



24MBP ビジネス具体化シナリオ

良いタイヤを創る

ビジネス具体化シナリオの2つ目「良いタイヤを創る」では、ブリヂストン独自の「新たなプレミアム」と位置付ける商品設計基盤技術 ENLITEN と、ビジネスコストを低減するモノづくり基盤技術 BCMA を融合させることで、価値創造を加速していきます。

本数から価値へ — プレミアムフォーカスの加速

対象となる Bridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

中長期視点での戦略方向性

なぜ、「新たなプレミアム」の創造が必要か？

現在、PS（乗用車用）タイヤにおいては、プレミアム領域とする高インチタイヤの需要伸長が「追い風」となっています。この追い風は、24MBP 期間中は続くものの、2030年以降、もしくはもう少し早い段階でスローダウンする可能性があると思定しています。

まず、24MBP 期間中は、この追い風を最大限掴んでいきます。その上で、2030年以降の「追い風スローダウン」の中で踏ん張り、成長していくために、24MBP 期間からブリヂストンが独自に創造する「新たなプレミアム」を構築していきます。

既存プレミアム領域の強化

「本数から価値へ」プレミアムフォーカスの加速

需要伸長の「追い風」が続くPSタイヤを中心に、全ての財において「本数から価値へ」、プレミアムフォーカスを加速し、プレミアム領域の拡売・シェアアップを推進していきます。

市販用PSタイヤにおいては、26年にはプレミアムブランドを含めたプレミアム販売比率を70%とし、販売MIXを向上していきます。高インチタイヤでは、20インチ以上の超高インチタイヤにも注力し、さらに大幅拡売・大幅シェアアップを推進していきます。特に、最重要市場の北米では、高インチタイヤの拡売・シェアアップを継続強化することで、26年の高インチタイヤ販売比率を65%、プレミアム販売比率を80%まで引き上げていきます。欧州においても高インチタイヤでシェアアップを図り、その他地域においても、プレミアムフォーカスを徹底していきます。



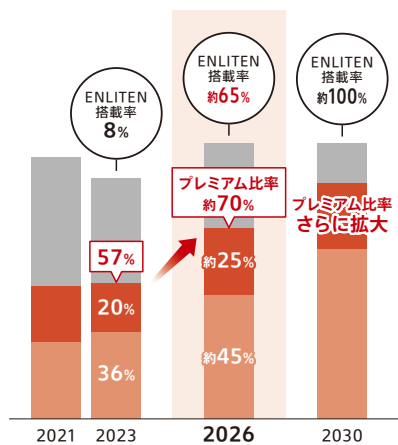
市販用TB(トラック・バス用)タイヤにおいても、グローバルで拡売・シェアアップを計画すると共に、北米・日本を中心としたリトレッド強化を進めることで、26年のTBビジネス全体におけるリトレッド比率をグローバルで50%まで向上させていきます。特に、強固なビジネス基盤を持つ北米では、新品・リトレ

