

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社は、以下に掲げる企業理念及び経営理念に基づき、ありたい姿「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、全てのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして取り組んでいます。

当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指しています。

また、当社は、社外役員によるモニタリング及び助言を通じ、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、コンプライアンスやリスク管理体制の向上を図っています。

当社は、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時の開示を実施しています。

<企業理念>

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

<経営理念>

お客様第一を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す。

なお、当社におけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み及び運営方針を明らかにすることを目的として「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定、開示しています。

「コーポレートガバナンスガイドライン」は本報告書PDF版末尾をご参照ください。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

[原則1－4. 政策保有株式]

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

当社は、政策保有株式として保有する上場株式をコーポレートガバナンス・コード施行以降確実に縮減させております。

2018年度までは、当社は、政策保有株式として保有する上場株式については、中長期的な企業価値向上・事業戦略上の重要性・取引先との事業上の関係等を総合的に勘案し、リスクリターンも踏まえた経済合理性を評価した上で、取締役会において保有が中長期的に当社の経営に資するかどうかを検証しました。

その結果、それらの上場株式は、2015年3月末:60銘柄、2016年3月末:32銘柄、2017年3月末:30銘柄、2018年3月末:18銘柄、2019年3月末:10銘柄となりました。

2019年度以降、当社は、毎年取締役会において、政策保有株式として保有する上場株式の保有目的及び保有に伴う便益が資本コストに見合ったものになっているか等を個別に精査し、中長期的な経営戦略及び事業戦略に資すると判断した場合に保有を継続します。

なお、上記のとおり、政策保有する上場株式の削減を着実に進めていることから、保有の適否についての検証内容については開示する予定はありません。

政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使については、当該企業の経営方針及び中長期経営計画に鑑み、企業価値の向上、コーポレートガバナンス及び社会的責任の観点から総合的に判断し、適切に行っています。

ただし、上記の議決権行使に関する方針をもって適切な対応が図れるものと認識していることから、議決権行使に関する基準の具体的な内容について、開示する予定はありません。

[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]

当社は、役員候補選任の過程において、性別や国籍を問わず抽出・絞り込みを行い、能力等の検討を行った結果として、現在は取締役会が男性のみの構成となっています。そのため、取締役会の構成がジェンダーに配慮し、多様性を確保したものとなるよう、現在取り組みを進めています。具体的には、SUBARUグループで働くすべての人々のダイバーシティの推進に向け、特に「女性活躍推進」を最重要課題とし、発揮能力による実力値での登用を前提として、2020年までに女性管理職数を、登用目標を定めた2014年時点の5倍以上とすることを目標に掲げて取り組みを進め、2019年3月末時点における女性の管理職数の目標達成率は90%となりました。これらの活動を通じ、役員・執行役員・部長・課長の女性候補者の層を厚くして、取締役会及び会社全体の多様性の推進に取り組んでまいります。

また、ダイバーシティ経営推進の一環として、第88期定時株主総会において、当社初の女性役員として、女性の社外監査役が選任されました。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

[原則1－7. 関連当事者間の取引]

当社の取締役が当社との間で法令に定める利益相反取引及び競業取引を行う場合には、予め取締役会に報告し、取締役会の承認を得ることとしています。

[原則2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮]

当社の年金運用政策については、財務部門が企画・立案したものを受けて、経営企画部門、人事部門及び財務部門の各担当役員から構成される年金委員会がその最終的な決定を行っています。

年金資産運用については財務部門が担当し、外部セミナーの活用等により、一層の資質向上を図っています。

当社は、定量評価に基づく商品選定や定期的なモニタリングを継続的に実施しているほか、委託する運用機関に対するモニタリング等のスチュワードシップ活動において、外部専門家の意見も取り入れ、総合的・客観的な評価を実施いたします。

[原則3-1. 情報開示の充実]

(1) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画

経営理念等は、当社ホームページ「企業理念とSUBARUのビジョン」をご参照ください。

URL: <https://www.subaru.co.jp/outline/vision.html>

経営戦略及び経営計画は、当社ホームページ「新中期経営ビジョン「STEP」」をご参照ください。

URL: <https://www.subaru.co.jp/ir/management/plan/>

(2) 本コード（原案）のそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方は、本報告書「1. 1 基本的な考え方」をご参照ください。

コーポレートガバナンスの基本方針は、「コーポレートガバナンスガイドライン」をご参照ください。

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

本報告書「経営の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」、1. 機関構成・組織運営等に係る事項、[取締役報酬関係]「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

(4) 取締役会がCEOを含む経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役会は、取締役・監査役候補者の指名及びCEOを含む執行役員の選解任を行うにあたり、当社の企業理念、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を実現するために、当社の取締役・監査役及び執行役員として相応しい豊富な経験、高い能力・見識及び高度な専門性を有する人物か否かという観点から、その指名や選解任を行っています。

また、取締役の指名に当たっては、取締役会全体の多様性等にも配慮するとともに、当社経営陣から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との観点から、複数の独立した社外取締役を指名しています。

取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員の選解任は、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、役員指名会議が、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づいて承認した指名案及び選解任案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定いたします。なお、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ています。

各取締役は、CEO等の選解任を目的として、いつでも取締役会の招集を請求することができます。

役員指名会議は、代表取締役、秘書室担当取締役及び社外取締役により構成され、議長は代表取締役の中から選任しており、現在は代表取締役社長 中村知美が務めています。取締役会の構成と併せて、役員指名会議の構成及び議長のあり方について引き続き検討してまいります。

取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員の選解任を行う際は、個々の指名・選解任について、経歴、兼職の状況、見識及び当社において期待される役割等、その理由について取締役会で説明を行います。

(5) 取締役会が取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

「定時株主総会招集ご通知」の参考書類に記載しておりますのでご参照ください。

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

[補充原則4-1①]

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会は、重要な業務執行の決定や監督を行っています。

業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的経営戦略及び重要な業務執行の審議を行っています。また、執行役員制度を採用し、各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います。

取締役会は、取締役会規程において自己の決議事項を定めることにより、決議事項に該当しない範囲の事項の決定等を業務執行取締役及び執行役員に委任するものであることを明確にしています。

[原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用]

当社は、社外取締役が、当社の持続的な成長及び中長期的な価値の向上に寄与する役割及び責務を果たすことのできる資質を備えた者となるよう、社外取締役候補者の要件を、独立性の要件を含む以下に掲げる要件と定めています。当社は、第88期定時株主総会において、経営の監督機能強化を図るため社外取締役を1名増員する役員選任議案が承認可決され、現在、以下の要件を充足する独立社外取締役を3名選任しています。当社を取り巻く今後の経営環境の変化等のほか、取締役会の規模や構成員のスキル等を踏まえながら、独立社外取締役の比率について引き続き検討してまいります。

(1) 会社経営、法曹、会計、行政、コンサルティング、教育等の分野で指導的役割を果たし、豊富な経験、専門的知見を有する。

(2) 当社の事業に関して深い関心をもち、当社の経営全体を俯瞰する立場から当社が抱える課題の本質を把握し、適時適切に経営陣に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有する。

(3) 金融商品取引所の定める独立性の要件のほか、当社が定める独立性に関する基準を満たす。

[原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

本報告書PDF版末尾の「コーポレートガバナンスガイドライン」の添付資料＜社外役員の独立性判断基準＞をご参照ください。

[補充原則4-11①]

取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを備えた構成及び規模とすべきと考えています。また、取締役会の構成においては、ジェンダーや国際性等にも配慮した上で、実質的な多様性を確保すべきと考えています。

取締役の選任に関する方針として、社内取締役については、当社の企業理念や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性等を総合的に評価・判断して選定しています。また、社外取締役については、企業経営者、有識者等から、経験・見識・専門性を考慮して、複数名を選定しています。なお、取締役の人数は、社内・社外を合わせて定款で定める15名以内としています。

〔補充原則4－11②〕

当社の取締役及び監査役の重要な兼職の状況は、「定時株主総会招集ご通知」の参考書類並びに事業報告に記載していますのでご参照ください。

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

〔補充原則4－11③〕

当社取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、取締役会の実効性について分析・評価し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しております。2019年3月に実施いたしました結果の概要について、当社ホームページ「コーポレートガバナンス」に開示していますのでご参照ください。

URL: <https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html>

〔補充原則4－14②〕

取締役及び監査役に対し、その職責を十分に果たすため、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供します。

社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化、経営環境等について継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学等の機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備いたします。

当社は、取締役及び監査役がその役割を果たすために必要な費用を負担します。

〔原則5－1. 株主との建設的な対話に関する方針〕

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

株主との建設的な対話全般については、CEO及びCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、法務部、監査部等の関係部門が有機的な連携を図ります。

