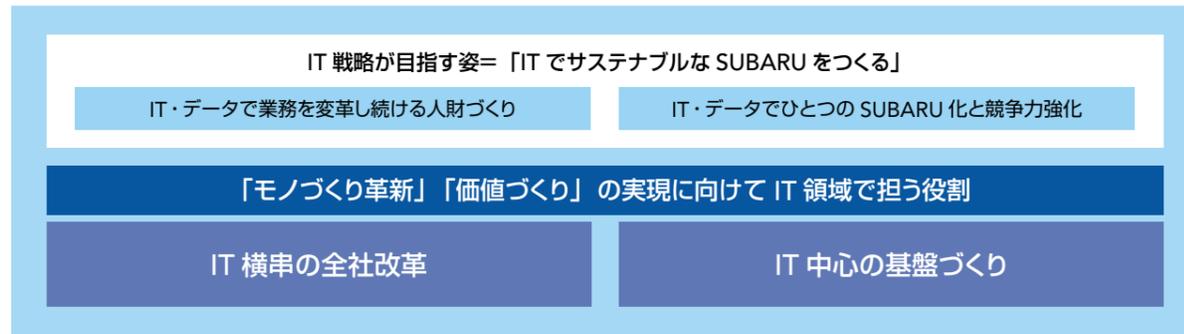


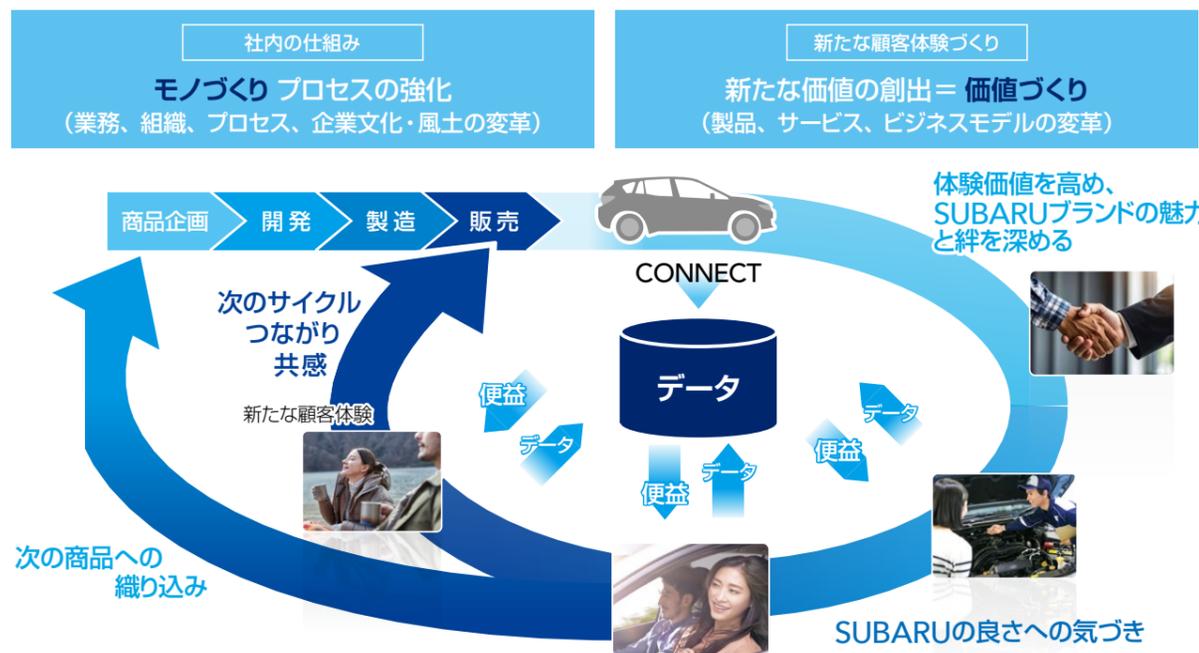
基本方針

大変革期に直面する自動車業界において、SUBARUはお客様の期待に応え企業競争力を高めるべく、「新経営体制における方針」で示した「モノづくり革新」と「価値づくり」の実現に向けた取り組みを進めています。社会全体でIT/デジタル技術の進化が加速するなか、当社のIT戦略では「ITでサステナブルなSUBARUをつくる」という想いのもと、各取り組みを通じた開発・製造・販売の基盤づくりとともに、ITを通じたSUBARUグループ全体の変革促進を、時代の流れに通用しうるスピード感で進めていきます。



ITを活用してSUBARUブランドとお客様との結びつきを強くする

当社はSUBARUブランドとお客様とのつながりを強めるため、「モノづくりプロセスの強化」「新たな価値の創出」の2つを柱に、IT・データ・デジタル技術の活用を進めています。従来は部門ごとに個別最適化されたシステムやデータの持ち方をしてきたことで、貴重なデータを有効的に活用することができていませんでした。これを解消すべく、データを中心に置き、各種事業活動との連携を可能とする環境を構築することで、「モノづくり革新」や「価値づくり」の実現に向けた様々な取り組み同士との相乗効果の創出を目指しています。蓄積されたデータを有効に活用することで、電動化をはじめとして、高度化、複雑化の進む「モノづくりプロセス」全体の強化を進めるとともに、お客様に新たな体験価値を感じていただくための取り組みを進めることで、より一層お客様とのつながりを深めていきます。



重点取り組みの考え方



IT・データ・システムによる業務プロセス改革

自動車業界を取り巻く急速かつ非連続な変化に対して、従来のSUBARUのスピード感を大きく超えて対応するべく、IT・データを用いて業務をシンプルにする「業務プロセス改革」に取り組んでいます。データの整流化や先進技術の活用による業務の高速・短手番化、また身軽な開発・運用・保守ができる体制づくりや、世の中の優れた技術を活用するFit to Standardにより業務環境を迅速に整備していくことなど、ITで横串を通じた全社改革を推進しています。

ITガバナンスの最適化とサイバーセキュリティ強化による企業基盤のレベルアップ

当社が関わるステークホルダーの範囲は、テクノロジーの進化やビジネス・働き方の変化にともない拡大しています。「ひとつのSUBARU」の視点で、当社における国内外の拠点・関連会社・サプライヤーを含むサプライチェーン全体において、ステークホルダーの皆様から信頼いただける業務遂行を継続できるよう、IT投資・コストの最適化、ルール標準化を通じた効率化、プロジェクトマネジメント品質の向上、サイバーセキュリティを軸としたグローバルITガバナンスの確立に取り組んでいます。

IT・データの活用により改革を実行できる人財を育成し、変革の時代に立ち向かう

変革の時代において、新たな商品やサービスを生み出し、お客様へ提供していくためには、IT・デジタル技術、特にAI技術を有効に活用することが必須となります。その実現に向けて当社では、IT人財のエンゲージメント向上を目指すとともに、全従業員による生成AIの活用促進、IT/DXに関するリテラシーの向上、高度なITスキルを備えた専門人材の育成、IT・データを活用し業務改善をリードできる人財の発掘・育成に取り組んでいます。これら一連の施策を、当社では「スマートエンployee化」と位置づけ、「人財」の育成に焦点をあてた活動に注力しています。

リスクマネジメント

CRMOメッセージ

「守り」にとどまらず、SUBARUの挑戦を支える「攻め」の基盤へ進化させていきます。



SUBARUはこれまで、「選択と集中」を徹底し、限られた経営資源をSUBARUらしい価値創造に注ぎ込むことで、独自の存在感を築いてきました。その核となる「安心とゆしさ」という提供価値を軸に、クルマづくりに真摯に向き合い、お客様をはじめ社会に笑顔を届ける企業として進化を続けています。そして今、世界最先端の「モノづくり」と「価値づくり」で、この100年に一度の大変革期に勝ち残ることに挑戦しています。

私は、最高リスク管理責任者（CRMO）として経営の一翼を担うにあたり、SUBARUの挑戦する姿勢を支える「守りの力」として、リスクを単なる脅威ではなく、未来への可能性と捉え、経営戦略の実現に貢献してまいります。

2025年の事業環境は、かつてないほどの不確実性に満ちており、米国の関税政策などの地政学的リスク、気候変動に対応する各国法規制の急速な変化、そしてサイバーセキュリティリスクへの高まりは、SUBARUの事業活動に直接的な影響を及ぼす重要な課題です。

私たちは、これらのリスクを「経営の制約」ではなく「経営の起点」として捉え、先を見据えた対応力を高めることで、持続可能な成長につなげていきます。例えば、環境規制への対応は、電動化技術の進化とともに新たな顧客価値を創出する機会になります。加えて、「モノづくり革新」「価値づくり」を支えるサイバーセキュリティへの対応では、全社的な意識改革と技術的な対策を両輪で進めることで、安心・安全な製品とサービスの提供を目指します。

また、コンプライアンスの推進は企業の信頼の礎であり、SUBARUの「お客様第一」の精神を体現するものです。私たちは、ステークホルダーの皆様を支えられていることを常に意識し、ルールを遵守するだけでなく、「善いことをする」という積極的な姿勢で行動することを重視しています。そのために必要なことは、「善いこととは何か」を常に考え行動することです。これを社内に根づかせるべく、「考えるコンプライアンス」を推進することで、現場が自ら判断し、状況に応じて柔軟かつ正しくルールを見直す文化を育てています。これは、変化の激しい社会環境において、企業としての誠実さと責任を果たすために不可欠な姿勢です。

こうした考えのもと、品質保証、情報セキュリティ、お取引先様との関係性など、事業活動のあらゆる領域において透明性のある行動と説明責任を徹底し、社会との信頼関係をより強固なものにしていきます。

そして、SUBARUがこれからも「笑顔をつくる会社」であり続けるために、全社一丸となってリスクマネジメントとコンプライアンスの推進に取り組み、従来の「守り」にとどまらず、SUBARUの挑戦を支える「攻め」の基盤へと進化させていきます。

