

ESGにおける活動ハイライト

・自然との共生	70-71
・気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFDへの対応	72-73
・労働安全・衛生	74-75
・人権・労働慣行	76-78
・DE&I	79-80
・地域との共生	81-83
・調達	84-85
・コンプライアンス・公正な競争	86-87
・コーポレート・ガバナンス	88-91
・取締役会・法定委員会 活動状況報告	92-101
・役員一覧	102
・ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション	103-105



Environment 環境

未来のすべての子どもたちが「安心」して暮らしていくために、従業員、お客様やパートナー、そして社会とひとつになって、持続可能な社会の実現を目指し、誠実に取り組んでいます。サステナビリティビジネスを推し進める上でも重要となる、自然との共生に関する考え方や取り組み、TCFD・TNFDへの対応状況をご紹介します。

詳しくは、Webサイトをご覧ください

☞ サステナビリティ > 環境 www.bridgestone.co.jp/csr/environment/index.html

◎ 自然との共生

ブリヂストングループは長年にわたり、「環境宣言」に基づき、「自然と共生する」ために、「資源を大切に使う」技術を開発・活用し、喫緊の課題である地球温暖化に対して「CO₂を減らす」ことに包括的に取り組んできました。ネイチャーポジティブに向けては、自然保全だけでなく、資源の効率的な利用や持続可能な生産、気候変動対策など、様々な分野における行動を組み合わせる包括的なアプローチと変革が必要と考え、サステナビリティビジネスモデルにSBTs for Natureのフレームワークにおける「回避」、「軽減」、「復元・再生」、「変革」の考え方を織り込んで、より循環型・再生型のビジネスモデルへ進化させながら取り組みを進めています。

具体的には、2050年を見据えた環境長期目標である「生物多様性ノーネットロス（貢献 > 影響）」に基づき、水ストレス地域での取水量削減、大気・水域への排出削減など事業活動が与える影響を最小化しながら、生態系の保全・復元などにより貢献を拡大していくことで、生物多様性条約の2050年ビジョンである「自然と共生する世界」の実現に貢献していきます。

2022年は、19か国で148件^{*1}の環境貢献に関する活動（うち87件は外部パートナーと連携^{*2}、4,902人の従業員ボランティアが参加^{*3}）を25,972人の地域の方々と実施^{*4}しました。

*1 活動数の集計方法は国や地域によって異なります。

*2 外部パートナーとの連携集計方法は国や地域によって異なります。

*3 従業員ボランティア数は延べ人数であり、一部活動では推計値を含みます。

*4 活動による直接裨益人数を集計し、集計方法は国や地域によって異なり、確認できた活動のみを対象としています。

影響の最小化の例：

自社及び地域連携による取水量削減活動

当社グループが事業を継続していく上で水は不可欠な資源であると共に、水を利用する企業の責任として、水資源を持続可能な形で利用していくことが重要であると認識しています。2020年に策定した、公平かつ持続可能な水の利用に向けた「ウォーター stewardship ポリシー」[☞]に基づき、水ストレス地域に立地する生産拠点^{*5}を中心に、2030年までにそれぞれの地域環境に応じた具体的なウォーター stewardship プランを策定・実行していきます。2022年12月時点で、対象17拠点のうち12拠点でウォーター stewardship プランの策定が完了しています。

*5 淡水資源の量や質の低下のリスクがある地域に所在することにより水リスクを抱える生産拠点

☞ [ウォーター stewardship ポリシー](http://www.bridgestone.co.jp/csr/environment/nature/footprint/pdf/water_stewardship_policy.pdf)

www.bridgestone.co.jp/csr/environment/nature/footprint/pdf/water_stewardship_policy.pdf

》 水資源の保全への貢献

具体的な成果として、水ストレス地域にあるアルゼンチンのブエノスアイレス工場では、水利用の効率化に継続的に取り組んでおり、2022年に生産量当たりの取水量を2005年比で44%削減しました。

また、2019年にセメントメーカーのロマ・ネグラ社とパートナーシップを結び、工場の排水を浄化し、ロマ・ネグラ社のセメント製造の原材料として再利用することで、地域全体の取水量を削減しています。ブエノスアイレス工場は、2022年末までに累計35,000m³の処理水を提供してきました。また、工場内での取り組みだけでなく、ブエノスアイレス州ラバロール郊外でも水資源の保全に貢献する活動を行っています。今後も同地域における取水量の削減に貢献するプロジェクトを推進していきます。

貢献の拡大の例:

生物多様性貢献活動推進プログラム

当社グループは、未来のすべての子どもたちが「安心」して暮らしていくために、世界各地にある生産拠点で生態系の保全・復元活動を実施しています。

当社グループは、動植物やその生息地の保全・復元に貢献し、また様々なステークホルダーの皆様と共に活動に取り組むことで、「Bridgestone E8 Commitment」の「Ecology」に掲げる、より良い地球環境を将来世代に引き継いでいきます。当社グループは、約130^{*6}の生産・開発拠点をもち、150を超える国々で事業を展開しています。世界各地にある拠点で、地域社会との対話を通じてその地域に根差した生物多様性の保全活動を推進しています。生物多様性貢献活動推進プログラムなどの情報を社内の幅広いネットワークで共有し、各地域で生物多様性に関する研究・教育活動を展開することで、グループ内外にその重要性を伝え、さらなる貢献へとつなげていきます。

*6 2022年9月22日時点

》 植林の取り組み

タイでは、タイ ブリヂストーン カンパニー リミテッド(TBSC) ノンケー工場の従業員が、周辺環境の緑化活動を実施しています。地域社会や自治体、ブリヂストーンのお客様とともに工場の敷地内外に緑を増やし、自然との共生を目指した活動をしています。また、ステークホルダーの協力を得ながら、「生物多様性とは何か」、「廃棄物を減らすために何をすればよいか」などについて学ぶ機会を提供するなど、子どもたちの環境意識向上にも力を入れています。植樹プログラムも立ち上げ、2013年の開始以来、延べ2,680人の地域住民と200人の従業員が参加しました。このプログラムを通じて21,600m²の範囲に5,400本の東南アジア原産の木が植樹され、樹木の寿命に換算して推定349トンのCO₂吸収に貢献しています。



植樹の様子

》 ウッドローン野生動物保護区

米国メリーランド州セシル郡の農村地域に位置するウッドローン野生動物保護区は、かつては埋立処分地でしたが、現在は動物の生息地として保護されています。ブリヂストーンは2000年代初頭から、野生動物が生息できるように、この土地の整備に取り組んできました。保護区内には、森林、草地、湿地が混在しています。

当社は、メリーランド州天然資源局の森林管理プログラムに基づき、約50エーカーに及ぶ森林を野生動物のために保護しています。外来植物の除去には、学生や地域のボランティアの方々も参加しています。また、両生類の生息場所として、森林内に春になると水が溜まる季節性の池を作ったほか、木々の健康状態の観察を含む森林のモニタリングも実施しています。2001年からは草地に生息する動物が過ごしやすい環境を作るため、数種類の在来草原植物を植栽し、定期的にメンテナンスを行っています。草地では、樹洞に営巣する鳥のために敷地内に巣箱を設置し、使用状況などのモニタリングを行っています。

また敷地内には、案内板やベンチが設置された遊歩道があり、一般の方々にも開放されています。遊歩道では自然や野生動物を観察でき、環境学習の場として活用されています。



野生動物保護活動

○ 気候・自然関連リスク管理とTCFD・TNFD への対応

ブリヂストングループはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同しており、さらに、2022年3月よりTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラムに参加しています。気候変動及び自然資本損失への対応に世界的な関心が高まり、パリ協定に代表される脱炭素社会への動き、ならびに、昆明・モントリオール生物多様性枠組として採択されたネイチャーポジティブな世界の実現に向けた動きが加速する中で、当社グループは気候・自然資本への依存関係と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に評価・管理し、事業戦略への反映を進めています。

TCFD・TNFD 推奨開示内容への対応状況

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)及びTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)ベータ版v0.4が推奨する開示内容を掲載しています。

ガバナンス

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
依存関係・影響・リスク・機会に対する取締役会の監督体制	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会はカーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーへの貢献促進、自然共生に向けた活動を含むサステナビリティへの取り組みの状況について定期的に報告を受け、進捗状況のレビューを実施 	
依存関係・影響・リスク・機会の評価と管理における経営者の役割	<ul style="list-style-type: none"> 最上位の経営執行会議体である Global EXCO でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーへの貢献促進、自然共生に向けた中長期の戦略・目標、実行計画の承認、計画の進捗を管理 	

戦略

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
短期・中期・長期の依存関係・影響・リスクと機会	気候・自然資本との依存関係* <ul style="list-style-type: none"> 原材料調達段階における水やバイオマスを供給するサービス、生態系が持つ気候・良好な土壌などを維持調整するサービスへの依存 タイヤ製造段階における水を供給するサービスへの依存 	
	気候・自然資本への影響* <ul style="list-style-type: none"> 原材料調達段階における土地利用による影響 タイヤ製造段階における水資源の使用、廃棄物の排出による影響 バリューチェーン全体での温室効果ガスの排出、水資源の使用、大気・水質・土壌への排出、廃棄物の排出による影響 	
事業・戦略・財務に及ぼす影響	気候変動・自然資本損失による物理的リスク・機会 <ul style="list-style-type: none"> 台風の大型化、洪水や渇水の発生頻度の増加による事業活動中断のリスク 降雨パターンの変化に伴う天然ゴムの収穫不良による原材料調達に関するリスク 降雪量の減少により冬タイヤの需要が減少するリスク 熱帯地域に偏在するパラゴムノキ由来の天然ゴムの収穫不良に伴う、乾燥地帯で育つグアヤール由来の天然ゴムの事業化機会 	
	脱炭素社会や自然と共生する社会への移行リスク・機会 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動や自然資本損失のために制度・規制などの導入が進む際、社会や顧客の急速なニーズ変化に対して研究開発費を十分な事業成長に結びつけることができない場合における事業活動の制約やコストの上昇など、業績や財務状態に悪影響を及ぼすリスク(炭素税やCO₂排出削減義務・排出量取引制度、タイヤの低燃費性能に関する制度・規制、使用済タイヤのリサイクルに関する制度・規制、取水に関する制度・規制、持続可能な天然ゴムに関する制度・規制など) モビリティニーズの変化に伴う競争要因変化に伴う機会(EV向けタイヤの需要増加、お客様のCO₂排出量削減に貢献するタイヤ及びソリューションの需要増加等) 使用済タイヤのリサイクルに関する規制地域拡大に伴うリサイクル事業の事業化機会 	

* 国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)他の「ENCORE」の産業グループ別評価で重要性が「非常に高い」または「高い」と評価された、タイヤ事業のバリューチェーンにおける主な依存関係及び影響

様々なシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	<ul style="list-style-type: none"> 複数の気候関連シナリオ・自然関連シナリオに基づいてリスク・機会を評価し、特定された重要度の高いリスク・機会について、すでに対応を始めており、今後も定期的な評価を行っていく 	
直接事業・上流・下流において次に該当する地域 <ul style="list-style-type: none"> 生態系の完全性が高いまたは低下している地域 生物多様性の重要性が高い地域 水ストレスのある地域 大きな依存関係や影響を持つ可能性がある地域 (TNFD推奨開示内容)	<ul style="list-style-type: none"> 荒地緑化によるCO₂吸収・固定化の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 水資源の量や質の低下リスクのある水ストレス地域に立地する生産拠点を定期的に評価。2022年末時点でインド、インドネシア、中国などの9拠点が、「非常に水リスクが高い」流域に立地。これら全拠点で、地域の水事情を踏まえたウォーターセキュリティプランを策定し、実行中

リスクと影響の管理

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
直接事業、バリューチェーンの上流及び下流における依存関係・影響・リスク・機会の特定・評価プロセス	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の事業規模や特性を考慮に入れながら、グループ共通のリスク・機会に包括的かつ適切に特定及び対処するよう努めており、気候及び自然資本に関しては、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター (UNEP-WCMC) 他「ENCORE」及び一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ (JBIB) の「企業と生物多様性の関係性マップ[®]」を活用して評価したバリューチェーン全体における依存関係・影響を考慮のうえ、リスク・機会を特定 	
管理プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 中長期事業戦略の実行に直接関連するビジネス戦略リスク・機会については、Global EXCO直下に年次リスク管理プロセスを設けることで管理強化を図る方法を検討。また、日常諸業務に係るオペレーショナル・リスクに関しては、チーフリスクオフィサー (CRO) が統括責任者として対応し、リスクへの対応計画を策定 	
組織全体のリスク管理への統合状況	<ul style="list-style-type: none"> 毎年各地域及びグループ全体で直面する可能性のあるリスクを特定し、そのリスクに対してグループ全体だけでなく、事業・SBU・部門単位での責任者を明確にし、自律的かつ継続的にリスク管理を実施 	
評価・対応時における影響を受けるステークホルダーの関与 (TNFD推奨開示内容)	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な天然ゴム生産の強化と小規模農家の生産能力向上の支援を目的にWWFと協働。WWFと連携して開発したSAQ (Self-Assessment Questionnaire) を使って、小規模農家を含むお取引先様のESG現地監査を行い、リスクを評価 	

