



# 2025年第1四半期業績総括／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5月15日

**BRIDGESTONE**  
*Solutions for your journey*

**2025年第1四半期業績総括**

**2025年通期業績見込**

# 2025年第1四半期業績総括

## 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」

「ビジネス体质強化」

⇒1Q決算においては、直接的な影響なし／通期業績において、直接的なコスト影響への緩和施策、地域・国別戦略を反映

調整後  
営業利益

対前年 減益

<25年2月発表 計画想定通り>

### ■ 除く、一過性の要因<sup>(※)</sup>では対前年若干の増益

※24年4Qでの生産調整による加工費の一時的な悪化など

グローバル連結業績 (億円)	2025年 第1四半期 実績	前年比/差 (%)
売上収益	10,581	99%
調整後営業利益	1,114	93%
利益率	10.5%	△ 0.8%
継続事業からの 当期利益	757	87%
利益率	7.2%	△ 1.0%

### ■ 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」の意味性深まる

### ■ プレミアム戦略強化継続

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1Q：グローバル販売本数（前年比）

PS   REP-HRD	104	強固なプレミアムタイヤ ビジネス基盤は維持・強化
TB   REP	101	
OR   超大型	100	グローバルで販売MIX改善、 堅調な販売を確保
AC	102	

### ■ 生産財系BtoBソリューションの拡充（AOP\* 対前年増益 122%）

### ■ 更なる「ビジネス体质強化」/「稼ぐ力の強化」を徹底

\*AOP：調整後営業利益

□ 24年下期より着手の再編・再構築（第2ステージ）の利益貢献スタート

□ グローバルビジネスコストダウン活動加速

25年1Q貢献額：約170億円（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

□ 経費マネジメントの徹底

## 2025年第1四半期業績総括：重点経営課題エリア

---

# 2025年第1四半期業績総括：欧州

## 欧州事業

2025年1Q

売上収益	1,731 億円	前年比 101%
調整後 営業利益	62 億円	前年比 166%
調整後 営業利益率	3.6%	前年差 +1.4%

## 欧州－プレミアムタイヤ事業

コア事業

2025年1Q

売上収益	1,464 億円	前年比 102%
調整後 営業利益	75 億円	前年比 130%
調整後 営業利益率	5.1%	前年差 +1.1%

2025年1Q

対前年 増収増益

“質”ヘフォーカス

- 継続したプレミアムフォーカス徹底、  
24年から着手している再編・再構築（第2ステージ）が業績改善に貢献

プレミアムタイヤ 調整後営業利益率 5%レベルへ収益性改善 ⇒ プレミアムフォーカス徹底を継続

- PS-REP : 対前年 増収増益  
高インチタイヤ中心に拡販継続 - 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) 117%、U-HRD (20インチ以上) 127%
- TB-REP : 対前年 減益／赤字継続も赤字幅改善 — 通期で黒字化を目指す  
販売本数 — 対前年 拡販、ENLITEN搭載新商品投入(25年2月 - Ecopia Trailer)  
- 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  
フリートビジネス強化推進中

「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（検討）

- 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) 生産能力縮小に向けた協議開始・継続中 (25年4月)
- 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

# 2025年第1四半期業績総括：北米

## 北米事業計

2025年1Q

対前年 増益

2025年1Q

売上収益 **4,371** 億円

前年比  
98%

調整後  
営業利益 **378** 億円

前年比  
110%

調整後  
営業利益率 **8.7 %**

前年差  
+0.9%

## 北米－プレミアムタイヤ事業

コア事業

2025年1Q

売上収益 **2,327** 億円

前年比  
96%

調整後  
営業利益 **257** 億円

前年比  
102%

調整後  
営業利益率 **11.0 %**

前年差  
+0.6%

- プレミアムタイヤ事業にて増益： 対前年102%、AOP%前年差 +0.6%  
⇒ 強固なビジネス基盤を持つ生産財- 市販用TBビジネスを中心に増益確保
- 生産財ビジネス： TB-REP新品 拡販（全体対前年 108%）・シェアアップ
  - 対前年販売本数 BSブランド 101% / FSブランド 120%
  - リトレッド：高シェア・高収益性を維持

