

# 未来へのピボット：日本のコンテンツおよび AI ロボット産業への参入に向けたブリヂストンの戦略的ブループリント

Gemini Deep Research

## Executive Summary

本レポートは、株式会社ブリヂストンが日本の次世代成長産業として国が育成に注力する「コンテンツ産業」および「AI 搭載ロボット産業」において、いかにして貢献し、新たな成長事業を確立できるかについての包括的な戦略分析を提供する。タイヤ・ゴム事業で世界をリードする同社が、その中核技術を応用し、製造業の枠を超えて未来の産業エコシステムのキープレイヤーへと変貌するための道筋を描き出すことを目的とする。

分析の結果、ブリヂストンは二つの大きな機会を有していることが明らかになった。第一に、**AI ロボット産業**において、同社が長年培ってきた「高分子複合体を極める」技術は、ロボットが物理世界とインタラクションするための核心的要素、すなわち\*\*「フィジカル AI」\*\* コンポーネントの提供者としての地位を確立する上で決定的な優位性をもたらす。ソフトロボットハンドやメンテナンスフリーのタイヤは、深刻化する労働力不足という社会課題を解決するソリューションの中核となり得る。

第二に、**コンテンツ産業**において、同じく高分子化学とアクチュエーター技術を応用することで、デジタル体験に物理的な感覚を付与する\*\*「フィジカル (Physical + Digital)」\*\* 体験という新たな市場を創造するパイオニアとなるポテンシャルを持つ。これは、受動的なコンテンツ消費から、没入感のある能動的な体験へとシフトする市場の需要に応えるものであり、ブリヂストンは体験型エンターテインメントの基盤技術を提供する「ハプティクス・アズ・ア・サービス」という新事業領域を開拓できる。

本レポートでは、これらのビジョンを実現するため、現状分析（現状）、あるべき姿（理想）、そのギャップを特定し、3つのフェーズから成る具体的な成長シナリオを提示する。初期段階ではコアコンポーネントの市場投入、中期段階では統合サブシステムの開発と市場拡大、そして長期的には\*\*「Robot-as-a-Service (RaaS)」や「IP（知的財産）共創」\*\* といったサービス主導のビジネスモデルへの転換を目指す。この変革を成功させるためには、機動的な専門組織の設立、戦略的な資本配分と M&A、そして「物理世界とデジタル世界のインタラクションを支える企業」としての新たなブランドアイデンティティの構築が不可欠である。ブリヂストンにとってこの挑戦は、単なる多

角化ではなく、その DNA である「最高の品質で社会に貢献」という使命を、未来の産業構造の中で再定義する戦略的進化である。

---

## 第 1 章 新たな産業フロンティア：日本の戦略的賭けとしてのコンテンツと AI ロボット

日本政府は、人口構造の変化や国際競争の激化といった構造的課題に対応するため、次世代の経済成長を牽引する「勝ち筋」として、コンテンツ産業と AI 搭載ロボット産業を明確に位置づけている。これら二つの産業は、それぞれ異なる特性を持ちながらも、日本の未来の経済社会を支える両輪として期待されている。本章では、これら二大成長市場の現状とポテンシャルを分析し、ブリヂストンが参入すべき事業環境の全体像を明らかにする。

### 1.1 コンテンツ経済：13 兆円市場と没入型体験への探求

日本のコンテンツ産業は、その巨大な市場規模と文化的影響力において、依然として世界有数の地位を占めている。しかし、その内実と成長ダイナミクスは大きな転換期を迎えている。

#### 市場規模と構成

2021 年時点で、日本のコンテンツ市場規模は約 13 兆円に達し、米国、中国に次ぐ世界第 3 位の規模を誇る<sup>1</sup>。2023 年には 13 兆 3,597 億円へと微増し、過去最高を更新している<sup>4</sup>。市場構成を見ると、映像系ソフトが全体の約 60%、テキスト系ソフトが約 35%を占めており、これらが市場の二大柱となっている<sup>5</sup>。特筆すべきは、インターネット経由で提供される通信系コンテンツの急成長であり、その市場規模は 5 兆 5,000 億円を超え、コンテンツ市場全体の 4 割以上を占めるまでに拡大している<sup>4</sup>。このデジタルシフトは、映画、ネットオリジナルコンテンツ、ゲームソフトの伸長によって牽引されており、今後も市場拡大の主要な原動力であり続けることは確実である<sup>5</sup>。

## 成長のダイナミクスと課題

日本のコンテンツ市場は巨大である一方、成長率の観点では課題を抱えている。2011年から2021年までの11年間における平均成長率は2%台にとどまり、中国（突出）、米国（6%）、英国（6%）、韓国（6%）といった主要国に大きく水をあけられている<sup>2</sup>。これは、国内市場が成熟期にあり、従来のビジネスモデルだけでは飛躍的な成長が困難であることを示唆している。世界市場全体が拡大する中で、日本市場が占める割合は相対的に減少傾向にある<sup>6</sup>。

## 新たなフロンティア：AI と没入型テクノロジー

この成長の停滞を打破する鍵として、二つの技術トレンドが浮上している。一つは、コンテンツ制作における**生成AIの活用**である<sup>4</sup>。AIによるコンテンツ生成は、制作プロセスの効率化だけでなく、これまでにない新しい表現を生み出す可能性を秘めており、業界の構造を根底から変えるインパクトを持つ。

もう一つは、消費者の需要が「所有」から「体験」へとシフトする中で高まる、\*\*「没入型（イマーシブ）体験」\*\*への渴望である。デジタルアートミュージアムやイマーシブシアターのように、鑑賞者が物語やアートの世界に物理的に入り込み、五感で体験するコンテンツが新たなエンターテインメントとして注目を集めている<sup>8</sup>。

この二つのトレンドは、コンテンツ産業における新たな価値創造の方向性を示している。市場は、単にデジタルスクリーン上で完結するコンテンツではなく、デジタルとフィジカルが融合した、よりリッチでインタラクティブな体験を求めている。この「体験のギャップ」こそ、製造業、特に素材科学に強みを持つブリヂストンにとって、独自の価値を提供できる戦略的な参入機会となる。従来のメディア企業とは異なるアプローチで、物理的な感覚や環境そのものをコンテンツ化する技術を提供できれば、高付加価値なニッチ市場を創造し、業界全体の成長を再燃させる触媒となり得る。

## 1.2 ロボットの必要性：AI と自動化が日本の社会経済課題を解決する方法

AI 搭載ロボット産業は、単なる一産業分野ではなく、日本の最も深刻な社会課題、すなわち人口減少とそれに伴う構造的な人手不足を解決するための国家的な処方箋として位置づけられている<sup>11</sup>。この国家的要請が、同産業の急成長を支える最大の推進力となっている。

## 市場の急拡大と国家的要請

世界の AI 市場は加速度的な成長を続けており、日本の AI システム市場も 2023 年に前年比 34.5%増の 6,858 億円に達するなど、力強い拡大を見せている<sup>13</sup>。特に、生成 AI 分野の成長は著しく、国内の関連需要は 2023 年の約 1,118 億円から 2030 年には約 15 倍の 1 兆 7,774 億円に達すると予測されている<sup>7</sup>。

政府は、この技術革新を経済成長と社会課題解決の切り札と捉え、「生成 AI+ロボット」の全国的な社会実装を強力に推進している<sup>11</sup>。製造業や物流業界における自動化（AGV/AMR）、医療・介護分野での支援ロボットなど、あらゆる産業での導入が急務とされている<sup>12</sup>。AGV（無人搬送車）/AMR（自律走行搬送ロボット）の世界市場だけでも、2022 年の 4,017 億円から 2026 年には 9,087 億円へと倍以上の成長が見込まれており、その需要の大きさがうかがえる<sup>14</sup>。

