

第 91 期

定時株主総会招集ご通知



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/>



- ◎ **新型コロナウイルス感染拡大防止および株主の皆様**の健康と安全の観点から、株主総会当日のご来場は見合わせていただきますようお願い申し上げます。
- ◎ インターネット等または書面により事前に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ ご自宅などから株主の皆様へ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配信を実施いたします。

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

- ◎ 本年より会場を変更しております。

 **日時** 2022年6月22日（水曜日）
午前**10**時（午前9時受付開始）

 **場所** EVENT SPACE EBIS303
3階 イベントホール
東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号
エビススバルビル

目次

株主の皆様へ	1
招集ご通知	2
インターネット等による議決権行使のご案内	4
株主総会参考書類	6
決議事項	
第1号議案 剰余金の処分の件	6
第2号議案 定款一部変更の件	7
第3号議案 取締役9名選任の件	9
第4号議案 監査役1名選任の件	19
第5号議案 補欠監査役1名選任の件	20
第6号議案 取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件	24
事業報告	29
連結計算書類	63
計算書類	65
監査報告	67
株主通信・株主メモ	72

インターネット等または書面による議決権行使期限は
2022年6月21日（火曜日）午後6時までです。

株式会社SUBARU

証券コード：7270

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。

当期は、世界的な半導体不足などが継続したことにより、国内外の生産拠点において、操業停止や生産調整を行いました。このような状況のなかでも、日々刻々と変化する部品の供給状況に合わせ操業計画を変更し、高効率な販売オペレーションの実行により、全社をあげて操業の維持と収益の確保に努めてまいりました。原材料価格の高騰や生産台数の減少に伴う販売台数の減少などにより、営業利益は前期と比べて減益となりましたが、重点市場の米国を中心に、SUBARU車への需要は強く、販売現場では多くのバックオーダー（受注残）をいただいております。来期は、このようなお客様の期待にお応えすべく、1台でも多く車両の生産と販売を行い、コロナ禍前の2020年3月期の水準まで業績を回復させたいという想いで臨みます。

当社は、2050年カーボンニュートラルの実現への貢献を目指し、「CO₂削減ロードマップ」を掲げています。その取り組みの一つとして、当社として初となるグローバルBEV[※]「ソルテラ」を本年5月に本格的に市場導入しました。各地で実施した自動車ジャーナリストの皆様向けの試乗会でも高い評価をいただき、電動化時代においても「SUBARUらしさ」は高められると強く感じております。また、米国では2月に先行受注を開始し、すでに多くのお客様にご予約をいただいております。今後は実際にご購入いただいたお客様からのフィードバックをしっかりと受け止め、将来のBEV戦略につなげてまいります。

※：Battery Electric Vehicle（電気自動車）

また、自動車市場がBEVへと大きく移行していく時期を精緻に見極めることは現状では難しいですが、その変化に確実に対応すべく国内の生産体制を戦略的に再編することといたしました。2025年付近をターゲットにBEVの自社生産に着手し、2027年以降にはBEV専用ラインを追加し、車種や台数を増やしていくことを検討しています。BEVへの移行期は、ガソリン車とハイブリッド車の生産もできる柔軟な体制を構築し、さらに高効率なBEV生産を実現させ、事業性の向上を目指します。

そして、市場・環境規制の動向やインフラを含めたBEVの利便性を見極めながら、お客様にご満足いただける商品を提供し続けることで、ありがたい姿である「笑顔をつくる会社」に向けて持続可能な社会の実現と当社の持続的な成長の両立を図ってまいります。今後のSUBARUにぜひご期待ください。

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**



第91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91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。

株主の皆様におかれましては、新型コロナウイルス感染拡大防止および株主の皆様の健康と安全の観点から、株主総会当日のご来場は見合わせていただき、インターネット等または書面により事前に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

インターネット等または書面により事前に議決権をご行使いただける株主の皆様は、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2022年6月21日（火曜日）午後6時までに議決権を行使してくださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1 日 時	2022年6月22日（水曜日） 午前10時 （午前9時受付開始）
2 場 所	東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号 エビスバルビル EVENT SPACE EBIS303 3階 イベントホール ※会場が昨年とは異なっております。末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照いただき、お間違えのないようご注意ください。
3 目的事項	<p>報告事項</p> <p>1. 第91期（2021年4月1日から2022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</p> <p>2. 第91期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類報告の件</p> <p>決議事項</p> <p>第1号議案 剰余金の処分の件</p> <p>第2号議案 定款一部変更の件</p> <p>第3号議案 取締役9名選任の件</p> <p>第4号議案 監査役1名選任の件</p> <p>第5号議案 補欠監査役1名選任の件</p> <p>第6号議案 取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件</p>

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つがございます。

株主総会ご出席

開催日時
2022年6月22日(水曜日) 午前10時00分

■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。

書面(郵送)

行使期限
2022年6月21日(火曜日) 午後6時00分到着分まで

■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ご返送ください。

インターネット等

https://soukai.mizuho-tb.co.jp/
行使期限
2022年6月21日(火曜日) 午後6時00分入力完了分まで

詳細は次頁をご覧ください。

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にご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書類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

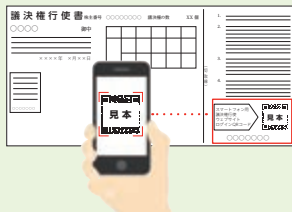
- ◎ 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、座席の間隔を広げることから、ご用意できる席数が新型コロナウイルス感染拡大前よりも大幅に減少いたします。そのため、当日ご来場いただいても、入場をお断りする場合がございます。
- ◎ ご来場の株主様は、マスクの持参・着用および会場内のアルコール消毒液のご使用をお願い申し上げます。
- ◎ 会場入口付近で検温をさせていただき、発熱があると認められる方、体調不良と思われる方は入場をお断りする場合がございます。
- ◎ 株主総会にご出席いただいた株主様へのお土産のご用意はございません。
- ◎ 株主総会当日までの新型コロナウイルス感染拡大の状況や政府等の発表内容などにより、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ませよう、併せてお願い申し上げます。
- ◎ 本招集ご通知の内容は、早期に情報をご提供する観点から、発送に先立って当社ウェブサイトに掲載いたしました。

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 「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙の右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は**1回のみ**。

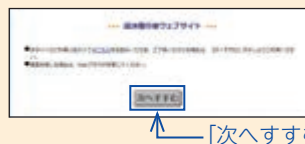
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

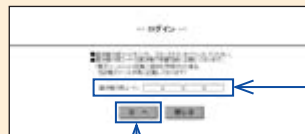
議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 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

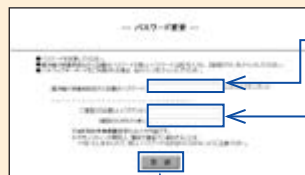
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「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。



「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従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

議決権行使期限

2022年6月21日（火曜日）午後6時00分まで

議決権行使において、パソコンやスマートフォン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 年末年始を除く 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。

インターネットによるライブ配信のご案内



株主総会の様子をご自宅などからでもご覧いただけるよう、株主の皆様向けにインターネットによるライブ配信を行います。パソコン・スマートフォンなどから当社ウェブサイトへアクセスいただき、ID・パスワードをご入力ください。



配信日時

2022年6月22日（水曜日）午前10時00分から株主総会終了まで

ご留意事項

- ◎ インターネットによるライブ配信で株主総会をご覧いただく場合、会社法上の株主総会への出席とはならず、当日の質問や議決権行使はできません。事前にインターネット等または書面により議決権をご行使いただきますようお願いいたします。
- ◎ ライブ配信の写真撮影・録音・録画行為およびSNSなどでの無断公開は固くお断りいたします。
- ◎ ご使用のパソコン環境やインターネットの接続環境により、映像や音声に不具合が生じる場合がございます。
- ◎ ご出席いただいた株様のお姿は映さぬように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。

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。

ご質問受付ウェブサイトの開設

本株主総会では、当日ご出席いただいた株様からのご質問のほか、インターネットでも事前にご質問をお受けし、株主の皆様のご関心が高いと思われる事項につきましては、本株主総会にて取り上げさせていただく予定です。下記のURLまたはQRコードより、ご質問受付ウェブサイトにアクセスいただき、ご質問ください。

ご質問受付期間

2022年6月2日（木曜日）から6月15日（水曜日）まで

ご留意事項

- ◎ ご質問の内容は、本株主総会の目的事項に関する事柄に限らせていただきます。
- ◎ ご質問のうち、株主の皆様のご関心が高いと思われる事項につきましては本株主総会にて取り上げさせていただく予定ですが、個別のご質問には回答いたしかねますので、あらかじめご了承ください。
- ◎ 事前に頂いたご質問のなかで、本株主総会にて取り上げることに至らなかったご質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。

当社ウェブサイト

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



第1号議案 剰余金の処分の件

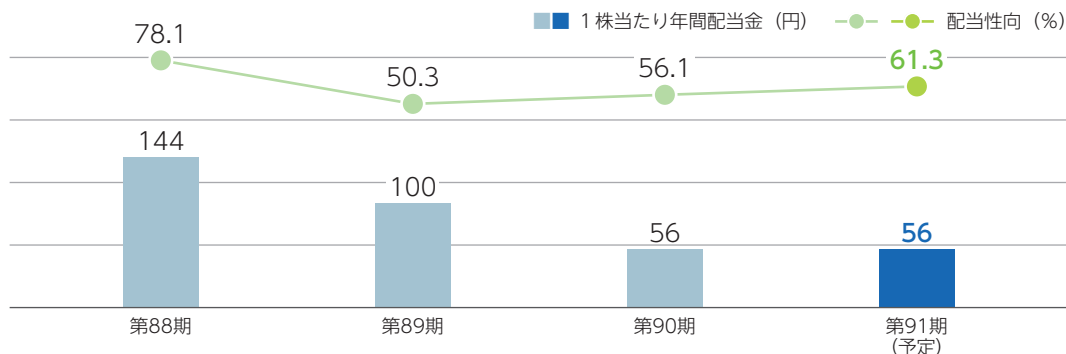
剰余金の処分につきましては、次のとおりとさせていただきたいと存じます。

当社は、株主の皆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。

全世界的な新型コロナウイルスの感染拡大や半導体の不足に伴い、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ます。このような先行き不透明な事業環境および今後の資金需要などを含めて総合的に検討しました結果、直近の配当予想どおり、以下のとおりとさせていただきたいと存じます。

1. 配当財産の種類	金銭
2. 株主に対する配当財産の割当に関する事項およびその総額	当社普通株式1株につき金 28円 配当総額 21,485,177,588円 なお、中間配当金として28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56円となります。
3. 剰余金の配当が効力を生じる日	2022年6月23日

(ご参考) 配当金の推移



(注) 当社は第89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はIFRSに組み替えて表示しております。

第2号議案 定款一部変更の件

1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- (1) 変更案第15条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- (2) 変更案第15条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (3) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第15条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

2. 変更の内容

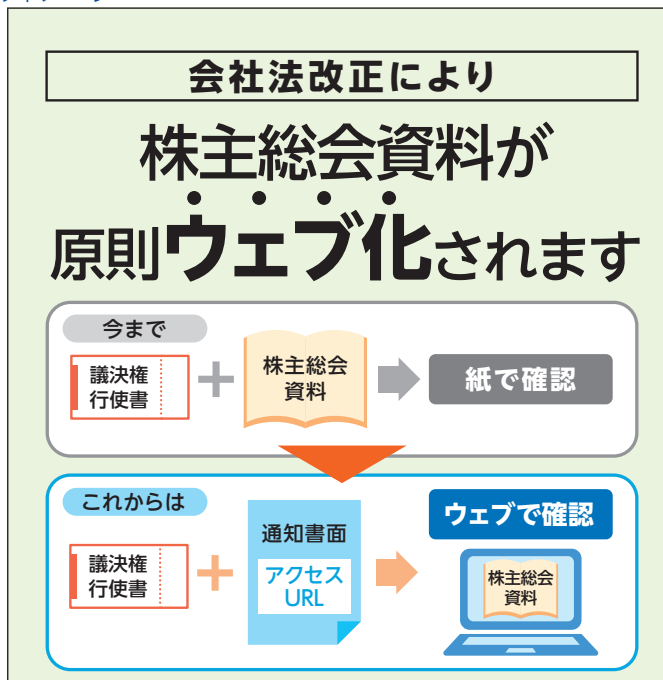
変更の内容は次のとおりであります。

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更案
<p>第3章 株主総会</p> <p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p><u>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u></p> <p style="text-align: center;">(新 設)</p>	<p>第3章 株主総会</p> <p style="font-size: 2em;">(削 除)</p> <p>(電子提供措置等)</p> <p><u>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</u></p> <p><u>2 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p>

現行定款	変更案
<p>(新設)</p>	<p>(附則)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 定款第15条の変更は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下「施行日」という。）から効力を生ずるものとする。 2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）はなお効力を有する。 3. 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

(ご参考) 電子提供制度のイメージ



第3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、当社のありたい姿、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過半数を占める役員指名会議において、十分な審議に基づいて承認され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 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%)	4年
2	再任 ほそやかずお 細谷和男 男性	取締役会長	13回中13回 (100%)	3年
3	再任 みずまかつゆき 水間克之 男性	取締役専務執行役員	10回中10回 (100%)	1年
4	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%)	4年
5	再任 おおさきあつし 大崎篤 男性	取締役専務執行役員	10回中10回 (100%)	1年
6	再任 はやたふみあき 早田文昭 男性	取締役専務執行役員	10回中10回 (100%)	1年
7	再任 あべやすゆき 阿部康行 男性	社外取締役	13回中13回 (100%)	3年
8	再任 やごなつのすけ 矢後夏之助 男性	社外取締役	13回中13回 (100%)	3年
9	再任 どいみわこ 土井美和子 女性	社外取締役	13回中13回 (100%)	2年

- (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. 水間克之氏、大崎篤氏および早田文昭氏の当期における取締役会出席状況は、2021年6月23日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としております。
 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1回ありました。
 4. 各候補者は、現在、当社の取締役であり、当社は、これらの候補者が被保険者に含まれ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ます。当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して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。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。各候補者の選任が承認された場合、いずれの候補者も、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は各候補者の任期途中でその期間が満了することとなりますが、当社は、同様の内容で当該保険契約を更新することを予定しております。

候補者番号

1

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

35,419株

取締役在任期間

4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

(注) 上記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1回ありました。

取締役候補者とした理由

中村知美氏は、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らしさの進化」を最重要テーマに掲げて着実に活動を進めております。同氏のリーダーシップによって、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に改革が推進されており、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。

候補者番号

2

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

21,729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

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 人財支援室長
 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
 2021年4月 当社 代表取締役会長
 2021年6月 当社 取締役会長 (現在に至る)

主な担当分野 秘書室、人事部

重要な兼職の状況

特になし

取締役候補者とした理由

細谷和男氏は、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、製造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。重要性を増す経営人材の育成やコーポレートガバナンスのさらなる向上を遂げて当社グループの持続的成長を実現するために、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、組織風土改革の一層の促進を図ることを期待し、引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上記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1回ありました。

候補者番号

3

みずま かつゆき
水間 克之

1960年4月3日生

再任

男性



所有する当社株式の数

12,215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

1984年4月	株式会社日本興業銀行 入行
2012年4月	株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員 アジア・オセアニア業務管理部長
2014年4月	株式会社みずほ銀行 常務執行役員 アジア・オセアニア地域ユニット長
2015年10月	株式会社みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員 (兼任)
2016年4月	当社 常務執行役員 スバル海外第二営業本部副本部長
2017年4月	当社 常務執行役員 海外第二営業本部長
2018年4月	当社 専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 海外第二営業本部長
2020年4月	当社 専務執行役員 海外第二営業本部長
2021年4月	当社 専務執行役員 CFO (最高財務責任者) 兼 CRMO (最高リスク管理責任者)
2021年6月	当社 取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO (現在に至る)

主な担当分野 財務管理部

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
 スバル USA ホールディングス インク 取締役
 斯巴鲁汽車 (中国) 有限公司 副董事長

(注) 上記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1回ありました。

取締役候補者とした理由

水間克之氏は、金融機関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、重点市場である北米を含む海外営業全般の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、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、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。

候補者番号

4

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

20,353株

取締役在任期間

4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 技術統括本部長
2019年 4月	当社 取締役専務執行役員 CTO
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、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、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、「安心と愉しさ」を基軸としたお客様への提供価値の向上と調達戦略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) 上記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1回ありました。

候補者番号

5

お お さ き
大崎 篤

1962年4月19日生

再任

男性



所有する当社株式の数

19,743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

1988年4月	当社入社
2007年4月	当社 スバル商品企画本部 プロジェクトゼネラルマネージャー
2011年6月	当社 スバル技術本部 技術管理部長
2016年4月	当社 執行役員 スバル品質保証本部副本部長
2017年4月	当社 執行役員 品質保証本部長
2018年4月	当社 常務執行役員 CQO (最高品質責任者) 品質保証本部長
2019年1月	当社 常務執行役員 CQO 品質保証本部長 兼 カスタマーサービス本部長
2019年4月	当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長
2020年4月	当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長
2021年4月	当社 専務執行役員 製造本部長
2021年6月	当社 取締役専務執行役員 製造本部長 (現在に至る)

