



株式会社ブリヂストン

第104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 第3号議案 会計監査人選任の件

15 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

41,101億円
(前期比 27%増)

4,826億円
(前期比 22%増)

親会社の所有者に帰属する当期利益

3,004億円
(前期比 24%減)

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いません。

- 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

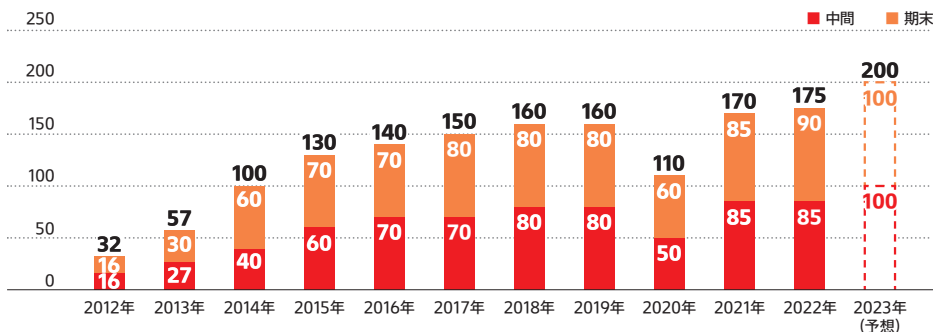
議案および参考事項

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90円、総額61,591,723,470円とさせていただきますと存じます。
この結果、中間配当金を含めました当期の配当金は、1株につき金175円となります。
- 剰余金の配当が効力を生じる日
2023年3月29日とさせていただきますと存じます。

(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
2021年12月期	—	85.00	—	85.00	170.00
2022年12月期	—	85.00	—	90.00	175.00
2023年12月期(予想)	—	100.00	—	100.00	200.00

(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通りです。

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 再任	取締役 代表執行役 Global CEO	93% (13/14回)	
2	東 正浩 再任	取締役 代表執行役 Joint Global COO	100% (14/14回)	
3	デイヴィス・スコット 再任 社外 (Scott Trevor Davis) 独立	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% (21/21回) 報酬委員会：100% (13/13回)
4	翁 百合 再任 社外 独立	取締役 報酬委員長 指名委員	100% (14/14回)	指名委員会：100% (21/21回) 報酬委員会：100% (13/13回)
5	増田 健一 再任 社外 独立	取締役 指名委員長 報酬委員	100% (14/14回)	指名委員会：100% (21/21回) 報酬委員会：100% (13/13回)
6	山本 謙三 再任 社外 独立	取締役 監査委員長	100% (14/14回)	監査委員会：100% (21/21回)
7	柴 洋二郎 再任 社外 独立	取締役 監査委員	100% (14/14回)	監査委員会：100% (21/21回)
8	鈴木 洋子 再任 社外 独立	取締役 監査委員	100% (14/14回)	監査委員会：100% (21/21回)
9	小林 柚香里 新任 社外 独立	—	—	—
10	中嶋 康博 新任 社外 独立	—	—	—
11	松田 明 新任	参与 (CQMO・品質経営管掌付)	—	—
12	吉見 剛志 再任	取締役 監査委員 (常勤)	100% (14/14回)	監査委員会：100% (21/21回)

取締役候補者



- 取締役在任年数
3年
- 取締役会出席状況(当期)
93% (13/14回)
- 当社所有株式数
19,000株

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、およ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、執行の最高責任者として中期事業計画を策定し戦略の実行を強力に推し進めております。引き続き、グローバルな職務経験と知見を取締役として経営に活かすことにより、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。



- 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
15,100株

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	2020年7月	当社 代表執行役 Global COO 兼 Global CAO
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	2021年3月	当社 取締役 代表執行役 Global COO 兼 Global CAO
2013年10月	当社 執行役員	2021年9月	当社 取締役 代表執行役 Global COO
2017年3月	当社 常務執行役員	2022年5月	当社 取締役 代表執行役 Joint Global COO【現在に至る】
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		

(重要な兼職の状況)

Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. 取締役会長
 プリチストー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
 プリチストーンサイクル株式会社 代表取締役会長

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。引き続き、グローバルな職務経験と知見を取締役として経営に活かすことにより、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】

- 取締役在任年数
12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

（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

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CSR、サステナビリティ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、取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。2021年以降は取締役会議長として取締役会の審議の一層の充実等に主導的かつ重要な役割を果たしております。また、指名委員およ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。これまでの経験、知見およ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 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
 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
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

（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

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

金融システムおよび金融行政に関する豊富な研究経験や経済およ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、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年以降は報酬委員長として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に主導的かつ重要な役割を果たすと共に、指名委員として活発な審議に参画しております。これまでの経験、知見およ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。



5

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科 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】
		2019年4月	東京大学大学院法学政治学研究科 客員教授【現在に至る】

(重要な兼職の状況)

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
株式会社マキ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

7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、取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。2021年以降は指名委員長として取締役のサクセッションプランニング等に主導的かつ重要な役割を果たしております。また、報酬委員として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。これまでの経験、知見およ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、社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



6

やま もと けん そう
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 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 【現在に至る】
2008年5月	同 理事	2020年7月	日本証券業協会 規律委員会委員 【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		
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

7年

■ 取締役会出席状況(当期)

100% (14/14回)

■ 当社所有株式数

2,700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

金融市場・金融システムに関する豊富な知識、企業経営およ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、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に主導的かつ重要な役割を果たしております。これまでの経験、知見およ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。



7 ^{しば} ^{ようじろう} 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
5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、取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。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。これまでの経験、知見およ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 ^{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【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】
		2021年 9月	独立行政法人国立公文書館 監事【現在に至る】

(重要な兼職の状況)
鈴木総合法律事務所 パートナー
日本ピグメント株式会社 社外取締役
株式会社丸井グループ 社外監査役
日本紙ハルブ商事株式会社 社外取締役

- 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
2,900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、取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。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。これまでの経験、知見およ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

こばやし ゆかり
小林 柚香里

1963年4月17日生

新任 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	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
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
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2月	マーサー・ジャパン株式会社 COO
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	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
		2020年3月	アマンドライフコンサルティング合同会社 代表【現在に至る】

(重要な兼職の状況)
アマンドライフコンサルティング合同会社 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。これまでの経験・知見を踏まえ、取締役会の適正な意思決定の確保に貢献することが期待されるため、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

なかじま やすひろ
中嶋 康博

1961年10月13日生

新任 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あらた有限責任監査法人) 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		
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リ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。これまでの経験・知見を踏まえ、取締役会の適正な意思決定の確保に貢献することが期待されるため、新たに加わる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
3,800株

11

まつ だ
あきら
松田 明

1963年1月16日生

新任

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【現在に至る】

※CQMO:Chief Quality Management Officer

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。これまでの経験、知見および職務実績を踏まえ、取締役会の適正な意思決定の確保に貢献する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。



■ 取締役在任年数
4年

■ 取締役会出席状況 (当期)
100% (14/14回)

■ 当社所有株式数
2,700株

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。当社取締役就任以降、財務分野を中心とした幅広い業務経験や知見を活かすことにより、取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。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。これまでの経験、知見およ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、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. 各候補者の在任年数は、本総会終結の時にける期間となります。
5. 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、1,000万円または会社法第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。
6. 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。
7. 本議案が承認された場合、指名、監査およ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
- 監査委員会：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
- 報酬委員会：デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一

