

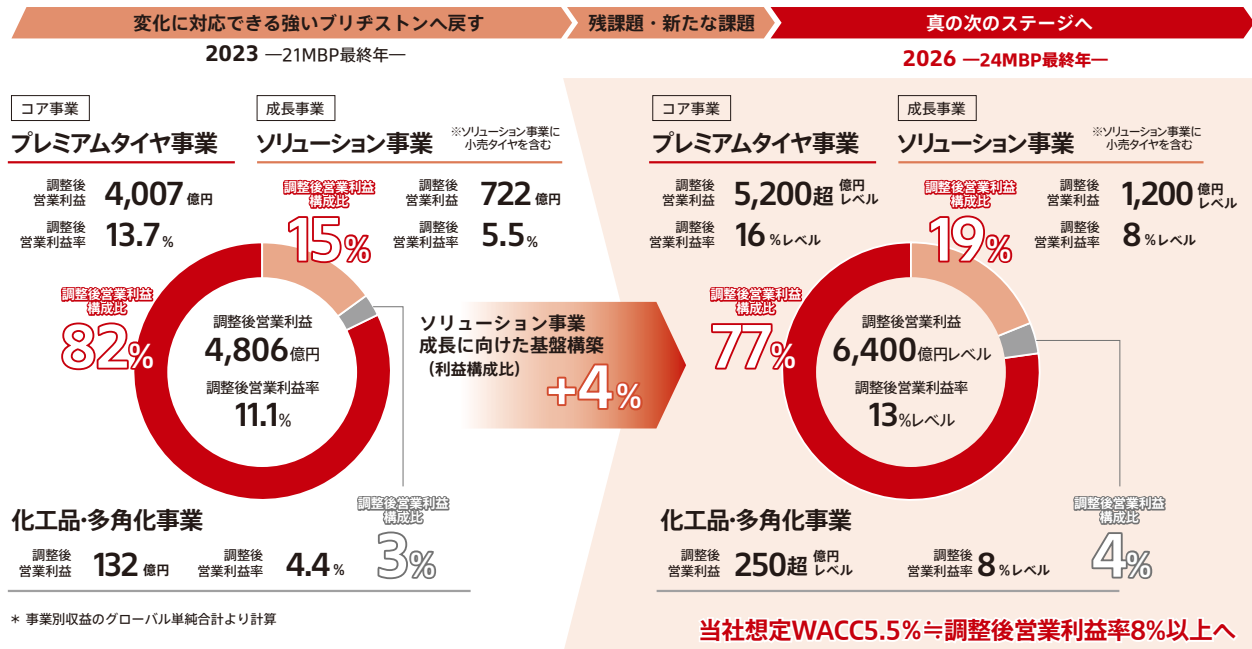
財務戦略

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）



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

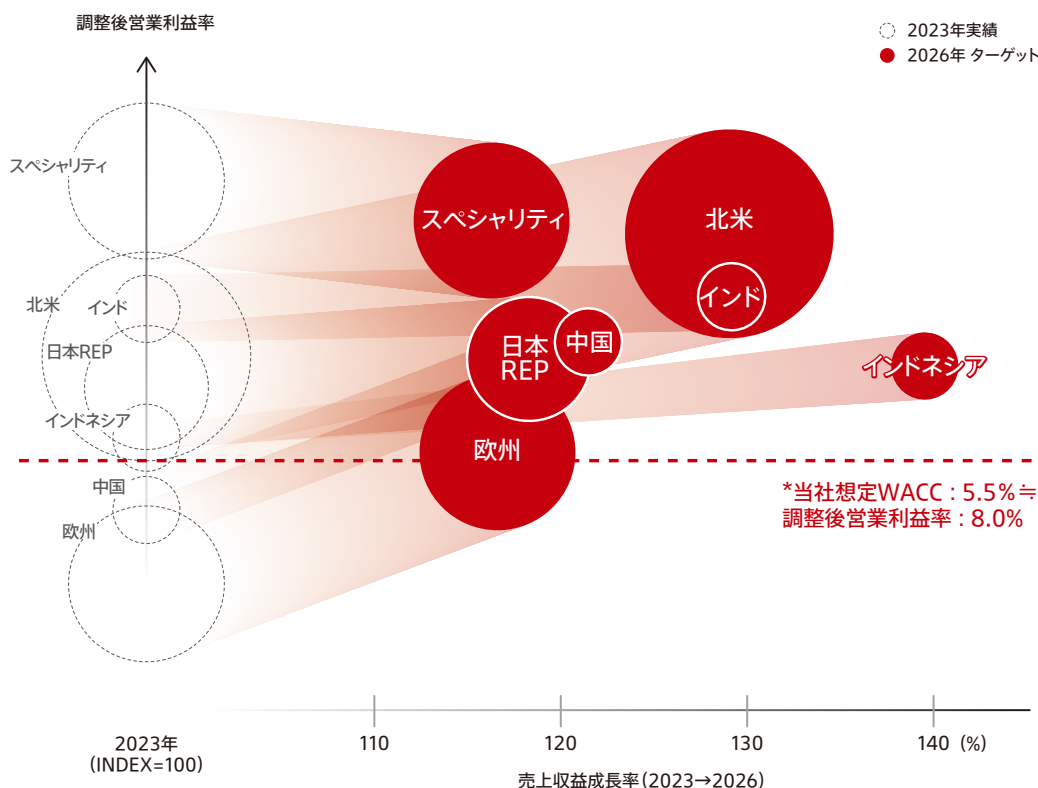
成熟エリアの北米と日本REP(市販用)事業では、確実に稼ぐ力の強化を推進します。特に北米では、ファミリーチャンネル強化 / 戦略パートナーとの連携強化 / 新規チャンネル開拓によるプレミアム領域の拡売・シェアアップを実現することで、継続的にビジネスの質の向上を推進していきます。日本REPにおいても、自社卸拠点の小売へのシフトなど、チャンネル再構築を通じてプレミアムフォーカスを強化していきます。