主な担当分野 製造本部

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

(注) 上記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1回ありました。

取締役候補者とした理由

大崎篤氏は、当社および当社グループ会社における、技術、商品企画、品質、カスタマーサービス、製造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、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、ものづくり戦略および品質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。

候補者番号

6

はやた ふみあき
早田 文昭

1964年3月18日生

再任

男性



所有する当社株式の数

10,256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

1986年 4月 当社入社
2007年 4月 当社 スバル購買本部 購買企画部長
2015年 4月 当社 執行役員 スバル海外第一営業本部副本部長
兼 北米営業部長
2017年 4月 当社 常務執行役員 経営企画部長
2019年 4月 当社 常務執行役員 経営企画本部長
2020年 4月 当社 専務執行役員 海外第一営業本部長
兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ
インク (SIA) 会長 兼 CEO
2021年 6月 当社 取締役専務執行役員 海外第一営業本部長
兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ
インク (SIA) 会長 兼 CEO (現在に至る)

主な担当分野 海外第一営業本部

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
スバル USA ホールディングス インク 取締役

取締役候補者とした理由

早田文昭氏は、当社および当社グループ会社における、調達、営業、経営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、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、海外事業を含むグループ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) 上記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1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

4,800株

社外取締役在任期間

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

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

HOYA株式会社 社外取締役
早稲田大学ベンチャーズ株式会社 取締役会長
株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問

- (注) 1. 上記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1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、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。
3. 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。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしております。

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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、さらに、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などを行っております。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十分な助言と監督を行うことを期待し、引き続き社外取締役候補者としたものであります。

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

4,200株

社外取締役在任期間

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

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

公益財団法人荏原畠山記念文化財団 代表理事

J. フロント リテイリング株式会社 社外取締役

株式会社パルコ 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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十分な助言と監督を行うことを期待し、引き続き社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 上記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1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に再任された場合、継続して届け出る予定であります。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしております。

候補者番号

9

ど い み わ こ
土井 美和子

再任

社外

独立

1954年6月2日生

女性



所有する当社株式の数

400株

社外取締役在任期間

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

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

2020年6月 当社 社外取締役（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（非常勤）

東北大学 理事（非常勤）

奈良先端科学技術大学院大学 理事（非常勤）

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役

日本特殊陶業株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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、政府の委員会委員なども歴任しております。同氏は、2020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新たなイノベーションの創出に向けた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十分な助言と監督を行うことを期待し、引き続き社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 上記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1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、土井美和子氏と当社との間で、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。
3. 当社は、土井美和子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。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしております。
4. 土井美和子氏は、2019年6月に株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社外取締役に就任いたしました。その子会社である株式会社エムアイカードは、同子会社が供給するクレジットカード「エムアイカードプラスゴールド」に係る役務の取引について、不当景品類及び不当表示防止法第5条第1号又は第2号に該当する不当な表示を行っていたとして、消費者庁より2019年7月8日付で措置命令を、2020年3月24日付で課徴金納付命令を受けました。日頃より、同氏は同社取締役として、同社取締役会において法令順守の観点から様々な提案を行ってまいりましたが、本事態の判明後においても、同社取締役会での審議を通じて同社および同子会社を含む同社グループにおける再発防止策の策定と本事態の全従業員への周知ならびに社員教育の強化に尽力いたしております。

第4号議案 監査役1名選任の件

監査体制の継続性を担保するために社外監査役を一時的に増員すべく、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。

ふるさわ
古澤 ゆり

新任

社外

独立

1963年7月22日生

女性



所有する当社株式の数

0株

監査役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

略歴

1986年4月	運輸省入省
2000年12月	経済協力開発機構（OECD）アドミニストレーター
2004年7月	国土交通省総合政策局国際企画室企画官
2006年7月	海上保安庁総務部国際・危機管理官
2008年7月	内閣官房内閣参事官（内閣官房副長官補付）
2011年8月	株式会社資生堂 国際事業部国際営業部担当次長
2014年7月	国土交通省大臣官房審議官（国際担当）
2015年9月	観光庁審議官
2016年6月	内閣官房内閣人事局内閣審議官
2019年7月	国土交通省大臣官房付
2019年7月	同省 退職（現在に至る）

重要な兼職の状況

株式会社ワボタ 社外監査役

社外監査役候補者とした理由

古澤ゆり氏は、国土交通省において要職を歴任し、内閣の機関では働き方改革・女性活躍・ダイバーシティ推進に携わり、また、民間企業での海外事業展開も経験しており、幅広い視野と高い見識を有しています。以上のような同氏の経歴、幅広い経験と高い見識を踏まえ、当社の社外監査役として独立した立場からその職務を適切に遂行していただけるものと期待し、社外監査役候補者としたものであります。

- (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、本総会において古澤ゆり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。
2. 当社は、役員等賠償責任保険を保険会社との間で締結しており、当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して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。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。古澤ゆり氏の選任が承認された場合、同氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は同氏の任期中中にその期間が満了することになりますが、当社は、同様の内容で当該保険契約を更新することを予定しております。
3. 古澤ゆり氏は、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の選任が承認された場合、独立役員として届け出る予定であります。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしております。

第5号議案 補欠監査役1名選任の件

本総会の開始の時をもって2021年6月23日開催の第90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 笠	ひろひさ 浩久	社外	独立	所有する当社株式の数 0株	当社との特別の利害関係 なし
		1964年8月4日生	男性		

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
2020年11月	株式会社レナウン 社外監査役 退任

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. 当社は、役員等賠償責任保険を保険会社との間で締結しており、当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して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。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。笠浩久氏が監査役に就任された場合には、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約の期間が同氏の任期途中に満了することになった場合には、当社は、同様の内容で当該保険契約を更新することを予定しております。
3. 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。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしております。









(ご参考) 第3号議案および第4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3号議案および第4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、本総会終了後の取締役会にて、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、

	取締役会					
						
氏名および属性	中村 知美 1959年5月17日生 男性	細谷 和男 1957年7月29日生 男性	水間 克之 1960年4月3日生 男性	大抜 哲雄 1960年11月15日生 男性	大崎 篤 1962年4月19日生 男性	早田 文昭 1964年3月18日生 男性
就任予定委員など	代表取締役社長 CEO	取締役会長 取締役会議長	取締役専務執行役員 CFO CRMO	取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	取締役専務執行役員
役員指名会議委員		役員指名会議議長				
役員報酬会議委員		役員報酬会議議長				
在任年数	4年	3年	1年	4年	1年	1年
保有する当社株式の数	35,419株	21,729株	12,215株	20,353株	19,743株	10,256株
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	●		●	●		●
財務・会計			●			
法務・コンプライアンス・リスクマネジメント			●			
人財育成	●	●			●	
IT・DX						

(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。

独立社外取締役は3名（比率33.3%）、役員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60.0%）、取締役および監査役14名のうち女性は4名（比率28.6%）となる予定であります。

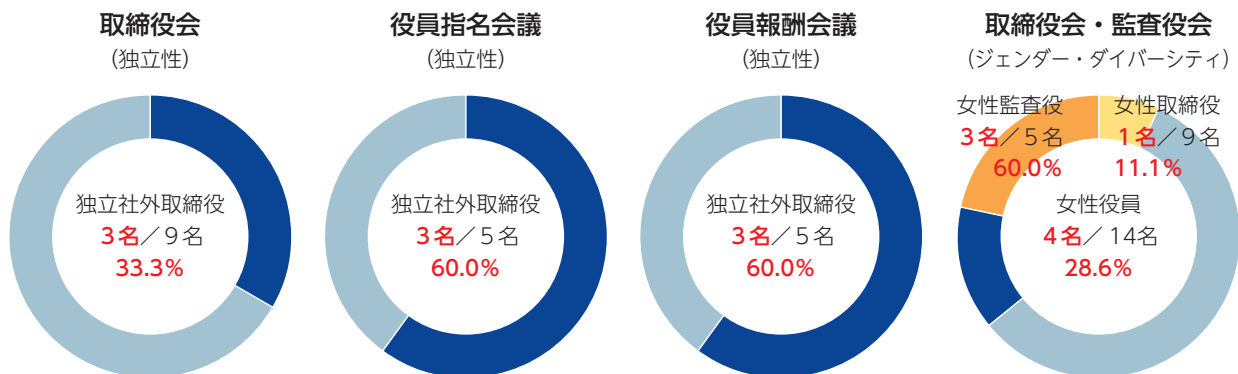
			監査役会				
							
あべ やすゆき 阿部 康行 1952年4月17日生	やご なつこのすけ 矢後 夏之助 1951年5月16日生	どい みわこ 土井 美和子 1954年6月2日生	かとう よういち 加藤 洋一 1959年9月14日生	つつみ ひろみ 堤 ひろみ 1957年4月25日生	のさか しげる 野坂 茂 1953年9月12日生	おかだ きょうこ 岡田 恭子 1959年7月26日生	ふるさわ 古澤 ゆり 1963年7月22日生
男性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	女性
社外 独立	社外 独立	社外 独立			社外 独立	社外 独立	社外 独立
取締役	取締役	取締役	常勤監査役	常勤監査役	監査役	監査役	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					
役員報酬会議委員	役員報酬会議委員	役員報酬会議委員					
3年	3年	2年	1年	2年	3年	3年	新任
4,800株	4,200株	400株	11,129株	19,065株	1,600株	1,400株	0株
●	●						
	●	●					
	●						
●	●			●		●	
			●		●		●
	●		●			●	●
				●			●
●		●	●				

(ご参考) コーポレートガバナンス・コードに関するデータ集

取締役会等の責務に関する事項

(参照頁)

補充原則 4-2①	取締役の報酬への健全なインセンティブ付け	業績連動報酬の割合	40～45% ^{*1}	28
		譲渡制限付株式報酬の割合	20～25% ^{*1}	
原則 4-8	独立社外取締役の有効な活用	独立社外取締役の割合	3名/9名 (33.3%) ^{*2}	21
補充原則 4-10①	独立した役員指名会議の設置	独立社外取締役の割合	3名/5名 (60.0%) ^{*2}	
	独立した役員報酬会議の設置	独立社外取締役の割合	3名/5名 (60.0%) ^{*2}	
原則 4-11	取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件	女性の取締役の割合	1名/9名 (11.1%) ^{*2}	55
		女性の監査役者の割合	3名/5名 (60.0%) ^{*2}	
		取締役会の実効性評価	2015年度より実施	



社外役員の独立性判断基準は、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。「コーポレートガバナンスガイドライン」末尾の添付資料をご参照ください。 https://www.subaru.co.jp/outline/pdf/governance_guideline.pdf

その他の事項

(参照頁)

原則 1-4	政策保有株式	政策保有株式の保有状況	2銘柄、1,592百万円 ^{*3}	50
補充原則 2-4①	中核人材の登用等における多様性の確保	女性の管理職者数	24名 ^{*3}	43
		外国籍従業員の管理職者数	2名 ^{*3}	
		中途採用従業員の管理職者数	164名 ^{*3}	44
原則 2-5	内部通報	内部通報制度の運用件数	214件 ^{*3}	61

※1：第6号議案可決承認後（役位によって割合が異なります）

※2：第3号議案および第4号議案承認可決後

※3：2022年3月31日時点

1. 提案の理由および当該報酬制度を相当とする理由

当社は、取締役に対する当社の中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブ付けおよび株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、第87期（2017年度）から導入している譲渡制限付株式報酬制度（以下、「株式報酬制度」という。）を改定し、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させる変動報酬型（PSU^{*1}）を追加すること（以下、「本制度」という。）にさせていただきますと存じます。

今回の株式報酬制度の改定は、役員報酬の業績連動性の強化ならびに株式報酬比率の引き上げにより中期経営ビジョン「STEP」に掲げる重点取り組みの達成、当社グループの業績および中長期的な企業価値の向上にむけた取締役の貢献意欲をより高めることを目的とするものであり、本制度は相当であると考えております。

なお、当社は、今回の株式報酬制度の改定にあたり、2022年3月3日開催の取締役会において、社外取締役が過半数を占める役員報酬会議での審議を経た答申を受け、本株主総会で本議案が原案どおり承認可決されることを条件として、「第92期（2022年度）における当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（27～28頁）」を決定しております。本議案は、当該方針に沿った取締役の報酬の付与のために必要かつ合理的な内容であることから、本議案の内容は相当であるものと判断しております。

また、本株主総会において第3号議案「取締役9名選任の件」が原案どおり承認可決されまると、株式報酬制度による報酬の支給対象は、社外取締役3名および国内非居住者である取締役1名を除く5名となります。

※1：パフォーマンス・シェア・ユニット

2. 株式報酬制度における報酬等の内容等

(1) 対象者	当社取締役（社外取締役および国内非居住者を除く）	
(2) 株式報酬の付与のために支給する金銭報酬の総額	1年間に2億円を上限とします。 なお、当社の取締役の報酬等の額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において「取締役に支給する1年間の報酬等の額を12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）」と承認可決されており、その範囲内で株式報酬の付与のための金銭報酬を支給するものとします。	
(3) 取締役に交付する当社株式の上限	定額報酬型（RS ^{*2} ）と変動報酬型（PSU）を合わせて、1年間に15万株以内とします。 取締役は、取締役会決議に基づき、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付し、当社普通株式について発行または処分を受けるものとします。 1株あたりの払込金額は、取締役会決議の日の直近1か月間の東京証券取引所における当社普通株式の終値の単純平均を基礎として、取締役会において決定されます。	
(4) 取締役に交付する当社株式の算定の方法	定額報酬型（RS）	毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付します。

	変動報酬型 (PSU)	<p>毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット＝1株換算）を付与し、評価期間に係る業績の確定後、ユニット数に業績指標（KPI）の達成度合いに連動して定められる支給率（50%～100%）を乗じて算定された数の当社普通株式を交付します。評価期間の満了前に当社取締役を退任した者については、原則として株式の交付は行いません。ただし、死亡による退任または役員報酬会議において株式の交付を行うべき理由が認められた場合は、役員報酬会議が合理的な支給率（50%～100%）を定めることができますものとします。</p> <p>※評価期間は、ユニット付与日の属する単一事業年度とします。</p> <p>※業績指標（KPI）は、定量（財務）指標と定性（非財務）指標を設定し、中期経営ビジョンや経営目標の更新に連動して見直します。</p>
(5) 譲渡制限期間		交付日から当社取締役を退任するまでの間とします。ただし、当社取締役退任後、引き続き当社執行役員に就任する場合には、当該執行役員を退任するまでの間、譲渡制限期間を延長します。

※2：リストリクテッド・ストック

3. 取締役に交付される当社株式に係る譲渡制限契約

株式報酬制度による当社普通株式の発行または処分に当たっては、当社と取締役との間で、概ね以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下、「本割当契約」という。）を締結するものとします。

- (1) 取締役は、本割当契約により割当てを受けた当社普通株式（以下、「本割当株式」という。）について、当社取締役を退任するまでの期間（以下、「譲渡制限期間」という。）において、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下、「譲渡制限」という。）。
- (2) 原則として、職務執行期間（株式の交付またはユニットの付与を受けた日から当該日の属する事業年度に係る定時株主総会終結の時まで）において継続して取締役の地位にあることを条件として、譲渡制限期間満了時点で譲渡制限を解除する。
- (3) 職務執行期間の満了前に取締役を退任したときは、死亡による退任および取締役会の決議によって正当と認めた場合を除き、当社が本割当株式を当然に無償で取得する。
- (4) 譲渡制限期間中に当該役員に非違行為があった場合および株式付与を前提とした業績に重大な誤りがあることが判明したときは、当社は役員報酬会議の決定により本割当株式の全部または一部を無償で取得する。
- (5) 上記(1)の定めに関わらず、当社は、職務執行期間中に当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編などに関する事項が当社の株主総会などで承認された場合には、当社の取締役会の決議により、職務執行期間の開始日から当該組織再編などの承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編などの効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。
- (6) 上記(5)に規定する場合においては、当社は、上記(5)の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点においてなお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

※本議案が原案どおり承認可決された場合、当社執行役員に対しても同様の株式報酬制度を導入する予定であります。

(ご参考) 役員報酬制度の改定の概要

1. 改定後の報酬構成

代表取締役社長CEOの報酬割合は、中期経営ビジョン「STEP」で掲げる業績指標（KPI）を達成した際に、基本報酬45%、年次業績連動賞与30%、譲渡制限付株式報酬25%（変動報酬型（PSU）15%＋定額報酬型（RS）10%）となるように設計します。

なお、社外取締役の報酬は、従前のとおり基本報酬のみとします。

■ 改定前の取締役報酬制度のイメージ（社外取締役を除く）

← 固 定 分 →	← 業 績 連 動 分 →	← 長 期 イン セ ン テ ィ ー プ →
基 本 報 酬	短 期 業 績 連 動 報 酬	譲 渡 制 限 付 株 式 報 酬

