



# 中期事業計画 (2021-2023) 進捗

## 2021年総括 & 2022年計画

2022年2月15日

取締役

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

# 中期事業計画 (2021-2023) “攻め”と“挑戦”

	2021	2022
COVID-19 インパクト	徐々に回復	回復 <b>2月</b>
ステージ	危機管理	サステナビリティを経営の中核に 稼ぐ力の再構築 戦略的成長投資
 コア事業	<b>■ タイヤ事業</b> 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：フレキシブル・アジャイルマネジメントの推進、断トツ商品戦略-新たなプレミアムENLITEN	
 成長事業	<b>■ ソリューション事業</b> グローバル展開加速 タイヤセントリックソリューション／小売サービス／モビリティソリューションの拡大推進	〈2023年ターゲット〉 タイヤ <b>80%</b> ソリューション <b>20%</b>
 探索事業	<b>■ コアコンピタンスが活きる領域：技術・ビジネスモデルの探索推進</b> サプライチェーン川上- グアユール事業／川下 - リサイクル事業、化工品・多角化事業の新たな挑戦 - ソフトロボティクス事業	
化工品・ 多角化事業	<b>■ シャープにコアコンピタンスが活きる事業にフォーカス</b>	
戦略実行体制 コアコンピタンス	<b>■ 財務戦略基盤強化：ポートフォリオ経営推進</b> <b>■ B-HRX：デジタル人財の育成強化</b> <b>■ ブリヂストンデザイン「円の美学」</b>	

# 2021年総括 & 2022年計画：“攻め”と“挑戦” “変化をチャンスへ”

過去の課題 - 正面から向き合い先送りしない -

## ■ 稼ぐ力の再構築

### ・ 生産拠点・事業再編の実行：

中期事業計画 (2021-2023)：約4割の生産拠点再編を計画  
(2019年：約160拠点)

2021年：約3割（50拠点）の拠点再編実行

### ・ 中期事業計画(2021-2023)にて全ての事業を黒字化：

2021年：ロシア / アフリカ 事業、化工品・多角化事業を黒字化  
2022年：インド & 中国TB※ 事業の黒字化計画 ※トラック・バス

### ・ 経費・コスト構造改革の推進：

- 固定費の削減：計画通りに進捗

稼ぐ力の再構築を前倒しで実行

## ■ 戦略実行体制の強化

### ・ 財務戦略基盤強化：ROICを最重要経営指標へ

2021年：「稼ぐ力」を地域別・事業別で評価徹底  
グローバルコントロール機能発足  
(21年年間総件数23件、総額約2300億円の投資を精査)

2022年：サステナビリティの視点での投資評価、  
グローバル最適を担保する投資管理を強化

足元の課題 - 足元をしっかり、“実行”と“結果”に拘る -

## ■ 2023年までに“強い”ブリヂストンへの変革を加速／ビジネスの質を徹底的に向上

### ・ フレキシブル・アジャイルマネジメント／事業環境の変化に迅速に対応

< 価格マネジメント & 販売MIXの改善：2021年 & 2022年 >

- ・ 戦略的価格マネジメントの強化（含む値上）
- ・ 販売MIXの改善：高付加価値商品の拡販  
- 乗用車用高インチタイヤ販売構成UP

< グローバル最適を前提にしたサプライチェーンマネジメント：2021年 & 2022年 >

- ・ 既存設備の最大活用／地産地消をベースに日本・アジアからの供給で欧米をサポート
- ・ グローバル調達プロジェクトによるコスト改善

2021年上期：欧米中心とした需要の回復を確実に取り込み、  
“攻め”の販売を実行

3Q~：半導体供給不足影響による新車用タイヤ需要減に対し、  
市販用タイヤ販売を堅調に伸ばし、影響をミニマイズ  
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・労務費上昇に対応した  
価格・コストマネジメント強化

2022年：継続するインフレーションに対し価格マネジメント強化、迅速に対応

2022年も継続して推進／“攻め”と“挑戦”の姿勢で変化をチャンスへ

# 2021年総括 & 2022年計画：“攻め”と“挑戦” “変化をチャンスへ”

## 将来への布石を打つ 2022年の取り組み

### ■ プレミアムビジネス戦略の拡大：EV時代の新たなプレミアム

#### < ENLITENビジネス戦略 >

- EVへの装着に最適な革新的タイヤ基盤技術ENLITENを拡大  
2022年~2030年：乗用車・小型トラック用タイヤ 90商品投入  
2030年：乗用車・小型トラック用タイヤ ENLITEN搭載率 ほぼ100%
- ビジネス成長 vs サステナビリティ、  
タイヤ性能のカスタマイズ vs バリューチェーン全体の生産性の向上/コスト最適化  
二律背反の価値を同時に創出 ⇒ 競争優位の獲得

### ■ 戦略的成長投資

#### < コア事業 >

#### 中長期的な生産フットプリントの再構築

- 2022年：中長期的な視点でのグローバル生産フットプリント検討開始
  - “攻め”の販売に対応した増強投資の実行
  - 乗用車用低インチタイヤ生産設備を、高インチタイヤ用設備へ置換推進
  - ある程度の“地産地消”をベースに、日本・アジア生産拡大投資
  - 日本のモノづくりをグローバルの中核へ：  
姉妹工場制度の推進／戦うマザー工場
  - サステナビリティへ向けた投資の検討・実行

#### < ソリューション事業 >

#### 小売サービスの拡大：顧客経験価値の向上（UX）

- グローバルソリューションネットワークをベースに  
お客様一人ひとりに適したサービスを提供・安心安全を届ける
- 2021年：モバイルバンサービスの拡充（米・豪）  
EV充電ソリューションネットワーク拡充（欧米）  
サブスクリプションモデルの拡大（欧・米・日）
- 2022年：継続的に拡充・サービスを強化

#### モビリティソリューションのグローバル拡大

- 2021年：北米でデジタルフリートソリューションプロバイダー  
Azuga Holdingsを買収  
欧州Webfleet Solutionsにてデジタルデータサービスを開始
- 2022年：ブリヂストン関連会社BRISA社によるArvento社買収合意  
欧州Webfleet Solutionsと北米Azugaのシナジー最大化

#### 鉱山ソリューションの拡充

- 2021年：ORタイヤのサービス・管理を手掛けるソリューションプロバイダー  
Otraco社買収
- 2022年：強いリアルXデジタルでのソリューション拡充

強固なソリューション事業基盤の構築  
各事業の成長性・収益性を見極め ⇒ 成長エンジンへ

# 2021年総括 & 2022年計画：“攻め”と“挑戦” “変化をチャンスへ”

## 将来への布石を打つ 2022年の取り組み

### ■ 探索事業の推進

次期中期事業計画（2024-2026）期間で  
小規模事業化を目指す

2022年

- サプライチェーン川上：グアユール事業 - 事業化へ向けた探索推進
- サプライチェーン川下：リサイクル事業 - 技術の探索推進・共創  
パートナーと共創し、2030年までに大規模実証  
実験を実施、早期事業化を目指す（日本）
- ソフトロボティクス事業：共創ベースでのビジネスモデルの探索推進

### ■ DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進、デジタル基盤の構築

2021年：グローバルでの高度デジタル人財：約1200人  
社外との連携強化し、育成推進  
グローバルクラウドパートナーの選定

2022年：グローバルでの高度デジタル人財：約1400人を計画  
⇒継続したデジタル人財の育成・採用によりDXを加速

### ■ サステナビリティビジネス構想の実現

#### カーボンニュートラル

2021年：CO2排出量（見込）▲20%強（vs 2011）

- グループ会社BSEMIAの欧州全拠点で100%再生可能エネルギー化達成（電力）
- 国内4工場でも100%再生可能エネルギー化達成（電力）
- 社内カーボンプライシングの活用強化（Scope 1-2）

2022年

- 再生可能エネルギーの拡大継続推進（電力）
- 生産拠点のカーボンニュートラル化へ向けた取り組み推進（設備投資など）
- Scope3も含めた、バリューチェーン全体でのCO2削減活動の強化
- ENLITENビジネス戦略との連動推進

