

プレミアムタイヤ事業

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Economy

中期事業計画(2021-2023)においては、既存プレミアム領域とする乗用車用高インチタイヤの拡販・シェアアップ、それに対応するための既存生産能力の中での設備置換、既存設備の最大活用などを推進しています。中期事業計画(2024-2026)において、本格的にスタートさせるブリヂストン独自の「新たなプレミアム」の創造の基盤として、プレミアム商品を「創って売る」体制の強化を進めます。

既存プレミアムの強化

》乗用車用高インチタイヤの販売強化

環境変化に対しても、相対的にレジリアントなプレミアム領域として、グローバルで乗用車用高インチタイヤの拡販・シェアアップを強化しています。乗用車用高インチタイヤの主要市場である欧米や、今後も高インチ化が進む新興国を含めて、新車用タイヤから市販用への回帰需要を確実に取り込み、グローバルで取り組みを進めています。特に欧米では、23年には、新車用の約65%、市販用の約40%が18インチ以上の高インチタイヤとなる計画です。

また、「新たな視点」として、EV化の加速に伴い、強い需要伸長を見込む20インチ以上の「超」高インチタイヤに着目していきます。当社の最大マーケットである米国でのEV普及拡大の動きを捉えながら、グローバルでも強化していきます。

》断トツ商品力/商品企画力UP

2020年より再強化を進めてきたグローバル商品戦略を軸に、商品企画力を強化し、断トツ商品力を高める活動を続けています。お客様に断トツ商品の価値を認めて頂いた一例として、北

米では、圧倒的にプレミアム顧客からの支持が高いEコマース中心の販売業者「Tire Rack」のお客様の声調査にて、No.1獲得商品数が22年第1位を獲得しました。欧州においても、現地で大きな影響力を持つ雑誌評価においてプレミアムであるスポーツタイヤPOTENZAや、冬タイヤBLIZZAK、ENLITEN搭載商品TURANZA 6など高評価を頂けるようになってきました。

》各地域プレミアムタイヤの販売MIX UP

この断トツ商品力をベースとして、POTENZA、BLIZZAKといったお客様に価値を認めて頂くことをベースに築いてきたプレミアムタイヤブランドなどの各地域プレミアムタイヤの販売強化を継続し、販売MIXの向上を進めています。23年はグローバル市販用タイヤにおいて、乗用車用タイヤ販売の5割以上を高インチタイヤと各地域プレミアムタイヤとしていきます。また、トラック・バス用においても、プレミアムタイヤブランド販売強化を進めています。

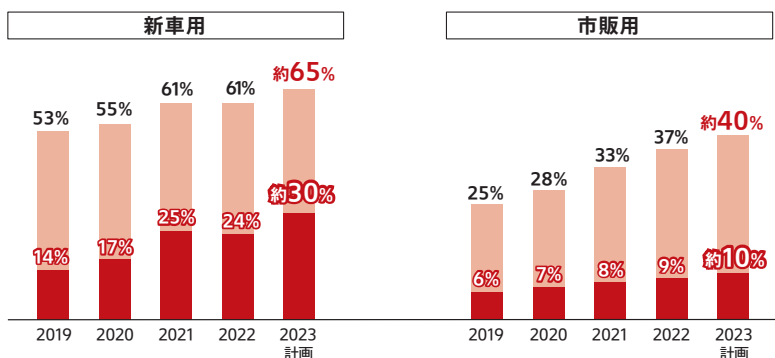
》プレミアム商品を「創る」体制の強化

プレミアム化に向けて、戦略的成長投資を推進し、プレミアム

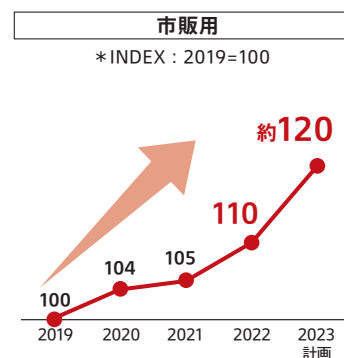
欧米

18インチ以上高インチタイヤ販売比率
(内、20インチ以上「超」高インチタイヤ販売比率)

■ 20インチ以上 ■ 18-19インチ



18インチ以上高インチタイヤ
市販用シェア伸長率



商品を「創る」体制を強化しています。乗用車用タイヤについては、ブラジル、コスタリカ、日本などにおいて生産能力増強を実施すると共に、グローバル20拠点において高インチタイヤ及びENLITENへ対応する設備置換・投資を実行しています。循環ビジネスモデルの確立を進めるトラック・バス用タイヤは新品タイヤ・リトレッドの生産体制を強化し、特に強いビジネス基盤を持つ米国を中心に拡売・シェアアップに対応していきます。鉱山用タイヤについては断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」を中心とした拡売・シェアアップに対応でき

る生産強化投資を実行しています。また、プレミアム領域で新車装着率グローバルNo.1(1000cc以上の大型スーパーバイク領域を対象に当社にて推定)を誇るモーターサイクル用タイヤについてもプレミアムレース・スポーツ領域へフォーカスし、生産強化投資を進めています。

生産強化投資の実行に加え、生産現場改善による生産性の向上、既存設備の最大活用を通じ、設備投資を効率化することを前提に、23年以降の計画も含め、現時点で合計約2,800億円の投資を見込んでいます。

● プレミアム化へ向けた戦略的成長投資の推進

乗用車用タイヤ-生産強化投資

- プレミアム化に対応する生産体制強化-グローバル20拠点
 - ・高インチへの生産設備置換・増強投資を実行
 - ・“EV時代の新たなプレミアム”：ENLITEN商品に対応
- ブラジル、コスタリカ、日本など：生産能力増強

鉱山・建設車両用タイヤ-生産強化投資

- 断トツ商品「MASTERCORE」を中心としたプレミアムタイヤ事業構築
 - ・下関工場・北九州工場：生産強化
 - ・佐賀工場：スチールコード生産強化

トラック・バス用タイヤ-生産強化投資

- 新品タイヤ・リトレッドの生産体制強化
 - 新品タイヤ
 - ・米国ウォーレン工場：米国での拡売・シェアアップに対応
 - ・タイチョンブリ工場：グローバルの供給拠点として強化
- リトレッド：米国&日本リトレッド生産強化

モーターサイクル用タイヤ-生産強化投資

- プレミアムレース・スポーツ領域へフォーカス
 - プレミアム領域で新車装着率-グローバルNo.1*
 - 那須工場：生産強化
- *1000cc以上の大型スーパーバイク領域を対象に当社推定

