

# 2013年度 決算説明会

株式会社ブリヂストン

2014年2月18日

A red triangle graphic is located in the bottom right corner of the slide.

1. 2013年度 連結業績概要 P.3
2. 2014年度 連結業績予想 P.9
3. 経営の基本的な考え方 P.18

# 1. 2013年度 連結業績概要

# 2013年度 事業環境概要

## ◆ タイヤ需要

### 2013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	96%	105%
北米	109%	98%
欧州	97%	107%
アジア(*) 計	110%	101%

### 2013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	104%	107%
北米	104%	99%
欧州	99%	107%
アジア(*) 計	113%	108%

(\*) タイ、インドネシア、インド、中国

※需要数値は当社推定。

## ◆ 為替

	2013年			(参考) 12年通期
	上期	下期	通期	
USドル	96	100	98	80
ユーロ	126	134	130	103

## ◆ 原材料

### 相場動向（平均価格）推移

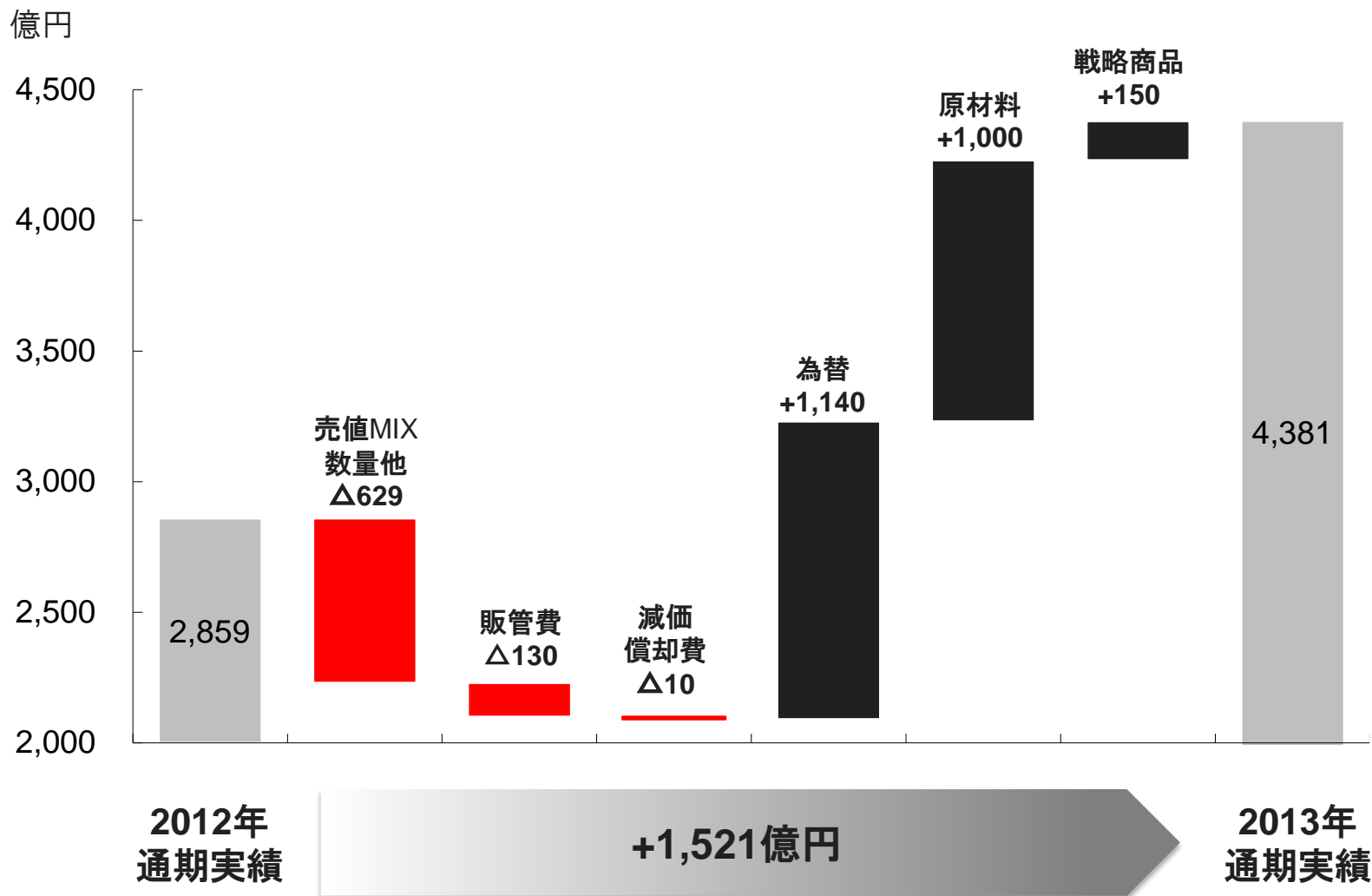
	2013年			(参考) 12年通期
	上期	下期	通期	
天然ゴム <TSR20>* (¢/kg)	270	232	251	315
天然ゴム <RSS#3>* (¢/kg)	303	255	279	337
原油 <WTI> (\$/bbl)	94	101	97	94

