

人権尊重

考え方

SUBARUグループは、人を第一に考え、「人を中心としたモノづくり」を行っています。「一人ひとりの人権と個性を尊重」することをSUBARUの重要な経営課題と捉え、2020年4月に「人権方針」を制定しました。この方針では世界人権宣言、国際人権規約、国際労働機関（ILO）「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの国際規範で定められる人権を尊重しています。また、SUBARUおよびすべての子会社に適用するとともに、ビジネスパートナーを含めたすべてのステークホルダーを対象とし、人種・年齢・性別・性自認および表現・性的指向・国籍・民族・出身地・宗教・信条・職業・障がいの有無・家族関係・その他法令で保護される地位などを根拠とした、あらゆる差別を禁止しています。

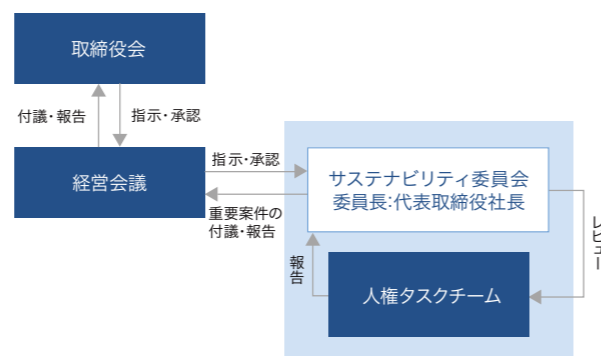
本方針は外部有識者や海外子会社と協議することで、ステークホルダーの期待値を十分考慮して作成し、2019年度第2回CSR委員会*での承認および2020年3月の取締役会への報告を経て制定しました。今後の環境変化も捉え、グローバルかつ適切に運用します。

SUBARUグループでは、人権上問題のある事案が生じた場合には、お客様の信用・信頼を失うだけでなく、ブランドイメージの棄損などが事業基盤に重大な影響を与えると考えており、人権尊重を「業界および事業活動に関連するリスク」として認識しています。

※ 2021年度に「サステナビリティ委員会」へ改称

体制

代表取締役社長をSUBARUグループの人権に関わる責任者とした体制を整備し、継続的な取り組みを実施しています。具体的には、人事部、IR部、サステナビリティ推進部、リスクマネジメント・コンプライアンス室、調達統括部の部長職を含むマネジメント層が参加するタスクチームを結成し、チーム内で議論された人権上の課題や取り組みは、代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会にて、定期的に報告され、議論を行っています。さらに、その内容と結果は取締役会に付議・報告され、SUBARUグループのビジネスに与える影響をモニタリングし、適切に対処しています。



人権デュー・ディリジェンス

SUBARUグループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の手順に基づいて、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。SUBARUグループの「CSR重点6領域」の「コンプライアンス」のKPIとして「人権方針に基づく人権尊重の取り組み推進、サプライチェーン全体への展開」を掲げており、お取引先様と共に、この取り組みを積極的に行っていきます。

2020年度から2021年度にかけては、LRQAサステナビリティ株式会社（旧 ロイドレジスタージャパン株式会社）の協力を得て、人事および調達領域における人権リスクの特定とインパクト評価を行い、SUBARUグループにとって特に重要なリスクを明確化しました。また、それぞれのリスクに対する対応策も策定しています。これらの内容はサステナビリティ委員会にて合意されると同時に、取締役会にも報告しています。

2022年度は、リスクに対する対応策を確実に実行に移すとともに、その進捗状況や課題を人権タスクチームとして把握し、サステナビリティ委員会および取締役会に報告を行うことでPDCAを回しています。

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

コーポレートガバナンス

考え方

当社は、SUBARUのありたい姿である「笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーの皆様の満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。

- <ありたい姿> 笑顔をつくる会社
- <提供価値> 安心と愉しさ
- <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

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

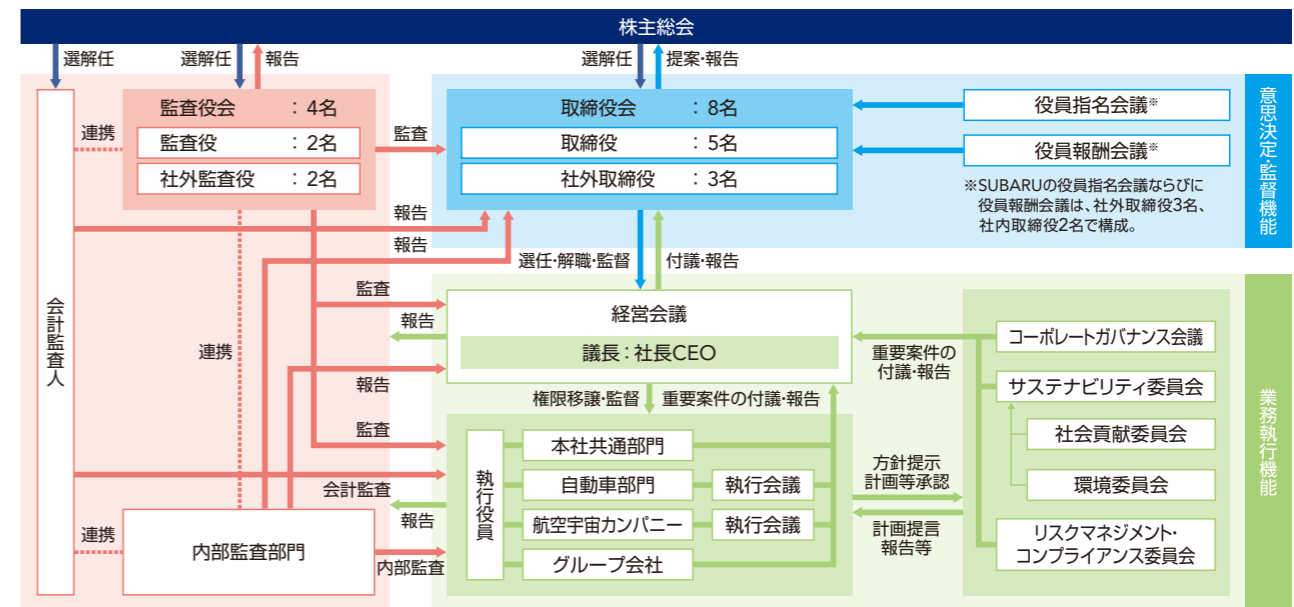
その他コーポレートガバナンス情報に関して
<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/corporate/>

企業統治の体制

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います。また、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います。

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および役員報酬会議を設置しています。

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、全社的な経営戦略およ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、取締役の業務執行の権限を執行役員に委譲することにより、取締役会における経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区分し、意思決定の迅速化を図っています。



取締役会・監査役会

機関	取締役会	監査役会
議長	取締役会長	常勤監査役
構成	社内取締役5名、社外取締役3名	常勤監査役2名、社外監査役2名
役割・責務	取締役会は、SUBARUのありたい姿、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保します。また、CEOその他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびに重要な業務執行の決定などを通じて、当社のために最善の意思決定を行います。	監査役会は、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ため、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解任ならびに不再任に関する議案内容の決議、業務監査、会計監査、その他法令で定められた事項を実施します。
2022年度 開催回数	13回*	12回