ドのTBビジネス全体で拡売・シェアアップを進めています。

全てが超プレミアムタイヤであるOR(鉱山用)タイヤは、断トツ商品Bridgestone MASTERCOREを中核に、拡売・シェアアップを強化していきます。

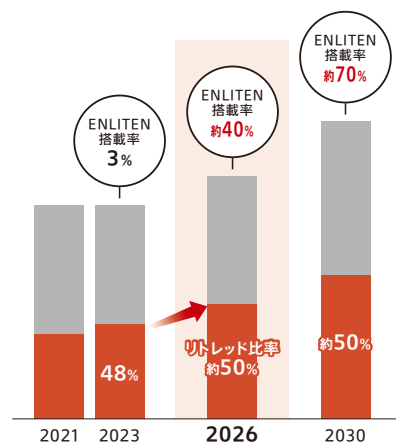
 **PSプレミアムタイヤ(市販用)**
プレミアムへのシフト加速

- 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



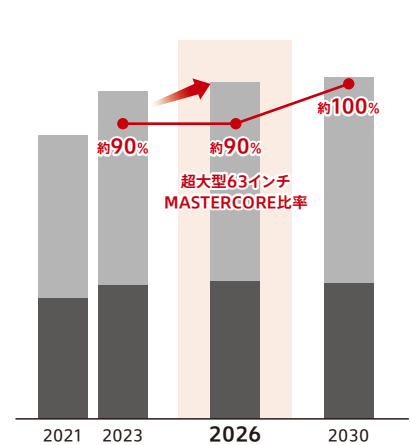
 **TBタイヤ(市販用)**
新品+リトレッド販売伸長・シェアアップ

- 新品タイヤ
- リトレッドタイヤ



 **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

- 大型タイヤ(新車用+市販用)
- 超大型タイヤ





乗用車用プレミアムタイヤ — ENLITEN® 「EV時代の新たなプレミアム」

対象となる Bridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

既存プレミアムの強化を基盤に、商品設計基盤技術ENLITENの拡大を通じて、ブリヂストン独自の「新たなプレミアム」を創造していきます。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)を叶えるだけでなく、多様なクルマ・使用環境における特性に合わせて、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)にエッジを効かせる「究極のカスタマイズ」を追求する技術です。特にPSタイヤにおいては、「EV時代の新たなプレミアム」として、EV化などを背景としたタイヤに求められる価値の変化・多様化へ対応していきます。

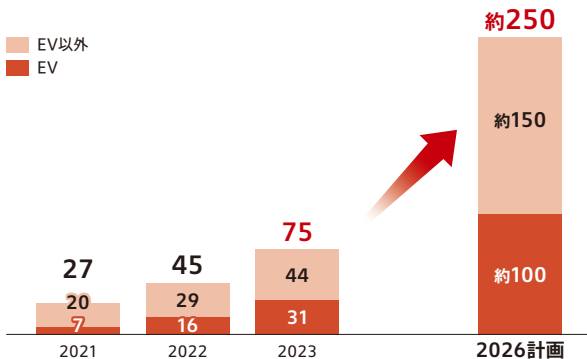
ENLITEN 拡大 — OE/REP* 連動 乗用車用プレミアムタイヤ (OE)

ENLITEN 拡大の起点となる新車装着については、プレミアム車種/OE、プレステージOE、プレミアムEVへのアプローチを強化していきます。ENLITEN技術による「究極のカスタマイズ」を具体化し、価値を認めて頂くことで、ENLITEN新車装着車種数(グローバル累計)を、23年末 75車種から26年末 約250車種まで、EV時代に台頭する新興EVメーカーも含めて拡大する計画です。また、プレステージOEへのアプローチ強化を通じて、サステナブルなプレミアムブランド構築とも連動していきます。

EV導入初期段階のプレミアムEVユーザーは、新車用から市販用への回帰需要が高い傾向にあります。新車装着拡大を起点に、市販用にて回帰需要を着実に取り込んでいきます。

* 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)



お客様・車とのタッチポイント「小売サービスネットワーク」を活かした REP タイヤにおける価値創造

ブリヂストンとお客様・車とのタッチポイントとなる小売サービスネットワークを基盤に、REPタイヤにおいても価値創造を強化することで、自ら需要を創造していきます。小売拠点において、お客様の困りごとに寄り添い、深く理解しながら質の高いサービスをお客様に提供し、お客様の声を聞くことで、クルマや市場ごとにタイヤに求められる価値を、それぞれきめ細かく把握していきます。加えて、技術サービスエンジニアによる現物現場での使用済タイヤ調査などを通じて課題を抽出することで、お客様の困りごとを起点に、「究極のカスタマイズ」を追求する商品企画・開発を推進しています。

