



24MBP ビジネス具体化シナリオ

良いビジネス体質を創る

特集 経営・業務品質の向上ーブリチストンDNA／独自のデミング・プラン

24MBPでは「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」の4つのビジネス具体化シナリオに沿って、価値創造へ、よりフォーカスしていきます。特に24MBP 初年度である24年の最優先課題は、「良いビジネス体質を創る」です。グローバルで経営・業務品質の向上に取り組んでいます。この基盤となるのが、ブリチストンDNA「品質へのこだわり」と、それを反映する使命「最高の品質で社会に貢献」です。

ブリチストン独自のデミング・プラン

ブリチストンDNAの再確認では、原点へ回帰し、ブリチストン独自のデミング・プランを再確認・再浸透させることから始めています。ブリチストン独自のデミング・プランは、1960年代より、「デミング賞」の受賞を目指し、ブリチストンが推進した経営・業務品質の向上に向けた活動です。デミング賞は、「品質は工場のみで作られるものではなく、経営全体の問題で、経営トップの経営理念と深く関係する。品質向上には全社的な取り組みが必要である。」という考えを持ち、日本の品質管理運動に大きく貢献した米国の統計学者デミング博士の功績をたたえ、1951年に

創設されたものです。品質管理活動に全社的、総合的に取り組む会社に与えられる最高の栄誉と産業界で評価されています。ブリチストンは、1960年代に、経営の近代化、品質経営活動の強化を推し進めた際にこの考え方を取り入れ、1964年に、独自に「デミング・プラン」と名付け、推進本部を設置して取り組みを強化しました。1968年には、「デミング賞実施賞」を受賞し、現在も



デミング賞実施賞を受賞(1968年)

品質経営管掌のもと、「TQM (Total Quality Management) 推進部」を中心に活動を継続しています。ブリチストン独自のデミング・プランの基本思想である「良い品質の製品は、良い体質の会社から生まれる」、基本動作である「PDCA」、「5W1H (なぜなぜ分析)」、「標準化」、「データでものを言う」、「重点管理を行う」の5つの合言葉を、全社で再確認・再浸透しています。

ブリチストンDNA／「ブリチストン独自のデミング・プラン」の再浸透に向けて

再確認・再浸透にあたり、経営層からグローバル全従業員まで、全ての地域、階層において、デミング・プランの研修を進めています。その起点として、24年3月にG-EXCO(グローバル経営執行会議体)を創業の地である福岡県・久留米市で開催しました。グローバル経営チームメンバー全員で、創業者の足跡を巡ることで、ブリチストンDNAを現物現場で確認すると共に、「ブリチストン独自のデミング・プラン」を再確認・再浸透させるための勉強会、PDCA・なぜなぜ分析を用いた具体的な経営課題の議論、及び現物現場での生産現場改善活動の確認を実施しました。従業員へ向けは、創立93周年記念日に、経営品質向上に向けたメッセージをGlobal CEOより発信し、「ブリチストン独自のデミング・プラン」をグローバルに展開すると共に、グローバル、全階層においてワークショップなどの開催も進めています。

ブリチ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 ②5W1H (なぜなぜ分析) 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



これらの活動を通じて、当社の原点である創業者石橋正二郎氏の当社創業に掛けた想いや、創業以来培われてきたブリヂストンDNA、デミング・プランの意図・生い立ちについて、グローバル全従業員が理解を深めることで、経営・業務品質の向上へ繋げています。

業務品質向上:地道なグローバルTQM活動の強化

実際のビジネスや現場の活動にブリヂストンDNA/デミング・プランを再浸透させるきっかけとして、TQM活動や、当社グループの最高位の従業員表彰制度であるブリヂストングループアワードをグローバルでの財産として大切にしています。特にTQM活動は、1960年代の「デミング・プラン」推進以降、ブリヂストンDNAを強く反映し、継続的改善とイノベーションを追求する文化として受け継がれています。

世界各地の拠点におけるTQM活動の優れた事例を共有

することでイノベーションと継続的改善を促し、業務品質の向上を図ることを目的に、「グループ・グローバルTQM大会」を2010年より毎年開催してきました。2023年は、第13回大会をCOVID-19パンデミック後4年ぶりに対面開催で行い、世界各地・事業所から提出された2,000件を超える改善事例のうち、代表して16件が優秀な取り組みとして発表され、経営層や受賞チーム間での交流・意見交換が行われました。



