



株式会社ブリヂストン

第107回定時株主総会

議案・事業報告等

目次

02 株主総会参考書類(議案および参考事項)

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役12名選任の件

16 事業報告

40 連結計算書類

43 計算書類

45 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

4兆4,295億円
(前期比 0.01%減)

4,937億円
(前期比 2%増)

親会社の所有者に帰属する当期利益

3,273億円
(前期比 15%増)

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

書面交付請求をされた株主様へ

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

- 事業報告の「主要な事業の内容」、「主要な事業所」、「従業員の状況」、「主要な借入先及び借入額(当社)」、「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

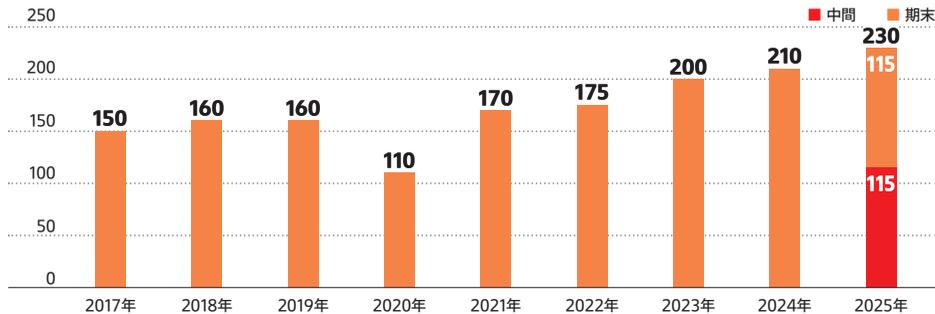
議案および参考事項

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。

- (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115円、総額73,402,415,395円とさせていただきたいと存じます。
この結果、中間配当金を含めた当期の配当金は、1株につき金230円となります。
- (2) 剰余金の配当が効力を生じる日
2026年3月25日とさせていただきたいと存じます。

(ご参考)年間配当金の推移(円)



(注) 当社は、2026年1月1日付で、当社普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行いました。当期の期末配当につきましては、配当基準日が2025年12月31日となりますので、当該株式分割実施前の株式数を基準として配当を実施いたします。

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あります。

その選定過程において、各候補者がいずれも個々に「取締役指名方針」(15ページに記載のとおり)に定める要件を満たしていることを確認しております。さらに、社外取締役候補者においては、各候補者が独立性を有していることを以下の方法にて確認しております。

- ・当社社外取締役独立性基準(15ページに記載のとおり)の各項目について、各候補者の経歴等から指名委員会事務局にて該当有無を調査し、全員が独立性を有していることを指名委員会にて確認
- ・指名委員長が各取締役との個別面談において聴取した、取締役会、各種委員会及び非執行取締役の意見交換会等における発言等の職務遂行状況に照らした取締役相互の評価の内容を指名委員会にて共有し、再任の候補者全員が独立性を維持していることを確認

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

取締役候補者とした理由の候補者ごとの詳細は以下のとおりであります。

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	もり た やす ひろ 森 田 泰 博 新任	代表執行役 Global CEO	—	—
2	た むら のぶ ゆき 田 村 亘 之 新任	代表執行役 副社長 BRIDGESTONE EAST CEO	—	—
3	デイヴィス・スコット (Scott Trevor Davis) 再任 社外 独立	取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員	100% (15/15回)	指名委員会：92% (12/13回) 報酬委員会：92% (11/12回)
4	ます だ けん いち 再任 社外 独立	取締役 指名委員長 報酬委員	100% (15/15回)	指名委員会：100% (13/13回) 報酬委員会：100% (12/12回)
5	すず き よう こ 再任 社外 独立	取締役 監査委員	100% (15/15回)	監査委員会：100% (21/21回)
6	こ ばやし ゆかり 再任 社外 独立	取締役 監査委員	100% (15/15回)	監査委員会：100% (21/21回)
7	なか しま やす ひろ 再任 社外 独立	取締役 監査委員長	100% (15/15回)	監査委員会：100% (21/21回)
8	もり かわ のり こ 再任 社外 独立	取締役 監査委員	100% (11/11回)	監査委員会：100% (14/14回)
9	いた がき とし あき 再任 社外 独立	取締役 指名委員 報酬委員	100% (11/11回)	指名委員会：90% (9/10回) 報酬委員会：100% (9/9回)
10	もり しげ き 新任 社外 独立	—	—	—
11	まつ だ あきら 再任	取締役 監査委員 (常勤)	100% (15/15回)	監査委員会：100% (21/21回)
12	よし み つよ し 再任	取締役 監査委員 (常勤)	100% (15/15回)	監査委員会：100% (21/21回)

(注) 森川典子及び板垣利明は、2025年3月25日開催の第106回定時株主総会において新たに取締役に選任され、また同日それぞれ監査委員並びに指名委員及び報酬委員に就任したため、出席対象回数が他の候補者と異なります。

取締役候補者



■ 当社所有株式数
15,000株

1 もり た やす ひろ
森田 泰博 1972年12月25日生

新任

略歴、当社における地位および担当

1996年4月 当社 入社
2018年9月 当社 本部長（普利司通（中国）投資有限公司 派遣）
2022年3月 当社 統括部門長
2024年1月 当社 常務役員
2025年1月 当社 代表執行役 副社長 Global CAO*・Global CSO*
2026年1月 当社 代表執行役 Global CEO【現在に至る】

※CAO:Chief Administration Officer
※CSO:Chief Strategy Officer

取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

入社以来、欧州・アジア地域を中心にタイヤ事業の現場に携わり、2025年の代表執行役副社長就任後は、Global CAO(Chief Administration Officer)・Global CSO (Chief Strategy Officer)として、横串・グローバル最適責任を担い、品質経営・財務・広報・人事・サステナビリティ・IT・デジタルソリューション・商品戦略・調達・サプライチェーン・モータースポーツ等の幅広い業務を統括しました。2026年1月の代表執行役Global CEO就任後は、執行の最高責任者として中長期事業戦略及び中期事業計画の実行を推進しております。

これらのグローバルな職務経験と知見に基づき、代表執行役として取締役会における審議及び意思決定に参画することにより、当社の企業価値を持続的に向上させること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。



■ 当社所有株式数
15,000株

2 た む ら の ぶ ゆ き
田村 亘之 1963年4月16日生

新任

略歴、当社における地位および担当

1986年4月 当社 入社
2012年7月 当社 直需業務室長（本部長）
2017年1月 当社 執行役員
2022年10月 当社 常務役員
2025年1月 当社 代表執行役 副社長 BRIDGESTONE EAST CEO【現在に至る】
(重要な兼職の状況)
Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. Chair and Member of the Board
ブリヂスト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及び期待される役割の概要等

入社以来、国内外各地域でのタイヤ事業の現場や、広報・ブランド戦略、グローバル顧客ビジネス、鉱山・航空ソリューション事業等に携わり、2025年の代表執行役 副社長就任後は、BRIDGESTONE EAST CEOとして、日本、アジア、大洋州、インド、中国の事業統括責任を担い、2026年1月以降においても引き続き当社代表執行役として、これらの事業のみならずグループ全体最適の視点から中長期事業戦略及び中期事業計画の実行を推進しております。

これらのグローバルな職務経験と知見に基づき、代表執行役として取締役会における審議及び意思決定に参画することにより、当社の企業価値を持続的に向上させることへの貢献が期待されるため、取締役として適任であると判断いたします。



3 デイヴィス・スコット

(Scott Trevor Davis)

1960年12月26日生

再任 社外 独立

略歴、当社における地位および担当

1990年4月 特殊法人日本労働研究機構（現独立行政法人労働政策研究・研修機構） 専任研究員
 2001年4月 麗澤大学国際経済学部国際経営学科 教授
 2006年4月 立教大学経営学部国際経営学科 教授【現在に至る】
 2011年3月 当社 社外取締役【現在に至る】
 2020年7月 一般財団法人富士通JAIMS 理事
 （重要な兼職の状況）
 立教大学経営学部国際経営学科 教授
 SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役
 味の素株式会社 社外取締役

- 取締役在任年数
15年
- 取締役会出席状況（当期）
100%（15/15回）
- 当社所有株式数
2,000株

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

社会学・国際経営学に関する高い学術知識や国内外におけるサステナビリティやESGに関する豊富な見識を有しております。

当社社外取締役就任以降、ガバナンス・コンプライアンス・組織人事戦略の観点を含めて取締役会の適正な意思決定の確保に貢献してまいりました。

特に、在任期間を通じて培ってきた当社の事業、置かれている状況及び当社に対する株主の期待等に関する理解などを踏まえて、経営陣との適度な信頼関係の下、2021年以降、当社で初めてとなる独立社外取締役の取締役会議長として、取締役会の議題設定に独立社外取締役からの提案を取り入れる仕組みを導入して毎年それを進化させております。

加えて、Global CEOとの定期的な個別対話においても適切な緊張関係を保ち、執行部門から上程される議題・議案やその説明方法について提案や要請を行うことを含めて、取締役会の適切な議題設定・審議の一層の充実等に主導的かつ非常に重要な役割を果たしております。

さらに、指名委員及び報酬委員として活発な審議に参画すると共に、ガバナンス委員長として取締役会の実効性評価プロセスの進化を含むガバナンス体制の更なる向上に向けた議論に主導的な役割を果たしております。

また、取締役会議長として積極的に投資家・アナリストとの対話にも自ら直接参画し、そこで得た意見や株主の視点をもとに取締役会における議論をより深めるなど、ステークホルダーの期待に応えられる取締役会の効率的・効果的運営の向上に大いに貢献しております。

同候補者が再任された場合は、引き続き取締役会議長、指名委員、報酬委員及びガバナンス委員長に選任される予定であり、2026年1月から始動している新しい執行体制が適切に機能していることを監督するにあたって、同候補者がこれまでに培った当社の歴史及び将来のあるべき姿の双方への深い理解を活かして、当社のガバナンス向上へ多大な貢献をすることが期待されます。

以上のことから、同候補者は当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けたガバナンスの徹底と向上に必要な不可欠な社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。

**4****ますだ けんいち**
増田 健一

1963年1月11日生

再任 **社外** **独立****略歴、当社における地位および担当**

1988年4月	弁護士【現在に至る】	2010年4月	東京大学大学院法学政治学研究科 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 事務所外国法共同事業) パートナー【現在に至る】	2016年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
	(重要な兼職の状況)	2019年4月	東京大学大学院法学政治学研究科 客員教授
	アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パートナー		
	株式会社マーキュリアホールディングス 社外取締役 (監査等委員)		
	中外製薬株式会社 社外監査役		

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

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

国内外の法律事務所において弁護士としての豊富な実務経験及び高い専門性を有しております。

当社社外取締役就任以降、グローバル経験に基づく法務・リスク管理分野のみならず株主還元や組織戦略を含む幅広い観点から取締役会の適正な意思決定の確保に貢献してまいりました。