## 成長のボトルネック：人材不足

しかし、この輝かしい成長見通しには大きな影が差している。それは、AI・ロボット関連人材の壊滅的な不足である。経済産業省の試算によれば、2040 年には日本国内で 326 万人もの関連人材が不足すると予測されている<sup>17</sup>。この「人材ボトルネック」は、産業の成長を阻害する最大のリスク要因である。

この構造的課題は、逆説的にブリヂストンのような企業にとって最大の事業機会を提供する。ロボットの導入や運用を簡素化し、高度な専門知識を持つエンジニアでなくとも扱えるようにする技術は、極めて高い価値を持つ。例えば、多様な形状や硬さの物体を事前のプログラミングなしで掴めるソフトロボットハンドや、ロボットに触覚を与え

ることで複雑な視覚認識や制御アルゴリズムを不要にするセンサー技術などがそれに当たる。ブリヂストンが開発を進めるソフトロボティクス技術<sup>18</sup>は、まさにこの課題に対する直接的な解答となり得る。つまり、ブリヂストンが提供するものは単なる部品ではなく、ロボット導入の障壁を下げ、社会実装を加速させるという、産業全体の根源的な課題に対するソリューションなのである。

### 1.3 政府による追い風：支援策の全体像

日本政府は、コンテンツおよび AI ロボット産業を国家戦略の中核に据え、具体的な支援策を通じて企業の挑戦を後押ししている。これらの支援は、単なる資金援助にとどまらず、市場の方向性を示し、民間投資を誘発する重要なシグナルとなっている。

#### 直接的な支援メカニズム

経済産業省や NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）は、多岐にわたる支援プログラムを展開している。代表的なものに、中小企業の革新的な製品開発や設備投資を支援する「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（ものづくり補助金）」や、大学等との連携による研究開発を支援する「戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン）」がある<sup>20</sup>。さらに、介護分野<sup>15</sup>や自動配送分野<sup>20</sup>など、特定の社会課題解決に資するロボット開発に特化した補助金も用意されている。

#### 戦略的プロジェクト

特に注目すべきは、大規模な国家プロジェクトである。生成 AI の開発競争で不可欠となる高価な計算資源へのアクセスを補助する\*\*「GENIAC」プロジェクト\*\*<sup>21</sup>は、国内の AI 開発基盤を強化する上で極めて重要な役割を担う。また、NEDO の「グリーンイノベーション基金事業」は、カーボンニュートラルに貢献する技術開発を支援しており、ブリヂストンが既に取り組んでいる使用済みタイヤのケミカルリサイクル技術もこの対象となっている<sup>22</sup>。

これらの政府支援策は、ブリヂストンのような企業にとって、新規事業開発に伴うリスクを低減させる強力な追い風となる。特にソフトロボティクスやリサイクルといった「探索事業」を、これらの国家戦略と連携させることで、公的資金の活用が可能になるだけでなく、公的研究機関との連携<sup>24</sup>や、国策に沿った事業であるという「お墨付き」を得ることができる。これにより、高リスクと見なされがちな研究開発が、戦略的に妥当性の高い、官民連携の国家的な取り組みへと昇華されるのである。

| 産業分野      | 市場規模<br>(2023年/2024年)                    | 2030年予測                               | 主要成長ドライバー                              | 主要課題                                  | 主な政府支援策                          |                                            |                               |                  |                |
|-----------|------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|------------------|----------------|
| コンテンツ産業   | 13兆3,597億円<br>(2023年) <sup>4</sup>       | -                                     | ・通信系コンテンツの拡大<br>・生成AIの活用<br>・没入型体験への需要 | ・低い成長率(2%台) <sup>2</sup>              | ・グローバル競争の激化                      | ・IP海外展開支援 <sup>25</sup>                    | ・コンテンツ制作技術への助成                |                  |                |
| AI・ロボット産業 | ・国内生成AI: 1,118億円<br>(2023年) <sup>7</sup> | ・AGV/AMR<br>世界: 4,017億円<br>(2022年) 14 | ・国内生成AI: 1兆7,774億円 <sup>7</sup>        | ・AGV/AMR<br>世界: 9,087億円<br>(2026年) 16 | ・労働力不足の解消<br>・生産性向上<br>・生成AIとの融合 | ・専門人材の深刻な不足<br>(2040年に326万人) <sup>17</sup> | ・GENIAC(計算資源支援) <sup>21</sup> | ・ロボット開発・導入補助金 15 | ・NEDO研究開発事業 24 |

---

## 第2章 ブリヂストンの武器庫：現状の能力と戦略的意図の分析（現状分析）

ブリヂストンは、タイヤ・ゴム事業における世界的なリーダーとしての地位を確立しているが、その強みは単一製品の製造能力にとどまらない。同社が公表している中期事業計画や、水面下で進む探索事業を詳細に分析することで、未来の成長産業へピボットするための強固な基盤と明確な戦略的意図が見えてくる。

### 2.1 タイヤを超えて：2024 年中期事業計画が示すソリューションカンパニーへの転換

2024 年 3 月に発表された中期事業計画（2024-2026）、通称「24MBP」は、ブリヂストンが単なるタイヤメーカーから「サステナブルなソリューションカンパニー」へと本格的に変革を遂げるための設計図である<sup>18</sup>。この計画は、前中計（21MBP）の成果と課題を徹底的に分析し、PDCA サイクルを回すという堅実なアプローチに基づいている<sup>27</sup>。

計画の核心は、4 つのシナリオに集約される<sup>27</sup>。

1. **良いビジネス体質を創る**：経営・業務品質の向上と、ROIC（投下資本利益率）を最重要指標とするポートフォリオ経営の推進。
2. **良いタイヤを創る**：「断トツ商品」を軸としたプレミアム戦略の加速。「量から価値へ」の転換を徹底する。
3. **良いビジネスを創る**：タイヤとソリューションを組み合わせ、顧客価値を最大化するビジネスモデルを構築する。
4. **良い種まきを実施し、新たなビジネスを創る**：将来の成長の柱となる探索事業へ戦略的にリソースを投入する。

特に重要なのは、厳格な財務規律である。グローバルで ROIC 10%以上を確立し、WACC（加重平均資本コスト）である 5.5%を下回る事業は存在させないという明確な目標を掲げている<sup>30</sup>。この規律は、既存事業の収益性を高める一方で、高リスクな「新たな種まき」にどのように資金を配分し、育成していくかという戦略的なジレンマを生む。

また、組織面では、グローバル戦略と地域特性を融合させる「シン・グローカル経営体制」を推進している<sup>18</sup>。これは、市場への迅速な対応を可能にする強みとなる一方で、部門間のサイロ化を招き、部門横断的な新規事業の創出を阻害するリスクも内包している。

## 2.2 イノベーションの基盤：高分子化学とセンシング技術というコアコンピタンス

ブリヂストンの競争優位性の源泉は、同社が自ら「**高分子複合体を極める**」と定義する、中核的な技術力にある<sup>18</sup>。これはタイヤ事業で培われたものであり、あらゆる新規事業の土台となっている。この明示的なコアコンピタンスに加え、近年の事業展開からは、以下の三つの強力な潜在的コンピタンスが浮かび上がる。

