

2008年度決算説明会

株式会社ブリヂストン
2009年2月19日

1

本日のご説明内容

■業績概要

2008年度 決算
2009年度 業績見込

■環境激変下における 当社グループの経営の考え方と対応

2

業績概要

3

2008年度 連結業績概要

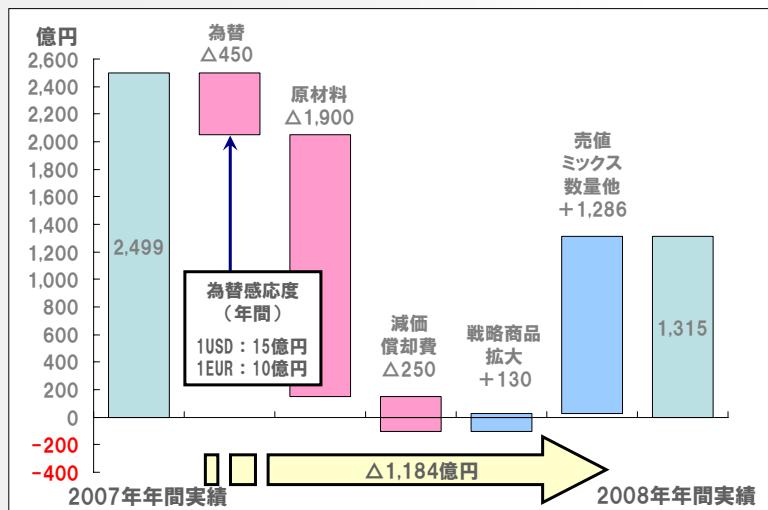
(単位:億円) 参考
【'09/2/10発表】

	2007年 年間実績	2008年 年間実績	前年比(%)
売上高	33,902	32,344	△5
タイヤ部門	27,559	26,291	△5
多角化部門	6,563	6,255	△5
営業利益	2,499	1,315	△47
経常利益	2,190	744	△66
当期純利益	1,316	104	△92
USドル	118円	104円	△14円
ユーロ	162円	153円	△9円

2008年 年間見込
32,300
1,310
740
100

4

連結営業利益増減要因



5

MTP2008の進捗状況

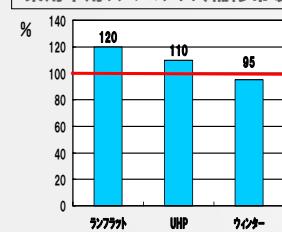
「更に上」: タイヤ戦略商品の拡大

営業利益增加要素	MTP2008 07年⇒12年増加額	07⇒08年進捗額
タイヤ戦略商品拡大	+1,200億円	+130億円

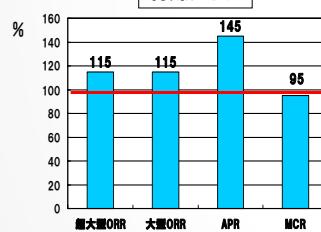
⇒ タイヤ販売全体が低迷する中、戦略商品の拡大効果が実現

<タイヤ戦略商品 2008年販売本数 前年対比伸長率>

乗用車用ラジアルタイヤ(補修市場向け)