2023年：CO2排出量▲30%以上（vs 2011）

2030年：CO2排出量▲50%（vs 2011）／排出量の5倍以上の削減効果

2050年：カーボンニュートラル化

#### サーキュラーエコノミー

共創ベースのリサイクル事業推進、ENLITENビジネス戦略との連動

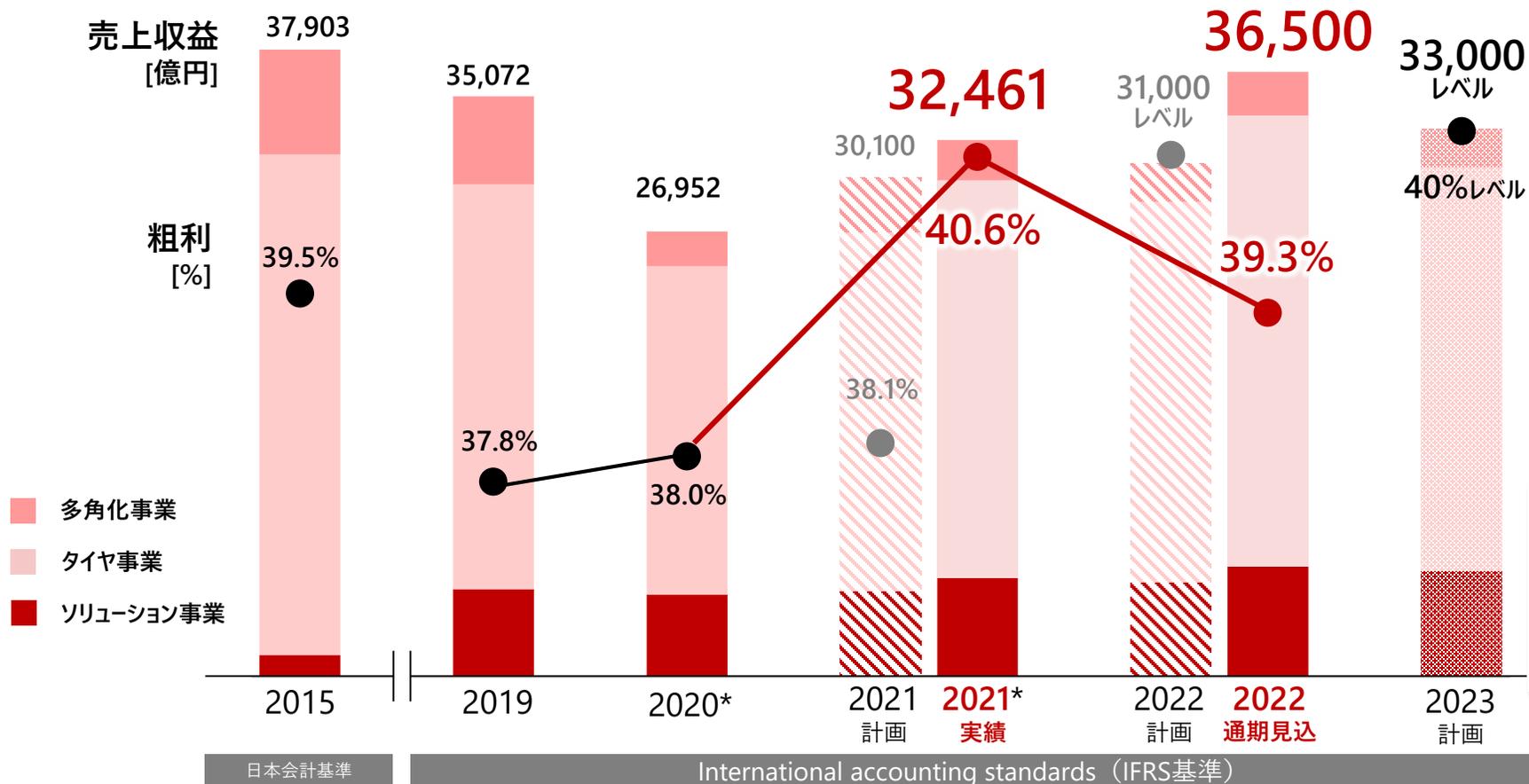
2020年：再生資源・再生可能資源比率37%

2030年：再生資源・再生可能資源比率40%

# 2021年総括 & 2022年計画：“強い”ブリヂストンへの変革を加速

- 2021年：稼ぐ力の再構築、プレミアムビジネス戦略の実行を推進し、2022年計画レベルを前倒しで達成
- 2022年：原材料価格高騰に対し、戦略的価格マネジメントを継続強化、粗利率への影響を最小化

売上収益・粗利推移（除くM&Aによる損益インパクト）



売上収益：  
 21年：120% vs 前年  
 継続事業ベースで5,500億円増収  
 22年：112% vs 前年  
 継続事業ベースで4,000億円増収見込

ソリューション事業売上高比率：  
 約18%（21年&22年）  
 ⇒23年に売上比率20%以上を目指す

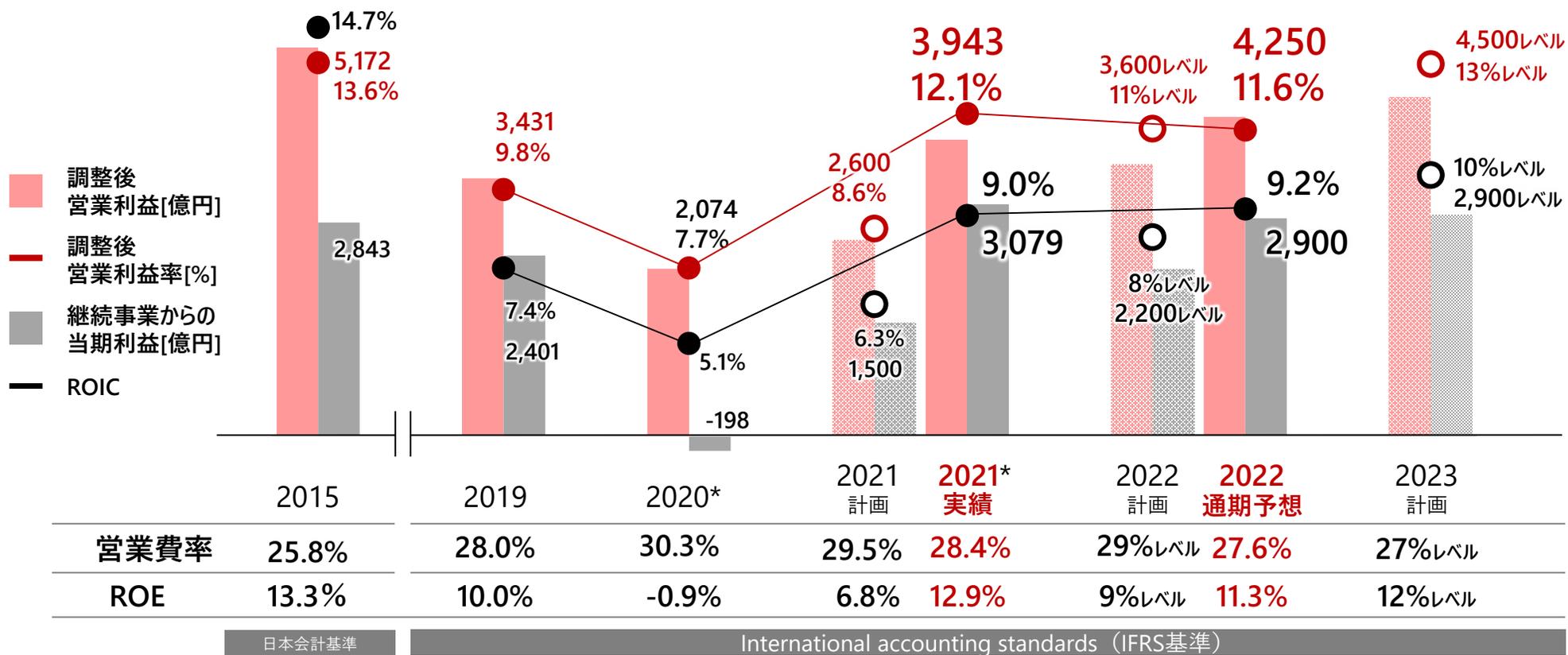
計画: 中期事業計画 (2021-2023)  
 \*除く米国屋根材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業