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

# 2013年度 連結業績概要

		USDドル	80円	98円	+18円	95円
(単位:億円)		ユーロ	103円	130円	+27円	124円
		2012年 通期実績	2013年 通期実績	増減(%)	(参考 '13/8/9発表) 2013年 通期予想	
<b>売上高</b>		30,397	<b>35,680</b>	<b>+17</b>	<b>35,900</b>	
	タイヤ部門	25,572	30,369	+19	30,500	
	多角化部門	4,990	5,462	+9	5,400	
<b>営業利益</b>		2,859 (利益率) 9.4%	<b>4,381</b> (利益率) 12.3%	<b>+53</b> (利益率)+2.9%	<b>4,000</b> (利益率) 11.1%	
	タイヤ部門	2,604	3,994	+53	3,670	
	多角化部門	255	385	+51	330	
<b>経常利益</b>		2,850	<b>4,347</b>	<b>+53</b>	<b>3,810</b>	
<b>特別損益(+:損)</b>		169	<b>946</b>	<b>+457</b>	-	
<b>純利益</b>		1,716	<b>2,020</b>	<b>+18</b>	<b>2,460</b>	
<b>1株当たり配当金</b>		32円	<b>57円</b>	<b>+25円</b>	<b>54円</b>	

# 2013年度 営業利益増減要因（前年比）



# 2013年度 所在地別セグメント業績概要

(単位:億円)

		2012年 通期実績	2013年 通期実績	増減(%)	(参考 '13/8/9発表) 2013年 通期予想
	日本	12,187	12,703	+4	12,900
	米州	13,309	16,519	+24	16,400
	欧州	3,488	4,233	+21	4,100
	その他	6,999	8,627	+23	8,900
<b>連結 売上高</b>		<b>30,397</b>	<b>35,680</b>	<b>+17</b>	<b>35,900</b>

	日本	1,584	2,195	+39	2,150
	米州	923	1,564	+69	1,370
	欧州	18	20	+11	35
	その他	557	802	+44	770
<b>連結 営業利益</b>		<b>2,859</b>	<b>4,381</b>	<b>+53</b>	<b>4,000</b>

# 2013年度 貸借対照表及びキャッシュフローハイライト

	2012年 期末実績	2013年 期末実績	対前年末
総投下資本残高 (億円)	30,397	35,770	+5,372
純資産 (億円)	14,173	18,629	+4,456
自己資本比率 (%)	45.2	50.5	+5.3
有利子負債<ネット> (億円)	3,506	2,396	△1,110
	2012年 実績	2013年 実績	対前年
営業CF (億円)	4,044	4,717	+673
投資CF (億円)	△2,379	△2,652	△273
フリーCF (億円)	1,665	2,065	+400
設備投資 (億円)	2,456	2,749	+293
減価償却費 (億円)	1,550	1,761	+211
ROA (%)	6.0	6.1	+0.1



