



SXシンポジウム 2024

ブリヂストン流 SX - 「最高の品質で社会に貢献」-  
持続的な価値創造基盤の構築

株式会社ブリヂストン

取締役

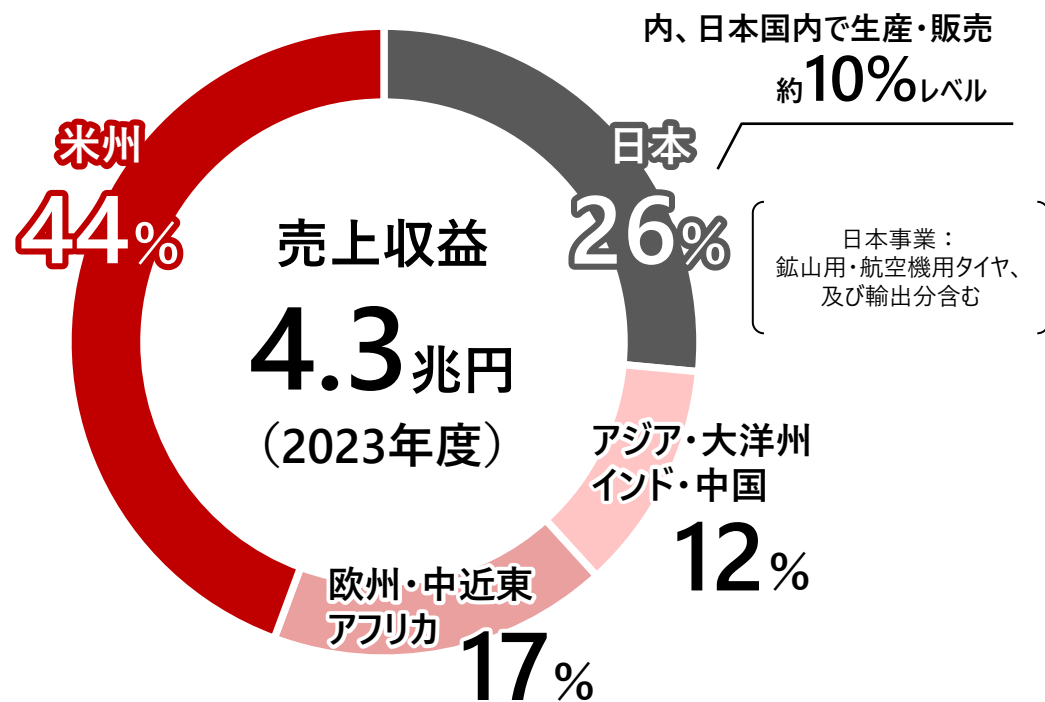
代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

