



## Bridgestone MTP2008

2008年10月21日  
株式会社ブリヂストン



### (第一部)

- I . MTP2008策定の基本的なアプローチ
- II . MTP2008目標業績
- III . 事業環境変化対応への基本的な取り組み姿勢
- IV . さらなる企業価値向上に向けて

代表取締役社長 荒川詔四

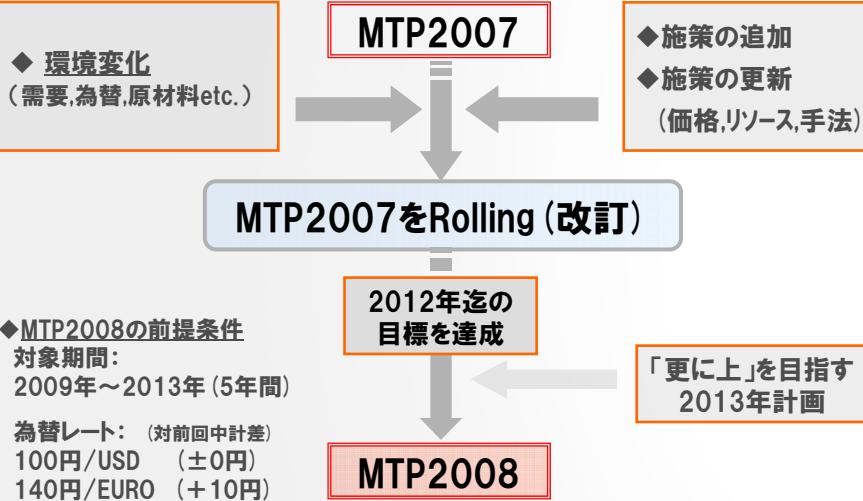
### (第二部)

- V . MTP2007からのProgress(進捗)  
執行役員 CFO・財務担当 高橋康紀

## (第一部)

### I . MTP2008策定の基本的なアプローチ

#### I . MTP2008策定の基本的なアプローチ



## I . MTP2008策定の基本的なアプローチ

### ◆ MTP2007からの事業環境の変化とMTP2008におけるProgress(進捗)

#### MTP2007からの 事業環境の変化

- ◆ 原材料・エネルギーコストの大幅な高騰
- ◆ マーケット需要の変化（省燃費志向）
- ◆ 環境問題・CSRへの意識の高まり

#### MTP2008において更に 進化させた領域

- ◆ タイヤ戦略商品の拡大
- ◆ 環境対応商品・事業の取り組み
- ◆ リトレッドを活用したソリューション・ビジネスの展開
- ◆ 基礎戦闘力の向上
- ◆ サプライチェーン全体の競争力強化
- ◆ 多角化事業の事業領域最適化
- ◆ CSR体制構築/環境活動の強化



5/32

## I . MTP2008策定の基本的なアプローチ

最終目標：タイヤ会社・ゴム会社として「名実共に世界一の地位の確立」を目指す

### 経営の基本方針：

#### 1. 「更に上」を常に目指して、全ての製品・サービスで世界最高を目指す

- ◆ タイヤ戦略商品の拡大
  - ・乗用車用ランフラット・タイヤ (RFT)、UHP (超高性能) タイヤ、Winter (冬用) タイヤ
  - ・トラック・バス用高付加価値タイヤ (GREATEC、低偏平率)
  - ・特殊タイヤ (大型建設車両用/航空機用/モーターサイクル用ラジアルタイヤ)
- ◆ 環境対応商品・事業の取り組み
- ◆ リトレッドを活用したソリューション・ビジネスの展開
- ◆ 基礎戦闘力の向上
- ◆ 多角化事業の事業領域最適化
- ◆ CSR体制構築/環境活動の強化

