



2025年上期業績総括／通期見込

株式会社ブリヂストン
取締役
代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

2025年8月8日

2025年上期業績総括

2025年通期業績見込

2025年上期業績総括（緊急危機対策年）

事業環境

「新たな経営課題」米国関税影響によるグローバル各地域・国・市場別の構造変化

「変化をチャンスへ」

「ビジネス体質強化」

⇒ 上期：業績への直接的影響は軽微 / 下期：緩和策推進し、直接的影響は打ち返す前提

調整後 営業利益	対前年 増益	
グローバル連結業績 (億円)	2025年 第2四半期 累計実績	前年比/差 (%)
売上収益	21,164	97%
調整後営業利益	2,346	102%
利益率	11.1%	+ 0.6%
継続事業からの 当期利益	1,152	58%
利益率	5.4%	△ 3.7%

- 継続事業からの当期利益：対前年減益
再編・再構築（第2ステージ）費用（調整項目）による

「緊急危機対策年」：やると決めたことをしっかりやり抜く

■ プレミアム戦略強化継続

※PS = 乗用車用タイヤ、TB = トラック・バス用タイヤ
OR = 鉱山・建設車両用タイヤ、AC = 航空機用タイヤ

グローバルでプレミアムフォーカスによる**販売MIXの継続的改善**

2025年1H：グローバル販売本数（前年比） *HRD：18インチ以上

PS REP-HRD*	106	強固なプレミアムタイヤ ビジネス基盤は維持・強化 グローバルで 販売MIX改善 、 堅調な販売を確保
TB REP	101	
OR 超大型 + 大型	101	
AC	101	

■ 生産財系BtoBソリューションの拡充：調整後営業利益額 **149%**（対前年）

■ 更なる「ビジネス体質強化」/「稼ぐ力の強化」を徹底

□ 再編・再構築（第2ステージ）の利益貢献スタート／もう一段強化

□ グローバルビジネスコストダウン活動加速

25年 上期貢献額：約350億円（対前年）
⇒ 24MBPターゲット（累計約1,000億円）を1年前倒しで達成するレベル

□ 固定費削減／経費マネジメントの徹底

■ “25年下期から、「成長市場」及び重要市場から「質を伴った成長」をスタート”

2025年上期業績総括：重点経営課題エリア

2025年上期業績総括：北米

北米事業計

2025年1H

売上収益 **8,797** 億円

前年比
94%

調整後
営業利益 **909** 億円

前年比
106%

調整後
営業利益率 **10.3** %

前年差
+1.1%

北米－プレミアムタイヤ事業

コア事業

2025年1H

売上収益 **4,723** 億円

前年比
93%

調整後
営業利益 **634** 億円

前年比
102%

調整後
営業利益率 **13.4** %

前年差
+1.2%

2025年1H

対前年 増益

- **プレミアムタイヤ事業－増益確保：AOP*1 対前年102%、AOP%前年差 +1.2%**
 - **強固なビジネス基盤を持つ生産財**
市販用TBビジネス (タイヤ・ソリューション) を中心に増益確保
 - TB-REP新品：拡販・シェアアップ
(対前年販売本数: **全体 110%** = BSブランド **106%** / FSブランド **116%**)
 - リトレッド：高シェア・高収益性を維持
 - デジタルフリートソリューション (Azuga)：対前年増収増益
- 市場構造変化－関税影響により廉価輸入品減、**メンバー需要(主にTier1&2)構成比増**
下期 BS + FS拡売オポチュニティ増「変化をチャンスへ」
セルイン需要構成比（全体需要の内、メンバー需要*2（主にTier1&2）構成）
上期：約6割 ⇒ 下期：約7割－メンバー需要構成増見込

■ 米国消費財ビジネス再構築－BS & FS “マルチブランド戦略”推進

**特に、FS－BETTER（& GOOD+）領域で
プレゼンス拡大を図る**

- ・ HRD中心に2Qより拡売スタート
- ・ 新商品展開：BS－TURANZA / ALENZA
FS－Affinity AS

■ 再編・再構築（第2ステージ）業績貢献スタート

「成長市場」として、下期から「質を伴った成長」をスタート

*1 AOP：調整後営業利益

*2 メンバー需要：米国・カナダのタイヤ製造者協会に参加する
タイヤブランド（除く輸入品）

HRD (18インチ以上) 販売本数前年比	1H		
	1Q	2Q	
BS	95	105	100
FS	94	102	98
BS+FS計	94	104	99

※2025年より、北米・南米業績の算出方法を一部変更いたしました。なお、24年についても同様に組み替えた数値を表示しております。

2025年上期業績総括：南米

南米事業計

2025年1H

売上収益	1,461億円	前年比 92%
調整後 営業利益	9億円	前年比 42%
調整後 営業利益率	0.6%	前年差 ▲0.8%

2025年1H

対前年 減益

■ 「南米事業の形を変える」再構築 強化

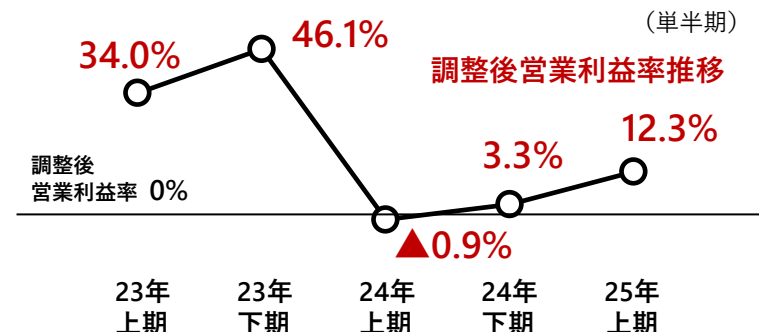
- 25年1月発表：アルゼンチン、ブラジル
—工場生産能力削減、人員最適化
⇒ もう一段強化・固定費削減推進
- 経営能力アップ：経営・業務品質の向上
⇒ 現物現場・オペレーション改善
経営体制刷新、グローバルチームで推進