【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。

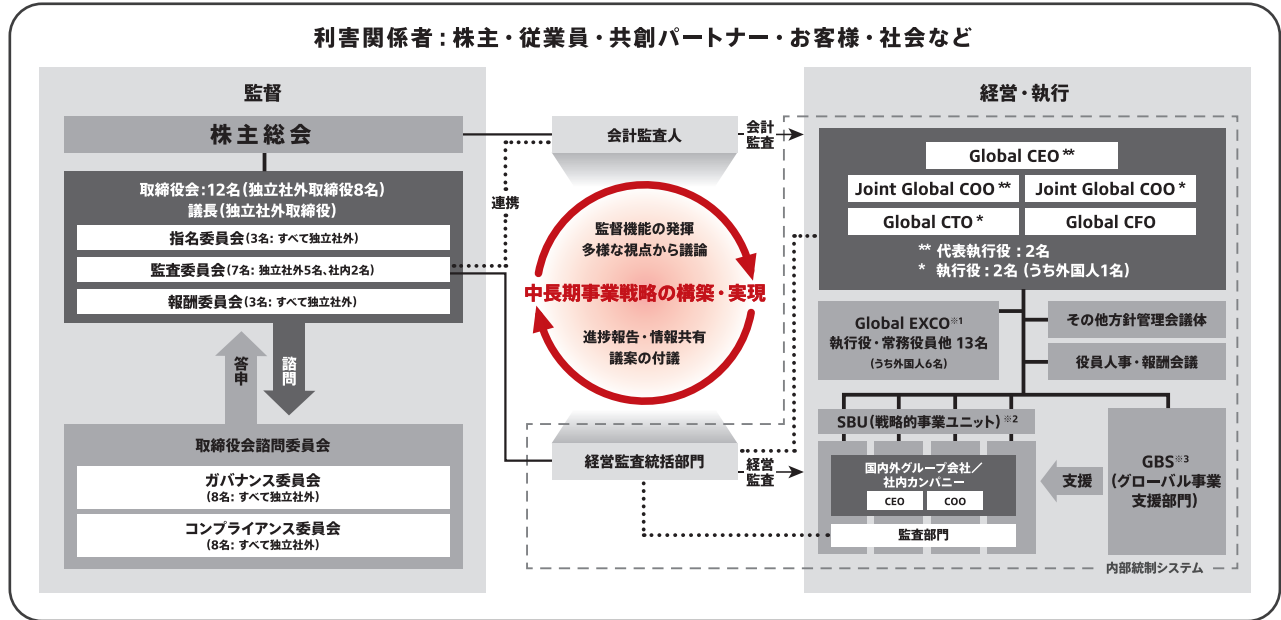
当社の取締役会は、企業価値の向上を目指し、中長期事業戦略を適切に執行していくことを監督するため、多様性のある視点を持つ人財ポートフォリオで全体的にバランスのとれた構成としております。

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	3年				○	○	○				
東 正浩	代表執行役	2年				○	○	○				
松田 明	社内・非執行	—		○		○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	4年		○			○			○	○	
翁 百合	社外・独立	9年	○		○	○	○			○		
小林 柚香里	社外・独立	—		○				○	○			○
柴 洋二郎	社外・独立	5年		○			○	○				○
鈴木 洋子	社外・独立	5年		○		○	○				○	
デイヴィス・スコット	社外・独立	12年	○		○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	—		○				○		○	○	
増田 健一	社外・独立	7年	○		○		○	○			○	
山本 謙三	社外・独立	7年		○				○			○	○

※在任期間は2023年3月28日現在
 ※社外・独立取締役は五十音順
 ※委員は2023年3月28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。

(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1名、主に米州・欧州を管轄する1名の計2名体制
Global CTO: Global Chief Technology Officer
※1 Global EXCO: Global Executive Committee ※2 SBU: Strategic Business Unit ※3 GBS: Global Business Support

2023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。

第3号議案 会計監査人選任の件

当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツは、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、これに伴い、監査委員会の決定に基づき、新たに会計監査人として有限責任 あずさ監査法人の選任をお願いするものであります。

監査委員会は、有限責任監査法人トーマツの監査継続年数が長期にわたっていることや、諸外国における監査法人のローテーション制度の状況等を踏まえ、一定期間ごとに複数の監査法人から提案を受け比較検討することとしました。

その結果、新会計監査人として有限責任 あずさ監査法人を起用することにより新たな視点での監査が期待でき、また、同法人の専門性、独立性、品質管理体制及びグローバルな監査体制等について監査委員会の定める基準を十分に満たしていると判断いたしました。

会計監査人候補者の名称、主たる事務所の所在地及び沿革等は、次の通りであります。

(2022年12月31日現在)

名 称	有限責任 あずさ監査法人		
事務所の所在地	主たる事務所	東京都新宿区津久戸町1番2号	
	事務所数	12か所	
沿 革	1969年7月	監査法人朝日会計社設立	
	1985年7月	新和監査法人(1974年12月設立)と合併し、監査法人朝日新和会計社設立	
	1993年10月	井上斎藤英和監査法人(1978年4月設立)と合併し、名称を朝日監査法人とする	
	2004年1月	あずさ監査法人(2003年2月設立)と合併し、名称をあずさ監査法人とする	
	2010年7月	有限責任監査法人へ移行し、名称を有限責任 あずさ監査法人とする	
概 要	資本金	3,000百万円	
	構成人員	公認会計士	3,000名
		会計士試験合格者等	1,030名
		監査補助職員	1,540名
		その他職員	725名
		合計	6,295名
	監査証明業務	3,489社	

当社の社外監査委員である佐々誠一氏は有限責任 あずさ監査法人に所属(2012年6月に退職)しておりましたため、本議案の決定に関する監査委員会の決議につき、同氏は参加しない旨を表明し、棄権しております。

以 上

事業報告 (2022年1月1日から2022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)」をベースに活動しております。また、使命、ビジョンの下に、「^{ブリヂストン} Bridgestone E 8 ^{イ・エイ} ^{コミットメント} Commitment」を企業活動の軸およびベクトルとし、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。

当期の当社グループを取り巻く環境は、COVID-19を起因とする経済活動制限が多く为国で緩和される一方、長期化するウクライナ情勢や中国でのロックダウンなどを背景とした原材料価格高騰やサプライチェーンの混乱が進行し、インフレが加速したことで、世界経済の先行きに不透明感が強まりました。市販用タイヤに関しては、米欧を中心とした景気減速が徐々に顕在化し、第4四半期にタイヤ需要も大きく減速する一方、乗用車及び小型トラック用タイヤは高インチタイヤ(18インチ以上)、トラック・バス用タイヤは北米のプレミアムブランドなどの領域での需要が相対的に堅調に推移しました。また、新車用タイヤに関しては、当期前半は半導体不足に伴う車両減産影響による需要減少が続きまし

たが、後半に入り車両生産が回復に転じたことにより、低迷していた需要に回復の傾向が見られました。また、コスト面では、地政学リスクを反映した原油価格の急騰に加え、海上運賃単価やエネルギーコスト、労務費などについても高騰が続き、当社グループの収益性を圧迫する要因となりました。

そのような環境下、当社グループは、未曾有の原材料価格高騰とインフレ進行に迅速に対応すべく、各地域における「戦略的価格マネジメント」、「プレミアムビジネス戦略」をより一層強化すると共に、当社グループの強みであるグローバル生産体制を基盤としたフレキシブルな供給マネジメントによりタイヤ需要の変動に機動的に対応し、収益性確保と販売拡大の両立に取り組みました。

それらの結果、当社グループの当期の売上収益は41,101億円(前期比27%増)、調整後営業利益は4,826億円(前期比22%増)、営業利益は4,413億円(前期比17%増)、税引前当期利益は4,235億円(前期比12%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は3,004億円(前期比24%減)となりました。

