



特集  
**ブリヂストン  
モーター  
スポーツ活動  
60周年**

P.02



こんにちはアローです！  
(株)ブリヂストン  
代表執行役 Joint Global COO  
**東 正浩**さん

P.12



ブリヂストンの現場力  
**タイヤがタイヤによみがえる！  
リトレッドサービス**

P.14



特集  
**Bridgestone  
Innovation Parkを  
大解剖！**

P.06



師匠と弟子  
**(株)ブリヂストン 防府工場**

P.18



当世海外事情  
**アメリカ合衆国**

P.20

02 特集 **ブリヂストン  
モータースポーツ活動60周年**

06 特集 **Bridgestone  
Innovation Parkを大解剖！**

12 **こんにちはアローです！**  
—— (株)ブリヂストン  
代表執行役 Joint Global COO  
東 正浩さん

14 **ブリヂストンの現場力**  
—— タイヤがタイヤによみがえる！  
リトレッドサービス

18 **師匠と弟子**  
—— (株)ブリヂストン 防府工場

20 **当世海外事情**  
—— アメリカ合衆国

22 **知って納得！ブリヂストン講座**  
—— 2022年度連結決算

23 **Arrow News Clips**

26 **お客様の声**

27 **ありがとうの気持ち  
読者プレゼント**

28 **Web版「Arrow」からのお知らせ**

特集

# ブリヂストン モータースポーツ活動 60周年

1963年にモータースポーツの世界への扉を叩いたブリヂストン。  
いくつもの熱戦を経て、2023年に活動開始から60周年を迎えました。  
記念イヤーである今年、  
「Arrow」ではその歴史と今後の挑戦について紹介していきます。

BRIDGESTONE  
Motorsport | 60th

4輪  
Four-wheel

## ▶▶▶ 年表とともに振り返る モータースポーツ活動の歴史



1976  
日本初開催のFormula 1®  
グランプリに初参戦

日本で初めてのFormula 1®グランプリが富士スピードウェイで開催。ブリヂストンは星野一義選手(ティレル007)をサポートして初参戦。大雨に見舞われた決勝レースでは一時、3位を走行する快挙を成し遂げ、世界最高峰レースへの挑戦のファーストステップを踏み出した。



1979  
「POTENZA」誕生  
イタリア語で「力強さ」「可能性」を意味する「POTENZA」ブランドが誕生。一般公道用でありながらよりレーシングタイヤに近い高性能タイヤとして「POTENZA RE47」を発売した。



1963  
第一回日本グランプリ  
日本における近代モータースポーツの夜明けは1963年の第一回日本グランプリによって告げられた。当レースにブリヂストンは「RAC」「RAD」という初のレーシングタイヤを開発。ここからマシンの高性能化に伴うタイヤ性能向上の要求に対応したレーシングタイヤ開発に邁進し、ブリヂストンの挑戦が始まった。

1973  
ル・マン24時間レース初参戦

1970

1960

## ▶▶▶ Bridgestone 1.0



ブリヂストン  
モータースポーツ  
60周年記念動画は  
こちら

※動画の2次利用は  
お控えください

タースポーツ活動として進化させていきます。  
その中核はサステナビリティです。脱炭素や資源循環の実現などモータースポーツのタイヤ開発やオペレーションを通じて、サステナビリティにおいても極限への挑戦を加速していきます。ブリヂストンブランドも次のステージへ、サステナブルなグローバルプレミアムブランドへと進化させます。加えて、モータースポーツ文化の発展を地道に支えることも、情熱を持って継続していきます。

これまで60年間の極限へのジャーニーを一緒に歩んでくださり、ありがとうございました。モータースポーツは10年後、20年後にも「走るわくわく」を提供し続ける、まさに Bridgestone E8 Commitmentの「Emotion」を体現する活動です。これからもモータースポーツを多くの仲間たちと共に楽しみ、感動を共有し、共感から持続可能な社会の実現に向けて未来を共に創る「共創」へとつなげていきます。ぜひ一緒に、サステナブルにモータースポーツのエンジンを回し続け、極限へのジャーニーを加速していきましょう。

はFormula 1®, 02年にはMotoGP™へ参戦し、世界を転戦するグローバルモータースポーツを支えるという極限の挑戦が始まりました。この挑戦の中で、当社は世界3大レースと呼ばれるFormula 1®モノコックグランプリ、インディ500®, ル・マン24時間耐久レースを走り、表彰台に上がっています。

こうして世界の頂点に挑戦し続けた経験は、ブリヂストンとしての誇りや情熱、「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様に寄り添う」「挑戦」の4つのDNAを培い、技術・開発力、ブランド力、オペレーションやメンテナンスなど、今日のビジネス基盤となる総合力を磨き上げ、エンジニアからビジネスパーソンまでさまざまな事業領域の人財育成にも貢献しています。また、レースを通じてそのパフォーマンスを証明することで、お客様からの信頼を獲得し、グローバルプレミアムポジションを構築・強化することができました。経営視点で考えると、モータースポーツ活動は企業経営を構成する要素を凝縮したものだ学びました。

これから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への変革を加速する「起爆剤」となるのもモータースポーツです。60周年を機にタイヤメーカーとしての「原点」に立ち戻り、「極限」へのグローバルジャーニーへ再度踏み出し、リアルとデジタルを組み合わせたサステナブルなグローバルモータースポーツ活動として進化させていきます。

レースでブリヂストンタイヤ装着チームが15連覇を達成するまで成長し、現在当社の2輪タイヤビジネスがスポーツ・プレミアム領域でトップポジションを確立するのに貢献しています。両ブランドの立ち上げ当時、私は商品企画・マーケティングを担当していましたが、その時味わった達成感やうれしさは忘れられませんし、レースを通じた挑戦がグローバルプレミアムブランドへの第一歩となったと実感しています。

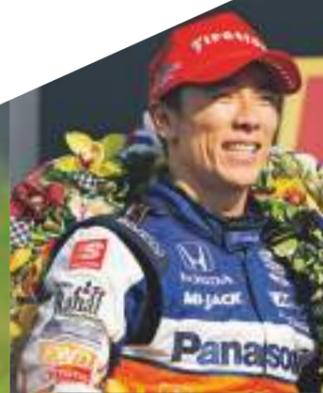
そして90年代。ブリヂストンがファイアストンを買収し、グローバルカンパニーへの挑戦を始めるのと時を同じくして、モータースポーツも本格的に世界を舞台としていきます。ブリヂストンの技術力をファイアストンブランドに宿し、95年にインディ500®へ復帰、翌年チャンピオンに輝きました。この挑戦は、買収当時低迷していたファイアストンのプライドを取り戻し、ファイアストンとブリヂストンをつなぎ、現在のグローバルに広がりを持つ経営体制の基盤となっていると感じます。私も現地でこの挑戦に立ち向かった一員として、チャンピオン獲得は最高にうれしかった瞬間です。ブリヂストンブランドを背負って97年に



### 極限へのジャーニーこそ、 ブリヂストンの原点

(株)ブリヂストン  
取締役  
代表執行役 Global CEO  
石橋 秀一

今年(2023年)はブリヂストンモータースポーツ活動60周年を迎える記念すべき年です。当社は1931年の創業以来、「最高の品質で社会に貢献」を使命として、人々の安心・安全な移動を支え続けてきました。その原動力の一つがモータースポーツです。ブリヂストンにとって、モータースポーツはまさに「極限」への「挑戦」。クルマ・ドライバーが極限の状態挑戦を繰り返すレースで、「タイヤは生命を乗せている」を大原則に安心・安全を守り、クルマの動きを支えるための挑戦を繰り返してきたことが、今日のブリヂストンにつながっています。  
ブリヂストンの挑戦は、1963年の第1回日本グランプリ参戦から始まり、73年にはル・マン24時間レース、76年には日本初開催のFormula 1®グランプリに参戦し、世界最高峰レースへの挑戦の第一歩を踏み出しました。  
70年代後半から80年代にかけては、モータースポーツで培った技術やブランド力がビジネスにもインパクトを与え始めました。代表的な例として、79年に立ち上げた「POTENZA」ブランドが86年にボルシェ959に標準装着され、モータースポーツで磨いたタイヤ技術、ブランド力が世界に認められた証になりました。2輪では、83年に当社初の高性能バイクタイヤブランド「BATTLAX」を立ち上げて以来、MotoGP™への参戦なども通じ商品を磨き上げ、昨年鈴鹿8時間耐久



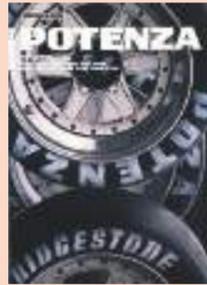
▶▶▶ 年表とともに振り返る  
モータースポーツ活動の歴史

4輪 Four-wheel

1981

ヨーロップF2参戦1年目で初勝利

ヨーロップF2に参戦したホンダにタイヤ供給を開始。ジェフ・リース選手がブリヂストンタイヤを装着してチャンピオンを獲得。この活躍が国内での「POTENZA」の躍進に大いに貢献することとなる。



