



# 中期事業計画 (2024-2026) - 24MBP -

## 第二部 24MBP ビジネス具体化シナリオ

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3月1日

# 第二部

## 24MBP ビジネス具体化シナリオ

---

# 事業環境変化と戦略方向性

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

ブリヂストンへの影響



地政学

米国：予想困難な政治動向 / 経済見通し  
ロシア－ウクライナ：紛争の長期化  
中東：イスラエル－パレスチナ紛争長期化による中東情勢への影響  
／紅海リスク顕在化  
中国－台湾：米・中・台間緊張関係継続



モビリティ  
・  
テクノロジー

モビリティ関連動向：  
・ 足元ではEV普及スピード軟化も中長期的な普及拡大は変わらず  
・ タイヤに求められる価値の変化  
（EV特有の課題顕在化：早期摩耗・偏摩耗）  
乗用車業界：主要カーメーカーのEVシフト&新興EVメーカーの台頭  
生成AI：AI能力の飛躍的向上



サステナビリティ

サステナビリティ 関連動向  
・ TRWPにおける社会要請高まり  
・ ネイチャーポジティブ / サステナブル材料要求の高まり



タイヤ  
業界構造

利益構造  
・ タイヤ業界内のプレゼンスが変化  
・ 稼ぐ力の差がより顕著 → タイヤ業界再編可能性

- ・ 北米ビジネスを中心にグローバルビジネスにおけるボラタリティ“増”
- ・ エネルギー・原材料調達への影響注視必要、航路迂回による海上運賃“増”
- ・ グローバル調達/グローバルサプライチェーン/ビジネスリスクへの対応策着実に推進必要

- ・ 新たなオポチュニティの活用：多様な性能を多様なモビリティに対して「カスタマイズ」  
（ENLITEN x BCMAの融合による価値創造）  
<OE> OEの困りごとに寄り添う断トツ商品(ENLITEN)  
<REP>エンドユーザーの困りごとにフォーカスした“エッジを効かせた商品企画”
- ・ EV向け新車装着拡大及びプレミアム&プレステージOEMへのアプローチ強化
- ・ 生成AIオポチュニティ最大活用（顧客体験向上、業務効率化、生産性向上）

- ・ TRWP及び6PPD対応、サステナブル原材料調達、グリーンエネルギーコストアップ対応
- ・ サステナビリティビジネスモデルの進化 ⇒ サーキュラービジネスモデル構築

- ・ 稼ぐ力の強化－“次のステージ”への進化が必要  
→ 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



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

- 現物現場で、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／オペレーショナルエクセレンス追求
- 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制 “効果・効率の最大化”
- 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ
- 人財投資 “人的創造性向上”／“Bridgestone E8 Commitment”と連動したカルチャーチェンジ
- DX加速：生成AI活用強化⇒生産性向上（AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む）
- 技術&イノベーション：BIPを活用した共創活動強化⇒創造性強化／知的財産戦略の強化

### 経営品質・業務品質向上

- 日本：各階層での研修強化  
(経営層／幹部層／管理層／一般層)
- グローバル：各地域で経営・幹部層から研修実施  
⇒管理・一般層に拡大



## 良いタイヤを創る

- 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現  
- “ENLITEN” - 特に“EVタイヤ” 24MBP：Generation 1拡大⇒ 27MBP：Generation 2投入へ向けて技術構築
- モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を支える - “BCMA” + グリーン&スマート化スタート



## 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
- ビジネスコストダウン：BCMA／グリーン&スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革
  - シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャンネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築
  - サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて



## 良い種まきを実施し、 新たなビジネスを創る

- トラック・バス系：北米モビリティテック事業構築 - 特に「フリートケア」プログラム
- 鉱山ソリューション：リアル×デジタルでの価値創造構築 - 新たな挑戦活動
- 航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点
- 新たな種まき：Air Freeの進化



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

- 現物現場で、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／オペレーショナルエクセレンス追求
- 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制 “効果・効率の最大化”
- 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ
- 人財投資 “人的創造性向上”／“Bridgestone E8 Commitment”と連動したカルチャーチェンジ
- DX加速：生成AI活用強化⇒生産性向上 (AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む)
- 技術&イノベーション：BIPを活用した共創活動強化⇒創造性強化／知的財産戦略の強化

### 経営品質・業務品質向上

- 日本：各階層での研修強化 (経営層／幹部層／管理層／一般層)
- グローバル：各地域で経営・幹部層から研修実施 ⇒管理・一般層に拡大



## 良いタイヤを創る

- 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現 - “ENLITEN” - 特に“EVタイヤ” 24MBP：Generation 1拡大⇒ 27MBP：Generation 2投入へ向けて技術構築
- モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を支える - “BCMA” + グリーン&スマート化スタート



## 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
- ビジネスコストダウン：BCMA／グリーン&スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革
  - シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャンネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築
  - サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて



## 良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

- トラック・バス系：北米モビリティテック事業構築 - 特に「フリートケア」プログラム
- 鉱山ソリューション：リアル×デジタルでの価値創造構築 - 新たな挑戦活動
- 航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点
- 新たな種まき：Air Freeの進化

# 良いビジネス体質を創る “Passion for Excellence” (経営品質及び業務品質向上)

- 1960年代、経営の近代化と品質管理活動を推進  
⇒ 「デミング賞実施賞」受賞 & 同年に社是制定  
「継続的改善」はグローバルの財産

「最高の品質で社会に貢献」



デミング賞実施賞を受賞 (1968)

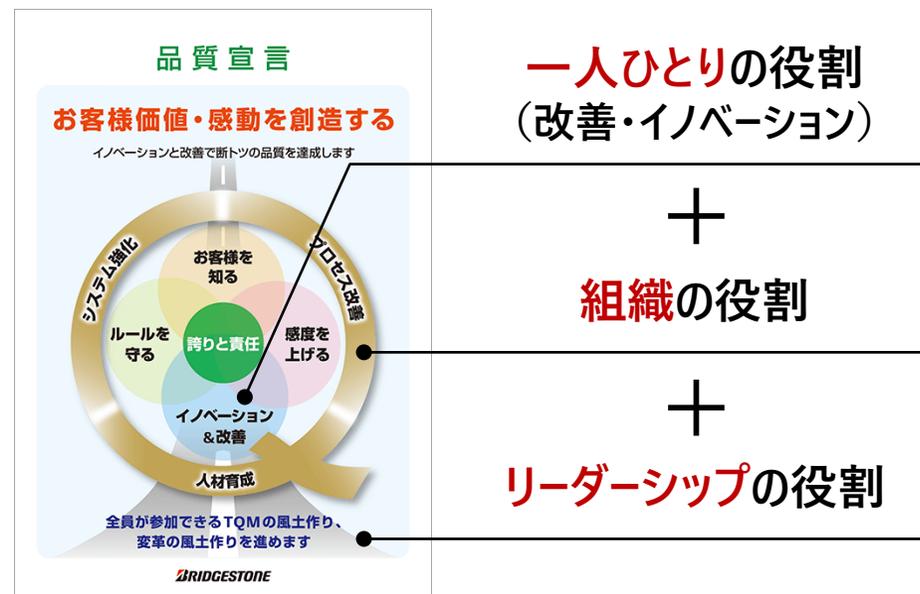
社是  
最高の品質で  
社会に貢献  
石橋正二郎

社是制定 (1968)

「品質宣言」(2015)

