼ぐ力の再構築：生産拠点再編・事業再編

■ 中長期的なスパンで生産拠点再編・事業再編を実行

中期事業計画（2021-2023）—グローバル生産拠点再編（含む内製・多角化事業拠点）

：19年 約160拠点から約4割減を計画（23年）



23拠点の再編を実行、今後も継続検討

■ 多角化事業／内製事業再編 - シャープにブリヂストンのコアコンピタンスが活きる事業にフォーカス、中長期的に検討を継続

化工品事業

() = 対外発表年月

- 事業再編：コンベヤベルト事業撤退 (21年11月)

- 拠点再編：磐田工場 生産品目再編 (21年8月)

自動車用シートパッド製造拠点集約 (上尾製造所閉鎖) (21年10月)

Bridgestone Everlight (Shanghai) Co., Ltd (21年3月)
(高機能化成品, @上海)

Bridgestone Automotive Products de Mexico S.A. de C.V. (21年3月)
(自動車用ウレタンフォーム)

PT Bridgestone Astra Indonesia (21年3月)
(自動車用防振ゴム)

米国多角化事業

- 事業再編：屋根材事業譲渡 (21年1月)

スポーツ・サイクル事業

- 拠点再編：ブリヂストンサイクル騎西工場閉鎖
(21年3月)

内製事業

- 事業再編：中国合成ゴム事業譲渡 (21年6月)

コア事業（タイヤ事業）

 新車用タイヤ販売減にフレキシブル・アジャイルマネジメントで対応し、補修用へ供給・販売を切替、影響を最小化
ビジネスの質の徹底的な向上を継続



■ フレキシブル・アジャイルマネジメントの推進

事業環境変化への対応を進める：

- ・ 原材料・海上運賃、エネルギーなどのインフレーション
- ・ 北米での労働力確保困難、労務費上昇

グローバル調達プロジェクトの推進／
売値／販売MIX改善により
収益への影響を最小化

サプライチェーンのフレキシブル・アジャイルマネジメントの推進：

- 短期：各地域それぞれの生産能力最大化“地産地消”＋
日本・アジア圏工場に増員し供給増⇒欧米の需要回復、“攻め”に対応
- 中長期：乗用車用低インチタイヤ生産設備を、高インチタイヤ生産設備へ前倒しで置換着手
高付加価値商品の供給体制を強化

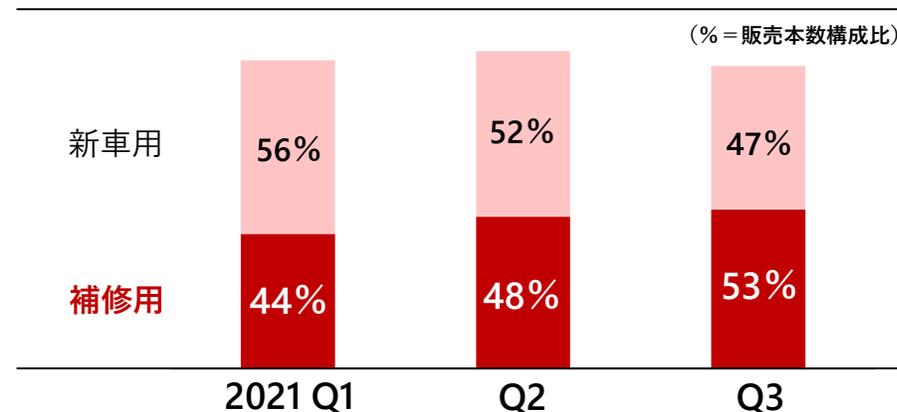
▶ グローバル最適視点での新たな生産フットプリント・ソーシング体制構築を検討推進

“変化をチャンスに” “攻め”と“挑戦”

半導体供給不足影響を最小化：

- ・ 補修用の供給・販売を最大化
- ・ 特に、新車用タイヤ比率の高い高付加価値商品：
18インチ以上の乗用車用タイヤでは補修用拡大へマネジメントを徹底

乗用車用18インチ以上の高インチタイヤ
補修用・新車用販売本数比率（2021Q1~Q3）



■ EV/FCV化の加速に対応した革新的なタイヤ基盤技術ENLITENテクノロジーの拡大

サステナビリティを中核にしたブリヂストンのアプローチ

次世代環境対応商品への革新的なタイヤ基盤技術

ECOPIA

2010年から本格展開
第1世代環境対応商品
⇒全商品の8割(2021年現在)