## 2. 2014年度 連結業績予想

# 2014年度 事業環境見通し

## ◆ タイヤ需要

### 2014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	95%	112%
北米	104%	112%
欧州	100%	102%
アジア(*) 計	103%	103%

### 2014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%	98%
北米	101%	103%
欧州	101%	101%
アジア(*) 計	114%	110%

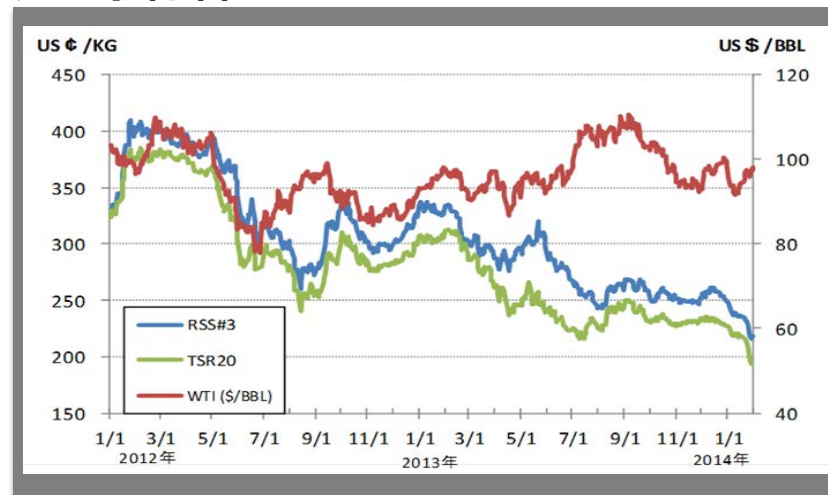
(\*) タイ、インドネシア、インド、中国

※需要数値は当社推定。

## ◆ 為替

	2012年	2013年	2014年
USドル	80	98	100
ユーロ	103	130	135

## ◆ 原材料

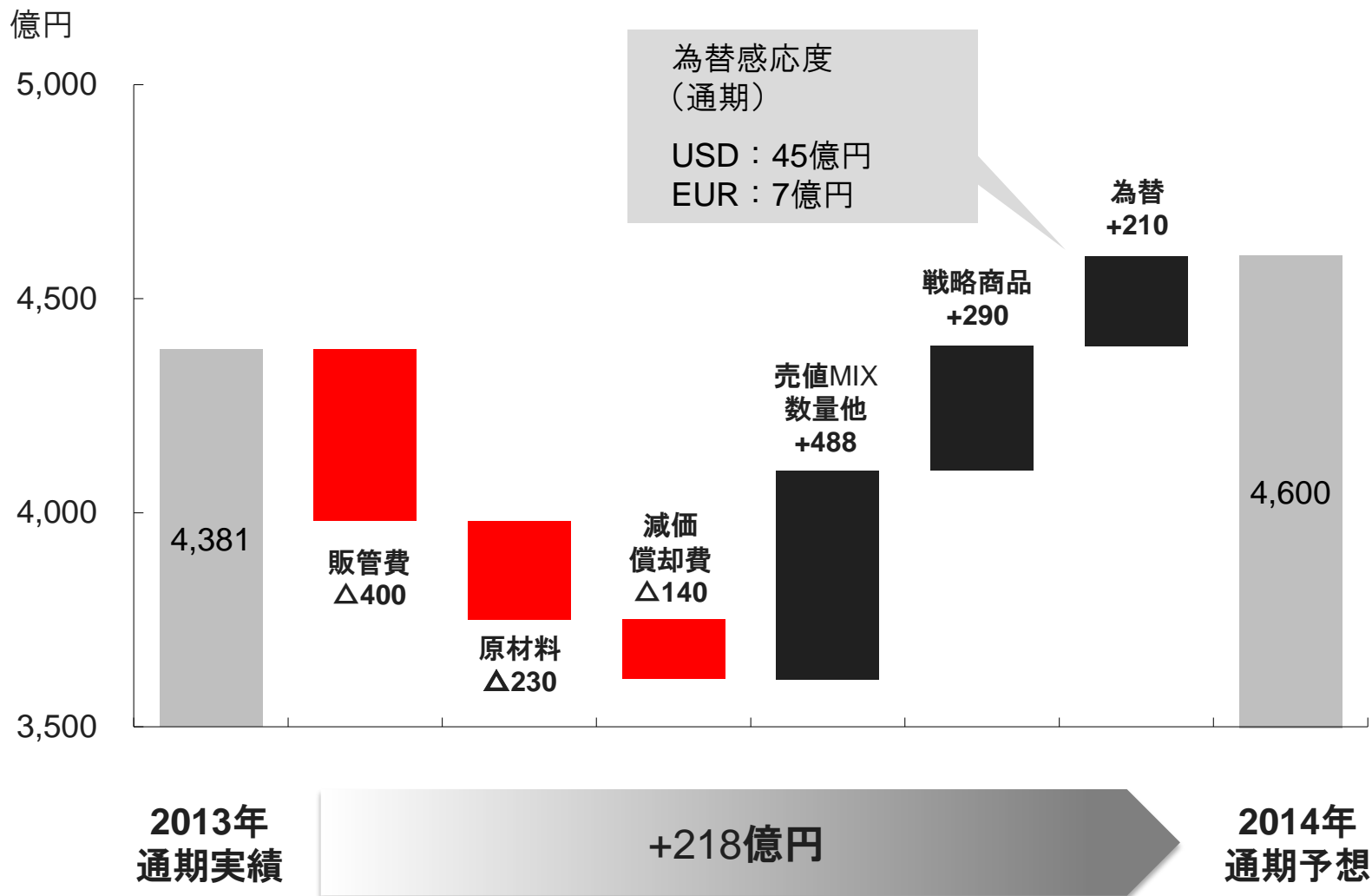


\*source : Singapore Commodity Exchange Limited 期近市況価格参照

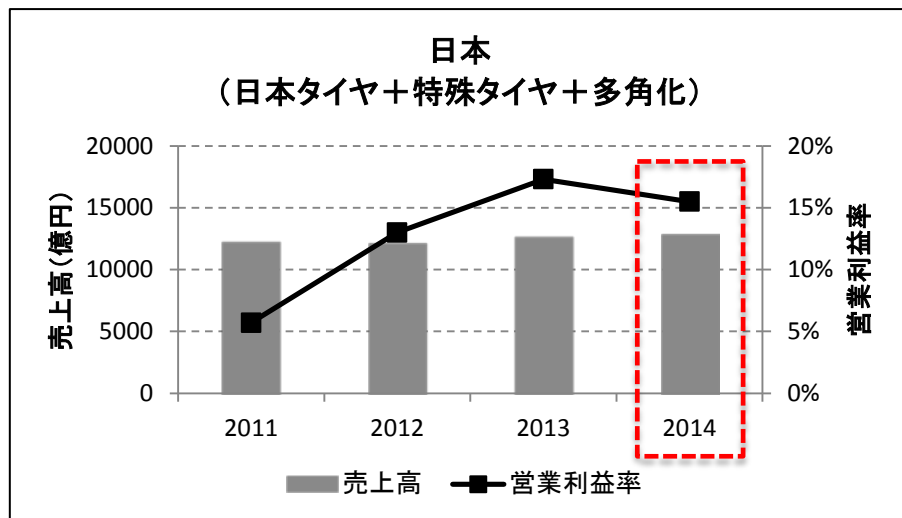