■ 改定後の取締役報酬制度のイメージ（代表取締役社長CEOの場合）

← 固 定 分 →	← 短 期 イン セ ン テ ィ ー プ →	← 中 長 期 イン セ ン テ ィ ー プ →	
基 本 報 酬 45%	年 次 業 績 連 動 賞 与 30%	譲 渡 制 限 付 株 式 報 酬	
		変 動 報 酬 型 (PSU) 15%	定 額 報 酬 型 (RS) 10%
		財 務	非 財 務

2. 年次業績連動賞与（短期インセンティブ）

業績指標（KPI）は当事業年度の連結税引前利益を基礎とし、上位の役位ほど年次業績への連動性を強めた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に現金報酬として支給します。また、専務執行役員・常務執行役員・執行役員に対しては、年次業績のほか人財育成への貢献度などを勘案した上で、具体的な金額を決定します。なお、社外取締役への支給は行いません。

3. 譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）

当社は、2017年度より定額報酬型（RS）の譲渡制限付株式報酬を導入しています。

この度、当社グループの中期経営ビジョンの目標達成を後押しするため、変動報酬型（PSU）の譲渡制限付株式報酬を加え、株式報酬のウェイトが高まる報酬構成としました。また、変動報酬型（PSU）の業績指標（KPI）は、中期経営ビジョンや経営指標の更新に連動して見直すものとし、今回の改定では、定量（財務）評価には連結ROEを、定性（非財務）評価には従業員エンゲージメント（従業員満足度評価）を採用します。なお、社外取締役への支給は行いません。

(ご参考) 第92期(2022年度)における当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下に掲げる項目の観点から決定することを基本方針とする。

- (1) 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。
- (2) 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確保に配慮した体系とする。

具体的には、社外取締役を除く取締役については、基本報酬、年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬(国内非居住者については譲渡制限付株式に代わりファントムストック)により構成する。社外取締役については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととする。なお、個人別の報酬の総額及び各項目の水準は、外部専門機関等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する。

2. 業績連動報酬を除く金銭報酬(以下「固定金銭報酬」という)、業績連動報酬及び非金銭報酬の額等の決定に関する方針(報酬を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)

(1) 固定金銭報酬に関する方針

基本報酬として、月例の固定報酬を支給する。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額を決定するものとする。

(2) 業績連動報酬に関する方針

社外取締役を除く取締役に対する年次業績連動賞与として、業績指標(以下「KPI」という)として当事業年度の連結税引前利益実績を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に、現金報酬として支給する。

また、当社グループの中長期戦略の目標達成を後押しするため、非金銭報酬として付与する譲渡制限付株式報酬(後記(3))の一部について、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させるパフォーマンス・シェア・ユニット(以下「PSU」という)とする。PSUのKPIは、中期戦略において重視する財務指標である連結株主資本利益率に加え、非財務指標として従業員エンゲージメントを採用する。

なお、年次業績連動賞与及びPSUのKPIは、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとする。

(3) 非金銭報酬に関する方針

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、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役を対象に譲渡制限付株式報酬を交付する。

譲渡制限付株式報酬は、その一部を定額報酬型、残りを変動報酬型とし、いずれについても在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除するものとする。

定額報酬型の譲渡制限付株式報酬(RS)は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付する。

変動報酬型の譲渡制限付株式報酬(PSU)は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット(1ユニット=1株換算)を付与し、評価期間後、ユニット数に業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率(50%~100%)を乗じて算定された数の当社普通株式を交付する。

なお、譲渡制限付株式報酬として取締役割り当てる当社の普通株式は、RSとPSUを合わせて、年15万株以内とする。また、当社と取締役との間で、概要、①当社の役員に在任する間は一定期間、割当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと、②一定の事由が生じた場合には当社が当該普通株式を無償で取得すること等を含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結する。

取締役が株式の交付時において国内非居住者である場合には、譲渡制限付株式報酬の交付に代わり、当該株式報酬と相当分のファントムストックを付与し、その取り扱いは譲渡制限付株式割当契約に準じるものとする。

3. 固定金銭報酬の額、業績連動報酬の額及び非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同輩企業ならびに同業他社の報酬水準及び報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢等を考慮し、概ね次の割合を目安とする（業績連動報酬については基準額の割合）。

	内訳				割合	
	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		社長	社長以外の取締役
			RS	PSU		
固定金銭報酬	●				45%	50%
業績連動報酬		●		●	45% ^{*1}	40% ^{*2}
非金銭報酬			●	●	25% ^{*1}	20% ^{*2}

報酬水準及びミックスは、当社の経営環境、及び同輩企業、同業他社の状況その他の事情を勘案し、適宜、役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとする。

4. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容について委任を受けるものとし、社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定する。その権限の内容は、基本報酬、年次業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬等の具体的な額の決定、並びにそれらの支給時期等とする。なお、譲渡制限付株式報酬にかかる個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定を踏まえ、取締役会の決議によって定める。

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会にて審議・決定する。

役員報酬会議は、役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任する。

以上

(附則)

本方針の効力発生は、第91期定時株主総会において株式報酬議案が承認可決されることを条件に、第91期定時株主総会終結の時とする。なお、本附則は効力発生日をもってこれを削除する。

※ 1：業績連動報酬45%および非金銭報酬25%には、譲渡制限付株式報酬（PSU）がそれぞれに15%含まれております。

※ 2：業績連動報酬40%および非金銭報酬20%には、譲渡制限付株式報酬（PSU）がそれぞれに10%含まれております。

以上

(添付書類)

第91期 事業報告 (2021年4月1日から2022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、新型コロナウイルスのワクチン接種が進んだことなどにより、回復基調となりました。一方、新型コロナウイルスの変異株による感染症の再拡大、経済活動の再開に伴う物流の混乱、ロシア・ウクライナ情勢の悪化などにより、依然として先行きの不透明な状況が続いています。

このような経営環境のなか、当社グループでは新型コロナウイルス感染症の予防と拡大防止を継続しながら、事業活動を進めてきました。中期経営ビジョン「STEP」の重点取り組みである「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUらしさの進化」を推進し、その進捗状況を2021年5月に公表し、その後も改革を着実に推し進めてまいりました。

当期の連結決算は、年間を通じた半導体の供給不足が発生したことに加え、第2四半期には東南アジアでの新型コロナウイルス感染症拡大により、当社がお取引先様から調達している部品の供給制約が継続し、米国および国内の生産拠点において生産調整や操業の一時停止を余儀なくされました。これらの影響により、売上収益は2兆7,445億円と前期に比べ857億円(3.0%)の減収となりました。

利益面についても、販売奨励金の抑制や保証修理費の低減を行ったほか為替変動による増益効果などがあったものの、原材料価格の高騰や自動車売上台数の減少などにより、営業利益は905億円と前期に比べ120億円(11.7%)の減益、税引前利益は1,070億円と前期に比べ70億円(6.1%)の減益、親会社の所有者に帰属する当期利益は700億円と前期に比べ65億円(8.5%)の減益となりました。



ソルテラ

	金額 (百万円)	前期比増減 (%)
売上収益	2,744,520	△3.0
営業利益	90,452	△11.7
税引前利益	106,972	△6.1
親会社の所有者に 帰属する当期利益	70,007	△8.5

当期の自動車業界は、経済とともに需要も回復基調にありますが、世界的な半導体の供給不足などにより、各国の自動車の生産が滞り、販売にも影響を及ぼす結果となりました。当社の重点市場である米国の自動車全体需要は約1,450万台と前期を約4%下回りました。また、国内の自動車全体需要は約420万台と前期を約9%下回る結果となりました。



フォレスター

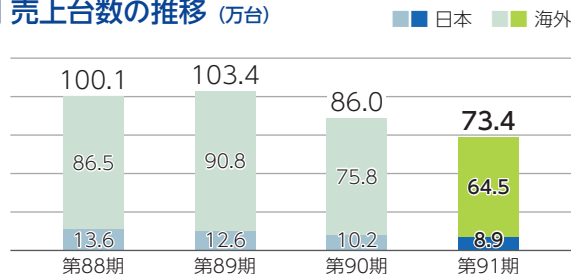


アウトバック ウィルダネス (米国仕様車)

このような事業環境のなか、当社もお取引先様から調達している部品の供給制約が継続し、米国および国内の生産拠点において生産調整や操業の一時停止を行ったことにより、海外の売上台数は64.5万台と前期に比べ11.4万台（15.0%）の減少、国内の売上台数は8.9万台と前期に比べ1.2万台（12.1%）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73.4万台と前期に比べ12.6万台（14.7%）の減少となりました。売上収益は2兆6,775億円と前期に比べ600億円（2.2%）の減収となりました。また、セグメント利益は925億円と前期に比べ165億円（15.2%）の減益となりました。

■ 売上台数の推移 (万台)



	売上台数 (万台)	前期比増減 (万台)	前期比増減 (%)
国内合計	8.9	△1.2	△12.1
登録車	7.3	△0.9	△11.3
軽自動車	1.7	△0.3	△15.5
海外合計	64.5	△11.4	△15.0
北米	55.5	△10.6	△16.0
欧州・ロシア	1.9	0.1	4.8
豪州	3.3	0.2	5.8
中国	1.4	△1.1	△43.4
その他地域	2.3	0.0	0.6
総合計	73.4	△12.6	△14.7

航空宇宙事業

売上収益

623億円(前期比29.0%減)

新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を受け、「ボーイング787」の引き渡しが増減したことなどにより、売上収益は623億円と前期に比べ254億円（29.0%）の減収となりました。セグメント損失は70億円と前期に比べ28億円（28.6%）改善しました。



SUBARU BELL 412EPX（イメージ）

このような事業環境を踏まえ、前期に引き続き、事業構造のダウンサイジングや経費削減、事業部門をまたいだ一時的な配置転換をはじめとする体質強化活動に航空宇宙事業部門一丸となって取り組み、着実に成果も出てきております。今後、必ず回復する航空機需要に備えつつ、ヘリコプター事業の拡大など事業構造の立て直しも図ってまいります。

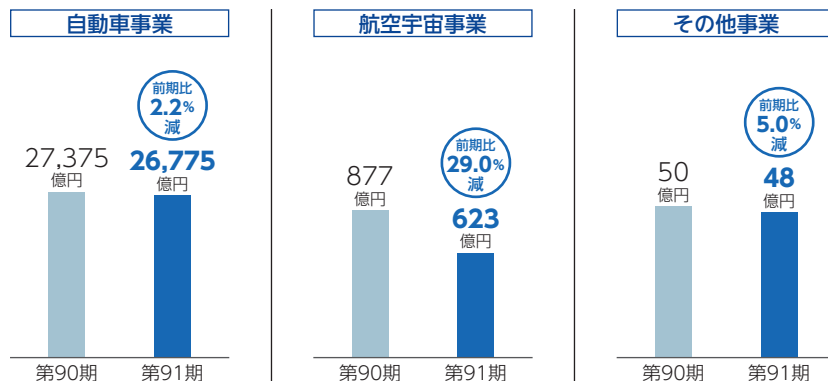
その他事業

売上収益

48億円(前期比5.0%減)

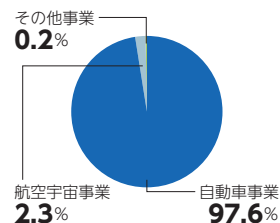
売上収益は48億円と前期に比べ3億円（5.0%）の減収となりました。セグメント利益は48億円と前期に比べ17億円（55.8%）の増益となりました。

■ 事業別売上収益



(注) 企業集団の内部売上収益は除いております。

■ 事業別売上収益構成比



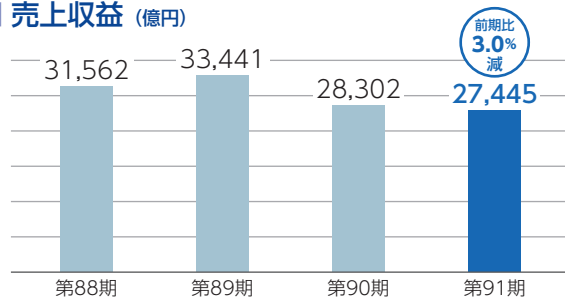
(2) 財産および損益の状況の推移

区分	第88期 2018年度	第89期 2019年度	第90期 2020年度	第91期(当期) 2021年度
売上収益 (百万円)	3,156,150	3,344,109	2,830,210	2,744,520
営業利益 (百万円)	181,724	210,319	102,468	90,452
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	141,418	152,587	76,510	70,007
売上収益営業利益率 (%)	5.8	6.3	3.6	3.3
基本的1株当たり当期利益 (円)	184.44	198.99	99.77	91.28
資産合計 (百万円)	3,180,597	3,293,908	3,411,712	3,543,753
資本合計 (百万円)	1,689,899	1,720,123	1,786,383	1,901,019
親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率) (%)	52.9	52.0	52.1	53.4
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	2,193.97	2,233.76	2,318.17	2,465.41
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	8.5	9.0	4.4	3.8
株価収益率 (%)	13.68	10.42	22.09	21.34
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	250,732	210,134	289,376	195,651
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△190,119	△25,844	△272,174	△179,723
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△141,551	△15,818	13,966	△98,502
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	702,328	858,966	907,326	883,074

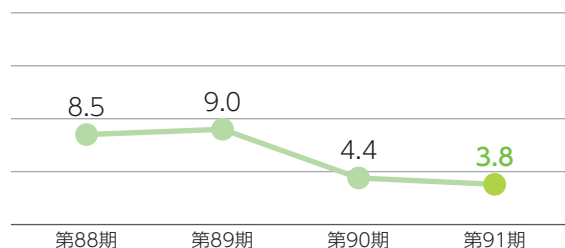
(注) 1. 当社は第89期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しております。これにより、第88期についてもIFRSに組み替えた数値を記載しております。

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持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。

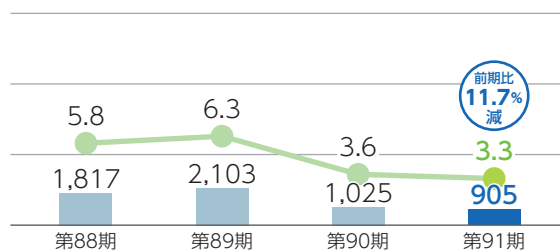
■ 売上収益 (億円)



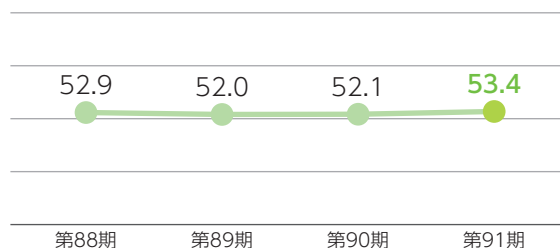
■ ROE (%)



■ 営業利益・売上収益営業利益率 (億円・%)



■ 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

当社は、2021年5月に中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告を行い「STEP2.0」として公表いたしました。これを機に、従来、複数存在していた企業指針を整理し、以下のとおり改定しました。

<ありたい姿、提供価値、経営理念>



経営理念は、『“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す』です。これは約10年前に定めたものです。

当社グループが、お客様に提供する価値は、『安心と楽しさ』です。これも上記の経営理念と同時期に定めたものですが、時代や外部環境の変化に左右されない「SUBARUらしさ」を深化させ、SUBARUブランドをさらに高めていくためには必須の提供価値と認識しております。

ありたい姿は『笑顔をつくる会社』です。これは5年前、株式会社SUBARUに社名変更した際に定めたものですが、SUBARUのお客様の振る舞いから教えられたことでもあります。

これらに基づいて、SUBARUを自動車事業と航空宇宙事業におけるグローバルブランドとして持続的に成長させ、中長期的な企業価値を向上させてまいります。

中期経営ビジョン「STEP」

自動車業界が大変革期にあるなかで、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す。当社グループは「安心と楽しさ」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、2018年7月に中期経営ビジョン「STEP」を公表し、2025年ビジョンとして次の3つの項目を掲げております。

<2025年ビジョン>

1. 個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる
2. お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する
3. 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

	「Change the Culture」 組織風土改革	「正しい会社」をつくる活動の推進 風土改革に向けた持続的な取り組み		
	「モノ」	「モノ」のサービス	「モノ」のサービス	「モノ」のサービス
1	各社各様の向上	品質改善	お客様体験の向上	ファイブスの強化
2	情報化プラットフォームの構築	もっと安心、もっと楽しく	「置かれるよりも」から「置かれるよりも」+「ブランド+人々」へ	コネクティビティを活用した新価値創出
3	事業領域を軸とした持続的成長	SUBARUブランドの展開	新領域へのさらなる挑戦と世界各地域での持続的成長	新技術・新ビジネスの創出へのチャレンジ

2025年ビジョンの実現に向けて「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUらしさの進化」を重点取り組みとして活動を進めてまいりました。

