



株式会社ブリヂストン

第106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)

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役12名選任の件

### 16 事業報告

### 44 連結計算書類

### 47 計算書類

### 49 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

**44,301**億円  
(前期比 3%増)

**4,833**億円  
(前期比 1%増)

親会社の所有者に帰属する当期利益

**2,850**億円  
(前期比 14%減)

(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

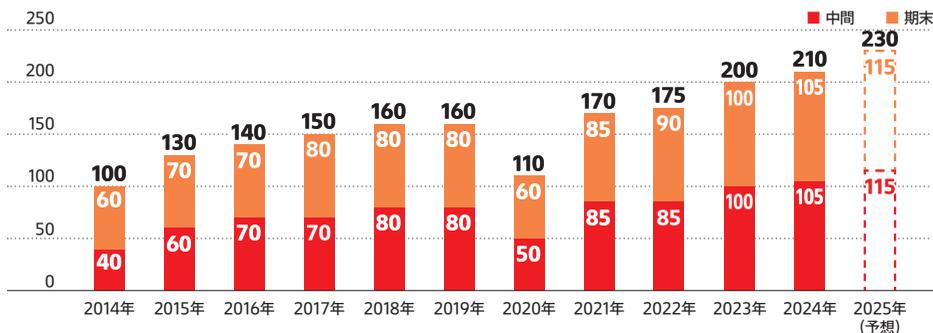
## 議案および参考事項

### 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105円、総額71,907,100,965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210円となります。
- 剰余金の配当が効力を生じる日  
2025年3月26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
2023年12月期	—	100.00	—	100.00	200.00
2024年12月期	—	105.00	—	105.00	210.00
2025年12月期(予想)	—	115.00	—	115.00	230.00

#### (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」(15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。さらに、社外取締役候補者においては、各候補者が独立性を有していることを以下の方法にて確認しております。

- ・当社社外取締役独立性基準(15ページに記載のとおり)の各項目について、各候補者の経歴等から指名委員会事務局にて該当有無を調査し、全員が独立性を有していることを指名委員会にて確認
- ・指名委員長が各取締役との個別面談において聴取した、取締役会、各種委員会及び非執行取締役の意見交換会等における発言等の職務遂行状況に照らした取締役相互の評価の内容を指名委員会にて共有し、全員が独立性を有していることを確認
- ・在任期間が長期となる候補者についても、外部弁護士による客観的な意見として、当社における職務遂行実績等を踏まえ「独立性を欠くものではなく、一般株主の利益のために活動することがより期待できる客観的状況にあると考えられる。」旨の評価を受領

そのうえで、計画的な交代を実現しながら、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中期事業計画(2024-2026)を適切に執行していくことを取締役会として実効的に監督するために必要な多様性のある人財ポートフォリオとなるよう、指名委員会において審議を尽くして決定いたしました。特に、中長期事業戦略を推進する取締役及び執行役のサクセッションプランを検討し構築するためには、これまでの経緯を知り当社の歴史及び将来のあるべき姿の双方への深い理解を有する在任期間が長期の取締役の存在が不可欠であり、このような取締役とともに新しい視点にて貢献が期待される取締役がサクセッションプランの検討に加わることで、より多角的で客観的なサクセッションプランニングの議論が可能となり、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するのにふさわしい後継者計画を策定できると考えています。

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% (14/14回)	
2	坂野 真人 <span style="color: red;">新任</span>	執行役 副社長 Global CTO	—	—
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% (14/14回)	指名委員会：100% (16/16回) 報酬委員会：100% (12/12回)
4	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% (14/14回)	指名委員会：100% (16/16回) 報酬委員会：100% (12/12回)
5	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 指名委員 報酬委員	100% (14/14回)	指名委員会：100% (13/13回) 監査委員会：100% (6/6回) 報酬委員会：100% (9/9回)
6	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% (14/14回)	監査委員会：100% (20/20回)
7	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% (14/14回)	監査委員会：100% (20/20回)
8	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% (14/14回)	監査委員会：100% (20/20回)
9	森川 典子 <span style="color: red;">新任</span> <span style="color: orange;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	—	—	—
10	板垣 利明 <span style="color: red;">新任</span> <span style="color: orange;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	—	—	—
11	松田 明 <span style="color: red;">再任</span>	取締役 監査委員 (常勤)	100% (14/14回)	監査委員会：100% (20/20回)
12	吉見 剛志 <span style="color: red;">再任</span>	取締役 監査委員 (常勤)	100% (14/14回)	監査委員会：100% (20/20回)

(注) 山本謙三氏は、2024年3月26日定時株主総会まで監査委員長を務めた後、同日新たに指名委員及び報酬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	2016年1月	当社 副社長
2003年6月	当社 消費財タイヤ事業本部長	2016年3月	当社 執行役副社長
2005年1月	当社 執行役員	2019年1月	当社 代表執行役 副会長
2012年7月	当社 常務執行役員	2020年3月	当社 取締役 代表執行役 Global CEO 【現在に至る】
2014年1月	当社 専務執行役員		

- 取締役在任年数  
5年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（14/14回）
- 当社所有株式数  
45,800株

### 取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

入社以来、米州・日本のタイヤ・小売事業、化工品・多角化事業、及びグローバルでの鉱山/航空機タイヤソリューション事業・マーケティング戦略・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年から2026年までの中期事業計画を策定し、2025年1月からは4名の副社長を配置した新たなグローバル経営執行体制において、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** ばん の まさと  
**坂野 真人** 1963年9月18日生

新任

### 略歴、当社における地位および担当

1986年4月	当社 入社	2019年1月	当社 執行役 専務
2012年3月	当社 タイヤ研究本部長 兼 タイヤ先行技術開発部長	2019年9月	当社 執行役 専務 G-CTO (Global Chief Technical Officer)
2017年1月	当社 執行役員	2025年1月	当社 執行役 副社長 Global CTO (Global Chief Technology Officer) 【現在に至る】
2018年1月	当社 常務執行役員		

- 当社所有株式数  
16,100株

### 取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

入社以来、タイヤ開発及び設計に携わり、2019年に執行役Global CTOに就任し、2025年には執行役副社長Global CTOとなり、モノづくり・技術イノベーション領域における当社グループの総責任者として、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。特に2024年から2026年の中期事業計画においては、「良いタイヤを創る」という当社のビジネス基本シナリオに基づき「ゴムを極める・接地を極める・モノづくりを極める」という技術方針のもとで、新たな高付加価値製品を創出し、モノづくり力の強化と共に、将来の事業貢献を目指した新たな技術分野への挑戦も積極的に進めております。

これらの職務経験と知見に基づき、執行部門における技術開発の最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  
 （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  
14年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（14/14回）
- 当社所有株式数  
1,000株

### 社外取締役候補者とした理由及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まいりました。

特に、在任期間を通じて培ってきた当社の事業、置かれている状況及び当社に対する株主の期待等に関する理解などを踏まえて、経営陣との適度な信頼関係の下、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、取締役会の議題設定に独立社外取締役からの提案を取り入れる仕組みを導入して毎年それを進化させております。

加えて、Global CEOとの定期的な個別対話においても適切な緊張関係を保ち、執行部門から上程される議題・議案やその説明方法について提案や要請を行うことを含めて、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ともに、ガバナンス委員長として取締役会の実効性評価プロセスの進化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積極的に投資家・アナリストとの対話にも自ら直接参画し、そこで得た意見や株主の視点をもとに取締役会における議論をより深める等、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。

同候補者については外部弁護士による客観的な意見として、当社における職務遂行実績等を踏まえ「独立性を欠くものではなく、一般株主の利益のために活動することがより期待できる客観的な状況にあると考えられる。」旨の評価を受領しております。

同候補者が再任された場合は、引き続き取締役会議長に選任される予定であり、当社のガバナンスの向上への貢献が期待されま

す。さらに、指名委員に選任される予定であり、指名委員会の重要な職責の一つである経営陣のサクセッションプランニングを進めるにあたって、同候補者がこれまでに培った当社の歴史及び将来のあるべき姿の双方への深い理解を活かして、多大な貢献をすることが期待されます。

以上のことから、同候補者は当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けたガバナンスの徹底と向上に必要な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****ますだ けんいち**  
**増田 健一**

1963年1月11日生

**再任** **社外** **独立****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 事務所外国法共同事業) 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		

**■ 取締役在任年数**

9年

**■ 取締役会出席状況 (当期)**

100% (14/14回)

**■ 当社所有株式数**

0株

**社外取締役候補者とした理由及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及び高い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まいりました。

特に、在任期間を通じて培ってきた当社の事業、置かれている状況及び当社に対する株主の期待等に関する理解などを踏まえ、経営陣との適度な信頼関係の下、2021年以降、指名委員長として取締役会の人財ポートフォリオの検証や取締役及び執行役のサクセッションプランニング等に能動的かつ主導的に取り組み、経営執行体制の強化とその監督の強化に非常に重要な役割を果たしております。

具体例としては、指名委員長として、Global CEOとの間で適切な緊張関係を保ちつつ定期的に個別対話を行い、率先して各取締役との個別面談を高頻度で実施し、取締役相互による評価内容を確認して指名委員会にて共有し、また、社外取締役候補者の検討にあたっては、執行部門から独立して自ら直接、外部コンサルタントの意見聴取、及び候補者となり得る方との複数回にわたる面談を指名委員会面談に先立って実施するなどして、当社の社外取締役に相応しい人財候補かどうかにつき積極的・主体的に情報を収集し、指名委員会における効果的で効率的な候補者検討につなげております。

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。

さらに、同候補者については外部弁護士による客観的な意見として、当社における職務遂行実績等を踏まえ「独立性を欠くものではなく、一般株主の利益のために活動することがより期待できる客観的状況にあると考えられる。」旨の評価を受領しております。

同候補者が再任された場合は、引き続き指名委員長に選任される予定であり、同候補者がこれまでに培った当社の歴史及び将来のあるべき姿の双方への深い理解を活かして、指名委員会の重要な職責の一つである経営陣のサクセッションプランニングの検討を主導し、多大な貢献をすることが期待されます。

以上のことから、同候補者は当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けたサクセッションプラン構築において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。



**5** やまもと けんぞう  
**山本 謙三** 1954年1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

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
2003年12月	同 米州統括役 兼 ニューヨーク事務所長		リスク委員会委員
2005年7月	同 決済機構局長	2016年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
2006年7月	同 金融機構局長	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】
2008年5月	同 理事	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 【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

