



# 2021年 決算説明会

株式会社ブリヂストン

2022年2月15日

**BRIDGESTONE**  
*Solutions for your journey*

1. 2021年度 連結業績	...	2
2. 2022年度 連結業績予想	...	14
3. 株主還元について	...	20

# 1. 2021年度 連結業績

# 2021年度 業績概要

## 2021年度 業績ハイライト

- プレミアム領域を中心にグローバルのタイヤ販売が大きく伸長し、対前年大幅な増収増益にて着地。21MBPの22年計画を前倒しで達成。
- コスト高騰影響を売値/Mix改善でカバー。経費・コスト構造改革効果も寄与し、21MBPの22年計画を上回る調整後営業利益率/ROE/ROICを達成。
- 防振ゴム事業/化成品ソリューション事業の譲渡を決定し、「稼ぐ力の再構築」は概ね完了。継続事業ベースで化工品・多角化事業の黒字化を達成。

## 2021年度 財別概況

### PS/LT (乗用車/ライトトラック用)

- 高インチタイヤを中心に販売を拡大 – 21年通期 PSR-HRD (18インチ以上) 販売：対前年119%
- 市販用：メジャーブランドへの集中、適切な価格マネジメントを徹底しながら量を拡大。「ビジネスの質の向上」を推進。
- 新車用：半導体不足の影響を受け、3Q以降の需要回復が大きく減速。

### TB (トラック・バス用)

- 市販用：堅調な建設需要/運送需要を背景に、特に北米での販売が好調に推移。PS/LTと比べても堅調さが際立つ。
- 新車用：トラクター生産における半導体不足の影響を受けるも、PS/LTと比較すると影響は限定的。

### OR (鉱山用、建設用)

- 鉱山用：相対的に販売回復が遅れていたが、鉱物需要の強さを背景に、3Q以降、販売回復基調に入ってきている。
- 建設用：北米を中心とした旺盛なインフラ/建設需要に伴い、市販用・新車用ともに販売が大きく伸長。

# 2021年度 事業環境 / タイヤ需要



## 為替

- USD、EURともに前年比円安で推移

1USD=110円 1EUR=130円 (参考) 20年通期 1USD=107円 1EUR=122円



## 原材料

- 天然ゴム：年間を通して高値圏で推移。
- 原油：年間を通して価格高騰が継続。



## タイヤ需要 (PSR/TBR)

- 新車用：半導体不足の深刻化により、3Q以降、需要回復が大きく減速。
- 市販用：米欧が堅調に推移する一方、日本・アジアの需要回復が相対的に弱い。

### 相場動向（平均価格）推移

※1 Source: Singapore Commodity Exchange Limited 期近市況価格

	2020年				2021年			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
天然ゴム 〈TSR20〉※1 (¢/kg)	133	111	128	154	167	165	166	<b>173</b>
天然ゴム 〈RSS#3〉※1 (¢/kg)	158	138	175	235	234	221	185	<b>193</b>
原油 〈WTI〉 (\$/bbl)	46	28	41	43	58	66	71	<b>77</b>

### タイヤ需要（本数 対前年/対19年）

当社推定値

	PSR (乗用車/ライトトラック用)				TBR (トラック・バス用)			
	OE(新車用)		REP(市販用)		OE(新車用)		REP(市販用)	
	対前年	対19年	対前年	対19年	対前年	対19年	対前年	対19年
日本	96%	81%	105%	96%	117%	102%	107%	97%
北米	99%	74%	112%	103%	124%	86%	120%	122%
欧州	99%	76%	115%	99%	124%	99%	115%	106%
アジア※2	111%	97%	102%	90%	83%	105%	97%	86%

※2 中国・タイ・インドネシアの3ヶ国計

# 2021年度 タイヤ販売本数：対前年 / 対19年



## PSR/LTR

	対前年	対19年
グローバル	108%	90%
<b>OE (新車用)</b>		
グローバル	103%	81%
日本	97%	79%
北米	104%	80%
欧州	90%	73%
中国・アジア・大洋州	109%	85%

## REP (市販用)

グローバル	110%	96%
日本	108%	94%
北米	111%	96%
欧州	106%	94%
中国・アジア・大洋州	101%	88%



## TBR

	対前年	対19年
グローバル	114%	99%
<b>OE (新車用)</b>		
グローバル	124%	90%
日本	119%	104%
北米	119%	76%
欧州	120%	96%
中国・アジア・大洋州	170%	115%