### 米国消費財ビジネス再構築を加速 - “マルチブランド戦略”推進

- 断トツ商品強化： BS

TURANZA™  
PRESTIGE™

25年3月発売

TURANZA™  
EVERDRIVE™

25年6月発売予定

FS

AFFINITY™ AS

25年4月発売

※ENLITEN技術搭載

- チャネル拡充： BS 戰略的カスタマーチャネル / FS 新ファミリーチャネル（含む直営小売）

### ■ 再編・再構築（第2ステージ）業績貢献スタート

25年1月発表 - 組織人員最適化など

米国追加関税影響踏まえ「変化をチャンスへ」  
「成長市場」として、「質を伴った成長」への基盤を構築

# 2025年第1四半期業績総括：南米

## 南米事業計

2025年1Q

売上収益	736 億円	前年比 91%
調整後 営業利益	19 億円	前年比 85%
調整後 営業利益率	2.6%	前年差 ▲0.2%

2025年1Q

対前年 減益

- アルゼンチンは回復基調も、ブラジルのビジネス悪化が継続
- 「南米事業の形を変える」再構築 強化

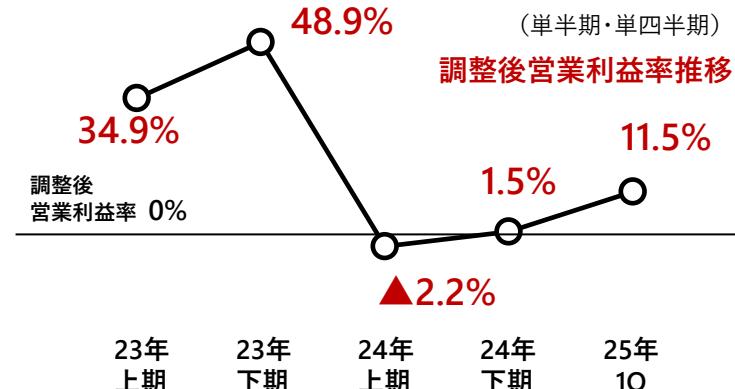
- ・ 25年1月発表：アルゼンチン、ブラジル – 工場生産能力削減、各拠点の人員最適化  
⇒ もう一段強化・固定費削減推進
- ・ 経営能力アップ：経営・業務品質の向上 ⇒ 現物現場をベースに再構築推進中

## アルゼンチン（超インフレ会計適用後）

- 24年下期からダメージコントロール推進 ⇒ 調整後営業利益率10%超まで回復

2025年1Q

売上収益	118 億円	前年比 100%
調整後 営業利益	14 億円	前年差 +24億円
調整後 営業利益率	11.5%	前年差 +20.6%



## ブラジル

- ダメージコントロール推進も、赤字継続
- 再構築強化（生産～販売）

2025年1Q

売上収益	267 億円	前年比 99%
調整後 営業利益	▲33 億円	前年差 ▲35億円
調整後 営業利益率	▲12.3%	前年差 ▲13.2%

# 2025年第1四半期業績総括：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1Q

売上収益

1,562 億円

前年比  
99%

調整後営業利益

341 億円

前年比  
88%

調整後営業利益率

21.9%

前年差  
▲2.8%

2025年1Q 販売本数（対前年）



OR超大型

100



AC

102

※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1Q

対前年 減益

- AG大幅減益・赤字が足を引っ張る

「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



OR

堅調な販売（超大型販売本数：前年比100%）／ソリューション拡充も、  
25年1Q原材料価格高騰の影響あり、対前年 減益  
但し、**高収益体质は維持**



AC

コロナ禍からの需要回復を着実に拡販へ繋げ、ソリューション拡大推進  
**対前年 増益／収益性向上**



MC

プレミアムレース・スポーツ領域へフォーカスするプレミアムニッチ戦略を推進  
**対前年 増益／収益性向上**



AG

課題が深く、**対前年大幅減益**  
欧米で生産拠点最適化を検討・推進

# 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

## 2026年～ 真の次のステージ

### 2025年：緊急危機対策年（意味性強化）



良いビジネス  
体质を創る



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

守り

軸「熟慮断行」

“やると決めたことをしっかりやり抜く”覚悟

- 「事業再編・再構築（第2ステージ）」
- ビジネス体质強化
  - 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

- 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

“断トツブリヂストン”

チームワーク

現物現場

攻め

- 断トツビジネス体质：  
「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 PS-HRDビジネス強化・拡大 “追い風”継続

マルチブランド戦略 - FS・BS - Better領域活用強化「新たな脅威」への対応

- 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
- 国別ビジネス構造変化への対応 × 「変化をチャンスへ」

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」

「2024年計画」から、「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 — WEST中心に、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（含む化成品・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（バイアスタイルヤ-20年）  
フランス ベチューン工場（PSスタイルヤ - 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の意図開示（24年11月発表）
- ・TB：ビルバオ・PSM（含むAG）工場生産能力縮小の協議開始（継続中）**（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（25年）

