

内部からの視点
人材採用の課題
3ページ



トピック
戦略的プロジェクト
6ページ

もっと身近に
オンライン招集と電子投票
8ページ

ホライズン Horizons

第6号
2012年3月

株主のみなさまへ

MICHELIN'S LETTER TO ITS SHAREHOLDERS

特集

生産ライン全体における イノベーション

4~5ページ

代表者あいさつ



株主のみなさま

2011年の業績が目標を達成したことを、謹んでご報告いたします。
これは、ミシュラングループがとった戦略方針の妥当性を完全に裏づけるものです。

わが社が事業を展開する環境は、変化に富んでいます。この意味で、2011年は特に際立った年でした。堅調な上半期を経て、成熟市場などで夏には成長の一步を踏み出しました。事業が的確に導かれたおかげで、最終的にミシュランの業績はめざましく向上しました。この良好な業績によって、将来にとって重要なわが社の安定した財務構造の維持が可能となり、株主のみなさまのものである企業の独立性を確立し、同時に積極的な投資計画を確実なものとする事ができるのです。

ミシュラングループの企業ガバナンスについて申し上げますと、私がミシュラングループの会長兼マネージング・ジェネラルパートナーからの退任を5月11日の年次株主総会において申し出ることは、すでに発表しております。ご承知のように、昨年5月、私の推挙によって後任としてジャン＝ドミニク・セナール氏がマネージング・ジェネラルパートナーに任命されました。それ以降、彼はグループの将来のトップとして私と一緒に仕事をしています。権限の委譲は確かなものとなり、引き継ぎの時期にきています。バトンを渡す時がやってきたのです。

業績発表が示すようにグループの事業は順調です。我々の戦略「力強い成長への新たな段階」を推し進めるにあたり、多くの問題に直面するでしょうが、ジャン＝ドミニクを絶対的に信頼しています。彼はミシュランの価値を裏付けてくれるでしょう。また彼はグループを新たな成功に導き、その継続を確かなものとするリーダーになるでしょう。

長い間、誠にありがとうございました。

ミシェル・ロリエ/
マネージング・ジェネラルパートナー兼CEO



MICHELIN

A better way forward



マーク・ヘンリ
グループ財務部長

2011年：グループの戦略方針が確立した1年間



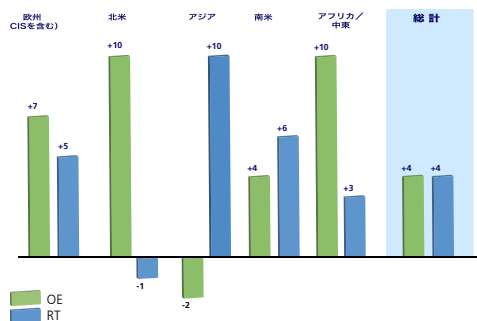
- 2010年同期比の売上高は、現在の為替レートで15.8%増の207億1900万ユーロを記録。
- 販売量は、非常に好調だった上半期に支えられて6.7%の増加。
- 原材料価格の高騰をコスト削減政策の維持で効果的にカバー
- 税引前当期純利益は、営業利益率9.4%増の19億4500万ユーロ、最終利益は39%増の14億6200万ユーロとなった。

- 堅実な収益能力を証明。
- 安定したフリーキャッシュフローは、運転資本にとって重要な原材料価格の影響に屈することのない投資計画の推進からもたらされる。
- 財務構造は堅牢である。
- 2012年5月11日の株主総会では、1株あたり2.1ユーロの配当金を提案する。

2010年と比較した2011年の主要タイヤ市場の進展

▶ 乗用車・ライトトラック用タイヤ

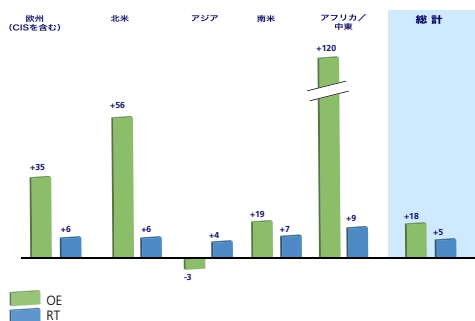
2010年および2011年12月31日時点の市場（タイヤ出荷数の変動率%）



下半期の長期的動向に基づく減速

▶ トラック用タイヤ

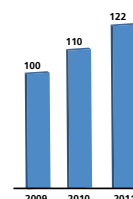
2010年および2011年12月31日時点のラジアルタイヤ市場（タイヤ出荷数の変動率%）