なお、親会社の所有者に帰属する当期利益が前期比減少しておりますのは、前期において、米国建築資材事業の譲渡に伴う売却益が計上されたことによるものであります。

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	41,101	+27
	■ 日本	10,363	+19
	■ 米州	19,880	+37
	■ 欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	8,700	+25
	■ 中国・アジア・大洋州	4,570	+18
連結	調整後営業利益	4,826	+22
	■ 日本	1,403	+20
	■ 米州	2,512	+32
	■ 欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ	664	+58
	■ 中国・アジア・大洋州	399	△5

当期の各セグメントにおける業績は、市販用タイヤに関しては、米欧を中心とした景気減速が徐々に顕在化し、第4四半期にタイヤ需要も大きく減速する一方、乗用車及び小型トラック用タイヤは高インチタイヤ(18インチ以上)、トラック・バス用タイヤは北米のプレミアムブランドなどの領域での需要が相対的に堅調に推移しました。また、新車用タイヤに関しては、当期前半は半導体不足に伴う車両減産影響による需要減少が続きましたが、後半に入り車両生産が回復に転じたことにより、低迷していた需要に回復の傾向が見られた結果、以下のとおりとなりました。

【日本】

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年を上回り堅調に推移しました。さらに、鉱山・建設タイヤビジネスの堅調さにも支えられた結果、売上収益は10,363億円(前期比19%増)となり、調整後営業利益は1,403億円(前期比20%増)となりました。

【米州】

北米タイヤ事業において、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年を上回り堅調に推移しました。この結果、売上収益は19,880億円(前期比37%増)となり、調整後営業利益は2,512億円(前期比32%増)となりました。

【欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ】

欧州では、乗用車及び小型トラック用タイヤの販売本数は前年を上回り順調に推移し、トラック・バス用タイヤの販売本数は前年を上回り好調に推移しました。この結果、売上収益は8,700億円(前期比25%増)となり、調整後営業利益は664億円(前期比58%増)となりました。

【中国・アジア・大洋州】

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年を下回りました。一方で、各国での値上げによる売値上昇や円安の進行により売上収益が押し上げられた結果、売上収益は4,570億円(前期比18%増)となり、調整後営業利益は399億円(前期比5%減)となりました。

2 研究開発活動

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」というビジョンの下、「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、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、断トツ商品の価値を増幅することに挑戦し、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。「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を実現するにあたって、当社の強みとして新たなコアコンピタンスとなるのが、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強い「リアル」に「デジタル」を組み合わせて、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。

技術イノベーションを推進するため、技術開発拠点である東京・小平地区を再開発し、グローバルなイノベーシ



ン拠点として「Bridgestone Innovation Park」を構築しております。2022年4月には様々なパートナーと新たな価値を創造しビジネスにつなげる“共創”の場であるイノベーションセンター「B-Innovation」とプロトタイプを実車ですぐに体感・検証できるテストコース「B-Mobility」の稼働を開始しております。様々なステークホルダーとの共創を通じてイノベーションから生まれる価値を最大化していくために、共創の場の整備を継続するとともに、従業員一人ひとりが自分自身で多様な働き方を自由にデザインできるABW(Activity Based Working)の考え方を取り入れた働き方変革など自主性を尊重する組織風土の変革にも取り組んでまいります。また、「B-Innovation」は2022年7月に、建築や都市環境の国際的な環境性能評価システムであるLEED (Leadership in Energy & Environmental Design)においてGOLD認証を取得しております。引き続き、持続可能な社会を実現し支えるための取り組みも継続して進めてまいります。

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、イノベーションを加速してまいります。

プレミアムタイヤ事業では、当社グループ独自の「新たなプレミアム」の創造を推進し、サステナビリティ、モビリティの進化等を見据えた「断トツ商品」を支える革新的なタイヤ基盤技術「ENLITEN」と「MASTERCORE」を開発しております。

「^{エンライトン}ENLITEN」技術を搭載したタイヤは、軽量化、転がり抵抗低減、摩耗ライフ向上などにより省資源化や環境負荷低減に貢献するとともに、従来はそれとトレードオフの関係にあった運動性能や耐久性などの諸性能との両立を可能にしております。「^{エンライトン}ENLITEN」技術搭載商品は、乗用車用タイヤにおいてはEVの航続距離の延長などに寄与するため「EV時代の新たなプレミアム」として、トラック・バス用タイヤにおいてはリトレッドまで見据えた商品戦略・ソリューションと組み合わせ「循環ビジネス時代の新たなプレミアム」として、技術から商品、ビジネスモデルへと価値を拡大してまいります。また、^{マスターコア}MASTERCOREは、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、断トツの高耐久性を実現すると共に、他性能を犠牲にせず、耐久性や車両スピード、許容荷重など、お客様の使用状況、鉱山レイアウトに合わせてカスタマイズした性能の向上を実現しております。

「^{エンライトン}ENLITEN」と「^{マスターコア}MASTERCORE」を「新たなプレミアム」の中核として、環境負荷の低減とビジネス成長といった二律背反の価値を同時に創出し、社会価値、顧客価値を両立することに取り組んでまいります。

さらに、「新たなプレミアム」を支える基盤技術である^{ブリヂストン コモナリティ モジュラリティ}BCMA(Bridgestone Commonality Modularity ^{アーキテクチャ}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。お客様の使用条件に合わせた性能のカスタマイズを実現すると共に、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ります。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、在庫管理や物流費の効率化も可能となります。BCMAを推進することでバリューチェーン全体で収益に貢献し、顧客価値を最大化できるビジネスモデルを構築してまいります。

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モノづくりへと進化させ、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。開発・製造工程の効率化を含めてバリューチェーン全体で環境負荷を低減しつつ顧客価値の最大化を図ってまいります。

成長事業であるソリューション事業においては、トラック・バス用タイヤの「タイヤセントリックソリューション」向け技術の開発を推進しております。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(^{ラジオ フリークエンシー アイデンティフィケーション}Radio Frequency Identification)を利用した、新品タイヤからリトレッド、メンテナンスまでライフサイクルを通じた個体管理を欧州からグローバルに拡大するとともに、トッパンフォームズ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の開発を開始しております。また、お客様に最適な状態でタイヤをお使いいただけるようデジタルタイヤモニタリングツール「^{タイヤマティクス}Tirematics」を活用した「リアルタイムモニタリング」などのサービスを組み合わせ、さらなる安全運行とオペレーションコストの最適化に貢献するソリューションを提供してまいります。

スペシャルティタイヤ系事業においては、^{ブリヂストン} 鉱山車両用タイヤの断トツ商品「^{マスターコア} 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、^{ブリヂストン} 鉱山事業者のオペレーションを最適化する^{ブリヂストン} 鉱山ソリューションの開発へ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に貢献してまいります。

化工品・多角化、探索事業としては、リサイクル事業として、タイヤのリサイクルへ向けた共創を呼びかける「^{エバータイヤイニシアチフ} EVERTIRE INITIATIVE」を掲げ、日本・米国を中心に活動を推進しております。日本においては、「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を結集、共創により、タイヤ・ゴム産業およ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。



また、ソフトロボティクス事業の事業化へ向けて、ソフトロボットハンドを用いた物流現場でのピースピッキング(品物を一つひとつ運び出す作業)の実証実験を開始しております。今後様々なパートナーとの共創により、ソフトロボティクス事業として次期中期事業計画(2024-2026)での小規模事業化を目指しております。