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。

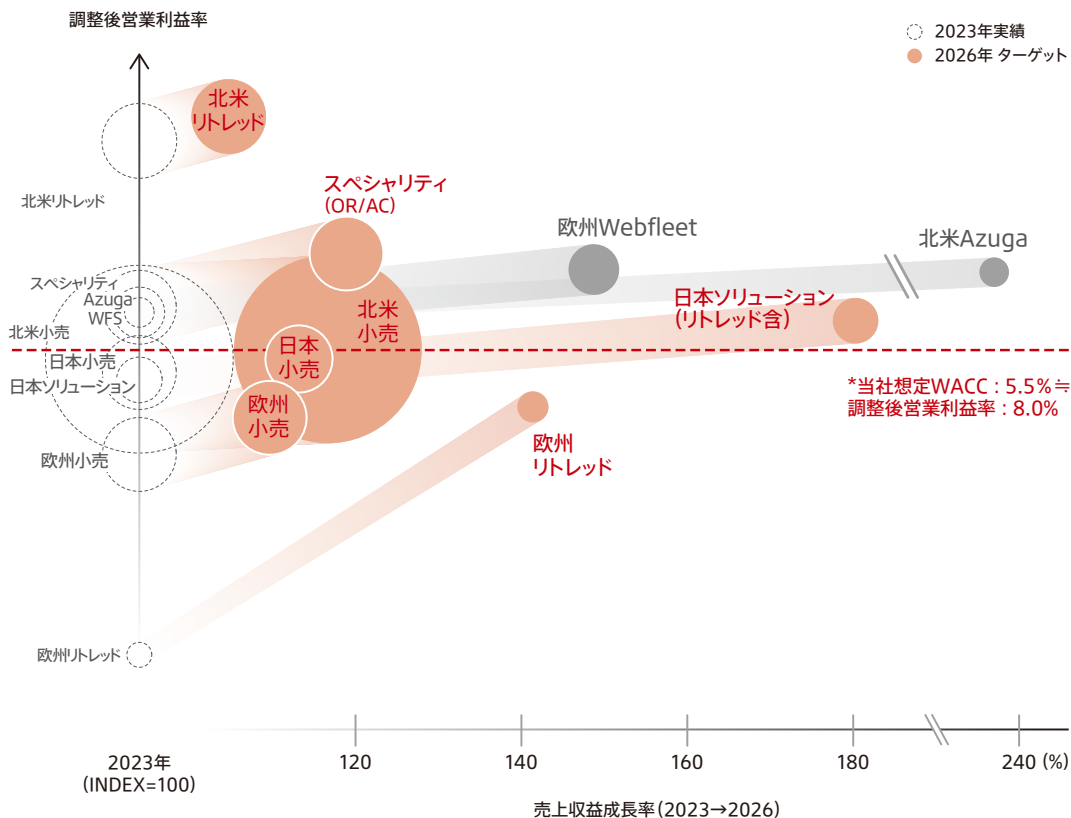
日本においても、小売サービス、21MBPにて生産強化投資を実行したリトレッドを中心にソリューション事業の収益性を着実に向上していきます。

