

# 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とのバランスを取りながら活動を推進しています。

### ☞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/)

### ☞行動規範

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

### ☞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・デューデリジエ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、適切なデューデリジエンスを実施し、第三者リスクの低減に努めています。2025年12月末時点で、高リスクの仲介業者様の98%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。

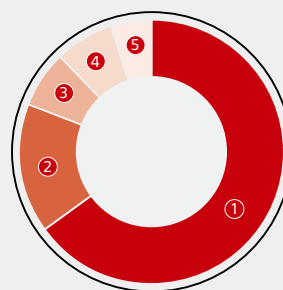
「BridgeLine」では、犯罪が疑われる行為や、「行動規範」、及びその他ブリヂストンの方針・法令への違反が疑われる行為、またはその他の倫理上の懸念や疑問について、ブリヂストンの全ての従業員ならびにお取引先様、お客様をはじめ、あらゆるステークホルダーの皆様が誰にも知られることなく通報することができます。

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。

2025年には、全世界で合計2,060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、2025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(2025年)



- 1 人事管理、ダイバーシティ、職場でのコミュニケーション 65%
- 2 その他の社内ルール違反 16%
- 3 業務における誠実さ 7%
- 4 環境、安全衛生 7%
- 5 会社資産の誤用、不正使用 5%

### ☞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、不変の使命である「最高の品質で社会に貢献」のもと、2031年の創立100周年に向けて成長を加速させ、タイヤ・ゴム業界における世界No.1の奪回を目指しています。その一環としてガバナンス体制の整備を進めており、内部統制の一層の強化を通じて、ガバナンス体制のさらなる向上に継続的に取り組んでいきます。

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	2026	世界No.1奪回に向けた新執行役体制の承認	世界No.1奪回に向けた新執行役体制 始動
	2025		シン・グローバル経営体制 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・グローバル経営体制の承認	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	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	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

**Bridgestone  
E8 Commitment**

**企業理念体系整備**  
企業理念  
・安全宣言  
・品質宣言  
・環境宣言

## 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りました。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。

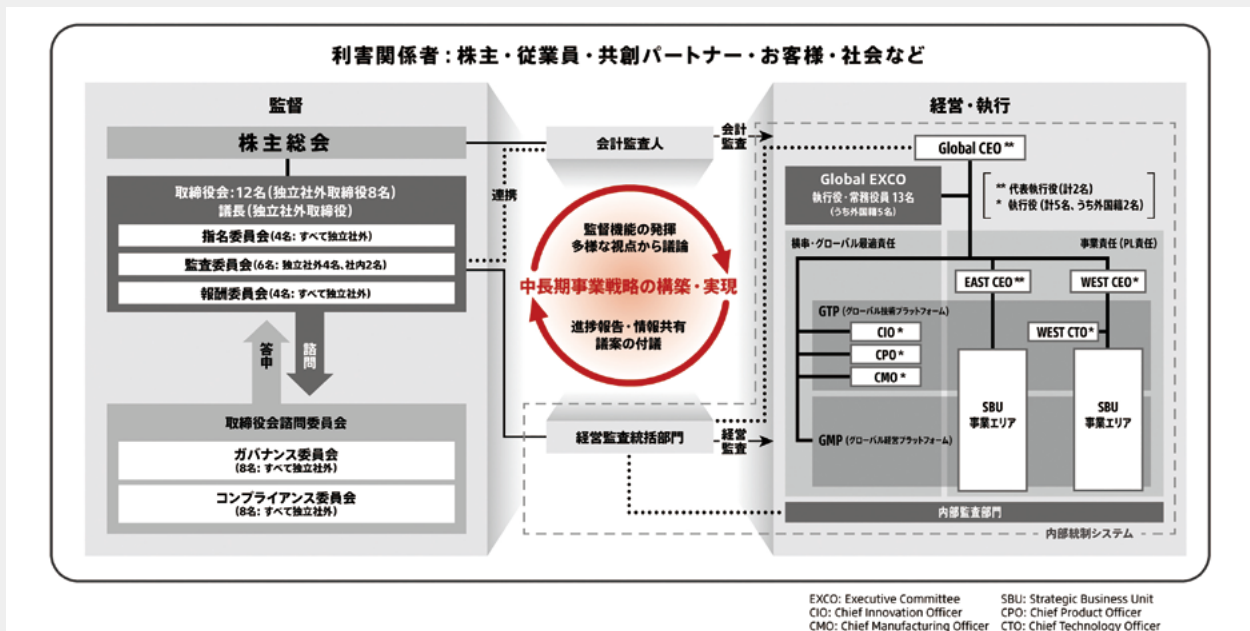
執行部門については、2024年1月より、Global CEOの下、ブリチストンのビジネスを主に米欧を中心とするWEST、日本・アジアを中心とするEASTの2つのリージョンとして区分しています。2つのリージョンの下に、複数のSBUを設置し、より現場に密着し、課題に深く入り込めるよう、細かく事業エリアとしてブレイクダウンしています。2026年1月にGlobal CEOが交代し、さらに、2026年3月以降の新執行役体制では、急速に変化する事業環境下で、企業競争力を一層強化し、変化へのより俊敏な対応を実現するため、これまで重視してきた事業