代表取締役副社長
CRMO（最高リスク管理責任者）
早田 文昭

考え方

当社グループでは緊急事態発生時の対応だけでなく、日々の企業活動において重大な影響を及ぼす様々なリスクに対し、リスク発生時のダメージを最小化するためのリスクマネジメントの実践を経営の最重要課題の一つとして推進しています。

自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えており、グローバルに事業を展開する当社グループは、世界情勢の変化に素早く対応し、経営の持続性の確保と経営基盤の強靱化を図りつつ、人的、社会的および経済的損失の最小化にこれまで以上に取り組んでいく必要があります。このような環境のなかで事業活動を行っていくうえでは、グループ全体での戦略的なリスクマネジメントの推進が不可欠であり、当社グループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図ることが重要であると考えています。

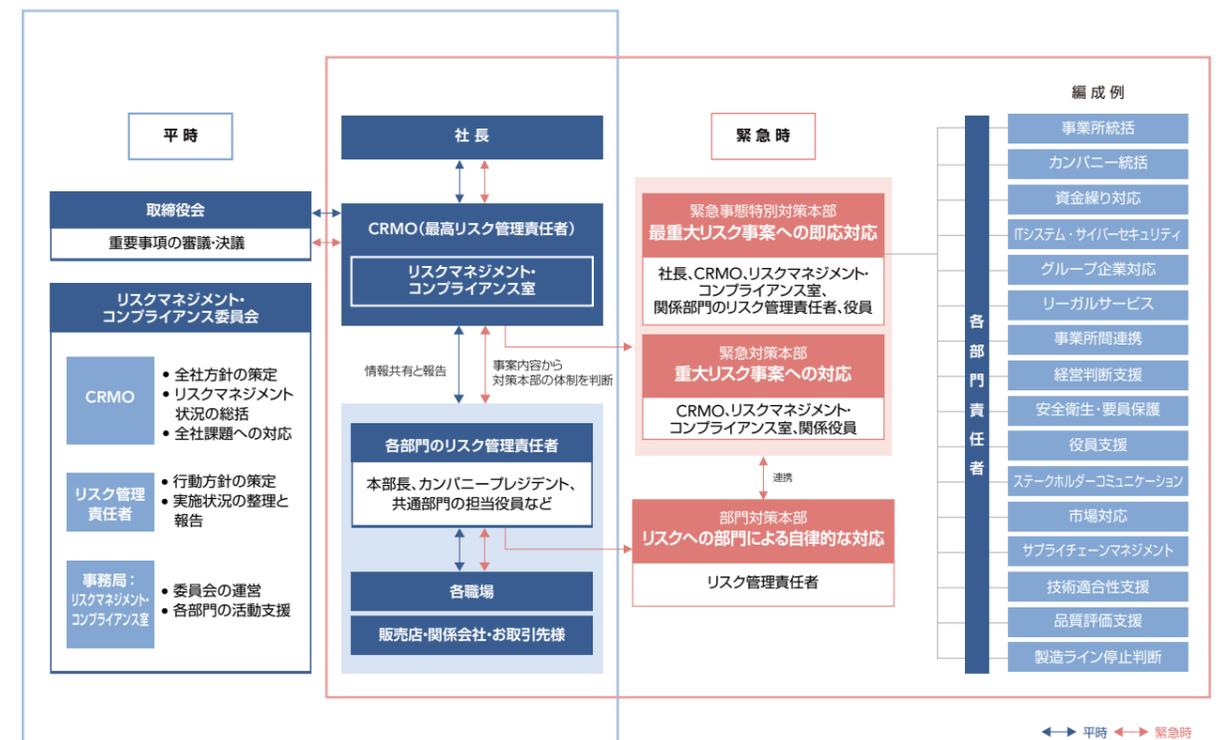
体制

当社は、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、リスク顕在化と拡大を防止するため、当社グループのリスクマネジメント・コンプライアンス活動を統括し、活動状況などを取締役会に報告するとともに、重要な案件については取締役会の審議を経て意思決定しています。

具体的な推進体制として、各部門に本部長クラスのリスク管理責任者を置き、CRMOを委員長、リスクマネジメント・コンプライアンス室および法務部からなるリスクマネジメントグループを業務執行責任範囲とする執行役員を副委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」（以下「リスコン委員会」という）において、重要事項の審議・協議、決定および情報交換・連絡を行い、重要度に応じて取締役会に上程しています。

CRMOは、リスクマネジメント・コンプライアンス室や法務部などのコーポレート部門の専門的見地からの支援を受けつつ、各事業に横断的な役割を担う経営企画部や各部門・カンパニーと密接に連携し、グループを通じたリスク管理の強化を推進しています。さらに、監査部が各部門および各子会社の業務遂行について計画的に監査を実施しています。

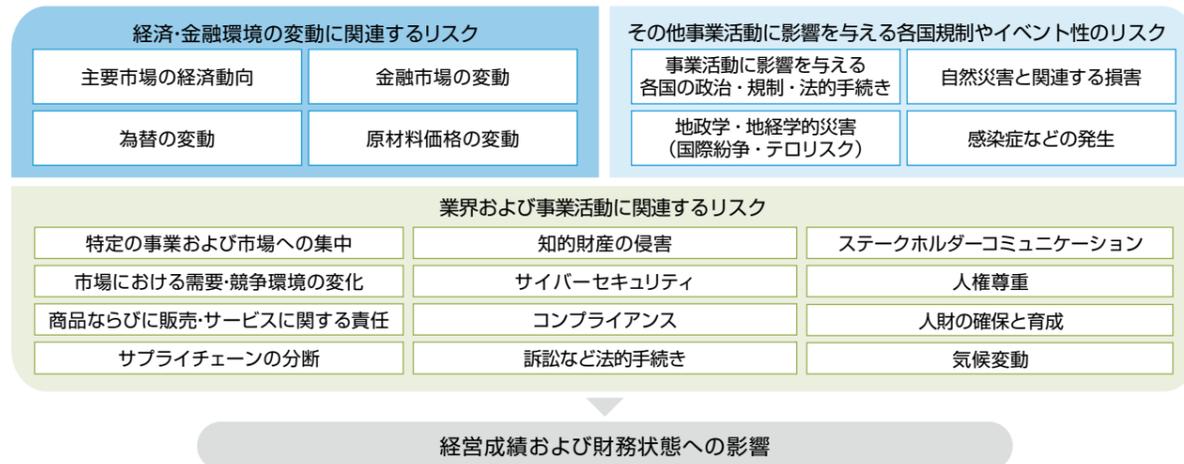
リスクマネジメント体制図



事業活動にともなうリスク

当社グループでは、事業活動にともなう重要なリスクを抽出・特定し、対応策を講じています。具体的には、各本部の重要リスクに加え、外部変化や足もとの環境を踏まえた経営レベルの議論を通じて策定したリスクマップをもとに、発生頻度や事業活動への影響を鑑み、事業活動に大きな影響を与えるリスクとして以下20のリスクを特定するとともに、定期的な確認を行い、リスクマネジメントの強化を図っています。

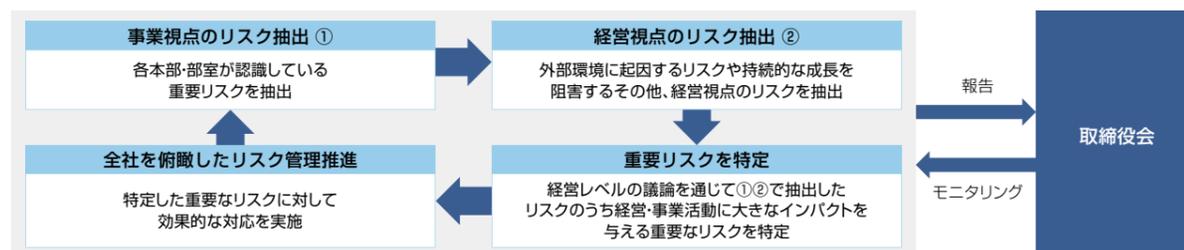
事業活動に影響を与える20のリスク



2024年度の取り組み

- ①経営に重大な影響を与えるリスクの洗い出し／把握とリスクマネジメントの強化：
 - ・「新経営体制における方針」の進捗に合わせたリスクの洗い出し／把握と、優先的課題に沿ったリスクマネジメント活動を強化
 - ・各リスク分野を担当するリスクオーナー主導のもと「サイバーインシデント訓練」の実施、「関連企業の適正取引」の徹底推進、「自然災害におけるBCP体制」の充実などに取り組むとともに、リスコン委員会での定期的なフォローによる実効性の向上
- ②リテラシー向上:
 - ・各部門のリスクマネジメント実務担当者向けにリスクマネジメント手法やリテラシー向上のための研修を実施
- ③グローバルなリスクマネジメントの強化：
 - ・海外の重要子会社とリスク評価の状況やリスク軽減策の共有、現地の法規制や文化に対応したリスクマネジメント強化