1. **材料科学とエンジニアリング**：ゴム、樹脂、繊維といった多様な素材の特性を深く理解し、それらを複合させることで、耐久性、柔軟性、復元力といった特定の性能要件を満たすマテリアルを設計・開発する能力。これは、ソフトロボティクスにおける人工筋肉や、**AirFree** タイヤのスポーク構造の基盤となっている<sup>18</sup>。
2. **センシングとデータ分析**：タイヤにセンサーを埋め込み摩耗状態を予測する技術や、欧州の **Webfleet**、北米の **Azuga** といったフリートマネジメント企業（運行管理サービス）の買収は、同社が物理的な製品にセンサーを組み込み、膨大なデータを収集・分析し、そこから新たな価値（＝ソリューション）を生み出すデータ駆動型サービスモデルの構築能力を高めていることを示している<sup>31</sup>。**24MBP** では「先進デジタルセンサー開発」も探索事業の一つとして言及されており、この分野への注力がうかがえる<sup>18</sup>。
3. **精密なモノづくり**：タイヤの真円度を 3 割高める技術<sup>34</sup> や、設計の標準化・モジュール化を進める **BCMA**（**Bridgestone Commonality Modularity Architecture**）<sup>29</sup> といった取り組みは、高品質な製品を大規模かつ高精度に生産する「モノづくり」の力を示している。この能力は、将来的にロボット部品などを量産する上で不可欠な基盤となる。

これらの技術力は、知的財産戦略によって支えられており、特に「人工筋肉ユニット」に関する特許<sup>35</sup> など、将来の事業の核となる領域で権利を確保している<sup>36</sup>。

|          |         |               |             |
|----------|---------|---------------|-------------|
| コアコンピタンス | 主要技術・資産 | AI・ロボット産業への応用 | コンテンツ産業への応用 |
|----------|---------|---------------|-------------|

|                                          |                                                                                                                             |                                                                                                                            |                                                                                                                               |                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>高分子複合<br/>体を極める<sup>18</sup></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴム・樹脂・繊維の配合・複合技術</li> <li>・ラバーアクチュエーター（人工筋肉）<br/>37</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・AirFree 用特殊樹脂 33</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ソフトロボットハンド（TETOTE）<br/>38</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・柔軟で安全なロボット外装（スキン）</li> <li>・AMR 用メンテナンスフリータイヤ（AirFree）<br/>33</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・触覚フィードバックデバイス（ハプティクス）</li> <li>・没入型体験施設向けの応答性床材・壁材</li> <li>・Morph プロジェクト<br/>39</li> </ul> |
| <p>センシング<br/>&amp;データ分析<sup>18</sup></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・タイヤ内蔵センサー技術</li> <li>・フリートマネジメントプラットフォーム（Webfleet, Azuga） 31</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・摩耗・耐久予測アルゴリズム 18</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・触覚センサー付きロボットハンド</li> <li>・ロボットフリートの予知保全</li> <li>・自律走行ロボットの運行データ分析</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ユーザーの身体的反応をデータ化</li> <li>・体験のパーソナライズ</li> <li>・生体データと連動したコンテンツ提供</li> </ul> |                                                                                                                                     |
| <p>精密なモノづくり<br/>(BCMA)<sup>29</sup></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高精度成形・加工技術</li> <li>・モジュール化設計思想（BCMA）</li> <li>・グローバル品質管理体制</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ロボット部品の高品質・安定量産</li> <li>・カスタマイズ可能なコンポーネント提供</li> <li>・コスト競争力の確保</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ハプティクスデバイスの量産</li> <li>・体験施設の部材製造</li> <li>・高い信頼性と安全性の確保</li> </ul>                   |                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
| <p>SaaS/ソリューション事業モデル<sup>32</sup></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・Webfleet/Azuga の事業運営ノウハウ</li> <li>・サブスクリプション型収益モデル</li> <li>・データに基づく価値提供</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・Robot-as-a-Service（RaaS）</li> <li>・予知保全・最適化サービス</li> <li>・データプラットフォーム提供</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・Haptics-as-a-Service</li> <li>・体験施設の運営・保守サービス</li> <li>・クリエイター向け開発プラットフォーム</li> </ul> |                                                                                                                     |                                                                                                                                     |

## 2.3 「新たな種まき」の評価：探索事業の深掘り

24MBP で「良い種まき」と位置づけられる探索事業は、ブリヂストンの未来を占う上で最も重要な要素である。これらは単なる個別のプロジェクトではなく、相互に連携し、未来の事業の柱を形成する可能性を秘めている。

### 2.3.1 ソフトロボティクス

24MBP において、ソフトロボティクスは「技術の探索」から「ビジネスモデルの探索」フェーズへと移行する、最重要の探索事業の一つとされている<sup>18</sup>。この取り組みを推進するのは、社内ベンチャー制度から生まれた「ソフトロボティクスベンチャーズ」であり、既存の枠組みにとらわれない迅速な事業化を目指している<sup>40</sup>。

中核技術は、タイヤやホースの開発で培ったノウハウを応用した「ラバーアクチュエーター（ゴム人工筋肉）」である<sup>19</sup>。このアクチュエーターは、「軽量・高出力」「柔軟性」「耐衝撃性」という、従来の硬いロボットにはない際立った特徴を持つ<sup>19</sup>。

具体的な応用として、物流倉庫でのピッキング作業を自動化するソフトロボットハンド「**TETOTE**」の実証実験が進められている<sup>38</sup>。これは、様々な形状・硬さ・重さの商品を一つのハンドで扱えるという画期的なもので、人手不足に悩む物流業界の課題に直接応えるものである。さらに、食品衛生法にも準拠しており、食品業界への展開も視野に入れている<sup>41</sup>。一方で、ゴム人工筋肉に包まれる体験を提供する「

**Morph inn**」のようなプロジェクトは、技術の人間親和性やエンターテインメント、ウェルネス分野への応用可能性を探る試みとして注目される<sup>39</sup>。

### 2.3.2 AirFree と自律モビリティの未来

空気充填が不要な次世代タイヤ「**AirFree**」もまた、重要な探索事業として位置づけられている<sup>18</sup>。タイヤ内部の空気を、リサイクル可能な特殊樹脂で作られたスポーク構造

で代替することにより、パンクのリスクを完全に排除し、メンテナンスフリーを実現する<sup>33</sup>。

開発は既に第3世代に入り、機械学習による形状最適化などを通じて性能が向上。現在では車重1,000kg程度までの小型EVに対応し、時速60kmでの走行が可能となっている<sup>33</sup>。この技術は、特に

自動運転車やAGV/AMRとの親和性が極めて高い。24時間365日稼働が求められる自律モビリティにおいて、パンクによるダウンタイムや空気圧管理の手間がなくなるメリットは計り知れない<sup>46</sup>。これは、ブリヂストンがAIロボット産業の足回りを支えるキープレイヤーになるための重要な布石である。

### 2.3.3 Webfleet とデータ駆動型 SaaS モデルへの進出

24MBPでは「成長事業」に分類されるソリューション事業の中核が、フリートマネジメントサービスである<sup>18</sup>。2019年の欧州Webfleet、2021年の北米Azugaの買収により、ブリヂストンは世界最大級の車両運行管理プラットフォームを手に入れた<sup>31</sup>。

これは、物理的な製品（タイヤ）を売るビジネスから、データを活用したサービスを\*\*SaaS（Software-as-a-Service）\*\*モデルで提供するビジネスへの根本的な転換を意味する<sup>32</sup>。24MBPでは、この「モビリティテック事業」を戦略事業と位置づけ、調整後営業利益率15%レベルという高い目標を掲げている<sup>18</sup>。

その戦略的意義は、単独の事業収益にとどまらない。フリートから得られる膨大なリアルタイムデータ（走行ルート、運転挙動、車両状態など）を、タイヤ開発にフィードバックすることで、より顧客のニーズに即した「断トツ商品」を創り出すという、強力なシナジー効果を狙っている<sup>31</sup>。

