

内部からの視点

タイヤ設計者という仕事

3ページ



ニュース

ミシュラン、フラン  
クフルトモーターシ  
ョー2013に参加

6ページ

皆様との緊密な連携のために

Salon ACTIONARIA投資  
家フェアで株主と会談

8ページ

# ホライズン Horizons

第9号  
2013年11月

株主のみなさまへ

MICHELIN'S LETTER TO ITS SHAREHOLDERS

## 2020年へ向けた目標



### ミシュラン株主の皆様

ミシュランは、力強いイノベーション能力、競争力の強化、将来性のある分野での確かな利益によって、「**力強い成長への新たな段階**」への基盤を築き上げました。過去3年間、グループは継続的な進化を遂げ、バランスシートが著しく強化されました。

向上と成長の新たな段階において、ミシュランは今日、**2020年に向けた6つの重要な持続的開発目標に注力しています。**

**製品性能における主導者の地位の維持：**安全性、燃費、耐久性と快適さの面で製品性能を向上させるとともに、原材料の需要を減少させます。2020年に発売される新製品は、2010年に製造された製品と比べて10%以上の向上が見られるでしょう。

**信頼できる製造者となる：**ミシュランの現場で発生する環境負荷を40%確実に低減させ、炭酸ガス放出量を10%減少させることで信頼のおける物流組織となり、更にミシュランの持続的発展要件に照らして主要な供給業者の業績を評価することで、信頼のおける購買業務を促進します。

**財務的持続可能性の確保：**毎年10億ユーロの構造上のフリーキャッシュフローを達成し、運用した資金の15%以上の利益を上げます。

**社員の健康と発展に対するコミットメントの追求：**職場の安全性を向上させ、85%の社員エンゲージメント率を達成・維持し、管理職の75%を社内から昇進した社員が占めるようにします。

**地域との良好な関係の維持：**年間30,000労働日を地域コミュニティのための活動への参加に費やすことを社員に奨励します。一年あたり2,000の雇用を創出することによって地域住民の雇用可能性を向上させ、地域事業の推進をサポートします。

**持続可能なモビリティを通じたよりよい暮らしの実現：**道路の安全性確保のための活動を強化し、清潔で創造的なモビリティ・ソリューションを促進します。また、循環型経済に向けた再生可能かつリサイクル可能なソリューションを推奨し、「リデュース（削減）、リユース（再利用）、リサイクル（再生利用）およびリニュー（更新）」プログラムを展開します。