2021-22年投資 約420億円
2023年投資 約960億円

増強完了までの投資総額
約2,760億円

戦略的成長投資の推進と共に、生産現場における生産性改善、既存設備の最大活用を通じ、投資の効率化を計画

新グローバルフットプリント 新たなコアコンピタンス

「2030年 長期戦略アスピレーション」における新たなコアコンピタンスである新グローバルフットプリントにおいては、まず変化に柔軟に迅速に対応できるフレキシブル・アジャイルサプライチェーンマネジメントの構築を推進しています。乗用車用/トラック・バス用タイヤは地産地消を基本とし、事業環境の変化などにはフレキシブルに対応しながらグローバル最適を志向するとともにカーボンニュートラル化への貢献に向けても最適な体制を構築していきます。中期事業計画(2021-2023)で計画される生産強化投資を踏まえて、乗用車用タイヤ95%、トラック・バス用タイヤ85%の地産地消率を目指していきます。さらに、中期事業計画(2024-2026)以降においては、グリーン&スマート工場などにも投資を強化していきます。欧米、アジア及び日本など、それぞれの地域の強み、特徴を活かしたモノづくりを

強化していきます。特に、日本は「モノづくりの中核」として、高難度のスペシャリティタイヤ―鉱山・航空機用タイヤをはじめ、高い現場力・技術力が求められるプレミアムタイヤ事業を支えます。

・グローバル地産地消率(目指す姿)

乗用車用タイヤ **95%**
トラック・バス用タイヤ **85%**

・航空機/鉱山車両用タイヤ

日本生産比率 **90%**

“新たなプレミアム”の創造

既存プレミアムの強化をベースに、中期事業計画(2024-2026)に向けて、本格的に“新たなプレミアム”の創造に取り組んでいます。

“新たなプレミアム”の全ての起点は、断トツ商品です。そして、「断トツ商品」を企画することのできる商品企画力を、グローバルで強化していきます。お客様・市場に寄り添い、深く理解し、求められる性能、さらにはブリヂストンが独自に新たな価値を提供する性能に合わせてタイヤ性能をカスタマイズ、エッジを効かせることのできる「究極のカスタマイズ」の実現を通じて、“新たなプレミアム”の構築を進めていきます。その中核となるのは、ブリヂストンの「モノ」基盤技術と位置付ける、商品設計基盤技術 ENLITEN とモノづくり基盤技術 BCMA の融合(フュージョン)による価値創造、鉱山用タイヤ「Bridgestone MASTERCORE」です。

ブリヂストンの「モノ」基盤技術

》「究極のカスタマイズ」を実現する商品設計基盤技術

“新たなプレミアム” ENLITEN(エンライトン)

“新たなプレミアム”と位置付ける ENLITEN は、タイヤの基盤性能を拡大し、従来のタイヤ性能を全て向上させた上で、サステナビリティへ繋がる環境性能、それぞれの市場やお客様のご要望によって顕在化している要求(ニーズ)、潜在的な要求(ウォンツ)、さらには当社が市場・お客様が想像もしえない新たな価値を提供する性能(インスパイア)をカスタマイズして大幅に向上する、商品に「エッジを効かせる」ことのできる商品設計基盤技術です。市場・お客様に合わせて、この「究極のカスタマイズ」を実現することで、顧客歓喜を創造し、お客様に価値を認めて頂くことで可能となる価格・ポジションアップも進めていきます。

乗用車用タイヤにおいては“EV時代の新たなプレミアム”、トラック・バス用タイヤにおいては“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”と位置づけ、その価値を技術から、商品、ビジネスモデルへと拡大していきます。

乗用車用タイヤでは、これまで、新車装着から ENLITEN 搭載商品の展開を推進してきました。その実績として、お客様に価値を認めて頂くことで、2021年末:27車種(内、EV7車種)から2023年第1四半期末:50車種(内、EV20車種)へと拡大しています。この新車装着拡大をベースに、その回帰需要も取り込み、2023年より市販用タイヤへ本格展開を開始し、欧州にてグローバル初の市販用 ENLITEN 搭載乗用車用タイヤ「TURANZA 6」、小型トラック・バス用タイヤ「DURAVIS VAN」を2023年1月に発売しています。“EV時代の新たなプレミアム”の名の通り、タイヤの転がり抵抗低減などにより、EV航続距離の延長、電費の大幅改善、クルマの電池ライフの

延長へ貢献し、さらに、電池搭載スペースの効率・軽量化やコスト低減などにも貢献していきます。EVの困りごとを足元から解決することを軸に、今後も ENLITEN 搭載商品の拡大を進め、市販用タイヤにおける ENLITEN 搭載率を2023年5%から、2024年は20%へ、さらに2026年までには累計で50商品を投入し70%まで引き上げることを目指していきます。



Steven De Bock

Vice President,
Consumer Business Unit, BSEMIA

TURANZA 6は商品基盤技術 ENLITEN を搭載した当社初の市販用乗用車用タイヤです。EVに対応させつつ、卓越したタイヤ性能、最大限の安全性を両立、サステナビリティにも貢献することを目指しています。ドライバーのニーズに応えるためには、卓越した性能、最適サステナビリティ、ドライ＆ウェットコンディションでの最高レベルの安全性をバランスよく実現する必要があります。TURANZA 6は、ICE車(内燃機関車)、ハイブリッド車、そして電気自動車にも対応可能であり、足元からカーボンニュートラルなモビリティ社会を支えています。

》「究極のカスタマイズ」を支えるモノづくり基盤技術:

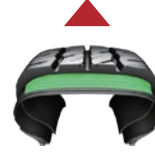
BCMA

BCMA (Bridgestone Commonality Modularity Architecture) は、ENLITENで実現する「究極のカスタマイズ」を支えるモノづくり基盤技術です。タイヤを構成するモジュール(部材)を3つに集約し、それを異なる商品間で共有することで、開発・サプライチェーンをシンプルにし、「究極のカスタマイズ」を実現しながら、コスト削減も含めたコスト最適化と開発・生産におけるアジリティの向上を目指します。

BCMAの具体化に向けては、今後、グローバルの新品タイヤ工場約50工場の役割責任の明確化などを進め、実行に向けた基盤を整えていきます。



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、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**