これらの「新たな種まき」は、個別に見れば有望な新規事業であるが、それらを統合して俯瞰すると、さらに大きな可能性が浮かび上がってくる。AirFreeが自律ロボットの「足」となり、ソフトロボティクスが「手」となり、そしてWebfleetがロボット群を管理・最適化する「頭脳（神経系）」となる。これら三つの事業は、単なる多角化の試みではなく、未来の\*\*「自律型物流ソリューション」あるいは「Robot-as-a-Service (RaaS)」\*\*という統合プラットフォームを構築するための、相互に連携した戦略的な構成要素なのである。この統合ビジョンこそ、ブリヂストンが目指すべき「あるべき姿」

の核心であり、部品供給者からソリューションプロバイダーへと飛躍するための鍵となる。

---

### 第3章 ビジョン：業界横断的なイネーブラーとしてのブリヂストン（あるべき姿）

ブリヂストンが目指すべき未来像は、単に既存事業の周辺領域に新規参入することではない。同社が持つ世界最高水準のコアコンピタンスをテコに、AI ロボット産業とコンテンツ産業という二つの成長分野において、代替不可能な「イネーブラー（実現を可能にする者）」としての地位を確立することである。これは、自らがプラットフォームとなり、他社のイノベーションを加速させることで、より大きなエコシステムを形成し、その中核で価値を創造する戦略である。

#### 3.1 AI・ロボット産業におけるビジョン：部品サプライヤーから統合フィジカルAI ソリューションプロバイダーへ

AI ロボット産業におけるブリヂストンの究極的な目標は、ゴム製アクチュエーターや特殊タイヤといった個別の部品を供給するサプライヤーに留まることではない。目指すべきは、AI の物理的な身体（フィジカル・エンボディメント）を提供するリーディングカンパニーとなることである。

AI の知能が高度化するにつれて、その価値は、いかにして物理世界と巧みに、そして安全にインタラクションできるかにかかっている。この物理世界との接点こそが、今後のAI 開発における最大のボトルネックであり、同時に最大のビジネスチャンスでもある。ブリヂストンのビジョンは、AI にとってのシリコンチップやアルゴリズムと同様に重要となる、高性能で耐久性があり、インテリジェントな「身体」—すなわち、モノを掴むグリッパー、移動するためのモビリティ基盤、環境を感知するセンサリースキン（感覚皮膚）—を提供することにある。

これは、単なるハードウェアの提供を超え、ハードウェアとソフトウェア、そしてデータを統合した\*\*「フィジカルAI ソリューション」\*\*という新たな事業の柱を確立する

ことを意味する。このビジョンを実現することで、ブリヂストンはロボット産業のバリューチェーンにおいて、部品メーカーからソリューションプロバイダーへと飛躍し、不可欠な存在となることができる。

### 3.2 コンテンツ産業におけるビジョン：「フィジカル」フロンティアを開拓するハプティクス・experiential テクノロジーのパイオニアへ

コンテンツ産業におけるブリヂストンのビジョンは、AI ロボット産業で活用するのと同じ高分子化学やアクチュエーター技術を応用し、全く新しいカテゴリーのエンターテインメントと体験を創造することである。目指すべきは、\*\*没入型体験経済における「Intel Inside」\*\*のような存在になることだ。

音響の世界で Dolby が品質の代名詞であるように、ブリヂストンはデジタル環境における「物理的な感覚」の代名詞となることを目指すべきである。これは、ゲーム、映画、テーマパーク、ウェルネスといった分野のコンテンツクリエイターに対して、彼らの IP（知的財産）に新たな次元の触覚フィードバックや物理的インタラクションを加えることを可能にするプラットフォーム、マテリアル、そしてライセンス可能な技術群を開発することを意味する。

具体的には、クリエイターが容易に触覚体験をデザイン・実装できる開発キットやソフトウェアを提供し、その利用料やロイヤリティから収益を得る\*\*「Haptics-as-a-Service（ハプティクス・アズ・ア・サービス）」\*\*というビジネスモデルを構築する。このビジョンを通じて、ブリヂストンはコンテンツ産業に新たな表現の可能性をもたらし、体験価値を飛躍的に向上させるイノベーションの源泉となることができる。

---

## 第4章 ギャップの架け橋：市場参入と成長のための段階的シナリオ（ギャップ分析と成長シナリオ）

ブリヂストンが前章で描いた「あるべき姿」を実現するためには、現状との間に存在するギャップを認識し、それを埋めるための現実的かつ段階的なシナリオが不可欠である。本章では、AI・ロボット産業とコンテンツ産業それぞれについて、ギャップを分析

し、市場参入から成長・確立に至るまでの3 フェーズから成る戦略的ロードマップを提示する。

#### 4.1 AI・ロボット産業への道筋

##### ギャップ分析

現在のブリヂストンは、ソフトロボティクスや **AirFree** において、有望な技術シーズと実証実験（PoC）の成功事例を持つ<sup>40</sup>。しかし、これらをグローバルで競争力のある、収益性の高い事業部門へと昇華させるには、いくつかの大きなギャップが存在する。

1. **事業化のギャップ**：研究開発主導のプロジェクトから、市場のニーズに基づいた製品戦略へと転換し、スケーラブルな事業を構築する必要がある。
2. **製造能力のギャップ**：実験室レベルの試作から、**BCMA** の思想を取り入れた高品質・低コストな量産体制を確立する必要がある。
3. **販売チャネルのギャップ**：従来のタイヤ販売網とは全く異なる、ロボットシステムインテグレーターや **AMR** メーカーといった新たな **B2B** 顧客層に対する販売・サポート体制をゼロから構築する必要がある。

##### フェーズ 1（1～2 年目）：コアコンポーネントの製品化とニッチ市場への集中投入

- **アクション**：社内ベンチャーであるソフトロボティクスベンチャーズを主体に、ソフトロボットハンド「**TETOTE**」と **AMR** 用タイヤ「**AirFree**」を正式に商用製品として市場投入する。最初のターゲットとして、市場成長が著しく、課題が明確な **物流・E コマース倉庫の自動化分野**にリソースを集中させる<sup>14</sup>。
- **ビジネスモデル**：ロボットシステムインテグレーターや **AMR** メーカーに対し、ハードウェアコンポーネントを直接販売する。**24MBP** で掲げる「シン・グローバル経営」の考え方を適用し、日本、北米、欧州といった主要市場の特性に合わせた販売戦略を展開する<sup>18</sup>。
- **論理的根拠**：このアプローチは、最も早く成果が期待できる「ローハンギングフル

ーツ（低い枝に実る果実）」である。既存の PoC で実証された技術的優位性（多様な物体の把持、メンテナンスフリー）を、明確な需要が存在する急成長市場に投入することで、早期に収益を確保し、市場での信頼性を獲得する。ここで得られる顧客からのフィードバックは、次フェーズの製品開発にとって極めて重要な資産となる。

## フェーズ 2（3～5 年目）：統合サブシステムの開発と市場範囲の拡大

- **アクション**：高分子複合体とセンサー技術の知見を活かし、「TETOTE」グripperに**触覚センサーを統合**した高機能モデルを開発する<sup>18</sup>。さらに、顧客の要求に応じて異なる把持力や速度を持つアクチュエーターのラインナップを拡充する。並行して、アクチュエーター技術を応用し、安全性とデザイン性を両立させた機能的な\*\*「ロボットスキン（外装）」を開発・提供する。これにより、ターゲット市場を物流から、既に食品衛生法に準拠している食品加工分野\*\*<sup>41</sup>や、人との協働が求められる製造ラインの協働ロボット分野へと拡大する。
- **ビジネスモデル**：個別の部品販売から、より付加価値の高い統合モジュール（例：「触覚センサー付きグripperシステム」）の販売へと移行する。**BCMA** の思想をロボティクス事業にも適用し、顧客ニーズに応じたカスタマイズサービスを提供開始する<sup>29</sup>。
- **論理的根拠**：このフェーズは、技術的な優位性をさらに深め、模倣困難性を高める段階である。ロボット 1 台あたりの提供価値と収益性を向上させる。ロボットスキンは、「ゴムを極める」という同社の強みを活かした自然な事業展開であり、人との安全な共存というロボット市場の普遍的なニーズに応えるものである。これにより、対象市場（**Total Addressable Market**）が物流分野以外にも大きく広がる。

