



株式会社ブリヂストン

第105回定時株主総会

議案・事業報告等

## 目次

### 02 株主総会参考書類(議案および参考事項)

02 第1号議案 剰余金の処分の件

03 第2号議案 取締役12名選任の件

### 14 事業報告

### 39 連結計算書類

### 42 計算書類

### 44 監査報告

## 決算ハイライト

### 連結業績

売上収益

調整後営業利益

**43,138**億円  
(前期比 5%増)

**4,806**億円  
(前期比 0.4%減)

親会社の所有者に帰属する当期利益

**3,313**億円  
(前期比 10%増)

(注)調整後営業利益は一定の調整項目を調整前指標(営業利益)に加減算することにより算出されます。

## 書面交付請求をされた株主様へ

本書面に記載のない下記の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、当社ウェブサイトに掲載しておりますので、書面交付請求をされた株主様に交付する書面には記載しておりません。

- 事業報告の「主要な事業内容」、「主要な事業所」、「従業員の状況」、「当社の株式に関する事項」、「当社の新株予約権等に関する事項」、「社外役員に関する事項」、「会計監査人に関する事項」、「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の整備に関する事項」
- 連結計算書類の「連結持分変動計算書」、「連結注記表」
- 計算書類の「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」

従って、本書面に記載の内容は、監査報告を作成するに際し、監査委員会および会計監査人が監査をした対象の一部であります。

# 株主総会参考書類

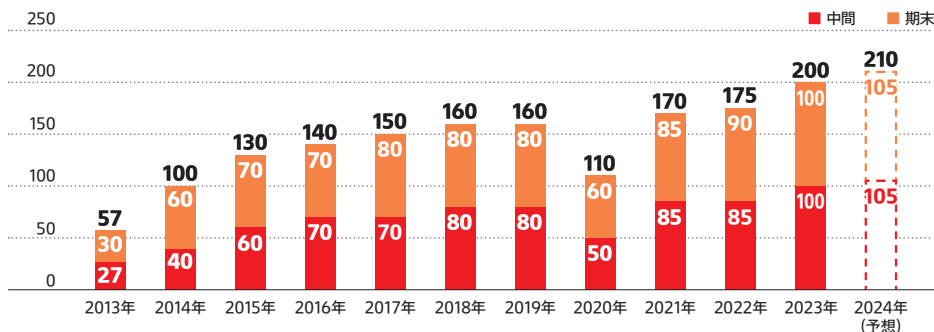
## 議案および参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

当期の剰余金の処分につきましては、当期の業績および企業体質の強化、今後の事業展開等を勘案し、以下のとおり期末配当を実施いたしたく存じます。

- 株主様に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額  
1株につき金100円、総額68,465,405,000円とさせていただきたいと存じます。  
この結果、中間配当金を含めた当期の配当金は、1株につき金200円となります。
- 剰余金の配当が効力を生じる日  
2024年3月27日とさせていただきたいと存じます。

#### (ご参考)配当金の推移(円)



	年間配当金				
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭
2022年12月期	—	85.00	—	90.00	175.00
2023年12月期	—	100.00	—	100.00	200.00
2024年12月期(予想)	—	105.00	—	105.00	210.00

#### (注) 配当予想に関する注意事項

配当予想については、不確実な要素が含まれており、変動する可能性を有しております。従って、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。

## 第2号議案 取締役12名選任の件

現取締役12名は、本総会終結の時をもって全員任期満了となりますので、取締役12名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は当社指名委員会における厳正な選定手続きを経て決定されたものです。

その選定過程において、各候補者がいずれも個々に「取締役指名方針」（13ページに記載のとおり）に定める要件を満たしていることを確認しております。

また、サステナブルなソリューションカンパニーを目指す当社が中長期事業戦略及び2024年を初年度とする新たな3か年の中期事業計画を適切に執行していくことを監督するために必要な人財ポートフォリオで構成され、全体的にバランスのとれた取締役会となるよう、指名委員会において審議を尽くして決定されました。審議にあたっては、社外取締役の独立性は当然として、計画的な交代の重要性にも留意しながら、専門性のみならず職務経験や当社での在任期間を含む、多様性の確保について十分検討しております。

取締役候補者とした理由の候補者ごとの詳細は以下のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位および担当	取締役会出席状況(当期)	法定委員会出席状況(当期)
1	石橋 秀一 <span style="color: red;">再任</span>	取締役 代表執行役 Global CEO	100% (15/15回)	
2	東 正浩 <span style="color: red;">再任</span>	取締役 代表執行役 Joint Global COO	100% (15/15回)	
3	デイヴィス・スコット <span style="color: red;">再任</span> <span style="color: orange;">社外</span> (Scott Trevor Davis) <span style="color: green;">独立</span>	取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員	100% (15/15回)	指名委員会：100% (18/18回) 報酬委員会：100% (15/15回)
4	翁 百合 <span style="color: red;">再任</span> <span style="color: orange;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	取締役 報酬委員長 指名委員	100% (15/15回)	指名委員会：100% (18/18回) 報酬委員会：100% (15/15回)
5	増田 健一 <span style="color: red;">再任</span> <span style="color: orange;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	取締役 指名委員長 報酬委員	100% (15/15回)	指名委員会：100% (18/18回) 報酬委員会：100% (15/15回)
6	山本 謙三 <span style="color: red;">再任</span> <span style="color: orange;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	取締役 監査委員長	100% (15/15回)	監査委員会：100% (19/19回)
7	柴 洋二郎 <span style="color: red;">再任</span> <span style="color: orange;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	取締役 監査委員	100% (15/15回)	監査委員会：100% (19/19回)
8	鈴木 洋子 <span style="color: red;">再任</span> <span style="color: orange;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	取締役 監査委員	100% (15/15回)	監査委員会：100% (19/19回)
9	小林 柚香里 <span style="color: red;">再任</span> <span style="color: orange;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	取締役 監査委員	100% (11/11回)	監査委員会：100% (14/14回)
10	中嶋 康博 <span style="color: red;">再任</span> <span style="color: orange;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	取締役 監査委員	100% (11/11回)	監査委員会：100% (14/14回)
11	松田 明 <span style="color: red;">再任</span>	取締役 監査委員 (常勤)	100% (11/11回)	監査委員会：100% (14/14回)
12	吉見 剛志 <span style="color: red;">再任</span>	取締役 監査委員 (常勤)	100% (15/15回)	監査委員会：100% (19/19回)

(注) 小林柚香里、中嶋康博及び松田明は、2023年3月28日開催の第104回定時株主総会において新たに取締役に選任され、また同日監査委員に就任したため、出席対象回数が他の候補者と異なります。

## 取締役候補者



**1** いしはし しゅういち  
**石橋 秀一** 1954年1月19日生

再任

## 略歴、当社における地位および担当

1977年4月 当社 入社  
2003年6月 当社 消費財タイヤ事業本部長  
2005年1月 当社 執行役員  
2012年7月 当社 常務執行役員  
2014年1月 当社 専務執行役員  
2016年1月 当社 副社長  
2016年3月 当社 執行役副社長  
2019年1月 当社 代表執行役 副会長  
2020年3月 当社 取締役 代表執行役 Global CEO【現在に至る】

- 取締役在任年数  
4年
- 取締役会出席状況(当期)  
100%(15/15回)
- 当社所有株式数  
33,000株

## 取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

入社以来、米州・日本のタイヤ事業、化工品・多角化事業、及びグローバルでのマーケティング戦略・ソリューション事業・技術/品質経営に携わり、2020年の代表執行役Global CEO就任後、中長期事業戦略を策定して取締役会の承認を受け、それに基づく2021年から2023年までの中期事業計画の実行を強力に推進いたしました。その成果を受けて更に変革を加速するために2024年を初年度とする新たな3か年の中期事業計画を策定し、進化させた執行体制を既に始動させております。引き続き、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くため、当社の戦略及び事業計画の実行をリードしております。グローバルな職務経験と知見に基づき、執行部門における最高責任者として取締役会における審議及び意思決定に参画することにより、当社の企業価値の持続的向上への貢献が期待されるため、取締役として適任であると判断いたします。



**2** ひがし まさひろ  
**東 正浩** 1961年2月11日生

再任

## 略歴、当社における地位および担当

1985年4月 当社 入社  
2013年1月 当社 グローバル顧客・市場調査室長  
兼 新事業企画本部長  
2013年10月 当社 執行役員  
2017年3月 当社 常務執行役員  
2019年1月 当社 執行役 専務  
2020年1月 当社 代表執行役 副会長  
2020年7月 当社 代表執行役 Global COO 兼 Global CAO  
(重要な兼職の状況)  
Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. Chair of the Board  
ブリヂストンタイヤソリューションジャパン株式会社 代表取締役会長  
2021年3月 当社 取締役 代表執行役 Global COO 兼 Global CAO  
2021年9月 当社 取締役 代表執行役 Global COO  
2022年5月 当社 取締役 代表執行役 Joint Global COO  
2024年1月 当社 取締役 代表執行役 Joint Global COO・BRIDGESTONE EAST CEO 兼 Global CAO【現在に至る】

- 取締役在任年数  
3年
- 取締役会出席状況(当期)  
100%(15/15回)
- 当社所有株式数  
25,300株

## 取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

入社以来、米州・タイのタイヤ事業、化工品・多角化事業、新事業企画、ソリューション事業に携わり、2020年の代表執行役Global COO就任後、日本事業の統括や財務、人事、サステナビリティ戦略の推進、そして2022年にはJoint Global COOとなり、日本・中国・アジア・大洋州事業の統括責任者として、中長期事業戦略・中期事業計画に基づいた執行を着実に推し進めております。これに加えて、2024年を初年度とする新たな3か年の中期事業計画を執行する体制において、Global CAO(Chief Administration Officer)としてグローバル戦略とリージョナル戦略の整合性確保及び効果・効率最大化の横断機能の責任も担っております。引き続き、グローバルな職務経験と知見に基づき、執行部門における上位責任者として取締役会における審議及び意思決定に参画することにより、当社の企業価値の持続的向上への貢献が期待されるため、取締役として適任であると判断いたします。



## 3 デイヴィス・スコット (Scott Trevor Davis)

1960年12月26日生

再任 社外 独立

### 略歴、当社における地位および担当

1990年 4月 特殊法人日本労働研究機構（現独立行政法人労働政策研究・研修機構） 専任研究員  
 2001年 4月 麗澤大学国際経済学部国際経営学科 教授  
 2006年 4月 立教大学経営学部国際経営学科 教授【現在に至る】  
 2011年 3月 当社 社外取締役【現在に至る】  
 2020年 7月 一般財団法人富士通JAIMS 理事【現在に至る】

(重要な兼職の状況)  
 立教大学経営学部国際経営学科 教授  
 SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役  
 味の素株式会社 社外取締役

- 取締役在任年数  
13年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（15/15回）
- 当社所有株式数  
1,000株

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

社会学・国際経営学に関する高い学術知識や国内外におけるサステナビリティやESGに関する豊富な見識を有しております。当社社外取締役就任以降、ガバナンス・コンプライアンス・組織人事戦略の観点を含めて取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。その間の社外取締役としての豊富な経験を踏まえ、2021年以降、当社で初めてとなる独立社外取締役の取締役会議長として、取締役会の適切な議題設定・審議の一層の充実等に主導的かつ非常に重要な役割を果たしております。さらに、指名委員及び報酬委員として活発な審議に参画すると共に、ガバナンス委員長として取締役会の実効性を含むガバナンス体制の更なる向上に向けた議論に主導的な役割を果たしております。また、取締役会議長として投資家・アナリストとの対話への積極的参画等、ステークホルダーの期待に応えられる取締役会の効率的・効果的運営の向上に大いに貢献しております。

2024年中期事業計画の執行・監督に必要なガバナンス体制の構築・推進が一層求められており、上記の経験、知見及び職務実績を踏まえ、これに必要不可欠な社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



## 4 おきな 翁 百合 1960年 3月 25日生

再任 社外 独立

### 略歴、当社における地位および担当

1984年 4月 日本銀行入行  
 1992年 4月 株式会社日本総合研究所入社  
 2003年 5月 株式会社産業再生機構 非常勤取締役  
 2005年10月 日本学術会議 会員  
 2006年 6月 株式会社日本総合研究所 理事  
 2010年 4月 早稲田大学 客員教授

(重要な兼職の状況)  
 株式会社日本総合研究所 理事長  
 丸紅株式会社 社外取締役

2014年 3月 当社 社外取締役【現在に至る】  
 2014年 6月 株式会社日本総合研究所 副理事長  
 2014年 9月 慶應義塾大学 特別招聘教授  
 2018年 4月 株式会社日本総合研究所 理事長【現在に至る】

- 取締役在任年数  
10年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（15/15回）
- 当社所有株式数  
0株

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

金融システム及び金融行政に関する豊富な研究経験や経済及び金融情勢に関する高い見識を有しております。当社社外取締役就任以降、サステナビリティ・資本政策、政策動向を含む幅広い観点から取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。2016年に当社が指名委員会等設置会社へと大きくガバナンス組織体制を移行すると同時に報酬委員長に就任し、それ以降、当社の経営戦略及び事業戦略の実現に寄与するための、より適切なインセンティブ効果が期待できる報酬設計等の検討・策定・検証に主導的かつ非常に重要な役割を果たすと共に、指名委員として取締役及び執行役のサクセッションプランニングにおいても活発な審議に参画しております。これらの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、社外取締役として適任であると判断いたします。





## 5 増田 健一

1963年1月11日生

再任 社外 独立

- 取締役在任年数  
8年
- 取締役会出席状況(当期)  
100% (15/15回)
- 当社所有株式数  
0株

### 略歴、当社における地位および担当

1988年4月	弁護士【現在に至る】	2010年4月	東京大学大学院法学政治学研究所 非常勤講師
1993年9月	ニューヨーク州弁護士【現在に至る】	2011年3月	当社 社外監査役
1997年1月	アンダーソン・毛利法律事務所 (現アンダーソン・毛利・友常法律 事務所外国共同事業) パートナー【現在に至る】	2016年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
	(重要な兼職の状況)	2019年4月	東京大学大学院法学政治学研究所 客員教授
	アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国共同事業 パートナー		
	株式会社マリーキュリアホールディングス 社外監査役		
	中外製薬株式会社 社外監査役		

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

国内外の法律事務所において弁護士としての豊富な実務経験、法科大学院教育で会社法を担当するなどの専門性を有しております。当社社外取締役就任以降、グローバル経験に基づく法務・リスク管理分野のみならず株主還元や組織戦略を含む幅広い観点から取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。当社が2020年に現執行体制へと移行した後の2021年に指名委員長に就任し、当社での豊富な経験を踏まえ、それ以降、取締役会の人材ポートフォリオの検証、社内・社外の取締役及び執行役のサクセッションプランニング等に精力的に取り組み、経営執行体制の強化とその監督の強化に主導的かつ非常に重要な役割を果たしております。また、報酬委員としても活発な審議に参画すると共に、コンプライアンス委員長として、コンプライアンス体制の検証及び更なる向上に向けた議論に主導的な役割を果たしております。2024年中期事業計画の執行・監督に必要な取締役会構成を検討する役割が一層求められており、上記の経験、知見及び職務実績を踏まえ、それに必要不可欠な社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



