

# ガバナンス

## コンプライアンス

ブリヂストンは、倫理的意思決定、コンプライアンスの遵守、事業のあらゆる面で誠実であることを追求しており、そのことが、使命「最高の品質で社会に貢献」を具現化し、実効性のある倫理的意思決定やコンプライアンス活動の仕組みづくりにつながっています。

実効性のあるコンプライアンス活動を実現できるかどうかは、経営層、管理者、監督者が関与し、コンプライアンス文化を醸成・維持していくことがカギとなります。ブリヂストンでは、活動の進捗や状況について、主要各社ごとにそれぞれの取締役会やコンプライアンス委員会など、執行を監督する会社機関に対して定期的に報告を行っています。

ブリヂストンはサステナブルなソリューションカンパニーへと進化するために、「行動規範」や「グローバル贈収賄防止ポリシー」をはじめとする各種ルールや、グローバル及び地域の倫理・コンプライアンス活動を、変化する環境や規制を踏まえて継続的に適応・発展させていきます。その例として、BSEMEAでは、2024年1月1日に、「贈答と接待ポリシー」及び「利益相反ポリシー」の2点について改訂版を施行しました。

ブリヂストンでは、長年にわたり、地域に根差したコンプライアンス活動を行ってきました。事業内容及び地域により、リスクそのものが大きく異なる場合がありますが、現在、各地域の取り組みをグループ共通の枠組みに統合し、ブリヂストン全体としての一貫性と、地域特有のリスクに効果的に対処できる柔軟性とのバランスを取りながら活動を推進しています。

### 行動規範

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance\\_fair\\_competition/code/](https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/code/)

### グローバル贈収賄防止ポリシー

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance\\_fair\\_competition/anti\\_bribery/](https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/anti_bribery/)

## モニタリングと対応措置

私たちは、従業員が安心して声を上げられ、また、その声が届いていると感じられる環境づくりを目指しています。疑問や懸念を抱いた際に声を上げることを後押しする仕組みの一つが、独立した専門業者が運営する「BridgeLine」です。「BridgeLine」では、犯罪が疑われる行為や、「行動規範」、及びその他ブリヂストンの方針・法令への違反が疑われる行為、またはその他の倫理上の懸念や疑問について、ブリヂストンの全ての従業員ならびにお取引先様、お客様をはじめ、あらゆる

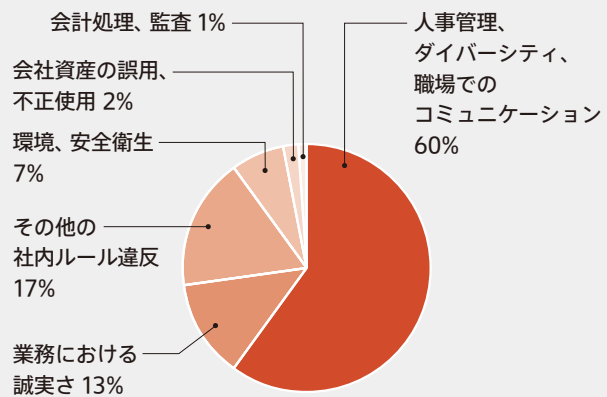
ステークホルダーの皆様が誰にも知られることなく通報することができます。

不正行為についての申し立てがどのように行われたかに関わらず、通報があった場合、ブリヂストンのコンプライアンスチームまたは内容に応じた適切な部署が調査を行います。また、地域ごとに指標を設定してデータを追跡し、リスクのある領域や傾向を特定するとともに、社内調査の有効性についても評価しています。その結果は、ブリヂストンの国内外主要子会社の取締役会等に定期的に報告されます。

2023年には、全世界で合計1,443件の通報や質問が「BridgeLine」に寄せられました。内訳は以下の通りです。確認された全ての違反には、解雇を含む懲戒処分をはじめとする適切な是正または再発防止措置が実施されました。汚職、独占禁止法及び公正な競争の分野については、2023年に重要な通報はありませんでした。

### BridgeLine

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance\\_fair\\_competition/bridgeline/](https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/bridgeline/)



## 倫理・コンプライアンス活動の推進

コンプライアンス・デューディリジェンスのさらなる強化と、贈収賄リスクの低減を進めるにあたり、ブリヂストンは高リスクとみられる仲介業者等の調査を2023年から開始し、適切な統制が行われているかの確認を行っています。2023年12月末時点で、高リスクの仲介業者様の87%の調査が完了しています。

事業や経営が進化し続ける中においても、コンプライアンス活動が常に適切であり、実効的に機能するよう、2024年にはコンプライアンス活動の評価支援を行う第三者機関との協働を開始し、さらなる体制強化を図っていきます。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

