



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/>



- ◎ 当日ご出席されない株主様は、インターネット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/>

第 92 期

定時株主総会招集ご通知

 日時 2023年6月21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
インターネットによる議決権行使のご案内	5
株主総会参考書類	7
決議事項	
第1号議案 剰余金の処分の件	7
第2号議案 取締役8名選任の件	8
第3号議案 監査役1名選任の件	17
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	18
事業報告	22
株主メモ	46

インターネットまたは書面による議決権行使期限は
2023年6月20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。

当期も半導体不足が継続したことなどにより部品の供給に制約を受ける期となりましたが、1台でも多くのクルマを生産してお客様にお届けするべく、柔軟に生産計画を調整するなど全社一丸での活動を進化させるとともに、販売面では価格政策および売上構成の改善、コストの圧縮などバリューチェーン全体で様々な取り組みを推進してまいりました。その結果、売上収益は前期比37.5%増の3兆7,745億円、営業利益は前期比195.7%増の2,675億円と増収増益にすることができました。このような状況に鑑み、株主様への配当を期初予想より中間・期末とも1株当たり10円の増配とすることに加え、資本効率の向上を目的として、400億円を上限に自己株式の取得および消却を行うことといたしました。

一方、BEV[※]の生産につきましては2022年5月に「国内生産体制の戦略的再編」を発表いたしました。1年経った現在は、規制動向や市場の動きに合わせて、より柔軟に対応できる生産体制を構築することを目的として、矢島工場の生産キャパシティを当初計画の年間10万台から、2026年頃を目途に20万台へ引き上げられるよう準備を進めております。さらに、新規に立ち上げる大泉工場を加えた2028年以降の生産キャパシティは、40万台規模を見込んでいます。また、2026年時点での販売は、グローバルで20万台を目指したいと考えており、すでに市場導入しているトヨタ自動車株式会社との共同開発車「ソルテラ」に加え、3車種のBEVを新たに投入し、2026年末時点でラインアップは4車種とする計画です。

※：Battery Electric Vehicle（電気自動車）

2018年の社長就任以来、完成検査に関わる不適切事案からの信頼回復、コロナ禍での事業継続、今なお継続している半導体をはじめとする部品の供給課題など激動の経営環境での舵取りでしたが、コーポレートガバナンスの強化、品質改革、組織風土改革、トヨタ自動車株式会社との関係強化、SUBARUブランドの価値向上を重点ミッションに据えて経営に取り組んでまいりました。後任へは「経営として責任あるバトン渡しを」という思いでやってきましたが、外部環境も含めて一時期の最悪な状況は脱し、当社の企業体質や収益構造にも改善の兆しが見えてきたこともあり、この1年間、社外取締役を含む役員指名会議で議論を深め、2023年3月の取締役会にて社長交代を決議・公表いたしました。

社長に就任する予定の大崎氏は、当社で定める「あるべきCEO像」に照らして、すべての要素においてその資質を携えている人物です。本総会終了後、私自身は執行の第一線からは一步引くものの、会長としてしっかりと新社長を見守り、支え、そして新体制を全力でサポートしていく所存です。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 **中村 知美**



左：中村 知美

右：大崎 篤

株主各位

(証券コード 7270)
2023年6月1日
(電子提供措置の開始日 2023年5月23日)

東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号
株式会社 SUBARU
代表取締役社長 **中村 知美**

第92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92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。

本総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトにて「第92期定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

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



株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/7270/teiji/>



東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



上記の東証ウェブサイトにてご覧いただく場合は、銘柄名（会社名）「SUBARU」または証券コード「7270」にて検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択して、ご確認ください。

なお、当日ご出席されない場合は、インターネットまたは書面により事前に議決権をご行使することができませんので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2023年6月20日（火曜日）午後6時までにご議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

1 日 時	2023年6月21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	
3 目的事項	報告事項	<ol style="list-style-type: none"> 第92期（2022年4月1日から2023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 第92期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）計算書類報告の件
	決議事項	<p>第1号議案 剰余金の処分の件</p> <p>第2号議案 取締役8名選任の件</p> <p>第3号議案 監査役1名選任の件</p> <p>第4号議案 補欠監査役1名選任の件</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	書面（郵送）	インターネット
		
開催日時	行使期限	行使期限
2023年6月21日（水曜日） 午前10時	2023年6月20日（火曜日） 午後6時到着分まで	https://soukai.mizuho-tb.co.jp/ 2023年6月20日（火曜日） 午後6時入力完了分まで

■ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を受付にご提出ください。

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

詳細は5頁をご覧ください。

- ◎ ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否のご表示をされていない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- ◎ 書面とインターネット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

ご送付している書面は、書面交付請求に基づく電子提供措置事項記載書面を兼ねております。電子提供措置事項のうち、以下の事項につきましては、法令および当社定款第15条の規定に基づき、同書面には掲載しておらず「第92期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項」としてインターネット上の当社ウェブサイトなどに掲載しております。

- ① 事業報告のうち、「主要な事業内容」「主要な事業所等」「主要な借入先」「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」「会社の機関および主な会議体の概要」「取締役・監査役候補者の指名の方針および手続」「社外役員に関する事項」「責任限定契約の内容の概要」「役員等賠償責任保険契約の内容の概要」「取締役会の実効性評価結果の概要」「当社が発行する株式に関する事項」「当社が保有する株式に関する事項」「会社の体制および方針」および「会計監査人に関する事項」
- ② 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」および「連結注記表」）
- ③ 計算書類（「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」）
- ④ 監査報告（「連結計算書類に係る会計監査報告」「計算書類に係る会計監査報告」および「監査役会の監査報告」）

なお、監査報告を作成するにあたり、監査役は同書面の事業報告に加えて上記の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
株主総会資料掲載ウェブサイト	https://d.sokai.jp/7270/teiji/
東証ウェブサイト	https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。

以上

ご留意事項

- ◎ 株主様のご来場に際しましては、当社から一律にマスクの着用をお願いすることはいたしませんので、ご自身でマスクの着脱をご判断くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ 体調不良と思われる方はご入場をお断りする場合がございます。
- ◎ 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。
- ◎ 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。
- ◎ 株主様ではない代理人、ご同伴者様など、株主様以外の方は株主総会へご出席いただけませんのでご注意ください。

インターネット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にアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

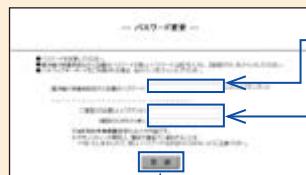
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「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

2023年6月20日（火曜日）午後6時まで

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



本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

2023年6月21日（水曜日）午前10時から本総会終了まで

ご留意事項

- ◎ インターネットによるライブ配信で本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主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。
- ◎ 何らかの事情によりライブ配信を中止する場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

当社ウェブサイト

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



ID・パスワードは、郵送いたしました招集ご通知（冊子）をご覧ください。

ご質問受付ウェブサイトの開設

本総会では、当日ご出席いただいた株主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、本総会にて取り上げさせていただきます予定です。