# 2021年総括 & 2022年計画：“強い”ブリヂストンへの変革を加速

■ 2021年：2022年計画を前倒して達成

2022年：2023年計画に迫る水準、「稼ぐ力」を示すROICは21年レベルを上回り 継続改善を計画

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



調整後営業利益：  
21年：190% vs 前年  
継続事業ベースで  
1,900億円弱増益  
22年：108% vs 前年  
継続事業ベースで  
300億円増益見込

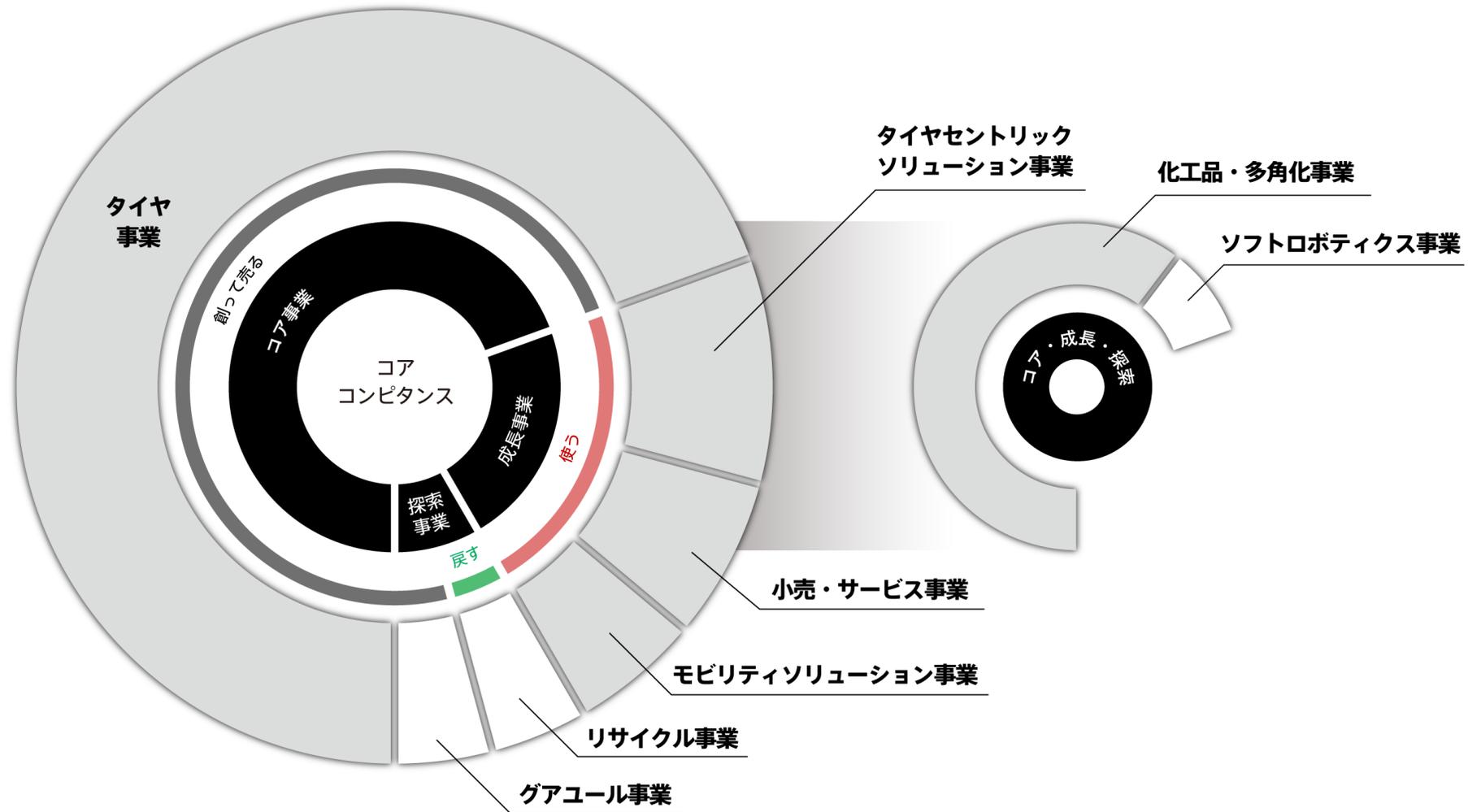
日本会計基準

International accounting standards (IFRS基準)

計画: 中期事業計画 (2021-2023)

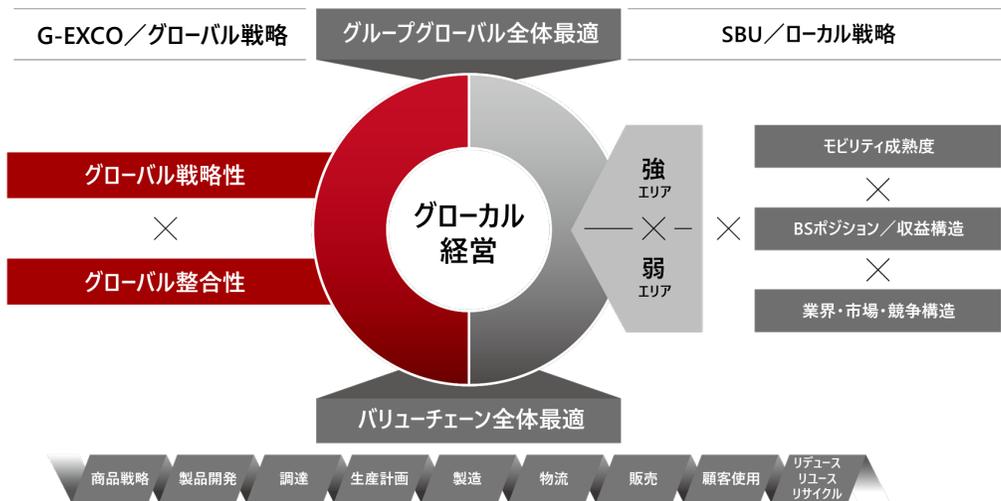
\*除く米国屋根材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業

# 新たな事業ポートフォリオ 「5事業」+ 探索事業

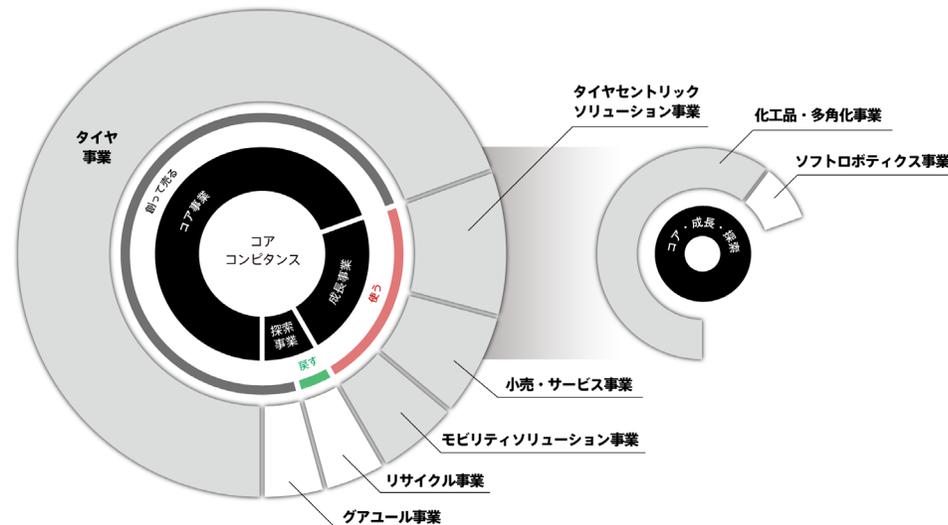
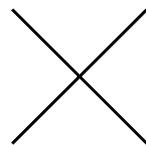


