



2025年 決算説明会

株式会社ブリヂストン

株式会社ブリヂストン

代表執行役 Global CEO

森田 泰博

常務役員 Global CFO・グローバル財務管掌

菱沼 直樹

2026年2月16日

1. 業績総括	...	3
2. 2025年通期 連結業績	...	16
3. 2026年通期 連結業績予想	...	24
4. キャピタルアロケーション 資本政策・株主還元について	...	28

1. 業績総括

24中計ロードマップ：2025年 & 2026年 主要施策

2025年：緊急危機対策年

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：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

“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

2025年業績総括

通期業績（対前年）：減収増益（除く為替：増収増益）
 配当金／株（予想）：増配／計画通り

- ・ 米国関税影響など事業環境変化に迅速に対応
- ・ グローバル最適・ビジネス体質強化に注力

（単位：億円）	2025年 通期実績	前年比/差 （%）	前年比/差 （%） （除く為替）
売上収益	44,295	△0%	+0%
調整後営業利益	4,937	+2%	+4%
利益率	11.1%	+0.2%	+0.4%
当期利益	3,273	+15%	—
1株当たり配当金	230円	+ 20円	—

*PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ

- 米国関税影響：直接的影響 通期 約250億円
 ⇒ グローバル最適なサプライチェーンマネジメントなど、
 各種対策の組み合わせにより、利益影響最小化を達成
- 事業再編・再構築：計画通り完了
- ビジネスコストダウン：2月計画を大幅に超えるレベル
 25年実績（対前年）：約720億円 / 対2月計画 +420億円
 24-25年累計：約1,470億円
- 当期利益：対前年 + 423億円
 — 調整後営業利益の増益に加え、
 不確実な税務処理の取り崩しあり、大幅増益

地域別ハイライト

- ・ 北米：再編・再構築、PSマルチブランド、堅調なTB事業等で増益
- ・ 南米：黒字確保も、ブラジル事業は引き続き厳しい事業環境
- ・ 欧州：再編・再構築、TB黒字化や小売事業改善により大幅増益

2025年業績総括：主要エリア別

北米

売上収益 **18,226** 億円 前年比 **97%**
AOP% **11.0%** 前年差 **+1.5%**

増益—再編・再構築（TB生産拠点、固定費最適化）効果創出に加え、PSマルチブランド戦略、TBタイヤ・ソリューション事業が堅調に推移

欧州

売上収益 **7,216** 億円 前年比 **103%**
AOP% **5.5%** 前年差 **+2.4%**

大幅増益—TBを中心とした再編・再構築によるコスト最適化、PS商品力、小売事業収益力改善など、事業基盤強化を伴った利益成長を達成

南米

売上収益 **3,079** 億円 前年比 **100%**
AOP% **0.1%** 前年差 **▲0.2%**

減益—廉価輸入品拡大に加え、北米向け輸出減による加工費悪化影響もあり対前年減益、辛くもブレークイーブン確保。継続して収益改善に取り組む

アジア・大洋州・インド・中国

売上収益 **5,178** 億円 前年比 **98%**
AOP% **11.5%** 前年差 **+0.5%**

増益—域内為替影響や採算を考慮したTBタイヤ販売を志向したことなどで減収となるも、タイ事業再構築効果やインド事業成長により、**強いビジネス体質**を堅持

2025年業績総括：再編・再構築

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」

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
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

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（24年～25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）

南米

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）

AG

第2ステージ

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）
ー タイ テニスボール工場譲渡（21年）
コンバヤベルト事業 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（内製事業ー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

「**重構築**」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（24年～25年）
グループ会社、内製事業再構築
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）
ー スチールコード事業 事業譲渡
タイ、中国（26年1月発表）
化工品・多角化事業再構築（24年～25年）