- 取締役在任年数  
9年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（14/14回）
- 当社所有株式数  
3,300株

#### 社外取締役候補者とした理由及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。これらの当社監査委員長としての深く豊富な経験も活かして、2024年より、指名委員及び報酬委員として尚委員会における活発な審議に参画し、より客観的なプロセス構築、議論の内容に大きく貢献しております。

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。



**6** すずき ようこ  
**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
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
	(重要な兼職の状況) 鈴木総合法律事務所 パートナー 株式会社日本ビグメントホールディングス 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	2021年9月	独立行政法人国立公文書館 監事 【現在に至る】
		2024年6月	公益財団法人日仏会館【現在に至る】

- 取締役在任年数  
7年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（14/14回）
- 当社所有株式数  
4,200株

#### 社外取締役候補者とした理由及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、女性活躍推進を含む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や品質経営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や子会社等への往査に参画しグローバルな監査体制と内部統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。



7 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

**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

- 取締役在任年数  
2年
- 取締役会出席状況 (当期)  
100% (14/14回)
- 当社所有株式数  
300株

**社外取締役候補者とした理由及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。当社社外取締役就任以降、グローバルな視点からのデジタル分野やリスク管理等における経営戦略の観点のみならず、女性活躍推進の視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や子会社等への往査に参画しグローバルな監査体制とITガバナンスを含めた内部統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、引き続き上記役割の発揮が期待されるため、社外取締役として適任であると判断いたします。



8 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

**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

- 取締役在任年数  
2年
- 取締役会出席状況 (当期)  
100% (14/14回)
- 当社所有株式数  
300株

**社外取締役候補者とした理由及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。当社社外取締役就任以降、財務・会計分野のみならず、グローバルな視点からのガバナンス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や子会社等への往査に参画し、会計監査人との連携を含めグローバルな監査体制と内部統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。



■ 当社所有株式数  
0 株

9

もりかわ のりこ  
**森川 典子**

1958年10月18日生

新任 社外 独立

#### 略歴、当社における地位および担当

1981年 4 月 蝶理株式会社 入社  
 1988年 8 月 アメリカ大和証券株式会社 入社  
 1991年 9 月 アーサーアンダーセン会計事務所 入所  
 1995年 3 月 モトローラ株式会社 入社  
 2005年 3 月 同 取締役 経理財務担当 国内経理財務本部長  
 2009年 6 月 ボッシュ株式会社 入社  
 2010年 8 月 同 取締役副社長 管理部門統括  
 (重要な兼職の状況)  
 三菱重工業株式会社 社外取締役 (監査等委員)

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

外資系の情報・通信業界や自動車部品業界での豊富な実務経験・経営経験により、資本・人事・組織戦略に関する高い見識を有しております。また、これまで複数の企業において海外での勤務経験及び本社での統括業務を責任者として担うなど、グローバルでの経験や知見も有しております。

当社指名委員長及び指名委員会との複数回の面談を通じ、これらの経験及び知見を踏まえ、取締役の適正な意思決定に貢献することが期待されることを確認できたため、当社取締役会全体の適切な人財ポートフォリオの観点からも、新たに加わる社外取締役として適任であると判断いたします。



■ 当社所有株式数  
0 株

10

いたがき としあき  
**板垣 利明**

1960年11月23日生

新任 社外 独立

#### 略歴、当社における地位および担当

1983年 4 月 中外製薬株式会社 入社  
 2012年 4 月 同 マーケティング企画部長  
 2015年 1 月 同 執行役員 財務経理部長  
 2017年 1 月 同 執行役員 IT統轄部門長 兼 財務経理部長  
 2018年 4 月 同 上席執行役員 CFO 財務統轄部門長 兼 IT統轄部門長  
 2022年 3 月 同 取締役 上席執行役員 CFO  
 2024年 3 月 同 顧問【現在に至る】  
 (重要な兼職の状況)  
 中外製薬株式会社 顧問

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

医薬品業界での豊富な実務経験・経営経験により、財務、IT、デジタル、マーケティングに関する高い見識を有しております。加えて、海外駐在経験、クロスボーダーM&A交渉、海外投資家対応など、グローバルでの経験や知見も有しております。

当社指名委員長及び指名委員会との複数回の面談を通じ、これらの経験及び知見を踏まえ、取締役の適正な意思決定に貢献することが期待されることを確認できたため、当社取締役会全体の適切な人財ポートフォリオの観点からも、新たに加わる社外取締役として適任であると判断いたします。



**11** まつだ あきら  
**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※・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  
2年
- 取締役会出席状況 (当期)  
100% (14/14回)
- 当社所有株式数  
3,800株

**取締役候補者とした理由及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、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や子会社等への往査及び活発な審議により、グローバルな監査体制と内部統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  
6年
- 取締役会出席状況 (当期)  
100% (14/14回)
- 当社所有株式数  
3,500株

**取締役候補者とした理由及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や子会社等への往査及び活発な審議により、会計監査人との連携を含めグローバルな監査体制と内部統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、増田健一、山本謙三、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子、板垣利明の各氏は、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(15ページに記載のとおりです)。デイヴィス・スコット、増田健一、山本謙三、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子、板垣利明の各氏は、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、独占禁止法に抵触すると考えられる行為及び同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。
- また、SOMPOホールディングスは、2024年1月に、金融庁から保険業法に基づき、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に対する経営管理等に関して業務改善命令を受けましたが、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. 鈴木洋子氏が社外取締役に就任している日本紙パルプ商事株式会社は、2024年3月、公正取引委員会より、独立行政法人国立印刷局が発注する再生巻取用紙の入札に関し、独占禁止法に違反する行為を行っていたと認定されました。
- 当該事案は、同氏の就任以前から行われており、かつ同氏は、違反行為が判明するまで、当該事実を認識しておりませんでした。同社の社外取締役に就任後は、取締役会において、客観的・中立的な立場から、コンプライアンスやリスク管理の重要性等について、積極的な提言を行ってまいりました。また、当該事案発覚後は、取締役会において、再発防止に向け継続的に意見表明を行っているほか、独占禁止法違反防止を含むコンプライアンス活動全般の取り組みについても、定期的にモニタリングし、その職責を果たしております。
6. 中嶋康博氏は、2025年3月開催予定の定時株主総会で株式会社資生堂の社外取締役に就任予定であります。
7. 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。
8. デイヴィス・スコット、増田健一、山本謙三、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子、板垣利明、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。
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。
10. 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、増田健一、山本謙三、板垣利明  
 監査委員会：鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子、松田明、吉見剛志  
 報酬委員会：デイヴィス・スコット、増田健一、山本謙三、板垣利明

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。

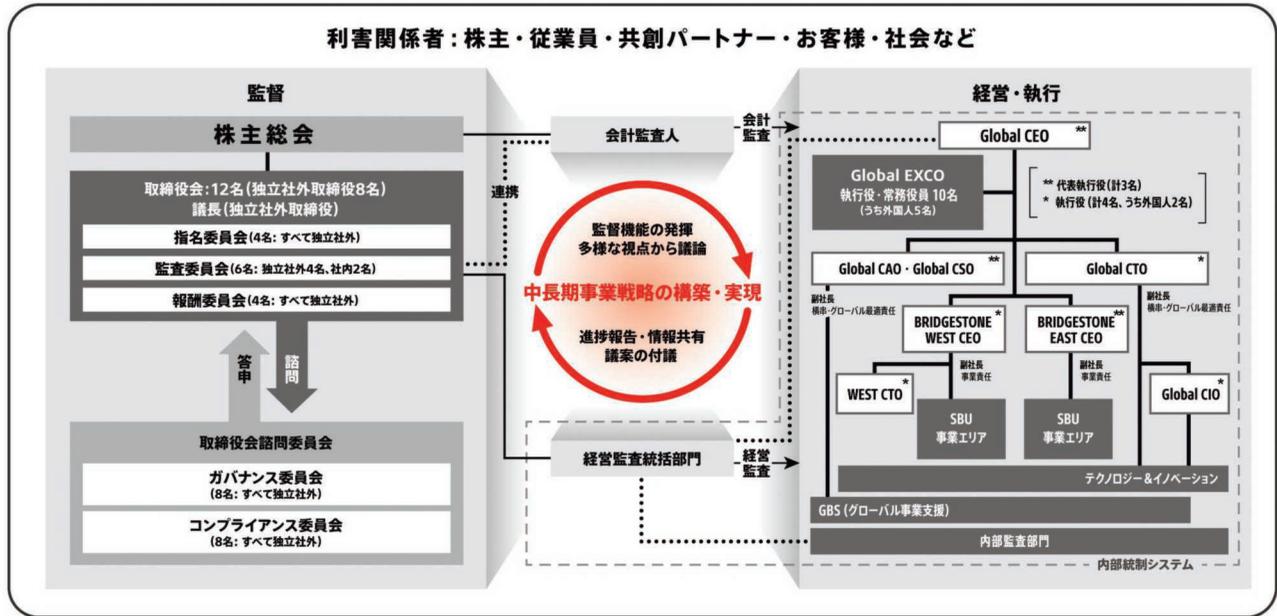
当社の取締役会は、企業価値の向上を目指し、中長期事業戦略を適切に執行していくことを監督するため、多様性のある視点を持つ人財ポートフォリオで全体的にバランスのとれた構成としております。

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	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  
※社外・独立取締役は五十音順

※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



EXCO = Executive Committee  
CSO = Chief Strategy Officer  
CIO = Chief Innovation Officer  
GBS = Global Business Support

CAO = Chief Administration Officer  
CTO = Chief Technology Officer  
SBU = Strategic Business Unit

2025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年間に於いて、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 (2024年1月1日から2024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、「最高の品質で社会に貢献」という使命の下、「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」というビジョンを掲げております。また、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「Bridgestone E 8 Commitment」<sup>イーエイトコミットメント</sup>を企業コミットメントとして制定し、価値創造の軸としております。ビジョンの実現に向けては、創立100周年である2031年を視野に「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を策定し、これを北極星として、具体的な計画である2024年3月に発表した「中期事業計画(2024-2026)」に沿って、着実に経営を推進しております。