#### 2. 長期戦略を明確化し、事業領域の統合・拡大を推進する

- ◆ サプライチェーン全体の競争力強化 (\*GLC機能の最大活用) \*Global Logistics Center

#### 3. 戦略的事業ユニット (SBU) 制で真のグローバル企業を目指す

#### 4. 「中期経営計画」を核に、全体最適のグループ経営を目指す

6/32

## I . MTP2008策定の基本的なアプローチ

### SBU(戦略的事業ユニット)制

世界各地の市場やお客様のニーズを感じ取り、スピーディーに、  
かつグループ・グローバル最適に対応できる経営体質の実現



7/32

## II . MTP2008の目標業績

## II. MTP2008の目標業績

### ◆MTP2008における業績計画

#### 経営目標

- ◆ 経営目標である「**ROA6%達成**」  
⇒MTP2007から変更なし  
2012年に達成できる計画
- ◆ MTP2007で計画した2012年の  
営業利益額を**MTP2008では上回る**
- ◆ **設備投資**  
2013年まで今年度並を継続  
⇒MTP2007を上回るレベル

### MTP2008 目標業績

- ◇ ROA目標  
2011年:5%超  
2012年:6%達成見通し  
2013年:更にプラス
- ◇ 売上高  
2012年:4.3兆円  
2013年:更にプラス
- ◇ 営業利益  
2012年:4,100億円  
2013年:更にプラス

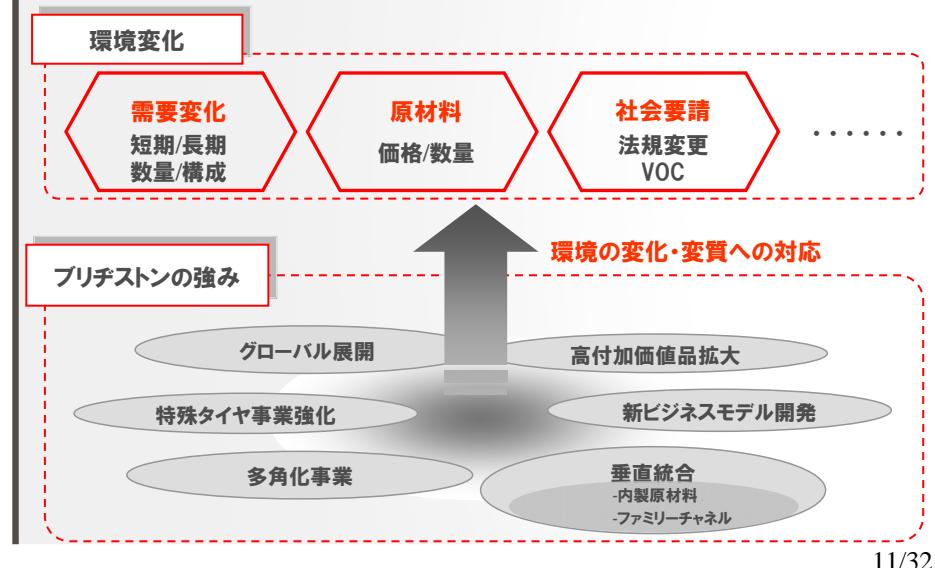
### (参考) MTP2007 目標業績

- ◇ ROA目標  
2011年:5%超  
2012年:6%
- ◇ 売上高  
2012年:4兆円

9/32

## III. 事業環境変化対応への基本的な取り組み姿勢

### III. 事業環境変化対応への基本的な取り組み姿勢



11/32

### IV. さらなる企業価値向上に向けて

#### IV. 更なる企業価値向上に向けて

##### MTP2008に加えて、検討の視野に入れている項目

- ◆ 更にスピードを増す事業環境変化への感度向上  
⇒車の小型化、環境対応商品への更なるシフト、  
農業用商品のグローバル戦略
- ◆ グローバル・ポジションを意識した多角化事業における商品別目標設定
- ◆ 投資コストのさらなる効率化・抑制に向けた取り組み
- ◆ 東洋ゴム工業との業務提携

