

内部からの視点  
OPEビジネスプロセス・  
マネジメントシステムか  
らの考察  
3ページ



トピック  
年次株主総会へようこ  
そ  
6ページ

皆さまとの緊密な連携のために  
ミシュラン株主諮問委員会  
立候補者募集  
8ページ

# ホライズン Horizons

ナンバー08  
2013年5月

株主のみなさまへ

MICHELIN'S LETTER TO ITS SHAREHOLDERS

話題のレビュー  
ミシュラン・トラベルパ  
ートナー

4~5ページ



## //// メッセージ 記名株主への手紙—2013年5月 常勝企業ミシュラン



ミシュラン記名株主各位

先日開催された当社の年次株主総会は素晴らしい成功を収めました。提案されたすべての決議が賛成多数で採択され、グループに対する信頼を再確認されたと思います。株主総会において、私は出席された株主の皆様と一先日世界中から集まった3,000人以上のグループ・マネジャーと行ったのと同様—私が日々感じている深い信念を共有しました。それは、ミシュランが常勝企業である、というものです。

当社戦略とイノシアチブの中心にお客様のことを据える方法を知っているからこそ常勝企業です。事実、当社の重要な強みの1つはお客様との親密な関係から生まれています。これは特に、お客様のご期待にきめ細やかな注意を払っている当社最前線チームの広く認められた専門知識のお蔭です。私たちは、特に当社の効率的な小売ネットワークとミシュラン・ソリューションズによって提供される統合的なサービスを通じて、お客様のご要望に応える製品とサービスを生み出しています。ミシュランのブランド力が重要な競争優位を保つ強みであり、ミシュランは依然として世界有数のタイヤブランドであり、その名声は普遍的なのです。

イノベーションを戦略の優先事項の1つとする方法を知っているからこそ常勝企業です。イノベーションは創業以来ミシュランの成長と発展を支えてきました。2012年にミシュランは世界の最も革新的な企業100社の1つにランクされました。当社はすべての社員からの貢献を奨励し促進するために強力に計画された新たなイノベーションに着手しています。また、イノベーション力を強化し、原材料に関する研究を行うことを決定しました。この分野は、将来的には革新的な原材料次第で差別化が左右されることから、極めて重要であると思われます。

行動と責任への2つのコミットメントと共に成長を遂げているからこそ常勝企業です。成長は私たちがつかみ取りたい素晴らしい好機です。当社が展開してきた設備投資計画はグループの歴史の中でも最大規模です。3年間で、4大陸に4つの主要工場の建設に着手し、一方で、成熟市場は規模が大きくイノベーションを牽引する力となることもしばしばあるため、成熟地域の工場にも投資を行います。

行動と責任とは、社員との素晴らしい関係性を維持し、当社の社会的、経済的、環境的責任を履行することであることを意味しています。また、皆さま、すなわちミシュラン記名株主の方々と質の高い、長期的な関係を確保するという意味でもあります。私たちがグループの輝かしい未来に邁進するために皆さまがご支援くださることで、皆さまは信頼を示すことになるのです。

ジャン=ドミニク・セナール  
ミシュラングループ最高経営責任者



MICHELIN

A better way forward

## 2013年3月31日期末第1四半期業績



マーク・ヘンリ  
グループ財務部長

# “2013年第1四半期の売上高は通年見通しに沿った49億ユーロ”

### ▶ タイヤ市場総括

タイヤの市場環境は、欧州の乗用車・ライトトラック用が低迷、北米は期待を下回り、新興市場では拡大しました。

#### ▶ 乗用車・ライトトラック用タイヤ

##### ■ 欧州

欧州では、直需市場の需要は11%縮小しました。在庫を縮小している広範なラインナップを揃えるメーカーの低迷と、スペシャリティブランドおよび輸出主導型ブランドの業績向上という対照的な結果となりました。景気低迷が続く環境下で、市販市場は全体で9%後退しました。長引く冬のために夏用タイヤへの履き替えが1か月遅れたことが第1四半期の売上高にマイナスの影響を与えました。

##### ■ 北米

直需市場は新車生産に対応して1%伸びましたが、一方で市販市場はわずかながら2%減少しました。ディーラーは税制見通しの不透明感と原材料価格減少という環境において在庫管理に慎重を期しています。

