



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

IT／DX戦略

CIOメッセージ

“
AIに任せられるものはAIへ。
人は、人にしかできない
価値創造へ。”

辻 裕里

執行役員 CIO（最高情報責任者）
IT戦略本部長



100年に一度と言われて久しい自動車業界の変革は、AIの進化によって新たな局面を迎えています。電動化、ソフトウェア化、グローバル競争の激化に加え、世界ではAIを前提とした仕事のあり方そのものが急速に広がっています。

いま企業に求められているのは、単にデジタルツールを導入することではありません。情報を探す、集める、整理する、資料をつくる。これまで人が多くの時間を費やしてきた業務を見直し、人が本来注力すべき価値創造のための時間を生み出すことです。

私たちが目指すのは、AIによる効率化そのものではなく、人の可能性を最大限に引き出す経営基盤の構築です。人は、お客様を理解し、未来を構想し、仲間と議論し、意思決定し、挑戦する。そうした人ならではの力を発揮することで、「安心と愉しさ」をさらに進化させていく。その実現に向けて、DX／AX[※]を全社変革の原動力として推進していきます。

そのために私たちは、全従業員がAIを当たり前に使いこなせる環境を整え、業務プロセスそのものを問い直し、データ活用とデジタル基盤の強化に取り組んでいきます。同時に、セキュリティやデータ品質、AIの適正な利活用を担保するITガバナンスを利かせ、攻めと守りの両面から、安心して挑戦できる土台を築いていきます。そして、一人ひとりの挑戦を後押しし、部門や組織の壁を越えて知見を共有できる仕組みづくりにも注力してまいります。

変革の主役は、あくまでも「人」です。テクノロジーは目的ではなく、企業価値創造の可能性を広げる手段にすぎません。当社で働く全ての人々が、より創造的で挑戦的な仕事に情熱を注ぎ、力を発揮できる環境を整えることで、「安心と愉しさ」という提供価値をさらに高めていきます。これからの当社のDX／AXの取り組みにぜひご期待ください。

※ AIトランスフォーメーション

基本方針と重点取り組み

社会全体でIT／デジタル技術の進化が加速するなか、当社は「ITでサステナブルなSUBARUをつくる」を不変のビジョンとして掲げています。変革し続けるヒトと仕組みの実現に向けて、開発・製造・販売を支える基盤づくりに取り組んでいます。このビジョンのもと、「IT中期計画2026」では4つの重点取り組みを定めています。

ビジョン：ITでサステナブルなSUBARUをつくる

ー変革し続けるヒトと仕組みづくりー

① 全社の生産性を1.5倍へ（2029年度）

- 生産性10%向上／年
- 業務のシンプル化・標準化
- スマートエンプロイイー化の推進

② SDV時代の価値づくりへ貢献

- ソフトウェア開発プロセスの確立
- 次期コネクタサービスの展開とデータ活用
- ユーザーIDの標準化（ID統合）

③ ITトリプルハーフに挑戦

- 構想からサービスインまでのリードタイム半減
- 共通化・標準化による個別環境半減
- 開発・保守・運用工数の半減

④ ブランドを守る

- グループITガバナンスの確立
- サイバーセキュリティ対策の高度化

ひとつのSUBARUは、ひとつのITから ～ グローバルで One SUBARU IT ～

これらは個別の施策ではなく、仕組みと人財の両面から変革を推進し、持続的な価値創出につなげるための一体的な取り組みです。このうち、「SDV時代の価値づくり」と「ITトリプルハーフ」は、それぞれお客様への提供価値向上と企業変革を支える取り組みです。

SDV時代の価値づくりでは、クルマづくりの前提そのものを見直しています。ソフトウェア開発プロセスの整備や次期コネクタサービスの展開、データ活用の高度化を進めることで、お客様へ継続的に新たな価値を提供できる基盤づくりを推進しています。販売した時点が完成ではなく、お使いいただくほどに進化するクルマへ。その体験を支える取り組みです。

また、変革のスピードを左右するのは既存の仕組みです。企画からサービスインまでの時間、個別最適の積み重ねで複雑化したシステム環境、開発・保守・運用に要する工数。この3つをいずれも半減することを目指す「ITトリプルハーフ」に挑戦しています。守りに費やしてきた資源を新たな価値創出へ振り向けるため、私たち自身の構造変革にも取り組んでいます。

そして、これらの取り組みを支えるのは人財です。全従業員がIT・データを活用して自ら変革をリードできる「スマートエンプロイイー化」を進めるとともに、「ひとつのSUBARUは、ひとつのITから」を合言葉に、国内外の拠点や関連会社と連携しながら取り組みを推進しています。変化の激しい事業環境に柔軟かつ迅速に対応できる企業基盤の構築を目指し、これからも変革を進めていきます。

▶ サイバーセキュリティについて詳しくは、P.54「リスクマネジメント>サイバーセキュリティ」をご参照ください。

統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

IT／DX戦略

AI活用を通じた生産性向上活動

変化の激しい事業環境のなかで持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、限られた経営資源をより付加価値の高い業務へ振り向け、生産性を高め続けることが不可欠です。当社は、適切なガバナンスに基づくAI活用を推進し、個人の業務効率化にとどまらず、業務プロセス改革や部門横断での課題解決を通じて、生産性向上と付加価値創出につなげる取り組みを進めています。

AI活用によって創出した時間を、より付加価値の高い業務や将来に向けた課題解決へ再配分することで、生産性向上と競争力強化の両立を図っています。毎年10%の生産性向上、4年間で1.5倍の実現を目標に、創出した経営資源を成長領域や次世代への投資に再配分する好循環の実現を目指しています。

3領域での狙い

1 個の進化：能力発揮の最大化



調査、文書作成、会議準備などをAIが支援することで、一人ひとりが考える時間を増やし、より付加価値の高い業務へ集中できる環境づくりを進めます。人にしかできない創造的な業務や判断に、より多くの時間を充てられることを目指します。

2 組織の進化：経営資源の最適配分

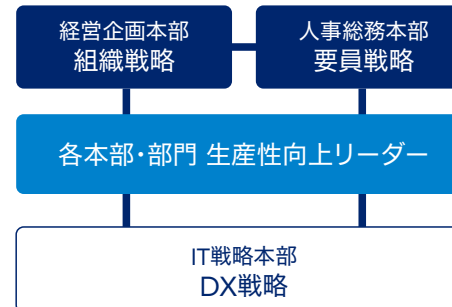


業務の棚卸しや業務プロセス改革を進めることで、組織全体の生産性向上に取り組みます。やめる仕事、AIで変える仕事、仕組みで変える仕事を見極め、より重要な業務へ経営資源を振り向けられる組織を目指します。

3 全社の進化：全社最適での課題解決



部門をまたぐ業務や課題に対してAI活用と業務プロセス改革を進めることで、情報連携や意思決定の迅速化を図ります。全社最適の視点で課題解決を進めることで、組織の壁を越えた連携と課題解決を実現できる組織を目指します。



Topics スマートエンployee化に向けた人財育成

当社では、IT基本方針の実現に向けて、システムやツールの導入、データ整備だけでなく、それらを実際に活用し、変革を推進できる人財の育成に取り組んでいます。AIやデータ活用的重要性が高まる中、価値創出の担い手は人であるとの考えのもと、全従業員がIT・データを活用して自ら変革をリードできる「スマートエンployee化」を目指しています。

その実現に向けた人財育成の基盤となるのが、全従業員を対象としたIT・デジタル教育プログラム「ITアカデミー」です。職種や役割に応じた学習機会を体系的に整備し、IT／DXリテラシーの向上や高度専門人財の育成を進めています。

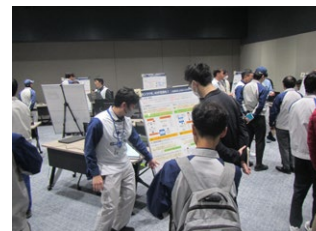
また、その取り組みの一環として、AI活用を通じた生産性向上

の定着に向けた全社教育を展開しています。2025年度には、社内の生成AIやDXツールの活用事例を共有する「AI展示会」を開催し、AI活用への理解促進に加え、部門を超えた知見共有や実践知の横展開を推進しました。

2026年度には、役員を対象としたハンズオン研修を前年度に続き実施したほか、管理職向け研修では座学や実践に加え、他部門の参加者とのディスカッションを通じて、自部署での活用につなげる工夫も取り入れています。研修を受けた管理職は各職場で講師となり、メンバーへ学びを広げることで、実務に根差したAI活用のさらなる浸透を図っています。

今後も、役員から従業員一人ひとりまで、それぞれの役割に応

じた学びの機会を提供し、デジタル技術を活用して自ら価値創出を担う人財の育成を進めていきます。



AI展示会



役員向けハンズオン研修



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

リスクマネジメント

考え方

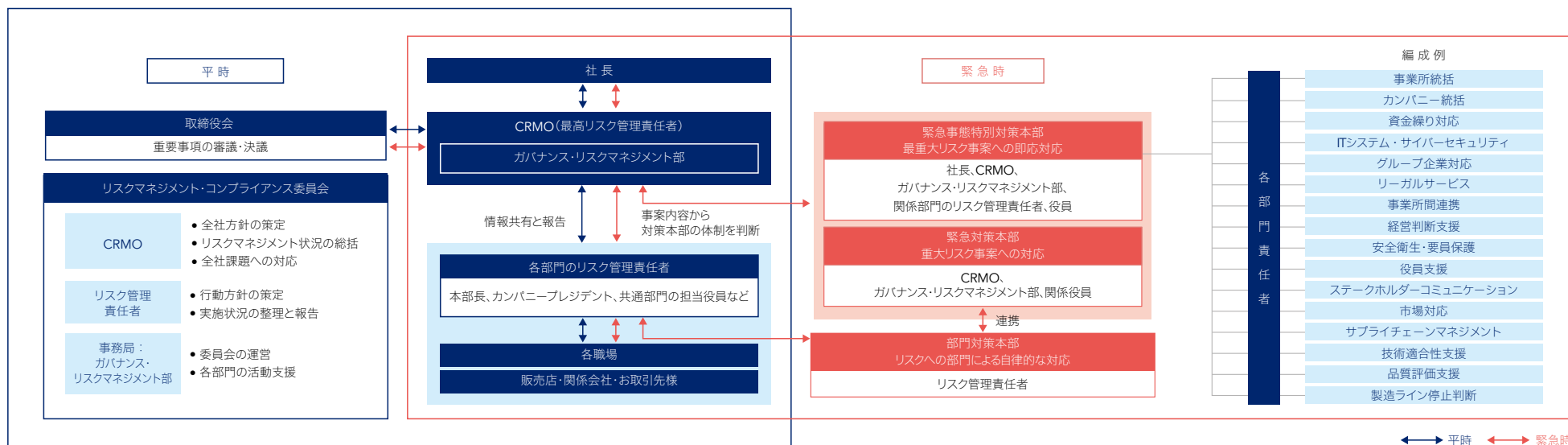
当社グループは、緊急事態発生時の対応だけでなく、日々の企業活動において重大な影響を及ぼす様々なリスクに対し、顕在化時のダメージを最小化するためのリスクマネジメントを推進しています。