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

2025年度は特にGlobal CEOのサクセッションプランニングにおいて、指名委員長として、当時現任のGlobal CEO及び複数の後継候補者と対話を重ね、候補者選定の公正性・透明性を確保しつつ、適切な後任を選定し、当社の持続的成長に資するリーダーシップ移行を円滑に実現することに大きく貢献しました。

社外取締役候補者の検討に際しては、率先して現任の各取締役との個別面談を実施し、取締役相互による評価内容を確認して指名委員会にて共有するなど、委員会の議論の質の向上に寄与しました。加えて、新任候補者の検討に当たっては、候補者となり得る方との複数回にわたる面談を指名委員会面談に先立って実施することを含めて、当社の社外取締役に相応しい人財候補かどうかの検討材料を積極的・主体的に収集することによっても、指名委員会における効果的且つ効率的な候補者検討につなげております。

また、指名委員長として投資家・アナリストとの対話に積極的に参画し、そこで得た意見や株主の視点を踏まえて指名委員会の議論を深め、円滑且つ質の高い運営に貢献しております。

さらに、報酬委員としても活発な審議に参画すると共に、コンプライアンス委員長として、コンプライアンス体制の検証及び更なる向上に向けた議論に主導的な役割を果たしております。

同候補者が再任された場合は、引き続き指名委員長、報酬委員及びコンプライアンス委員長に選任される予定であり、特に指名委員長として、2026年1月から始動している新しい執行体制が適切に機能していることを監督すると共に、同候補者がこれまでに培った当社の歴史及び将来のあるべき姿の双方への深い理解を活かして、指名委員会の重要な職責の一つである経営陣のサクセッションプランニングの検討を引き続き主導し、多大な貢献をすることが期待されます。

以上のことから、同候補者は当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けたサクセッションプラン構築において必要不可欠な社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



5 すずき ようこ 鈴木 洋子

1970年9月21日生

再任 社外 独立

略歴、当社における地位および担当

1998年4月	弁護士【現在に至る】 高城合同法律事務所入所	2015年4月	独立行政法人経済産業研究所 監事
2002年11月	鈴木総合法律事務所 パートナー 【現在に至る】	2018年3月	当社 社外取締役【現在に至る】
2008年1月	社団法人国際IC日本協会（現公益社 団法人国際IC日本協会） 理事	2018年6月	一般社団法人一橋大学コラボレーショ ン・センター 監事
	(重要な兼職の状況) 鈴木総合法律事務所 パートナー 株式会社日本ビッグメントホールディングス 社外取締役（監査等委員） 株式会社丸井グループ 社外監査役 日本紙パルプ商事株式会社 社外取締役	2021年9月	独立行政法人国立公文書館 監事 【現在に至る】
		2024年6月	公益財団法人日仏会館 監事 【現在に至る】

- 取締役在任年数
8年
- 取締役会出席状況（当期）
100%（15／15回）
- 当社所有株式数
9,600株

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

弁護士としての高い専門性を有すると共に、他会社・各種法人の社外監査役や監事としての豊富な経験と高い見識を有しております。当社社外取締役就任以降、リスク管理分野のみならず、女性活躍推進を含むダイバーシティや従業員エンゲージメントを意識した人的創造性向上や品質経営、ネイチャーポジティブ、ブランディング活動等の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、監査委員として活発な審議や子会社等への往査に参画しグローバルな監査体制と内部統制の強化等を推進しております。同候補者が再任された場合は、引き続き監査委員に選任される予定であり、これまでの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



6 こばやし ゆかり 小林 柚香里

1963年4月17日生

再任 社外 独立

略歴、当社における地位および担当

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

- 取締役在任年数
3年
- 取締役会出席状況（当期）
100%（15／15回）
- 当社所有株式数
1,000株

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

IT業界やコンサルティング業界での豊富な実務経験・経営経験により、デジタル分野や経営戦略に関する高い見識を有しております。当社社外取締役就任以降、グローバルな視点からのデジタル分野やリスク管理（サイバーセキュリティ対策を含む）等における経営戦略の観点のみならず、女性活躍推進や従業員エンゲージメント向上等の視点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、監査委員として活発な審議や子会社等への往査に参画しグローバルな監査体制とITガバナンスを含めた内部統制の強化等を推進しております。同候補者が再任された場合は、引き続き監査委員に選任される予定であり、これまでの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



7 なかじま やすひろ
中嶋 康博

1961年10月13日生

再任 社外 独立

略歴、当社における地位および担当

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

- 取締役在任年数
3年
- 取締役会出席状況（当期）
100%（15／15回）
- 当社所有株式数
1,000株

（重要な兼職の状況）
中嶋公認会計士事務所 所長
株式会社資生堂 社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

公認会計士として会計監査やアドバイザー業務の豊富な実務経験を有すると共に、大学教育にて監査やコーポレートガバナンス論等を担当するなどの専門性を有しております。

当社社外取締役就任以降、財務・会計分野のみならず、グローバルな視点からのガバナンス向上や適切なビジネスコストダウンの効果検証、商品の競争優位性確保等の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、2025年より監査委員長として、会計監査人との連携を含めグローバルな監査体制と内部統制の強化等を推進しております。さらに、監査委員長として投資家・アナリストとの対話に積極的に参画し、そこで得た意見や株主の視点を踏まえて監査委員会の議論を深め、円滑且つ質の高い運営に貢献しております。

同候補者が再任された場合は、引き続き監査委員長に選任される予定であり、内部統制やリスク管理の体制が適切に機能するよう監査を引き続き主導し、多大な貢献をすることが期待されます。

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



8 もりかお のりこ
森川 典子

1958年10月18日生

再任 社外 独立

略歴、当社における地位および担当

1981年 4月	蝶理株式会社 入社
1988年 8月	アメリカ大和証券株式会社 入社
1991年 9月	アーサーアンダーセン会計事務所 入所
1995年 3月	モトローラ株式会社 入社
2005年 3月	同 取締役 経理財務担当 国内経理財務本部長
2009年 6月	ボッシュ株式会社 入社
2010年 8月	同 取締役副社長 管理部門統括
2025年 3月	当社 社外取締役【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
0株

（重要な兼職の状況）
三菱重工業株式会社 社外取締役（監査等委員）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

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

当社社外取締役就任以降、資本・人事・組織戦略分野のみならず、サステナビリティ、モノづくり生産性向上や商品戦略等の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、昨年3月に社外取締役に就任した後、監査委員の一員として、新鮮な視点から活発な審議や子会社等への往査に参画しグローバルな監査体制と内部統制の強化等を推進しております。

同候補者が再任された場合は、引き続き監査委員に選任される予定であり、これまでの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



9

いた が き
板垣 利明

1960年11月23日生

再任 社外 独立

略歴、当社における地位および担当

1983年 4 月 中外製薬株式会社 入社
 2012年 4 月 同 マーケティング企画部長
 2015年 1 月 同 執行役員 財務経理部長
 2017年 1 月 同 執行役員 IT統轄部門長 兼 財務経理部長
 2018年 4 月 同 上席執行役員 CFO 財務統轄部門長 兼 IT統轄部門長
 2022年 3 月 同 取締役 上席執行役員 CFO
 2024年 3 月 同 顧問【現在に至る】
 2025年 3 月 当社 社外取締役【現在に至る】

(重要な兼職の状況)
 中外製薬株式会社 顧問
 川崎重工業株式会社 社外取締役(監査等委員)
 みずほ信託銀行株式会社 社外取締役(監査等委員)

■ 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

800株

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

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

当社社外取締役就任以降、財務・会計分野のみならず、ITセキュリティ、非財務目標、ステークホルダーとのコミュニケーション等の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、昨年3月に社外取締役に就任した後、指名委員及び報酬委員の一員として、新鮮な視点から両委員会における活発な審議に参画し、より客観的なプロセス構築、議論の充実に大きく貢献しております。

同候補者が再任された場合は、指名委員及び新たな報酬委員長に選任される予定であり、特に報酬委員長として、当社のこれからの企業価値向上に一層資する適正な報酬決定及びそのための役員報酬体系の検討を主導し、多大な貢献をすることが期待されます。

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



10

も り し げ き
森 重樹

1958年7月22日生

新任 社外 独立

略歴、当社における地位および担当

1981年 4 月 日本板硝子株式会社 入社
 2010年 7 月 同 建築ガラス事業部門 英国・南欧製造・加工・販売部門長
 2012年 5 月 同 上席執行役員 建築ガラス事業部門 アジア事業部日本統括部長
 2012年 6 月 同 上席執行役員 高機能ガラス事業部門長

2015年 4 月 同 代表執行役社長 兼 CEO
 2015年 6 月 同 取締役 代表執行役社長 兼 CEO
 2023年 4 月 同 取締役 代表執行役会長
 2023年 6 月 同 執行役会長【現在に至る】

(重要な兼職の状況)

日本板硝子株式会社 執行役会長
 株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役

■ 当社所有株式数

0株

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

製造業での海外・日本事業の責任者を経て、グローバル企業における経営責任者としての豊富な経験により、企業経営、リスクマネジメント、人財育成、サステナビリティ等の幅広い領域で高い見識を有しております。

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

なお、同候補者が選任された場合は、指名委員及び報酬委員に選任される予定であり、上記の経験、知見及び職務実績を踏まえ、新たな視点から指名委員会及び報酬委員会においても貢献が期待されるため、社外取締役として職務を適切に遂行いただけるものと判断いたします。



11 まつだ あきら
松田 明 1963年1月16日生

再任

略歴、当社における地位および担当

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

※CQMO:Chief Quality Management Officer

- 取締役在任年数
3年
- 取締役会出席状況(当期)
100% (15/15回)
- 当社所有株式数
7,600株

取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

入社以来、日本・米州でのタイヤ材料開発、環境推進、技術イノベーション、品質経営に携わるなど、豊富な実務経験を有しております。執行分野における幅広い業務経験や知見を活かすことにより、当社取締役就任以降、ESGや技術イノベーションの観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、社内出身の常勤監査委員として、社内情報の積極的な収集や子会社等への往査及び活発な審議、並びに社外取締役相互の情報共有や意見交換への貢献により、グローバルな監査体制と内部統制の強化等を推進しております。同候補者が再任された場合は、引き続き常勤監査委員に選任される予定であり、これまでの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、取締役として適任であると判断いたします。