指標と目標

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
リスクと機会の評価・管理に用いる指標	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標の一つとして温室効果ガス排出量 (Scope1, 2, 3、及び商品・サービスのライフサイクル・バリューチェーン全体を通じた温室効果ガス排出量の削減貢献量) を設定し、定期的にモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> 自然関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標として、水ストレス地域における取水量、環境負荷 (有害/非有害廃棄物排出量・埋立量、VOC排出量、SO_x/NO_x排出量) などを設定し、定期的にモニタリング
依存関係と影響の評価・管理に用いる指標	<ul style="list-style-type: none"> 投資の判断においてもリスク・機会が評価できるよう、社内カーボンプライシングによるCO₂排出コスト (\$100/tCO₂) と削減効果を加味した投資判断を実施 	
依存関係・影響・リスク・機会の管理に用いる目標と実績	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル化及びサーキュラーエコノミーへの貢献促進、自然共生に向けた中長期環境目標 (2050年以降、2030年) を設定し、毎年実績を評価・開示 	

Social 社会

社会やステークホルダーの皆様からの期待と役割を理解し、
安心・安全で、すべての人が自分らしい毎日を歩める社会を目指して、
様々な取り組みを推進しています。
価値創造に取り組む従業員やパートナーの声と共に
活動をご紹介します。

詳しくは、Webサイトをご覧ください

☞ [サステナビリティ > 社会](http://www.bridgestone.co.jp/csr/social/index.html) www.bridgestone.co.jp/csr/social/index.html

労働安全・衛生

私たちは、「安全はすべてに優先する」というミッションを掲げています。安全は私たちブリヂストンの企業経営の基盤です。安全な職場で安心して働くために、バリューチェーン全体を活動範囲として、一人ひとりが安全活動を推進しています。「安全宣言」は、ブリヂストングループの従業員のみならず、協力会社、当社グループ施設へのご訪問者の方も対象としています。グローバルに事業展開する当社グループの全職場における、従業員や協力会社、当社グループ施設へのご訪問者の方を意識した掲示に加え、インストラクター制度などを用いて全従業員への継続的浸透を図っています。



お客様をはじめとするステークホルダーの皆様からも期待されており、高い安全基準の適用により当社グループの従業員や協力会社の労働安全・衛生を確保する上で、このミッションは一層重要になっています。当社グループは、高齢化に伴う人間工学的リスクの増加、規制の変更、機械や設備の老朽化、そして新技術の現場への導入にも対応するように安全基準を継続的に更新すると共に、当社グループが取り組みを開始する新規事業においても安全に対する意識を真摯に育んでいきます。



Andrea Colussi
Director
Environment,
Health & Safety
Bridgestone EMIA

基盤領域安全グループは、「持続可能な事業展開」というコミットメントの一環として、すべての事業領域で「Safety excellence」を目指しています。そのために、私たちは世界の変化とビジネスの進化に対応し、どんな逆境にあっても健康・安全リスクを評価し軽減しながら、より強い安全文化を構築することを目指しています。

私たちはグローバルなマネジメントシステムを導入し、従業員の安全行動力を強化し、新技術を活用してデジタル化を進め、効果的、効率的にPDCAサイクルを回しています。私たちの「安全宣言」と「Bridgestone E8 Commitment」は、全社員が支える強固な安全文化の構築に向けて、積極的な役割を果たすよう、全社員を鼓舞する指針となっています。私たちはチームメイトの安全を守り、すべてのステークホルダーの安全文化の強化に貢献することを目的としています。

》「ブリヂストン共通安全規定項目」に精通した インストラクター養成

当社グループは、共通安全規定項目に掲げる活動を全ての事業所で実践しています。この項目は基本的な安全活動として、「3S(整理・整頓・清掃)」「KY(危険予知)」「RA(リスクアセスメント)」「安全ルール」で構成されており、全事業所で全従業員が日々の活動として実践しています。2022年には全従業員140,000人(当時)を対象に安全教育を実施し、「ブリチス

トン共通安全規定項目」に掲げる活動を推進するインストラクターを83人養成しました。具体的な実施事項を定めた「活動標準」の発行とこれに沿った活動の推進だけでなく、各事業所に「ブリヂストン共通安全規定項目」に精通したインストラクターを配置することで、全事業所が統一された内容で安全活動を展開・実行できる体制を整備しています。

》 2022年度の安全・衛生KPIのモニタリング

当社グループは、SBU、グローバルビジネスサポート（GBS）と共に、定期的に安全会議を開催し、活発に意見交換しています。また、その他グローバル委員会と協議しながら活動を推進し、より連携を深めています。2022年より、以下の4つのKPIを設定し、結果をモニタリングしています。

1. 休業度数率（LTIFR）*1、重傷度数率（SIR）*2、職業性疾病度数率（OIFR）*3

2023年目標	LTIFR	SIR	OIFR
従業員および派遣社員	2.6(2.74)	0.05(0.08)	0.33(0.68)
協力会社	1.7(0.62)	0.15(0.06)	—

括弧内は2022年末時点のデータ

当社は情報の正確性と透明性の確保に努めており、上記太字のデータは、第三者機関であるソコテック・サーティファイケーション・ジャパン株式会社による保証を受けています。

*1 LTIFR=(死傷者数/延実労働時間数)×1,000,000

*2 SIR=(重傷者数/延実労働時間数)×1,000,000

*3 OIFR=(職業性疾病件数/総労働時間)×1,000,000

2. リスクアセスメント実施率

当社グループは、新たな作業やプロジェクト、設備に関する包括的な安全性を確保するため、目標値を設定し、リスクアセスメントを実施しています。2019年に導入したKPIでは、各年の評価計画に対するリスクアセスメント実施率を測定しています。グループとして毎年アセスメントを100%実施することを目標とし、2022年の実績は計画対比97%(拠点実施率)*4となりました(2022年12月31日時点)。

*4 5,560の設備を対象とするリスク評価において、5,420の設備を評価

3. 安全成熟度評価実施率

当社グループは、グローバルに共通する課題の特定や、安全対策のPDCAサイクルの実効性評価、継続的改善に向けた取り組みの実施状況の確認のため、安全成熟度評価を実施しました。安全成熟度評価は、2022年に生産拠点を対象に開始し、2024年までにすべての生産拠点で評価を完了することを目指しています。

4. 労働安全・衛生に関するグローバル安全標準の策定

現在、39の標準策定が完了し、展開・導入されました。当社グループは、これらのグローバル安全標準の展開状況をモニタリングしています。当社グループでは、ISO45001及び各国規格・規制に沿ったグローバル安全マネジメントシステムを構築し、衛生や防災を含むグローバル安全標準を策定しています。また、2023年3月時点で、全110工場のうち46%にあたる50の工場でISO45001認証を取得しています。

》 継続的改善に向けた取り組み

当社グループでは、職場をさらに安全にしていくために、2021年8月より、優先的にリスク低減すべき12種類の設備に対する安全対策を進めています。2022年は、設備に関する安全要件をグローバル設備安全規格に追加しました。また、スマートファクトリーを実現するため、機械・設備へのグローバル標準の適用やデジタル・センシング・AI制御を導入した新技術を積極的に採用するなど、スマートファクトリーの具現化を進め、サステナブルなソリューションカンパニーへの成長に向けて、モノづくりにおいても変革を加速していきます。

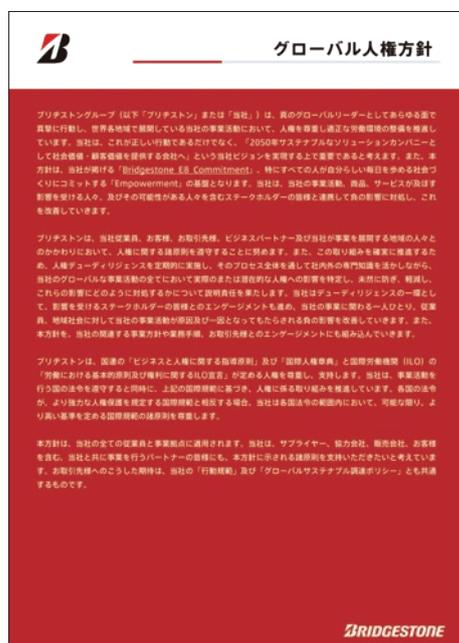
また、安全成熟度評価などの評価結果により、グローバルで最大限に活用できる強みや、安全文化を継続的に向上させるために取り組むべき課題が明らかになります。さらに、当社グループの各拠点では、安全意識の向上や安全な職場づくりのための知識醸成を目的に、各地域の法的要件や当社グループ独自の要件に基づいた安全教育を実施しています。

人権・労働慣行

私たちは、多様な人々を受け入れる文化を醸成しています。ブリヂストングループのすべての事業体と事業拠点は、倫理的な労働慣行を取り入れ、従業員と信頼関係を築き、多様性と人権を尊重しています。

当社グループは、真のグローバルリーディングカンパニーとしてあらゆる面で真摯に行動し、世界各地域で展開している当社の事業活動において、人権を尊重し適正な労働環境の整備を進めています。

この取り組みは、「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・顧客価値を提供する会社へ」という当社ビジョンを実現する上で重要であり、当社が掲げる「Bridgestone E8 Commitment」、特にすべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする「Empowerment」の基盤となります。ビジョンの実現に向け、ステークホルダーの皆様と連携して、事業、製品そしてサービスによって、実際に、または潜在的にもたらし得る人権への影響に対処し、改善していきます。



当社グループは「グローバル人権方針」のもと、当社従業員、お客様、お取引先様、ビジネスパートナー及び当社が事業を展開する地域の人々との関わりにおいて、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」及び「国際人権章典」と国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」が定める人権を尊重し、支持しています。

「グローバル人権方針」は、前述の国際基準により国際的に認められた人権に関する諸原則を尊重するという、当社グループ全体の一貫したコミットメントを示すものとして、グローバル経営執行会議体(Global EXCO)の承認を経て、Global CEOの署名のもとに改訂されました。

特にグローバル企業に対して、ステークホルダーや社会から、人権への取り組みや行動に対する責任がより具体的に問われるようになってきており、当社グループにおいてこのミッションの重要度は一層増しています。当社グループは、ビジネスモデルやバリューチェーン、優先課題、経営方針、事業戦略などに人権への取り組みを積極的に組み込み、その実行を通じて社会価値と顧客価値を創出し、ステークホルダーの皆様からの信頼につなげていきます。

グローバル人権方針

www.bridgestone.co.jp/csr/social/human_rights/pdf/global_human_rights_policy.pdf



Jason Fisher
Chief Human Resources Officer
Bridgestone Americas, Inc.

人権・労働慣行ワーキンググループは、人権、労使関係、報酬・福利厚生、人事コンプライアンスの各領域について豊富な知見や専門性を持つ社員に加え、第三者専門家も参画する、この領域に特化したグローバルな連携チームです。当社グループの人権・労働慣行においては、現地調査やオンライン調査を通じて現場で働く現地従業員や責任者とのエンゲージメントを行い、人権と責任ある労働慣行を推進するためのバランスの取れた「グローバル」なアプローチを実践しています。これこそが、従業員やその他のステークホルダーに対する当社グループのコミットメントを果たすのに、もっとも有効だと考えています。このチームとともに、ブリヂストンのすべての拠点で安全で、協力的かつインクルーシブな職場環境を実現し、当社グループのサステナビリティ経営推進に携われることを大変光栄に思います。

2022年の人権リスク調査実施状況

2022年、当社グループは、サステナビリティ分野における主要な国際的機関である第三者機関(BSR)の協力を得て、以下のタイプの異なる2種類の人権リスクアセスメントを実施しました。

》 2021年の人権リスク調査で特定した 顕著な課題について、優先拠点において より詳細な調査を実施

2021年、当社グループでは、人権デューデリジェンス体制を強化する上で、独立した第三者機関による2種類のリスク調査を実施し、グローバルの事業拠点における重視すべき人権課題を特定しました。業界や地域の人権リスクに関する外部データ、当社グループのマネジメントシステム、方針、慣行の評価を含む調査を行い、もう一方で事業内容や地理的な要因から特に当社グループの事業拠点が注意を払う必要がある産業的、地理的、業務上のリスクの全体像を把握しました。

人権・労働慣行ワーキンググループはこの外部評価結果を踏まえ、当社グループが重視すべき顕著な人権課題として、労働時間、差別のない均等な機会、職場でのハラスメント、強制労働、児童労働、労働安全衛生を特定しました。地理、法規制、業界及び事業の観点からリスクにさらされている可能性が高い人権の領域に対して、事業拠点での人権デューデリジェンス活動を優先的に取り組んでいます。また、2021年の評価結果に基づき、2022年には、3つの優先拠点を選定し詳細なリスク調査を行いました。また、全事業拠点を対象としたリスク調査票によるアセスメントも実施し、データに基づく計画を策定しました。

》 世界中の全事業拠点を対象とした人権リスク調査

当社グループは2022年に、2022年末までに当社グループの全事業拠点の80%で人権課題に関するリスク調査を実施すること、また、2023年にはこの結果から特定されたすべてのリスクにおいて是正計画を策定することを目標に設定しました。当社グループは、2022年にすべての事業拠点で人権課題に関するリスク調査票を展開・実施し、2022年の目標を上回りました。人権リスク調査票では、重大なリスクは確認されませんでした。

上記の詳細なリスク調査と、リスク調査票の展開による2種類の人権リスク調査から、1) 詳細な調査を行った代表的な3つ

の拠点で人権侵害がないことを確認、2) 自社の事業で児童労働及び強制労働が行われていないことを確認し、3) 自社の事業全体で人権リスクを最小化するためにマネジメントシステムの改善・強化が必要な重点領域を抽出することができました。また、この調査プロセスを通じて、人権に係るグローバルなマネジメントシステムが大幅に強化されたほか、第三者機関(BSR)とのパートナーシップの構築、グローバル経営チームにおける戦略的な議論や取り組みの促進、デューデリジェンスのプロセスに現地従業員の声を反映するための現場従業員との直接的な対話など、人権のテーマに関するステークホルダーとの重要なエンゲージメントを進めることができました。また、人権デューデリジェンスのプロセスの進展と改善が認められ、外部評価機関による評価が大幅に向上しました。2023年は、2022年の調査結果、ならびに人権デューデリジェンスのための確立されたグローバルネットワークに基づき、自社の事業を対象としたリスク軽減策を策定・実施する予定です。