# 新グローバル・ポートフォリオ経営 - フレキシブル・アジャイルマネジメント

\*グローバル=グローバル×ローカル



グローバルマネジメント インセンティブ体系と連動



中長期事業戦略構想 (2020年発表) から2年間で押し進めてきたグローバル経営体制をベースに  
ポートフォリオ経営を強化し、各事業の強みを発揮するフレキシブル・アジャイルマネジメントの構築を進める

# 稼ぐ力の再構築 & プレミアムビジネス戦略

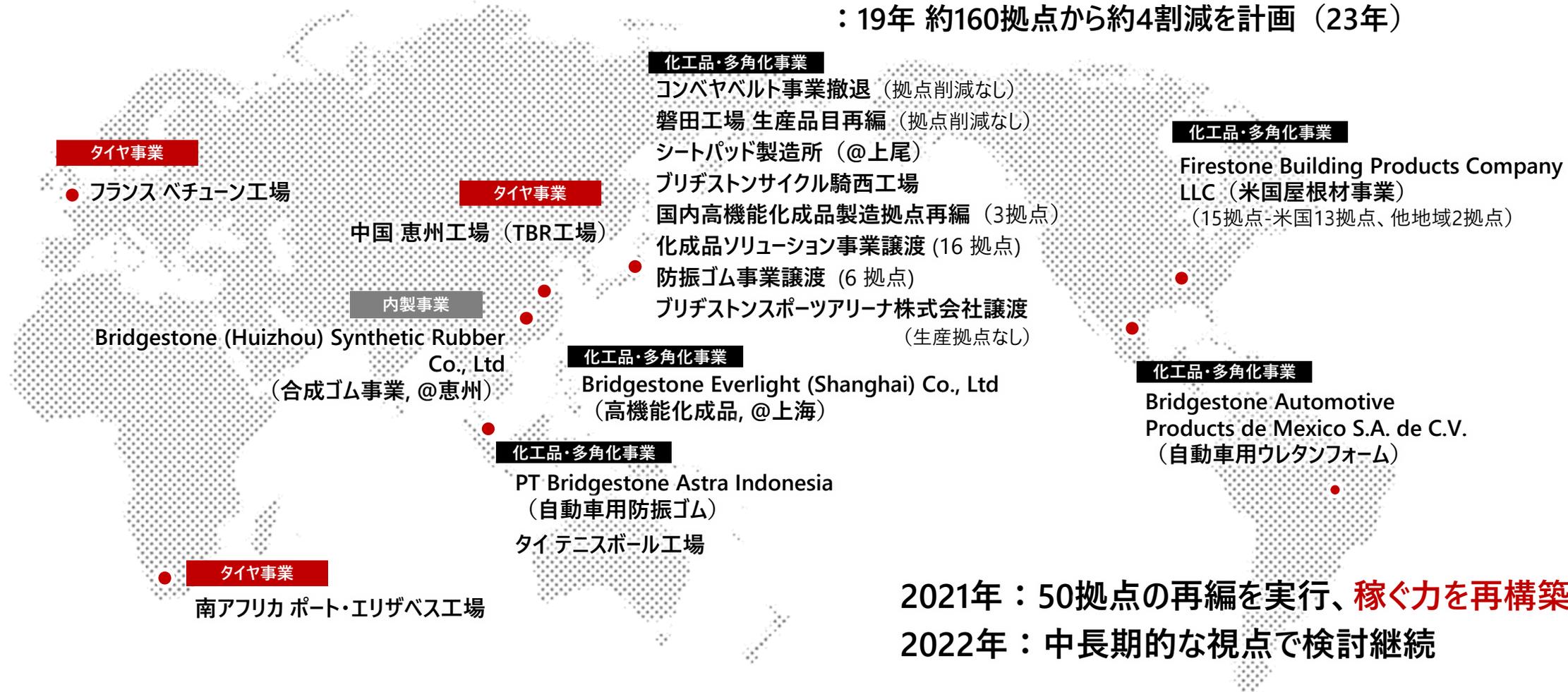
---

# 稼ぐ力の再構築：生産拠点・事業再編の進捗

## ■ 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／化工品・多角化事業拠点）

：19年 約160拠点から約4割減を計画（23年）



2021年：50拠点の再編を実行、稼ぐ力を再構築

2022年：中長期的な視点で検討継続

# 稼ぐ力の再構築：経費・コスト構造改革 - 構造改革による営業費改善効果 -

- 2021年：固定費・変動費ともに計画を上回る改善
- 2022年：経費・コスト構造改革を継続

単位：億円	2019	2020	2021
	<b>構造改革による2019年⇒21年改善実績：計▲370億円（計画を20億円上回る改善）</b>		
固定費		計画	実績
	業務生産性の改善・効率化	▲15億円	▲15億円
	組織リストラクチャリング・賃金制度の見直し	▲130億円	▲137億円
	販促・ブランド戦略の見直し	▲85億円	▲85億円
	生産拠点再編、事業再編、オフィス集約など	▲120億円	▲130億円
	▲350億円	▲370億円	
	<b>構造改革による2019年⇒21年改善実績：計▲97億円（計画を7億円上回る改善）</b>		
変動費		計画	実績
	倉庫集約・合理化	▲40億円	▲23億円
	物流費単価抑制	▲10億円	▲31億円
	調達改革による改善効果	▲40億円	▲43億円
	▲90億円	▲97億円	

# プレミアムビジネス戦略：フレキシブル・アジャイルマネジメント



事業環境変化に、バリューチェーン全体(EtoE)でフレキシブル・アジャイルマネジメントを推進  
ビジネスの質を徹底的に向上



## ■フレキシブル・アジャイルマネジメントの推進

事業環境・需要の変化へ素早く対応するサプライチェーンマネジメント

2021年：既存設備の最大活用

地産地消をベースに、日本・アジアからの供給で  
欧米の需要回復を取り込む

グローバル調達プロジェクトによるコスト改善

- |          |  |
|----------|--|
| 2021年上期  | - 欧米中心とした需要の回復に“攻め”の販売を実行  |
| 2021年3Q~ | - 半導体不足による新車需要減を市販用拡販で影響を<br>ミニマイズ<br>- 原材料等のインフレーションに対し価格/<br>コストマネジメント強化 |