年間を通じOEは安定、下半期のRTの急カーブ

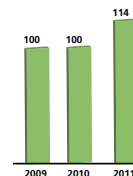
▶ 鉱山車用タイヤ

(2009年を100とする 単位トン)



▶ 農業車用タイヤ市場

(ヨーロッパ、北米) (タイヤ出荷数、2009年を100とする)



特殊タイヤ事業における持続的な成長率

2012年：さらに変化の際立つ市場に立ち向かう、高い営業利益およびフリーキャッシュフロー創造の目標

戦略の実践において、ミシュランには独自の切り札があります。すなわち、OEセグメントやタイヤ事業全体のプレミアム路線、さらにブラジルと中国に新工場を稼働させて2012年から拡大される安定した世界的プレゼンスです。

ミシュランは、2011年から2015年にかけて最低25%の成長、そして、フリーキャッシュフローをプラスにすることを目指します。2015

年の営業利益目標は25億ユーロです。ミシュランは、生産とサービスの分野で競争力を高めるために新たなプログラムを導入し、5年間で総額およそ10億ユーロの投資を行います。新興市場が依然として好調な状況を呈しているのに対してヨーロッパ市場には勢いがなく、世界のタイヤ市場の成長に開きがあるなかで、2012年のミシュランは、販売量の維持を目標に掲げます。

およそ19億ユーロの投資からなる営業利益とキャッシュフローの成長は、グループの2015年の目標設定に組み込まれるでしょう。



ミシュランは魅力ある企業なのか

▶ 解説 フランソワ・ジョンストン
フランス採用部門責任者：「ミシュランは、その企業価値、イノベーション、キャリア管理、そして研修と開発のプランで名高い。しかしここ数年、グループは自動車部門で難局に立たされているようです。このため、わが社は重要な10か国で志望者の期待するものについて調査を行い、統一メッセージを伝えるべく「ともに前進する Moving Forward Together」の戦略に基づき、わが社のイメージの刷新を図ります。」

▶ マギー・ジェン (写真) 中国人事・採用部門

「ミシュランは、企業価値と人材の統合で高く評価されています。したがって市場では、ミシュランはキャリア管理の整った、非常に優れた雇用者というイメージがあります。」



人材採用の課題

成長の見通しを維持するために、ミシュランは世界で重要な採用プログラムを開始した。世界を股にかけた才能の発掘によって、グループは人材採用の困難を克服しなければならない。



ともに前進する Moving Forward Together 互いにコミットメントするブランド

「共に前進する Moving Forward Together」という言葉は、ミシュラン社員が企業価値を再確認し、グループからの働きかけ、グループが社員に期待する相互コミットメントを表している。各国でその地の特性と文化に適した「共に前進する Moving Forward Together」戦略が、人事部や採用応募者の間で展開されます。

マネージング・パートナーの言葉：

「社員の尊重」は、グループが継続的に守ってきた価値観のひとつです。この価値観が示す通り、社員の成長、自己実現、コミットメントは、会社の目標であり、会社の業績に深くかかわるものです。ミシュラングループで働くことは、個人の選択であり、社員と会社が互いにコミットすることが求められる意欲的な選択です。この相互コミットメントは、社員が最初にポストに就いた時に始まり、時間の流れとともに実現していく個人のキャリアの中で培われていきます。この「共に前進する Moving Forward Together」は、私たちの価値観を改めて明らかにするとともに、私たちが約束し、社員の皆さんに期待するコミットメントを示しています。

「共に前進する Moving Forward Together」戦略によって、世界各地の有能な人たちを呼び寄せ、共に働き、会社の企業文化とノウハウを伝えていくことです。これこそが私たちの明日の成功の鍵をにぎっているのです。



