



Horizons

จดหมายข่าวสำหรับผู้ถือหุ้นมีชลิน

ฉบับที่ 05
มีนาคม 2554

เรื่องเด่นในฉบับ

2554-2558

เป้าหมายใหม่ ๓ แห่ง การเติบโตอย่างเข้มแข็ง

หน้า 4/5

บทบรรณาธิการ



เรียน ท่านผู้ถือหุ้นทุกท่าน

ปี 2553 เป็นปีที่ยอดเยี่ยม ตัวเลขกำไรสุทธิหลังหักต้นทุนดีมาก ผลลัพธ์นี้มาจากความพยายามทุ่มเทของทีมงานทุกคนซึ่งใช้โอกาสจากการฟื้นตัวของตลาดยาง ความสามารถในการแข่งขัน และประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นซึ่งมาจากแผนเป้าหมายปี 2553 ของเรา มีชลินได้ฟื้นตัวจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างแข็งแกร่งและพร้อมที่จะสร้างความสำเร็จในขั้นต่อไป

การเติบโตในตลาดยางระดับโลก การปรับตัวของอุตสาหกรรมยางชนส่งปัจจุบันให้เข้ากับความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นโอกาสอันดีต่ออนาคตของบริษัทฯ

ในเชิงภูมิศาสตร์แล้ว เราได้รับกิจกรรมทางธุรกิจให้กลับมาสมดุลอีกครั้งโดยให้เข้ากับตลาดที่กำลังเติบโต เริ่มที่แผนการลงทุนจำนวนมากในประเทศที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว ในด้านเทคโนโลยี เราได้ตอบสนองตลาดที่กำลังเติบโตนี้ โดยมุ่งไปยังตลาดยางที่ใช้วัสดุดิบน้อยลง แต่ในขณะเดียวกันกลับมีความปลอดภัยยิ่งขึ้น มีอายุการใช้งานนานขึ้น และช่วยประหยัดน้ำมันได้มากขึ้น

กลยุทธ์ของเราในอีกห้าปีข้างหน้าตั้งเป้าไว้สูง โดยมีวัตถุประสงค์หลักสามประการ ได้แก่ เพื่อการเติบโตอย่างแข็งแกร่งและหลากหลาย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อรักษาศักยภาพทางเศรษฐกิจของเรา

อะไรคือกุญแจสำคัญในการบรรลุเป้าหมาย ?

ความสามารถของเราในการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าโดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ความน่าเชื่อถือของตราสินค้ามีชลิน ตราสินค้าอื่น ๆ ในกลุ่มบริษัท ตลอดจนการบริการต่างๆ ที่เราวางแผนที่จะเสริมความแข็งแกร่งและทำให้หลากหลายยิ่งขึ้น และสุดท้าย คือความเป็นมืออาชีพและการมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งจะทำให้มีชลินสามารถเติบโตและก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ

ผมเชื่อมั่นว่าเราจะประสบความสำเร็จ

มิเชล โรลีย์ส
Managing Partner



MICHELIN

ขับเคลื่อนสู่อากาศที่ดีกว่า



ชอง-โตมลิน เซอเนอร์ด
Managing Partner

“ 2553: พลการดำเนินงานที่น่าพอใจ ”



▶ ตลาดภายในปี 2553

• ยางรถยนต์นั่งและรถบรรทุกเล็ก

โดยรวมแล้ว ตลาดยางดีดจากโรงงานผู้ประกอบการ (OE) ขึ้นตัวขึ้น 25% แต่ยังคงต่ำกว่าปี 2550 ในยุโรปและอเมริกาเหนือตลาดยางทดแทน (Replacement markets) สูง 9% ในช่วงปี โดยมีอุปสงค์จากตลาดที่โตเต็มที่แล้วซึ่งใกล้เคียงกับปี 2550

• ตลาดยางรถบรรทุก (เฉพาะยางเรเดียล)

ความต้องการจากโรงงานผู้ประกอบการสูงขึ้น 33% ทว่ายังคงต่ำกว่าปี 2550 ตลาดทดแทนในยุโรปและอเมริกาเหนือโดยรวมสูงขึ้น 17% เนื่องมาจากการที่ผู้จำหน่ายสั่งสินค้าคงคลังเพิ่ม

▶ ยอดขายและกำไรปี 2553

• ยอดขายสุทธิ

ยอดขายสุทธิรวม 17,891 ล้านดอลลาร์ สูงขึ้น 20.8% ณ อัตราแลกเปลี่ยนปัจจุบันเมื่อเทียบกับปี 2552

ตัวเลขนี้เกิดจากปริมาณขายที่เพิ่มขึ้น 13.4% และราคาเฉลี่ยของการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยรวมเพิ่มขึ้น 1.7% ราคาผลิตภัณฑ์ที่สูงขึ้นช่วยลดผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรต่ำได้อย่างมาก ผลลัพธ์ด้านราคาที่น่าพอใจ 2.6% นี้มาจากการขึ้นราคาผลิตภัณฑ์ในทุกภูมิภาค อัตราแลกเปลี่ยนส่งผลเชิงบวก 4.8% ให้กับยอดขาย