2022年：よりレジリエントなサプライチェーンマネジメント構築

生産現場改善：日本の生産をグローバルの中核へ  
姉妹工場制度、戦うマザー工場制度

原材料や海上運賃・北米労務費高騰影響へ素早く対応する  
戦略的な価格マネジメントの強化（含む値上げ）

2021年：乗用車市販用タイヤの四半期毎の値上げ（北米）など  
グローバル主要地域で複数回値上げを実行

原材料・海上運賃・労務費のインフレーションを  
売値/Mix改善でカバー

2022年：継続するインフレーションに迅速に対応し、  
グローバルで値上げを実行

原材料高騰影響を上回る売値/Mix改善を計画

# プレミアムビジネス戦略：乗用車用高インチタイヤの拡販

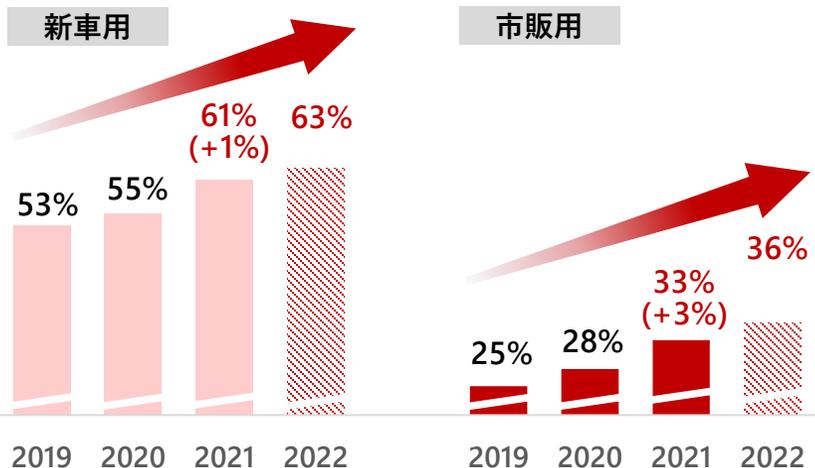


## ビジネスの質を徹底的に向上



### ■ 乗用車用高インチタイヤの販売拡大

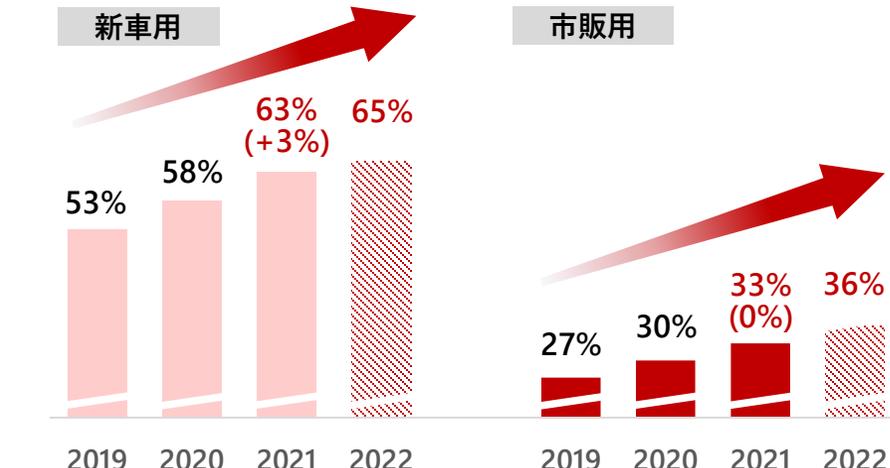
欧米：  
18インチ以上高インチタイヤ販売比率（計画対比）



18インチ以上高インチタイヤ  
販売シェア (INDEX)  
\*2021 Q1=100



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



販売シェア: 当社推定値  
計画: 中期事業計画 (2021-2023)

新車用で高インチ化が先行、市販用にて新車用からの回帰需要を確実に取り込む

# プレミアムビジネス戦略：断トツ商品戦略

- ENLITENビジネス戦略 - ビジネス成長 vs 環境負荷の低減、タイヤ性能のカスタマイズ vs バリューチェーンの生産性の向上/コスト最適化  
二律背反の価値を同時に創出するEV時代の新たなプレミアムビジネス戦略

**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年末)

EVへの装着に最適なタイヤ基盤技術  
環境性能と運動性能を両立、EVの航続距離の伸長へ寄与

**ENLITEN (エンライトン)** - EV時代の新たなプレミアム-  
コモナリティ・モジュラリティと連動し、

- ・ お客様の使用条件に合わせカスタマイズしたタイヤ性能の向上
- ・ バリューチェーン全体の生産性・経済性を向上
- ・ 社会価値・顧客価値の創出を最大化



- 乗用車用タイヤから、小型トラック、トラックバス用へも拡大／技術・商品・ビジネスモデルの“ビジネス”戦略として進化

2021年

欧州を起点に乗用車用新車用タイヤから拡大

Mercedes-Benz, BMW, VW, 日産 等  
主要新車メーカーへの装着



サステナビリティを中核としたパートナーシップを軸に  
新興新車メーカーと共創推進  
(Lightyear社 Lightyear One、Fisker社 Ocean)

2022年

Mercedes-Benzとの共創



VISION EQXX (EVコンセプトカー)  
ENLITEN搭載Turanza Ecoの装着により、  
1,000km以上の航続距離実現に貢献

日本市場からトラックバス用タイヤ投入

2024年頃からの  
市販用タイヤ装着拡大へ向け、  
バリューチェーン全体(EtoE)で  
社会価値・顧客価値を最大化する  
「ENLITENビジネス戦略」の構築推進

2030年

**ENLITEN商品数** (2022年～2030年累計)

- 乗用車用：約60商品
- 小型トラック用：約30商品
- トラック・バス用：約90商品

**ENLITEN搭載率 (市販用)**

- 乗用車用 & 小型トラック用：約100%
- トラック・バス用：70%以上

## 成長事業：ソリューション事業のグローバル拡大

---

# 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			欧州	日本	豪州	米州
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 <sup>※1</sup>		
		鉱山ソリューション (豪州・チリの鉱山を中心に日本をCoE <sup>※2</sup> 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 <sup>※3</sup>		
小売・ サービス		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				
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

# 成長事業：ソリューショングローバル展開の加速 - ソリューション売上収益 -

## ■レジリアントなビジネスモデルを今後も拡大推進

グループ連結売上収益

32,461 億円	36,500 億円
--------------	--------------

2021年	2022年
-------	-------

6,001 億円 (21年計画：5,180億円)	6,700 億円 (23年計画：6,500億円)
18.5%	18.4%

24,028 億円	27,200 億円
74.0%	74.5%

計画: 中期事業計画 (2021-2023)

IFRS基準

### C モビリティソリューション

- Webfleet Solutions
- Azuga

233億円 (21年) ⇒ 320億円 (22年)

### B 小売・サービス

- 直営小売店サービス (含む北米小売金融サービス売上)  
乗用車系、商用車系

4,112億円 (21年) ⇒ 4,360億円 (22年)

- サブスクリプション(moboxなど)

327億円 (21年) ⇒ 400億円 (22年)

### タイヤセントリックソリューション

- TB\*リトレッド (グローバル) \*TB: トラック・バス

948億円 (21年) ⇒ 1,100億円 (22年)

- タイヤ単体売り切りでないソリューションビジネス形態  
鉱山ソリューション、ホースソリューション  
航空ソリューション、トラックタイヤマイルージ売上

381億円 (21年) ⇒ 520億円 (22年)

6,001億円 (21年) ⇒ 6,700億円 (22年)

# 成長事業：ソリューショングローバル展開の加速 – “リアル” X “デジタル” を組み合わせたソリューション事業の拡充



トラック・バス  
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



乗用車  
小売・サービス

リトレッド **bandag**

サブスクリプションモデル **TPP**

新品タイヤ・メンテナンス・リトレッドを一括受託するサブスクリプション  
使用条件に応じた商品提案、リトレッド、  
タイヤライフを通して使用状況に応じたメンテナンスを提供

モビリティソリューション

お客様の安心・安全で効率的な運行を支え、  
安全性、環境性、経済性、生産性などの社会価値・顧客価値の  
最大化を図るデジタルフリートソリューション

断トツ商品

**BRIDGESTONE** **MASTERCORE**

鉱山車両・タイヤモニタリングデジタルツール

断トツ商品「MasterCore」をベースに、  
「断トツサービス」「断トツネットワーク」といった強い「リアル」に  
タイヤや車両のデータをリアルタイムで収集・分析する「デジタル」を  
組み合わせ、鉱山オペレーションの最適化に貢献する

