



# 2025年第3四半期累計 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11月12日

**2025年第3四半期累計 業績総括**

**2025年通期 業績見込**

# 2025年第3四半期累計 業績総括（緊急危機対策年）

※BBGF基本戦略：各市場のブランドパワー／市場シェアのポジションに基づき、カテゴリー（Best, Better, Good, Fighting）ごとの役割・カバレッジを反映した商品戦略

※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、HRD = 乗用車用高インチタイヤ（18インチ以上）  
REP = 市販用タイヤ／OE = 新車用タイヤ  
※ FS = Firestone ブランド

## 事業環境と対策

- 原材料：減益影響（3Q累計）▲310億円 - （天然ゴム 対前年高水準）⇒ **売値・MIX良化で打ち返す・プレミアムフォーカスは継続強化**
- 米国関税影響：在庫・海上輸送期間により上期は軽微。**下期以降、ネガティブ影響拡大⇒第4四半期に掛けて全面的に影響あり**  
— 直接的影響 約250億円（通期）は8月計画から変更なし⇒**様々な対策の組みあわせで打ち返す**
- 米国内景気減退が顕在化⇒特に、米国直営小売事業改善減速、北米TB OE大幅販売減－ブラジルからの北米向けTBタイヤ輸出減にも影響大

## 調整後 営業利益

## 対前年 増益 （除く為替：増収増益）

グローバル 連結業績 （億円）	2025年 第3四半期 累計実績	前年比/差 （%）	前年比/差（%） （除く為替）
売上収益	32,349	99%	100%
調整後営業利益	3,684	104%	107%
利益率	11.4%	+ 0.6%	+0.7%
継続事業からの 当期利益	2,031	80%	
利益率	6.3%	△ 1.4%	

## ■ 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)費用などによる調整項目 766億円 計上による

## 「ビジネス体質強化」

### ■ 2025年：「緊急危機対策年」

- ・ 地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化 (3Q累計 対前年効果額 **約520億円**)
- ・ 事業再編・再構築（第2ステージ）強化・追加施策検討実施

## 「質を伴った成長」スタート

### ■ 25年下期：市販用タイヤ（PS/TB）から「質を伴った成長」スタート プレミアムフォーカスをベースにBBGF\*（Best, Better, Good Fighting）基本戦略 （特に北米FSリバイタイゼーション）実行

- ・ 3Q (単四半期)：対前年 販売数量増及び量増に伴う加工費も良化へ  
— 増益効果：+約60億円

< 3Q累計 販売本数 対前年伸長率 >

財*	グローバル	主要市場
PS   REP	101	北米FS 103、欧州 105、日本 109
PS   REP-HRD*	106	北米 103、欧州 113、日本 108、インド 133
TB   REP	99	北米 102、日本 119
OR   超大型	101	—

- 生産財系BtoBソリューションの拡充：調整後営業利益額 **144%**（対前年）  
— 「成長市場」として「質を伴った成長」をけん引

## 2025年第3四半期累計 業績総括：重点経営課題エリア

---

# 2025年第3四半期累計 業績総括：北米

## 北米事業計

### 2025年3Q累計

売上収益 **13,539** 億円

前年比  
96%

調整後  
営業利益 **1,553** 億円

前年比  
120%

調整後  
営業利益率 **11.5%**

前年差  
+2.3%

## 北米－プレミアムタイヤ事業

コア事業

### 2025年3Q累計

売上収益 **7,378** 億円

前年比  
95%

調整後  
営業利益 **1,101** 億円

前年比  
118%

調整後  
営業利益率 **14.9%**

前年差  
+2.9%

## 2025年3Q累計

## 対前年 増益

### ■ プレミアムタイヤ事業－増益

\* AOP：調整後営業利益

⇒ PS・TBビジネス双方において、**BBGF基本戦略（FSリバイタライゼーションなど）実行・強化**

### ■ 強固な基盤を持つTBビジネス (REP+OE+リトレッド+モビリティソリューション)：対前年 増益を確保

- TB-REP：拡販（対前年 102、**内FS 106**）/リトレッド：拡販（対前年 102）・シェアアップ

- TB-OE：米国内景気減退による需要大幅減（対前年 約8割）あるも、シェアアップ

⇒ 販売本数減影響をミニマイズ

- モビリティソリューション (Azuga)：対前年増収増益－サービス拡充

### ■ 米国消費財ビジネス再構築－BS & FS “マルチブランド戦略” 効果具体化

- PS-REP：FS拡販（対前年 103）、REP全体（BS+FS）でシェアアップ

### ■ 米国直営小売事業強化：対前年増益－米国消費財ビジネス再構築 FSリバイタライゼーションと連動

- メジャーブランド（BS+FS）3Q単期 対前年 拡販 105%（BS 103 / FS 105）

- 顧客満足度 継続的に向上／新商態展開開始 / AOP\*% 7%超レベルへ（直営小売+クレジットカードビジネス）

### ■ 事業再編・再構築（第2ステージ）業績貢献スタート

### 2025年通期見込

・ 北米TB-REPビジネス（含むリトレッド）：通期で拡販、対前年収益性向上継続を見込む

・ 再編・再構築効果（TB生産拠点再編など）によるコスト最適化も継続

▲：米国内景気減退－消費者信頼感指数悪化により、米国直営小売事業改善減速を見込み  
北米TB OE需要大幅減継続（通期 対前年8割以下を見込む）ネガティブ影響大  
サイバーインシデント（8－9月発生）からの減益発生

