



# 個人投資家様向け 会社説明会

株式会社ブリヂストン

東証プライム：5108

株式会社ブリヂストン  
G IR・財務企画部門 部門長

**樋口 和親**

2025年12月10日（水）



# 本日の内容

Part1. ブリヂストンの概要・使命

Part2. ブリヂストンの94年の歩み

Part3. 事業戦略・業績概要

Part4. 財務戦略・株主還元

# 本日の内容

Part1. ブリヂストンの概要・使命

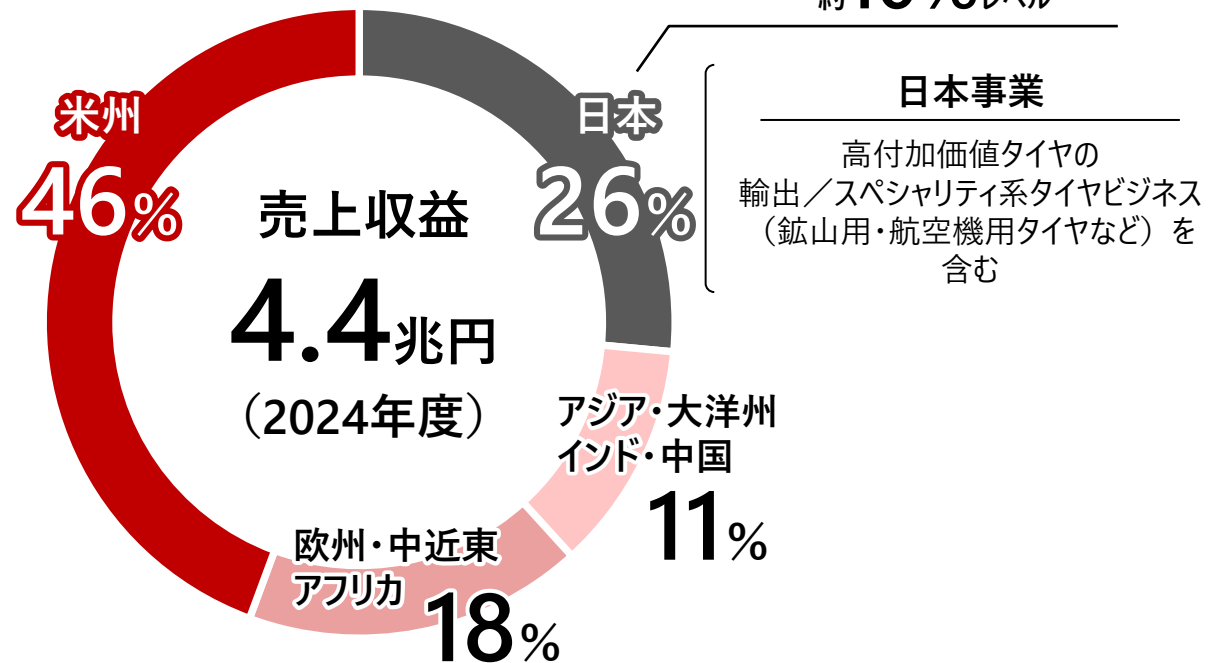
Part2. ブリヂストンの94年の歩み

Part3. 事業戦略・業績概要

Part4. 財務戦略・株主還元

# ブリヂストンの事業概要

## 2024年度 グローバル業績



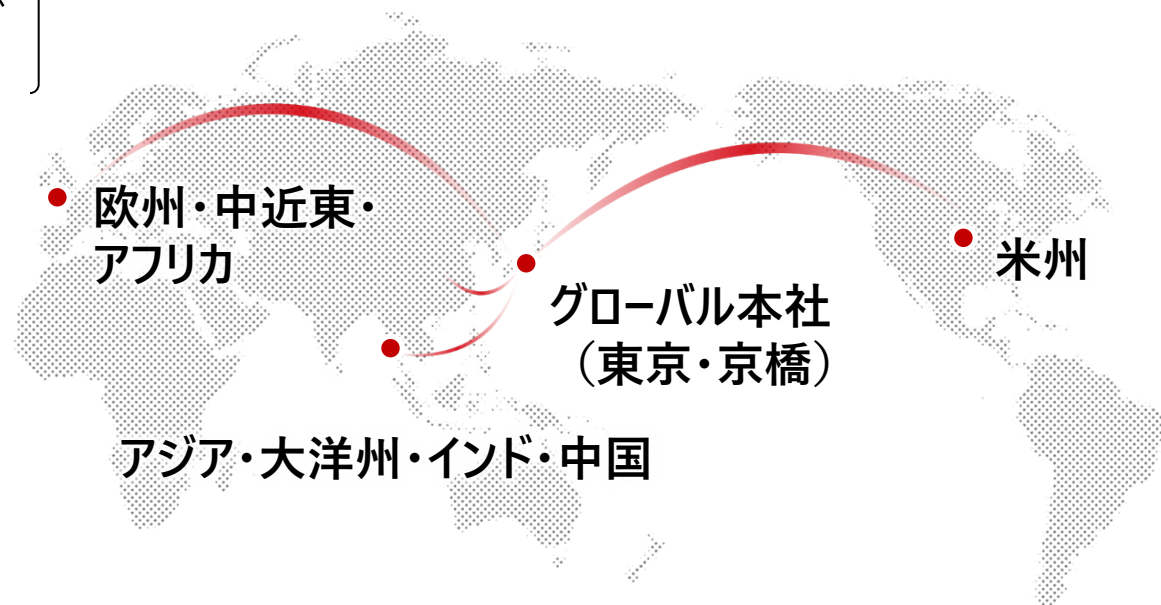
調整後  
営業利益 約**4,800**億円

調整後  
営業利益率 約**11**%

海外生産比率：**70**% “地産地消”体制を推進

グローバル生産  
研究開発拠点数 約**130**拠点

グローバル  
従業員数 約**12**万人



グローバル約**150**の国と地域で事業を展開



# ブリヂストンの事業領域（事業ポートフォリオ）

⊗ プレミアムタイヤ事業

コア事業

断トツ商品を「創って売る」



∞ ソリューション事業

成長事業

お客様が「使う」段階で断トツ商品の価値を増幅

小売サービスソリューション



生産財系  
BtoBソリューション  
“リアル × デジタル”

モビリティテック事業

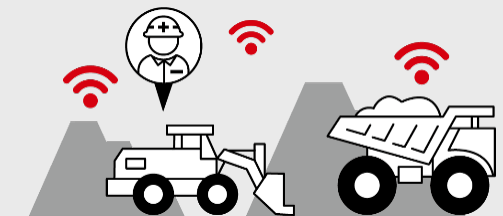
戦略事業

トラック・バス系ソリューション

リトレッド



鉱山ソリューション



航空ソリューション



# ブリヂストンの事業領域



## 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

### リサイクル



### エアフリー

空気充填が要らない“次世代タイヤ”