責任と横串・グローバル最適責任の明確化を引き続き維持します。その上で、ゴム・タイヤメーカーとして長年培ってきた技術基盤をさらに強固なものとするため、素材開発・製品開発・モノづくり（生産技術）の3軸からなるグローバル技術プラットフォームに執行役 Chief Innovation Officer、Chief Product Officer、Chief Manufacturing Officerを配置しています。また、経営戦略・事業管理におけるグローバル総合力を強化するべく、グローバル経営プラットフォームの各機能に常務役員を配置し、全社最適の意思決定体制を一層明確にしていきます。この執行役体制により、魅力的な商品・サービス開発とコスト競争力向上の両立を成長の中心に据え、世界各地に広がる事業のポートフォリオマネジメントを通じて、グローバル最適経営のさらなる強化に取り組んでいきます。

そして、これらのメンバーを中心に構成する、当社グループにおける最上位の経営執行会議体であるGlobal Executive Committee (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、ブリチ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(2026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については、その個々の職務経験、独立社外取締役に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
森田 泰博	代表執行役	—				○	○	○				
田村 亘之	代表執行役	—				○	○	○				
松田 明	社内・非執行	3年		○		○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	7年		○			○			○	○	
板垣 利明	社外・独立	1年	○		○			○		○		○
小林 柚香里	社外・独立	3年		○				○	○			○
鈴木 洋子	社外・独立	8年		○		○	○				○	
デイヴィス・スコット	社外・独立	15年	○		○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	3年		○				○		○	○	
増田 健一	社外・独立	10年	○		○		○	○			○	
森川 典子	社外・独立	1年		○			○	○				○
森 重樹	社外・独立	—	○		○	○		○				○

※ 在任期間は2026年3月24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、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。

2024年度の実効性評価を踏まえて設定された2025年度の取り組み課題の一つひとつについて2025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「議長を社外取締役に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」が継続的に実施されていることを確認しました。加えて、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2025年に追加設定された特定のテーマ(IT基盤・ソリューション概況、米国子会社に対するサイバーインシデントに関する概要)についても執行部門からの報告内容に対して取締役会での審議がなされ、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。また、取り組み課題の一つである④「多様な経験とスキルを持つ取締役会の人財ポートフォリオの活性化をさらに図るため、非執行取締役間での充実した情報共有・議論を図っていくこと」については、取締役の相互理解と連携強化を一層推進できるよう、取締役会・各委員会以外での取締役同士の意見交換の場を増やし、取締役会全体の機能向上につなげています。

## ガバナンス

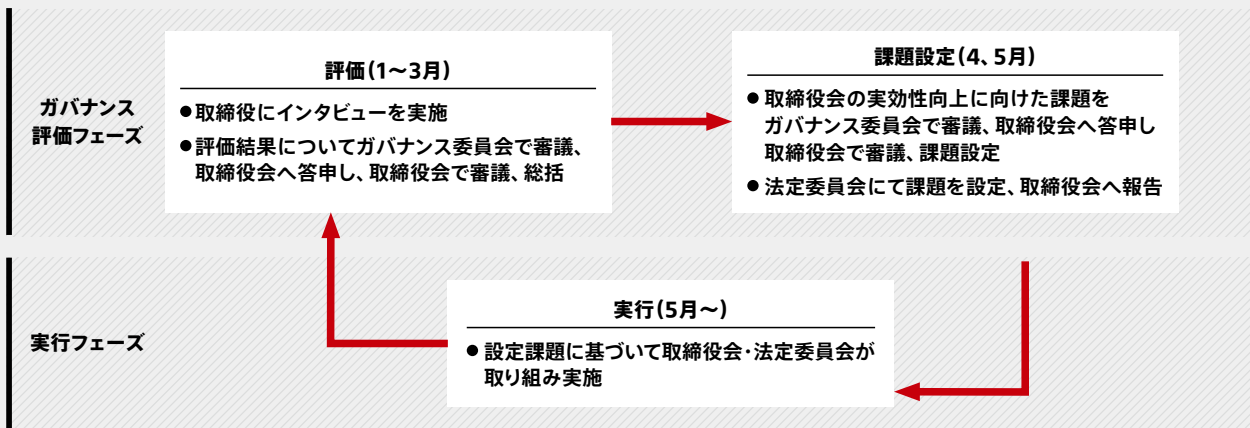
また、取締役会における定例的な議題に関しても独立社外取締役の多様な視点を活かした活発な審議が継続してなされるとともに、取締役会以外においても、法定委員会・諮問委員会におけるブリヂストンのグローバルな活動状況の確認・検討や、取締役会・各委員会以外の場での取締役同士の意見交換の実施により、適時に適切な意思決定がなされ、取締役会の実効性が確保されていることを確認しています。