》中期事業計画(2024-2026)へ向けた

プレミアムタイヤ事業における価値創造

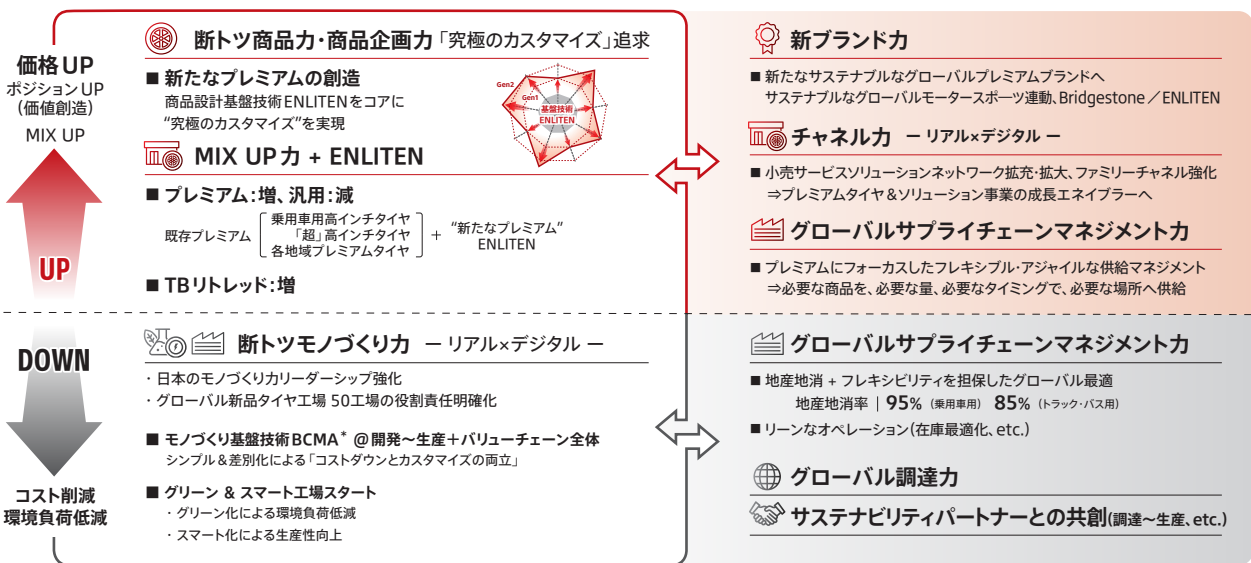
「究極のカスタマイズ」による顧客歓喜の創造をベースにENLITENで実現する価格ポジションアップと、BCMAで実現するコスト削減・最適化、商品設計と開発～生産までのアジリティ向上の融合による価値創造、競争優位の獲得に向けては、これらを的確に活用できる商品企画力、グローバルサプライチェーンマネジメント力の強化も重要になります。

特に、全ての起点である断トツ商品を企画する商品企画力は、それぞれの市場やお客様のご要望によって顕在化している要求(ニーズ)、潜在的な要求(ウォンツ)を捉えるだけではなく、

ブリヂストンの技術・想いを新たなベネフィットに変換し、市場・お客様が想像も出来ない価値創造、従来発想をブレイクスルー(打破する)しインスパイアさせる(直感を呼び覚まさせる)商品性能を提案できるかが、「新たなプレミアム」の創造に向けたポイントです。人財の多様化も含めて、これを可能とする組織体制も検討していきます。

中期事業計画(2024-2026)に向けては、これに加えて、新ブランド力や、チャネル力の強化に向けた施策の検討を進め、「稼ぐ力の強化」を支えるプレミアム事業として、下図のような価値創造の具体化、実行へ向けた準備を進めていきます。

● 中期事業計画 (2024-2026) グローバル+リージョナル戦略へ 稼ぐ力の強化



新たなコアコンピタンス

新ブランドパワーの構築へ向けて： サステナブルなグローバルモータースポーツ推進

ブリヂストンモータースポーツ活動60周年 「極限」へのジャーニー

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Emotion

ブリヂストンモータースポーツ活動は2023年に60周年を迎えました。モータースポーツはタイヤメーカーとしての「原点」であり、「極限」への「挑戦」です。この記念の年に、タイヤメーカーとしての「原点」に立ち戻り、「極限」へのジャーニーへ再度踏み出し、サステナビリティを中核に据えたサステナブルなグローバルモータースポーツへ活動を強化していきます。

さらに、60年のモータースポーツ活動を通じて築いたグローバルブランド力を、新ブランドパワーとして進化させ、サステナブルなグローバルプレミアムブランドを構築することに挑戦していきます。

≫ ブリヂストンモータースポーツの歩みと「挑戦」

モータースポーツは、19世紀末の黎明期から100年以上もの間、レースといった極限の状況で性能や耐久性など最大のパフォーマンスを求めることで、クルマを鍛え、モビリティの進化に貢献してきました。当社グループにとっても、モータースポーツはまさに「極限」への「挑戦」です。クルマ、ドライバーが極限の状態挑戦を繰り返すレースの中で、「タイヤは生命を乗せている」を大原則に安心・安全を守り、クルマの動きを支えるための挑戦を繰り返してきたことが、今日のブリヂストンに繋がっています。

当社グループは1963年の第1回日本グランプリから国内モータースポーツに参戦して以来、国内から世界へと活動の場を広げ、様々なモータースポーツに挑戦してきました。1995年にはINDYCAR® SERIESへ復帰、1997年にF1®、2002年にはMotoGP™へ参戦し、世界の頂点でグローバルモータースポーツを足元から支えました。

現在は、世界のサーキットから遠ざかってしまっていますが、90年代に、F1® モナコグランプリ、Indianapolis 500®、ル・マン24時間レースという世界3大レースを走り、表彰台に上がりました。

≫ 「極限」への「挑戦」で得たもの

モータースポーツにおける経験は、当社グループにタイヤメーカーとしての情熱をもたらした他、過酷な環境で使用されるタイヤの技術・開発力を研ぎ澄ますと共に、世界中を短期間で転戦するレースへのタイヤ供給など、極限の状態でのオペレーションの遂行に寄与してきました。今日の当社グループのビジネス基盤となる総合力を磨き上げた場とも言えます。そして、レースを通じその実力を証明することで、ブリヂストンブランドを

グローバルでプレミアムへと押し上げ、お客様からの信頼を獲得し、当社グループが現在グローバルカンパニーとして世界中でプレミアムタイヤを基盤としたビジネスを展開する原動力となりました。また、この極限への挑戦は、エンジニアからビジネスパーソンまで当社グループの様々な事業領域における人財育成にも貢献しています。

挑戦を通じて現場で磨いた技術やブランド力は、4輪のスポーツタイヤブランド「POTENZA」や2輪の高性能バイクタイヤブランド「BATTLAX」といった当社グループのプレミアム商品ブランドの確立にも寄与し、現在のプレミアムタイヤ事業の拡大に繋がっています。

≫ サステナブルなグローバルモータースポーツへ

そして、Bridgestone 3.0において、ビジョンで掲げるサステナブルなソリューションカンパニーへの変革を加速する中、その起点となるのが、「極限」に挑むモータースポーツです。タイヤメーカーとしての「原点」に立ち戻り、「極限」へのグローバルジャーニーへ再度踏み出し、モータースポーツ文化の発展を支え続け、リアルとデジタルを組み合わせたサステナブルなグローバルモータースポーツ活動として進化させていくことに挑戦します。

サステナブルなグローバルモータースポーツを推進していくことにより経営をさらに強くし、経営の中核であるサステナビリティ、ブリヂストンとしての誇りやパッション、「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様に寄り添う」そして「挑戦」の4つのブリヂストンDNAも極めていきます。さらに、これからの経営に必須な変化に素早く対応する力であるアジリティをも包含し、アジャイルでサステナブルな経営を実現していくための起点としていきます。特にサステナビリティについては、これまで培ったタイヤ