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るとともに、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む必要があります。このような環境のなか事業活動を行っていくうえで、グループ全体での戦略的なリスクマネジメントの推進を通じ、当社グループをリスクに対してより強い体質にすることで、企業価値の向上を図ります。

リスクマネジメント推進体制の強化に向けた組織再編

リスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制およびグループガバナンスの重要性が一段と高まるなか、これらを横断的かつ一体的に管理するとともに、経営との連動性をさらに高めるべく、2026年6月、「リスクマネジメント・コンプライアンス室」と「秘書室 ガバナンス推進グループ」を統合し、新たにガバナンス・リスクマネジメント部を発足しました。

リスクマネジメント体制図





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

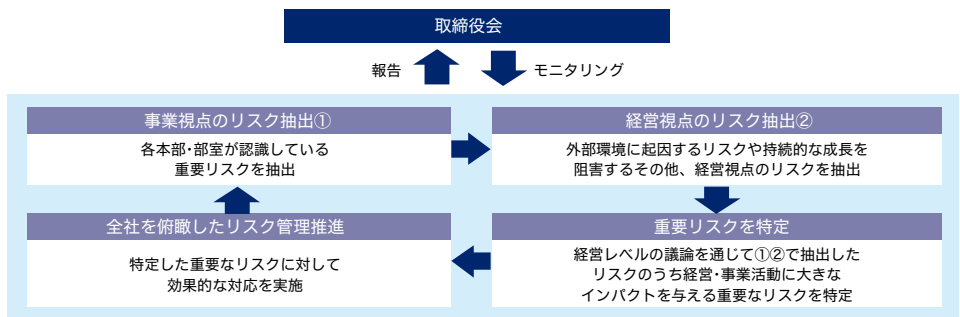
価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

リスクマネジメント

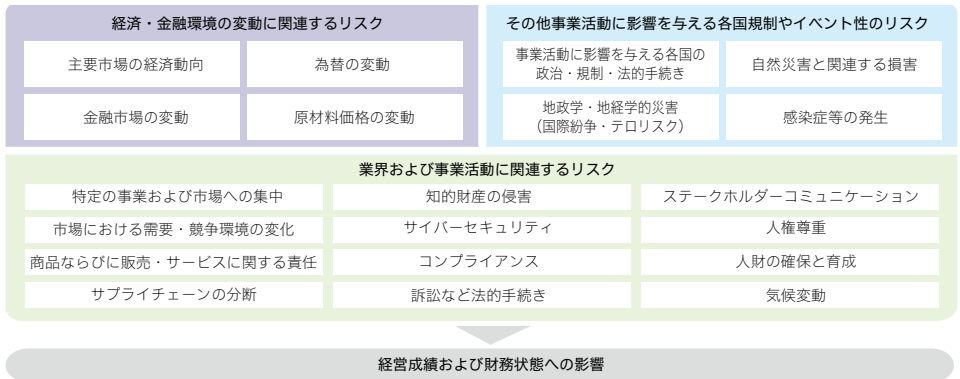
事業活動にともなうリスク

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、各本部が識別した重要リスクに加え、外部環境の変化や足元の事業環境を踏まえ、経営レベルでリスクマップを策定・活用し、グループ全体のリスクマネジメントを推進しています。



こうした取り組みを通じて、発生可能性や事業活動への影響度に鑑み、事業活動に大きな影響を与えるリスクとして以下20項目を特定するとともに、定期的な見直しを行い、リスクマネジメントの継続的な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



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.24～33をご覧ください。

https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_95.pdf

2025年度の主な取り組み

リスクマップを活用した全社リスクマネジメント

2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」の実現をより確実に進めるため、優先対応課題を定義したリスクマップを活用し、全社的なリスクマネジメント活動を推進しています。また、重点リスクへの対応に加え、経営戦略の実行に影響を及ぼし得るリスクをより早期に把握・議論できる体制の高度化に向けた取り組みも進めています。

重点リスクへの対応力強化

当社グループの重点リスク低減に向け、リスクオーナー主導のもと各種施策を推進しています。2025年度は、大規模地震を想定した全社BCP体制の整備・充実を進めるとともに、首都直下地震の発生を想定した全社対策本部訓練を実施しました。経営陣・役員が訓練に参加し、有事における意思決定や情報共有の流れを確認するとともに、BCPIに関する課題や改善点を共有することで、事業継続力の向上に取り組んでいます。

また、サイバーセキュリティについても、CISOの任命やサイバーセキュリティ委員会の設置を通じて、グループ全体の対応体制を強化しました。これらの取り組みについては、リスコン委員会において定期的にフォローし、対応状況を確認しています。

各部門主体のリスク低減活動

当社では、各部門のリスク管理責任者が中心となり、事業環境の変化や業務特性を踏まえた重要リスクを特定しています。各部門では、重点課題に対する年度計画を策定し、リスク低減活動を推進するとともに、その進捗状況をリスコン委員会で定期的に確認しています。こうした活動を通じて、現場で把握したリスクを全社的なリスクマネジメントにつなげるとともに、各部門における主体的なリスク対応の定着を図っています。

リスク対応力の底上げ

各部門でのリスクマネジメント活動の実効性向上に向け、推進実務担当者を対象としたリスクマネジメント研修を実施し、リスクリテラシーの向上に取り組んでいます。また、海外の重要な子会社との連携を強化し、グローバルなリスクマネジメント活動を推進しています。国内外でリスク情報を共有し、グループ全体での対応力向上を図っています。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

リスクマネジメント

サイバーセキュリティ

当社グループの事業活動において、デジタルデータの活用は必要不可欠であり、その領域は従来の情報システムにとどまらず、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。具体的に当社グループでは、製品の開発・生産・販売などにおいて情報技術やネットワーク、各種情報システムを広範に利用しているほか、製品には電子部品を搭載し、ソフトウェアによる制御を行っています。

近年、サイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、標的型攻撃、ランサムウェア、不正アクセス、サプライチェーンを経由した攻撃などのリスク拡大に加え、足元では、高性能な生成AIの進展により、攻撃の自動化・高度化や偽情報・なりすましの巧妙化が進む可能性が懸念されます。こうしたリスクが顕在化した場合、重要な業務やサービスの停止、データの破損・消失、製品やサービスの品質・安全性への影響、さらには社会的信用やブランド価値の低下を招くおそれがあります。当社は、デジタルデータを安全に取り扱うことを社会的責任と認識するとともに、サイバーセキュリティ基本方針のもと、グループ全体でサイバーセキュリティ確保に取り組んでいます。併せて、脅威の検知・分析・対応における生成AIの活用も含め、対策の高度化を進めています。

推進体制の強化 ― CISO・サイバーセキュリティ委員会

当社は、セキュリティリスクへの対応の実効性を高めるため、2025年度に新たにCISO(最高情報セキュリティ責任者)を設置しました。併せて、当社グループ全体のサイバーセキュリティ戦略を統括する意思決定機関として、CISOを委員長とするサイバーセキュリティ委員会を設置しています。

同委員会は経営層を含む委員で構成され、各方針の策定や取り組みの進捗モニタリングなどを行います。その下には、各本部にてサイバーセキュリティ施策の実務推進を担う担当者で構成するサイバーセキュリティ会議を設けています。同委員会にはIT戦略やインフラ整備を統括するCIO(最高情報責任者)も委員として出席し、審議内容はCIOを通じて全執行役員が参加する合同会議で報告され、必要に応じて取締役会にも報告されます。この体制により、実務から経営層までを一貫してつなぐレポートラインを確立しています。



サイバーセキュリティ確保に向けた取り組み

サイバーセキュリティ委員会の方針および監督のもと、実務を担うサイバーセキュリティ部門が中心となり、情報技術、ネットワーク、システムおよび製品に関するセキュリティマネジメントシステムを構築・運用し、各種対策を推進しています。自動車メーカーである当社にとって、守るべき対象は社内の情報システムにとどまらず、生産を支える工場、そして製品であるクルマそのものにまで及びます。当社は、それぞれの領域の特性に応じた多層的な対策を推進しています。

主な取り組み	
ITセキュリティ	リモートアクセスやクラウド利用の拡大、攻撃の高度化を踏まえ、従来の境界防御に加え、利用者やデバイスを常に検証する「ゼロトラスト」の考え方にに基づくセキュリティ強化を進めています。攻撃を受けた場合でも被害を最小化し、早期に復旧できる環境への転換に取り組んでいます。
工場セキュリティ	生産の安定稼働を守るため、工場内ネットワークの構成見直しや機器の可視化・監視の強化を進めています。モノづくりを担う部門と連携し、生産現場におけるセキュリティガバナンスの強化に取り組んでいます。
製品のサイバーセキュリティ	国連の自動車サイバーセキュリティ法規であるUN-R155 ^{※1} に基づきサイバーセキュリティ管理システムを構築し、車両のサイバーリスクの評価・対策・監視を継続的に行っています。また、日米のAuto-ISAC ^{※2} に加盟し、共有された情報を車両のセキュリティ強化に活用しています。
サプライチェーンの強化	海外連結子会社との連携を強化し、定期的な情報共有とアセスメント結果に基づく改善活動を行っています。お取引先様に対しては、セキュリティ対策状況のヒアリングを年1回実施し、必要に応じて改善のアドバイスを行っています。
インシデント対応（SBR-SIRT）	専門組織であるSBR-SIRT（SUBARU Security Incident Response Team）を設置し、平時は保護対象への脅威を監視するとともに、有事には検知・通報・復旧・再発防止にいたる一連の対応を実施しています。重大事案については、速やかに経営層へ報告するとともに、外部関係機関との連携も行います。
内部監査 第三者評価	サイバーセキュリティ全社規則に基づく内部監査を定常活動として継続的に実施するとともに、外部の専門機関による第三者評価も定期的に実施しています。