お客様価値・感動を創造する

イノベーションと改善—「継続的改善」で断トツを達成



Bridgestone DNA — 「品質へのこだわり」 品質経営の大切さをグローバルで再確認：  
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／  
オペレーショナルエクセレンス追求／3S「整理・整頓・清掃」+ 清潔・しつけ（躰）の徹底

経営・業務品質の向上

# 良いビジネス体質を創る 経営・業務品質向上

## 「ブリヂストンDNA」—原点回帰 「デミング賞実施賞」受賞／デミング・プラン—品質経営強化

- デミング賞：1951年創設の品質管理に関する世界最高ランクの賞  
卓越した品質管理を実施している企業に授与
- ブリヂストンの挑戦：1960年代「デミング賞実施賞」を目指してデミング・プランを推進

### 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



1968年

タイヤ業界で初めて「デミング賞実施賞」受賞  
⇒ 社是「最高の品質で社会に貢献」を同年に制定

## 3S「整理・整頓・清掃」+ 清潔・しつけ（躰）

整理

要るものと要らないものを区別して、  
要らない物を処分すること

整頓

誰でもすぐに取り出せて戻せるように、  
何を・どこに・どれだけ置くのかを明確にし、  
その状態を維持すること

清掃

身の回りの物や職場の物をきれいに掃除し、  
異常に気付くこと

ブリヂストン安全宣言

清潔

上記3つを実行した上で、整理、整頓、清掃が  
できている状態を維持すること

しつけ  
(躰)

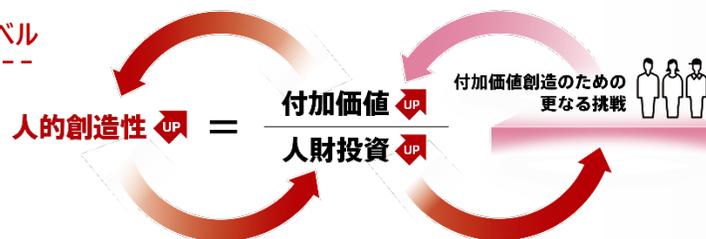
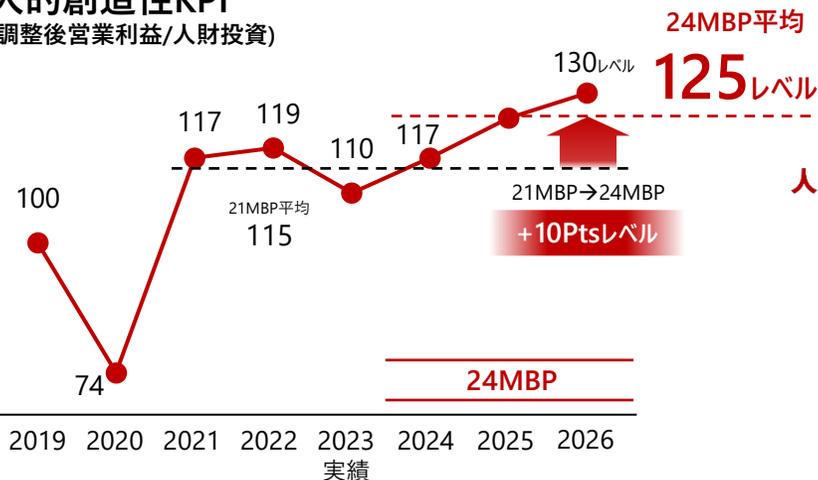
上記4つを継続できるように、  
職場のルール・規律として習慣づけること

経営・業務品質の向上、オペレーショナルエクセレンスを追求する基礎・基本として、再度しつこくグローバルで徹底する

# 良いビジネス体質を創る 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」 人的創造性向上に向けた取組みを推進するとともに 継続的な人的投資実現のため、生産性向上に取り組む

人的創造性KPI  
(調整後営業利益/人財投資)



人的創造性向上

生産性向上



生成AI(アルゴリズム)を活用した生産性・創造性向上

23年下期よりグローバルで活用開始

- 【活用事例】
- プログラムの自動生成
  - メール文自動作成、議事録作成、資料の要旨要約
  - 会話／文章の自動翻訳
  - スケジュール自動調整

	2023年	2026年
一人当たり人財投資 (日本)	100	112

日本における23年活動 → 継続強化

ブリヂストンへの理解・共感	受講者 計
創業の地研修 (久留米訪問)	900名超
学びと挑戦の機会	受講者 延べ
デジタル100日研修	700名超
手挙げによる現場での挑戦 現場100日チャレンジ 2024年よりグローバルへ拡大	国内外で 計 15名 が取り組み
意欲ある人財が早期にマネジメント補佐として挑戦 マネジメント・チャレンジ	計 10名 が取り組み
働きやすい環境整備	
労働環境への改善要望を踏まえ、現場の皆さんが実感できる施策実行 生産現場の環境改善	約 40億円
女性特有の健康課題をテクノロジー活用で解決 フェムテック・プログラム	参加者 計 250名 女性社員全体の2割に相当

# 良いビジネス体質を創る カルチャーチェンジ & 新たなDNAの創造へ

## 事業戦略との連動

グローバル共通の強み：ビジョン・戦略の浸透

### Global CEO 現場タウンホールミーティング

2021：37回 / 2022：18回 / 2023：20回

グローバル共通の課題：迅速なオペレーションの実行

### グローバル経営体制：47エリア

ローカル（エリア密着）× グローバル（ONE BRIDGESTONE）

- より現場密着での経営を実施すべく新たなエリア区分にて責任者を明確化
- グローバルマネジメントチームメンバーとして実行と結果に拘り、アジャイルPDCA、新たな経営課題の兆候を感度良くキャッチし、対応

## 多様な人財の輝き

グローバル共通の課題：DE&I / 人財開発

さらに強化

企業価値向上を図ると共に  
個人の成功・自信の波及を通じて、多様な人財が輝く

起業家精神を発揮する場：ソフトロボティクスベンチャーズ

現場100日チャレンジ：24年よりグローバルへ拡大

Bridgestone Next100：

グローバルで将来経営層候補育成

## 価値創造観点での カルチャーチェンジ推進

## ブリヂストンDNA

グローバル共通の強み：品質 及び 顧客志向

さらに強化

### 一人ひとりの業務品質の向上

- 企業理念 4つの心構え
- ブリヂストンDNA：  
「品質にこだわる」、「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」、「挑戦」

### 経営品質/業務品質向上勉強会

- ブリヂストン独自のデミングプラン再浸透活動強化
- 経営メンバーから勉強会開始  
24年中にグローバルにて実施（GEXCOメンバーは24年3月 創業の地 久留米にて実施）
- 創業の地研修：現場・若手を更に強化（Bridgestone Next100も創業の地訪問）

グローバル共通の課題：コラボレーション（サイロの打破）

### お互いに信頼でき、協力しあう組織風土づくり

- 3S「整理・整頓・清掃」+ 清潔・しつけ（躰）

### 新たな企業文化・DNA創造

さらに強化

BGA、TQM\*のグローバル活動との  
連携をグローバルで強化実施  
（TQMエントリー件数：2,000件超/年）

実際のビジネスや現場改善活動において  
各々がE8と具体的な活動につなげる

認知・理解だけでなく、行動変容までを促進

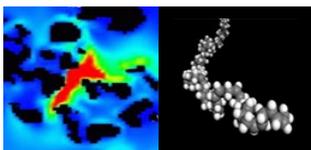


\*BGA: Bridgestone Group Awards, TQM: Total Quality Management

# 良いビジネス体質を創る ブリヂストン流DX—価値創造と生産性向上を支える

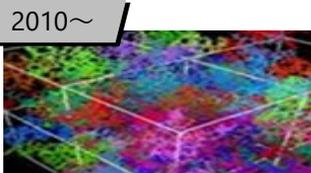
より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に