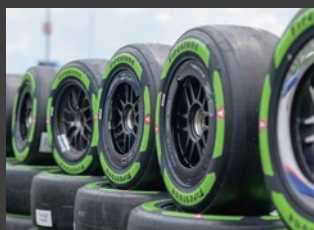
INDYCAR® SERIES 復帰



F1® 参戦

MotoGP™ 参戦
第18戦 (於バレンシア)

メーカーとしての総合力をさらに磨き、「極限」に挑戦することで、サステナブルにモータースポーツを足元から支えています。その一つの取り組みとして、乾燥地帯で栽培可能なグアユールから採取した天然ゴムを使ったレースタイヤの開発など、再生可能資源比率の高いタイヤ開発を推進しています。2022年にはグアユール由来のタイヤをNTT INDYCAR® SERIESに供給し、その性能を実証しています。当社のサステナビリティへの取り組みは、国際自動車連盟(FIA)の環境マネジメントプログラム「FIA 環境認証プログラム」においても認められ、最高位である3つ星を獲得しています。

グアユール由来の天然ゴムを使用した
レースタイヤ

》モータースポーツ活動計画

今後のモータースポーツ活動は、サステナビリティとモータースポーツ文化の発展を支える2つの軸で展開していきます。サステナブルなグローバルモータースポーツ活動としては、当社グループが2031年までタイトルスポンサーを務めるソーラーカーレース「Bridgestone World Solar Challenge」のサポートに加えて、裾野を広げ、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ため、新たにFIAが推進する電気自動車の国際レース「Bridgestone FIA ecoRally Cup」のオフィシャルパートナーとして参画することを発表しました。また、モータースポーツ文化の発展を支える活動として、eモータースポーツへのサポートなどを通じ、モータースポーツの魅力や楽しさを広く伝え、モータースポーツファンの裾野をより広げることに挑戦しています。

従来からのレースへのサポートも含め、4輪、2輪、デジタル、トップカテゴリレースからアマチュアドライバーによる参加型レースまで、国内外で広く地道にモータースポーツを支え続けます。



Bridgestone World Solar Challenge



eモータースポーツへのサポート

》心動かすモビリティ体験を支えることから始まる「共創」
10年後、20年後にも走るワクワクを提供し続け、モータースポーツ文化の発展を支え続けるという決意とパッションを、「Bridgestone E8 Commitment」の中の「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」に込めています。そして、多くの仲間たちとモータースポーツを共に楽しみ、感動を共有することで、当社グループの挑戦に共感頂き、持続可能な社会の実現に向けて、未来を共に創っていく「共創」へと繋げていくことを目指していきます。従業員、社会、パートナー、お客様と一緒に、サステナブルにモータースポーツのエンジンを回し続け、盛り上げることで、この「極限」へのジャーニーを加速していきます。

ソリューション事業

対象となるBridgestone E8 Commitment

- Energy
- Ecology
- Efficiency
- Extension
- Economy

お客様の困り事に寄り添い、解決することを目指すソリューション事業

》ブリヂストン流モビリティエコシステム構築を通じた価値創造

ブリヂストンのソリューションは、社会やお客様の困り事に寄り添い、解決することを目指しています。現場に密着した強いリアルにデジタルを組み合わせることで、断トツ商品の価値を増幅し、社会価値・顧客価値の創造を目指していきます。

モビリティからタイヤデータを収集・取得し、これまで培ってきたタイヤに関する知見を踏まえてデジタルを活用し分析することで、タイヤの摩耗予測や耐久予測をお客様へ提供、タイヤのより良い使い方をご提案するサービスなどを中心としたタイヤセントリックソリューションや、モビリティデータを活用し、車両運行管理などを提供するモビリティソリューションなどを通じ、プレミアムタイヤとの連携を深めることで、タイヤを「使う」段階での断トツ商品の価値を増幅していきます。

クルマを支えるのみならず、将来的には、車両運行システムや、社会・モビリティシステムを支えることに挑戦し、社会価値・顧客価値の創出を両立していきます。これらの活動は、社会・パートナー・お客様との共創により、実現できると考えて

おり、断トツ商品をベースに、信頼を増幅させることで、共創を生み、ブリヂストン流のモビリティエコシステムを構築していきます。

》新体制—Bridgestone Mobility Solutions (BMS)

ソリューション事業の成長へ向けては、まずモビリティ成熟市場である欧米から取り組みを進めています。欧州と北米の間のブリヂストンWESTシナジーの最大化を図り、欧米のソリューション組織を統合して、新体制Bridgestone Mobility Solutionsを設立しました。タイヤ小売を除く、欧米のソリューション事業を管轄し、グローバルのソリューション売上全体の約25%を構成しています。

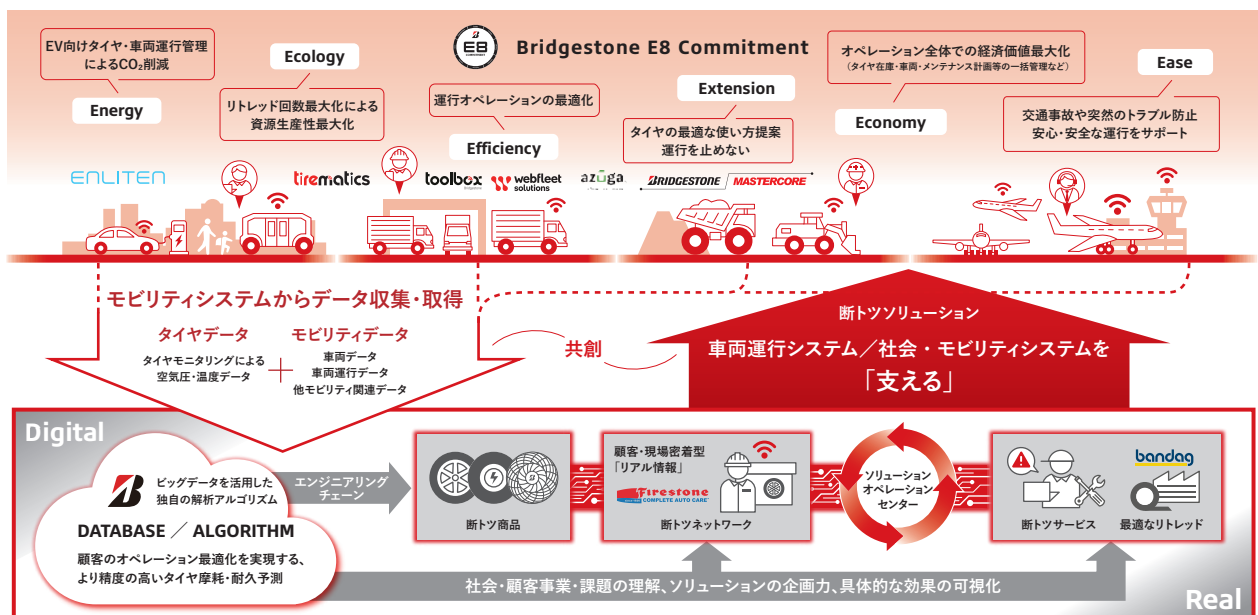
欧米事業を統括するJoint Global COOの下でアジャイルな実行体制を構築し、オペレーションの統合・効率化とカスタマーフォーカスの強化を推進していきます。