13/32

## (第二部)

### V. MTP2007からのProgress(進捗)

### V. MTP2007からのProgress(進捗)

**最終目標：タイヤ会社・ゴム会社として「名実共に世界一の地位の確立」を目指す**

**経営の基本方針：**

#### 1. 「更に上」を常に目指して、全ての製品・サービスで世界最高を目指す

##### ◆タイヤ戦略商品の拡大

- ・乗用車用ランフラット・タイヤ(RFT)、UHP(超高性能)タイヤ、Winter(冬用)タイヤ
- ・トラック・バス用高付加価値タイヤ(GREATEC、低偏平率)
- ・特殊タイヤ(大型建設車両用/航空機用/モーターサイクル用ラジアルタイヤ)

##### ◆環境対応商品・事業の取り組み

- ◆リトレッドを活用したソリューション・ビジネスの展開
- ◆基礎戦闘力の向上
- ◆多角化事業の事業領域最適化
- ◆CSR体制構築/環境活動の強化

#### 2. 長期戦略を明確化し、事業領域の統合・拡大を推進する

##### ◆サプライチェーン全体の競争力強化(\*GLC機能の最大活用)

\*Global Logistics Center

#### 3. 戦略的事業ユニット(SBU)制で真のグローバル企業を目指す

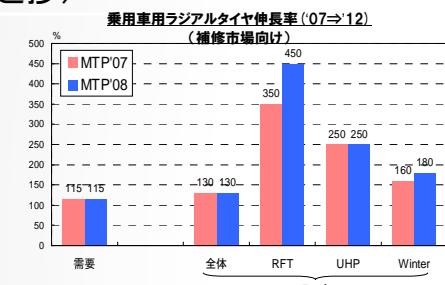
#### 4. 「中期経営計画」を核に、全体最適のグループ経営を目指す

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### タイヤ戦略商品

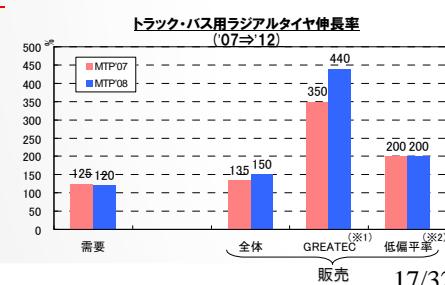
#### (1) PSR:ランフラット/UHP/Winter

- ◆需要及び当社販売伸長は乗用車用タイヤ全体の伸長以上
- ◆グループ全体販売は需要の伸び以上 ('07年⇒'12年:補修市場向け)



#### (2) TBR:偏平タイヤ(GREATEC+低偏平率)

- ◆各々の需要の伸長はトラック・バス用タイヤ全体の伸長以上
- ◆グループ全体販売は需要の伸び以上 ('07年⇒'12年)



※1: 55シリーズ以下の中規格偏平率(GREATEC無表示品含む)  
※2: 60シリーズ以下の中規格偏平率(80シリーズ等の欧州OE向け/I值UP品含む)

17/32

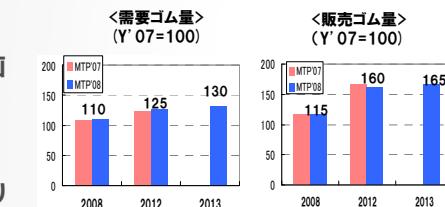
## V. MTP2007からのProgress(進捗)

#### (3) Specialty Tire Business

##### a. 大型建設車両用ラジアルタイヤ

- ◆ MTP2008の販売計画は、継続する旺盛な鉱物需要の環境下、積極的伸長を計画 ⇒MTP2007通り
- ◆ 北九州新工場での増強計画  
⇒投資額・スケジュールともMTP2007通り  
<参考>北九州新工場建設状況  
'08/8: 竣工引渡し  
'09/9: 第一期生産開始  
'10/7: 第二期生産開始
- ◆ 中小型ラジアルタイヤ  
⇒増強を計画し、需要増を取り込み

##### 建設車両用ラジアルタイヤ(超大型/大型)



53/80R63 VRPS

18/32

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### b. 航空機用ラジアルタイヤ

- ◆ 需要伸長は、MTP2007通り(約2倍)
- ◆ 販売計画は、更なる増産投資により、MTP2007を上回る販売計画  
⇒ラジアルタイヤ市場での高シェア獲得(2012年時点で、50%超)
- ◆ MTP2007から更なる増強(東京工場)