ENLITEN

革新的な軽量化：20%減

⇒使用原材料約2KG減---資源生産性の向上

運動性能・摩耗性能を維持しながら転がり抵抗の低減：約30%減
⇒EVの航続距離の延長、ガソリン車における燃費向上、CO2排出量削減

コモナリティ・モジュラリティとの連動 = 開発・生産プロセスの効率化

当社従来品対比：225/40R18の場合



テクノロジー拡大戦略：



乗用車・小型トラック用タイヤにて拡大推進

2021年 ● 欧州を起点に新車用タイヤから拡大

2023-24年 ● 新車用・補修用双方へ大きく拡大

24年：乗用車用補修用タイヤへの搭載率ターゲット
(欧州：約7割 / 北米：約2割 / 日本：約1割 / 中国：約1割)

2030年 ● グローバルで補修用の9割以上にENLITENテクノロジー搭載予定



トラック・バス用にも拡大推進：

グローバルで補修用タイヤの
約7割に搭載予定 (2030年)

■ カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現へ貢献 — EVの普及を「断トツ商品」で支える（欧州） —



- 欧州で最も売れたEVの人気車種トップ10※の内 **50%**がブリヂストンタイヤを新車装着：

TOP10※: **VW ID3**, **VW ID4**, TESLA MODEL3, RENAULT ZOE,
PEUGEOT E-208, **MERCEDES EQB**, **FIAT 500**,
NISSAN LEAF, MERCEDES EQC, PEUGEOT E-2008

※当社推定1-7月車種別販売台数

- ブリヂストン欧州開発拠点開発リソースの**30%以上**をEV向けに投入、ENLITENテクノロジーを拡大・強化

ENLITEN

乗用車用補修用タイヤのENLITENテクノロジー搭載率ターゲット（欧州）： 約10% 2023年 ▶ 約70% 2024年 ▶ 90%強 2030年

欧州を起点に、ENLITENテクノロジーをグローバルへ拡大
足元からカーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支える

成長事業（ソリューション事業）

成長事業：ソリューショングローバル展開の加速

■ 主なソリューション事業の拡大進捗

ブリヂストンの主なソリューション事業		欧州	日本	米州
小売・サービス事業 	サブスクリプション（タイヤ+メンテナンス+サービスパッケージ）			
	モバイルバンサービス			
	小売サービス（タイヤ周りのサービス+メンテナンス）			
	小売ファイナンス			
タイヤセントリックソリューション   	リトレッドソリューション（タイヤ+リトレッド+メンテナンス）		TPP ^{※1}	
	鉱山ソリューション（豪州・チリの鉱山を中心に日本をCoE ^{※2} に展開）	—	41鉱山に展開	—
	航空機ソリューション（グローバルのエアラインへ日本をCoEに展開）	—	SUP/CPL ^{※3}	—
モビリティソリューション 	フリート（運送）ソリューション			
	デジタルデータサービス			

※1 TPP：トータルパッケージプラン, ※2 CoE：Center of Excellence, ※3 SUP:Single Unit Price / CPL: Cost Per Landing

■ **タイヤを「使う」段階での価値提供の強化 - UX**：ソリューションネットワークの拡充を通じ、お客様に安心・安全を届ける

■ **モバイル車両メンテナンスサービスプロバイダーWrench社へ戦略的出資（9月）**

「断トツ」の直営小売網 約2,200拠点を持つ米国で、ソリューションネットワークを強化、サービスを拡充



お客様一人ひとりに合わせたタイヤ・車両メンテナンスを提供
“**コンシェルジュ**” スタイルのソリューションを拡充

サブスクリプションモデル
タイヤ+メンテナンス+サービスを
安心・安全な月額パッケージで提供

リテールネットワーク
米国（直営）：約2,200拠点

モビリティソリューション
車両データ
タイヤデータ
より良い「使う」を提案

モバイルバンサービス
Wrench（米国）約150メカニック
Firestone Direct（米国）約60台
Lube Mobile（豪）約200台

■ **カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現**を見据えたソリューションネットワークを拡充