アルゼンチン（超インフレ会計適用後）

■ 24年下期より、再構築による収益性改善進み、25年上期 AOP% 12%レベルを確保

2025年1H

売上収益	211億円	前年比 80%
調整後 営業利益	26億円	前年差 +28億円
調整後 営業利益率	12.3%	前年差 +13.2%



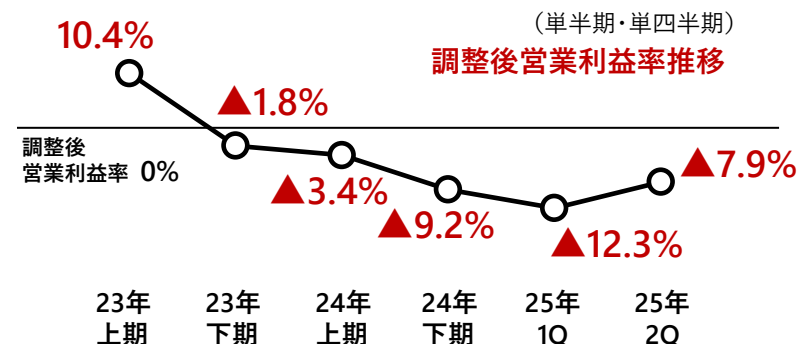
ブラジル

■ 赤字継続も、25年1Qをボトムに赤字幅改善 - 新体制にて再構築強化（生産～販売）

- サンアンドレ工場などの稼働率アップ・生産性向上による原価改善などダメージコントロール推進⇒4Qにて黒字化

2025年1H

売上収益	585億円	前年比 97%
調整後 営業利益	▲58億円	前年差 ▲38億円
調整後 営業利益率	▲9.9%	前年差 ▲6.5%



※2025年より、北米・南米業績の算出方法を一部変更いたしました。なお、23年・24年についても同様に組み替えた数値を表示しております。

2025年上期業績総括：欧州

欧州事業

2025年1H

売上収益 **3,444**億円 前年比 100%

調整後
営業利益 **128**億円 前年比 365%

調整後
営業利益率 **3.7**% 前年差 +2.7%

欧州－プレミアムタイヤ事業

コア事業

2025年1H

売上収益 **2,880**億円 前年比 101%

調整後
営業利益 **137**億円 前年比 205%

調整後
営業利益率 **4.8**% 前年差 +2.4%

2025年1H

対前年 増益

“質”へフォーカス

■ 再編・再構築（第2ステージ）、継続したプレミアムフォーカス徹底が業績改善に貢献

「欧州事業の形を変える」再構築 推進／“統合&シンプル化”

TB / リトレッド 生産拠点最適化

- TB：スペイン プエンテサンミゲル工場 (TB、AG) および ビルバオ工場 (TB) 生産能力縮小（25年4月発表）
- リトレッド：ベルギー ランクラー工場閉鎖 ⇒ ポーランド1工場へ集約（24年11月発表）

小売 対前年 増益／赤字幅改善

- 現物現場でのオペレーション改善 業績貢献スタート⇒25年通期での黒字化を目指す

オペレーション 固定費削減を推進

- WEST組織の統合・シンプル化を含め、業務プロセス改善を徹底中

プレミアムタイヤ AOP% 5%レベルへ収益性改善

- PS-REP：対前年 増収増益
高インチタイヤ中心に拡売継続 - 対前年大幅拡販／シェアアップ、販売MIXアップ
- 販売本数（対前年）：HRD (18インチ以上) 114%、U-HRD (20インチ以上) 123%
- TB (OE+REP)：対前年 増収増益／ブレーキーブンレベルへ改善⇒通期で黒字化定着を目指す
REP—ENLITEN搭載新商品投入（25年2月 Ecopia Trailer）⇒ フリートビジネス強化推進

次のステップで「質を伴った成長」へ

2025年上期業績総括：アジア・大洋州・インド・中国

アジア・大洋州・インド・中国 事業計

2025年1H

売上収益 **2,468**億円 前年比 95%

調整後
営業利益 **292**億円 前年比 105%

調整後
営業利益率 **11.8%** 前年差 +1.1%

2025年1H

対前年 増益

■ 全体：

AOP% 12%レベル－堅調な業績を確保

- 販売本数減影響あるも、
PS-REPを中心に**販売MIXアップ**、
経費マネジメントを徹底し、**対前年 増益**

■ 主要エリア別

インド

対前年 増益

- PS-REP高インチタイヤ(17インチ以上)
対前年拡販（前年比110%）・**シェアアップ**
→消費財：「**成長市場**」として「**質を伴った成長**」を継続
 - PSプレミアムタイヤの生産増強（プネ工場）・質向上（インドール工場）（24年発表）
 - 断トツ商品強化ーインド向け商品開発サテライト・テクノロジーセンター機能を設置
 - ファミリーチャンネル B-Select 拡充 × 戦略パートナー強化

タイ

対前年 増益

- **プレミアムフォーカス徹底**
→PS-REP高インチタイヤ（17インチ以上）
対前年拡販（前年比112%）・**シェアアップ**
- **再構築強化**（REP卸し・小売／管理機能のリーン化）／業績貢献スタート

2025年上期業績総括：Specialties プレミアムタイヤ・ソリューション事業



Specialties (OR/AC/AG/MC)

2025年1H

売上収益

3,101億円

前年比
97%

調整後営業利益

657億円

前年比
91%

調整後営業利益率

21.2%

前年差
▲1.4%

2025年1H 販売本数（対前年）

OR超大型
+ 大型

101

超大型 99

大型 103

AC

101

※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

2025年1H

対前年 減益

- 20%超の高収益体質は維持
- AG大幅減益・赤字が足を引っ張る

OR AC

- 販売堅調**（販売本数 前年比：OR超大型＋大型 101%／AC 101%）
- 加えて、**BtoBソリューション拡大**
- OR：原材料価格高騰及び
原材料・為替指数連動価格調整（Rise & Fall）の期ずれの
ネガティブ影響あり減益も、高収益体質は維持

「成長市場」OR/AC中心にソリューションとの連携を深め、
「質を伴った成長」をけん引

2025年「緊急危機対策年」

進捗

2025年「緊急危機対策年」から、「強いブリヂストン」、稼ぐ力の強化、2026年「真の次のステージ」への道筋

2025年：緊急危機対策年（意味性強化）

軸「熟慮断行」

“やると決めたことをしっかりやり抜く”覚悟

守り

- 「事業再編・再構築（第2ステージ）」
- ビジネス体質強化
 - － 厳しい規律をしっかり持った経営を実行
- グローバルで強いビジネス基盤を構築
 - － 「ブリヂストン独自のデミング・プラン」活用強化
現物現場、対面コミュニケーション、チームワーク強化
- 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 - BBGF基本戦略構築

- 断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上
 - 特に、ブリヂストンENLITEN商品（Gen1）・MASTERCORE
 - 米国消費財ビジネス再構築
“マルチブランド戦略” - BS強化、FSリバイタライゼーション
- 地道なグローバルビジネスコストダウン強化
- 生産財系BtoBソリューション事業の基盤強化
 - リアル×デジタルを軸に、断トツ商品とソリューションを
組み合わせ、「現物現場の活動強化」

攻め

2026年～ 真の次のステージ



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

“断トツブリヂストン”

チームワーク

現物現場

攻め

- 断トツビジネス体質：
「リーン&エクセレントオペレーション」基盤の上で成長路線へ
 - ・ 経営・業務品質の向上を追求 - ブリヂストン独自のデミング・プラン
 - ・ グローバルビジネスコストダウン活動 / BCMA推進 - 次のステージへ
 - ・ 人的創造性・生産性向上
- 断トツタイヤ：ENLITEN Gen1⇒Gen2準備 / MASTERCORE Gen2準備
米国消費財ビジネス再構築 - “マルチブランド戦略”
- BS強化、FSリバイタライゼーション
- 断トツビジネス：生産財系BtoBソリューション強化・拡大
⇒モビリティテック事業構築「リアル×デジタル」 - 「戦略事業」