ご存じのとおり、ミシュランは信頼されるハイパフォーマンス企業です。当社の重要な目標の達成のため、力強く堅実に取り組んでいます。

私は当社が成功を収めるものと確信しております。

ジャン=ドミニク・セナル  
ミシュラングループ最高経営責任者

## スペシャルレポート 使用済みタイヤの再生

4~5ページ



MICHELIN

A better way forward



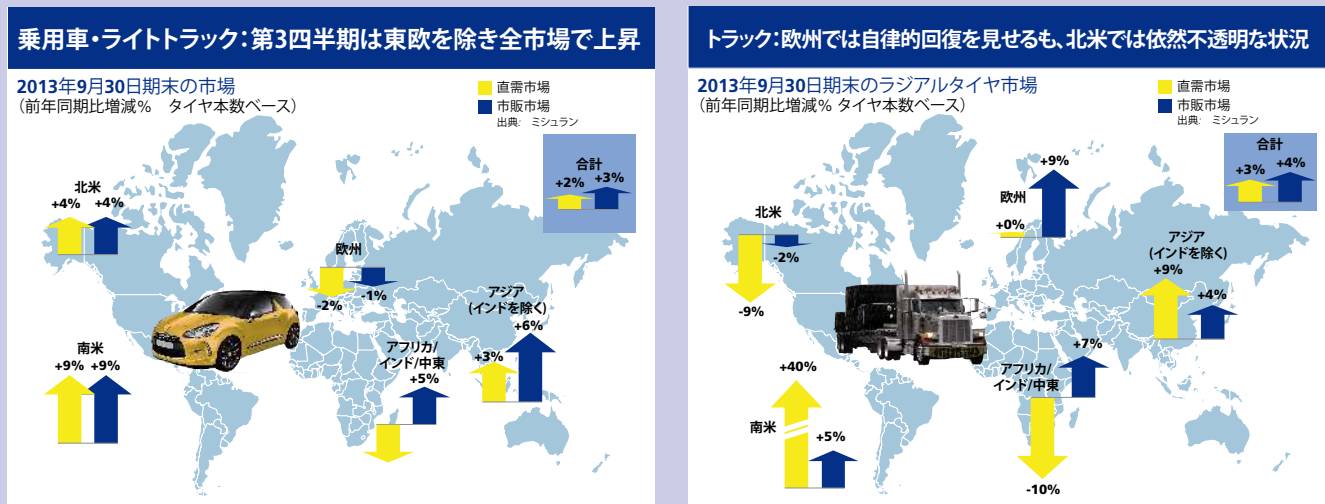
## 2013年9月30日期末の財務情報：

“ ミシュランは売上高152億8,200万ユーロを発表 ”

マーク・ヘンリ  
グループ財務部長

### ▶市場動向：

市場は予想通り、第3四半期は良好なトレンドを見せました。



### 特殊事業

#### ■ 鉱山・建設機械用タイヤ

鉱山セグメントは大型ラジアルタイヤの持続的な需要もあって拡大を続けています。

直需市場の需要は、特にメーカーの在庫調整に引きずられて、欧州および北米で2010年の水準まで急落しました。

インフラおよび採石場で使用されるタイヤの需要は、ディーラーの高い在庫水準およびビジネス不振により成熟市場、特に北米で大幅に減少して、著しく縮小しました。

#### ■ 農業機械用タイヤ

直需市場の世界的なタイヤ需要は成熟市場ではやや後退しましたが、テクニカルタイヤ市場は上昇傾向にあります。市販市場は欧州では緩やかな上昇が見られましたが、北米では依然下降傾向にあります。

### ▶ミシュラン売上高

2013年第1~3四半期の売上高は、以下に挙げる複合要因の影響により、前年同期比5.3%減の152億8,200万ユーロとなりました。

■ **販売量：5,200万ユーロ減少**：第2四半期の改善に続く第3四半期の販売量の2%増加が第1~3四半期全体に事実上安定的な状況をもたらし、グループの通年目標にも合致しました。

■ **価格/ミックス：3億7,700万ユーロ減少**：第3四半期の価格ミックスの2.3%マイナスの影響は、一部の乗用車・ライトトラック用製品を対象を絞った価格の見直しを行った後に市販タイヤ価格が安定したこと、および原材料価格連動条項を反映しています。ミックス効果(9月末時点で6,000万ユーロのプラス)は、主にミシュランブランドのプレミアムなポジショニングに由来したものです。

■ **為替によるマイナス効果：4億3,100万ユーロ減少**：為替によるマイナス効果(第3四半期5.3%および9月末時点で2.7%)は、米ドルおよびカナダドル、日本円、ブラジル・リアルとその他通貨の下落を反映しました。

### ▶2013年度通期見通し

第4四半期の販売量成長という見通しを考慮して、ミシュランは回復基調ではあるものの依然需要低迷の成熟市場および需要が拡大している新興市場という環境下で、販売量の維持という2013年の通年目標を自信をもって維持いたします。

夏以降悪化している通貨環境に直面して、ミシュランは年初予想よりも厳しい為替の影響を受けると考えられます。

その結果、グループは為替の影響を除き、前年比でおよそ1億5,000万ユーロの営業利益(特別損益算入前の営業利益)の増加を目標としております。

為替のマイナス影響を相殺するために、ミシュランは主要項目、とりわけ売上総利益と費用のより注意深い管理を図っていきます。

このような環境下で、グループは5億ユーロという目標に沿ったプラスのフリーキャッシュフローおよび10%の使用総資本率(ROCE)という目標を再確認しました。



## ギヨーム・アンドレ、ミシュランタイヤ設計者

**ギヨーム・アンドレにとってタイヤの設計とは、厳密で複雑、かつ構造化された制限要因の範囲内で創造性を発揮することを要する仕事です。技術者としての彼の役割は、ミシュランの消費者の実生活上のニーズに応える製品ポートフォリオの開発に貢献することにより、イノベーションのプロセスを支えることです。**