当期は、中国EV攻勢などによる自動車業界構造変化や、欧州・南米市場への廉価輸入タイヤの増加などのタイヤ業界構造変化の加速が「新たな脅威」となり、これらへの素早い対応が求められる厳しい事業環境において経営・業務品質の向上を最優先課題に掲げ、事業再編・再構築(第2ステージ)へ着手しながら、現物現場で「価値創造へ、よりフォーカス」することに注力いたしました。

コア事業であるプレミアムタイヤ事業においては、新車用の乗用車用及び小型トラック用タイヤの需要が、EVシフト減速等を背景にグローバルで減速しました。アジアは前期を若干上回った一方で、特に、欧州・日本は前期比大幅に需要が減少し、北米においても前期比微減となりました。高インチタイヤ(18インチ以上)の需要は車両の大型化を反映し、北米・欧州では概ね前期並みの需要で推移、日本では前期を上回りました。新車用トラック・バス用タイヤの需要は、北米・欧州・アジアでは前期比需要大幅減となりましたが、日本は前期の部品供給不足の影響を受けた車両生産減の反動もあり、前期並みの需

要となりました。市販用乗用車用タイヤ及び小型トラック用タイヤの需要は、北米において2024年1月にタイ・韓国品の輸入関税引き下げがあり、廉価輸入品の流入の影響が大きく、米国・カナダのタイヤ製造者協会に参加する主要タイヤブランドの需要では前期比減となりました。一方、日本・アジアでは需要は前期並み、欧州では緩やかに市況は回復傾向にあり前期を上回る需要となりました。また、市販用の高インチタイヤ(18インチ以上)は、北米・欧州を中心に需要伸張が継続しました。市販用トラック・バス用タイヤの需要は、北米では第1四半期に流通在庫が正常化し、第2四半期以降順調に需要が回復した結果、年間で前期比需要増となりました。欧州・アジアにおける需要は前期比回復し、日本では前期並みに推移しました。

当社グループの売上収益については、上記需要環境の中、グローバルの新車用の乗用車用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減、加えてブラジル・アルゼンチンを主とした南米事業の悪化があるも、市販用において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改善を進めると共に、超大型鉱山用タイヤについては前期並みの販売を確保し、為替の追い風もあり前期比増収となりました。

調整後営業利益については、再編・再構築(第2ステージ)の断行、売値、MIXスプレッドの改善に加え、為替円安による追い風の影響があり、南米事業の悪化や販売本数減少の影響を吸収し、前期を若干上回る水準での着地となりました。当期は、断トツ商品を軸にプレミアム領域へのフォーカスを一層強化し、赤字・不採算事業の削

減・中止を加速させ、販売MIXの改善を継続しました。また、乗用車用及び小型トラック用、トラック・バス用タイヤにおいて販売本数減少の影響による固定費負担増、加工費悪化がある一方で、海上運賃単価の下落による影響に加え、中期事業計画(2024-2026)にて推進するグローバル調達、グローバルSCM(サプライチェーンマネジメント)物流改革、BCMA(Bridgestone Commonality Modularity Architecture)、グリーン&スマート化、現物現場での地道な生産性改善などのビジネスコストダウンが業績に貢献しております。

また、営業利益については、第2四半期に六本木社宅売却益の計上があった一方、欧州事業用資産減損など再

編・再構築関連費用を計上した結果、前期比減益の着地となりました。

以上の結果、当社グループの当期の売上収益は44,301億円(前期比3%増)、調整後営業利益は4,833億円(前期比1%増)、営業利益は4,433億円(前期比8%減)、税引前当期利益は4,214億円(前期比5%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,850億円(前期比14%減)となりました。今後は、引き続き経営・業務品質の向上を最優先としながら、「価値創造へ、よりフォーカス」とするとともに、「守り」と「攻め」の両輪で経営を推進していきます。

## 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	44,301	+3
	■ 日本	12,261	△1
	■ アジア・大洋州・インド・中国	5,297	△4
	■ 米州	21,800	+5
	■ 欧州・中近東・アフリカ	8,356	+2
連結	調整後営業利益	4,833	+1
	■ 日本	1,873	△9
	■ アジア・大洋州・インド・中国	585	+6
	■ 米州	1,801	△15
	■ 欧州・中近東・アフリカ	298	+155

### 【日本】

売上収益は12,261億円(前期比1%減)、調整後営業利益は1,873億円(前期比9%減)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概ね前期並みに推移した

一方で、乗用車用及びトラック・バス用タイヤの海外向け輸出は前期を大きく下回り推移しました。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たものの、固定費負担増、原材料高騰・インフレ影響を売値・販売MIX改善及び為替円安の追い風でも吸収しきれず、前期比減収減益となりました。

## [アジア・大洋州・インド・中国]

売上収益は5,297億円(前期比4%減)、調整後営業利益は585億円(前期比6%増)となりました。

販売本数では、新車用タイヤが大幅に前期を下回る一方、市販用乗用車及び小型トラック用タイヤは前期並み、市販用トラック・バス用タイヤは順調に推移しました。加えて、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改善で原材料高騰・インフレ影響を吸収し、事業再構築の効果もあり前期比減収も増益となりました。

## [米州]

売上収益は21,800億円(前期比5%増)、調整後営業利益は1,801億円(前期比15%減)となりました。

北米タイヤ事業において、販売本数は、市販用トラック・バス用タイヤは前期を上回る一方、新車用・市販用乗用車及び小型トラック用タイヤ、並びに新車用トラック・バス用タイヤは、前期を下回りました。販売MIXは着実に改善したものの、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、南米事業に関連する減益が大きく影響し、為替の追い風で吸収できず前期比増収も大幅な減益となりました。

## ②研究開発活動

当社グループの研究開発活動は、「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」を軸に技術イノベーションに取り組み、ビジョンに掲げる社会価値・顧客価値の創造を推進するものです。コア事業であるプレミアムタイヤ事業において「断トツ商品」の開発を強化し、成長事業であるソリューション事業との連携を深めることで、お客様が「断トツ商品」を使う段階でその価値を増幅させ、お客様の困りごとを解決することを目指しております。これらの活動は、当社グループが独自

## [欧州・中近東・アフリカ]

売上収益は8,356億円(前期比2%増)、調整後営業利益は298億円(前期比155%増)となりました。

欧州事業において、販売本数は乗用車及び小型トラック用、トラック・バス用タイヤ双方において、市販用では概ね前期並みに推移する一方で、新車用は前期を大幅に下回りました。販売本数減による悪化はあるも、原材料に対する売値とMIXのスプレッドは前期比改善したことに加え、事業再編・再構築の効果も収益性改善に一部貢献を開始し、前期比増収増益となりました。

(注)1 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。

2 当期より、以下のとおりセグメント区分を変更しております。なお、対応する前期についても区分変更後の金額・数値としております。  
「中国・アジア・大洋州」:「アジア・大洋州・インド・中国」に変更  
「欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ」:「欧州・中近東・アフリカ」に変更

に持つ技術・知見・ノウハウなどの強いリアルにデジタルを融合させることで推進してまいります。また、化工产品・多角化事業、当社グループの新たな事業機会を探索する探索事業においても同様の考え方で研究開発活動に取り組んでおります。

プレミアムタイヤ事業では、商品設計基盤技術「ENLITEN」<sup>エンライテン</sup>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」と位置付けており、タイヤを「薄く・軽く・円

く」作ることによって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、お客様ごと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」を追求し、技術の確立・進化へ取り組んでおります。乗用車用タイヤから「ENLITEN」技術を搭載した新商品をグローバルで拡充しており、2024年までに、米国のEV向け専用商品「Turanza EV」、欧州の「Turanza 6」、インドの「Turanza 6i」などを発売いたしました。日本では2024年に「REGNO GR-XIII」を発売し、2025年2月にはミニバン・コンパクトSUV専用プレミアムブランド商品「REGNO GR-XIII TYPE RV」を発売いたしました。この新商品は、REGNO GR-XIIIの特性を引き継ぎながらミニバン・コンパクトSUVユーザーのニーズと車両の特徴に合わせてカスタマイズしており、従来のミニバンユーザーだけでなく、コンパクトSUVユーザーにも深みを増した空間品質や磨き抜かれた走行性能といった新たな「REGNO FEELING」の価値を提供するものです。今後もより多くのお客様に当社プレミアム商品の価値を実感いただける様、「ENLITEN」技術搭載商品の拡充をグローバルに進めてまいります。



さらに、次世代の「ENLITEN」技術の進化に向けては、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動を「走る実験室」として、極限の条件で使用されるモータースポーツタイヤの開発を通じて、市販用タイヤ技術開発も加速してまいります。

また、「ENLITEN」技術を、モノづくり基盤技術であるBCMA(Bridgestone Commonality Modularity Architecture)と融合させることで、商品力アップとビジネスコストダウンの両立、環境負荷の低減を推進しております。BCMAは、タイヤを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、開発から生産のバリューチェーンをシンプル化することでビジネスコストを低減し、モジュール3(トレッド)でタイヤ性能をカスタマイズし差別化するものです。2024年より本格的にグローバルへ導入し、まずは乗用車用タイヤ工場から4つのモデル工場を設定し、モデル工場を起点に各地域・グローバルのBCMAに関わる活動を推進しております。2024年は、モジュール共用による連続生産の実現などの取り組みを広め、ビジネスコストの低減に寄与しました。さらに、原材料調達や在庫削減などバリューチェーン全体においても効果を波及させてまいります。また、日本をグローバルにおける「モノづくりの中核」として、BCMAと連動し、「モノづくり」の本質を追求し、次のレベルへ進化させる取り組みを「シン・彦根モデル」として展開を開始しました。このモデルは、AIを実装したタイヤ成型システム「EXAMATION」の導入を起点に、生産に関連するデータを収集し、デジタル技術を駆使した分析を実施し、タイヤ生産過程における課題を抽出し、現物現場での改善活動を推進するものです。リアルとデジタルの融合によりモノづくりを進化させ、さらに、BCMAによる「バラツキのないシンプルなモノづくり」の実現と掛け合わせた相乗効果により、安全、環境、品質、コストなどのモノづくりの指標を連鎖的に改善してまいります。

成長事業であるソリューション事業では、鉱山車両用、航空機用、トラック・バス用タイヤの生産財にフォーカスしてソリューション開発を推進しております。鉱山車両用タイヤにおいては、「断トツ商品」の「Bridgestone