※1 国連の自動車基準調和世界フォーラム（UNECE WP.29）で策定された自動車のサイバーセキュリティに関する法規

※2 自動車業界のサイバーセキュリティに関する情報を共有・分析し、業界全体で対応力向上を行う組織

サイバーセキュリティ教育と訓練

セキュリティ対策は、技術的な仕組みと一人ひとりの意識の両輪で成り立ちます。当社では、職種に応じた教育や標的型攻撃メール訓練を定期的 to 実施しており、標的型攻撃メール訓練は年1回以上を基本とし、2025年度は2回実施しました。併せて、インシデント発生時を想定した実機での復旧訓練（IT-BCP訓練）も実施しています。これらの教育・訓練は、当社のみならず、国内グループ会社や販売特約店にも展開しています。



サイバーセキュリティ教育における具体的な受講者数につい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/risk/security.html>



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コンプライアンス

考え方

当社は、当社グループのすべての役員および従業員が、法令・社内規程などの遵守はもとより、社会の倫理・規範に則して行動することの浸透・定着に取り組んでいます。

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、当社グループ全体でのコンプライアンスの徹底が当社グループの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。

推進体制

当社は、コンプライアンスを推進する組織としてリスクコン委員会を設置しています。取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）を、同委員会の委員長とし、ガバナンス・リスクマネジメント部が事務局を務めています。同委員長の指揮および監督のもと、当社グループ全体で取り組みを実行しています。同委員会では、各種方針などの策定、当社グループ全体のコンプライアンス活動の状況、内部通報制度の運用状況など、重要な事項に関する審議・協議、および情報交換・連絡を行い、その内容については同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啓発などに関する継続的・計画的な自主活動を進めるとともに、遵守状況の確認を通じてPDCAを回しています。

2025年度の主な取り組み

2025年度はグループ全体でのガバナンス強化と、教育・啓発の両面で活動を推進しています。

グループを含めた体制整備

国内グループ会社を含む法令遵守体制の規定化を完了するなど、グループ会社や販売特約店を巻き込んだ取り組みを進め、グループ全体のガバナンス強化を図っています。

教育と啓発

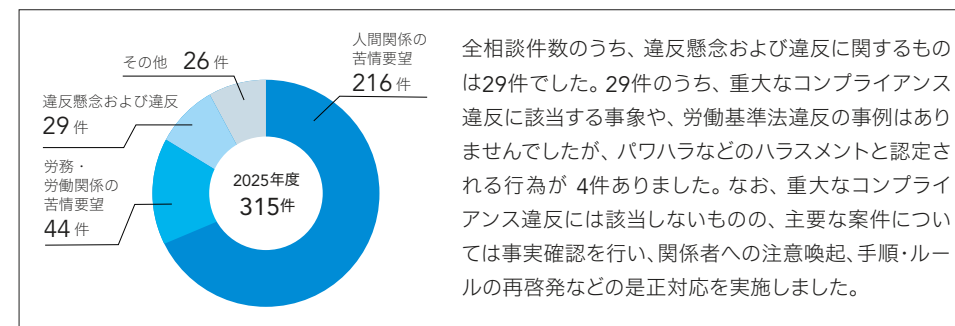
新入社員や技能系従業員、航空宇宙カンパニーの係長以上を対象としたコンプライアンス研修を実施しています。併せて、重要法令の知識浸透を図るため、安全保障輸出管理、各国の個人情報保護法、取適法、海外競争法など、法務部主催の実務法務研修を実施しています。

また、コンプライアンス月間と位置づける10月には、CRMOから当社グループ全体に向けてメッセージを発信することで、従業員一人ひとりが「コンプライアンスとは何か」をあらためて考える機会としています。

コンプライアンス・ホットライン（内部通報制度）

当社は、法令や社内規程および社会的規範に違反する行為を早期に発見・是正するため、「コンプライアンス・ホットライン（以下、ホットライン）」を設置しています。当社および国内のグループ会社、販売特約店の役職員（派遣社員含む）は、実名または匿名で相談できます。窓口は社内および社外（利害関係のない第三者）に設け、Web（24時間受付可能）、電話、郵送で受け付けています。また、英語・中国語・ポルトガル語・スペイン語の4言語に対応しています。

「内部通報全社規則」に基づき、通報者の秘匿性、機密性を確保するとともに、通報を理由とした不利益な取り扱いを禁止しています。受け付けた相談は、案件を精査して迅速な解決に努めるとともに、経営層やリスクコン委員会へ適宜報告し、傾向分析に基づく再発防止にもつなげています。加えて、ホットラインにおける事実と対応に関しては、弁護士による第三者評価を実施し、制度の信頼性と対応力の向上を図っています。なお、海外連結子会社においても、各国・地域の法令や実情に応じて内部通報制度を整備しています。



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、当社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の構築を目指しています。また、2022年度には、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）」に賛同・入会しました。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、部品・原材料のお取引先様に働きかけ、共に参画を進めています。



贈収賄防止、税務、個人情報保護および内部通報制度（ホットライン）を含むコンプライアンスに関する詳細な取り組みについては、サステナビリティWebサイトをご参照ください。

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



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

人権尊重

考え方

当社グループは、人を中心としたモノづくりを通じて、「一人ひとりの人権と個性を尊重」することを経営上の重要な課題と捉え、2020年4月に「人権方針」を制定しました。同方針は、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および権利に関するILO宣言」などの国際規範に準拠しており、当社およびすべての子会社に適用しています。また、ビジネスパートナーを含む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理由とするあらゆる差別を禁止しています。

人権方針は、外部有識者や海外子会社との協議を通じて、ステークホルダーからの期待を踏まえて作成し、2020年3月の取締役会への報告を経て制定しました。事業活動の観点から重点的に取り組む人権課題を示した付属書については、法令等を含む社会の要請、技術の進歩、事業内容の変化などを踏まえ、適宜見直しを実施します。

体制

当社グループでは、代表取締役社長を人権に関わる責任者とする体制を整備しています。ガバナンス・リスクマネジメント部、人事総務本部、IR部、サステナビリティ推進部、モノづくり本部、調達本部、航空宇宙カンパニー（調達部門）のマネジメント層が参加するタスクチームを結成し、人権上の課題と対応策について定期的に検討しています。タスクチームでの検討内容は、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年1回報告し、PDCAサイクルに基づく改善につなげています。



人権尊重におけるリスクと対応

当社グループおよびその関係者において、労働環境・労働安全衛生上の問題、各種ハラスメント、労働者の権利・機会の侵害、人権上の問題をともなう調達などが発生した場合、関連法規への抵触に加え、お客様からの信頼の低下、社会的評価の低下によるブランドイメージの毀損、販売の低迷、人財流出、資材・資金の調達難などを通じて、事業基盤や経営成績、財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

「人権方針」に基づき、ビジネス上の人権リスクを特定し、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。また、サプライチェーンを含め、事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、本方針に基づく人権尊重の働きかけを行っています。

人権デュー・ディリジェンス

人権デュー・ディリジェンスでは、2020年度から、人事・調達・製造の各領域において人権リスクを特定し、対応策の実行と継続的な見直しを進めています。2020・2021年度には人事・調達領域で特定したリスクと対応策、2023・2024年度には製造領域（自動車事業）のリスクへの対応策について「ビジネスと人権」に関する専門的な知見を有するLRQAリミテッド[※]のレビューを受けています。

※ <https://www.lrqa.com/ja-jp/>

特定したリスクと対応策

領域	人権リスク	2025年度 主な対応策	
人事領域	長時間労働、地域社会の脆弱な人々（女性・性的マイノリティなど）の権利侵害、労働者へのハラスメント、労働災害、外国人労働者の強制労働、構内常駐業者を含む強制労働、労働者の権利・機会の侵害	人事領域	外国籍リーダーのトライアル、労務研修の実施、LGBTQ+のAllyメンバーの活動促進、ハラスメント研修の実施や労働災害の再発防止に向けた各種教育や情報共有など
		製造領域（自動車事業）	群馬製作所全体の警告表示の統一基準（国籍問わず理解しやすい新しい標識）を策定、構内常駐業者における人権リスク調査の実施（構内常駐業者への監視レベル強化）
調達領域	責任ある鉱物調達（紛争鉱物・コバルトなど）、お取引先様における人権侵害、お取引先様へのハラスメント	サプライヤーであるお取引先様を対象とした責任ある鉱物調達調査（従来の紛争鉱物調査に加え、2024年度にマイカ調査を新規追加するとともにコバルト調査項目を拡充）の継続実施、取引先CSR調査の実施、改正取適法の対応・周知実施	



人権尊重に関するより詳細な情報は、サステナビリティWebをご参照ください。

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



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

データ

人権尊重

サプライチェーンにおける人権尊重

当社グループは、人権尊重を持続可能な調達基盤を支える重要な要素と位置づけています。気候変動や人権課題への対応には、自社だけでなくサプライチェーン全体での取り組みが不可欠です。お取引先様との対話を通じて、トレーサビリティ向上や情報開示の透明性確保に取り組んでいます。

リスクと対応策

サプライチェーンにおいて、人権侵害や環境破壊を助長する非倫理的行為が発生した場合、国際的な規制への抵触やブランド価値の毀損に加え、事業活動が社会へ負の影響を与える可能性があります。

自動車事業および航空宇宙カンパニーの調達部門では、毎年開催する方針説明会などを通じて、当社グループの方針をお取引先様へ共有しています。さらに、各種会合やイベントを通じて情報提供を行うとともに、お取引先様から直接ご意見を伺っています。こうした対話を通じて、CSRを基盤とした関係構築、適正取引の推進、サプライチェーンに対するデュー・ディリジェンス、苦情相談窓口（グリーバンスメカニズム）の整備などを、お取引先様と協働で進めています。