中期経営ビジョン「STEP」も、2018年の発表から約4年が経過いたしました。これらの重点取り組みは、着実に進捗しております。

「組織風土改革」については、「個の成長」に焦点を当てた活動を推進し、従業員一人ひとりが成長や働きがいを実感できるよう、エンゲージメントを高めるフェーズへ移行しております。

「品質改革」では、品質の高さをSUBARUブランドの大事な根幹、付加価値の源泉であると位置づけております。新技術への対応を含め、品質改革の取り組み結果を実績で示すフェーズとして取り組みを進めております。

「SUBARUらしさの進化」については、2020年1月の技術ミーティングにおいて発表いたしました「死亡交通事故ゼロ^{※1}」と「脱炭素社会への貢献」に向け、「安心とゆしさ」を支える技術をより一層進化させます。さらに、当社の強みであるAWDの制御ノウハウをモーター制御にも活用するなど、電動化の時代においても「SUBARUらしさ」を強化していきます。

これらの取り組みを通じて「個性を磨き上げお客様にとってDifferentな存在になる」ことを目指し、SUBARUとお客様との深い関係性をさらに深化させてまいります。

このお客様との深い関係性は、SUBARUブランドの財産であり、失われないようにしていかなければならないと認識しております。

お客様の生活に寄り添い、お客様とともに「愉しく持続可能な社会の実現」に向けて取り組んでまいります。そして、人、社会、地球までをも笑顔にしたい、そのようなSUBARUでありたいとの想いから、「笑顔をつくる会社」をありたい姿としております。
^{※1}：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

価値創造プロセス図



① 事業継続計画（BCP）への対応

当社は新型コロナウイルス感染症発生の初期から、CEOをトップとした「新型肺炎特別対策本部」を設置^{※2}し、CRMOの全体統括のもと、お客様やお取引先様、当社グループの従業員の感染防止と安全確保に努めつつ、事業活動を継続してまいりました。従業員の感染予防については、感染拡大の終息が見通せない現状においても、必要な感染予防対策を継続しております。また、従業員とその家族に対しての健康状態の把握や支援、ワクチンの職域接種の実施など健康と安全確保を最優先に取り組んでおります。

さらに、ITインフラの強化やフレックスタイム勤務におけるコアタイム廃止など、ニューノーマルな執務体制への移行を進め、全事業所の間接部門を中心に在宅勤務制度を導入し、働き方改革を進めてまいりました。

加えて、新車発表などのイベントをオンライン化することで、感染予防だけでなく、SUBARUの提供価値をより多くのお客様に直接触れていただく機会を創出しました。今後も新型コロナウイルス感染症の状況を注視しつつ、ステークホルダーの安全確保とSUBARUブランドの発信強化に努めます。
※2：「新型肺炎特別対策本部」は2022年3月末日に終結し、withコロナ下の管理体制として、通常の事業活動のなかで必要な新型コロナウイルス対策を図る体制としました。

自動車事業においては、2020年後半に顕在化した世界的な半導体不足を、引き続き重大な経営リスクとして捉えております。加えて、東南アジアでの新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより、お取引先様から調達している部品の一部で供給に支障が生じ、2021年1月、4月、9月、12月、2022年1月、2月において数日間、工場の操業を停止するなどの生産調整を余儀なくされました。また、2022年3月17日に発生した福島県沖の地震でも、一部の部品で供給に支障が生じたことから3月も2稼働日の操業を停止いたしました。

引き続き、部品の供給は予断を許さない状況ですが、その対応として、執行役員の担当業務の変更を伴うサプライチェーンマネジメントの体制強化、代替品への切り替え促進、商品の仕様の見直し、車種および工場間における部品の振り替えなどを実施しております。一日でも早くお客様へ商品を提供することを目指し、調達および製造部門を中心とした全社一丸の取り組みを強力に進めてまいります。

また、前述のような調達課題のほか、貴金属や鋼材といった原材料価格の高騰による収益性の悪化についても課題と捉えており、収益確保に向けた取り組みを遅滞なく進めてまいります。

なお、昨今のロシア・ウクライナ情勢に関する影響につきましては、当社の経営に及ぼす影響は限定的と見込んでおります。当社は当該地域での現地生産を行っておりません。また、両国への商品の販売は、現地法人を介する形態を採っております。2021年の年間の販売規模はロシアでは約5千台、ウクライナでは約5百台となっております。これらの事情から、影響は限定的と見込んでおります。一方で、当社製品に使用する調達部品や原材料などの供給、コストへの影響の有無につきましては、引き続き状況を注視してまいります。

航空宇宙事業においては、昨年から引き続き、事業部門を越えた人員の配置転換による雇用の確保と事業部門内における固定費の圧縮を強力に推進し、今後の需要回復に備えた対応を進めております。

② 中期経営ビジョン「STEP」の推進

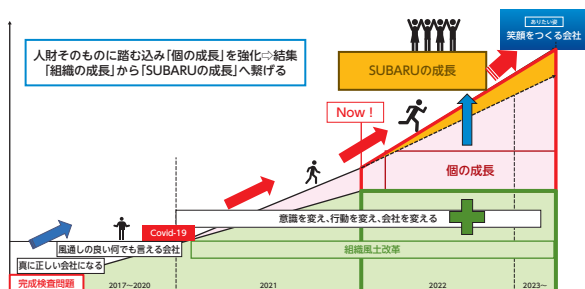
当社は2018年7月に発表した中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告を2021年5月に行いました。重点取り組みとした「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUらしさの進化」のこれまでの実績と今後の取り組みの方向性は次頁のとおりです。

(組織風土改革)

「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を当期も継続して合言葉に掲げ、全社で活動を推進してまいりました。具体的には、全社活動として3年目となる「役員講話リレー」「部長対話リレー」のほか、新たな取り組みとして「社長対話会」や他企業の経営層リーダーを招いての「社外対話会」を実施し、一人ひとりの意識を変え、行動の変革につながる活動を進めてまいりました。

これらの取り組みにより、経営課題の共有から外を知るための様々な対話会など、従業員の意識を変え、その成長につながる機会を増やしてまいりました。

また、コロナ禍により加速したITツールの充実や活用が追い風となり、部門や職位を越えた全社横断的なコミュニケーションが自発的に行われ、組織の活性化の一助となっております。



加えて、「新人事制度」や「公募型ジョブローテーション」も導入し、従業員が自らのキャリアビジョンを実現するためにチャレンジできる仕組みも整えてまいりました。今後、「個の成長」をさらに強化し、仕事の成果や達成感を通じて従業員エンゲージメントを高めるとともに、「個の成長」を「組織の成長」につなげることを目指してまいります。その実現のために、これまで経営企画部が推進してきた「組織風土改革」と人事部が主導してきた「働き方改革」「人事戦略」を包括し、一体となって活動を強化してまいります。

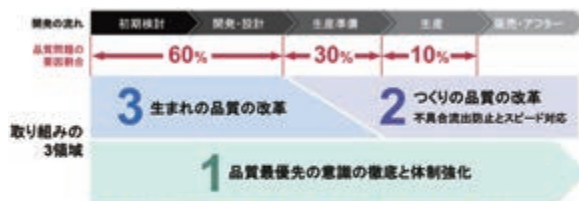
(品質改革)

品質改革は3つの切り口で活動を推進しております。

1つ目は、品質改革の土台としての「品質最優先の意識の徹底と体制強化」。「品質方針」の見直しや品質マニュアルを刷新することにより、SUBARUの目指す姿を再定義し全社での啓発活動や振り返り活動を行うことで、従業員一人ひとりの品質意識の変革を促しております。

2つ目は、生産準備以降の領域において、不具合の流出防止を目指す「つくりの品質の改革」。これには市場で発生してしまった不具合に対して、迅速な解決策を講じることも含まれております。重点市場である北米における品質保証体制の強化に向けて品質改善チーム「FAST^{*3}」を立ち上げたほか、2022年度以降には「新完成検査棟」を稼働させる予定です。また、不具合に対する調査能力の向上を目的とした「品証ラボ」の設置や部品トレーサビリティの強化を進めることで、品質改善の対応スピードを向上いたします。

3つ目は、初期の検討段階から開発・設計に至るプロセスを改革する「生まれの品質の改革」。開発最上流から生産・物流まで一気通貫での品質確保をいたします。また、開発責任者の権限の強化や開発プロセスの変更なども進めております。



これら3つの領域での品質改革は着実に進んでおりますが、まだ道半ばであり、お客様や販売店に対してその成果を十分に示すことができていない状況にあります。品質の高さはSUBARUブランドの大事な根幹であり、付加価値戦略の源泉でもあります。引き続き、品質改革に向けた取り組みを強力に推し進め、着実に実績につなげてまいります。

※3: Fast Action & Solution Team

(SUBARUらしさの進化)

2020年1月の技術ミーティングで発信した「2030年死亡交通事故ゼロを目指す」「個性と技術革新で脱炭素社会へ貢献していく」ことを実現するために、SUBARUが提供する価値である「安心とゆしさ」を支える技術を強化してまいります。

死亡交通事故ゼロに向けては、2020年に市場導入した高度運転支援システム「アイサイトX（エックス）」に続き、2022年4月には、アイサイトの能力を強化し、さらに広い範囲を認識できる「広角単眼カメラ」を北米市場向けのアウトバックに新採用することを発表いたしました。今後、採用車種や展開市場の拡大を検討いたします。SUBARUはこれからも、死亡交通事故ゼロへ向けた取り組みを強力に進めてまいります。

脱炭素社会への貢献に向けては、SUBARU初のグローバルに展開するBEV^{※4}のトップバッターとして「SOL TERRA（ソルテラ）」を発表し、2022年5月12日より日本市場において受注を開始しました。日本・米国・欧州のメディアなどを対象に実施したプロトタイプの上試乗会において、モーター駆動によるAWDや動的質感はSUBARUらしさとの親和性が高いことを多くの方々実感いただきました。また今後、電動車を拡充し、自社製BEVを生産すべく、工場の再編に取り組む予定です。生産体制のロードマップとして、2025年付近をターゲットにBEVの自社生産に着手し、段階的に供給能力を高めてまいります。

※4：Battery Electric Vehicle（電気自動車）



電動車開発の拡大・加速を見据え、国内生産体制の戦略的再編を実施：
・BEV移行期に対応する柔軟な生産体制構築
・高効率な生産によるBEV事業性向上を目指す。

今後の激しい変化に対応しつつ、SUBARUらしい商品を実現しうる技術を培い、高め、蓄積し、将来にわたって市場競争力を維持するため、2021年4月に車体やパワーユニットといった機能組織ベースの開発から、機能軸に価値軸を有機的に組み合わせる開発体制に変更いたしました。これにより、縦割り型の部門最適・車種最適の視点から全社最適へと視座を広げるとともに、将来的な技術の取り入れにも柔軟に対応することを目指してまいります。

③ アライアンスの深化

自動車業界を取り巻くイノベーションは加速しており、いわゆる「CASE^{※5}」領域での対応が求められております。トヨタ自動車株式会社（以下、「トヨタ」）と電動化技術、コネクテッド領域、自動運転領域などの分野で協業を深化・拡大させることを通じて、変化へ柔軟に対応してまいります。

具体的な取り組みとして、「SOL TERRA」は、両社の強みを持ち寄り、共通の想いである「もっといいクルマづくり」を具現化しております。THS（TOYOTA Hybrid System）を採用した「次世代e-BOXER」を複数の車種へ搭載することも着実に進めてまいります。

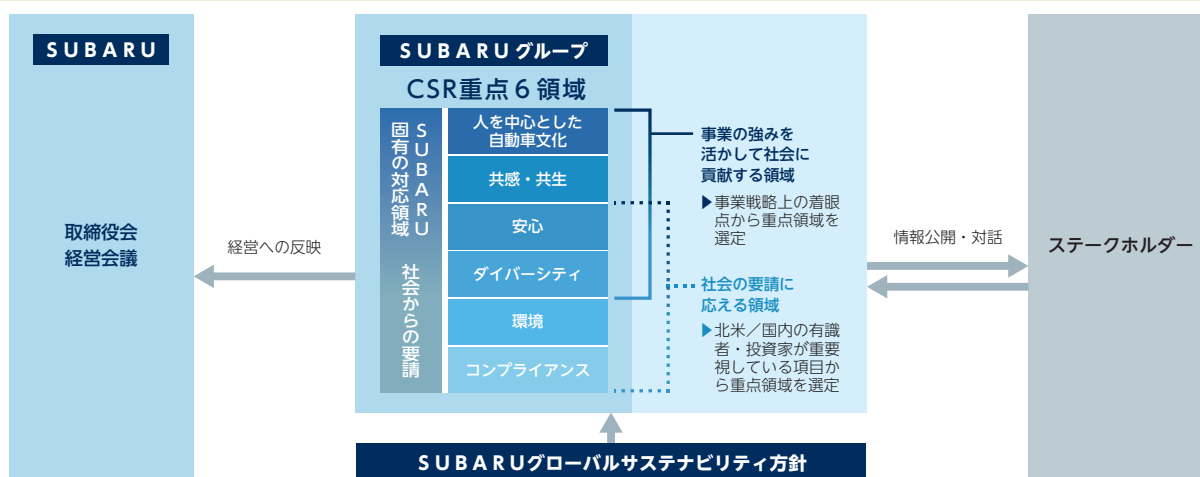
また、内燃機関の活用の選択肢を広げる挑戦として、カーボンニュートラル燃料を使用したレース車両で「スーパー耐久シリーズ2022」に参戦しております。トヨタと協調し、かつ、競いながら、「モータースポーツを基点としたもっといいクルマづくり」を進めるとともに、エンジニアの育成やカーボンニュートラル社会の実現を目指す活動に取り組んでおります。

※5：C（Connected（コネクテッド））
A（Autonomous（自動運転））
S（Shared（シェアリング））
E（Electric（電動化））

(ご参考) 持続的な成長と中長期的な企業価値向上への取り組み

1. SUBARUグループのサステナビリティ

当社は、中期経営ビジョン「STEP」にて『"お客様第一"を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す』という経営理念のもと、「笑顔をつくる会社」というありたい姿を描きました。その実現に向け、CSR重点6領域の考え方を取り入れ、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づいた取り組みを行うことで、企業としての社会的責任を果たし、これからもお客様をはじめとするステークホルダーの皆様「安心とゆしさ」を提供してまいります。そして、当社グループは、真のグローバル企業として従業員一人ひとりが成長の原動力となり、持続的な成長を目指すとともに、愉しく持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



< 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. CSR重点6領域「2025年のありたい姿」と貢献するSDGs

当社は「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」に基づくCSR重点6領域を明確にしております。各領域の取り組みを一層強化し、「笑顔をつくる会社」の実現と持続可能な開発目標（SDGs）の達成に貢献してまいります。

CSR重点6領域	基本的な考え方	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	「クルマは単なる移動手段ではない」と考えます。SUBARUは、「安心と愉しさ」といった人の「感性」を大切にし、人の心や人生を豊かにするパートナーとなる商品やサービスを付加価値としてお客様に届け、持続可能なモビリティ文化を醸成します。	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	人と人とのコミュニケーションの輪を広げ、一人ひとりのお客様および社会の声に真摯に向き合うことで、信頼・共感され、共生できる企業になります。	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存在となります。	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	多様な市場価値を尊重した商品の提供と、SUBARUグループで働くすべての人々の多様な価値観の尊重と反映がSUBARUグループのダイバーシティと考え、推進します。	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	SUBARUのフィールドである「大地と空と自然」を将来世代へ伝承するため、企業活動全体で環境に配慮していきます。	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	法令や社会規範を守って業務が遂行できている、そしてコンプライアンス重視・優先の考え方がSUBARUグループで働くすべての人々に浸透し、実行されている企業になります。	誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる。	 

3. 人権尊重の取り組み

当社は、「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グループの考えを実現するためには、「一人ひとりの人権と個性を尊重」することが重要な経営課題であると捉え、2020年度に「人権方針[※]」を制定いたしました。本方針を基に、ビジネス上の人権リスクを特定し、その対応策を策定・実行する「人権デュー・ディリジェンス」を人事・調達領域から着手しております。また、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、本方針に基づく人権尊重の働きかけを行い、リスク低減のための対応策を実施することで、人権尊重の取り組みを推進してまいります。人権上問題のある事案が生じた場合には、お客様の信用・信頼を失うだけでなく、ブランドイメージの毀損などが事業基盤に重大な影響を与えると考えており、人権尊重を「業界および事業活動に関連するリスク」として認識しています。

※：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。

4. 環境への取り組み

(1) 中期環境計画「環境アクションプラン2030」

当社は2021年度より新中期環境計画へ移行しました。本計画は、「環境アクションプラン2030」、「その他の重要な環境取り組み」で構成されており、環境課題の特徴に応じて2つの時間軸を切り口に策定しています。「環境アクションプラン2030」の主な特徴は、「2050年を最終目標とした『マイルストーン目標』」と「社会の期待水準に応じて目標が変化する『ムービング・ターゲット』」の2つで構成されていることです。また、資源循環およびカーボンニュートラルに貢献するため、商品（自動車）に関する中期目標として、「2030年までに、新型車^{*1}に使用するプラスチックの25%以上をリサイクル素材^{*2}由来とすることを目指し、研究開発を進めていく。」を同プランにおいて新たに設定いたしました。

