



# 中期事業計画 (2021-2023) 進捗 化工品・多角化事業について




2022年2月15日

取締役

代表執行役 Global COO

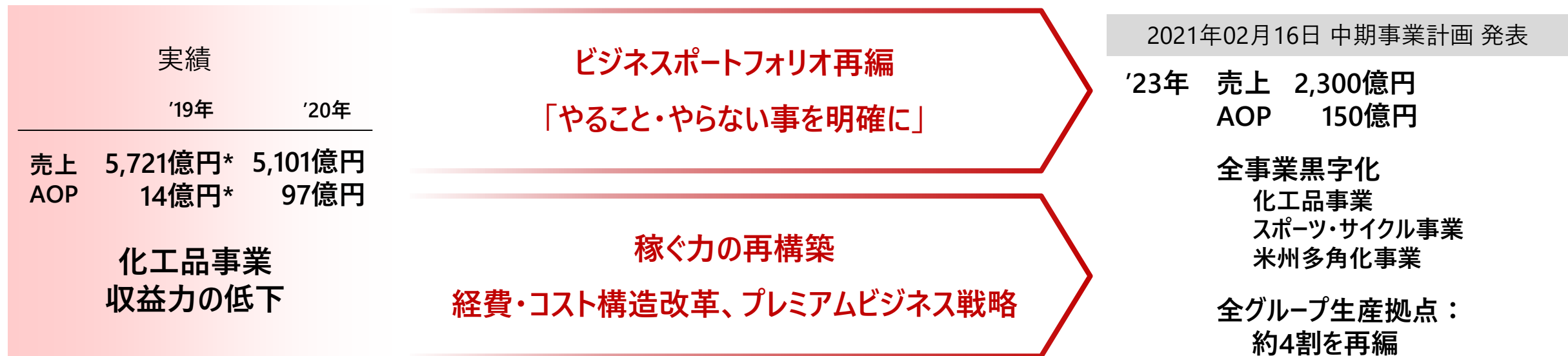
東 正浩

# 中期事業計画 (2021-2023) “攻め”と“挑戦”

	2021	2022
COVID-19 インパクト	徐々に回復	回復 <b>2月</b>
ステージ	危機管理	サステナビリティを経営の中核に 稼ぐ力の再構築 戦略的成長投資 変革後の“強い”ブリヂストン
 コア事業	<b>■ タイヤ事業</b> 稼ぐ力の再構築：生産拠点・事業再編、経費・コスト構造改革 プレミアムビジネス戦略：フレキシブル・アジャイルマネジメントの推進、断トツ商品戦略-新たなプレミアムENLITEN	
 成長事業	<b>■ ソリューション事業</b> グローバル展開加速 タイヤセントリックソリューション／小売サービス／モビリティソリューションの拡大推進	〈2023年ターゲット〉 タイヤ <b>80%</b> ソリューション <b>20%</b>
 探索事業	<b>■ コアコンピタンスが活きる領域：技術・ビジネスモデルの探索推進</b> サプライチェーン川上- グアユール事業／川下 - リサイクル事業、化工品・多角化事業の新たな挑戦 - ソフトロボティクス事業	
化工品・ 多角化事業	<b>■ シャープにコアコンピタンスが活きる事業にフォーカス</b>	
戦略実行体制 コアコンピタンス	<b>■ 財務戦略基盤強化：ポートフォリオ経営推進</b> <b>■ B-HRX：デジタル人財の育成強化</b> <b>■ ブリヂストンデザイン「円の美学」</b>	

## 中期事業計画 (2021-2023) “攻め”と“挑戦”

- 「ビジネスポートフォリオの再編」によって「稼ぐ力の再構築」を実現するために事業再編を推進
- ブリヂストンのコアコンピタンスとのシナジーを最大化、Step by stepで黒字化推進