2024年5月24日

## ブリヂストンの概要- 1931年創立- タイヤ・ゴム業界におけるグローバルリーディングカンパニー

### ■ 2023年度 グローバル業績



調整後  
営業利益 約**4,800**億円

調整後  
営業利益率 約**11**%

グローバル生産  
研究開発拠点数 約**130**拠点

グローバル  
従業員数 約**13**万人



グローバル約150の国と地域で事業を展開

# 使命 Mission

---

**最高の品質で社会に貢献**

## Bridgestone 3.0 Journey Vision

---

**2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして、  
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

### 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する。

### Ecology

持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする。

### Efficiency

モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化することにコミットする。

### Extension

人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくことにコミットする。

### Economy

モビリティとオペレーションの経済価値を最大化することにコミットする。

### Emotion

心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする。

### Ease

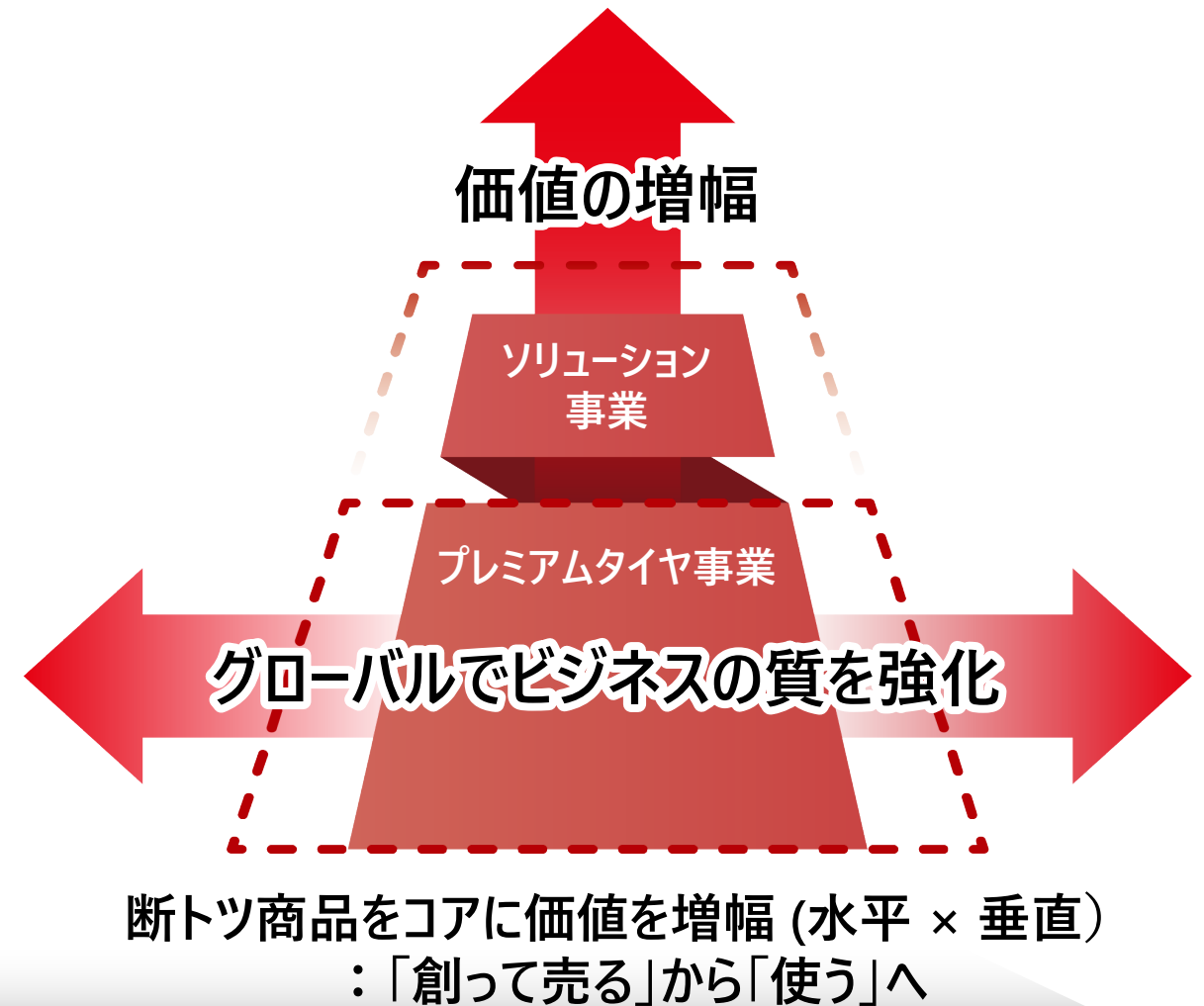
より安心して心地よいモビリティライフを支えることにコミットする。

### Empowerment

すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする。

# 持続的な価値創造へ向けた戦略の根幹

- 日本の強みを活かした  
新たなモノづくり・価値づくり会社へ
- 競争優位の構築  
ソリューション事業の拡充
  - お客様に寄り添い、困りごとを解決 -  
(顧客価値創造～顧客経験価値の向上から  
顧客サクセスへ導く)
- 強いリアル  
(現場力、現物現場、匠の技、断トツ商品)  
× デジタル