それぞれのソリューション事業の見極め推進と共に、欧州を戦略的起点として、北米においてスケールアップを図っていきます。

ブリヂストンのソリューション事業

- 1 小売サービスソリューション事業
- 2 タイヤセントリックソリューション事業
- 3 モビリティソリューション事業

•ブリヂストン流のモビリティエコシステムの構築



1 小売サービスソリューション事業

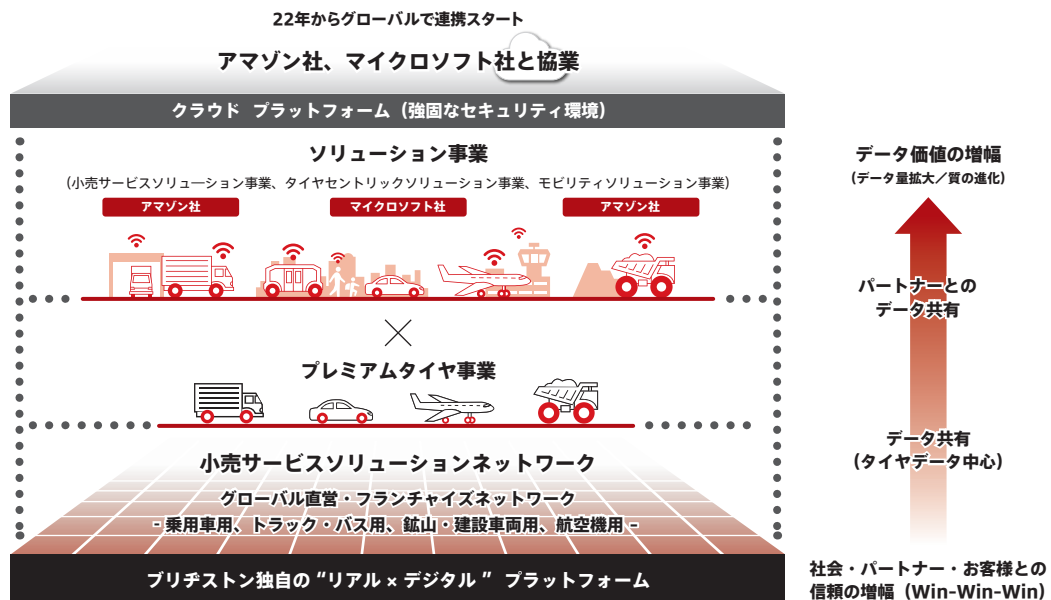
小売サービスソリューションは、事業としての拡充を図るとともに、断トツ商品・サービスをお客様に寄り添いながら提供する顧客接点—小売サービスソリューションネットワークとしての機能を強化していきます。グローバルへ広がるサービスソリューション拠点として、乗用車系約18,400拠点、トラック・バス系約7,100拠点、鉱山車両系約130拠点をベースに、リアルとデジタルを組み合わせた独自のリアル×デジタルプラットフォームを構築していきます。

クラウドプラットフォームとの連携

さらに、データの価値の増幅を図り、新たな競争優位を獲得するための重要なエネイablerとして、マイクロソフト、アマゾンとの協業を2022年に発表しました。クラウドプラットフォームと、グローバルに広がる小売サービスソリューションネットワークの連携を進め、ブリヂストン独自のリアル×デジタルプラットフォームを更に進化させていきます。

マイクロソフトとは主にタイヤセントリックソリューションにおいて協業を進めています。一例としてマイクロソフトのクラウドを活用して、お客様のタイヤ使用状況をリアルタイムで詳細に把握し、より優れた質・量のタイヤデータを蓄積・独自のアルゴリズムで解析することで、精度が高いタイヤ摩耗・耐久予測を実現し、お客様へのより安全で効率的なタイヤメンテナンスのご提案、リトレッド回数の拡大へ繋げていきます。

● ブリヂストン独自の“リアル×デジタル”小売サービスソリューションネットワーク



乗用車系ネットワーク
約**18,400**拠点*



トラック・バス系ネットワーク
約**7,100**拠点*



鉱山車両系ネットワーク
約**130**拠点*

*22年末時点

タイヤを「使う」段階での顧客経験価値UXの向上

乗用車系小売サービスソリューション事業は、お客様一人ひとりに合わせたタイヤ・車両メンテナンスサービスの拡充を、Firestone Complete Auto Careなど直営店約2,200拠点の断トツネットワークを持つ米国を中心に、日本・豪州・タイでも進めています。

》 欧米でのEV充電サービスの拡充

一例として、加速するEV化に対応し、モビリティ成熟市場の欧米でEV充電ネットワークの拡充を進めています。米国では、EV充電ソリューションプロバイダーのBlink Chargingと連携、欧州においても、充電ソリューションを推進しています。顧客経験価値UXの向上に繋げるとともに、“EV時代の新たなプレミアム”ENLITENや、フリートのEV化と最適なオペレーションを支えるモビリティソリューション事業と連携して、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化への貢献を進めています。

》 日本における新たなネットワーク

「B-select」の展開

日本においては、現場でお客様一人一人の困り事を理解した上で最適な提案を行い、全国どこでも高品質なサービス・ソリューションをお届けする小売サービスソリューションネットワークを「B-select」として展開していきます。

「B-select」は、まずは直営店およびタイヤ販売特約店のパートナーとスタートし、将来的には当社の理念や方向性に賛同いただける新たなパートナーを交えて拡大していく予定です。現時点で既に、乗用車用タイヤの販売店約700店が参加しており、将来的には1,000店規模を目指します。また、トラック・バス用タイヤにおいても、2023年中に約400店、将来的には500店規模のネットワークを構築することで、日本全国で断トツネットワークを拡充していきます。これにより、乗用車のお客様へはタイヤの購入をより便利に、タイヤの使用をより安心・安全なものにし、輸送事業者のお客様へは、稼働の最大化や労務軽減等の効率化に貢献すると共に、環境負荷の低減等、社会価値と顧客価値の創造を両立していきます。