※1：他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※2：マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルプラスチックなど。

当社は、新たな中期環境計画に基づく取り組みを通じ、現役世代と将来世代の期待に対して真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に一層貢献いたします。

(2) 気候変動への取り組み

当社は、気候変動に関連するリスクと機会の認識を図るとともに、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」およびそのマイルストーンとして「中期目標」を策定しています。当社の気候変動に関する取り組みは、環境委員会で議論および評価され、その内容は代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会に報告されます。また、必要に応じて経営会議、取締役会にも附議・報告されます。

カテゴリー	時期	目標
商品 (スコープ3)	2050年	Well-to-Wheelで新車平均（走行時）のCO ₂ 排出量を、2010年比で90%以上削減
	2030年代前半	生産・販売するすべてのSUBARU車に電動技術を搭載
	2030年まで	全世界販売台数の40%以上を、電気自動車（EV）+ハイブリッド車（HV）にする
工場・オフィス (スコープ1、2)	2050年度	カーボンニュートラルを目指す
	2030年度	CO ₂ 排出量を、2016年度比30%削減（総量ベース）

当社は気候変動への取り組みを最も重要な課題の一つと認識しており、持続可能な事業活動を行うため、原材料調達、製造、輸送、使用、廃棄という当社の事業活動のライフサイクル全体で排出されるCO₂の削減を通じ、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）が推奨する開示項目に関する当社の情報開示については、TCFD対照表（<https://www.subaru.co.jp/csr/tcf/>）をご参照ください。

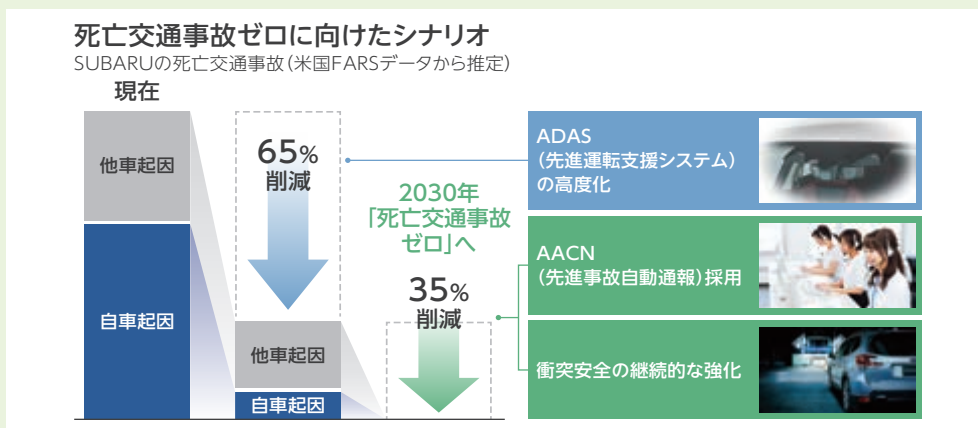
5. 2030年死亡交通事故ゼロへの取り組み

当社は「2030年に死亡交通事故ゼロ^{*}を目指す」ことを掲げています。「お客様が安心して利用いただける」機能・性能を「お客様がお求めやすい価格」で実現し、広く市場に普及させることで実現できると考えております。

「アイサイト」などの先進運転支援システムの進化により事故を予防し、いざという時の事故回避のためにスバルグローバルプラットフォームやAWD（全輪駆動）などのクルマの基本性能を支える技術を磨き上げ、さらに、事故自動通報システムのような新しい技術・サービスの導入に取り組んでおります。

S U B A R Uの強みであるこれらの技術を引き続き進化させるとともに、今後は、高度なセンシング技術とAIの判断能力を融合し、あらゆる場面での安全性を高めてまいります。

※：S U B A R U乗車中の死亡事故およびS U B A R Uとの衝突による歩行者・自動車などの死亡事故をゼロに



2022年モデルがIIHS安全性評価で6つの賞を獲得
~2013年からの累計TSP+獲得数は単一ブランドとして最多の61に~

S U B A R Uが重点市場である米国にて販売している2022年モデルが、米国IIHS（道路安全保険協会）によって行われた2022年安全性評価において、4つの「トップセイフティピックプラス（TSP+）」と2つの「トップセイフティピック（TSP）」の、計6つの賞を獲得いたしました。

なお、TSPの要件をさらに強化したTSP+が2013年に導入されて以降、S U B A R Uが獲得したTSP+の累計は61となり、これは単一ブランドとして最多です^{*1}。

※1：2022年2月時点

2022 TSP+獲得車

獲得歴

クロストレック ^{*2} ハイブリッド	4年連続 TSP+
レガシイ	17年連続 TSP以上
アウトバック	14年連続 TSP以上
アセント	5年連続 TSP以上

2022 TSP獲得車

獲得歴

インプレッサ（5ドア） ^{*3}	15年連続 TSP以上
クロストレック ^{*2*}	10年連続 TSP以上

※2：日本名 S U B A R U X V

※3：アイサイトおよび特定のヘッドライト装備車

適用対象は米国仕様車のみ。スバル オブ アメリカおよびスバル カナダの調査結果に基づく。

(4) 従業員の状況 (2022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	33,596	(7,638)	912	(△824)
航空宇宙事業	2,745	(306)	△88	(△241)
その他事業	569	(418)	16	(△14)
合計	36,910	(8,362)	840	(△1,079)

(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	15,711	424	39.2	16.1
女性	1,250	59	36.8	14.7
合計	16,961	483	39.1	16.0

事業別名称	従業員数 (名)		前期末比増減 (名)	
自動車事業	14,765	(5,261)	556	(△400)
航空宇宙事業	2,196	(258)	△73	(△210)
合計	16,961	(5,519)	483	(△610)

(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)

① 中核人材の多様性の確保についての考え方

当社グループでは、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ます。また、国内・海外の関係会社においても、それぞれの事業内容や地域性を踏まえて取り組みます。

<人材育成方針と社内環境整備方針>

当社は、自律的に行動し変革をリードする人材の創出を目指すとともに、従業員一人ひとりが自身のキャリア形成を考えて、チャレンジする風土づくりや多様な人材が活躍できる環境整備を進めております。当期より新たな人事制度や教育プログラム、公募制ジョブローテーションなどを導入し、従業員が自律的に学べる機会やチャレンジする機会を提供しております。

また、やりがいや誇りの源泉となるSUBARUへの共感やエンゲージメントの強化にも取り組んでおります。

2021年度（当期）の主な取り組み

取り組み		結果・効果ほか
新人事制度の導入と運用	複線型人事制度の導入（基幹職の設定）	・ 抜擢による育成、成果に応じたメリハリのある処遇、年齢や経験に囚われない人財の活躍を狙い導入
	基幹職の資格階層のシンプル化	・ 抜擢昇格者は69名。うち管理職は14名で最年少は31歳 ・ 狙いに沿った抜擢昇格があった一方で、制度の理解や職場での運用には、まだバラツキがある
	エンジニアスペシャリスト制度導入	・ SUBARUらしさを際立たせる技術の向上を狙い導入 ・ モチベーション向上に寄与するものの、効果はまだ限定的
自律とチャレンジを促す人財育成	キャリア開発支援プログラム	・ 教育体系を従来の統制型育成から自律型育成へと見直し ・ 自律的なキャリア形成と個の成長を支援する環境を整備（キャリア研修・キャリア面談）
	自律的なスキル開発プログラム	・ 個を磨くためのスキル開発支援の拡充（オンデマンド教育等） * 従業員意識調査における「能力向上機会」のスコアは改善傾向
	公募型ジョブローテーション制度	・ 当期に2度実施し、公募部署・応募者とも増加傾向 ・ 自律的なキャリア形成には寄与。転出元の職場のリカバリーが課題

2015年1月にダイバーシティ推進室を設置し、女性従業員、中途採用従業員、外国籍従業員など、あらゆる多様な人財がそれぞれ活躍できるよう、働きやすい職場環境の整備や適材適所の人財配置および人財育成を図り、管理職への登用に努めております。

<女性活躍>

当社では、「仕事と育児の両立支援」と「キャリア形成支援」を2本柱として、女性管理職育成に取り組んでおります。「2025年までに女性管理職数を2021年時点の2倍以上」とする目標を掲げており、当期末の管理職者数は1,113名、うち女性は24名となりました。管理職を目指す女性従業員からキャリアプランや目標・課題の共有を受け、女性リーダー研修など個々人に合った指導や教育を行っております。また、アンコンシャスバイアス研修などを通じて、女性の活躍を促進する風土づくりや職場環境の構築に取り組んでおります。

<外国籍従業員>

当社グループでは、国籍を問わず各拠点の方針や事業に適した人財を採用しており、当期末において当社には外国籍従業員が87名在籍しております。うち管理職は2名おり、製造部門および技術部門で活躍しております。今後も個人の能力や資質を踏まえた外国籍採用を行い、分け隔てなく管理職への登用を行ってまいります。

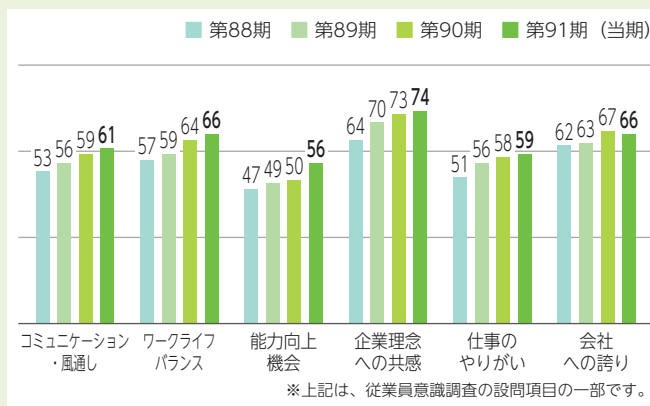
<中途採用従業員>

当社では、環境変化に対応し持続的な成長を図るために、近年、中途採用を積極的に進めております。当期末の正規従業員における中途採用従業員数は4,059名、うち管理職者数は164名です。このほかにも、2020年12月にIT企業の集積地である渋谷にAI開発拠点「SUBARU Lab（スバルラボ）」を開設し、AI開発に必要な人材のスムーズかつ確かな採用につなげる取り組みなども進めております。引き続き、個人の能力や資質を踏まえた新卒・中途採用を行い、分け隔てなく管理職への登用を行ってまいります。

② 従業員意識調査

当社では、「対処すべき課題（33～37頁）」の一つとして「組織風土改革」を掲げており、様々な取り組みを行っております。また「人材育成方針と社内環境整備方針（42頁）」に基づき、新たな人事制度や教育プログラムなどを導入し、「個の成長」に焦点を当てた活動を推進しております。これらの取り組みは、従業員一人ひとりのモチベーションを高め、組織の活性化につながり、従業員意識調査の結果に表れると考えており、2022年度（第92期）からは、執行役員の報酬の一部に従業員意識調査の結果を反映させることを予定しております（24～28頁）。

従業員意識調査は2017年度より実施しており、当期は16,536名（94.7%）の正規従業員が回答いたしました。前期と比べ全体的には改善傾向にあり、特に「能力向上機会」に関するスコアが大幅に改善したことは、新たな人事制度や教育プログラムなどを導入した効果と捉えております。従業員一人ひとりの成長や満足度アップを企業価値の向上に着実に繋げていくことが、当社の持続的な成長に向けて取り組むべきことと認識しております。



③ 「健康経営優良法人」に2年連続で認定

当社は、経済産業省と日本健康会議が主催する健康経営優良法人認定制度^{※1}において、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む法人として「健康経営優良法人」の大規模法人部門に2年連続で認定されました。

当社は、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づいた健康宣言^{※2}を策定し、健康増進活動を推進してきました。今後も、従業員とその家族の健康増進の取り組みを加速してまいります。

※1：日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度

※2：健康宣言の詳細は、当社ホームページ（<https://www.subaru.co.jp/csr/social/resources/health.html>）をご覧ください。



(5) 重要な子会社の状況等 (2022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	議決権の保有割合	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
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CA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

会社名	所在地	資本金	議決権の保有割合	主な事業内容
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 イアナ 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 I T 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) 2022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年にトヨタ自動車株式会社（以下、「トヨタ」という。）と業務提携を結ぶことに合意し、その後も段階的に提携関係を強化してまいりました。2022年3月末現在、トヨタによる当社株式の持株数は153,600千株であります。また、当社はトヨタ株式を44,868千株保有しております。

2012年より、トヨタと共同開発したスポーツカー「SUBARU BRZ」[TOYOTA86（現：GR86）]の生産を当社の群馬製作所において行っております。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供給を受けることは、当社の限られたリソースをより収益性が高い車種の開発へ集中させることに寄与しております。

さらに、「もっといいクルマ」をつくらうという共通のスローガンのもと2019年の業務資本提携の強化により、トヨタの電動化技術と当社のAWD（全輪駆動）技術を持ち寄ったBEV[※]「SOLETERRA」および「bZ4X」を共同開発し、2022年に市場へ導入いたします。

自動車業界の100年に一度の変革期を生き残るため、今後も、トヨタハイブリッドシステムのSUBARU車への搭載拡大およびコネクテッド領域での協調、自動運転分野での技術連携など、両社の強みを持ち寄り、業務資本提携を効果的に活用してまいります。

※：Battery Electric Vehicle（電気自動車）



左：新型「GR86」 右：新型「SUBARU BRZ」



共同開発BEV SUBARU名：ソルテラ

(6) 主要な事業内容 (2022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、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

(7) 設備投資等の状況

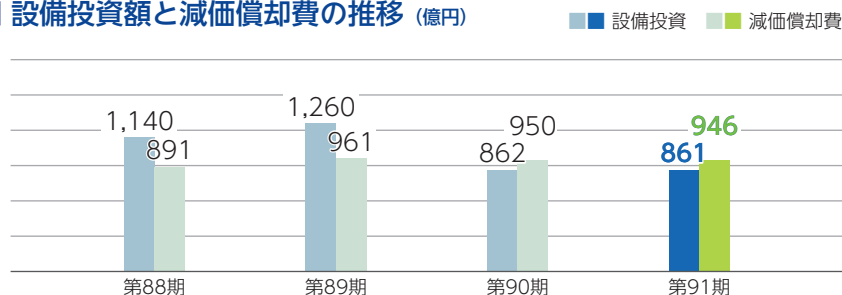
当期において、当社グループが実施した設備投資額は861億円であり、その主な内容は自動車部門における生産、研究開発および販売に関する設備投資です。事業別の設備投資は次のとおりです。

事業別名称	投資額 (百万円)	設備の内容	資金調達方法
自動車事業	79,441	自動車生産・研究開発・販売設備	自己資金および借入金
航空宇宙事業	5,928	航空機生産設備	同上
その他事業	774	厚生設備 ほか	同上
合計	86,143	—	—

- (注) 1. 上記の金額には、消費税などは含まれておりません。
2. 経常的な設備の更新のための除却または売却を除き、重要な設備の除却または売却はありません。
3. 上記のほか、自動車事業において、リース用車両などの事業用資産の取得に係る投資金額として48億円があります。
4. 事業別の主な投資内容は、次のとおりです。

自動車事業では、当社において、新商品のための生産設備、研究開発設備、品質・職場環境改善のための設備を中心に433億円の設備投資を実施いたしました。また、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) において、新商品のための生産設備および品質・職場環境改善のための設備を中心に173億円の設備投資を実施いたしました。航空宇宙事業では、当社において、新規ビジネスの生産設備を中心に59億円の設備投資を実施いたしました。

■ 設備投資額と減価償却費の推移 (億円)



- (注) 当社は第89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。

(8) 主要な事業所等 (2022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

〔(5) 重要な子会社の状況等〕をご参照ください。

(9) 資金調達の状況

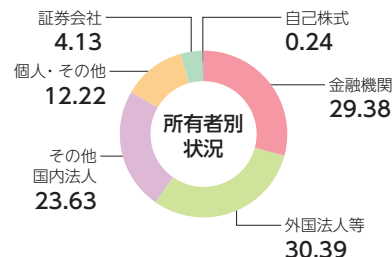
- ① 当社は、当期において総額160億円の長期借入を行ったほか、2021年12月に第7回無担保社債を100億円起債いたしました。
- ② 当社は、総額1,985億円のコミットメントライン契約を締結しております。

(10) 主要な借入先 (2022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	57,500
株式会社三井住友銀行	30,750
株式会社三菱UFJ銀行	23,900
三井住友信託銀行株式会社	20,300
農林中央金庫	13,000