## エンジニアリングチェーン—“断トツ商品”開発へフィードバック



「見る」・「解く」技術  
(ポリマー設計、配合設計)

—— 素材 ——

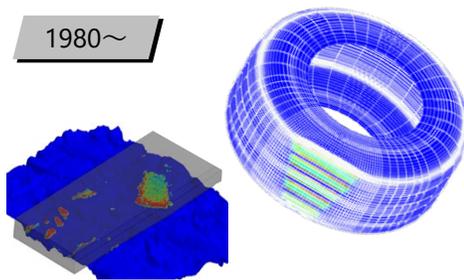


マテリアルインフォマティクス  
(AI活用・マイクロレベルで解く技術)



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

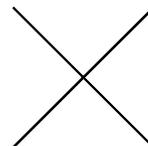
—— モノづくり ——



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—

良いビジネス体質を創る

## 技術イノベーションによる価値創造：「共感から共創へ」BIPを活用した共創推進



Bridgestone  
Innovation  
Park

2022年4月オープン



Bridgestone E8 Commitment を軸に、「共感から共創へ」加速

2023年  
(2022年からの累計)

お客様・パートナーのご来館  
(Open Innovation Hub)

約 **2200**人

共同研究に進展

**17**件

2024年

日本タイヤ事業のビジネス拠点化 - R&B（研究開発 & ビジネス）一体での共創活動を推進



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

- 現物現場で、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／オペレーショナルエクセレンス追求
- 現物現場を重視したシン「グローバル」経営体制 “効果・効率の最大化”
- 健全なビジネスリスクセンシティビティを持つ
- 過去の課題に正面から向き合う／量志向から質・価値志向へ - 次のステージへ
- 人財投資 “人的創造性向上”／“Bridgestone E8 Commitment”と連動したカルチャーチェンジ
- DX加速：生成AI活用強化⇒生産性向上 (AIアルゴリズムのビジネス活用拡大を含む)
- 技術&イノベーション：BIPを活用した共創活動強化⇒創造性強化／知的財産戦略の強化

### 経営品質・業務品質向上

- 日本：各階層での研修強化 (経営層／幹部層／管理層／一般層)
- グローバル：各地域で経営・幹部層から研修実施 ⇒管理・一般層に拡大



## 良いタイヤを創る

- 市場・お客様のNeedsとWantsを叶え、さらにInspireさせる性能にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を実現 - “ENLITEN” - 特に“EVタイヤ” 24MBP：Generation 1拡大⇒ 27MBP：Generation 2投入へ向けて技術構築
- モノづくり変革／「究極のカスタマイズ」を支える - “BCMA” + グリーン&スマート化スタート



## 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
- ビジネスコストダウン：BCMA／グリーン&スマート化／地道な生産性向上／グローバル調達／グローバルSCM物流改革
  - シン・プレミアムタイヤビジネスモデル：チャンネル／リトレッド／サステナブルなプレミアムブランド構築
  - サステナビリティビジネスモデルの進化：カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブに向けて



## 良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る

- トラック・バス系：北米モビリティテック事業構築 - 特に「フリートケア」プログラム
- 鉱山ソリューション：リアル×デジタルでの価値創造構築 - 新たな挑戦活動
- 航空ソリューション：リトレッドを含めたソリューションビジネスモデル構築の戦略起点
- 新たな種まき：Air Freeの進化

# 良いタイヤを創る 本数から価値へ プレミアムフォーカスの加速

※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  
グラフ高さは：本数ベース

## PSプレミアムタイヤ（市販用） プレミアムへのシフト加速

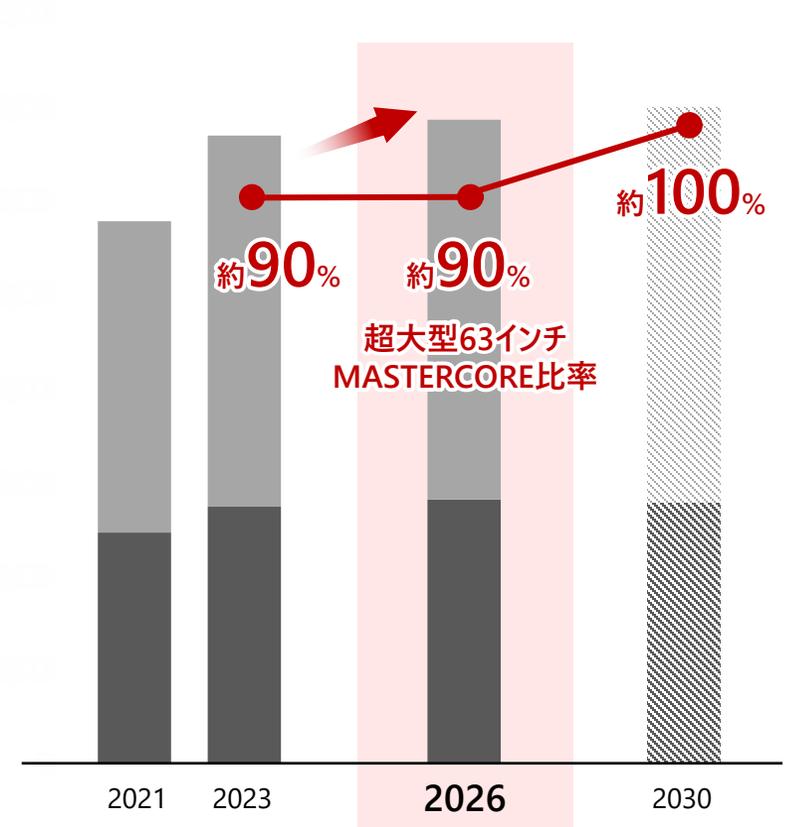
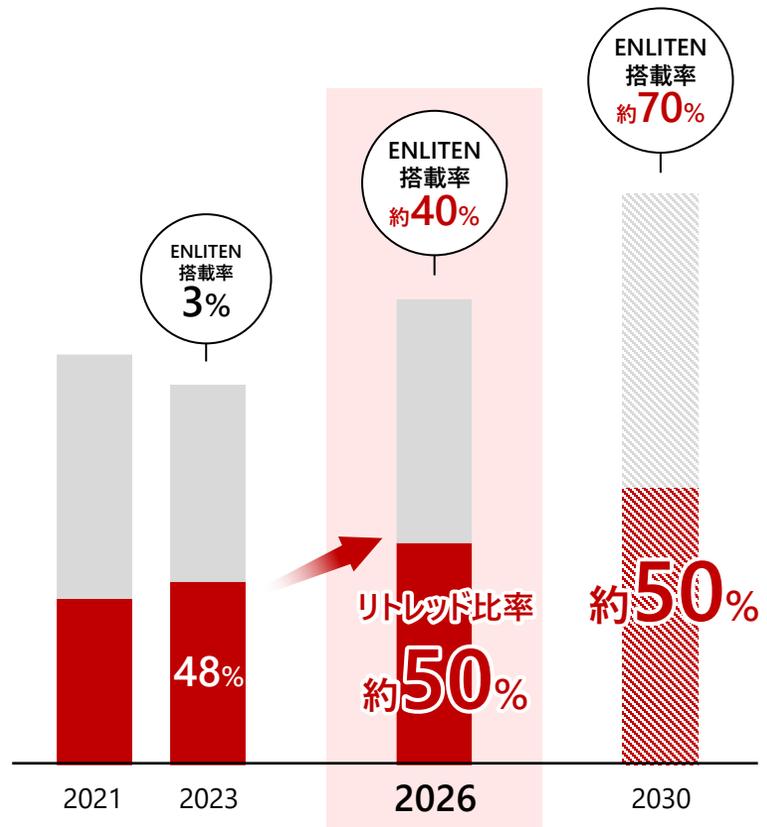
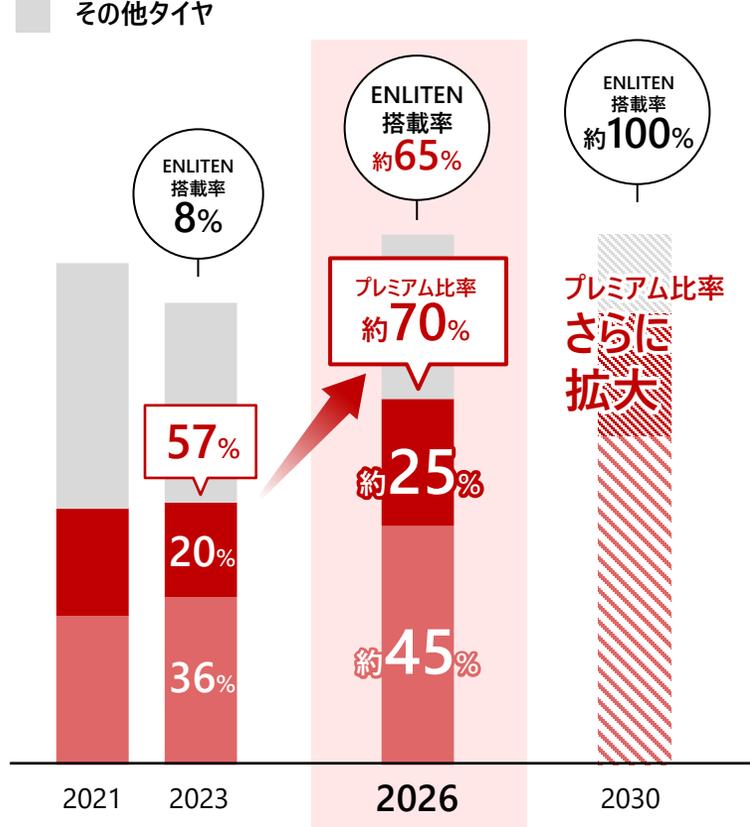
## TBタイヤ（市販用） 新品+リトレッド販売伸長・シェアアップ