当社は、株主からの経営戦略、事業内容、商品、業績等に対する理解を深めるために、各種説明会を適宜開催する他、当社ホームページの活用等により、株主に分かりやすい情報を積極的に発信いたします。

対話において把握した株主の意見・懸念等の内容は、定期的に取り締役・監査役・執行役員その他、関連部署にフィードバックいたします。

対話において未公表の重要な内部情報（インサイダー情報）が漏れることを防ぐために、内部者取引防止規則に基づき、情報管理を徹底いたします。さらに、別途定めるディスクロージャーポリシー及び会社情報開示規程に基づき、フェアディスクロージャーによる株主との適切な対話を実施いたします。

〔原則5－2. 経営戦略や経営計画の策定・公表〕

当社は、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を資本政策の重要な指標としています。具体的には、中長期的に自己資本利益率（ROE）と自己資本比率のバランスを高い次元で保ちつつ、適切な株主還元を行うことを掲げています。当社の経営は「選択と集中」を特徴とし、少ないモデルラインアップで米国を中心とした先進国に集中しており、為替や市場の景気変動の影響を大きく受けるという点で、他社よりもリスクを積極的にとっていると認識しています。そのため、突然の経営環境の変化にも耐え得るよう、2月商分の手元資金と50%の自己資本比率を下限とし、経営環境を考慮しながら、株主還元も含めて適切にマネジメントしていくことを考えています。資本コストを考慮し、ROEについては、10%を守るべき目標とし15%以上を目指しています。

また、当社は、2018年7月10日に、中期経営ビジョン「STEP」のなかで、「連結収益計画 2018～2020年度（3カ年）」を公表しています。今後の成長を見据え、品質を基軸とした経営ベースの改善と、急務である自動車産業の変革へ対応も含めた将来に向けた競争力強化のため、戦略的投資、試験研究費の積み増しを行います。2018～2020年度の3年間累計では、設備投資4,500億円、試験研究費4,000億円を計画しており、その上で、業界高位の利益率である9.5%を計画し、10%以上の営業利益率を目指す、としております。

利益還元については、すべてのステークホルダーに対してバランスの良い利益還元の配分を行うこと、株主還元は配当を基本とし、継続的、安定的な還元を重視することを基本方針としています。また、キャッシュフローに応じて自己株式取得を機動的に実施することを検討いたします。

2. 資本構成

外国人株式保有比率 更新

20%以上30%未満

〔大株主の状況〕 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
トヨタ自動車株式会社	129,000,000	16.81
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	62,461,600	8.14
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	43,572,500	5.68
BNYM TREATY DTT 15	25,367,294	3.31
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	13,194,800	1.72
GIC PRIVATE LIMITED — C	13,111,500	1.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	12,437,400	1.62
株式会社みずほ銀行	10,078,909	1.31
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED — CLIENT A/C	10,062,000	1.31
JP MORGAN CHASE BANK 385151	9,839,098	1.28

支配株主（親会社を除く）の有無

———

親会社の有無

なし

補足説明 更新

2018年1月11日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、株式会社みずほ銀行及びその共同保有者であるみずほ証券株式会社、アセットマネジメントOne株式会社が2017年12月29日現在でそれぞれ株式を所有している旨が掲載されているものの、株式会社みずほ銀行を除き、当社として2019年9月30日現在における実質所有株主数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

2018年10月22日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社、日興アセットマネジメント株式会社が2018年10月15日現在でそれぞれ株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2019年9月30日現在における実質所有株主数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

2016年1月7日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者であるブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー、ブラックロック・フィナンシャル・マネジメント・インク、ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー、ブラックロック（ルクセンブルグ）エス・エー、ブラックロック・ライフ・リミテッド、ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド、ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ、ブラックロック・インスティテュショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ、ブラックロック・インベストメント・マネジメント（ユーク）リミテッドが2015年12月31日現在でそれぞれ株式を所有している旨が報告されているものの、当社として2019年9月30日現在における実質所有株主数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

2019年1月9日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、野村證券株式会社及びその共同保有者であるノムラ インターナショナル ビーエルシー、野村アセットマネジメント株式会社が2018年12月31日現在でそれぞれ株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2019年9月30日現在における実質所有株主数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3 月
業種	輸送用機器
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

――

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長 (社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	9 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
青山 繁弘	他の会社の出身者											
阿部 康行	他の会社の出身者											
矢後 夏之助	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額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、法律専門家

g 上場会社の主要株主 (当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)

h 上場会社の取引先 (d、e及びiのいずれにも該当しないもの) の業務執行者 (本人のみ)

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者 (本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者 (本人のみ)

k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

青山 繁弘	○	――	青山繁弘氏は、サントリーホールディングス株式会社において要職を歴任し、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、マーケティング分野における高度な知見を有しております。 同氏の当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第88期定時株主総会終結の時をもって3年ですが、この間、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、引き続き社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、社外取締役として適任であると考え選任しています。 なお、同氏が社外取締役在任中に、当社群馬製作所において、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、これらの不適切事案にかかる原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、同氏を含めた社外役員からの提言を契機として、当社は内部統制とリスクマネジメントの実効性を高めることを目的に、2019年4月1日付でCRMO（最高リスク管理責任者）を設置いたしました。また、取締役会のほか、取締役と監査役による経営懇話会における組織風土改革や品質改革をテーマとした議論の中でも、同氏は、社外取締役という立場から、グループ会社を含めた組織風土改革、品質改革、コンプライアンスのさらなる強化・徹底などの当社の変革に必要な提言を積極的に行い、その職責を果たしておりました。 <独立役員として指定した理由> 青山繁弘氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。
--------------	----------	-----------	---

阿部 康行	○	---	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られた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えており、IT分野における高度な知見を有しております。また、当社独立社外監査役としての在任期間は第88期定時株主総会終結の時をもって3年ですが、この間、取締役の職務執行の監査に加え、当社が抱える課題の本質を捉えて、適時適切に経営陣に対する忌憚のない発言等を行っていることから、同氏が当社の社外取締役に就任した際には、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、社外取締役として適任であると考え選任しています。 なお、同氏が社外監査役として在任中に、当社群馬製作所において、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、これらの不適切事案にかかる原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、同氏を含めた社外役員からの提言を契機として、当社は内部統制とリスクマネジメントの実効性を高めることを目的に、2019年4月1日付でCRMO（最高リスク管理責任者）を設置いたしました。また、取締役会のほか、取締役と監査役による経営懇話会における組織風土改革や品質改革をテーマとした議論の中でも、同氏は、社外監査役という立場から、グループ会社を含めた組織風土改革、品質改革、コンプライアンスのさらなる強化・徹底などの当社の変革に必要な提言を積極的に行い、その職責を果たしてまいりました。 <独立役員として指定した理由> 阿部康行氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。
矢後 夏之助	○	---	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、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ます。また、特に内部統制・ガバナンス分野における高度な知見を有しており、同氏が当社の社外取締役に就任した際には、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、社外取締役として適任であると考え選任しています。 なお、同氏が株式会社荏原製作所取締役在任中の2016年9月に、同社の関連会社を中心となって共同住宅で施工した既設排水管の取り換え工事において、施工方法が建築基準法に不適合である物件があることが判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行ってまいりました。また、国土交通省および特定行政庁による指導に応じて、必要な改善措置を実施するなど、その職責を果たしてまいりました。 <独立役員として指定した理由> 矢後夏之助氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。

指名委員会又は報酬委員会に相当する 任意の委員会の有無	あり
--------------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員 （名）	社内取締役 （名）	社外取締役 （名）	社外有識者 （名）	その他（名）	委員長（議 長）
指名委員会に相当 する任意の委員会	役員指名会議	6	3	3	3	0	0	社内取 締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	役員報酬会議	6	3	3	3	0	0	社内取 締役

補足説明

1. 役員指名会議、ならびに役員報酬会議は、代表取締役、秘書室担当取締役、社外取締役で構成され、議長は代表取締役社長 中村知美が務めています。
2. 役員指名会議は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づき、取締役会の構成、CEOを含む経営幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針、その方針に基づいた選解任案及び指名案等を決定し、取締役会に答申します。2018年度は5回の役員指名会議が開催され、いずれも委員全員の出席がありました。
3. 役員報酬会議は、取締役会の委任に基づき、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢等を考慮し、取締役及び執行役員の報酬の額を決定します。2018年度は5回の役員報酬会議が開催され、いずれも委員全員の出席がありました。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5 名
監査役の数	4 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人から、四半期毎の決算にあわせ、会計監査結果に関し説明・報告を受けております。その他、会計士による事業所等への往査に監査役が同行したり、年度はじめ等に監査計画に関する意見交換を適宜行うなどして、監査業務における連携の強化を図っております。

