



使命：最高の品

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニー

Input



財務資本

資本合計 (2025 年末時点)

37,199 億円

信用格付 (2025 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 24,000 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 (2025 年末時点)

115,716 人



社会・関係資本

150 を超える
国や地域で事業を展開

(2025 年末時点)



自然資本

エネルギー総消費量 (2025 年)

37,415 千 GJ

再生可能エネルギー
(電力) 比率

73%

原材料使用量 (2025 年)

3,342 千トン

天然ゴム自社農園の栽培面積 (2025 年)

45,800 ha



タイヤは生命を乗せている

ブリヂストンを取り巻く

質で社会に貢献

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



Bridgestone E8 Commitment

中期事業計画 (2024-2026) —24MBP

質を伴った成長へ



良いビジネス体質
を創る



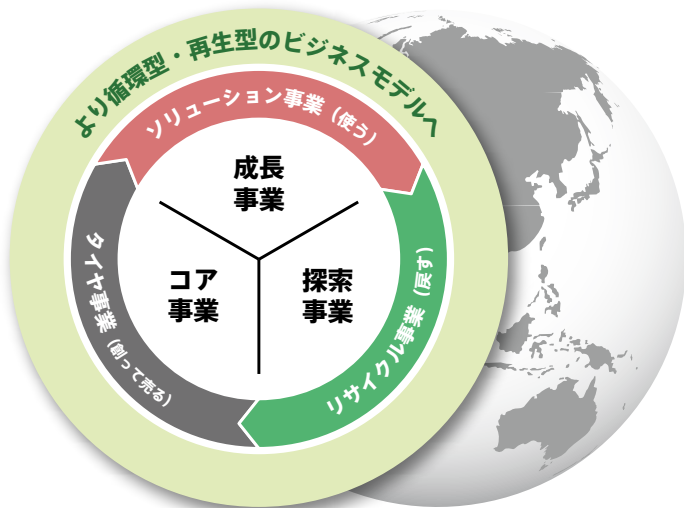
良いタイヤを創る



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



サステナビリティビジネスモデル × グローバルポートフォリオ

Output

(2026年 事業計画)

売上収益 **45,000** 億円

調整後営業利益 **5,150** 億円

調整後営業利益率 **11.4%**

当期利益 **3,400** 億円

ROIC **9.1%**

ROE **9.5%**

株主還元
1株当たり配当金 **125** 円

※分割前ベース 250 円

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) **110** 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)

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

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 **30,000** 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

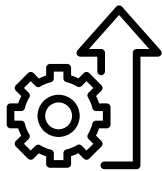
環境変化・リスクと機会



中期事業計画(2024-2026)に沿った価値創造

ブリヂストンは、2024年に策定した中期事業計画(2024-2026)(24MBP)において、「良いビジネス体質を創る」「良いタイヤを創る」「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」というビジネス具体化シナリオを掲げ、これらに沿って価値創造を推進しています。

これまで、事業再編・再構築を中心とした体質強化を進め、再編フェーズは2025年までに概ね完了としています。24MBPの最終年となる2026年は、魅力的な商品の拡充やソリューション事業の価値創造拡大など、質を伴った成長を着実に進めています。



良いビジネス体質を創る



良いタイヤを創る



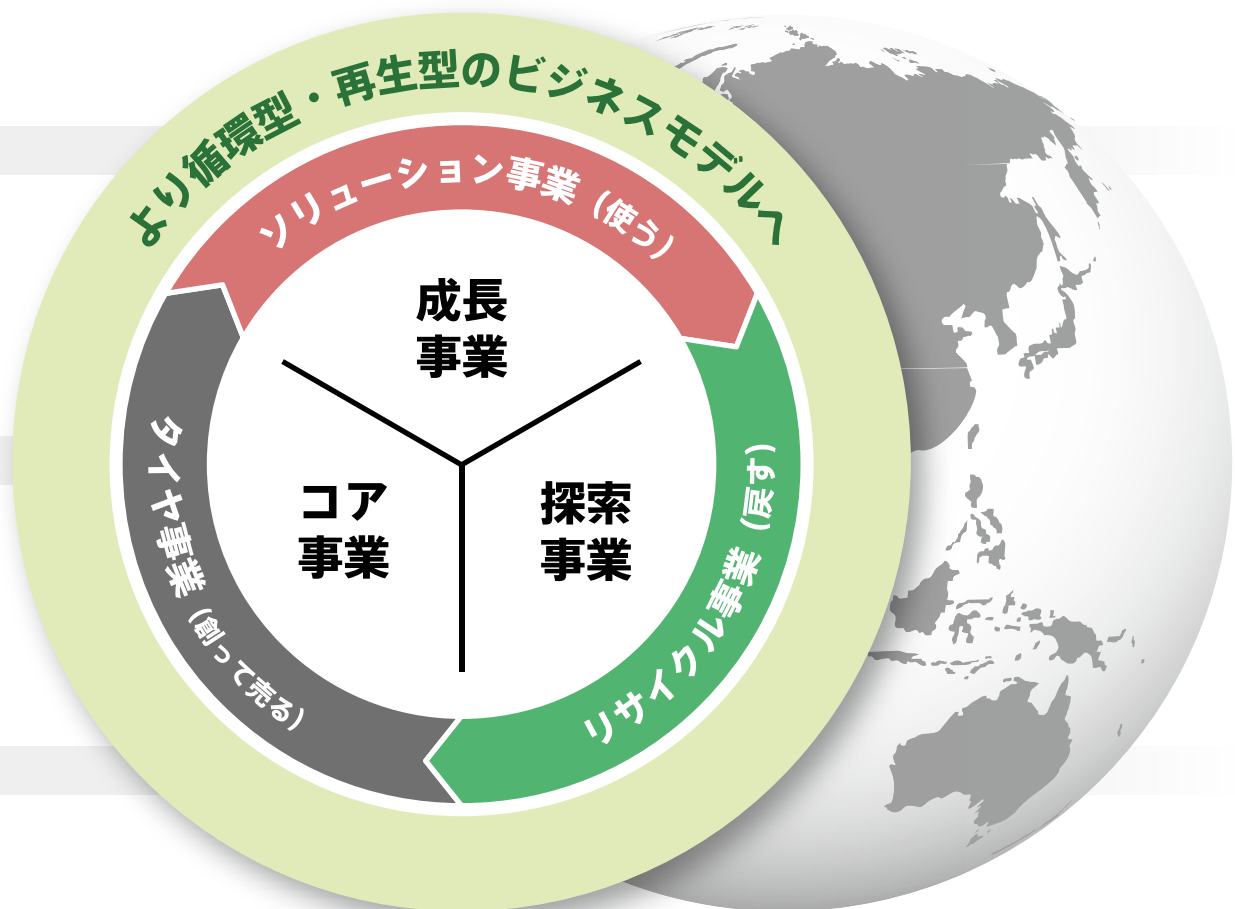
良いビジネスを創る



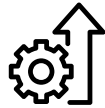
良い種まきを実施し、
新たなビジネスを創る

さらに、持続的な成長を可能とするため、プリチストンの強みであるグローバルポートフォリオ(世界各地に展開する生産・販売拠点や供給ルート of の最適な組み合わせなど)と、サステナビリティビジネスモデルにおける商品を創って売る、使う、原材料に戻すという価値循環を連動させることで、社会と企業の双方の持続可能性を高めていくことを目指しています。

2027年を起点とする次期中期計画の策定も進めており、世界中のチームメイトと共に、当社創立100周年である2031年までの世界No.1奪回に向けて前進しています。



良いビジネス体質を創る



「良いビジネス体質を創る」においては、良いタイヤ、良いビジネス、新たなビジネスを支える基盤として、財務、人財、安全・品質、DX、知的財産戦略を、継続的に強化・充実させています。

財務戦略:CFOメッセージ

財務戦略は、ブリヂストンが掲げる業界No.1に向けた中長期的な挑戦と成長を支える基盤です。規律ある資本配分と成長投資を通じて稼ぐ力を磨き、質を伴った成長を後押しすることで、持続的な企業価値向上に貢献します。



菱沼 直樹
常務役員 CFO

2025年業績の振り返り/2026年の位置付け

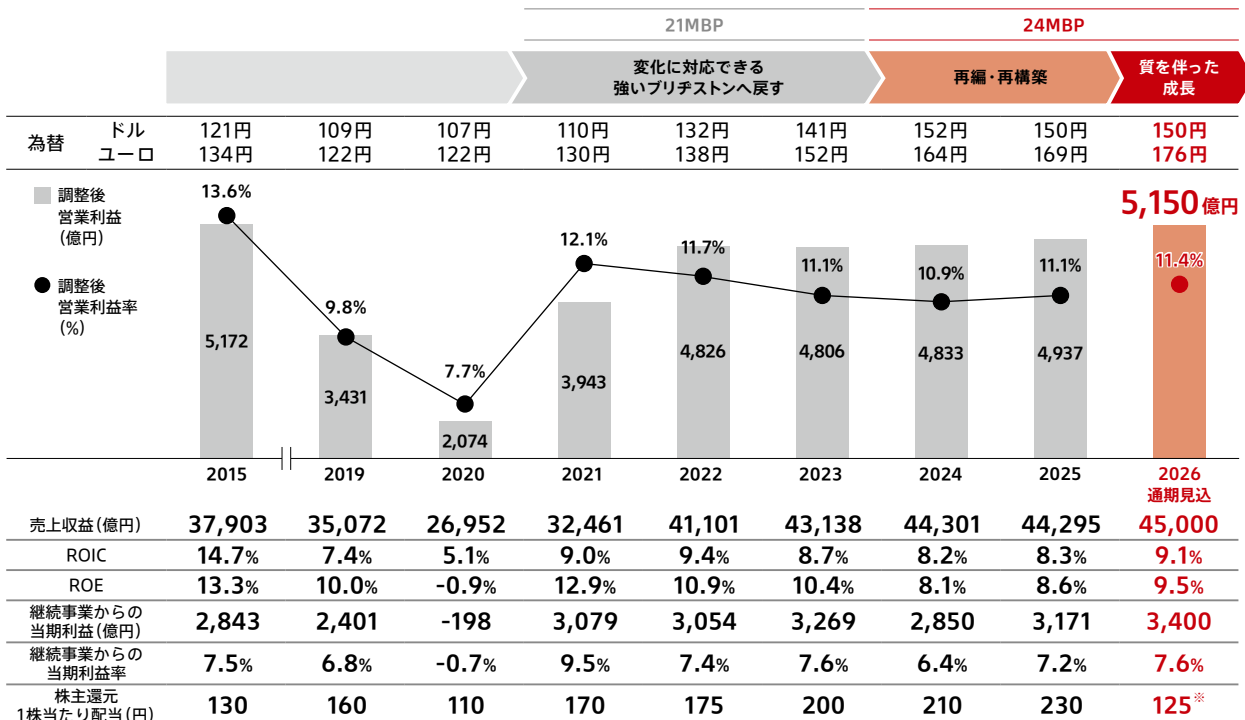
2025年は緊急危機対策年と位置付け、24MBPロードマップに沿い、再編・再構築やビジネスコストダウンなど、守りの活動を中心に、体質強化に注力した一年でした。米国関税の影響による減益要因はあったものの、ビジネス体質強化に注力し、サプライチェーンのグローバル最適化などにより影響を最小限に抑えました。その結果、為替影響を除いたベースで前年比増収増益を確保し、収益性も着実に改善しています。