「私は変わり続ける顧客の要件に対応するために、現在の産業や財政の状況を考慮し、新技術が与える影響を調査し、それに注目しています」とギヨームは言います。

簡単そうに見えますが、実はタイヤには多くの先進技術が詰まっています。車が道路と接触する唯一の場所であるため、タイヤは、様々な使用条件や、非常に多様かつ時には相反させる要求に応えるものでなければなりません。

### 厳しい使用条件向けの新たなタイヤ製品

「最近のチャレンジは、乗用車・ライトトラック用タイヤの技術部長が、道路環境の厳しい中国、ブラジル、インドなどの急成長市場向けに、今後のタイヤ製品のパフォーマンス・バランスを向上させるための開発前プロジェクトを立ち上げたことです。

「このプロジェクトの目的は、くぼみがたくさんあったりと危険な状態の続く悪路で、いかなる運転環境においても安全性を確保するために、内部構造を強化したタイヤを設計することです。

こうした特有の使用条件のために開発された製品は、耐衝撃性を強化するために、特定のパフォーマンス・バランス特性を有していなければなりません。新技術を活用しながら、顧客のニーズを見失うことなく、かつ要求仕様への遵守を確保できるアプリケーションを開発するのに最適な方法を探りました。

新構造、新素材—我々は常に、最高水準の上を行くことを目指します。耐久性、燃費、摩耗等の側面から将来のタイヤの

完全なパフォーマンス・バランスを効果的に構築するためには、知識と技術の開発が要となります。さらに、一定の産業上・財政上の制限があることで、開発はさらに難しくなります。

タイヤがどの地域向けに設計されたものであれ、当社製品は常に最高品質でなければならず、かつ顧客がその技術的複雑性に気付かずとも、十分に評価されるものでなければなりません。

私の仕事は、設計作業を通じて将来のミシュランのタイヤ製品のDNAを決定するという点で、創造性を発揮することが求められるため、非常にワクワクします。」

### アルゼンチン・タンゴ

アルデーシュ地方出身で33歳のギヨームは、アルゼンチン・タンゴのダンサーでもあります。彼はPolytech Tours工業学校を卒業した後、ミシュランのタイヤデザイン学校であるEcole du Pneulに入学し、硬化タイヤの設計について学びました。このプログラムは、「タイヤとは何かを学び、その力学的性質やパフォーマンス特性について深く理解するきっかけを与えてくれました」。

ギヨームによると、この仕事に必要な4つの条件は、創造性、好奇心、見識、そして厳密さだそうです。同様の条件がタンゴ・ダンサーにも求められます。即興演奏の技能も同様に必要とされるものですが・・・これはアルゼンチン・タンゴのみに求められるものでしょう。

# 使用済みタイヤはどうなるのか？

ミシュランは、毎年有用寿命を終える約350,000トンのタイヤの回収と処理を向上させるため、使用済みタイヤ規則の制定作業に積極的に関与しています。

## すべての人に関わる問題

業界においてミシュランは、タイヤ製造者が有用寿命を終えたタイヤの回収に責任を持つべきであるとの立場を支持しており、実際にヨーロッパで96%、ブラジルで97%の回収率という形でその効果を証明しています。また、発展途上国においてリサイクルの仕組みの創設を推進するさまざまな作業グループにも参加しています。

## 年間350,000トンのタイヤ

ヨーロッパの使用済みタイヤ規則は、毎年有用寿命を終える約350,000トンのタイヤの回収と処理を向上させることを目的としています。指令によると、タイヤ製造者および輸入業者は、前年に市場に流通させたタイヤのトン数に基づいて、有用寿命を終えたタイヤの回収および処分を行う責任を有するとされています。

製造者が責任を負うことにより、使用済みタイヤは十分な条件のもとで確実に処理されます(古いタイヤが山積みにならなくなることになります)。同時に、特にリサイクルの仕組みが構築されるおかげで、最大限効率的にタイヤが回収・リサイクルされるようになります。