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

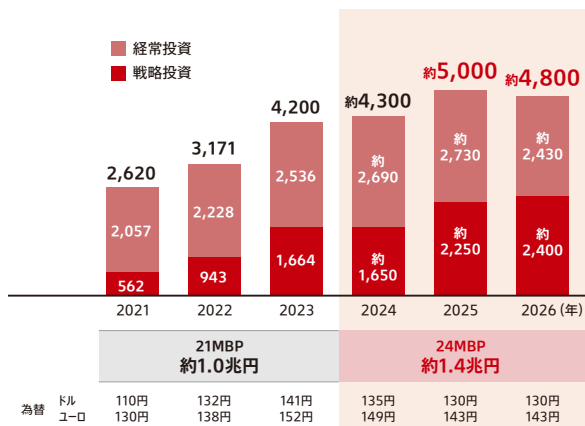
設備投資・戦略リソース・研究開発費

● 設備投資

設備投資合計
(戦略+経常) **約1.4兆円** (21MBP比約1.4倍)

プレミアムタイヤ事業(コア事業)の戦略設備投資中心に、投資内容や効果、リターンをしっかりと見極めながら、継続強化していきます。

● 設備投資：戦略+経常合計(億円)



経常投資:通常の工場設備メンテナンス・更新投資に加え、小売拠点の店舗・倉庫のリース更新や、物流拠点のリース更新あり、21MBP対比で若干の増加

● 戦略リソース

戦略リソース計

約7,800億円

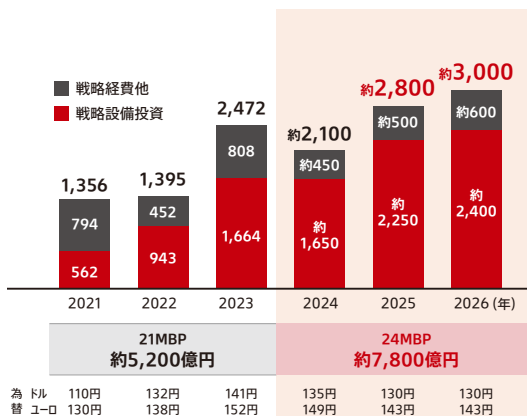
- 21MBP対比 **約1.5倍のリソース投入**：特に**プレミアムタイヤ事業へ継続投入強化**
- 2030年 長期戦略アスピレーション (約1.2兆円) 対比では、**7割弱のリソースに厳選**

■ 戦略リソース - 事業ポートフォリオ別

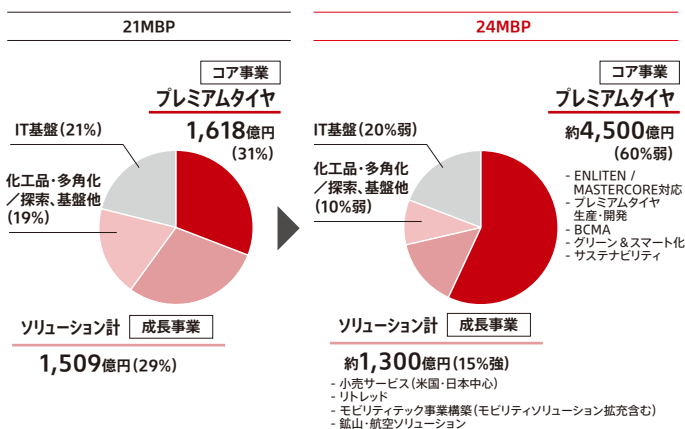
戦略投資と戦略経費を含めた戦略リソースは、特にリターン確度が高いプレミアムタイヤ事業へのリソース配分を21MBPの約3割から6割弱へ拡大・強化していきます。加えてソリュー

ション事業についても、21MBPで「やること」と見極めた事業—小売サービス、リトレッド、鉱山・航空、モビリティテック事業構築に関連したリソースを継続強化していきます。実際のリソース投入に際しては、効果・リターンをしっかりと見極めながら実行判断をしていきます。

● 戦略リソース金額(億円)



