

Bridgestone MTP2011

2011年10月21日
株式会社ブリヂストン

〈第一部〉

- I. MTP2011の位置付け
- II. MTP2011策定の基本的な考え方
- III. MTP2011目標業績

〈第二部〉

- IV. MTP2011概要
- V. 「2012年 ROA6%到達」に向けて
- VI. 「更に上」を目指した取り組み

〈第一部〉

I. MTP2011の位置付け

II. MTP2011策定の基本的な考え方

III. MTP2011目標業績

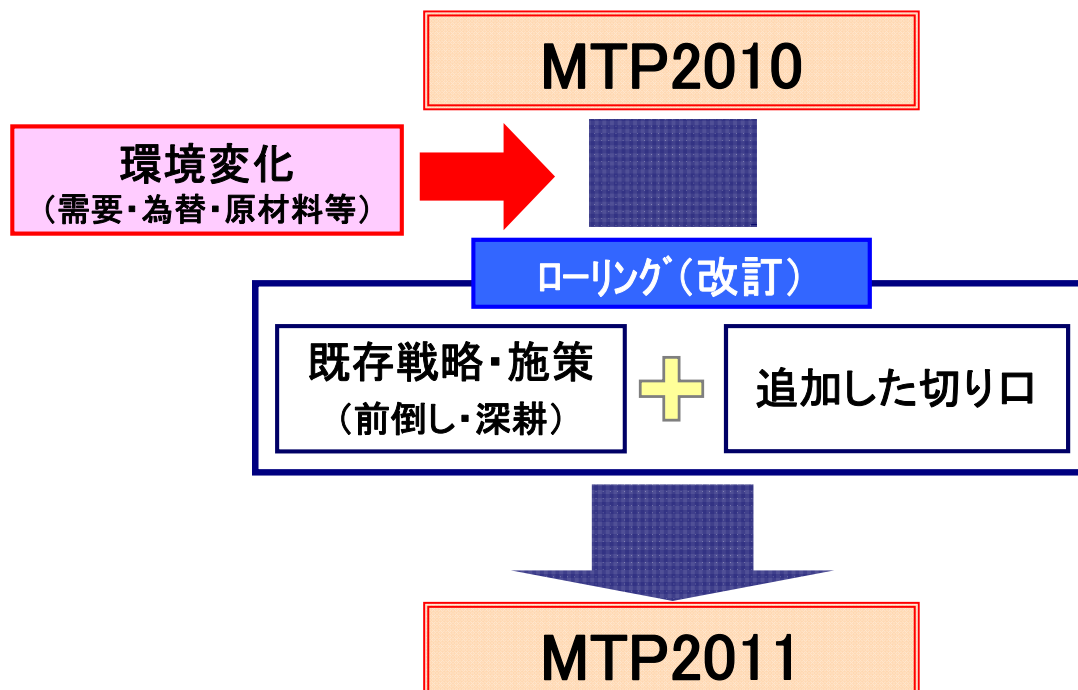
〈第二部〉

IV. MTP2011概要

V. 「2012年 ROA6%到達」に向けて

VI. 「更に上」を目指した取り組み

I. MTP2011の位置付け



〈第一部〉

I. MTP2011の位置付け

II. MTP2011策定の基本的な考え方

III. MTP2011目標業績

〈第二部〉

IV. MTP2011概要

V. 「2012年 ROA6%到達」に向けて

VI. 「更に上」を目指した取り組み

II. MTP2011策定の基本的な考え方

**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

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

Ⅱ. MTP2011策定の基本的な考え方

事業環境の変化

需要・競争・収益構造の変化 (3つの変化)