• กำไร

รายได้จากการดำเนินการก่อนหักรายการพิเศษ สูงถึง 1,695 ล้านดอลลาร์ หรือ 9.5% ของยอดขายสุทธิ เทียบกับ 862 ล้านดอลลาร์ หรือ 5.8% ในปี 2552 รายได้จากผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น 833 ล้านดอลลาร์ คิดเป็นส่วนต่างของต้นทุนและกำไรจากการดำเนินการที่เพิ่มขึ้น 3.7 จุด มีผลมาจากปริมาณขายสูงขึ้น (914 ล้านดอลลาร์) ราคาเฉลี่ยของการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยรวม (278 ล้านดอลลาร์ รวมถึง 391 ล้านดอลลาร์จากราคาที่สูงขึ้น) ผลของอัตราแลกเปลี่ยน (184 ล้านดอลลาร์) และราคาวัตถุดิบที่สูงขึ้นทำให้รายได้ประกอบการลดลง 544 ล้านดอลลาร์

กำไรสุทธิประจำปี 1,049 ล้านดอลลาร์

• สถานะทางการเงิน

กระแสเงินสดมียอดรวมทั้งปีเป็นบวกที่ 426 ล้านดอลลาร์ แม้จะมีการใช้เงินลงทุนสูงถึง 1,100 ล้านดอลลาร์และเจ็บสมทบแผนบำนาญที่จ่ายไปล่วงหน้ารวมทั้งสิ้น 270 ล้านดอลลาร์

จากการออกให้สิทธิ์จองซื้อหุ้นเพื่อระดมทุนในเดือนตุลาคม ประสบความสำเร็จถึง 1,200 ล้านดอลลาร์ ส่งผลให้สัดส่วนของหนี้ต่อทุนลดลงเหลือ 20% ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553

▶ การคาดการณ์สำหรับปี 2554

มิชลินมีความมุ่งมั่นที่จะเริ่มเป้าหมายใหม่แห่งการเติบโตอย่างเข้มแข็งต่อเนื่องรวดเร็ว ในขณะที่อุปสงค์ของตลาดโลกเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และราคาวัตถุดิบสูงขึ้นเรื่อยๆ

ในสภาพการณ์เช่นนี้ มิชลินสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้เพราะเรามีความเข้มแข็ง ซึ่งรวมถึงชื่อเสียงของตราสินค้าที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา ความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี และประสิทธิภาพอันสมดุลของผลิตภัณฑ์ ความยืดหยุ่นของฐานการผลิต และงบการเงินที่เข้มแข็งซึ่งสนับสนุนเป้าหมายการเติบโตของบริษัทและช่วยให้รับมือกับการปรับตัวขึ้นลงของเศรษฐกิจ

ด้วยการสนับสนุนจากปัจจัยเหล่านี้ และให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ มิชลินได้กำหนดเป้าหมายในปี 2554 ไว้สูง

1. กลุ่มคาดหวังที่จะเพิ่มยอดขายให้ได้อย่างน้อยที่สุด 6.5% โดยสอดคล้องกับเป้าหมายใหม่แห่งการเติบโตปี 2554-2558

2. มิชลินจะรักษานโยบายการกำหนดราคาที่ไม่แปรผันตามการเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญราคาวัตถุดิบที่สูงขึ้น ผลกระทบราคาวัตถุดิบที่มีต่อรายได้ประกอบการทั้งปีประเมินว่าอยู่ที่ 1,500 ล้านดอลลาร์ 75% ของต้นทุนที่เพิ่มขึ้นมานี้หักล้างด้วยผลจากราคาที่สูงขึ้นตลอดทั้งปีในปี 2553 ข้อกำหนดการใช้ดัชนีราคาที่ใช้ราคาวัตถุดิบเป็นเกณฑ์ และการขึ้นราคาที่ประกาศในปี 2554 จากปีนี้เป็นต้นไป กลุ่มจะยังคงบริหารจัดการราคาต่อไปเพื่อให้ผ่านพ้นปัญหาต้นทุนวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้นมาทั้งหมดให้ได้
3. มิชลินคาดหวังที่จะเห็นรายได้การประกอบการที่สูงขึ้นในปี 2554 แม้จะมีค่าใช้จ่ายชั่วคราวในการขยายตลาดใหม่ๆ ก็ตาม
4. เมื่อพิจารณาจากวัตถุดิบที่สูงขึ้นและแผนค่าใช้จ่ายด้านต้นทุน 1,600 ล้านดอลลาร์ซึ่งเคยใช้มาก่อน คาดว่ากระแสเงินสดที่เหลืออยู่หลังกิจกรรมการค้าต่างๆ จะมียอดเป็นลบชั่วคราวในปี 2554 อย่างไรก็ตาม มิชลินคงยืนยันเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าจะให้กระแสเงินสดที่เหลืออยู่หลังกิจกรรมการค้าต่างๆ มียอดเป็นบวกเมื่อพ้นช่วงปี 2554-2558