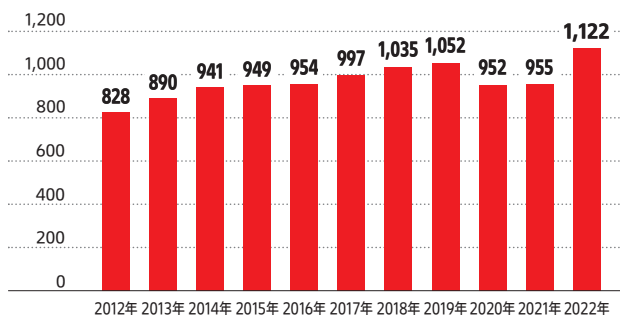
天然ゴムの持続可能な安定供給・生産性向上に向けては、高収量のゴム農園の実現に貢献することを目的に、大学共同利用機関法人情報・システム研究機構統計数理研究所の学術指導を経て、ビッグデータを活用した「パラゴムノキ」の植林計画最適化システムを開発し、農園の作地面積を増やさずに天然ゴムの生産性を安定的に向上させる取り組みを進めております。また、天然ゴム供給源の多様化に向けて、乾燥した地域で栽培可能な植物「グアユール」由来の天然ゴム実用化にも取り組んでおります。米国においては、グアユール研究農園や研究施設を設立し、地域社会と共に、事業化へ向けた研究開発活動及び投資を実行してまいります。日本においても、麒麟ホールディングス株式会社との共同研究では、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に成功するなど、様々なパートナーとの共創により実用化へ向けて活動を推進してまいります。

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や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。

さらに、米国のTeledyne Brown Engineering, Inc.との協業では、アメリカ航空宇宙局(NASA)が主導するアルテミス計画における有人月面探査車向けのタイヤ開発を推進しており、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に貢献してまいります。

■ 研究開発費(億円)



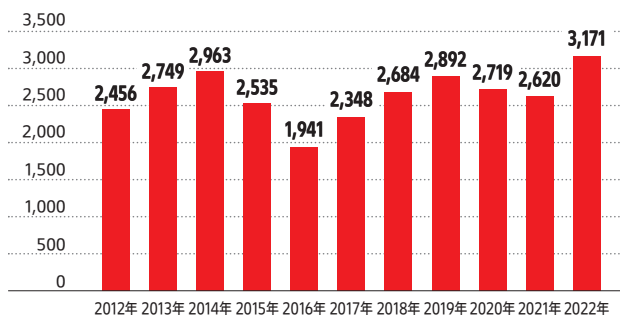
(注) 2019年までは日本基準に基づき、2020年以降は国際財務報告基準(IFRS)に基づき算出された数値を記載しております。

(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。その考え方にに基づき、当期は、戦略的成長投資として、プレミアム戦略に対応する生産体制強化を見据えた既存工場における生産増強投資や、IT基盤構築などへの投資に加え、ソリューションネットワークへの投資や技術イノベーション拠点としての「Bridgestone Innovation Park」への投資を継続しました。それらの結果、設備投資の総額は、3,171億円となりました。

セグメント別では、日本：620億円、米州：1,388億円、欧州・ロシア・中近東・インド・アフリカ：499億円、中国・アジア・大洋州：348億円、その他：318億円となりました。

■ 設備投資(億円)



(注) 2019年までは日本基準に基づき、2020年以降は国際財務報告基準(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7,672億円であり、社債の償還400億円などにより、前期末に比べ440億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

当社グループを取り巻く事業環境は、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で変化のスピードが加速し、変化が常態化しています。COVID-19の影響に加え、ロシアのウクライナ侵攻に端を発した国際情勢の変化や原材料・エネルギー価格の変動、急激な物価上昇など、様々な変化が続き、世界経済や人々の生活に大きな影響を与えています。また、気候変動対策をはじめとしたサステナビリティへの取り組みは、より一層、グローバルでその重要性が高まっています。それらはモビリティ業界において、EV化、デジタル化の加速など、CASE、MaaSの動きへもつながり、タイヤに求められる価値も大きく変化し続けています。

このような、予測困難な時代を生き抜くため、当社グループは2030年に実現したい姿を設定し、その道筋とする、「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を発表いたしました。創立100周年となる2031年を見据えて、常態化する変化に動ぜず、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レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへの変革を加速してまいります。

その起点となる2023年は、変化に対応できる強いブ

リヂストンを目標とした中期事業計画(2021-2023)の最終年として、実現したい姿に向けた成長の基盤を構築する重要な年であり、3つの軸を持って、課題に取り組んでまいります。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、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。

「過去の課題」については、2022年までに中期事業計画(2021-2023)で計画した事業・生産拠点再編をほぼ完了しております。固定費の効率化など経費・コスト構造改革を継続して推進し、稼ぐ力の再構築の第一ステップを終了する計画です。前期より、企業カルチャーチェンジ・人財育成分野の課題解決に向けても本格的に着手いたしました。人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生む人的創造性向上を、2023年中に具体化し、中期事業計画(2024-2026)からグローバル経営指標として設定する予定です。

「足元の課題」については、2022年の激動の事業環境を乗り越える過程で、PDCAサイクル(計画、実行、評価、改善サイクル)を迅速に回し、実行と結果に拘る意識・姿勢を全社に浸透させております。プレミアムタイ

ヤ事業においては、より一層、プレミアムタイヤ領域にフォーカスし、乗用車用高インチタイヤや、鉱山車両用タイヤなどプレミアム商品の更なる販売拡大、シェアアップに加え、厳しい事業環境下においてもお客様に商品・サービスの価値を認めていただくことを基本とした戦略的価格マネジメントを強化し、ビジネスの質の向上に努めてまいります。

そして、「将来への布石を打つ」については、「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」を道筋として、サステナビリティを経営の中核に据え、経営体制強化と、プレミアムタイヤ事業、ソリューション事業、化工品・多角化及び探索事業における戦略的成長投資を実行してまいります。プレミアムタイヤ事業では、プレミアム領域強化へ向け、グローバルでプレミアム商品に対応する生産能力増強など「創って売る」体制を強化してまいります。さらに、乗用車用、トラック・バス用タイヤそれぞれにおいて、革新的タイヤ基盤技術「ENLITEN」をビジネス戦略として、商品、ビジネスモデルに価値を拡大することや、鉱山車両用タイヤの断トツ商品「Bridgestone MASTERCORE」と鉱山ソリューションを連動させた新たな価値提供などを通じ、社会価値、顧客価値の創出を両立し、当社グループ独自の「新たなプレミアム」の創造に注力してまいります。「新たなプレミアム」の創造においては、当社グループが培ってきた強みである、素材・タイヤ開発における「ゴムを極める」、「接地を極める」、サステナビリティへの取り組みも含めたグリーン&スマート工場化推進を含めた「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も加速してまいります。成長事業であるソリューション事業については、リトレッドや当社グループ独自のリアル×デジタルプラットフォームを基盤として、お客様がタイヤを「使う」段階において、安心安全と生産性・経済価値を最大化し、断トツ商品の価値を増幅してまいります。また、モビリティ成熟市場である欧米

を中心に成長へ向けた体制を構築し、各ソリューションにおけるプレミアムタイヤ事業とのシナジーや成長性、収益性などの見極めを行い、見極めた事業へリソースを投入し拡充を進めてまいります。化工品・多角化事業については、引き続きシャープにコアコンピタンスが活きる領域にフォーカスしてまいります。探索事業については共創をベースにリサイクル事業、ソフトロボティクス事業、グアキュール事業の事業化を推進してまいります。

これらの施策の実行に向けて、各地域事業基盤や、モビリティ成熟度・市場特性に合わせた経営体制として「新グローバル・ポートフォリオ経営」の基盤を構築してまいります。その一環として、Joint Global COO体制を採用し、歴史のあるホームマーケットである日本・アジア事業を管轄するブリヂストン^{イースト}シナジーエリアと、モビリティ成熟度の高い欧米事業他を管轄するブリヂストン^{ウェスト}シナジーエリアに分け、それぞれの事業環境、ビジネスオペレーションに則した技術開発、サプライチェーン、管理機能、ソリューション事業組織などの連携・統合を推進し、これまで築いたグローバル経営の進化にも取り組んでまいります。

