

# ガバナンス

## コンプライアンス・公正な競争

ブリヂストンは、倫理的意思決定、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、使命「最高の品質で社会に貢献」を具現化し、実効性のある倫理的意思決定やコンプライアンス活動の仕組みづくりにつながっています。

実効性のあるコンプライアンス活動を実現できるかどうかは、経営層、管理者、監督者が関与し、コンプライアンス文化を醸成・維持していくことが鍵となります。ブリヂストンでは、活動の進捗や状況について、主要各社にそれぞれの取締役会やコンプライアンス委員会など、執行を監督する会社機関に対して定期的に報告を行っています。

ブリヂストンは、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、現在、各地域の取り組みをグループ共通の枠組みに統合し、ブリヂストン全体としての一貫性と、事業内容及び地域により多様なものとなりうる個別リスクに効果的に対処できる柔軟性とのバランスを取りながら活動を推進しています。

なお、その一環として、2024年には税務ポリシーを策定しました。

### □ 行動規範

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance\\_fair\\_competition/code/](https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/code/)

### □ コンプライアンス・公正な競争

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/governance/compliance\\_fair\\_competition/](https://www.bridgestone.co.jp/csr/governance/compliance_fair_competition/)

### □ グローバル贈収賄防止ポリシー

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance\\_fair\\_competition/anti\\_bribery/](https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/anti_bribery/)

### □ ブリヂストングループ税務ポリシー

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/governance/approach\\_tax/](https://www.bridgestone.co.jp/csr/governance/approach_tax/)

## 倫理・コンプライアンス活動の推進

コンプライアンス・デューディリジェンスのさらなる強化と、贈収賄リスクの低減を進めるため、ブリヂストンは、高リスクとみられる全ての仲介業者様等の詳細調査を含め、適切なデューディリジェンスを実施し、第三者リスクの低減に努めています。2024年12月末時点で、高リスクの仲介業者様の95%の調査が完了しています。事業や経営が進化し続ける中においても、コンプライアンス活動が常に適切であり、実効的に機能するよう、自己評価に加え、倫理・コンプライアンス活動の評価支援を行う外部アドバイザーと協働して取り組みを進めています。

## モニタリングと対応措置

私たちは、従業員が安心して声を上げられ、また、その声が届いていると感じられる環境づくりを目指しています。

疑問や懸念を抱いた際に声を上げることを後押しする仕組みの一つが、独立した専門業者にご協力いただきつつ運営されている「BridgeLine」です。

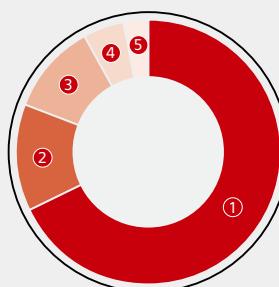
「BridgeLine」では、犯罪が疑われる行為や、「行動規範」、及びその他ブリヂストンの方針・法令への違反が疑われる行為、またはその他の倫理上の懸念や疑問について、ブリヂストンの全ての従業員ならびにお取引先様、お客様をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様が誰にも知られることなく通報することができます。

通報があった場合、ブリヂストンのコンプライアンスチームまたは適切な部署が調査を行います。調査の質と一貫性を確保すべく、各地域で詳細な調査の手順が整備されています。また、地域ごとにデータを追跡し、リスクのある領域や傾向を特定するとともに、社内調査の有効性についても評価しています。その結果は、ブリヂストンの国内外主要グループ会社の取締役会等に定期的に報告されます。

2024年には、全世界で合計1,933件の通報や質問が「BridgeLine」に寄せられました。内訳は以下の通りです。確認された全ての違反には、解雇を含む懲戒処分をはじめとする適切な是正または再発防止措置が実施されました。汚職、独占禁止法及び公正な競争の分野においては、2024年に重要な通報はありませんでした。

ブリヂストンでは、社内調査に関するデータについて積極的にモニタリングや分析を行い、倫理・コンプライアンス水準の向上に継続的に取り組んでいます。

### ● 「BridgeLine」への通報・質問事項の内訳(2024年)



### □ BridgeLine

[https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance\\_fair\\_competition/bridgeline/](https://www.bridgestone.co.jp/csr/compliance_fair_competition/bridgeline/)

## 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年から「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、内部統制をより一層強化することで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・コードを活用しています。同コードが定める基本原則・原則・補充原則の全てを実施するとともに、各原則全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、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](http://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、執行監督機能を高める観点から、取締役会の議長を、取締役会において取締役の中から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。

