

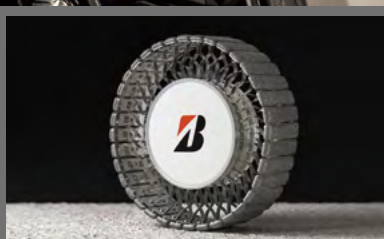
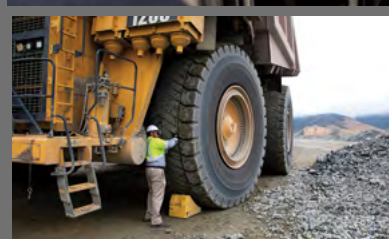
持続的な価値創造基盤	22
------------------	----

持続的な価値創造 —「質を伴った成長」へ 2025 年：「緊急危機対策年」— 変化をチャンスへ	38
--	----

ブリヂストンらしい ステークホルダーへの貢献の考え方	68
-------------------------------------	----

ガバナンス	88
-------------	----

Data	100
------------	-----





価値創造プロセス図

使命：最高の品質

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニー



Bridgestone



Input



財務資本

資本合計（2024年末時点）

37,865 億円

信用格付（2024年末時点）

Moody's A1 S&P A

累計営業キャッシュフロー（修正2024-26年計画）

約 21,000 億円

※修正2024-26年計画には手元流動性、負債活用分を含む



製造資本

設備投資（修正2024-26年計画）

約 12,000 億円



知的資本

研究開発費（2024-26年計画）

売上収益対比 3%レベル

知的財産戦略強化



人的資本

従業員数（2024年末時点）

121,464人



社会・関係資本

150を超える
国や地域で事業を展開

（2024年末時点）



自然資本

エネルギー総消費量（2024年）

38,985 千GJ

内、再生可能エネルギー
（電力）比率 75%

原材料使用量（2024年）

3,706 千トン

生物多様性・自然保全面積（2024年）

当社直接貢献分 2,072 ha



良いビジネス体質
を創る



良いタイヤを創る

成長
事業

ソリューション事業

生産財系
BtoB ソリューション
“戦略事業”

小売サービスソリューションネットワーク

コア
事業

プレミアムタイヤ事業

化工品
多角化

データ価値

信頼の増幅

断トツ商品

シン・グローバル・ポートフォリオ

リアル ×
タイヤ・ソリューションは

ブリヂストン独自

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

ブリヂストン DNA

品質へのこだわり

現物現場

基盤

サステナビリティ

コンプライアンス・人権

DE&I

社会課題・変革の動き / ブリヂストンを

で社会に貢献

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

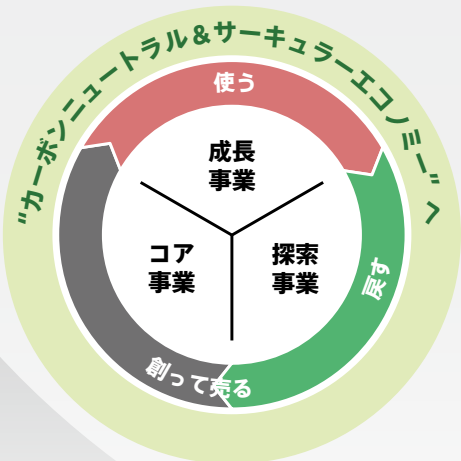
E8 Commitment

2026) —24MBP
成長へ

良いビジネスを創る
良い種まきを実施し、
新たなビジネスを創る

の増幅
(共感～共創)
価値の増幅

デジタル
生命を乗せている
のデミング・プラン



サステナビリティビジネスモデル

新ブランドパワー | 技術&イノベーション | シン・グローカル・ポートフォリオ経営

お客様の困りごとに寄り添う | 挑戦

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

Output

(24MBP 2026年計画)

調整後
営業利益率 13% レベル

ROIC 10% レベル

ROE 11% レベル

株主還元
1株当たり配当金 Min. 250 円レベル

サステナブルな成長ステージへ向けた
基盤構築

人的創造性
(調整後営業利益 + 人財投資) 130 レベル
※2019年 = 100とする

CO₂ 排出量削減
(Scope1, 2) 50% 以上削減
(2011年対比)

CO₂ 排出量削減
(Scope3) 3倍以上の
CO₂ 削減に貢献
私たちが排出する

再生資源・
再生可能資源比率 39% 以上

天然ゴム
小規模農家支援 12,000 軒以上

2050年

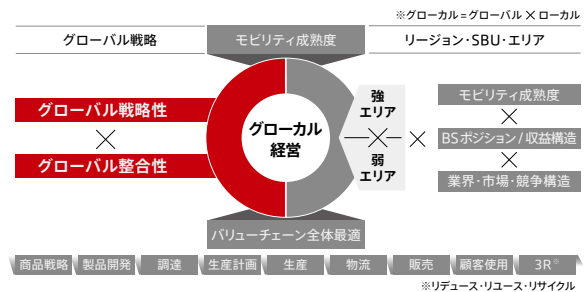
カーボンニュートラル化
100% サステナブルマテリアル化

取り巻く環境変化・リスクと機会

シン・グローバル経営体制強化

持続的な価値創造基盤として、シン・グローバル経営体制を進化させました。グローバルは、グローバルとローカルを融合させた言葉であり、グローバル戦略を軸に、モビリティ成熟度、ブリチストンのポジション／収益構造、業界・市場・競争構造など各地域・エリア特性に合わせたローカル戦略を展開すると同時に、バリューチェーン全体最適を担保することを目指しています。

● グローカル経営コンセプト



シン・グローカル経営体制

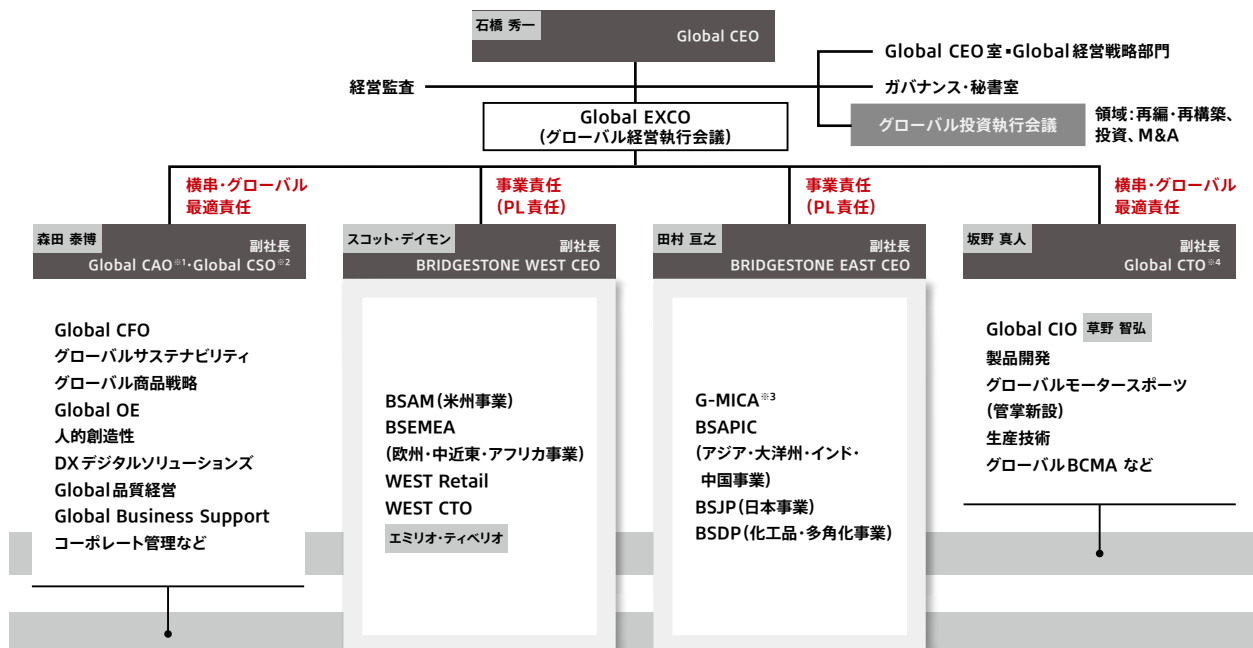
厳しい規律をしっかりと持った経営を実行

2025年1月1日付にて新たなグローバル経営執行体制を構築しました。Global CEOの下に、4名の副社長を配置し、BRIDGESTONE WEST、BRIDGESTONE EASTの事業責任(Profit & Loss(PL)責任)と、Global CTO(Chief Technology