ブリヂストンDNA

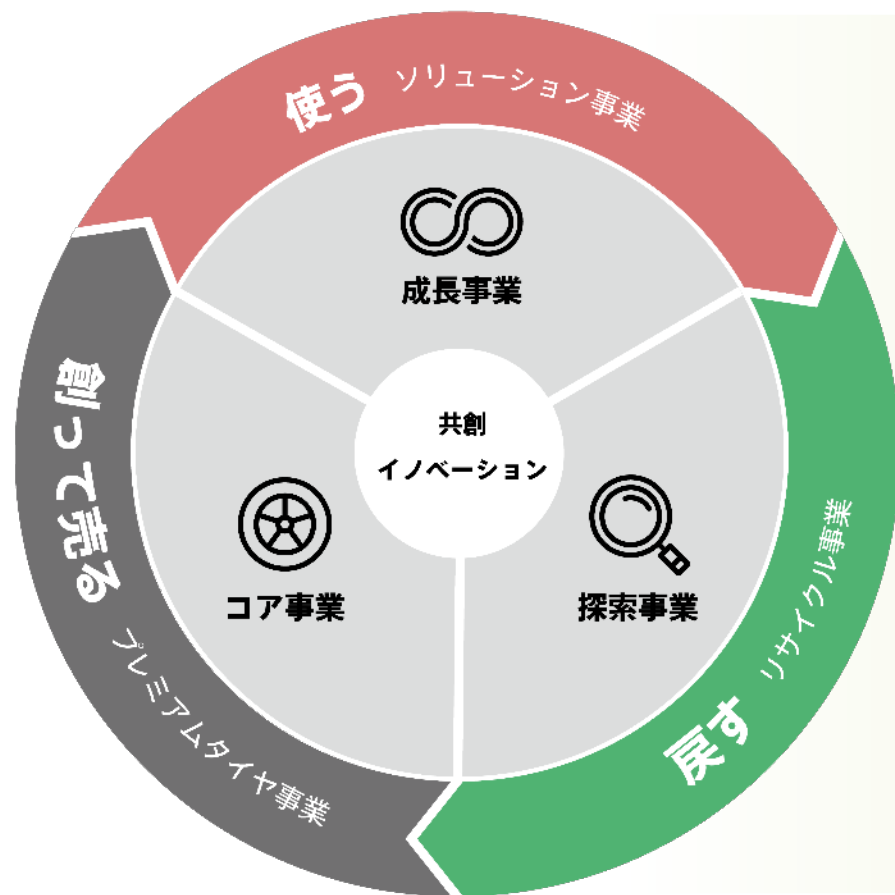
品質へのこだわり

現物現場

お客様の困りごとに寄り添う

挑戦

## 価値の循環へも挑戦



コア事業

成長事業

探索事業



「創って売る」

「使う」

「戻す」

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ  
Solutions for your journey



# Bridgestone E8 Commitment

クラウド  
プラットフォーム



新たなコアコンピタンス		新グローバルフットプリント		究極のカスタマイズ		新ブランドパワー		技術&イノベーション		新グローバル & ポートフォリオ経営		
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		
基盤		サステナビリティ	コンプライアンス・人権		DE&I	ガバナンス	BCP・リスクマネジメント		人的創造性向上		新たな DNA 創造	安心・安



## 24中計：事業環境変化とリスク認識

事業環境「変化が常態化」

「変化をチャンスへ」

2030年、創立100周年の2031年に向けて  
レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへの変革を加速

2030年 長期戦略アスピレーション対発時（22年8月）からの変化

中期事業計画（2024-2026）  
ブリヂストンへの影響

### 地政学

米国—政治動向 / 経済見通し不透明  
紛争や政治動向に関連したリスクの把握：  
ロシア—ウクライナ、中東、中国—台湾 など

- ・ グローバルビジネスにおけるリスク大
- ・ サプライチェーンへの影響 / ビジネスコストアップ

### モビリティ ・ テクノロジー

モビリティ関連動向：  
EV普及スピード軟化も中長期的な普及拡大は変わらず  
AI能力の飛躍的向上  
など

- ・ 多様な性能を多様なモビリティに対して「究極カスタマイズ」を追求
- ・ プレミアム & プレステージOEM / プレミアムEVへのアプローチ強化
- ・ DXの進化（モノづくり～ソリューション）

### サステナビリティ

サステナビリティ 対応の多様化、高まり  
ネイチャーポジティブ要求の高まり

- ・ サステナビリティ関連コストアップに対応
- ・ バリューチェーン全体を通じた取り組み強化

### タイヤ 業界構造

タイヤ業界内のプレゼンスが変化 /  
業界再編可能性

- ・ 稼ぐ力の強化  
→ 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

# 「2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」を道筋とした24中計の位置づけ



- シン・グローバル・ポートフォリオ経営強化（グローバル・事業・エリア別）
- 稼ぐ力の強化
- ビジネス具体化シナリオ—価値創造へよりフォーカス
- サステナブルなプレミアムブランド構築スタート

