

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行





中期事業計画 (2021-2023) : 「攻め」と「挑戦」

2021年から2023年の3年間を実行期間とする中期事業計画では、中長期事業戦略を軸として、各事業において具体的な目標やアクションを明確にしています。2030年を視野に、サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向け、「攻め」と「挑戦」の姿勢で2023年までの中期事業計画を実行し、変化する社会やお客様のニーズに合わせて事業ポートフォリオを進化させながら様々な環境変化に対応できる「強い」ブリヂストンへと進化していきます。

中期事業計画(2021-2023) & 2030年までのターゲット

	2021	2023	2024-2029	2030
事業ポートフォリオ	コア⇒タイヤ事業 成長⇒ソリューション事業、探索事業スタート		ソリューション事業が徐々にコアへ 探索事業が徐々に成長事業化へ	コア⇒タイヤ・ソリューション事業 成長⇒探索事業、新たな探索事業
サーキュラーエコノミーの促進 マテリアルサーキュラティ―向上 資源/タイヤ価値最大活用	ライフサイクル・バリューチェーン全体でサーキュラーエコノミーへ貢献			再生資源・再生可能資源比率 40%
カーボンニュートラル CO ₂ 排出量削減 CO ₂ 排出量削減への貢献	マイルストーン2030達成へ向けCO ₂ 削減推進			排出量 -50% 排出量の5倍以上のCO ₂ 削減貢献
売上収益 ソリューション売上比率[%]	30,100億円 17%	33,000億円レベル 20%	環境変化に対応しながら成長 ソリューション売上UP	サステナブルな ソリューションカンパニーへ すべての事業において レジリエントな高収益体質
調整後営業利益 営業利益率[%]	2,600億円 8.6%	4,500億円レベル 13%レベル	よりレジリエントな高収益体質	
ROIC	6.3%	10%レベル		
ROE	6.8%	12%レベル		

中期事業計画(2021-2023)進捗 - 2021年 & 2022年計画

	2021	2022
COVID-19 インパクト	徐々に回復	回復
ステージ	<div> <div>危機管理</div> <div>サステナビリティを経営の中核に</div> <div>変革後の “強い”ブリヂストン</div> </div> <div> <div>稼ぐ力の再構築</div> <div>戦略的成長投資</div> </div>	
<div>  コア事業 </div>	■ タイヤ事業 稼ぐ力の再構築：生産拠点・事業再編、経費・コスト構造改革 プレミアムビジネス戦略：フレキシブル・アジャイルマネジメントの推進、断トツ商品戦略-新たなプレミアムENLITEN	
<div>  成長事業 </div>	■ ソリューション事業 グローバル展開加速 タイヤセントリックソリューション／小売サービス／モビリティソリューションの拡大推進	
<div>  探索事業 </div>	■ コアコンピタンスが活きる領域：技術・ビジネスモデルの探索推進 サプライチェーン川上- グアール事業／川下 - リサイクル事業、化工品・多角化事業の新たな挑戦 - ソフトロボティクス事業	
<div>  化工品・多角化事業 </div>	■ シャープにコアコンピタンスが活きる事業にフォーカス	
戦略実行体制 コアコンピタンス	■ 財務戦略基盤強化：ポートフォリオ経営推進 ■ B-HRX：デジタル人財の育成強化 ■ ブリヂストンデザイン「円の美学」	

中期事業計画(2021-2023)の達成に向けて

当社グループは、中期事業計画(2021-2023)の達成に向け、収益が低下傾向にあった2015年から2019年を振り返り、「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、事業環境の変化に素早く対応し、「足元をしっかりと、実行と結果にこだわる」、2030年をマイルストーンとして「将来への布石を打つ」という3つの軸で取り組んでいます。

過去の課題については、当社グループの収益低下に引き合い、稼ぐ力の再構築を推進しています。2021年には、中長期的なスパンでタイヤ事業、化工品・多角化事業、内製事業などすべての事業領域において生産拠点再編・事業再編を着実に進め、固定費の削減など経費・コスト構造改革を実行しています。さらに、ROICを最重要経営指標とし、地域・事業別に稼ぐ力を評価するプロセスを導入しました。これにより、投資のトラッキングやリターンの評価を徹底しながら取り組みを強化していきます。(詳細はP.35を参照)