リベリアでのアセスメントの様子

人権・労働慣行

》 2023年の計画

2023年は、人権リスクに係るマネジメントシステムをさらに改善・強化すると同時に、2023年に実施する人権デューデリジェンスのプロセスを通じて、人権リスクの評価とモニタリングを継続します。

また2022年の調査結果に基づき、自社の事業における人権リスクとインパクトをさらに抑えるため、グローバル事業全体を対象とするリスク軽減策を策定・実施します。2022年の調査では人権侵害の事象が確認されなかったため、2023年は、児童労働と強制労働など、より広範な人権リスク領域における防止策の拡充、強化に注力していきます。具体的には、「グローバル人権方針」のコミットメントや姿勢、基準を、日常業務の中で実践し同方針の目的を果たせるよう、具体的なアクションに落とし込んだ「グローバル人権方針実行ガイドライン」を策定しました。

同ガイドライン(第1版)は、2023年に作成され、すべての事業拠点に展開する予定です。第1版では児童労働と強制労働の防止に焦点を当て、今後、当社グループの人権デューデリジェンスの進捗や国際的に認められた人権に関する諸原則の進展にあわせて改訂していきます。

さらに2023年は、人権デューデリジェンスのプロセスの継続的運用の一環として、代表的な事業拠点で詳細な人権リス

ク調査を追加的に実施することに加え、グローバルの全事業拠点を対象に調査項目を拡充した人権リスク調査票を展開します。

このように当社グループは、国際的な人権基準への準拠を目指し、包括的かつ段階的なアプローチを通じて人権リスクに係るマネジメントシステムの強化を図るとともに、データに基づくリスクベースのアプローチにより、国際情勢や事業特性を踏まえた優先事項を特定し対処していきます。



DE&I

当社グループには、1931年の創業から、1988年の米国ファイアストーン社の買収などを経て、様々な人財を受け入れ、グローバルで多様性を育んできた歴史があり、ビジョン「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」と成長していく上で、多様性がますます重要になると考えています。「Bridgestone E8 Commitment」を軸とベクトルとして、ブリヂストンとして培ってきたDNAを継承しながら、多様な人財が輝けるような取り組みを加速させています。

当社グループは「グローバル人権方針」においても、DE&Iの尊重を重要な要素として位置づけており、「多様性を重んじ、チームワークと敬意を基盤に、全ての人がその能力を最大限発揮できる」よう、公平な機会を提供するという考えを明確化するために「エクイティ(公平性)」を改訂時に加えています。

》 企業文化の融合

当社は、2019年、欧州におけるリーディングデジタルフリートソリューションプロバイダー、Webfleet Solutions (旧 TomTom Telematics) を買収し、フリート(運送)ソリューションビジネスにおける競争力向上に取り組んでいます。ブリヂストンのDNAを共有しながら、買収先企業の文化や多様な価値観を取り入れ、価値創造に繋げています。

フェムテックプログラム導入

当社では、海外拠点と比べて女性比率、女性基幹職*比率に課題があることを認識し、女性の採用強化、育児との両立支援等の様々なライフステージに応じて女性が自分らしく働き続けるための定着・活躍支援に加え、女性基幹職登用促進にも注力し取り組んでいます。

また、女性は各ライフステージにおいて、女性ホルモンの影響により様々な健康課題に直面しており、それがパフォーマンスやキャリア形成の阻害要因のひとつとして影響している可能性があると言われています。女性だけでなく当社で働く



Thierry Jakircevic

Director of Digital Solution Platform
Planning & Development Div.
at Bridgestone Corporation

買収直後より、Webfleet Solutions (WFS) の新たな仲間と共に数多くの刺激的なプロジェクトを立ち上げ、協働してきました。実際のプロジェクトを通じて、経営スタイル、仕事の進め方など両社の文化を理解する事で、スムーズな連携・両社の融合に取り組んできました。現在では、様々な地域・異なる文化的背景を持つ仲間が、一つのチームとして日々活躍しています。

また、WFS が長年にわたり培ってきた顧客へのデジタルソリューションを通じた価値提供の経験・ノウハウから学ぶことで、当社独自のデジタルソリューションをより成熟させ拡大する事にも繋げています。

こうした多様な仲間と新たに得たノウハウは、将来に渡り当社のコア事業であるプレミアムタイヤ事業とソリューション事業拡大のための、大きな推進力になると確信しています。

全従業員が女性特有の健康課題に対して正しい知識の理解・習得をすることを推進するため、2022年から当社の東京・小平地区において、全従業員を対象に女性のカラダを理解するセミナー実施も含め、女性特有の健康課題をテクノロジーを活用し解決するフェムテックプログラム  をトライアルで導入、2023年に全社展開しています。これらの取り組みを通じて、誰もがより働きやすく、活躍できる環境整備を進めていきます。

* 当社の女性基幹職とは、ライン長(幹部層・管理層)、スペシャリスト、主査を指しています。

 [フェムテックプログラム](#)

www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2023042701.html

DE&I

》国際女性デー (International Women's Day: IWD)

BSCAPは、2019年から国際女性デー (IWD) 活動を開始し、域内10か国でより体系的かつ一貫したアプローチを通じて啓発活動に取り組んでいます。また、女性のエンパワーメントと功績を称え、ジェンダー平等への継続的なコミットメントを示すためのガイドラインを発行しました。IWDへの毎年の参加は、女性の社会的、経済的、文化的、そして政治的な功績を称えるため、産業界、政府、教育機関、地域団体に支持されており、ジェンダー・イコールの社会実現のため、女性に関する課題への認識を高めるという目的があります。

「行動規範」を多様性の価値の基軸としている当社グループでは、誰もが出身や経歴にかかわらず平等な機会を享受することができる、インクルーシブな文化を醸成するということにコミットしています。BSCAPの従業員は、各自が仕事の中でよりインクルーシブな環境を実現するために行動することで、ビジネスや企業活動を通して社会における変化を生み出しています。



BSCAPの従業員が参加したIWD啓発ポスター

》ナッシュビルプライドフェスティバル

BSAMは、年一回開催されるナッシュビルプライドフェスティバルのプレゼンティングスポンサーを10年以上務めています。ナッシュビルプライドフェスティバルは、米国テネシー州最大のLGBTQIA+のイベントであり、レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーの人々やその家族の平等な権利に対する意識向上を目指しています。LGBTQIA+コミュニティの歴史、文化、生活に光を当てるこのイベントは毎年開催され、多様な背景を持つ数千人の人々が集まります。

BSAMでは、DE&Iセンターオブエクセレンスの拡大を進めるとともに、多様性を尊重し企業としての強みに繋げるべく、従業員がインクルージョンと自分らしさを発揮することの大切さについて考える機会を促す「Free to Be」運動を推進しており、サステナブルなソリューションカンパニーへの変革に向けた取

り組みを進めています。また、エクイティ&インクルージョンは、持続可能なモビリティ、環境保全などの課題や機会に対応しながら、当社が変革していく上でベクトルとなる8つの価値を示す「Bridgestone E8 commitment」に沿った活動です。



Ebonee Davis Ifeobu
Vice President of DE&I at
Bridgestone Americas, Inc.

BSAMでは、事業を行う社会と同様に、多様性を受け入れるインクルーシブな文化を醸成することに尽力しています。ナッシュビルプライドフェスティバルは、社内外において、個性を受け入れ、自分らしさを最大限発揮してもらうというBSAMのミッションとシームレスに合致しています。私たちが働き、生活する地方をより活性化し、地域社会の多様性を促すこの素晴らしい取り組みに再び参加できることをとてもうれしく思います。

》多国籍化と平等なキャリア機会の提供

BSEMIAでは、文化的多様性の活用を進めています。国籍や文化的背景に関係なく、現地のエキスパートが多様な国籍・文化を活かした企業を運営するという構想で、過去8年間に渡る議論を経て具現化したものです。現在では、事業を展開する地域のほぼすべての国籍の人々が、BSEMIAの本社や他の拠点で活躍しています。

また、啓発とコミュニケーション、人材獲得、人材管理、研修と育成、福利厚生領域における様々な活動は、BSEMIAのDE&Iの取り組みのさらなる強化や、マイノリティグループに対する理解と彼ら／彼女らのキャリア機会の向上につながっています。

地域との共生

ブリヂストングループは、150か国以上で事業を展開し、世界中の人々と共に持続的な社会価値・顧客価値の共創に努めています。当社グループは各地域で抱える課題に対し、パートナー、お客様、従業員と共に、解決に向けた様々な取り組みを進めています。これらの長期的な取り組みに加え、自然災害の発生時など、緊急性の高い支援が必要な場合は、迅速に地域社会を支援する活動を行っています。

地域の人々と共に価値を生み出しながら信頼関係を築くことは、当社グループの「サステナビリティフレームワーク」[☞](#)*の重要な構成要素として位置づけられています。目的や地域のニーズに応じた社会貢献活動 [☞](#)を通じて、「Empowerment: すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくり」など、

「Bridgestone E8 Commitment」の「E」で始まる8つの価値創出と拡大に取り組んでいます。次のような取り組みを進めることで、より安心・安全で、健やかな地域づくりを推進し、インクルーシブで開かれた教育を将来世代に提供していきます。また、当社グループで社会貢献活動に取り組むワーキンググループは、当社グループによる社会貢献活動のポジティブなインパクトを拡大するため、2022年に「グローバル社会貢献活動ガイドライン」を発行しました。

* サステナブルなソリューションカンパニーへと進化していくために、当社グループのサステナビリティの捉え方を体系化したもの

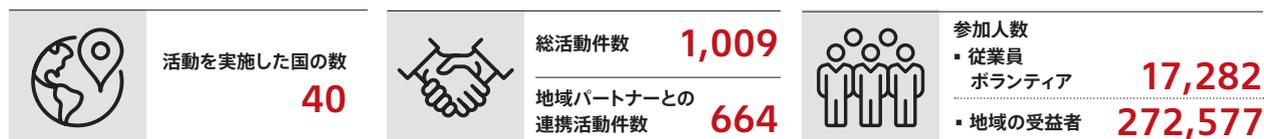
[☞](#) サステナビリティフレームワーク

www.bridgestone.co.jp/csr/approach/framework/index.html

[☞](#) 目的や地域のニーズに応じた社会貢献活動

www.bridgestone.co.jp/csr/social/community/index.html

2022年 社会貢献活動実績



交通安全に関する取り組み

世界では毎年135万人以上が交通事故で命を落としている*¹とされ、交通安全はグローバル共通の課題と認識されています。当社グループも、タイヤメーカーとして安心・安全な移動やレジリエントな社会基盤を支えていくために、交通安全を重要な課題と捉えています。

安心・安全で快適な移動のためにはタイヤの適切なメンテナンスが重要となることから、より安心で心地よいモビリティライフを支える「Ease」の一環として、お客様や地域の方々にタイヤの安全点検などの安全啓発活動を実施しています。また、「Empowerment」につながる活動として、次世代に向けた交通安全や地域社会における生活の質の向上の重要性について啓発しています。さらには、従業員向けの交通安全教育も充実させ、バリューチェーン全体で安全への意識を高めることで、商品やサービスだけでなく、日々の業務を通じて交通安全に貢献していきます。

当社グループの交通安全タスクフォースは企業や開発・政府機関、市民社会組織等を繋いで交通安全の活動を推進する国際NPOであるGlobal Road Safety Partnership (GRSP)と協力し、従来の各地域での活動を、グローバルで相乗効果を生み出すプログラムに発展させた包括的な枠組み「ブリヂストン交通安全プログラム(BRSP)」を構築しました。同プログラムは、

2023年より試験的運用を開始しています。BRSPの実行にあたっては、GRSPとも連携して社内向けガイドである「ブリヂストン交通安全プログラムプレイブック」を作成し、グローバルの従業員間で共有しています。2022年は、17か国で47件*²の交通安全に関する取り組み(うち38件は外部パートナーと連携*³、1,036人の従業員ボランティアが参加*⁴)を96,169人の地域の方々に対して実施*⁵しました。

*1 出典:世界保健機関「Global status report on road safety 2018」

*2 活動数の集計方法は国や地域によって異なります。

*3 外部パートナーとの連携集計方法は国や地域によって異なります。

*4 従業員ボランティア数は延べ人数であり、一部活動では推計値を含みます。

*5 活動による直接裨益人数を集計し、集計方法は国や地域によって異なり、確認できた活動のみを対象としています。



Dave Cliff

ONZM MSTJ,
CEO, Global Road Safety
Partnership (GRSP)*

2022年の国連宣言では、民間セクターのリーダーに対し、世界の交通安全向上に向けたさらなる協力を要請しました。同宣言では特に、安全な自動車の購入、ドライバーと車両

地域との共生

の安全性、資金提供、バリューチェーンへの「セーフシステム」の原則の適用など、民間セクターが大きな役割を果たせる領域に重きを置いています。持続可能な開発目標(SDGs)のターゲット3.6は、2030年末までに交通事故による死傷者を半減させることを掲げており、そのためにはあらゆる領域での協調的な取り組みが必要です。プリチストンは創業以来、交通安全を提唱し、また行動でもそれを示してきたことで知られていますが、この宣言を支持することで、同社の交通安全へのコミットメントが一層強化されました。GRSPの創設理念は、パートナーシップを根拠に置いています。これには、民間セクター、市民社会、政府のそれぞれの声を集めて、根拠に基づく交通安全政策策定や取り組みを企画し、実行することが含まれます。2020年以来、GRSPはこのパートナーシップモデルに従ってプリチストンと力を合わせ、交通安全の考え方と行動の両面でリーダーシップを発揮してきました。