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、サーキュラーエコノミーの実現を推進する取り組みとビジネスモデル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の確立を進めております。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」を設定しております。

カーボンニュートラル化へ向けては、2030年にCO₂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

ットを掲げ、2022年は約29%の削減を見込んでおり、2023年は、2011年対比30%削減を目標としております。その目標達成のため、グローバル各工場における太陽光発電パネル設置などを推進すると共に、外部から購入する電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えることを進めております。これらを通じ、当社グループの再生可能エネルギー（電力）比率の目標である2023年に50%、2030年に100%の達成へ向け取り組みを進めてまいります。バリューチェーン全体のCO₂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、Scope 1、2における排出量の5倍以上のCO₂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ます。再生資源・再生可能資源比率について、2022年は約37%を達成する見込みであり、2023年は再生資源・再生可能資源比率37%以上を目指しております。サステナブルマテリアル化へ向けて、ENLITENビジネス戦略、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、グアキュール事業など再生可能資源の活用を推進してまいります。

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の幅広い議論を実施し、3つの重点管理アイテムを設定しております。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、取り組みを開始しております。2つ目は、TRWP（Tire Road Wear Particle）^{タイヤ ロード ウェア パーティクル} についての対応であります。TRWPは、タイヤが路面と摩擦するこ

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。TRWPは業界全体の課題であり、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や健康への影響を調査しています。今後、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。3つ目は、サイバー攻撃への対応です。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致しました。今後も、このような事態への対応を強化すべく、グローバルでサイバー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まいります。

当社グループは、「^{ブリヂストン イーエイト コミットメント} 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）^{Scope 1} は企業が直接排出するCO₂（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CO₂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CO₂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

Energy	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。
Ecology	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。
Efficiency	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。
Extension	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。
Economy	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。
Emotion	心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする。
Ease	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。
Empowerment	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 エフィシエンス 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。

2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)

当社グループは、経営環境が常に変化し続ける時代を生き抜き、2031年の創立100周年へ向けて、常態化する変化に動ぜず、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レジリエントな“エクセレント”ブリヂストンへの変革を進めております。

その具体的な実現したい姿を描き、道筋として示したのが「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」です。

使命、ビジョンを強く反映し、グローバルでそれらを具体化した企業コミットメント「Bridgestone E 8

Commitment」を変革の軸として、さらなる成長を目指してまいります。コア事業であるプレミアムタイヤ事業においてより一層プレミアム領域にフォーカスを強め、お客様がタイヤを使う段階での困りごとを解決するソリューション事業を深く連動することで断トツ商品の価値を増幅させることに挑戦してまいります。そして、その価値をお客様に認めて頂くことにより、「信頼」の増幅も実現していくことに挑戦していくことを創立100周年に向けたアスピレーション(実現したい姿)としています。

■ 2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)：戦略マップ



ブリヂストン イノベーション パーク Bridgestone Innovation Park 本格稼働

当社グループは、東京・小平市にある研究開発拠点を再構築し、従業員、社会、パートナー、お客様と繋がり、共に新たな価値を創造するイノベーション拠点「Bridgestone Innovation Park」として、2022年4月に本格稼働させました。

「Bridgestone Innovation Park」は、ブリヂストンの歩みやDNA、事業活動や未来に向けた活動をご紹介します、共感の場とする「Bridgestone Innovation Gallery」に、ブリヂストンのコア技術や商品を実際に見て触ってアイデアを膨らませる場「Bridgestone Open Innovation Hub」、工作機械などを有しアイデアを形にする場「ラフプロトスタジオ」と社外のパートナーが使用できる「共創オフィス」などを有するイノベーションセンター「B-Innovation」、モビリティに関する技術や製品のプロトタイプを、実車を使ってすぐに体感・検証することができるテストコース「B-Mobility」の3つの施設で構成され、共感から共議・共研へと関係を深め、さらに新たな価値を共に創造する共創を実現する複合施設です。

共創を通じて技術・ビジネスモデル・デザインのイノベーションを加速すると共に、創業以来培ってきたゴムを極める匠の技などの強い「リアル」にシミュレーションなどの「デジタル」技術を融合し、「生み出したアイデアをすぐに形にして、すぐに試す」サイクルを繰り返すことで、これまで以上にアジャイルな研究開発を推進してまいります。

既に、多くの方にご来館頂き、共創の芽が生まれ、共同研究も実際に開始しております。当社グループは、共創を通じて、従業員、社会、パートナー、お客様と共に持続可能な社会を実現し、支えることに取り組んでまいります。

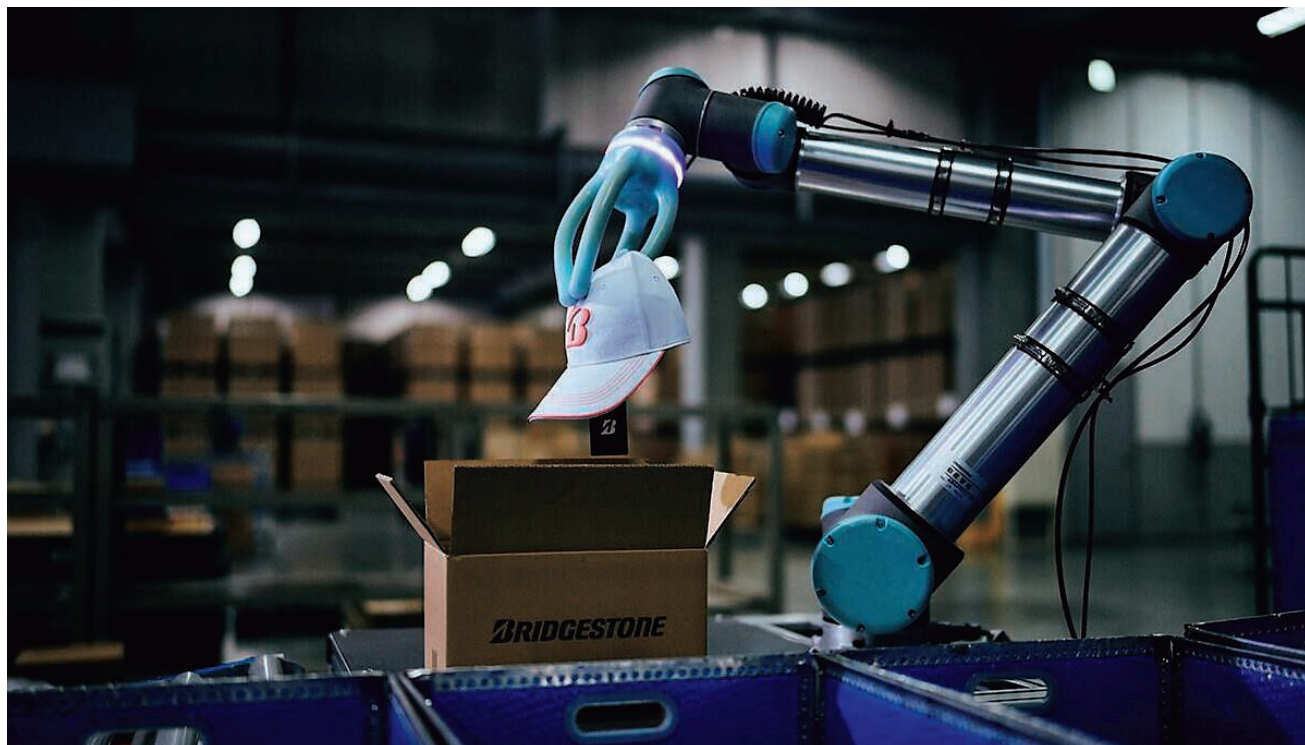


ゴムの力ですべての人の生活を支えるソフトロボティクス事業

近年、Eコマースの拡大などによる物流需要が増加する中、少子高齢化に伴う労働力不足やCOVID-19に起因する非接触化ニーズの高まりを受け、物流業界では作業の自動化が求められています。この課題を解決する選択肢として、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が注目されています。