足元の課題については、課題をしっかりと捉え、実行と結果にこだわる取り組みを進めています。グローバル全体で需要が回復傾向にあった2021年上期に「攻め」の販売を実行、第3四半期からは半導体不足の影響による新車用タイヤの需要減や、原材料価格・海上運賃などのインフレーション、北米での労働力不足など、環境の変化に迅速に対応し、価格・コストマネジメントを強化しています。2022年も引き続き、変化に対応し供給・販売機会を最大化するサプライチェーンマネジメントを「フレキシブル・アジャイルマネジメント」として、「攻め」と「挑戦」の姿勢で推進していきます。

さらに、これまでに築いてきた「強い」ブリヂストンを基盤として、将来への布石を打つ取り組みを進めています。

コア事業では、EV時代の新たなプレミアムである「ENLITEN」を拡大していきます。これまで、EVへの装着に適した革新的なタイヤ基盤技術として「ENLITEN」の開発を強化し、欧州を起点に新車用タイヤへの装着を進めてきました。2022年からは技術・商品・ビジネスモデルへ価値を拡大した「ENLITENビジネス戦略」として、構築を進めていきます。また、戦略的成長投資も引き続き実行し、中長期的な視点でグローバル生産フットプリントの検討を進めています。欧米ではある程度の地産地消ベースにしながらも、グロー

バル最適を担保する生産フットプリントを構築していきます。(詳細はP.40-42を参照)

成長事業では、ソリューションのグローバル展開に向けて戦略的成長投資を各地域で継続していきます。M&Aによるモビリティソリューションの拡充、当社グループのグローバル小売ネットワークを基盤とした小売・サービス事業の強化など、ソリューション事業の拡大に向けて取り組みを進めています。(詳細はP.43-46を参照)

探索事業については、リサイクル、ソフトロボティクス、グアユール事業における探索を推進していきます。また、共創をベースとして、事業化に向けた技術、ビジネスモデルの探索を続け、ヒト・モノの移動と動きを支え続けます。(詳細はP.47-52を参照)

これら中期事業計画(2021-2023)の実行にデジタルは欠かせないものであり、DXを引き続き推進し、デジタル人材の育成と採用を強化していきます。2020年からブリヂストン流DXとして、開発、生産、ソリューションなど、それぞれの領域で「リアル」と「デジタル」を組み合わせた取り組みを進めてきましたが、今後はバリューチェーン全体、グローバル、オペレーション全体をつなげるDXへの進化を目指し、アクションを加速していきます。(詳細はP.58-62を参照)

経営の中核であるサステナビリティについては、「Bridgestone E8 Commitment」を未来からの信任を得ながら経営を進める軸として、取り組みを進めます。カーボンニュートラル及びサーキュラーエコノミーの実現のための取り組みとビジネスモデルを連動させた、当社グループ独自のサステナビリティビジネスモデルの実現を目指しています。カーボンニュートラルへ向け、BSEMIAの欧州全拠点で電力を100%再生可能エネルギーに切り替えるなど、引き続き、Scope 3^{*1}を含めた、バリューチェーン、グローバル全体での取り組みを強化していきます。また、リサイクル事業や「ENLITENビジネス戦略」との連動などを通じて、サーキュラーエコノミーへの貢献を促進していきます。(詳細はP.53-57を参照)