南米

「事業の形を変える」

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

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）**

EAST

日本

第1ステージ

スポーツ・テニス事業撤退（20年）  
- 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）

第2ステージ 「重構造」組織のリーン化着手開始

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）  
化成品・多角化事業再構築（25年）

タイ

第1ステージ

タイランシット工場 生産終了  
(23年 PS/TB含むバイアスタイルヤ)

第2ステージ

REP卸し・小売／管理機能の  
リーン化：再構築（25年）

中国

第1ステージ

惠州工場（TBスタイルヤ - 21年）  
Bridgestone (Huizhou) Synthetic Rubber Co., Ltd  
(合成ゴム事業) 譲渡（内製事業 - 21年）

第2ステージ

中国TB事業から撤退（24年）  
- 潘陽工場生産終了  
⇒ PSプレミアムスタイルヤビジネスへフォーカス強化

# 「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



- 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1Q実績 124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） → REPへの回帰需要を確実に取り込む  
OE 2024年1Q 66% ⇒ 2025年1Q 73% (REP 18インチ以上タイヤ販売比率：2025年1Q 45%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：2025年計画 60%超  
(市販用／グローバル)

**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**



- 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1Q実績 約170億円 ⇒ 2025年通期見込 約550億円

2024年 約750億円 + 2025年通期見込 約550億円 = 計 約 1,300億円 (vs. 2023)

24MBP (2024-2026) ターゲット：累計約1,000億円 (vs 2023) を1年前倒しで達成するレベル

- BCMA効果 2025年1Q実績 7億円 ⇒ 2025年通期見込 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  
- 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：原材料調達効率化や、モジュール共用の拡大

# 2025年第1四半期業績総括：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  
7,045 億円

前年比 99%

調整後  
営業利益  
947 億円

前年比 89%

調整後  
営業利益率  
13.4%

前年差 ▲1.5%

## 化用品・多角化事業

売上収益  
716 億円

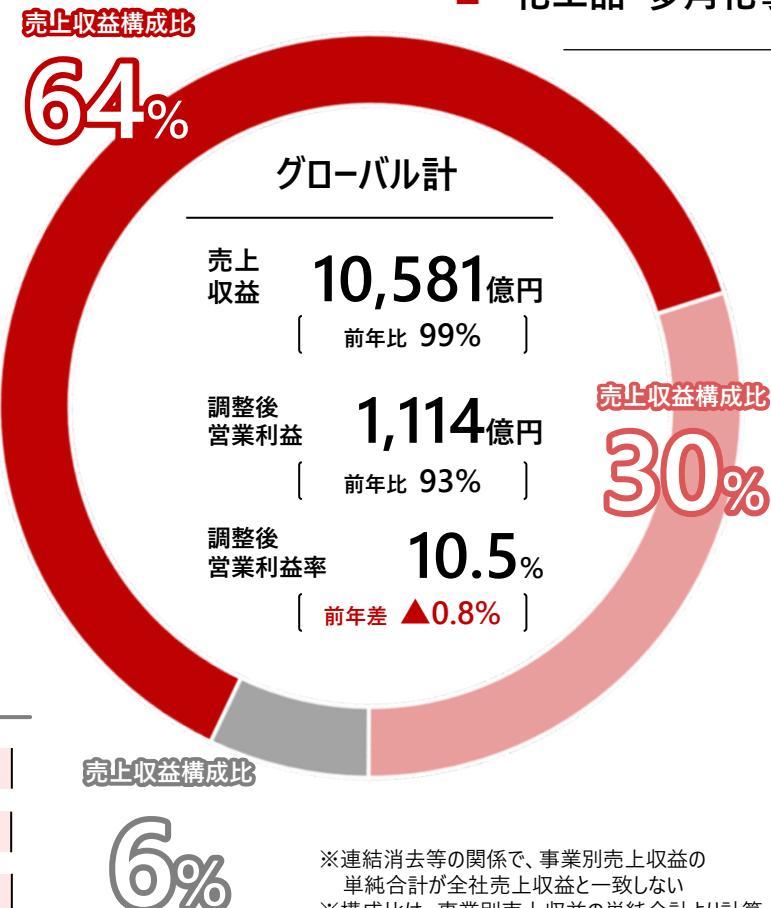
前年比 92%

調整後営業利益  
▲1億円

前年差 ▲28億円

調整後営業利益率  
▲0.2%

前年差 ▲3.6%



- 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、約13%の利益率を確保
- 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**を達成
- 化用品・多角化事業：課題が深く、赤字化 ⇒ 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  
3,316 億円