#### 当社戦略の進化・社会要請の変化に応じた最適なガバナンスについて議論を継続

議論のポイント	年度	監督	経営・執行
「サステナブルなソリューションカンパニー」の実現に向けたガバナンス体制の構築	2025		シン・グローカル経営体制 進化 (副社長4名体制、PL責任及び横串・グローバル最適責任明確化)
	2024	シン・グローカル経営体制の承認	新グローバル経営体制 始動 (BRIDGESTONE EAST／WEST リージョン体制を含む)
	2023	新グローバル経営体制の承認	中期事業計画(2024-2026)策定
	2022	取締役会議題設定を議長主導型へ変更	Bridgestone E8 Commitment 2030年長期戦略アスピレーション(実現したい姿)策定 Global CEO + Joint Global COO 2名体制導入
	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(2021-2023)策定
	2020	取締役会長とCEOを分離	中長期事業戦略 策定
グローバル企業としてのガバナンス体制の整備	2018	取締役会権限の再整理・監督機能強化 (執行への権限移譲)	グローバルの調達方針・人権方針・行動規範 制定
	2016	指名委員会等設置会社へ移行	
	~2015	取締役会への諮問委員会設置 (ガバナンス・指名・報酬・コンプライアンス) 独立社外取締役の導入	企業理念体系整備 企業理念 ・安全宣言 ・品質宣言 ・環境宣言 SBU組織体制導入 グローバル経営執行会議体 始動 Global CEO／Global COO 執行2トップ体制導入

## 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ました。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と、取締役会による執行役及び取締役の監督を合わせて、コーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備・維持しています。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います。

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います。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全てが独立社外取締役のみで構成されています。

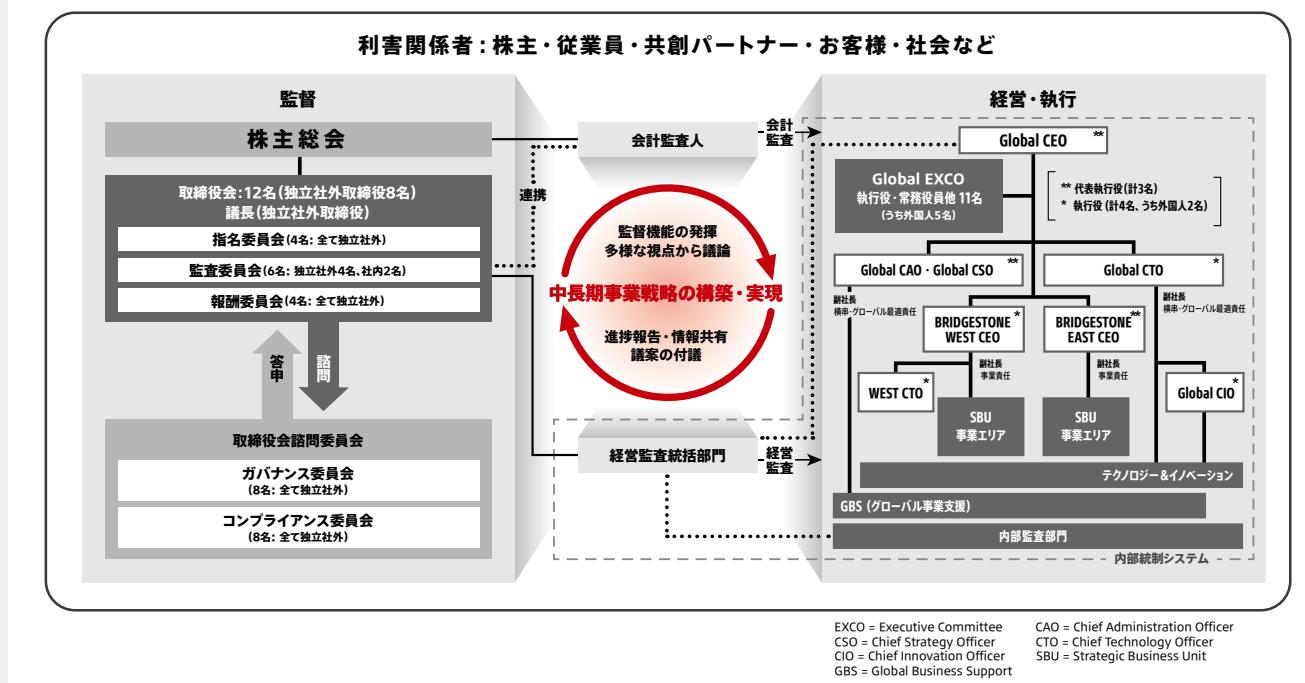
執行部門については、2024年1月より、Global CEOの下、ブリヂストンのビジネスを主に米欧を中心とするBRIDGESTONE WEST、日本・アジアを中心とするBRIDGESTONE EASTの2つのリージョンとして区分しています。さらに、2025年1月より