1986

ポルシェ 959に標準装着  
世界が認めた「POTENZA RE71」

国内タイヤメーカーで初めてポルシェ 959に標準装着され、グローバルプレミアムブランドへの第一歩となった。

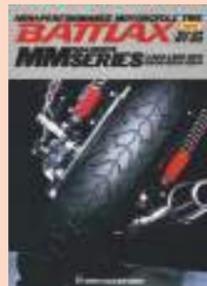
1980

2輪 Two-wheel

1983

高性能バイク用タイヤ  
「BATTLEAX」誕生

「戦う斧」を意味する「BATTLEAX」ブランドが誕生。



1987

ブリヂストン初の2輪世界選手権  
(WGP) 優勝

世界選手権 (WGP) が日本で開催。HONDA 小林大選手が250ccクラスにスポット参戦し、見事優勝。ブリヂストンにとって2輪世界選手権レースで初の表彰台となった。



1991

DTM参戦。2年目にはメーカーズ & ドライバースタイトル獲得

DTM (ドイツツーリングカー選手権) に参戦し、初年度にAMGメルセデス・ベンツでメーカーズタイトルを獲得。翌年には、他社タイヤにスイッチされるという屈辱的な試練に耐えながら、逆境を克服しチームとドライバーの両タイトルを手に入れた。



1995

世界最速のレース  
インディ 500®へ復帰

1911年に始まり、長い歴史を持つ伝統のレース インディ 500®に21年ぶりに復帰。翌年にはチャンピオンに輝き、後のFormula 1®参戦への布石となった。

1990



1991

世界選手権 (WGP) フル参戦開始

世界選手権 (WGP) 125ccクラスに出場した上田昇選手が独走して優勝。これをきっかけに世界グランプリフル参戦が決定。世界を見据えた挑戦が始まる。



1997

モータースポーツの最高峰  
Formula 1®参戦

世界を転戦するグローバルモータースポーツを支える極限の挑戦が始まった。



~2010

Formula 1®戦績

ブリヂストン装着車  
1997~2010年で通算242戦175勝

2000



2002

ロードレースの最高峰  
世界選手権 (WGP) 500ccクラス参戦

ロードレースの最高峰 世界選手権 (WGP) 500ccクラス参戦。マックウィリアムス選手、青木宣篤選手、グールベルグ選手の3名が「BATTLEAX」を装着し出場。



2004

MotoGP™ 2004年ブラジルGPで  
玉田誠選手が初優勝

MotoGP™でブリヂストンタイヤ装着選手が初優勝を飾った。



2013

BWSCタイトルスポンサー契約締結

クルマ社会の環境技術進化へ向けたあらたな形でのモータースポーツ「Bridgestone World Solar Challenge」にタイトルスポンサーとして協賛を開始。



2017

佐藤琢磨選手、  
インディ 500®初優勝

インディ 500®で日本人ドライバーとして初優勝を飾った佐藤琢磨選手をファイアストーンタイヤで足元から支えた。

2010



2006

鈴鹿8耐で初優勝。表彰台を独占

MotoGP™で培ったエッジグリップとグリップの持続性が鈴鹿8耐や全日本ロードレースにも応用され、F.C.C. TSR ZIP-FM Racing Team (辻村猛/伊藤真一組) で念願の鈴鹿8耐初優勝。表彰台を独占する。

~2015

MotoGP™戦績

ブリヂストン装着車  
2002~2015年で通算242戦159勝



2017

EWCへのフル参戦開始

EWCフル参戦の2チーム、F.C.C.TSR Honda、YART Yamaha Official EWC Teamをサポート。



2022

SUPER GT

TEAM IMPULが27年ぶりにシリーズチャンピオンを獲得。ブリヂストンタイヤ装着チームが7年連続でチャンピオンとなった。

2020



2018

EWC海外戦  
(ル・マン24時間耐久レース) で  
悲願の初優勝

日本のチームとして初めてF.C.C. TSR Honda Franceがル・マン24時間を制す。路面温度が氷点下から50度を超える厳しい環境下での経験により得られた技術が「BATTLEAX HYPERSPORT S22」に搭載される。

2018

F.C.C. TSR Honda Franceが  
EWC世界耐久選手権で  
シリーズチャンピオン獲得



2022

鈴鹿8耐

Team HRCが圧勝でブリヂストンタイヤ15連勝を達成。



2023

「Bridgestone  
eMotorsport Institute」  
立ち上げ (7月予定)

ドライビングシミュレーターを活用してプロドライバーから直接指導を受けながら、気軽にモータースポーツの技術向上を目指すことができる取り組みをスタート。

サステナブルな  
グローバル  
モータースポーツ活動への  
進化に向けての挑戦は続く

2023年 従業員向けイベント

4輪レース日程

- 5月 SUPER GT@富士スピードウェイ社内応援団
- 10月 SUPER GT@オートポリス社内応援団
- 11月 SUPER GT@ツインリンクもてぎ社内応援団

2輪レース日程

- 8月 EWC (鈴鹿8耐) 社内応援団
- 10月 全日本モトクロス @オフロードビレッジ社内応援団

昨年に続き、工場・販売会社での  
契約ドライバー・ライダー交流会も実施予定

1988-  
▶▶▶ Bridgestone 2.0

2020-  
▶▶▶ Bridgestone 3.0

特集

# Bridgestone Innovation Parkを大解剖！

2022年4月に、“新たなプレミアム”を生み出すイノベーション拠点、東京・小平市のBridgestone Innovation Park (以下、BIP) の新施設B-InnovationとB-Mobilityが本格稼働を開始。稼働開始から1年が経過しようとしている今、改めて施設の特長や、活用いただきたい点についてご紹介していきます。



(株)ブリヂストン  
執行役専務 技術・品質経営分掌・  
Global CTO  
坂野 真人さん

## まずは来て、見て、共感を

「働きたい人がいつでも、誰とでも働ける場をつくらう」。2017年に私が東京・小平の再開発に携わることになり、チームメイトの皆さんに最初に告げたのはそんな言葉でした。

「モータリゼーションの発展」「地域と従業員のコミュニティの創設」「地域の環境と働く人の健康」。創業者・石橋正二郎さんがこの地に託した思いを受け継ぎ、2050年のあるべき姿を見据えてBridgestone Innovation Park (BIP) 開発は進められてきました。新しいコンセプトからブレイクダウンされた4つの「共(共感・共議・共研・共創)」の発想のもとイノベーションが創出される環境、そしてABW (Activity Based Working) の発想のもと従業員のそれぞれの状況に合わせた働き方に対応する環境が整えられています。また、外観の特徴的なフロアの仕切りを感じさせないデザインは、ブリヂストンのデザイナーと建築会社のデザイナーが対話を通じて私たちが大切にしている考え方が再現されています。

さらに、施設完成前から現在の探索事業のメンバーが中心となってソフトロボティクスやラバー素材などを扱う10社ほどの方々に、我々がやっていること、これからやりたいこと、困っていることについてプレゼンテーションを行い、複数のプロジェクトが動き出しました。その一連の議論の中で、Open Innovation Hub (OIH) などの場のアイデアも具現化されていきました。

BIPは2022年4月から本格稼働を開始しています。当初の利用者は限られていましたが、若手を中心とした従業員の口コミで訪れる人たちが次第に増えています。最近では講演会などのイベントに活用できるフォーラムエリアで、説明資料を掲示して発表するポスターセッション形式の発表会が行われるなど、自発的な取り組みが生まれていることをうれしく思っています。

Global CEOの石橋さんも言われている通り、これからはR&D (リサーチ & ディベロップメント) からR&B (リサーチ&ビジネス) の発想がより求められます。本社をはじめとするビジネスサイドの皆さんが、小平に足を運んでいただき、新しい働き方を実現している仲間をその目で見て共感することが、R&Dの範疇ではできなかったブレークスルーを可能にしていくと確信しています。自らのパフォーマンスを最大化し、新たな気づきを得てイノベーションを生み出す場として、ぜひBIPを活用してください。

## Bridgestone Innovation Gallery

ブリヂストン イノベーション ギャラリー  
ブリヂストンの歩みやDNA、事業活動、さらに未来に向けた活動をご紹介する場

## B-Innovation

ビー・イノベーション  
社内外の交流を促進し、共感～共創を通じて、オープンイノベーションを推進する場

## B-Mobility

ビー・モビリティ  
B-Innovationで生み出されたアイデアを、実車を使って体感、検証する場



ブリヂストンでは、共創による新たな価値創造に至るまで、4段階のBridgestone Innovation Galleryで共感いただいたパートナー候補の方とB-Innovation内共研、共創へと共創活動のステップを進めていきます。

共創活動のプロセスを踏んでいきます。Bridgestone InnovationのOpen Innovation Hubで共議の段階に引き上げます。そして共

## B-Innovationでの新しい働き方が 「共創」を支える基盤です



(株)ブリヂストン  
R&D改革推進部  
小平再開発プロジェクト推進課長  
**田中 翠さん**

(株)ブリヂストン  
R&D改革推進部  
小平再開発プロジェクト推進課 主査  
**大場 文司さん**

# B-Innovation

小平再開発プロジェクトPMOに、  
共創を加速するための設計のこだわりを聞きました。

B-Innovationは新しい価値を創出するために社内外共創を加速させる施設として誕生しました。1、2階にはラボ、2階の一部にはカフェテリア、3階には共感から共議に引き上げるOpen Innovation Hub (OIH)、その後の共研、共創につなげる打ち合わせがしやすいインキュベーションエリアや3Dプリンターなどでアイデアをすぐに形にできるラフプロトスタジオ、社内外のパートナーと共に使用できる共創オフィスなどがあります。セキュリティレベルはエリア別にレベル1～3の3段階で設定していて、社内外共創活動の際に情報が関係者以外に漏洩することなど防ぎ、お互いが安心感を持って共創活動ができるようなレベル分けがなされています。