● 戦略リソースアロケーション



財務戦略

■戦略リソース – エリア別

ブリヂストンの収益を支える米州に継続して4割投入することを前提に、収益性が高い鉱山・航空機タイヤへの投入を、断トツ商品Bridgestone MASTERCOREを開発・生産する日本中心に強化して、構成比を21MBPの2%から、24MBPでは10%弱へ、約4倍に拡大していきます。一方、再編・再構築を実行する欧州へのリソース投入は、構成比で21MBP対比半分に限定します。

■戦略リソース – 投資回収開始時期別

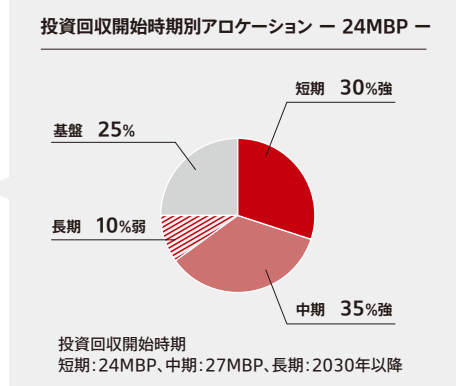
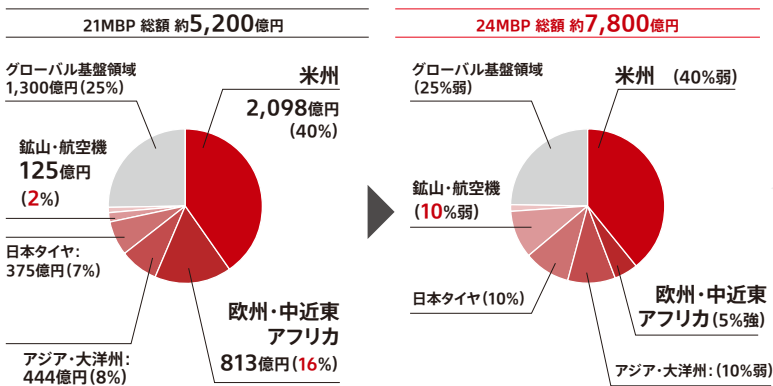
投資回収開始時期が短期・中期のプロジェクトに約7割を投入し、バランスを担保しながら将来への布石を打ちます。加えて、リターンの確実性もしっかりと見極めていきます。

短期：プレミアムタイヤ・小売・リトレッド

中長期：モビリティテック・探索事業中心

※投資回収開始時期：短期：24MBP、中期：27MBP、長期：2030年以降

●戦略リソース金額(億円)



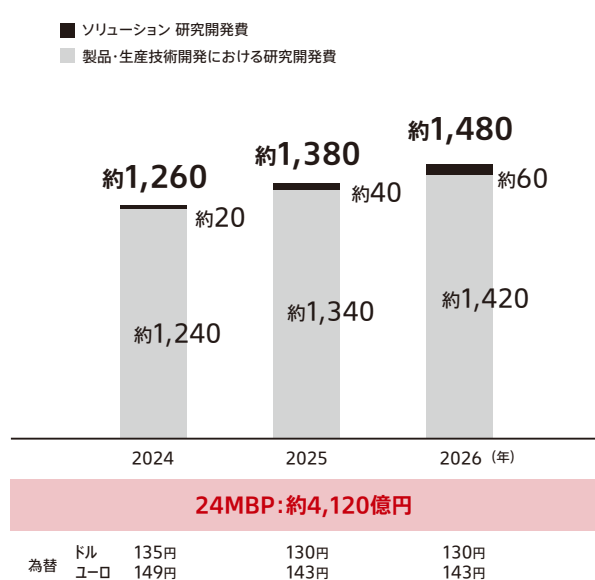
●研究開発費

研究開発費 4,120億円

- 製品・生産技術開発における研究開発費：約4,000億円 (売上収益対比 3%レベルで継続強化)
- ソリューション (米国小売・モビリティテック事業構築)：約120億円

「新たなプレミアム」ENLITEN／Bridgestone MASTERCORE 向け技術開発、サステナブルなグローバルモータースポーツタイヤ開発、グリーン&スマート化などの生産技術開発を中心に、プレミアムタイヤ事業向け研究開発を継続強化していきます。加えて、ソリューション事業向けにも、リアル×デジタルによる米国小売新商態開発やモビリティテック事業構築へ向けた研究開発を計画するなど、グローバルで研究開発活動を強化していきます。

