



2024年 決算説明会

株式会社ブリヂストン

株式会社ブリヂストン

Global CFO・G 財務統括部門長

菱沼 直樹

2025年2月17日

1. 2024年通期 連結業績	...	3
2. 2025年通期 連結業績予想	...	11
3. 財務戦略・株主還元について	...	15

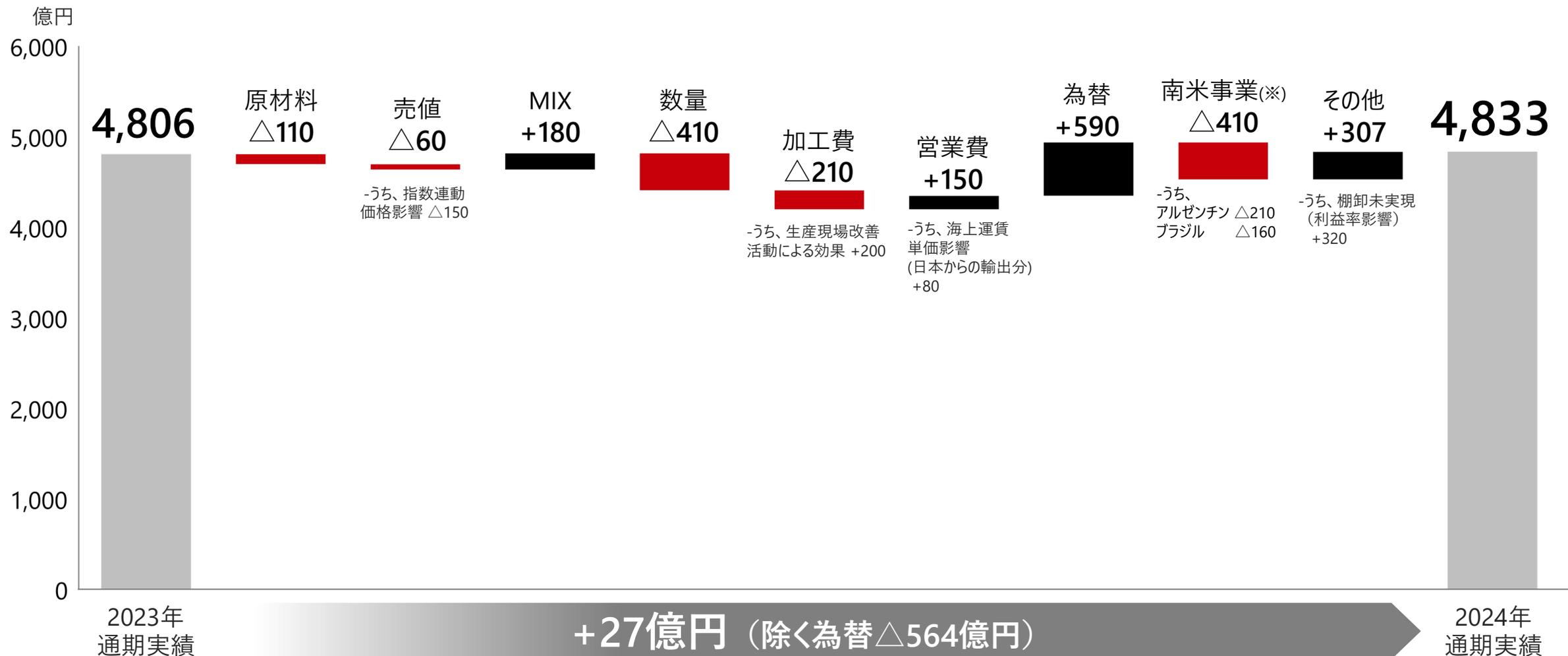
1. 2024年通期 連結業績

2024年通期 連結業績

	2023年 通期実績	1-9月累計		第4四半期		2024年 通期実績	前年比増減 (%)
			前年比増減 (%)		前年比増減 (%)		
売上収益	43,138	32,694	+2	11,607	+4	44,301	+3
調整後営業利益	4,806	3,532	△ 3	1,301	+10	4,833	+1
利益率	11.1%	10.8%	△ 0.5pp	11.2%	+0.6pp	10.9%	△ 0.2pp
親会社の所有者に 帰属する当期利益	3,313	2,527	△ 5	323	△ 50	2,850	△ 14
ROIC	8.7%					8.2%	△ 0.5pp
ROE	10.4%					8.1%	△ 2.3pp
為替レート (USD)	141円	151円	—	152円	—	152円	—
為替レート (ユーロ)	152円	164円	—	163円	—	164円	—

※ 売上収益、調整後営業利益、ROIC及びROEは、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