12 よし み つよし
吉見 剛志 1964年5月26日生

再任

略歴、当社における地位および担当

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

- 取締役在任年数
7年
- 取締役会出席状況(当期)
100% (15/15回)
- 当社所有株式数
7,800株

取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

入社以来、財務、アジア・大洋州事業、経営監査に携わるなど、豊富な業務経験を有しております。執行分野における幅広い業務経験や知見を活かすことにより、当社取締役就任以降、財務分野やリスク管理の観点からも取締役会の適正な意思決定の確保に貢献しております。また、社内出身の常勤監査委員として、社内情報の積極的な収集や子会社等への往査及び活発な審議、並びに社外取締役相互の情報共有や意見交換への貢献により、会計監査人との連携を含めグローバルな監査体制と内部統制の強化等を推進しております。同候補者が再任された場合は、引き続き常勤監査委員に選任される予定であり、これまでの経験、知見及び職務実績を踏まえ、引き続き上記役割を果たすことが期待されるため、取締役として適任であると判断いたします。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. デイヴィス・スコット、増田健一、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子、板垣利明、森重樹の各氏は、社外取締役候補者であります。
3. 当社は社外取締役の独立性を確保するため、当社が上場している各証券取引所が定める基準に加え、当社独自に社外取締役の独立性基準を定めております(15ページに記載のとおりです)。デイヴィス・スコット、増田健一、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子、板垣利明、森重樹の各氏は、これらの基準を満たしており、当社は各氏を独立役員として各証券取引所に届け出ております。
4. デイヴィス・スコット氏が社外取締役に就任しているSOMPOホールディングス株式会社の子会社である損害保険ジャパン株式会社において、独占禁止法に抵触すると考えられる行為及び同法の趣旨に照らして不適切な行為に係る事案のほか、中古車販売会社による自動車保険金不正請求に係る損害保険ジャパン株式会社による不適切な対応事案が発生しました。
また、SOMPOホールディングスは、2024年1月に、金融庁から保険業法に基づき、中古車販売会社による自動車保険金不正請求に係る損害保険ジャパンに対する経営管理等に関して業務改善命令を受けましたが、同氏は平素より取締役会・委員会等にて、法令遵守、グループガバナンスの実効性確保及びコンプライアンス問題における真因分析の重要性等の視点から意見具申を行ってまいりました。また、当該両事案発生後は、取締役、指名委員長、報酬委員として再発防止のための諸施策につき検討・意見具申を行うなどしております。
5. 鈴木洋子氏が社外取締役に就任している日本紙パルプ商事株式会社は、2024年3月、公正取引委員会より、独立行政法人国立印刷局が発注する再生巻取用紙の入札に関し、独占禁止法に違反する行為を行っていたと認定されました。
当該事案は、同氏の就任以前から行われており、且つ同氏は、違反行為が判明するまで、当該事実を認識しておりませんでした。同社の社外取締役に就任後は、取締役会において、客観的・中立的な立場から、コンプライアンスやリスク管理の重要性等について、積極的な提言を行ってまいりました。また、当該事案発覚後は、取締役会において、再発防止に向け継続的に意見表明を行っているほか、独占禁止法違反防止を含むコンプライアンス活動全般の取り組みについても、定期的にモニタリングし、その職責を果たしております。
6. 森重樹氏が執行役会長に就任している日本板硝子株式会社は、2024年7月に同社千葉営業所にて発生した労働災害に関して、2025年10月、千葉労働基準監督署より、労働安全衛生法違反の容疑で書類送検され、2026年1月に千葉簡易裁判所より罰金の略式命令を受けております。
7. 板垣利明氏は、2026年3月31日付で中外製薬株式会社の顧問を退任する予定であります。
8. 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。
9. デイヴィス・スコット、増田健一、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子、板垣利明、森重樹、松田明、吉見剛志の各氏が取締役に就任した場合は、当社は各氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づく当社定款第25条第2項の定めにより、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約をそれぞれ締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い金額であります。
10. 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。
11. 本議案が承認された場合、指名、監査及び報酬委員会の構成を以下のとおりとする予定であります。
指名委員会：デイヴィス・スコット、増田健一、板垣利明、森重樹
監査委員会：鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子、松田明、吉見剛志
報酬委員会：デイヴィス・スコット、増田健一、板垣利明、森重樹
12. 当社は、2026年1月1日付で、当社普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行いました。各取締役候補者の所有する当社の株式数は、当該株式分割後の株式数を記載しております。

以上

【ご参考】【取締役会の構成に関する考え方、取締役に特に期待する役割】

当社は、企業理念「最高の品質で社会に貢献」の下、「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」をビジョンとして掲げております。

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

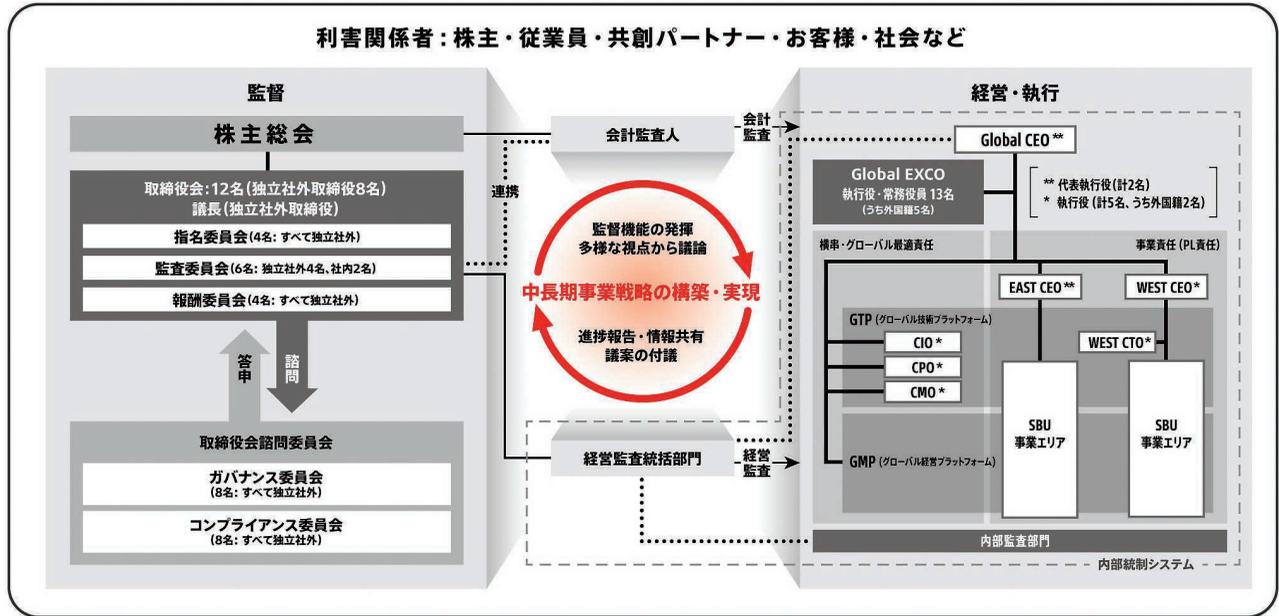
当社の取締役会は、企業価値の向上を目指し、中長期事業戦略を適切に執行していくことを監督するため、多様性のある視点を持つ人財ポートフォリオで全体的にバランスのとれた構成としております。

氏名	執行・非執行 社外・独立	取締役 在任 期間	指名 委員	監査 委員	報酬 委員	サステナ ビリティ	資本・ 人事・ 組織戦略	グローバル 経験	技術・ イノベーション	財務・ 会計	法務・ リスク 管理	他社 経営経験
森田 泰博	代表執行役	—				○	○	○				
田村 亘之	代表執行役	—				○	○	○				
松田 明	社内・非執行	3年		○		○		○	○			
吉見 剛志	社内・非執行	7年		○			○			○	○	
板垣 利明	社外・独立	1年	○		○			○		○		○
小林 柚香里	社外・独立	3年		○				○	○			○
鈴木 洋子	社外・独立	8年		○		○	○				○	
デイヴィス・スコット	社外・独立	15年	○		○	○	○	○				
中嶋 康博	社外・独立	3年		○				○		○	○	
増田 健一	社外・独立	10年	○		○		○	○			○	
森川 典子	社外・独立	1年		○			○	○				○
森 重樹	社外・独立	—	○		○	○		○				○

※在任期間は2026年3月24日現在
 ※社外・独立取締役は五十音順
 ※委員は2026年3月24日就任予定

※取締役としての貢献期待分野の優先順位上位3つまでに○を付けております。
 ※独立社外取締役比率:66.7%(12名中8名)
 ※女性取締役比率 :25%(12名中3名)

(ご参考)コーポレートガバナンス体制図



EXCO: Executive Committee
CIO: Chief Innovation Officer
CMO: Chief Manufacturing Officer

SBU: Strategic Business Unit
CPO: Chief Product Officer
CTO: Chief Technology Officer

2026年3月24日予定

※2026年3月24日開催予定の定時株主総会及びその後の取締役会で承認されることを条件としております。

(ご参考)取締役指名方針

企業理念を具現化していくことができる人格・見識をそなえ、取締役会の一員として業務執行を監督できる経験を有し、当社取締役としての職務遂行に強い意欲があること

(社外取締役)

- (1) 豊富な知見を有し、独立した視点からの的確な判断ができること
- (2) 当社グループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができること (※)
- (※) 当社の社外取締役独立性基準に抵触しないこと

(社内取締役)

- (1) 業務に関し広い範囲での知識と経験をそなえていること
- (2) 取り巻く環境の変化をとらえて適応しつつ、あるべき姿を描くことができる経営能力を有していること

(ご参考)社外取締役独立性基準

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

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

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

以上

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

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

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

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

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

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

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

注6：当社グループから年間1千万円を超える寄付を受けている者をいう。

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

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

注8：近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。

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

事業報告 (2025年1月1日から2025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

当期は、変化が激しく不確実性が高まる事業環境において、事業再編・再構築やグローバルビジネスコストダウン活動を通じてビジネス体質を強化することに注力した1年でした。

事業環境については、米国の追加関税の影響が、当社グループにおける直材費や米国向け輸出タイヤに及んだほか、米国の景気減速などが業績に影響を与えました。主要市場におけるタイヤ需要は、北米では、前述の関税影響や景気減速などにより、新車用トラック・バス用タイヤ需要が大きく前期を下回ったほか、市販用乗用車用及び小型トラック用タイヤにおいては、関税引き上げ前の廉価輸入品駆け込み需要の増加などの構造変化がありました。一方、日本及びアジア地域では、概ね堅調に推移し、欧州では、ほぼ前年並みの需要となっております。

当社グループの売上収益については、上記の事業環境の中で、市販用プレミアムタイヤ(18インチ以上の高インチタイヤなど)、鉱山用超大型タイヤの販売が堅調に推移した一方で、新車用タイヤの販売本数減や南米事業、化工品事業の減収が影響し、売上収益はわずかに前期を下回りました。なお、為替影響を除くと、前期比増収となっております。

調整後営業利益については、原材料高や棚卸未実現利益が減益となるなどの減益要因を売値・MIXの改善でオフセットし、米国関税影響については様々な対策により打ち返すと共に、事業再編・再構築やグローバルビジネスコストダウン活動を通じてビジネス体質を強化した結果、為替影響の向かい風がある中でも前期比増益となりました。

