

○ 中期事業計画 (2021-2023) — 21MBP 総括

21MBPは、Bridgestone 3.0における変革を開始するため、2021年から2023年を対象とし、「変化に対応できる“強い”ブリヂストン」を目指して策定、21年2月に発表したものです。

23年はその最終年であり、24年以降、24MBPにおいて価値創造にフォーカスするにあたって、まずその「実行と結果」を振り返りました。

2023年の位置付け

- 中期事業計画 (2021-2023) — 21MBP 最終年: 変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ戻す
- 中期事業計画 (2024-2026) — 24MBP への布石: 「プレミアム化・ソリューション事業連動」への布石完了

■ 変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ戻す ➡ **戻れていない**

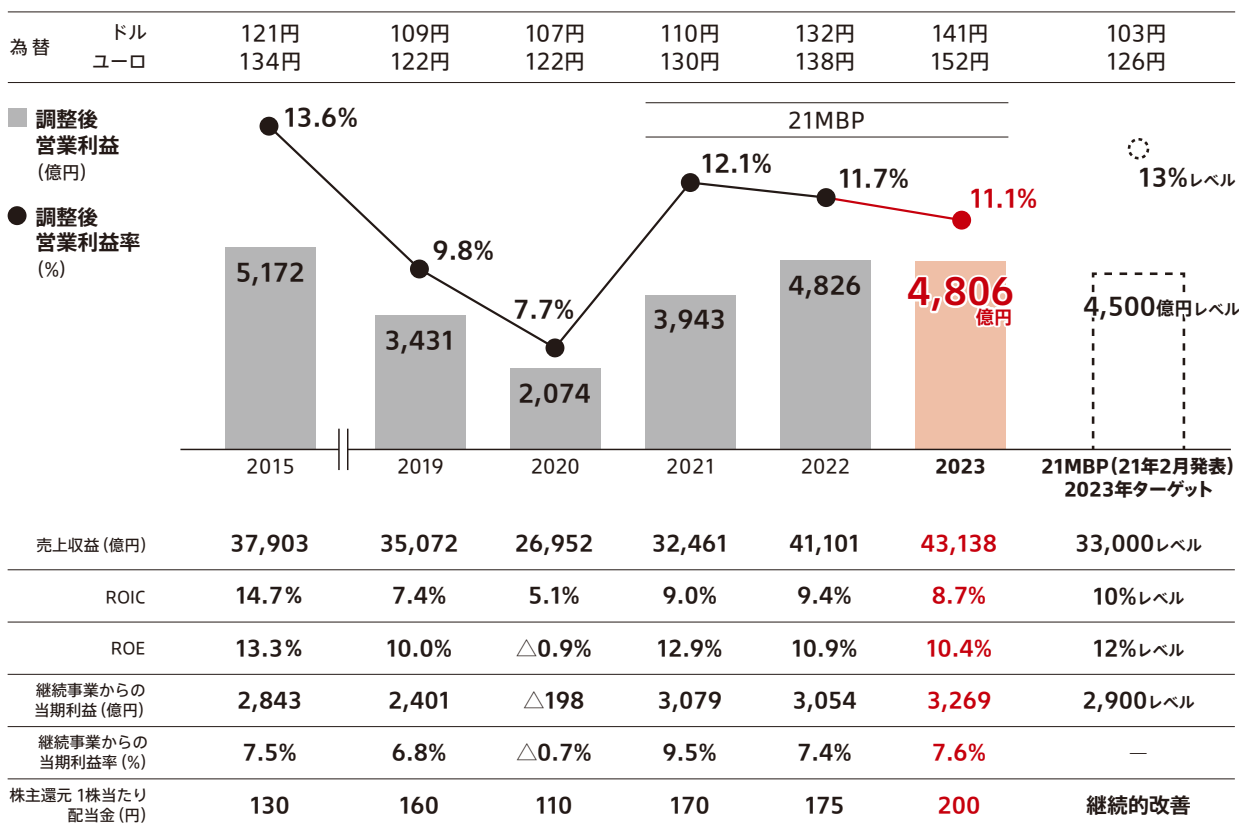
■ プレミアム化・ソリューション事業連動への布石完了

プレミアム化への布石 ➡ **完了: プレミアムタイヤを「創って売る」体制を強化**

ソリューション事業連動への布石 ➡ **一部達成**

21MBP - 消費財系ソリューションにて失敗もあり、「やること」「やらないこと」見極め実施
24MBP にて、小売サービス及び生産財系 BtoBソリューション中心に推進決定