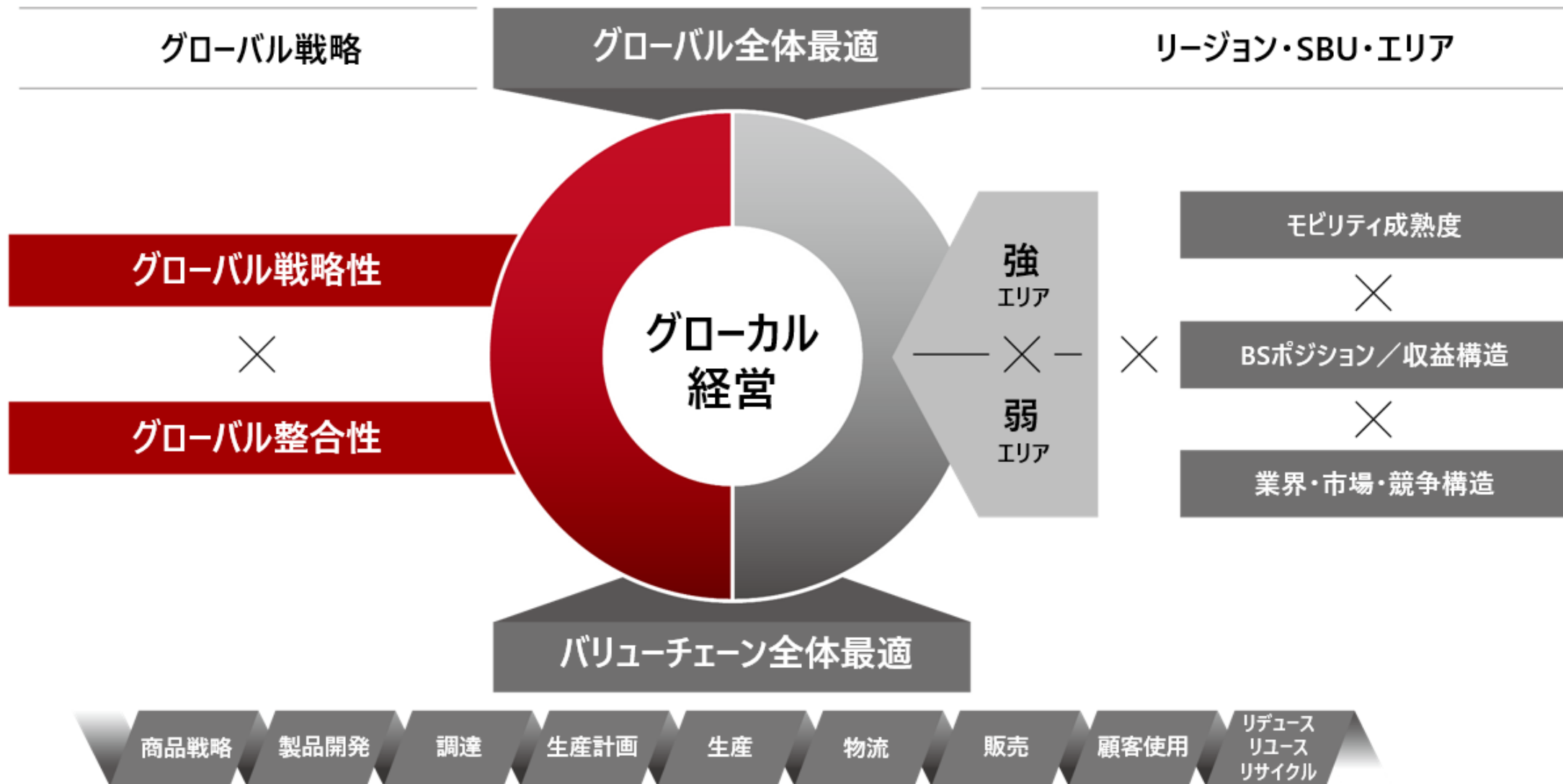
過去の課題に正面から向き合い、  
先送りしない

足元をしっかり、  
実行と結果に拘る

将来への布石を打つ

## 24中計：グローバル経営コンセプト（20年よりスタート）

\*グローバル＝グローバル × ローカル



## 24中計：シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ 全体像 ―ターゲット―

グローバルでROIC10%以上を確立

強いブリヂストン・強いビジネス体質構築へ / 経営・業務品質・管理レベル向上 ―キャッシュコンバージョンサイクル改善  
調整後営業利益率 8% ≡ 当社想定WACC 5.5% ⇒ **ROIC 5.5%未満の事業なし**（探索事業除く）

変化に対応できる強いブリヂストンへ戻す

21中計

残課題・新たな課題

強いブリヂストン／強いビジネス体質構築

サステナブルな成長ステージ

24中計 < ROIC 10%以上確立 >

27中計

2030  
レジリエントな  
“エクセレント”  
ブリヂストン



プレミアムタイヤ事業

コア事業

稼ぐ力の再構築

プレミアム化への布石

稼ぐ力の強化

プレミアムタイヤ拡大 / “新たなプレミアム”の創造

“新たなプレミアム”  
第2ステージ



ソリューション事業

成長事業

ソリューション事業連動への布石  
“見極め”