\*2019年売上収益ならびに調整後営業利益はIFRS基準を適用し修正

# 中期事業計画 (2021-2023) “攻め”と“挑戦”



**実績**

	'19年	'20年
売上	5,721億円*	5,101億円
AOP	14億円*	97億円

**化工品事業  
収益力の低下**

**ビジネス  
ポートフォリオ  
再編**

- 米国屋根材事業の譲渡
- 化工品事業
  - 防振ゴム/ 化成品ソリューション事業の譲渡
  - コンベヤ・ベルト事業撤退
- スポーツ サイクル事業
  - テニス事業撤退 → 製造拠点譲渡
  - ブリヂストンスポーツアリーナ株式会社譲渡

約6割に相当する46拠点を再編 (譲渡対象拠点を含む)

**稼ぐ力の  
再構築**

タイヤ・化工品  
R&D機能統合  
「高分子複合体」= 共通技術基盤

今回決算・業績予想

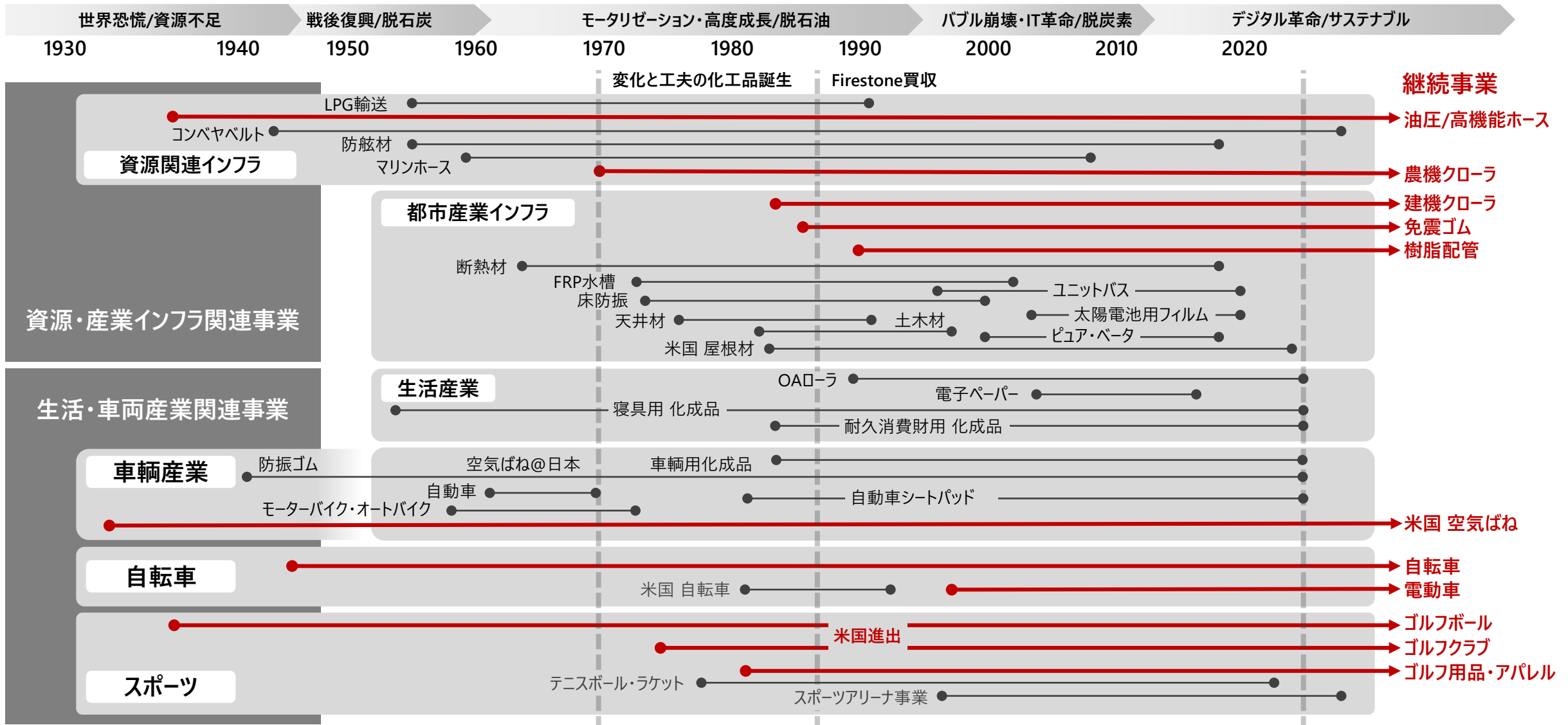
継続事業 損益	'21年	'22年(予想)
売上	2,432億円	2,600億円
AOP	102億円	140億円