Officer)及び、Global CAO(Chief Administration Officer)・Global CSO(Chief Strategy Officer)によるグローバル最適を追求する横串・グローバル最適責任を明確にし、それぞれが対等の立場で各役割責任を果たすことで、管理・ガバナンスを強化、チェック＆バランスを担保し、「実行と結果に拘る」経営を推進しています。

さらに、Global CTO に、Global CIO (Chief Innovation

● 2025年1月1日付 グローバル経営執行体制



※1 CAO=Chief Administration Officer

※2 CSO=Chief Strategy Officer

※3 G-MICA: グローバル鉱山・産業・建設・航空タイヤ・ソリューション

※4 CTO=Chief Technology Officer

Officer)とBRIDGESTONE WEST CTOを加えた技術サイドの3名を含む、合計7名を執行役に任命しました。モノづくりをコアとする会社として、Global CTO、Global CIO、BRIDGESTONE WEST CTOを中心に技術・イノベーションも加速していきます。

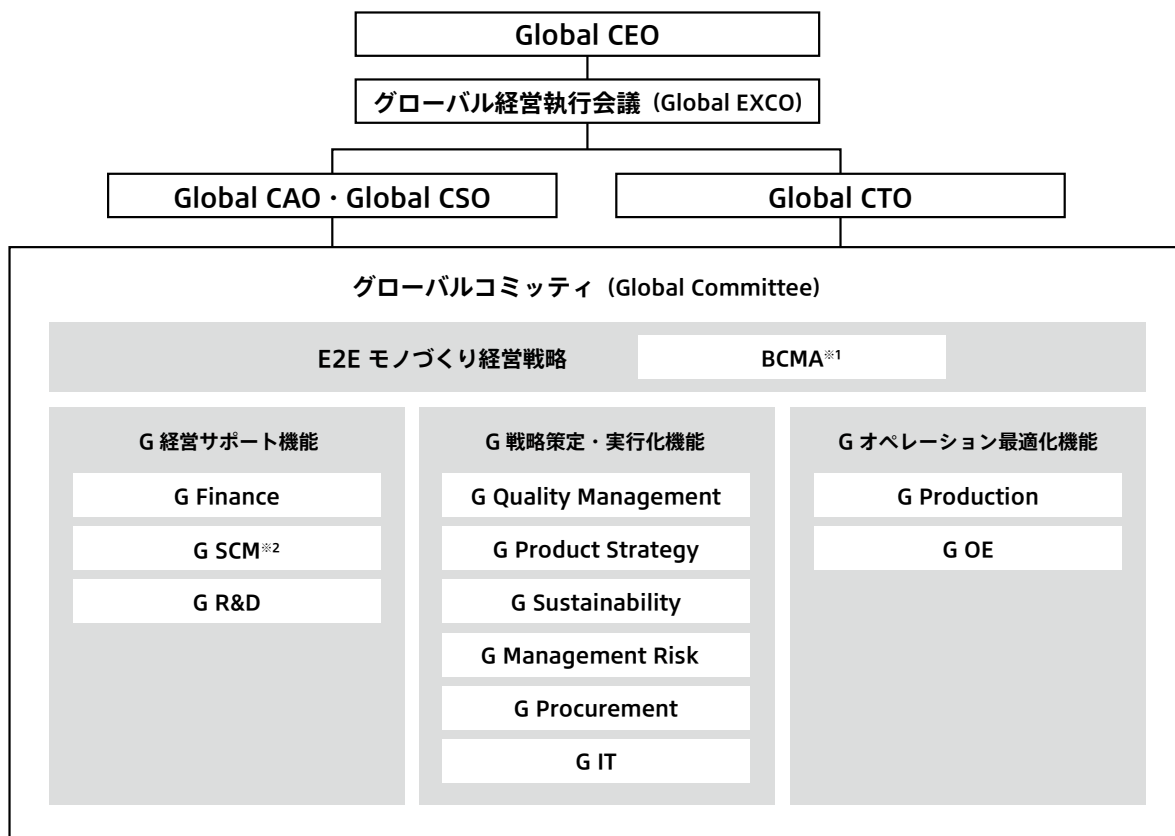
横串・グローバル最適機能

横串・グローバル最適機能を強化していくため、Global CTO及びGlobal CAO・Global CSOを責任者として、経営戦略

や経営課題に基づいたグローバルコミッティを設置し、各コミッティが地域や組織を横断して、課題解決に向けた取り組みを推進しています。Global CTO、Global CAO・Global CSOは、それらの活動において、横串・グローバル最適責任を果たし、それぞれの領域において経営課題をGlobal EXCO（グローバル経営執行会議）へ報告・答申します。

Global EXCOでは、横串・グローバル最適責任とBRIDGESTONE WEST／EASTの事業責任（PL責任）の観点の双方から経営課題を確認・議論した上で、決定することでガバナンスとチェック＆バランスを担保しています。

● グローバルコミッティ（合計：12）



G= Global

※1: BCMA=Bridgestone commonality modularity Architecture

※2: SCM=Supply Chain Management

執行役メッセージ

2025年のシン・グローバル経営体制では、BRIDGESTONE WEST／EAST CEOの事業責任(Profit & Loss (PL) 責任)、Global CTO、Global CAO・Global CSOの横串・グローバル最適責任を明確にしています。加えて、Global CTO傘下にGlobal CIOを新設するとともに、BRIDGESTONE WEST CTOを配置し、当社の「質を伴った成長」の中核となる断トツ商品力の強化や、次世代に向けた技術・イノベーションを加速していきます。

この執行役を中心としたグローバル経営チームで、「質を伴った成長」に向けた基盤を構築し、将来への成長に向けた道筋を切り拓いていきます。

事業責任 (PL責任)



BRIDGESTONE EASTは、当社のホームマーケットである日本・アジア・大洋州に加え、高い技術力が求められる鉱山用・航空機用タイヤ事業などを管轄し、お客様からの信頼の証として高いマーケットシェアを獲得しています。今後は、EAST全域で強いビジネス体質を創りながら、「成長市場」であるインド消費財や、鉱山・航空ソリューションから「質を伴った成長」をけん引していきます。また、日本を中心に「モノづくりの中核」としてもグローバルへ貢献し、変化をチャンスと捉えながら「最高の品質で社会に貢献」に邁進していきます。

田村 亘之
代表執行役 副社長
BRIDGESTONE EAST CEO

横串・ グローバル 最適責任



経営課題の解決、さらなる価値創造に向けて、商品、サステナビリティ、サプライチェーン、財務、品質経営など幅広い部門において、横串・グローバル最適を追求していきます。加えて、米関税影響などの「新たな経営課題」に対し、グローバル各機能をつなぎ、迅速に対応する役割を担っており、「変化をチャンスへ」変える取り組みをグローバルの仲間と共に加速し、「質を伴った成長」へ貢献していきます。

森田 泰博
代表執行役 副社長
Global CAO・Global CSO
※ CAO:Chief Administration Officer, CSO:Chief Strategy Officer



日本(東京・小平)、米国(オハイオ州・アクロン)、イタリア(ローマ)の3極のテクノロジー・センターにおいて、それぞれの強みとグローバル連携を強化しながら、技術イノベーションを通じて、新たな価値創造を実現していきます。長い歴史の中で培った当社の強みである「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」の3つの「極める」を軸に、社会価値・顧客価値を創造する技術を磨き上げ、ブリヂストンの将来を切り拓いていきます。