2024年通期 調整後営業利益増減要因：前年差



※2024年第3四半期決算より「アルゼンチン子会社」を「南米事業(全ての南米子会社を含む)」に区分変更しております。

2024年通期 セグメント別業績

(単位：億円)

		2023年 通期実績	2024年 通期実績	前年比増減 (%)
日本	売上収益	12,424	12,261	△ 1
	調整後営業利益	2,065	1,873	△ 9
	利益率	16.6%	15.3%	△ 1.3pp
アジア・大洋州・インド・中国 [※]	売上収益	5,515	5,297	△ 4
	調整後営業利益	552	585	+6
	利益率	10.0%	11.0%	+1.0pp
米州	売上収益	20,800	21,800	+5
	調整後営業利益	2,120	1,801	△ 15
	利益率	10.2%	8.3%	△ 1.9pp
欧州・中近東・アフリカ [※]	売上収益	8,192	8,356	+2
	調整後営業利益	117	298	+155
	利益率	1.4%	3.6%	+2.1pp

※ 2024年より下記の通りセグメント区分を変更しております。なお、対応する前年についても同様に区分変更後の金額・数値を表示しております。

「中国・アジア・大洋州」：「アジア・大洋州・インド・中国」に変更

「欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ」：「欧州・中近東・アフリカ」に変更

2024年通期 財別業績

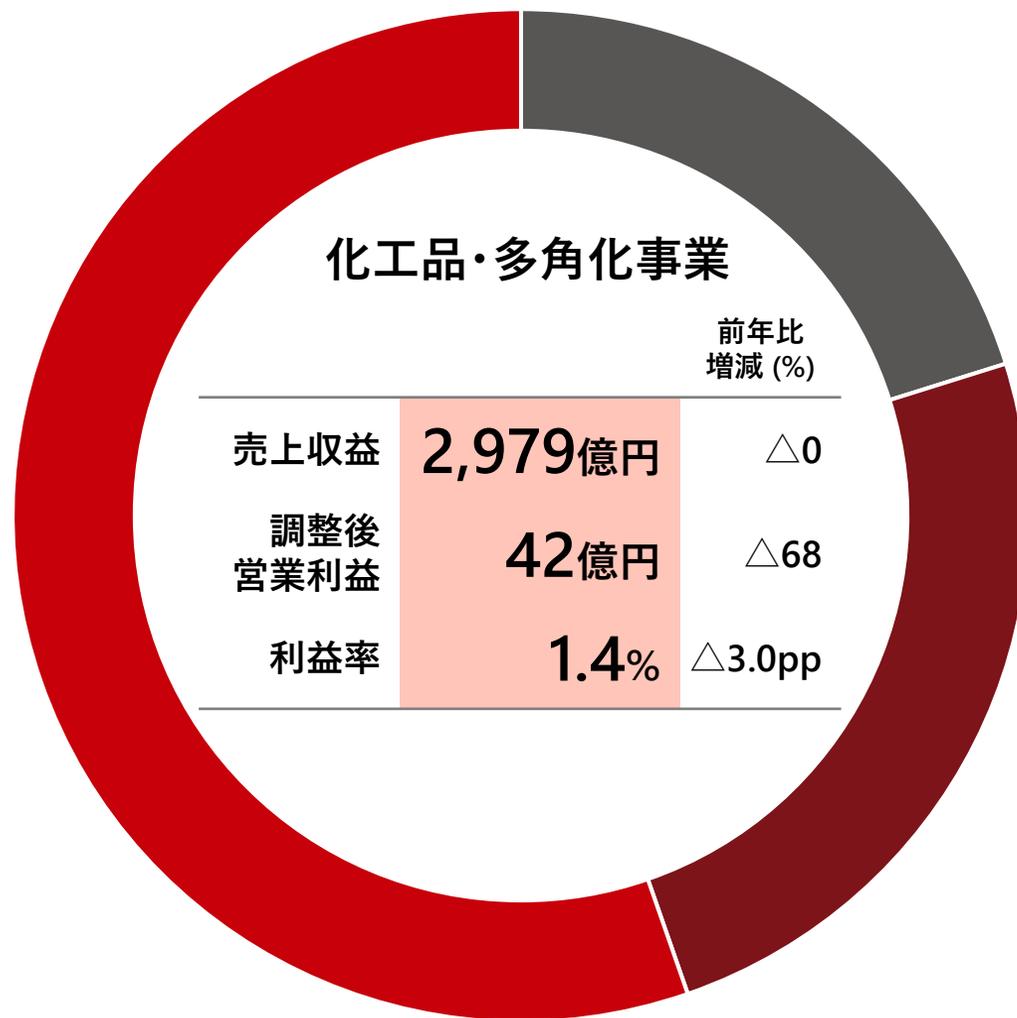
(単位：億円)

