



前列左より、日月 丈志、近藤 潤、吉永 泰之、笠井 雅博。後列左より、駒村 義範、岡田 稔明、加藤 洋一、青山 繁弘

取締役

近藤 潤

取締役会長
CQO(最高品質責任者)
1976年 4月 当社入社
1999年 4月 当社群馬製作所第二製造部長
2003年 6月 当社執行役員スバル製造本部長
兼 群馬製作所長
2004年 5月 当社執行役員スバル原価企画管理
本部長 兼 コスト企画部長
2004年 6月 当社常務執行役員スバル原価企画
管理本部長
2006年 6月 当社常務執行役員スバル原価企画
管理本部長
兼 スバル購買本部副本部長
2007年 4月 当社常務執行役員戦略本部長
兼 スバル原価企画管理本部長
2008年 6月 当社取締役専務執行役員戦略本部長
2009年 4月 当社取締役専務執行役員
2011年 6月 当社代表取締役副社長
2017年 6月 当社取締役会長
現在に至る

吉永 泰之

代表取締役社長
CEO(最高経営責任者)
1977年 4月 当社入社
1999年 10月 当社国内営業本部営業企画部長
2005年 4月 当社執行役員戦略本部副本部長
兼 経営企画部長
2006年 6月 当社執行役員戦略本部長
2007年 4月 当社執行役員スバル国内営業本部
兼 販売促進部長
2007年 6月 当社常務執行役員スバル国内営業
本部長
2009年 6月 当社取締役専務執行役員スバル国内
営業本部長
2011年 6月 当社代表取締役社長
現在に至る

日月 丈志

代表取締役専務執行役員
CTO(最高技術責任者)
1977年 4月 当社入社
2000年 7月 当社スバル技術本部車両研究実験
総括部長
2006年 6月 当社執行役員スバル商品企画本部
副本部長 兼 上級プロジェクト
ゼネラル マネージャー
2009年 4月 当社執行役員スバル商品企画本部長
兼 上級プロジェクト ゼネラル
マネージャー
兼 スバルテクニカインターナショナル
株式会社代表取締役社長
2010年 4月 当社常務執行役員スバル商品企画
本部長
2011年 4月 当社常務執行役員スバル オブ
アメリカ インク(SOA)会長 兼 社長
2011年 6月 当社常務執行役員スバル海外第一
営業本部長 兼 スバル オブ
アメリカ インク(SOA)会長 兼 社長
2013年 4月 当社専務執行役員スバル海外第一
営業本部長 兼 スバル オブ
アメリカ インク(SOA)会長
2013年 6月 当社取締役専務執行役員スバル海外
第一営業本部長 兼 スバル オブ
アメリカ インク(SOA)会長
2014年 4月 当社取締役専務執行役員スバル
グローバルマーケティング本部長
2017年 4月 当社取締役専務執行役員
2017年 6月 当社代表取締役専務執行役員
現在に至る

笠井 雅博

取締役専務執行役員

1978年 4月 当社入社
2000年 4月 当社総合企画本部生産企画部主管
2007年 6月 当社執行役員スバル オブ
インディアナ オートモーティブ
インク(SIA)社長
2009年 4月 当社執行役員スバル製造本部長
兼 群馬製作所長
2010年 4月 当社常務執行役員スバル製造本部長
兼 群馬製作所長
2014年 4月 当社専務執行役員スバル購買本部長
2015年 6月 当社取締役専務執行役員スバル購買
本部長
2016年 4月 当社取締役専務執行役員産業機器
カンパニープレジデント
2016年10月 当社取締役専務執行役員産業機器
本部長
現在に至る

岡田 稔明

取締役専務執行役員

CFO(最高財務責任者)

1984年 4月 当社入社
2004年10月 当社スバルマーケティング本部
営業企画部担当部長
兼 企画第一課長
2013年 4月 当社執行役員経営企画部長
2015年 4月 当社常務執行役員経営企画部長
2017年 4月 当社専務執行役員
2017年 6月 当社取締役専務執行役員
現在に至る

加藤 洋一

取締役常務執行役員

1983年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省
2010年 7月 経済産業省中部経済産業局長
2011年 8月 同省中小企業庁事業環境部長
2012年 9月 内閣官房内閣審議官(国家戦略室)
2012年12月 経済産業省大田官房政策評価審議官
2013年 6月 同省地域経済産業審議官
2014年10月 当社執行役員
2015年 4月 当社執行役員渉外部長
2016年 4月 当社常務執行役員渉外部長
2017年 4月 当社常務執行役員渉外部長
兼 経営管理本部長
2017年 6月 当社取締役常務執行役員
現在に至る

