

**株式会社ブリヂストン 取締役会議長、法定委員会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の要旨**

日時：2026年1月19日(月) 15:00-16:00

場所：本会議室 / オンライン (ハイブリッド形式)

参加者：投資家・アナリスト 34社 40名

登壇者：

取締役会議長 デイヴィス・スコット

指名委員会委員長 増田 健一

報酬委員会委員長 山本 謙三

監査委員会委員長 中嶋 康博

常務役員 コーポレート管理管掌 木水 秀和

事務局：

常務役員 Global CFO・グローバル財務管掌 菱沼 直樹

Global IR・財務企画部門長 樋口 和親 (司会進行)

取締役会議長、法定委員会3委員長によるプレゼンテーション (25年度の振り返り・課題説明) の後、Q & Aセッションを行いました。

■プレゼンテーション要旨

デイヴィス議長

当社は「最高の品質で社会に貢献」という企業理念の使命のもと、取締役会運営においても常に更なる上を目指し、必要な改革や工夫を率先して取り入れながら実効性のあるガバナンスを追求してきました。トップ交代という直近の変化もあり、2026年は中期事業計画(24MBP)の最終年度として、次期中期事業計画の策定に向けて執行とともに着手していきます。

取締役会は12名で構成され、社外取締役が8名を占めるなど、独立性と多様性を重視した体制となっています。当社は指名委員会等設置会社であります。本年度は新たに森川さんと板垣さんが社外取締役として加わり、技術トップの坂野さんが執行側の取締役に就任しました。取締役会・委員会の実効性を検証する年次評価では、新任取締役による積極的な提言が議論をさらに活性化させています。

取締役会の議題は、年初と期中の年2回、社外取締役の課題認識を起点に検討・設定し、中期事業計画の進捗に加え、サステナビリティ戦略、ITガバナンス、税務ガバナンス等を挙げています。また、四半期ごとのグローバル経営執行会議に関する報告を踏まえて、経営戦略・業績・リスクを継続的にモニタリングし、執行と監督を明確に分離しつつ、双方が連動する仕組みを構築しています。

議長としては、全員がビッグピクチャーを共有できる場を整え、執行による健全なリスクテイキングを促しながら、課題認識に基づく深い議論を通じて取締役会のモニタリング機能を高める運営を心がけています。こうした取り組みにより、当社取締役会はガバナンスの実効性を高め、持続的な成長と企業価値向上に向けた監督機能を着実に強化しています。

増田指名委員長

当社の指名委員会は、社外取締役4名のみで構成される独立性の高い組織です。委員長である増田、取締役会議長のデイヴィス・スコット、報酬委員長の山本謙三に、昨年3月の株主総会で新たに選任された板垣利明が加わり、透明性と多様性を重視した体制を築いています。

指名委員会の主要な役割は、毎年3月末に開催される株主総会に向けて、株主の皆様に表示する候補者を選定することです。これは会社法で定められた義務でもあります。加えて、Global CEOのサクセッションプランニングと候補者の選定、その他の執行役人事に関する事前審議も重要な業務です。

こうした業務を適切に遂行するため、指名委員会は年間を通じて継続的に活動しています。株主総会後から秋にかけては、国内外の経営層と個別面談を重ね、事業ユニットや各地域の代表との直接意見交換を通じて経営上の視点や課題認識を把握しています。正式な委員会は月1回程度開催されますが、実際の活動はそれにとどまらず、オンラインでの追加面談や臨時会議も頻繁に実施しています。昨年はGlobal CEO交代に向け、正式な委員会以外にも多くの協議を行いました。

また、社外取締役候補の選定においても、当社では執行部門とは別に指名委員会が主体となって候補者を探索し、事務局と協力しながら最終決定に至るプロセスを採用しています。さらに、指名委員長として他の社外取締役と個別に意見交換を行い、取締役会全体の視点や評価を把握し、指名委員会に共有することで、より質の高い議論を実現しています。指名委員会は、このように企業価値向上に向けた経営体制の整備に積極的に取り組み、取締役会の独立性を支え、ガバナンスの強化において中核的な役割を果たしています。

山本報酬委員長

当社の報酬委員会は、指名委員会と同様に4名の独立社外取締役で構成され、透明性と独立性を重視した体制を整えています。委員会が決定する報酬の対象は、取締役12名と執行役6名（うち1名は取締役兼務）であり、経営陣の責任と役割に応じた報酬体系を設計しています。

報酬決定の基本方針は「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」の4原則に基づいています。報酬水準は、当社同様にグローバルに事業を展開する国内主要企業を参考に、その中で一定の競争力が確保できる水準を目標として設定しています。