営業利益については、事業再編・再構築関連費用を計上したことに加え、前期に固定資産売却益の計上があり、前期比減益の着地となりました。

当期利益については、過年度に計上した不確実な税務処理(不確実な税務ポジション)の取崩による法人所得税費用の戻入れが当期に発生したことなどにより、前期比増益での着地となりました。

以上の結果、当社グループの当期の売上収益は4兆4,295億円(前期比0.01%減)、調整後営業利益は4,937億円(前期比2%増)、営業利益は3,812億円(前期比14%減)、税引前当期利益は3,547億円(前期比16%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は3,273億円(前期比15%増)となりました。

①セグメント別の状況

(単位：億円)

		当期	前期比増減(%)
連結	売上収益	44,295	△0.01
	■日本	12,659	+3
	■アジア・大洋州・インド・中国	5,178	△2
	■米州	21,305	△2
	■欧州・中近東・アフリカ	8,529	+2
連結	調整後営業利益	4,937	+2
	■日本	1,981	+6
	■アジア・大洋州・インド・中国	596	+2
	■米州	2,015	+12
	■欧州・中近東・アフリカ	424	+42

[日本]

売上収益は1兆2,659億円(前期比3%増)、調整後営業利益は1,981億円(前期比6%増)となりました。

市販用乗用車用及び小型トラック用タイヤ、並びにトラック・バス用タイヤの販売本数は順調に推移した一方で、新車用乗用車用及び小型トラック用タイヤの販売本数は前期を下回りました。市販用タイヤの販売拡大に加え売値・販売MIXの改善が、原材料高騰及びインフレ影響、為替影響を吸収し、前期比で増収増益となりました。

[アジア・大洋州・インド・中国]

売上収益は5,178億円(前期比2%減)、調整後営業利益は596億円(前期比2%増)となりました。

販売本数は、トラック・バス用タイヤでは前期を大幅に下回った一方で、市販用乗用車用及び小型トラック用タイヤは堅調に推移しました。域内各国での売値・販売MIXの改善で原材料高騰・インフレ影響を吸収し、事業再編・再構築の効果もあり、前期比減収ながら増益となりました。

[米州]

売上収益は2兆1,305億円(前期比2%減)、調整後営業利益は2,015億円(前期比12%増)となりました。

北米タイヤ事業において、販売本数は、市販用乗用車用及び小型トラック用タイヤは前期並み、市販用トラック・バス用タイヤは堅調であった一方で、新車用タイヤは前期を下回りました。また、南米タイヤ事業において、市販用乗用車用、小型トラック用及びトラック・バス用タイヤの販売本数が前期を大幅に下回りました。米州事業全体では、インフレ及び米国関税、南米事業環境悪化による減益影響があったものの、売値・MIXを着実に改善し、事業再編・再構築の効果もあり前期比減収も増益となりました。

[欧州・中近東・アフリカ]

売上収益は8,529億円(前期比2%増)、調整後営業利益は424億円(前期比42%増)となりました。

欧州事業において、販売本数は市販用乗用車用及び小型トラック用タイヤでは順調に推移した一方で、新車用

乗用車用及び小型トラック用、トラック・バス用タイヤでは前期を下回りました。販売本数減の影響はあるも、売値・MIXが前期比改善したことに加え、事業再編・再構築の効果も収益性改善に貢献を開始し、前期比増収増益となりました。

(注) 1. セグメント別の金額はセグメント間の取引を含んでおり、連結合計の金額はそれらを消去した後の数値であります。

2 研究開発活動

当社グループは、商品力の強化を中心に、サステナビリティや次世代技術開発に向けた研究開発活動を推進しております。

タイヤ事業では、地域や顧客ニーズに対応した新商品の開発・展開を強化しております。その一例として2025年には、乗用車用タイヤにおいて、米国にて、ツーリング領域オールシーズンタイヤの旗艦商品であるTURANZA PRESTIGE、ベーシックタイヤTURANZA EVERDRIVE、プレミアムCUV/SUV/ピックアップトラック向けオールシーズンタイヤのALENZA PRESTIGEなど各領域の新商品を発売いたしました。日本においても、乗用車用プレミアムスタッドレスタイヤであるBLIZZAK WZ-1を発売しております。今後も各市場・顧客に魅力的な商品の開発・展開を強化してまいります。

TURANZA
PRESTIGE

BLIZZAK
WZ-1



また、モータースポーツ活動を「走る実験室」と位置づけ、モータースポーツの場で磨かれる技術開発を強化しております。2025年8月にオーストラリアで開催された世界的なソーラーカーレース「2025 Bridgestone World Solar Challenge」では、タイヤ材料に再生カーボンブラックや再生スチールを初採用し、再生資源・再生可能資源比率を65%以上に引き上げたタイヤを開発・提供しました。また、低炭素輸送や使用タイヤ本数の削減、レース後の使用済タイヤのゴムマットへの再利用など、バリューチェーン全体でサステナビリティ向上にも取り組みました。これらは、パートナー企業との共創により推進しております。

資源循環に向けては、使用済みタイヤを原材料へ戻すケミカルリサイクル技術の開発を進めております。2025年1月には、関工場(岐阜県関市)敷地内に使用済タイヤの精密熱分解パイロット実証プラントの建設を決定し、10月に起工式を行いました。2027年中の稼働開始を予定しております。このパイロット実証プラントにおいて、分解油や再生カーボンブラックなどの量産を見据えた技術の確立を目指してまいります。本取り組みは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「グリーンイノベーション基金事業」支援プロジェクトであります。



使用済タイヤの精密熱分解パイロット実証プラントの外観 (イメージ)

環境面では、TRWP(Tire and Road Wear Particles、タイヤ アンド ロード ウェア パーティクルズ、タイヤ・路面摩耗粉じん)への対応も推進しております。2025年には、Bridgestone Innovation Park内のテストコースB-Mobilityイノベーションパークを活用して、TRWPを高効率で捕集することのできる当社独自の実車捕集法を開発し、TRWPの本質を理解することで環境影響を把握する取り組みを加速しております。また、WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)傘下のタイヤ産業プロジェクトを通じて、TRWPの物理的・科学的特性とその影響の研究に取り組んでおります。各地域業界団体での取り組みにも積極的に参加し、グローバルで整合の取れた評価試験法の国際標準(ISO規格)策定に協力しております。加えて、当社グループ独自の取り組みとして、ロングライフ商品の拡大やソリューション事業との連携を含め、TRWPの削減に向けたアプローチを継続的に強化してまいります。6PPD(タイヤ産業で一般的に使用されている老化防止剤)についても、タイヤ産業プロジェクトなどを通じて業界全体での取り組みをリードすると共に、独自のアプローチを含めて代替品開発に取り組んでおります。

ソリューション事業では、生産財系BtoBソリューション(鉱山、航空、トラック・バス向けのソリューション)の開発を推進しております。特に、鉱山及び航空ソリューションにおいては、デジタルツールを活用した車両・タイヤモ

ニタリングやタイヤ個体管理などのサービスを提供し、より安全で効率的なタイヤの使い方やメンテナンスを提案するなど、お客様のオペレーションの安全性や生産性を高めるサービスの開発に注力しております。

さらに次世代タイヤの開発も進めており、空気充填の要らない次世代タイヤAirFreeエアフリーの社会実装に向け、富山県富山市や福岡県久留米市など地方自治体と連携した実証実験を推進しております。月面探査車用タイヤの研究開発も進めており、地上走行試験やシミュレーションを重ねております。

今後も、商品開発、生産、素材やソリューションなど各技術領域において、革新技术の創出や新たな価値創造に向けて、社内及び産官学民の様々なパートナーとの共創なども強化しながら、研究開発活動を推進してまいります。



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

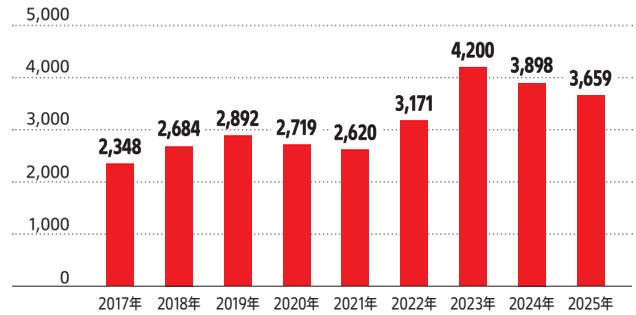
- 1 プリチストングループの現況に関する事項 (2) 設備投資についての状況
(3) 資金調達についての状況
(4) 対処すべき課題

(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、財務規律を利かせながら投資活動を行っております。その考え方にに基づき、当期は米国関税影響などによりグローバルで不確実性が高まる中においても将来への布石を打つことに注力し、タイヤ事業における商品競争力やモノづくり力強化、ソリューション事業の価値創造の拡大への投資や、生産性向上を図るIT基盤構築などへ投資を行いました。この結果、設備投資の総額は3,659億円となりました。

セグメント別では、日本：875億円、アジア・大洋州・インド・中国：411億円、米州：1,440億円、欧州・中近東・アフリカ：448億円、その他：485億円となりました。

■ 設備投資(億円)



(注) 2019年までは日本基準に基づき、2020年以降は国際会計基準(IFRS会計基準)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1,000億円や、社債の発行1,000億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8,270億円であり、前期末に比べ993億円増加しております。

(注) 有利子負債には社債及び借入金、リース負債を含んでおります。

(4) 対処すべき課題

当社グループは「最高の品質で社会に貢献」という使命のもと、ビジョンに「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」を掲げております。この使命・ビジョンに沿って、質を伴った成長を実現することで、企業と社会の双方の持続可能性を高めていくことを目指してまいります。

■ 経営環境認識と対応方向性：

当社グループを取り巻く経営環境は、サステナビリティへの対応や地政学リスクによるサプライチェーンへの影響、デジタル化・生成AIの進展などの技術革新、さらにモビリティ・タイヤ業界における新興メーカーの台頭など、大きな変化が継続しております。このような環境下において、収益性・生産性の向上と共に、変化を先取りしながら持続的な成長を実現していくことを目指してまいります。

す。また、いかなる経営環境においても、当社グループの経営基盤である安全・品質・環境の継続的な改善・強化に取り組んでまいります。

■ 事業戦略：

当社グループは、タイヤ事業を中核とし、魅力的な商品・サービス開発とコスト競争力向上の両立を成長の中心に据えております。加えて、ソリューション事業の価値創造の拡大及びタイヤを原材料に戻すリサイクル事業を推進することで価値循環の実現を目指してまいります。タイヤ事業では、商品力の強化を徹底しながら、様々な環境変化に対応するため、グローバルな生産・販売ネットワークを活用し、最適なサプライチェーンの構築を推進しております。地産地消を基本としつつ、日本をモノづくりの中核として位置づけ、鉱山車両用や航空機用など高い技術力が求められるタイヤのグローバル供給拠点として活用してまいります。ソリューション事業では、お客様のオペレーションの安全性・生産性の向上に加え、タイヤ使用本数の低減やCO₂削減などを通じてサステナビリティにも貢献してまいります。リサイクル事業につきましては、タイヤのケミカルリサイクルの早期社会実装、事業化を推進してまいります。化工品・多角化事業につきましても、当社グループの強みが活きる領域において成長を図ってまいります。また、ブランド力の向上にも注力してまいります。

