

シン・グローバル・ポートフォリオ経営

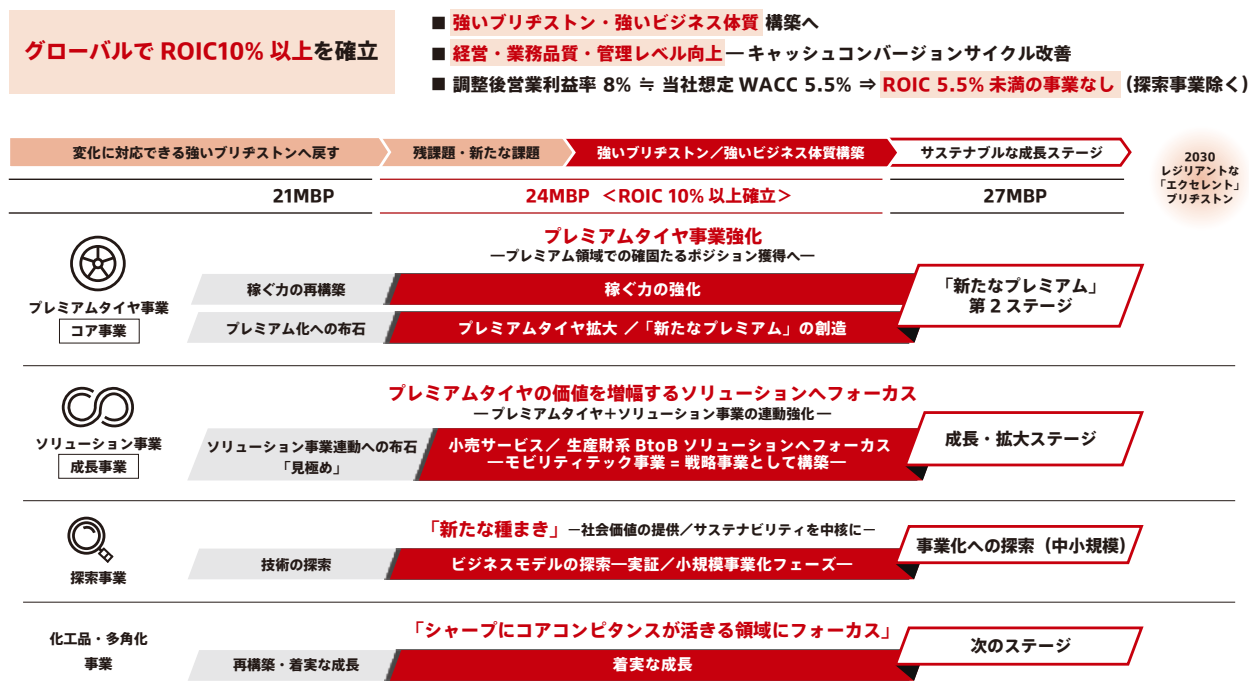
グローバル経営指標の達成に向けて、シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオを策定しました。グローバルで ROIC10% 以上の確立に向けて、基本軸は「強いプリチストン・強いビジネス体質構築へ」、「経営・業務品質・管理レベルの向上」、「調整後営業利益率8% ≒ 当社想定 WACC5.5% ⇒ ROIC5.5% 未満の事業なし(探索事業除く)」です。

コア事業であるプレミアムタイヤ事業、成長事業であるソリューション事業、探索事業、化工品・多角化事業の4つの事業において、それぞれの事業特性に合わせたポートフォリオ経営を進めていきます。

コア事業は、稼ぐ力の強化、「新たなプレミアム」の創造を進めることで、プレミアム領域での確固たるポジションを獲得していきます。成長事業は、プレミアムタイヤの価値を増幅するソリューションへフォーカスし、次の27MBPを目指す成長・拡大ステージの基盤を構築していきます。探索事業は、社会価値の提供・サステナビリティを中核に、技術の探索からビジネスモデルの探索へステップアップし、新たな種まきにも挑戦していきます。