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、

中期事業計画(2024-2026)の進捗確認や、重要経営課題の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。

2026年においては、新執行役体制の下、Global EXCOでの活発な議論を通じて、2027年を起点とする次期中期計画の策定に着手しています。計画の策定にあたっては、執行部門が進捗状況を取締役に報告し、取締役会での審議や意見も踏まえながら進めています。これにより、経営の透明性と実効性を一層高めるとともに、グローバルな視点を取り入れた戦略立案も着実に進行しています。

### ● 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上で、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」という報酬原則の下、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。2025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ました。

- 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活動
- ⑥ 業界リーダーとしてのTRWP(タイヤ・路面摩耗粉じん)及び6PPD(タイヤ業界で一般的に使用される老化防止剤)への対応

なお、2026年度も同じ目的の中長期インセンティブとしてサステナビリティに係る取り組みを評価していくこととしています。

報酬体系の詳細については、[第107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107期有価証券報告書

<https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/securities/pdf/107.pdf>

## 役員一覧 2026年6月1日付

### 取締役



**森田 泰博**  
取締役  
代表執行役  
Global CEO



**田村 亘之**  
取締役  
代表執行役  
EAST CEO



**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



**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  
報酬委員会委員長  
指名委員会委員



**森 重樹**  
独立社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

### 執行役



**森田 泰博**  
代表執行役  
Global CEO  
(\*)



**田村 亘之**  
代表執行役  
EAST CEO  
(\*)



**Scott DAMON**  
(スコット・デイモン)  
執行役  
WEST CEO  
(\*)



**Emilio TIBERIO**  
(エミリオ・ティベリオ)  
執行役  
WEST CTO  
(Chief Technology  
Officer)  
(\*)



**草野 智弘**  
執行役  
CIO (Chief Innovation  
Officer)  
(\*)



**今井 弘**  
執行役  
CPO (Chief Product  
Officer)  
兼 グローバルモーター  
スポーツ管掌  
(\*)



**細 幸彦**  
執行役  
CMO (Chief Manufacturing  
Officer)  
(\*)

(\*) Global Executive Committeeメンバー

## TOPICS 取締役会議長・法定3委員長と投資家・アナリストとの対話／スモールミーティング



2026年1月19日、投資家・アナリスト34社40名の方々と、当社取締役会議長・法定委員会3委員長（指名・報酬・監査）によるスモールミーティングを実施しました。当日は、2025年の振り返り・課題に関するプレゼンテーションの後に、以下のQ&Aセッションを行いました。

当日のプレゼンテーション及びQ&Aの要旨を取りまとめた「対話要旨」を、IRライブラリに掲載しています。

[🔗 その他IRイベント](#) | [IRライブラリ](#) | [投資家情報](#) | [株式会社プリチストン](#)

### Q&Aセッション要旨

#### Q1: Global CEO 交代の背景について

交代のタイミングをどのように判断されたのか、指名委員会における議論のポイント、そして候補者の中から森田氏を選任した理由について教えてください。

#### A: (増田指名委員長)

Global CEOの選定は、指名委員会の重要な役割として慎重に議論を重ねてきました。交代のタイミングは、当社が次のステージへ移行するのに最も適切な時期かどうかを基準としました。石橋前Global CEOが就任直後からコロナ禍という未曾有の環境下で進めてきた事業再編・再構築に一定の目的が立ち、「質を伴った成長」へと舵を切る転換期にあることが、議論の起点となりました。2031年の創立100周年を見据え、若い力による刷新と加速が必要との考えから、新Global CEOへの交代を決定しました。

候補者の選定にあたっては、複数候補との面談や石橋前

Global CEOとの意見交換を通じて、当社の将来像を的確に描く構想力、事業を統括する能力、そしてグローバル企業として組織を牽引する力量を総合的に精査しました。その結果、豊富な海外経験を有し、海外グループ会社及びアジアパシフィックSBUのトップを務めた実績のある森田さんが、当社の次のステージを担うに最もふさわしいとの結論に至りました。