2026年は、これまで築いてきた基盤をもとに、攻めの活動を強化し、質を伴った成長へと移行する重要な一年です。市販用タイヤの販売成長を中心に、生産性向上、継続的なコス

トダウン、再編効果の発現を通じて収益力を高めていきます。

足元の中東情勢については、当社のグローバル連結業績における中東地域の売上構成比は約1.5%であり、直接的な影響は限定的と認識しています。一方で、原油価格の変動を通じた原材料価格、海上運賃の上昇などによる2026年通期でのコストインフレ影響を約700億円(グロス影響)と試算*しています(2026年5月14日時点)。今後の動向を引き続き注視しつつ、中東情勢影響の最小化に向け、ビジネスコストダウン、グローバルサプライチェーンを活かしたコスト最適化、販売施策の強化等の各種対策に取り組んでいきます。

* 試算前提: 年内の原油価格がWTI 90USD / bbl程度で推移すると仮定した場合(エネルギー費、物流費を含む)



* 2026年度配当は株式分割後換算

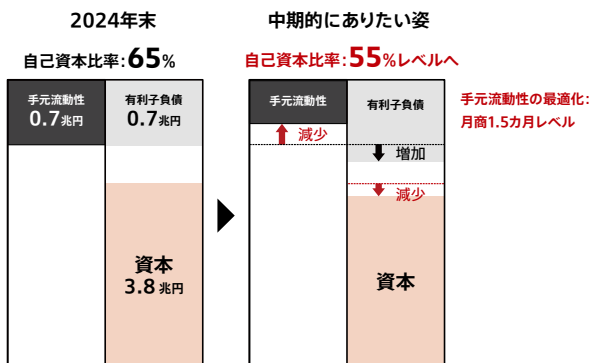
ステークホルダー調和に向けて

プリチストは、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」の実現につながると考えています。経営にあたっては、今後の事業展開を見据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います。適正な財務体質を維持し、得られた成果は当社を応援して下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。

ありが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おいて、引き続き財務健全性は重要な基盤であると認識しています。その上で、プリチストらしさを軸に、当社にとって最適なバランスシートのあり方を再検討し、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、中期的にありがたい姿として具体化しています。不確実性の高い事業環境下では、強固な財務基盤が企業価値を支える重要な要素である一方、資本効率の観点では改善余地があることも認識しています。当社は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の両立を図り、持続的な成長を目指していきます。

2025年度は業界トップ水準の格付けを維持しながら、ありがたいバランスシートに段階的に近づけるため、3,000億円の自己株式取得と、2,000億円の負債調達を実施しました。これにより、自己資本比率は65.2%(24年末)から63.7%(25年末)へと、目標水準に向けて着実に推移しています。

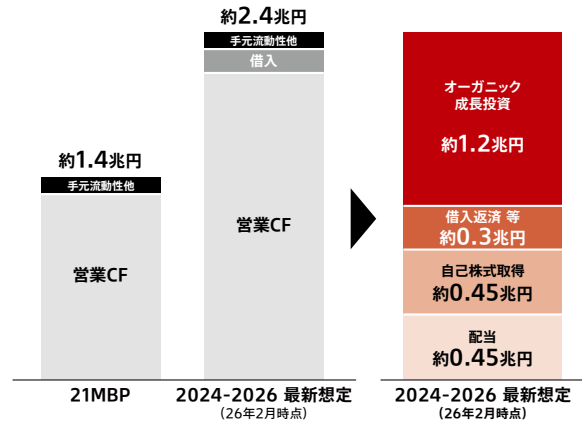


キャピタルアロケーション

当社のキャッシュインとしては、稼ぐ力の強化によるキャッシュ創出を基盤としつつ、手元流動性や借入の活用も含め、24MBP期間(2024~2026年)で約2.4兆円を計画しています。

成長投資を最優先とし、適正な財務体質の維持と株主還元の充実を両立させるという枠組みのもと、規律ある資本配分を継続しています。資本の配分先については、キャピタルアロケーション方針に則り、タイヤ事業における商品競争力・モノづくり力の強化やソリューション事業の価値創造の拡大など、将来の稼ぐ力につながる成長投資を最優先していきます。この中には、モータースポーツをはじめとする中長期的なブランド価値向上に資する投資の強化も含まれています。

また、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、手元流動性や負債を活用した自己株式の取得を機動的に実施するとともに、株主還元(配当)の充実を図っていきます。



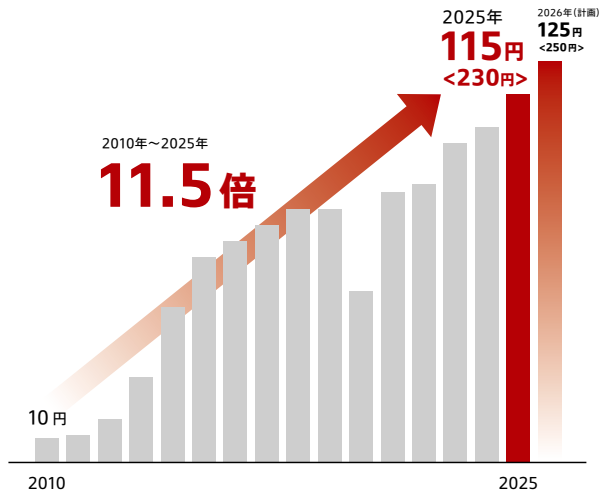
■ 配当 一株主還元の充実

当社は、当期の業績や財政状態に加え、中期的な利益見通し、投資計画、キャッシュ・フローを総合的に勘案し、連結配当性向50%を目安としながら、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。2025年の年間配当金は、前年から20円増額の1株当たり230円としました。また、投資家層の拡大と投資しやすさの向上を目的として、2025年12月31日を基準日とする株式分割(2分割)を実施しています。

2026年は、株式分割後ベースで1株当たり125円(分割前ベースでは1株当たり250円、対前年20円の増額に相当)と

良いビジネス体質を創る

し、24MBPにおける2026年の配当計画に沿った水準で、引き続き増配を予定しています。今後も、持続的な企業価値向上を通じて、株主の皆様への還元を着実に充実させていきます。

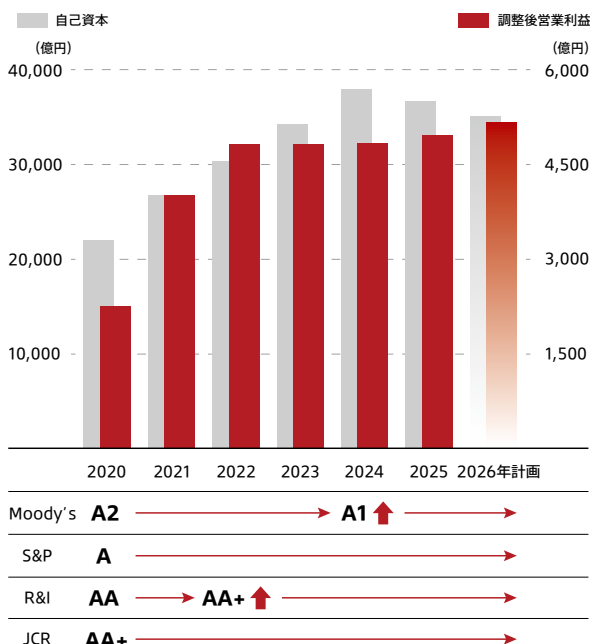


※2026年の1株当たり配当は予想。2026年1月1日の株式分割(2分割)を反映済み。2025年以前の過去の配当は分割後の1株当たり相当額を記載。<>内数値は分割前ベース

■ 自己株式取得・規律ある負債活用

当社は最適な資本構成の実現に向け、自己株式の取得や負債の活用を含む資本政策を継続的に実行しています。

自己株式の取得は、企業価値及び株主価値(EPS)向上に資する投資と位置付けています。事業再編・再構築に一定の



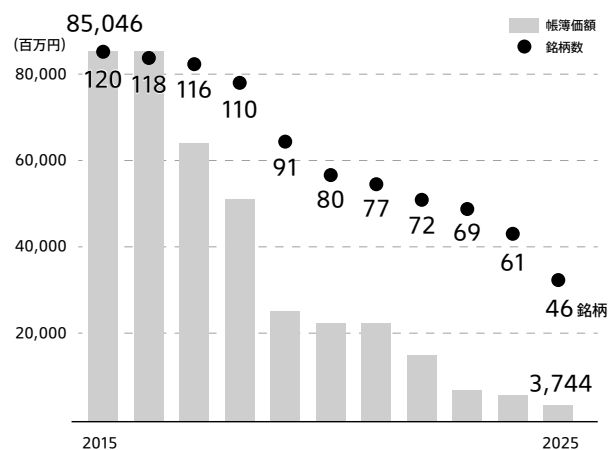
目途がついたことを踏まえ、2026年は24MBPの最終年度として質を伴った成長へ転換する重要な年と位置付けています。こうした考えのもと、手元流動性、配当水準、自己資本比率、株価を含む市場環境、成長投資の可能性などを総合的に勘案し、1,500億円(6,000万株)を上限とする自己株式の取得を実施します。取得した株式は、全て消却する予定です。

また、負債の活用については、最適資本構成の構築を通じた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、2026年は1,500億円規模の資金調達を予定しています。2026年4月に実施した1,200億円の無担保社債発行は、継続的に維持してきた業界トップ水準の格付けと当社の財務資本戦略が、不透明感の強い市場環境下においても中長期的な視点で評価された結果と認識しています。調達した資金は、成長のための投融資・設備投資、資本効率化を目的とした自己株式の取得などに充てる予定です。

政策保有株式に関する方針

政策保有株式については、その保有の意義が認められる場合を除き、資本効率性の観点から保有しないことを基本方針としています。保有の意義が認められる場合とは、当社の事業戦略上の必要性、取引・協業関係の維持・強化を保有の目的として、当社の企業価値の向上に資すると判断される場合をいいます。

