



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は株主総会の模様をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を実施いたします。

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

第 90 期

定時株主総会招集ご通知

日時 2021年6月23日（水曜日）
午前10時（午前9時受付開始）

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

目次

株主の皆様へ	1
招集ご通知	10
インターネット等による議決権行使のご案内	12
株主総会参考書類	14
決議事項	
第1号議案 剰余金の処分の件	14
第2号議案 取締役9名選任の件	15
第3号議案 監査役1名選任の件	25
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	26
事業報告	30
連結計算書類	63
計算書類	65
監査報告	67
株主メモ	70

インターネット等または書面による議決権行使期限は
2021年6月22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。

さて、この一年を振り返りますと、まさに激動の年となりました。新型コロナウイルス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が、第1四半期はサプライチェーンからの部品の供給や販売活動が大きく制限されたため、工場の生産停止や調整を余儀なくされました。第2四半期以降は北米市場を中心に需要は順調に回復いたしました。第4四半期には世界的な半導体不足などの影響により、再び生産の調整をすることとなりました。このような状況下、営業利益は前期から半減するという大変厳しい業績となりました。コロナの状況を含め、不透明な経営環境は続いておりますが、早期に正常な状態に戻し、お客様や市場の期待に応えていく所存でございます。

また、企業の持続可能性、特に環境対応への注目度がこれまで以上に高まった一年であったとも捉えています。電動化の流れが加速していくことが予想されますが、そのなかでもSUBARUが大切にしていることは「安心とゆしさ」です。どのような時代であっても、クルマは安心・安全な乗り物で、お客様の人生を豊かにするものでなければならないと私どもは考えています。そのためには、まずクルマの基本性能を高め、その上に先進の安全技術や制御技術を備えることが必要となります。

この基本的な設計思想のもと、現在のSUBARUが持つすべての技術やノウハウを惜しみなく注ぎ

込んだ新型「レヴォーグ」が、2020-2021日本カー・オブ・ザ・イヤーを受賞したことは、私どものクルマづくりへの姿勢が評価されたものと捉えており、大変喜ばしく感じております。

そして、先日公表いたしましたトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）との共同開発車「SOLTERA（ソルテラ）」は、SUBARU初となるグローバルEV（電気自動車）です。両社が知見を持ち寄り、まったく新しいEV専用プラットフォームを作り上げるなかで、従来からSUBARUが目指してきた高い衝突安全性や優れた操縦安定性をEVでも実現すべく、トヨタとともに開発に取り組んでおります。発売まではいましばらくお時間をいただきますが、ぜひご期待ください。

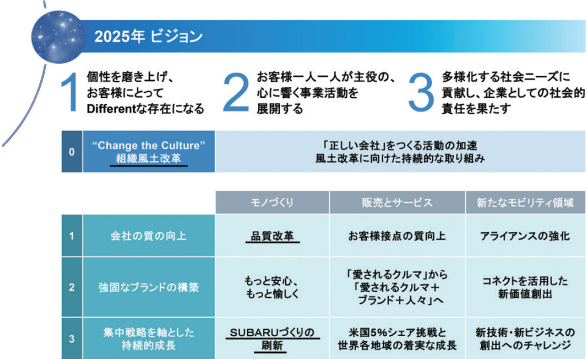
株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 **中村 知美**



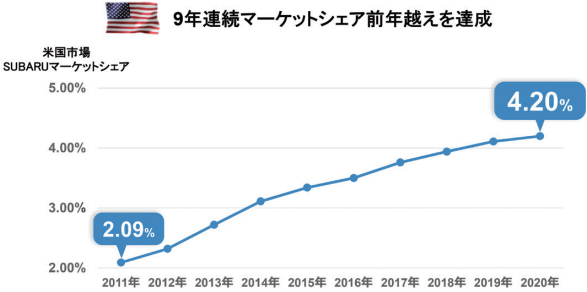
中期経営ビジョン「STEP」進捗報告

当社は、2018年7月に中期経営ビジョン「STEP」を発表いたしました。2025年に向け下記の3つのビジョンを掲げ、なかでも「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」を重点取り組みとして活動を進めてまいりました。



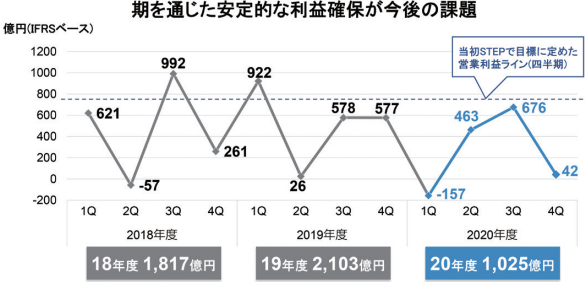
一方、その間に事業を取り巻く環境も急速に変化しております。気候変動への対応を含む持続的な社会の実現に向けた企業の貢献への関心の高まりや自動車業界を取り巻く「CASE」領域での急速なイノベーションの進化などです。そして、新型コロナウイルスにより働き方が変化し、人材育成や働き甲斐の向上も重要性を増してきました。そのなかでSUBARUらしい次世代技術を実現しながら、企業姿勢や存続意義が問われる時代に変化してきたと捉えています。

■販売の振り返り



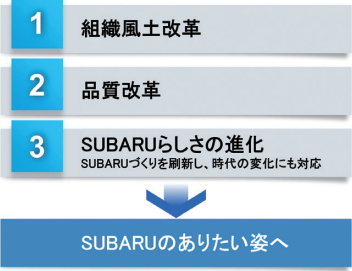
2020年は、新型コロナウイルスの影響により各市場の販売台数の絶対値は落ち込みましたが、当社の重点市場である米国では、マーケットシェアで過去最高となる4.2%を記録し、9年連続でシェアは前年を越えております。「STEP」でも目標の一つに掲げました米国シェア5%の将来目標に向け、着実に歩みを進めております。

■収益の振り返り



業績はさまざまな要因があったものの、2018年7月に掲げた3年間の目標に対しては未達となりました。上記のグラフは四半期ごとの営業利益の推移です。四半期単位ではまずまずの期はあるものの、一年を通した品質費用の抑制や半導体の供給不足への対応など不測の事態を乗り越えるには、まだ力不足だと実感しております。「STEP」の取り組みはいまだ道半ばであり、業績としてしっかり結果を示せるよう、今後も取り組みをさらに深めてまいります。

■重点取り組みと今後の方向性



「STEP」で掲げたこれらの重点取り組みは、確実に進捗しております。また、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も、「SUBARUづくりの刷新」の活動を通じて取り組んでまいりました。そして、あらためてお客様あつてのSUBARUブランドであることも再認識し、お客様とともに新たな時代に向き合っていかなければならないと強く認識しております。

ここからは重点取り組みの進捗状況と今後の方向性を示し、SUBARUのありたい姿をご案内いたします。

「組織風土改革」

～ 今後は「個の成長」に焦点を当てた活動を推進 ～

■これまでの取り組み

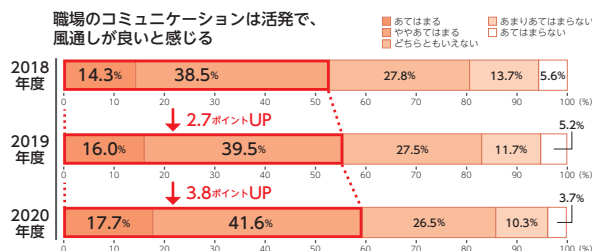
「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を全社の合言葉とし、活動を推進してまいりました。前例踏襲ではなく、従業員一人ひとりが考え、自発的な行動をすることは、着実に浸透してきております。

経営と現場、階層間の距離を縮め、「風通しの良いなんでも言える会社」を目指し、権威主義、上意下達という古い組織文化を払拭すべく取り組んでおります。具体的には「役員講話リレー」「部長対話リレー」「職場対話」などをコロナ禍においても全社横断的に継続して実施しております。



(役員講話リレーの様子、画像は2019年度のもの)

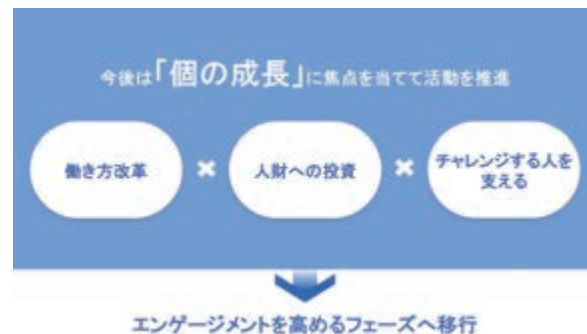
「意識を変える」ということは、なかなか難しいことですが、コロナ禍が追い風となった側面もあります。ITツールの急速な普及により部門をまたいだコミュニケーションが自発的に活性化しました。経営課題の共有や外を知るための勉強会など、従業員が意識を変えるための「気付きの場」も、急速に増えております。結果として、定点観測を行っている従業員意識調査においても、職場のコミュニケーション・職場の雰囲気に対するスコアは、2年連続で改善しています。



■今後の取り組み

この変化の時代に大切なことは、世の中の変化以上に人財が成長することと考えます。

よって今後は、これまで以上に「個の成長」を促し、より高い業務のアウトプットにつなげることを通して、従業員一人ひとりに成長や働き甲斐を実感させ、エンゲージメントを高めるフェーズに移行してまいります。



Withコロナ時代の新たな働き方にも柔軟に対応しつつ、デジタル技術やスキルアップ、学び直しのためのリスクリングなどの人財投資も積極的に実行してまいります。

また、組織風土も単に「風通しの良い」だけではなく、「チャレンジできる風土」に変えるべく、2021年度からは新しい人事制度を導入しており、これらの活動を加速させていくことにより、組織風土改革の取り組みをさらに深化させてまいります。

※組織風土改革の当期の取り組み状況につきましては、本招集ご通知62頁「**5** 会社の体制および方針」「業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要」「**6** 組織風土改革に関する取り組みの状況」もご覧ください。

「品質改革」 ～ 品質改革の取り組み結果を実績で示すフェーズへ ～

品質改革は大きく分けて以下の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」です。品質改革のすべての基盤となるのは、まず従業員の意識です。一人ひとりに「品質最優先」の意識を浸透させるべく愚直に活動を継続しております。

2つ目は、品質問題の約40%を占める生産準備段階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」です。この領域には市場で発生してしまった不具合に対して、いかに早く解決策を打てるか、といったスピード対応も含まれます。

3つ目は、品質問題の約60%を占める初期の検討段階から開発・設計までに至る開発の源流そのものの「生まれの品質の改革」です。

それぞれの活動の内容を後述いたしますが、2018年7月の「STEP」の公表の際に掲げた品質改善に向けた1,500億円の投資枠については、国内の生産拠点である群馬製作所および米国の生産拠点であるスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) の品質向上に向けた設備投資や試験研究設備の導入、人的リソースの配分など具体的な案件への振り分けが完了し、着実に実行しております。

1.品質最優先の意識の徹底と体制強化

(1)目指す姿の再定義

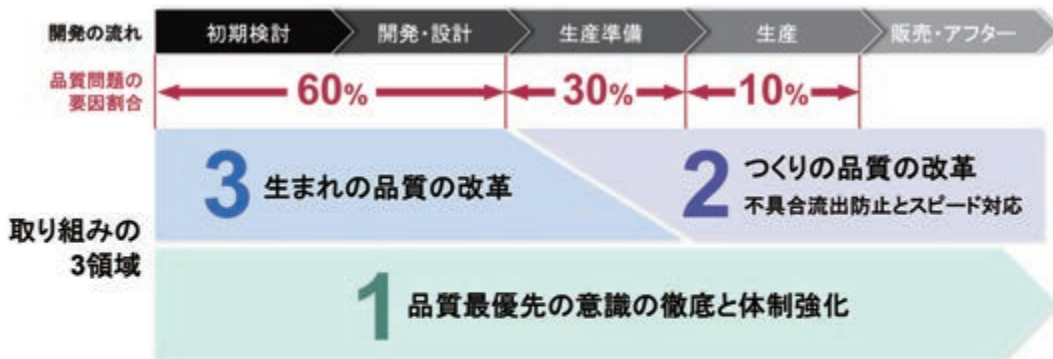
25年ぶりに「品質方針」の見直しを行い、より分かりやすく実践しやすい内容に変更いたしました。また、「品質マニュアル」を全面刷新し、意識の統一を図っております。

(2)振り返り活動

品質月間である11月に実施する「品質キャラバン」では、開発・製造・販売のみならず、また、自動車事業や航空宇宙事業の枠を越えて、過去の不具合などを共有し、お客様の生の声も聞かれます。そして、10月に実施する「風化させない活動」では、全従業員が完成検査問題の振り返りと学びのビデオ視聴を行います。このように、自らの業務の品質向上のために何ができるかを一人ひとりが考える場を定期的に設けております。

(3)人員増強

2018年12月に完成検査部門を製造本部から品質保証本部に移管し、検査の独立性を担保し品質を最優先とする体制に転換いたしました。また、2020年4月には、品質改革をさらに強力にけん引する体制を構築すべく、CQO（最高品質責任者）直属の品質保証統括室も設置しております。これらの組織改正を進めつつ、品質保証本部の人員は、この3年間で約50%増員し、組織と人員の両面から増強を推し進めています。



