

サステナビリティを中心とした中長期事業戦略の実行

財務戦略

財務戦略基盤の強化

当社グループは、ポートフォリオ経営を実現させる財務戦略基盤の再構築を進めています。「攻め」と「挑戦」の実行には、事業ポートフォリオごとの財務的評価や撤退マネジメントを含む戦略的な意思決定を仕組みとして支えていくことが不可欠です。

2021年1月に個別投資案件をグローバルで管理するグローバルコントローラー機能を設置し、案件ごとに投資効果などを正しく評価できる体制を整えており、2021年に計23件、総額約2,300億円の投資を精査しました。また、Global CEOをリーダーとし、各事業・地域のトップマネジメントをメンバーとするM&Aステアリングコミッティを設置したこと、対象ごとの案件の議論と厳正な評価、そしてスピーディーな意思決定が可能となっています。設備投資についても、東 正浩Joint Global COOをリーダーとするコミッティの設置により判断を強化しています。戦略リソースの投入については、ROICなどを用いた総合的な評価を徹底し、資本コストと事業別・地域別のリスクを考慮したハードルレートを設定しています。また、社内カーボンプライシングの活用を強化しており、CO₂排出コストと削減効果を加味した評価をするなど、投資の判断においてもサステナビリティの要素を組み込んでいます。このように適切な投資と適切な精査・評価を実施した結果、2021年のROICは前年度の5.1%から9.0%へ改善しました。

● ROIC浸透活動の推進

当社グループは、ROICを用いてポートフォリオ別に稼ぐ力の再構築の進捗を評価し、最適な経営資源の配分や戦略的成長投資の妥当性担保などによって、資本コストを意識しながら、中期事業計画(2021-2023)に沿った戦略的意思決定を支えています。

中期事業計画(2021-2023)において、最重要経営指標としたROICの考え方を浸透させ改善活動の実行へつなげるため

に、グローバル本社の財務戦略部門が事務局となってグローバルでの活動を統括すると共に、ROICアンバサダーを通じて従業員一人ひとりに向けて理解浸透を図っています。現在日本では各部門1~2名程度、計約80名のアンバサダーを配置しています。ROIC浸透の初年度にあたる2021年はアンバサダーや従業員向けに教材・eラーニングを展開しました。ROICを現場レベル、一人ひとりの日々の活動につなげるために、部門や部単位でROICツリーを設定し、現場での改善・主要な活動指標(KPI)へ落とし込む取り組みを進めています。今後、階層別教育や各機能の業務内容に応じた具体的な改善事例の共有など、より現場に寄り添った浸透活動を展開し、各現場での自律的な改善活動を促進することで、中期事業計画(2021-2023)で設定した2023年ROIC10%レベルの達成を目指します。

● サステナブルファイナンス

当社グループは、サステナビリティへのパフォーマンスに応じて金利条件が変動するサステナブルファイナンスを導入し、継続的な環境、社会、ガバナンス(ESG)への取り組みを推進しています。BSAMは、米国タイヤ業界で初めてサステナビリティ・リンク・ローンによるコミットメントラインを設定、当社グループのESG評価がコミットメントラインフリーと借入コストに反映される仕組みを活用しています。また、BSEMAは、金融機関と連携し、サステナビリティに関する国際的な調査・評価機関であるEcoVadis社の評価を取得したサプライヤーに対して財務的なインセンティブを与える仕組みを導入しています。世界初の取り組みとして、Treasury Todayの「ベストサプライチェーンファイナンスソリューション」のカテゴリーで名誉あるアダムスミス賞を受賞しました。