# 2014年度 連結業績予想

		USDル	98円	100円	+2円
(単位: 億円)		ユーロ	130円	135円	+5円
		2013年 通期実績	2014年 通期予想	増減(%)	
<b>売上高</b>		<b>35,680</b>	<b>38,000</b>	<b>+6</b>	
	タイヤ部門	30,369	32,500	+7	
	多角化部門	5,462	5,700	+4	
<b>営業利益</b>		<b>4,381</b> (利益率)12.3%	<b>4,600</b> (利益率) 12.1%	<b>+5</b> (利益率)Δ0.2%	
	タイヤ部門	3,994	4,190	+5	
	多角化部門	385	400	+4	
<b>経常利益</b>		<b>4,347</b>	<b>4,420</b>	<b>+2</b>	
<b>純利益</b>		<b>2,020</b>	<b>2,850</b>	<b>+41</b>	
<b>1株当たり配当金</b>		<b>57円</b>	<b>80円</b>	<b>+23円</b>	

# 2014年度 営業利益増減要因予想（前年比）



# 2014年度 所在地別セグメント業績予想①

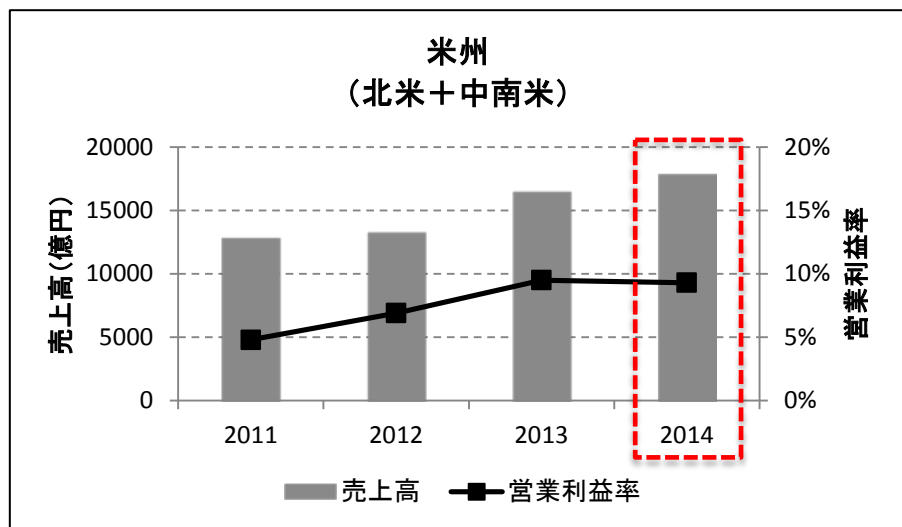


(単位: 億円)