下記のURLまたはQRコードより、ご質問受付ウェブサイトへアクセスいただき、ご質問ください。

ご質問受付期間

2023年5月23日（火曜日）から6月13日（火曜日）まで

ご留意事項

- ◎ ご質問の内容は、本総会の目的事項に関係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総会にて回答させていただきます予定です。すべてのご質問を取り上げるわけではございませんので、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/>



株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

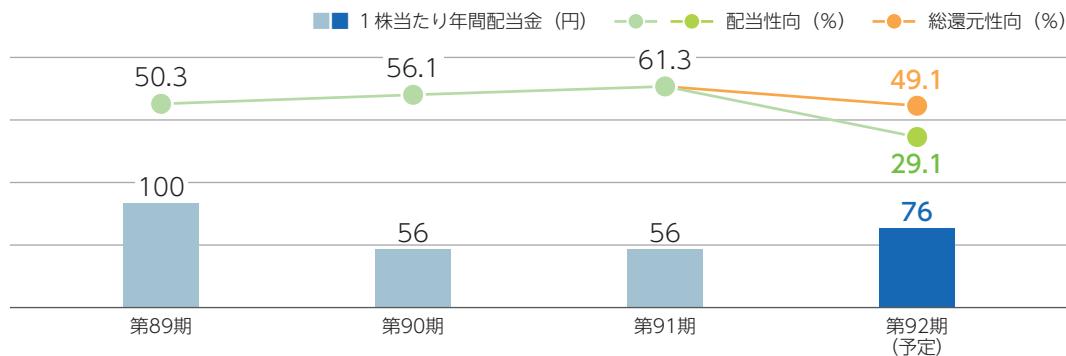
剰余金の処分につきましては、次のとおりとさせていただきますと存じます。

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。また、各期の配当は、連結配当性向30%~50%を基本とし、諸状況を勘案のうえ決定いたします。

第92期の期末配当につきましては、当期の業績および今後の事業展開、経営環境などを勘案いたしまして、直近の配当予想どおり、以下のとおりとさせていただきますと存じます。

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 38円 配当総額 29,160,508,704円 なお、中間配当金として38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76円となります。
3. 剰余金の配当が効力を生じる日	2023年6月22日

(ご参考) 配当金の推移



※：総還元性向は、400億円分の自己株式の取得および消却を含むものです。詳細は2023年5月11日付適時開示「自己株式取得に係る事項の決定及び自己株式の消却に関するお知らせ」をご参照ください。

https://www.subaru.co.jp/news/2023_05_11_174428/

第2号議案 取締役8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が満了いたします。つきましては、コーポレートガバナンスの向上およびより機動的な意思決定を行うことを目的として、社内取締役1名を減員することとし、社内取締役5名および社外取締役3名の計8名の取締役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、持続的な成長と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。取締役候補者については、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 おおさき あつし 大 崎 篤 男性	取締役専務執行役員	13回中13回 (100%)	2年
2	再任 はやた ふみ あき 早 田 文 昭 男性	取締役専務執行役員	13回中13回 (100%)	2年
3	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%)	5年
4	再任 みずま かつ ゆき 水 間 克 之 男性	取締役専務執行役員	13回中13回 (100%)	2年
5	新任 ふじぬき てつ お 藤 貫 哲 郎 男性	専務執行役員	—	—
6	再任 社外 独立 あべ やす ゆき 阿 部 康 行 男性	社外取締役	13回中13回 (100%)	4年
7	再任 社外 独立 どい みわ こ 土 井 美和子 女性	社外取締役	13回中13回 (100%)	3年
8	新任 社外 独立 はちうま ふみ なお 八 馬 史 尚 男性	—	—	—

(注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

2. 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。

3. 新任の候補者を除く各候補者は、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。

候補者番号

1

お お さ き
大崎 篤

あつし

1962年4月19日生

再任

男性



所有する当社株式の数

23,422株

取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

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
 2023年4月 当社 取締役専務執行役員 (現在に至る)

主な担当分野

—

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役

取締役候補者とした理由

大崎篤氏は、当社および当社グループにおける、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、新たな時代の新たなSUBARUづくりに向けた取り組みを推進させるリーダーシップを発揮することに強く期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上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

2

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

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

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 (最高経営責任者)
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
2023年4月 当社 取締役専務執行役員 (現在に至る)

主な担当分野 秘書室、人事部、営業、マーケティング

重要な兼職の状況

スバル USA ホールディングス インク 取締役
スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役
スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役

取締役候補者とした理由

早田文昭氏は、当社および当社グループにおける、調達、営業、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、国内・海外全体の営業・マーケティングの強化を適切に行うことを期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上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

なかむら

中村

ともみ

知美

1959年5月17日生

再任

男性



所有する当社株式の数

40,733株

取締役在任期間

5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
一般財団法人日本航空機開発協会 理事長

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、中期経営ビジョン「STEP」の下、コーポレートガバナンスの強化、品質改革、組織風土改革、トヨタ自動車株式会社とのアライアンス、SUBARUブランドの価値向上への活動を進めてまいりました。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ことによって、当社グループの持続的成長が実現されることを期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上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

4

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

15,894株

取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1984年4月 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 USA ホールディングス インク 取締役
 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

(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および財務経理分野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、同氏を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

5

ふじぬき
藤貫

てつお
哲郎

1963年8月30日生

新任

男性



所有する当社株式の数

11,403株

取締役在任期間

—

取締役会出席回数

—

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
2010年 1月 当社 スバル技術本部 車両研究実験第一部主管
2019年 4月 当社 執行役員 第一技術本部副本部長
2019年 8月 当社 執行役員 技術統括本部長 兼 第一技術本部副本部長
兼 技術研究所長
2020年 4月 当社 執行役員 CTO (最高技術責任者) 技術統括本部長
兼 技術研究所長
2021年 4月 当社 常務執行役員 CTO 技術本部長 兼 技術研究所長
2023年 4月 当社 専務執行役員 CTO (現在に至る)

主な担当分野 技術本部、技術研究所、CTO室

重要な兼職の状況

スバルテクニカインターナショナル株式会社 取締役
SUBARUテクノ株式会社 取締役
スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク (SRD) 取締役

取締役候補者とした理由

藤貫哲郎氏は、当社および当社グループにおける、技術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、将来技術、製造、調達をはじめとするものづくり戦略全般の戦略企画を適切に行うことを期待し、同氏を新たに取締役候補者としたものであります。

候補者番号

6

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

5,200株

社外取締役在任期間

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

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

- (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月から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、同氏を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

7

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

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

- 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月から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、同氏を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。

候補者番号

8

はちうま ふみなお
八馬 史尚

新任

社外

独立

1959年12月8日生

男性



所有する当社株式の数

0株

社外取締役在任期間

—

取締役会出席回数

—

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1983年 4月 味の素株式会社入社
 1998年 7月 インドネシア味の素販売株式会社 代表取締役社長
 2008年 7月 アメリカ味の素株式会社 取締役副社長
 2013年 6月 味の素株式会社 執行役員
 2015年 6月 同社 常務執行役員
 2015年 6月 株式会社J-オイルミルズ 代表取締役社長
 2016年 6月 同社 代表取締役社長 執行役員
 2022年 4月 同社 取締役
 2022年 6月 同社 取締役 退任