これらの活動を通じて、サプライチェーン全体の持続可能性向上を推進しています。調達をリスク管理にとどまらず、競争力と持続可能性を支える重要な基盤と位置づけ、持続可能なモノづくりの実現に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、取引先CSR調査をサプライチェーン上の人権リスクを把握・低減する重要な取り組みとして位置づけています。調査によるリスク把握に加え、対話やフォローアップを通じて実効性向上を図り、改善活動につなげています。

「SUBARUサプライヤーCSRガイドライン」に基づき、自動車事業および航空宇宙事業のお取引先様を対象として、人権・労働、環境、コンプライアンスに関する調査を実施しています。調査では、人権尊重に関する取り組み状況や管理体制を確認するとともに、外国人労働者の雇用環境や人権デュー・ディリジェンスの実施状況などを把握しています。

また、調査結果を踏まえ、課題の可能性が認められたお取引先様に対しては追加確認や対話を実施し、状況確認と必要に応じた改善支援を行っています。これらの活動を通じて、人権リスクの早期把握と低減に努めるとともに、調査結果を翌年度以降のモニタリング活動へ反映し、サプライチェーン全体の継続的な改善につなげています。

2025年度 取引先CSR調査・フォローアップ実施状況（人権・労働分野抜粋）

調査項目	主な確認内容	フォローアップ実施状況
サプライヤー CSRチェックシート	差別・ハラスメント、児童労働、強制労働、賃金、労働時間、安全衛生などの取り組み状況	課題の可能性が認められた5社を抽出し、面談によるフォローアップおよび改善支援を実施
外国人雇用アンケート	賃金・労働時間・住環境・パスポート管理・日本語教育などの状況	課題の可能性が認められた5社を抽出し、フォロー調査を実施
人権取り組み調査	人権デュー・ディリジェンスの実施状況、人権リスクへの対応状況	課題の可能性が認められた2社を抽出し、ヒアリングおよびフォロー面談を実施

責任ある鉱物調達

当社グループは、紛争鉱物（スズ・タンタル・タングステン・金）をはじめとする鉱物原材料の調達・使用による人権侵害および環境破壊への加担を防止するため、一般社団法人日本自動車工業会のメンバーとして、2014年から紛争鉱物対応に関する協業に参加しています。

2025年は、自動車量産用および補修用の部品・原材料のお取引先様392社を対象に、紛争鉱物調査を実施しました。また、同じ392社を対象として、マイカおよびコバルトに関する調査も実施しました。今後も、紛争鉱物以外の鉱物について、調査対象を拡大していきます。

・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・ガイドンス」を参照し、RMI（Responsible Minerals Initiative）が提供する調査票（CMRT：Conflict Minerals Reporting Template）など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、コンゴ民主共和国周辺諸国やその他の紛争地域および高リスク地域における人権侵害や武装勢力の資金源などにつながる製錬所からの原材料調達回避に取り組みます。

・また、一部の採掘で児童労働が懸念されるコバルトなど、紛争鉱物（スズ・タンタル・タングステン・金）以外の鉱物についても、RMIが提供する調査票（EMRT：Extended Minerals Reporting Template）などを使用して、デュー・ディリジェンスを順次行い、問題を発見した場合には必要な是正に取り組みます。

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」に取り組んでいます。



サプライチェーンにおける取り組みに関するより詳細な情報は、サステナビリティWebをご参照ください。

<https://www.subaru.co.jp/csr/social/procurement.html>



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ

答えのない問いに、正面から向き合う
——実質を重んじる議論を、次のステージへ

代表取締役会長 早田 文昭

2026年6月、当社は機関設計を監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。私はこれと時を同じくして、新たに取締役会議長を務めることとなりました。当社グループの中核をなす自動車事業は、電動化や通商環境の変化など、想定を上回るスピードで進む非連続な変化のなかにあり、事業の先行きを左右する重要な局面を迎えています。もう一つの柱である航空宇宙事業も企業価値創造を支える存在として、中長期的な成長に向けた取り組みを進めています。先行きを見通しにくい時代であるからこそ、取締役会が果たすべき役割はこれまで以上に重要性を増していると受け止めています。私はその責任の重さを胸に、コーポレートガバナンスのさらなる向上、そして当社グループのより良い未来に向けて、この新たな役割に全力で臨んでまいります。

当社の取締役会は、前議長の時代から、誰もが率直に意見を交わせる自由闊達な風土を育みながら、実効性を重視した議論に努め

てきました。この特徴こそ、先行きが不透明な事業環境下においていっそう大切になるものであり、当社の強みとしてさらに高めていかねばならないものだと考えています。私たちが何より重んじてきたのは、議論の「中身」を充実させることです。形式に過度にとらわれず本質を問う——この姿勢を、取締役会全体の総意として大切にしてきました。ガバナンスを、持続的な成長を支える基盤とすると同時に、経営の適切なリスクテイクを後押しする力としても働かせていく。そのために、経営の意思決定・監督と業務執行を分離し、独立した立場からの監督によって、経営判断の質を高めていきます。

今回の機関設計の変更は、こうした取り組みをさらに一歩前へ進めるための選択であると捉えています。監査役会設置会社のもとでも、本質的な議論を重視した取締役会運営を積み重ねてきたからこそ、この歩みをさらに前へ進めるべく、機関設計の変更を通じたさらなるガバナンスの高度化に踏み出す判断ができたと考えています。

不確実性が極めて高い事業環境では、経営の意思決定のスピードを、本当の意味で高めていく必要があります。個別の意思決定は執行サイドに委ね、取締役会はリスクと機会の両面を見据えた経営戦略の大きな方向性を、より深く議論していきます。このような環境下において、過去の延長線上に答えがない経営判断にこそ、取締役会として正面から向き合う——そのための時間と議論の密度を確保することが、取締役会が果たすべき本質的な役割だと考えています。「SUBARU 2025方針」がより具体的な実行段階に入る今こそ、重要な経営判断の質を高め、その実行を適切に監督してまいります。

新たな体制のもとで、監督の独立性と客観性は一段と高まります。独立社外取締役が取締役会の過半数を占めることに加え、これまで取締役会や任意の委員会にオブザーブ参加してきた監査役が、監査等委員である取締役として、新たに議決権を持って監督に加わります。指名・報酬に関わる委員会の委員長も、独立社外取締役が務める体制へと改めました。社外取締役の皆さんには、独立した立場から、大局的かつ俯瞰的な視点で経営を監督し、時に外からの視点で率直な示唆や課題を提起いただくことを期待しています。委員会についても、こうした社外の視点がより実質的に活かされる運営へと深めてまいります。私自身、社外取締役の皆さんとの対話をこれまで以上に重ね、多様な視点が率直に交わされる議論を通じて、より良い意思決定につなげてまいります。多様な知見が交わることでこそ、当社はこの変革の時代を確かな足取りで歩んでいけると考えています。

「お客様第一」を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指し、「笑顔をつくる会社」というありたい姿を実現していく——その歩みを、取締役会として確かに支えていきます。取締役会は、株主・投資家の皆様との対話でいただく声にも真摯に向き合いながら経営を監督するとともに、取締役会での議論の考え方についても、丁寧にお伝えしたいと考えています。自由闊達に議論できる土台のうえで実質を重んじ、実効性を高めていく——私は、当社の取締役会が大切に育ててきた歩みを継承し、さらに深化させ、次の時代へとつないでまいります。その歩みを通じて、中長期的な企業価値の向上と、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の信頼に応えてまいります。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

監査等委員会設置会社への移行

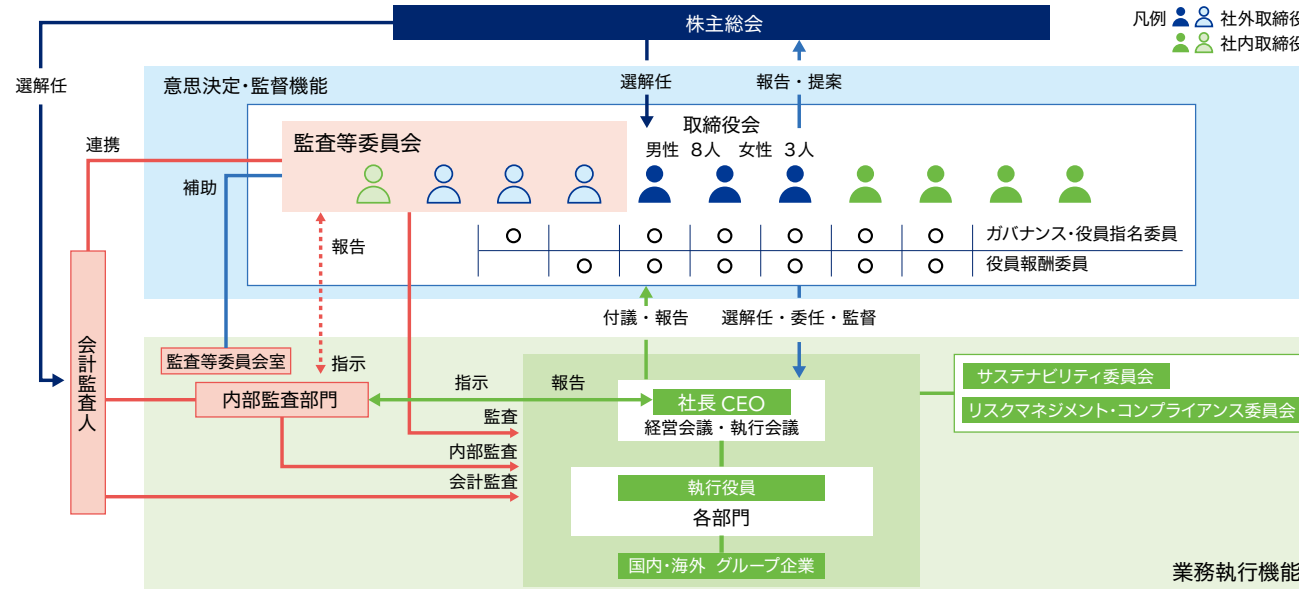
企業統治の体制

当社は、2026年6月24日開催の第95期定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ企業統治体制を変更することを決議しました。