シン・グローカル経営体制を進化させ、副社長4名がGlobal CEOをサポートする体制とし、BRIDGESTONE WEST、BRIDGESTONE EASTの事業責任(Profit & Loss (PL)責任)と、グローバル最適を追求する横串・グローバル最適責任を明確にし、Global CAO (Chief Administration Officer)・Global CSO (Chief Strategy Officer) 及び Global CTO (Chief Technology Officer)を任命し、副社長4名がそれぞれ対等の立場で役割責任を果たすことで、「実行と結果に拘る」経営を推進しています。

そして、これらのメンバーを中心に構成する Global Executive Committee (Global EXCO)をブリヂストンにおける最上位の経営執行会議体として設置し、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、ブリヂストンとしてのチェック＆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ともに、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(2025年6月現在)



## 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。こうした考え方を踏まえ、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により全体的にバランスのとれた構成としています。

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	5年				○	○	○				
坂野 真人	執行役副社長	—				○	○		○			
松田 明	社内・非執行	2年	○			○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	6年	○				○			○	○	
板垣 利明	社外・独立	—	○	○				○		○		○
小林 柚香里	社外・独立	2年	○					○	○			○
鈴木 洋子	社外・独立	7年	○			○	○				○	
デイヴィス・スコット	社外・独立	14年	○	○	○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	2年	○					○		○	○	
増田 健一	社外・独立	9年	○	○			○	○			○	
森川 典子	社外・独立	—	○				○	○				○
山本 謙三	社外・独立	9年	○	○				○		○		○

※ 在任期間は2025年3月25日現在

※ 独立社外取締役比率: 66.7%(12名中8名)

※ 社外・独立取締役は五十音順

※ 女性取締役比率: 25%(12名中3名)

※ 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○を付けています。

## 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」の通り、ガバナンス体制を継続的に整備してきました。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あたり、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・法定委員会・諮問委員会の全体を機能評価の対象として、取締役会・各委員会で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。

評価に当たっては、前年度の評価に基づく当年度の課題設定・実行・当年度の評価・当年度の評価に基づく次年度の課

題設定というPDCAプロセスを1年間のサイクルで回し、継続的な改善につなげています。

2023年度の実効性評価を踏まえて設定された2024年度の取り組み課題の一つについて2024年度の実効性評価を行った結果、取締役会の継続的な取り組み課題である①議長を社外取締役が務めることによる取締役会機能の活性化、及び②取締役会でのより充実した審議に向けての執行部門からのタイムリーな報告、が継続的になされていることを確認し、加えて特に③重要テーマの適時適切な報告・情報共有については独立社外取締役から要請されて2024年に追加

## ガバナンス

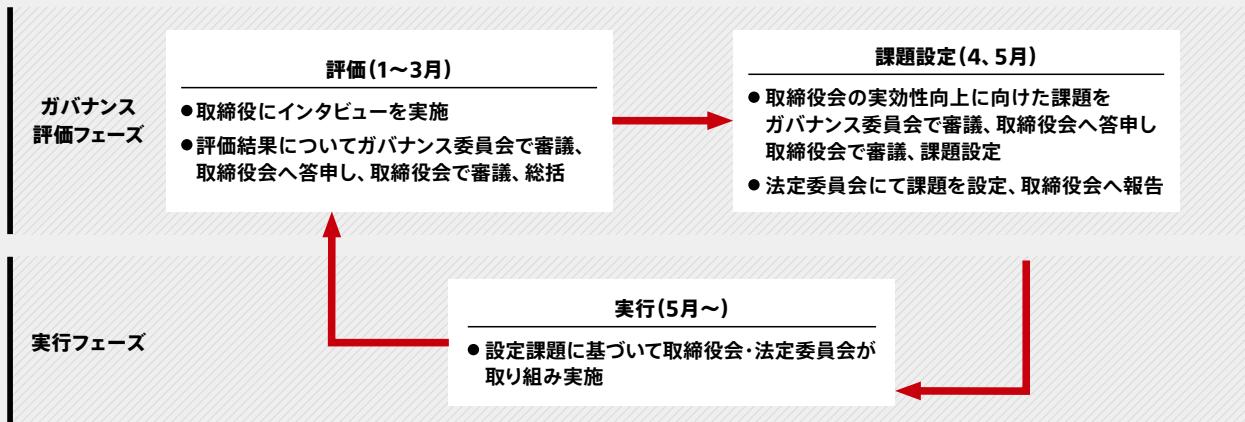
設定された特定のテーマ(サステナビリティ戦略と課題、サイバーセキュリティ管理体制と対策、探索事業の取り組み)についても取締役会での審議が行われたことも確認しています。