STEPで掲げた品質改革投資枠1,500億円は
具体的案件への振り分けが完了し、着実に実行中

「品質改革」 ～ 品質改革の取り組み結果を実績で示すフェーズへ ～

2. つくりの品質の改革

(1) 新完成検査棟の建設

完成検査問題が判明して以降、当社は65項目の再発防止策の実施・運用を行っております。そして、製造現場における品質をさらに一段高めるべく、現在、新完成検査棟を建設しており、2022年度以降、各生産ラインにて順次稼働する予定です。

(2) スピード対応

不具合が市場に流出してしまった場合のスピード対応の具体策は以下のとおりです。

- ・ 北米品質改善チーム「FAST※」の設置 ※ : Fast Action & Solution Team
- ・ AIを活用した不具合分析による傾向性の早期把握
- ・ テレマティクスを活用した品質情報のダイレクト収集
- ・ 部品トレーサビリティによる不具合対象の早期確定
- ・ 品質保証ラボの設置による調査能力の強化

これらにより、不具合が市場に流出してしまった場合にも、早期に分析し、迅速に対応し、対象件数を的確に把握する仕組みを構築いたしました。

このように品質改革は着実に進んでいますが、まだ課題はあり、不十分である認識しております。また、お客様や販売店に対しては、いまだこの成果を示せていない、まだ実感していただけていない状況です。品質の高さはSUBARUブランドの大事な根幹、付加価値の源泉であるとの位置づけのため、新技術への対応を含めてさらに推し進め、必ず実績として示したいと思います。そして、お客様や市場から「不具合が減った」「対応のスピードが早くなった」と評価いただけるまで、愚直に向き合ってまいります。

3. 生まれの品質の改革

(1) 開発最上流から生産・物流まで一気通貫で品質確保

過去の不具合やそれに類似した問題を二度と起こさないための取り組みはもちろん、新規システムや新工法など変化点からの不具合を未然に防止する取り組みを強化しています。

大規模なシステム間の制御連携など技術の高度化・複雑化により、従来の実物の評価実験に頼った方法だけでは、未然に不具合を検出し切ることが難しくなっています。

開発の最上流の机上検討段階から品質の重要ポイントを洗い出し、開発から生産、物流までモノづくりの全プロセスにわたり品質がしっかり確保されているかを徹底的に確認します。

(2) 品質目標のゲート管理を優先した開発プロセスの変更

開発初期段階からの品質目標のゲート管理を強化し、クリアできなければ次の開発に移れないなど、開発プロセスも変更しております。

品質改革は着実に進捗しているが、
現状ではお客様や販売店に対してまだ成果を示せていない

品質改革を実績で示す

すべての品質改革を
織り込んだ新型車で
お客様に成果をお届けする

流出不具合に対する
スピード対応についても
手を緩めない

～ 死亡交通事故ゼロと脱炭素社会への貢献 ～

当社は2020年1月のSUBARU技術ミーティングにおいて、今後の技術の方向性を発表いたしました。この発表の概要は、電動化の時代であっても「SUBARUらしさは決して失われない」ということです。そのポイントと取り組みについて説明いたします。

2030年に
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

「安心と楽しさ」を支える技術をさらに進化
電動化の時代でも「SUBARUらしさ」は失われない

1.死亡交通事故ゼロ※に向けて

「安心・安全」は、SUBARUの強みです。予防安全としての「アイサイト」や「スバルグローバルプラットフォーム」での衝突安全性能を進化させてまいりました。

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

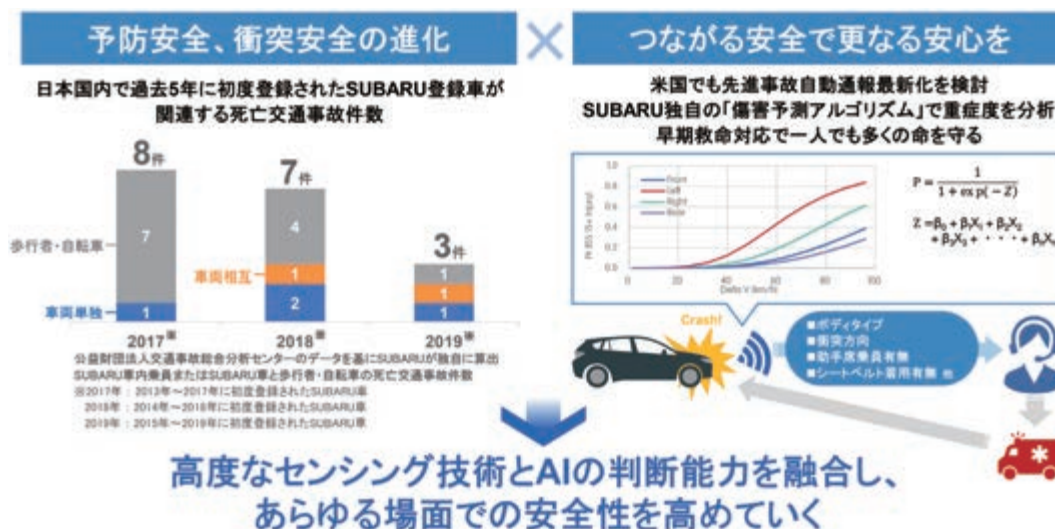
日本では年間で約3,000件の死亡交通事故が発生しておりますが、「アイサイト」を搭載したSUBARU車が関連する死亡交通事故は年々減少傾向にあります。2019年では、過去5年間に販売したSUBARUの登録車が関連する死亡事故は3件というデータがあります。

2020年に発売した新型「レヴォーグ」には、アイサイトの安全機能をさらに高度化した「新世代アイサイト」を投入いたしました。高速道路での高度運転支援システム「アイサイトX」にご注目いただいておりますが、新型「レヴォーグ」の全グレードに搭載した「新世代アイサイト」は、本気で死亡交通事故ゼロを目指すべく、大幅な進化を遂げました。今後、他車種にも展開していく予定です。

また、万が一の事故の際でも死亡事故にまで至らないよう、事故の状況に応じて救命対応を手配する「つなぐる安全」も強化しております。

右下の図は、市場の事故データと車両から得られるあらゆるデータから衝突時に乗員が重症か否かを判定する独自アルゴリズムです。

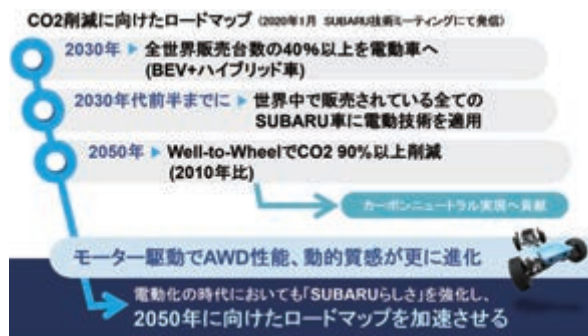
今後はさらに知能化を進め、高度なセンシング技術とAIの判断能力を融合し、あらゆる場面での安全性を高めてまいります。



「SUBARUらしさの進化」 ～ 死亡交通事故ゼロと脱炭素社会への貢献 ～

2.環境対応とSUBARUらしさの強化

技術ミーティングにて発表した電動化に向けたマイルストーンの取り組みの内容に変更はございませんが、この計画をより加速していくことにより、2050年カーボンニュートラルの実現への貢献を目指してまいります。



当面は、EV（電気自動車）とハイブリッド車で電動車比率を高めてまいります。将来的にはモーター駆動に置き換わっていくことが予想されます。

SUBARUが強みとする安全性能は、EVの時代であってもその重要性が変わるものではありません。

また加速性能はもとより、当社が持つAWD（全輪駆動）の制御知見は、緻密で応答性の高いモーターでより活かせると考えており、走りの安定性、動的質感、操る楽しさといった「SUBARUらしさ」はより高められると考えております。

その第一弾として、トヨタ自動車株式会社とSUBARUが共同開発するCセグメントのSUVモデルのEVを2022年からグローバルに展開します。

車名は「SOL TERRA（ソルテラ）」です。

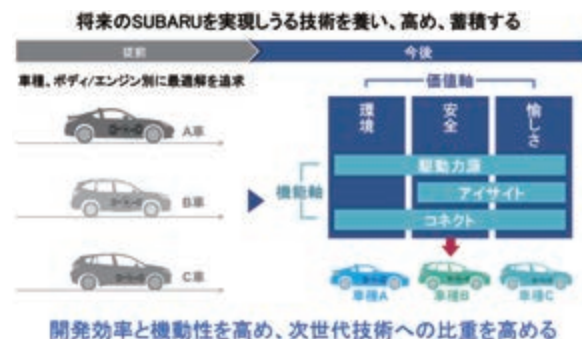


両社で共同開発したEV専用プラットフォーム「e-Subaru Global Platform」を採用し、両社がそれぞれの強みを持ち寄ることで、EVならではの魅力を持つ「もっといいクルマ」づくりに取り組んでおります。前述のSUBARUが長年培ってきたAWD技術も、さらに進化させております。

「SOL TERRA」は、日本、米国、欧州、中国などの市場で、2022年の年央ごろに販売を開始する予定でございます。今後の正式発表にご期待ください。

3.開発体制の改革

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維持し、SUBARUの商品として実現しうる技術を養い、高め、蓄積する開発体制へと変更いたしました。



開発領域が大きく変化するなか、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、価値軸と機能軸を有機的に組み合わせる開発体制といたしました。

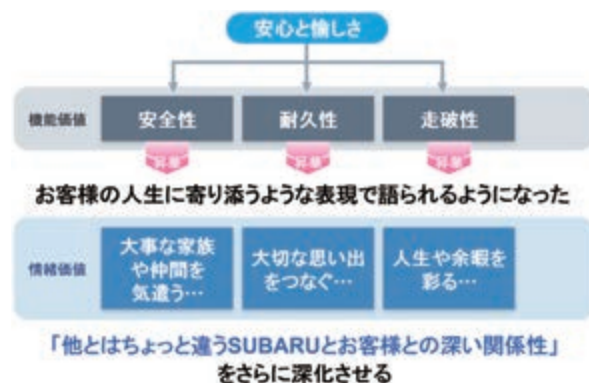
これにより、縦割り型の部門最適、車種最適から全社最適へと視点をより高め、将来技術に柔軟に対応できる体制を目指してまいります。また、その実現に向けた意思決定の迅速化と技術経営力の強化を図るための組織として、2021年1月よりCTO*室を設置いたしました。 ※：CTO（最高技術責任者）

さらに調達、製造、アフターサービスとの連携を深め、全社一体となってモノづくりを行う体制とすることで、「STEP」で掲げる「SUBARUづくりの刷新」を加速していきます。

「SUBARUのありたい姿へ」 ～ 笑顔をつくる会社 ～

■ SUBARUのDifferent

これまで、変化への適応についてご案内してきましたが、「STEP」の取り組みを通じて守りたいもの、さらに発展させたいことも見えてきました。



「STEP」では「個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる」ことをビジョンとしています。

当社は「安心と楽しさ」を不変の提供価値として、安全性や耐久性などの機能面を進化させてきました。一方、お客様はSUBARUのある生活、経験、共感を通じて、お客様の人生に寄り添うような表現で価値を語られるようになってきました。

例えば安全性は、単なる安全性能を越えて、大事な家族や仲間を気遣う気持ちに。耐久性は、単なる「丈夫で長持ち」を越えて、長く使えることで多くの大切な思い出をクルマとともにつなぐということに。

このように、お客様のなかで機能価値が情緒価値に昇華していると捉えております。

当社の期待を越えて「他とはちょっと違うSUBARUとお客様との深い関係性」が生まれています。

この「Different」はまさに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再認識しております。

■ 「安心と楽しさ」にも環境価値を見出す、もう一つのDifferent

左記に加えて、特にメイン市場である米国のSUBARUのお客様は、総じて環境意識が高いというデータがあります。SUBARUの提供価値である「安心と楽しさ」が広義の環境価値として認識されていることが分かってきました。



例えば、一般的な環境価値とは、「燃費」や「排ガス」などを指しますが、これらに加えてSUBARUのお客様からの声を拾うと、「実用性/AWD（全輪駆動）」は一台で何でもこなせる、「安全性」は事故が少なく社会に迷惑をかけない、「信頼性/耐久性」は長く使えて資源を無駄にしない、という評価をいただいております。

つまり、「自分だけ良ければいい」を良しとしない、社会や地球資源への意識の高さがSUBARUのお客様の特徴であり、もう一つのDifferentではないかと捉えています。

■ お客様とともに新たな社会を築く

特に米国における販売店の地域貢献活動に参加するお客様から感じられることは、「困っている人を助けたい」「社会や環境により良いことをしたい」といった「利他的行動」に一歩踏み出しているということです。そして、そのようなお客様にSUBARUが支えられているということです。

企業として社会への貢献が問われておりますが、このようなお客様の生活に寄り添い、企業単独でなく、お客様とともに「愉しく持続可能な社会の実現」に向けて、取り組むブランドでありたいと考えます。