	2014年 通期予想	前年比 (%)
売上高	12,900	+2
営業利益	2,000	△9

<2014年 タイヤ販売本数(補修用タイヤ)>

乗用車用ラジアル	前年並
トラック・バス用ラジアル	若干の増



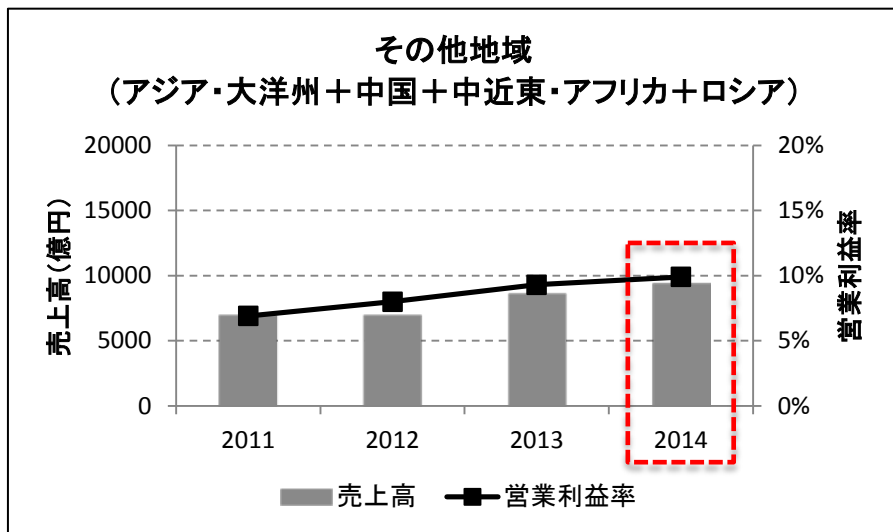
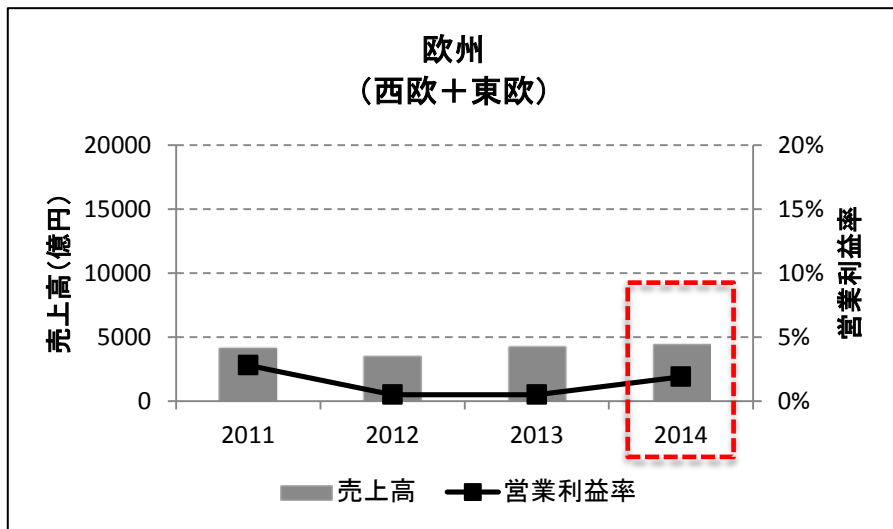
(単位: 億円)

	2014年 通期予想	前年比 (%)
売上高	17,900	+8
営業利益	1,670	+7

<2014年 タイヤ販売本数(補修用タイヤ)>

乗用車用ラジアル	1割弱の増
トラック・バス用ラジアル	1割強の増

# 2014年度 所在地別セグメント業績予想②



(単位: 億円)

	2014年 通期予想	前年比 (%)
売上高	4,400	+4
営業利益	85	+315

<2014年 タイヤ販売本数(補修用タイヤ)>

乗用車用ラジアル	若干の増
トラック・バス用ラジアル	若干の増

(単位: 億円)