保有の適否については、執行部門にて、個別銘柄ごとに事業戦略上の必要性、取引・協業の維持・強化の状況、資本コストに見合った経済合理性の定量評価などの精査を行い、取締役会で毎年検証しています。



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着実に縮減を推進しており、2025年末時点の純資産(連結)に占める政策保有株式の割合は1.1%まで低下しました。

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)を最重要経営指標の一つと位置付け、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。

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

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、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などを通じて、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。

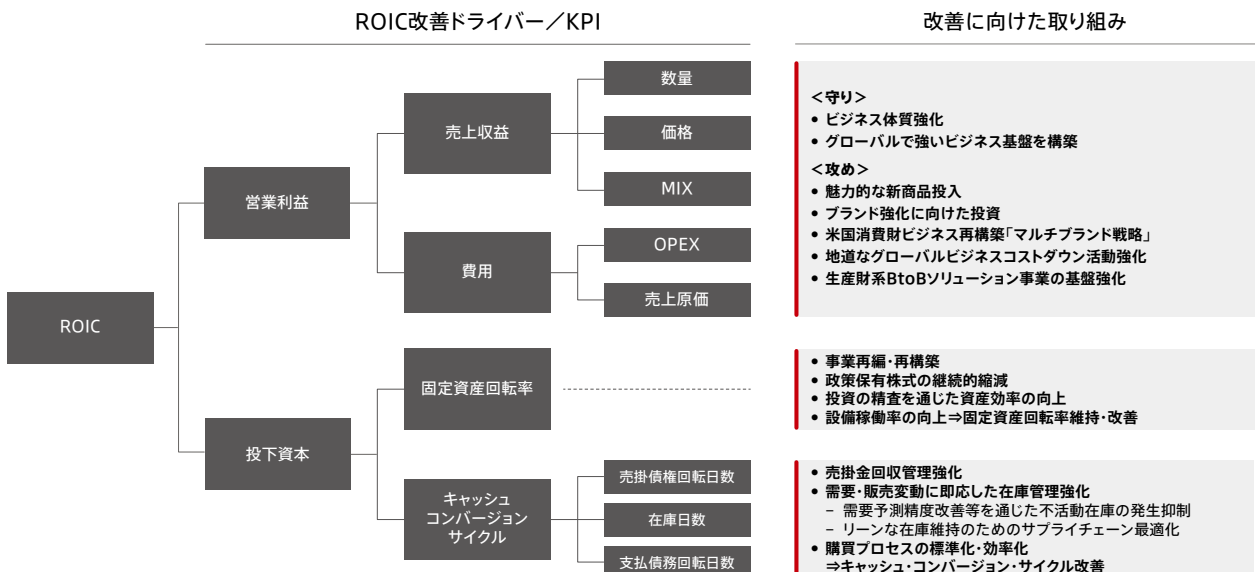
24MBPでは、シン・グローバル経営体制のもと、47エリア別の事業管理にもROICを導入し、エリアごとのターゲット設定、四半期レビュー、ROICの要素分解を通じて、現場主導の自律的な改善活動を促進しています。

投資判断においても、カントリーリスクや事業特性に応じたハードルレートを設定し、将来の資本コスト上昇も見据えた厳格な投資基準を採用しています。投資決定後にはモニタリングを実施し、必要に応じて軌道修正を行う体制も構築しています。これにより、ROICを軸とした投資リターン の確度向上を図っています。

2025年度のROICは8.3%と、前年比で0.2ポイント改善しました。調整後営業利益の増加に加え、現場で進めてきた製品在庫のリーン化によるキャッシュコンバージョンサイクルの改善など、現場主導の改善活動や資本効率向上の取り組みが、着実に成果につながり始めています。

こうした体質強化の積み重ねを土台に、2026年は、再編・再構築のステージから質を伴った成長へと確実に転換していく重要な年です。ROICを軸にした現場密着の経営と規律ある成長投資を通じて、強いビジネス体質をさらに磨き上げ、持続的な企業価値の創造を実現していきます。

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



良いビジネス体質を創る

人財戦略 一個人の成長と会社の成長を両立

対象となる Bridgestone E8 Commitment **Empowerment**

ブリヂストンらしい人事・組織変革 (Bridgestone-Human Resource Transformation (HRX))

良いビジネス体質を創るにあたって、そして今後のブリヂストンの成長を支える要となるのが、人財です。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、多様な人財一人ひとりが輝ける環境の実現を人財戦略の軸としています。この考え方のもと、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。

この人財戦略においては、個人の成長を通じて会社が成長し、会社の成長を通じて個人が成長していくこと、また、従業員一人ひとりが豊かで充実した人生を送ることなくして、会社の持続的な成長はない、という考え方を基本としています。その実現に向けて、多様な人財が輝き、多様な挑戦の場や学びの機会を一人ひとりが最大限に活用しながら、成果創出や価値創造に取り組むことを大切にしています。これらの基盤として、一人ひとりの生産性・創造性の向上にも力を入れています。

人財育成の強化

持続的な成長に向けては、企業理念体系とブリヂストン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」）に共感し、体現するブリヂストンらしい人財を

基盤に、以下のような人財が不可欠であると考え、人財投資を推進しています。

- 困難な状況を克服するレジリエンスと強い現場マインドを備え、事業戦略を構築・実行するビジネス感覚を持ち合わせたグローバル経営リーダー人財
- 当社グループが培ってきた現場力などの強みであるリアルにデジタルを融合させ、価値創造を進化させるデジタル人財
- 社会やお客様の困りごとをより深く理解し解決するため、魅力的な商品とサービスを組み合わせる新たな価値を提案するソリューションエンジニア人財

人的創造性の向上

人財戦略の指標として、2024年から人的創造性を経営指標として導入しました。生産性・創造性の向上を基本として、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目指しています。人的創造性KPI（調整後営業利益（付加価値）を人財投資（労務費、教育訓練費、福利厚生費の合計）で割ったもの）を指標として、グローバルの推移を把握しながら、地域別・国別の課題に取り組んでいます。

● 人的創造性KPI

$$\text{人的創造性} \uparrow = \frac{\text{調整後営業利益} \uparrow}{\text{人財投資} \uparrow} \\ (\text{労務費} + \text{教育訓練費} + \text{福利厚生費})$$

個人の成長を通じて、会社も成長していく



具体的な取り組み

■ 次世代グローバルリーダー育成—Bridgestone NEXT100

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、3階層(Next/Advancing/Developing Executive)に分け、各地域経営陣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等を通じた重点育成を推進しています。

■ 自ら挑戦・成長する意欲のある人財への重点機会支援

● 現場100日チャレンジプログラム

自ら手を挙げ、現場において自分で立てた課題・仮説の検証、改善、解決に取り組む挑戦を後押ししています。2023年に日本でスタートした後、2024年にはBSAPIC(アジア・大洋州・インド・中国)へ拡大しており、今後もさらなる展開を推進していきます。

● マネジメント・チャレンジ制度(日本)

若手従業員へのマネジメント機会支援として、チャレンジ意欲のある従業員が、マネジメント補佐に挑戦する「マネジメント・チャレンジ制度」を2023年より導入しています。

■ 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、地域別・国別の状況も踏まえながら、多様なリーダー、多様なチームの育成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、多様な人財が活躍するための各種取り組みを下記の通り進めています。

- 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
- 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と、それを通じた従業員一人ひとりが輝ける職場づくりに向けた啓発活動
- 当社役員や社外の専門家がメンターとなり女性管理職や登用候補者のキャリア形成をサポートするメンター制度

■ 健康経営推進

従業員一人ひとりが豊かで充実した人生を送ることなくして会社の持続的な成長はない、という基本的な考え方に沿って、グローバルで健康とウェルビーイングを支援する取り組みを推進しています。

特に日本においては、Global CEOを健康経営責任者とし、2026年3月に「ブリヂストン健康経営方針」を改定するとともに、「健康経営戦略マップ」を策定し、人財投資施策としての健康経営の考え方を明確化しています。これらの取り組みが認められ、2026年に「健康経営優良法人2026」(ホワイト500)に4度目の認定を受けました。

ブリヂストン健康経営方針

一人ひとりが挑戦し、成長するために、ブリヂストンは従業員が健康に、いきいきと働ける職場環境づくりと、心身の健康の維持・増進を推進します。これらの取り組みにより、価値創造の好循環を生むとともに、個人の成功・自信の波及を通じて多様な人財が輝くことを実現します。

健康経営責任者メッセージ

ブリヂストンの使命である「最高の品質で社会に貢献」を実現するためには、まず従業員一人ひとりが豊かで充実した人生を送れることが大切であり、健康はまさにその土台となります。従業員が心身共に健康で活力に溢れ、挑戦、成長しながら最高のパフォーマンスを発揮することで、ブリヂストンも持続的に成長することができると考えています。2026年に改定したこの「健康経営方針」のもと、働きがいや心の豊かさを感じることでできる会社を目指し、全社一丸となって健康推進に取り組んでまいります。

森田 泰博

代表執行役 Global CEO

☞ 詳細はWebサイトをご参照ください。

https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/human_rights/labor_practices/

良いビジネス体質を創る

企業文化の深化 — 継続的改善とイノベーション —

対象となる Bridgestone E8 Commitment Emotion Empowerment

人財戦略と連動して、「ブリヂストン独自のデミング・プラン」(以下デミング・プラン)における品質経営活動に代表されるような、これまでに培ってきた企業文化の深化を図るとともに、さらなる発展に取り組んでいます。

■ デミング・プラン

良いビジネス体質を創るため、「デミング・プラン(概要:右図)」の基本思想や5つの合言葉の浸透を徹底し、品質活動を継続して強化しています。

2025年からは、各部門における業務の実例をもとに、PDCA(Plan-Do-Check-Act)の実践やなぜなぜ分析を持ち寄るワークショップを開催するなど、業務に根ざした実践的な活動をより強化しています。

■ 全員参加の業務品質の向上と企業文化の深化

ブリヂストンは、1960年代の「デミング・プラン」推進以降、それに基づく改善や価値創造をTQM(Total Quality Management- 総合的品質管理)活動として全員参加で進めてきました。この活動により、グローバルで業務品質を向上させ、企業文化として深化させています。

また、TQM活動を含むグローバルで優れた改善や価値創造を称賛する表彰制度としてBGA(Bridgestone Group Awards)を位置付けています。

ブリヂストン独自のデミング・プラン:考え方・行動

「型」をもう一度<守・破・離>

基本思想

良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる

5つの合言葉

- ① PDCAを身につけよう
- ② なぜなぜ分析(WHY-WHY-WHY)
- ③ 生きた標準化を進めよう
- ④ データでものを言おう
- ⑤ 重点管理を行う