取締役会において経営の基本方針など経営の根幹にかかわる意思決定および業務執行の監督を行い、監査等委員会において取締役の職務執行に対する監査を行っています。

取締役会から取締役へ重要な業務執行の決定について委任することで、経営の意思決定の迅速化、取締役会における審議のさらなる充実および監督機能の強化を図っています。

また、取締役・CEOその他経営陣の指名（後継者計画を含む）、報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレートガバナンス体制の実効性を向上するために、任意の委員会として独立社外取締役が過半数を構成するガバナンス・役員指名委員会および役員報酬委員会を設置しています。



機関設計の移行にともなう主な変化点

機関設計の変更にともない、監督機能の独立性・客観性のさらなる向上を図っています。旧体制においても、監査役は取締役会に出席し、監査の視点から助言・提言を行っていました。新体制では、監査等委員である社外取締役が議決権を持って取締役会に参加す

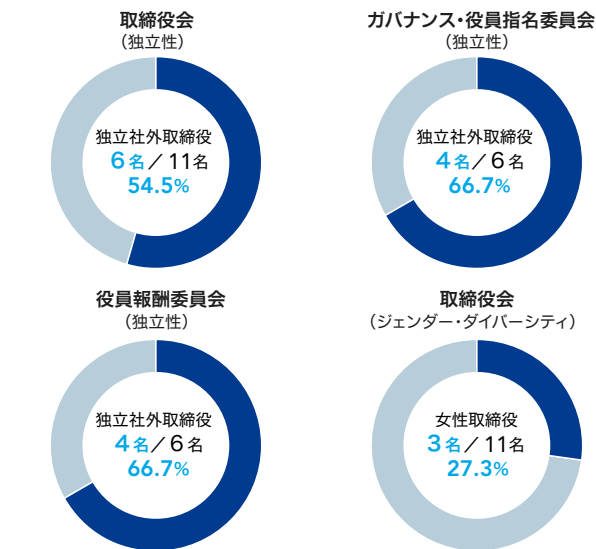
ることで、独立社外取締役が取締役会の過半数を占める体制となり、監督機能を一層強化しています。

また、任意の委員会についても、独立社外取締役の構成比率を高めるとともに、委員長を独立社外取締役が務める体制としています。

主な変化点 ^{※1}	監査役会設置会社（～2026年6月23日）	監査等委員会設置会社（2026年6月24日～）
会社法上の役員	12名：取締役8名＋監査役4名	11名：うち、監査等委員である取締役4名
議決権を持つ独立社外取締役	3名	6名
取締役会の意思決定	重要な業務執行を取締役会で決定	法令で認められる範囲で取締役へ委任し監督に軸足
監査構成	4名：常勤監査役2名＋独立社外監査役2名	4名：常勤監査等委員1名＋監査等委員（独立社外）3名
任意の委員会 ^{※2} 構成	5名：取締役2名＋独立社外取締役3名	6名：取締役2名＋独立社外取締役4名
任意の委員会 ^{※2} 委員長	社内取締役	独立社外取締役

※1 監査等委員会設置会社へ移行するにあたってのすべての変化点を記載しているわけではありません。

※2 ガバナンス・役員指名委員会、役員報酬委員会を指します。両委員会ともに、旧体制でのガバナンス・役員指名会議、役員報酬会議から名称を変更しています。



コーポレートガバナンス情報については、当社Webサイトもご参照ください。

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



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

持続的な成長を実現するための取締役のスキル

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グループが置かれている環境を考慮したうえで、ガバナンス・役員指名委員会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、2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」の着実な実行をモニタリングしていきます。

スキルマトリックス

スキルマトリックス								備えるべきスキル								
								事業戦略推進						経営基盤強化		
氏名	当社における地位	性別	在任 年数	取締役会	監査等 委員会	ガバナンス・ 役員指名委員会	役員報酬 委員会	企業経営 (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	IT・ デジタル	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
早田 文昭	代表取締役会長	男性	5年	議長		●	●			●	●	●			●	●
大崎 篤	代表取締役社長（CEO）	男性	5年	●		●	●	●	●	●				●	●	●
藤貫 哲郎	取締役専務執行役員（CTO）	男性	3年	●					●				●			
戸田 真介	取締役常務執行役員（CFO）	男性	1年	●							●	●			●	
八馬 史尚	独立社外取締役	男性	3年	●		●	●	●			●	●		●	●	
山下 茂	独立社外取締役	男性	2年	●		委員長	委員長	●			●	●		●	●	
大村 佳也子	独立社外取締役	女性	新任	●		●	●			●			●			
庄司 仁也	取締役（常勤監査等委員）	男性	1年	●	委員長						●	●		●	●	
古澤 ゆり	独立社外取締役（監査等委員）	女性	4年	●	●	●						●		●		●
榊田 恭正	独立社外取締役（監査等委員）	男性	3年	●	●		●					●			●	
三橋 友紀子	独立社外取締役（監査等委員）	女性	新任	●	●											●

取締役



代表取締役会長
早田 文昭
保有株式数：32,207株



代表取締役社長 CEO
大崎 篤
保有株式数：53,954株



取締役専務執行役員 CTO
藤貫 哲郎
保有株式数：28,366株



取締役常務執行役員 CFO
戸田 真介
保有株式数：10,848株



社外取締役（独立）
八馬 史尚
保有株式数：1,000株



社外取締役（独立）
山下 茂
保有株式数：3,000株



社外取締役（独立）
大村 佳也子
保有株式数：0株



取締役
庄司 仁也
保有株式数：20,764株



社外取締役（独立）
古澤 ゆり
保有株式数：1,500株



社外取締役（独立）
榊田 恭正
保有株式数：0株



社外取締役（独立）
三橋 友紀子
保有株式数：0株

監査等委員である取締役



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス

新任社外取締役メッセージ

大村 佳也子

略歴

- 1986年 4月 株式会社神戸製鋼所 入社
- 1995年 4月 スウェーデンUppsala大学留学のため休職
- 2001年 10月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社
- 2008年 6月 中央大学 理工学部 経営システム工学科 非常勤講師
- 2009年 1月 日本アイ・ビー・エム株式会社 クラウドコンピューティング事業 企画担当部長
- 2013年 1月 同社 金融事業部 企画部長
- 2014年 4月 オービー工業株式会社 代表取締役 副社長
- 2017年 4月 同社 代表取締役 社長
- 2025年 4月 マブチオービーギアシステム株式会社 顧問
- 2026年 3月 株式会社MonotaRO 社外取締役（現在に至る）

重要な兼職の状況

株式会社MonotaRO 社外取締役



三橋 友紀子

略歴

- 1989年 4月 東海旅客鉄道株式会社 入社
- 2000年 4月 弁護士登録
- 2000年 4月 ブレークモア法律事務所
- 2002年 11月 アシャースト東京法律事務所
- 2010年 1月 シティユーワ法律事務所
- 2015年 6月 株式会社AOI PRO. 社外取締役（2022年退任）
- 2016年 6月 パンチ工業株式会社 社外取締役（2022年退任）
- 2020年 7月 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（現在に至る）
- 2022年 9月 株式会社アーケム 社外監査役（2026年退任）
- 2023年 6月 ANAホールディングス株式会社 社外監査役（現在に至る）

重要な兼職の状況

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 シニアパートナー弁護士
ANAホールディングス株式会社 社外監査役



権限委譲による現場の自律的挑戦と、その実効性の担保へ

モノづくりが好きで、これまでのキャリアでは一貫して製造業に関わってまいりました。モノづくりで大切なことは、ユニークで唯一無二の価値をお客様に提供することであり、それが事業継続の確かな基盤になると考えています。その意味で、SUBARUの技術力と、そこから生まれる独自の顧客価値は際立っていると感じています。とりわけ、「2030年死亡交通事故ゼロ」を掲げる安全思想は、車両価格や燃費といった経済的価値とは異なる次元の価値観に根差したものであり、強く共感するところです。

自動車業界はどのメーカーにとっても事業環境の先行きが見通しにくい状況にあります。こうした時にこそ多様な挑戦を重ねることが重要ですが、SUBARUにはその挑戦を支える健全な財務基盤があります。そして今、各部門で挑戦が始まっています。現場へ大きく権限を委譲し、それぞれの組織が自律的かつ迅速に挑戦できる体制が整いつつあります。会社経営で大切だと考えていることは、一人ひとりの従業員が能力を存分に発揮し、やり甲斐を感じ、生き生きと働ける環境を提供することであり、権限委譲は、まさにその挑戦を後押しすることができる仕組みだと考えています。この仕組みが実効性をもって機能しているか、社外取締役として継続的にモニタリングしていく所存です。

お会いした従業員の皆さんは、良い社風をまottoおられると感じています。取締役会では、お互いに率直に意見を交わしつつ、相手の発言にもしっかりと耳を傾ける。良い意見を吸い上げ、会社をより良くしていこうとする強い意欲を感じます。社風という目に見えない価値も会社の大切な資産の一つです。生産現場を知る立場から、またIT領域で培った知見から、SUBARUの多様な挑戦を独立した立場で支えてまいります。

新たな体制におけるガバナンスとリスク管理の高度化へ

私は鉄道会社での勤務経験を経て、弁護士として27年目を迎えました。弁護士としてのキャリアでは、企業法務や金融法務に携わりながら、上場REITのコンプライアンスオフィサーなど、クライアント企業への出向業務にも積極的に従事してまいりました。また、2015年以降は製造業や航空事業をはじめとする複数の企業で社外取締役・社外監査役を歴任し、日本のコーポレートガバナンス・コードの議論の発展とともに、ガバナンス体制改善の実践に努めてまいりました。

当社が監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会において独立社外取締役が過半数を占める新たなガバナンス体制が始動するタイミングでの就任となり、身の引き締まる思いです。取締役会では、弁護士として培った「リスクを言語化しコントロールする」知見を活かします。狭義のリーガルリスクにとどまらず、環境・品質・人権、さらにはマクロ経済やテクノロジーの進展、少子高齢化といった企業が直面するあらゆるリスクの帰属を意識し、適切なリスクマネジメントを支援してまいります。また、最新のガバナンス議論を踏まえて積極的に発言するとともに、サステナビリティ関連開示など重要性が高まる非財務情報の対応と開示の質を注視し、中長期の企業価値向上に寄与してまいります。