'21年：全事業黒字化の達成  
'22年AOP：21MBP23年レベルに近づく

\*2019年売上収益ならびに調整後営業利益はIFRS基準を適用し修正

# 化工品・多角化事業の変遷 - これまでの「選択と集中」「事業再編」

黒文字:売却・撤退事業



# ビジネスポートフォリオ再編：化工品・多角化事業の生産拠点・事業再編

## ■ 中長期的なスパンで生産拠点再編・事業再編を実行

中期事業計画（2021-2023）—グローバル生産拠点再編（含む内製／化工品・多角化事業拠点）

：19年 約160拠点から約4割減を計画（23年）



化工品・多角化事業で **46**拠点の再編を実行

# ビジネスポートフォリオ再編：化工品・多角化事業の譲渡についての考え方

- お客様への影響を最小限に抑え、事業に従事する従業員の雇用・処遇維持をベースに
- 新たなオーナーによる事業継続・強化と従業員の継続的成長の実現

## 事業の継続性判断

### ブリヂストンのコア・コンピタンスとのシナジー

- ・高分子複合体技術
- ・商品ブランド力、現物現場・顧客志向
- ・グローバルフットプリント

### コア・コンピタンスの「強み」としての発揮

### 中期的な戦略方向性の明確性

- 「強み」の強化・ソリューション拡大
- 当社財務規律達成の確度

### 継続・非継続の総合的な判断

## 非継続事業→事業の譲渡

### 事業撤退を含む選択肢の検討

- ・ 顧客供給・従業員雇用継続の観点
- ・ 事業継続・強化の観点
- ・ 従業員の継続的成長の観点

化工品事業 防振ゴム・化成品ソリューションの両事業の譲渡

スポーツ・サイクル事業 ブリヂストンスポーツアリーナ株式会社の譲渡



## ビジネスポートフォリオ再編：化工品・多角化事業の譲渡についての考え方

- お客様への影響を最小限に抑え、事業に従事する従業員の雇用・処遇維持をベースに
- 新たなオーナーによる事業継続・強化と従業員の継続的成長の実現

承継先

会社概要

Anhui Zhongding Holding (Group) Co., Ltd.

(傘下事業会社 Anhui Zhongding Sealing Parts Co., Ltd.)

防振ゴム  
事業

防振ゴムを含む車両NVHビジネスにコミットした  
グローバル企業

買収先の経営理念・方針を最大限尊重

- 設立：1980年
- 深セン証券交易所上場(1998年～)
- 売上規模：全社約1,800億円
- 事業領域：防振ゴム・流体管理システム・シーリング材等
- 主要顧客：欧米車両OEM