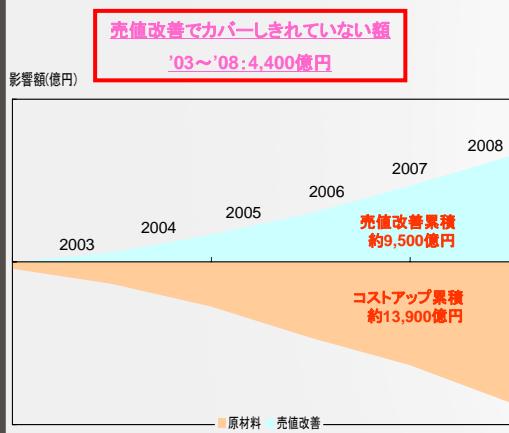
特殊タイヤ



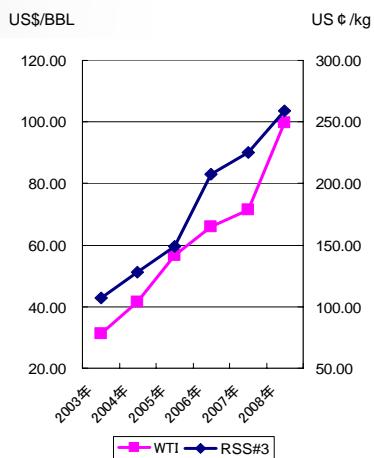
6

原材料価格と売値改善

原材料コストアップ影響と売値改善状況



天然ゴム・原油価格相場動向(平均)

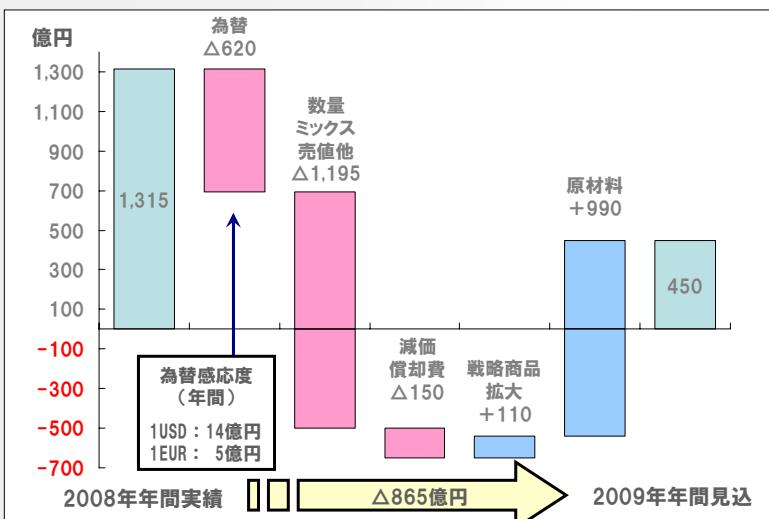


2009年度 連結業績見込

(単位: 億円)

	2008年 年間実績	2009年 年間見込	前年比(%)	
売上高	32,344	25,300	△22	
タイヤ部門	26,291	20,300	△23	
多角化部門	6,255	5,000	△20	
営業利益	1,315	450	△66	
経常利益	744	200	△73	
当期純利益	104	30	△71	
USドル	104円	85円	△19円	
ユーロ	153円	115円	△38円	

連結営業利益増減要因



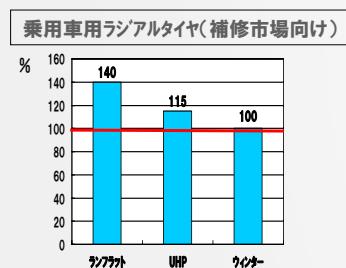
9

MTP2008の進捗状況

「更に上」: タイヤ戦略商品の拡大

営業利益增加要素	MTP2008 07年⇒12年增加額	07⇒09年進捗額	
		08⇒09年見込	累計
タイヤ戦略商品拡大	+1,200億円	+110億円	+240億円

<タイヤ戦略商品 2009年販売見込 前年対比伸長率>



10

日本セグメント業績概要

(単位:億円)

	2007年 年間実績	2008年 年間実績	前年比 (%)	2009年 年間見込	前年比 (%)
売上高	13,717	13,219	△4	10,600	△20
営業利益	1,475	689	△53	170	△75
営業利益率 (%)	10.8	5.2		1.6	

11

米州セグメント業績概要

(単位:億円)

	2007年 年間実績	2008年 年間実績	前年比 (%)	2009年 年間見込	前年比 (%)
売上高	15,107	14,172	△6	10,800	△24
営業利益	515	216	△58	190	△12
営業利益率 (%)	3.4	1.5		1.8	

12

欧洲セグメント業績概要

(単位:億円)

