



中長期事業戰略進捗

2020年9月15日

代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

コミュニケーションプラン

- 第1部 - 7月8日(水) 「中長期事業戦略構想」

■ 中長期事業戦略構想 全体像

Bridgestone 3.0 (第三の創業)

- 第2部 - 8月7日(金) 上期決算発表

■ 上期決算発表・年間業績見込み

■ 中長期事業戦略進捗 コア事業／成長事業／ポートフォリオ経営の方向

- 第3部 - 9月15日 (火) 「中長期事業戦略進捗」 @Bridgestone Innovation Park

■ 中長期事業戦略進捗

- 技術イノベーション
稼ぐ力の再構築と新たな成長の起爆剤
- Bridgestone Innovation Park (第1期)
Bridgestone Innovation Galleryオープン
共感よりスタート



Bridgestone Innovation Gallery

2020年11月12日 (木) 第三四半期決算発表

■ 第三四半期決算発表・年間業績見込み

■ 中長期事業戦略進捗

2021年2月 「中期事業計画」発表

■ 「中長期事業戦略構想」を軸とした中期事業計画

ビジョンを支える技術イノベーション

最高の品質で社会に貢献

断トツ × 真のグローバル企業

グローバル経営 × ガバナンス強化

1931-

Bridgestone 1.0



創業

タイヤ・ゴム事業

日本で創業、アジアへ展開

1988-

Bridgestone 2.0



グローバル化
(第二の創業)

グローバルへ進出

1988年 Firestone買収

2020-

Bridgestone 3.0



ソリューション化
(第三の創業)