พนักงาน 3,000 คนได้มาร่วมตัวกันที่ห้องประชุมของ Palais des Congrès ในกรุงปารีส

ความคิดเห็น จากผู้เข้าร่วมงาน

- ▶ **“ความรู้สึกถึงความมีชีวิตชีวา และความภาคภูมิใจอีกครั้ง”**
- ▶ **“เรากำลังก้าวไปข้างหน้า ผมชอบข้อความนั้นจริง”**
- ▶ **“ผมรู้สึกได้ถึงพลังอันเต็มเปี่ยมของมิชลิน”**
- ▶ **“โอกาสพิเศษที่จะได้เห็น ความหลากหลายของมิชลิน”**

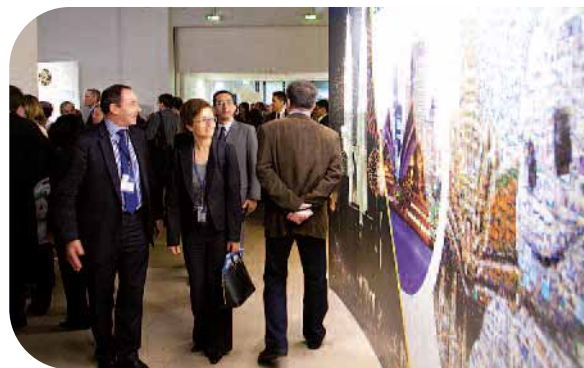
International BIB FORUM ปี 2553

เป็นครั้งแรกที่มีมิชลินได้จัดการประชุมที่มีพนักงานมาเข้าร่วมกว่า 3,000 คน จากประเทศต่างๆ ทั่วโลก การประชุมระดับนานาชาตินี้จัดขึ้นมาเพื่อมุ่งสร้างเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน โดยแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายทางภูมิศาสตร์ และพลังของมิชลินในฐานะผู้นำระดับโลก

International Bib Forum ซึ่งจัดขึ้นที่ศูนย์การประชุม Palais des Congrès เมื่อวันที่ 14-15 ตุลาคมที่ผ่านมาถูกนำเสนอในรูปแบบที่แตกต่างหลากหลายไม่ว่าหัวข้ออภิปรายในงานประชุมและเวทีในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประชุมที่สมบูรณ์นี้เป็นโอกาสให้ผู้เข้าประชุมได้ทบทวนเป้าหมายของบริษัทปี 2553 กับหุ้นส่วนการบริหารจัดการอื่นๆ ได้แลกเปลี่ยนหัวข้อที่ท้าทายในอนาคตและอภิปรายถึงบทบาทการบริหารจัดการและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายในกลุ่ม มีการจัดห้องนิทรรศการเพื่อแสดงให้เห็นลักษณะเด่นของวัฒนธรรมและตลาดที่หลากหลายของมิชลินโดยแบ่งตามโซนทั้งหมดแปดโซน มีฟอรัมนำเสนอแผนงานหลักๆ ซึ่งแนะนำขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ผู้จัดการควรนำไปใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในที่ประชุมมิเชล โรลีย์เยร์ ได้แจ้งเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้สูงและวิสัยทัศน์ด้านกลยุทธ์ในปี 2554-2558 ให้ทราบดังนี้ “ประการแรก มิชลินมีอนาคตอันสดใสพร้อมโอกาสและความท้าทายมากมาย ประการที่สอง จะมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากรอย่างมาก จากบริษัทระดับโลกนานาชาติ เราจะเติบโต

ไปเป็นกลุ่มบริษัทระดับโลกอย่างแท้จริง ประการที่สาม เราจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อเราสามารถปรับตัวการของเราให้เข้ากับโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ซึ่งทั้งหมดนี้จะไม่เกิดขึ้นเลยหากไม่มีการเติบโตและด้วยเหตุนี้เราจึงกำลังเร่งการลงทุนและดำเนินการตามเป้าหมายกลยุทธ์สำหรับปี 2558 อย่างเข้มข้น”

มิชลินสามารถยืนหยัดต่อสู้กับอุปสรรคท้าทายได้ หากพนักงานทุกคนยอมรับ เข้าใจ และมีความมุ่งมั่นเดียวกัน บริษัทไม่ประสบความสำเร็จหากไม่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ทุกคนยึดถือร่วมกัน ภายหลังการประชุมได้มีการแจกเอกสารให้กับทุกประเทศเพื่อสนับสนุนการนำหลักการต่างๆ ไปปรับใช้ ด้วยวิธีการนี้พนักงาน 110,000 คนของเราทั่วโลกจะร่วมรับรู้เนื้อหาของการประชุม International Bib Forum และสามารถเข้าใจว่าความร่วมมือของพนักงานนั้นมีความสำคัญเพียงใดต่อประสิทธิภาพการทำงานของมิชลิน และนี่คือความสำเร็จในการนำเสนอความท้าทายผ่าน International Bib Forum ปี 2553