また、取締役会における定例的な議題に關しても独立社外取締役の多様な視点を活かした活発な審議が継続してなされるとともに、取締役会以外においても、法定委員会・諮問委員会におけるプリチストンのグローバルな活動状況の確認・検討や、取締役会・各委員会以外の場での取締役同士の意見交換の実施により、適時に適切な意思決定がなされ、取締役会

の実効性が確保されていることを確認しています。

執行状況に関しては、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」及び「2030年長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」に基づいた24MBPの進捗確認や個別事案について審議・決定をする際、取締役と執行部門との議論がさらに充実しました。

### ● 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等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。

当社執行役の報酬体系は、固定報酬及び、変動報酬である短期インセンティブ(年次賞与)、中長期インセンティブ(株式報酬)から構成されます。

「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ています。2024年度は報酬委員会で以下6つの目標を設定し、サステナビリティに係る取り組みを評価しています。

- ① 社内外へのコミュニケーションと「Bridgestone E8 Commitment」を軸とした具体的な価値創造
- 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
- ③ CO<sub>2</sub>排出量の削減をはじめとしたカーボンニュートラル化
- 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の実現
- ⑤ 天然ゴム、水資源にフォーカスしたネイチャーポジティブへ向けた取り組み
- ⑥ 業界リーダーとしてのTRWP 及び6PPDへの対応

報酬体系の詳細については、第106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」<sup>□</sup>をご覧ください。

<sup>□</sup> 第106期有価証券報告書  
<https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/106.pdf>

## 役員一覧 2025年7月1日付

### 取締役

**石橋 秀一**

取締役  
代表執行役  
Global CEO

**坂野 真人**

取締役  
執行役 副社長  
Global CTO  
(Chief Technology Officer)

**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

**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

**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  
報酬委員会委員長  
指名委員会委員

**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  
監査委員会委員長

**森川 典子**

独立社外取締役  
監査委員会委員

**板垣 利明**

独立社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

### 執行役

**石橋 秀一**

代表執行役  
Global CEO  
(\*)

**田村 亘之**

代表執行役 副社長  
BRIDGESTONE EAST CEO  
兼 BSAPIC<sup>※1</sup> Chair of the Board  
兼 ブリヂストンサイクル株式会社 代表取締役会長  
(\*)

**Scott DAMON**  
(スコット・デイモン)

執行役 副社長  
BRIDGESTONE WEST CEO  
兼 Global CDXO (Chief Digital Transformation Officer)  
兼 BSAM<sup>※2</sup> Group President  
(\*)

**森田 泰博**

代表執行役 副社長  
Global CAO (Chief Administration Officer) · Global CSO (Chief Strategy Officer)  
(\*)

**坂野 真人**

執行役 副社長  
Global CTO (Chief Technology Officer)  
(\*)

**Emilio TIBERIO**  
(エミリオ・ティベリオ)

執行役 専務  
BRIDGESTONE WEST CTO  
(Chief Technology Officer)  
(\*)

**草野 智弘**

執行役 専務  
Global CIO (Chief Innovation Officer)  
(\*)

(\*) Global Executive Committee Member  
※1 BSAPIC: アジア・大洋州・インド・中国  
※2 BSAM: 米州

## 特集 // 取締役会議長インタビュー ～「最高の品質」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

倉橋 雄作

弁護士、倉橋法律事務所  
会社法、コーポレートガバナンス、企業訴訟  
等を専門とする。

### 編集方針

本特集では、実効性評価の専門家である倉橋法律事務所の倉橋弁護士に、取締役会議長へのインタビューを実施いただき、その内容をもとに本稿を執筆いただきました。専門性を持つ第三者の視点でブリヂストンのガバナンスを掘り下げるることを通じて、ブリヂストンの活きたガバナンスの実態をお伝えすることを目的としています。

### 取締役会議長として大切にしていること

**倉橋** ブリヂストンは2016年に指名委員会等設置会社へ移行し、2021年には取締役会議長を独立社外取締役から選定するなど、最適なガバナンスを実現するために変化し続けていますね。

**デイヴィス** ブリヂストンでは、「最高の品質で社会に貢献」という使命が隅々まで浸透しています。「最高」とは、さらなる上

を目指し続けるということです。変化することで、今できないことができるようになる、新たな可能性が生まれるはずである、と考えるのがブリヂストンです。それは製造や販売の現場でも、経営でも、取締役会でも同じであり、コーポレートガバナンスも「最高の品質」を目指して変化し続けていくという考えで貫かれています。