着任後、商品企画のみならず製造やIT、ガバナンス、監査を含むあらゆる部門が「SUBARUらしさ」を追求し、従業員それぞれが自社に誇りを持っていることを強く感じています。2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」が各部門で咀嚼され、具体的なアクションとして動き出している点も心強く受け止めています。激変する自動車業界において、SUBARUが持続的に成長できるよう、独立した客観的な視点からその挑戦を支えてまいります。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

コーポレートガバナンス

社外取締役座談会



社外取締役(独立)
榎田 恭正

社外取締役(独立)
八馬 史尚

社外取締役(独立)
古澤 ゆり

社外取締役(独立)
山下 茂

監督の質を高め、企業価値創造をより確かなものへ

事業環境の変化が想定を上回る速さで生じるなかで、当社は2026年6月、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。個別議案の決定から、中長期の企業価値創造に資する戦略議論へ。取締役会の重心をどう移していくかが問われています。社外取締役2名と、今年度から議決権を持って監督に加わる監査等委員である取締役2名の計4名が、取締役会に生まれた変化、新体制での監督のあり方、戦略議論、人的資本やグループガバナンス、そして今後果たすべき役割まで、率直に語り合いました。

取締役会の進化とガバナンスの特徴

——昨年度を振り返り、当社取締役会の特徴や進化を感じる点をお聞かせください。

八馬：当社の取締役会は、自由闊達に意見を交わせる風土が以前から根付いていると感じます。加えて、昨年とりわけ有意義であったのは、取締役会外での執行役員との対話機会でした。執行

役員の方々と個別にお話しし、現場で抱えるご苦労を直接伺えた。これにより、取締役会での議論や資料の背景への理解をより深めることができました。当社には現場を大切にす文化がありますから、執行からの提案も現場の課題感も踏まえた内容として上がってきます。これをいかに戦略の議論へと引き上げていくかが要になりますが、そのプロセス向上に、年々丁寧に取り組んでいただいていると感じます。

榎田：私は率直に意見を申し上げる方ですが、以前は自由に意見を述べることができる風土と場こそあれ、その意見を受け止め、実際に応えていく姿勢が一部で弱いと感じる部分もありました。しかし、それが年を追うごとに良い方向へ変化し、今では当社の良さになっているとも感じています。

古澤：私は就任当初から、申し上げたことをきちんと受け止め、実行する会社だと感じていました。例えば、様々な取り組みを行うなかで、その方針が固まる前の悩んでいる段階でも社外役員に共有してほしいと申し上げたところ、それ以降、取締役会後に適宜、情報共有の場を持つようになりました。社外監査役候補の選定に社内監査役が加わるよう提案したときも、同様でした。社外役員の意見も前向きに受け止める会社だと思います。

山下：私も日ごろから真剣に意見を受け止めてもらっていると感じています。ただ、就任直後に配当政策に関して申し上げたときは、反応が薄いと感じた場面もありました。もっとも、その後、株主資本配当率（DOE）の導入という形で株主還元方針として具体化され、時間をかけながらも、社外役員からの指摘も踏まえ施策として形になっています。

榎田：経営における不確実性の扱い方も少しずつ前進しており、例えば複数シナリオを立てて従前以上に深く議論する方向へと踏み出しつつあります。まだまだ議論の質をさらに高めていく余地は大いにありますが、進んでいる方向は正しいと考えます。

古澤：実効性評価の結果を次年度の取り組みにつなげていく姿勢も年々強まっています。社外役員からの「結果をもう少し掘り下げよう」との意見を受けて、特に今年は、取締役全員で取締役会のアジェンダづくりに多くの時間と労力をかける運びとなりました。取締役会の運営事務局の方々の支援も含め、より良い議論に向け尽力しています。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス 社外取締役座談会

八馬：取締役会では、社外役員の発言を一つひとつ丁寧に書き留められています。緊張感をもって臨んでいて、聞き流されていない。こうして受け止められた意見が、運営や経営へと還流されていく。その手応えが、年々確かなものになっています。

機関設計変更の意義と、新たな体制における監督のあり方

——監査等委員会設置会社へ移行することの意義をどのように考えているかお聞かせください。

梶田：私は実効性の向上を目指すうえで「形式か実質か」という二者択一の議論はやめるべきと申し上げてきました。より高い水準を目指すために、機関設計という「形式」を変え「実質」の進化を促す。そして、今回の変更でまず重視すべきは、執行への権限委譲です。そして執行のなかでもさらに権限委譲を進めることにより、経営の意思決定のスピードが上がります。また、過半数を社外とする構成に踏み切ったことで、良い意味での緊張感も高まります。単に形を変えたのではなく、メンバー構成まで踏み込んだことは、大きな転

換点だと思っています。そのうえで、今後は「実質」の進化に向け一層の努力が必要であると考えています。

山下：梶田さんのお考えには私も賛成です。加えて、ガバナンス改革は何のために行うのかという原点に、常に立ち返るべきだと考えています。目的は、事業の継続的な成長と中長期の企業価値向上です。機関設計を変えても、そこに繋がらなければ意味はありません。権限委譲で生まれた時間は、中長期の議論に充てていく。そして、ガバナンス・役員指名委員会と役員報酬委員会での議論の中身を深化させ、結果につながる改革にする。両委員会の委員長を新たに引き受けた立場として、結果につなげていきたいと思います。

古澤：流動的な環境で意思決定のスピードを上げ、戦略の議論に時間をかけることは、まさに今の当社に必要な移行だと考えています。加えて、実効性評価でも課題として上がっていたボードサクセッションの議論をより深めていくことも重要です。山下さんが委員長に就かれ、具体的な議論に入り出したのは大きな前進です。

梶田：もう一点、移行にあたり組織監査を担うには、関連部門や監査等委員会室スタッフの強化が欠かせません。こういった要望も執行側に真摯に受け止めていただきました。

古澤：はい、執行側とも、監査役の間でも議論を重ねました。重要な業務執行の決定を取締役に委ねる以上、監督機能の強化は欠かせません。内部監査部門や内部統制部門の強化について意見を交わした結果、6月にはガバナンス・リスクマネジメント部を新設し、取締役会事務局を兼ねる体制としました。機関設計変更にとまなう体制強化も、着実に進んでいます。

八馬：機関設計の移行と、任意の委員会の委員長を社外取締役に担うということは、共通の意味があると考えます。会社が伝えたいことを説明し追認を得る場から、ステークホルダーの視点をこれまで以上に意識したうえで、より透明性の高い議論や意思決定の場となるよう、ガバナンスを高度化させていくことに期待します。



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た経験を有するほか、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。2022年6月から当社の社外監査役を務め、大局的かつ専門的な見地から監査を行っている。

重要な兼職先：
株式会社クボタ 社外取締役

「SUBARU 2025方針」の実行と、不確実性下での取締役会の役割

——「SUBARU 2025方針」が実行段階に入るなか、取締役会での議論をいかに深めていくべきだと考えますか。

八馬：事業環境の不透明性を予見していたからこそ、「柔軟性」という言葉を掲げ、電動化への対応策としてアライアンス活用を選択したと理解しています。完全なBEV移行や自社のみで対応を試みるのではなく、技術開発はBEVだけでなくICEにも活用できる前提とし、工場投資の判断もタイミングを見極めてきた。この2年間、執行サイドは市場の趨勢を的確に読みながら正しい判断を積み重ね、劇的な環境変化が経営に与える影響を最小化してきたと思います。

梶田：私もそう思います。そのうえで、その判断の質を、これからは取締役会でも担保していく必要があるということです。監督と執行の分離が今回の移行でさらに鮮明になった以上、執行側でなされてきた良質な判断を、今度は取締役会が、不確実性も含めた深い戦略議論に落とし込んでいかねばなりません。「SUBARU 2025方針(以下、2025方針)」の策定にあたっての議論も、以前と比べて充実してきました。足元ではオフサイトミーティングの場も含め、社外役員を交えた議論の機会が増えつつあり、今後さらに議論を深めたいと考えています。

山下：昨年公表された「2025方針」の枠組みそのものは、高く評価しています。そのうえで、2,000億円規模のコスト改革、120万台に向けた販売台数の拡大、そしてバリューチェーン収益の積み上げ。この3つを着実に実行し、成果へ結びつけていくことが重要だと思います。

八馬：私も同感です。取り組む方針の解像度が上がったからこそ、「では、どのように実現するのか」という視点でのモニタリングも我々の役割の一つだと考えています。目指すべき姿は理解できたので、次はその絵姿をいかに具体化し進捗と成果を継続的に示していく



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス 社外取締役座談会

かが重要です。加えて、現状の株価が自動車業界全体の不透明性を反映するなか、これらのマイルストーンや当社の強みを、北米をはじめ幅広い投資家層に伝えていく余地も大きいと思います。

山下：その延長線上として取締役会で議論を深めていきたいのが、資本コストや株価を意識した経営の取り組みです。「2025方針」で示した取り組みの実現に向け、投じた資本がどれだけの収益を創出するのか。そして創出したキャッシュを次の成長投資と株主還元はどう振り向けていくのか。この循環を一貫した考え方として語れるようになれば、当社グループが目指す方向性について資本効率の観点からも理解が進むでしょう。社外の立場から、この方向を後押ししていきたい。

梶田：その議論を支えるのが定量的な分析の力です。すでに取締役会議題の事前説明をはじめ、経営懇話会、社外取締役勉強会と情報の非対称性を埋める取り組みは着実に進みつつあります。この土台の上に、さらに質を高めた定量的な分析情報を加えることで議論を深化させていく必要があると思います。



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リスク管理の重要性に関して発言を行っている。

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

八馬：当社の強みであるブランド力を支えるのは提供価値である「安心と愉しさ」であり、この価値を創出する要素の一つに優位性のある技術開発があると思います。「安心と愉しさ」を裏付ける技術開発ポートフォリオの優先順位は重要な論点であり、「2025方針」の実現可能性も、その背景にある技術開発とブランドの両輪に加え財務戦略を連動させて語られることで、より高まるでしょう。

古澤：IR・SR活動の量や質、東証要請への対応、対外開示などは非常に真摯に取り組まれていると感じます。「資本コストや株価を意識した経営」の開示についても、アップデートを重ね、都度丁寧に説明されており、取り組み姿勢を評価しています。そのうえで感じるのは、社内で理解されていることも、社外の方には思いのほか伝わりにくいということです。一昨年、米国にて「Love Promise®」の表彰式を実際に拝見し、当社グループの価値観が現場に根づいていることは実感できましたが、その実感を社外の方と共有するのは容易ではありません。技術の話も同様です。いかに見える化し、外に伝えていくか。その支援も私たち社外役員の役割だと考えており、引き続き議論していきたいと思います。