「SUBARUのありたい姿へ」 ～ 笑顔をつくる会社 ～

■ 笑顔をつくる会社

今回の中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告を機に、いままで複数存在していた企業指針などを以下の3つに整理しました。



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、当社の近年の成長も、この経営理念に基づいた結果だと捉えています。

当社が、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」を進化させ、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4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。

人、社会、地球までも笑顔にしたい、そんなSUBARUでありたいと考えております。

■ 今後の収益イメージ・資本政策

2018年7月に「STEP」を公表してから、今後の収益と資本政策についての基本的な考え方に大きな変更はございません。しかし、昨今の事業環境の変化や足元の状況を踏まえ、一部見直しを行っております。

お客様への提供価値を高め、SUBARUのブランド力を上げることによって、重点市場である米国でのシェア5%の獲得に挑戦し、業界高位の営業利益率の確保を引き続き目指していきたいと考えております。

また、前述の「死亡交通事故ゼロ」「脱炭素社会への貢献」そして「SUBARUらしさ」を進化させる取り組みをより加速させるべく、設備投資・研究開発支出を着実に進めてまいります。さらに、人財投資にもしっかりと経営資源を割り振ってまいります。

株主還元の考え方も不変です。配当を主とし、継続的かつ安定的に、業績や投資計画、キャッシュ・フローなどの諸条件を勘案して決定してまいります。

■ 付加価値戦略を核としたビジネスモデルを推進し、
マーケットシェアの維持・拡大を目指す
主力市場の米国ではシェア5%獲得に挑戦

■ 業界高位の営業利益率確保（8%）を目指す

■ 「SUBARUらしさ」の進化にむけて、
設備投資・研究開発支出は着実に推進

今後 3年間	設備投資：売上収益比 3.5～4.0% (3.5%) 研究開発支出：1,200億円レベル/年 (1,077億円/年)
-----------	---

※（ ）内は2018～2020年度実績

■ ネットキャッシュは2月商分、自己資本比率は50%を確保し、
ROEは10%以上を目指す

■ 株主還元の考え方は不変

- ・配当を主に継続的・安定的な還元を基本としつつ、業績連動の考え方にに基づき、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案して決定（連結配当性向：30%～50%）
- ・キャッシュ・フローに応じて自己株式取得を機動的に実施

株主各位

(証券コード7270)
2021年6月1日

東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号

株式会社SUBARU

代表取締役社長 中村 知美

第90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90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、2021年6月22日（火曜日）午後6時までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1 日 時	2021年6月23日（水曜日）午前10時（午前9時受付開始）	
2 場 所	東京都目黒区三田一丁目4番1号（恵比寿ガーデンプレイス内） ウェスティンホテル東京 地下2階「ギャラクシールーム」	
3 目的事項	報告事項	1. 第90期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第90期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）計算書類報告の件
	決議事項	第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役9名選任の件 第3号議案 監査役1名選任の件 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

4 議決権行使のご案内

議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。

株主総会ご出席



開催日時

2021年6月23日（水曜日）
午前10時00分

書面（郵送）



行使期限

2021年6月22日（火曜日）
午後6時00分到着分まで

インターネット等



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

行使期限

2021年6月22日（火曜日）
午後6時00分入力完了分まで

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

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

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

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

なお、本招集ご通知の添付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、海外から帰国されてから14日間が経過していない方は、入場をお断りし、お帰りのいただく場合がございます。なお、海外から帰国されてから14日間が経過していない株主様は、受付でお申し出いただきますようお願いいたします。
- ◎ 株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意、株主総会会場における車両などの展示はございません。
- ◎ 株主総会当日までの感染拡大の状況や政府等の発表内容などにより、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

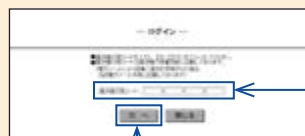
議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 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

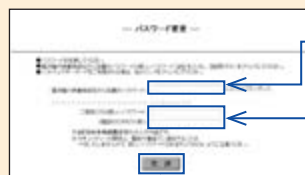
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「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

2021年6月22日（火曜日）午後6時00分まで

議決権行使で、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 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

2021年6月23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。

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

2021年6月1日（火曜日）から6月16日（水曜日）まで

ご留意事項

- ◎ ご質問の内容は、本株主総会の目的である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。
- ◎ 事前のご質問のなかで、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/>



株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

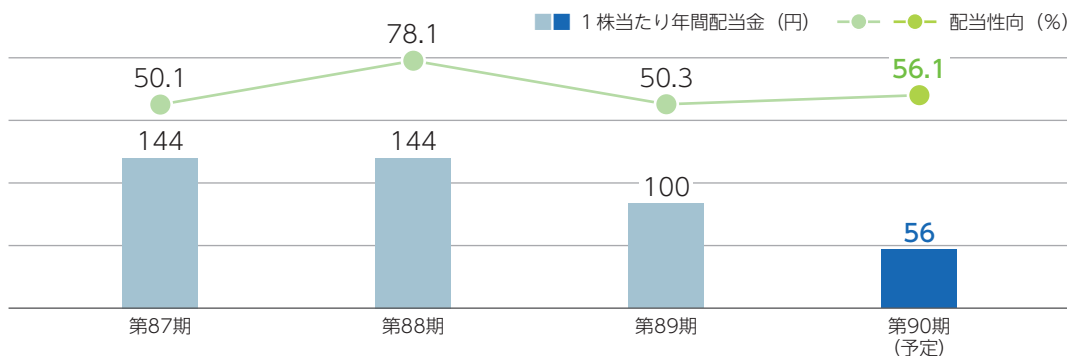
剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

当社は、株主の皆様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。

新型コロナウイルスの全世界的な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、以下のとおりといたしたいと存じます。

1. 配当財産の種類	金銭
2. 株主に対する配当財産の割当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 21,483,580,804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	2021年6月24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87期の連結配当性向は、従来の日本基準で表示しております。

第2号議案 取締役9名選任の件

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

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

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏 名	現在の当社における地位	当期における 取締役会出席状況	取締役 在任期間
1	再任 なか むら とも み 中 村 知 美 男性	代表取締役社長	12回中12回 (100%)	3年
2	再任 ほそ や かず お 細 谷 和 男 男性	代表取締役会長	12回中12回 (100%)	2年
3	新任 みず ま かつ ゆき 水 間 克 之 男性	専務執行役員	—	—
4	再任 おお ぬき てつ お 大 拔 哲 雄 男性	取締役専務執行役員	12回中12回 (100%)	3年
5	新任 おお さき あつし 大 崎 篤 男性	専務執行役員	—	—
6	新任 はや た ふみ あき 早 田 文 昭 男性	専務執行役員	—	—
7	再任 社外 独立 あ べ やす ゆき 阿 部 康 行 男性	社外取締役	12回中12回 (100%)	2年
8	再任 社外 独立 や 矢 ご なつ の すけ 矢 後 夏之助 男性	社外取締役	12回中12回 (100%)	2年
9	再任 社外 独立 ど い み わ こ 土 井 美和子 女性	社外取締役	10回中10回 (100%)	1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. 土井美和子氏の当期における取締役会出席状況は、2020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、当社の取締役または執行役員であり、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訴訟費用などの損害を填補することとされています。但し、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

27,093株

取締役在任期間

3年

取締役会出席回数

12回中12回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

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

主な担当分野 航空宇宙カンパニー、品質

重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由

中村知美氏は、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「安心とゆしさ」の提供を通じて、お客様から共感され、信頼していただける存在となることを目指す中期経営ビジョン「STEP」を策定し、「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」を最重要テーマに掲げて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な改革の推進が図られ、当社グループの持続的成長が実現されることを期待し、引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上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

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

17,699株

取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

12回中12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 (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

新任

男性



所有する当社株式の数

8,533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

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）（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
 斯巴鲁汽车（中国）有限公司 副董事長

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、最重要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、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

16,371株

取締役在任期間

3年

取締役会出席回数

12回中12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、「安心とゆしさ」を基軸としたお客様価値の向上と調達戦略の強化を適切に行うことを期待し、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

あつし

大崎 篤

1962年4月19日生

新任

男性



所有する当社株式の数

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

16,161株

—

—

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（現在に至る）

主な担当分野	製造、中国プロジェクト準備室
--------	----------------

重要な兼職の状況	
スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）	取締役

取締役候補者とした理由	
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、取締役候補者としたものであります。	

6

はや た ふみ あき
早田 文昭

新任

男性

なし



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強化を適切に行うことを期待し、取締役候補者としてのものです。

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

3,700株

社外取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

12回中12回(100%)

当社との特別の利害関係

なし



略歴、地位および担当

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

重要な兼職の状況

株式会社JVCケンウッド 社外取締役（2021年6月退任予定）

株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問

社外取締役候補者とした理由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、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。

- (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。
4. 阿部康行氏が社外監査役として在任中の2017年10月に、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりました。また、当該事実の判明後は、これらの不適切事案に係る原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、その職責を果たしております。

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

2,500株

社外取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

12回中12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

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。
4. 矢後夏之助氏が株式会社荏原製作所取締役在任中の2016年9月に、同社の関連会社が中心となって共同住宅で施工した既設排水管的取り換え工事において、施工方法が建築基準法に不適合である物件があることが判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりました。また、当該事実の判明後は、原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、国土交通省および特定行政庁による指導に応じて必要な改善措置を実施するなど、その職責を果たしております。

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

100株

社外取締役在任期間

1年

取締役会出席回数

10回中10回(100%)

当社との特別の利害関係

なし



略歴、地位および担当

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）
 （2021年6月退任予定）
 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. 土井美和子氏の当期における取締役会出席状況は、2020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. 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。
4. 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。
5. 土井美和子氏は、2019年6月17日付で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日付で措置命令を受け、2020年3月24日付で課徴金納付命令を受けました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。また、当該事実の判明後においては、株式会社三越伊勢丹ホールディングスの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、全従業員への当該事実の周知および従業員教育の強化に尽力するなど、その職責を果たしております。

第3号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役 馬淵晃氏は辞任により退任いたしますので、監査役1名の選任をお願いするものであります。

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

かとう よういち
加藤 洋一

1959年9月14日生

新任

男性



所有する当社株式の数

11,129株

監査役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

略歴

1983年 4 月	通商産業省（現 経済産業省）入省
2010年 7 月	経済産業省 中部経済産業局長
2011年 8 月	同省 中小企業庁 事業環境部長
2012年 9 月	内閣官房内閣審議官（国家戦略室）
2012年12月	経済産業省 大臣官房政策評価審議官
2013年 6 月	同省 地域経済産業審議官
2014年10月	当社 執行役員
2015年 4 月	当社 執行役員 渉外部長
2016年 4 月	当社 常務執行役員 渉外部長
2017年 4 月	当社 常務執行役員 渉外部長 兼 経営管理本部長
2017年 6 月	当社 取締役常務執行役員 渉外部長 兼 経営管理本部長
2018年 4 月	当社 取締役専務執行役員 法務部長
2018年10月	当社 取締役専務執行役員
2019年 4 月	当社 取締役専務執行役員 CRMO（最高リスク管理責任者）
2021年 4 月	当社 取締役専務執行役員（現在に至る）

重要な兼職の状況

特になし

監査役候補者とした理由

加藤洋一氏は、経済産業省において要職を歴任し、当社入社後は、社内出身者にはない視点を併せ持ちながら、当社および当社グループ会社において、渉外、経営管理、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントなどの分野を中心に経験を重ね、その豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識に基づき、当社グループの持続的成長を実現するために、すべてのステークホルダーを意識した経営の監督およびグループ全体の渉外活動とガバナンスの強化を適切に行ってまいりました。以上のような同氏の経歴、幅広い経験および豊富な知見を踏まえ、監査役としてその業務を適切に遂行することを期待し、監査役候補者としたものであります。

- (注) 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、本総会において加藤洋一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. 加藤洋一氏は、現在、当社の取締役であり、当社は、同氏が被保険者に含まれる役員等賠償責任保険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。但し、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。加藤洋一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途中で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。

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2020年6月23日開催の第89期定時株主総会においてなされた補欠の社外監査役の選任に係る決議が失効することから、あらためて、法令で定められた監査役の員数を欠くこととなる時に備えて、補欠の社外監査役1名の選任をお願いするものであります。

補欠の監査役候補者は、次のとおりであります。

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

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

りゅう ひろ ひさ
笠 浩久

社外
1964年8月4日生

独立
男性

所有する当社株式の数
0株

当社との特別な利害関係
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を有するとともに、豊富な実務経験を有しております。また、同氏は、社外役員となること以外の方法で直接会社の経営に関与した経験はありませんが、企業法務や会計・財務に関する豊富な実務経験を通じて会社経営に関する専門的知見を有しています。以上のことから、同氏は、社外監査役として適任であるとともに、当社の社外監査役に就任した際には、その職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。