## OR超大型・大型タイヤ 全てが超プレミアムタイヤ 販売伸長・シェアアップ強化

- 高インチタイヤ \*欧米・中近東18インチ以上、その他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
- その他タイヤ

- 新品タイヤ
- リトレッドタイヤ

- 大型タイヤ（新車用+市販用）
- 超大型タイヤ

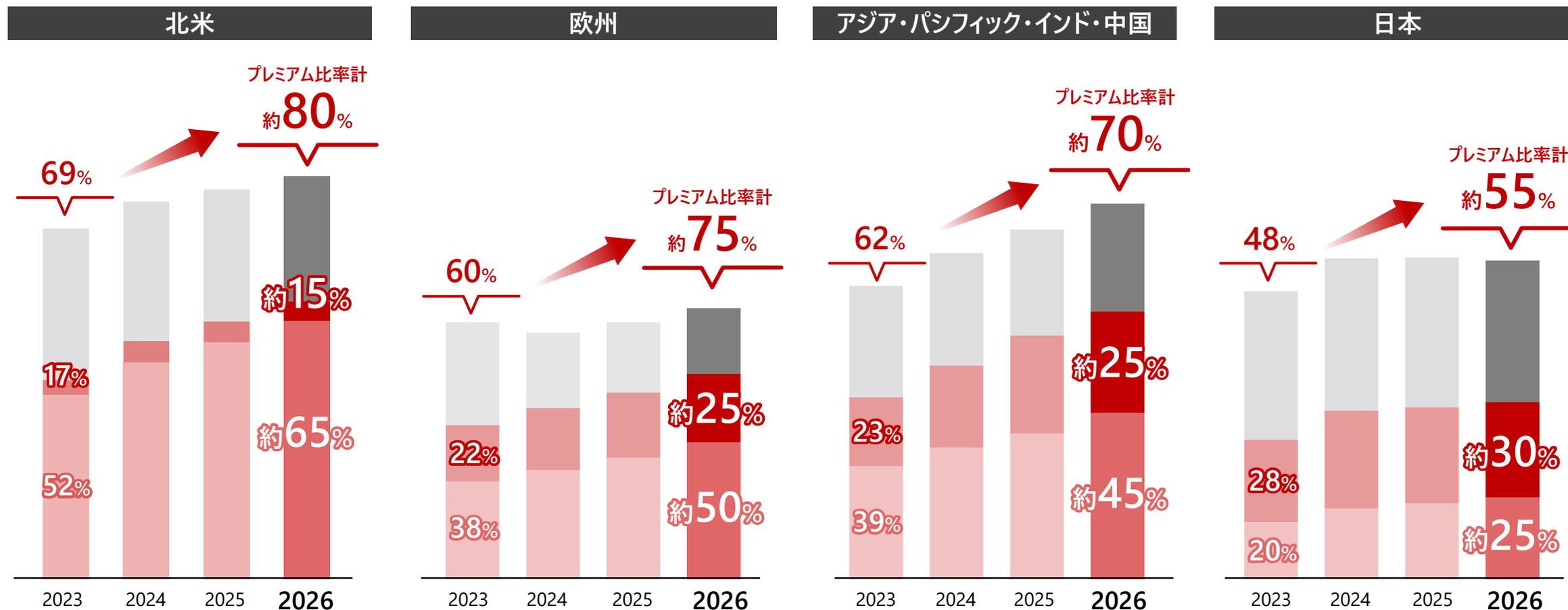


# 良いタイヤを創る 本数から価値へ 乗用車用プレミアムタイヤ（市販用）

※PS：乗用車用タイヤ

## PS高インチタイヤ及びプレミアムタイヤへのシフト加速（市販用）

■ 高インチタイヤ \*欧米・中近東18インチ以上、その他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 ■ その他タイヤ



良いタイヤを創る

# 乗用車用プレミアムタイヤ—「究極のカスタマイズ」による“新たなプレミアム”の創造



車両の電動化の推進／ソフトウェア・ファースト開発の推進



従来のエンジン車に  
求められるタイヤ性能

操縦性

静粛性

乗り心地

低転がり抵抗

摩耗



タイヤに求められる価値の変化：

多様なモビリティに対応し、多様な性能へ「究極カスタマイズ」を実現

航続距離延伸／  
低電費

軽量化

低転がり抵抗

環境負荷低減／  
ロングライフ

資源生産性向上

高耐摩耗性能

耐久性能

バッテリー搭載への対応  
(車重増、車高UP、バッテリースペース確保、など)

タイヤへの負荷増 → 大径化・高インチ化

スペース効率向上 → 狭幅化 (特に小型車)