当社グループは、探索事業としてソフトロボティクス事業を推進し、タイヤやホースの開発・生産におけるノウハウを活用したゴム人工筋肉（ラバーアクチュエーター）の開発を行っています。ゴム人工筋肉の柔軟性、耐衝撃性、軽量・高

出力といった特徴を活かし、ロボットの「指」となる部分にゴム人工筋肉を搭載したソフトロボットハンドを用いて様々な形・硬さ・重さのモノを“いい感じ”につかむ動作を実現することで、ピースピッキング作業の自動化を目指しています。2022年7月には複数のパートナーとともに物流倉庫等におけるピースピッキング自動化に向けた実証実験を開始しており、2023年1月には当社初の社内ベンチャー「ソフトロボティクス ベンチャーズ」を設立するなど、ゴム人工筋肉を活用したソフトロボティクスの事業化に向けた取り組みを加速しています。



(5) 財産及び損益の状況

項目 ()内は日本基準の区分	単位	第100期	第101期	第101期	第102期	第103期	第104期
		2018年度 日本基準	2019年度 日本基準	2019年度 IFRS	2020年度 IFRS	2021年度 IFRS	2022年度 IFRS
売上収益(売上高)	百万円	3,650,111	3,525,600	3,507,243	2,695,224	3,246,057	4,110,070
調整後営業利益	百万円	—	—	343,122	207,443	394,340	482,629
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	291,642	292,598	240,111	△23,301	394,037	300,367
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	387.95	404.95	332.31	△33.09	559.56	432.29
資産合計(総資産)	百万円	3,840,269	3,946,505	4,277,016	4,189,327	4,574,892	4,961,818

(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. 2022年度の売上収益、調整後営業利益が前期に比べ著しく増加、親会社の所有者に帰属する当期利益が前期に比べ大幅に減少した要因は、前記「1. プリチ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」に記載のとおりであります。

5. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年度期首から適用しており、2018年度の総資産の金額については、当該会計基準等を遡って適用した後の金額となっております。

6. 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、第102期の売上収益及び調整後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. 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)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、第102期の売上収益及び調整後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。

8. 2021年12月10日において当社の化成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)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、第102期の売上収益及び調整後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) 組織再編等の状況

当社は、2021年12月10日に、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)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ました。本件取引は、2022年9月1日に完了しました。なお、一部の会社については、後日個別譲渡を予定しております。

当社は、2021年12月10日に、当社の化成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)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、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ました。本件取引は、2022年8月1日に完了しました。なお、一部の会社については、後日個別譲渡を予定しております。

参考情報

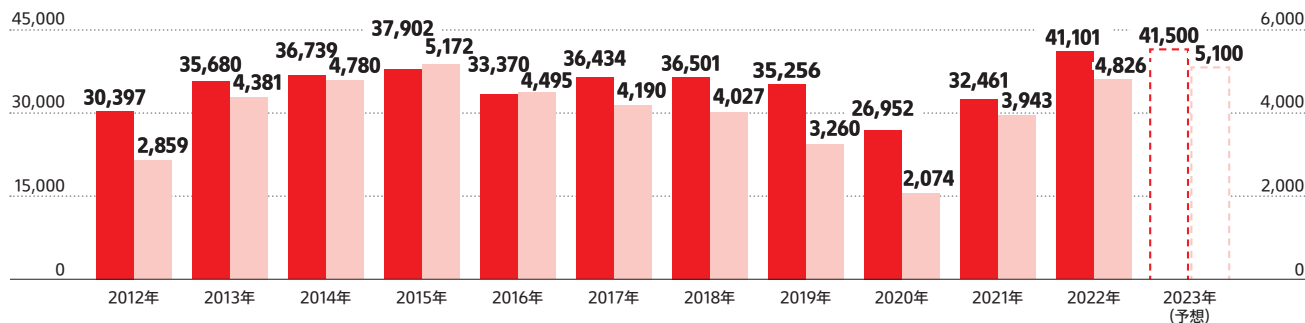
○ 次期の見通し

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「中期事業計画(2021-2023)」に沿っ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	売上収益	億円 41,500	億円 41,101	億円 +399	% +1	
	調整後営業利益	5,100	4,826	+274	+6	
	親会社の所有者に 帰属する当期利益	3,350	3,004	+346	+12	
為替レート	年間	1米ドル当たり	123円	132円	—	△7
		1ユーロ当たり	133円	138円		△4

■ 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。

(7)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株式会社	東京都中央区	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株式会社	東京都中央区	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株式会社	東京都中央区	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
ブリヂストンサイクル株式会社	埼玉県上尾市	10,120百万円	100.0	自転車の製造及び販売
ブリヂ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 AMERICAS, INC.	米国	127,000千米ドル	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	127,553千カナダドル	(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
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 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 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
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
照井 恵光	取締役(社外取締役) 監査委員	一般財団法人化学研究評価機構 専務理事 オルガノ株式会社 社外取締役
佐々 誠一	取締役(社外取締役) 監査委員	公認会計士(公認会計士佐々誠一事務所 代表)
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 日本紙バルブ商事株式会社 社外取締役
原 秀男	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2022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、照井恵光、佐々誠一、柴洋二郎及び鈴木洋子は、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、照井恵光、佐々誠一、柴洋二郎及び鈴木洋子を、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. 監査委員佐々誠一は、公認会計士として会計監査やコンサルティング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、取締役原秀男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、照井恵光、佐々誠一、柴洋二郎、鈴木洋子、原秀男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います。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	代表執行役	Global CEO
東 正浩	代表執行役	Joint Global COO (日本事業、BSCAP分掌) 兼 BSJPタイヤ・ソリューション事業管掌 BSJPタイヤ事業 CEO/COO 兼 プリチストー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
パオロ・フェラーリ (Paolo Ferrari)	執行役	Joint Global COO (BSAM、BSEMIA分掌) 兼 Global CSO 兼 BSAM Member of the Board 兼 CEO 兼 プレジデント
吉松 加雄	執行役	Global CFO・専務 兼 G財務統括部門長 兼 調達統括部門長
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2022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. 吉松加雄は、2023年1月31日をもって、執行役を辞任いたしました。
4. 略称の意味は、次のとおりです。
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)						役員の員数 (人)
	固定報酬	業績連動報酬			株式報酬 (Special Award)	合計	
		年次賞与	株式報酬 (PSU)	株式報酬 (RSU等)			
取締役 (社内)	107	—	—	—	—	107	4
取締役 (社外)	169	—	—	—	—	169	8
執行役	239	287	211	198	156	1,092	5
合計	515	287	211	198	156	1,368	15

- (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。
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2023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2023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。(2023年1月末退任役員の支給実績額を含む)
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 (2023年1月末退任役員の支給実績額を含む) の合計額であります。(ただし過年度開示済分は除く。)
5. Special Awardは、2020年からの2年間、COVID-19により想定外かつ短期間に事業環境が激変する中、第三の創業に向けた事業戦略を策定し具体的な目標を掲げながら、当初計画よりも早いスピードで諸施策を確実に実行してきたことを評価すると共に、これらの経営の取り組みが今後も更なる企業価値向上へ寄与することを期待し、2022年2月に特別に付与したRS及びRSUであります。RSの譲渡制限期間は3年間で、RSUについてはRSの譲渡制限解除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。RSとRSUのウエイトは50:50となります。2023年にSpecial Awardの付与は予定しておりません。
6. 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。

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：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及び決定方法

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およ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。