		2023年 通期実績	2024年※ 通期実績	前年比増減 (%)
 PS/LT (小売・クレジットカード事業を含む)	売上収益	23,765	24,859	+5
	調整後営業利益	2,737	2,823	+3
	利益率	11.5%	11.4%	△ 0.2pp
 TB (リトレッド事業を含む)	売上収益	10,083	10,228	+1
	調整後営業利益	578	579	+0
	利益率	5.7%	5.7%	△ 0.1pp
 Specialties (OR/AC/AG/MC)	売上収益	6,306	6,236	△ 1
	調整後営業利益	1,359	1,389	+2
	利益率	21.5%	22.3%	+0.7pp
 化工品・多角化事業	売上収益	2,984	2,979	△ 0
	調整後営業利益	132	42	△ 68
	利益率	4.4%	1.4%	△ 3.0pp

※ 財別業績の算出方法を一部変更しております。なお、対応する前年についても同様に組み替えた金額・数値を表示しております。

2024年通期 化工品・多角化事業 事業別業績

化工品事業		前年比 増減(%)
売上収益	1,617億円	△5
調整後 営業利益	58億円	△39
利益率	3.6%	△2.0pp



スポーツ・サイクル事業		前年比 増減(%)
売上収益	589億円	△3
調整後 営業利益	△22億円	-
利益率	△3.7%	△4.9pp

米州多角化事業 (空気バネ)		前年比 増減(%)
売上収益	717億円	+15
調整後 営業利益	6億円	△78
利益率	0.9%	△3.6pp

2024年通期「調整項目」について

2024年通期実績

(単位：億円)

売上収益	44,301
調整後営業利益	4,833
調整項目 ※1	400
営業利益	4,433
税引前当期利益	4,214
継続事業からの当期利益 ※2	2,850
非継続事業からの当期利益 ※2	△ 0
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,850

※1 調整項目の内訳は△を収益、+を費用として記載しております。
 ※2 「親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失」を記載しております。

(単位：億円)

