



## 第101回 定時株主総会 招集ご通知

**開催日時** 2020年3月24日(火曜日)  
午前10時(受付開始:午前8時30分)

**開催場所** パレスホテル東京 2階[葵]  
東京都千代田区丸の内一丁目1番1号  
※ 今回より開催場所を変更しております  
※ お土産はございません

### 【決議事項】

第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 取締役13名選任の件

郵送またはインターネット等による議決権行使期限  
2020年3月23日(月曜日)午後5時30分まで

# 株主のみなさまへ



株主のみなさまには、平素より格別のお引き立てを賜り、心より厚く御礼申し上げます。

当社グループを取り巻く事業環境の変化は更にそのスピードや大きさを増し、激動の時代は継続していくと認識しております。こうした環境下におきましても、当社グループは、引き続き企業理念を基盤とし、経営の最終目標である「真のグローバル企業」、「業界において全てに『断トツ』」の達成に向け、経営改革を推進してまいりました。

2019年は1月に発足した経営体制のもと、グローバル化の進展やソリューション事業の展開といった経営改革を着実に進めるとともに、欧州最大のデジタルフリートソリューションプロバイダーであるTom Tom Telematics社（現Webfleet Solutions社）を買収し、デジタルを活用したソリューションビジネスの展開を加速しました。

当社グループは引き続き以下の3点を重点課題として、事業運営に取り組んでまいります。

1. グローバル企業文化の育成： ブランド戦略の推進、イノベーション、継続的改善
2. グローバル経営人材の育成： 多様な人材の育成・登用等の促進
3. グローバル経営体制の整備： ガバナンス体制の整備、多角化事業の拡充

## 目次

- 01 株主のみなさまへ
- 03 第101回定時株主総会招集ご通知
- 04 議決権行使の方法についてのご案内
- 06 株主総会参考書類  
(第101回定時株主総会招集ご通知添付書類)
- 17 事業報告
- 32 連結計算書類
- 35 計算書類
- 37 監査報告

2020年は、東京オリンピック・パラリンピックが開催されます。当社は、オリンピック及びパラリンピックのワールドワイドパートナーとして、アスリートや大会運営を支えるとともに、この機会を通じて当社グループのイノベーションを全世界に発信していきます。この節目の年に、新しい経営トップへバトンを託し、新たなグローバル経営チームのもと、更に上を目指し、経営改革を次のステージへと進めてまいります。

今後とも株主のみなさまの一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2020年2月

代表執行役 CEO 兼 取締役会長 **津谷 正明**

## 決算ハイライト

連結売上高	35,256億円(前期比3%減)
連結営業利益	3,260億円(前期比19%減)
連結経常利益	3,168億円(前期比17%減)
親会社株主に帰属する当期純利益	2,925億円(前期並)

## インターネット開示に関する事項

招集ご通知に記載のない下記の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、当社ウェブサイトに掲載することにより、株主のみなさまに提供しております。

- 事業報告の「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「連結株主資本等変動計算書」、「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、本招集ご通知の添付書類は、監査報告を作成するに際し、監査委員会及び会計監査人が監査をした対象の一部であります。

### 当社ウェブサイト

<https://www.bridgestone.co.jp/>

ブリヂストン 株主総会情報

検索

### より深く当社をご理解いただくために

当社ウェブサイトでは、上記の他にも、重要な経営方針や当社が取り組むべき社会・環境課題とそれらに対する取り組みをご紹介します。

スマートフォン又はタブレットをご利用の場合は、右記のQRコードを読み取ってアクセスいただくことも可能です。



株主各位

東京都中央区京橋三丁目1番1号  
**株式会社ブリヂストン**  
代表執行役 CEO 津谷 正明  
取締役会長

## 第101回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第101回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面（郵送）または電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2020年3月23日（月曜日）午後5時30分までに到着するよう、①同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただきご返送くださるか、または②インターネットウェブサイト (<https://www.web54.net>) 等により議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1	日 時	2020年3月24日（火曜日）午前10時(受付開始：午前8時30分)
2	場 所	パレスホテル東京 2階「葵」 東京都千代田区丸の内一丁目1番1号 ※今回より開催場所を変更しております (末尾の定時株主総会会場案内図をご参照願います)
3	目的事項	<b>報告事項</b> (1) 第101期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件 (2) 第101期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）計算書類の内容報告の件 <b>決議事項</b> 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役13名選任の件 各議案の内容につきましては、6ページ以降の「株主総会参考書類」に記載のとおりです。

以 上

- 当日ご出席の際は、お手数ですが同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- なお、開会間際は受付が混雑しますので、お早めにご来場くださいますようお願い申し上げます。
- インターネットウェブサイト (<https://www.web54.net>) により議決権をご行使いただく際には、5ページの【インターネットによる議決権行使について】をご参照くださいますようお願い申し上げます。
- なお、お手数ですが本招集ご通知は当日会場までご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類、計算書類について、修正事項が生じた場合には、当社ホームページ (<https://www.bridgestone.co.jp/>) において、修正後の内容を掲載させていただきます。

## 議決権行使の方法についてのご案内

### 株主総会にご出席いただく場合



当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を受付にご提出願います。また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

#### 株主総会開催日時

2020年3月24日（火曜日）  
午前10時（受付開始：午前8時30分）

### 株主総会にご出席いただけない場合

#### 郵送



株主総会参考書類をご検討の上、同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、ご返送願います。

#### 行使期限

2020年3月23日（月曜日）  
午後5時30分必着

#### インターネット



別記の「インターネットによる議決権行使について」をご参照の上、賛否をご投票願います。

#### 行使期限

2020年3月23日（月曜日）  
午後5時30分受付分まで

次頁をご参照ください。

※同一の株主様がインターネット等により複数回、議決権を行使された場合は、最後に行使されたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、書面およびインターネット等の両方により議決権を重複して行使された場合は、当社へ後に到着したものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。ただし、両方が同日に到着した場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとしてお取り扱いいたします。

### 議決権行使プラットフォームについてのご案内

機関投資家の皆様は、電磁的方法による議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただくことができます。

### 議決権の代理行使に関して必要な事項

株主様は、当社の議決権を有する他の株主様1名を代理人として、その議決権を行使することができます。この場合、株主様または代理人は、代理権を証明する書面（委任状等）を当社に提出いただく必要がありますのでご了承願います。

### 電磁的方法による招集通知の提供を承諾された株主様が議決権行使書用紙を請求される場合の取り扱い

電磁的方法による招集通知の提供を承諾された株主様が議決権行使書用紙の交付を希望される場合は、5ページの「その他のお問合せ」に記載しておりますお問い合わせ先（三井住友信託銀行 証券代行事務センター）までご連絡くださいますようお願い申し上げます。



## インターネットによる議決権行使について

- 1 当社の指定する下記の議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。

議決権行使ウェブサイト

<https://www.web54.net>



- 2 議決権行使書用紙右片に記載の「議決権行使コード」と「パスワード」を入力し、画面の案内に従ってご利用ください。

行使期限

2020年3月23日(月曜日)  
午後5時30分受付分まで

### システムに関する条件

1. パソコンまたは携帯電話によるインターネットのご利用環境やご加入のサービス、ご使用の機種によっては、議決権行使ウェブサイトがご利用できない場合があります。詳細につきましては、下記の三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート専用ダイヤルにお問い合わせください。
2. インターネットをご利用いただくためのプロバイダーへの接続料金および通信事業者への通信料金は、株主様のご負担となります。

### お問い合わせ先

パソコンなどの  
操作方法に関する  
お問い合わせ

三井住友信託銀行  
証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

**0120-652-031**

(受付時間 9:00~21:00)

その他の  
お問い合わせ

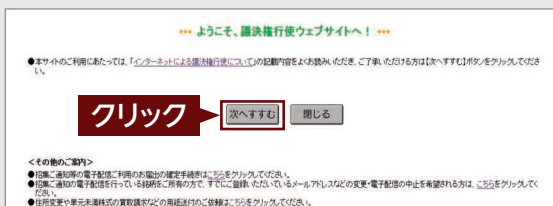
三井住友信託銀行  
証券代行事務センター 専用ダイヤル

**0120-782-031**

(受付時間 土・日・祝日を除く9:00~17:00)

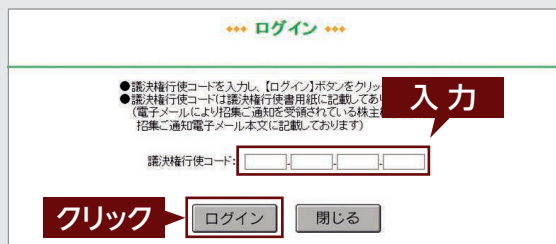
### アクセス手順

#### 議決権行使ウェブサイトへアクセス



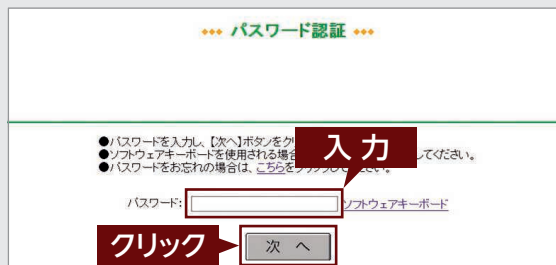
「次へすすむ」をクリック

#### ログインする



お手元の議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」を入力し、「ログイン」をクリック

#### パスワードの入力



お手元の議決権行使書用紙に記載された「パスワード」を入力し、「次へ」をクリック

以降、画面の案内に従い議決権をご行使ください。

# 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

当期の期末配当につきましては、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、以下のとおり実施させていただきたいと存じます。

