

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

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。

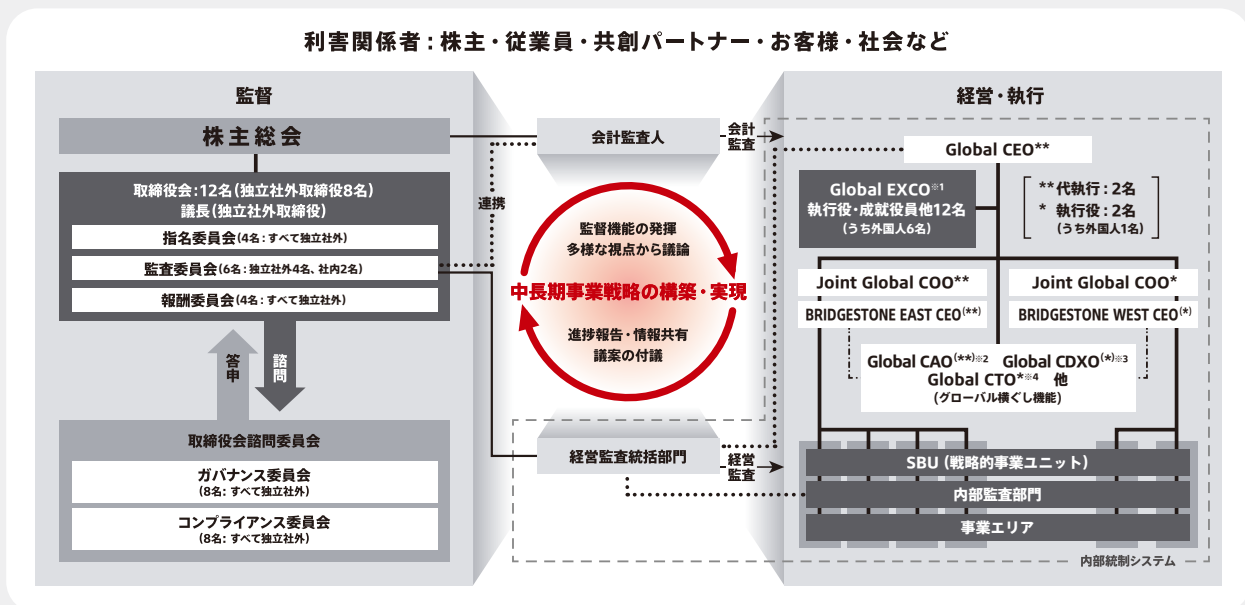
執行部門については、2024年1月から、Global CEOの下、ブリヂストンのビジネスを主に米欧を中心とするBRIDGESTONE WEST、日本・アジアを中心とするBRIDGESTONE EASTの2つ

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。

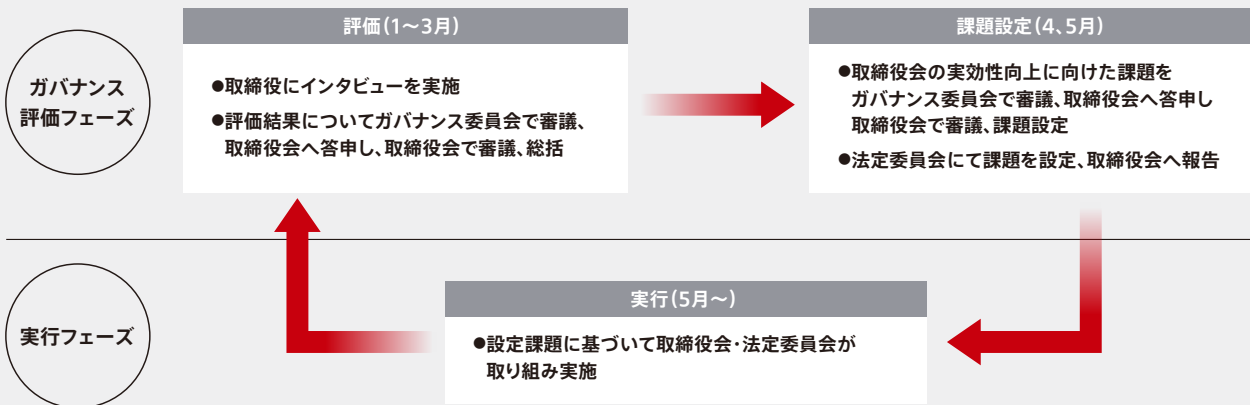
2022年度の評価の結果、取締役会の審議に向けての執行部門からのタイムリーな報告や取締役同士の意見交換の充実、取締役会における独立社外取締役の提案に基づく特定

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
- ③ CO₂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

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*¹ Chair
兼 プリヂェストンタイヤ
ソリューションズジャパン
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*²
Executive Chair of
the Board
兼 Group President
兼 BSEMEA*³
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
*¹ BSAPIC: アジア・パシフィック・インド・中国
*² BSAM: 米州
*³ BSEMEA: 欧州・中近東・アフリカ