人材？それは企業の強みです！

ミシュラン人事グループ部長ジャン・ミッシェル・ギヨンはそう述べる。「履歴書を採用するのではなく、何よりその人物を採用するのです。」「営業部門から製造部門、購買部門から財務部門、そして人事部に至るまで、ミシュランは多くの分野でのチャンスを提供します。およそ10種の職務が提案されます。ミシュランの各従業員に対して、職務や勤務国の変更に応じられる俊敏な頭脳の持ち主であること、一致団結してともに成果を勝ち取ることが求められます。」



ミシュラン・グリーンX スチューデント・デイ

目標：年間500人の採用

ミシュラン・グリーンXスチューデント・デイは、ミシュランが約400人の学生をクレルモン・フェラン (Clermont-Ferrand) の技術センターに招き、彼らの試作品とグループの仕事を披露する催しです。我々の採用活動のほとんどがウェブサイトを通じて行われます。雇用条件の掲示にWebは欠かせないツールとなっています。また、若い世代はソーシャル・ネットワーキング・サービスから企業情報を得ています。この分野はまさに「ともに前進する Moving Forward Together」の戦略で具体的に謳われている分野です。2011年、わが社は200以上の活動を学生とともに実施しました。代表的なものにミシュラン・グリーンXスチューデント・デイや、インターネット上の動画「chats métiers」などがあります。「目標？それは年間500人の採用です。」と、ミシュラン採用部門のフィリップ・トラモンは答えます。「とりわけ重要なのは、フランスおよびヨーロッパの高等教育課程を修了した若者にミシュランの存在を知らしめること、そして、わが社もまたテクノロジーに夢中なのであり、どこかで彼らの期待とわが社の仕事と一致を見て、ともに道を歩むことができると示すことなのです。」



製品シリーズ全体における イノベーション

グループ戦略の主軸のひとつは、業界におけるリーダーシップを強化し、タイヤユーザーの要求に完全に応じる為に技術と革新により製品を特化することである。

強みを発揮すること、地域や用途ごとに異なるさまざまな問題を把握すること、このふたつは、ミシュランのイノベーションの取組みを特徴づける重要な要素であります。さらに、研究開発チームと営業チームの密接な協力によって、最適な解決策と性能の優れた安定性がもたらされます。ここでいう性能の優れた安定性とは、マーケティングの概念にはとどまりません。それは、ミシュラングループのあらゆるイノベーション、そして6000人の研究者による研究の成果なのです。他の性能を犠牲にしてある突出した性能を達成することはできません。技術の研究は往々にして、タイヤのグリップ性能やロングライフ性能、また、燃料の節約など、目的とは別の性能を同時に進歩させることがあるのです。

この数か月ですべての生産ラインを通じて供給された数多くの製品

乗用車と小型トラック製品シリーズでは、**MICHELIN Pilot Super Sport** タイヤの発売により、スポーツ特性タイヤの刷新が進んでいます。レーストラックから一般道路へ応用するという技術への熱意は、ル・マン24時間耐久レースで培われた素材をそのまま使用していることに現れています。かくして、サルト・サーキットで好結果を受けて用いられたカーボンブラックがスポーツカー用のこのタイヤのトレッドとして使用されています。

トラックの分野では、ミシュラン X[®] マルチウェイ **TM 3D** タイヤが、ミシュランの持続可能技術の成果を示しています。この技術により、3分の2のトレッドが摩耗した後も、優れたグリップ性能を保つことができる(前世代の製品比で25%向上)。また、トレッドのデザイン研究により、タイヤが摩耗しても、その排水性能は有効に機能します。

すべての製品シリーズがイノベーションの対象

二輪分野では、**MICHELIN Pilot Road 3** をもって、ミシュランは初めて二輪車用オンロードラジアルタイヤを導入し、これを安全性基準として採用します。乗用車分野で数年来蓄積されたすべてのノウハウが、濡れた路面上のグリップ性能を高めるため、二輪車に取り入れられました。二輪部門の活動は自転車用製品でも活発です。一般とプロとを問わず、サイクリストのさまざまな要求に応える**MICHELIN PRO4** シリーズの導入で、自転車の分野でもよい成績を示しています。