2 タイヤセントリックソリューション事業

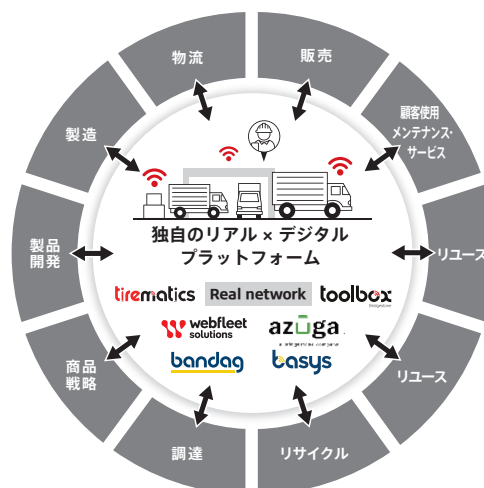
循環ビジネスモデルの確立

トラック・バス系

トラック・バス系のタイヤセントリックソリューション事業は、断トツ商品とリトレッドを連動し、タイヤ一本一本を使い切ることでタイヤの価値を最大化する循環ビジネスモデルの確立へ挑戦しています。まず、“循環ビジネス時代の新たなプレミアム”であるENLITEN搭載商品を拡充し、高耐久・耐摩耗性などを追求した競争力の高い新品タイヤをベースに、資源生産性や、CO₂排出量削減にも貢献するリトレッドについてリトレッド回数の拡大などを進めます。そのためのリトレッドの強化投資を米国・日本中心に進めています。さらに、タイヤモニタリングシステム Tirematicsやライフサイクルを通じたタイヤ個体管理を可能にするRFID*などのデジタルを活用したタイヤデータビジネスも融合し、タイヤの摩耗・耐久予測などの先進タイヤモデルを提供していきます。「創って売る」「使う」の連動を深め、断トツ商品の価値を増幅する循環ビジネスモデルの確立を推進し、社会価値と顧客価値を拡大していきます。2024年からの中期事業計画（2024-2026）においては、競争優位がある北米・南米を中心に、日本・豪州でも拡大を図るべく具体化を進めています。

* RFID (Radio Frequency Identification) : 電磁界や電波などの無線通信を用いて、ICタグなどの情報を非接触で読み書きする自動認識技術

● 循環ビジネスモデル(トラック・バス系) : 2030年実現したい姿



“強い”リアル強化

》新品タイヤ

まず、全ての起点となるのが、お客様の使用条件に合わせて高耐久・耐摩耗性などを追求し、リトレッドまで見据えた断トツ商品です。

2022年には、グローバルで初めて「究極のカスタマイズ」を実現する商品設計基盤技術「ENLITEN」を搭載したトラック・バス用タイヤである総合系スタッドレス W999を日本にて発売しました。冰雪性能と摩耗ライフを高次元でバランスし、さらに耐偏摩耗性能の向上を実現したタイヤです。タイヤ交換サイクルの伸長、それによる資源生産性の向上など循環ビジネスモデルの起点となる断トツ商品です。

》リトレッド

トラック・バス用で強いビジネス基盤を持つ米国・日本を中心に、リトレッド生産能力増強投資を実行しています。米国では、リトレッド用部材生産工場のアビレーン工場/ジョリエット工場に増強投資を実行し、2007年に買収したリトレッド業界のリーディングカンパニーであるバンダグ社より高品質なリトレッドタイヤを多くの運送事業者様に提供しています。

日本でも、リトレッドの生産拠点における設備・人員増強など、戦略的成長投資を実行しています。

米国・日本ともにそれぞれ全土をカバーするサービスソリューションネットワークと連携し、強固なソリューション基盤を築いています。



デジタル強化

》RFID

新品タイヤ・リトレッド・メンテナンスまでライフサイクルを通じたタイヤ個体管理を可能にするRFIDタグのトラック・バス用タイヤへの装着を推進しています。2019年より欧州から展開を開始し、グローバルへ拡大を進めており、2030年には欧米・日本で使用されるほぼ全てのトラック・バス用タイヤに搭載する計画です。

さらに次世代RFIDタグの開発をTOPPAN エッジ株式会社との共創で推進していきます。ブリヂストンが持つタイヤ開発・製造技術とTOPPAN エッジ株式会社が持つRFID分野の技術を融合し、より離れた位置から正確に通信できる次世代RFIDタグの開発とタイヤへの実装技術の確立を目指します。これによりタイヤ管理・メンテナンス作業の安全性向上や現場作業員の負荷の大幅な改善を目指すとともに、生産日時、工場検査情報、出荷日時、車両への装着日時、各種タイヤ点検情報など、個々のタイヤに関する様々なデータをより早く・より容易に管理することができるようになります。この情報をベースに、それぞれのお客様のオペレーションに合わせたリトレッド、サービス・ソリューションを提供することで、社会価値・顧客価値の両立を目指していきます。

》タイヤモニタリングシステム Tirematics

タイヤ空気圧と温度をモニタリングするデジタルツールTirematicsは、2012年に欧州からサービスを開始し、サービスの内容を拡充しながらグローバルで広く展開してきました。お客様の安全運行と安定稼働、さらにタイヤの空気圧不足による車両燃費の悪化を防ぐことで、車両走行中のCO₂排出量削減などの環境負荷低減にも貢献するサービスです。

日本でも2020年から展開を開始していましたが、2022年にリアルタイムで遠隔モニタリングする「リアルタイムモニタリング」サービスを新たに開始しました。日々のタイヤ点検の精度を向上し、タイヤ起因の運行トラブルの未然防止を図るとともに、走行中の異常検知に対し、車両・運行管理者・ドライバーにリアルタイムでアラート通知することが可能になりました。さらに、遠隔でタイヤの状態と車両位置情報が確認できることで、国内のタイヤサービスソリューションネットワーク約900拠点を活用した迅速なメンテナンスサービスの提供も可能にしています。

“新たなプレミアム”である断トツ商品 「Bridgestone MASTERCORE」を軸とした 鉱山ソリューション

鉱山ソリューションにおいては、断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」の展開と、オンサイトサービス拠点を中心とした強いリアルとデジタルを組み合わせたソリューションを強化しています。

中核である断トツ新商品「Bridgestone MASTERCORE」は、内製スチールコードをはじめとした当社独自の新技术を結集し、断トツの高耐久性能を実現させた強靱なタイヤです。他の性能を犠牲にすることなく、耐久性を始めとした必要な性能を向上させることで、お客様のニーズや車両の運行状況に合わせたカスタマイズを可能にしています。お客様に価値を認めて頂くことをベースに、このMASTERCOREの展開を、22年末には88鉱山まで拡大しました。超大型鉱山用タイヤ63インチにおけるMASTERCORE比率は23年に約90%を計画しており、2030年にはほぼ100%を見込んでいます。

タイヤを「使う」段階については、2021年に買収したOtraco社を中心としたオンサイトサービスを提供する約130のソリューション拠点の強い“リアル”を基盤として、現場で培ったお客様との信頼関係をベースに、デジタルを活用し、タイヤ・車両データを解析することで、鉱山オペレーションの最適化に貢献できるより良いタイヤの使い方をご提案しています。