前年比 101%

調整後営業利益  
183 億円

前年比 146%

調整後営業利益率  
5.5%

前年差 +1.7%

小売  
※北米金融小売を含む

売上収益  
2,498 億円

前年比 100%

調整後  
営業利益  
108 億円

前年比 170%

調整後  
営業利益率  
4.3%

前年差 +1.8%

事業	売上収益	前年比
生産財系BtoBソリューション	818 億円	前年比 104%
モビリティテック事業	76 億円	前年比 122%
戦略事業	108 億円	前年比 170%

**2025年第1四半期業績総括**

**2025年通期業績見込**

# 2025年通期業績見込 — 米国関税影響とその緩和策

## 通期業績見込

## 調整後営業利益額 5,050億円 は変えない

- 株主還元の充実：配当 MIN 230円／株（予想）維持（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%レベル）
- 米国関税直接的影響（調整後営業利益へのインパクト－25年末まで）：不確定要素大だが、約450億円レベルを想定

### 直接的影響は、打ち返す

- 5月12日時点 米国関税条件（一部当社想定織り込み）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として試算（米国輸入タイヤコスト増など）
  - 例：PS - 日本生産の内、米国輸出タイヤ単体本数比率は約1割弱レベル（プレミアムフォーカス）グローバル販売の内、米国関税影響販売本数は約4%レベル（除くメキシコ・カナダ）  
※2025年見込前提

### 米国関税直接的インパクト試算前提（5月12日 時点）

PS	<ul style="list-style-type: none"><li>自動車・自動車部品関税（メキシコ・カナダ以外）：25%（5月3日～）</li><li>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）</li></ul>
TB	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>
Specialties	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>
原材料	<ul style="list-style-type: none"><li>スチール・アルミ関税：25%（3月4日～）</li><li>他原材料 相互関税 10%（4月5日～）</li><li>中国品：145%（4月9日～） ⇒ 30%（5月14日～） 90日間適用</li><li>天然ゴム関税：0%（適用外）</li><li>カーボンブラック関税：USMCA対象アイテム 猶予（6月末まで）</li></ul>

### 但し

### 経営リスク

- 通期業績見込 未織り込み（不確定要素大）
  - 米国内景気減退リスク：  
2月計画対比 米国GDP成長率 低下想定  

調整後 営業利益 インパクト	約 200億円レベル
----------------------	------------

⇒影響・見通しが不透明のため、業績見込には 織り込みます
  - 今後、米国以外のグローバル各市場における景気減退（販売減）リスクなどを含め、感度を鋭く、迅速に対策実施

# 2025年通期業績見込 — 米国関税影響とその緩和策

打ち返す

2025年「緊急危機対策年」の意味性強まる — “米国関税直接的影響は打ち返す”

「変化をチャンスへ」 — ビジネス体质強化加速／26年&27MBPへ向けて「質を伴った成長」へ  
— 様々な対策の組み合わせにて、打ち返す

- 「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」および 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（BS & FS）
  - 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、PS – メキシコ・カナダ生産拠点最適活用  
TB – ブラジルを含めて米州全体の地産地消率維持・向上

# 「変化をチャンスへ」— レジリアントな基盤強化：地産地消体制推進／米国事業強化

- 従来からの地産地消体制を推進しながら、レジリアントな基盤を強化：  
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グローバル最適を追求

## ■ タイヤ地産地消率 維持・向上

- 米国：PS 約6割／TB 約7割／OR超大型 約7割
- 米州\*：PS 約9割／TB 約8割 \*米州：北米+南米
- 日本：グローバルの「モノづくりの中核」の位置づけは変わらない — 日本で生産し、世界で勝つ  
“難しい/ 高付加価値タイヤ”分野で地産地消体制を補完  
– プレミアムタイヤ：高インチタイヤ含むPS/TB/OR/AC/MC 高付加価値タイヤなどの生産拠点として進化継続

### 米国事業強化

#### 米国社会および経済に貢献し、人とモノの移動を支え続ける — 繼続投資強化

- 直近10年(15年～24年)設備投資レベル 約75億USD(約1兆円レベル – 145円/USD)
- 25年5月時点 雇用人数(生産+販売・小売+スタッフ他)：32,000人レベル
- 環境変化に対応し、米国での販売(含む小売)を強化・拡充：消費財ビジネス再構築中
  - ▶ **米国PSタイヤ生産** – **既存建屋・設備の最大活用- 使い倒す** ⇒ **約2百万本増産** (25年から徐々にスタート、27年に体制構築)  
エイケン工場 小規模投資を含めた生産増強・**生産性向上** / ウィルソン工場 生産性向上による増産
- 加えて、米州PSタイヤ生産拠点活用最適化：メキシコ・カナダ 既存設備の最大活用／生産性向上による増産推進