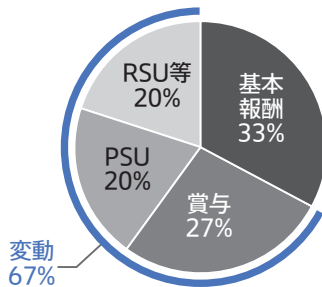
報酬 原則	➔ 優秀人材の確保と啓発
	➔ 競争力のある水準
	➔ 事業戦略遂行の動機付け
	➔ 株主価値増大への動機付け

(b) 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

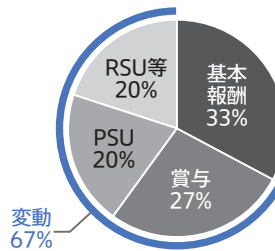
<執行役>

- ・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」という。)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。

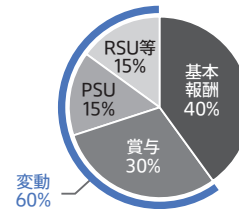
<代表執行役 Global CEO>



<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^{※1}

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

中長期インセンティブ^{※2}

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、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^{グローバル}CEO及び代表執行役^{ジョイントグローバル}COO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133.9%の支給となりました。

(支給対象：代表執行役^{グローバル}CEO、代表執行役^{ジョイントグローバル}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 Threshold	5,100 4,250 3,400	4,826.3	133.9%

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{職位別基準額(全社業績賞与)} \times \text{支給率 133.9\%}$$

b. 短期インセンティブ(執行業績賞与)

- ・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す。全社業績賞与と執行業績賞与のウエイトは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。
- ・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2023年3月の報酬委員会にて決定いたします。(支給対象：執行役専務)

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

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	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
2020年プラン	← 業績判定期間 →			●株式/金銭支給		
2021年プラン		← 業績判定期間 →			●株式/金銭支給	
2022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2020年プラン(評価期間：2020年～2022年)は、下記業績指標の評価に基づき、基準株式数に対して73.9%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^{グローバル}Global CEO、代表執行役^{ジョイント グローバル}Joint Global COO、執行役^{ジョイント グローバル}Joint Global COO、執行役専務)

業績指標	評価割合	支給率変動幅	2020～2022年度目標 (3年平均) ^{※1}		実績 (3年平均)	支給率
連結ROE	80%	0～200%	Maximum Target Threshold	14% 10% 6%	7.6%	70.0%
連結調整後営業利益額	20%	0～200%	Maximum Target Threshold	4,591億円 3,826億円 3,061億円	3,666.3 (億円)	89.6%
支給率(加重平均)						73.9%

$$\text{個人別交付株式数} = \text{職位別基準株式数}^{\ast 2} \times \text{支給率} \quad 73.9\%$$

※1. 当社は2020年以前は中期経営指標としてROA、営業利益率、ROEを重視してきた中でROE及び営業利益(額及び率)をPSU2020年プランの業績指標に選定しておりましたが、2021年度からは中期事業計画等に掲げる経営指標を踏まえ、PSU2021年プラン(評価期間：2021年～2023年)より業績指標を評価期間終了年度の連結ROICと連結ROEに変更しております。

※2. 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)

- ・長期視点でのトランスフォーメーションの推進、並びにサステナビリティ事業構想の実現を後押しするため、当期より新たな中長期インセンティブとしてサステナビリティ・インセンティブ制度を導入いたしました。この制度に基づく当社RSU等は、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、支給する額が0～120%で変動し、それらの取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

・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、③CO₂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)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(CO₂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達成したことに加え、長期視点での当社の経営の基軸となる「Bridgestone E 8 Commitment」を制定しグローバルでの理解・浸透活動を推進していること、当社の将来を担う若手や人財育成への投資を着実に施策へ結びつけ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R S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13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 (2022年12月31日現在)	前期(ご参考) (2021年12月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	2,512,650	2,292,870
現金及び現金同等物	518,905	787,542
営業債権及びその他の債権	946,608	741,612
棚卸資産	885,305	630,140
その他の金融資産	15,107	11,769
その他の流動資産	118,031	87,029
小計	2,483,956	2,258,092
売却目的で保有する資産	28,694	34,778
非流動資産	2,449,168	2,282,022
有形固定資産	1,556,665	1,427,903
使用権資産	301,278	294,065
のれん	136,406	123,680
無形資産	159,920	136,432
持分法で会計処理されている投資	38,894	25,131
その他の金融資産	104,509	140,376
繰延税金資産	81,625	76,790
その他の非流動資産	69,871	57,644
資産合計	4,961,818	4,574,892

科目	当期 (2022年12月31日現在)	前期(ご参考) (2021年12月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	1,085,800	1,023,401
営業債務及びその他の債務	607,498	517,010
社債及び借入金	107,866	149,976
リース負債	56,033	54,853
未払法人所得税等	53,780	40,320
その他の金融負債	34,074	26,656
引当金	51,615	48,691
その他の流動負債	173,340	151,417
小計	1,084,204	988,923
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	1,596	34,478
非流動負債	863,560	876,137
社債及び借入金	345,584	356,672
リース負債	257,684	249,638
その他の金融負債	18,075	15,339
退職給付に係る負債	155,112	171,981
引当金	37,302	25,540
繰延税金負債	38,712	43,810
その他の非流動負債	11,092	13,157
負債合計	1,949,360	1,899,538
(資本の部)		
資本金	126,354	126,354
資本剰余金	119,517	122,126
自己株式	△136,814	△38,123
その他の資本の構成要素	358,523	111,859
利益剰余金	2,498,226	2,307,667
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,965,806	2,629,883
非支配持分	46,651	45,471
資本合計	3,012,458	2,675,354
負債及び資本合計	4,961,818	4,574,892

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当期	前期(ご参考)
	(2022年1月1日から 2022年12月31日まで)	(2021年1月1日から 2021年12月31日まで)
継続事業		
売上収益	4,110,070	3,246,057
売上原価	2,516,821	1,929,612
売上総利益	1,593,249	1,316,444
販売費及び一般管理費	1,158,523	928,620
その他の収益	39,111	14,565
その他の費用	32,538	25,590
営業利益	441,298	376,799
金融収益	18,283	10,807
金融費用	41,898	16,219
持分法による投資損益(△は損失)	5,775	6,207
税引前当期利益	423,458	377,594
法人所得税費用	112,452	63,234
継続事業からの当期利益	311,006	314,360
非継続事業		
非継続事業からの当期利益又は損失(△)	△5,141	86,168
当期利益	305,865	400,528
当期利益の帰属		
親会社の所有者	300,367	394,037
非支配持分	5,497	6,491
当期利益	305,865	400,528

調整後営業利益から税引前当期利益への調整表(ご参考)

	前期	当期
	(2021年1月1日から 2021年12月31日まで)	(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)	394,340	482,629
調整項目(収益)(注2)	3,567	6,193
調整項目(費用)(注5)	21,107	47,524
営業利益	376,799	441,298
金融収益	10,807	18,283
金融費用	16,219	41,898
持分法による投資損益(△は損失)	6,207	5,775
税引前当期利益	377,594	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。

	前期	当期
	(2021年1月1日から 2021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	1,005	1,216
事業・工場再編収益(注3)	2,562	4,942
固定資産減損損失戻入益	—	36
調整項目(収益)	3,567	6,193

(注3) 主に国内の自転車工場の閉鎖に伴う固定資産の売却益等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) 調整項目(費用)の主な内訳は、以下のとおりであります。

	前期	当期
	(2021年1月1日から 2021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	3,734	17,492
売上原価(災害損失)	637	5,979
その他の費用(災害損失)	419	211
事業・工場再編費用(注8)	13,757	7,435
その他一時的かつ多額の費用(注10)	2,560	16,407
調整項目(費用)	21,107	47,524

