



## Bridgestone MTP2007

2007年10月22日  
株式会社ブリヂストン  
荒川詔四



## 経営の基本方針に則った基本戦略

## MTP2007の前提条件

### ➤ 対象期間

2008年～2012年(5年間)

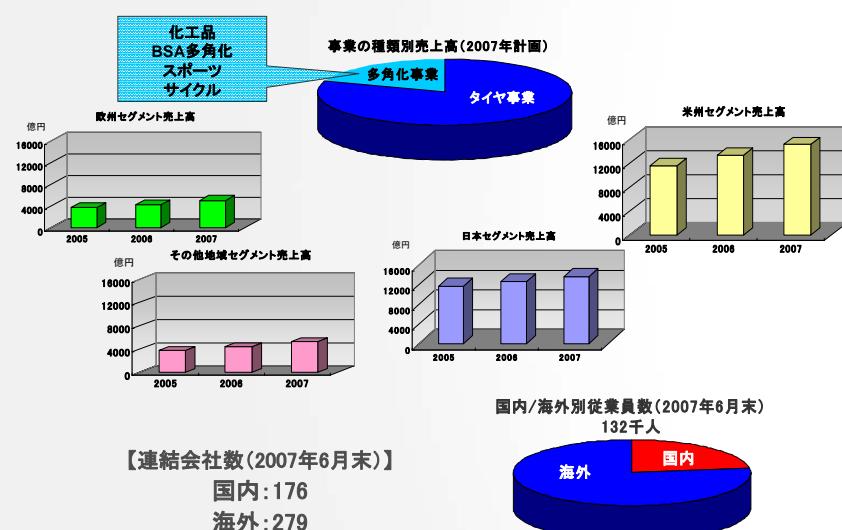
### ➤ 為替レート

100円/US \$ (2007年見込み:118円)

130円/EURO (2007年見込み:155円)

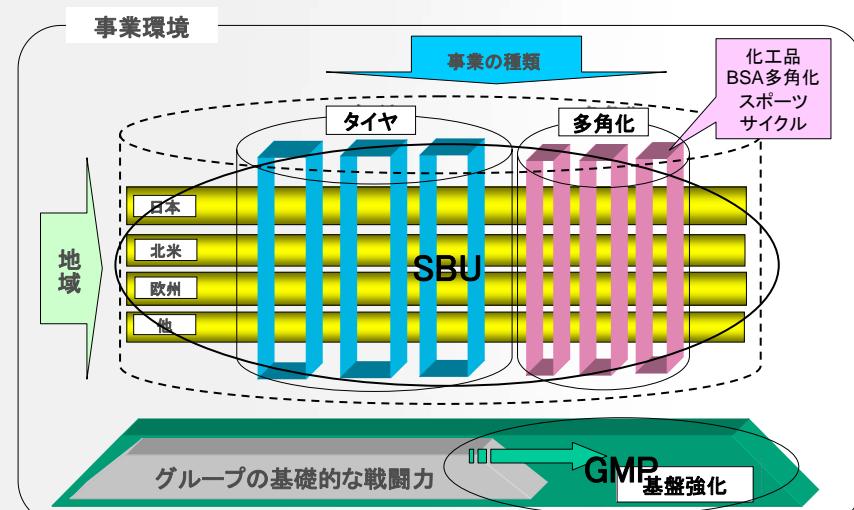
3/30

## ブリヂストン・グループの事業領域



4/30

## MTPの組み立て(SBUとGMP)



5/30

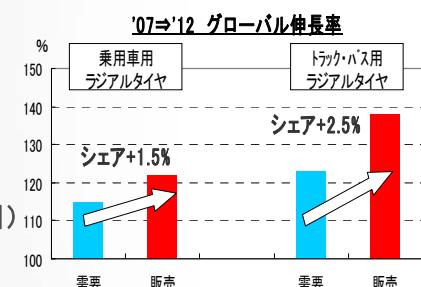
## 「経営の最終目標」の実現

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

### 1. 事業規模としての世界一

- 【'07⇒'12売上高】
 

・タイヤセグメント	120% [年平均+3.5%]
(為替補正後	135% [年平均+6%])
- ・多角化セグメント 120% [年平均+3.5%]  
(為替補正後 125% [年平均+4.5%])
- ・連結総資産 '07⇒'12 110%