タイヤ・ゴム事業

×

ソリューション事業

2007年 Bandag買収

2019年 Webfleet Solutions買収



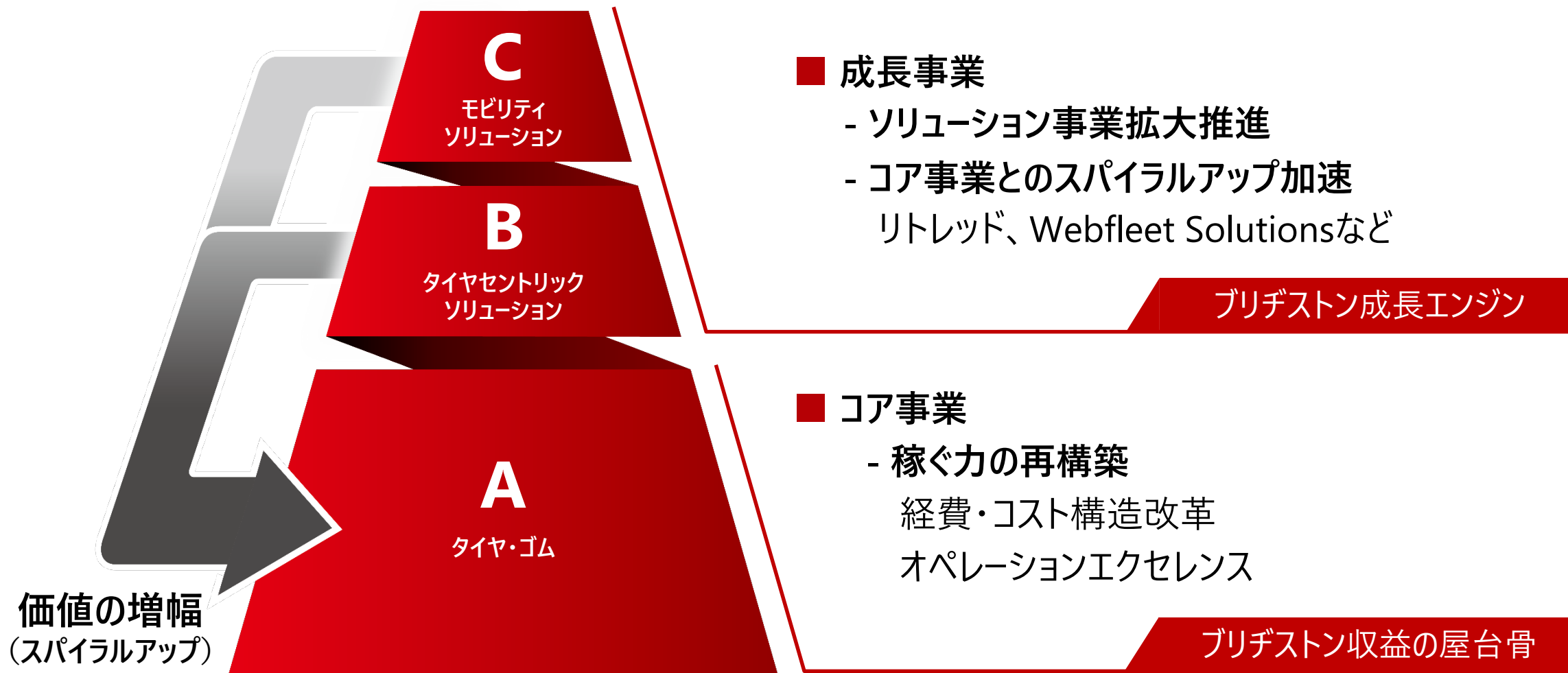
技術イノベーション

リアルとデジタルの融合で継続的にイノベーションを起こす

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**

コア事業・成長事業と技術イノベーション



技術イノベーションが「新たな成長の起爆剤」としてコア事業・成長事業を支える

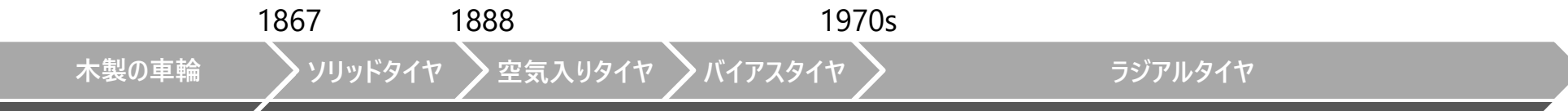
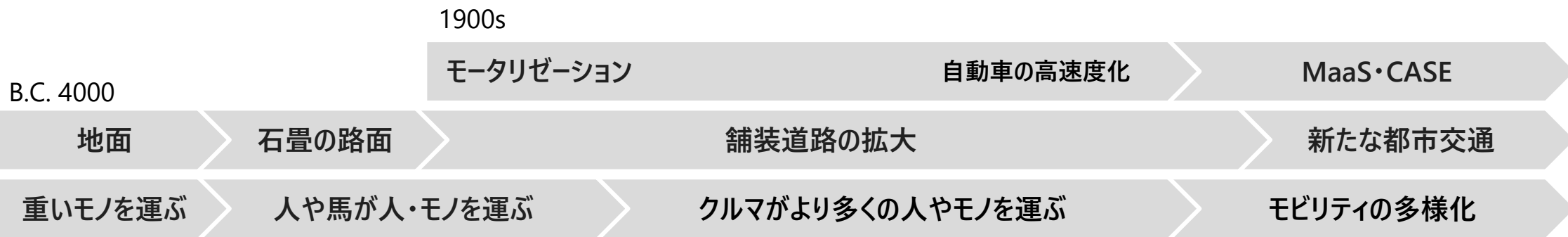
グローバルビジネスシナリオ（2020-2023）

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------|---|--|--|---|
| COVID19 インパクト | 年内に第二波影響見込む | 年間を通じて影響継続 | 徐々に回復へ | 回復 |
| ステージ | | 危機管理 | 稼働力の再構築 | 変革後の新たなブリヂストン |
| 戦略 フォーカス | <ul style="list-style-type: none"> ■ 「安全はすべてに優先する」 ■ キャッシュオリエンテッド経営 | 稼働力の再構築 経費・コスト構造改革 オペレーションエクセレンス：プレミアムビジネス戦略強化 (EtoE) | 戦略的成長投資 成長事業：リトレッド／Webfleet Solutions コアコンピタンス：DX／イノベーション | <ul style="list-style-type: none"> ■ 体質変革 <ul style="list-style-type: none"> ・コア事業：プレミアム領域強化 ・新たな事業ポートフォリオ ・レジリエントな高収益体質 ■ 新たな成長戦略の実現 <ul style="list-style-type: none"> ・成長事業：ソリューション事業の拡大 |
| 技術 イノベーション | Bridgestone Innovation Park（第1期 総投資額：約300億円） Bridgestone Innovation Gallery／B-Innovation／B-Mobility | | | |
| | “イノベーションでソリューションを” リアル × デジタル <ul style="list-style-type: none"> ・ブリヂストンのDX：素材・開発・モノづくり・エンジニアリングチェーン ・共感から共創へ “より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に” 断トツ商品開発、断トツソリューションの進化へ | | | |