## 使用済みタイヤの回収

使用者が有用寿命を終えたタイヤを処分する一つの方法は、新しいタイヤの購入と引き換えに古いタイヤを回収してくれる小売業者を利用することです。また、あらかじめリムと汚れを取り除いたうえで、廃棄物処理センターにライトトラック用タイヤや二輪車用タイヤを持ち込むことも可能です。

## 使用済みタイヤの再生

回収されたタイヤは、分類されたのちに、適切な再生施設に送られます(使用済みタイヤのリサイクル制度を表す下図を参照)。リトレッド加工が施されるタイヤもありますが、その他は以下のように処理されます。

- エネルギー回収: 古いタイヤは、汚染制御システムを備えたセメント工場で燃料として使われる場合があります。

- 完成品として: 廃タイヤは挽き砕かれて粒状またはクラムラバーとなり、スポーツ用芝生、床の仕上げ材、ソフトサーフェス、防音壁、ごみ箱の車輪等の製品に使用されます。タイヤは強度が強いため、そのまま土木構造物の建築現場で、土砂崩れや雪崩の防止、道路の擁壁などにも使用されます。

## タイヤケーシングの自由な流通

当初のトレッドが摩耗してしまっても、トラック用ラジアルタイヤのケーシングは、新しいトレッドとサイドフレームによって再生させることができます。さまざまな部品を型で矯正し、固めます。ミシュランのリトレッド加工技術があれば、タイヤが新品同様のパフォーマンスを発揮することができ、非常に丈夫なケーシングをより長い期間使用することができるので、顧客にとっても環境にとっても利益となります。ただし、一部の国ではケーシングを廃棄物とみなし、輸送が禁止される場合があります。高品質プロセスを持つリトレッド加工技術の世界トップ企業として、ミシュランはリトレッド加工が可能なケーシングの自由な流通を促進しています。

## 業界のプレーヤー

### FRP

2004年、Association Française des Importateurs de Pneumatiquesは加入者によるタイヤ回収・処理規則の遵守を監督する経済的利益集団であるFrance Recyclage Pneumatiques (FRP)を創設しました。

2005年に創設されたCOPRECIは、タイヤ製造者が規制要件を遵守する手助けをする団体です。COPRECIは2008年に、7つの製造業者に代わって間に介入しました。

有用寿命を終えたタイヤ(ELT: end-of-life tire)とは、安全なモビリティの提供という主要機能を果たせなくなった使用済みタイヤを言います。

タイヤ製造者は長年、パフォーマンスの向上や省エネだけでなく、タイヤが使用不可能とみなされる時期が来ることを見越して、タイヤの有用寿命延長に焦点を当ててきました。

ヨーロッパの乗用車用タイヤは、

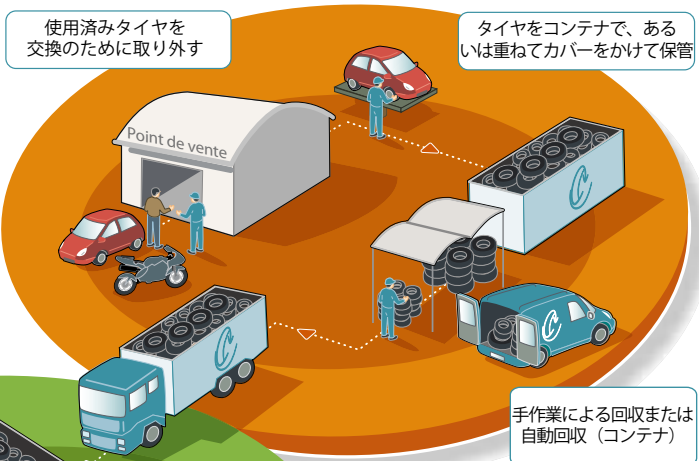
### Aliapur

Aliapurはフランスのタイヤ製造者が使用済みタイヤの業界要件を満たすための支援をするため、2002年初頭に複数のタイヤ製造者によって設立されました。その目的は、新たな経済的および技術的ガイドラインに基づき、使用不可能となったタイヤのリサイクルについて意欲的かつ永続的な方針を策定・実施することでした。