**倉橋** 取締役会議長として何を大切にされていますか。

**デイヴィス** 取締役会での議題設定を議長の重要なミッションと捉えつつ、ファシリテーターであることを大切にしています。

取締役会議長にはステークホルダー、取締役会メンバー、Global CEOを含む執行から多くの期待が寄せられます。議長が果たすべき役割を発揮する方法は様々ですが、私自身、多くの友人・知人と意見交換や実地での試行錯誤を経て、「みんなでできることは何か」を考えることが自分のミッションだと思うようになりました。取締役会は全員でとことん議論し、方向性を打ち出し、中期経営計画をつくり、その推進を後押しし、モニタリングする。また、経営ではいろいろなことが起きますので、即座に柔軟に対応する。取締役会がこれらの機能を最大限に発揮するには、議題の設定が重要です。そして重要な議題を的確に取り上げ、真に意味のある議論を深めていくには、ファシリテートが欠かせません。議長がトップダウンで議題を決めるのではなく、「なぜその議題を取締役会で議論するのか」について、取締役会メンバーの問題意識を摺り合わせないといけませんし、執行との橋渡しも不可欠だからです。

## 議長主導型での議題設定

**倉橋** 議長主導型の議題設定は従前から対外的にも説明されていますね。議長主導型という表現から、トップダウン的なプロセスを想起していたのですが、ファシリテーターであることを大切にしているとのこと。実際はどのようなプロセスなのですか。

**デイヴィス** 私が議長になって、非業務執行取締役だけでの意見交換会を開催するようにしました。これまで年2回の頻度で開催しており、臨時でも必要に応じて開催します。これは社外取締役と業務の執行を持たない社内取締役だけの会議で、取締役会や指名・報酬・監査委員会でのそれぞれの活動を通じた問題意識について、幅広く自由に議論しています。事務局も入らず、議事録もとりません。その会議で、「取締役会でこういうことを議論したい、ここをもっと掘り下げたい」ということを生き生きと対話し、議題設定につなげます。

当社の取締役は一人ひとりに専門性があります。意見交換会では他のメンバーに、「それぞれが経営全体を見て気になっ

ていることはありませんか?」と問い合わせ、それぞれの問題意識をヒアリングし、取締役会で質の高い議論をするために考慮すべきこと、深掘りすべきことを煮詰めていきます。

実際に議題を決める際には、まず直近1年に取締役会で取り上げたテーマの実績を確認し、非執行取締役意見交換会にて議論を重ね、執行役とも協議をし、次の1年の議題を決めていきます。そして半年経ったタイミングで、振り返ってテーマの差し替え要否の点検をします。さらに、臨機応変な議題設定も求められます。社外取締役には、あれをきちんと理解しておきたい、これを掴んでおきたいというリクエストは「いつでも議長に言って」と常日頃から伝えています。当社の取締役会メンバーは皆さんとても能動的で、リクエストは多く、私が議長としてファシリテーションしています。

**倉橋** リクエストがあれば、直ちに取締役会で取り上げるのですか。

**デイヴィス** いえ、準備と全体の調整が必須です。取締役会メンバーからの発議が本当に会社の課題なのかという問題が起こりますし、優先順位も考えなければいけません。その選別は私の一存ではなく、全員の議論で決まります。これもあれではなく、こういう理由でこれを優先的に取り上げるべき、ということを全員が当事者意識をもって考へるように、ファシリテーター型のリーダーシップを意識しています。この作業は非常に重要です。非執行取締役意見交換会では、いつも必死にメモをとり、メンバーとの対話に努めています。

さらに、取締役会の議題は目的をはっきりさせないといけません。当社の社外取締役はそれぞれの経験値、専門性、資質、人格などから選び抜かれた方々です。そうした社外取締役が全員真剣勝負で、明確な目的意識をもって、経営に対する問題提起をしようと努めており、それを確認するのが私の務めです。「IRの状況を把握しておきたい」、「デジタル戦略とサイバーセキュリティを理解しておきたい」、「ある主要製品の利益率・コストを地域別に把握したい」など、様々なリクエストが発せられます。リクエストの目的は何か、期待するのは定量・定性情報のどちらか、その情報を知ってどのような議論をしたいのか、これらを見極めないと、執行へのリクエストも有効には行えません。取締役会としてのゴールは何かを具体的