モビリティ・タイヤの進化とブリヂストン



モビリティ



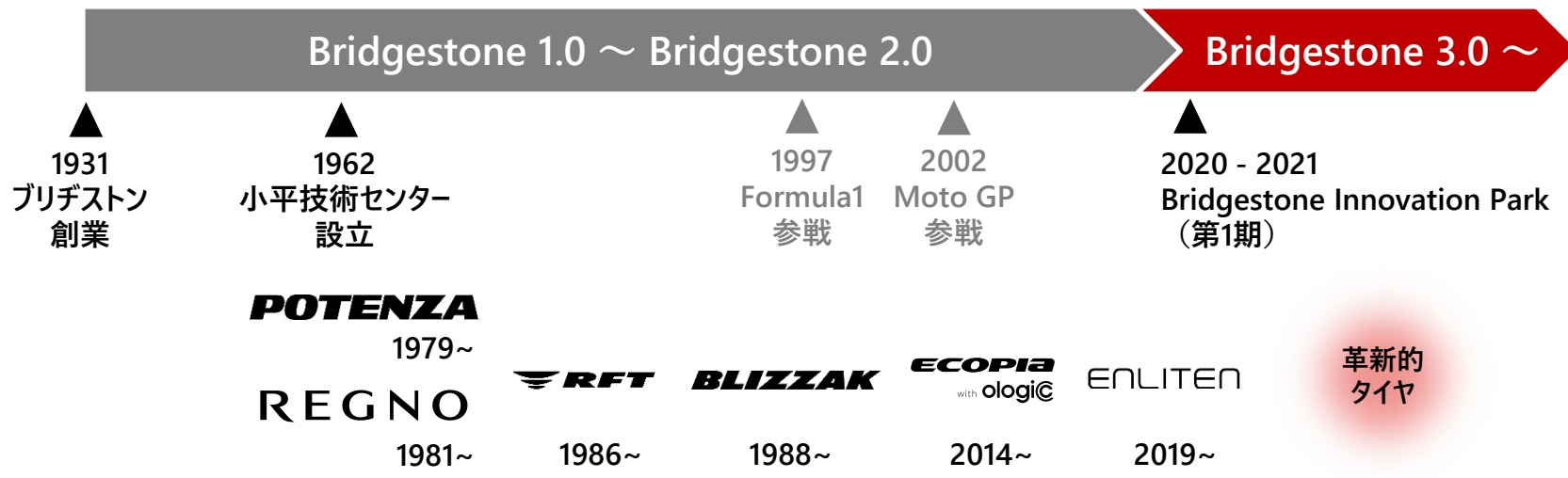
木製

ゴム製

車輪の発明：最古のイノベーション
@メソポタミア文明



タイヤ



ブリヂストンの断トツ商品

Bridgestone Innovation Park

Bridgestone 1.0 ~ Bridgestone 2.0



Bridgestone 3.0 ~

小平再開発ビジョン - Bridgestone Innovation Park -

「技術の小平」から、新しい価値を創造し、未来へつなぐ

日本のモータリゼーションへの貢献

平屋建て、工程設計など最新式のモデル工場
工場と研究所が向き合い、協力して良い製品を生み出す

モビリティ

安全で快適なモビリティ社会を支える

地域と従業員のコミュニティ

社宅、病院など福利厚生施設整備、小学校建設・寄贈

一人ひとりの生活

すべての人々の生き生きとした生涯生活を支える

地域の環境、働く人の健康

工場周囲に植樹、排水・排煙・騒音・塵埃対策

環境

持続可能な地球環境を支える



Bridgestone Innovation Park

Bridgestone Innovation Park

(第1期)

B-Mobility

ミニテストコース (2021~)

B-Innovation

イノベーションセンター (2021~)

Bridgestone
Innovation Gallery

(2020年11月一般公開予定*)

イノベーションを通じて新たな価値を創造するグローバル拠点
共感からスタート、共議・共研・共創へ

*COVID-19感染拡大の状況を見て判断

1

WHO WE ARE

挑戦の歩み



2

WHAT WE OFFER

モビリティ社会を支える



3

HOW WE CREATE

創造と共創



4

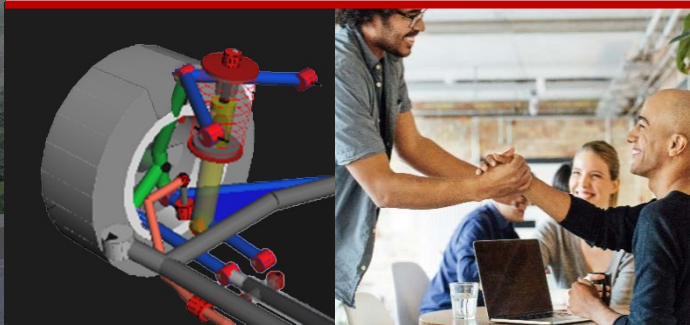
WHERE WE GO

新たなチャプターへ



*COVID-19感染拡大の状況を見て判断

共創



パートナーとリアルとデジタルで
価値を共創

共感



技術提案／見て、触れていただく
イノベーションとその可能性を体験

共研



親和性の高いパートナーと共同研究
共研契約を結んだ方と試す、形にしてみる

B-Innovation

イノベーションセンター (2021～)

共議



臨場感のあるVR共議
検討内容をその場で共有



B-Mobility

ミニテストコース (2021~)



B-Innovation

イノベーションセンター (2021~)

リアルとデジタルを組み合わせることで
「すぐに形にして、すぐに試す」をくり返すアジャイルな開発が可能に

グローバルイノベーション拠点 & Center of Excellence (CoE)

tirematics

webfleet solutions



Digital Garage

技術センター（イタリア・ローマ）

独自のアルゴリズム

デジタルシミュレーション

摩耗予測モデル

コモナリティ・モジュラリティ

技術イノベーション連携の中核

Bridgestone Innovation Park

技術センター（東京・小平）



Mobility Lab.

