

環境

社会からの要請

- 気候変動への対応
- 環境に配慮したクルマの開発・提供
- サプライチェーン全体での推進

SUBARUの取り組み

- 2050 年のカーボンニュートラルの実現を目指した取り組み
- 環境負荷を低減するクルマの普及拡大
- お客様と連携した環境保護
- 環境負荷を低減する事業活動

環境マネジメントの考え方

当社は環境方針のなかで「大地と空と自然」をSUBARU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ています。また、中期経営ビジョン「STEP」では「環境への取り組み」として商品全体での環境貢献に取り組むこととし、CSR重点6領域の一つに「環境」を定め、事業活動を継続するうえでの重要な課題の一つとして環境活動を捉えています。

当社はグループ全体で環境活動に取り組むため、全社統合環境マネジメントシステムと環境委員会の2つを軸に、事業所、国内外の連結生産会社、国内外のSUBARU販売特約店といったグループ内の組織を横断した環境マネジメント体制を構築しています。

この体制を活用し、中長期の環境目標の策定とその実現に向けた取り組み、環境関連法令の遵守、化学物質の管理、環境パフォーマンスデータの集約といった環境マネジメント活動をオールSUBARUで推進しています。

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、CO ₂ 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。	

気候変動に対する考え方

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して認識し、「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います。この目標に貢献するため、当社は商品および工場・オフィスでのCO₂の排出削減を通じて、脱炭素社会の実現に貢献します。当社は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」およびそのマイルストーンとして「中期目標」を策定しています。

認識した主なリスクと機会

当社は、持続可能な事業活動を行うため、気候変動に関連するリスクと機会の認識を図っています。

現時点で認識している気候変動リスクとして、気候変動に対する取り組みが適切に進まない、あるいは異常気象による調達・生産・物流活動の停滞などが生じた場合、さらに現時点での将来予測が極めて困難な移行リスク・物理的リスクの影響および発現度により、研究開発費用などの増加、顧客満足やブランドイメージの低下による販売機会の逸失、異常気象による調達・生産・物流活動の停滞などにより、SUBARUグループの経営成績や財政状態に重要な影響を及ぼす可能性が考えられます。

また、気候変動に対する適切な取り組みにより、新たな市場の開拓や雇用の創出、資本やエネルギーの効率的な活用が期待されます。

認識した主なリスク

■ 事業運営全般

- ①低炭素化・脱炭素化への取り組みが不十分な場合、SUBARUブランド価値が毀損し、人材採用や販売に悪影響を及ぼす可能性があります。また、中期・長期的な視野の投資家などからの資金調達が困難となり、資本コストが上昇する可能性があります。
- ②現在のパリ協定の各国目標は2℃未満の目標達成には不十分といわれており、各国がより厳格な目標へ見直した場合には、当社のビジネスに重大な影響を与える可能性があります。
- ③気候変動の顕在化にともなう各地での集中豪雨の多発による原材料供給の停滞や工場浸水による操業リスクが考えられます。

■ 商品

- ①日本、米国、欧州、中国の燃費規制に合致しない場合、法令違反に基づく罰金・過料やクレジット購入など、負のインセンティブが生じ、当社は追加の費用や損失を被る可能性があります。また、一定の燃費水準を満たさない場合には、商品の販売機会が制限される可能性があります。
- ②現時点では電動化に関する技術進歩・価格適正化の予測が難しく、将来、市場との乖離が生じることが予想されます。この市場ニーズとの乖離は過大な開発投資、顧客満足度の低下による不測の損失や販売機会の減退を招き、電動化の進行を遅らせる可能性があります。
- ③電動化は、調達・使用・廃棄にいたるすべての過程で、収益性を確保しつつ進めることが重要であり、SUBARU商品の上流・下流を巻き込んだ取り組みが進まない場合には、商品のライフサイクル全体でその目的を達成できない可能性があります。
- ④中長期的な視野では電動化は着実に進むものと考えており、ある段階で一気に市場への浸透が進む可能性があります。その時点で、適切な技術と商品を備えていない場合には、商品の販売機会に重要な影響を与える可能性があります。
- ⑤天然資源を使用しているタイヤ、電動化技術に使用する金属資源の調達が困難になる可能性があります。

■ 生産段階

- ①化石燃料由来のエネルギーを使用し続けた場合、石油などの地政学的な要因によるものの他、政府の炭素税や排出枠規制などの対象となり、コストが上昇する可能性があります。
- ②再生可能エネルギー利用が進まなかった場合、スコープ1、2排出量の削減対策が滞る可能性があります。

認識した主な機会

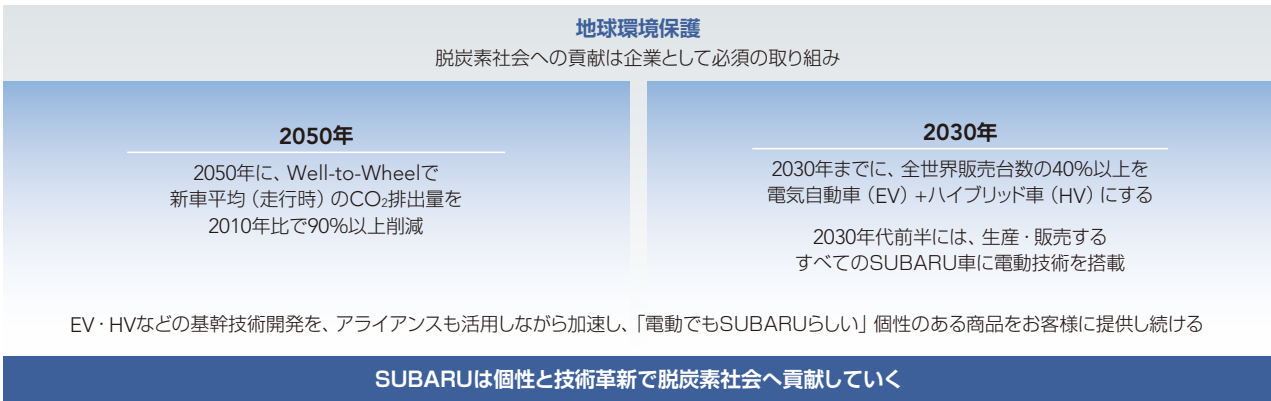
- ①商品の環境対応が適切に進み、かつ、世界規模で気候変動の適応・緩和も進んだ場合、SUBARUの主力市場を維持し、一定規模で発生を避けられない世界各地の異常気象に対しても、SUBARUの強みである安全・安心な商品が、新たな市場の開拓や雇用の創出などに波及する可能性があります。
- ②気候変動の緩和に貢献することで、SUBARUのブランド価値が上昇し、人材採用や販売に好影響を与える可能性があります。また、投資家からの資金調達が容易となり、資本コストの低減につながる可能性があります。
- ③生産段階で消費するエネルギーに関し、費用対効果にも配慮しつつ再生可能エネルギーへ移行することは、化石燃料由来のエネルギーに内在する価格変動リスクから解放され、将来のコスト上昇を未然に防げる可能性があります。
- ※ リスク・機会に関しては、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、SUBARUを取り巻く事業環境などの要因により、大きく異なる可能性があります。また、気候変動に適応したSUBARUの商品が貢献できる機会を表したものであり、気候変動の悪化などを期待するものではありません。

SUBARUの考える商品を通じた脱炭素社会への貢献

電動化時代においても「SUBARUらしさ」を強化し、2050年、そしてそこにいたる2030年の中長期目標に則り、環境に配慮したクルマづくりを進めていきます。

また、グローバルでの廃棄プラスチック問題に貢献するため、クルマに関する2030年目標として、「2030年までに、新型車^{※1}に使用するプラスチックの25%以上をリサイクル素材^{※2}由来とすることを目指し、研究開発を進めていく。」を新たに策定しました。

※1 他社からOEM供給を受ける車種を除く。
※2 マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルプラスチックなど。



環境に配慮したクルマに向けた取り組み

「大地と空と自然がSUBARUのフィールド」と謳うSUBARUにとって、自然がもたらす恵みは欠かすことができません。当社グループでは、商品の環境性能向上はもちろんのこと、原材料調達、製造、輸送、使用、廃棄というライフサイクル全般にわたり地球環境保護に取り組めます。

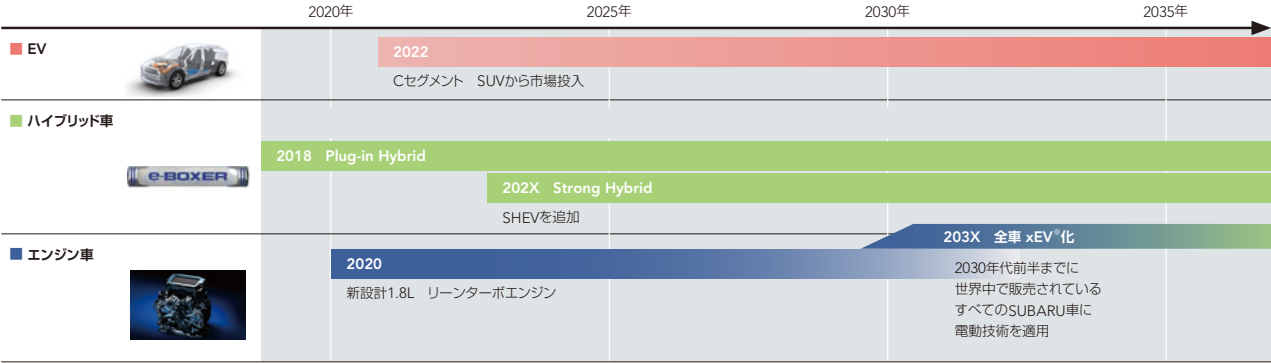
SUBARU初のグローバルEVによる「もっといいクルマ」づくりの実践

当社ではグローバルEV第1弾として、トヨタ自動車と共同開発するCセグメント SUVモデル「SOLTERRA（ソルテラ）」を2022年の年央までにグローバル展開します。

米国をはじめとするSUBARUのお客様の期待は、安全性能をはじめ、AWDと悪天候時の安定走行、走りの楽しさなどです。SUBARUでは初となるEVの開発において、AWDを知り尽くしたSUBARUならではの路面状況変化に強い駆動力配分と、高応答なモーター制御によりさらに高い操縦安定性を強化し、SUBARUらしい安心と楽しさを実現します。両社で共同開発したEV専用の「e-SUBARU GLOBAL PLATFORM」を採用し、SUBARUらしい走りを磨きました。「SOLTERRA（ソルテラ）」は、日本をはじめ、米国・カナダ、欧州、中国などの市場に投入していきます。今後も、クルマを操る楽しさと環境性能を両立したEV車の開発を通じて「もっといいクルマ」づくりに取り組んでいきます。



電動化でCO₂を削減しつつ、環境時代も「SUBARUらしさ」を際立たせる



※電動技術を投入したクルマ

環境アクションプラン2030およびその他の重要な環境取り組み

当社は、2021年度より、新中期環境計画へ移行しました。本計画は、環境課題の特徴に応じ、2つの時間軸を切り口に策定しています。

環境アクションプラン2030：

将来の期待水準へ向け、取り組みのスパイラルアップを意図したもので、中長期視野かつ全社横断的な内容となっています。

その他の重要な環境取り組み：

現在の期待水準を達成することを意図したもので、中短期的視野かつ局所的な内容となっています。

環境アクションプラン2030の主な特徴は、「2050年を最終目標とした『マイルストーン目標』」と「社会の期待水準に応じて目標が変化する『ムービング・ターゲット』」の2つで構成されていることです。例えば、気候変動におけるスコープ1および2のCO₂排出量削減に関して、下記の目標を掲げています。

当社は、新中期環境計画に基づく取り組みを通じ、現役世代と将来世代の期待へ真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に一層貢献します。