私たちGRSPは、このパートナーシップを発展させながら、プリチストンの交通安全への熱意とイノベーションをサポートしていきます。この先も改善を続けるためには、インパクトを創出する持続可能なプログラムや方針を生み出していく必要があります。従業員の熱意を活かしてバリューチェーン全体で交通安全に取り組むことで、プリチストンが事業を展開する地域や、それ以外の地域も含む世界における交通安全の推進に大きく貢献していくことを期待しています。

* GRSP: Global Road Safety Partnership. 国際赤十字・赤新月社連盟(IFRC)により主催されています。

BSAMが2005年に開始した安全運転の啓発活動「Think Before You Drive」は、教育プログラムや教材を通して交通安全の大切さをドライバーに再認識してもらうことを目指しています。交通事故や危険運転を減らすことを目的に、大学や政府機関と連携し、子どもや学生、ドライバーの皆様を対象にこの教育プログラムを実施しています。2015年以降、メキシコ、コスタリカ、コロンビア、エクアドルで開催し、参加者は72,000人以上にのぼります。

「Think Before You Drive - Kids」では、6~12歳の子どもを対象に交通安全のヒントを伝え、道路を安全に通行するために必要な行動に関する意識啓発に取り組んでいます。2022年は4校で開催し、1,500人以上の子どもたちが参加しました。オーストラリアとニュージーランドでは、学生向けの交通安全教育機会を提供する地域イニシアチブである、RYDAと連携した若者向けの交通安全教室を実施しています。2022年は41,250人以上の学生に対し、道路上でより安全な行動が取

れるよう、運転者及び同乗者としてのマナーを含めた啓発活動を実施しました。



交通安全教室



Terry Birss

CEO & Managing Director
Road Safety Education Limited -
provider of the RYDA program

私たちRYDAは、交通安全に関する共通の目標である、道路上の命を守り、交通被害者を一人でも減らすために、皆さんと一緒に取り組んでいます。RYDAは、次世代に対して交通安全に対する知識やスキルの習得を目的とし21年前に設立され、これまでに70万人以上の生徒が参加しています。プリチストンの持続的な支援により、RYDAは、命がかけがえないものであるというメッセージを学生に伝え、交通安全意識を高めることに繋がっています。私たちは、プリチストンが、オーストラリア・ニュージーランドを含む世界各地で交通安全教育に貢献する重要なパートナーであると考え、その支援に感謝しています。

》 教育に関する取り組み

当社グループは、人々の生活の質の向上と職能の開発につながる教育が重要であると考え、事業を展開する地域においてインクルーシブで開かれた教育を支援しています。特に初等教育や技術・職業訓練に重点を置き、タイヤの製造・販売で培った強みを活かし、次世代の自動車整備のプロフェッショナルを育成するための様々な研修プログラムを提供しています。2022年は、22か国で182件^{*1}の教育に関する取組み(うち163件は外部パートナーと連携^{*2}、18,484人の従業員ボランティアが参加^{*3})を52,351人の地域の方々に対して実施^{*4}しました。日本では、モノづくりに関わる環境への取り組みを通じて、ビジ

ネスと環境を両立させることの難しさや大切さを学ぶことができる「環境ものづくり教室」を開催しています。また、グローバル企業である当社グループの従業員と共に、文化や習慣の違う人とのコミュニケーションの難しさや大切さを体験しながら学ぶ「グローバルコミュニケーション教室」も行っています。2022年は、「環境ものづくり教室」を27回、「グローバルコミュニケーション教室」を10回開催し、合計3,261人の小中学生が参加しました。

BSAMは、全米の自動車整備技術者不足に対応するため、次世代の自動車整備技術に関する様々な教育を行っています。2022年に、テネシー州ナッシュビルとオハイオ州アクロンの2か所の自動車整備技術訓練校で、両校あわせて150名上の学生が支援プログラムを受講し、ナッシュビルのMaplewood High Schoolでは48名以上の卒業生が自動車業界への就職を、アクロンのEast Community Learning Centerでは、50%以上の学生が卒業前に技能認定を取得しました。



自動車整備技術教育

》健康に関する取り組み

世界保健機関(WHO)は、所得水準別死因分析に基づき、各国・地域ニーズに応じた健康改善に取り組むことが重要であると指摘しています。

当社グループは、地域住民の健康状態を改善し、より健康的なライフスタイルを持続的な文化として根付かせることで地域社会に貢献します。2022年は、24か国で238件^{*1}の健康に関する取り組み(うち201件は外部パートナーと連携^{*2}、1,311人の従業員ボランティアが参加^{*3})を86,885人の地域の方々に対して実施^{*4}しました。



健康促進チャリティイベント

BSEIMIAは、運動に関する情報を「B-Olympic」というデジタルプラットフォームを通じて定期的に発信し、従業員の健康的な生活を促しています。従業員が合同でウォーキング、ランニング、サイクリングなどに取り組み、2022年は200万キロメートルの距離を達成し、距離に応じた金額である約135,000ユーロを15の地域のがん慈善団体に寄付しました。

》防災や救助に関する取り組み

ブリヂストングループは、自然災害により被災された地域の方々への支援を使命の一つと考え、被災状況や被災地のニーズに応じて、様々な復興支援を行うとともに、被災された方々や地域の一日も早い復興を心より願っています。

2022年は、17か国で36件^{*1}の社会貢献活動(うち19件は外部パートナーと連携^{*2}、302人の従業員ボランティアが参加^{*3})を827人の地域の方々に対して実施^{*4}しました。

インドネシアのカラワン地区やブカシ地区では、洪水が多発する地域のため、ブリヂストンタイヤインドネシア(BSIN)の水害救助チームによる訓練は重要な役割を果たしています。2022年1月14日、マグニチュード6.6の地震がインドネシアのパンデグラン県を襲い、約15の校舎、14の医療センター、1,699の家屋に被害が及びました。さらに3月の豪雨が引き起こした洪水により、パンデグランでの復旧作業が難航し、多くの家庭が影響を受けました。BSINは、捜索・救助隊を発動させ、総務・CSRチームと共に、100食分の食料、ボート2隻、船外機2台、安全ジャケットのほか、避難ルートや避難所を示す表示板60枚を地方防災局(BPBD)に提供し、地域の方々への支援を行いました。食料品は、政府などによる支援がまだ届いていない被災者の方々に提供されました。

*1 活動数の集計方法は国や地域によって異なります。

*2 外部パートナーとの連携集計方法は国や地域によって異なります。

*3 従業員ボランティア数は延べ人数であり、一部活動では推計値を含みます。

*4 活動による直接裨益人数を集計。集計方法は国や地域によって異なり、確認できた活動のみを対象としています。



水難救助隊

調達

私たちは、長期的に環境、社会、経済をよりよくしていくため、次に掲げる4項目をサプライチェーン全体に浸透させていくことで、調達活動を通じ持続可能な社会と価値創造を実現することをミッションに掲げています。

1. 透明性
2. コンプライアンス
3. QCD(品質、コスト、供給)&イノベーション
4. 持続可能な調達活動

ブリヂストングループの持続可能なサプライチェーンの実現に向けた活動は、ステークホルダーに環境面、社会面、経済面で長期的な利益をもたらします。この活動は、「[グローバルサステナブル調達ポリシー\(以下、調達ポリシー\)](#)」[☞](#)に基づいており、2050年を見据えた環境長期目標に掲げる「100%サステナブルマテリアル化^{*1}」に沿ったものです。調達ポリシーは適正な調達先選定要件の明確化やベストプラクティスの促進、また、業界内におけるコミュニケーション促進や業務改善のツールとしても活用されています。

当社グループが調達する天然ゴムのサプライチェーンや、人権及び環境への配慮を含む持続可能な調達に対するお客様や消費者の皆様のご関心がますます高まる中、調達活動を通じた持続可能な社会と価値創造の実現というミッションは一層重要



Andy Thompson

Director, Sustainability Policy
Bridgestone Americas, Inc.
Executive committee member
of GPSNR

私たちブリヂストンは、複雑なサステナビリティ課題に取り組んでいます。例えば、天然ゴムについては、グローバルで600万人以上の小規模農家の方々が栽培していますが、生産的で持続可能な天然ゴムの供給を確保することが課題となっています。だからこそ私たちは「持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム」(GPSNR)においてリーダーシップを発揮し、バリューチェーン全体や市民社会からの専門知識やリソースを活用して、天然ゴムのサプライチェーンを持続可能で公平かつ公正なものに変えていくことを目指しています。私たちは、持続可能な天然ゴムのサプライチェーンが社会にとってもビジネスにとっても有益だと信じています。

になります。2023年末までに、すべての主要なTier1^{*2}のお取引先様に改訂した調達ポリシーを受領したことを確認することを目指し、2023年3月末時点では87%のタイヤ原材料のお取引先様から調達ポリシーの受領書をいただいています。

*1 ブリヂストングループでは、「1. 継続的に利用可能な資源から得られ、2. 事業として長期的に成立し、3. 原材料調達から廃棄に至るライフサイクル全体で環境・社会面への影響が小さい原材料」をサステナブルマテリアルと位置付けています。詳しくは[サステナブルマテリアル](#)のページをご覧ください。

*2 当社グループと直接取引するタイヤ原材料の一次サプライヤー

》 ESG デューデリジェンス活動

タイヤ・ゴム業界におけるグローバルリーディングカンパニーとして、当社グループは、世界的な天然ゴムの需要増加に連動して、各社の調達量が拡大することにより生じる環境、社会リスクなどにも取り組んでいます。中でも、社外のステークホルダーの皆様からのESGリスク管理の要求が高い天然ゴムのサプライチェーンに着目し、ESGのデューデリジェンス活動を推進しています。天然ゴムのサプライチェーンにおけるESGリスクを特定・評価するために、[Verisk Maplecroft](#) [☞](#)ならびに[EcoVadis](#) [☞](#)と協働しています。2023年末までに、Tier1のタイヤ原材料のお取引先様との取引金額ベースにして95%以上がEcoVadis社のESGリスクアセスメントを受審することを目指しており、2023年3月末時点では97%が受審しています。また、2023年末までに、すべてのTier1の天然ゴムのお取引先様がEcoVadis社のESGリスクアセスメントを受審することを目指しており、2023年3月末時点で94%のお取引先様が受審しました。

さらに、Verisk MaplecroftとEcoVadisのアセスメントの結果に基づき、対象となるお取引先様を選定し、児童労働、強制労働、森林破壊などの業界特有のリスクを含め、「[持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム\(GPSNR\)](#)」[☞](#)のポリシーフレームワークに沿ってサステナビリティに関するリスクを評価するために、[公益財団法人世界自然保護基金ジャパン](#) [☞](#)と連携して開発したSAQ (Self-Assessment Questionnaire) を使ってESG現地監査を実施しています。2023年は、33の天然ゴム加工工場にESG現地監査を実施予定です。

監査でリスクが特定された場合、当社グループは継続支援を行い、天然ゴムサプライチェーン全体のリスクを低減するためお取引先様とともにリスクを予防・緩和する計画を策定します。これまでの監査では、人権侵害や森林破壊活動などの具体的なリスクは特定されませんでした。

》天然ゴムサプライチェーントレーサビリティの確保

天然ゴムのリスクを一層厳しく管理し、持続可能にするために、当社グループは天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティ向上の取り組みとデジタルツールを活用した現地監査の実施を推進していきます。トレーサビリティを確実に向上させるため、現地とのパートナーシップを活用して、現地農家においてデジタルツールのトライアルを実施しています。

リベリアでは、自社農園だけでなく小規模農家についても、環境指標や社会指標などとともに農園の特性を見える化できる新しいデジタルツールを導入する取り組みを行っています。

2023年末までに、小規模農家を含む天然ゴムサプライチェーンのトレーサビリティを30%以上確保することを目標としており、2022年末時点では33%の天然ゴムのお取引先様を特定しています(Tier 1のお取引先様からの自己申告ベース)。

》生産性と持続可能性向上支援

世界の天然ゴム需要は上昇傾向を辿っている一方で、森林保護に向けた企業の自助努力やそのための法整備など農園拡大への制限がますます強固になることが予想されます。

さらに、天然ゴムはタイヤ製造で持続可能な原料ではありますが、収穫量が少なければ、小規模農家が天然ゴムの栽培では生計を立てることができず、他の作物栽培に切り替える可能性があります。そのため、天然ゴムの小規模農家の生産能力を強化し、収穫量と収入を上げ、小規模農家が森林破壊や他のESGリスクを引き起こさない

ようにすることが、当社グループにとって重要な活動になります。そこで、当社グループとしての生産能力向上を目的に、サステナブル調達ワーキンググループの関連機能を結集して、「キャパシティビルディングタスクフォース」を2022年に設立しました。同タ



天然ゴム採取

スクフォースは現在、当社グループの戦略とGPSNRの基準に沿った効果的で明確なKPIと中期目標の設定を行っています。

GPSNRはまさに多様なステークホルダーが参加する包括的なネットワークであり、非常に幅広く複雑な問題に取り組んでいます。他タイヤメーカー、自動車メーカー、加工・製造業者、小規模農家、市民社会と協力し、資源や知識を共有しながら、天然ゴム業界の持続可能性向上に向けた当社グループの活動に参画するための有効なプラットフォームとして機能しています。

当社グループは、小規模農家の生産能力と持続可能性を強化するために2023年にGPSNRが中心となって実施する取り組みの支援として、GPSNRに6万ドル(約790万円)を寄付し、GPSNRから重要な支援企業として認められました。