※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年第3四半期累計 業績総括：南米

## 南米事業計

### 2025年3Q累計

売上収益 **2,246**億円

前年比  
97%

調整後  
営業利益 **25**億円

前年比  
158%

調整後  
営業利益率 **1.1**%

前年差  
+0.4%

## 2025年3Q累計

## 対前年 増益

### ■ 「南米事業の形を変える」再構築：経営・業務品質の向上を継続強化

- 25年1月 ブラジル・アルゼンチンで生産能力削減、人員最適化 実行・効果創出
- 経営体制刷新－“ワン・ラテンチーム”を構築、グローバル連携強化  
⇒小売・販売～生産までバリューチェーン全体で、現物現場・オペレーション改善を推進
- ブラジル事業再構築：計画通り進捗－1Q以降収益性改善継続

## ブラジル

### ■ 赤字継続も、25年1Qをボトムに赤字幅大幅改善

### 2025年3Q累計

売上収益 **947**億円

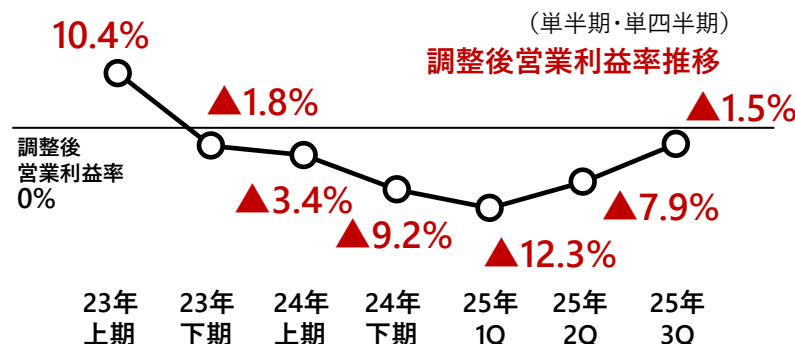
前年比  
107%

調整後  
営業利益 **▲64**億円

前年差  
▲27億円

調整後  
営業利益率 **▲6.7**%

前年差  
▲2.5%



### 2025年通期見込

4Q以降も再構築は順調な進捗を見込む  
⇒オペレーション改善は継続

但し

▲：米国内景気減退

北米TB OE大幅需要減・売上減による  
北米向け輸出減影響大

⇒4Q単四半期黒字化は厳しい見通し

※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年第3四半期累計 業績総括：欧州

## 欧州事業

### 2025年3Q累計

売上収益 **5,268**億円 前年比 102%

調整後  
営業利益 **256**億円 前年比 253%

調整後  
営業利益率 **4.9**% 前年差 +2.9%

## 欧州－プレミアムタイヤ事業

コア事業

### 2025年3Q累計

売上収益 **4,448**億円 前年比 103%

調整後  
営業利益 **268**億円 前年比 186%

調整後  
営業利益率 **6.0**% 前年差 +2.7%

## 2025年3Q累計 対前年 増収増益

### ■ 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 対前年 増益／黒字化 生産拠点（新品＋リトレッド）最適化

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

オペレーション 固定費削減を推進 — 統合・シンプル化を含め、業務プロセス改善による効率化

プレミアムタイヤ 増収・大幅増益、AOP% 6%レベルへ収益性改善 ⇒ 「質を伴った成長」ステージへ

- PS-REP：対前年 増収増益 - 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）：全体 105%、HRD (18インチ以上) 113%、U-HRD (20インチ以上) 121%
- TBビジネス (OE+REP+リトレッド)：黒字化達成
  - 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

### 2025年通期見込

再構築エリア：TB（OE＋REP）／リトレッド、小売は通期で黒字化確保を見込む  
PS-REP：PS全体・HRD共に拡販・シェアアップを見込み、成長継続の見通し  
⇒ 26年下期からの「質を伴った成長」加速の基盤を構築



# 2025年第3四半期累計 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3Q累計

売上収益	3,734億円	前年比 95%	除く為替（含む域内現地通貨為替） 変動による減益影響
調整後 営業利益	411億円	前年比 98%	
調整後 営業利益率	11.0%	前年差 +0.3%	