坂野 真人 **技 術**
執行役 副社長
Global CTO
※ CTO:Chief Technology Officer

※ 役職:2025年7月1日付



BRIDGESTONE WESTは、ブリヂストンのグローバルでの成長において重要な役割を持つ米州（北米・南米）及び欧州、中近東・アフリカを管轄しています。2025年は、事業再編・再構築をやり抜き、将来を見据えた「質を伴った成長」にフォーカスしていきます。特に、米国を「成長市場」と位置付け、消費財ビジネス再構築や生産財系BtoBソリューションの拡充を加速しています。これらの成長を、断トツ商品とチャネル・ディーラーネットワークといった強いリアルとデジタルの融合を軸に、顧客サクセスを支える活動により、新たな価値を創造することで実現していきます。

スコット・デイモン

執行役 副社長
BRIDGESTONE WEST CEO



WEST CTOとして、米国や欧州を中心に、それぞれの市場の特性や多様なモビリティへのニーズを理解し、新たなモノづくり（開発・生産）への変革を通じて、社会価値と顧客価値の創造を進めています。その中核は、ENLITEN技術を搭載した次世代断トツ商品の強化です。また、オペレーションにおいても、ビジネスコストダウン活動を推進し、現物現場における地道な生産性向上活動とともに、バリューチェーン全体で業務プロセスを効率化し、ビジネスの質を向上させていきます。さらに、欧州においてサステナビリティに関するセンシング機能を担い、サステナビリティ・トランスフォーメーションのグローバル戦略をサポートしています。

エミリオ・ティベリオ**技 術**

執行役 専務
BRIDGESTONE WEST CTO
※ CTO: Chief Technology Officer



Global CIOは、グローバルでのイノベーション活動を通じた革新技術の創出や新たな価値創造をミッションとして、2025年に設置されました。社内及び産官学民の様々なパートナーとの共創活動や探索活動を通じてイノベーションを加速させることで、ブリヂストンの持続的な価値創造を実現し、将来にわたって人とモノの移動を支え続けるとともに、カーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現などサステナビリティへ貢献していきます。

草野 智弘**技 術**

執行役 専務
Global CIO
※ CIO: Chief Innovation Officer

財務資本:財務戦略 ― 稼ぐ力の強化と資本効率向上

2025年財務計画
＜2025年2月17日発表＞

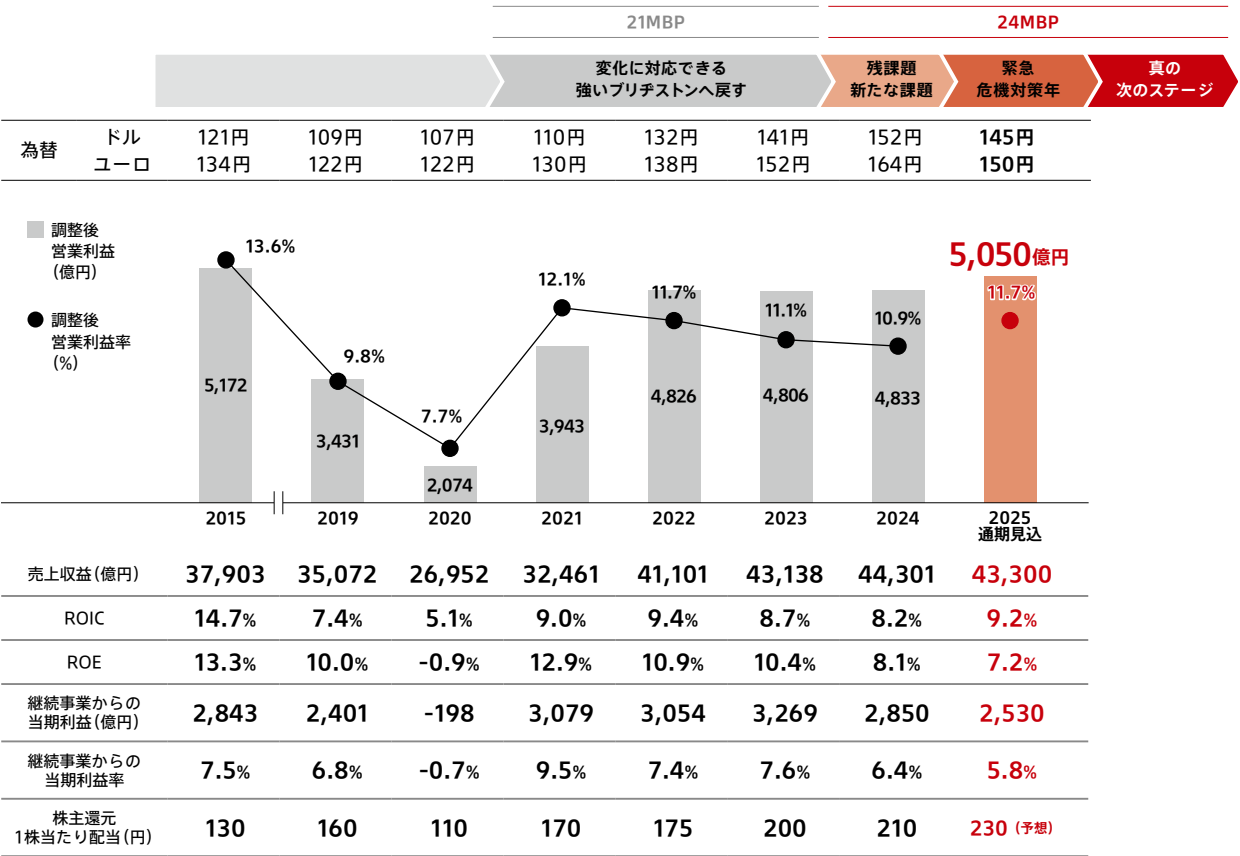
■ グローバル全体像

2024年は、中国EV攻勢などによる自動車業界構造変化や、南米・欧州市場への廉価輸入品の増加などのタイヤ業界構造変化の加速が「新たな脅威」となる中、事業再編・再構築(第2ステージ)への早期着手、プレミアムフォーカス徹底による販売MIX改善を推進するとともに、地道なグローバルビジネスコストダウン活動が業績を下支えた結果、対前年増収増益を確保しました。一方、2021年以降、調整後営業利益率、ROIC、ROEといった稼ぐ力、資本効率を示す指標の下降が続いています。特にROEは、事業再編・再構築費用を調整項目に約1,000億円計上したこともあり、前年を大きく下回る着地となりました。

この2024年を受けて、2025年を「緊急危機対策年」と位置付け、事業再編・再構築、経営・業務品質の向上を徹底する「守り」の活動を最優先に、「断トツ商品」やソリューション事業の強化などを中心とした「攻め」の活動の両輪で実行することにより、「質を伴った成長」に向けた基盤を構築しています。

2025年事業計画は、「稼ぐ力の強化」と資本効率の向上をポイントとしています。確からしさの高い販売をベースに、売上収益43,300億円(為替影響を除き前年比102%)、調整後営業利益5,050億円レベル(為替影響を除き前年比111%)としました。質の向上、「稼ぐ力の強化」を徹底し、調整後営業利益率は前年比約1%アップの12%レベル、最重要経営指標であるROICは、前年比1%の改善を織り込み9.2%を計画しています。一方で、再編・再構築を2025年中にやり抜く計画を反映し、調整項目に再編・再構築費用を約1,000億円レベル計上した影響もあり、継続事業からの当期利益は2,530億円、ROEは7.2%と前年を下回る計画となりました。株主還元については、安定的かつ継続的に配当額を向上する方針です。1株当たり配当金は、前年対比20円アップの230円を予想しています(2025年財務計画＜2025年2月17日発表＞は、米国関税影響を織り込んでおりません)。

米国関税については、直接的影響はあるものの、調整後営業利益5,050億円は変えず、1株当たり配当金予想も230円を維持しています(2025年5月15日第1四半期決算発表時点)(米国関税影響とその緩和策:P28-29参照)。



■ 事業ポートフォリオ別

事業ごとに「質を伴った成長」に向けた計画を策定しています。コア事業であるプレミアムタイヤ事業は、厳しい事業環境下でも「稼ぐ力の強化」を進めることで、調整後営業利益率14%レベルを計画し、成長事業であるソリューション事業は

