


第 89 期

定時株主総会招集ご通知

 日時 2020年6月23日（火曜日）
午前10時（午前9時受付開始）

 場所 ウェスティンホテル東京
地下2階 ギャラクシールーム
東京都目黒区三田一丁目4番1号
(恵比寿ガーデンプレイス内)

目次

株主の皆様へ	1
招集ご通知	6
インターネット等による議決権行使のご案内	8
株主総会参考書類	10
決議事項	
第1号議案 剰余金の処分の件	10
第2号議案 取締役9名選任の件	11
第3号議案 監査役1名選任の件	21
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	22
事業報告	26
連結計算書類	59
計算書類	61
監査報告	63
今後の事業展望・株主メモ	67

書面またはインターネット等による議決権行使期限は
2020年6月22日（月曜日）午後6時までです。

株式会社SUBARU

証券コード：7270



SUBARU

招集ご通知がスマホでも！



パソコン・スマートフォン
からでも招集ご通知がご覧
いただけます。



<https://p.sokai.jp/7270/>

本株主総会につきましては、極力、書面またはインターネット等により事前の議決権行使をいただき、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場をお控えいただくよう強くお願い申し上げます。

当日ご出席願えない株主の皆様は株主総会の模様をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ中継を実施いたします。

<https://www.subaru.co.jp/ir/stock/live/>

株主の皆様へ

株主の皆様におかれましては平素よりご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2020年1月以降、新型コロナウイルスによる影響がグローバルで長期化していることにより、当社の事業にも様々な影響が出ております。お取引先様からの部品供給の懸念や自動車および航空機とともに販売減速などにより、国内外の生産拠点にて、操業の一時停止を含む生産調整を行いました。また、お客様やお取引先様、従業員の健康と安全を守ることを最優先に考え、感染予防策の徹底、時差通勤や在宅勤務の拡充などにも対応してまいりました。SUBARUグループ一丸となりこの難局に立ち向かい、あらゆる改革に取り組んでまいりたいと考えております。

このような不透明な状況下において、2020年3月期連結業績への影響は最小限にとどめられたものの、上述のように当社の生産・販売などの事業活動にも多大な影響が出ており、この先の資金需要などを含めて総合的に勘案いたしました結果、誠に遺憾ながら、当期末の配当につきましては、これまでの配当予想から変更することをご了承いただきたく、本定時株主総会へ上程させていただきました。株主の皆様におかれましては、現下の当社の状況をご理解いただき、ご支援賜りたくお願い申し上げます。

さらには、現時点では日々の変化が激しく、通常のように先のことを見通すことが難しいため、2020年5月18日の決算発表時点では、「2021年3月期通期見通し」および「配当見通し」につきましては、公表を見合わせることにいたしました。今後、連結業績予想の算定が可能となった時点で速やかに開示したいと存じますので、よろしく願いいたします。

一方、現在、当社は中期経営ビジョン「STEP」の達成に向けた活動を推進しております。2年目となる当期においては、風通しの良い会社づくりのための「組織風土改革」、ブランドの根幹である信頼をより強固にするための「品質改革」および「SUBARUづくりの刷新」を最重要テーマとして掲げ、これらの改革を進めてまいりました。さらに、自動車業界が大きな変革期を迎えているなかで、持続的に成長していくための基盤強化にも取り組んでおります。2019年9月にはアライアンスの強化として、トヨタ自動車株式会社との長期的連携関係のさらなる発展を目指し、新たな業務資本提携に合意いたしました。また、2020年1月には気候変動に関する中長期目標を公表いたしております。これらの取り組みにより、個性と技術革新で脱炭素社会の実現に貢献する活動を着実に進めてまいります。

引き続き、中期経営ビジョン「STEP」の活動を加速させ、SUBARUブランドの持続的な成長への足場を確実に固めてまいりたいと存じます。株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役社長
中村 知美

企業理念

- 1 私たちは常に先進の技術の創造に努め、お客様に喜ばれる高品質で個性のある商品を提供します。
- 2 私たちは常に人・社会・環境の調和を目指し、豊かな社会づくりに貢献します。
- 3 私たちは常に未来をみつめ国際的な視野に立ち、進取の気性に富んだ活力ある企業を目指します。

企業行動 規範

- 1 私たちは、環境と安全に十分配慮して行動するとともに、創造的な商品とサービスを開発、提供します。
- 2 私たちは、一人ひとりの人権と個性を尊重します。
- 3 私たちは、社会との調和を図り、豊かな社会づくりに貢献します。
- 4 私たちは、社会的規範を遵守し、公明かつ公正に行動します。
- 5 私たちは、国際的な視野に立ち、国際社会との調和を図るよう努めます。

品質方針

私たちは何より品質を大切にしてお客様の信頼に応えます

- 1 お客様に安心して長くお使いいただける商品をお届けします
- 2 お客様の声に常に耳を傾け、商品サービスに活かします
- 3 法令・社会規範・社内規則を遵守し、お客様に信頼される仕事をします

「組織風土改革」 ～ 「風通しの良い何でも言える会社」を目指して～

2018年7月に公表いたしました中期経営ビジョン「STEP」において、取り組みの最重要テーマのひとつとして「組織風土改革」を掲げております。代表取締役社長の中村を筆頭に経営層から率先し、全社一丸となって強力に推進しております。

■コンプライアンス委員長による現場対話会

現場に根ざしたコンプライアンス活動の一環として、当社コンプライアンス委員長（CRMO：最高リスク管理責任者）が各部門の現場を直接訪問し、課長・係長などの対話会を継続的に実施しております（2020年3月末時点で、5部門計14回実施）。コンプライアンス委員長が、自身の考えるコンプライアンスについて、自分の言葉で講話を実施するとともに、各職場でのコンプライアンス観点の困り事や意見交換を実施し、その結果をそれぞれの部門役員とも共有し、各部門での改善に向けた取り組みにつなげております。

■役員講話リレー

17名の役員が、全事業所において自分の管掌範囲外の間接部門の主事・主任（係長・班長クラス）に対して、「私が考える風通しの良い会社」をテーマとして考えを伝えるとともに、ディスカッションを実施しました。

この講話リレーは、以下3点の目的・特長を備えて実施いたしました。

- ・役員自身の言葉で直接従業員に想いや考え、本気度を伝える機会とする
- ・経営層と従業員とのコミュニケーションの場のひとつにする
- ・他本部の経営層の考えに触れ“本部の枠を超えて外を知る”ことで会社全体を活性化

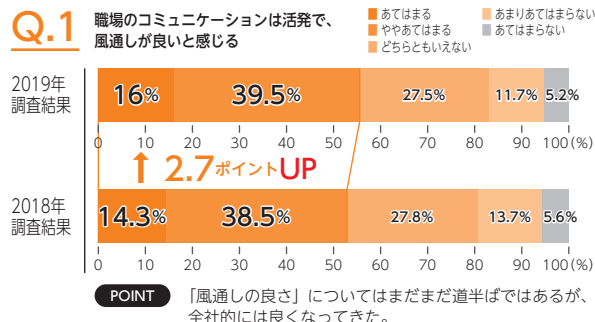


全事業所を対象に、全19回実施したこの講話リレーには、約3,500人の従業員が参加しました。普段接することの少ない他部門の役員の考えに接し、率直な意見を聞くことが出来たことから、実施後のアンケート結果はポジティブな内容が多数寄せられました。

■従業員意識調査とその活用

当社では2017年度から、毎年、従業員意識調査を実施しております。当期の結果の一部では、以下の結果が得られました。

風土はどのくらい変わった!?



また、当期は、初めての試みとして、全社の上級管理職を対象とした「従業員意識調査結果活用セミナー」を開催いたしました。同セミナーでは、全社で見られる傾向や意識の変化について、データを用いて確認し、課題抽出と対策立案のための意見交換を行いました。



このような活動を通じて、当社は、引き続き組織風土改革に取り組んでまいります。

※その他の活動については、本招集ご通知57ページをご覧ください。

「品質改革」

～ 「お客様が安心して長く使い続けることが出来る品質」 No.1 を目指して ～

2018年7月に公表いたしました中期経営ビジョン「STEP」のなかで、「品質改革」および「SUBARUづくりの刷新」は、「組織風土改革」とならび、最重要テーマと捉えて活動しております。その一環として、2019年4月1日に品質方針を改訂いたしました（本招集ご通知2ページ）。当社の品質方針は1994年11月に制定され、約四半世紀にわたって運用してきましたが、社内外の環境変化を踏まえ、品質改革を実現するために全社で議論を重ね、品質方針の改定に至りました。

この新たな品質方針を全従業員が共有し、日々の業務のなかで一人ひとりが、着実に品質改革を推進しております。

■組織改正

品質改革を強力に牽引する組織体制を構築するために、2020年4月1日より、国内・海外の当社グループ全体の品質保証を統括するCQO（最高品質責任者）直属の組織として、品質保証統括室を設置いたしました。

加えて、同日付でCQOが、当社グループの米国生産拠点であるスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) の取締役役に就任いたしました。日米一体での品質改革を加速いたします。

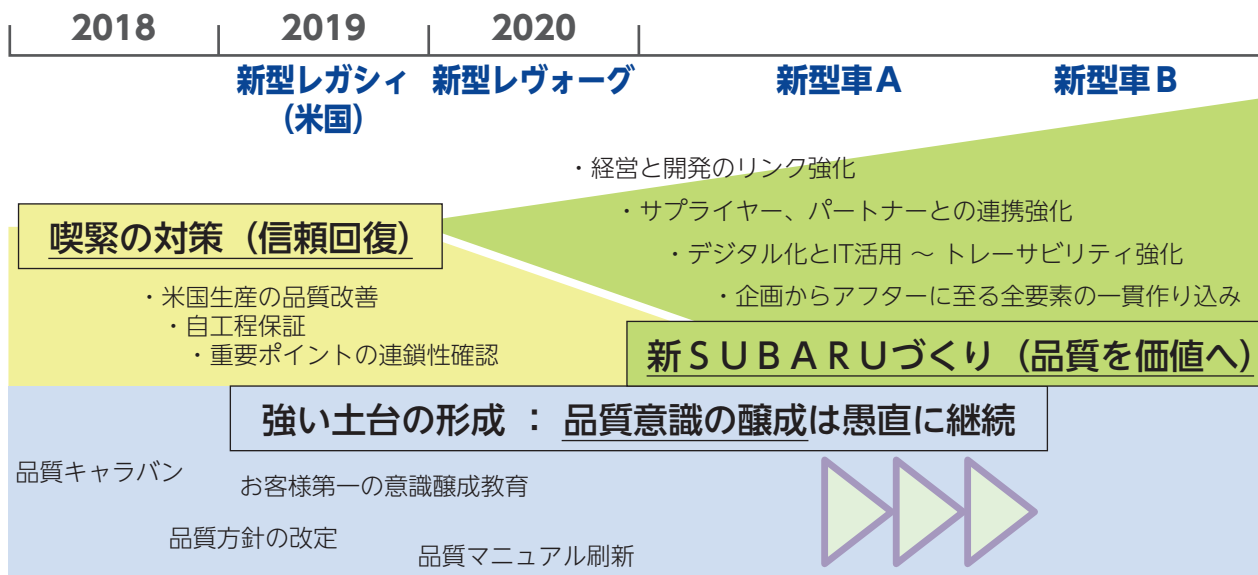
■品質改革の3本柱

中期経営ビジョン「STEP」で品質改革への取り組みをスタートさせ、従業員の意識は「品質最優先」に変わってきております。同時に、企画から開発、調達、製造のバリューチェーンに関わる各部門の取り組みも着実に進んでおります。

当期は、取り組みを一層加速させ、ステークホルダーの皆様「SUBARUは変わった」と実感いただける成果を目指します。そのためにお客様の声に真摯に向き合い、お客様をすべての起点として次に掲げる3つの柱で取り組んでおります。

1.信頼回復に向けた「喫緊の対策」

お客様に当社製品を安心して使い続けていただけるよう「品質を万全に仕上げる」、そして万が一品質問題が生じた際は「早く、正確に改善する」の方針のもと、抜本策に取り組んでおります。開発過程での品質確認プロセスの見直し、サプライヤーとの協業による品質改善、悪いものを次の工程に流さない自工程保証、それらを厳格に判断する節目管理などの改革を進めております。



「品質改革」 ～ 「お客様が安心して長く使い続けることが出来る品質」 No.1 を目指して ～

「品質を万全に仕上げる」の成果は確実に現れてきており、2019年8月に米国にて生産を開始いたしました新型「レガシィ」「アウトバック」の品質は良好に推移しております。国内においては、2020年度に新型「レヴォーグ」の生産開始を予定しておりますが、品質には万全を尽くして準備を進めております。

一方、「早く、正確に改善する」については、特に当社の重点市場であります北米において、販売の急成長に相応した品質体制の補強が重要な課題です。お客様の声を直接吸い上げ、素早く改善すべく、現地組織の拡大を図ります。米国生産体制においても、日本のモノづくり技術を基盤にSIAの品質保証レベルを一段引き上げる計画です。



新型レヴォーグ プロトタイプ

2.品質を価値へ高める 「新SUBARUづくり」

現在、企画段階にある次世代商品においては、「品質でも選んでいただけるSUBARU」を目指し、3つの活動を推進しております。

- ・複数車種で設計を共通化した一括企画により、効率的に品質レベルを向上
- ・設計図面の完成度を上げ、検討不足によるトライ＆エラーを撲滅するための開発プロセス刷新
- ・品質向上への投資や原価の配分、お客様提供価値を事業性指標に織り込み

このように、開発の最上流から品質最優先で取り組み、「品質の良い商品を継続的に生み出す仕組み」を確固たるものいたします。

環境対応や高度運転支援、コネクテッドなど自動車ビジネスの大変革期を迎えるにあたり、今までの品質保証の枠組みを超えた質・量・スピードに適應する必要があります。次世代技術への対応においても、品質を基軸とした「新SUBARUづくり」を推進いたします。

すでに、北米を中心にテレマティクスやインターネット通信によるソフトウェア アップデートのサービスを開始しておりますが、今後は、設計情報や製造履歴（トレーサビリティ）、完成検査データ、整備履歴など、品質に関わる様々な情報を連携させ、新たなお客様価値の創出につなげてまいります。

3.品質意識をさらに醸成するための 「強い土台の形成」

品質改革では、様々な取り組みを実施しておりますが、すべての基盤となるのは、従業員一人ひとりの意識です。品質意識の醸成は、一人ひとりに「品質最優先」を浸透させるべく愚直に継続しております。

- ・品質キャラバン：全従業員に加え、サプライヤーも対象に、実際の不具合やリコール、そこからの学びを現物などを用いて、担当者による解説を行います。お客様の厳しいご指摘や販売店の生の声を聴くことなども行います。
- ・社内報での啓蒙：隔月で品質に関するトップメッセージなどの記事を掲載しております。
- ・風化させない活動：全従業員が完成検査問題の振り返りと学びのビデオを視聴しました。今後も毎年10月に実施いたします。

2020年度も、最新コンテンツで継続すると同時に、SIAなど海外拠点にも活動を広げる計画です。



品質キャラバン（お客様の声を聞く従業員）

株主各位

(証券コード7270)
2020年6月1日

東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号

株式会社SUBARU

代表取締役社長 中村 知美

第89期定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には平素よりご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第89期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

近時、**新型コロナウイルス感染拡大防止のため、政府や都道府県知事から外出自粛が強く要請される事態に至っております。**この事態を受け、慎重に検討いたしました結果、本株主総会につきましては、適切な感染防止策を実施させていただいたうえで、開催させていただくことといたしました。

株主の皆様におかれましては、外出自粛が強く要請されている状況に鑑み、感染拡大防止の観点からも、**本株主総会につきましては、極力、書面またはインターネット等により事前の議決権行使をいただき、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場をお控えいただくよう強くお願い申し上げます。**

お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2020年6月22日（月曜日）午後6時までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1 日 時	2020年6月23日（火曜日）午前10時（午前9時受付開始）
2 場 所	東京都目黒区三田一丁目4番1号（恵比寿ガーデンプレイス内） ウェスティンホテル東京 地下2階「ギャラクシールーム」
3 目的事項	報告事項 1. 第89期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第89期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類報告の件 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9名選任の件 第3号議案 監査役1名選任の件 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

4 議決権行使のご案内

議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。

株主総会ご出席



開催日時

2020年6月23日(火曜日)
午前10時

書面(郵送)



行使期限

2020年6月22日(月曜日)
午後6時00分到着分まで

インターネット等



<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

行使期限

2020年6月22日(月曜日)
午後6時00分入力完了分まで

■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ください。

■同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、上記の行使期限までに到着するようにご返送ください。

詳細は8～9ページをご覧ください。

書面とインターネット等により二重に議決権を行使された場合は、インターネット等による行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。また、インターネット等で議決権を複数回行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。

5 その他株主総会招集に関する事項

本招集ご通知に際して株主の皆様へ提供すべき書類のうち、以下の事項につきましては、法令および定款第15条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しております。

- ① 事業報告のうち、「会計監査人に関する事項」
- ② 連結計算書類のうち、「連結持分変動計算書」および「連結注記表」
- ③ 計算書類のうち、「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」