第13回ブリヂストングループ・グローバルTQM大会

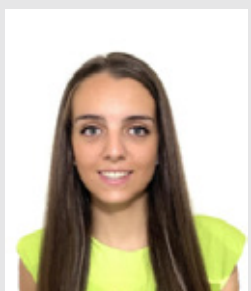
● グループ・グローバルTQM大会 受賞者



ブリヂストンDNA「品質へのこだわり」の下、私たちには良いタイヤをお客様が望むタイミングでお届けする責任があります。タイヤが流れる全長6kmのコンベアの異常を未然に防止する改善に取り組みました。加速度センサーを搭載したタイヤでコンベアを走らせ、今まで見えなかったローラーの回転不良データを収集・可視化し、予兆管理に繋がりました。これからも「デミング・プランの5つの合言葉」を愚直に実践し、お客様の日常を支え続けていきます。

近藤 真一郎

久留米工場
品質保証課 検査係 職長



私たちは、品質の更なる安定を通じた顧客価値向上に向けて、検査工程において、自動外観検査装置を導入しました。このプロジェクトは、複雑、且つ実装まで長期間に渡りましたが、PDCAを週次で綿密に回し状況をモニタリングすることで、実現することが出来ました。また、グループ・グローバルTQM大会への参加を通じて、多くの成功事例を知ることが出来ました。今後の改善活動にも、この体験を活かしていきます。

Patricia García

Final inspection,
Bridgestone Burgos Plant



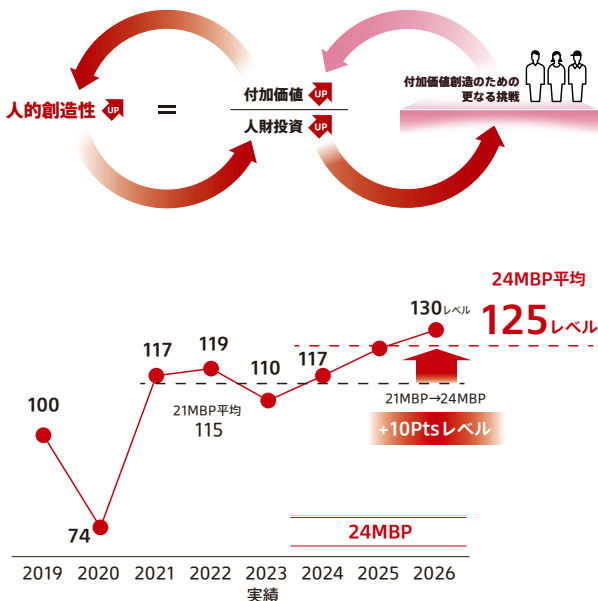
人的創造性向上／Bridgestone E8 Commitmentと連動した新たなDNA創造

一人ひとりの生産性・創造性(人的創造性)の向上

ブリヂストンは、事業戦略と連動した付加価値創造により、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、多様な人材が輝けるようになることを人材戦略の軸としています。「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」の実現、24MBPの優先課題である「経営・業務品質の向上」には、ブリヂストンのDNAに共感し、体現する「ブリヂストンらしい人材」を確保し、その一人ひとりの生産性・創造性の向上を図ることが不可欠であると考えており、会社の成長と従業員一人ひとりの成長の実現が両輪となるよう、様々な取り組みを進めています。

これらの取り組みの成果を示す指標として、「人的創造性」を2023年から試行し、24MBPよりグローバル経営指標として正式に導入しています。「人的創造性」は、人材投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生むことを基本的な考え方としています。調整後営業利益(付加価値)を人材投資(労務費、教育訓練費、福利厚生費の和)で割った値を「人的創造性KPI」と定義し、グローバル共通の一本の軸として、推移を把握しながら、地域や国ごとの課題に取り組んでいます。

● 人的創造性 KPI



人的創造性向上に向けた具体的な取り組み

■ 人材能力開発

ブリヂストンでは、事業戦略と連動した人材戦略に基づく人材育成を推進しています。ブリヂストンDNA浸透強化の推進と共に、会社の成長と従業員一人ひとりの成長の実現が両輪をなすものとなるよう、自ら挑戦・成長する意欲ある人材を支援し、更なる価値創出につなげていくための学びと挑戦の機会を拡充しています。取り組みを通じて価値創造の好循環を生み出すと共に、従業員エンゲージメントの向上にもつなげていきたいと考えています。