第2ステージ

中国TB事業から撤退（24年）
タイ REP卸し・小売／管理機能のリーン化：再構築（25年）

2026年事業計画

2026年事業計画

経営方針

強いビジネス体質を継承しつつ、**質を伴った成長**ステージへ着実に移行

成長基盤を確立し、創立100周年-2031年までに**世界No.1奪回**

重点課題

魅力的な商品とモノづくり



グローバルポートフォリオ



ブランド



2026年事業計画：魅力的な商品とモノづくり ①

■ 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

2024年

2025年

2026年



乗用車用
タイヤ

小型トラック・
バス用タイヤ含む

新商品数※：14

REGNO GR-XIII

ENLITEN™
TECHNOLOGY

日本：
乗用車用
プレミアムタイヤ



新商品数：13

TURANZA™
PRESTIGE™

ENLITEN™
TECHNOLOGY

北米：
ツーリング領域
オールシーズンタイヤ



新商品数：25以上

販売本数：101~105%※

POTENZA RE-71RZ

POTENZA Adrenalin RE005

POTENZA SPORT EVO

BLIZZAK ICEPEAK™

ALENZA LX200

FINESSA H801

FIREHAWK™
INDY 500 V2™

ENLITEN™
TECHNOLOGY



新商品数：7

ECOPIA ENLITEN™
TECHNOLOGY

欧州：長距離走行向け旗艦商品

Steer Drive Trailer



新商品数：12

M899 ENLITEN™
TECHNOLOGY

日本：
舗装路・高速走行向け
オールシーズンタイヤ



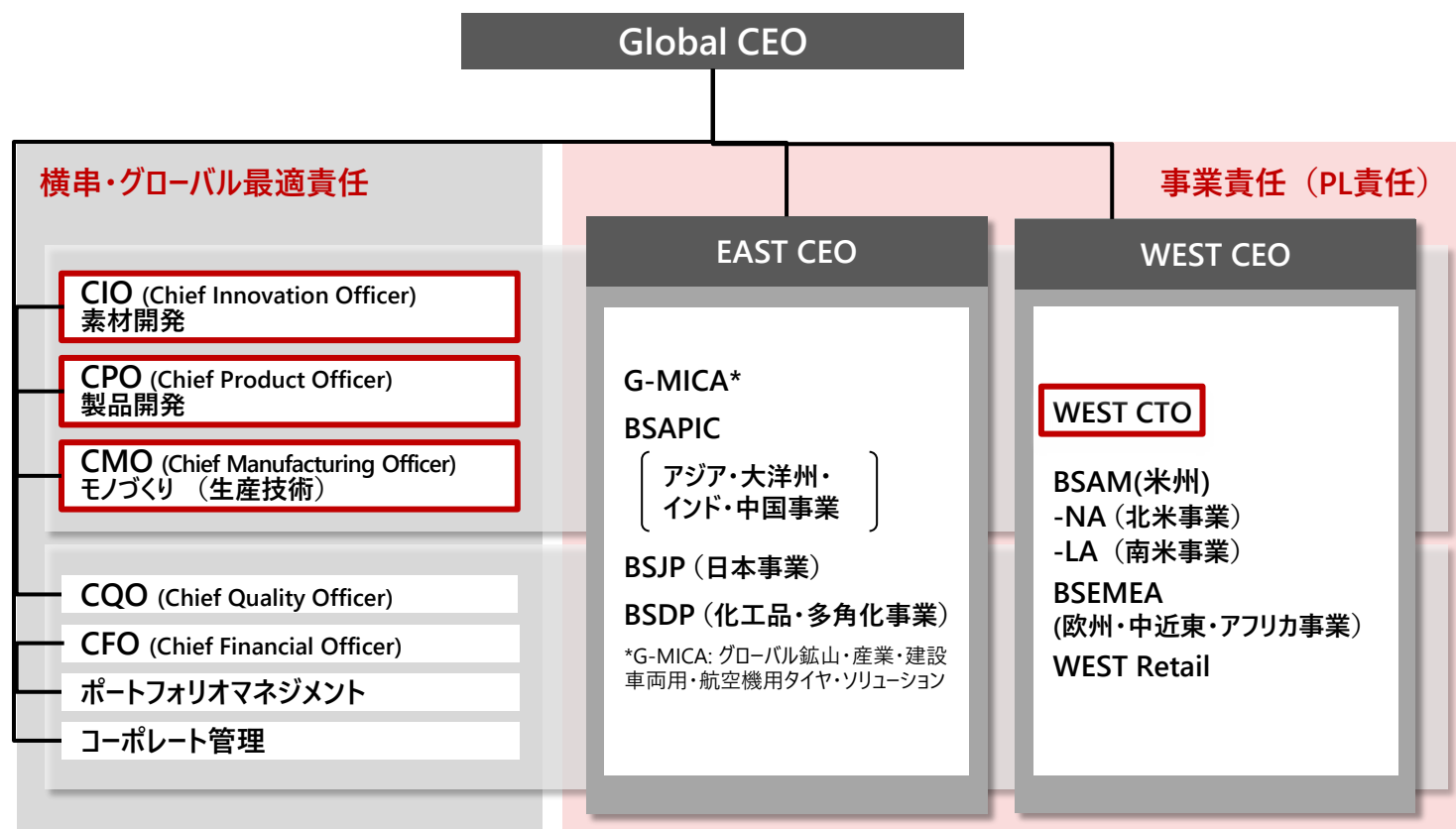
新商品数：10以上

販売本数：101~105%※

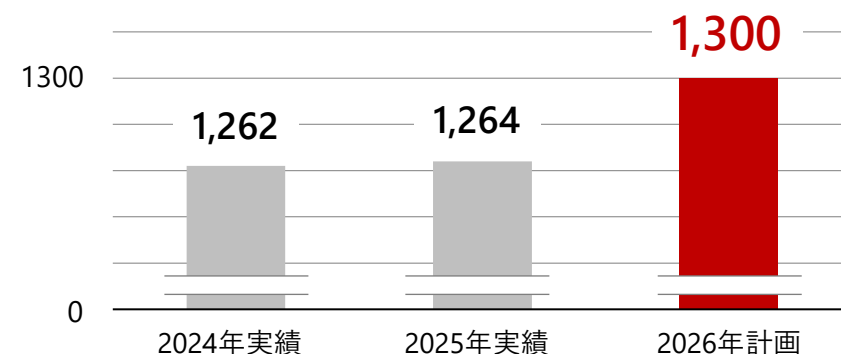


2026年事業計画：魅力的な商品とモノづくり ②

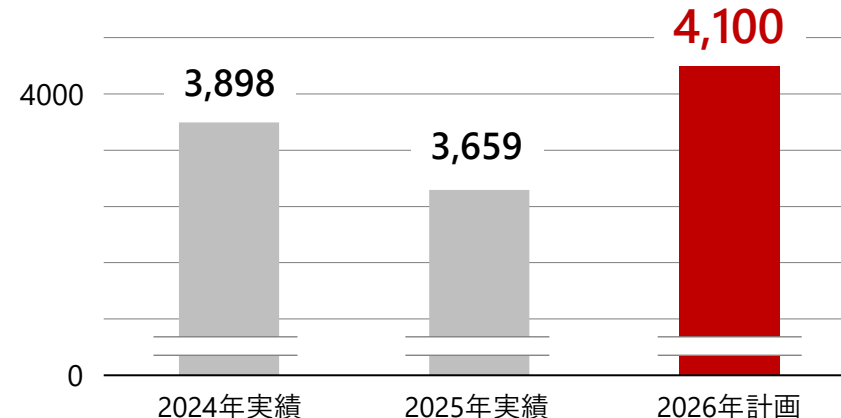
- 技術基盤強化のための執行体制（26年3月24日付）を整備
成長にむけたリソース投入を継続的に強化しながら、競争力を向上。



研究開発費（億円）



設備投資（億円）



2026年事業計画：ポートフォリオマネジメント

- 24中計 事業ポートフォリオ強化策を推進中。質を伴った成長体質確立に向け、2026年も着実に足場固めを進める

調整後営業利益伸長INDEX 2026年計画（2023年=100）

事業別		×	財別（タイヤ・ソリューション）		×	セグメント（地域）別	
タイヤ	コア事業	100	PS/LT	105		米州	105
ソリューション	成長事業	170	TB	160		EMEA	510
化工品・多角化		60	Specialties	100		APIC	115
						日本	100