調整項目 ※1	400
六本木社宅売却益	△ 633
欧州トラック・バス用タイヤ事業 資産減損	+317
欧州小売事業 資産減損	+159
欧州農業車両用タイヤ事業 資産減損	+77
欧州リトレッド工場再編・再構築関連費用	+88
中国トラック・バス用タイヤ撤退関連費用	+117
BtoCソリューション事業再構築関連費用	+66
アルゼンチン生産拠点 人員最適化	+31
その他	+178

主な内容

その他再編・再構築関連費用他

2024年通期 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)

	2023年期末実績	2024年期末実績	対前年末	対前年末(除く為替)
資産合計	54,278	57,235	+2,957	△ 989
現金及び現金同等物 (月商比)	7,246 (2.0ヶ月)	7,067 (1.9ヵ月)	△ 179 (△ 0.1ヵ月)	△ 576 -
棚卸資産	8,686	9,453	+767	+89
商品及び製品	5,833	5,998	+165	△ 279
負債合計	20,224	19,370	△ 854	△ 1,910
有利子負債<グロス>	8,302	7,277	△ 1,024	△ 1,393
資本合計	34,054	37,865	+3,811	
親会社所有者帰属持分比率	61.8%	65.2%	+3.4pp	
期末為替レート	USD/円 142円	158円	+16円	
	ユーロ/円 157円	165円	+8円	
	2023年通期実績	2024年通期実績	対前年	
営業CF	6,614	5,488	△ 1,126	
投資CF	△ 2,977	△ 2,551	+427	
フリーCF	3,637	2,938	△ 699	
設備投資	4,200	3,898	△ 302	
減価償却費及び償却費	3,058	3,481	+423	

