

パネルディスカッション B1

超スマート社会に向けた既存事業における価値創出マネジメント

顧客との共創による「魅力的品質」の価値創出

1. 会社概要
2. 世界のタイヤ市場シェア
3. 経営戦略
4. ソリューション事業
5. 知的財産活動

2017年2月13日
株式会社ブリヂストン
知的財産本部
荒木 充

1. 会社概要

設立年月日	1931年(昭和6年)3月1日
創業者	石橋 正二郎 (いしばし しょうじろう)
取締役 代表執行役 CEO 兼 取締役会長	津谷 正明 (つや まさあき)
取締役 代表執行役 COO	西海 和久 (にしがい かずひさ)

業績データ (2015年12月末)

• 連結売上高	3兆 7,902億円
• 連結純利益	2,842億円
• 資本金	1,263億円

為替レート: 1ドル= 121円

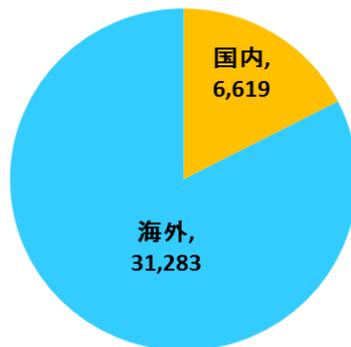
連結従業員数(2015)	144,303人
(うち、海外従業員)	115,311人)

◆ 世界の生産・開発拠点



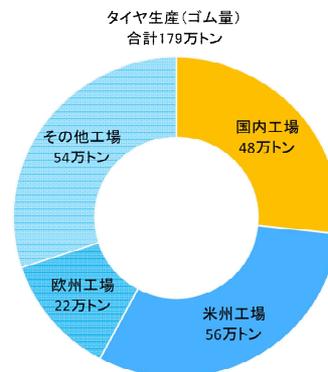
工場	: 26カ国	171カ所
技術センター	: 5カ国	6カ所
ブルーピンググラウンド	: 8カ国	10カ所

◆ 市場別売上高(2015) 億円



海外売上比率: 83%

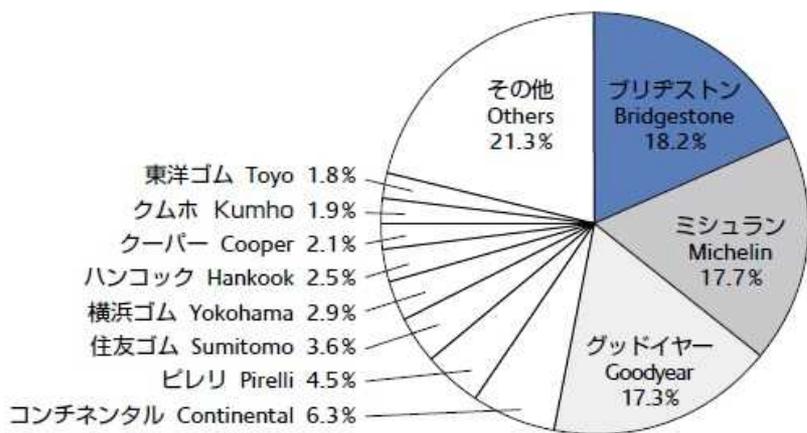
◆ 地区別タイヤ生産量(2015)



