

## コーポレートガバナンス・コード対応内容の開示に当たって

当社は、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、その実現に向けて策定した「中長期事業戦略」に沿って経営を進めており、その一環としてガバナンス体制の整備も進めています。

この体制整備は、創業以来、当社がグローバルに事業拡大をしていく中でその時代時代における様々な経営上の優先課題を見極めながら、経営の質の向上と意思決定の透明化を継続的に図るために、着実な積み重ねを続けて現在に至っています。近年は、当社を取り巻く事業環境が加速度的に変化していることに加え、自然災害、ウィルス感染症など、大規模な危機が次々と発生しています。そのような中で、当社は上述のとおり経営の強化を進めており、そのために必要なガバナンス体制の向上に継続的に取り組んでまいります。

このガバナンス体制整備の考え方を基盤として、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」をグローバル共通の経営の軸とすると共に、地域や事業の特性に合わせて具体化することによって持続可能な社会の実現に貢献し、社会・お客様・パートナーそして私たちの事業も発展させていきたいと考えています。これを実行していくためにも、引き続き当社は、内部統制のより一層の強化と、事業環境の変化に先駆けて対応できるサステナブルなソリューションカンパニーへの進化を共に実現し、経営と執行の効率と効果の両面で、更なる最適化を進めて行きます。

当社はこれらの取組みが正しい方向に進んでいる事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、2016年以降、継続的にその進捗をステークホルダーの皆様へお示ししております。

今後も、皆様とのコミュニケーションを通してお聞きしたご意見やこれまでの当社の取組みへのご評価を、ガバナンスの更なる充実と、経営改革の継続に活かして行く所存です。

皆様の一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年12月

株式会社ブリヂストン

取締役 代表執行役 Global CEO

石橋 秀一

## コーポレートガバナンス・コードに関する2021年レポート

### 1. コーポレート・ガバナンスの変遷及び体制 (2021年12月現在)

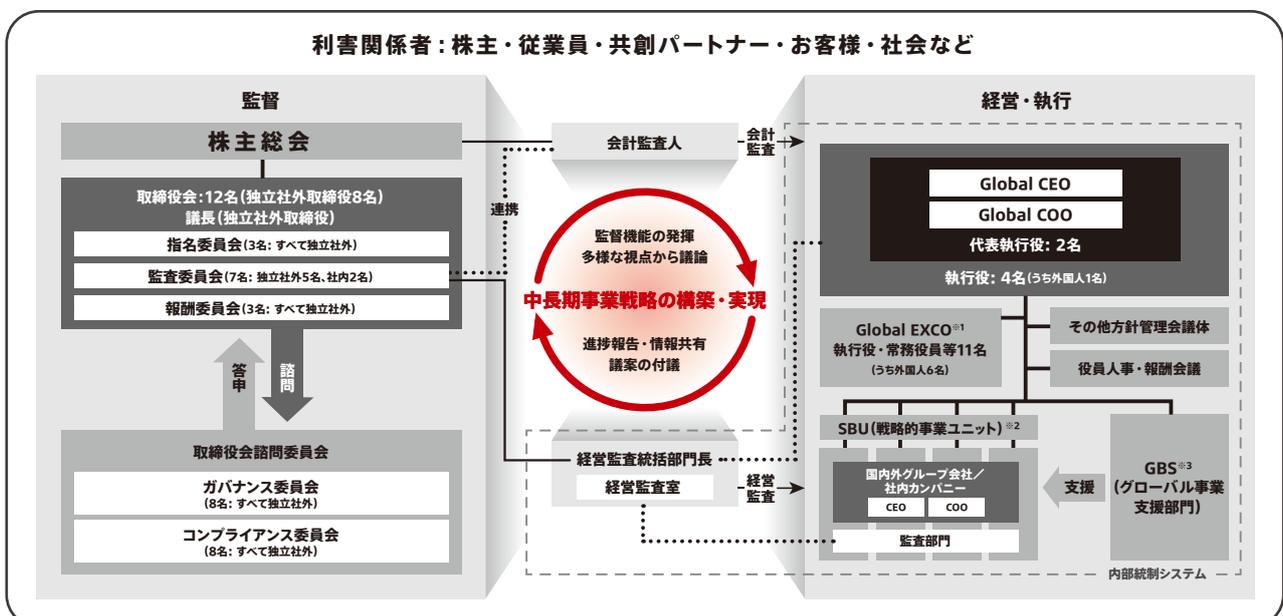
継続的改善を進める当社のコーポレート・ガバナンスについて、その変遷と現在のガバナンス体制は以下のとおりです。

#### 〈ガバナンスの変遷〉

#### 更なるガバナンス向上に向け議論を継続

年度	監督	執行
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 策定 「CEO」「COO」の呼称を「Global CEO」「Global COO」に変更
2020	取締役会の監督機能の強化 取締役会長とCEOを分離	中長期事業戦略 策定
2018	取締役会権限の再整理 (権限移譲)	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
2017		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
2016	指名委員会等設置会社へ移行	鉱山・農機ソリューションカンパニー創設
2014	コンプライアンス委員会新設	品質宣言 策定
2013	取締役会 諮問委員会の新設 (ガバナンス・指名・報酬)	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
2012		Global EXCO導入 (Committee含む)
2011		安全宣言 リファイン CEO / COO 執行2トップ体制導入
2010	独立社外取締役の導入	環境宣言 リファイン
2006		企業理念 リファイン
		米州事業2トップ体制導入、委員会制度開始
		SBU組織体制 (以降も段階的に整備)

#### 〈コーポレート・ガバナンス体制図：2021年12月現在〉



※1 Global EXCO: Global Executive Committee ※2 SBU: Strategic Business Unit ※3 GBS: Global Business Support

## 2. 2021年レポートについて

今回（2021年12月開示）のレポートでは、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則に係る取組み状況、及び前回開示（2021年5月）以降の強化・改善の状況を反映して報告します。その主なものは以下のとおりです。

対象原則		
(1)	サステナビリティを巡る課題への対応	補充原則2-3①
(2)	女性の活用推進を含む社内多様性確保	補充原則2-4①
(3)	情報開示の充実	補充原則3-1③
(4)	サステナビリティを巡る取組みについての基本的な方針 人的資本・知的財産への投資等	補充原則4-2②
(5)	内部統制・リスク管理体制の整備	補充原則4-3④
(6)	取締役会が備えるべきスキル等の特定・開示	補充原則4-11①
(7)	取締役会及び監査委員会の機能発揮	補充原則4-13③
(8)	経営戦略・経営計画の策定・公表	補充原則5-2①

## 3. コーポレートガバナンス・コードの各原則に係る当社の取組み状況

### 第1章 株主の権利・平等性の確保

#### 基本原則1

上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。

また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。

少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、様々なステークホルダーとの適切な協働が当社の持続的成長に不可欠であり、その中でも株主が重要な要であることを十分認識し、株主の権利行使に資する情報の早期かつ多様な提供や権利行使手段の多様化等をすすめ、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を図るとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備に努めています。

また、当社は、一部の株主が不当に有利又は不利に扱われることのないよう、特に少数株主や外国人株主の権利の確保に留意しつつ、株主の権利の実質的な平等性の確保に努めています。

### 原則1-1. 株主の権利の確保

上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

当社は、適時開示管理体制を定め適切な情報開示を行うとともに、法定開示書類以外についても日英両言語での各種情報開示に努め、株主総会においては十分な質疑応答の機会を確保した上で株主の議決権行使が支障なく行われるよう運営する等、株主の権利が実質的に確保されるよう努めています。

#### 補充原則1-1①

取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

当社は、株主総会が最高の意思決定機関であることを踏まえ、議決権行使の結果を株主からの貴重な意思表示として受け止めています。その上で、取締役会は、会社提案議案に対し、20%以上の反対票が投じられたときは、その理由及び原因を分析し、対応の要否について検討を行います。

#### 補充原則1-1②

上場会社は、総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

当社は、指名委員会等設置会社への移行により執行と監督の分離を更に進め、取締役会による監督機能を強化しています。また、法定の委員会に加え、取締役会諮問委員会として当社の独立性基準を満たす社外取締役（以下「独立社外取締役」という。）全員で構成されるガバナンス委員会を従来から設置しており、当社のガバナンス体制及び関連事項に関して取締役会に答申を行う等、コーポレート・ガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得る体制を整えています。