SUBARUグループのリスクマネジメントサイクル



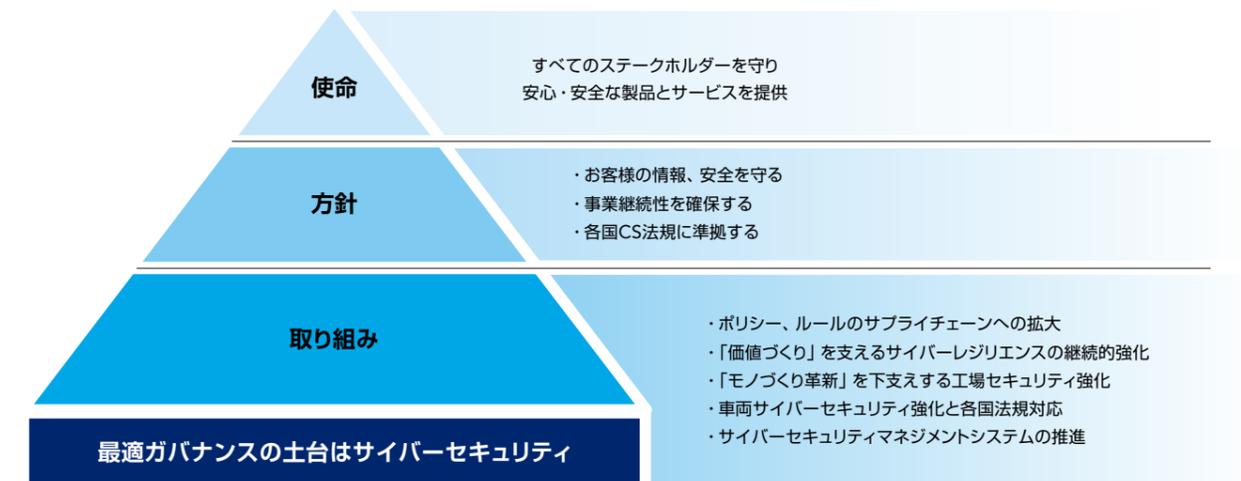
米国の関税政策への対応

当社グループは、米国を主要市場とした自動車事業を行っており、米国の関税政策により主に米国販売子会社が日本から輸入する完成車や、米国生産拠点の現地生産車について一部の国から輸入する部品などが関税の対象となります。このため、関税政策の影響を最小化すべく、各拠点や日米間で関係部門が密に連携し、売上台数の増加・売上構成の改善・販売奨励金の抑制・原価低減・費用圧縮などにグループ丸で取り組むとともに、SUBARUらしい魅力的な新商品をお客様に提供し収益の確保に努めています。

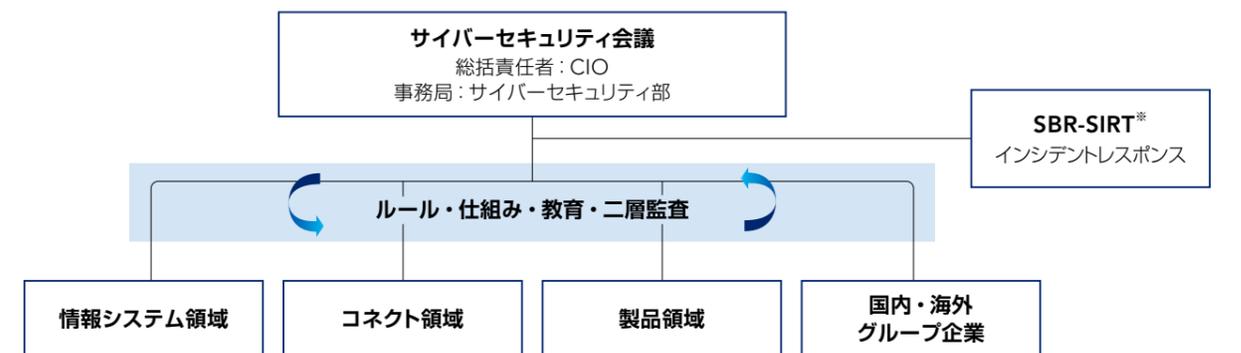
サイバーセキュリティリスクへの対応

当社グループではサイバーセキュリティへの対応は当社グループの持続的な成長を支える上での重要な経営基盤の一つと捉え、取締役会で選任されたCIO（最高情報責任者）がサイバーセキュリティ活動を統括するとともに、CIOを総括責任者とする「サイバーセキュリティ会議」を組織し、サイバーセキュリティ活動を推進しています。また、セキュリティインシデントの未然防止やサイバーセキュリティ対策の一層の強化に向けて、セキュリティに関する外部専門家の知見も取り入れITガバナンスの強化や技術的な対策を講じています。

セキュリティ強化に向けて、最適ガバナンスの土台はサイバーセキュリティであるという考えのもと、すべてのステークホルダーを守るために取り組みを進めています。



サイバーセキュリティ推進体制



※ SUBARU Security Incident Response Team。平時はSUBARUの保護対象に対するセキュリティ情報の監視、有事の際はSUBARUの保護対象を迅速かつ適切に保護・復旧するための活動を実施。

事業活動にともなうリスクについては、有価証券報告書P.28～35をご覧ください。

https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_94.pdf

コンプライアンス

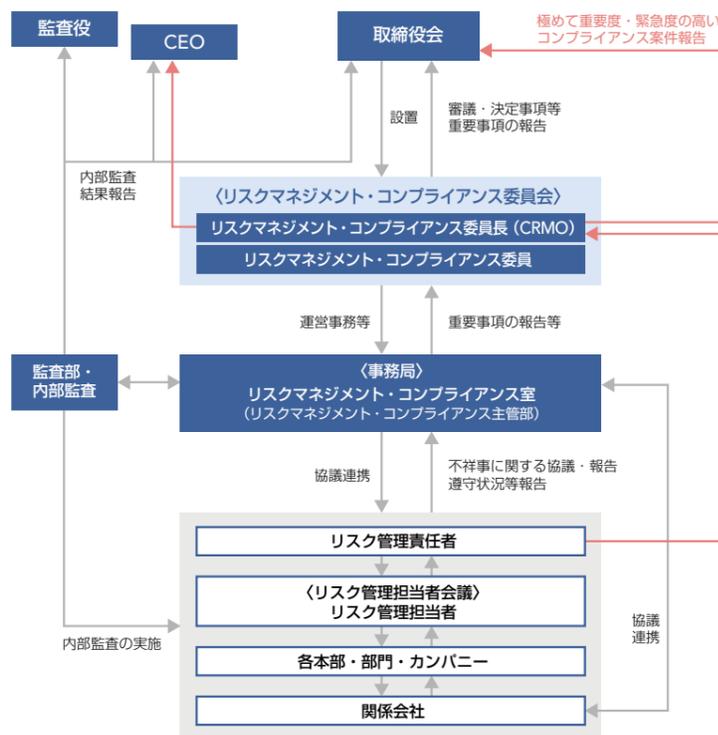
考え方

当社では、コンプライアンスの徹底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・規範に則して行動する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、お取引先様をはじめとするステークホルダーの皆様からの信用・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じた、コンプライアンスの徹底が経営の基盤を成すことを従業員が強く認識し、従業員一人ひとりがコンプライアンスを考え、対話を行い、行動に移す「考えるコンプライアンスの浸透」に取り組んでいます。

体制

当社は、コンプライアンスを推進する組織として「リスコン委員会」を設置し、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、同委員会の委員長となり、グローバルかつグループワイドでの取り組みを実行しています。加えて、各種方針などの策定、SUBARUグループ全体でのコンプライアンス活動状況、内部通報制度運用状況など、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っており、その内容についてはリスコン委員会を監督する取締役会へ付議・報告しています。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を実行しています。

コンプライアンス体制



2024年度の取り組み

- ① 当社の全部門および国内グループ会社における遵守対象法令の明確化：
 - ・各部門において遵守すべき法令を明確にし、透明性を高める取り組みを推進

- ② グローバルな法令遵守体制のPDCAサイクルの強化：
 - ・当社グループ全体で自律的に法令遵守体制を評価し、効果的なPDCAサイクルを回すための取り組みを実行
- ③ リテラシー向上：
 - ・社会的なハラスメント意識の高まりにともない、継続的な動画研修と議論型の研修を実施し、当事者意識を醸成
- ④ 内部通報制度の多言語対応と信頼性向上：
 - ・英語、中国語、ポルトガル語、スペイン語での内部通報窓口を設け、従業員が安心して通報できる環境を整備。不正の未然防止や早期発見にも寄与

コンプライアンス・ホットライン制度

当社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。

「内部通報窓口」は、電話・Web・郵送などにより受け付けた通報を、公益通報者保護法に定める従事者に指定された従業員が、事実調査や対応にあたります。また、利害関係のない第三者の外部専門事業者による社外窓口を設け、受付時間の拡大と通報者の秘匿性および機密性を強化しています。さらに、外国籍従業員からの相談に向けて、英語・中国語・ポルトガル語・スペイン語の4言語に対応した相談窓口を開設しています。

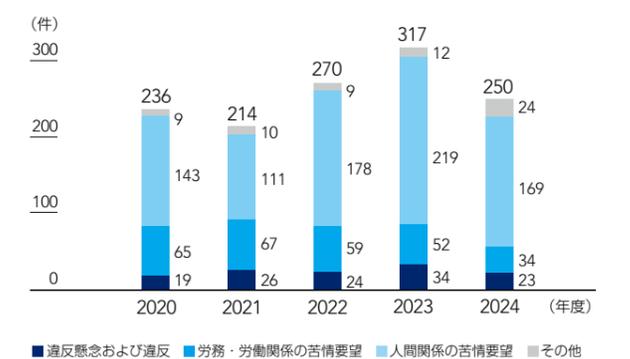
本制度の周知を図る取り組みにより、コンプライアンス意識が向上するとともに、些細なことでも気軽に相談できる風土が醸成されたことで、多くの相談が寄せられています。また、相談内容の8割以上は人間関係や労務・労働関係であることから、職場問題の吸い上げと解決の窓口として、組織風土改革にも寄与しています。なお、海外グループ会社においても同様に内部通報制度を整備しています。

2024年度 相談件数について

相談件数 250件
うちコンプライアンス違反懸念および違反 23件

重大なコンプライアンス違反に該当するものはありませんでした。23件のうちパワハラなどのハラスメントと認定される行為は4件あり、労働基準法違反の事例はありませんでした。なお、重大なコンプライアンス違反には該当しないものの、全案件のうち主要な案件については事実確認を行い、関係者への注意喚起、手順・ルールの再啓発などの是正対応を実施しました。

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



お取引先様（サプライヤー様）向けご意見、各種相談窓口

当社では「自動車産業適正取引ガイドライン」に基づき、適正取引推進活動を進めています。その一環として、SUBARUのサプライチェーンのお取引先様を対象とした「適正取引推進相談窓口」を設置し、コンプライアンス上の問題の早期発見、未然防止、是正措置、再発防止を図り、健全なサプライチェーンの維持、お取引先様とのベストパートナーシップを構築していくことを目指しています。

