

# Bridgestone MTP2010

2010年10月22日  
株式会社ブリヂストン

## 〈第一部〉

- I. MTP2010の位置付け
- II. MTP2010策定の基本的な考え方
- III. MTP2010目標業績

## 〈第二部〉

- IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-
  - (i) 需要構造の変化、為替・原材料前提
  - (ii) 百年に一度の経済危機を踏まえた取り組み
  - (iii) 「土俵を変える」取り組み

〈第一部〉

I. MTP2010の位置付け

II. MTP2010策定の基本的な考え方

III. MTP2010目標業績

〈第二部〉

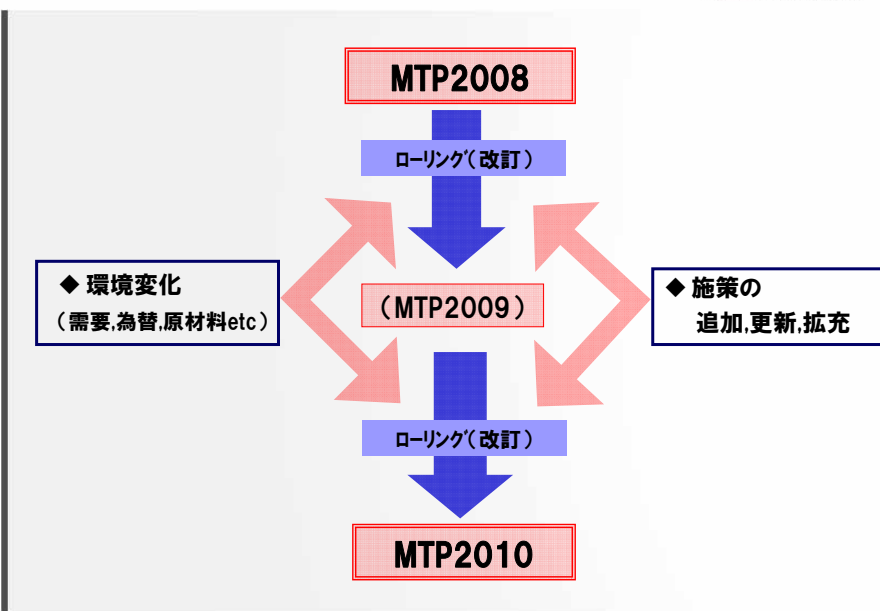
IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-

(i) 需要構造の変化、為替・原材料前提

(ii) 百年に一度の経済危機を踏まえた取り組み

(iii) 「土俵を変える」取り組み

I. MTP2010の位置付け



**〈第一部〉**

- I. MTP2010の位置付け
- II. MTP2010策定の基本的な考え方**
- III. MTP2010目標業績

**〈第二部〉**

- IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-
  - (i) 需要構造の変化、為替・原材料前提
  - (ii) 百年に一度の経済危機を踏まえた取り組み
  - (iii) 「土俵を変える」取り組み

**II. MTP2010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. MTP2010策定の基本的な考え方

### MTP2008策定以降の事業環境変化と当社の取り組み

#### 事業環境の変化

##### ◆ 世界経済の構造変化

⇒ 需要の大幅な縮小と低迷



##### 〈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

#### 「Lean & Strategic」の実践

##### 百年に一度の経済危機を踏まえた取り組み

- ◆ 徹底した資産のスリム化  
⇒ 体質ベースまで落とし込む

##### 「土俵を変える」取り組み

- ◆ タイヤ戦略商品・事業の拡充
- ◆ 基礎戦闘力の更なる向上
- ◆ 新興国市場での地位確保
- ◆ 多角化事業の「選択と集中」
- ◆ 環境活動、環境対応商品・事業

7 / 24

### 〈第一部〉

#### I. MTP2010の位置付け

#### II. MTP2010策定の基本的な考え方

#### III. MTP2010目標業績

### 〈第二部〉

#### IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-

- (i) 需要構造の変化、為替・原材料前提
- (ii) 百年に一度の経済危機を踏まえた取り組み
- (iii) 「土俵を変える」取り組み

### III. MTP2010目標業績



#### MTP2010における業績計画

##### 経営目標

- ◆ 「ROA6%達成」  
⇒MTP2008から変更なし  
2012年に到達する計画
- ◆ 設備投資  
「Lean & Strategic」な投資を継続