サブスクリプションモデル

**mobox**

お客様のニーズに合わせたカスタマイズ可能な  
タイヤとメンテナンスのサブスクリプション

モバイルバンサービス

**Firestone**  
**DIRECT**

**LUBE MOBILE**  
THE MECHANIC THAT COMES TO YOU

お客様一人ひとりに合わせたタイヤ・車両メンテナンスの提供へ向け  
お客様のもとへ伺い、サービスを提供

## 断トツソリューションネットワーク

Data: 2021年末

店舗数：直営店/フランチャイズ/ボランティアチェーン/特約店対象



乗用車系ネットワーク

約18,400



商用車系ネットワーク

約6,400



**タイヤ館**

リテールネットワーク/ソリューションネットワーク



**BRIDGESTONE**  
**MINING**  
**SOLUTION**  
**CENTRE**

## デジタル

**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

**basys**

リトレッドタイヤ管理システム

**webfleet**  
solutions

**azūga**  
a Bridgestone Company

デジタルフリートソリューション

# 成長事業：ソリューショングローバル展開の加速 – 乗用車 小売・サービス

## ■ タイヤを「使う」段階での価値提供の強化 - UX

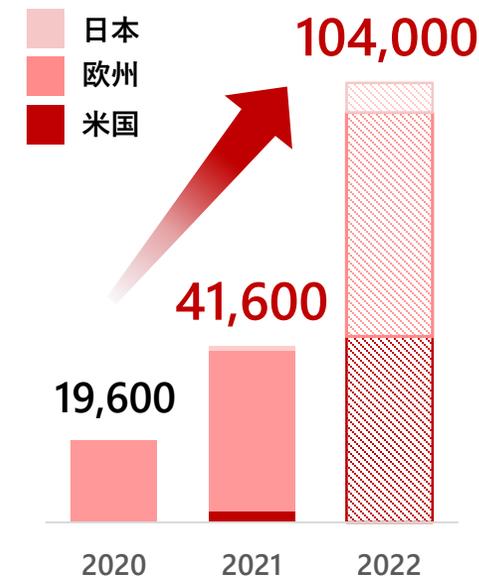
断トツソリューションネットワークを通じ、お客様一人ひとりに合わせたタイヤ・車両メンテナンスを提供

### ■ 小売・サービスの拡充



### ■ サブスクリプションモデルの拡大

欧州から米国・日本へ拡大



# 成長事業：ソリューショングローバル展開の加速 – トラック・バス モビリティソリューション

- モビリティソリューションのグローバル展開拡大に向け、**戦略的成長投資**を実行  
欧米を中心にブリヂストングループで約100万台超の車両と繋がる

  
**No.1ポジション**  
21年末契約台数：約80万台  
22年計画：約85万台

・Bridgestone Mobility Solutions 設立  
<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を統合し法人設立>

・2022年、EV車両向けサービス、サービス強化、グローバル展開等拡大に投資



- ・商品・サービス：ラインナップ共同活用
- ・オペレーション：共同調達、ベストプラクティス共有
- ・テクノロジー：共同開発によるリソース効率化、等

**Arvento Mobile Systems A.Ş.**  
  
トルコ  
ブリヂストン関連会社BRISA社  
買収合意  
21年末契約台数：約65万台

  
a Bridgestone Company  
**モビリティソリューション最大市場の北米で**  
Webfleet solutionsとのシナジーを活かし  
**スケールアップ**を図る  
21年末契約台数：約25万台  
22年計画：約30万台

  
  
南アフリカ

  
  
オーストラリア

  
  
メキシコ

  
  
チリ

Webfleet Solutionsのグローバル展開推進中  
各地域でのリーディングポジションを目指す（欧州・北米域外 21年末契約台数：約7万台）

# 成長事業：ソリューショングローバル展開の加速 – 鉱山ソリューション

■ 断トツ商品「MasterCore」をベースに、“リアル” X “デジタル”を組み合わせ、  
戦略的成長投資によりソリューション基盤のさらなる強化

■ ソリューション提供を含む長期契約拡大

※2022年2月時点

MASTERCORE導入ターゲット：83鉱山

ソリューション拠点  
(ソリューション、サービス、販売、パートナーなど)  
120 拠点

Bridgestone  
12 +  
Otraco  
66  
鉱山

60  
鉱山

41  
鉱山

41  
鉱山

現場サービス提供

MASTERCORE  
展開先

iTrack  
導入

ソリューション  
展開先

MasterCoreを軸に  
生産性向上やコスト最適化に繋がる  
ソリューションを提案・実現

- 各鉱山車両の運行状況に合わせてタイヤの使い方（積載量・スピード・タイヤ内圧等）を提案
- 鉱山会社のタイヤ在庫の状況を可視化し、タイヤの有効活用を提案
- 顧客のオペレーション計画に合わせて、タイヤ必要量を予測し、効率的なタイヤ在庫計画と運用を提案



“リアル”



“デジタル”