ブリヂストンは、企業理念の使命である「最高の品質で社会に貢献」の下、2020年から「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」をビジョンとして掲げています。ビジョンの実現に向け中長期事業戦略に沿った経営を進めており、その一環としてガバナンス体制の整備も進めています。当社は、内部統制をより一層強化することでガバナンス体制の向上に継続的に取り組み、サステナブルなソリューションカンパニーへの進化を実現していきます。

また、当社は、このガバナンス体制整備の取り組みが正しい方向に進んでいることを検証するツールとして、コーポレートガバナンス・コードを活用しています。同コードが定める基本原則・原則・補充原則の全てを実施するとともに、各原則全てに対する当社の取り組みや方針について、コーポレートガバナンス・コードに関するレポート(日本語版・英語版)として、取締役会諮問委員会であるガバナンス委員会が内容を審議、答申し、取締役会で決定した内容を、当社Webサイト [☞](#)にて開示しています。

[☞](#) コーポレート・ガバナンス

[www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/index.html)

### コーポレート・ガバナンスの変遷

当社は、2010年の独立社外取締役の導入、2013年・2014年の取締役会諮問委員会の設置、2016年の指名委員会等設置会社への移行など、継続的にコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。その一環として、2021年には定款変更を行い、取締役会長の制度を廃止し、執行監督機能を高める観点から、取締役会の議長を、取締役会において取締役の中から選定することとしており、独立社外取締役を議長に選定しています。これまでの当社のコーポレート・ガバナンスの変遷については、以下をご覧ください。

### 当社戦略の進化・社会要請の変化に応じた最適なガバナンスについて議論を継続

議論のポイント	年度	監督	経営・執行
「サステナブルなソリューションカンパニー」の実現に向けたガバナンス体制の構築	2024		新グローバル経営体制 始動 (BRIDGESTONE EAST/WEST リージョン体制を含む)
	2023	新グローバル経営体制の承認	中期事業計画 (2024-2026) 策定
	2022	取締役会議題設定を議長主導型へ変更	2030年長期戦略アスピレーション (実現したい姿) 策定 Global CEO + Joint Global COO 2名体制 導入
	2021	取締役会長を廃止 取締役会議長を独立社外取締役から選定	中期事業計画 (2021-2023) 策定
	2020	取締役会長とCEOを分離	中長期事業戦略 策定
グローバル企業としてのガバナンス体制の整備	2018	取締役会権限の再整理・監督機能強化 (執行への権限移譲)	グローバルの調達方針・人権方針・行動規範 制定
	2016	指名委員会等設置会社へ移行	SBU組織体制 導入 グローバル経営執行会議体 始動 Global CEO/Global COO 執行2トップ体制 導入
	~2015	取締役会への諮問委員会設置 (ガバナンス・指名・報酬・コンプライアンス) 独立社外取締役の導入	

**Bridgestone E8 Commitment**

企業理念体系整備  
企業理念  
・安全宣言  
・品質宣言  
・環境宣言

## コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、2016年3月に指名委員会等設置会社に移行しています。当社の取締役会は、独立社外取締役8名を含む12名の取締役で構成され、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の適切かつ積極的な職務執行と、取締役会による執行役及び取締役の監督を合わせて、コーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備・維持しています。さらに、企業統治の透明性をより高めるため、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会及びコンプライアンス委員会を設置しています。

これら法定委員会(指名委員会、監査委員会、報酬委員会)及び諮問委員会(ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会)を含む広義の取締役会が、執行部門からの業務執行状況の進捗報告・情報共有等を通じて、多様な視点から執行部門と議論し、監督機能を発揮することで、中長期事業戦略の実現を目指すコーポレート・ガバナンス体制となっています。また、取締役会及び監査委員会において独立社外取締役が過半数を占めているのみならず、指名委員会及び報酬委員会並びに諮問委員会の全てが独立社外取締役のみで構成されています。