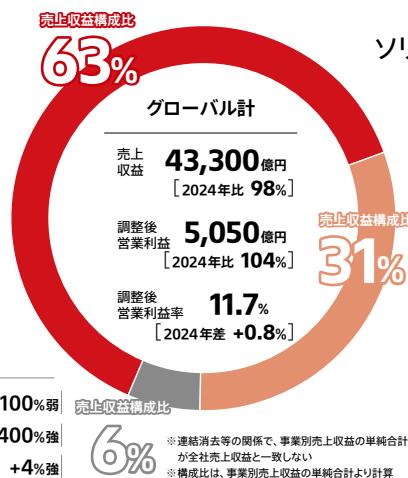
生産財系BtoBソリューションを中心に前年比約140%の大幅増益、調整後営業利益率も前年から2%強アップと収益性向上を目指しています。この生産財系BtoBソリューションは、鉱山、航空、トラック・バス系ソリューションで構成し、今後の成長へ向けて戦略事業と位置付けています。

プレミアムタイヤ事業 コア事業

売上収益	28,800 億円レベル	2024年比 100%弱 (除く為替103%)
調整後営業利益	3,970 億円レベル	2024年比 100%弱 (除く為替105%)
調整後営業利益率	14%弱	2024年差 0% (除く為替+0.2%)

化工品・多角化事業

売上収益	2,900 億円レベル	2024年比 100%弱
調整後営業利益	170 億円レベル	2024年比 400%強
調整後営業利益率	6%弱	2024年差 +4%強



ソリューション事業 成長事業

売上収益	14,000 億円レベル	2024年比 100%レベル
調整後営業利益	1,100 億円レベル	2024年比 140%強
調整後営業利益率	8%弱	2024年差 +2%強

生産財系 BtoBソリューション	モビリティテック事業 戦略事業	
売上 収益	3,500 億円 レベル	2024年比 100%強
調整後 営業利益	320 億円 レベル	2024年比 140%強
調整後 営業利益率	9%強	2024年差 +3%弱

■ リソースアロケーション

設備投資

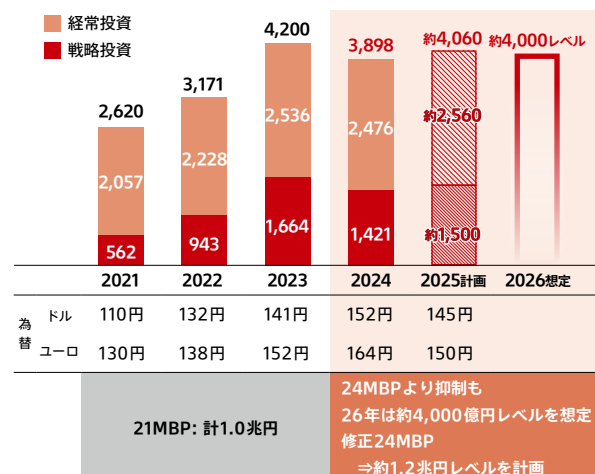
2025年計画:約4,060億円(2024年同等) — 24MBP 約1.4兆円レベルから抑制
➡ メリハリを強化しながら「将来への布石」を打つ。

厳しい事業環境を踏まえて、メリハリを強化しつつ、プレミアムタイヤ事業(コア事業)を中心に厳選しながら「将来への布石」は着実に打っています。2025年は約4,000億円、2026年も同レベルの設備投資を想定し、修正24MBP(2024年~2026年合計)では約1.2兆円と、24MBP 約1.4兆円レベルより抑制も、21MBP 約1兆円対比では増額を計画しています。2025年、2026年の投資額レベルについては、米国関税影響などを踏まえて検討を継続し、適切なリソース配分を実行していきます。

研究開発費

ENLITEN、Bridgestone MASTERCOREなどの「断トツ商品」強化に向けて、2025年の製品・生産技術開発における研究開発費は、売上収益比3%レベルを維持する計画です。

● 設備投資金額(億円)



米国関税とその緩和策:「変化をチャンスへ」 ＜2025年5月15日発表＞

米国関税影響(5月12日時点の前提)

不確定要素が大きいものの、米国関税の直接的な影響を5月12日時点の関税条件に基づき、5月15日の第1四半期決算にて発表しています。2025年末までの影響額として、米国関税により影響を受ける原材料コスト増、タイヤ単体へのインパクト(米国輸入タイヤコスト増など)を織り込み、調整後営業利益ベースで約450億円と試算しました。なお、ブリヂストンにおけるタイヤ単体の米国関税インパクトは、乗用車用タイヤ(PS)本数の場合、日本生産品に占める米国輸出の割合は、全体の約1割弱です。また、グローバル販売のうち、米国関税の影響を受ける本数は、メキシコ・カナダ品の関税適用が猶予されている前提で、約4%レベルです。

● 米国関税直接的インパクト試算前提(5月12日時点)

PS	・自動車・自動車部品関税(メキシコ・カナダ以外): 25%(5月3日～) ・メキシコ・カナダ品: 0%⇒米国・メキシコ・カナダ協定(USMCA) 猶予(6月末まで)
TB	・相互関税10%(4月5日～)―7月1日以降、自動車・自動車部品関税25%適用想定
Specialties	・相互関税10%(4月5日～)―90日猶予後、7月9日以降国別追加関税適用想定
原材料	・スチール・アルミ関税: 25%(3月4日～) ・他原材料: 相互関税10%(4月5日～) ・中国品: 145%(4月9日～)⇒30%(5月14日～) 90日間適用 ・天然ゴム関税: 0%(適用外) ・カーボンブラック関税: USMCA対象アイテム 猶予(6月末まで)

※ 一部当社想定織り込み

2025年「緊急危機対策年」としての意義性強まる ― 米国関税の直接的影響は打ち返す

米国関税の直接的影響は下記の通り、様々な施策の組み合わせで打ち返していきます。

■「守り」と「攻め」の活動をやり抜き、さらに強化・加速:

地道なグローバルビジネスコストダウン活動／プレミアムフォーカス徹底

■グローバルでの「リーン化」及びグローバルカンパニーの強みを活かした緩和策の組み合わせ

- ・グローバルでの「リーン化」:
再編・再構築(第2ステージ)さらに加速・強化 ― 追加施策を検討・実行: 北米・南米・欧州、他
- ・「グローバルカンパニーの強みを活かす」― グローバルSCM／調達最適化

■「変化をチャンスへ」― 米国事業(販売・生産)強化

- ・米国消費財ビジネス再構築推進 ― マルチブランド戦略(ブリヂストン&ファイアストン)
- ・米国生産強化: 地産地消率維持・向上(米国地産地消率PS- 約6割/TB- 約7割)
 - ・生産性向上、既存設備能力活用最大化
 - －消費財: エイケン工場小規模投資+ウィルソン工場含めて活用最大化(使い倒す)
 - ・米国関税影響を見極め、乗用車用タイヤ(PS) ― メキシコ・カナダ生産拠点最適活用
- トラック・バス用タイヤ(TB) ― ブラジルを含めて米州全体の地産地消率維持・向上

特に、「変化をチャンスへ」は、2020年の第三の創業以降、経営方針として常に掲げており、今回も意識して経営を実行しています。2025年は、これらの活動を通じて、グローバルのビジネス体質をより強化することで、2026年／中期事業計画(2027-2029)に向けて、「質を伴った成長」の基盤を構築していきます。

米国関税の直接的な影響に加えて、米国内景気減退影響を、調整後営業利益ベースで、約200億円レベルと試算しています。これは2月に発表した計画対比、米国GDP成長率低下を前提として試算したのですが、不確定要素がさらに大きく、リスク度合いも不透明なため、年間業績見込には織り込んでいません(2025年5月15日発表時点)。