現場密着の  
オンサイトサービス

ブリヂストン+Otraco\*

\*2021年12月買収完了

鉱山車両・タイヤ  
モニタリングツール

Otracom

タイヤライフサイクル  
管理デジタルプラットフォーム

“断トツ商品”（鉱山用超大型タイヤ）

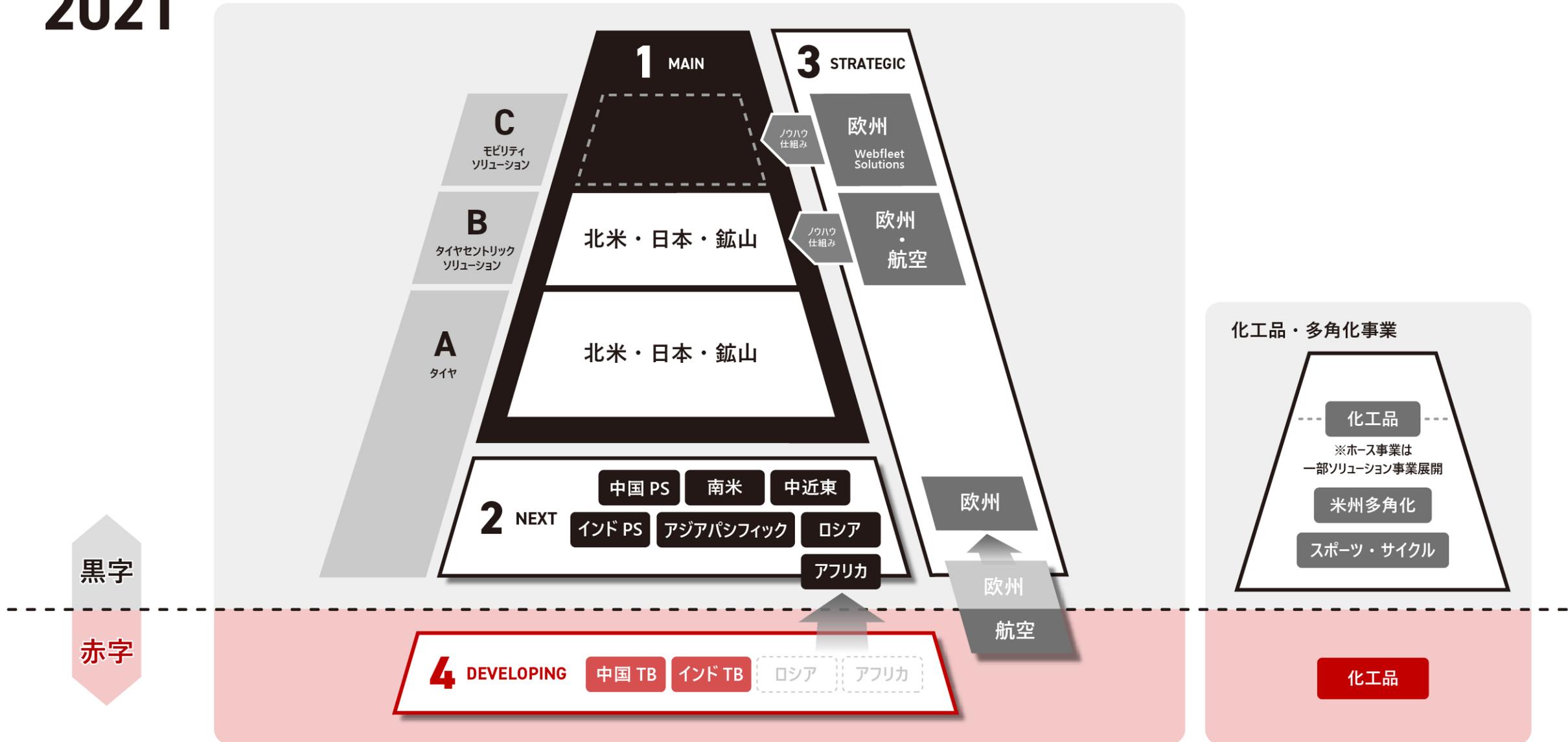
BRIDGESTONE

MASTERCORE

# 実行へ向けた4つのカテゴリー MAIN・NEXT・STRATEGIC・DEVELOPING

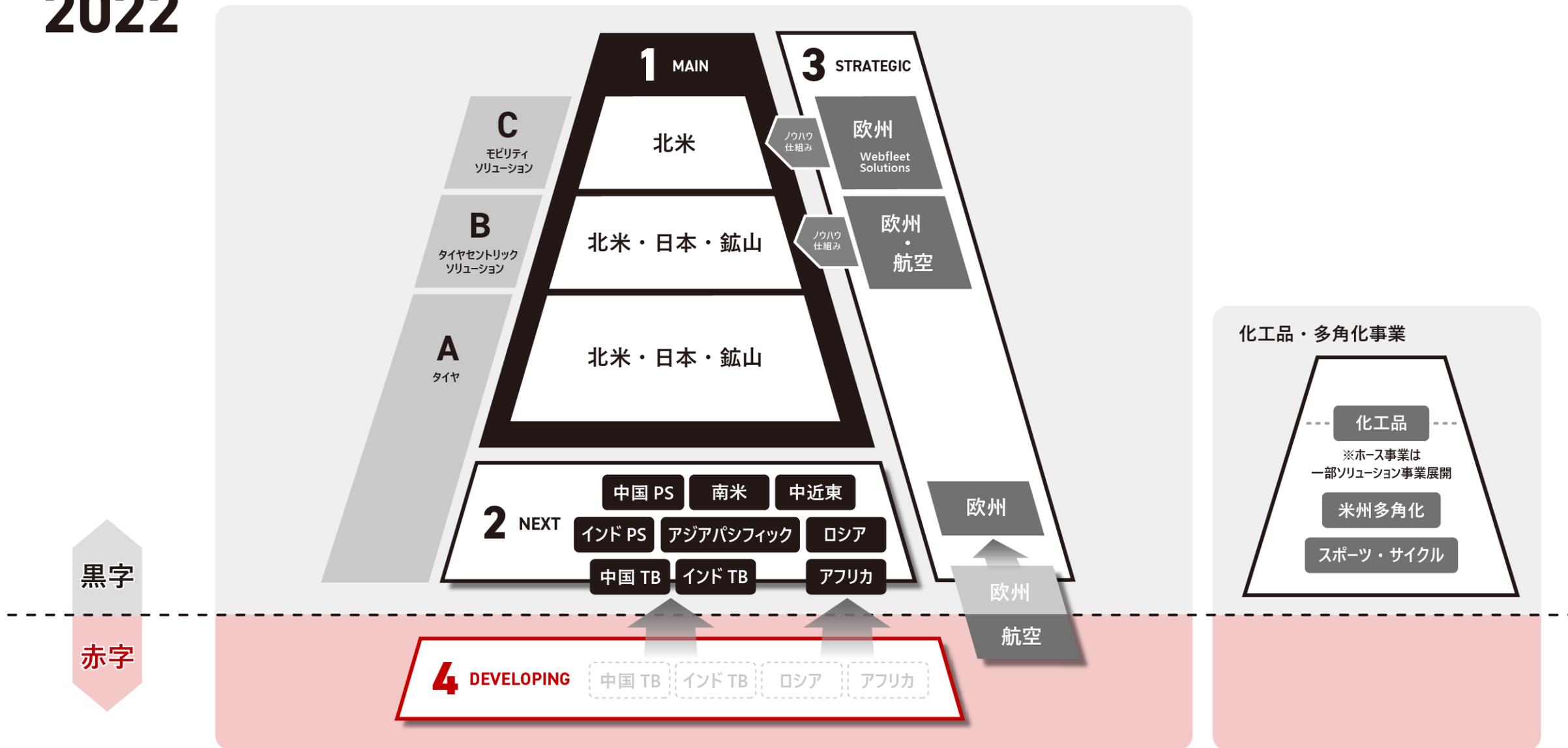
---

# 事業ポートフォリオ 2021



TB: トラック・バスタイヤ、PS: 乗用車用タイヤ

# 事業ポートフォリオ 2022



TB: トラック・バスタイヤ、PS: 乗用車用タイヤ

## 探索事業：事業化へ向けて

---

# 探索事業：進捗

## グアユール事業

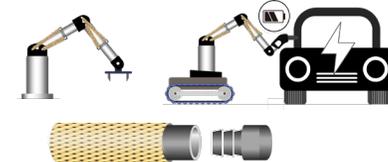
乾燥地帯で育つ「ゴムをつくる植物」  
事業化への探索推進



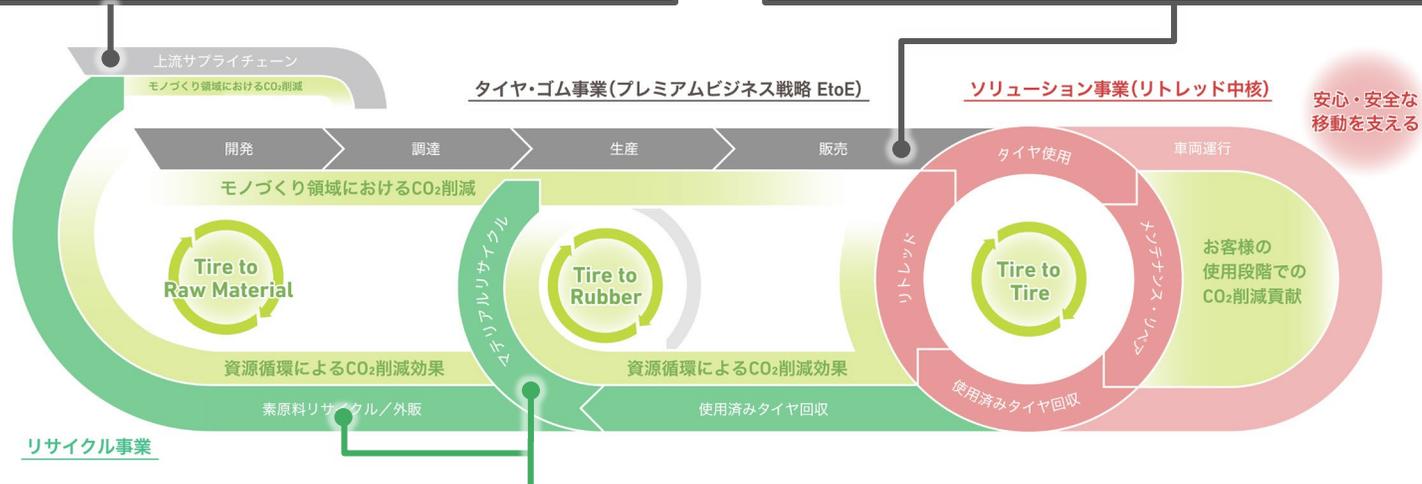
- ・パートナーとの共創で、米国中心に2026年実用化を目指す

## ソフトロボティクス事業

ビジネスモデルの探索推進



- ・ブリヂストンのコアコンピタンス「ゴムを極める」「接地を極める」を活用
- ・共創パートナーの探索を進め、ビジネスモデルの確立を目指す



## 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

- ・高品質を担保した、リサイクル事業の確立を目指す
- ・日本：パートナーと共創し、2030年までに大規模実証実験を実施、早期事業化を目指す
- ・米州・欧州：各地域特徴・強みを活かしたビジネスモデル確立へ、エコシステム構築を推進