2. 2025年通期 連結業績予想

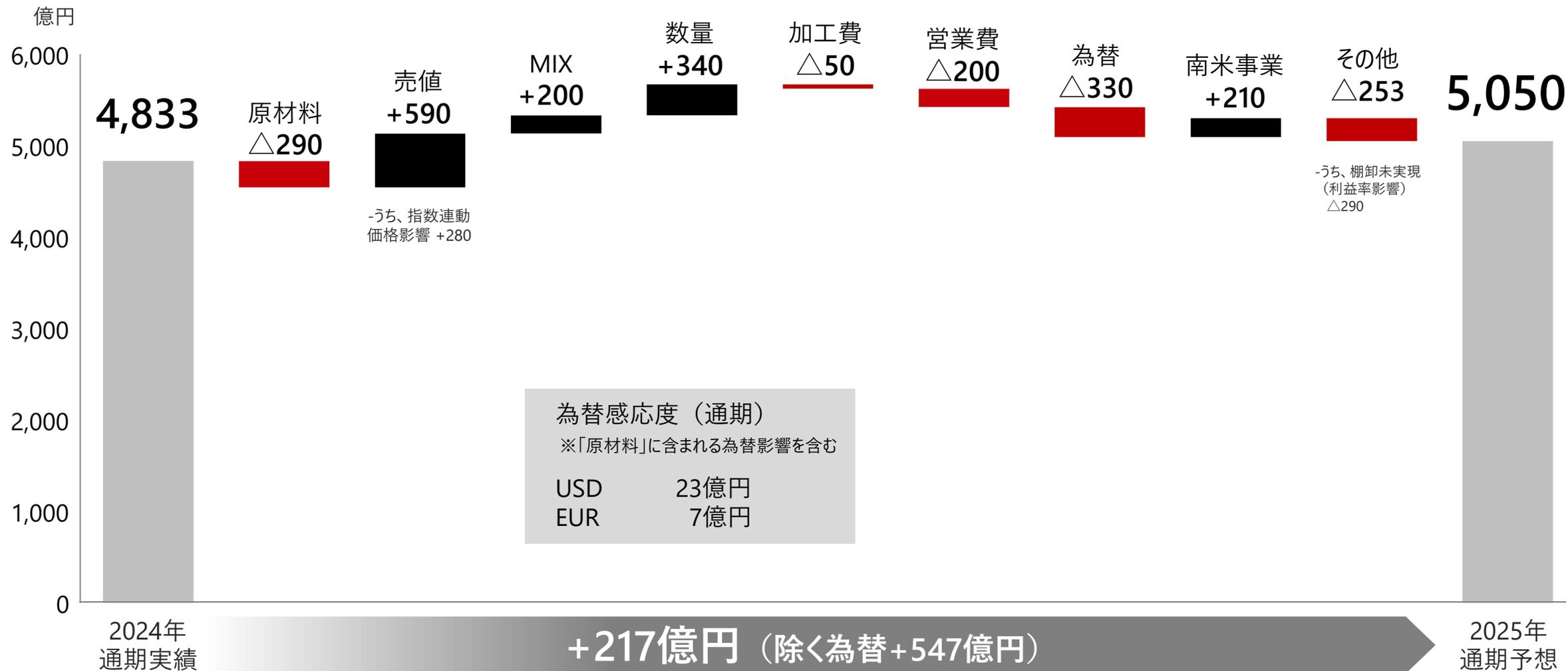
2025年通期 連結業績予想

(単位：億円)

	2024年通期実績	2025年通期予想	前年比増減 (%)	前年比増減 (%) (除く為替)
売上収益	44,301	43,300	△ 2	+2
調整後営業利益	4,833	5,050	+4	+11
利益率	10.9%	11.7%	+0.8pp	+1.0pp
親会社の所有者に帰属する 当期利益	2,850	2,530	△ 11	
ROIC	8.2%	9.2%	+1.0pp	
ROE	8.1%	7.2%	△ 0.9pp	
1株当たり配当金	210円	230円	+20円	
為替レート (USドル)	152円	145円	—	
為替レート (ユーロ)	164円	150円	—	

※売上収益、調整後営業利益、ROIC及びROEは、「継続事業」のみの金額・数値を表示しております。

2025年通期 調整後営業利益増減要因予想：前年差



2025年通期 セグメント別業績予想

(単位：億円)

		2024年 通期実績	2025年 通期予想	前年比増減 (%)	前年比増減 (%) (除く為替)
日本	売上収益	12,261	12,600	+3	+6
	調整後営業利益	1,873	1,950	+4	+16
	利益率	15.3%	15.5%	+0.2pp	+1.5pp
アジア・大洋州・インド・中国	売上収益	5,297	5,350	+1	+6
	調整後営業利益	585	590	+1	+6
	利益率	11.0%	11.0%	△ 0.0pp	△ 0.0pp
米州	売上収益	21,800	21,100	△ 3	+1
	調整後営業利益	1,801	2,170	+20	+26
	利益率	8.3%	10.3%	+2.0pp	+2.0pp
欧州・中近東・アフリカ	売上収益	8,356	7,600	△ 9	△ 1
	調整後営業利益	298	390	+31	+43
	利益率	3.6%	5.1%	+1.6pp	+1.6pp

3. 財務戦略・株主還元について

ブリヂストンの持続的な企業価値向上に向けた取り組み

- 「収益性向上」「成長投資」「財務戦略」の3本の柱で企業価値向上にコミット
- 「ブリヂストンらしさ」を軸に財務戦略も新たなステージへ

収益性向上

稼ぐ力の強化

- 事業・拠点ポートフォリオ最適化
➢ 事業再編・再構築(第2ステージ)
- プレミアムフォーカス
➢ ENLITEN、HRD、MASTERCORE、他
- ビジネス体質の継続強化
➢ BCMA、ビジネスコストダウン他

成長投資

厳選投入

プレミアム領域や、北米・インドといった成長市場に向けたリソースの厳選投入(将来への布石を打つ)