「変化をチャンスへ」

レジリエントな基盤強化： サプライチェーンのグローバル最適追求／ 地産地消体制推進

ブリヂストンは、従来から地産地消体制を推進することで、レジリエントな基盤を強化してきました。現在、米国地産地消率は乗用車用タイヤ(PS)約6割／トラック・バス用タイヤ(TB)・鉱山用タイヤ(OR)超大型約7割、米州(北米＋南米)ではPS約9割／TB約8割です。今後もこれらの比率を維持・向上していきます。加えて、高付加価値タイヤ分野においては、「日本で生産し、世界で勝つ」戦略を実行します。モノづくりの中核である日本にて、グローバル地産地消体制を補完していきます。

さらに、米国事業強化の一環として、PSタイヤを生産する米国エイケン工場にて、工程間バランスを適正化する小規模投資を実行するとともに、ウィルソン工場も含めて生産性向上を強化することで、既存設備の最大活用を推進しています。2025年より徐々に増産をスタートし、2027年には約2百万本の増産体制を構築していきます。メキシコ・カナダの生産拠

点においても同様に、生産性向上・既存設備の最大活用による増産を推進していきます。なお、原材料調達においても、天然ゴムを除き、米国現地調達比率は約8～9割と高いレベルです(天然ゴム調達は米国関税適用外の前提)。今後も、グローバルカンパニーの強みを活かし、変化や地政学リスクに対応するサプライチェーンのグローバル最適を追求していきます。

国・地域別市場構造変化に対応した 戦略構築・実行

国・地域別に米国関税影響が異なる中、市場構造変化を想定して、「変化をチャンスへ」経営を進めています。

BRIDGESTONE WESTの米国・南米・欧州、BRIDGESTONE EASTの日本・アジア・インド・中国・ORそれぞれにおいて、下図の通り、メリハリのある戦略を構築・実行していきます。それぞれの国における構造変化などに対し、感度を鋭く持ち、迅速に対策を実施していきます。

● 国・地域別市場構造変化に対応した戦略構築・実行

BRIDGESTONE WEST

米国

25年下期より「質を伴った成長」へ — 「成長市場」として米国事業強化

- 販売能力アップ × 生産能力アップ / 米州域内ソーシング最適化 (PS・メキシコ・カナダ／TB・ブラジル)
- 消費財ビジネス再構築 (マルチブランド戦略 BS × FS: 断トツ商品・チャネル) × 生産強化
 - 市場構造変化: FSブランドの価値アップ、車齢・中古車需要増によるメンテナンス需要UPを見据え、プランを前倒し・加速
 - ⇒ FSへもENLITEN技術適用 (26年～)、直営小売事業 (Firestone Complete Auto Care) 強化
- 生産財ビジネス強化: 強い基盤で着実に — BtoBソリューション運動(リトレッド、モビリティソリューション)

南米

■ 事業再構築へフォーカス — 経営・業務品質の向上徹底 (特に、ブラジル)

欧州

■ “質”にフォーカス: プレミアムフォーカス徹底 / 再編・再構築 (第2ステージ)「欧州事業の形を変える」⇒ 基盤を構築し、次ステージで成長へ

BRIDGESTONE EAST

日本

- グローバルの「モノづくりの中核」 — プレミアムタイヤ生産拠点として継続強化 — グローバル地産地消体制を「補完」/ 日本タイヤ事業再構築加速
- REP市場変化(廉価品ゾーン流入)に備え、ファミリーチャネル防衛強化
 - BS-BEST領域の「断トツ」強化に加え、BS-Better・Goodも強化

アジア

- 高シェア市場(タイ・インドネシアなど)にて、REP市場変化(廉価品ゾーン流入)に対応する体制、ファミリーチャネル防衛強化
 - BS-BEST領域の「断トツ」強化に加え、BS-Better・Goodも強化(一部の国: FSブランド活用)

インド

■ プレミアムPSビジネス強化 — プレミアム・マス戦略: 「成長市場」としてマーケットリーダーポジション強化 — 生産増強、断トツ商品・チャネル拡充

中国

■ プレミアムPSビジネス強化: 中国完結(地産地消)にて販売拡大推進 断トツ商品・チャネル拡充(OE × REP)

OR

- 米国においてもレジリエントなビジネス基盤強化(米国内地産地消率 高、グローバル販売のうち — 米国輸入品比率 小)をベースに「質を伴った成長」へ
- 断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」拡充 × 現場現場でのBtoBソリューション拡充継続

Global CFOメッセージ:財務健全性と資本効率の両立

「ブリチストンらしさ」を軸に、財務戦略も新たなステージへ。財務健全性と資本効率の両立を推進し、「稼ぐ力の強化」や規律ある「成長投資」を財務面から支えることで、持続的な企業価値向上に貢献します。

菱沼 直樹

Global CFO・G財務統括部門長



ブリチストンは、全てのステークホルダーへの貢献を最大化することが、使命である「最高の品質で社会に貢献」の実現につながっていると考えています。経営にあたっては、今後の事業展開に備えた経営基盤の強化を図りつつ、業績の向上に努めることを基本方針としており、適正な財務体質を維持し、得られた成果は株主還元として当社を応援してくださる皆様と分かち合いながら、持続的に成長していきたいと考えています。

ありたいバランスシートに向けた考え方・背景

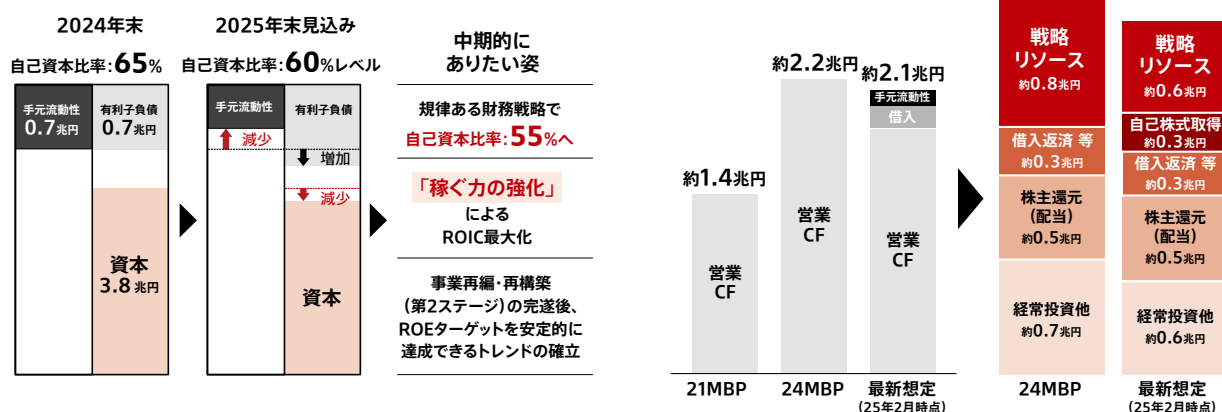
企業の持続的な成長には、財務健全性が重要という考え方は変わらず、ありたいバランスシートを検討する際にも、「ブリチストンらしさ」は重要な判断軸となりました。不確実性が高い事業環境下で、財務健全性の重要性が高まる中、各格付け機関からも当社の財務体質の健全性は強みとして高いご評価をいただいています。

一方で、資本効率の観点からは改善の余地があることも認識しています。地道な体質改善によって利益剰余金が増加し、

為替影響等の市場環境も相まって、2024年末時点の自己資本比率は65%に達しました。想定以上に財務健全性が高まったこともあり、当社にとって最適なバランスシートとはどうあるべきかを再検討し、手元流動性を月商1.5カ月分、自己資本比率を55%レベルとすることを、中期的にありたい姿として具体化しました。ROICとWACC、ROEと株主資本コストのスプレッドを拡大させることが企業価値向上に資するとの考えに基づき、財務健全性と資本効率性のバランスを保ちながら、持続的な成長を目指していきます。

キャピタルアロケーション

24MBP期間中の事業環境の変化を踏まえ、「将来への布石を打つ」ための戦略リソースは、プレミアムタイヤ事業や成長市場を中心に投資対象を厳選しています。財務健全性の維持と資本効率向上との両立を図る施策として、手元流動性と負債を活用した自己株式の取得を実行するとともに、株主還元をさらに充実させていきます。