現場でのデータ解析と鉱山事業者様への顧客価値検証の深化を進め、ベネフィットシェアリングによるマネタイズの拡充を推進していきます。

断トツ商品とソリューションの提供を組み合わせた長期契約を現在約70鉱山にて締結しており、今後更なる拡充を推進していきます。

Bridgestone MASTERCOREは、プレミアムタイヤ事業の中核を担う商品の一つだと思っています。最初の上市は、59/80R63 MRPS/MVRFという、世界中で最も耐久シビアな市場向けの、最も大きなタイヤから始まりました。鉱山タイヤは、大きければ大きいほど耐久性確保が困難となり、開発の難易度が上がります。途方もなく高い要求性能と短い開発期間に対し、当時考え得る耐久技術の粋を集め、それらを短期間で量産化する事への挑戦でした。例えば、タイヤの開発段階での評価については、通常は最終製品に近いタイヤで評価しますが、期間短縮のため、各技術を可能な範囲で分散評価し、良し悪しを見極める事に粉骨砕身(心)しました。部下にも当社商品をご使用頂いている海外の現場に急遽飛んでもらい、タイヤ切断/検品を行う等、お客様に現場で寄り添い、困りごとを理解しながら、努力と根性で乗り越えた部分もあります。この開発を一言で振り返るならば、雲外蒼天こそ相応しいと思っています。“新たなプレミアム”としてお客様に価値を提供し、鉱山オペレーションの最適化に貢献するという目標を開発チームみんなで共有することで、現物現場で困難を乗り越え、開発に打ち込むことができました。



浅里 純也

タイヤ開発第2部門 鉱山・産業・建機タイヤ設計第1課 課長



リアル



デジタル

ソリューション事業の戦略的起点 航空ソリューション

航空機タイヤは、安心・安全が大前提の中、耐荷重・速度・耐熱／耐冷など過酷な状況下での使用を可能にする断トツ商品力が求められるため、ブリヂストンのコアコンピタンスである「ゴムを極める」、「接地を極める」が最大限生きる領域です。複数回リトレッドを組み合わせ、タイヤ一本あたりの価値を最大化する循環ビジネスモデルが既に確立されています。

今後、お客様やシステムベンダーとの共創を推進し、デジタルを活用したタイヤ摩耗予測・耐久予測の提供や、安心・安全な運航に欠かせないタイヤ本一本の管理、効率的な在庫計画など、データの価値増幅、タイヤ資産価値の最大化、サステナビリティへも貢献しています。

先駆的な循環ビジネスモデルとして、航空機メーカー、航空会社、システムベンダーとの信頼をベースにソリューションを拡充していきます。

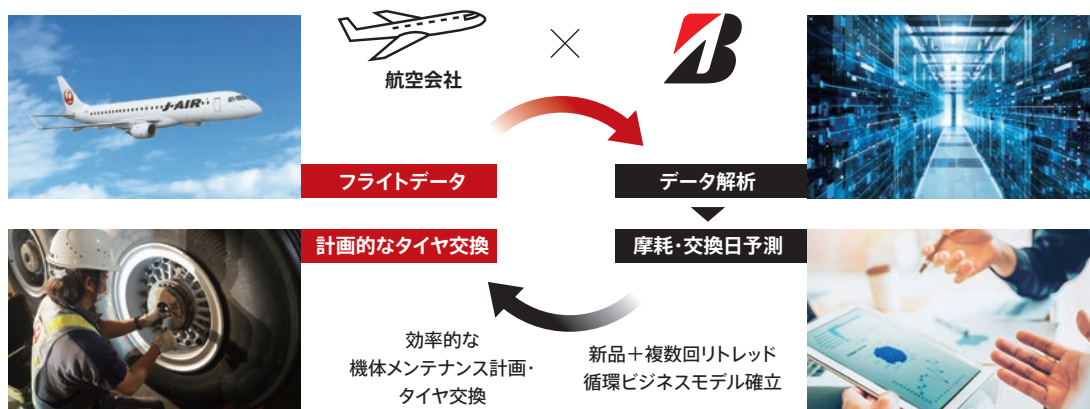


原 光平

航空タイヤソリューション推進部 企画課

航空ソリューションの推進・企画を担当し、データを活用したタイヤ交換時期の予測を行っています。お客様との価値共創の為に、現場の業務理解に留まらず、業務を実施する方の考え・想いまでを理解するよう努めました。整備士の夜勤シフトへの同行にはじまり、整備の計画業務に関わる方々と共通認識が持てるよう、何度も現場へ足を運びました。従来業務範囲を超えた大きなチャレンジでしたが、最終的には、同じ目標に向かう仲間の様な関係性が築けてきたと感じています。運用開始後は、「他整備機会が増加し、機材品質の向上にも貢献している」「週末・連休前のタイヤ在庫の確保が容易になった」とお言葉を頂いています。航空機のタイヤは計画的に交換するのが当たり前となるよう、航空業界の新たな働き方をお客様と一緒に創っていきます。

● 航空ソリューションにおける航空会社との共創フレーム(イメージ)



航空機メーカー、航空会社、システムベンダーとの信頼をベースに、ソリューションを拡充

3 北米でモビリティテック事業を目指す モビリティソリューション事業

欧州 Webfleet solutions、北米 Azuga を中心に合計約 100万台の契約車両とつながり、タイヤデータ・モビリティデータの価値を増幅するモビリティソリューション事業は、事業単体としての成長を図るとともに、モビリティテック事業を目指して、プレミアムタイヤ事業・他のソリューション事業とのシナジー拡充を進めています。

》新サービス「フリートケア」の展開開始

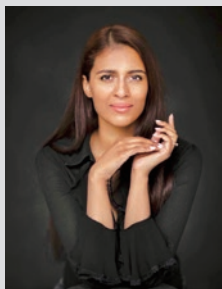
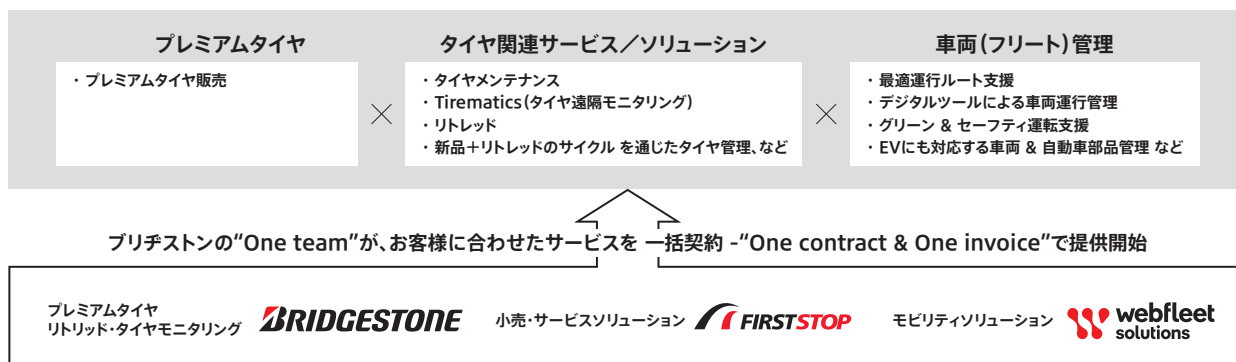
シナジー拡充の第一歩として、モビリティソリューション事業の車両運行管理を中心に、プレミアムタイヤから、タイヤ管理・メンテナンスまでをパッケージとして統合し、1つの契約として提供する「フリートケア」の提供を、2022年に欧州にて開始しました。運送業者・ドライバーへ安心・安全と効率的なオペレー