内部監査の組織として監査部を設置しており、社内各部門及び国内外のグループ会社の業務遂行について計画的に業務監査を実施しております。また、監査部は、監査役会に対して年度はじめに内部監査年度計画について説明を行ったうえで、監査役に対して全ての内部監査結果の報告、月次単位での内部監査活動状況の報告及び四半期ごとに監査部担当取締役を含め内部統制に対する意見交換を行う等により、連携を図っております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)											
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l m
野坂 茂	他の会社の出身者												
岡田 恭子	他の会社の出身者												

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与

c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

- d 上場会社の親会社の監査役
e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h 上場会社から役員報酬以外に多額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、法律専門家
i 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j 上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
野坂 茂	○	---	野坂茂氏は、日本オラル株式会社取締役執行役副社長、同社取締役副会長として、監督と執行の両面から経営に携わられた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と知見を有しております。また、同社における最高財務責任者としての経歴も長く、財務および会計に関する十分な知見を有しており、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期待し、社外監査役として適任であると考え選任しています。 <独立役員として指定した理由> 野坂茂氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。
岡田 恭子	○	---	岡田恭子氏は、株式会社資生堂におけるCSR、企業文化などの分野を中心とした豊富な経験と知見および同社監査役として経営の監査に携わられた経歴を有しており、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ことを期待し、社外監査役として適任であると考え選任しています。 <独立役員として指定した理由> 岡田恭子氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。

[独立役員関係]

独立役員の人数	5 名
---------	-----

その他独立役員に関する事項

社外役員の独立性判断基準は、本報告書PDF版末尾の「コーポレートガバナンスガイドライン」の添付資料をご参照ください。

[インセンティブ関係]

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他
---------------------------	-----------------

該当項目に関する補足説明

「短期業績連動報酬」と「長期インセンティブ」は以下の通りです。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、業績連動給の支給は行っておりません。

・短期業績連動報酬

当事業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、ならびに人材育成や経営環境等を勘案して具体的な金額が決定されます。

・長期インセンティブ

当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することとしています。

長期インセンティブにつきましては、2017年6月23日開催の第86期定時株主総会において、取締役（社外取締役を除きます）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、譲渡制限付株式の付与のための報酬の導入を決議いたしました。その総額は年額2億円を上限とし、取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）とする決議を頂いておりますところ、かかる報酬枠の範囲内で譲渡制限付株式の付与のための金銭報酬を支給するものです。なお、取締役を兼務しない執行役員に対しても、同様の報酬制度を適用します。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

更新

有価証券報告書において、連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して個別開示を行っています。なお、有価証券報告書は、ホームページにおいても公開しています。2018年度については、報酬額の総額が1億円である者が存在しないため、個別開示の記載はしておりません。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役及び執行役員の報酬等は、以下に掲げる項目の観点から決定いたします。

(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の確保に配慮した体系とする。

具体的な報酬等の構成は、以下の通りといたします。なお、総額および各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定いたします。また、「(3)長期インセンティブに関する金銭報酬の総額」は年額2億円を上限といたします。

(1) 基本報酬：職位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される固定分

(2) 短期業績連動報酬：当事業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、ならびに人材育成や経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される業績連動分

(3) 長期インセンティブ：当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬

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、業績連動給の支給は行っておりません。

取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）とする決議をされており、その枠内で、取締役会の委任に基づき、役員報酬会議が独立社外取締役も含めた委員による十分な審議の上、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定いたします。

役員報酬会議は、代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役により構成され、議長は代表取締役社長 中村知美が務めております。

役員報酬会議は、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢、執行役員の考課等を考慮し報酬を決定いたします。

当社は、2018年7月10日に公表した中期経営ビジョン「STEP」において、2018年度から2020年度の3ヵ年で営業利益9,500億円の収益計画を掲げました。自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%を岩盤として15%以上を目指すものとしております。

2018年度の連結経常利益は1,962億円、自己資本比率は53.8%（対前年△0.4%）、ROEは9.4%でした。これらの実績に基づき、役員報酬会議は取締役会の委任を受け、各取締役に支給する短期業績連動報酬額を決定いたしました。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役には、役員会議等への参加や必要に応じて取締役会議案の説明を行うことなどを通じて、十分な情報提供を行っています。社外監査役には、常勤監査役から適宜情報提供を行うほか、監査役職務を補助するスタッフが職務遂行の支援を行なっています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
----	----	----	----	----	----

その他の事項

現在、顧問に1名が就任しておりますが、代表取締役社長等を退任した者ではありません。顧問の主な役割は、一定の頻度で出社し、求めに応じて業務上の助言等を行うことであり、各種会議体への参加や経営への関与は一切行っていません。また、その任期は原則1年としています。

なお、当社は相談役制度を廃止しています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項 (現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社は、監査役制度を採用しており、取締役会において重要な業務執行の決定や監督を、監査役会において取締役の職務執行の監査を行っています。

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、全社の経営戦略及び重要な業務執行の審議を行っています。また、執行役員制度を採用し、各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います。

取締役会は取締役9名により構成し、うち3名を独立性の高い社外取締役とすることでガバナンス機能の強化を図っています。社外取締役は、企業経営に関する豊富な知識と経験をもとに、重要な業務執行の決定に対する的確な助言や、経営機能全般のモニタリングを行なっています。

社外監査役は、経営陣から独立した経営監視機能として、広範かつ高度な知見に基づく適法性・妥当性の観点からの監査の役割を期待して選任をしています。また、監査役的能力を活かすため、監査役職務を補助するスタッフを設けるとともに、監査役が必要に応じて弁護士・公認会計士等の外部専門家の助力を得られる体制を構築しています。

当社では、社外取締役および社外監査役を選任する上で、東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準の他、当社が定める独立性に関する基準を満たすものを選定しています。

社外役員の独立性判断基準は、本報告書PDF版末尾の「コーポレートガバナンスガイドライン」の添付資料をご参照ください。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

全てのステークホルダーの皆様に満足と信頼をいただけるコーポレート・ガバナンス体制構築に向けて、当社において最適な体制を常に検討しています。現状では、独立性の高い社外取締役及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います。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	法定期限より1週間程度早めて招集通知を発送しています。また、2019年6月21日開催の第88期定時株主総会においては、招集通知の発送に先立って、2019年5月21日より東京証券取引所および当社のウェブサイトにおいて招集通知を掲載いたしました。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主様に出席いただくため、集中日前に開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	2009年6月24日開催の第78期定時株主総会より、インターネット等による議決権行使を採用しています。また、2019年6月21日開催の定時株主総会より、QRコードを読み取ることで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ログインすることができる「スマート行使」を導入し、個人株主の皆さまが議決権を行使しやすい環境を構築いたしました。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	2009年6月24日開催の第78期定時株主総会より、議決権電子行使プラットフォームへ参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知全文の英文を作成し、東京証券取引所および当社のウェブサイトに掲載しています。
その他	株主総会の一部を収録した録画映像を当社ウェブサイトにて公開しています。 https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html なお、当社コーポレートガバナンスガイドラインにおきまして、株主総会に関して以下のとおりに定めています。 (株主総会) 第5条 当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主総会における権利行使に係る環境整備に努める。 2 当社は、株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保し、適切に議決権を行使することができるよう、定時株主総会の招集通知を法定期限よりも1週間程度早めて発送するよう努めるとともに、発送に先立って金融商品取引所及び当社ホームページに当該招集通知を開示する。 3 当社は、議決権電子行使プラットフォームへの参加や招集通知の英訳の発行等、全ての株主が適切に議決権を行使することのできる環境の整備に努める。 4 株主総会における議決権の行使は、原則として株主名簿に掲載されている株主、若しくは定款で定める代理人が行使できるものとする。但し、実質株主が予め株主名簿上の株主を通じて株主総会への出席を求めた場合は、所定の手続を経たうえで、傍聴を認めるものとする。 5 当社は、株主総会開催日を、原則としていわゆる集中開催日を避けて設定するように努める。 6 取締役会は、可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があった場合においては、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、適切な対応を検討する。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	IRサイトにて適時開示等を謳った、ディスクロージャーポリシーを開示しています。 日本語 https://www.subaru.co.jp/ir/disclosure.html 英語 https://www.subaru.co.jp/en/ir/disclosure.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	四半期に1回を目安に、証券会社と共同で、個人投資家向け会社説明会を開催し、IR部が説明しています。	なし

