BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

2011年度　決算説明会

株式会社ブリヂストン

2012年2月16日

目次

1. 2011年度　連結業績概要　P.3

2. 2012年度　連結業績予想　P.10

3. 2012年 ROA6%到達に向けた取り組み　P.15

BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

1. 2011年度　連結業績概要

2011年度　事業環境概要

◆ タイヤ需要

新興国における需要増を背景にグローバルに需要伸長。

2011年通期　**新車用タイヤ**需要

	乗用車用 ラジアル （対前年比）	トラック・バス用 ラジアル （対前年比）
日本	87%	111%
北米	106%	152%
欧州	110%	130%
新興国(*) 計	108%	122%

2011年通期　**補修用タイヤ**需要

	乗用車用 ラジアル （対前年比）	トラック・バス用 ラジアル （対前年比）
日本	106%	106%
北米	97%	105%
欧州	103%	98%
新興国(*) 計	111%	111%

（*）タイ、インドネシア、インド、中国

※需要数値は当社推定。

◆ 為替

	2011年 上期	2011年 下期	2011年 通期	（参考）'10通期
USドル	82	78	80	88
ユーロ	115	108	111	116

➢ USドル、ユーロともに対前年円高。

◆ 原材料

相場動向（平均価格）推移

	2011年 上期	2011年 下期	2011年 通期	（参考）'10通期
天然ゴム <RSS#3>* ($/kg)	549	413	479	366
原油 <WTI> ($/bbl)	98	92	95	80

*source : Singapore Commodity Exchange Limited 期近市況価格参照

➢ 天然ゴムはピークから下がるも、高値で推移。

BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

2011年度　連結業績のポイント

連結全体業績 （売上高・営業利益）	＜前年比較＞ 数量増・売値改善 基盤競争力の向上 他 ＞ 為替円高・原材料価格高騰
事業別/所在地別業績	事業別は対前年、タイヤは増収増益、多角化は増収減益。 所在地別は、全ての地域で対前年増収増益。
事業基盤の強化	「Lean」をベースにしたうえで、商品の種類別、事業の地域別にグループ・グローバル最適を強く意識した能力増強を着実に実施。
貸借対照表・キャッシュフロー	Leanな体質に向けて前進。原材料価格の急激な高騰を起点とした運転資本の増加により、CFは通期で赤字。下期では黒字を確保。

BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

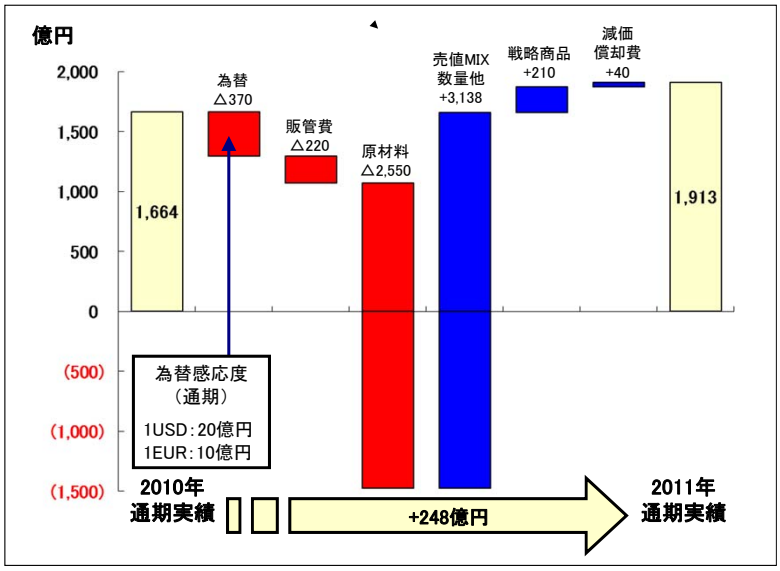
2011年度　連結業績概要

	USドル	88円	80円	△8円	81円
（単位：億円）	ユーロ	116円	111円	△5円	115円

		2010年 通期実績	2011年 通期実績	増減（%）	（参考）2011年 通期予想 【'11/8/8発表】
売上高		28,616	**30,243**	+6	31,300
	タイヤ部門	23,795	25,397	+7	
	多角化部門	4,946	5,005	+1	
営業利益		1,664 （利益率）5.8%	**1,913** **（利益率）6.3%**	+15 （利益率）+0.5%	1,940 （利益率）6.2%
	タイヤ部門	1,531	1,854	+21	
	多角化部門	133	58	△57	
経常利益		1,479	**1,793**	+21	1,800
当期純利益		989	**1,029**	+4	1,150
配当		20円	**22円**	＋2円	

BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

2011年度　営業利益増減要因（前年比）



Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

2011年度　所在地別セグメント業績概要

（単位：億円）

		2010年 通期実績	2011年 通期実績	増減(%)
	日本	11,546	12,290	+6
	米州	12,239	12,886	+5
	欧州	3,838	4,131	+8
	その他	6,119	6,996	+14
連結　売上高		28,616	30,243	+6

		2010年 通期実績	2011年 通期実績	増減(%)
	日本	616	695	+13
	米州	483	619	+28
	欧州	71	113	+60
	その他	449	482	+7
連結　営業利益		1,664	1,913	+15

Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

2011年度　貸借対照表及びキャッシュフローハイライト

	2010年 期末実績	2011年 期末実績	対前年末
総投下資本残高（億円）	27,066	**26,773**	△293
純資産（億円） 自己資本比率（%）	11,761 42.2	**11,657** **42.2**	△105 +0.1
有利子負債（億円）	6,631	**6,025**	△606
	2010年 実績	**2011年 実績**	**対前年**
営業CF（億円） 投資CF（億円）	2,477 △1,705	**1,521** **△1,770**	△955 △65
フリーCF（億円）	771	**△249**	△1,021
設備投資（億円） 減価償却費（億円） ROA（%）	1,826 1,676 3.6	**2,013** **1,580** **3.8**	+187 △96 +0.2

BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

2. 2012年度　連結業績予想

2012年度　事業環境見通し

◆ タイヤ需要

2012年通期　**新車用タイヤ**需要見通し

	乗用車用 ラジアル （対前年比）	トラック・バス用 ラジアル （対前年比）
日本	123%	125%
北米	111%	104%
欧州	99%	100%
新興国(*) 計	106%	119%

2012年通期　**補修用タイヤ**需要見通し

	乗用車用 ラジアル （対前年比）	トラック・バス用 ラジアル （対前年比）
日本	97%	99%
北米	103%	109%
欧州	94%	99%
新興国(*) 計	114%	111%

（＊）タイ、インドネシア、インド、中国

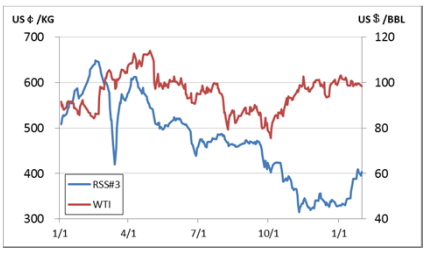
※需要数値は当社推定。

◆ 為替

	2010年	2011年	2012年	MTP 2011
USドル	88円	80円	77円	85円
ユーロ	116円	111円	100円	110円

- 円高継続。
- MTP2011対比円高。

◆ 原材料



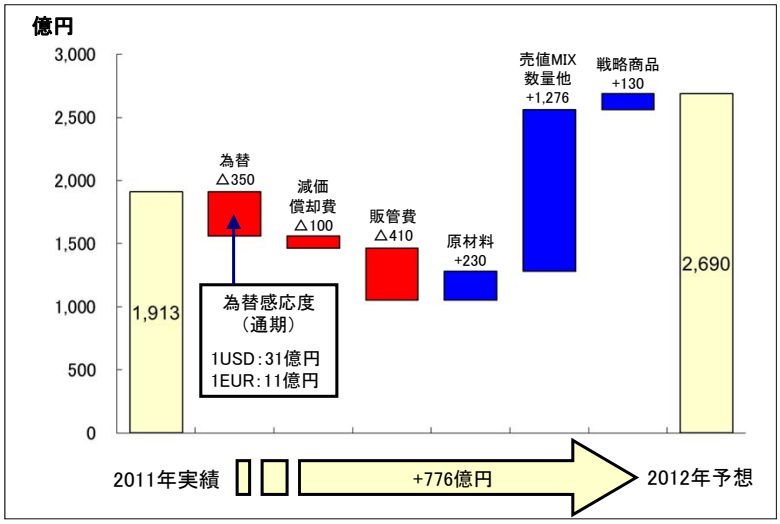
BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