**AirFree**



### ソフトロボティクス



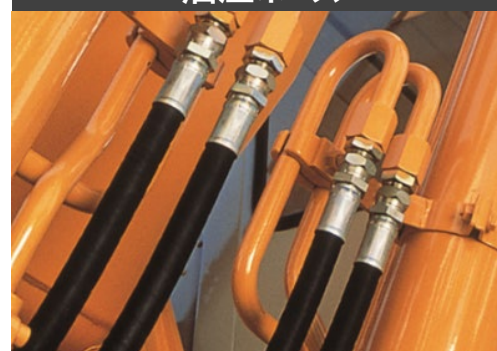
### 月面探査車用タイヤ



## 化工品・多角化事業

ブリヂストンの強みが活きる領域にフォーカス

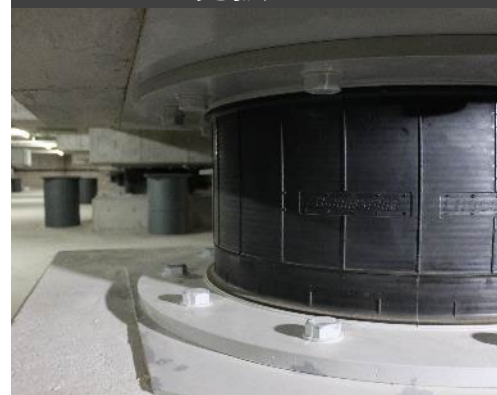
### 油圧ホース



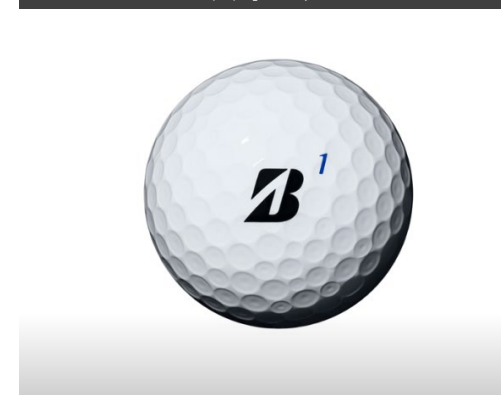
### ゴムクローラ



### 免振ゴム



### スポーツ



# 使命 Mission

---

**最高の品質で社会に貢献**





**タイヤは  
生命を乗せている**

Part1. ブリヂストンの概要・使命

Part2. ブリヂストンの94年の歩み

Part3. 事業戦略

Part4. 財務戦略・株主還元



# Bridgestone 1.0

---

1931年 ～ 創業

日本・アジアのモータリゼーションを支える

# Bridgestone 1.0

技術イノベーションへの挑戦 / ブリヂストンの創立

「進取独創」

「熟慮断行」

1929年 世界恐慌後のタイミング

「モータリゼーション拡大」を見据えて



1931年3月1日 「ブリヂストンタイヤ株式会社」発足



初代商標「ブリヂストン」

# タイヤ事業の海外進出

- 日本からアジアへ -



バタビア（現在のジャカルタ）の代理店



ブリヂストンマレーシア（シンガポール工場）開所式（1965年）

## 輸出

1932年 アジアへ輸出開始

## 販売会社

1956年 戦後初の海外拠点として、シンガポール支店を開設

1959年 タイ駐在員事務所を開設

1967年 現地法人「ブリヂストン アメリカ社」を設立

## 生産販売会社

1965年 戦後初の海外工場として、  
ブリヂストンマレーシア（シンガポール工場）を開所

1969年 タイ工場を開所／「タイ ブリヂストン」で製造販売を開始

**1983年** ファイアストーン社からナッシュビル工場を買収／操業開始

## マルチナショナル会社へ成長



# 「最高の品質で社会に貢献」



デミング賞実施賞メダル



デミング賞実施賞を受賞（1968年）

社是  
最高の品質で  
社会に貢献  
石橋正二郎

社是制定（1968年）

経営の近代化 ～ 継続的改善はグローバルでの財産に

# Bridgestone 2.0 – 第二の創業 –

---

1988年 ～ グローバルブリヂストンへの「挑戦」

ファイアストーン社買収 ～ グローバルNo.1へ



# Bridgestone 2.0

(第二の創業)

## 1988年 ファイアストーン社買収

ファイアストーン買収・立て直し  
タイヤ・ゴム業界でのグローバルNo.1へ

# Firestone



米国ファイアストーン社  
買収  
(1988年)



買収額 (当時)  
約3,300億円  
(約26億ドル)

ー 当時日本企業最大の買収案件

# ブリヂストンモータースポーツ活動 グローバルジャーニー

1960s



1980s



1995~



2002~2015



1970s



1990s



1997~2010  
FIA世界選手権レースへ参戦



グローバルプレミアムブランドへ  
グローバルモータースポーツへの挑戦

**BRIDGESTONE**

F1写真は検討修

1997-2010  
F1® 参戦

1998年 F1® 第16戦（於日本）



“現在のプレミアム戦略推進の基盤となる”