23年は、米国西海岸のお客様の声を反映し、EVの困りごとである早期摩耗や、サステナビリティへの対応へ特化したブリヂストン初のEV専用タイヤ TURANZA EVを発売しました。欧州でも、EVにも対応し、欧州市場で求められるWET性能と摩耗などを高めたTURANZA 6を発売しています。日本においては、24年2月から国内初の市販用ENLITEN搭載タイヤであるREGNO GR-X IIIを発売しました。静粛性にエッジを効かせ、ハンドリング性能を向上した上で、再生可能資源を原材料に使用することで環境性能も高めています。24年からは、グローバルで本格的に市販用ENLITEN搭載商品の拡大を計画しており、26年までに累計で45商品/ENLITEN搭載比率65%、30年には100商品/搭載率100%を目指していきます。

24MBPは、ENLITEN技術第1世代を拡大し、お客様へ新たな価値を提供する「新たなプレミアム第1ステージ」です。27MBPでは、「新たなプレミアム第2ステージ」としてENLITEN第2世代を市場に投入し、サステナブルなプレミアムの構築を目指すブランド力の進化と合わせて、価値を拡大していきます。

ビジネスと連動した社会価値の創出

「EV時代の新たなプレミアム」ENLITENの拡大を通じて、Energy — 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ことにコミットします。

● 「小売サービスネットワーク」を活かした REP タイヤにおける価値創造

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

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

Hardware-defined vehicle Software-defined vehicle

市販用

ENLITEN

1 顧客接点 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

2 顧客接点 技術サービス

「現物現場」での使用済タイヤ調査
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



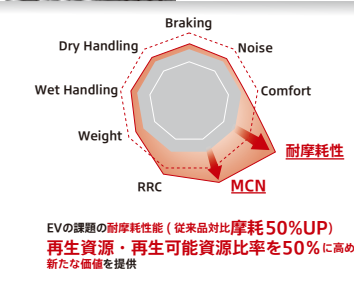
断トツ商品で顧客歓喜の創造

● 市販用 ENLITEN 搭載商品

北米

TURANZA EV

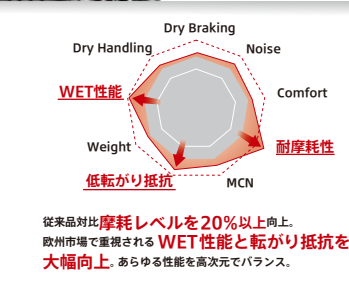
ENLITEN
プリチストン初の
市販用 EV 専用商品
2023年5月発売

欧州

TURANZA 6

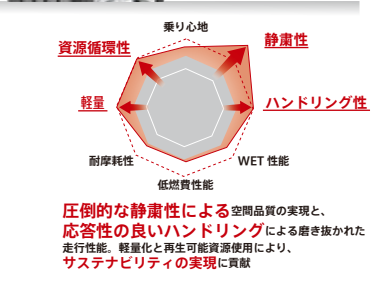
ENLITEN
EV 拡大を見据えた
OE/REP 運動商品
2023年9月発売
24年インド・アジアへ
25年中国へ拡大

日本

REGNO GR-XIII

ENLITEN
日本国内初の
市販用 ENLITEN 商品
2024年2月発売

私たちのチームは、ビジョン「サステナブルなソリューションカンパニー」の実現に向けて、プリチストン初のEV専用タイヤENLITEN技術を搭載した「TURANZA EV」の開発に取り組みました。EVユーザーの多い米国西海岸を中心に、プリチストンの小売拠点とも連携してお客様の声を聞き、タイヤの早期摩耗などのEVにおける困りごとを明確に把握するほか、サステナビリティに貢献する性能についてもお客様に提供することを目指しました。ビジョンに向かって、様々な関連部門と共創を重ねた結果、北米においてENLITEN技術を初搭載し、耐摩耗性能を従来品対比50%向上、再生資源・再生可能資源を50%使用したEV専用タイヤをお客様に提供することができました。

Jeff Cook
Executive Director
Product Strategy and Portfolio Planning, Bridgestone Americas



モノづくり変革 — BCMA (Bridgestone Commonality Modularity Architecture)