また、2022年度からサプライチェーンの人権イニシアチブ「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(JP-MIRAI)」の行動規範に賛同し、入会しました。同年、当社の調達本部が同組織の外国人労働者相談・救済パイロット事業に参加し、日本のサプライチェーンにおける外国人労働者を対象とした相談窓口の構築に協力しました。2023年度から本格稼働した「責任ある外国人労働者受入れ企業協働プログラム」についても、近隣のお取引先様を対象に継続して参画しています。

このような取り組みを通じて、SUBARUのサプライチェーン全体で働く方の相談救済窓口の利用拡大と定着化を進めていきます。



賄賂防止、税務方針などその他のコンプライアンス情報に関してはサステナビリティWebをご参照ください。

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

人権尊重

考え方

当社グループは、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」することを重要な経営課題と捉え、その実現を目指しています。2020年4月に制定した「人権方針」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、準拠しています。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*での合意および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。

* 2021年度に「サステナビリティ委員会」へ改称。

体制

人権に関する取り組みを強化、推進するために、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、群馬製作所総務部、航空宇宙カンパニー調達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（以下、「人権タスクチーム」）を結成し、人権上の課題とその対策について定期的に検討し、PDCAを実行しています。人権タスクチーム内で検討した内容は、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、年に一回定期的に報告され、議論を行っています。さらに、その内容は、サステナビリティ委員会を監督する取締役会に付議・報告し、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。



人権尊重取り組みにおけるリスクと対応

当社グループでは、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。SUBARUグループおよびビジネスパートナーなどの関係者において、労働環境・労働安全衛生上の問題、様々なハラスメント、労働者の権利・機会の侵害、人権上の問題のある調達などを行った場合には、関連法規への抵触に加え、お客様の信用・信頼を失うことや社会的評価・評判の低下によるブランドイメージの毀損、販売の低迷、人材流出、資材・資金の調達難などが事業基盤に重大な影響を与え、経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性がありますと考えています。当社グループでは「人権方針」をもとに、ビジネス上の人権リスクを特定し、その対応策を策定、実行する「人権デュー・ディリジェンス」を実施しています。その中で明確化した当社グループにとって特に重要なリスクについての対応策を着実に進め、継続的にリスク軽減を進めています。

人権デュー・ディリジェンス

当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の順に基づいて、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。この取り組みは、サプライヤーであるお取引先様と共に積極的に行っており、人権タスクチームが進捗状況や課題を定期的に把握し、その結果などをサステナビリティ委員会および取締役会に年1回報告を行うことでPDCAを実行しています。

2024年度の取り組み実績と今後の課題

LRQAサステナビリティ株式会社による群馬製作所矢島工場および大泉工場の現場視察や関係者ヒアリング調査を通じて、2020年度に特定した人事領域の人権リスクとその対応策を「自動車製造」の視点で検証しました。その結果、労働災害や外国人の強制労働の一部において「自動車製造」の視点から課題が抽出されました。今後、さらなる改善とより万全な備えの観点から新たな対応策を策定し、人権尊重に向けた啓蒙活動を行うとともに、リスク軽減に向けた対応策の検証を拡大継続していきます。

対応策例

重要と考える人権リスク	対応策例	2024年度 取り組み実績	今後の課題
労働者へのハラスメント	・マネジメント層向けハラスメント防止研修会の実施 ・ハラスメント相談窓口の運用 ・管理職に対する360度評価を活用したリスク事案の早期発見	・動画による「ハラスメント防止教育」の実施 ・ハラスメント防止啓発講話の実施 ・従業員に対する相談窓口の周知と活用促進および事務局体制の周知 ・評価結果からの高リスク者の抽出と対象職場へのフォロー実施	・ハラスメント未然防止・従業員の一層の意識醸成
人事領域 外国人労働者の強制労働	・外国人技能実習生について覚書*をベースとした監理団体との連携、定期監査による不祥事や不公平な扱いの未然防止 ・構内常駐業者との契約およびマネジメント方法の見直し（自動車製造視点）	・3か月ごとの定期監査、月1回の職場巡回、監査団体との打ち合わせ機会の増加	・監理団体、派遣元会社との連携強化
地域社会の脆弱な人々の権利侵害（「自動車製造」視点）	・工場女性トイレにおけるサンタリーボックスの設置徹底	・設置確認および仕様改善（入れ替え）を計画。群馬製作所本工場（開発部門除く）矢島工場、大泉工場対応済み	・2025年度に群馬製作所北本工場、開発部門の対応を完了（2025年7月）。
お取引先様における人権侵害	・サプライチェーン人権デュー・ディリジェンスの実施 ・サプライチェーン苦情処理メカニズムの構築	・お取引先様CSR説明会およびCSR調査の実施継続 ・JP-MIRAI企業協働プログラムによる労働者相談窓口の設置継続	・サプライチェーン人権デュー・ディリジェンスの精度向上 ・相談救済窓口の利用拡大と定着化
調達領域 責任ある鉱物調達	・紛争鉱物（金・スズ・タンタル・タングステン）への人権対応 ・紛争鉱物以外の鉱物への人権対応	・紛争鉱物調査の実施継続 ・コバルト調査の拡大 ・マイカ調査の新規追加	・新たな国際法令・規範への対応に向けた情報収集および準備の継続
お取引先様へのハラスメント	・パートナーシップ構築宣言 ・自工会自主行動計画の遵守	・宣言内容の実践 ・お取引先様との価格妥協性協議の実施	・サプライチェーン全体への適正取引の周知・浸透

* 採用費用（渡航費、講習費など）は当社が負担。

サプライチェーンにおける人権尊重

当社では、「SUBARUサプライヤーCSRガイドライン」にのっとり、お取引先様の人権尊重などに関する取り組み状況について2015年度からアンケート形式での調査*を行い、お取引先様における人権等に関する負の影響をモニタリング評価しています。アンケート結果により必要に応じて改善支援やフォローアップを実施するなど、サプライチェーン全体を通じて人権尊重の取り組みを積極的に推進しています。

2024年度 アンケート調査（人権・労働抜粋） 605社を対象に実施（回答率100%）

アンケート	内容	2024年度の結果
サプライヤーCSRチェックシート	SUBARUサプライヤーCSRガイドラインのうち、人権・労働について、差別・ハラスメント・児童労働・強制労働・賃金・労働時間・団結権・安全衛生・責任ある原材料調達などに対する取り組み状況を調査	人権・労働について課題のありそうなお取引先様を4社抽出 フォロー面談を行い取り組み内容に問題がないことを確認
日本における外国人技能職雇用（外国人雇用に関する調査）	賃金水準や支払い方法、労働時間や日本国内における36協定、保険・年金・健康診断・住環境・パスポート本人所持・日本語教育・日常生活指導・労働災害などを確認	課題のありそうなお取引先様を6社抽出 6社に対しフォロー調査を行い外国人労働者の人権労働扱いに問題がないことを確認
人権取り組み	お取引先様やそのサプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスの実施有無、リスクが抽出された場合の対応状況の確認	課題のありそうなお取引先様を1社抽出 フォロー面談を行い取り組み内容に問題がないことを確認

* アンケート調査は人権・労働・環境・コンプライアンス領域などについて実施していますが、上記は人権に関する内容を抜粋しています。詳細についてはサステナビリティWebサイト「CSR調達」お取引先様CSR説明会とCSR調査をご参照ください。

サステナビリティWebサイト

- 人権尊重 https://www.subaru.co.jp/csr/social/human_rights.html
- CSR調達 <https://www.subaru.co.jp/csr/social/procurement.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

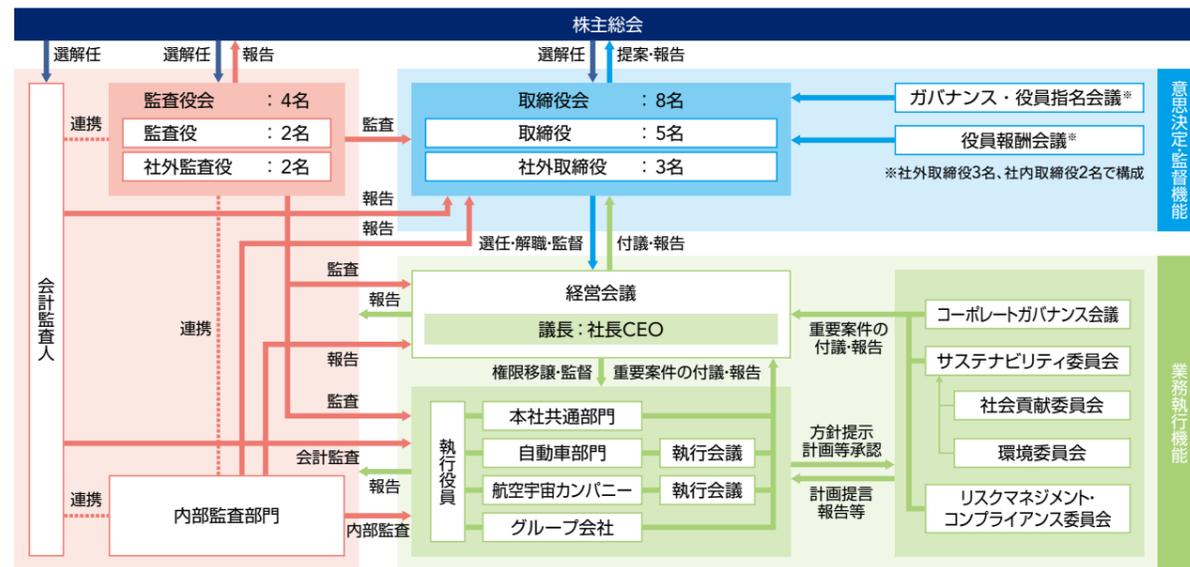
当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を実現することを目指しています。また、社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、リスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制の向上を図ります。そして、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施します。