# Bridgestone 1.0／2.0で培ったコアコンピタンス（強み）

## グローバルフットプリント

グローバルプレゼンス（生産／販売）



## 顧客密着

強い生産財事業、現物現場（＝リアル）、技術サービス



## ブランド力

BS + FSのグローバル2大ブランド、グローバルブランド活動  
（F1他モータースポーツ含む）



## 素材

ゴムを極める





ブリヂストンDNAを大切に

品質へのこだわり

現物現場

お客様の困りごとに寄り添う

挑戦





# Bridgestone 3.0 – 第三の創業 –

---

2020年 ～

サステナブルなソリューションカンパニーへ

## Bridgestone 3.0 Journey 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**



企業コミットメント

## Bridgestone E8 Commitment

未来からの信任を得ながら  
経営を進める軸

特に価値創造の軸

Part1. ブリヂストンの概要・使命

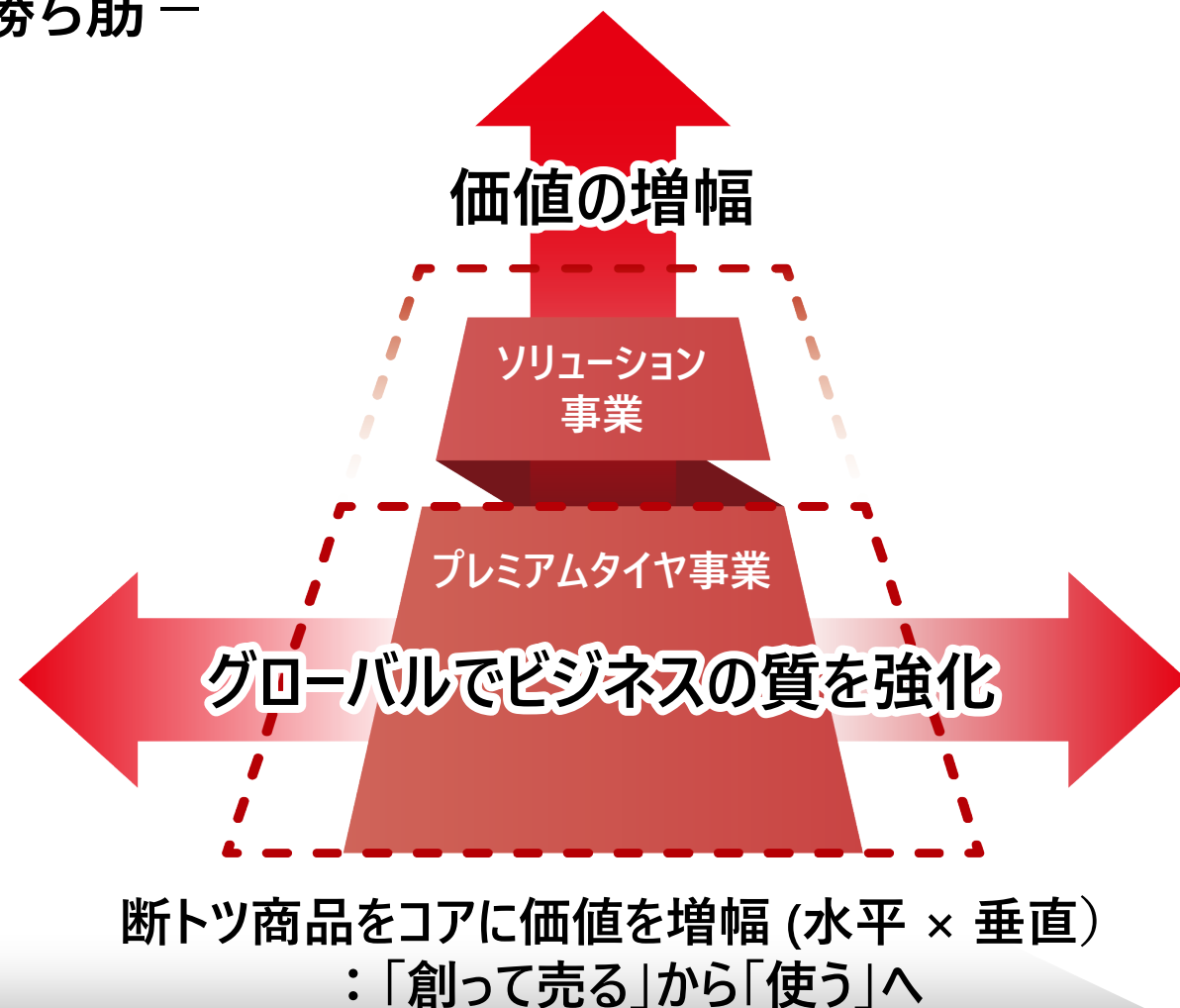
Part2. ブリヂストンの94年の歩み

**Part3. 事業戦略・業績概要**

Part4. 財務戦略・株主還元

## 持続的な価値創造へ向けた戦略の根幹 – 勝ち筋 –

- **新たなモノづくり・価値づくり会社へ**
- **競争優位の構築**  