プレミアムタイヤの価値を増幅するソリューションへフォーカス

―プレミアムタイヤ＋ソリューション事業の連動強化―

小売サービス／生産財系BtoBソリューションへフォーカス  
―モビリティテック事業＝戦略事業として構築―

成長・拡大ステージ



探索事業

技術の探索

“新たな種まき” – 社会価値の提供／サステナビリティを中核に –

ビジネスモデルの探索―実証／小規模事業化フェーズ―

事業化への探索（中小規模）

化工品・多角化  
事業

再構築・着実な成長

“シャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカス”

着実な成長

次のステージ

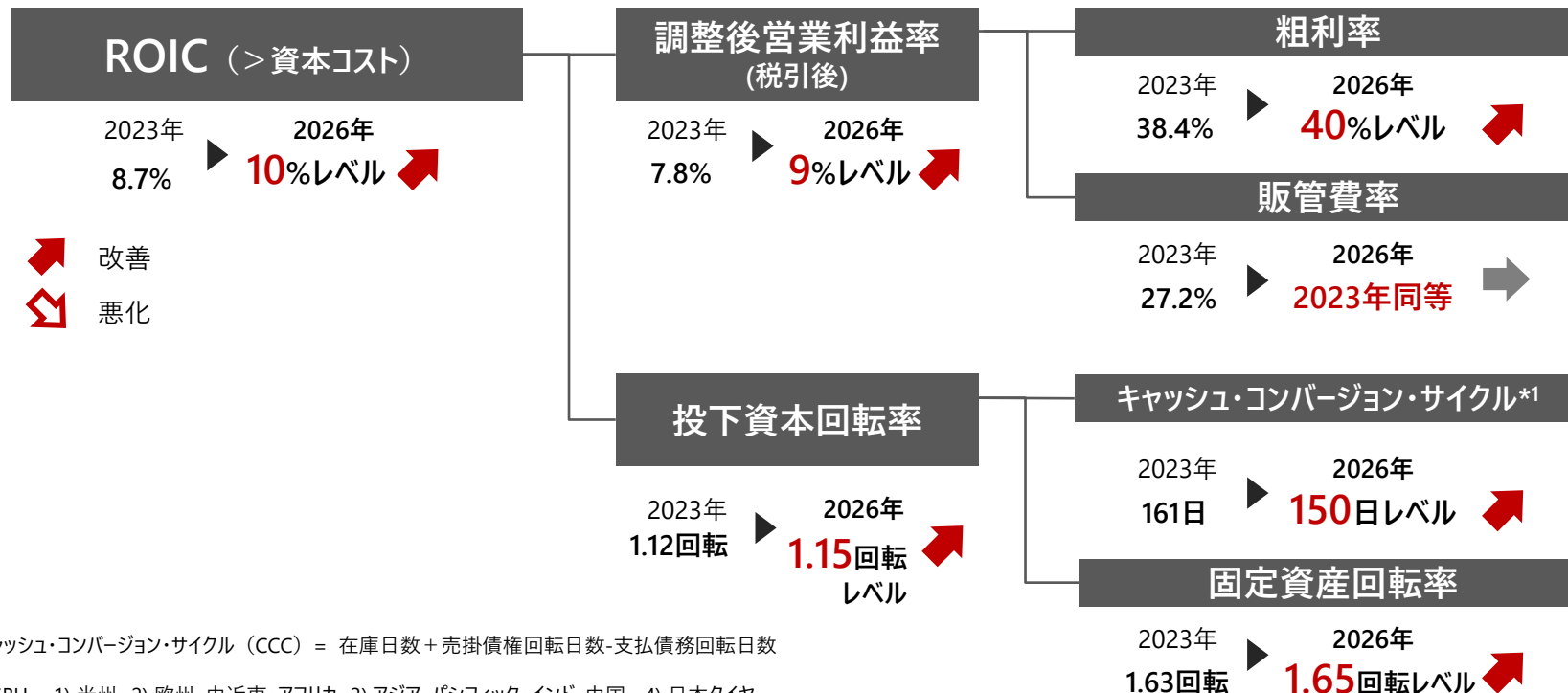
## 24中計：資本コストを意識する経営（20年よりスタート）

### ■ ROICを活用し、「稼ぐ力の強化」を推進

21中計残課題：ROIC ターゲット10%レベル未達

24中計 「稼ぐ力の強化」推進及び資本回転力改善  
ROIC 10%を確立

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



ROICターゲットを  
6SBU\*2単位から  
47エリア単位へも拡大

< 当社グループの「ROIC」定義 >

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

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

\*1 キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）＝ 在庫日数＋売掛債権回転日数－支払債務回転日数