นิทรรศการซึ่งแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานของแต่ละโซน

เสียงตอบรับจากพนักงาน

จากการสำรวจโดย CSA 87% ของผู้เข้าร่วม International Bib Forum รู้สึกพอใจการจัดงานนี้ สิ่งที่น่าสนใจเป็นพิเศษคือการเลือกสถานที่ที่นำผู้คนจากทั่วโลกมารวมกันในที่แห่งเดียว ซึ่งช่วยให้มีการอภิปรายกันได้อย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ คำกล่าวปิดท้ายของมิเชล โรลีย์เยร์ เป็นการนำเสนอซึ่งผู้คนชื่นชอบมากที่สุด หลังการประชุมผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าการกำลังใช้กลยุทธ์ที่แน่วแน่อีกด้วย ในบรรดาข้อความทั้งหลาย ข้อความที่มนำหนักมากที่สุดคือความสามารถของมิชลินในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ความมุ่งมั่นที่จะเติบโตอย่างเข้มแข็ง และความสามารถในการพัฒนาและปรับตัวตามโลกสมัยใหม่ได้ โดยยังคงรักษาค่านิยมหลักของบริษัทอยู่ โดยรวมแล้ว การประชุมได้เสริมความมั่นใจของผู้เข้าร่วมในกลุ่มและการเติบโตของกลุ่ม



2554-2558 : เป้าหมายใหม่แห่ง การเติบโตอย่างเข้มแข็ง

มิชลินกำลังรอกอศปี 2558 ด้วยความกระตือรือร้นและมั่นใจ ด้วยความสามารถทางธุรกิจ ที่ทัดเทียมคู่แข่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ความทุ่มเทและความเป็นมืออาชีพของทีมงาน คุณค่าของตราสินค้า ประกอบกับปริมาณยานยนต์ 800 ล้านคันบนถนนทั่วโลก ซึ่งอาจจะ เพิ่มขึ้นถึง 1,500 ล้านคันภายในปี 2573 การพัฒนาตลาดใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงเชิง โครงสร้างซึ่งกำลังดำเนินอยู่ในตลาดที่โตเต็มที่แล้วจึงเป็นโอกาสอันดีของมิชลิน

๓ ตลาดการขนส่งกำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วในตลาด ที่เติบโตเร็วอย่างจีน บราซิล อเมริกาใต้ อินเดีย รัสเซีย ตะวันออกกลาง และในแอฟริกา ขณะเดียวกัน ต้นทุนวัตถุดิบและพลังงานที่สูงขึ้นในตลาดที่โต เต็มที่แล้ว ทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญต่อสภาพ แวดล้อมยิ่งขึ้น กลยุทธ์ของมิชลินในอีกไม่กี่ปีข้างหน้าเน้นการ ดึงเป้าไว้สูงและชัดเจน โดยมุ่งเน้นความสำคัญที่วัตถุประสงค์ หลักสี่ประการ

ยอดขายเพิ่มขึ้น 25% ก่อนปี 2558 และ 50% ก่อนปี 2563

มิชลินมีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะเติบโตอย่างเข้มแข็ง และ หลากหลายด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งเป็นจุดแข็งของเรา มาโดยตลอด และเป็นสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของเรา แตกต่างจากคู่แข่ง การศึกษาวิจัยด้านวัตถุดิบและยางที่เบา ลงจะมีผลดีต่ออนาคตของมิชลิน อีกทั้งการเติบโตที่ต่ออาจค้าย ตราสินค้ามิชลิน และความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะได้มาซึ่งคุณภาพ และประสิทธิภาพที่สมดุลของผลิตภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับ ความคาดหวังของลูกค้าและสังคม

ตำแหน่งที่เข้มแข็งในตลาดยางรถประสิทธิภาพสูงในราคา ที่หาซื้อได้ จะทำให้มิชลินได้ส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น ซึ่งตลาด ส่วนนี้คิดเป็น 40% ของตลาดทั่วโลกและกำลังเติบโตเร็วกว่า ตลาดสินค้าชิ้นนำต่างๆ นอกจากนั้นตราสินค้าอื่นๆ ของบริษัทฯ จะเป็นหัวใจสำคัญในการเติบโตในอนาคต ในภาคการตลาด ที่สำคัญเช่นนี้เช่นกัน

กลยุทธ์ในการเข้าถึงตลาดของเราจะมีบทบาทสำคัญต่อความ สำเร็จของเป้าหมายใหม่แห่งการเติบโตอย่างเข้มแข็ง กลยุทธ์ ดังกล่าวมีพื้นฐานอยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์ที่เชื่อใจซึ่งกัน และกัน มีความเป็นมืออาชีพสูง และใส่ใจกับภาคการจำหน่าย ทั้งหมด

การเติบโตขึ้นอยู่กับบริการของเราเช่นกัน ซึ่งไม่เพียงแต่ สนับสนุนการจำหน่ายยางรถยนต์เท่านั้น แต่ยังเป็นแหล่งสร้าง คุณค่าใหม่ๆ ที่แท้จริงอีกด้วย แผนการใช้เงินทุนหลักจะ เพิ่มความสามารถในการผลิตในตลาดที่โตอย่างรวดเร็ว ทำให้โรงงานของเราในตลาดที่โตเต็มที่แล้วสามารถแข่งขันกับ คู่แข่งได้มากขึ้น และช่วยพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุน งานด้านบริการของเรา