ソリューション事業の拡充
  - お客様に寄り添い、困りごとを解決 -  
(顧客価値創造～顧客経験価値の向上から顧客サクセスへ導く)
- **強いリアル**  
(現場力、現物現場、匠の技、断トツ商品)  
× **デジタル**



ブリヂストンDNA

品質へのこだわり

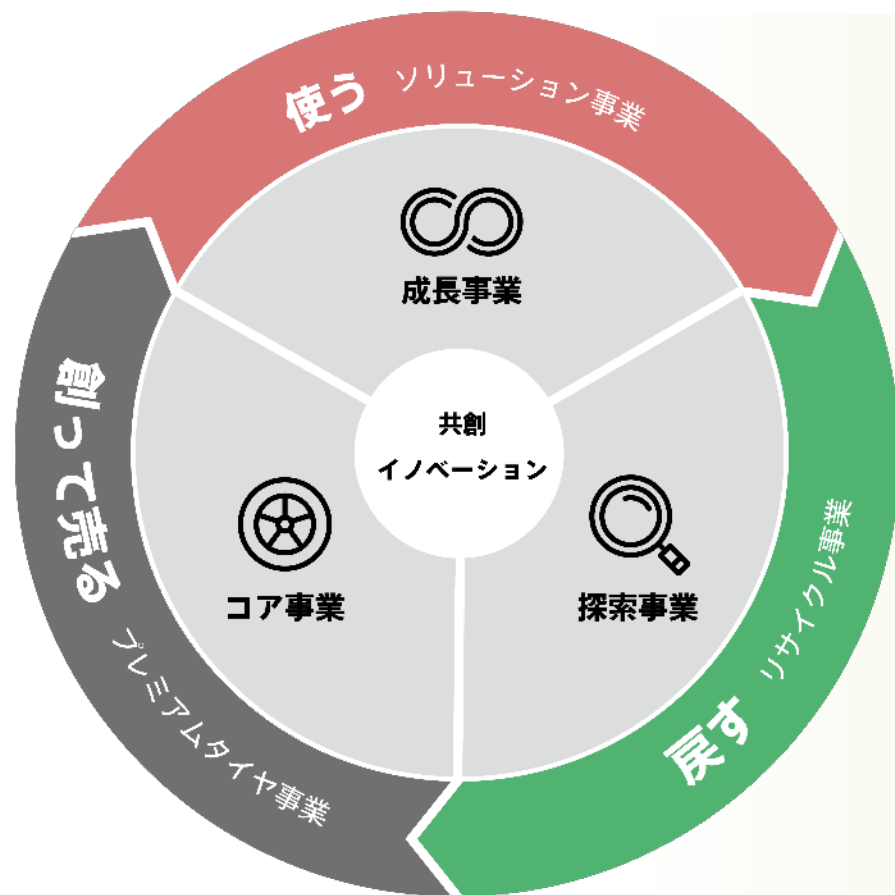
現物現場

お客様の困りごとに寄り添う

挑戦



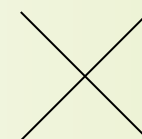
## 価値の循環へも挑戦



コア事業

成長事業

探索事業



「創って売る」

「使う」

「戻す」

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  
Solutions for your journey



# Bridgestone E8 Commitment

クラウド  
プラットフォーム



新たなコアコンピタンス	新グローバルフットプリント	究極のカスタマイズ	新ブランドパワー	技術&イノベーション	シン・グローバル・ポートフォリオ経営			
ブリヂストン DNA	品質へのこだわり	現物現場	お客様の困りごとに寄り添う	挑戦				
基盤	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	BCP・リスクマネジメント	人的創造性向上	新たなDNA創造	安心・安全