断トツサステナブルなプレミアムブランド構築スタート

サステナブルなグローバルモータースポーツをコアとしたコーポレートブランディング

質を伴った成長へ

質+量

北米・インド・OR/AC

質

欧州・日本

プレミアムフォーカス：PS-HRDビジネス強化・拡大 “追い風”継続
国別ビジネス構造変化 BBGF基本戦略 × 「変化をチャンスへ」

- 事業再編・再構築（第2ステージ終了） / リーンなビジネス基盤構築

守り

「守り」事業再編・再構築（第2ステージ） **進捗** ：グローバル全体像

グローバル

「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」 「2025年 もう一段強化必要」

第1ステージ

2020-2021 21MBP ― 約160拠点（19年時点）から約4割減を計画 ⇒ ほぼ計画通りの約50拠点の再編を実行

第2ステージ

2024-2025 24MBP ― グローバルで**事業再編・再構築**の検討と実行／特に欧州 & 南米は「事業の形を変える」
EAST：日本事業（含む化工品・多角化）再構築、EAST全体 組織体制 “**統合・シンプル化**”推進

WEST

欧州

第1ステージ

南アフリカ ポート・エリザベス工場（バイアスタイヤ-20年）
フランス ベチューン工場（PSタイヤ - 21年）

第2ステージ

「**更に欧州事業の形を変える ― 統合 & シンプル化**」
・リトレッド：ベルギー ランクラー工場閉鎖（24年11月発表）
・TB：ビルバオ・PSM(含むAG)工場生産能力縮小 **(25年4月発表)**
・小売：再構築検討（25年～26年）
・生産・販売・技術センター・コーポレート機能：統合・効率化検討（24年4Q、25年～）

北米

第1ステージ

米国屋根材事業 譲渡（21年）

第2ステージ

TB：ラバーン工場閉鎖
(25年1月発表)
コーポレート機能、販売、
オペレーション機能の人員削減
(25年1月発表)
多角化：再構築検討（25年）

AG

第2ステージ

ダメージコントロール、再構築検討（25年～26年）
・デモイン工場における生産能力削減および人員削減 **(25年1月発表)**

南米

「事業の形を変える」

第1ステージ

メキシコ リトレッド部材工場（20年）

第2ステージ

- アルゼンチン・ブラジル事業再構築
(25年1月発表)
⇒さらなる固定費削減

EAST

日本

第1ステージ

スポーツ・テニス事業撤退（20年）
ー タイ テニスボール工場譲渡（21年）
コンベヤベルト事業 撤退（21年）
防振ゴム事業 譲渡（21年）
化成品ソリューション事業 譲渡（21年）
ブリヂストンスポーツアリーナ株式会社
譲渡（22年）
ブリヂストンサイクル騎西工場（21年）

アジア・大洋州

第1ステージ

中国 惠州工場（TBタイヤ - 21年）
Bridgestone (Huizhou) Synthetic
Rubber Co., Ltd（合成ゴム事業）
譲渡（内製事業 - 21年）
Bridgestone Aircraft Tire Company
(Asia), Ltd. (ACリトレッド工場）（22年）
タイ ランシット工場 生産終了
（23年 PS/TB含むバイアスタイヤ）

第2ステージ

「**重構造**」組織のリーン化に着手開始
REP卸し・小売／本社管理機能のリーン化（25年）
グループ会社、内製事業再構築（25年）
ーブリヂストン物流株式会社 株式譲渡 **(25年6月発表)**
ーカーボンブラック事業 事業譲渡
タイ（25年7月発表）
メキシコ（25年8月発表）
化工品・多角化事業再構築（25年）

第2ステージ

中国TB事業から撤退（24年）
ー瀋陽工場生産終了
⇒ PSプレミアムタイヤビジネスへフォーカス強化

タイ REP卸し・小売／管理機能の
リーン化：再構築（25年）

「攻め」断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上：乗用車用プレミアムタイヤ —断トツ商品なしに「質を伴った成長」なし



北米

マルチブランド戦略

TURANZA
PRESTIGE™

ENLITEN™
TECHNOLOGY

ツーリング領域オールシーズンタイヤの旗艦商品
(25年3月発売)



TURANZA
EVERDRIVE™

ENLITEN
TECHNOLOGY

ツーリング領域ベーシックタイヤ (25年6月発売)



ALENZA
PRESTIGE™

ENLITEN
TECHNOLOGY

プレミアムCUV/SUV/ピックアップ向け
オールシーズンタイヤ (25年9月発売予定)



AFFINITY™ AS

ツーリング領域オールシーズンタイヤ
(25年4月発売) ※ENLITEN非搭載



インド

TURANZA 6i
ENLITEN

インド市場向けにカスタマイズした
ツーリング領域プレミアムタイヤ
(24年4月発売)



日本

REGNO GR-XIII TYPE RV
ENLITEN

ミニバン・コンパクトSUV専用プレミアムタイヤ
(25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
(25年9月発売予定)



「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搭載新商品：
トラック・バス用プレミアムタイヤ —断トツ商品なしに「質を伴った成長」なし



北米

R273 
ENLITEN
TECHNOLOGY



リージョナル走行向けの旗艦商品
耐摩耗性と燃費性能に加えて、
リトレッド対応力を高いレベルで向上
(25年11月発売予定)

日本

M899
ENLITEN
TECHNOLOGY



舗装路・高速走行向けのオールシーズンタイヤ
リトレッドを含めたトータルでのライフを向上
経済性/安全性と環境性能を高次元で両立
(25年3月発売)

欧州

ECOPIA TRAILER
ENLITEN
TECHNOLOGY

ECOPIA
Steer

ECOPIA
Drive

ECOPIA
Trailer



長距離走行向けの旗艦商品ECOPIAシリーズ
既存のSteer / Drive用商品と合わせて
フリート向けENLITEN搭載商品拡充
(25年2月発売)

「攻め」地道なグローバルビジネスコストダウン強化 – ブリヂストンDNA

- 厳しい業績が続く中、グローバルでの**現物現場**による地道・着実な活動が業績を下支え

上期：24MBP (2024-2026) ターゲット：累計 約1,000億円を1年前倒しで達成⇒下期～26年以降も効果創出加速

グローバル調達

グローバルSCM物流改革 B-Direct

BCMA

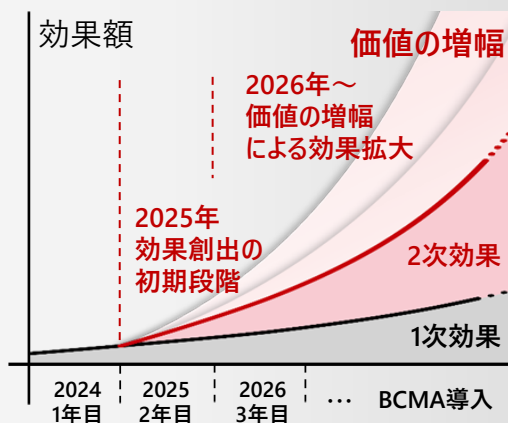


コストダウン効果 2025年通期見込 **約15億円**

⇒ 26年以降 加速度的に効果創出

- リアル（匠の技）とデジタルの融合を軸に、「モノづくり」の本質を追求する
「シン・彦根モデル」を日本の工場からグローバルへ展開中
- モノづくり力に課題のある米欧工場への展開加速
25年上期展開工場(PS)：米国・ウィルソン、カナダ・ジョリエット、メキシコ・クエルナバカ
スペイン・ブルゴス、イタリア・バリ（計：5工場）
- グローバルでモジュールを共有する「グローバルモジュール化」へ挑戦
BCMA価値の増幅に向けて、バリューチェーン改革を推進
⇒ 27中計へ向けてENLITEN GEN2開発と連動して活動推進