実行を支える組織の力

—— 人的資本とグループガバナンス

—— 取り組みの原動力となる人と組織について、取締役会ではどのような議論を重ねていますか。

古澤：取締役会では毎年、従業員意識調査結果やエンゲージメントスコアを議題に据え、それを起点に人的資本の議論を重ねています。失敗を恐れずに挑戦する風土をいかに醸成していくか。CHROや担当取締役が自ら先頭に立って取り組み、成果も少しずつ見えています。

山下：正直に申し上げて、就任した直後にエンゲージメントスコアを拝見した際は、低すぎると感じました。会社がこれを真摯に受け

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経営推進部長やCFOなど経営に関わる要職を経験し、財務・経理を中心に経営全般の深い知見を有している。また、デロイトトーマツグループの独立非業務執行役員およびオリンパス株式会社の社外取締役監査委員長を歴任しており、幅広い視野と高い見識を備えている。2023年6月から当社の社外監査役を務め、大局的かつ専門的な見地から監査を行っている。

重要な兼職先：
なし



止め、取締役会でも改善策を議論してきた結果、水準はいまだ満足できるものではありませんが、継続的に改善しています。そのうえで、結果が年に1度しか確認できないという点はやや気になります。半年ごとに各部門の取り組み状況を確認できるとより良くなると感じます。

八馬：スコアが改善していること自体も重要ですが、それ以上に、従業員意識調査を起点に各現場で進めてきた改善活動が、実際に結果として表れている点に前向きな印象を持ちました。教育や処遇も含め人的資本投資をエクイティストーリー全体の中でどのように位置づけるのか。取締役会でもより明示的に議論したいと思います。また、AIをはじめとする技術が競争環境を変えていくなかでは、現場の努力だけでは解決できない課題も生まれてきます。そうした時代に人的資本のあるべき姿をどう描くか。あらためて考えるべき段階だと思います。



SUBARU

統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス

社外取締役座談会

古澤：ダイバーシティも、取締役会でしばしば議論の俎上に上がる論点です。女性管理職の登用については、挑戦的な目標を社長の強いリーダーシップのもとで達成してきました。先日訪問した北本工場では、製造に携わる女性従業員の声を反映した職場づくりが進み、女性比率は35%を超え、エンゲージメントスコアも全社を上回る水準にありました。製造現場から変わりつつあるという手ごたえを、実際に確かめられたことに大きな期待を感じています。

——海外を含むグループ全体のガバナンスを、どう深めていきますか。

古澤：監査の立場で国内外のグループ会社に往査し、内部統制部門や内部監査部門からの報告も聞いてきました。そこで感じるのは、グループ・グローバルガバナンスの体制強化が、これからの当社グループにとって重要な論点になるということです。執行側も同様の課題認識を持っており、今年は取締役会のアジェンダにも組み込まれました。

梶田：当社グループは米国事業の存在が現時点で突出しており、一般的に語られるグループガバナンスやグローバルガバナンスとは、また違う形があると考えています。米国では事業が順調に推移し、経営陣もしっかりと役割を果たしてくれている。この強みを土台としつつも、SUBARUならではのグループガバナンスを進化させていく段階であり、それに向けた一歩であるとポジティブに捉えています。

八馬：「グローバル」というと画一化された姿を思い描きがちですが、現在の段階では「マルチナショナル」という捉え方がより当社グループにフィットするのではないかと思います。複数の国のマネジメントをいかに組み合わせしていくかを前提に考え、部分最適を全体最適につなげていく。その設計に向けた議論を深めていきたいと思っています。

古澤：全体最適なグループ経営という最終的なゴールへの道のりは、まだ長いかもしれません。ただ、体制づくりをはじめ、その歩みは着実に進み始めています。進捗をしっかりと見ていかねばならないと考えています。

ステークホルダーの皆様に向けて

——最後に、社外役員としてのご自身の役割と、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

八馬：「業界高位の収益力」「ROE10%以上」を掲げている以上、その実現に向けた道筋をどう描くかが問われます。蓋然性と解像度をこの1年でさらに高めていくこと、そしてその進捗をモニタリングしていくことが、自身の役割だと考えています。そのうえで、社の強みであるブランドと技術がこの先も競争力を生み出し続けるために何が必要か。この議論を、これまで以上に深めていきたいと思っています。

山下：企業価値には経済的な価値と社会的な価値の両面があり、当社は特に社会的な価値において強みを持つ会社です。「2025方針」における「ヒトや地域や社会にとってなくてはならない企業を目指す」という言葉は、まさにその通りだと感じています。また、経済的な価値については、創出するための道筋を社外の立場から支えてまいります。そして、その取り組みを実際に担うのは従業員一人ひとりです。2028年に70ポイントという目標に向けたエンゲージメントスコアの向上も、私自身の注目点として後押ししてまいります。

古澤：取締役会とガバナンス・役員指名委員会でより責任を負う立場となり、事業の進捗やサクセッションプランの実行について、良い意味での緊張関係を保ちながら監督を担ってまいります。監査面では、内部監査部門・内部統制部門・会計監査人との連携体制を確立するとともに、組織監査が中心となっても現場に足を運



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資本コストを意識した経営のさらなる推進に関する発言を行っている。

重要な兼職先：
なし

び、そこで見たことを社外役員間でも共有していきたいと思います。加えて、米国での高いブランド力と「安心とゆしさ」を実現する技術力。この強みの上に描かれた「2025方針」が本当にその方向へ進んでいるか、そして分かりやすく伝えられているのかも注視していきます。

梶田：これまでいくつかの会社で、業績の山や谷、企業再編、グローバル化と、執行と監督の双方から経営の進化に関わってきました。その経験を踏まえ、まずは「守りの経営ガバナンス」、そして、リスクとオポチュニティの両面を管理しながら成長する「攻めの経営ガバナンス」この2つの進化に貢献し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。自動車、航空機業界に携わるのは当社が初めてですが、社内の方とは異なる外部のステークホルダーに近い視点を持って尽力することが、当社の成長に向けた私の貢献の仕方だと思います。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス

記載内容に関する補足

当社は2026年6月24日開催の第95期定時株主総会の承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。本章以降のコーポレートガバナンスセクションに掲載している内容は、一部に現体制においても継続している方針等を含みますが、活動実績や取り組み内容については、原則として旧体制(監査役会設置会社)における内容を記載しています。また、任意の委員会の名称についても、原則として当時の名称にて記載しています。

取締役会の活動状況

取締役会は、SUBARUのありたい姿の実現と、持続的な成長および中長期的な企業価値向上を実現するため、経営全般に対する監督と重要事項に関する意思決定を行っています。

2025年度は、経営環境の変化や企業価値向上に向けた重要課題について活発な議論を重ねました。

2025年度の主な審議内容

- ・「SUBARU 2025方針」の策定
- ・電動化戦略をはじめとする中長期の経営課題
- ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み
- ・自己株式取得および自己株式消却に関する事項
- ・取締役会のあり方および付議基準見直し
- ・機関設計変更に関する検討
- ・CEOその他の経営陣の選解任
- ・取締役・監査役候補者の決定
- ・役員報酬制度の改定
- ・IR/SR活動に関する報告・議論

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

当社は、取締役会が企業価値向上に向けた重要な経営課題について十分に議論し、経営に対する監督機能を実効的に発揮できるよう、様々な取り組みを行っています。

取締役および監査役に対しては、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・企業文化や経営環境に対する理解を深めるため、執行部門からの業務報告や国内外の重要拠点への現地視察などの機会を設けています。

さらに、取締役会の開催にあたっては、社外役員に対する事前説明や役員相互の情報共有・意見交換を通じて、自由闊達かつ建設的な議論が行われる環境整備に努めています。

経営懇話会による中長期課題の議論

経営懇話会は、取締役会での議論をより充実させることを目的として開催しています。取締役および監査役が参加し、経営における重要なテーマについて情報共有や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なる事業環境や業界動向、当社グループの業務執行状況などへの理解を深めるとともに、中長期的な経営課題について活発な意見交換を行っています。

2025年度の主なディスカッションテーマ

- ・将来ビジョンについて
- ・大泉新工場プロジェクトの投資計画および進捗
- ・当社取締役会のあり方と機関設計変更
- ・取締役会の実効性に関する評価の結果
- ・SUBARUの航空宇宙事業

Topics

「SUBARU 2025方針」策定に向けた経営懇話会の活用

中長期の経営方針の策定においては、社外取締役・社外監査役を含む取締役会メンバー全員が同じ事業環境認識に立ち、議論を尽くす必要があります。そのためには、執行側から社外役員に対して十分な情報提供を適時・適切に行うことが前提となります。

とりわけ現在の当社のように急速で激しい事業環境の変化に直面する中では、自由闊達な議論を通じて取締役会が経営方針を決定し、執行側の適切なリスクテイクを後押しすることが不可欠です。こうした議論を尽くすためには、取締役会に加えて、より機動的に情報共有や意見交換ができる場が重要となります。当社ではこうした考えのもと経営懇話会を設けており、「SUBARU 2025方針」の策定においても、方向性の検討を深める場として活用しました。

策定にあたっては、まず、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」や提供価値「安心と愉しさ」を起点に、これらをさらに深化させていく方向性について意見を交わしました。そのうえで、不透明な事業環境においても持続的に企業価値を高め、資本市場をはじめとするステークホルダーからの期待にいかに応えていくのかという社外役員の課題意識を踏まえながら、当社グループが目指すべき経営方針に関する議論を深化させていきました。その後、執行側でさらに検討を重ねた方針案をあらためて経営懇話会で議論した上で、2025年11月に取締役会の承認を経て「SUBARU 2025方針」を公表しました。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス

ガバナンス・役員指名会議の活動

2025年度のガバナンス・役員指名会議は、独立性の高い社外取締役3名および社内取締役2名により構成され、取締役会の諮問機関として、役員人事およびガバナンスに関する重要事項について審議・答申を行いました。