対象となる Bridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Economy

「究極のカスタマイズ」を支えるBCMAは、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化し、開発・生産のリードタイムを短縮してお客様にアジャイルに価値を提供すると共に、環境負荷低減を含めたビジネスコストダウンを目指すモノづくり基盤技術です。

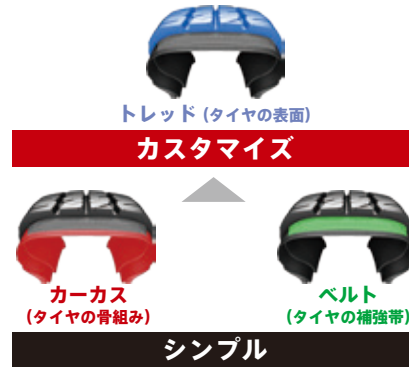
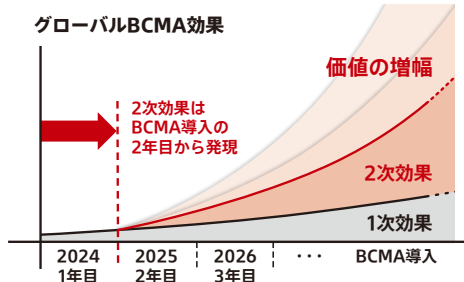
24MBPにおけるBCMA推進活動は、現物現場でモノづくりの本質を追求することで、効果創出をスタートし、価値創造にフォーカスしています。BCMAの直接的な効果 - 1次効果である、商品間で部材を共有することによる生産の切替回数削減に関連した製造原価、及びモジュール共用による開発費削減は、導入1年目の24年から効果を創出します。BCMA展開を通じ、工程能力向上・スルラク向上などモノづくりが進化することで創出される2次効果は、直材費や、生産性向上による加工費ダウンを期待しており、主にBCMA導入2年目の25年から効果を創出していく計画です。

この効果を、各工場のモノづくり力にに応じてアジャストしていきます。モノづくり力が高く、既に生産性が高いブリヂストンEAST(日本・アジア)の工場はBCMAによる伸びしろが小さい一方、モノづくりに課題のあるWEST(米欧)の工場では、改善幅が大きくなる傾向です。23年に明確化した新品タイヤ45工場の役割責任に沿って、各工場における効果を具体化し、効果創出へ繋がります。EASTとWESTで各2工場、グローバルで合計4工場をモデル*として設定し、効果の創出をリードしています。24MBP期間中に、グローバルでPSタイヤの約50%をBCMAでの生産に切り替えています。

*モデル工場：スペイン・ブルゴス工場、カナダ・ジョリエット工場、タイ・ノンケー工場、日本・栃木工場

● BCMAグローバル効果総額

各工場における着実なBCMA展開による価値創出加速



地道な生産性向上 × グリーン&スマート化との連動

BCMA展開と連動して、地道な生産性向上とグリーン&スマート化を推進することで、価値を増幅し、稼ぐ力の強化へ繋がっています。地道な生産性向上においては、現物現場でスルラク生産を追求していきます。加えて、「現場で長年培った匠の技を、デジタルを活用し標準化、その標準を守り改善することでモノづくり力の全体を強化、匠は自らの技をさらに高めることで標準が進化」、このスパイラルアップを加速していきます。これにスマート技術を活用した自動化を組み合わせることで、生産性向上を加速していきます。各工場別に改善計画を具体化、実行しており、26年に23年対比10%強レベルの生産性向上を計画しています。

さらにスマート化においては、デジタルセンシング、AI、自律制御によって工程全体を繋ぎ、高精度、高効率なモノづくりを目指します。24MBPでは、生産工程の状況をデジタルで把握するプラットフォームであるMES (Manufacturing Execution System)の導入、検査工程の自動化を計画しています。27MBPでの実装を見据えた技術開発も推進していきます。グリーン化においては、エネルギー原単位(生産量あたりのエネルギー消費量)を継続的に削減していきます。