その他利益剰余金の処分につきましては、自己株式の消却に伴い、以下のとおり別途積立金の一部を取り崩し、繰越利益剰余金に振替させていただきたいと存じます。

#### 1. 期末配当に関する事項

##### (1) 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80円、総額56,324,653,360円とさせていただきたいと存じます。

この結果、中間配当金を含めました当期の配当金は、1株につき金160円となります。

##### (2) 剰余金の配当が効力を生じる日

2020年3月25日とさせていただきたいと存じます。

#### 2. その他利益剰余金の処分に関する事項

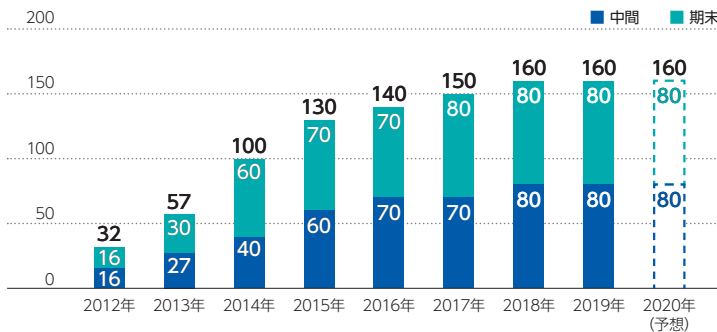
##### (1) 減少する剰余金項目及びその額

別途積立金 200,000,000,000円

##### (2) 増加する剰余金の項目及びその額

繰越利益剰余金 200,000,000,000円

#### (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
2018年12月期	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭
2018年12月期	—	80.00	—	80.00	160.00
2019年12月期	—	80.00	—	80.00	160.00
2020年12月期(予想)	—	80.00	—	80.00	160.00

#### (注) 見通しに関する注意事項

当資料の記載内容のうち、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。

## 第2号議案 取締役13名選任の件

現取締役11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13名の選任をお願いするものであります。

なお、各候補者はいずれも、適正な取締役会構成を引き続き確保するため、当社指名委員会にて定めた「取締役指名方針」（16ページに記載のとおり）に従い、同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。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当	取締役会出席状況(当期)	法定委員会出席状況(当期)
1	津谷 正明 <span>再任</span>	代表執行役 CEO 兼 取締役会長	100% (15/15回)	-
2	石橋 秀一 <span>新任</span>	代表執行役 副会長	-	-
3	江藤 彰洋 <span>再任</span>	取締役 代表執行役 COO 兼 社長	100% (11/11回)	-
4	デイヴィス・スコット <span>再任</span> <span>社外</span> (Scott Trevor Davis) <span>独立</span>	取締役 指名委員長 報酬委員	100% (15/15回)	指名委員会：100% (21/21回) 報酬委員会：100% (14/14回)
5	翁 百合 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役 指名委員 報酬委員長	100% (15/15回)	指名委員会：95% (20/21回) 報酬委員会：100% (14/14回)
6	増田 健一 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役 指名委員 報酬委員	100% (15/15回)	指名委員会：100% (21/21回) 報酬委員会：100% (14/14回)
7	山本 謙三 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役 監査委員長	100% (15/15回)	監査委員会：100% (15/15回)
8	照井 恵光 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役 監査委員	100% (15/15回)	監査委員会：100% (15/15回)
9	佐々 誠一 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役 監査委員	100% (15/15回)	監査委員会：100% (15/15回)
10	柴 洋二郎 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役 監査委員	100% (15/15回)	監査委員会：93% (14/15回)
11	鈴木 洋子 <span>再任</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役 監査委員	100% (15/15回)	監査委員会：100% (15/15回)
12	原 秀男 <span>新任</span>	フェロー (技術広報担当)	-	-
13	吉見 剛志 <span>再任</span>	取締役 監査委員 (常勤)	100% (11/11回)	監査委員会：100% (10/10回)

(注) 1. 江藤彰洋は、2019年3月22日開催の第100回定時株主総会において新たに取締役に選任されたため、出席対象回数が他の候補者と異なります。  
2. 吉見剛志は、2019年3月22日開催の第100回定時株主総会において新たに取締役に選任され、また同日監査委員に就任したため、出席対象回数が他の候補者と異なります。



## 取締役候補者



**1** つ や ま さ あ き  
津谷 正明 1952年6月22日生

再任

## 略歴、当社における地位および担当

1976年4月 当社 入社  
 2006年1月 当社 社長室長  
 2006年3月 当社 執行役員  
 2008年3月 当社 取締役 常務執行役員  
 2011年9月 当社 代表取締役 専務執行役員  
 2012年3月 当社 代表取締役 CEO  
 2013年3月 当社 代表取締役 CEO 兼 取締役会長  
 2016年3月 当社 代表執行役 CEO 兼 取締役会長【現在に至る】

## (重要な兼職の状況)

Bridgestone Americas, Inc. 取締役会長

## 取締役候補者とした理由等

入社以来、国際渉外、人事・広報、内部統制推進に携わる等、豊富な業務経験を有し、2012年に代表取締役CEO就任後は、執行トップとしてコーポレートガバナンスの強化を含む経営改革を強力に推し進めました。また2013年以降は取締役会長を兼務し、取締役会における審議の充実化と適正な意思決定の確保に議長として主導的な役割を果たしております。グローバルな職務経験や知見を取締役として引き続き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見込まれるため、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  
12年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（15／15回）
- 当社所有株式数  
37,000株



**2** い し ば し し ゅ う い ち  
石橋 秀一 1954年1月19日生

新任

## 略歴、当社における地位および担当

1977年4月 当社 入社  
 2004年1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【現在に至る】

## 取締役候補者とした理由等

入社以来、米州・日本のタイヤ事業、多角化事業、およびグローバルでのマーケティング戦略に携わる等、豊富な業務経験を有し、また2016年の執行役就任後は、ソリューション事業や直需事業、技術・品質経営の分掌業務を通じて経営改革の一翼を担いました。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見込まれるため、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  
10,200株



3

えとう あきひろ  
江藤 彰洋

1960年4月7日生

再任

**略歴、当社における地位および担当**

1986年4月 当社 入社  
 2010年1月 当社 経営企画本部長  
 2010年7月 当社 執行役員  
 2012年9月 当社 常務執行役員  
 2014年9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 COO 兼 社長  
 2019年3月 当社 取締役 代表執行役 COO 兼 社長【現在に至る】

- 取締役在任年数  
1年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（11／11回）
- 当社所有株式数  
7,600株

**取締役候補者とした理由**

入社以来、直需販売、財務、欧州事業、経営企画、化工品事業に携わる等、豊富な業務経験を有し、また2016年の執行役就任後は、タイヤ事業や経営企画の分掌業務を通じて経営改革の一翼を担いました。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見込まれるため、取締役として適任であると判断いたします。



4

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】

**（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

- 取締役在任年数  
9年
- 取締役会出席状況（当期）  
100%（15／15回）
- 当社所有株式数  
0株

**社外取締役候補者とした理由等**

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に関する豊富な見識を有し、2011年以降は当社社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。更に指名委員長およびガバナンス委員長として審議の充実等に主導的な役割を果たすと共に、報酬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

おきな ゆり  
翁 百合

1960年3月25日生

再任 社外 独立

## 略歴、当社における地位および担当

1984年4月	日本銀行入行	2014年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
1992年4月	株式会社日本総合研究所入社	2014年6月	株式会社日本総合研究所 副理事長
2003年5月	株式会社産業再生機構 非常勤取締役	2014年9月	慶應義塾大学 特別招聘教授【現在に至る】
2005年10月	日本学術会議 会員	2018年4月	株式会社日本総合研究所 理事長【現在に至る】
2006年6月	株式会社日本総合研究所 理事		
2010年4月	早稲田大学 客員教授		

## (重要な兼職の状況)

株式会社日本総合研究所 理事長  
丸紅株式会社 社外取締役

## ■ 取締役在任年数

6年

## ■ 取締役会出席状況(当期)

100% (15/15回)

## ■ 当社所有株式数

0株

## 社外取締役候補者とした理由等

金融システムおよび金融行政に関する豊富な研究経験を有しており、経済および金融情勢に関する高い見識を活かして、2014年以降は当社社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。2016年以降は、更に報酬委員長として審議の充実および権限の行使等に主導的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、引き続き社外取締役として適任であると判断いたします。



6

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】
1993年9月	ニューヨーク州弁護士【現在に至る】
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) パートナー【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
2011年3月	当社 社外監査役
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 パートナー  
ライフネット生命保険株式会社 社外監査役  
株式会社マーキュリアインベストメント 社外監査役

## ■ 取締役在任年数

4年

## ■ 取締役会出席状況(当期)

100% (15/15回)

## ■ 当社所有株式数

0株

## 社外取締役候補者とした理由等

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、2011年以降は当社社外監査役として当社グループの監査全般に携わってまいりました。2016年以降は、当社社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。更に指名委員、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 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【現在に至る】
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 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	2019年 7月	住友生命保険相互会社 社外取締役【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

- 取締役在任年数  
4年
- 取締役会出席状況 (当期)  
100% (15/15回)
- 当社所有株式数  
1,400株

社外取締役候補者とした理由等

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、2016年以降は当社社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献すると共に、監査委員長として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、引き続き社外取締役として適任であると判断いたします。



8 てら い けい こう  
照井 恵光 1953年7月27日生

再任 社外 独立

略歴、当社における地位および担当

1979年 4月	通商産業省 (現経済産業省) 入省	2014年 6月	一般財団法人日本科学技術連盟 理事【現在に至る】
2008年 7月	同 大臣官房技術総括審議官	2016年 3月	当社 社外取締役【現在に至る】
2011年 1月	同 関東経済産業局長	2016年 6月	一般財団法人化学物質評価研究機構 理事【現在に至る】
2012年 4月	同 地域経済産業審議官	2018年 8月	特定非営利活動法人保安力向上 センター 理事【現在に至る】
2013年 8月	特定非営利活動法人テレメータリング 推進協議会 理事長【現在に至る】		
2013年10月	一般財団法人化学物質評価研究機構 主席研究員		

(重要な兼職の状況)  
宇部興産株式会社 社外取締役  
オルガノ株式会社 社外取締役

- 取締役在任年数  
4年
- 取締役会出席状況 (当期)  
100% (15/15回)
- 当社所有株式数  
3,300株

社外取締役候補者とした理由等

産業技術分野に関する幅広い見識、経済産業省における産業政策などの豊富な行政経験を有し、2016年以降は当社社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献すると共に、監査委員として監査体制の強化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、引き続き社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



9

さ さ せい いち  
佐々 誠一

1953年10月12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 株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ銀行）入行（1978年 6月退職）  
 1983年 3月 公認会計士【現在に至る】  
 2005年 9月 学習院大学大学院政治学研究科 非常勤講師  
 2007年12月 公認会計士試験委員 財務会計論担当  
 2008年 6月 有限責任あずさ監査法人 専務理事  
 2016年 3月 当社 社外取締役【現在に至る】  
 2017年 9月 一橋大学 客員教授