また、社外監査役1名がオブザーバーとして出席しました。

2025年度の主な審議内容

- ・CEOをはじめとする経営陣の後継者計画に関する検討
- ・役員360度評価の実施およびスキル・マトリックスを活用した人財育成
- ・執行役員の業績結果共有等を通じた役員評価プロセスの透明性向上
- ・当社および重要な連結子会社の役員体制・人事・役割分担に関する審議
- ・SUBARUらしいコーポレートガバナンスのあり方や、機関設計変更後の取締役会の役割・権限委譲に関する議論

CEO後継者計画

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、取締役会は、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・役員指名委員会における議論等を通じて、現CEOによる原案の策定等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。

取締役会およびガバナンス・役員指名委員会は、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等を踏まえ、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・役員指名委員会による監督を実効的なものにするためには、社外取締役等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、取締役会およびガバナンス・役員指名委員会は、当社CEOに求められる、資質・能力・経験・実績・専門性・人柄等を議論し、以下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・経営課題等を踏まえ、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・従業員とともに企業価値を最大化させる人財

SUBARUグループの「CEOとして備えるべき5つの資質」



インテグリティ



大局観



人間力



胆力
または
変化を牽引する力



成果を実現する力

役員報酬会議の活動

2025年度の役員報酬会議は、独立性の高い社外取締役3名および社内取締役2名により構成され、取締役および執行役員の報酬に関する事項について審議を行いました。

また、社外監査役1名がオブザーバーとして出席しました。

2025年度の主な審議内容

- ・外部調査データを活用した役員報酬水準および業績連動報酬の妥当性に関する検討
- ・考課結果に基づく、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額の決定
- ・機関設計変更を踏まえた社外取締役報酬の検討
- ・譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額等の決定



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

役員報酬制度

役員報酬制度の概要

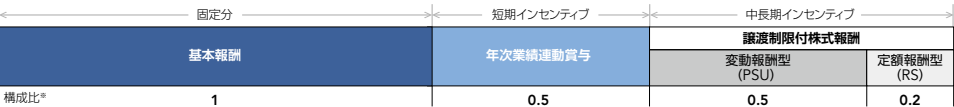
基本報酬		基本報酬として、月例の固定報酬を支給します。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境などを勘案して具体的な金額を決定します。
年次業績連動賞与 (短期インセンティブ)		社外取締役および監査等委員である取締役を除く取締役に對する年次業績連動賞与として、KPIとして当事業年度の連結税引前利益実績を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に、現金報酬として支給します。
譲渡制限付株式報酬 (中長期インセンティブ)	変動報酬型 (PSU)	毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット＝1株換算）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。
	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。

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。社外取締役および監査等委員である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の一定の事由が生じた場合に、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又は一部の返還、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るものとします（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については、外部専門機関を利用して調査した同輩企業ならびに同業他社の報酬水準および報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢などを考慮し設計しています。

取締役報酬制度のイメージ(代表取締役社長CEOの場合)



※ 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

2025年度の実績連動報酬等に関する事項

役員の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、任意の委員会として、過半数が独立社外取締役で構成される役員報酬会議を設置しており、同会議の議長は、取締役会の決議によって選任しています。

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、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬などの具体的な額、ならびに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等、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。

2025年度の実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、2025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。

2025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	1,075億円
ROE	3.3%
相対TSR (対 配当込みTOPIX成長率)	61.7%
従業員エンゲージメント スコア改善ポイント	+3ポイント

2025年度に係る取締役・監査役の報酬等の総額

(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 6名	233	67	60	63	423
		社外取締役 3名	40	—	—	—	40
監査役	5名	社内監査役 3名	73	—	—	—	73
		社外監査役 2名	26	—	—	—	26
合計	14名		372	67	60	63	562

(注) 1 上表には、当期の末日までに退任した社内取締役1名および社内監査役1名を対象に含んでいます。当期末においては、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、当期末に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬(国内非居住者に付与されるファントムストック、PSUなど)が含まれています。
3 ファントムストックおよびPSUの額については、2026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、実際の支給または交付にあたっては、交付時の株価を適用します。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

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。

2025年度の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

監査役会における主な決議・協議内容

- | | |
|----------------------------|--|
| (主な決議事項) | (主な報告・共有事項) |
| ・当事業年度の監査方針、監査計画ならびに監査業務分担 | ・当事業所および関係会社往査の結果ならびに所見報告 |
| ・株主総会(監査役選任)議案の同意 | ・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 |
| ・監査報告書の作成 | ・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 |
| ・会計監査人の評価および再任 | |
| ・会計監査人の監査報酬の同意 | |

株主・投資家との対話と取締役会への反映

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・技術説明会などを通じて相互理解を深めるとともに、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。

2025年度の主な対話テーマ

- ・業績関連：販売動向、米国関税影響、原材料・市況影響、環境規制関連費用の状況など
- ・「SUBARU 2025方針」で示した取り組みの進捗状況
- ・事業関連：米国市場戦略、SDV戦略、航空宇宙事業の成長戦略など
- ・資本政策：成長投資、株主還元、資金保有水準など
- ・ESG関連：カーボンニュートラルに対する考え方、人的資本経営の推進、ガバナンス強化、サイバーセキュリティ強化など

株主・投資家との対話実績

経営陣が参加する各種イベントや取材に加え、当事業への理解深化を目的とした商品・技術説明会などを通じて、国内外の株主や投資家、アナリストと対話を行っています。

対話イベント	回数	個別対話	回数
決算説明会	4回	投資家・株主との対話 (内、海外投資家・株主)	248回 (176回)
スモールミーティング	7回	アナリストとの対話	87回
証券会社主催カンファレンス	8回		
商品・技術説明会・工場見学会	5回		



主な応対者を含む対話実績についてはコーポレートガバナンス報告書をご確認ください。

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

取締役会への報告内容

株主・投資家との対話を通じて把握した意見や課題認識については、取締役会や関係部門へ定期的に報告しています。2025年度は、経営戦略、資本政策、事業運営およびコーポレートガバナンスなどに関する投資家の意見・関心事項を共有し、経営およびガバナンスに関する議論に活用しました。

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、IR活動計画等について適宜報告



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

取締役会実効性評価

当社は、取締役会の監督機能の実効性を継続的に向上させることを目的として、毎年、取締役会実効性評価を実施しています。アンケートや個別インタビューを通じて課題や改善状況を確認し、その結果を踏まえて取締役会で議論を行い、さらなる実効性向上につなげています。

評価および分析の方法

実施期間	2025年12月～2026年1月
実施方法	アンケート（自己評価方式）への回答および第三者機関によるインタビュー
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、社外取締役（3名）、社外監査役（2名）（計7名）
実施要領	1.取締役会事務局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・分析 2.第三者機関がアンケート結果を踏まえ、取締役会議長、代表取締役社長、社外取締役、社外監査役に対してインタビューを実施・評価 3.第三者機関および取締役会事務局がそれぞれ作成した報告書について、経営懇話会および取締役会において検証・議論の実施
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 ガバナンス・役員指名会議と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

2025年度の実効性評価結果

1. 総評
- 当社の取締役会の実効性は、確保されていることが確認されました
2. 評価した点

項目	概要
監督と執行の強い信頼関係を土台とした執行を後押しする取締役会	主要市場である米国の関税政策やEV市場の急減速等、事業環境が目まぐるしく変化する局面において、監督と執行の強い信頼関係を土台として、執行の意思決定を後押しする機能が発揮されている。
自由闊達な議論が交われ風通しのよい取締役会	社内外役員間の相互理解と信頼関係を基盤として、自由闊達で建設的かつ透明性のある議論が行われる風土が醸成されている。
株主との対話に対する意識が高い取締役会	株主および投資家との対話を通じて得られた内容は、定期的かつ継続的に取締役会に報告され、取締役会による監督および意思決定の重要な要素となっている。

前年度課題への対応状況

項目	概要	評価
各会議体の役割の明確化と議論の充実	前年度の実効性評価で指摘された課題を真摯に受け止め、改善施策が着実に実行された。 具体的には、ガバナンス・役員指名会議および役員報酬会議への監査役のオブザーバー参加、ガバナンス関連議題の事前検討の充実、社外役員への重要会議情報の提供、執行役員との対話機会の拡充等を進めた。	 改善
不透明な事業環境下における取締役会の役割	取締役会が重点的にモニタリングする重要経営課題や主要リスクに関する議論の深化を図る観点で、会議運営面の改善を進めた。 また、監査等委員会設置会社への移行を見据え、アジェンダ設定の一層の高度化が期待される。	 改善 途上
グループ全体におけるモニタリング体制のさらなる強化	各取締役および監査役間において、あるべきグループガバナンス体制および実現に向けた時間軸に関する認識合わせを図るなど、組織的な監査への移行を見据え、一層の議論を深めることが期待される。 今後、監査等委員会設置会社への移行を前提として、グループ全体を俯瞰したモニタリングのあり方について、さらに議論を深めていくことが期待される。	 改善 途上

今後の対応

項目	概要
取締役会の役割に関する合意形成	取締役会がモニタリングすべき項目や範囲、中長期戦略に関する議論のあり方について、より踏み込んだ検討を行っていくことの重要性が確認された。 また、モニタリングボードを目指すにあたり、監査等委員会設置会社としての取締役会の役割を明確にし、社外取締役の関与のあり方も含め、中長期の重要テーマについて、取締役会および経営懇話会を通じた議論の充実を図っていくこととした。
アジェンダ設定のさらなる高度化	限られた取締役会の時間を有効に活用する観点から、付議基準の運用、書面決議の活用、自由討議の場の拡充等を含め、「取締役会で何を議論すべきか」というアジェンダ設定の重要性を再確認した。 併せて、年間アジェンダの検討・設定において、社外役員の知見・経験をより一層活かす仕組みを組み込み、プロセスの確立を図っていく必要性を共有した。
あるべき取締役会構成の検討	外部環境リスクへの対応力を高める観点から、取締役会全体として「どの知見をどのように補完していくか」を戦略的に検討する余地があることを確認した。全方位的な人財配置ではなく、当社の事業特性や経営上の優先順位に即した焦点型の知見の補完が重要であるとの認識を共有するとともに、取締役会およびガバナンス・役員指名会議において、ボードサクセッションに関する議論を継続的に充実させていく必要性が示された。