お客様・市場に寄り添い、深く理解し、求められる／独自の価値を創造する性能に合わせて  
カスタマイズした断トツ商品を「創る」基盤技術

企業価値の創造

稼ぐ力強化

▲  
価値創造  
(社会・顧客)



競争優位の獲得  
(価値 UP/  
ビジネスコストDOWN)

価値 UP

価値創造  
MIX 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

コストダウン + 環境負荷低減

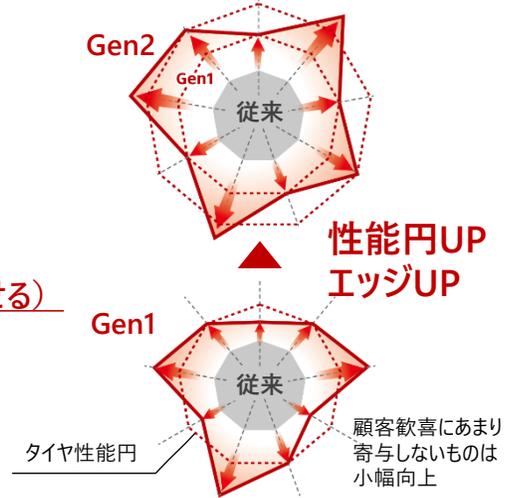
商品設計基盤技術

“新たなプレミアム”  
ENLITEN

商品力UP – 顧客歓喜の創造

- ① 基盤性能拡大 (従来 → Gen1 → Gen2)
- ② 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)

- 性能円を拡大しながら  
求められる複雑な性能を融合し、カスタマイズを実現
- 性能円拡大によるアジリティUP (商品設計)



モノづくり基盤技術



コストDOWN – シンプル

「究極のカスタマイズ」を支え、一件一葉ではなく、  
ENLITENにてカスタマイズ／エッジを効かせた断トツ商品を  
シンプルなオペレーションでアジャイルに提供

- シンプル –  
開発・生産におけるコストダウンを実現
- シンプル - アジリティUP (開発／生産)



カスタマイズ

市場・お客様ごとに、  
フレキシブル＆アジャイルに  
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

# BRIDGESTONE ENLITEN

お客様に寄り添い、  
タイヤへのニーズやウォンツを  
叶えるだけでなく、  
お客様をインスパイアさせる  
性能にエッジを効かせる

「究極のカスタマイズ」



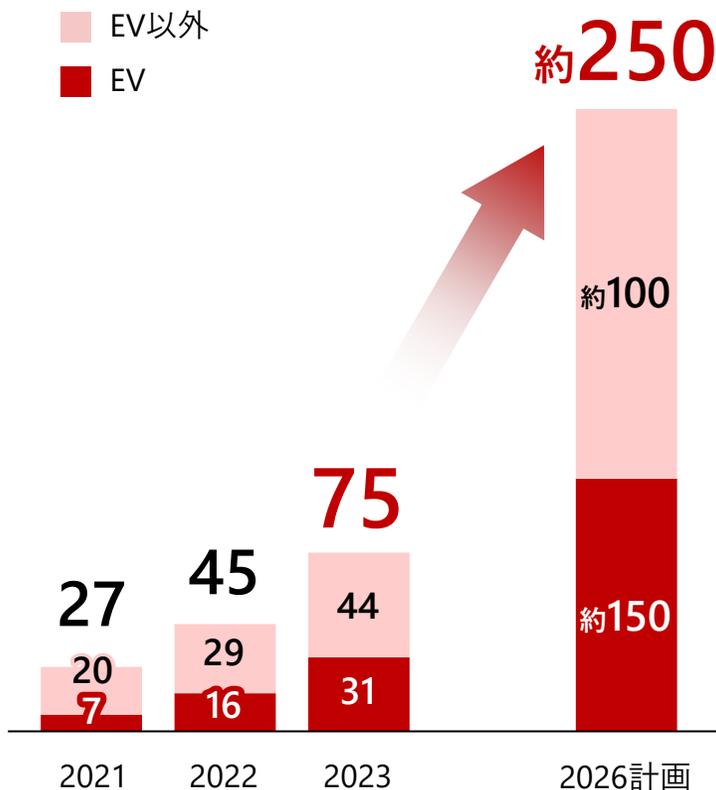
良いタイヤを創る

# 乗用車用プレミアムタイヤ（新車用）：“EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN—OE / REP連動

- ENLITEN技術による「究極のカスタマイズ」を具体化：価値を認めて頂き、新車装着拡大へ着手  
 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）

⇒OE からのREP回帰需要を着実に取り込み、プレミアムタイヤの販売MIXアップを推進。 ※OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

## ■ 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	Lexus RZ
	Nissan ARIYA
	SUBARU SOLTERRA
	Toyota bZ4X
北米OE	CHEVROLET Blazer EV / Silverado
	Fisker Ocean
	GMC Sierra
欧州OE	Abarth 500 abarth 595 elettrica
	AUDI Q4 e-tron
	BMW iX / iX1 / i7 / i5
	FIAT 500e
	Maserati Grecale Folgore
	Mercedes-Benz EQB / EQA / EQXX
	MINI Countryman
	Porsche Macan 4 / Macan Turbo
	SEAT Cupra Born
	SKODA ENYAQ
VW ID.3 / ID. 4 / ID.7	
中国OE	NIO eT7
	SAIC MG Mulan
	X PENG X9
台湾OE	Foxtron Model C
ベトナムOE	VinFast VF6

※EV新車装着車両：23年末時点

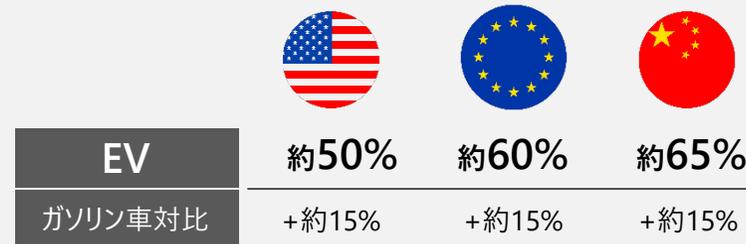
## EV新車（初期段階） OE⇒REPの回帰需要に関する調査

※2023年ブリヂストン調査

導入初期段階のプレミアムEVユーザーにおいては、  
OE用タイヤからREP用タイヤへの回帰需要が高い

## ENLITEN搭載商品拡大と連動 —OE⇒REPへの回帰需要獲得—

新車購入後、1回目のタイヤ交換時に、新車用タイヤと  
同じブランド（メーカー）の市販用タイヤを選ぶ人の割合



良いタイヤを創る

# 乗用車用プレミアムタイヤ（市販用）：“EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN —価値／需要創造—

※OE：新車用タイヤ、REP：市販用タイヤ

プレミアム&プレステージOEへのアプローチ強化

EV含めて新車装着を拡大  
(日本/欧州/米国/中国OEなど)