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

以上

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

第2号議案および第3号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役会および監査役会の体制は、本定時株主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	なかむら ともみ 中村 知美 男性	ほそや かずお 細谷 和男 男性	みずま かつゆき 水間 克之 男性	おおぬき てつお 大抜 哲雄 男性	おおさき あつし 大崎 篤 男性	はやた ふみあき 早田 文昭 男性
就任予定 委員など	代表取締役社長	取締役会長	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	取締役専務執行役員
	CEO	取締役会議長	CFO			
	役員指名会議委員	役員指名会議議長	CRMO			
	役員報酬会議委員	役員報酬会議議長				
在任年数	3年	2年	新任	3年	新任	新任
保有する当社株式の数	27,093株	17,699株	8,533株	16,371株	16,161株	9,156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	●		●	●		●
ファイナンス (CFO経験)						
コーポレート ESG	●	●				
IT						

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

独立社外取締役は3名（比率33%）、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%）、取締役および監査役13名のうち女性は3名（比率23%）となる予定であります。

			監査役会			
						
あ べ やすゆき 阿部 康行	や ご なつ の すけ 矢後 夏之助	ど い み わ こ 土井 美和子	か と う よういち 加藤 洋一	つ つ み ひろみ 堤 ひろみ	の さ か しげる 野坂 茂	お か だ きょうこ 岡田 恭子
男性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
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
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				
2年	2年	1年	新任	1年	2年	2年
3,700株	2,500株	100株	11,129株	19,056株	700株	800株
●	●					
	●	●				
	●					
				●		●
●	●		●		●	
					●	
●	●		●	●		●
●		●	●			

(ご参考) 社外役員の独立性に関する判断基準

当社は、客観性および透明性の高い経営と強い経営監視機能を確保し、企業価値の向上を図るために、社外取締役および社外監査役（以下「社外役員」と総称）は可能な限り独立性を有していることが望ましいと考えます。

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

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

注1 業務執行者とは、現に所属している業務執行取締役、執行役、執行役員その他これらに準ずる者および使用人をいう。

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

注3 当社グループの主要な取引先とは、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかの1年間に於ける、当該取引先との取引による当社の売上高などが、当社グループの当該年間連結売上高等の2%を超える取引先をいう。

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

注5 主要な借入先とは、当社グループが借入れを行っている金融機関で、その借入金残高が直近事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える金融機関をいう。

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

注7 近親者とは、配偶者および二親等内の親族をいう。

(添付書類)

第90期 事業報告 (2020年4月1日から2021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感染症の世界的な拡大の影響によって厳しい状況が続きました。経済活動の段階的な再開とともに一部では持ち直しの動きがみられるものの、自動車業界では第4四半期以降の世界的な半導体の供給不足などにより、依然として先行きの見通せない不透明な状況が続いています。

このような環境のなか、当社グループではお客様やお取引先様、従業員の健康と安全を第一に新型コロナウイルス感染症の予防と拡大防止にグループ丸となって取り組むとともに、中期経営ビジョン「STEP」を推進してまいりました。最重要テーマの一つである「組織風土改革」では、「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を行動指針として掲げ、コロナ禍による働き方改革などの環境変化を従業員一人ひとりの意識変革につなげています。また、ブランドの根幹である信頼をより強固にするための「品質改革」では、品質最優先の意識の徹底と体制強化を土台として、開発・生産の各段階においてプロセスの変更や新たな仕組みの構築などの取り組みを進めています。「SUBARUづくりの刷新」では、「安心とゆしさ」を支える安心・安全性能のさらなる進化や環境対応などへの取り組みを進め、2020年の秋に発売した新型「レヴォーグ」に安全機能をさらに高度化した新世代の「アイサイトX」を搭載しました。

当期の連結決算は、重点市場である北米の販売を中心に第2四半期以降は新型コロナウイルス感染症の影響から回復傾向となり、第3四半期には前年同期を上回る水準で推移しました。しかし、第4四半期には半導体の供給不足により生産が減少しました。この結果、自動車売上台数の減少により売上収益は2兆8,302億円と前期に比べ5,139億円(15.4%)の減収となりました。

利益面につきましては、販管費の圧縮や保証修理費の減少により諸経費等が減少したものの、自動車売上台数の減少により、営業利益は1,025億円と前期に比べ1,079億円(51.3%)の減益、税引前利益は1,140億円と前期に比べ937億円(45.1%)の減益、親会社の所有者に帰属する当期利益も765億円と前期に比べ761億円(49.9%)の減益となりました。

	金額 (百万円)	前期比増減 (%)
売 上 収 益	2,830,210	△15.4
営 業 利 益	102,468	△51.3
税 引 前 利 益	113,954	△45.1
親会社の所有者に 帰属する当期利益	76,510	△49.9

重点市場である米国の自動車全体需要は、約1,500万台と前期を10%弱下回りました。また、国内の自動車全体需要は、約470万台と前期を8%弱下回る結果となりました。

このような事業環境のなか、第1四半期に受けた新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は大きいものの、海外では重点市場である北米で「クロストレック（日本名:SUBARU XV）」などを中心に小売販売は堅調に推移しております。また、国内においては「2020-2021日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞した新型「レヴォーグ」が販売に寄与しました。



レヴォーグ

	売上台数 (万台)	前期比増減 (万台)	前期比増減 (%)
国内合計	10.2	△2.4	△19.1
登録車	8.2	△2.0	△19.7
軽自動車	2.0	△0.4	△16.7
海外合計	75.8	△15.0	△16.5
北米	66.1	△10.1	△13.2
欧州・ロシア	1.8	△2.7	△60.0
豪州	3.1	△1.2	△27.3
中国	2.4	0.4	18.7
その他地域	2.3	△1.4	△37.5
総合計	86.0	△17.4	△16.8

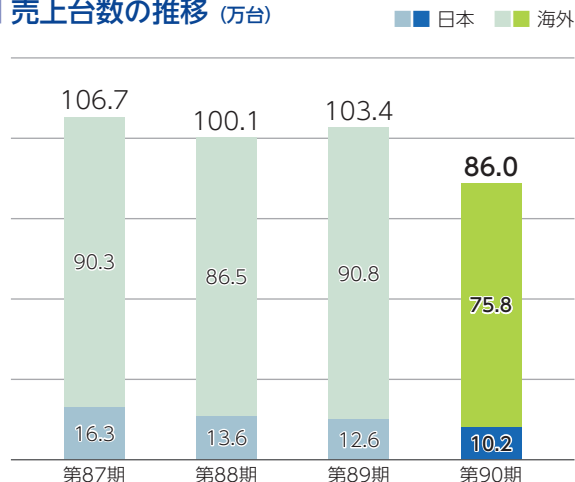


クロストレック

以上の結果、売上台数につきましては、海外は75.8万台と前期比15.0万台（16.5%）の減少、国内は10.2万台と前期比2.4万台（19.1%）の減少、海外と国内の合計は86.0万台と前期比17.4万台（16.8%）の減少となりました。

売上収益は2兆7,375億円と前期に比べ4,564億円（14.3%）の減収となりました。また、セグメント利益は1,091億円と前期に比べ912億円（45.5%）の減益となりました。

■ 売上台数の推移 (万台)



(ご参考) トピックス

2021 Kelley Blue Book Brand Image Awards 「ベスト・オーバーオール・ブランド」を獲得

米国の自動車価格のデータ提供などを行っている Kelley Blue Bookが主催するブランド評価「Brand Image Awards※」において、SUBARUは2021年の総合ベストブランドに与えられる「ベスト・オーバーオール・ブランド」を受賞いたしました。また同表彰において、7年連続で「最も信頼されるブランド」に選ばれるとともに、高級車を除く自動車ブランドにおける「ベスト・パフォーマンス・ブランド」も受賞いたしました。今後も当社は、ブランドの強化に努めてまいります。



※：米国で販売されている米国仕様車が対象

新型「レヴォーグ」 「2020-2021 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞

日本カー・オブ・ザ・イヤー実行委員会が主催する「2020-2021日本カー・オブ・ザ・イヤー」の最終選考結果が2020年12月7日に発表され、新型「レヴォーグ」が日本カー・オブ・ザ・イヤーを受賞しました。SUBARUの受賞は2016年の「インプレッサSPORT/G4」以来4年ぶりです。



2021年モデルがIIHS安全性評価で9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57に～

SUBARUが重点市場である米国にて販売している2021年モデルが、米国IIHS（道路安全保険協会）によって行われた2021年安全性評価において、5つの「トップセイフティピックプラス（TSP+）」と4つの「トップセイフティピック（TSP）」の、計9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57となり、これは単一ブランドとして最多です。※1

※1：2021年2月時点

2021 TSP+獲得車	獲得歴
クロストレック※2 ハイブリッド	3年連続 TSP+
フォレスター	15年連続 TSP
レガシィ	16年連続 TSP
アウトバック	13年連続 TSP
アセント	4年連続 TSP

2021 TSP獲得車	獲得歴
インプレッサ（セダン）※3	14年連続 TSP
インプレッサ（5ドア）※3	14年連続 TSP
クロストレック※2※3	10年連続 TSP
WRX※3	8年連続 TSP

※2：日本名 SUBARU XV

※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。

航空宇宙事業

売上収益

877億円(前期比38.3%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」および「ボーイング777」などの引き渡しが増加したため、売上収益は877億円と前期に比べ544億円（38.3%）の減収となりました。また、セグメント損失につきましては、98億円と前期に比べ149億円の減益となりました。



SUBARU BELL 412EPX（イメージ）

このような事業環境を踏まえ、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。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を図ってまいります。

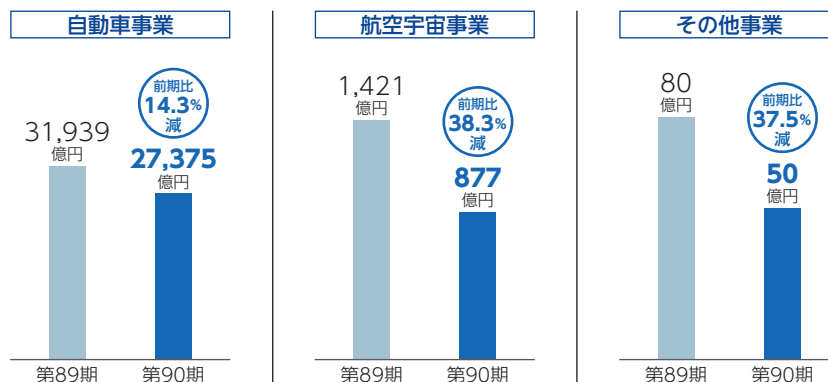
その他事業

売上収益

50億円(前期比37.5%減)

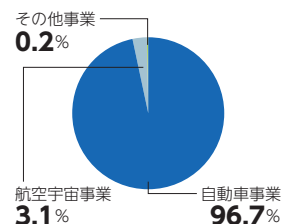
売上収益は50億円と前期に比べ30億円（37.5%）の減収となりました。また、セグメント利益は、31億円と前期に比べ5億円（14.2%）の減益となりました。

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



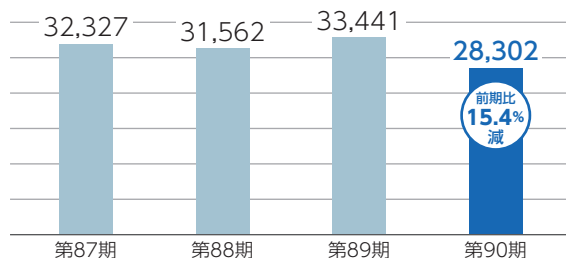
(2) 財産および損益の状況の推移

区分	第87期 2017年度	第88期 2018年度		第89期 2019年度	第90期(当期) 2020年度
	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS
売上収益 (百万円)	3,232,695	3,160,514	3,156,150	3,344,109	2,830,210
営業利益 (百万円)	379,447	195,529	181,724	210,319	102,468
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	220,354	147,812	141,418	152,587	76,510
売上収益営業利益率 (%)	11.7	6.2	5.8	6.3	3.6
基本的1株当たり当期利益 (円)	287.40	192.78	184.44	198.99	99.77
資産合計 (百万円)	2,866,474	2,982,725	3,180,597	3,293,908	3,411,712
資本合計 (百万円)	1,561,023	1,612,825	1,689,899	1,720,123	1,786,383
親会社所有者帰属持分比率 (%)	54.2	53.8	52.9	52.0	52.1
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	2,025.31	2,093.60	2,193.97	2,233.76	2,318.17
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	14.6	9.4	8.5	9.0	4.4
株価収益率 (%)	12.13	13.08	13.68	10.42	22.09
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	366,298	174,006	250,732	210,134	289,376
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△150,711	△158,327	△190,119	△25,844	△272,174
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△170,937	△96,617	△141,551	△15,818	13,966
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	765,591	702,328	702,328	858,966	907,326

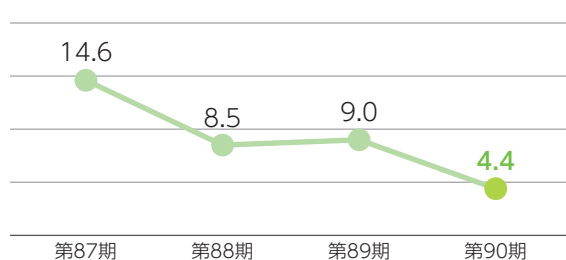
(注) 1. 当社は第89期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しております。これにより、IFRSに準拠した科目で表示しております。また、第88期についてもIFRSに組み替えた数値を併せて記載しております。