に把握するように努め、その上で執行に対して取締役会の議題として取り上げてほしいと橋渡しをしていきます。目的と手段をはっきりさせることで、取締役会での報告と議論の焦点も定まっていきます。

**倉橋** 「執行への橋渡し」はどのように行っているのですか。

**デイヴィス** そのテーマを扱っている担当者や担当部門と摺り合わせをします。取締役会としてどのような報告を期待しているか、その目的が何かを伝えます。そして、どのレベルで、いかなる体系・観点・材料で現状、課題、ビジョンを説明してもらうかを担当者に相談していきます。執行から「このような体系での報告はどうですか」と提案があり、「いや、少し違うな。取締役会での説明なので、こういう情報を入れてほしい」といったように、複数回の往復を重ねることもあります。取締役会から執行へのリクエストをより有効に、取締役会レベルでの観点、時間軸、リスクベネフィット・プロファイルの次元などを橋渡しするために、具体的に問題意識を伝えることを意識しています。

執行には社外取締役から提示された問題意識が本当に経営との関係で必要なものであるのかについてもレスポンスを求めていいます。執行が考える真の課題や観点が別にあれば、その課題や観点について取締役会で議論した方がよい。その

点の指摘を執行からは率直に言ってほしいと伝えています。

**倉橋** 執行の受け止め方はいかがですか。世の中では「社外取締役が経営のリアリティを知らずに思いつきのようにリクエストして困る」といった声を聞くこともあります。

**デイヴィス** 確かに、非執行主導の議題設定は Global CEO にはとても大変なはずです。ただ、Global CEO の石橋さんはこのような取り組みに積極的に、真摯に応じてくださっていて、「取締役会で提案をして、そこで議論を経れば、外で同じ話をしたときに驚くような指摘、質問、批判等を受けることはないくらい当社の取締役会では建設的な批判を受けていて、ここで通ればどこでも通る、という確信がある。取締役会での議論を受けてもっと洗練させて、もっと鍛えた意思決定、判断していく」といつも仰っています。

取締役会の実効性は、質の高い議論をして、質の高い意思決定をすることの実質が問われます。では、質の高い議論とは何か。それは、「考慮すべきことを全て考慮しているか」という点にあります。大切なのは、考慮すべきことを全て考慮した意思決定がなされているかです。

当社の取締役会では、取締役会メンバーそれぞれの経営に対する目的意識を起点にして、ピアレビューでの批判的検証を経て、執行との摺り合わせを行い、議題を決めていく。そのため、取締役会で議題が付議される際には、その時点すでに論点や本質的課題が見えていて、取締役会と執行との間でも目線が合っていて、目的に即した体系的な報告がなされる。議題が抽象的に設定され、とりあえずの説明を聞いて、質疑を経て論点がようやくはっきりする、ということではなく、最初から効果的な問い合わせがあり、真に意味のある議論に入っていくことができています。

また、執行は執行でグローバル経営執行会議である Global EXCO で議論を戦わせていますが、そのプロセスと取締役会が上手く連動するようになっています。Global EXCO での議題が取締役会に共有されていますし、逆に取締役会で取り上げた議題やそこで議論が、Global EXCO での議題としても取り上げられ、展開され、実際の経営に活かされています。非執行が中心の取締役会と執行の Global EXCO が効果的に連携しています。

## Global CEOとの緊張感ある連携

**倉橋** 議題設定を取締役会が主導するとしても、そのメンバーである個々の社外取締役が経営状況に精通していなければならず、その点はどう対応されているのですか。

**デイヴィス** その通りで、議題設定の議長主導も社外取締役だけでは有効に機能せず、議論のための議論になってしまふ可能性もあります。取締役会も、また議長も、Global CEOとの連携が不可欠です。Global CEOの石橋さんの特筆すべき点として、彼は先々、ブリヂストンをどのような方向に持っていくべきか、大きな方向性を戦略の基本としています。3年ごとの中期事業計画を策定していますが、これだけでは言い表せない中長期的な要素を「アスピレーション」として定義し、その条件は何かをバックキャストで考え続けています。その思考やGlobal EXCOでの議論内容を取締役会に共有してくださるので、社外取締役が起点となった議題設定もできるわけです。