* 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。

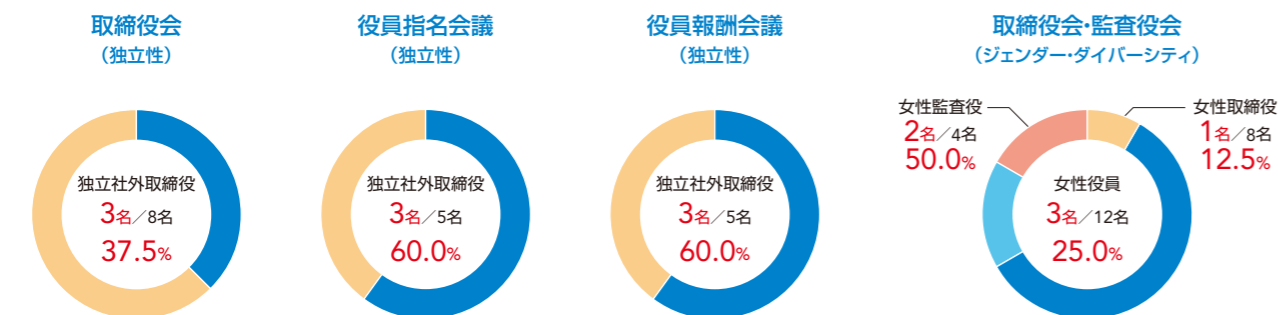
取締役会の出席率

区分	2018	2019	2020	2021	2022
開催回数	16回	13回	12回	13回	13回
出席率	98.4%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

* 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2018年度は1回、2019年度は2回、2020年度～2022年度は各1回ありました。新任取締役については、就任後に開催された取締役会を対象に出席率を算出しました。

役員指名会議・役員報酬会議

機関	役員指名会議	役員報酬会議
議長	取締役会長	取締役会長
構成	社外取締役3名、社内取締役2名	社外取締役3名、社内取締役2名
役割・責務	役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める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あたっての方針、その方針に基づいた選解任案および指名案などを決定し、取締役会に答申します。	役員報酬の決定における客観性・透明性を確保するため、取締役会の委任に基づき、十分な審議のうえ、取締役の個人別の報酬額等を決定しています。報酬制度の改定など、全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役に審議・決定しています。
2022年度 開催回数	7回	4回
2022年度 審議内容	役員体制、人事およびその役割分担、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。	取締役の報酬体系および取締役の個人別の報酬内容に係る決定方針など改定案の答申、考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員の業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額などを決定しました。



取締役会議長メッセージ



取締役会長
中村 知美

2023年6月に開催されました取締役会の決議を経て、このたび取締役会ならびに役員指名会議・役員報酬会議の議長に就任いたしました。直近の5年間は、代表取締役社長としてSUBARUブランドの価値を向上させるために「組織風土改革」「品質改革」そして「SUBARUらしさの進化」を重点ミッションに据えて取り組んできました。今後は議長として、社外役員の皆さんからいただく具体的な意見や新たな視点を経営に活かし、コーポレートガバナンスをより一層レベルアップさせていきたいと考えています。

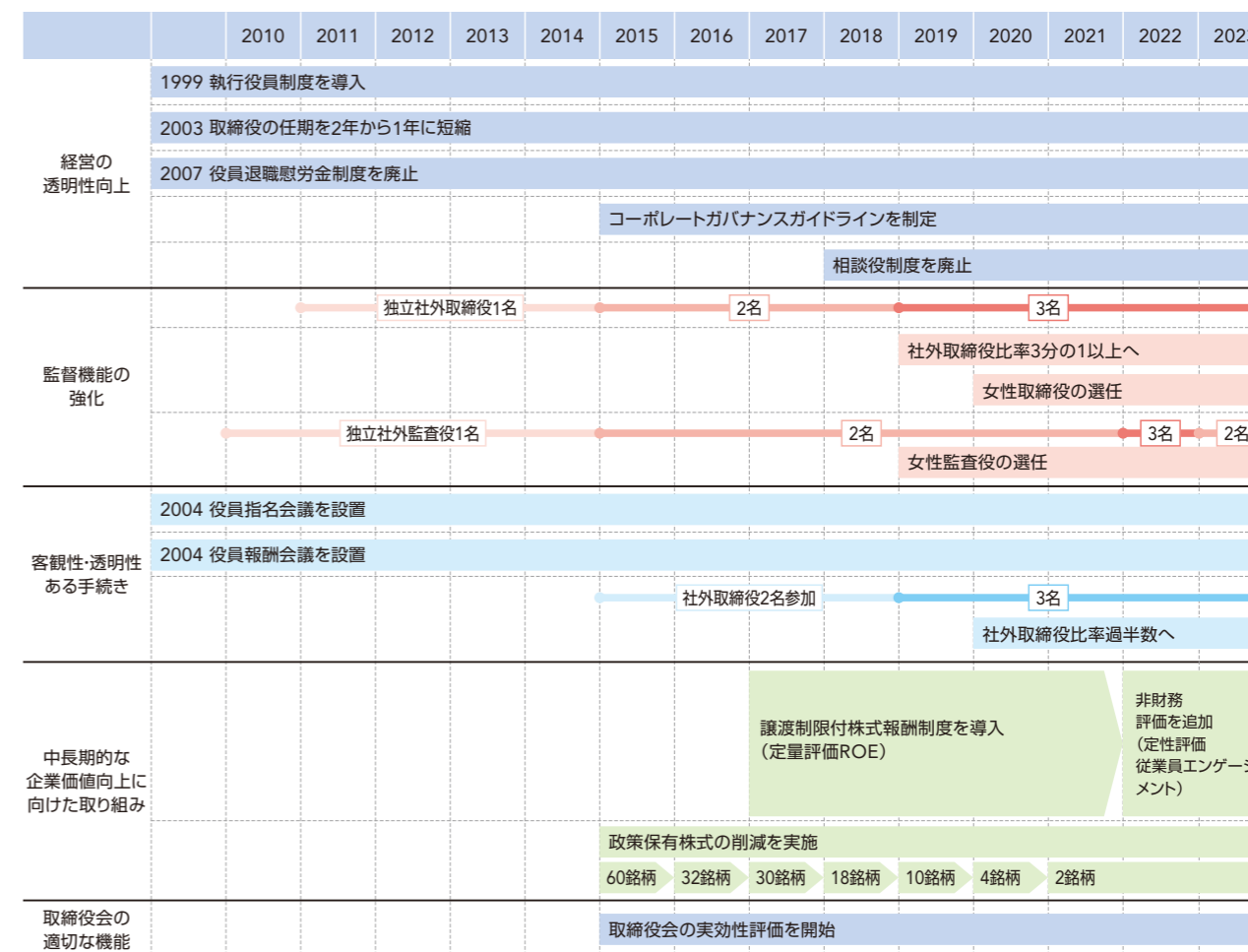
これまで取締役会に出席してきた私が考える当社取締役会の特徴は、執行側から提案される議題の質的な高さ、それを助言・監督する側の理解の深さ、そして双方お互いを尊重しあう議論やコミュニケーションの円滑さだと捉えています。その結果、監督に特化したモニタリング型の取締役会運営が実現しており、2022年に実施した「取締役会の実効性評価」においても、社外役員の皆さんからも、モニタリング機能を重視した現状の取締役会スタイルを肯定的に評価していただいています。とはいえ社外役員と社内役員が保有する情報量の差については、これまでも経営懇話会[※]や工場視察の開催などを通して解消に向けた取り組みを進めてきたものの、いまだ課題が残ると捉えており、取締役会の実効性をより一層向上させていくため取り組みを推進してまいります。社外役員の皆さんにとっても自動車業界の最新動向やSUBARUならではの事業特性の理解が深まることで、自らの経験・知識を融合したより深みのある検証・助言をしやすい環境が整い、結果として、取締役会がこれまで以上に実効性を伴った活発な議論の場になると考えています。