2. 基本的1株当たり当期利益は期中平均株式数により、また、1株当たり親会社所有者帰属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。

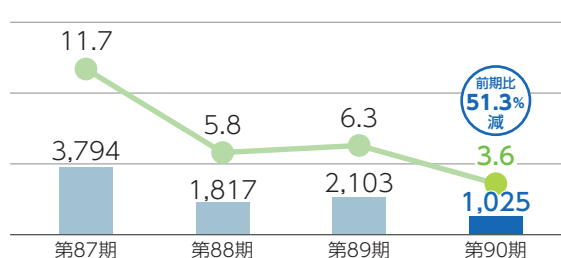
■ 売上収益 (億円)



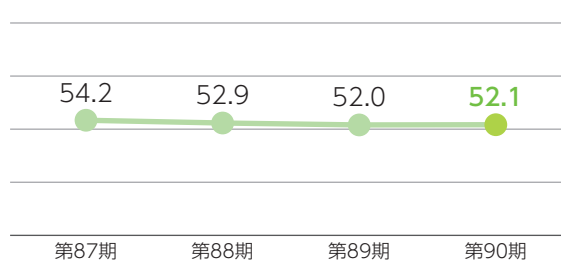
■ ROE (%)



■ 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

① コロナ禍での事業継続計画（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、事業活動の継続への対応も行っております。

従業員の感染予防については、業務出張など往來の禁止および抑制、大人数が集まるイベントへの参加の自粛ならびに従業員とその家族に対しての健康状態の把握や支援など、健康と安全確保を最優先に取り組んでおります。また、リスクマネジメント・コンプライアンス室、人事部、総務部、IT戦略本部など関係部門が連携し、ITインフラの強化やコアタイムの廃止を含む就労規則の変更などニューノーマルの執務体制への移行を進め、東京地区を中心に在宅勤務を積極的に導入し、安全確保と働き方改革の両立を行ってまいりました。

さらに、新車発表イベントなどをオンライン化することにより、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てまいりました。

今後も新型コロナウイルス感染症の状況を注視し、ステークホルダーの安全確保とSUBARUブランドの発信の強化に努めてまいります。

また、当社の主力である海外市場を中心に、新型コロナウイルスによる自動車需要の減少が第2四半期以降、徐々に回復する一方で、自動車業界を含む世界的な半導体不足に直面しております。

当社においても、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出ており、一部の工場で

1月には2日間、また、4月10日以降に操業を停止するなどの生産調整を行いました。

今後の部品の供給は不透明な状況ですが、生産する車種を柔軟に変更するなどの対応で、お客様への商品の提供に努めてまいります。

需要が激減した航空宇宙事業部門につきましては、事業部門を越えた一時的な人員の配置転換のほか、事業部門内における固定費の圧縮と雇用の確保の両立を強力に推進しております。今後、航空機需要が回復した際には速やかに対応いたします。

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。「STEP」の各取り組みのなかで重点取り組みとした「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」について、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

「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を合言葉として、全社での活動を推進しております。具体的には「風通しの良いなんでも言える会社」を目指し、「役員講話リレー」「部長対話リレー」「職場対話」を2018年7月以来、継続して実施しております。「意識を変える」については、コロナ禍を契機としたITツールの急速な活用が追い風になった側面もあり、部門をまたいだコミュニケーションが自発的に活性化しております。経営課題の共有から、外を知るための勉強会など従業員が意識を変えるための気付きの場が急速に増えてまいりました。

今後は、個の成長を促し、業務のアウトプットの向上につなげることを通して、従業員一人ひとりに自らの成長や働き甲斐を実感させ、従業員とのエンゲージメントを高めるフェーズに移行してまいります。

Withコロナ時代の新たな働き方にも柔軟に対応しつつ、デジタル技術やスキルアップのための人財投資も積極的に実行してまいります。組織風土についても、単に「風通しの良い」だけでなく、「チャレンジする風土」に変えるべく、2021年度より新人事制度を導入いたしました。これらの活動をさらに加速させてまいります。

●品質改革

品質改革は3つの切り口にて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」。2つ目は、生産準備段階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」。この領域には市場で発生してしまった不具合に対して、いかに早く解決策を打つか、といったアフター領域での対応スピードも含まれます。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」です。

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、まだ課題は残っており、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。品質の高さはブランドの根幹であり、付加価値戦略の源泉でもあります。新技術への対応を含めてさらに活動を推し進め、必ず実績として示していく所存です。

●SUBARUづくりの刷新

当社は、2020年1月の技術ミーティングにおいて「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」ことを発表いたしました。死亡交通事故ゼロに向けては予防安全、衝突安全を進化させるとともに、事故自動通報の高度化で「つながる安全」も強化し、一人でも多くの命を守ることに邁進してまいります。今後は知能化をさらに進め、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。

また、脱炭素社会への貢献については、同ミーティングで設定したCO₂削減に向けたロードマップをベースとしつつ、カーボンニュートラル実現への貢献を目指し、取り組みを加速させてまいります。併せて、モーター駆動が主流となる電動化の時代においても、AWD（全輪駆動）性能、動的質感をさらに進化させることで「SUBARUらしさ」を強化してまいります。

③アライアンスの深化

トヨタ自動車株式会社とは協業を通じて刺激を与えあい、切磋琢磨する関係を深化させています。

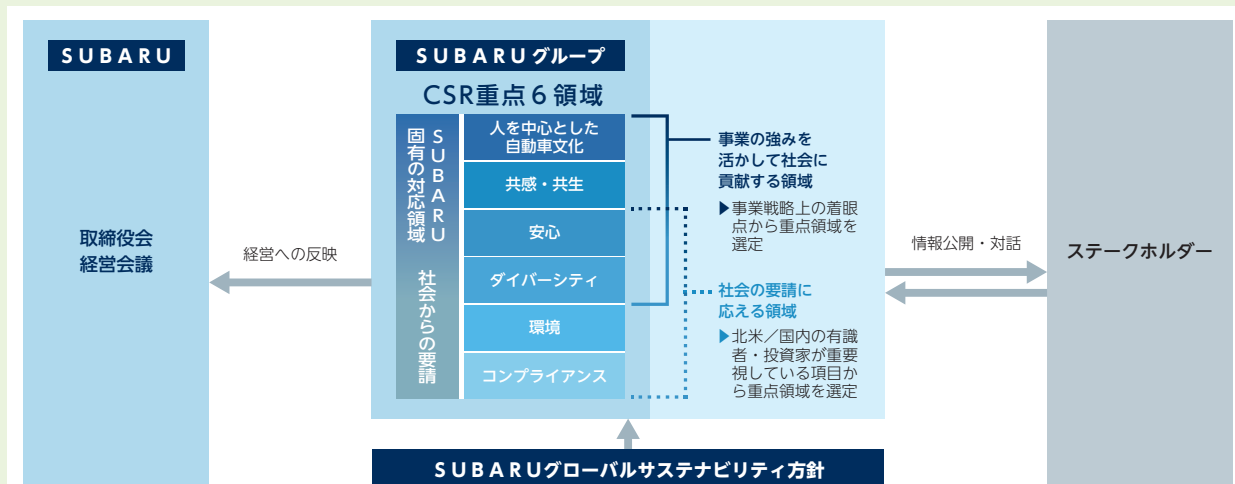
共同開発車の新型「SUBARU BRZ」および2022年の年央ごろに販売予定のSUBARU初のグローバルEV「SOLTEERRA（ソルテラ）」は、両社の強みを持ち寄り、共通の想いである「もっといいクルマづくり」を具現化しております。

自動車業界を取り巻くイノベーションの進化が加速しており、いわゆる「CASE」領域での対応が求められております。電動化技術、コネクテッド領域、自動運転領域などでは協業を深化・拡大させ、変化への柔軟な対応を図ってまいります。

(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CSR

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、「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」という2025年の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に「安心と楽しさ」を提供していきます。そして、当社グループは真のグローバル企業として社会から信頼される企業となることを目指し、より豊かで持続可能な社会づくり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、「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」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. SUBARUグループの環境・社会への取り組み

(1) 環境への取り組み

① 気候変動（地球温暖化）への取り組み

当社は、気候変動への取り組みは最も重要な課題の一つと認識し、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃未満に抑える」というパリ協定の目標を尊重しております。この目標へ貢献するため、当社は商品および工場・オフィスなどで排出するCO₂の排出削減を通じて、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

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

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、EV（電気自動車）+ハイブリッド車にする
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）

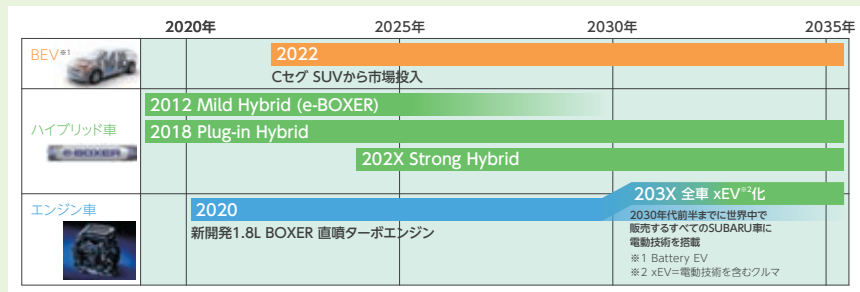
② 中期環境計画「環境アクションプラン2030」の策定（スコープ1、2）

持続可能な社会の実現を目指し、当社は気候変動に限らず、世界的な環境諸課題の解決に貢献してまいります。その具現化として、2021年度より中期環境計画「環境アクションプラン2030」を策定し、取り組んでおります。なお本プランの内容は、今後CSRレポートなどで公表していく予定です。

③ 環境性能と「SUBARUらしさ」の融合（スコープ3）

当社は、2020年1月に電動化に向けたマイルストーンを発表しており、この計画をより加速していくことにより、2050年カーボンニュートラル実現への貢献を目指してまいります。当面は、EVとハイブリッド車で電動車比率を高めていき、将来的にはモーター駆動に置き換わっていくと予想しております。その第一弾として、トヨタ自動車株式会社と共同開発したEVを2022年の年央に日本、米国、欧州、中国などで販売を開始する予定です。EVの時代であっても、クルマには高い安全性能が求められます。また、加速性能はもとより、SUBARUが持つAWD（全輪駆動）の制御の知見を緻密で応答性の高いモーターでより活かせると考えており、走りの安定性、動的質感、操る愉しさといった「SUBARUらしさ」はより高められると考えております。

■ CO₂削減のための技術ロードマップ



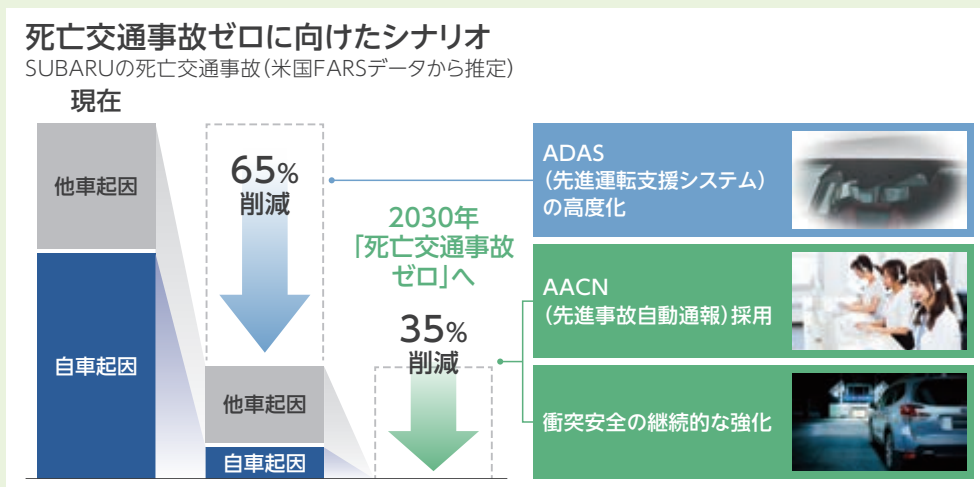
(2) 社会への取り組み

① 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。その実現に向けては、「アイサイト」などの先進運転支援システムの進化や事故自動通報システムのような新しい技術・サービスの導入とともに、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の進化が重要です。当社が「動的質感」と呼んでいる車両応答の速さや正確性、コーナリングの安定感や旋回性能などは、いざという時の事故回避にも大きく寄与します。EV（電気自動車）や自動運転が主流となる時代になっても、クルマの基本性能が重要であることは変わりません。

また、当期に発売した「レヴォーグ」に「アイサイト」の安全機能をさらに高度化した「アイサイトX」を投入いたしました。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。

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



② 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、「人権方針※」を制定いたしました。当期は、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・調達領域から着手いたしました。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。

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

③ ダイバーシティ推進の取り組み

当社は、様々な個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮できるよう、性別・国籍・文化・ライフスタイルなどの多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努めています。また、国内・海外の関連会社では、ダイバーシティに関してそれぞれの事業内容や地域性を踏まえた取り組みを前述のCSR活動の中核の一つとして進めています。