## 6 山本 謙三

1954年1月21日生

再任 社外 独立

- 取締役在任年数  
8年
- 取締役会出席状況(当期)  
100% (15/15回)
- 当社所有株式数  
3,000株

### 略歴、当社における地位および担当

1976年4月	日本銀行入行	2014年7月	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ リスク委員会委員
2003年12月	同 米州統括役 兼 ニューヨーク事務所長	2016年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
2005年7月	同 決済機構局長	2018年6月	オフィス金融経済イニシアティブ 代表【現在に至る】
2006年7月	同 金融機構局長	2019年2月	一般財団法人富山文化財団(現公益 財団法人富山文化財団) 理事
2008年5月	同 理事	【現在に至る】	
2012年6月	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 経営研究所 取締役会長	2020年7月	日本証券業協会 規律委員会委員 【現在に至る】
2013年8月	日本公認会計士協会 品質管理審議会委員		
	(重要な兼職の状況)		
	オフィス金融経済イニシアティブ 代表		
	住友生命保険相互会社 社外取締役		
	株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役		

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

金融市場・金融システムに関する豊富な知識、企業経営及びリスク管理に関する高い見識を有しております。当社社外取締役就任以降、世界情勢を踏まえた企業経営・リスク管理や人的資本向上の観点から取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。2018年以降は監査委員長としてグローバルな監査体制の強化等を進め、さらに2023年には諸外国における監査法人のローテーション制度を踏まえた会計監査人交代についても、主導的かつ非常に重要な役割を果たしてまいりました。これらの経験、知見及び職務実績を踏まえ、より一層多角的な視点からの貢献が期待されるため、社外取締役として適任であると判断いたします。



## 7 柴 洋二郎

1950年8月7日生

再任 社外 独立

### 略歴、当社における地位および担当

1974年4月	株式会社日本興業銀行（現株式会社みずほ銀行）入行	2018年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
2003年3月	株式会社みずほ銀行 常務執行役員	2019年4月	株式会社アミューズ 代表取締役社長執行役員
2005年5月	株式会社オリエンタルランド 常務執行役員	2021年6月	日本通運株式会社 社外取締役
2009年4月	同 代表取締役 副社長執行役員	2022年1月	NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 社外取締役【現在に至る】
2013年6月	株式会社アミューズ 社外取締役		
2015年6月	同 取締役副会長		
	(重要な兼職の状況)		
	NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 社外取締役		

- 取締役在任年数  
6年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（15／15回）
- 当社所有株式数  
0株

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

金融業界やエンターテインメントビジネス業界での豊富な企業経営経験により、高い見識に基づく顧客視点からの価値創造・ビジネス構築への知見を有しております。

当社社外取締役就任以降、組織戦略が現物現場に根差したオペレーションの実効性に繋がっているか等の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、監査委員として活発な審議に参画し効率・効果の側面を意識したグローバルな監査体制の強化等を推進しております。

これらの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、社外取締役として適任であると判断いたします。



## 8 鈴木 洋子

1970年9月21日生

再任 社外 独立

### 略歴、当社における地位および担当

1998年4月	弁護士【現在に至る】 高城合同法律事務所入所	2015年4月	独立行政法人経済産業研究所 監事【現在に至る】
2002年11月	鈴木総合法律事務所 パートナー【現在に至る】	2018年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
2008年1月	社団法人国際IC日本協会（現公益社団法人国際IC日本協会） 理事	2018年6月	一般社団法人一橋大学コラボレーション・センター 監事【現在に至る】
	(重要な兼職の状況)	2021年9月	独立行政法人国立公文書館 監事【現在に至る】
	鈴木総合法律事務所 パートナー		
	日本ビッグメント株式会社 社外取締役		
	株式会社丸井グループ 社外監査役		
	日本紙パルプ商事株式会社 社外取締役		

- 取締役在任年数  
6年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（15／15回）
- 当社所有株式数  
3,600株

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

弁護士としての高い専門性を有すると共に、他会社・各種法人の社外監査役や監事としての豊富な経験と高い見識を有しております。当社社外取締役就任以降、リスク管理分野のみならず、ダイバーシティやエンゲージメントを意識した人的創造性向上の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、監査委員として活発な審議に参画しグローバルな監査体制の強化等を推進しております。これらの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。





9

こばやし ゆかり  
小林 柚香里

1963年4月17日生

再任 社外 独立

- 取締役在任年数  
1年
- 取締役会出席状況(当期)  
100% (11/11回)
- 当社所有株式数  
100株

## 略歴、当社における地位および担当

1987年4月	日本アイ・ピー・エム株式会社 入社	2018年1月	マーサー・インベストメント・ソリューションズ株式会社 取締役
2002年7月	同 システム製品マーケティング統括本部長	2018年2月	マーサー・ジャパン株式会社 COO
2007年1月	同 グローバル・ビジネス・サービス 公共セクター担当 理事	2018年9月	日本マイクロソフト株式会社 執行役員 コーポレート戦略統括本部長 兼 社長室長
2007年1月	IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社 執行役員	2020年3月	アマダライフコンサルティング合同会社 代表【現在に至る】
2016年3月	マーサー・ジャパン株式会社 成長戦略担当 兼 社長室長	2023年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
		2023年6月	合同会社J C 1 代表【現在に至る】

## (重要な兼職の状況)

アマダライフコンサルティング合同会社 代表  
合同会社J C 1 代表  
日本新薬株式会社 社外取締役  
パナソニック コネクト株式会社 社外取締役

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

IT業界やコンサルティング業界での豊富な実務経験・経営経験により、デジタル分野や経営戦略に関する高い見識を有しております。昨年の当社社外取締役就任以降、デジタル分野やリスク管理等グローバルな視点における経営戦略の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、監査委員として活発な審議に参画し効果的なリスク管理体制をはじめとするグローバルな監査体制の強化等を推進しております。

これらの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、社外取締役として適任であると判断いたします。



10

なかじま やすひろ  
中嶋 康博

1961年10月13日生

再任 社外 独立

- 取締役在任年数  
1年
- 取締役会出席状況(当期)  
100% (11/11回)
- 当社所有株式数  
100株

## 略歴、当社における地位および担当

1984年4月	株式会社日立製作所 入社	2017年7月	同 監視委員会委員
1995年3月	公認会計士【現在に至る】	2022年4月	大阪公立大学 特任教授【現在に至る】
2007年7月	あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人) 代表社員	2022年7月	中嶋公認会計士事務所 所長【現在に至る】
2012年7月	同 執行役 品質管理担当	2023年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
2014年7月	同 名古屋事務所長		

## (重要な兼職の状況)

中嶋公認会計士事務所 所長

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

公認会計士として会計監査やアドバイザー業務の豊富な実務経験を有すると共に、大学教育にて会計や監査を担当するなどの専門性を有しております。

昨年の当社社外取締役就任以降、財務・会計分野のみならずグローバルな視点における経営戦略の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、監査委員として活発な審議に参画し、2023年より会計監査人となった監査法人との連携を含めグローバルな監査体制の強化等を推進しております。

これらの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



**11** まつ だ おきら  
**松田 明** 1963年1月16日生

再任

**略歴、当社における地位および担当**

- 1987年4月 当社 入社
- 1989年9月 Bridgestone/Firestone Inc. (現Bridgestone Americas Inc.) (米国) 派遣
- 2011年1月 当社 環境推進本部長
- 2014年3月 当社 執行役員 環境担当
- 2017年1月 当社 常務執行役員 グローバルイノベーション管掌
- 2019年1月 当社 常務執行役員 CQMO<sup>※</sup>・品質経営管掌
- 2022年1月 当社 参与 CQMO・品質経営管掌付
- 2023年3月 当社 取締役【現在に至る】

※CQMO:Chief Quality Management Officer

■ **取締役在任年数**

1年

■ **取締役会出席状況 (当期)**

100% (11/11回)

■ **当社所有株式数**

3,800株

**取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等**

入社以来、日本・米州でのタイヤ材料開発、環境推進、技術イノベーション、品質経営に携わる等、豊富な実務経験を有しております。執行分野における幅広い業務経験や知見を活かすことにより、昨年の当社取締役就任以降、ESGや技術イノベーションの観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、社内出身の常勤監査委員として、社内情報の積極的な収集及び活発な審議に参画しグローバルな監査体制の強化等を推進しております。

これらの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、取締役として適任であると判断いたします。



**12** よし み つよし  
**吉見 剛志** 1964年5月26日生

再任

**略歴、当社における地位および担当**

- 1988年4月 当社 入社
- 2010年1月 Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. (シンガポール) 派遣
- 2012年9月 普利司通 (中国) 投資有限公司 (上海) 派遣
- 2013年10月 当社 財務本部長
- 2017年3月 当社 執行役員 経営監査担当
- 2019年3月 当社 取締役【現在に至る】

■ **取締役在任年数**

5年

■ **取締役会出席状況 (当期)**

100% (15/15回)

■ **当社所有株式数**

3,100株

**取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等**

入社以来、財務、アジア・大洋州事業、経営監査に携わる等、豊富な業務経験を有しております。執行分野における幅広い業務経験や知見を活かすことにより、当社取締役就任以降、財務分野やリスク管理の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、社内出身の常勤監査委員として、社内情報の積極的な収集及び活発な審議に参画し、2023年の会計監査人の交代を含めグローバルな監査体制の強化等を推進しております。

これらの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、取締役として適任であると判断いたします。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三、柴洋二郎、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博の各氏は、社外取締役候補者であります。
3. 当社は社外取締役の独立性を確保するため、当社が上場している各証券取引所が定める基準に加え、当社独自に社外取締役の独立性基準を定めております(13ページに記載のとおりです)。デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三、柴洋二郎、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博の各氏は、これらの基準を満たしており、当社は各氏を独立役員として各証券取引所に届け出ております。
4. デイヴィス・スコット氏が社外取締役に就任しているSOMPOホールディングス株式会社の子会社である損害保険ジャパン株式会社において、独占禁止法の趣旨に照らして不適切な行為に係る事案のほか、中古車販売会社による自動車保険金不正請求に係る損害保険ジャパン株式会社による不適切な対応事案が発生しました。  
すでに金融庁による行政処分がなされておりますが、同氏は平素より取締役会・委員会等にて、法令遵守、グループガバナンスの実効性確保及びコンプライアンス問題における真因分析の重要性等の視点から意見具申を行ってまいりました。また、当該両事案発生後は、取締役、指名委員長、報酬委員として再発防止のための諸施策につき検討・意見具申を行うなどしております。
5. 各候補者の在任年数は、本総会終結の時における期間となります。
6. デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三、柴洋二郎、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、松田明、吉見剛志の各氏が取締役に就任した場合は、当社は各氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づく当社定款第25条第2項の定めにより、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約をそれぞれ締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い金額であります。
7. 当社は、取締役、執行役及び常務役員を被保険者とする、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者がその職務の執行に関し損害賠償請求がなされたことにより被る損害賠償金・争訟費用等が填補されることとなりますが、法令違反を認識しながら行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。なお、保険料は全額当社が負担しております。本議案が原案どおり承認され、各候補者が取締役に就任した場合は、各候補者は当該保険契約の被保険者となります。また、当社は当該保険契約を更新することを予定しております。
8. 本議案が承認された場合、指名、監査及び報酬委員会の構成を以下のとおりとする予定であります。  
指名委員会：デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三  
監査委員会：柴洋二郎、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、松田明、吉見剛志  
報酬委員会：デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三

以上

## 【ご参考】【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】

当社は、企業理念「最高の品質で社会に貢献」の下、「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おります。

その実現に向け、サステナビリティを経営の中核に据え、社会価値と顧客価値の両立により競争優位の獲得を目指す中長期事業戦略を策定し、経営を進めております。

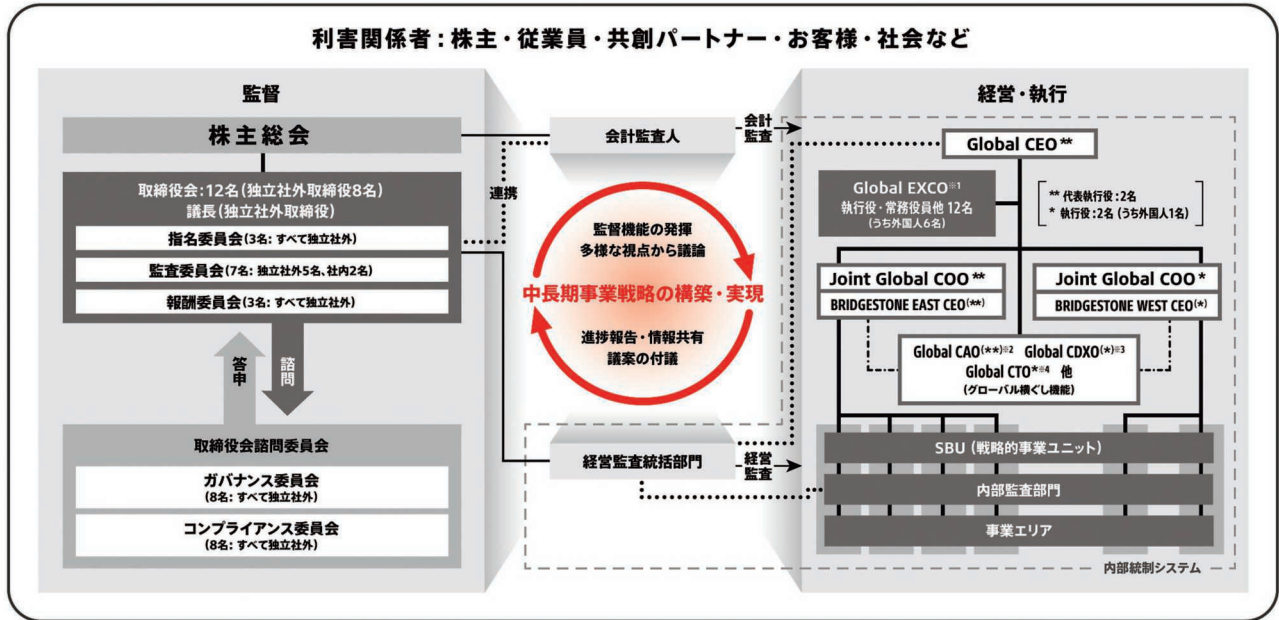
当社の取締役会は、企業価値の向上を目指し、中長期事業戦略を適切に執行していくことを監督するため、多様性のある視点を持つ人財ポートフォリオで全体的にバランスのとれた構成としております。

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	4年				○	○	○				
東 正浩	代表執行役	3年				○	○	○				
松田 明	社内・非執行	1年		○		○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	5年		○			○			○	○	
翁 百合	社外・独立	10年	○		○	○	○			○		
小林 柚香里	社外・独立	1年		○				○	○			○
柴 洋二郎	社外・独立	6年		○			○	○				○
鈴木 洋子	社外・独立	6年		○		○	○				○	
デイヴィス・スコット	社外・独立	13年	○		○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	1年		○				○		○	○	
増田 健一	社外・独立	8年	○		○		○	○			○	
山本 謙三	社外・独立	8年	○		○			○			○	○