■ 現場100日チャレンジプログラム

当社では、自ら手を挙げ、自ら立てた課題や仮説の調査・検証に、各業務の国内外の現場で100日間取り組む、「現場100日チャレンジプログラム」を2023年4月から開始し、意識と行動変革を進めています。2023年は安全や調達など多様な機能・部署から15名が参加しました。2024年以降、プログラムをグローバルへ展開し、さらに多くの従業員の挑戦を後押ししていきます。

現場100日チャレンジプログラムは、品質部門に所属する私にとって、成長事業のTBリトレッドに関わる国内外のチームメイトと協働し現物現場・改善PDCAを回す貴重な機会でした。日本のタイヤ一本一本を解析し、故障の原因を特定する現品検討会を起点とした改善活動、米国のデータドリブンの市場解析ツール、工程QA要件を活用した再発防止強化活動などの多くの学びに加え、グローバルの幅広い人脈を築くことができました。今後、「リトレッドタイヤの品質保証体制強化」に向けてデミング・プランの5つの合



言葉を基本として業務品質を向上していけるよう努力して参ります。

西田 拓馬
CQO・品質部門
G原材料・中材品質システム課

■ デジタルスキル強化(デジタル100日研修)

当社では、各自のスキルレベルにあわせてプログラムを選び、学びに挑戦する機会の一つとして、「デジタル100日研修」を

導入しています。デジタルリテラシー協議会がまとめたデジタル基本リテラシーを座学で学ぶ初級研修、担当業務に関わるデジタル技術をより深く学ぶ演習研修など幅広いレベルに対応しており、2023年は延べ700名超の従業員がデジタルスキル強化に取り組みました。「リアル」×「デジタル」の融合による社会価値・顧客価値の創造は24MBPの達成、「2030年長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」の実現に不可欠であると考えており、今後もグローバルでデジタル人財の裾野を広げ、育成・獲得を推進していきます。

多様な人財が輝くための環境整備

■ 多様な人財が輝ける場づくり

ブリヂストンは、多様な人財の活躍こそが「Bridgestone E8 Commitment」に表される価値の創出につながるという考えの下、多様な人財が輝く職場環境を整備しています。「Bridgestone E8 Commitment」と連動したグローバルカルチャーチェンジを推進する上で、従業員エンゲージメント向上を重要課題の一つと位置付けており、2023年からはグローバル統一のエンゲージメントサーベイによるモニタリングへと移行しています。国・地域毎の文化、特性の違いを尊重しながらも、グローバル共通の評価と活動の軸をもって、取り組みを深化・進化させていきます。

ブリヂストンには、プレミアムタイヤ、ソリューション、化工品・多角化といった幅広い事業領域と川上(原材料)から川下(販売・サービス)までのバリューチェーンがありますが、どの事業領域・バリューチェーンにおいても、ステークホルダーに

さらなる価値を提供すべく、主体的に行動を起こし、挑戦する姿勢は不可欠と考えています。今後も種々取り組みを通じて、「多様な人財が“輝く”、多様な挑戦の場”づくりを進めるとともに、従業員エンゲージメントの向上や「Bridgestone E8 Commitment」による価値創造と連動した新たな企業文化、DNAの創造、カルチャーチェンジの推進を図り、多くの従業員の挑戦と成長を後押ししていきます。

■ 働きやすい環境の整備

当社では、DE & Iマネジメントワークショップや、女性特有の健康課題をテクノロジー活用で解決するフェムテックプログラムなどのDE & I領域における取り組み、生産現場における環境改善に向けた取り組みなど、多様な人財が働きやすい環境整備を継続的に進めています。