- 欧州小売網（直営 約500拠点／フランチャイズ 約600拠点など）をベースにEV充電サービス網を拡充、EV充電ソリューションのリーディングカンパニーEVBox社と長期パートナーシップ契約を締結（9月）



EV充電スタンドの拡充

ブリヂストンの欧州小売網に、EV充電スタンドを増設

約3,500スタンド

+

EVBoxグループが管理する公共の充電スタンドへのアクセス

約13万スタンド

ブリヂストンとEVBoxグループの充電スタンドに
お客様が共通の専用カード、モバイルアプリを使い
スマートなアクセスが可能に

EV普及への貢献を通じて、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

■ 先進的な位置情報及び位置情報技術のプラットフォームプロバイダーHERE社と提携（10月）
モビリティデータをHERE Marketplaceを通じて提供※

※データの匿名化と集計に複数のレイヤーと方法を採用し、データ保護に関するGDPRガイドラインに準拠

お客様・パートナー



スマートシティ



フリート



カーシェア



保険／その他サービス

データを購入

HERE Marketplace（デジタルプレイス）

HERE社、及び提携先がデータ・サービスを取引

提供（データ販売）・マネタイズ（月額サブスクリプション）



Webfleet Solutionsが保有する
車両のデジタルデータ

車両タイプ・走行ルート
燃料消費程度・速度情報など

モビリティソリューションの進化へ貢献

- ・ カスタマーベースの拡大
- ・ 安心安全な車両運行、メンテナンスの効率化やCO2削減に貢献

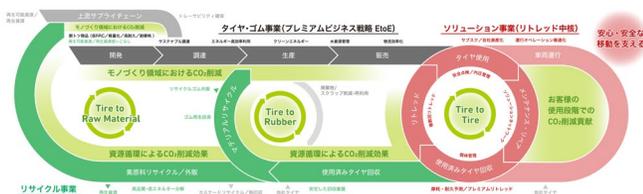
< 新たな価値の創出 >

- ・ より多くのお客様・パートナーと繋がる

⇒ デジタルを軸とした、
新たなソリューションビジネス機会創出

⇒ イノベーションの加速へ

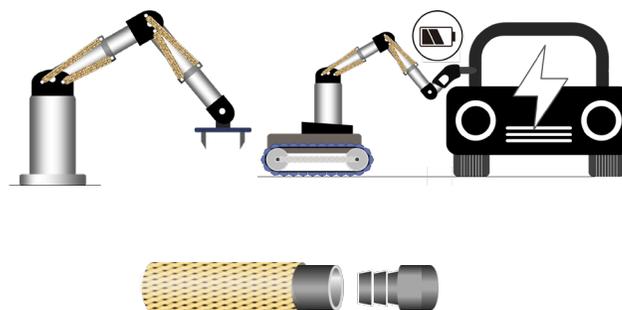
探索事業



リサイクル事業

Tire to Rubber & Tire to Raw Material 技術の探索推進 タイヤからオイルへ・化学品へ

- リサイクル原材料の利用拡大
再生カーボンブラック・粉ゴムを
用いたタイヤの商用化（2019年）
- マテリアルサーキュラリティの向上
- 高品質を担保した、リサイクル技術の確立へ
共創・イノベーションを加速



ソフトロボティクス事業

ビジネスモデルの探索推進

- ロボットアーム：
狭小スペースで作業可能な
軽量高出力のアーム
- ロボットハンド：
いろいろなものを“いい感じ”につかむハンド



グアユール事業

乾燥地帯で育つ「ゴムをつくる植物」 事業化への探索推進

- ゴム成分を含む米国南西部から
メキシコ北部の乾燥地帯が原産の低木
⇒ ゴム成分を抽出、
天然ゴム資源として活用
- 天然ゴム供給源の多様化へ
- サステナビリティへの貢献強化