6/30

## 「経営の最終目標」の実現

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

### 2. 事業の質としても世界一

- ・「中身を伴った真の」グローバル化  
⇒収益性を伴った成長
- ・コーポレート・ガバナンス体制の継続的強化
- ・CSR体制の強化

タイヤ事業、多角化事業とも  
**営業利益率10%を**  
計画(2012年)

7/30

## 基本戦略1:「更に上」(タイヤ戦略商品)

「更に上」の商品群:戦略商品群への積極的なリソース投入

タイヤにおいて成長領域でありかつ、ブリヂストンとして市場で強力な競争力を持つうる領域の事業強化

### 1. コンピタンス(競争力)を生かして強化する領域

(1)他社に先んじて強化し、市場に商品を投入する領域

- ◆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)

(2)他社との圧倒的な格差(技術・ビジネスモデル)を獲得し、長期間競争力を持つ領域

- ◆大型建設車両用ラジアルタイヤ
- ◆航空機用ラジアルタイヤ
- ◆モーターサイクル用ラジアルタイヤ

Specialty Tire Business  
(特殊タイヤ事業)

8/30

## 基本戦略1:「更に上」(タイヤ戦略商品)

### 2. タイヤ戦略商品増強

'07⇒'12年で約1,000億円の営業利益  
増に貢献

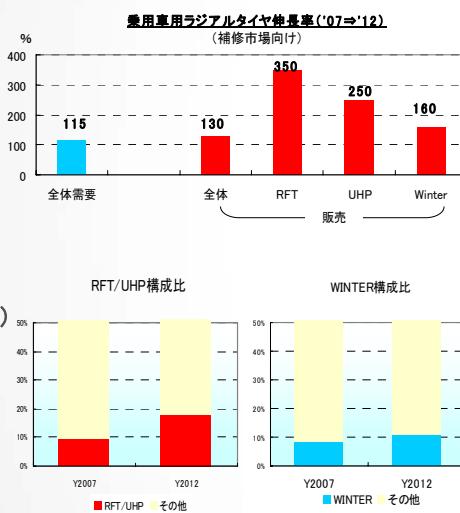
#### (1)PSR: ランフラット/UHP/Winter

◆ 各々の需要の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)

ランフラット(RFT) : 350%  
UHP : 250%  
Winter : 160%

◆ 特に強化する市場: 欧州、北米、日本



9/30

## 基本戦略1:「更に上」(タイヤ戦略商品)

### (2)TBR: 偏平タイヤ(GREATEC+低偏平率)

◆ '07⇒'12で  
全体需要125%、  
全体販売135%に対し、  
GREATEC(※1) 350%、  
低偏平率タイヤ(※2) 200%を計画

◆ 特に強化する市場:

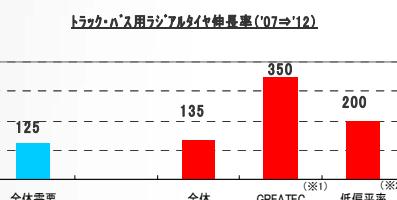
欧州、北米、日本

◆ 偏平タイヤ供給ソースの強化  
甘木工場、栃木工場、  
ポーランド新工場での強化を計画:  
投資額 約70億円

※1: 55シリーズ以下の中偏平サイズ(GREATEC無表示品含む)  
※2: 60シリーズ以下の中偏平サイズ(80シリーズ等の欧州OE向けL/I値UP品含む)