グリーン・スマート各目標において、2030年長期戦略アスピレーションを北極星に、着実に歩を進めていきます。

● グリーン&スマート化 目標値

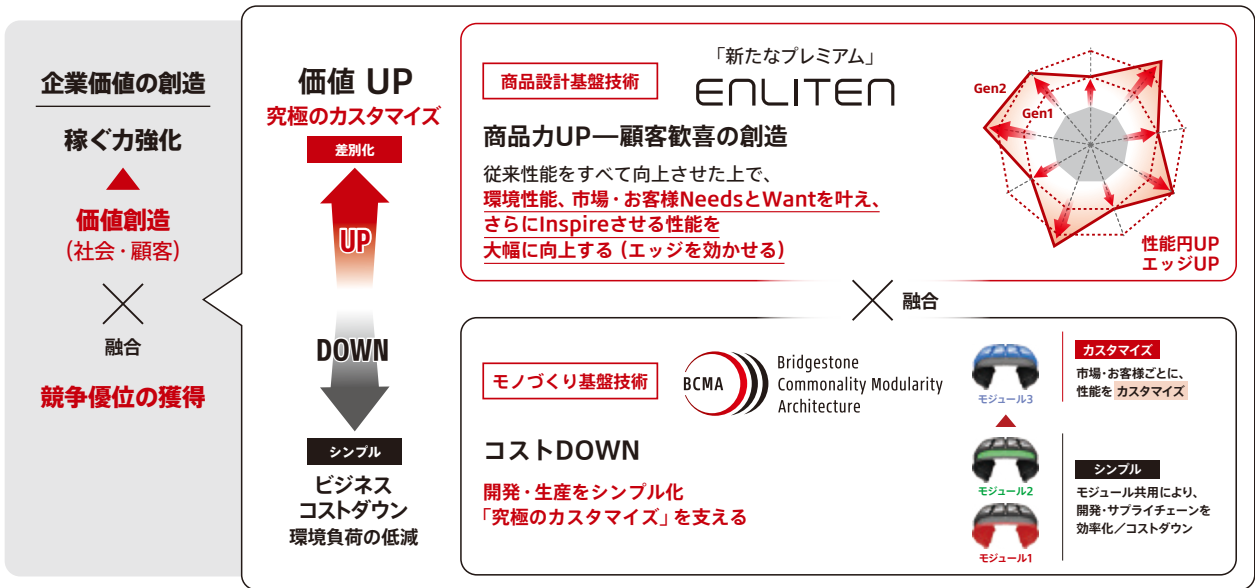
		2026目標	2030目標
Green 最小のサステナブル資源で 価値最大化	CO2排出量	50%以上減 (vs. 2011) (Scope1,2)	50%減 (vs. 2011) (Scope1,2)
	再生可能エネルギー (電力)	70%以上	100%へ挑戦
Smart 強いリアル (匠) × デジタル モノづくりを極める	究極の「円さ」技術展開率 <small>*技術導入可能設備に対する展開率</small>	50%レベル	100%
	スキルレス/高効率化 労働生産性	110強%	130%

ENLITENとBCMAの融合による価値創造は、24年から徐々にスタートし、真の次のステージである25-26年で拡大、稼ぐ力を強化していきます。27MBPでさらに質の強化、稼ぐ力を拡大する基盤を構築していきます。

ビジネスと連動した社会価値の創出

BCMAによるバリューチェーンのシンプル化を通じた環境負荷低減、グリーン化によるエネルギー原単位削減を通じて、カーボンニュートラル化に貢献していきます。

● ENLITENとBCMAの融合による価値創造の加速



グローバルにBCMAを展開するにあたり、各SBUの多くのチームメイトと現物現場で議論を交わし、PDCAを回しながら日々活動を推進しています。地域や持ち場は違えど、良いタイヤづくりに対する熱い想いは変わりません。モノづくりを新たなステージへ進化させ、究極のカスタマイズを実現するENLITENを支えると同時にビジネスコストダウンを実現していきます。BCMAを通じて、モノづくりに対する一人ひとりのマインドや組織風土を変革し、より良いビジネス体質づくりにも繋げていきます。