##### ■ アジア(インドを除く)

直需市場は中国と東南アジアの力強い伸びもあり、全体で5%上昇しましたが、日本市場は政府のエコカー減税・補助金が終了したことから減少しました。市販市場は、中国の極めて勢いのある伸びと、その他地域が長期的な成長トレンドに戻ったことから、全体で7%上昇しました。

##### ■ 南米

直需市場は力強い成長トレンド(7%増)が続いており、市販市場はブラジルおよびコロンビアで経済環境が好転したことに牽引されて6%上昇しました。

#### ▶ 特殊タイヤ

##### ■ 鉱山・建設機械用タイヤ

鉱山業分野は、大型ラジアルタイヤ需要が持続しており拡大を続けています。欧州および北米の直需市場は急速に落ち込んでいます。また、インフラ向けおよび砕石場で使用されるタイヤの需要は、景気が不透明でディーラーが買い控えていることが足かせとなって成熟市場で縮小しています。

#### ▶ トラック用タイヤ

##### ■ 欧州

直需市場は、西欧におけるトラック登録台数の減少と東欧のより活発な需要という複合的な影響により、3%の減少でした。市販市場の需要は全体で5%上昇しました。西欧では輸送活動が未だ不振で低水準に留まりましたが、東欧では急速な伸びが続きまし

##### ■ 北米

直需市場は、景気と税制の不透明感が新車受注を圧迫したことから、急激な減少傾向を踏襲し期間中12%減少しました。市販市場は、主に米国で貨物ビジネスが引き続きやや上昇基調にあることから、1%の小幅な後退となりました。

##### ■ アジア(インドを除く)

直需市場の需要は5%上昇しました。中国は8%増、日本は14%増で、東南アジアでは持続的な力強い成長が見られました(29%増)。市販市場は全体で5%減少しました。

##### ■ 南米

直需市場は、ブラジルのユーロV排出基準導入により冷え込んでいた2012年度第1四半期比で23%と活発な回復となりました。市販市場は、地域の関税障壁緩和により需要が高まり、全体で5%上昇しました。

### ▶ 2013年3月31日期末のミシュラン売上高

2013年第1四半期の売上高は、以下に挙げる複合要因の影響で、前年同期比8.1%減の総額48億7,700万ユーロとなりました。

■ 販売量の4.3%の減少。

■ 価格ミックスにおいて2.7%のマイナスの影響が出たこと。これはほぼすべてが、価格連動制の影響、また欧州・北米(欧州より狭い対象範囲)で対象を絞った価格の見直しを行ったことを反映した価格効果が要因です。後者は当期中の原材料コストがより有利なトレンドになったことによるものです。

■ 為替による1.2%のマイナス効果。主にユーロ高によるものです。

### ▶ 2013年度の見通し

■ 販売量維持。

■ 営業利益は、価格ミックスと原材料コストの複合的要因から2.5億~3億ユーロのプラスの影響を受けると思われます。

■ 総額20億ユーロの投資計画。

このような環境下でミシュランは、特別損益算入前の営業利益の(前年比)維持、10%を上回る使用総資本率(ROCE)、およびプラスのフリーキャッシュフローを計上するという2013年度の目標を確認しました。



Dominique RADAL

### OPEビジネスプロセス・マネジメントシステムからの考察

## 共通成長ソリューションの構築

OPE(企業運営ツールのフランス語の頭文字)として知られるプログラムは、当社の力強い成長の新たな段階における成長と競争性への課題に対応するために策定されたものです。これらの課題は、インドや中国といった新興市場だけでなく欧州や北米のような成熟地域にも関わる問題です。プログラムコーディネーターのDominique RadalがOPEについて説明しています。

「このプログラムは、世界中の当社チームに標準的、横断的業務活動と情報システムを提供します。顧客の見積もり依頼や受注から領収書や徴収に至る当社業務のほとんどに影響を与える、極めて広範囲に渡るプログラムです。」