技術センター（米・オハイオ州アクロン）



basys

強いリアルとデジタルの組み合わせでグローバルに連携、CoEで推進

技術イノベーション

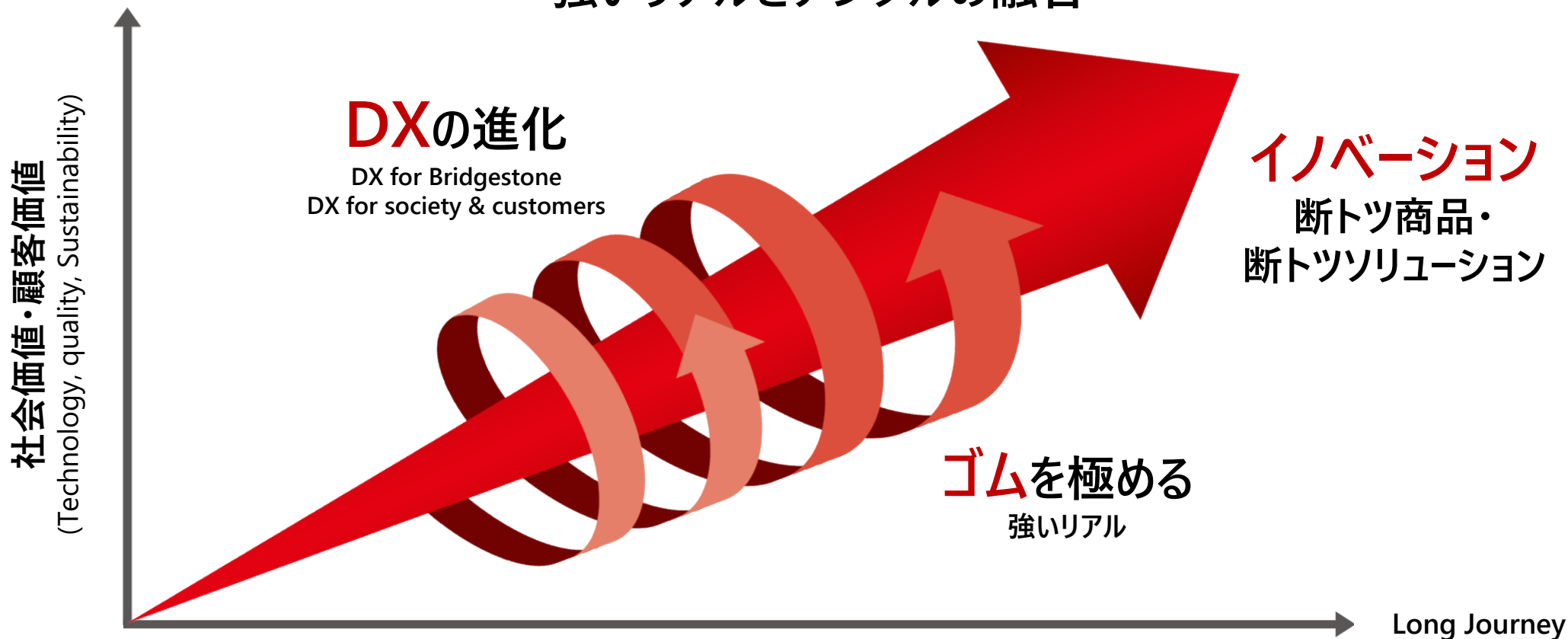
執行役専務 Global CTO

坂野 真人

技術イノベーションの考え方

サステナブルビジネスモデル（社会価値と顧客価値の創造、競争優位性の源泉）を技術イノベーションで支える

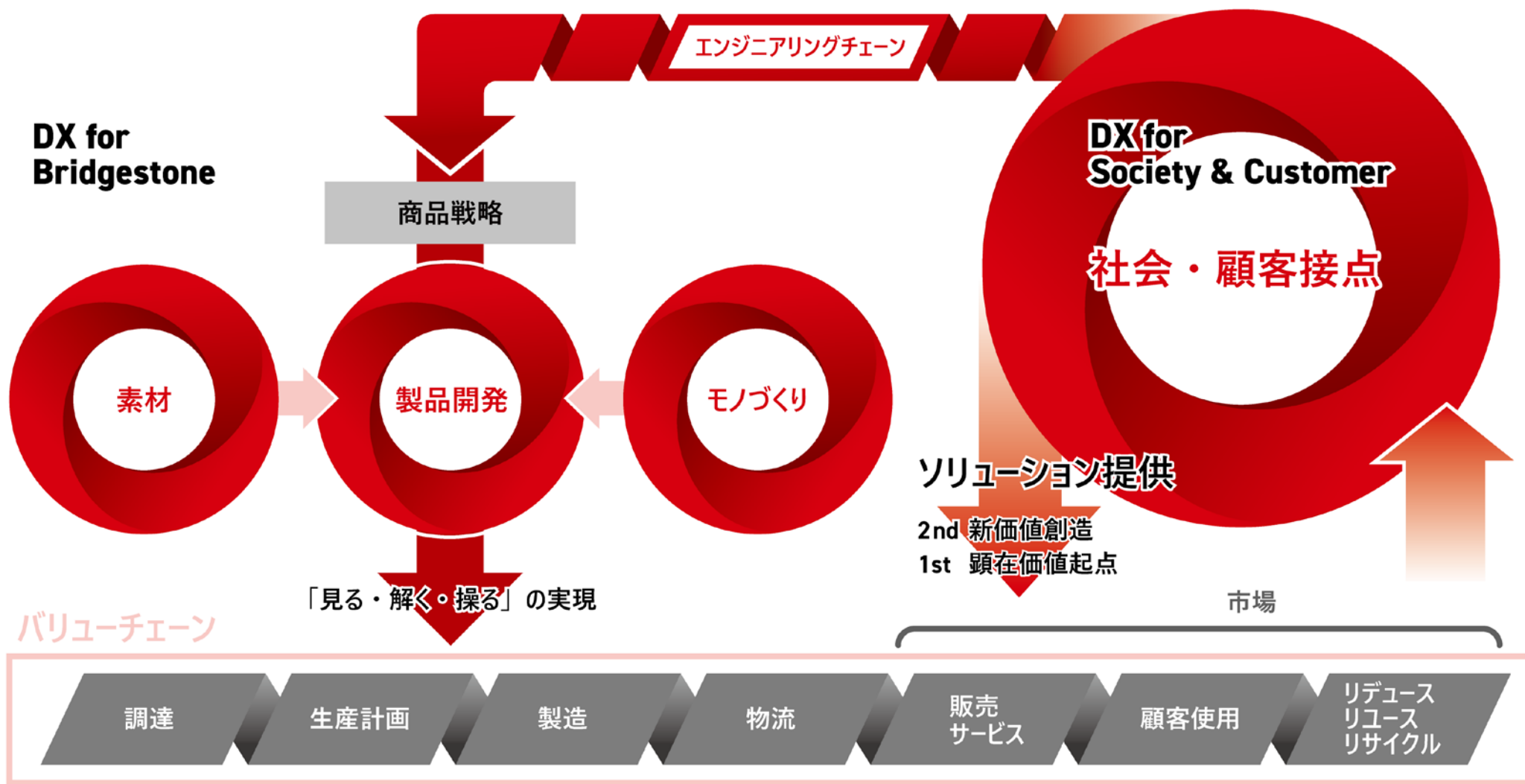
強いリアルとデジタルの融合



強いリアルであるゴムを極め、デジタルとの融合（DX*）によりイノベーションを生み出す

*DX= Digital Transformation

ブリヂストンのDX*



*DX= Digital Transformation

ブリヂストンのDX



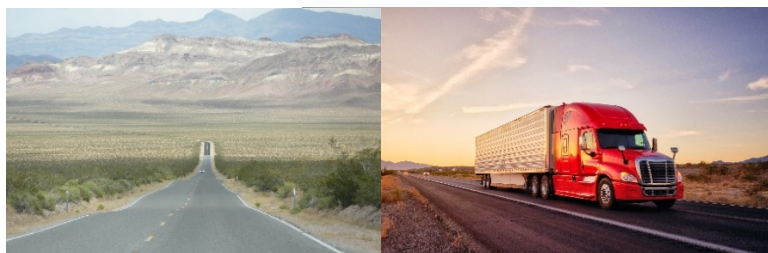
強いリアルとデジタルの融合：ゴムの極める／シミュレーション／独自のアルゴリズム

ゴムを極める ブリヂストンならではの強いリアル

- あらゆる車両、道、使用条件からきた豊富な経験 **世界の道を知っているブリヂストン**



限界性能



