

# 「真のグローバル企業」に向けて (2013中期経営計画)

2013年10月17日  
株式会社ブリヂストン  
代表取締役 CEO  
兼 取締役会長 津谷正明

1. はじめに（「第2の創業」と「中期経営計画」）
2. 中期経営計画についての考え方
3. 2013中期経営計画の重点
4. 最後に

1. はじめに（「第2の創業」と「中期経営計画」）
2. 中期経営計画についての考え方
3. 2013中期経営計画の重点
4. 最後に

## 1. 「第2の創業」と「中期経営計画」

### 第2の創業（ファイアストン買収 = 1988年）

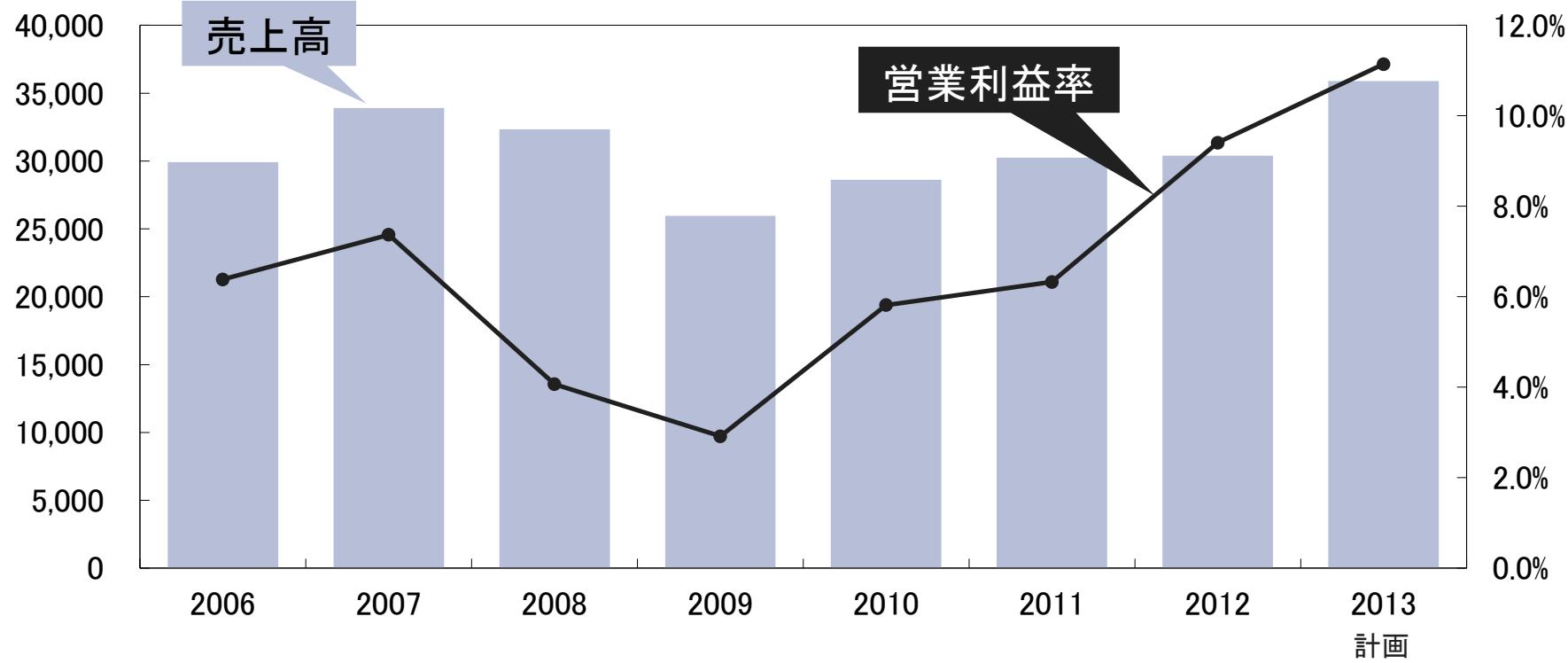
- 当初 : 苦難の連続
- 2006年 : 再度の挑戦
- 第2の創業 ⇒ 「真のグローバル企業」へ転換
  - ・ グローバル企业文化の育成
  - ・ グローバル経営人材の育成
  - ・ グローバル経営体制の整備

# 1. 「第2の創業」と「中期経営計画」

## 売上高と営業利益率の推移

※計画：2013年8月9日発表ベース

億円



## ROAの推移(2006年～)

年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA (%)	3.0	4.1	0.3	0.0	3.6	3.8	6.0 達成	6.0超 「更に上」