新車用



Hardware-defined vehicle

航続距離延伸／低電費

環境負荷低減／ロングライフ

タイヤへの負担増



Software-defined vehicle



## 顧客接点 1 小売サービスネットワーク

- ① お客様・クルマとのタッチポイント  
—お客様の困りごとに寄り添い、深く理解する—
- ② 小売ネットワークでの質の高いサービス・メンテナンス



商品の使用段階においても足元から支える  
顧客経験価値向上、信頼の獲得

## 顧客接点 2 技術サービス

“現物現場”での使用済みタイヤ調査  
課題を抽出



“現物現場”での観察やインタビュー  
から気づきを収集

## 断トツ商品

お客様の困りごとを起点にタイヤ商品企画・開発  
⇒「究極のカスタマイズ」で解決



断トツ商品で顧客歓喜の創造

良いタイヤを創る

# 乗用車用プレミアムタイヤ（市販用）：ENLITEN技術 「究極のカスタマイズ」

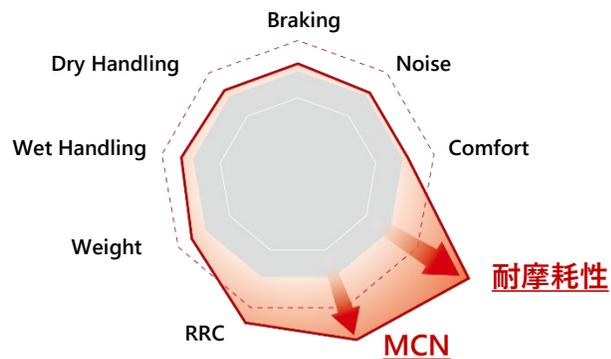
北米

## TURANZA EV

### ENLITEN

当社初の  
市販用EV専用商品

2023年5月発売



EVの課題の耐摩耗性能（従来品対比摩耗50%UP）  
再生可能資源比率を50%に高めた  
新たな価値を提供

欧州

## TURANZA 6

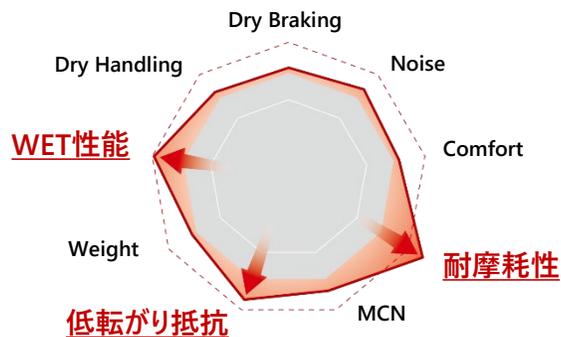
### ENLITEN

EV拡大を見据えた  
OE/REP連動商品

2023年9月発売



24年インド・アジアへ  
25年中国へ拡大



従来品対比摩耗レベルを20%以上向上。  
欧州市場で重視されるWET性能と転がり抵抗を  
大幅向上。あらゆる性能を高次元でバランス。

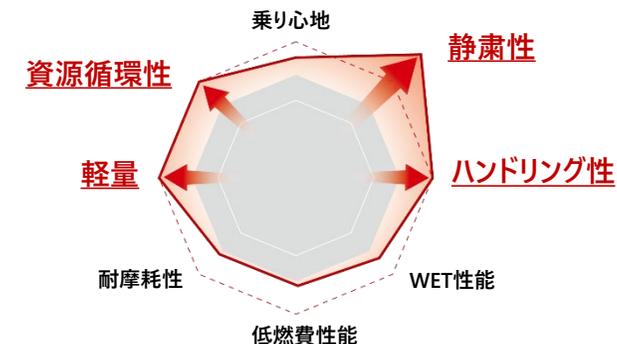
日本

## REGNO GR-XIII

### ENLITEN

日本国内初の  
市販用ENLITEN商品

2024年2月発売



圧倒的な静粛性による空間品質の実現と、  
応答性の良いハンドリングによる磨き抜かれた  
走行性能。軽量化と再生可能資源使用により、  
サステナビリティの実現に貢献