- 原材料調達：**高い米国現地調達率をベースにグローバル最適を追求** (米国現地調達率(除く天然ゴム)：約8～9割)  
※天然ゴムは米国関税適用外前提

# 「変化をチャンスへ」— 米国事業強化 米国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



## 市場構造変化をチャンスへ

メンテナンス需要増 / Tier 2 & 4ゾーンの伸長を見据え、  
FSリバイタライゼーション前倒し強化  
(直営小売事業強化 – Firestone Complete Autocareと連動)

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  
BSブランド × 技術ブランド ENLITEN  
「サステナブルなプレミアム」

中核

断トツ  
商品

## ENLITEN技術搭載の新商品拡充

**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月発売開始）

**TURANZA™  
EVERDRIVE™**

ツーリング領域のベーシックタイヤ  
(25年6月発売開始予定)

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

## NTT INDYCAR® SERIESと連携し再強化

1990年代 FSブランドキャンペーンロゴ  
“America's Tire Since 1900”



## ユニークポジション確立に向けた商品力強化

- 新商品 **AFFINITY™ AS**  
ツーリング領域オールシーズンタイヤ（25年4月発売開始）
- サイズ拡大： Firestone All Season
- 26年より ENLITEN技術搭載新商品拡充

断トツ商品を中核に、26年に向けてENLITEN技術搭載新商品の投入を加速（BS & FS）－開発リソースシフト（日本⇒米国）実行

## 新ファミリーチャネル構築

直営小売拠点拡大・サービス拡充  
—販売投資実行

× 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 拡大・サービス拡充  
– Firestone Complete Autocare
- Firestone クレジットカード連携強化



# 「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 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
- 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ア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