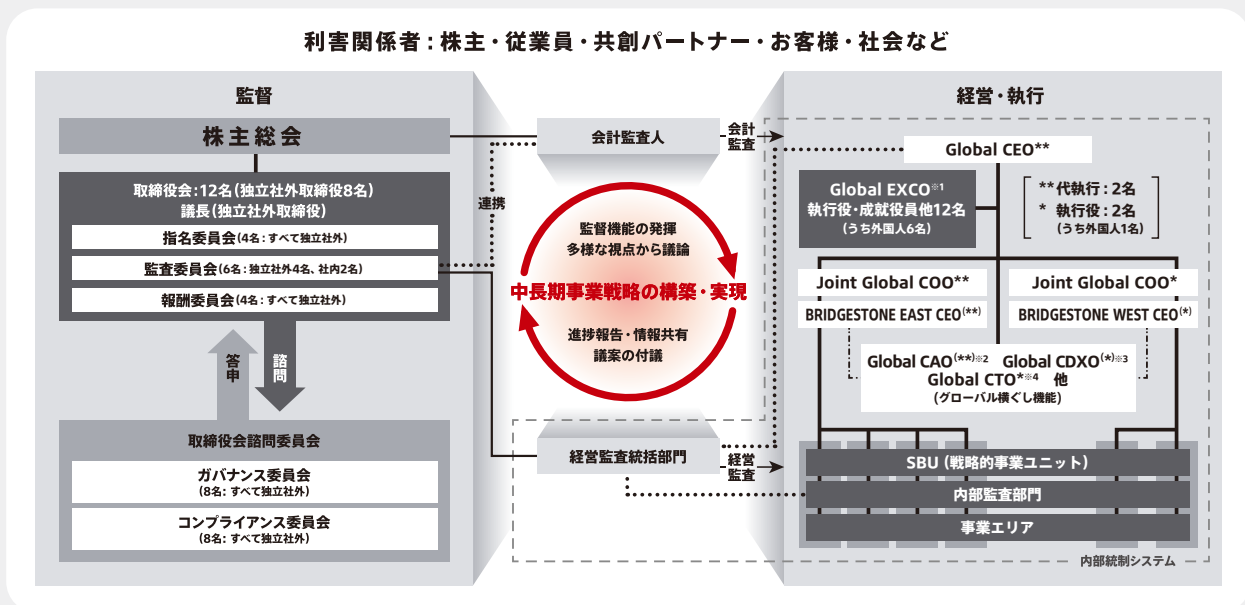
執行部門については、2024年1月から、Global CEOの下、ブリヂストンのビジネスを主に米欧を中心とするBRIDGESTONE WEST、日本・アジアを中心とするBRIDGESTONE EASTの2つ

のリージョンとして区分し、Joint Global COOが各リージョンのトップを兼務しています。各リージョンの下に、複数のSBUを設置し、より現場に密着し、課題に深く入り込めるよう、細かく事業エリアとしてブレークダウンしています。さらに、グローバル戦略とリージョナル戦略の整合性担保、かつ効果・効率を最大化するため、グローバル横串機能を設置し、Global CAO、Global CDXO及びGlobal CTO等を任命しています。

そして、これらのメンバーを中心に構成するGlobal Executive Committee (Global EXCO)をブリヂストンにおける最上位の経営執行会議体として設置し、グローバルな視点から経営戦略やサステナビリティを含む経営課題について議論、審議することにより、チェック&バランス機能の強化、意思決定プロセスでの透明性の向上を図っています。また、執行部門の職務執行状況については、執行部門内における代表執行役への報告体制を整備すると共に、定期的にかつ遅滞なく取締役会へ報告しており、取締役会における審議の充実及び、監督機能の実効性確保を図っています。

中長期事業戦略の実現を目指す当社のコーポレート・ガバナンス体制図については、以下をご覧ください。

### ● コーポレート・ガバナンス体制図



Joint Global COO：グローバルな事業オペレーション責任者。  
主に日本・アジアを管轄するBRIDGESTONE EAST CEO1名、主に米州・欧州を管轄するBRIDGESTONE WEST CEO1名の計2名体制。  
※1 Global Executive Committee ※2 Global Chief Administration Officer  
※3 Global Chief Digital Transformation Officer ※4 Global Chief Technology Officer

## 取締役会の構成に関する考え方、取締役に特に期待する役割

当社の指名委員会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス及び多様性の確保を重視しており、社内出身の取締役にについては、その個々の職務経験、独立社外取締役にについては異なるバックグラウンド・専門領域と高い見識や、豊富な経験を考慮しています。あわせて、取締役会の規模については、結論を導き出すに至る過程において充実した議論を行うのに十分かつ適切な人数で構成することを基本的な考え方

としています。また、当社独自に独立性基準を定め、社外取締役の独立性を確保しています。こうした考え方を踏まえ、当社の取締役会は、企業価値の向上を目指し、中長期事業戦略を適切に執行していくことを監督するため、多様性のある視点を持つ人材ポートフォリオにより全体的にバランスのとれた構成としています。