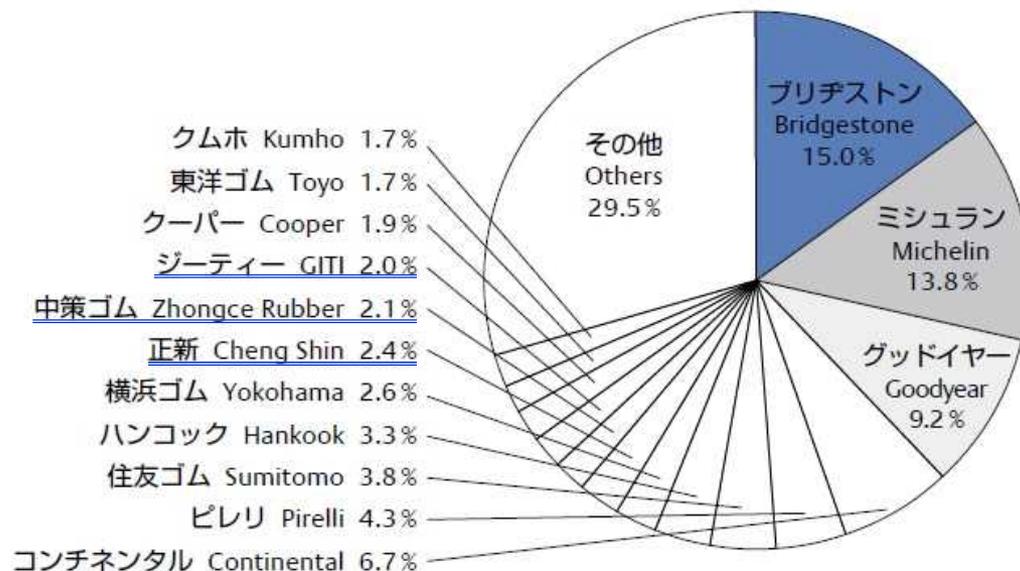
海外生産比率: 73%

2. 世界のタイヤ市場シェア(売上高ベース)

2005年



2015年



出典: タイヤビジネス誌Global Tire Company Rankings

※円グラフの面積は、各企業のタイヤ売上高合計に比例しています。
2005年: 1010億ドル 2015年: 1601億ドル

3. 経営戦略

技術/ビジネスモデル イノベーション



イノベーション

材料技術
グアユール



開発

Ologic, CAIS



製造

EXAMINATION



小売

Eコマース
小売ネットワーク



◆ 他社との協働

ビジネスモデル変革

ソリューション

モノ → モノ+コト → モノ+コト+情報
(製品) (サービス) (ITサポート)

【事例】

- CAIS
- 鉦山ソリューション
- 運送ソリューション

3. 経営戦略 <イノベーション>

CAIS

*CAIS : Contact Area Information Sensing 登録商標

車の中で路面と唯一接しているタイヤから、接地面の情報を収集、解析し、路面情報やタイヤの状態を把握する当社センシング技術



◆ 提供価値:

“CAIS”による安全・安心なモビリティ社会への貢献

運転者への情報提供 → 注意喚起による安全運転支援
他の車両への情報提供 → より安全な交通社会実現

3. 経営戦略 <ソリューション>

鉱山ソリューション

鉱山事業のお客様に、鉱山車両用タイヤとコンベヤベルト・油圧ホースなどの商品と、メンテナンスなどのサービスや IT/センシング技術を組み合わせて提供



商品(タイヤ・コンベヤベルト・油圧ホース)



IT技術(B-TAG, MONITRIX)

◆ 提供価値:

商品・サービス・IT技術を統合したメンテナンスサポートにより
鉱山オペレーションでのバリューチェーンをつなぐ。

お客様の課題を先読みして生産性向上/事業効率化に貢献。

運送ソリューション

Tire Solution™
登録商標

タイヤをより長く、安全に使っていただくために、トラック・バス用新品タイヤ、リトレッドタイヤとメンテナンスをパッケージで提供する運送ソリューション

BSN（ブリヂストンサービスネットワーク）日本全国931拠点



◆ 提供価値：

- ① お客様の新品タイヤ・メンテナンスサービス、リトレッドタイヤ提案
→ お客様の環境経営と経費削減に貢献
- ② 使用済タイヤの回収、全数リユース(再使用)・リサイクル(再利用)
→ 環境負荷低減を通じた社会価値創造