## REP (市販用)

グローバル	111%	103%
日本	110%	96%
北米	116%	118%
欧州	111%	99%
中国・アジア・大洋州	106%	94%



## ORR

	対前年	対19年
超大型(REPのみ)	112%	93%
大型	137%	110%
OE	236%	132%
REP	118%	103%
中小型	124%	104%
OE	152%	110%
REP	112%	100%



## PSR 18インチ以上

グローバル	119%	107%
REP	126%	125%

# 2021年度 連結業績

(単位：億円)

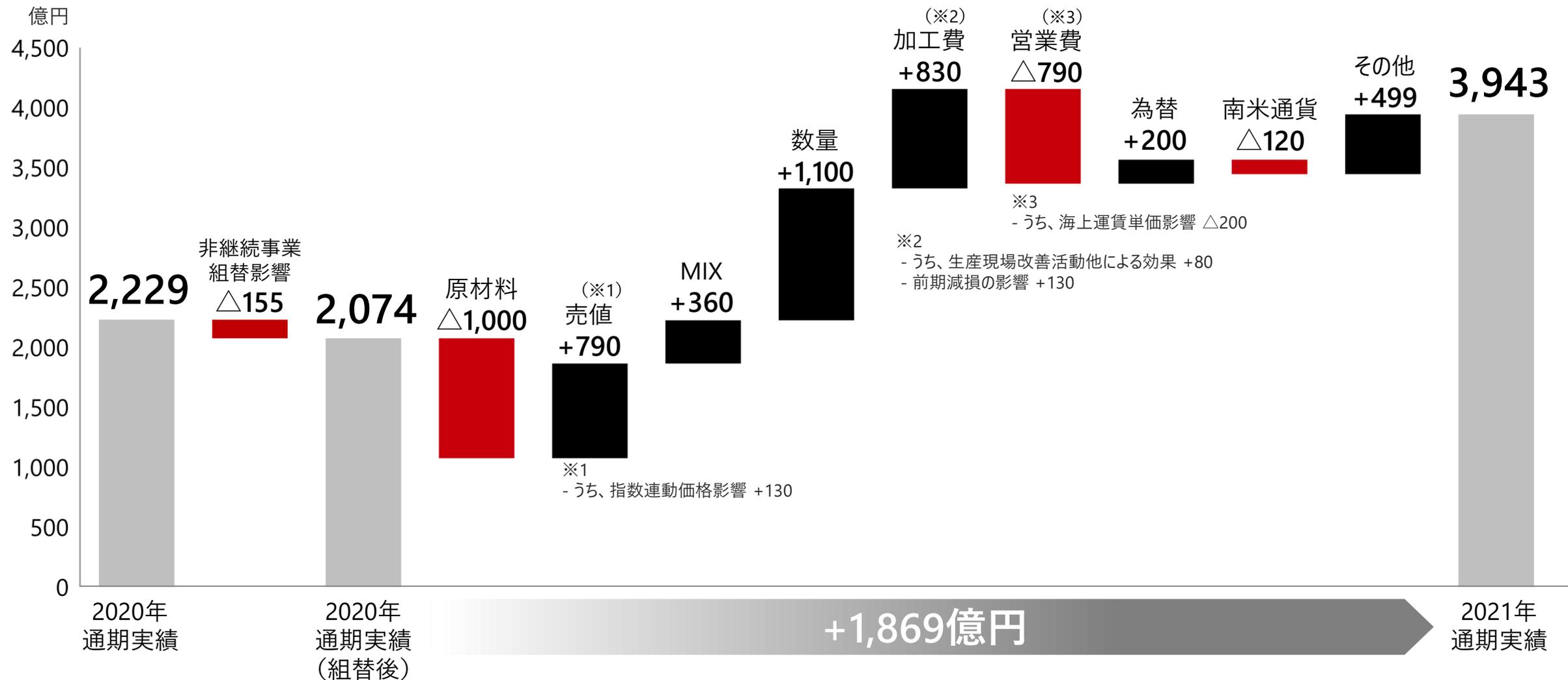
	2020年 通期実績						2021年 通期実績 ※1	前年比増減 (%)
	組替前	組替後 ※1	1-9月累計 ※2	前年比増減 (%)	第4四半期 ※2	前年比増減 (%)		
売上収益	29,945	26,952	23,174	+20	9,286	+20	32,461	+20
調整後営業利益	2,229	2,074	2,889	+151	1,055	+14	3,943	+90
利益率	7.4%	7.7%	12.5%	+6.5pp	11.4%	△ 0.6pp	12.1%	+4.5pp
親会社の所有者に 帰属する当期利益	△233	△233	4,228	-	△ 288	-	3,940	-
-うち継続事業	△233	△198	2,043	-	1,036	-	3,079	-
-うち非継続事業	-	△35	2,186	-	△ 1,324	-	862	-
ROIC	5.5%	5.1%					9.0%	+3.9pp
ROE	△1.0%	△0.9%					12.9%	+13.8pp