環境アクションプラン2030に関連する主な取り組み(2021年度)

気候変動

領域	長期目標	環境アクションプラン2030			
		大区分	拠点等	中区分 拠点等ごとの目標	主な取り組み項目
スコープ1および2（工場・オフィスなど）	2050年度にカーボンニュートラルを目指す	2030年度に2016年度比で30%（総量ベース）の削減に取り組む	工場	国内工場からのCO ₂ 排出量を削減	●コージェネレーション設備更新 ●照明LED化 ●太陽光発電設備増設 ●設備更新 ●生産ライン統廃合 ●既存設備省エネ改善活動 ●待機電力削減活動 ●カーボンフリー電気の購入
				海外グループの工場 ^{※2} 、2030年度に2016年度比で10%（総量ベース）の削減に取り組む	●省エネ活動などの継続 ●好事例の共有 ●削減策の検討に着手
				海外グループの工場 ^{※3} 、2030年度に2016年度比で30%（総量ベース）の削減に取り組む	●照明LED化 ●太陽光発電設備増設 ●既存設備省エネ改善活動 ●さらなる削減策の検討に着手
			本社	本社社屋 ^{※4} からのCO ₂ 排出量を削減	●省エネ活動などの継続 ●カーボンフリー電気の購入 ●熱証書および電力証書の活用
			販売 特約店	国内販売特約店からのCO ₂ 排出量を削減	●省エネ活動などの継続 ●好事例の共有 ●削減策の検討に着手

※1 群馬製作所、東京事業所、宇都宮製作所
※2 輸送機工業(株)、富士機械(株)、桐生工業(株)、(株)イチタン、(株)スバルロジスティクス
※3 Subaru of Indiana Automotive, Inc.
※4 エビススバルビル(東京都渋谷区)本社フロア

安全なクルマ・品質

社会からの要請

- クルマの安全技術の向上
- 高品質な商品とサービスの提供

SUBARUの取り組み

- 「2030 年に死亡交通事故ゼロ^{※1}を目指す」取り組み
- 点検・整備の質向上
- 品質の確保・向上

安全なクルマについての考え方

当社は、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」であると考えています。

飛行機づくりのDNAを持つSUBARUは、人を中心に考え、クルマを使う人にとって何が大切かを考えつくし、必要な機能・性能を軸に商品を開発してきました。

「人を中心に考える。使う人にとって何が大切かを考えつくす。そして、クルマに新しい価値を生み出す」、これが「SUBARUらしさ」と考えています。

そして、お客様一人ひとりに「安心とゆしさ」を感じていただくために、航空機事業をルーツに持つ企業として、「人の命を守る」ことにこだわり、半世紀以上前から安全性能を最優先したクルマづくりを続けてきました。あらゆる視点からクルマの安全性能を追求し、「乗る人すべてに、世界最高水準の安心と安全を」というSUBARUの「総合安全思想」のもと、「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」の4つの軸に「つながる安全」を加えて、独自の安全技術を磨いています。今後はさらに智能化を進め、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いきます。

中期経営ビジョン「STEP」では、安心・安全への取り組みとして、「2030年に死亡交通事故ゼロ^{※1}を目指す」ことを表明し、死亡交通事故ゼロを実現できるクルマの開発を進めています。

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

体制

環境対応の要となる電動化を含め、自動運転、コネクテッドなどに象徴される新技術領域への対応と魅力ある商品の提供を実現するためには、経営資源を有効に投入する戦略的な技術開発を進め、技術と経営をより強く結びつける必要があります。

環境対応に向けた電動化を含む新技術領域の開発を加速させるため、当社は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に変更しました。また、将来に向けた技術開発の方向性を議論・決定する組織として技術本部内にCTO室を設置し、調達、製造なども含めた全社戦略に落とし込む体制を整備しました。

2030年に死亡交通事故ゼロへ

当社は、視界の良さや乗員が疲れないパッケージなどの「0次安全」、目の前の障害物を正確に回避でき、回避後も走行が破綻しないコントロール性を持つ「走行安全」、「アイサイト」に代表されるプリクラッシュブレーキなどの「予防安全」、そして、それでも事故が起こる場合に乗員を保護する「衝突安全」の4つの安全思想を磨くことで、リアルワールドで低い事故死亡率を実現してきました。

従来の「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」をさらに強化するとともに、「つながる安全」を加え、智能化技術を活用することによって、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

米国・日本で低い死亡交通事故率を実現

2008年度から2019年度に米国および日本国内で販売したSUBARU車の死亡交通事故件数について調査をしたところ、米国では12年連続で米国主要販売ブランドの平均値よりも低い死亡交通事故率を維持しています^{※2}。日本国内でも12年連続で国内カーメーカーの平均値よりも低い死亡交通事故率を示しています。

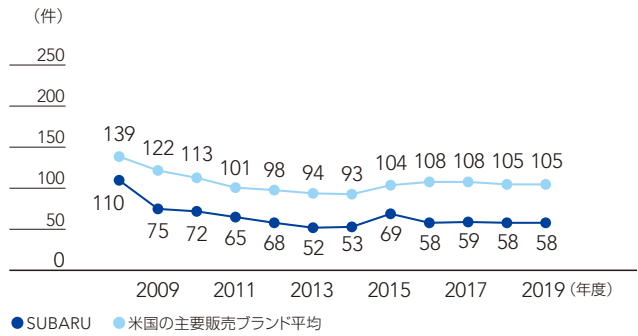
※2 本調査は、米国においてはFatality Analysis Reporting System（FARS）、日本国内においては公益財団法人交通事故総合分析センター（ITARDA／Institute for Traffic Accident Research and Data Analysis）のデータをもとに独自算出したもの。



アイサイトfor2030の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。

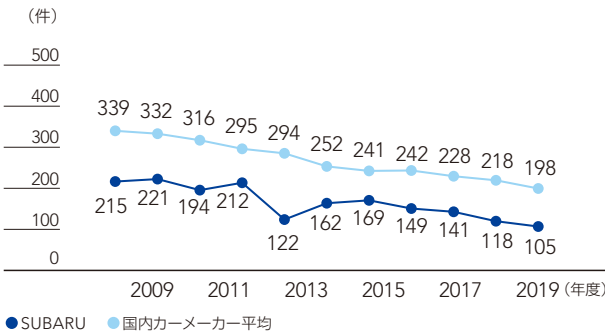
<https://www.subaru.jp/safety/eyesight/>

市場の死亡交通事故実態：米国



出所：FARSのデータをもとにSUBARUが独自に算出。
販売台数100万台当たりの死亡交通事故数。対象は、各年の過去5年の販売車。
SUBARUを含む米国販売13ブランド平均（トラック、大型SUVを除く）。

市場の死亡重傷事故実態：日本



出所：公益財団法人交通事故総合分析センターのデータをもとにSUBARUが独自に算出（重傷を含む）。
販売台数100万台当たりの死亡重症[※]事故数。対象は、各年の過去5年の販売車。
SUBARUを含む国内カーメーカー8社平均（普通・小型乗用車）。
※ 死亡：24時間以内に失命したケースを集計。
重傷：重傷ケースを集計。

自動車アセスメント

SUBARUは、日本のJNCAP、米国のIIHS^{※1}、欧州のEuro NCAP^{※2}、豪州のANCAP^{※3}など国内外の公的機関による安全性能試験・評価を受けており、最高ランクの評価を多数獲得しています。

2020年度は、JNCAPの自動車安全性性能評価において、新型「レヴォーグ」が「自動車安全性性能2020ファイブスター賞」および同年度内において最高得点を獲得し、「自動車安全性性能2020ファイブスター大賞」を受賞しました。

※1 IIHS (The Insurance Institute for Highway Safety)：米国道路安全保険協会。
※2 Euro NCAP (European New Car Assessment Programme)：欧州で行われている自動車の安全情報公開プログラム。
※3 ANCAP (The Australasian New Car Assessment Program)：豪州、ニュージーランドの交通関連当局などで構成された独立機関が1993年より実施している安全性評価。

2020年度の受賞実績

対象車	評価機関	評価
レヴォーグ	日本 JNCAP	自動車安全性性能 2020ファイブスター大賞 2020ファイブスター賞
クロストレック ハイブリッド、フォレスター、レガシィ、アウトバック、アセントの2021年モデル	米国 IIHS	2021TSP+賞 [※]
インプレッサ(セダン、5ドア)、クロストレック、WRX (いずれもアイサイトおよび特定のヘッドライト装着車) の2021年モデル	米国 IIHS	2021TSP賞 [※]

※ IIHSが行う自動車の安全性評価で、前面・側面・後面・スモールオーバーラップ（運転席側、助手席側）衝突、ロールオーバー（車両転覆）、耐衝撃性能試験のすべてにおいてGood評価でヘッドライト評価がAcceptable以上、衝突回避評価（対車両出所：行者の両方）の試験結果がAdvanced評価以上の条件を満たす自動車にトップセーフティピック（TSP）賞、さらにこれらの条件に加え、Acceptable評価以上のヘッドライトを標準装備した自動車にトップセーフティピックプラス（TSP+）賞が与えられる。

CSR調達

品質についての考え方

SUBARUの「安心と愉しさ」、その根幹は「品質」であり、「品質はお客様に対する最も基本的な責任の一つ」です。中期経営ビジョン「STEP」における最中核は「品質改革」であり、商品の企画段階から、お取引先様の部品調達、工場における製造・出荷にいたるすべてのプロセスで改革を実行しています。

お客様から共感され信頼していただける存在となるため、新しい品質方針を旗印として、全従業員が「品質第一」を合言葉に、お客様に感動いただける高品質な商品とサービスの提供を積極的に推進しています。また、国内・海外の関係会社ではそれぞれの事業内容や地域性を踏まえた品質方針を定め、それに基づいた品質管理を実践しています。

2020年度に、航空宇宙カンパニーも含めたSUBARUグループ全体にわたる品質保証を統括する品質保証統括室を新設し、品質保証の実現に必要なSUBARUグループの組織体制構築、運営管理およびその有効性の維持と継続的な改善を行っています。

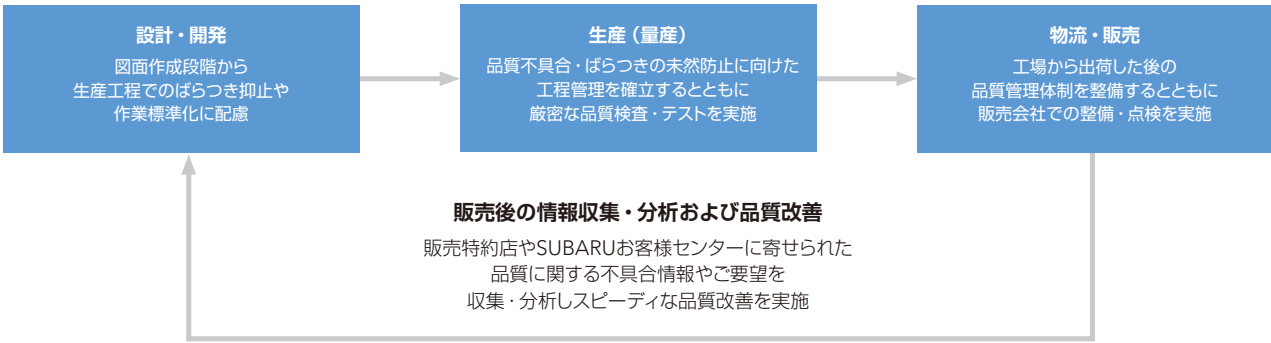
品質方針の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。
https://www.subaru.co.jp/outline/Quality_Policies.pdf

