

## ◎ 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り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、CO<sub>2</sub>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](http://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<sup>\*1</sup>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えます。

<sup>\*1</sup>: 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。