※1 事業譲渡の決定に伴い、当期より米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を「非継続事業」に分類しております。

これに伴い、当期の売上収益、調整後営業利益は、同 3 事業に関する収益・費用を除いた「継続事業」のみの金額となります。なお、対応する前年同期についても同様に組み替えて表示しております。

※2 非継続事業組替後の四半期別業績は概算値であり、会計監査の結果により変更する可能性があります。

# 2021年度 調整後営業利益増減要因：前年差



## 2021年度 セグメント別業績

(単位：億円)

		2020年 通期実績	2021年 通期実績	前年比増減 (%)
<b>連結</b>	<b>売上収益</b>	<b>26,952</b>	<b>32,461</b>	<b>+20</b>
	日本	7,763	8,730	+12
	米州	11,639	14,546	+25
	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	5,504	6,939	+26
	中国・アジア・大洋州	3,236	3,869	+20
<b>連結</b>	<b>調整後営業利益</b>	<b>2,074</b>	<b>3,943</b>	<b>+90</b>
	日本	910	1,170	+29
	米州	1,096	1,906	+74
	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	△ 209	421	-
	中国・アジア・大洋州	249	420	+68

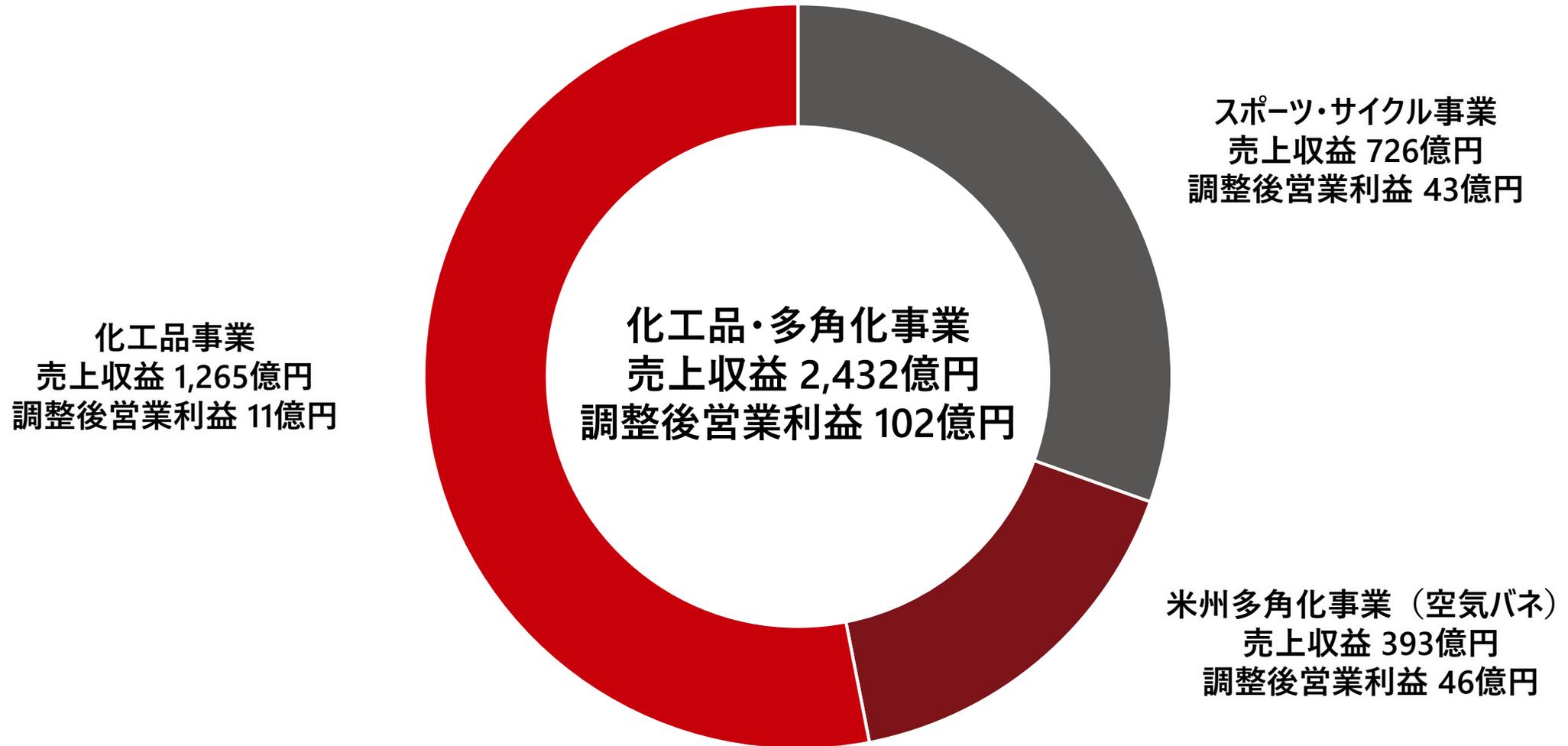
※ 2021年2月16日公表の決算説明会スライドに記載の通り、当社は新KPIとしてROICを導入したことに伴い、当期より開示セグメント業績の算出方法を一部変更いたしました。  
 なお、対応する前年同期についても同様に組み替えて表示しております。  
 また、P.6に記載の通り、これは米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を「非継続事業」に分類し、組み替えた金額です。