当社は現在、定款により、いわゆる中間配当の決定等を取締役会決議事項としており、今後、株主総会決議事項を新たに取締役会に委任する提案を行う場合には、上記の体制を踏まえ、経営判断の機動性・専門性の確保も考慮していきます。

### 補充原則1-1③

上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や疑念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、少数株主権等の行使手続きその他株式に関する取扱い等を株式取扱規程に定め、株主が円滑に権利行使できるよう努めています。

### 原則1-2. 株主総会における権利行使

上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

当社は、株主総会における株主との対話の質を継続的に充実させる観点から、株主総会の議長を経営トップである代表執行役Global CEOとしております。

また、株主総会の招集通知書類において株主の適切な判断に資する情報の提供、招集通知の早期発送、いわゆる集中日以外での株主総会の開催、議決権電子行使プラットフォームの利用、英語での情報提供等を通じ、株主の権利行使に係る適切な環境整備を進めており、今後も継続していく予定です。

### 補充原則1-2①

上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。

当社は、かねてより招集通知において、配当金の推移や業績見通しの情報、全ての取締役候補者の取締役会・法定委員会への出席状況や社外取締役独立性基準・取締役候補者の指名方針、当社の経営戦略やその進捗についてのトピックスを掲載する等、株主からの要望も踏まえながら株主の適切な判断に資すると考えられる情報の提供に努めています。

**補充原則1-2②**

上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnetや自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。

当社は、会社法が定める期限より前に招集通知を発送する等、株主の検討期間の確保に努めています。また、株主総会の招集に係る取締役会決議がなされたときは、招集通知に記載する情報を招集通知発送前に当社ウェブサイト等において電子的に事前公表しています。

**補充原則1-2③**

上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。

当社は、開かれた株主総会を目指して、いわゆる集中日と予想される日を避けて株主総会開催日を設定するよう努めています。

**補充原則1-2④**

上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。

当社は、株式を保有する外国人投資家の増加が続く現状を踏まえ、議決権電子行使プラットフォームを利用するとともに、招集通知を英訳し当社ウェブサイトに掲載するなど海外投資家等が英訳招集通知を入手できる環境を整備しています。

**補充原則1-2⑤**

信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。

当社は、定款の定めのとおり、株主総会に出席し、議決権の行使をする株主を名義株主又は名義株主である代理人に限定しています。

いわゆる実質株主と呼ばれる、株主名簿に登録のない機関投資家等の出席については、国内・海外問わず、法律上及び実務上の問題点、また世の中の動向を踏まえた上で、株主名簿管理人であり株式代行事務を担当する信託銀行とも協議をしながら今後の課題として検討していきます。

### 原則1-3. 資本政策の基本的な方針

上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。

当社は、経営にあたり株主の利益を重要な課題として位置付けるとともに、今後の事業展開に備えた経営基盤の強化を図りつつ、業績の向上に努めることを基本方針としております。利益配分については、主にコア事業における稼ぐ力の再構築、成長事業であるソリューション事業拡大のための戦略的成長投資に必要な内部留保を確保しつつ、適正な財務体質の維持と株主還元を図っていきます。配当については、当該期の業績、財政状態に加え、中期的な利益見通し、投資計画、キャッシュ・フロー等を総合的に勘案して、連結配当性向40%を目安に、持続的な企業価値向上を通じて、安定的かつ継続的な配当額の向上に努めることで、株主の期待に応えていきたいと考えています。

### 原則1-4. 政策保有株式

上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。

上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。

当社は、当社の事業戦略上の必要性、取引・協業関係の維持・強化を保有の目的として、当社の企業価値の向上に資するものを政策保有株式と定義し、それ以外は保有しない方針です。保有する株式銘柄、株式数・保有比率等については、毎年、保有の合理性を確認し、取締役会で検証しています。保有の合理性については、執行部門にて個別銘柄ごとに資本コストに見合った経済合理性の定量評価なども勘案の上、当社の保有方針に則り総合的に判断しています。

政策保有株式に係る議決権については、議案の内容を精査し、投資先企業の中長期的な企業価値向上や持続的成長に資する提案であるか否かを、コーポレート・ガバナンスの状況や株主還

元方針等も勘案しつつ、保有目的との整合性の観点から、議案ごとに総合的に賛否を検討し、適切に行使しています。

#### 補充原則1-4①

上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。

当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から当社株式の売却等の意向が示された場合には、これを妨げません。

#### 補充原則1-4②

上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。

当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）との間で、会社や株主共同の利益を害するような取引を行いません。

#### 原則1-5. いわゆる買収防衛策<sup>※</sup>

買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社は、いわゆる買収防衛策を導入しておらず、また、現在導入する予定もありません。なお、いわゆる買収防衛策を導入する場合は、その必要性・合理性につき株主に十分に説明します。

#### 補充原則1-5①

上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。

当社は、当社の株式が公開買付けに付された場合は、取締役会としての考え方を株主に明確に説明します。また、株主が自身の判断で公開買付けに応じることを不当に妨げることはしません。

#### **原則1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策\***

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策については、取締役会で十分に検討した上で、適正な手続を確保しつつ、株主にその必要性や合理性について説明を行います。

#### **原則1-7. 関連当事者間の取引**

上場会社とその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

当社は、役員が会社との間で利益相反取引又は会社の事業の部類に属する取引をなす場合は、事前に取り締役会の承認を得なければならない旨取締役会規程で定め、その取引を監視しています。また、当社株式を議決権ベースで5%以上保有する株主との間で取引を実施する場合は、取締役会規程にしたがって取締役会の承認を取得することとしています。更に、利益相反取引及び会社の事業の部類に属する取引については年に1回、議決権ベースで5%以上保有する株主との取引については定期的に、当該取引の有無及びその内容について取締役会に報告しています。

## 第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

### 基本原則2

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のためには、株主以外の重要なステークホルダー、すなわち社内外の関係者や、地域社会等の当社の存続・活動にとってなくてはならない主体との間においても適切な協働が不可欠であることを十分に認識し、ダイバーシティやインクルージョンの尊重等を含むいわゆるCSR活動を推進し、サステナビリティの実現に向けてグループ全体で取り組んでいます。

また、取締役会及び経営陣のリーダーシップの下、役員及び従業員一人ひとりが当社の「企業理念」に則り、ステークホルダーの権利・立場や事業活動倫理を尊重する健全な企業文化・風土の醸成に取り組んでいます。

### 原則2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定

上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

当社は、当社の活動の基礎となる経営理念を「企業理念」として定めています。当社の「企業理念」では、創業者が社是として制定した「最高の品質で社会に貢献」を不変の使命として掲げ、その使命を果たすために当社役員及び従業員として常に意識すべき姿勢を「誠実協調」「進取独創」「現物現場」「熟慮断行」の4つの心構えとして示しています。また、この「企業理念」に「安全宣言」「品質宣言」「環境宣言」を加えた企業理念体系やグローバルCSR体系「Our Way to Serve」を経営の基本方針として、これらに基づき「中長期事業戦略」、及び3年ごとに具体的な目標やアクションを明確にした「中期事業計画」を策定・実行し、社会価値・顧客価値を持続的に提供することで、中長期的な企業価値の向上を図っています。

## 原則2-2. 会社の行動準則の策定・実践

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

当社は、あらゆるステークホルダーに対し、企業としての責任を果たすための体制作り積極的に取り組んでいます。その基盤として、「企業理念」に「安全宣言」「品質宣言」「環境宣言」を加えた企業理念体系と、グローバルCSR体系「Our Way to Serve」を経営の基本方針とし、更にこれを支えるグローバル方針類として、「グローバルサステナブル調達ポリシー」、「グローバル人権方針」、及び「行動規範」を策定し、グループ・グローバルでの活動の更なる展開・浸透・進化に取り組んでいます。

グローバルCSR体系「Our Way to Serve」では、「モビリティ (Mobility)」「一人ひとりの生活 (People)」「環境 (Environment)」の3つの領域を重点領域 (Priority Areas) として明確にするとともに、責任ある企業として欠かせない取り組みを基盤領域 (Management Fundamentals) と位置付け、当社グループがステークホルダーの皆様と緊密に連携しながら、持続可能な社会の実現に向けて貢献し続けるための指針として活用しています。