- 単品販売からソリューションカンパニーへと進化し他社との差別化、強固な収益力基盤を構築
- タイヤ自体の成長力、化工品・多角化事業の収益力改善が課題

- 再編・再構築、リトレッド等ソリューション拡充で、従来から強いTB事業基盤をさらに強化
- PS/LTでのマルチブランド戦略、Specialtiesは更なる商品・サービス力強化で成長を推進

- 欧州事業は、25年に調整後営業利益率5%まで回復。26年は7%レベルを目標とする
- APICは中国事業収益改善など着実に収益力が向上。インド含む成長市場でグループを牽引

2026年事業計画：ブランド力強化

- モータースポーツ活動を中心に、グローバルでブランド力強化に取り組む



ABB FIA Formula E 世界選手権

2026-2027シーズンからの単独タイヤサプライヤーに選定

FIA世界選手権へ約15年ぶりに復帰



2026年事業計画：連結業績予想

通期予想（対前年）：**増収増益**
 配当金／株（予想）：**増配（対前年+10円）**

- **市販用タイヤを中心に拡売を計画**
- **質を伴った成長ステージへ確実に移行**

（単位：億円）	2026年 通期予想	前年比/差 （%）
売上収益	45,000	+2%
調整後営業利益	5,150	+4%
利益率	11.4%	+0.3%
当期利益	3,400	+4%
1株当たり配当金	125円 分割前ベース250円	+ 10円

- **市販用PS/TB-REPを中心に成長**
 PS：OE需要減あるも、REPで需要を上回る販売を計画
 HRD拡販・販売MIXアップ継続
 TB：ソリューション拡充とも連動し、REPで着実な拡売を計画
 OR：堅調な販売を維持
- **ビジネスコストダウン、生産性向上などの取り組みを継続強化**
- **事業再編・再構築：効果創出、着実に業績貢献**
- **米国関税影響：約550億円**
 直接的には一部オフセットできず、ビジネスコストダウン活動など継続強化し対応を図る。
- **配当：増配継続**

※売上収益、調整後営業利益は、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

2026年事業計画：ステークホルダー調和

ブリヂストンの使命「最高の品質で社会に貢献」

株主

- 資本効率アップ
- 株主還元強化

顧客

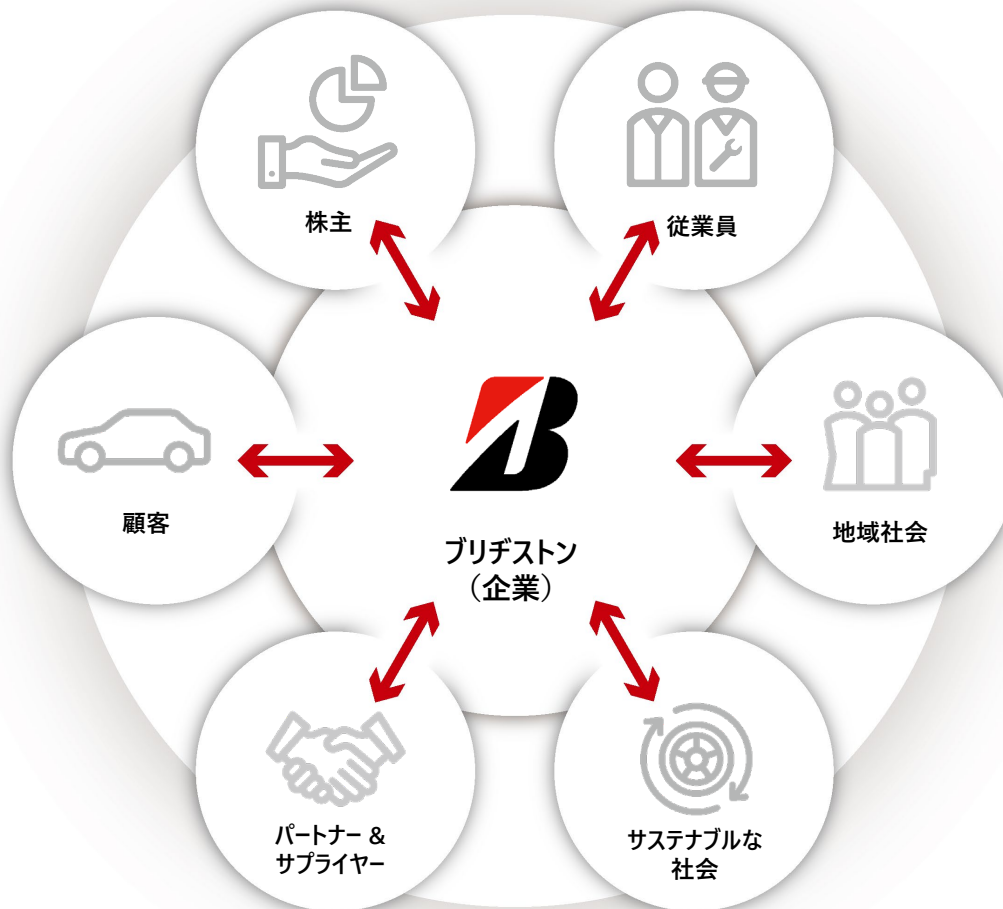
- 顧客価値創造の強化
- 顧客の困り事解決
- 顧客サクセス
- 共創

E8コミットメント軸

パートナー＆サプライヤー

- 共創パートナーとのWIN-WIN
パートナーシップ構築

E8コミットメント軸



従業員

- リーンな体制で、人的創造性・生産性向上
- 1人当たり人財投資額アップ
& メリハリをつけた報酬アップ
- エンゲージメント強化

E8コミットメント軸

地域社会

- 様々な地域特性にあった社会貢献継続・強化

E8コミットメント軸

持続可能な社会（サステナビリティビジネスモデル）

- カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、
ネイチャーポジティブの実現に貢献
社会価値 × 顧客価値 × 企業価値の創造