^{*1} Scope 3はライフサイクルにおける原材料調達、流通、顧客の使用と廃棄・リサイクル段階のCO₂排出量などを指しています。

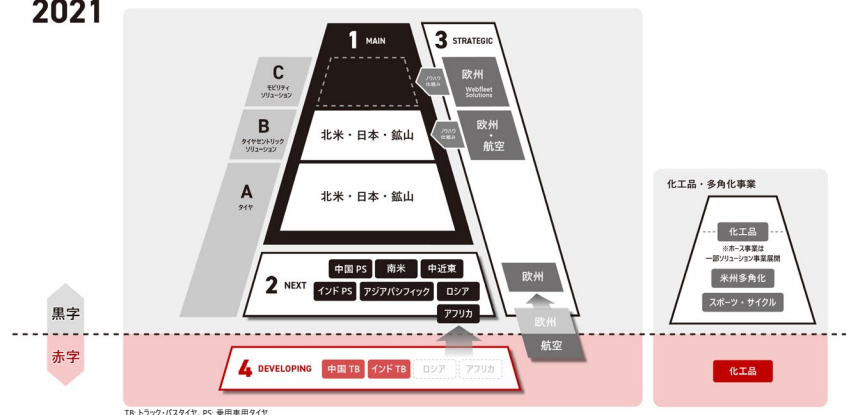
● 実行に向けた4つのカテゴリーの進捗

中期事業計画（2021-2023）の実行にあたっては、事業特性や各地域のモビリティの成熟度に合わせた、「MAIN」「NEXT」「STRATEGIC」「DEVELOPING」の4つのカテゴリーを設定しています。



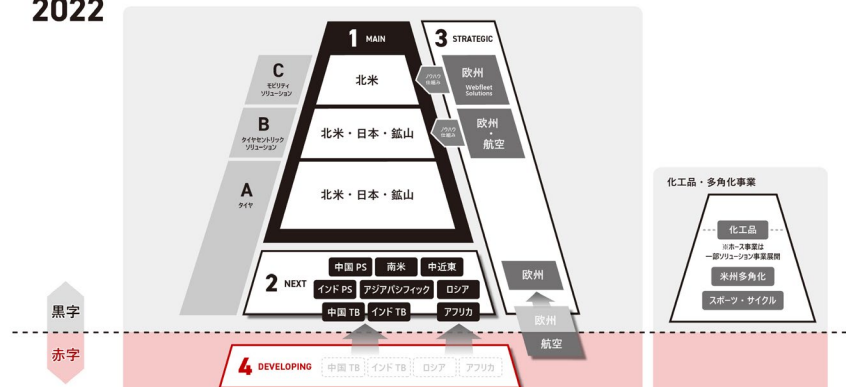
2021年は、ロシア及びアフリカタイヤ事業の黒字化を達成したことで、2つの事業が「NEXT」へとステップアップしています。2022年は、残る赤字事業の中国及びインドにおけるトラック・バス用タイヤ事業についても黒字化の達成を計画しています。また、事業の再編によって化工品・多角化事業が黒字化したことから、すべての事業で黒字化を達成し、「強い」ブリヂストンへの変革を前倒しで進めています。