また、当社グループ全体に適用される「Bridgestone Code of Conduct (行動規範)」([https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance\\_fair\\_competition/pdf/Bridgestone\\_global\\_code\\_of\\_conduct\\_Japanese.pdf](https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/pdf/Bridgestone_global_code_of_conduct_Japanese.pdf)) では、当社グループ従業員が日常業務で直面する可能性のあるコンプライアンス上の問題について、基本的な考え方を示しながら、当社グループ従業員として取るべき行動・取ってはいけない行動を分かりやすく解説しており、こちらにも積極的に活用しています。当社は、今後も引き続き、コンプライアンスを含むCSRに関する施策を中期事業計画に盛り込むこと等により、取り組みを強化していきます。なお、当社のコンプライアンスを含むCSRの考え方については、当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://www.bridgestone.co.jp/csr/approach/index.html>

### 補充原則2-2①

取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

取締役会は、コンプライアンスの活動状況やCSRを含むサステナビリティへの取り組みについて適宜報告を受け、進捗状況をレビューしています。

### 原則2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題

上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

当社は、企業理念の「使命」として掲げる「最高の品質で社会に貢献」に基づき、企業の利益のためだけでなく、広く社会の発展に寄与することが重要であると考えています。業界のグローバルリーダーとして、未来に対する責任を持ち、社会課題の解決を通じて持続可能な社会の構築に貢献しながら、企業としても持続的に成長していくことを目指しています。このような考え方の下、企業としての存続の基盤となる基本ルール・社会規範の遵守を徹底するだけでなく、当社グループの強みや特性を更に活かすとともに、イノベーションと先進技術、多岐にわたるパートナーとの共創を通じて、人々がより快適に移動し、生活し、働きそして楽しむことに貢献していきます。なお、当社のサステナビリティの考え方については、当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://www.bridgestone.co.jp/csr/approach/index.html>

#### 補充原則2-3①

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討すべきである。

当社は、気候変動リスクも含めたBCP（事業継続計画）・リスクマネジメント、人権、労働安全、持続可能な調達等のサステナビリティを巡る課題への対応は、企業存続のために必須であるのみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識しており、「Our Way to Serve」の基盤領域（Management Fundamentals）として、当社グループのグローバルでの活動の軸を定めています。

当社は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、TCFD提言のフレームワークに沿って特定した気候変動リスクと機会への対応及び情報開示を進めています。これらのリスク及び機会への認識を踏まえ、カーボンニュートラル化に向けて中期目標を設定し、CO<sub>2</sub>の排出量削減等に取り組むと同時に、天然ゴム供給源の多様化に向けた取り組みを進めるなど、気候変動に伴う様々なリスクの低減と持続可能な企業価値向上に向けた機会創出に取り組んでいます。

基盤領域の一つである「調達」に関しては、2018年2月に「グローバルサステナブル調達ポリシー」(<https://www.bridgestone.co.jp/csr/procurement/>)を策定しました。本ポリシーは、人権、環境、品質に関する既存のCSR調達ガイドラインを強化するとともに、土地の保全と権利保護、トレーサビリティとレジリエンス（変化に対処する能力）向上に関する項目を新たに追

加したもので、当社グループが購入する全ての原材料やサービス、そして世界中のお取引先様を対象としています。当社グループは、本ポリシーの策定以降、その内容に世界各国・各地域のお取引先様のご理解を得られるようコミュニケーションを継続しています。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、バリューチェーン全体で持続可能性を具体化するとともに、特に天然ゴムの持続可能な調達に注力しています。

また、取締役会は、サステナビリティへの取り組みの状況について適宜報告を受け、進捗状況をレビューしています。

人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理などの具体的な取り組みは、当社ウェブサイトに掲載しています。  
<https://www.bridgestone.co.jp/csr/index.html>

今後も引き続き、ステークホルダーからの期待・要請に応えながら、グループ全体で着実に取り組みを進めていきます。

#### 原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

当社は、グローバル全体で様々な価値観や個性を持つ人々が「働きやすく、活躍できる」職場環境を提供することを目的の一つとして、2018年4月に「ブリヂストングループ グローバル人権方針」([https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/pdf/bridgestone\\_group\\_global\\_human\\_rights\\_policy.pdf](https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/pdf/bridgestone_group_global_human_rights_policy.pdf)) を策定しました。この方針の下、当社グループは文化・習慣の違いを尊重し、様々なライフステージにおいて安心して仕事ができ、能力が発揮できるシステムを構築しています。

#### 補充原則2-4①

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

当社は、「ブリヂストングループ グローバル人権方針」に基づき、全社員対象のeラーニングプログラム、D&I研修など、女性従業員活躍推進のための取り組みを、DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン) 推進専任部署を設置して推進しています。2021年には、女性管理職

登用推進プログラムの一つとして、役員や社外の専門家がメンターとなり女性管理職候補者のキャリア形成をサポートするメンター制度を導入しました。更に、当社の各部門において女性活躍に関する具体的な目標を設定し、PDCAサイクルを回して取り組んでいます。また、2017年に国立大学法人お茶の水女子大学との間で包括的協定を締結し、中期的な視点で女性リーダー育成を推進しています。

加えて、多様な働き方を支援する制度（事業所内保育施設、育児休職、介護休職、配偶者の海外転勤等）を導入しています。これらの制度を活用した人数や、当社の取り組みの詳細は、当社WEBサイトにて公表しています。

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/human\\_rights/diversity/](https://www.bridgestone.co.jp/csr/human_rights/diversity/)

なお、当社グループにおける女性従業員の割合は約11.5%であり、トップマネジメント層<sup>※1</sup>の女性比率は8.3%、マネジメントポジション（トップマネジメント層以外の管理職）の女性比率は9.9%となっています。当社における女性管理職比率は3.1%となっています（海外派遣者除く）<sup>※2</sup>。

当社は従来から女性従業員の活躍に関する取り組みを推進していますが、2019年に改正された女性活躍推進法を受けて一般事業主行動計画を策定し、計画では女性管理職比率を2025年までに7.5%とすることを測定可能な目標として設定し、関連情報とともに厚生労働省のデータベースにて公表しています。

<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=481>

外国人・中途採用者について、まず外国人に関しては、当社グループでは、日頃よりグローバル全体で重要な業務執行に関する議論を行っており、その1つである当社グループにおける最上位の経営執行会議体のGlobal Executive Committee (Global EXCO) では、メンバー11名の内6名が外国人です。さらに、Global EXCOの下で、グローバルサステナビリティコミッティ等、外国人を含むグローバルなメンバーで構成されたコミッティが活動しています。また、中途採用者に関しては、当社は、事業環境の変化に対応するために高い専門性を持った人財をキャリア（中途）採用しており、年間の定期採用者・キャリア（中途）採用者の人数を当社Webサイトに掲載しています。

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/human\\_rights/employment/index.html](https://www.bridgestone.co.jp/csr/human_rights/employment/index.html)

上記のとおり、当社グループでは、従業員の国籍や定期採用・中途採用の区別に関係なく、管理職への登用を含めてグローバル全体で人財の有効活用を図っております。

※1 各社におけるCEO配下2ポジションまでの従業員（役員含む）

※2 女性比率の詳細については、「サステナビリティレポート2020-2021」の82頁に掲載しています。  
<https://www.bridgestone.co.jp/csr/library/index.html>

### 原則2-5. 内部通報

上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

当社は、コンプライアンス相談窓口「BridgeLine」を国内外のグループ全社を対象に整備し、また、従来より国内グループ会社向けにカルテル通報ホットライン・贈収賄通報ホットラインを設け、いずれもポスターやイントラネットにより広く周知して、従業員にとって内部通報しやすい体制の整備を推進しています。また、取締役会は、監査委員会による監査を通じて定期的に内部通報制度の運用状況について監督しています。

#### 補充原則2-5①\*

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

当社は、内部通報の窓口として、コンプライアンスに関する相談窓口（BridgeLine）を国内外のグループ全社を対象に整備し、また、従来より国内グループ会社向けにカルテル通報ホットライン・贈収賄通報ホットラインを社外に設けています。そのいずれについても、社外窓口は、外部弁護士又は独立した第三者組織が直接受け付けています。また、コンプライアンス相談保護要領及びカルテル通報ホットライン・贈収賄通報ホットライン保護要領を設け、その中で情報提供者の秘匿・不利益取扱禁止を明確に定めています。