重要な兼職の状況

特になし

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

八馬史尚氏は、味の素株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、株式会社J-オイルミルズの代表取締役社長としてコーポレートガバナンスの強化や経営改革の推進を図るなど、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えていることから、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、新たに社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当社は、会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、本総会において八馬史尚氏が取締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. 八馬史尚氏は、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、当社は同氏を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のほか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3号議案 監査役1名選任の件

監査役 野坂茂氏および同 岡田恭子氏は、本総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、新たに監査役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。

ますだ やすまさ
梶田 恭正

新任

社外

独立

1957年2月27日生

男性

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

- 1980年 4月 藤沢薬品工業株式会社（現アステラス製薬株式会社）入社
- 2008年 6月 同社 執行役員 経営推進部長
- 2011年 6月 同社 執行役員 財務担当 兼 経営推進部長
- 2012年 4月 同社 執行役員 財務担当（CFO）
- 2012年 6月 同社 上席執行役員 財務担当（CFO）
- 2017年 4月 同社 上席執行役員 社長付
- 2017年 6月 有限責任監査法人トーマツ 独立非業務執行役員
- 2018年 6月 デロイトトーマツ合同会社 独立非業務執行役員
- 2018年 6月 オリンプス株式会社 社外取締役
- 2021年 6月 同社 社外取締役 監査委員長（現在に至る）

重要な兼職の状況

オリンプス株式会社 社外取締役 監査委員長

社外監査役候補者とした理由

梶田恭正氏は、アステラス製薬株式会社においてCFOの経験を持ち、財務・経理を中心に経営全般の深い知見を有しています。また、デロイトトーマツグループにおいて独立非業務執行役員を歴任され、また、オリンプス株式会社において社外取締役監査委員長としての経験もあり、幅広い視野と高い見識を有しております。以上のような同氏の経歴、幅広い視野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、同氏を新たに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、本総会において梶田恭正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契約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。梶田恭正氏が監査役に選任された場合、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途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. 梶田恭正氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、当社は同氏を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のほか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4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2022年6月22日開催の第91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	当社との特別の利害関係
	1964年8月4日生		男性	0株	なし

略歴および重要な兼職の状況

1994年4月	弁護士登録 東京八丁堀法律事務所入所
2001年4月	金融庁 監督局総務課 金融危機対応室課長補佐（任期付職員）
2003年4月	東京八丁堀法律事務所復帰
2004年4月	東京八丁堀法律事務所パートナー（現任）
2013年6月	イー・ギャランティ株式会社 社外監査役（現任）
2017年5月	株式会社レナウン 社外監査役
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に加え、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契約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2号議案および第3号議案承認可決後の取締役会および監査役会等の体制

第2号議案および第3号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役会および監査役会の体制は、本総会終了後の取締役会および監査役会にて、次のとおりとなる予定であります。

なお、取締役8名のうち独立社外取締役は3名（比率37.5%）、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12名のうち女性は3名（比率25.0%）となる予定であります。

(注) 1. ◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

2. 下記一覧表は、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。

	氏名	当社における地位	性別	在任年数	取締役会	監査役会	役員指名会議	役員報酬会議	選定理由	
									重要な戦略的意思決定を行っていく経験、知見、リーダーシップ	
取締役	大崎 篤	代表取締役社長 (CEO)	男性	2年	○		○	○	上場企業における 経営トップとしての経験	
	早田 文昭	代表取締役副社長	男性	2年	○					
	中村 知美	取締役会長	男性	5年	◎		◎	◎		●
	水間 克之	取締役専務執行役員 (CFO) (CRMO)	男性	2年	○					
	藤貫 哲郎	取締役専務執行役員 (CTO)	男性	新任	○					
	阿部 康行	独立社外取締役	男性	4年	○		○	○		●
	土井 美和子	独立社外取締役	女性	3年	○		○	○		
	八馬 史尚	独立社外取締役	男性	新任	○		○	○		●
監査役	加藤 洋一	常勤監査役	男性	2年	○	◎			企業経営 (トップ経験)	
	堤 ひろみ	常勤監査役	女性	3年	○	○				
	古澤 ゆり	独立社外監査役	女性	1年	○	○				
	榎田 恭正	独立社外監査役	男性	新任	○	○				

備えるべきスキル

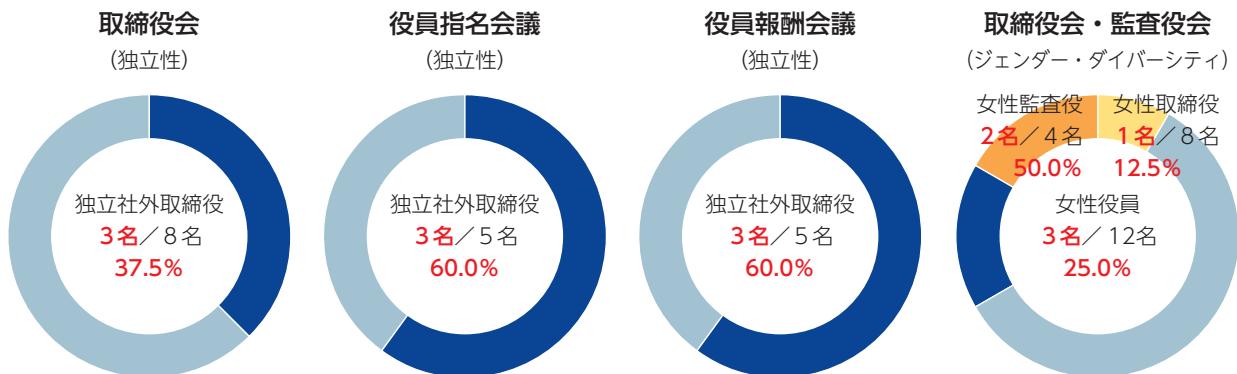
大変革期への対応を加速させる事業戦略の推進					当社の持続的な成長を支える経営基盤の強化		
各事業部門における責任者としての経験、実績					各分野における責任者あるいは専門性の高い実務経験者としての知識、経験、能力		
事業戦略推進					経営基盤強化		
技術 ・ 開発	製造 ・ 調達	営業 ・ マーケティング	グローバル	IT ・ デジタル	経営戦略 ・ 財務 ・ 会計	法務 ・ コンプライアンス ・ リスク管理	人的資本 ・ 労務
●	●					●	●
	●	●	●		●		
		●	●		●		●
		●	●		●	●	
●				●			
			●	●			
●				●		●	
		●	●				
			●	●	●	●	
		●					●
			●			●	●
			●		●		