※在任期間は2024年3月26日現在  
 ※社外・独立取締役は五十音順  
 ※委員は2024年3月26日就任予定

※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○を付けております。  
 ※独立社外取締役比率:66.7%(12名中8名)  
 ※女性取締役比率 :25%(12名中3名)

(ご参考)コーポレートガバナンス体制図



Joint Global COO: グローバルな事業オペレーション責任者。  
主に日本、アジアを管轄するBRIDGESTONE EAST CEO 1名、  
主に米州・欧州を管轄するBRIDGESTONE WEST CEO 1名の  
計 2 名体制

- ※1 Global Executive Committee
- ※2 Global Chief Administration Officer
- ※3 Global Chief Digital Transformation Officer
- ※4 Global Chief Technology Officer

2024年2月現在



## (ご参考) 取締役指名方針

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

(社外取締役)

- (1) 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
- (2) 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 (※)
- (※) 当社の社外取締役独立性基準に抵触しないこと

(社内取締役)

- (1) 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
- (2) 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

## (ご参考) 社外取締役独立性基準

当社は、当社の適正なガバナンスにとって必要な客観性と透明性を確保するために、社外取締役が可能な限り独立性を有していることが望ましいと考えます。

当社は、当社における社外取締役の独立性基準を以下のとおり定め、社外取締役（その候補者も含む。以下同様）が次の項目のいずれかに該当する場合は、当社にとって十分な独立性を有していないものとみなします。

1. 当社及びその連結子会社（以下「当社グループ」と総称する）の出身者（注1）
2. 当社の大株主（注2）
3. 次のいずれかに該当する企業等の業務執行者
  - (1) 当社グループの主要な取引先（注3）
  - (2) 当社グループの主要な借入先（注4）
  - (3) 当社グループが議決権ベースで10%以上の株式を保有する企業等
4. 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
5. 当社グループから多額（注5）の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計士、税理士、弁護士、司法書士、弁理士等の専門家
6. 当社グループから多額の寄付を受けている者（注6）
7. 社外役員の相互就任関係（注7）となる他の会社の業務執行者
8. 近親者（注8）が上記1から7までのいずれか（4項及び5項を除き、重要な者（注9）に限る）に該当する者
9. 過去5年間において、上記2から8までのいずれかに該当していた者
10. 前各項の定めにかかわらず、その他、当社と利益相反関係が生じ得る特段の事由が存在すると認められる者

以上

注1：現に所属している業務執行取締役、執行役、執行役員その他これらに準じる者及び使用人（本基準において「業務執行者」と総称する）及び過去に一度でも当社グループに所属したことがある業務執行者をいう。

注2：大株主とは、当社事業年度末において、自己又は他人の名義をもって議決権ベースで5%以上を保有する株主をいう。大株主が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する業務執行者をいう。

注3：主要な取引先とは、当社グループの製品等の販売先又は仕入先であって、その年間取引金額が当社の連結売上高又は相手方の連結売上高の2%を超えるものをいう。なお、当社グループのタイヤ販売先である自動車メーカー並びにタイヤ原材料仕入先である合成ゴムメーカー及びスチールコードメーカーは取引金額にかかわらず主要な取引先とみなす。

注4：主要な借入先とは、当社グループが借入れを行っている金融機関であって、その借入金残高が当社事業年度末において当社の連結総資産又は当該金融機関の連結総資産の2%を超える金融機関をいう。

注5：多額とは、当該専門家の役務提供への関与に応じて以下に定めるとおりとする。

(1) 当該専門家が個人として当社グループに役務提供をしている場合は、当社グループから収受している対価（役員報酬を除く）が、年間1千万円を超えるときを多額という。

(2) 当該専門家が所属する法人、組合等の団体が当社グループに役務提供をしている場合は、当該団体が当社グループから収受している対価の合計金額が、当該団体の年間総収入金額の2%を超えるときを多額という。ただし、当該2%を超過しない場合であっても、当該専門家が直接関わっている役務提供の対価として当該団体が収受している金額が年間1千万円を超えるときは多額とみなす。

注6：当社グループから年間1千万円を超える寄付を受けている者をいう。

当該寄付を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者のうち、当該寄付に係る研究、教育その他の活動に直接関与する者をいう。

注7：社外役員の相互就任関係とは、当社グループの業務執行者が他の会社の社外取締役又は社外監査役であり、かつ、当該他の会社の業務執行者が当社の社外取締役である関係をいう。

注8：近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。

注9：重要な者とは、取締役、執行役、執行役員及び部長格以上の業務執行者又はそれらに準じる権限を有する業務執行者をいう。



# 事業報告 (2023年1月1日から2023年12月31日まで)

## 1 ブリヂストングループの現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

当社グループは、企業理念の「使命」として掲げる「最高の品質で社会に貢献」の下、「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」というビジョンの実現に向け、2021年2月に発表した中期事業計画(2021-2023)に沿って活動を進めてまいりました。また、使命、ビジョンの下に、従業員、社会、パートナー、お客様と共に持続的な社会を支えることにコミットする「ブリヂストン E 8 イニシアティブ Commitment」を企業コミットメントとして制定し、これを価値創造の軸及びベクトルとしております。当社創立100周年となる2031年へ向けて実現したい姿を描いた「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を道筋として、歩みを進めております。

当期は、下期以降に顕著となった米欧の市販用トラック・バス用タイヤの需要減速及び低迷などを背景に、想定以上に厳しい事業環境となる中、中期事業計画(2021-2023)の最終年として「実行と結果」に拘り、変化に対応できる強いブリヂストンへ戻すことを目指し、プレミアムタイヤ事業における「稼ぐ力の再構築」と、厳しい事業環境においてもプレミアムタイヤ生産強化を中心に戦略的成長投資を厳選して実行し、「将来への布石を打つ」ことに注力いたしました。

プレミアムタイヤ事業においては、市販用タイヤの全体需要環境が厳しく、グローバルの販売数量が前期比減少する中、プレミアム領域へのフォーカスを一層強化いたしました。市販用乗用車用タイヤにおいては、戦略的価格マネジメントを推進すると共に、環境変化に対する影響が比較的少なく安定した需要を維持した高インチタイヤの販売拡大を中心に、赤字・不採算領域の削減を推進すると共に、高性能・高付加価値な断トツ商品を投入し、販売MIX改善を徹底いたしました。高い商品力、サービス拠点網などの強いビジネス基盤を持つ北米での市販用トラック・バス用タイヤ

においては、想定した以上に新品タイヤの需要が厳しくなる中、リトレッド(更生)タイヤを組み合わせ、プレミアム領域における新品タイヤ、リトレッドタイヤのシェアを向上することができました。また、断トツ商品を基盤にタイヤのメンテナンス・サービスなど現物現場の強い力を発揮し、堅調な販売・シェア向上を達成した鉱山車両用タイヤが、厳しい事業環境下、全社業績を下支えした結果となりました。一方で、これまでも収益性や事業基盤の面で当社グループの経営課題であった欧州事業については、厳しい事業環境下に、販売チャネル基盤などの弱さが顕在化し、その改善へ向けた課題が残っております。米州事業では、超インフレ会計(注)を適用しておりますアルゼンチンにおいて、大幅な通貨の切り下げ影響が業績を大きく押し下げ、全社業績にネガティブな影響を与えました。

以上を踏まえ、当期の業績については、変化への対応不足が顕在化し、変化を捉える兆候管理、変化へ素早く対応する感度、PDCA(計画、実行、評価、改善)サイクルの質・スピードの改善が来期へ向けて急務となり、期初に目標としていた「変化に対応できる強いブリヂストン」へは課題を残す結果となりました。売上収益は、米欧の市販用トラック・バス用タイヤ需要の大幅な減少に起因する販売数量減少及びアルゼンチンの超インフレ会計による影響がある中、市販用乗用車用プレミアムタイヤ(18インチ以上高インチタイヤ、各地域において高収益なプレミアムタイヤブランドなど)の販売拡大による販売MIX改善、鉱山車両用タイヤの前期比販売数量増を達成し、為替の追い風もあり前期比で増収となりました。調整後営業利益については、原材料価格・インフレ(エネルギー費、労務費等)等による原価・経費面のマイナス影響を売値・販売MIXの改善でカバーし、徹底した経費マネジメント・生産現場の生産性改善に継続的に取り組みましたが、販売数量減少による工場操業度悪

化による加工費増及びアルゼンチンの超インフレ会計に関連する減益が大きく影響し、為替影響込みで前期比減益となりました。アルゼンチンの超インフレ会計による前期比減益影響は約100億円であり、当該影響を除けば前期比増益となりました。調整後営業利益率は前期比0.6ポイント低下の11.1%と前期に及ばず、今後も、変化に対応できるビジネス体質の向上に向けて取り組みを加速してまいります。

以上の結果、当社グループの当期の売上収益は43,138億円(前期比5%増)、調整後営業利益は4,806億円(前期比0.4%減)、営業利益は4,818億円(前期比9%増)、税引前当期利益は4,442億円(前期比5%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は3,313億円(前期比10%増)となりました。

(注)IAS第29号超インフレ会計

## ①セグメント別の状況

		(単位：億円)	
		当期	前期比増減(%)
連結	売上収益	43,138	+5
	■ 日本	12,424	+7
	■ 中国・アジア・大洋州	4,611	+1
	■ 米州	20,800	+5
	■ 欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	9,085	+4
連結	調整後営業利益	4,806	-0.4
	■ 日本	2,065	+37
	■ 中国・アジア・大洋州	416	+4
	■ 米州	2,120	△16
	■ 欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	251	△62

(注) ロシア事業は2023年12月に譲渡が完了しております。

### [日本]

売上収益は12,424億円(前期比7%増)、調整後営業利益は2,065億円(前期比37%増)となりました。

市販用乗用車及び小型トラック用タイヤ、並びにトラック・バス用タイヤの販売本数は前期比で下回った一方で、戦略的価格マネジメントに加え、低採算領域の削減によりプレミアム領域へのフォーカスを強化し、原材料高騰・インフレ影響を売値・販売MIX改善でカバーいたしました。鉱山車両用タイヤの販売拡大並びに乗用車用及びトラック・バス用タイヤの海外向け輸出が堅調であったことに加え、為替円安の追い風もあり前期比増収増益となりました。

### [中国・アジア・大洋州]

売上収益は4,611億円(前期比1%増)、調整後営業利益

は416億円(前期比4%増)となりました。

販売本数では、新車用・市販用合計にて乗用車及び小型トラック用タイヤは前期を下回り、トラック・バス用タイヤは前期並みに推移した一方で、域内各国での売値改善、プレミアム領域へのフォーカス徹底による販売MIX改善を達成し、為替円安の追い風もあり前期比増収増益となりました。

### [米州]

売上収益は20,800億円(前期比5%増)、調整後営業利益は2,120億円(前期比16%減)となりました。

北米タイヤ事業において、販売本数は新車用・市販用を合わせて、乗用車及び小型トラック用タイヤ全体では前期並みとなり、トラック・バス用タイヤは大幅な需要減速の影響もあり、前期を大きく下回りました。一方で、売値・販売

MIXは着実に改善いたしました。コスト面においては、インフレ及び販売本数減により生産調整を行い、加工費が悪化したことに加え、アルゼンチンの超インフレ会計に関連する減益が大きく影響し、為替の追い風があったものの前期比増収減益となりました。

### [欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ]

売上収益は9,085億円(前期比4%増)、調整後営業利益は251億円(前期比62%減)となりました。

欧州事業において、販売本数は市販用乗用車及び小型トラック用タイヤ並びにトラック・バス用タイヤにて前期を大

## 2 研究開発活動

当社グループはプレミアムタイヤ事業をコア事業としてソリューション事業との連携を深めることで、お客様に商品を使って頂く段階において、断トツ商品の価値を増幅することに挑戦しております。化工品・多角化事業、探索事業においても、社会価値、顧客価値を創出するための様々な活動を推進しております。その価値の増幅において、当社の強みを高めるための取り組みが技術イノベーションです。当社グループの技術イノベーションは、「ゴムを極める」「接地を極める」「モノづくりを極める」の3つの「極める」を軸に推進しております。この3つの「極める」を軸に研究開発活動に取り組み、当社グループが現物現場で長年培ってきたゴム、タイヤに関連する技術や知見、ノウハウなどの強い「リアル」に「デジタル」を組み合わせることでイノベーションを加速させ、「断トツ商品」や「断トツソリューション」の開発につなげてまいります。

これらの技術イノベーションを推進するため、2022年に技術開発拠点である東京都小平地区を再開発し、グローバルなイノベーション拠点として「Bridgestone Innovation Park」を構築いたしました。イノベーションセンター「B-Innovation」とテストコース「B-Mobility」の活用を進め、さらに2023年4月からは小平地区に日本タイヤ事業の本社機能の一部を移管し、R&B(Research and Business)として新たな取り組みを開始し、社内外共創活動を加速しております。開所以降、多くのパートナーの方々

幅に下回り、特にトラック・バス用タイヤでは需要低迷が続く販売へ大きく影響いたしました。これに対し、市販用乗用車用タイヤを中心に、戦略的価格マネジメント・低採算領域の削減を加速することで対応し、売値・販売MIXは改善した一方で、コスト面におけるインフレ及び販売本数減のための生産調整による加工費悪化が大きく、為替の追い風があったものの前期比増収減益となりました。

(注) セグメント別の金額はセグメント間の取引を含んでおり、連結合計の金額はそれらを消去した後の数値であります。

にイノベーションパークへご来場頂き、様々な共同研究、共創活動が生まれております。また、従業員一人ひとりが個とチームのアウトプット最大化のために自分自身で多様な働き方をデザインするABW(Activity Based Working)の考え方を取り入れた働き方変革など主体性を尊重する組織風土の醸成にも取り組んでおります。この「Bridgestone Innovation Park」を中核として、欧州「Digital Garage」、米国「Mobility Lab」といった当社グループのイノベーション拠点それぞれが強みを活かして連携し、価値の創造へフォーカスしてまいります。

プレミアムタイヤ事業では、当社グループのプレミアムタイヤ事業の中核となる商品設計基盤技術「ENLITEN」の進化に取り組んでおります。「ENLITEN」技術は、当社グループが独自に価値を創造する「新たなプレミアム」と位置づけ、従来品のタイヤ性能を全方位で向上させると共に、商品、市場、お客様毎に異なるタイヤ性能への要求や付加価値を、それぞれに合わせてカスタマイズして提供する「究極のカスタマイズ」の実現を目指して技術の確立・進化へ取り組んでおります。一例として、2023年に北米にて発売した当社グループ初のEV専用タイヤである「TURANZA EV」は、お客様や小売店からのタイヤに関するご要望をよくお聞きした上で商品企画、開発をしております。EV用タイヤの課題であった早期摩耗に対応し、耐摩耗性能を従来