2025年3Q累計

対前年 減益

### ■ 全体：

販売本数減に対し、**経費マネジメント**を徹底も、  
為替の向かい風（アジア現地通貨安）の影響あり、**対前年減益**

- 除く為替変動による減益影響：対前年増益（体質強化継続）
- AOP 11%：ビジネスの質は維持・向上

2025年通期見込

4Qも継続して堅調な業績を見込む

## ■ 主要エリア別

### インド「成長市場」

#### 対前年 増益

消費財：上期からシェアアップ継続

—「成長市場」として「質を伴った成長」を継続

断トツ商品強化 × ファミリーチャネル B-Select 拡充 × 戦略パートナー 連携強化

### タイ

#### 対前年 増益

消費財：対前年拡売・シェアアップ

再構築（REP卸し・小売／管理機能のリーン化）効果加速

第2のホームマーケットとして、

中国廉価タイヤ攻勢大なるも堅調な販売・業績を確保

- 高シェア市場であるタイ・インドネシア：拡売  
PS-REP 対前年販売本数：タイ 103%、インドネシア 106%

⇒BBGF基本戦略展開 × ファミリーチャネル強化し、さらに基盤を強化



# 2025年第3四半期累計 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3Q累計

売上収益	4,737億円	前年比 99%
調整後営業利益	974億円	前年比 88%
調整後営業利益率	20.6%	前年差 ▲2.7%

### 2025年3Q累計 販売本数（対前年）

OR  
超大型

101

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3Q累計

### 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 101%／AC 102%）
- ・ 加えて、**BtoBソリューションを着実に拡大・強化**

OR：為替・原材料指数連動価格調整（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年通期見込

通期で20%レベルの高収益体質の維持を見込む／生産財系BtoBソリューション継続強化

# 2025年第3四半期累計 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 **21,454**億円

前年比 99%

調整後  
営業利益 **2,912**億円

前年比 95%

調整後  
営業利益率 **13.6%**

前年差 ▲0.5%

## 化工品・多角化事業

売上収益 **2,125**億円

前年比 94%

調整後営業利益 **63**億円

前年比 135%

調整後営業利益率 **3.0%**

前年差 +0.9%

売上収益構成比

**63%**

グローバル計

売上  
収益 **32,349**億円

前年比 99%

調整後  
営業利益 **3,684**億円

前年比 104%

調整後  
営業利益率 **11.4%**

前年差 +0.6%

売上収益構成比

**30%**

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14%弱**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11%超**を達成

小売：欧州小売再構築、米国直営店ビジネス強化、日本小売再構築などにより、  
**対前年大幅増益、収益性継続改善**

■ 化工品・多角化事業：課題深いが、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 **10,274**億円

前年比 100%

調整後営業利益 **766**億円

前年比 **155%**

調整後営業利益率 **7.5%**

前年差 **+2.7%**

## 小売サービス

※北米金融小売を含む

売上  
収益 **7,647**億円

前年比  
98%

調整後  
営業利益 **465**億円

前年比  
**163%**

調整後  
営業利益率 **6.1%**

前年差  
**+2.4%**

## 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 **2,628**億円

前年比  
103%

調整後  
営業利益 **301**億円

前年比  
**144%**

調整後  
営業利益率 **11.4%**

前年差  
**+3.2%**

2025年第3四半期累計 業績総括

2025年通期 業績見込

# 2025年通期 修正業績見込

25年2月計画から  
下方修正

調整後営業利益（通期）

2月計画 **5,050億円**

通期 業績見込

<修正>

調整後営業利益

11月見込 **4,900億円**

<2月計画維持>

当期利益

11月見込 **2,530億円**

株主還元

**230円/株**（当初予想通り）

## ■ 米国関税直接的影響：調整後営業利益への直接的インパクト

11月想定 **250**億円レベル（8月想定から変更なし）

>>> 様々な対策の組みあわせで打ち返す

（億円）	上期	3Q	4Q	通期
直接的影響	5	70	175 レベル	<b>250 レベル</b>
緩和策	5	245 レベル		

### ■ ビジネス体質強化：

- 地道なグローバルビジネスコストダウン活動（通期見込 対前年 効果 **約670億円**）
- 事業再編・再構築（第2ステージ）強化・加速：継続検討実施 /**25年中に第2ステージほぼ完了**

### ■ 25年下期から「質を伴った成長」スタート：

- ・ 市販用タイヤビジネス（PS／TB）から成長スタート－プレミアムフォーカスをベースにBBGF基本戦略実行
  - PS-REP：北米FS、欧州、アジア、インドで**拡販を継続**、プレミアムフォーカス・HRD**拡販も継続強化**
  - TB-REP：北米－リトレッドでのBBGF戦略展開含め**拡販・シェアアップ**  
日本－リトレッド含め**拡販** / 欧州－**黒字化**
  - 小売：米国直営小売事業強化－メジャーブランド**拡販**・顧客満足度アップ継続、新商態展開スタート  
欧州-**黒字化** / 日本-再構築による収益性改善
- ・ 生産財系BtoBソリューション：**鉱山ソリューション 拡充継続**－お客様との共創ベース
  - 断トツ商品 Bridgestone MASTERCOREを中核に、車両運行最適化を含めたソリューション進化・拡充