#### お客様により分かりやすい見通しを提供

OPEによって私たちは、ますます要求の厳しい市場においてお客様によりご満足いただくという目標を持ち、売り上げを伸ばし、在庫および物流コストを減少させ、供給チェーンを今まで以上に素早く対応させることができるようになります。お客様に配達日をより分かりやすくし、販売条件を簡素化し調整します。

社内では、供給チェーンをより効率的に管理できるように在庫データへのリアルタイムでのアクセスも提供します。それと同時に、経理、財務、調達、および販売管理プロセスの効率性を高め、一方で生産コストを引き下げ、利益率管理を引き締めることができます。

#### 機動性の向上

「目標は、原材料から半製品へのアップストリーム、および最終製品から支払徴収へのダウンストリームまでの業務チェーンのあらゆるリンクへのプロセスを合理化することです。これにより私たちは、より機動的かつ競争的になることが可能です。」

#### まもなく中国に展開

「担当チームは現在2年以上プログラムに懸命に取り組んでいます。2012年には北米、ポーランドおよびインドにおいて、調達と財務の分野でOPEによる新手法を展開しました。リストの次にある国は中国で、2013年10月にプログラムの開始が予定されています。これに続くのが西欧で2014年を予定しています。」

#### 明日のミシュラン

「長期的には、OPEによってもたらされる変化はグループ内の3人に1人に関係することになり、私たちとお客様およびサプライヤーとの関係を変化させるでしょう。危険も大きく、このプログラムは間違いなく今後5年間、年間およそ1億ユーロのコストを伴います。」

その代わりに、グループは2017年までに少なくとも2億5,000万ユーロの在庫コストの減少と少なくとも2億ユーロの間接費および物流コストの削減を予想しています。私たちの成長目標を達成しようとするれば、OPEは必要不可欠なのです。

「このプログラムによって、私たちは今後何十年もの将来に向けてその基礎を築いています。OPEのお蔭で、私たちは明日のミシュランを構築する多大な進歩を遂げることになるでしょう。」



# ミシュラン・トラベルパートナー：モビリティ強化のための革新的サービス

人々の旅行を長期・短期に関わらず支援することによって、ミシュランは自己のブランドをよりお客様にとって親密なものとしています。

2～3年に1度しか購入せず維持費もあまりかからないことから、タイヤは製造者と顧客の間に関係性が生まれにくい製品です。グループ戦略の本格的な構成要素としてミシュラン・トラベルパートナーは、タイヤ販売を支援するという長期的目標と共に、ミシュランブランドを確実にお客様の日々の生活の一部としていただくことを意図して幅広いモビリティ関連の製品とサービスを提供しています。

こうした製品の中で、自動車の黎明期にミシュランの創業者たちにより作られた地図とガイドブックは、各分野で主導的地位を得てきました。その結果、ミシュランは今日欧州最大の地図製作会社となっています。さらに、星で有名なレストランガイドは世界中で知られており、拡大を続けています。

**入 地図および地図帳：** 一流の自動車メーカーとの連携による最先端技術

**入 ミシュランガイド：** 匿名で独立して働く調査員により検査・推薦された30,000の施設

**入 旅行ガイド：** 今日の旅行者に人気の目的地を世界的に網羅

またミシュランは最新テクノロジー分野における専門技術を開発し、これによってウェブベースおよびスマートフォンのサービス、また今日増加しているコネクテッドカー分野における有力企業となっています。進歩的なエディトリアルおよびデジタルテクノロジーの技術

と専門知識を活用して、ミシュラン・トラベルパートナーのチームは新たな革新的製品およびサービスに日々重点的に取り組んでいます。

最新の例を挙げれば、スマートフォンを通じてビデオ映像と共にガイドブックの大量の情報にアクセスできる通信グリーンガイドの新世代技術があります。



# 毎年1,200万部を販売



➤ **注:** コネクテッドカー:一流自動車メーカーとの連携による最先端技術

➤ **ウェブ:** ViaMichelin Maps and Routes、Michelin RestaurantsおよびMichelin Travelのウェブサイトにて年間5億近いアクセス

➤ **スマートフォンおよびタブレット:** アップル、アンドロイドおよびウィンドウズフォンのアプリストアで入手可能な交通情報およびレストランアプリケーションによって、2012年130%成長



“こうした活動すべてが、“a better way forward”を掲げるミシュランの戦略的使命を支えています。”