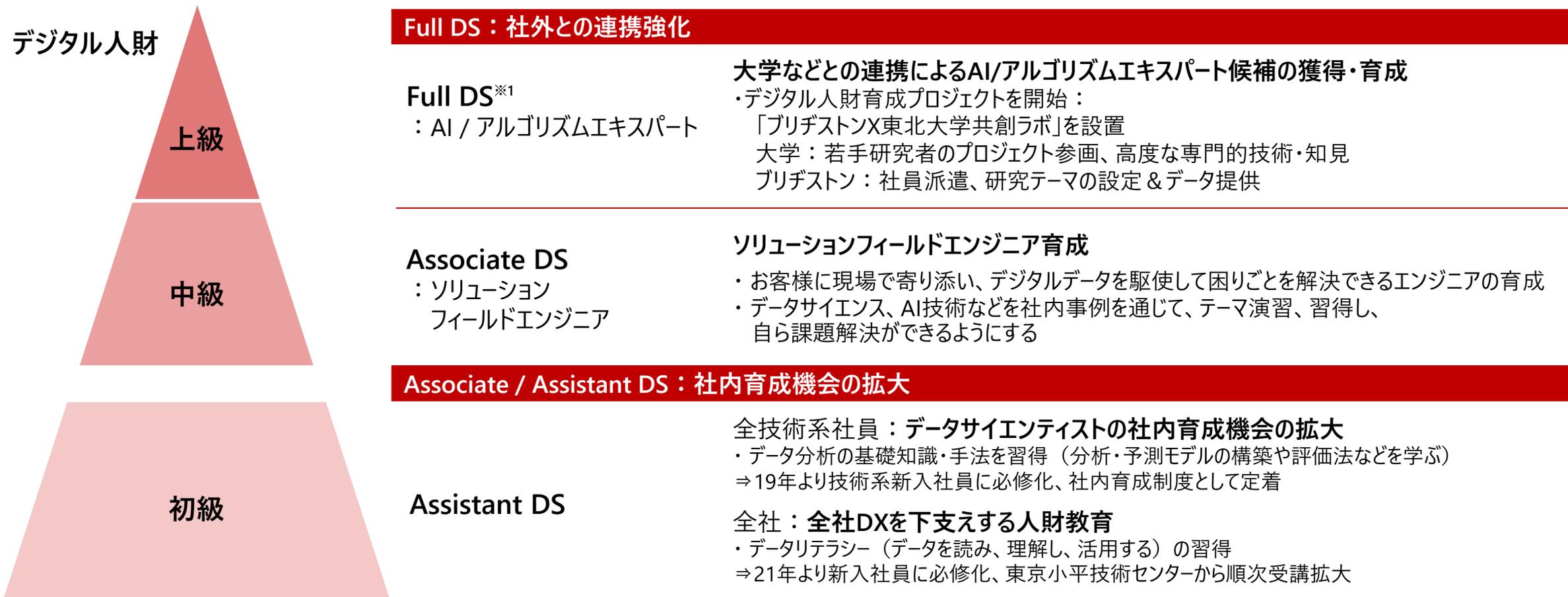


# 戦略実行体制 - DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進 -

---

# DXの推進：デジタル人財の育成強化

- 大学など社外との連携を強化、M&Aによる新たな仲間も迎え、アルゴリズムのエキスパートなどレベルの高いデジタル人財を育成  
**中級以上の高度デジタル人財**：2021年約1200人が在籍、2022年は約200人を採用・育成（2022年末：約1400人）

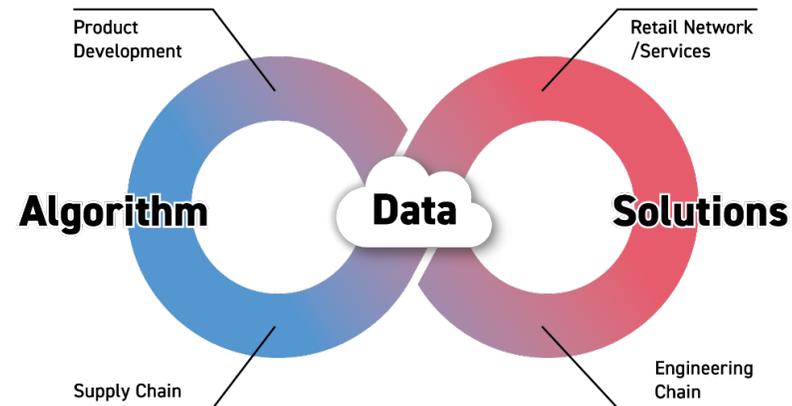


※1 DS：Data Scientist

# 更なるDX推進へ挑戦

更なるDX  
バリューチェーン全体、  
グローバル、オペレーション全体をつなげる

2020年-  
ブリヂストン流DX  
「リアル」X「デジタル」



## バリューチェーンそれぞれのデジタル化

- 2010年- 素材
- 2016年- モノづくり (EXAMATION)
- 2016年- タイヤモニタリング (Tirematics)
- 2019年- Webfleet Solutions



バリューチェーン、グローバル、オペレーション全体でのDXを実現するべく、  
ブリヂストン流DXを加速

# 戦略リソース

---

# 戦略的成長投資：“攻め”と“挑戦”

## ■ 2021年：プレミアムビジネス戦略強化、ソリューション事業の拡充を支える戦略的成長投資を実行

### ソリューション事業

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

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

### タイヤ事業

イタリア プルービンググラウンド (テストコース)  
先進 Wet Handling Track 新設  
(プレミアムタイヤ開発への貢献)  
水リサイクルを通じたサステナビリティへの貢献

### タイヤ事業

下関工場 設備刷新  
(鉱山・建設車両用タイヤ)  
彦根工場・鳥栖工場・防府工場・栃木工場 生産能力増強  
(乗用車用プレミアムタイヤ)

### タイヤ事業

タイ チョンブリ工場 生産能力増強  
(トラック・バス用タイヤ)

### ソリューション事業

Otraco International Pty Ltd 買収  
(鉱山車両用タイヤソリューションプロバイダー,  
@豪州, チリ, 南アフリカ)

Transense Technologies社 iTrackソリューション事業 買収  
(鉱山ソリューションプロバイダー, @イギリス) (2020年6月買収)

### ソリューション事業

Kodiak Robotics 戦略的出資  
(長距離トラック自動運転技術開発, @米国)

Azuga Holdings Inc. 買収  
(デジタルフリートソリューションプロバイダー, @米国)

Wrench 戦略的出資  
(モバイル車両メンテナンスサービスプロバイダー, @米国)

### 化工品・多角化事業

アメリカ ウィリアムズバーグ工場 生産能力増強  
(EV向け空気バネ)

### タイヤ事業

ブラジル バイア工場 生産能力増強  
(乗用車用プレミアムタイヤ)

ブラジル サントアンドレ工場 生産能力増強  
(トラック・バス用タイヤ)

2022年：中長期的な生産フットプリント検討を推進／アジア・日本・南米をグローバル供給ソースとして検討継続

# 戦略リソース

## 戦略投資・戦略経費

タイヤ事業プレミアムビジネス戦略の強化  
成長事業拡大のための戦略的成長投資

2021年  
実績

約1,000億円

2022年  
計画

約1,500億円

### ■ タイヤ事業

- ・ 断トツ商品戦略強化
- ・ モノづくり/生産技術
- ・ プレミアム商品の生産能力増強
- ・ 生産拠点のグリーン化

### ■ タイヤセントリックソリューション事業

- ・ リトレッド戦略
- ・ タイヤ周辺サービス
- ・ サブスクリプション

### ■ 小売・サービス事業

- ・ モバイルバン、リテールサービス拡充

### ■ モビリティソリューション事業

- ・ フリートソリューション
- ・ ソリューションネットワーク
- ・ B-innovation  
(デジタル設計インフラ整備)

### ■ IT基盤

- ・ コアIT基盤システム更新
- ・ テレワークインフラ強化
- ・ ITセキュリティ強化

## M&A・CVC・戦略的パートナーシップ

共創活動の強化により事業加速

2021年  
実績

約500億円

2022年  
計画

約1,500億円

### 5つの重点投資分野

モビリティソリューションの拡充

小売・サービスの拡充

タイヤ生産技術

モビリティ業界の新興プレイヤー

サステナビリティ

## 今後のコミュニケーションプラン

2022年4月21日 (木)

- Bridgestone Innovation Park 開所式 (東京・小平)  
- Bridgestone 3.0 Journeyを支える技術イノベーション、共感から共創へ

---

各四半期決算説明ごとに進捗ご説明予定



#### 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。