当社は2023年3月にCEOの交代を含む新しい役員人事を発表しましたが、これは2020年のサクセッションプラン公表後としては初となる、経営体制の大きな変更でした。まず2022年7月に、当時のCEOである私がCEO交代に関する基本となる考え方を役員指名会議で提案しました。その後は役員指名会議をほぼ月例で開催し議論を深めるなかで、CEO交代を前提に社外役員も深く関与しながら、公正性や客観性、透明性を担保した候補者の選定を行ってまいりました。

今後も、新たな経営体制のなかで、世の中のガバナンス改革の方向性をしっかりと見極めつつ、社外役員の皆さんの知見もいただきながら、一步一步着実にSUBARUらしいコーポレートガバナンスの実効性を高めることで持続的な成長につなげていきます。

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

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの推移



役員一覧

(2023年6月21日現在)

(2023年10月1日現在)

取締役

取締役在任年数／所有株式数



代表取締役社長CEO
大崎 篤
Atsushi Osaki
2年／23,422株



代表取締役副社長
早田 文昭
Fumiaki Hayata
2年／10,256株



取締役会長
中村 知美
Tomomi Nakamura
5年／40,733株



取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO
水間 克之
Katsuyuki Mizuma
2年／15,894株



取締役専務執行役員 CTO
藤貫 哲郎
Tetsuo Fujinuki
新任／11,403株



社外取締役
阿部 康行
Yasuyuki Abe
4年／5,200株



社外取締役
土井 美和子
Miwako Doi
3年／400株



社外取締役
八馬 史尚
Fuminao Hachiuma
新任／0株

監査役

監査役在任年数／所有株式数



常勤監査役
加藤 洋一
Yoichi Kato
2年／11,129株



常勤監査役
堤 ひろみ
Hiromi Tsutsumi
3年／19,056株



社外監査役
古澤 ゆり
Yuri Furusawa
1年／300株



社外監査役
榎田 恭正
Yasumasa Masuda
新任／0株

略歴については、当社WEBに掲載しています。
<https://www.subaru.co.jp/outline/profile.html>

執行役員

* 取締役を兼務

会長	中村 知美 (Tomomi Nakamura) *	—
社長	大崎 篤 (Atsushi Osaki) *	CEO (最高経営責任者) 航空宇宙カンパニー
副社長	早田 文昭 (Fumiaki Hayata) *	秘書室、人事部、営業、マーケティング
専務執行役員	水間 克之 (Katsuyuki Mizuma) *	CFO (最高財務責任者)、CRMO (最高リスク管理責任者) 財務管理部
専務執行役員	藤貫 哲郎 (Tetsuo Fujinuki) *	CTO (最高技術責任者)、技術本部、技術研究所、CTO室
専務執行役員	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部長
常務執行役員	戸塚 正一郎 (Shoichiro Tozuka)	航空宇宙カンパニー プレジデント
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	人事部長
常務執行役員	庄司 仁也 (Jinya Shoji)	海外第二営業本部長
常務執行役員	江里口 磨 (Osamu Eriguchi)	CQO (最高品質責任者) 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長
常務執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	調達本部長
常務執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	CIO (最高情報責任者) IT戦略本部長
常務執行役員	戸田 真介 (Shinsuke Toda)	海外第二営業本部副本部長 兼 経営企画本部副本部長
常務執行役員	綿引 洋 (Hiroshi Watahiki)	技術本部長 兼 技術研究所長 兼 調達本部副本部長
常務執行役員	吉田 直司 (Tadashi Yoshida)	海外第一営業本部長 兼 SOA ^{※1} 会長、SCI ^{※2} 、NASI ^{※3}
常務執行役員	福水 良太 (Ryota Fukumizu)	SIA ^{※4} 社長
執行役員	永江 靖志 (Yasushi Nagae)	IR部長 兼 総務部長、広報部、サステナビリティ推進部
執行役員	奥野 竜也 (Tatsuya Okuno)	カスタマーサービス本部長
執行役員	村田 真一 (Shinichi Murata)	リスクマネジメント・コンプライアンス室長、リスクマネジメントグループ、 渉外部、知的財産部
執行役員	植島 和樹 (Kazuki Uejima)	商品企画本部長
執行役員	渡邊 郁夫 (Ikuo Watanabe)	モノづくり本部長 兼 群馬製作所長
執行役員	加藤 章浩 (Akihiro Kato)	国内営業本部長
執行役員	中沢 克文 (Katsufumi Nakazawa)	部品用品本部長
執行役員	河合 功介 (Kosuke Kawai)	コストイノベーション推進部長 兼 経営企画本部副本部長
執行役員	齋藤 義弘 (Yoshihiro Saito)	航空宇宙カンパニー ヴァイスプレジデント
執行役員	堀 陽一 (Yoichi Hori)	CTO室長 兼 経営企画本部副本部長 兼 経営企画部長

※1 Subaru of America, Inc.
※2 Subaru Canada, Inc.
※3 North American Subaru, Inc.
※4 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

取締役・監査役

(2023年6月21日現在)

	氏名	当社における地位	性別	在任年数	取締役会*	監査役会*	役員指名会議*	役員報酬会議*	選定理由	事業戦略推進					経営基盤強化		
									重要な戦略的意思決定を行っていく経験、知見、リーダーシップ	大変革期への対応を加速させる事業戦略の推進					当社の持続的な成長を支える経営基盤の強化		
									保有定義	各事業部門における責任者としての経験、実績					各分野における責任者あるいは専門性の高い実務経験者としての知識、経験、能力		
取締役	氏名	当社における地位	性別	在任年数	取締役会*	監査役会*	役員指名会議*	役員報酬会議*	企業経営(トップ経験)	事業戦略推進					経営基盤強化		
										技術・開発	製造・調達	営業・マーケティング	グローバル	IT・デジタル	経営戦略・財務・会計	法務・コンプライアンス・リスク管理	人的資本・労務
取締役	大崎 篤	代表取締役社長(CEO)	男性	2年	○		○	○		●	●					●	●
	早田 文昭	代表取締役副社長	男性	2年	○						●	●	●		●		
	中村 知美	取締役会長	男性	5年	◎		◎	◎	●			●	●		●		●
	水間 克之	取締役専務執行役員(CFO)(CRMO)	男性	2年	○							●	●		●	●	
	藤貫 哲郎	取締役専務執行役員(CTO)	男性	新任	○					●				●			
	阿部 康行	独立社外取締役	男性	4年	○			○	○	●			●	●			
	土井 美和子	独立社外取締役	女性	3年	○			○	○	●				●			
	八馬 史尚	独立社外取締役	男性	新任	○			○	○	●			●				
監査役	加藤 洋一	常勤監査役	男性	2年	○	◎						●	●	●	●		
	堤 ひろみ	常勤監査役	女性	3年	○	○						●					●
	古澤 ゆり	独立社外監査役	女性	1年	○	○						●			●		●
	榎田 恭正	独立社外監査役	男性	新任	○	○						●		●			

* ◎は議長、○は出席メンバーを示しています。
* 上記一覧表は、取締役・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。

CEO後継者計画の考え方

当社は、経営トップ(CEO)の交代と後継者の指名が企業価値を大きく左右する重要な意思決定であることを踏まえて、その交代が優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることを確保するため、十分な時間と資源をかけて後継者計画の策定および実行に取り組みます。