グローバルBCMA効果



2025年 グローバルビジネスコストダウン金額合計

1H実績
(前年差) **約350億円**

製造原価：約260億円
営業費：約90億円

通期見込
(前年差) **約610億円**

製造原価：約450億円
営業費：約160億円

グリーン&スマート化

地道な生産性向上

通期見込
24年+25年
(24中計) **約1,360億円**

「攻め」成長市場：米国事業強化 消費財ビジネス再構築「マルチブランド戦略」



プレミアム戦略変更なし、継続強化
BEST領域でTier 1と競合



Since 1900

Firestone 125周年－Since 1900「変化をチャンスへ」
メンテナンス需要増／廉価輸入品（Tier4）の需要増を見据え、
BETTER & GOOD+領域（Tier2 & 3上位）需要取り込み、
プレゼンス拡大－強みである直営店網拡充と連携

ブランド

サステナブルなグローバルモータースポーツと連動した
「サステナブルなプレミアム」ブランド構築

FSブランド125周年キャンペーンを活用したリバイタライゼーション推進
⇒NTT INDYCAR® SERIES等と連携した記念イベント開催

中核
断トツ商品

ENLITEN技術搭載の断トツ新商品拡充

- 25年: TURANZA、ALENZAなどENLITEN技術搭載の新商品拡充
- 26年以降も断トツ商品力強化

ユニークポジション確立に向けた商品力強化

- 25年4月：新商品発売（FS AFFINITY AS）、既存商品のサイズ拡大
- 26年よりENLITEN技術搭載の新商品拡充

チャネル

戦略的カスタマーチャネル拡充

- OEからREPへの回帰需要獲得
- 大手プレミアム小売チェーン／卸クラブとの連携強化

新ファミリーチャネル構築－FS直営&ディーラー比率 80%強 (25年見込)

直営小売拠点拡大・サービス拡充 × FSディーラーリバイタライゼーション



直営小売店網
約2,200店

- エリアチャネルマーケティングの推進
- Firestone クレジットカード連携強化

進捗

BSブランドREP-HRD（18インチ以上）
セルイン販売本数：前年同期比（%）

1Q 95 ▶ 2Q 105

FSブランドREP-HRD（18インチ以上）
セルイン販売本数：前年同期比（%）

1Q 94 ▶ 2Q 102

FSブランド直営小売セルアウト
販売本数：前年同期比（%）

1Q 91 ▶ 2Q 102

「攻め」成長市場：生産財系BtoBソリューション強化

モビリティテック事業

戦略事業

■ お客様・パートナーとの信頼をベースに、「リアル × デジタル」で断トツ商品の価値を増幅し、お客様の困りごとを解決、サステナビリティへ貢献

鉱山ソリューション



断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」を軸に、
現物現場で、お客様に寄り添い困りごとを解決することで、
「断トツ商品の価値の増幅」、「お客様との信頼の増幅」、
「データの価値の増幅」を実現

断トツ商品の価値の増幅

BRIDGESTONE MASTERCORE

断トツ商品の生産拠点強化：北九州工場に戦略投資

MASTERCORE展開先
(25年6月末)

約**130**鉱山

24年末差
約**+10**鉱山

お客様との信頼の増幅

※拠点数：25年6月末

サービスネットワーク拡充／現場で顧客に寄り添う技術サービス

鉱山車両用ネットワーク拠点 うち、オンサイトサービス拠点 (Bridgestone + OTRACO)

約**130**拠点

約**70**拠点

データの価値の増幅

鉱山会社との車両運行管理データ共有

鉱山ソリューション展開先
(25年6月末)

約**90**鉱山

共創

- ・タイヤ耐久予測ソリューション展開
@BHP社 Spence鉱山 (23年7月発表)
- ・コマツとの共創プロジェクトの実証実験を開始
(25年2月発表)

航空ソリューション



断トツ商品力を軸に、複数回リトレッド・タイヤ摩耗・
耐久予測技術を組み合わせ、タイヤ価値・データ価値を増幅

→ お客様との共創により、リアルとデジタルを組み合わせた
ソリューションを展開拡大

タイヤ摩耗予測技術を活用した計画的なタイヤ交換オペレーション
—JALとの共創強化・拡大

- ・エアバスA350-900型機をはじめとする大型機へ拡大中

タイヤ個体管理システム「easytrack」を初の正式運用、新ソリューション開始
—Cebu Pacific Airとの共創強化

- ・航空機用タイヤの在庫管理効率化を目的としたブリヂストン独自の
個体管理システム「easytrack」による新ソリューションを25年4月から開始
- ・一定期間検証した結果において、タイヤ在庫管理に要する作業時間を約50%削減、
在庫管理データの精度100%達成を実現

easytrack

- ・タイヤ識別 ・関連書類管理
- ・外観レポート ・在庫管理

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

2025年上期業績総括：事業ポートフォリオ別

プレミアムタイヤ事業

コア事業

売上収益 **13,943** 億円

前年比 97%

調整後
営業利益 **1,886** 億円

前年比 96%

調整後
営業利益率 **13.5%**

前年差 ▲0.1%

化工品・多角化事業

売上収益 **1,434** 億円

前年比 92%

調整後営業利益 **39** 億円

前年比 92%

調整後営業利益率 **2.7%**

前年差 0.0%

売上収益構成比

63%

グローバル計

売上
収益 **21,164** 億円
[前年比 97%]

調整後
営業利益 **2,346** 億円
[前年比 102%]

調整後
営業利益率 **11.1%**
[前年差 +0.6%]

売上収益構成比

31%

売上収益構成比

6%

※連結消去等の関係で、事業別売上収益の
単純合計が全社売上収益と一致しない
※構成比は、事業別売上収益の単純合計より計算

- コア事業 – プレミアムタイヤ事業：厳しい事業環境下においても、**利益率13%超**を確保
- 成長事業 – ソリューション事業：
「戦略事業」生産財系BtoBソリューション **対前年大幅増益** – **利益率10%**を達成
- 化工品・多角化事業：課題が深く、対前年減益 ⇒ 再構築加速

ソリューション事業

成長事業

※ソリューション事業に小売タイヤを含む

売上収益 **6,749** 億円

前年比 98%

調整後営業利益 **457** 億円

前年比 **145%**

調整後営業利益率 **6.8%**

前年差 **+2.2%**

小売サービス

※北米金融小売を含む

売上
収益 **5,069** 億円

前年比
97%

調整後
営業利益 **289** 億円

前年比
143%

調整後
営業利益率 **5.7%**

前年差
+1.8%

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 **1,680** 億円

前年比
102%

調整後
営業利益 **169** 億円

前年比
149%

調整後
営業利益率 **10.0%**

前年差
+3.2%

2025年上期業績総括

2025年通期業績見込

2025年通期業績見込

通期業績
見込

2月対外発表数値
から変更無し

調整後営業利益
5,050億円

継続事業からの当期利益
2,530億円

- 株主還元の充実：配当 **MIN 230円／株 (予想)** 対前年10%UP
- 資本政策強化：継続－自己株式取得・消却を実行
自己資本比率適正化 **(25年 60%強レベル)**