氏名	執行・非執行 社外・独立	取締役 在任期間	指名 委員	監査 委員	報酬 委員	サステナ ビリティ	資本・ 人事・ 組織戦略	グローバル 経験	技術・ イノベー ション	財務・ 会計	法務・ リスク 管理	他社 経営経験
石橋 秀一	代表執行役	4年				○	○	○				
東 正浩	代表執行役	3年				○	○	○				
松田 明	社内・非執行	1年		○		○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	5年		○			○			○	○	
翁 百合	社外・独立	10年	○		○	○	○			○		
小林 柚香里	社外・独立	1年		○				○	○			○
柴 洋二郎	社外・独立	6年		○			○	○				○
鈴木 洋子	社外・独立	6年		○		○	○				○	
デイヴィス・スコット	社外・独立	13年	○		○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	1年		○				○		○	○	
増田 健一	社外・独立	8年	○		○		○	○			○	
山本 謙三	社外・独立	8年	○		○			○			○	○

※在任期間は2024年3月26日現在 ※社外・独立取締役は五十音順  
 ※取締役としての貢献期待分野の優先順位上位3つまでに○を付けています。  
 ※独立社外取締役比率：66.7% (12名中8名)  
 ※女性取締役比率：25% (12名中3名)

## 取締役会の実効性評価

当社は、前述の「コーポレート・ガバナンスの変遷」の通り、ガバナンス体制を継続的に整備してきました。こうした着実な取り組みの積み重ねを受けて、取締役会の実効性評価に当たっては、取締役会のみならず、法定委員会及び諮問委員会も含めて機能していることがガバナンス強化の前提であるとの認識の下、取締役会機能全体(取締役会・法定委員会・諮問委員会)を評価の対象とし、取締役会の審議実績や各取締役の自

己評価も踏まえて実施しています。評価に当たっては、次の図の通り評価・課題設定・実行のプロセスを1年間のサイクルで行い、継続的なコーポレート・ガバナンスの向上につなげていきます。

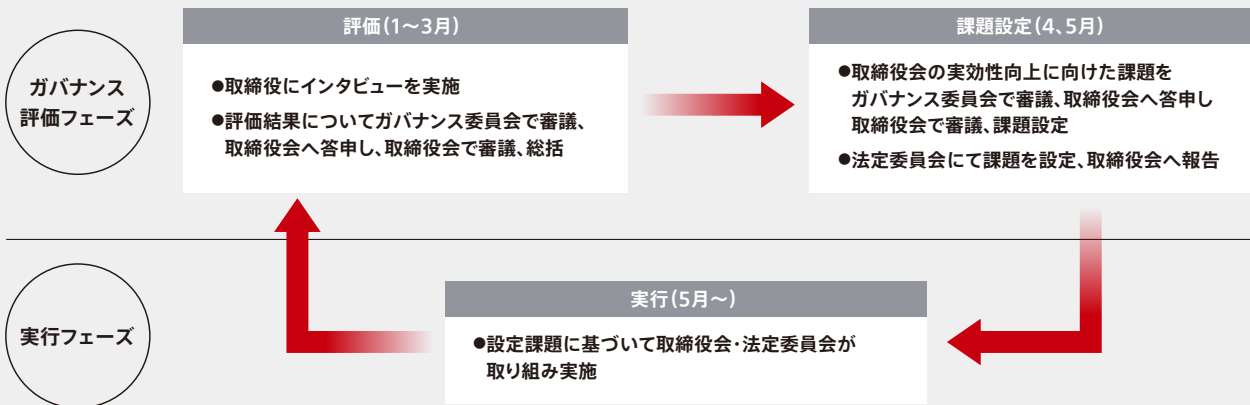
2022年度の評価の結果、取締役会の審議に向けての執行部門からのタイムリーな報告や取締役同士の意見交換の充実、取締役会における独立社外取締役の提案に基づく特定

## ガバナンス

のテーマについての報告・議論、独立社外取締役の多様な視点を活かした活発な審議、及び法定・諮問委員会におけるグローバルを意識した仕組みづくりの推進等により、透明性を確保した意思決定がなされ、取締役会の監督機能が発揮されていることを確認しています。執行状況に関しては、Global EXCOでの議論内容の報告を軸として、代表執行役 Global CEO から取締役会に対してタイムリーかつ適確に情報共有が行われました。これにより、策定済みの「中長期事業戦略」及び「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」に照

らして中期事業計画(2021-2023)の結果を確認し、それを踏まえて新たな中期事業計画(2024-2026)を策定する際や個別事案について審議・決定をする際、取締役と執行部門との議論がさらに充実しました。併せて、独立社外取締役である取締役会議長が、他の独立社外取締役の提案を踏まえ、主体的に議案を起案するよう取締役会の議案設定方法を変更したことによって、客観性・透明性をさらに高めた活発な議論がなされています。