## 1. 「第2の創業」と「中期経営計画」

改革 第1フェーズ（2006年から2012年春）

総括 ⇒ 経営改革の手ごたえ

基本軸

企業理念リファイン（80周年＝2011年）

基本姿勢

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

改革ツール

SBU組織体制  
中期経営計画（中計）

## 1. 「第2の創業」と「中期経営計画」

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、GG最適

改革ツール

SBU組織体制、中期経営計画



追加強調点

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)

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

### 中期経営計画の役割

- 重要な「経営改革のツール」

「基本姿勢」の浸透で重要

L&S ← 短期と長期をつなぐ役割

GG最適 ← 部門間・SBU間をつなぐ役割

- 但し、「万能薬」ではない

課題1： 中長期の数値確実性

課題2： 中長期の全体整合性の確保

1. はじめに（「第2の創業」と「中期経営計画」）
2. 中期経営計画についての考え方
3. 2013中期経営計画の重点
4. 最後に

### 中期経営計画

#### - 当社中計の特徴

対象期間 : 5年間

毎年更新 : 每年ローリング

具体施策 : 計画の基礎は具体的施策群

直接連関 : 下期修正予算と翌年度年初予算

## 2. 中期経営計画についての考え方

### 中期経営計画（2つの限界）

確実性 : 中長期的な数値の予測可能性に限界

整合性 : 中長期的な全体整合性の確保に限界

### 〈限界の原因〉

経営環境 : 激変の継続で、予測不可能  
(政治、経済、自然災害等)

経営施策 : 機密事項（中計オフ項目）  
(事業再編・新工場・M&A等は確定迄)

部門間差異 : 計画や実施で差異大

## 2. 中期経営計画についての考え方

但し、中期経営計画を経営改革の重要なツールとして、引き続き  
経営の中核に置く

- 将来に向け : 不確実・不透明な環境下で、経営の視点を  
将来に向けさせる役目
- 基本姿勢 : L&S、GG最適を浸透させる役目

現時点では唯一のツール

1. はじめに（「第2の創業」と「中期経営計画」）
2. 中期経営計画についての考え方
3. 2013中期経営計画の重点
4. 最後に

### 3. 2013中期経営計画の重点

#### (1)グローバル企業文化の育成

- A. ブランド戦略の明確化
- B. イノベーション促進

#### (2)グローバル経営人材の育成

#### (3)グローバル経営体制の整備

- A. タイヤ事業SBU体制の再編
- B. 多角化事業の拡充
- C. ガバナンス体制の整備
- D. グループ経営をつなぐ役割の強化

### 3. 2013中期経営計画の重点

#### (1) グローバル企業文化の育成

##### A. ブランド戦略の明確化

現状認識	(a) 各SBUで独自展開 (b) タイヤ消費財グローバル (c) タイヤ／多角化間 (d) ブランド戦略	: 全体整合性 不十分 : BSブランド 2／3程度 FSブランド 1／4程度 : 連携・整合性 不十分 : 統一戦略 不十分
将来方向	(a) グループ・グローバル (b) ブランド戦略	: 全体整合性の確保 : 統合された マーケティング戦略の一部

### 3. 2013中期経営計画の重点

#### (1) グローバル企業文化の育成

##### B. イノベーション促進

現状認識	(a) マクロ環境	: 大転換期 (政治、経済、環境、技術革新)
	(b) 消費者	: Life Style の変化
	(c) 自動車	: T型 Ford から1世紀
	(d) タイヤ	: スチール・ラジアルから半世紀
改革の方向	(a) 技術／ビジネス・モデル	: 促進中、スピードアップ
	(b) 経営の全ての面	: 改善の継続

### 3. 2013中期経営計画の重点

#### 【基盤技術分類】

高分子材料技術



#### 【社会の領域】

自動車・輸送機  
産業ドーナツ  
生活ドーナツ

#### 【事業スコープ】

スポーツ  
自転車

樹脂配管

タイヤ  
乗用車  
トラック・バス用  
特殊タイヤ  
(航空機/鉱山・建設車両  
/農耕機/二輪)

空気ばね  
ベルト  
ホース  
クローラ  
防振ゴム  
免震ゴム  
建築資材

化成品・封止材・フィルム

### 3. 2013中期経営計画の重点

## 技術イノベーション



グアユール



100%サステナブル  
マテリアルコンセプト

### 原材料

- ・グアユール
- ・ロシアタンポポ
- ・バイオマス合成ゴム



ロシアタンポポ

### 商品

- ・戦略商品の拡充
- ・100%サステナブル  
マテリアルコンセプト
- ・エアフリー・コンセプト

**ECOPIA**  
with ologic



### サービス

- ・IT/センシング技術  
(TPMS, RFID, B-TAG, CAIS)