■ サステナビリティに向けた取り組み：

当社グループは、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、ネイチャーポジティブ(自然再興)の推進とビジネスを連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を、経営戦略及び中期事業計画に織り込んで推進しております。カーボンニュートラル化へ向けは、2030年にCO₂の総量(Scope 1、2)(注)を2011年対比50%削減という明確なターゲット

を掲げており、2025年は2030年目標を上回る約62%の削減を見込んでおります。また、グローバル各地域において、太陽光発電パネルの設置や外部から購入する電力の再生可能エネルギー由来の電力への切り替えなどを推進し、2025年の再生可能エネルギー(電力)の比率は約73%を見込んでおり、2030年目標の100%へ向けた挑戦を着実に進めてまいります。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て活動を進めており、2025年は約3.3倍の着実な進捗を見込んでおります。サーキュラーエコノミーの実現に向けては、2030年までに再生資源・再生可能資源比率を40%に向上することを目標としており、2025年にはこの目標を前倒しで達成する見込みであります。加えて、ネイチャーポジティブ(自然再興)への貢献においては、当社グループの事業に直結している天然ゴムや水資源の持続可能な利用を推進する活動に注力してまいります。特に、天然ゴムの生産を支えている小規模農家の生産性を向上させ、森林破壊ゼロの実現に貢献するために、自社農園で培った技術や病害対策に有効なノウハウを展開するなど、小規模農家の支援に取り組んでおります。小規模農家支援軒数の目標を2026年までに累計12,000軒としておりましたが、2025年は累計約24,400軒と大幅に上回る活動を実施しております。2026年のターゲットを累計30,000軒に引き上げ、地域社会への貢献も強化してまいります。



■ グローバル経営リスクとその対応：

当社グループは、グローバル経営リスクとして、現在、4つの重点管理アイテムを設定しております。1つ目は、地政学リスク対応であります。特に、米国関税影響はその動向を注視し、当社ビジネスへの影響を見極めながら迅速に対策を進めております。2つ目は、サイバーリスクへの対応であります。当社グループでは、グローバルでサイバーリスク対応チームを立ち上げ、グループ会社や工場も含めて包括的な対策を強化してまいります。3つ目は、6PPD(タイヤ産業で一般的に使用されている老化防止剤)及びTRWP(Tire and Road Wear Particles、タイヤ・路面摩耗粉じん)についての対応であります。業界全体での取り組みをリードすると共に、当社グループとしての対応も進めてまいります。4つ目は、EUDR(欧州森林破壊防止規則)への対応であります。天然ゴムパートナーとのサステナビリティを中核とした関係を強化してまいります。これら以外にも、経営環境の変化を常に注視し、新たな経営リスクの把握や迅速な対応など、グローバルで体制を整備し進めてまいります。

■ 人財戦略：

当社グループは、個人の成長を通じて会社が成長していくこと、会社の成長を通じて個人が成長していくことを基本的な考え方として、人財育成や人財投資の強化を進めております。人的創造性(調整後営業利益(付加価値)を人財投資(労務費、教育訓練費、福利厚生費の和)で割った値)を、2024年からグローバル経営指標として導入し、生産性・創造性の向上を基本として、人財投資を強化し付加価値を上げ、価値創造の好循環を生むことを目指しております。その取り組みの一つとして、自ら課題を見つけ、現場において改善及び解決に取り組む「現場100日チャレンジプログラム」を2023年にスタートし、2024年からはアジア・大洋州・インド・中国へと拡大し、推進しております。また、次世代経営リーダー育成プログラム

として、グローバルで毎年約100名(日本30名、米州30名、欧州20名、アジア 20名)を選抜するBridgestone NEXT100^{ネクストハンドレッド}を設け、各地域経営陣とのタウンホールミーティングや各経営報告会議体への参画等を通じ、多様な視点でのリーダー重点育成を推進しております。DE&Iの推進も着実に進めてまいります。日本においては、女性採用の強化や「女性基幹職登用促進プログラム」等のキャリア支援強化にも取り組んでおります。加えて、育児との両立支援、女性特有の健康課題をテクノロジーを活用し解決するフェムテックプログラム導入等、様々なライフステージに応じて従業員が自分らしく働き続けるための支援も行っております。今後も、持続的な成長に向けた人財育成を推進してまいります。

当社グループは、様々なステークホルダーとの調和を図りながら、2031年の創立100周年へ向けて成長を加速させ、タイヤ・ゴム業界における世界No.1の奪回を目指すと共に、企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」を価値創造の軸として、従業員、社会、パートナー、お客様と共に、持続可能な社会を支えることにコミットしてまいります。

(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。

(× 毛 欄)



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	より安心して心地よいモビリティライフを支えることにコミットする。
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 エフィシエンシー エクステンション エコノミー エモーション イーズ エンパワーメント (Energy, Ecology, Efficiency, Extension, Economy, Emotion, Ease, Empowerment) を、ブリヂストンらしい目的と手段で、従業員・社会・パートナー・お客様と共に創出し、持続可能な社会を支えることにコミットしていきます。

サステナブルなモータースポーツ活動

Bridgestone World Solar Challenge (以下、BWSC) は、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大陸約3,000kmを縦断する世界最高峰のソーラーカーレースです。本大会は2年に一度開催され、2025年8月に行われた「2025 BWSC」には、世界各国から大学生チームを中心に、多様なメンバーで構成された約40チームが参加しました。ブリヂストンは、

2013年よりタイトルスポンサーおよびタイヤサプライヤーとして大会を支援し、サステナブルなモビリティ社会の実現や次世代人財の育成を支えています。また、「走る実験室」として位置付けるモータースポーツ活動の一環として、チームやパートナー企業と共に極限へ挑戦する中で得られた新技術やイノベーションを、タイヤ開発に活かしています。



2025 Bridgestone World Solar Challenge

大会後の2025年11月には、在日オーストラリア大使館と「2025 BWSC Partners Reception」を共催いたしました。本イベントでは、大使館関係者や参加チーム、パートナー企業とともに大会の成功を祝い、BWSCをきっかけとした持続可能な社会の実現に向けた取り組み

みを広く発信する場となりました。モータースポーツを起点に、今後も様々なパートナーとの共創を深めていきます。

また、これらの活動は、単独タイヤサプライヤーとして選定されているABB FIA Formula E世界選手権2026-2027シーズンにも繋げてまいります。



2025 BWSC Partners Reception 記念写真



空気充填の要らない次世代タイヤ AirFree - 地域社会のモビリティを支える

ブリヂストンは、探索事業の一つとして、空気充填の要らない次世代タイヤ「AirFree」の開発および社会実装に取り組んでいます。AirFreeは、空気の代わりにリサイクル可能なスポーク形状の熱可塑性樹脂で荷重を支えるため、パンクの心配がなく、資源生産性の向上とメンテナンスの効率化を実現します。さらに、スポーク部分には薄暗い時間帯においても視認性が良好な青色「Empowering Blue (エンパワーする(力を与える/支える) 青)」を採用し、安心・安全な移動を支えます。これらの特徴を活かし、地方自治体と連携し、高齢化や過疎化、労働力不足といった地域交通の課題解決策として注目されているグリーンスローモビリティに装着し、公道で実証実験を開始しております。現在、富山県富山市や当社の創業の地である福岡県久留米市との連携を進めており、今後も地域自治体との共創を通じて社会実装に向けた活動を推進してまいります。



空気充填の要らない次世代タイヤ AirFree



富山市での公道実証実験

ブリヂストン吹奏楽団久留米 創設70周年 - 地域の音楽文化向上に貢献

ブリヂストン吹奏楽団久留米は、当社の久留米・鳥栖両工場の従業員で構成する社会人吹奏楽団です。1955年に当社創業者・石橋正二郎によって創設され、2025年に70周年を迎えました。現在、約60名の団員が在籍しており、タイヤを製造する職人でありながら、音楽家としても活動しております。全国吹奏楽コンクールでは4年連続（通算39回）金賞を受賞する実績を持ち、当社工場がある地域を中心に定期演奏会を開催しているほか、地元の中高生への音楽指導、こどものためのコンサート開催など、音楽を通じた地域貢献活動にも積極的に取り組んでいます。これらの活動が評価され、企業による芸

術文化の振興と、これを通じた心豊かなより良い社会づくりの観点で、特に優れた活動を顕彰する「メセナアワード^{※1}2025」優秀賞を受賞しました。また、2025年11月には、クラシックコンサートの聖地ともいわれるサントリーホールで「ブリヂストン吹奏楽団久留米 東京公演 創設70周年記念チャリティコンサート」を開催いたしました。

※1メセナアワード：企業によるメセナの充実と社会からの関心を高めることを目的に、1991年に公益社団法人企業メセナ協議会（企業による芸術文化支援（メセナ）活動の活性化を目的に1990年に設立された、日本で唯一のメセナ専門の中間支援機関）が「メセナ大賞」を創設しました。（2004年より「メセナアワード」に改称。）前年度に実施されたメセナ（芸術文化振興による心豊かなより良い社会づくり）活動を対象に、有識者による選考の上、特に優れた活動を表彰します。



1956年4月 創設25周年記念式典にてデビュー。
社歌を演奏し、久留米市内をパレード。



サントリーホール（東京都港区）で実施した
「ブリヂストン吹奏楽団久留米 東京公演
創設70周年記念チャリティコンサート」

(5) 財産及び損益の状況

項目	単位	第103期 2021年度	第104期 2022年度	第105期 2023年度	第106期 2024年度	第107期 2025年度
売上収益	百万円	3,246,057	4,110,070	4,313,800	4,430,096	4,429,452
調整後営業利益	百万円	394,340	482,629	480,602	483,303	493,717
営業利益	百万円	376,799	441,298	481,775	443,319	381,237
親会社の所有者に帰属 する当期利益	百万円	394,037	300,305	331,305	284,989	327,264
基本的1株当たり 当期利益	円	279.78	216.10	241.99	208.10	246.00
資産合計	百万円	4,574,892	4,962,203	5,427,813	5,723,517	5,747,705

(注) 1. 国際会計基準(IFRS会計基準)に基づいて連結財務諸表を作成しております。

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

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

調整項目は、経営者が当社グループの業績の有用な比較情報を提供し、事業が管理されている方法を適切に反映するとの判断に基づき決定しております。調整後営業利益はIFRS会計基準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. 当社は、2026年1月1日付で、当社普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行いました。2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり当期利益を算出しております。