\*2 6 SBU = 1) 米州、2) 欧州・中近東・アフリカ、3) アジア・パシフィック・インド・中国、4) 日本タイヤ、  
5) 化工品・多角化・探索、6) グローバル鉱山・産業・建設車両用・航空機用タイヤ・ソリューション  
6つの戦略的ビジネスユニット (Strategic Business Unit)

# ビジネス具体化シナリオ—価値創造へよりフォーカス

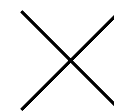


**良いビジネス体質**を創る  
“Passion for Excellence” (経営・業務品質向上)



**良いタイヤ**を創る

“新たなプレミアム”の創造  
ENLITEN



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture



**良いビジネス**を創る

社会価値と顧客価値創造の両立、  
競争優位を獲得し、企業価値を創造



**良い種まき**を実施し、新たなビジネスを創る

モビリティテック事業  
“戦略事業”

新たな種まき  
- 探索事業 -



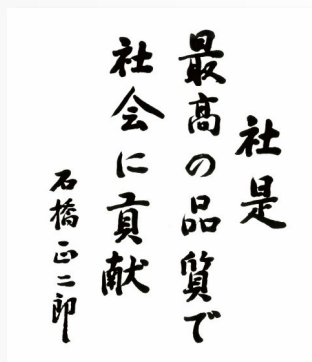
# 良いビジネス体質を創る 経営・業務品質の向上

## 1960s 経営の近代化と品質管理活動を推進

「デミング賞実施賞」を目指して  
ブリヂストン独自のデミング・プランを推進



デミング賞実施賞を受賞（1968）



社是制定（1968）

「継続的改善」はグローバルの財産

## 2024～ Bridgestone DNA —「品質へのこだわり」

グローバルで再確認・再浸透

原点回帰

### ブリヂストン独自のデミング・プラン

#### 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

- ①PDCA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



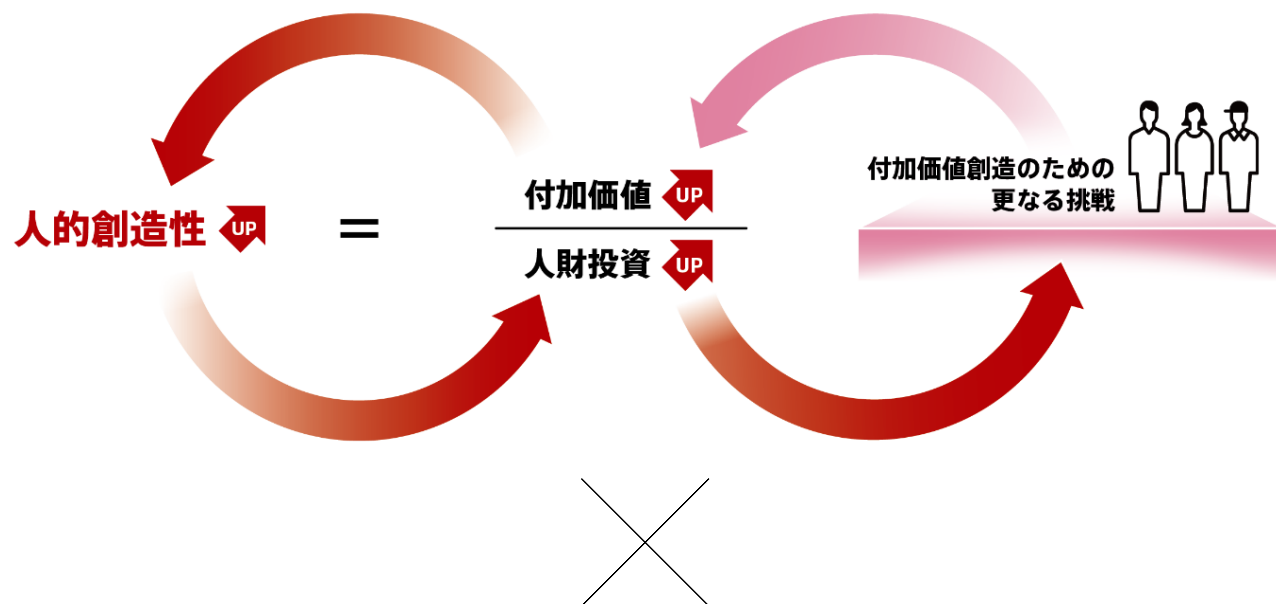
オペレーショナルエクセレンスの追求をグローバルで徹底  
— 基本に忠実に素早くPDCAを回す／継続的改善とイノベーションの組み合わせ —