MASTERCORE<sup>マスターコア</sup>」を中核として、強いリアルとデジタルを組み合わせ、鉱山オペレーションの最適化に貢献するソリューションの拡充に取り組んでおります。一例として、鉱山事業者の大きな困りごとであるタイヤの熱に起因する故障を未然に防止するため、お客様との信頼をベースに鉱山車両情報を共有いただきながら、お客様のデータと、鉱山車両向け次世代タイヤモニタリングシステム「Bridgestone iTrack<sup>アイトラック</sup>」から取得できるタイヤの温度や空気圧などの当社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しております。これにより、タイヤ耐久を予測し、最適なタイヤメンテナンスのタイミングや車両運行ルートをお客様へご提案し、タイヤにかかるコスト削減や、車両のダウンタイム削減といった鉱山オペレーションの生産性、経済価値の最大化へ貢献してまいります。また、タイヤを安全に長く使用いただくことでタイヤ使用本数を削減でき、資源生産性を向上させ、サステナビリティへも貢献してまいります。今後も、「断トツ商品」の強化とデジタル技術の進化により鉱山ソリューションを拡充させてまいります。航空ソリューションにおいても、お客様との共創をベースにソリューション開発を強化しております。これまで、日本航空株式会社との共創において、株式会社ジェイエアが運航するリージョナル機を対象に、精度の高い計画的なタイヤ交換を実現するため、オペレーション中のタイヤ摩耗量を予測する技術開発を進めてまいりました。この知見をもとに、タイヤ摩耗予測技術をさらに進化させ、2024年5月からは精度の高い計画的なタイヤ交換オペレーションの対象を、A350-900型機をはじめとした大型機に拡大いたしました。今後も航空業界におけるオペレーションの安心・安全を支え、新たな価値の創造を進めてまいります。

さらに探索事業領域においても、社会価値の創造を中核に研究開発活動を推進しております。

1つ目は、リサイクル事業の推進であります。リサイクル事業では、日本において、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、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。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、2023年6月に「Bridgestone Innovation Park<sup>イノベーションパーク</sup>」(以下「BIP」といいます。)内に導入した実証機により、使用済タイヤを精密熱分解して得られる分解油をリサイクルオイル化し、このオイルから合成ゴムの素原料であるブタジエンなどの化学品を高収率に製造するケミカルリサイクル技術の社会実装に向けた実証実験を開始しております。さらに、2025年1月には、実証機で得た精密熱分解の基盤技術を実装した使用済みタイヤの精密熱分解パイロット実証プラントの建設を発表し、今後も、社会実装に向けて量産を想定したスケールアップ技術の確立を目指してまいります。また、もう1つのリサイクルの取り組みとして、廃プラスチックの半分以上を占めるポリオレフィン(ポリエチレンやポリプロピレンなど)のマテリアルリサイクル技術確立に向けた産官学の取り組みについても、2024年に開始いたしました。これは、当社が開発した世界初の高機能性エチレン系熱可塑性エラストマー(ESB)を用いてポリオレフィン再生材の強度を高め、繰り返しリサイクルできる新たな資源循環型プラスチック材料の創出を目指すものです。本取り組みを通じて、ポリオレフィン特性の変化メカニズムを分子レベルで解明し、ESBの最適な分子設計を行うことで、プラスチックの効果的なマテリアルリサイクルの実現に向けた可能性を検討してまいります。

2つ目は、天然ゴム供給源の多様化を図るグアユール事業です。米国を中心に、米国エネルギー省・地域NGO・外部パートナーとの共創やオープンイノベーショ

ンをベースに推進しております。グアユールは乾燥地帯で栽培できることから、天然ゴムの代替原料として供給源の多様化だけでなく、乾燥地帯の緑化にも貢献します。グアユール由来のタイヤ開発を、2012年から本格的に推進し、2022年には、NTT INDYCAR® SERIESにおいて、グアユール由来の天然ゴムを使用したレースタイヤを供給し、パフォーマンスを実証しました。今後も、「走る実験室」コンセプトの下、NTT INDYCAR® SERIES を活用し、実用化へ向けた技術を探索してまいります。

3つ目は、ソフトロボティクス事業であります。ソフトロボットハンド(商品名：TETOTE)を用いて、主に物流業、製造業におけるピッキング作業の自動化に向けた提案を行っております。小規模事業化フェーズとして、業界リーダーとの共創を通じて、社会と顧客の期待値に応え、需要を獲得すべく商品・サービスの開発を推進しております。加えて、ヒトのこころを動かすやわらかいロボット(umaru, Morph inn)を通じて新たな感動・体験価値の創造を進めております。幅広いパートナーとの共創をベースに、探索事業としての新たな種まきを展開するとともに、若手を中心に多様な人財が活躍する場として、当社グループにおける人的創造性向上へも活かしてまいります。

4つ目は、空気充填が要らない次世代タイヤ「AirFree」の開発です。当社は安心・安全な移動を支える次世代タイヤとして、パンクの心配がなく省メンテナンスに優れ、リサイクルにも対応した非空気入りタイヤの開発を2008年より開始し、AirFreeConceptとして技術を磨いてまいりました。当社グループのコアコンピタンスである「ゴムを極める」を活用した樹脂素材技術と「接地を極める」技術を軸に、デジタルによるシミュレーション技術とタイヤ技術を活用することで、非空気入りタイヤを安心・安全で乗り心地が良く、リサイクル・リトレッド性にも優れた新たな素材・構造へと進化させました。2024年には、社

会実装を見据えて、AirFreeConceptを「AirFree」へと進化させ、公道における実証実験を小平市近郊で開始し、実際の使用環境により近い様々な環境で「AirFree」の特性や機能を検証しております。今後は、「AirFree」の提供価値と親和性が高いと考える「グリーンスローモビリティ(時速20km未満で公道を走ることができる電動車を活用した小さな移動サービス)」を事業化に向けたターゲットの1つとして、地方自治体との共創を広めることで、地域社会のモビリティを支えるべく、2026年の社会実装を目指してまいります。

また、当社は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。ラクダのふっくらとした足裏から着想を得て、金属製の柔らかいフェルトを接地面となるトレッド部に配置することで月面を覆うきめ細かい砂との摩擦力を高めた第1世代タイヤの技術を進化させ、「AirFree」で培った技術を活かしてしなやかに変形する薄い金属製スポークを採用し、さらにトレッド部を分割させた点を特徴とする第2世代タイヤを開発、過酷な月面環境下で求められる高い耐久性と走破性の両立を目指しております。この第2世代タイヤの開発を加速するために米国のアストロロボティクス社との技術協業を進めております。これまで地上走行試験やシミュレーションを中心に技術開発を進めてまいりましたが、本協業を通じて月面で実際に得られる走行データの検証により、タイヤ技術開発が大きく前進すると考えております。月面という「究極」の環境においても安心・安全な人とモノの移動を支え、スペースモビリティの未来になくってはならない存在となるべく、共創を推進し開発を進めてまいります。

さらに、モビリティの進化やサステナビリティを中核とした共創活動を推進しております。

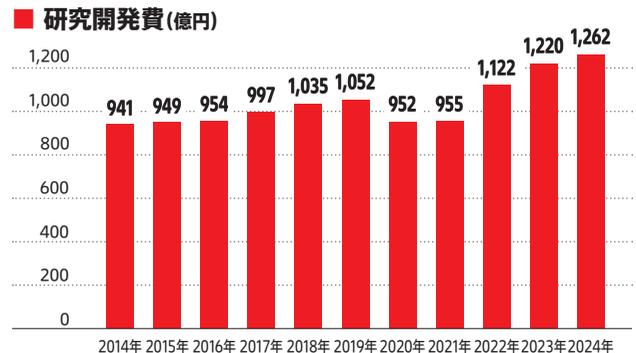
安心・安全な自動運転車両の開発及び運営に必要なソリューションを提供する株式会社ティアフォーとの共創を通じて、自動運転の研究開発や実用化などモビリティの進化へも貢献してまいります。自動運転技術の共創については2022年よりBIPにて開始し、2024年は自動運転車両の安全運行に向けた実証実験を長野県塩尻市の公道で行っております。この実証実験で得られるデータを用い、自動運転の技術・ノウハウを取り入れたモビリティの安全性や生産性の向上に貢献するタイヤ技術や、次世代のモビリティソリューションなどの開発を加速してまいります。

また、タイヤの原材料領域においては、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。当社は2024年に福岡バイオコミュニティが実施するプロジェクトに参画し、天然ゴム資源であるパラゴムノキの栽培現場が抱えている、天然ゴムの持続的かつ安定供給上の課題である根白腐病に対して、根白腐病原菌への感染予防技術を開発し天然ゴム農園の生産性向上に貢献する研究を開始いたしました。また、米国のパシフィック・ノースウェスト国立研究所(PNNL)と提携し、タイヤの主な材料の1つで従来は石油由来で精製されるブタジエンをエタノールから合成する手法に関する研究開発に取り組んでおります。この取り組みでは、PNNLの触媒技術とプリチストンのプロセスエンジニアリングを組み合わせ、持続可能で費用対効果の高いエタノールからブタジエンを合成する手法の確立を目指します。この手法の確立により、植物由来あるいはリサイクルより得られるエタノールからブタジエンを合成するという将来の可能性に繋げるべく研究開発を進めてまいります。

加えて、材料開発においては、国立大学法人東北大学の構内に「プリチストン×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、共創をベースにデジタル技術を駆使した取り組みを進めております。さらに、次世代放射光施設「NanoTerasu」を活用したタイヤ材料の研究開発を2024年から開始いたしました。タイヤ製品に広く使用されている高分子材料を分子スケールで観察していき、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。

これらの技術イノベーションを推進する場として、東京都小平市にある技術センターをグローバルなイノベーション拠点BIPとして再構築いたしました。BIPを中核に、欧州・ローマ、米国オハイオ州アクロンにある当社グループのイノベーション拠点とも連携を強化し、それぞれの強みを活かすことで、グローバルにおけるイノベーションを促進してまいります。また、BIPにおけるイノベーションを加速させるため、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を推進し、一人ひとりの生産性と人的創造性の向上に取り組んでまいります。