2 当社が発行する株式に関する事項 (2022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1,848,102株を含む)
- (3) 株主数 147,507名 (前期比△3,860名 2.6%減)
- (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)	112,370	14.64
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	37,844	4.93
BNYM TREATY DTT 15	16,759	2.18
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED - CLIENT A/C	10,165	1.32
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,136	1.32
株式会社みずほ銀行	10,078	1.31
J P モルガン証券株式会社	8,841	1.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	8,651	1.13
損害保険ジャパン株式会社	8,267	1.08

- (注) 1. 株主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 (1,848,102株) を控除して計算しております。

(5) 当期中に職務執行の対価として会社役員に交付された当社の株式の状況

当社は、当社の取締役 (社外取締役を除きます。以下同じとします。) に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、取締役と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、取締役に対し、譲渡制限付株式を付与することとし、そのための金銭報酬を支給することとしています (以下、「譲渡制限付株式報酬制度」といいます。)。取締役は、当社の取締役会決議に基づき、上記のとおり支給された金銭報酬に係る債権の全部を現物出資財産として当社に給付し、それと引き換えに当社の普通株式の発行または処分を受けるものとします。なお、かかる発行または処分に当たっては、当社と取締役との間で、当該株式に関して割当てを受けた日より3年間の譲渡制限が付されるなどの内容を含む譲渡制限付株式割当契約を締結することとしています。

当期中に譲渡制限付株式報酬制度により交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

区分	株式数 (株)	交付対象者数 (名)
取締役 (社外取締役を除く)	19,702	5
社外取締役	—	—
監査役	—	—

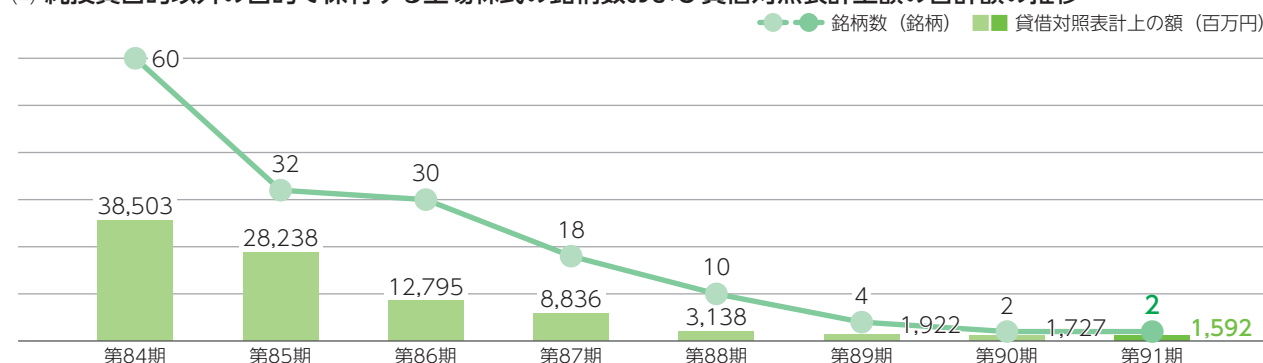
3 当社が保有する株式に関する事項 (2022年3月31日現在)

(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当該企業と対話を行い、毎年取締役会において、定量的には保有に伴う便益を「配当利回り」で、資本コストは「WACC」でそれぞれ測定し比較検証しています。その結果を参考に、定性的に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のみ保有を継続することとしています。

上記の方針に基づき、政策保有株式として保有する上場株式の縮減を着実に行ってまいりました。2015年3月末時点で保有していた60銘柄が、縮減の結果、2021年3月末時点では2銘柄となりました。これら2銘柄は以下(3)の理由から現時点で保有は不可欠であると判断しておりますが、今後も継続的に、少なくとも年に1度は当該企業と対話を行い、毎年取締役会において評価・精査し、保有の要否について判断してまいります。

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



(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90期	第91期 (当期)	保有目的	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	当社主力工場の地元の地方銀行として、当社のみならず、地場サプライヤーの日米拠点に対しても、金融業務を通じて支援を受けております。重要なパートナーとして、金融取引などを対等かつ円滑に推進するために保有を継続いたします。	有
	1,132	1,009		
株式会社みずほフィナンシャルグループ	372,097	372,097	みずほフィナンシャルグループ各社より、金融取引を中心にサポートを受けており、中でもみずほ銀行は、当社の最重要取引銀行として長年にわたり幅広く経営をサポートいただいております。取引を対等かつ円滑に推進するために保有を継続いたします。	有
	595	583		

(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、記載しております。
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、SUBARUのありたい姿である「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の皆様の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一つとして取り組んでおります。

当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を実現することを目指します。また、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。そして、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いたします。

(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・監督および監査を行っております。2022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4名で構成され、うち2名を独立性の高い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、全社的な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、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを備えた構成および規模とすべきと考えております。また、取締役会の構成においては、ジェンダーや国際性などにも配慮した上で、実質的な多様性を確保すべきと考えております。

取締役の指名の方針として、社内取締役については、当社の経営理念や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断して指名いたします。また、社外取締役については、企業経営者、有識者などから、経験・見識・専門性などを考慮して、複数名を指名いたします。なお、取締役の人数は、社内・社外を合わせて定款で定める15名以内としております。

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過半数を占める役員指名会議にて、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。当期の役員指名会議は、社外取締役3名、社内取締役2名により構成（議長は取締役会長 細谷和男氏）され、当期中に2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。

(4) 取締役および監査役の氏名等 (2022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】 【役員指名会議議長】 【役員報酬会議議長】	細谷和男	秘書室 人事部	—
代表取締役社長 【役員指名会議委員】 【役員報酬会議委員】	中村知美	CEO (最高経営責任者) 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
取締役専務執行役員	水間克之	CFO (最高財務責任者) CRMO (最高リスク管理責任者) 財務管理部	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 斯巴鲁汽車 (中国) 有限公司 副董事長
取締役専務執行役員	大抜哲雄	調達本部 商品企画本部	—
取締役専務執行役員	大崎篤	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	早田文昭	海外第一営業本部	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
社外取締役 (独立) 【役員指名会議委員】 【役員報酬会議委員】	阿部康行	—	株式会社JVCケンウッド 社外取締役 (2021年6月退任) HOYA株式会社 社外取締役 (2021年6月就任) 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】	矢後夏之助	—	公益財団法人荏原山記念文化財団 代表理事 J. フロント リテイリング株式会社 社外取締役 株式会社パルコ 社外取締役 (2021年5月就任)
社外取締役 (独立) 【役員指名会議委員】 【役員報酬会議委員】	土井美和子	—	国立研究開発法人情報通信研究機構 監事 (非常勤) 東北大学 理事 (非常勤) 奈良先端科学技術大学院大学 理事 (非常勤) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
常勤監査役 【監査役会議長】	加藤洋一	—	—
常勤監査役	堤ひろみ	—	スバルファイナンス株式会社 監査役 (2021年6月退任) 株式会社イチタン 監査役 (2021年6月就任) 東京スバル株式会社 監査役 (2021年6月就任)
社外監査役 (独立)	野坂茂	—	株式会社ドットディー 監査役 株式会社AI Dynamics Japan 顧問
社外監査役 (独立)	岡田恭子	—	日鉄ソリューションズ株式会社 社外監査役 (2021年6月退任) 大王製紙株式会社 社外監査役 株式会社ジャックス 社外取締役 (2021年6月就任)

- (注) 1. 取締役 水間克之氏、大崎篤氏および早田文昭氏は、2021年6月23日開催の第90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. 取締役 吉永泰之氏、岡田稔明氏および加藤洋一氏は、2021年6月23日開催の第90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。
3. 監査役 馬淵晃氏は、2021年6月23日開催の第90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。
4. 監査役 加藤洋一氏は、2021年6月23日開催の第90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。
5. 取締役 阿部康行氏、同 矢後夏之助氏および同 土井美和子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。阿部康行氏が社外取締役を兼任していた株式会社JVCケンウッド、社外取締役を兼任しているHOYA株式会社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。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島山記念文化財団ならびに社外取締役を兼任しているJ.フロントリテイリング株式会社および株式会社パルコと当社の間には、重要な取引はありません。また、土井美和子氏が監事を兼任している国立研究開発法人情報通信研究機構、理事を兼任している東北大学および奈良先端科学技術大学院大学ならびに社外取締役を兼任している株式会社三越伊勢丹ホールディングスおよび日本特殊陶業株式会社と当社の間には、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。野坂茂氏が監査役を兼任している株式会社ドットディーおよび顧問を兼任している株式会社AI Dynamics Japan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た日鉄ソリューションズ株式会社、社外取締役を兼任している株式会社ジャックスおよび社外監査役を兼任している大王製紙株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。
7. 監査役 野坂茂氏は、日本オラク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。
8. 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。
9. 当社は、取締役 阿部康行氏、同 矢後夏之助氏および同 土井美和子氏ならびに監査役 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。なお、同氏らは東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしております。
10. 2022年4月1日付の取締役の主な担当分野は以下のとおりです。

地位等	氏名	主な担当分野
取締役会長 【取締役会議長】 【役員指名会議議長】 【役員報酬会議議長】	細谷和男	秘書室、人事部
代表取締役社長 【役員指名会議委員】 【役員報酬会議委員】	中村知美	CEO（最高経営責任者）、航空宇宙カンパニー、品質
取締役専務執行役員	水間克之	CFO（最高財務責任者） CRMO（最高リスク管理責任者）、財務管理部
取締役専務執行役員	大抜哲雄	調達本部、商品企画本部
取締役専務執行役員	大崎篤	製造本部
取締役専務執行役員	早田文昭	海外第一営業本部

(5) 社外役員に関する事項

地位	氏名	主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	阿部 康行	取締役会13回のうち13回に出席しました（出席率100％）。主に総合商社の役員として経営に携わり、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いることから、その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。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。
社外取締役	矢後 夏之助	取締役会13回のうち13回に出席しました（出席率100％）。主に企業経営者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ていることから、そ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。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。
社外取締役	土井 美和子	取締役会13回のうち13回に出席しました（出席率100％）。主に情報技術分野の研究・責任者としての豊富な経験と卓越した実績により、高度な専門性と知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。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。
社外監査役	野坂 茂	取締役会13回のうち13回に出席し（出席率100％）、また監査役会12回のうち12回に出席しました（出席率100％）。上場企業の役員として経営に携わっていた経験と見識、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	取締役会13回のうち13回に出席し（出席率100％）、また監査役会12回のうち12回に出席しました（出席率100％）。上場企業の役員として経営に携わっていた経験と見識、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) 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1回ありました。

(6) 責任限定契約の内容の概要

社外取締役 阿部康行氏、同 矢後夏之助氏および同 土井美和子氏ならびに監査役 加藤洋一氏、同 堤ひろみ氏、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) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および連結子会社である北陸スバル自動車株式会社の取締役、監査役、執行役員、外部法人への派遣役員および会社法上の重要な使用人を被保険者として、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ます。当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由を定めることにより、役員等の職務執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。また、保険料は当社および北陸スバル自動車株式会社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

(8) 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定期的に分析・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。

当期は、前期評価からの定点観測をベースに、これまでの評価で認識された課題に対する取り組みの確認に加え、コロナ禍による環境変化を踏まえた検討すべき課題についての自由意見も収集し、分析・評価を行いました。

①評価および分析の方法（実施時期：2022年1月 / 回答者：取締役および監査役 計13名）

ステップ1	ステップ2	ステップ3
第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施	第三者機関がアンケートを集計・分析	第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論

②評価結果

<ul style="list-style-type: none"> ・前期までの評価結果と同様、自由闊達で健全な議論が行われていることを確認 ・議長のリーダーシップ・政策保有株式の対応・取締役会の規模など、当社の取締役会の強みは仕組みとして継承・継続できていることを確認 ・前期の課題であったインセンティブ報酬を含む役員報酬の制度設計については、制度改定の議論が活発に行われたことを受けて評価点が大きく改善 ・コーポレートガバナンス・コード改定への対応に関して議論が活発に行われたことで、「ガバナンス強化の議論」、「社会・環境問題への対応」について評価が改善 ・「リスク管理体制」に関する評価は低下したが、半導体不足に伴うサプライチェーンの混乱に起因するものと認識しており、リスク管理の体制・運用については適切に整備されていることを確認
--

③認識した課題とその対応

課題の内容	当期の対応
中長期的な経営戦略に関する議論の一層の充実	取締役会において、中期経営ビジョンの進捗報告「STEP2.0」の公表にあたり丁寧な議論を行った。また、経営懇話会 [*] において「環境ポートフォリオ」をテーマに取り上げることで、特に社外役員における当社の事業環境への理解を深めることができた。自動車産業の動向が不透明・不確実のなか、中長期的な経営戦略の議論を質量ともに一層向上させていくことが必要であると認識し、本課題には継続的に取り組んでいく。
インセンティブ報酬を含む役員報酬制度の設計に関する議論	社外役員から建設的な意見が提言されるなど議論が活発に行われ、中期経営ビジョンと連動させた報酬制度へ改定。コーポレートガバナンスに対する時代の要請と当社の経営状況に応じて、役員報酬制度が経営陣への適切なインセンティブとして機能するよう、役員報酬会議で課題の検討を継続していく。
グループガバナンスの向上に関する議論	グループガバナンスに関する管理体制は、重要課題が取締役会に適時適切に報告されるなど、毎年着実な前進が図られている。取締役会におけるグループガバナンスへの監督責任は高まっており、管理体制がさらに強化されるよう、定期的なモニタリングを継続していく。

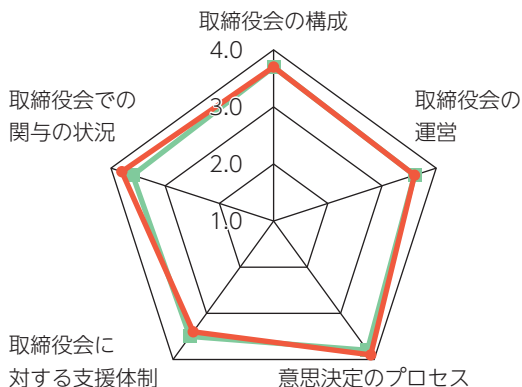
※：取締役および監査役によって実施される当社の経営における重要テーマについての決議を要しない意見交換会

④今後の取り組み

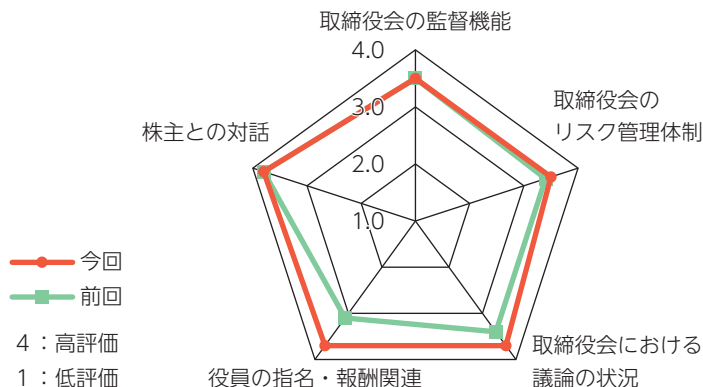
- ・引き続き、中長期的な経営戦略に関する議論を深め、質的な向上を図るための取り組みを継続していく。
- ・半導体不足など新たに確認されたリスクに対処する体制を構築するための議論を拡充させる。
- ・今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性の維持・向上に取り組む。

(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



(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		
1. 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 意思決定のプロセス	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	
2. 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
3. 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	

当期の取締役会実効性評価の詳細は、当社ホームページ (https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/governance_report.pdf) をご覧ください。
 当社のコーポレートガバナンスガイドラインは、当社ホームページ (https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/governance_guideline.pdf) をご覧ください。

(9) 取締役の報酬決定の方針および手続（当期（2021年度））

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、役員報酬会議にて承認された案を2021年5月17日開催の取締役会において審議・決定しております。また、当期に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容の決定について委任を受け、社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定されていることから、取締役会は、その内容が当該決定方針に沿うものであると判断しております。取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容の概要は次のとおりであります。

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下に掲げる項目の観点から決定することを基本方針とします。

- (1) 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。
- (2) 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確保に配慮した体系とする。

2. 報酬構成

取締役の報酬は、基本報酬、短期業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬（国内非居住役員については譲渡制限付株式に代わりファントムストック）により構成します。なお、社外取締役の報酬については、その独立した立場および職務に鑑み、基本報酬のみとします。

(1) 固定金銭報酬に関する方針

基本報酬として、月例の固定報酬を支給します。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境などを勘案して具体的な金額を決定します。

(2) 業績連動報酬に関する方針

短期業績連動報酬として、業績指標（KPI）として当事業年度の連結経常利益実績を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、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、非取締役執行役員は人材育成や経営環境などを勘案した上で、具体的な金額を決定し、毎年、一定の時期に現金報酬として支給します。業績指標（KPI）は、適宜、環境の変化に応じて役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとしします。

