

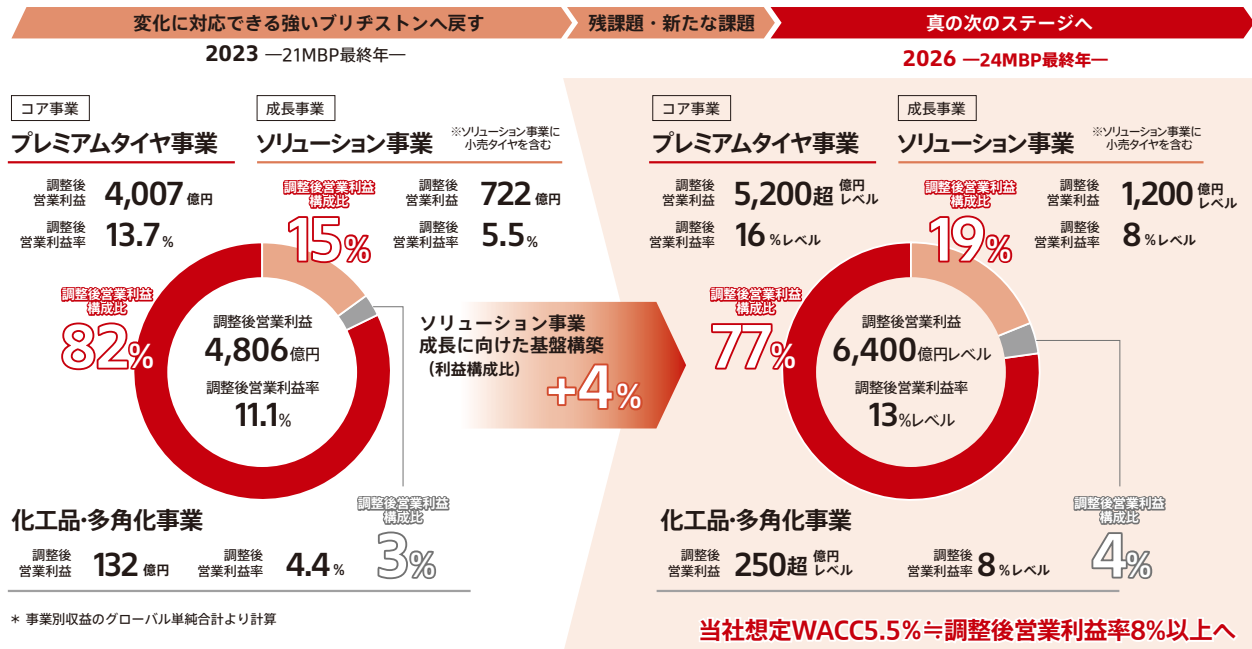
財務戦略

事業ポートフォリオ別エリア別財務ターゲット

シン・グローバル・ポートフォリオ経営を基盤に、ビジネス具体化シナリオに沿って、価値創造へ、よりフォーカスすることで、24MBP最終年の26年には、グローバルで売上収益 4.8兆円レベル(23年比 約110%)、調整後営業利益 6,400億円レベル(23年比 約130%) / 調整後営業利益率13%レベル(23年差 + 約2%)を計画します。

ポートフォリオ別の調整後営業利益率においては、コア事業であるプレミアムタイヤ事業で、稼ぐ力の強化、「新たなプレミアム」の創造を進めることで、もう一段上の16%レベルを計画します。ソリューション事業は成長事業として、全体に占める利益構成比率を26年に4%向上させ、27MBPでの成長に向けた基盤を構築します。ソリューション事業、化工品・多角化事業ともに、調整後営業利益率は8%レベルと、当社想定WACC5.5%をクリアするレベルを計画します。