(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。

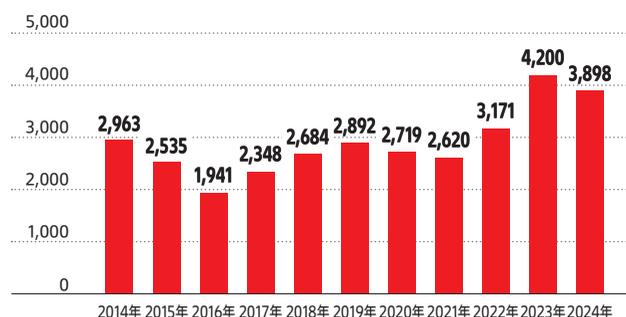
## (2) 設備投資についての状況

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を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。その考え方に基つき、当期は、自動車業界やタイヤ業界における「新たな脅威」への対応が求められる厳しい事業環境の中においても「将来への布石を打つ」ことに注力し、「断トツ商品」の拡大・強化などプレミアムタイヤ事業中心の戦略設備投資や、生産性向上を図るIT基盤構築などへ投資を行いました。経営資源が限られる中で、将来に向けた投資と再編・再構築の両方のバランスをとりながら厳選投入した結果、設備投資の総額は、3,898億円となりました。

セグメント別では、日本：792億円、アジア・大洋州・インド・中国：391億円、米州：1,819億円、欧州・中近

東・アフリカ：492億円、その他：404億円となりました。

■ 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。

## (3) 資金調達についての状況

当期において重要な資金調達はありません。

なお、当期末現在の有利子負債(注)は7,277億円であり、主に社債償還により前期末に比べ1,024億円減少して

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、地政学・経済・地球環境・サステナビリティ・デジタル化を含む技術革新などにおいて、様々な変化が複合的・加速度的に起こり続けています。特に、当社グループが経営の中核に据えるサステナビリティについては、気候変動対応に加えて、ネイチャーポジティブ(自然再興)への対応などより一層重要性が高まっております。また、モビリティ業界においては、EV

の普及スピードは足元で一部停滞傾向にありますが、中長期的には変わらず、中国EVメーカーが攻勢を強めるなど自動車業界の構造変化が進んでおり、それに連動してタイヤ業界においても欧州・南米を中心に中国廉価輸入タイヤの増加などが「新たな脅威」となっております。

このような環境下、当社グループは、ビジョンに「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」を掲げ、2022年8月に発表した「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の意味するレジリアントな“エクセレント”ブリヂストンを目指しております。2024年3月に発表した中期事業計画(2024-2026)において、この実現したい姿に向けた活動を3カ年計画として具体化し、変革を加速しております。

中期事業計画(2024-2026)においては、経営の3つの軸である「過去の課題に正面から向き合い、先送りしない」、「足元をしっかりと、実行と結果に拘る」、「将来への布石を打つ」は変えず、4つのビジネス基本シナリオに沿って、「価値創造へ、よりフォーカス」しております。4つのビジネス基本シナリオは、「良いビジネス体質を創る」、「良いタイヤを創る」、「良いビジネスを創る」、そして「良い種まきをし、新たなビジネスを創る」です。特に、2025年においては、「良いビジネス体質を創る」に沿って、経営・業務品質の向上を最優先課題としております。

2025年は、自動車業界・タイヤ業界の構造変化の加速も踏まえ、「緊急危機対策年」と位置付け、バリューチェーン全体で経営・業務品質の向上を徹底する「守り」と、2026年以降の成長を見据えた「断トツ商品」やソリューション事業の強化などを含めた「攻め」の活動の両輪で経営を推進してまいります。まず、経営・業務品質の向上を追求するため、2025年1月1日付にて新たなグローバル経営執行体制を構築しました。Global CEOの下に、4名の副社長を配置し、Bridgestone West、Bridgestone Eastの事業責任(Profit & Loss(PL)責任)と、Global CTO(Chief Technology Officer)及び、Global CAO(Chief Administration Officer)・CSO(Chief Strategy Officer)による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、それ

ぞれが対等の立場で各役割責任を果たすことで、管理・ガバナンスを強化、チェック&バランスを担保し、「実行と結果に拘る」経営を推進しております。

「守り」の活動については、まず、北米・南米、欧州を中心にグローバルで事業再編・再構築(第2ステージ)を実施し、それと連動した固定費削減を断行してまいります。特に、業績・事業環境ともに厳しい状況にある欧州事業については、2024年末より着手している生産、販売・小売、本社機能などすべての領域における再編・再構築をもう一段強化し、組織体制を統合・シンプル化させ、その効果を取り込むことで、業績の改善を進めてまいります。北米事業においては、2025年1月に米国テネシー州のトラック・バス用タイヤ工場であるラバーン工場の閉鎖を発表し、同時に、アイオワ州デモインの農機用タイヤ工場における生産能力削減、本社機能、販売・オペレーション機能の人員削減など事業拠点とコストの最適化を進めております。南米事業においても、ブラジル・アルゼンチンにおいて、各生産拠点の生産能力及び人員削減に着手しております。また、日本タイヤ、化工品事業を含むBridgestone Eastにおいても、組織のシンプル化、機能集約などを実行してまいります。

「攻め」の活動については、「断トツ商品」を中核に、タイヤを「創って売る」から「使う」段階で価値を増幅してまいります。そのために「断トツ商品」を継続的に強化してまいります。乗用車用タイヤにおいては、「EV時代の新たなプレミアム(乗用車系)」と位置付ける商品設計基盤技術「ENLITEN」を搭載した新商品、鉱山車両用タイヤにおいては「Bridgestone MASTERCORE」の展開を拡大するとともに、次世代の「断トツ商品」の開発・企画も進めてまいります。また、原材料の調達から、開発、生産、物流までモノづくりに関わる領域全体において、グローバルビジネスコストダウン活動を強化し、バリューチェーン全体におけるビジネスの質の向上を推進してまいります。この活動は、グローバル調達活動、SCM(サプライチ

チェーンマネジメント) 物流改革、BCMA(Bridgestone Commonality Modularity Architecture)、グリーン&スマート化、現物現場での地道な生産性向上で構成され、2024年の厳しい事業環境においても業績を下支えました。2025年においても、これらを加速し、業績への貢献と価値創造を強化してまいります。

成長事業であるソリューション事業においては、生産財系BtoBソリューション(鉱山、航空、トラック・バス系ソリューション)を、戦略事業として強化してまいります。当社グループの強みである強いリアルとデジタルを融合させ、現物現場でお客様に寄り添い、困りごとを解決することで、「断トツ商品の価値の増幅」、「お客様との信頼の増幅」、「データの価値の増幅」を実現し、新たな社会価値・顧客価値を創造することで、業績への貢献を拡大してまいります。これらを踏まえ、当社グループでは、米国事業、インド事業、鉱山車両用及び航空機用タイヤ・ソリューション事業を成長市場として位置づけ、質の伴った成長を実現してまいります。米国においては、米国の社会・経済に貢献し、人とモノの移動を支え続けるという想いの下、乗用車用タイヤにおいて「断トツ商品」の強化を中核にチャンネルについても拡充を図り、米国消費財ビジネス再構築に着手することで、成長に舵を切ってまいります。トラック・バス用タイヤにおいても、リアルとデジタルを融合させたトラック・バス系ソリューションを拡充し、カスタマー・サクセスを創出してまいります。インドにおいては、乗用車用タイヤにおいて生産増強投資や、インド市場向けの「断トツ商品」強化のためのサテライトテクノロジーセンターの設立など技術開発投資も実行し、インド市場における存在感を高め、マーケットリーダーポジションをより強固なものにしてまいります。鉱山車両用及び航空機用タイヤ・ソリューション事業については、プレミアムタイヤの販売拡大や、上述の生産財系BtoBソリューションの方向性に沿ってプレミアムタイヤとソリューションの連動を深めることで、価値創造を進めてまいります。

加えて、新たなコーポレートブランディング活動にも着手し、「サステナブルなプレミアム」ブランドの構築を進めてまいります。サステナブルなグローバルモータースポーツ活動を軸に、「サステナブルなプレミアム」として、全ての一人ひとりにとっての「最高」を支え続け、モビリティの未来になくしてはならない存在となることを目指してまいります。

化工品・多角化事業においては、引き続き当社グループの強みが活きる領域にフォーカスしてまいります。

将来に向けた「新たな種まき」と位置付ける探索事業においては、社会価値とサステナビリティを中核に推進しております。リサイクル、グアール、ソフトロボティクス、パンクしない次世代タイヤ「AirFree」において、社外パートナーとの共創を軸にビジネスモデルの探索を加速してまいります。

これらの「守り」と「攻め」の活動を両輪で実行することで、変化に対応できる「強いブリヂストン」へ進化し、「稼ぐ力の強化」を実現し、2026年には「真の次のステージ」へ歩を進めてまいります。

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)及びネイチャーポジティブ(自然再興)に貢献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、当社グループとしての目標として、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(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、2024年は、目標を上回る約60%の削減を見込んでおります。この大幅な削減は、前期対比で生産量減の影響や生産性向上の効果などに加えて、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）比率の向上が大きく寄与しており、グローバル各地域において、太陽光発電パネルの設置や外部から購入する電力の再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを推進しております。2024年の再生可能エネルギー（電力）の比率は約70%を見込んでおり、2030年目標の100%への挑戦に向けて着実に進めてまいります。バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量（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。2024年は約2.6倍と、着実な貢献拡大を見込んでおります。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、2024年は約39%を見込み、商品戦略との連動を基盤に継続的に強化してまいります。今後に向けては、モータースポーツ活動を「走る実験室」として、バリューチェーン全体でのカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現を加速してまいります。加えて、ネイチャーポジティブへの貢献において、当社グループの事業に直結している天然ゴムや水資源の持続可能な利用を推進する活動に注力してまいります。特に、小規模農家の生産性向上、森林破壊ゼロの実現に貢献するために、自社農園で培った技術や病害対策に有効なノウハウを活用し、2026年までに累計12,000軒を目標に、天然ゴム小規模農家の支援に取り組んでおります。現物現場で現地の農家に寄り添い、困りごとを解決する活動に注力し、地域社会へも貢献してまいります。