ロングライフ



耐久性能

- 計測・解析技術



- 素材技術



- 市場から高い評価を得ている商品群



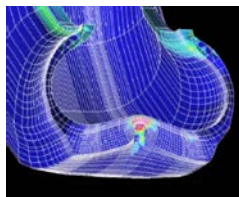
強いリアルにデジタルを融合することで、イノベーションが生まれる

強いリアルとデジタルの融合によるイノベーション 高度設計シミュレーション 「見る・解く・操る」

強いリアル（市場・タイヤデータベース）

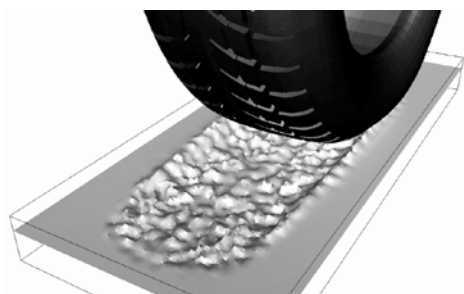


デジタル

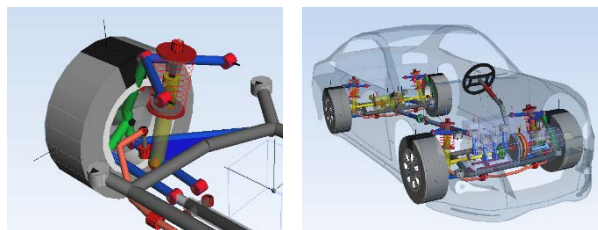


構造CAE*

高度設計シミュレーション



あらゆる路面での接地状態シミュレーション



タイヤと車両等の複合シミュレーション



BRIDGESTONE **MASTERCORE**



ENLITEN

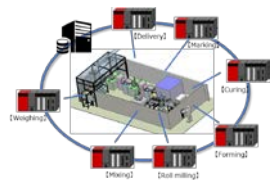
断トツタイヤ商品開発に展開、社会価値・顧客価値の創出を加速

*Computer Aided Engineering

強いリアルとデジタルの融合によるイノベーション

素材・配合シミュレーション「見る・解く・操る」