品比で約50%向上させると共に、サステナビリティへの意識の高まりに対応し、タイヤの原材料における再生資源・再生可能資源比率を50%に向上いたしました。日本においては、市販用乗用車用タイヤに初めて「ENLITEN」技術を搭載したプレミアムブランド商品「REGNO GR-X III」を2024年2月に発売しております。「REGNO GR-X III」は、静粛性・乗り心地・運動性能などタイヤに求められる基本性能を進化させることで深みを増した空間品質と磨き抜かれた走行性能を提供し、サステナビリティに対応する再生資源・再生可能資源比率も従来品対比で向上させた商品です。

さらに、今後へ向けては、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動の強化と連動して、「ENLITEN」技術をさらに進化させてまいります。2023年には、当社がタイトルスポンサーを務める世界最高峰のソーラーカーレース「2023 Bridgestone World Solar Challenge」にて、モータースポーツタイヤで初めて「ENLITEN」技術を搭載したタイヤを開発、供給いたしました。再生資源・再生可能資源比率を2019年に開催された前回大会から約2倍の63%へ向上させると共に、ソーラーカー向けタイヤに必要な軽量化、オーストラリアを縦断する約3,000キロのレース環境に対応する耐久性などを大幅に向上させました。欧州においても、ゼロエミッション車で一般ドライバーが参加する公道でのラリーイベント「Bridgestone FIA ecoRally Cup」にて、「ENLITEN」技術を搭載したタイヤをご使用いただいたお客様の声を聞くことで、次期商品の企画へ繋げ

るなど、様々な活動を推進しております。また、「ABB FIA フォーミュラE世界選手権」において、2026-2027シーズンから単独タイヤサプライヤーとして選定されており、タイヤ供給開始に向けて「ENLITEN」技術を進化させてまいります。これらサステナブルなグローバルモータースポーツ活動を「走る実験室」として、モータースポーツの極限の条件で技術を磨き、「From Circuit to Street」のコンセプトの下、市販用タイヤ開発を次のステージへ進化させてまいります。

また、鉱山車両用タイヤにおける「MASTERCORE」技術は、「ENLITEN」技術に並ぶ当社グループの新たなプレミアムとして、内製スチールコードをはじめとした素材・構造・製造技術を含む、当社独自の新技术を結集することにより、断トツの高耐久性性能を実現しております。今後も、高付加価値な鉱山車両用タイヤの開発を推進してまいります。

さらに、「ENLITEN」技術を活用した「究極のカスタマイズ」を支えるモノづくり基盤技術であるBCMA(Bridgestone Commonality Modularity Architecture)は、開発・生産過程において、タイヤの骨組みであるカーカス、補強帯のベルト、表面のトレッドの3つのモジュールに分け、モジュール1(カーカス)、モジュール2(ベルト)を異なる商品間で共有し、開発から生産・販売のバリューチェーンをシンプル化すると共に、モジュール3(トレッド)で性能をカスタマイズし商品を差別化するものです。商品、サイズ数の効率化及び開発や製造工程の効率化による生産性の向上とコスト最適化を実現してま





います。さらに、モジュールを共有することで各地域の市場環境や販売戦略に合わせたフレキシブルなタイヤ生産が可能となり、販売機会が最大化できると共に、需要地に近い工場での生産対応などを含めて在庫管理や物流費の効率化など、バリューチェーン全体への効果創出へも取り組んでまいります。

また、モノづくりにおいては、プレミアムタイヤを持続的かつ安定的に供給できるよう進化させ、その実現にむけて工場のグリーン&スマート化を計画的に推進してまいります。BCMAの展開推進と連動し、開発・製造工程の生産性向上、効率化、バリューチェーン全体における環境負荷の低減など、社会価値・顧客価値の創造を進めてまいります。

成長事業であるソリューション事業では、トラック・バス用、鉱山車両用、航空機用タイヤにおいて、デジタルを活用してタイヤの使用状況データを解析し、お客様にタイヤの摩耗予測をご提供するソリューションの開発を進めております。さらに、お客様との共創を基盤として、タイヤに関連するデータに車両運行状況のデータを組み合わせ、AIを活用した独自のアルゴリズムを構築することにより、より安全で効率的に長く使えるタイヤの使い方や車両の効率的な運行をご提案するタイヤの耐久予測ソリューションへの進化へも挑戦しております。その一例として、トラック・バス用タイヤ向けのソリューションとして、お客様の使用状況に応じた最適なプレミアムタイヤ、タイヤメンテナンス、リトレッドタイヤ、デジタル車両運行管理を一括パッケージとして提供する「Fleetcare」プログラムを欧州から開始し、北米にて拡大をしております。また、無線通信を用いて情報を非接触で読み書きする自動認識技術であるRFID(Radio Frequency Identification)を利用した、新品タイヤからメンテナンス、リトレッドまでタイヤのライフサイクルを通じた個体管理をグローバルに拡大するとともに、TOPPAN エッジ株式会社との共創により、通信性能を最大化するタイヤ用次世代RFIDの開発を進めております。

鉱山車両用タイヤ向けソリューションでは、断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」と、車両とタイヤをモニ

タリングするデジタルツールを組み合わせ、鉱山事業者のオペレーションを最適化する鉱山ソリューションの開発に力を入れております。

また、安心・安全な自動運転車両の開発及び運営に必要なとなるソリューションを提供する株式会社ティアフォーとの共創を通じて、自動運転の研究開発や実用化などモビリティの進化へも貢献してまいります。

サステナビリティに向けた取り組みとして、天然ゴムの持続可能な安定供給・生産性向上、供給源の多様化を推進するため、様々なパートナーとの共創を通じて技術の構築を進めております。具体的には、ビッグデータを活用した「パラゴムノキ」の植林計画最適化システムの開発、農園の作地面積を増やさずに天然ゴムの生産性の安定的な向上、天然ゴム供給源の多様化に向けた乾燥した地域で栽培可能な植物「グアユール」由来の天然ゴムの実用化、グアユールの優良品種の苗を効率的かつ安定的に増やすための技術開発などに取り組んでおります。

共創をベースとして、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進にも力を入れております。高度なAIとアルゴリズムの分析や開発を担当するデータサイエンティストなどのデジタル人財の育成、採用も進めております。国立大学法人東北大学の構内に「ブリヂストン×東北大学共創ラボ」を設置し、ゴムのシミュレーション基盤技術に関する共同研究を開始するなど、デジタル分野における幅広い交流を通じてデジタル人財を育成し、新たなパートナーとの連携も深めブリヂストン流のDXを推進してまいります。また、2024年は次世代放射光施設「Nano Terasu」の稼働開始年となります。ここから生まれる様々なデータとシミュレーションを融合させ、革新的な材料開発を加速してまいります。

さらに、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)、トヨタ自動車株式会社と共に、人類の夢を背負って過酷な月面環境に挑戦する国際宇宙探査ミッションへ参加し、有人月面探査車向けタイヤの研究開発を推進しております。

化工品・多角化、探索事業としては、リサイクル事業として、「EVERTIRE INITIATIVE」を掲げ、使用済タイヤのケミカルリサイクル技術の社会実装に向けたENEOS株式会社との共同プロジェクトを開始しております。本プロジェクトでは、経済産業省により設置された「グリーンイノベーション基金事業」の支援を受け、企業とアカデミアの持つ知見や技術力の結集、共創により、タイヤ・ゴム産業及び石油化学産業のバリューチェーンにおける資源循環性の向上とカーボンニュートラル化への貢献を目指しております。2023年6月には、使用済タイヤの精密熱分解（油化）によるケミカルリサイクル技術の社会実装に向け、新たに「Bridgestone Innovation Park」内に実証機を導入し、使用済タイヤを熱分解することによって分解油や再生カーボンブラックを生成する取り組みを開始しております。

ソフトロボティクス事業においては、ソフトロボットハンドを用いたピースッキング（品物を一つひとつ選び出す作業）の有償での実証実験を開始し、物流業界を始め、食品業界やファクトリーオートメーション業界への提案を推進しております。加えて、スタートアップ企業との資本業務提携も含め、様々なパートナーとの共創により、小規模な事業化へ向けて加速しております。また、ソフトロボティクス事業は、

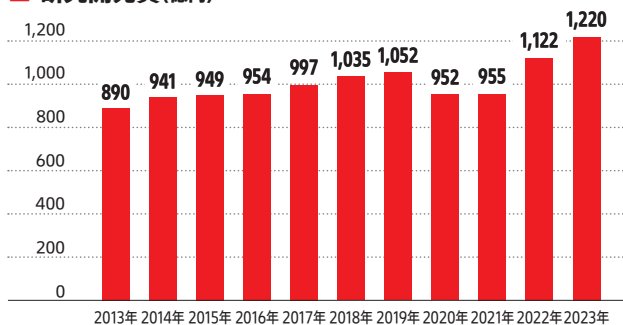
2023年より社内ベンチャー化し、「Softrobotics Ventures」を設立いたしました。技術開発及び事業化へ向けた探索を通じ、起業家精神を発揮し多様な人材が“輝く”場を実現する好例として、社内の人的創造性向上へも取り組んでまいります。

## (2) 設備投資についての状況

当社グループは、設備投資の検討にあたり、投下資本に対するリターンの最大化を念頭に投資対象を厳選しながら、戦略的投資活動を行っております。その考え方に基づき、当期は、想定以上に厳しい事業環境においても「将来への布石を打つ」ことに注力し、プレミアム領域へのフォーカスを推進する生産強化投資や、IT基盤構築などへ投資を行いました。それらの結果、設備投資の総額は、4,200億円となりました。

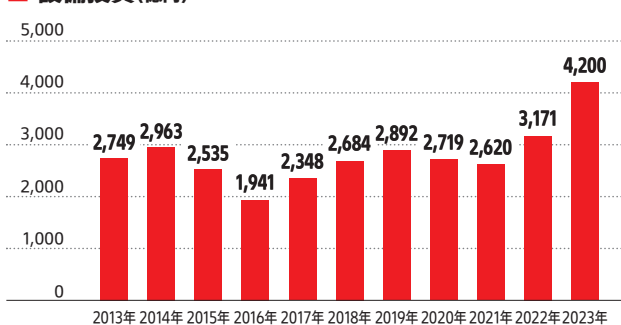
セグメント別では、日本：742億円、中国・アジア・大洋州：398億円、米州：1,829億円、欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ：733億円、その他：498億円となりました。

### ■ 研究開発費(億円)



(注) 2019年までは日本基準に基づき、2020年以降は国際会計基準(IFRS)に基づき算出された数値を記載しております。

### ■ 設備投資(億円)



(注) 2019年までは日本基準に基づき、2020年以降は国際会計基準(IFRS)に基づき算出された数値を記載しております。



- ブリヂストングループの現況に関する事項 (1)事業の経過及びその成果  
(2)設備投資についての状況  
(3)資金調達についての状況  
(4)対処すべき課題

### (3)資金調達についての状況

当社グループは、資金調達の多様化を図り長期安定資金を確保するため、長期借入れなどによる調達を実施しました。

なお、当期末現在の有利子負債(注)は8,302億円であり、

主に為替影響により前期末に比べ630億円増加しております。

(注)有利子負債には社債及び借入金、リース負債を含んでおります。

### (4)対処すべき課題

当社グループの事業環境は、国際関係・政治・経済・環境問題・技術革新といったあらゆる面において、変化が複合的・加速度的に起こり続けています。さらに、気候変動対策をはじめとしたサステナビリティに取り組むことの重要性も、より一層高まり、EV化、デジタル化の加速など、モビリティ業界におけるCASE、MaaSの動きへも繋がっています。このような事業環境において、新興EVメーカーが急成長を遂げるなどモビリティ業界の構造変化が進むと共に、タイヤに求められる価値も大きく変化し続けています。当社グループは、変化が常態化し、予測困難な時代を生き抜き、ビジョンに掲げる「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続けるため、2022年に発表した「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を当社創立100周年となる2031年へ向けた道筋として、常態化する変化に動じず、ゴムのように強靱でしなやかに、変化をチャンスに変えるということを意味するレジリエントな“エクセレント”ブリヂストンを目指し、変革を加速しております。

2023年に最終年を迎えた中期事業計画(2021-2023)においては、事業環境の変化に対応できる強いブリヂストンへ戻すことを目指して歩を進めてまいりました。コア事業であるプレミアムタイヤ事業においては、乗用車用高インチタイヤや鉱山車両用タイヤなどのプレミア

ムタイヤとリトレッドの生産強化投資を実行すると共に、プレミアム領域へのフォーカスをより一層徹底するなど今後の成長へ向けた布石を打ちました。一方で、成長事業と位置付けたソリューション事業では、プレミアムタイヤ事業との連動を深めることで成長を図りましたが、成長性・収益性の観点から欧米の乗用車用タイヤ向けソリューションの一部中止を決定するなど、今後の成長へ向けては課題が残る結果となりました。このような中期事業計画(2021-2023)の結果を踏まえて、2024年は、PDCA(計画、実行、評価、改善)サイクルを迅速に回し、継続的改善及び、経営・業務品質の向上を徹底してまいります。

2024年を初年度とする中期事業計画(2024-2026)においては、中期事業計画(2021-2023)から継続して以下の3つの軸に沿って、経営を進めてまいります。その1つ目は、「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、2つ目は、「足元をしっかりと、実行と結果に拘る」、3つ目は2030年をマイルストーンとした「将来への布石を打つ」であります。また、経営・業務品質の向上を徹底させ、当社グループのあらゆる業務において、生産性の向上や、質の高い業務を遂行することを常に目指すという意味のオペレーショナルエクセレンスを当社のバリューチェーン全体において追求してまいります。そのために、経営スタンスとして「Passion for Excellence Passion for Excellence(常に生産性、質の高い業務

を追求することへの情熱を持つこと)」を設定し、グローバルで取り組みを進めております。さらに、価値創造へよりフォーカスするため、中期事業計画(2024-2026)のビジネス基本シナリオとして、4つの項目を掲げております。1つ目は、「良いビジネス体質を創る」、2つ目は「良いタイヤを創る」、3つ目は「良いビジネスを創る」、4つ目は「良い種まきをし、新たなビジネスを創る」です。

2024年の最優先課題は、「良いビジネス体質を創る」であり、経営・業務品質の向上を徹底することにより、本来2023年で完了を目指していた、変化に対応できる強いブリヂストンに戻ることを実現してまいります。グローバルでより現物現場で基本に忠実にPDCAを回し、ブリヂストンのDNAである継続的改善とイノベーションを組み合わせ、オペレーショナルエクセレンスを追求してまいります。これを可能とするために、2024年1月1日より、より進化させた「グローバル体制」を構築しております。当社グループのビジネスを、主に米欧を中心とするブリヂストンウェスト、日本・アジアを中心とするブリヂストンイーストの2つのリージョンとして区分し、さらにその下に地域、市場、ビジネスの特性に合わせて細かく47エリアを設定し、現物現場で価値創造へフォーカスする体制といたしました。プレミアムタイヤ事業においては、収益性の低い地域である欧州事業を中心に不採算ビジネスの削減や小売事業の再編、再構築など、よりプレミアム領域にフォーカスするためのビジネス再編・再構築を実行し、稼ぐ力を強化することで、今後の成長につなげてまいります。