■ 米国関税直接的影響は打ち返す

調整後営業利益へのインパクト

5月対外発表時想定 **450億円**レベル

→ 最新想定 **250億円**レベル

「変化をチャンスへ」－ビジネス体質強化加速

「守り」と「攻め」の活動をやり抜き、さらに強化・加速

- ・ 事業再編・再構築（第2ステージ）追加施策－
グローバルカンパニーとしての強みを活かした
グローバルソーシングの最適化
- ・ 国／市場別BBGF（Best, Better, Good, Fighting）
基本戦略構築と実行

米国関税直接的インパクト試算前提

※8月5日時点: 各財、国別の追加関税を反映（一部当社想定を織り込み）

PS	<ul style="list-style-type: none">・ 日本・欧州品：自動車・自動車部品関税 25%（5月3日～）⇒ 15%（8月7日～）・ メキシコ・カナダ品：0%（米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）猶予 - 12月末まで）・ その他地域品：自動車・自動車部品関税 25%（5月3日～）
TB	<ul style="list-style-type: none">・ 日本・欧州品：相互関税 10%（4月5日～）⇒ 15%（8月7日～）・ ブラジル品：相互関税 10%（4月5日～）⇒ 50%（8月6日～）・ その他地域品：相互関税 10%（4月5日～）⇒ 国別追加関税適用（8月7日～）
Specialties	<ul style="list-style-type: none">・ 日本・欧州品：相互関税 10%（4月5日～）⇒ 15%（8月7日～）・ ブラジル品：相互関税 10%（4月5日～）⇒ 50%（8月6日～）・ その他地域品：相互関税 追加10%（4月5日～）⇒ 国別追加関税適用（8月7日～）
原材料	<ul style="list-style-type: none">・ スチール・アルミ：50%（6月4日～）・ 天然ゴム：0%（適用外）・ 他原材料<ul style="list-style-type: none">－ 日本・欧州品：相互関税 10%（4月5日～）⇒ 15%（8月7日～）－ ブラジル品：相互関税 10%（4月5日～）⇒ 50%（8月6日～）－ メキシコ・カナダ品：0%（米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）猶予 - 12月末まで）－ 中国品：相互関税 145%（4月9日～）⇒ 30%（5月14日～）⇒ 54%（8月13日～）－ その他地域品：相互関税 10%（4月5日～）⇒ 国別追加関税適用（8月7日～）

2025年通期業績見込：25年下期から「質を伴った成長」をスタート

「質を伴った成長」

25年下期「成長市場」からスタート

- 米国：生産財ビジネス強化（断トツ商品 + ソリューション）
消費財ビジネス再構築（特にFSリバイタライゼーション加速）
- インド消費財：プレミアム・マス戦略推進
- OR：販売堅調 + 中小型OR拡売 + BtoBソリューション拡充（共創ベース）
AC：販売堅調 + BtoBソリューション拡充（共創ベース）

■ やると決めたことはしっかりやり抜く — 「変化をチャンスへ」

● アジア・大洋州・中国：強固な事業基盤をさらに強化

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）

● 日本REP：断トツ新商品 – REGNO/BLIZZAK WZ-1を軸に拡売 – 「営業力」強化 + ファミリーチャネル防衛（Best, Better, Good領域強化）

● 地道なグローバルビジネスコストダウン：さらに強化・加速

● 事業再編・再構築（第2ステージ）：欧州事業再構築 – 「事業の形を変える」 追加施策 実行

2025年通期業績見込：未折り込みリスク & オポチュニティ

リスク

経営リスク — 業績見込には未折り込み

(不確実性、未だ高い)

- 米国内景気減退リスクや自動車・タイヤ・小売業界動向などを反映した間接的なインパクト想定

米国GDP成長率（対前年）想定（出典:IMF）

- 2月対外発表時：+2.7%
- 5月対外発表時：+1.8%（2月比▲0.9%）
- 8月対外発表時：+1.9%（5月比+0.1%）

2月対外発表比では低下も、5月時点の想定より若干の上方修正

調整後営業利益
インパクト

5月対外発表時：200億円レベル

→ 8月対外発表：約100億円レベル

- 化工品・多角化事業 再構築遅れ

オポチュニティ

業績見込には未折り込み

(さらなる活動加速によりオポチュニティ創出)

- 米国：生産財ビジネス強化 加速
消費財ビジネス再構築 加速—特にFS拡売
- 欧州：プレミアムフォーカス- 拡売
再構築効果 加速
- OR：中小型拡売オポチュニティ取り込み
- 事業再編・再構築（第2ステージ）効果加速
- 地道なビジネスコストダウン活動の
更なる効果創出加速

「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

“質を伴った成長”
グローバルブリヂストン全体

27MBP

成長市場
“質を伴った成長”へシフト

激動下でも勝ち抜く「強いブリヂストン」

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」

“質を伴った成長”へ
25年下期
ー成長市場からスタート

「守り」と「攻め」で、
将来への成長に向けた道筋を切り拓く

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



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。

Appendix

「攻め」プレミアムタイヤ事業 – プレミアムフォーカス & グローバルビジネスコストダウン活動加速

進捗

UP

- ENLITEN技術による「究極のカスタマイズ」を軸にした価値創造を基盤に、
プレミアム車種/プレステージOE & プレミアムEVへのアプローチ強化（日本／欧州／米国、新興EVなどのOE）
| ENLITEN新車装着 **着実に拡大 - REP回帰需要獲得へ** 2023年 75車種 ⇒ 2024年 117車種 ⇒ **2025年1H実績 132車種**

- 断トツ商品力をベースに、需要拡大の「追い風」が吹くPS高インチタイヤへのフォーカスを継続
| 18インチ以上タイヤ販売比率（北米・欧州）
OE 2024年1H 67% ⇒ **2025年1H 73%** ▶ REPへの回帰需要を確実に取り込む
（REP 18インチ以上タイヤ販売比率：**2025年1H 46%**から継続拡大）

- PS高インチタイヤ + プレミアムタイヤブランド + “新たなプレミアム” ENLITEN拡大と連動し、プレミアムフォーカスを徹底

PSプレミアムタイヤ販売比率（市販用／グローバル）：2025年計画 **60%超**

POTENZA **TURANZA** **REGNO**
ALENZA **BLIZZAK** **DUELER**

- 乗用車用 “新たなプレミアム” ENLITENの拡大（市販用） - 断トツ商品強化推進

ENLITEN搭載商品投入数（累計）：2024年 22商品 ⇒ **2025年計画 約30商品 - 計画通り**
ENLITEN搭載率：2024年 23% ⇒ **2025年計画 35%**

ENLITEN

X
融合

DOWN

- 地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化
グローバル調達 / グローバルSCM物流改革 B-Direct / BCMA / グリーン & スマート化 / 地道な生産性向上 = “業績を下支え”

コストダウン効果 **2025年1H実績 約350億円 ⇒ 2025年通期見込 約610億円**
2024年 約750億円 + 2025年通期見込 約610億円 = **計 約 1,360億円 見込** (2024+2025)
24MBP（2024-2026）ターゲット：累計約1,000億円を1年前倒しで達成するレベル