## フェーズ 3（5 年目以降）：統合プラットフォームプロバイダーへの進化

- **アクション**：フェーズ 1、2 で育てた三つの「種」を統合し、**AirFree** タイヤを装着した **AMR** に **TETOTE** 触覚グripperを搭載し、それらのフリート（群）を **Webfleet** の運行管理ソフトウェアで統合管理する、という一気通貫のソリューションを提供する<sup>31</sup>。

- **ビジネスモデル**：ハードウェアの売り切りモデルから、\*\*Robot-as-a-Service (RaaS) \*\*モデルへと完全に移行する。顧客はロボット 1 台あたり月額サブスクリプション料金を支払う。この料金には、ハードウェア、ソフトウェア、メンテナンス、データ分析サービスが含まれる。料金体系は、使用時間や処理量に基づく従量課金、あるいはピッキング単価に基づく成果報酬型など、Webfleet で培った SaaS の知見を活かして多様なモデルを設計する<sup>32</sup>。
- **論理的根拠**：これは、ブリヂストンが目指す「ソリューションカンパニー」としての最終形態である。顧客の生涯価値（LTV）を最大化し、他社が容易に追随できない強力な参入障壁を築く。これにより、ブリヂストンは単なる部品サプライヤーではなく、フィジカル AI の世界における真のリーディングプラットフォーマーとしての地位を確立することができる。

## 4.2 コンテンツ産業への道筋

### ギャップ分析

コンテンツ産業への参入におけるギャップは、技術そのものよりもビジネスモデルにある。「Morph inn」<sup>39</sup>は大きな話題を呼んだが、これはあくまで一回限りの広報的なプロジェクトであり、これをスケーラブルで反復可能なビジネスへと転換する必要がある。具体的には、

1. **製品化のギャップ**：体験型技術を、様々な用途に展開可能な標準化・モジュール化された製品へと落とし込む必要がある。
2. **クリエイターエコシステムのギャップ**：ブリヂストン単独でコンテンツを創るのではなく、外部のクリエイターや IP ホルダーがブリヂストンの技術を容易に活用するためのツールやプラットフォームを整備する必要がある。
3. **業界ネットワークのギャップ**：エンターテインメントや IP 業界における人脈や商流を新たに構築する必要がある。

**フェーズ 1（1～2 年目）**：「Experience -as-a-Service」による B2B 市場の開拓

- **アクション**：「Morph」で実証した技術を、モジュール化されたライセンス可能なインストール（体験設備）としてパッケージ化する。最初のターゲットとして、高い集客力と話題性が見込める B2B の特定施設、すなわち**テーマパーク、美術館、大手ブランドの旗艦店、企業のショールーム**などに提案する。その際、クリエイティブエージェンシーやイベントプロデューサーと協業する。
- **ビジネスモデル**：プロジェクトベースのライセンス料および設置・運営フィー。ブリヂストンは中核となるハードウェアと制御技術を提供し、パートナー企業が場所とクリエイティブな演出（世界観、ストーリー）を提供する。
- **論理的根拠**：「Morph inn」で得られた認知度とノウハウを最大限に活用し、低リスクで収益と実績を積み上げる<sup>42</sup>。これにより、ブリヂストンは「ユニークな物理体験を提供するテクノロジー企業」としてのブランドを確立し、コンテンツ業界への信頼ある入り口を確保する<sup>8</sup>。

## フェーズ 2（3～5 年目）：クリエイター向けハプティクス技術の製品化

- **アクション**：ゴムアクチュエーター技術を基盤とした\*\*「Haptic Development Kit (HDK)」\*\*を開発・販売する。このキットには、標準化されたアクチュエーターモジュール、制御用ソフトウェア、そして Unity や Unreal Engine といった主要なゲームエンジン向けの API を含む SDK（ソフトウェア開発キット）が含まれる。
- **ビジネスモデル**：HDK を VR/AR コンテンツ開発者、大学の研究室、クリエイティブスタジオに販売する。開発者向けサポートプログラムを立ち上げ、ユーザーが制作した「触覚モーションデータ」を共有・売買できるオンラインマーケットプレイスを構築する<sup>42</sup>。ビジネスモデルは、ハードウェアの販売収益と、ソフトウェア・プラットフォームへのアクセスに対する SaaS 型のサブスクリプション収益を組み合わせる。
- **論理的根拠**：このフェーズは、技術を一品一様のインストールから、誰もが利用可能な汎用技術へとスケールさせるための重要なステップである。クリエイター（開発者）に力を与えることで<sup>55</sup>、ブリヂストンのハプティクス技術を中心としたエコシステムが自然発生的に形成され、事実上の業界標準（デファクトスタンダード）となることを目指す、典型的なプラットフォーム戦略である。

### フェーズ 3（5 年目以降）：IP 共創とエコシステムの主導

- **アクション**：日本が世界に誇る有力な IP ホルダー（例：アニプレックスのようなアニメスタジオ<sup>25</sup>、バンダイナムコのようなゲーム会社<sup>58</sup>）と戦略的アライアンスを締結する。そして、高付加価値なハプティクス対応のマーチャンダイズや、常設の体験型アトラクションを  
共同で企画・開発する。例えば、アクチュエーターによる物理的なフィードバックを体感できる「巨大ロボットのコックピット」シミュレーターや、「魔法少女の変身体験」アトラクションなどが考えられる。
- **ビジネスモデル**：レベニューシェア（収益分配）、ロイヤリティ、あるいは共同事業体（JV）の設立。ブリヂストンが中核となる物理技術を提供し、パートナーが強力な IP を提供することで、絶大な相乗効果を生み出す<sup>25</sup>。
- **論理的根拠**：これにより、ブリヂストンは単なる技術サプライヤーから、高価値コンテンツの共同創造者へとバリューチェーンを駆け上がる。強力な IP のファン層をテコに自社技術への需要を喚起し、「人気コンテンツがハードウェアの普及を促進し、独自のハードウェアが新たなコンテンツ表現を可能にする」という好循環（バーチャスサイクル）を創出する。

| フェーズ    | 期間    | AI・ロボット産業                                                                                          | コンテンツ産業                                                                                                            | ビジネスモデル                                                                                   | 主要業績評価指標（KPI）                                                                                                         |
|---------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phase 1 | 1-2 年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ TETOTE, AirFree の製品化</li> <li>・ 物流倉庫市場へ集中投入</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Morph 技術の B2B 向けサービス化</li> <li>・ テーマパーク、美術館等へ展開</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハードウェア販売</li> <li>・ プロジェクトベースのライセンス料</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ TETOTE/AirFree の販売台数、売上高</li> <li>・ Experience-as-a-Service の契約件数</li> </ul> |
| Phase 2 | 3-5 年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 触覚センサー統合、ロボットスキン開発</li> <li>・ 食品加工、協働ロボット市場へ拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Haptic Development Kit (HDK) の開発・販売</li> <li>・ クリエイターエコシステムの構築</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高付加価値モジュール販売</li> <li>・ HDK 販売 + SaaS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高機能モデルの売上構成比</li> <li>・ HDK 販売数、プラットフォームのアクティブユー</li> </ul>                  |

|                |        |                                                                                                                |                                                                                                        |                                                                                                 | ザー数                                                                                                  |
|----------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Phase 3</b> | 5 年目以降 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・統合 AMR プラットフォーム提供</li> <li>・ Robot-as-a-Service (RaaS) への転換</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・大手 IP ホルダーとの戦略的アライアンス</li> <li>・ IP 共創によるコンテンツ・商品開発</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ RaaS (サブスクリプション)</li> <li>・ レベニューシェア、ロイヤリティ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ RaaS 契約数、月次経常収益 (MRR)</li> <li>・ IP 共創事業の売上高、利益率</li> </ul> |