強いリアル（正確な情報を早く得る）



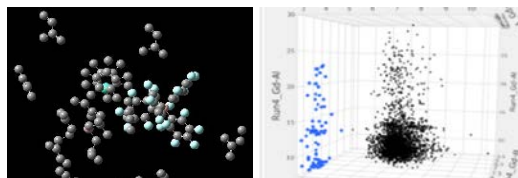
高速自動実験設備



高精度分析ラボ

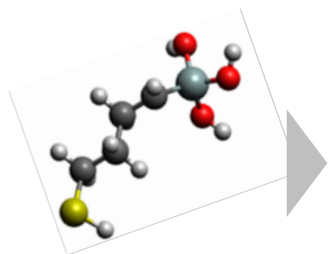
×

デジタル

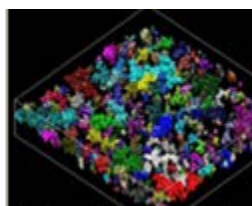


マテリアルインフォマティクス (分子CAE)*

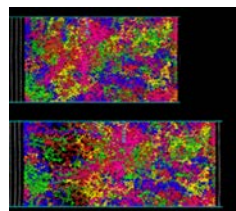
素材・配合シミュレーション



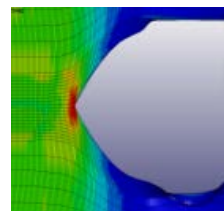
革新素材を創る



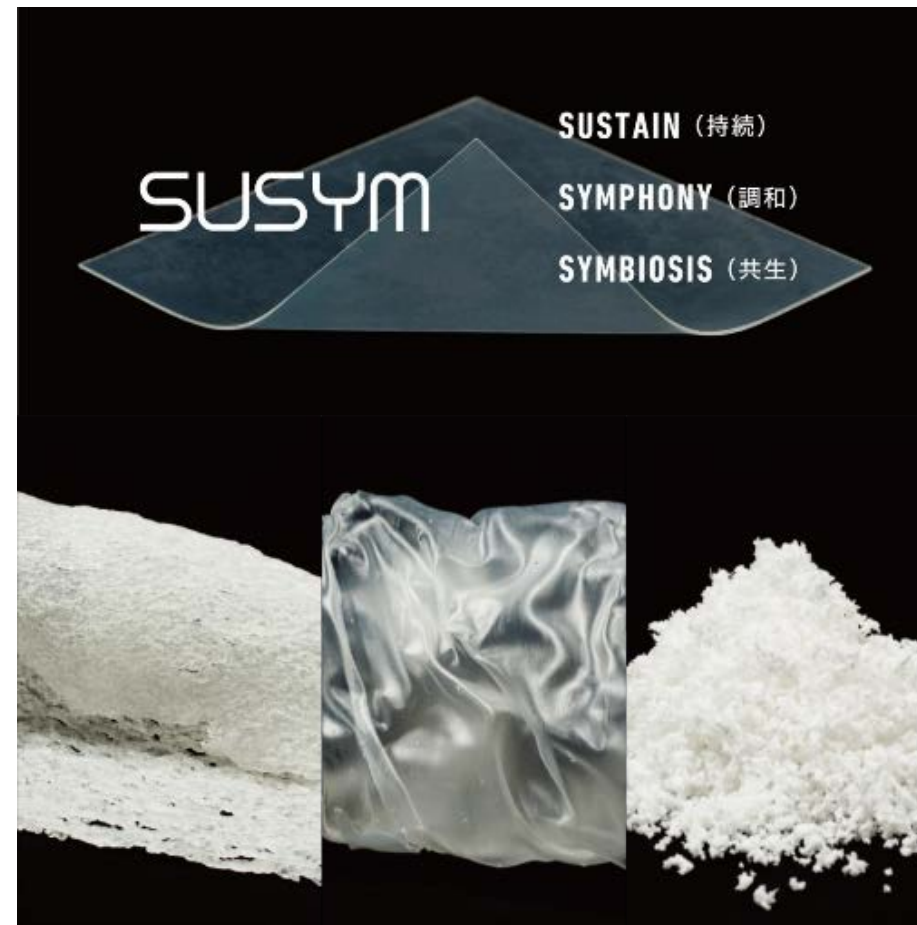
ナノレベルまで混ぜ込む



ゴムを引っ張る



き裂先端部




ゴムを極めた「強いリアル」とデジタルを融合し、未知の素材開発を加速

*Computer Aided Engineering

強いリアルとデジタルの融合によるイノベーション
独自のアルゴリズム 「見る・解く・操る」

強いリアル × デジタル



タイヤメカニズム
 ・接地
 ・摩耗
 ・疲労
 ・独特の変形

ユニークなアルゴリズム ~ メカニズム知見