エンデバー・ユナイテッド株式会社

化成品  
ソリューション  
事業

国内投資ファンドとして、製造業への投資経験を  
豊富に有するプロフェッショナル

投資先の経営理念・方針を最大限尊重、  
ハンズオン支援重視

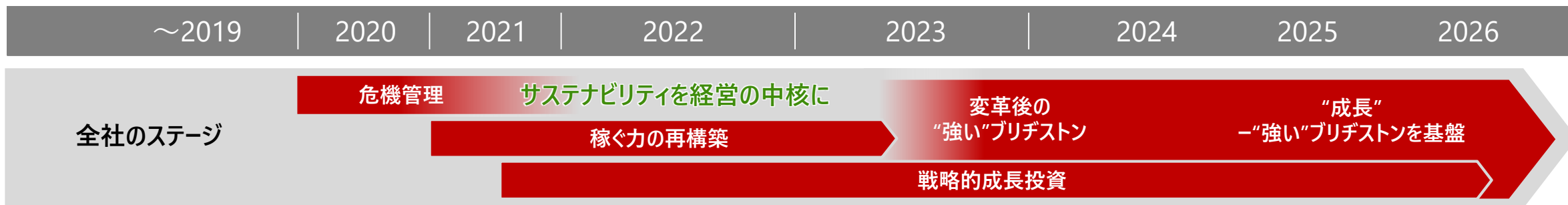
- 設立：2013年
- 投資規模（累積）：約2,600億円
- 投資実績66件

スポーツ・サイクル事業：ブリヂストンスポーツアリーナ株式会社の株式会社ナガセへの譲渡を昨日発表

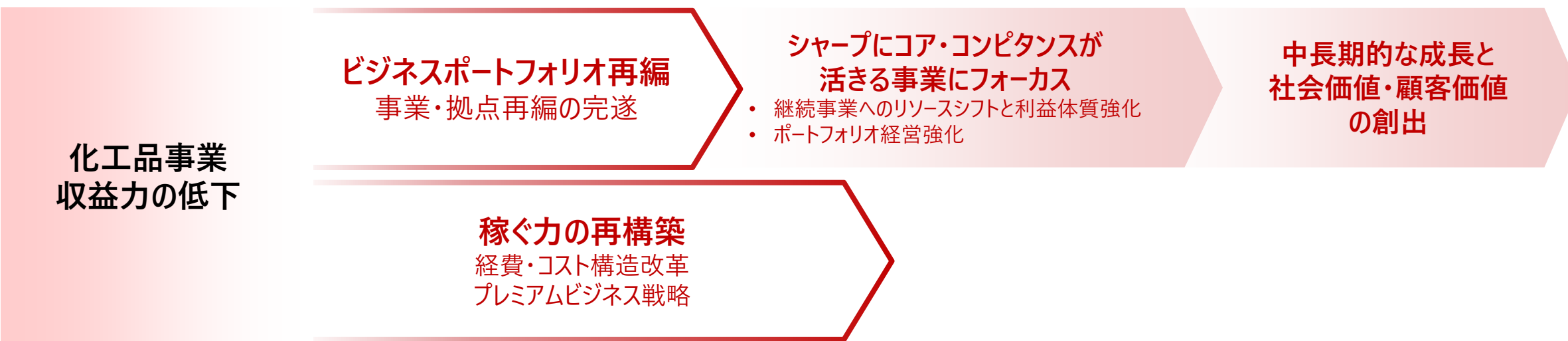


# 化工品・多角化事業：中期事業計画 (2021-2023)及び2026年に向けた取組み

次回 中期事業計画の  
最終年度



	'22年		'26年
売上	2,600億円		売上 2,800億円
AOP	140億円		AOP 260億円
ROIC	5.5%		ROIC 10%以上



# 化工品・多角化事業：2026年に向けた継続事業への取組み

- 稼ぐ力の再構築推進徹底、**シャープにコアコンピタンスが生きる事業にフォーカス**
- 2021年：全事業黒字化達成 → **コアコンピタンスを最大限活用した成長・飛躍**

## 事業の継続性判断

ブリヂストンのコア・コンピタンスとの  
シナジー

コア・コンピタンスが「強み」として  
発揮できている

中期的な戦略方向性の明確性  
「強み」の強化・ソリューション拡大  
財務規律達成に確度あり

継続事業として強化  
効率高い投資の実行を含む

## 継続事業

市場成長見通し('21→'24 当社推定)