	2007年 年間実績	2008年 年間実績		2009年 年間見込	前年比 (%)
		2008年 年間実績	前年比 (%)		
売上高	5,160	4,748	△8	3,600	△24
営業利益 (*)	172	△48	-	△80	-
営業利益率 (%) (*)	3.3	△1.0	/	△2.2	/

(*) :△は損失

13

その他地域セグメント業績概要

(単位:億円)

	2007年 年間実績	2008年 年間実績		2009年 年間見込	前年比 (%)
		2008年 年間実績	前年比 (%)		
売上高	5,486	5,993	+9	4,400	△27
営業利益	376	354	△6	150	△58
営業利益率 (%)	6.9	5.9	/	3.4	/

14

配当金

(1株当たり配当金)

	2008年度 実績	2009年度 予想
中間配当金	13円	8円
期末配当金	(*) 11円	8円
年間合計	24円	16円

(*) 2009年3月26日開催予定の第90回定時株主総会に付議

15

環境激変下における 当社グループの経営の考え方と対応

16

環境激変下における経営の考え方と緊急対応

■経営の考え方

- ・中期経営計画：事業環境の変化を前提とし、毎年ローリング
- ・年次計画：中計の骨子+最新の環境変化



- ✓現在の環境激変下においても、
当社の目指すべき方向、経営方針の変更はない
- ✓中計の基本姿勢「Lean and Strategic」に沿った施策を展開
- ✓一部の中計施策の前倒し

17

環境激変下における経営の考え方と緊急対応

■2009年 緊急対策

1. 在庫適正化のための生産調整
・タイヤ 生産ゴム量:08年 186万トン ⇒ 09年 146万トン
2. 施策の優先順位見直しによる投資圧縮
・09年設備投資額:中計時 約2,900億円 ⇒ 09年 約2,100億円
3. 固定費削減
 - ✓モータースポーツ活動費用の効率化と削減
 - ✓行動経費の大幅見直し
 - ✓広告費削減
 - ✓取締役/執行役員/管理職 報酬削減
2008年度分 賞与カット:取締役/執行役員 (△10%~30%)
2009年度分 報酬カット:取締役/執行役員/管理職に対し削減を予定

18

環境激変下における経営の考え方と緊急対応

■更に進めていく施策

1. 環境対応商品・事業の展開

ECOPIA商品群： 本格的なグローバル展開開始
太陽電池用EVAフィルム：磐田工場での増産投資展開中



ECOPIA EP100



当社のEVAフィルムを使用した太陽電池

19

環境激変下における経営の考え方と緊急対応

2. 戦略商品の展開強化

大型建設車両用ラジアルタイヤ： 北九州工場建設
2009年9月に生産開始

航空機用ラジアルタイヤ： 東京工場の増産投資開始



大型建設車両用ラジアルタイヤ



航空機用ラジアルタイヤ

20

環境激変下における経営の考え方と緊急対応

3. リトレッドを活用したソリューションビジネス

リトレッドファクトリー1号店開業
リトレッドラーニングセンター開設 → ソリューションビジネスの展開促進



09年2月に開設したリトレッドラーニングセンター



リトレッド 作業工程

21

環境激変下における経営の考え方と緊急対応

4. 垂直統合 強化～小売チャネル 強化

市場環境の変化(お客様構成／意識／保有台数／車の小型化等)



タイヤ館 GREEN PIT 展開開始

店舗の環境対応設計強化、利便サービスの取扱い必須
⇒幅広いお客様にきめ細かく対応



08年11月にOPENしたタイヤ館GREEN PIT1号店



1号店に設置された太陽電池

22

2009年度の経営に向けて

■2009年度の経営環境

- ・「緊急施策を実施」するが厳しい業績
- ・為替円高、販売・生産数量の急激な減少、原材料価格が業績に貢献するまでのタイムラグ

■今年度経営に向けて

- ・逆風を自己変革のトリガーとし、中計施策の前倒し実施
- ・緊急対応の確実な実施
- ・この時期にこそ他社より一步も二歩も進んだ
経営体質の構築を貪欲に進める

23

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。

24



終

25

BRIDGESTONE
PASSION for EXCELLENCE