● 財務ターゲット：事業ポートフォリオ全体像 調整後営業利益（額・率・構成比）



* 事業別収益のグローバル単純合計より計算

プレミアムタイヤ事業 コア事業 エリア別財務ターゲット

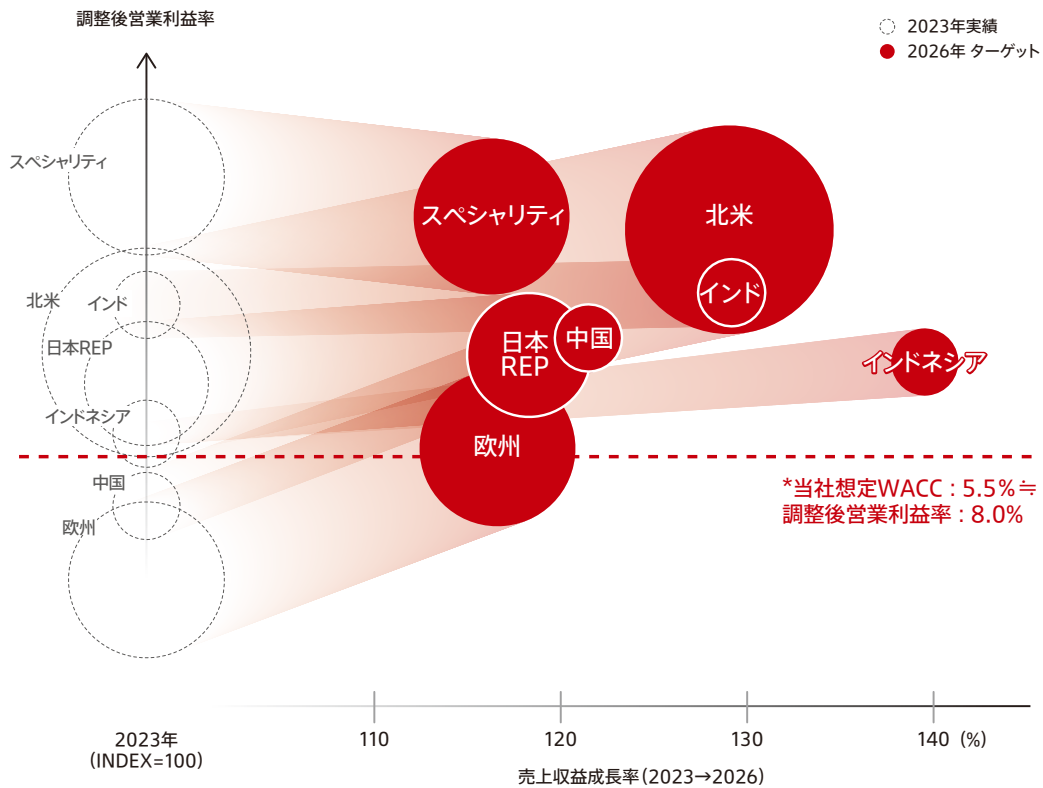
成熟エリアの北米と日本REP(市販用)事業では、確実に稼ぐ力の強化を推進します。特に北米では、ファミリーチャンネル強化 / 戦略パートナーとの連携強化 / 新規チャンネル開拓によるプレミアム領域の拡売・シェアアップを実現することで、継続的にビジネスの質の向上を推進していきます。日本REPにおいても、自社卸拠点の小売へのシフトなど、チャンネル再構築を通じてプレミアムフォーカスを強化していきます。

鉱山・航空機用タイヤなどから構成されるスペシャリティは20%レベルの高い利益率で稼ぐ力を支えています。

当社想定WACC5.5%=ROIC5.5% ⇒ 調整後営業利益率8%を基準に再編・再構築を実施するのが、欧州と中国事業です。欧州事業は調整後営業利益率8%をクリアするレベルへ改善させ、中国事業はTBビジネスから撤退し、成長領域であるPSプレミアムにフォーカスすることで調整後営業利益率を改善していきます。

成長エリアは第2のホームマーケットであるインド・インドネシアに代表される地域で、収益性を向上させながら、高い需要伸長を取り込み、規模も拡大させていきます。

● シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ プレミアムタイヤ事業 **コア事業** ーターゲットー



※スペシャルティ、日本REP、欧州はソリューションを含んだ売上・調整後営業利益

再編第2ステージ・再構築

グローバルでROIC 10%以上を達成するために、再編第2ステージ・再構築へ着手するのが、欧州、中国、タイ事業です。

歴史的に課題が根深い欧州については、欧州事業全体を「重点管理体」と位置付け、事業の形を変えていきます。21年にフランス・ベチューン工場(PS)を閉鎖する再編を実施していますが、24MBPでは、小売・TB・リトレッドの再編・再構築を実行していきます。さらに生産から販売・ソリューションまで、バリューチェーン全体で、プレミアムによりフォーカスする体制を強化していきます。生産においては、TB 3工場で生産能力を販売計画に合わせることで、固定費効率化を図ります。販売については、断トツ商品投入を軸に、赤字・不採算サイズをもう一段削減することで、PS / TB共にプレミアムフォーカスをより強化していきます。卸し向け販売体制は、組織統合などシンプル化・効率化を実行することで、固定費を削減します。小売事業は、強い基盤を持つ米国チームによるサポートの下で抜本的な見直しを進め、少なくとも26年には黒字化する計画です。既にオペレーション改善

による再構築に着手しており、PDCAを回しながら再編・再構築を進めていきます。

TBビジネスについても、再構築を通じて25年に黒字化を目指します。OEビジネスは、プレミアム車種／OE、プレステージOEへのフォーカスを強化していきます。ソリューションについては、昨年消費財系ソリューションを中止しており、エリア・顧客を限定した生産財系BtoBソリューション - フリートケアプログラムに集中していきます。リトレッドも、エリア・顧客限定で生産体制の効率化も含めて再編・再構築を実施することで収益性を改善し、26年に黒字化を計画しています。加えて、これらを実行する仕組み・組織体制も改善していきます。