品質マネジメントシステム

- 1. 当社の品質方針ならびにISO9001規格に基づいた品質マネジメントシステム（QMS）を構築し、円滑かつ効果的に運用。
- 2. 顧客要求事項および適用される法令・規制要求事項に適合することを保証することにより顧客満足の向上を目指す。
- 3. 業務の改善を通してQMSの継続的改善を図る。

当社は品質マネジメントシステムのもと、設計開発から販売にいたる各プロセスで品質保証に取り組むと共に、より高品質な商品をつくるためのサイクルを構築しています。また、お客様のニーズにいち早く応えるため、サイクルをスピーディに回していくことに努めています。

品質マネジメントサイクル



体制

当社では、商品販売後の品質不具合やお客様のご要望をいち早く分析し、より高品質な開発・生産に結びつけるため、品質保証本部を中心とする品質改善体制を確立しています。グローバルに収集したお客様の声をもとに、社内の関連部門やお取引先様とともに、品質に関する課題の抽出、原因の調査、対策の立案を行っています。

2021年1月に、米国現地関連会社の品質保証部門・開発部門、および米国・カナダ販売会社のサービス部門が一体となって活動する北米品質改善チームとして、「FAST*」を設置しました。部門間を横断して連携を強化することで、市場情報をより迅速かつ正確に入手し、解決に結びつけるための活動を開始しました。

*Fast Action & Solution Team

社会からの要請

- 環境問題・社会問題に配慮したサプライチェーンの確立
- 資源の有効活用、リサイクル推進
- 人権問題、貿易問題など社会課題への対応

SUBARUの取り組み

- 適正取引の推進
- 責任ある調達の取り組み
- お取引先様との連携

考え方

地球温暖化や人権侵害などをはじめ、現代のグローバル社会は様々な環境問題・社会問題を抱えています。企業がそうした問題に取り組むためには、自社のみではなく、自社のお取引先様を含めたサプライチェーン全体での推進が必要とされています。

当社グループは、持続可能な社会の実現のため、高品質で環境や社会にやさしくコストパフォーマンスに優れた部品や原材料、設備の調達を目指しています。そのためには、お取引先様とSUBARUが対等な立場で相互に信頼し、切磋琢磨し、共存共栄できる関係をつくることが重要だと考えています。

調達基本方針

SUBARUグループは以下の基本的な考えのもと、持続可能な調達に向けた活動を推進します。

1.CSR調達

私たちは、人・社会・環境の調和を目指した調達活動を行い、人権尊重・法令および社会規範の遵守・環境保全など、企業の社会的責任に配慮した取引に努めます。

2.ベストパートナーシップの構築

私たちは、信義誠実の原則に従った相互信頼の取引関係を基本として、お取引先様と「WIN-WIN」の関係を築いていきます。

3.フェアでオープンな調達先の選定

お取引先様の選定にあたっては、国内外全ての企業に広く門戸を開き、常に公平・公正を期すとともに、品質・コスト・納入・技術開発・マネジメント・環境・社会（QCDDMES）の7つの視点から最も優れた物品・サービスの調達に努めます。

2020年4月改定

体制

当社では、自動車部門・航空宇宙カンパニーの調達部門で構成する「調達委員会」においてCSR調達活動を推進しています。調達委員会は「適正な調達を行うとともに、お取引先様におけるCSRの推進を促す」を活動方針とし、SUBARUとお取引先様との適正取引推進や、サプライチェーンの皆様との連携によるCSR調達を行っています。

取り組み

SUBARUサプライヤー CSRガイドライン

当社のCSR調達を推進し、お取引先様のCSR実践に役立てていただくため「SUBARUサプライヤー CSRガイドライン」を作成し、2011年度から運用しています。このガイドラインは、日本自動車工業会の「サプライヤー CSRガイドライン」をベースにSUBARUのCSRに対する考え方を織り込んだものです。

2013年度には、航空宇宙カンパニーを含め、すべてのお取引先様に向けた全社統一版ガイドラインとして発行し、2015年度には紛争鉱物*など社会問題の原因となる原材料の不使用を盛り込んだ内容に改訂しました。また、同じく2015年度には、米国の現地生産工場であるSubaru of Indiana Automotive, Inc.（SIA）との共同版として改訂し、調達方針の統一を確認しています。2020年度には4月に制定した「SUBARUグローバル・サステナビリティ方針」（従来のCSR方針を刷新）および「人権方針」も織り込みました。

SUBARUでは、本ガイドラインの遵守をお取引先様選定の条件の一つとしており、お取引先様はもとより、お取引先様の仕入れ先も含めて、CSRを展開・推進いただくことをお願いしています。

*紛争鉱物：非政府武装集団支援・人権侵害・不法行為などの不正に関与する懸念がある鉱物。米国ではドッド・フランク法において、コンゴ民主共和国とその周辺諸国の武装勢力の資金源になる懸念がある鉱物として、スズ・タンタル・タングステン・金の4鉱物を対象と定めている。

SUBARUサプライヤーCSRガイドラインの詳細は当社WEBも併せてご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/sup2.pdf>



SUBARU サプライヤー CSRガイドライン

人財

取引先CSR説明会とCSR調査

当社では「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に基づいて、「取引先CSR説明会」で「SUBARU サプライヤー CSRガイドライン」をはじめとする企業方針をお取引先様へ説明し、「取引先CSR調査」でお取引先様における負の影響を評価して、問題があればお取引先様と共に是正に取り組む活動を、年度ごとに行っています。

2020年度は、自動車関連のお取引先様約550社（内訳：部品・原材料約360社、設備・治工具他約190社）を対象として実施しました。

責任ある鉱物調達

当社グループは、紛争鉱物の調達・使用によって人権侵害や環境破壊に加担する意思はありません。2020年度も製品供給先からの依頼に基づき、供給製品の部品・原材料発注先約210社を対象とした紛争鉱物調査を実施しました。

調査にあたっては「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」を参照し、RMI（Responsible Minerals Initiative）が提供する調査票（CMRT：Conflict Minerals Reporting Template）を使用してサプライチェーンを遡り、製錬所を特定することによって、武装勢力の資金源や人権侵害などに加担していないかを確認しています。

2021年度は紛争鉱物調査の対象取引先をすべての自動車部品・原材料取引先に拡大します。また、コバルトなど、紛争鉱物（スズ・タンタル・タングステン・金）以外の鉱物の調査も順次進めていきます。

今後も調達活動における社会的責任を果たすため、お客様やお取引先様と連携し、「社会問題の原因となる原材料の不使用」に取り組んでいく方針です。

グリーン調達ガイドライン

SUBARU環境方針では「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。」と掲げており、環境に配慮した事業活動を行っているお取引先様からの部品・材料・サービスの調達を推進しています。さらに環境方針をお伝えするとともに環境への取り組みについてお願いしたい事項を、「SUBARUグリーン調達ガイドライン」にまとめています。ガイドラインでは主に、右記の10項目についてのご協力をお願いしています。

このガイドラインの遵守をお取引先様の選定条件の一つとし、お取引先様にISO14001^{*1}の外部認証取得を基本とした環境マネジメントシステムの構築を依頼しています。新規お取引先様には、ISO14001の取得を推奨しており、現在、Tier1^{*2}のお取引先様はすべてISO14001認証を取得済みです。ISO14001の取得が困難な場合は、環境マネジメントシステム自主診断報告書の提出により遵守状況を確認させていただくとともに、エコアクション21^{*3}の取得を支援しています。

なお、当社の自主診断に合格したお取引先様に対しては、必要に応じてお問い合わせや監査を行うとともに、環境マネジメントシステムの外部認証の早期取得に向け、継続的な努力を求めています。

※1 国際標準化機構(ISO)が制定した環境管理システム(EMS)の国際規格。環境に配慮し、環境負荷を継続的に減らすシステムを構築した組織に認証を与えるというマネジメントシステム規格。
 ※2 自動車メーカーに直接部品を供給する企業。一次取引先。その企業にその部品を構成する部品を供給する企業はTier2。
 ※3 環境省が策定した中小企業向けの環境保全活動推進プログラム。ガイドラインに基づいて、環境経営システム、環境への取り組み、環境報告の3つの要素に取り組む環境マネジメントシステム。



SUBARUグリーン調達ガイドライン^{*4}の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。

<https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/gre2.pdf>



グリーン調達ガイドライン航空宇宙カンパニー版^{*4}の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。

<https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/gre4.pdf>

※4 SUBARUグリーン調達ガイドラインおよびグリーン調達ガイドライン 航空宇宙カンパニー版は、SUBARUサプライヤー CSRガイドラインの「3.環境」項目を具体化したものです。

お取引先様とのコミュニケーション

自動車部門では、お取引先様との開発・品質・調達・生産に関する方針の共有を目的として、毎年春に「方針説明会」を開催していました。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大を受けて開催を延期し、状況が落ち着いた秋口に万全の感染予防対策を講じたうえで協力会イベント、お取引先様表彰と統合して開催しました。今後はこうした環境変化への適応を前提として、お取引先様とのコミュニケーションのあり方を再構築し、「協力会」と連携した新しい形の情報交換を行っていきます。

航空宇宙カンパニーでは、11月にお取引先様への「SUBARU近況報告会」、1月に「お取引先様77社とカンパニープレジデントのWEB対談」を実施しました。

社会からの要請

- ダイバーシティの推進
- 働き方改革
- 従業員エンゲージメントの向上
- 人権尊重への対応

SUBARUの取り組み

- 「個の成長」に焦点を当てた活動を推進
- 女性の活躍推進
- 多様な人財活用と多様な働き方推進
- 健康経営の推進
- 労働者の人権保護

考え方

当社グループでは、ありたい姿「笑顔をつくる会社」の実現に向けて、人財を重要な経営資源と位置づけています。中期経営ビジョン「STEP」の重点取り組みである「組織風土改革」において、単に風通しのよいだけでなく、チャレンジする風土に変えるべく、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成と自発的なチャレンジを促していくために2021年度より新人事制度を導入し取り組みを加速させていきます。一人ひとりの「個の成長」に焦点をあて、自律的に自身のキャリアを切り拓く機会の充実とともに、学ぶ機会の提供や、公募制のジョブローテーションなどを有機的に組み合わせていくことで人財を育成し、企業としての競争力とSUBARUブランドの魅力を高め、グループの持続的な企業価値向上につなげていきます。

研修と教育

考え方

当社は「STEP」を実現するために、「個の成長」に焦点を当て、チャレンジをキーワードとした人事制度、人事ローテーション、教育プログラムを人財育成のツールとして活用しています。

また、国内・海外の関係会社では、それぞれの事業内容や地域性を踏まえた取り組みを推進しています。

定期的なレビューとキャリア開発

人事制度の運用を通じて、仕事の成果・能力の発揮度合いを客観的に評価しています。また、目標管理制度のもと、年4回（目標設定・中間確認・成果確認・評価共有）面談することで、成長に向けて必要な課題を上司と部下が共有しています。

なお、男女を問わず適正な処遇を実施し、性別による基本給与の差はありません。

研修プログラム

当社では、全従業員が自身のキャリアプランやレベルに応じてスキル開発を行えるよう、幅広く学ぶ機会を提供しています。また、従業員のキャリア開発をサポートするため、2021年度より「新規プログラム」を導入し、会社としても「個の成長」を後押しする仕組みや環境を整えています。

研修プログラム体系図

	理念共感 [※]	キャリア研修 [※] キャリア支援 [※]	ビジネススキル 開発支援 [※]	グローバル 人財育成	経営人財 育成	階層別	自己啓発
管理職	理念共感 プログラム	キャリア マネジメント 研修	ビジネススキル開発 支援プログラム	マインドセット ・ コミュニケーション ・ 語学力	選択型 プログラム	新任研修	各プログラム ・ 公的資格 取得支援
中堅・一般		年代別 キャリア研修					
新入社員・内定者				新入社員研修			
				内定者教育			