- 持続可能な原材料調達、環境負荷低減・生物多様性へのアプローチ強化
2012年から基礎研究を開始、バイオ技術のオープンイノベーション・共創で2026年に実用化・事業化を目指し加速



米国・アリゾナ州のグアユール農園

これまでの研究活動

- 2012：研究活動を本格的に開始
- 2013：米国・アリゾナ州にグアユール研究農園を設立
- 2014：米国・アリゾナ州に研究施設
Biorubber Process Research Center設立
- 2015：グアユール由来の天然ゴムを使用した
試作タイヤ完成
- 2015 - 2018：グアユール加工技術の確立推進
- 2018：米国農務省の国立食品農業研究所
から、研究開発支援対象として選定

天然ゴムの持続可能な生産に貢献

熱帯地域に偏在する天然ゴム供給源の多様化：
再生可能資源の拡充・多様化
天然ゴム供給・価格高騰リスクの低減

乾燥地帯・少ない水で栽培可能：
新たな緑地を拡大し、CO₂吸収の増加に貢献

パートナーとの共創、エコシステムの構築／探索事業として、米国を中心にグローバルでリソース投入し推進

これまでの共創

- Versalis社：商用化に向け提携（米）
- NRGene社：グアユールの高度な化学的研究を推進（米・日）
- 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）

コアコンピタンス

Bridgestone 3.0 Journey コアコンピタンス：DXの推進

■ ブリヂストン流DX推進のための高度デジタル人財の強化 - 社外との連携による育成強化 + M&Aによる新たな仲間とのシナジーによりDXを加速

■ デジタル人財育成プロジェクトを開始：
「ブリヂストンX東北大学共創ラボ」を設置

延べ40名程度の高度デジタル人財の育成を予定
(プロジェクト期間2021年~2024年)