取締役会は、優れた後継者に当社の経営を託すために、その重要な責務として、どのステークホルダーにとっても納得感を得られるような後継者計画の策定に取り組みます。また、客観性と透明性の高いCEO交代と後継者の指名を行うために、役員指名会議における議論などを通じて、現CEOによる原案の策定などを適切に監督します。

現CEOは、後継者計画を適切に運用するため、CEO就任と同時に、後継者候補の選考と育成のプロセスを主体的に進めるとともに、社外取締役が後継者候補の評価・選定を適切に行えるよう、普段からモニタリングの機会として後継者候補との直接の接点を増やす工夫をするなど、後継者候補に関する情報提供を継続的に行います。

取締役会および役員指名会議は、その時点における時代認識や当社を取り巻く経営環境の変化、将来にわたるグループ戦略の方向性などを踏まえ、重視または追加で考慮すべき資質や能力要件について継続的に検討を行います。

当社は、客観性を担保し、取締役会や役員指名会議による監督を実効的なものにするためには、社外取締役などが拠るべき判断軸となる「あるべきCEO像」が前提になると考えます。そのため、取締役会および役員指名会議において、CEOに求められる資質・能力・経験・実績・専門性・人柄などを議論し、SUBARUグループの「あるべきCEO像」および「CEOとして備えるべき5つの資質」として開示しています。

「あるべきCEO像」

当社を取り巻く経営環境や当社の企業文化・経営理念・成長ステージ・中長期的な経営戦略・経営課題などを踏まえ、様々なステークホルダーと適切な協働を図りながら、当社の役員・従業員と共に企業価値を最大化させる人材。

「CEOとして備えるべき5つの資質」

- ①「インテグリティ」 ②「大局観」 ③「人間力」 ④「胆力」または「変化を牽引する力」 ⑤「成果を実現する力」

役員トレーニング

区分	トレーニングの方針・主なトレーニング
取締役・監査役	<p>方針 その職責を十分に果たすため、経営の監督および監査を行ううえ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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社法をはじめとする関係法令やコーポレートガバナンスに関する情報などを再確認するためのプログラム提供 各省庁・経団連・日本取締役協会・日本監査役協会などが開催する研修・セミナーへの参加
	<p>方針 当社の経営理念、企業文化、経営環境など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など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します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 就任時における下記情報の提供と継続的なアップデート - 当社の経営理念、企業文化、経営環境、事業部門・各本部の状況・活動内容および課題に関する担当執行役員からの説明およびディスカッションの機会 - 製造・研究開発・販売拠点などの視察 - 取締役・監査役による経営課題に対する懇話会の実施 - 取締役・監査役による懇談会の実施 - 全社改善事例発表会など全社的なイベントへの参加
社外取締役・社外監査役	<p>方針 次代の当社経営を担う人財育成の観点から、取締役・監査役と同様の機会を提供します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営者・役員としての意識を醸成し、行動変革につなげることを目的とした外部機関が実施するプログラムへの参加 特定テーマに関するリテラシー向上・共有のため、外部講師招聘による講演会などの実施（法務、コンプライアンス、IT、SDGs、メディア対応など） 執行役員全員による合宿形式の戦略検討会の実施 外部セミナー・講座などへの参加斡旋・支援

* 上記トレーニングに必要な費用は当社が負担。

区分	2022年度の主な実績
(社外役員を含む) 全役員	<ul style="list-style-type: none"> 外部主催セミナー：新任の取締役および執行役員 外部講師招聘による講演会：経営課題をテーマとした講演会：計3回実施
社外取締役・社外監査役	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員ほかからの業務説明およびディスカッション 取締役・監査役による経営課題に対する懇話会：計4回実施 社内発表会および展示会：将来技術・品質をテーマに社外取締役・社外監査役が参加

社外取締役・社外監査役

- 選任基準**
- 社外取締役に、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経営に対する確かな助言者の役割を期待しています。
 - 社外監査役に、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います。
 - 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ほか、社外役員の独立性に関する判断基準を定め、社外取締役および社外監査役を選任しています。

各社外役員の選任理由・活動状況

	氏名	独立役員 ^{※1}	選任理由	2022年度出席回数	重要な兼職の状況(2023年6月30日現在)
	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ます。同氏は、2016年6月より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います。また、2019年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、社外取締役として適任であると考え選任しました。	取締役会 13回 / 13回	HOYA株式会社 社外取締役
社外取締役	土井 美和子	○	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います。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います。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、社外取締役として適任であると考え選任しました。	取締役会 13回 / 13回	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
	八馬 史尚	○	八馬史尚氏は、味の素株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、株式会社J-オイルミルズの代表取締役社長としてコーポレートガバナンスの強化や経営改革の推進を図るなど、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えていることから、社外取締役として適任であると考え選任しました。	新任	株式会社セブン&アイ・ホールディングス 社外取締役 YKK AP株式会社 社外監査役
社外監査役	古澤 ゆり	○	古澤ゆり氏は、国土交通省において要職を歴任し、内閣の機関では働き方改革・女性活躍・ダイバーシティ推進に携わり、また、民間企業での海外事業展開も経験しており、幅広い視野と高い見識を有していることから、社外監査役として適任であると考え選任しました。	取締役会 10回 / 10回 ^{※2}	株式会社クボタ 社外監査役
	榎田 恭正	○	榎田恭正氏は、アステラス製薬株式会社においてCFOの経験を持ち、財務・経理を中心に経営全般の深い知見を有しています。デロイトトーマツグループにおいて独立非業務執行役員を歴任し、オリンパス株式会社においては社外取締役監査委員長としての経験もあり、幅広い視野と高い見識を有していることから、社外監査役として適任であると考え選任しました。	新任	オリンパス株式会社 社外取締役監査委員長

※1 独立役員：証券取引所が定める一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役および社外監査役。

※2 社外監査役 古澤ゆり氏は、当社監査役に就任した2022年6月22日開催の第91期定時株主総会以降の取締役会を対象にしています。

社外取締役メッセージ



社外取締役
阿部 康行

2016年6月社外監査役就任
2019年6月退任
2019年6月社外取締役就任

社外取締役として取り組んできたこと、今後の課題と期待について

社外取締役として、限られた時間のなかで如何に効率良く社内できている事象を正しく理解し、そこで気づいた様々なことを執行サイドに伝えて、企業価値のさらなる向上につなげていくことが重要であると思っています。そのために今、何をすることが最適かを常に考え、行動するようにしています。

2022年度の役員指名会議の一番重要な仕事は、CEOの後継者選びでした。CEOサクセッションプランの発表後、指名会議のメンバーとして、様々な候補者に関するデータ調査から面談も含め、長い時間をかけて候補者を正しく理解し、議論を戦わせたがらCEO交代人事の結論に至りました。その結果、満足のいく後継者選びができたと思っています。また、役員指名会議・役員報酬会議は、現在は社内役員である会長が議長を務めていますが、社外役員のメンバーが必要とする資料は何でも取得可能であり、極めて透明性の高い運営がなされています。この点もわが社の大きな強みの一つであり、今後も続けていかなければならないと思っています。

新経営体制への期待として、今まで取り組んできた中期経営ビジョン「STEP」の3つの重点取り組み事項である「組織風土改革」、「品質改革」、「SUBARUらしさの進化」については、着実にその結果が出始め、業績向上にもつながってきています。新経営体制のもと、この大きな流れを止めることなく、さらなる発展に続けていかなければなりません。大きなチャレンジである電動化対応は、技術本部を中心にSUBARUらしさが何かを考え、その対策が実行に移されてきています。

また、サステナビリティに関する戦略においては、特に女性活躍を含むダイバーシティの改革速度を上げていくことが重要です。この改革変化への対応を着実に見極めていきたいと思っています。

