

# How we get there

## ○ 2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)

ブリヂストンは、加速するモビリティの進化及び業界構造の変化や、新たな国際秩序の形成など、予測困難な変化が連続する、「変化が常態化」する時代を生き抜き、安心・安全な人とモノの移動を支え続けるため、2022年8月に、当社創立100周年である2031年に向けた道筋として、「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を発表しました。当ページでは、「2030年 長期戦略アスピレーション」の具体的な内容についてご説明します。

### 実現したい姿

常態化する変化に動ぜず、ゴムのように強靱でしなやかに、  
変化をチャンスに変えるレジリエントな“エクセレント”ブリヂストン

### 定量的なアスピレーション(実現したい姿)

2030年に実現したい姿として、規模拡大 - 売上収益は5兆円強、稼ぐ力の拡大 - 調整後営業利益8,000億円強、ビジネスの質の強化 - 調整後営業利益率15%強、ROIC 12%、ROE 13%を掲げました。さらに、人財投資を強化し、人的創造性向上について23年より試行し、24年から新たなグローバル経営指標として導入していく計画です。

	2022年		2030年
売上収益	4兆円レベル		5兆円強レベル <b>規模拡大</b>
調整後営業利益	4,500億円レベル		8,000億円強レベル <b>稼ぐ力拡大</b>
調整後営業利益率	11%		15%強 <b>質の強化</b>
ROIC	9%		12%レベル <b>質の強化</b>
ROE	10%		13%レベル <b>質の強化</b>
人的創造性	23年から試行		中期事業計画(2024-2026)から導入

● 2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿): 戦略マップ



### 実現したい姿への道筋をまとめた戦略マップ

これらのアスピレーションを実現するための戦略を、戦略マップにまとめています。

- 1** 起点は戦略マップの最下部に位置する、サステナビリティ、コンプライアンス・人権、DE&I、ガバナンスなどのこれまで大切に強化してきた当社グループの基盤です。その強い基盤の上に、ブリヂストンの長い歴史の中で培ってきた「品質へのこだわり」、「現場現物」、「お客様の困りに寄り添う」、「挑戦」といった、ブリヂストンDNAがあり、そこから生み出される新たなコアコンピタンスをベースに戦略を策定しています。新たな5つのコアコンピタンスは、生産・物流・販売などを幅広くカバーする「新グローバルフットプリント」、リアル×デジタルを軸に実現する「究極のカスタマイズ」、グローバルブランド力・信頼をもとにプレミアムとして新価格ポジションを獲得する「新ブランドパワー」、「技術&イノベーション」、そして「新グローバル・ポートフォリオ経営」です。さらに、安心・安全なヒトとモノの移動を支え続ける、という信念を込めたブリヂストンの大原則「タイヤ・ソリューションは生命を乗せている」があり、これらが事業戦略の土台となっています。
- 2** 戦略の柱は、断トツ商品の価値、そして社会・パートナー・お客様との信頼の増幅です。

- 3** 赤いピラミッド型で示しているのが事業戦略です。タイヤを「創って売る」プレミアムタイヤ事業をコア事業として、お客様がタイヤを「使う」段階で価値を増幅するソリューション事業の連携を深め、断トツ商品の価値を増幅していきます。化工品・多角化事業、探索事業も同じ考え方で価値を創出していきます。
- 4** プレミアムタイヤ事業とソリューション事業の間で横に伸びているのが、両事業の成長エネイブラーである小売サービスソリューションネットワークです。世界中、様々な現場でお客様に寄り添う当社独自のリアル×デジタルプラットフォームを構築していきます。
- 5** 中央の円は当社グループの中核であるサステナビリティを示し、タイヤを「創って売る」、「使う」、「戻す」のバリューチェーン全体でサステナビリティとビジネスモデルを連動させ、価値の創出を進めていきます。これにより、クルマを支え、共感から共創によって、車両運行システムを支えていきます。さらに当社独自のプラットフォームと、グローバルパートナーと協業するクラウドプラットフォームの連携によりデータの価値を増幅し、将来的には、スマートシティやMaaSなど、社会・モビリティシステム全体を支えることにも挑戦していきます。