**GREATEC**



10/30

## 基本戦略1:「更に上」(タイヤ戦略商品)

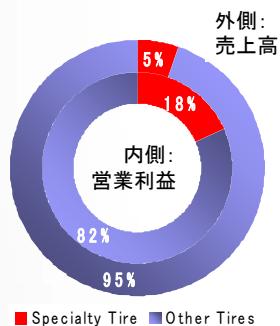
### (3) Specialty Tire Business

- a. 建設車両用
- b. 航空機用
- c. モーターサイクル用

- ◆確固たるビジネスモデルが構築されており、中長期的に競争力が高い
- ◆タイヤビジネスの中で他品種と比較して収益性の高い商品群
- ◆特に戦略商品領域での大型増強を計画

### [Specialty Tire Businessの位置づけ]

[売上高/営業利益の構成比率]  
(2007年時点)



11/30

## 基本戦略1:「更に上」(タイヤ戦略商品)

### (3)-a 大型建設車両用ラジアルタイヤ

- ◆旺盛な需要を積極的に獲得し大きく伸長

(超大型ラジアルタイヤ:販売本数伸長率160%)

- ◆増強に関わる投資額

北九州新工場:約640億円

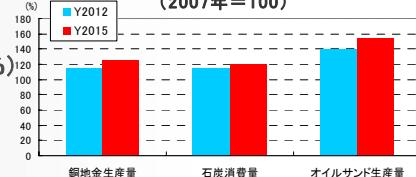
- ◆北九州新工場建設状況

'07/6 : 土地購入完了

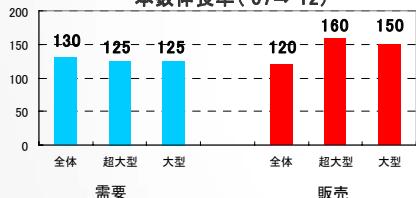
'09/10 : 第一期生産開始

'10/7 : 第二期生産開始

### 銅・石炭・オイルサンド 需要伸長予測 (2007年=100)



### 建設車両用ラジアルタイヤ 本数伸長率('07⇒'12)

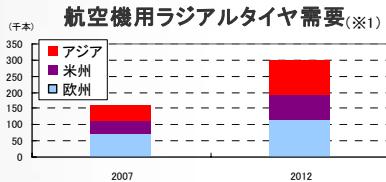


12/30

## 基本戦略1:「更に上」(タイヤ戦略商品)

### (3)-b 航空機用ラジアルタイヤ

- ◆ ラジアルタイヤ需要伸長(約2倍)
- ◆ ラジアルタイヤ市場での高シェア(2007年で約40%)
- ◆ リトレッド体制を含むパッケージ・ビジネス対応力の強さ
- ◆ 東京工場でのラジアルタイヤ生産体制整備  
久留米工場と合わせたラジアル生産数量増加 '07⇒'12年:2倍強  
(増強投資額:約50億円)



※1:100席超以上の民間機用タイヤのみ

航空機用ラジアルタイヤ

モーターサイクル用  
ラジアルタイヤ



13/30

### (3)-c モーター・サイクル用ラジアルタイヤ

- ◆ 販売数量増加: '07⇒'12 約125%
- ◆ MCラジアルタイヤの生産能力増強  
(投資額:約7億円)