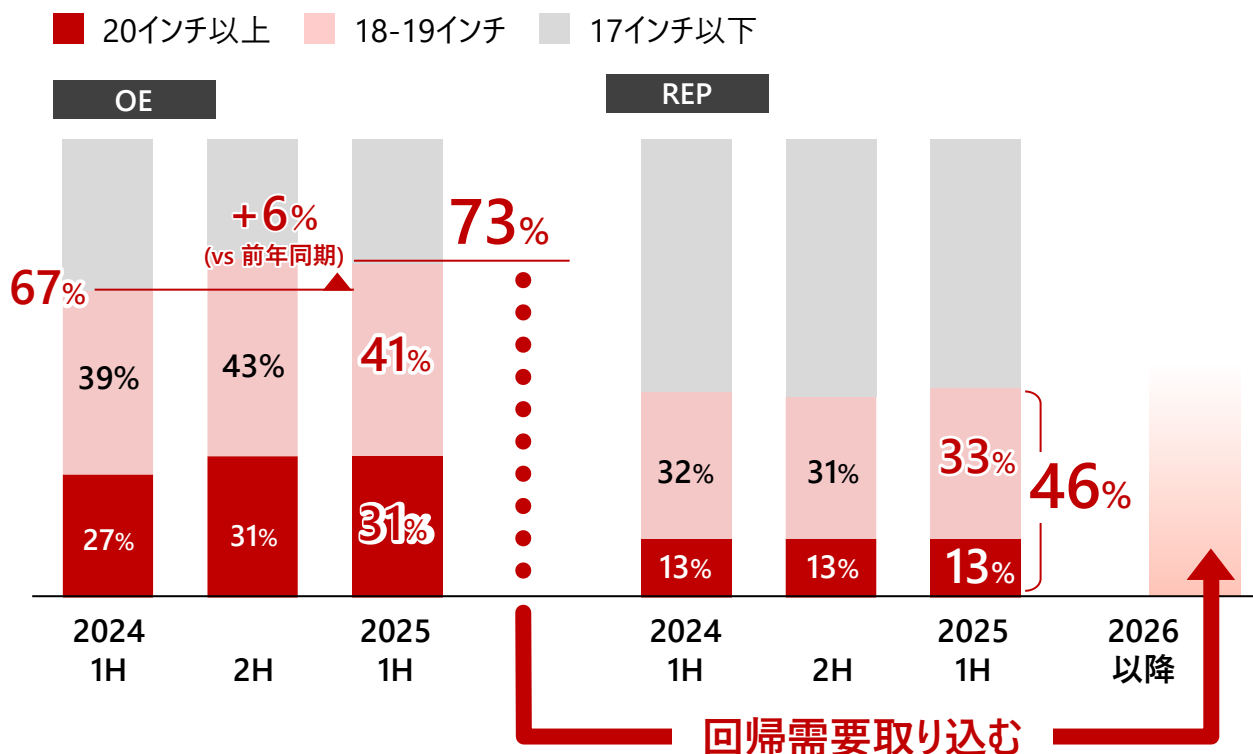
- BCMA効果 2025年通期見込 約15億円 ⇒ 25年2月発表の計画通り、着実に進捗 - 26年以降 加速度的に効果創出
 - リアル（匠の技）とデジタルの融合を軸に、「モノづくり」の本質を追求する「シン・彦根モデル」を日本の工場からグローバルへ展開中（米欧：5工場）
 - グローバルでモジュールを共有する「グローバルモジュール化」へ挑戦：BCMA価値の増幅に向けて、バリューチェーン改革を推進

「攻め」断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

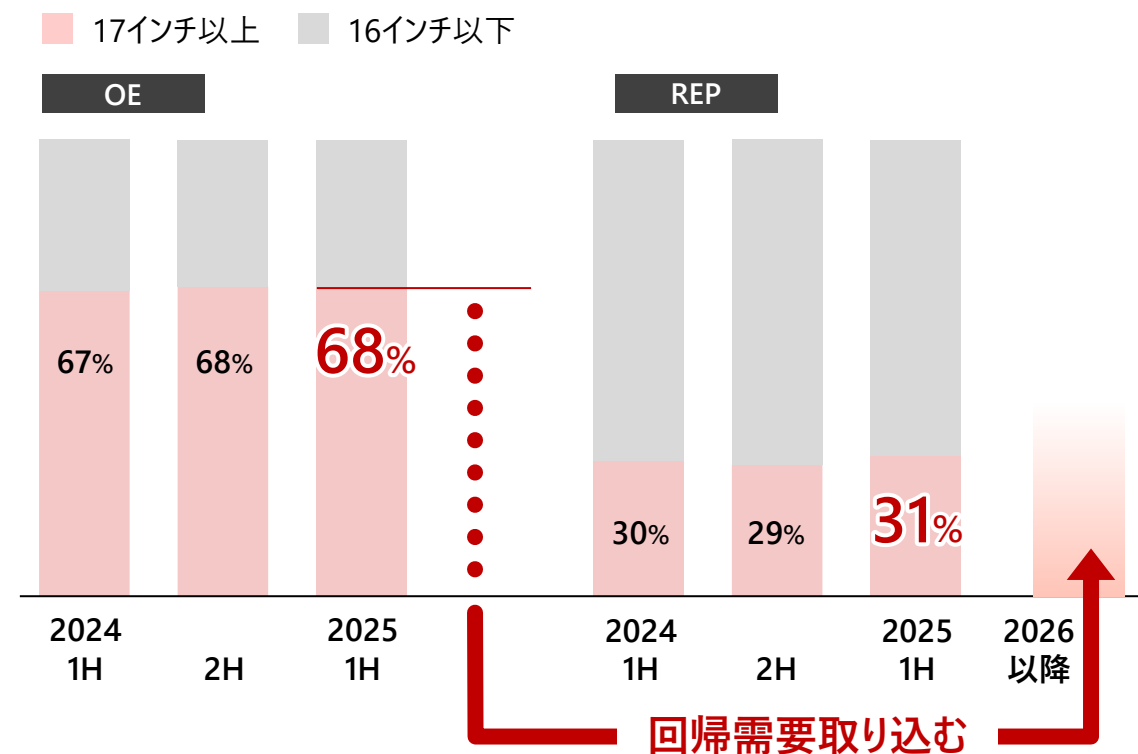
グローバル プレミアムフォーカス：乗用車用高インチタイヤ — 販売MIXアップ

- 厳しい事業環境下、断トツ商品力をベースに、需要拡大の「追い風」が吹くPS高インチタイヤへのフォーカスを継続して徹底
→ 20インチ以上「超」高インチタイヤの拡大を含めてプレミアム化をさらに加速

北米・欧州 18インチ以上タイヤ販売比率
(含む 20インチ以上「超」高インチタイヤ販売比率)