- ◆ 為替と原材料価格
- ◆ 成熟国と新興国の立場
- ◆ お客様の価値観

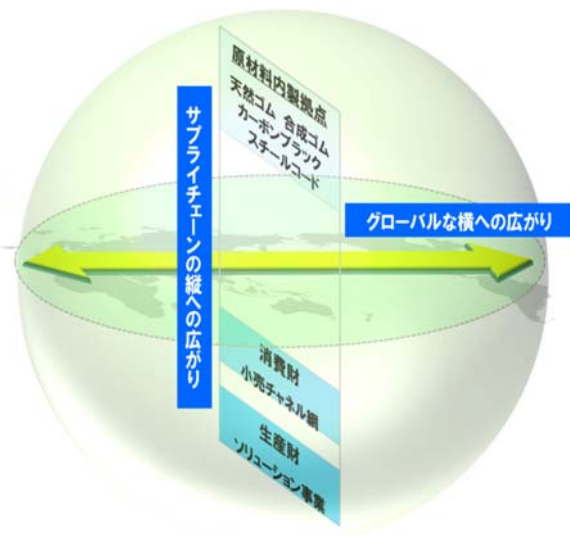
⇒ 更に加速



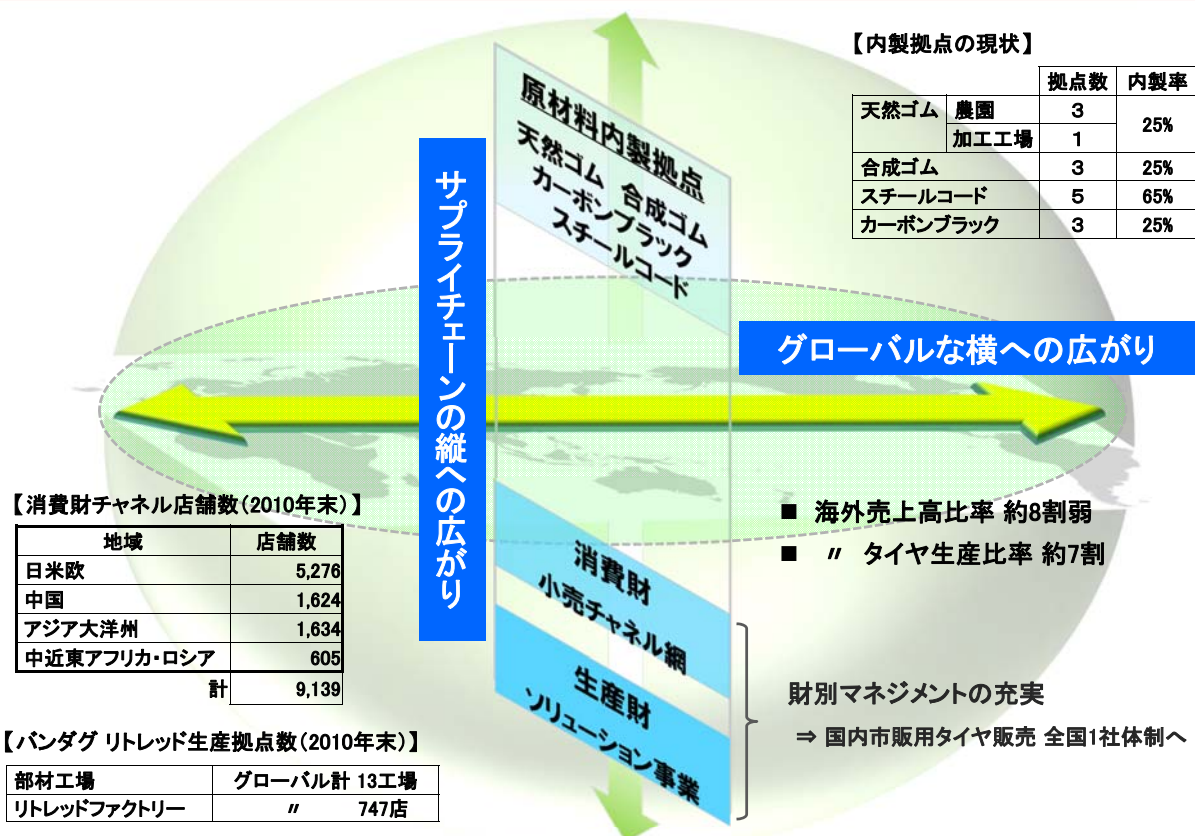
- ◆ 為替円高の定着
- ◆ 原材料価格の高止まり
- +
- ◆ 東日本大震災

「土俵を変える」施策の展開

“縦と横の広がり”の最大活用

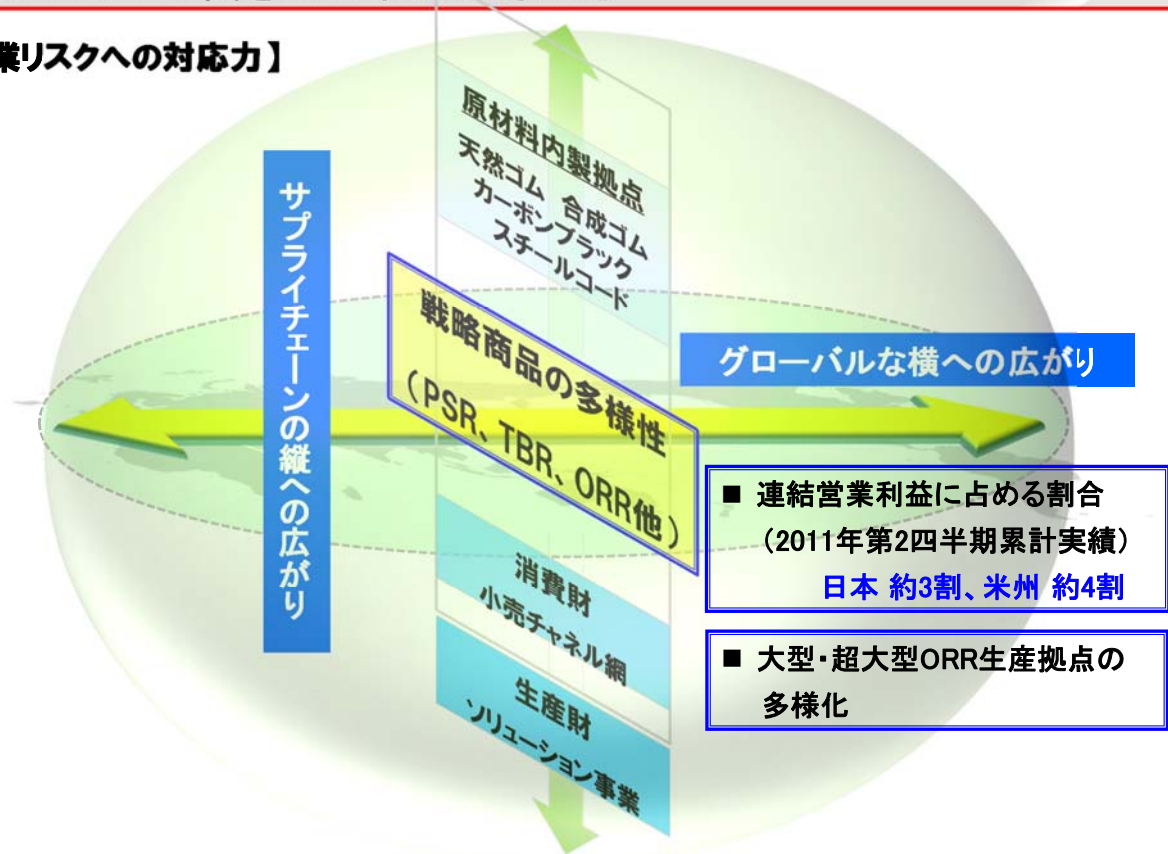


Ⅱ. MTP2011策定の基本的な考え方



Ⅱ. MTP2011策定の基本的な考え方

【事業リスクへの対応力】



〈第一部〉

I. MTP2011の位置付け

Ⅱ. MTP2011策定の基本的な考え方

Ⅲ. MTP2011目標業績

〈第二部〉

Ⅳ. MTP2011概要

V. 「2012年 ROA6%到達」に向けて

Ⅵ. 「更に上」を目指した取り組み

Ⅲ. MTP2011目標業績

MTP2011における業績計画

経営目標

- ◆ 「ROA6%達成」
⇒MTP2010から変更なし
2012年に到達する計画

設備投資

- ◆ 中計期間において平均2,500億円を計画(但し2012年は3,000億円規模)、全体の約5割はタイヤ戦略投資に配分

前提条件

- ◆ 対象期間
2012年～2016年(5年間)
- ◆ 為替レート(対MTP2010)
85円/USD (△10円)
110円/EURO (△10円)