「個性を磨き上げお客様にとってDifferentな存在になる」ことを目指しているわが社が、今後どのような変化を遂げるのか、大崎社長、早田副社長の率いる新しいSUBARUに期待しつつ、引き続き社外取締役としての監督責任を果たしてまいります。

役員指名会議などを通じて取り組んだこと、SUBARUの未来への期待

監査役会設置会社の組織形態をとっている企業の多くは、独立した任意の仕組みとして指名会議があっても、CEOや会長などが決めた後継者をそのまま承認する形式をとっているところもあるようです。しかし、当社においてはまず透明性を高めるために、役員指名会議と役員報酬会議の議長には具体的な業務執行の担当分野を持たず、かつ、当社のビジネス全体を把握する会長が就任し、これまでCEOサクセッションプランの作成など改革を進めてきました。この度のCEO交代は、CEOサクセッションプラン候補者の360度評価などの資料を精査し、候補者を絞り込んだうえで社外取締役によるヒアリングを実施し、指名会議での議論を経て、CEOを決定するという透明性の高いプロセスでした。今後もCEOサクセッションプランに基づき、候補者がCEOにふさわしい業務経験を積んでいけるようフォローしていくことが重要と考えています。



社外取締役
土井 美和子

2020年6月社外取締役就任

6月中旬、経団連女性エグゼクティブ・ネットワークのレセプションに初めて参加しました。会員企業から約130名の女性エグゼクティブが参加され、「SUBARUはとがっているところがいいですね」と、言葉をかけていただきました。とがり続けることはなかなか難しいですが、EV化に向けて、SUBARUらしさを群馬大学との共同研究[※]で追求し続けていることは重要です。環境維持や技術革新という相反事象をどのようにバランスするかにSUBARUのとがっているところを活かすると素晴らしいと思います。

日本人は想定内でできるだけ準備をして対処する方法を従来とってきました。しかし、パンデミックやウクライナ侵攻、経済安保など、想定外の事象が起こるのが当たり前になってきた現状ではそのような対処法は通用しません。想定外の事象にも対応できる組織づくりには、女性を含めた多様性の確保が重要です。2023年3月に開催した女性職制フォーラムや、美深や栃木で行われた女性従業員との懇談会で元氣な意見を多くいただき、SUBARUの未来への光を感じ、期待をしています。

※群馬大学と株式会社SUBARUとの共同研究講座「次世代自動車技術研究講座」



社外取締役
八馬 史尚

2023年6月 社外取締役就任

大きな変化にチャレンジしていくSUBARUへの期待

自動車産業を取り巻く環境は、カーボンニュートラル、DXをはじめとした外部環境変化に応えるための「100年に一度」といわれる大きな変動期を迎えています。その変動の波の大きさは認識できるものの、現時点で正解が見えていないなかで舵を切っていくための経営の決断力が問われる大きなチャレンジのステージだと理解しています。

そのような時こそ、部門を超えて有機的につながってコンパクトな組織運営と行動が必要です。加えて、これまでの常識にとらわれずに、客観的に多様な視点から様々なシナリオを想定してフレキシブルに対応する力も問われるものと想定しています。

私はこれまで40年にわたって、食品産業に国内外で携わってきました。自動車産業と比較すると、そのダイナミズムも規模も大きく異なりますが、メーカーとして安全・安心と愉しさ、そしてその先のWell being、笑顔を創造する志においては同じ目的を感じています。

モノづくりにかかわってきた立場からこの大きな変化の時代を乗り越えた先においても、さらに光り輝くSUBARUであるための貢献ができるように努めてまいります。

取締役会の実効性評価

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な分析・評価を行っており、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しています。

2022年度は、本取り組みを取締役会の機能発揮によりつなげていくことを目指し、昨年までに認識した課題への取り組み状況の確認に加え、アンケートの評価項目の再整理および一部の取締役へのインタビューを実施し、課題認識における相違の理由や背景の把握・分析を実施しました。

◆ 評価および分析の方法

- | | |
|---|--|
| <p>(1) 実施時期 2022年12月～2023年2月</p> <p>(2) 実施方法 第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式の回答およびインタビュー</p> <p>① アンケート回答者:取締役(9名) および監査役(5名) 計14名</p> <p>② インタビュー対象者:取締役会議長、代表取締役社長、社外取締役(3名) 計5名</p> <p>(3) 実施要領</p> <p>① 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</p> <p>② 第三者機関が取締役会議長、代表取締役社長、社外取締役に対してインタビューを実施</p> <p>③ 第三者機関がアンケートおよびインタビュー結果を集計・分析</p> <p>④ 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論</p> | <p>(4) アンケートによる評価項目</p> <p>① 取締役会の役割・機能</p> <p>② 取締役会の構成</p> <p>③ 取締役会の運営</p> <p>④ 取締役会に対する支援体制</p> <p>⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション</p> <p>⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制</p> <p>⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営</p> <p>⑧ 株主との対話</p> <p>⑨ 取締役会の継続的な改善</p> |
|---|--|

評価項目に付随する各質問に対して4段階の自己評価を行うとともに、当社取締役会の特徴および実効性をさらに高めるために必要な点などについて回答者自身の考えを自由に記入し、第三者機関に直接提出しました。

◆ 総評

- 取締役会は、第三者機関から集計・分析結果の報告を受け、以下の通り議論・確認を行いました。
- 取締役会は、経営懇話会*の積極的な活用や役員指名会議の議論の強化など、一歩ずつ着実に改善が進められています。
 - 昨年度評価において課題事項としてあがった「中長期的な経営戦略に関する議論の質的な向上」「新たに認識されたリスクに適切に対処する体制構築の議論の向上」について、取り組みの改善がなされています。

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

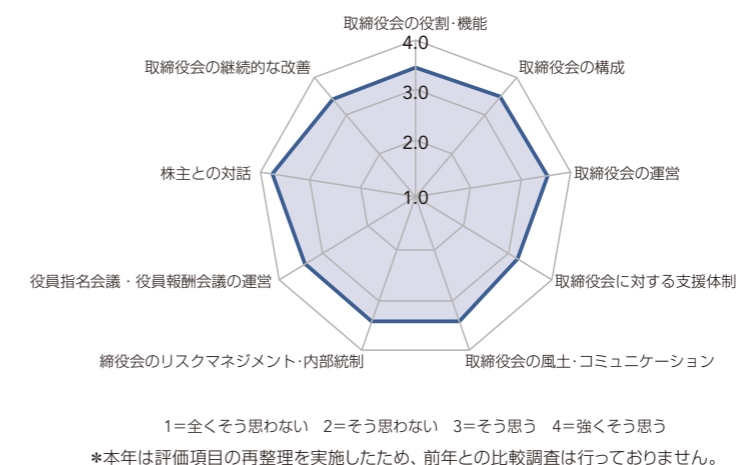
◆ 当社取締役会の特徴

- ① **モニタリング機能を重視した取締役会**
取締役会の役割は執行の検討・取り組み状況のモニタリングであるという点で、社内役員・社外役員とも認識が一致している。
- ② **取締役会へのオープンな情報提供の体制**
執行部門から社外役員に対し、社内情報の共有、工場などの現場視察の機会の提供、経営懇話会の活用などを通じ、適切に情報提供がなされています。また、社外役員からも必要に応じて社内資料へのアクセスや社内役員とのコンタクトができる環境が整っています。
- ③ **SUBARUブランドの価値向上に対する強い思いの共有**
“SUBARUらしさの進化”を追求する社員の一貫した熱い思いが、社外役員にもしっかりと共有されています。