2021



事業ポートフォリオ

2022



● 成長へ向けた新たな事業ポートフォリオと経営体制

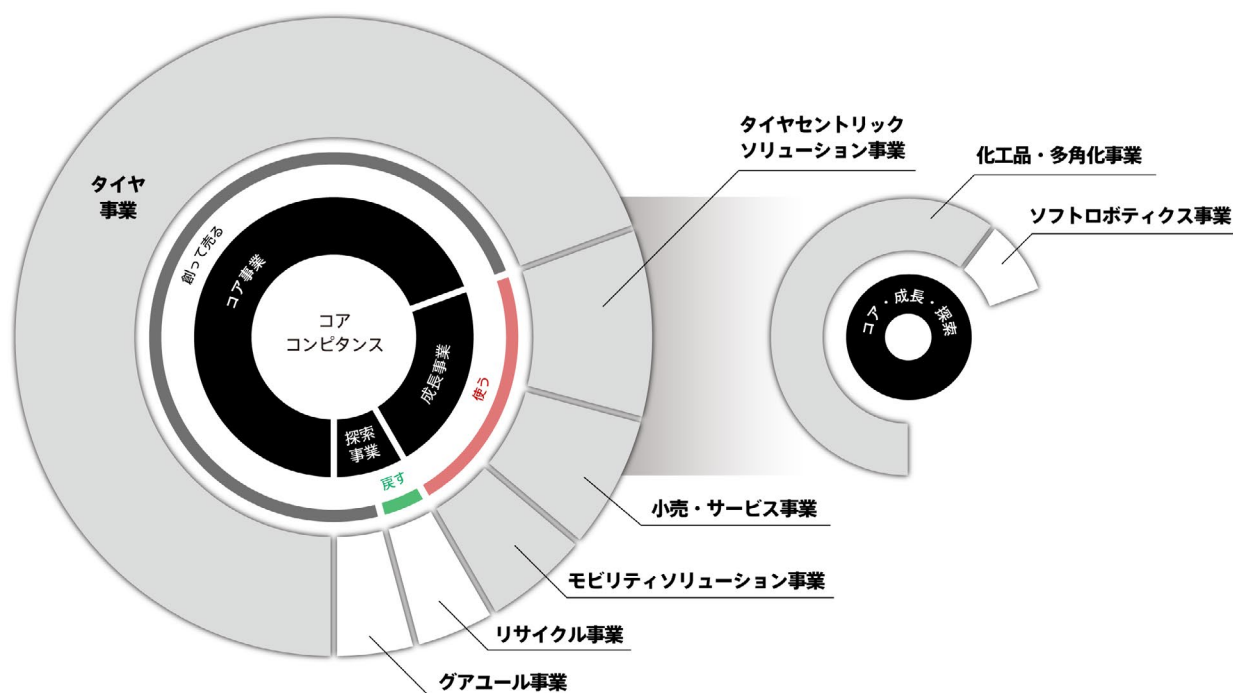
将来への成長を促進するため、新たな事業ポートフォリオを設定しています。今後もタイヤ事業をコア事業として推進、成長事業であるソリューション事業をその事業特性に合わせ「タイヤセントリックソリューション」、「小売・サービス」、「モビリティソリューション」の3つに分類し、コア事業と成長事業のシナジー・価値の増幅につなげていきます。

また、それぞれの時代、社会、人々のニーズに対応し、ヒト・モノの移動や人々の暮らしを支え続けてきた化工品・多角化事業については、2022年に事業・拠点再編を実行。継続事業については、油圧・高機能ホース事業の「高分子複合体を極める」技術力など、継続事業のコアコンピタンスを最大限に活用し、中長期的な成長と社会価値・顧客価値の創出に向けた取り組みを加速していきます。

このように、4事業に化工品・多角化事業を加えた5事業体制を新たなポートフォリオとして事業成長を志向すると共に、探索事業の早期事業化を目指していきます。

また、新たなポートフォリオに合わせた経営体制の構築も進めていきます。2020年から、全体最適を担保しながら、グローバル戦略をベースに各事業・地域にあったローカル戦略を展開するグローバル経営を進め、2年間で強い経営体制を構築できたと考えています。今後は、新たな事業ポートフォリオの実現向け、グローバル経営体制をベースに、各事業の特性を捉えフレキシブル・アジャイルに変化に対応できる経営体制を構築していきます。