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年度決算、第2四半期決算では、CEO、CFOによる説明会を開催し、第1四半期、第3四半期決算では、CFOによる電話会議を開催しています。また、スモールミーティングや工場見学会等のイベントを、随時開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外ロードショー（投資家訪問）を適宜実施しています。2018年度は北米、欧州への投資家訪問を実施いたしました。また、海外投資家向けIRカンファレンス等も活用して説明機会の創出を図っています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイト内でIRサイトを運営しています。 日本語 https://www.subaru.co.jp/ir/ 英文 https://www.subaru.co.jp/en/ir/ トップメッセージ、中期経営計画、CSR、会社概要、IRイベント、決算資料、説明会資料、アニュアルレポート、有価証券報告書、株主総会関連情報、配当推移、定款等、あらゆる情報を掲載しており、またリリース等はメール配信等での配信ができるようにしています。 個人株主・投資家向けのIRサイトも運営しております。 日本語 https://www.subaru.co.jp/ir/individualinvestors/ 英文 https://www.subaru.co.jp/en/ir/individualinvestors/	
IRに関する部署（担当者）の設置	IR部を設置しております。 株主・投資家との建設的な対話を促進し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する経営活動につなげることを目的に、これまで広報部にあったIR機能と、総務部にあった株主担当機能を統合し、2019年4月よりIR部として活動しております。	
その他	株主との建設的な対話全般については、CEO及びCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、法務部、監査部等の関係部門が有機的な連携を図ります。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

補足説明

■SUBARUグループのCSR

当社グループは、事業を通じて社会に貢献し、持続可能な社会の実現を目指して、以下に掲げるCSR方針に基づき、グループ・グローバルでCSR活動に取り組んでいきます。

「CSR方針」

1. 私たちは、企業行動規範に基づき、法令、人権、国際行動規範、ステークホルダーの権利およびモラルを尊重します。
2. 私たちは、企業市民として、現代社会が抱える世の中の社会問題の改善に向けて取り組みます。

「CSR重点6領域」

●人を中心とした自動車文化

<基本的な考え方>

「クルマは単なる移動手段ではない。」と考えます。

SUBARUは、「安心と楽しさ」といった人の「感性」を大切に、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。

<重要とした理由>

SUBARUは、人々の多様な価値観を尊重し、多様な市場価値に対応した個性的な商品を提供していくことで、お客様の選択肢を増やすことに貢献してきました。私たちは、クルマを単なる移動手段ではなく、人の想いを受け止め、それに応える「人生を豊かにするパートナー」であると考えます。「モノを作る会社から笑顔をつくる会社へ」—SUBARUグループはこれからもお客様一人ひとりの「安心と楽しさ」といった人の「感性」を大切に、人生におけるライフスタイルやライフステージの変化とクルマを結び、人が主役の自動車文化の発展と普及を担っていきます。

●共感・共生

<基本的な考え方>

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。

<重要と考える理由>

SUBARUは、企業活動を行っていくうえで重要となるステークホルダーの一つが、お客様と地域社会であると考えています。「お客様第一」はもちろんのこと、事業を展開する地域社会においても、多くの人々にSUBARUは支えられてきました。SUBARUは、日頃のコミュニケーションを通じて、お客様には商品やサービスに対し、また地域社会には地域における企業活動に対し、信頼され共感していただくことで、共感・共生のコミュニティを形成し、企業としての持続的成長を図っていきます。

●安心

<基本的な考え方>

すべてのステークホルダーが「最高の安心」を感じていただける存在となります。

<重要と考える理由>

SUBARUは、クルマに求められる安心感を、クルマづくりやサービスを通して実現します。お客様が安心して長く使い続けていただける「品質」No.1を目指し、品質に関わる全プロセスを不断に見直していきます。そして、「人の命を守る」ことにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ※を目指して取り組みます。他方で、地域で操業する製造業として地域社会にもSUBARUなら安心と思っていただくこと、またSUBARUグループで働くすべての人々が安心して働け、かつ、安全な職場環境をつくることも不可欠です。さらには、交通事故などクルマに関わる社会課題の解決にも貢献していきます。SUBARUは、お客様・地域社会・従業員をはじめとする全てのステークホルダーにとって、「最高の安心」を感じていただける企業となることを目指していきます。

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

●ダイバーシティ

<基本的な考え方>

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。

<重要と考える理由>

今日、社会的要請として、従業員のダイバーシティや多様な働き方が広く企業に求められています。一方で、SUBARUは、今後とも多様な市場価値を尊重し、お客様の選択肢を増やすことに貢献する商品を提供することが、企業の持続的成長にもつながると考えています。そのためには、SUBARUグループで働く人々の視点にも多様性が求められます。このように、SUBARUにとってのダイバーシティは、「商品のダイバーシティ」と「従業員のダイバーシティ」という、二つの重要な意味を持っています。SUBARUは、「商品のダイバーシティ」を追求すると同時に、「SUBARUグループで働くすべての人々のダイバーシティ」を推進していきます。

●環境

<基本的な考え方>

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。

<重要と考える理由>

SUBARUは、2017年度に環境方針を改定しました。そのなかで「大地と空と自然」をSUB

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定

ARUのフィールドと定め、自然との共生を目指す取り組みへの注力を掲げました。これは、自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUの事業フィールドである「大地と空と自然」を大切に守っていききたいという想いを込めたものです。豊かな「大地と空と自然」が広がる地球環境があってこそ、社会とSUBARUの持続性が可能になるという考えのもと、オールSUBARUで地球環境保護に取り組んでいきます。

●コンプライアンス

<基本的な考え方>

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グループで働く全ての人々に浸透し、実行されている企業になります。

<重要と考える理由>

SUBARUは、業務遂行において社会規範への意識が欠如していたことや社内ルールの不備、また業務遂行に関連する法令の理解が乏しかったことなどへの反省から、意識改革の必要性を痛感し、徹底した組織風土改革を推し進めています。お客様をはじめとする全てのステークホルダーから信頼され、共感される存在となることを目指し、SUBARUグループ一丸となってコンプライアンス重視、優先の取り組みを進めていきます。

CSRレポートサイト

日本文 <https://www.subaru.co.jp/csr/>

英文 <https://www.subaru.co.jp/en/csr/>

■「SUBARU環境方針」

(SUBARUの環境理念)

『大地と空と自然』がSUBARUのフィールド

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

1. 先進の技術で環境に貢献できる商品を開発、社会に提供

私たちは、環境と安全を第一に先進技術の創造に努め、地球環境保護に貢献できる商品を開発し、提供していきます。

2. 自然との共生を目指した取り組みに注力

私たちは、CO2削減活動を全ての企業活動で取り組むとともに、森林保全に注力しアクティブに自然との交流を進める活動を支援していきます。

3. オールSUBARUでチャレンジ

私たちは、バリューチェーン全体を俯瞰出来る組織的特性を活かし、オールSUBARUチームで地球環境保護にチャレンジしていきます。

(環境行動指針)

SUBARUのフィールドは、大地と空と自然です。

大地と空と自然が広がる地球環境保護を重要な企業活動と捉え、あらゆる事業活動において、気候変動への対応、生物多様性など地球規模の環境課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

【商品】私たちは環境に配慮し、且つライフサイクルを考慮した商品の設計と研究開発に取り組めます。

【調達】私たちは生物多様性など環境保護に配慮した調達を実施します。

【生産】私たちはエネルギーの有効活用、廃棄物の発生抑制・適正処理など環境負荷の低減に努めます。

【物流】私たちはエネルギーの有効活用、汚染予防など環境負荷の低減に努めます。

【販売】私たちは資源のリサイクル及び適正処理に取り組めます。

【管理】私たちは社会のニーズに応じた貢献や情報公開、SUBARUチームとしての活動の統制と強化に取り組めます。

詳しくは、当社ホームページ「SUBARU環境方針」をご参照ください。

https://www.subaru.co.jp/outline/Environmental_Policies.pdf

■CSR推進体制

CSRの取組みを包括的に議論する場として「CSR委員会」を年2回開催し、関係する委員会や部門のPDCAの状況を確認しています。CSR委員会は、委員長を代表取締役社長とし、全役員がメンバーとして加わり、事業を社会的側面から考察し、取組みの強化を図っています。

CSR委員会で行われた議論の内容は、経営会議及び取締役会へ付議・報告される体制を整備・運用しています。

■環境推進体制

当社は、社会と当社の持続的成長、及び地球環境の保全に貢献することを目的とした「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（目標等）を議論するとともに、それらの進捗を評価しています。環境委員長は、サステナビリティ推進部担当取締役（取締役専務執行役員 加藤洋一）が務めます。

