



2009年度決算説明会

株式会社ブリヂストン
2010年2月19日

1



業績概要

2

2009年通期 連結業績概要

参考
(単位:億円) 【10/2/12 発表】

| | 2008年 通期実績 | 2009年 通期実績 | 前年比(%) |
|-------|---------------|---------------|--------|
| 売上高 | 32,344 | 25,970 | △20 |
| タイヤ部門 | 26,291 | 21,529 | △18 |
| 多角化部門 | 6,255 | 4,541 | △27 |
| 営業利益 | 1,315 | 757 | △42 |
| 経常利益 | 744 | 544 | △27 |
| 当期純利益 | 104 | 10 | △90 |
| USドル | 104円 | 94円 | △10円 |
| ユーロ | 153円 | 130円 | △23円 |

2009年
通期予想

25,900

750

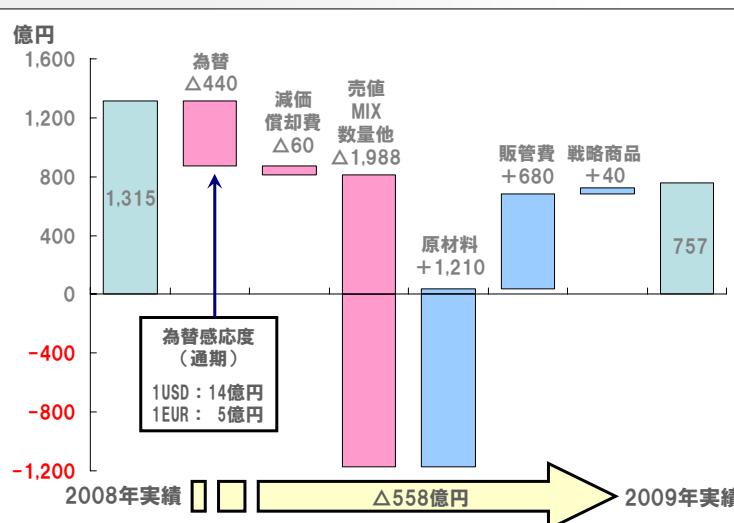
540

10

94 円
130 円

3

連結営業利益増減要因 (2009年通期)



4

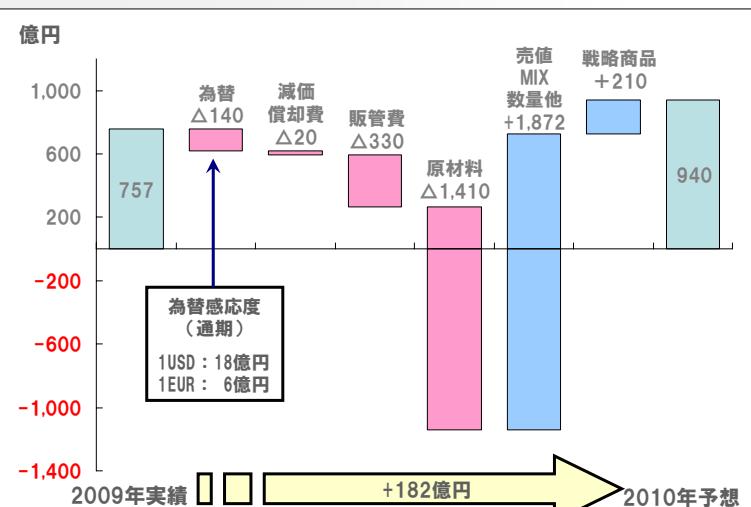
2010年通期 連結業績予想

(単位:億円)

| | 2009年 通期実績 | 2010年 通期予想 | 前年比(%) |
|-------|---------------|---------------|--------|
| 売上高 | 25,970 | 28,300 | +9 |
| タイヤ部門 | 21,529 | 23,600 | +10 |
| 多角化部門 | 4,541 | 4,800 | +6 |
| 営業利益 | 757 | 940 | +24 |
| 経常利益 | 544 | 670 | +23 |
| 当期純利益 | 10 | 450 | + |
| USドル | 94円 | 90円 | △4円 |
| ユーロ | 130円 | 125円 | △5円 |