### ● 実効性評価プロセス



## 役員報酬体系

当社取締役及び執行役の職位別及び個人別の報酬等の決定方針は、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見を踏まえると共に、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者である人事・報酬コンサルタントより審議に必要な情報等を得たうえで、独立社外取締役だけで構成する報酬委員会で決定しています。

当社執行役の報酬体系は、固定報酬及び、変動報酬である短期インセンティブ(年次賞与)、中長期インセンティブ(株式報酬)から構成されます。

「優秀人材の確保と啓発」、「競争力のある水準」、「事業戦略遂行の動機付け」、「株主価値増大への動機付け」という報酬原則のもと、報酬体系を設計しており、2022年度より、サステナビリティ及びトランスフォーメーション推進と中長期事業戦略実現を後押しすることを目的とした中長期インセンティブを導入しています。2023年度は報酬委員会で以下5つの目標

を設定し、サステナビリティに係る取り組みを評価しています。

- ①「Bridgestone E8 Commitment」の制定と社内外のステークホルダーとのコミュニケーション
- ②付加価値と働き甲斐を向上させるための人への投資と育成
- ③CO<sub>2</sub>排出量の削減をはじめとしたカーボンニュートラル
- ④再生資源・再生可能資源比率の向上を含むサーキュラーエコノミー
- ⑤ネイチャーポジティブに向けた取り組み、ウォーターシュワードシッププランの策定

報酬体系の詳細については、[第105期有価証券報告書「4. コーポレート・ガバナンスの状況等\(4\) 役員の報酬等」](#) [☞](#)をご覧ください。

[☞ 第105期有価証券報告書](#)

[www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/105.pdf](http://www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/105.pdf)

## 取締役



石橋 秀一  
取締役  
代表執行役  
Global CEO



東 正浩  
取締役  
代表執行役  
Joint Global COO



松田 明  
取締役  
監査委員会委員



吉見 剛志  
取締役  
監査委員会委員



Scott Trevor Davis  
(デイヴィス・スコット)  
独立社外取締役  
取締役会議長  
指名委員会委員  
報酬委員会委員  
ガバナンス委員会委員長



翁 百合  
独立社外取締役  
報酬委員会委員長  
指名委員会委員



増田 健一  
独立社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員  
コンプライアンス委員会委員長



山本 謙三  
独立社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員



柴 洋二郎  
独立社外取締役  
監査委員会委員長



鈴木 洋子  
独立社外取締役  
監査委員会委員



小林 柚香里  
独立社外取締役  
監査委員会委員



中嶋 康博  
独立社外取締役  
監査委員会委員

## 執行役



石橋 秀一  
代表執行役  
Global CEO  
(\*)



東 正浩  
代表執行役  
Joint Global COO・  
BRIDGESTONE EAST CEO  
兼 Global CAO  
(Global Chief  
Administration  
Officer)  
兼 BSAPIC\*<sup>1</sup> Chair  
兼 プリヂェストンタイヤ  
ソリューションジャパン  
株式会社  
代表取締役会長  
(\*)



Paolo Ferrari  
(パオロ・フェラーリ)  
執行役  
Joint Global COO・  
BRIDGESTON WEST CEO  
兼 Global CDXO  
(Global Chief Digital  
Transformation  
Officer)  
兼 BSAM\*<sup>2</sup>  
Executive Chair of  
the Board  
兼 Group President  
兼 BSEMEA\*<sup>3</sup>  
Supervisory Board Chair  
(\*)



坂野 真人  
執行役 専務  
Global CTO (Global  
Chief Technology  
Officer)  
モノづくり分掌  
(\*)

(\*) Global Executive Committee Member  
\*<sup>1</sup> BSAPIC: アジア・パシフィック・インド・中国  
\*<sup>2</sup> BSAM: 米州  
\*<sup>3</sup> BSEMEA: 欧州・中近東・アフリカ



デイヴィス・スコット

独立社外取締役  
取締役会議長／指名委員会委員  
報酬委員会委員／ガバナンス委員会委員長



翁 百合

独立社外取締役  
報酬委員会委員長  
指名委員会委員



増田 健一

独立社外取締役  
指名委員会委員長／報酬委員会委員  
コンプライアンス委員会委員長

## 24MBP策定に向けた議論と取締役の課題意識

— 24MBP策定に当たって、取締役会ではどのような議論があったのでしょうか。議論の際、どのようなことを心掛けているかも含めて、教えてください。

デイヴィス: 24MBPの策定に当たっては、前倒しで議題を設定し、Global EXCOを含めたプロセスを活用しながら、徹底的な議論を行いました。当社は世界トップのタイヤメーカーから、グローバルでサステナブルなソリューションプロバイダーに変わろうとしています。戦略が質的に大きく変化する中で、プレミアム、サステナブルをキーワードに、やることとやらないことを明確にするため、多岐にわたるテーマを議論しています。

