

◎ 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会において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。

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

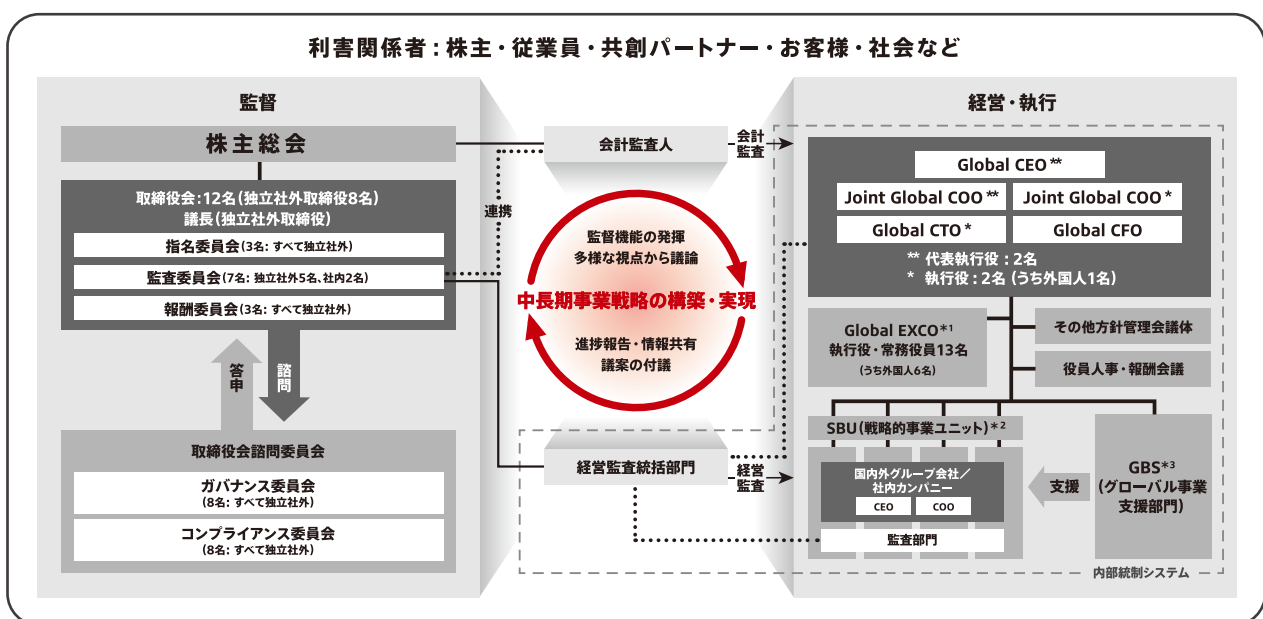
当社は、2016年3月に指名委員会等設置会社に移行しており、当社の取締役会は、独立社外取締役8名を含む12名の取締役で構成され、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の適切かつ積極的な職務執行により、取締役会による執行役及び取締役の監督と合わせて、コーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備・維持しております。さらに、企業統治の透明性をより高めるため、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会及びコンプライアンス委員会を設置しております。

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

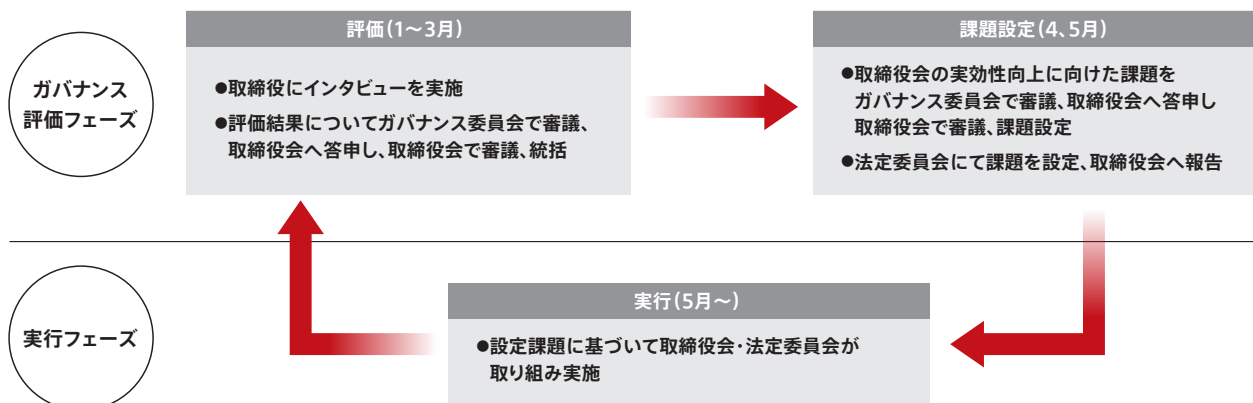
発揮されていることを確認しています。執行状況に関しては、グローバル経営執行会議体(Global EXCO)での議論内容の報告を軸として、代表執行役 Global CEO から取締役会に対してタイムリーかつ適確に情報共有が行われました。これにより、2030年 長期戦略アスピレーションの策定、中長期事業戦略に基づいた中期事業計画の進捗確認や中期事業計画に関する個別事案の決定においても、取締役と執行部門との議論が更に充実しました。併せて、2021年3月に取締役会議長を独立社外取締役から選定したことによって、客観性・透明性を更に高めた活発な議論がなされております。

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