ENLITEN技術をベースに、お客様のニーズ・ウォンツに応じたエッジを効かせた「究極のカスタマイズ」で価値創造

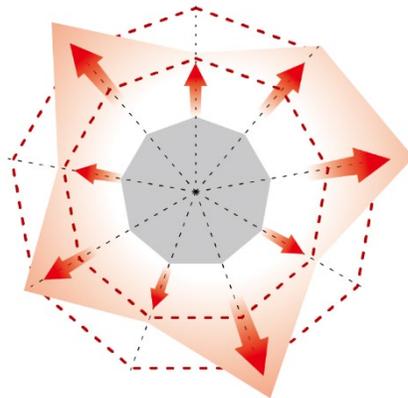
良いタイヤを創る

# “新たなプレミアム” ENLITEN 搭載商品のグローバル拡大

## 断トツENLITEN商品企画の考え方

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新商品を随時拡大

特に、EV時代の新たなプレミアムとして、  
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



## 主なプレミアム新商品計画（2024-2026）とエッジを効かせる性能

**BLIZZAK**

（日・米・欧）

**ALENZA**

（日・米など）

**TURANZA**

（アジア、など）

従来からの強みである  
氷雪上性能・摩耗

EVに対応する快適性・摩耗・電費など

**POTENZA**

**DUELER**

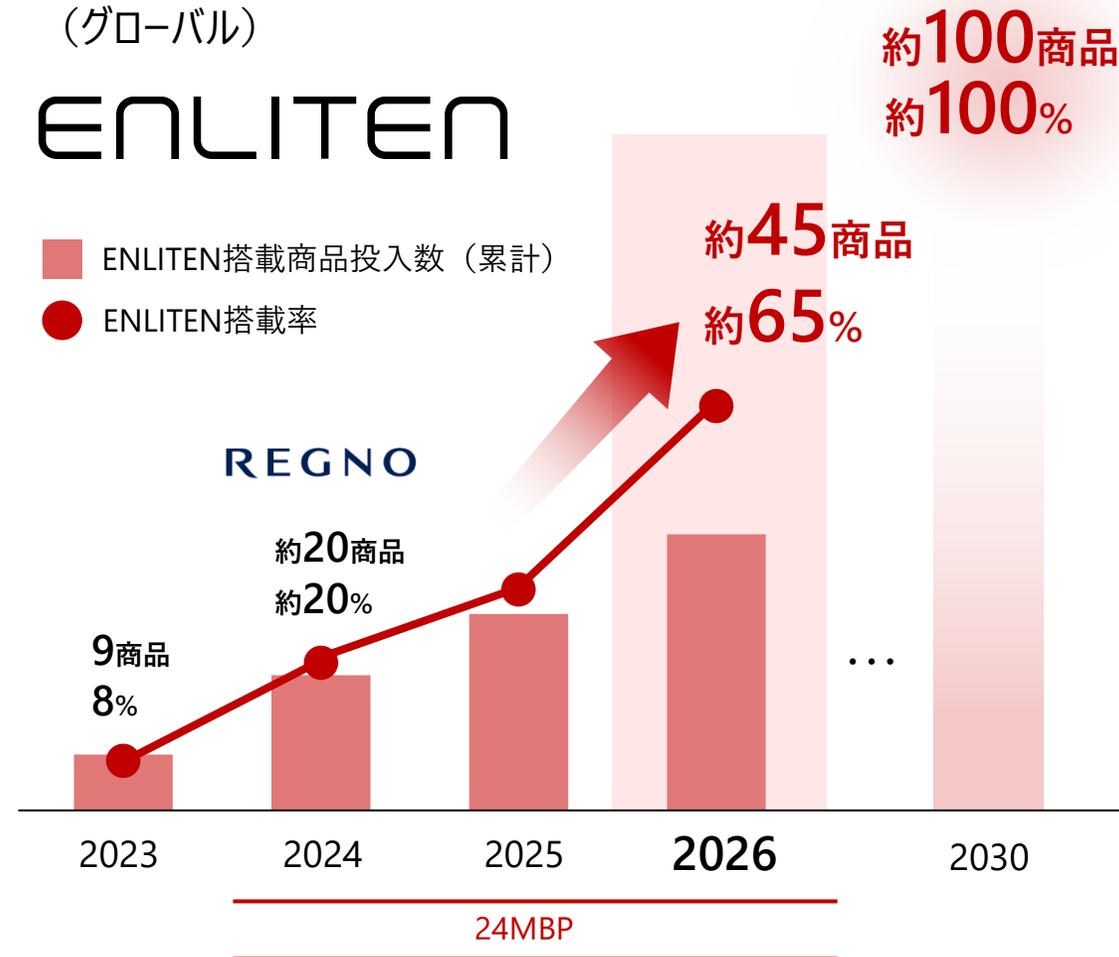
**REGNO**

## ENLITEN搭載市販用PS/LTタイヤ拡大計画 （グローバル）

# ENLITEN

■ ENLITEN搭載商品投入数（累計）

● ENLITEN搭載率



※PS：乗用車用タイヤ、LT：小型トラック・バス用タイヤ

良いタイヤを創る

# 乗用車用プレミアムタイヤ (市販用) “EV時代の新たなプレミアム” ENLITEN (乗用車系)

## ENLITEN

お客様へ新たな価値を提供  
信頼の獲得

新たなプレミアム 第2ステージに向け、  
商品投入へ技術構築

### ENLITEN投入～拡大期 価値創造

- ENLITEN Generation 1 拡大 → 27MBP—Generation 2へ向けて技術構築
- OE：プレミアム／プレステージ車種/新興EVターゲット拡大
- OE⇒REP回帰需要の獲得
- OEタイヤの困りごとを解決 → REP需要創造
- REP：チャンネルネットワーク／エリア現物現場の強化  
顧客タッチポイントにおけるUXの向上—リアル×デジタル → 顧客歓喜の創造

- お客様に断トツ商品の価値を認めて頂く  
- ENLITEN Generation 2 投入/展開
- サステナブルなグローバルモータースポーツと  
連動した新ブランドパワー  
“サステナブルなプレミアム”

新たなプレミアム 第1ステージ

24MBP

新たなプレミアム 第2ステージ

27MBP

21MBP

# モノづくり変革 — BCMA中核 —



Bridgestone  
Commonality Modularity  
Architecture

タイヤを構成するモジュール（部材）を3つに集約し、異なる商品間で共有することで、開発・生産を含むサプライチェーンをシンプル化、開発や生産におけるアジリティを向上。

## DOWN

### ビジネスコストダウン (コスト最適化 + 環境負荷低減)



トレッド (タイヤの表面)

カスタマイズ



カーカス  
(タイヤの骨組み)



ベルト  
(タイヤの補強帯)

シンプル

商品戦略

製品開発

調達

生産計画

製造

物流

販売

顧客使用

リデュース  
リユース  
リサイクル

# 良いタイヤを創る モノづくり変革—BCMAによるビジネスコストダウン効果創出推進



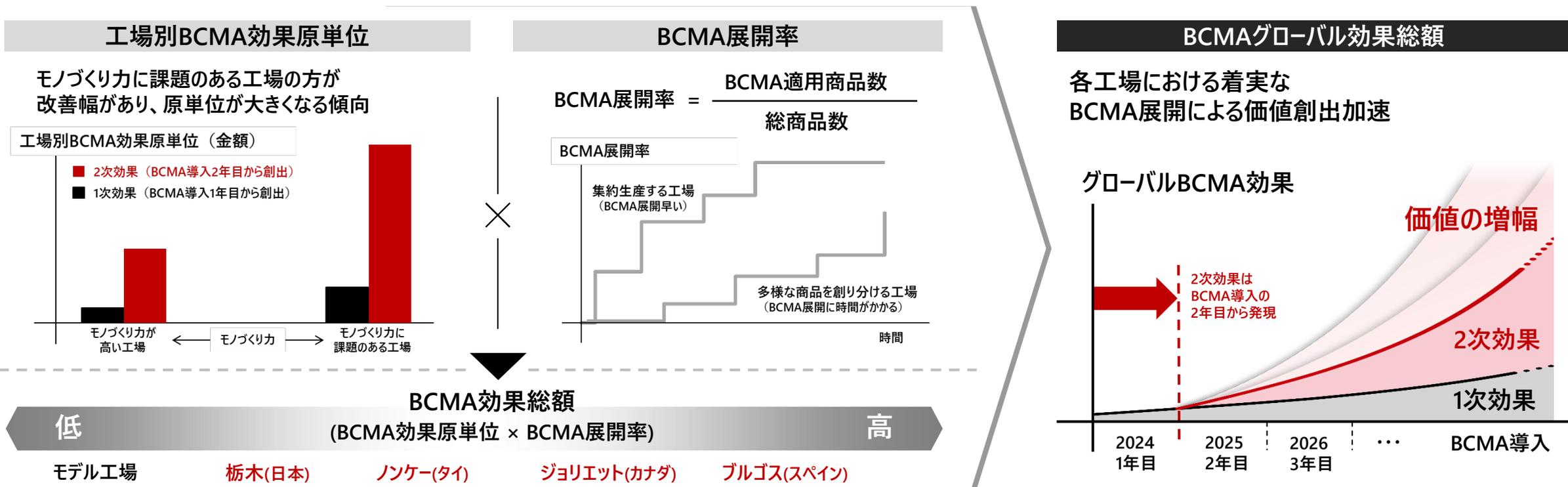
■ 現物現場でモノづくりの本質を追求 ⇒ コンセプトから価値創造モデルとして構築

## 1次効果

BCMA導入(モジュール共用)による直接的な効果：  
BCMA導入1年目 — 2024年から効果創出  
(商品ごとの材料・部材・設備の切替回数削減、モジュール共用による開発効率化)

## 2次効果

BCMA展開により、工程能力向上・スラック向上など  
モノづくりが進化し、創出される効果：  
BCMA導入2年目 — 2025年から効果創出



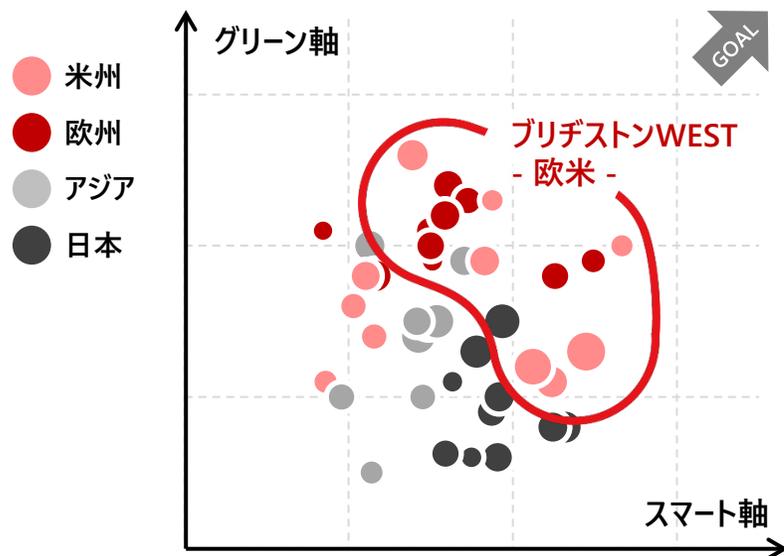
# 良いタイヤを創る モノづくり変革—BCMAによるビジネスコストダウン効果創出推進