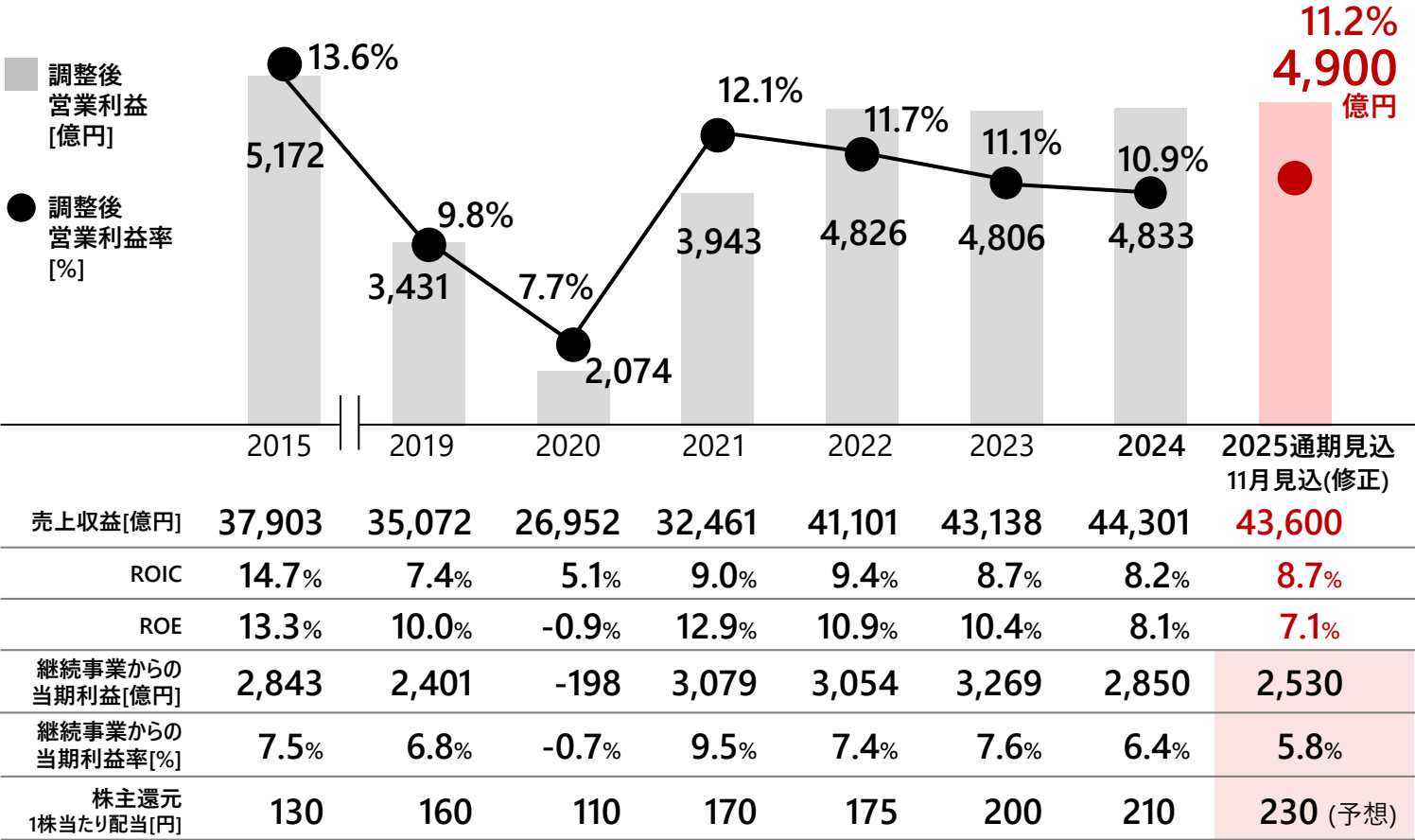
## ■ 8月見込からの変更点－調整後営業利益 **▲150億円**

- 米国内景気減退顕在化：①北米 TB-OE 通期需要見込大幅減（対前年 8割弱）  
⇒ブラジル事業悪化－北米TB-OE向け輸出減のネガティブ影響
- ②米國小売事業（直営小売+クレジットカードビジネス）  
当初の大幅改善見込より減速－消費者信頼感指数は3Q以降悪化傾向
- 北米サイバーインシデントによる影響（8-9月発生）－9月中旬に収束済

# 2025年通期 修正業績見込

		21MBP			24MBP				
		変化に対応できる 強いブリヂストンへ戻す			残課題 新たな課題	緊急 危機対策年	真の 次のステージ		
為替	ドル ユーロ	121円 134円	109円 122円	107円 122円	110円 130円	132円 138円	141円 152円	152円 164円	148円 167円

■ 2025年：「緊急危機対策年」  
「質を伴った成長」への基盤構築も、  
当初の2月計画レベルには及ばず  
⇒2026年以降の成長へ向けて、  
ビジネス体質強化継続



2025年  
修正業績見込

対前年増益 確保

調整後  
営業利益

4,900億円レベル

調整後  
営業利益率

11%超レベル

ROIC

9%レベル

ROE

7%レベル

再編・再構築費用など  
調整項目 約1,000億円レベル  
計上 ネガティブインパクト

当期利益

2,530億円レベル

配当／株

230円 (当初予想通り)

当期利益・配当/株(予想) は2月計画通り  
—株主還元強化継続—

# 「真の次のステージ」 質を伴った成長へ

## 2030 長期戦略アスピレーション

27MBP

“質を伴った成長”  
グローバルブリヂストン全体

激動下でも勝ち抜く「強いブリヂストン」

成長市場  
“質を伴った成長”へシフト

2026年 「真の次のステージ」

「強いビジネス体質」  
24MBP達成を目指す

2025年 「緊急危機対策年」

“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

---

# 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）

### 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

### 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）

## EAST

#### 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）

### 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)**

事業再編・再構築（第1・第2ステージ）：計画通り実行／2025年中にほぼ完了 ⇒ 2026年より「質を伴った成長」加速

# 「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3Q末実績 142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インチ以上販売比率（北米・欧州）  
OE 2024年3Q累計 69% ⇒ **2025年3Q累計 73%** ▶ REPへの回帰需要を確実に取り込む／18インチ以上販売比率（北米・欧州）  
: REP 2024年3Q累計 44% ⇒ **2025年3Q累計 46%**
- 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年見込 **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年見込 約30商品 - 計画通り**  
ENLITEN搭載率 : 2024年 23% ⇒ **2025年見込 35%**