### 原則2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

ブリヂストン企業年金基金は、スチュワードシップ活動を考慮して運用委託先の選定・評価を行っています。その上で、運用資産の議決権行使について運用委託先に一任しております。当社としては、同基金に対して、人事面においては、社内人材に限らず、社外からも適切な人材を採用、配置し、運営面においては、財務、人事等の専門機能も含めて構成される年金運営審議会を設置し、同基金の運用状況のモニタリングなどを行っております。

## 第3章 適切な情報開示と透明性の確保

### 基本原則3

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

当社は、当社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うのは勿論のこと、当社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するとの観点から、法令に基づく開示情報以外の情報についても、その情報提供の充実に努めています。今後も、これらの情報が正確で分かりやすく、有用性の高いものとなるように工夫を重ねつつ、当社ウェブサイトや各種報告書を通じて広く提供していきます。

### 原則3-1. 情報開示の充実<sup>※</sup>

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

- (i) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
- (ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
- (iii) 報酬委員会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (iv) 取締役会又は指名委員会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名をそれぞれ行うに当たっての方針と手続
- (v) 取締役会又は指名委員会が上記（iv）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名をそれぞれ行う際の、個々の選解任・指名についての説明

- (i) 当社は、企業理念、経営の基本方針、中長期事業戦略構想及び中期事業計画を、当社ウェブサイトに掲載しています。なお、中期事業計画については、四半期決算発表時に、Global CEOによる進捗状況の説明会を併せて実施し、加えてその説明資料及び動画を当社ウェブサイトに掲載しております。

企業理念：

<https://www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/philosophy/index.html>

経営の基本方針：

<https://www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/policy/>

中長期事業戦略構想及び中期事業計画（進捗状況を含む）：

<https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/strategy/index.html>

- (ii) 当社は、コーポレートガバナンス・コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針を、東京証券取引所に提出しています。コーポレート・ガバナンスに関する報告書「I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「1. 基本的な考え方」に掲載しています。
- (iii) 当社は、報酬委員会が経営陣・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続を、東京証券取引所に提出しています。コーポレート・ガバナンスに関する報告書「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」【取締役・執行役報酬関係】「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に掲載しています。

(iv) 1. 取締役候補の指名方針

当社は、取締役候補を指名するにあたり、企業理念を具現化していくことができる人格・見識をそなえ、取締役会の一員として業務執行を監督できる経験を有し、当社取締役としての職務遂行に強い意欲があることを考慮しています。

(1) 社内取締役については、

- ・業務に関し広い範囲での知識と経験をそなえていること
  - ・取り巻く環境の変化をとらえて適応しつつ、あるべき姿を描くことができる経営能力を有していること
- を考慮しています。

(2) 社外取締役については、

- ・豊富な知見を有し、独立した視点からの的確な判断ができること
- ・当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができること（当社社外取締役独立性基準に抵触しないこと）

を考慮しています。

指名委員会は公正かつ透明性のある取締役の選・解任の基準・方針を定めて、適切な候補選定を行います。

2. 経営陣の選定の方針

当社は、経営陣を選定するにあたり、業務に関し広い範囲での知識と経験をそなえ、取り巻く環境の変化をとらえて適応しつつ、あるべき姿に向け当社グループを牽引していく業務執行力を有していることを考慮しています。指名委員会は公正かつ透明性のある代表執

行役の継承プランの下、適切な選・解任案を取締役会へ付議します。代表執行役以外の執行役の選・解任議案は、指名委員会にて策定プロセスを含め妥当性を審議します。

(v) 取締役候補者の指名理由、略歴、重要な兼職、担当等については、株主総会招集通知及び参考書類・事業報告・有価証券報告書に記載しています。

経営陣の選解任状況については、事業報告・有価証券報告書に記載しています。

### 補充原則3-1①

上記の情報の開示（法令に基づく開示を含む）に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。

当社は、上記の情報の開示に当たり、開示情報がステークホルダーの皆様にとってより分かりやすく有用なものとなるように努めています。

### 補充原則3-1②

上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。

特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。

当社は、株式を保有する外国人投資家の増加が続く現状を踏まえ、英語版のアンニュアルレポートを作成し、当社ウェブサイトに掲載するとともに、サステナビリティレポート、決算短信、株主総会招集通知・参考書類等の開示資料についても、日本語のオリジナル資料を英訳し、当社ウェブサイトに掲載しています。また四半期ごとに実施する決算説明会の動画を、英語吹き替えにて当社ウェブサイトに掲載しています。

### 補充原則3-1③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

当社は、サステナビリティに対する姿勢や活動について、「サステナビリティレポート」の発行とWebサイトの更新を通じて情報開示を行っています。「サステナビリティレポート2020-2021」(<https://www.bridgestone.co.jp/csr/library/pdf/sr2020.pdf>) とWebサイトは、Global Reporting Initiative (GRI) スタンドアードとValue Reporting Foundationが提唱する統合報告フレームワークを参照しています。

人的資本への投資については、当社グループの持続的成長を支える体質変革・創造に向けて戦略的投資を進めています。特に日本においては、2020年より役割・権限の明確化に基づくジョブ型人財の配置、また高度専門人財の配置、産学協働も含めたデジタル人財育成の推進等に加え、人財への期待要件を通じて一人ひとりの成長や能力発揮を図り、経営戦略の実行と当社を通じた個人の自己実現との両立を目指して人事の仕組み・制度変革を推進しております。経営戦略の実現に向けて、戦略を支える人財・組織強化への成長投資は不可欠な取り組みとして適宜情報を開示していきます。

知的財産への投資については、重要な経営資源として捉えており、日常的にIPランドスケープを活用した社内コミュニケーションを基盤とした知財活用マネジメントを行っております。タイヤを中心としたモノづくりで培ってきたナレッジ・ノウハウ・特許などの様々な知的財産を戦略的に組み合わせた相乗効果の創出（ブリヂストンの知財ミックス）を志向し、ビッグデータを事業価値に変換するビジネスモデルの構築に知財を戦略的に活用しております。引き続き、知的財産投資の効果検証及び、将来事業に資する資産価値（期待値）の見極めに取り組み、戦略的かつ効率的な知的財産投資ガバナンス体制の強化を継続して参ります。

気候変動リスク等の開示については、当社は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、TCFD提言のフレームワークに沿って特定した気候変動リスクと機会への対応及び情報開示を進めています。これらのリスク及び機会への認識を踏まえ、カーボンニュートラル化に向けて中期目標を設定し、CO2の排出量削減等に取り組むと同時に、天然ゴム供給源の多様化に向けた取り組みを進めるなど、気候変動に伴う様々なリスクの低減と持続可能な企業価値向上に向けた機会創出に取り組んでいます。TCFDが推奨する開示情報は、当社Webサイトに掲載しています。

TCFD対照表: <https://www.bridgestone.co.jp/csr/guideline/tcf/index.html>

### 原則3-2. 外部会計監査人

外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

当社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して適正な会計監査を行う責務を負っていることを認識し、外部会計監査人による適正な監査の確保に向けて、以下の補充原則に対応する箇所に記載した事項を含む適切な対応を行っています。

**補充原則3-2①**<sup>※</sup>

監査委員会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
- (ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

- (i) 監査委員会は、外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準を策定しています。
- (ii) 監査委員会は、同委員会で定める基準に基づき、①外部会計監査人の職務実施状況の把握、②当社が外部会計監査人に委託している非監査業務の内容・報酬額の確認、③外部会計監査人からの品質管理体制の報告受領等を通じて、外部会計監査人が独立性と専門性を有することを確認しています。

**補充原則3-2②**<sup>※</sup>

取締役会及び監査委員会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
- (ii) 外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保
- (iii) 外部会計監査人と監査委員（監査委員会への出席を含む）、内部監査部門や監査委員でない社外取締役との十分な連携の確保
- (iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

- (i) 外部会計監査人に対し必要十分な監査時間を確保するよう要請するとともに、外部会計監査人による監査委員会への監査計画の説明、外部会計監査人の報酬等の同意手続、及び監査実施結果に関する報告書の確認等を通じて、高品質な監査を可能とする十分な監査時間が確保されていることを確認しています。
- (ii) 外部会計監査人からGlobal CEO、Global COO、Global CFO等へのアクセスの要望がある場合には、これが実現されるよう必要な要請を行い、その機会を確保します。
- (iii) 1. 監査委員会
 