(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%	43
		譲渡制限付株式報酬の割合	20～25%	
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/8名 (37.5%) ※1	19
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%) ※1	
	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%) ※1	
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/8名 (12.5%) ※1	※3
		女性の監査役者の割合	2名/4名 (50.0%) ※1	
		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、1,962百万円※2	※4
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	27名※2	35
		外国籍従業員の管理職者数	3名※2	
		中途採用従業員の管理職者数	175名※2	
原則 2-5	内部通報	内部通報制度の運用件数	270件※2	※5

※1：第2号議案および第3号議案承認可決後

※2：2023年3月31日時点

※3：第92期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項4頁をご参照ください。

※4：第92期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項7頁をご参照ください。

※5：第92期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項10頁をご参照ください。

以上

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感染拡大の影響が徐々に縮小し全体としては回復基調となりました。一方、ロシア・ウクライナ情勢をめぐる混乱の長期化、エネルギーコスト上昇などに伴うインフレの進行や各国の金利政策に伴う急激な為替の変動、米国および欧州での金融不安など、依然として不安定な状況が続いております。

このような経営環境のなか、当社グループでは中期経営ビジョン「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」の3つの項目について、改革を着実に押し進めてまいりました。また、収益確保に向けても、1台でも多くのクルマを生産しお客様にお届けするべく全社一丸での活動を進めるとともに、価格政策および売上構成の改善、コストの圧縮などバリューチェーン全体で様々な取り組みを推進してまいりました。



クロストレック

当期の連結決算は、自動車売上台数の増加、価格政策および売上構成の改善ならびに為替変動による増収効果により、売上収益は3兆7,745億円と前期に比べ1兆299億円(37.5%)の増収となりました。

利益面についても、原材料価格の高騰および諸経費等の増加があったものの、売上収益の増加により、営業利益は2,675億円と前期に比べ1,770億円(195.7%)の増益、税引前利益は2,784億円と前期に比べ1,714億円(160.2%)の増益、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,004億円と前期に比べ1,304億円(186.3%)の増益となりました。



インプレッサ

	金額 (百万円)	前期比増減 (%)
売上収益	3,774,468	37.5
営業利益	267,483	195.7
税引前利益	278,366	160.2
親会社の所有者に 帰属する当期利益	200,431	186.3

当社の重点市場である米国の自動車全体需要は前年並みの約1,420万台となりました。また、国内の自動車全体需要は約435万台と前期を約4%上回る結果となりました。

このような事業環境のなか、半導体の供給不足などによる生産制約が年間を通じてあったものの、柔軟に生産計画を調整するなど影響の最小化に努めたことにより、当期における生産台数は前期に比べ14.7万台（20.3%）の増加となりました。



フォレスター



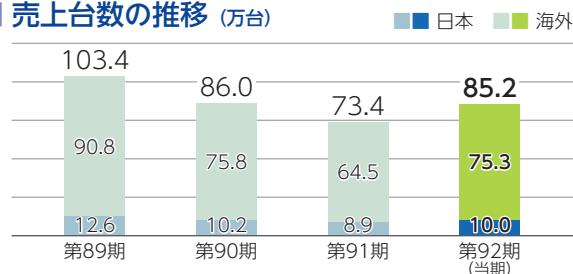
アウトバック

重点市場である米国を中心にSUBARU車の需要は強く、売上台数は堅調に推移し、海外は75.3万台と前期に比べ10.8万台（16.8%）の増加、国内は10.0万台と前期に比べ1.0万台（11.4%）の増加となりました。その結果、海外と国内の売上台数の合計は85.2万台と前期に比べ11.8万台（16.1%）の増加となりました。

売上収益は、前述のとおり為替の変動や自動車売上台数の増加、価格政策および売上構成の改善などにより、3兆6,906億円と前期に比べ1兆131億円（37.8%）の増収となりました。またセグメント利益は、原材料価格の高騰および諸経費等の増加があったものの、売上収益の増加により、2,633億円と前期に比べ1,707億円（184.5%）の増益となりました。

	売上台数 (万台)	前期比増減 (万台)	前期比増減 (%)
国内合計	10.0	1.0	11.4
登録車	8.1	0.9	11.7
軽自動車	1.9	0.2	10.3
海外合計	75.3	10.8	16.8
北米	63.5	8.0	14.3
欧州	2.3	0.8	54.8
豪州	4.4	1.1	32.2
中国	1.0	△0.4	△26.8
その他地域	4.1	1.3	49.2
総合計	85.2	11.8	16.1

■ 売上台数の推移 (万台)



航空宇宙事業

売上収益

790億円(前期比26.9%増)

「ボーイング777」などの引き渡しならびに哨戒機「P-1」および輸送機「C-2」向けの生産が増加したことなどにより、売上収益は790億円と前期に比べ167億円（26.9%）の増収となりました。セグメント損失は21億円となり、前期に比べ49億円（70.3%）改善しました。



陸上自衛隊多用途ヘリコプター「UH-2」

コロナ禍による影響を受けた航空宇宙事業ですが、引き続き構造改革を継続するとともに、民間航空機需要の回復や防衛力整備計画の策定、堅調なUH-2/SUBARU BELL 412EPXの受注状況をふまえ、防需・民需に加えヘリコプターの三本柱で成長を図っていきます。

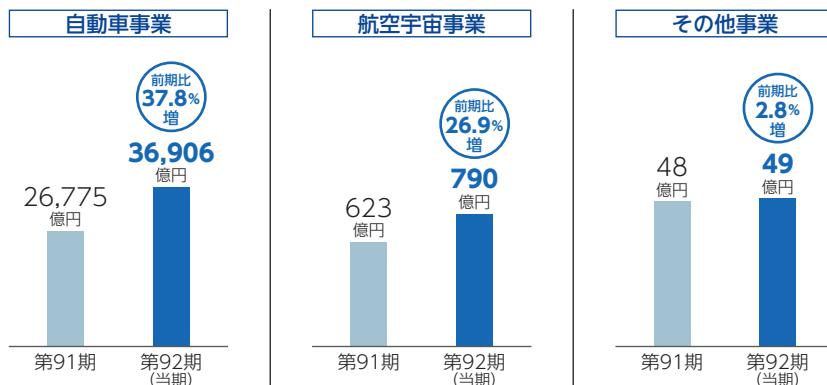
その他事業

売上収益

49億円(前期比2.8%増)

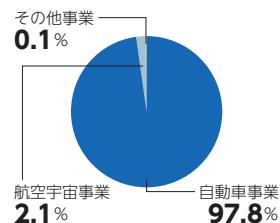
売上収益は49億円と前期に比べ1億円（2.8%）の増収となりました。セグメント利益は63億円と前期に比べ15億円（30.9%）の増益となりました。