なお、本招集ご通知の添付資料と同じく監査報告を作成するにあたり、監査役は上記の①、②および③を、会計監査人は上記②および③を監査しております。

当社ウェブサイト <https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html>

株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

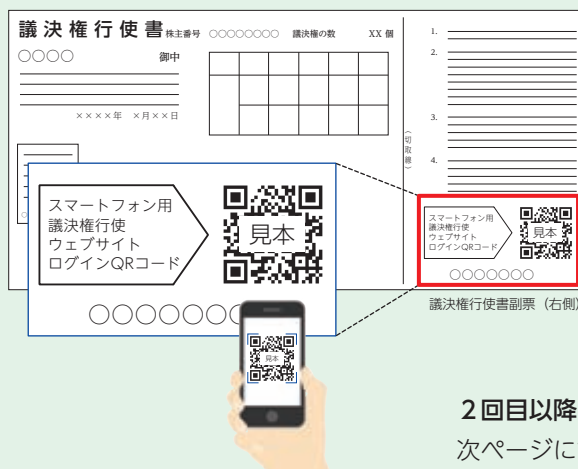
以上

- ◎ 本年は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、座席の間隔を広げることから、ご用意できる席数が例年よりも大幅に減少いたします。そのため、当日ご来場いただいても、入場をお断りする場合がございます。
- ◎ ご来場の株主様は、マスクの持参・着用をお願い申し上げます。
- ◎ 会場入口付近で検温をさせていただき、発熱があると認められる方、体調不良と思われる方、海外から帰国されてから14日間が経過していない方は、入場をお断りし、お帰りいただく場合がございます。なお、海外から帰国されてから14日間が経過していない株主様は、受付でお申し出いただきますようお願いいたします。
- ◎ 株主総会当日までの感染拡大の状況や政府等の発表内容等により、上記の対応を変更する場合がございます。インターネット上の当社ウェブサイトより、発信情報をご確認くださいよう、併せてお願い申し上げます。
- ◎ 株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意、株主総会会場における車両などの展示はございません。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

スマートフォンでの議決権行使は、「議決権行使コード」「パスワード」の入力が不要です。



同封の議決権行使書用紙の副票（右側）に記載された「ログインQRコード」を読み取りいただくことで、ログインいただけます。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

以降は画面の入力案内にしたがって
賛否をご入力ください。

2回目以降のログインの際は、
次ページに記載のご案内にしたがってログインしてください。

議決権行使期限

2020年6月22日（月曜日）午後6時00分まで

インターネットによる議決権行使で、パソコンやスマートフォン、携帯電話の操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル
☎ 0120-768-524
(受付時間 平日午前9時～午後9時)

機関投資家の皆様へ

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」をご利用いただけます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法



- ・パソコン
- ・スマートフォン
- ・携帯電話

議決権行使サイトにおいて、議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用いただき、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

議決権行使サイト

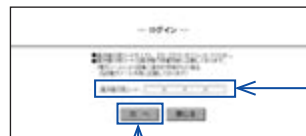
<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

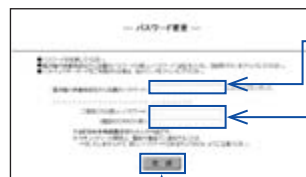
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「次へ」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「初期パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

インターネット中継のご案内

当日ご出席願えない株主の皆様は株主総会の様子をご覧いただけるよう、インターネット上の当社ウェブサイトにてライブ中継を実施いたします。

当社ウェブサイト

<https://www.subaru.co.jp/ir/stock/live/>

ID・パスワードは、郵送いたしました招集ご通知（冊子）をご覧ください。

第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

当社は、株主の皆様様の利益を重要な経営課題と位置付けており、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案しながら、継続的かつ安定的な配当を基本としつつ、業績連動の考え方を取り入れております。また、当社は中期経営ビジョン「STEP」におきまして、「株主還元は配当を主に継続的・安定的な還元を重視する」、「この3年間（2019年3月期～2021年3月期）は年間配当144円をベースとし、キャッシュ・フローに応じて自己株式取得を機動的に実施する」ことを2018年7月に公表しております。

しかしながら、新型コロナウイルスの全世界的な感染拡大に伴い、当社の生産・販売などの事業活動にも多大な影響が出ており、この先の資金需要などを含めて総合的に勘案した結果、誠に遺憾ながら、当期末の配当につきましては、直近の配当予想から変更し、以下のとおりといたしたいと存じます。

1. 配当財産の種類	金銭
2. 株主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	<p>当社普通株式1株につき金 28円 配当総額 21,482,034,140円</p> <p>なお、中間配当金として72円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は1株につき100円となります。</p>
3. 剰余金の配当が効力を生じる日	2020年6月24日

(ご参考) 配当金の推移

区 分	第86期 2016年度	第87期 2017年度	第88期 2018年度	第89期 (当期) 2019年度
1株当たり年間配当額 (円)	144	144	144	100 (予定)
年間配当額 (百万円)	110,460	110,466	110,471	76,722 (予定)
連結配当性向 (%)	39.4	50.1	78.1	50.3 (予定)

(注) 当社は第89期(当期)より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しております。これに伴い、第88期の連結配当性向につきましてもIFRSに組み替えて表示しております。

第2号議案 取締役9名選任の件

取締役全員（9名）は本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役9名の選任をお願いするものであります。

当社は、当社の企業理念、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役として相応しい豊富な経験と高い能力・見識、高度な専門性を有する人物を取締役候補者に指名しております。取締役候補者は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、独立社外取締役が委員の半数を占める役員指名会議が、十分な審議に基づいて承認した指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定しております。

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	当期における取締役会出席状況	取締役在任期間
1	再任 よしなが やす ゆき 吉 永 泰 之 男性	取締役会長	13回中13回 (100%)	11年
2	再任 なかむら とも み 中 村 知 美 男性	代表取締役社長	13回中13回 (100%)	2年
3	再任 ほそ や かず お 細 谷 和 男 男性	代表取締役副社長	10回中10回 (100%)	1年
4	再任 おか だ とし あき 岡 田 稔 明 男性	取締役専務執行役員	13回中13回 (100%)	3年
5	再任 か とう よう いち 加 藤 洋 一 男性	取締役専務執行役員	13回中13回 (100%)	3年
6	再任 おお ぬき てつ お 大 抜 哲 雄 男性	取締役専務執行役員	13回中13回 (100%)	2年
7	再任 社外 独立 あ べ やす ゆき 阿 部 康 行 男性	社外取締役	10回中10回 (100%)	1年
8	再任 社外 独立 や ご なつ の すけ 矢 後 夏之助 男性	社外取締役	10回中10回 (100%)	1年
9	新任 社外 独立 ど い み わ こ 土 井 美和子 女性	—	—	—

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 細谷和男氏、阿部康行氏および矢後夏之助氏の当期における取締役会出席状況については、2019年6月21日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。
3. 阿部康行氏は、2016年6月28日付で当社社外監査役に就任しておりましたが、2019年6月21日開催の定時株主総会終結の時をもって辞任により退任いたしました。また、同氏は、2019年6月21日の取締役就任前に開催された当期の取締役会3回のうち2回に、社外監査役として出席いたしました。
4. 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

候補者番号

1

よし なが やす ゆき
吉永 泰之

1954年3月5日生

再任

男性



所有する当社株式の数

63,715株

取締役在任期間

11年

取締役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1977年4月 当社入社
 1999年10月 当社 国内営業本部 営業企画部長
 2005年4月 当社 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長
 2006年6月 当社 執行役員 戦略本部長
 2007年4月 当社 執行役員 スバル国内営業本部長 兼 販売促進部長
 2007年6月 当社 常務執行役員 スバル国内営業本部長
 2009年6月 当社 取締役専務執行役員 スバル国内営業本部長
 2011年6月 当社 代表取締役社長 COO (最高執行責任者)
 2012年6月 当社 代表取締役社長 CEO (最高経営責任者)
 2018年6月 当社 取締役会長 (現在に至る)

主な担当分野

特になし

重要な兼職の状況

特になし

■ 取締役候補者とした理由

吉永泰之氏は、2011年から2018年まで、代表取締役社長として当社の経営を指揮しており、長年にわたる当社および当社グループ会社における経営者としての豊富な経験と知見を有しております。2019年からは、主な担当分野を持たない取締役として、社外取締役とともに経営全般のモニタリング・監督に専念し、ガバナンスの強化に取り組んでまいりました。また、同氏は、取締役会の議長として、社外役員の知見を引き出しながら、自由闊達な議論を促しており、このような同氏による議事進行は社内外的取締役会メンバーから高く評価されております。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

候補者番号

2

なかむら ともみ
中村 知美

1959年5月17日生

再任

男性



所有する当社株式の数

19,077株

取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1982年 4月	当社入社
2004年 6月	当社 スバル国内営業本部 マーケティング推進部長
2011年 4月	当社 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長
2011年 6月	当社 執行役員 戦略本部長 兼 経営企画部長
2013年 4月	当社 執行役員 スバルグローバルマーケティング本部副本部長 兼 スバル海外第一営業本部副本部長 兼 スバル海外第二営業本部副本部長
2014年 4月	当社 常務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 会長
2016年 4月	当社 専務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 会長
2018年 4月	当社 専務執行役員
2018年 6月	当社 代表取締役社長 CEO (最高経営責任者) (現在に至る)

主な担当分野

航空宇宙カンパニー、品質

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役
スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役

■ 取締役候補者とした理由

中村知美氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、営業、マーケティング、経営企画、海外事業などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しております。2018年6月に代表取締役社長へ就任後、当社グループが「安心と愉しさ」の提供を通じて、お客様から共感され、信頼していただける存在となることを目指す中期経営ビジョン「STEP」を策定し、「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」を最重要テーマに掲げて取り組んでおります。同氏のリーダーシップの下、2025年ビジョンとして掲げる「個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる」「お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する」「多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす」の実現に向けて確実な改革の推進が図られ、当社グループの持続的成長が実現されることを期待し、引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

候補者番号

3

ほそ や かず お
細谷 和男

1957年7月29日生

再任

男性



所有する当社株式の数

13,840株

取締役在任期間

1年

取締役会出席回数

10回中10回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1982年 4月	当社入社
2006年 5月	当社 経営企画部長
2009年 1月	当社 スバル国内営業本部副本部長
2010年 6月	東京スバル株式会社 代表取締役社長
2012年 4月	当社 執行役員 人事部長
2014年 4月	当社 常務執行役員 人事部長 兼 人材支援室長 兼 スバルブルーム株式会社 代表取締役社長
2015年 4月	当社 常務執行役員 スバル国内営業本部長
2016年 4月	当社 専務執行役員 スバル国内営業本部長
2018年 3月	当社 専務執行役員退任
2018年 4月	東京スバル株式会社 代表取締役社長
2018年12月	東京スバル株式会社 代表取締役社長退任
2019年 1月	当社 副社長 製造本部長 兼 群馬製作所長
2019年 6月	当社 代表取締役副社長 製造本部長 兼 群馬製作所長
2020年 4月	当社 代表取締役副社長 製造本部長 (現在に至る)

主な担当分野

製造、中国プロジェクト準備室

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役

■ 取締役候補者とした理由

細谷和男氏は、製造部門での経験も長く、当社および当社グループ会社における、人事、経営企画、営業などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有していることから、当社グループの持続的成長を実現するために、すべてのステークホルダーを意識した経営の監督および組織風土改革を適切に行うことを期待し、引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

候補者番号

4

おかだ としあき
岡田 稔明

1960年10月30日生

再任

男性



所有する当社株式の数

13,472株

取締役在任期間

3年

取締役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1984年 4月 当社入社
2004年 10月 当社 スバルマーケティング本部 営業企画部担当部長 兼 企画第一課長
2013年 4月 当社 執行役員 経営企画部長
2015年 4月 当社 常務執行役員 経営企画部長
2017年 4月 当社 専務執行役員 CFO (最高財務責任者)
2017年 6月 当社 取締役専務執行役員 CFO (最高財務責任者) (現在に至る)

主な担当分野 秘書室、財務管理部、人事部

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役
スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役

■ 取締役候補者とした理由

岡田稔明氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、営業、経営企画、財務などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有していることから、当社グループの持続的成長を実現するために、すべてのステークホルダーを意識した経営の監督およびグループ全体の財務体質とガバナンスの強化を適切に行うことを期待し、引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

候補者番号

5

かとう よういち
加藤 洋一

1959年9月14日生

再任

男性



所有する当社株式の数

7,699株

取締役在任期間

3年

取締役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1983年 4月	通商産業省（現経済産業省）入省
2010年 7月	経済産業省 中部経済産業局長
2011年 8月	同省 中小企業庁 事業環境部長
2012年 9月	内閣官房内閣審議官（国家戦略室）
2012年 12月	経済産業省 大臣官房政策評価審議官
2013年 6月	同省 地域経済産業審議官
2014年 10月	当社 執行役員
2015年 4月	当社 執行役員 渉外部長
2016年 4月	当社 常務執行役員 渉外部長
2017年 4月	当社 常務執行役員 渉外部長 兼 経営管理本部長
2017年 6月	当社 取締役常務執行役員 渉外部長 兼 経営管理本部長
2018年 4月	当社 取締役専務執行役員 法務部長
2018年 10月	当社 取締役専務執行役員
2019年 4月	当社 取締役専務執行役員 CRMO（最高リスク管理責任者）（現在に至る）

主な担当分野 リスクマネジメントグループ、渉外部、知的財産部

重要な兼職の状況

ノース アメリカン スバル インク（NASI）取締役

■ 取締役候補者とした理由

加藤洋一氏は、経済産業省において要職を歴任し、当社入社後は、社内出身者にはない視点を併せ持ちながら、当社および当社グループ会社において、渉外、経営管理、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントなどの分野を中心に経験を重ねてきたことから、その豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識に基づき、当社グループの持続的成長を実現するために、すべてのステークホルダーを意識した経営の監督およびグループ全体の渉外活動とガバナンスの強化を適切に行うことを期待し、引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

候補者番号

6

おおぬき てつお
大拔 哲雄

1960年11月15日生

再任

男性



所有する当社株式の数

12,641株

取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1984年 4月	当社入社
2006年 4月	当社 スバル商品企画本部 デザイン部主管
2008年 9月	当社 スバル技術本部 車体設計部長
2014年 4月	当社 執行役員 スバル技術本部副本部長 兼 車体設計部長
2016年 4月	当社 常務執行役員 スバル第一技術本部長 兼 スバル技術研究所長
2018年 4月	当社 専務執行役員 CTO (最高技術責任者) 技術統括本部長 兼 第一技術本部長
2018年 6月	当社 取締役専務執行役員 CTO (最高技術責任者) 技術統括本部長
2019年 4月	当社 取締役専務執行役員 CTO (最高技術責任者)
2020年 4月	当社 取締役専務執行役員 調達本部長 (現在に至る)

主な担当分野

調達本部、商品企画本部

重要な兼職の状況

特になし

■ 取締役候補者とした理由

大拔哲雄氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、技術、商品企画などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しており、当社グループの持続的成長を実現するため、すべてのステークホルダーを意識した経営の監督および「安心とゆしさ」を基軸としたお客様価値の向上と調達戦略の強化を適切に行うことができることを期待し、引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

候補者番号

7

あ べ やす ゆ き
阿部 康行

再任

社外

独立

1952年4月17日生

男性



所有する当社株式の数

2,600株

社外取締役在任期間

1年

取締役会出席回数

10回中10回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1977年4月	住友商事株式会社入社
2002年6月	住商エレクトロニクス株式会社（現SCSK株式会社）代表取締役社長
2005年4月	住商情報システム株式会社（現SCSK株式会社）代表取締役社長
2009年6月	住友商事株式会社 代表取締役常務執行役員 金融・物流事業部門長
2010年4月	同社 代表取締役常務執行役員 新産業・機能推進事業部門長
2011年4月	同社 代表取締役専務執行役員 新産業・機能推進事業部門長 兼 金融事業本部長
2013年4月	同社 代表取締役専務執行役員 コーポレート・コーディネーショングループ長
2015年6月	同社 顧問
2016年6月	当社 社外監査役
2018年6月	住友商事株式会社 顧問退任
2019年6月	当社 社外監査役退任
2019年6月	当社 社外取締役（現在に至る）

重要な兼職の状況

株式会社JVCケンウッド 社外取締役

株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問

■ 社外取締役候補者とした理由

阿部康行氏は、住友商事株式会社の代表取締役専務執行役員として、監督と執行の両面から経営に携わった経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備え、IT分野における高度な知見を有しております。同氏は、2016年6月から当社独立社外監査役を3年間歴任し、この間、取締役の職務執行の監査に加え、当社が抱える課題の本質を捉えて、適時適切に経営陣に対する忌憚のない発言等を行っております。また、2019年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、今後も社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、引き続き社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 阿部康行氏は、2016年6月28日付で当社社外監査役に就任しておりましたが、2019年6月21日開催の第88期定時株主総会終結の時をもって辞任により退任いたしました。
2. 阿部康行氏は、2019年6月21日の取締役就任前に開催された当期の取締役会3回のうち2回に、社外監査役として出席いたしました。
3. 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。
4. 当社は、会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、阿部康行氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。
5. 当社は、阿部康行氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、継続して届け出る予定であります。
6. 阿部康行氏が社外監査役として在任中の2017年10月に、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、これらの不適切事案にかかる原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、その職責を果たしております。

候補者番号

8

やご なつ の すけ
矢後 夏之助

再任

社外

独立

1951年5月16日生

男性



所有する当社株式の数

800株

社外取締役在任期間

1年

取締役会出席回数

10回中10回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1977年 4月	株式会社荏原製作所入社
2002年 6月	同社 執行役員
2004年 4月	同社 上席執行役員 精密・電子事業本部長 兼 Ebara Precision Machinery Europe GmbH 代表取締役会長 兼 Ebara Technologies Inc. 代表取締役会長 兼 上海荏原精密機械有限公司 董事長
2004年 6月	同社 取締役
2005年 4月	同社 取締役 兼 台湾荏原精密股份有限公司 董事長
2005年 6月	同社 取締役 精密・電子事業カンパニー・プレジデント 兼 藤沢事業所長
2006年 4月	同社 取締役常務執行役員 精密・電子事業カンパニー・プレジデント
2007年 4月	同社 代表取締役社長
2007年 5月	同社 代表取締役社長 内部統制整備推進統括部長
2009年 7月	同社 代表取締役社長 内部統制統括部長
2013年 4月	同社 取締役会長
2019年 3月	同社 取締役会長退任
2019年 6月	当社 社外取締役 (現在に至る)