●R&Dリソース合計(億円)：経費



資本コストを意識する経営 / ROIC

ROICの活用と当社定義

ブリヂストンでは、これまで経営指標としていたROEに加え、21MBPにおいて投資に対するリターンと資本効率性を評価するROICを最重要経営指標としており、資本コストを意識する経営を推進しています。ROICは事業活動に投じた資金(投下資本)に対してどれだけ利益を創出しているかを示す指標であり、ブリヂストンが使用している基本算出式は以下の通りです。

$$ROIC = \frac{\text{調整後営業利益 (税引後)}}{\text{運転資本} + \text{非流動資産 (投下資本)}}$$

調整後営業利益 (税引後) : 税率30%に固定
 運転資本 : 営業債権及びその他の債権+棚卸資産-営業債務及びその他の債務 (期末残高)
 非流動資産 : 非流動資産 除く繰延税金資産 (期末残高)

ROIC改善活動

ROICの考え方を現場レベルで浸透させ、改善活動の実行を繋げるために、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アンバサダーやTQM大会での改善事例共有を通じて、ブリヂストンらしい現物現場を大切に浸透活動を展開しています。日々の活動においては、分子(利益)・分母(資産)の両面に注力し、ROICツリーに基づく管理項目の設定をするなど、各現場での自律的な改善活動を促進しています。また、資本コストを意識する投資・リソース投入体制を構築する観点から、グローバルM&A執行会議及びグローバル投資執行会議を設けました。カントリーリスクや

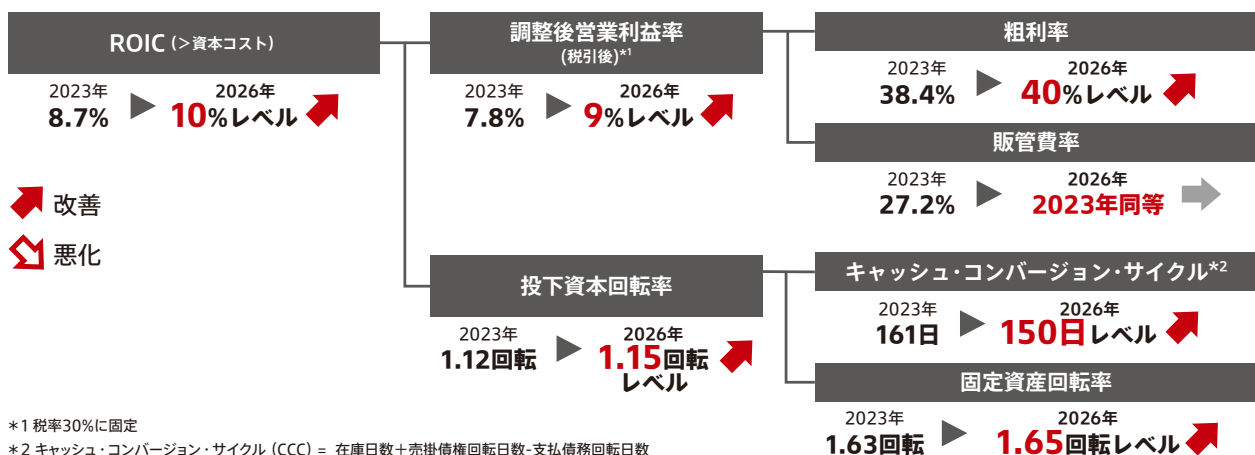
事業別のリスクを考慮したハードルレートを設定し、グローバル経営チームで議論することで、ROICをベースにリターンの確からしさを評価する体制を定着させています。

ROIC改善活動の成果と残課題

21MBPでは、ROICツリーを活用したROIC改善活動を継続しましたが、グローバルでROIC10%の目標は未達となりました。24MBPでは、ROIC改善活動をさらに強化すると共に、バリューチェーン全体を通じて「稼ぐ力の強化」を推進していきます。事業、エリアごとに、ROICをベースにパフォーマンスを評価し、PDCAを回すことで、21MBPの残課題であるROICターゲット10%レベルの達成を目指します。