コーポレートガバナンス情報(全般)に関して
<https://www.subaru.co.jp/ir/management/governance/>

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、取締役会においては監督と執行の分離を意識しつつ重要な業務執行の決定・監督を、監査役会においては各監査役が監査に関する重要事項についての協議または決議などを行っています。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、任意の会議としてガバナンス・役員指名会議(取締役5名のうち3名が社外取締役)および役員報酬会議(取締役5名のうち3名が社外取締役)を設置しています。業務執行体制については、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。



なお、直近の取り組みとしては、取締役会の実行性評価の結果を踏まえて、取締役会における審議時間をより一層拡充することを目的に取締役会規程を改定し、付議基準の引き上げを行いました。さらに、ガバナンス全般に関する議論を強化するために、役員指名会議を「ガバナンス・役員指名会議」へ変更しました。また、役員指名および報酬の客観性と透明性の向上を目的に、ガバナンス・役員指名会議および役員報酬会議に社外監査役1名をオブザーバーメンバーとして追加することとしました。

取締役会

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。



<2024年度 活動概要>

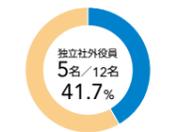
取締役会は、独立性の高い社外取締役3名を含む取締役8名で構成され、2024年度は13回開催*し、議長は取締役会長中村知美氏が務めました。

* 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、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。

<主な審議内容>

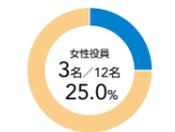
- ・取締役および監査役候補者ならびにCEOその他の経営陣の決定
- ・自己株式取得に係る事項および自己株式消却の決定
- ・役員報酬制度および取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定、役員報酬制度に基づく取締役および執行役員の個人別の報酬等の決定に関する役員報酬会議への委任の決定
- ・電動化戦略をはじめとする中長期の経営課題、IR/SR活動、サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント・コンプライアンス委員会などの報告事項に関する議論

取締役会における独立社外役員比率



*取締役の独立社外取締役比率は37.5% (3 / 8名)

取締役会における女性比率



*取締役の女性比率は12.5% (1 / 8名)

取締役

代表取締役社長 CEO 大崎 篤 在籍年数: 4年 保有株式数: 40,133株	代表取締役副社長 CRMO 早田 文昭 在籍年数: 4年 保有株式数: 23,743株	取締役会長 中村 知美 在籍年数: 7年 保有株式数: 57,961株	取締役専務執行役員 CTO 藤貫 哲郎 在籍年数: 2年 保有株式数: 21,165株
取締役常務執行役員 CFO 戸田 真介 在籍年数: 5年 保有株式数: 5,546株	社外取締役(独立) 土井 美和子 在籍年数: 5年 保有株式数: 400株	社外取締役(独立) 八馬 史尚 在籍年数: 2年 保有株式数: 1,000株	社外取締役(独立) 山下 茂 在籍年数: 1年 保有株式数: 3,000株

監査役

常勤監査役 堀 ひろみ 在籍年数: 5年 保有株式数: 19,056株	常勤監査役 庄司 仁也 在籍年数: 5年 保有株式数: 19,542株
社外監査役(独立) 古澤 ゆり 在籍年数: 3年 保有株式数: 1,100株	社外監査役(独立) 樹田 恭正 在籍年数: 2年 保有株式数: 0株

取締役会の実効性を高めるための取り組み

当社は、会社役員に対し、経営を監督する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ています。また、社外役員に対しては、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事業の理解深化を目的とした国内外の重要拠点への現地視察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ことなどを行っています。

<2024年度 活動概要>

経営懇話会

経営懇話会は、四半期に一度を目安に開催しています。取締役および監査役の全員が参加し、経営における重要なテーマについて役員相互で情報共有・意見交換を行う場として機能しています。取締役会における議論の前提として社外役員があらかじめ認識しておくべき業界全般や当社の業務執行の状況に関する情報、取締役会の決議にあたり必要な背景の情報、変化の激しい事業環境下で社外役員が関心を持つテーマなどを丁寧に提供し、活発な議論を促しています。2024年度は3回開催しました。

<主なディスカッションテーマ>

- ・事業戦略の実現に向けた人事戦略の考え方について
- ・電動化戦略の検討の進捗
- ・当社取締役会の在り方およびガバナンスについて
- ・品質改善の取り組み
- ・取締役会の実効性に関する評価の結果

社外取締役・社外監査役の米国視察

毎年開催される全米リテラー大会では、今後の商品・販売戦略の共有や表彰式などを行います。2,169名が集まった2024年の大会に社外取締役・社外監査役の全員が参加し、現地のリテラーがSUBARUブランドに寄せる信頼や熱意の高さを体感しました。

また、米国の販売統括会社であるSOAの幹部との対話を通じて、「Love Promise」に代表される支援活動の背景や展開過程にも触れ、リテラーやお客様とSUBARUの強い関係性について理解を深めました。さらに、生産拠点であるSIAなどの米国内拠点も視察し、生産・品質・渉外活動など米国内事業全体を多面的に把握することで、取締役会での建設的な議論につなげています。

上記のほかにも、取締役・監査役が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。



全米リテラー大会 支援団体への寄付の様子



SOA幹部との対話の様子



役員トレーニング

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

取締役会議長メッセージ

自由闊達な議論ができる当社の風土を活かし
社外役員と共に取締役会の実効性を高め
ガバナンスの向上につなげていきます。

取締役会長
中村 知美



当社取締役会の特徴「自由闊達な議論」について

他社の取締役から当社の取締役会について尋ねられることがあります。その際、私は「非常に自由でオープンです。社外役員も垣根なく、積極的に発言されています。」とお答えしています。こうした風通しの良さは、しばしば羨望の声をいただきます。

当社は、自動車業界の中では決して大規模な企業ではなく、同業他社と同じことをしては、勝ち残れません。これまで幾度も危機に直面してきましたが、そのたびに部門を越えて全社一丸となって乗り越えてきました。これは当社の企業風土に深く根差した特徴の一つだと捉えています。

私と社長、副社長の執務室は隣接しており、基本的に扉は常に開放されています。日常的に相互に行き来しながら、率直な意見交換を行っています。よって、ちょっとした相談や課題の確認なども、都度打ち合わせの場を設けることなく自然な形で情報が共有される、そのような環境が整っています。

また、当社の社外役員は、BtoCビジネスに対する深い理解を持ち、自動車ビジネス特有の複雑さについても的確に把握されています。そのため、社外役員への情報提供は密に行っていますが、十分に検討された執行の提案に対して、モニタリングに徹するという適切な距離感を保っていただいています。

社内と社外、取締役と監査役、監督と執行の間に垣根はなく、率直な意見交換と相互理解が自然に行われる取締役会の在り方は、当社の企業風土に根差した大きな強みであり、今後の持続的成長に向けた重要な基盤であると考えております。

「2024年度に注力した取締役会の実効性を高める取り組み」について

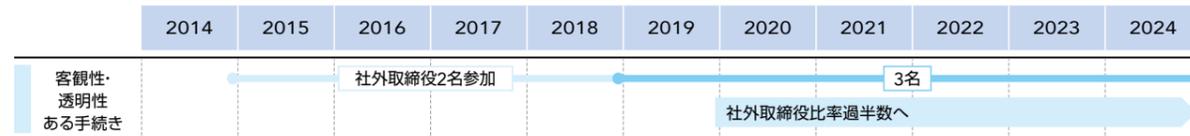
2024年度は、前年度の実効性評価において課題とされた「社外取締役支援体制のさらなる強化」に重点的に取り組みました。特に、「スピード感のある情報提供」に注力し、取締役会後などのタイミングを活用して、迅速かつ的確な情報提供を行っています。例えば、4月に発動された米国の追加関税に対する執行側の対応については、4月度の取締役会終了後、速やかに関連情報を共有しました。

また、社外役員からのリクエストには真摯に対応しており、取締役会事務局も誠実かつ迅速な対応を心がけています。私自身が全体を差配し、可能な限り次回の取締役会までにフィードバックできるように努めています。社外役員からは「対応が早く、一つひとつ丁寧にしている」と高く評価していただいております。フィードバック体制の質に対して自信を持っています。

取締役会の実効性を高めるためには、社内と社外の情報格差や温度差を埋めていくことが不可欠です。こうした取り組みの積み重ねが、結果としてガバナンスの質の向上につながると確信しています。

ガバナンス・役員指名会議

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。



<2024年度 活動概要>

役員指名会議*は、独立性の高い社外取締役3名（土井美和子氏、八馬史尚氏および山下茂氏）、社内取締役2名（中村知美氏および大崎篤氏）により構成され、2024年度は6回開催し、議長は取締役会長 中村知美氏が務めました。

<主な審議内容>

- ・CEOなどの後継者計画の検討、役員360度評価の実施、非取締役執行役員を含む役員の実績・マトリックスなどを活用したCEOを中心とする役員人材の育成
- ・執行役員の業績結果を共有することなどによる、役員評価プロセスの透明性向上
- ・当社の役員体制、人事およびその役割分担ならびに重要な連結子会社の役員人事などの答申に関する審議など

役員指名会議における独立社外取締役比率



* 2025年5月20日開催の取締役会において、ガバナンス全般に関する議論を強化することを目的に「ガバナンス・役員指名会議」と改称することを決議し、合わせて本会議体の客観性・透明性を高めるために社外監査役1名をオブザーバーメンバーとして追加することとしました。

CEO後継者計画

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、ガバナンス・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。

取締役会およびガバナンス・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、取締役会やガバナンス・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、社外取締役などが判断の拠り所とする「あるべきCEO像」が前提になると考えます。そのため、取締役会およびガバナンス・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。

SUBARUグループの「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。

SUBARUグループの「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」

持続的な成長を実現するための取締役・監査役スキル

当社では取締役会のさらなる監督機能の強化・実効性向上に向けて毎年当社が置かれている環境を考慮したうえで、ガバナンス・役員指名会議において取締役会が備えるべきスキル項目の見直しについて審議しています。