150、この数は、ほぼ3年間でMICHELIN Energy™ Saver タイヤが大手自動車メーカーから受けた技術許可の件数である。

農業用タイヤの分野については、接地圧を低減して収穫量を保つUltraFlexウルトラフレックスという技術が、この分野のさまざまなタイヤに応用され続けている。この革新的なタイヤの開発によって、非常に低い接地面圧で極めて安全に、耕作機械を使用することができるようになった。

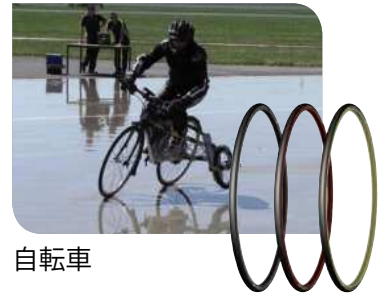
建設・産業用タイヤは、非常に大きいというばかりではなく、鉱山作業の円滑な実施にとって重要な役割を果たします。以前から市場の標準と目されていたMICHELIN XDRは、さらに作業効率を高め、ユーザーの作業時間の長さを考慮した新世代タイヤ(XRD2)へと進化しました。

最後に、航空機部門でミシュランは市場の多くのシェアを依然として占めています。これは、非ラジアルタイヤ技術と比較するとはるかに大きい重量を得られるのみならず、十全の信頼性をもって着陸回数を2倍に増やすことができるNZGという技術によります。

どのような活動分野、どのような用途であっても、ミシュランのイノベーションは、そのブランドのタイヤに性能の進展を保証するものです。



二輪車



自転車



航空機



トラック



乗用車とライトトラック



建設・産業



農業



1992年以来、ミシュランは、4世代の低燃費タイヤを自動車用に、3世代を大型長距離トラック用に開発しました。

これらによって140億リットル以上の燃料を節約し、360億トン以上のCO2を環境に排出せずに済みました。



ショロック
モータースポーツ
部長

“モータースポーツは巨大な技術研究所であり、次世代シリーズの製品を極端な条件下でテストすることができる。”



話題

中国、インド、ブラジル： 主要な戦略的プロジェクト

グループによる3つの巨大産業プロジェクトが開始されようとしている。中国の瀋陽2ではトラック用と乗用車用タイヤ、インドのチェンナイではトラック用、ブラジルのパウでは乗用車用タイヤをそれぞれ生産する。これら3工場だけで29億ドルが投資される。生産は2012年から始められる。ミシュランの成長目標とは別に、これらの非常に大規模な施設により、世界の需要に応え、年間9~10%の成長が見込まれる3か国の巨大市場に対する影響力を強めることができる。

MICHELINチャレンジバンダム

ベルリン2011：参加者数の記録達成

1万6千人以上が参加した第11回チャレンジバンダムは、2011年にベルリンで開催され、世界から650人の報道関係者が会場につめかけた。

チャレンジバンダムは、車輛による持続可能なモビリティにかかわる部門のあらゆる課題を対象とすることを目的としたフォーラムである。この国際的な催しは、技術的テストおよび評価をラリーや試運転に組合せ、乗物、エネルギー、そしてテクノロジーについて達成された進展の度合を測定しようというものである。官民の各部門の方針決定権者やオピニオンリーダーが評価するのは、よりよいモビリティのための進展と持続可能な将来のエネルギー方針であるが、これは広く一般にとっては、より安全で経済的、そしていろいろなものに「つながる」自動車という回答が待たれるところである。



オートバイ

より長い距離をより安全に

ミシュランは、成長を続けるスポーツツーリングラジアルタイヤ市場に、Sportster Roadster、TouringおよびGTタイプの二輪用オンロードラジアルタイヤで、それまでになかった性能を実際にもたらした。濡れた路上での停止が前世代モデルより平均で2.5メートル短縮されたが、これは一般的な歩道幅に匹敵します。また、すぐれたロングライフ性能も有しています。

*エックス・サイブ・テクノロジー



CAC 40

ミシュラン、その最高評価

ミシュランは、最高評価が与えられたCAC40（ユーロネクスト・パリ上場上位40銘柄）企業という栄誉を授けられている。3500人以上が米国政府から質問を受け、与えられたこの評価の基準は以下の通りです。：製品とサービスの質、雇用、イノベーション、ガバナンス、市民権、経済および財務パフォーマンス、リーダーシップ