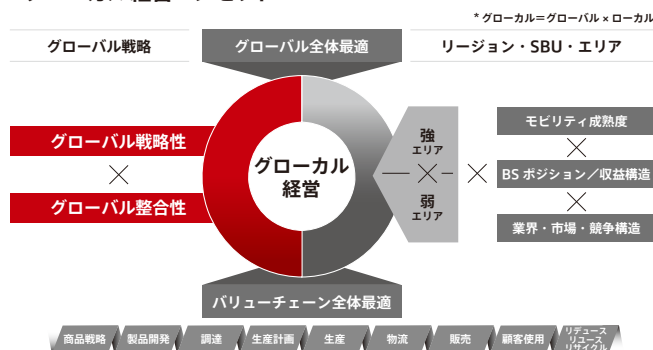
化工品・多角化事業は、引き続きシャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカスし、着実な成長を目指していきます。

● シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ 全体像 ーターゲットー



シン・グローバル・ポートフォリオ経営は、2020年から推進してきたグローバル経営がベースとなっています。グローバル戦略を軸に、モビリティ成熟度・業界構造など各地域・エリア特性に合わせたローカル戦略を展開すると同時に、バリューチェーン全体最適を担保していきます。

● グローバル経営コンセプト



シン「グローバル」経営体制：現物現場で価値創造にフォーカスする47エリア別経営

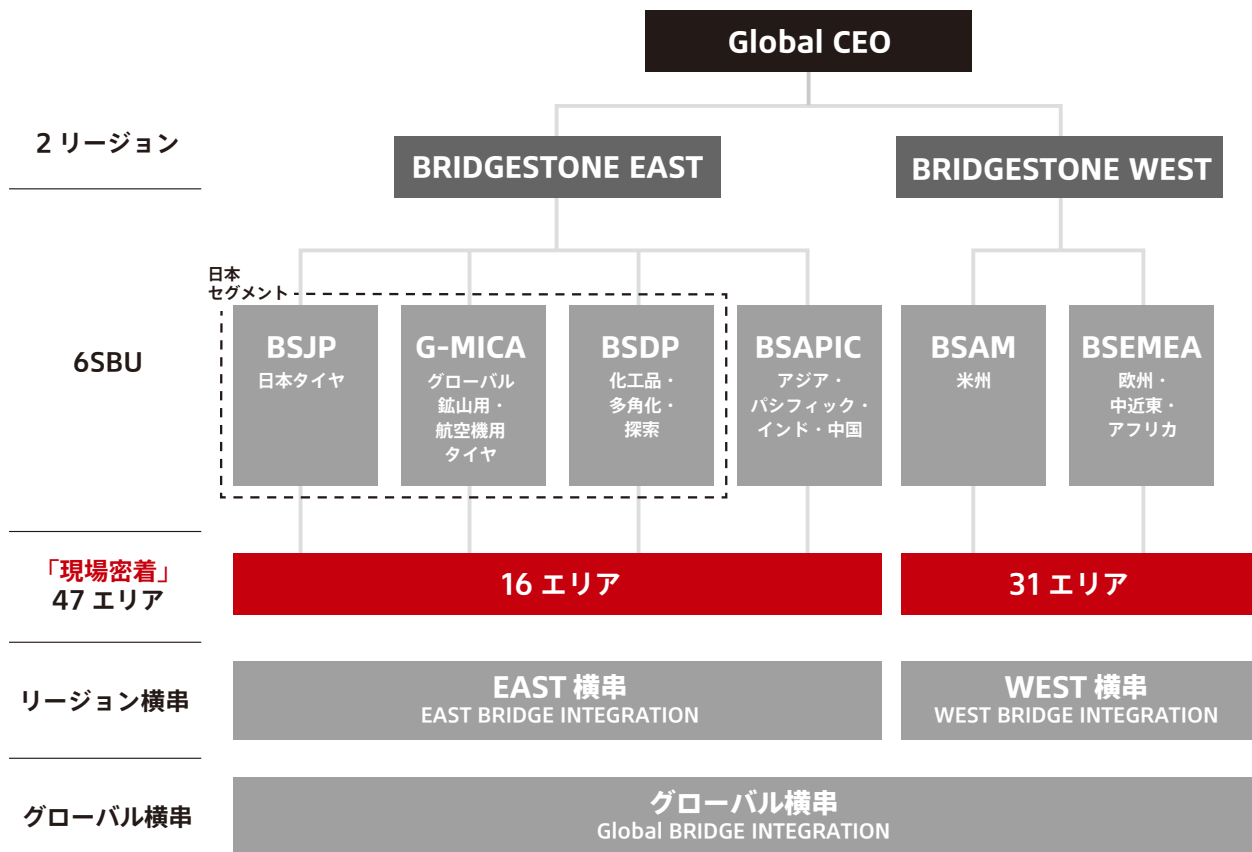
シン・グローバル・ポートフォリオ経営を実行するための、シン「グローバル」経営体制の構築を進めています。