目標達成に向け、ROICツリーの各管理項目での改善を目指しております。調整後営業利益率のうち粗利率については、断トツ商品の投入、プレミアムタイヤ拡売、「新たなプレミアム」ENLITENとBCMAの融合による価値創造、もう一段の赤字・不採算領域の削減を進めます。また、販管費率については、徹底した経費マネジメントに加え、グローバルSCM物流改革や地道な生産性向上を通じたビジネスコストダウンを進めていきます。一方、投下資本回転率のうちキャッシュ・コンバージョン・サイクルについては、需要・販売の変動に素早く対応した在庫管理の強化を推進していきます。また、固定資産回転率については、再編第2ステージ・再構築の実行や、土地・建物・政策保有株式等の定期的なレビューによる既存資産の一層の効率化を実行していきます。

● ROICツリーを活用した24MBPターゲット



Global CFOメッセージ：財務資本戦略 — 「稼ぐ力の強化」を通じた株主還元の充実

24MBP実現に向けた財務資本戦略

24MBPにおいてもブリチストンの最重要経営指標であるROICを軸に資本コストを意識する経営を推進していきます。バリューチェーン全体で改善に取り組むことでビジネス体質の強化を進めていき、「キャッシュイン」としての稼ぐ力の強化を図っていきます。また、「キャッシュアウト」としてのキャピタルアロケーションについては、「戦略的成長投資」による持続的な成長・企業価値向上を優先しつつ、「適正な財務体質の維持」と「株主還元の充実」を推進していきます。特に株主還元については、調整後営業利益の成長に応じた1株あたりの配当額の継続的増加を目指し、ステークホルダーの皆様の期待にお応えしていきたいと考えています。



菱沼 直樹
Global CFO・G財務統括部門長

価値創造へのフォーカス、サステナブルなプレミアムブランド構築のための「戦略的成長投資」による持続的な成長と企業価値向上の実現を優先しつつ、「適正な財務体質の維持」と「株主還元の充実」につなげてまいります。

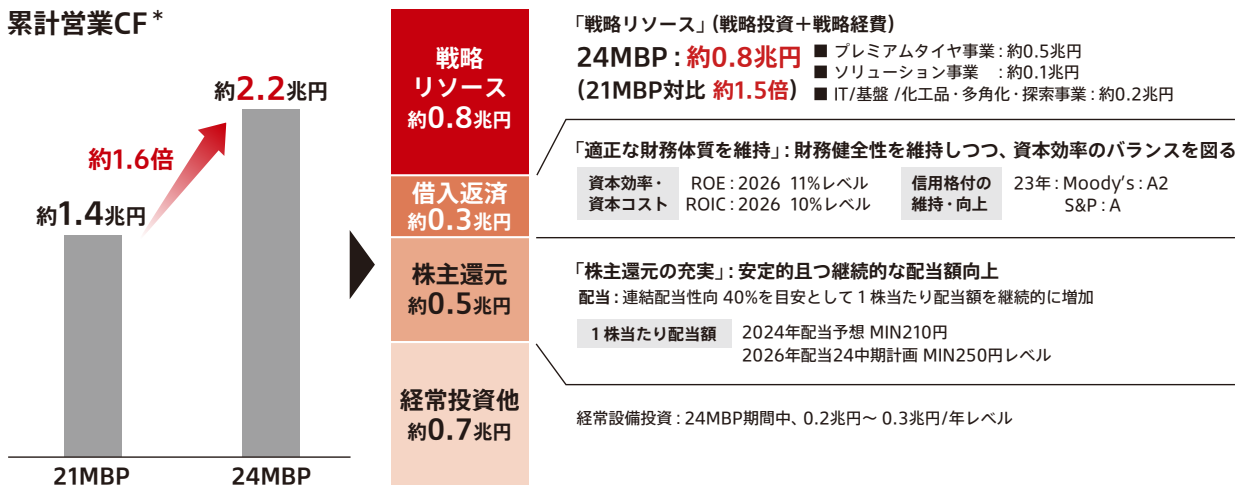
「戦略的成長投資」については、24MBPでは21MBP対比約1.5倍の約0.8兆円レベルの戦略リソースを予定しており、主にリターン確度の高いプレミアムタイヤ事業を中心にリソースを拡充していきます。「適正な財務体質の維持」については、財務健全性を維持しながら、ROE 11%レベル、ROIC 10%レベルを26年の目標とし、資本効率の改善を推進してまいります。

キャピタルアロケーション

ブリチストンは経営にあたり、株主の皆様の利益を重要な課題として位置付けており、今後の事業展開に備えた経営基盤の強化をはかりつつ、業績の向上に努めることを基本方針としております。その中でキャピタルアロケーションについては、2030年長期戦略アスピレーションを道筋に、稼ぐ力の強化、