ションを提供できるモデルとして、このコンセプトを欧州からリトレッドなどのソリューション基盤の強い北米へ展開していきます。

》ブリヂストン流のモビリティエコシステム構築

フリートのEV化を一気通貫でサポート

Webfleet Solutionsとドイツのスタートアップ企業である Chargylize社が、運送業者のEV化を支えるためのパートナーシップを2022年に締結しました。車両データの分析を通じた最適なEV車両提案と共に、EV運行管理、充電ソリューションなど最適なオペレーションをサポートすることで、カーボンニュートラルなモビリティ社会を足元から支えていくことに挑戦していきます。



Mariska Matadin

Manager, Business Development EV, Fleet Management Solutions, Bridgestone Mobility Solutions

私たちは、お客様のEVの移行をサポートするために、総合的なエコシステムを構築しています。Chargylizeやスマートチャージ用のBIA Powerなど、厳選したパートナーと協力し、お客様のEV移行への道のりを、安全で持続可能な方法で加速させます。また、ブリヂストンのデータセットを活用することで、お客様のEV車両が経済的かつ効果的に稼働することを保証します。私たちは、お客様が社会的にプラスの影響を与えるための触媒となることを目指しています。

中期事業計画(2024-2026)へ向けての進化

1. サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業強化



北米 欧州 日本 豪州
南米 東南アジア 中近東

2. 新興国・成長マーケットでのプレミアムタイヤ事業化



インド 中国 など

3. スペシャルティタイヤ 「断トツ」プレミアム事業へ

プレミアムリーダー事業



プレミアム
リーダー
戦略



プレミアム
ニッチ
戦略

タイヤセントリックソリューション事業



断トツ商品力「MASTERCORE」を軸に
ソリューション拡大



ソリューションビジネスモデル構築の戦略起点として
次世代ソリューション構築

4. 成熟国中心でのタイヤセントリックソリューション事業拡大



小売サービス
ソリューション
ネットワーク



リトレッド
タイヤメンテナンス

北米 日本 豪州 タイ 北米 南米 日本 豪州

5. 北米 モビリティテック事業構築 (BtoB/トラック・バス系にフォーカス)

欧州 Webfleet Solutions / 北米 Azuga の連携強化
—「フリートケア」を北米で拡充

これまでのプレミアムタイヤ事業、ソリューション事業の進捗を踏まえ、中期事業計画（2024-2026）では、5つのビジネスステージに分けて、グローバル・リージョナルで、強化・拡大する事業・財・地域を明確に特定し、バリューチェーン全体におけるオペレーショナルエクセレンスを追求していきます。

5つのビジネスステージ

- 中期事業計画（2021-2023）でプレミアム化にフォーカスしてきたプレミアムタイヤ事業は、次のステージに向けて、「サステナブルなグローバルプレミアムタイヤ事業」としてさらに強化していきます。地域ごとに、当社のポジションに合わせた戦略を策定していきます。リーダーポジション獲得を目指す北米、フォロワー戦略をベースとしながらも、ソリューションを取り込み、ユニークポジションを目指す欧州、断トツリーダーポジションの維持・強化を目指す日本を中核に、次の利益貢献地域として期待する南米・東南アジア・中近東で強化を進めます。
- 新興国・成長マーケットにおいては、特にインド・中国の乗用車系ビジネスのプレミアム化を推進していきます。
- 収益の柱の1つである鉱山用タイヤを含むスペシャルティタイヤは、プレミアムタイヤとソリューションを組み合わせた「断トツ」プレミアム事業への成長を目指します。鉱山タイヤは断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」を軸にプレミアムリーダー戦略を実現していきます。航空機・モーターサイクルタイヤではプレミアムニッチ戦略を確立していきます。
- 成熟国を中心に、タイヤセントリックソリューション事業の拡大を進めます。乗用車系は、主に北米で、小売サービスソリューションを強化し、日本・豪州・タイでも拡充していきます。トラック・バス系はリトレッドを軸に、競争優位がある北米・南米を中心に、日本・豪州でも拡大を図ります。
- 新たな挑戦として、北米において、プレミアムタイヤとタイヤセントリックソリューション、モビリティソリューションを連動させ、お客様に新たな価値を提供する「モビリティテック事業」の構築を目指していきます。まずは、欧州 Webfleet Solutions と北米 Azuga の連携を強化し、今後の競争優位獲得ポイントとなる、タイヤサービース・フリート管理の一括サービス「フリートケア」の北米における展開を進めていきます。

この全体像をもって、中期事業計画（2024-2026）を具体化、構築しています。

化工品・多角化事業

対象となるBridgestone E8 Commitment



シャープにコアコンピタンスの活きる領域にフォーカス プレミアム化、ソリューション化を推進

シャープにコアコンピタンスの活きる領域にフォーカスする化工品・多角化事業は、プレミアムタイヤ事業と同じ考え方で、プレミアム化、ソリューション化、サステナビリティを中心に、社会価値・顧客価値を創造していきます。

中期事業計画(2021-2023)においては、米国のEV向け空気バネ、欧州のプレミアムゴムクローラ、アジアのプレミアム油圧ホースにおいて生産能力増強投資などを進めています。

以下に、主な取り組みをご紹介します。

》プレミアム油圧ホース

様々な産業のオペレーションを止めないことに貢献
油圧ホース事業は、ゴム材料などを操る「高分子複合体を極める」技術力から生まれる断トツ商品、生産・販売のグローバルフットプリントなどのコアコンピタンスを軸に、グローバルで油圧ショベルなどの建設機械へ提供しており、新機直納用、市販用、ソリューションを連動したビジネスモデルを強みとしています。昨年、タイ工場へのプレミアム油圧ホース生産能力増強投資を実行し、「創って売る」体制を強化しました。「使う」段階においても、米国のモバイルバンサービスなどグローバルでリーディングポジションにあるチャンネル網を活用したソリューションを拡充していくことで、提供価値を増幅していきます。

》EV向け空気バネ-EV化を支える

米国の空気バネ事業は技術イノベーションを通じて、EV向けに電費の向上やバッテリーの保護に貢献する空気バネを開発・製造しています。世界的なEVの需要拡大に対応し、米国ウィリアムズバーグ工場ではEV向け空気バネの生産能力の増強を進めるなど、足元からカーボンニュートラルなモビリティ社会の実現に貢献していきます。



Justin Monaghan
President, Firestone Airide
Bridgestone Americas, Inc.

米国を中心に空気バネ事業を展開するFirestone Airideは、世界中の交通機関から振動や衝撃をなくすために考案された革新的な空気バネの技術開発を引き続き進め、安全性・効率性・利便性・サステナビリティ、コネクティビティのすべてが向上するモビリティ社会の進化に貢献することを目指しています。特にEV向け空気バネを通じて社会価値・顧客価値を創造していくことで、引き続き足元からカーボンニュートラル化をサポートしていきます。

● 化工品・多角化事業の概要とコアコンピタンス