# \* 2024年中期経営計画 ビジネス具体化シナリオ—価値創造へよりフォーカス

\*2024年3月1日発表

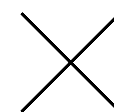


**良いビジネス体質**を創る  
“Passion for Excellence” (経営・業務品質向上)



**良いタイヤ**を創る

“新たなプレミアム”の創造  
ENLITEN



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture



**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



**良い種まき**を実施し、新たなビジネスを創る

モビリティテック事業  
“戦略事業”

新たな種まき  
- 探索事業 -

# \* 2024年中期経営計画 ビジネス具体化シナリオ—価値創造へよりフォーカス

\*2024年3月1日発表

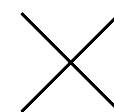


**良いビジネス体質**を創る  
“Passion for Excellence” (経営・業務品質向上)



**良いタイヤ**を創る

“新たなプレミアム”の創造  
ENLITEN



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture



**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



**良い種まき**を実施し、新たなビジネスを創る

モビリティテック事業  
“戦略事業”

新たな種まき  
- 探索事業 -

良いタイヤを創る 断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上  
“新たなプレミアム” ENLITEN／Bridgestone MASTERCORE

**BRIDGESTONE**  
ENLITEN



PS-REP搭載率（グローバル）  
25年：約35% → 30年：約100%

鉱山車両用 断トツ商品

**BRIDGESTONE** / **MASTERCORE**



超大型63インチMASTERCORE比率 24年：約90%  
MASTERCORE展開先 25年6月末：約130鉱山



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

社会環境の変化

車両パワートレインの変化

車両価値の変化

車両アーキテクチャの変化

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)

## 日本市場における断トツ商品ラインナップ例



REGNO  
**GR-XIII**  
ENLITEN

日本国内初の  
市販用ENLITEN商品

2024年2月発売



**BLIZZAK**  
**WZ-1**  
ENLITEN

乗用車用  
プレミアムスタッドレスタイヤ

2025年9月発売



POTENZA  
**RE-71RZ**

2026年2月発売



POTENZA  
*Adrenalin* **RE005**

2026年2月発売

サーキットから公道まで  
「走るわくわく」を支える  
スポーツタイヤ



**ALENZA**  
**001**

オンロード領域の  
プレミアムSUVタイヤ

サステナブルなプレミアムブランドの構築へ

**BRIDGESTONE**  
ENLITEN

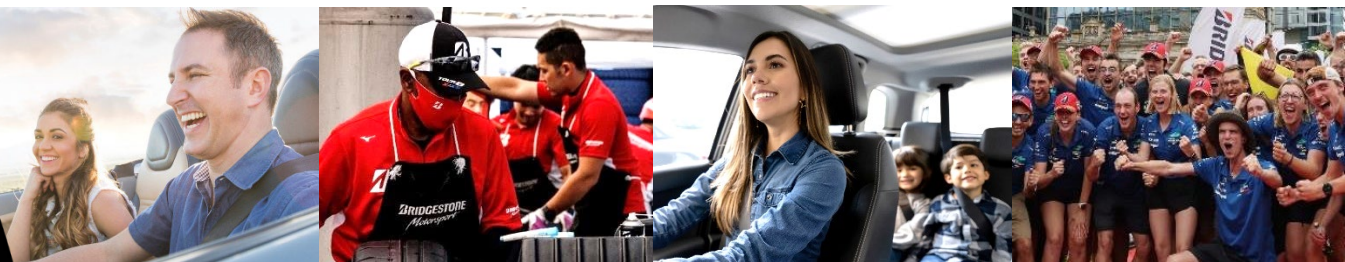
2030年に向けて  
ブリヂストンブランド **次のステージへ**

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**



レースに懸ける情熱。

それは、絶対に勝つという情熱。

諦めず、何度でもやり直すという情熱。

頂きを目指し、最高のパフォーマンスを発揮する情熱。

極限に挑戦し、どんな限界をも突破する情熱。

すべての瞬間で、断トツを追い求める情熱。

世界中の人々にインスピレーションを生む情熱。

仲間とともに新たな道を切り拓いていく情熱。

かけがえのない地球を守り抜く情熱。

あなたの最高を支える存在であるために。

モビリティの未来になくてはならない存在であるために。

私たちブリヂストンは、

モータースポーツに限りなき情熱を注いでいく。

これまでも。そして、これからもずっと。

PASSION  
TO TURN THE  
WORLD

**BRIDGESTONE**



# 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





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

究極の  
カスタマイズ

差別化



DOWN

シンプル

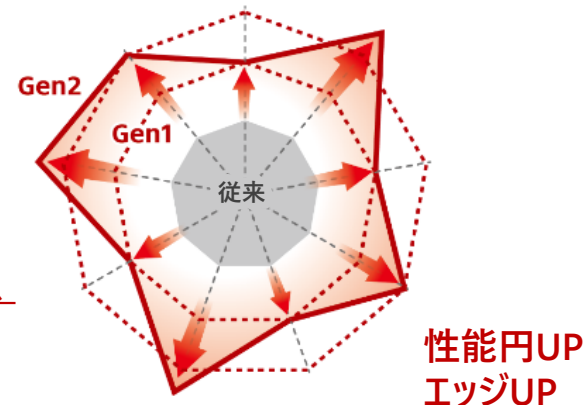
ビジネス  
コストダウン  
環境負荷の低減

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

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）



融合

モノづくり基盤技術

BCMA

コストDOWN



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

開発・生産をシンプル化  
「究極のカスタマイズ」を支える



モジュール 3



モジュール 2



モジュール 1

カスタマイズ

市場・お客様ごとに、  
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

# 2025年通期 連結業績予想

(単位：億円)