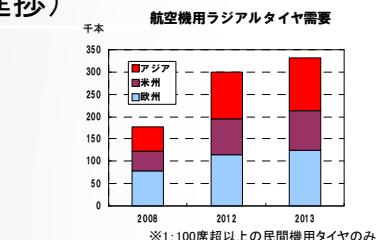
|                      | MTP'07 | MTP'08 |
|----------------------|--------|--------|
| 生産数量※<br>(Y'07⇒Y'12) | 約 2倍   | 約 2.5倍 |
| 投資額                  | 約 50億円 | 約 75億円 |

※久留米工場、東京工場を合わせたラジアルタイヤ生産数量

- ◆ 最新ラジアル構造(RRR)の積極拡売

### c. モーター・サイクル用ラジアルタイヤ

- ◆ MCラジアルタイヤの販売数量・生産能力計画  
⇒MTP2007に沿った進捗



最新ラジアル構造・RRR(トリプルアール)装着機種



エアバスA380

ボーイング787

RRR: Revolutionarily Reinforced Radial

19/32

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### タイヤ環境対応商品

#### 環境対応商品目標

2014年に100%\*

⇒更にCO2排出削減に貢献する省燃費タイヤの開発に注力

#### (1) ECOPIA商品群(消費財)

◆環境タイヤ ECOPIA EP100  
(2008年4月発売)

#### ◆拡大計画

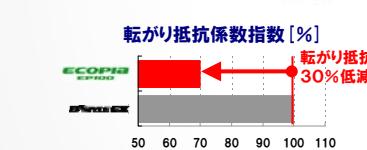
- ・国内 ⇒ ECOPIA EP100の品揃え充実  
⇒ ECOPIA採用技術の展開
- ・海外 ⇒ 09年以降、他地域にも順次拡大
- ・新車装着タイヤへも順次拡大

※国内市販用のスタッドレスタイヤを除く乗用車タイヤにおける割合



#### 【タイヤのLCA-CO2排出量】

|     |                  |               |                 |               |                 |              |                    |                  |
|-----|------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|--------------------|------------------|
| 原材料 | 4.1%<br>(12.2kg) | 生産<br>(設計・生産) | 1.5%<br>(4.4kg) | 流通<br>(物流・販売) | 0.2%<br>(0.5kg) | 製品<br>(使用段階) | 87.0%<br>(258.0kg) | 7.2%<br>(21.3kg) |
|-----|------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|--------------------|------------------|



20/32

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### (2) ECOPIA商品群(生産財)

- ◆新商品：日本国内向けバス用省燃費タイヤ  
『ECOPIA R221-II』  
(2008年3月発売)

#### ◆拡大計画：

- ・国内 ⇒ スタッドレスタイヤ『ECOPIA W911』  
サイズ追加(3サイズ：2008年9月発売)
- ・海外 ⇒ 2009年以降、順次展開を予定
- ・新車装着タイヤへも拡大中



**ECOPIA**  
**R221II**



当社トラック・バス用タイヤR225との転がり抵抗係数指標比較

<転がり抵抗係数>  
△各タイヤの燃費による設定。タイヤに一定の荷重を負荷し、一定の速度のものにて回転する時の燃費率に発生する進行方向の抵抗を測定。

<テスト条件>

○タイヤサイズ 12R22.5 16PR/7ム 22.5×8.25

○空気圧: 800kPa/荷重: 29.42kN/速度: 80km/h

<測定期間>

○測定期間: R221II=4.1×10-3/R225=5.9×10-3

※テスト結果に於ける詳細なデータは、タイヤ公正取引協議会に届けてあります。

※タイヤ転がり抵抗の低減率は車両燃費の向上率とは異なります。

※タイヤ転がり抵抗係数は、測定条件、試験機により異なります。

21/32

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### 環境対応商品・事業(多角化)