● キャピタルアロケーション／株主還元

累計営業CF*



キャッシュイン：「稼ぐ力」を強化

キャッシュアウト：リターン確度が高いプレミアムタイヤ事業を中心に戦略リソースを拡充。安定的且つ継続的な配当額向上による株主還元の実現。

* 除戦略OPEX等支出調整後

株主還元の充実にむけて

配当については当該期の業績、財政状態に加え、中期的な利益見通し、投資計画、キャッシュ・フロー等を総合的に勘案して、連結配当性向40%を目安に、持続的な企業価値向上を通じて、安定的且つ継続的な配当額の向上に努めることを基本としております。これらの基本方針に従った24年の配当予想は、2023年から10円増配とし、年間配当金は1株につきミニмум210円を予定すると共に、26年には、1株につきミニмум250円レベルを想定します。また、2030年に向けては、配当性向も50%を目標として、段階的に上げていくことを目指しております。なお、自己株式取得につきましても、選択肢の一つとして機動的に検討してまいります。

財務健全性の維持

適切な財務規律により、財務健全性を維持・確保し、継続的に長期信用格付で高い水準を維持しています。

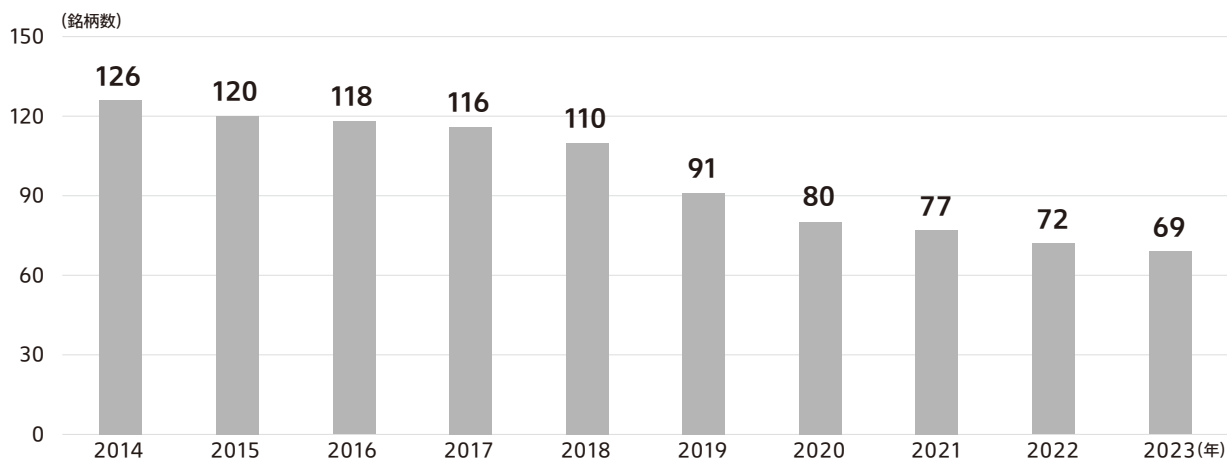
2023年12月31日現在

格付機関名	長期格付
Moody's Japan K.K. (Moody's)	A2
Standard & Poor's (S&P)	A
格付投資情報センター (R&I)	AA+
日本格付研究所 (JCR)	AA+

政策保有株式に関する方針

ブリヂストンは事業戦略上の必要性、取引・協業関係の維持・強化を保有の目的として、当社の企業価値の向上に資するものを政策保有株式と定義し、それ以外は保有しない方針を取っております。保有する株式銘柄、株式数・保有比率等については、毎年保有の合理性を確認し、取締役会で検証しております。保有の合理性については、執行部門にて個別銘柄ごとに資本コストに見合った経済合理性の定量評価なども勘案の上、当社の保有方針に則り総合的に判断しています。検証の結果、保有の合理性が認められないと判断した株式については、取引先企業との対話を通じ、十分な理解を得た上で縮減を進めております。2023年度末時点の純資産(連結)に占める政策保有株式の割合は1.5%となっており、年々減少しております。

● 政策保有株式の保有状況



貸借対照表計上額の合計額*(百万円)

259,754	270,895	238,370	248,917	164,015	87,343	70,314	89,447	60,110	49,896
---------	---------	---------	---------	---------	--------	--------	--------	--------	--------

* 上場株式及び非上場株式の合計