監査委員会での外部会計監査人からの報告受領及び意見交換、監査委員会以外の場での外部会計監査人と監査委員の定期的な会合の開催、外部会計監査人の往査及び監査講評への立会い等を通して、外部会計監査人と監査委員会の十分な連携を確保しています。
- 2. 内部監査部門/社外取締役
 

監査委員会における外部会計監査人と内部監査部門の監査計画、監査結果等の情報共有

や、監査委員を通じた社外取締役に対する会計監査の情報共有を通じて、外部会計監査人と内部監査部門及び監査委員でない社外取締役との十分な連携を確保しています。

- (iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合には、事案の内容・性質に応じて、監査委員会による調査、執行部門に対する報告の指示、役員等に対する助言・勧告・差止請求、取締役会への報告等、原因究明及び是正・再発防止に必要な措置を講じる体制をとっています。

## 第4章 取締役会等の責務

### 基本原則4

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

取締役会は、以下の事項を実施することで、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促す役割・責務を適切に果たしています。

- (1) 取締役会の審議事項を、企業理念をはじめとする経営の基本方針、中長期的な経営戦略等当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を検討する事項に絞り込むとともに、執行と監督の分離を進めています。
- (2) 取締役会で決定された経営方針に則って執行部門における迅速・果断な意思決定ができるよう、適切な範囲において取締役会から執行部門への権限委譲を進めています。
- (3) 各委員会に加え、取締役会においても独立社外取締役が過半数を占めており、客観的な立場から実効性の高い監督機能を実現しています。

### 原則4-1. 取締役会の役割・責務 (1)

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

当社は、「最高の品質で社会に貢献」という「使命」を果たすため、「誠実協調」「進取独創」「現物現場」「熟慮断行」という4つの「心構え」から構成される企業理念に、安全宣言、品質宣言、環境宣言を加えた企業理念体系とグローバルCSR体系「Our Way to Serve」を経営の基本方針とし、更にこれを支えるグローバル方針類として、「グローバルサステナブル調達ポリシー」、「グローバル人権方針」、及び「行動規範」を策定し、「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。

これらを実現するため、取締役会は、企業理念体系及び中長期事業戦略をはじめとする各種方針等、重要な経営課題に絞り込んで議論しています。更に、中期事業計画の策定を含めて、執行部門における重要な業務執行の決定に当たっては、Global Executive Committee (Global EXCO) において、取締役会で決議された経営方針に則り、各種経営課題についての対応方針・実行策を議論しています。

#### 補充原則4-1①

取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

当社は、法令及び定款に定められた事項並びに当社グループにおける経営上重要な事項については取締役会で決定する旨を取締役会規程にて定めています。取締役会が経営戦略に関わる議論へより一層フォーカスすることをねらいとして、継続的改善を重ね、現在は取締役会の決議事項を以下のとおりとしています。

- ① 経営の基本方針
- ② グループの経営戦略 (中長期事業戦略、グループ経営上重要な事業再編、資本政策、多額の借入/社債の発行/債務保証等)
- ③ 取締役及び執行役の人事に関する事項
- ④ 内部統制システムに関する事項
- ⑤ その他法令又は定款に定める決議事項

その他の事項については、執行部門に委任することによって、業務執行のスピードアップを図っています。

#### 補充原則4-1②

取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

当社では、中長期のグループ経営に関する基本的考え方を示す「中長期事業戦略」を策定しています。このグローバルに戦略性と整合性を担保した「中長期事業戦略」の実行に向けて、3年ごとに具体的な目標やアクションを明確にした「中期事業計画」を策定しています。そして、経営環境の変化及び計画に対する実績や進捗を十分に分析、議論し、必要に応じフレキシブルに軌道修

正しながら、その実行に取り組んでいます。また、その内容についてはIR活動、その他ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて適切に説明機会を確保しています。

### 補充原則4-1③

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

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。取締役会は、代表執行役の選任に関する議案の検討を、独立社外取締役のみで構成される指名委員会の機能の一つと定めています。指名委員会は、代表執行役の継承候補者に求められる資質やその選定方法を決定、あわせて代表執行役の継承候補者育成計画の妥当性についても確認し、執行役やSBU※1の経営層と経営戦略を共有し、お互いの意見交換を通じて、候補を検討して必要に応じて取締役会へ報告します。

※1 SBU: Strategic Business Unit（戦略的事業ユニット）

当社グループ内の経営管理のために事業セグメントごとに区分した組織単位。現在は、「日本」「米州」「欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ」「中国・アジア・大洋州」の4つの事業セグメントに区分しています。

### 原則4-2. 取締役会の役割・責務（2）

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

当社は、技術・ビジネスモデルのイノベーション等、リスクテイクを伴う事項に対し、必要な制度・体制・仕組みの整備を推進しています。その推進に当たって、取締役会において独立社外取締役による社外や株主の視点からの意見・提言を十分に踏まえた議論を経た上で基本方針を定め、その方針の下での代表執行役・執行役による迅速・果断な実行を支援しています。

また、当社では経営陣の報酬の一部を、中期的な業績目標を達成しつつ、長期的な企業価値向上への貢献意欲も高めることを目的とした変動報酬である業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）によって付与しております。

**補充原則4-2①\***

報酬委員会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

当社では、経営陣の報酬を固定報酬である月次報酬と、会社業績の達成度に連動した変動報酬である賞与、並びに当社の中期的な業績目標を達成しつつ、長期的な企業価値向上への貢献意欲も高めることを目的とした変動報酬である業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）で構成しています。報酬制度設計及び具体的な報酬額については、社外報酬調査等も踏まえ、独立社外取締役のみで構成する報酬委員会にて審議し、決定しています。

**補充原則4-2②**

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

当社は、サステナビリティを経営の中核に据え、社会価値・顧客価値の創造を両立し、競争優位の獲得を目指す「中長期事業戦略」を、取締役会等において議論を重ねた上で2020年4月の取締役会で決定しています。

経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行については、「中長期事業戦略」に基づき、Global Executive Committee (Global EXCO) や取締役会での議論を経て執行部門において策定された「中期事業計画」において、戦略的成長投資及び人事・組織戦略を含む経営資源の配分や事業ポートフォリオ戦略に関する3年ごとの具体的な目標やアクションを明確にしています。

取締役会は、Global CEOによるGlobal EXCOでの審議状況報告やその他事業戦略上重要な案件の審議などにおいて、取締役会の過半数を占める独立社外取締役をはじめとする取締役が多様な視点から議論することにより、事業ポートフォリオ戦略の実行を含む「中長期事業計画」の進捗を監督しています。

なお、中期事業計画については、四半期決算発表時に、Global CEOによる進捗状況の説明会を併せて実施し、加えてその説明資料及び動画を当社ウェブサイトに掲載しております。

<https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/strategy/>

また、サステナビリティを巡る取組みの詳細についても、当社ウェブサイトに掲載しております。  
<https://www.bridgestone.co.jp/csr/>

### 原則4-3. 取締役会の役割・責務 (3)

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

取締役会は、会社業績を評価し、その結果を経営陣幹部の人事に適切に反映しています。また、取締役会は、決算等の重要情報については、開示内容についても確認しており、リスク管理体制を含む内部統制システムについては、取締役会が決議した整備方針に従った整備を代表執行役に委任し、整備及び運用状況について報告を受け、その遂行を監督することを通して、更なる整備を進めています。

更に、当社と取締役、経営陣との利益相反取引については、取締役会の承認を要する事項とし、年に1回、当該取引の有無及びその内容について取締役会に報告しています。また、当社には支配株主はおりませんが、当社株式を議決権ベースで5%以上保有する株主との間で取引を実施する場合は、取締役会規程にしたがって取締役会の承認を取得することとしており、加えて、定期的に当該取引の有無及びその内容について取締役会に報告しています。

#### 補充原則4-3①

取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

経営陣幹部の選解任に関しては、独立社外取締役のみで構成される指名委員会における審議も踏まえて、取締役会において担当執行部門の業績や適格性等を確認の上、決議することとしています。