■ グローバルTQM活動

ブリヂストンのTQM活動は、50年以上にわたり継続的改善とイノベーションを追求する文化として受け継がれています。世界各国の優れたTQM活動事例を共有し、相互の学びや実践につなげることを目的として、「グループ・グローバルTQM大会」を2010年より毎年開催しています。2025年には第15回大会を開催し、世界の各事業所から選出された2,000件を超える改善事例の中から、代表して16件が優秀な取り組みとして発表されました。



グループ・グローバルTQM大会事例発表



グループ・グローバルTQM大会表彰式

●TQMグランプリ賞受賞チーム事例 — 小平TC材料試験課とBSCH※による価値共創



ゴム材料の評価・開発に携わる小平TC材料試験課とBSCHメンバー



有機繊維・金属材料の評価・開発に携わる小平TC材料試験課とBSCHメンバー

本取り組みは、材料試験課がBSCHと共創し多様な人材が関わる中でも安定した業務品質と生産性を確保するため業務プロセス自体を見直した点が特徴です。材料試験課は経験豊富なベテラン技能員が多いため経験や暗黙知に頼るといった属人化が課題でしたが「誰でもできる」「誰でもやりやすい」「誰でも間違わない」を合言葉としBSCHと共に現物現場で工程を見直し、判断基準を明確化し、道具による標準化を進めました。途中コミュニケーションや試行錯誤に多くの苦勞を要

しましたが誰が担当しても同じ成果が出せる仕組みを構築しました。今後も「人に合わせて工程を設計する」姿勢で人的資本の活用と業務変革を進め企業価値の向上を目指します。

※ 障がい者雇用を目的とした特例子会社であるブリヂストンチャレンジド株式会社

■ブリヂストングループアワード (Bridgestone Group Awards — BGA)

BGAは、ブリヂストングループの全組織・全従業員を対象とした、グローバル最高位の表彰制度です。使命、E8コミットメントを体現し、価値創造に特に貢献した活動を選定・表彰するとともに、グローバルへ共有し、チーム及び従業員一人ひとりの

成長につなげていくことを目的としています。本制度では、毎年グローバル表彰式を開催しており、2025年は世界各地の活動の中から9件の優秀事例を選定し、共有しました。また、授賞式の前後には、さらなる価値創造につなげるため、ブリヂストンの歴史やイノベーションを現物現場で学び合う研修なども、受賞者を対象に実施しています。



BGA 事例発表



BGA 表彰式

●BGA 優秀事例 ブリヂストンイタリア:交通安全プログラムの展開



プロジェクトチーム(販売部門、TCE、パリ工場) 交通安全プログラム



この取り組みは、イタリア最大のボランティア組織であるイタリア赤十字社といった信頼できるパートナーと協働し、社会に価値を創出するというブリヂストンの姿勢を反映したものです。協力して活動することで、私たちは共通の価値観を、特に若者への交通安全教育において、実効性のあるプロジェクトへと具現化することができました。私たちは、この取り組みで得られた成果、そして意義ある社会活動に貢献できたことを誇りに思

います。この取り組みは、ミラノ、ローマ、パリのイタリア国内の全てのブリヂストン拠点が、共通の目的と強いワンチーム意識を持って緊密に連携しなければ実現できなかったと思います。

労働安全・衛生

ブリヂストンの企業理念体系において、最も重要な基盤としているのが、「安全はすべてに優先する」を掲げる安全宣言です。

この安全宣言は、ブリヂストンで働く全ての従業員が守るべき行動規範であり、従業員だけでなく、協力会社、そしてグループ施設へ訪問される方々も対象としています。

お客様をはじめとするステークホルダーの皆様からも期待されており、ブリヂストンの従業員や協力会社の労働安全・衛生を確保するため、高い安全基準を適用するとともに、従業員一人ひとりが安全な職場で安心して働くための環境整備に取り組んでいます。



■ 推進体制

CQO (Chief Quality Officer) を責任者として、グローバル各事業拠点の品質管理責任者などで構成されるグローバル安全品質経営コミッティ (GSQMC) の傘下に、安全ワーキンググループを設置しています。このワーキンググループは、安全・衛生・防災に関するリスクや課題・機会を管理し、活動を推進しています。一例として、関連部門と連携しながら、定期的に安全会議を開催し、安全な職場づくりを目指した活動をグローバルで展開しています。

■ ブリヂストン共通安全規定項目

ブリヂストンは、「ブリヂストン共通安全規定項目」として、自分自身だけでなく共に働く仲間を守るためのグローバル共通の活動を定め、全ての事業所で実践しています。この項目は安全宣言に掲げた基本的な安全活動である、「3S」、「KY (危険予知)」、「RA (リスクアセスメント)」、「安全ルール」で構成されています。

- ・ 3S: 整理・整頓・清掃
- ・ KY (危険予知): 作業を開始する前に、自ら危険を察知し、労働災害を起こさない行動をとることで労働災害を未然に防止する
- ・ RA (リスクアセスメント): リスクを見つけ評価し、リスクを下げる対策を行うことにより、リスクの少ない安全な職場を作る一連の流れ
- ・ 安全ルール: 当社で過去に発生した労働災害事案に基づく、重篤災害を防ぐためのルール

また、安全教育を実施するインストラクターを各地域に配置しているほか、全ての従業員が安全の大切さを知り、同じ理解のもと、ブリヂストン共通安全規定項目の活動をさらに浸透させることを目的に、グループ共通の安全教材も、定期的に改訂しています。

また、リスクアセスメントにより特定したリスクの低減対策として、AI 技術を積極的に導入しています。

■ 継続的改善に向けた取り組み: 安全成熟度評価

ブリヂストンは、グローバル共通の安全基準に基づいて安全成熟度を図る評価ツールを開発し、運用しています。リーダーシップ、一人ひとり、組織、システムの4つの柱に基づいて安全成熟度をモニタリングするこの独自ツールを用いて、グローバル共通課題の特定や、安全対策のPDCA サイクルの実効性評価、継続的改善に向けた取り組みの進捗確認を行っています。



☞ 詳細は Web サイトをご参照ください。

https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/safety_industrial_hygiene/

品質・お客様価値

ブリヂストンは、企業理念体系に品質宣言を掲げ、イノベーションと継続的改善を通じてお客様価値・感動を創造し続けるため、全ての従業員が実践すべき指針としています。

「タイヤは生命を乗せている」という大原則のもと品質を経営基盤と位置付け、様々な企業活動において品質の向上に取り組んでいます。



■ 品質ガバナンス体制

ブリヂストンでは、グローバル品質ガバナンス体制を整備し、グローバルで連携しながら品質課題に確実に対応しています。世界各事業所の品質責任者は、それぞれの市場における商品・サービス・ソリューションの品質確保に責任を持ち、イノベーションと継続的改善を通じてお客様価値・感動を創造することを目指しています。商品戦略・製品開発・調達・生産・物流・販売・サービスに至るバリューチェーン全体で品質保証体制を構築しており、今後もその強化を継続することで、質を伴った成長を支えていきます。

■ 製品開発プロセスにおける品質保証

設計・開発段階での品質レベル向上のために、全ての技術センターにおいて開発プロセスの標準化を図り、グループ全体で開発プロセス向上に継続して取り組んでいます。お客様の要求から承認、生産までのタスクを実現するために、開発から生産までステップごとに必要とされる実施事項を明確にしています。

開発プロセスにおける品質保証の目的は、お客様の要求通りの商品を遅滞なく納入し、全ての製品開発グループにおいて、開発プロセスを継続的に改善し、最適化していくことです。本活動は、生産プロセス、生産技術を含む開発プロセス全体を対象としています。

また、ブリヂストンでは全ての地域における製品開発プロセスにおいてゲート方式の開発プロセスを採用しています。リスク分析を含めた開発目標の達成と最終商品の安全性及び品質を保証するため、各ゲートにおいて定められた全ての基準を満たす必要があります。

■ お客様起点で育てるソリューションの品質

近年、品質の対象範囲は、モノづくりを超え、お客様が商品を使うプロセスや体験、顧客経験価値の向上を含むソリューション事業全体へと広がっています。「お客様への価値提供は、届けた瞬間に完結するのではなく、お客様が使い続ける中で育まれ、増幅されるものである」という考え方のもと、デジタルソリューション領域では、価値を実現することにとどまらず、その価値が損なわれる可能性や条件をあらかじめ想定し、「予防・検出・処置」の考え方にに基づき、設計・運用の段階から未然防止の視点を組み込んでいます。さらに、利用状況などのデータを通じてお客様価値の実現状況を継続的に把握し、適切な対応につなげる仕組みを構築・推進しています。サービス領域においても、品質を「正確な作業・丁寧な応対」にとどまらず、「大切にされていると感じる対応」と「期待を超える提案」による体験価値の向上と定義し、長期的な信頼関係の構築を目指しています。(ソリューション事業:P42-45)

☞ 詳細はWebサイトをご参照ください。

https://www.bridgestone.co.jp/csr/social/quality_and_customer_value/

DX戦略

対象となる Bridgestone E8 Commitment Efficiency Economy

成長に向けて、ブリヂストンは持続的な価値創造を支えるDX戦略を強化しています。当社グループのDX戦略は、「より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に」をテーマとし、現場密着型の技術サービスにより得られる市場・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を基本としています。

■モノづくり領域のDX

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、段階的にデジタル力をモノづくりへ取り入れるとともに、エンジニアリングチェーンヘデータをつなぐことで魅力的な商品の開発を進化させることを目指しています。

■ソリューション領域のDX

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も推進しています。デジタルソリューションAI・IoT企画開発部門を中心に、ビジネス部門やその他機能部門が連携し、現物現場で生まれるアイデアを起点とした取り組みを進めています。これまでブリヂ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、魅力的な商品やサービスの価値を増幅するソリューションの提供を実現していきます。