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。当社グループにおいては、4つの重点管理アイテムを現在設定しております。1つ目は、6PPD（タイヤ業界で一般的に使用される老化防止剤）、TRWP（Tire and Road Wear Particles）、<sup>タイヤ アンド ロード ウェア パーティクルズ</sup>についての対応であります。6PPDについては、業界全体として取り組むと共に、当社グループとしても、タイヤの安全性を担保できることを大前提として代替品の開発を進めております。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を通じて、TRWPの特性とその影響の研究に取り組んでおります。また、各地域業界団体での取り組みに積極的に参加し、評価試験法の国際標準（ISO規格）策定を主導すると共に、当社グループ独自の取り組みとして、タイヤを「創って売る」「使う」バリューチェーン全体で、ロングライフ商品の拡大やソリューション事業との連携を含め、TRWPの削減に向けたアプローチを継続的に強化してまいります。2つ目は、EUDR（欧州森林破壊防止規則）への対応であります。サステナビリティを中核とした天然ゴムパートナーとの関係を強化してまいります。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、グローバルでセキュリティ対応チームを立ち上げ、抜本的な対策を進めております。4つ目は、地政学リスクへの対応であります。特に、当社グループの重要市場である米国の政治動向を中心に注視しており、政策変更に伴うビジネスインパクトの洗い出しと対策を進めております。2025年1月の米国トランプ政権の発足後に発表されたメキシコ、カナダ、中国に対する追加関税につきましては、想定されるケースを検討し、複数のシナリオを構築することで、迅速に対応できる体制を整備し、状況を正しく見極

め、適切なタイミングで構築したシナリオの中から実行計画を発動、迅速に実行する様、今後も状況を注視しながら対応を進めてまいります。

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、2024年からグローバル経営指標として正式に導入いたしました。グローバルの推移を把握しながら、地域別・国別の課題に取り組んでおります。特に日本においては、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、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。さらに、2020年に開始した次世代経営リーダー育成を目的としたプログラム「Bridgestone N<sup>EXT</sup>100」では、グローバルで毎年約100人を選抜し、経営層との対話機会の強化、積極的なストレッチアサイメントなどを通じた重点育成を進めております。また、DE&Iの推進については、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・プログラムを導入するなど、一人ひとりが自分らしい毎日を歩める職場環境の整備を強化しています。厳しい事業環境下においても、多様な人財が輝けるよう、人的創造性・生産性の向上をベースに、金銭報酬のみならず報酬以外の施策を組み合わせた人財投資を強化しメリハリをつけた賃金の引き上げを含め、一人あたり人財投資額アップに取り組んでいきます。

当社グループは、不変の使命である「最高の品質で社会に貢献」の下、株主・顧客・パートナー（サプライヤー・従業員・社会といった全てのステークホルダーへの貢献を最大化することを目指してまいります。「Bridgestone E<sup>8</sup> Commitment」を価値創造の軸として、持続的な価値創造基盤の構築に継続して取り組んでまいります。

(注) 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)、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)、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>	より安心して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を軸とした、 「サステナブルなプレミアム」ブランドの構築

ブリヂストンは、「自ら極限へ挑戦する」姿・情熱を通じて人々の心を動かすモータースポーツ活動を、タイヤメーカーの原点と位置付けています。1963年の第1回日本グランプリに始まり、1995年には米国INDYCAR®SERIESへ復帰、1997年にはモータースポーツの最高峰であるF1®、2002年には二輪の世界最高峰レースであるMotoGP™へ参戦するなど、グローバルモータースポーツを足元から支えてきました。これまでの「挑戦」で磨かれた“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、人材などが、現在のプレミアムタイヤビジネスの基盤を築いています。

そして、2023年のモータースポーツ活動60周年を機

に、モータースポーツに懸ける情熱を再確認し、サステナビリティを中核に据えた「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いく決意を、メッセージ - Passion to Turn the World「世界を変えていく情熱」で示しました。この活動を通じて、ステークホルダーの皆様からの信頼と共感を獲得し、「サステナブルなプレミアム」ブランドへ進化していくことで、すべての一人ひとりにとっての「最高」を支え続け、モビリティの未来になくはならない存在となることを目指してまいります。

サステナブルなグローバルモータースポーツでは、レースを「走る実験室」として、極限の条件で磨いた技術を、次世代の市販用タイヤ開発へと繋げてまいります。その中核となるのが、“EV時代の新たなプレミアム”商品設計基

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。

これまででも、そして、これからもずっと。

PASSION  
TO TURN THE  
WORLD

BRIDGESTONE

盤技術ENLITEN®です。「究極のカスタマイズ」追求するENLITENによって、様々なレース条件に対応しながらクルマ・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、サステナブルなグローバルモータースポーツ活動を起点に、モータースポーツタイヤの原材料調達からリサイクルまでの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することで、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」へ向けた会社全体の変革も加速してまいります。

これに先立ち、このモータースポーツに懸ける情熱と、サステナブルなプレミアムブランドへの進化を、ステークホルダーの皆様にも体感頂く施設として、24年11月にMotorsport Galleryを東京都小平市のBridgestone Innovation Gallery内に新設しました。ブリヂストンの

DNAであるモータースポーツ活動の歴史から、最新のサステナブルなグローバルモータースポーツの活動まで、幅広く紹介しております。ぜひお越しください。

また、変革の加速に向けては、2025年3月1日付にてGlobal Chief Technology Officer (執行役副社長) 下に、モータースポーツ管掌を設置し、新たなモータースポーツマネジメント体制を構築しました。当社にとって、モータースポーツ管掌を設置するのは初めてのことであり、当社がABB FIA フォーミュラ E 世界選手™ 2026-2027 シーズンからの単独タイヤサプライヤーに選定され、15年ぶりにFIA世界選手権に復帰することも踏まえて、次のステージへ向けてモータースポーツ活動を経営体制の面からも強化し、今後の拡大に応じて、進化させていきます。ブリヂストンは、これまで、そして、これからもずっとモータースポーツに限りなき情熱を注いでまいります。



## 空気充填が要らない次世代タイヤ「エアフリー」 ミッションの拡大ー地域社会から宇宙へー

### 地域社会の“移動を止めない”

ブリヂストンは、将来に向けた「新たな種まき」として、サステナビリティを中核に、社会価値の創造を目指す探索事業に取り組んでいます。中でも、空気充填が要らない次世代タイヤ「AirFree」については、「地域社会のモビリティを支える」というミッションのもと、2026年の社会実装を見据え、地方自治体と連携して、その提供価値を検証しています。

「AirFree」は、空気の代わりに、リサイクル可能なスポーク形状の熱可塑性樹脂で荷重を支えるため、パンクの心配がなく、資源生産性の向上とメンテナンスの効率化を実現します。さらに、スポーク部分には薄暗い時間帯においても、視認性を最大化できる青色「Empowering Blue」を採用し、安心・安全な移動を支えます。当社グループは、2008年からブリヂストンの強みである「ゴムを極める」と「接地を極める」技術を活用した当社独自の開発を進め、2024年には東京・小平市で、公道実証実験も実施しました。将来に向けては、地域の移動に不可欠な「グリーンスローモビリティ」を装着先の一つとして、高齢化や過疎化、労働力不足といった課題に直面する地域社会を足元から支えることに挑戦してまいります。その第一歩として、今年1月に、滋賀県東近江市と、グリーンスローモビリティによる自動運転サービスに関する連携協定を締結いたしました。

今後も様々な地方自治体との共創を加速させることで、AirFreeの新たな価値創造に向けた事業化検討と技術開発を進めてまいります。

# AirFree



GOOD  
DESIGN  
AWARD  
2024



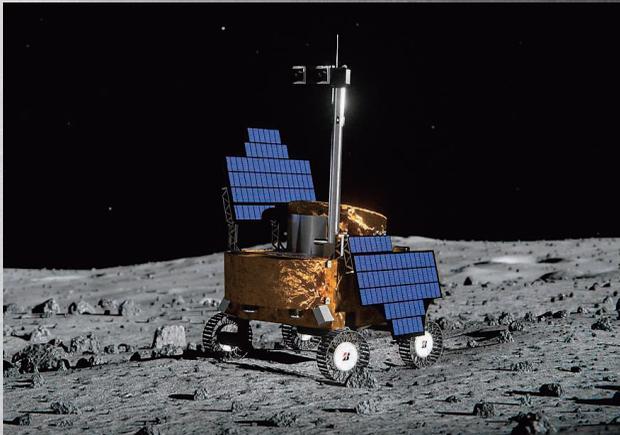
パンクしない次世代タイヤ「エアフリー」

## 極限の環境で安心・安全を提供し、 「人類の夢を背負った宇宙探査を支える」

このAirFreeで培った技術を応用し、2019年より月面探査車用タイヤの研究開発にも取り組んでいます。これまで、ブリヂストンは、モータースポーツなどの「極限」の環境で、技術イノベーションを磨くことで、地球上のあらゆるモビリティの進化を支えてきました。次のステージとして、月面という人類が活動する新たな「極限」に挑戦することで、スペースモビリティの進化も足元から支えてまいります。当社グループの月面タイヤは、第1世代、第2世代のタイヤコンセプトを開発し、技術を進化させながら、地上走行試験やシミュレーションを重ねてきました。2024年4月には、米国最大の宇宙関連シンポジウム「第39回Space Symposium」にて、初めて第2世代のタイヤコンセプトモデルを展示し、同年11月には、宇宙探査と技術開発のリーディングカンパニーである、アストロロボティック社と月面探査車向けタイヤ開発に関する協業契約も締結しました。こうした活動を通じ、「自ら極限へ挑戦する姿」をパートナーに示すことで、宇宙ビジネスのネットワーク拡大と共創機会の創出を進めています。現在の計画では、当社創立100周年を迎える2031年以降に、ブリヂストンのタイヤを装着した月面探査車が月で活動を始める見込みです。創立100周年には、月面という新たな挑戦の場で、安心・安全な「人とモノの移動」を支え、モビリティの未来に欠かせない存在となることを目指し、今後も技術開発を推進してまいります。



「エアフリー」技術が応用された  
月面探査車用タイヤのコンセプトモデル



ブリヂストンのタイヤが装着された  
アストロロボティック社の月面探査車

## (5) 財産及び損益の状況

項目	単位	第102期 2020年度	第103期 2021年度	第104期 2022年度	第105期 2023年度	第106期 2024年度
売上収益(売上高)	百万円	2,695,224	3,246,057	4,110,070	4,313,800	4,430,096
調整後営業利益	百万円	207,443	394,340	482,629	480,602	483,303
営業利益	百万円	62,488	376,799	441,298	481,775	443,319
親会社の所有者に帰属 する当期利益又は損失△	百万円	△23,301	394,037	300,305	331,305	284,989
基本的1株当たり 当期利益又は損失△	円	△33.09	559.56	432.20	483.99	416.19
資産合計	百万円	4,189,327	4,574,892	4,962,203	5,427,813	5,723,517