戦略マップ: 実現したい姿へ向けたキーポイント

1 新グローバル・ポートフォリオ経営

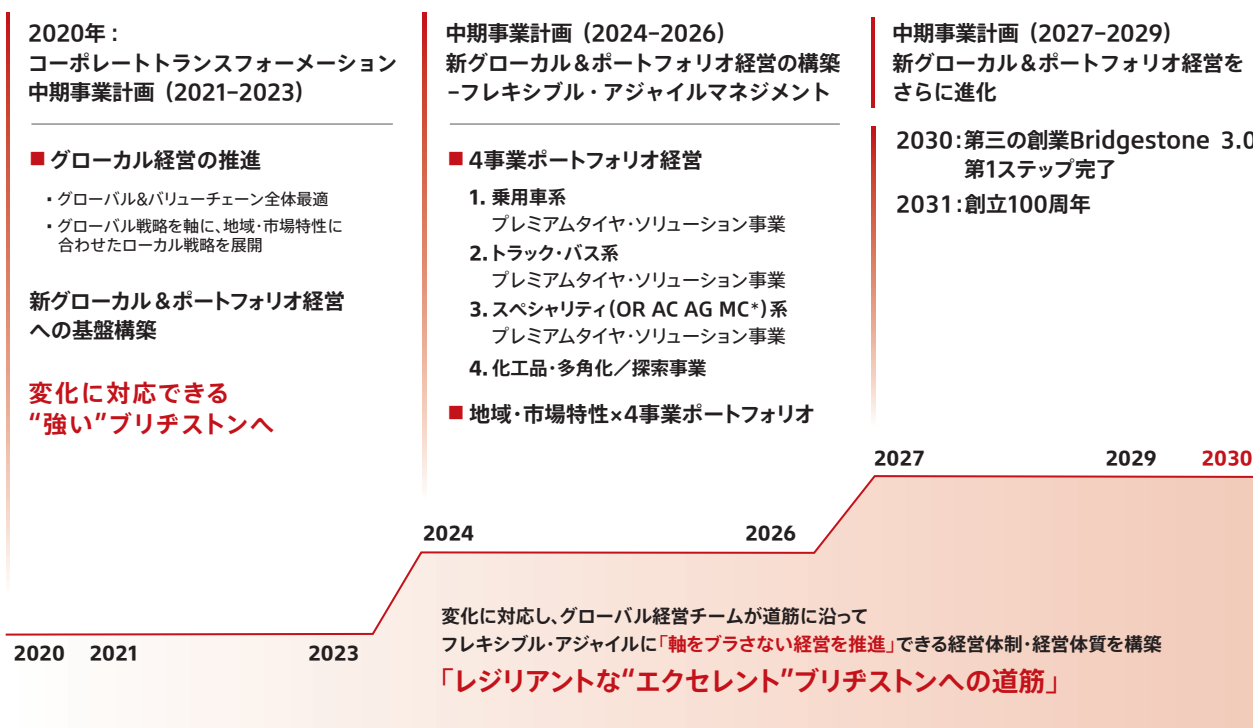
長期戦略アスピレーションの実現に向けては、変化に対応し、グローバル経営チームがフレキシブル・アジャイルに軸をブラさない経営を推進していきます。そのための経営体制は、これまで築いてきたグローバル戦略を軸に地域・市場特性に合わせたローカル戦略を展開、同時にバリューチェーン全体最適を担保することを旨とする「グローバル経営」を基盤として、事業ポートフォリオと地域・市場特性を的確に組み合わせ進化させる「新グローバル&ポートフォリオ経営」の構築へ挑戦していきます。