サプライチェーンの縦への広がり

グローバルな横への広がり

### 3. 2013中期経営計画の重点

## ビジネスモデル イノベーション

### 運送ソリューション

#### 新品タイヤ

**ECOPIA**

**TRISAVER**

#### リトレッド



#### サービス、メンテナンス



### 鉱山ソリューション

#### タイヤ、ベルト、ホース



#### サービス、メンテナンス



サプライチェーンの縦への広がり

グローバルな横への広がり

### 3. 2013中期経営計画の重点

#### (2)グローバル人材の育成

Step 1 内容：強み(多様性とグローバル・ネットワーク)を活かし、  
女性・ローカル人材・若手の育成、登用の促進

時期：更にスピードを上げる

Step 2 内容：英語公用化、SBU大括化でローカル人材の  
グローバル経営参画を促進

時期：段階的に導入  
(事前に時期を公表し、実施していく)

### 3. 2013中期経営計画の重点

#### (3)グローバル経営体制の整備

##### A. タイヤ事業 SBU体制の再編

###### (a) 欧州SBU:

Step 1 欧州事業再編、中近東アフリカ事業再編

Step 2 拡大欧洲SBU

(+中近東アフリカSBU、トルコ、ロシア)

###### (b) 中国SBU + アジア大洋州SBU:

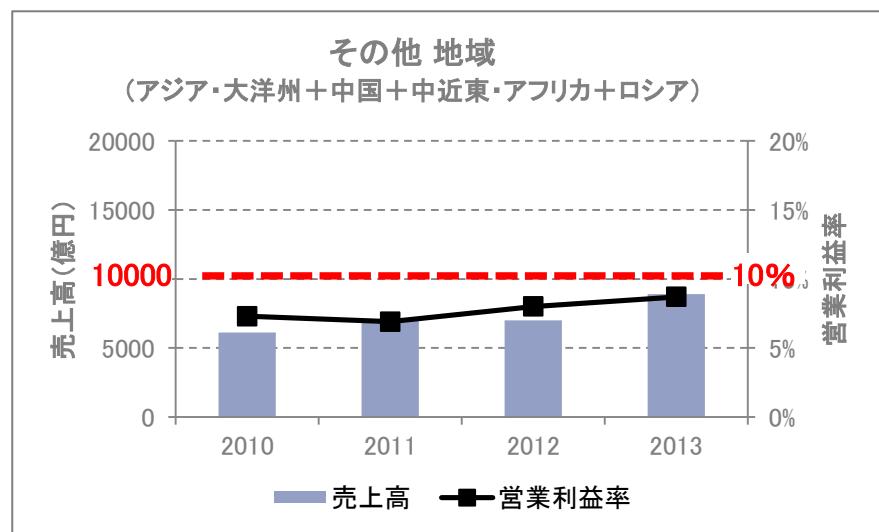
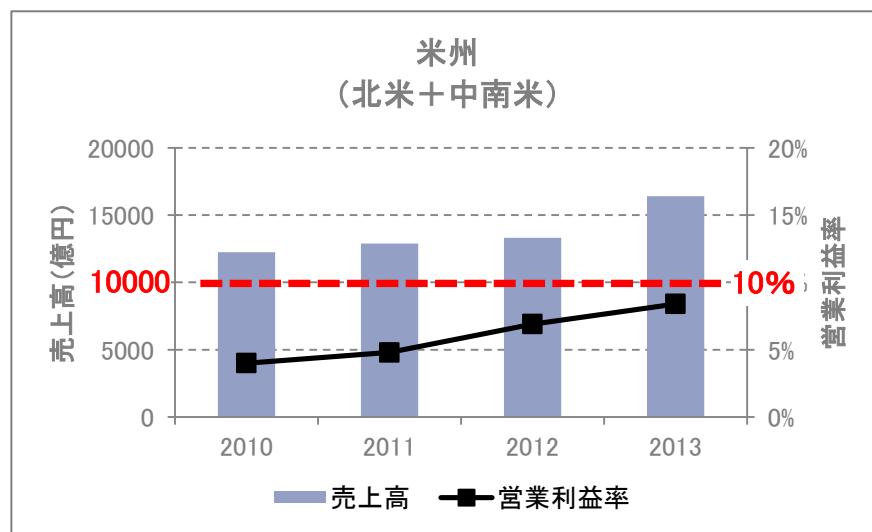
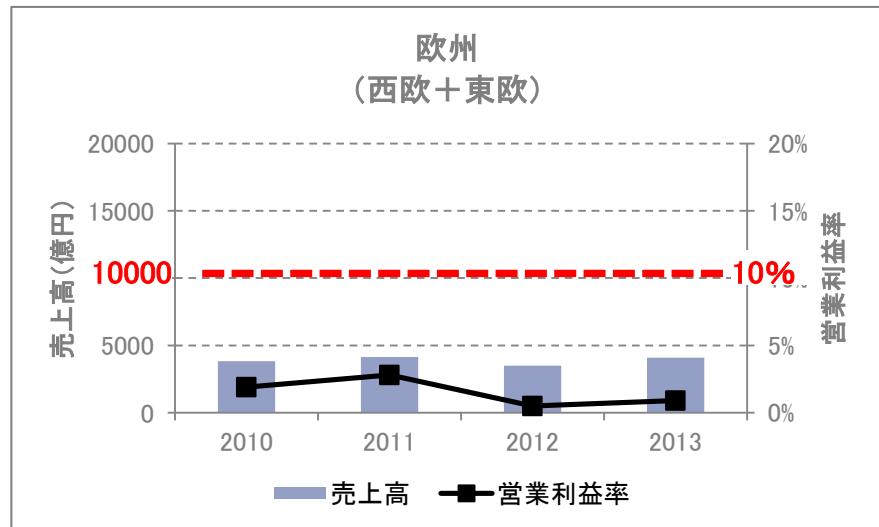
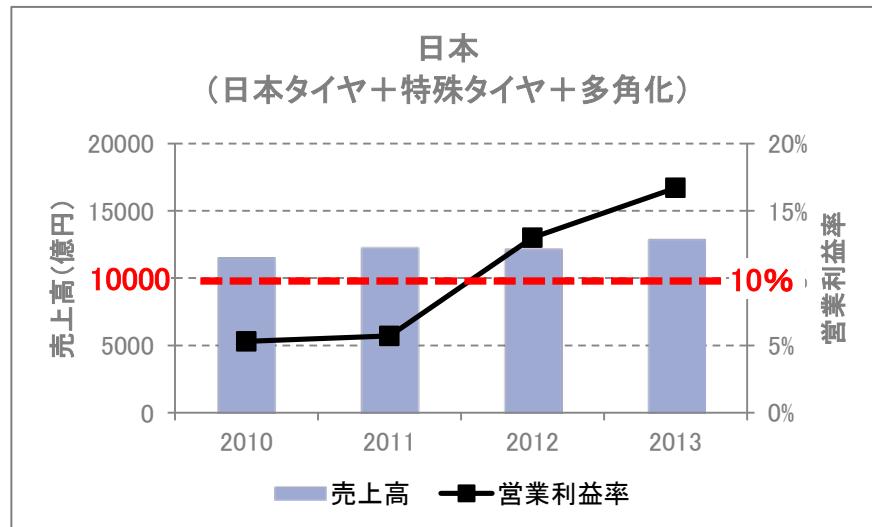
Step 1 統合準備