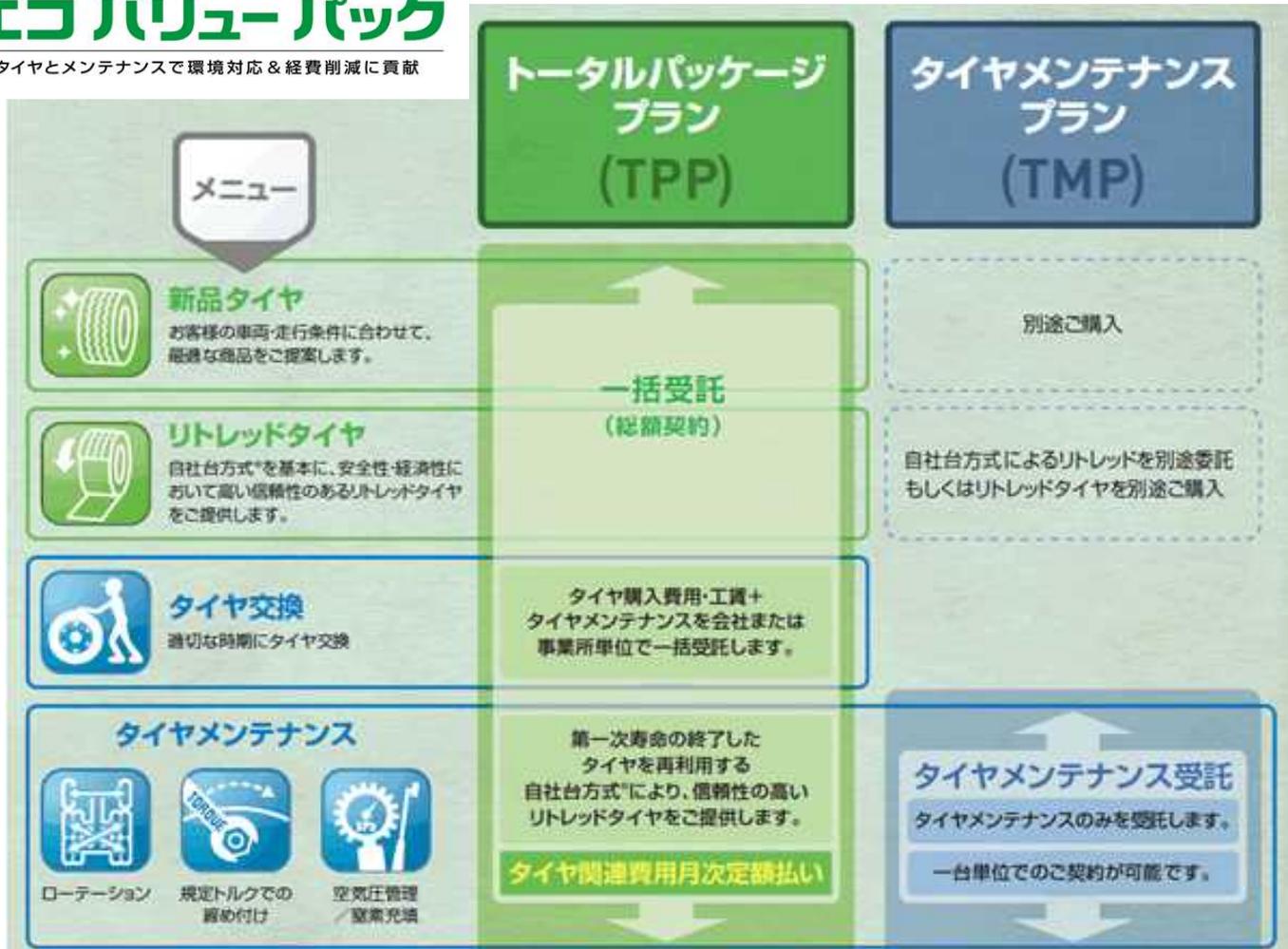
3. 経営戦略 <ソリューション>



(運送ソリューション) エコバリューパック

タイヤとメンテナンスで環境対応 & 経費削減に貢献

Tire Solution™



お客様のタイヤ使用状況を調査させて頂いた上で、
新品/リトレッドの商品とメンテナンス組み合わせで最適なプランを提案

4. ソリューション事業

◆ ソリューション事業の姿勢・考え方

〈タイヤ業界を取り巻く環境〉



- ・新興メーカーの台頭
- ・商品コモディティー化
- ・価格競争



製品価値から
「お客様価値」への視点拡大

- ・土俵を変える
- ・お客様とのWin-Win関係
- ・お客様の期待を超える

◆ ソリューション事業ステージの進化

ステージ0



前提条件：確かな「モノづくり」、仕事の品質

- ・モノの「あたりまえ品質」と 継続的改善PDCAが回せる 業務品質

ステージ1



お客様価値の視点：困りごと解決、効果実感（お客様からの信頼）

- ・お客様の悩み・ビジョン起点のコミュニケーション 「意識を変える、人/組織を育てる」
- ・お客様がメリットを実感できる 価値の可視化

ステージ2

お客様との共創：「魅力的品質」価値の共創（お客様のパートナー）

- ・共創ができるコミュニケーション力の発展 「社内言語→お客様言語→共通言語」
- ・社内外を繋ぐ力 = イノベーション を活かした提案具現化 「知財部の繋ぐ機能」

【実例①】 お客様の困りごとの可視化