経営・業務品質の向上

## 良いビジネス体質を創る 人的創造性向上

### 人的創造性向上

「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」



### 創造性・生産性向上

継続的な人財投資実現のため、創造性・生産性向上に取り組む

Bridgestone E8 Commitmentを  
価値創造の軸として  
新たな企業文化・DNA創造



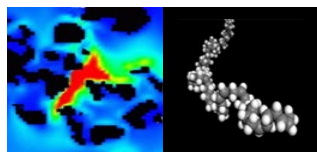


良いビジネス体質を創る

# ブリヂストン流DX―「断トツ商品」の価値の増幅 / 生産性・創造性向上を支える

より大きなデータで、より 早く、より容易に、より正確に

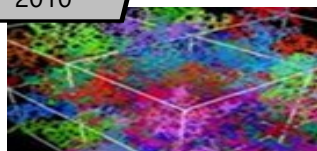
## エンジニアリングチェーン ―“断トツ商品”開発ヘフィードバック



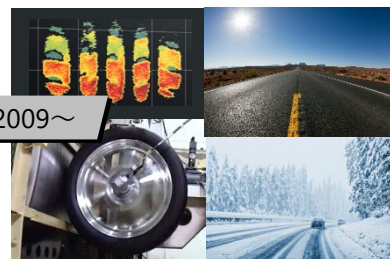
「見る」・「解く」技術  
(ポリマー設計、配合設計)

素材

2010～



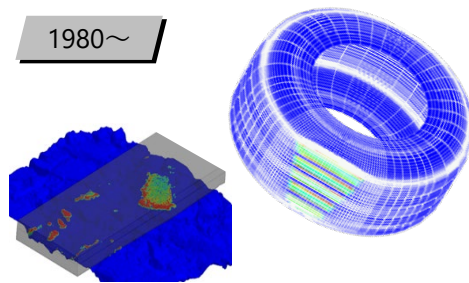
マテリアルインフォマティクス  
(AI活用・ミクロレベルで解く技術)



2009～  
タイヤ設計ノウハウ／計測・試験データ  
ULTIMATE EYE®による接地状態の可視化

製品開発

1980～



シミュレーションを活用した  
タイヤづくり



匠の技

モノづくり



2016～  
AIを実装したタイヤ成型  
システム「EXAMATION®」  
“匠の技”の可視化・標準化  
スマート化推進

価値増幅

リアル

デジタル

生産性UP

創造性UP



タイヤデータ、モビリティデータ  
収集・分析

社会・顧客接点

e.g.

JAL共創

2020～



独自のAI／アルゴリズムを活用した  
摩耗予測から耐久予測モデルへ進化

バリューチェーンをつなぎ、ソリューション事業と連動―“断トツ商品”の価値を増幅



グローバル  
デジタル人財  
(上級・中級)

2023年 約1,600人、2024年 1,700人  
→ 2026年 2,000人レベル

社内研修の拡充／パートナーとの共創



生成AIを活用した生産性・創造性向上  
―業務効率化―

企業価値の創造

稼ぐ力強化



価値創造  
(社会・顧客)



融合

競争優位の獲得

価値 UP

究極の  
カスタマイズ

差別化



DOWN

シンプル

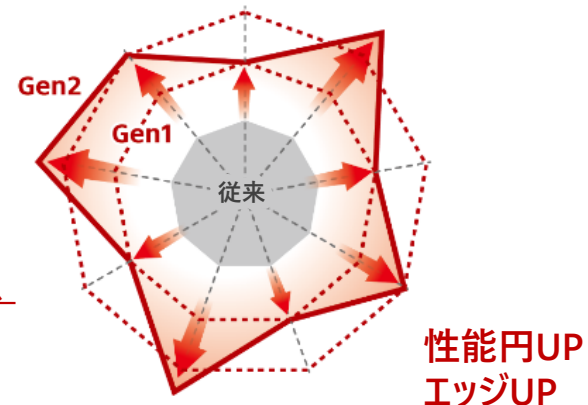
ビジネス  
コストダウン  
環境負荷の低減

商品設計基盤技術

“新たなプレミアム”  
ENLITEN

商品力UP—顧客歓喜の創造

従来性能をすべて向上させた上で、  
環境性能、市場・お客様NeedsとWantを叶え、  
さらにInspireさせる性能を  
大幅に向上する（エッジを効かせる）