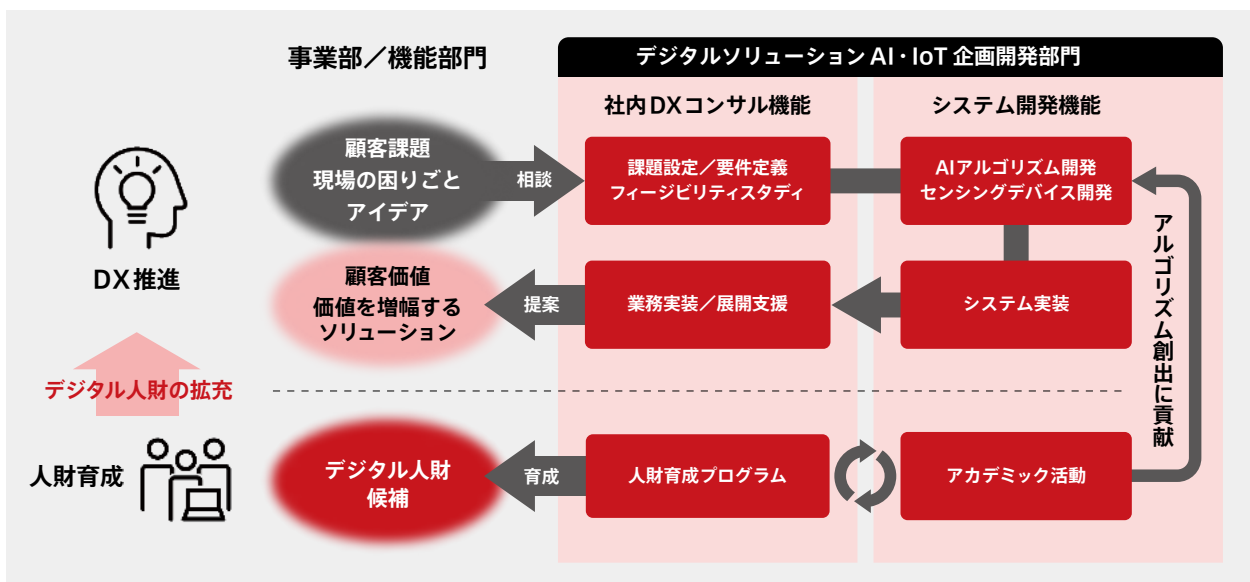
■生成AI等を活用した生産性・創造性向上

社内業務についても、生成AI等のデジタル技術の活用を通じた生産性・創造性向上を推進しています。社内向けにカスタマイズしたBridgestone AI-chatやMicrosoft Copilotの活用を全社で進めるとともに、これまでビジネス向けに提供してきたデジタルソリューションAI・IoT企画開発部門による社内DXコンサル機能を一部の社内業務にも拡大することで、社内DXを加速していきます。

■デジタル人財の拡充

ブリヂストンのDX戦略を支えるのが、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など、より深く・実践的に学ぶ機会も提供し、これまで累計1,800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、2024年対比450名増え、2025年末時点で約2,200名となっています。

●社内DXコンサル機能の仕組み



知的財産戦略

対象となるBridgestone E8 Commitment Extension Economy

ブリヂストンでは価値創造の源泉として、知的財産(知財)マネジメントを強化しています。

■ 伝統を活かした知財経営

ブリヂストンは、創業以来95年にわたり、「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、知財マネジメントを発展させてきました。その原動力となっているのは、課題の本質へ深くアプローチする「こだわり」と、課題解決のために人と人が相互に尊重し連携する「つながり」という、当社の伝統的な強みです。当社グループは、こうした事業活動における「こだわり」と「つながり」から生まれる知財を、戦略的に事業へ活用する知財経営を実践しています。

■ 事業戦略と連動した知財ミックス戦略

ブリヂストンは、特許に加え、バリューチェーン全体で生まれるナレッジやノウハウなど、様々な知財を現物現場で理解・可視化しています。これらを「ブリヂストン知財ミックスコンセプト」として整備し、ビジネスモデルに応じ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、知財標準化戦略も含めて意図的かつ戦略的に進めています。

■ ROICを用いた知財投資対効果の検証

ブリヂストンでは、知財マネジメントの効果検証にROICを活用しています。知財活用による売上への貢献額と知財収入額を「知的財産価値」と捉え、その創出度合いを図る結果系KPIとして「知的財産価値創造性」を設定しています。

あわせて、結果を出すための重要成功要因(Key Success Factor、以下KSF)やマネジメント施策を要因系KPIとしています。要因系KPIの一つである知財ミックスでは、2025年末時点において、実践活用中のユニットが19、活用準備中のユニットが33となっています。(ユニット=知財が貢献する事業テーマ単位 例: 鉱山ソリューション 生産性向上=1テーマ)

また、量だけでなく質的な指標も含めたKSFなど、数十項目の要因系KPIを継続的に改善を推進した結果、知的財産価値創造性は2025年において、2019年対比で約2倍以上に向上しました。

$$\text{知的財産価値創造性} = \frac{\text{知的財産価値}}{\text{知的財産投資}}$$

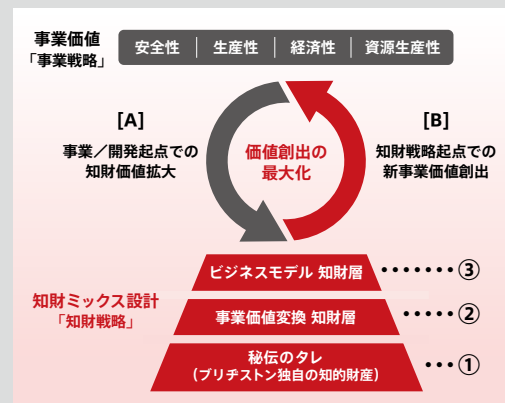
事例: 鉱山ソリューションにおける知財ミックス

鉱山ソリューションでは、次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack」によって取得されるタイヤデータなどに基づき開発した課題解決アルゴリズムを、独自のソリューション「Smart On-site」として展開しています。これにより、ブリヂストンの秘伝のタレ・独自技術を結集したタイヤ「Bridgestone MASTERCORE」の性能を最大に引き出し、お客様の困りごとや社会課題の解決に貢献しています。このようなアルゴリズムやビジネスモデルにより得られた事業面・開発面での成果を、知財面からさらに拡大・強化しています。また、知財戦略を起点として、特許発想会やIP(知財)ランドスケープ分析を基とした新規知財の創出・設計を重点実施するなど、これら事業・開発視点及び知財視点双方からのアプローチ(図中[A][B])で三層の知財ミックス※(①~③)を組織横断で構築・進化させ、競争力の強化につなげています。

このような活動を様々な事業に適用していくことでさらなる競争力の向上に取り組んでいきます。

※ 鉱山ソリューション事業における三層からなる知財ミックス設計

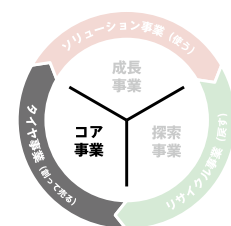
● 事業戦略と連動した知財ミックスの概念図



- ① 当社の根底にある秘伝のタレ知財層
耐熱性・耐荷重性・耐摩耗性の向上技術など
- ② 秘伝のタレを事業価値へ変換する知財層
タイヤ状態モニタリング、寿命予測アルゴリズムなど
- ③ 暗黙知も含めて全体を守るビジネスモデル知財層
車両運行最適化・タイヤ使い切りソリューションなど

良いタイヤを創る

「良いタイヤを創る」では、ゴム・タイヤメーカーとして最も大切な要素である魅力的な商品とモノづくり力の強化に取り組んでいます。強固な技術力を基盤に、地域や顧客ニーズに対応した新商品の継続投入によって商品力を高めるとともに、モノづくり力の強化を軸としたコスト競争力との両立を、成長の中心に据えています。また、販売チャネルの拡大・充実などの取り組みも連動させることで、価値創造の拡大を図り、質を伴った成長へとつなげていきます。



サステナビリティビジネスモデル



魅力的な商品とモノづくり力の強化

対象となるBridgestone E8 Commitment Energy Ease Emotion

● 24中計:新商品の拡充

- 強固な技術力を基盤として、**新商品投入による商品力とモノづくり力強化**を成長の中心に据える

※ 新商品数:グローバル合計

※ 販売本数:グローバル市販用、前年比



24中計期間中には、世界各地において様々な新商品を投入してきました。特に乗用車用タイヤでは、2026年にブリヂストンブランドの各領域及びファイアストンブランドにおいて新商品を積極的に展開し、今後の成長に向けた確かな足掛かりとしていきます。

■ 2025年のポイント

- 乗用車用タイヤ: 13商品

米国では、ツーリング領域オールシーズンタイヤの旗艦商品「TURANZA PRESTIGE」やベーシックタイヤの「TURANZA EVERDRIVE」に加え、プレミアムCUV/SUV/ピックアップトラック向けオールシーズンタイヤ「ALENZA PRESTIGE」を発売し、各領域における顧客価値の創造を図っています。

日本市場においても、雪道の安全を支えるスタッドレスタイヤ「BLIZZAK WZ-1」を発売し、既存商品と合わせて、冬の運転に安心・安全をお届けしています。

トラック・バス用タイヤにおいても、グローバルで新商品展開を強化し、合計で12商品を発売しました。

■ 2026年の新商品取り組み

- 乗用車用タイヤ: 25商品以上

過去数年平均の約2倍となる新商品を投入し、販売拡大を図ります。

- ブリヂストンブランドでは、POTENZAシリーズから、ストリートラジアル史上最速を追求したスポーツタイヤ「POTENZA RE-71RZ」を日本・北米・アジア地域で展開するほか、北米でプレミアムスタッドレスタイヤ「BLIZZAK ICEPEAK」、日本ではSUV向けプレミアムタイヤ「ALENZA LX200」などを展開していきます。

- 米国においては、ファイアストンブランドの強化も進めており、米国伝統のレースであるINDY500で磨いた技術を搭載するウルトラハイパフォーマンスサマータイヤ「FIREHAWK INDY 500 V2」などを発売しています。

- トラック・バス用タイヤにおいても、10以上の新商品を計画しています。

(魅力的な商品開発については、執行役CPO:今井 弘のメッセージもご参照ください:P19)

良いタイヤを創る

魅力的な商品とモノづくり力の強化

モノづくり力の強化

魅力的な商品の継続的な開発・展開と、モノづくり力の強化を両輪とし、競争力の向上と持続的な成長の実現を目指しています。

モノづくり力の強化においては、現物現場での活動を起点とした生産性向上に加え、将来を見据えた生産技術の開発などに取り組んでいます。(モノづくり力の強化については、執行役 CMO:細 幸彦のメッセージもご参照ください:P20)