環境委員会で行われた議論等の内容は、CSR委員会へ報告されます。また、必要に応じて、経営会議及び取締役会へ付議・報告される体制を整備・運用しています。

■環境マネジメントシステムの構築状況

当社は、SUBARUグループ全体の環境管理体制構築にも積極的に取り組み、環境マネジメントシステムを事業所、お取引先様、国内外の連結生産会社、国内外のSUBARU販売特約店において構築し、外部認証を取得しています。

2017年度から、ISO14001:2015年版に切り替え、当社および国内連結生産・物流会社7社（うち5社はグループ認証で取得）、北米連結生産・販売会社3社は認証を取得し、その運用を行っています。2011年3月には、メーカー系自動車販売店では国内初となる全販売特約店44社・全700拠点のエコアクション21の認証を取得しています。また、当社の北米生産拠点であるSIAでは、2012年5月にエネルギーマネジメントシステム(EnMS)の国際規格である「ISO50001」認証を米国内の自動車生産工場として初めて取得しており、現在も積極的に活動を進めています。

他にも、SUBARUグループとしてグローバルな事業活動を通じ、サプライチェーンにおけるグリーン調達、当社9事業所の統合環境マネジメントシステムの構築と環境負荷物質削減のためのグリーン調達をさらに推進していきます。

■気候変動への取り組み

当社は、気候変動への取り組みは最も重要なものの一つと認識し、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°C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。

具体的には、環境方針において気候変動を最も重要な取り組みの一つと位置付け、2018年度には、SUBARUグループが直接排出するCO₂（スコープ1, 2）に関して、2030年度までに30%削減（2016年度比・総量）を目指すことを公表しました。現在、2021年度から始まる環境計画（環境アクションプラン※1）の策定を進め、同時に、実施可能な取り組みから前倒して着手※2しています。

※1 環境アクションプランのロードマップ

2030年度目標：直接排出（スコープ1,2）：CO₂ 30%減（2016年度比・総量）

フェーズⅠ：準備期（2018-2020年度）

・次期計画「環境アクションプラン」の策定

・現行計画（第6次ボランタリープラン）は継続しつつ、意欲的なCO₂削減を前倒しで実施

フェーズⅡ：実効期（2020-2025年度）

生産活動増加に伴うCO₂増加を予測し、徹底した省エネに加え、再生可能エネルギー・CO₂ゼロ電源等を積極導入

フェーズⅢ：達成期（2025-2030年度）

技術革新、市場、規制等の外部要因も考慮しつつ、全社的視点から、あらゆる手段を検討し実行

※2 当社グループが直接排出するCO₂（スコープ1,2）に関して、2020年度までに年間排出量のおよそ3%に相当する約2万t-CO₂の削減を目指します。

なお、「環境アクションプラン」、「2030年度CO₂ 30%削減」及び「2020年度までの取り組み」に向けたロードマップ等は、当社ウェブサイト「CSRレポート」(<https://www.subaru.co.jp/csr/report/>)をご参照ください。

当社は、こうした取り組みを推進し、地域社会の低炭素化と当社事業の持続性の両立を実現していきます。

■自然環境保全「SUBARUの森」活動

「SUBARU環境方針」に基づく、具体的取り組みとして「SUBARUの森」活動を2017年度から取り組んでいます。同活動は、当社事業所と関わり深い群馬県、栃木県宇都宮市、及び北海道美深町と協定を結び、当社事業所内及び周辺地域の植林・間伐などの森林整備を進めるものです。

この活動を通じて地域の生態系とCO₂の森林吸収源の保全等に貢献していきます。

■資源循環

SUBARUグループにとって、循環型社会の構築は、製造業を営む企業として深く関わりのある重要なテーマと捉えています。

製品ライフサイクルを考慮し、自動車から自動車へ可能な限り100%リサイクルすること、

	国内外生産工場の埋め立てゼロを継続すると共に、より高次元のリサイクルを目指すことなどを通じて循環型社会の構築を目指しています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	■CSRレポートの編集方針 株式会社SUBARU・国内関連会社・海外関連会社のCSR（企業の社会的責任）の取り組みをご紹介します。お客様・株主の皆様、お取引先様・地域社会・従業員などのステークホルダーとコミュニケーションを図り、取り組み内容のさらなる向上を目指すことを目的とし、「CSRレポート2019」を公表しています。 （報告対象組織） 株式会社SUBARUを中心に、国内関係会社や海外関係会社について報告をしています。 （対象期間） ・原則として2018年4月から2019年3月までですが、一部対象期間外の情報も含まれることがあります。 ・本レポートにおける所属、役職等は、すべて取材当時のものです。 （参考としたガイドライン） ・ISO26000 ・GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード ・環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」 （見通しに関する特記事項） 本報告には、株式会社SUBARUならびに、SUBARUグループ各社の将来の見通し、計画、予測などさまざまな情報が含まれていますが、これらは過去の事実や現在入手可能な情報に基づいたものであり、将来の経済の動向、当社を取り巻く事業環境などの要因により、大きく異なるものとなる可能性があります。
その他	情報公開に関しては、2000年から環境報告書を、2004年から環境・社会報告書を発行しております。2009年からはCSRレポートに改称し、開示内容の充実を図っています。 さらに2013年度版からは、当社の取組みをより多くのステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう、CSRレポートの掲載メディアをWEBサイトに移行し、CSR活動状況をアニュアルレポートにも掲載しています。 CSRレポートサイト 日本文 https://www.subaru.co.jp/csr/ 英文 https://www.subaru.co.jp/en/csr/

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は取締役会において内部統制システムの基本方針について決議し、以下の体制の整備を行っています。

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、各部門の業務に応じて、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。

(3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 執行役員制度を導入し、取締役の業務執行の権限を執行役員に対し委譲する。COOは最高執行責任者として、これらの業務執行を統括する。CEOは最高経営責任者として、経営全体を統括する。
- ② 取締役は、各種会議への出席や業務報告を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的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、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 子会社管理規程を定め、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、規程、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の確保に関する事項

- ① 当該補助スタッフが業務執行を行う役割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、重要なコンプライアンス事項の審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う組織である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。

(内部統制システムに関する整備状況)

当社では、各事業の横串機能を担う経営企画部を中心とした全社共通部門が各部門・カンパニーと密接に連携して、リスク管理の強化を図っております。また、監査部が各部門およびグループ各社の業務遂行について計画的に監査を実施しております。

なお、当社群馬製作所における完成検査の不適切な運用に関連して2018年9月28日に公表した調査報告書において、外部専門家(長島・大野・常松法律事務所)より、不適切行為を抑制・察知する内部統制システムの運用に関し、不適切行為を防止するシステム上の牽制機能、検査結果の事後検証プロセス、現場から上位者への通報・報告機能及び監査などのモニタリング機能に脆弱性があるとの指摘を受けました。

当社はこの指摘を真摯に受け止め、既に不適切な性能検査や計測結果の書換えを不可能とする検査システムの導入、完成検査員の生体認証システムの導入及び完成検査ラインへの監視カメラの導入などの対策を実施いたしました。また、完成検査員の教育体制の充実、現場の管理職の増員及びマネジメント層との対話機会の増加など完成検査体制の充実を図ってまいりました。

さらに、既に定期的に取締役会その他の会議体において行っている進捗報告に、完成検査業務に関連する経営的課題や完成検査業務の適法性の評価結果の報告を追加する等、現場と経営陣との間で完成検査業務に関わる諸課題の共有化を図り、経営陣による完成検査業務に対する認識・関与を深める等、内部統制システムの運用の見直しを図っております。

以上のほか、業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要(2018年度)は以下のとおりであります。

(コンプライアンスに関する取り組みの状況)

当社は、法令、定款、社内規程を遵守するため、各部門にコンプライアンス責任者とコンプライアンス担当者を置き、全社的なコンプライアンス年度方針を基盤として各部門のコンプライアンス計画を立案・実行・報告するというプログラムを運営することにより、全社的なコンプライアンス活動を継続的に進めております。また、2018年4月に法務部より独立させて新設した「コンプライアンス室」(2019年4月よりリスクマネジメント・コンプライアンス室に変更)が、上記活動の全社マネジメント、各部門のコンプライアンス計画の立案・実行を適宜支援しております。

さらに、2018年4月に新設した「正しい会社推進部」の企画・推進のもと、真に「正しい会社」をつくるための全社的な活動を実施し、その中でコンプライアンスの視点からの業務の棚卸し、業務の見直しを行い、経営層との共有を図ってまいりました。なお、2019年4月以降は同部の機能を経営企画本部に移管し、業務の適正確保における重要な取り組みであるとの位置付けのもと、その活動を継続・深化させてまいります。