Alain Cuq

ミシュラン・トラベルパートナーのマネジング・ディレクター



ニュース

## 年次株主総会へようこそ

ミシュラングループおよびその記名株主にとっての主要イベントである、年次株主総会が5月17日にクレルモンフェランにて開催され、1,700人が出席しました。

最高財務責任者で経営評議会メンバーでもある**Marc Henry**はミシュランの2012年度および2013年度第1四半期を総括し、2013年通期の財務見通しを確認しました。成熟地域は不振、新興市場は拡大しているという市場環境にあって、ミシュランは自社の世界的展開を活かして、2013年度の販売量と営業利益を維持するという目標を確認しました。

監査役会の提案を示して、監査役会議長**Eric Bourdais de Charbonnière**は再選に立候補しない**François Grappotte**、**Pierre Michelin**および**Benoît Potier**に対し謝意を表明しました。

**Jean-Dominique Senard**および**Michel Rollier**は相次いで、**Eric Bourdais de Charbonnière**に対して最高財務責任者として、また近年は監査役会議長としての25年にわたるミシュラングループでの業績に敬意を表しました。

次に、恒例により2つの議題が提示されました。

経営評議会メンバー**Eric de Cromières**およびミシュラン・ソリューションズのマネージングディレクター**Philippe Miret**が、新しいミシュラン・ソリューション部門について説明しました。

「2011~2015年のミシュランの戦略は、力強い多様な成長を目標としています。新しい機会を活かすために、ミシュラン・ソリューションズと呼ばれる新戦略部門を創設しました。」

先進リサーチおよび持続可能な開発部門ディレクター**Patrick Oliva**は、ミシュラン行動と責任の憲章を説明しました。

「2002年に始められたミシュラン行動と責任の憲章は、私たちが自らの決定の長期的な結果に日々注力するための助けとなるものです。今日、当グループは企業の持続可能な行動に対する一流の世界的評価指数に含まれています。」

最高経営責任者**Jean-Dominique Senard**は、グループ戦略在任中のミシュランの将来について論じました。その後、出席の記名株主と意見交換を行い、幅広いトピックについての質問が行われました。

1株あたり2.40ユーロの配当支払を含むすべての決議が採択されました。株主には配当支払をキャッシュで受け取るか、株式に再投資するかの選択肢が与えられました。

また、**Barbara Dalibard**および**Louis Gallois**両氏が監査役会に再任され、新たに**Anne-Sophie de la Bigne**、**Jean-Pierre Duprieu**、**Olivier Bazil**そして**Michel Rollier**の4名が選出されました。

株主総会終了後すぐに、監査役会は**Michel Rollier**を議長に指名しました。

株主総会で行われた質問

### 「ミシュラン株は長期的に成長株となるでしょうか」

株主**Jean-Marc Tenneson**からの質問

「それは、成長株という言葉がどういう意味であるかによります。定義上は、成長株とは極めて低い配当性向—通常無配当—の株式で、企業が利益全額を自社の成長に再投資できる場合を言います。これはミシュランには当てはまらず、当社は極めて高額な設備投資計画を行いつつ約30%の配当率を維持しております。



一方でご質問が、ミシュラン株が数か月、数年間で上昇することができる強みを持っているかどうかということであれば、答は「イエス」です。

ご質問が、ミシュランが成長し続けるかどうかということであれば、答は「イエス」です。

ご質問が、ミシュランが投資をし続けるかどうかということであれば、答は「イエス」です。

ご質問が、ミシュランが配当を続けるかどうかということであれば、答は「イエス」です。

それは、世界のタイヤ業界が極めて持続可能な中期的、そして長期的成長を享受すると考えられるからです。その上、ミシュランはその発展トレンドの一部になろうとしており、それだからこそ私たちの力強い成長への新たな段階が非常に重要なのです。