## 第 5 章 戦略的提言と実行に向けた必須要件

これまでに詳述した成長シナリオを成功裏に実行するためには、技術開発や事業計画だけでなく、組織、資本、ビジネスモデル、そしてブランドといった経営の根幹に関わる変革が不可欠である。本章では、ブリヂストンが未来へのピボットを確実なものにするための 4 つの具体的な戦略的提言を行う。

### 5.1 組織の再編：専門性と機動性を備えた事業部門の設立

本戦略が対象とする AI ロボット産業とコンテンツ産業は、既存のタイヤ事業とは市場の特性、競争環境、成功要因、そして求められる人材が根本的に異なる。従来の組織構造の延長線上で新規事業を育成しようとするれば、意思決定の遅延や既存事業とのカニバリゼーションへの懸念から、そのポテンシャルを十分に発揮できないリスクが高い。

提言：

24MBP で定義される「探索事業」の枠組みの下に、二つの独立性の高い事業部門を新設すべきである。

1. 「フィジカル AI ソリューションズ」部門：ソフトロボティクス事業、AMR 向け AirFree 事業、そして Webfleet 部門から選抜された専門チームを統合し、AI ロボット産業向けのソリューション開発・販売に特化する。
2. 「エクスペリエンシャル・ソリューションズ」部門：コンテンツ産業向けのハプティクス技術や体験型設備の開発・ライセンス事業に特化する。

論理的根拠：

これらの新事業には、タイヤ事業とは異なる企業文化、開発スピード、そして人材（例：データサイエンティスト、ロボティクスエンジニア、コンテンツプロデューサーなど 60）が求められる。ブリヂストンが既にソフトロボティクス事業で採用している「社内ベンチャー」のような形態 40 は、外部のスタートアップ企業 55 と伍していくために不可欠な機動性と専門性を確保する上で最も効果的な組織形態である。これにより、迅速な意思決定とリスクテイクを許容する文化を醸成し、イノベーションを加速させることができる。

## 5.2 資本配分と M&A 戦略

「新たな種まき」には、継続的かつ戦略的な水やり、すなわち資本投下が不可欠である。24MBP では 3 年間で約 1 兆 4000 億円という大規模な設備投資が計画されており、そのうちプレミアムタイヤ事業への戦略投資の比率が約 3 割から 6 割弱へと引き上げられる一方で、ソリューション事業への投資拡充も明記されている<sup>65</sup>。

提言：

計画されている 1.4 兆円の投資枠の中から、前述の二つの新事業部門に対して、複数年にわたる明確な予算を割り当てるべきである。さらに、ロードマップを加速させるため、M&A（合併・買収）を積極的に活用する。特に、触覚センサー技術（例：FingerVision, XELA Robotics, Thinker などのスタートアップ 63）や、

**専門的な AR/VR コンテンツ制作能力を持つスタジオ<sup>55</sup>などをターゲットとし、技術や人材、市場アクセスを時間的優位性をもって獲得する。**

論理的根拠：

24MBP は「戦略リソース投入の拡充・強化」を謳っている 27。新規事業への明確な予算配分は、社内外に対してその本気度を示す強力なメッセージとなる。AI や AR といった変化の速い分野では、全ての技術を自社開発（オーガニックな成長）する時間的余裕はない。戦略的な M&A は、数年かかる開発期間を短縮し、技術的・人材的なギャップを迅速に埋めるための最も効果的な手段である。

## 5.3 ビジネスモデルの革新：製品販売から継続収益モデルへのロードマップ

本戦略の最終的な成功は、いかにして収益性の高いビジネスモデルを構築できるかにかかっている。従来の製造業に典型的な「製品売り切り」モデルから脱却し、より持続的で予測可能性の高い収益構造へと転換することが極めて重要である。

提言：

シナリオで示した通り、初期のハードウェア販売（フェーズ1）から、SaaS、RaaS、ライセンス、ロイヤリティといった継続収益（リカーリングレベニュー）モデル（フェーズ2、3）へと、意図的かつ計画的に事業モデルを移行させる。この移行を専門に担うチームを新設し、価格戦略、サービス契約、カスタマーサクセスといった機能を強化する。その際、Webfleet/Azuga の買収・統合で得た SaaS 事業運営のノウハウを最大限に活用する<sup>31</sup>。

論理的根拠：

24MBP が目指す「ソリューションカンパニー」とは、本質的にサービスと継続的な顧客関係によって価値を生み出す企業である。ハードウェアは顧客との関係を築くための入り口であり、真の収益源はソフトウェア、データ、そしてサービスにある。ビジネスモデルの革新を計画的に推進することは、長期的な収益性と株主価値を最大化するための必須条件である。

## 5.4 ブランドの構築：新たなアイデンティティの発信

企業の変革は、市場やステークホルダーに正しく認識されて初めて完成する。ブリヂストンが「世界 No.1 のタイヤメーカー」という既存の強力なブランドイメージに加え、新たなアイデンティティを構築するための戦略的なコミュニケーションが求められる。

提言：

投資家、顧客、そして将来の従業員に対して、ブリヂストンの新たなブランドメッセージを発信する。そのメッセージは、「世界をリードするタイヤカンパニー」から\*\*「ブリヂストン：私たちは、物理世界がデジタルとインタラクトすることを可能にする」\*\*へと進化させるべきである。この新しい物語を発信する主要なプラットフォームとして、毎年発行する

「Bridgestone 3.0 Journey Report（統合報告書）」<sup>28</sup> や、イノベーションの発信拠点である「Bridgestone Innovation Park」<sup>68</sup> を戦略的に活用する。

論理的根拠：

大規模な戦略的ピボットを成功させるには、投資家からの支持、新たな顧客層からの認知、そして未来を担う優秀な人材の獲得が不可欠である。同社の伝統（「ゴムを極める」）と未来（「物理的なインタラクションを極める」）を結びつける、一貫性のある説得力のある物語は、これらのステークホルダーの理解と共感を得て、変革への投資を正当化し、必要な人材を惹きつけ、市場の認識を形成するための強力な武器となる。

---

**結論：路面との接地を極めることから、物理的インタラクションを極めることへ**

本レポートで提示した戦略は、ブリヂストンがその歴史と伝統から大きく逸脱することを求めるものではない。むしろ、同社が1世紀近くにわたって磨き上げてきた\*\*「路面との接地を極める（Mastering Road Contact）」というコアコンピタンスを、より広く、より未来志向の概念である「物理的インタラクションを極める（Mastering Physical Interaction）」\*\*へと昇華させる、論理的な進化の道筋である。

路面との接地とは、ゴムという高機能素材を用いて、車両という機械と地球という物理環境との間で、力、振動、熱、情報を最適に伝達・制御する、極めて高度な物理的インタラクション技術に他ならない。この本質的な強みを、AI ロボットが物体と接触する「手先」や、人間がデジタル世界と接触する「肌」に応用することは、自然かつ必然的な展開と言える。

AI ロボット産業は「身体」を求め、コンテンツ産業は「体験」を求めている。この二つの巨大な需要に対し、ブリヂストンは「高分子複合体」と「センシング」という独自の武器庫で応えることができる、世界でも稀有な企業である。