E8コミットメント軸

2. 2025年通期 連結業績

2025年通期 連結業績

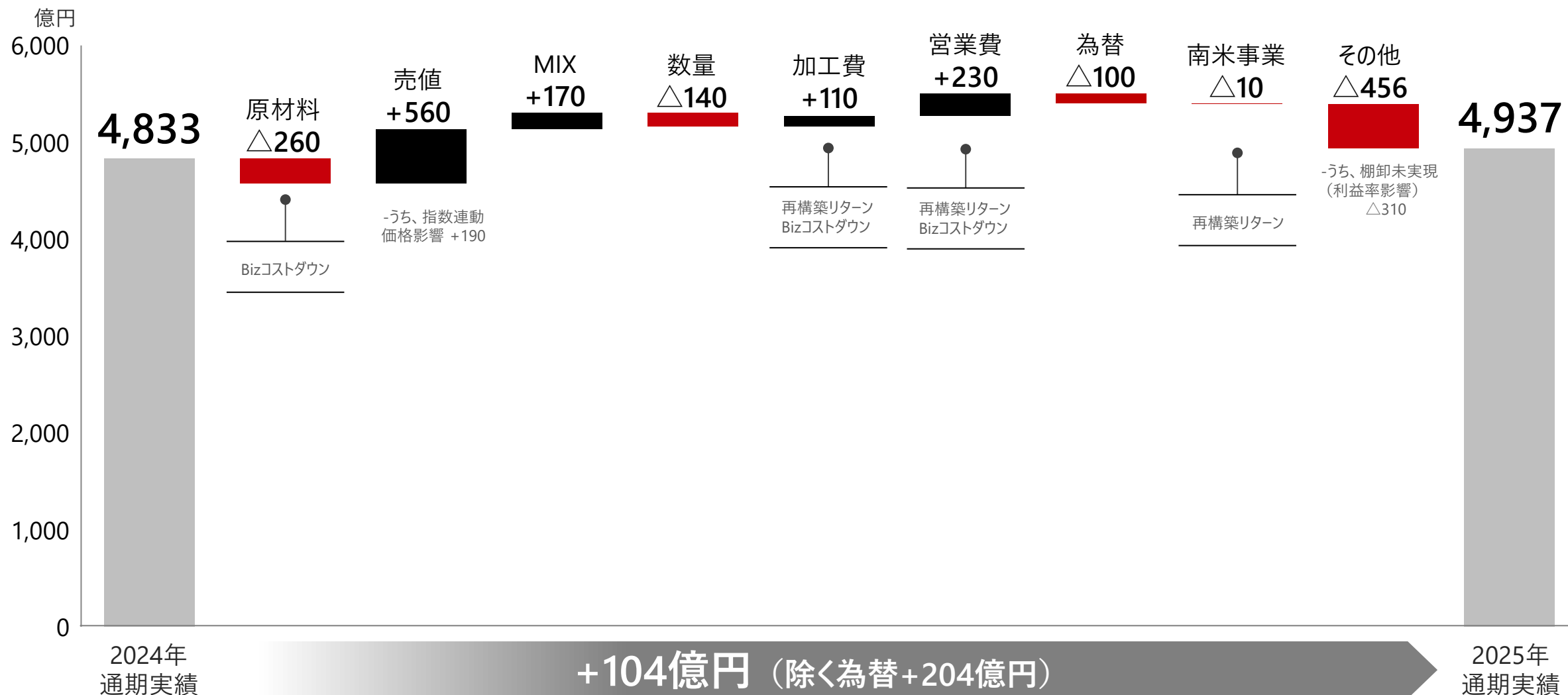
(単位：億円)

	2024年 ※1 通期実績	1-9月累計	前年比増減 (%)	第4四半期	前年比増減 (%)	2025年 ※1 通期実績	前年比増減 (%)	前年比増減 (%) (除く為替)
売上収益	44,301	32,349	△1	11,945	+3	44,295	△0	+0
調整後営業利益	4,833	3,684	+4	1,253	△4	4,937	+2	+4
利益率	10.9%	11.4%	+0.6pp	10.5%	△0.7pp	11.1%	+0.2pp	+0.4pp
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,850	2,035	△19	1,237	+284	3,273 ※2	+15	
ROIC	8.2%					8.3%	+ 0.2pp	
ROE	8.1%					8.6%	+ 0.5pp	
1株当たり配当金	210円					230円	+ 20円	
為替レート (USDドル)	152円	148円	—	154円	—	150円	—	
為替レート (ユーロ)	164円	165円	—	179円	—	169円	—	

※1. 売上収益、調整後営業利益、ROIC及びROEは、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

※2. 過年度に計上した不確実な税務処理（不確実な税務ポジション）の
取崩による税金費用の戻入れ、704億円を含む

2025年通期 調整後営業利益増減要因：前年差







2025年通期 セグメント別業績

(単位：億円)

		2024年 通期実績	2025年 通期実績	前年比増減 (%)	
日本	売上収益	12,261	12,659	+3	<ul style="list-style-type: none"> 日本での市販用タイヤ拡販に加え、鉱山用超大型タイヤ販売が堅調に推移し増収。 販売数量増及び売値・MIX改善も進み、前年比増益。
	調整後営業利益	1,873	1,981	+6	
	利益率	15.3%	15.7%	+0.4pp	
アジア・大洋州・ インド・中国	売上収益	5,297	5,178	△2	<ul style="list-style-type: none"> リッチな経費マネジメント徹底、再編再構築効果もあり、域内現地為替によるネガティブ影響あるも前年比増益、利益率向上。
	調整後営業利益	585	596	+2	
	利益率	11.0%	11.5%	+0.5pp	
米州	売上収益	21,800	21,305	△2	<ul style="list-style-type: none"> 北米：TB REPの販売堅調、再編・再構築等により前年比増益、利益率向上。 南米：黒字での着地。ブラジルは厳しい事業環境が継続も、再構築・オペレーション改善により、下期は前年比業績改善。
	調整後営業利益	1,801	2,015	+12	
	利益率	8.3%	9.5%	+1.2pp	
欧州・中近東・ アフリカ	売上収益	8,356	8,529	+2	<ul style="list-style-type: none"> 欧州での高インチタイヤを中心としたプレミアムタイヤの増販、再編・再構築の着実な進捗あり前年比増収増益、利益率向上。
	調整後営業利益	298	424	+42	
	利益率	3.6%	5.0%	+1.4pp	