※ 新規

■ 理念共感プログラム

当社のありたい姿や提供価値を一人ひとりが深く理解し、従業員同士の対話などを通じてSUBARUへの共感を深めていくプログラムを実施しています。ありたい姿の実現に向け、一人ひとりが自律的に意識・行動できることを目指しています。

■ キャリア研修、キャリア支援

従業員が自律的にキャリア形成できるよう、自らのキャリアに向き合う機会としてキャリア研修を実施しています。また、職場や上司が従業員のキャリア支援を行えるよう、管理職向けのキャリアマネジメント研修やキャリア面談も実施しています。

■ ビジネススキル開発支援プログラム

管理職層から一般層まで、すべての従業員を対象にレベルや目的に応じて選べる様々なビジネススキル開発プログラムを実施しています。スキル開発においても、自身のキャリアプランや強み・弱みに応じプログラムを自主的に選択し自律を促しています。また、社外公開講座を積極的に活用することで、社外との接点を増やし新たな気づきを得たり、外から学ぶ機会としても活用しています。

■ グローバル人材育成

語学力向上に加え、グローバルな活躍を視野に異文化における協働・リーダーシップスキルの修得を目的とした幅広い能力開発の促進を図っています。

■ 経営人材育成

次世代の経営を担う人材を継続的に創出することを目的に、管理職・中堅層の従業員それぞれを対象とした選抜型研修を実施しています。

技能伝承に向けた取り組み

当社における技能伝承では、「変化」に対応する力、「標準化」しそれを継続する力、「改善」を発想する力の総合力を強化し、高品質な商品を安全かつ効率的に製作できる人材の創出を目的としています。

群馬製作所では、技能教育プログラムに基づき、計画的に技能者を育成しています。2021年4月からはこれまでの職業訓練校とSTS教育^{*}を凝縮した新規基礎教育を導入し、294人が受講しました。

^{*} SUBARU Technical Schoolにおける各職種に応じた専門実技訓練・講習。

■ 技能五輪全国大会

高度な技術力を持ち職場のリーダーとなり得る人材の育成を目的としています。

技能五輪全国大会には、「旋盤」「プラスチック金型」「自動車板金」の3種目で毎年参戦し、技能レベルの日本一を目指しています。各選手は入社からの約3年間、全国大会で最高の力が発揮できるように、毎日の訓練で技能・集中力・体力の鍛錬に励んでいます。

ダイバーシティ

考え方

当社グループでは、SUBARU独自の価値創造を実現し続けるため、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・海外の関係会社では、それぞれの事業内容や地域性を踏まえて取り組んでいます。

体制

当社グループでは、SUBARUの人事部ダイバーシティ推進室が、ダイバーシティを統括しています。「女性活躍」「障がい者雇用」「高齢者再雇用」「外国籍従業員雇用」を重点テーマに掲げ、なかでも女性活躍推進を最重要課題と認識しています。

取り組み

■ 女性活躍

「仕事と育児の両立支援」と「キャリア形成支援」を2本の柱として、推進しています。

「2020年に女性管理職数を2014年時点の5倍以上」とする目標については、2019年に前倒しで達成しました。現在、「2025年までに女性管理職数を2021年時点の2倍以上」とする新たな目標を設定し、女性管理職育成に向けた取り組みをさらに強化しています。

「キャリア形成支援」としては、「メンター制度」や「女性チームリーダー層に向けたキャリアアップ研修」など様々な取り組みを実施してきました。女性のキャリア形成には、所属長との育成計画の共有が不可欠と考えており、多くの部門で所属長と人事が話し合う機会を設けています。最近では、2019年度に開発部門を中心とした全部門で部長級との面談を実施し、「鍛える育成」について認識共有しました。また2020年度は、女性の早期キャリア意識醸成を目的とした、20代女性を対象とした「キャリアビジョン研修」を新たに導入しました。今後も継続して、自分らしいキャリアを描き、活躍できる職場環境の構築をさらに強化していきたいと考えています。

女性活躍推進の状況 (SUBARU単独)		(年度)
		2020
全従業員のうちの女性の割合		7.2%
管理職に占める女性の割合		1.9%
	(内訳)	
	部長相当数	1.3%
	課長相当数	2.1%

■ 障がい者雇用

当社は、障がいを持つ従業員が働くことを通じて輝くことができる環境を目指し、障がいを持つ従業員とその家族から寄せられる意見を活かし、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

2021年4月現在、SUBARUでは製造業務を中心に306人の障がいを持つ従業員が活躍しており、障がい者雇用率は2.36%^{*}でした。

また、2020年度には、障がい者が在籍する部署の所属長と、国内関係会社の障がい者採用担当者を対象に研修を実施し、障がい者雇用の意義や障がい者の特性、労務管理上のポイントなどについて理解促進を図りました。

^{*} 特例子会社などの実績を含む。

障がい者雇用の状況

	2017年 4月	2018年 4月	2019年 4月	2020年 4月	2021年 4月
障がいを持つ従業員数 (人) [*]	261	269	280	291	306
障がい者雇用率 (%)	2.17	2.28	2.30	2.30	2.36

^{*} 「障がい者の雇用促進に関する法律」で定められた算定方法に基づき、重度の障がいのある人は1人を2人とみなす。

■ 高齢者再雇用

当社は、貴重なスキルを持った従業員やシニア層の活性化をはじめ、様々な能力を持った個人に寄り添い、活躍を後押しするため、定年後の再雇用制度を改定し「SUBARUビジネススタッフ制度・SUBARUパートナー制度」を導入しました。再雇用希望者全員が原則、SUBARUおよびグループ企業で就労できる制度として運用しています。

なお、2020年度の再雇用者数（60歳以上）は447人です。

■ 外国籍従業員雇用

当社は、新卒・キャリアいずれも国籍を問わず、外国籍の正規従業員を雇用しています。

外国籍従業員の仕事への理解を促進するために、安全や品質方針、作業手順マニュアルなどを多言語化しており、特に外国籍従業員の多い群馬製作所では、各工場に英語・ポルトガル語・スペイン語・中国語などの通訳を常駐させ、外国籍従業員とのコミュニケーションに役立てています。

さらに、日本人の従業員を対象にした語学研修や海外派遣研修も実施し、外国人とのコミュニケーション力や異文化への理解力を高めることで、社内活性化や人材の安定確保にもつながっています。

外国人技能実習生については、外国人技能実習制度に基づき、安全や品質に関する教育を基本に、帰国後の活躍につなげる取り組みを行っています。

なお、海外の子会社・関係会社においては、それぞれ独自に人材を採用しており、各拠点の方針や事業に適した人材の確保に努めています。

ワークライフバランス

考え方

当社グループは、「お客様の笑顔をつくる」ためには、従業員が安心して活き活きと働くことができるよう、一人ひとりがその能力を存分に発揮できる環境整備が重要と考えます。多様な従業員の仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を実現するため、働き方の多様化を進めるとともに、制度の拡充に取り組んでいます。

また、国内・海外の関係会社では、それぞれの事業内容や地域性を踏まえた取り組みを進めています。

取り組み

働き方改革

SUBARUの働き方改革関連法^{*}への対応状況

項目	内容
労働時間の正確な把握	2018年7月より、労働時間の正確な把握を行うことができるよう、電磁的記録（パソコンのログ、入出門時の打刻）を一元化した全社共通の勤怠システムを導入
年5日間の年次有給休暇の取得促進	2019年度より、全従業員に対して取り組みを開始 10日以上の新規付与者は付与後7カ月の間に5日以上取得達成を目指すとともに、全従業員が確実に5日取得を達成できるよう運用ルールを策定
残業時間の上限規制	法律の上限より厳しい基準を設定し運用（年間590時間以下、1カ月79時間以下）
月60時間超の残業割増賃金率引き上げ	2010年度より対応済み
同一労働同一賃金	2020年度より、非正規従業員に対する手当などの見直しを実施
在宅勤務制度	2020年度より暫定導入を行い、2021年度より全事業所に導入
フレックスタイム制のコアタイム廃止	2021年度より全事業所に導入

※ 2018年6月に成立した働き方改革の推進を目的とした、労働関係法を改正するための法律。

仕事と介護の両立支援

当社では、従業員が安心して働き続けるためには、従業員とその家族の介護に対する不安や負担を軽減する環境を整えることが重要であると考えています。「介護サポートハンドブック」をSUBARU全従業員に配布し、社内外の各種制度や相談窓口を周知しています。また、介護を支援する制度を設け、従業員の負担軽減に努めています。

介護休業取得者数(SUBARU単独)

		2016	2017	2018	2019	2020
要介護状態にある家族の介護をするために取得できる休業制度	介護休業（人）	4	5	9	30	3

仕事と育児の両立支援

当社は、育児を理由に仕事から遠ざかることなく、安心してキャリアを継続できる環境づくりが重要と考え、次世代育成支援対策推進法^{*} にのっとり自主行動計画を策定、実践しています。現時点で、厚生労働大臣認定（くるみんマーク）は3ツ星を取得し、第7次行動計画に基づき取り組みを行っています。

※次代の社会を担う子供が健やかに生まれ育成される環境をつくるために制定された法律。



・育児休業制度

当社は、従業員の子供が2歳の誕生日を迎えた最初の4月末まで育児休業を延長できるものと定めています。

育児休業取得者数(SUBARU単独)

	項目	2016	2017	2018	2019	2020
子の育児のために取得できる休業制度	育児休業（人）	男性 8	10	21	42	65
		女性 88	88	80	80	93
		合計 96	98	101	122	158
	育児休業復職率（%）	男性 100	100	100	100	100
		女性 100	100	97.5	95	100
	復職1年の在籍率（%）	男性 87.5	83.3	100	85	97
		女性 100	97.2	90	95	93

従業員意識調査

当社では従業員一人ひとりのモチベーションを高め、組織の活性化を図ることを目的に、「従業員意識調査」を実施しています。調査結果は、経営層へ報告するとともに、各職場における課題抽出と対策立案にも活用されています。

なお、2020年度の調査では、全正規従業員の約93%にあたる15,853人が回答しました。結果は、全体の67%が「SUBARUの従業員であることに誇りを感じている」と回答しています。

従業員意識調査の結果

好意的な回答をした従業員の割合(%)

回答項目	2019	2020
コミュニケーション・風通し	56	59
ワークライフバランス	59	64
企業理念への共感	70	73
仕事のやりがい	56	58
会社への誇り	63	67

労使コミュニケーション

考え方

当社とSUBARU労働組合は、相互理解・相互信頼のもと、良好な関係を維持しています。SUBARUは組合が団結する権利、団体交渉やその他の団体行動をする権利を有することを認め、組合は会社が事業を経営管理する権利を有することを認め、双方がその正当な行使を尊重しています。

また、円滑な企業運営と相互の意思疎通を図るため、定期的に労使協議会を開催し、経営方針や業績の概要、生産、販売に関する意見交換や、労働諸条件、働き方の課題、安全衛生の方針などについて協議しています。労使交渉では賃金改定（給与・賞与）とその他労働条件について、労使合意のもと改定または新設などを行っていますが、従業員に著しい影響を与える場合には、事前に十分な協議を行ったうえで、労使で従業員に対し周知することとしています。

労働組合員数（2020年10月1日時点）

2020年度の労働組合員の数値は以下の通り。

- SUBARU労働組合 組合員数：15,610人（全従業員16,853人中）
- SUBARU関連労働組合連合会 組合員数：28,056人

健康安全

労働安全衛生

考え方

当社は安全衛生を重要な経営課題と位置づけ「安全衛生はすべての業務に優先する」ことを安全衛生基本理念としています。また、別途、安全衛生基本方針を策定しています。国内・海外の関係会社では、それぞれの事業内容や地域性、各地の法令などを踏まえた安全衛生方針を定め、それに基づいた取り組みを推進しています。