また、エリアによって雰囲気が大きく異なっています。これはブリヂストンのブラン

ドアイデンティティの中で、企業としてのブリヂストンの存在意義をどのように実現するのかを表現した「Care」「Creativity」「Confidence」を元に各空間の性格を決め、それに応じて色や素材、配置を決めているためです。例えばカフェテリアは「Care」、心休まる空間という性格を持たせているため、温かみのある木目調を採用しています。一方「Creativity」、つまり社内外が交流し、創造性を高めるという性格を持たせた共創エリアの内装は、複合材料を用いたり、発想をイメージするきらめきを感じるメタリック材料などを用いたりしています。このようにB-Innovationで働く皆さんの行動心理に訴え、そしてマインド変化を誘発するように空間にも工夫を凝らしています。

22年4月にB-Innovation、B-Mobility

が稼働し、今では小平地区の社員の約9割が使っているという実績が見えてきていますが、これはゴールではなく、ようやくスタートが切れたと考えています。今後も皆さんの働き方に柔軟に対応し、変化に対して最適なB-Innovationに進化し続けることが必要だと思っています。



アイデアをすぐに形にできるラフプロトスタジオ

## Open Innovation Hub



### Switch Space 【スイッチスペース】

OIHの扉が開いたところにある、入り口となるエリアです。視界を一度暗転させ、常識の壁を打ち破り、共創パートナーと私たちのイマジネーションを広げていくというコンセプトの映像を視聴し、思考を創造マインドへ切り替えます。



### Guidance Space 【ガイダンススペース】

広いテーブルと2つのモニターが並んでおり、共創パートナーと私たちがそれぞれのビジョンを共有しながら対話することができるエリアです。お互いの想いを語り合い、未来のイメージを共有します。



### Ideation Track 【アイディエーショントラック】

ディスカッションを通じて、新しい価値の芽を産み出すためのエリアです。3つのエリアを通じて得た発想や気付きをもとに、新しい価値創造のきっかけを創ります。



Technology Museum 【テクノロジーミュージアム】

### Technology Museum 【テクノロジーミュージアム】

ブリヂストンが持つ技術を表示したエリアです。サステナビリティビジネスモデルとそのキーとなる技術のリンクをわかりやすく展示しており、創造を広げる3つの工夫が施されています。

- ①手に取って感じていただけるサンプルを多く展示
- ②技術の中身をわかりやすく説明した動画を上映
- ③強みだけでなく困りごとや課題も展示

これらを活用してブリヂストンが持つ技術の説明を受けたり、Bridgestone Innovation Gallery (以下、BIG)にも置いていない、タイヤに実際に配合されるさまざまな原材料や製品、さまざまなタイヤ商品の内部構造が分かるカットサンプルを手にとったりすることができます。五感を通じて創造の視点を広げます。

OIHの運営とガイド役を担う、山本さんにお話をお聞きしました。

## Open Innovation Hubは、共感から共議へ引き上げ、共創を目指すスタート地点



(株)ブリヂストン  
事業開発戦略企画部  
事業開発共創戦略課  
主幹  
**山本 きく乃さん**

私は展示内容の検討とOIHでのご案内や対話を促す役割を担っています。2022年4月のオープン以降、OIHには1日1組以上、多い時は4組ほど足を運んでいただいていた、社内外の多くの方がブリヂストンの技術やビジョンに興味を持ってくださっていると実感しています。

隣接するBIGとの違いがわからないという方もいらっしゃると思いますが、BIGはブリヂストンのこれまでの歩みやDNA、ビジョン、事業活動などを知っていただくことで「共感」を生み出す場、対してOIHは共創パートナーとの「対話」を通じて社会の困り事や解決のため

のヒントを見つけ、共創活動の第一歩を踏み出す場、という違いがあります。

従来のような、会議室でお客様とのディスカッションをしていた際との大きな違いは、商品や素材に実際に触れながらアイデアを膨らませられる点です。商品に使用されている素材や今まさに検討中の素材も展示しています。頭で考えるだけでなく手に取りながら対話することで、より具体的なアイデアにつながるのです。共創パートナーとの対話では共創活動が生まれるヒントになればという思いから、ブリヂストンの技術の強みだけでなくあえて課題点もお話するようにしています。また、サステナビリティビジネスモデルのキーとなる技術の展示が一度に見られるようになっていきますので、共創パートナーと私たちの技術の偶発的な出会いによる想定外のアイデア発想も期待できます。今後もお越しいただいた方に最新の情報をお伝えできるよう、各分野の担当者とは定期的に打ち合わせをして情報をアップデートし、展示物のラインナップを更に増やしていく予定です。また、OIHでは「ビジョンドリブン」という考

え方を大事にしています。これまでの共創活動では、今ある技術をどう活かしたらより良い社会に貢献できるかを考える、技術起点での考え方「技術ドリブン」の発想で進められてきました。それに加え、どんな社会を作りたいのか、ビジョンをまず描き、それを実現するために私たちに何ができるのか?という順番で議論を進めるのが、「ビジョンドリブン」という考え方です。共創パートナーとブリヂストンそれぞれのビジョンの親和性を確認し、共通した目標を描くことで長期的な視点で議論を進めることができ、また、今ある技術にとらわれない新しい発想で価値を生み出すことができるのです。

この「ビジョンドリブン」という考え方はまだまだ浸透していないのですが、OIHを発信源にブリヂストン全体に広めていけたら共創活動がより活発化するのではないかと考えています。

OIHでどんな体験ができるの?、「ビジョンドリブン」で対話するってどういうこと? などなど、ご相談も承ります! ぜひご利用をご検討ください!



# B-Mobility

B-Mobilityの施設について、  
運営を担当する  
小平管理・運営部門の小澤さんにお話を伺いました。



小平管理・運営部門  
主査  
小澤 通夫さん

## アイデアをスピーディに体感、検証する場

B-Mobilityは、テストコースや解析設備を備え、B-Innovationで生み出されたアイデアを、実車を使ってスピーディに体感、検証する場です。栃木にあるテストコース「ブリヂストンブルーピンググラウンド(BSPG)」が商品開発の最後のテストの場として専属のプロドライバーが評価を行う場であるのに対し、B-Mobilityはエンジニアが自分のアイデアを具体化した試作品をすぐに試す場になっています。現時点では講習を受講し、認可された社内外の100人を超えるエンジニアの方々に運転のライセンスを付与しています。

B-Mobilityの設計にあたっては、エンジ

ニアのニーズをリサーチして、その期待に応える工夫を詰め込みました。例えば特殊路面は、路面突起を常設するのではなく必要に応じて、必要な突起を脱着可能にすることで、テストの要件にマッチしたさまざまな路面をその都度設置することを可能にしました。

また、テストタイヤの性能を測る上で重要な路面の平坦性についても国道に求められる平坦性をクリアするとともに試験実施時に余計なノイズが入らないように実際に走っての官能確認をしました。その確認結果に基づき、路面の性状について1cm刻みでデータを取得し、凹凸をなくすといった要望を伝えまし

た。また、10年以上にわたって平坦性を維持するため、直線部分では三層になっているアスファルトの平坦性を一層ずつ確認するなど路面施行会社さんと二人三脚で作り上げました。(通常一般道では、三層のアスファルトを敷いた後の確認程度です)。

その甲斐あって、利用したエンジニアの方々からは「大変きれいな路面」「正確なデータが取れる」といった高い評価をいただいています。2022年10月に実施された「BLIZZAK VRX3」の試乗会でも、セールスポイントの一つである静粛性の高さをより実感いただくことができました。

B-Mobilityでは、社内の皆さん、パートナーの方々が素早く検証し、共創を加速させていくために、より使い勝手と自由度を高めたルールと運用を心がけています。

これまでの利用実績は、パートナーとの共創が6割、社内メインが4割となっています。おかげさまで4月の稼働開始以来多くの方々にご利用いただき、現在はキャパシティの2～2.5倍のエントリーが寄せられています。成果の刈り取りと同時に、自由度と利便性と安全性の3つをいかに担保するかが現在のB-Mobilityの課題と言えるでしょう。

また、成果としては、エンジニア以外のチームメイトの方々にも利用機会を提供できたことを強調したいと思います。タイヤの開発や製造に携わっているメンバーの中で、これまで実車試験に参加したことのあるメンバーはごく限られていました。栃木よりもアクセスしやすいB-Mobilityで、より多くの方々に、ご自

身が開発や製造に携わったタイヤが実際にどのように走るのか、現物現場で体感していただくことが、自身が担当して生まれた「断トツ商品」の理解促進や新しいアイデアの創出にもつながると期待しています。

BIPでは、運用における自治体制を確立し、より良い活用についてアドバイスするコンシェルジュ制度の導入も進めています。皆さんからのご相談、ご要望に対し、安全を確保しつつ最大限実現できる方法を一緒に考えていきますので、ぜひご相談いただければ幸いです。運用側の想像もつかないような新しい活用方法がいくつも生まれた時が、B-Mobilityが本当にブリヂストンに根付いた時だと言えるでしょう。ぜひお気軽にお問い合わせいただければと思います。



長年、BSPGのドライバーとして活動してきましたが、常々「エンジニアが自分で試せるテストコースがあったらより良いタイヤ作りができる」と思っていました。それが形になったことが非常にうれしく、またワクワクしています。B-Mobilityは、私たちのために作られたコースです。みんなの財産として、役立てていきましょう!