## (重要な兼職の状況)

公認会計士（公認会計士佐々誠一事務所 代表）

## ■ 取締役在任年数

4年

## ■ 取締役会出席状況（当期）

100%（15／15回）

## ■ 当社所有株式数

3,900株

## 社外取締役候補者とした理由等

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を有すると共に、大学・大学院教育にて会計や監査を担当、公認会計士試験委員を務めるなどの専門性を有しております。2016年以降は当社社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献すると共に、監査委員として監査体制の強化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。



10

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	2015年 6月	同 取締役副会長
2003年 3月	株式会社みずほ銀行 常務執行役員	2017年 6月	同 取締役 副会長執行役員
2005年 5月	株式会社オリエンタルランド 常務執行役員	2018年 3月	当社 社外取締役【現在に至る】
2007年 6月	同 取締役 専務執行役員	2019年 4月	株式会社アミューズ 代表取締役社長執行役員
2009年 4月	同 代表取締役 副社長執行役員	2019年 6月	同 取締役 副会長執行役員【現在に至る】
2013年 6月	株式会社アミューズ 社外取締役		

## (重要な兼職の状況)

株式会社アミューズ 取締役 副会長執行役員

## ■ 取締役在任年数

2年

## ■ 取締役会出席状況（当期）

100%（15／15回）

## ■ 当社所有株式数

0株

## 社外取締役候補者とした理由等

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、2018年以降は当社社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献すると共に、監査委員として監査体制の強化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、引き続き社外取締役として適任であると判断いたします。



11

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  
 2002年11月 鈴木総合法律事務所 パートナー【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  
 2015年4月 独立行政法人経済産業研究所 監事【現在に至る】  
 2018年3月 当社 社外取締役【現在に至る】  
 2018年6月 一般社団法人一橋大学コラボレーションセンター 監事【現在に至る】

**(重要な兼職の状況)**

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

**取締役在任年数**

2年

**取締役会出席状況（当期）**

100%（15/15回）

**当社所有株式数**

600株

**社外取締役候補者とした理由等**

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、2018年以降は当社社外取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献すると共に、監査委員として監査体制の強化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。



12

はら ひでお  
原 秀男

1951年12月13日生

新任

**略歴、当社における地位および担当**

1977年4月 当社 入社  
 2001年1月 Bridgestone/Firestone Inc. (現Bridgestone Americas, Inc.) (米国) 派遣  
 2006年3月 当社 執行役員  
 Bridgestone Americas Holding, Inc. (現Bridgestone Americas, Inc.) (米国) 派遣  
 2006年10月 当社 執行役員 直需タイヤ販売担当 兼 モータースポーツ担当  
 2010年3月 Bridgestone Americas, Inc. (米国) 派遣  
 2015年3月 当社 フェロー（技術広報担当）【現在に至る】

**当社所有株式数**

6,000株

**取締役候補者とした理由等**

入社以来、タイヤ設計を中心として日本、米州での技術開発に携わり、2006年の執行役員就任以降は、直需事業、商品戦略のほか、「技術スポークスパーソン」として当社グループの技術広報活動強化に携わる等、豊富な業務経験を有しております。今後は、技術を中心とした幅広い職務経験や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見込まれるため、取締役として適任であると判断いたします。



**13** 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

1年

#### ■ 取締役会出席状況 (当期)

100% (11/11回)

#### ■ 当社所有株式数

1,100株

#### 取締役候補者とした理由等

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、2019年以降は取締役として取締役会の適正な意思決定の確保に貢献すると共に、当社グループの監査全般を担い、監査委員として監査体制の強化を推進しております。引き続き、その幅広い職務経験や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見込まれるため、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。

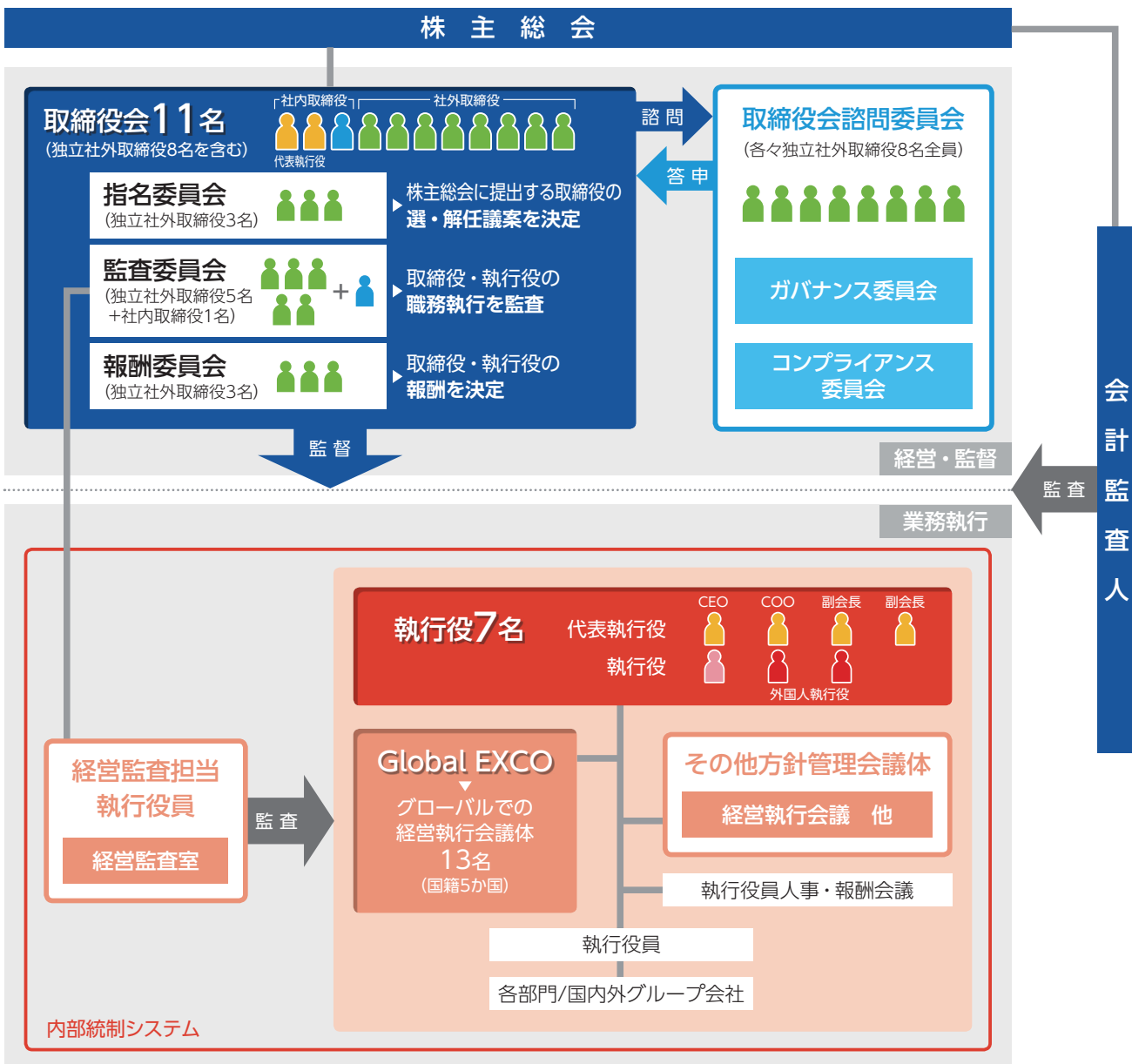
2. デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三、照井恵光、佐々誠一、柴洋二郎、鈴木洋子の各氏は、社外取締役候補者であります。
3. 当社は社外取締役の独立性を確保するため、当社が上場している各証券取引所が定める基準に加え、当社独自に社外取締役の独立性基準を定めております(16ページに記載のとおりです)。デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三、照井恵光、佐々誠一、柴洋二郎、鈴木洋子の各氏は、これらの基準を満たしており、当社は各氏を独立役員として各証券取引所に届け出ております。
4. 翁百合氏が2017年6月まで社外取締役を務めていた日本郵船株式会社は、自動車等の海上輸送に関するカルテル等の行為について、2014年から2015年にかけて公正取引委員会や海外の競争法執行当局から行政処分等を受けましたが、同氏は、これらの行政処分等を受けるまで違法行為の存在を認識しておりませんでした。同氏は同社在任中、平素から法令遵守について意見表明を行い、当該事実を認識した後は、国内・海外の独占禁止法の違反行為の根絶および再発防止のため、法令遵守体制の更なる強化に努めてまいりました。
5. 各候補者の在任年数は、本総会終結の時における期間となります。
6. デイヴィス・スコット、翁百合、増田健一、山本謙三、照井恵光、佐々誠一、柴洋二郎、鈴木洋子、原秀男、吉見剛志の各氏が取締役就任した場合は、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26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。
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、照井恵光、佐々誠一、柴洋二郎、鈴木洋子、原秀男、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

以上

<ご参考>

コーポレート・ガバナンス体制

(2020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、当該専門家の業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員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員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員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、当該寄付に係わる研究、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 (2019年1月1日から2019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

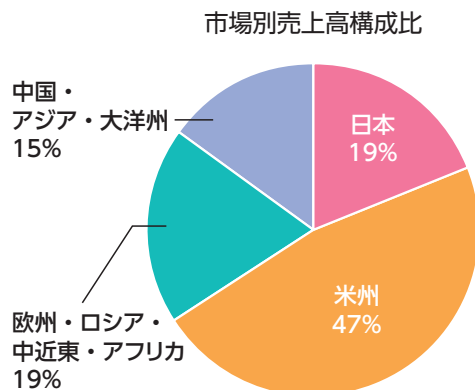
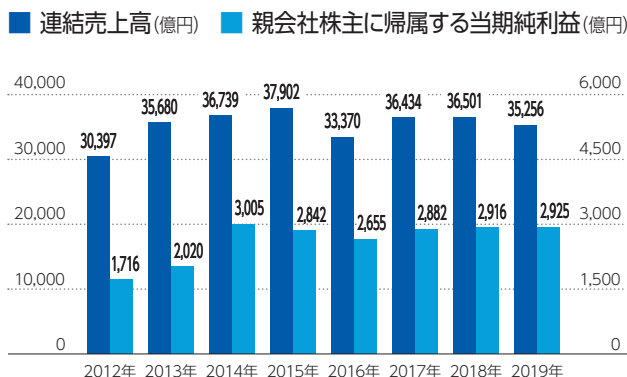
### (1) 事業の経過及びその成果