ENLITEN

X  
融合

DOWN

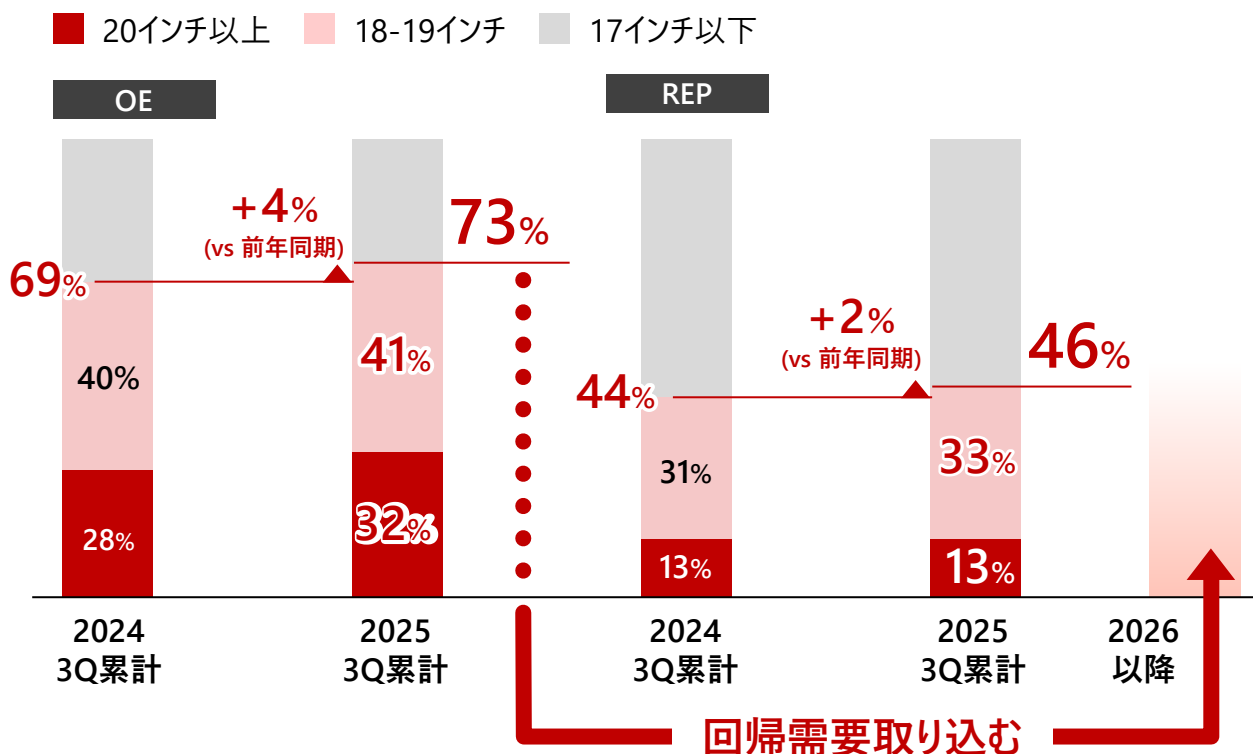
- 地道なグローバルビジネスコストダウン活動強化  
グローバル調達 / グローバルSCM物流改革 B-Direct / BCMA / グリーン&スマート化 / 地道な生産性向上 = “業績を下支え”  
| コストダウン効果 **2025年3Q累計実績 約520億円 ⇒ 2025年通期見込 約670億円**  
2024年 約750億円 + 2025年通期見込 約670億円 = **計 約 1,420億円 見込** (2024+2025)  
24MBP（2024-2026）ターゲット : 累計約1,000億円を1年前倒しで達成し、さらに強化
  - ・ BCMA効果 2025年通期見込 約20億円 ⇒ 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 9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

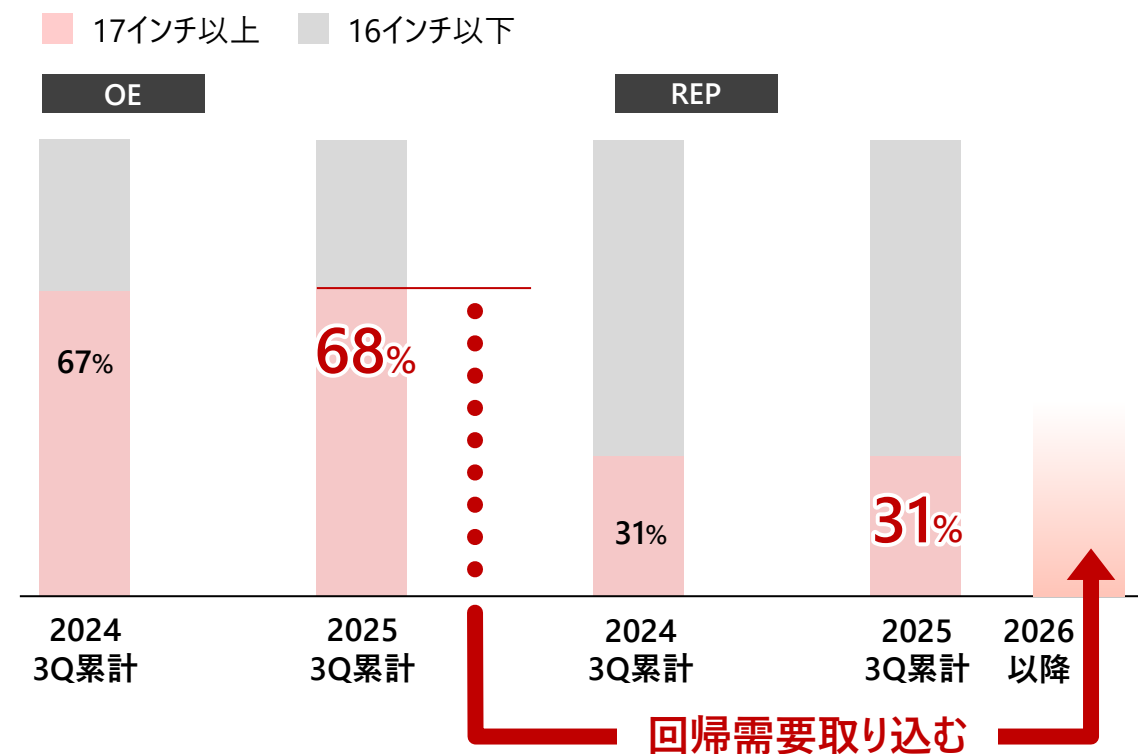
## グローバル プレミアムフォーカス：乗用車用高インチタイヤ — 販売MIXアップ