中国事業はTBビジネスから撤退し、PSプレミアムタイヤビジネスにフォーカスしていきます。PSタイヤ2工場体制で、地政学リスクに対応するため、中国国内で「創って売る」を完結する体制を強化していきます。

タイについては、23年にランシット工場の生産を終了し、拠点を集約しました。断トツNo.1に戻すためにプレミアム領域にフォーカスするビジネス再構築を推進します。

ソリューション事業 成長事業
エリア別財務ターゲット

ソリューション事業は、小売サービス、リトレッドを強化すると共に、モビリティ事業として戦略事業化する鉱山・航空ソリューション、モビリティソリューション（北米中心）を強化していきます。

既に強固な小売・リトレッドのビジネス基盤を持つ北米では、継続的に稼ぐ力を強化し、成長していきます。プレミアムタイヤ事業を支えるエネイブラーでもある小売サービスは、事業単体のビジネスの質の向上を推進し、調整後営業利益率の改善を進めると共に、エネイブラーとしての機能拡充を通じて北米事業全体に貢献していきます。既に高い利益率を確保する

リトレッドは、継続的に稼ぐ力の強化を推進していきます。

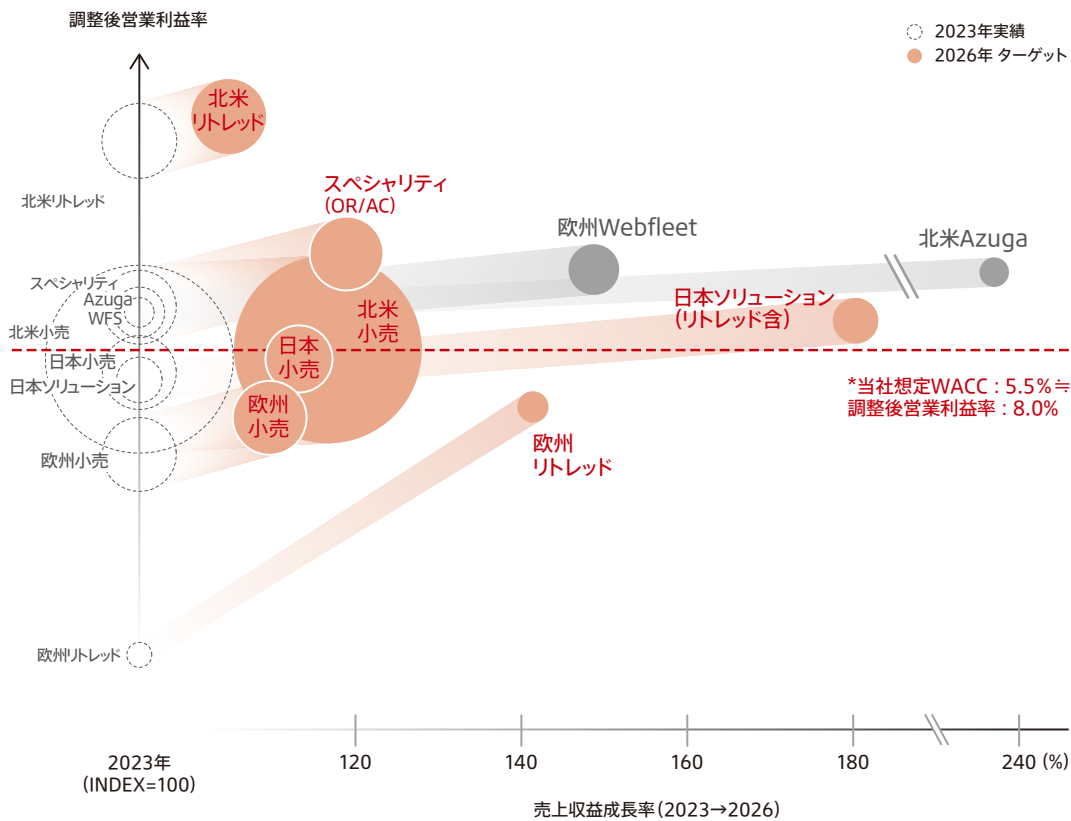
日本においても、小売サービス、21MBPにて生産強化投資を実行したリトレッドを中心にソリューション事業の収益性を着実に向上していきます。

赤字の欧州小売サービス・リトレッドについては再編・再構築を進め、黒字化していきます。

鉱山・航空（スペシャリティ）ソリューションは、断トツ商品、現場に密着した技術サービスなどの強いリアルにデジタルを組み合わせ、規模・収益の面から着実な成長を計画しています。

さらに、Webfleet、Azugaのモビリティソリューションも継続強化し、北米中心に規模も拡大することで、モビリティテック事業を構築していきます。

● シン・グローバル・ポートフォリオ経営シナリオ **ソリューション事業** 成長事業 **一ターゲット**



※欧州Webfleet/北米Azuga: 除くPPAベース