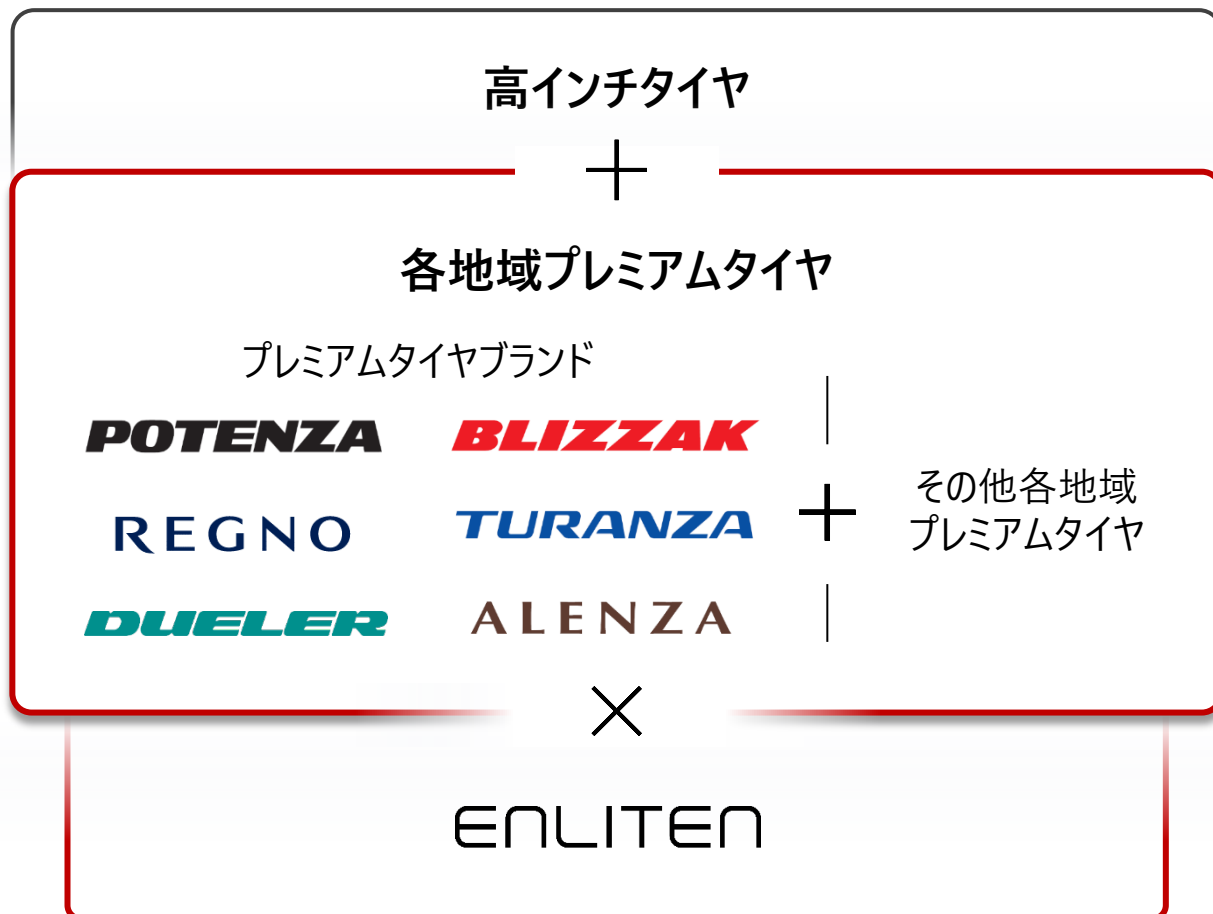
日本・新興国 (アジアパシフィック、中国、南米)
17インチ以上タイヤ販売比率



「攻め」断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

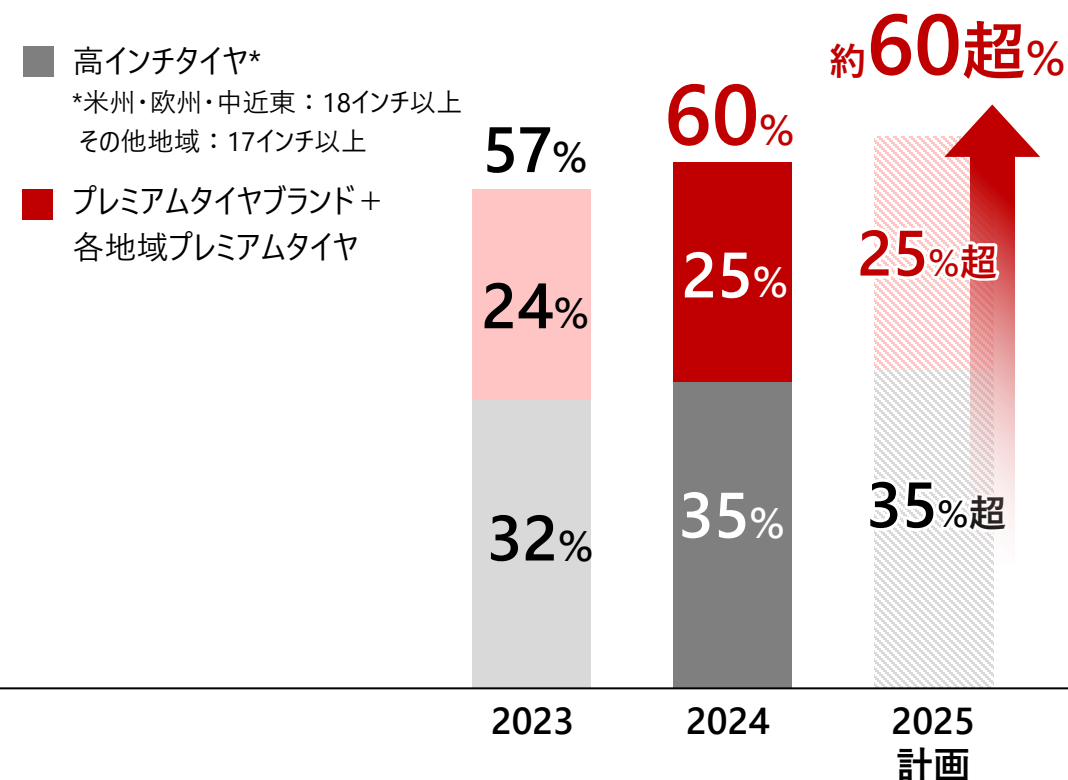
グローバル プレミアムフォーカス：乗用車用プレミアムタイヤ — 販売MIXアップ

- 高インチに加えて、“新たなプレミアム” ENLITEN拡大と連動し、プレミアムタイヤへのフォーカスを徹底



通期

PSプレミアムタイヤ販売比率（市販用／グローバル）



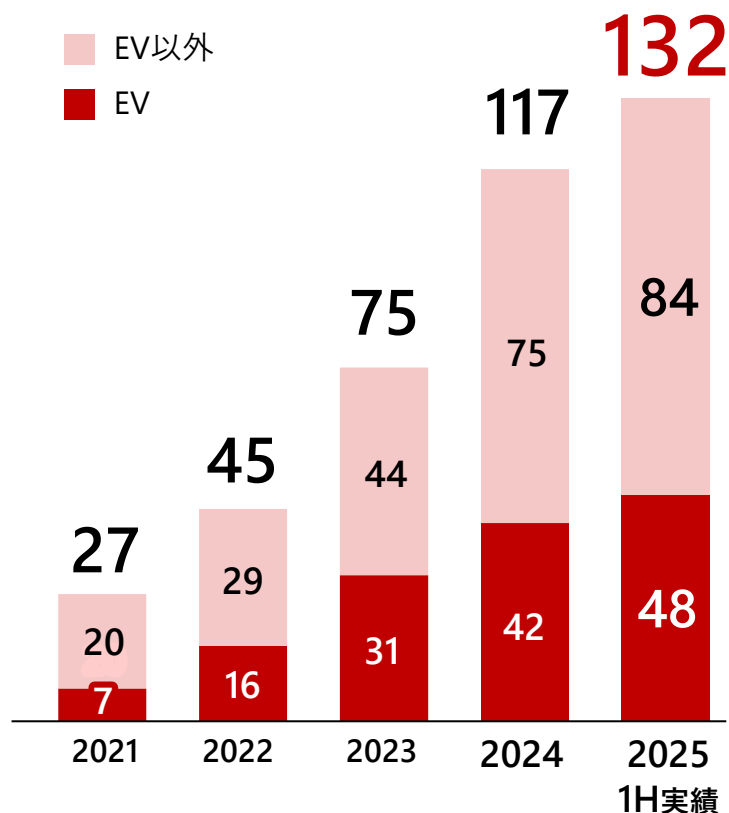
「攻め」断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