また、困難な市場環境においてもミシュランが力強い利益とプラスのフリーキャッシュフローを生み出していることも理由に挙げられます。



中国

## 瀋陽2で最初のタイヤ生産

ミシュラン瀋陽工場は15年間乗用車およびトラック用タイヤを生産しています。

製品提供を拡大するために、新施設を数マイル離れた72ヘクタールの敷地に建設中です。最終的には瀋陽2は、180万本のトラック用タイヤ、1,000万本の乗用車用タイヤおよび関連の半製品を製造し、中国における生産能力を3倍にする予定です。新工場には5年間で11億ユーロの投資が行われています。2012年下半年に最初のタイヤ生産が行われました。

中国はすでに世界有数の自動車市場であり、1,000人当たりたった70台（西洋の10分の1）と依然として計り知れない可能性を持っています！

レース



## ミシュランが国際自動車連盟 (FIA) フォーミュラE選手権の公式サプライヤーに！

FIAが2015年までの今後3年間、ミシュランをFIAフォーミュラE選手権の公式タイヤ・サプライヤーとして認定しました。

この新しいモータースポーツ・シリーズは、2014年に電気自動車レースを世界中の都心で開催する予定です。目的は人々の関心を喚起し、電気自動車と持続可能なモータリングへの投資を促進することを意図した世界選手権の構築です。

この発表後、経営評議会メンバーで乗用車・ライトトラック用製品ライン・ディレクターであるFlorent Menegauxは言いました。「私たちは、より効率的で耐久性のあるモビリティを保証するために、当社のタイヤに日々

イノベーションをもたらすことを追求しています。モータースポーツは、次世代技術を試し、開発する上で素晴らしい実験場です。FIAフォーミュラE選手権は、新たな形態のエネルギーに重点を置いて都心で行われるものであり、当社の最高級の技術的ノウハウを適用する機会を与えてくれると思います。」

FIA会長Jean Todt氏は、「ミシュランは技術発明に結びついた、長く関連の深い歴史を持っているため、フォーミュラEにとって理想的なパートナーです。」と言っています。

交通安全

## 欧州の100万人の若者に及ぶ

2009年以来、グループは欧州委員会の協力を得てROSYPEプロジェクトを運営し、交通安全について若者を教育しています。構想は欧州15か国で実施されており、100万人以上の若者の間で交通安全の機運を盛り上げる一助となっており、特にTom European Tourという2012年に若いドライバー向けに始まったフェイスブックのコンテストを通じた活動が挙げられます。

受賞

## MICHELIN Alpin A4に「Sehr Gut\*」

3年連続でMICHELIN Alpin A4タイヤは、欧州最大の自動車組織であるドイツ自動車連盟Allgemeiner Deutscher Automobil-Club (ADAC) により行われるテストにおいて最高ランクを獲得しています。これは15ブランドの冬用タイヤをテストしたものです。ランキングはこの極めて幅広いタイヤのラインナップの実績をはっきりと示しています。テストは14から16インチサイズに関して冬の走行条件の下で行われました。タイヤ寿命も考慮され、この分野でミシュラン・アルパインA4は最高ランクと認定され「Sehr Gut\*」（大変良い）という評価を受けました。



## ミシュラン株主諮問委員会立候補者募集

あなたがミシュランの記名株主であれば、ミシュランの企業文化と価値観を信奉していれば、そして時間と情熱をお持ちであれば、私たちの委員会の新メンバーとなり、私たちの株主コミュニケーション構想に参加するために株主リレーションズ部にご応募下さい。

本格的諮問機関である株主諮問委員会は、情報提供や提案を通して、各記名株主との財務やイメージコミュニケーションの質を向上させる一助となっています。

また、委員会によって記名株主の期待をより良く理解し、その要望に沿った質の高い関係性を確立することができます。

ミシュラン株主諮問委員会は12名のボランティアメンバーによって構成され、その内10名は社外メンバーです。加入資格は、年齢、性別、雇用状況（現職者／退職者）および地理的状況（パリおよびその郊外、その他地域）等を考慮した多様な基準に基づいています。