当期の当社グループを取り巻く環境は、国内においては、景気は緩やかに回復しているものの、海外経済の不確実性などにより不透明感のある中で推移しました。海外においては、政治・経済面において不安定な状況が継続する中で、景気は全体としては緩やかな回復が続きました。米国では回復が続き、欧州においては回復に弱さが見られました。アジアでは、中国において緩やかな減速が続きました。

このような状況のもとで、経営の最終目標である「真のグローバル企業」、「業界において全てに『断トツ』」の達成に向け、3つの重点課題に取り組んでまいりました。その1点目である「グローバル企業文化の育成」につきましては、東京2020オリンピック・パラリンピックに向けた協賛・支援活動等のブランド戦略を推進する


とともに、グローバルで高い競争力を持つ商品・サービスの拡充や、既存事業の枠を超えて社会価値・顧客価値を提供するソリューションビジネスの構築・拡大を図るなど、技術・ビジネスモデル・デザインのイノベーションを促進してまいりました。また2点目、3点目の「グローバル経営人材の育成」、「グローバル経営体制の整備」についても、多様な人材の育成やガバナンス体制の改革などの様々な施策を、適切な費用を投下しながら実施してまいりました。

この結果、当社グループの当期の売上高は35,256億円(前期比3%減)、営業利益は3,260億円(前期比19%減)、経常利益は3,168億円(前期比17%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は2,925億円(前期並)となりました。



## ① セグメント別の状況

**タイヤ部門**  
売上高 **29,531** 億円



84%

**主要な事業内容**  
乗用車用、トラック・バス用、建設・鉱山車両用、  
産業車両用、農業機械用、航空機用、  
二輪自動車用のタイヤ・チューブ

タイヤ関連用品

リトレッド材料・関連技術

自動車整備・補修

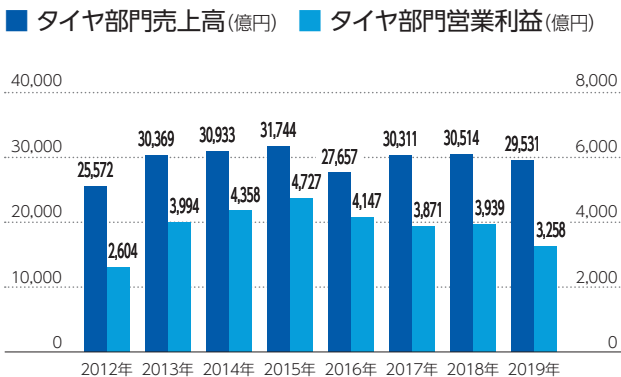
タイヤ原材料 ほか

※事業別売上高には内部売上高を含み、事業別売上高構成比は外部顧客に対する売上高によって算出

**タイヤ部門**では、グローバルにおいて魅力ある商品・サービスの投入や、将来に向けた競争優位性と差別化の強化を進めるとともに、地域ごとの需要変動にも迅速に対応してまいりました。

日本では、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並に推移しました。米州では、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下回りました。欧州では、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。中国・アジア・大洋州では、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。特殊タイヤについては、建設・鉱山車両用超大型・大型ラジアルタイヤの販売本数は前年並に推移しました。

この結果、売上高は29,531億円(前期比3%減)となり、営業利益は3,258億円(前期比17%減)となりました。



多角化部門  
売上高 5,883億円



主要な事業内容

(化工品)

自動車関連部品、ウレタンフォーム及びその関連用品、電子精密部品、工業資材関連用品、建築資材関連用品 ほか

(BSAM多角化)

BRIDGESTONE AMERICAS, INC.が統括する屋根材事業 ほか

(スポーツ用品)

ゴルフボール、ゴルフクラブ、その他スポーツ関連用品 ほか

(自転車)

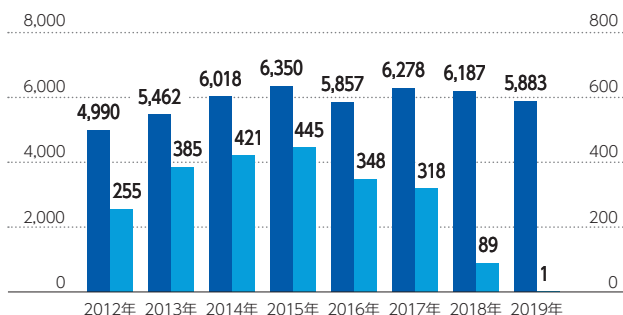
自転車、自転車関連用品 ほか

(その他)

ファイナンス ほか

※事業別売上高には内部売上高を含み、事業別売上高構成比は外部顧客に対する売上高によって算出

■ 多角化部門売上高(億円) ■ 多角化部門営業利益(億円)



また、**多角化部門**では、化工品事業について、「化工品」の組織名称のもとで、一体となった事業活動を開始してから50年の節目となる2021年に向けて、抜本的な事業再構築を進めております。加えて、海外多角化事業や、スポーツ・サイクル・AHL(Active and Healthy Lifestyle)関連事業についても、経営改革を進めてまいりました。

この結果、売上高は5,883億円(前期比5%減)となり、営業利益は1億円(前期比98%減)となりました。

工業資材関連用品(ホース)



スポーツ用品(ゴルフクラブ・ボール)



自転車



## 2 研究開発活動

当社グループは、「最高の品質で社会に貢献」という「使命」を果たすため、企業理念体系とグローバルCSR体系「Our Way to Serve」を基盤に、イノベーションを通じて新たな価値を創造し、社会課題の解決に向けたソリューションビジネスを展開することによって、持続可能な社会に貢献していくことを目指しております。その実現に向けて、断トツの「商品」と「サービス」を「サービスネットワーク」でつなぎ、これらの「リアル」の世界と「デジタル」を組み合わせる新たな社会づくりを支える独自のソリューションプラットフォーム「**Bridgestone T & DPaaS (Bridgestone Tire & Diversified Products as a Solution)**」に沿った研究開発活動に取り組んでおります。また、その実効性を更に高めるべく、研究開発体制についてはグローバルでの最適化やタイヤと多角化の技術の融合、社外との積極的な連携を推進しております。小平地区の技術センターについては、技術・ビジネスモデル・デザインのイノベーションを加速し、社会価値と顧客価値を社会・お客様・パートナーの皆様と共創していく複合エリアである「**Bridgestone Innovation Park**」として再構築を進めております。

**タイヤ部門**では、高まる環境への配慮と要求性能を高次元で両立する技術として、革新的軽量タイヤ技術「**Enliten**」を開発し、車両の運動性能とタイヤライフに繋がる摩耗性能を維持しながらタイヤ重量の軽量化を達成しております。次世代素材としては、当社独自の触媒技術を用いてゴムと樹脂を分子レベルで結び付けた革新的なポリマー「**SUSYUM**」を開発しました。ゴムのしなやかさと樹脂の強靭さを自在に引き出すことが可能で、軽量で高耐久、長寿命で低燃費という、従来の常識を覆す新しいタイヤの可能性にも繋がるほか、タイヤの枠組みを超えた多様な分野への貢献ができると考えております。また、更に迅速、高品質かつ効率的にタイヤをお客様へ提供すべく、工場での生産性向上の取組みとして、当社独自のICTを活用した解析・予測、高精

度加工、センシング技術の開発を進めております。



**多角化部門**では、タイヤの空気充填を不要とする技術「**エアフリーコンセプト**」を採用した自転車用次世代タイヤの実用化に向けて開発を進めております。また、建物の水回りの配置の自由度を向上させる排水システム「**スマートサイホン**」や、施工現場の作業性を向上し耐傷性に優れた樹脂管「**らく楽コルゲートパイプ**」など、絶えず変化するニーズに的確にこたえ、お客様に満足いただける商品の提供や社会インフラを支える事業に関連する研究開発活動に取り組んでおります。

また、ICTや最先端技術の積極的な活用により既存事業の枠を超えた社会価値・顧客価値の創造にも取り組んでおります。運送ソリューションでは、オランダのTom Tom N. V.より買収したデジタルフリートソリューション事業「**Webfleet Solutions**」と当社グループが持つタイヤに関する知見やデータを組み合わせることにより、ドライバーや運送業者の安全性・効率性・生産性の更なる向上につながる技術の開発を進めております。

さらに、当社グループでは、様々な領域の技術を融合させる産学官共創のプロジェクトに取り組んでおります。新たなモビリティでは、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構、トヨタ自動車株式会社と共に国際宇宙探査ミッションへ参画し、月面での有人探査活動に必要なモビリティのタイヤ研究を開始しております。インホイールモータへのワイヤレス給電では、東京大学が

推進する国立研究開発法人科学技術振興機構の研究プロジェクトに参画し、電気自動車の走行中ワイヤレス給電の実用化に向けて「**ワイヤレス給電対応タイヤ**」の研究を開始しております。バス輸送のバリアフリー化では、横浜国立大学、公益社団法人日本交通計画協会、株式会社アドヴァンスと共同で、バス停留所と乗降口の段差と隙間を小さくしてバス利用者のスムーズな乗降を可能にするバス停バリアレス縁石のシステム「**PlusStop**」の研究・開発を進めると同時に、縁石に対応するバリアレスコンセプトタイヤについても研究を進めております。バリアレス縁石は、東京2020 オリンピック・パラリンピック選手村にも設置されることが決まっており、アスリートや大会運営をサポートします。また、従来から進めている循環型経済の実現に貢献する施策の一つである、廃タイヤの熱分解により製造され