まず、ブリヂストンのビジネスをリージョンとして、大きく Bridgestone EAST、WEST の2つに区分することで、各地域の特性を踏まえた経営を推進すると共に、リージョン内のサポート機能を効率化します。その下に配置した6つのSBUにおいては、従来の重構造SBU(戦略的ビジネスユニット)から機能を効率化していきます。

さらに、SBU傘下を、実行と結果に拘り、「現物現場」で価値創造にフォーカスする体制として、47エリアに細かく区切り、ビジネス原単位として役割・責任を明確化しました。21MBPの残課題である兆候管理を徹底して強化、課題を見える化し、PDCAを回すことで、素早く変化に対応できる仕組みを現場密着で構築しています。

グローバル横串機能は Global BRIDGE INTEGRATION として、リージョン横串機能とも連携しながら、グローバル戦略とリージョナル戦略の整合性を担保すると共に、現場を効果的にサポートしていきます。

● 執行体制 (2024年1月1日付)



事業ポートフォリオ × エリア別経営

事業×エリアごとの戦略方向性を、モータリゼーションの成熟度や各エリアの成長性・収益性、業界におけるBSポジションなどをベースに下図の通り明確化しています。

横軸には、1,000人当たりPS(乗用車用タイヤ)／LT(小型トラック・バス用タイヤ)保有台数と一人当たりGDPを軸に、モータリゼーションの観点で、成熟市場から成長市場まで各エリアをマッピングしています。縦軸は、事業ポートフォリオをベースに整理しています。

まず、1番上のコア事業においては、北米や日本などの成熟市場と鉱山・航空機系のスペシャリティタイヤを中心に、サステナブルなプレミアムタイヤ事業として強化していきます。さらにコア事業の中でも、左上のインド・インドネシアなどの成長マーケットにおいては、プレミアムタイヤ事業を規模の面からも拡大していきます。

中段の成長事業においては、プレミアムタイヤ事業と連動して、北米・日本における小売・リトレッドを拡充していきます。加えて、戦略事業化するモビリティテック事業の構築に向けて、鉱山・航空ソリューション、及び、モビリティソリューションを提供する欧州Webfleet、北米Azugaのビジネスを強化していきます。

一方、事業環境が不安定・不透明なアルゼンチンなどの南米は、状況を注視し、感度良く対応していきます。欧州事業全体、撤退を決めた中国TB、ビジネス再構築を進めるタイにおいては、再編・再構築を推進していきます。

化工品・多角化事業は引き続き、シャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカスしていきます。

各事業ポートフォリオ別／エリア別財務ターゲットの詳細については、P.82～P.84をご覧ください。

● シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ —事業ポートフォリオ × エリア別経営—

※PS：乗用車用タイヤ、TB：トラック・バス用タイヤ

*1000人あたりPS/LT保有台数 - Economist Intelligence Unit /

一人あたりGDP - S&P Globalのデータを基にプリチストン作成 (2024年1月末時点)