新たな事業ポートフォリオ「5事業」+ 探索事業



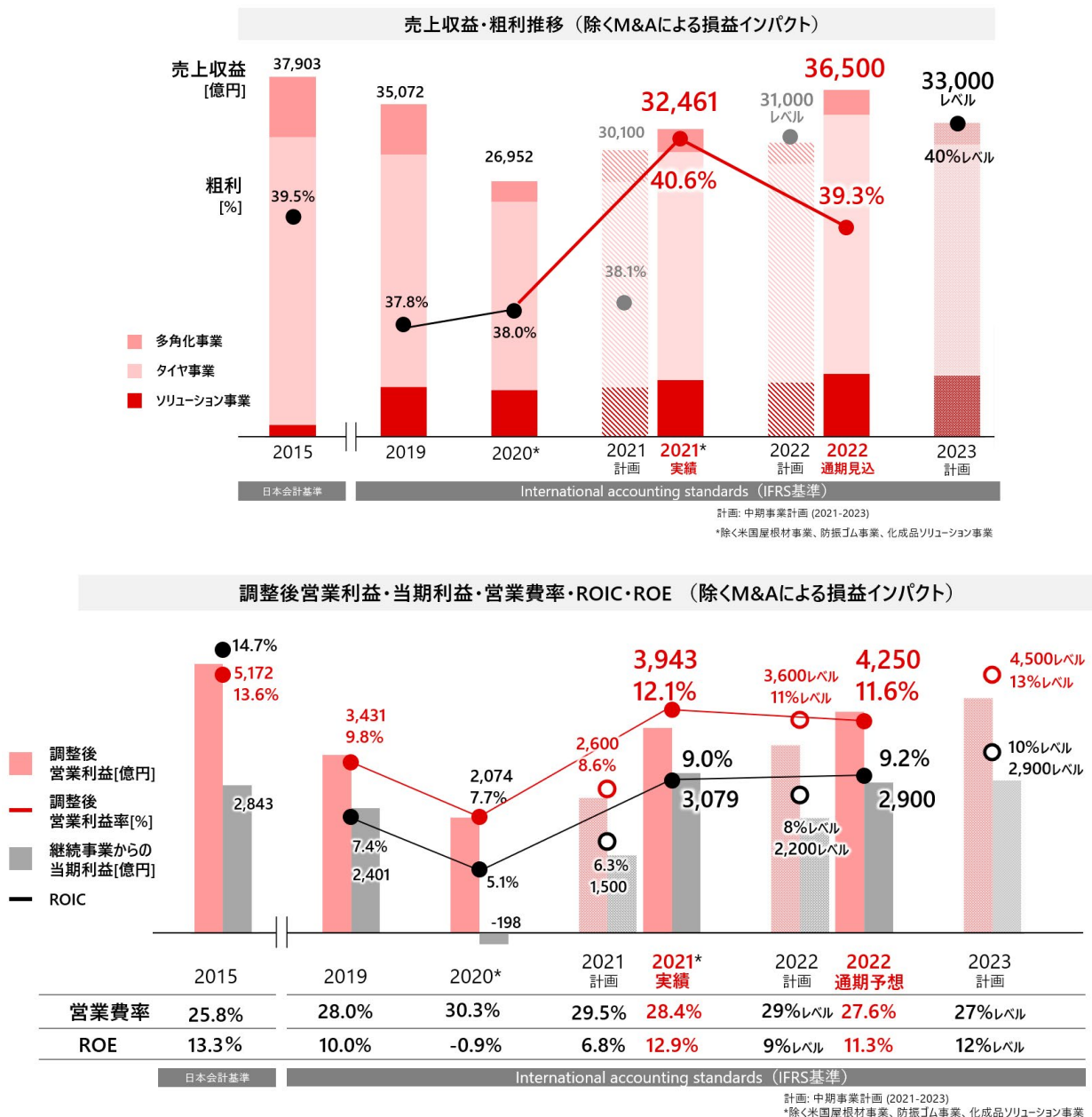
稼ぐ力の再構築

● 2021年の業績概要

ブリヂストングループは、中期事業計画（2021-2023）の経営指標として、2023年に、売上収益33,000億円レベル、経営の最重要指標に据えたROIC（Return On Invested Capital）は10%レベルを目指しています。計画の達成に向け、稼ぐ力の再構築と戦略的成長投資による「強い」ブリヂストンへの変革を掲げ、経費・コスト構造改革とプレミアムビジネス戦略の強化、ソリューション事業の拡大を推進しています。

2021年の実績として、売上収益は32,461億円、粗利率40.6%を実現し、2022年計画レベルを前倒して達成しました。売上収益面では、プレミアム領域を中心にグローバルのタ

イヤ販売が大きく伸長し、対前年大幅な増収増益となりました。2022年も「攻め」の販売を継続し、売上収益は36,500億円を見込んでいます。利益についても、調整後営業利益率、ROEともに2022年計画レベルを前倒して達成し、「稼ぐ力」を示すROICも2021年の計画を大きく上回る9.0%となりました。2022年も2021年レベルを上回る見込みで、稼ぐ力の再構築の達成を見込んでいます。また、防振ゴム事業・化成品ソリューション事業の譲渡決定など、稼ぐ力の再構築に向けた施策の効果とあわせ、継続事業ベースでは、2021年に化工品・多角化事業の黒字化を達成しています。