# 「真の次のステージ」 質を伴った成長へ

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」

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

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

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

成長市場

“質を伴った成長”ヘシフト

「強いビジネス体質」

24MBP達成を目指す

“質を伴った成長”へ

25年下期

-成長市場からスタート



### 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

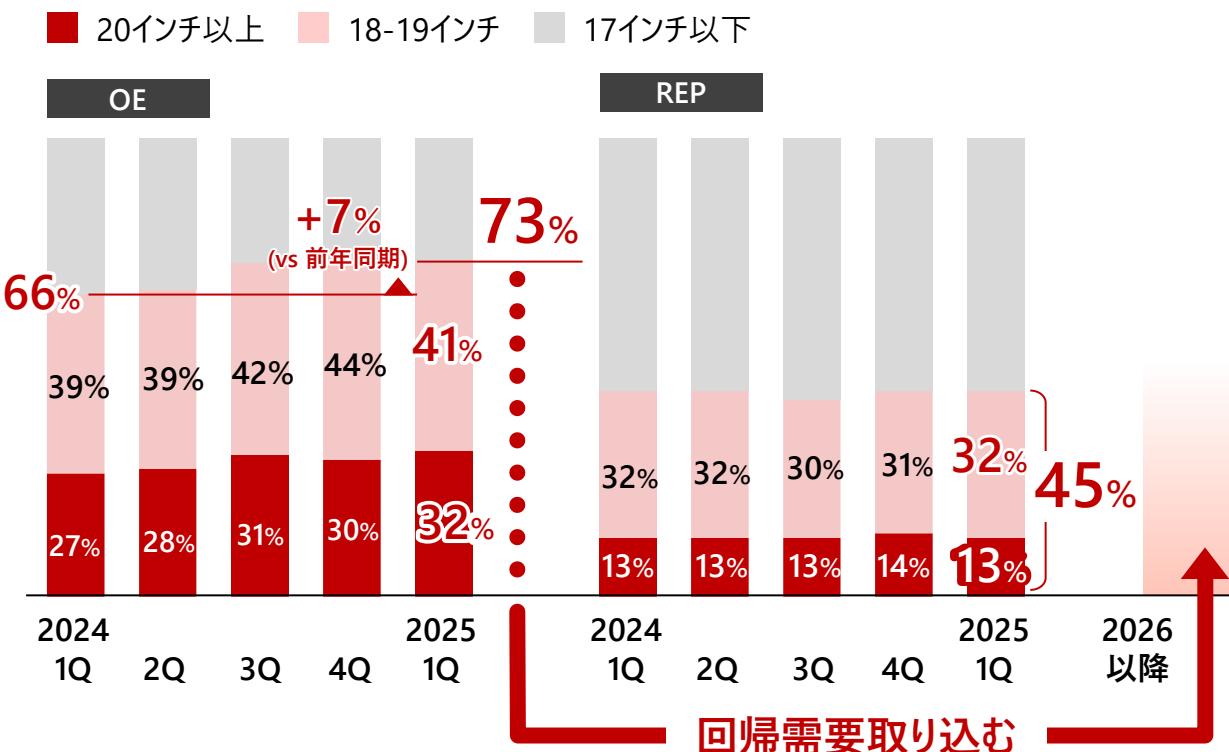
---

## 【攻め】断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

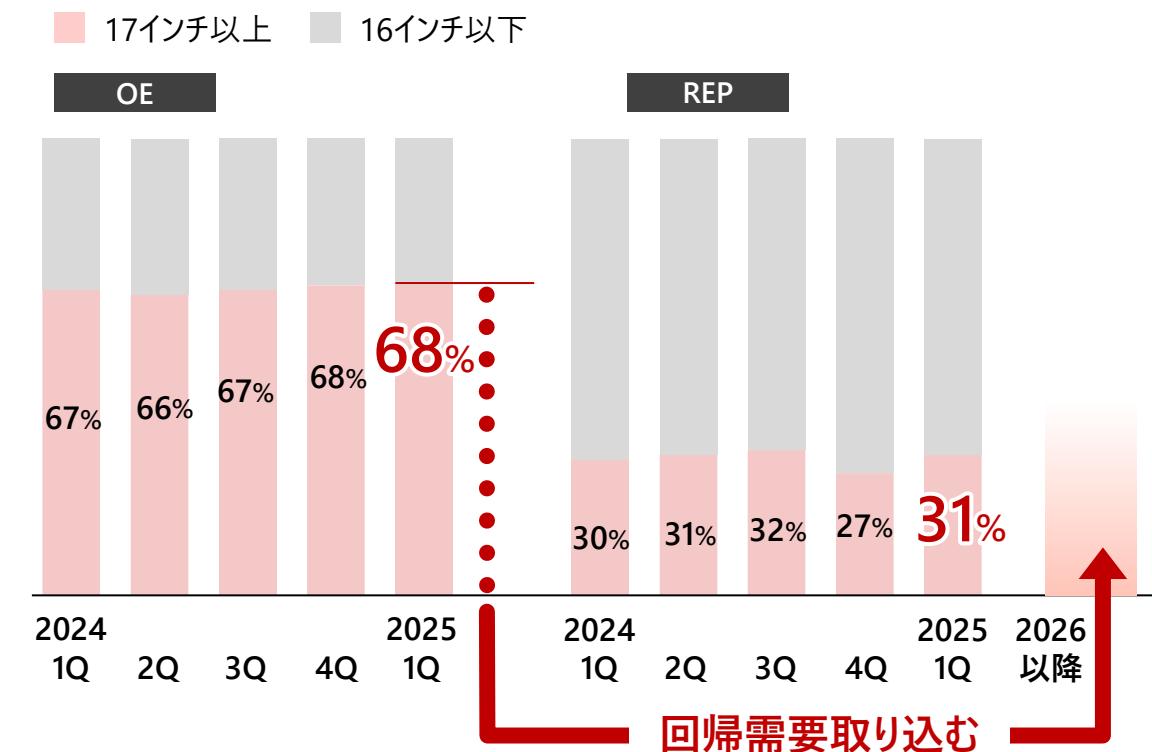
### グローバル プレミアムフォーカス：乗用車用高インチタイヤ — 販売MIXアップ