# 2021年度 タイヤ事業 財別業績

(単位：億円)

		2020年 通期実績	2021年 通期実績	前年比増減 (%)
 <b>PS/LT</b> <small>※小売・クレジットカード事業を含む</small>	売上収益	14,558	17,350	+19
	調整後営業利益	1,218	2,466	+103
	利益率	8.4%	14.2%	+5.8pp
 <b>TB</b> <small>※リトレッド事業を含む</small>	売上収益	6,606	8,140	+23
	調整後営業利益	570	880	+54
	利益率	8.6%	10.8%	+2.2pp
 <b>Specialties (OR/AC/AG/MC)</b>	売上収益	3,109	3,929	+26
	調整後営業利益	409	777	+90
	利益率	13.1%	19.8%	+6.6pp

## 2021年度 化工品・多角化事業 事業別業績 (継続事業ベース)



※ 事業譲渡の決定に伴い、当期より米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を「非継続事業」に分類しております。売上収益、調整後営業利益は、同 3 事業に関する収益・費用を除いた「継続事業」のみの金額となります。

# 2021年度 財政状態計算書及びキャッシュ・フローハイライト

(単位：億円)

	2020年期末実績	2021年期末実績	対前年末
資産合計	41,893	45,749	+3,856
資本合計	21,953	26,754	+4,801
親会社所有者帰属持分比率	51.3%	57.5%	+6.2pp
有利子負債〈ネット〉	1,956	236	△ 1,720
	2020年通期実績	2021年通期実績	対前年
営業CF	5,269	2,815	△ 2,454
投資CF	△ 1,554	1,317	+2,871
フリーCF	3,716	4,132	+417
設備投資	2,719	2,620	△ 99
減価償却費及び償却費	2,528	2,459	△ 69

# 2021年度「調整項目」及び「非継続事業からの当期利益」について

2021年 通期実績

(単位：億円)

売上収益	32,461
調整後営業利益	3,943
調整項目	175
営業利益	3,768
税引前当期利益	3,776
継続事業からの当期利益 ※	3,079
非継続事業からの当期利益 ※	862
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,940

※「親会社の所有者に帰属する当期利益」を記載しております。

## 1) 調整項目

(単位：億円)

調整項目	175	主な内容
事業・工場再編費用	112	国内外工場の閉鎖・再編関連費用
減損損失	37	-
ブリヂストンサイクル(株) リコール費用	26	自転車・電動アシスト自転車の点検・改修等に関連した費用
その他	1	災害損失 他