体制

当社は全従業員（非正規を含む）および、関係会社の労働災害防止、疾病予防、労働環境向上を目的に、経営層（安全衛生担当役員、事業所の安全衛生を統括する部長）と労働者代表（SUBARU労働組合）で構成される中央安全衛生委員会を設置しています。

委員長は役員で、副委員長は労働組合から選出し、主に労働安全、労働衛生、交通安全、防火防災について年3回審議します。

また、事業所安全衛生委員会が管轄する関係会社については、関連する情報を適宜周知し、安全衛生活動を促しています。

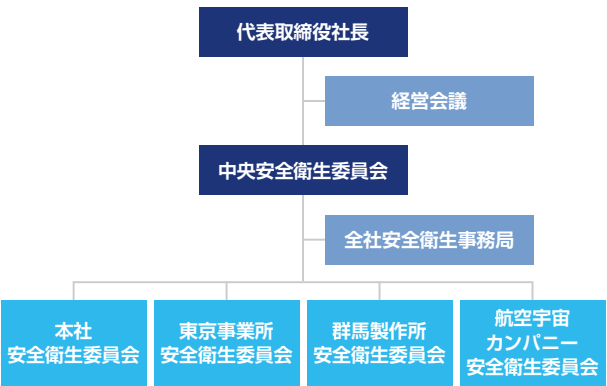
安全衛生 基本方針

労働災害、交通事故、疾病、火災等災害のゼロをめざし、全員が安全衛生の重要性を認識し合い、設備・環境・作業方法の改善と管理・意識の向上を図り、安全快適な職場作りを進める。

中央安全衛生委員会

2002年4月制定

安全衛生体制図



取り組み

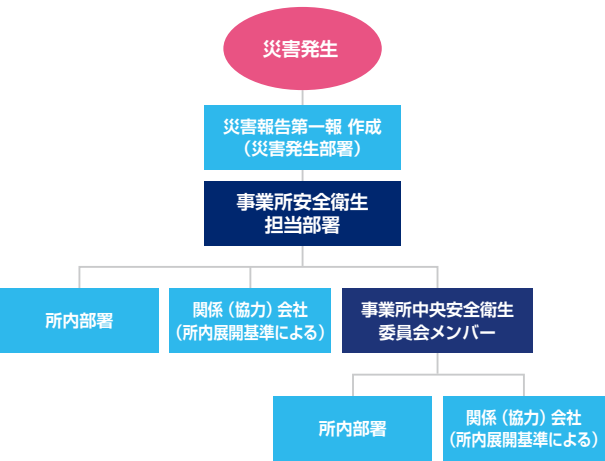
当社は、年度初めに各事業所で「安全衛生キックオフ大会」を開催し、事業所トップから管理監督者に安全衛生年度方針を通達しています。全従業員で活動目標と取り組み計画を確認し合い、気持ちを一つにすることで、「労働災害防止」「交通安全」と「健康管理」に対する意識向上を図っています。

労働災害

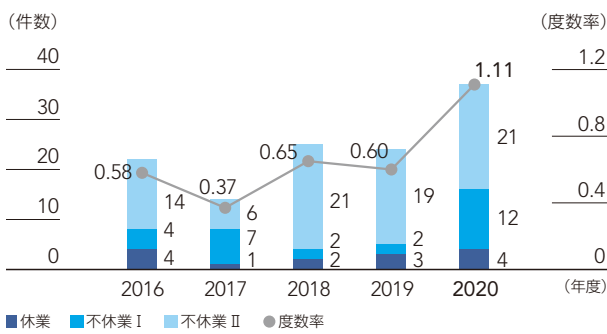
各事業所および関係会社で発生した労働災害とヒヤリについては、事業所間の類似災害発生防止を目的とし、災害発生部署から事業所安全衛生部門を経て、所内各部署や関係会社へ情報展開することが規定されており、類似災害防止に努めています。

2020年度の労働災害件数は37件（うち、休業災害4件、死亡災害0件。災害頻度を表す災害度数率1.11）で2019年度実績を大きく上回りました。この状況を受け、事業所ごとに災害の内容を分析の上、全社として標準作業のルール徹底、適正な保護具の着用、確実な指差呼称などの「基本事項の徹底（原点回帰）」を方針に掲げ、日々の災害防止活動の強化に取り組んでいます。

災害発生時の情報展開



労働災害発生状況と災害度数率（SUBARU単独）



健康経営

考え方

当社は、従業員とその家族の健康が事業のすべての基盤になると考え、皆が健康・健全で生き活きと働き、挑戦し、成長できるよう、安全衛生活動とともに健康経営の取り組みを推進しています。「従業員の心身のサポート」の他、「健康な組織づくり」や、「柔軟な働き方の進展」も含め、人事部内での関連する部署とともに取り組むことで、従業員のエンゲージメント向上のための「働きやすさ」を支えています。

SUBARU健康宣言

目的

「笑顔をつくる会社」への実現に向け、「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る」（SUBARUグローバルサステナビリティ方針）のもと、2020年10月に、株式会社SUBARU、SUBARU労働組合、SUBARU健康保険組合の三位一体で健康に取り組んでいく意思を込め、健康宣言を策定しました。

体制

当社は健康増進活動を経営課題と捉え、2020年度より、役員会議にて、SUBARUの健康経営の課題や施策について議論し、PDCAに取り組んでいます。また、推進体制として、SUBARUと労働組合、健康保険組合が参加する「健康ステアリングコミティ」を設置し、コラボヘルスを進めています。運用面では、2021年から人事部の専任部署である健康推進グループを核として、各事業所の健康増進責任者および産業医等を含めた産業保健スタッフと毎週定例会を開催し、全社一体となった健康増進施策を推進しています。

取り組み

当社は、「身体の健康」と「心の健康」の2つの項目に分け、健康課題の見える化と改善活動に取り組んでいます。

身体の健康

定期健康診断による疾病の早期発見・治療とともに、有所見者や数値の動向を把握し、生活習慣改善と予防の取り組みを進めています。

心の健康（メンタルヘルス疾病予防）

メンタルヘルス疾患の予防と早期発見のため、「セルフケア」と、「ラインケア」の双方から施策を講じ、すぐに産業保健スタッフのフォローを受けることができる相談窓口を設けています。またメンタルヘルス不調となった休職者の職場復帰の支援も積極的に取り組んでいます。

「健康経営優良法人2021」取得

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において、「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。

これからも「お客様の笑顔」を支える従業員とその家族の健康づくりに向けて、様々な健康増進活動を加速させて取り組んでいきます。

健康宣言

「お客様の笑顔」をつくるSUBARUの原動力は、従業員一人ひとりとその家族の笑顔。その土台は心身の健康です。SUBARUは従業員とともに健康増進と疾病予防に取り組み、チャレンジし、成長できる笑顔あふれる職場をつくります。

株式会社SUBARU 代表取締役社長 CEO 中村 知美
SUBARU労働組合 執行委員長 山岸 稔
SUBARU健康保険組合 理事長 小林 達朗

2020年10月制定



健康経営優良法人2021（大規模法人部門）

コンプライアンス

考え方

当社では、「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います。そして、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強く認識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内諸規程などの遵守はもとより、社会一般の倫理、常識および規範に則した公開かつ公正な企業活動を徹底して遂行することを従業員一人ひとりに浸透させ、行動の実践につなげるべく、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行っています。

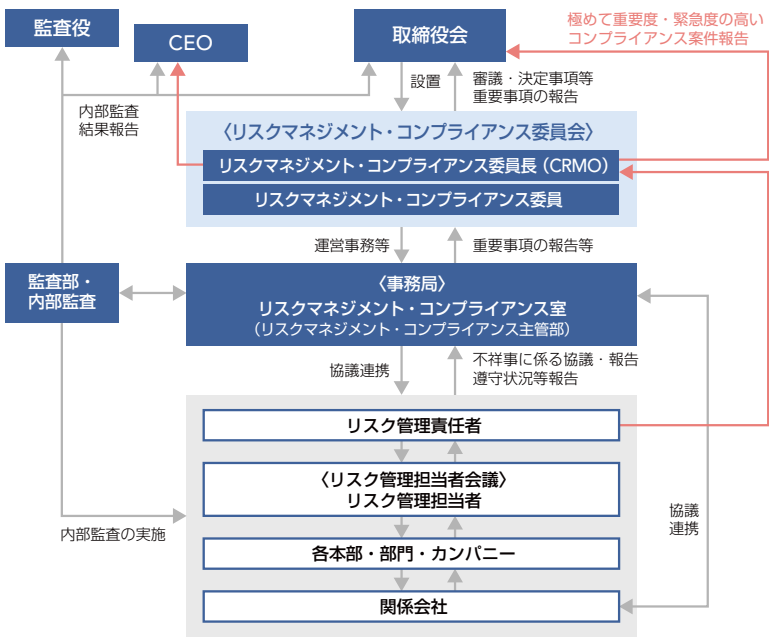
体制

当社は、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、継続的・計画的な自主活動を進めています。

2020年度は、CRMO（最高リスク管理責任者）である取締役専務執行役員が同委員会の委員長となり、リスクマネジメント・コンプライアンス室が同委員会事務局を務めました。同委員長の指揮のもと、コンプライアンスに関するグローバルかつグループワイドでの取り組みを実行し、その活動状況は定期的に取り締役に報告されました。

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

当社グループ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「ホットライン・デスク」に相談することができます。

2020年度の相談件数は236件で、その内訳は右表の通りです。同制度の周知を図る取り組みにより、同制度を積極的に利用するマインド醸成やコンプライアンス意識の向上が図られたことで、些細なことでも気軽に相談できるなど、制度運営上の風通しがさらに改善し、相談件数の増加につながりました。

「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)

	2016	2017	2018	2019	2020
職場環境	2	10	13	14	7
労務・労働関係	14	49	78	68	65
人間関係・ハラスメント	26	58	75	84	107
その他コンプライアンス関連（業務違反・不正の疑いなど）	18	46	33	50	57
合計	60	163	199	216	236

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、全グループ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。

また、各部門・関係会社においては、それぞれのコンプライアンス・プログラムに基づいた独自の教育を計画し、業務上重要な法令の勉強会やコンプライアンス啓発研修を補完しています。

2020年度は、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、WEBを活用したコンプライアンス研修への移行など、新しい研修内容・手法の導入を模索・推進しました。2021年度も引き続き、より実効性のある研修内容・手法の構築に取り組んでいきます。

賄賂防止

当社は、事業に関係する贈賄行為の防止は重要な課題であると捉え、「贈賄防止全社規則」を定めるとともに、「贈賄防止ガイドライン」（日本語・英語）をSUBARUグループに展開しています。当該ガイドラインにおいては、主に公務員と接する際の禁止行為および非禁止行為を示すことにより、役職員に求められる行動の明確化を図りました。特に、中国においては、特有の社会事情を考慮して「中国版贈賄防止ガイドライン」（中文訳付）を制定し、中国子会社に展開するなど、当該各社で規格化しています。

贈賄防止のためのモニタリングの仕組みとしては、全社コンプライアンス活動や内部通報制度などを通じてコンプライアンス違反の恐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。

税務方針

当社グループは、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、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。



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も併せてご参照ください。

<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/compliance.html>

情報セキュリティ

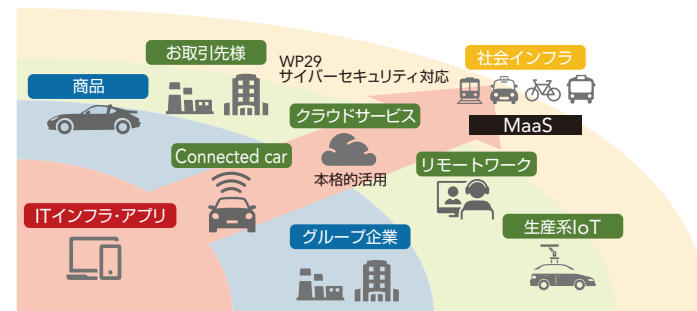
考え方

当社が事業活動を行ううえで、デジタルデータの活用は必要不可欠であり、その活用領域も従来の情報システムのみならず、設備、商品、提供する各種サービスなど多岐にわたっています。