MTP2011 目標業績

- ◆ ROA目標
 - 2012年: 6%到達
 - 2013年以降: 「更に上」を目標に改善
- ◆ 売上高
 - 2012年: 3.6兆円
 - 2013年以降: 年平均 5%超の成長
- ◆ 営業利益率
 - 2012年: 7.5% (2,700億円)
 - 2013年以降: 年平均 0.5%以上改善、2016年 10%を目標

〈第一部〉

I. MTP2011の位置付け

II. MTP2011策定の基本的な考え方

III. MTP2011目標業績

〈第二部〉

IV. MTP2011概要

V. 「2012年 ROA6%到達」に向けて

VI. 「更に上」を目指した取り組み

〈第一部〉

I. MTP2011の位置付け

II. MTP2011策定の基本的な考え方

III. MTP2011目標業績

〈第二部〉

IV. MTP2011概要

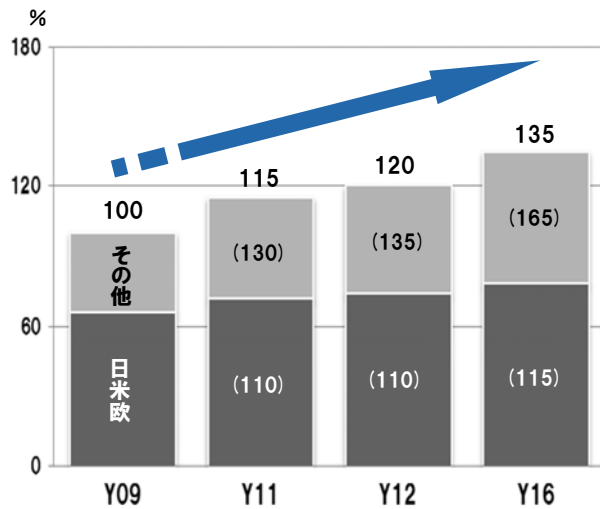
V. 「2012年 ROA6%到達」に向けて

VI. 「更に上」を目指した取り組み

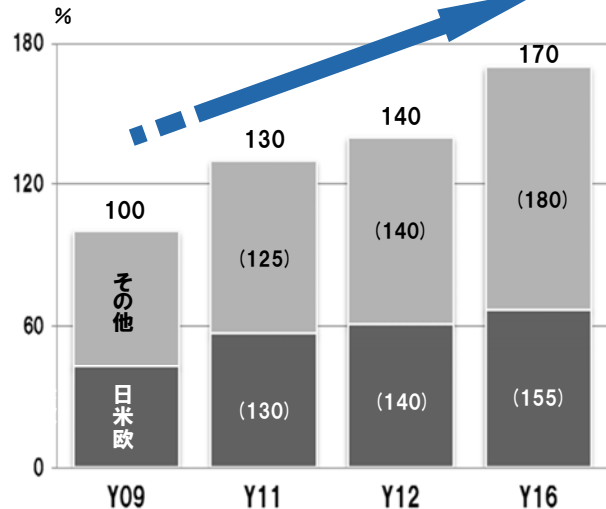
IV. MTP2011概要

タイヤ需要前提

乗用車用ラジアルタイヤ (OE+REP)



トラック・バス用ラジアルタイヤ (OE+REP)



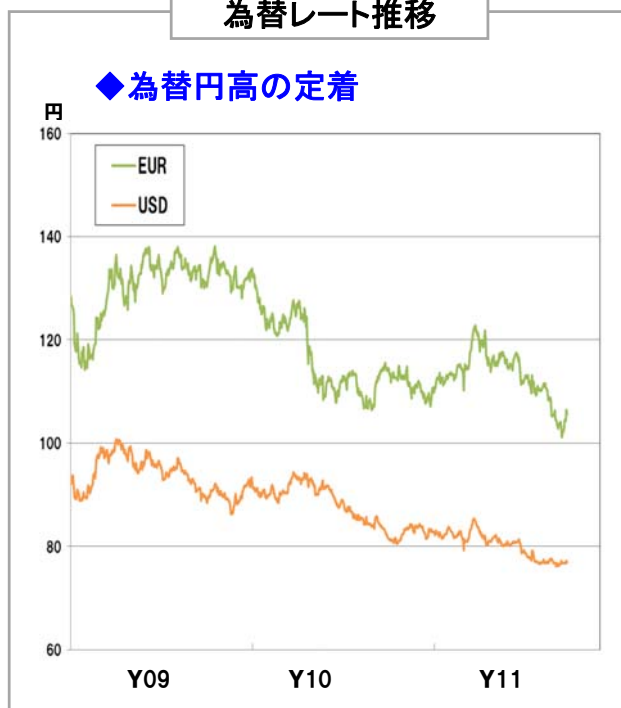
*Y09=100

OE=新車装着向け
REP=補修市場向け

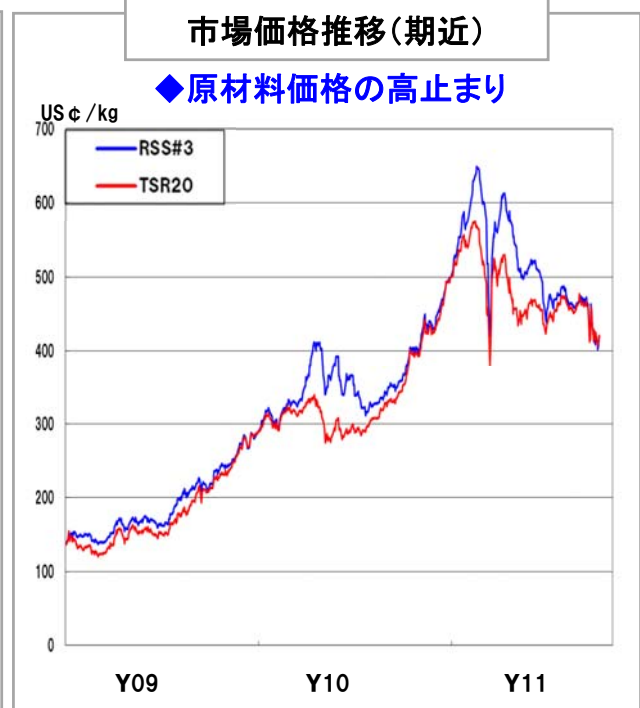
IV. MTP2011概要

為替・原材料前提

為替レート推移



シンガポールゴム先物
市場価格推移(期近)