	2014年 通期予想	前年比 (%)
売上高	9,400	+9
営業利益	935	+17

<2014年 タイヤ販売本数(補修用タイヤ)>

アジア 大洋州	乗用車用ラジアル	1割強の増
	トラック・バス用ラジアル	2割弱の増
中国	乗用車用ラジアル	2割弱の増
	トラック・バス用ラジアル	1割強の増

# 2014年の業績確保にむけて

## 2013年

- ・原材料価格低位安定、為替円安
- ・タイヤ需要（日米：緩やかな回復 欧：下げ止まりの兆し  
新興国：成長鈍化）
- ・タイヤの汎用品領域が各市場で拡大
- ・新興国メーカーの成長/他社の価格攻勢

- ・各市場に対応した量と質のバランスを取った 戦略/事業運営
- ・コスト削減等の内部努力で体質改善

収益性改善 過去最高益を達成

課題  
認識

後戻りしない体質 **更に上**の業績確保に向けて

施策  
織込み

## 2014年 主な重点施策

- ・マーケティング施策の最適化
- ・ソリューションビジネスの拡大
- ・タイヤ/多角化事業の連携
- ・イノベーションの強化/促進
- ・基盤競争力の強化（コスト競争力の強化/柔軟な供給体制の構築）

## 2014年

売上高	：	38,000億円
営業利益	：	4,600億円
OP%	：	12.1%
ROA	：	更に上

- ・中長期的な体質改善を更に進める
- ・為替影響除いても増益確保

引き続き 最高益を見込む

# 新戦略商品

## マーケティング戦略

グローバル共通戦略

+

リージョナル戦略

市場最適なマーケティングで  
グローバル・リージョナル(個別エリア)での競争優位性獲得

## 新たな戦略商品

- ・ よりマーケティング、顧客視点へ
- ・ 独自性・差別化戦略を主導できる商品群

### 消費財

- ・ RFTタイヤ
- ・ プレミアムSummerタイヤ  
( POTENZA、TURANZA/REGNO、DUELER )
- ・ プレミアムWinterタイヤ  
( BLIZZAK )

### 消費財 + 生産財

- ・ 環境戦略商品 (ECOPIA他)



# 新戦略商品の事例

## RFTタイヤ

**POTENZA  
S001 RFT**



## プレミアムSummerタイヤ

**POTENZA  
RE-11**

レゾ ソーナル-エクステイ-  
**REGNO GR-XT**



## プレミアムWinterタイヤ

**BLIZZAK  
VRX**



## 環境戦略商品

消費財

**ECOPIA EX20**



生産財

**ECOPIA  
M801**



### 3. 経営の基本的な考え方

## 米国司法省との合意（自動車部品について）

- 事実関係： 米国司法省と米国独禁法違反で司法取引合意（2014年2月13日米国東部時間）
  - 罰金額： \$425百万（約447億90百万円）
  - 対象製品： 自動車用防振ゴム（ゴムと鉄の組合せ製品、エンジンや足回り使用）
  - カルテル期間： 2001年1月～2008年12月
- 体制強化： コンプライアンス体制とガバナンス体制の強化
  - 体制強化： マリンホースの件を受け、2008年より強化実施
  - 反省点： 2008年時点で本件を見つけ出せなかった事
  - 今後の改善： 新委員会、教育制度と誓約書、組織改革、人材育成
- 経営責任： 当社、及び社会への影響を考慮して、経営として深く反省
  - 賞与辞退： 2014年3月支給予定分 全額辞退（社内取締役＋関連執行役員）
  - 月次報酬返上： 2014年3月から6ヶ月間 一部返上（代表取締役＋関連執行役員）
- 事件関係者： 社内規則に従って厳正に処分

**真摯な反省に基づき、国内外の全グループ会社において、  
更なるコンプライアンス徹底とガバナンス体制整備を図り、  
信頼の回復に努める。**

改革 第2フェーズ（2012年春～）

⇒ 改革継続（質とスピードの向上）

基本軸

企業理念

基本姿勢

L&S (Lean & Strategic )  
GG最適(グループ・グローバル最適)

改革ツール

SBU組織体制、中期経営計画



追加强調点

顧客価値の創造  
ガバナンス体制強化  
更なる競争優位性(イノベーション)

経営改革を継続。  
又、全ての面で継続的改善を進める。

### 質的目標

- 「基本軸」と「基本姿勢」を堅持
- 「成長と利益」の確保
- 常に「更に上」
- イノベーションの促進

### 量的(数値)目標

- 成長 : 業界平均を上回る
- 全体 : ROA 6%、OP 10% 継続確保

真のグローバル企業を目指す  
業界において全てに「断トツ」を目指す

経営改革の継続、継続的改善、持続的な事業の発展



## 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。