■ 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

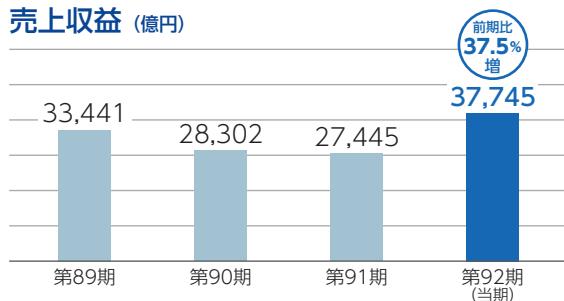


(2) 財産および損益の状況の推移

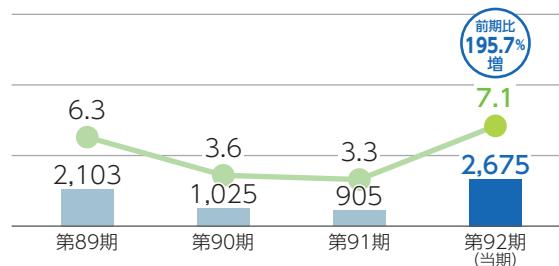
区分	第89期 2019年度	第90期 2020年度	第91期 2021年度	第92期(当期) 2022年度
売上収益 (百万円)	3,344,109	2,830,210	2,744,520	3,774,468
営業利益 (百万円)	210,319	102,468	90,452	267,483
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	152,587	76,510	70,007	200,431
売上収益営業利益率 (%)	6.3	3.6	3.3	7.1
基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円)	198.99	99.77	91.28	261.33
資産合計 (百万円)	3,293,908	3,411,712	3,543,753	3,944,150
資本合計 (百万円)	1,720,123	1,786,383	1,901,019	2,109,947
親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率) (%)	52.0	52.1	53.4	53.3
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	2,233.76	2,318.17	2,465.41	2,739.27
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	9.0	4.4	3.8	10.0
株価収益率 (倍)	10.42	22.09	21.34	8.09
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	210,134	289,376	195,651	503,759
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△25,844	△272,174	△179,723	△336,813
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△15,818	13,966	△98,502	△122,307
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	858,966	907,326	883,074	979,529

(注) 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する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。

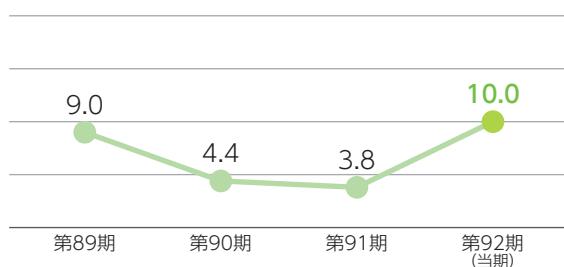
■ 売上収益 (億円)



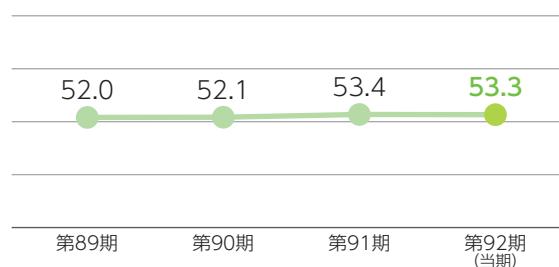
■ 営業利益・売上収益営業利益率 (億円・%)



■ ROE (%)



■ 親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率) (%)



(3) 対処すべき課題

当社は、企業指針を以下のとおりと定めております。

<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2011年に定めたものです。

当社グループが、お客様に提供する価値は、『安心と愉しさ』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ものとして認識しております。

ありたい姿は『笑顔をつくる会社』です。これは2017年に株式会社SUBARUへ社名変更した際に公表したのですが、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、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

6	「Change the Culture」 組織風土改革	「正しい会社」をつくる活動の加速 風土改革に向けた持続的な取り組み		
	モノズ	モノズ・サービス	モノズ・サービス・価値	
1	会社の成長の向上	品質改善	お客様志向の向上	ファイナンスの強化
2	持続的なブランドの構築	もっと安心、 もっと楽しく	「愛されるクルマから」 「愛されるクルマ+」 「ブランド+人々」へ	コネクティビティを活用した 新価値創造
3	世界中の市場で成長し、 持続的な成長	SUBARUブランドの 刷新	世界5カ国以上で販売し、 世界各地域での持続的な成長	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。2018年の発表から約5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、その取り組み結果を実績で示すフェーズとして改革を進めております。

「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、「安心と愉しさ」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（全輪駆動）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りません。

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でありたいとの思いから、「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

① 事業継続計画（BCP）への対応

自動車事業においては、2020年後半から顕在化した世界的な半導体不足の影響を受け、当社グループでも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。現時点では、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や車種および工場間における部品の振り替えなどの全社にまたがった活動により、生産台数も回復傾向にあります。しかしながら、半導体を含むお取引様から調達している部品の一部において、いまだ供給リスクが残存しているものもあり、重大な経営リスクとして捉えております。引き続き、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、1台でも多く、1日でも早くお客様へ商品を提供することを目指してまいります。

また、鋼材などの原材料価格や製造にかかるエネルギー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いきます。

ロシア・ウクライナ情勢に関する当社グループへの影響については、当該地域での現地生産を行ってならず、販売規模も極めて小さいことから現時点では限定的と見込んでおります。その他の地政学的リスクなども含め、引き続き状況を注視してまいります。

そのほか、近年世界的に増加しているサイバー攻撃はサプライチェーン全体の脅威となっており、部品供給の停止や工場の操業停止に発展するリスクを有するほか、販売店を含む当社グループが保有する個人情報の漏洩リスクも抱えております。当社グループのみならずお取引先様を含めたサイバーセキュリティ対策の底上げを図っております。

航空宇宙事業においては、原材料価格高騰による収益性の悪化やサプライチェーンにおける供給課題などのリスクに対し、組織改編を含め、ロジスティクス機能やサプライチェーンマネジメントの強化を進めています。

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以下のとおりです。

(組織風土改革)

当期も「意識を変え、行動を変え、会社を変え」を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、前期に引き続き「社長対話会」や異業種の他企業経営層リーダーを招いた当社マネジメント層との「社外対話会」を実施することなどにより、マネジメント層の意識変革から全従業員への意識・行動改革へ波及させる取り組みを進めてまいりました。また、当期は新たに「Team-Window」という活動をスタートいたしました。これは各部門の代表として選ばれた一般従業員のメンバーが定期的に集合し、経営方針や他部門の情報などその時々 주요なトピックスについて説明を受け理解した後に、自らの職場に戻りメンバーそれぞれの言葉で情報を展開することで、会社の主要な情報の理解・浸透を図ることを目的としております。従来のマネジメントラインでの情報展開に加え、部門の代表として選ばれたメンバーが横のラインから解りやすく自部門内に情報共有を行うことで、より一層の情報理解の深化を図り、従業員一人ひとりの意識・行動の変革につなげております。

その他にも、ITツールなどを活用した部門や職位を越えた全社横断的なコミュニケーションも自発的、継続的に行われており、組織の活性化の一助となっています。

加えて、「新人事制度」や「公募型ジョブローテーション」などの運用も継続して推進し、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のさらなる浸透も図っております。

今後も「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、「組織の成長」につなげてまいります。

(品質改革)

