

**特集****社外取締役インタビュー～持続的な価値創造を支えるガバナンスの実効性～****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

**24MBP策定に向けた議論と取締役の課題意識**

— 24MBP策定に当たって、取締役会ではどのような議論があったのでしょうか。議論の際、どのようなことを心掛けているかも含めて、教えてください。

デイヴィス:24MBPの策定に当たっては、前倒しで議題を設定し、Global EXCOを含めたプロセスを活用しながら、徹底的な議論を行いました。当社は世界トップのタイヤメーカーから、グローバルでサステナブルなソリューションプロバイダーに変わろうとしています。戦略が質的に大きく変化する中で、プレミアム、サステナブルをキーワードに、やることやらないことを明確にするため、多岐にわたるテーマを議論しています。

当社は、事業領域が広くバリューチェーンが長いため、原材料の天然ゴムに始まり、開発、生産、小売り、販売後のリタレッドやメンテナンスといった付加価値提案まで、それぞれのレベルで求められるものが大きく異なります。取締役会の最大の関心は、「変化に対応できる強いブリヂストン」であるかどうかです。サステナブルでプレミアムであるとはどういうことか。意味や必要性を十分に検討し、備えることが重要です。そのため、部門のトップや現場の第一線の担当者にも話を聞きながら、理解・洞察を深めています。

例えばサステナビリティに関しては、ステークホルダーから

の多岐にわたる要求・期待に応えられているかを重視し、特にサステナブルな原材料の開発と調達に注目しています。現状の天然ゴム供給源の生産性向上だけでなく、代替資源であるグアヤールの開発も推進しています。安価で問題のないものだけを調達するのではなく、イノベーションで問題を解決していくことを、取締役会も投資家も期待しています。サステナビリティの観点から原材料の調達を行うと一般的にはコストアップにつながる傾向がありますが、市場で求められるのは贅沢な材料や商品ではありません。投資家の皆さんと対話をする中でもそうした声を直接聞いており、経済合理性があって初めてサステナビリティだということを、私たちは追求しています。

また、断トツ商品を中心としたプレミアムなソリューションを提供していくには技術優位性が不可欠であるため、取締役会では技術のトップにも説明を求め、製品技術や製造技術について、議論を重ねています。ENLITENのポテンシャルは何か、コスト優位性を実現する製造技術についても確認したいと声が挙がります。

さらに、事業領域の変化に伴い拡張するリスクとして、情報リスクへの対応も新たなチャレンジとなります。ソリューション事業においては、情報がサービスや価値を生み出す鍵となるため、サイバー攻撃を受けたらどうなるか、コンテインジエンシープランはあるか、個人情報はどう守るか等、対応できる強い体制構築に向けて多角的に討議しています。

石橋 Global CEO は、対外的な発信や業績発表などの場でも、変化に対応することの重要性を繰り返し強調しています。できていないことを隠さずに認め、適切な対策を打つ姿勢を貫いています。だからこそ取締役会も同じ覚悟を持って、自らの責任として、真摯に課題に向き合っています。やること、やらないことを明確にしなければならないし、やらなくてよいことをやり続けるわけにはいかない。変化への対応力があるか、可能性があるか、やり続けるだけの馬力があるかといったことも含め、注意深く見ています。

## 実効性を支える取締役会のポートフォリオと議題設定プロセス

— そうした課題意識を踏まえて、取締役会での議論を実効性のあるものにするために、心掛けていることはありますか。

デイヴィス：取締役会の議論の充実には、議題設定が大きく影響するため、必要な議題が網羅され、適切なタイミングで上程できているか、他の取締役の意見も反映しながら適宜見直しを行っています。また、審議に必要な情報として、執行側の資料や提案内容が十分か、議題に対する社外取締役側の基本的な理解や問題意識の形成が十分かといった点も考慮し、時間をかけて準備しています。

情報のギャップを埋め、質の高い意思決定に資する議論を目指すプロセスの一つに非執行取締役情報共有会があります。現場の実情を知り、より具体的な情報や深い洞察を得るため、例えばサイバーセキュリティや人財への投資、業務品質向上に向けた取り組みについて、現場を熟知している担当者に話を聞くこともあります。こうした場で、各取締役が重視するポイントやその理由を他の取締役に共有することも、個々の関心領域や強みを知る上で非常に有益であり、取締役会のポートフォリオを活かした多角的で深みのある議論につながっています。

増田：取締役会がその機能を有効に発揮するためには、メンバーの多様性とバランスの取れたポートフォリオが重要だと考えています。当社は指名委員会等設置会社であり、取締役会は業務執行の監督を行いますが、社外取締役だけで構成すると社内用語や専門用語、相談先等もわからず、社内の情報を吸収しきれないという問題が起り得ます。社内出身の非執行取締役という双方の立場を理解し支える人の存在により、社外取締役によ