## 進む、共創活動

Bridgestone Innovation Parkを舞台に、パートナー企業とのさまざまな共創活動が進んでいます。

Web版「Arrow」では3つの共創プロジェクトを紹介していますので、ぜひご覧ください!



(株)ブリヂストン × 日鉄ソリューションズ(株)

ゆず畑における  
スマート農業実証実験プロジェクト



(株)ブリヂストン × (株)ティアフォー

自動運転ソフトウェアと  
モビリティソリューションを開発



(株)ブリヂストン × アセントロボティクス(株)

ピースピッキング  
ロボットシステムを開発



路面工事中の写真。一層目、二層の平坦性を官能評価している



2022年10月に実施されたメディア向け試乗会の様子

今回のBIP特集では、B-InnovationやB-Mobilityの施設の紹介に加えて、実際にBIPで行われている共創事例をご紹介しました。今後の共創活動の事業化にも期待しましょう!

日本はこれからも

ブリヂストンのコアで

あり続ける



こんにちは  
アローです!

Hello!

今回は(株)ブリヂストン 代表執行役 Joint Global COOの東さんにお話を伺います。  
「こんにちは東さん、今日はよろしくお願いします!」



Hello!

(株)ブリヂストン  
取締役  
代表執行役  
Joint Global COO  
(BSJP、BSCAP分掌)  
Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. Chair  
兼 BSJP 管掌  
兼 ブリヂストンタイヤソリューションジャパン株式会社 代表取締役会長  
兼 ブリヂストンサイクル株式会社 代表取締役会長

ひがし まさひろ  
**東 正浩**さん

宮城県出身。1985年に入社し、米国タイヤ販売や財務業務、新規事業開発、化工品事業などに携わる。常務執行役員、代表執行役 副会長、代表執行役 Global COOを経て、2022年5月から代表執行役 Joint Global COOに。

### Information

#### 趣味・特技

ギター、散歩を兼ねた寺社巡りや仏像鑑賞、映画鑑賞

ギターは中学1年生から。半年ほど前に初めてクラシックギターを手に入れて、STINGの「Shape Of My Heart」を練習中です。また、週末には妻と一緒に自宅から歩いて行ける鎌倉を散策しています。一見何の変哲もないお寺には実は長い歴史と因縁があったり、そんな発見を楽しんでいます。

#### 青年時代夢中になっていたこと

音楽・演劇

ギター以外で夢中になったのは演劇です。ちょうど野田秀樹さんと鴻上尚史さんの劇団が注目を浴び始めた頃で、私は大学の劇団に所属して活動していました。結構本気でしたが、才能も、役者に最も重要な「華」も無かったということですね。

#### 怖いもの

記憶力の低下

仕事のことは忘れないのですが、テレビに登場する女優さんなどの名前が出てこなくて困っています。その都度家族に聞くのですが、同じ質問ばかりしているで最近では覚えてくれなくなってしまいました…。

## 2. 東さんのこれまでの仕事で特に印象に残っている出来事について教えてください。

初めての米国赴任で、トラック・バス用タイヤの販売・マーケティングを担当したことは、大きな経験だったと思います。

よりサービス能力の高いディーラーとの取引が、ユーザーへの効果的な社品の価値訴求の観点からも重要であったため、主要市場に出かけてダイレクトにユーザー調査を行い、その結果に基づいてディーラー網を強化する為の方法論を作り、実行するのが私のミッションでした。現場のセールスマンにとって、私は突然やってきた日本人。彼らの従来の仕事の進め方やメンタリティを変え、新しいやり方を導入するのは、言葉の問題も含め、なかなかのチャレンジでした。

また、全く経験、知識のない財務の仕事初めて管理職として担当した当時のことも強く印象に残っています。損益計算書は何とか読めましたがバランスシートやキャッシュフローなどについてはほとんど知らないままでのスタート。独学でバランスシートを実際に書いてみる、そんな経験を通じて必要な知識を身につけていきました。

## 2. 経営において大切にしているのは、どのような考え方でしょうか。

「原理原則」に照らし合わせて、自分自身が自分の言葉と行動に納得していることです。そのビジネスがお客様に新しい価値を提供し、会社に収益をもたらすことができるか、今とろうとしているアクションが本当に直面する課題解決に有効なのか、自分自身が納得するまで徹底して考え、その上でマネージせねば、成功はおぼつきませんし、何より皆さん



に失礼だと思います。自分が真と思えることを伝え、皆さんにはやり切っていたいただいたことに感謝し、適正に評価し、次に何をすべきかを考えていく。決して特別なことではありませんが、そのサイクルを回していくことが大切ではないでしょうか。

ただし、社内外の環境が変化することに伴い、原理原則には変えてはいけない部分とアップデートしなければいけない部分があることも忘れてはいけないと思います。過去の成功体験に引きずられないように意識する必要がありますね。

## 2. 執務室の中で気に入っているものや、愛用の品を教えてください。

スイス製の小型のアーミーナイフです。米国にいた時に、何かの販促品としてもらったもので、ファイアストーンとブリヂストンのロゴが入っています。



2000年からファイアストーンのリコール問題に忙殺される日々が続くなか、何とか事態に目鼻がつくまでの間ずっと手元にあった、私にとってはラッキーチャーム、お守り的な存在です。

小さなペーパーナイフで持ち歩くわけではありませんが、デスクの引き出しに入れておくと、大きな課題もいずれ解決の時が来ると告げられるようでどこか安心しますね。

## 2. グローバル企業を目指していくなかで、今後日本の事業にはどのような役割が期待されていると思いますか。

誠実な日本のモノづくりの会社であったからこそ、ここまで来ることができたという事実は厳然としてあり、グローバル企業としてのコアの

部分であり続けることは間違いありません。その強みを活かしつつ、今後厳しい局面の継続が予想される日本の市場環境では、サステナビリティをはじめとする、かつてビジネスの対象と捉えていなかったような領域において、いかに新たなイノベーションやエコシステムを構築し、新しい価値を創造していけるかが問われていると思います。

また、日本人が持つ美しい精神性。例えば、W杯で日本のサポーターが試合後にゴミを拾う姿に代表されるような、世界に誇るべきメンタリティ。地球全体の未来やより多くの人々の幸福実現が社会課題として認識される時代だからこそ、この精神性が強みとなって、ビジネスを通じての新しい価値創造にもつながる可能性があるのではと考えています。それが、これからの世界で日本が果たすべき役割を發揮し、再び世界をリードしていく源泉にもなり得るのではないのでしょうか。

私の世代には、海外に対する憧れや気後れの意識が先行することもあったと思いますが、現在では海外と同じ環境で学び競争することを当たり前とする従業員が会社の中心層となっています。そうしたグローバルリーダーとなり得る資質を持つ皆さんが、変化を加速させて、新しい発想を持って活躍できる土台を作っていくことが今のマネジメントの責務だと思います。

## 2. 最後に従業員の皆さんにメッセージをお願いします。

かつて想定すらしなかったようなことが普通に起こる環境のなか、皆さんが個々の持ち場でしっかりと対応いただけてきたことにまずは感謝申し上げます。ブリヂストングループには、困難な状況を乗り越えて成長していける力があることを皆さんは実証してくれました。そこに自信と誇りを持っていただきたいと思います。

これまで共有されてきた当社の中長期戦略とビジョンを十分理解いただいた上で、今後のチャレンジに向けて、それぞれの職場で何をすべきか、何をやりたいか、皆さん一人一人が自らに問いかけてみてください。会社は、あるべき未来の姿に向かっていく皆さんの自己実現の機会を提供し、成長を可能な限りサポートしていきます。個人が成長し、その総和によって会社が成長し、会社は更なる成長の機会を皆さんに提供する。そんな循環を一緒に作り出していきますよ。



個人も会社も  
もっと成長できるはず!

みんなが  
明日のブリヂストンを  
作るんですね!

# タイヤがタイヤによみがえる！リトレッドサービス



こんにちは！ Arrow編集部です！  
2022年1月から始まったArrow「ブリヂストンの現場力」では、さまざまな現場の最前線に潜入しています。今回は「タイヤtoタイヤ」の最前線、サステナビリティビジネスモデルの要であるリトレッドサービスをご紹介します。



これぞ〜んぶ、生まれ変わりを待つタイヤ！

## 知っているようでよく知らないリトレッドタイヤができるまで



教えてくれた方  
ブリヂストンBRM(株)  
代表取締役社長  
須藤 克己さん

**Arrow編集部** リトレッドタイヤって社内でもよく聞きますが、どういうタイヤなのか改めて教えてください！

**須藤さん** リトレッドタイヤとは摩耗したタイヤのトレッド(路面と接する部分)を交換して再利用するタイヤです。タイヤ部門での「3R」になります。ブリヂストンBRMではトラック・バス用のリトレッドタイヤを年間50万本以上製造・販売していて、業界内でもトップシェアなんです。

**Arrow編集部** すごいですね！リトレッドタイヤを導入するメリットはなんですか？

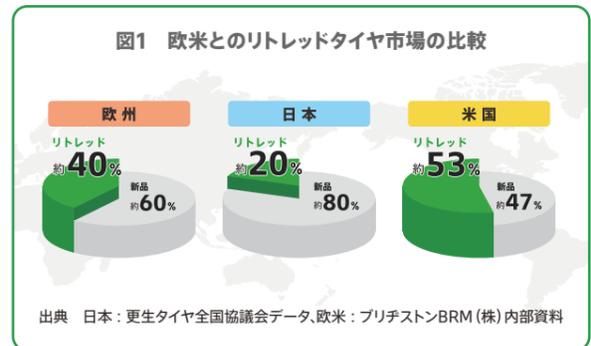
**須藤さん** 1つは、コストを削減できること。タイヤの種類にもよりますが、1本のタイヤは1〜2回リトレッドできるのでトータルコストを下げることができ、お客様に安く提供することが可能です。