当社グループはGPSNRの生産能力強化プロジェクトへの寄付に加え、有効な支援を実現するために「小規模農家ワーキンググループ」に積極的に参加し、小規模農家の意見をGPSNRの活動に反映させるべく取り組んでいます。小規模農家の作付面積あたりの収穫量を増やすことで生産能力を強化するための支援を行うために、GPSNRの「責任共有フレームワーク」での議論に主体的に参加し、最も公平な賃金分配メカニズムを構築、リソースと知識を共有し、メンバーの天然ゴムの持続可能性を高める取り組みの評価・表彰について協議しています。



GPSNR会議の様子

🔗 [グローバルサステナブル調達ポリシー\(以下、調達ポリシー\)](http://www.bridgestone.co.jp/csr/social/procurement/pdf/Policy_Japanese.pdf) www.bridgestone.co.jp/csr/social/procurement/pdf/Policy_Japanese.pdf

🔗 [サステナブルマテリアル](http://www.bridgestone.co.jp/csr/environment/resources/index.html) www.bridgestone.co.jp/csr/environment/resources/index.html

🔗 [Verisk Maplecroft](http://www.maplecroft.com/) www.maplecroft.com/

🔗 [EcoVadis](http://ecovadis.com/) ecovadis.com/

🔗 [持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム\(GPSNR\)](http://sustainablenaturalrubber.org/) sustainablenaturalrubber.org/

🔗 [公益財団法人世界自然保護基金ジャパン](http://www.wwf.or.jp/) www.wwf.or.jp/

Governance ガバナンス

社会・パートナー・お客様からの信頼を醸成し、皆様とともに持続的に成長していくため、社会要求を先取りし、リスクを機会に変え、積極的に行動に移すことで価値創造を推進しています。様々な活動の中で、ステークホルダーの皆様の関心の高い取り組みをご紹介します。

詳しくは、Webサイトをご覧ください

[☞ サステナビリティ > ガバナンス](http://www.bridgestone.co.jp/csr/governance/index.html) www.bridgestone.co.jp/csr/governance/index.html

◎ コンプライアンス・公正な競争

私たちは、コンプライアンスと誠実さにより卓越した存在になることをミッションに掲げ、倫理的に意思決定し、業務全般で責任ある事業活動を実行することによって、すべてのステークホルダーの皆様と信頼を築きます。

ブリヂストングループは倫理的な意思決定、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、当社グループの使命「最高の品質で社会に貢献」を具現化し、最高水準の倫理的な意思決定やコンプライアンス遵守の仕組みづくりにつながっています。

当社グループのコンプライアンス活動をはじめとする最高水準の取り組みを遂行するためには、管理者や監督者から成る組織全体のリーダー層が継続的かつ積極的に関与し、コンプライアンス文化を醸成、維持していくことが不可欠です。また、取締役会による監督と関与は、長年にわたり当社グループのコンプライアンスの取り組みを特徴付けています。加えて、当社グループは、コンプライアンスをすべての戦略、実施計画や意思決定の中心に置き、経営層、管理者、監督者の関与を促しています。さらに、コンプライアンスプログラムの進捗や状況について、取締役会の諮問機関であるコンプライアンス委員会に定期的に報告するとともに、グローバルの各地域の取締役会に対しても定期的に報告を行っています。



当社グループが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コンプライアンスプログラムも、変化する環境や規制に継続的に適応・進化させていきます。

当社グループでは長年にわたり、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。現在、各地域の取り組みを当社グループ共通の枠組みに統合し、グループとしての一貫性と、地域特有のリスクに効果的に対処できる柔軟性ととのバランスを取りながら活動を推進しています。当社グループの多岐にわたる事業内容及び各地域の地理的状況や法規制によって、リスクそのものが大きく異なる場合がありますが、基盤となる企業理念や経営方針のもと、グローバル共通の枠組みに沿って各地域で活動を展開しています。

[☞ グローバル贈収賄防止ポリシー](#)

www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/anti_bribery/index.html

[☞ 行動規範](#)

www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/code/index.html

》 各地域や国での2022年の取り組み

日本では、グループ会社を含め全従業員を対象に3年連続でアンケートを実施し、10,000人以上から回答を得ました。その結果を通して、コンプライアンスの取り組み、「行動規範」、「グローバル贈収賄防止ポリシー」、懸念事項を報告するための様々なツールや窓口に関する理解度を把握しました。

欧州、中東、インド及びアフリカを含む地域では、新たに独占禁止法遵守プログラムを開始し、対象となる1,000人以上の従業員が本プログラムに関する研修を受講しました。また12月には、お客様向けにコンプライアンスについて解説した冊子「BSEMIA Compliance Essentials」をデジタルで展開し

ました。この冊子には、独占禁止法遵守プログラムの概要に加え、主なコンプライアンス関連目標、方針、期待されている事項を記載しています。

中国・アジア大洋州地域では、独占禁止に関する枠組みを新たに立ち上げ、対象となる従業員に対し、主要方針、「業界団体」及び「競合情報分析」の2つのガイドラインに関する対面研修を実施しました。また、年間の重点施策の一環として、インテグリティ・デーを継続的に開催しました。シンガポール、中国、マレーシア、韓国、ベトナムでは、「Bridgestone E8 Commitment」の実現に向けて、「正しい行動をとる」を共通のテーマに、全階層を対象としたインテグリティ・デーのイベントを開催しました。

米州では、「競合情報分析」について新たな方針を制定したほか、2021年後半に制定した現地の「贈答、会食、接待、出張に関するポリシー」に関する従業員研修を継続しました。また、独占禁止に関するプログラムを推進するためのデータ分析プラットフォームを2023年に試験的に導入しました。さらに、年間を通じて管理者や監督者にコンプライアンスの取り組みを進めるよう継続して働きかけています。この取り組みの一環である第8回「倫理・コンプライアンス週間」ではリーダーシップによる公開討論会や「誠実さを伴うリーダーシップの表彰」、ゲームを活用した研修「Bridgestone Compliance Battle Royale」などが行われました。



シンガポールでのインテグリティ・デーのインセンティブ

》 行動規範改定

2022年末の「行動規範」の改訂を受け、2023年は、従業員の「行動規範」への理解や遵守を促す新たなeラーニングのコースを導入し、引き続き「行動規範」の浸透に取り組んでいきます。また、「行動規範」の改訂を反映することに加え、「Bridgestone E8 Commitment」の実現に向けた「グ

ローバル贈収賄ポリシー」の更新を予定しています。

2018年に制定・公表し、2022年末に改訂した当社グループ「行動規範」は、従業員が誠実さをもって行動するための心強いガイダンスとなっています。Global CEOが「行動規範」の改訂にあたって発信したメッセージでも、「ブリヂストンにおいては常に行動規範を指針とし、誠実さをもって行動する」ことが各従業員に求められています。

また、贈収賄防止や公正な取引に関する活動は、セクシャルハラスメントやデータプライバシーなどと共に、当社グループの「行動規範」や「グローバル贈収賄防止ポリシー」で対象としている事項の一つであり、その取り組みがますます厳しく問われる中で、ミッションを行動に移すことが一層重要になってきています。

》 倫理・コンプライアンスプログラム推進

第三者との取引におけるコンプライアンスプログラムをさらに強化し、贈収賄リスクを低減するため、2023年には高リスクと判断される種類の取引を行う代理店様等の審査をグローバルで実施し、これらの代理店様等との関係において適切な統制が行われているかどうかを確認する予定です。

また、当社グループの事業や経営が進化し続ける中においても、コンプライアンスプログラムが常に適切であり、十分なリソースが充てられ、実効的に機能するよう、その適応のあり方についても検討していきます。当社グループは、自己評価によってこれを実践するとともに、2024年にはコンプライアンスプログラムの評価支援を行う第三者機関との協働を開始し、更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年より「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、内部統制のより一層の強化による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・コードを活用しており、同コードが定める基本原則・原則・補充原則のすべてを実施すると共に、各原則すべ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、取締役会の議長を、執行監督機能を高める観点より、取締役の中から取締役に選定することとしており、独立社外取締役に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。

更なるガバナンス向上に向け議論を継続

年度	監督	経営・執行
2022		
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	「Bridgestone E8 Commitment」制定 2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)策定 Joint Global COO 2名体制導入 中期事業計画 策定 「CEO」「COO」の呼称を「Global CEO」「Global COO」に変更 中長期事業戦略 策定
2020	取締役会の監督機能の強化 取締役会長とCEOを分離	グローバルの調達方針・人権方針、Code of Conduct制定 オリンピック・パラリンピックとスポーツ関連事業を統合
2018	取締役会権限の再整理 (権限移譲)	中期経営計画策定プロセス見直し グローバルCSR体系「Our Way to Serve」制定
2017		品質宣言 策定
2016	指名委員会等設置会社へ移行	SBU体制整備: BSCAP 中国 + アジア・大洋州 BSEMIA 欧州 + 中近東アフリカ、トルコ、ロシア +(2020年~)インド
2014	コンプライアンス委員会新設	Global EXCO導入(Committee含む)
2013	取締役会 諮問委員会の新設 (ガバナンス・指名・報酬)	安全宣言 リファイン CEO/COO 執行2トップ体制導入
2012		環境宣言 リファイン
2011		企業理念 リファイン
2010	独立社外取締役の導入	米州事業2トップ体制導入、委員会制度開始
2006		SBU組織体制(以降も段階的に整備)

コーポレート・ガバナンスの体制

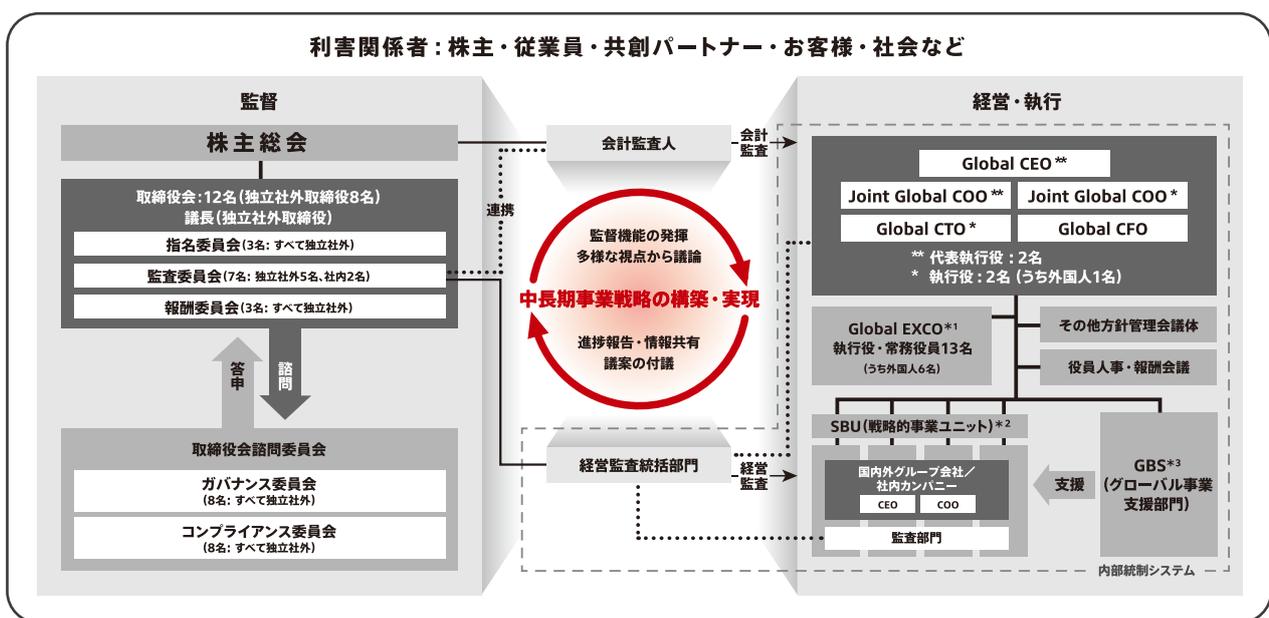
当社は、2016年3月に指名委員会等設置会社に移行しており、当社の取締役会は、独立社外取締役8名を含む12名の取締役で構成され、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の適切かつ積極的な職務執行により、取締役会による執行役及び取締役の監督と合わせて、コーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備・維持しております。さらに、企業統治の透明性をより高めるため、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会及びコンプライアンス委員会を設置しております。

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おります。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すべ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、2名の代表執行役を含む4名の執行役

が、Global CEO、Joint Global COO(2名)、Global CTOとして、取締役会から委任を受けた業務の執行を決定しその実行責任を担うと共に、Global CFOも含め一体として経営の任に当たる体制を採っています。当社執行役及び主要事業体の責任者を構成メンバーとするグローバル経営執行会議体(Global EXCO)において、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、当社グループとしてのチェック&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と、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1名、主に米州・欧州を管轄する1名の計2名体制
Global CTO: Global Chief Technology Officer
*1 Global EXCO: Global Executive Committee *2 SBU: Strategic Business Unit *3 GBS: Global Business Support

コーポレート・ガバナンス

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 대해서는その個々の職務経験、独立社外取締役に 대해서는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、取締役候補者を選定するに際し全体のバランスと多様性を確保しています。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。以上の考え方を踏まえ、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財ポートフォリオで全体的にバランスのとれた構成としております。

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	3年				○	○	○				
東 正浩	代表執行役	2年				○	○	○				
松田 明	社内・非執行	—		○		○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	4年		○			○			○	○	
翁 百合	社外・独立	9年	○		○	○	○			○		
小林 柚香里	社外・独立	—		○				○	○			○
柴 洋二郎	社外・独立	5年		○			○	○				○
鈴木 洋子	社外・独立	5年		○		○	○				○	
デイヴィス・スコット	社外・独立	12年	○		○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	—		○				○		○	○	
増田 健一	社外・独立	7年	○		○		○	○			○	
山本 謙三	社外・独立	7年		○				○			○	○