雪竹 康介
グローバルBCMA・技術戦略統括部門長



特集

Global CTOメッセージ：技術イノベーションとモノづくり変革でENLITENを次のステージへ

対象となる Bridgestone E8 Commitment

Energy

Ecology

Efficiency

Extension

Emotion

ブリヂストンの技術イノベーション

ブリヂストンは、90年以上の歴史の中で、現物現場でお客様に寄り添うことにより得られた膨大なタイヤに関する知見、ノウハウ、データなどの強いリアルにデジタルを融合させて、継続的に新たな価値を生み出し続けることに挑戦しています。特に、コア事業であるプレミアムタイヤ事業においては、ENLITEN技術の進化を中核に、「ゴムを極める」、「接地を極める」、「モノづくりを極める」の3つの「極める」を軸に技術イノベーションを推進しています。社内外共創によって生まれる新しい技術も活用しながら、生み出される価値を増幅し、成長事業であるソリューション事業や探索事業へ価値創造を広げ、ビジョンである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を目指していきます。

「薄く・軽く・円く」の追求 — 「究極のカスタマイズ」

タイヤは「薄く・軽く・円く」創ることで、タイヤの性能円全体を大きくすることができます。「薄く・軽く」創ることで資源生産性向上や低転がり抵抗を含む環境性能が、「円く」創ることで操縦安定性や乗心地などの運動性能が向上します。ブリヂストンが新たなプレミアムと位置付けるENLITENは、この「薄く・軽く・円く」を追求することで広がる性能円を活かし、市場、お客様毎に違う多様なタイヤへのニーズ・ウォンツに対応すると共に、お客様に新たな価値を提供し、顧客歓喜に繋がる性能をさらに向上させる、つまり、お客様をインスパイアさせる性能にエッジを効かせる商品設計基盤技術です。一般的にタイヤを単純に薄く・軽くするだけでは、タイヤは弱く脆く、歪み易くなり、性能の低下につながります。ENLITEN技術では、強くしなやかな素材を精度良く組み立て、上手に変形させることでその背反を解決して性能円を拡大し、それぞれの市場、お客様にあわせて性能をカスタマイズする「究極のカスタマイズ」を追求します。そして、ブリヂストンのDNAである「現物現場」、「お客様の困りごとに寄り添う」を大切にしながら、「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」の3つの技術基盤をさらに進化させていくことで、ENLITEN技術を次のステージへ進化させていきます。



坂野 真人
執行役専務
Global CTO・モノづくり分掌

ゴムを極める

ブリヂストンの強みであるゴムを「見る」「解く」「操る」技術を進化させ、「薄く・軽く」を実現する革新材料の開発に繋がります。まず、「見る」技術については社外連携も活用しながらゴム・分子構造がよりクリアに見えるように進化させます。そして、これまでの歴史の中で蓄積してきたタイヤとゴムに関する膨大な知見、従来から活用しているマテリアルインフォマティクスの最先端デジタル技術導入による進化、独自のシミュレーション技術を組み合わせた材料解析により「解く」技術を進化させ、高分子複合体の分子構造を素早く解明し、「操る」技術に繋がっていきます。これら「見る」「解く」「操る」技術の進化によって、より高性能なゴムをよりスピーディに開発していきます。

21MBPではポリマー、フィラー、樹脂、薬品の各原材料を進化させるだけでなく、ゴムとしてそれぞれのポテンシャルを最大発揮させる配合技術と加工プロセスを駆使して強靱な高強力ネットワークゴムを開発し、TURANZA EVのような摩耗特化商品において大幅な摩耗性能向上を実現しました。さらに、「操る」技術の進化により、「強さ」と「しなやかさ」という特徴が異なる2つのネットワークを組み合わせ、1つのゴム構造として具現化するダブルネットワークの開発に取り組んでいます。このダブルネットワークは、24MBPで開発を完了し、27MBPにおいて新商品への実装を計画しています。