(注6) 減損損失の主な内訳は、有形固定資産の減損です。主に収益性の低下した事業用資産、廃棄・売却の予定されている処分予定資産及び今後の使用見込みがなくなった遊休資産について、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、計上しております。
(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閉鎖に関連する費用、コンベヤベルト事業の撤退に伴う費用及び海外の原材料工場を売却したことに関連する費用を計上しております。
(注9) 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(以下「プリチストンサイクル」)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リコールを実施したことに伴い、当該自転車・電動アシスト自転車の点検・改修等に関連した費用を計上しております。

(注11) 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(以下「プリチストンサイクル」)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リコールを実施したことに伴い、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
	(2022年1月1日から 2022年12月31日まで)	(2021年1月1日から 2021年12月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	423,458	377,594
非継続事業からの税引前当期利益又は損失(△)	△24,815	140,506
減価償却費及び償却費	282,108	250,448
減損損失	18,216	5,495
非継続事業を構成する処分グループを売却コスト控除後の公正価値で測定したことにより認識した損失	19,161	142,712
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△22,008	△7,111
受取利息及び受取配当金	△18,679	△10,888
支払利息	14,858	11,625
為替差損益(△は益)	△3,894	△8,813
持分法による投資損益(△は益)	△5,775	△6,207
固定資産売却損益(△は益)	△14,296	△3,480
事業・工場再編収益	△4,942	△2,562
事業・工場再編費用	7,435	25,269
固定資産除却損	2,625	4,090
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△139,608	△69,927
棚卸資産の増減額(△は増加)	△195,404	△140,209
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	52,515	91,617
未払消費税等の増減額(△は減少)	△13,733	△12,136
製品保証引当金の増減額(△は減少)	15,427	△2,357
その他	△44,332	△355,491
小計	348,317	430,173
利息及び配当金の受取額	20,898	12,418
利息の支払額	△14,570	△13,372
法人所得税の支払額	△86,162	△147,680
営業活動によるキャッシュ・フロー	268,483	281,538
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△221,293	△161,040
有形固定資産の売却による収入	27,685	9,999
無形資産の取得による収入	△33,433	△23,951
投資有価証券の取得による支出	△3,719	△4,356
投資有価証券の売却による収入	2,856	466
長期貸付けによる支出	△28,943	△12,262
貸付金の回収による収入	19,494	14,102
非継続事業の売却による支出	△115,720	—
非継続事業の売却による収入	—	363,754
その他	15,068	△55,011
投資活動によるキャッシュ・フロー	△338,004	131,701
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	204,077	94,667
短期借入金返済による支出	△182,482	△220,281
長期借入れによる収入	554	26,534
長期借入金返済による支出	△54,114	△109,073
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	△65,810	△59,689
自己株式の取得による支出	△100,004	△10
配当金の支払額(親会社の所有者)	△119,021	△102,118
配当金の支払額(非支配社分)	△4,709	△9,218
その他	△2,600	△133
財務活動によるキャッシュ・フロー	△364,109	△379,321
現金及び現金同等物に係る換算差額	65,158	48,353
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△368,473	82,271
現金及び現金同等物の期首残高	787,542	810,546
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	99,836	△105,275
現金及び現金同等物の期末残高	518,905	787,542

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2022年12月31日現在)	前期(ご参考) (2021年12月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	592,106	792,392
現金及び預金	100,571	349,998
受取手形	596	1,251
売掛金	320,482	301,816
商品及び製品	47,289	41,822
仕掛品	8,406	7,323
原材料及び貯蔵品	57,996	31,415
関係会社短期貸付金	28,929	38,527
未収入金	25,175	19,439
未収還付法人税等	—	8,872
その他	19,556	4,648
貸倒引当金	△16,895	△12,719
固定資産	1,319,255	1,343,187
有形固定資産	253,146	258,203
建物	101,108	104,726
構築物	8,632	8,187
機械及び装置	44,138	43,630
車両運搬具	1,441	1,082
工具、器具及び備品	15,213	12,353
土地	59,733	63,426
建設仮勘定	22,881	24,798
無形固定資産	22,278	14,582
投資その他の資産	1,043,831	1,070,402
投資有価証券	61,580	90,615
関係会社株式	801,974	799,371
関係会社出資金	52,557	55,024
関係会社長期貸付金	93,231	86,893
繰延税金資産	31,202	35,620
その他	3,315	2,904
貸倒引当金	△28	△26
資産合計	1,911,361	2,135,579

科目	当期 (2022年12月31日現在)	前期(ご参考) (2021年12月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	240,667	394,133
買掛金	102,547	105,258
1年内償還予定の社債	—	40,000
リース債務	107	163
未払金	63,995	74,400
未払費用	30,610	29,941
未払法人税等	18,152	—
預り金	5,617	6,061
事業譲渡損失引当金	5,923	133,565
資産除去債務	536	—
その他	13,179	4,744
固定負債	366,338	367,633
社債	310,000	310,000
リース債務	139	242
退職給付引当金	44,028	47,782
環境対策引当金	57	263
資産除去債務	2,401	2,910
その他	9,713	6,435
負債合計	607,005	761,766
(純資産の部)		
株主資本	1,268,602	1,322,151
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	1,156,982	1,111,840
利益準備金	31,279	31,279
その他利益剰余金	1,125,703	1,080,562
固定資産圧縮積立金	29,859	31,806
別途積立金	789,311	789,311
繰越利益剰余金	306,534	259,445
自己株式	△136,813	△38,123
評価・換算差額等	33,081	48,665
その他有価証券評価差額金	31,783	48,950
繰延ヘッジ損益	1,298	△285
新株予約権	2,673	2,997
純資産合計	1,304,356	1,373,813
負債純資産合計	1,911,361	2,135,579

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当期 (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)	前期(ご参考) (2021年1月1日から 2021年12月31日まで)
売上高	981,660	839,528
売上原価	623,412	527,034
売上総利益	358,248	312,493
販売費及び一般管理費	250,960	208,539
営業利益	107,288	103,954
営業外収益	136,367	198,247
受取利息	1,577	1,141
受取配当金	130,382	194,960
雑収入	4,408	2,146
営業外費用	11,736	9,286
支払利息	842	988
撤去解体費	1,311	1,469
為替差損	5,969	1,624
雑損失	3,614	5,205
経常利益	231,918	292,915
特別利益	6,189	—
固定資産売却益	6,189	—
特別損失	47,213	153,915
減損損失	—	2,025
事業譲渡損失	24,561	141,074
関係会社事業損失	15,995	10,816
投資有価証券評価損	6,656	—
税引前当期純利益	190,894	139,000
法人税、住民税及び事業税	18,057	1,689
法人税等調整額	8,497	△29,714
当期純利益	164,341	167,024

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

2023年2月15日

株式会社プリチストン
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員	業務執行社員	公認会計士	芳賀保彦
指定有限責任社員	業務執行社員	公認会計士	植木拓磨
指定有限責任社員	業務執行社員	公認会計士	藤春暁子

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2022年1月1日から2022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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

2023年2月15日

株式会社プリチストン
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 芳賀 保彦

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 植木 拓磨

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 藤 春 暁子

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2022年1月1日から2022年12月31日までの第104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又は軽減するためにセーフガードを講じ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、2022年1月1日から2022年12月31日までの第104期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき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」(2005年10月28日企業会計審議会)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。

2023年2月15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	照井 恵光 ㊟
監査委員	佐々 誠一 ㊟	監査委員	柴 洋二郎 ㊟
監査委員	鈴木 洋子 ㊟	監査委員(常勤)	原 秀男 ㊟
監査委員(常勤)	吉見 剛志 ㊟		

(注)監査委員山本謙三、照井恵光、佐々誠一、柴洋二郎及び鈴木洋子は、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。

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監査法人トーマツ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監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