ダイバーシティ推進室では、「女性活躍」「障がい者雇用」「高齢者再雇用」「外国籍従業員雇用」を重点テーマに活動を展開し、「女性活躍」を最重要課題として取り組んでいます。当社では「女性活躍推進法」に基づき行動計画を策定しており、2015年度に策定した第1次行動計画では、「2020年に女性管理職数を2014年時点の5倍以上」とする目標を設定し、達成いたしました。

現在は、「2025年に女性管理職数を2014年時点の12倍以上」とする目標を達成するため、女性管理職の育成と増加に向けた取り組みをさらに強化しています。

その他にも当期は、「LGBT」と「障がい者雇用」のテーマにおいて、理解促進の取り組みとして、外部講師を招いてオンライン研修を実施しました。「LGBT研修」では、主に管理者や人事部員を対象にLGBTの基礎知識の習得や従業員の対応の留意点やハラスメント事例などを学び、約800名が受講しました。

「障がい者雇用研修」では、主に障がいのある従業員の管理者や人事部員を対象に、障がい者の特性や安心・安全・健康に働くための労務管理上のポイントなどを学び、約150名が受講しました。

今後も、多様な個性や価値観を持つ従業員が活き活きと働くことのできる環境づくりを推進していきます。

④ 「健康経営優良法人2021」に認定

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2021」の大規模法人部門に認定されました。

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：健康経営優良法人認定制度とは、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です。

※2：健康宣言の詳細は、当社ホームページ（https://www.subaru.co.jp/press/news/2021_03_05_9593/）をご覧ください。

(4) 主要な事業内容 (2021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

(5) 主要な事業所等 (2021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

「(10) 重要な子会社の状況等」をご参照ください。

(6) 資金調達の状況

- ① 当社は、2020年4月に新型コロナウイルスの影響による生産停止や売上減少の影響に備え、総額1,515億円の短期借入を行いました。7月末までに全額返済いたしました。また、当期において、総額655億円の長期借入を行ったほか、2020年9月に第4～6回無担保社債を総額400億円起債いたしました。
- ② 当社は、総額1,975億円のコミットメントライン契約を締結しております。

(7) 主要な借入先 (2021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	67,500
株式会社三菱UFJ銀行	35,100
株式会社三井住友銀行	31,500
三井住友信託銀行株式会社	13,500
農林中央金庫	13,000

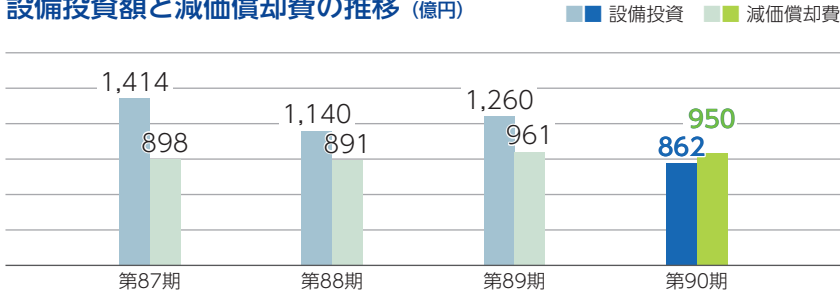
(8) 設備投資等の状況

当期において、当社グループが実施した設備投資額は862億円であり、その主たる内容は自動車部門における生産、研究開発または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	80,231	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	5,438	航空機生産設備	同上
その他事業	524	厚生設備 ほか	同上
合計	86,193	—	—

- (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114億円があります。
4. 事業別の投資内容は、次のとおりです。
自動車事業では、当社において、製造・検査ラインの改修・整備、新商品のための生産設備、研究開発設備、品質・職場環境改善を中心に478億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生産能力拡充のための生産設備を中心に142億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54億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。

(9) 従業員の状況 (2021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	32,684 (8,462)	997 (△7)
航空宇宙事業	2,833 (547)	26 (△225)
その他事業	553 (432)	13 (△40)
合計	36,070 (9,441)	1,036 (△272)

(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	15,287	622	39.1	16.1
女性	1,191	50	36.7	14.8
合計	16,478	672	38.9	16.0

事業別名称	従業員数 (名)	前期末比増減 (名)
自動車事業	14,209 (5,661)	624 (143)
航空宇宙事業	2,269 (468)	48 (△151)
合計	16,478 (6,129)	672 (△8)

(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。

(10) 重要な子会社の状況等 (2021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 インディアナ オートモーティブ インク製自動車に対する北米市場内の技術調査ならびに米国における自動車関連の官庁対応
輸送機工業株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社向け航空機用部品の製造販売
富士航空整備株式会社	東京都	30百万円	100.0%	航空機などの点検および整備
スバル興産株式会社	東京都	675百万円	100.0%	不動産の賃貸および管理
株式会社スバル 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) 2021年3月末現在、連結子会社は上記26社を含む73社、持分法適用会社は10社であります。

② その他

当社は、2005年10月にトヨタ自動車株式会社（以下「トヨタ」）と業務提携に関する基本合意をし、当社の国内生産拠点である群馬製作所においてトヨタと共同開発したスポーツカー「S U B A R U B R Z」および「T O Y O T A 8 6」の生産を行っております。また、トヨタの子会社であるダイハツ工業株式会社から車両のOEM供給を受けております。

2019年6月には、トヨタの電動化技術と当社のAWD（全輪駆動）技術を活用したEV専用プラットフォームおよびSUVモデルのEV（電気自動車）を共同開発することに合意いたしました。また、同年9月には、自動車業界の100年に一度の変革期を生き残るため、トヨタハイブリッドシステムのS U B A R U 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、両社の結びつきを強化することを目的とする業務資本提携に合意いたしました。

2021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、持株比率は20.02%であります。（持株比率は、発行済株式の総数から自己株式1,905,130株を控除して計算しております。）また、当社は当期中に、かかる合意に基づき、トヨタ株式を8,973,700株取得しております。



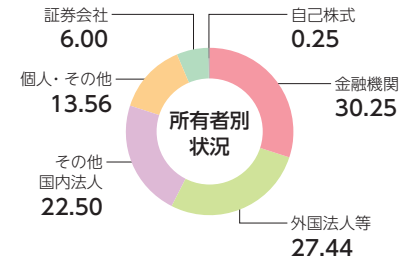
左：新型「GR 86」 右：新型「S U B A R U B R Z」



共同開発EV S U B A R U 名：ソルテラ

2 当社が発行する株式に関する事項 (2021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1,905,130株を含む)
- (3) 株主数 151,367名 (前期比△1,522名 1.0%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)	70,978	9.25
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	37,175	4.85
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	13,959	1.82
BNYM TREASTY DTT 15	11,200	1.46
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED - CLIENT A/C	10,165	1.32
株式会社みずほ銀行	10,078	1.31
日本生命保険相互会社	9,511	1.24
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,174	1.20
S U B A R U取引先持株会	9,010	1.17

- (注) 1. 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式 (1,905,130株) を控除して計算しております。

(5) 当期に職務執行の対価として会社役員に交付し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、当社の取締役に対し、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あたっては、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年間の譲渡制限期間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)	22,724	6
社外取締役	—	—
監査役	—	—

3 当社が保有する株式に関する事項 (2021年3月31日現在)

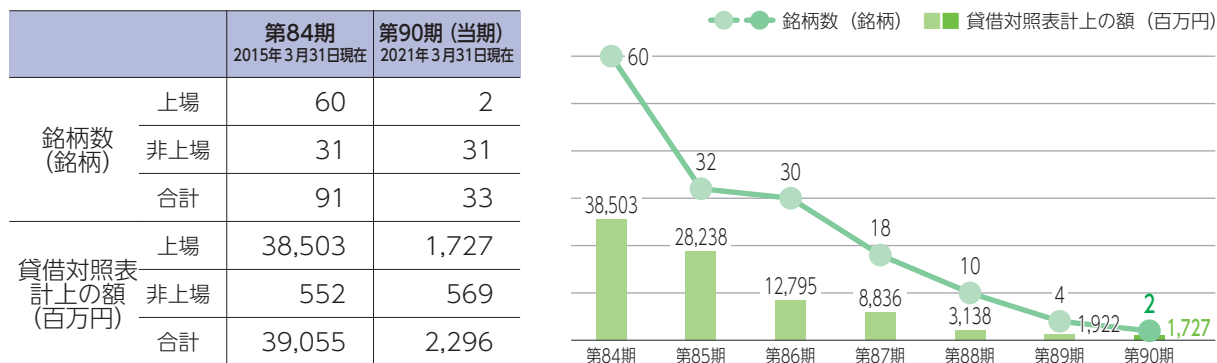
(1) 株式の政策保有に関する基本方針

当社は、政策保有株式として保有する上場株式について、毎年、取締役会において保有目的が中長期的な経営戦略および事業戦略に資するかどうかを評価し、保有に伴う便益が資本コストに見合っているかなどを個別に精査して、保有の是非を判断しております。

上記の方針に基づき当社は、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。

今後も毎年、取締役会において評価・精査を行ってまいります。当社を取り巻く経営状況に鑑み、現時点で当該2銘柄の保有は不可欠であると判断しており、原則として保有を続ける予定です。

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



(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89期	第90期 (当期)	保有目的、保有効果 および株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の有無
	株式数 (株)			
	貸借対照表計上額 (百万円)			
株式会社 群馬銀行	2,850,468	2,850,468	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
	935	1,132		
株式会社みずほ フィナンシャル グループ	3,720,970	372,097	みずほフィナンシャルグループ各社より、金融取引を中心に支援を受けており、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
	460	595		

- (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。
3. 株式会社みずほフィナンシャルグループの株式数の減少は、株式併合によるものです。

4 会社役員に関する事項

(1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業理念および経営理念に基づき、ありたい姿として「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーの皆様の満足と信頼を得べく、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。

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

(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。2021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、当社の企業理念、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役・監査役として相応しい豊富な経験と高い能力・見識および高度な専門性を有する候補者を指名いたします。

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

当社は、現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員指名会議を設置しております。取締役・監査役候補者は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員指名会議が、十分な審議に基づいて承認した指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定いたします。当期の役員指名会議は、代表取締役2名、社外取締役3名により構成（議長は代表取締役社長 中村知美氏）され、当期中に1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 (2021年3月31日現在)

地位 等	氏名	主な担当分野	重要な兼職の状況
取締役会長 【取締役会 議長】	よし なが やす ゆき 吉 永 泰 之	—	—
代表取締役社長 【役員指名会議 議長】 【役員報酬会議 議長】	なか むら とも み 中 村 知 美	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
代表取締役副社長 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	ほそ や かず お 細 谷 和 男	製造、中国プロジェクト 準備室	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA） 取締役
取締役専務執行役員	おか だ とし おき 岡 田 稔 明	CFO（最高財務責任者） 秘書室、財務管理部、 人事部	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA） 取締役 スバル オブ アメリカ インク（SOA） 取締役
取締役専務執行役員	か とう よう いち 加 藤 洋 一	CRMO（最高リスク管理責任者） リスクマネジメントグループ、 渉外部、知的財産部	ノース アメリカン スバル インク（NASI） 取締役
取締役専務執行役員	おお ぬき てつ お 大 拔 哲 雄	調達本部、商品企画本部	—
社外取締役（独立） 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	あ べ やす ゆき 阿 部 康 行	—	株式会社JVCケンウッド 社外取締役 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問
社外取締役（独立） 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	や ご なつ の すけ 矢 後 夏之助	—	公益財団法人荏原山記念文化財団 代表理事 J. フロント リテイリング株式会社 社外取締役 (2020年5月28日就任)
社外取締役（独立） 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	ど い み お こ 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（2020年6月24日就任）
常勤監査役 【監査役会 議長】	ま ぶち あきら 馬 渕 晃	—	スバル興産株式会社 監査役 東京スバル株式会社 監査役
常勤監査役	つつみ ひろ み 堤 ひろ み	—	スバルファイナンス株式会社 監査役（2020年6月18日就任）
社外監査役（独立）	の さか しげる 野 坂 茂	—	株式会社ドットディー 監査役（2021年3月8日就任） 株式会社AI Dynamics Japan 顧問（2021年2月1日就任）
社外監査役（独立）	おか だ きょう こ 岡 田 恭 子	—	日鉄ソリューションズ株式会社 社外監査役 大王製紙株式会社 社外監査役（2020年6月26日就任）

- (注) 1. 取締役 土井美和子氏および監査役 堤ひろみ氏は、2020年6月23日開催の第89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 青山繁弘氏および監査役 灰本周三氏は、2020年6月23日開催の第89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. 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株式会社JVCケンウッドおよび顧問を兼任している株式会社オレンジ・アンド・パートナーズと当社の間には、重要な取引はありません。矢後夏之助氏が代表理事を兼任している公益財団法人荏原畠山記念文化財団および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。
4. 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る日鉄ソリューションズ株式会社および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。
5. 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。
6. 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。
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。
8. 2021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 【取締役会 議長】	吉 永 泰 之	—
代表取締役社長 【役員指名会議 議長】 【役員報酬会議 議長】	中 村 知 美	CEO（最高経営責任者）、航空宇宙カンパニー、品質
代表取締役会長 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	細 谷 和 男	秘書室、人事部
取締役専務執行役員	岡 田 稔 明	—
取締役専務執行役員	加 藤 洋 一	—
取締役専務執行役員	大 拔 哲 雄	調達本部、商品企画本部

