

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。

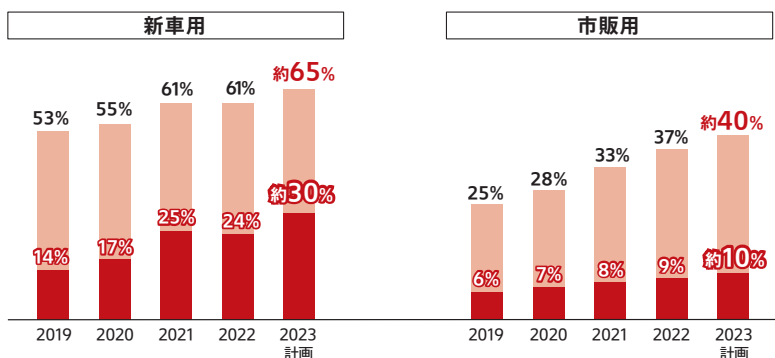
》プレミアム商品を「創る」体制の強化

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

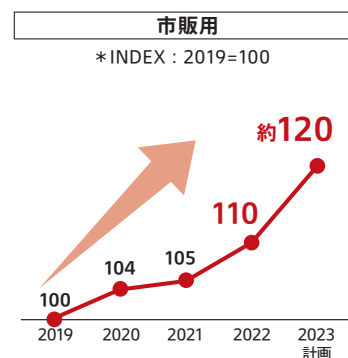
欧米

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:

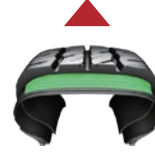
BCMA

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)シンスパイアさせる(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