油圧・高機能ホース	グローバル	+7.2%
ゴム・クローラ	グローバル	+12.9%
樹脂配管	日本	+0.8%
免震ゴム	日本	+1.8%
空気ばね（米国）	米国	+24.0%
スポーツ ゴルフボール・クラブ	日・米	+1.9%
サイクル 電動アシスト自転車 自転車	日本 内電動アシスト 自転車	-1.3% +19.1%

## コアコンピタンス

「高分子複合体を極める」  
技術コア

長い歴史と実績の中で培  
われた強いブランド力

プレミアム商品力  
(高機能・高付加価値)

現物現場・顧客指向に基づく  
技術提案力

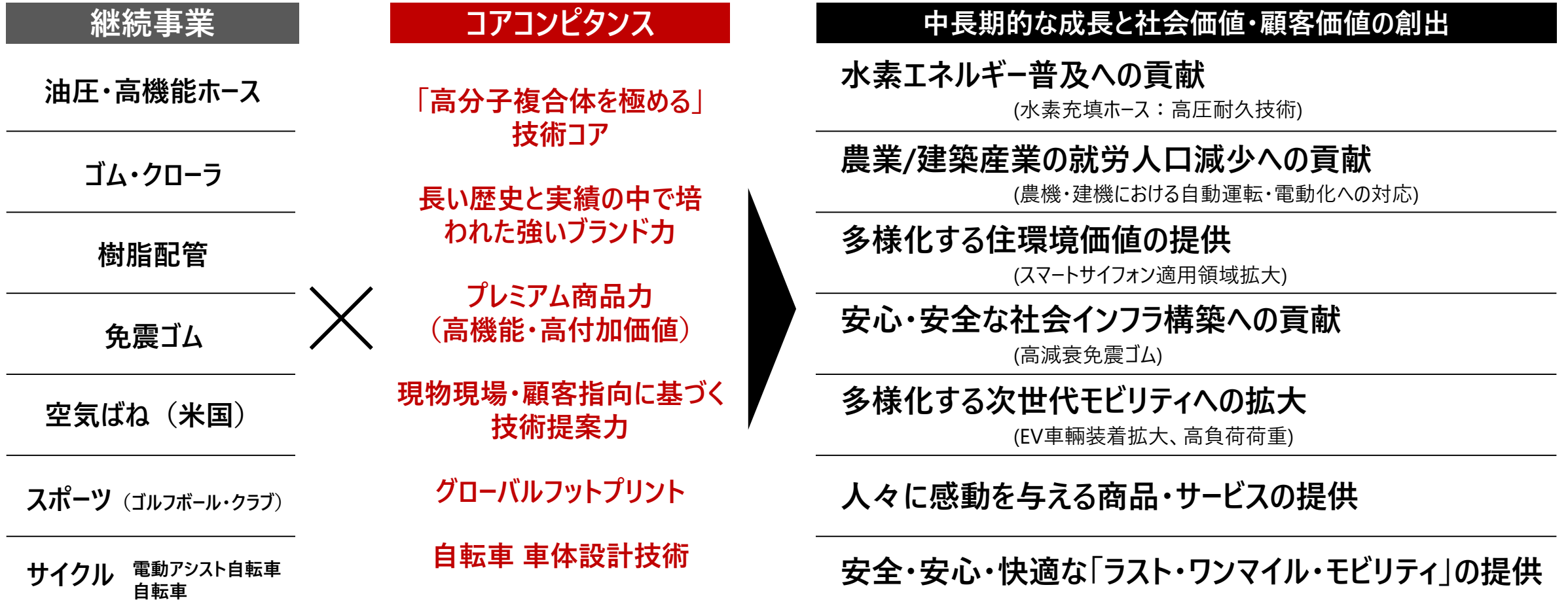
グローバルフットプリント

自転車 車体設計技術

持続的な  
「稼ぐ力」

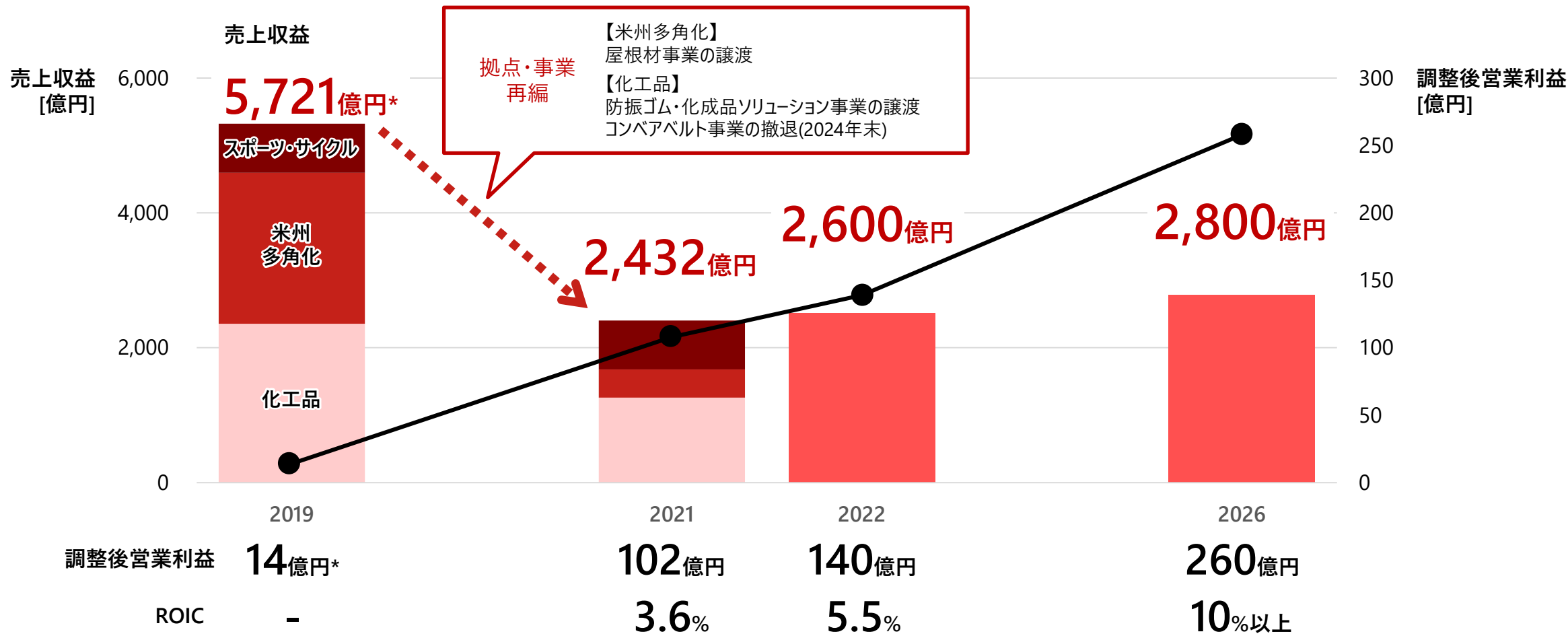
# 化工品・多角化事業：2026年に向けた継続事業への取組み

- 稼ぐ力の再構築推進徹底、**シャープにコアコンピタンスが生きる事業にフォーカス**
- **成長・飛躍・挑戦** → **新たな社会価値・顧客価値の創出**



# 化工品・多角化事業：2026年に向けて

- コア・コンピタンスを最大限に活かし各事業の収益力を向上 “持続的な稼ぐ力”へ
- 新たな社会価値・顧客価値の創出により、さらなる成長へ





#### 免責条項

本資料に掲載されている業績予想、計画、戦略目標などのうち歴史的事実でないものは、作成時点で入手可能な情報からの判断に基づき作成したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。そのため、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、今後の当社を取り巻く経済環境・事業環境などの変化により、実際の業績が掲載されている業績予想、計画、戦略、目標などと大きく異なる可能性があります。