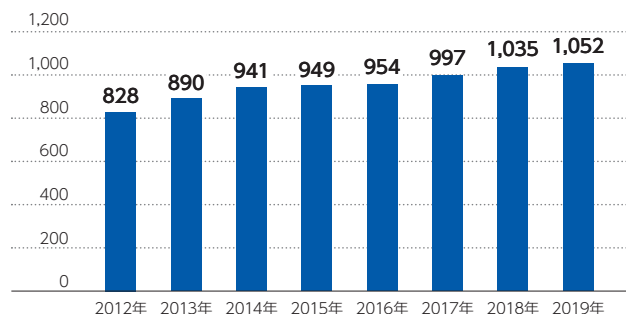
るリサイクルカーボンブラックの活用や、天然ゴム資源多様化の取組みの一つである「**グアユール**」由来の天然ゴムの実用化に向けた生産性向上のための研究開発を進めております。

## (2) 設備投資についての状況

当社グループは、**高付加価値商品の供給拡大やサービス体制の最適化、品質・生産性向上、研究開発設備の拡充、ソリューションビジネスモデルの推進**を戦略的に行っており、当期においては合計で2,892億円の設備投資を実施しました。

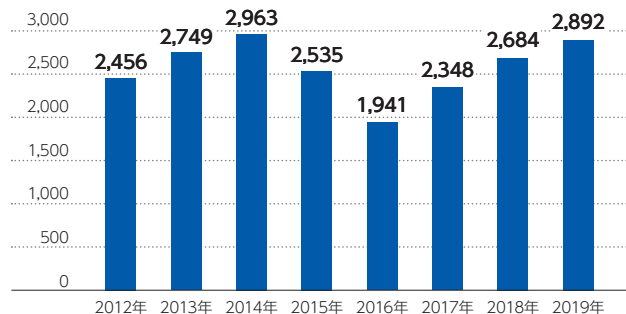
タイヤ部門では、タイにて建設・鉱山車両用ラジアルタイヤの新工場を開設し、また航空機用タイヤの新工場建設を進め、米国や欧州を中心とした既存工場においては、高付加価値商品への転換や、更なる品質及び生産性の向上を進めるなど、合計で2,610億円の設備投資を実施しました。

■ 研究開発費(億円)



多角化部門では、国内化工品事業をはじめとして、282億円の設備投資を実施しました。

■ 設備投資(億円)



## (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、社債の発行2,000億円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5,974億円で

あり、前期末に比べ1,889億円増加しております。

(注)有利子負債には短期借入金、コマーシャル・ペーパー、社債、長期借入金及びリース債務を含んでおります。

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

## (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**大転換期**にあり、社会構造や消費者意識も大きく変化していると認識しております。

こうした中、当社グループは、「**最高の品質で社会に貢献**」という「使命」を果たすため、「誠実協調」「進取独創」「現物現場」「熟慮断行」という4つの「心構え」から構成される企業理念に、「安全宣言」「品質宣言」「環境宣言」を加えた企業理念体系とグローバルCSR体系「Our Way to Serve」を基本軸とし、さらにこれを支えるグローバル方針類である「グローバルサステナブル調達ポリシー」、「グローバル人権方針」、及び「行動規範」を展開し、経営の最終目標である「**真のグローバル企業**」「**業界において全てに『断トツ』**」の達成を目指しております。

この目標を達成するため、「Lean & Strategic」「グループ・グローバル最適」という基本姿勢を堅持して、すなわち、短期的にはLean(無駄のない)に、中長期的にはStrategic(戦略的)に、短期及び中長期の施策のバランスをとりながら、グループ・グローバル最適を最優先に**経営改革**を継続し、継続的に確保すべき目標である「成長：業界平均を上回る」「全体：ROA 6%、OP率10%、ROE 12%」「各SBU：それぞれOP率10%」の達成に向けて取り組んでまいります。

これにあたっては、「SBU(戦略的事業ユニット)組織体制」及び「中期経営計画」をツールとし、「グローバル企業文化の育成」「グローバル経営人材の育成」「グローバル経営体制の整備」という3つの重点課題に引き続き注力することで、経営改革の質とスピードを向上させてまいります。

重点課題の1点目である「**グローバル企業文化の育成**」につきましては、グループ・グローバルでの全体整合性を確保し、かつ、統合されたマーケティング戦略の一部としてブランド戦略を継続してまいります。オリン

ピック及びパラリンピックのワールドワイドパートナーとして、「CHASE YOUR DREAM」をテーマとした「Team Bridgestone」を地域や国ごとに結成し活動を行っています。また、東京2020オリンピック・パラリンピックにおいてアスリートや大会運営を支えるとともに、この機会を通じて、多様な人々がより共生できる社会づくりへの貢献を目指して当社の技術・ビジネスモデル・デザインのイノベーションを全世界に発信し、一層の**ブランド強化**を図ってまいります。

また、CASEやMaaSに代表される自動車業界が迎える大変革期の中で、ICTの活用や全社バリューチェーンを通じた**イノベーション**を加速してまいります。モビリティ社会を支える当社独自のソリューションプラットフォームであるBridgestone T&DPaaSを柱として、グローバル研究開発体制の最適化等、技術・ビジネスモデル・デザインのイノベーションを推進する体制の更なる整備を図り、グローバルで高い競争力を持つ商品・サービスの拡充やソリューションビジネスの強化・展開を進めてまいります。さらに、経営の全ての面において**継続的改善**に取り組んでまいります。これらにより、社会価値・顧客価値を創造し、当社グループの更なる競争優位性を確保してまいります。

2点目の「**グローバル経営人材の育成**」につきましては、グローバルリーダー創出に向けたプログラム等の施策を展開してまいります。また、当社グループでは、グローバルでの業務執行に関する最高位の会議体であるGlobal EXCO(グローバル経営執行会議体)を始めとしたグローバル会議体における英語の公用化を進める等、**多様な人材が一層活躍**できる環境と体制の整備を更に進めてまいります。

3点目の「**グローバル経営体制の整備**」につきましては、「ガバナンス体制の整備」及び「多角化事業の拡充」を中心に進めてまいります。

「ガバナンス体制の整備」では創業以来、当社がグ

グローバルに事業拡大をしていく中でその時代時代における様々な経営上の優先課題を見極めながら、経営の質の向上と意思決定の透明化を継続的に図るために、着実な積み重ねを続けて現在に至っております。引き続き当社は、「内部統制のより一層の強化」と「執行の更なるスピードアップ」を共に実現し、経営と執行の効率と効果の両面で「更に上」を目指してまいります。

「多角化事業の拡充」では、化工品事業について、「化工品」の組織名称のもとで、一体となった事業活動を開始してから50年の節目となる2021年に向けて、事業拠点の整備や、国内タイヤ事業と化工品事業を統括管理するSBUの発足等、抜本的な事業再構築を進めております。加えて、海外多角化事業や、スポーツ・サイクル・AHL関連事業についても、着実に経営改革を進めております。

この経営改革を次のステージへと進めるため、①経営改革の促進・継続強化、②オリンピック・パラリンピックを最大限活用した企業価値の更なる向上を目的と

して、2020年3月より、新たなグローバル経営体制のもとで、これまでのチーム経営を一層深化させてまいります。引き続き、経営の最終目標である「真のグローバル企業」「業界において全てに『断トツ』」の達成を目指して、経営改革を進めてまいります。

最後に、当社グループのブリヂストンサイクル株式会社において、同社が2003年9月から2015年5月に製造しましたハンドルロック「一発二錠」を搭載した自転車・電動アシスト自転車について、ハンドルロックケースの破損などが原因で錠が誤作動し、走行時にハンドル操作が出来なくなることによる事故が発生しています。対象製品については、2019年6月より無償点検・改修を実施しております。当社グループは今回の件を真摯に受け止め、引き続き安心・安全をお客様にご提供してまいります。

(注)「一発二錠」とは、ハンドルロック(前錠)と後輪錠(サークロック)を組み合わせた錠前システムで、後輪錠(サークロック)の施錠・開錠と連動してハンドルロック(前錠)も施錠・開錠します。

## Topics

トピックス

### グローバル企業文化の育成

#### ブランド戦略の推進

##### 2019 Bridgestone World Solar Challenge (BWSC)

太陽光を動力源として、約5日間をかけてオーストラリア縦断約3,000kmを走破する世界最高峰のソーラーカーレースBWSCで、当社のソーラーカー用低燃費タイヤ「ECOPIA with ologic」装着チームが優勝しました。当社はBWSCのタイトルスポンサー契約を2030年まで更新し、若き技術者達の夢への挑戦を継続して支えていくことを発表しました。



2019年チャレンジャークラス優勝チーム「Agoria Solar Team／ベルギー」



## グローバル企業文化の育成

### ブランド戦略の推進

#### CES® 2020

当社は、2020年1月に米国ラスベガスで開催された世界最大の国際家電見本市「CES® 2020」に初出展し、様々なモビリティソリューションを展示しました。当社は、社会課題の解決に向けたソリューションビジネスを展開することによって、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



初出展の当社ブースの賑わう様子

### 東京2020オリンピック・パラリンピック

当社は、世界で6社のみとなるオリンピックおよびパラリンピックのワールドワイドパートナーとして東京2020大会、そして2024年までの大会を応援しています。様々な活動を通して、世界中の卓越したアスリートたちの挑戦を支え・称えるだけでなく、世界中のより多くの人々が自身の夢を追い、挑戦することができるよう応援し、その力になりたいと考えています。その想いは、私たち自身が挑戦を続ける原動力でもあります。



Team Bridgestone



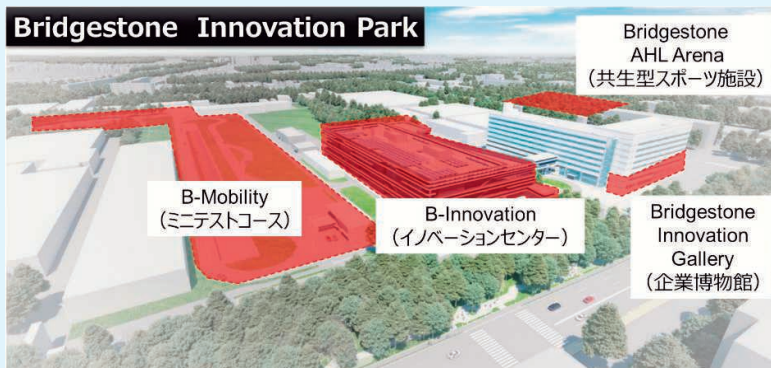
ブリヂストン×オリンピック×パラリンピック a GO GO! in 仙台の様子

## グローバル企業文化の育成

イノベーションの推進  
(技術／ビジネスモデル／デザイン)