#### (1) 太陽電池用EVAフィルム\*

- ◆ 需要見込 ⇒ MTP2007から大幅増加
- ◆ MTP2008の販売計画は、需要伸長、生産体制拡充により、MTP2007対比 2.6倍超(2012年時点)  
⇒ 市場の急成長に対応した積極的生産投資をおり込み、接着フィルムとしてのNo.1メーカーの地位を確立

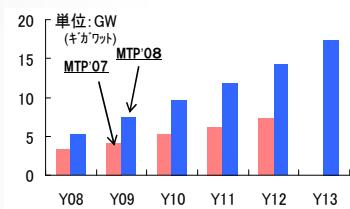
\*EVAフィルム=Eチレン・ビニル・アセテートフィルム

#### (2) 電子ペーパー

- ◆ 紙資源削減、省エネへの寄与を訴求
- ◆ 電子棚札が市場で高い評価を得ているため、09年より本格的に事業化を開始予定
- ◆ さらに、情報配信用途への展開に向け、基盤技術の一層の確立を加速

### 太陽電池の生産需要

フォトインターナショナル誌+当社推計



### 電子ペーパー



22/32

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### バンダグを活用したソリューション・ビジネス

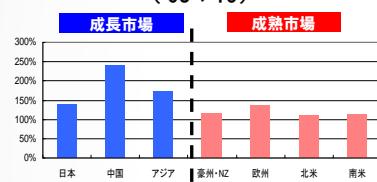
#### (1) グローバル展開

- ◆ バンダグ(BDG)のリトレッドを活用したソリューション・ビジネスをグローバルに展開
- ◆ 日本・アジア・中国を成長市場と捉え、リトレッドの浸透と、ソリューション・ビジネスの基盤整備を計画
- ◆ 成熟市場(欧・米及びオセアニア)においては、ブリヂストンとバンダグの組織体制を統合し、サービスレベル向上を推進

#### (2) 体制の整備

- 各SBUにバンダグ型FC店へのサポート機能を組織し、更なるFC店の拡大を計画
- ◆ 日本:BBMS発足 ⇒ BDG FCを23店展開('13)、  
「ECO VALUE PACK」を積極展開
- ◆ アジア:BSBD AP発足 ⇒ FC店拡大
- ◆ 北米:BBTS発足 ⇒ 大手フリートの販売強化

リトレッドタイヤ販売本数伸長率  
('08⇒'13)



ブリヂストンTRK パイロットショップ



※ BBMS: Bridgestone Bandag Mobility Solutions  
BSBD AP: Bridgestone Bandag Asia Pacific  
BBTS: Bridgestone Bandag Tire Solutions

23/32

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### 基礎戦闘力の向上

#### 材料技術・材料費の改善

##### ◆材料技術・材料費改善に向けた取り組み

- ⇒ スペックの最適化実現のため、検討範囲をMTP2007から拡大  
(主な検討項目)
  - ・タイヤ構造設計最適化
  - ・内製拠点活用による直材費改善
  - +
  - ・製造精度の更なる向上
  - ・製造効率改善に資する製品設計上の工夫
  - ・使用材料の多様化
  - ・新興国に加え、全世界を対象に調達先拡充

##### ◆「一層の安全を実現し、原材料使用量半減で環境にも貢献する技術開発」

⇒ MTP2008より、本格的検討をスタート

**<製品開発>**  
・直材費改善⇒構造設計の最適化  
・高機能材料化⇒材料使用量最適化  
・使用材料多様化への対応技術

相互連携による効果の最大化

**<生産技術>**  
・製造技術～設計連携による  
製造精度向上、設計上の工夫

**<調達>**  
・調達～材料開発連携による  
使用材料多様化と調達先拡充

要素技術の深化と最適組み合わせ  
耐摩耗向上、歪抑制、劣化抑制、剛性コントロール、接着技術の向上

24/32



## V. MTP2007からのProgress(進捗)

多角化事業

化工作品事業SBU

- ◆ 「最適な事業領域」の確定  
⇒MTP2007の枠組みにとらわれない  
    真の「選択と集中」を実施
  - ◆ 「集中」事業の更なる強化・拡大  
⇒グローバル化を念頭に置いた  
    事業基盤の強化  
⇒積極的なリソース投入  
    (MTP2007対比、投資増)
  - ◆ 「選択」事業は、CSRの精神を踏まえ、  
顧客や取引先への配慮を最優先に  
撤退を実施