当社は、事業領域が広くバリューチェーンが長いこと、原材料の天然ゴムに始まり、開発、生産、小売り、販売後のリトレドやメンテナンスといった付加価値提案まで、それぞれのレベルで求められるものが大きく異なります。取締役会の最大の関心は、「変化に対応できる強いブリヂストン」であるかどうかです。サステナブルでプレミアムであるとはどういうことか。意味や必要性を十分に検討し、備えることが重要です。そのため、部門のトップや現場の第一線の担当者にも話を聞きながら、理解・洞察を深めています。

例えばサステナビリティに関しては、ステークホルダーから

の多岐にわたる要求・期待に応えられているかを重視し、特にサステナブルな原材料の開発と調達に注目しています。現状の天然ゴム供給源の生産性向上だけでなく、代替資源であるグアユールの開発も推進しています。安価で問題のないものだけを調達するのではなく、イノベーションで問題を解決していくことを、取締役会も投資家も期待しています。サステナビリティの観点から原材料の調達を行うと一般的にはコストアップにつながる傾向がありますが、市場で求められるのは質的な材料や商品ではありません。投資家の皆さんと対話をする中でもそうした声を直接聞いており、経済合理性があって初めてサステナビリティだということを、私たちは追求しています。

また、断トツ商品を中心としたプレミアムなソリューションを提供していくには技術優位性が不可欠であるため、取締役会では技術のトップにも説明を求め、製品技術や製造技術について、議論を重ねています。ENLITENのポテンシャルは何か、コスト優位性を実現する製造技術についても確認したいと声が挙がります。

さらに、事業領域の変化に伴い拡張するリスクとして、情報リスクへの対応も新たなチャレンジとなります。ソリューション事業においては、情報がサービスや価値を生み出す鍵となるため、サイバー攻撃を受けたらどうなるか、コンティンジェンシープランはあるか、個人情報はどう守るか等、対応できる強い体制構築に向けて多角的に討議しています。

石橋Global CEOは、対外的な発信や業績発表などの場でも、変化に対応することの重要性を繰り返し強調しています。できていないことを隠さずに認め、適切な対策を打つ姿勢を貫いています。だからこそ取締役会も同じ覚悟を持って、自らの責任として、真摯に課題に向き合っています。やること、やらないことを明確にしなければならないし、やらなくてよいことをやり続けるわけにはいかない。変化への対応力があるか、可能性があるか、やり続けるだけの馬力があるかといったことも含め、注意深く見えています。

## 実効性を支える取締役会のポートフォリオと議題設定プロセス

### — そうした課題意識を踏まえて、取締役会での議論を実効性のあるものにするために、心掛けていることはありますか。

デイヴィス:取締役会の議論の充実には、議題設定が大きく影響するため、必要な議題が網羅され、適切なタイミングで上程できているか、他の取締役の意見も反映しながら適宜見直しを行っています。また、審議に必要な情報として、執行側の資料や提案内容が十分か、議題に対する社外取締役側の基本的な理解や問題意識の形成が十分かといった点も考慮し、時間をかけて準備しています。

情報のギャップを埋め、質の高い意思決定に資する議論を目指すプロセスの一つに非執行取締役情報共有会があります。現場の実情を知り、より具体的な情報や深い洞察を得るため、例えばサイバーセキュリティや人財への投資、業務品質向上に向けた取り組みについて、現場を熟知している担当者に話を聴くこともあります。こうした場で、各取締役が重視するポイントやその理由を他の取締役に共有することも、個々の関心領域や強みを知る上で非常に有益であり、取締役会のポートフォリオを活かした多角的で深みのある議論につながっています。

増田:取締役会がその機能を有効に発揮するためには、メンバーの多様性とバランスの取れたポートフォリオが重要だと考えています。当社は指名委員会等設置会社であり、取締役会は業務執行の監督を行います。社外取締役だけで構成すると社内用語や専門用語、相談先等もわからず、社内の情報を吸収しきれないという問題が起こり得ます。社内出身の非執行取締役という双方の立場を理解し支える人の存在により、社外取締役に

