

## Global CFOメッセージ

想定しない事態をどう乗り切って行くか、  
まさにフレキシブルでアジャイル、  
そしてレジリアントな経営が求められています。

2021年2月、ブリヂストングループは3年間にわたる中期事業計画(2021-2023)を発表し、以来、「攻め」と「挑戦」の姿勢によりサステナブルなソリューションカンパニーへの変革を強力に推進しています。

2021年は稼ぐ力の再構築、プレミアムビジネス戦略などに注力し、その結果、大幅な増収増益を実現、継続事業からの当期利益は、前年の69年ぶりの赤字から、黒字転換して7年ぶりに過去最高益を更新しました。また、売上収益/調整後営業利益額・同率/ROE/ROICについては、中期事業計画の2022年計画を1年前倒しで達成するという好調なスタートを切ることができました。

2021年9月にGlobal CFOに就任以来、持続的な企業価値の向上に向けて、中期事業計画(2021-2023)をより確実に、かつスピードを上げて実行していくために、Global CFO機能の強化と拡大を進めました。現在では、財務機能に加えて調達、IT基盤、SCM、経営管理を統合した“拡大Global CFO機能”を組成し、グローバル連携を強化しながら全体最適経営を推進しています。

原材料価格の高騰、地政学的リスクの高まり、インフレーションの進展などグローバルに広がる当社グループの経営を取り巻く環境はさらに厳しさを増しています。短期の課題解決と共に、中長期のビジョンによるバリューチェーンの全体最適化、当社が目指すサステナブルなソリューションカンパニーへの変革等々を見据え、拡大Global CFO機能は、今年3月に制定した企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を軸とし、中期事業計画(2021-2023)の推進、その先へ向けて舵取りを担っています。

同時に、ROICを最重要経営指標として、資本コストやポートフォリオの最適化を意識した経営を開始しています。ROICツリーを活用した浸透活動の推進や投資の適切な精査・評価の実施などにより、2021年のROICは、前年比3.9ポイント改善した9.0%となりました。中期事業計画(2021-2023)に掲げ

吉松 加雄

執行役 専務

Global CFO



る7,000億円の戦略リソース(2021年～2023年)投入の実行に向けて、引き続き、「攻め」の姿勢でグローバル全体最適による投資を継続していきます。

キャピタル・アロケーションに関しては、「コア事業における稼ぐ力の再構築」、「成長事業であるソリューション事業拡大のための戦略的成長投資」、「探索事業への戦略的成長投資」に必要な内部留保を確保しつつ、適正な財務体質の維持と株主還元の充実化を図ることを基本方針としています。株主還元については、連結配当性向の目安を40%に、中長期的な企業価値向上を通じて、安定的かつ継続的な配当額の向上に努めています。加えて、2022年2月には、今後の資本効率の向上に資する機動的な資本政策として、1,000億円の自己株式の取得を決定しました。

当社ビジョンを実現していく過程においては、ビジネスモデルの変革を加速し、結果に拘り実績に結び付けることが重要と考えています。また、M&Aによるシナジー効果を着実に生み出すことも必要です。そのためには、中長期的な視点と共に自己評価だけではなく外部の客観的な評価も取り入れながら先を見通し、経営の羅針盤としてしっかりと方向性を示していくことが重要だと考えています。一方で、想定しない事態をどう乗り切って行くか、まさにフレキシブルでアジャイル、そしてレジリアントな経営が求められています。

サステナビリティに関連する非財務KPIについても、企業価値を構成する重要な要素と捉えています。例えば、脱炭素へ向かた動きを加速させていく中では、CO<sub>2</sub>排出量は重要なKPIであり、戦略リソースの投入検討においても、社内カーボンプライシングを用いてCO<sub>2</sub>排出コストと削減効果を加味した評価をするなど、サステナビリティの要素を組み込んでいます。

今後も、Global CFOとして、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話(エンゲージメント)や情報開示の充実を通じて持続的な企業価値の向上に努めてまいります。