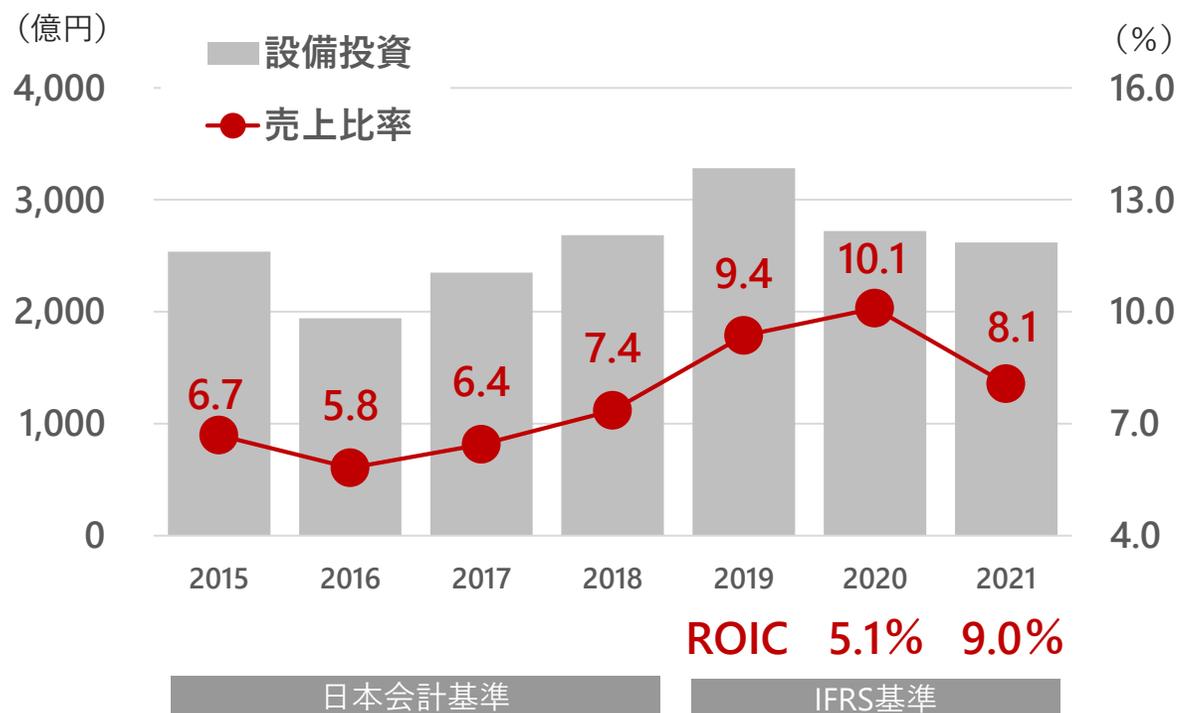
## 2) 非継続事業からの当期利益

- 事業譲渡の決定に伴い、当期より米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業の3事業を「非継続事業」に分類しました。
- これにより、下記①、②の合計 862億円を「非継続事業からの当期利益」として計上しております。

- ① 事業譲渡に係る損益
- ② 2021年に同3事業において計上した当期損益

# 「稼ぐ力の再構築」の実行を支える財務戦略基盤強化

- 拡大Global CFO機能の新設：財務・経営管理・調達・IT・SCM機能の融合
- 資本コストやポートフォリオの最適化を意識した経営：ROICを最重要経営指標へ



- **ROICツリーを活用した浸透活動推進**  
現場レベルの改善加速
- **グローバルコントローラー機能の運用強化**  
投資活動に対する投下資本とリターンを厳しく評価  
グローバルでの戦略リソース投入の全体最適担保  
意思決定後の進捗も厳格にモニタリング実施  
⇒21年年間で総件数23件、総額約2,300億円の投資を精査
- **グローバルM&Aコミッティ**  
グローバルマネジメント間での議論徹底（シナジー評価）  
グローバルコントローラーからのチャレンジ（財務評価・リスク）  
Global CEOを中心とした迅速な意思決定、フォローアップ
- **グローバル投資コミッティ**  
主要投資案件について議論、ROICをベースにリターン評価

## 適切な投資と適切な精査・評価を実施した結果、ROICを9.0%へ改善

※ 2020年及び2021年の売上収益は米国建築資材事業、防振ゴム事業、化成品ソリューション事業を「非継続事業」に分類し、組み替えた金額です。ただし、設備投資には非継続事業にかかる金額を含めて表示しております。