■ 現物現場:生産性の向上

生産性向上に向けて、世界の各工場におけるTQM活動や人材育成などを継続的に強化しています。

現物現場のTQM活動事例として、2025年のグループ・グローバルTQM大会でTQMグランプリ賞を受賞した栃木工場の活動をご紹介します。

グローバルのモノづくりの中核・輸出拠点として多品種小ロット生産体制を強化



栃木工場TBR成型CFTメンバー

これまでにないスピードで事業環境が変化する中、私たちはフレキシブルな生産体制の構築に取り組んでいます。

今回、多様なお客様の需要に対応すべく、成型工程の切替作業における治工具交換レス化に挑戦しました。

チームメンバー一人ひとりの経験と知恵を結集

して活動を進め、既存技術のヨコ展開を軸に、私たちの保有する成型機にカスタマイズした新たな技術を確立しました。

活動の原動力となったのは、新しいことにチャレンジする「ワクワク感」と「現場をスルラクにする想い」です。変化する事業環境の中、グローバルのモノづくりの中核としての私たちの役割を正しく理解し、顧客価値、社会価値を創出すべく、引き続き努力していきます。

ワンチームで取り組む魅力的な商品開発・展開とモノづくり力の強化

2025年に日本で発売した乗用車用プレミアムスタッドレスタイヤ「BLIZZAK WZ-1」について、開発・生産・販売・技術サービスを中心とするバリューチェーンを横断するワンチームで、商品企画・開発・販売に取り組んだ事例をご紹介します。



BLIZZAK WZ-1 バリューチェーン横断チーム

チームで達成した魅力的な新商品開発～販売

多様化する冬道に対応するため、BLIZZAK WZ-1は開発・生産・販売・技術サービスの各部門が連携したワンチーム体制で、商品企画から生産・販売までを一体的に推進しました。特に苦労したのは、「断トツ」を実現するためにゴムとパターンの新技術を開発し、性能を最大限に引き出すタイヤを作ることと、新技術適用タイヤを安定した品質で量産化する事でした。部門を越えた知恵と現場での評価・対話を重ねることで、これらの課題を解決することができました。その結果、氷上での高いコントロール性能だけでなく、多様な路面での安心・安全、サステナビリティへの貢献も実現できました。今後も品質と供給の両面から進化を続けていきます。

ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造

EVを含めた多様なクルマの特性に合わせた価値を提供する魅力的な商品の販売拡大を通じて、E8コミットメントの「Energy : 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」ことにコミットします。

ビジネスコストダウン

モノづくり領域(生産)の生産性向上に加え、調達、SCM(サプライチェーンマネジメント)物流改革、BCMA(Bridgestone Commonality Modularity Architecture)など、バリューチェーン全体でビジネスコストダウン活動を継続的に推進しています。

経営環境の変化が続く中、こうした取り組みがグローバル業績を支え、ビジネス体質の強化に貢献しています。

■ グローバル調達

サステナビリティを中核に、パートナーとの信頼関係を構築しながら、相互にWin-Winとなる価値共創の取り組みを進めています。2025年には、パートナーとの連携をさらに深めることを目的に、「共感から共創へ—持続的な価値共創に向けて」をテーマとした「2025 ブリヂストン グローバルパートナーズカンファレンス」を開催しました。本カンファレンスでは、共創事例の紹介に加え、中長期的なビジョンについて意見交換を行うなど、さらなる価値創造に向けた対話と情報共有を実施しました(サステナブル調達:P64参照)。

■ グローバルSCM物流改革 B-Direct

B-Directと名付けたグローバルSCM物流改革では、リーン在庫コントロールや在庫の質の向上を含むサプライチェーン全体の効率化に加え、倉庫業務の生産性向上などに取り組んでいます。現物現場での活動を通じて、物流費の削減などを着実に進め、業績への貢献も進めています。

■ BCMA

BCMAは、タイヤを構成するモジュール(部材)を3つに集約し、それを異なる商品間で共有することで、開発・生産を含むサプライチェーンをシンプル化し、環境負荷低減とビジネスコストダウンを目指すモノづくり基盤技術です。モノづくり力強化の重要な施策として推進し、競争力強化につなげていきます。

■ 24MBPでの業績貢献

2024年と2025年累計での貢献額は、2023年差で約1,470億円となり、これまでの厳しい事業環境において業績を下支えました。

グローバル調達

グローバルSCM物流改革 B-Direct

BCMA



Bridgestone
Commonality Modularity
Architecture



グリーン&スマート化

地道な生産性向上

グローバルビジネスコストダウン金額合計

2025年通期(前年差)

約 **720** 億円
内 BCMA効果 約20億円
〔製造原価:約530億円
営業費 :約190億円〕

2024+2025年通期
(2023年差)

約 **1,470** 億円

ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造

生産現場での生産性向上や、グローバル調達、物流、BCMAなどを通じたビジネスコストダウンの取り組みは、カーボンニュートラル化、省資源、サーキュラーエコノミーの推進とも連動しており、ビジネスとサステナビリティの双方に貢献しています。

良いビジネスを創る

「良いビジネスを創る」においては、お客様が使う段階で魅力的な商品の価値を増幅することを目指し、ソリューション事業において、消費財(乗用車向け)では小売網などのチャンネル力強化、生産財(トラック・バスや鉱山車両・航空機向け)ではBtoBソリューションの拡充に取り組んでいます。



サステナビリティビジネスモデル

ソリューション事業 — お客様が使う段階での価値の増幅 —

小売事業の強化

■ グローバルにおけるファミリーチャンネル拡充

魅力的な商品の拡充などの商品力強化と連動し、お客様との大切な接点である小売チャンネルの強化をグローバルで進めています。直営店・フランチャイズ店・ボランタリーチェーン店・特約店などについて、各地域の市場特性や顧客ニーズに合わせた形でファミリーチャンネルの拡充に取り組んでいます。あわせて、グローバルの小売事業責任者がそれぞれの地域の優れた取り組みと成果を共有することで、お客様が商品を使う段階での顧客経験価値のさらなる向上を目指しています。

■ 米国直営小売事業の強化

米国では、2026年に100周年を迎える直営小売ネットワーク「Firestone Complete Auto Care」の約2,200店舗について、ファイアストーンブランド及び商品力の強化と連動させながら、拡充を進めています。その一環として、デジタル技術を活用し、新たな顧客経験価値の創造と、販売現場における業務の生産性・創造性の向上を両立する新商態の開発を推進しています。



社会価値・顧客価値の創造に向けた車両点検のデジタル化



BSROチーム



車両点検デジタル研修

BSRO (Brigstone Retail Operations-米国直営小売事業)では、デジタル車両点検活動を通じて、信頼と透明性を高め、長期的な関係を築くことで、お客様の「使用」段階における価値を最大化することを目指しています。整備士、サービスアドバイザー、お客様をデジタル

でつなぐことで、ドライバーが愛車の状態をきちんと理解し、自信を持って情報に基づいた判断を下せるよう支援しています。私たちの目標は、点検業務を、安全性、効率性、そして顧客体験を広く向上させる、シームレスでデータに基づいたソリューションへと進化させ続けることです。その過程で、私たちは変革管理、技術の導入、数千人の従業員間での一貫性の維持といった課題に直面しました。チーム一丸となってこれらの障壁を乗り越えたことで、実行力が鍛えられ、ソリューション重視のビジネス革新の力がさらに強化されました。

■ 日本小売事業におけるサービス品質の向上

日本では、お客様に最適なサービスソリューションを提供できる人財の育成と、サービスソリューションの継続的な品質向上を推進しています。その取り組みの一例として、乗用車用タイヤチェーン店「タイヤ館」及び「コクピット」のスタッフを対象に、お客様の困りごとやご要望への対応力、商品・サービス提案力を競う「接客グランプリ」を開催しています。本競技会は、主に店舗でお客様と商談を行う小売スタッフの育成を目的として1996年に開始され、2025年には第24回を開催しました。大会では、チェーン全体の模範となるスタッフが、「あらゆるお客様のニーズに対応した、タイヤ専門店としての商談力強化を図る」をテーマに、お客様のLife Time Value(顧客生涯価値)の向上に向けた接客・提案力を競い合いました。スタッフ同士が学び合い、優れた事例を共有することで、小売サービスチェーン全体におけるサービス品質の底上げを推進しています。



生産財系 BtoB ソリューション 拡充

対象となる Bridgestone E8 Commitment Energy Ecology Efficiency Extension Economy

生産財系 BtoB ソリューションにおいては、ビジネスとサステナビリティ双方の価値創造を推進しています。

ビジネスとサステナビリティが連動した価値の創造
生産財系 BtoB ソリューションでは、ブリヂストンの強みである商品力や現場におけるサービス力を基盤に、デジタルを活用することで、より安全で効率的なタイヤの使い方やメンテナンスを提案しています。これにより、お客様のオペレーションの安全性や生産性を高めるとともに、タイヤ使用本数の低減や CO₂削減などを通じてサステナビリティにも貢献しています。

代表的な取り組みとして、航空機向け及びトラック・バス系ソリューションにおいては、リトレッドによるビジネスモデルを継続的に強化することで、お客様のオペレーションコスト削減と資源生産性の向上の双方に寄与しています。また、トラック・バス系のモビリティソリューションを中心に、最適な運転、運行ルート(最短ルート、渋滞回避、Stop & Go 回数削減など)の提案を通じて、安心・安全を支えるとともに、グローバル経営リスクの一つである TRWP (Tire and Road Wear Particles、タイヤ・路面摩耗粉じん)の発生量削減にも取り組んでいます。

トラック・バス系ソリューション

トラック・バス系ソリューションは、新品タイヤとリトレッドに適切なメンテナンスサービスを組み合わせることで、タイヤをより安全に、長く、上手く、効率的に使っていただくことを推進しています。これにより、安全性や生産性を高めるとともに、お客様のトータルコストの低減に貢献しています。また、欧米においては、2019年に買収した欧州 Webfleet Solutions、2021年に買収した北米 Azuga より、車両運行の最適化などのモビリティソリューションも提供しています。

■ ソリューション強化に向けた取り組み(日本)

日本では、新品タイヤ・リトレッド・サービスをお客様のニーズに応じて最適にカスタマイズすることで、輸送事業者が抱え

る様々な経営課題の解決をサポートする「Tire Solution™」の展開を拡大しています。

こうしたソリューション活動を推進するにあたり、人材育成の強化に取り組んでいます。2026年4月には、タイヤのメンテナンス技術の向上やソリューション提案力強化を担う新たな研修施設「B-Solution Learning Center」を、東京都小平市に設立しました。本施設を活用し、

- ① 様々な環境で安全・確実・効率的にタイヤメンテナンスサービスを提供できる人材の育成
- ② デジタルを活用し、お客様の価値創造につながるソリューション提案ができる人材の育成(主に乗用車向け)などを進めています。

施設内には、様々な車両に対応する設備・機材に加え、先進的な軽劣化機材を導入するとともに、現場に近い実践的な研修が可能となっています。これにより、お客様の安心・安全を足元から支えるとともに、顧客価値を創造できる人材を強化していきます。