(3) 非金銭報酬に関する方針

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、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を交付します。具体的には、毎年、一定の時期に当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の現物出資により普通株式を割当てます。なお、譲渡制限付株式報酬として割り当てる当社の普通株式は年10万株以内（執行役員に対して交付する譲渡制限付株式を含みます。）とします。また、当社は、割当対象役員との間で、概要、①対象役員は、一定期間、割当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと、②一定の事由が生じた場合には当社が当該普通株式を無償で取得することなどを含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結します。

国内非居住役員については、譲渡制限付株式報酬の交付に代わり、当該株式報酬と相当分のファントムストックを付与し、その取り扱いは譲渡制限付株式割当契約に準じるものとしします。

3. 固定金銭報酬の額、業績連動報酬の額および非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同業企業および同業他社の報酬水準・報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢などを考慮して適切に設定するものとし、役位別に短期業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬の報酬テーブルを定める。各報酬テーブルを変更する場合は、役員報酬会議にて承認された案を取締役に審議・決定する。

4. 報酬等の決定に関する事項

個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容について委任を受けるものとし、社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定します。その権限の内容は、基本報酬、短期業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬（ファントムストックを含みます。）の具体的な額の決定ならびにそれらの支給時期などです。なお、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・決定します。また、個人別の報酬の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、職責や社内外の別に応じて設定します。役員報酬会議は、役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任します。

②取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、取締役を支給する1年間の報酬等の総額は、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います。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち、社外取締役は2名）です。また、2017年6月23日開催の第86期定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の付与に関する金銭報酬の総額は、上記の範囲内で、年額2億円を上限とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除きます。）の員数は6名です。

監査役を支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月27日開催の第75期定時株主総会において、1億円以内とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。

③役員報酬会議の活動状況

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（その権限の内容は、前記①3.に記載のとおりです。）。役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任しています。

当期の役員報酬会議は、社外取締役3名（阿部康行氏、矢後夏之助氏および土井美和子氏）、社内取締役2名（中村知美氏および細谷和男氏）により構成され、議長は細谷和男氏が務めました。

当期は役員報酬会議を7回開催し、取締役の報酬体系および個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定案の答申、考課に基づいた取締役（社外取締役を除きます。）の業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額などを決定いたしました。

④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（うち社外取締役）	12（3）	331（38）	51（－）	52（－）	434（38）
監査役（うち社外監査役）	5（2）	77（21）	－（－）	－（－）	77（21）

(注) 1. 上表には、当期の末日までに退任した社内取締役3名および社内監査役1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。

(注) 2. 上表の譲渡制限付株式報酬には、国内非居住者に付与されるファントムストック費用計上額を含んでいます。

⑤業績連動報酬等に関する事項

当社は、2021年5月11日に発表した中期経営ビジョンの進捗報告「STEP2.0」において、自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%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、2021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、各取締役に支給する短期業績連動報酬を決定しています。なお、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、短期業績連動報酬の支給は行っておりません。

当期業績に対する短期業績連動報酬の額の算定（その算定方法は、前記①2.(2)に記載のとおりです。）に用いた業績指標（KPI）に関する実績は右表のとおりです。

業績指標（KPI）	実績
連結経常利益実績 [*]	1,115億円
ROE	3.8%
自己資本比率	53.4%（前期比+1.3%）

※：当社グループは第89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

⑥非金銭報酬等の内容

譲渡制限付株式報酬の内容およびその交付状況は、「**2** 当社が発行する株式に関する事項」〔(5)当期中に職務執行の対価として会社役員に交付された当社の株式の状況（49頁）〕および「**4** 会社役員に関する事項」〔(9)取締役の報酬決定の方針および手続〕〔①取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項〕〔2. (3)非金銭報酬に関する方針（57頁）〕に記載のとおりです。

5 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（2022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、各部門の業務に依りて、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（COOを選定しない場合にはCEO）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行う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、CRMO（最高リスク管理責任者）が、リスクマネジメント・コンプライアンス室（以下「リスコン室」）や法務部などの全社共通部門の専門的見地からの支援を受けつつ、各事業の横串を担う経営企画部や各部門・カンパニーと密接に連携し、企業集団を通じたリスク管理の強化を推進しております。また、監査部が各部門および各子会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。

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

1. リスク管理に関する取り組みの状況

当社は、当社グループのリスク顕在化と拡大を防止するため、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、リスクマネジメント・コンプライアンス活動を統括し取締役会へ報告しております。リスク管理の活動は取締役の職務執行における最重要課題の一つとして認識しており、取締役会などで適切に審議しております。

具体的な推進体制としては、各部門に本部長クラスのリスク管理責任者を置き、取締役会で指名された業務執行取締役（CRMO）を委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」（以下「リスコン委員会」）において、重要事項の審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っております。

当社は、CRMOが策定したグループ全体の「リスクマネジメント方針」、リスク管理責任者が策定した部門の「リスクマネジメント行動指針」および当社の企業特性を踏まえ、優先対応課題を全社視点で整理した「リスクマップ」を基に、平時からリスク抑制のための活動を継続してまいりました。

また、リスクマネジメント活動に関して、第三者機関による評価を実施し、リスクマネジメント手法に関する勉強会などを織りまぜながら、取り組みの活性化と実効性の向上を図ってまいりました。

リスク管理体制の強化に関する主な取り組み

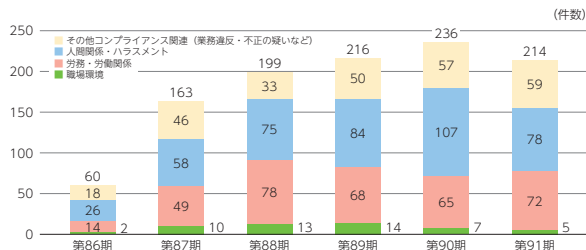
- 新型コロナウイルスへの対応として、2020年2月から2022年3月末日にかけて「新型コロナウイルス特別対策本部」を設置し、社内外の関係情報を収集・共有するとともに、緊急時対応の実効性に関する確認と対応を実施してまいりました。現在は対策本部を終結し、withコロナ下の管理体制として、通常の事業活動のなかで必要な新型コロナウイルス対策を図る体制としております。
- 全社的な緊急連絡体制の整備について、「緊急事態対応基本マニュアル」に基づき「安否確認システム」などを整備し、当社に影響を及ぼすおそれのある災害発生時の情報共有に備えております。
- 近年特にその脅威と備えが強く求められている大規模自然災害については、災害発生時における事業継続を意識した研修会を開催しております。
- 事業性リスクへの対応として、りん議規程を厳格に運用し、決裁対りん議を取締役および監査役が閲覧することで決裁内容に問題がないことを精査・確認しております。

2. コンプライアンスに関する取り組み状況

当社は、当社グループのすべての役員・従業員が法令、定款および社内規程などを遵守し、社会倫理・規範に則した行動を行うため、「コンプライアンスガイドライン」や規程を定め、各種委員会を設置・運営することにより、コンプライアンス体制の維持・強化に取り組んでおります。

具体的な推進体制としては、CRMOがコンプライアンス活動を統括し、リスコン委員会において、方針の策定、各部門の活動および内部通報制度の運用状況などの重要事項の審議・協議、決定ならびに情報交換・連絡を行うとともに、活動状況などを取締役会に報告しております。

また、当社および子会社が設置する内部通報制度を適正かつ積極的に運用することで、日常業務の報告体制では捉え切れない問題の早期発見と解決をしております。近年の運用件数の増加傾向は、問題発生自体の牽制を図り、コンプライアンスにおける自浄作用と実効性を高める目的に適った結果として現れております。



リスコン室は、これら活動の全社マネジメントを行うとともに、「コンプライアンスマニュアル」などの作成・展開や関係部署と連携した研修実施などを通じて、グループ全体のコンプライアンス意識の醸成を図っております。

コンプライアンス体制の強化に関する主な取り組み

- 全従業員のコンプライアンスリテラシー向上を目的とした動画研修・Eラーニングなどの教育体制の充実
- グループ全体で自律的に法令順守体制のPDCAが回せるよう、当社各部門に加えて子会社でも内部統制の自己点検を実施
- 内部通報制度における事案と対応に関して、弁護士による第三者評価を実施し、制度の信頼性と対応力を向上させる仕組みの構築

3. 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、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定期的に業務報告を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、取締役と執行役員と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おります。

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などをすることにより、取締役会で審議すべき論点を明確にするとともに、資料の早期展開と事前説明などを行うことで、取締役会における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・管理しております。

4. 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、執行役員および使用人に子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、各子会社を管理する担当部署を通じて、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しております。

また、「子会社管理全社規則」に則った運用を徹底するため、子会社案件を当社と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区分し、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、子会社の規程の整備状況などについても継続的に確認を行っております。

なお、これらの運用をさらに強化すべく、子会社を管理する担当部署による実業上の管理と会社組織上の管理を一体化することで、企業集団としての子会社の業務の適正を一層確保する体制としております。

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子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を行っております。

5. 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、「監査役監査基準」等監査役監査の実効性を確保するための規程や「内部通報制度」などを整備し、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の重要な事案が生じた場合、監査役が適時適切に取締役および使用人から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、取締役からの独立性が確保された使用人を配置し社内に周知することで、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・リスク委員会など重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べるとともに、取締役・執行役員との定例面談および主要な事業所や子会社への往査などを実施し、内部統制システムの整備・運用状況などを確認しております。

さらに内部監査部門・法務部門・リスク室から、内部通報制度の運用状況を含む月次報告を受け、子会社を管理する担当部署から随時子会社の状況報告を受けております。

また、主要な子会社の監査役との協議会を開催するとともに、会計監査人とは四半期かつ適宜に、また内部監査部門とは随時に、情報・意見交換を行うことで三様監査体制下における緊密な相互連携を図っております。

なお、監査役の職務の執行について生じる費用については、監査役の請求などに従い円滑に処理する体制を整備しております。

連結計算書類

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第90期 2021年3月31日現在	第91期 2022年3月31日現在
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	907,326	883,074
営業債権及びその他の債権	341,907	337,387
棚卸資産	419,053	483,113
未収法人所得税	19,820	18,331
その他の金融資産	228,279	243,204
その他の流動資産	66,378	77,134
小計	1,982,763	2,042,243
売却目的で保有する資産	69	—
流動資産合計	1,982,832	2,042,243
非流動資産		
有形固定資産	839,648	841,553
無形資産及びのれん	216,652	250,897
投資不動産	24,282	21,942
持分法で会計処理されている投資	10,177	10,828
その他の金融資産	101,389	124,574
その他の非流動資産	127,826	161,167
繰延税金資産	108,906	90,549
非流動資産合計	1,428,880	1,501,510
資産合計	3,411,712	3,543,753

科目	(ご参考) 第90期 2021年3月31日現在	第91期 2022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	267,824	273,546
資金調達に係る債務	26,334	51,645
その他の金融負債	61,282	69,624
未払法人所得税	2,908	4,685
引当金	194,497	143,217
その他の流動負債	322,295	309,538
流動負債合計	875,140	852,255
非流動負債		
資金調達に係る債務	307,549	282,400
その他の金融負債	78,528	81,848
従業員給付	55,817	58,196
引当金	89,954	95,448
その他の非流動負債	210,491	267,530
繰延税金負債	7,850	5,057
非流動負債合計	750,189	790,479
負債合計	1,625,329	1,642,734
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	160,178	160,178
自己株式	△6,524	△6,324
利益剰余金	1,435,291	1,466,322
その他の資本の構成要素	34,995	116,818
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,777,735	1,890,789
非支配持分	8,648	10,230
資本合計	1,786,383	1,901,019
負債及び資本合計	3,411,712	3,543,753

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第90期 2020年4月1日から 2021年3月31日まで	第91期 2021年4月1日から 2022年3月31日まで
売上収益	2,830,210	2,744,520
売上原価	△2,337,614	△2,240,595
売上総利益	492,596	503,925
販売費及び一般管理費	△279,867	△303,136
研究開発費	△104,157	△103,587
その他の収益	5,073	8,447
その他の費用	△11,057	△13,887
持分法による投資損益	△120	△1,310
営業利益	102,468	90,452
金融収益	21,003	19,720
金融費用	△9,517	△3,200
税引前利益	113,954	106,972
法人所得税費用	△36,634	△36,376
当期利益	77,320	70,596
当期利益の帰属		
親会社の所有者	76,510	70,007
非支配持分	810	589
当期利益	77,320	70,596
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	99.77	91.28

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第90期 2021年3月31日現在	第91期 2022年3月31日現在
資産の部		
流動資産	1,370,391	1,315,271
現金及び預金	802,432	783,265
売掛金	202,168	181,865
商品及び製品	52,158	49,636
仕掛品	52,853	65,145
原材料及び貯蔵品	39,426	47,946
前渡金	35,086	32,851
前払費用	4,758	4,707
関係会社短期貸付金	63,880	36,102
1年内回収予定の関係会社長期貸付金	19,000	12,500
預け金	27,114	24,480
未収入金	47,122	54,092
その他	24,397	22,682
貸倒引当金	△3	—
固定資産	859,869	894,924
(有形固定資産)	352,996	357,396
建物（純額）	96,798	99,626
構築物（純額）	17,574	17,952
機械及び装置（純額）	117,466	109,166
車両運搬具（純額）	3,064	2,910
工具、器具及び備品（純額）	10,582	10,581
土地	81,078	80,909
建設仮勘定	23,631	33,547
その他（純額）	2,803	2,705
(無形固定資産)	68,205	86,035
ソフトウェア	27,840	29,870
その他	40,365	56,165
(投資その他の資産)	438,668	451,493
投資有価証券	2,296	2,133
関係会社株式	228,020	250,523
関係会社出資金	4,424	6,210
長期貸付金	303	3
関係会社長期貸付金	73,893	75,526
破産更生債権等	0	0
前払年金費用	9,091	7,334
繰延税金資産	116,017	104,065
その他	4,893	7,338
貸倒引当金	△269	△252
投資損失引当金	—	△1,387
資産合計	2,230,260	2,210,195

科目	(ご参考) 第90期 2021年3月31日現在	第91期 2022年3月31日現在
負債の部		
流動負債	882,711	839,996
支払手形	311	240
買掛金	170,288	160,796
電子記録債務	20,643	15,910
1年内返済予定の長期借入金	24,150	50,650
リース債務	1,408	1,519
未払金	18,302	23,338
未払費用	44,628	43,849
未払法人税等	—	793
前受金	30,635	43,177
預り金	393,242	377,435
賞与引当金	14,508	14,822
製品保証引当金	147,845	90,704
自動車環境規制関連引当金	1,224	3,039
工事損失引当金	7,033	5,535
その他	8,494	8,189
固定負債	390,313	369,475
社債	80,000	90,000
長期借入金	226,550	191,900
リース債務	1,767	1,509
製品保証引当金	77,616	77,902
自動車環境規制関連引当金	2,602	5,484
退職給付引当金	346	55
資産除去債務	16	16
その他	1,416	2,609
負債合計	1,273,024	1,209,471
純資産の部		
株主資本	951,027	978,020
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,071	160,071
資本準備金	160,071	160,071
利益剰余金	643,685	670,478
利益準備金	7,901	7,901
その他利益剰余金	635,784	662,577
土地圧縮積立金	1,341	1,341
別途積立金	35,335	35,335
繰越利益剰余金	599,108	625,901
自己株式	△6,524	△6,324
評価・換算差額等	6,209	22,704
その他有価証券評価差額金	6,209	22,704
純資産合計	957,236	1,000,724
負債・純資産合計	2,230,260	2,210,195

損益計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第90期 2020年4月1日から 2021年3月31日まで	第91期 2021年4月1日から 2022年3月31日まで
売上高	1,580,950	1,499,898
売上原価	1,432,225	1,322,969
売上総利益	148,725	176,929
販売費及び一般管理費	201,106	225,184
営業損失 (△)	△52,381	△48,255
営業外収益	16,018	133,427
受取利息	1,286	1,067
受取配当金	3,114	106,052
為替差益	5,987	14,889
不動産賃貸料	2,982	2,940
デリバティブ評価益	－	1,391
その他	2,649	7,088
営業外費用	13,472	9,016
支払利息	739	732
減価償却費	1,381	2,015
デリバティブ評価損	6,748	－
取引先補償損失	－	2,349
その他	4,604	3,920
経常利益又は経常損失 (△)	△49,835	76,156
特別利益	589	304
固定資産売却益	190	240
投資有価証券売却益	133	－
貸倒引当金戻入額	189	16
国庫補助金	21	36
その他	56	12
特別損失	3,591	6,099
固定資産除売却損	3,572	4,639
投資損失引当金繰入額	－	1,387
その他	19	73
税引前当期純利益又は税引前当期純損失 (△)	△52,837	70,361
法人税、住民税及び事業税	△3,301	△4,185
法人税等調整額	△10,878	4,713
法人税等合計	△14,179	528
当期純利益又は当期純損失 (△)	△38,658	69,833

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

2022年5月13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 服部 将一
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 蓮見 貴史
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 安崎 修二
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2021年4月1日から2022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、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、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。