##### 前提条件

- ◆ 対象期間  
2011年～2015年(5年間)
- ◆ 為替レート(対MTP2008)  
95円/USD (△ 5円)  
120円/EURO (△20円)

#### MTP2010 目標業績

- ◆ ROA目標
  - 2012年:6%到達
  - 2013年以降:更に上
- ◆ 売上高
  - 2012年:3.5兆円
- ◆ 営業利益
  - 2012年:2,800億円

9 / 24



〈第一部〉

- I. MTP2010の位置付け
- II. MTP2010策定の基本的な考え方
- III. MTP2010目標業績

〈第二部〉

- IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-
  - (i) 需要構造の変化、為替・原材料前提
  - (ii) 百年に一度の経済危機を踏まえた取り組み
  - (iii) 「土俵を変える」取り組み

IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-

(i) 需要構造の変化、為替・原材料前提

需要構造の変化

- ◆ 2009年に大きく落ち込んだ需要からのスタート

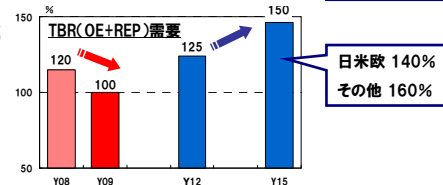
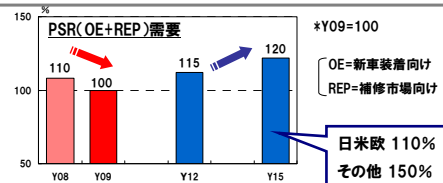
2009⇒2015年

乗用車用ラジアルタイヤ(PSR) : 120%  
トラック・バス用ラジアルタイヤ(TBR): 150%

- ◆ 新興国市場の存在感の高まり

為替・原材料前提

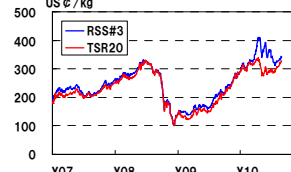
- ◆ 為替円高基調
- ◆ 天然ゴムをはじめとする原材料価格の高止まり



為替レート推移

	Y08	Y09	Y10
USドル	104円	94円	91円
ユーロ	153円	130円	115円

シンガポールゴム先物市場価格推移(期近)



IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-

(ii) 百年に一度の経済危機を踏まえた取り組み

徹底した資産のスリム化

グループ全体の体質改善

- ◆ 売上債権・棚卸資産の圧縮
- ◆ 設備投資の削減

Leanな体質を継続  
⇒仕組みへの落とし込み

個別の実施済み施策

- ◆ オセアニア生産拠点再編
- ◆ スチールコード事業再編
- ◆ 国内タイヤ/化工品販売体制の再編
- ◆ 国内タイヤ生産体制の集約

最適グローバル  
ソーシング体制の実現

垂直統合の進化

・経営効率の向上  
・国内事業基盤の強化

13 / 24

IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-

(iii) 「土俵を変える」取り組み

1. タイヤ戦略商品・事業の拡充

- (1) 乗用車用タイヤ : ランプラットタイヤ、UHPタイヤ、Winterタイヤ
- (2) トラック・バス用タイヤ : ソリューションビジネス、偏平タイヤ他
- (3) 特殊タイヤ : 建設・鉱山車両用大型・超大型ラジアルタイヤ他

2. 基礎戦闘力の更なる向上 : 垂直統合、スペック最適化

3. 新興国市場での地位確保 : 中国、インド、ブラジル他

4. 多角化事業の「選択と集中」: 太陽電池用EVAフィルム、電子ペーパー、  
サイクル事業、スポーツ事業

5. 環境活動、環境対応商品・事業

14 / 24

IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-



(iii)「土俵を変える」取り組み

1. タイヤ戦略商品・事業の拡充

(1) 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
- ◆ 他社を凌駕する先端技術を搭載した商品

ランフラットタイヤ (RFT)