เป้าหมายทางการเงินในปี 2558:
ยอดขายสูงขึ้น 25% ก่อนปี 2558 และ **50%** ก่อนปี 2563
ผลกำไรจากการดำเนินงานสูงขึ้นกว่า 2 พันล้านยูโรในปี 2558

**ความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้นด้วยความมุ่งมั่น
 กลุ่มเทคโนโลยีการปฏิบัติงานอย่างดีเลิศ**

ด้วยความพยายามที่ทุ่มเทมาตั้งแต่ปี 2548 ปัจจุบันมิชลินมีโรงงานที่มีประสิทธิภาพดีเยี่ยมในด้านขนาดและต้นทุนการผลิตในตลาดที่โตเต็มที่แล้ว อย่างไรก็ตาม ก่อนปี 2558 เราจะเพิ่มความยืดหยุ่นเป็นสองเท่าและเพิ่มความสามารถในการผลิตให้มากกว่า 30% กระบวนการนี้จะได้รับการสนับสนุนโดยการปรับปรุงระบบการยศาสตร์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนมาตรการที่เข้มข้นในด้านสุขภาพและความปลอดภัย ทั้งนี้เพราะการให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นหนึ่งในค่านิยมหลักที่เรายึดถือ

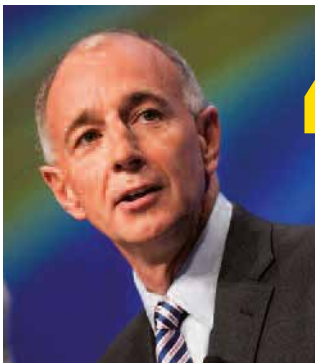
มิชลินได้วางโครงการตลอดช่วงระยะเวลาดังกล่าว โครงการแรกมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบซัพพลายเชนและโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มอัตราการจ่ายสินค้าที่ถูกต้องตามคำสั่งซื้อ แผนงานนี้จะเกี่ยวข้องกับการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างทีมซัพพลายเชนโลจิสติกส์ การผลิต และการตลาดของเรา โครงการที่สองมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดต้นทุนและความซับซ้อนของระบบสารสนเทศ

**ประสิทธิภาพทางธุรกิจและ
 การเงินที่ยั่งยืน**

ผลของกลยุทธ์นี้คือประสิทธิภาพทางธุรกิจและการเงินที่ยั่งยืนซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความสามารถของเราในการขับเคลื่อนการเติบโตในอนาคต เป้าหมายของเราในปี 2558 คือรายได้จากผลประกอบการที่ดีเกิน 2 พันล้านยูโร ผลตอบแทนจากเงินทุนที่ใช้ทั้งหมด (ROCE) มากกว่า 9% และงบกระแสเงินสดที่เหลืออยู่หลังกิจกรรมต่างๆ ตลอดทั้งระยะเวลาของแผนมียอดเป็นบวก เป้าหมายที่ตั้งไว้สูงนี้จำเป็นต้องมีวินัยในการใช้จ่ายเงินทุนที่เข้มงวด การใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า และการจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างรอบคอบ

**การมุ่งมั่นร่วมกันของบริษัทและพนักงานที่จะ
 “ก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน”**

นับจากนี้ไปจนถึงปี 2558 เรื่องหลักที่มิชลินให้ความสำคัญคือการเสริมความมุ่งมั่นทุ่มเทของทีมงาน การเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถให้กับองค์กร และปรับปรุงคุณภาพการจัดการซึ่งแสดงให้เห็นถึงความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับช่วงอายุ และการพยายามบรรลุตามความคาดหวังของพนักงานอายุน้อย อีกทั้งการจัดการทางวัฒนธรรม ด้วยจำนวนที่สูงขึ้นของพนักงานจากประเทศใหม่ๆ ที่เราจะเข้าไปพัฒนา



**การเติบโตต้องมาจากบริการของเรา
 ซึ่งจะไม่เพียงแต่สนับสนุนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เท่านั้น
 แต่ยังเป็นแหล่งสร้างมูลค่าใหม่ๆ ที่แท้จริงอีกด้วย ”**

ดีดีเยร์ มิราตง
 Managing Partner

การออกหุ้นที่ไร้สิทธิ์จองซื้อเพื่อระดมทุนประสบความสำเร็จอย่างงดงาม

รายได้รวมก่อนหักค่าใช้จ่ายขั้นสุดท้ายจากหุ้นพร้อมสิทธิซื้อซึ่งออกเมื่อวันที่ 28 กันยายนมีจำนวนสูงถึง 1,200 ล้านดอลลาร์ ซึ่งสอดคล้องกับการเพิ่มจำนวนหุ้นใหม่มากกว่า 27 ล้านหุ้น

เงินทุนนี้จะใช้เพื่อ :

- สนับสนุนการขยายตัวทางการเงินโดยเริ่มในปีนี้ ซึ่งจะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนรายปีเพิ่มขึ้นถึงประมาณ 1,600 ล้านดอลลาร์