社外取締役および非執行の社内取締役には、監督機能にふさわしい固定報酬を採用し、客観性を重視しています。一方、執行役には固定報酬と変動報酬を組み合わせた体系を採用し、変動報酬は短期インセンティブと長期インセンティブで構成されています。

短期インセンティブは、全社業績賞与（連結調整後営業利益に基づく）と執行業績賞与（担当領域の目標達成度を評価）から成り、収益性向上および担当領域・戦略目標の達成を促す仕組みです。

長期インセンティブは、財務評価に基づくパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）と、サステナビリティ評価に基づくリストラクテッド・ストック・ユニット（RSU）の2種類で構成され、割合は50:50としています。PSUは3年間のROICおよびROEの達成度に応じて株式を交付し、中長期的な企業価値向上を促します。RSUはサステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実現を後押しし、毎期の取り組みの評価に応じて株式ユニットを付与、退任時に権利が確定します。

報酬体系は、取締役と執行役がそれぞれの責任を果たすための重要なインセンティブであり、当社は今後も4原則に基づき、適切な水準と仕組みを検討し続けていきます。

中嶋監査委員長

当社の監査委員会は、社外監査委員 4 名と常勤監査委員 2 名の計 6 名で構成され、法務・会計・経営の専門性を備えたメンバーによる強固な監督体制を整えています。社外監査委員には弁護士、会計士、企業経営の経験者が含まれ、経営から独立した立場で監査の質と信頼性を担保しています。

2025 年の活動では、代表執行役との面談などを含め、年間 21 回の委員会を開催しました。監査の重点項目は、中期事業計画の進捗、特にサステナビリティや人的創造性、そして「緊急危機対策年」としての対策等への取り組み状況の確認です。サイバー攻撃や地政学リスク、不正・不祥事防止など、企業価値毀損につながる主要なリスクの管理体制についてもフォーカスしました。

内部統制においては、3 ラインモデルに基づくモニタリング体制や業務品質向上の取り組みを確認しました。法定決議事項に加え、リスク管理部門や事業担当部門からの活動状況報告、内部監査部門からの報告を受け、質疑応答を通じて監査の実効性を高めています。

会計監査においては、四半期ごとの報告に加え、KPMG のグローバルパートナーを交えた会議を開催し、監査計画や重要論点の報告を受け、議論することで、グローバルでの監査体制の理解と品質の向上を図っています。

さらに、社外監査委員を含めた監査委員会委員により国内 11 拠点、海外 16 拠点への往査を実施し、現地の経営陣や会計監査人との面談を通じて、現場の実態を踏まえたリスク管理や運営課題の把握に努めています。昨年からは各地域の監査委員長全員によるグローバル会議を開始し、グローバルで監査委員会の連携を強化しています。

監査委員会はこのように、リスク管理・内部統制・監査の実効性を高める仕組みを継続的に点検し、国内外の現場の実態を踏まえた監査が実施されていることを確認し、必要であれば改善を促すことで、企業価値の持続的向上に資するガバナンス強化を推進しています。

■Q&A セッション要旨：（質問①～③は事前に、④～⑦は当日いただいた質問です）

質問①：監査体制やプロセスの見直しについて

地政学的リスクや事業環境の急速な変化を踏まえ、時代に即した監査を行う上で、監査体制やプロセスの見直しなど含め、監査委員会として意識されていることがあれば教えてください。

回答（中嶋監査委員長）

当社は、時代に即した監査を重視し、当社の事業リスクに関連する領域を重点項目として設定しています。これらの重点項目については、内部監査や経営監査のテーマとして、現物現場で監査を行い、その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、複雑性を増す領域については、各部門長からも直接報告を受け、現場の実態と監査の有効性を確認しています。

変化を先取りする取り組みの例として、サステナビリティ領域では、現状の進捗確認に加え、2026 年以降に本格化するサステナビリティ情報の開示の強化と外部保証機関による保証業務の開始を見据えて、最適な監査体制やプロセスについての議論を開始しております。

質問②：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。

回答（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、当社が定める「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を選定すること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。

質問③：役員報酬について

役員報酬におけるサステナビリティ指標に連動するRSU（リストラクテッド・ストック・ユニット）の報酬体系について、各項目の配分や閾値なども含め、可能な範囲で解説してください。

回答（山本報酬委員長）

当社のサステナビリティ評価は、複数の内訳項目で構成されており、毎年見直しを行うことで、当社を取り巻く環境変化や事業の重点領域を反映しています。例えば、2024年は以下の6項目を設定しました。

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. 付加価値と働きがいを向上させるための人への投資と育成
3. CO2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