IV. MTP2011概要

事業環境の変化

需要・競争・収益構造の変化 (3つの変化)

- ◆ 為替と原材料価格
- ◆ 成熟国と新興国の立場
- ◆ お客様の価値観

⇒ 更に加速



- ◆ 為替円高の定着
- ◆ 原材料価格の高止まり
- ◆ 東日本大震災

当社グループの優位性である
“縦と横の広がり”を最大限活用

「2012年ROA6%到達」に向けて

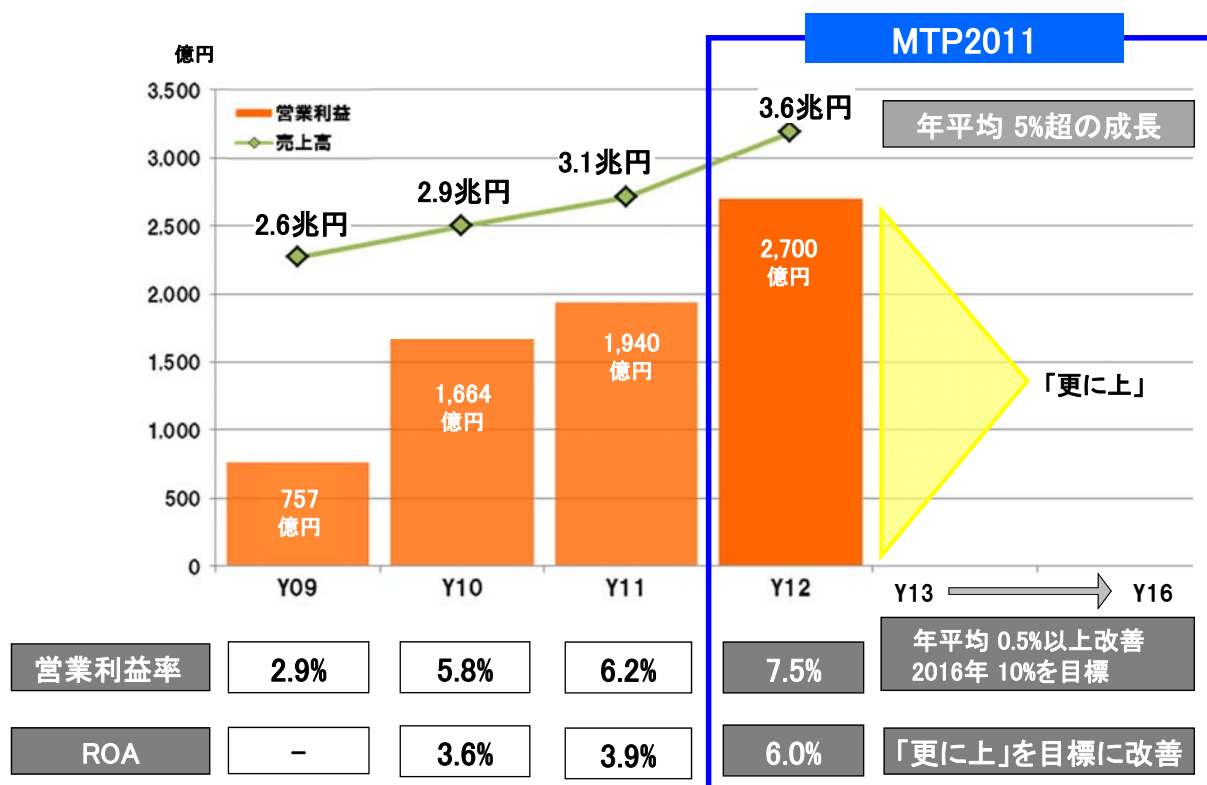
- ◆ 戦略商品拡大・販売ミックス良化
- ◆ 合理化努力の最大化
- ◆ 徹底した資産のスリム化

「更に上」を目指した取り組み

「土俵を変える」施策の展開

- ◆ タイヤ戦略商品・事業の拡充
- ◆ 基盤競争力の更なる向上
- ◆ “縦と横の広がり”の最大活用
- ◆ 多角化事業の「選択と集中」
- ◆ 環境活動、環境対応商品・事業