当社では、かかるコンプライアンス活動を統括する目的で、コンプライアンス規程に則り、取締役会において選任された取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を定期的に開催し、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・連絡を行いました。

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

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

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

(リスク管理に関する取り組みの状況)

当社は、リスクの顕在化と拡大を防止するため、各部門の業務に応じて、規程、マニュアル、ガイドラインなどを定めており、整備した規程類の運用にあたっては、法令等との整合性を適宜図りつつ、必要に応じて見直しを行い、規程類の新規追加・改廃を実施しました。事業性リスクについては、りん議規程を厳格に運用し、適切な決裁を実行しております。また、決裁済み議の取締役及び監査役による閲覧を同規程に明記することで不適切なりん議または決裁が発見された場合に、当該りん議決裁事項の実施中止ができる機会を設け、取締役の相互牽制機能や監査役の取締役に対する監視機能が働く体制としております。なお、当該閲覧において、各りん議および決裁内容に問題なきことを精査・確認いたしました。また、重要性に応じて経営会議及び取締役会にて審議し、事業性リスクに対処しました。

加えて、2018年3月に実施した取締役会実効性評価の結果等を踏まえ、取締役会において、これまで以上に当社グループのリスク管理状況等、内部統制に関する報告・議論の充実を図ることを決議いたしました。

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

なお、2019年4月より、CRMO(最高リスク管理責任者:新設)が統轄する「リスクマネジメントグループ」を新たに設置し、当該グループを適切に機能させていくことで、さらなるリスク管理の徹底を図ってまいります。

(職務の執行の効率性の確保に関する取り組みの状況)

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

当期は取締役と執行役員の役割及び責任を一層明確化するために、社長をはじめとする役位の位置付けを、取締役に付するものではなく、執行役員に付するものとする定款変更を行うとともに、関連する取締役会規程や執行役員規程の改訂を行いました。加えて、取締役会による監督機能の一層の強化を図るため、社外取締役の増員及びダイバーシティにさらに配慮した役員体制への移行を決断いたしました。

また、取締役会に諮る必要のある重要案件については、経営会議で議論を深め、方向付けをするとともに、必要に応じて資料の早期展開と事前説明を行うことで、取締役会における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及びその他の情報は、社内規程に則り、適切に保存・保管しております。

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

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

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

さらに、内部監査規程に基づき、当社の内部監査部門が当社及び関係会社の業務監査を実施し、その監査結果については、監査報告書を作成し、取締役、監査役、関係者に配布するとともに、四半期ごとに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。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

(反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方)

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力や団体には毅然とした態度で臨みます。

(反社会的勢力排除に向けた整備状況)

当社は、役職員がコンプライアンスを実践し、これに則った行動をするための遵守基準として、「企業行動規範」および「行動ガイドライン」を定め

ています。

この中で、反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方や、具体的に取るべき行動および参照すべき法令等についても規定しており、これらは役職員が所持している「コンプライアンスマニュアル」で解説されています。また、所管部門において外部の専門機関と連携して情報の収集等を行っています。

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

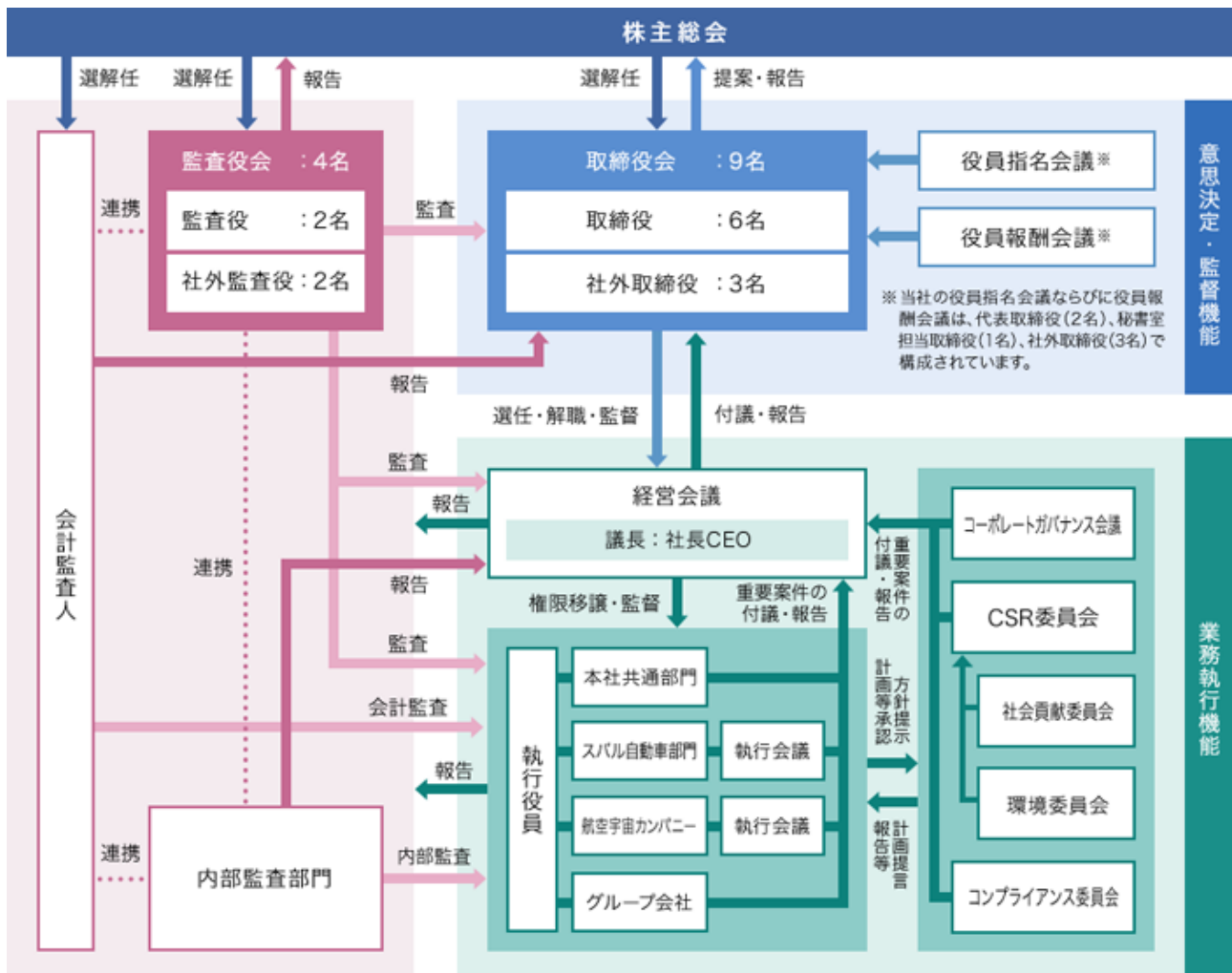
2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

適時開示体制の概要

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制は、以下のとおりです。

- (1)当社ではIR部長を情報取扱責任者とし、その管理下においてIR部が金融商品取引所への開示責任部署となり、適時開示に係る届出を行っています。
- (2)当社は、重要な会社情報の決定または発生時に、経営企画部、秘書室、財務管理部、IR部、法務部その他必要な部室で構成された情報開示検討担当部室にて、当該事項について、金融商品取引法をはじめとした諸法令および金融商品取引所の適時開示規則に基づき、開示の必要性の有無、公表の時期および方法等の検討を行います。
- (3)当社の意思による決定事実を内容とする重要な会社情報の開示は、取締役会その他の当社の業務執行を実質的に決定する機関による決議・決定がなされた後、直ちに実施いたします。
- (4)外部要因により生ずる発生事実を内容とする重要な会社情報の開示は、当社がその発生を認識した後、直ちに実施いたします。
- (5)かかる開示後、その開示情報またはそれに準じた一部の情報について、当社ホームページに掲載いたします。
- (6)適時開示規則において開示義務に該当しない会社情報についても、投資家の投資判断に影響をおよぼすと判断したものについては、上記(2)から(5)の手順により開示することとしています。

〔コーポレートガバナンス体制模式図〕



コーポレートガバナンスガイドライン

株式会社SUBARU

第1章 総則

（目的）

第1条 本ガイドラインは、当社グループが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社におけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み及び運営方針を明らかにするものである。

（コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方）

第2条 当社は、以下に掲げる企業理念及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、全てのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして取り組む。