2018年より着手している品質改革は、以下の3つの切り口で活動を推進してまいりました。

1つ目は「品質最優先の意識の徹底と体制強化」です。実際に発生した不具合事例や再発防止策などを紹介する「品質キャラバン」を継続して実施するなど、全社での品質意識を高める啓発活動や振り返り活動を継続的に行うことで、従業員一人ひとりの品質に対する意識のさらなる向上を図っております。

2つ目は、製品の量産における不具合の流出を防止する「つくりの品質の改革」です。これには市場で発生した不具合に対して、迅速な解決策を講じる取り組みも含まれております。当期はこれまでに引き続き品質改善チームの体制強化、「品証ラボ」設備拡充による不具合調査能力の向上、部品トレーサビリティの範囲拡大など、設備や体制の構築により改善スピードの向上を図ってまいりました。また、2022年8月からは、より厳格な完成検査を実施するための「新完成検査棟」が稼働いたしました。今後も生産ラインごとに順次稼働していく予定です。

3つ目は、初期の検討段階からお取引先様も含めた新型車開発上流からの「生まれの品質の改革」です。開発責任者の権限を強化し、開発の最上流から生産・物流まで一貫した品質確保に取り組んでまいりました。

これらの取り組みにより、市場処置の件数や台数、品質関連にかかる総費用は着実に減少しております。また、2023年には上記の3つの品質改革活動を織り込んだ新型「クロストレック」を市場に導入しました。当社グループは今後も品質改革の手を緩めることなくステップアップさせ、加速する電動化をはじめとした変化の時代においても、お客様が笑顔になっていただける品質の実現を追求し続けてまいります。

(SUBARUらしさの進化)

「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、当社の提供価値である「安心と愉しさ」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」に続き、2022年にはアイサイトの認識能力を強化する「広角単眼カメラ」を北米市場向け「アウトバック」、国内市場向け新型「クロストレック」「インプレッサ」に採用し、予防安全機能を強化しました。当社は運転支援システムをさらに高度化させることにより事故を回避・軽減させ、自車起因の交通事故を減らします。また、他車起因による事故に対してもAACN^{※2}などの技術を加えることにより、死亡交通事故ゼロへ向けた取り組みを強力に進めていきます。

脱炭素社会への貢献に向けては、2022年5月に公表した2025年付近に開始予定の矢島工場でのBEV^{※3}の自社生産について、規制動向やマーケットの動きに合わせ、より柔軟に対応できる生産体制を構築することで、矢島工場のBEV生産キャパシティを当初計画の年間10万台から、2026年頃を目途に20万台へ引き上げられるよう準備を進めております。これにより2028年以降のBEV生産キャパシティは新規に立ち上げる大泉工場と合わせて40万台規模を見込みます。

また、2026年時点でグローバルで20万台のBEV販売を目指しております。2022年に市場導入した「SOLTEERRA (ソルテラ)」に加え、今後新たに3車種のBEVをSUVカテゴリーに投入することで、当社が強みとしているSUVラインアップを充実させてまいります。

※2: **A**dvanced **A**utomatic **C**ollision **N**otification
(先進事故自動通報システム)

※3: **B**attery **E**lectric **V**ehicle (電気自動車)

今後の激しい変化に対応しつつ、将来にわたって市場競争力をもったSUBARUらしい商品を実現するべく、より全社最適な視座を有する開発体制への転換を図ってまいりました。2023年4月から、CTO^{※4}およびCTO室を技術本部から独立させ、実務から適度に距離をおいた環境で、かつ、より経営に近い立場で技術戦略の構築を目指すとともに、将来技術に留まらず、製造・調達をはじめとするものづくり全般の戦略企画を行ってまいります。

※4: **C**hief **T**echnology **O**fficer

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」という) 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、両社の強みを持ち寄りつくり上げた「SOLTEERRA」の市場導入を行ったほか、2025年にはトヨタハイブリッドシステムを採用した「次世代e-BOXER」を搭載する車両の生産を開始するべく着実に準備を進めております。

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」に2022年シーズンより参戦しています。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**onected (コネクテッド)

Autonomous (自動運転)

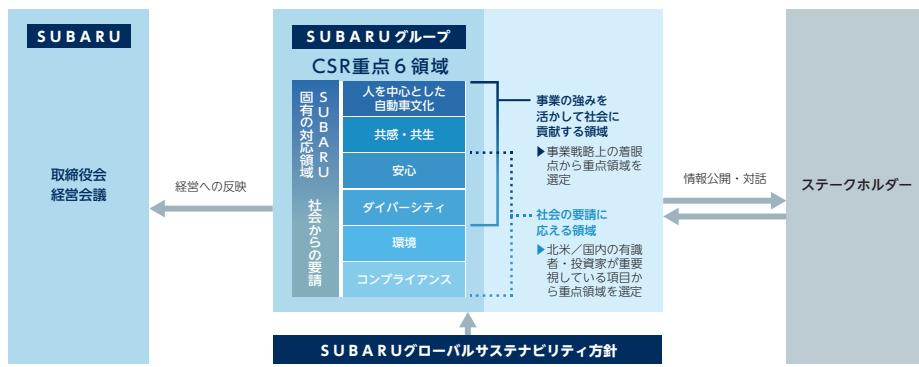
Shared (シェアリング)

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」にて掲げている『"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ながら、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に「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は以下のリンクをご参照ください。

https://www.subaru.co.jp/csr/subaru_csr/philosophy.html

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グループのCSR重点6領域について各領域の「2025年のありたい姿」を明確にすることでそ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）の達成に積極的に貢献してまいります。

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

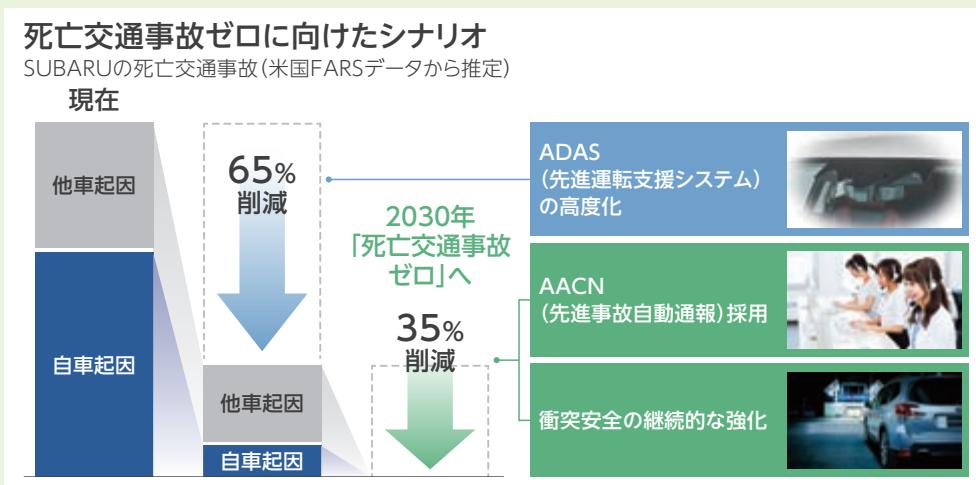
3. 2030年死亡交通事故ゼロへの取り組み

当社は「2030年に死亡交通事故ゼロ^{*1}を目指す」ことを掲げており、「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います。