5

連結営業利益増減要因 (2010年通期予想)



6

2009年通期実績／2010年通期予想 戰略商品販売動向

| 販売本数 対前年増減率(%) | | 2009年 通期実績 | 2010年 通期予想 |
|--------------------------|------------------|---------------|---------------|
| 乗用車用 ラジアルタイヤ (市販用) | ランフラットタイヤ | 130% | 120% |
| | UHP(超高性能)タイヤ | 105% | 115% |
| | ウィンタータイヤ | 105% | 110% |
| 特殊タイヤ | 建設・鉱山車両用 | 超大型 | 110% |
| | ラジアルタイヤ | 大型 | 85% |
| | | 航空機用ラジアルタイヤ | 90% |
| | モーターサイクル用ラジアルタイヤ | 120% | 115% |
| | | 70% | 125% |

(*) 超大型・大型ORRはゴム量ベース

7

日本セグメント業績概要

(単位:億円)

| | 2008年 通期実績 | 2009年 通期実績 | 2010年 通期予想 | |
|-----------|---------------|---------------|---------------|---------|
| | | | 前年比 (%) | 前年比 (%) |
| 売上高 | 13,219 | 10,119 | △23 | 11,500 |
| 営業利益 | 689 | 143 | △79 | 330 |
| 営業利益率 (%) | 5.2 | 1.4 | | 2.9 |

8

米州セグメント業績概要

(単位:億円)

| | 2008年 通期実績 | 2009年 通期実績 | | 2010年 通期予想 | |
|-----------|---------------|---------------|-----|---------------|-----|
| | | 前年比 (%) | | 前年比 (%) | |
| 売上高 | 14,172 | 11,328 | △20 | 11,900 | +5 |
| 営業利益 | 216 | 344 | +59 | 280 | △19 |
| 営業利益率 (%) | 1.5 | 3.0 | | 2.4 | |

9

欧州セグメント業績概要

(単位:億円)

| | 2008年 通期実績 | 2009年 通期実績 | | 2010年 通期予想 | |
|--------------|---------------|---------------|-----|---------------|----|
| | | 前年比 (%) | | 前年比 (%) | |
| 売上高 | 4,748 | 3,625 | △24 | 3,900 | +8 |
| 営業利益(*) | △48 | △119 | - | 20 | - |
| 営業利益率 (%)(*) | △1.0 | △3.3 | | 0.5 | |

(*):△は損失

10

その他地域セグメント業績概要

(単位:億円)

| | 2008年 通期実績 | 2009年 通期実績 | | 2010年 通期予想 | |
|-----------|---------------|---------------|-----|---------------|-----|
| | | 前年比 (%) | | 前年比 (%) | |
| 売上高 | 5,993 | 5,115 | △15 | 5,800 | +13 |
| 営業利益 | 354 | 329 | △7 | 340 | +3 |
| 営業利益率 (%) | 5.9 | 6.4 | | 5.9 | |

11

配当金

(1株当たり配当金)

| | 2009年度 実績 | 2010年度 予想 |
|-------|--------------|--------------|
| 中間配当金 | 8円 | 8円 |
| 期末配当金 | (*) 8円 | 8円 |
| 年間合計 | 16円 | 16円 |