ユニークなモデル

独自のシステムシミュレーション



高精度で大量の市場情報をリアルタイムで活用

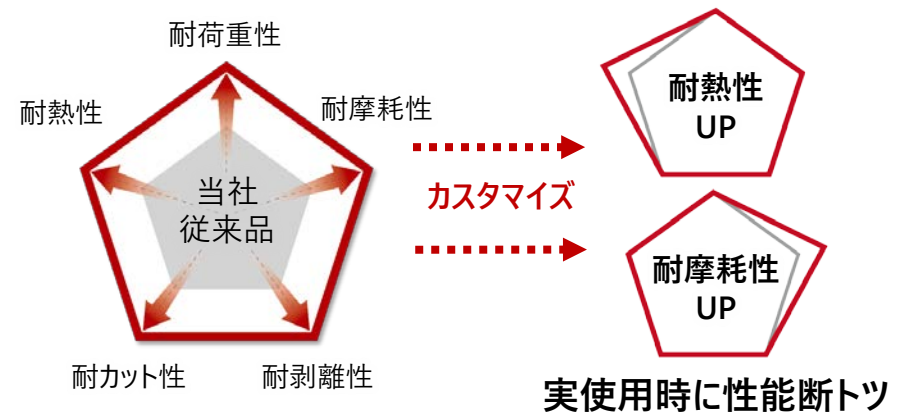


車両走行データ

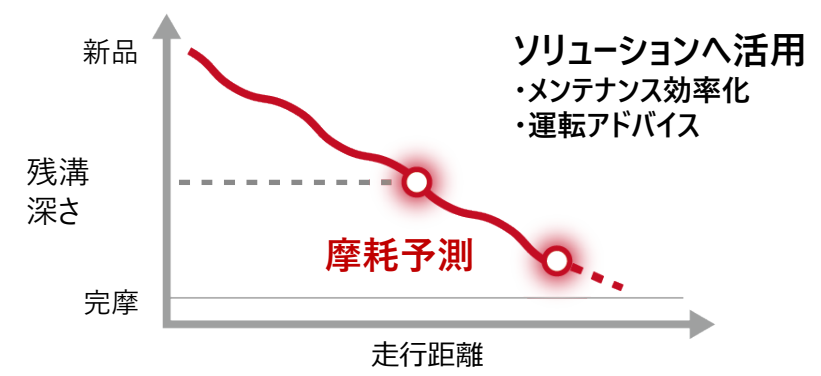
市場走行ビッグデータ

タイヤ市場データ

■断トツ性能・性能カスタマイズ



■タイヤ性能予測



当社独自のアルゴリズムにより、リアルタイムな性能予測を具体化 ⇒ 断トツソリューション加速

強いリアルとデジタルの融合によるイノベーション 航空機ソリューション - JAL協業

当社独自のソリューションプラットフォーム- Bridgestone T&DPaaS

空の移動革命を、航空機の
タイヤマネジメントで支えていく

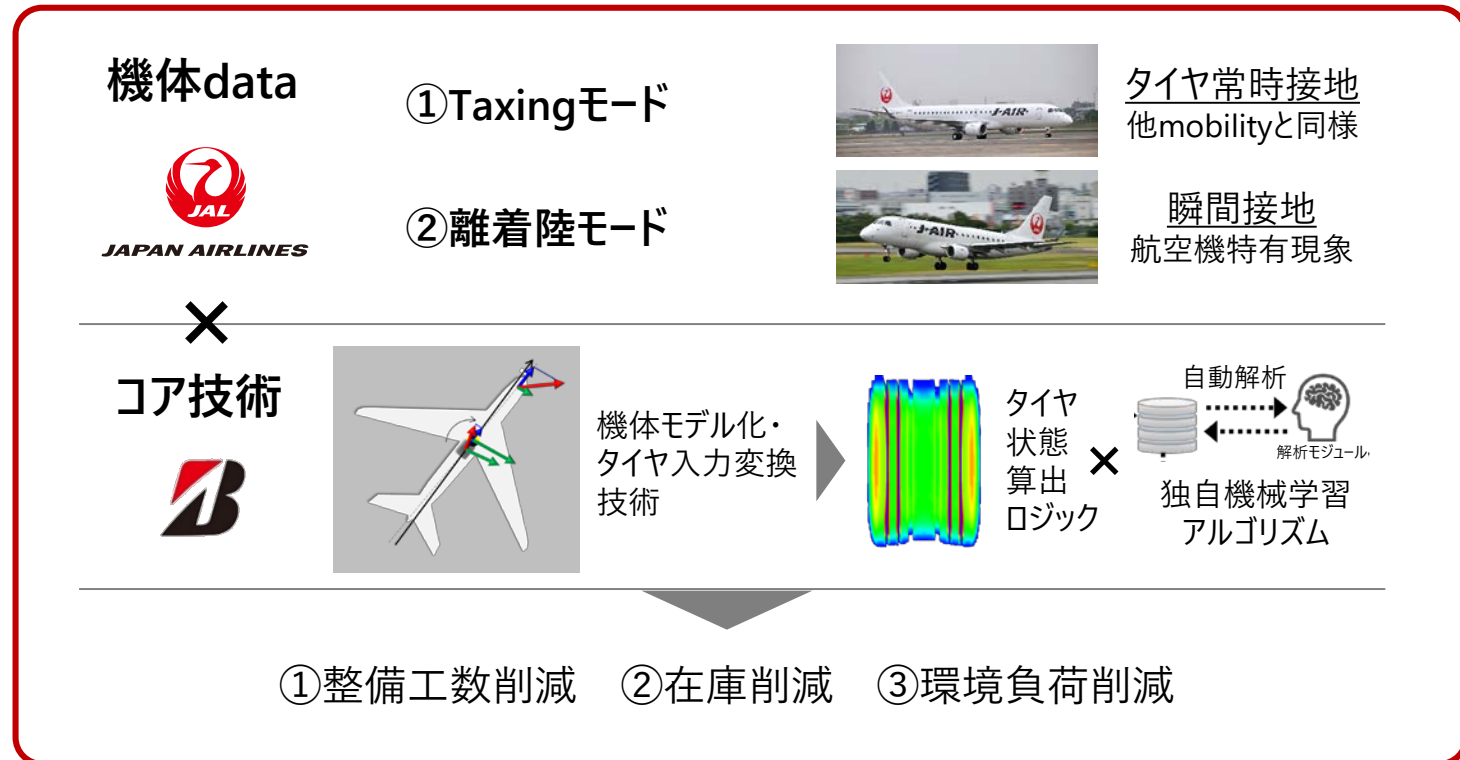
新興国の成長。LCC。プライベートジェット。
世界的な移動産業の進化で、旅客機はこれから
20年で約2倍に増えるという。過酷なタイヤ
摩耗に対してその保全を機体整備、運行管理と
連携してどうプログラムしていくか。ブリヂストン
は航空機のタイヤメンテナンス・マネジメント
で移動革命の安全品質をつくりあげていく。