重要な兼職の状況

公益財団法人荏原島山記念文化財団 代表理事

■ 社外取締役候補者とした理由

矢後夏之助氏は、株式会社荏原製作所において代表取締役社長および取締役会長を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えており、さらに、内部統制・ガバナンス分野における高度な知見を有しております。同氏は、2019年6月より当社独立社外取締役に就任し、豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、今後も社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、引き続き社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。
2. 当社は、会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役(当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。)」との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、矢後夏之助氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しており、本総会において同氏が取締役役に再任された場合、同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。
3. 当社は、矢後夏之助氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、本総会において同氏が取締役役に再任された場合、継続して届け出る予定であります。
4. 矢後夏之助氏が株式会社荏原製作所取締役在任中の2016年9月に、同社の関連会社を中心となって共同住宅で施工した既設排水管の取り換え工事において、施工方法が建築基準法に不適合である物件があることが判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行ってまいりました。また、国土交通省および特定行政庁による指導に応じて、必要な改善措置を実施するなど、その職責を果たしてまいりました。

候補者番号

9

ど い み わ こ
土井 美和子

新任

社外

独立

1954年6月2日生

女性



所有する当社株式の数

0株

社外取締役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

- | | |
|----------|---------------------------------------|
| 1979年 4月 | 東京芝浦電気株式会社（現株式会社東芝）総合研究所（現研究開発センター）入社 |
| 2005年 7月 | 同社 研究開発センターヒューマンセントリックラボラトリー 技監 |
| 2006年 7月 | 同社 研究開発センター 技監 |
| 2008年 7月 | 同社 研究開発センター 首席技監 |
| 2014年 6月 | 同社 退職（現在に至る） |

重要な兼職の状況

- 国立研究開発法人情報通信研究機構 監事
奈良先端科学技術大学院大学 理事
東北大学 理事
株式会社野村総合研究所 社外取締役（2020年6月退任予定）
株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由

土井美和子氏は、株式会社東芝において情報技術分野の研究者・責任者として長年にわたる豊富な経験を有し、同分野における専門家として多数の功績を上げております。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員等も歴任しております。同氏が当社の社外取締役に就任した際には、以上のような同氏の経験および活動を通じて培われた専門家としての豊富な経験と高い見識をもとに、当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当社は、会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、本総会において土井美和子氏が取締役に選任された場合、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定であります。
2. 土井美和子氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件を満たしており、本総会において同氏が取締役に選任された場合、独立役員として届け出る予定であります。

第3号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役灰本周三氏は任期満了により退任いたしますので、監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。
監査役候補者は、次のとおりであります。

つつみ

堤 ひろみ

1957年4月25日生

新任

女性



所有する当社株式の数

18,956株

監査役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

略歴

1980年4月	当社入社
2002年6月	当社 広報部長
2006年6月	当社 スバル商品企画本部 商品企画部長
2013年4月	当社 執行役員 スバルカスタマーセンター長
2015年4月	当社 執行役員 人事部長 兼 スバルブルーム株式会社 代表取締役社長
2017年4月	当社 常務執行役員 人事部長
2020年4月	当社 常務執行役員 (現在に至る)

重要な兼職の状況

特になし

■ 監査役候補者とした理由

堤ひろみ氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、マーケティング、商品企画、カスタマーサービス、広報など広範な分野での豊富な経験と知見を有しております。さらに、常務執行役員・人事部長として長く当社グループの人事戦略構築に携わった経歴を有しております。以上のような同氏の経歴および幅広い経験を踏まえ、当社グループ全体のガバナンス強化および人材活用面を中心に、監査役としてその業務を適切に遂行することを期待し、監査役候補者としたものであります。

(注) 当社は、監査役がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、監査役との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、本総会において堤ひろみ氏が監査役に選任された場合は、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定であります。

本総会の開始の時をもって2019年6月21日開催の第88期定時株主総会においてなされた補欠の社外監査役の選任に係る決議が失効することから、あらためて、法令で定められた監査役の員数を欠くこととなる時に備えて、補欠の社外監査役1名の選任をお願いするものであります。

補欠の監査役候補者は、次のとおりであります。

なお、本総会における笠浩久氏の選任に係る決議の効力につきましては、当該決議後最初に開催する定時株主総会の開始の時までとするほか、就任前に限り、監査役会の同意を得て、取締役会の決議により、その選任を取り消すことができるものとさせていただきます。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

りゅう ひろひさ
笠 浩久

社外	独立	所有する当社株式の数	当社との特別の利害関係
1964年8月4日生	男性	0株	なし

略歴および重要な兼職の状況

1994年4月	弁護士登録 東京八丁堀法律事務所入所
2001年4月	金融庁 監督局総務課金融危機対応室課長補佐（任期付職員）
2003年4月	東京八丁堀法律事務所復帰
2004年4月	東京八丁堀法律事務所パートナー（現任）
2013年6月	イー・ギャランティ株式会社 社外監査役（現任）
2017年5月	株式会社レナウン 社外監査役（現任）

■補欠の社外監査役候補者とした理由







笠浩久氏は、長年にわたって弁護士として活動するとともに企業の社外監査役や金融庁の任期付職員を務めるなど、企業法務に関する学識を有するとともに豊富な実務経験を有しております。また、同氏は、社外役員となること以外の方法で直接会社の経営に関与した経験はありませんが、企業法務や会計・財務に関する豊富な実務経験を通じて会社経営に関する専門的知見を有しています。以上のことから、同氏は、社外監査役として適任であるとともに、当社の社外監査役に就任した際には、その職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。

- (注) 1. 当社は、監査役がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、監査役との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、笠浩久氏が社外監査役に就任された場合には、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定であります。
2. 笠浩久氏が社外監査役に就任した場合には、当社は同氏を東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

以上

(ご参考) 第2号議案および第3号議案承認可決後の取締役会および監査役会等の体制

第2号議案および第3号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役会および監査役会の体制は、次のとおりとなる予定であります。なお、取締役9名のうち独立社外取締役は3名（比率33%）、役員

	取締役会					
						
氏名 および 属性	よしなが やすゆき 吉永 泰之 1954年3月5日生 男性	なかむら ともみ 中村 知美 1959年5月17日生 男性	ほそや かずお 細谷 和男 1957年7月29日生 男性	おかだ としあき 岡田 稔明 1960年10月30日生 男性	かとう よういち 加藤 洋一 1959年9月14日生 男性	おおぬき てつお 大抜 哲雄 1960年11月15日生 男性
就任予定 委員など	取締役 会長	代表取締役 社長 CEO	代表取締役 副社長	取締役 専務執行役員 CFO	取締役 専務執行役員 CRMO	取締役 専務執行役員
	取締役会 議長	役員指名会議 議長 役員報酬会議 議長	役員指名会議 委員 役員報酬会議 委員			
在任年数	11年	2年	1年	3年	3年	2年
経営 (トップ経験)	●	●				
技術・開発						●
製造・調達			●			●
営業 マーケティング	●	●	●			
グローバル		●			●	●
ファイナンス (CFO経験)				●		
コーポレート ESG	●	●	●	●	●	
IT					●	

(注) 上記一覧表は、取締役および監査役の有するすべての知見を表すものではありません。

指名会議および役員報酬会議の委員5名のうち独立社外取締役は3名（比率60%）、取締役および監査役13名のうち女性は3名（比率23%）となる予定であります。

			監査役会			
						
あべ やすゆき 阿部 康行 1952年4月17日生	やご なつこのすけ 矢後 夏之助 1951年5月16日生	どい みわこ 土井 美和子 1954年6月2日生	まぶち あきら 馬淵 晃 1953年9月11日生	つつみ 堤 ひろみ 1957年4月25日生	のさか しげる 野坂 茂 1953年9月12日生	おかだ きょうこ 岡田 恭子 1959年7月26日生
男性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
独立	独立	独立			独立	独立
社外	社外	社外			社外	社外
取締役	取締役	取締役	常勤監査役	常勤監査役	監査役	監査役
役員指名会議 委員	役員指名会議 委員	役員指名会議 委員	監査役会 議長			
役員報酬会議 委員	役員報酬会議 委員	役員報酬会議 委員				
1年	1年	新任	5年	新任	1年	1年
●	●					
	●	●	●			
	●					
				●		●
●	●				●	
					●	
●	●		●	●		●
●		●				

(ご参考) 社外役員の独立性に関する判断基準

当社は、客観性および透明性の高い経営と強い経営監視機能を確保し、企業価値の向上を図るために、社外取締役および社外監査役（以下「社外役員」と総称）は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。

従いまして、当社は、独立性の判断基準を定め、合理的に可能な範囲で調査を行い、以下の項目のいずれかに該当する場合には、当社にとって十分な独立性を有していないと判断いたします。

1. 当社および現在の連結子会社（以下「当社グループ」という）の業務執行者^(注1)
2. 当社の主要株主^(注2) またはその業務執行者
3. 当社グループの主要な取引先^(注3) もしくはその業務執行者または当社グループを主要な取引先とする取引先^(注4) もしくはその業務執行者
4. 当社グループの主要な借入先^(注5) の業務執行者
5. 当社グループが議決権ベースで5%超の株式を保有する者またはその業務執行者
6. 当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
7. 当社から役員報酬以外に多額^(注6) の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
8. 当社グループから多額^(注6) の寄付を受けた者または受けた法人・組合等の団体に所属する者で、当該寄付に直接関わる活動に関与している者
9. 当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員を兼任している場合の当該他の会社の業務執行者
10. 上記1項から9項までに掲げる項目に該当する者の近親者^(注7)
11. 過去5年間に於いて、上記2項から10項までのいずれかに該当する者
12. 当社における社外役員在任期間が通算で8年間を超える者
13. その他、当社の一般株主全体との間で上記1項から12項までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれがある者

注1 業務執行者とは、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ずる者および使用人をいう。

注2 主要株主とは、直近事業年度末において、自己または他人の名義をもって議決権ベースで5%超を保有する株主をいう。主要株主が法人、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 当社グループの主要な取引先とは、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかの1年間における、当該取引先との取引による当社の売上高などが、当社グループの当該年間連結売上高等の2%を超える取引先をいう。

注4 当社グループを主要な取引先とする取引先とは、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかの事業年度における、当社または当社の連結子会社との取引による売上高等が、当該会社グループの年間連結売上高等の2%を超える取引先をいう。

注5 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、その借入金残高が直近事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える金融機関をいう。

注6 多額とは、当社から収受している対価または寄付の金額が、個人の場合は過去3事業年度において年間1,000万円を超えるとき、法人・組合等の団体の場合は過去3事業年度において年間1,000万円または当該団体の年間総収入額もしくは連結売上高の2%のいずれか高い額を超えるときをいう。

注7 近親者とは、配偶者および二親等内の親族をいう。

(添付書類)

第89期 事業報告 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)**1 SUBARUグループの現況に関する事項****(1) 事業の経過およびその成果**

当期の世界経済は、年度終盤までは通商問題の長期化などにより減速しましたが、当社グループの重点市場であります米国においては、良好な雇用・所得環境を背景に個人消費は堅調に推移しました。国内においては、輸出の減少や自然災害の発生などで設備投資や国内需要が減少し、個人消費は力強さを欠く状況が続きました。2020年1月以降には、新型コロナウイルスの感染拡大による世界的な経済活動の停滞により、景気の先行きが不透明な状況となりました。

このような環境のなか、当社グループは、「安心とゆしさ」の提供を通じて、お客様から共感され、信頼していただける存在となることを目指し、中期経営ビジョン「STEP」を推進しております。2年目となる当期においては、風通しの良い会社づくりのための「組織風土改革」とブランドの根幹である信頼をより強固にするための「品質改革」および「SUBARUづくりの刷新」を最重要テーマとして掲げ、これらの改革をSUBARUグループ一丸となって推進いたしました。

さらに、自動車業界が大きな変革期を迎えているなかで、当社グループが、強固なブランドを構築し持続的に成長していくための基盤強化に取り組んでおります。2019年9月にはアライアンスの強化として、トヨタ自動車株式会社との長期的連携関係のさらなる発展を目指し、新たな業務資本提携に合意しました。また、2020年1月には気候変動に関する中長期目標（ロードマップ）を公表いたしました。

これらの取り組みにより、個性と技術革新で脱炭素社会の実現に貢献する活動を着実に進めてまいります。

当期の連結業績は次のとおりとなりました。売上収益は、自動車売上台数の増加などにより、3兆3,441億円と前期比1,880億円（6.0%）の増収となりました。

利益面につきましては、為替変動による減益要因があったものの、自動車売上台数の増加および販売奨励金の抑制などにより、営業利益は2,103億円と前期比286億円（15.7%）の増益、税引前利益は2,077億円と前期比216億円（11.6%）の増益、親会社の所有者に帰属する当期利益も1,526億円と前期比112億円（7.9%）の増益となりました。なお、新型コロナウイルス感染拡大による当期業績への影響は軽微でありました。

※当社は第89期（当期）より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しております。これに伴い、比較対象となる第88期連結業績につきましても、IFRSに組み替えただうえで、比較・分析を行っております。

	金額 (百万円)	前期比増減 (%)
売上収益	3,344,109	6.0
営業利益	210,319	15.7
税引前利益	207,656	11.6
親会社の所有者に 帰属する当期利益	152,587	7.9

2017年10月に判明いたしました完成検査における不適切な取扱いへの対応等につきましては、2020年4月24日に国土交通省へ第七回目となる再発防止策の四半期毎実施状況を報告いたしました。今回の四半期毎実施状況では、当社が掲げた65項目のすべての再発防止策が検討段階を終了し、運用段階となりましたことを同省へ報告いたしました。

当社は今後も、再発防止策を継続し、深めていくことで、風化防止を図り、高い規範を持った職場風土への変革を進めてまいります。そして、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの信頼を回復し、さらに高めていくことができるよう、取り組みを進めてまいります。

※当社の公表内容の詳細は、当社ホームページ
(<https://www.subaru.co.jp/kensa/top.html>)をご覧ください。

自動車事業

売上収益

3兆1,939億円(前期比6.2%増)

当社の重点市場であります米国の自動車全体需要は、SUV（多目的スポーツ車）を含むライトトラック系が前期を上回ったものの、乗用車系は前期を下回り、1,654.9万台（前期比3.6%の減少）となりました。また、国内の自動車全体需要は、登録車、軽自動車とも前期を下回り、503.9万台（前期比4.2%の減少）となりました。

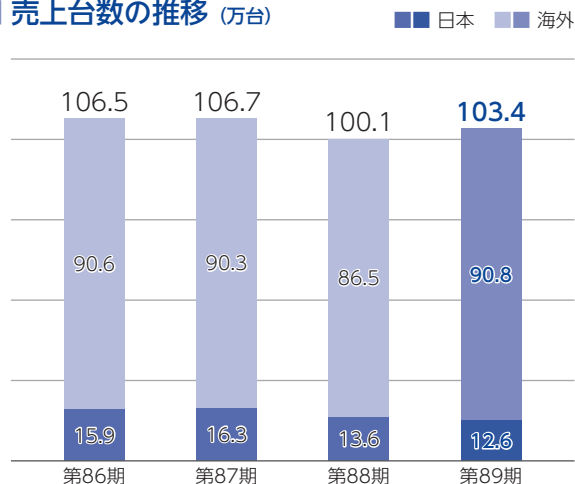
このような自動車全体需要の動向のなか、海外は、米国において「フォレスター」および「アセント」が好調に推移したことなどにより、売上台数は90.8万台と前期比4.3万台（5.0%）の増加となりました。

また、国内は「インプレッサ」の販売が減少したことなどにより、売上台数は12.6万台と前期比1.0万台（7.7%）の減少となりました。

以上の結果、海外と国内の売上台数の合計は、103.4万台と前期比3.3万台（3.3%）の増加となり、売上収益は3兆1,939億円と前期比1,863億円（6.2%）の増収となりました。また、セグメント利益も、2,003億円と前期比282億円（16.4%）の増益となりました。

	売上台数 (万台)	前期比増減 (万台)	前期比増減 (%)
国内合計	12.6	△1.0	△7.7
登録車	10.2	△0.8	△7.5
軽自動車	2.4	△0.2	△8.3
海外合計	90.8	4.3	5.0
北米	76.2	4.5	6.3
欧州・ロシア	4.6	0.5	13.4
豪州	4.3	0.1	3.3
中国	2.1	△0.2	△9.4
その他地域	3.7	△0.7	△15.3
総合計	103.4	3.3	3.3

■ 売上台数の推移 (万台)



商品・技術面につきまして、SUBARUの安全性能に関して第三者機関から高い評価を獲得いたしました。

米国では、IIHS（道路安全保険協会）によって行われた2020年の安全性評価において、「アウトバック」「レガシィ」「フォレスター」「クロストレック※1ハイブリッド」が最高評価である「トップセイフティピックプラス（TSP+）」を獲得いたしました。

また「アセント」「クロストレック」「インプレッサ」「WRX」（いずれもアイサイトおよびステアリング連動ヘッドライト※2装備車）が、「トップセイフティピック（TSP）」を獲得いたしました。