APP STORE REWIND 2011

3つのアプリケーションでトップに立つミシュラン



2011年のAPP STOREのベスト・アプリケーションとゲームの部門で、年間のベストセラーにミシュランの3つのアプリケーションがランクインした。それはミシュランモバイル、ミシュランレストランガイド（フランス）、ミシュラン地図（フランス）で、この3つで140万件のダウンロードを集めたのである。



NOUVEAUTÉ

新興市場 のために開発さ れたタイヤ

ミシュランは、あらゆる技術的ノウハウを動員して新製品タイヤMICHELIN EnergyT MXM2を開発した。これは、最大限の安全性性能を、最も有利な費用対効果で、最大多数の自動車運転者に提案するものである。

「より安全により長く」-何よりもまず頑丈さの要求に応えるこの新製品は、中国、東南アジア、ロシア、インド、南米、アフリカおよび中東の市場を対象とする。実際、これら諸国の交通は非常に渋滞を呈しており、様々な道路状況は自動車のタイヤを苛酷な状況にさらすのである。

モータースポーツ



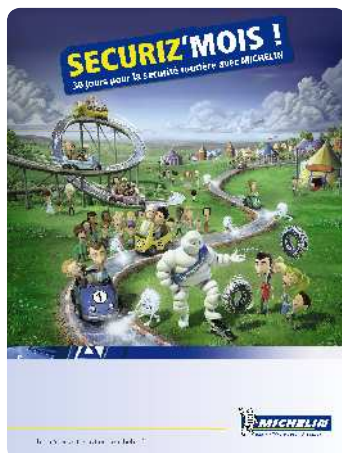
WRCラリー からの凱旋

今年ミシュランは、5年のブランクを経て、世界ラリー選手権(WRC)からの凱旋を果たした。

ミシュラン・モータースポーツは、あらゆる点において、季節を通じてタイヤの実力を発揮する性能を十分に備えている。

この見事な凱旋は、グループとパイロットのタイトルを獲得したパートナー、それに Sebastien Loebとシトロエンの技師たちによって成し遂げられた。

安全性



交通安全への積極的な取り組み

かなり以前から、ミシュランは恒久的な交通安全促進に取り組んでいる。

ヨーロッパでは、ROSYPE (Road Safety for Young People in Europe: 欧州青少年交通安全) プロジェクトに参加している。適切な行動を身につけるためにこのプロジェクトに参加した青少年の数は、15か国で既に50万人に達した。

これとは別にミシュランがフランスで開始した全国的な活動は、これまでにない交通安全啓蒙活動で、そのスローガンは「安全月間! ミシュランと交通安全30日」である。

試作品

より広く、 よりコンパクトで、 より経済的に

フランクフルトのモーターショーで、ミシュランは規格外の寸法の試作品タイヤをシトロエンのコンセプトカーTubikに装備した。そのホイール(22インチ)に比べるとコンパクトな幅によって、空力性能が向上し、同距離の走行に対する回転数は少なくなる。このためタイヤの発熱が抑えられ、それに比例して必要なエネルギーも削減される。また、トレッドゴムの面積が増えることによりタイヤの走行寿命が伸び、ランニングコストが下がることになる。

建設・産業用タイヤ

大規模工事現場

ミシュランは、パナマ運河の拡張工事にかかわっている。すなわち、その工事現場で用いられるタイヤの95%、2011年度の数1564本のタイヤ! この契約によって建設・産業用タイヤ市場の戦略課題である、インフラ部門の市場占有率をかなり高めることになるだろう。

株主総会における電子通知とインターネット投票

株主総会招集電子通知及びインターネット投票の導入を容易にする措置が講じられました(2012年3月1日に施行される2011年11月9日の法令)。

ミシュランは昨年すでに、書面で申請を行った株主様に対し、株主総会の招集通知をオンラインで行っています。

株主様にとっては株主総会の文書をいち早く受け取れるとともに、投票や出席の通知を即座に行うことができ、郵便の遅延といったリスクもありません。

セキュリティ対策がなされたインターネット投票に関する決議を行った2011年5月13日の株主総会にて承認され、導入されています。法的、また技術的整備も整い、私たちは株主の皆様にこの画期的な電子通知をご提案致します。