る監督に幅と深みが出て、より効率的・効果的に機能するようになります。また、執行の責任者には取締役として監督側の目線を理解して執行に臨んで頂くことを期待しています。

社外取締役の選任に関しては、やはり多様性を重視しています。異なる分野の専門性、知識、経験、在任期間等を持つ人が集まることで、同じ問題を多面的に評価し、より本質を突く質問や闊達な議論が可能になります。また、違う視点からの意見を聞くことによる気づきや相乗効果も生まれます。私自身は弁護士として、法律のバックグラウンドを持って見ているわけですが、企業経営、金融や経済学、デジタルなど、専門領域や経験によって見る角度・視点が違いがあること、違う角度からの意見を聞くことは非常に勉強になっています。

多様性と言ってもバラバラということではなく、お互いによりものを持ちつつ全体として補完し合えること、取締役会が一体として、チームとして機能することを意識しています。取締役会に期待される監督機能を発揮する上でもそれが一番大事であり、よいのではないかと考えています。

### — かなり丁寧に準備され、合意形成を進められていると感じますが、取締役会で案件が却下されることはあるのでしょうか。

増田:社外取締役は、株主や社外のステークホルダーの立場を代表していますので、それぞれの専門性を活かして、当社のことのできるだけ理解した上で、外部の利害関係者の目線で軌道修正が必要と判断した場合には、忌憚なく意見を表明する必要があります。例えば直近の事例としては、株主還元方針が取締役会で一度却下され、議論を深めた上で次の取締役会で承認されました。元々、執行側でしっかりと練られて取締役会に諮られたものではあったのですが、株主に示す方針として、社外の方が読んでも誤解を生じさせることのない、より適切な表現があるのではないかと、この取締役会の提案が真摯に受け止められ、改善に繋がった好例です。

デイヴィス:石橋Global CEOは、ガバナンスを非常に重視する経営者です。議長が社外取締役であることへの理解も深く、次の取締役会で何を話したいか、毎月二人で討議する時間も設けています。

その際にもよく伺うのは、「取締役会の理解を得ることができれば、IRや他のどのような相手に対しても自信をもって説明できる」ということです。株主還元方針もそうですが、取締役会メ



## 社外取締役インタビュー

ンバーは多様なステークホルダーを代表する立場であることを自覚し、違和感がある場合には、忤度なく指摘をするという姿勢で全員が臨んでいるため、石橋Global CEOも、社外にも通用するロジックで存分に議論し、より質の高い意思決定をするために考えを磨く場として、取締役会を積極的に活用されています。

### 現物現場、ブリヂストンDNA、報酬設計

— 24MBPのビジネス具体化シナリオでも現物現場(現場力の改善)ということが強調されていますが、背景にどのような議論があったのでしょうか。

デヴィス: 当社の製造現場は、グローバル及び日本のタイヤ業界を代表する、誇り高く相当の能力を持つ皆さんに支えられています。企業のトップがビジョンを掲げ、変革を起こそうとしているときに、その想いが従業員に浸透しているか、変革の原動力である現物現場を支える皆さんが、当事者としての意識を持ち、本当に腹落ちして変革に向かおうとしているのか、取締役会としても非常に関心を寄せており、折に触れて話を伺っています。

取締役会は、石橋Global CEO、東Joint Global COO、フェラーリJoint Global COOが積極的にタウンホールミーティングを開催し、従業員と目線を合わせて議論し、確かな基盤を築きながら話を進めていることを評価しています。一方で、客観的な数値としてのエンゲージメントについても、トップのコミットメントだけでなく、第一線の従業員を巻き込んで結果に繋げていけるかを見るべく、役員報酬の評価軸に入れていきます。

翁: デヴィス先生が言及された通り、当社には製造の現場があるので、現場の従業員の方たちの満足度や働き甲斐には注目しています。特に重要なBridgestone E8 Commitment (以下、E8)の浸透を通じたカルチャーチェンジや、人への投資、従業員エンゲージメントについては、役員報酬のサステナビリティ・インセンティブに織り込み、報酬委員会で評価を行っています。

— E8や人への投資がサステナビリティ・インセンティブに入っている意図、報酬体系の設計においてどういったところを大切にされているかについて、教えてください。

翁: 執行トップの報酬については、企業価値向上のインセンティブになるようにということが、最も大きな根底にある考え方です。

石橋Global CEOは結果がすべてと話していて、報酬よりも責任感としてそういう風に考えているのだと思いますが、だから私たちが結果に拘って、頑張れば頑張るほどカーブが上がるような設計を検討しました。短期では実際の営業利益、中長期ではROICやROEなどの達成度合いを反映できるよう、当初から報酬設計に組み込んでいます。