Tire Solution



B-Solution Learning Center 開所式



軽劣化機材を用いた作業

良いビジネスを創る

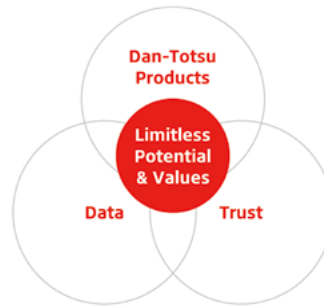
鉱山ソリューション

鉱山ソリューションは、世界各地の鉱山オペレーションが直面する様々な困りごとに対してソリューションを提供し、社会インフラを支えています。その中で、私たちは「MOVE MORE WITH LESS」を掲げ、お客様及び社会に新たな価値を提供することを目指して事業を推進しています。



MOVE MORE WITH LESS

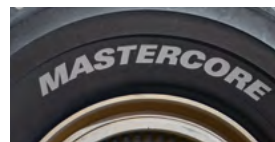
より安全に、より確実に - 予期せぬダウンタイムを削減しながら。
より効率的に - オペレーションコストを抑えながら。
より生産的に - 資源の消費を減らしながら。
この前進の中で、環境への負荷を最小限に抑え、社会により良い影響を生み出していく。
ともに、今日の課題を未来の可能性へ、その可能性を、確かな現実へ。
私たちは、MOVE MORE WITH LESSを実現していきます。



AMPLIFY VALUE

「Smart On-site」と名づけて展開を開始しているプリチストンの鉱山ソリューションでは、魅力的な商品や現場に密着した技術サービスなどの強いリアルにより築き上げてきたお客様との信頼関係をベースに、次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack」から取得できるデータ(タイヤ温度・空気圧、車両位置情報、走行速度など)や、お客様から共有いただく車両・車両運行データを分析し、組み合わせることで、鉱山ごとのニーズに合わせた持続可能なオペレーションを支えています。

魅力的な商品価値の増幅、そこから生まれるお客様との信頼の増幅、そしてデータ価値を増幅することで、鉱山オペレーションにおける突発的なダウンタイムの防止や、コスト・資源消費の削減を実現しながら、安全性・信頼性・経済性・生産性を高め、さらに、環境負荷の低減と持続可能な鉱山オペレーションの実現に貢献し、「MOVE MORE WITH LESS」の実現を目指しています。



現場に寄り添い進化する鉱山ソリューション

私たちは、鉱山現場ごとに異なる真の困りごとを理解することから、鉱山ソリューションを進化させてきました。鉱山オペレーションやタイヤの使用環境は鉱山ごとに大きく異なるため、何度も現地にチームで足を運び、お客様と緊密に対話し「リアル」を把握。その上で、タイヤの技術にデータ解析を掛け合わせ、タイヤの長寿命化や車両のダウンタイム抑制といったお客様の困りごとの解決を実現しています。商品とソリューションを組み合わせ、バリューチェーン全体で価値を創造。これからも私たちは、ワンチームで進化を続け、「MOVE MORE WITH LESS」の実現を通じ世界の鉱山現場を支えていきます。



鉱山ソリューションチーム

航空ソリューション

航空機用タイヤは、安心・安全を大前提としながら、重荷重・高速度・高温～低温の幅広い温度帯といった過酷な状況下において、航空機の離発着を足元から支えています。



航空ソリューションでは、高い耐久性と安定した品質を基盤に、複数回のリトレッドやタイヤの使い切りのアドバイス等のサービスを組み合わせることで、タイヤ一本あたりの価値を最大化し、航空会社オペレーションの生産性・経済価値の最大化を図るとともに、資源生産性などサステナビリティにも貢献しています。さらに、その拡充にあたっては、お客様である航空会社から運航データを共有いただき、それを基にタイヤ交換時期を予測しお客様へお返しし、お客様の整備業務計画に貢献しています。例えば、日本航空の航空機に関するフライトデータや知見と、ブリヂストンのタイヤに関する摩耗予測技術や知見を組み合わせ、交換時期を精度高く予測することで、計画的なタイヤ交換オペレーションを開始し、タイヤ交換業務の効率化、及びタイヤ・ホイールの在庫平準化・削減を実現しています。また、それらと連動したタイヤの生産・使用過程でのCO₂排出量の削減に寄与しています。さらに、整備士

の予定外残業を削減する働き方改革や、予防整備の拡充による業務品質向上にも貢献しています。

またセブ・パシフィック航空では、航空機の安心・安全な運航に不可欠な製造番号による一本ごとの個体管理を、これまでの手作業や目視確認、紙ベースのものから、ブリヂストンが独自に開発したタイヤ個体管理システム「easytrack」を活用したものに変わりました。この「easytrack」の導入により、航空機用タイヤ特有の個体照合にかかる工数が削減され、かつヒューマンエラーを回避、航空機用タイヤの生産・出荷から使用・返却まで一貫した個体管理を実現することで、在庫管理業務の効率化や改善が可能となります。この効果を一定期間検証した結果においては、タイヤ在庫管理に要する作業時間が約50%削減、在庫管理データの精度は100%を達成することができました。データを起点とした新たな価値創造を通じて、航空産業の発展への貢献を目指していきます。



セブ・パシフィック航空との共創プロジェクトチーム

一つひとつのタイヤ管理の見える化が、空の安全と新たな価値を創る

航空機タイヤにおいては、運用における高い安全性を担保するために、一本ごとの製造時から使用時に至る各現場で、正確かつ迅速な個体管理が不可欠ですが、従来の紙や手作業に頼る方法では、ヒューマンエラー防止や業務負荷軽減が大きな課題でした。セブ・パシフィック航空との価値共創においては、各現場から経営層に至るまで丁寧なヒアリングを重ね、運用実態や潜在的な困りごとを徹底的に分析・理解した上で、その解決ツールとして「easytrack」システムを導入。2次元コードとスマートフォンによる簡便なリアルタイム管理で在庫捕捉精度100%を達成し、各現場での全ての運用KPIの目標をクリアするなど期待を上回る成果を上げています。今後も安全な運航と業務効率化の両立というお客様との共通価値の下、本サービスの適用拡大や進化を図り、航空業界及び社会へ貢献していきます。

良いビジネスを創る

モータースポーツを通じたブランド力強化

対象となる Bridgestone E8 Commitment Emotion

創立100周年に向けた成長に欠かせない要素の一つが、ブランド力の強化です。ブリヂストンでは、タイヤメーカーとしての原点であるモータースポーツ活動を中心に、グローバルでのブランド価値向上に向けた取り組みを推進しています。

■ モータースポーツ活動の推進

ブリヂストンブランドでは、4輪レースにおいては「POTENZA」、2輪レースにおいては「BATTLAX」の各商品ブランドによって、トップカテゴリーからアマチュアドライバーによる参加型レースまで、国内外のモータースポーツを幅広く足元で支えています。「タイヤは生命を乗せている」という大原則のもと、選手の安心・安全を最優先に、現物現場で磨き上げたタイヤを供給することで、モータースポーツ文化の発展に貢献しています。また、モータースポーツ活動を「走る実験室」として位置付け、極限のレース環境で磨かれた技術を市販タイヤの進化やブランド力の強化へとつなげていきます。

4輪レースでは、国内随一の人気を誇るシリーズ「SUPER GT」にタイヤを供給し、2025年のシリーズチャンピオンを獲得しました。また、ファイアストンブランドにおいては、INDYCAR® SERIESに単独タイヤサプライヤーとして参戦しています。

■ ブランドの進化に向けて

ブランド価値の向上に向けては、モータースポーツ活動にとどまらず、「タイヤは生命を乗せている」という大原則のもと、社会やお客様の安心・安全な移動や暮らしを支え続けるという想いを軸に、様々な価値創造に取り組んでいます。これまで培ってきた高い技術力と品質を基盤に、モータースポーツや月面

探査車用のタイヤ開発など極限の環境に挑戦することで技術をさらに磨き、その取り組みを企業活動全体へ還元していきます。社会に役立つ価値を提供し続けることで、従業員・お客様・パートナーの皆様と共に、ブランドの進化を目指していきます。

ブリヂストンになくてはならない活動へ

モータースポーツは究極的なチームスポーツと言われ、ドライバーやメカニックだけではなく様々な関係者が同じ目標に向けて活動するスポーツです。私たちは当社のタイヤを履いてレースを戦うチーム・選手を安心・安全に支え、共に勝利を目指すことを通じて商品とサービスを磨きファン作りにも貢献しています。加えて「走る実験室」としてバリューチェーンの様々な領域の方々とワンチームにて先進的な挑戦をし、会社の変革の起点となるよう取り組んでいます。サステナブルなモータースポーツ活動を構築しブリヂストンにとってなくてはならない活動になることで、グローバルでのブランド価値向上に貢献していきます。



モータースポーツチーム(オペレーション・開発)



NTT INDYCAR® SERIES



SUPER GT



SUPER 耐久



FIM 世界耐久選手権 (EWC)



KYOJO CUP

■ サステナブルなモータースポーツ活動 ー

Bridgestone World Solar Challenge

Bridgestone World Solar Challenge(以下、BWSC)は、太陽光を動力源として、約5日間をかけてオーストラリア大陸約3,000kmを縦断する世界最高峰のソーラーカーレースです。ブリヂストンは、2013年よりタイトルスポンサー及びタイヤサプライヤーとして大会を支援し、サステナブルなモビリティ社会の実現や次世代人材の育成を支えています。本大会は2年に一度開催され、2025年8月に行われた「2025 BWSC」には、世界各国から大学生チームを中心に、多様なメンバーで構成された約40チームが参加しました。



東海大学ソーラーカーチーム

大会後の2025年11月には、在日オーストラリア大使館と「2025 BWSC Partners Reception」を共催しました。本イベントでは、大使館関係者や参加チーム、パートナー企業と共に大会の成功を祝い、BWSCをきっかけとした持続可能な社会の実現に向けた取り組みを広く発信する場となりました。



2025 BWSC Partners Reception 記念写真

■ 「2025 BWSC」での取り組み

ブリヂストンは、パートナーとの共創により開発・生産された再生カーボンブラック及び再生スチールを当社として初めて採用し、再生資源^{※1}・再生可能資源^{※2}比率を65%以上に向上したソーラーカー用タイヤを提供しました。加えて、大会での使用タイヤ本数の低減や低炭素輸送、使用後のリサイクルに至るまで、BWSC用タイヤのバリューチェーン全体でサステナビリティの取り組みを進化させました。モータースポーツを起点に、今後も様々なパートナーとの共創を深めていきます。