また、2024年に変化に対応できる強いブリヂストンに戻した後、基本ビジネスシナリオに沿って、2025年から2026年に着実に成長を実現するため、成長へ向けた基盤を構築してまいります。その中核は、「良いタイヤを創る」と「良いビジネスを創る」です。

「良いタイヤを創る」では、当社が独自に創造する「新た

なプレミアム」として位置付けた商品設計基盤技術「ENLITEN<sup>ENLIGHTEN</sup>」技術を搭載した断トツ商品を、EVを含めた新車装着用タイヤから市販用タイヤへ拡大すると共に、生産・開発をシンプル化し、コストを最適化するモノづくり基盤技術BCMAの導入を推進し、価値創造を加速させてまいります。断トツ商品の拡大においては、その価値を認めて頂くことにより価格ポジションを向上させると共に、鉱山車両用タイヤの断トツ商品である「Bridgestone MASTERCORE<sup>ブリヂストン マスターコア</sup>」や、乗用車用及びトラック・バス用プレミアムタイヤの販売拡大・シェアアップも継続強化してまいります。

「良いビジネスを創る」では、お客様が断トツ商品を使っていた段階において、断トツ商品の価値を増幅させることを目指し、小売拠点の拡大や質の強化など、販売・サービスチャネルを進化させてまいります。特に、日本・米国において、現物現場でお客様一人ひとりに寄り添い、困りごとを解決した上で、高品質なサービス・ソリューションを提供するリアルと、Eコマースを含めたデジタルを活用したサービスを強化する計画です。加えて、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動をコアとして新たなコーポレートブランディングへ着手いたします。その活動を通じ、モータースポーツ文化の発展を支え続けると共に、「Passion to Turn the World<sup>パッション トゥ ターン ザ ワールド</sup> (世界を変えていく情熱)」というメッセージを中心に、レースに掛ける情熱、「自ら極限へ挑戦」する姿を示していくことで、多くのステークホルダーの皆様へ共感を頂きながら、サステナブルなプレミアムブランドを構築し、企業価値の向上を目指してまいります。

最後に、4つ目の「良い種まきをし、新たなビジネスを創る」では、2027年以降の次期中期事業計画期間も含め、「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」で設定した実現したい姿への布石を打ってまいります。まずは、生産財(鉱山車両用、航空機用、トラック・バス用タイヤ)ソリューションにおいて、断トツ商品・現物現場におけるサー

ビスなどの強いリアルと、デジタルを駆使した独自のアルゴリズムの構築により、タイヤの摩耗予測を耐久予測ソリューションへ進化させることに着手をいたします。鉱山車両用、航空機用タイヤソリューションにおいては、お客様との共創を推進し、価値創造を進めております。また、トラック・バス用タイヤにおいては、米国を中心にプレミアムタイヤとリトレッド、メンテナンス、車両運行モニタリングを一括したパッケージとして、お客様にご提供する「<sup>フリートケア</sup>Fleetcare」プログラムの拡大を推進してまいります。これらの事業は、モビリティテック事業として、構築を進めてまいります。

さらに、化工品・多角化事業においては、当社グループの強みが生きる領域にフォーカスし、油圧ホース事業などを強化し、探索事業ではリサイクル事業、ソフトロボティクス事業、グアユール事業を技術開発から事業化へ向けた取り組みを推進してまいります。

経営の中核であるサステナビリティについては、商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」という、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化(脱炭素化)、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現を推進する取り組みとビジネスを連動する当社グループ独自のサステナビリティビジネスモデルを進化させてまいります。

特に、環境面は、2050年を見据えた環境長期目標を2012年に策定し、これを達成するために2030年を目標とした環境中期目標「マイルストーン2030」を設定し、その実現に向けた取り組みを進めております。カーボンニュートラル化へ向けては、2030年にCO<sub>2</sub>の総量(<sup>スコープ</sup>Scope 1、2)(注)を2011年対比50%削減、2050年にカーボンニュートラル化という明確なターゲットを掲げており、2023年は30%削減の目標を上回る約50%の削減を見込んでおります。このCO<sub>2</sub>排出量削減に向けたグローバル各工場における再生可能エネルギー(電力)比率についても、2023年は50

%の目標を上回る約60%を見込んでおり、2030年目標の100%達成に向けて取り組みを進めてまいります。バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量(<sup>スコープ</sup>Scope 3)(注)については、2030年までに、商品・サービス・ソリューションのライフサイクルを通じて、<sup>スコープ</sup>Scope 1、2における排出量の5倍以上のCO<sub>2</sub>削減に貢献(基準年：2020年)することを目標とし、活動を進めてまいります。サーキュラーエコノミーの実現に向けては、2030年までに再生資源・再生可能資源比率を40%に向上、2050年までにサステナブルマテリアル化を目標としており、2023年は再生資源・再生可能資源比率の目標37%の達成を見込んでおります。引き続き<sup>エンライトン</sup>ENLITEN、リトレッドを含む商品戦略を進化させると共に、リサイクル事業、天然ゴム事業、グアユール事業などを通じた再生可能資源の活用を強化してまいります。さらに、中期事業計画(2024-2026)期間全体においては、森林破壊防止や小規模農家支援など、ネイチャーポジティブの実現に向けた取り組みをより一層強化してまいります。これらのサステナビリティに関する取り組みについては、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動の推進を通じて、原材料調達からリサイクルまで、モータースポーツタイヤのバリューチェーン全体で、サステナブル化をいち早く進めることで、経営全体もアジャイルでサステナブルな経営に進化することを目指してまいります。

また、事業環境が常に変化していく中、変化に動じないためにグローバル経営リスク管理を強化してまいります。各地域事業のトップマネジメントで構成されるグローバル経営リスクコミッティにおいて、経営リスクについて幅広い議論を実施し、3つの重点アイテムを設定しております。重点アイテムごとにプロジェクトチームを設置し、それぞれのアイテムについてリスクの洗い出しと対策を推進してまいります。1つ目は、地政学リスクであります。リスク発生時のビジネス影響の分析とその最小化に向けた対策の検討、実行

体制を整備し、従業員の安全確保、資産保護、顧客対応、企業・ブランドイメージの保護、原材料の代替ソーシング検討及び確保などの対応を進めてまいります。2つ目は、TRWP (Tire Road Wear Particle)、6PPD(タイヤ業界で一般的に使用される老化防止剤)についての対応であります。TRWPは、タイヤが安心安全な移動を支えるために必要な路面と摩擦することによって発生する粉塵で、タイヤの表面であるトレッドと道路舗装材の混合物です。当社グループは業界のリーダーとして、WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)傘下のタイヤ産業プロジェクトや、各地域業界団体での取り組みをリードし、他の業界関係者や学術機関などとも連携しながら、タイヤのライフサイクルにおける環境への影響についての調査を推進してまいります。その他、ロングライフ商品などの訴求やソリューション事業との連携を含め、継続的なアプローチを進めてまいります。6PPDについては、業界全体として取り組み、代替品の評価を進めております。3つ目は、サイバー攻撃への対応であります。当社グループでは2022年第1四半期に米国子会社においてサイバー攻撃が発生し、各地域においても緊急対策を実施、グローバルでセキュリティー対応チームを立ち上げ、抜本的な対策を進めております。2023年には、グローバルアセスメントを実施し、サイバー攻撃に対応する当社グループのグローバル標準の設定を進めております。

これら全ての企業活動の基盤となる人財については、生産性・創造性の向上を基本として、「人財投資を強化し、付

加価値をあげ、価値創造の好循環を生む」ことを目指しております。その取り組みを表す指標として「人的創造性」をグローバル経営指標として2023年から試行いたしました。厳しい事業環境下においても、人財投資を拡大し、日本においては、リスクリングやデジタル研修、現場での挑戦を後押しする現場100日チャレンジ、女性特有の健康課題をテクノロジーで解決するフェムテック・プログラム、生産現場の環境改善を実行するなど、多様な人財が輝く場、働きやすい職場づくりを進めております。2024年からは、人的創造性を正式なグローバル経営指標へ加え、より一層の取り組み強化を計画しております。また、人的創造性向上に関連した活動を連動し、企業文化の進化も推進してまいります。

当社グループは、「<sup>ブリヂストン</sup>Bridgestone E 8 Commitment」を未来からの信任を得ながら経営を進める軸及びベクトルとして、サステナビリティとビジネスの成長を両立し、社会・パートナー・お客様といった様々なステークホルダーと共に価値を創出することで、持続可能な社会の実現に取り組んでまいります。

(注) <sup>スコープ</sup>Scope 1 は企業が直接排出するCO<sub>2</sub>(自社工場のボイラーなどからの排出)、<sup>スコープ</sup>Scope 2 はエネルギー起源間接排出(電力など他社から供給され、自社で消費したエネルギーに伴うCO<sub>2</sub>排出)、<sup>スコープ</sup>Scope 3 はライフサイクルにおける原材料調達、流通、顧客の使用と廃棄・リサイクル段階のCO<sub>2</sub>排出量等を指します。





# Bridgestone E8 Commitment to Our Future

未来の子供たちからの預かり物であるこの地球のために。  
ブリヂストンはコミットする。

## Bridgestone E8 Commitment

<b>Energy</b>	カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする。
<b>Ecology</b>	持続可能なタイヤとソリューションの普及を通じ、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする。
<b>Efficiency</b>	モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化することにコミットする。
<b>Extension</b>	人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくことにコミットする。
<b>Economy</b>	モビリティとオペレーションの経済価値を最大化することにコミットする。
<b>Emotion</b>	心動かずモビリティ体験を支えることにコミットする。
<b>Ease</b>	より安心で心地よいモビリティライフを支えることにコミットする。
<b>Empowerment</b>	すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする。

### ブリヂストン イーエイト コミットメント 「Bridgestone E 8 Commitment」

当社グループは、「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」というビジョンを具体化し、ビジョンの実現へ向けた変革への軸と進むべき方向を示すベクトルとして、企業コミットメント「ブリヂストン イーエイト コミットメント Bridgestone E 8 Commitment」を制定いたしました。

当社グループは、この地球を未来の子供たちからの預かり物と考えています。このコミットメントを「未来からの信任を得ながら経営を進める軸」として、ブリヂストンらしい「E」で始まる8つの価値エナジー エコロジー エフィシエンシー エクステンション エコノミー エモーション イーズ エンパワースメント (Energy, Ecology, Efficiency, Extension, Economy, Emotion, Ease, Empowerment) を、ブリヂストンらしい目的と手段で、従業員・社会・パートナー・お客様と共に創出し、持続可能な社会を支えることにコミットしていきます。

## サステナブルなグローバルモータースポーツ活動強化 「極限への挑戦」次のステージへ

ブリヂストンは、2023年に60周年を迎えたブリヂストンモータースポーツ活動を、タイヤメーカーとしての原点と位置付けています。1963年の第1回日本グランプリから国内モータースポーツに参戦して以来、グローバルで様々なモータースポーツに挑戦し、1995年のINDY500、INDYCAR® SERIESへの復帰、1997年のF1®、2002年のMotoGP™参戦など、世界の頂点でグローバルモータースポーツを足元から支えました。そして、レースという「極限への挑戦」を通じ磨いてきた“Passion for Excellence”、すなわち全ての瞬間においてエクセレンス

を追求する情熱や、技術力、モノづくり力、グローバルブランド力、人財などはブリヂストンを進化させ、現在のプレミアムタイヤビジネスの基盤となりました。60周年を機に原点に立ち戻り、モータースポーツに懸ける情熱をコアに、次のステージとしてサステナビリティを中核とした「サステナブルなグローバルモータースポーツ」へと活動を進化させてまいります。その決意を、“Passion to Turn the World” (世界を変えていく情熱) という新たなメッセージに込めました。このメッセージは、ブリヂストンがモータースポーツを通じて、レースを楽しみ、勝つことにこだわり、「極限へ挑

レースに懸ける情熱。

それは、絶対に勝つという情熱。

諦めず、何度でもやり直すという情熱。

頂きを目指し、最高のパフォーマンスを発揮する情熱。

極限に挑戦し、どんな限界をも突破する情熱。

すべての瞬間で、断トツを追い求める情熱。

世界中の人々にインスピレーションを生む情熱。

仲間とともに新たな道を切り拓いていく情熱。

かけがえのない地球を守り抜く情熱。

あなたの最高を支える存在であるために。

モビリティの未来になくてはならない存在であるために。

私たちブリヂストンは、

モータースポーツに限りなき情熱を注いでいく。

これまでも。そして、これからもずっと。

PASSION  
TO TURN THE  
WORLD

**BRIDGESTONE**



戦」し、イノベーションを加速させていく情熱、さらに仲間と共に持続的なモビリティ社会を支えていく情熱を表現しています。

サステナブルなグローバルモータースポーツでは、レースを「走る実験室」として極限の条件で技術を磨き、“From Circuit to Street”のコンセプトの下、次のステージの市販用タイヤ開発へ繋げてまいります。その中核は“EV時代の新たなプレミアム”商品設計基盤技術ENLITEN®です。ENLITENで実現する「究極のカスタマイズ」でレースにおけるクルマ・ドライバーの最高のパフォーマンスを支えると同時に、ENLITEN技術を磨き、市販用タイヤへ反映することで価値創造を広げてまいります。さらに、レースを通じて「自ら極限へ挑戦」する姿・情熱を示すことで、共感・信頼を醸成し、グローバルプレミアムブランドから「サステナブルなプレミアム」ブランドへの進化を目指してまいります。

加えて、モータースポーツを起点にバリューチェーン全体でサステナブル化をいち早く推進し、会社全体においてもサステナブルな経営、アジャイルで変化に素早く対応できる経営への進化も進めてまいります。

サステナブルなグローバルモータースポーツの具体的な活動として、これまでも支えてきたソーラーカーイベントBridgestone World Solar Challengeや一般ドライバーがゼロエミッション車で参加をするBridgestone FIA ecoRally Cupに加え、2026-2027シーズンから「ABB FIA フォーミュラE世界選手権」の単独タイヤサプライヤーに選定され、2010年のF1®最終シーズンから約15年ぶりにFIA世界選手権に復帰を果たすこととなりました。

このようなグローバルでの活動を推進し、ブリヂストンはこれまでも、そして、これからもずっと、モータースポーツに限りない情熱を注いでまいります。

## 2030年に向けて

### サステナブルなグローバルプレミアムブランドへ



**BRIDGESTONE**  
ENLITEN

## 「ソフトロボティクス ベンチャーズ」



「2023年度グッドデザイン賞」を受賞した  
ブリヂストンのソフトロボットハンド (TETOTE)