提案したシナリオは、野心的ではあるが、決して空想ではない。それは、同社が既に撒いた「新たな種」（ソフトロボティクス、AirFree、Webfleet）を有機的に結合させ、一つの壮大なビジョンへと結実させるためのブループリントである。組織、資本、ビジネスモデル、そしてブランドの変革という困難な課題を乗り越えた時、ブリヂストンは単なるタイヤメーカーではなく、21世紀のデジタル社会と物理世界を繋ぐ、不可欠なインフラ企業として、新たな成長の軌道を描き始めるだろう。これは、同社の使命である「最高の品質で社会に貢献」を、次の100年に向けて再定義する挑戦に他ならない。

## 引用文献

1. 基礎資料 - 内閣官房, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/kaigi/dai26/shiryou1.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai26/shiryou1.pdf)
2. Entertainment Contents ∞ 2023 【参考資料集】 - 一般社団法人 日本経済団体連合会, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.keidanren.or.jp/policy/2023/027\\_shiryo.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2023/027_shiryo.pdf)
3. 第1回エンタメ・クリエイティブ産業政策研究会（事務... - 経済産業省, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/entertainment\\_creative/pdf/001\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/entertainment_creative/pdf/001_04_00.pdf)
4. 『デジタルコンテンツ白書 2024』 発刊 - PR TIMES, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000059.000037875.html](https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000059.000037875.html)
5. 令和5年版 情報通信白書 | 我が国のコンテンツ市場の規模 - 総務省, 6 月 28,

- 2025 にアクセス、  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r05/html/nd243210.html>
6. コンテンツの世界市場・日本市場の概観, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/digital\\_contents\\_tf/dail/sankou4.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/digital_contents_tf/dail/sankou4.pdf)
  7. 日本における生成 AI 市場の将来展望（今後 10 年間） - 株式会社メイト, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://mates-promo.com/article/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E7%94%9F%E6%88%90ai%E5%B8%82%E5%A0%B4%E3%81%AE%E5%B0%86%E6%9D%A5%E5%B1%95%E6%9C%9B%E5%BC%88%E4%BB%8A%E5%BE%8C10%E5%B9%B4%E9%96%93%E5%BC%89/>
  8. イマーシブとは？エンタメ業界注目の没入・体験型イベントの事例を紹介 - 株式会社トランス, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.trans.co.jp/column/oshikatsu/immersive/>
  9. イマーシブ（没入体験）イベントの最新事例を紹介！イマーシブコンテンツの種類も解説, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.livent-expo.jp/hub/ja-jp/blog/article\\_07.html](https://www.livent-expo.jp/hub/ja-jp/blog/article_07.html)
  10. 【2024 年春オープン】株式会社刀のイマーシブ・フォート東京 | テーマパークにおける DX の先駆け, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.dx-portal.biz/immersivefort-tokyo-dx/>
  11. デジタル社会の実現に向けて - 経済産業省, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin\\_kijiku/pdf/024\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/024_04_00.pdf)
  12. AI ロボットの動向と展望 | InfoCom ニュースレター, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.icr.co.jp/newsletter/wtr433-20250512-teshima.html>
  13. 総務省 | 令和 6 年版 情報通信白書 | 市場概況, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r06/html/nd219100.html>
  14. AGV/AMR 世界市場に関する調査を実施（2023 年） | ニュース・トピックス - 矢野経済研究所, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/3337](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3337)
  15. 介護ロボットの開発・普及の促進 - 厚生労働省, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000209634.html>
  16. AGV/AMR の世界市場、2026 年に 2 倍の 9000 億円 矢野経済まとめ, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.netdenjd.com/articles/-/291864>
  17. 2040 年、日本で AI・ロボット関連人材が 326 万人不足へ 経産省が就業構造の将来試算を公表, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://ledge.ai/articles/ai\\_robot\\_workforce\\_gap\\_2040](https://ledge.ai/articles/ai_robot_workforce_gap_2040)
  18. 中期事業計画 (2024-2026) - 24MBP - - ブリヂストン, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/strategy/pdf/jpn\\_mbp20240301\\_01.pdf](https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/strategy/pdf/jpn_mbp20240301_01.pdf)
  19. Soft robot hand with "just the right" grip - Bridgestone, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.bridgestone.com/technology\\_innovation/rubber\\_actuator/](https://www.bridgestone.com/technology_innovation/rubber_actuator/)
  20. 自動配送ロボットに活用可能な 関連予算案等について - 経済産業省, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/deliveryrobot/240202\\_yosan](https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/deliveryrobot/240202_yosan)

- [.pdf](#)
21. 生成 AI の開発力強化に向けたプロジェクト「GENIAC」において、新たに計算資源の提供支援を行う AI 基盤モデル開発テーマ計 20 件と、データの利活用に向けた実証を行うテーマ計 3 件を採択しました - 経済産業省, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.meti.go.jp/press/2024/10/20241010001/20241010001.html>
  22. 使用済みタイヤ熱分解実証機 小平で 18 日、ブリヂストンが初公開 ケミカルリサイクル技術、さらに前進 - 自動車春秋社, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.jdt-news.co.jp/news/72727/>
  23. Bridgestone Innovation Park From interaction with empathy to co-creation, 6 月 28, 2025 にアクセス、[https://www.bridgestone.com/ir/library/strategy/pdf/ENG\\_bip20220421.pdf](https://www.bridgestone.com/ir/library/strategy/pdf/ENG_bip20220421.pdf)
  24. 「デジタル・ロボットシステム技術基盤構築事業」に係る公募要領 - NEDO, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.nedo.go.jp/content/800023427.pdf>
  25. コンテンツ IP を中心とした 我が国のコンテンツ産業の競争力強化 に向けた提言 - 経済産業省, 6 月 28, 2025 にアクセス、[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2021FY/050754.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/050754.pdf)
  26. コンテンツ IP を中心とした我が国のコンテンツ産業の競争力強化に向けた提言, 6 月 28, 2025 にアクセス、[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/contents/downloadfiles/report/r3contentskaigaitenkaisokushinjigyou.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/downloadfiles/report/r3contentskaigaitenkaisokushinjigyou.pdf)
  27. 【QA あり】ブリヂストン、2023 年通期業績予想は変更なし 中期事業計画 (2024-2026)はビジネス基本シナリオ明確化 - ログミーファイナンス, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://finance.logmi.jp/articles/378777>
  28. 統合報告書 | IR ライブラリ | 投資家情報 | 株式会社ブリヂストン, 6 月 28, 2025 にアクセス、[https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated\\_report/](https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/)
  29. ブリヂストン、統合報告 2024 を発行 | NEXT MOBILITY | ネクストモビリティ, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.nextmobility.jp/company/bridgestone-publishes-integrated-report-202420240628/>
  30. ブリヂストン社の中計 (シン・グローバル・ポートフォリオ経営) が素晴らしいと考える 6 つの理由 - note, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://note.com/shigil230/n/nb0c8cec836c9>
  31. 北米デジタルフリートソリューションプロバイダー Azuga の買収完了 中期事業計画 (2021-2023) に基づき「戦略的成長投資」を実行 | ニュースリリース - ブリヂストン, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2021090801.html>
  32. フリート管理ソフトウェア市場規模、シェア | 成長 [2032] - Fortune Business Insights, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.fortunebusinessinsights.com/jp/%E6%A5%AD%E7%95%8C-%E3%83%AC%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88/%E3%83%95%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%83%88%E7%AE%A1%E7%90%86%E3%82%BD%E3%83%95%E3%83%88%E3%82%A6%E3%82%A7%E3%82%A2%E5%B8%82%E5%A0%B4-100893>
  33. 空気を不要にするブリヂストンの次世代タイヤ「AirFree®」 | テクノロジー&イノ