経費・コスト構造改革

経費・コスト構造改革では、ROIC向上の観点から、徹底した経費マネジメントによるコスト構造の改革を進めています。

原材料調達や物流におけるコスト改革、厳選した投資と徹底した経費マネジメントなどにより、グローバルすべての地域・領域において、従来よりもさらに踏み込んだ効率化・最適化

を実行しています。2020年から2021年の2年間で、固定費は約370億円、変動費は約97億円を削減し、計画を上回る改善を達成しました。

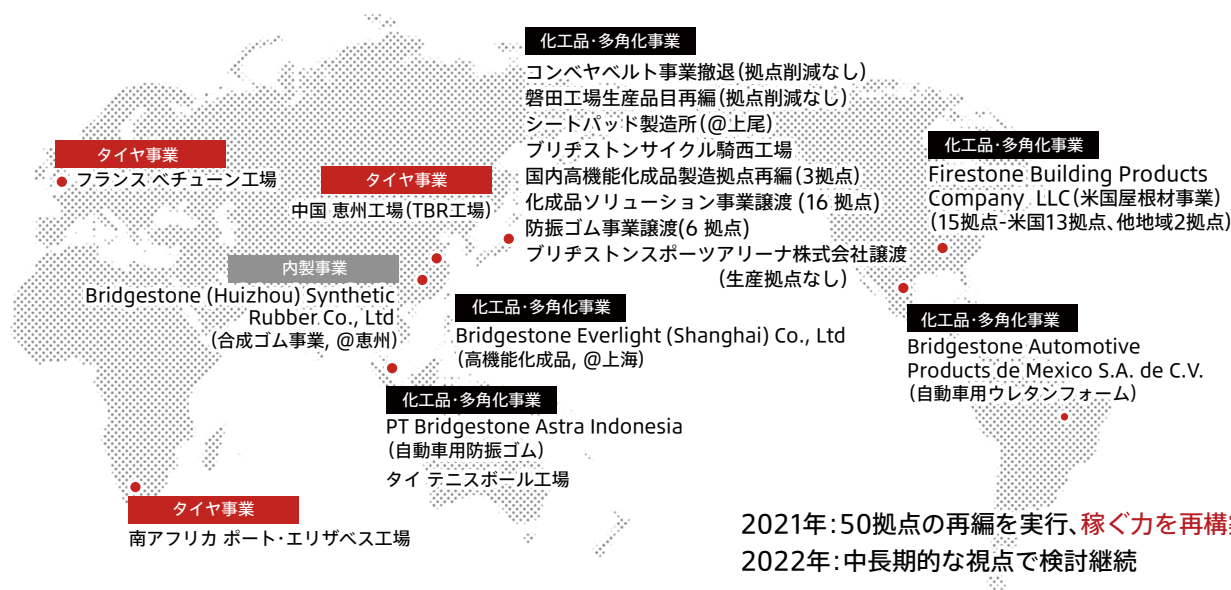
さらなる構造改革・改善を推進し、戦略リソースへの再分配を進めていきます。

単位：億円	2019	2020	2021
固定費	構造改革による2019年⇒21年改善実績：計▲370億円（計画を20億円上回る改善）		
		計画	実績
	業務生産性の改善・効率化	▲ 15億円	▲ 15億円
	組織リストラクチャリング・賃金制度の見直し	▲130億円	▲137億円
	販促・ブランド戦略の見直し	▲ 85億円	▲ 85億円
	生産拠点再編、事業再編、オフィス集約など	▲120億円	▲130億円
		▲350億円	▲370億円
変動費	構造改革による2019年⇒21年改善実績：計▲97億円（計画を7億円上回る改善）		
		計画	実績
	倉庫集約・合理化	▲ 40億円	▲ 23億円
	物流費単価抑制	▲ 10億円	▲ 31億円
	調達改革による改善効果	▲ 40億円	▲ 43億円
		▲ 90億円	▲ 97億円

● 生産拠点・事業再編

当社グループの約160の生産拠点すべてを対象に、それぞれの事業の持続的な成長も視野に入れ、すべての事業領域において生産拠点再編・事業再編を検討、実行しています。2021年には、タイヤ工場・内製事業拠点や化工品・多角化事