**倉橋** 社外取締役が取締役会議長を務めるには、その会社の経営現場を直接的に知らず、荷が重いと言われることがあります。その点はいかに乗り越えているのですか。

**デイヴィス** 私自身は、これまで14年にわたる社外取締役としての経験が宝物になっています。この14年間、荒川さん、津谷さん、石橋さんという3名のCEOと接し、ブリヂストンの経営に対する理解を深めてきました。

**倉橋** 会社からのサポートは何か受けていますか。

**デイヴィス** 議長として受けているサポートで最も重要であるのは、Global CEOとの1 on 1ミーティングです。毎月1回、2人きりで会っており、次の取締役会で何を優先的に議論し、時間配分をどうするか、説明時間と質疑時間の配分をどうするかなど、石橋さんの部屋で膝を突き合わせて話しています。取締役会としての期待を伝え、特定の重要な経営上のトピックや課題があるときは、「あれは大変ですね。執行の現場ではどうですか」などと聞いています。部屋にはホワイトボードがあり、私が質問をすると、「議長、よく聞いてくれました!」と立

ち上がり、ボードを使って、ビッグピクチャーで説明してくれた時もあります。ここが重要な課題で、実はこうなっていて、だからこうするんです、といったことをお話しされ、それを聞くことができる。Global CEOからは執行としての問題意識・優先順位・状況をしっかりと伝えていただいている。進行中の経営戦略についても毎月、生々しく聞けている。取締役会をいかに効果的に運営するのかということだけではなく、グローバル企業として必ず何かの課題が常に存在しており、その点についてのリアリティを共有し、これからのお話をしています。

## 議長としての原動力

**倉橋** 取締役会議長としてかなりの時間とエネルギーをかけていらっしゃることが伝わってきます。そのモチベーション、原動力はどこから来るのですか。

**デイヴィス** それは、とにかく面白いからです。ブリヂストンの人財は優秀な方々ばかりで、皆さん大事な仕事をしているという自覚をもって一生懸命仕事をしているので、応援したくなります。情が移ると甘くなるということは自覚していて、もちろん、客観性も持つて接しようと心掛けていますが。



**倉橋** 社外取締役に就任されてから14年ですが、思い出されるエピソードなどはありますか。

**デイヴィス** 今想起したのは、熟練の技術者による匠の技に触れた際の驚きです。就任後、間もないタイミングで、社外取締役4人で技術センターを訪問する機会を得ました。技術センターでは様々な技術を見てくれ、高度な技術開発が試行されており、タイヤ表面のトレッドの深さ、数、角度などでスペックが変わるという説明を技術者から受けました。説明の後に、作業着を着た年配の方が登場し、まっさらなタイヤを陶芸家が使うような道具で、削り取っていく。タイヤのトレッドを手で削る匠で、周りの技術者もその先輩技術者を心から尊敬していることが感じとられました。刃物で刺してすっと削るとゴムがとれ、精密にトレッドが削られていき、ミリの差もないと。大量生産の工業製品ではなく、匠がつくる芸術作品であり、人がどうすればそのようなことができるのか、ショックを受けました。それが「現場」ということであると肌で感じました。その匠は、現場の工具で、マイスターであり、技術本部のトップの相談相手でもあると。技術を極めるべく能力を結集する、それが現場の力を意味します。その後も折に触れて、現場の技術を重んじる企業風土を実感します。

先ほど、14年の間に3人のCEOと接してきたと言いました。皆さん、こだわり、性格など全く違いますが、全員に共通するのは、現場の大切さを強調することです。現場の感性を尊重する、現場を大切にする。会社が扱うモノやサービスは次々に進化していますが、現場にものすごい力、技術、人がいて、創立当時のDNAが生き残っており、いまだにそれらが業績貢献の土台となっている。「ブリヂストンらしさ」を大切にし続けている。

**倉橋** ブリヂストンらしさとはどういうことですか。

**デイヴィス** 分かりやすい例で説明しますと、取締役会を開催する会議室には5枚のパネルがあります。「最高の品質で社会に貢献」という使命、そして誠実協調・進取独創・現物現場・熟慮断行の4つの心構えを書いた企業理念のパネル。また、企業理念体系を構成する安全宣言、品質宣言、環境宣言それぞれのパネル。そしてE8コミットメントを謳ったパネルの5枚です。ここにブリヂストンらしさが凝縮されています。本当にこ