## 2. 2022年度 連結業績予想

# 2022年度 事業環境見通し



## 為替

- 為替想定：1USD = 112円、1EUR = 127円



## 原材料

- 天然ゴム・原油ともに未曾有の価格高騰が継続し、強い逆風となることを想定。



## タイヤ需要 (PSR/TBR)

- 市販用：北米での需要成長は一段落も、日本・アジアでの回復を見込む。
- 新車用：半導体不足影響が当面続くも、前年からは需要回復の見通し。

### 為替動向

	(単位：円)	
	2021年	2022年予想
USDドル	110	112
ユーロ	130	127

### タイヤ需要 (本数 対前年/対19年)

当社推定値	PSR (乗用車/ライトトラック用)				TBR (トラック・バス用)			
	OE(新車用)		REP(市販用)		OE(新車用)		REP(市販用)	
	対前年	対19年	対前年	対19年	対前年	対19年	対前年	対19年
日本	118%	95%	105%	101%	101%	104%	102%	98%
北米	112%	83%	101%	105%	107%	92%	99%	122%
欧州	101%	77%	98%	97%	110%	109%	96%	102%
アジア※1	102%	99%	103%	93%	79%	83%	109%	94%

※1 中国・タイ・インドネシアの3ヶ国計

# 2022年度 タイヤ販売本数予想：対前年



## PSR/LTR

	対前年
グローバル	106~110%
<b>OE (新車用)</b>	
グローバル	111~115%
日本	121~125%
北米	116~120%
欧州	111~115%
中国・アジア・大洋州	101~105%

## REP (市販用)

グローバル	106~110%
日本	106~110%
北米	106~110%
欧州	101~105%
中国・アジア・大洋州	111~115%



## TBR

	対前年
グローバル	106~110%
<b>OE (新車用)</b>	
グローバル	101~105%
日本	100%
北米	100%
欧州	111~115%
中国・アジア・大洋州	100%

## REP (市販用)

グローバル	106~110%
日本	101~105%
北米	111~115%
欧州	101~105%
中国・アジア・大洋州	106~110%



## ORR

	対前年
超大型(REPのみ)	111~115%
大型	111~115%
OE	136~140%
REP	101~105%
中小型	106~110%
OE	116~120%
REP	106~110%