- 第3世代RFTによる市場創出と拡販
- RFT装着領域の拡大

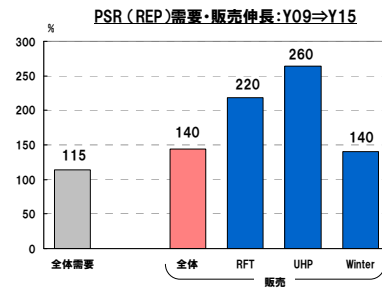


UHP(超高性能)タイヤ

- 高級スポーツ車両への装着拡大

Winter(冬用)タイヤ

- 市場に応じた商品タイプの展開
- 「安全」「環境」、一般路面での性能向上



15 / 24

IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-



(iii)「土俵を変える」取り組み

(2) 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 低燃費 経費削減

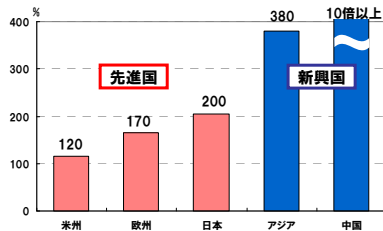
社会のニーズ  
低燃費 CO2削減

- 先進国市場
  - プログラムの差別化
- 新興国市場
  - ビジネスモデル構築
  - ソリューションインフラ整備

⇒リトレッド部材(プレキュアトレッド)工場拡大  
⇒バンダグ リトレッドファクトリー拡大

- ◆ 個別の商品群:  
戦略商品である、偏平・ステア(操舵軸)タイヤ中心

リトレッドタイヤ 販売伸長: Y09⇒Y15



16 / 24



IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-



(iii) 「土俵を変える」取り組み

(3) 特殊タイヤ

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

- ◆ 第1期: 約30トン/日、約320億円(2009年6月)
- ◆ 第2期: 約50トン/日、約320億円(2010年4月)

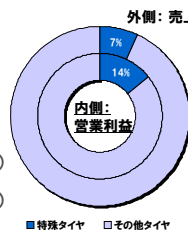
◆ 第3期:

- ・ 生産開始: 2013年1月
- ・ 生産能力: 約50トン/日  
(1-3期計 約130トン/日)
- ・ 投資額: 約240億円  
(1-3期計 約880億円)

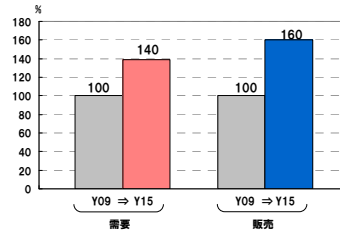


※上記には佐賀工場スチールコード増強を含む

売上高/営業利益の構成(2010年見込)