**BRIDGESTONE
T&DPaaS**

タイヤ・ゴムの強み活かし、ソリューション事業へ進化

リアル ↔ **デジタル**

タイヤの性能状態予測



お客様と当社の価値そして社会価値へ

航空機ソリューションで培った技術・サービスを、トラックバス、乗用車などへ展開

エンジニアリングチェーンのイノベーション

BS独自 タイヤ開発「リアル」(匠の技・現場力) & 「デジタル」開発

一品一葉 「モノ・ベース」開発

モノの完成度・すり合わせ技術

匠の技・現場力の集合体

設計精度 設計者の経験・能力
実車評価 評価者の経験・能力

断トツ商品を提供
社会価値・顧客価値の創造



製品開発へフィードバック

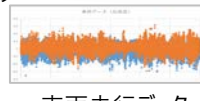
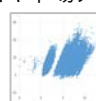


エンジニアリングチェーンのイノベーション 価値のスパイラルアップ

(より大きなデータで、より早く・より正確に・より容易に)

高精度で大量の市場情報が
リアルタイムに入手

タイヤ市場データ



車両走行データ

tirematics

basys

webfleet solutions

BRIDGESTONE MINING SOLUTION CENTRE

ユニークなアルゴリズムを通じて解析



自動解析



解析モジュール

リアル × デジタルによるエンジニアリングチェーンのイノベーション ⇒ 価値のスパイラルアップ
これがブリヂストンの新しい働き方

Bridgestone Innovation Park

(第1期)

B-Mobility

ミニテストコース (2021~)



B-Innovation

イノベーションセンター (2021~)



Bridgestone
Innovation Gallery

(2020年11月一般公開予定*)

イノベーションを通じて新たな価値を創造するグローバル拠点
共感からスタート、共議・共研・共創へ

*COVID-19感染拡大の状況を見て判断

イノベーションでソリューションを 断トツ商品開発の加速



市場データ

コミュニケーション・アイデア



高速自動実験設備
素材,分析lab
AI材料設計



社内外連携
共感～共創



新しいアイデア発想

アイデア創出

すぐ正確に創る

各コンポーネントの試作



3Dプリンター



VR



製造シミュレーション

B-Innovation × B-Mobility

実証実験

すぐ実証・メカニズム解析

高精度計測・室内評価

室内での
リアル&デジタル計測



手応え感計測



タイヤ入力計測



実路面でのリアル計測、
リアル体感



車両剛性計測



ULTIMATE EYE

エンジニアが「小さく、早く、思考を高速回転」し、開発を加速

イノベーションでソリューションを 新たな共感～共創

社外パートナーとの相互補完だけでなく、**コア領域の融合**による社会価値・顧客価値の創造加速



AIによる
ゴムのセンシングテクノロジー

ワイヤレス給電
インホイールモータ



- 2018年より新たな取組**オープンイノベーションハブ**を試行
- 当社製品や技術に触れていただき、**共感**を得る
- 共感頂いた皆様とコアコンピタンスの融合に関して**共議**する
- 生まれるアイデアをその場で確認しながら、**共研**、**共創**を行う

- 多くの企業やお客様と連携し、様々な技術、コアコンピタンスを結集
- ステークホルダーの皆様との共創活動による**新たな社会価値・顧客価値**を創造

B-Innovation × Bridgestone Innovation Gallery

当社のコアコンピタンスを活用する新たなチャレンジ
社内外とのタッチポイントを増やし、価値を共創

2050年に向けたブリヂストン技術イノベーションの姿

社会価値・顧客価値
(Technology, quality, Sustainability)



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

リアル × デジタルによるエンジニアリングチェーンのイノベーションで断トツ商品開発・断トツソリューションを加速
そしてその先 継続的イノベーションによる社会価値・顧客価値の創造



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。