2025年通期 財別業績

(単位：億円)

		2024年 通期実績	2025年 通期実績	前年比増減 (%)	
 PS/LT (小売・クレジットカード事業を含む)	売上収益	24,859	25,006	+1	<ul style="list-style-type: none">高インチタイヤ等のプレミアムタイヤの拡販、MIX改善を継続北米でのサイバーインシデント、 廉価輸入品増による南米販売苦戦等の影響あり前年比減益
	調整後営業利益	2,823	2,686	△5	
	利益率	11.4%	10.7%	△0.6pp	
 TB (リトレッド事業を含む)	売上収益	10,228	10,184	△0	<ul style="list-style-type: none">北米市販用タイヤ販売が堅調に推移再編・再構築効果も徐々に発現し、前年比で増益、 利益率も大幅改善
	調整後営業利益	579	884	+53	
	利益率	5.7%	8.7%	+3.0pp	
 Specialties (OR/AC/AG/MC)	売上収益	6,236	6,234	△0	<ul style="list-style-type: none">鉱山用の超大型タイヤ販売が堅調に推移、 B to Bソリューションも拡大、為替影響を除くと増収農機用タイヤの米州事業環境悪化による販売減、鉱山用タイヤ における為替・原材料指数連動価格調整の期ズレ影響あり減益
	調整後営業利益	1,389	1,255	△10	
	利益率	22.3%	20.1%	△2.2pp	
 化工品・多角化事業	売上収益	2,979	2,871	△4	<ul style="list-style-type: none">地道な改善を継続、事業体質改善を実現 (一過性の資産売却益影響を除いても増益確保)
	調整後営業利益	42	113	+166	
	利益率	1.4%	3.9%	+2.5pp	

2025年通期 事業ポートフォリオ別業績

タイヤ事業

コア事業

売上収益 **29,356** 億円

前年比 100%

調整後
営業利益 **3,770** 億円

前年比 93%

調整後
営業利益率 **12.8%**

前年差 ▲1.0%

化工品・多角化事業

売上収益 **2,871** 億円

前年比 96%

調整後営業利益 **113** 億円

前年比 266%

調整後営業利益率 **3.9%**

前年差 +2.5%

売上収益構成比

63%

グローバル計

売上
収益 **44,295** 億円

前年比 100%

調整後
営業利益 **4,937** 億円

前年比 102%

調整後
営業利益率 **11.1%**

前年差 +0.2%

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—タイヤ事業：厳しい事業環境下においても、**利益率13%弱**を確保

■ 成長事業—生産財系BtoBソリューション：**増収増益**

売上 + 5%成長、AOP額 + 82%成長、AOP12%弱を達成

小売：**増益、収益性継続改善**

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 **14,207** 億円

前年比 101%

調整後営業利益 **1,119** 億円

前年比 **143%**

調整後営業利益率 **7.9%**

前年差 **+2.3%**

小売サービス

※北米金融小売を含む

売上
収益 **10,587** 億円

前年比
99%

調整後
営業利益 **697** 億円

前年比
126%

調整後
営業利益率 **6.6%**

前年差
+1.4%

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 **3,620** 億円

前年比
105%

調整後
営業利益 **422** 億円

前年比
182%

調整後
営業利益率 **11.7%**

前年差
+5.0%

2025年通期「調整項目」について

2025年通期実績

(単位：億円)

売上収益	44,295
調整後営業利益	4,937
調整項目	1,125
営業利益	3,812
税引前当期利益	3,547
継続事業からの当期利益 ※	3,171
非継続事業からの当期利益 ※	102
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,273

(単位：億円)

調整項目	1,125
欧州TB・Retread・小売・AG生産拠点再編 他	383
北米TB生産拠点再編	266
南米事業再編・再構築	128
米州空気バネ事業減損	109
北米AG工場・北米事業拠点 最適化	55
その他	184

※「親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失」を記載しております。

2025年通期 財政状態計算書及びキャッシュ・フローハイライト

(単位：億円)

	2024年期末実績	2025年期末実績	対前年末
資産合計	57,235	57,477	+242
現金及び現金同等物	7,067	7,138	+71
(月商比)	(1.9カ月)	(1.9カ月)	(+0.0カ月)
棚卸資産	9,453	8,855	△598
商品及び製品	5,998	5,647	△351
負債合計	19,370	20,278	+908
有利子負債〈グロス〉	7,277	8,270	+993
資本合計	37,865	37,199	△666
親会社所有者帰属持分比率	65.2%	63.7%	△1.5pp
期末為替レート	USDドル 158円	157円	△1円
	ユーロ 165円	184円	+19円
	2024年通期実績	2025年通期実績	対前年
営業CF	5,488	6,604	+1,116
投資CF	△2,511	△2,250	+301
フリーCF	2,938	4,355	+1,417
設備投資	3,898	3,659	△239
減価償却費及び償却費	3,481	3,532	+52

資本政策（財務活動） 25年2月対外発表

- 企業価値向上に資する投資、最適資本構成（資本効率化）に向けた施策として、3,000億円を上限とする自己株式の取得を実施予定
- 業界トップ水準の格付けを維持しつつ、最適資本構成の構築とWACC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、普通社債等にて2,000億円レベルの資金調達予定