超大型・大型ORR 需要・販売伸長



IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-



(iii) 「土俵を変える」取り組み

2. 基礎戦闘力の更なる向上

垂直統合

上流

- ◆ 性能/コストを原材料レベルからコントロール
- ・ 戦略原材料の開発・生産
- ・ 内製資産の徹底活用

下流

- ◆ 最適な商品・サービスをタイムリーに提供
- ・ リテールネットワーク拡充
- ・ 物流改革



ファミリーチャネル: GREEN PIT



スペック最適化

「一層の安全を実現し、原材料使用量半減(ハーフウェイト)を目標とした環境にも貢献する技術開発」

⇒技術の更なる進化・発展とグローバル展開

【製品開発】

相互連携による  
効果の最大化

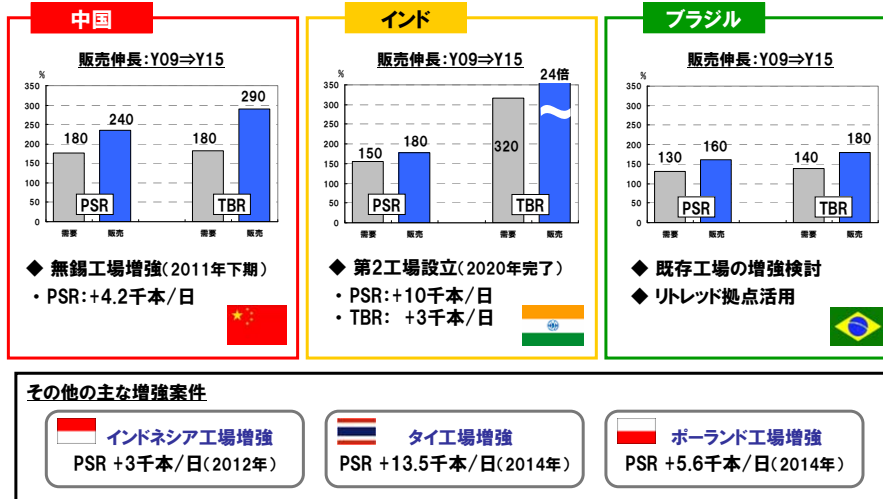
【調達・内製】

【生産技術】

## IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-

### (iii)「土俵を変える」取り組み

#### 3. 新興国市場での地位確保（タイヤ事業）



19 / 24

## IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-

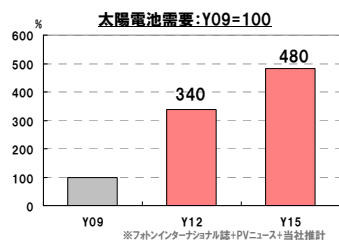
### (iii)「土俵を変える」取り組み

#### 4. 多角化事業の「選択と集中」

化工品集中事業:  
グローバル展開の強化

#### 太陽電池用EVAフィルム事業

- ◆ 旺盛な太陽電池需要への対応  
⇒ 磐田・関工場での追加増強を決定
- ◆ クリーンエネルギー普及に貢献



#### 電子ペーパー事業

- ◆ 2009年から本格事業化  
⇒ カラー化・フレキシブル化で他社先行

#### 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



20 / 24

IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-



(iii)「土俵を変える」取り組み

5. 環境活動、環境対応商品・事業

持続可能な社会(低炭素社会・循環型社会・自然共生社会)の構築に向けて

◆2010年4月30日 「CO2排出削減に関する目標設定と取り組み強化」

グループ全体で製品のライフサイクルを通じた取り組みを強化

2020年達成目標

- ・モノづくりの過程で排出されるCO2を売上高当たり35%低減
- ・タイヤの転がり抵抗を25%低減し、モノづくりで排出される以上のCO2削減に貢献

※基準年度: 2005年



◆2010年9月27日 「生物多様性に関する取り組み姿勢」

グループ内外の活動を通じて生物多様性保全活動の輪を世界に広げる

生物多様性保全に貢献する主要な活動

- ・動植物やその生態系を保全する活動を行う
- ・研究や教育活動を通じて、生物多様性の重要性を伝える

IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-



(iii)「土俵を変える」取り組み

5. 環境活動、環境対応商品・事業

低燃費タイヤ Ecopia商品群

消費財は2011年、

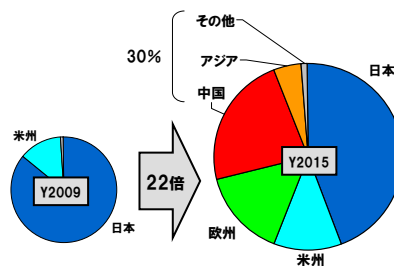
生産財は2015年までにグローバル展開

- ◆ ECOPIA R680 (2010年2月発売)  
ECOPIAブランドのフルラインナップを実現
- ◆ ECOPIA EP100S (2010年6月発売)  
最高グレード“AAA”の低燃費タイヤ
- ◆ ECOPIA W901 (2010年9月発売)  
従来品に対し転がり抵抗15%低減

⇒新技術搭載の次世代Ecopia(消費財)、  
PCT Ecopia(生産財)を順次上市

\*PCT:プレキュアトレッド

PSR(REP) Ecopiaブランド販売構成



#### IV. 2009年からの進捗 -「Lean & Strategic」な取り組み-



##### MTP2010 目標業績

- ◆ ROA目標
  - 2012年: **6%到達**
  - 2013年以降: 更に上
- ◆ 売上高
  - 2012年: **3.5兆円**
- ◆ 営業利益
  - 2012年: **2,800億円**

(単位:億円)

##### 営業利益増加要素(Y09⇒Y12)

- ◆ 戦略商品拡大 **+650**
- ◆ 合理化努力 **+400**
- ◆ 多角化事業 **+450**
- ◆ 数量増ほか **+550**

23 / 24



#### 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。