	2024年 通期実績	2025年 通期予想	前年比 増減 (%)	前年比増減 (%) (除く為替)
売上収益	44,301	43,600	△2	+0
調整後営業利益	4,833	4,900	+1	+4
利益率	10.9%	11.2%	+0.3pp	+0.4pp
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,850	2,530	△11	
ROIC	8.2%	8.7%	+0.6pp	
ROE	8.1%	7.1%	△1.0pp	
1株当たり配当金	210円	230円	—	
為替レート(USドル)	152円	148円	—	
為替レート(ユーロ)	164円	167円	—	

※売上収益、調整後営業利益、ROIC及びROEは、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

## 「真の次のステージ」 質を伴った成長へ

### 2030 長期戦略アスピレーション

27MBP

“質を伴った成長”  
グローバルブリヂストン全体

激動下でも勝ち抜く「強いブリヂストン」

成長市場  
“質を伴った成長”へシフト

2026年 「真の次のステージ」

「強いビジネス体質」  
24MBP達成を目指す

2025年 「緊急危機対策年」

「守り」と「攻め」で、  
将来への成長に向けた道筋を切り拓く

“質を伴った成長”へ  
25年下期  
ー成長市場からスタート

米国関税影響への緩和策を発端とした国別市場・ビジネス構造変化への対策

Part1. ブリヂストンの概要・使命

Part2. ブリヂストンの94年の歩み

Part3. 事業戦略・業績概要

**Part4. 財務戦略・株主還元**



# ブリヂストンの持続的な企業価値向上に向けた取り組み

- 「収益性向上」「成長投資」「財務戦略」の3本の柱で企業価値向上にコミット
- 「ブリヂストンらしさ」を軸に財務戦略も新たなステージへ

## 収益性向上

### 稼ぐ力の強化

- 事業・拠点ポートフォリオ最適化  
➤ 事業再編・再構築(第2ステージ)
- プレミアムフォーカス  
➤ ENLITEN、HRD、MASTERCORE、他
- ビジネス体質の継続強化  
➤ BCMA、ビジネスコストダウン他

## 成長投資

### 質を伴った成長

プレミアム領域や、北米・インドといった成長市場に向けたリソースの投入  
(将来への布石を打つ)