財務戦略

最適なバランスシートを具体化

ROIC-WACC / ROE-株主資本コスト
スプレッド拡大

最適資本構成
自己資本比率

手元流動性

株主還元

「ブリヂストンらしさ」を重要な判断軸とする

- 企業の持続的な成長には、**財務健全性が重要**という認識は変わらない
- 健全性を担保しつつ、**効率性とのバランス**を追求
- **地道な体質改善を絶えず**続け、中長期視点を常に持ち、**着実に・確実に**一步一步前進する
- 環境変化を常に捉え、**機動的に柔軟に**施策を変える
- これをもって、**地道な体質改善と財務戦略・施策の両輪**で企業価値創造を図る

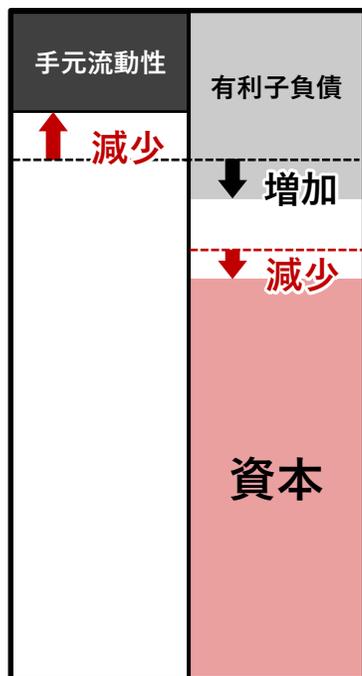
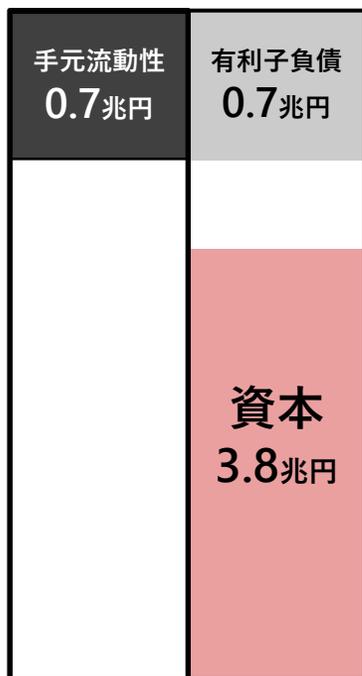
持続的な企業価値向上へ

最適なバランスシートに向けて

- 地道な体質改善等による利益剰余金の増加、為替影響等の市場環境も相まって、自己資本比率65%(24年末)と想定を上回るペースで財務健全性が改善
- ROIC-WACC/ROE-株主資本コストのスプレッドを拡大させることが企業価値向上に資すると考え、健全性と効率性を両立した資本構成に改善していく方針
- 持続的な企業価値向上に向けて、「収益性向上」「成長投資」と合わせて、「財務戦略」を実行し、最適なバランスシートに向けて、着実に・段階的に近づけていく
- 最適なバランスシートは事業ポートフォリオによって変化。今後も引き続きアップデート。

2024年末
自己資本比率：65%

2025年末見込み
自己資本比率：60%レベル



中期的に
ありたい姿

規律ある財務戦略で
自己資本比率：55%へ

「稼ぐ力の強化」
による
ROIC最大化

事業再編・再構築
(第2ステージ)の完遂後、
ROEターゲットを安定的に
達成できるトレンドの確立

財務健全性と資本効率性の両立

< 実現する手段 >

自己株式取得

- ・ 企業価値向上に資する投資 (WACC低減)
 - ・ 最適資本構成 (資本効率化) に向けた施策
- 2026年以降も成長投資の機会や株価水準等に鑑みつつ、最適資本構成を達成するオペレーションを継続

負債の活用

- ・ 最適資本構成を実現する手段、且つ、企業価値向上 (ROIC-WACC/ROE-株主資本コストスプレッド拡大)

→ 今後も健全性は確保 (業界トップ水準の格付けを維持)