「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。

SUBARU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。

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



2023年モデルがIIHS安全性評価で5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69に~

SUBARUが重点市場である米国にて販売している2023年モデルが、米国IIHS（道路安全保険協会）によって行われた2023年安全性評価において、3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5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、SUBARUが獲得したTSP+の累計は69となり、これは米国内ブランド別の累計獲得数として最多です^{*2}。

※2：2023年2月時点

2023 TSP+獲得車

獲得歴

アセント	6年連続 TSP+
ソルテラ (2022年11月以降生産車)	初獲得 TSP+
アウトバック	15年連続 TSP以上

2023 TSP獲得車

獲得歴

レガシイ	18年連続 TSP以上
フォレスター	17年連続 TSP以上

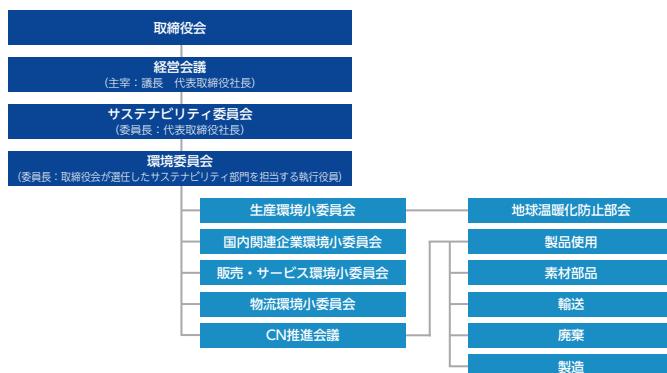
適用対象は米国仕様車のみ。スバル オブ アメリカおよびスバル カナダの調査結果に基づく。

4. 気候変動への取り組み

(1) 体制

当社は「環境委員会」を設け、将来の社会が要求する環境水準と合致する大局的かつ中長期的な方策を議論するとともに、それらの進捗を評価しています。気候変動に関する課題についても当環境管理体制に組み込まれ、重要な問題はサステナビリティ委員会を経て、取締役会に報告されます。

また、事業活動のライフサイクル全体で排出されるCO₂の削減を通じて脱炭素社会の実現に貢献するため、2021年度より、「製品使用」「素材部品」「輸送」「廃棄」「製造」の5つの領域での担当部署を定めました。ライフサイクル全体でのCO₂削減を目的とした組織横断的な会議体を運営しており、これらは環境委員会にてカーボンニュートラルのための取り組みとして全体統括されています。



(2) 戦略

当社は、環境に配慮したクルマづくりを追求するなかで、気候変動を最も重要な課題の一つとして捉えており、気候変動に関連する「政策・規制」「技術」「市場」などの移行リスクを認識しています。脱炭素社会に向けた市場・環境規制、お客様のご要望や嗜好・価値観の変化およびインフラを含めたBEV^{※3}の利便性を見極めながら、「お客様の期待」に応える商品価値を提供することを電動化戦略推進のポイントとしています。

今後のさらなる電動車の車種拡充と自社製BEVの生産に向け、国内生産体制の戦略的再編を実施し、2023年度より5年間で2,500億円の投資を予定しています。環境規制や市場の動向を注視しつつBEV、ハイブリッド車、ガソリン車の生産比率を柔軟に変更できる生産体制を構築しながらも、先行きが見えてきた段階では、一気に拡張させることができるよう「柔軟性と拡張性」の考え方を軸に、引き続きお客様にご満足いただけるよう商品開発と生産体制の構築を進めてまいります。

※3：Battery Electric Vehicle（電気自動車）



(3) 中長期目標（ビジョンとマイルストーン）

当社は、脱炭素社会に貢献するため商品（スコープ3）および工場・オフィス（スコープ1および2）に関する長期目標（長期ビジョン）を2050年とし、それを補完する中期目標（マイルストーン）を2030年頃に設定しています。

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）

(4) TCFD（気候関連財務情報タスクフォース）の提言に賛同

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して認識し、これまでも気候変動に関する情報開示を進めており、2023年4月にTCFDの提言に賛同いたしました。



当社のTCFDの推奨開示項目に関する開示状況は、TCFD対照表 (<https://www.subaru.co.jp/csr/tcdf/>) をご参照ください。

5. 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^{※4}」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・調達領域において実施しました。そのなかで明確化したSUBARUグループにとって特に重要なリスクについての対応策を着実に進め、継続的にリスク軽減を進めてまいります。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おります。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。

※4：人権方針は以下のリンクをご参照ください。

https://www.subaru.co.jp/csr/social/human_rights.html

(4) 従業員の状況 (2023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	34,247	(7,455)	651	(△183)
航空宇宙事業	2,716	(217)	△29	(△89)
その他事業	558	(412)	△11	(△6)
合計	37,521	(8,084)	611	(△278)

(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	15,941	230	39.5	16.2
女性	1,287	37	36.9	14.7
合計	17,228	267	39.3	16.1

事業別名称	従業員数 (名)		前期末比増減 (名)	
自動車事業	15,115	(5,287)	350	(26)
航空宇宙事業	2,113	(161)	△83	(△97)
合計	17,228	(5,448)	267	(△71)

(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 中核人財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。

<人財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財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財が活躍できる環境整備を進めております。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。

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に努めております。

<女性活躍>

当社では、従来「仕事と育児の両立支援」を重要な取り組みとして位置付けており、育児休業や短時間勤務などの各種制度は、法律を上回る基準で運用しております。また女性管理職育成においては、「キャリア形成支援」を軸に、「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取り組んでおり、当期末の管理職者数は1,084名、うち女性は27名となりました。具体的な取り組みとしては、管理職を目指す女性従業員を対象に、一人ひとりに向き合い、本人に合った育成・教育を個人単位で行う「Women's Leadership Program (WLP)」の推進や、自分らしいキャリアを描くための各種研修の開催、さらに当期は新たに女性管理職のさらなる活躍を目的とした女性役員との対話会「役員フォーラム」を実施いたしました。また、主に上司を対象とした「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も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88名在籍しております。このうち管理職は3名おり、製造部門および技術部門で活躍しています。今後も個人の能力や資質を踏まえた外国籍採用を行い、分け隔てない登用や人財配置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4,171名、このうち管理職は175名おります。また、2020年12月には、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開発に必要な人財のスムーズかつ的確な採用につなげる取り組みなども進めています。引き続き中途採用の推進によって、新たな知見や価値観を取り入れ、企業価値の向上につなげてまいります。

(5) 重要な子会社の状況等 (2023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 USA ホールディングス インク	アメリカ	869,757千USドル	100.0%	米国子会社に対するコーポレートサービスなどの提供
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
ノース アメリカン スバル インク (NASI)	アメリカ	5千USドル	100.0%	当社製自動車およびスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車に対する北米市場内の技術調査ならびに米国における自動車関連の官庁対応