※1：日本名：SUBARU XV

※2：WRX以外の3車種は、ハイビームアシスト機能付き



2020年モデル アウトバック（米国仕様）

国内では、国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構（NASVA）が実施した、自動車の安全性能を比較評価する自動車アセスメント（JNCAP）において、「フォレスター」「インプレッサ」「SUBARU XV」が、予防安全性能評価で最高ランクとなる「ASV+++（エー・エス・ブイ・トリプルプラス）」を獲得いたしました。



さらに、「フォレスター」は、衝突安全性能評価において、最高得点を獲得し「衝突安全性能評価大賞」を受賞いたしました。



フォレスター（欧州仕様）

欧州では、欧州各国の交通関連当局などで構成される独立機関が実施している安全性能評価「ユーロNCAP」において、「フォレスター」が2019年安全性能テストで最高評価の「ファイブスター」を獲得したことに加え、各部門で最高得点を獲得したモデルに与えられる「ベスト・イン・クラス賞」を、スモールオフロード/MPV部門において受賞いたしました。



SUBARU XV

航空宇宙事業

売上収益

1,421億円(前期比6.0%増)

「ボーイング787」および「ボーイング777X」の生産が増加したことなどにより、売上収益は1,421億円と前期比80億円(6.0%)の増収となりました。一方、セグメント利益は、51億円と前期比10億円(15.9%)の減益となりました。

なお、当期において、ボーイング787型機の中央翼の生産累計機数1,000機を達成し、2020年1月に中央翼と主脚格納部を組み合わせた中央翼パッケージを出荷いたしました。

また、日本の警察庁から「SUBARU BELL 412EPX」を1機受注したことを発表しました。「SUBARU BELL 412EPX」として世界初受注となり、2021年3月に警察庁への納入後、岩手県警察に配備される予定です。



SUBARU BELL 412EPX (イメージ)

その他事業

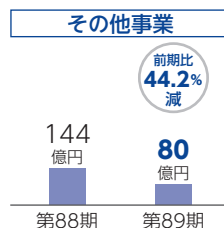
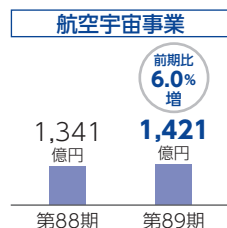
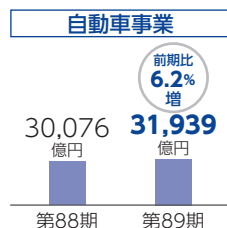
売上収益

80億円(前期比44.2%減)

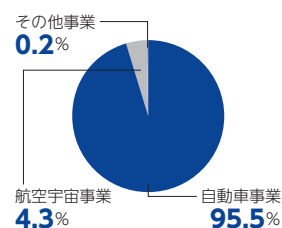
売上収益は80億円と前期比64億円(44.2%)の減収となりました。一方、セグメント利益は、36億円と

前期比3億円(8.8%)の増益となりました。

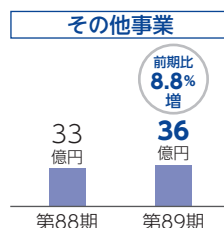
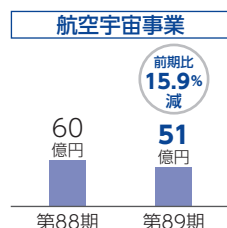
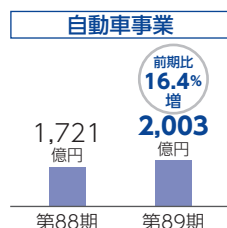
事業別売上収益



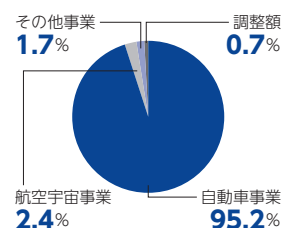
事業別売上収益構成比



セグメント利益



セグメント利益構成比



(注) 1. 企業集団の内部売上収益は除いております。
2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去であります。
3. 当社は第89期(当期)より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。これに伴い、第88期の数値についてもIFRSに組み替えて表示しております。

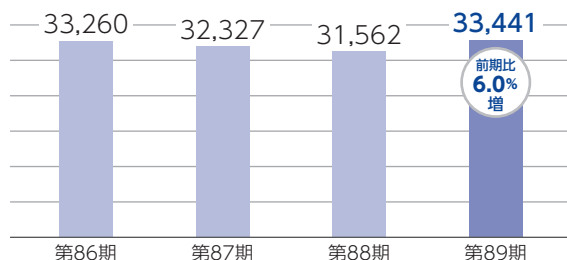
(2) 財産および損益の状況の推移

区分	第86期 2016年度	第87期 2017年度	第88期 2018年度		第89期(当期) 2019年度
	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS
売上収益 (百万円)	3,325,992	3,232,695	3,160,514	3,156,150	3,344,109
営業利益 (百万円)	410,810	379,447	195,529	181,724	210,319
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	282,354	220,354	147,812	141,418	152,587
売上収益営業利益率 (%)	12.4	11.7	6.2	5.8	6.3
基本的1株当たり当期利益 (円)	365.77	287.40	192.78	184.44	198.99
資産合計 (百万円)	2,762,321	2,866,474	2,982,725	3,180,597	3,293,908
資本合計 (百万円)	1,464,888	1,561,023	1,612,825	1,689,899	1,720,123
親会社所有者帰属持分比率 (%)	52.8	54.2	53.8	52.9	52.0
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,902.56	2,025.31	2,093.60	2,193.97	2,233.76
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	20.2	14.6	9.4	8.5	9.0
株価収益率 (%)	11.16	12.13	13.08	13.68	10.42
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	345,442	366,298	174,006	250,732	210,134
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△254,252	△150,711	△158,327	△190,119	△25,844
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△189,044	△170,937	△96,617	△141,551	△15,818
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	728,616	765,591	702,328	702,328	858,966

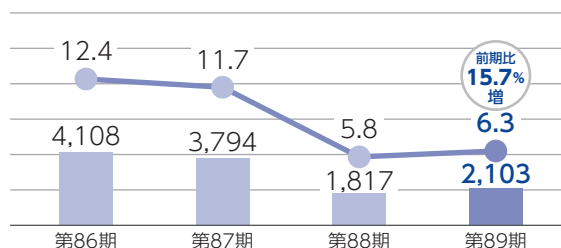
(注) 1. 当社は第89期(当期)より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しております。これにより、IFRSに準拠した科目で表示しております。また、第88期についてもIFRSに組み替えた数値を併せて記載しております。

2. 基本的1株当たり当期利益は期中平均株式数により、また、1株当たり親会社所有者帰属分は期末発行済株式数により算出しており、自己株式を控除して算出しております。

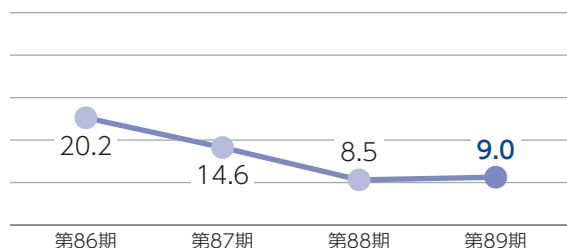
■ 売上収益 (億円)



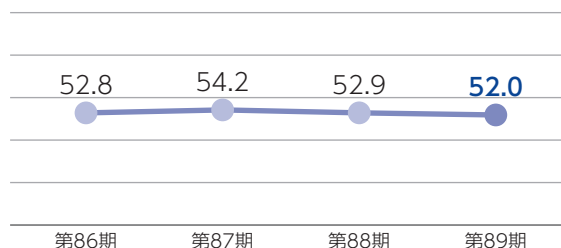
■ 営業利益・売上収益営業利益率 (億円・%)



■ ROE (%)



■ 親会社所有者帰属持分比率 (自己資本比率) (%)



(3) 対処すべき課題

① 新型コロナウイルスへの対応

事業への影響と対応

新型コロナウイルスの全世界的な感染拡大により、生産面では、国内の群馬製作所および米国のスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) における操業の一時停止を含む生産調整を行いました。また、販売面でも外出規制などにより、様々な制約を受ける事態となりました。このような生産・販売活動における急激な変化は、当社の事業活動に大きな影響を及ぼしております。

当社は感染症発生の初期から、CEO（最高経営責任者）をトップとした「新型肺炎対策本部」を設置し、CRMO（最高リスク管理責任者）による全体統括のもと、国内外のグループ各社などから情報収集を行ってまいりました。お客様やお取引先様、従業員の健康と安全を最優先に、感染予防策の徹底、時差通勤や在宅勤務の拡充、さらに地域医療現場への支援などの対応を行いました。

今後の取り組み

今回のコロナショックにより、当社は、環境の変化に負けない強い事業構造を作る必要性を改めて認識いたしました。今後の先行きは不透明ではありますが、これを好機と捉え様々な領域での構造改革を実行してまいります。具体的には、働き方改革の実践による業務効率の向上など、これまでの対応で得た知見も活かしつつ、固定費構造の改革、投資の選択と集中をさらに推進し、強靱な事業基盤と収益構造を構築することに取り組んでまいります。

② 中期経営ビジョン「STEP」の推進

自動車業界が大変革期にあるなかで、事業環境の変化を見極め、スピード感をもって対応していくことが必要であると認識しており、それを実現するために、中期経営ビジョン「STEP」を策定し、2018年7月に公表いたしました。その取り組みの全体像は、次ページのとおりです。

このなかでも重点項目である「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」および「アライアンスの強化」の活動状況と今後の取り組みは、以下のとおりです。

組織風土改革

「風通しの良い何でも言える会社」を目指し、経営陣が自ら率先して、全社で継続的に組織風土改革を推進しております。社内報を通じた定期的な経営メッセージや全社の活動状況の情報発信に加え、当期は「役員講話リレー」を年間を通じて実施いたしました。経営層が現場へ赴き、自らの言葉で改革の本気度を従業員へ直接伝え、率直な意見交換を行う機会を設けるなど、全社で一丸となって改革を進めてまいりました。良い変化や兆しが現れてきている職場の活動を全社に広げるべく、2020年度は対話の機会をさらに増やし、全従業員の変化やその実感につなげてまいります。

品質改革

2019年4月に品質方針を改訂し「お客様が安心して長く使い続けることが出来る品質」No.1を目指して品質改革の活動を進めております。中期経営ビジョン「STEP」を策定した際に設定した品質向上

に向けた投資枠1,500億円(5年間)につきまして、部品やその構成を決める商品企画段階から生産に至るプロセスの改善、品質マネジメントの強化など、具体的な品質改善計画と併せて策定いたしました。そのほかに、完成検査問題を風化させないために、従業員全員を対象に振返りをを行うイベントなどを開催し、全社一丸となり品質最優先の土壌の強化を推進しております。

SUBARUづくりの刷新

SUBARUが提供するお客様価値の向上を目指す活動として、「新SUBARUづくり活動」を進めております。「高品質」「高付加価値」「低コスト」の商品の実現に向けて、開発初期の構想段階から生産、アフターサービスまでを考慮したクルマづくりを目指し、これまで以上に開発の上流の段階から品質を向上させる開発プロセスの改革に取り組み、「生まれの品質」の向上を進めております。

アライアンスの強化

自動車業界の大変革期を乗り越えるためには、CASE*を含む新しい領域への対応が必須です。この課題に対し、当社はトヨタ自動車株式会社と長期的提携関係のさらなる発展・強化を目的に、2019年9月に新たな業務資本提携を行いました。「SUBARU BRZ」「TOYOTA 86」の次期モデル共同開発に加え、全輪駆動(AWD)技術、電動化技術、コネクテッド領域および自動運転分野で協業を拡大し、両社の絆をさらに強め、力を合わせていくことで、CASE時代においてもSUBARUらしさを磨き続け、お客様に強く共感いただけるクルマづくりを目指します。

*CASE: Connected (コネクテッド)、Autonomous (自動運転) Shared (シェアリング)、Electric (電動化) の略称

その他の活動についても計画どおり進めており、中期経営ビジョン「STEP」の実現に邁進いたします。

■中期経営ビジョン「STEP」取り組み全体像(9Box+1)

0	“Change the Culture” 組織風土改革	「正しい会社」をつくる活動の加速 風土改革に向けた持続的な取り組み		
		モノづくり	販売とサービス	新たなモビリティ領域
1	会社の質の向上	品質改革	お客様接点の質向上	アライアンスの強化
2	強固なブランドの構築	もっと安心、 もっと愉しく	「愛されるクルマ」から 「愛されるクルマ+ ブランド+人々」へ	コネクトを活用した 新価値創出
3	集中戦略を軸とした 持続的成長	SUBARUづくり の刷新	米国5%シェア挑戦と 世界各地域の着実な成長	新技術・新ビジネスの 創出へのチャレンジ

※中期経営ビジョン「STEP」の詳細は当社ホームページ(<https://www.subaru.co.jp/ir/management/plan/>)をご覧ください。

(4) 主要な事業所等 (2020年3月31日現在)

① 当社

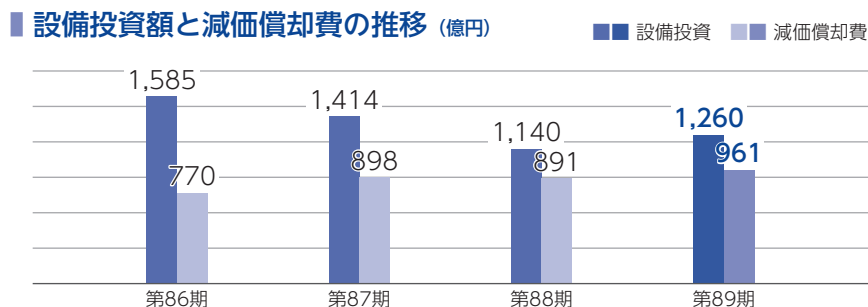
名称	所在地
本社	東京都渋谷区
東京事業所	東京都三鷹市
群馬製作所	群馬県太田市、群馬県邑楽郡大泉町
宇都宮製作所	栃木県宇都宮市、愛知県半田市
スバル研究実験センター	栃木県佐野市、北海道中川郡美深町

② 国内子会社・海外子会社

〔(9) 重要な子会社の状況等〕をご参照ください。

(5) 設備投資等の状況

当期の設備投資額は、1,260億円となりました。主な内容は、自動車事業での新商品のための生産設備、製造・検査ラインの改修・整備、研究開発設備、品質・職場環境改善、販売網の整備・拡充および生産能力拡充のための生産設備ならびに航空宇宙事業での増産対応および新規ビジネスの生産設備などです。



(注)当社は第89期(当期)より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しております。これに伴い、第88期の数値についてもIFRSに組み替えて表示しております。

(6) 資金調達の状況

- ① 当社は、当期において、総額1,060億円の長期借入を行ったほか、2019年12月に第1～3回無担保社債を総額400億円起債しました。
- ② 当社は、当期において、約1.14億ドルの売上債権を流動化^{※1}いたしました。
- ③ 当社は、総額1,975億円および1.5億ドル(当社子会社であるスバル オブ アメリカ インク (SOA) と共通) のコミットメントライン契約^{※2}を締結しております。

※1：売上債権の流動化とは、代金回収前の売掛債権を銀行などに譲渡し現金化することをいいます。

※2：コミットメントライン契約とは、銀行などが、一定期間にわたり一定の融資枠を設定・維持し、その範囲内であれば顧客の請求に基づき、融資を実行することを約束する契約をいいます。

(7) 主要な事業内容 (2020年3月31日現在)

事業別名称	主要製品
自動車事業	レガシィ、レヴォーグ、WRX、インプレッサ、SUBARU XV、フォレスター、アセント、SUBARU BRZ、ジャスティ、シフォン、ステラ、プレオ、ディアスワゴン、サンバー
航空宇宙事業	航空機、宇宙関連機器部品
その他事業	不動産賃貸

(8) 主要な借入先 (2020年3月31日現在)




借入先	借入額 (百万円)
株式会社みずほ銀行	37,500
株式会社三菱UFJ銀行	25,100
株式会社三井住友銀行	21,500
三井住友信託銀行株式会社	14,000
農林中央金庫	13,000

(ご参考) 「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」契約を締結

SUBARUは、完成車メーカーとして世界で初めて、「ポジティブ・インパクト・ファイナンス※ (資金使途を特定しない事業会社向け融資タイプ)」契約を、三井住友信託銀行株式会社との間で2020年3月26日に締結いたしました。なお、今回の契約の組成金額は、100億円となります。

当社は、今後も引き続き、SDGsの達成と持続可能な社会の形成に貢献してまいります。

■SDGs達成にインパクトを与えると評価されたSUBARUの活動

テーマ	内容	KPI (指標と目標)	SDGs
脱炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 「環境アクションプラン」によるCO₂排出量の削減に向けた取り組み クルマの燃費性能改善、電動技術の搭載および電気自動車やHEV車への切り替え 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度自社活動に起因するCO₂排出量を対2016年度比で30%削減 2030年までに、全世界販売台数の40%以上を、電気自動車 (EV) +HEV車にする 	
クルマの安心とゆしさ	<ul style="list-style-type: none"> クルマの安全性能に関する先進技術の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年に死亡交通事故ゼロ (SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに) 	
ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> 女性、シニア、障がい者および外国籍従業員の多様性を尊重し、受容する職場環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年までに「女性管理職数を2014年時点の12倍以上」 	

※：国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI) が策定したポジティブ・インパクト金融原則および同実施ガイドラインに基づき、企業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクト (ポジティブな影響とネガティブな影響) を包括的に分析・評価し、ポジティブな影響を与える活動を継続的に支援することを目的とした融資。SDGs 達成への貢献度合いを評価指標とし、その過程を情報開示することが最大の特徴。