これら領域でのデジタルデータを安全に取り扱うことは社会的責任であると認識し、サイバーセキュリティ基本方針を定め、当社グループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ基本方針の詳細は
当社WEBも併せてご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/outline/plan.html>

SUBARUグループを取り巻く情報セキュリティの範囲



取り組み

2020年度は前年度に整備した「In-Car（車内システム）」「Out-Car（車外システム）」「情報システム」の3領域を網羅したサイバーセキュリティマネジメントシステム文書類に基づき、3領域共にEラーニングや動画による研修を実施しました。

実施内容：3領域ごとの順守すべき社内ルール教育

受講者数：車内システム開発者向け 約700人

情報システム関係一般従業員向け 約3,100人

また、標的型攻撃メール訓練、セキュリティインシデントを想定したインシデントレスポンスチーム向け訓練も実施しました。マネジメントシステムに基づく内部監査についても定常活動として開始し、今後も継続的に実施します。

個人情報保護

SUBARUは、個人情報保護法の施行に合わせて社内体制や規程類を整備し、プライバシーポリシーを公表するなどの取り組みを実施してきました。国内外グループ会社においても適正な個人情報の利活用を行うための管理体制の構築に着手しています。

2020年度は、SUBARUにおいて、個人情報保護法対応として、主に以下の取り組みを実施しました。

- 全部室長向けの個人情報保護法教育（Eラーニング形式により実施し、138人が受講）
- 全部室の保有個人データの棚卸を通じた管理上の課題整理
- 全部室を対象に関連社内規程の遵守状況をチェックシートで確認し、PDCAサイクルの継続
- 全社的なガバナンス向上を狙いとした関連社内規程の改定
- 国内市場向けテレマティクスサービスに対応したプライバシーポリシーの策定
- 2020年 改正個人情報保護法等を踏まえたクッキーポリシーの改定

また、お客様の個人情報を大量に取り扱う国内SUBARU販売特約店においても、同様の取り組みやSUBARUへの事例の報告を随時行い、個人情報保護法の遵守に努めています。

これら日本の個人情報保護法への対応に加え、SUBARUグループではEU一般データ保護規則（GDPR）に対応するための体制の構築、プライバシー・規定類の整備、教育の実施、遵守状況の確認などを実施しています。

知的財産保護

考え方

当社の強みと弱みを把握し、中期経営ビジョン「STEP」で掲げるブランドマネジメントを実現することを知的財産活動のビジョンとして掲げ、以下の3点を基本方針として活動を推進しています。

知的財産に関する基本方針

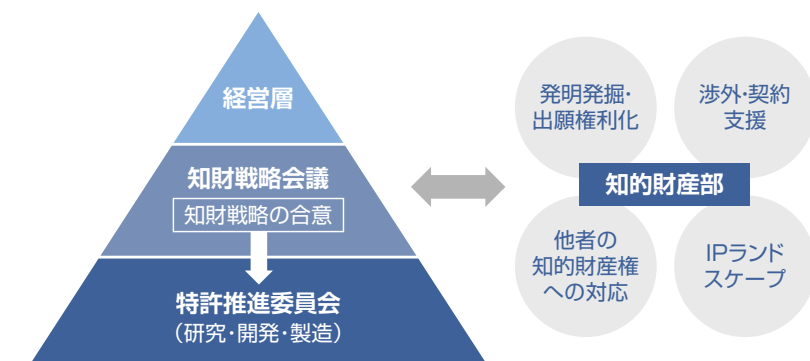
1. IPランドスケープ*により、事業戦略および研究開発戦略における羅針盤として機能する
2. オールSUBARUで市場を起点とした知的財産を創出し、知的財産ポートフォリオを適切に管理してブランドを保護・強化する
3. 他者の知的財産権を尊重し、商品開発においてクリアランス確保を徹底する

※ 知財情報を市場情報に組み合わせて事業環境を分析し、戦略立案を支援するもの

また、グループの知的財産を尊重した事業活動による知的財産リスクの最小化、事業の保護と発展および優位性の確保、SUBARUブランドの保護および価値の最大化に資することを目的として、「SUBARUグループ知的財産ポリシー」を制定し、以下の活動の指針を定めています。

1. 知的財産を尊重した事業活動
2. 知的財産の管理と有効活用
3. 係争対応
4. SUBARUコーポレートブランドロゴ

体制



取り組み

当社では知的財産部がSUBARUの知的財産の管理、保護、活用を行うとともに、他者の知的財産権を侵害しないよう、社内の活動を推進しています。具体的には、以下のような取り組みを行っています。

1. IPランドスケープによる戦略立案の支援
2. 技術、マーク、ネーミング、デザインなどの知的財産の権利化およびそのポートフォリオの適切な管理
3. 事業に支障を及ぼす知財問題の有無の網羅的な調査およびその予防・解決
4. ネット販売の監視・税関での水際対策などによる、SDGs実現に向けたグローバルな模倣品の取り締まり*
5. 技術契約やビジネス契約における知的財産・データのオーナーシップや利活用権の確保
6. SUBARUグループ知的財産ポリシーに基づく、SUBARUグループ各社における知的財産の管理、保護、活用の支援

※ SDGs実現と模倣品取り締まりの関連性については、以下をご参照ください。
経済産業省資料「模倣品対策とSDGs」

役員一覧 (2021年6月23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
中村 知美
Tomomi Nakamura
3年／27,093株



取締役会長
細谷 和男
Kazuo Hosoya
2年／17,699株



取締役専務執行役員 CFO CRMO
水間 克之
Katsuyuki Mizuma
新任／8,533株



取締役専務執行役員
大抜 哲雄
Tetsuo Onuki
3年／16,371株



取締役専務執行役員
大崎 篤
Atsushi Osaki
新任／16,161株



取締役専務執行役員
早田 文昭
Fumiaki Hayata
新任／9,156株



社外取締役
阿部 康行
Yasuyuki Abe
2年／3,700株



社外取締役
矢後 夏之助
Natsunosuke Yago
2年／2,500株



社外取締役
土井 美和子
Miwako Doi
1年／100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
新任／11,129株



常勤監査役
堤 ひろみ
Hiromi Tsutsumi
1年／19,056株



社外監査役
野坂 茂
Shigeru Nosaka
2年／700株



社外監査役
岡田 恭子
Kyoko Okada
2年／800株

略歴につきましては、当社企業サイトに掲載しています。
<https://www.subaru.co.jp/outline/profile.html>

執行役員

* 取締役を兼務

会長	細谷 和男 (Kazuo Hosoya)*	秘書室、人事部
社長	中村 知美 (Tomomi Nakamura)*	CEO (最高経営責任者) 航空宇宙カンパニー、品質
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	大抜 哲雄 (Tetsuo Onuki)*	調達本部長、商品企画本部
専務執行役員	大崎 篤 (Atsushi Osaki)*	製造本部長、中国プロジェクト準備室
専務執行役員	早田 文昭 (Fumiaki Hayata)*	海外第一営業本部長、SIA※1 会長 兼 CEO
専務執行役員	臺 卓治 (Takuji Dai)	CIO (最高情報責任者) IT 戦略本部長 兼 経営企画本部副本部長
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	荻野 英司 (Eiji Ogino)	製造本部副本部長 兼 群馬製作所長
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	佐藤 洋一 (Yoichi Sato)	国内営業本部長
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	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部長
常務執行役員	藤貫 哲郎 (Tetsuo Fujinuki)	CTO (最高技術責任者) 技術本部長 兼 技術研究所長
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	清山 健史 (Takeshi Seiyama)	部品用品本部長
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	乾 保 (Tamotsu Inui)	原価企画管理本部長 兼 経営企画本部副本部長
執行役員	若井 洋 (Hiroshi Wakai)	航空宇宙カンパニー ヴァイスプレジデント
執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	商品企画本部長
執行役員	綿引 洋 (Hiroshi Watahiki)	技術本部副本部長
執行役員	吉田 直司 (Tadashi Yoshida)	海外第一営業本部副本部長 兼 SOA※2 EVP※3、SCI※4、NASI※5
執行役員	福水 良太 (Ryota Fukumizu)	SIA※1 社長 兼 COO
執行役員	村田 眞一 (Shinichi Murata)	渉外部長、リスクマネジメントグループ、知的財産部
執行役員	植島 和樹 (Kazuki Uejima)	技術本部副本部長 兼 CTO 室長

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

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、以下に掲げる経営理念に基づき、ありたい姿として「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一つとして取り組んでいます。

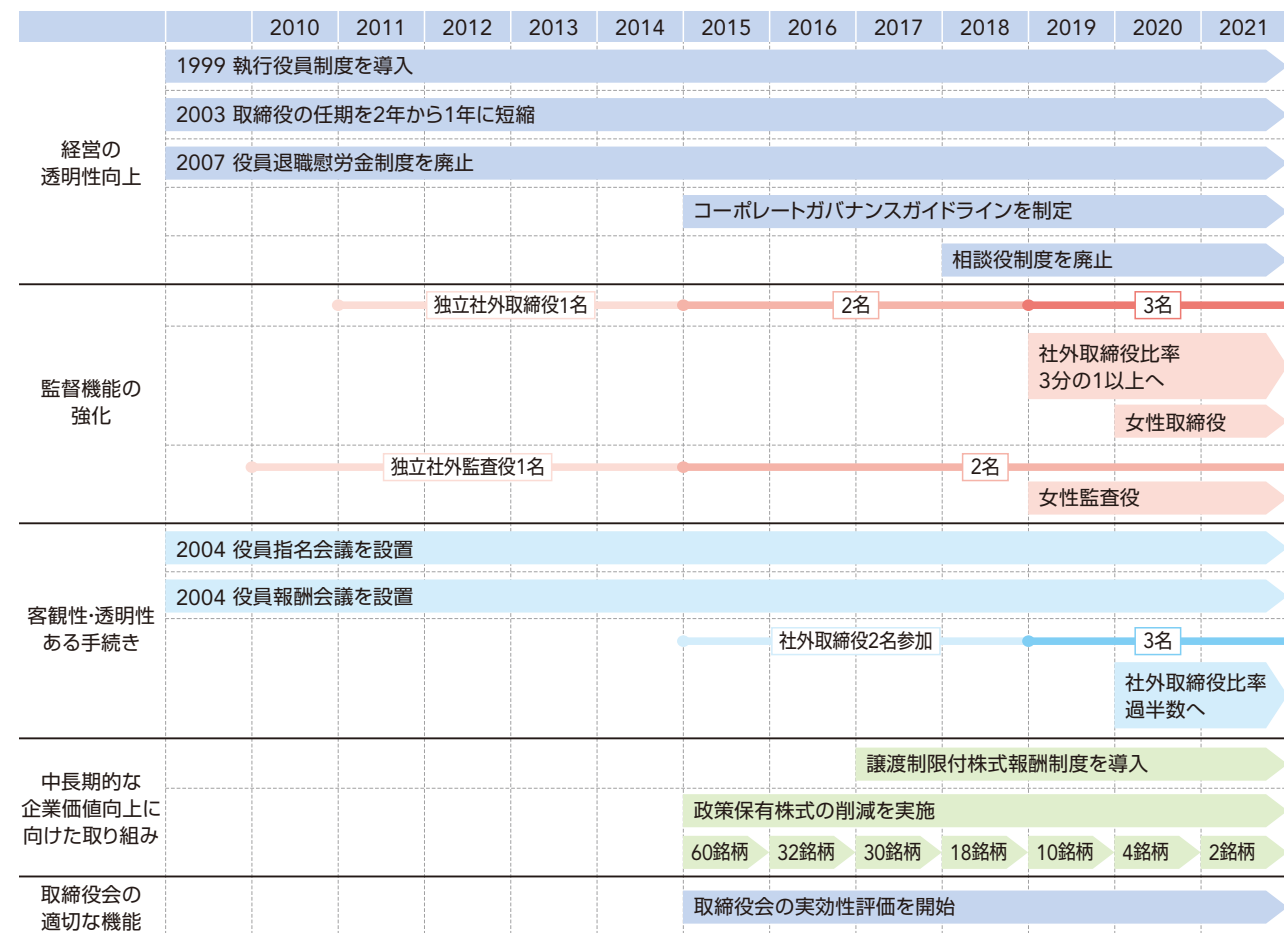
＜ありがたい姿＞ 笑顔をつくる会社

＜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し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指します。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します。