## 基本戦略1:「更に上」(環境対応商品・事業)

環境対応商品、事業はCSRの観点からも戦略商品・事業と位置づけ

### 1. 環境対応商品

- (1)タイヤ
  - ◆ランフラットタイヤ
  - ◆エコピア商品群
- (2)多角化事業
  - ◆電子ペーパー
  - ◆太陽電池(EVA)フィルム



電子ペーパー

### 2. 環境対応事業

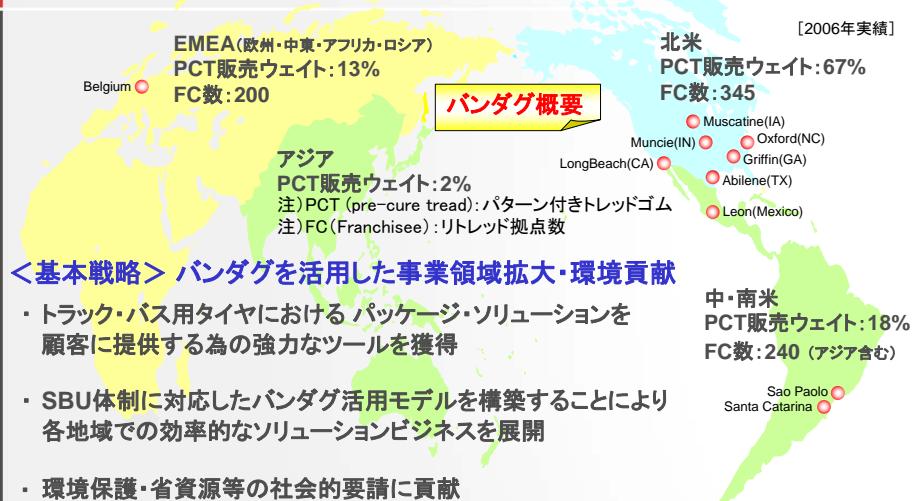
- 商品のみならず、ビジネスモデルとして  
省資源に貢献
- ◆リトレッド事業(バンダグ活用)



太陽電池モジュール

14/30

## 基本戦略1:「更に上」(リトレッド・ソリューション・環境対応)



15/30

## 基本戦略1:「更に上」(多角化事業)

### 1. 多角化事業の計画概要

- 多角化事業: 化工品事業SBU、BSA Diversified Products、スポーツ事業、サイクル事業
- グループ全体に占める売上高/営業利益比率: 20%程度

### 2. 化工品事業SBUの事業強化

- 化工品事業SBU(連結ベース)の売上高伸長率: 2012年までの5年間で約125%
- 「集中事業」の強化が売上增加、収益性強化の中心  
集中事業の売上増加率+30%強、営業利益2倍弱(2012年までの5年間)

### 3. BSA多角化事業

- 売上高伸長率: 2012年までの5年間で約140% (現地通貨ベース)
- 建材事業: 屋根材の市場トレンドに対応した商品分野強化及び生産能力増強
- 空気バネ事業の地理的拡張(中国・ポーランドの生産拡大)

16/30

## 基本戦略1:「更に上」(基礎戦闘力の向上)

### 1. 材料技術・材料費の改善

#### (1) 材料費改善

- ・高止まりする原材料価格への対策
- ・ソース、スペック見直し 他

#### (2) 戦略原材料の内製化拡充

材料費改善+グローバル加工費改善  
による業績インパクト

'07⇒'12: 約500億円

### 2. 生産技術の競争力強化

#### (1) G-MEC

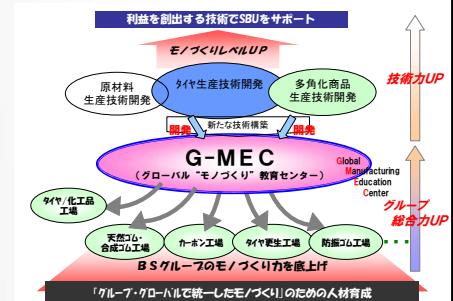
#### (2) BIRDの展開計画(メキシコ・ハンガリー・日本)

#### (3) 生産性改善によるコスト競争力向上 グローバル加工費改善:

5年間で6% (上昇要素を吸収)