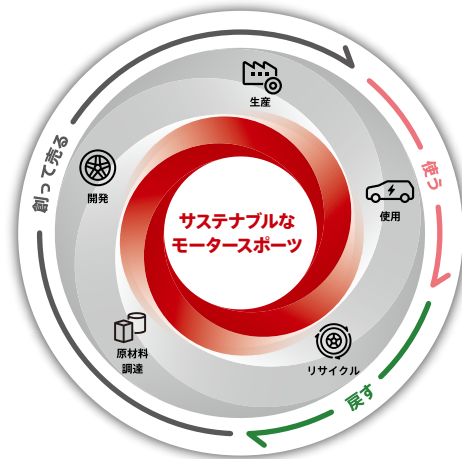
また、これらの活動は、単独タイヤサプライヤーとして選定されているABB FIA Formula E世界選手権2026-2027シーズンにもつなげていきます。

※1 回収(再生)された原料を再加工して製造され最終製品や部品に使用される材料(ISO 14021:2016の定義に基づく)。

※2 継続的に補充される生物由来のバイオマスからなる材料(バイオ由来の材料)。補充速度が枯渇速度以上であることが条件(ISO 14021:2016の定義に基づく)。



大会で使用されたソーラーカー



良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る



サステナビリティビジネスモデル

探索事業:リサイクル

対象となるBridgestone E8 Commitment **Ecology**

商品を創って売る、使うに加えて、パートナーとの共創をベースに、使用済タイヤを原材料に「戻す」ケミカルリサイクル技術の開発と事業化を、新たな種まきと位置付ける探索事業として進めています。

2025年1月に、関工場(岐阜県関市)敷地内に使用済タイヤの精密熱分解パイロット実証プラントの建設を決定し、10月に起工式を行いました。2027年中の稼働開始を予定しています。使用済タイヤを精密熱分解して分解油や再生カーボンブラックを回収し、タイヤ原材料として再利用するケミカルリサイクル技術の社会実装に向けて、今回建設するパイロット実証プラントでは、精密熱分解プロセスの確立及び最適化に関する技術実証を行います。本パイロット実証プラントは、2023年にBridgestone Innovation Parkに導入した実証機で得た精密熱分解の基盤技術を実装しており、安定した連続運転に必要なプロセス設計や品質管理などの知見を獲得して、分解油や再生カーボンブラックなどの量産を想定したスケールアップ技術の確立を目指します。また、技術開発の取り組みと併せて、プラント操業のノウハウ構築やケミカルリサイクル実現を支える人財の育成も推進します。

また、使用済タイヤを精密熱分解したあとに、パートナーとの共創により高品質な合成ゴム^{※1}とカーボンブラックに戻し^{※2}、

これらの原材料を再利用して新しいタイヤに生まれ変わらせることに世界で初めて^{※3}成功した「タイヤ水平リサイクル コンセプトタイヤ」をJapan Mobility Show 2025で発表しました。

なお、本取り組みは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「グリーンイノベーション基金事業」支援プロジェクトです。

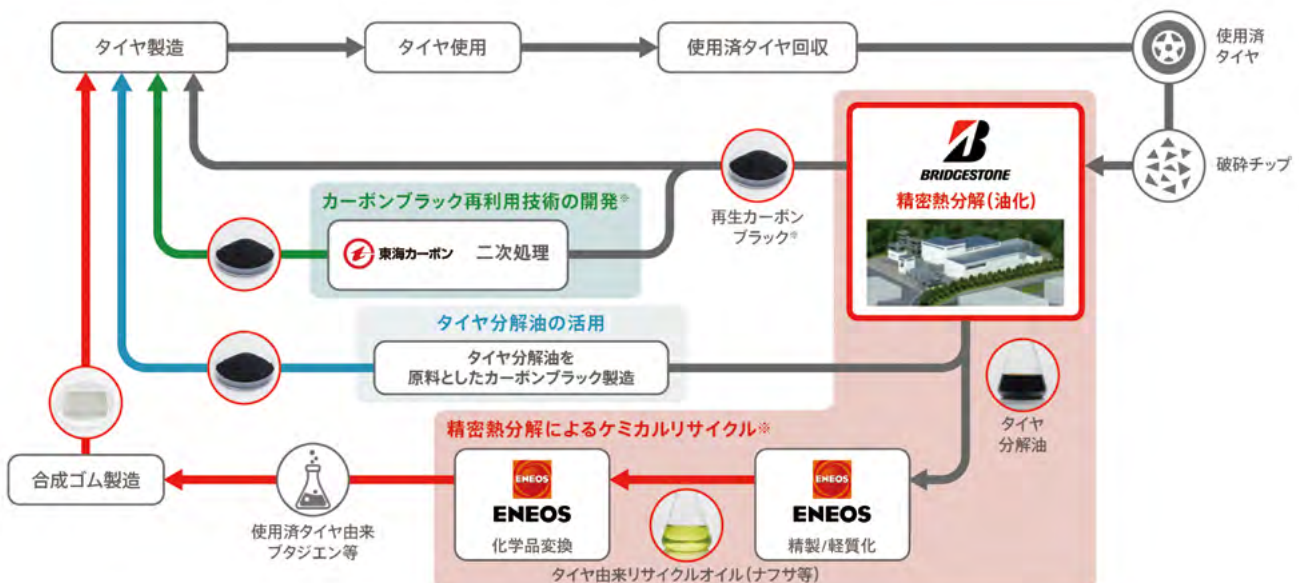
ブリヂストンは、様々なパートナーとの共創活動を通じて、使用済タイヤを資源としてゴムや原材料に「戻す」リサイクル事業の事業化に向けた「EVERTIRE INITIATIVE(タイヤの価値が「循環」し続ける社会を創る、という想いを込めた共創を呼びかける活動)」に取り組んでおり、タイヤ水平リサイクルの早期社会実装を目指しています。



タイヤ水平リサイクル コンセプトタイヤ

- ※1 タイヤ分解油由来のブタジエンを一部使用した合成ゴム
- ※2 この成果は、NEDO(国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構)の委託業務及び補助事業の結果得られたものです。
- ※3 当社調べ

● 使用済タイヤを原材料に戻すケミカルリサイクルの概念図



※ この成果は、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)の委託業務及び補助事業の結果得られたものです。

探索事業: AirFree™(エアフリー) / 月面探査車用タイヤ

対象となるBridgestone E8 Commitment Extension Empowerment

AirFree(エアフリー)

探索事業は、サステナビリティを中核とした社会価値の提供からスタートしています。空気充填の要らない次世代タイヤ AirFree の開発及び社会実装を、その探索事業の一つとして取り組んでおり、社外パートナーとの共創を軸に、地域社会に貢献するビジネスモデルの探索を推進しています。

AirFreeは、空気の代わりにリサイクル可能なスポーク形状の熱可塑性樹脂で荷重を支えるため、パンクの心配がないことに加え、資源生産性の向上やメンテナンスの効率化を実現します。さらに、スポーク部分には薄暗い時間帯においても視認性を最大化できる青色「Empowering Blue(エンパワーする(力を与える/支える)青)」を採用し、安心・安全な移動を支えています。

これらの特長を活かし、地方自治体と連携しながら、高齢化や過疎化、労働力不足といった地域交通の課題解決策として注目されているグリーンスローモビリティに装着し、公道で

実証実験を開始しています。今後も、地方自治体との共創を通じて、AirFreeの社会実装に向けた活動を着実に推進していきます。



AirFree™

空気充填の要らない次世代タイヤ AirFree

● 地方自治体との共創

東近江市(滋賀県)



ランドカータイプの自動運転グリーンスローモビリティ「奥永源寺けい流カー」

富山市(富山県)



バスタイプのグリーンスローモビリティ「Boule Baas(ブルバース)」

久留米市(福岡県)



ランドカータイプのグリーンスローモビリティ

杉並区(東京都)



ランドカータイプの自動運転グリーンスローモビリティ

月面探査車用タイヤ

AirFreeで培った技術を応用し、月面探査車用タイヤの研究開発にも取り組んでいます。世界の道を知り、地球のあらゆるモビリティの進化を足元から支えてきたブリヂストンが、今度は宇宙の道を知り、月面という人類が活動する新たな極限への挑戦を進めています。安心・安全な人とモノの移動を支え続けるという想いのもと、スペースモビリティの進化も足元から支えていきます。現在の計画では、当社創立100周年である2031年に、ブリヂストンのタイヤを装着した様々な月面探査車が月で活動している姿の実現を目指し、共創による技術開発を推進しています。



「AirFree」の技術が応用された月面探査車用タイヤのコンセプトモデル



“Cuberover” Astrobot Technology
アストロボティックテクノロジー社による科学調査機器を搭載する無人モビリティ
※ ブリヂストンは、2024年より月面探査車向けタイヤ開発の協業を進めています

化工品・多角化事業

対象となる Bridgestone E8 Commitment Extension Empowerment

ブリヂストンの化工品・多角化事業は、ブリヂストンの強みが活きる領域において、高品質な商品とサービスを通じて、人々の暮らしに安心・安全、豊かさと喜びを届け、社会インフラを支え続けていきます。

化工品

● 油圧ホース



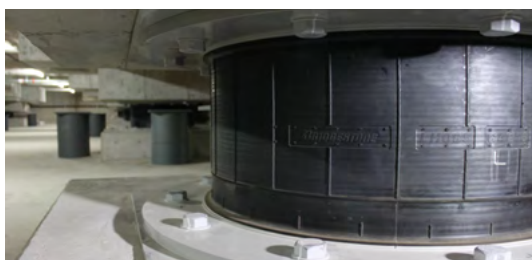
建設・産業・農業機械など、様々な油圧機器を支えており、今後も商品を創って売る、使うというビジネスモデルを基盤に価値創造に貢献します。

● ゴムクローラ



業界のパイオニアとして顧客価値を向上する商品・サービスを提供し、農業・建設業を足元で支え、社会に貢献することで、サステナブルな事業へと進化していきます。

● 免震ゴム



ゴム材料開発力・高度な評価解析能力を生かし、命や社会インフラを守る事業であり続けます。

● 樹脂配管



樹脂化技術により、サステナブルな地球環境への貢献と人々への快適で安心・安全な住環境提供の両立を果たしていきます。

多角化

● スポーツ(ゴルフ)



接点の科学から生まれた高性能製品・サービスの提供を通じて、ゴルフを楽しむお客様が最高のパフォーマンスを発揮できるよう取り組み続けていきます。

● 空気バネ(米国)



高品質な空気バネの提供を通じて、安心・安全で快適な移動を足元から支えています。

● サイクル



お客様の安心・安全を担保する魅力ある製品を提供し続け、交通安全を軸としたモビリティの発展に寄与していきます。