会社名	所在地	資本金	議決権の保有割合	主な事業内容
スバル カナダ インク (SCI)	カナダ	30,000千CADドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車およびそれらの部品の販売
スバル ヨーロッパ N.V./S.A. (SE)	ベルギー	87,504千ユーロ	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
スバル オブ チャイナ LTD. (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
輸送機工業株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社向け航空機用部品の製造販売
富士航空整備株式会社	東京都	30百万円	100.0%	航空機などの点検および整備
スバル興産株式会社	東京都	675百万円	100.0%	不動産の賃貸および管理
株式会社スバル IT クリエーションズ	埼玉県	100百万円	100.0%	当社グループの情報システムの開発および運用

(注) 2023年3月末現在、連結子会社は上記27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。2023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（当社の発行済株式（自己株式を除く）の総数の20.2%）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」「TOYOTA 86（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」をつくろ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*「SOLTEERRA」および「bZ4X」を共同開発し、2022年に市場へ導入いたしました。

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：「GR86」 右：「SUBARU BRZ」



共同開発BEV SUBARU名：ソルテラ

(6) 設備投資等の状況

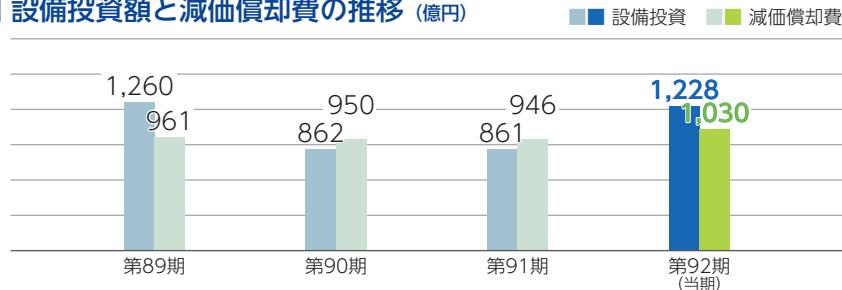
当期において、当社グループが実施した設備投資の総額は1,228億円であり、その主な内容は自動車部門における生産、研究開発および販売に関する設備投資です。事業別の設備投資は次のとおりです。

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	118,539	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	3,636	航空機生産設備	同上
その他事業	665	厚生設備 ほか	同上
合計	122,840	—	—

- (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26億円があります。
 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590億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446億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、新規ビジネスのための生産設備、職場環境改善を中心に36億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)



(7) 資金調達の状況

- ① 当社は、当期において総額300億円の長期借入を行いました。
- 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。

2 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の氏名等 (2023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 一般財団法人日本航空機開発協会 理事長 (2022年6月就任)
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 USA ホールディングス インク 取締役 (2022年4月就任) 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	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 USA ホールディングス インク 取締役 (2022年4月就任) 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	—	HOYA株式会社 社外取締役
社外取締役 (独立) 【役員指名会議委員】 【役員報酬会議委員】	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 (2022年5月退任)
社外取締役 (独立) 【役員指名会議委員】 【役員報酬会議委員】	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 【監査役会議議長】	加藤洋一	—	—
常勤監査役	堤ひろみ	—	株式会社イチタン 監査役 東京スバル株式会社 監査役
社外監査役 (独立)	野坂茂	—	株式会社ドットディー 監査役 (2023年3月退任) 株式会社AI Dynamics Japan 顧問 (2022年12月退任)
社外監査役 (独立)	岡田恭子	—	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 日本電気株式会社 社外監査役 (2022年6月就任)
社外監査役 (独立)	古澤ゆり	—	株式会社クボタ 社外監査役

- (注) 1. 監査役 古澤ゆり氏は、2022年6月22日開催の第91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 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るHOYA株式会社と当社の間には、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富士記念文化財団、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社外取締役を兼任していた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。
3. 監査役 野坂茂氏、同 岡田恭子氏および同 古澤ゆり氏は、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た株式会社ドットディーおよび顧問を兼任していた株式会社AI Dynamics Japanと当社の間には、重要な取引はありません。岡田恭子氏が社外取締役を兼任している株式会社ジャックスならびに社外監査役を兼任している大玉製紙株式会社および日本電気株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。また、古澤ゆり氏が社外監査役を兼任している株式会社クボタと当社の間には、重要な取引はありません。
4. 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。
5. 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。
6. 監査役 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、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。
7. 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、同 岡田恭子氏および同 古澤ゆり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。
8. 2023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	—
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	S U B A R Uテクノ株式会社 代表取締役社長
取締役専務執行役員	大崎 篤	—
取締役専務執行役員	早田文昭	秘書室、人事部、営業、マーケティング

(2) 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

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2022年3月3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）により構成されています。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

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（KPI）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します。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（PSU）とします。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（ROE）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します。なお、年次業績連動賞与および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、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します。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します。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（ユニット付与日の属する単一事業年度）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輩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、概ね次の割合を目安とします（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
			PSU	RS		
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}

報酬水準および報酬ミックスは、当社の経営環境、同輩企業および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します。

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、年次業績連動賞与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会にて審議・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。

※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。

（ご参考）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 インセンティブ	中長期 インセンティブ →	
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、取締役に支給する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。当該決議による定めに係る取締役の員数は8名（うち、社外取締役は2名）です。また、2022年6月22日開催の第91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。当該決議による定めに係る取締役（社外取締役および国内非居住者である取締役を除きます。）の員数は5名です。

監査役に支給する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。当該決議による定めに係る監査役の員数は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①4.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4回開催し、当期から導入した取締役の報酬制度の検証、外部調査データを活用した役員報酬水準に関する検討、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基準額などの決定を行いました。

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		
				PSU	RS	
取締役	9	293	147	23	58	521
（うち社外取締役）	（3）	（38）	（－）	（－）	（－）	（38）
監査役	5	85	－	－	－	85
（うち社外監査役）	（3）	（29）	（－）	（－）	（－）	（29）

（注）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、2022年度の税引前利益実績を基礎とし、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、各取締役に支給する年次業績連動賞与を決定しています。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、譲渡制限付株式報酬の一部について、財務指標（ROE）および非財務指標（従業員エンゲージメント）の目標達成度合いに連動させて付与株式数を決定するパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）を採用しています。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、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の支給は行っておりません。

当期業績に対する年次業績連動賞与の額およびPSUの付与株式数の算定（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）に関する実績は下表のとおりです。

業績指標（KPI）	実績
連結税引前利益	2,784億円
ROE	10.0%
従業員エンゲージメント指数改善ポイント	△3ポイント

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、第92期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項の「**3**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〕（6頁）および前記①2.(3)に記載のとおりです。

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

株主総会全般に関するお問い合わせは、以下にお問い合わせください。
株式会社SUBARU IR部 電話 03-6447-8825 (平日9:00~17:00)

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

開催日時

2023年6月21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

- ◎ 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（詳細は本書面6頁をご覧ください。）。
- ◎ 株主様のご来場の際しましては、当社から一律にマスクの着用をお願いすることはいたしませんので、ご自身でマスクの着脱をご判断くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ 体調不良と思われる方はご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。
- ◎ 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。



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。