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、監査役及び監査役会の責任は、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、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、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、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、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査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

2022年5月13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 服部 将一
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 蓮見 貴史
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 安崎 修二
業務執行社員

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2021年4月1日から2022年3月31日までの第91期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、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。

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、2021年4月1日から2022年3月31日までの第91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。

2022年5月13日

株式会社SUBARU 監査役会

常勤監査役	加 藤 洋 一
常勤監査役	堤 ひろみ
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

株主通信 ～株主様イベント「オンライン説明会」のご報告～

2022年3月に、個人株主様向けのイベントとしてオンライン説明会を開催いたしました。事業環境が変化するなかで「SUBARUらしさ」を進化させることについて、ご理解をより深めていただくために発表した「電動化時代におけるSUBARUのクルマづくり」の内容をご紹介します。

「SUBARUらしさ」とは

シンメトリカルAWDや水平対向エンジン、アイサイトなどは、SUBARUらしさ「そのもの」ではなく、SUBARUらしさを「体現するための手段」です。

私どもは「どんなに荒れた路面でも安心して走れる」「長い距離を運転しても疲れにくい」などの特長を備えたクルマづくりを追求してまいりました。そしてこれらを通じて「安心と愉しさ」をお客様に提供してきました。

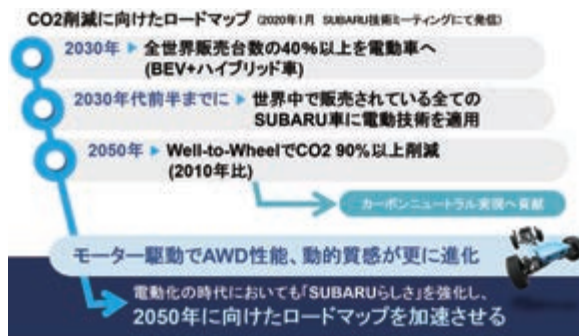
「愉しさ」は、「安心」によって支えられるものであり、安全で信頼・安心できるクルマだからこそ、運転することの愉しさ、クルマで移動することの愉しさ、クルマのある生活そのものの愉しさをお客様に感じていただけるのだと考えています。



「SUBARUらしさ」の実現と強化

エンジンの馬力や最高速度などの性能は、数値で測ることができますが、「安心感」「愉しさ」は、これまでは数値で測ることが難しく、経験を積んだエンジニアが実際のクルマに乗り、長い時間をかけて感覚的に作り込んできました。

一方で、昨今の自動車開発は、安全装置の進化による制御の複雑化やコネクテッド領域の拡大など、多くの開発を短期間で並行して行わなければならないため、数値で測ることが難しい性能が切り捨てられてしまいがちです。これまで数値で測ることが難しかった「安心感」「愉しさ」につながる要素をできるだけ多く数値で測れるようにし、あらゆる車種の開発に織り込むことで、「SUBARUらしさ」を実現していきます。



また、カーボンニュートラルへの関心が急激に高まっており、SUBARUは脱炭素社会へ貢献していくために、「電動化」を中心としたCO₂削減に向けたロードマップを掲げています。電動化時代においても、数値で測れる要素を増やし続け、開発に織り込むことで「SUBARUらしさ」はより強化できると考えています。

スバルドライビングアカデミー

SUBARUには、開発したクルマに乗って評価する専任の「テストドライバー」という職種はなく、開発段階でクルマを評価するのはすべて「エンジニア」です。

クルマに乗ってその良し悪しを評価するだけでなく、乗って感じたことを理論的に思考した上で設計図に落とし込む。この行程を分業せず、同じスタッフが一貫して取り組んでいるところにSUBARUの強みがあります。

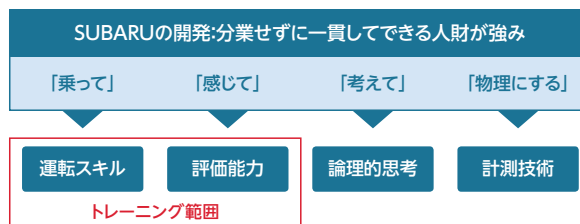
この強みを強固なものにするために、「乗って」「感じて」「考えて」「物理にする」というエンジニアが持つ能力をさらに磨き、より良いクルマづくりにつなげることを目的に「スバルドライビングアカデミー」を創設しました。



複数のクルマを乗り比べて、感覚的な違いは明らかでも、従来の計測方法では数値に表れないという現象は、開発現場では頻繁に起こります。

SUBARUでは、ドライバー自身が感じた感覚的な違いに対して、従来の計測方法だけに囚われず、メカニズムを深く追求することが非常に重要であると捉えています。

そこで、スバルドライビングアカデミーでは、トレーニングを通じて「おかしい、良くない」と感じた原因は、何を測れば示せるのかを明らかにしていく取り組みを行っています。



2016-2017 日本カー・オブ・ザ・イヤーを獲得したインプレッサは、新開発の「スバルグローバルプラットフォーム」を搭載し、格段に乗り心地が良くなったという評価をいただいております。

スバルドライビングアカデミーでのトレーニングを通じて違いを感じる感覚を研ぎ澄まし、その違いを発生させているメカニズムを深く追求し、数値で測れる要素を増やし、開発に織り込んだことが、スバルグローバルプラットフォームの乗り心地を飛躍的に向上させました。

こうしたクルマづくりの強みが、「SUBARUらしさ」の支えとなり、共感してくださるお客様に付加価値を認めていただくことは、電動化時代が到来しても変わりません。



SOL TERRA

SUBARUが初めてグローバルに展開するBEV^{*1}として「SOL TERRA（ソルテラ）」を発売いたしました。

SOL TERRAは、トヨタ自動車株式会社との共同開発でつくり上げました。

両社にとって本当にいいクルマをつくる過程で、当社は「SUBARUらしさ」を表現することに注力しました。

※1：Battery Electric Vehicle（電気自動車）



開発時のエピソードを一つ紹介します。

試作車のテスト走行会にて、「悪くはないが、どこかSUBARUらしくない」という課題に直面しました。しかし「従来の計測方法だけに囚われず、メカニズムを深く追求する」スバルドライビングアカデミーでの活動などで得た知見が私どもにはあったため、原因をすぐに特定することができました。

そして、乗り心地に直結するサスペンション関連部品の仕様を一箇所だけ変更することを提案しました。一般的に部品の仕様変更は、同じ部品を別々の仕様で複数つくり、そのなかから最良のものを選びます。

しかし、私どもは今までの知見をもとに、たった一つの仕様を提案しました。結果として乗り心地が良くなったため、私どもの提案は採用され、課題を解決することができました。

この提案は、今までの自動車開発における常識からは理解し難いものでしたが、私どもが積み重ねてきたものが成功に結び付いた出来事でした。

このほかにも、乗った瞬間に「これは紛れもなくSUBARU車だ」と感じていただくため、前後のタイヤをそれぞれ別のモーターで駆動させる新たなAWDシステムを採用し、その制御にSUBARUのもつ知見を注ぎ込みました。4つのタイヤのグリップ力を最大限に使えるようになり、より安定感の高い走りを実現しました。また、SUBARUのAWD制御システムである「X-MODE^{*2}」も採用し、悪路における走破性に磨きをかけました。



※2：路面状況に応じてモードを選択するだけで、モーターの力強いトルクと素早いレスポンスを活かして4輪の駆動力やブレーキなどを適切にコントロールし、悪路からのスムーズな脱出をサポートします。さらに、凹凸の大きな悪路や滑りやすい路面などを走行する際に常に一定の車速を維持するグリップコントロールを搭載しました。車速は5段階で設定でき、平地はもちろん、登り坂でも作動可能。ドライバーは車速の調整を気にせずステアリング操作に集中できるため、悪路走行時の安心感が高まります。

電動化時代のSUBARU

電動化時代においては、各社が同じモーターやバッテリーなどを使う「共通化」が進んでいくことが考えられます。

部品の共通化が進むとクルマの特長が失われると恐れがちですが、電動化は当社にとってより鮮明に「SUBARUらしさ」を表現できるチャンスであると捉えています。なぜなら、電動化時代において、前述したスバルドライビングアカデミーの活動などを通してSUBARUが培ってきた知見をもって開発を行うことは、モーター駆動によるAWD制御と親和性が高いからです。そして、他社と同じ部品でつくったクルマであるにもかかわらず「どんなに荒れた路面でも安心して走れる」などの特長が表れるからこそ、「SUBARUらしさ」はより際立つのだと考えています。



SUBARUはこれからも「安心と愉しさ」を感じていただけるクルマづくりを追求していきます。そして、共感してくださるお客様との関係性をより一層強くしていくことで、当社の持続的な成長とさらなる企業価値の向上を実現していきます。

【トピックス】

カーボンニュートラル燃料でレースに参戦

電動化が進む一方で、当社は脱炭素社会に貢献するための選択肢の一つには絞らず、今後の社会環境やお客様のニーズの変化に合わせてクルマづくりをしていく必要があると考えています。そこで、これからは内燃機関を活用するという選択肢を広げるための挑戦として、カーボンニュートラル燃料を使用したレース車両で「スーパー耐久シリーズ2022」に参戦しています。

この初めての挑戦は、人財育成の良い機会でもありと捉え、開発メンバーには主にSUBARU技術本部の若手エンジニアを集めました。部署の垣根を超えて、短いサイクルで仮説と検証を繰り返しながらレース車両の開発を進めていきました。

トヨタ自動車株式会社も参戦し、5時間の耐久レースで結果は1分差で負けてしまったものの、メンバーから「悔しい」という言葉が自然と出てきたことが、目標に向けてチャレンジする風土を醸成する上での大きな収穫となりました。



本オンライン説明会の動画は、当社Webサイトに掲載しています。

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

年間ニュースリリースダイジェスト

新型「SUBARU BRZ」(日本仕様)を公開

当社とトヨタ自動車株式会社による新型「SUBARU BRZ」新型「GR86」の共同開発では、クルマのベースを共有しながらも、それぞれの個性を際立たせる異なる走りの味を持たせることに注力しました。新型SUBARU BRZでは「誰もが愉しめる究極のFRピュアスポーツカー」を実現しました。これは、2019年9月に合意した新たな業務資本提携の中で掲げた、「もっといいクルマづくり」へ共に取り組んだ成果であり、これまでの自動車業界における協業の形にとらわれない、両社にとっての新たなチャレンジです。



「フォレスター ウィルダネス」を米国で発表

2021年3月に発表した「アウトバック ウィルダネス」(北米専用車)に続く、ウィルダネスシリーズ第二弾となるモデルです。安心感や走りの愉しさといった、「フォレスター」が従来から提供し続ける価値はそのままに、タフでラジッドなキャラクターに磨きかけたデザインと、走破性や機能性の強化により、個性をさらに際立たせました。

今後も主力であるSUVモデルをSUBARUらしく進化させ、お客様に「安心と愉しさ」を提供します。



2021年 4月

5月

6月

7月

8月

9月

「レヴォーグ」が、JNCAP 「自動車安全性能2020ファイブスター大賞」を受賞

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^{※1})において、「レヴォーグ」が2020年度の衝突安全性能と予防安全性能の総合評価で最高得点^{※2}を獲得し「自動車安全性能2020ファイブスター^{※3}大賞^{※4}」を受賞しました。



新型「アウトバック」がユーロNCAPの 2021年安全性能テストで 最高評価「ファイブスター」を獲得

新型「アウトバック」(欧州仕様車)が、ユーロNCAP^{※5}の2021年安全性能テストで、最高評価である「ファイブスター」を獲得しました。SUBARUがユーロNCAPで「ファイブスター」を獲得するのは、2019年のフォレスターに続いて9度目です。

※1: Japan New Car Assessment Program

国土交通省と独立行政法人 自動車事故対策機構が実施

※2: 衝突安全性能評価: ランクA/96.91点(100点満点)、予防安全性能評価: ランクA/82.00点(82点満点)
事故自動緊急通報装置: 8点(8点満点)、総得点: ファイブスター/186.91点(190点満点)

※3: 衝突安全性能及び予防安全性能の評価がAランク且つ事故自動緊急通報装置を備えていること

※4: ファイブスター賞の対象車種のうち評価年度内の最高得点の車種に与えられる賞

※5: 欧州各国の交通関連当局などで構成された独立機関が1997年より実施している安全性能評価プログラム

新型「レガシィ アウトバック」 (日本仕様)を発表

レガシィ アウトバックは歴代モデルを通じて、SUBARUのフラッグシップクロスオーバーSUVとして、唯一無二のキャラクターを確立してきました。今回の新型でも、「知的好奇心を刺激し、新たな発見を促すクロスオーバー」というコンセプトのもと、歴代モデルが培ってきた価値に最新の技術を組み合わせることで、さらなる進化を遂げています。



SUBARUが初めて グローバルに展開するBEV^{※6} 「SOL TERRA」を発表

BEVならではの新しい価値や、私たちが長年にわたって大切に培ってきた「安心と愉しさ」というSUBARUならではの価値を詰め込むことで、地球環境に配慮しながらも、これまでのSUBARUのSUVラインナップと同様に安心して使えるクルマに仕上げました。

※6: Battery Electric Vehicle(電気自動車)

新型「WRX S4」を発表

新型「WRX S4」は、動力性能や操縦安定性、静粛性や乗り心地などのあらゆる性能を磨き上げ、卓越した走行性能と4ドアセダンの実用性を兼ね備えたSUBARUのAWDパフォーマンスを象徴するモデルです。



2021年 10月

11月

12月

2022年 1月

2月

3月

SUBARU BRZ GT300が、 SUPER GT^{※7}で初の シリーズチャンピオンを獲得



左:井口卓人/右:山内英輝

※7:全日本GT選手権を引き継ぎ2005年に発足したレースで、現在日本国内で人気のモータースポーツカテゴリのひとつ。

「CDP^{※8}2021サプライヤー・ エンゲージメント評価」において、 2年連続で最高評価の「サプライヤー・ エンゲージメント・リーダー」に選出

SUBARUは、「SUBARUサプライヤー・CSRガイドライン」および「SUBARUグリーン調達ガイドライン」の遵守をお取引先の選定条件の一つとし、お取引先に環境マネジメントシステムの構築を要請しています。

SUBARUは今後も、人・社会・環境の調和を目指した持続可能な調達に向けた活動を推進していきます。

CDP2021サプライヤー・エンゲージメント・リーダー ロゴ



北米向け「アウトバック」の 予防安全機能を強化

北米市場向け主力車種「アウトバック」の一部グレードに、アイサイトの認識能力を強化する広角単眼カメラを新たに採用しました。

新採用の広角単眼カメラは、アイサイトのステレオカメラに加わるもう一つの眼として機能するもので、ステレオカメラよりもさらに広い範囲を認識できることが特徴です。これにより、歩行者や自転車の認識性能を高めるとともに、認識した情報をアイサイトのシステムと連携して処理することで、低速で交差点に進入する際の横断自転車や歩行者との衝突回避や、万が一、衝突してしまった場合の被害軽減を支援します。



広角単眼カメラ

※8:CDP ホームページ : <https://japan.cdp.net/>

株主メモ

社名（商号）	株式会社SUBARU
本店所在地	〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号 エビスバルビル
電話（代表）	03-6447-8000
事業年度	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
証券コード	7270
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
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
株主名簿管理人 および 特別口座管理機関	〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社

よくあるご質問

Q 住所・氏名・配当金の受け取り方法を変更する場合、
どちらに申し出ればよいでしょうか？

A1 証券会社に口座をお持ちの場合

お取引の証券会社にお申し出ください。

A2 証券会社に口座をお持ちでない場合（特別口座）

みずほ信託銀行株式会社の全国各支店に
お申し出ください。

Q 未払配当金の支払いは、どちらに申し出れば
よいでしょうか？

A みずほ信託銀行株式会社へお申し出ください。

みずほ信託銀行株式会社 証券代行部

電話 **0120-288-324** (平日9:00~17:00)

郵送先 〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号

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/>



株主総会会場ご案内図

- ◎ 感染拡大防止および株主の皆様の健康と安全の観点から、株主総会当日のご来場は見合わせていただき、インターネット等または書面により事前に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ ご自宅などから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配信を実施いたします。（詳細は本冊子5頁をご覧ください。）
- ◎ 会場は、座席の間隔を広げることから、ご用意できる席数が新型コロナウイルス感染拡大前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・着用および会場内のアルコール消毒液のご使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は入場をお断りする場合がございます。
- ◎ 株主総会にご出席いただいた株主様へのお土産のご用意はございません。
- ◎ 本年より会場を変更しております。なお、会場に駐車場はございません。公共交通機関をご利用ください。

開催日時

2022年6月22日（水曜日）午前10時
EVENT SPACE EBIS303 3階 イベントホール

交通機関のご案内

JR「恵比寿駅」東口改札より徒歩約3分

JR「恵比寿駅」西口改札・東京メトロ日比谷線「恵比寿駅」JR恵比寿駅方面改札より徒歩約4分



NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
スマートフォンがご案内します。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。