(注) 1. 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。

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系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系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

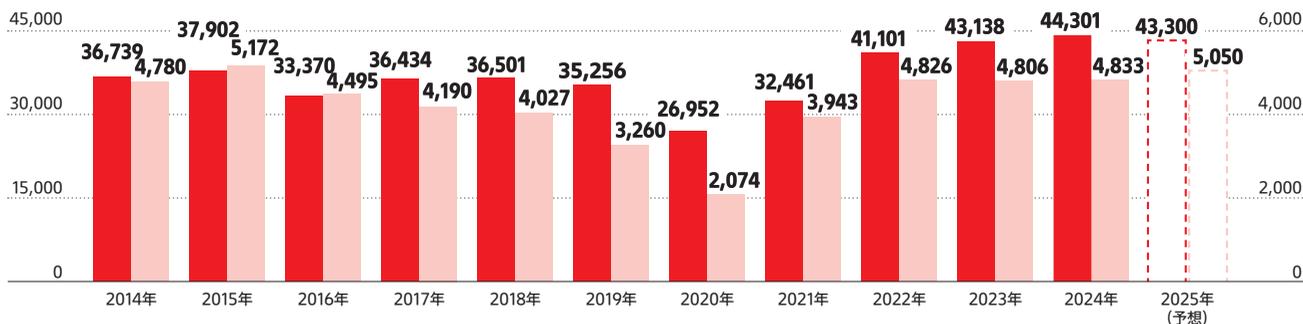
## ○ 次期の見通しの文章・数値

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」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	43,300	44,301	△1,001	△2
	調整後営業利益	5,050	4,833	+217	+4
	親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,530	2,850	△320	△11
為替レート (年間)		円	円		%
	1米ドル当たり	145	152	-	△4
	1ユーロ当たり	150	164		△8

■ 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
ブリヂストンタイヤソリューションジャパン㈱	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
ブリヂストンリテールジャパン㈱	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
ブリヂストン化工品ジャパン㈱	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
ブリヂストンスポーツ㈱	東京都中央区	3,000百万円	100.0	ゴルフ用品の製造及び販売
ブリヂストンサイクル㈱	埼玉県上尾市	10,870百万円	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	アジア・大洋州・インド・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 (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
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
Thai Bridgestone Co., Ltd.	タイ	400,000千バーツ	(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	6,921,000千バーツ	(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	空気バネの製造及び販売
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	455,997千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	509,788千ブラジルリアル	(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・中近東・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 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
ブリヂストンファイナンス㈱	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) 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) 指名委員 報酬委員	オフィス金融経済インシアティブ 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) 監査委員長	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) 株式会社日本ビッグメントホールディングス 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2024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リ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) 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	代表執行役	Global CEO
東 正浩	代表執行役	Joint Global COO・BRIDGESTONE EAST CEO 兼 Global CAO 兼 Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. Chair of the Board 兼 プリヂェンス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
坂野 真人	執行役	専務 Global CTO・モノづくり分掌

- (注) 1. 地位、担当及び重要な兼職の状況等は2024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、取締役を兼務しております。  
 3. パオロ・フェラーリは、2024年10月31日をもって、執行役を辞任いたしました。

氏名	地位(辞任時点)	担当及び重要な兼職の状況等(辞任時点)
パオロ・フェラーリ (Paolo Ferrari)	執行役	Joint Global COO・BRIDGESTONE WEST CEO 兼 Global CDXO 兼 Bridgestone Americas, Inc. Executive Chair of the Board 兼 Group President 兼 Bridgestone Europe NV/SA Supervisory Board Chair

- (注) 4. 東正浩は、2024年12月31日をもって、代表執行役及び執行役を辞任いたしました。

5. 2025年1月1日付で、  
 執行役専務坂野真人が執行役副社長Global CTOに、  
 常務役員田村亘が代表執行役副社長BRIDGESTONE EAST CEOに、  
 常務役員スコット・デモンが執行役副社長BRIDGESTONE WEST CEO兼Global CDXOに、  
 常務役員森田泰博が代表執行役副社長Global CAO・Global CSOに、  
 常務役員エミリオ・ティベリオが執行役専務 BRIDGESTONE WEST CTOに、  
 常務役員草野智弘が執行役専務Global CIOに就任しております。

6. 略称の意味は、次のとおりであります。  
 CAO : Chief Administration Officer  
 CTO : Chief Technology Officer  
 CDXO : Chief Digital Transformation Officer  
 CSO : Chief Strategy Officer  
 CIO : Chief Innovation 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)				合計	役員の員数(人)
	固定報酬	業績連動報酬				
		年次賞与	株式報酬(PSU)	株式報酬(RSU等)		
取締役(社内)	121	—	—	—	121	4
取締役(社外)	203	—	—	—	203	8
執行役	210	149	79	174	613	4
合計	534	149	79	174	937	16

- (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。(当期中に退任した役員の報酬を含む。)

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2025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2025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. 当期中に退任した執行役1名を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

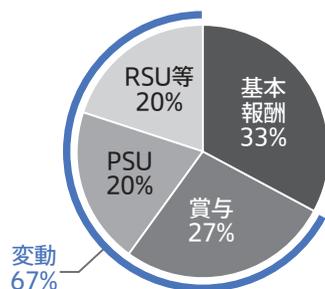
- ・ 優秀人材の確保と啓発
- ・ 競争力のある水準
- ・ 事業戦略遂行の動機付け
- ・ 株主価値増大への動機付け

(b) 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

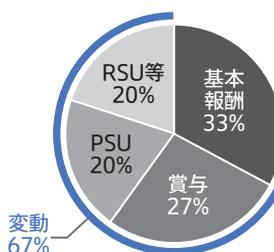
<執行役>

- ・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、下図のとおりとなります。

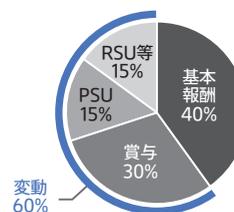
<代表執行役 Global CEO>



<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78.0%の支給となりました。  
(支給対象：代表執行役Global CEO、代表執行役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	6,360 5,300	4,833.0	78.0%
		Threshold	4,240		

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{職位別基準額(全社業績賞与)} \times \text{支給率78.0\%}$$

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及び担当職務を踏まえた重要取り組み等を総合的に勘案し、2025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2025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>

プラン	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年
2022年プラン	← 業績判定期間 →			●株式/金銭支給		
2023年プラン		← 業績判定期間 →			●株式/金銭支給	
2024年プラン			← 業績判定期間 →			●株式/金銭支給

・当期に評価が確定した2022年プラン(評価期間：2022年～2024年)は、下記業績指標の評価に基づき、基準株式数に対して72.3%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Global CEO、代表執行役Joint Global COO、執行役Joint Global COO、執行役専務)

業績指標	評価割合	支給率変動幅	2024年度目標		実績	支給率
連結ROIC	80%	0～200%	Maximum Target Threshold	14% 10% 6%	8.2%	77.5%
連結ROE	20%	0～200%	Maximum Target Threshold	16% 12% 8%	8.1%	51.3%
支給率(加重平均)						72.3%

$$\text{個人別交付株式数} = \text{職位別基準株式数}^{(\ast 1)} \times \text{支給率} \ 72.3\%$$

※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	2025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
2024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(①社内外へのコミュニケーションと「Bridgestone E 8 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、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(注))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、今後の人財投資の成果の実現に期待しつつ、特にTRWP及び6PPDへの対応については既に具体的な成果が出ていることに加え、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーについても着実な進展がみられ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%
----------------	---	------------	---	-------------

(注) TRWP、6PPD及びその対応の詳細につきましては、**1** プリチストングループの現況に関する事項(4) 対処すべき課題をご参照ください。

## 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12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. 役員個人別の報酬等の妥当性・相当性

当期に係る役員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 (2024年12月31日現在)	前期(ご参考) (2023年12月31日現在)
<b>(資産の部)</b>		
<b>流動資産</b>	<b>2,863,632</b>	<b>2,697,434</b>
現金及び現金同等物	706,732	724,601
営業債権及びその他の債権	1,037,345	952,307
棚卸資産	945,285	868,578
その他の金融資産	11,427	10,792
その他の流動資産	146,726	138,063
<b>小計</b>	<b>2,847,515</b>	<b>2,694,341</b>
売却目的で保有する資産	16,117	3,093
<b>非流動資産</b>	<b>2,859,885</b>	<b>2,730,379</b>
有形固定資産	1,840,317	1,738,506
使用権資産	328,553	319,135
のれん	159,037	149,990
無形資産	204,878	200,858
持分法で会計処理されている投資	48,526	41,183
その他の金融資産	112,019	131,210
繰延税金資産	96,002	88,141
その他の非流動資産	70,554	61,357
<b>資産合計</b>	<b>5,723,517</b>	<b>5,427,813</b>