2 事業戦略

1. プレミアムタイヤ事業

プレミアムタイヤ事業は、まず、中期事業計画（2021-2023）において、プレミアム化、ソリューション事業連動への布石を打ち、成長へ向けた基盤を構築していきます。既存のプレミアム領域として、乗用車用タイヤにおいては、欧米を中心に18インチ以上の高インチタイヤの拡売・シェアアップを進めています。また、トラック・バス用タイヤも含めて、お客様から価値を認めて頂くことで築いてきたプレミアムタイヤブランドの拡大も推進しています。さらに、長期戦略アスピレーションにおいては、需要起点ではないブリヂストン独自の“新たなプレミアム”の創造を加速していきます。その中核は、乗用車用タイヤにおいては“EV時代の新たなプレミアム”、トラック・バス用タイヤにおいては“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”と位置付ける商品設計基盤技術 ENLITEN(エンライトン)です。

● 新グローバル・ポートフォリオ経営



\*OR=鉱山・建設車両用タイヤ、AC=航空機用タイヤ、AG=農業車両用タイヤ、MC=モーターサイクル用タイヤ

サステナビリティへ繋がる環境性能、それぞれの市場やお客様のご要望によって顕在化している要求(ニーズ)、潜在的な要求(ウォンツ)、さらには当社が市場・お客様が想像もしえない新たな価値を提供する性能(インスパイア)をカスタマイズして大幅に向上するという「究極のカスタマイズ」を実現する基盤技術です。この「究極のカスタマイズ」を通じてタイヤ性能にエッジを効かせ、顧客歓喜を創造していくことで、価格・ポジションアップを実現していきます。

この「究極のカスタマイズ」を支えるモノづくり基盤技術として、タイヤを、骨組みであるカーカス、補強帯のベルト、表面のトレッドの3つのモジュールに分け、カーカスとベルトを異なる商品間で共有することで、開発・サプライチェーンをシンプル化して、コスト最適化と開発・生産におけるアジリティを向上することを可能にするBCMA (Bridgestone Commonality Modularity Architecture)を推進していきます。この二つをブリヂストンの「モノ」基盤技術と位置づけ、さらに断トツ商品の価値を増幅させるため商品企画力の進化や、地産地消を基本としながらフレキシブル・アジャイルにグローバル最適を担保するグローバルサプライチェーンマネジメント力の進化も徹底していきます。

もう一つの“新たなプレミアム”の柱である鉱山用タイヤについては、断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」をソリューションと連動させながら、拡売・シェアアップに繋げ、新たな価値の創造を進めていきます。

この様に、プレミアムタイヤ事業全ての起点である断トツ商品を強化していくことにより、“新たなプレミアム”の創造を加速させていきます。

## 2. ソリューション事業

### ブリヂストン流モビリティエコシステムの構築へ

ソリューション事業は、断トツ商品の価値を増幅し、社会・お客様の困りごとにより寄り添い解決することを目指す事業です。3つの事業—①小売サービスソリューション事業、②タイヤセントリックソリューション事業、③モビリティソリューション事業で構成され、デジタル領域を含めたパートナーとの共創なども踏まえて、クルマ、車両運行システ

ムを支えるためのブリヂストン流モビリティエコシステムの構築を推進していきます。

2030年の実現したい姿に向けて、まずプレミアムタイヤ事業とのシナジー、成長性・収益性などから包括的に見極めを実施し「やること」「やらないこと」の明確化を進めています。

見極めた事業に対し、中期事業計画(2024-2026)より戦略的に強化・拡大を推進していきます。

#### ①小売サービスソリューション事業

プレミアムタイヤ事業とソリューション事業の成長エネイブラーであるグローバルに広がる小売サービスソリューションネットワークの拡充や、北米を中心として、事業としての強化を推進していきます。