- バージョン, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.bridgestone.co.jp/technology\\_innovation/air\\_free/](https://www.bridgestone.co.jp/technology_innovation/air_free/)
34. ブリヂストーンが新中期経営計画、プレミアムタイヤ戦略で 2026 年度に営業利益 6400 億円へ, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.netdenjd.com/articles/-/298540>
35. 人工筋肉ユニット及びそれを用いた把持装置 - 開放特許情報 ..., 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://plidb.inpit.go.jp/plidb/html/HTML/2022/002/I2022002059.html>
36. オルタナ総研統合報告書レビュー (24) : ブリヂストーン, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.alterna.co.jp/96622/>
37. ゴム人工筋肉 by ブリヂストーン: ゴムの力で“いい感じ”にモノをつかむ、ソフトロボティクス | 知財図鑑, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://chizaizukan.com/property/rubber-actuator/>
38. ブリヂストーン 移動型ソフトロボお披露目 | カーゴニュースオンライン, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://cargo-news.online/news/detail.php?id=4751>
39. ブリヂストンのソフトロボティクス・人工筋肉を使った無目的室「Morph inn」を公開 やわらかいロボットに包まれる新体験 - ロボスタ, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://robotstart.info/2024/05/16/morph-inn-report.html>
40. Bridgestone Commenced a Proof of Concept of Soft-Robot Hand Piece-Picking at Logistics Sites for Commercializing Soft-Robotics Business News, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.bridgestone.com/corporate/news/2022112802.html>
41. BRIDGESTONE CORPORATION | International Food Machinery and Technology Exhibition - FOOMA JAPAN 2024, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://2024archive.foomajapan.jp/int/exhibitor/detail/823/>
42. ゴム人工筋肉のロボット「Morph」が示唆する、ソフトロボティクスとの“やわらかい”共生 | 知財図鑑, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://chizaizukan.com/pickup/interview/1R2jghzqP5zQD3CwIRqBlh/>
43. ブリヂストンのゴム人工筋肉を活用した柔らかいロボット「Morph」を開発 無目的室「Morph inn」が 5 月 17 日 (金) から表参道に出現 自然の動きをインストールした「柔らかいテクノロジー」に包まれる新体験を提供 | ニュースリリース, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2024042301.html>
44. 都市の無目的室《Morph inn》が表参道に出現 生物の胎動、潮の満ち引きなど自然界のモーションをインストールし ゴム人工筋肉を使用した「やわらかいロボット」に身をゆだねる世界初\*の新空間 | 株式会社コネルのプレスリリース - PR TIMES, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://prt-times.jp/main/html/rd/p/000000036.000057032.html>
45. エアレスタイヤ - グッドデザイン賞, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.g-mark.org/gallery/winners/22228>
46. ブリヂストンの“パンクしない”タイヤ「エアフリー」を試乗した - Impress Watch, 6 月 28, 2025 にアクセス、

- <https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/1634221.html>
47. ブリヂストン、自動運転車に「空気なし」タイヤ！公道実証も実施, 6 月 28, 2025 にアクセス、[https://jidounten-lab.com/u\\_47584](https://jidounten-lab.com/u_47584)
  48. ロボットハンドの触覚センサーとは？種類や原理、歴史 | Column - ブリヂストン, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.bridgestone.co.jp/products/softrobotics/column/2025/04/5691.html>
  49. 物流 DX 導入事例集 - 国土交通省, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001609016.pdf>
  50. 従量課金型/倉庫ネットワーク化のオープンロジ（物流代行サービス） - Yahoo! JAPAN コマースパートナー マーケットプレイス, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://business-ec.yahoo.co.jp/commerce\\_partner/biz-apps/143/](https://business-ec.yahoo.co.jp/commerce_partner/biz-apps/143/)
  51. 【2025 年最新版】物流管理システムおすすめ 15 選を比較！選び方も紹介 - LISKUL, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://liskul.com/logistics-management-system-comparison-152790>
  52. 物流コスト削減プラン | 東亜物流株式会社, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.toaline.co.jp/logistics/cost/>
  53. 定期便輸送のサブスク化が物流を変える！最新ビジネスモデル解説 - 中一陸運株式会社, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://onlylnakaichi.com/2025/04/16/%E5%AE%9A%E6%9C%9F%E4%BE%BF%E8%BC%B8%E9%80%81%E3%81%AE%E3%82%B5%E3%83%96%E3%82%B9%E3%82%AF%E5%8C%96%E3%81%8C%E7%89%A9%E6%B5%81%E3%82%92%E5%A4%89%E3%81%88%E3%82%8B%EF%BC%81%E6%9C%80%E6%96%B0%E3%83%93>  
3
  54. 成功報酬型でムダなく運用！業種別・最適な物流代行の料金プランを解説 - ウルロジ, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://ul-logi.jp/blog/logistics/success-fee-logi/>
  55. VR/AR 企業 18 選！日本の大手・上場企業から制作会社一覧まで紹介 - Geekly(ギークリー), 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.geekly.co.jp/column/cat-technology/vr-ar-company/>
  56. 注目すべき日本の VR ベンチャー企業 10 社+α【サービス別でピックアップ】 - VRtips, 6 月 28, 2025 にアクセス、[https://vr-tips.lipronext.com/vr\\_content/vr-venture/](https://vr-tips.lipronext.com/vr_content/vr-venture/)
  57. 【プロ厳選】注目すべき VR/AR 業界の国内主要会社 15 選 - メタバース総研, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://metaversesouken.com/vr/ar-company/>
  58. IP（知的財産）ビジネスとは？新しいビジネスチャンス到来 - ferret メディア, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://ferret-plus.com/8578>
  59. アニメ・マンガの IP を活用したクロスメディア戦略 ～3 マッチパズルゲームによる相乗効果, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.tecotec.co.jp/blog-content/20250226>
  60. 採用情報 | 株式会社ブリヂストン, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.bridgestone.co.jp/saiyou/recruit/>
  61. 26 年卒 技術系総合職【ポテンシャル採用】の選考ステップ - ONE CAREER(ワン

- キャリア), 6 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.onecareer.jp/companies/451/selection\\_steps/2026/1886](https://www.onecareer.jp/companies/451/selection_steps/2026/1886)
62. “まるで人間の手”中国スタートアップ「PaXini」が起こす人型ロボットの触覚革命 | 36Kr Japan, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://36kr.jp/320460/>
63. 触覚センサの可能性とスタートアップ - IDATEN Ventures, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.idaten.vc/post/%E8%A7%A6%E8%A6%9A%E3%82%BB%E3%83%B3%E3%82%B5%E3%81%AE%E5%8F%AF%E8%83%BD%E6%80%A7%E3%81%A8%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%83%88%E3%82%A2%E3%83%83%E3%83%97>
64. 近接覚センサー搭載「次世代ロボットハンドプロジェクト」が国立研究開発法人 NEDO「ディープテック・スタートアップ支援事業」に採択 - PR TIMES, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000044.000106143.html>
65. ブリヂストン新中計を発表、26 年に売上収益を 4.8 兆円に | NEXT MOBILITY, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.nextmobility.jp/company/bridgestone-announces-new-medium-term-plan-aiming-for-sales-revenue-of-4-8-trillion-yen-in-202620240301/>
66. 株式会社 FingerVision | 触覚センサ, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.fingervision.jp/>
67. 『Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告 2024)』を発行 持続的な価値創造基盤を構築し、ブリヂストンらしく持続可能な社会の実現を支え続けることにコミットする | ニュースリリース, 6 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2024062801.html>
68. リアルとデジタル融合で技術革新ブリヂストンが中長期事業説明会 - ゴムタイムス, 6 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.gomutimes.co.jp/?p=157471>