起業家精神を発揮する若手を中心に多様な人財が活躍

ブリヂストンのソフトロボティクス事業は、23年に、多様な人財が集結し、起業家精神を発揮し、輝く場として、社内ベンチャー「ソフトロボティクスベンチャーズ」となりました。「あなたのカタチに進化する」をスローガンとして掲げ、様々な挑戦を通じて、「ヒトとロボットの協働する柔らかな未来の実現」を目指していきます。外部パートナーとの共創をベースに、当社のタイヤやホースの開発・生産におけるノウハウを活用し、ゴム人工筋肉を用いたヒトと協働することができる柔らかいロボット「ソフトロボティクス」の小規模事業化を推進しています。その第1モデルであるソフトロボットハンド「TETOTE(てとて)」は、アセントロボティクス社のAIソフトウェアを組み合わせ、様々な物体をうまく掴めるピースピッキングを可能としました。物流のみならず、食品、製造業などへも価値創造を進めてまいります。

また、「TETOTE(てとて)」は公益財団法人日本デザイン振興会主催の「2023年度グッドデザイン賞」を受賞し、ソフトロボットハンドのコンセプトモデルが国際的に権威あるデザイン賞「iFデザインアワード2023」の金賞「iFゴールドアワード」に選出され、多くのお客様に存在を知っていただくことができました。

さらに、新たなカタチとして、「触れ合いをとおし、人の心を動かすロボット」のプロトタイプ「umaru(うまる)」を、国際ロボット展2023にて発表しました。ゴム人工筋肉を並べて作ったベッドの上に来場者が思い思いの姿勢で身を委ねる体験型のソフトロボティクスです。さらに、一般消費者向けの初のイベントを体験型ストア「b8ta Tokyo - Shibuya」のバレンタインシーズン限定で実施しました。「想いは筋肉に宿る」をコンセプトに、参加者が想いを込めてゴム人工筋肉を握ると、複数のゴム人工筋肉がその想いに応じた動きをするという、柔らかなテクノロジーを介した“想いの伝達”を体感頂きました。

## (5) 財産及び損益の状況

項目 ( )内は日本基準の区分	単位	第101期	第101期	第102期	第103期	第104期	第105期
		2019年度 日本基準	2019年度 IFRS	2020年度 IFRS	2021年度 IFRS	2022年度 IFRS	2023年度 IFRS
売上収益(売上高)	百万円	3,525,600	3,507,243	2,695,224	3,246,057	4,110,070	4,313,800
調整後営業利益	百万円	—	343,122	207,443	394,340	482,629	480,602
営業利益	百万円	326,098	349,336	62,488	376,799	441,298	481,775
親会社の所有者に帰属 する当期利益又は損失△ (親会社株主に帰属する 当期純利益)	百万円	292,598	240,111	△23,301	394,037	300,305	331,305
基本的1株当たり 当期利益又は損失△ (1株当たり当期純利益)	円	404.95	332.31	△33.09	559.56	432.20	483.99
資産合計(総資産)	百万円	3,946,505	4,277,016	4,189,327	4,574,892	4,962,203	5,427,813

(注) 1. 2020年度より国際会計基準(IFRS)に基づいて連結財務諸表を作成しております。また、2019年度についてもIFRSに組み替えた数値を併せて記載しております。

2. 調整後営業利益は一定の調整項目を調整前指標に加減算することにより算出されます。

調整項目：事業・工場再編費用収益、固定資産減損損失戻入益、減損損失、災害損失、受取保険金、その他一時的かつ多額に発生する損益

調整項目は、経営者が当社グループの業績の有用な比較情報を提供し、事業が管理されている方法を適切に反映するとの判断に基づき決定しております。調整後営業利益はIFRSでは定義されておらず、他企業の同様な名称の付された指標と必ずしも比較可能ではありません。

3. 基本的1株当たり当期利益(1株当たり当期純利益)は、期中平均株式数に基づき算出しております。

4. 2021年3月31日において当社の子会社FIRESTONE BUILDING PRODUCTS COMPANY,LLCをHolcim Participations(US)Inc.に売却したため、非継続事業に分類しております。これに伴い、2020年度の売上収益、調整後営業利益及び営業利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額に組み替えて表示しております。

5. 2021年12月10日において当社の防振ゴム事業を、吸収分割により当社が新たに設立する完全子会社(以下、「株式会社プロスパイラ」といいます。)に対して承継させ、株式会社プロスパイラに当社グループの防振ゴム事業を集約した後、株式会社プロスパイラの株式の全てを、安徽中鼎控股(集団)股份有限公司に譲渡することを決定したため、同事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、2020年度の売上収益、調整後営業利益及び営業利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額に組み替えて表示しております。

6. 2021年12月10日において当社の化成品ソリューション事業を、吸収分割により当社が新たに設立する完全子会社(以下、「株式会社アーケム」といいます。)に対して承継させ、株式会社アーケムに当社グループの化成品ソリューション事業を集約した後、株式会社アーケムの株式の全てを、投資ファンドであるエンデバー・ユナイテッド株式会社が組成・管理・運営するエンデバー・ユナイテッド2号投資事業有限責任組合に譲渡することを決定したため、同事業を非継続事業に分類しております。これに伴い、2020年度の売上収益、調整後営業利益及び営業利益の金額については、非継続事業を除いた継続事業の金額に組み替えて表示しております。

7. 国際会計基準第12号「法人所得税」(2021年5月改訂)を2023年度期首から適用しており、2022年度の親会社の所有者に帰属する当期利益、基本的1株当たり当期利益、資産合計については当該会計基準を遡って適用した後の金額となっております。

# 参考情報

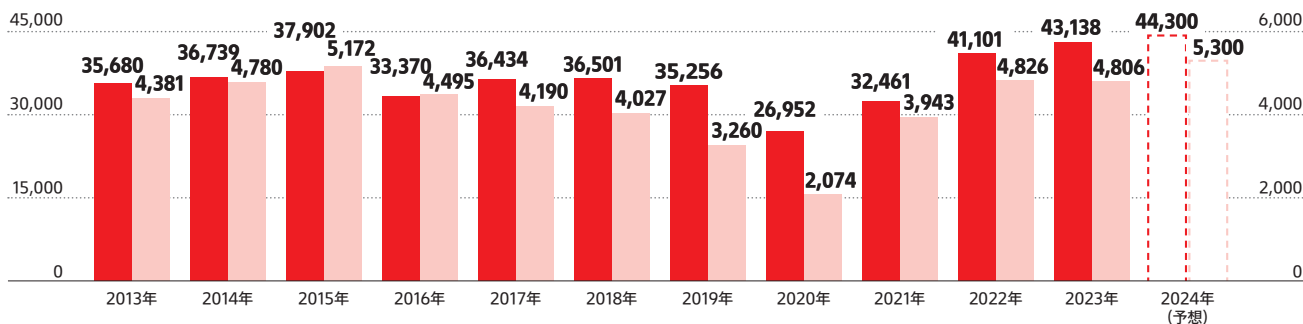
## ○ 次期の見通しの文章・数値

当社グループを取り巻く環境は、為替や原材料・素材価格の変動、不透明な世界経済や不安定な国際政治情勢などの様々な要素を踏まえ、引き続き注意深く対応していく必要があるものと認識しております。

このような状況のもと、当社グループは「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を道筋とした施策を確実に実行していくことにより、以下の全体業績を見込んでおります。

		次期見通し	当期実績	増減	
				金額	比率
年間		億円	億円	億円	%
	売上収益	44,300	43,138	+1,162	+3
	調整後営業利益	5,300	4,806	+494	+10
	親会社の所有者に 帰属する当期利益	3,590	3,313	+277	+8
為替レート (年間)		円	円		%
	1米ドル当たり	135	141	-	△4
	1ユーロ当たり	149	152		△2

■ 売上収益(億円：左側目盛り) ■ 調整後営業利益(億円：右側目盛り)



(注) 2019年までは日本基準に基づき算出された連結売上高及び営業利益を記載しております。2020年以降の連結業績及び2023年の連結業績予想は、IFRSに基づき算出された売上収益及び調整後営業利益を記載しております。

(注) 見通しに関する注意事項

記載内容のうち、将来の見通し及び計画に基づく予測には、不確実な要素が含まれており、変動する可能性を有しております。

従って、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績は現時点での当社の判断に対して大きく異なる可能性もあります。

(注) 2020年の売上収益及び調整後営業利益については、非継続事業を除いた継続事業の金額に組み替えを行っております。

## (6)重要な子会社の状況

会社名	住所	資本金	議決権に対する 所有割合 (%)	主要な事業内容
プリチストンタイヤソリューションジャパン株式会社	東京都小平市	710百万円	100.0	国内市販用タイヤ販売の統括、自動車タイヤの販売及びソリューションビジネスの開発・展開
プリチストンリテールジャパン株式会社	東京都小平市	300百万円	(100.0) 100.0	自動車タイヤ及び自動車用品の販売
プリチストン化工品ジャパン株式会社	横浜市戸塚区	400百万円	100.0	工業用ゴム製品並びに建材の販売及び施工
プリチストンスポーツ株式会社	東京都中央区	3,000百万円	100.0	スポーツ用品の製造及び販売
プリチストンサイクル株式会社	埼玉県上尾市	1,870百万円	100.0	自転車の製造及び販売
BRIDGESTONE MINING SOLUTIONS LATIN AMERICA S.A.	チリ	3,000千米ドル	67.0	建設・鉱山車両用タイヤ、コンベヤベルト等の販売及び関連サービス
BRIDGESTONE MINING SOLUTIONS AUSTRALIA PTY. LTD.	オーストラリア	7,000千豪ドル	100.0	建設・鉱山車両用タイヤ、コンベヤベルト等の販売及び関連サービス
BRIDGESTONE ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポール	1,623,782千シンガポールドル	100.0	中国・アジア・大洋州タイヤ事業の統括及び自動車タイヤの販売
普利司通(中国)投資有限公司	中国	347,665千米ドル	100.0	中国タイヤ事業の統括及び自動車タイヤの販売
普利司通(無錫)輪胎有限公司	中国	255,040千米ドル	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
THAI BRIDGESTONE CO., LTD.	タイ	400,000千パーツ	(69.2) 69.2	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE TIRE MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.	タイ	6,921,000千パーツ	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
PT BRIDGESTONE TIRE INDONESIA	インドネシア	10,358,400千インドネシアルピア	(54.3) 54.3	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE AUSTRALIA LTD.	オーストラリア	205,820千豪ドル	(100.0) 100.0	自動車タイヤの販売
BRIDGESTONE AMERICAS, INC.	米国	127,002千米ドル	100.0	米州事業の統括
BRIDGESTONE AMERICAS TIRE OPERATIONS, LLC	米国	1千米ドル	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE RETAIL OPERATIONS, LLC	米国	1千米ドル	(100.0) 100.0	自動車タイヤの販売、自動車整備・補修及び用品の販売
BRIDGESTONE BANDAG, LLC	米国	1千米ドル	(100.0) 100.0	リトレッド材料の製造及び販売・関連技術の供与
FIRESTONE POLYMERS, LLC	米国	1千米ドル	(100.0) 100.0	合成ゴムの製造及び販売
FIRESTONE INDUSTRIAL PRODUCTS COMPANY, LLC	米国	1千米ドル	(100.0) 100.0	空気パネの製造及び販売
BRIDGESTONE CANADA INC.	カナダ	20,902千カナダドル	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売並びに自動車部品の販売
BRIDGESTONE DE MEXICO, S.A. DE C.V.	メキシコ	455,998千ニューメキシコペソ	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	ブラジル	509,788千ブラジルレアル	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE ARGENTINA S.A.I.C.	アルゼンチン	201,242千アルゼンチンペソ	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE EUROPE NV/SA	ベルギー	2,063,963千ユーロ	100.0	欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ事業の統括及び自動車タイヤの販売
BRIDGESTONE POZNAN SP. Z O.O.	ポーランド	558,059千ズロチ	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE STARGARD SP. Z O.O.	ポーランド	572,650千ズロチ	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
FIRST STOP AYME SAS	フランス	22,178千ユーロ	(100.0) 100.0	自動車タイヤの販売
BRIDGESTONE HISPANIA MANUFACTURING S.L.U.	スペイン	3千ユーロ	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE MIDDLE EAST & AFRICA FZE	アラブ首長国連邦	17,000千アラブ首長国連邦ディルハム	(100.0) 100.0	自動車タイヤの販売
BRIDGESTONE INDIA PRIVATE LTD.	インド	7,737,041千インドルピー	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE SOUTH AFRICA (PTY) LTD.	南アフリカ共和国	207千南アフリカランド	(75.0) 75.0	自動車タイヤの製造及び販売
プリチストンファイナンス株式会社	東京都小平市	50百万円	100.0	金銭の貸付、債権の買取及び経理事務並びに給与計算の受託
BRIDGESTONE TREASURY SINGAPORE PTE. LTD.	シンガポール	450,700千米ドル	100.0	金銭の貸付及び債権の買取

(注)「議決権に対する所有割合」の( )内数字は間接所有割合(内数)であります。



## 2 当社の役員に関する事項

### (1) 取締役の氏名等

氏名	地位及び担当	重要な兼職の状況等
石橋 秀一	取締役	—
東 正浩	取締役	—
デイヴィス・スコット (Scott Trevor Davis)	取締役(社外取締役) 取締役会議長 指名委員 報酬委員	立教大学経営学部 教授 SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役 味の素株式会社 社外取締役
翁 百合	取締役(社外取締役) 報酬委員長 指名委員	株式会社日本総合研究所 理事長 丸紅株式会社 社外取締役
増田 健一	取締役(社外取締役) 指名委員長 報酬委員	弁護士(アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パートナー) 株式会社マーキュリアホールディングス 社外監査役 中外製薬株式会社 社外監査役
山本 謙三	取締役(社外取締役) 監査委員長	オフィス金融経済イニシアティブ 代表 住友生命保険相互会社 社外取締役 株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役
柴 洋二郎	取締役(社外取締役) 監査委員	NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 社外取締役
鈴木 洋子	取締役(社外取締役) 監査委員	弁護士(鈴木総合法律事務所 パートナー) 日本ビクメント株式会社 社外取締役 株式会社丸井グループ 社外監査役 日本紙パルプ商事株式会社 社外取締役
小林 柚香里	取締役(社外取締役) 監査委員	アマンドライフコンサルティング合同会社 代表 合同会社JC1 代表 日本新薬株式会社 社外取締役 パナソニック コネクト株式会社 社外取締役
中嶋 康博	取締役(社外取締役) 監査委員	公認会計士(中嶋公認会計士事務所 所長)
松田 明	取締役 監査委員(常勤)	—
吉見 剛志	取締役 監査委員(常勤)	—