る監督に幅と深みが出て、より効率的・効果的に機能するようになります。また、執行の責任者には取締役として監督側の目線を理解して執行に臨んで頂くことを期待しています。

社外取締役の選任に関しては、やはり多様性を重視しています。異なる分野の専門性、知識、経験、在任期間等を持つ人が集まることで、同じ問題を多面的に評価し、より本質を突く質問や闊達な議論が可能になります。また、違う視点からの意見を聞くことによる気づきや相乗効果も生まれます。私自身は弁護士として、法律のバックグラウンドを持って見ているわけですが、企業経営、金融や経済学、デジタルなど、専門領域や経験によって見る角度・視点に違いがあること、違う角度からの意見を聞くことは非常に勉強になっています。

多様性と言ってもバラバラということではなく、お互いにいのものを持ちつつ全体として補完し合えること、取締役会が一体として、チームとして機能することを意識しています。取締役会に期待される監督機能を発揮する上でもそれが一番大事であり、よいのではないか、と考えています。

— かなり丁寧に準備され、合意形成を進められていると感じますが、取締役会で案件が却下されることはあるのでしょうか。

増田：社外取締役は、株主や社外のステークホルダーの立場を代表していますので、それぞれの専門性を活かして、当社のことをできるだけ理解した上で、外部の利害関係者の目線で軌道修正が必要と判断した場合には、忌憚なく意見を表明する必要があります。例えば直近の事例としては、株主還元方針が取締役会で一度却下され、議論を深めた上で次の取締役会で承認されました。元々、執行側でしっかりと練られて取締役会に諮られたものではあったのですが、株主に示す方針として、社外の方が読んでも誤解を生じさせることのない、より適切な表現があるのではないか、との取締役会の提案が真摯に受け止められ、改善に繋がった好例です。

デイヴィス：石橋 Global CEO は、ガバナンスを非常に重視する経営者です。議長が社外取締役であることへの理解も深く、次の取締役会で何を話したいか、毎月二人で討議する時間も設けています。

その際にもよく伺うのは、「取締役会の理解を得ることができれば、IR や他のどのような相手に対しても自信をもって説明できる」ということです。株主還元方針もそうですが、取締役会メ

## 社外取締役インタビュー

ンバーは多様なステークホルダーを代表する立場であることを自覚し、違和感がある場合には、忖度なく指摘をするという姿勢で全員が臨んでいるため、石橋Global CEOも、社外にも通用するロジックで存分に議論し、より質の高い意思決定をするために考えを磨く場として、取締役会を積極的に活用されています。

### 現物現場、ブリヂストンDNA、報酬設計

— 24MBPのビジネス具体化シナリオでも現物現場(現場力の改善)ということが強調されていますが、背景にどのような議論があったのでしょうか。

デイヴィス:当社の製造現場は、グローバル及び日本のタイヤ業界を代表する、誇り高く相当の能力を持つ皆さんに支えられています。企業のトップがビジョンを掲げ、変革を起こそうとしているときに、その想いが従業員に浸透しているか、変革の原動力である現物現場を支える皆さん、当事者としての意識を持ち、本当に腹落ちして変革に向かおうとしているのか、取締役会としても非常に関心を寄せており、折に触れて話を伺っています。

取締役会は、石橋Global CEO、東Joint Global COO、フェラーリJoint Global COOが積極的にタウンホールミーティングを開催し、従業員と目線を合わせて議論し、確かな基盤を築きながら話を進めていることを評価しています。一方で、客観的な数値としてのエンゲージメントについても、トップのコミットメントだけでなく、第一線の従業員を巻き込んで結果に繋げていけるかを見るべく、役員報酬の評価軸に入れています。

翁:デイヴィス先生が言及された通り、当社には製造の現場があるので、現場の従業員の方たちの満足度や働き甲斐には注目しています。特に重要なBridgestone E8 Commitment(以下、E8)の浸透を通じたカルチャーチェンジや、人への投資、従業員エンゲージメントについては、役員報酬のサステナビリティ・インセンティブに織り込み、報酬委員会で評価を行っています。

— E8や人への投資がサステナビリティ・インセンティブに入っている意図、報酬体系の設計においてどういったところを大切にされているかについて、教えてください。

翁:執行トップの報酬については、企業価値向上のインセンティブになるようにということが、最も大きな根底にある考え方です。

石橋Global CEOは結果がすべてと話していて、報酬よりも責任感としてそういう風に考えているのだと思いますが、だから私たちも結果に拘って、頑張れば頑張るほどカーブが上がるような設計を検討しました。短期では実際の営業利益、中長期ではROICやROEなどの達成度合いを反映できるよう、当初から報酬設計に組み込んでいます。