4. 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。

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

参考情報

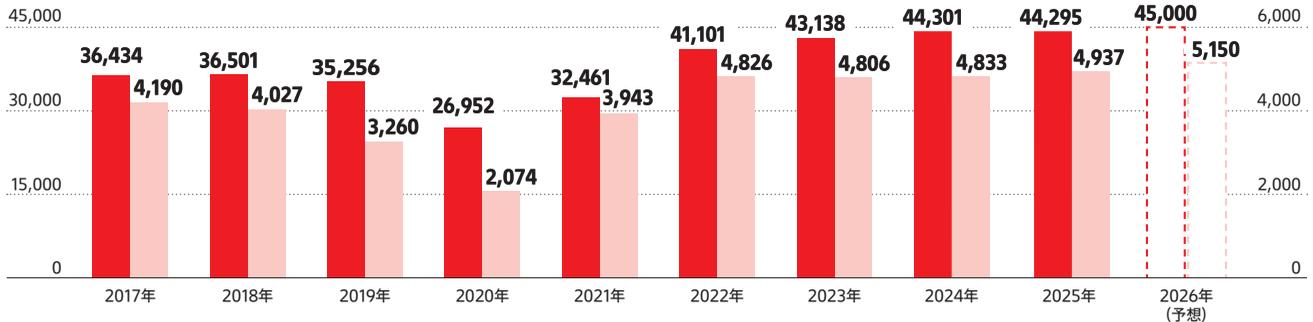
○次期の見通しの文章・数値

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

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

		次期見通し	当期実績	増減	
				金額	比率
		億円	億円	億円	%
年間	売上収益	45,000	44,295	+705	+2
	調整後営業利益	5,150	4,937	+213	+4
	調整後営業利益率(%)	11.4	11.1	—	+0.3
	親会社の所有者に 帰属する当期利益	3,400	3,273	+127	+4
	ROIC(%)	9.1	8.3	—	+0.8
	ROE(%)	9.5	8.6	—	+0.9
為替レート (年間)		円	円		%
	1米ドル当たり	150	150	—	+0
	1ユーロ当たり	176	169		+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2026年の連結業績予想は、IFRS会計基準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があります。

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

(6)重要な子会社の状況

会社名	住所	資本金	議決権に対する 所有割合 (%)	主要な事業内容
ブリヂストンタイヤソリューションジャパン(株)	東京都小平市	710 百万円	100.0	国内市販用タイヤ販売の統括、自動車タイヤの販売及びソリューションビジネスの開発・展開
ブリヂストン化工品ジャパン(株)	横浜市戸塚区	400 百万円	100.0	工業用ゴム製品並びに建材の販売及び施工
ブリヂストンスポーツ(株)	東京都中央区	3,000 百万円	100.0	ゴルフ用品の製造及び販売
ブリヂストンサイクル(株)	埼玉県上尾市	1,870 百万円	100.0	自転車の製造及び販売
Bridgestone Specialty Tire Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	タイ	11,900 百万バーツ	100.0	建設・鉱山車両用タイヤ、航空機用タイヤの製造及び販売
Bridgestone Mining Solutions Australia Pty. Ltd.	オーストラリア	7 百万豪ドル	100.0	建設・鉱山車両用タイヤの販売及び関連サービス
Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd.	シンガポール	1,624 百万シンガポールドル	100.0	アジア・大洋州・インド・中国タイヤ事業の統括及び自動車タイヤの販売
普利司通(中国)投資有限公司	中国	348 百万米ドル	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(天津)輪胎有限公司	中国	106 百万米ドル	(94.5) 94.5	自動車タイヤの製造及び販売
普利司通(無錫)輪胎有限公司	中国	255 百万米ドル	(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 百万インドルピー	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
Thai Bridgestone Co., Ltd.	タイ	400 百万バーツ	(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 百万バーツ	(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 百万インドネシア ルピア	(54.3) 54.3	自動車タイヤの製造及び販売
Bridgestone Americas, Inc.	米国	127 百万米ドル	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
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
Bridgestone Canada Inc.	カナダ	21 百万カナダドル	(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	456 百万ニューメキシコ 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	510 百万ブラジルレ アル	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
Bridgestone Europe NV/SA	ベルギー	2,064 百万ユーロ	100.0	欧州・中近東・アフリカ事業の統括及び自動車タイヤの販売
Bridgestone Poznan Sp. z o.o.	ポーランド	558 百万ズロチ	(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	573 百万ズロチ	(100.0) 100.0	自動車タイヤの製造及び販売
Bridgestone Tatabanya Kft.	ハンガリー	73,311 百万ハンガリー フォリント	(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 百万アラブ首長国 連邦ディルハム	(100.0) 100.0	自動車タイヤの販売

(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	—
坂野 真人	取締役	—
デイヴィス・スコット (Scott Trevor Davis)	取締役(社外取締役) 指名委員 報酬委員	立教大学経営学部 教授 SOMPOホールディングス株式会社 社外取締役 味の素株式会社 社外取締役
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 社外取締役(監査等委員) 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) 報酬委員長 指名委員	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
鈴木 洋子	取締役(社外取締役) 監査委員	弁護士(鈴木総合法律事務所 パートナー) 株式会社日本ビッグメントホールディングス 社外取締役(監査等委員) 株式会社丸井グループ 社外監査役 日本紙パルプ商事株式会社 社外取締役
小林 柚香里	取締役(社外取締役) 監査委員	アマンダライフコンサルティング合同会社 代表 合同会社JC1 代表 日本新薬株式会社 社外取締役
中嶋 康博	取締役(社外取締役) 監査委員長	公認会計士(中嶋公認会計士事務所 所長) 株式会社資生堂 社外取締役
森川 典子	取締役(社外取締役) 監査委員	三菱重工業株式会社 社外取締役(監査等委員)
板垣 利明	取締役(社外取締役) 指名委員 報酬委員	中外製薬株式会社 顧問 川崎重工業株式会社 社外取締役(監査等委員) みずほ信託銀行株式会社 社外取締役(監査等委員)
松田 明	取締役 監査委員(常勤)	—
吉見 剛志	取締役 監査委員(常勤)	—

- (注) 1. 地位、担当及び重要な兼職の状況等は2025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、増田健一、山本謙三、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子及び板垣利明は、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、増田健一、山本謙三、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子及び板垣利明を、東京及び福岡の各証券取引所がそれぞれ定める独立役員として各証券取引所に届け出ております。
5. 監査委員中嶋康博は、公認会計士として会計監査やアドバイザー業務の豊富な実務経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
6. 監査委員吉見剛志は、当社の経理事務を長年担当し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 当社は、取締役松田明及び吉見剛志を常勤の監査委員として選定しております。監査の実効性の向上を図るため、内部監査部門との連携、重要会議への出席等を通じた日常的な情報収集が必要であることから、社内組織や業務執行に精通した取締役を常勤の監査委員としております。
8. 当社は、取締役デイヴィス・スコット、増田健一、山本謙三、鈴木洋子、小林柚香里、中嶋康博、森川典子、板垣利明、松田明及び吉見剛志との間で、会社法第427条第1項の規定に基づく当社定款第25条第2項の定めにより、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約をそれぞれ締結しております。当該契約に基づく賠償責任限度額は、10百万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額であります。
9. 当社は、取締役、執行役及び常務役員を被保険者とする、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者がその職務の執行に関し損害賠償請求がなされたことにより被る損害賠償金・争訟費用等を填補することとしております。ただし、法令違反を認識しながら行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。なお、保険料は全額当社が負担しております。

(2) 執行役の氏名等

氏名	地位	担当及び重要な兼職の状況等
石橋 秀一	代表執行役	Global CEO
森田 泰博	代表執行役	副社長 Global CAO・Global CSO 兼 Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. Member of the Board
田村 亘之	代表執行役	副社長 BRIDGESTONE EAST CEO 兼 Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. Chair and Member of the Board 兼 プリチストンサイクル株式会社 代表取締役会長
スコット・デイモン (Scott Damon)	執行役	副社長 BRIDGESTONE WEST CEO 兼 Global CDXO 兼 Bridgestone Americas, Inc. Member of the Board 兼 Group President 兼 Bridgestone Europe NV/SA Member of the Supervisory Board
坂野 真人	執行役	副社長 Global CTO
草野 智弘	執行役	専務 Global CIO
エミリオ・ティベリオ (Emilio Tiberio)	執行役	専務 BRIDGESTONE WEST CTO 兼 Bridgestone Americas, Inc. Member of the Board 兼 Bridgestone Europe NV/SA Chair and Member of the Supervisory Board

(注) 1. 地位、担当及び重要な兼職の状況等は2025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坂野真人は、取締役を兼務しております。
3. 石橋秀一は、2025年12月31日をもって、代表執行役及び執行役を辞任いたしました。
4. 森田泰博は、2025年12月31日をもって、Bridgestone Asia Pacific Pte. Ltd. Member of the Boardを辞任いたしました。
5. 2026年1月1日付で、代表執行役森田泰博が代表執行役Global CEOに就任しております。
6. 略称の意味は、次のとおりであります。

CAO : Chief Administration Officer

CSO : Chief Strategy Officer

CDXO : Chief Digital Transformation Officer

CTO : Chief Technology Officer

CIO : Chief Innovation Officer

(3) 当期に係る取締役及び執行役の報酬等の額

①役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の種類別の額(百万円)					役員の員数(人)
	固定報酬	業績連動報酬			合計	
		年次賞与	株式報酬(PSU)	株式報酬(RSU等)		
取締役(社内)	126	—	—	—	126	5
取締役(社外)	211	—	—	—	211	10
執行役	319	247	268	233	1,067	7
合計	655	247	268	233	1,404	22

- (注) 1. 執行役が取締役を兼務する場合の手当(取締役兼務加算報酬)は、取締役としての報酬等の合計に含めております。
 2. 上記の固定報酬の額(基本報酬、取締役兼務加算報酬、議長加算報酬及び委員長加算報酬の合計額)は、当期に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)であります。(当期中に退任した役員の報酬を含む。)
 3. 上記の年次賞与のうち、全社業績賞与については当期の業績等の結果を踏まえて2026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2026年3月に支給する見込みの標準額の合計額(全額金銭報酬)であります。
 4. 上記の業績連動報酬における株式報酬の額は、当期までに費用計上した金額の合計額であります。(ただし過年度開示済分は除く。)
 5. 取締役を兼務している執行役2名は、取締役(社内)及び執行役それぞれの員数に含めております。
 6. 当期中に退任した取締役(社内)1名及び取締役(社外)2名を員数に含めております。