- เสริมอันดับความน่าเชื่อถือของมิชลินและความสามารถในการระดมทุนจากตลาดการเงิน
- ปรับปรุงความยืดหยุ่นทางการเงินของกลุ่ม โดยทั่วไป

มิชลินขอขอบคุณผู้ถือหุ้นทุกคนที่ให้ความมั่นใจในโอกาสด้านกลยุทธ์และการเติบโตของบริษัท



งานแสดงรถยนต์ ณ กรุงปารีส

เปิดตัวแคมเปญ โฆษณาระดับโลก

ที่งานแสดงรถยนต์แห่งกรุงปารีสปี 2553 ซึ่งปีนี้นำเสนอทางเลือก เรื่องการสัญจรอย่างยั่งยืน บุรุษของมิชลินได้โชว์แคมเปญโฆษณาระดับโลก ด้วยการจัดสถานที่แนวสร้างสรรค์และมือนิเมชั่น 3 มิติเพื่อให้ความรู้แก่ ผู้มาเยี่ยมชมงานภายใต้แนวคิด “the right tire changes everything”

บูธจัดขึ้นเพื่อแสดงประสิทธิภาพที่สมดุลของ ความปลอดภัย อายุการใช้งานยาวนาน และ ประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง โดยใช้เทคนิคพิเศษ ผ่านภาพโฆษณา

บูธยังคงจัดแสดงยางซึ่งติดฉลากข้อความ “กรีน เอ็กซ์” รวมถึง มิชลิน ไพล็อต สปอร์ต 3 (MICHELIN Pilot Sport 3) และมิชลิน อัลพิน 4 (MICHELIN Alpin 4) ที่เพิ่งออกเร็วๆ นี้

Us: สัทธิมว

ยางรถยนต์สำหรับ ใช้กับพื้นถนนที่มีหิมะ รุ่นใหม่ ได้รับรางวัล ADAC 3 ดาว

เพียงปีแรกที่ออกจำหน่ายในตลาดในเดือนกันยายน 2553 ยางมิชลิน อัลพิน 4 (MICHELIN Alpin 4) ได้รับรางวัลสูงสุดระดับสามดาว “แนะนำให้เป็นอย่างยิ่ง” ในการทดสอบซึ่งดำเนินการโดย ADAC องค์การยานยนต์ในเยอรมนีซึ่งร่วมมือกับคู้ค่าในออสเตรเลียและ สวิตเซอร์แลนด์ ยางมิชลินได้แสดงประสิทธิภาพเหนืออย่างอื่นๆ ที่ทดสอบ อีก 12 ชนิด และได้รับคะแนนสูงสุด ยางมิชลิน อัลพิน 4 (MICHELIN Alpin 4) ยึดเกาะถนนอย่างสมดุล ดอกยางมีอายุการใช้งานนาน และ ประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง เหมาะกับทุกสภาพถนนในฤดูหนาว



ยางสนับสนุก

ยางเอ็กซ์ วัน (X One) จำหน่ายแล้วหนึ่งล้านเส้น

ได้รับการตอบรับอย่างดีจากบรรดา ผู้ขับรถยนต์ทุก ด้วยน้ำหนักที่เบากว่า และประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิงมากกว่า ยางมิชลินเอ็กซ์ วัน (MICHELIN X One) มียอดขายถึงหนึ่งล้านเส้น

จากการศึกษาด้วยการใช้งานใน สภาพการณ์จริงโดยหน่วยงานอิสระ ชูเปออร์ ซิงเกิล ยางมิชลินเอ็กซ์ วัน (MICHELIN X One) ช่วยลดการบริโภค น้ำมันเชื้อเพลิงลงอย่างน้อย 7% เมื่อ เทียบกับยางดิวอัล เมานท์ (dual-mount) ที่ได้ชื่อว่าเป็นประหยัดน้ำมันสูงสุด



ยักษ์ใหญ่

ยางที่ใหญ่ที่สุด ของโลก

สูงสี่เมตรและหนักห้าตัน ยางรถใช้งานนอกทางหลวง มิชลินเอ็กซ์ ดี อาร์ 59/60อาร์63 (MICHELIN XDR 59/60R63) ซึ่งเป็นผู้นำตลาดของยาง ขอบ 63 นิ้ว สามารถรองรับน้ำหนัก บรรทุกได้ถึง 100 ตันต่อยางหนึ่งเส้น

ทรายนยนต์ระดับนานาชาติ

ยินดีต้อนรับ สู่เวียดนาม

มิชลินขยายสาขาในเวียดนามเพื่อ ส่งเสริมภาพลักษณ์ในเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ให้เข้มแข็งขึ้น พนักงานของหน่วยงานใหม่นี้จะ มุ่งเน้นเรื่องการขยายสายผลิตภัณฑ์ และบริการของเรา ให้สอดคล้องกับ การเติบโตทางเศรษฐกิจและการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งจะเสริม ให้มีการใช้ยางรถยนต์ในภูมิภาคให้ กว้างขวางขึ้น





ยางเครื่องบิน

บินไปกับ แอร์ฟรานซ์-เคแอลเอ็ม (Air France-KLM)