環境に関心の高い主要製造者数社(ブリヂストン/ファイヤーストーン、コンチネンタル、ダンロップ、グッドイヤー、ミシュラン、クレバー、ピレリ)によって設立されたAliapurは、小売店やその他タイヤ関連業者から使用済みタイヤを回収して仕分けし、フランス国内でタイヤのリサイクルの仕組みを構築するための法人企業です。

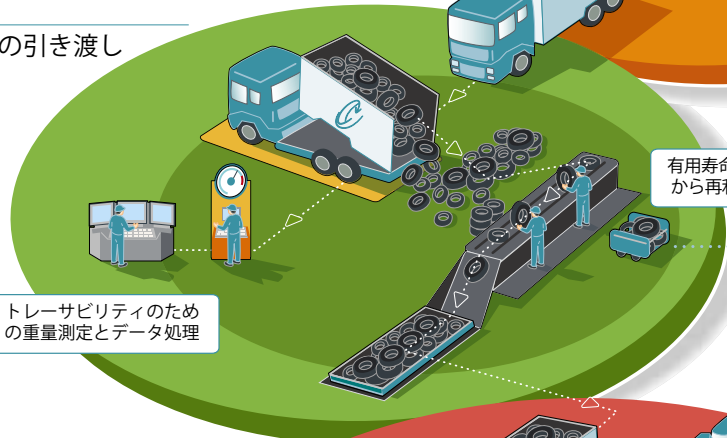
# 1

新しいタイヤの購入



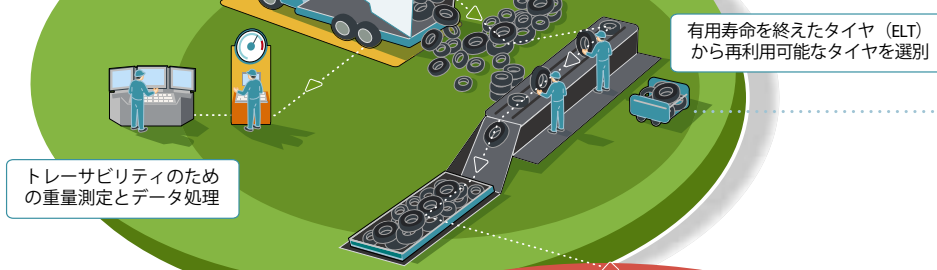
# 2

回収サービス業者であるAliapurによる無料回収



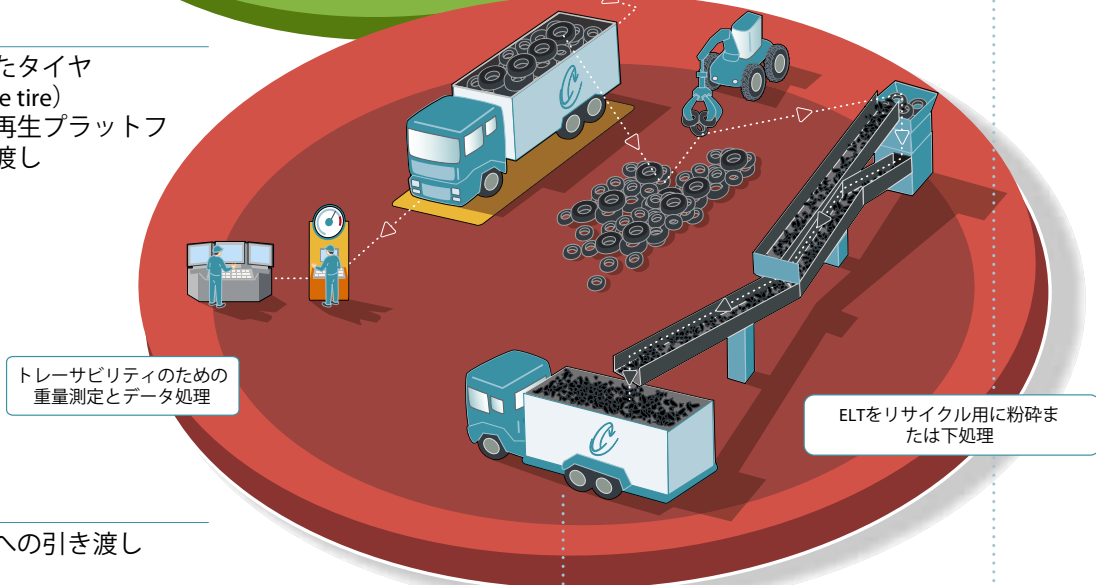
# 3

回収業者の工場への引き渡し



# 4

有用寿命を終えたタイヤ (ELT: end-of-life tire) のAliapurタイヤ再生プラットフォームへの引き渡し



# 5

リサイクル業者への引き渡し

## 材料リサイクル

▷ 粒状および粉状：キャスター等

▷ 粒状：運動場、衝撃吸収材

▷ 細片：鋼鉄製品および鋳物類

▷ 大型タイヤ：全形タイヤ：採石場の改修

## 材料リサイクル

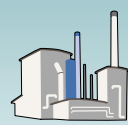
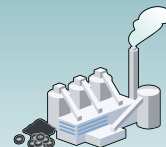
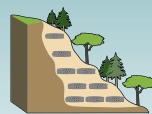
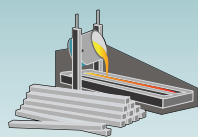
▷ 細片および全形タイヤ：セメント工事

▷ 細片：都市熱供給

## 再利用

▷ 中古品

▷ リトレッド





展示会