自動車業界の100年に一度の大変革期を乗り越え、その先の持続的な成長を成し遂げていくために、取締役会が備えるべき3つのスキル領域として、「企業経営（トップ経験）」「事業戦略推進」「経営基盤強化」を選定しています。さらに、「事業戦略推進」と「経営基盤強化」の推進にあたり必要な専門領域スキルを選定しています。これらのスキルを背景に取締役会は、2023年8月に公表した「新経営体制における方針」で掲げた「モノづくり革新」「価値づくり」の着実な実行をモニタリングしていきます。

取締役・監査役スキル・マトリックス

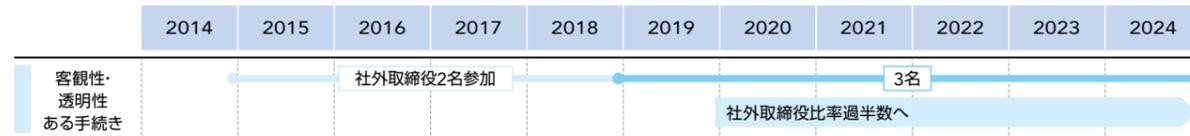
スキル選定の背景	3つのスキル領域	必要な専門領域スキル
大変革期を乗り越える	重要な戦略的意思決定を行っていく経験、知見、リーダーシップ	企業経営（トップ経験）
	事業戦略推進： 大変革期への対応を加速させる	技術・開発 製造・調達 営業・マーケティング グローバル IT・デジタル
持続的な成長を成し遂げる	経営基盤強化： 当社の持続的な成長を支える	人的資本・労務 経営管理・財務・会計 法務・コンプライアンス・リスク管理

	氏名	当社における地位	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	人的資本・労務	経営管理・財務・会計
	大崎 篤	代表取締役社長 (CEO)	●	●	●			●	●	●
	早田 文昭	代表取締役副社長 (CRMO)		●	●	●			●	
	中村 知美	取締役会長	●		●	●		●	●	
取締役	藤貫 哲郎	取締役専務執行役員 (CTO)		●				●		
	戸田 真介	取締役常務執行役員 (CFO)			●	●			●	
	土井 美和子	社外取締役 (独立)		●			●			●
	八馬 史尚	社外取締役 (独立)	●		●	●		●	●	
	山下 茂	社外取締役 (独立)	●		●	●		●	●	
	堤 ひろみ	常勤監査役			●			●		
監査役	庄司 仁也	常勤監査役			●	●		●	●	
	古澤 ゆり	社外監査役 (独立)				●		●		●
	榎田 恭正	社外監査役 (独立)				●			●	

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

役員報酬会議

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会にて審議・決定しています。



<2024年度 活動概要>

役員報酬会議は、独立性の高い社外取締役3名（土井美和子氏、八馬史尚氏および山下茂氏）、社内取締役2名（中村知美氏および大崎篤氏）により構成*され、2024年度は5回開催し、議長は取締役会長 中村知美氏が務めました。

<主な審議内容>

- 外部調査データを活用した役員報酬水準およびインセンティブ設計などに関する検討
- 考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員個人の業績連動報酬額の決定
- 譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額等の決定

役員報酬会議における
独立社外取締役比率



* 2025年度より、本会議体の客観性・透明性を高めるために社外監査役1名をオブザーバーメンバーとして追加することとしました。

役員報酬制度

役員報酬制度の概要

基本報酬

基本報酬として、月例の固定報酬を支給します。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境などを勘案して具体的な金額を決定します。

年次業績連動賞与（短期インセンティブ）

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、年次業績のほか人材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）

- 定額報酬型（RS）：毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付します。
- 変動報酬型（PSU）：毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット=1株換算）を付与し、評価期間後、ユニット数に各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を乗じて算定された数の当社普通株式を交付します。

譲渡制限付株式報酬は、在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除します。なお、社外取締役への支給は行いません。また、譲渡制限期間の満了後3年を経過する日までの間に非違行為など一定の事由が生じた場合、役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該普通株式の全部または一部の返還、もしくは当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができます（クローバック）。

取締役の種類別の報酬割合

社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合は、外部専門機関を利用して調査した同輩企業・同業他社の報酬水準・報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢などを考慮し、おおむね以下の割合を目安としています。

	内訳				割合	
	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		社長	社長以外の取締役平均
			PSU	RS		
固定金銭報酬	●				1	1
業績連動報酬		●	●		1	0.9
非金銭報酬			●	●	0.7	0.6

取締役報酬制度のイメージ(代表取締役社長CEOの場合)

	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
			変動報酬型 (PSU)	定額報酬型 (RS)
構成比*	1	0.5	0.5	0.2

* 年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬(変動報酬型/定額報酬型)の構成比は基本報酬を1とした際の比率

報酬水準・ミックスは、当社の経営環境、同輩企業・同業他社の状況その他の事情を勘案し、適宜、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、見直しを行うものとしています。

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

役員報酬等に関する決定プロセスの公平性や透明性を確保するため、役員報酬会議の構成は、過半数が独立社外取締役としています。さらに、2025年度より、社外監査役1名をオブザーバーメンバーとして追加しています。

役員報酬会議は、株主総会決議および取締役会決議に基づき、取締役の基本報酬・年次業績連動賞与・譲渡制限付株式報酬などの具体的な額、それらの支給時期などの決定権限について委任を受け、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定します。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した基準額を踏まえ、取締役会の決議によって定めます。

役員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提案内容を踏まえ、取締役会にて審議・決定します。

2024年度の業績連動報酬等に関する事項

役員報酬会議は取締役会の委任を受け、2024年度の税引前利益実績を基礎とし、上位の役位ほど年次業績への連動性を強めた報酬テーブルを設定し、各取締役に支給する年次業績連動賞与を決定しています。2024年度の業績に対する年次業績連動賞与の額およびPSUに用いたKPIに関する実績は次の通りです。

業績指標 (KPI)	実績
連結税引前利益	4,485億円
ROE	12.8%
相対TSR (対 配当込みTOPIX成長率)	86.4%
従業員エンゲージメントスコア改善ポイント	+2ポイント

2024年度に係る取締役・監査役報酬等の総額

(百万円)

区分	基本報酬 (月額固定)	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		合計	
			PSU	RS		
取締役 9名	社内取締役 5名	230	260	61	61	612
	社外取締役 4名	39	—	—	—	39
監査役 4名	社内監査役 2名	71	—	—	—	71
	社外監査役 2名	26	—	—	—	26
合計 13名		366	260	61	61	748

*1 上表には、2024年度の末日までに退任した社外取締役1名を対象に含んでいます。2024年度末において、取締役は8名(うち、社外取締役3名)、監査役は4名(うち、社外監査役2名)です。

*2 上表の総額は、2024年度末に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬(PSU、国内非居住者に付与されるファントムストックなど)が含まれています。

*3 PSUおよびファントムストックの額については、2025年3月31日付の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値にて算出しており、実際の支給の際には、交付時株価を適用します。

監査

監査役監査

当社監査役は、取締役会などの重要会議への出席に加え、執行役員等との意見交換ならびにグループ企業の取締役および監査役との個別のコミュニケーションなどの活動を通じて、グループ全体にわたる内部統制の構築および運用状況をはじめとする経営執行状況について幅広く情報収集するとともに、その有効性の検証を行っています。また、これら監査活動を通じて得られた所見に基づき必要な助言、提言を行っています。

<2024年度 活動状況>

監査役の主な活動状況

● 経営モニタリングと執行状況の確認

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、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、会議外の機会を含めて説明を求め積極的に意見を表明

● 取締役や執行役員等とのコミュニケーションおよびグループ企業を含む各事業所などにおける内部統制状況の確認

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企業への往査・視察ならびにグループ企業取締役や監査役との連携を通じて、グループ内部統制の整備・運用状況を含む業務執行状況を確認
 法務部、リスクマネジメント・コンプライアンス室および監査部との定例会議を通じて、グループ全体にわたるリスク管理実務の状況を確認

● 三様監査体制間の連携

内部監査部門、会計監査人との定期的な報告会などを通じて情報共有や意見交換を行い、三様監査体制下における緊密な相互連携を行うとともに、連携した監査活動を実施することなどにより、グループを通じた内部統制の有効性に関する相互検証を実施

監査役会：開催回数 12回

監査役会は、独立性の高い社外監査役2名を含む監査役4名で構成され、議長は常勤監査役 加藤洋一氏が務めました。

社外監査役（独立）

古澤 ゆり 2022年6月就任	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っていました。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ます。 重要な兼職先：株式会社クボタ 社外取締役
梶田 恭正 2023年6月就任	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。テロイ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、また、オリンパス株式会社において社外取締役監査委員長としての経験もあり、幅広い視野と高い見識を有しています。

<主な決議・協議内容>

（主な決議事項） ・当期の監査方針、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 ・監査報告書の作成 ・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	（主な報告・共有事項） ・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、事業執行会議など、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は、関連役員等に対して適宜提示し、適切な執行判断を形成する一助としています。



株主・投資家の皆様との対話

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、株主や投資家、アナリストとの間で建設的な対話を行い、長期的な信頼関係の構築に努めています。CEO・CFOによる決算説明会や海外ロードショー（北米・欧州・アジア）の実施をはじめ、経営陣による事業・技術説明会を行うなど積極的な対話の実行により相互理解を深めるとともに、株主・投資家の皆様との対話内容や指摘事項を取締役会や関係部門へ定期的に報告し、さらなる開示や対話の充実などにつなげていきます。

<2024年度 対話実績>

株主・投資家との対話実績

対話イベント	2023年度	2024年度	主な対応者*
決算説明会	4回	4回	代表取締役社長、代表取締役副社長、取締役専務執行役員CFO、専務執行役員 経営企画本部長
スモールミーティング	9回	6回	代表取締役社長、代表取締役副社長、取締役専務執行役員CFO、常務執行役員IR担当
証券会社主催カンファレンス	6回	8回	取締役専務執行役員CFO、常務執行役員IR担当、IR部門
商品・技術説明会、工場見学会	3回	6回	代表取締役社長、取締役専務執行役員CTO、常務執行役員 技術本部長 兼 技術研究所長、常務執行役員 モノづくり本部長 兼 群馬製作所長、技術本部、商品事業本部、モノづくり本部、IR部など