◆ 取締役会の実効性をより一層向上させるための今後の検討ポイント

- ① **中長期的な経営戦略に関する議論（継続検討課題）**
変革スピードが速く不透明・不確実な自動車業界において、取締役会の監督責任を果たすべく、中長期的な経営戦略の議論の在り方に対する認識合わせが必要であることを確認しました。
- ② **社外取締役への支援体制のさらなる強化**
社外取締役のこれまで以上の機能発揮を促すべく、取締役会事務局による情報の横展開などに取り組む必要があることを確認しました。
- ③ **役員指名会議のさらなる実効性向上**
CEO等後継者計画や役員のスキルマトリックスの議論を行うなど、着実な進捗が図られてきており、今後も継続的な取り組みおよび一層の進化に努めることを確認しました。

アンケート結果



評価項目

評価項目		評価項目			
① 取締役会の役割・機能	取締役会の役割・機能の認識	⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション	多様な価値観		
	執行役員への権限移譲		ステークホルダー視点		
	報告体制		取締役と執行		
	経営の監督		社外取締役間		
② 取締役会の構成	取締役会の規模	⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制	取締役と監査役		
	取締役会の構成(社内外比)		リスクマネジメント		
	取締役会の構成(多様性・専門性)		グループガバナンス		
③ 取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営	内部統制・コンプライアンス		
	議題の妥当性		⑧ 株主との対話	株主・投資家への適切な開示の監督	
	議題付議のタイミング			株主・投資家からの意見の共有	
	資料の質・量			株主・投資家との対話の充実化	
	資料配付のタイミング			⑨ 取締役会の継続的な改善	昨年度の実効性評価の結果を踏まえた改善状況
	事前説明				
説明・報告の内容					
取締役会の議論					
議場の采配					
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				

役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、役員報酬会議にて承認された案を2022年3月3日開催の取締役会において審議・決定しており、その概要は次の通りです。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針																															
<p>1. 基本方針</p> <p>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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>具体的には、社外取締役を除く取締役については、基本報酬、年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬（国内非居住者については譲渡制限付株式に代わりファントムストック）により構成する。社外取締役については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととする。なお、個人別の報酬の総額及び各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定する。</p>	<p>各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット＝1株換算）を付与し、評価期間後、ユニット数に業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率（50%～100%）を乗じて算定された数の当社普通株式を交付する。</p> <p>なお、譲渡制限付株式報酬として取締役に割り当てる当社の普通株式は、RSとPSUを合わせて、年15万株以内とする。また、当社と取締役との間で、概要、①当社の役員に在任する間は一定期間、割当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと、②一定の事由が生じた場合には当社が当該普通株式を無償で取得すること等を含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結する。取締役が株式の交付時において国内非居住者である場合には、譲渡制限付株式報酬の交付に代わり、当該株式報酬と相当分のファントムストックを付与し、その取り扱いは譲渡制限付株式割当契約に準じるものとする。</p>																														
<p>2. 業績連動報酬を除く金銭報酬（以下「固定金銭報酬」という）、業績連動報酬及び非金銭報酬の額等の決定に関する方針（報酬を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）</p> <p>(1) 固定金銭報酬に関する方針</p> <p>基本報酬として、月例の固定報酬を支給する。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額を決定するものとする。</p> <p>(2) 業績連動報酬に関する方針</p> <p>社外取締役を除く取締役に対する年次業績連動賞与として、業績指標（以下「KPI」という）として当事業年度の連結税引前利益実績を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に、現金報酬として支給する。</p> <p>また、当社グループの中長期戦略の目標達成を後押しするため、非金銭報酬として付与する譲渡制限付株式報酬（後記(3)の一部について、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させるパフォーマンス・シェア・ユニット（以下「PSU」という）とする。PSUのKPIは、中期戦略において重視する財務指標である連結株主資本利益率に加え、非財務指標として従業員エンゲージメントを採用する。</p> <p>なお、年次業績連動賞与及びPSUのKPIは、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとする。</p> <p>(3) 非金銭報酬に関する方針</p> <p>企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役を対象に譲渡制限付株式報酬を交付する。譲渡制限付株式報酬は、その一部を定額報酬型、残りを変動報酬型とし、いずれについても在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除するものとする。</p> <p>定額報酬型の譲渡制限付株式報酬（RS）は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付する。</p> <p>変動報酬型の譲渡制限付株式報酬（PSU）は、毎年一定の時期に、当社の業績、</p>	<p>3. 固定金銭報酬の額、業績連動報酬の額及び非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針</p> <p>社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同業企業ならびに同業他社の報酬水準及び報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢等を考慮し、概ね次の割合を目安とする（業績連動報酬については基準額の割合）。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3"></th> <th colspan="2">内訳</th> <th colspan="2">割合</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">基本報酬</th> <th rowspan="2">年次業績連動賞与</th> <th colspan="2">譲渡制限付株式報酬</th> </tr> <tr> <th>RS</th> <th>PSU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>固定金銭報酬</td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td>45%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>業績連動報酬</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> <td>45%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>非金銭報酬</td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> <td>25%</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table> <p>報酬水準及びミックスは、当社の経営環境、及び同業企業、同業他社の状況その他の事情を勘案し、適宜、役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとする。</p>		内訳		割合		基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		RS	PSU	固定金銭報酬	●			45%	50%	業績連動報酬		●	●	45%	40%	非金銭報酬			●	●	25%	20%
	内訳		割合																												
	基本報酬		年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬																											
		RS		PSU																											
固定金銭報酬	●			45%	50%																										
業績連動報酬		●	●	45%	40%																										
非金銭報酬			●	●	25%	20%																									
<p>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</p> <p>個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容について委任を受けるものとし、社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定する。その権限の内容は、基本報酬、年次業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬等の具体的な額の決定、並びにそれらの支給時期等とする。なお、譲渡制限付株式報酬にかかる個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定を踏まえ、取締役会の決議によって定める。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>以上</p>																														

役員報酬制度の概要

・報酬構成

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

なお、社外取締役の報酬は、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、従前の通り基本報酬のみとします。

※ RS：リストリクテッド・ストック

・年次業績連動賞与（短期インセンティブ）

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

・譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）

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

2022年度の改定にて、SUBARUグループの中期経営ビジョンの目標達成を後押しするため、変動報酬型（PSU）の譲渡制限付株式報酬を加え、株式報酬のウェイトが高まる報酬構成としました。また、変動報酬型（PSU）の業績指標（KPI）は、中期経営ビジョンや経営指標の更新に連動して見直すものとし、今回の改定では、定量（財務）評価には連結ROEを、定性（非財務）評価には従業員エンゲージメント指数改善ポイントを採用します。なお、社外取締役への支給は行いません。

（ご参考）取締役報酬制度のイメージ（代表取締役社長CEOの場合）

固定分	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
基本報酬 45%	年次業績連動賞与 30%	譲渡制限付株式報酬
		変動報酬型（PSU）15%
		定額報酬型（RS）10%
		財務 非財務

報酬構成	適用業績指標（KPI）
年次業績連動賞与	連結税引前利益
変動報酬型（PSU） 譲渡制限付株式報酬	連結ROE
	財務 非財務
	従業員エンゲージメント指数改善ポイント

* 専務執行役員・常務執行役員・執行役員に対する年次業績連動賞与の具体的な金額の決定に際しては、連結税引前利益のほか人財育成への貢献度などを勘案する。

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

取締役を支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月開催の第85期定時株主総会の決議により、12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）としています。譲渡制限付株式報酬の付与に関する金銭報酬の総額は、2017年6月開催の第86期定時株主総会の決議により上記の範囲内で、年額2億円を上限としています。監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月開催の第75期定時株主総会の決議により、1億円以内としています。