※当社は収益性向上・成長投資・財務戦略の3本柱で持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

自己株式の取得、負債の活用を計画通り実施

負債の活用（資金調達）：2,000億円

✓ 計画通り実施・完了

4月：普通社債1,000億円
シンジケートローン600億円を実施
10月：シンジケートローン400億円を実施

自己株式取得：3,000億円

✓ 計画通り実施・完了

取得した自己株式全数消却済※

※消却前発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合 7.3%

3. 2026年通期 連結業績予想

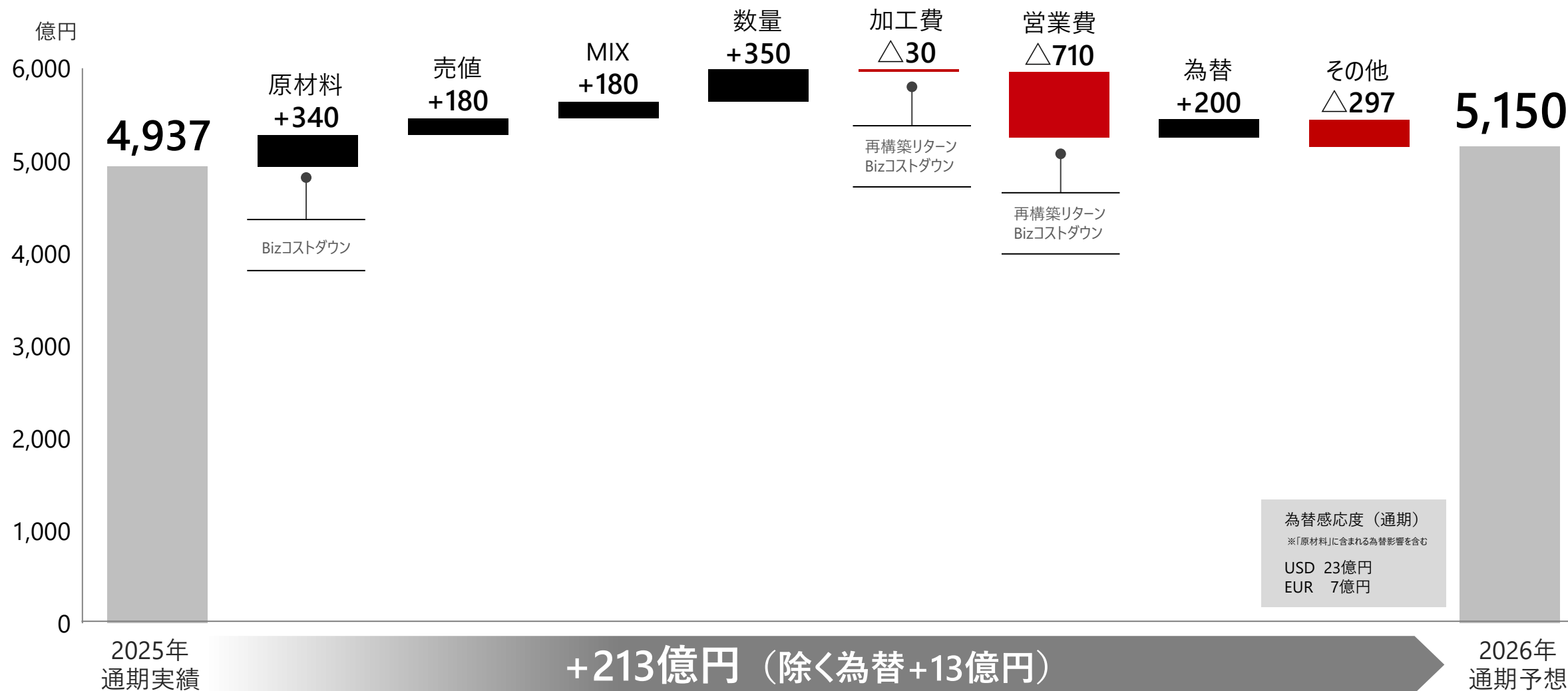
2026年通期 連結業績予想

(単位：億円)

	2025年通期実績	2026年通期予想	前年比増減 (%)
売上収益	44,295	45,000	+2
調整後営業利益	4,937	5,150	+4
利益率	11.1%	11.4%	+0.3pp
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,273	3,400	+4
ROIC	8.3%	9.1%	+0.8pp
ROE	8.6%	9.5%	+0.9pp
1株当たり配当金	115円 <small>分割前ベース230円</small>	125円 <small>分割前ベース250円</small>	+10円 <small>分割後ベース</small>
為替レート (USD)	150円	150円	—
為替レート (ユーロ)	169円	176円	—

※売上収益、調整後営業利益、ROIC及びROEは、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

2026年通期 調整後営業利益増減要因予想：前年差



※2026年予想は、2025年まで「南米事業」として区分していた影響額を各項目に含めております。

2026年通期 セグメント別業績予想

(単位：億円)

		2025年 通期実績	2026年 通期予想	前年比増減 (%)	
日本	売上収益	12,659	12,750	+1	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内市販用タイヤ及び鉱山用タイヤを含むORタイヤの堅調な販売を計画、高い利益率を維持
	調整後営業利益	1,981	2,000	+1	
	利益率	15.7%	15.7%	+0.0pp	
アジア・大洋州・ インド・中国	売上収益	5,178	5,450	+5	<ul style="list-style-type: none"> PS・TB市販用タイヤの販売拡大で増収を計画 強いビジネス体質を維持・向上しながら、質を伴った成長推進
	調整後営業利益	596	640	+7	
	利益率	11.5%	11.7%	+0.2pp	
米州	売上収益	21,305	22,000	+3	<ul style="list-style-type: none"> 北米：消費財ビジネス・米国直営小売事業・生産財ビジネス強化等による質を伴った成長、及び再編・再構築リターン効果により増収増益を計画 南米：黒字継続、前年比増益を計画
	調整後営業利益	2,015	2,210	+10	
	利益率	9.5%	10.0%	+0.6pp	
欧州・中近東・ アフリカ	売上収益	8,529	8,550	+0	<ul style="list-style-type: none"> 欧州で再編・再構築効果を着実に刈り取り、ビジネス体質強化継続 PS市販用タイヤから質を伴った成長をスタート
	調整後営業利益	424	600	+41	
	利益率	5.0%	7.0%	+2.0pp	

2026年通期 連結業績予想：24中計対比

- プレミアム戦略によるMIX改善、ビジネスコストダウンや再編・再構築によるビジネス体質の強化は着実に推進も、様々な逆風を打ち返せず、未達。
- 配当各年増配、計画通り実施。キャピタルアロケーション方針に基づき、自己株式取得を機動的に実施。

(単位：億円)