生産現場における環境改善に関しては、現場最前線の従業員の声を反映した即効性ある投資を実施し、福利厚生の実施、職場環境改善、労働負荷軽減策に取り組んでいます。特に、安全はブリヂストンの企業経営の基盤であり、安全宣言に掲げる「安全はすべてに優先する」を具現化し、安全な職場で安心して働くために、バリューチェーン全体を活動範囲として、一人ひとりが安全活動を推進しています。多様な人財の活躍に向けた人間工学的リスクへの配慮、規制の変更、機械や設備の経年変化、新技術の導入対応等、様々な状況変化を踏まえて安全/防災基準を継続的に更新するとともに、全従業員が安全に対する意識を真摯に育んでいます。多様な人財が働きやすく、働きがいを持って働ける職場づくりを、継続的に推進していきます。



Anisara Tisamee
General manager
Safety and Disaster
prevention,
Bridgestone APIC

グローバル品質経営コミュニティ内の基盤領域安全チームは、「強固な安全文化」を構築するための包括的なロードマップを策定し、安全宣言に掲げるグローバルでの「パーフェクトな安全」の実現を目指しています。この目標に向け、私たちは「意識」「技術」「仕組み」の面から、共通安全規定項目の実践(3S・KY・RA・安全ルール)、安全技術の開発、グローバル安全基準の構築といった様々な活動を推進しています。また、「安全成熟度評価」を活用し、PDCAのサイクルに沿って継続的な改善を図っています。

私たちは、安全を企業経営の基盤と捉え、チームメイトを守る安全文化を育み、安全で働きやすい職場の実現に向け、全バリューチェーンに貢献するよう努めています。





ブリヂストン流DX

対象となる Bridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Economy

Empowerment

人的創造性向上と連動して、価値創造と生産性・創造性向上を支えるDX(デジタルトランスフォーメーション)を進化させています。

ブリヂストン流DXのテーマは、「より大きなデータで、より早く、より容易に、より正確に」です。現場密着型の技術サービスにより得られた市場・顧客データや、経験則にもとづく実験・実証により培ってきた技術、開発データなどの強い「リアル」に「デジタル」を融合させることで、独自のシミュレーションやアルゴリズムなどを活用し、イノベーションを加速することを目指しています。

これまで、2000年代から、素材領域におけるマテリアルインフォマティクスや、製品開発におけるシミュレーション技術、

AIを実装したタイヤ成型システム「EXAMATION」の導入など、徐々にデジタル力をモノづくりへ取り入れると共に、エンジニアリングチェーンヘデータを繋ぐことで断トツ商品の開発に貢献してきました。これらをさらに進化させると共に、AIを活用した独自のアルゴリズム構築によるソリューションの提供など、バリューチェーン全体を繋ぎ、断トツ商品の価値を増幅することで、社会価値・顧客価値を創造するDXを進めています。

このDXを支えるのが、グローバルデジタル人財です。リスキングを含めた社内研修の拡充や大学などパートナーとの共創を通じて、グローバルで2023年 約1,600人から2026年に2,000人レベルまで拡大することを計画しています。



全社員がデータの意味やデジタル技術の特性を理解し業務に活かして新たな価値を創造できるようにすることを目指し、デジタル人財育成プログラムを企画してきました。これまでデジタル技術に触れてこなかった方も学び始められるように、初級から上級まで体系的に学べるレベル別の研修プログラムを構築しています。この研修プログラムではブリヂストン独自の課題やデータを事例として取り入れることで、研修コンテンツを自分事として捉え、学習効果を高められるよう工夫を行いました。

花塚 泰史

デジタルソリューションAI・IoT規格開発部門長

Bridgestone Innovation Parkを活用した共創「共感から共創へ」

対象となるBridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Empowerment

今後の価値創造に向けては、従業員、社会、パートナー、お客様と繋がり、共に新たな価値を創造する「共創」が不可欠です。ブリヂストンは、東京・小平市にある研究開発拠点を再構築し、イノベーション拠点「Bridgestone Innovation Park—BIP」として、2022年に本格稼働させました。ブリヂストンの歩みやDNA、事業活動や未来に向けた活動をご紹介します。共感の場とする「Bridgestone Innovation Gallery」に、ブリヂストンのコア技術や商品を実際に見て触ってアイデアを膨らませる場「Bridgestone Open Innovation Hub」、工作機械などを有しアイデアを形にする場「ラフプロトスタジオ」と社外のパートナーが使用できる「共創オフィス」などを有するイノベーションセンター「B-Innovation」、モビリティに関する技術や製品のプロトタイプを、実車を使ってすぐに体感・検証することができるテストコース「B-Mobility」の3つの施設で構成され、共感から共議・共研へと関係を深め、共創を実現する複合施設です。