2012年度　連結業績予想

（単位：億円）	USドル ユーロ	2011年 通期実績 80円 111円	2012年 通期予想 77円 100円	増減(%) △3円 △11円	（参考）2012年 MTP2011 【'11/10/21発表】 85円 110円
売上高		30,243	**32,400**	+7	36,000
	タイヤ部門	25,397	27,200	+7	
	多角化部門	5,005	5,300	+6	
営業利益		1,913 （利益率）6.3%	**2,690** **(利益率)8.3%**	+41 （利益率）+2.0%	2,700 （利益率）7.5%
	タイヤ部門	1,854	2,470	+33	
	多角化部門	58	220	+279	
経常利益		1,793	**2,500**	+39	
当期純利益		1,029	**1,680**	+63	
配当		22円	**32円**	+10円	

BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

2012年度　営業利益増減要因予想（前年比）



BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

2012年度　所在地別セグメント業績予想

（単位：億円）

		2011年 通期実績	2012年 通期予想	増減(%)
	日本	12,290	13,000	+6
	米州	12,886	13,600	+6
	欧州	4,131	4,200	+2
	その他	6,996	7,700	+10
連結　売上高		30,243	32,400	+7

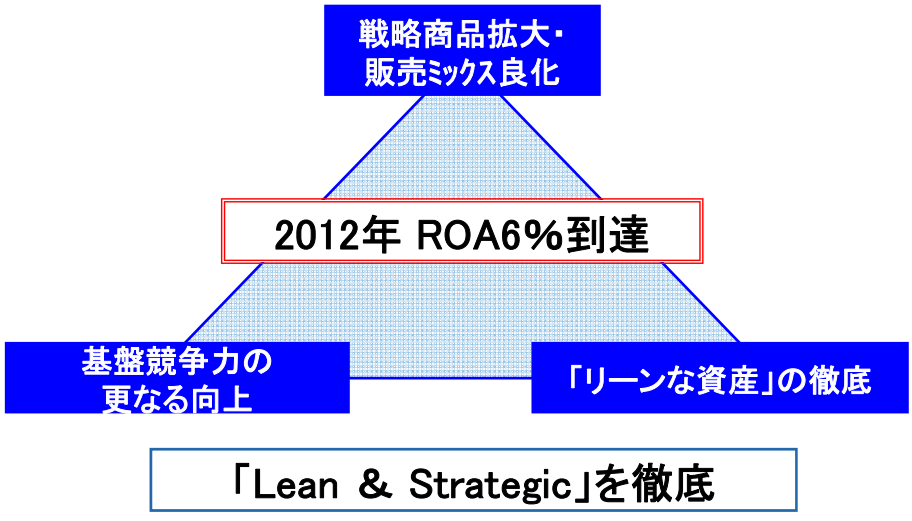
		2011年 通期実績	2012年 通期予想	増減(%)
	日本	695	1,260	+80
	米州	619	730	+18
	欧州	113	160	+41
	その他	482	650	+35
連結　営業利益		1,913	2,690	+41

BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ

3. 2012年 ROA6%到達に向けた取り組み

2012年 ROA6%到達に向けた取り組み

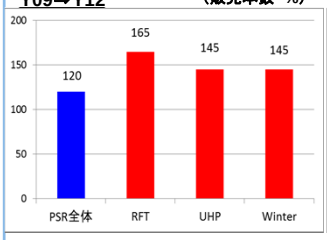


BRIDGESTONE
あなたと、つぎの景色へ
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

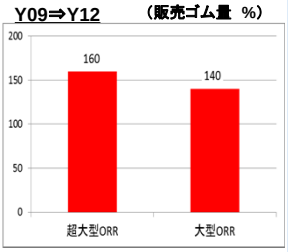
2012年 ROA6%到達に向けた取り組み

戦略商品拡大・販売ミックス良化

乗用車用ラジアルタイヤ（REP）
Y09⇒Y12　（販売本数 %）



建設・鉱山車両用ラジアルタイヤ（ORR）
Y09⇒Y12　（販売ゴム量 %）



全体販売伸長率を上回る
戦略商品の伸長率

生産能力増強による
確実な販売増



POTENZA S001 RFT



建設・鉱山車両用超大型タイヤ

基盤競争力の更なる向上

調達施策によるコスト競争力改善、スペック最適化
内製原材料におけるコスト改善、加工費改善

BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

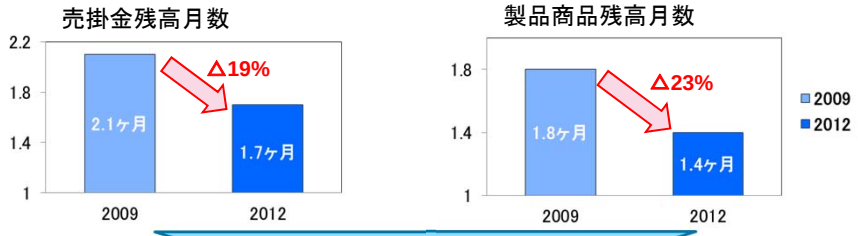
2012年 ROA6%到達に向けた取り組み

営業利益増加要素	MTP2011 2009⇒2012 増加額	2009⇒2012 増加額見込	2009⇒2011 進捗実績	2011⇒2012 見込	達成率
戦略商品拡大	＋670億円	＋640億円	＋510億円	＋130億円	96%
基盤競争力の向上	＋460億円	＋520億円	＋340億円	＋180億円	113%
多角化事業	＋330億円	＋280億円	＋100億円	＋180億円	85%
数量ほか	＋490億円	＋490億円	＋200億円	＋290億円	100%

BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

2012年 ROA6%到達に向けた取り組み

「リーンな資産」の徹底



経営効率の改善

グループ全体の体質改善

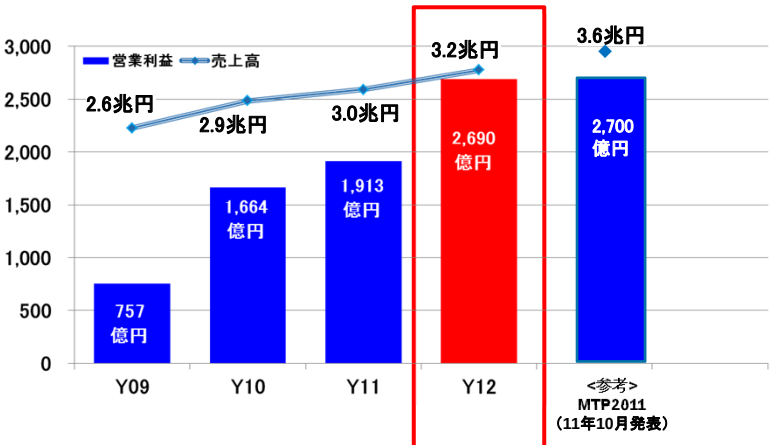
総資産回転率

Y09	Y10	Y11	Y12
0.93回	1.04回	1.12回	1.2回超

⇨ 資産効率の最大化

BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

2012年 ROA6%到達に向けた取り組み



	Y09	Y10	Y11	Y12	<参考> MTP2011 (11年10月発表)
営業利益率	2.9%	5.8%	6.3%	8.3%	7.5%
総資産回転率	0.93	1.04	1.12	1.2超	1.2超
ROA	0.0%	3.6%	3.8%	6%超	6.0%

BRIDGESTONE
Copyright © 2011 Bridgestone Corporation

BRIDGESTONE

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、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。