各項目に、定量的な指標や定性的な評価項目が複数設定されており、年度末に総合的な定性評価を行います。6項目はいずれも重要な柱と位置づけ、同等に扱っています。

単純な定量評価に依存しない理由は、世界を代表するタイヤメーカーとして、数値化が難しい中長期的な課題にも積極的に取り組み、業界のリーダーとしての役割を果たしてもらいたい、との考え方にに基づきます。一例として、TRWPへの対応では、当社は、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）傘下のTIP（タイヤ産業プロジェクト）を通じて、国際的な取り組みをリードしてきており、TRWPの生成・捕集法に関するISOの国際規格化にも貢献しています。このような取り組みを評価に反映させることで、中長期的な企業価値向上を確実に促進できるよう、サステナビリティ評価の在り方も継続的に検討していきます。

*TRWP(Tire Road Wear Particles): タイヤ・路面摩耗粉じん

*6PPD: タイヤ業界で一般的に使用される老化防止剤

質問④：執行役の報酬体系について

執行役の報酬体系において、変動報酬の割合が高いことや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。例えば、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でしょうか。

回答（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うえで、現行体系を維持しています。

変動報酬は、事業戦略とのリンクを重視し、執行側が意識する戦略目標と連動することで、戦略遂行の動機付けとなるよう設計しています。目標ベースの仕組みであるため、高い目標に対して実績が伴わない場合があることも認識していますが、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、必要に応じて更新しますが、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。

質問⑤ 1) スキルマトリックス、2) 株価や企業価値のモニタリングについて

1) スキルマトリックスの項目は現在の7項目で十分とお考えでしょうか。

回答（増田指名委員長）

スキルマトリックスの項目は指名委員会で策定したもので、現時点では不足は認識していません。一人につき、得意な分野から最大3項目を選んで丸を付ける仕組みとしており、取締役会全体のバランスを示す概括的な参考情報とはなりますが、個々の詳細なスキルや資質を完全に表すものではありません。

取締役会の人選にあたっては、この表に機械的に依存するのではなく、取締役会を「チーム」として機能させる観点から、多様性やチームワーク、構成員のバランスを踏まえ、多面的に判断しています。スキルマトリックスは策定から数年が経過していることもあり、今後見直しの余地はあると考えています。

2) 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。

回答（デイヴィス議長）

取締役会では、株価を単独の議題として挙げることはありません。代わりに、IR責任者から定期的にIR活動の報告を受ける機会を設けています。報告では、投資家との対話内容や反応、関心事項、IR活動に対する評価に加え、アナリストレポートの分析結果も共有されます。そうした市場の期待や評価を踏まえ、必要に応じて経営当事者にも「こうした期待にどう応えるのか」を問いかけています。

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、報告を受けて終わりではなく、「次回はこういう観点で説明してほしい」「この情報も追加してほしい」といった要望が出て、取締役会が企業価値向上に向けた建設的な議論の場となっていることです。いわばPDCAサイクルのように、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、社外取締役の関心も高く、株価の追跡ではなく企業の本質的な価値創造に向けた議論が活発に行われています。

質問⑥ 1) Global CEO 交代の背景、2) 次期中計に向けた変化点や取締役会としての期待

1) 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。

回答（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。交代のタイミングについては、中期経営計画の区切りに合わせるという形式的な判断ではなく、当社が次のステージへ移行するため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こられた事業再編・再構築に一定の目途が立ち、「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、海外子会社およ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。

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

回答（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 の最終年度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、ボードの最優先事項です。

一方で、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、「ブリヂストンの将来像」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、24 中計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、次期中計の骨格と一緒に議論していきたいと考えています。

次期計画においても、石橋前 Global CEO の下で進めてきた最適化と、負の遺産の先送りをしないという原則、プレミアム戦略、サステナビリティ戦略は、重要な基盤になると考えています。また、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あり、森田さんもその一人です。本日の司会の樋口さんを含め、こうした将来世代の活躍にも大いに期待しています。

質問⑦ 報酬指標

同業他社と比較すると、報酬体系にキャッシュフローや TSR の指標が含まれていないように見えますが、現在の指標の考え方を教えてください。

回答（山本報酬委員長）

TSR を含む株価関連指標を報酬体系に組み込むかどうかは、当社でも毎年報酬委員会で議論しています。他社事例も参考に株価指標の意義も認識していますが、短期的な外部要因の影響を受けやすいため、当社の報酬 4 原則に掲げる「株主価値増大への動機づけ」として適切な指標かどうかを慎重に検討しています。

現時点では、資本効率改善や事業基盤の強化を直接促し、当社の経営方針とも整合性が高い ROIC・ROE を中期的な主要指標としています。報酬体系は毎年見直しており、TSR を含む外部指標の取り扱いも引き続き検討していきますが、現状では、ROIC・ROE を軸とする報酬体系が当社の中長期的な株主価値向上に資するものと考えています。