■ 自己株式取得

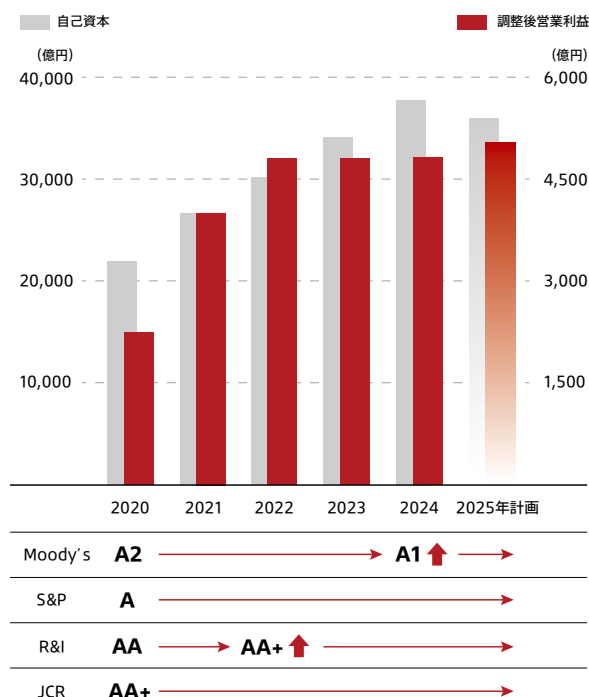
自己株式の取得は、最適な資本構成を目指す施策であり、同時に企業価値向上に資する投資として位置付けています。

2025年には、財務健全性を維持しつつ、資本効率向上との両立を図る施策として、3,000億円、75百万株を上限とする自己株式の取得を実施します。

事業再編・再構築（第2ステージ）を前倒しで進める中で、24MBP期間に必要な「守り」と「攻め」のリソースに一定の目途がついたことに鑑み、手元流動性、配当水準、株価、金利上昇を含む市場環境等を総合的に勘案して自己株式の取得を決定しました。取得した株式は全数消却を予定しています。

■ 負債の活用

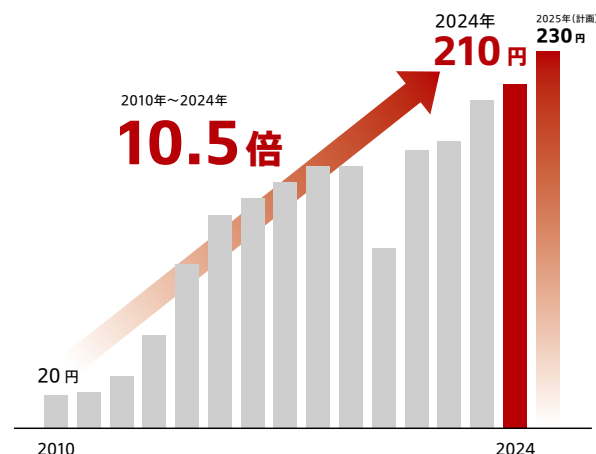
最適資本構成の実現を通じたWACCの低減による企業価値向上（ROIC-WACCスプレッド拡大）に資する施策の一環として、普通社債等による2,000億円規模の資金調達を実施し、さらなる成長のための投融資・設備投資資金、資本効率化のための自己株式取得資金などに充当する予定です。米国関税影響に伴う先行き不透明感が金利環境や投資家心理に大きく影響を与える局面においても、1,000億円の無担保社債を発行できたことは、当社の業界トップ水準の格付けや財務資本戦略を高くご評価いただいた結果と捉えています。



■ 配当 — 株主還元の充実

当社は、当該期の業績、財政状態に加え、中期的な利益見通し、投資計画、キャッシュ・フロー等を総合的に勘案し、安定的かつ継続的な配当額の向上に努めることを基本方針としています。従来は連結配当性向の目安を40%としていましたが、株主還元の充実と適正な資本水準のコントロールを図るため、連結配当性向を業界トップレベルの50%に変更しました。

2024年の年間配当金は一株につき210円となりました。2025年はミニマム230円、2026年には250円レベルの配当を予定しています。今後も持続的な企業価値向上を通じて株主還元の充実を図り、株主の皆様のご期待に応えていきます。



継続的な対話を活かした財務戦略の進化

当社は株主・投資家の皆様との「対話」を重視し、皆様からの貴重なご意見やご要望を経営チームや取締役会と共有することで、経営戦略や事業活動、IR活動の改善につなげ、企業価値の最大化に向けた取り組みを強化しています。

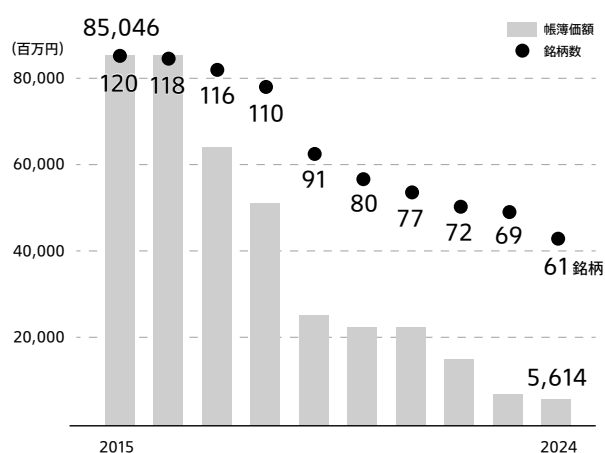
当社にとって最適なバランスシートのあり方を再検討する過程においても、投資家やアナリストの皆様から様々なご意見・アドバイスを頂戴しました。これらの示唆に富むご意見を経営チームや取締役会と共有することで、視点の多角化や議論の深化につながりました。2月の決算発表会では、得られた洞察を反映した資本政策を含むバランスシート戦略やキャピタルアロケーションをお示し、多くの投資家の皆様からポジティブな反応を得ています。

24MBPにおける戦略リソースは、投資回収確度の高い案件を厳選しながらも、21MBP対比では約10%増の約0.6兆円を確保しており、成長投資を最優先事項とする方針に変更はありません。また、当社の強みである知的資本や人的資本などの持続的な成長を支える非財務資本の充実にも、メリハリを利かせながらリソースを投下していきます。インオーガニックな成長機会についても常に可能性は検討していますが、次のステージに向けた事業基盤を確かなものにしていくためにも、24MBP期間中はオーガニックグロースを優先しています。

最適なバランスシートは事業ポートフォリオによっても変化するため、今後も皆様との対話の機会を活かしながら、継続的にアップデートしていきます。

政策保有株式に関する方針

政策保有株式については、事業戦略上の必要性があり、取引・協業関係の維持・強化を通じて当社の企業価値向上に資する場合を除き、保有しないことを基本方針としています。保有する株式については、毎年、全銘柄を対象として、執行部門が保有の合理性を確認し、取締役会で検証するプロセスを確立しており、合理性が認められないと判断した株式については、取引先企業との対話を通じて十分な理解を得た上で、縮減措置を講じています。資産効率の改善にもつながる取り組みとして、聖域を設けることなく縮減を進めており、2024年度末時点の純資産（連結）に占める政策保有株式の割合は1.3%となりました。



資本コストを意識する経営／ROIC

当社では、21MBPより「稼ぐ力」を評価するROIC(Return on Invested Capital)を最重要経営指標に加え、資本コストを意識した経営を強化しています。ROICの改善には、利益(分子)と資産(分母)の両面に着目し、現場ごとの業務プロセスやKPIに落とし込み、日々の業務と結びつけて推進することが重要です。当社では、事業別の採算管理や、改善サイクルの強化を容易にする観点から、以下の基本算出式を採用しています。

$$\text{ROIC} = \frac{\text{調整後営業利益 (税引後)}}{\text{運転資本} + \text{非流動資産 (投下資本)}}$$

調整後営業利益 (税引後) : 税率30%に固定
運転資本 : 営業債権及びその他の債権 + 棚卸資産 - 営業債務及びその他の債務 (期末残高)
非流動資産 : 非流動資産 除く繰延税金資産 (期末残高)