## 財務戦略

最適なバランスシートを具体化

ROIC-WACC / ROE-株主資本コスト  
スプレッド拡大

最適資本構成  
自己資本比率

手元流動性

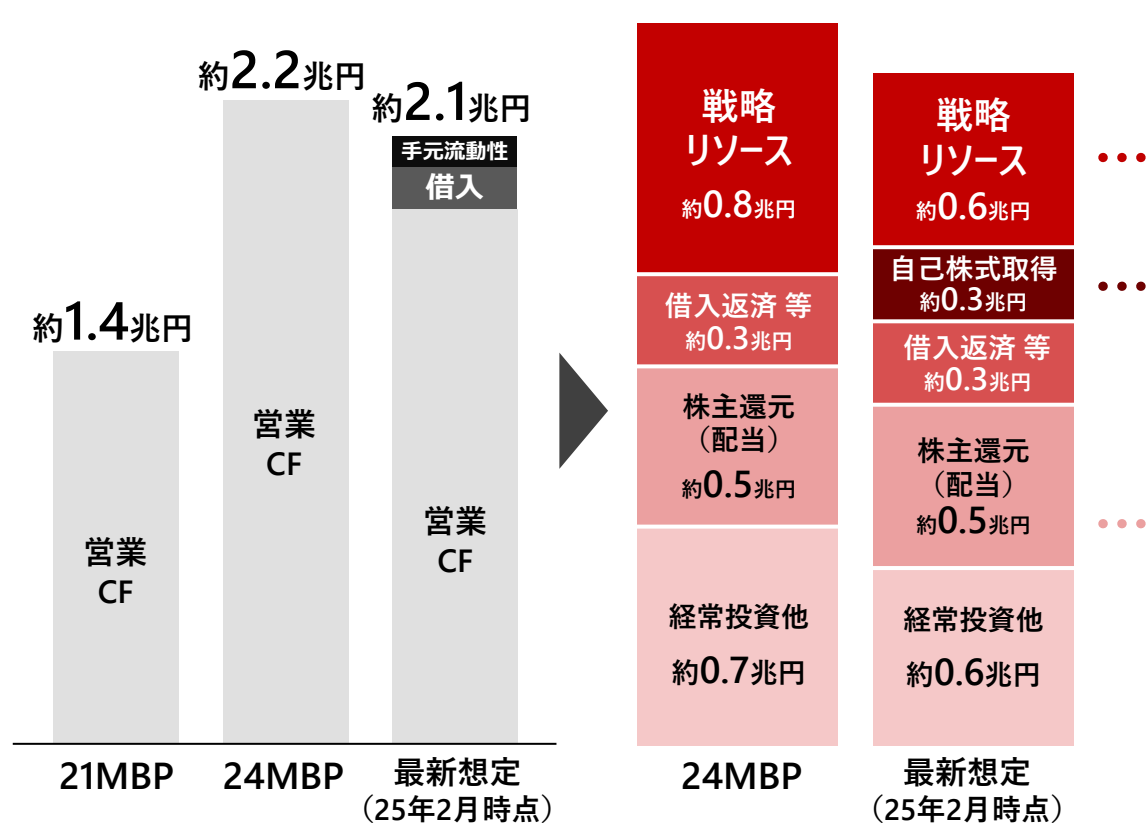
株主還元

「ブリヂストンらしさ」を重要な判断軸とする

- 企業の持続的な成長には、**財務健全性が重要**という認識は変わらない
- 健全性を担保しつつ、効率性とのバランスを追求
- 地道な体質改善を絶えず続け、中長期視点を常に持ち、**着実に・確実に**一步一步前進する
- 環境変化を常に捉え、**機動的に柔軟に**施策を変える
- これをもって、**地道な体質改善と財務戦略・施策の両輪で企業価値創造を図る**

持続的な企業価値向上へ

# キャピタルアロケーション



「戦略リソース」(戦略投資 + 戦略経費) **約0.6兆円** (21MBP対比 **約10%UP**)

- 確からしさの高いプレミアムタイヤ事業を中心に戦略リソース投入  
将来への布石を打つ

「財務健全性」を維持しつつ、「資本効率向上」との両立を図る

- 企業価値向上に資する投資、且つ、最適資本構成（資本効率化）に向けた施策として  
25年：自己株式取得を実行：約0.3兆円
- 今後も財務健全性は維持⇒業界トップ水準の格付けを維持

「株主還元の充実」：安定的且つ継続的な配当額向上

- 配当：連結**配当性向**を**業界トップレベルの50%へ**引き上げ。  
1株当たり配当額を継続的に増加。

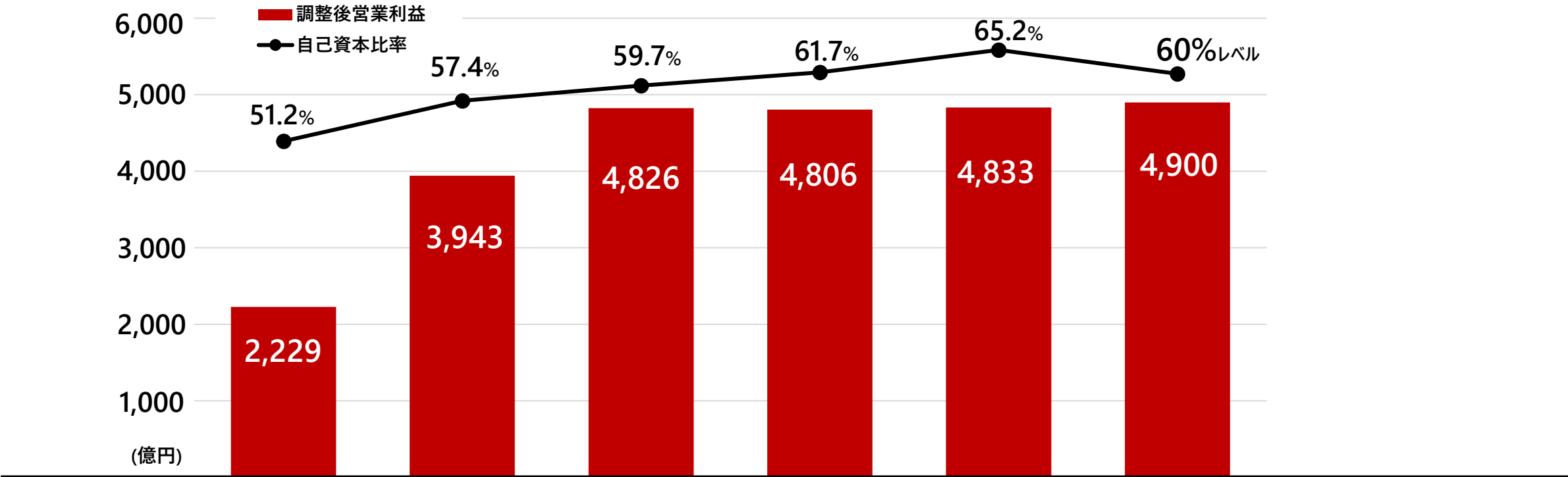
1株当たり配当額	2024年 配当実績 210円（対前年5%UP） 2025年 配当予想 MIN 230円（対前年10%UP）
----------	---