#### 補充原則4-3②

取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。

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。取締役会は、代表執行役の選任に関する議案の検討を、独立社外取締役のみで構成される指名委員会の機能の一つと定めています。指名委員会は、執行役やSBU※1の経営層と経営戦略を共有し、お互いの意見交換を通じて、より適切な代表執行役の継承候補者を検討し、取締役会へ付議します。その上で、独立社外取締役が過半数を占める取締役会が、当該議案を十分に審議し決定します。

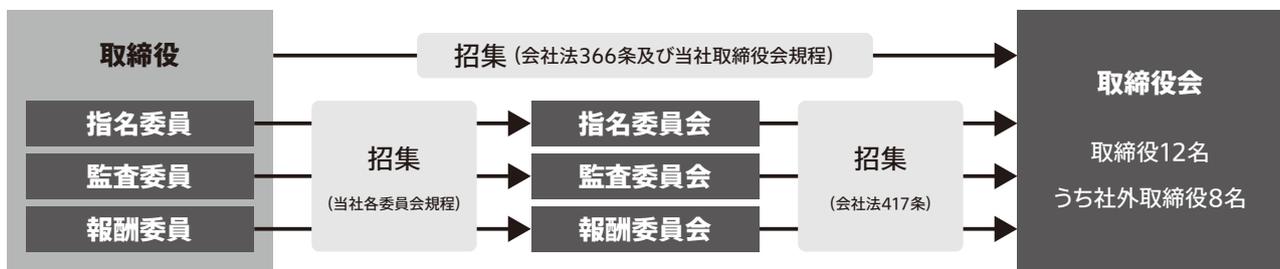
※1 SBU: Strategic Business Unit (戦略的事業ユニット)

当社グループ内の経営管理のために事業セグメントごとに区分した組織単位。現在は、「日本」「米州」「欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ」「中国・アジア・大洋州」の4つの事業セグメントに区分しています。

### 補充原則4-3③

取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分に発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。

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、代表執行役の解任については、下図のとおり、通常の議案上程手続と、指名・監査・報酬委員会からの上程手続の双方を確保しています。議案が上程された場合は、独立社外取締役が過半数を占める取締役会が、当該議案を審議決定します。



### 補充原則4-3④

内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ会社を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。

取締役会は、当社グループのリスク管理体制を含めた内部統制システムの整備方針を見直し、2021年5月17日に決議しました。

取締役会は、当該方針に従った内部統制システムの整備を代表執行役に委任し、整備及び運用状況について報告を受け、その遂行を監督しています。また、監査委員会は内部監査部門等から報告を受け、リスク管理体制を含めた内部統制システムの整備及び運用状況を監査しています。

#### 原則4-4. 監査委員及び監査委員会の役割・責務\*

監査委員会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査委員及び監査委員会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

監査委員会は、毎年定める監査方針において、独立の立場かつ公正不偏の態度で職務を遂行し、当社の健全な経営と発展に寄与することを掲げています。これに基づき、役員等の職務遂行の監督、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限行使等を行います。

また、監査委員は、積極的に情報収集を行い、取締役会あるいは執行役等に対して、必要に応じて適法性のみならず妥当性の観点からも適切に意見を述べることであります。

#### 補充原則4-4①\*

監査委員会は、会社法により、その過半数を社外取締役とすること及びその職務執行のために必要な体制を取締役会によって決定することが求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者の体制に基づく高度な情報収集力とを有機的に組み合わせることで実効性を高めるべきである。また、監査委員または監査委員会は、監査委員でない社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、監査委員でない社外取締役との連携を確保すべきである。

当社は、指名委員会等設置会社として会社法で定めるとおり、過半数の独立社外取締役で構成される監査委員会を設置しています。更に、日常的な情報収集力を高めるために常勤の監査委員を置き、取締役会以外の重要会議にも出席し、また、定期的にかつ適宜、執行部門に報告を求め、個別の部門会議へ出席する等、積極的に社内の情報を収集しています。また当社は、監査委員会の職務を補助するために、監査担当専任の統括部門長を配置し、その指揮下の内部監査部門に、監査委員会の監査を補助する専任部署を設置しております。常勤の監査委員が得た情報や監査担当専任の統括部門長を通じて得た情報を監査委員会等において共有し、客観的・中立的な観点から審議を行うことで、監査の実効性を高めています。

また、取締役会への監査委員会活動報告等に加え、独立社外取締役のみで構成される委員会や会合等を通じ、監査委員以外の独立社外取締役にも情報共有、意見交換を実施する機会を確保しています。

#### 原則4-5. 取締役等の受託者責任※

上場会社の取締役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

当社では、2021年12月現在、8名の独立社外取締役が在任し、取締役会及び各委員会において、社外や株主の視点からの意見・提言を十分に踏まえた議論を行っています。各取締役及び経営陣は、これらの議論を経て決定された経営方針・執行方針に則り、会社及び株主共同の利益のために行動しています。

#### 原則4-6. 経営の監督と執行

上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

当社は、2021年12月現在、取締役総数12名のうち、独立社外取締役8名、常勤監査委員2名の合計10名を、業務の執行に携わらない取締役としています。当社は、2021年3月26日開催の株主総会を経て、取締役会において独立社外取締役から取締役会議長を選定し、更なる経営の監督の実効性を確保する体制としております。

#### 原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

当社では、独立社外取締役全員で構成される取締役会諮問委員会であるガバナンス委員会を設置しているほか、以下のとおり、独立社外取締役の活用を図っています。

- (i) 経営の方針や経営改善について、異なるバックグラウンドや専門領域をベースとした高い見識と豊富な経験を元に、独立社外取締役から独自の提言を受けることにより、取締役会の適切な意思決定等コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

- (ii) 独立社外取締役のみによって構成される指名委員会の審議も踏まえて、取締役会で経営陣の選解任を決定することとしています。
- (iii) 当社と取締役、経営陣との利益相反取引については、取締役会規程に基づき取締役会決議事項としており、取締役会メンバーである独立社外取締役も監督しています。また、当社には支配株主はおりませんが、当社株式を議決権ベースで5%以上保有する株主との間で取引を実施する場合は、取締役会規程にしたがって取締役会の承認を取得することとしています。更に、利益相反取引については年に1回、議決権ベースで5%以上保有する株主との取引については定期的に、その実績の有無及び内容について取締役会に報告しています。
- (iv) 当社は、社外取締役の独立性を確保するため、当社独自に社外取締役の独立性基準を定めています。現在の社外取締役8名は、全員当該基準を満たす独立社外取締役であり、当社は、これらの一般株主と利益相反が生じるおそれがない、独立性のある取締役より、取締役会において社外や株主の視点からの意見・提言を受けています。

#### 原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。

また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、少なくとも過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

当社では、2021年12月現在、取締役総数12名のうち、8名の独立社外取締役が在任しています。

#### 補充原則4-8①

独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

指名委員会等設置会社である当社は、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任意に設置している取締役会諮問委員会の全てが独立社外取締役のみで構成されており、これら委員会での議論において独立社外取締役との間で十分な情報交換・認識共有を図ることができる体制となっています。また、これらに加えて、情報共有・意見交換を目的とした独立社外取締役及び非執行取締役のみの会合も開催しております。

**補充原則4-8②**※

独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査委員または監査委員会との連携に係る体制整備を図るべきである。

当社では、独立社外取締役と経営陣の間で定期的に意見交換を実施する等、独立社外取締役と経営陣との必要な連携を図っています。

**補充原則4-8③**

支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の1以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

当社に支配株主はいないため、該当しません。

**原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質**※

取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、指名委員会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

当社は、当社独自の独立性基準を策定しており、その内容については、東京証券取引所に提出しています。

コーポレート・ガバナンスに関する報告書「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項【独立役員関連】「その他独立役員に関する事項」のほか、当社ウェブサイト ([https://www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/pdf/guideline\\_dokuritsu.pdf](https://www.bridgestone.co.jp/corporate/manage/governance/pdf/guideline_dokuritsu.pdf)) や株主総会参考書類等において開示しています。また、指名委員会は、取締役会の適切な意思決定等コーポレート・ガバナンスの強化に貢献するよう異なるバックグラウンドや専門領域をベースとした高い見識と豊富な経験を持つ人物を独立社外取締役の候補者として選定することとしています。