IV. MTP2011概要



〈第一部〉

I. MTP2011の位置付け

II. MTP2011策定の基本的な考え方

III. MTP2011目標業績

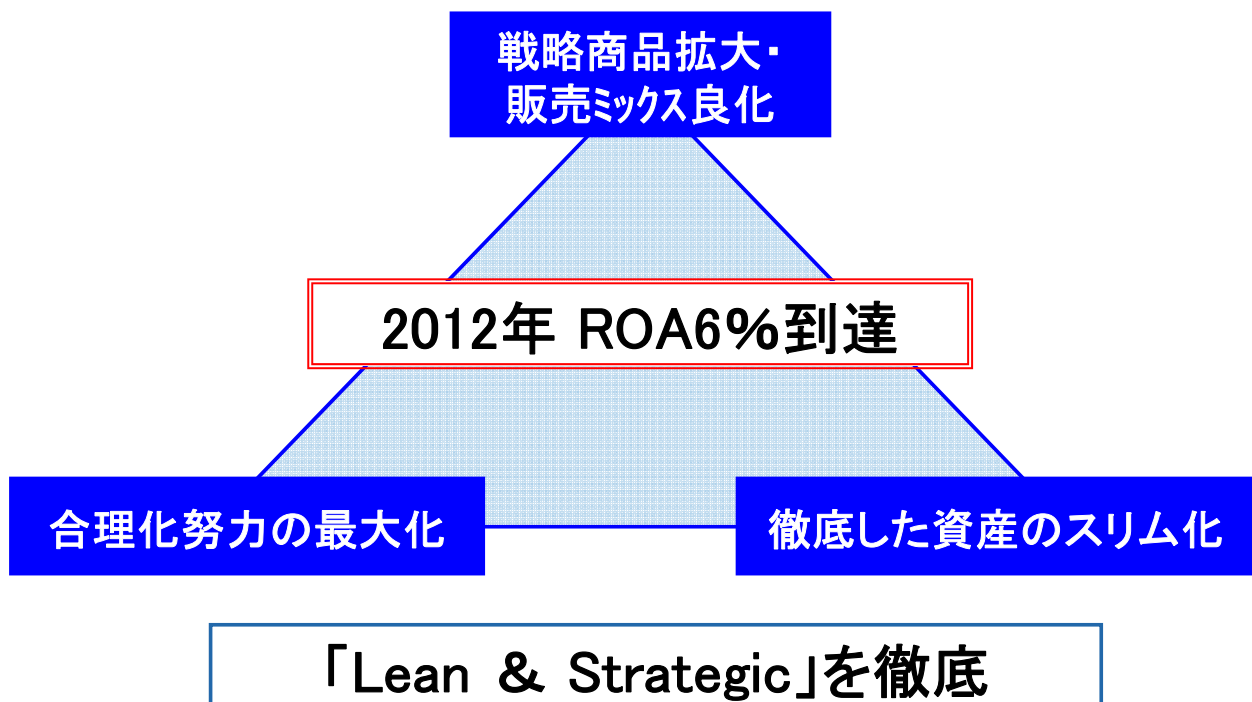
〈第二部〉

IV. MTP2011概要

V. 「2012年 ROA6%到達」に向けて

VI. 「更に上」を目指した取り組み

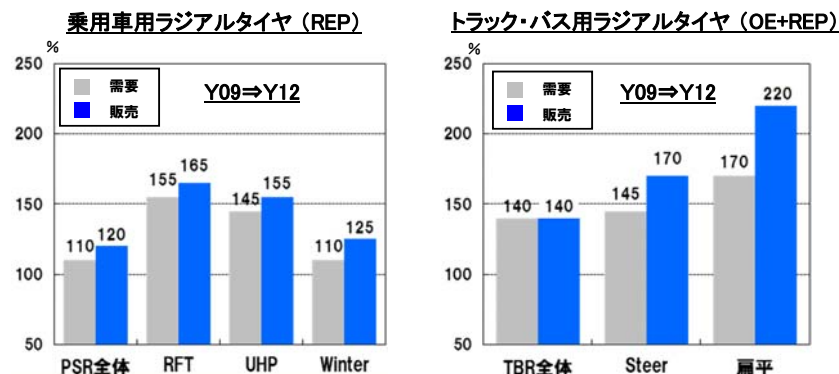
V. 「2012年 ROA6%到達」に向けて



V.「2012年 ROA6%到達」に向けて

戦略商品拡大・
販売ミックス良化

全体販売伸長率を上回る伸び



合理化努力の最大化

調達施策によるコスト競争力改善、スペック最適化
内製原材料におけるコスト改善、加工費改善

徹底した資産の
スリム化

グループ全体の体質改善



V.「2012年 ROA6%到達」に向けて

| 営業利益増加要素 | MTP2010 2009年⇒2012年 増加額 | MTP2011 2009年⇒2012年 達成見込み | 達成率 |
|----------|-------------------------------|---------------------------------|------|
| 戦略商品拡大 | +650億円 | +670億円 | 103% |
| 合理化努力 | +400億円 | +460億円 | 115% |
| 多角化事業 | +450億円 | +330億円 | 73% |
| 数量ほか | +550億円 | +490億円 | 89% |

〈第一部〉

I. MTP2011の位置付け

II. MTP2011策定の基本的な考え方

III. MTP2011目標業績

〈第二部〉

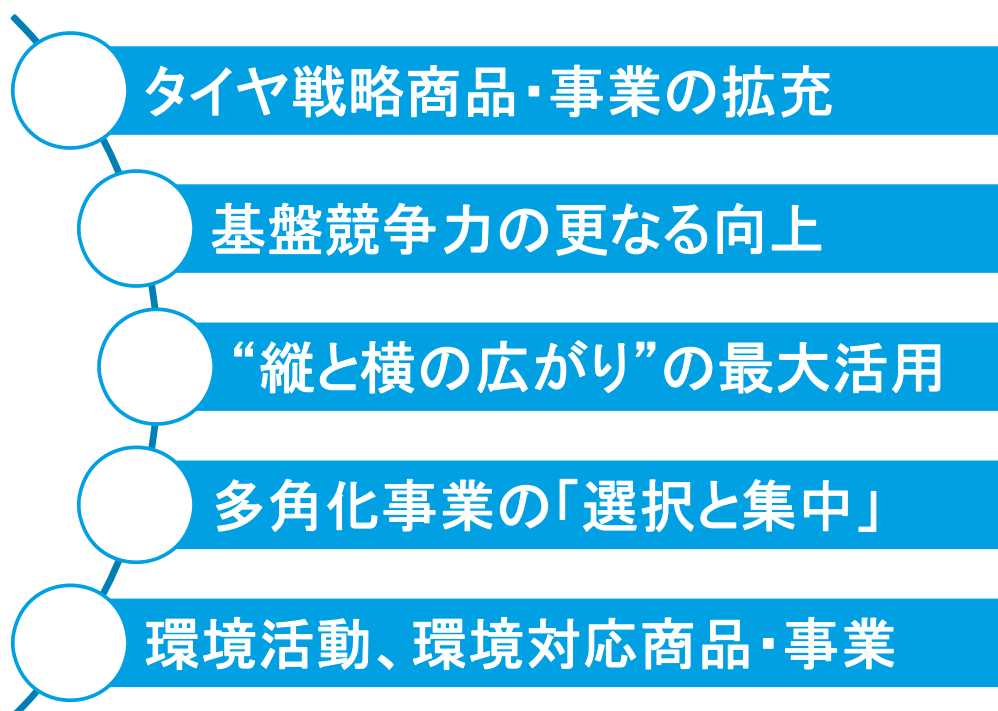
IV. MTP2011概要

V. 「2012年 ROA6%到達」に向けて

VI. 「更に上」を目指した取り組み

VI. 「更に上」を目指した取り組み

土俵を変える



VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

タイヤ戦略商品・事業の拡充

乗用車用タイヤ (PSR)