	2026 通期	前年比増減(%)
売上収益	45,000	+2
調整後 営業利益	5,150	+4
利益率	11.4%	+0.3pp
ROIC	9.1%	+0.8pp
当期利益	3,400	+4
設備投資	4,100	+12
株主還元 1株当たり配当金	125円 分割前ベース：250円	+10円 分割後
自己株式取得	1,500	—

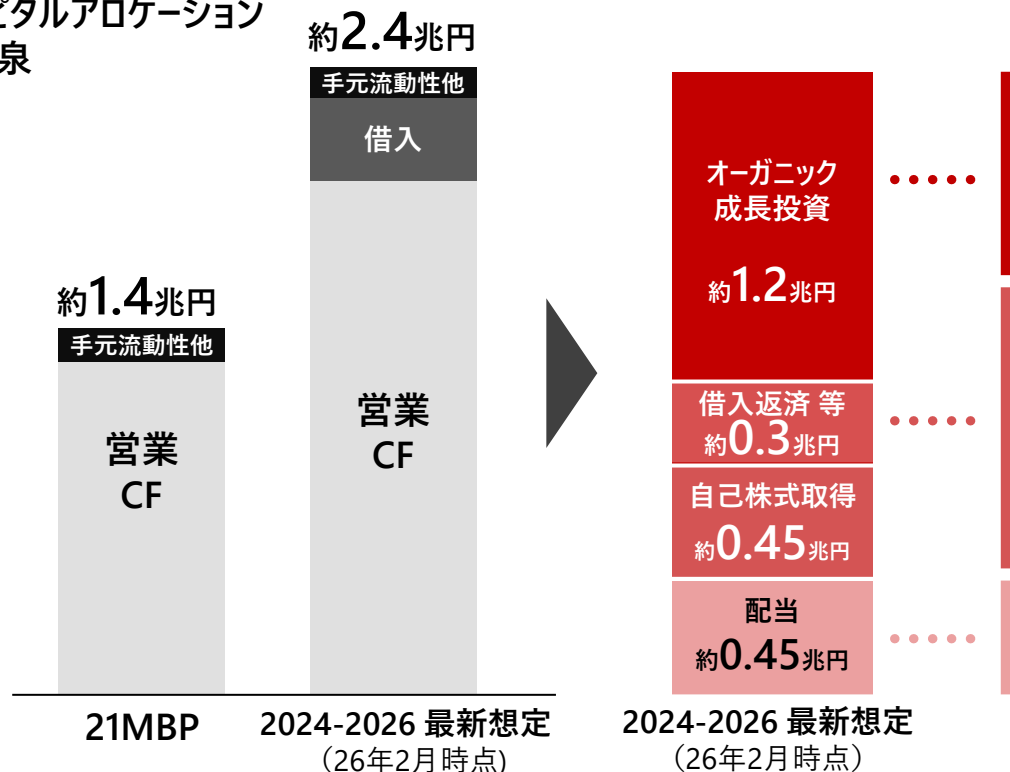
24MBP 2026	
48,000レベル	需要低迷や廉価品増加の影響により、販売量未達
6,400レベル	バリューチェーン全体でのコストダウン、事業再編・再構築によるリーンな体制作りを徹底するも
13%レベル	<ul style="list-style-type: none"> - 販売・生産量低迷による製造原価悪化 - インフレによる全般的なコスト増に加え、米国関税負担増 - 南米事業、化工品・多角化事業損益悪化
10%レベル	など、様々な逆風を打ち返せず、AOP13%/ROIC 10%未達
4,300レベル	
4,800レベル	21中計(21-23)実績1.0兆円→24中計(24-26)で1.4兆円計画するも、事業環境変化に俊敏に対応し1.2兆円を厳選投入
MIN250円レベル	各年増配、計画通り
—	24-26合計：4,500億円—機動的に実行

4. キャピタルアロケーション 資本政策 & 株主還元について

キャピタルアロケーション全体像

- 稼ぐ力の強化をベースに、成長投資による持続的な成長と企業価値向上の実現を優先しつつ、適正な財務体質の維持と株主還元の充実につなげる配分方針（従来方針から変更無）

キャピタルアロケーション
の源泉



最新想定（2024-2026）

オーガニック成長投資 約1.2兆円

タイヤ事業における商品競争力やモノづくり力の強化、ソリューション事業の価値創造の拡大、ブランド力の強化等、質を伴った成長へリソースを投入

財務健全性を維持しつつ、資本効率向上との両立を図る

企業価値※1・株主価値（EPS）向上に資する投資、
且つ、最適資本構成※2（資本効率化）に向けた施策

※1 ROIC-WACC / ROE-株主資本コストスプレッド拡大、※2 自己資本比率：中期的にありたい姿55%レベル

健全性維持—業界トップ水準の格付けを維持

自己株式取得：約0.45兆円

株主還元の充実：安定的且つ継続的な配当額向上

配当：連結配当性向 50%（目安）—業界トップレベル

稼ぐ力の強化をベースとしたキャッシュインに加え、
効率性を意識し手元流動性※と負債を活用

キャッシュ
アウト

- ・ 質を伴った成長へ向けてリソースを投入
- ・ 企業価値・株主価値向上に資する投資・最適資本構成（資本効率化）に向けた施策として自己株式取得を実行
- ・ 安定的且つ継続的な配当額向上による株主還元の充実

※手元流動性の水準：月商1.5か月レベル

持続的な企業価値向上を支える資本政策

- 中期的にありたい姿、自己資本比率55%レベルに向けて着実に・段階的に近づけてゆく方針に変更無
- 着実な資本効率性向上のトレンド維持、且つ、更なる成長投資の可能性等を総合的に勘案し、2026年の資本政策を決定

自己株式の取得

自己株式取得 1,500億円 60百万株 (上限)