## Bridgestone Innovation Park

当社は技術開発拠点である小平地区を再構築します。イノベーションを加速し、社会価値と顧客価値を社会・お客様・パートナーの皆様と共創していく複合エリアとして「Bridgestone Innovation Park」を開設、2020年6月以降順次オープンします。



小平再開発の予定図

Bridgestone Innovation Galleryは2020年6月末オープン予定

## バス利用者の乗降を容易にするシステム「PlusStop」

当社は、バス停留所と乗降口の段差と隙間を小さくするシステム「PlusStop」を実用化しました。高齢者、ベビーカー利用者、車いす利用の障がい者等を含むすべての人々の安心・スムーズな乗降を可能にし、安全・安心な移動を支えます。



車いすでもよりスムーズな乗降が可能

## 継続的改善

## グループ・グローバルTQM大会

当社の伝統あるTQM活動は2009年よりグループ・グローバルTQM大会として開催中です。10回目となる2019年は米国ナッシュビルにあるカントリーミュージック殿堂博物館にて開催し、世界各国から270名が参加しました。グローバル各地の予選にて選出された16の事例が発表され、この中から特に優れたイノベーション&改善事例として、「TQM賞・グランプリ」4件、「感動賞」3件を表彰しました。



世界各地から集ったチームによる共通言語英語でのプレゼン風景

## グローバル経営人材の育成

## 多様な人材の活用

## 多様な人材活用に関する取り組み

当社は、女性活躍推進では「なでしこ銘柄」に2013年から6年連続で、LGBTに関する取り組みにおいては「PRIDE指標2019」で最高評価に2年連続で選定されました。多様な価値観や個性を持つ人々が働きやすく、活躍できる職場環境づくりを引き続き推進していきます。

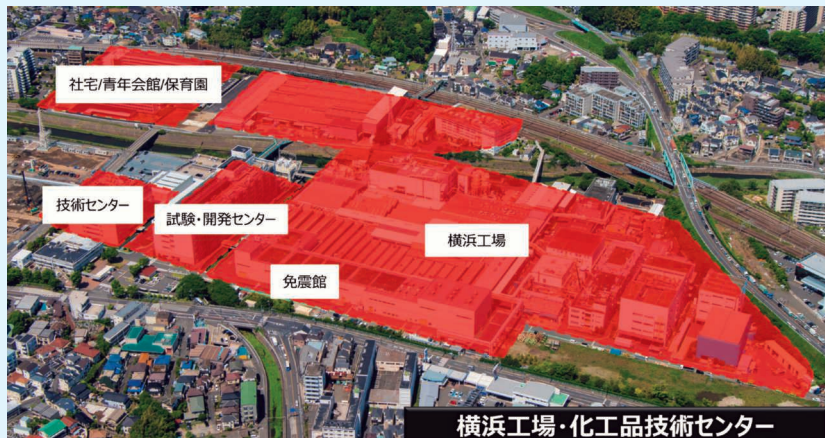


## グローバル経営体制の整備

## 多角化事業拡充

## 横浜工場・化工品技術センターをリニューアル

当社は横浜工場・化工品技術センターを、研究開発機能、生産機能、福利厚生機能が融合した都市型拠点としてリニューアルしました。東京都小平市にある研究開発拠点の再構築とも連携しながら、将来に向けたイノベーションを加速しています。

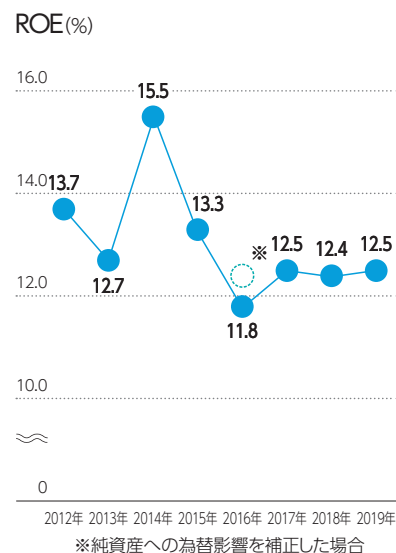
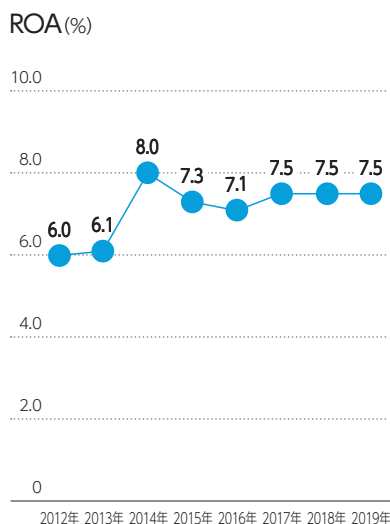
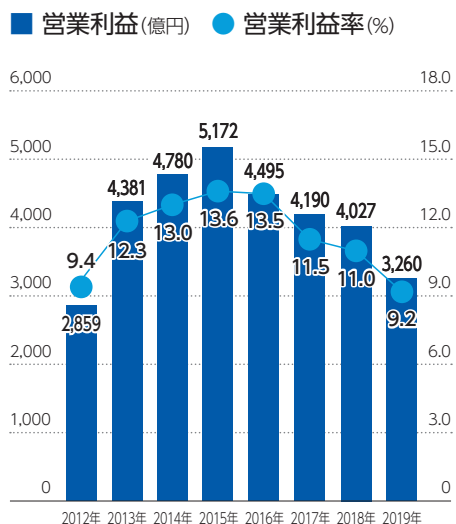


横浜工場・化工品技術センター俯瞰図

## (5) 財産及び損益の状況

項目	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上高	百万円	3,790,251	3,337,017	3,643,427	3,650,111	3,525,600
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	284,294	265,550	288,275	291,642	292,598
1株当たり当期純利益	円	362.99	339.04	375.67	387.95	404.95
総資産	百万円	3,795,846	3,716,030	3,959,038	3,840,269	3,946,505

- (注) 1. 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。  
 2. 2016年度の売上高が前期に比べ大幅に減少した要因は、為替円高の影響などによるものであります。  
 3. 2017年度より、在外連結子会社であるBRIDGESTONE EUROPE NV/SAの連結財務諸表において、国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。当該会計方針の変更は遡及適用されるため、2016年度の総資産等は遡及適用後の金額となっております。  
 4. 「『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)等を当期の期首から適用しており、前期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。



## 参考情報

### ○次期の見通し

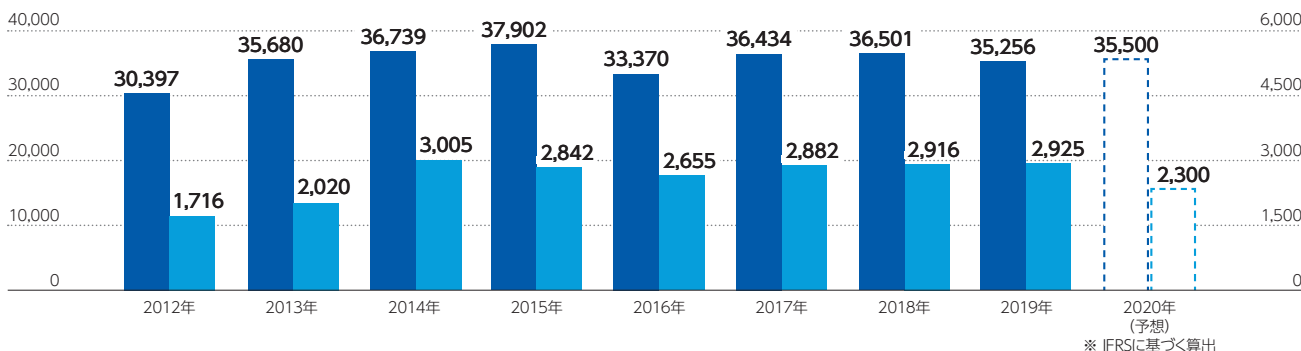
当社グループを取り巻く環境は、為替や原材料・素材価格の変動、不透明な世界経済や不安定な国際政治情勢により、引き続き注意深く対応していく必要があるものと認識しております。

このような状況のもと、当社グループは中期経営計画に沿った施策を確実に実行することにより、以下の全体業績を見込んでおります。

(連結)		次期見通し	増減率	
年間		億円	%	
	売上収益	35,500	+1	
	調整後営業利益	3,600	+5	
	親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,300	△4	
年間	為替レート	1米ドル当たり	108円	△1
		1ユーロ当たり	121円	△1

(注) 1. 当社は、2020年12月期第1四半期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用するため、2020年の連結業績予想はIFRSに基づき算定しております。  
2. 前年比増減率の算出に使用している2019年IFRS実績値は概算値であり、会計監査の結果により変更する可能性があります。

■連結売上高(億円) ■親会社株主に帰属する当期純利益(億円)



(注) 当社は、2020年12月期第1四半期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用するため、2020年の連結業績予想はIFRSに基づき算出された連結売上収益及び親会社の所有者に帰属する当期利益を記載しております。

#### (注) 見通しに関する注意事項

当資料の記載内容のうち、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。

## (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ジャパン(株)	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及び自動車タイヤの販売
ブリヂストンリテールジャパン(株)	東京都中央区	300百万円	(100.0) 100.0	自動車タイヤ並びに自動車用品の販売
ブリヂストン化成品(株)	東京都中央区	310百万円	100.0	合成樹脂製品の製造及び販売
ブリヂストン化工品ジャパン(株)	東京都港区	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)	東京都港区	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)	埼玉県上尾市	1,870百万円	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)	東京都中央区	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
BRIDGESTONE CANADA INC.	カナダ	127,552千カナダドル	(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	458,787千ブラジルレアル	(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	201,241千アルゼンチンペソ	(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	1,557,120千ユーロ	100.0	欧州・ロシア・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	558,058千ズロチ	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
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	206千南アフリカランド	(87.5) 87.5	自動車タイヤの製造及び販売
BRIDGESTONE ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポール	1,623,781千シンガポールドル	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	347,664千米ドル	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
P.T. 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	205,819千豪ドル	(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、コンベアベルト等の販売及び関連サービス
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 BUILDING PRODUCTS COMPANY, LLC	米国	1千米ドル	(100.0) 100.0	屋根材等の製造及び販売
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
津谷 正明	取締役 兼 取締役会長	—
江藤 彰洋	取締役	—
デイヴィス・スコット (Scott Trevor Davis)	取締役(社外取締役) 指名委員長 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 報酬委員	弁護士(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー) ライフネット生命保険株式会社 社外監査役 株式会社マーキュリアインベストメント 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
照井 恵光	取締役(社外取締役) 監査委員	宇部興産株式会社 社外取締役 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	株式会社アミューズ 取締役 副会長執行役員
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) 日本ピグメント株式会社 社外取締役
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2019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、名古屋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、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26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、100万円又は会社法第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。