ROICの浸透と実践においては、グローバル本社の財務戦略部門が事務局となり、グローバルでの活動を統括しています。また、事業部単位で任命されたROICアンバサダーが、事業部別のROICツリーの作成支援やTQM大会での改善事例共有等を通じて、社員一人ひとりがROICの意義を理解し実践できるよう、現物現場での浸透活動を推進しています。

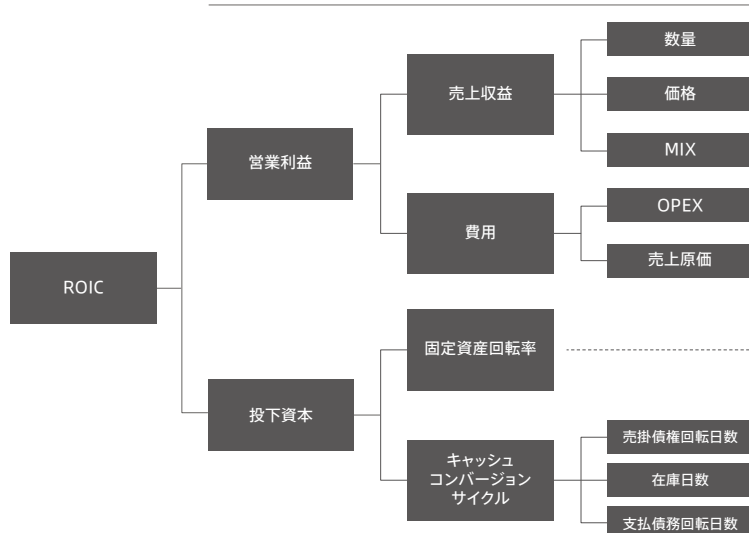
24MBPでは、シン・グローバル経営体制に基づき、47エリア別の事業管理にもROICを導入しています。エリアごとにターゲットを設定し、四半期ごとに進捗のレビューを行うとともに、ROICを要素別に分解して現場レベルでの自律的な改善活動を促進することで、PDCAサイクルを回し、稼ぐ力を強化していきます。

グローバルでROIC10%以上の実現に向けて、当社想定WACC5.5%、ROIC5.5%未満の事業なし、という規律を原則として事業ポートフォリオを管理することで、持続的な価値創造の基盤を支えることを目指しています。グローバル投資執行会議では、カントリーリスクや事業別のリスクを考慮したハードルレートを設定しています。ROICを基準にした投資リターンの確度を高めるため、将来の資本コストの上昇を踏まえたハードルレートの引き上げも視野に入れながら、投資・リソース投入体制を厳格化しています。

2024年度は再編・再構築費用約1,000億円の計上もあり、ROICは8.2%(前年比-0.5pp)、ROEは8.1%(前年比-2.3pp)と、いずれも目標未達となりました。稼ぐ力や資本効率の低下については、グローバルで健全な危機感を共有しています。ROIC観点でもエリア現場密着経営のレベルを上げ、再編・再構築第2ステージをしっかりとやり遂げるとともに、資本回転率の改善と稼ぐ力の強化を通じて強いビジネス体質を築くことに注力していきます。

ROICツリーを活用した**ROIC改善活動を現物現場で継続し、バリューチェーン全体を通じて「稼ぐ力の強化」を推進**

ROIC改善ドライバー/KPI



改善に向けた25年の主な取り組み

- <守り>**
 - **ビジネス体質強化**
 - グローバルで強いビジネス基盤を構築
 - 米国関税影響の緩和策 × 「変化をチャンスへ」
 - 国別ビジネス構造変化への対応
- <攻め>**
 - 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商品 (Gen1)・Bridgestone MASTERCORE
 - 米国消費財ビジネス再構築「マルチブランド戦略」
 - **地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化**
 - 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物流改革による改善
 - 生産財系BtoBソリューション事業の基盤強化
- 事業再編・再構築 (第2ステージ)**
 - 政策保有株式の継続的縮減
 - 設備稼働率の向上
 - ⇒ 固定資産回転率維持・改善
- 売掛金回収管理強化**
 - 需要・販売変動に即応した在庫管理強化
 - エリアごとに不活動在庫の減損
 - リーンな在庫を維持するサプライチェーンの最適化
 - 購買プロセスの標準化・効率化
 - ⇒ キャッシュ・コンバージョン・サイクル改善

知的資本:知的財産戦略

社会価値・顧客価値の増幅につなげる知財マネジメント

ブリヂストンは、バリューチェーン全体で生まれるナレッジ・ノウハウ・特許など様々な知的財産(知財)を現物現場で理解・可視化し、「知財ミックス」として事業モデルに合わせて効果的に組み合わせることで、社会価値・顧客価値の増幅につなげる知財マネジメントを戦略的に進めています。

■「秘伝のタレ」知財

創立以来90年以上にわたり、「秘伝のタレ」とも言うべき独自の知財を生み出し、継ぎ足すことで、ブリヂストンの知財マネジメントを発展させてきました。特に知財を事業へ活用する取り組みを強化してきました。

■事業戦略と連動した知財ミックス戦略

プレミアムタイヤ事業を中核に、ソリューション事業、探索事業(リサイクル事業など)を含め、断トツ商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」のバリューチェーン全体をスコープとして、特許、意匠、商標のみならず、ノウハウやナレッジ(知識・知見)、ビッグデータ等の広義の知財を価値創造の観点で組み合わせた当社独自の知財ミックス戦略を確立しています。

■事業戦略を支える知財を現物現場で理解し、事業価値につなげる

知財情報を視覚化するIPランドスケープ※の手法を用いて自社・他社・業界の知財分析を徹底して行い、製造部門だけでなく、開発・生産～物流～販売サービス／ソリューションなどバリューチェーン全体における現物現場でのコミュニケーションを通じて、現場の匠の技(暗黙知)を特定・抽出し、当社知財の強みとして事業価値に変換、多くの重要な事業を支えています。

※ 経営・事業戦略を定める際に、経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を行い、その結果を経営者・事業責任者と共有し、結果に対するフィードバックを受けたり、立案検討のための議論や協議を行ったりすること

■「可視化」して「つなぐ」知財マネジメント

このように可視化された知財ミックスをバリューチェーン全体で共有し、日常的なコミュニケーションを通じて知財投資の確実性を高めています。

これらは、オープンイノベーションや知財標準化などの戦略※にも適用され、効果を発揮しています。

※ 当社は、競争力と差別化につながる価値の知的財産権による保護と、市場発展や社会貢献のために様々なステークホルダーが参加しやすいルール作りを目指した標準化を一体的に活用した知財標準化戦略を推進しています。

■知財リスク管理

R&Dや事業展開の自由度を確保するために、高度なクリアランス能力と契約・渉外能力が機能しています。例えば、自社の製品やサービスが他社の特許権を侵害していないかを確認する調査(クリアランス)により、第三者の知財権を回避・無効化し、年間約150億円のライセンス料を節約しています。このように知財リスクの管理を強化しています。

加えて、当社独自の知財戦略を外部の講演や媒体で発信し、国内の産業界全体の知財経営の発展に取り組んでいます。また、IPランドスケープ推進協議会の設立も主導し、約100社の会員企業とIPランドスケープの普及・発展に貢献しています。

■「内閣総理大臣感謝状」を受領

これらの活動が高く評価され、ブリヂストンは、日本の産業財産権制度制定140周年を機に、本制度の普及・発展に極めて顕著な功労や功績があった企業として、令和7年度「産業財産権制度普及発展特別功労企業 内閣総理大臣感謝状」の贈呈を受けました。



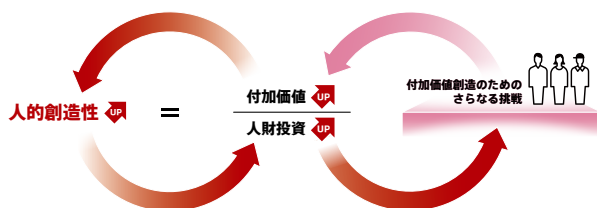
石破 茂 内閣総理大臣より「感謝状」を受け取る
当社代表執行役副社長 森田 泰博