このBIPを起点に社会価値・顧客価値の創造に向けて、産官学のパートナーと共同研究を推進しています。2023年には、Open Innovation Hub に約2,200人の方にご来館頂き、

17件が共同研究に発展しました。

その一例として、日本電信電話株式会社(以下「NTT」とは、両社が掲げるビジョンの親和性が高く協調できる領域が多いことから、両社のビジョン実現に向けて、両社の強みをベースに、「デジタルツイン」「サステナビリティ」「タイヤを介した環境及び人にやさしい街づくり」の3つの分野において共同研究を加速しています。また、株式会社ティアフォーとは、自動運転技術の研究開発や実用化などモビリティ進化への貢献を目指した共創も推進しています。加えて、次世代放射光施設NanoTerasu(ナノテラス)を活用した材料開発を推進する東北大学との共同研究、共同研究や人材育成などの包括的な取り組みを進める九州大学との連携など、ブリヂストンのコアコンピタンスを活かした産官学連携での共創活動を拡充しています。

このBIPを中核に、米国(オハイオ州・アクロン)・欧州(イタリア・ローマ)を合わせたグローバル3極のイノベーション拠点が連携し、各極の地の利・強みを活かした役割分担に基づく技術開発と、それを実現するための共創活動をグローバル一体となって進めています。



 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2,200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



知的財産戦略

知的財産活用の伝統を活かした革新

ブリヂストンは、知的財産（以下、知財）を社会価値・顧客価値に変換するメカニズムの可視化とROIC視点での知財投資効果検証により、投資の確度を高め、企業価値向上に貢献する知財マネジメントに取り組んでいます。

当社の知財活動は、独自の「秘伝のタレ」とも言うべき知財を生み出し、継ぎ足し、発展させることを全ての事業における基盤としています。この基盤のもとバリューチェーン全体で生まれるナレッジ・ノウハウ・特許など様々な知財を「現物現場」で理解・可視化し、「知財ミックス」として事業モデルに合わせて効果的に組み合わせることで、社会価値・顧客価値の増幅につなげる知財マネジメントを戦略的に進めています。



知的財産の社会価値・顧客価値への変換に向けて

知財を社会価値、顧客価値に変換するために、「メカニズム可視化」と「暗黙知可視化」の2つの可視化手法を活用し、知財投資による事業貢献の確からしさを高めています。

具体的には、メカニズム可視化を通じて、事業ポートフォリオ別の特性を捉え、事業戦略と連動した知財マネジメントを図っています。価値変換への起点となる「秘伝のタレ知財」は、

当社の真の強みであり、リアルとデジタルの二つの側面から当社知財ポートフォリオの中核を成すものです。例えば、リアルは、当社が創業から現在まで大切にしている現物現場で市場/現象を見る・知る力をベースに、お客様も気付いていない潜在的なニーズを洞察してソリューションを提案する力です。走る実験室であるモータースポーツ活動からも多くの「秘伝のタレ知財」が生まれ、今に継承されています。一方、デジタルでは、ビッグデータを読み解き、お客様のソリューションに繋がるナレッジへ変換する力が、航空ソリューションや鉱山ソリューションなどDXを活用した事業の基盤となっています。これらリアルとデジタルの両側面を持つ「秘伝のタレ知財」は、当社独自の知財ミックスによって、モノづくりで培われた知財だけでなくビジネスモデルの領域まで含めた新たな知財に変換されます。特許だけでなく、周辺にあるナレッジやノウハウなども含めた知財を戦略的に組み合わせることで、効率的・戦略的に価値を増幅し、拡大していくことができます。

また、暗黙知可視化においては、ブリヂストンのモノづくり・ソリューション事業を他社と差別化する上で極めて重要な暗黙知である「匠の技」を、製造現場だけでなく、開発・生産～物流～販売サービス/ソリューションなどあらゆる部門との現物現場でのコミュニケーションを通じて特定・抽出し、独自の強みを事業価値に繋げるための知財ミックスを拡充・強化しています。知財ミックスを軸に、バリューチェーン全体をスコープとした価値変換メカニズムの可視化に取り組むことで、「伝統」と「革新」を融合させた当社の強みに繋げています。