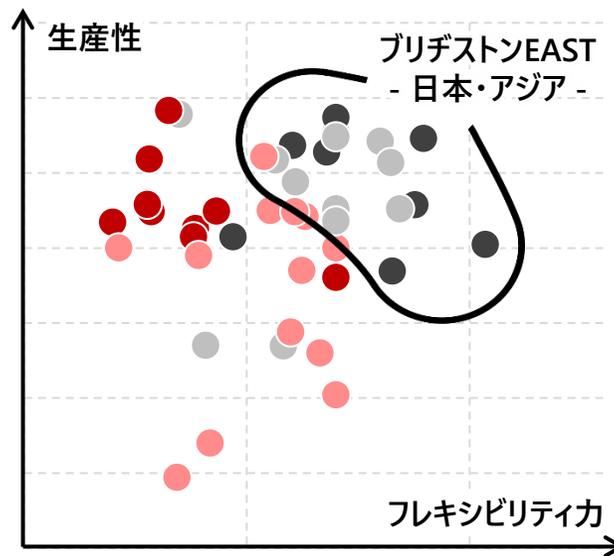
新品タイヤ工場 45工場の役割責任明確化 (~23年6月)

24年～ BCMA効果創出スタート

グリーン・スマート力の可視化



モノづくり能力の可視化



■ 45工場の役割責任明確化をベースに、PSタイヤ工場の4工場をモデル工場として設定

<グローバルモデル工場>

ブリヂストン  
WEST

ジョリエット工場 (カナダ)  
ブルゴス工場 (スペイン)

ブリヂストン  
EAST

栃木工場 (日本)  
ノンケー工場 (タイ)

24MBP

24年：効果創出スタート  
25年～26年：効果創出加速

ブリヂストンWEST—欧米：グリーン・スマート力が高い一方、モノづくり能力、特にフレキシビリティカに課題

ブリヂストンEAST—日本・アジア：グリーン・スマート力が相対的に低い一方、強い現場力を軸に、モノづくり能力（生産性・フレキシビリティカ）が高く、モノづくりの中核としてプレミアムタイヤ生産でグローバルに貢献

# 良いタイヤを創る モノづくり変革—BCMAによる**ビジネスコストダウン**効果創出推進



## ■ 役割責任に応じて、効果創出 ⇒ モデル工場での取り組みを他工場へ展開

※BCMA展開率は生産量ベース(%)

### ブリヂストンWEST

#### ブルゴス工場（スペイン）



##### 役割責任

- 欧州のREP主力工場
- 欧州各地域へタイヤを供給
- 多種多様な商品を生産

##### BCMA効果創出 **1次効果**

- BCMA展開推進 ⇒ 展開率 約60% (26年)
- モジュール共用により、切替工数を削減
- 生産計画の効率化推進  
⇒ **加工費低減を徹底**
- BCMA展開推進により、開発シンプル化  
⇒ **開発費効率化**

#### ジョリエット工場（カナダ）



##### 役割責任

- 北米の高インチタイヤへ対応
- 生産性／フレキシビリティに課題あり

##### BCMA効果創出

- まずは、生産性の向上活動強化から取り組む—**工程能力向上／スラック向上**  
⇒ **生産性向上による加工費低減を徹底**

### ブリヂストンEAST

#### ノンケー工場（タイ）



##### 役割責任

- アジア地域の高インチタイヤ／プレミアムタイヤ生産を支える主力工場
- 多種多様な商品を、アジア広域へ供給
- モノづくり力比較的高い

##### アジア地域をリード

##### BCMA効果創出 **1次効果**

- BCMA展開推進  
⇒ 展開率 24年 0% ⇒ 26年 約30%へ
- モジュール共用により、切替工数を削減
- 生産計画の効率化推進
- BCMAにより生産をシンプル化  
⇒ **加工費低減を徹底**

#### 栃木工場（日本）



##### 役割責任

- 日本REP市場／輸出向けPSプレミアムタイヤ／日本OE向け（主に東日本）の生産を支える
- 多種多様な商品を、日本、グローバルへ供給
- モノづくり力高い（生産性、フレキシビリティが高い）

##### グローバルをリード

##### BCMA効果創出

- BCMA展開推進 **1次効果**  
⇒ 展開率 24年 30% ⇒ **26年 約80%へ**
- モジュール共用により、切替工数を削減
- 生産計画の効率化推進
- BCMAにより生産をシンプル化  
⇒ **加工費低減を徹底**
- 効率的・タイムリーな商品立ち上げ実現  
⇒ **開発費／加工費効率化** **2次効果**
- 近地生産の実現による**物流費効率化**



## ■ BCMA展開推進 × 地道な生産性向上 × グリーン& スマート化で価値を増幅—稼ぐ力を強化

\*2023年を100としたIndex

### 地道な生産性向上

“**現物現場**”を基本にスラック生産の追求

STEP 1：各工場の役割責任に応じた各工場標準の実行  
**直材ロスや、設備起因のロスを改善**

STEP 2：Model Of Standard  
設備稼働・生産プロセスにおいて最も効率の良い条件  
= グローバル標準へ合わせた工場稼働  
**既存設備能力の最大化**



### グリーン&スマート化

スラックとスマート技術を融合した生産性向上

- グリーン化：エネルギー原単位（生産量あたりのエネルギー消費量）**ダウン**
- スマート化：自動化推進による生産性向上

デジタルを活用した「匠の技」の可視化／標準化  
自動化による熟練技能員スキルへの依存度低減

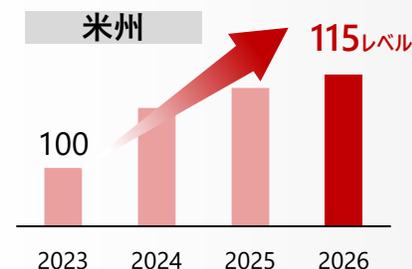
⇒ スキルレス / 高効率化

## 24MBP：生産性向上（一人当たりの生産性） グローバルターゲット 110強レベル\* (2023 vs 2026)

エリア別生産性向上ターゲット

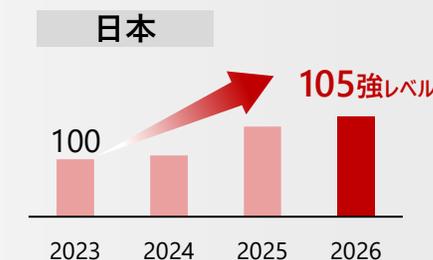
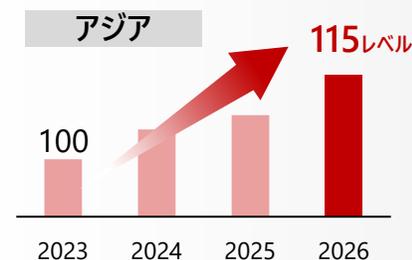
ブリヂストンWEST

- ① まずは、現場力強化 - 地道な生産性向上
- ② グリーン&スマート化、BCMA効果（第1次）創出



ブリヂストンEAST

- すでに高い現場力／生産性（特に日本）がベース
- ① BCMA効果（第1次）創出 & グリーン&スマート化推進
- ② BCMA&スマート連動による更なる製造現場力強化



# ENLITENとBCMAの融合による価値創造の加速

PS：乗用車用タイヤ  
LT：小型トラック・バス用タイヤ