Step 2 統合管理体制

→ 6タイヤ地域事業から 4タイヤ地域事業SBU体制へ  
(日本SBU、米州SBU、欧洲SBU、アジアSBU)  
特殊タイヤ事業SBUは従来通り

### 3. 2013中期経営計画の重点

#### 欧州事業の再編と拡大



### 3. 2013中期経営計画の重点

#### (3)グローバル経営体制の整備

##### B. 多角化事業の拡充

内容： 「選択と集中」・構造改革

事業間の連携強化

グローバル化促進

集中事業の更なる飛躍

時期： 2013中計期間中に更に推進

### 3. 2013中期経営計画の重点

#### (3)グローバル経営体制の整備

##### C. ガバナンス体制の整備

- Step 1 内容 : ➤ 取締役会のチェック＆バランス機能の強化  
(親会社及び各事業会社)  
➤ 委員会制度の拡充  
(多様性のあるチームで議論促進)

時期 : 段階的に導入中

- Step 2 内容 : ➤ グローバル方針を軸に、地域/事業の特性に  
対応するローカル・リージョナル施策の展開  
➤ 権限・責任の明確化と権限委譲の促進

時期 : 2013中計期間中の成立

### 3. 2013中期経営計画の重点

#### (3) グローバル経営体制の整備

##### D. グループ経営をつなぐ役割の強化

###### (a) 部門の新設:

- グローバル・イノベーション
- GGMS (グループ・グローバル・マーケティング戦略)

###### (b) グローバル会議体の新設:

- GCC (Global Communication Corridor)
- Global CQO(Chief Quality Officer)会議
- Global CRO(Chief Risk Officer)会議
- Global EXCO (グローバル役員会)

1. はじめに（「第2の創業」と「中期経営計画」）
2. 中期経営計画についての考え方
3. 2013中期経営計画の重点
4. 最後に

## 4. 最後に

### 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% 繼続確保

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



あなたと、つぎの景色へ

## 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、作成時点での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。