業の再編を実行し、50の生産拠点の再編を発表しました。今後もすべての事業領域において中長期的なスパンで継続検討していきます。



戦略的成長投資

「強い」ブリヂストンへの変革に向けて、「攻め」と「挑戦」の姿勢で戦略リソースとして2023年までに7,000億円の投入を計画しています。戦略投資・戦略経費、M&A・コーポレートベンチャーキャピタル・戦略的パートナーシップなど共創活動の実現に、それぞれ3,500億円の投入を計画しており、コア事業をさらに強化すると共に、成長事業の拡大や探索事業のための戦略的成長投資をバランスよく展開し、事業機会を正しく見極め投資を進めています。

● 戦略リソース投入 2021年実績

2021年は、コア事業のプレミアムビジネス戦略を強化、ソリューション事業の拡充を支える戦略的成長投資を実行し、戦略投資・戦略経費は約1,000億円、M&Aや戦略的パートナーシップについては約500億円となりました。

タイヤ事業では、アジア、日本、南米でのプレミアム商品の拡大に向けた投資に加え、トラック・バス用タイヤについても南米とアジアで増強投資を開始しています。米州においては北米向けを南米から、グローバル全体へはアジア・日本から供給をサポートしています。地産地消を維持しながらグローバル最適をはかり、ビジネス環境の変化にフレキシブル・アジャイルに対応できるサプライチェーンを構築していきます。また、米国の多角化事業においては、EV向け空気バネを生産する工場の能力増強を行い、加速するEV化にも対応しています。ソリューション事業については、欧米を中心に、タイヤセントリックソリューション、小売・サービス、モビリティソリューション、それぞれでM&Aや戦略的出資を行い事業体制の拡充を図っています。

戦略的成長投資まとめ



● 戦略リソース投入への考え方

ソリューション事業や事業化を目指す探索事業において、事業の実現及び拡大にはパートナーとの共創が欠かせません。M&Aを通じたモビリティソリューションのグローバル展開などを進めると同時に、官学を含めたあらゆるパートナーとの戦略的パートナーシップを通じて、成長事業の拡大、及び探索事業の実現を加速させていきます。さらに、スタートアップ企業など、より幅広いパートナーと接点を持ち、「攻め」と「挑戦」の姿勢で戦略的成長投資としてリソースを投入していきます。2022年はM&Aや戦略的パートナーシップについて

約1,500億円の戦略リソースの投入を計画し、モビリティソリューションの拡充、小売・サービスの拡充、タイヤ生産技術、モビリティ業界の新興プレイヤー、サステナビリティの5つの重点投資分野を設定し検討を進めていきます。

また、さらなる成長へ向け、2022年は約1,500億円の戦略投資・戦略経費を見込んでいます。今後も、事業の成長を図ると共に、カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現に向けた戦略的成長投資を実行していきます。

戦略投資・戦略経費

タイヤ事業プレミアムビジネス戦略の強化
成長事業拡大のための戦略的成長投資

2021年 実績	2022年 計画
約1,000億円	約1,500億円

■ タイヤ事業

- ・ 断トツ商品戦略強化
- ・ モノづくり/生産技術
- ・ プレミアム商品の生産能力増強
- ・ 生産拠点のグリーン化

■ タイヤセントリックソリューション事業

- ・ リトレッド戦略
- ・ タイヤ周辺サービス
- ・ サブスクリプション

■ 小売・サービス事業

- ・ モバイルバン、リテールサービス拡充

■ モビリティソリューション事業

- ・ フリートソリューション
- ・ ソリューションネットワーク
- ・ B-innovation
(デジタル設計インフラ整備)

■ IT基盤

- ・ コアIT基盤システム更新
- ・ テレワークインフラ強化
- ・ ITセキュリティ強化

M&A・CVC・戦略的パートナーシップ

共創活動の強化により事業加速

2021年 実績	2022年 計画
約500億円	約1,500億円

5つの重点投資分野

モビリティソリューションの拡充

小売・サービスの拡充

タイヤ生産技術

モビリティ業界の新興プレイヤー

サステナビリティ