#### (4) グローバル設備投資効率化

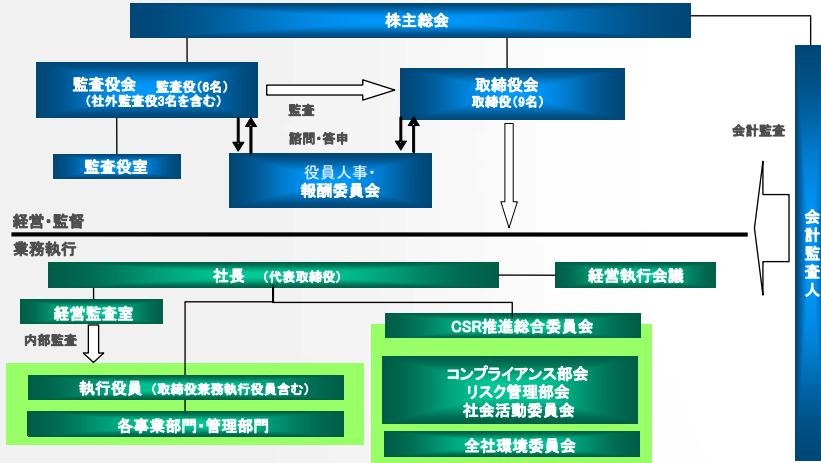
#### [G-MECコンセプト]



17/30

## 基本戦略1:「更に上」(コーポレート・ガバナンス)

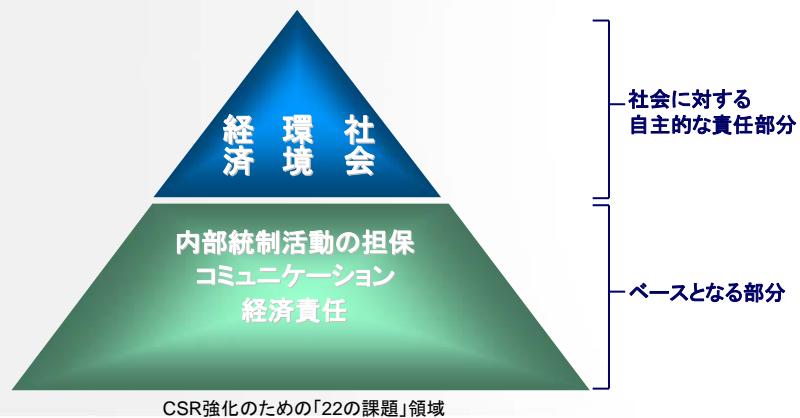
### コーポレート・ガバナンス体制図 (2007年10月1日現在)



18/30

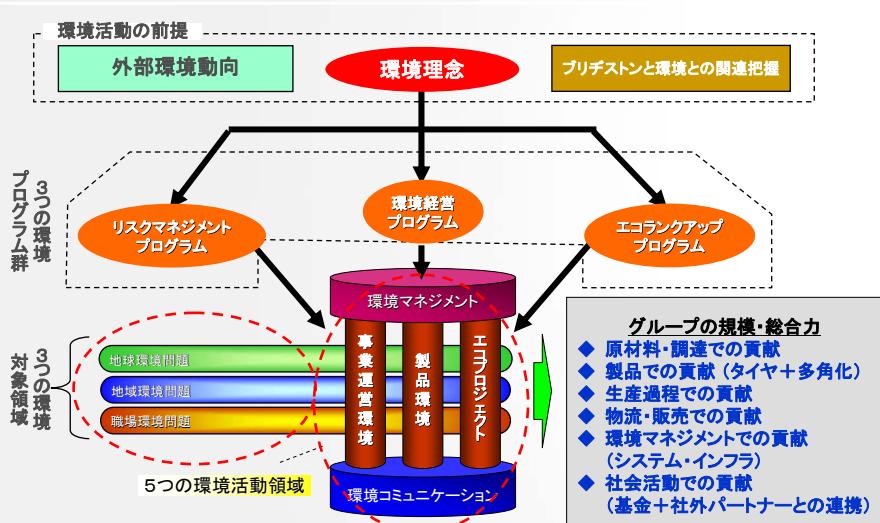
## 基本戦略1:「更に上」(CSR強化のための基本的な体制)

- ◆ 2007年1月に「CSR推進総合委員会」を立ち上げ
- ◆ CSR活動の目的:「企業理念」を具現化する
- ◆ CSR強化のための「22の課題」をセットし、活動計画への落とし込み