เมื่อห้าปีที่แล้ว มิชลินได้เปิดตัวยางสำหรับรถมอเตอร์ไซด์ที่ใช้แข่งขันเป็นครั้งแรก โดยมีดอกยางที่แตกต่างบริเวณหน้ายางและไหล่ยาง อีกทั้งความปลอดภัยและอายุการใช้งานที่เพิ่มขึ้น ในปัจจุบัน ยางมิชลิน พาวเวอร์ เพียวร์ ที่มีน้ำหนักเบากว่าเดิม มีความคล่องแคล่วและตอบสนองความต้องการของผู้ขับขี่ได้มากกว่าเดิม

การแข่งขั้



มิชลินกับ ตำแหน่งสูงสุดบนโพเดียม ในการแข่งขันตากรัลเลลี

ยางรถบรรทุกและรถมอเตอร์ไซด์ และยางบีเอฟ กู๊ดริช ยึดตำแหน่งสูงสุดในงานแข่งขันข้ามประเทศ ตากรัลครั้งที่ 33 ซึ่งจัดขึ้นที่อเมริกาใต้ระหว่างวันที่ 30 ธันวาคม 2553 ถึง 16 มกราคม 2554 โดยมีผู้เข้าแข่งขัน 400 คน การแข่งขันซึ่งเป็นหนึ่งในการแข่งขันที่ท้าทายที่สุดในโลกที่พิสุจน์

สมรรถนะของยางรถชั้นหนึ่งได้อย่างเต็มที่ เงื่อนไขของการแข่งขันตากรัลทำให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในสภาพแวดล้อมที่ต้องใช้ความแม่นยำไม่เหมือนที่อื่นใด และยังเป็นเหมือนห้องปฏิบัติการสำหรับการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้โดยตรง

VIAMICHELIN

เตรียมการเดินทาง ของคุณผ่านไอโฟน

แคตตาล็อกไอโฟนเวียมิชลินปัจจุบันได้รวม 26 แอปพลิเคชันซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถเลือกติดตามการที่มิชลินโกด์แนะนำ จองโรงแรม หาข้อมูลการจราจรตามเวลาจริงในฝรั่งเศสและสหราชอาณาจักร ใช้งานคู่มือแนะนำการเดินทางท่องเที่ยวและดูวิดีโอแมกกาซีนเรื่องการท่องเที่ยวและอาหารนำลิ้มลอง

*มีแอปพลิเคชันสำหรับไอแพด ด้วย

ยางรถสองล้อ

ยางรถจักรยานเสือภูเขา สำหรับพื้นที่ ทุกรูปแบบอย่างแท้จริง

วันนี้มิชลินได้ปรับปรุงและเพิ่มการผลิตยางรถจักรยานเสือภูเขา เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ยางมิชลิน ไวลด์ ผลิตออกจำหน่ายสามรุ่นสำหรับถนนต่างประเภท ได้แก่ ยาง MICHELIN WildRace'R สำหรับพื้นดินประเภทอัดแน่น ยาง MICHELIN WildGrip'R สำหรับพื้นดินแบบผสม และยาง MICHELIN WildRock'R สำหรับทางวิบาก และรุ่นล่าสุดคือ ยาง MICHELIN WildRun'R - สร้างขึ้นเพื่อการขี่กึ่งบนถนนในช่วงฤดูหนาว

มิชลิน ไวลด์

โซลิมะเสริมการยึดเกาะถนน มิชลินอีซี่กริป (MICHELIN Easy Grip)

ได้รับการโหวตให้เป็นผลิตภัณฑ์แห่งปี 2553 ในฝรั่งเศส ประเภทนวัตกรรมทางการตลาด รางวัลอันทรงเกียรตินี้พิจารณาจากผลการสำรวจจากตัวแทนอิสระ 10,000 คน



ร่วมมือกับผู้ถือหุ้นอย่างใกล้ชิด

การเก็บภาษีหุ้น

ในฉบับภาษาฝรั่งเศส ข้อความส่วนนี้จะบรรยายการจัดเก็บภาษีที่คิดจากเงินได้จากหุ้นในปี 2554 โดยผู้ถือหุ้นที่เป็นพลเมืองผู้เสียภาษีของฝรั่งเศส ข้อมูลนี้ไม่สามารถปรับใช้กับประเทศอื่นๆ เนื่องจากกฎเกณฑ์ภาษีที่แตกต่างในแต่ละประเทศ



หมายเหตุ

การเป็นพลเมืองผู้เสียภาษีของประเทศฝรั่งเศสนั้น มิใช่เพียงแค่มิถิ่นที่อยู่ในฝรั่งเศสเท่านั้น แต่ต้องมีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่งในสี่ประการต่อไปนี้

- มีครอบครัวอยู่ในประเทศฝรั่งเศส
- ประเทศฝรั่งเศสเป็นสถานที่พำนักหลัก (มากกว่า 183 วันต่อปี)
- ทำงานในประเทศฝรั่งเศส
- มีสินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ในประเทศฝรั่งเศส

การตีความเงื่อนไขเหล่านี้ควรอ้างอิงตามข้อตกลงสากลที่ควบคุมการเสียภาษีซ้ำซ้อนประกอบ