サステナビリティやトランスフォーメーションを推進することは、短期的には利益に結びつかない側面もありますが、中長期的な企業価値向上にとっては非常に重要なことです。こうした将来への種まきとなるような地道な取り組みを応援していくために、長期インセンティブの半分をサステナビリティ・インセンティブとしています。

具体的には、E8の浸透と価値創造、人への投資と育成、環境面ではサーキュラーエコノミーに加え、ネイチャーポジティブへの取り組みなども入れています。サステナビリティ・インセンティブというと脱炭素などの環境面に目が行きがちですが、当社はそれらに加えて人への投資や、変革の羅針盤としてのE8の浸透にも重きを置いています。

当社のサステナビリティ・インセンティブのもう一つの特徴であり非常に重要なところは、次の一年に何をしていくのかをしっかりと考えて執行側に事前にコミットして頂くことです。ご提案を基にディスカッションをして決め、年度ごとに結果を自己評価してもらい、報酬委員会で決定しています。指標の推移だけでなく、コミットした取り組みをどれだけ実現できているかも評価の対象として重視しています。

— 人的資本や女性活躍などについて、21MBP期間の取り組みの進捗をどのように見られていますか。

翁: 特に工場などの現場の職場環境の改善や、働き甲斐を感じられる職場づくりには、熱心に取り組んでいると感じています。女性の管理職比率はまだまだ低いですが、健康経営といってもメンタル面や男性のメタボ対応等の取り組みが一般的な中、フェムテックの浸透など当社が女性特有の健康課題に着目して推進している点は先進的であり、高く評価できると思います。また、次世代リーダーを育てる取り組みや挑戦を促す仕組みなど、様々なトライアルも始めています。これらの取り組み



みの効果が従業員のエンゲージメントにも反映されてくることに期待しています。

## ブリヂストンへの期待

— これまでに感じられた当社の強みや、当社を支える上での原動力になっていることがありましたら是非教えてください。

翁: 商社や海運など数社で社外取締役も務めた経験がありますが、製造業の当社は中期計画も綿密ですし、仕損率なども緻密に管理されていて、堅実なマネジメントをされていると感じます。何より製造業ならではの現場の力や技術、モノづくりでイノベーションを起こす力があり、それを通じて人々の生活を支えられるところにも魅力を感じています。いろいろな工場を訪れ、製造工程や検査工程などを実際に見せて頂きましたが、多くの驚きがあり、技術や情熱の面でも、当社が現場の力に支えられていることを実感しています。取締役会での知財の話も大変興味深く伺いました。ENLITENのような技術の塊をビジネスモデルにしていくなど、知財戦略もユニークだと思います。モノづくり×DXの推進やAI活用など、ビジネスのサステナビリティを追求するための多様な価値創造の可能性が広がっていて、今後モビリティが大きく変わっていく中で、タイヤがどう進化していくのか、非常に興味深く見えています。

増田: 弁護士業というのは、困って相談に来られている方に対して、支援をするという職業であり、頑張っている方がいるとその方の役に立ちたい、お力添えをしたいという気持ちが自然に芽生えてきます。当社に限らないことではありますが、経営を担っている方だけでなく、事業部門の担当者や現場で働く方たちが頑張っている姿を見ると、その方たちの役に立てることがあることをうれしく思います。

加えて、当社は、モビリティ社会を支える重要な製品であるタイヤを製造・販売しており、ソリューション事業を含めてその分野で社会貢献をしている会社です。私自身が車好きということもありますが、社会の中でそのような重要な役割を担っている会社で頑張っている皆さんの姿から、それを支えたいという気持ちが原動力になっていると感じます。

デイヴィス: 独立社外取締役として、情が移ってはいけなく考えています。好き・嫌いという個人的な感情の代わりに、大事な事業をこの人達に任せられる理由はなぜか、この人たちが優秀である理由は何か、という風に考えるようにしています。機関投資家ともよくお話しするのですが、投資家の皆さんは当社の株を買っているのではなく、当社のプレミアムでサステナブルなソリューションというストーリーを買っています。その実現のために取締役会議長として何ができるかを常に考えています。

当社は野心的な目標を掲げ続けています。達成できなかったこともありますが、よいところを活かし、足りないところを補いながら、革新と成長を続ける姿勢に感心しています。今後もそれを継続できるように、何か貢献できることがあればしたい、プレミアムでサステナブルなソリューションの実現を見たい、というのが原動力と言えるでしょうか。



(聞き手: 統合報告編集チーム)  
曾根 直幸  
サステナビリティコミュニケーション  
戦略部