※企業の持続的な成長には、財務健全性が重要であるという認識は変わらない

手元流動性の最適化：月商1.5カ月レベル

2025年に実行する資本政策

自己株式の取得

自己株式取得の背景

- 24MBPでは、稼ぐ力の強化、価値創造へのフォーカス、サステナブルなプレミアムブランド構築のための「戦略的成長投資」による持続的な成長の実現に向け、「守りと攻め」両面からのリソースをアロケーション
- ①「稼ぐ力の強化」によるキャッシュイン見込に照らし、24MBP期間で必要な「守り」（再構築他）と、「攻め」（戦略的成長投資）へのリソースに概ね目途がつき、且つ、②足元財務健全性の改善が想定以上に進捗
- 上記及び手元流動性、配当水準や株価を含む市場環境等を総合的に勘案し、**企業価値向上に資する投資、最適資本構成(資本効率化)に向けた施策として、3,000億円を上限とする自己株式の取得を実施**

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	: 75百万株(上限) ※発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合11.0%
株式の取得価額の総額	: 3,000 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
取得期間	: 2025年2月20日 ~ 2025年12月23日
自己株式の消却	: 本自己株式取得によって 取得する全株式は消却を予定

負債・手元流動性の活用

- 負債の活用
 - 業界トップ水準の格付けを維持しつつ、最適資本構成の構築とWACC低減による企業価値向上（ROIC-WACCスプレッド拡大）に資する施策の一環として、普通社債等にて2,000億円レベルの資金調達を予定
- 手元流動性の活用
 - 資産効率の向上に向け1,000億円の手元流動性を自己株式取得に活用

配当－株主還元

配当の方針

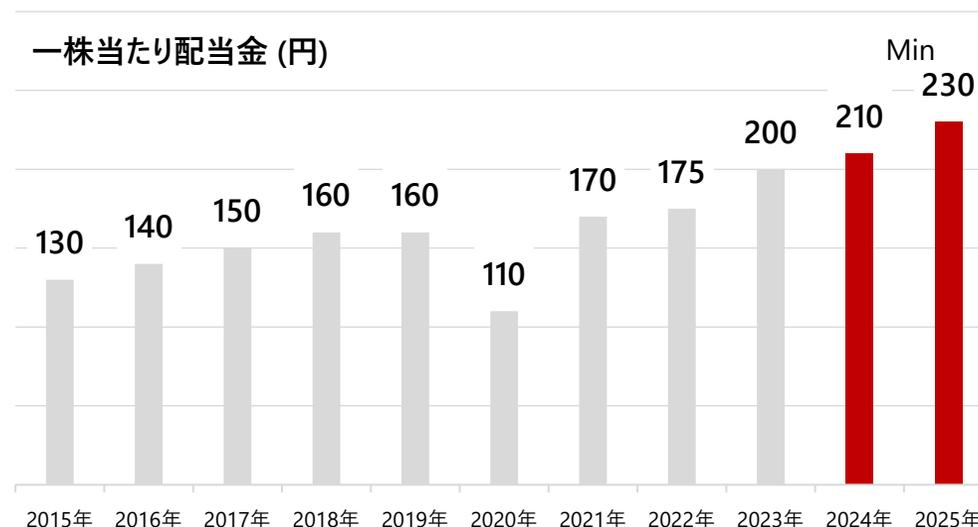
従来、配当基本方針として連結配当性向の目安を「40%」と設定してまいりましたが、**株主還元充実として下記の通り、「50%」に変更**いたします。

【新配当基本方針】

当該期の業績、財政状態に加え、中期的な利益見通し、投資計画、キャッシュ・フロー等を総合的に勘案して、連結配当性向50%を目安に、持続的な企業価値向上を通じて、**安定的且つ継続的な配当額の向上に努めることを基本**とする。

2024年期末配当及び2025年配当予想

- 2024年12月期年間配当金
210円/株（対前年+10円増配、継続的改善）を予定
なお、本件につきましては、2025年3月25日開催予定の当社第106回定時株主総会に付議する予定です。
- 次期（2025年）年間配当金
MIN230円/株（対前年+20円増配、継続的改善）を予定