※在任期間は2023年3月28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○を付けております。

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」とおり、ガバナンス体制の整備を継続的に推進してきました。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。評価にあたっては、次の図のとおり評価・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積極的な要請に基づく特定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

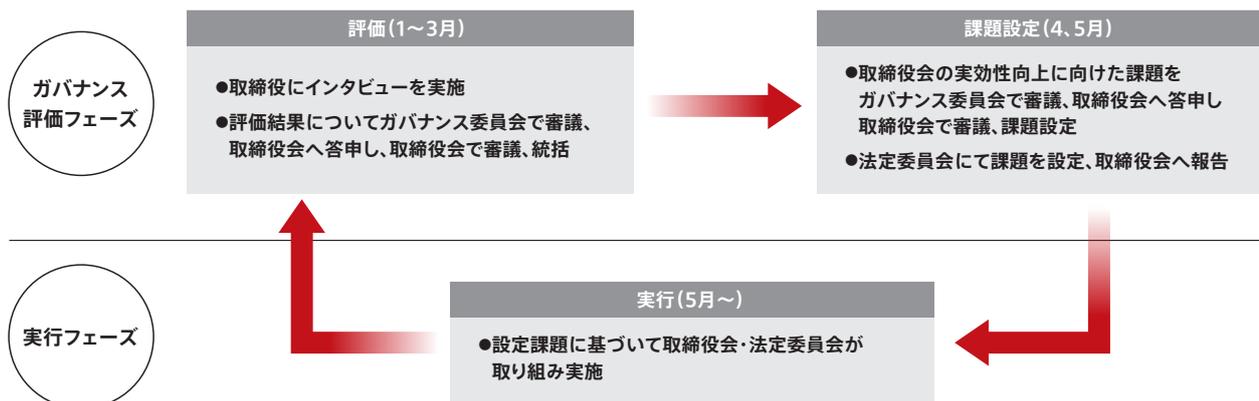
発揮されていることを確認しています。執行状況に関しては、グローバル経営執行会議体(Global EXCO)での議論内容の報告を軸として、代表執行役 Global CEO から取締役会に対してタイムリーかつ適確に情報共有が行われました。これにより、2030年 長期戦略アスピレーションの策定、中長期事業戦略に基づいた中期事業計画の進捗確認や中期事業計画に関する個別事案の決定においても、取締役と執行部門との議論が更に充実しました。併せて、2021年3月に取締役会議長を独立社外取締役から選定したことによって、客観性・透明性を更に高めた活発な議論がなされております。

2023年においては、取締役会における議題設定プロセスが確立され、取締役会での議論の継続的な活性化を図っております。



取締役会の様子

● 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ともに、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。

「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、報酬委員会で以下4つの目標を設定したうえで、

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
- ③CO₂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

報酬体系の詳細については、第104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104期有価証券報告書](#)

www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/104.pdf

◎ 取締役会・法定委員会 活動状況報告 「サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向けて」

取締役会議長メッセージ



Scott Trevor Davis

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

ブリヂストンにおける取締役会の実効性とは

2021年に私が社外取締役から初めての取締役会議長に選出され、3年目を迎えました。ここでは、取締役会の実効性の観点から、向上を続けるブリヂストンのガバナンスについて取締役会議長として感じてきたこととお話したいと思います。

私が議長に就任する以前は経営当事者が取締役会の議長を務めていましたが、2020年にガバナンス改革の一環として、非執行社内取締役の津谷取締役会長が議長を務め、これにより、執行側から切り離された形で取締役会のモニタリングがより効果的に行えるようになりました。今思えばそれは移行期間であり、取締役会の監督機能を執行側から切り離れた形で強化していく、議長の権限を社外に移譲するプロセスの一環だったと思います。

議長になって最初に行ったことは、何が求められているのかを自分自身に問いかけ、取締役会メンバーと互いの問題意識を共有することでした。その中で、取締役会の実効性を高めていくことが最大の役割と考えました。では実効性とは何か。一般的な実効性という用語の定義ではなく、当社における実効性でなくては意味がありません。

ブリヂストンの取締役会の実効性とは、単に活発な議論ができる取締役会を作るということではなく、「サステナブル

なソリューションカンパニー」の実現に向けて、対外的に約束した経営戦略を確実に、透明性・客観性高く実行していくための適確なモニタリング機能を備えた取締役会を創り上げることです。そして、経営戦略の実現に向けた成果を出すため、当社は「ブリヂストンらしい」という言葉が大好きなのですが、「ブリヂストンらしい」生きた取締役会を実現することです。そのためには、取締役が積極的に発言し、意見を表明することが重要ということです。

また、取締役会での議論が活発であるだけでなく、各委員会との連携も重要です。また、当社は多くの国で事業展開しており、多くのグループ会社が存在しているため、グループ会社とのコミュニケーションも意識する必要があります。当社のガバナンスを発揮する場合は、取締役会での会議だけに留まらず、より広範な領域に及ぶものです。

ブリヂストンのボードが目指すもの

それでは、取締役会がその実現を目指す経営戦略とは何か。今目指しているものは、「2030年 長期戦略アスピレーション」の実現です。取締役会でも十分に議論して策定されました。これが軸になります。長期戦略アスピレーションで描かれた2030年に実現したい姿にブリヂストンがどれだけ近づいているか、また執行側が取締役会へ提案することや、

業績として報告することが、2030年の姿を目指す上でどのような意味を持つのかを、各取締役は、提案・報告の度にまず考えます。このように、長期的なスパンから逆算し、今やるべきことはこれなのかを常に見ながら議論し、決定しています。

さらに、長期戦略アスピレーションという大きなロードマップだけでなく、その実現に向けた中期事業計画があります。今年は、特に重要な年であり、2021年から2023年の中期事業計画が最終的に実を結ぼうとしているその進捗を取締役会で確認しながら、同時に2024年から2026年の次期中期事業計画を具体的に形にしなければならず、少し奇妙な言い方にはなりますが、NowとNextを同時に議論しています。

当社の取締役会は、マネジメントボードではなく、監督機能に特化したモニタリングボードですので、執行側が全力で中期事業計画を作り上げる過程を、Global EXCOを傍聴するなどして理解を深めるとともに、取締役会でGlobal CEOから直接説明を受けてもおり、執行側との非常に密接なコミュニケーションがなされています。

次期中期事業計画の議論に向けた ブリヂストンらしい議題設定プロセス

次期中期事業計画を含めた経営戦略の議論を充実させるには、取締役会における議題設定が非常に重要と考えています。当社は、毎年4月に年間の議題・議論すべきテーマを取締役会で討議しています。議長である私から取締役会において議論すべきテーマと年間スケジュールを提案し、非執行取締役のメンバーから、さらに深く議論したい事項や新たに議論したい事項の提案を受けます。その提案は非常に多岐にわたり、バランスよく様々なテーマが挙げられます。

今年は、サステナブルなソリューションカンパニーを目指して、2030年長期アスピレーションの実現に向けて次期中期事業計画を議論する際、まず私たちが徹底的に議論しなければならないのはサステナビリティではないか、という原案に対し、関連して討議すべき幾つかの重要な議題が提案されました。具体的には、サステナブルなソリューションカン

パニーになるとすると、ビジネスモデルとしてやらなければならないことは質的に大きく変化し、より技術が重要になってくるため、技術戦略について議論したい、あるいは、戦略実現には組織内の人財育成や活性化なども重要な要素となるため、人的創造性についても徹底的に議論したい、といった具合です。議題の提案者は、単にトピックを挙げるだけでなく、その意味や意義についても説明するため、その場で議論が始まることも珍しくありません。挙げたテーマは他にもありますが今後の戦略と密接に結びついていますので申し上げられません。いずれにしても、取締役会のメンバーは、非常に積極的・能動的に当事者意識を持って議論を求めています。

また、取締役会の前には、議長、代表執行役Global CEO、Joint Global COOと事務局の参加の下、上程する内容や順序、それが必要十分かどうかなどを確認しています。ほぼ毎回修正が出て、事務局には相当の負担を掛けていますが、取締役会の運営上欠かせないプロセスの一つです。

さらに、議題設定の議論から半年が経過した時点で、これまでの議論や設定議題が十分であったか、もう一度議論すべき課題があるか、新たなテーマが追加されるべきかなどを検討します。年度初めに提案された議題やスケジュールによるアプローチが適切であったかどうかを評価し、必要に応じて見直ししながら、議論の質を常に高いレベルに保つためのプロセスを工夫しています。年間通しての議題設定ですので、一年間の中で振り分けるイメージを持たれるかもしれませんが、事業環境が激変する中、待たなしですので、半年経ったところで全ての提案議題を終わらせたいと思っています。

取締役会・法定委員会 活動状況報告「サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向けて」

**バランスのとれた取締役会ポートフォリオが
可能にする活発かつ多角的な議論**

このように設定された議題について、多様な専門性・知見を有する社外取締役8名を含む12名の取締役で議論しています。モニタリングボードにおける社外取締役としての役割という意味では、取締役会の作り方や見守り方に社外取締役ならではの視点が求められます。社外取締役は、経営側から一定の距離を置いて客観的に物事を見ることができます。執行側から取締役会に対して報告や提案を受ける際には、話が網羅的かつ論理的で、現在の状況に鑑みて適切な内容であるかを、思い込みや暗黙の了解、忖度を排除して、一つひとつ確認しています。また、社外取締役は株主総会で委任を受け、株主の利益を代表しているため、外部の関係者の利害を意識した行動を取る必要があります。経営者とは異なる視点や時間軸で、具体的にはより長期的なスパンで物事を逆算して、現在の優先順位や議論の内容を俯瞰

することで、より多角的な意見や情報を取締役会にもたらし、組織の意思決定や戦略策定をより健全なものにしていくことに貢献しています。

また、これは他の社外取締役も口を揃えて言うのですが、石橋Global CEOほどボードメンバーとの議論を重視し、丁寧に行うCEOはなかなか他社にはいないと思います。多岐に亘る視点を持つ、社外の関心を代表するような取締役がバランスよく集まっているので、取締役会で議論が出来れば、IRミーティングであろうと何であろうと外でもきちんと説明ができる、自分の考えを磨くには非常に貴重な場だと考え、取締役が議論に必要な情報を網羅的に提供し、時間をかけて実態とそれに対する自分の想いをストレートかつ謙虚に話をされます。

私は当社の取締役に12年間就いていますが、その間の3名のCEOの分、プリチストンの過去の取り組みを振り返ることができます。うまくいったことも、いかなかったことも見えてきているため、かなり厳しい意見を言うこともあります。



組織とか会議体とか、今大事にしているものをなぜ作ったのか、それがなぜ重要なのか、ということも話します。取締役会メンバーの中には私以外にも長くこの会社を見てきた人と、まだ経験年数が浅く新鮮な目で見られる人がいて、構成員のバランスの面でも活発な取締役会での議論の実現に資するポートフォリオになっていると感じます。

サステナブルなソリューションカンパニーを実現するガバナンスプラットフォーム

私が機関投資家と対話する中でも、どれだけガバナンスの理想形に近づいているかという点が問われることが多いですが、回答は常に同じで、「完成形はない」ということです。毎年課題は異なりますし、ガバナンスに求められるものも、毎年変化しています。「ガバナンスに完成形はない」ということを肝に銘じて、当社の企業理念、ビジョンの実現のためにできることを考え続けています。完成形は無くても、今やらなければならないことはあります。

「サステナブルなソリューションカンパニー」を目指す当社において、取締役会が何をやらなければならないかを議論するプロセスとして、取締役会機能の実効性評価を毎年行っています。当社は指名委員会等設置会社として、取締役会だけでなく、法定の指名、報酬、監査委員会や諮問委員会であるガバナンス委員会、コンプライアンス委員会がそれぞれ機能することで求められる活動を遂行できるよう、これら広義の取締役会機能全体をガバナンスプラットフォームと呼び、これらを対象に1年かけてガバナンスの実効性を評価しています。年度初めには、本年度の改善すべき点や伸ばすべき点を取締役会、法定委員会がそれぞれ設定して、共有します。その後、一年間を通じてこれらの課題に取り組んでいきます。委員会は四半期ごとに職務状況報告を行い、必要に応じて取締役会で意見交換を行います。一年の終わりに数か月かけて、取締役会、各委員会で振り返りを行い、さらに、社外取締役のみで構成されるガバナンス委員会で全体を検証し、取締役会に対して本年度の総括と来年度の目指すべき方向を提案します。このサイクルを通じて、ガバナンスの評価と改善が行われています。

具体的には、指名委員会は他の委員会や取締役会を観察しながら、指名委員会の責務を果たすために必要な活動を考

えます。そのためには、他の委員会や取締役会が適切に機能しているかを独立した視点で客観的に評価します。報酬委員会や監査委員会も同様に評価を行い、必要な活動を考えます。また、執行側もガバナンスの一環として評価され、互いに牽制し合いながら、さらに高いレベルで実効性あるガバナンスを絶えず目指していきます。

例えば、今年は新しい取締役の方を3名お迎えして、一人は社内の方、お二人は社外の方なので、ブリヂストンの事業を抽象的な概念だけでなく、具体的な雰囲気として捉えて頂くために、可能な限り工場や生産拠点で取締役会を開催し、取締役会後に工場見学や技術説明の時間を設けたいと思っています。実際にモノを見て、現場の人から話を聞く、現物・現場での学びの機会の拡充は社外取締役からも課題意識の強い部分であり、取締役会の実効性を担保する上でも有効だと考えています。