(9) 重要な子会社の状況等 (2020年3月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金	出資比率	主な事業内容
富士機械株式会社	群馬県	480百万円	100.0%	当社向け自動車用部品の製造販売
株式会社イチタン	群馬県	480百万円	100.0%	当社向け自動車用部品の製造販売
桐生工業株式会社	群馬県	400百万円	100.0%	当社製自動車の補修部品の製造、当社製自動車の防錆作業、当社製特別装備車の製造など
株式会社スバルロジスティクス	群馬県	96百万円	100.0%	当社製自動車に関わる物流、倉庫業など
株式会社東扇島物流センター	神奈川県	490百万円	68.0%	当社製自動車の保管および船積
北海道スバル株式会社	北海道	98百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
宮城スバル自動車株式会社	宮城県	80百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
新潟スバル自動車株式会社	新潟県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
神奈川スバル株式会社	神奈川県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
千葉スバル株式会社	千葉県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
東京スバル株式会社	東京都	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
名古屋スバル自動車株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
大阪スバル株式会社	大阪府	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
広島スバル株式会社	広島県	92百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
福岡スバル株式会社	福岡県	50百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
スバルファイナンス株式会社	東京都	2,000百万円	100.0%	当社製自動車に関わる販売金融業務および当社製品のリース業務

会社名	所在地	資本金	出資比率	主な事業内容
スバル オブ インディアナ オート モーティブ インク (SIA)	アメリカ	794,045千USドル	100.0%	当社製自動車生産部品の購入および スバル オブ アメリカ インクほかへ の完成車の製造販売
スバル オブ アメリカ インク (SOA)	アメリカ	241千USドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インデ ィアナ オートモーティブ インク製 自動車およびそれらの部品の販売
スバル カナダ インク (SCI)	カナダ	30,000千CADドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インデ ィアナ オートモーティブ インク製 自動車およびそれらの部品の販売
スバル ヨーロッパN.V./S.A. (SE)	ベルギー	87,504千ユーロ	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
スバル オブ チャイナ L T D . (SOC)	中国	187,354千元	60.0%	当社製自動車およびその部品の販売
ノース アメリカン スバル インク (NASI)	アメリカ	5千USドル	100.0%	当社製自動車およびスバル オブ インデ ィアナ オートモーティブ インク製自動 車に対する北米市場内の技術調査ならび に米国における自動車関連の官庁対応
輸送機工業株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社向け航空機用部品の製造販売
富士航空整備株式会社	東京都	30百万円	100.0%	航空機などの点検および整備
スバル興産株式会社	東京都	675百万円	100.0%	不動産の賃貸および管理
株式会社スバルITクリエーショ ンズ	埼玉県	100百万円	100.0%	S U B A R Uグループの情報システ ムの開発および運用

(注) 2020年3月末現在、連結子会社は上記26社を含む73社、持分法適用会社は10社であります。

② その他

当社は、2005年10月にトヨタ自動車株式会社（以下「トヨタ」）と業務提携に関する基本合意をし、現在は当社の国内生産拠点である群馬製作所においてトヨタと共同開発したスポーツカー「S U B A R U B R Z」および「T O Y O T A 8 6」の生産を行っております。また、トヨタの子会社であるダイハツ工業株式会社から車両のOEM供給を受けております。2019年9月に当社とトヨタは、両社の長期的提携関係のさらなる発展・強化を目指し、新たな業務資本提携に合意しました。2020年3月末現在、トヨタによる当社株式の持株数は153,600千株（前期比24,600千株の増加）、持株比率は20.02%（前期比3.2ポイントの増加）であります。（持株比率は、発行済株式の総数から自己株式1,960,368株を控除して計算しております。）

(10) 従業員の状況 (2020年3月31日現在)

① SUBARUグループ

事業別名称	従業員数 (名)		前期末比増減 (名)	
自動車事業	31,687	(8,469)	888	(735)
航空宇宙事業	2,807	(772)	95	(223)
その他事業	540	(472)	△149	(△102)
合計	35,034	(9,713)	834	(856)

(注) 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数 (期間従業員、アルバイトおよびパートタイマーならびに外部からの派遣社員、応援およびゲストエンジニア) は、年間の平均人員を () 外数で記載しております。

② 当社

	従業員数 (名)	前期末比増減 (名)	平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)
男性	14,665	478	38.5	15.6
女性	1,141	54	36.5	14.7
合計	15,806	532	38.4	15.5

事業別名称	従業員数 (名)		前期末比増減 (名)	
自動車事業	13,585	(5,518)	475	(178)
航空宇宙事業	2,221	(619)	57	(154)
合計	15,806	(6,137)	532	(332)

(注) 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数 (期間従業員、アルバイトおよびパートタイマーならびに外部からの派遣社員、応援およびゲストエンジニア) は、年間の平均人員を () 外数で記載しております。

(ご参考) ダイバーシティ推進の取り組み

SUBARUグループでは、様々な個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮できるよう、性別・国籍・文化・ライフスタイルなどの多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努めております。また、国内・海外の関連会社では、ダイバーシティに関してそれぞれの事業内容や地域性を踏まえた取り組みを後述のCSR活動の中核の1つとして進めております。

ダイバーシティ推進室では、「女性活躍推進」「障がい者雇用」「高齢者雇用推進」「外国籍従業員雇用推進」を重点テーマに活動を展開し、現在、「女性活躍推進」を最重要課題として取り組んでおります。当社では「女性活躍推進法」に基づき、女性の活躍推進に向けた行動計画を策定しております。「2020年に女性管理職数を2014年時点の5倍以上」とする目標を設定し、2020年3月31日時点の女性管理職数は20名となり、その目標は達成いたしました。今般、2025年までに「女性管理職数を2014年時点の12倍以上」とする新たな目標を設定し、女性管理職育成に向けた取り組みをさらに強化しております。今後も、役員・部長・課長の女性候補者の層を厚くし、女性管理職の増加に努めるとともに、女性がやりがいを持って働き、活躍できる職場環境の構築を目指します。

2 当社が発行する株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,500,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 769,175,873株 (自己株式1,960,368株を含む)
- (3) 株主数 152,889名 (前期比+12,496名 8.9%増)
- (4) 大株主 (上位10名)

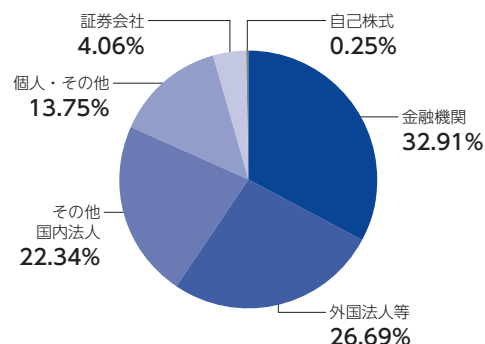
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	153,600	20.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	68,332	8.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	42,671	5.56
BNYM TREATY DTT 15	18,729	2.44
GIC PRIVATE LIMITED - C	13,917	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	12,924	1.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	12,646	1.65
JP MORGAN CHASE BANK 385151	10,721	1.40
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED - CLIENT A/C	10,112	1.32
株式会社みずほ銀行	10,078	1.31

(注) 1. 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。

2. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式 (1,960,368株) を控除して計算しております。

(5) 所有者別状況

所有者	持株数 (千株)	持株比率 (%)
金融機関	253,143	32.91
外国法人等	205,256	26.69
その他国内法人	171,810	22.34
個人・その他	105,762	13.75
証券会社	31,243	4.06
自己株式	1,960	0.25



(注) 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。

3 当社が保有する株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

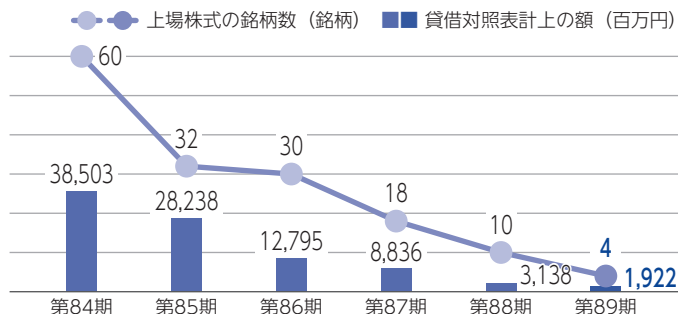
(1) 株式の政策保有に関する基本方針

当社は、政策保有株式として保有する上場株式については、毎年、取締役会において、その保有目的および保有に伴う便益が資本コストに見合ったものになっているかなどを個別に精査し、中長期的な経営戦略および事業戦略に資すると判断した場合に、その保有を継続いたします。

当社は、政策保有株式として保有する上場株式をコーポレートガバナンス・コードが施行された2015年度から、下記のとおり確実に縮減させており、その結果、それらの上場株式は、2020年3月31日現在4銘柄となりました。

(2) 純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

		第84期 2014年度	第89期(当期) 2019年度
銘柄数 (銘柄)	上場	60	4
	非上場	31	32
	合計	91	36
貸借対照表 計上の額 (百万円)	上場	38,503	1,922
	非上場	552	581
	合計	39,055	2,503



(3) 純投資目的以外の目的で保有する上場株式の全銘柄

銘柄	第88期	第89期(当期)	保有目的、定量的な保有効果 および株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の有無
	株式数(株)			
	貸借対照表計上額(百万円)			
株式会社群馬銀行	2,850,468	2,850,468	金融取引等の業務のより円滑な推進のために保有しています。保有に伴う便益が資本コストに見合ったものとなっているかなどを個別に精査し、中長期的な経営戦略および事業戦略に資するかどうかにより評価して保有しています。当期は保有株式数の増加はありません。	有
	1,194	935		
株式会社みずほフィナンシャルグループ	3,720,970	3,720,970	金融取引等の業務のより円滑な推進のために保有しています。保有に伴う便益が資本コストに見合ったものとなっているかなどを個別に精査し、中長期的な経営戦略および事業戦略に資するかどうかにより評価して保有しています。当期は保有株式数の増加はありません。	有
	637	460		
株式会社商船三井	168,405	168,405	自動車輸送等の業務のより円滑な推進のために保有しています。保有に伴う便益が資本コストに見合ったものとなっているかなどを個別に精査し、中長期的な経営戦略および事業戦略に資するかどうかにより評価して保有しています。当期は保有株式数の増加はありません。	無
	401	294		
日本郵船株式会社	181,080	181,080	自動車輸送等の業務のより円滑な推進のために保有しています。保有に伴う便益が資本コストに見合ったものとなっているかなどを個別に精査し、中長期的な経営戦略および事業戦略に資するかどうかにより評価して保有しています。当期は保有株式数の増加はありません。	無
	294	233		

(注) 1. 当社の株式の保有の有無については、銘柄が持株会社の場合はその子会社のうち、当社が主に取引を行っている会社の保有分(実質所有株式数)を勘案し、記載しています。

2. 当社は、純投資目的である投資株式の保有はありません。

4 会社役員に関する事項

(1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業理念および経営理念に基づき、ありたい姿として「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の1つとして取り組んでおります。

経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にし、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指します。さらに、社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、リスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制の向上を図ります。また、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施します。

(2) 会社の機関の概要

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会および監査役会において、それぞれ重要な業務執行の決定・監督と監査を行っております。2020年3月末時点の取締役会は9名で構成され、うち3名が独立性の高い社外取締役となっております。また、監査役会は監査役4名により構成され、うち2名を社外監査役としております。独立性の高い社外取締役および社外監査役の関与により経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としております。

業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的経営戦略および重要な業務執行の審議を行っております。また、執行役員制度を採用し、事業部門の意思決定機関として執行会議を設置することに加え、航空宇宙事業部門を社内カンパニー制とすることにより、責任の明確化と執行の迅速化を図っております。

(3) 取締役・監査役候補者の指名の方針および手続

取締役会は、当社の企業理念、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役・監査役として相応しい豊富な経験と高い能力・見識および高度な専門性を有する人物を指名いたします。

取締役会は、取締役会全体の多様性などに配慮するとともに、独立した立場から経営の監督機能を担い、経営の透明性と株主価値の向上を図る観点から、複数の独立した社外取締役を指名いたします。

当社は、現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員指名会議を設置しております。取締役・監査役候補者は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、独立社外取締役が委員の半数を占める役員指名会議が、十分な審議に基づいて承認した指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定いたします。なお、当期は役員指名会議を4回開催し、主に当社の役員体制、人事およびその役割分担、ならびに重要な連結子会社の代表人事などの答申に加えて、CEOの後継者計画に関する議論を行いました。

監査役候補者の指名を行うにあたっては、監査役会の同意を得ます。

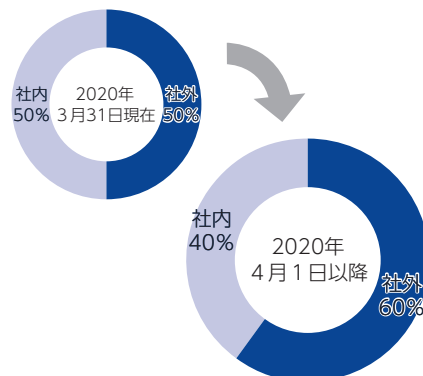
取締役・監査役候補者の指名を行う際は、個々の指名について、経歴、兼職の状況、見識および当社において期待される役割などについて取締役会で説明を行います。

当期の役員指名会議は、代表取締役2名、秘書室担当取締役1名、社外取締役3名により構成され、議長は代表取締役から選任しており、代表取締役社長 中村知美氏が務めました。

また、2020年3月3日開催の取締役会において、役員人事の決定における公正性・透明性の確保をさらに高めることを目的として、役員指名会議の委員の構成を変更することを決議いたしました。

これに伴い、2020年4月1日以降の役員指名会議は、代表取締役2名、社外取締役3名により構成されることとなり、議長は、代表取締役社長 中村知美氏が務めております。

■ 役員指名会議委員の社内外の比率



(4) 取締役および監査役の氏名等 (2020年3月31日現在)

地位等	氏名	主な担当分野	重要な兼職の状況
取締役会長 【取締役会 議長】	よし なが やす ゆき 吉 永 泰 之	—	—
代表取締役社長 CEO (最高経営責任者) 【役員指名会議 議長】 【役員報酬会議 議長】	なか むら とも み 中 村 知 美	航空宇宙カンパニー、 品質	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役
代表取締役副社長 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	ほそ や かず お 細 谷 和 男	製造、中国プロジェクト 準備室	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役
取締役専務執行役員 CFO (最高財務責任者) 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	おか だ とし あき 岡 田 稔 明	秘書室、財務管理部、 人事部	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役
取締役専務執行役員 CRMO (最高リスク管理責任者)	か とう まう いち 加 藤 洋 一	リスクマネジメントグループ、 渉外部、知的財産部	ノース アメリカン スバル インク (NASI) 取締役
取締役専務執行役員 CTO (最高技術責任者)	おお ぬき てつ お 大 抜 哲 雄	—	スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク (SRD) 社長 (2020年3月31日退任)
社外取締役 (独立) 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	あお やま しげ ひろ 青 山 繁 弘	—	株式会社高松コンストラクショングループ 社外取締役 みらかホールディングス株式会社 社外取締役 公益財団法人流通経済研究所 理事長

地位等	氏名	主な担当分野	重要な兼職の状況
社外取締役（独立） 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	あ べ やす ゆき 阿 部 康 行	—	株式会社JVCケンウッド 社外取締役 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問
社外取締役（独立） 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	や ご なつ の すけ 矢 後 夏之助	—	公益財団法人荏原畠山記念文化財団 代表理事
常勤監査役 【監査役会 議長】	ま ぶち あきら 馬 渕 晃	—	スバル興産株式会社 監査役 東京スバル株式会社 監査役
常勤監査役	はい ちと しゅう ぞう 灰 本 周 三	—	スバルファイナンス株式会社 監査役
社外監査役（独立）	の さか しげる 野 坂 茂	—	ヤマハ株式会社 社外取締役（2019年6月24日退任）
社外監査役（独立）	おか だ きょう こ 岡 田 恭 子	—	日鉄ソリューションズ株式会社 社外監査役 公益財団法人日本対がん協会 理事

- (注) 1. 取締役細谷和男氏および同 矢後夏之助氏ならびに監査役野坂茂氏および同 岡田恭子氏は、2019年6月21日開催の第88期定時株主総会において新たに選任され就任いたしました。
2. 阿部康行氏は、2016年6月28日付で監査役に就任していましたが、2019年6月21日開催の第88期定時株主総会終結の時をもって辞任により監査役を退任し、同株主総会において新たに取締役に選任され就任いたしました。
3. 取締役駒村義範氏および監査役三田慎一氏は、2019年6月21日開催の第88期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたしました。
4. 取締役青山繁弘氏、同 阿部康行氏および同 矢後夏之助氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。青山繁弘氏が社外取締役を兼任している株式会社高松コンストラクショングループおよびみらかホールディングス株式会社ならびに理事長を兼任している公益財団法人流通経済研究所と当社の間には、重要な取引関係はありません。阿部康行氏が社外取締役を兼任している株式会社JVCケンウッドおよび顧問を兼任している株式会社オレンジ・アンド・パートナーズと当社の間には、重要な取引はありません。また、矢後夏之助氏が代表理事を兼任している公益財団法人荏原畠山記念文化財団と当社の間には、重要な取引はありません。
5. 監査役野坂茂氏および同 岡田恭子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。野坂茂氏が2019年6月24日まで社外取締役を兼任していたヤマハ株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。また、岡田恭子氏が社外監査役を兼任している日鉄ソリューションズ株式会社および理事を兼任している公益財団法人日本対がん協会と当社の間には、重要な取引はありません。
6. 監査役野坂茂氏は、日本オラル株式会社で会計財務部門を長く担当し、財務およ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. 監査役岡田恭子氏は、株式会社資生堂でCSRおよび企業文化などの部門を長く担当し、同分野に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 当社は、取締役青山繁弘氏、同 阿部康行氏および同 矢後夏之助氏ならびに監査役野坂茂氏および同 岡田恭子氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
9. 役員指名会議および役員報酬会議の委員の構成変更に伴い、2020年4月1日付で取締役岡田稔明氏は、同会議の委員ではなくなりました。
10. 2020年4月1日付の取締役の主な担当分野は次ページの表のとおりです。