科目	当期 (2024年12月31日現在)	前期(ご参考) (2023年12月31日現在)
<b>(負債の部)</b>		
<b>流動負債</b>	<b>1,176,243</b>	<b>1,264,811</b>
営業債務及びその他の債務	610,704	599,240
社債及び借入金	138,940	258,074
リース負債	66,513	61,308
未払法人所得税等	98,416	91,124
その他の金融負債	38,787	49,659
引当金	42,748	35,489
その他の流動負債	178,595	168,858
<b>小計</b>	<b>1,174,703</b>	<b>1,263,753</b>
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	1,541	1,058
<b>非流動負債</b>	<b>760,785</b>	<b>757,608</b>
社債及び借入金	239,441	239,789
リース負債	282,827	270,989
その他の金融負債	11,609	9,901
退職給付に係る負債	146,433	153,511
引当金	37,942	40,255
繰延税金負債	31,683	30,946
その他の非流動負債	10,852	12,217
<b>負債合計</b>	<b>1,937,029</b>	<b>2,022,419</b>
<b>(資本の部)</b>		
資本金	126,354	126,354
資本剰余金	120,655	120,300
自己株式	△134,592	△135,409
その他の資本の構成要素	750,372	531,127
利益剰余金	2,868,817	2,711,220
親会社の所有者に帰属する持分合計	3,731,606	3,353,592
非支配持分	54,882	51,803
<b>資本合計</b>	<b>3,786,488</b>	<b>3,405,394</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>5,723,517</b>	<b>5,427,813</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当期	前期(ご参考)
	(2024年1月1日から 2024年12月31日まで)	(2023年1月1日から 2023年12月31日まで)
<b>継続事業</b>		
売上収益	4,430,096	4,313,800
売上原価	2,704,093	2,661,228
売上総利益	1,726,003	1,652,573
販売費及び一般管理費	1,252,132	1,181,482
その他の収益	82,078	39,193
その他の費用	112,630	28,509
営業利益	443,319	481,775
金融収益	27,290	35,385
金融費用	49,802	78,346
持分法による投資損益(△は損失)	630	5,341
税引前当期利益	421,437	444,154
法人所得税費用	129,224	111,177
継続事業からの当期利益	292,213	332,977
<b>非継続事業</b>		
非継続事業からの当期利益又は損失(△)	△33	4,375
当期利益	292,181	337,352
当期利益の帰属		
親会社の所有者	284,989	331,305
非支配持分	7,192	6,048
当期利益	292,181	337,352

## 調整後営業利益から税引前当期利益への調整表(ご参考)

	調整表(ご参考)	
	当期	前期
	(2024年1月1日から 2024年12月31日まで)	(2023年1月1日から 2023年12月31日まで)
調整後営業利益(注1)	483,303	480,602
調整項目(収益)(注2)	66,016	21,731
調整項目(費用)(注5)	105,999	20,558
営業利益	443,319	481,775
金融収益	27,290	35,385
金融費用	49,802	78,346
持分法による投資利益	630	5,341
税引前当期利益	421,437	444,154
(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)	
	(2024年1月1日から 2024年12月31日まで)	(2023年1月1日から 2023年12月31日まで)
受取保険金	57	2,347
事業・工場再編収益	1,407	8,645
減損損失戻入益	1,215	18
その他一時的かつ多額の収益(注4)	63,336	10,720
調整項目(収益)	66,016	21,731
(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) その他一時的かつ多額の収益の内容は、(連結損益計算書に関する注記 2. 固定資産売却益)に含まれております。		
(注5) 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)	
	(2024年1月1日から 2024年12月31日まで)	(2023年1月1日から 2023年12月31日まで)
減損損失(注6)	61,184	1,833
売上原価(災害損失)	1,747	1,777
その他の費用(災害損失)	304	403
事業・工場再編費用(注7)	43,578	17,921
その他一時的かつ多額の費用(注9)	△814	△1,375
調整項目(費用)	105,999	20,558
(注6) 減損損失の主な内容は、(連結損益計算書に関する注記 1. 減損損失)に記載しております。		
(注7) 事業・工場再編費用の主な内容は、(連結損益計算書に関する注記 3. 事業・工場再編費用)に記載しております。		
(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ブリヂストンサイクル株式会社(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はいたしましたが、当該費用を一部戻し入れております。		

## 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
	(2024年1月1日から 2024年12月31日まで)	(2023年1月1日から 2023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	421,437	444,154
非継続事業からの税引前当期利益又は損失(△)	63	5,340
減価償却費及び償却費	348,058	305,805
減損損失	61,184	1,833
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△8,949	△9,959
受取利息及び受取配当金	△16,982	△31,079
支払利息	25,105	21,038
為替差損益(△は益)	△9,511	19,346
持分法による投資損益(△は益)	△630	△5,341
固定資産売却損益(△は益)	△74,688	△17,322
事業・工場再編収益	△1,407	△8,645
事業・工場再編費用	43,260	13,390
固定資産除却損	3,016	3,225
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△29,491	56,807
棚卸資産の増減額(△は増加)	△16,311	85,319
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△2,214	△55,279
その他	△72,540	△125,919
<b>小計</b>	<b>669,402</b>	<b>702,712</b>
利息及び配当金の受取額	20,740	34,461
利息の支払額	△24,046	△17,757
法人所得税の支払額	△117,252	△57,982
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>548,844</b>	<b>661,433</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	△299,292	△282,449
有形固定資産の売却による収入	80,558	29,609
無形資産の取得による支出	△38,001	△60,488
投資有価証券の売却による収入	9,559	27,923
長期貸付けによる支出	△13,810	△21,122
貸付金の回収による収入	10,972	14,891
その他	△5,046	△6,083
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△255,061</b>	<b>△297,719</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)	14,103	20,873
長期借入れによる収入	—	23,107
長期借入金の返済による支出	△35,691	△20,668
社債の償還による支出	△100,000	—
リース負債の返済による支出	△71,552	△68,401
配当金の支払額(親会社の所有者)	△140,344	△130,044
配当金の支払額(非支配持分)	△9,565	△3,940
その他	△209	△4,584
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△343,258</b>	<b>△183,657</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>32,215</b>	<b>25,475</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>△17,260</b>	<b>205,532</b>
現金及び現金同等物の期首残高	724,601	518,905
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	△610	164
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>706,732</b>	<b>724,601</b>

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2024年12月31日現在)	前期(ご参考) (2023年12月31日現在)
<b>(資産の部)</b>		
<b>流動資産</b>	<b>804,967</b>	<b>891,593</b>
現金及び預金	257,352	318,073
売掛金	331,415	326,704
商品及び製品	46,479	44,268
仕掛品	9,358	8,457
原材料及び貯蔵品	59,729	41,488
関係会社短期貸付金	57,116	107,436
未収入金	27,799	24,167
その他	17,081	21,764
貸倒引当金	△1,361	△765
<b>固定資産</b>	<b>1,309,161</b>	<b>1,229,429</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>276,900</b>	<b>265,338</b>
建物	102,713	99,275
構築物	8,567	8,502
機械及び装置	48,841	47,525
車両運搬具	1,713	1,676
工具、器具及び備品	16,996	16,543
土地	56,082	57,563
建設仮勘定	41,987	34,254
<b>無形固定資産</b>	<b>45,596</b>	<b>34,319</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>986,665</b>	<b>929,773</b>
投資有価証券	50,646	51,646
関係会社株式	809,526	800,458
関係会社出資金	55,916	52,590
関係会社長期貸付金	45,127	1,276
繰延税金資産	15,865	21,393
その他	9,597	2,409
貸倒引当金	△14	△0
<b>資産合計</b>	<b>2,114,128</b>	<b>2,121,023</b>

科目	当期 (2024年12月31日現在)	前期(ご参考) (2023年12月31日現在)
<b>(負債の部)</b>		
<b>流動負債</b>	<b>303,819</b>	<b>406,837</b>
買掛金	96,958	93,205
1年内償還予定の社債	—	100,000
リース債務	111	112
未払金	73,360	72,970
未払費用	29,771	30,429
未払法人税等	66,077	63,964
預り金	6,100	5,859
事業譲渡損失引当金	5,834	5,834
その他	25,609	34,465
<b>固定負債</b>	<b>261,436</b>	<b>256,614</b>
社債	210,000	210,000
リース債務	215	326
退職給付引当金	45,754	41,506
資産除去債務	2,618	2,596
その他	2,849	2,186
<b>負債合計</b>	<b>565,254</b>	<b>663,451</b>
<b>(純資産の部)</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,519,473</b>	<b>1,424,005</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	1,405,631	1,310,980
利益準備金	31,279	31,279
その他利益剰余金	1,374,353	1,279,701
固定資産圧縮積立金	29,261	28,796
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	555,781	452,692
<b>自己株式</b>	<b>△134,591</b>	<b>△135,408</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>27,345</b>	<b>31,259</b>
その他有価証券評価差額金	30,157	30,076
繰延ヘッジ損益	△2,812	1,183
<b>新株予約権</b>	<b>2,055</b>	<b>2,308</b>
<b>純資産合計</b>	<b>1,548,873</b>	<b>1,457,572</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>2,114,128</b>	<b>2,121,023</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当期 (2024年1月1日から 2024年12月31日まで)	前期(ご参考) (2023年1月1日から 2023年12月31日まで)
売上高	967,363	1,007,593
売上原価	605,847	608,053
売上総利益	361,516	399,540
販売費及び一般管理費	219,988	222,484
営業利益	141,528	177,056
営業外収益	116,943	152,292
受取利息	3,560	1,059
受取配当金	109,211	144,010
雑収入	4,173	7,223
営業外費用	31,232	28,754
支払利息	724	841
為替差損	18,524	18,897
雑損失	11,984	9,015
経常利益	227,240	300,594
特別利益	71,219	41,206
固定資産売却益	64,245	16,028
投資有価証券売却益	6,974	19,665
事業譲渡益	—	5,512
特別損失	8,803	—
関係会社事業損失	8,803	—
税引前当期純利益	289,655	341,800
法人税、住民税及び事業税	47,514	47,141
法人税等調整額	7,095	10,445
当期純利益	235,046	284,215

# 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

2025年2月17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2024年1月1日から2024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。

#### 強調事項

連結注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されており、会社は2025年2月17日開催の取締役会において、自己株式の取得及び自己株式の消却に係る事項を決議している。また、取締役会から委任された代表執行役 Global CEOにより社債の発行に係る事項が2025年2月17日に決議されている。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

#### 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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。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

2025年2月17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2024年1月1日から2024年12月31日までの第106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。

## 強調事項

個別注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2025年2月17日開催の取締役会において、自己株式の取得及び自己株式の消却に係る事項を決議している。また、取締役会から委任された代表執行役 Global CEOにより社債の発行に係る事項が2025年2月17日に決裁されている。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

## 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、不正又は誤謬による重要な虚偽表示であり、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、2024年1月1日から2024年12月31日までの第106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。

2025年2月17日

株式会社ブリヂストン 監査委員会

監査委員 柴 洋二郎 ㊞  
監査委員 小林柚香里 ㊞  
監査委員(常勤) 松田 明 ㊞

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。

監査委員 鈴木 洋子 ㊞  
監査委員 中嶋 康博 ㊞  
監査委員(常勤) 吉見 剛志 ㊞

(注)監査委員柴洋二郎、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。