もう1つは環境負荷を低減できることです。リトレッドタイヤを2回使用した場合、製造に必要な資源の量やCO<sub>2</sub>排出量は約半分で済みます。実は日本全体のCO<sub>2</sub>排出量の約7%は貨物輸送から排出されており、大きな環境負荷増要因になっています。従って、運送事業者様にとってもリトレッドタイヤを使用することは、カーボンニュートラルに向けた重要な手段になります。

**Arrow編集部** そんなに減らせるんですか！昨今はサステナビリティやSDGsに対する意識が社会的に高まっていますから、リトレッドタイヤのニーズが増しているのも頷けますね。ブリヂストングループ

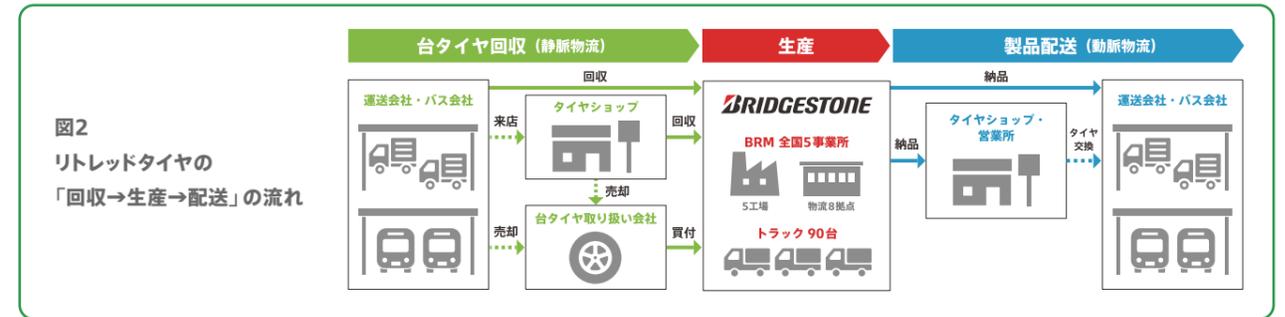
としても、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルへの取り組みを加速させていますし、そういった方向性ともマッチしたビジネスですね。

**須藤さん** 実はトラック・バス用タイヤにおけるリトレッドタイヤの普及率は日本では20%ほど(ブリヂストンは23%強)。しかし、欧米では50%以上採用されているというデータもあるんです(図1)。まだまだ海外に遅れをとっているため、今後さらに伸ばす必要があります。



**Arrow編集部** 知りませんでした。実際、どういう流れでリトレッドタイヤが製造されているのですか？

**須藤さん** こちらをご覧ください！(図2)



**須藤さん** リサイクル事業では、この「回収→生産→配送」のサイクルをいかに円滑に回していくかが肝なんです。使用済タイヤの回収率向上、再生可否の検査、再生技術の3点が重要なファクターです。検査に関しては、各工程で何度もチェックしています。ちなみに検査を通過できなかったタイヤは細かく粉砕した後に、サーマルリサイクル(熱利用)に利用されたり、公園や道路に敷き詰めるゴムチップの舗装材な

どにリユースされるケースもあるんですよ。

**Arrow編集部** まずはリトレッドタイヤに興味を湧いてきました！まずはタイヤをよみがえらせるファーストステップ、回収の現場に潜入していきます！



## 1日に100本以上丁寧にチェック！

リトレッドタイヤの原材料となるのが台タイヤ。ブリヂストンBRMで群馬県内の台タイヤ回収を担っている内倉さんに連れられてやってきたのは回収の現場です。(株)高崎タイヤセンター 倉賀野店には、高崎市を中心に県北部の市町村からタイヤが集められていました。



**Arrow編集部** 販売店機能を担う高崎タイヤセンターが、加須工場とお客様とをつないでいるんですよ！

**松田さん** はい、高崎タイヤセンター倉賀野店では約15社とリトレッドタイヤのお取り扱いがあり、お客様先へ直接伺って回収・集配をしています。お客様によっては一度の回収で100本近くお預かりすること。回収の際は必ず、当店のスタッフがタイヤの傷や歪みの状態を一本一本チェックしています。

**内倉さん** 倉賀野店に集めていただいた後、さらに私がタイヤの状態をチェックします。この時、タイヤを転がして中面まで見たり、トレッドに挟まってしまっている石を手作業で取り除いたりしています。

**Arrow編集部** 手作業で!? 技術だけではなく根気と体力、集中力も必要な仕事ですね……。

**内倉さん** チェックが終わったらトラックに積み込み、加須工場へ。積載制限の範囲内でできるだけ多くのタイヤを運ぶため、自分の身長の高さまで積み上げます。タイヤの重心をうまくコントロールできれば、自分のように細身でも意外と持ち上げられるんですよ。

**松田さん** その後、加須工場でリトレッド加工されたタイヤを再びお客様のもとに届けると、お客様からは「良い状態になって戻ってきて、また使えるなんてうれしい」「コストが抑えられて助かるよ」とお褒めいただくことも。もっと多くのお客様にリトレッドタイヤを履いていただけるよう、さらにアプローチしていきます！

**Arrow編集部** 夏の炎天下や冬の寒い時期も一本一本作業されるなんて……！ 教えてくれてありがとうございました！

内倉さん、リトレッドタイヤを作っている加須工場まで私のことも乗せてってください〜！

# “美しく” タイヤを よみがえらせる!

回収したタイヤが運ばれてきたのは加須工場。  
関東エリアで集められたタイヤをリトレッドしています。トレッドの貼り直し方法は、  
生ゴムを貼り付け金型で高温加硫するリ・モールド方式と、  
すでにパタンがついた加硫後のゴムを貼り付け低温加硫するプレキュア方式の2種類。  
今回は、ブリヂストングループが取り扱うリトレッドタイヤ全体の約80%を占めている、リ・モールド方式の製造工程に潜入しました。



新品同様のタイヤを目指して

教えてくれた方



製造2課  
(パフ工程)  
大竹 拓巳さん



製造2課  
(スカイプ工程)  
水野 力哉さん



製造2課  
(穴埋め工程)  
片倉 夢美さん



製造2課  
(成型工程)  
市島 柚人さん



回収したタイヤは検査員とセンサーの2段階で検査。厳しい検査基準のもと、台タイヤとして使えるものを選びます



パフ工程

**大竹さん** パフ工程では、2種類の刃を使ってトレッドゴムを削っていきます。削る作業自体は機械にプログラミングされていますが、タイミングよく3台の機械を稼働させることで作業効率を落とさないようにするのが腕の見せどころです。

**Arrow編集部** 刃で削られたところから、タイヤの表面の色が変わっていきますね!



スカイプ工程

**水野さん** スカイプ工程では、パフ工程で除ききれなかった傷を手作業で削り取ります。傷のサイズや量、深さは一つひとつ異なるため、瞬時に傷の状態を判断する技能が必要です。傷を見逃さないよう、しっかりとチェックしています。



穴埋め工程

**片倉さん** スカイプ工程でできた凹凸は穴埋め工程でゴムを流し込み、表面を平坦にします。流し込むゴムの量を調整するため、指先の

感覚が大切です。私は昨年の11月に入社したばかり。1日200本のタイヤを作業できるよう、技術を磨いている真っ最中です。



成型工程

**市島さん** 表面に接着ゴムを塗布した後、まだ溝がついていないトレッドゴムを貼り付けます。ゴムの質量に誤差が生まれないよう、貼り付けるスピードの調整が肝心です。

**Arrow編集部** 押し出し機と貼り付け台の距離がとっても近い! 通

常のタイヤ製造の場合、押し出されたトレッドゴムは冷却・切断されて、成型工程で他の部材と組み合わせられて生タイヤとなりますが、リトレッドのリ・モールド方式の場合は押し出されたトレッドゴムが直接台タイヤに貼り付けられるんですね! 違いにビックリです!

**市島さん** そうなんです! 貼り付ける生ゴムはまだあたかいですよ! この後、金型(モールド)に入れて高温で加硫し、トレッドゴムを圧着すると同時にパタンをつけます。生産本数が年々増えていますから、品質と生産効率をいかに両立させるかを常に意識しています。

**Arrow編集部** お仕事で心掛けていらっしゃることを教えてください!

**大竹さん、水野さん** パフ工程とスカイプ工程は隣り合っていて、作業スピードを落とさないためにもタイヤの本数や作業内容をこまめに連携するようにしています。

**片倉さん** 高い技術力を持つ作業者の手にかかれば、加硫後のタイヤは新品のように美しく仕上がります。お客様に「手に取りたい」と思ってもらえるような、美しいタイヤを目指して目の前の作業に集中しています!



**須藤さん** ちなみにもう1つの方法、プレキュア方式(COLD方式)では、あらかじめ溝がついていて加硫も済んでいるトレッドゴムを台タイヤに貼り付け、その後加硫缶の中で低温加硫して圧着させています。

**Arrow編集部** おもしろい! リ・モールド方式とプレキュア方式、タイヤの種類や生産量によって、適した方式を使い分けているんですね!

**須藤さん** そうです! 今後も「回収→生産→配送」の流れ全てでチームワークを発揮し、ブリヂストンのサーキュラーエコノミービジネスに貢献していきます!

## 編集後記

工場で培われた技術力はもちろんのこと、タイヤがお客様先から工場へ、そしてまたお客様の元へと循環する一連のサイクルを円滑に回せる体制はブリヂストンの大きな強みのだとわかりました!