地位等	氏名	主な担当分野
取締役会長	吉 永 泰 之	—
代表取締役社長 CEO (最高経営責任者)	中 村 知 美	航空宇宙カンパニー、品質
代表取締役副社長	細 谷 和 男	製造、中国プロジェクト準備室
取締役専務執行役員 CFO (最高財務責任者)	岡 田 稔 明	秘書室、財務管理部、人事部
取締役専務執行役員 CRMO (最高リスク管理責任者)	加 藤 洋 一	リスクマネジメントグループ、渉外部、知的財産部
取締役専務執行役員	大 拔 哲 雄	調達、商品企画

(5) 社外役員に関する事項

当期における主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	青 山 繁 弘	当期開催の取締役会13回のすべてに出席し、また、役員指名会議および役員報酬会議の委員を務めました。主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、企業の社会的責任に関する高い見識から発言を行うなど、当社経営に対する的確な助言者としての役割を果たしました。
社外取締役	阿 部 康 行	2019年6月21日の就任以降、当期末までに開催された取締役会10回のすべてに出席し、また、役員指名会議および役員報酬会議の委員を務めました。主に総合商社の役員として経営に携わり、幅広い事業部門を担当した豊富な経験と見識から発言を行うなど、当社経営に対する的確な助言者としての役割を果たしました。
社外取締役	矢 後 夏之助	2019年6月21日の就任以降、当期末までに開催された取締役会10回のすべてに出席し、また、役員指名会議および役員報酬会議の委員を務めました。主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、内部統制・ガバナンス分野における高度な見識から発言を行うなど、当社経営に対する的確な助言者としての役割を果たしました。
社外監査役	野 坂 茂	2019年6月21日の就任以降、当期末までに開催された取締役会10回および監査役会10回のすべてに出席しました。上場企業の役員として経営に携わり、なかでも企業活動における会計・財務の広範な経験と見識から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	岡 田 恭 子	2019年6月21日の就任以降、当期末までに開催された取締役会10回および監査役会10回のすべてに出席しました。上場企業の役員として経営に携わり、なかでも企業活動におけるCSR・企業文化などの広範な経験と見識から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。

(注) 1. 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

2. 阿部康行氏は、前ページの表の取締役会の開催回数のほか、社外監査役として当期開催の取締役会2回に出席いたしました。
3. 青山繁弘氏が社外取締役在任中および阿部康行氏が社外監査役として在任中の2017年10月に、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。各氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。各氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、これらの不適切事案に係る原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、その職責を果たしております。

(6) 責任限定契約の内容の概要

社外取締役 青山繁弘氏、同 阿部康行氏および同 矢後夏之助氏ならびに監査役 馬淵晃氏、同 灰本周三氏、同 野坂茂氏および同 岡田恭子氏と当社とは、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、同法第425条第1項が規定する額としております。

(7) 取締役会の実効性評価結果の概要

当社取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、取締役会の実効性について分析・評価し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しております。

当期につきましては、前期評価からの定点観測に加えて、前期評価で認識された課題に対する取り組みの確認を中心に下記のとおり分析・評価を行いました。

1. 評価および分析の方法

- (1) 実施時期 2020年2月
- (2) 回答者 全取締役および全監査役（社外役員含む13名）
- (3) 実施要領 第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式
 - ① 第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名による自己評価アンケートを実施
 - ② 第三者機関がアンケートを集計・分析
 - ③ 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論
- (4) 質問事項
 - I. 取締役会の運営体制
 - II. 取締役会の監督機能
 - III. 株主との対話
 - IV. 前期評価における課題への取り組み

各質問に対する自己評価は4段階で行うとともに、当社取締役会の優れている点、および当社取締役会の実効性をさらに高めるために必要な点などについて、回答者自身の考えを自由に記入し、第三者機関に直接提出いたしました。

2. 評価結果

委託した第三者機関からは、以下のように評価報告を受けました。

- ・前期までの評価の結果と同様、取締役会の運営面においては、自由闊達で健全な議論が、全社的な観点で行われていることが確認されました。
- ・前期評価において強みと確認できた点（議長のリーダーシップ、政策保有株式の対応、取締役会の規模）は、継続して高評価にあり、当社の取締役会の強みは継続できていることが確認できました。
- ・特に、下記項目において評価の伸長が見られました。
「取締役会の運営」「取締役会に対する支援体制」「取締役会の監督機能」「取締役会のリスク管理体制」
- ・一方で、前期同様、中長期的経営戦略に関する議論については、一層の充実の必要性が確認されました。また、さらなる改善・機能向上が見込まれる点としては、情報セキュリティ体制およびサステナビリティへの問題意識が強いことが確認されました。
- ・なお、今回の評価については、13名中5名が新任役員であり、各役員において評価基準が異なる可能性があるため、前期評価との単純比較には留意が必要であるとの指摘もあります。

【前期評価において認識した課題について】

当期は前期評価において認識した以下の課題に向けて取り組んでまいりました。

① リスク把握・管理体制の強化

CRMO（最高リスク管理責任者）職を設置し、リスクマネジメントグループを統括するなどの体制強化に加え、取締役会における議論の機会をこれまで以上に充実させることなどにより、リスク把握・管理体制強化および定着化を図りました。

② 中長期的な経営戦略に関する議論の充実

中期経営ビジョンの進捗状況の共有や議論など、取締役会における報告・議論の機会をこれまで以上に設けることで、中長期的な経営戦略に関する議論の活性化を図りました。

③ 後継者計画や育成の方針

役員指名会議および取締役会において、CEOの後継者計画に関する議論を行い、CEOの後継者計画やSUBARUグループのあるべきCEO像などを決議し、今後も継続的に議論を深めながら、実行していくことといたしました。

3. 今後の取り組み

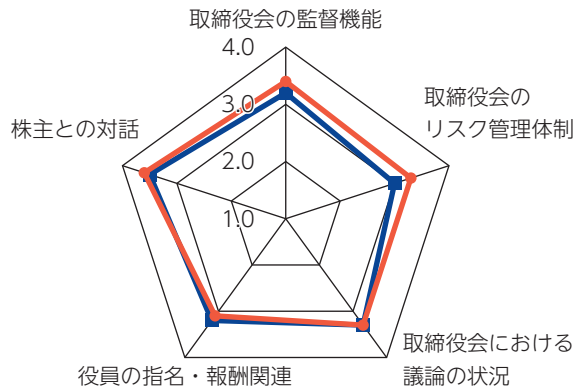
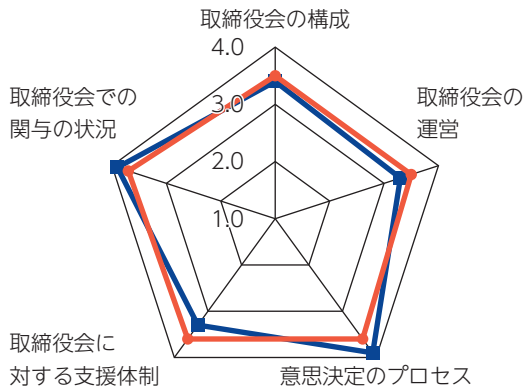
第三者評価機関より受領した評価報告書を受けて、CEOの後継者計画や取締役会および役員指名会議、役員報酬会議を構成するメンバーなどについて、取締役会で検証・議論を行い、実行していくこととしました。

また、取締役会としては、今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、引き続き中長期的な経営戦略に関する議論を深めるとともに、情報セキュリティ体制やサステナビリティについて活発な議論も開始し、取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでまいります。

(ご参考) 取締役会の実効性評価 アンケート回答集計結果

取締役会の運営体制

取締役会の監督機能・株主との対話



● 今回
■ 前回
4：高評価
1：低評価

(ご参考) 取締役会の実効性評価 アンケート質問項目

カテゴリー	診断項目		
I. 取締役会の運営体制			
① 取締役会の構成	取締役会の規模	取締役会の構成 (社内外比)	取締役会の構成 (多様性・専門性)
② 取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	議題の妥当性	資料の質・量
	資料配布のタイミング	事前説明	説明・報告内容
③ 意思決定プロセス	議長の采配	十分な議論	
④ 取締役会に対する支援体制	情報提供の環境・体制	社外役員への情報提供	社外役員のトレーニング
	社内役員のトレーニング		
⑤ 取締役会での関与の状況	取り組み姿勢	全社的視点	相互尊重
	多様な価値観	ステークホルダー視点	
II. 取締役会の監督機能			
① 取締役会の監督機能	報告体制	経営の監督	
② 取締役会のリスク管理体制	リスク管理体制	子会社管理体制	リスクの情報共有と対策
	対応策の進捗管理体制	コンプライアンス意識の浸透	
③ 取締役会における議論の状況	経営戦略の議論	資本政策の議論	政策保有株式の議論
	ガバナンス強化の議論	社会・環境問題への対応	
④ 役員の指名・報酬関連	役員指名会議・役員報酬会議の構成	後継者育成	インセンティブ報酬
III. 株主との対話			
① 株主との対話	株主・投資家からの意見の共有	株主・投資家との対話の充実化	

(8) 取締役の報酬決定の方針および手続

取締役の報酬等は、以下に掲げる項目の観点から決定いたします。

- ・その役割と責務に相応しい水準とし、適切、公正かつバランスの取れたものとする。
- ・企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機付けや優秀な人材の確保に配慮した体系とする。

具体的な報酬等の構成は、次のとおりといたします。なお、総額および各項目の水準は、外部専門機関などの調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定いたします。

- ・基本報酬：職位を基礎とし経営環境などを勘案して具体的な金額が決定される固定分
- ・短期業績連動報酬：当期の連結経常利益実績※を基礎とし、当社の資本政策に合致した経営指標であるROEおよび自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、人材育成や経営環境などを勘案して具体的な金額が決定される業績連動分
- ・譲渡制限付株式報酬：当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬

■ 取締役報酬制度のイメージ（社外取締役を除きます）



社外取締役には、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割を考慮し、短期業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬の支給は行っておりません。

取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）とする決議がされております。譲渡制限付株式の付与に関する金銭報酬の総額は、2017年6月23日開催の第86期定時株主総会において、上記の報酬等の総額の範囲内で、年額2億円を上限とする決議がされております。

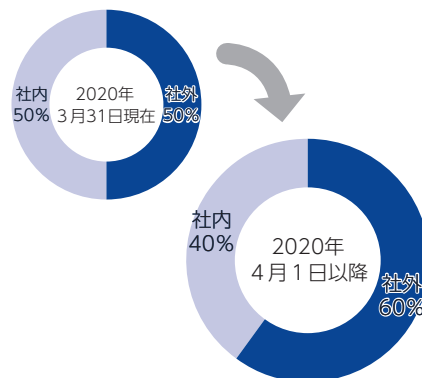
当社は、現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員報酬会議を設置しております。取締役に支給する報酬等の決定にあたっては、取締役会の委任に基づき、独立社外取締役が委員の半数を占める役員報酬会議が、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢、執行役員のコストなどを考慮し、十分な審議の上、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定いたします。報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役に審議・決定しております。なお、当期は役員報酬会議を4回開催し、報酬体系についての議論ならびに考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）・執行役員の業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額を決定いたしました。

当期の役員報酬会議は、代表取締役2名、秘書室担当取締役1名、社外取締役3名により構成され、議長は代表取締役から選任しており、代表取締役社長 中村知美氏が務めました。

また、2020年3月3日開催の取締役会において、役員報酬会議の委員の構成を変更することを決議いたしました。

これに伴い、2020年4月1日以降の役員報酬会議は、代表取締役2名、社外取締役3名により構成されることとなり、議長は、代表取締役社長 中村知美氏が務めております。

■ 役員報酬会議委員の社内外の比率



当社は、2018年7月10日に発表した中期経営ビジョン「STEP」において、「連結収益計画 2018～2020年度（3ヵ年）」に加えて、自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%を岩盤として15%以上を目指すことを公表しております。これらの目標を踏まえ、役員報酬会議は、取締役会の委任を受け、2019年度の連結経常利益実績※を基礎とし、ROEおよび自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、人材育成や経営環境などを勘案して、各取締役に支給する短期業績連動報酬を決定いたしました。

監査役に支給する1年間の報酬額等の総額は、2006年6月27日開催の第75回定時株主総会において、1億円以内とする決議がされております。

※：当社は第89期（当期）より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しているため、日本基準の連結経常利益に組み替えて評価いたしました。

(9) 当期に係る取締役および監査役の報酬等の総額

区分	員数 (名)	報酬等の総額（百万円）			
		基本報酬 (月額固定)	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役	10	333	91	53	477
（うち社外取締役）	（4）	（35）	（―）	（―）	（35）
監査役	6	77	—	—	77
（うち社外監査役）	（4）	（21）	（―）	（―）	（21）

(注) 上表には、当期の末日までに退任した社外取締役1名および社外監査役2名を対象に含んでおります。当期末日においては、取締役は9名（うち社外取締役3名）、監査役は4名（うち社外監査役2名）であります。

5 企業価値向上への取り組み

(1) SUBARUグループのCSR

当社は、事業を通じて社会に貢献し、ステークホルダーの期待・要請に応じていくためには、人権尊重の考え方を基礎にしつつ、グループ・グローバルでCSRの取り組みを推進していくことが必要と考えております。そこで、当社は、2020年4月1日に新たに「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」および「人権方針」を明文化いたしました。

① 「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」の制定

「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」は、2009年6月に改定した「CSR方針」以降の社会環境やステークホルダーとの関わり方の変化を踏まえ、かつ、グループ・グローバルの従業員が意思を共有できることを意図して、CSR方針を刷新したものであります。

<SUBARUグローバルサステナビリティ方針>

私たちSUBARUグループ※は、人・社会・環境の調和を目指し、

1. 事業を通じて、地球環境の保護を含む様々な社会課題の解決と、持続可能な社会の実現に貢献します。
2. 高品質と個性を大切にし、先進の技術で、SUBARUならではの価値を提供し続け、SUBARUグループに関わるすべての人々の人生を豊かにしていきます。
3. 国際社会における良き企業市民として、人権および多様な価値観・個性を尊重し、すべてのステークホルダーに誠実に向き合います。
4. 従業員一人ひとりが、安全に安心して働くことができ、かつ働きがいを感じられるよう職場環境を向上させます。
5. 国際ルールや各国・地域の法令を遵守するとともに、その文化・慣習等を尊重し、公正で透明な企業統治を行います。
6. ステークホルダーとの対話を経営に活かすとともに、適時かつ適切に企業情報を開示します。

※ SUBARUグループ：株式会社SUBARUおよびすべての子会社












② 「人権方針」の制定

「一人ひとりの人権と個性を尊重」することは、「人・社会・環境の調和」を目指して豊かな社会づくりに貢献したいという、当社の企業理念を実現するための重要な経営課題と捉え、「人権方針」を制定いたしました。サプライチェーンを含め、事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者にも、この方針に基づく人権尊重の働きかけを行い、人権尊重の取り組みを推進してまいります。

※：人権方針の詳細は、当社ホームページ (https://www.subaru.co.jp/outline/Humanrights_Policies.pdf) をご覧ください。

③ CSR重点6領域「2025年のありたい姿」の明確化と貢献するSDGs

「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」をもとに、2018年に選定したSUBARUグループのCSR重点6領域について「2025年のありたい姿」を明確にいたしました。中期経営ビジョン「STEP」（2018年7月発表）で目指す「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」の実現に向けて、各領域の取り組みを一層強化し、さらには持続可能な開発目標（SDGs）の達成に貢献してまいります。

SUBARUグループのCSR重点6領域	2025年のありたい姿	貢献するSDGs
人を中心とした自動車文化	人の心や人生を豊かにするパートナーとなる企業になる。	 
共感・共生	広く社会から信頼・共感され、共生できる企業になる。	 
安心	すべてのステークホルダーに「最高の安心」を感じていただける企業になる。	
ダイバーシティ	すべての人々の多様な価値観を尊重しつつ、多様な市場価値を創出する事業を推進する。	 
環境	企業活動を通じて「大地と空と自然」が広がる地球環境を大切に守っていく。	 
コンプライアンス	誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる。	 

<SDGsへの貢献の具体例：「安心」>

「2030年に死亡交通事故ゼロ※を目指す」というSUBARUグループの取り組みは、ターゲット3.6「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」ことに貢献します。