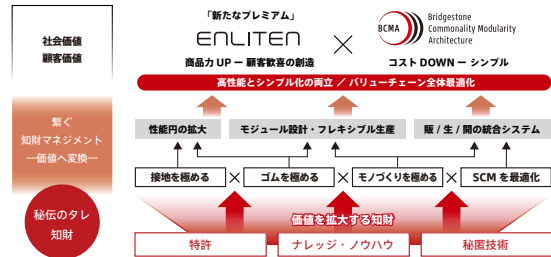
これらリアル・デジタルの「秘伝のタレ知財」を生み出し、価値への変換に発展させる源泉は、人財です。「Bridgestone E8 Commitment」をはじめ、当社のDNAを連続と受け継ぎ進化し続ける人財を形成する組織力自体も当社の知財マネジメントの重要な要素となっています。

知財可視化による価値の増幅は、パートナー企業との共創活動にも活かされています。オープンイノベーションにおける知財マネジメントでは、パートナー企業の知財の尊重を大前提に、当社の知財とパートナー企業の知財を有機的に組み合わせ、双方に価値が生まれるシナジーの創出に努めています。互いの知財を可視化し、知財の帰属を明確にした透明性と納得感のある知財契約により、双方が安心して知財を共有できる「知財安全圏」を確保することで、フェアなコミュニケーションと、自由闊達でWin-Winな共創活動、そのための関係構築に貢献しています。

ブリヂストン独自の「モノ基盤技術」ENLITENとBCMAの融合におけるメカニズム可視化

ENLITEN/BCMAにおいては、基盤技術と目指す事業モデルの関係性を仮説立て、知財が価値に変換されるメカニズムを図のように可視化しています。特許、ナレッジ・ノウハウ、秘匿技術から成る「秘伝のタレ知財」が技術イノベーションにおける「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」とサプライチェーンマネジメントの強さに繋がり、さらに、タイヤ性能円（総合性能）の拡大、モジュール設計/フレキシブル生産、販売・生産・開発の統合システムを通じて価値に変換され、ENLITENとBCMAの事業モデルが形成されていきます。可視化によ

● ENLITEN × BCMA 知財インフレンスダイアグラム（因果関係図）



り、現場のR & D/事業部門との相互理解が進み、密なコミュニケーションを通じて知財投資先の優先度を決定し、価値増幅の確からしさを高める知財マネジメントを実現しています。

共創活動における知財の貢献

ティアフォーとの共創活動においては、活動の初期段階から知財部門が参画し、知財契約の作成を通じて、両社がWin-Winとなる知財安全圏の構築に貢献しています。タイヤでの当社独自のモノづくりにおける知財と、革新的な自動運転技術に関するティアフォー独自の知財を掛け合わせることで、単独では実現できなかった知財が生まれ、両者の知財価値、

企業価値の向上につながる事が期待できます。当社にとっても、新たな技術分野である自動運転の技術・ノウハウをタイヤ/ソリューション開発に活かす上で、自由闊達なコミュニケーションの元で共創活動を実現できるメリットは大きく、例えばこれまで見えていなかったタイヤ基本性能の重要因子に関する気付きを得て、新たな知財の創出にも繋がっています。

ティアフォーとの共創活動 (P 69)

ROICを活用した知財投資対効果の検証

最重要経営指標であるROICの考え方を取り入れ、知財マネジメントの効果検証を行っています。具体的には、知財活用による売上への貢献額と知財収入額を「知財価値」と捉えた結果系KPIとして「知財価値創造性」を設定、結果を出すためのマネジメント施策を要因系KPIとして設定しています。結果系KPIで知財マネジメント全体を検証し、要因系KPIでマネジメント施策のPDCAを回すことで知財業務品質を向上させています。

知財投資リーン化の徹底とともに、知財ミックスの質の向上と事業モデルに合わせた知財ミックスの効率的・戦略的な使い回しにより、知財価値創造性は23年において19年対比で約2倍近く向上しました。要因系KPIの一つとして設定している知財ミックス数は、23年末時点で活用中が15ユニット、準備構

築中は26ユニットです。攻めと守りの両面から複数のKPIを設定しており、今後も知財投資効果の検証を通じて、知財マネジメントの継続的な改善と業務品質の向上に努めていきます。