またブリヂストンBRMの加須工場では、顧客満足度を向上させる取り組みの一環として来工者のおもてなしに注力しているそう。Arrow編集部のごもあたたかく迎えてくれました! こういった活動も、お客様との信頼関係の構築につながっているんですね!



# 師匠と弟子



さすが保田さんの弟子!と言われるように、  
着実に成長していききたい

研ぎ澄ました指先の感覚で、  
最高の品質を支えています

## 検査印に込められた誇りと責任

### (株)ブリヂストン 防府工場

山口県防府市。工業地帯の一角にある(株)ブリヂストンの防府工場では、乗用車用、小型トラック用、建設・鉱山車両用タイヤを製造しています。今回は品質を守る最後の砦、検査工程で外観検査を担う保田 純一さんと島田 里奈さんにお話を伺いました。

**保田** 3カ月の養成期間が終わって、もうすぐ独り立ちだね。振り返ってみてどう? 悩んだ時期が続いていたようだけど……。

**島田** 入社してすぐの頃は、正直「こんな絶対できるようになれへん……」って絶望していました(笑)。手順を覚えてタイヤに触ってみても、合格品と不良品の違いが掴めなくて。どれも合格品のようにも思えるし、逆にどれも不良品のように思えてきて、最初の2カ月くらいは成長できている実感があまり湧いていませんでした。

**保田** そうだね。タイヤを目視と触診で一本一本チェックする外観検査は、手順も多いし、何より異常に気付くための指先の感覚が命。タイヤに触る時の力の入れ具合もそうだし、わずかなキズや歪みなどの異常がある時の感覚の違いとか、コツを掴むまでには時間が必要なんだよね。教える側としても言語化のしにくい、とても難しい仕事だと思ってよ。

**島田** 異常のパターンを教わりながらとにかくたくさんのタイヤに触れていったことで、指先の感覚と不良品の特徴を一致させられる

ようになってきました。3カ月目に入った頃からは検査できる本数が増えてきて、少しずつですが自信もついてきています。保田さんには毎日の記録ノートを通じて弱音を吐いてしまっていたんですが、いつもあたたかい言葉で励ましてくれましたよね。何度も救われました。

**保田** 僕も新人の時は同じように苦しい期間があったから、記録ノートに書かれた島田さんの苦悩を読んで、痛いほど気持ちが伝わってきたよ。



(株)ブリヂストン  
防府工場 品質保証課 検査係  
保田 純一さん (2003年入社)

落ち着いているな	相手の第一印象	優しく、真面目そう
マイペースな時がある	相手に直してほしいところ	何もありません
粘り強い	相手の尊敬するところ	視野が広く、判断が早い
ひつじ	相手を動物に例えると	ゴールデンレトリバー
何事も前向きに取り組んでいこう!	相手に望むこと	これからもご指導よろしくお願いします!



(株)ブリヂストン  
防府工場 品質保証課 検査係  
島田 里奈さん (2022年入社)

## 師匠 × 弟子

**島田** 1日700本という検査スピードと精度を両立させている保田さんにも、そんな時期があったんですね……!

**保田** もちろんあったよ……。今、島田さんは1日400本くらいだね。焦らず徐々に本数を増やしていこう。

あえて不良品を渡して何が異常かを見つけてもらう抜き打ちテストもよくしているけど、回を重ねるたびに精度がぐんぐん上がってる。しかも、島田さんのすごいところは自分から絶対にギブアップを言わないところ!

**島田** 私の成長のためにしてくれているテストなので、簡単には諦めたくなくて。たまに時間がかかりすぎて、「まだかな〜」っていう圧を感じます(笑)。

**保田** それはごめん(笑)。納得するまでタイヤと向き合うその心持ちは、技術を極めていく人として素晴らしいと思うな。第一印象がクールで落ち着いた感じだったから、内に秘めたる熱さも感じたよ。

**保田** 養成期間の最終テストにも無事合格したし、検査印ももうすぐ届くね!

**島田** はい! これからは自分の番号が入った検査印を、外観検査を無事に通過した証として押していきます。今までは先輩方にタイヤをダブルチェックしていただき、先輩方の検査印で出荷していたので、自分の検査に責任を持つことに今から緊張が止まりません。

**保田** タイヤは多くの従業員の手を通して一本の形になるけれど、誰が製造に関わったタ

イヤなのか、唯一個人を特定できるのは検査印を押した検査係だけなんだよね。

**島田** それってすごいことですよね。背筋が伸びます。

**保田** もし異常を見逃してしまったらお客様の安心・安全を損なう事態になるかもしれない。工程の“最後の砦”として、島田さんにも検査印の重みを感じながら一つひとつのタイヤと向き合ってもらいたいな。

**島田** 誇りと責任感を忘れずにがんばります。

**島田** あとは、自分の業務だけに捉われず広い視野で行動できるようになることも当面の目標です。異常を見つけたら班の中ですぐに共有したり、前の工程に連絡して注意を促したりと、外観検査は個人プレーではなくチームプレーなんだとこの3カ月で実感しました。

**保田** そうだね。時に異常の種類からどの工程で異常の要因が発生しているか見極め、すばやく連絡することは安定供給や生産効率を保つことにもつながっていく。僕たちが担うのは外観検査だけではないんだ。検査係の中だけでなく工場全体をチームと捉えて助け合うことが大切だと思うよ。

**島田** なるほど。「さすが保田さんの弟子!」と言われる検査員になるためにも、そのスタンスを持ってタイヤと向き合っていきます!

**保田** 期待しています!



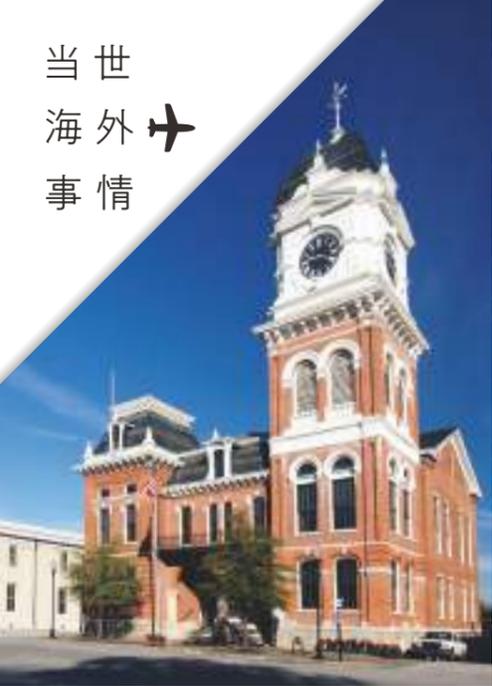
「1本あたりの検査に時間をかけ過ぎることはできません。時間と精度を両立しながら技術を磨いています」と島田さん



「検査工程の外観検査室には工場内で作られたさまざまな種類のタイヤが流れてきます。それぞれのタイヤの特徴や各工程でどんな作業がされているかも、検査係として必要な知識なんです」と保田さんと島田さん



「加硫後のタイヤのスピーー®をカットし、目視と触診でチェック。最後に検査印を押すのですが、きれいに検査印を押すのにも実はコツがいるんです」と保田さん  
※加硫時に金型とゴムを密着させるための空気を抜く際に生じたタイヤのゴムが流れてそのまま加硫されたヒゲのようなゴム



# United States of America



## 世界のブリヂストンの チームメイト

グローバルで活躍する  
ブリヂストンのチームメイトにフォーカス！  
海外だからこそのやりがいや難しさ、  
その国ならではの最新情報などを  
お届けします！

## Bridgestone Golf

ブリヂストン ゴルフ

— アメリカ合衆国・ジョージア州

### From teammates

### ゴルフボールのサプライチェーンをメンテナンスで支えています



海外事業本部 BSG派遣  
Maintenance Adviser (Manager class)  
服部 武浩さん

ゴルフボール生産設備の保全業務全般を担当しています。老朽化に伴う設備の新規導入、メンテナンス、生産性改善、トラブルシューティングに加え、現地保全スタッフに現物現場での指導を行っています。

#### 海外ならではのやりがいや、大変なことはありますか？

初めての海外赴任のため英語が不慣れで、現地スタッフとコミュニケーションを取ることに苦労しています。赴任当初は翻訳アプリなども利用していましたが、故障の原因など原理原則を詳しく説明し理解してもらうには、現地採用の日本人の方に通訳をお願いしなければならない場面もあります。

また、こちらでは「モノを大切に使う」よりも「新しいモノに替えればよい」といった考えが強く、そのギャップから不具合の原因追及や改善をする風土がなかなか根付かないことに苦労しています。

更に、現在アメリカ国内ではスキルや賃金アップを求めている離職率が高く、人手不足が続いていることもあり、みな常に多忙となっています。

#### 今後の目標を教えてください！

Bridgestone Golfも稼働開始から32年が経ちました。設備の中には、かつてゴルフボールを生産していた横浜工場から移設され既に40年以上使用しているものもあるなど、老朽化が深刻です。生産終了となっている制御機器のリニューアル、機械部品の再設計、製作など、生産を維持するために必要なメンテナンスを一番の課題として取り組んでいきます。