②報酬体系

報酬の種類		概要	
固定	基本報酬	● 役割・責任(役位・職位等)に応じて決定される月例金銭報酬	
	取締役兼務加算	● 執行役が取締役を兼務する際の役割・責任に対する月例金銭報酬	
	議長加算	● 社外取締役への取締役会議長の役割・責任に対する月例金銭報酬	
	委員長加算	● 社外取締役への各委員会委員長の役割・責任に対する月例金銭報酬	
変動	短期インセンティブ	全社業績賞与	● 毎期の全社業績(連結調整後営業利益額)評価に応じて支給する金銭報酬
		執行業績賞与	● 毎期の個人業績評価に応じて支給する金銭報酬 (支給対象：代表執行役副社長、執行役副社長、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り組み等の評価に応じてRSU等を付与、退任時に権利確定(50%は株式ユニットとして付与し、退任時に時価相当額の金銭を支給。残りの50%は譲渡制限付株式として付与し、退任時に譲渡制限を解除。)

③役員報酬等の決定方針の決定方法

a. 役員報酬等の決定方針の決定方法

当社取締役及び執行役の職位別及び個人別の報酬等の決定方針は、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見等を踏まえると共に、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者である人事・報酬コンサルタントより審議に必要な情報等を得たうえで、独立社外取締役だけで構成する報酬委員会で決定しております。

b. 役員報酬等の決定方針

(a) 報酬の原則

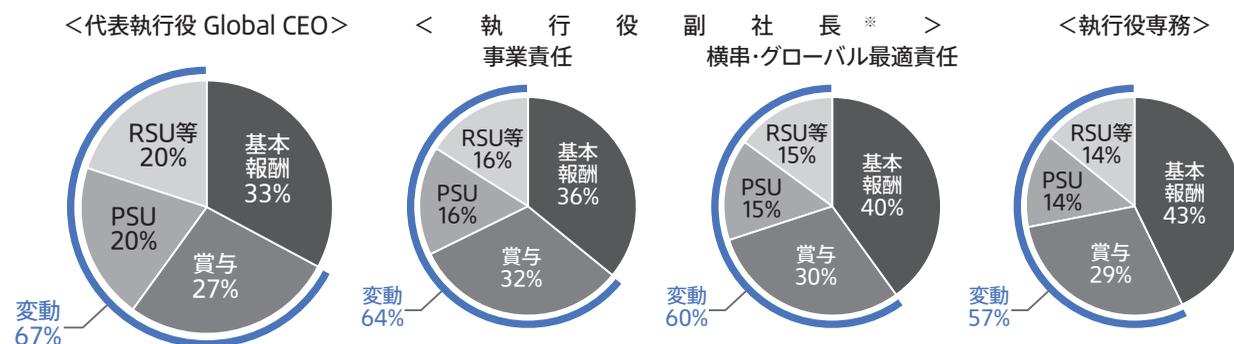
・当社は以下の報酬原則のもと、取締役及び執行役の報酬体系を設計しております。

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

(b) 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

<執行役>

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



※代表執行役、取締役兼務執行役を含む

<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>	<担当領域・戦略目標の達成>
連結調整後営業利益額	個人業績評価
100%	100%

中長期インセンティブ^(※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、代表執行役副社長、執行役副社長、執行役専務が担う役割・責任を踏まえて60：40としております。(代表執行役Global CEOは全社業績賞与のみとしております。)

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

④業績連動報酬の算定方法と評価結果

a. 短期インセンティブ(全社業績賞与)

- ・ 個人別の全社業績賞与の額は、連結調整後営業利益の目標達成度に応じて、基準額に対して0%～150%の範囲内で決定するものであります。
- ・ 当期の全社業績賞与は、下記業績指標の評価に基づき、基準額に対して94.4%の支給となりました。
(支給対象：代表執行役Global CEO、代表執行役副社長、執行役副社長、執行役専務)

業績指標	支給率 変動幅	当期目標 (単位：億円)		当期実績 (単位：億円)	支給率
連結調整後 営業利益額	0～150%	Maximum Target	6,060 5,050	4,937.2	94.4%
		Threshold	4,040		

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{職位別基準額(全社業績賞与)} \times \text{支給率} 94.4\%$$

b. 短期インセンティブ(執行業績賞与)

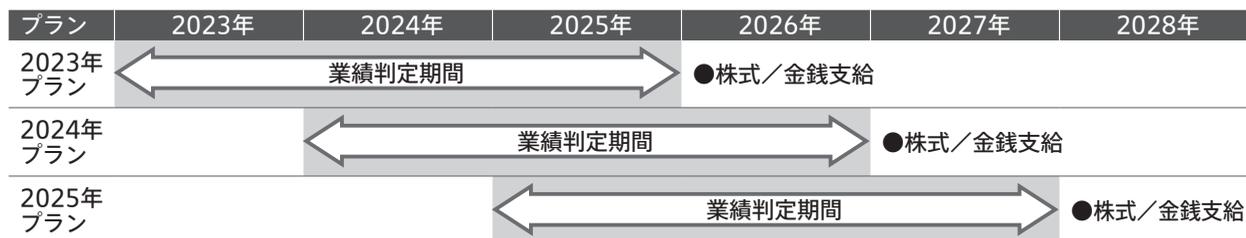
- ・代表執行役副社長、執行役副社長及び執行役専務の個人別の賞与の額は、全社業績賞与に加えて、担当領域・機能に係る個人業績評価に応じて、基準額に対して0%~150%の範囲内で変動する執行業績賞与を支給することで決定するものであります。全社業績賞与と執行業績賞与のウエイトは代表執行役副社長、執行役副社長及び執行役専務が担う役割・責任を踏まえて60:40に設定しております。
- ・事業責任を持つ代表執行役副社長の当期賞与支給額は、事業責任者として担当領域の業績達成度をベースにしつつ、担当領域の事業環境を踏まえた重要取り組み等を総合的に勘案し、2026年3月の報酬委員会にて決定いたします。
- ・横串・グローバル最適責任を持つ代表執行役副社長、執行役副社長及び執行役専務の当期賞与支給額は、機能責任者として中長期的な全社機能の向上に対する重要な役割・責任を担っていることから、個人ごとに取り組み及び成果を評価し、2026年3月の報酬委員会にて決定いたします。

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

c. 中長期インセンティブ(株式報酬・PSU)

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

<年度別PSUプランの業績判定期間イメージ>



・当期に評価が確定した2023年プラン(評価期間：2023年～2025年)は、下記業績指標の評価に基づき、基準株式数に対して74.5%の支給となりました。なお、そのうち50%について当社普通株式を交付し、残りの50%は時価相当額の金銭で支給いたします。

(支給対象：代表執行役Global CEO、代表執行役副社長、執行役副社長、執行役専務)

業績指標	評価割合	支給率変動幅	2025年度目標		実績	支給率
連結ROIC	80%	0～200%	Maximum Target Threshold	14% 10% 6%	8.3%	78.8%
連結ROE	20%	0～200%	Maximum Target Threshold	16% 12% 8%	8.6%	57.5%
支給率(加重平均)						74.5%

$$\text{個人別交付株式数} = \text{職位別基準株式数}^{(\ast 1)} \times \text{支給率} \ 74.5\%$$

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

d. 中長期インセンティブ(株式報酬・RSU等)

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

<年度別RSU等プランのサステナビリティ評価期間・譲渡制限期間イメージ>

プラン	2023年	2024年	2025年	2026年	...	20XX年	退任時
2023年プラン	サステナビリティ評価	●50%:RSU付与 ●50%:RS交付	----->	----->	----->	----->	●金銭支給 ●譲渡制限解除
2024年プラン		サステナビリティ評価	●50%:RSU付与 ●50%:RS交付	----->	----->	----->	●金銭支給 ●譲渡制限解除
2025年プラン			サステナビリティ評価	●50%:RSU付与 ●50%:RS交付	----->	----->	●金銭支給 ●譲渡制限解除

・当期RSU等の支給は、サステナビリティに係る取組み目標(①社内外へのコミュニケーションと「Bridgestone E 8 Commitment」を軸とした具体的な価値創造、②付加価値と働き甲斐を向上させるための人への投資と育成、③CO₂排出量の削減をはじめとしたカーボンニュートラル化、④再生資源・再生可能資源比率の向上を含むサーキュラーエコノミーの実現、⑤天然ゴム、水資源にフォーカスしたネイチャーポジティブへ向けた活動、⑥業界リーダーとしてのTRWP及び6PPDへの対応(注))の達成状況等を総合的に勘案し、基準額に対して110%の支給となりました。報酬委員会は、特にネイチャーポジティブについて、計画を上回る小規模農家支援や水リスク低減活動を着実に推進していることに加え、カーボンニュートラル化、TRWP及び6PPDについても着実な進展がみられることを評価いたしました。なお、RSUとして付与する個人別株式ユニット数及びRSとして交付する個人別株式数は、下記「個人別RSU等支給額」を株式ユニット付与及び株式交付時点の当社株価で除することにより算定しております。

(支給対象：代表執行役Global CEO、代表執行役副社長、執行役副社長、執行役専務)

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

(注) TRWP、6PPD及びその対応の詳細につきましては、「**1** 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 研究開発活動」をご参照ください。

⑤報酬委員会の活動状況

a. 報酬委員会の開催回数

役員報酬等の決定に関し、当期は報酬委員会を12回開催しております。また、必要に応じ第三者である人事・報酬コンサルタントから審議に必要な客観的・専門的な情報提供等を受けております。

b. 報酬委員会における具体的な決議・審議・検討内容

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

c. 役員個人別の報酬等の妥当性・相当性

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

連結計算書類

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2025年12月31日現在)	前期(ご参考) (2024年12月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	2,863,182	2,863,632
現金及び現金同等物	713,810	706,732
営業債権及びその他の債権	1,093,109	1,037,345
棚卸資産	885,458	945,285
その他の金融資産	13,510	11,427
その他の流動資産	128,574	146,726
小計	2,834,462	2,847,515
売却目的で保有する資産	28,719	16,117
非流動資産	2,884,523	2,859,885
有形固定資産	1,858,259	1,840,317
使用権資産	312,761	328,553
のれん	166,454	159,037
無形資産	202,901	204,878
持分法で会計処理されている投資	49,951	48,526
その他の金融資産	107,720	112,019
繰延税金資産	114,532	96,002
その他の非流動資産	71,944	70,554
資産合計	5,747,705	5,723,517