19/30

## 基本戦略1:「更に上」(環境への対応)



20/30

## 基本戦略2:長期戦略を明確化し事業領域を統合・拡大

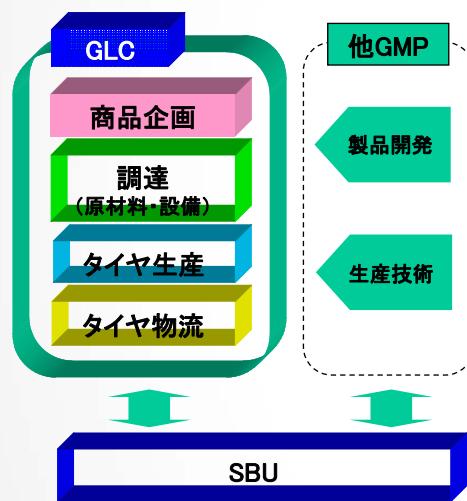
### 1. サプライ・チェーン全般の強化

#### GLC (Global Logistics Center)

サプライ・チェーン全般にわたる  
タイヤ事業競争力の強化を目的に  
2006/10新設

- ◆タイヤ商品企画
- ◆調達(原材料・製造設備)
- ◆タイヤ生産
- ◆タイヤ物流

商品企画から材料・設備の調達、  
生産物流までをグローバルに  
一元企画・管理



21/30

## 基本戦略2:長期戦略を明確化し事業領域を統合・拡大

### 2. 垂直統合

#### (1) 原材料関係

- ◆ 内製の役割を明確化し、内外製最適調達体制構築

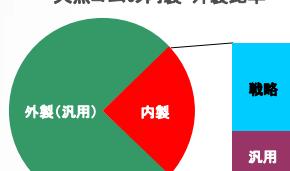
#### (2) 生産設備

- ◆ 機械設備: グループ会社の統合による、  
より効率性の高い設備生産体制を構築(2007年4月)
- ◆ モールド: 内製能力の拡大、外注先の多様化  
による納期、コスト改善計画

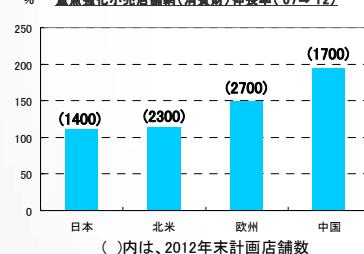
#### (3) 小売店網

主要地域での重点強化小売店舗網(消費財)を拡張  
地域: 日本/北米/欧州/中国

天然ゴムの内製・外製比率



% 重点強化小売店舗網(消費財)伸長率('07⇒'12)



22/30

## 基本戦略3: SBUで真のグローバル展開

### タイヤ・SBU別中期業績 (SBU事業は連結ベース)

#### 1. タイヤ全体業績

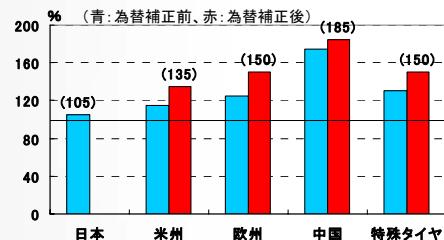
【'07⇒'12年】

- ◆ 売上高: 約1.2倍  
(為替補正後135%)

- ◆ 営業利益: 約1.8倍



#### 2. SBU別売上高伸長率('07⇒'12年)



#### 3. 供給体制の強化

- ◆ 戦略商品強化に加え、総量でも販売計画に  
対応する供給体制整備
- ◆ 既存工場の生産性向上
- ◆ 既存工場の増産投資
- ◆ 新工場建設  
⇒上記を資産効率を十分考慮し最適に計画



#### [主要増強計画]

- インド工場増産(乗用車)
- インドネシア工場増産(乗用車)
- メキシコ新工場(乗用車)
- ハンガリー新工場(乗用車)
- ポーランド新工場(トラック・バス)