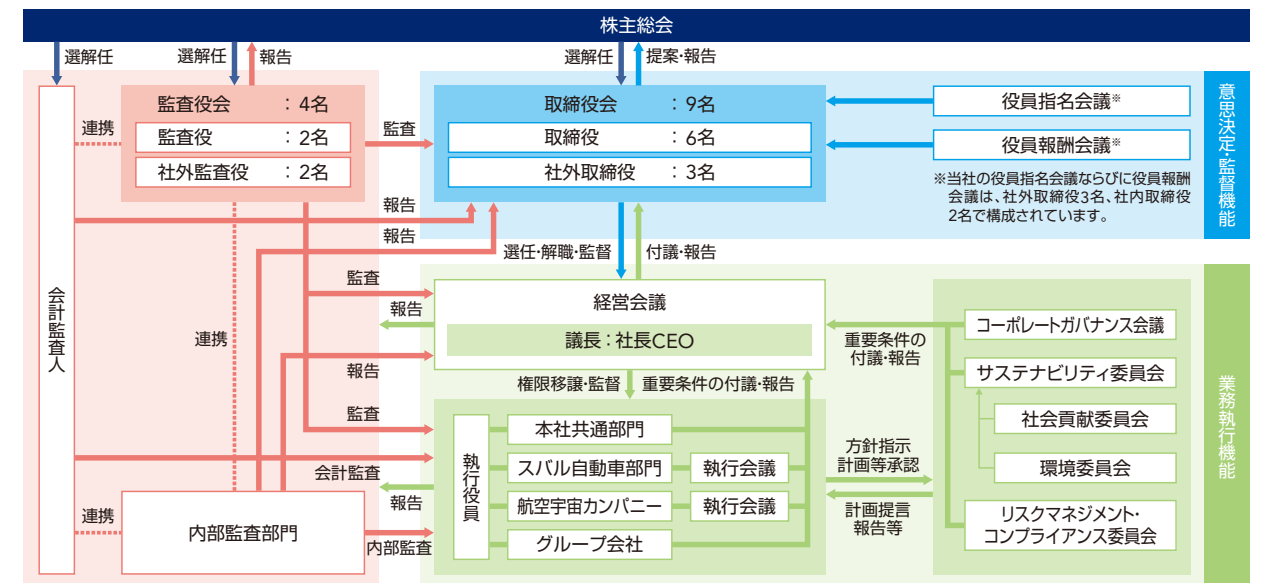
ガバナンス強化のための取り組み推移



コーポレートガバナンス体制

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、重要な業務執行の決定や監督・監査を行っています。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います。また、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、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・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6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、当社のありたい姿、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、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。
2020年度 開催回数	12回 [※]	12回

※ 上表の取締役会の開催回数その他、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。

役員指名会議・役員報酬会議

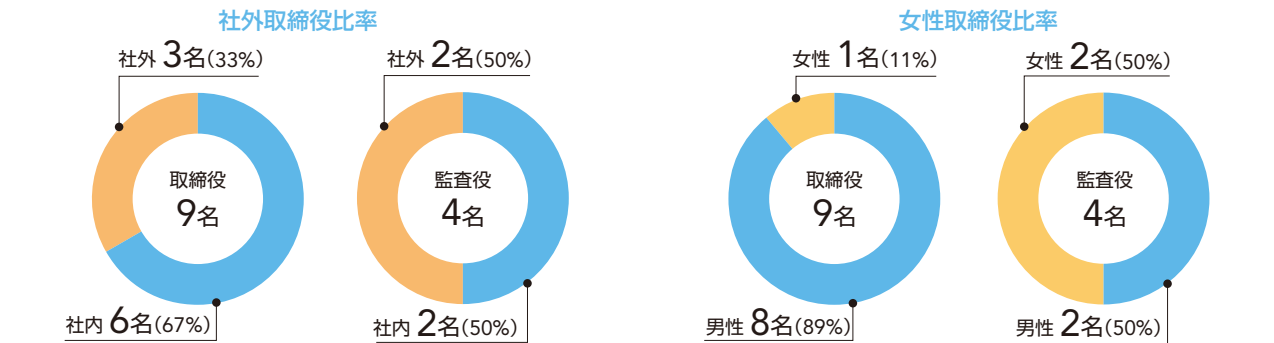
機関	役員指名会議	役員報酬会議
議長	取締役会長	取締役会長
構成	社外取締役3名、社内取締役2名	社外取締役3名、社内取締役2名
役割・責務	役員人事の決定における公正性と透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、十分に審議し承認した取締役・監査役候補の指名案および最高経営責任者（CEO）を含む執行役員の選解任案を取締役会へ答申し、取締役会がこれを審議、決定しています。監査役候補者の指名を行うにあたっては、監査役会の同意を得ます。	役員報酬の決定における客観性・透明性を確保するため、取締役会の委任に基づき、取締役の個人別の報酬額等を決定しています。また、報酬制度の改定など全体に関わる事項については、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。
2020年度 開催回数	1回	5回
2020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。	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等を決定しました。

取締役・監査役

(2021年6月23日現在)

	氏名	当社における役位	女性	任期	在任 年数	取締役会*	監査役会*		役員指名 会議*	役員報酬 会議*	主な経験分野							
											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
取締役	中村 知美	代表取締役、社長（CEO）			3年	○			○	○	●			●	●		●	
	細谷 和男	取締役、会長			2年	◎			◎	◎			●	●			●	
	水間 克之 新任	取締役、専務執行役員（CFO）（CRMO）			新任	○								●	●			
	大抜 哲雄	取締役、専務執行役員			3年	○						●	●		●			
	大崎 篤 新任	取締役、専務執行役員		1年	新任	○						●	●					
	早田 文昭 新任	取締役、専務執行役員			新任	○							●	●	●			
	阿部 康行	独立社外取締役			2年	○			○	○	●				●		●	●
	矢後 夏之助	独立社外取締役			2年	○			○	○	●	●	●		●		●	
	土井 美和子	独立社外取締役	☆		1年	○			○	○		●						●
監査役	加藤 洋一 新任	常勤監査役			新任	○	◎								●		●	●
	堤 ひろみ	常勤監査役	☆		1年	○	○							●			●	
	野坂 茂	独立社外監査役			2年	○	○								●	●		
	岡田 恭子	独立社外監査役	☆		2年	○	○							●			●	

※ ◎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。



取締役会の参加率

(年度)

区分	2016	2017	2018	2019	2020
開催回数	15回	17回	16回	13回	12回
出席率	96.3%	99.0%	98.4%	100.0%	100.0%

※ 上表の取締役会の開催回数の他、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年度は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。

CEO後継者計画の考え方

当社は、経営トップ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、後継候補者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、後継候補者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。そこで、取締役会および役員指名会議は、当社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」を明確にしました。

「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「インテグリティー」 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」

社外取締役・社外監査役

選任基準

- 社外取締役には、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の役割を期待しています。
- 社外監査役には、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他、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*	選任理由	2020年度 出席回数		重要な兼務の状況 (2021年6月30日現在)
				取締役会	監査役会	
社外取締役	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期待できると判断し、選任しました。	12回／ 12回	－	株式会社オレンジアンド・パートナーズ 顧問 HOYA株式会社 社外取締役
	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、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います。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、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期待できると判断し、選任しました。	12回／ 12回	－	公益財団法人荏原畠山記念文化財団 代表理事 J.フロンティアテイリング株式会社 社外取締役 株式会社バルコ 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期待できると判断し、選任しました。	10回／ 10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） 大阪芸術大学 客員教授 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
社外監査役	野坂 茂	○	野坂茂氏は、日本オラクル株式会社の取締役執行役副社長、同社取締役副会長および最高財務責任者として、監督と執行の両面から経営に携わった経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と知見を有しています。2019年6月より当社独立社外監査役に就任し、企業活動における会計・財務の広範な見識をもとに当社の経営に対して有益な提言を行っていることから、社外監査役として適任であると考え選任しました。	12回／ 12回	12回／ 12回	株式会社ドットディー 監査役 株式会社AI Dynamics Japan 顧問
	岡田 恭子	○	岡田恭子氏は、株式会社資生堂において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った経歴を有しています。2019年6月より当社独立社外監査役に就任し、CSRや企業の文化活動など企業活動における広範な見識をもとに当社の経営に対して有益な提言を行っていることから、社外監査役として適任であると考え選任しました。	12回／ 12回	12回／ 12回	大王製紙株式会社 社外監査役 株式会社ジャックス 社外取締役

※ 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。

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	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。
	● 会社法をはじめとする関連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
社外取締役・社外監査役	● 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
	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。
	● 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
執行役員	- 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
	方針 次代の当社経営を担う人材育成の観点から、取締役・監査役と同様の機会を提供します。
	● 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・講座などへの参加幹旋・支援

※ なお、上記トレーニングに必要な費用は当社が負担。

区分	2020年度 実績
(社外役員を含む) 全役員	● 外部機関が開催するセミナー：各3日間のプログラムに新任執行役員が参加
	● 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を全役員を対象として実施
	● 外部講師招聘による研修会：会社法など特定テーマにおける専門家による研修会をオンデマンド配信により実施
	● 社内発表会および展示会：将来技術・品質をテーマに全役員対象に実施
社外取締役・社外監査役	● Eラーニング：SDGsについてWEBを利用した学習とテスト形式による学習を実施
	● 執行役員他からの業務説明およびディスカッション：合計21回実施。新任社外取締役参加
	● 国内製造拠点の視察：3カ所の製作所、事業所に新任社外取締役が参加
	● 国内グループ会社の視察：5社に2名の社外監査役が参加
	● 取締役・監査役による経営懇話会：半期に1回、合計2回実施。全取締役・監査役合計13名が参加
	● 社外展示会：社外取締役・社外監査役が参加

取締役会の実効性評価

当社は、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、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組みおよび運営方針をステークホルダーの皆様にお知らせ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」（以下、ガイドライン）を制定・公表しています。

取締役会は、本ガイドライン第23条に則り、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・実施しています。

2020年度は、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、新型コロナウイルス感染症拡大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。その結果を下記の通り報告します。

◆ 評価および分析の方法

(1) 実施時期	2021年1月	(2) 回答者	取締役および監査役（計13名）
(3) 実施要領	第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式	(4) 質問事項	I. 取締役会の運営体制 II. 取締役会の監督機能 III. 株主との対話 IV. 今年度の主な取り組み事項への意見 V. 来年度以降の課題 VI. 自由意見
	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		
	② 第三者機関がアンケートを集計・分析		
	③ 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論		

各質問に対する自己評価は4段階で行うとともに、取締役会の優れている点、取締役会の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。