◆ 一般ラジアルタイヤ全体を上回る伸長

ランフラットタイヤ

● REP専用商品を販売開始

POTENZA S001 RFT

日本: 4サイズ (2011年7月)

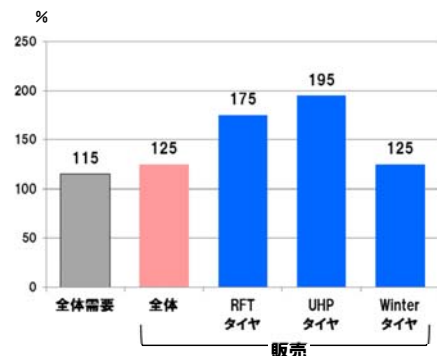
欧州: 4サイズ (2011年8月)

RE960 A/S RFT

北米: 6サイズ (2011年4月)



PSR (REP) 需要・販売伸長: Y11⇒Y16



超高性能タイヤ (UHP)

● 商品ラインナップ拡充

冬用タイヤ (Winter)

● 独自技術(発泡ゴム)搭載商品のグローバル展開

<レボ発泡ゴムの進化>



レボ発泡ゴムZ除水イメージ



レボ発泡ゴムGZ除水イメージ

VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

タイヤ戦略商品・事業の拡充

トラック・バス用タイヤ (TBR)

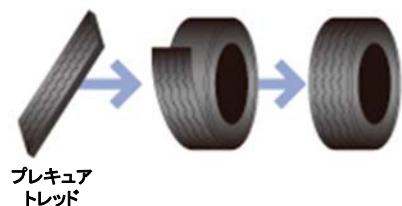
◆ リトレッドを活用した「ソリューション ビジネス」のグローバル展開

お客様のニーズ
安全走行・経費削減

省資源

社会のニーズ
CO₂削減

リトレッドタイヤ製造方法(プレキュア方式)



● 先進国市場

- プログラムの差別化

日本: エコバリューパック

北米: Mileage Sales

欧州: PPK (Price Per Km)

● 新興国市場

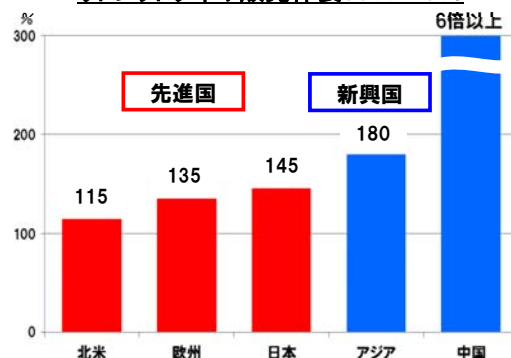
- ビジネスモデル構築

- インフラ拡充

⇒ リトレッド生産拠点

⇒ リトレッドラーニングセンター

リトレッドタイヤ販売伸長: Y11⇒Y16



VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

タイヤ戦略商品・事業の拡充

建設・鉱山車両用
大型・超大型ラジアルタイヤ (ORR)

◆ 北九州工場第3期増強

- ・ 生産開始: 2013年1月(計画通り)
- ・ 生産能力: 約130トン/日
(2013年下期予定、第1期～第3期計)
- ・ 総投資額: 約880億円 *含むスチールコード増強

◆ 国外初の生産拠点 北米に新工場建設決定

- ・ 操業開始: 2014年上期
- ・ 生産能力: 約130トン/日
(2020年上期予定)
- ・ 総投資額: 約825億円 *含むスチールコード増強

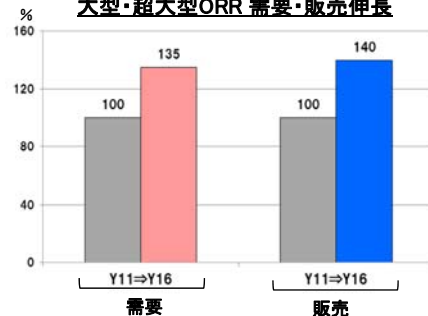
航空機用ラジアルタイヤ (APR)

モーターサイクル用ラジアルタイヤ (MCR)

特殊タイヤ



大型・超大型ORR 需要・販売伸長



VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

基盤競争力の更なる向上

スペック最適化

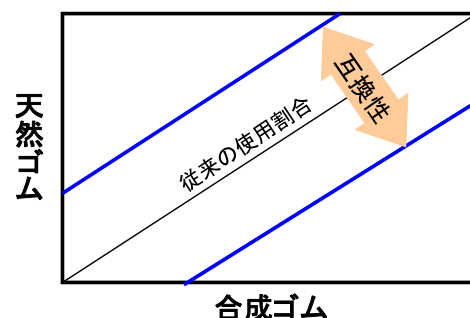
「一層の安全を実現し、原材料使用量半減を目標とした技術と原材料使用に自由度を持たせる代替技術の開発」