「使用済みタイヤ分析」

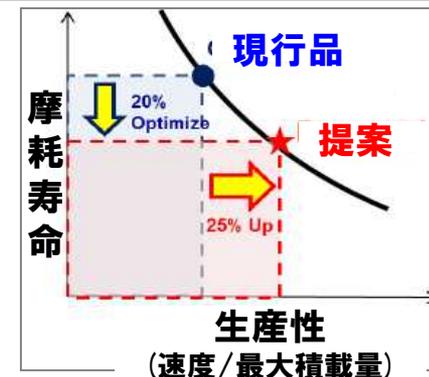
- ・お客様と共同で本来性能を使いきれない理由をタイヤのプロとして分析、改善方向を提案



【実例②】 本質的な価値のメカニズム理解

「お客様の生産性・バリューチェーンを知り、最適化した商品の選択提案/開発」

- ・お客様のバリューチェーン上でどこがボトルネックかを見極める力がポイント



【実例③】 ITを使いこなす技術

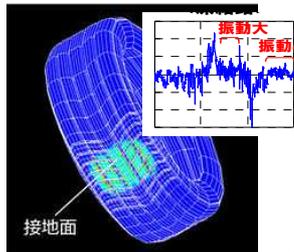
「ITデバイスによる内圧管理」

- ・急性の異常警告発信、無駄のないメンテナンス
- ・潜在故障の早期発見、トラブル未然防止
- ・ビッグデータ解析によるメカニズム解明加速



5. 知的財産活動の課題

【モノ】



入力→出力の関係
応答・変形・劣化

現象メカニズム
ノウハウのかたまり

【コト】 運送



鉱山

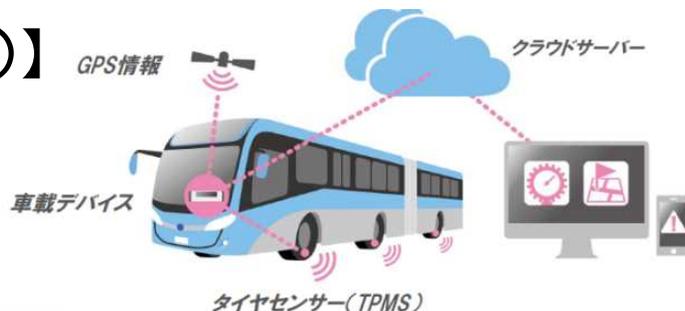
ユーザー間バラツキ大
使用条件・故障原因
タイヤ管理

お客様との関係
ノウハウ蓄積

これらノウハウはコモディティー化しない/させない
⇒ ソリューション事業での競争力

+

【情報(IT)】



タイヤ入出力と運行情報の
ビッグデータの解析

タイヤ入出力⇔使用オペレーション
相互最適化が急速に進む

ビッグデータは新しい知財になるが、
それを如何に使うかのノウハウ(現象・お客様)がまずは重要



BRIDGESTONE

あなたと、つぎの景色へ