数年来ミシュラングループが実施してきた、持続可能な発展を目指すミシュランのポリシーにこの電子通知はふさわしいものであり、非常に重要なものです。印刷費や郵送費の大幅な節約にもつながります。

どうぞご自分のパソコンからオンライン投票を行ってください。インターネットサイト(www.michelin.com/actionnaires)でその後の手順が示され、一般資格または自社株保有者資格で記名式投票権が与えられる。

前年に電子通知を選択している場合は以後の手続きは必要なく、招集通知および電子投票キットをインターネットを通じて自動的に受取ることができます。

今後の日程

財務上の予定

- ▶ **2012年4月23日**
2012年3月31日時点の四半期報告
(株式市場の取引終了後)
- ▶ **2012年5月11日**
2012年度株主総会 クレルモン・フェランにて午前9時より
- ▶ **2012年7月27日**
2012年上半年決算報告
(株式市場の取引開始前)
- ▶ **2012年10月22日**
2012年9月30日時点の四半期報告
(株式市場の取引終了後)

株主総会

- 2012年3月22日：リヨン
- 2012年4月3日：コルマル
- 2012年5月29日：ピアリッツ
- 2012年6月18日：グルノーブル
- 2012年9月18日：ルーアン
- 2012年10月2日：モンペリエ

マネージング・パートナーが主催するパリの年次総会は、2012年11月23日および24日に、Salon ACTIONARIA (株主サロン) において開催される。

昨年11月18-19日のSalon ACTIONARIAへのミシュランが参加



株主のみなさまに会って意見を聞き、質問に答える。これが毎年開催される株主交流会の目的である。

みなさまの意向を受け、株主交流会が昨年11月18日と19日にパレ・デ・コングレ・ド・パリPalais des Congrès de Paris のSalon ACTIONARIAにおいて、事業に関するものから記名式投票の管理に関するものまで、すべての質問に答えるために開催された。

株主諮問委員会およびミシュランの消費者部門の構成員も出席したこの株主交流会は、2日にわたり、来訪諸氏の数多くの多岐におよぶ質問に答えることができた。

株式データ

2011年12月末時点

ISINコード：FR0000121261

発行株式数：180 018 897

終値：45.68 ユーロ

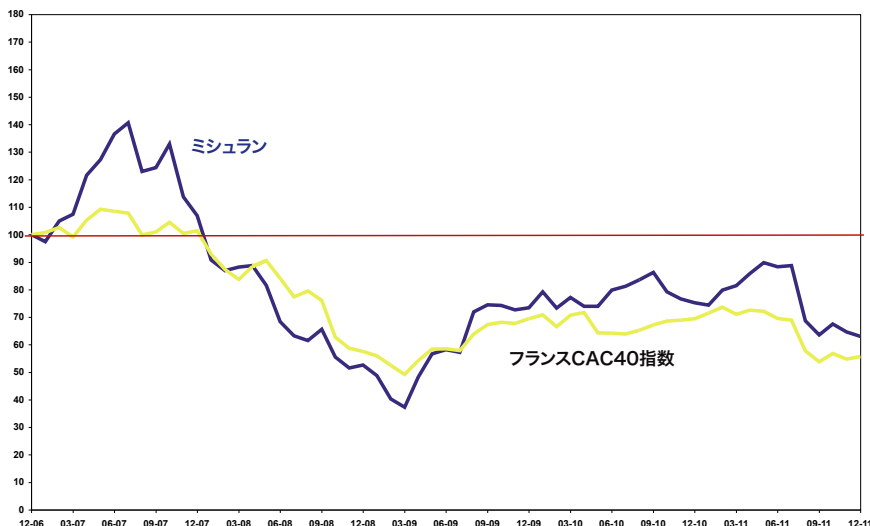
2011年1月1日からの変動率：-14.93%

時価総額：82 億ユーロ

資本構成 (2011年12月31日現在)：

- ▶ 社員1.6%
- ▶ 個人投資家12.7%
- ▶ 国内機関投資家30.21%
- ▶ 国外機関投資家55.5%

株価の推移 (2006年12月31日を100とする)



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