接地を極める

世界の道を知っているブリヂストンの知見を活かし、F1®での経験から生まれたブリヂストン独自のタイヤ開発技術「アルティメット・アイ」をさらに進化させ、様々な路面における接地状態の可視化を実現しました。さらに独自のタイヤシミュレー

シミュレーションと車両シミュレーションを組み合わせ、タイヤ骨格材であるプライコードの張力分布を最適化することで、薄くて軽いタイヤで均一な接地を実現しました。この技術は2024年2月に日本で発売したREGNO GR-XIIIに搭載しています。今後も、強いリアルとデジタルを融合させながら、接地を極めるためのシミュレーション技術を進化させていきます。

モノづくりを極める

タイヤを生産する工程は、ゴムを練り狙いの寸法の部材に準備・加工する前工程と、加工された部材をタイヤの形に組み立てて加硫・製品検査を行う後工程で構成されています。「薄く・軽く・円く」を実現するには、各工程において高い精度の準備・加工・組み立てが求められるため、モノづくり技術の進化が不可欠です。

2016年から実用化しているAIを実装したタイヤ成型システム「EXAMATION」で培ったセンシング技術とビッグデータを活用して、前工程と後工程のデータを相互に繋げることで、タイヤ1本を構成する全部材を精度良く組み立てることが出来るようになりました。この工程の自律制御技術によって、薄さと軽さと円さを兼ね備えたタイヤの製造を可能にし、製品のユニフォーミティ向上に繋がりました。この自律制御技術は、既に工場への導入を開始しており、24MBP期間中にグローバル20工場への展開を計画し、工場のスマート化を推進していきます。

ENLITENの「究極のカスタマイズ」を支えるBCMA

BCMAでの価値創出の起点は現場でのモノづくりです。現物現場でモノづくりの本質課題に迫り生産性を向上させ、さらに工場のグリーン&スマート化を推進することで、モノづくりを次のステージへ進化させていきます。商品設計基盤技術ENLITENとモノづくり基盤技術BCMAの融合により、究極のカスタマイズとビジネスコストダウンの両立を目指します。そして、社会価値・顧客価値を創造し、稼ぐ力の強化と企業価値の創造に繋げていきます。

From Circuit to Street

「走る実験室」ーサステナブルなグローバルモータースポーツを活用し、ENLITEN技術を磨く

ブリヂストンにとって、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、「走る実験室」です。極限の条件で使用されるモータースポーツタイヤの開発を通じて、これまで様々な技術が磨かれ、今日の技術イノベーションの基盤ともなりました。今後は、サステナブルなグローバルモータースポーツを活用し、次のステージのENLITEN技術を素早く実証し、市販用タイヤへ繋げていきます。直近では、2025年のBridgestone World Solar Challenge (以下、BWSC)において、次世代のENLITEN技術を搭載したモータースポーツタイヤを供給するため、技術開発を推進しています。

サステナブル化をいち早く推進／ 技術イノベーションの加速

「走る実験室」として、モータースポーツタイヤのバリューチェーン全体でサステナブル化をいち早く推進することへも挑戦していきます。先述の革新材料開発を支えるゴムを「見る」「解く」「操る」技術を応用し、資源の多様化を推進すると共に、再生資源・再生可能資源を活用したサステナブルな素材の開発を進めています。例えば、2022ー2023年のNTT INDYCAR® SERIESでは、グアヤール由来の天然ゴムを使用したタイヤを一部レースで投入し、2023年のBWSCにおいては再生資源・再生可能資源比率63%を達成したタイヤを供給するなど、取り組みを強化しています。今後へ向けても、モータースポーツを起点として共創パートナーと繋がることで、サステナブルなタイヤ技術開発を加速すると共に、カーボンニュートラルな生産体制の構築をモータースポーツタイヤからいち早く推進していきます。さらに、モータースポーツタイヤ開発・モノづくりを起点にしながら、ブリヂストンの技術イノベーションをより早く進化させることへ挑戦していきます。