※：SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに

(2) 環境への取り組み

<SUBARUの環境理念>

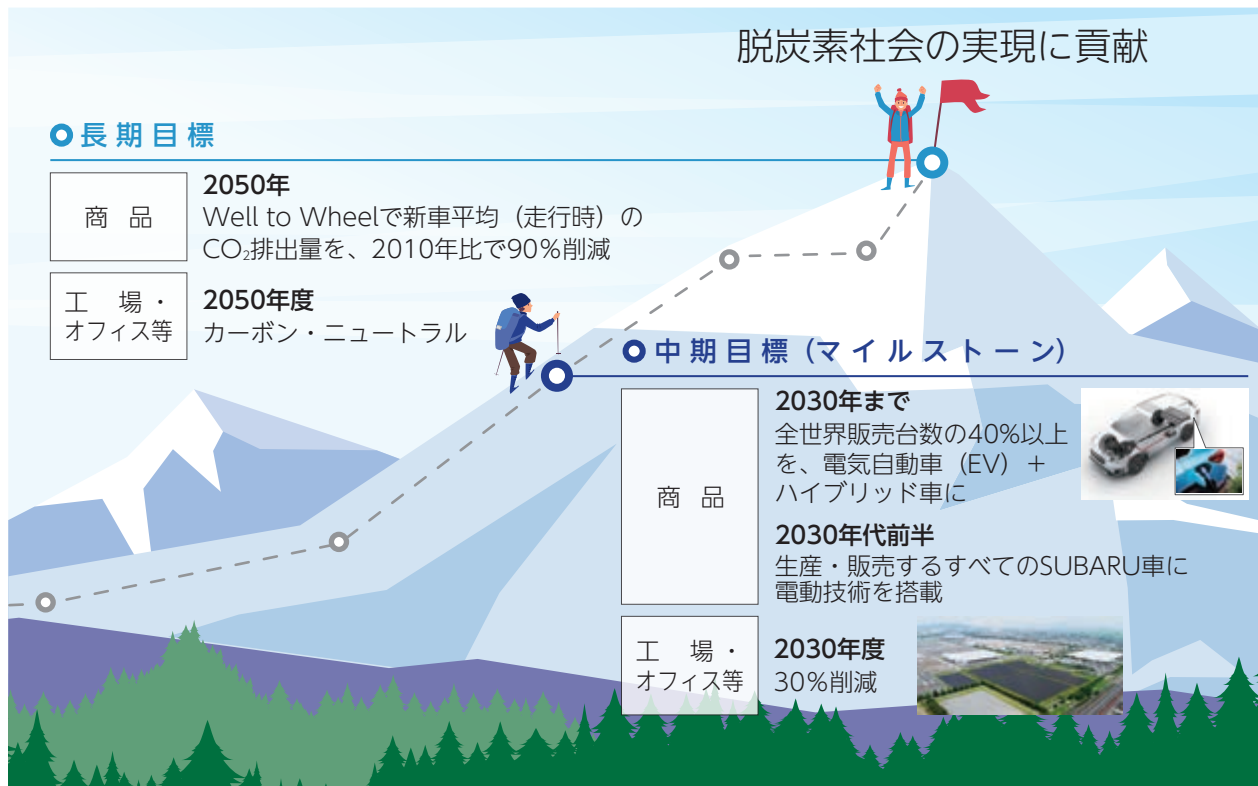
『大地と空と自然』がSUBARUのフィールド

自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUの事業フィールドは、大地と空と自然です。私たちは、この大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、すべての企業活動において取り組んでいきます。

① 気候変動（地球温暖化）への取り組み

当社は、気候変動への取り組みは最も重要なものの1つと認識し、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃未満に抑える」というパリ協定の目標を尊重しております。かかる目標へ貢献するため、当社は商品および工場・オフィスなどで排出するCO₂の排出削減を通じて、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

具体的には、2050年頃のカーボンニュートラルを目指すべき方向性として定め、「長期目標」を策定しております。また、そのマイルストーンとして2030年頃を想定した「中期目標」を策定しております。



② 中期環境計画「環境アクション2030」の策定

持続可能な社会を実現するため、当社は気候変動に限らず、世界的な環境諸課題の解決に貢献してまいります。その具現化として、現行の中期環境計画「第6次環境ボランティアプラン」が終了する2020年度以降の新計画として、「環境アクションプラン2030」を現在策定中です。

新計画は、21世紀後半頃の社会が当社へ期待する水準を想定しつつ、当社事業との関連性や重要度を勘案した中期計画へと発展させていく予定です。

(3) 株主との建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するべく、株主との間で建設的な対話を行うことにより、長期的な信頼関係の構築に努めます。

株主との建設的な対話全般については、CEOおよびCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、法務部、監査部などの関係部門が有機的な連携を図ってまいります。また、株主からの経営戦略、事業内容、商品、業績などに対する理解を深めるために、各種説明会を適宜開催するほか、当社ホームページの活用などにより、株主に分かりやすい情報発信を積極的に行います。

対話において把握した株主の意見・懸念などの内容は、定期的に取り締役・監査役・執行役員のほか、関連部署にフィードバックしております。また、対話において未公表の重要な内部情報（インサイダー情報）が漏れることを防ぐために、内部者取引防止規則に基づき、情報管理を徹底します。さらに、別途定める会社情報開示規程およびディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーによる株主との適切な対話を行います。

(ご参考) 新型コロナウイルス感染症 感染拡大防止に向けた支援：医療用フェイスシールドの生産

当社グループでは、新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けた支援として、お取引先様とも協力して、医療用フェイスシールドの生産に着手いたしました。2020年4月末時点ですでに約400個を当社群馬製作所の近隣医療機関へ提供しており、5月末までに約7,000個を提供できる見込みです。

提供先は、当社拠点の近隣医療機関のほか、当社拠点が立地する地域の医師会などを予定しています。

当社は、今後も新型コロナウイルス感染症の拡大防止や医療現場の支援に向けて、様々な側面から対策を検討してまいります。



6 会社の体制および方針

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制（2020年3月31日現在）

1. 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

取締役による法令等違反行為の予防措置として、以下の体制を整備する。

- (1) 取締役は、取締役及び監査役が、各種会議への出席、りん議書の閲覧、執行役員・使用人からの業務報告を受けること等により、他の取締役の職務執行の監督及び監査役の監査を実効的に行うための体制を整備する。
- (2) コンプライアンスに係る規程を定め、取締役が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。
- (3) 執行役員・使用人が取締役の職務執行上の法令・定款違反行為等を発見した場合の社内報告体制として内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を定める。
- (4) 必要に応じて、取締役を対象とした、外部の専門家によるコンプライアンス等に関する研修を行う。
- (5) 取締役は他の取締役の法令・定款違反行為を発見した場合、直ちに監査役会及び取締役会に報告し是正処置を講じる。

2. その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

(1) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ① 取締役会議事録、りん議書、その他取締役の職務の執行に係る文書及びその他の情報の保存、管理に関して社内規程を定め、その規程及び法令に従い、適切に当該情報の保存及び管理を行う。

(2) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① 当社は、リスクの現実化と拡大を防止するため、リスクマネジメントに係る規程を定めるとともに、各部門の業務に応じて、個別の規程、マニュアル、ガイドライン等を定める。
- ② 事業性のリスクについては取締役及び執行役員が一定の決裁ルールに従い精査し、あわせて、各部門・カンパニーそれぞれによる管理と、経営企画部を中心とした本社共通部門による全社横断的な管理を行う。
- ③ 全社的な緊急連絡体制を整備し、緊急時における迅速な対応と損失の拡大防止を図る。
- ④ リスクマネジメントの実践を推進するため、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、リスクマネジメントに係る重要な事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う。

(3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 執行役員制度を導入し、取締役の業務執行の権限を執行役員に対し委譲する。COOは最高執行責任者として、これらの業務執行を統括する。CEOは最高経営責任者として、経営全体を統括する。
- ② 取締役は、各種会議への出席や業務報告を定期的に受けること等を通じて執行役員・使用人の業務執行を監督する。
- ③ 取締役会で審議する案件を、事前に経営会議（取締役会の事前審議機関で全社の経営案件を審議する会議）や執行会議（各執行部門の意思決定機関）にて審議し、問題点を整理することで、取締役会における審議の効率化を図る。
- ④ 取締役会で中長期の経営目標を定め、その共有を図るとともに、その進捗状況を定期的に検証する。
- ⑤ 取締役会は、定期的に取り締り役会について評価と分析を行い、業務執行にかかる意思決定及び監督の両面において取締役の役割・責務が効率的に果たせるように取り組む。

(4) 執行役員・使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ① コンプライアンスに係る規程を定め、執行役員・使用人が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。
- ② コンプライアンスの実践を推進するため、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う。
- ③ 執行役員・使用人を対象に、計画的にコンプライアンス講習会等の教育を実施し、コンプライアンスの啓発に取り組む。
- ④ 執行役員・使用人が業務上の違法行為等を発見した場合の社内報告体制として内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を定める。
- ⑤ 内部監査部門として、組織上の独立が確保された監査部を設置する。

(5) 企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ① 当社グループに属する各子会社の健全な事業運営を通じて、当社グループのブランド価値の向上および総合力の向上を図るべく、子会社管理に係る規程を定め、同規程に基づき、各子会社の業務又は経営について管理を担当する当社の部署を中心に子会社を管理・支援するとともに、子会社から当社に対して、定期的に、及び必要な事項については随時に報告する体制とする。
- ② 当社は、各子会社の事業の特性に応じ、リスクの現実化と拡大を防止するため、子会社において、リスクマネジメントに係る規程、その他各子会社の事業の特性に応じた個別の規定、マニュアル、ガイドライン等を整備することを推進し、各子会社におけるリスクマネジメント体制を構築させる。

- ③ 当社は、子会社管理に係る規程に基づき、子会社からその業務内容の報告を受け、重要な事項についてはその業務内容について事前協議を行うこと等により、子会社の取締役の職務の執行の効率性を確保する。
- ④ 当社は、内部監査を実施する組織として当社に監査部を設置し、子会社・関連企業を含む関係会社の業務監査を定期的に、及び必要な事項については随時、実施する。
- ⑤ 当社は、国内関係会社の監査役を定期的に招集し、当社監査役を交えて国内関係会社における監査機能強化のための意見交換等を行う。
- ⑥ 当社は、当社の執行役員・使用人に一部国内関係会社の監査役を兼務させ、監査機能の強化を図る。
- ⑦ 当社は、前記(4)の内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を、国内関係会社にも適用する。
- ⑧ 外国の子会社については、当該国の法令等を遵守させるとともに、可能な範囲で本方針に準じた体制とする。

(6) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

- ① 監査役の求めに応じ、監査役の職務を補助するため、当社の使用人から1名以上のスタッフを配置する。

(7) 当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性確保に関する事項

- ① 当該補助スタッフが業務執行を行う役職を兼務する場合において、監査役補助業務の遂行については、取締役及び執行部門は干渉しないこととし、取締役からの独立性を確保するとともに、当該補助スタッフが監査役の指揮命令に従う旨を当社の役員及び従業員に周知する。
- ② 当該補助スタッフの人事については監査役会の同意を得て実施する。

(8) 当社及び当社子会社の取締役・執行役員・使用人が当社の監査役に報告するための体制その他の当社の監査役への報告に関する体制及び当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ① 当社の監査役が当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人から定期的に職務の執行状況について報告を受けられる体制を整備する。
- ② 当社の監査役が必要に応じ、各事業部門等に関する当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人の職務の執行状況について情報を収集することができる体制を整備する。
- ③ 当社又は子会社の取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、当社の監査役へ報告する。
- ④ 当社の監査役は、リスクマネジメント及びコンプライアンスに係る重要な事項の審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う組織であるリスクマネジメント・コンプライアンス委員会に出席することができる。
- ⑤ 当社及び子会社の代表取締役、取締役又は会計監査人は、当社の監査役の求めに応じ、当社の監査役が開催する意見交換会に出席する。

- ⑥ 当社の監査役に報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けない事を確保するための体制を整備する。
- ⑦ 監査役の職務の執行について生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生じる費用又は債務の処理については、監査役の請求等に従い円滑に行い得る体制を整備する。

当社では、各事業の横串機能を担う経営企画部やCRMO（最高リスク管理責任者）が統括する「リスクマネジメントグループ」を中心とした全社共通部門が各部門・カンパニーと密接に連携して、リスク管理の強化を図っております。また、監査部が各部門及びグループ各社の業務遂行について計画的に監査を実施しております。

3. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

(1) コンプライアンスに関する取り組み状況

当社は、法令、定款および社内規程を遵守するため、各部門にコンプライアンス責任者とコンプライアンス担当者を置き、全社的なコンプライアンス年度方針を基盤として各部門のコンプライアンス計画を立案・実行・報告するというプログラムを運営することにより、全社的なコンプライアンス活動を継続的に行っております。また、リスクマネジメント・コンプライアンス室が、上記活動の全社マネジメントおよび各部門のコンプライアンス計画の立案・実行を適宜支援しております。2019年度は、全社的な法令遵守体制の一層の整備・強化を図るため、規程体系の適切性確保や法令等との整合性確保の観点からの社内規程見直しを全社的なコンプライアンス活動の重点項目に据え、実施しました。

当社では、かかるコンプライアンス活動を統括する目的で、コンプライアンス規程に則り、取締役会において選任された取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を定期的で開催しております。2019年度はコンプライアンス委員会を4回開催し、全社的なコンプライアンス年度方針の決定、全社および各部門のコンプライアンス活動状況等の確認、近時の法令改正や指針策定状況等の情報共有等、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定および情報交換・連絡を行いました。

また、コンプライアンス委員会の効率化および有効性を確保するために事前協議機関である企画部会で、重要課題の情報交換や意見交換を行い、コンプライアンス年度方針の立案のための協議、当社グループ全体のコンプライアンスのさらなる浸透を図るための協議などを実施しました。

加えて、国内関係会社の経営陣および実務担当者と、問題事例の情報交換を促進し、当社グループ全体のコンプライアンス遵守レベルの向上を図っております。

さらに、コンプライアンス活動の実効性を高めるため、当社および国内外の関係会社が設置運営する内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を積極的かつ適正に運用することにより、当社グループ全体での問題の早期発見と是正に努めております。

(2) 組織風土改革に関する取り組みの状況

2018年度より取り組んでおります「組織風土改革」につきましては、業務の適正確保における重要事項のひとつとして位置付けており、2019年4月からは経営企画部による企画・推進のもと、「風通しの良い何でも言える会社」を目指すべき会社の姿とし、継続的に取り組んでおります。

2019年度においては、全社横断的な課題への対応やその進捗状況の見える化、役員と従業員のコミュニケーションの場としての「風土改革 役員講話リレー」の実施、本活動の状況に係る継続的な情報発信と当該情報をフックとした職場内コミュニケーションの活性化などを進めてまいりました。

また並行して、職場の現状把握として変化の状況を適正に確認するため、全本部を対象とした現場へのヒアリングや管理職への面談、活動へのWEBアンケート、従業員意識調査での推移や労働組合との定期的な意見交換などの結果を複合的に分析し、実際の取り組みに対する効果を常に注視しております。すべての従業員が実感を持てる変化へつなげるべく、地に足を着け職場に寄り添った活動を今後も継続・深化させ、「組織風土」としての確実な定着化を図ってまいります。

(3) リスク管理に関する取り組みの状況

当社は、リスクの顕在化と拡大を防止するため、2019年4月より新たに設置した、リスクマネジメント・コンプライアンス室を中心として、各部門におけるリスク管理責任者およびリスク管理担当者の設置やリスク事案発生時の即応体制の見直しなどを含む、リスクマネジメントに係る諸規程を整備し、さらなるリスク管理の徹底を図ってまいりました。これらの取組状況やコンプライアンス事案等を含むその他リスク管理に係る重要事項については、リスクマネジメント・コンプライアンス室より、CRMOや監査役に対しても定期的な報告を行い、共有化を図っております。

また、各部門の業務に応じて、個別の規程、マニュアル、ガイドラインなどを定めており、整備した規程類の運用にあたっては、法令等との整合性を適宜図りつつ、必要に応じて見直しを行い、規程類の新規追加・改廃を実施しました。事業性リスクについては、りん議規程を厳格に運用し、決裁済のりん議を取締役および監査役が閲覧し、各決裁内容に問題ないことを精査・確認いたしました。また、重要性に応じて経営会議および取締役会で審議し、事業性リスクに対処しました。

加えて、取締役会においては、これまで以上に当社グループのリスク管理状況等、内部統制に関する報告・審議等の機会を増やし、その議論の充実をはかりました。

全社的な緊急連絡体制については、整備状況を定期的に点検しており、当社に影響を及ぼすおそれのある災害発生時には緊急連絡網を使用した情報共有を随時行っております。

(4) 職務の執行の効率性の確保に関する取り組みの状況

当社は、執行役員制度を導入しており、取締役の業務執行の権限を執行役員へ委譲する一方、取締役が各種会議に出席することや執行役員から業務報告を定期的に受けることで監督し、取締役の職務執行の迅速化を

図っております。また、取締役と執行役員の役割および責任を一層明確化するために、社長をはじめとする役位の位置付けを、取締役に付するものではなく、執行役員に付するものとして運用しております。

さらに、取締役会による監督機能の一層の強化を図るため、女性社外取締役1名、女性常勤監査役1名をそれぞれ新たな候補者とすることを決議し、ダイバーシティにさらに配慮した役員体制への移行を図っております。

また、取締役会に諮る必要のある重要案件については、経営会議で議論を深め、当該案件の論点整理や方向付けをすることなどにより、取締役会において重点的に審議すべき論点等を明確にするとともに、必要に応じて資料の早期展開と事前説明を行うことで、取締役会における本質的な議論の深化と効率化を図っております。

取締役の職務の執行に係る文書およびその他の情報は、社内規程に則り、適切に保存・保管しております。

(5) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取り組みの状況

当社は、当社の執行役員および使用人に国内関係会社の取締役あるいは監査役を兼務させることにより監査・監督機能を強化するとともに、子会社ごとに定められた管理責任部署を通じて、子会社から定期的および随時に報告を受け、必要に応じて協議し、当社に重大な影響を及ぼすものは経営会議に報告されました。