ตารางกิจกรรม

ปฏิทินนักลงทุน

- ▶ **21 เมษายน 2554:** ข้อมูลสำหรับสามเดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554
- ▶ **13 พฤษภาคม 2554:** การประชุมผู้ถือหุ้นรายปี
- ▶ **29 กรกฎาคม 2554:** พลบระกอบการครึ่งปีแรก ประจำปี 2554
- ▶ **26 ตุลาคม 2554:** ข้อมูลสำหรับเก้าเดือน สิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2554

การประชุมผู้ถือหุ้นในฝรั่งเศส

- ▶ **21 มีนาคม 2554:** มาร์เซย์
- ▶ **5 เมษายน 2554:** ตูลูส
- ▶ **31 พฤษภาคม 2554:** ลีล
- ▶ **22 กันยายน 2554:** แอมตซ์
- ▶ **27 กันยายน 2554:** อานอซ์
- ▶ **9 พฤศจิกายน 2554:** ีซู
- ▶ **18-19 พฤศจิกายน 2554:** งานชุมนุมนักลงทุนที่ Salon Actionaria ที่ Palais des Congrès ในปารีส *

*การประชุมรายปีสำหรับผู้ถือหุ้นในปารีส ซึ่งดำเนินการโดย Managing Partners จะจัดขึ้นที่งานชุมนุมนักลงทุน วันที่ 19 พฤศจิกายน



คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้ถือหุ้นมิชลินเปิดรับสมาชิกใหม่

หากคุณเป็นผู้ถือหุ้นของมิชลิน

คุณย่อมรับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของมิชลิน

และคุณมีเวลา มีพลัง

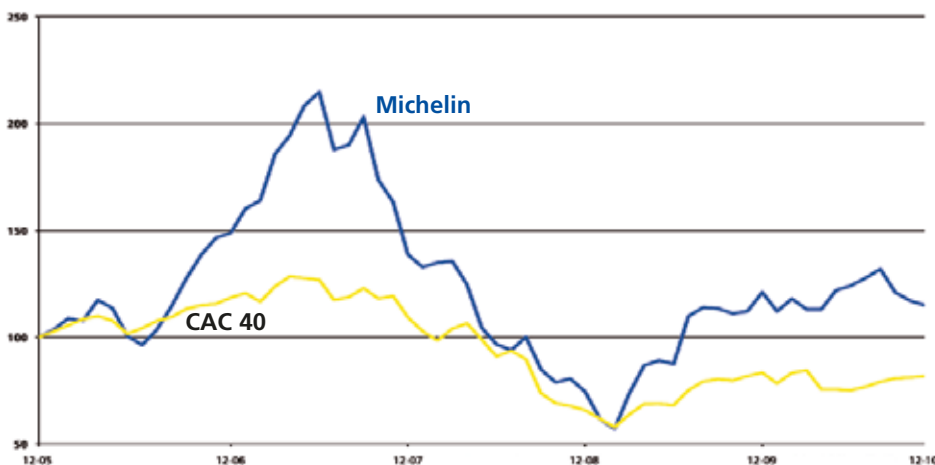
เราขอเชิญคุณเข้าสมัครเป็นสมาชิกคณะกรรมการ เพื่อร่วมมือกันในการปรับปรุงคุณภาพรายงานผลประกอบการให้กับนักลงทุนรายบุคคล แผนกความสัมพันธ์ผู้ถือหุ้นรายบุคคล (Shareholder Relations Department)

สามารถอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสมัครได้ที่ www.michelin.com/shareholders

โปรดทราบว่าภาษาฝรั่งเศสเป็นภาษาที่ใช้ในการทำงาน (ไม่มีล่าม)

ความเคลื่อนไหวราคาหุ้นของมิชลิน

(ฐาน 100: 31 ธันวาคม 2548)



ข้อมูลหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553

ISIN: FR0000121261

จำนวนหุ้น: 176,607,845

ราคาปิด: 53.70 ยูโร

อัตราแลกเปลี่ยน

ตั้งแต่ 1 มกราคม 2553: 0.22%

มูลค่าตลาด: 9,480 ล้านยูโร

สัดส่วนของกองทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553

▶ พนักงานร้อยละ 1.8

▶ บุคคลธรรมดาร้อยละ 13.2

▶ สถาบันในประเทศร้อยละ 29.8

▶ สถาบันในต่างประเทศร้อยละ 55.2

คณะทำงาน

แผนกผู้ถือหุ้นสัมพันธ์รายย่อย
หมายเลขเรียกเก็บเงินปลายทาง
(ในฝรั่งเศสเท่านั้น) 0 800 000 222

โทร.: + 33 (0)4 73 98 59 00

แฟกซ์: + 33 (0)4 73 98 59 04

อีเมล: actionnaires-individuels@fr.michelin.com

สำนักงานใหญ่:

บริษัทใหญ่รวมองค์กรของมิชลิน
(Compagnie Générale des
Établissements Michelin)

12 กูร์ ชาบอง

63040 แคลร์มง-แฟร์รีอง เซเด็กซ์ 9 –
ฝรั่งเศส



www.michelin.com/shareholders