25/32



## V. MTP2007からのProgress(進捗)

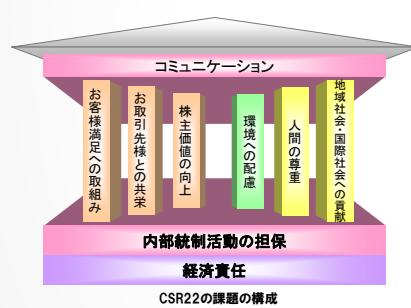
## CSRへの取り組みの強化

- ◆ CSR活動の目的:「企業理念」の具現化
  - ◆ CSR強化のための「22の課題」をセットし、所管となるGMPを核に推進
  - ◆ 課題ごとのターゲットを設定、GMPのMTP2008に取り込み、順次SBUの実行計画への落とし込み

## 1<sup>st</sup> ステップ: 日本タイヤ事業SBU+

化 工 品 事 業 SBU

#### 2<sup>nd</sup> ステップ: 海外タイヤSBU



26/32

**ECOPIA EP100**

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### 環境経営活動の強化

《環境経営: 視点と活動》

環境理念

マイナスの環境側面の改善

プラスの環境側面の改善

環境経営プログラム

ゼロ・エミッション活動のグローバル展開開始

2008年3月、中国タイヤ4工場で達成  
(国内では2007年に達成率100%)

エコランクアッププログラム

新しい環境技術・環境対応商品の提案

積極的な環境貢献活動

より高い環境効率の生産活動

グローバルなEMS※構築

適切な情報開示・的確なコミュニケーション

リスクマネジメントプログラム



太陽電池用EVAフィルム

2つの視点

5つの活動領域、3つのプログラム群

TEAMS活動をグローバルに展開

環境ISO対象工場に対し、2011年には  
全工場で取得を計画

※EMS=Environmental Management System

27/32

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### 環境経営活動の強化

一般ドライバーへの環境啓発活動



「MAKE CARS GREEN(エコドライブで地球にやさしく)」キャンペーングローバル展開

産学民の新しい枠組みで環境貢献

WASEDA University

BRIDGESTONE

W-BRIDGE  
Waseda-Bridgestone Initiative  
for Development of Global Environment

NPO／市民団体等



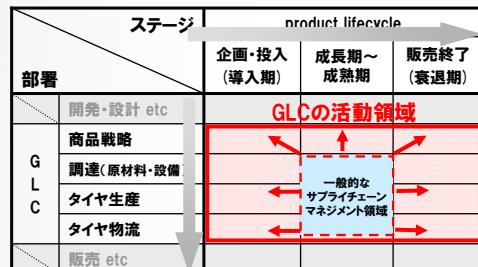
28/32

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### サプライチェーン全体の競争力強化

#### (1) GLC (Global Logistics Center) 活動領域 明確化とサプライチェーン全体の競争力強化策の着実な推進

- ◆当社が考える最適なサプライチェーン領域を対象として活動
- ◆お客様ニーズへ迅速に対応できる体制の構築



#### (2) グループ全体最適の視点でのGLC組織・機能の整備/強化



29/32

## V. MTP2007からのProgress(進捗)

### MTP2007

#### 営業利益増減要素('07⇒'12)

億円

- ◇ 戦略商品拡大 +1,000
- ◇ 合理化努力 + 500
- ◇ 多角化事業 + 250
- ◇ 数量増ほか + 100

### MTP2008

#### 営業利益増減要素\*'07⇒'12)

億円

- ◇ 戦略商品拡大 +1,200
- ◇ 合理化努力 + 500
- ◇ 多角化事業 + 150
- ◇ 原材料価格・数量ほか



※2007年実績ベースを起点  
(07実績と07見込(07/10月時点)との差異 約350億円)

30/32

### 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。

31/32