個別対話	2023年度	2024年度	主な対応者*
投資家・株主との対話（うち、海外投資家・株主との対話）	211回 (114回)	248回 (176回)	代表取締役社長、取締役専務執行役員CFO、常務執行役員IR担当、IR部門など
アナリストとの対話	87回	87回	常務執行役員IR担当、IR部門

*主な対応者の役職については、実施時点の役職で記載しています。

対話における主要トピックス

業績関連	米国市場の状況、価格政策、生産性向上など
電動化取り組み	BEV/HEVにおけるSUBARUらしさ、BEV/HEV収益性、環境規制対応見通し、投資金額とタイミングなど
ESG関連	カーボンニュートラル、人的資本経営、ガバナンスのさらなる強化など
「新経営体制における方針」の進捗状況	
最適資金保有水準や株主還元	

社内へのフィードバック

対話などを通じて把握した株主・投資家の意見、要望などについては、定期的また適時適切に経営陣に加え執行役員等も参加する会議体などへ報告され、その内容に応じて取締役会へ報告されます。

経営陣へのフィードバック	回数	内容
海外ロードショー実施報告	3	海外機関投資家の関心事項や意見、要望に加え今後のIR活動の方向性についての報告
SRエンゲージメント活動報告	1	議決権行使基準の改定動向およびESG観点を中心とした当社への意見、要望等の報告
四半期IR活動状況報告	4	機関投資家動向や株価状況、その他IR活動における主要トピックスの報告
株主総会 議決権行使結果分析報告	1	議決権行使結果の賛否分析等の報告
その他	都度	株主構成や機関投資家の保有動向等について適宜報告

社外取締役による座談会

変化の激しい事業環境においても 客観的なモニタリングを実施し SUBARUグループの持続的な成長につなげていきます。



社外取締役（独立）
八馬 史尚

社外取締役（独立）
土井 美和子

社外取締役（独立）
山下 茂

自動車産業が「100年に一度の大変革期」といわれるなか、米国の関税政策なども影響し、当社を取り巻く事業環境は一層不確実性を増しています。企業経営に関する豊富な知識・経験を持つ社外取締役3名が、電動化を含む業界の構造変化や不確実な事業環境を踏まえ、取締役会の実効性向上、コーポレートガバナンスの強化、人財育成、企業価値の向上に向けた具体的な取り組みや課題認識について語り合いました。

社外取締役に就任してからこれまでの振り返りと当社の特徴について

就任してからこれまでを振り返り、当社や取締役会の特徴をどう捉えていますか？

土井：私は就任して6年目になりますが、就任当初はちょうどコロナ禍の真ただ中でした。当社の強みは、困難な状況に直面した際に、トップから現場までが一丸となって対応できる点にあると感じています。調達・製造・物流といった、お客様に商品が届くまでのプロセスは非常に長く複雑ですが、部門横断的な連携がしっかりと機能しており、的確な対応がなされていたと捉えています。

また、危機的な状況において、社外取締役・社外監査役に対しても、真摯に情報を共有する姿勢には大変感謝しています。

八馬：私は就任3年目で、大崎社長の就任と同時期に社外取締役としての職務を開始しました。電動化という産

業の転換期に加え、直近では米国の追加関税への対応など、外部環境が大きく変化するなかで、当社は監査役会設置会社ではありますが、取締役会議長と執行のトップが分離されていることなど、コーポレートガバナンス・コードが求める「監督と執行の分離」について、経営陣が強く意識して取り組んでいると感じています。

山下：私は就任2年目ですが、就任直後から約2カ月間にわたり、各部門の業務内容や抱える課題について責任者から直接かつ詳細な説明を受けるとともに、自動車部門に加え航空宇宙カンパニーの各工場を積極的に視察しました。現場の実情を自らの目で確認し、現場の責任者の皆様にも丁寧に対応いただいたことで、当社の事業全般に対する理解を深めることができました。

当社の取締役の員数は8名と、会社の規模に対してコン

土井 美和子
2020年6月就任

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。当社の経営に対する新たなイノベーションの創出、技術開発およびITリスクに関して有益な提言を行っている。

重要な兼職先：国立研究開発法人情報通信研究機構 監事（非常勤）
日本特殊陶業株式会社 社外取締役

パクトにまとまっている印象です。風通しが非常によく、自由闊達な議論が行われていると感じています。

土井：取締役会としては、業務執行を適切にモニタリングし、誤った方向に進まないようにすることが求められます。一方で、社外取締役が第三者的な立場から俯瞰するだけで、解を出さないのは不十分です。当社は社内役員と社外役員、取締役と監査役それぞれの立場から意見をぶつけ合いながら、建設的な議論を重ねています。

八馬：私は、これが当社の取締役会の一つの特徴と言えるのではないかと思います。監査役の方々も強い課題意識と高い熱量を持っており、取締役会のほかりスクマネジメント



コンプライアンス委員会などでも、建設的で熱のこもった議論が交わされています。両者の目指すゴールは共通ですが、立場や視点の違いから見方に差があるのは当然であり、そうした多様な視点からの健全な議論が行われていることは非常に良いことだと感じています。

山下：その通りですね。取締役会のほかにも監査役とのランチミーティングを実施していますが、皆さん非常に活発に意見を交わされるため、1時間ではとても足りないほど盛り上がりがあります。自由に意見を述べ合いながら、建設的な議論が展開されており、非常に有意義な時間となっています。

取締役会の実効性を高めるための取り組みについて

取締役会の実効性のさらなる向上に向けた2024年度の取り組みに対する感想や意見をお聞かせください。

八馬：業務執行のスピードが、どんどん速くなっていくなかで、社内と社外の情報の非対称性をいかに解消していくかが課題になります。これに対しては、取締役会の事前説明も活用していますし、「経営懇話会」も大きく寄与しています。

山下：経営懇話会では、従業員エンゲージメントについても議論しました。昨年はスコアが2ポイント上昇しましたが、満足できる水準ではありません。

そうしたなかで、人事部がアクションを起こし、すべての管理職と管理職候補者約4,000名を対象にした研修を実施するなどの対応を進めています。非常に関心が高かったため、私もその研修にオブザーバーとして参加しました。研修内容も有意義でしたが、現場をオープンに見せてもらえることは情報の非対称性の解消に大きく寄与しており、今後も継続していきたいと考えています。

土井：そのほかにも、社外取締役と社長との個別面談を実施し、私は女性活躍を中心としたテーマについて意見交換を行いました。社長とは会議の場では頻りに話す機会があ

りましたが、個別にじっくりお話しする機会はこれまであまりなく、非常に有意義な時間となりました。話が盛り上がり、気づけば1時間を超えていました。

山下：取締役会の後には、必ず直近の業務執行についての補足説明があります。また、一般的な企業では、社外取締役の意見が重要視されないケースもあると聞きますが、当社はそうではありません。きちんと耳を傾けてくれますし、聞きっぱなしではなく、その後に具体的なアクションがともなう点が非常に良いと感じています。

土井：昨年は米国の製造・販売などの主要拠点のほか、ラスベガスで開催されたリテラー大会を視察しました。現地に足を運ぶことで、特に「Love Promise」のような熱量の高い取り組みや米国におけるSUBARUのブランドの高さを肌で感じる事ができ、大変有意義でした。

八馬：本当に、あの熱量には圧倒されます。このように様々な取り組みを行っていますが、それでも理解が難しい場合には、執行側から直接お話を伺うこともあります。また、現場をオープンに見ることができるため、そこでのコミュニケーションを通じて理解が深まります。取締役会事務局を中心としたサポート体制は十分に整っており、理解を支える



八馬 史尚

2023年6月就任

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見識を備えている。また、当社の経営全般およびグローバルガバナンスに関して建設的な提言を行っている。

重要な兼職先：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

環境がしっかりと構築されていると思います。

オフサイトミーティングやサポート体制が充実している一方、事業環境の変化が激しいなかで、限られた機会を有効に活用して議論の時間を拡充するためにやるべきことはまだまだあります。その対応の一つとして取締役会規程を見直し、付議基準を引き上げたことは、取締役会での審議・議論の時間の確保につながると捉えており、今後に期待しています。

「役員指名会議のさらなる機能強化」について、 今年の取り組みをお聞かせください。

土井：役員指名会議を「ガバナンス・役員指名会議」として再構成したことは非常に大きな変化でした。従来の役員指名会議では議論しづらかった個別・細部の課題についても、この新しい枠組みの中で密度の高い議論が可能になりました。

八馬：「ガバナンス」が新たに加わったことで、統治形態の在り方について議論する場としての機能が強化されたと理解しています。これは単なる制度設計ではなく、人財や組織の在り方にも深く関わる重要なテーマです。人的資本の観点とも密接に関連しています。

土井：かつては中期経営計画を策定し、それに沿って事業を推進するために役員を指名するというのが一般的でした。しかし現在では、環境変化のスピードが非常に速く、中期経営計画通りに事業を進めることが難しくなっています。そのなかで、当社グループの「ありたい姿」や「提供価値」を掲げるところに、ガバナンス・役員指名会議において人財に関する深い議論を行ってまいりたいと存じます。

八馬：役員指名会議では、サクセッションプランに加え、今後の人財配置や育成計画についても議論が行われています。従来の枠組みにとらわれない、部門を横断する挑戦的かつ戦略的なローテーションが実施された事例もあります。これは、経営層の育成に向けた強い意思の表れだと感じています。また、持続的な企業競争力の創出を目的にCHROを設置したことは、会社としてこの分野に真剣に取り組んでいくという強い意思表明であるとも受け止めてい

ます。

土井：人財配置とガバナンスの在り方は密接に関連します。役員指名会議のメンバーとしては、「ガバナンス」に関する議題を取り上げられる場が新たに加わったことで、安心感が増しました。取締役会だけではなく、実効性のある議論を行える場がもう一つ増えたので、この仕組みの変更には感謝しています。