サステナビリティやトランスフォーメーションを推進することは、短期的には利益に結びつかない側面もありますが、中長期的な企業価値向上にとって非常に重要なことです。こうした将来への種まきとなるような地道な取り組みを応援していくために、長期インセンティブの半分をサステナビリティ・インセンティブとしています。

具体的には、E8の浸透と価値創造、人への投資と育成、環境面ではサーキュラーエコノミーに加え、ネイチャーポジティブへの取り組みなども入れています。サステナビリティ・インセンティブというと脱炭素などの環境面に目が行きがちですが、当社はそれらに加えて人への投資や、変革の羅針盤としてのE8の浸透にも重きを置いています。

当社のサステナビリティ・インセンティブのもう一つの特徴であり非常に重要なところは、次の一年に何をしていくのかをしっかりと考えて執行側に事前にコミットして頂くことです。ご提案を基にディスカッションをして決め、年度ごとに結果を自己評価してもらい、報酬委員会で決定しています。指標の推移だけでなく、コミットした取り組みをどれだけ実現できているかも評価の対象として重視しています。

— 人的資本や女性活躍などについて、21MBP期間の取り組みの進捗をどのように見られていますか。

翁:特に工場などの現場の職場環境の改善や、働き甲斐を感じられる職場づくりには、熱心に取り組んでいると感じています。女性の管理職比率はまだまだ低いですが、健康経営といつてもメンタル面や男性のメタボ対応等の取り組みが一般的な中、フェムテックの浸透など当社が女性特有の健康課題に着目して推進している点は先進的であり、高く評価できると思います。また、次世代リーダーを育てる取り組みや挑戦を促す仕組みなど、様々なトライアルも始めています。これらの取り組



みの効果が従業員のエンゲージメントにも反映されてくることに期待しています。

### ブリヂストンへの期待

—これまでに感じられた当社の強みや、当社を支える上での原動力になっていることがありましたら是非教えてください。

**翁:**商社や海運など数社で社外取締役も務めた経験がありますが、製造業の当社は中期計画も綿密ですし、仕損率なども緻密に管理されていて、堅実なマネジメントをされていると感じます。何より製造業ならではの現場の力や技術、モノづくりでイノベーションを起こす力があり、それを通じて人々の生活を支えられるところにも魅力を感じています。いろいろな工場を訪れ、製造工程や検査工程などを実際に見せて頂きましたが、多くの驚きがあり、技術や情熱の面でも、当社が現場の力に支えられていることを実感しています。取締役会での知財の話も大変興味深く伺いました。ENLITENのような技術の塊をビジネスモデルしていくなど、知財戦略もユニークだと思います。モノづくり×DXの推進やAI活用など、ビジネスのサステナビリティを追求するための多様な価値創造の可能性が広がっていて、今後モビリティが大きく変わっていく中で、タイヤがどう進化していくのか、非常に興味深く見ています。

**増田:**弁護士業というのは、困って相談に来られている方に対して、支援をするという職業であり、頑張っている方がいるとその方の役に立ちたい、お力添えをしたいという気持ちが自然に芽生えてきます。当社に限らないことではありますが、経営を担っている方だけでなく、事業部門の担当者や現場で働く方たちが頑張っていらっしゃる姿を見ると、その方たちの役に立てることがあることをうれしく思います。

加えて、当社は、モビリティ社会を支える重要な製品であるタイヤを製造・販売しており、ソリューション事業を含めてその分野で社会貢献をしている会社です。私自身が車好きということもありますから、社会の中でそのような重要な役割を担っている会社で頑張っている皆さんの姿から、それを支えたいという気持ちが原動力になっていると感じます。

**デイヴィス:**独立社外取締役として、情が移ってはいけないと考えています。好き・嫌いという個人的な感情の代わりに、大事な事業をこの人達に任せられる理由はなぜか、この人たちが優秀である理由は何か、という風に考えるようにしています。機関投資家ともよくお話しするのですが、投資家の皆さんには当社の株を買っているのではなく、当社のプレミアムでサステナブルなソリューションというストーリーを買っています。その実現のために取締役会議長として何ができるかを常に考えています。

当社は野心的な目標を掲げ続けています。達成できなかつたこともありますから、よいところを活かし、足りないところを補いながら、革新と成長を続ける姿勢に感心しています。今後もそれを継続できるように、何か貢献できることがあればしたい、プレミアムでサステナブルなソリューションの実現を見たい、というのが原動力と言えるでしょうか。

(聞き手:統合報告編集チーム  
曾根 直幸  
サステナビリティコミュニケーション  
戦略部)