人的資本: 人的創造性向上

ブリヂストンでは、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ともに、個人の成功・自信の波及を通じて多様な人財が輝けるようになることを軸とし、事業戦略と連動した人財戦略の推進に取り組んでいます。「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」の実現を目指し、24MBPにおいて、グローバルで現物現場を大切に、「価値創造に、よりフォーカス」することで変革を加速させていくため、経営・業務品質の向上を最優先に、変革の原動力である人財一人ひとりの生産性・創造性の向上に向けて様々な取り組みを進めています。また、多様な人財の活躍こそがE8コミットメントを軸とした価値創造につながるという想いのもと、多様な人財が輝く企業文化の醸成、職場環境の整備にも取り組んでいます。

これらの取り組みの成果を示す指標として、「人的創造性KPI」を2023年から試行し、24MBPよりグローバル経営指標として導入しました。「人的創造性」は、人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生むことを基本的な考え方としています。調整後営業利益(付加価値)を人財投資(労務費、教育訓練費、福利厚生費の和)で割った値を「人的創造性KPI」と定義し、グローバル共通の一本の軸として、推移を把握しながら、地域や国ごとの課題に取り組んでいます。

● 人的創造性KPI



事業戦略と連動した人財戦略の推進 経営・業務品質向上の追求

2025年の最優先課題である経営・業務品質の向上を図るため、当社DNAへの共感を育み、行動変革を促進する「ブリヂストン独自のデミング・プランの再浸透施策」、「創業の地研修」、当社DNAを次世代につなぐ上で重要な次世代グローバル経営リーダー育成「Bridgestone NEXT100」プログラムを通じた経営人財の重点育成に取り組んでいます。

■ 創業の地研修

当社創業の地である久留米(久留米工場、石橋文化センター等)を訪問し、創業者の想いや受け継いできたDNA、企業理念を体感し、より一層理解を深めることで、ブリヂストンで働く誇りを醸成し、業務へのマインドセットにつなげる機会としてプログラムを整備し、2024年までに累計2,200名超が受講しています。日本で働く従業員だけでなく、海外人財も多数、当プログラムに参加しています。

■ 「Bridgestone NEXT100」プログラム

次世代グローバル経営メンバーの育成に向けて、グローバルで毎年約100名(日本30名、米州30名、欧州20名、アジア20名)を選抜し、各地域経営トップとのタウンホールミーティングや各経営報告会議体への参画、海外ビジネススクール研修への参加等を通じ、多様な視点でのリーダー重点育成を推進しています。

人財一人ひとりの生産性・創造性向上

生産性・創造性向上に向けて、自ら挑戦・成長する意欲のある人財への重点機会支援や多様な人財が輝く場づくりを推進しています。

■ 現場100日チャレンジプログラム

自ら手を挙げ、在籍国の内外の現場において、自分で立てた課題・仮説の現場での検証、改善、解決に取り組むプログラムとして、2023年に日本からスタートしました。2024年からはBSAPIC(アジア・大洋州・インド・中国)へ拡大し、これまで累計24名が、ブリヂストンの幅広い事業領域でチャレンジに取り組んでいます。

■ グローバルでの多様性のあるチーム構築

多様な人財が相互に尊重し合う職場環境の実現を目指すとともに、組織としての視点や意思決定の多様化を進める観点から、事業活動を行う地域別・国別の文化や背景も踏まえながら、多様なリーダーのチームを育成することに取り組んでいます。海外拠点と比べ、DE&I領域でギャップのある日本では、全ライン長(部課長)を対象としたDE&Iマネジメントワークショップや、女性特有の健康課題をテクノロジーを活用し解決するフェムテックプログラムなど、多様な人財が活躍するための基盤整備も進めています。

ブリチストン流 DX

人的創造性向上と連動して、価値創造と生産性・創造性向上を支えるブリチストン流DX(デジタルトランスフォーメーション)を進化させています。

ブリチストン流DXのテーマは、「より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に」です。現場密着型の技術サービスにより得られた市場・顧客データや、経験則に基づく実験・実証により培ってきた技術、開発データなどの強い「リアル」に「デジタル」を融合させることで、独自のシミュレーションやアルゴリズムなどを活用し、イノベーションを加速することを目指しています。2000年代より、素材領域におけるマテリアルインフォマティクスや、製品開発におけるシミュレーション技術、AIを実装したタイヤ成型システム「EXAMATION」の導入など、徐々にデジタル力をモノづくりへ取り入れると共に、エンジニアリングチェーンヘデータをつなぐことで断トツ商品の開発に貢献してきました。

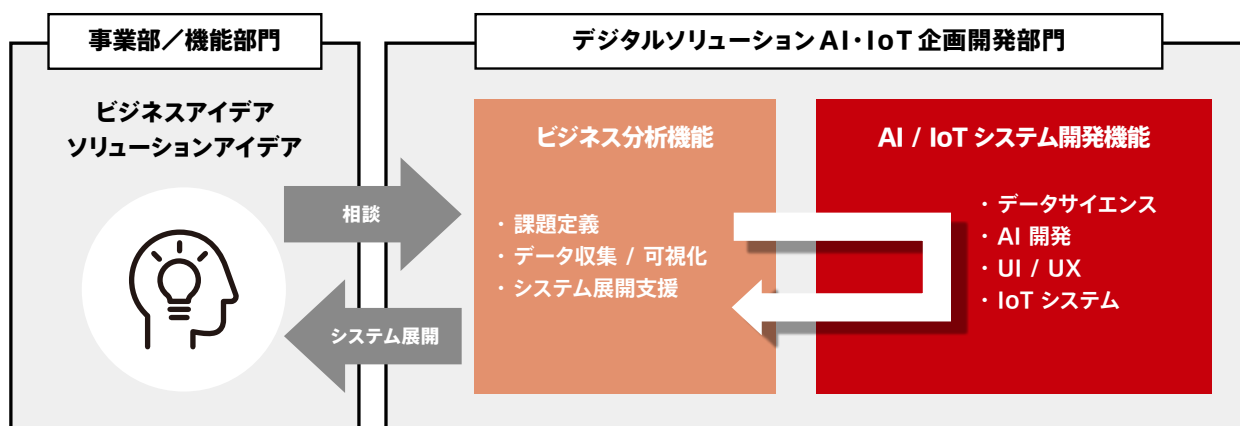
これらをさらに進化させるとともに、AIを活用した独自のアルゴリズム構築によるソリューションの提供など、社会価値・

顧客価値を創造するDXを進めています。

デジタルソリューションAI・IoT企画開発部門と事業部／機能部門が連携し、現場のビジネスアイデア・ソリューションアイデアをベースに、これまでブリチストンが培ってきたタイヤに関する膨大な経験・知見と、AIなどデジタルを駆使した独自のアルゴリズムを組み合わせることで、鉱山・航空ソリューションなどで、断トツ商品の価値を増幅するソリューションを提供しています(鉱山ソリューションのDX事例:P60参照)。

このDXを支えるのが、デジタル人財です。日本では、デジタルスキルの必要性や習得意欲のある従業員が、自分に合ったレベルでデジタルスキル習得・強化に挑戦できる「デジタル100日研修」を2023年より導入しました。座学だけでなく、従業員自身の担当業務に関わるデジタル技術の演習をベースに、より深く学ぶ機会も提供し、これまで累計1,400名超が取り組んでいます。グローバルでのデジタル人財は、2023年対比150名増え、2024年末時点で約1,750名となっています。

● デジタルソリューション構築フロー



サイバーリスク対応

DXと並行して、グローバル経営リスクの一つであるサイバーリスク対応を強化しています。2022年より、グローバルでサイバーリスク対応チームを立ち上げ、抜本的な対策を進めてきました。

さらに、情報リスク管理の重要度が高まる環境下、情報セ

キュリティの継続的な管理・改善を推進するためのマネジメント規格であるISO27001に準拠したブリチストン流のグローバル情報セキュリティマネジメントシステム(Information Security Management System)構築を推進しています。今後もサイバーリスク対応を強化していきます。