- 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

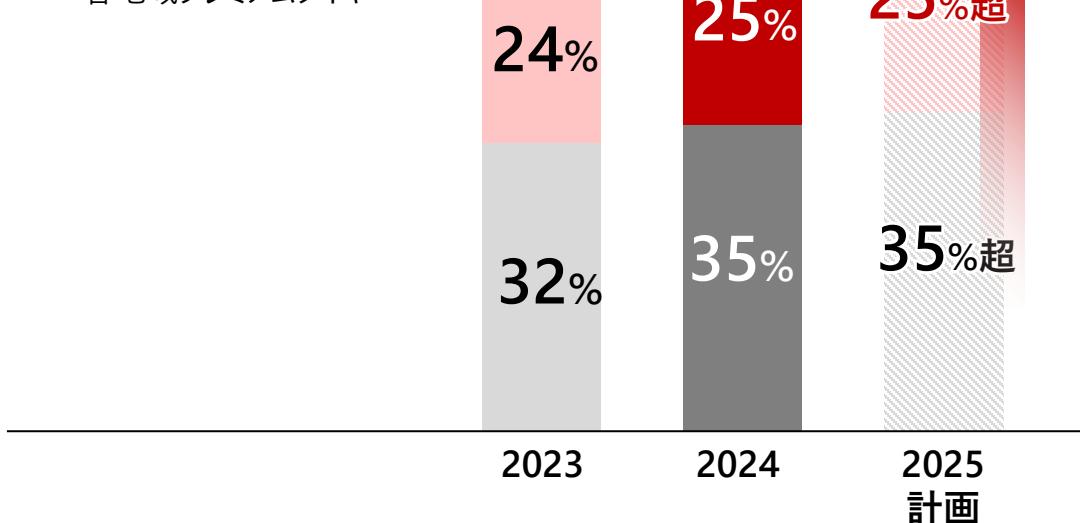


通期  
PSプレミアムタイヤ販売比率（市販用／グローバル）

■ 高インチタイヤ\*

\*米州・欧州・中近東：18インチ以上  
その他地域：17インチ以上

■ プレミアムタイヤブランド +  
各地域プレミアムタイヤ



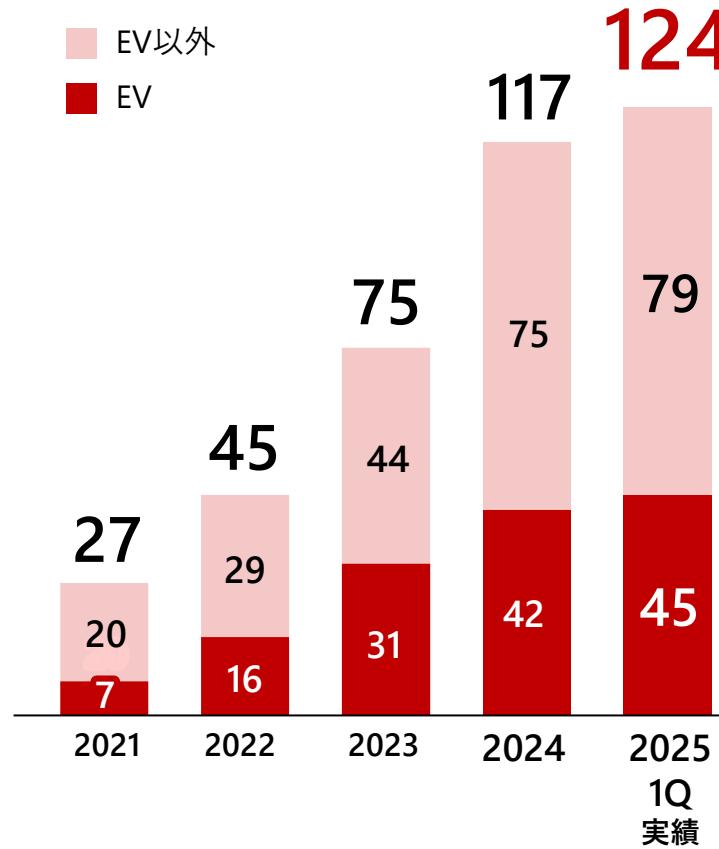
# 【攻め】断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

## 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

新車メーカー	車種
日本OE	Honda Prologue
	Lexus RZ
	Nissan ARIYA
	SUBARU SOLTERRA
	Toyota bZ4X
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
	SEAT Cupra Born
	SKODA ENYAQ
その他OE	VW ID.3 / ID.4 / ID.7

※EV新車装着車両：25年1Q末時点

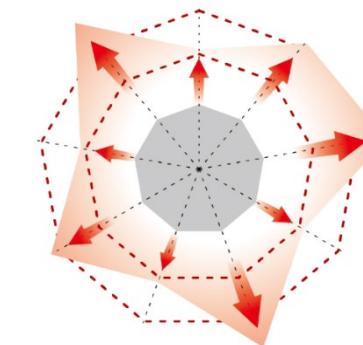
新車メーカー	車種
北米OE	CHEVROLET Blazer EV / Silverado
	Ford Mustang Mach-E
	GMC Sierra
中国OE	BYD Han L
	NIO eT7
	SAIC MG Mulan / MG ES5 / IM LS7
	XIAOMI SU7
	X PENG X9
インドOE	Tata Curvv.ev / Safari
台湾OE	Foxtron Model C
ベトナムOE	VinFast VF6