- 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)



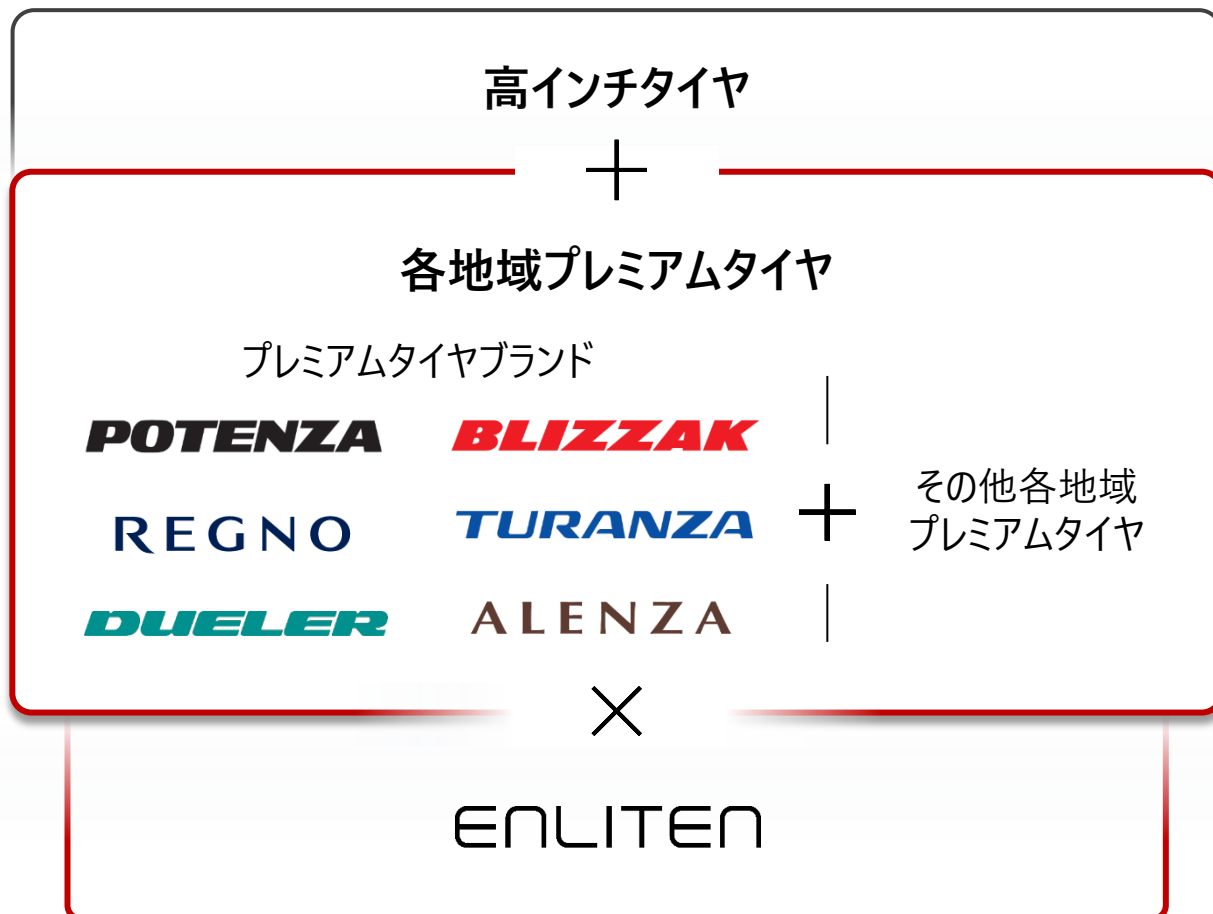
日本・新興国 (アジアパシフィック、中国、南米)  
17インチ以上タイヤ販売比率