※自己株式取得時期：2026年2月17日～2026年8月31日／取得した自己株式全数を9月消却予定

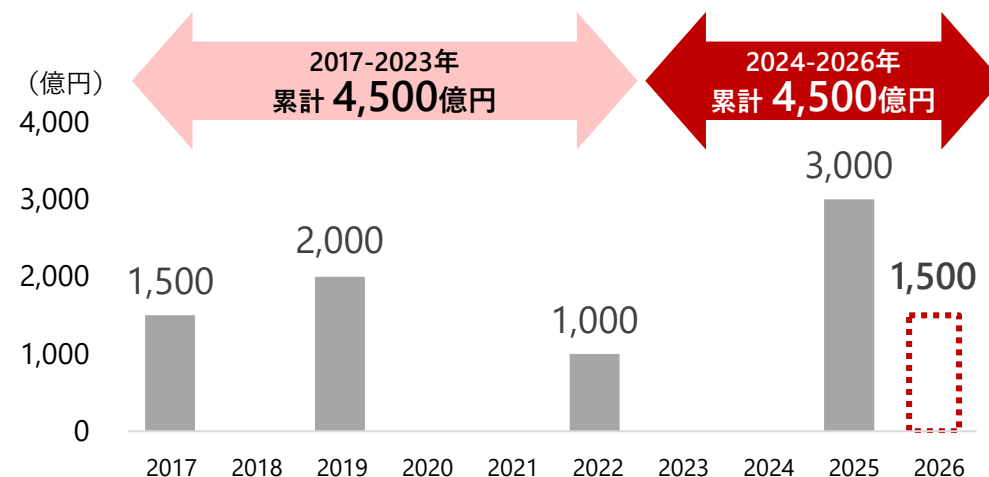
- ・ 2025年2月発表済の財務戦略で掲げた業界トップ水準の格付けを維持しつつ、最適資本構成（自己資本比率55%レベル）の構築とWACC低減による企業価値（ROIC-WACCスプレッド拡大）向上、株主価値（EPS）向上に資する施策として、2025年度は3,000億円の自己株式を取得するとともに、2,000億円の負債調達を実施
- ・ 財務健全性と資本効率性を両立した最適なバランスシートに、着実に・段階的に近づけてゆくよう、ブリヂストンらしさを判断軸として、2026年も取り組みを継続
- ・ 事業再編・再構築に一定程度の目途が付き、2026年は中期事業計画（2024-2026）の最終年度として、質を伴った成長への転換を図る年
- ・ このような環境下、着実に資本効率性向上のトレンドを維持しつつ、手元流動性、配当水準、自己資本比率の水準や株価を含む市場環境、更なる成長投資の可能性等を総合的に勘案し、1,500億円の自己株式取得を決定

規律ある財務戦略としての負債活用

- ・ 業界トップ水準の格付けを維持しつつ、最適資本構成の構築とWACC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、1,500億円の負債活用を予定
- ・ 資金使途として、投融資資金、設備投資、自己株式取得等を予定

■ 自己株式取得推移: 機動的に実施

最適資本構成の構築、企業価値・株主価値（EPS）向上へ資する施策



■ 格付け情報

2026年2月現在

格付機関名	長期格付
Moody's Japan K.K. (Moody's)	A1
Standard & Poor's (S&P)	A
格付投資情報センター (R&I)	AA+
日本格付研究所 (JCR)	AA+

株主還元の充実—配当

配当基本方針

当該期の業績、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・フロー等を総合的に勘案して、連結配当性向50%を目安に、持続的な企業価値向上を通じて、**安定的且つ継続的な配当額の向上に努める**ことを基本とする。

2025年期末配当及び2026年配当予想

■ 2025年12月期年間配当金 **230円／株※**

(前年比+20円／株、11月対発計画通り)を予定

2026年3月24日開催予定の当社第107回定時株主総会に付議する予定

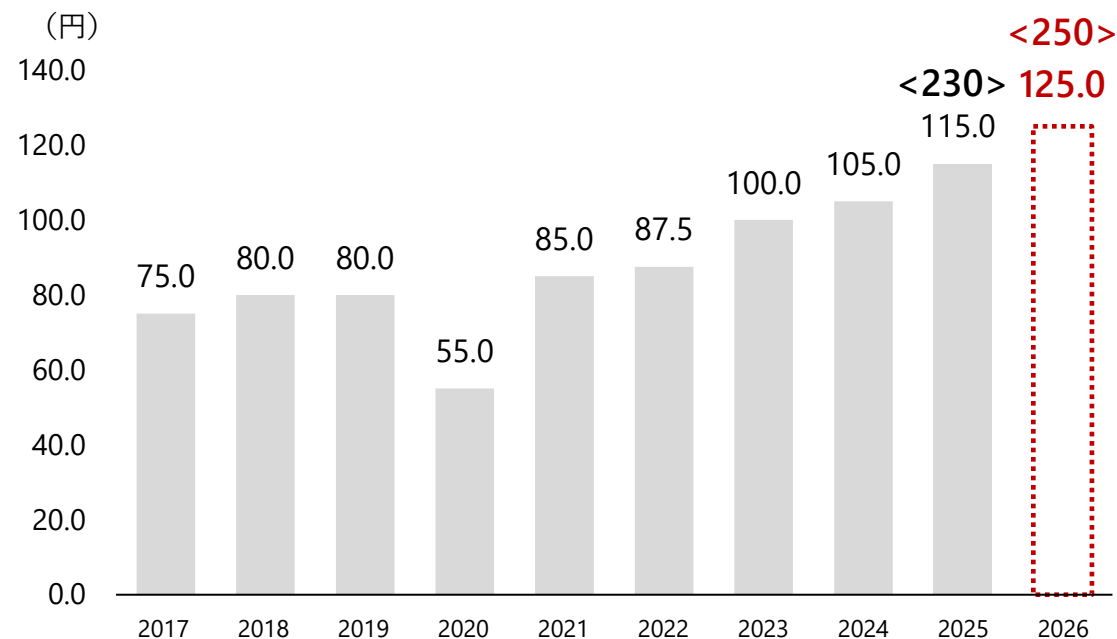
※分割後ベース115円／株

■ 2026年 年間配当金 **125円／株※**

(前年比+10円／株、24中計26年計画通り)を予定

※分割前ベース250円／株 (前年比+20円／株)

■ 1株当たり配当金 (円) 推移：継続的な配当額向上



注) 2025年、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株あたり相当額を記載。 <>内数値は分割前ベース



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、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。従いまして、投資に関する決定はご自身のご判断においてなさるようお願いいたします。