⇒技術の更なる進化・発展とグローバル展開

ハーフウェイトコンセプト



原材料使用 代替技術のイメージ



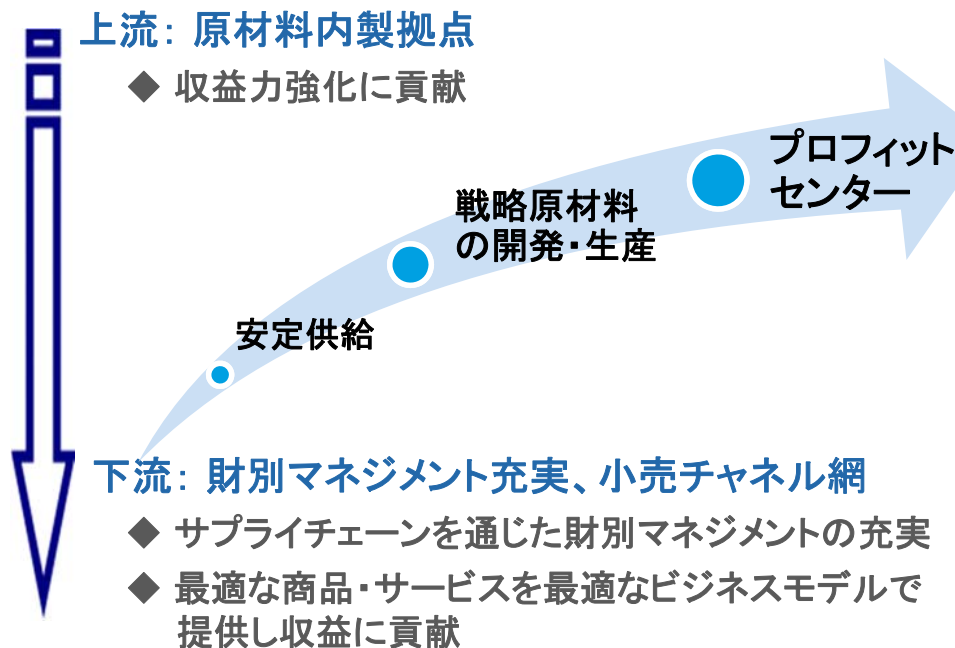
加工費の改善

◆加工費: 高生産性技術の開発、既存工場の生産能力最大活用

VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

“縦と横の広がり”の最大活用

「縦の広がり」



天然ゴム



スチールコード



小売チャンネル網



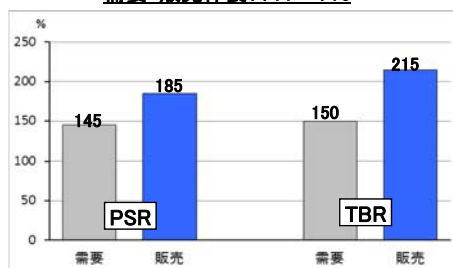
VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

“縦と横の広がり”の最大活用

新興国市場における取り組み

中国

需要・販売伸長: Y11⇒Y16



◆ 増強計画

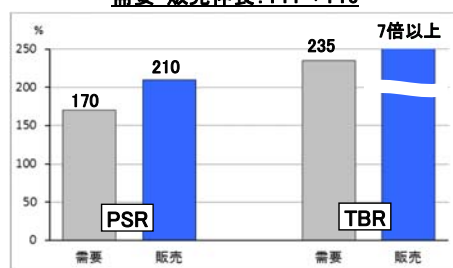
- ・ 無錫工場 PSR +4.1千本/日 (2013年上期 完了予定)
- ・ 天津工場 PSR +8.8千本/日 (2014年上期 完了予定)

◆ ファミリーチャンネル拡充: Y11⇒Y16

- ・ PSR チャンネル数 160%
- ・ TBR " 2倍

インド

需要・販売伸長: Y11⇒Y16



◆ 増強計画

- ・ インドール工場 TBR生産開始 (2012年下期時点で400本/日体制)
- ・ プネ工場 PSR 10千本/日 TBR 3千本/日 (2020年末 完了予定)

◆ ファミリーチャンネル拡充: Y11⇒Y16

- ・ PSR チャンネル数 140%
- ・ TBR " 5倍以上

その他主要増強案件

ポーランド工場増強

PSR +5.6千本/日
(2014年上期 完了予定)

タイ工場増強

PSR +13.5千本/日
(2014年 完了予定)
TBR +2.5千本/日
(2014年上期 完了予定)

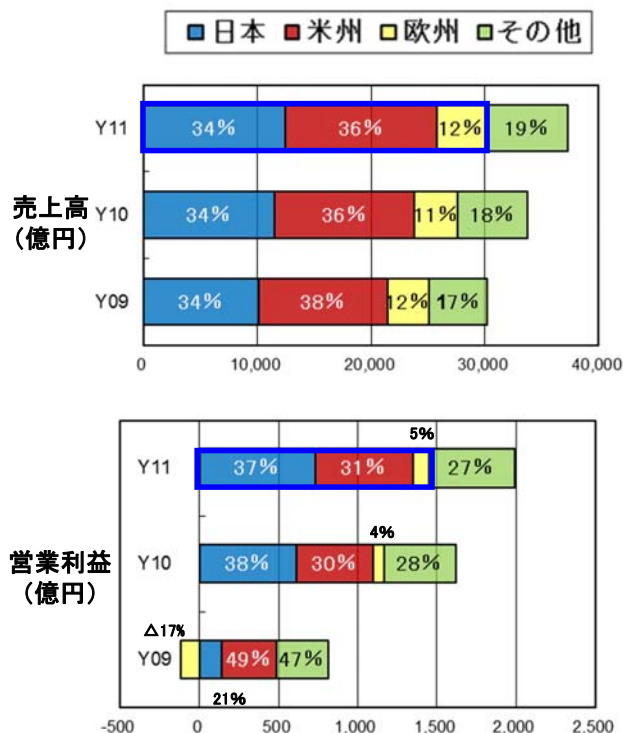
インドネシア工場増強

PSR +3.0千本/日
(2012年上期 完了予定)

VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

“縦と横の広がり”の最大活用

成熟国市場における取り組み



国内市販用タイヤ販売体制の再編

- ・ 2009年7月：全国5広域販売会社体制
 - ・ 2012年1月：全国1社体制
- 北九州工場第3期増強

エイケン工場

増強

- ・ PSR/LTR +4.75千本/日 (2013年第1四半期)
投資額：約1億3,500万USドル
- ・ PSR/LTR +8.0千本/日 (2015年第3四半期)
投資額：約2億1,100万USドル

ウォーレン工場

- ・ TBR +0.9千本/日 (2013年下期)
投資額：約3,660万USドル

大型・超大型ORR新工場

新設

生産開始： 2014年上期
投資額： 約9億7,000万USドル

VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

多角化事業の「選択と集中」

化工品事業

◆ 真の「選択と集中」

太陽電池用EVAフィルム、油圧ホース
プッシュロック、免震ゴム

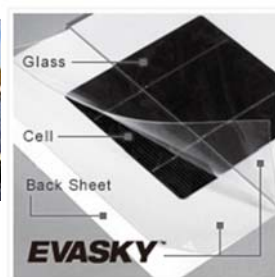
油圧ホース製品群



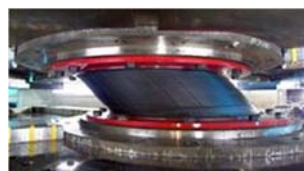
プッシュロック製品群



EVASKY
(太陽電池用EVAフィルム)