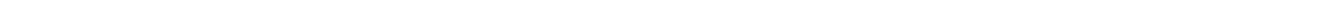
「稼ぐ力の強化」をベースとした  
キャッシュインに加え、  
効率性を意識し手元流動性と負債を活用

キャッシュアウト

- ・「将来への布石を打つ」プレミアムタイヤ事業を中心に戦略リソース投入
- ・企業価値向上に資する投資・最適資本構成（資本効率化）に向けた施策として自己株式取得を実行
- ・安定的且つ継続的な配当額向上による株主還元の充実

# 財務健全性

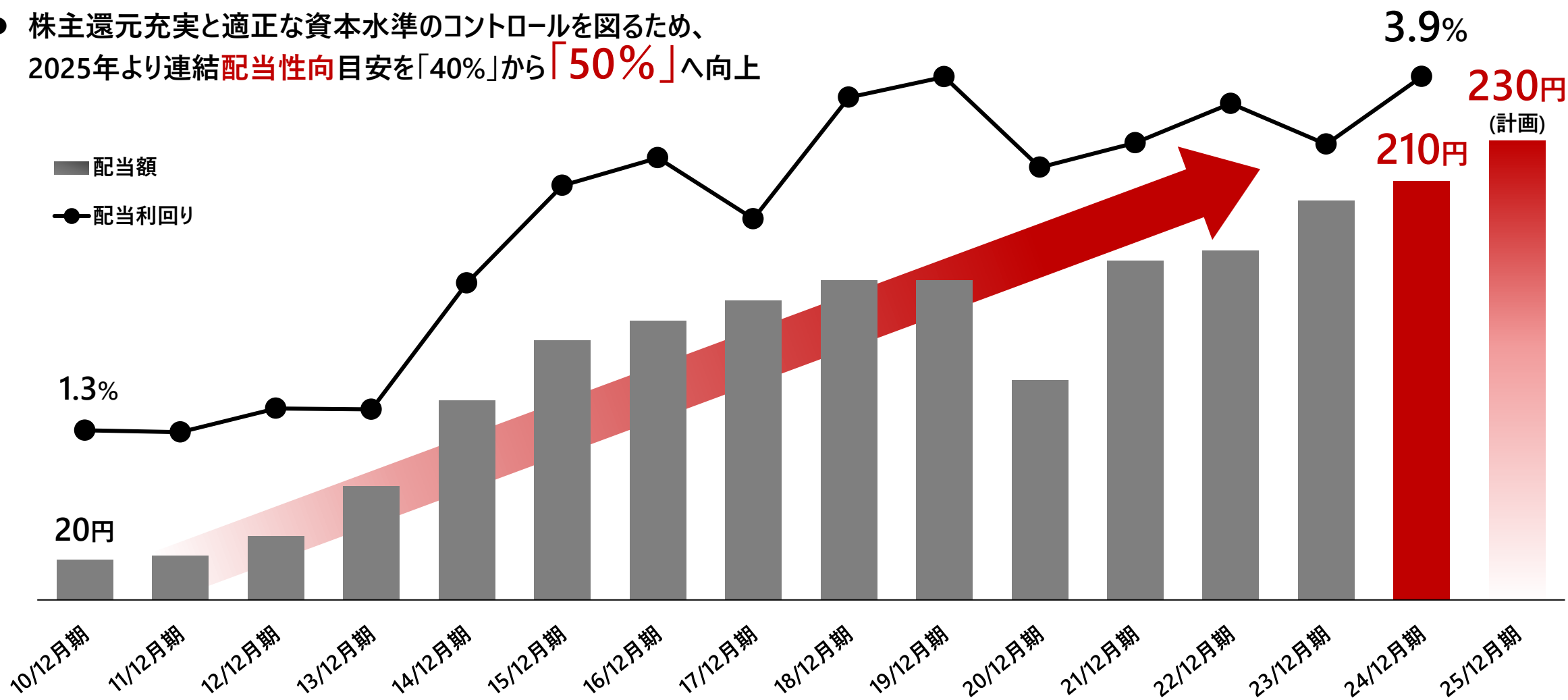


	2020	2021	2022	2023	2024	2025年計画
Moody's	A2					A1  
S&P	A					
R&I	AA		AA+ 			
JCR	AA+					

業界トップ  
水準の  
格付け

## 配当－株主還元の充実

- 基本方針：安定的かつ継続的な配当額の向上に努める
- 株主還元充実と適正な資本水準のコントロールを図るため、2025年より連結配当性向目安を「40%」から「50%」へ向上





# 株式分割

## 目的

当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げることにより、投資家の皆さまがより投資しやすい環境を整え、投資家層の拡大を図ることを目的とする。

## 概要

- 分割の割合                   : 当社普通株式1株につき、2株の割合で分割
- 基準日                       : 2025年12月31日
- 効力発生日                 : 2026年 1月 1日

※今回の株式分割は、2026年1月1日を効力発生日としておりますので、2025年12月31日を基準日とする2025年12月期の期末配当金は、株式分割前の株式数が対象となります。なお、2025年12月期の期末配当予想に関しては、1株当たり115円（年間230円）より変更ございません。



#### 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、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。従いまして、投資に関する決定はご自身のご判断においてなさるようお願いいたします。