### 原則4-10. 任意の仕組みの活用

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

当社は、指名委員会等設置会社の形態を採っており、会社法に定める委員会に加えて、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役全員で構成される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、独立社外取締役の意見を活用する場を設けています。

#### 補充原則4-10①

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

当社は指名委員会等設置会社のため、該当しません。

### 原則4-11. 取締役会・監査委員会の実効性確保のための前提条件※

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査委員には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する適切な知見を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

当社の取締役会は、合計12名で構成しており、社内取締役4名（うち2名は監査委員）、独立社外取締役8名としています（取締役会議長を独立社外取締役から選定したことについては、本レポートの原則4-6をご参照下さい）。取締役会及び監査委員会の実効性確保と多様性を意識し、当社の企業理念、経営戦略を実現するために適した構成とした結果、各取締役が、経営・財務・

会計・法務を含む、広範な専門領域を包含するバランスの取れたポートフォリオを形成しています。

なお、独立社外取締役の略歴・専門領域は、当社の有価証券報告書の4【コーポレート・ガバナンスの状況等】(2)【役員の状況】に記載しています。

<https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/101.pdf>

取締役会は、取締役会における議論、諮問委員会の活用等に加え、実効性に関する分析・評価を実施することにより更にその機能の向上を図っていきます。

#### 補充原則4-11①※

指名委員会は、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

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ついてはその個々の職務経験、独立社外取締役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、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。

取締役の選任に関する方針・手続については、原則3-1 (iv) に記載のとおりです。

また、取締役のスキル・マトリックスにつきましては、2022年3月に開催される定時株主総会における取締役選任議案の参考書類中に開示し、その後も毎年更新して開示してまいります。当社の株主総会の招集通知は、当社webサイトに掲載しています。

<https://www.bridgestone.co.jp/ir/stock-rating/gmtg/index.html>

#### 補充原則4-11②※

社外取締役をはじめ、取締役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

昨年度における取締役の取締役会及び法定委員会への出席状況及び活動状況は、年度事業報告及び株主総会参考書類にて開示しているとおり、全取締役が高い出席率を確保し、活発な議論を実施しています。

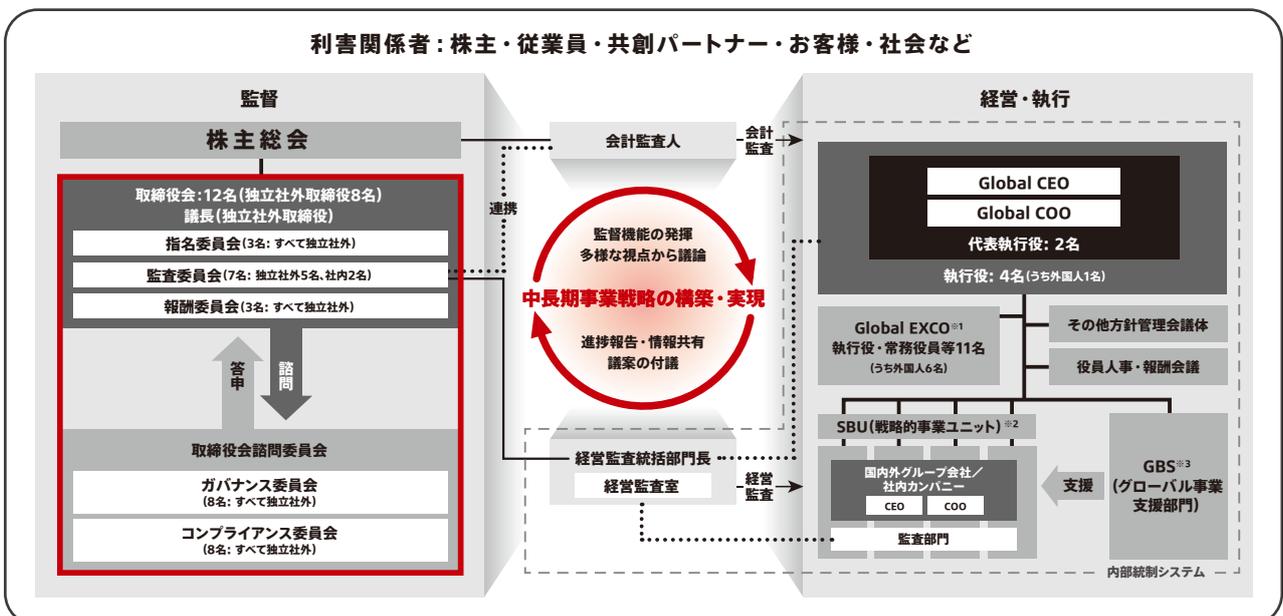
また、当社では、取締役候補者を検討する過程において他会社役員兼任状況が合理的な範囲にとどまるかどうかについても確認することとしており、取締役の主要な兼任状況については事業報告において毎年開示しています。

### 補充原則4-11③

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

当社は、内部統制のより一層の強化と執行の更なるスピードアップの実現を図るべく、従来からガバナンスの状況を振り返りながら、ガバナンス体制の整備を継続的に推進してきました（2010年独立社外取締役の導入、2013年・2014年取締役会諮問委員会の設置、2016年指名委員会等設置会社への移行、2020年取締役会長とCEOの分離、2021年には取締役会長を廃止して取締役会議長を独立社外取締役から選定等）。こうした継続的な取り組みを受けて、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（指名・監査・報酬）及び諮問委員会（ガバナンス・コンプライアンス）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。

（評価対象イメージ）



※1 Global EXCO: Global Executive Committee ※2 SBU: Strategic Business Unit ※3 GBS: Global Business Support

毎年の評価に当たっては、各委員会・取締役会の実効性について、各委員・取締役が自己評価を行った後、取締役会において、取締役会機能全体についての評価を実施しています。

当該評価の結果、2020年度においても、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おります。

執行状況に関しては、Global Executive Committee (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、中長期事業戦略に基づいて中期事業計画を策定していく検討過程においても、取締役と執行部門との議論が更に充実しました。併せて、2020年3月の取締役会議長と代表執行役Global CEOの役割の分離によって、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。

2021年3月には取締役会議長を独立社外取締役から選定しており、今後も取締役会は、当社の更なる発展に向け、ガバナンス強化と取締役会機能全体の継続的改善に取り組んでいきます。

#### 原則4-12. 取締役会における審議の活性化

取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

当社では、取締役会上程議案については、独立社外取締役に対する事前説明を実施するとともに、必要に応じて当該議案に関する役員情報共有会を開催し、独立社外取締役が議案に対する理解を深めた状態で取締役会に臨むことにより、社内取締役のみならず取締役会全体として、積極的な議論・意見交換が実施されています。

#### 補充原則4-12①

取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。

- (i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
- (ii) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
- (iii) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
- (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
- (v) 審議時間を十分に確保すること

当社では、下記のとおり取締役会を運営することで審議の活性化を図っています。

- (i) 社内規定において、取締役会の審議資料は原則として2営業日前までに全取締役に配布することとしています。
- (ii) 取締役会上程事項について、原則として常務役員直属のガバナンス企画課から独立社外取締役に対する事前説明を実施しています。事前説明において独立社外取締役から疑問点や追加資料の要請があった場合には、取締役会開催までに対応しています。また、取締役会審議に関連する案件について必要に応じて役員情報共有会を開催し、取締役に対する情報提供を行っています。
- (iii) 年間の取締役会開催スケジュール及び各日程における定例審議事項については、各取締役との日程調整を経て、前年末までに決定し、予め取締役に連絡しています。なお、審議事項の年間計画については、独立社外取締役から選定された取締役会議長からその進捗報告を含めて適宜取締役会で共有しています。
- (iv) 当社は、取締役会に付議すべき案件の基準を設定し、独立社外取締役から選定された取締役会議長が、年間スケジュールも踏まえて審議項目や開催頻度を適切に設定しています。
- (v) 案件ごとに、過去の類似案件があればその議論に要した時間を参考にしながら必要十分と考えられる審議時間の設定を毎回行っています。但し、予定された審議時間を超過した場合でも、議論が尽くされるまでは審議を継続することとしています。