マルチラバーベアリング
(免震ゴム)



米州多角化事業

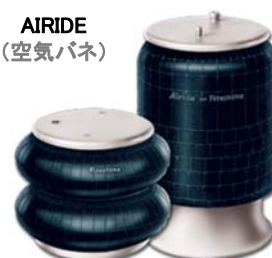
◆ 屋根材

◆ 空気バネ

EPDM Roofs
(屋根材)



AIRIDE
(空気バネ)



VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

多角化事業の「選択と集中」

サイクル事業、スポーツ事業

- ◆ 電動アシスト自転車の拡販
- ◆ ゴルフ事業を中心とした成長戦略

HYDEE.B
(電動アシスト自転車)



TOURSTAGE PHYZ
(ゴルフ事業)



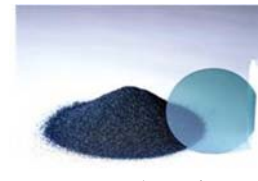
新事業への取り組み

- ◆ 電子ペーパー
- ◆ ピュアベータ

AeroBee
(電子ペーパー)



SiC単結晶ウェハ
(ピュアベータ)



註)SiC: 炭化ケイ素

VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

環境活動、環境対応商品

環境宣言

未来のすべての子どもたちが
「安心」して暮らしていくために…

ブリヂストンは、お客様やビジネスパートナー、そして社会とひとつになって、
「持続可能な」社会の実現を目指し、誠実に取り組みます。

そのために、次の3つの活動を行っていきます。

自然と共生する

生態系の保全や保全、環境活動を通じて、
生物多様性の保全に貢献します。

資源を大切に使う

商品やサービスに全体を通じて、資源を効率的に
用い、水資源の有効活用を推進していきます。

CO2を減らす

製品のライフサイクル全体を通じて、
低炭素社会の実現に貢献していきます。

ブリヂストンは事業活動の
全ての領域で環境活動に
取り組んでいます。

モノづくり 環境
コミュニケーション
社会貢献
TEAMS

One Team, One Planet.
地球のために、ひとつになる。

BRIDGESTONE

持続可能な社会の構築に向けて、
2011年5月 環境宣言のリファイン

環境活動の方向性を明確化

- ・ 自然と共生する
- ・ 資源を大切に使う
- ・ CO2を減らす

VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

環境活動、環境対応商品



日本での活動事例



エトピアの森
(森林整備、環境教育活動)

欧州での活動事例



植樹プログラム
(生態系保全活動)



モノづくりの活動例



サーマルリサイクル
(使用済みタイヤの有効活用)

商品・サービスの活動例



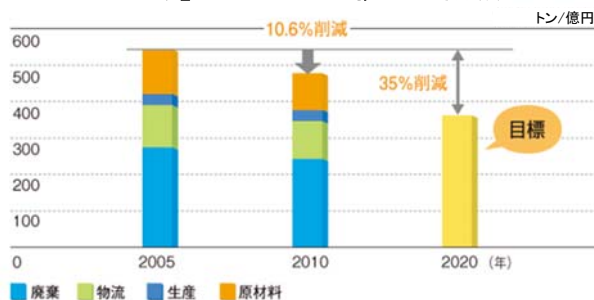
エコ バリューパック
(リトレッド技術の活用)

VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

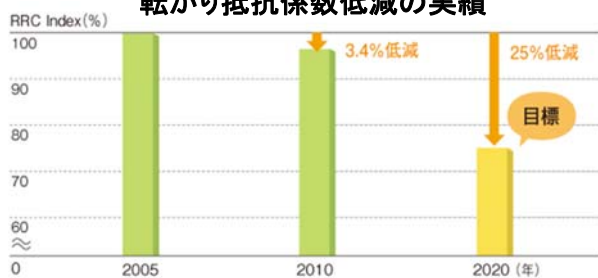
環境活動、環境対応商品

低炭素社会実現に向けて

「モノづくり」におけるCO₂排出量削減



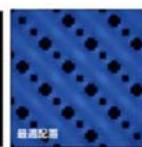
転がり抵抗係数低減の実績



ライフサイクルを通じたCO₂削減の推進



ナノプロテック



コ・ジェネレーション



モーダルシフト



低燃費タイヤ



電子ペーパー

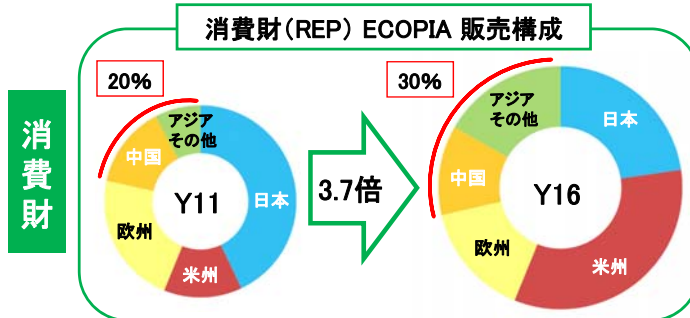
VI. 「更に上」を目指した取り組み - 土俵を変える -

環境活動、環境対応商品



低燃費タイヤ ECOPIA 商品群

◆消費財・生産財とも商品ラインアップ拡充、グローバル展開

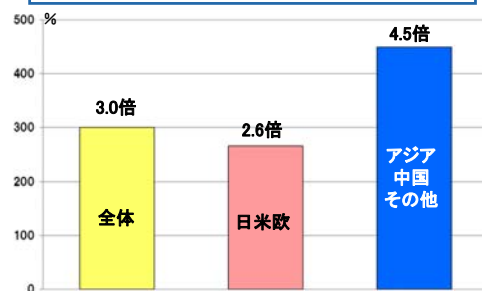


- 低燃費＋安全・ウェット性能を追求
- プレミアム～スタンダード商品まで拡充
⇒新興国へ市場を拡大

生産財

- 低燃費＋ロングライフを両立し、お客様の経費削減に貢献
- グローバルで販売拡大

生産財 (REP) ECOPIA 拡充計画 ： Y11⇒Y16 商品数増加



BRIDGESTONE
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。