取締役会・法定委員会 活動状況報告「サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向けて」

報酬委員会委員長メッセージ



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

サステナビリティ・インセンティブの導入について

ブリヂストンの報酬体系は、固定報酬と変動報酬に分かれています。変動報酬には元々短期と長期のインセンティブを備えていて、営業利益やROICなどに結び付ける形で、経営陣に企業価値向上に向けた動機付けを図っていました。従来、数字では測りきれない研究開発上の成果などの質的な評価も短期インセンティブの一部として扱っていましたが、近年、より長期的な視点での企業価値向上に向けたインセンティブとして位置づけるべきという認識の高まりを受けて、報酬委員会で何度も議論し、2022年にサステナビリティ・インセンティブという新しいRSU(リストラクテッド・ストック・ユニット)の報酬体系を導入することにしました。

この報酬体系では、中長期的な企業価値向上を目指す取り組みとして、サステナビリティとトランスフォーメーションを位置付けています。毎年、石橋Global CEOに、具体性のある目標とともに取り組みに事前にコミットしてもらい、翌年どのくらい実現できたかを自己評価してもらいます。有価証券報告書に記載している人への投資やカーボンニュートラルなどの4項目の目標について、2030年や2050年といった長期的な目標に向けて、後から評価・検証できるレベルの具体性のある目標を綿密に積み上げ、項目毎にかなり詳細で多様な指標を設定しています。報酬委員会では、これらの指標、目標の達成状況について議論し、自己評価の妥当性を検証して評価を行い

ます。そして、中長期的な企業価値向上への取り組みについて総合的に評価した上で、報酬を決定します。

このプロセスは1年ごとに行われますが、取り組みと目標の策定プロセスも重要ですし、それを代表執行役、執行役と共有し、サステナビリティの追求を同じ目線で進めていく、というのも大きな一歩と考えています。今回、目標の策定から評価、報酬の決定に至るワンサイクルが終了したところです。今後も報酬委員会で議論を続け、目標やプロセスも試行錯誤を重ね、PDCAを回しながら進化させていきたい、と考えています。

報酬体系の設計における議論のポイント

報酬委員会では、企業価値向上につながるインセンティブを重視しつつ、報酬体系を検討しています。特に変動報酬にどの要素をリンクさせるかは重要な論点の一つです。グローバル企業として一定の競争力ある水準を確保するため、国内主要企業や海外の競合他社の状況を考慮しています。また、経営戦略や中期経営計画との関連性も考慮しながら、報酬体系が事業戦略の実行を促進するように、詳細に検討しています。報酬委員会は社外取締役のみで構成されていますが、報酬設計においては、インセンティブとしての有効性を確保するため、Global CEOを始めとする代表執行役、執行役の方々ともコミュニケーションを取りながら進めています。報酬体系は綿密に設計されており、その意図を明確に伝えるために、報酬委

員会のメンバーが執行側に直接説明する機会も設けています。報酬委員会は、執行部門の方々とのコミュニケーションを通じて、現場の感覚やフィードバックから気付きを得て理解を深め、また執行側からの様々な意見を組み入れながら、報酬委員会で議論を重ね、報酬体系に反映しています。

報酬制度への評価と課題

固定報酬と変動報酬の割合が、経営トップと執行役とは異なっており、トップの方にはより業績に対してコミットしていただくため、変動比率が高くなっていることは自然であると思います。報酬のインセンティブとして、ショートタームの営業利益にリンクした報酬のみならず、ROE、ROICといった中期計画とリンクしたPSU(パフォーマンス・シェア・ユニット)が含まれていて、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブを取り入れる姿勢は進んでいると思います。ただ、COVID-19などの予想もしない外部要因によって大きなマイナスの影響が出る可能性もあるため、機械的に数字にのみコミットすることには課題が出る場合もあると感じます。また、海外の役員の報酬を評価する際に、日本とは異なる年金制度や労働市場の構造、海外の賃金の動向を踏まえたリテンション施策などについても配慮が必要です。時々刻々と変化する状況に対して、基本路線は維持しつつ、不測の事態にもフレキシブルに対応できるように、日々考え、改善しながらやってきている、という状況です。

業績向上とトランスフォーメーションのバランス

企業が持続的に成長していくためには、業績の向上と会社のトランスフォーメーションの両方が求められますが、これらの方向性は必ずしも短期的に一致しない場合もあるため、報酬制度設計においても双方のバランスを考慮しています。前述の通り、変動報酬の中で、短期インセンティブの賞与には営業利益が反映され、中長期インセンティブのPSUでは、資本効率に着目し、ROICとROEを見ています。ROICは社内でも逆ツリーも作っていて、当社では現場感覚にも落としやすい収益目標として浸透してきています。そういう業績そのものに連動する指標に対して、サステナビリティ・インセンティブには「Bridgestone E8 Commitment」の中にトランスフォーメーションの要素も含んでいます。サステナビリティ・インセン

ティブは、CO₂削減にしても人的投資にしても、結果が出てくるのは数年以上かかり、投資が即時的、直截的には利益に結びつかない側面もあります。「Bridgestone E8 Commitment」は、中長期的にその8つのEでどういうビジネスモデルにしているか、というトランスフォーメーションの文脈を含むものと捉えています。サステナブルな企業を目指すためにはビジネスモデルの変革は不可欠だと思います。だからこそ、長期インセンティブの半部分がPSU、半部分がサステナビリティ・インセンティブという報酬設計にしている、中長期的な企業価値の向上を十分に考慮した投資、サステナビリティをコアにしたトランスフォーメーションを評価しますよ、という、今後のブリヂストンの変革への期待を込めたメッセージにしています。

当社が変革を強化すべき課題は、人的投資とエンゲージメントの向上だと思います。中長期的な企業価値向上において、従業員自身が成長を感じられる職場を作っていくことが重要であり、工場の環境改善などの福利厚生も含めて注目しています。日本企業は無形資産投資が低いのが特徴で、中でも人への投資や組織変革投資といった経済能力投資のシェアが先進国の中で極めて低く、日本経済全体の課題と感じていました。さらに今は、当社もそうですが、データや知的財産などの無形資産を、ものづくりとどう組み合わせる新しい付加価値を提供していくのが勝負になってきていると感じています。そう考えると、人的資本への投資、つまり職務に見合った十分な賃金水準とともに、成長の機会が与えられ、成長を実感しながら働きがいを感じるということが非常に重要だと考えています。

また、多様性の観点から、女性活躍の推進も重要なテーマであり、役員も含めて女性の増加を目指すことが課題と思っています。女性活躍について、Global CEOやCTOなどのトップの方たちが真剣に考えていて、最近のフェムテックの取り組み [☞*](#)等は特に素晴らしいと感じています。役員や基幹職の数は、確かにまだ少ないですが、健康経営など、女性の健康課題を理解しようとする真摯な姿勢や率先して対応を進めている点は高く評価しています。そうした女性が活躍できる環境を育むための下地作りにも、力を入れて取り組んでいると感じるので、時とともに活躍する女性ももっと増えていくことに期待しています。

☞ [フェムテックの取り組み](#)

www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2023042701.html

取締役会・法定委員会 活動状況報告「サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向けて」

指名委員会委員長メッセージ



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

指名委員会の活動と取締役候補者選任プロセス

取締役会の構成については、例年3月の株主総会で株主様のご承認を頂戴していますが、総会が終わればまた4月から翌年に向けた検討を開始しています。常にその時その時の状況に適した取締役会を構成していくという観点から、継続的に検討しています。それは、あるべき取締役会の構成を考え続けていく、ということでもあるかと思います。そのために、指名委員会を構成する社外取締役の3名で議論をするだけでなく、Global CEOやJoint Global COOとの定期的な面談や、国内外の執行役、常務役員からのヒアリングを通じて、事業戦略の方向性や業務執行の現状について話を聞き、取締役会への期待を把握することを重視しており、2022年は21回の指名委員会を行っています。また、指名委員会に加えて、指名委員長として、Global CEOや社外取締役メンバーとも、個別に面談をして意見・見解を伺う機会を設けています。そうした情報も踏まえて、秋から冬頃に、翌年の株主総会に提出する取締役候補者を指名委員会として決定して、遅くとも1月くらいには取締役会に報告する、という流れになっています。

自分でも随分時間をかけていると思うのですが、地道に丁寧に、一人ひとりとコミュニケーションを重ね、信頼関係を構築していくことが、指名委員会としての役割を果たすことにつながると考えています。またGlobal CEOを始め取締役、執行役の

皆さんが非常に協力的で、事務局の皆さんが一生懸命サポートしてくださるからこそ実現していることだとも感じています。指名委員3人の中で議論することは多くありますが、3人で議論する前後に事務局と相談することで、意見の整理や方向性の確認ができることも貴重ですし、委員会が機能し、社外取締役が働きやすい環境を作るために、きちんと事務局の体制を整えているところにも、企業としてのガバナンスに対する真摯な姿勢が示されていると思います。

取締役会の構成と考え方

当社は指名委員会等設置会社ですので、取締役会が経営の基本方針を決定し、それに基づく業務執行が執行側で問題なく進んでいるかどうかを監督することが取締役会の主要な役割です。その監督機能を果たすのにふさわしい構成になっているかどうか、が問われるわけですが、現状は執行役を兼ねる取締役が2名、それ以外は監督専業で、執行には関与しない取締役10名(うち社外取締役は8名)で構成されています。非執行の取締役の中に社内出身者を2名入れているのは、社内の事情や当社特有のニーズを理解している人が、社外の人々と同じ目線で監督に携わることが重要と考えているからです。単独ではなく取締役「会」として監督機能を発揮していくことが求められるため、多角的な視点から議論できるよう、チーム

ワークを重視しています。多様なバックグラウンドや専門性を持つ人がいて、執行部門からの報告や説明を受けた際に、それぞれの視点や専門性を活かしつつ、お互いを補完し合いながら効果的に議論をし、チームワークで監督責任を果たしていくことが重要だと考えています。

また、ダイバーシティの観点から、多様なバックグラウンド、多様な専門領域を持つ人達が取締役会を構成することを重視しています。そして、その多様性を活かすためにも、結局チームワークが非常に大事だと考えています。例えば、在任年数が長い人と短い人がいることで、全体としてバランスの取れたチームを形成することも心掛けています。新鮮な目で見えるからこそできることもあれば、当社を長く見てきたからこそできることもあるため、両方の視点が必要と考えているからです。

今の取締役の皆さんは、社内・社外を問わず、それぞれの立場から経営がより良くなるように貢献しよう、なにかの役に立ちたい、という思いのある方ばかりです。他の方の意見を虚心坦懐に聞いて、その上で自分なりの意見も発信して、闊達な議論の中でチームワークやシナジーが生まれています。経験や視点の違いから生まれる多様な意見や質問も、非常に敬意を持って受け止められており、経営側にも取り入れるべき事項は積極的に取り入れようという姿勢があります。そういう形での、議論が継続できる取締役会を創っていくことが、指名委員会の最も大切な仕事だと捉えていますので、チームワークがよりよく機能するよう、新たなメンバーの検討は、メンバー間のバランスや取締役会全体の雰囲気の変化といったことも考慮して、慎重に行っています。組織の活性化にはある程度の新陳代謝が必要ですが、人間の集まりとは不思議なもので、メンバーが一人変わっただけでも、雰囲気が大きく変わることがあります。だから、取締役一人ひとりと話しをして、なるべく人となりや考え方・感じていることを理解するように努め、一人ひとりが相応しい人で、かつ、全体がバランスよく機能していくように丁寧にメンバーを選んで、それが上手く回っていくように配慮しています。取締役会での議論の活発化については、取締役会議長が大変よく準備してくださっていると思います。

サクセッションプランニングについて

指名委員会としては、適切なサクセッションプランニングに貢献すべく、執行部門と率直に意見交換を行っています。サクセッションプランニングは社内では話しにくい事案であることから、例えば意見交換を通じて経営側が自分の考えを整理し、新たな気付きを得るといった可能性も含めて、社外取締役のみで構成される指名委員会に役に立つ面があると捉えています。社外取締役は当然ながら誰もプリチストンのCEOを経験したことはありませんが、その時々経営が置かれている状況やチャレンジをできるだけ理解し、乗り越えるために少しでも貢献したい、という意志をもつ方が集まっています。Global CEOやJoint Global COOが取締役会で説明する際に、我々の反応や質問を通じて社外視点での関心事や当社への期待を汲み取り、考え方や説明の仕方を再考したり、進むべき方向に確信を持ったり、といったことがあります。それも取締役会という場の効用であり、意義のあることだと思います。他の社外取締役も、そのような心積もりで取締役会に臨んでいるのではないかと感じています。今後も、多様性を活かしたチームワークと緻密な対話の積み重ねを通じて、当社が目指す変革や進化に取締役会として貢献していければと考えています。

取締役会・法定委員会 活動状況報告「サステナブルなソリューションカンパニーへの進化に向けて」

監査委員会委員長メッセージ



山本 謙三

独立社外取締役
監査委員会委員長

2022年の監査委員会の活動を振り返って

基本的に、指名委員会等設置会社として期待される監査委員会の役割を念頭に置いて取り組みを進めていますが、事業活動は生き物なので、日々新しいことが起きます。2022年も、化工品事業の再編やロシアのウクライナ侵攻をきっかけとするロシア工場の生産停止、全社的なサイバーセキュリティへの対応などがありました。このような一つひとつの事象に、内部統制上のデュープロセス、すなわち適正な手続きがきちんと取られているかを、監査委員会と内部監査部門が連携して確認しています。たとえば、サイバーセキュリティに関しては、監査委員会が担当部門から直接話を聞き、グローバルな体制や教訓、対応策が着実に遂行されていることを確認しました。また、内部監査部門から報告を受け、監査委員会としての評価を行っています。多くの事案にこうしたプロセスを適用し、必要があれば経営層に直接意見をなどして、監査の結果が経営に活かされるようPDCAサイクルを回しています。