(*) 2010年3月30日開催予定の第91回定時株主総会に付議

12

新たな事業環境下での経営の考え方

13

経営の基本スタンス

1. 経営の基本は中期経営計画
⇒中計で定めた「るべき姿」は変わらない
行うべき施策は着実に実行する

2. 施策実行にあたっての考え方
⇒Lean & Strategic な 経営姿勢

Lean: 全てのリソースがマネジメントできている状態
経営活動の中で無駄なく柔軟かつ効率的に活用できている

Strategic: 成長体質と増益体質を作るために、
必要なリソース投入を重点的かつスピーディに行う

14

環境変化の捉え方

■当社を取り巻く現在の環境

1. 新興国(中国・インド)と成熟国(欧米)の需要環境の変化

- 1)新興国-経済発展は継続、需要の増大が顕著
⇒新興国メーカーの台頭
- 2)成熟国-右肩上がりの需要は期待できない
⇒本当に必要とされる価値のみが選ばれる時代

2. 原材料価格の上昇傾向

15

新たな環境下での当社の施策

■2009年に実行した事業基盤の強化策

- *「この時期でもしっかりとやっておくべきこと」
- *「この時期だからできること」

1. 生産・供給体制の強化

- 1)既存工場の競争力強化
*操業度レベルが落ちる中、余力を活用したCSR・生産性向上活動

2)生産体制再編

- A. 戦略商品の生産・供給体制強化
⇒北九州工場操業開始
- B. 競争力ある供給拠点への生産集約
⇒オーストラリア・ニュージーランド
タイヤ工場閉鎖を決定



北九州工場開所式(8月4日)の様子 16

新たな環境下での当社の施策

■2009年に実行した事業基盤の強化策

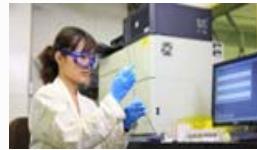
2. 研究開発体制

*素材技術とその活用による差別化

新たな根源的技術の開発



環境対応商品や冬タイヤの商品力アップ



中央研究所

3. 原材料内製・調達体制

1)内製事業を持つ強みを最大活用

*原材料開発・サプライチェーンの最適化

2)タイヤ生産に最適な原材料調達体制の構築

*原材料内製基盤強化

*外部サプライヤーとの協力体制強化

⇒スチールコード事業再編



17

新たな環境下での当社の施策

■2009年に実行した事業基盤の強化策

4. 販売体制再編

1)国内市販用タイヤの販売体制再編

2)化工品の国内販売体制再編

5. リトレッド・ソリューションビジネスの展開

1)国内でのリトレッドタイヤ生産拠点の拡充 (10拠点⇒20拠点/2013年)

2)エコバリュー パックの展開強化 (契約台数 約1万台⇒3万台/2010年末)



リトレッド生産工程



タイヤとメンテナンスで環境対応&経費削減に貢献

18

新たな環境下での当社の施策

■2009年に実行した事業基盤の強化策

6. 多角化事業分野における新規ビジネスへの取り組み

1) 太陽電池用接着フィルムの生産能力増強

関工場での生産ライン新設による生産能力の更なる増強

2) 電子ペーパーの開発

「電子情報閲覧用電子ペーパー端末」

「超薄型オールフレキシブル電子ペーパー端末」



太陽電池用接着フィルム



超薄型オールフレキシブル電子ペーパー端末

19

新たな環境下での当社の施策

■2010年に実行する施策

1. 環境対応商品の更なる普及促進

1) ECOPIA EX10販売開始

スタンダード商品発売による「ECOPIA」ブランドの普及促進

2) 第3世代ランフラットタイヤの新車装着

トヨタ自動車株式会社の新型シエナに装着、世界初の採用



ECOPIA EX10発表会の様子



トヨタ自動車株式会社 新型シエナ

20

新たな環境下での当社の施策

■2010年に実行する施策

2. 特殊タイヤの事業拡大

1) 北九州工場の第2期工事を推進

鉱山車両用超大型ラジアルタイヤの需要増に対応する更なる能力増強

2) 最新ラジアル構造タイヤ(RRR)でリージョナルジェット機領域へ参入



鉱山用ダンプトラック



Mitsubishi Regional Jet 三菱航空機(株)提供

21

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。

22



終