◆ 評価結果

- 当社取締役会は、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。
- 前年度までの評価の結果と同様、取締役会の運営面においては、自由闊達で健全な議論が行われていることを確認しました。
 - これまでの評価において強みと確認できた点（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）は継続して高評価にあり、当社の取締役会の強みは継続できていることを確認しました。
 - 取締役会の運営体制および取締役会の監督機能・株主との対話に関して全般的に評価の伸長が見られ、特に「意思決定プロセス」「株主との対話」が全体的に高い評価となりました。
 - 一方で、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、さらなる機能向上が期待されていることが確認できました。また、中長期的経営戦略に関する議論について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しました。

過去に認識した課題のうち今年度に大きな進捗が認められたもの

- CEOの後継者計画
当社グループの「あるべきCEO像」および「CEOとして備えるべき5つの資質」を策定・公表しました。
- 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により、実効性が担保された仕組みを整備し、取締役会への適時適切な情報共有ができています。

前年度評価において認識した課題について

① 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報告などを通じて、中長期的な経営戦略の議論を深めることができました。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間にある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である、との指摘があり、本課題には継続的に取り組んでいくこととしました。

② 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

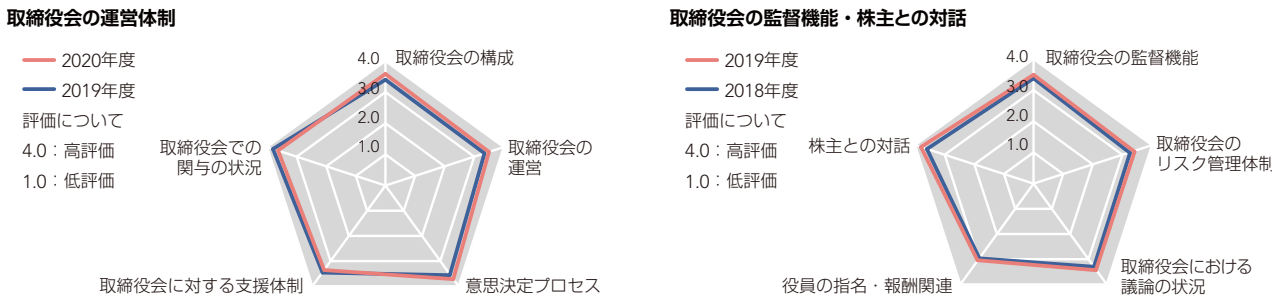
情報セキュリティ体制を含むIT戦略に関する報告の機会が設定され、課題の共有と継続的な議論が行われました。ITの活用やデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進に向け、取締役会がリーダーシップを発揮し、議論の活性化を図っていくべき、との意見があり、引き続き取締役会における議論の機会を設けていくこととしました。

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、着実な進捗が認められました。

◆ 今後の取り組み

当社取締役会としては、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とともに、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こととし、今後の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・向上に取り組んでいきます。

アンケート結果



評価項目

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	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	—

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2021年5月17日開催の取締役会において審議・決定しており、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	
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（国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック）により構成し、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。	により普通株式を割り当てる。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、割り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。 国内非居住役員については、譲渡制限付株式報酬の交付に代わり、当該株式報酬と相当分のファントムストックを付与し、その取り扱い譲渡制限付株式割当契約に準じるものとする。
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、月別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	3. 固定金銭報酬の額、業績連動報酬の額および非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針 社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同業企業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うえで決定する。 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（国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック）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
※ 当社グループは国際会計基準（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。	

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

取締役に支給する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（長期インセンティブ）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、役員報酬会議が、社外取締役も含めた委員による十分な審議のうえで決定しています。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ふまえ、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。

2020年度の役員報酬会議は、代表取締役2名、社外取締役3名により構成され、議長は代表取締役社長が務めました。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議長を選任し、社外取締役が過半数となる構成としています。2020年度は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等を決定しました。

業績連動報酬等に関する事項

当社は、2018年7月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ヶ年）」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います。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、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いません。

※ 当社グループは2019年度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。

当期業績に対する業績連動報酬等の額の策定に用いた業績指標に関する実績は次の通りです。

業績指標	実績
連結経常利益	1,165億円
ROE	4.4%
自己資本比率	52.1%（前年度比+0.1%）

非金銭報酬等の内容

当社は、取締役に對し、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、そのための金銭報酬を支給しています。取締役は取締役会決議に基づき、上記の通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、係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り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。

なお、社外取締役に、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いません。

取締役報酬制度のイメージ（社外取締役を除きます）

← 固定分 →	← 業績連動分 →	← 長期インセンティブ →
基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬

2020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	
取締役（社外取締役を除く）	6	312	40	53	405
監査役（社外取締役を除く）	3	56	—	—	56
社外役員	6	59	—		59
合計	15	427	40	53	520

※ 上表には、当事業年度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名を対象に含む。当事業年度末においては、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）。

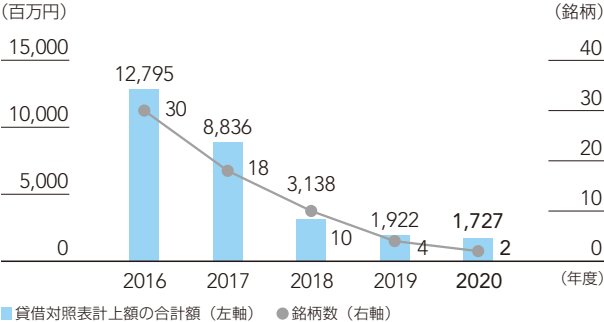
政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有株式として保有する上場株式について、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評価し、保有にともな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います。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。今後も毎年、取締役会において評価・精査を行っていきますが、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。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額（年度）

区分		2016	2017	2018	2019	2020
銘柄 (銘柄数)	上場	30	18	10	4	2
	非上場	32	31	31	32	31
	合計	62	49	41	36	33
貸借 対照表 計上の額 (百万円)	上場	12,795	8,836	3,138	1,922	1,727
	非上場	544	535	535	581	569
	合計	13,339	9,371	3,673	2,503	2,296

上場株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額



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。

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当社の使用人を配置し社内に周知することで、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしています。

監査役は、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の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べ、監査の実効性を確保するとともに以下の取り組みを行っています。

- ・取締役・執行役員との定例面談および主要な事業所や関係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。
- ・内部監査部門、法務部門、リスクマネジメント・コンプライアンス部門からは、内部通報制度の運用状況を含む月次報告を受けており、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いる。
- ・グループの主要子会社の監査役との協議会を開催。
- ・会計監査人とは四半期ごとに情報交換や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。

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、監査役の請求等に従い円滑に処理する体制を整備しています。

内部監査

当社は、内部監査の組織として社長直属の監査部（13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・客観的な立場で業務監査を実施しています。監査部は、年度初めに、グループ全体のリスク・内部統制状況を考慮した年度の業務監査計画を作成し、計画的に実施しています。業務監査の結果については、監査報告書を作成し、取締役、監査役、関係者に配付するとともに、半期ごとに取締役会で、四半期ごとに合同会議で報告しています。

当社の監査部と監査役は、毎月の監査部からの業務監査報告会の実施、内部統制に対する意見交換を行うことで連携を深めています。また、四半期ごとに会計監査人と情報共有を行っています。これらを通じて、監査機能の強化に努めています。なお、監査部は、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。

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、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。

2021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90期 有価証券報告書及び内部統制報告書につきましては、当社IRサイトに掲載しています。

https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_90.pdf

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

持続可能な社会の実現を目指したサステナビリティ経営に向け、 CSR重点6領域を理解し、各人が行動に移していくことが重要

社外取締役として、社内の状況を限られた時間内で効率良く理解することは重要であると考えています。日頃より機会があれば、社内の様々な分野の方々とできる限りコミュニケーションを図り、肌感覚で理解できるように努めています。その結果、社内状況に対する感度の向上を実感しています。取締役会などでは以前から活発な議論が交わされ、意思疎通が円滑に図られており、報告内容も適切で、会議全体のレベルも上がってきていると感じています。

世界情勢が目まぐるしく変化しているなかで、今後注意すべき点は、今日の最適解は明日の最適解では無い可能性があるということです。我々の事業活動をこのまま続けて良いか否かを常に見直し、必要に応じて修正するという意識を持ち続けることが、リスク管理の観点から大切です。

2021年5月の中期経営ビジョン「STEP」進捗報告にあたっては、この3年間の実績状況を確認いたしました。大切なのは目標達成に向けての進捗を正しく把握し、その間の世の中の大きな変化に合わせて、計画そのものを臨機応変に見直していくことです。特に、十分な結果を出せなかった品質関連費用の削減状況・今後の見通しなどについては、より突っ込んだ議論をさせていただきました。品質改革はすぐに結果を出すのは難しい課題ですが、実際には様々な取り組みが行われていることを再確認しました。我々が目指す「笑顔をつくる会社」になるためには、この品質課題は避けては通れません。これらの活動結果が早期に出て来ることを期待しています。そして、長年SUBARUを支えていただいているステークホルダーの皆様の期待に応えるため、今後は「STEP」をさらに意識しながら、その重点取り組みである「組織風土改革」、「品質改革」、「SUBARUらしさの進化」について定期的に状況確認していきたいと思っています。

近年、地球温暖化や人権問題などの社会課題の解決に向けた各企業の取り組み姿勢が問われ、持続可能な社会の実現を目指したサステナビリティ経営が強く求められています。我々が掲げるCSR重点6領域をSUBARUグループのメンバー全員が理解し、各人が行動に移して行くことが重要であると思っています。

SUBARUの存在意義をステークホルダー、特に従業員の共感を得て、 企業文化にまで昇華させ企業価値の向上につなげていくことを期待

コロナ禍のこの1年間で従来と大きく変わった点は、在宅勤務の普及に例示されるように働くことについて価値観と様式の変化が起こったことです。会議への参加方法を例に取ると、日本では皆が一堂に集まって会議をするのが当たり前でしたが、米国では各地に散らばった拠点間で30年以上前から電話会議が行われていました。このように、遅れていた環境整備がコロナを奇貨として一挙に進みました。



社外取締役
矢後 夏之助

2019年6月社外取締役就任



社外取締役
土井 美和子

2020年6月社外取締役就任

経営・従業員・株主・顧客・環境 5つの視点を重視 「個の成長」に焦点をあてた組織風土改革への思いを評価

社外取締役に就任して1年が経ちました。2020年は、群馬県、栃木県、愛知県にある自動車・航空宇宙事業のほぼすべての生産・開発拠点を訪問し、見学・ミーティングなどを通じ、SUBARUの技術の広さと興行きの深さを知ることができました。

取締役会では、これらの見学などで得た知識を背景に、経営・従業員・株主・顧客・環境の5つの視点から見て、抜け落ちている課題がないかを考えて発言しています。自動車業界は遵守すべき法規制・安全基準が多く、それらの改定への効率的な追随や、コストパフォーマンスに基づくリコール部品の確保などの課題が他業界との違いであると認識しております。特にDX（デジタルトランスフォーメーション）の進行や半導体不足に端を発する調達問題に関しては、技術屋として若干細かい質問もしています。

中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告は、中村社長が注力されている「個の成長」に焦点をあてた組織風土改革への思いがよく伝わるものになっていると感じています。決定のプロセスにおいては、取締役会だけでなく、個別に説明を受けるなどして、議論に参加してきました。留意したのは、SUBARU愛あふれるの方々とはあえて別の視点から見ても、納得できるビジョンになっているかということです。納得できない部分に関しては、真摯に意見を交わし、表現の修正にも踏み込ませていただきました。SUBARUらしさを維持しつつ、カーボンニュートラルを実践するというのは難しく、それを端的な表現にするということに少しでも貢献できたのではないかと感じています。

SUBARUの特長としては、社内広報誌の写真などを見ても従業員の皆さんが和気あいあいとしており、3兆円規模の企業では貴重な現場との一体感があると感じています。