### (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
津谷 正明	代表執行役	CEO
江藤 彰洋	代表執行役	COO 兼 社長 兼 BSJP分掌
石橋 秀一	代表執行役副会長	Gソリューション戦略分掌 兼 G直需・Bridgestone T & DPaaS戦略分掌
ゴードン・ナップ (Gordon Knapp)	執行役副会長	BSAM分掌 BRIDGESTONE AMERICAS, INC. 取締役 兼 CEO 兼 プレジデント 兼 COO
パオロ・フェラーリ (Paolo Ferrari)	執行役副社長	Gデジタル戦略分掌 兼 BSEMEA分掌 BRIDGESTONE EUROPE NV/SA 取締役 兼 CEO 兼 プレジデント 兼 BRIDGESTONE AMERICAS, INC. 取締役会長
クリスティーン・カーボウィアック (Christine Karbowiak)	執行役副社長	G - PR・GR・サステナビリティ分掌 BRIDGESTONE AMERICAS, INC. 取締役副会長 兼 CAO 兼 CRO 兼 エグゼクティブ・バイスプレジデント
坂野 真人	執行役専務	技術・品質経営分掌 兼 開発分掌
東 正浩	執行役専務	G - MAAソリューション・GBE分掌

- (注) 1. 地位、担当及び重要な兼職の状況等は2019年12月31日現在であります。  
 2. 執行役のうち津谷正明及び江藤彰洋は、取締役を兼任しております。  
 3. 2020年1月1日、執行役専務東正浩が代表執行役副会長に就任しております。  
 4. ゴードン・ナップは、2020年1月15日をもって、執行役を辞任いたしました。  
 5. 略称の意味は、次のとおりです。  
 CAO: Chief Administrative Officer  
 CRO: Chief Risk Officer  
 MAA: Mining, Aircraft, Agriculture  
 GBE: Global Business Enhancement  
 担当及び重要な兼職の状況等における「G」はグローバルを意味します。

### (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及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	対象となる役員の員数(人)
取締役	216	14
うち社外取締役	138	8
執行役	565	9

- (注) 1. 上記には、当期中に退任した取締役3名及び当期中に辞任した執行役1名を含んでおります。  
 2. 執行役を兼務する取締役の報酬等の額は、取締役としての報酬等と執行役としての報酬等を区分したうえで、それぞれの報酬等の総額に含めております。

#### ② 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

イ. 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

##### 【報酬の原則】

- ・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

##### 【報酬額の設定】

売上規模や海外売上比率、営業利益率の視点で選定した、グローバルに事業を展開する国内主要企業を比較対象企業とし、当該企業の報酬水準等を考慮のうえ、取締役、執行役それぞれの役割・責任に応じて、当社業績、事業規模等に見合った報酬額を設定しております。

##### 【取締役の報酬等】

- a. 執行を兼務する取締役の報酬等は、固定報酬と変動報酬等で構成しております。
- ・固定報酬：職務の遂行に対する基本報酬、取締役の役割・責任に応じた取締役加算及び執行役の役割・責任に応じた執行役加算で構成しております。
  - ・変動報酬等：年度毎の全社業績の達成度に連動する全社業績賞与及び業績連動型株式報酬であるパフォーマンス・シェア・ユニット(以下、「PSU」という。)で構成しております。
- b. 執行を兼務しない取締役の報酬は、日々の業務執行を担当しない立場で執行全般を監督することにより中長期的な会社業績や企業価値向上に貢献するという役割に鑑み、固定報酬である基本報酬及び取締役加算としております。

##### 【執行役の報酬等】

執行役の報酬等は、固定報酬と変動報酬等で構成しております。

- ・固定報酬：職務の遂行に対する基本報酬及び執行役の役割・責任に応じた執行役加算で構成しております。
- ・変動報酬等：年度毎の全社業績の達成度に連動する全社業績賞与、担当執行領域の業績達成度に連動する執行業績賞与、並びにPSUで構成しております。

##### 【執行を兼務する取締役及び執行役の報酬構成比率】

固定報酬	変動報酬等	
月次報酬 (基本報酬、取締役加算、執行役加算)	短期インセンティブ (全社業績賞与、執行業績賞与)	長期インセンティブ (業績連動型株式報酬)
30%~44%	29%~40%	26%~32%

- (注) 1. 業績に連動した報酬を標準額とした場合、上表の通りとなります。  
 2. 取締役及び執行役が子会社の役員を兼任し、当該子会社より報酬等が支給されている場合は当該比率に該当しないことがあります。

##### ロ. 役員の報酬等の決定方法

取締役及び執行役の報酬等については、社外取締役のみで構成する報酬委員会にて決定しております。報酬委員会は、当社取締役・執行役の報酬等決定方針を決定し、その方針に則って、報酬の考え方、制度、金額等報酬事項全般について審議を行い、職位別報酬額を決定しております。なお、報酬委員会は、取締役及び執行役が子会社の役員を兼任している場合、当該子会社より支給される報酬等についても審議しております。



## 連結計算書類

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	当期 (2019年12月31日現在)	前期(ご参考) (2018年12月31日現在)
<b>(資産の部)</b>		
<b>流動資産</b>	<b>1,871,066</b>	<b>1,912,440</b>
現金及び預金	441,255	440,378
受取手形及び売掛金	583,223	601,417
有価証券	136,044	153,853
商品及び製品	406,119	407,608
仕掛品	39,360	37,904
原材料及び貯蔵品	150,943	171,720
その他	135,496	121,286
貸倒引当金	△21,377	△21,729
<b>固定資産</b>	<b>2,075,438</b>	<b>1,927,829</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>1,562,160</b>	<b>1,468,371</b>
建物及び構築物	591,612	550,399
機械装置及び運搬具	502,568	491,035
土地	188,317	167,742
建設仮勘定	188,058	171,980
その他	91,603	87,213
<b>無形固定資産</b>	<b>205,049</b>	<b>101,454</b>
のれん	91,410	41,381
その他	113,639	60,072
<b>投資その他の資産</b>	<b>308,228</b>	<b>358,003</b>
投資有価証券	141,820	219,970
長期貸付金	7,980	11,465
繰延税金資産	77,081	65,698
退職給付に係る資産	7,797	371
その他	74,686	62,022
貸倒引当金	△1,138	△1,524
<b>資産合計</b>	<b>3,946,505</b>	<b>3,840,269</b>

科目	当期 (2019年12月31日現在)	前期(ご参考) (2018年12月31日現在)
<b>(負債の部)</b>		
<b>流動負債</b>	<b>838,312</b>	<b>887,119</b>
支払手形及び買掛金	202,048	233,970
短期借入金	76,745	100,627
コマーシャル・ペーパー	58,696	20,955
1年内償還予定の社債	—	70,000
リース債務	12,094	1,686
未払法人税等	40,497	15,073
返品調整引当金	3,337	3,531
リコール関連引当金	4,534	—
未払金	175,562	182,204
未払費用	193,756	215,068
その他	71,039	44,001
<b>固定負債</b>	<b>763,902</b>	<b>516,988</b>
社債	350,000	150,000
長期借入金	34,249	38,041
リース債務	65,673	27,182
繰延税金負債	34,977	27,723
製品保証引当金	2,687	28,759
環境対策引当金	874	1,511
退職給付に係る負債	201,412	196,005
その他	74,026	47,765
<b>負債合計</b>	<b>1,602,215</b>	<b>1,404,107</b>
<b>(純資産の部)</b>		
<b>株主資本</b>	<b>2,551,742</b>	<b>2,578,440</b>
資本金	126,354	126,354
資本剰余金	121,997	121,997
利益剰余金	2,535,720	2,362,736
自己株式	△232,330	△32,648
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△263,303</b>	<b>△199,928</b>
その他有価証券評価差額金	55,363	108,888
繰延ヘッジ損益	△342	1,730
為替換算調整勘定	△189,271	△174,850
退職給付に係る調整累計額	△129,054	△135,696
<b>新株予約権</b>	<b>3,275</b>	<b>3,452</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>52,576</b>	<b>54,198</b>
<b>純資産合計</b>	<b>2,344,290</b>	<b>2,436,162</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>3,946,505</b>	<b>3,840,269</b>

招集(通知)

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

科 目	当期 (2019年1月1日から 2019年12月31日まで)	前期(ご参考) (2018年1月1日から 2018年12月31日まで)
売上高	3,525,600	3,650,111
売上原価	2,201,684	2,268,743
売上総利益	1,323,916	1,381,367
販売費及び一般管理費	997,817	978,635
営業利益	326,098	402,732
営業外収益	28,018	30,413
受取利息	6,529	4,453
受取配当金	6,357	7,402
受取和解金	4,980	3,853
雑収入	10,151	14,703
営業外費用	37,293	52,012
支払利息	10,311	12,810
為替差損	8,013	7,041
雑損失	18,969	32,160
経常利益	316,823	381,132
特別利益	116,134	46,635
固定資産売却益	30,608	—
投資有価証券売却益	76,646	16,237
過年度社会負担金還付額	8,880	—
共同支配企業設立に係る差益	—	30,398
特別損失	25,706	—
減損損失	13,665	—
固定資産除却損	4,621	—
リコール関連損失	7,420	—
税金等調整前当期純利益	407,251	427,768
法人税、住民税及び事業税	113,474	110,438
法人税等調整額	△5,170	17,579
当期純利益	298,947	299,750
非支配株主に帰属する当期純利益	6,349	8,108
親会社株主に帰属する当期純利益	292,598	291,642