「攻め」断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

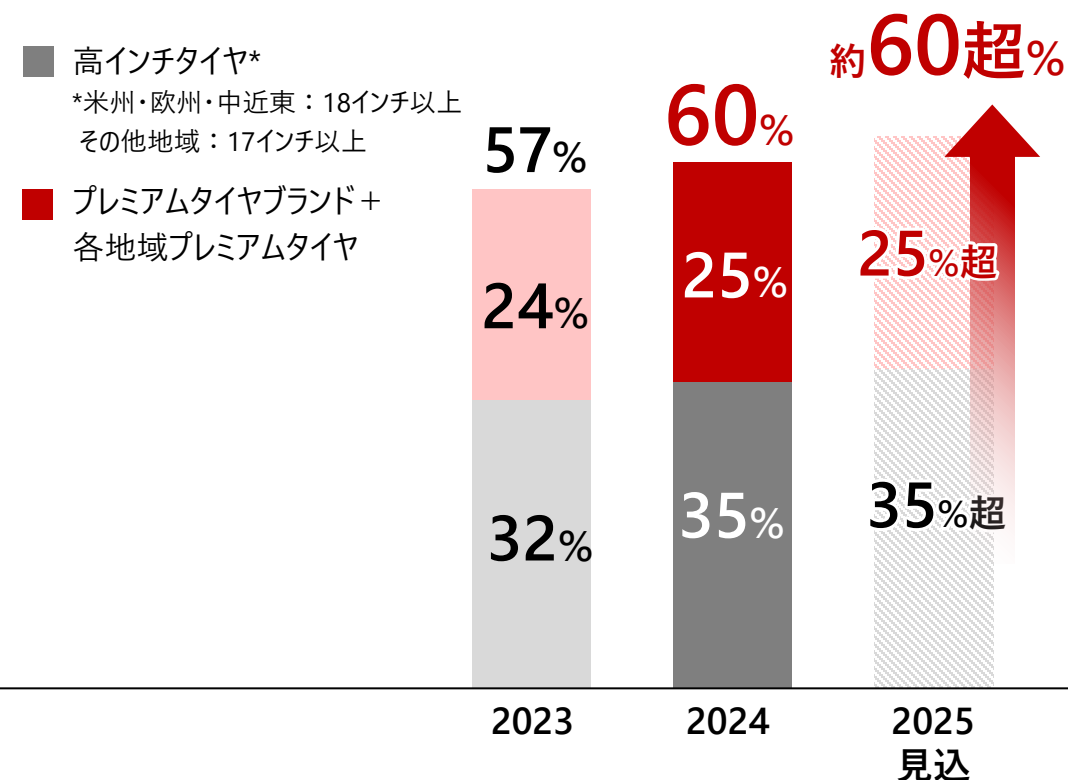
## グローバル プレミアムフォーカス：乗用車用プレミアムタイヤ — 販売MIXアップ

- 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）

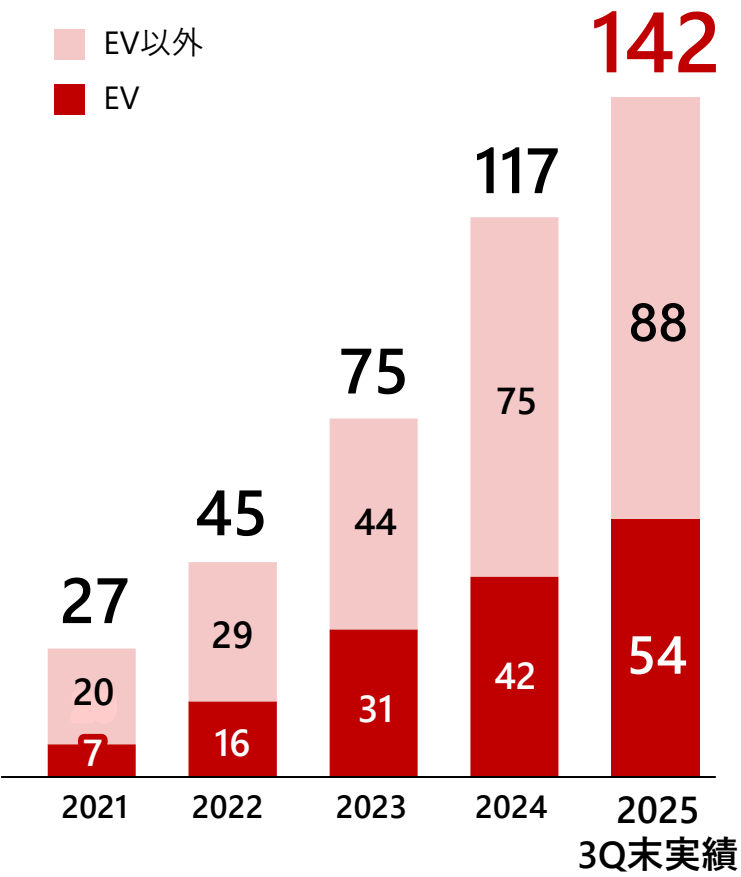


「攻め」断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上  
乗用車用 “新たなプレミアム” ENLITENの拡大（新車用）

※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3Q末時点

	メーカー	ブランド	車種
日本OE	Honda		Prologue
	Toyota	Toyota	bZ4X / bZ5/e-Palette
		Lexus	RZ
	Nissan		ARIYA / LEAF
	SUBARU		SOLTERRA
欧州OE	Volkswagen Group	VW	ID.3 / ID. 4 / ID.7 / ID.Buzz
		SEAT	Cupra Born
		Skoda	ENYAQ
		Audi	Q4 e-tron / e-tron GT / Q6 e-tron / A6 e-tron
		Porsche	Macan Electric
	BMW	BMW	iX / iX1 / iX2 / i5 / i7
		MINI	Countryman
	Mercedes-Benz		EQA / EQB / EQXX / CLA
	Stellantis	Abarth	500 abarth 595 elettrica
		FIAT	500e
		Maserati	Grecale Folgore