#### Q2: 取締役のサクセッションプランについて

当社取締役会メンバーのサクセッションプランについて、可能な範囲で教えてください。

#### A: (増田指名委員長)

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担う「モニタリングボード」として機能しています。そのため、指名委員会では、「取締役指名方針」に基づき、監督機能を最大限発揮できるメンバーの選定を最も重視しています。

取締役会は個々の取締役が独立して監督する場ではなく、チームとして有効に機能することが重要だと考えています。当社が企業価値の持続的な向上を目指す上で、多様なバックグラウンドを持つ人財を集め、健全な緊張感を保ちながらも、チームワークを発揮できるような構成を目指しています。また、計画的・定期的な交代を念頭に置きつつも、単に在任期間の長さだけで交代を決めるのではなく、新たな視点を持つ人財と、会社の歴史や背景を理解する人財のバランスを重視し、取締役会が全体として、より効果的かつ効率的な監督体制となるよう人選を行っています。

### Q3: 次期中計に向けた変化点や取締役会としての期待について

次期中期計画をこれから議論されていく中で、どのような変化が想定されるか、取締役会として期待されていることがあれば教えてください。

#### A: (デイヴィス議長)

次期中計について現時点で詳細をお伝えすることはできませんが、まずは現行の24MBPの最終年を確実にやり切ること、目標達成に向け、執行状況をしっかりと見届けることが、取締役会の最優先事項です。

一方で、2027年以降の次期中計に向けた準備も既に動き始めています。今回のGlobal CEO選任プロセスでは、多くの候補者との対話を通じて、「プリチストの将来像」に関する幅広い示唆を得ました。中でも、ご自身のビジョンを最も具体的かつ魅力的に語ったのが森田さんであり、選任理由の一つともなっています。

森田さんは、現在、24MBPの完遂に全力を注ぐと同時に、その先の当社の“あるべき姿”の構想を進めています。半年から1年程度をかけ、次期中計の骨格を一緒に議論していきたいと考えています。

一取締役としては、これまでのサステナビリティや人的資本への投資が企業価値向上という形で結実していく「次のフェーズ」に入ることを期待しています。とりわけ、NEXT100として育成してきた次世代リーダー層が実際の価値創造に貢献し始めるタイミングにきています。森田さんもその一人であり、将来世代の活躍にも大いに期待しています。

### Q4: 監査体制やプロセスの見直しについて

地政学リスクや事業環境の急速な変化を踏まえ、監査委員会として意識されていることを教えてください。

#### A: (中嶋監査委員長)

当社は、時代に即した監査を重視し、事業リスクに関連する領域を重点項目に設定しています。これらの重点項目について現物現場で監査を行い、報告を受ける仕組みを採用しています。また、サイバー攻撃や人的創造性など、複雑性を増す領域は、各部門長から直接報告を受け、現場の実態と監査の有効性を確認しています。

### Q5: 役員報酬体系について

変動報酬の割合が高く、非財務指標が組み込まれている点は評価できる一方、“目標に対する進捗率”を主軸にすると、保守的な計画策定へのバイアスがかかる懸念もあります。前年比の改善率やTSR(株主総利回り)など、他の指標を組み込む議論はあるのでしょうか。

#### A: (山本報酬委員長)

当社では、報酬体系の適切性を毎年レビューし、他社動向も踏まえて議論しています。TSRの採用事例なども承知しており、当社としてどうあるべきかを議論した上で、現行体系を維持しています。

変動報酬は、執行側が意識する戦略目標と連動するために、当社の報酬4原則の一つである「事業戦略遂行の動機付け」を重視し、現行体系を採用しています。考え方は毎年柔軟に見直しており、現時点では連結調整後営業利益や、ROIC、ROEといった資本効率指標を軸に、株主価値向上を目指す方針です。

### Q6: 株価や企業価値のモニタリングについて

取締役会として企業価値や株価に関する議論・モニタリングをどの程度実施しているのでしょうか。

#### A: (デイヴィス議長)

IR責任者による定期的な活動報告の機会を設けており、議論の焦点は、株価の数字ではなく、経営戦略の方向性とその伝え方、そして市場の受け止め方です。IR責任者と経営陣双方から説明を受け、コミュニケーションや戦略面の改善を議論することで、戦略への落とし込みと、より効果的な情報発信を目指しています。議長として重要だと思っているのは、IR活動と市場の反応を踏まえた改善を継続する仕組みであり、取締役会が企業価値向上に向けた建設的で活発な議論の場となっていることです。