## フランクフルトでミシュランがファンに貢献

2013年9月10日から22日に、フランクフルト国際モーターショー2013が開催されました。これはミシュランにとって、特定の戦略的ターゲット、つまり自動車に単なる移動手段以上の意味を見出す車好きの顧客にサービスを提供する好機でした。車好きの顧客には富裕層が多く、運転する楽しみ、車の性能、モータースポーツやイメージに強い関心を持っています（PDPターゲットは国際市場の21%を占め、成長性が高いことも忘れてはなりません）。この顧客層が評価しているのは、我々の歴史、製品の卓越性とモータースポーツへの参加に基づいたブランドの信頼性です。

新製品のミシュランパイロットスポーツカップ2タイヤの発売により、この顧客層のブランド選択が強化されるでしょう。先日のボルシェとの専属パートナーシップ契約締結の発表もこれを後押しすることでしょう。

ミシュランプロ4



## ロードバイク用タイヤ、万本の販売！

新製品のミシュランプロ4は市場で大きな成功を遂げ、わずか1年で100万本の販売を記録しました。同タイヤは5つのタイプが販売されており、要求の多いサイクリストのニーズに応えています。1つのタイヤに2種類のゴムを組み合わせるミシュランの2コンパウンドテクノロジーにより、ミシュランプロ4は更なる安全性、走行の楽し

さ、そして走行距離の延長を可能にします。オールインワンタイヤは、相反する要求がなされることの多いこの分野で、ユーザーが何ら犠牲を払うことなく、より優れた性能を発揮します。これは、グループのグローバルな戦略である「ミシュラン・トータル・パフォーマンス」と呼ばれる開発指針の一例であると言えます。



インド

## チェンナイで初めて試作タイヤを生産

2012年のPau-Brasil (ブラジル) と Shenyang2 (中国) に続き、グループ第3の主要投資プロジェクトであるインドのチェンナイ工場で、初めて試作タイヤが生産されました。

700人以上の現地・本社スタッフの協力により工場の操業が開始され、350人のインド人社員が12か国で研修を受けました。当工場は年間150万本のトラックタイヤを生産する予定です。