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ています。個人別の報酬額等の具体的内容については、取締役会の委任決議に基づき、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員報酬会議にて、十分な審議のうえ決定しています。その権限の内容は、基本報酬、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の具体的な額の決定ならびにそれらの支給時期などです。また、譲渡制限付株式報酬に係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います。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・決定しています。

2022年度に係る取締役および監査役の報酬等の総額

区分	員数	報酬等の総額（百万円）				
		基本報酬 （月額固定）	短期業績 連動報酬	譲渡制限付株式報酬		
				PSU	RS	
取締役 （うち社外取締役）	9 (3)	293 (38)	147 (—)	23 (—)	58 (—)	521 (38)
監査役 （うち社外監査役）	5 (3)	85 (29)	— (—)	— (—)	— (—)	85 (29)

* 上表の譲渡制限付株式報酬には、国内非居住者に付与されるファントムストック費用計上額を含む。

政策保有株式

政策保有に関する方針

当社は、政策保有株式として保有する上場株式について当該企業と対話を行い、毎年取締役会において、定量的には保有に伴う便益を「配当利回り」、資本コストは「WACC」でそれぞれ測定し比較検証しています。その結果を参考に、定性的に中長期的な経営戦略および事業戦略に資すると判断した場合のみ保有を継続することとしています。

政策保有株式に係る検証の内容

当社は、上記の方針に基づき、政策保有株式として保有する上場株式の縮減を着実に行ってきました。2015年3月末時点で保有していた60銘柄が、縮減の結果、2021年3月末時点では2銘柄となりました。これら2銘柄は以下の理由から現時点で保有は不可欠であると判断していますが、今後も継続的に、少なくとも年に一度は当該企業と対話を行い、毎年取締役会において評価・精査し、保有の要否について判断していきます。

純投資目的以外の目的で保有する上場株式の全銘柄

2023年3月31日現在

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)	保有目的
株式会社群馬銀行	2,850,468	1,263	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います。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します。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	372,097	699	みずほフィナンシャルグループ各社より、金融取引を中心にサポートを受けており、中でもみずほ銀行は、当社の最重要取引銀行として長年にわたり幅広く経営をサポートいただいています。取引を対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。

政策保有株式に係る議決権行使基準

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、業績不振が継続していないか、十分な人数の独立社外取締役を設置し適切に経営の監督が行われているか、コーポレートガバナンス上の問題がないかなどの評価項目を備えた議決権行使基準を取締役会にて審議のうえで定めています。これを原則としつつも、画一的な判断とならないよう、少なくとも毎年1回は保有先と対話を行い、当該企業の業績、経営方針および中長期経営計画に鑑みたくうで、企業価値の向上、コーポレートガバナンスおよび社会的責任の観点も踏まえ、適切に議決権を行使しています。また、今後も毎年、議決権行使基準は見直しの要否を検証していきます。

内部統制

体制

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、監査部をリスクマネジメントグループ（CRMO“最高リスク管理責任者”が統括）から独立させ、内部監査部門の組織上の独立性をより高いレベルで確保し、内部統制の有効性を高める体制を整えています。

内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制の整備」「その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団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」についての基本方針を取締役会において決議しています。なお、この基本方針については、随時見直しを図り、整備・運用を行っています。

財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に関して、財務報告に係る内部統制の評価は、連結会計年度の末日を基準日として行われており、その評価にあたっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価に関する基準に準拠しています。

2023年3月31日現在の財務報告に係る内部統制の整備状況については、適正に整備され、有効に機能していることをCEO（最高経営責任者）、CFO（最高財務責任者）が評価・確認し、その旨の内部統制報告書を会計監査人の監査を得て発行しました。



第92期 有価証券報告書及び内部統制報告書については、当社IRサイトに掲載しています。
https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_92.pdf

監査

監査役監査

当社は、「監査役監査基準」など監査役監査の実効性を確保するための社内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重要な事項が生じた場合、取締役および使用人から、監査役が必要に応じて情報収集できる体制を整備しています。また、監査役は職務を補助するため、取締役からの独立性が確保された当社の使用人を配置し社内にも周知することで、監査役は業務が円滑に遂行できる体制にしています。

2022年度における具体的な検討内容

〈決議事項〉

当事業年度の監査方針、監査計画ならびに監査業務分担、株主総会（監査役選任）議案の同意、会計監査人の評価 および選解任、会計監査人の監査報酬の同意、監査報告書の作成等

〈報告事項〉

- 当事業所および関係会社往査の結果ならびに所見報告
- 常勤監査役から社外監査役への経営会議、事業執行会議等、会社の重要事項に関する情報共有
- 予防的監査の視点から社内や業界において発生するリスクマネジメント上配慮すべき事案に関する担当部門からの状況報告

なお、監査役会で提起された個別意見については、関連役員等に対して執行判断の形成参照意見として適宜提示しています。

〈具体的な取り組み〉

(1) 経営モニタリングと執行状況の確認

監査役は監査役監査計画に基づき、取締役会、経営会議、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会など重要な会議に出席し、経営意思決定プロセスのモニタリングを行うとともに、必要に応じて説明を求め、積極的に意見を述べています。また、取締役や執行役員等との意見交換および主要な事業所やグループ会社への往査などを通じ、重点監査項目を中心に内部統制の整備・運用状況を含む業務執行状況を確認しました。

なお、必要に応じて適宜、オンライン会議などのリモート手段を活用するなど、監査の実効性を確保しています。

(2) 内部統制関係部門とのミーティング

監査役は、定期的に法務部およびリスクマネジメント・コンプライアンス室から内部通報制度の運用状況を含むコンプライアンス上の懸案事項などについて毎月報告を受け、人事部門からは、定期的に懲戒案件および労働災害などの状況について報告を受けています。

また、子会社を管理する担当部署からは、子会社のガバナンスおよび内部統制の状況などについて適宜報告を受けています。

(3) 三様監査体制における連携

監査役は、内部監査部門と監査業務報告会を毎月開催し、すべての内部監査結果について報告を受け、内部統制上の課題などについて情報・意見交換を行うとともに、監査役監査への反映を行っています。

また、会計監査人とは四半期ごとに会計監査の状況について報告を受け、随時に効果的、効率的な監査の確保という観点から意見交換を行っており、三様監査体制下における緊密な相互連携を図っています。

この際、KAM(監査上の主要な検討事項)については、期初から、候補の在り方を含めて、四半期報告の機会等を捉えて、対象の妥当性や監査対応の在り方等について、会計監査人等との意見交換を行っています。

さらに、グループ会社の監査役とも意見交換会を適宜開催し情報共有を行うほか、グループ会社往査時に当該会社の監査役に陪席を求めると連携を図っています。

以上の監査活動を通じて確認した所見に基づき、全監査役と取締役会議長および代表取締役との意見交換やグループ企業社長会などの様々な執行側との機会を捉えて、グループガバナンスの強化を含む重要な経営課題の解決に向けた情報共有を図るとともに、必要な助言・提言を行っています。

内部監査

社長直属の監査部(15名)を設置しており、当社および国内外のグループ会社の業務遂行について、独立・客観的な立場で内部統制の整備・運用状況およびリスクマネジメントの有効性を評価し、改善に向けた助言・提案を行っています。