ブリヂストンのゴルフボール生産の海外拠点として、高性能ウレタンカバーボールと多層構造サーリンカバーボールを生産しています。施設内には販売企画部門の他、ボール性能評価を行うテストサイト、お客様の受注を受けオリジナルロゴ印刷を行う工程も併設されています。

原材料調達から生産、性能評価、お客様へと繋がるサプライチェーンがひとつの事業所内で行われています。

### Country information



国 名：アメリカ合衆国／  
United States of America  
公用語：英語  
首都：ワシントンD.C.  
人口：約3億3,200万人  
(2021年7月米統計局推計)



### カルチャーショックを受けたエピソード

アメリカは銃社会というのをわかってはいたものの、実際にスーパーマーケットで銃が販売されていたり、買い物客が持ち歩いたりしているところを見るとちょっと緊張します。

### 国・地域のモビリティ事情

工場のあるコピントン周辺は公共交通機関がほぼないため、全て車移動です。自動車運転免許は日本語で受験できるのですが、いざ運転し高速道路で桁外れに大きいトレーラーの横を通り過ぎるような時は手に汗を握ります。赴任者の中には、日本にいた頃ペーパードライバーだった人もいますので、苦労したと聞きますね。

### オフタイムの過ごし方



鹿肉はバーベキューで食べることもあります

料理が好きなので、現地の友人が狩猟で捕獲した鹿肉などをもらった時には、時間をかけてローストしたりシチューを煮込んだりしています。

また、3月の第2日曜日から11月の第1日曜日まではサマータイム (daylight saving time) 期間になります。日没が遅いため、仕事終わりにハーフプレーでゴルフをすることもあります。

# 2022年度連結決算

今回のテーマは、2月16日に発表した2022年度連結決算です。  
2022年度の実績およびポイント、そして2023年度の業績予想を紹介します。

2月16日に2022年度の決算が発表されたね!  
2022年度決算は、増収増益だったんだね。

そうなの、売上は初の4兆円を超えたんだよ。

(株)ブリヂストン IR部  
菅沼 美沙さん

## 2022年度 連結業績

(単位: 億円)	2021年通期実績	2022年通期実績	増減 (%)
売上収益	32,461	41,101	+27
調整後営業利益	3,943	4,826	+22
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,940	3,004	△24
うち継続事業	3,079	3,055	△1
うち非継続事業	862	△51	-
ROIC (%)	9.0%	9.4%	+0.4 pp*
ROE (%)	12.9%	10.9%	△2.0 pp

\*pp: パーセントポイント、%同士の数字の差を示す際に用いる単位

<参考>

(1ドルあたりのレート)	110円	132円	+22円
(1ユーロあたりのレート)	130円	138円	+8円

昨年はロシアビジネスの停止、中国のロックダウン、ブリヂストンアメリカスがサイバー攻撃を受けるなど、さまざまな経営リスクがあったほか、欧州の景気後退や北米の経済先行き不透明感、そして原材料高騰など厳しい状況にあったの。そんな状況のなか、売値・Mixの改善・販売数量増加によるプラス影響で、コスト面のマイナス影響をほぼすべてカバー。為替の追い風影響もあり、対前年で増益を確保したよ。  
また、生産現場での改善活動でコストを120億円カバーするなど、効果も大きかったよ。

各現場での改善が、しっかり結果につながっているんだね!  
今年もがんばろう!

## 2023年度 連結業績予想

(単位: 億円)	2022年通期実績	2023年通期予想	増減 (%)
売上収益	41,101	41,500	+1
調整後営業利益	4,826	5,100	+6
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,004	3,350	+12
うち継続事業	3,055	3,400	+11
うち非継続事業	△51	△50	-
ROIC (%)	9.4%	10.5%	+1.1pp
ROE (%)	10.9%	11.4%	+0.5pp

2023年もプレミアム領域にフォーカスし、売値・Mix・数量の改善で増収増益を見込んでいるよ。稼ぐ力を表し、経営の最重要指標としているROICも10%達成を見込んでいるよ。

今年は中期事業計画(2021-2023)の最終年度。  
目標に掲げている**ROIC10%達成**に向けて一丸となつてがんばろう!!

ROICに関する詳細資料は  
こちらのページに  
掲載しています。



2022.12-2023.3

(株)ブリヂストン 2023.01.05~08

## 世界最大規模のテクノロジーの国際見本市「CES®2023」に出展しました

アメリカ・ラスベガスで開催された世界最大規模のテクノロジーの国際見本市「CES®2023」にブースを出展しました。

「Bridgestone E8 Commitment」を軸に、持続可能なタイヤやソリューションの具体例、ビジネスモデルについて3つのエリアに分けて紹介しました。



「Enabling Circularity」エリアでは、持続可能なタイヤを「創る」、タイヤを原材料に「戻す」取り組みを紹介。グアムル実用化に向けた取り組みや、使用済タイヤを原材料に戻す取り組み「EVERTIRE INITIATIVE」について展示しました



「Enabling the Autonomous and Electric Future」エリアでは、カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を足元から支える取り組みを紹介。環境性能と運動性能を両立する「ENLITEN」技術を搭載したコンセプトタイヤや、Firestoneの空気バネ「Airide」、タイヤセンサー等を組み合わせたモックアップを映像とともに紹介しました



「Empowering Mobility」エリアでは、リアル×デジタルで、お客様一人ひとりにカスタマイズしたソリューションを提供する取り組みを紹介しました



(株)ブリヂストン 2023.01.13~15

## 「TOKYO AUTO SALON 2023」に出展しました

幕張メッセ(千葉県)で開催された「TOKYO AUTO SALON 2023」にブースを出展しました。

「10年後、20年後にも『走るわくわく』を提供しつづける」をコンセプト

トに、レースを支えるタイヤ、レーシングドライバーやレーシングチームの監督からのメッセージの紹介や、ブリヂストンのモータースポーツ活動60周年を振り返る展示などを行いました。



2023年にブリヂストンのモータースポーツ活動60周年を迎えるに合わせ、モータースポーツ活動の歴史を紹介しました



レーシングドライバーやレーシングチームの監督から寄せられた、次世代の「走るわくわく」に向けたメッセージと、その実現に貢献するタイヤを展示しました



現在のモータースポーツ活動を支える「POTENZA」をはじめとする、プレミアム商品のタイヤを紹介しました



他のニュースもチェック!  
Web版「Arrow」

ユーザー名 : bridgestone  
パスワード : arrow

ブリヂストンヨーロッパ 2022.12

## ブリヂストンヨーロッパの本社が移転しました

昨年12月、ブリヂストンヨーロッパ (BSEMIA) の本社が移転しました。

新オフィスは、旧オフィスから車で10分ほど離れた場所にあり、ブリュッセル空港や高速道路からのアクセスがしやすく、お客様や出張者にとってより便利な場所となりました。

オフィス内で使用する家具はサステナビリティを重視し、既存のもの

を再利用したほか、新たに購入したものは地元企業のもののみを採用しました。また、カーペットや壁紙などもリサイクル素材を使用しています。

BSEMIA社長 兼 CEOのLaurent Dartouxさんは新オフィスについて、「グローバルで多様なチームのニーズを満たし、スマートな働き方に対応できるワークスペースが実現できました」とコメントしています。



(株)ブリヂストン 久留米工場 2023.01.17~19

## 久留米市内の小学校でパラスポーツの体験授業「あすチャレ!スクール」を開催しました

パラスポーツの体験型出前授業「あすチャレ!スクール」を、久留米市内の3つの小学校で開催しました。

「あすチャレ!スクール」は、パラスポーツを通じて共生社会への気付きや学びの機会を提供するものです。今回は3校合わせて約200名の児童が、講師の指導のもと車いすバスケットボールを体験しました。

2年前から各小学校と久留米工場が準備を重ねてきましたが、コロナ禍のため2度中止となり、今回ようやく実現することができました。児童たちにとっても久々の課外授業となり、初めての車いすに戸惑いながらも、笑顔でバスケットボールを追いかけ、講師の話にも聞き入って

いました。

久留米工場からは計8人がサポート役として参加しており、今回の授業を通じて「車いすバスケットボールは障がい者のスポーツではなく誰でも参加できるスポーツ、という講師の方の言葉が印象的でした。自分たちにとってもDE&Iに触れる・考える良いきっかけになりました」と振り返っています。

今後も引き続き「Bridgestone E8 Commitment」の「Empowerment」の実現を目指し、地域コミュニケーションを推進していきます。



児童たちからは「初めて車いすに乗った。難しかったけどバスケットは楽しかった」「車いすの人が困っている様子だったら、見て見ぬふりをせず勇気を出して声をかけたい」といった感想がありました

(株)ブリヂストン 2023.03.04

## 「ちゃんと買い」のTVCMの放映を開始しました

(株)ブリヂストンは、「ちゃんと買い」をテーマとしたタイヤの新TVCMを3月4日より放映しています。今回のTVCMは、タイヤ選びの重要性と、それをサポートするブリヂストンのAI診断サービスをお客様に訴求する内容で、「お客様一人ひとりのカーライフにあわせて、ご自身にぴったりのタイヤを選んでほしい」という思いが込められています。

Web版Arrowでは、CM撮影の裏側や、CMに出演する杏さんからのコメントもご紹介しています。ぜひご覧ください。



CMに出演する杏さん



タイヤ販売店を再現した撮影スタジオ

### 抽選でプレゼントが当たる！ 読者アンケート受付中

Web版記事のアンケートにご協力いただいた方の中から抽選で5名様に、杏さんのサイン色紙をプレゼントします。右記のQRコードよりアクセスの上、ご応募ください。



応募締め切り：2023年4月28日(金)