## PSR 18インチ以上

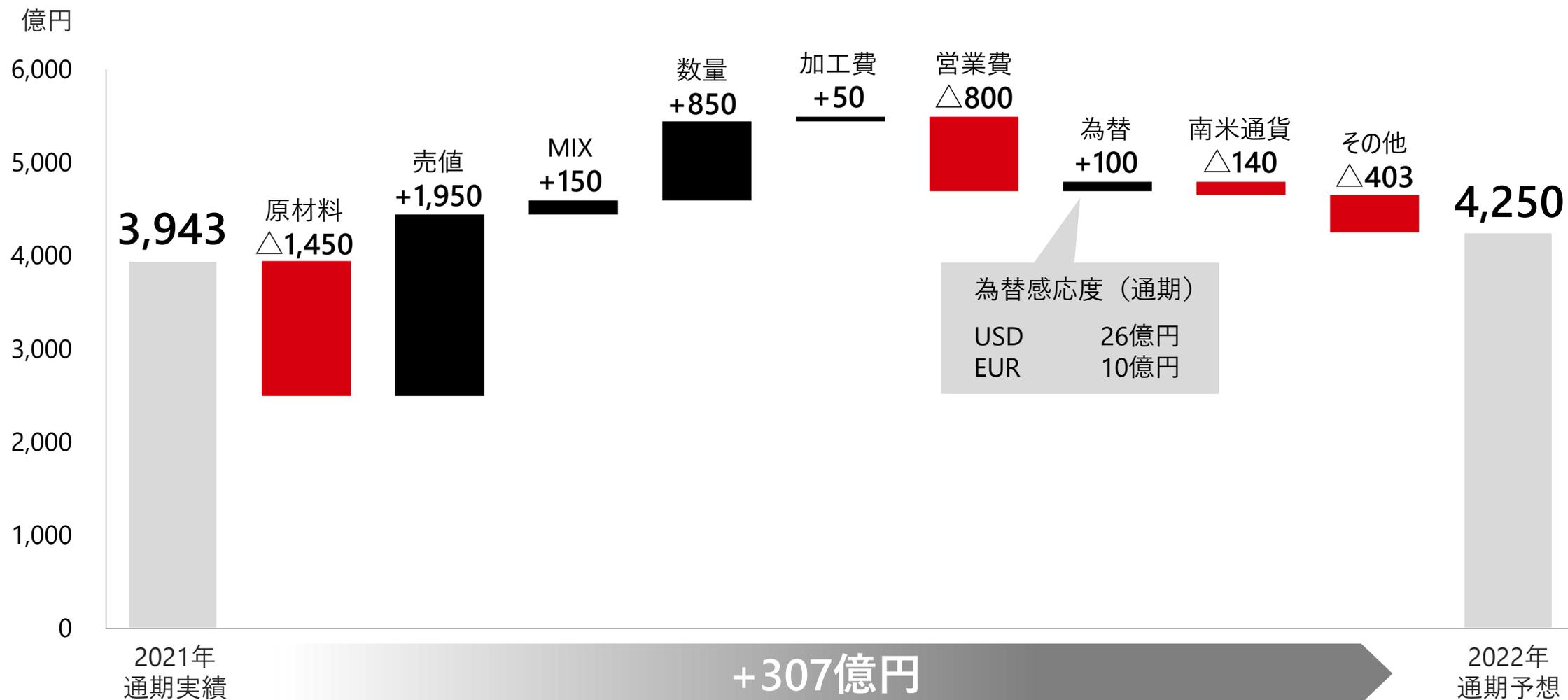
グローバル	116~120%
REP	116~120%

## 2022年度 連結業績予想

(単位：億円)

	2021年 通期実績	2022年 通期予想	前年比増減 (%)
売上収益	32,461	36,500	+12
調整後営業利益	3,943	4,250	+8
利益率	12.1%	11.6%	△ 0.5pp
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,940	2,800	△ 29
-うち継続事業	3,079	2,900	△ 6
-うち非継続事業	862	△ 100	-
ROIC	9.0%	9.2%	+0.2pp
ROE	12.9%	11.3%	△ 1.6pp
1株当たり配当金	170円	170円	

# 2022年度 調整後営業利益増減要因予想：前年差



## 2022年度 セグメント別業績予想

(単位：億円)

	2021年 通期実績	2022年 通期予想	前年比増減 (%)
<b>連結 売上収益</b>	<b>32,461</b>	<b>36,500</b>	<b>+12</b>
日本	8,730	9,900	+13
米州	14,546	16,600	+14
欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	6,939	7,300	+5
中国・アジア・大洋州	3,869	4,600	+19
<b>連結 調整後営業利益</b>	<b>3,943</b>	<b>4,250</b>	<b>+8</b>
日本	1,170	1,320	+13
米州	1,906	2,370	+24
欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	421	550	+31
中国・アジア・大洋州	420	480	+14

### 3. 株主還元について

# 自己株式の取得について

当社キャピタルアロケーションの方針に基づき、機動的な資本政策として1,000億円の自己株式取得を決定いたしました。

## 自己株式取得の背景

- 当社は、「コア事業における稼ぐ力の再構築」、「成長事業であるソリューション事業拡大のための戦略的成長投資」、「探索事業への戦略的成長投資」に必要な内部留保を確保しつつ、適正な財務体質の維持と株主還元の充実化を図ることとしております。
- 稼ぐ力の再構築、プレミアムビジネス戦略の実行により2021年は21MBPの22年計画を前倒しで達成しており、今後の成長投資計画、手元資金、配当水準や株価を含む市場環境等を総合的に勘案し、資本効率の向上に資する機動的な資本政策として、1,000億円を上限とする自己株式の取得を実施することといたしました。
- なお、今回買い入れる自己株式はM&A等の将来の企業価値向上に資する取組みで活用する可能性を視野に入れ、即時に消却は行わないこととし、当面活用が無いと判断した時点で消却する方針です。

## 自己株式取得の内容

取得対象株式の種類	：	当社普通株式
取得し得る株式の総数	：	25 百万株(上限) (発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合3.5%)
株式の取得価額の総額	：	1,000 億円(上限)
取得方法	：	自己株式取得に係る取引一任契約に基づく市場買付
取得する期間	：	2022 年2 月17 日 ～ 2022 年12 月13 日



#### 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。従いまして、投資に関する決定はご自身のご判断においてなさるようお願いいたします。