- 2 当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指す。
- 3 当社は、社外役員によるモニタリング及び助言を通じ、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、コンプライアンスやリスク管理体制の向上を図る。
- 4 当社は、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する。

＜企業理念＞

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

＜経営理念＞

お客様第一を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す。

（見直しと改廃）

第3条 本ガイドラインは、経済・社会情勢の変化等の下、実効的なコーポレートガバナンスの実現をすべく、適宜、取締役会において見直しを検討し、必要に応じて取締役会の決議により改廃する。

第2章 株主の権利・平等性の確保

（株主の平等性の確保）

第4条 当社は、株主の実質的な平等性を確保するため、いずれの株主も株式の内容及び数に応じて平等に扱う。

（株主総会）

第5条 当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主総会における権利行使に係る環境整備に努める。

- 2 当社は、株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保し、適切に議決権を行使することができるよう、定時株主総会の招集通知を法定期限よりも1週間程度早めて発送するよう努めるとともに、発送に先立って金融商品取引所及び当社ホームページに当該招集通知を開示する。
- 3 当社は、議決権電子行使プラットフォームへの参加や招集通知の英訳の発行等、全ての株主が適切に議決権を行使することのできる環境の整備に努める。
- 4 株主総会における議決権の行使は、原則として株主名簿に掲載されている株主、若しくは定款で定める代理人が行使できるものとする。但し、実質株主が予め株主名簿上の株主を通じて株主総会への出席を求めた場合は、所定の手続を経たうえで、傍聴を認めるものとする。
- 5 当社は、株主総会開催日を、原則としていわゆる集中開催日を避けて設定するように努める。
- 6 取締役会は、可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があった場合においては、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、適切な対応を検討する。

（資本政策の基本的な方針）

第6条 当社は、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を資本政策の重要な指標と認識し、日々の経営を行う。

- 2 具体的には、中長期的に自己資本利益率（以下、ROEという。）と自己資本比率のバランスを高い次元で保ちつつ、適切な株主還元を行う。
- 3 株主還元は配当を基本とし、継続的かつ業績連動の考え方を取り入れて行う。但し、状況に応じては自社株式取得及び消却を行う場合がある。
- 4 支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策については、取締役会において全てのステークホルダーへの影響を多角的に検討・検証した上で、当社の企業価値向上に資するか否かを確認し判断する。

（株式の政策保有及び政策保有株式に係る議決権行使に関する基本方針）

第7条 当社は、政策保有株式として保有する上場株式については、毎年、取締役会において、その保有目的及び保有に伴う便益が資本コストに見合ったものになっているか等を個別に精査し、中長期的な経営戦略及び事業戦略に資すると判断した場合に保有を継続する。

- 2 政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使については、当該企業の経営方針及び中長期経営計画に鑑みた上で、企業価値の向上、コーポレートガバナンス及び社会的責任の観点から総合的に判断し、適切に行行使する。

（関連当事者間の取引）

第8条 当社の取締役が当社との間で法令に定める利益相反取引及び競業取引を行う場合には、予め取締役会に報告し、取締役会の承認を得なければならない。

第3章 ステークホルダーとの適切な協働

（企業行動規範）

第9条 当社は、企業理念に基づいた事業活動の実践に向け、コンプライアンスを徹底し社会的責任を果たしながら行動していくため、以下に掲げる企業行動規範を遵守・実践する。

＜企業行動規範＞

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

（CSRの取り組み）

第10条 当社は、事業活動を通じて環境や社会の課題の解決に貢献し、持続可能な社会を実現するために、以下に掲げるCSR方針に基づき、グループ・グローバルでCSRに取り組む。

＜CSR方針＞

1. 私たちは、企業行動規範に基づき、法令、人権、国際行動規範、ステークホルダーの権利及びモラルを尊重します。
2. 私たちは、企業市民として、現代社会が抱える世の中の社会問題の改善に向けて取り組みます。

- 2 当社は、CSR推進体制として、取締役会において選任された取締役を委員長とするCSR委員会を設置し、事業を社会的側面からも考慮して、CSRの取り組みの強化を図る。

（ダイバーシティの推進）

第11条 当社は、お客様に喜ばれる価値創造を実現し続けるため、さまざま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・年齢・国籍・文化・ライフスタイル等の多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努める。

（環境の取り組み）

第12条 当社は、環境方針として“「大地と空と自然」がSUBARUのフィールド”を掲げ、自動車と航空宇宙事業を柱とする当社の事業フィールド、すなわち「大地と空と自然」が広がる地球の環境保護が、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、すべての事業活動において環境に対する取り組みを遂行する。

- 2 当社は、当社と社会の持続的成長及び地球環境の保全を両立するため、環境担当取締役を委員長とする環境委員会を設置し、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（目標等）を審議・決定するとともに、それらの進捗を評価する。

（コンプライアンス）

第13条 当社は、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題のひとつと位置付け、全社的なコンプライアンスの徹底が当社の経営の基盤をなすことを強く認識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内規程等の遵守はもとより、社会規範に即した公明かつ公正な企業活動を遂行する。

- 2 当社は、コンプライアンス規程を定め、すべての役職員が法令・定款・社内規程等を遵守するための体制を整備する。
- 3 当社は、コンプライアンスを徹底するための推進体制として、取締役会において選任された取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、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。
- 4 当社は、透明かつ公明正大な社風を作り、コンプライアンスを徹底する一助とすることを目的として、当社グループ及び役職員による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、これを適正に運営する。

第4章 適切な情報開示と透明性の確保

（情報開示）

- 第14条 当社は、会社情報開示規程並びにディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーに努め、法令に基づく開示、さらに経営戦略や事業活動等の当社を深く理解していただくために有効と思われる会社情報を、迅速、公正公平、適正に開示する。
- 2 当社は、情報開示の公平性の観点から、合理的な範囲において英語での情報開示・提供を進める。

（会計監査人）

- 第15条 当社は、財務報告の正確性を確保するうえで会計監査人が重要な役割を担っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を実施する。
- 2 会計監査人は、当社からの独立性が確保されるとともに、監査の品質管理のために組織的な業務運営がされなければならない。
 - 3 当社は、会計監査人に対し、最高経営責任者（以下、CEOという。）及び最高財務責任者（以下、CFOという。）との面談機会や内部監査部門との連携確保等、高品質な監査を可能とする環境の整備に努める。
 - 4 当社は、会計監査人に関し、監査役会において、職務遂行状況、監査体制及び独立性・専門性等が適切であるかを確認し、選解任・不再任を決定する。

第5章 取締役会等の責務

（機関設計）

- 第16条 当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会は、重要な業務執行の決定や監督を行う。
- 2 業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的経営戦略及び重要な業務執行の審議を行う。また、執行役員制度を採用し、各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、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る。

（取締役会の役割・責務）

- 第17条 取締役会は、株主からの委託を受け、長期的な企業価値の最大化を通じて自らの利益の増進を図る全ての株主のために、当社企業理念及び効率的かつ実効的なコーポレートガバナンスを実現し、それを通じて、当社が持続的に成長し、中長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負う。
- 2 取締役会は、前項に掲げる責任を果たすため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、CEOその他の経営陣の指名、評価及びその報酬の決定、当社が直面する重大なリスクの評価及び対応策の策定、並びに当社の重要な業務執行の決定等を通じて、当社のために最善の意思決定を行う。
- 3 取締役会は、取締役会規程において自己の決議事項を定めることにより、決議事項に該当しない範囲の事項の決定等を業務執行取締役及び執行役員に委任するものであることを明確にする。
- 4 取締役会は、内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、内部統制の有効性と効率性を維持するための内部統制システムの最適な運用及び整備に努める。
- 5 取締役会は、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・連絡を行うコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスの公正かつ効果的な実践に努める。
- 6 取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画の目標達成に向けて最善の努力を行う。目標に対する進捗状況を経営会議、執行会議で適宜確認し、必要に応じて対策を講じる。また目標を修正する場合は、その要因分析を十分に行い、株主に分かりやすく開示する。
- 7 取締役会は、経営者の充実を図ることを、当社が持続的成長を実現するための重要な課題と位置づけ、当社の経営理念や行動指針、経営戦略から導いた役員に求める要件等を踏まえ、CEO等の後継者計画のあり方について、事業環境の変化等を踏まえつつ継続的に審議し、かつ、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう適切に監督を行う。

（取締役会の構成）

- 第18条 取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを備えた構成とする。また、ジェンダーや国際性等にも配慮した上で、実質的な多様性を確保する。
- 2 前項の知識・経験・能力のバランス及び多様性を確保するため、企業経営者、有識者等から、経験・見識・専門性を考慮して、複数の社外取締役を選定する。