れで「最高の品質」なのか、本当に「社会に貢献」できているのか、本当にE8コミットメントによる価値創造ができているのか。これらのプリンシップを示し、それに照らして戦略、計画、意思決定を考えていく。1968年にデミング賞をとったように、継続的改善とイノベーションが基本にあります。「最高」という言葉は終わりがないということを意味します。「品質へのこだわりは商品だけではなく、販売、サービスに広がり、業務に広がり、経営に広がる。社会への貢献も地域社会、日本、アジア、グローバル、サステナブルな社会というように外延が広がり続けている。終わりがない」と石橋さんはいつも話しています。企業理念体系の5枚のパネルは世界中の会議室にあり、どこで議論していても、石橋さんはみんなの前に立って、パネルを指さして「これに戻るんだよ」と会議室で話しているそうです。判断に迷ったら、5枚のパネルのいずれかを指でさし、「今立ち返るべきはこれだ」と実際に確認する。創業者が考えた「最高の品質」の使命にこだわっていく。こうしたブリヂストンらしさは、取締役会の文化にもなっています。

例えば、タイヤのリサイクルが重要な経営施策になっていますが、現場の技術者から詳細なレクチャーを受けたり、現物に手を触れたりします。取締役会も現物現場、ということです。新任社外取締役は創業の地である久留米に行き、現物現場の話を聞き、歴史的建築物をみて、最先端の拠点もみて、遺産を感じ、ブリヂストンが(創業以来)不变の思考を大切にしていることを実感する機会があります。こうした基盤のもとで、技術投資やリサイクルの在り方を深く掘り下げ、ブリヂストンらしさを深く理解した議論をする。単なる情報提供、情報共有ではなく、会社の文化を伝えようと執行も努力しています。

質の高い議論をして、考慮すべきことを全て考慮した意思決定ができていることを担保するのが取締役会の職責です。「考慮すべきことを全て考慮する」ためには、現物現場・熟慮断行などのブリヂストンらしさが意味をなし、それが当社の取締役会の文化にもなっています。

**倉橋** パネルの話は面白いですね。先ほど、社外取締役としての関わりが会社への愛着につながり、議長としての原動力にもなっていると仰いましたが、他方で、在任期間が長くなると独立性が減退するという指摘もあります。その点はどのようにお考えですか。

**デイヴィス** もちろん、在任期間の長さが潜在的な問題となることは認識しています。社外取締役の独立性は外部からは容易に測定できないため、在任期間に注目せざるを得ないということになります。しかし、独立性の本質は客観性にあります。社外取締役は客観的に改善すべき領域を特定し、ブリヂストンが根本的に何を達成できるか、どこに強みと課題があるかを評価します。Global CEOや様々な事業部門と密接に連携を保ちながらも、私は常に客観性を失わないよう自分自身に言い聞かせています。ブリヂストンでは、社外取締役が取締役会や委員会において、お互いの行動や発言を監視することができます。独立性や客観性について少しでも疑問を抱かせるような行動や発言があれば、非執行取締役の会議やその他の機会において指摘されることがあります。さらに、より体系的に、指名委員会等設置会社として、指名委員長が社外取締役の客観性を含む実績を積極的に監視しています。具体的には、指名委員長が各取締役との個別面談において、取締役相互による評価結果を確認しています。この情報は指名委員会で共有され、もし取締役の独立性に疑義があると判断された場合、その個人の再任は疑問視されることになります。ブリヂストンは客観性の必要性を真剣に捉え、積極的かつ体系的にこれを監視しています。

さらに、私は、経営判断の基盤として改善すべき領域を客観的に特定することが社外取締役の役割であると考えています。この会社が何を成し遂げることができるのか、どこに強みと弱みがあるのか、そして目標を達成するために何をする必要

があるのかを、冷静に見極めています。Global CEOや様々な執行部門と密接なコミュニケーションを保ちながらも、客観性を保つよう常に自分自身に言い聞かせています。

当社では歴史と伝統が活かされていて、現物現場が本当に大切にされています。石橋さんも自分が伝統を託される器であるのか、常に自問自答している。ブリヂストンでは、先人が作り上げてきたモノをよりよいものにして次に託さないといけないという、受託的責任経営がDNAとなっています。そのような愚直な会社であるブリヂストンのことを私も大好きであり、議長としての重要な職責を託された以上は、独立性と客観性を堅持できているか、重責を果たし得ているか、常に自問自答しています。

**倉橋** 最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

**デイヴィス** ブリヂストンは、「最高の品質で社会に貢献」することを目指してきた長い歴史があります。この姿勢は、事業運営だけでなく、取締役会にも同様に当てはまる強く信じています。ブリヂストンの取締役会メンバーは、幅広い専門知識や経験を持ち、取締役会での議論が徹底的かつ客観的に行われるよう、その役割に大きな熱意を持って取り組んでいます。これが取締役会による「最高の品質」への貢献です。ブリヂストンがこうして「さらなる上」を追求し続ける中で、議長としてこれに貢献できるよう努めたいと思います。