- (注) 1. 地位、担当及び重要な兼職の状況等は2023年12月31日現在であります。
2. 取締役のうちデイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三、柴洋二郎、鈴木洋子、小林柚香里及び中嶋康博は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
3. 各社外取締役の兼職先と当社との間に、特別な利害関係はありません。
4. 当社は、取締役デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三、柴洋二郎、鈴木洋子、小林柚香里及び中嶋康博を、東京及び福岡の各証券取引所がそれぞれ定める独立役員として各証券取引所に届け出ております。
5. 監査委員中嶋康博は、公認会計士として会計監査やアドバイザー業務の豊富な実務経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
6. 監査委員吉見剛志は、当社の経理業務を長年担当し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 当社は、取締役松田明及び吉見剛志を常勤の監査委員として選定しております。監査の実効性の向上を図るため、内部監査部門との連携、重要会議への出席等を通じた日常的な情報収集が必要であることから、社内組織や業務執行に精通した取締役を常勤の監査委員としております。
8. 当社は、取締役デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三、柴洋二郎、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、松田明及び吉見剛志との間で、会社法第427条第1項の規定に基づく当社定款第25条第2項の定めにより、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約をそれぞれ締結しております。当該契約に基づく賠償責任限度額は、10百万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額であります。
9. 当社は、取締役、執行役及び常務役員を被保険者とする、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者がその職務の執行に関し損害賠償請求がなされたことにより被る損害賠償金・争訟費用等を填補することとしております。ただし、法令違反を認識しながら行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。なお、保険料は全額当社が負担しております。



- 2 当社の役員に関する事項 (1) 取締役の氏名等  
 (2) 執行役の氏名等  
 (3) 当期に係る取締役及び執行役の報酬等の額

## (2) 執行役の氏名等

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況等
石橋 秀一 東 正浩	代表執行役 代表執行役	Global CEO Joint Global COO (BSJP, BSCAP分掌) BRIDGESTONE ASIA PACIFIC PTE. LTD. Chair of the Board 兼 BSJP管掌 兼 プリチストンタイヤソリューションジャパン株式会社 代表取締役会長 兼 プリチストンサイクル株式会社 代表取締役会長
パオロ・フェラーリ (Paolo Ferrari)	執行役	Joint Global COO (BSAM, BSEMIA分掌) 兼 Global CSO 兼 BRIDGESTONE AMERICAS, INC. Member of the Board 兼 CEO 兼 プレジデント
坂野 真人	執行役	Global CTO・専務 技術・品質経営分掌

- (注) 1. 地位、担当及び重要な兼職の状況等は2023年12月31日現在であります。  
 2. 執行役のうち石橋秀一及び東正浩は、取締役を兼任しております。  
 3. 東正浩は、2023年12月31日をもって、プリチストンサイクル株式会社の代表取締役会長を退任いたしました。  
 4. 略称の意味は、次のとおりであります。  
 CSO : Chief Business Solutions Officer  
 CTO : Chief Technology Officer

## (3) 当期に係る取締役及び執行役の報酬等の額

### ① 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の種類別の額(百万円)					役員 員数 (人)
	固定報酬	業績連動報酬			合計	
		年次賞与	株式報酬 (PSU)	株式報酬 (RSU等)		
取締役(社内)	110	—	—	—	110	5
取締役(社外)	179	—	—	—	179	10
執行役	215	163	227	195	800	5
合計	504	163	227	195	1,089	18

- (注) 1. 執行役が取締役を兼務する場合の手当(取締役兼務加算報酬)は、取締役としての報酬等の合計に含めております。  
 2. 上記の固定報酬の額(基本報酬、取締役兼務加算報酬、議長加算報酬及び委員長加算報酬の合計額)は、当期に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)であります。(当期中に退任役員した報酬を含む。)  
 3. 上記の年次賞与のうち、全社業績賞与については当期の業績等の結果を踏まえて2024年3月に支給する見込みの額(全額金銭報酬)、執行業績賞与については当期の支給実績(前期の業績反映分)及び2024年3月に支給する見込みの標準額の合計額(全額金銭報酬)であります。  
 4. 上記の業績連動報酬における株式報酬の額は、当期までに費用計上した金額の合計額であります。(ただし過年度開示済分は除く。)  
 5. 取締役を兼務している執行役2名は、取締役(社内)及び執行役それぞれの員数に含めております。  
 6. 当期中に退任した取締役(社内)1名、取締役(社外)2名及び当期中に退任した執行役1名をそれぞれの員数に含めております。

## ②報酬体系

報酬の種類		概要	
固定	基本報酬	● 役割・責任(役位・職位等)に応じて決定される月例金銭報酬	
	取締役兼務加算	● 執行役が取締役を兼務する際の役割・責任に対する月例金銭報酬	
	議長加算	● 社外取締役への取締役議長の役割・責任に対する月例金銭報酬	
	委員長加算	● 社外取締役への各委員会委員長の役割・責任に対する月例金銭報酬	
変動	短期 インセンティブ	全社業績賞与	● 毎期の全社業績(連結調整後営業利益額)評価に応じて支給する金銭報酬
		執行業績賞与	● 毎期の個人業績評価に応じて支給する金銭報酬 (支給対象：代表執行役 Joint Global COO、執行役専務)
	中長期 インセンティブ	パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU)	● 株主との価値共有、中期的な業績目標の達成・企業価値向上への貢献意欲を高めるための報酬 ● 3年間の全社業績(ROIC及びROE)に応じて当社株式等を交付(50%は時価相当額の金銭で支給)
		リストラクテッド・ストック・ユニット等(RSU等)	● 株主との価値共有、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するための報酬 ● 毎期のサステナビリティ及びトランスフォーメーションに係る取組み等の評価に応じてRSU等を付与、退任時に権利確定(50%は株式ユニットとして付与し、退任時に時価相当額の金銭を支給。残りの50%は譲渡制限付株式として付与し、退任時に譲渡制限を解除。)

## ③役員報酬等の決定方針の決定方法

### a. 役員報酬等の決定方針の決定方法

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おります。

### b. 役員報酬等の決定方針

#### (a) 報酬の原則

・ 当社は以下の報酬原則のもと、取締役及び執行役の報酬体系を設計しております。

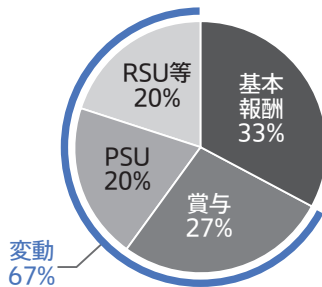
報酬原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 優秀人材の確保と啓発</li> <li>・ 競争力のある水準</li> <li>・ 事業戦略遂行の動機付け</li> <li>・ 株主価値増大への動機付け</li> </ul>
------	---

(b) 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

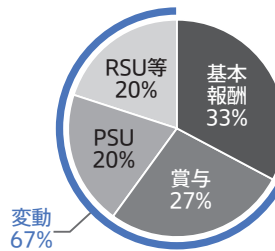
<執行役>

- ・執行役の報酬額は、当社と企業規模(売上高・時価総額)や収益性(営業利益率)が同等以上で、当社同様にグローバルに事業を展開する国内主要企業(以下「同輩企業」といいます。)の報酬水準等を参考に、各執行役の役割や職位に応じた適切な金額に設定しております。
- ・基本報酬は同輩企業の中位水準を目安に設定する一方で、変動報酬比率は欧州企業の水準を参考に業績や企業価値に対する責任が大きい上位職位ほど高く設定することを原則とし、総報酬額では同輩企業の中で一定の競争力が確保できる水準を目標としております。
- ・執行役の職位別の報酬構成比率は、変動報酬が標準額の場合、下図の通りとなります。

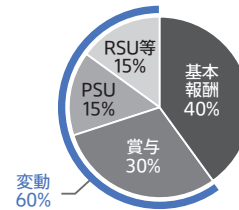
<代表執行役 Global CEO>



<代表執行役 Joint Global COO>



<執行役専務>



<取締役>

- ・執行役を兼務しない取締役の報酬額は、同輩企業や指名委員会等設置会社の報酬水準、各取締役に期待する役割・機能、職務遂行に係る負荷等を勘案し設定しております。

(c)業績連動報酬の評価指標と選定理由

・中長期事業戦略及び中期事業計画に基づき、当社は業績連動報酬の評価指標として以下を選定しております。

短期インセンティブ<sup>※1</sup>

全社業績賞与	執行業績賞与
<稼ぐ力・収益性向上>	<担当領域・戦略目標の達成>
連結調整後営業利益額	個人業績評価
100%	100%

中長期インセンティブ<sup>※2</sup>

PSU		RSU等
<事業ポートフォリオの見直し> <中期的な収益性の向上>		<トランスフォーメーション・ サステナビリティ事業構想の実現>
ROIC	ROE	サステナビリティ評価
80%	20%	100%

※1. 全社業績賞与と執行業績賞与のウエイトは、代表執行役<sup>グローバル</sup>Joint Global COO、執行役専務が担う役割・責任を踏まえて60：40としております。(代表執行役Global CEOは全社業績賞与のみとしております。)

※2. PSU(財務評価)とRSU等(非財務評価)のウエイトは、全執行役一律で50：50としております。

④業績連動報酬の算定方法と評価結果

a. 短期インセンティブ(全社業績賞与)

・個人別の全社業績賞与の額は、連結調整後営業利益の目標達成度に応じて、基準額に対して0%～150%の範囲内で決定するものであります。

・当期の全社業績賞与は、下記業績指標の評価に基づき、基準額に対して85.6%の支給となりました。

(支給対象：代表執行役<sup>グローバル</sup>Global CEO、代表執行役<sup>ジョイント グローバル</sup>Joint Global COO、執行役専務)

業績指標	支給率 変動幅	当期目標 (単位：億円)		当期実績 (単位：億円)	支給率
連結調整後 営業利益額	0～150%	Maximum Target	6,120 5,100	4,806.0	85.6%
		Threshold	4,080		

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{職位別基準額(全社業績賞与)} \times \text{支給率} 85.6\%$$

b. 短期インセンティブ(執行業績賞与)

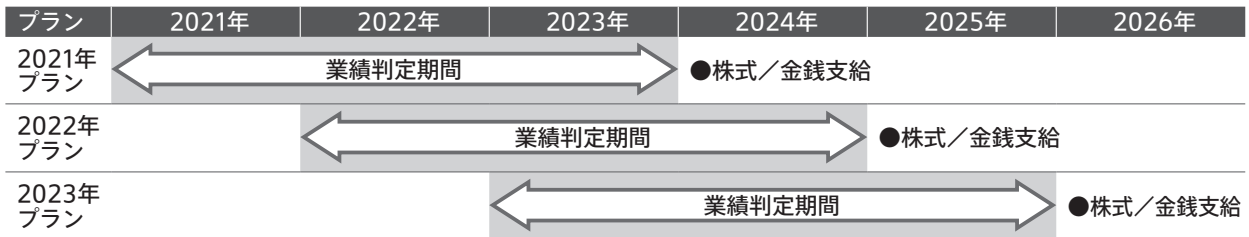
- ・代表執行役Joint Global COO及び執行役専務の個人別の賞与の額は、全社業績賞与に加えて、担当領域・機能に係る個人業績評価に応じて、基準額に対して0%~150%の範囲内で変動する執行業績賞与を支給することで決定するものであります。全社業績賞与と執行業績賞与のウエイトは代表執行役Joint Global COO、執行役専務が担う役割・責任を踏まえて60:40に設定しております。
- ・代表執行役Joint Global COOの当期賞与支給額は、事業責任者として担当領域の業績達成度をベースにしつつ、担当領域の事業環境を踏まえた重要取り組み等を総合的に勘案し、2024年3月の報酬委員会にて決定いたします。
- ・執行役専務の当期賞与支給額は、担当機能に係る個人業績評価に基づき2024年3月の報酬委員会にて決定いたします。

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{職位別基準額(執行業績賞与)} \times \text{支給率(個人別業績評価)(0~150\%)}$$

c. 中長期インセンティブ(株式報酬・PSU)

- ・当社PSUは、業績判定期間(3年間)終了時の連結業績に応じて算定された数の当社普通株式等を交付するものであります。各執行役に交付する株式等の数は、予め設定した職位別基準株式数の0%~200%の範囲内で決定いたします。なお、算定された数の50%は時価相当額の金銭で支給いたします。(ただし、評価期間中の退任者に対しては、その全額を時価相当額の金銭で支給いたします。)

<年度別PSUプランの業績判定期間イメージ>





- ・当期に評価が確定した2021年プラン(評価期間：2021年～2023年)は、下記業績指標の評価に基づき、基準株式数に対して83.0%の支給となりました。なお、そのうち50%について当社普通株式を交付し、残りの50%は時価相当額の金銭で支給いたします。

(支給対象：代表執行役<sup>グローバル</sup>Global CEO、代表執行役<sup>ジョイント グローバル</sup>Joint Global COO、執行役<sup>ジョイント グローバル</sup>Joint Global COO、執行役専務)

業績指標	評価割合	支給率変動幅	2023年度目標		実績	支給率
連結ROIC	80%	0～200%	Maximum Target Threshold	14% 10% 6%	8.7%	83.8%
連結ROE	20%	0～200%	Maximum Target Threshold	16% 12% 8%	10.4%	80.0%
支給率(加重平均)						83.0%

$$\text{個人別交付株式数} = \text{職位別基準株式数}^{\ast 1} \times \text{支給率} \ 83.0\%$$

※1.上記「職位別基準株式数」は、職位別基準額を業績評価期間開始時点の当社株価で除することにより算定しております。

#### d. 中長期インセンティブ(株式報酬・RSU等)

- ・当社RSU等は、毎期のトランスフォーメーションやESGを含むサステナビリティに係る取り組み等の評価に応じて、支給する額が0%～120%で変動し、それらの取り組みの成果は中長期的に企業価値(株価)に反映されるため、支給するRSU等の権利確定は退任時としております。なお、支給額の50%をRSUとして付与し、退任時に株式ユニット数に相当する時価相当額の金銭を支給いたします。残りの50%は退任時に譲渡制限が解除される当社株式(RS)として付与いたします。

<年度別RSU等プランのサステナビリティ評価期間・譲渡制限期間イメージ>

プラン	2022年	2023年	2024年	...	20XX年	退任時
2022年プラン	サステナビリティ評価	●50%:RSU付与 ●50%:RS交付	-----	-----	-----	●金銭支給 ●譲渡制限解除
2023年プラン		サステナビリティ評価	●50%:RSU付与 ●50%:RS交付	-----	-----	●金銭支給 ●譲渡制限解除

・当期RSU等の支給は、サステナビリティに係る取組み目標(①2050年サステナブルなソリューションカンパニーへの進化を目指した企業コミットメント「Bridgestone E 8 Commitment」の制定と社内外のステークホルダーとのコミュニケーション、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、③CO<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、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、⑤ネイチャーポジティブに向けた取り組み、ウォーターシュワードシッププランの策定)の達成状況等を総合的に勘案し、基準額に対して110%の支給となりました。報酬委員会は、中期事業計画で掲げる主要な定量目標(CO<sub>2</sub>排出量の削減や再生資源・再生可能資源比率の向上等)について当期のターゲットを上回る成果を上げたことに加え、当社の将来を担う若手や人財育成への投資を着実に進めてきていることを評価いたしました。なお、RSUとして付与する個人別株式ユニット数及びRSとして交付する個人別株式数は、下記「個人別RSU等支給額」を株式ユニット付与及び株式交付時点の当社株価で除することにより算定しております。(支給対象：代表執行役Global CEO、代表執行役Joint Global COO、執行役Joint Global COO、執行役専務)

個人別 RSU等支給額	=	職位別 基準額	×	支給率 110%
----------------	---	------------	---	-------------