表彰

## ミシュラン、CAC40ストックカテゴリーで年間最優秀

コンサルティング事務所Capitalcomが主催する2013年度最優秀年次株主総会賞は、年次株主総会においてフランス国内で最も優れた投資家向け広報活動を実施する企業に贈られます。CAC40ストックカテゴリーの最優秀年次株主総会賞は、「総会で広範なトピックを扱っていたことと、同社のビジネスモデルを明確に提示していたこと」が認められ、ミシュランに贈られました。2013年度最優秀年次株主総会賞は、昨年7月10日にパリ近郊のPavillon d'Armenonvilleで開催されたパリ・ユーロプラス主催国際ファイナンス・フォーラムにて授与されました。授賞式にはジャン=ドミニク・セナル氏が出席しました。

デジタル

# ミシュランのアプリでよりスマートな旅へ

モビリティ製品・サービス分野における豊富な経験に基づき、ミシュランは、常にプライベートでもプロのような最高の走りを体験できる無料アプリのシリーズであるミシュランモビリティアプリを発表します。フランスで9月30日から利用が開始されるミシュランモビリティアプリは、年内にドイツ、スペイン、イタリア、イギリスでも利用可能となります。

人々のモビリティに関わる製品と関連サービスの新事業として、特に旅の支援サイトとして年間5,000万件の検索を受けるミシュランは、2013年、サービスをより完全なものにすることによって同事業を強化し、ミシュランの使命を再考します。

優れた空気式タイヤを選び、保守点検を行い、ルートを計画・計算し、天候情報や道路情報、危険区域の情報をリアルタイムで入手し、ホテルやレストランを検索・予約し、土地を訪れる。これらはこのアプリで実現可能な機能です。



航空機

## ボーイングがミシュランを採用

航空機用タイヤ部門は、ボーイング社と旅客機向け交換タイヤを供給する契約を締結しました。同契約により、ミシュランはB777クラシック、B787-8、B777 ERおよびB737NGの交換設備として、NZG技術を採用したミシュランエアエックスタイヤの試験と認証を行うことができます。これは力強い成長の段階において重要な契約であり、航空宇宙業界最大のセグメントであるラジアルタイヤ分野における世界トップという当社の地位を強化することになるでしょう。

ランキング

## 北米No.1のタイヤ製造者！

RubberNews.comウェブサイトは、グッドイヤーを約3億ドル上回る99.6億ドルの収益を上げたミシュランを、2012年度北米におけるトップタイヤ製造者として位置付けました。アンダーソンおよびレキシントン工場におけるアースムーバー車両の生産能力を強化するための投資により、ミシュラングループは来年、同地域での成長強化を目指しています。



株主との緊密な連携のために

## SALON ACTIONARIA投資家フェア—2013年11月22日～23日 パリのパレ・デ・コングレにて



ミシュランは、2013年11月22日～23日にパリのパレ・デ・コングレにて開催されるSalon ACTIONARIA投資家フェアに参加します。

ACTIONARIAは、ミシュランのブースを訪れる、増え続ける個人株主と意見を交換し、より強い絆を構築するチャンスです。

また、ミシュランに興味を持つ潜在的な株主を歓迎する場でもあります。

株主諮問委員およびミシュランの消費者部門の構成員がこの2日間にわたるイベントでご質問にお答えします。

**Salon ACTIONARIAの一環として、ミシュラングループの最高経営責任者であるジャン＝ドミニク・セナールが2013年11月23日(土)午後2:30から午後4:00に年次総会を開催します。**

## ミシュラン工場見学



「ご配慮いただき感謝しています」個人投資家担当部と工場経営チームが企画した10月24日のロアンヌ工場訪問で、サンティエヌから参加された株主がおっしゃいました。

この工場訪問は、前回の会議で最高経営責任者のジャン＝ドミニク・セナールが「誠実な株主の皆さんと、投資家向け広報活動に携わる皆さんのために、フランス国内で工場見学ツアーを開催する予定です」

とお話したことが実現したものです。

富裕層向けの高品質タイヤに特化した同工場は1974年以来、BMW、PSAプロジェクトロエン、フォード、アウディなど世界的ブランド向けの16～20インチの広範にわたるタイヤを150以上のサイズで生産しています。

来年、ロアンヌ工場は操業40周年を迎えます。

## 投資家カレンダー

フランスにおける株主総会

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)

### 株価実績

(基準値100：2009年12月31日現在)