ブリヂストングループ 2023.02.14

## トルコ・シリア地震による被災者・被災地への支援を実施

2月6日に発生した、トルコおよびシリアの国境付近を震源とする地震による被災者・被災地への支援を実施しました。(株)ブリヂストン、ブリヂストンヨーロッパ、ブリヂストンアメリカス、ブリヂストンアジアパシフィックと共同で、赤十字社および現地支援団体などを通じて総額100万ユーロの寄付を行いました。

また被災地では、トルコ現地法人プリサ プリヂストン サバンジ ラスティックが被災地区に対する日用品等の支給を実施しています。

被災地の一日でも早い復旧と、被災者の皆さまが平穏な生活を取り戻されることを祈念いたします。

## 木下 正之 元副社長 ご逝去

元取締役副社長の木下正之さんが、1月20日に95歳でご逝去されました。

木下さんは1951年に入社後、タイヤ販売の要職を歴任され、1981年に取締役、1986年に取締役副社長に就任されました。タイヤ販売とスポーツ・新事業の発展に貢献され、退任後は顧問も務められました。

ここに、木下さんのご冥福を謹んでお祈り申し上げます。



# Voices お客様の声

グループ各社に寄せられたお客様の声を紹介します。  
更にお客様のご期待に応えられるよう、情報源として役立てていただければ幸いです。



お客様の声の全文はWeb版Arrowでご覧ください！  
(ユーザー名：bridgestone パスワード：arrow)

- ♥ お礼・お褒めの言葉
- ？ お問い合わせ
- ★ ご意見・ご要望

## ♥ お礼・お褒めの言葉

### 山道でも安心して走れる スタッドレスタイヤです

本日、雪の影響で国道とバイパスのダブルルートが閉鎖され、他県を跨ぐ山道を4時間かけて帰ってきました。トヨタ GRヤリスに「BLIZZAK VRX3」を装着していたのですが、無敵でした。四駆に新型スタッドレスは最強です。良い商品に巡り会えてうれしいです。ありがとうございました。(京都府・男性)

## ♥ お礼・お褒めの言葉

### とても丁寧な対応で うれしい気持ちになりました

左後ろのタイヤがパンクしてしまい、困ってタイヤ館足立に電話すると対応してくれるとのことだったので店舗に伺いました。夕方の遅い時間だったにもかかわらず、ものすごく丁寧に対応してくれて、また交換するタイヤについてもとても丁寧に説明してくれました。更に車の点検もしてくれて、本当にうれしい気持ちになったので、この気持ちを伝えたくて電話しました。「REGNO」もとても良いタイヤで、ずっと使用しています。今回はありがとうございました。(男性)

## ♥ お礼・お褒めの言葉

### 気持ちよく商品を選ぶことができました

「アルミーユ ミニ」という自転車の購入を決めました！  
買う前は車体の色が気になって、「写真よりもべったりした色だったらどうしよう」「紫色の自転車はよくおばあちゃんが乗っているイメージだからやめておこうかな」と悩んでいました。  
そこで、注文する前に実物を見ておきたいと思い、ブリヂストンサイクル(株)のお客様相談室に電話したところ、地域の営業担当(埼玉南営業所)の方が、実物が置いてあるサイクルショップを紹介してくれたのです。早速お店に行き、実物を見て納得して購入を決めることができました。とても丁寧に対応してもらったので、気持ちよく商品を選ぶことができました。営業担当の方にお礼をお伝えください。(埼玉県・女性)



(東京都・男性)

## ♥ お礼・お褒めの言葉

### 道路が冠水するほどの大雨でも 無事帰宅できました

VOLVO V70に乗っており、2022年春に他社のタイヤから「POTENZA Adrenalin RE004」に交換しました。走り出すすぐ乗り心地の良さを感じ、直進安定性やカーブでハンドルを切った時の応答性も良くなり、低燃費性能もそんなに悪くないと感じました。一番感動したのは、RE004のウェット性能です。大雨で道路が冠水し、いつハイドロプレーニング現象が発生してもおかしくないような日がありました。時速40km以上はとて出せないような超ウェット状態でしたが、タイヤが路面にタッチしている感覚を得られ、おかげで大雨の中でも無事に家まで帰ることができました。RE004を設計していただいたブリヂストンの開発チームにお礼を言いたいです。

# ありがとうの気持ち Thank You!

ブリヂストングループの仲間への感謝の気持ちを、  
リレー形式で紹介します。

## 苦労のなかでも明るさに救われました

約6年前、機械設備担当の松下さんと一緒に新製法の検討に取り組みました。航空機用タイヤ事業の喫緊の課題を改善するという大きなプレッシャーの中で、出だしから全然うまくいかず、苦悩の日々でした。そんな状況でも、松下さんのスピーディな仕事のおかげで課題を乗り越え、何より松下さんの明るさ、話題の多さがあったからこそ、笑いが絶えなかったですね。苦労も多かったですが、いま量産現場で製造設備を見るたびに楽しかったあの頃を思い出せるのは、松下さんのおかげです。ありがとう！

業務上での関わりはなくなりましたが、また笑って一緒に仕事ができる日を楽しみにしています!!



From

(株)ブリヂストン  
東京ACタイヤ製造所  
技術・品質保証課  
益子 祥行さん



To

(株)ブリヂストン  
次世代技術開発第3部  
次世代生産システム設備  
開発課  
松下 俊介さん



From

(株)ブリヂストン  
北関東生産部門  
総務部 総務課  
今井 利行さん



To

ブリヂストンビジネスサービス(株)  
保険事業部 東日本営業ユニット  
江口 明美さん

## 常に充実した提案をしていただきました

江口さんこんにちは。江口さんに初めてお会いしたのは、2014年に自動車任意保険の更新手続きをした時でした。私だけでなく家族の分もお願いしたのですが、手続きなど業務を早く進め、そして何よりも相手を尊重し、常に充実した提案をされていると感じました。年齢が近いこともあり、私生活や子どものことなど幅広い視野でのアドバイスを頂きました。ありがとうございました。

保険業務全てを取り扱う責任者を務められ、日々の業務には大変なご苦勞もおありだと思います。お互い健康を気遣い、病院での受診は早めにまいりましょう。これからも保険つながりではありますが、お付き合いいただければ幸いです。

## Present! 読者プレゼント

Arrow編集部おすすめ!  
夏のモータースポーツ観戦アイテム  
(P2~5に関連記事)



※ハンディファン、冷感タオル、保冷ペットボトルホルダーのいずれかをプレゼントします  
※写真はイメージです



10名様



ゴルフボール  
「TOUR B X」「TOUR B XS」  
(P20~21に関連記事)

※どちらか1種類の半ダース(6球)をプレゼントします

4名様

## ご応募はこちらから

ペーパーレス化に伴い、Webからの応募のみ受け付けとさせていただきます。下のQRコードよりアクセスの上、ご回答ください。



※回答フォーム専用ページにアクセスします。  
※アクセス時にIDやパスワードの入力は不要です。

## ご意見紹介

特集「ソリューションビジネスを支える人と技術」について

- TPPIはこれからもっと伸びる分野だと思うのでもっと力をいれてほしい。(ペンネーム：ゆうきさん)
- モノづくりの製造現場とサービスがあってこそ、断トツ商品と信頼が生まれると感じました。(ペンネーム：こころさん)

その他のコーナーについて

- 「お客様の声」の記事を見ると仕事にやる気が出ます! (ペンネーム：ほんほんさん)
- 「Arrow News Clips」は、各事業所のニュース等を知ることができるので楽しみ。(ペンネーム：mさん)

# Web版「Arrow」続々更新中！

Web版「Arrow」では、  
ブリヂストングループの事業や共に働くチームメイトの活躍を紹介しているよ！  
みんな、アクセスしてね～！



ユーザー名 : **bridgestone**  
パスワード : **arrow**

Web版  
「Arrow」は  
お家やスマホでも  
見られるよ！



## 新しいチームメイトの皆さんに読んで欲しい! 「Arrow」 おすすめ記事

新入社員の皆さんをはじめ、この春新たにブリヂストンに加わった皆さんに読んでもらいたいおすすめの記事をご紹介します！

### 「Bridgestone E8 Commitment」

2022年に制定された企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」に対する役員の皆さんの思いや、策定プロジェクトメンバーの座談会などを掲載しています。



### 創業者の歩み

ブリヂストンの創業者 石橋正二郎。このコーナーでは、創業者の人物・考え方から、「ブリヂストンらしさ」の原点を紐解いています。



### ブリヂストンの現場力

ブリヂストンが世界に誇る現場の力。このコーナーでは、「断トツ商品」の高い品質を支え、お客様の困り事に寄り添い、解決するチームメイトたちの“知恵と工夫”をご紹介します。モノづくりのこだわりや現場でのさまざまな工夫、ソリューションの最前線をお伝えします。



### 目からウロコのブリヂス典

Arrow編集部が独自に調査を行い、「社内によく目にする or 耳にするけど、分からない用語」を掲載しています。ブリヂストングループ独自の用語・言い回しの意味を確認したい時にご活用ください。



### メルマガ登録はこちら！

Web版「Arrow」の最新記事やアクセスランキングなどの情報をいち早くお届けしています。

ユーザー名: **bridgestone**  
パスワード: **arrow**



みんなのアクセス  
待ってるで～