### ⑤報酬委員会の活動状況

#### a. 報酬委員会の開催回数及び各委員の出席状況

役員報酬等の決定に関し、当期は報酬委員会を15回開催し、委員全員が全ての委員会に出席しております。また、必要に応じ第三者である人事・報酬コンサルタントから審議に必要な客観的・専門的な情報提供等を受けております。

#### b. 報酬委員会における具体的な決議・審議・検討内容

- ・取締役、執行役の報酬決定方針
- ・報酬によるインセンティブ効果等
- ・役員報酬体系及び水準
- ・海外主要グループ会社在籍役員報酬
- ・役員関連要領類の改訂

#### c. 役員の個人別の報酬等の妥当性・相当性

当期に係る役員の個人別の報酬等の決定にあたっては、上記a. 及びb. に記載のとおり、独立社外取締役のみで構成される報酬委員会において、審議に必要な客観的・専門的な情報を踏まえ、決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、報酬委員会は役員の個人別の報酬等の内容は決定方針に沿うものであり妥当と判断しております。

# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2023年12月31日現在)	前期(ご参考) (2022年12月31日現在)
<b>(資産の部)</b>		
<b>流動資産</b>	<b>2,697,434</b>	<b>2,512,650</b>
現金及び現金同等物	724,601	518,905
営業債権及びその他の債権	952,307	946,608
棚卸資産	868,578	885,305
その他の金融資産	10,792	15,107
その他の流動資産	138,063	118,031
<b>小計</b>	<b>2,694,341</b>	<b>2,483,956</b>
売却目的で保有する資産	3,093	28,694
<b>非流動資産</b>	<b>2,730,379</b>	<b>2,449,553</b>
有形固定資産	1,738,506	1,556,665
使用権資産	319,135	301,278
のれん	149,990	136,406
無形資産	200,858	159,920
持分法で会計処理されている投資	41,183	38,894
その他の金融資産	131,210	104,509
繰延税金資産	88,141	82,010
その他の非流動資産	61,357	69,871
<b>資産合計</b>	<b>5,427,813</b>	<b>4,962,203</b>

科目	当期 (2023年12月31日現在)	前期(ご参考) (2022年12月31日現在)
<b>(負債の部)</b>		
<b>流動負債</b>	<b>1,264,811</b>	<b>1,085,800</b>
営業債務及びその他の債務	599,240	607,498
社債及び借入金	258,074	107,866
リース負債	61,308	56,033
未払法人所得税等	91,124	53,780
その他の金融負債	49,659	34,074
引当金	35,489	51,615
その他の流動負債	168,858	173,340
<b>小計</b>	<b>1,263,753</b>	<b>1,084,204</b>
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	1,058	1,596
<b>非流動負債</b>	<b>757,608</b>	<b>863,901</b>
社債及び借入金	239,789	345,584
リース負債	270,989	257,684
その他の金融負債	9,901	18,075
退職給付に係る負債	153,511	155,112
引当金	40,255	37,302
繰延税金負債	30,946	39,053
その他の非流動負債	12,217	11,092
<b>負債合計</b>	<b>2,022,419</b>	<b>1,949,701</b>
<b>(資本の部)</b>		
資本金	126,354	126,354
資本剰余金	120,300	119,517
自己株式	△135,409	△136,814
その他の資本の構成要素	531,127	358,523
利益剰余金	2,711,220	2,498,255
親会社の所有者に帰属する持分合計	3,353,592	2,965,835
非支配持分	51,803	46,666
<b>資本合計</b>	<b>3,405,394</b>	<b>3,012,501</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>5,427,813</b>	<b>4,962,203</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当期 (2023年1月1日から 2023年12月31日まで)	前期(ご参考) (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)
<b>継続事業</b>		
売上収益	4,313,800	4,110,070
売上原価	2,661,228	2,516,821
売上総利益	1,652,573	1,593,249
販売費及び一般管理費	1,181,482	1,158,523
その他の収益	39,193	39,111
その他の費用	28,509	32,538
営業利益	481,775	441,298
金融収益	35,385	18,283
金融費用	78,346	41,898
持分法による投資損益(△は損失)	5,341	5,775
税引前当期利益	444,154	423,458
法人所得税費用	111,177	112,513
継続事業からの当期利益	332,977	310,945
<b>非継続事業</b>		
非継続事業からの当期利益又は損失(△)	4,375	△5,141
当期利益	337,352	305,804
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	331,305	300,305
非支配持分	6,048	5,499
当期利益	337,352	305,804

調整後営業利益から税引前当期利益への調整表(ご参考) (単位：百万円)		
	当期 (2023年1月1日から 2023年12月31日まで)	前期 (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)
調整後営業利益(注1)	480,602	482,629
調整項目(収益)(注2)	21,731	6,193
調整項目(費用)(注6)	20,558	47,524
営業利益	481,775	441,298
金融収益	35,385	18,283
金融費用	78,346	41,898
持分法による投資損益(△は損失)	5,341	5,775
税引前当期利益	444,154	423,458
(注1) 調整後営業利益は、営業利益から調整項目(収益及び費用)を除外しております。		
(注2) 調整項目(収益)の主な内訳は、以下のとおりであります。		
(単位：百万円)		
	(2023年1月1日から 2023年12月31日まで)	(2022年1月1日から 2022年12月31日まで)
受取保険金	2,347	1,216
事業・工場再編収益(注3)	8,645	4,942
固定資産減損損失戻入益	18	36
その他一時的かつ多額の収益(注5)	10,720	—
調整項目(収益)	21,731	6,193
(注3) 主に海外のタイヤ工場の再編に伴う固定資産の減損損失の戻し入れ及び売却益並びに持分譲渡益を計上しております。		
(注4) 主に海外のタイヤ工場の再編に伴う固定資産の減損損失の戻し入れ及び売却益を計上しております。		
(注5) 主に土地の売却益を計上しております。		
(注6) 調整項目(費用)の主な内訳は、以下のとおりであります。		
(単位：百万円)		
	(2023年1月1日から 2023年12月31日まで)	(2022年1月1日から 2022年12月31日まで)
減損損失	1,833	17,492
売上原価(災害損失)	1,777	5,979
その他の費用(災害損失)	403	211
事業・工場再編費用(注8)	17,921	7,435
その他一時的かつ多額の費用(注9)	△1,375	16,407
調整項目(費用)	20,558	47,524
(注7) 詳細は連結注記表の注記事項「(連結損益計算書に関する注記)」に記載されております。		
(注8) 主に海外のタイヤ工場の再編に関連する費用を計上しております。		
(注9) 当社の連結子会社であるプリチストンサイクル株式会社が製造した自転車・電動アシスト自転車の一部対象車種において2022年10月にリコールを実施したこと等に伴い、当該自転車・電動アシスト自転車の部品交換等に関連した費用を計上しておりましたが、当該費用の一部戻し入れております。		
(注10) 当社の連結子会社であるプリチストンサイクル株式会社が製造した自転車・電動アシスト自転車の一部対象車種において2022年10月にリコールを実施したこと等に伴い、当該自転車・電動アシスト自転車の部品交換等に関連した費用を計上しております。		



## 連結キャッシュ・フロー計算書(ご参考)

(単位：百万円)

科 目	当期	前期
	(2023年1月1日から 2023年12月31日まで)	(2022年1月1日から 2022年12月31日まで)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	444,154	423,458
非継続事業からの税引前当期利益又は損失(△)	5,340	△24,815
減価償却費及び償却費	305,805	282,108
減損損失	1,833	18,216
未払賞与の増減額(△は減少)	△10,845	△1,349
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△9,959	△22,008
受取利息及び受取配当金	△31,079	△18,679
支払利息	21,038	14,858
為替差損益(△は益)	19,346	△3,894
持分法による投資損益(△は益)	△5,341	△5,775
固定資産売却損益(△は益)	△17,322	△14,296
事業・工場再編収益	△8,645	△4,942
事業・工場再編費用	13,390	7,435
固定資産除却損	3,225	2,625
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	56,807	△139,608
棚卸資産の増減額(△は増加)	85,319	△195,404
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△55,279	52,515
貸倒引当金の増減額(△は減少)	6,519	△3,462
訴訟関連引当金の増減額(△は減少)	△7,047	△1,453
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△7,682	15,427
その他	△106,865	△32,640
<b>小計</b>	<b>702,712</b>	<b>348,317</b>
利息及び配当金の受取額	34,461	20,898
利息の支払額	△17,757	△14,570
法人所得税の支払額	△57,982	△86,162
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>661,433</b>	<b>268,483</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△282,449	△221,293
有形固定資産の売却による収入	29,609	27,685
無形資産の取得による支出	△60,488	△33,433
投資有価証券の取得による支出	△2,203	△3,719
投資有価証券の売却による収入	27,923	2,856
長期貸付けによる支出	△21,122	△28,943
貸付金の回収による収入	14,891	19,494
非継続事業の売却による支出	—	△115,720
その他	△3,880	15,068
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△297,719</b>	<b>△338,004</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額(△は減少)	20,873	21,595
長期借入れによる収入	23,107	554
長期借入金の返済による支出	△20,668	△54,114
社債の償還による支出	—	△40,000
リース負債の返済による支出	△68,401	△65,810
配当金の支払額(親会社の所有者)	△130,044	△119,021
配当金の支払額(非支配持分)	△3,940	△4,709
その他	△4,584	△102,604
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△183,657</b>	<b>△364,109</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>25,475</b>	<b>65,158</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	205,532	△368,473
現金及び現金同等物の期首残高	518,905	787,542
売却目的で保有する資産に含まれる現金及び現金同等物の増減額	164	99,836
現金及び現金同等物の期末残高	724,601	518,905

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2023年12月31日現在)	前期(ご参考) (2022年12月31日現在)
<b>(資産の部)</b>		
<b>流動資産</b>	<b>891,593</b>	<b>592,106</b>
現金及び預金	318,073	100,571
受取手形	457	596
売掛金	326,704	320,482
商品及び製品	44,268	47,289
仕掛品	8,457	8,406
原材料及び貯蔵品	41,488	57,996
関係会社短期貸付金	107,436	28,929
未収入金	24,167	25,175
その他	21,307	19,556
貸倒引当金	△765	△16,895
<b>固定資産</b>	<b>1,229,429</b>	<b>1,319,255</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>265,338</b>	<b>253,146</b>
建物	99,275	101,108
構築物	8,502	8,632
機械及び装置	47,525	44,138
車両運搬具	1,676	1,441
工具、器具及び備品	16,543	15,213
土地	57,563	59,733
建設仮勘定	34,254	22,881
<b>無形固定資産</b>	<b>34,319</b>	<b>22,278</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>929,773</b>	<b>1,043,831</b>
投資有価証券	51,646	61,580
関係会社株式	800,458	801,974
関係会社出資金	52,590	52,557
関係会社長期貸付金	1,276	93,231
繰延税金資産	21,393	31,202
その他	2,409	3,315
貸倒引当金	△0	△28
<b>資産合計</b>	<b>2,121,023</b>	<b>1,911,361</b>

科目	当期 (2023年12月31日現在)	前期(ご参考) (2022年12月31日現在)
<b>(負債の部)</b>		
<b>流動負債</b>	<b>406,837</b>	<b>240,667</b>
買掛金	93,205	102,547
1年内償還予定の社債	100,000	—
リース債務	112	107
未払金	72,970	63,995
未払費用	30,429	30,610
未払法人税等	63,964	18,152
預り金	5,859	5,617
事業譲渡損失引当金	5,834	5,923
資産除去債務	—	536
その他	34,465	13,179
<b>固定負債</b>	<b>256,614</b>	<b>366,338</b>
社債	210,000	310,000
リース債務	326	139
退職給付引当金	41,506	44,028
資産除去債務	2,596	2,401
その他	2,186	9,770
<b>負債合計</b>	<b>663,451</b>	<b>607,005</b>
<b>(純資産の部)</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,424,005</b>	<b>1,268,602</b>
資本金	126,354	126,354
資本剰余金	122,079	122,079
資本準備金	122,079	122,079
利益剰余金	1,310,980	1,156,982
利益準備金	31,279	31,279
その他利益剰余金	1,279,701	1,125,703
固定資産圧縮積立金	28,796	29,859
固定資産圧縮特別勘定積立金	8,903	—
別途積立金	789,311	789,311
繰越利益剰余金	452,692	306,534
<b>自己株式</b>	<b>△135,408</b>	<b>△136,813</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>31,259</b>	<b>33,081</b>
その他有価証券評価差額金	30,076	31,783
繰延ヘッジ損益	1,183	1,298
<b>新株予約権</b>	<b>2,308</b>	<b>2,673</b>
<b>純資産合計</b>	<b>1,457,572</b>	<b>1,304,356</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>2,121,023</b>	<b>1,911,361</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当期 (2023年1月1日から 2023年12月31日まで)	前期(ご参考) (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)
売上高	1,007,593	981,660
売上原価	608,053	623,412
売上総利益	399,540	358,248
販売費及び一般管理費	222,484	250,960
営業利益	177,056	107,288
営業外収益	152,292	136,367
受取利息	1,059	1,577
受取配当金	144,010	130,382
雑収入	7,223	4,408
営業外費用	28,754	11,736
支払利息	841	842
為替差損	18,897	5,969
雑損失	9,015	4,925
経常利益	300,594	231,918
特別利益	41,206	6,189
固定資産売却益	16,028	6,189
投資有価証券売却益	19,665	—
事業譲渡益	5,512	—
特別損失	—	47,213
事業譲渡損失	—	24,561
関係会社事業損失	—	15,995
投資有価証券評価損	—	6,656
税引前当期純利益	341,800	190,894
法人税、住民税及び事業税	47,141	18,057
法人税等調整額	10,445	8,497
当期純利益	284,215	164,341

## 監査報告

## 会計監査人監査報告書（連結計算書類）

## 独立監査人の監査報告書

2024年2月16日

株式会社プリチストン  
取締役会 御中有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 田中 弘隆  
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 丸田 健太郎  
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 中嶋 歩

## 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社プリチストンの2023年1月1日から2023年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社プリチストン及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関する責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上



# 会計監査人監査報告書（計算書類）

## 独立監査人の監査報告書

2024年2月16日

株式会社プリチストン  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 田中 弘隆  
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 丸田 健太郎  
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 中嶋 歩

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社プリチストンの2023年1月1日から2023年12月31日までの第105期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査委員会監査報告書

## 監査報告書

当監査委員会は、2023年1月1日から2023年12月31日までの第105期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

## 1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について取締役及び執行役並びに従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ①監査委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部監査部門等と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

## (1)事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

## (2)計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

## (3)連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年2月16日  
株式会社ブリヂストン 監査委員会

監査委員	山本 謙三 ㊟	監査委員	柴 洋二郎 ㊟
監査委員	鈴木 洋子 ㊟	監査委員	小林柚香里 ㊟
監査委員	中嶋 康博 ㊟	監査委員(常勤)	松田 明 ㊟
監査委員(常勤)	吉見 剛志 ㊟		

(注)監査委員山本謙三、柴洋二郎、鈴木洋子、小林柚香里及び中嶋康博は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