乗用車用 “新たなプレミアム” ENLITENの拡大（新車用）

※OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

- ENLITEN技術による「究極のカスタマイズ」を軸にした価値創造を基盤に、新車装着拡大 ⇒ OE からのREP回帰需要を着実に取り込み
プレミアム車種/OE & プレステージOE & プレミアムEVへのアプローチ強化（日本/欧州/米国、新興EVなどのOE）

■ ENLITEN 新車装着車種数（グローバル）



■ EV新車装着車両* ENLITEN 搭載

※EV新車装着車両：25年1H末時点

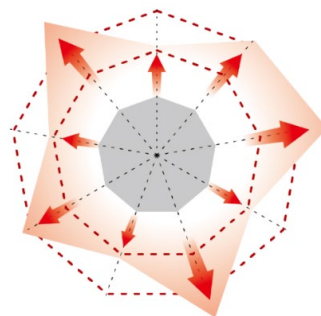
新車メーカー	車種
欧州OE	Abarth 500 abarth 595 elettrica
	AUDI Q4 e-tron / e-tron GT / Q6 e-tron / A6 e-tron
	BMW iX / iX1 / i7 / i5 / iX2
	FIAT 500e
	Maserati Grecale Folgore
	Mercedes-Benz EQB / EQA / EQXX / CLA
	MINI Countryman
	Porsche Macan Electric
	RAM RAM 1500 REV
	SEAT Cupra Born
	SKODA ENYAQ
	VW ID.3 / ID. 4 / ID.7

新車メーカー	車種
日本OE	Honda Prologue
	Lexus RZ
	Nissan ARIYA / LEAF
	SUBARU SOLTERRA
	Toyota bZ4X
北米OE	CHEVROLET Blazer EV / Silverado
	Ford Mustang Mach-E
	GMC Sierra
中国OE	BYD Han L
	NIO eT7
	SAIC MG Mulan / MG ES5 / IM LS7
	XIAOMI SU7
	X PENG X9
インドOE	Tata Curvv.ev / Safari
台湾OE	Foxtron Model C
ベトナムOE	VinFast VF6

「攻め」断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上 乗用車用 “新たなプレミアム” ENLITENの拡大（市販用）

“新たなプレミアム” ENLITENの戦略的商品企画

- 走行性能と環境性能を高次元で両立
 - エッジを効かせて競争力を担保したENLITEN新商品を拡大
 - 特に、**運動性能とともに 耐摩耗/偏摩耗・電費**を基盤性能として向上
- ⇒EVの困りごとを解決し、**カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現**を足元で支える



主なENLITEN搭載プレミアム新商品（2025年）

北米

TURANZA™
PRESTIGE™

ツーリング領域オールシーズンタイヤの
旗艦商品（**25年3月発売**）

TURANZA™
EVERDRIVE™

ツーリング領域のベーシックタイヤ
（**25年6月発売**）

ALENZA™ PRESTIGE™

プレミアムCUV/SUV/ピックアップ向け
オールシーズンタイヤ（**25年9月発売予定**）

日本

REGNO GR-XIII TYPE RV

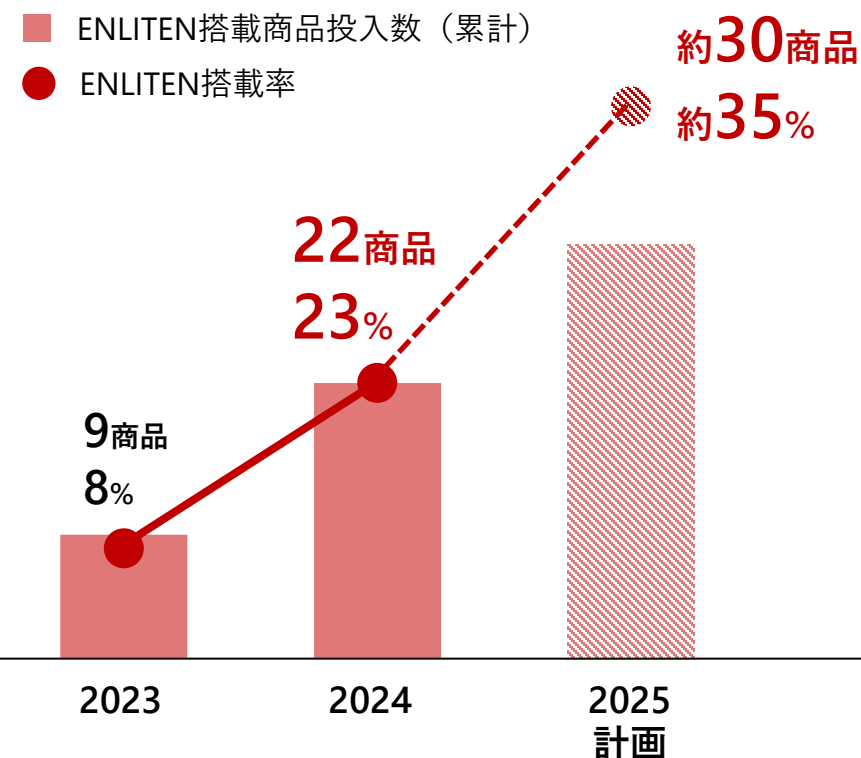
ミニバン・コンパクトSUV専用
プレミアムタイヤ（**25年2月発売**）

BLIZZAK
WZ-1

乗用車用プレミアムスタッドレスタイヤ
（**25年9月発売予定**）

※PS：乗用車用タイヤ、LT：小型トラック・バス用タイヤ

ENLITEN搭載市販用PS/LTタイヤ拡大計画（グローバル）



ENLITEN搭載の断トツ商品を強化、グローバルで展開拡大

⇒ サステナブルなグローバルモータースポーツと連動し、次世代ENLITENの進化に向けた、研究開発、ビジネス企画も推進

「変化をチャンスへ」 — 変化に対応できる「強いブリヂストン」へ

— 国・地域別市場構造変化に対応したBBGF (Best, Better, Good, Fighting) 基本戦略構築・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)
- 消費財ビジネス再構築 (マルチブランド戦略 BS X 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 Autocare) 強化
- 生産財ビジネス強化: 強い基盤で着実に - BtoBソリューション連動 (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
- 断トツ新商品 - REGNO/BLIZZAK WZ-1を軸に拡売 - 「営業力」強化 / 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、グローバル販売の内 - 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「MASTERCORE」拡充 × 現物現場でのBtoBソリューション拡充継続



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。