科目	当期 (2025年12月31日現在)	前期(ご参考) (2024年12月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	1,122,654	1,176,243
営業債務及びその他の債務	600,647	610,704
社債及び借入金	94,958	138,940
リース負債	68,871	66,513
未払法人所得税等	54,079	98,416
その他の金融負債	43,735	38,787
引当金	56,434	42,748
その他の流動負債	198,290	178,595
小計	1,117,014	1,174,703
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	5,640	1,541
非流動負債	905,162	760,785
社債及び借入金	392,312	239,441
リース負債	270,874	282,827
その他の金融負債	21,692	11,609
退職給付に係る負債	129,758	146,433
引当金	40,908	37,942
繰延税金負債	37,873	31,683
その他の非流動負債	11,746	10,852
負債合計	2,027,817	1,937,029
(資本の部)		
資本金	126,354	126,354
資本剰余金	121,366	120,655
自己株式	△433,930	△134,592
その他の資本の構成要素	794,058	750,372
利益剰余金	3,053,945	2,868,817
親会社の所有者に帰属する持分合計	3,661,793	3,731,606
非支配持分	58,095	54,882
資本合計	3,719,888	3,786,488
負債及び資本合計	5,747,705	5,723,517

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当期	前期(ご参考)
	(2025年1月1日から 2025年12月31日まで)	(2024年1月1日から 2024年12月31日まで)
継続事業		
売上収益	4,429,452	4,430,096
売上原価	2,722,789	2,704,093
売上総利益	1,706,663	1,726,003
販売費及び一般管理費	1,219,078	1,252,132
その他の収益	21,779	82,078
その他の費用	128,127	112,630
営業利益	381,237	443,319
金融収益	18,165	27,290
金融費用	44,019	49,802
持分法による投資損益(△は損失)	△722	630
税引前当期利益	354,661	421,437
法人所得税費用	30,519	129,224
継続事業からの当期利益	324,141	292,213
非継続事業		
非継続事業からの当期利益又は損失(△)	10,158	△33
当期利益	334,299	292,181
当期利益の帰属		
親会社の所有者	327,264	284,989
非支配持分	7,035	7,192
当期利益	334,299	292,181

調整後営業利益から税引前当期利益への調整表(ご参考)

	調整後営業利益から税引前当期利益への調整表(ご参考)	
	当期	前期
	(2025年1月1日から 2025年12月31日まで)	(2024年1月1日から 2024年12月31日まで)
調整後営業利益(注1)	493,717	483,303
調整項目(収益)(注2)	8,249	66,016
調整項目(費用)(注5)	120,729	105,999
営業利益	381,237	443,319
金融収益	18,165	27,290
金融費用	44,019	49,802
持分法による投資利益	△722	630
税引前当期利益	354,661	421,437
(注1) 調整後営業利益は、営業利益から調整項目(収益及び費用)を除外しております。		
(注2) 調整項目(収益)の主な内訳は、以下のとおりであります。		
	(単位：百万円)	
	(2025年1月1日から 2025年12月31日まで)	(2024年1月1日から 2024年12月31日まで)
受取保険金	525	57
事業・工場再編収益(注3)	4,851	1,407
減損損失戻入益	2,873	1,215
その他一時的かつ多額の収益	—	(注4) 63,336
調整項目(収益)	8,249	66,016
(注3) 主に連結子会社の株式売却に関連する収益を計上しております。		
(注4) 主に土地の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。		
	(単位：百万円)	
	(2025年1月1日から 2025年12月31日まで)	(2024年1月1日から 2024年12月31日まで)
減損損失	(注6) 23,836	(注7) 61,184
売上原価(災害損失)	1,815	1,747
その他の費用(災害損失)	53	304
事業・工場再編費用(注8)	94,440	(注9) 43,578
その他一時的かつ多額の費用	586	△814
調整項目(費用)	120,729	105,999
(注6) 減損損失の主な内容は、(連結損益計算書に関する注記 1. 減損損失)に記載しております。		
(注7) 主に欧州トラック・バス用タイヤ事業、欧州農業車両用タイヤ事業及び欧州における複数の小売事業について、減損損失を計上しております。		
(注8) 事業・工場再編費用の主な内容は、(連結損益計算書に関する注記 2. 事業・工場再編費用)に記載しております。		
(注9) 主に海外のタイヤ工場(中国、欧州等)の再編に関連する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
	(2025年1月1日から 2025年12月31日まで)	(2024年1月1日から 2024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	354,661	421,437
非継続事業からの税引前当期利益	702	63
減価償却費及び償却費	353,229	348,058
減損損失	23,836	61,184
減損損失戻入益	△2,873	△1,215
未払賞与の増減額(△は減少)	10,661	△1,399
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△14,945	△8,949
受取利息及び受取配当金	△16,650	△16,982
支払利息	21,302	25,105
為替差損益(△は益)	9,390	△9,511
持分法による投資損益(△は益)	722	△630
固定資産売却損益(△は益)	△9,894	△74,688
事業・工場再編収益	△4,851	△1,407
事業・工場再編費用	94,138	43,260
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△41,625	△29,491
棚卸資産の増減額(△は増加)	79,225	△16,311
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△21,657	△2,214
貸倒引当金の増減額(△は減少)	9,876	△2,242
その他	△99,534	△64,668
小計	745,714	669,402
利息及び配当金の受取額	18,236	20,740
利息の支払額	△24,337	△24,046
法人所得税の支払額	△79,171	△117,252
営業活動によるキャッシュ・フロー	660,442	548,844
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	△251,091	△299,292
有形固定資産の売却による収入	21,355	80,558
無形資産の取得による支出	△36,064	△38,001
無形資産の売却による収入	2,440	1,182
投資有価証券の売却による収入	10,242	9,559
長期貸付けによる支出	△7,080	△13,810
貸付金の回収による収入	12,154	10,972
その他	23,076	△6,228
投資活動によるキャッシュ・フロー	△224,968	△255,061
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(△は減少)	△102,081	14,103
長期借入れによる収入	100,000	—
長期借入金の返済による支出	△1,733	△35,691
社債の発行による収入	100,000	—
社債の償還による支出	—	△100,000
リース負債の返済による支出	△73,148	△71,552
自己株式の取得による支出	△300,007	△11
配当金の支払額(親会社の所有者)	△148,573	△140,344
配当金の支払額(非支配持分)	△4,388	△9,565
その他	27	△199
財務活動によるキャッシュ・フロー	△429,902	△343,258
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,010	32,215
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	12,583	△17,260
現金及び現金同等物の期首残高	706,732	724,601
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	△5,504	△610
現金及び現金同等物の期末残高	713,810	706,732

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2025年12月31日現在)	前期(ご参考) (2024年12月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	778,452	804,967
現金及び預金	218,782	257,352
売掛金	347,532	331,415
商品及び製品	41,942	46,479
仕掛品	8,894	9,358
原材料及び貯蔵品	48,876	59,729
関係会社短期貸付金	76,475	57,116
未収入金	23,180	27,799
その他	14,545	17,081
貸倒引当金	△1,774	△1,361
固定資産	1,341,050	1,309,161
有形固定資産	308,448	276,900
建物	102,435	102,713
構築物	8,242	8,567
機械及び装置	54,598	48,841
車両運搬具	1,647	1,713
工具、器具及び備品	18,430	16,996
土地	54,844	56,082
建設仮勘定	68,252	41,987
無形固定資産	52,739	45,596
投資その他の資産	979,863	986,665
投資有価証券	44,575	50,646
関係会社株式	801,961	809,526
関係会社出資金	55,916	55,916
関係会社長期貸付金	48,847	45,127
繰延税金資産	16,460	15,865
その他	12,118	9,597
貸倒引当金	△15	△14
資産合計	2,119,502	2,114,128

科目	当期 (2025年12月31日現在)	前期(ご参考) (2024年12月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	315,200	303,819
買掛金	88,844	96,958
1年内償還予定の社債	50,000	—
リース債務	99	111
未払金	76,662	73,360
未払費用	27,249	29,771
未払法人税等	29,519	66,077
預り金	5,103	6,100
事業譲渡損失引当金	4,993	5,834
その他	32,731	25,609
固定負債	415,874	261,436
社債	260,000	210,000
長期借入金	100,000	—
リース債務	116	215
退職給付引当金	45,323	45,754
資産除去債務	3,175	2,618
その他	7,260	2,849
負債合計	731,073	565,254
(純資産の部)		
株主資本	1,362,950	1,519,473
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	1,548,447	1,405,631
利益準備金	31,279	31,279
その他利益剰余金	1,517,168	1,374,353
固定資産圧縮積立金	27,686	29,261
固定資産圧縮特別勘定積立金	2,972	—
別途積立金	789,311	789,311
繰越利益剰余金	697,199	555,781
自己株式	△433,930	△134,591
評価・換算差額等	23,638	27,345
その他有価証券評価差額金	26,629	30,157
繰延ヘッジ損益	△2,991	△2,812
新株予約権	1,840	2,055
純資産合計	1,388,428	1,548,873
負債純資産合計	2,119,502	2,114,128

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当期 (2025年1月1日から 2025年12月31日まで)	前期(ご参考) (2024年1月1日から 2024年12月31日まで)
売上高	981,068	967,363
売上原価	626,787	605,847
売上総利益	354,281	361,516
販売費及び一般管理費	205,458	219,988
営業利益	148,823	141,528
営業外収益	115,897	116,943
受取利息	5,002	3,560
受取配当金	106,632	109,211
雑収入	4,263	4,173
営業外費用	23,619	31,232
支払利息	2,465	724
為替差損	10,230	18,524
雑損失	10,924	11,984
経常利益	241,102	227,240
特別利益	24,550	71,219
固定資産売却益	5,777	64,245
関係会社株式売却益	11,129	—
投資有価証券売却益	7,644	6,974
特別損失	—	8,803
関係会社事業損失	—	8,803
税引前当期純利益	265,652	289,655
法人税、住民税及び事業税	△26,360	47,514
法人税等調整額	445	7,095
当期純利益	291,567	235,046

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

2026年2月16日

株式会社プリチストン
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

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

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社プリチストンの2025年1月1日から2025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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

連結注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2026年2月16日開催の取締役会において、自己株式の取得及び自己株式の消却に係る事項を決議している。また、取締役会から委任された代表執行役 Global CEOにより社債の発行に係る事項が2026年2月16日に決議されている。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査問に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

利害関係

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

以上

会計監査人監査報告書（計算書類）

独立監査人の監査報告書

2026年2月16日

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

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社プリチストンの2025年1月1日から2025年12月31日までの第107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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

個別注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2026年2月16日開催の取締役会において、自己株式の取得及び自己株式の消却に係る事項を決議している。また、取締役会から委任された代表執行役 Global CEOにより社債の発行に係る事項が2026年2月16日に決裁されている。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
 - ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
 - ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
 - ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
 - ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

監査委員会監査報告書

監査報告書

当監査委員会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第107期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

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

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

2026年2月16日
株式会社ブリヂストン 監査委員会

監査委員 中嶋 康博 ㊞
監査委員 小林柚香里 ㊞
監査委員(常勤) 松田 明 ㊞

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

監査委員 鈴木 洋子 ㊞
監査委員 森川 典子 ㊞
監査委員(常勤) 吉見 剛志 ㊞

(注)監査委員中嶋康博、鈴木洋子、小林柚香里及び森川典子は、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。