## 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
	(2019年1月1日から 2019年12月31日まで)	(2018年1月1日から 2018年12月31日まで)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	407,251	427,768
減価償却費	223,100	200,476
のれん償却額	6,886	4,559
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	16,437	6,562
受取利息及び受取配当金	△12,886	△11,855
支払利息	10,311	12,810
為替差損益(△は益)	4,719	3,332
持分法による投資損益(△は益)	3,350	1,414
受取和解金	△4,980	△3,853
固定資産売却損益(△は益)	△30,608	—
投資有価証券売却損益(△は益)	△76,646	△16,237
過年度社会負担金還付額	△8,880	—
共同支配企業設立に係る差益	—	△30,398
減損損失	13,665	—
固定資産除却損	5,552	—
リコール関連損失	7,420	—
売上債権の増減額(△は増加)	23,817	△57,384
たな卸資産の増減額(△は増加)	11,572	△55,837
仕入債務の増減額(△は減少)	△39,647	15,322
その他	△24,845	4,661
<b>小計</b>	<b>535,590</b>	<b>501,340</b>
利息及び配当金の受取額	12,876	11,805
利息の支払額	△9,276	△12,328
和解金の受取額	4,980	3,853
法人税等の支払額	△79,712	△143,715
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>464,457</b>	<b>360,955</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	△270,530	△257,548
有形固定資産の売却による収入	38,101	8,234
無形固定資産の取得による支出	△9,394	△5,753
投資有価証券の取得による支出	△2,642	△2,867
投資有価証券の売却による収入	87,103	20,524
長期貸付けによる支出	△2,066	△5,667
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△110,357	△2,368
その他	2,875	2,384
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△266,910</b>	<b>△243,061</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金及びコミューシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	35,132	24,347
長期借入れによる収入	29	15,823
長期借入金の返済による支出	△23,361	△44,955
社債の発行による収入	200,000	—
社債の償還による支出	△70,000	△20,000
リース債務の返済による支出	△13,087	△5,318
自己株式の取得による支出	△200,003	△8
配当金の支払額	△117,678	△120,234
非支配株主への配当金の支払額	△9,953	△9,035
その他	321	285
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△198,601</b>	<b>△159,094</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,456	△26,680
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,402	△67,881
現金及び現金同等物の期首残高	433,916	501,797
現金及び現金同等物の期末残高	435,319	433,916

## 注記事項

- 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲  
連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。
- 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係  
現金及び預金勘定 441,255百万円  
有価証券勘定 136,044  
計 577,300  
預入期間が3ヶ月を超  
える定期預金、債券等 △141,981  
現金及び現金同等物 435,319

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

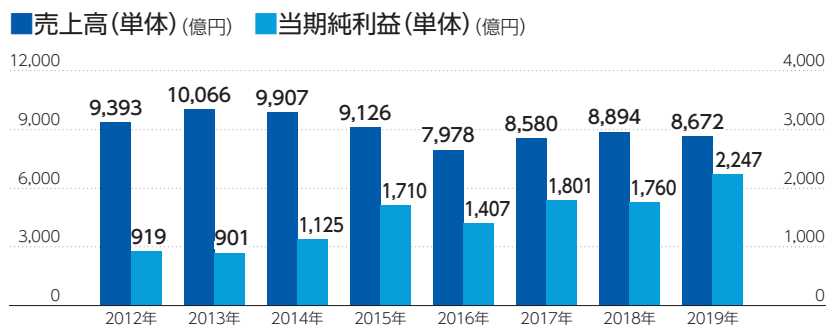
科目	当期 (2019年12月31日現在)	前期(ご参考) (2018年12月31日現在)
<b>(資産の部)</b>		
<b>流動資産</b>	<b>636,129</b>	<b>668,419</b>
現金及び預金	217,929	203,940
受取手形	762	676
売掛金	264,765	298,084
有価証券	—	10,000
商品及び製品	39,032	36,244
仕掛品	6,608	6,675
原材料及び貯蔵品	24,258	23,252
関係会社短期貸付金	54,700	65,641
未収入金	20,580	23,986
その他	9,064	10,018
貸倒引当金	△1,572	△10,101
<b>固定資産</b>	<b>1,339,617</b>	<b>1,309,492</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>246,781</b>	<b>239,871</b>
建物	88,840	82,378
構築物	6,932	6,797
機械及び装置	44,953	43,926
車両運搬具	1,573	1,392
工具、器具及び備品	13,933	12,975
土地	63,883	63,085
建設仮勘定	26,664	29,316
<b>無形固定資産</b>	<b>6,830</b>	<b>6,296</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>1,086,005</b>	<b>1,063,324</b>
投資有価証券	87,935	164,015
関係会社株式	839,145	800,980
関係会社出資金	62,941	62,588
関係会社長期貸付金	82,899	31,046
繰延税金資産	8,950	—
その他	4,149	4,698
貸倒引当金	△16	△6
<b>資産合計</b>	<b>1,975,746</b>	<b>1,977,911</b>

科目	当期 (2019年12月31日現在)	前期(ご参考) (2018年12月31日現在)
<b>(負債の部)</b>		
<b>流動負債</b>	<b>256,654</b>	<b>325,492</b>
買掛金	100,561	116,024
1年内償還予定の社債	—	70,000
関係会社短期借入金	22,188	22,479
1年内返済予定の関係会社長期借入金	246	499
リース債務	160	88
未払金	64,831	71,440
未払費用	30,262	34,038
未払法人税等	27,305	1,389
預り金	5,716	6,137
その他	5,382	3,394
<b>固定負債</b>	<b>406,940</b>	<b>209,909</b>
社債	350,000	150,000
関係会社長期借入金	1,419	1,687
リース債務	309	84
繰延税金負債	—	1,199
退職給付引当金	50,597	52,129
環境対策引当金	848	1,451
資産除去債務	2,687	2,680
その他	1,078	676
<b>負債合計</b>	<b>663,594</b>	<b>535,402</b>
<b>(純資産の部)</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,265,284</b>	<b>1,358,092</b>
<b>資本金</b>	<b>126,354</b>	<b>126,354</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>122,078</b>	<b>122,078</b>
資本準備金	122,078	122,078
<b>利益剰余金</b>	<b>1,249,180</b>	<b>1,142,306</b>
利益準備金	31,278	31,278
その他利益剰余金	1,217,901	1,111,028
特別償却準備金	2	5
固定資産圧縮積立金	25,976	23,231
固定資産圧縮特別勘定積立金	9,420	—
別途積立金	989,310	989,310
繰越利益剰余金	193,190	98,480
<b>自己株式</b>	<b>△232,329</b>	<b>△32,647</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>43,592</b>	<b>80,964</b>
その他有価証券評価差額金	44,107	80,581
繰延ヘッジ損益	△514	382
<b>新株予約権</b>	<b>3,275</b>	<b>3,452</b>
<b>純資産合計</b>	<b>1,312,152</b>	<b>1,442,509</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,975,746</b>	<b>1,977,911</b>

## 損益計算書

(単位:百万円)

科 目	当期	前期(ご参考)
	(2019年1月1日から 2019年12月31日まで)	(2018年1月1日から 2018年12月31日まで)
売上高	867,267	889,413
売上原価	557,473	554,958
売上総利益	309,793	334,454
販売費及び一般管理費	204,405	199,183
営業利益	105,388	135,270
営業外収益	112,521	93,816
受取利息	2,383	2,667
受取配当金	104,948	86,115
雑収入	5,189	5,033
営業外費用	14,676	10,836
支払利息	1,540	1,086
撤去解体費	1,770	1,176
為替差損	4,172	3,527
雑損失	7,193	5,045
経常利益	203,233	218,251
特別利益	86,143	3,394
固定資産売却益	27,375	124
投資有価証券売却益	58,768	3,269
特別損失	14,397	8,154
減損損失	4,193	1,673
関係会社事業損失	8,406	5,460
固定資産除却損	1,796	1,020
税引前当期純利益	274,980	213,490
法人税、住民税及び事業税	45,780	35,666
法人税等調整額	4,481	1,755
当期純利益	224,719	176,069



# 監査報告

## 会計監査人監査報告書 謄本（連結計算書類）

### 独立監査人の監査報告書

2020年2月14日

株式会社ブリヂストン  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 松本 仁 ㊞

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 土畠 真嗣 ㊞

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 藤春 暁子 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ブリヂストンの2019年1月1日から2019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、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

#### 連結計算書類に対する経営者の責任

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連結計算書類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。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

#### 監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、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、株式会社ブリヂ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すべ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。

#### 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

## 会計監査人監査報告書 謄本（計算書類）

### 独立監査人の監査報告書

2020年2月14日

株式会社ブリヂストン  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 松本 仁 ㊞

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 土畠 真嗣 ㊞

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 藤春 暁子 ㊞

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、株式会社ブリヂストンの2019年1月1日から2019年12月31日までの第101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について監査を行った。

#### 計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

#### 監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

#### 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 謄本

## 監査報告書

当監査委員会は、2019年1月1日から2019年12月31日までの第101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。

2020年2月14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)	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(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等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。

# 第101回 定時株主総会 会場ご案内図

会場

パレスホテル東京 2階「葵」

東京都千代田区丸の内一丁目1番1号

電話 (03)3211-5211(代表)

日時

2020年3月24日(火曜日) 午前10時



## 交通のご案内

1 東京メトロ ○ 千代田線

○ 半蔵門線

○ 丸ノ内線

○ 東西線

都営地下鉄 ○ 三田線

「大手町駅」

C13b出口 より

地下通路直結

2 J R線 「東京駅」

丸の内北口 から

徒歩約8分

**BRIDGESTONE**

あなたと、つぎの景色へ

お問い合わせ

〒104-8340 東京都中央区京橋三丁目1番1号

電話 (03)6836-3100

<https://www.bridgestone.co.jp/>

※ お土産はございません

UD  
FONT



この冊子は、読みやすさに配慮した「UDフォント」を使用しています。また、責任ある管理がされた森林からの原料を含む「FSC®認証紙」及び、印刷用インキに含まれる石油系溶剤の一部を植物油に替えた「ベジタブルインキ」を使用しています。