- 3 社内取締役については、当社の企業理念や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性等を総合的に評価・判断して選定する。
- 4 取締役の人数は、社内・社外を合わせて定款で定める15名以内とする。

(独立社外取締役の役割・責務)

- 第19条 当社の独立社外取締役は、経営陣から独立した立場からのモニタリング機能と、広範かつ高度な知見に基づく当社経営に対する的確な助言者として役割を果たす。
- 2 当社は、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上、並びに社会的価値の向上に資するため、幅広いステークホルダーの視点を持つ独立社外取締役を複数選任する。
 - 3 独立社外取締役は、その役割・責務を果たすため、必要となる時間・労力を当社の取締役業務に振り向けなければならない。
 - 4 当社は、社外取締役が効率的に業務を遂行できるよう予め会議日程等を設定する等執務環境を整えるとともに、社外取締役が兼任する会社数や会議体への参加状況・発言状況等の実質的な業務遂行状況等を逐次確認し、事業報告で開示する。
 - 5 独立社外取締役は、その職責を十分に果たすため、就任に当たって、関連する法令、当社の定款、取締役会規則その他の当社の内部規程を理解する。
 - 6 当社は、独立社外取締役が、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように積極的に取締役会での議論に貢献することを目的として、独立社外取締役及び独立社外監査役が意見交換する機会を設定する。
 - 7 当社は、独立社外取締役が経営陣との連絡・調整あるいは監査役又は監査役会との連携を深めることを目的として、取締役・監査役・執行役員との情報共有・意見交換の機会を設ける。

(独立社外取締役の選任)

- 第20条 社外取締役候補者については、以下に掲げる項目を充足するものとする。
- (1) 会社経営、法曹、会計、行政、コンサルティング、教育等の分野で指導的役割を果たし、豊富な経験、専門的知見を有する。
 - (2) 当社の事業に関して深い関心をもち、当社の経営全体を俯瞰する立場から当社が抱える課題の本質を把握し、適時適切に経営陣に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有する。
 - (3) 金融商品取引所の定める独立性の要件のほか、当社が定める独立性に関する基準を満たす。

(取締役会の運営)

- 第21条 取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊び、審議の活性化が図られるよう、会議運営に関する整備に努める。
- 2 取締役会の資料は、その内容に応じ、取締役・監査役が事前検討に必要な時間を確保して配布するとともに、取締役会資料以外にも、経営状況の把握に必要な資料を随時提供する。
 - 3 取締役会の年間スケジュールや予想される付議・報告事項については可能な限り事前の周知を行う。
 - 4 取締役会の議題、審議時間及び開催頻度は、重要な業務執行の決定及び職務執行の監督のために、必要かつ十分な議論が可能になるように設定する。
 - 5 取締役会において意義のある意見、指摘及び質問が行われるよう、取締役会の付議及び報告議案について、取締役会の前置機関で十分に審議し、また社外取締役には必要に応じて資料の事前送付及び事前説明に努める。

(取締役会の評価)

第22条 取締役会は、取締役会の実効性等に関し、各取締役への定期的なヒアリング等を踏まえた分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示する。

(監査役及び監査役会の役割・責務)

第23条 監査役会は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人の不再任に関する議案の内容の決議、業務監査、会計監査、その他法令で定められた事項を実施することにより、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負う。

- 2 監査役は、前項の職務を果たすため、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証等を行い、取締役又は使用人に対する助言又は勧告等の意見の表明等、必要な措置を適時に講じなければならない。
- 3 監査役会は、その職務を執行するために監査役会規程及び監査役監査基準を定め、これを遵守する。
- 4 社外監査役は、その役割・責務を果たすため、必要となる時間・労力を当社の監査役業務に振り向けなければならない。
- 5 当社は、監査役が効率的に業務を遂行できるよう、予め会議日程等を設定する等執務環境を整えるとともに、社外監査役の兼任の会社数や会議体への参加状況・発言状況等の実質的な業務遂行状況等を逐次確認し、事業報告で開示する。

(指名決定の方針及び手続)

第24条 取締役会は、取締役・監査役候補者の指名及びCEOを含む執行役員の選解任を行うにあたり、当社の企業理念と実効的なコーポレートガバナンス及び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に、当社の取締役・監査役及び執行役員として相応しい豊富な経験、高い能力・見識及び高度な専門性を有するか否かという観点から、その指名や選解任を行う。

- 2 取締役会は、取締役会の指名に当たっては、取締役会全体の多様性等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する。
- 3 取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員の選解任は、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、役員指名会議が独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づいて承認した指名案及び選解任案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定する。
- 4 各取締役は、CEO等の選解任を目的として、いつでも取締役会の招集を請求することができる。
- 5 役員指名会議は、代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役により構成され、議長は代表取締役が務める。
- 6 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る。
- 7 取締役・監査役候補の指名及び執行役員の選解任を行う際は、個々の指名・選解任について、経歴、兼職の状況、見識及び当社において期待される役割、その理由等について説明を行う。

（報酬決定の方針及び手続）

第25条 取締役及び執行役員の報酬等は、以下に掲げる項目の観点から決定する。

（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の確保に配慮した体系とする。

2 具体的な報酬等の構成は、以下の通りとする。尚、総額及び各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定する。また、（3）長期インセンティブに関する金銭報酬の総額は年額2億円を上限とする。

（1）基本報酬：職位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される固定分

（2）短期業績連動報酬：当事業年度の連結経常利益実績を基礎としROE及び自己資本比率改善度、並びに人材育成や経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される業績連動分

（3）長期インセンティブ：当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬

3 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、業績連動給の支給は行わない。

4 取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）とする決議をされており、その枠内で、取締役会の委任に基づき、役員報酬会議が、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議を行った上で、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定する。

5 役員報酬会議は、代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役により構成され、議長は代表取締役が務める。

6 役員報酬会議は、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢、執行役員の考課等を考慮し報酬を決定する。

（取締役・監査役に対する支援体制）

第26条 取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすための情報収集を行うとともに、当社は必要な情報提供を的確に提供するための体制の整備に努める。

2 社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、その役割・責務を十分に果たすために必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求める。

3 当社は、取締役・監査役が必要に応じて弁護士・公認会計士等の外部専門家の助力を得られる体制構築を行うとともに、その必要な費用を負担する。

4 内部監査部門及びその他の執行部門は、取締役・監査役との連携を確保するとともに、取締役・監査役の職務の執行に必要な情報提供を求められた場合、積極的な提供を行う。

（取締役・監査役のトレーニング）

第27条 取締役及び監査役に対し、その職責を十分に果たすため、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供する。

2 社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化、経営環境等について継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学等の機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備する。

3 当社は、取締役及び監査役がその役割を果たすために必要な費用を負担する。

第6章 株主との対話

(株主との建設的な対話に関する方針)

- 第28条 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するべく、株主との間で建設的な対話を行うことにより、長期的な信頼関係の構築に努める。
- 2 株主との建設的な対話全般については、CEO及びCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、法務部、監査部等の関係部門が有機的な連携を図る。
 - 3 当社は、株主からの経営戦略、事業内容、商品、業績等に対する理解を深めるために、各種説明会を適宜開催する他、当社ホームページの活用等により、株主に分かりやすい情報発信を積極的に行う。
 - 4 対話において把握した株主の意見・懸念等の内容は、定期的に取り締役・監査役・執行役員その他、関連部署にフィードバックする。
 - 5 対話において未公表の重要な内部情報（インサイダー情報）が漏れることを防ぐために、内部者取引防止規則に基づき、情報管理を徹底する。さらに、別途定める会社情報開示規程及びディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーによる株主との適切な対話を行う。

以上

附則

2015年11月5日制定

2016年6月28日改訂

2016年10月1日改訂

2017年6月23日改訂

2018年11月5日改訂

2019年4月1日改訂

＜社外役員の独立性判断基準＞

当社は、客観性及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、社外取締役及び社外監査役（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る。

従って、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する。

1. 当社及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）} 又はその業務執行者
3. 当社グループの主要な取引先^{（注3）} 若しくはその業務執行者又は当社グループを主要な取引先とする取引先^{（注4）} 若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又はその業務執行者
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、会計専門家又は法律専門家（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）} の寄付を受けた者又は受けた法人・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第1項から第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及び使用人をいう。

注2 主要株主とは、直近事業年度末において、自己又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等が、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、当社又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又は寄付の金額が、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、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1,000万円又は当該団体の年間総収入額若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、配偶者及び二親等内の親族をいう。