23/30

## 基本戦略4: 中計を核に、全体最適のグループ経営

### 計画実現のためのリソース強化、施策の徹底

Lean and Strategicを  
意識し、効率化や現有  
リソースからのシフトを  
中心に強化

実現すべき課題

- 戦略商品拡大
- 多角化事業  
収益拡大
- 基礎戦闘力  
向上
- CSR
- 垂直統合
- リトレッド

#### リソースの強化・実施施策

組織体制 設備投資 人材強化 営業費 ビジネスマ  
デル開発

24/30

## 中期経営計画目標数値

### 経営目標数値

#### 経営目標

- ◆ 経営目標である「ROA6%達成」  
⇒2012年の目標数値
- ◆ 経営の基本方針に沿った施策の徹底により、質の高い、継続的な増益体质、効率的な資産活用の結果として上記を達成する。
- ◆ 設備投資  
2012年まで今年度並から約2,500億円/年を計画
- ◆ フリー・キャッシュフローは2009年でプラスとなる見通し

#### 中計目標業績

- ◆ ROA目標  
2011年:5%超  
2012年:6%
- ◆ 売上高  
2011年:3.8兆円  
2012年:4兆円

#### 営業利益増加要素('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  |

## さらなる企業価値の向上に向けて

### MTPに加えて検討を進める課題

#### MTPに加えて、検討の視野に入れている項目

- ◆ 事業領域の最適化  
タイヤ事業、多角化事業ともグループとしての最適事業領域構成
- ◆ 垂直統合のレベルアップ  
保有資産・技術のよりレベルの高い活用  
⇒他社対比格差付けのできる品質
- ◆ GLC(Global Logistics Center)機能の最大活用  
⇒サプライチェーン全体競争力の最大化
- ◆ 建設車両用中小型ラジアルタイヤに関しても生産増強を検討中
- ◆ リトレッドビジネス  
グローバルでの活用、特に日本市場における活用の早期展開
- ◆ 「一層の安全を実現し、使用原材量半減で環境にも貢献する技術開発」  
⇒省資源による環境への貢献

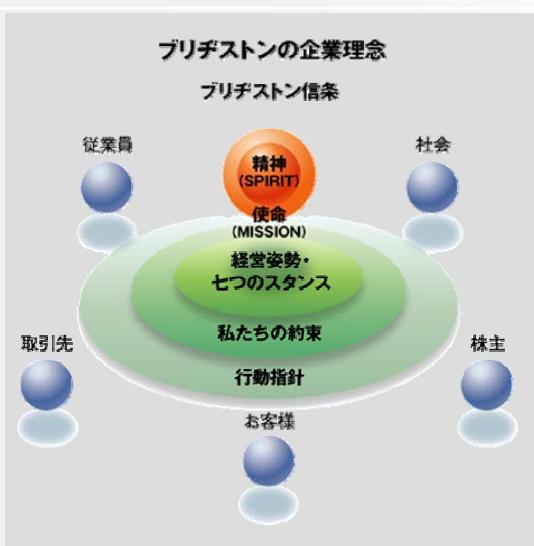
### 免責条項

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。

29/30

(参考)  
中期経営の基本方針(2006年11月説明)

**企業理念**



ブリヂストン信条

SPIRIT(精神)

信頼と誇り

MISSION(使命)

最高の品質で  
社会に貢献

## 経営方針



1. 経営の最終目標  
タイヤ会社・ゴム会社として  
「名実ともに世界一の  
地位の確立」
2. 基本姿勢
3. 経営の基本方針

## 基本姿勢



1. 基本・原則  
ビジネスの基本・原則を常に意識
2. 理念・精神  
創業以来の「理念・精神」を踏襲し、  
「企業理念」を継承
3. 国内事業  
事業基盤をさらに磐石に
4. 事業展開  
強固な国内事業の上に、グル  
ープ・グローバルな事業展開を促進

## 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
2. 長期戦略を明確化し、事業領域の統合・拡大を推進する
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