#### ②タイヤセントリックソリューション事業

サステナビリティへの貢献が大きいリトレッドを中核に、リアルとデジタルを組み合わせることで、お客様にタイヤを安全に、長く、上手く、効率的にご使用いただくための循環ビジネスモデルの確立を進めていきます。主に、リトレッドやタイヤモニタリングシステム「Tirematics」を活用したトラック・バス系ソリューションや、断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」の拡大と連動し、鉱山オペレーションの最適化へ貢献する鉱山ソリューションが代表的なソリューションです。また、複数回リトレッドや、タイヤデータ・フライトデータを基に、お客様、システムベンダーとも連携しながら新たな価値を創造し、航空会社オペレーションの生産性・経済価値の最大化を目指す航空ソリューションは、先駆的な循環ビジネスモデルを実現する当社のソリューション事業の戦略的起点として、強化を進めていきます。

#### ③モビリティソリューション事業

19年に買収したデジタルフリートソリューションプロバイダー Webfleet Solutions を戦略的起点として、21年に北米で買収した Azuga との連携も進め、モビリティデータ・タイヤデータを活用したフリートマネジメントソリューション(車両運行マネジメント)を拡充すると共に、タイヤセントリックソリューション事業や小売サービスソリューション事業とのシナジー拡大を目指していきます。

---

### 3. 化工品・多角化事業

---

シャープにコアコンピタンスが生きる領域にフォーカスし、油圧ホース、ゴムクローラ、樹脂配管、免震ゴム、空気バネ、スポーツ、サイクルなど様々な事業で、産業や楽しみを支えることを目指し、プレミアム化、ソリューション化を推進していきます。

---

### 4. 探索事業

---

サステナビリティへの貢献が高い領域を中心に、共創をベースに事業化へ向けた取り組みを推進しています。サプライチェーン川上の天然ゴム供給源の多様化を目指すグアジュール事業、川下のタイヤを原材料に「戻す」リサイクル事業は、サーキュラーエコノミーへの貢献を目指します。

ソフトロボティクス事業は、ゴム人工筋肉を使ったソフトロボットの展開を推進しています。多様な人材が“輝く”、起業家精神を発揮する場として、人的創造性向上に向けた重要な施策の一つでもあります。

### 3 サステナビリティビジネスモデルの確立・進化

商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」という、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現を推進する取り組みとビジネスを

連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を推進しています。さらに、自然生態系の損失を食い止め、回復させていくネイチャーポジティブの実現に向けて、より循環型・再生型のビジネスモデルとして進化させていくことを目指します。

### 4 人的創造性向上

当社グループは事業戦略と連動した付加価値創造により、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、多様な人材が輝けるようになることを人財戦略の軸としています。レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへ変革するためには、その原動力である「人財」、従業員一人ひとりの「人的創造性」の向上が不可欠です。人財投資を強化し、付加価値を上げる、この価値創造の好循環を生むことが必要であり、その取り組みを表す指標として、「人的創造性」をグローバル経営指標として、中期事業計画(2024-2026)からの導入を見据え、2023年から試行していきます。

「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」に沿った進捗  
 中期事業計画 (2021-2023) 進捗 + 中期事業計画(2024-2026)策定進捗

2015-2019

利益の低下／業界利益シェア低下

変化に対応し、“強くなければ生き残れない”



2020 第三の創業  
 Bridgestone 3.0 Journey

中期事業計画  
 (2021-2023)

中期事業計画  
 (2024-2026)

変化に対応できる  
 “強い”ブリヂストンへ戻す

プレミアム化  
 ソリューション事業連動への  
 布石完了

“新たなプレミアム”を創造する  
 プレミアム事業・ソリューション事業へフォーカス

プレミアムタイヤ事業 -  
 「既存プレミアム強化」及び「新たな価値創造へ」

見極めたソリューション事業 - 加速への基盤構築

化工品・多角化／探索事業 -  
 シャープにコアコンピタンスが生きる領域にフォーカス

過去の課題に正面から向き合い、先送りしない

足元をしっかり、実行と結果に拘る

「将来への布石を打つ」



2030 レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへ

プレミアムタイヤ事業 + ソリューション事業 +  
 化工品・多角化／探索事業の連動による信頼・価値の増幅

新たな事業価値を創造し、事業ポートフォリオを支える人財集団

新たな企業文化・DNA構築