	メーカー	ブランド	車種
米国OE	General Motors	Buick	Electra GL8
		CHEVROLET	Blazer EV / Silverado
		GMC	Sierra
	Ford	Ford	Mustang Mach-E / F150 Lightning
中国OE	BYD	BYD	Han L
	Chery	Luxeed	R7
	NIO	NIO	eT7
	SAIC	MG	Mulan / ES5 / S5
		IM Motor	LS7
		Shangjie	H5
	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

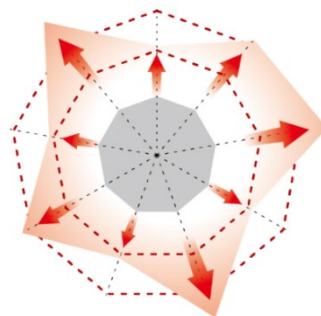


## 「攻め」断トツ商品の拡大・断トツ商品力向上

## 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**）

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

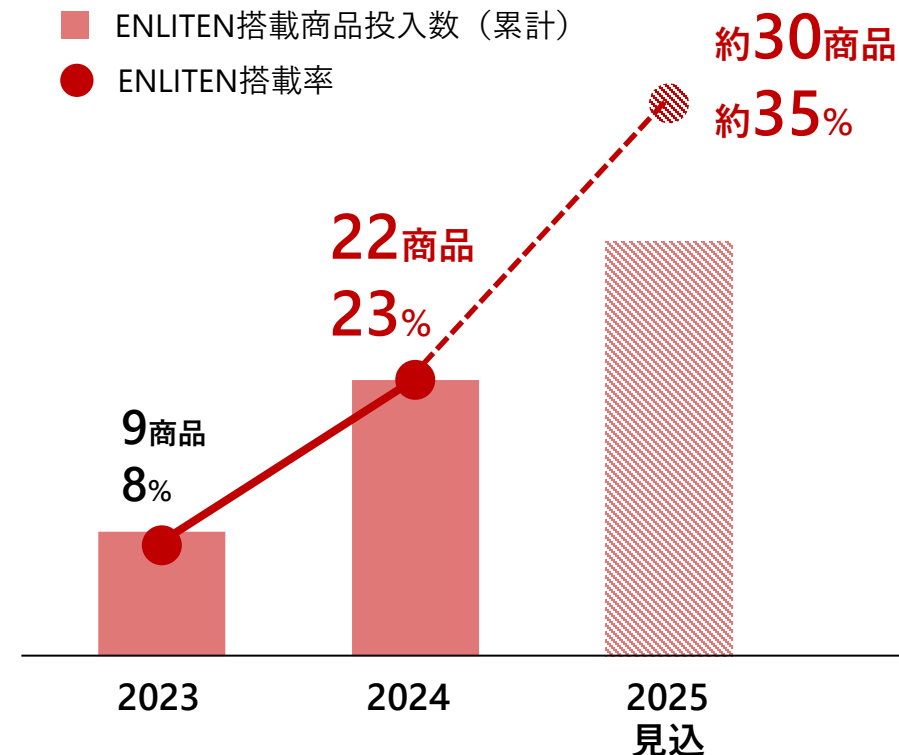
乗用車用プレミアムスタッドレスタイヤ  
（**25年9月発売**）

※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」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)



**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)



「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** **ECOPIA**  
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)

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  
SteerECOPIA  
DriveECOPIA  
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」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、  
プレゼンス拡大ー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ー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  
- 新商態も展開開始



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（%）



顧客満足度 継続的に向上 / メジャーブランド拡販

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（%）



FSブランド直営小売セルアウト  
販売本数：前年同期比（%）





# 「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  
3Q累計：24MBP (2024-2026) ターゲット 累計 約1,000億円を1年前倒して達成⇒4Q～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

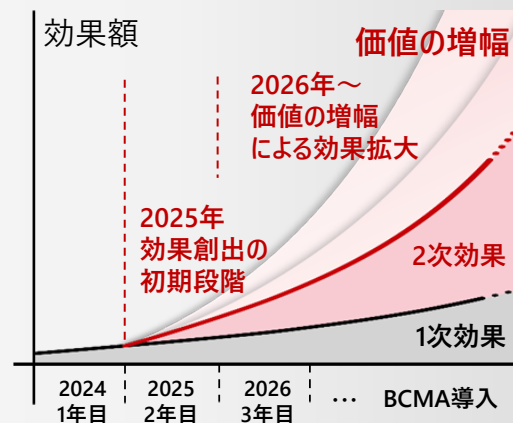
### BCMA



コストダウン効果 2025年通期見込 **約20億円** ⇒ 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  
（特にモノづくり力に課題のある米欧工場を優先）  
⇒ 25年1-9月展開工場：グローバル計 9工場
  - ・ 米州：米国・ウィルソン、ウォーレン、カナダ・ジョリエット、メキシコ・ケルナバカ
  - ・ 欧州：スペイン・ブルゴス、イタリア・バリ、ポーランド・ポズナン、スラルガルト
  - ・ アジア：タイ・ノンケー
- 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

3Q累計実績  
(前年差) **約520 億円**

製造原価：約380億円  
営業費：約130億円

通期見込  
(前年差) **約670 億円**

製造原価：約500億円  
営業費：約180億円

## 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1,420 億円**

# 「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  
「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  
⇒ 車両運行の最適化を含め鉱山オペレーションの安全性・生産性向上に貢献

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



#### 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。