また、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」の浸透度合いをフォローすることも重視してきました。コミットメントの中に「未来の子供たちからの預かり物であるこの地球のために」という言葉があります。当社の事業活動は基本的にこの想い、コミットメントに結びついているので、共に働く仲間(チームメイト)にどれほど腹落ちし、実践に向かって

いけるかが重要なポイントとなります。この3年間はコロナ禍で往査^{*1}が難しくなりましたが、2023年は海外も含めて、工場や販売の現場で直接話を聞く機会をもつ予定です。各組織のマネジメント層や現場が工夫しながら「Bridgestone E8 Commitment」を推進しており、随分浸透してきたと思いますが、さらに一歩前に進めていけるよう、監査委員会としての役割を果たしていきたいと思います。

^{*1}: 事業所等に赴いて監査を行うこと

監査委員会と内部監査部門との連携・取り組みの進化

当社の内部監査部門はダブルレポーティングラインを採用しており、監査委員会とGlobal CEOの2つのラインに報告する仕組みとしています。いざという時には内部監査部門が監査委員会と一体となって動き、経営と一対一で対峙する場面も想定されますが、このことを経営陣にはよく理解いただいていると感じています。内部監査部門は、監査委員会の会合に毎回同席し、議論の内容を聞いているので、監査委員が疑問に思うことは即座に内部監査部門に質問し、あるいは調べてもらう体制となっています。また、同部門は、グローバルの連携を強化しており、高い頻度でBSAM、BSEMIA、BSCAPの

内部監査部門とグローバルな連携会議を開催しています。3つのディフェンスラインを意識した枠組みや取り組み内容の充実も図られ、監査部門の所属メンバーも様々な国際的な監査資格を取得するなど、内部監査の品質自体も高いものとなっていると感じています。

社外取締役が多数を占める監査委員会の運営

監査委員の内、7名中5名が社外取締役で、経営、法律、ITなど、多様な専門性とバックグラウンドを持っています。また、常勤の監査委員として財務・経理と製品開発・品質のベテラン2名が選任されており、日々の情報収集に当たっています。リスク事案は、社外の監査委員に定期的、あるいは場合によってはリアルタイムで共有されており、監査委員会として会社の状況を適時に把握できる体制が整えられています。

会計監査人選任の議論

2023年3月の株主総会において新たな会計監査人が選任されました。株主総会に上程する会計監査人候補者の決定は、監査委員会の決議事項です。会計監査人の交代は、事業内容を理解してもらうところから始める必要があるため、長期にわたり同一監査人に依頼する会社が多いようです。当社の場合、前監査人の能力、資質、監査への姿勢を高く評価し、22年間にわたり会計監査を依頼してきましたが、並行して、「外観上の独立性」を含む独立性の観点から同一監査人の継続期間をどう考えるべきかを、監査委員会の中で時間をかけて議論を重ねてきました。その結果、諸外国における監査法人のローテーション制度の状況等も踏まえ、監査委員会自身の規律の問題として、一定年数ごとに複数の監査法人から提案を受け、比較考量するなどのプロセスを組み入れることとし、今回の決定に至ったものです。新旧監査人間の引き継ぎも順調に進み、満足しています。

2023年の活動について

監査委員会の仕事なので、やはりリスク管理を重点的に見ていくことが大事だと考えています。私は日本銀行に長く勤めた中で、東日本大震災の時には危機管理対応の責任者として、BCPを含めたリスク対応や体制整備、緊急時対応を経験してきました。その観点からも当社が優れていると思うのは、経営陣がグローバルな経営リスクをトップダウンで洗い出し、グローバルなチームを組んで検討を深め、緊急時の備えを強化していることです。監査委員会としては、こうした備えが実際に機能するものかどうか、各現場がいざという時に対応できる体制にあるかどうかを見ていきたいと考えています。また、2023年は、Bridgestone E8 Commitmentの浸透度合いの確認に加えて、サステナビリティや人的創造性に関する取り組み状況の把握の強化にも努めています。

監査委員会の会合では、代表執行役を含む役員や責任部署からのヒアリング、内部監査部門からの報告、会計監査人からのヒアリングに多くの時間を割いています。前述のとおり、当社の内部監査の品質も、業務監査から経営監査へと進化しています。経営体制も、Global EXCOを中心とする執行体制が確立し、経営方針も明確に打ち出され、各地域でこれに沿った活動が展開されています。監査委員会も当社の経営の進化、ガバナンスの進化に合わせて監査の充実に努めていく考えです。

役員一覧

2023年3月現在

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



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
監査委員会委員長



柴 洋二郎
独立社外取締役
監査委員会委員



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



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

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 Asia
Pacific Pte. Ltd. Chair
兼 BSJP管掌
兼 プリチストンタイヤ
ソリューションジャパン
株式会社
代表取締役会長
兼 プリチストンサイク
ル株式会社
代表取締役会長
(*)



Paolo Ferrari
(ハオロ・フェラーリ)
執行役
Joint Global COO
兼 Global CSO
(Global Chief Business
Solutions Officer)
兼 BSAM Member of
the Board 兼 CEO
兼 プレジデント
(*)



坂野 真人
執行役
Global CTO (Global
Chief Technology
Officer)
専務
技術・品質経営分掌
(*)

(*) Global Executive Committee Member

○ ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

ブリヂストングループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じて、ブリヂストングループやその取り組みに対する理解を促進すると共に、皆様からの意見や評価、期待などを広く収集し事業活動に活かすことで、持続的成長に向けた継続的改善を行っています。

主なステークホルダー	主な課題/Key topics	主な対話の活用と方法・機会
お客様	<ul style="list-style-type: none"> 魅力的な商品・サービスの開発 迅速な対応・サポート 適切な情報提供 お客様情報の適正な管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■当社活動の認知拡大、共創機会の創出 ■お客様の声を製品・サービスの改善に反映 <ul style="list-style-type: none"> お客様相談室でのお問い合わせ対応 Bridgestone Innovation Park、Bridgestone Innovation Gallery Webサイト、SNSでの情報発信やイベント、展示会への出展 市場調査、顧客満足度調査
株主様・投資家様	<ul style="list-style-type: none"> 適時・適切な情報開示 企業価値の最大化 	<ul style="list-style-type: none"> ■対話を重視したIR活動や適時・適切な情報開示 ■経営やIR活動への株主・投資家の視点・ご意見反映 <ul style="list-style-type: none"> 「定時株主総会」の開催 「決算説明会」の開催、中期事業計画(2021-2023)進捗報告 投資家とのスモールミーティング、個別面談、ESGに関するダイアログ 「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」の策定、説明会開催
お取引先様	<ul style="list-style-type: none"> 公平・公正な取引 「グローバルサステナブル調達ポリシー」の周知 	<ul style="list-style-type: none"> ■サステナブル調達の実現に向けた対話と相互理解の促進 ■現場環境の改善に向けた対話と働きかけ ■小規模農家との対話・教育によるキャパシティビルディング、収量収入向上支援 <ul style="list-style-type: none"> 日々の調達活動 「調達方針説明会」及び持続可能な調達のためのセミナーの開催 「グローバルサステナブル調達ポリシー」の展開
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重 多様な働き方を含めた多様性の促進 人財の育成・活用 安全衛生・健康経営の推進 労使の相互理解促進 	<ul style="list-style-type: none"> ■従業員との相互理解を通じたエンゲージメント向上 ■調査結果の客観的な分析と対話に基づく職場環境改善に向けたアクションプランの策定・実施 <ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントサーベイ 人事評価制度、キャリア&ディベロップメント面談 労使協議会 社内報やイントラネットでの情報発信・共有 経営者と従業員の対話集会 「ブリヂストングループアワード」他功績表彰制度
地域社会・NGO	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会への貢献活動 地域環境の保全 事業所地域での支援活動 	<ul style="list-style-type: none"> ■地域社会に寄り添った課題把握と解決支援および信頼醸成 <ul style="list-style-type: none"> 災害救助、復興支援、寄付や社会貢献活動 環境、安全啓発活動 地域イベントの主催、協力、工場見学会など NGOとの対話、連携
官公庁 業界団体 教育機関	<ul style="list-style-type: none"> 安心・安全なモビリティ社会の発展に貢献する 教育活動の支援 業界の経済影響調査やサプライチェーン評価への参加 	<ul style="list-style-type: none"> ■業界標準の策定に向けた推進・支援 ■社会、業界動向を踏まえたポリシー・ガイドラインの改訂 <ul style="list-style-type: none"> 業界団体：持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)傘下のタイヤ産業プロジェクト(TIP)及び「持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム」(GPSNR)など、サステナビリティ・環境関連のグローバルイニシアティブへの参画 産官学連携のための対話・調整・支援 各国政府担当者との対話

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

活動事例

》 CES 2023: 持続可能なモビリティのビジョンを発表

CESはテクノロジー分野の市場を席巻する企業が集う世界有数の展示会であり、当社グループは2023年に本展示会に出展しました。モビリティソリューションを通じて、より持続可能な未来を創造するという当社ビジョンを来場者の皆様と共有し、将来に向けた共創機会の創出に繋がりました。

持続可能なモビリティを実現するには、タイヤ及びゴム製品の製造、使用段階から、メンテナンスや使用済タイヤのリサイクルに至るまで、製品のライフサイクルにおける各段階で適切なプロセスとツールを検討する必要があります。会場では未来のカーボンニュートラルな輸送を見据えたタイヤのライフサイクル全体を通じた当社独自のビジネスモデルの考え方や、車両管理のデモンストレーションを体験いただきました。

展示会全体を通じて、現在のビジネスパートナーやお客様、今後パートナーやお客様になりうる方々と対面し、当社のサステナブルソリューションを通じた事業ニーズへの対応や、持続可能なモビリティの未来に向けた連携など、社会価値・顧客価値の両立を実現していくための議論に繋げることができました。当社グループは未来のモビリティを率いていくために、共有・連携・学習・共創を続けていきます。



》 業界組織との積極的な連携

当社は、タイヤ業界が環境や社会に与える影響を重視し、業界全体が抱える課題への対応レベルを高めていくために知見の構築や業界標準の策定において主導的な役割を果たしています。



Thomas J. Higgins

Global Chief Business Strategic Officer, Bridgestone Corporation

ブリヂストンは、タイヤ業界におけるサステナビリティに関する課題への理解を深め、取り組みを強化するために、地域およびグローバルな業界団体活動やプロジェクトに積極的に参画しています。当社は米国タイヤ製造者協会 (USTMA)、欧州ゴム・タイヤ製造協会 (ETRMA)、日本自動車タイヤ協会 (JATMA)、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) 傘下のタイヤ産業プロジェクト (TIP) など、さまざまな組織で業界のリーダーとして取り組みを主導しており、業界が社会に及ぼすポジティブな影響を効果的・効率的に高めていくために、業界と連携しながら課題解決に向けて共に取り組んでいます。また、当社はタイヤの持続可能性と安全性を向上させるために、業界および規制当局の取り組みを継続的に支援しています。たとえば、ブリヂストンは現在、車両走行中のタイヤに起因する粒子の発生を減らすために、タイヤ摩耗を測定するための国際的な試験方法の策定に協力しています。

》対話を重視したIR活動や適時・適切な情報開示

当社グループは、ビジョン「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」の実現に向け、サステナビリティを経営の中核に据えた中長期事業戦略の実行を進めており、定期的に中長期事業計画の進捗を四半期毎の決算説明会等で報告しています。アナリスト・投資家との対話を通じて得たさまざまな示唆を経営戦略やIR活動に活用し、当社とアナリスト・投資家の相互信頼関係を構築することが大切であると捉えています。

当社においては、経営戦略、事業活動、企業文化とサステナビリティの統合を推進する「Gサステナビリティ統括部門」に加え、2022年に「IR 財務サステナビリティ報告企画課」を設置し、サステナビリティ課題への考え方や当社が社会やお客様と共に持続的に成長していくための経営戦略について機関投資家との対話を深めています。

2022年6月には当社としては初の統合報告書を発行し、サステナビリティとビジネスを両立させる当社独自の価値創造ス

トーリーを通して、適時・適切な情報開示を推進したことにより、ESG投資の視点にとどまらず、当社グループがサステナブルなソリューションカンパニーとして成長していく上での機関投資家視点での要請や期待についての意見交換を行うことができました。当社の持続的成長の確からしさを示すストーリー発信が求められていることを受け、事業戦略とサステナビリティのつながりの中で進化し続ける当社独自のビジネスモデルについての情報発信をさらに強化しています。

機関投資家からの要請や期待については、経営や取締役会へのフィードバックを行い、将来に向けた価値創造に結び付けていくための議論や実際の事業活動に繋げています。

個別投資家との打合せにおいてもIR活動の改善への評価、そして今後への期待が寄せられています。継続的な改善が、こうして社外からも客観的な評価を得られたことは、変化に対応できる“強い”ブリヂストンへの進化が進んでいることの証と捉えています。

サステナビリティ分野の外部評価

当社グループのサステナビリティに向けた取り組みは、社外から高い評価を受けています。

- 「Dow Jones Sustainability World Index」
構成銘柄に選定されました。
- 「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」
13年連続で構成銘柄に選定されました。
- 「FTSE4Good Index Series」
5年連続で構成銘柄に選定されました。
- MSCI
「AA」評価を獲得しました。
- CDP
積極的な環境情報の開示を行い、以下の評価を獲得しました。
 - CDP 気候変動:A-
 - CDP 水セキュリティ:A-
 - CDP サプライヤー・エンゲージメント:A-

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