● 2015年～2023年 業績推移



変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ戻す

➡ **戻れていない**

21MBPでは、変化に対応できる「強い」ブリヂストンを目指してきましたが、23年は米欧、特に市販用TB(トラック・バス用)タイヤを中心に需要が大幅に減少する中、この変化に十分に 대응することが出来ませんでした。米欧の需要・販売見込の甘さ、及び厳しい事業環境下に表面化した欧州の事業基盤/チャネル基盤の弱さに課題が残りました。

売上収益については、市販用PS(乗用車用)プレミアムタイヤの拡販による販売MIX改善、OR(鉱山用)超大型/大型タイヤの拡販を達成し、為替の追い風もあり、前年比で増収を確保しました。一方、調整後営業利益については、原材料価格・エネルギー・労務費上昇、及び米欧販売減に伴う工場操業度悪化によるコストアップに対して、売値・販売MIXの改善、徹底した経費マネジメントなどでカバーするも、アルゼンチンの超インフレ会計の影響(約100億円の減益インパクト)が大きく、前年比減益となりました(アルゼンチンの超インフレ会計の影響を除くと、前年比増益)。最重要経営指標であるROICは8.7%と、21MBPターゲットの10%を下回り、兆候管理、変化に素早く対応するセンシティビティ、PDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクルの質・スピードに課題を残しました。

プレミアム化への布石 ➡ **完了**

プレミアム化への基盤構築に向けて、23年を中心に厳しい環境下においても、プレミアム化を推進する生産強化投資を厳選して実行しました。

戦略的成長投資

- PS(乗用車用): 高インチ化・ENLITEN® 商品に対応する生産設備置換投資(日本・欧州・南米)
- OR(鉱山・建設車両用): 断トツ商品 Bridgestone MASTERCORE に対応する生産強化(日本)
- TB(トラック・バス用): プレミアム新品タイヤの生産体制強化(タイ・米国)(需要環境に合わせて実行時期を調整)
- MC(二輪車用): プレミアムレース・スポーツ領域の生産強化(日本)

さらに販売面においても、PS高インチ/プレミアムタイヤの拡売・販売Mixアップ、ORプレミアムタイヤの拡売/シェアアップを達成するなど、プレミアム化を着実に進めることが出来ました。

ソリューション事業連動への布石

➡ **一部達成**

ソリューション事業連動への基盤構築に向けては、プレミアムタイヤ事業と連動したPS小売サービス、TBリトレッド、ORソリューションの強化・拡充に加えて、北米モビリティテック事業構築に向けた将来への布石を打ちました。

戦略的成長投資

- PS小売サービスソリューションネットワーク強化(北米・日本)
- TBリトレッド: 生産強化(北米・日本)
- ORソリューションネットワーク拡充: 鉱山車両用タイヤソリューションプロバイダー Otraco International Pty Ltd 買収(21年)(豪州・チリ・南アフリカ)
- 北米モビリティテック事業構築: デジタルフリートソリューションプロバイダー「Azuga」買収(21年)
- 新たなモビリティへ対応—モビリティエコシステムの構築: 少額出資・ベンチャーキャピタル投資 など

加えて、23年6月には「やること」「やらないこと」を明確化しました。赤字・不採算のプロジェクトを one by one で収益性・成長性・価値創造を見極め、ビジネスモデルに課題があった米欧の消費財系(主にPS系)ソリューションの中止を決定しました。また、収益性に課題がある欧州の小売・リトレッド、アジア地域のリトレッドについては、24MBPにおいて再構築を進めていきます。

一方、「やること」は、プレミアムタイヤの価値を増幅するソリューションです。小売サービス(北米・日本)、生産財系BtoBソリューションのTBリトレッド、鉱山・航空ソリューションにフォーカスしていきます。加えて、24MBPから「戦略事業」と位置付けた北米モビリティテック事業は、プレミアムタイヤとソリューションを一括パッケージで提供する「フリートケア」コンセプトを軸に、新たな価値創造に着手していきます。

このように、21MBPはプレミアム化・ソリューション事業連動への布石は総じて完了した一方、目指していた「変化に対応できる“強い”ブリヂストン」へは戻りませんでした。24MBP初年度の24年は、まず21MBPの残課題と表面化した新たな課題解決に目途をつけて、変化に対応できる「強い」ブリヂストンへ戻すために、ビジネス体質強化を最優先に取り組んでいきます。