# 【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）

※PS：乗用車用タイヤ、LT：小型トラック・バス用タイヤ

## “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：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月発売開始）

**TURANZA™ PRESTIGE™**



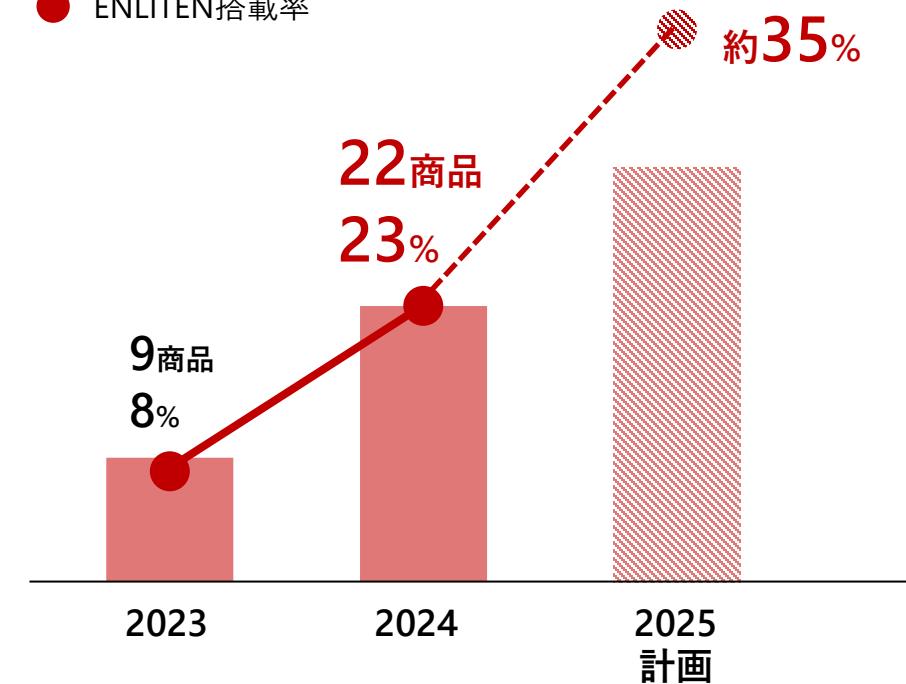
日本：ミニバン・コンパクトSUV専用プレミアムタイヤ（25年2月発売開始）

**REGNO GR-XIII TYPE RV**



## ENLITEN搭載市販用PS/LTタイヤ拡大計画（グローバル）

- ENLITEN搭載商品投入数（累計）
- ENLITEN搭載率



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

# 【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 ⇒ 効果創出の加速  
24MBP (2024 - 2026) ターゲット：累計約1,000億円 (vs 2023) を1年前倒しで達成するレベル

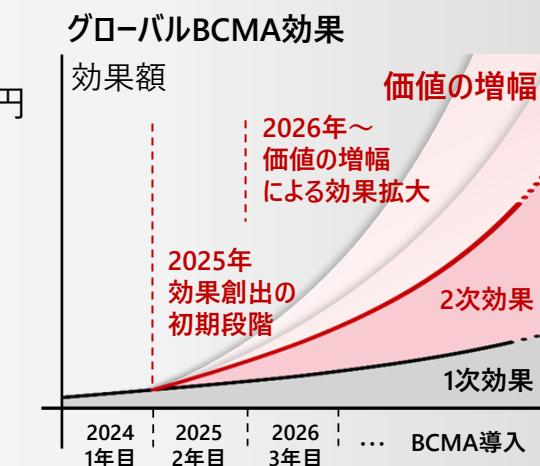
## グローバル調達

## グローバルSCM物流改革 B-Direct



BCMAコストダウン効果 2025年1Q実績 7億円 ⇒ 2025年通期見込 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
- 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：
  - 原材料種の集約・標準化により、調達効率・量の最適化 ⇒ 直材費ダウンへ
  - モジュール共有の拡大 異なるインチにおいても共有を実現し、生産性向上・開発工数のさらなる削減へ  
⇒ 27中計へ向けてENLITEN GEN2開発と連動して活動推進



## グリーン&スマート化

## 地道な生産性向上

## 2025年 グローバルビジネスコストダウン金額合計

1Q実績  
(前年差) 約 **170** 億円

〔 製造原価：約130億円  
      営業費  ：約  40億円〕

通期見込  
(前年差) 約 **550** 億円

〔 製造原価：約400億円  
      営業費  ：約150億円〕

通期見込  
(23年差) 約 **1,300** 億円



### 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。