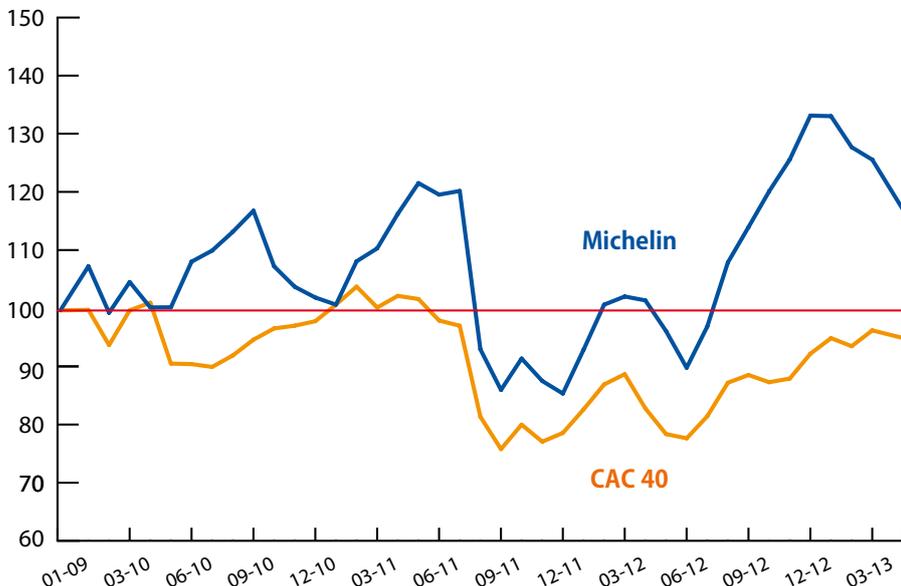
メンバーの任期は4年間です。委員会は年2回ミシュランの発議で、また年次株主総会時にもクレルモンフェランで会合を開きます。また、パリでのサロン・アクションリア投資家フェアのような外部イベントを企画する手助けも行っています。

当社の株主諮問委員会に参加をご希望の場合は、2013年7月31日までに、以下のeメールアドレスに申込書をお送りください  
[nancy.adam@fr.michelin.com](mailto:nancy.adam@fr.michelin.com)  
 また郵送の場合は  
**Service Relations Actionnaires Individuels-  
 12 cours Sablon - 63040 Clermont-Ferrand  
 Cedex 9** までお送り下さい。



### 株価実績

(基準値100：2009年12月31日現在)



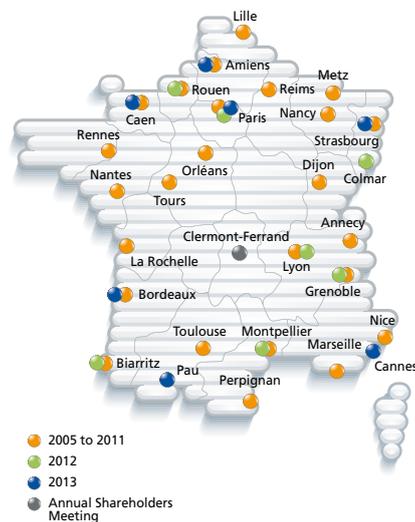
## 投資家カレンダー

### 今後の予定

- ▶ **2013年7月25日**  
2013年上半期業績（取引開始前）
- ▶ **2013年10月28日**  
第3四半期業績

### フランスにおける株主総会

- 2013年6月13日**：アミアン
- 2013年9月24日**：カーン
- 2013年11月26日**：ストラスブール
- 2013年12月3日**：ポー



### お問い合わせ先

個人投資家担当部  
 フリーダイヤル（フランス国内通話のみ）0 800 000 222  
 電話：+ 33 (0) 4 73 98 59 00  
 FAX：+ 33 (0) 4 73 98 59 30  
 メールアドレス：actionnaires-individuels@fr.michelin.com  
 所在地：Compagnie Générale des Établissements Michelin (ミシュランの正式名)  
 12 cours Sablon  
 63040 Clermont-Ferrand  
 Cedex 9 - France

 [www.michelin.com/shareholders](http://www.michelin.com/shareholders)

### 株式情報

2013年4月30日現在の  
 ISINコード：FR0000121261  
 発行株式数：182,556,713  
 終値：64.13ユーロ  
 2011年1月1日からの変動率：-10.42%  
 時価総額：117億ユーロ

### 2013年4月30日現在の所有構造：

- ▶ 社員1.6%
- ▶ 個人株主 11.2%
- ▶ 国内機関投資家 26.3%
- ▶ 外国機関投資家 60.9%