融合

モノづくり基盤技術

BCMA

コストDOWN



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

開発・生産をシンプル化  
「究極のカスタマイズ」を支える



モジュール 3



モジュール 2



モジュール 1

カスタマイズ

市場・お客様ごとに、  
性能をカスタマイズ

シンプル

モジュール共用により、  
開発・サプライチェーンを  
効率化 / コストダウン

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

ソリューション事業

成長事業



## Bridgestone E8 Commitment

EV向けタイヤ・車両運行管理  
によるCO<sub>2</sub>削減

Energy

Ecology

リトレッド回数最大化による  
資源生産性最大化

運行オペレーションの最適化

Efficiency

タイヤの最適な使い方提案  
運行を止めない

Extension

オペレーション全体での経済価値最大化  
(タイヤ在庫・車両・メンテナンス計画等の一括管理など)

Economy

交通事故や突然のトラブル防止  
安心・安全な運行をサポート

Ease

enLITEN

新たなモビリティ  
自動運転などへ対応

小売サービスソリューション  
(乗用車系)

webfleet  
solutions  
azuga  
a Bridgestone company

fleetcare

tirematics  
toolbox  
Bridgestone

トラック・バス系ソリューション

生産財系BtoBソリューション

BRIDGESTONE MASTERCORE

鉱山ソリューション

航空ソリューション

“共創” “強いリアル × デジタル”

モビリティテック事業

“戦略事業”

断トツ商品 価値の増幅 × 信頼の増幅 × データ価値の増幅

# サステナビリティを経営の中核に据え、持続的な価値創造の基盤構築

社会価値・顧客価値を持続的に提供

サステナビリティターゲットの達成



ビジネス具体化シナリオと連動したサステナビリティ価値創造

## ■ 24中計—サステナビリティターゲットの設定：「創って売る」「使う」「戻す」

カーボンニュートラル：Scope3含め“質”の向上へよりフォーカス



CO<sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1,2)  
2026  
目標 **50** %以上減  
(2011年対比)

CO<sub>2</sub> 削減貢献 (Scope3)  
私たちが排出する**3倍以上**の  
CO<sub>2</sub>削減に貢献 (2026年)

サーキュラーエコノミー：循環ビジネスモデルを強化



再生資源・再生可能資源比率  
2026  
目標 **39** %以上

ネイチャーポジティブ：



当社事業に直結している  
「天然ゴム・水資源の持続可能な利用に向けた活動」に注力

## ■ グローバル経営リスク管理強化、将来リスク低減に向けた取り組み

サプライヤーにおけるSBT\*相当CO<sub>2</sub>削減目標設定率 (Scope3)  
\* Science Based Target  
2026  
目標 **92** %  
(CO<sub>2</sub> ベース)

人権リスクモニタリング運用、継続的改善

## ■ プレミアムタイヤ事業 コア事業：「創って売る」



**良いタイヤを創る**

サステナブルな  
成長ステージに向けた  
価値創造の基盤

## ■ ソリューション事業 成長事業：「使う」



**良いビジネスを創る**

## ■ 探索事業：リサイクル事業「戻す」

将来への布石



**良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る**



**良いビジネス体質を創る**

シン・グローバル・  
ポートフォリオ経営

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050 年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ

中期事業計画（2024-2026） - 24MBP -

2023 年 実績	
売上収益	43,138 億円
調整後 営業利益	4,806 億円
調整後 営業利益率	11.1 %
継続事業からの 当期利益	3,269 億円
ROIC	8.7 %
株主還元 1 株当たり配当金	200 円
CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1, 2)	53% 削減 (2011 年対比)
再生資源・ 再生可能資源比率	39%
Input - 24MBP -	
戦略リソース	7,800 億円
設備投資 (戦略＋経常)	14,000 億円
研究開発費	4,120 億円



Output (2026 年 見込)	
売上収益	48,000 億円 レベル
調整後 営業利益	6,400 億円 レベル
調整後 営業利益率	13 % レベル
ROIC	10 % レベル
株主還元 1 株当たり配当金	250 円レベル
次のステージへ向けた基盤構築	
CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1, 2)	50% 以上削減 (2011 年対比)
再生資源・ 再生可能資源比率	39% 以上
環境中長期目標	
ネイチャーポジティブの実現に向けて サステナビリティ価値創造	
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	

社会課題・変革の動き

ブリヂストンを取り巻く環境変化・リスクと機会