監査部は、内部監査の実効性を確保するための取り組みとして、年度初めにグループ全体のリスクおよび内部統制の状況を考慮した業務監査計画を策定し、計画的に業務監査を実施しています。業務監査における監査報告書については、月に一度の定例報告会にて社長に直接報告すると同時に、すべての取締役および監査役ならびに関係部門に配布しています。さらに、これと並行して、半期ごとに取締役会で、四半期ごとに全執行役員で構成される合同会議で報告しています。

当社の監査部と監査役は、上述 (3)「三様監査体制における連携」に記載した通り、連携を深め監査機能強化を図っています。また、会計監査人とは、四半期ごとに監査計画や監査結果等について情報共有を行うことで監査機能の強化に努めています。さらに、監査部は内部監査部門を設置している当社グループ企業と定期的な情報交換を実施し、連携を図っています。

なお、監査部は、毎年自らの活動に対して評価を実施するとともに、定期的に外部の専門家による評価を受け、監査業務が適切に行われていることを確認しています。

コンプライアンス

考え方

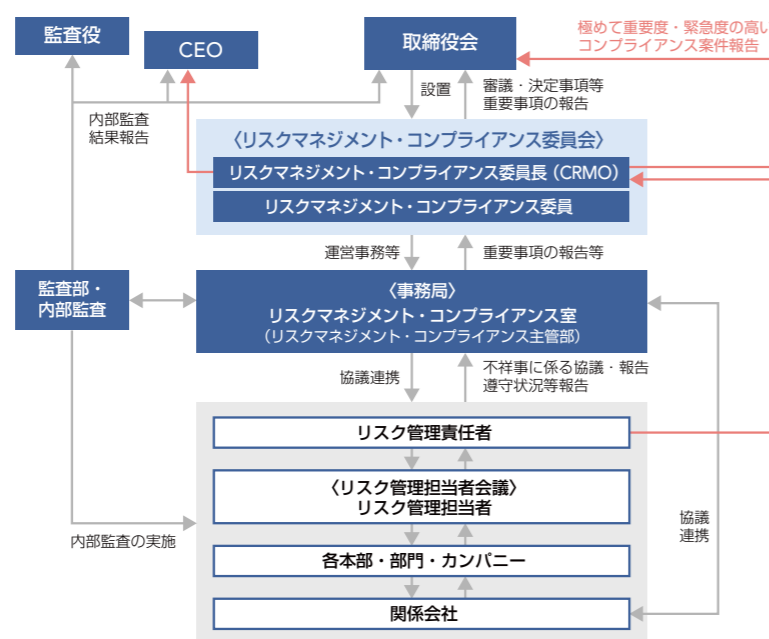
SUBARUでは、「コーポレートガバナンスガイドライン」において、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の一つと位置づけて、SUBARUグループのすべての役員および従業員がコンプライアンスマニュアルや法令をはじめとする社内規程および社会の倫理・規範に則した行動を行うことを隅々にまで浸透・定着させています。万が一、そこで掲げた行動基準に違反するようなことがあれば、法令等の定めにより、罰せられ会社に損害が発生するばかりでなく、お客様、お取引先様、お得意先様、株主や社会からの信用・信頼を失うこととなります。コンプライアンス体制・組織の構築および運営、ならびに各種研修などの活動を通して、全社的なコンプライアンスの徹底がSUBARUの経営の基盤を成すことを従業員一人ひとりが強く認識して行動する取り組みを行っています。

体制

SUBARUグループは、コンプライアンスを推進する全社的な組織として「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事項とともに、コンプライアンスに係る重要事項に関して審議・協議・決定、情報交換などを行っています。

また、各部門はそれぞれコンプライアンス推進のための実践計画（コンプライアンス・プログラム）を毎年度策定し、法令遵守管理や従業員へのコンプライアンス啓発などに関する継続的・計画的な自主活動を進めるほか、コンプライアンス遵守状況の確認を通して、PDCAを回しています。

コンプライアンス体制



コンプライアンス・ホットライン制度

SUBARUと国内のグループ会社で働く従業員や派遣社員は、グループ内のコンプライアンスに関する問題を発見した場合、「コンプライアンス・ホットライン」を利用して「内部通報窓口」に相談することができます。

2022年度の相談件数は270件で、その内訳は次頁の通りです。同制度の周知を図る取り組みにより、コンプライアンス意識が向上するとともに、些細なことでも気軽に相談できる風土が醸成されたことで、直近5年間の相談件数は増加傾向にあり、職場問題の吸い上げと解決の窓口として、組織風土改革にも寄与しています。

「コンプライアンス・ホットライン」の相談内容の内訳と推移

(年度)

	2018	2019	2020	2021	2022
違反懸念および違反	22	14	19	26	24
労務・労働関係の苦情要望	59	60	65	67	59
人間関係の苦情要望	111	136	143	111	178
その他	7	6	9	10	9
合計	199	216	236	214	270

研修

コンプライアンスの徹底には、SUBARUグループ全体で歩調を合わせて取り組むことが必要であると考え、法務部、リスクマネジメント・コンプライアンス室や人事・教育部門の主催で、国内グループ会社の従業員を対象とするコンプライアンス研修・実務法務研修などを実施しています。

特に、新型コロナウイルス感染症の影響による執務環境の変化を踏まえて導入した動画視聴による研修を約3万人のSUBARUおよび国内グループ会社従業員が受講し、幅広い層のコンプライアンス意識の底上げを図りました。加えて、重要法令についての知識の浸透を図るべく、SUBARUおよび国内グループ会社を対象にした法務部主催の実務法務研修を実施しています。2022年度は、安全保障輸出管理、個人情報保護法、下請法など、8つのプログラムで実務法務研修を実施しました。また、各部門・関係会社においても、それぞれのコンプライアンス・プログラムに基づき、輸出管理、個人情報保護法、独占禁止法、政治資金規正法、ハラスメントの防止など、業務上重要な法令の勉強会を開催し、コンプライアンス啓発研修を補完しています。

賄賂防止

SUBARUと国内のグループ会社は、事業に関する贈賄行為の防止を重要な課題であると捉え、下記の考え方を周知・徹底しています。

- ・国内外を問わず、公務員またはこれに準ずる立場の者への不正な接待・贈答・便宜そのほかの経済的な利益の供与、申出または約束の禁止
- ・公務員等に該当しないお取引先様やお得意様とのお付き合いにおける社会通念上妥当な範囲を超える供与または受領の禁止
- ・公私のけじめをつけ、業務上知り得た情報等を利用した私的な利益の享受の禁止

贈賄防止のためのモニタリングの仕組みとしては、SUBARU全部門での実態調査を通して、コンプライアンス違反のおそれのある事案がないか情報収集を行うとともに、内部監査部門による業務監査などを通じて事案の早期発見に努めています。さらに、リスクの大きい事案などについては、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会および取締役会へ報告する体制とし、監督の強化を図っています。

なお、2022年度、当社グループでは、腐敗防止に関連する罰金、科料、和解金の支払いはなく、その違反による懲戒解雇の対象者はいませんでした。

税務方針

SUBARUグループは、社会の恩恵を受けることで事業活動が成り立っていることから、その利益を社会に還元することの意義を強く認識し、納税はその重要な要素と考えます。

健全な事業活動による持続的な発展を目指しながら、国・地域ごとの税務関連法令および国際機関などが公表している基準に従い、税務コンプライアンスの維持向上に努め、適正な納税を行い、企業の社会的責任を果たします。

その他コンプライアンス情報に関して

コーポレートガバナンスガイドラインおよび税務方針の詳細は当社WEBもあわせてご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/compliance.html>