また、子会社管理規程に則った運用を徹底するため、子会社案件で当社との事前協議を行うべき案件と子会社判断で決議する案件とを明確に区分し、各々について各子会社から当社への情報伝達ルートを確認するとともに、国内子会社の規程類の整備状況についても継続的に確認を行っております。

さらに、内部監査規程に基づき、当社の内部監査部門が当社および関係会社の業務監査を実施し、その監査結果は経営会議において報告され、必要に応じて是正措置が取られました。

(6) 監査役監査の実効性の確保に関する取り組みの状況

当社は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、取締役および使用人から、監査役が必要に応じて情報収集できる体制を整備しております。また、監査役の職務を補助するために当社の使用人を配置し、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしております。

当社の監査役は、取締役会・経営会議・コンプライアンス委員会などの重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べ、監査の実効性を確保しております。

また、取締役・執行役員との定例面談および主要な事業所等・関係会社への往査を実施し、内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。

内部監査部門・法務部門からは月次報告を受けており、また、子会社を管理する担当部署からは随時、子会社の状況報告を受けております。このほかグループの主要子会社の監査役との協議会を開催しております。

連結計算書類

(注) 当社は第89期(当期)より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しております。
また、第88期についてもIFRSに組み替えた数値を併せて記載しております。

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第88期 2019年3月31日現在	第89期 2020年3月31日現在
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	702,328	858,966
営業債権及びその他の債権	344,237	364,839
棚卸資産	403,473	459,940
未収法人所得税	9,704	15,648
その他の金融資産	394,406	204,373
その他の流動資産	59,582	74,748
小計	1,913,730	1,978,514
売却目的で保有する資産	4	251
流動資産合計	1,913,734	1,978,765
非流動資産		
有形固定資産	808,710	820,491
無形資産及びのれん	155,510	209,775
投資不動産	25,414	23,986
持分法で会計処理されている投資	8,821	9,831
その他の金融資産	40,121	19,730
その他の非流動資産	100,764	112,843
繰延税金資産	127,523	118,487
非流動資産合計	1,266,863	1,315,143
資産合計	3,180,597	3,293,908

科目	(ご参考) 第88期 2019年3月31日現在	第89期 2020年3月31日現在
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	404,395	336,223
資金調達に係る債務	15,274	12,173
その他の金融負債	51,621	44,126
未払法人所得税	4,331	2,642
引当金	289,912	261,162
その他の流動負債	297,917	328,081
流動負債合計	1,063,450	984,407
非流動負債		
資金調達に係る債務	88,452	227,037
その他の金融負債	73,856	67,855
従業員給付	52,618	59,525
引当金	45,537	46,398
その他の非流動負債	162,197	179,849
繰延税金負債	4,588	11,714
非流動負債合計	427,248	589,378
負債合計	1,490,698	1,573,785
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,192	160,178
自己株式	△6,910	△6,722
利益剰余金	1,350,639	1,397,239
その他の資本の構成要素	24,532	8,391
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,682,248	1,712,881
非支配持分	7,651	7,242
資本合計	1,689,899	1,720,123
負債及び資本合計	3,180,597	3,293,908

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第88期 2018年4月1日から 2019年3月31日まで	第89期 2019年4月1日から 2020年3月31日まで
売上収益	3,156,150	3,344,109
売上原価	△2,558,262	△2,728,605
売上総利益	597,888	615,504
販売費及び一般管理費	△298,875	△308,227
研究開発費	△108,558	△92,460
その他の収益	6,731	7,751
その他の費用	△15,839	△12,026
持分法による投資損益	377	△223
営業利益	181,724	210,319
金融収益	13,701	15,844
金融費用	△9,399	△18,507
税引前利益	186,026	207,656
法人所得税費用	△45,237	△55,065
当期利益	140,789	152,591
当期利益の帰属		
親会社の所有者	141,418	152,587
非支配持分	△629	4
当期利益	140,789	152,591
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	184.44	198.99

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第88期 2019年3月31日現在	第89期 2020年3月31日現在
資産の部		
流動資産	1,407,113	1,403,401
現金及び預金	742,751	769,644
売掛金	261,785	254,960
有価証券	80,997	—
商品及び製品	48,330	52,661
仕掛品	66,718	68,539
原材料及び貯蔵品	20,016	26,494
前渡金	14,924	22,013
前払費用	4,801	6,745
関係会社短期貸付金	58,704	65,799
1年内回収予定の関係会社長期貸付金	18,000	21,800
預け金	30,540	29,897
未収入金	38,594	51,593
その他	20,964	33,267
貸倒引当金	△11	△11
固定資産	740,499	752,694
(有形固定資産)	327,636	340,674
建物（純額）	90,496	91,214
構築物（純額）	13,725	14,243
機械及び装置（純額）	118,217	111,784
車両運搬具（純額）	2,774	2,969
工具、器具及び備品（純額）	10,078	8,438
土地	81,612	81,174
建設仮勘定	7,684	28,534
その他（純額）	3,050	2,318
(無形固定資産)	29,621	39,243
ソフトウェア	22,863	24,429
その他	6,758	14,814
(投資その他の資産)	383,242	372,777
投資有価証券	3,673	2,503
関係会社株式	148,828	150,735
関係会社出資金	3,634	4,375
長期貸付金	504	403
関係会社長期貸付金	80,949	73,160
破産更生債権等	2,660	0
前払年金費用	11,638	10,241
繰延税金資産	111,639	107,871
その他	22,989	23,949
貸倒引当金	△3,272	△460
資産合計	2,147,612	2,156,095

科目	(ご参考) 第88期 2019年3月31日現在	第89期 2020年3月31日現在
負債の部		
流動負債	913,487	857,933
支払手形	507	164
買掛金	237,125	207,298
電子記録債務	63,954	32,330
1年内返済予定の長期借入金	5,500	6,000
リース債務	1,831	1,132
未払金	17,398	16,933
未払費用	38,269	51,744
未払法人税等	912	—
前受金	33,416	32,979
預り金	237,943	262,497
賞与引当金	14,294	15,077
製品保証引当金	255,836	225,967
工事損失引当金	666	3,112
事業終了損失引当金	1,575	—
その他	4,261	2,700
固定負債	123,316	265,655
社債	—	40,000
長期借入金	85,200	185,200
リース債務	1,603	1,496
製品保証引当金	33,046	36,526
退職給付引当金	261	301
資産除去債務	16	16
その他	3,190	2,116
負債合計	1,036,803	1,123,588
純資産の部		
株主資本	1,110,934	1,032,521
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,085	160,071
資本準備金	160,071	160,071
その他資本剰余金	14	—
利益剰余金	803,964	725,377
利益準備金	7,901	7,901
その他利益剰余金	796,063	717,476
土地圧縮積立金	990	1,341
別途積立金	35,335	35,335
繰越利益剰余金	759,738	680,800
自己株式	△6,910	△6,722
評価・換算差額等	△125	△14
その他有価証券評価差額金	△125	△14
純資産合計	1,110,809	1,032,507
負債・純資産合計	2,147,612	2,156,095

損益計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第88期 2018年4月1日から 2019年3月31日まで	第89期 2019年4月1日から 2020年3月31日まで
売上高	1,929,791	2,011,205
売上原価	1,641,311	1,730,592
売上総利益	288,480	280,613
販売費及び一般管理費	208,658	232,689
営業利益	79,822	47,924
営業外収益	22,825	21,684
受取利息	8,814	9,340
有価証券利息	37	18
受取配当金	3,531	3,198
為替差益	3,031	-
不動産賃貸料	2,868	2,935
デリバティブ評価益	-	919
操業停止関連費用精算益	-	2,534
その他	4,544	2,740
営業外費用	20,028	28,154
支払利息	3,926	5,438
減価償却費	1,233	1,295
為替差損	-	15,834
デリバティブ評価損	6,993	-
操業停止関連費用	2,532	-
その他	5,344	5,587
経常利益	82,619	41,454
特別利益	4,688	4,800
固定資産売却益	95	1,554
投資有価証券売却益	3,214	200
関係会社株式売却益	-	2,170
その他	1,379	876
特別損失	4,175	5,017
固定資産除売却損	3,609	3,992
投資有価証券評価損	-	905
その他	566	120
税引前当期純利益	83,132	41,237
法人税、住民税及び事業税	31,362	5,588
法人税等調整額	△16,233	3,730
法人税等合計	15,129	9,318
当期純利益	68,003	31,919

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月18日

株式会社SUBARU

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 公認会計士 福田秀敏 ①

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 細井友美子 ①

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 佐伯哲男 ①

業務執行社員

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SUBARUの2019年4月1日から2020年3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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、株式会社SUBARU及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における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、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。監査人は、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月18日

株式会社SUBARU
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 福田秀敏 ⑧
 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 細井友美子 ⑧
 指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 佐伯哲男 ⑧

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SUBARUの2019年4月1日から2020年3月31日までの第89期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における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、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第89期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び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。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等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、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 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び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、取締役及び使用人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、意見を表明いたしました。
 - ③ 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」（平成17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。

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及び取締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。

2020年5月18日

株式会社SUBARU 監査役会

常勤監査役 馬淵 晃 ㊞

常勤監査役 灰本 周三 ㊞

監査役(社外監査役) 野坂 茂 ㊞

監査役(社外監査役) 岡田 恭子 ㊞

以 上

<今後の事業展望> SUBARUが目指すこれからの技術

2020年1月20日、当社は「SUBARU技術ミーティング」を開催しました。技術を中心としたこのようなイベントは、約4年振りです。当社の技術の方向性への関心は高く、当日は多くのメディア、アナリストの方々にご参加いただきました。その概要をご案内いたします。

1.安心と愉しさ 2030年死亡交通事故ゼロに向けた技術と スバルグローバルプラットフォームの性能の向上へ

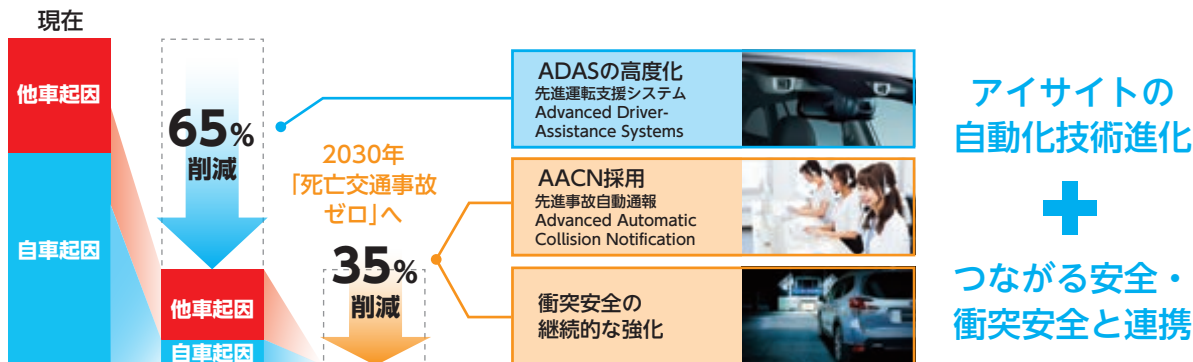
SUBARUは「2030年に死亡交通事故ゼロ*を目指す」ことを掲げています。その実現に向けては、アイサイトやドライバーモニタリングシステムといった先進運転支援システムの進化に加え、事故自動通報システムのような新しい技術やサービスの導入とともに、スバルグローバルプラットフォーム(SGP)や全輪駆動(AWD)に代表される、クルマ本来の性能を支える技術の進化が重要です。当社が「動的質感」と呼んでいる、車両応答の速さや正確性、直進性の高さ、コーナリングの安定感や旋回性

能は、「運転して楽しい」「もっと遠くまで行きたくなる」という価値を生み出すと同時に、いざという時に事故を回避できるかにも大きく影響してきます。自動運転の時代になっても、プラットフォームなどの基本性能の重要性は変わりません。死亡交通事故ゼロを目指す取り組みは、さらに楽しい走りも実現し、全てのSUBARUらしさにつながっていきます。

※:SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに

死亡交通事故ゼロに向けたシナリオ

SUBARUの死亡交通事故 (米国FARSデータから推定)



SUBARU STARLINK

スバルスターリンク

米国で導入しているコネクタサービス。今後、日本にも導入を予定しております。日本では、事故発生時にコールセンターに自動通報してくれるAACNを展開し、事故時の救命率引き上げに取り組みます。



次世代アイサイト

ステレオカメラを中核とし、認識判別力向上、統合制御の拡大などでさまざまな事故シーンへの対応を強化。コネクタサービスとの連携、自動駐車などのシステムの導入に向けて進化中です。



ドライバーモニタリングシステム

ドライバーの表情や顔の向きから、眠気や不注意を検知すると警報音や警告表示で注意を促します。今後は、アイサイトとの連携をさらに深めることも視野に入れています。

知能化技術で 「安心と愉しさ」を進化させ、 「SUBARUらしさ」を極める



スバルグローバルプラットフォーム

『安心と愉しさ』を支えるのは、SUBARUのコア技術のスバルグローバルプラットフォーム。知能化技術でさらに進化させていきます。

ステアリングシステムの摩擦適正化

ステアリングで使われる歯車同士の接触部が変形することで、車両反応の遅れにつながります。

→ 一つひとつの歯の接触の仕方まで踏み込んだ検討により、摩擦力の適正化を図っています。

ボルト締結部の剛性解析

ボルト締結部の剛性は、ボルトやナットはもちろん、締結される部品の形も影響します。

→ 加わる力の大きさや向きを考慮しながら構造の最適化を進めています。

車体ヒステリシス解析

数百の部品からなるボディの接合部でも、微小な変形が生じます。

→ 構造接着剤などを使用して接合部の連続性を高めることで、変形を小さくする技術の適用を進めています。

2.環境

3つの独自技術とハイブリッド技術を融合して、 環境時代に対応

AWD技術にさらなる磨きをかけながら、環境時代に対応する商品を作っていきます。2019年6月にトヨタ自動車株式会社(以下「トヨタ」)との共同開発を発表したバッテリーEVの投入に加え、「シンメトリカルAWD」「水平対向エンジン」「SGP」の3つのコア技術とハイブリッド技術を融合することで、走りの楽しさと環境性能を両立したSUBARUらしいハイブリッド車を開発。すでに市場に展開しているマイルドハイブリッドの[e-BOXER]のほか、THS*を融合したストロングハイブリッドも投入を計画しています。また、2030年代前半には生産・販売するすべてのSUBARU車は電動技術が搭載される計画です。

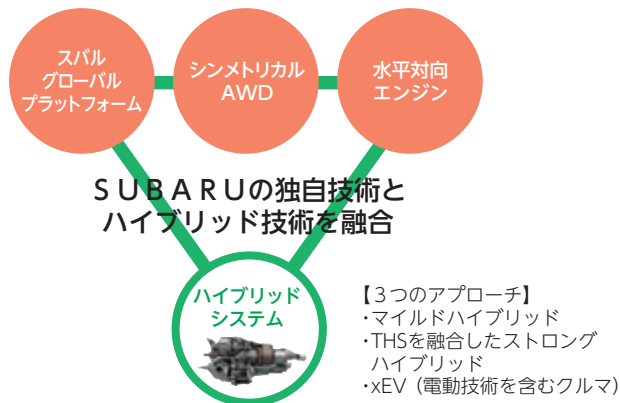
SUBARUは、商品開発をはじめ、事業活動全体で気候変動対策、地球環境保護への取り組みを進めていきます。

※TOYOTA Hybrid System

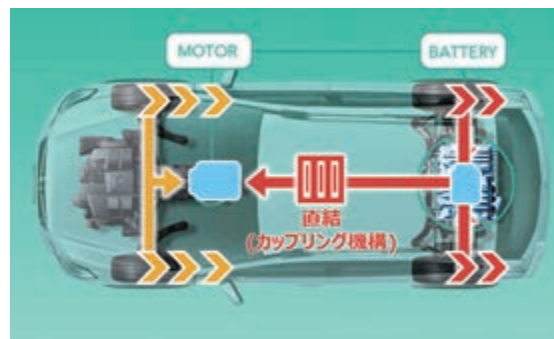


トヨタとの共同開発を行っているBEVのエクステリアデザインのスタディモデル。2020年代前半の市場導入を目指します。

SUBARUのハイブリッドシステム



走りの楽しさと環境性能を高次元で両立



CO₂削減に加え、安全性能・
AWD性能・動的質感を高める

<SUBARU技術ミーティング>

当日の動画は、当社ホームページにてご覧いただけます。

<https://www.subaru.co.jp/ir/library/presentation.html?id=a-2020>



株主メモ

事業年度	毎年4月1日～翌年3月31日
配当基準日	期末配当：3月31日 中間配当：9月30日
公告方法	電子公告 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告を行うことができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。 https://www.subaru.co.jp/ir/announcement.html
証券コード	7270

株主名簿管理人 および 特別口座管理機関	〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部
電話お問い合わせ先	0120-288-324 (平日 9:00～17:00)

住所変更、配当金お受け取り方法の指定・変更、単元未満株式の買取・買増

証券会社に口座をお持ちの場合

証券会社に口座をお持ちでない場合(特別口座)

お取引の証券会社にお申し出ください。

みずほ信託銀行株式会社 全国各支店、
みずほ証券株式会社本店
および全国各支店にお申し出ください。

未払配当金のお支払

みずほ信託銀行株式会社にお申し出ください。 **0120-288-324**(フリーダイヤル)

ホームページのご案内

会社に関する詳しい情報は、
株式会社SUBARU企業ホームページをご覧ください。

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

SUBARU車に関する詳しい情報は、
SUBARUオフィシャルWebサイト(商品ホームページ)をご覧ください。

<https://www.subaru.jp/>