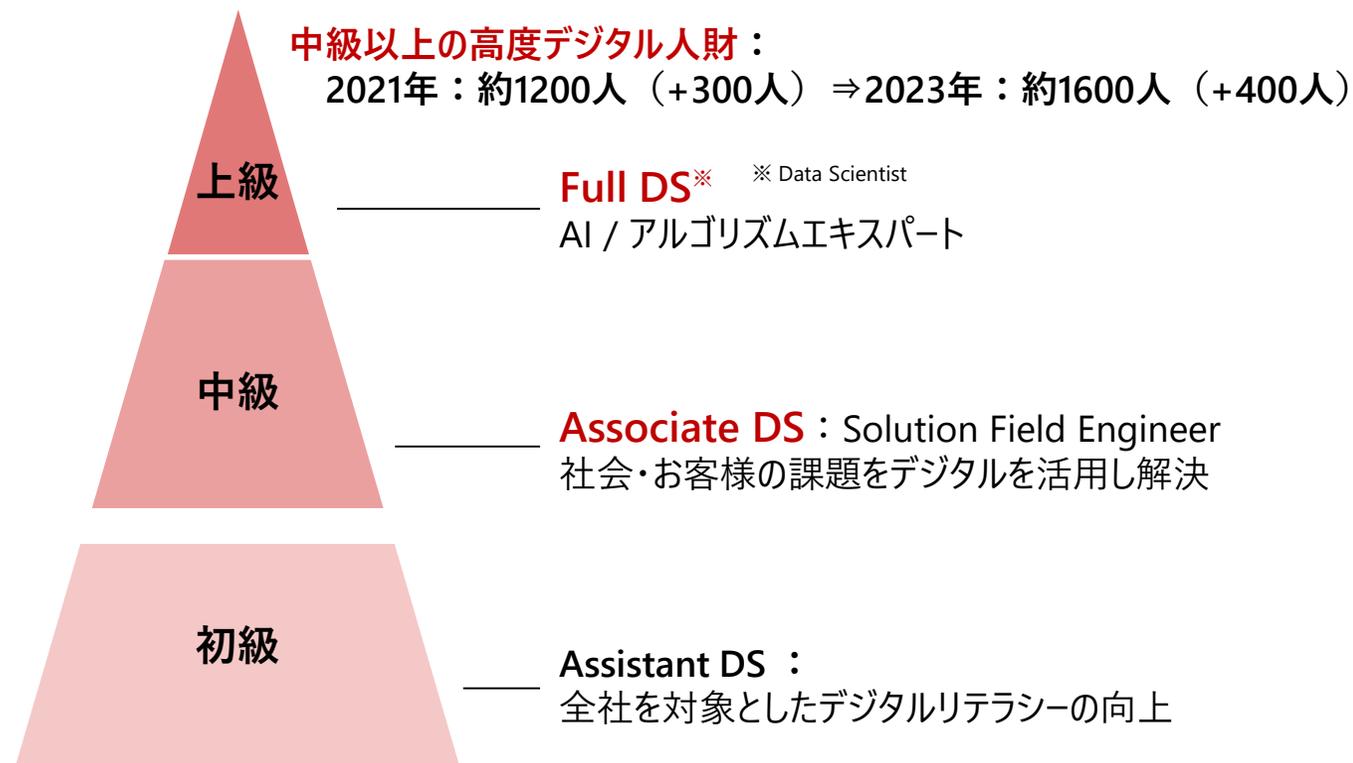
若手研究者の参画
高度な専門的技術
知見による指導

×



社員派遣
テーマ設定
データ提供

■ 新たな仲間との連携による高度デジタル人財の強化：
Azuga Holdings 約300名のデジタル人財が加わる



BRIDGESTONE **DESIGN**



BRIDGESTONE **DESIGN**

■ ブリヂストンのデザイン

「第二の創業」を支えたデザイン-1984年：新コーポレートアイデンティティの導入

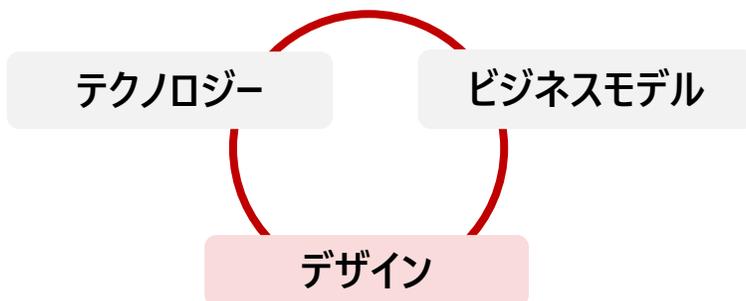


グローバルを見据えて、「限りなき前進-ニューブリヂストン」を信条に
- 単なる意匠デザインではなく、会社の体質を「名実ともに新生する」

■ 「第三の創業」Bridgestone 3.0のブリヂストンデザイン：「円の美学」

デザインのイノベーションを推進：
「第三の創業」Bridgestone 3.0へ向けた
イノベーションの3軸

ビジネスモデルもデザインも“円”-循環を大切に



ショールーム展示 外観

ブリヂストンクロスポイント企画展 「円の美学」
タイヤの機能美を様々なビジュアルと共に紹介

【公開時期】2021年10月4日(月)～12月17日(金) 予定

Bridgestone Type

Empowering People
Serving society with superior quality: this has been
Bridgestone's mission since its foundation.

Empowering People
Supporting people's ability to move, live, work and
play with high-quality tires and other rubber products.

Empowering People
As society moves forward to become more sustainable and mobility changes
accordingly, the ways in which we contribute to society's advancement must

Empowering People
evolve and progress. Beyond rubber, to innovative materials. Beyond
Earth, into space. Driving, turning, braking, transmitting and connecting.

コーポレートフォント：

「Bridgestone Type」

Bridgestone 3.0

-サステナブルなソリューションカンパニー
を体現するフォントデザインの採用

「円の美学」の追求

「円の美学」

BRIDGESTONE DESIGN



乗用車用タイヤ：
TURANZA ECO with ENLITEN
ECOPIA EP500 with ologic
ECOPIA with ologic



二輪用タイヤ：
RACING BATTLEAX E08Z



農機用タイヤ：
VT-TRACTOR

2021年

90th
& BEYOND



「第三の創業」 Bridgestone 3.0 の2年目



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。