#### 原則4-13. 情報入手と支援体制\*

取締役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。

また、上場会社は、人員面を含む取締役の支援体制を整えるべきである。

取締役会は、各取締役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

取締役は、執行部門に対し取締役会や各委員会への定例報告、職務遂行に必要となる追加情報の提供を求めること等により能動的に情報を入手しています。なお、取締役会及び各委員会において、取締役の求めに応じた情報の円滑な提供が確保されていることを適宜確認しています。

また、当社では、取締役の職務遂行を常務役員直属のガバナンス企画課及び経営監査室が中心となって支援しており、取締役より職務遂行に必要となる追加情報の提供を求められたときは、速やかに対応できる体制を整えています。

**補充原則4-13①\***

社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外取締役である監査委員を含む監査委員は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

取締役は、必要に応じて支援部門である常務役員直属のガバナンス企画課を中心に適宜追加情報の提供を求めており、執行部門もその要請に速やかに応じています。また、それに加えて、特に監査委員については、監査委員会が選定する監査委員が自ら、又は経営監査室の支援により日常的に入手する情報を適時に他の監査委員と共有しています。

**補充原則4-13②\***

取締役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

当社では、取締役が必要と判断する際には、当社費用において外部コンサルタント及び弁護士等の専門家に助言を求められる体制を整えています。

**補充原則4-13③\***

上場会社は、取締役会及び監査委員会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

当社は、内部監査部門と取締役との連携を確保するため、監査委員会を支援する監査担当専任の統括部門長を選任し、監査担当専任の統括部門長及びその指揮下の内部監査部門が監査委員会に直接報告を行う体制を整えています。また、独立社外取締役の要請に応じて必要な情報を適切な連絡手段で適時に提供できる体制（支援部門である常務役員直属のガバナンス企画課の設置等を含む）を整えています。

#### 原則4-14. 取締役のトレーニング\*

新任者をはじめとする取締役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

当社では、取締役に対し、取締役の責務や制度等に関する説明を実施するほか、役員向け研修会、当社の工場・事業所への視察等、取締役がその役割・責務を果たすために必要な理解を深める機会を設定し、これらに要する費用は当社で負担しています。取締役会は上記の内容が適切であるか、年に1回確認していきます。

#### 補充原則4-14①\*

社外取締役を含む取締役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

当社では、新任役員に対し、就任前に、当社の中長期事業戦略・事業内容、取締役の責務や処遇、制度等に関する説明を実施することとしています。また、就任後は、2020年、2021年はCOVID-19感染拡大防止を考慮して開催を見送りましたが、定期的に役員向けの研修会を開催することに加え、当社の工場・事業所への視察の機会も積極的に提供しています。

#### 補充原則4-14②\*

上場会社は、取締役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

当社では、取締役による監督機能が十分発揮されるよう、新任取締役に対しては、就任前に、当社の中長期事業戦略・事業内容、取締役の責務や各種役員関連規程等に関する説明を実施することとしています。また、就任後は、取締役全員を対象にした研修会を定期的を開催することで、様々な分野に関する知識向上の場を提供し、更に、独立社外取締役に対しては、当社及び当社事業を取り巻く環境への理解を深めることを目的に当社事業拠点視察の機会を提供することとしています。なお、それら以外にも、取締役が必要と判断するものについては、随時研修の機会を設けることとしています。

## 第5章 株主との対話

### 基本原則5

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、株主や投資家の意見や要望を踏まえ、当社の経営方針を策定していくことが重要であると考えています。

そのため、IR (Investor Relations) の専任部署を設置し、個別面談の対応や決算説明会等株主や投資家との対話の場を設け、当社の経営戦略についてより深い理解を得るよう努めるとともに、そこで得た意見、要望に対し、適切に対応していく体制を整えています。

### 原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針

上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

当社は、IRの専任部署を設置し、日常的に株主からの個別面談の申込みに対応しています。また、決算説明会や投資家訪問だけでなく、工場見学会等を実施するなど株主と対話を行う機会を設けています。当社における株主との対話方針は、以下のとおりです。

当社は、持続的かつ中長期的な企業価値の向上を実現すべく、株主や投資家との対話に積極的に取り組んでいます。また、株主や投資家との建設的な対話を促進すべく、金融商品取引法等の関連諸法令や上場している各証券取引所の適時開示規則に則った公平・公正な情報開示に加え、これらの法令や規則では開示を要する情報に該当しない場合でも、開示可能な情報であって、株主や投資家の投資判断にかかわると当社が考える情報については、迅速にかつ継続的にこれを提供することを基本方針としています。これにより、当社の経営状況や事業活動状況についての理解を促進し、当社の企業価値が適正に評価されることを目指しています。

当社は、株主や投資家との対話についての専任部署として、IR部を設置し、Global CFOがこれを統括しています。IR部は、株主との建設的な対話を促進すべく、関係各部署と密に連携して社

内の情報を収集し、財務情報のみならず、非財務情報も含めた情報の提供及び開示の充実に努めています。

また、事業戦略や経営状況、事業活動状況についての理解を促進するべく、国内外の投資家との日常的な取材対応に加え、四半期ごとにリアルタイム配信による決算説明会を開催しております。説明会の中では、四半期決算発表に加え、Global CEOによる中長期事業戦略構想の進捗や中期事業計画の説明を行っています。

更に、そのフォローアップとして、年に数回、アナリスト向けや国内機関投資家向けのIRミーティングを開催し、当社戦略の更なる理解の深化を図っております。決算説明会の説明資料等、及びQ&Aを含む説明会動画については、適時に当社ホームページにも掲載し、個人株主等との対話促進にもつなげています。

上記の活動によって得られた株主の意見については、レポートの作成・回覧、関係する社内会議での報告等の方法によって、経営陣及び関連部門にフィードバックし、取締役にも報告しています。

こうしたIR活動に加え、いわゆるSR (Shareholder Relations) 活動として、当社の経営方針、ガバナンス体制の考え方、株主総会上程議案の理解を促進することを目的に株主への訪問活動も実施しております。

但し、決算発表前の一定期間は、インサイダー情報管理の観点から株主との対話を制限しています。また、インサイダー取引防止に係る社内規程を定め、インサイダー情報の管理徹底を図っています。

#### 補充原則5-1①\*

株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役が面談に臨むことを基本とすべきである。

株主との対話に関する対応は、IR専任部署において実施しています。また、株主との適切な対話を促進するために必要と認められる場合は、面談の目的・内容の重要性等に応じて、Global CEO、Global CFO又は社外取締役を含む取締役の中から適任者が面談に対応します。

### 補充原則5-1②

株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。

- (i) 株主との対話全般について、下記(ii)～(v)に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話を実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
- (ii) 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策
- (iii) 個別面談以外の対話の手段(例えば、投資家説明会やIR活動)の充実にに関する取組み
- (iv) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策
- (v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

当社における株主との対話方針は原則5-1への対応として記載したとおりです。

### 補充原則5-1③

上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。

当社では、原則として年に2回の定期調査を実施して株主構成の把握に努め、海外IRをはじめとするIR活動に活用しています。

## 原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

当社は、「中長期事業戦略」を策定し、中長期のグループ経営に関する基本的考え方を示しています。また、その実現に向けて「中期事業計画」を3年ごとに策定し、中期的な財務目標(売上収益・粗利・粗利率・調整後営業利益・調整後営業利益率・ROIC・ROE)、事業ポートフォリオ、主要施策、グローバル経営人財・デジタル人財の育成等の人事・組織戦略を含む経営資源の配分・強化等に関する計画を明確にしています。その内容については、IR活動、その他ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて適切に説明機会を確保しています。

### 補充原則5-2①

上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

当社では、「中長期事業戦略」、及び3年ごとに具体的な目標やアクション事項を明確にした「中期事業計画」の策定・公表について、その骨子を取締役会にて答申、決定し、その進捗についても取締役会への定期的な報告を行った上で、IR活動、その他ステークホルダーとのコミュニケーションを適切に行っています。

また、経営戦略上重要な案件については、都度、取締役会に進捗を含め、報告を実施した上で、公表し、社外への適切なコミュニケーションを行っています。

① 本レポートで使用している用語の定義は次のとおりです。  
・経営陣 : 執行役  
・経営陣幹部 : 代表執行役、執行役副社長、執行役専務  
・役員 : 取締役、執行役

② ※は、指名委員会等設置会社に適する内容にコードの読み替えを実施した原則です。