(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12回のうち12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12回のうち12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	2020年6月23日の就任以降、取締役会10回のうち10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12回のうち12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12回のうち12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) 1. 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。
2. 阿部康行氏が社外監査役として在任中の2017年10月に、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりました。また、当該事実の判明後は、これらの不適切事案に係る原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、その職責を果たしております。

(6) 責任限定契約の内容の概要

社外取締役 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 馬淵晃氏、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、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。但し、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、前年度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：2021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

- ・運営面では前期までと同様に、自由闊達で健全な議論が行われていることを確認
- ・強み（議長のリーダーシップ、政策保有株式の対応、取締役会の規模）は継続して高評価
- ・「運営体制」「監督機能」「株主との対話」の評価が伸長。特に「意思決定のプロセス」「株主との対話」が全体的に高評価
- ・インセンティブ報酬を含む役員報酬制度設計の議論を深めること、グループガバナンスの向上に関する議論と報告内容を充実させることにより、さらなる機能向上を期待。「中長期的経営戦略に関する議論」は一定の改善の評価を受けると同時に、今後は質的な向上の必要性を確認

③認識した課題とその対応

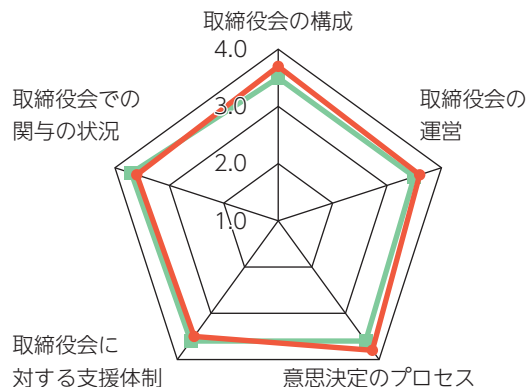
	課題の内容	当期の対応
継続課題	CEOの後継者計画	当社グループのあるべきCEO像、CEOとして備えるべき5つの資質を策定・公表。今後は策定した内容に向け後継者育成を実践していく。
	リスク把握・管理体制の強化	リスクマップの作成、各事業部門によるリスクの洗い出し、行動指針の整理など実効性が担保された仕組みを整備。取締役会への適時適切な情報共有を実施。主要リスクの改善度や新たなリスクの確認と報告を行い、PDCAの取り組みを継続していく。
前期に認識した課題	中長期的な経営戦略に関する議論の一層の充実	生産戦略、IT戦略、航空宇宙事業の取り組みなど中長期的戦略のアジェンダ設定に加え、中期計画の進捗状況の報告などを通じ、中長期的な経営戦略の議論を深めた。今後は自動車ビジネスを取り巻く急激な環境変化に関し、「社外役員と社内役員との情報のギャップを埋める努力を続けることが議論の質の向上に必要」との指摘があり、継続的に取り組んでいく。
	情報セキュリティ体制、サステナビリティに関する議論の充実	情報セキュリティ体制を含むIT戦略が報告され、課題の共有と継続的な議論が行われた。ITの活用やDX推進に向け「取締役会がリーダーシップを発揮し、議論の活性化を図っていくべき」との意見があり、引き続き議論していく。サステナビリティに関しては、CSR委員会（年2回）の取り組み状況がタイムリーに報告され、SUBARUグローバルサステナビリティ方針、人権方針などの各種方針を制定・公表するなど着実な前進が認められた。

④今後の取り組み

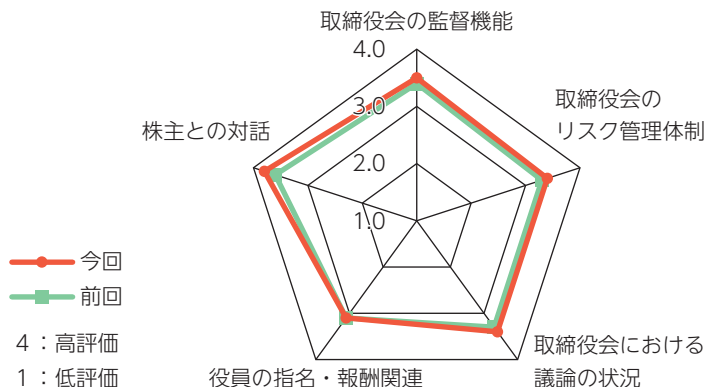
- ・引き続き、中長期的な経営戦略に関する議論を深め、質的な向上を図るための取り組みを継続していく。
- ・インセンティブ報酬を含む役員報酬の制度設計、グループガバナンスの向上に関する議論の機会を設ける。
- ・今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性の維持・向上に取り組む。

(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

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2月5日開催の取締役会において審議・決定しており、その概要は次のとおりであります。

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、基本報酬、短期業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬により構成し、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および各項目の水準は、外部専門機関などの調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定する。

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）、業績連動報酬およ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など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

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うえで、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する。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、譲渡制限付株式報酬を交付する。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る。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む。）とする。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する。

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ならびに同業他社の報酬水準およ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会にて審議・決定する。

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、短期業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬の具体的な額の決定ならびにそれらの支給時期などとする。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

※：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

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おります。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おります。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は6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おります。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取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

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、取締役会の委任決議に基づき、役員報酬会議が個人別の報酬額等の具体的内容について、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ております。

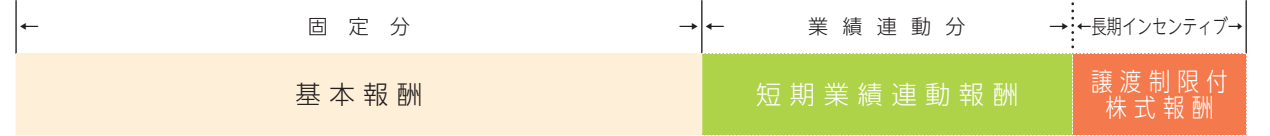
その権限の内容は、基本報酬、短期業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬の具体的な額の決定ならびにそれらの支給時期などであります。また、譲渡制限付株式報酬にかかる個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定を踏まえ、取締役会の決議によって定めております。なお、報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議・決定しております。

当期の役員報酬会議は、代表取締役2名（中村知美氏および細谷和男氏）、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）により構成され、議長は代表取締役社長 中村知美氏が務めました。役員報酬会議における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おります。

当期は役員報酬会議を5回開催し、報酬体系についての議論、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針などの策定、考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員の実績連動報酬、譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額等を決定いたしました。

これらの措置を講じ、当該手続を経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

■ 取締役報酬制度のイメージ（社外取締役を除く）



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	10	350	40	53	443
（うち社外取締役）	（4）	（38）	（—）	（—）	（38）
監査役	5	77	—	—	77
（うち社外監査役）	（2）	（21）	（—）	（—）	（21）

（注）上表には、当期の末日までに退任した社外取締役1名および社内監査役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。

⑤業績連動報酬等に関する事項

当社は、2018年7月10日に発表した中期経営ビジョン「STEP」において、「連結収益計画2018～2020年度（3ヵ年）」に加えて、自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%を岩盤として15%以上を目指すことを公表しております。これらの目標を踏まえ、役員報酬会議は取締役会の委任を受け、2020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。

当期業績に対する業績連動報酬等の額の算定に用いた業績指標に関する実績は次のとおりです。

業績指標	実績
連結経常利益実績*	1,165億円
ROE	4.4%
自己資本比率	52.1%（前期比+0.1%）

※：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

当社は、当社取締役（社外取締役を除く）に対し、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ております。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、譲渡制限付株式報酬の支給は行っておりません。

当該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)当期に職務執行の対価として会社役員に交付した当社の株式の状況」（47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」（55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（2021年3月31日現在）

1. 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

取締役による法令等違反行為の予防措置として、以下の体制を整備する。

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

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

(1) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

(2) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

(3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

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

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

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

(5) 企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ① 当社グループに属する各子会社の健全な事業運営を通じて、当社グループのブランド価値の向上および総合力の向上を図るべく、子会社管理に係る規程を定め、同規程に基づき、各子会社の業務又は経営について管理を担当する当社の部署を中心に子会社を管理・支援するとともに、子会社から当社に対して、定期的に、及び必要な事項については随時に報告する体制とする。
- ② 当社は、各子会社の事業の特性に応じ、リスクの現実化と拡大を防止するため、子会社において、リスクマネジメントに係る規程、その他各子会社の事業の特性に応じた個別の規定、マニュアル、ガイドライン等を整備することを推進し、各子会社におけるリスクマネジメント体制を構築させる。
- ③ 当社は、子会社管理に係る規程に基づき、子会社からその業務内容の報告を受け、重要な事項についてはその業務内容について事前協議を行うこと等により、子会社の取締役の職務の執行の効率性を確保する。
- ④ 当社は、内部監査を実施する組織として当社に監査部を設置し、子会社・関連企業を含む関係会社の業務監査を定期的に、及び必要な事項については随時、実施する。
- ⑤ 当社は、国内関係会社の監査役を定期的に招集し、当社監査役を交えて国内関係会社における監査機能強化のための意見交換等を行う。
- ⑥ 当社は、当社の執行役員・使用人に一部国内関係会社の監査役を兼務させ、監査機能の強化を図る。
- ⑦ 当社は、前記(4)の内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を、国内関係会社にも適用する。
- ⑧ 外国の子会社については、当該国の法令等を遵守させるとともに、可能な範囲で本方針に準じた体制とする。

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

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

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

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

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

- ① 当社の監査役が当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人から定期的に職務の執行状況について報告を受けられる体制を整備する。
- ② 当社の監査役が必要に応じ、各事業部門等に関する当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人の職務の執行状況について情報を収集することができる体制を整備する。
- ③ 当社又は子会社の取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、当社の監査役へ報告する。
- ④ 当社の監査役は、リスクマネジメント及びコンプライアンスに係る重要な事項の審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う組織であるリスクマネジメント・コンプライアンス委員会に出席することができる。
- ⑤ 当社及び子会社の代表取締役、取締役又は会計監査人は、当社の監査役の求めに応じ、当社の監査役が開催する意見交換会に出席する。
- ⑥ 当社の監査役に報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けない事を確保するための体制を整備する。
- ⑦ 監査役の職務の執行について生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生じる費用又は債務の処理については、監査役の請求等に従い円滑に行い得る体制を整備する。

当社では、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、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、活動状況などを取締役会に報告しております。

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。

当期のリスク管理に関する平時の取り組みとしては、リスコン委員会において、グループ全体の「リスクマネジメント方針」を定めるとともに、当社を巡る諸条件や企業特性を踏まえ、リスクが顕在化した場合の損失の大きさを加味し、優先的に対処すべき課題を全社視点で整理した「リスクマップ」を作成いたしました。さらに、影響度の大きな課題について優先的に対応するという視点を持ちつつ、各部門が自部門の「リスクマネジメント行動指針」を策定するとともに当該行動指針に従い日常業務として潰し込みを行うリスク管理活動と組み合わせることで、全社最適ナリスク管理を推進してまいりました。

有事における対応としては、新型コロナウイルスへの対応として2020年2月に設置した「新型コロナウイルス特別対策本部」において、社内外の関係情報を収集・共有するとともに、緊急時対応の内容と実施主体の特定、実効性に関する確認を行い、適時適切に対応いたしました。さらに、新型コロナウイルス感染拡大の長期化に伴い、関係部門が連携し、ニューノーマルの執務体制への速やかな移行などを進めてまいりました。

また、全社的な緊急連絡体制を定期的に点検し、当社に影響を及ぼすおそれのある災害などの発生時には「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」などを使用した情報共有を行っております。

事業性リスクについては、りん議規程を厳格に運用し、決裁済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。

リスク管理における活動状況は、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、取締役会などで適切に審議してまいりました。

2. コンプライアンスに関する取り組み状況

当社は、当社グループの全ての役員・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、「企業行動規範」「行動ガイドライン」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。

具体的なコンプライアンス推進体制としては、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、活動状況等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、通常の業務ラインでは捉え切れない問題の早期発見と解決、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

- ・コンプライアンス方針（「考えるコンプライアンス」「悪いことをしないだけでなく良いことをする積極的姿勢」など）を踏まえた全社コンプライアンス・プログラムの策定・実行
- ・子会社を含む規程等の整備の継続実施と、内部通報事案等の重要なコンプライアンス情報のグループ内共有
- ・当社内部通報制度の消費者庁「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」への登録と弁護士による通報事案の第三者評価の実施



Whistleblowing
Compliance
Management
System

内部通報制度認証 WCMSマーク

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。

取締役会に諮る必要のある重要案件については、経営会議で議論を深め、当該案件の論点整理や方向付けをすることなどにより、取締役会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・保管しております。

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、子会社ごとに定められた事業管理責任部署を通じて、子会社から定期的および随時に報告を受け、必要に応じて協議し、当社に重大な影響を及ぼすものは経営会議に報告いたしました。