八馬：また今回、新たに社外監査役の方にもオブザーバーとして参加いただけるように変更しました。これにより、より多様な視点からの議論が可能になると期待しています。

自動車業界の不透明な事業環境下で 取締役会が果たすべき役割は何ですか？

山下：環境の変化が激しく、何が正解か分からないなかでも、企業は投資判断を迫られます。先延ばしすることがかえって大きなリスクになる場合もあるため、正しい説明責任を果たしながら意思決定を進める必要があります。社外取締役としては、リスクに向き合いつつ、投資回収期間やIRR（内部収益率）などを確認する必要があります。私自身も株主です。私が納得できなければ株主にも説明できないため、そうした点を指摘しています。

八馬：環境変化の振れ幅が大きくなるなかで、企業としてどのような方向性を定めるかの見極めが非常に重要になっています。そのためには、SUBARUらしさの本質を再定義するなど、内省的な議論が必要だと感じています。

リスクについては、リスクマップを用いてインパクトと発生確率を評価し、重大なものは取締役会で判断し、それ以外は執行部門が担う体制となっています。社外取締役としては、外部の視点だからこそ言えることがあり、そうした視点が議論に貢献できると考えています。

また、電動化の方向性がある程度見えてきたなかで、それにとりま投資が本当にリターンにつながるのかという不透明さをどうマネジメントしていくかが、今後の大きなチャレンジであると認識しています。

今後の SUBARU の持続的な成長と企業価値の向上について

客観的な立場から見て、今後もSUBARUが 勝ち残っていけると思う点は何ですか？

土井：2023年8月に公表した「新経営体制における方針」では、電動化計画のアップデートを発表しましたが、当初、取締役会での発言や表情からは、藤貫CTOがBEV開発において、いかに「SUBARUらしさ」を継承するかについて悩まれている様子がかげえました。しかし、ある時期を境に、藤貫CTOをはじめ技術部門の皆さんの間に「SUBARUらしさ」を継承したBEVがつかれる自信が、芽生えてきていると感じています。そうした自信こそが、SUBARUブランドの核である「安心と愉しさ」を維持し続けるための確かな土台となっていると考えています。

八馬：コロナ禍では「疾風に勁草を知る」という言葉がよく使われましたが、私はむしろ「疾風が勁草をつくる」とも言えると感じています。当社の歴史を振り返ると、数々の難局を乗り越えてきた実績があり、その経験と自信を持つ経営陣が現在の会社を支えています。また、北米をはじめとする地域で多くのファンを抱える企業であることも、SUBARUの強みです。厳しい外部環境のなかでも、ファンの期待に応え続けることで、SUBARUはさらに強い企業へと成長できると信じています。

山下：SUBARUが参戦しているSUPER GTを富士スピードウェイで観戦した際、観客席のSUBARUファンの多さには本当に驚きました。ファンの熱量の高さを肌で感じ、非常にありがたく思いました。そのような熱心に応援して下さる方々の期待を裏切らない製品づくりが重要であり、最前線でそれを支えているのは現場の従業員一人ひとりです。だからこそ、従業員がSUBARUという会社に誇りを持ち、仕事にやりがいを感じられるような環境づくりが大切だと強く感じています。

山下 茂

2024年6月就任

ビジョン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、同社の代表取締役へ就任後は、経営改革の推進、コーポレートガバナンスの強化および企業価値最大化への取り組みを牽引するなど、企業経営者としての豊富な経験と見識を備えている。また、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全般および安全・企業風土に関して有意義な発言を行っている。

重要な兼職先：なし

最後にステークホルダーの皆様へ メッセージをお願いします。

土井：お客様・従業員・投資家など、多様なステークホルダーの信頼を支える基盤である「安心と愉しさ」については、技術的な課題はクリアされつつあると捉えています。私はヒューマンインターフェースの専門家として、顧客満足度の向上や従業員の働きやすい環境づくりの面から貢献できると考えています。社外取締役として、これらの活動をしっかりとサポートしていきたいと思っています。

八馬：これほど強いブランド力を持つメーカーとして、その強みを今後どのようにさらに高めていけるかが重要だと考えています。そのために、「モノづくり革新」や「価値づくり」が一貫した方向性で進んでいるかどうかを、しっかりとモニタリングしていきます。厳しい状況が続くなかでも、執行側は臆することなく果敢に対応しており、その姿勢に敬意を感じています。社外取締役の立場からは、経営判断の妥当性をしっかりと確認すべく、引き続き真摯に取り組んでまいります。

山下：取締役会の役割は、中長期的な企業価値の向上であり、その企業価値は「社会価値」と「経済価値」の2つから成り立つと考えています。社会価値とは、SUBARUが社会にとって不可欠な存在であるかどうかであり、技術力や長年築いてきた信頼が基盤になる。BEV時代になってもその価値を維持し続けることが重要で、実際に米国では高いブランド信頼度を獲得しています。経済価値は、将来キャッシュ・フローの現在価値であり、ノウハウの蓄積や資本効率の向上が鍵。取締役会では損益だけではなく財務指標の分析を進め、両面から企業価値の向上の実現を支えていきます。



取締役会実効性評価

取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」第23条ののっとり、取締役会の実効性に関し、毎年、分析・評価を行い、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施し、その結果の概要を適時適切に開示しています。

2024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、2023年度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取締役へのインタビューを行い、課題認識の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

実施期間と実施方法	2024年12月～2025年2月 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	
対象者	アンケート：取締役（8名）および監査役（4名）計12名 インタビュー：取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役（3名）計6名	
実施要領	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. 第三者機関が取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役に対してインタビューを実施 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 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	
アンケートによる評価項目	① 取締役会の役割・機能 ② 取締役会の構成 ③ 取締役会の運営 ④ 取締役会に対する支援体制 ⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション	⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制 ⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営 ⑧ 株主との対話 ⑨ 取締役会の継続的な改善

評価項目

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	
	執行役員への権限委譲		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		
	資料配布のタイミング	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			
④ 取締役会に対する支援体制	取締役会の議論			
	議長の采配			
	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			

評価結果

1. 総評

当社取締役会の実効性は、おおむね確保されていることが確認されました。

2. 当社取締役会の特徴

項目	概要
自由闊達な議論が交わされ風通しのよい取締役会	社内外問わずメンバーが互いをリスペクトし、心理的安全性が高いなかで建設的かつ透明性のある議論ができる風土がある。
株主との対話に対する意識が高い取締役会	株主・投資家との対話内容は、定期的にと取締役会にフィードバックされ、さらなる充実化に向けての議論が継続的に行われている。

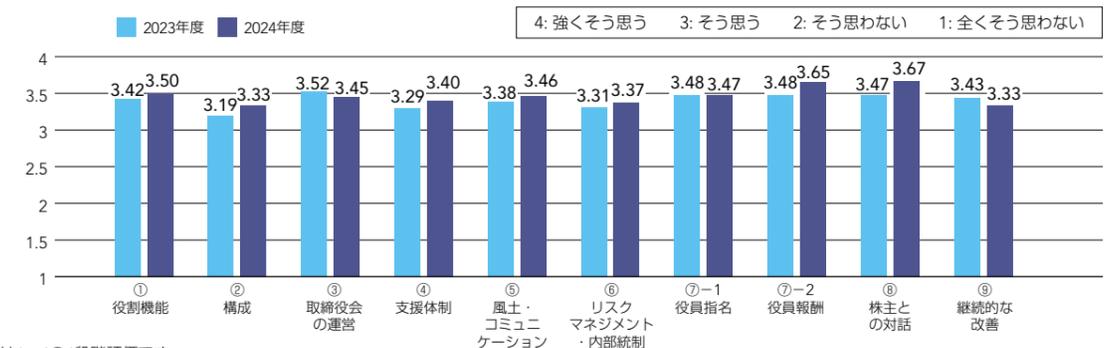
3. 2023年度に掲げた課題に対する対応状況

項目	概要	評価
社外取締役支援体制のさらなる強化	社外取締役の事業理解深化を目的とした重要拠点や市場動向の把握を目的とした現地視察機会、および執行トップや監査役との対話機会の拡充を図った。	改善
中長期戦略に関わる重点アジェンダおよびモニタリングの在り方に関する認識合わせ	ガバナンスについての本質的な議論をより深めるなど、経営懇話会をより一層機動的に活用することで、充実した議論がなされた。経営戦略の進捗状況に応じたアジェンダ設定などさらに改善を図る。	改善途上
役員指名会議のさらなる機能強化	CEOを中心とした役員の育成・選抜プロセスのさらなる進化に向けた議論を行うとともに、個人名を含めた具体的な評価に対する議論も始まり着実に進化している。CEOのみならず経営トップ層、次世代の経営層まで含めた育成計画に関する全体像の可視化が今後の検討課題。	改善途上

4. 当社取締役会の実効性をさらに高めるために経営懇話会において議論・確認された2024年度の課題

項目	概要
不透明な事業環境下において取締役会が果たすべき役割	当社は、「100年に一度の大変革期」とも言われる不透明な事業環境を乗り越え、将来にわたって勝ち残っていくために「モノづくり」と「価値づくり」で世界最先端を狙う」と掲げて、経営・事業戦略を推進している。取締役会には、執行側の戦略遂行を適切にモニタリングし、リスクに対して的確な判断を下すことが求められており、議論時間の拡充など会議運営の改善が必要である。
各会議体の役割の明確化と議論の充実	限られた機会を有効に活用して議論時間を拡充するためには「取締役会本体」「役員指名会議」「役員報酬会議」および「経営懇話会などのオフサイトミーティング」の役割を再定義し、その目的に沿った会議運営に変えること、社外役員向けを中心に議論の基盤となる経営情報の共有をさらに拡充していくことが必要である。
グループ全体におけるモニタリング態勢のさらなる強化	グループ全体を俯瞰したマネジメント体制・モニタリング態勢の強化に向けた検討機会の拡充を図る。

アンケート回答集計結果



* アンケートは1～4の4段階評価です。