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。

相場動向（平均価格）推移

	2023年					2024年				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
天然ゴム 〈TSR20〉※1 (¢/kg)	137	135	134	145	138	157	168	175	196	174
天然ゴム 〈RSS#3〉※1 (¢/kg)	161	155	151	166	158	214	230	238	247	232
原油 〈WTI〉 (\$/bbl)	76	74	82	79	78	77	78	74	69	75

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

2024年通期 タイヤ需要（本数 対前年）

当社推定値	PSR/LTR（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）
日本	91%	99%	100%	98%
アジア※2	102%	98%	83%	109%
北米	96%	97% ※3	90%	104% ※3
欧州	92%	105%	78%	104%

※2 PSR/LTRはタイ・インドネシア・インド・中国の4ヶ国計、TBRはタイ・インドネシア・インドの3ヶ国計

※3 メンバー需要：米国・カナダのタイヤ製造者協会※4に参加するタイヤブランド（除く輸入品）

全体需要（Non Memberの需要を含む）は次の通り。PSR/LTR REP：102% TBR REP：114%

※4 USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada)

2024年通期 タイヤ販売（本数 対前年）

	PSR/LTR 		TBR 	
	対前年	対前年	対前年	対前年
グローバル (OE+REP)	94%	97%	97%	97%
	OE (新車用)	REP (市販用)	OE (新車用)	REP (市販用)
グローバル	89%	97%	84%	102%
日本	82%	100%	100%	98%
アジア・大洋州・インド・中国	89%	98%	72%	103%
北米	96%	96%	82%	103%
欧州	84%	98%	77%	102%

	PSR/LTR 18インチ以上  		ORR 	
	対前年	対前年	対前年	対前年
グローバル(OE+REP)	100%	105%	100%	100%
	REP	105%	超大型 (REP)	100%
			大型	94%
			OE	71%
			REP	104%
			中小型	94%
			OE	93%
			REP	94%

※TBRについては、前年及び当年から中国を除外した数値を記載しております。

BS品:108%、FS品:97%

2025年 原材料見通し



- 天然ゴムの素原料単価は前年比で上昇を見込む。

2025年通期 タイヤ需要見通し (本数 対前年)

当社推定値	PSR/LTR (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)
	日本	106~110%	101~105%	95~99%
アジア ^{※1}	100%	106~110%	111~115%	106~110%
北米	95~99%	100% ^{※2}	95~99%	101~105% ^{※2}
欧州	95~99%	100%	111~115%	100%

※1 PSR/LTRはタイ・インドネシア・インド・中国の4ヶ国計、TBRはタイ・インドネシア・インドの3ヶ国計
 ※2 メンバー需要：米国・カナダのタイヤ製造者協会※3に参加するタイヤブランド（除く輸入品）
 ※3 USTMA (U.S. Tire Manufacturers Association) + TRAC (Tire Rubber Association of Canada)

2025年通期 タイヤ販売予想 (本数 対前年)

	PSR/LTR 対前年		TBR 対前年	
	OE (新車用)	REP (市販用)	OE (新車用)	REP (市販用)
グローバル (OE+REP)	100%		100%	
グローバル	90~94%	101~105%	100%	100%
日本	95~99%	106~110%	90~94%	100%
アジア・大洋州・インド・中国 ^{※4}	95~99%	106~110%	106~110%	100%
北米	85~89%	101~105%	101~105%	101~105%
欧州	90~94%	101~105%	95~99%	101~105%

※4 TBRについては「アジア・大洋州・インド」の数値を記載しております



PSR/LTR
18インチ以上

	対前年
グローバル(OE+REP)	101~105%
REP	106~110%



ORR

	対前年
超大型 (REP)	101~105%
大型	101~105%
OE	106~110%
REP	101~105%
中小型	106~110%
OE	101~105%
REP	106~110%