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、これら運用をさらに強化すべく、事業管理責任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ました。

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が取られました。

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、監査役が必要に応じて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周知することで、監査役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、必要に応じ意見を述べ、監査の実効性を確保しております。

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

内部監査部門・法務部門・リスク室からは、内部通報制度の運用状況を含む月次報告を受け、また子会社を管理する担当部署からは随時子会社の状況報告を受けております。このほか主要な子会社の監査役との協議会を開催しております。会計監査人とは四半期ごとに情報・意見交換による連携を図り、また、会計監査人の選定に係る協議を実施しました。

なお、監査役の職務の執行について生じる費用などについては、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。

6. 組織風土改革に関する取り組みの状況

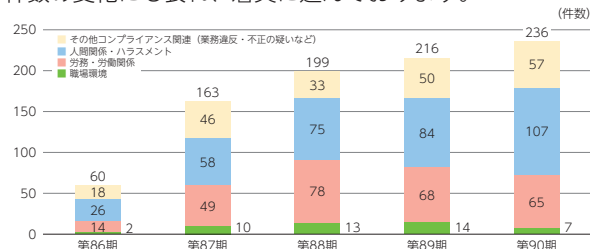
当社は、中期経営ビジョン「STEP」の最重要テーマの一つである「組織風土改革」について、「意識を変え、行動を変え、会社を変える」というスローガンを掲げ、経営層が率先し全従業員一体で強力に推進してまいりました。

具体的な取り組みの一つ「役員講話リレー」では、当期から新たにWEB中継および講話動画のイントラネットへの随時公開を行うことで、これまで以上に経営層と従業員とのコミュニケーションの活性化を図りました。

また新たな取り組みとして、SUBARUの次世代リーダーを中心とした組織活性化を図るため「部長対話リレー」も開始いたしました。部長級が他本部の主任層と1回の規模を少人数に絞って対話・交流することで、一人ひとりと向き合った具体的な会話ができ、自律的な行動のきっかけとなる非常に満足度の高い活動となりました。

これらの活動と並行して、従業員意識調査や管理職および現場への実態ヒアリング、活動のWEBアンケートなどを組み合わせて分析することで、活動効果のモニタリングも行っております。なお、本招集ご通知3頁に記載のとおり従業員意識調査において職場のコミュニケーション・職場の雰囲気に対するスコアは、2年連続して改善しているという結果が得られております。

「風通しの良い職場」への変化は従業員意識調査のほか、内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）の運用件数の変化にも表れ、着実に進んでおります。



さらに、これまでの取り組みや新型コロナウイルスによる事業環境・労働環境の変化から、多くの従業員が「意識を変える」ことの必要性を強く感じており、組織風土改革にも一定の成果が見られるようになりました。

来期も、このような意識変化を確実に次の行動につなげるため、引き続き組織風土改革を推進してまいります。個人の成長を促す環境づくりやエンゲージメントの向上を目指す「働き方改革」、成長した個人が最大限の力を発揮することを目指す「組織・職場の改革」の双方へ働きかけすることで、SUBARUの新たな価値創出に資する組織風土を目指してまいります。

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89期 2020年3月31日現在	第90期 2021年3月31日現在
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	858,966	907,326
営業債権及びその他の債権	364,839	341,907
棚卸資産	459,940	419,053
未収法人所得税	15,648	19,820
その他の金融資産	204,373	228,279
その他の流動資産	74,748	66,378
小計	1,978,514	1,982,763
売却目的で保有する資産	251	69
流動資産合計	1,978,765	1,982,832
非流動資産		
有形固定資産	820,491	839,648
無形資産及びのれん	209,775	216,652
投資不動産	23,986	24,282
持分法で会計処理されている投資	9,831	10,177
その他の金融資産	19,730	101,389
その他の非流動資産	112,843	127,826
繰延税金資産	118,487	108,906
非流動資産合計	1,315,143	1,428,880
資産合計	3,293,908	3,411,712

科目	(ご参考) 第89期 2020年3月31日現在	第90期 2021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	336,223	267,824
資金調達に係る債務	12,173	26,334
その他の金融負債	44,126	61,282
未払法人所得税	2,642	2,908
引当金	261,312	194,497
その他の流動負債	326,820	322,295
流動負債合計	983,296	875,140
非流動負債		
資金調達に係る債務	227,037	307,549
その他の金融負債	67,855	78,528
従業員給付	56,525	55,817
引当金	47,509	89,954
その他の非流動負債	179,849	210,491
繰延税金負債	11,714	7,850
非流動負債合計	590,489	750,189
負債合計	1,573,785	1,625,329
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	△6,722	△6,524
利益剰余金	1,397,239	1,435,291
その他の資本の構成要素	8,391	34,995
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,712,881	1,777,735
非支配持分	7,242	8,648
資本合計	1,720,123	1,786,383
負債及び資本合計	3,293,908	3,411,712

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第89期 2019年4月 1 日から 2020年3月31日まで	第90期 2020年4月 1 日から 2021年3月31日まで
売上収益	3,344,109	2,830,210
売上原価	△2,728,605	△2,337,614
売上総利益	615,504	492,596
販売費及び一般管理費	△308,227	△279,867
研究開発費	△92,460	△104,157
その他の収益	7,751	5,073
その他の費用	△12,026	△11,057
持分法による投資損益	△223	△120
営業利益	210,319	102,468
金融収益	15,844	21,003
金融費用	△18,507	△9,517
税引前利益	207,656	113,954
法人所得税費用	△55,065	△36,634
当期利益	152,591	77,320
当期利益の帰属		
親会社の所有者	152,587	76,510
非支配持分	4	810
当期利益	152,591	77,320
1 株当たり当期利益		
基本的 1 株当たり当期利益 (円)	198.99	99.77

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第89期 2020年3月31日現在	第90期 2021年3月31日現在
資産の部		
流動資産	1,403,401	1,370,391
現金及び預金	769,644	802,432
売掛金	254,960	202,168
商品及び製品	52,661	52,158
仕掛品	68,539	52,853
原材料及び貯蔵品	26,494	39,426
前渡金	22,013	35,086
前払費用	6,745	4,758
関係会社短期貸付金	65,799	63,880
1年内回収予定の関係会社長期貸付金	21,800	19,000
預け金	29,897	27,114
未収入金	51,593	47,122
その他	33,267	24,397
貸倒引当金	△11	△3
固定資産	752,694	859,869
(有形固定資産)	340,674	352,996
建物（純額）	91,214	96,798
構築物（純額）	14,243	17,574
機械及び装置（純額）	111,784	117,466
車両運搬具（純額）	2,969	3,064
工具、器具及び備品（純額）	8,438	10,582
土地	81,174	81,078
建設仮勘定	28,534	23,631
その他（純額）	2,318	2,803
(無形固定資産)	39,243	47,107
ソフトウェア	24,429	27,840
その他	14,814	19,267
(投資その他の資産)	372,777	459,766
投資有価証券	2,503	2,296
関係会社株式	150,735	228,020
関係会社出資金	4,375	4,424
長期貸付金	403	303
関係会社長期貸付金	73,160	73,893
破産更生債権等	0	0
前払年金費用	10,241	9,091
繰延税金資産	107,871	116,017
その他	23,949	25,991
貸倒引当金	△460	△269
資産合計	2,156,095	2,230,260

科目	(ご参考) 第89期 2020年3月31日現在	第90期 2021年3月31日現在
負債の部		
流動負債	856,822	882,711
支払手形	164	311
買掛金	207,298	170,288
電子記録債務	32,330	20,643
1年内返済予定の長期借入金	6,000	24,150
リース債務	1,132	1,408
未払金	16,933	18,302
未払費用	50,483	44,628
前受金	32,979	30,635
預り金	262,497	393,242
賞与引当金	15,077	14,508
製品保証引当金	225,967	147,845
自動車環境規制関連引当金	150	1,224
工事損失引当金	3,112	7,033
その他	2,700	8,494
固定負債	266,766	390,313
社債	40,000	80,000
長期借入金	185,200	226,550
リース債務	1,496	1,767
製品保証引当金	36,526	77,616
自動車環境規制関連引当金	1,111	2,602
退職給付引当金	301	346
資産除去債務	16	16
その他	2,116	1,416
負債合計	1,123,588	1,273,024
純資産の部		
株主資本	1,032,521	951,027
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	725,377	643,685
利益準備金	7,901	7,901
その他利益剰余金	717,476	635,784
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	680,800	599,108
自己株式	△6,722	△6,524
評価・換算差額等	△14	6,209
その他有価証券評価差額金	△14	6,209
純資産合計	1,032,507	957,236
負債・純資産合計	2,156,095	2,230,260

損益計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第89期 2019年4月 1 日から 2020年3月31日まで	第90期 2020年4月 1 日から 2021年3月31日まで
売上高	2,011,205	1,580,950
売上原価	1,730,592	1,432,225
売上総利益	280,613	148,725
販売費及び一般管理費	232,689	201,106
営業利益又は営業損失 (△)	47,924	△52,381
営業外収益	21,684	16,018
受取利息	9,340	1,286
有価証券利息	18	—
受取配当金	3,198	3,114
為替差益	—	5,987
不動産賃貸料	2,935	2,982
デリバティブ評価益	919	—
操業停止関連費用精算益	2,534	—
その他	2,740	2,649
営業外費用	28,154	13,472
支払利息	5,438	739
減価償却費	1,295	1,381
為替差損	15,834	—
デリバティブ評価損	—	6,748
その他	5,587	4,604
経常利益又は経常損失 (△)	41,454	△49,835
特別利益	4,800	589
固定資産売却益	1,554	190
投資有価証券売却益	200	133
関係会社株式売却益	2,170	—
貸倒引当金戻入額	—	189
その他	876	77
特別損失	5,017	3,591
固定資産除売却損	3,992	3,572
投資有価証券評価損	905	—
その他	120	19
税引前当期純利益又は税引前当期純損失 (△)	41,237	△52,837
法人税、住民税及び事業税	5,588	△3,301
法人税等調整額	3,730	△10,878
法人税等合計	9,318	△14,179
当期純利益又は当期純損失 (△)	31,919	△38,658

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

2021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 細井 友美子 ㊞
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2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年5月13日

株式会社 S U B A R U
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 ①
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 蓮 見 貴 史 ①
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 細 井 友 美 子 ①
業務執行社員

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 S U B A R U の2020年4月1日から2021年3月31日までの第90期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

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

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第90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。

2021年5月13日

株式会社SUBARU 監査役会

常勤監査役	馬 淵 晃	㊞
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	㊞

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 エビスパルビル
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	東京証券取引所市場第一部
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	〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社

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、みずほ証券株式会
社の本店および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 東京都杉並区泉和二丁目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

＜新型コロナウイルス感染拡大防止への対応＞

- ◎ 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13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、海外から帰国されてから14日間が経過していない方は、入場をお断りし、お帰りいただく場合がございます。
- ◎ 株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意、株主総会会場における車両などの展示はございません。

■ 開催日時

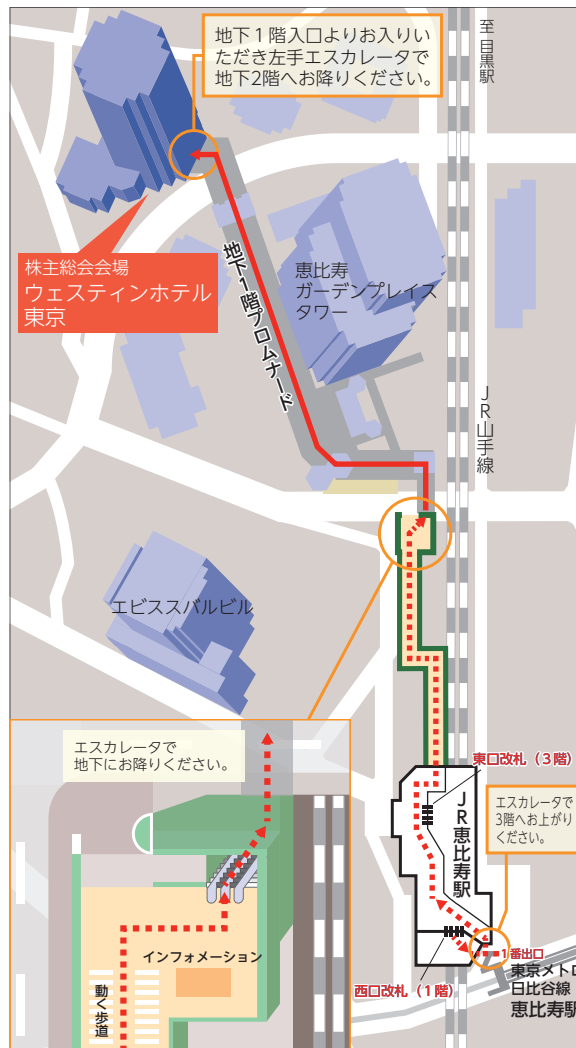
2021年6月23日（水曜日）午前10時

ウェスティンホテル東京 地下2階 ギャラクシールーム

■ 交通機関のご案内

JR「恵比寿駅」東口改札より徒歩約15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18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。



ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C013080



UD
FONT

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。