駒村 義範

社外取締役

1970年 4月 株式会社小松製作所(コマツ)入社
1999年 6月 欧州コマツ株式会社社長CEO
2005年 6月 株式会社小松製作所(コマツ)取締役
常務執行役員建機マーケティング
本部長
2007年 4月 当社取締役専務執行役員建機
マーケティング本部長
2010年 6月 当社代表取締役副社長
2013年 6月 当社特別顧問
2015年 6月 当社社外取締役(現任)
2016年 6月 株式会社小松製作所(コマツ)顧問
現在に至る

青山 繁弘

社外取締役

1969年 4月 サントリー株式会社入社
1994年 3月 当社取締役洋酒事業部長
1999年 3月 当社常務取締役マーケティング部門・
宣伝事業部担当営業推進本部長
2001年 3月 当社常務取締役経営企画本部長
2003年 3月 当社専務取締役経営企画本部長
2005年 9月 当社専務取締役酒類カンパニー社長
2006年 3月 当社取締役副社長酒類カンパニー社長
2009年 2月 サントリーホールディングス株式会社
取締役副社長
2010年 3月 当社代表取締役副社長
2014年10月 当社代表取締役副会長
2015年 4月 当社最高顧問(現任)
2016年 6月 当社社外取締役
現在に至る

監査役



馬淵 晃

常勤監査役

1979年 4月 当社入社
2005年 4月 当社執行役員スバル技術本部
副本部長 兼 技術管理部長
2007年 6月 当社常務執行役員スバル技術
本部長
2009年 4月 当社常務執行役員戦略本部長
2010年 6月 当社取締役
専務執行役員戦略本部長
2011年 6月 当社取締役専務執行役員
2011年10月 当社取締役専務執行役員
中国プロジェクト準備室長
2015年 4月 当社取締役専務執行役員
2015年 6月 当社常勤監査役(現)



三田 慎一

社外監査役

1974年 4月 花王石鹸株式会社(現花王株式
会社)入社
2004年 6月 同社執行役員会計財務部門統括
2006年 6月 同社取締役執行役員
2015年 6月 当社監査役(現)



灰本 周三

常勤監査役

1978年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2006年 3月 株式会社みずほフィナンシャル
グループ執行役員人事部長
2007年 4月 株式会社みずほ銀行常務取締役
2010年 6月 株式会社みずほフィナンシャル
グループ常勤監査役
2011年 6月 当社専務執行役員
2012年 4月 当社専務執行役員事業企画部長
2013年 4月 当社専務執行役員事業企画部長
兼 産業機器カンパニー
プレジデント
2014年 4月 当社専務執行役員 兼 産業機器
カンパニープレジデント
2016年 4月 当社専務執行役員
2016年 6月 当社常勤監査役(現)



阿部 康行

社外監査役

1977年 4月 住友商事株式会社入社
2002年 6月 住商エレクトロニクス株式会社
代表取締役社長
2005年 4月 住商情報システム株式会社
(現SCSK株式会社)代表取締役
社長
2009年 6月 住友商事株式会社代表取締役
常務執行役員金融・物流事業
部門長
2010年 4月 同社代表取締役常務執行役員
新産業・機能推進事業部門長
2011年 4月 同社代表取締役専務執行役員
新産業・機能推進事業部門長
兼 金融事業本部長
2013年 4月 同社代表取締役専務執行役員
コーポレート・コーディネーション
グループ長
2015年 6月 同社顧問(現)
2016年 6月 当社監査役(現)

執行役員

専務執行役員

中村 知美
細谷 和男
大河原 正喜
CIO(最高情報責任者)

常務執行役員

野飼 康伸
前田 聡
大拔 哲雄
水間 克之
松木 秀明
堤 ひろみ
戸塚 正一郎
為谷 利明
臺 卓治
早田 文昭

執行役員

栗原 宏樹
内田 雅之
大崎 篤
小林 達朗
齋藤 勝雄
濱中 康宏
荻野 英司
永江 靖志
庄司 仁也

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、以下に掲げる企業理念に基づき、「存在感と魅力ある企業」を目指し、「お客様第一」を基軸に、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、全てのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして取り組んでいます。

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、コンプライアンスやリスク管理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。

企業理念

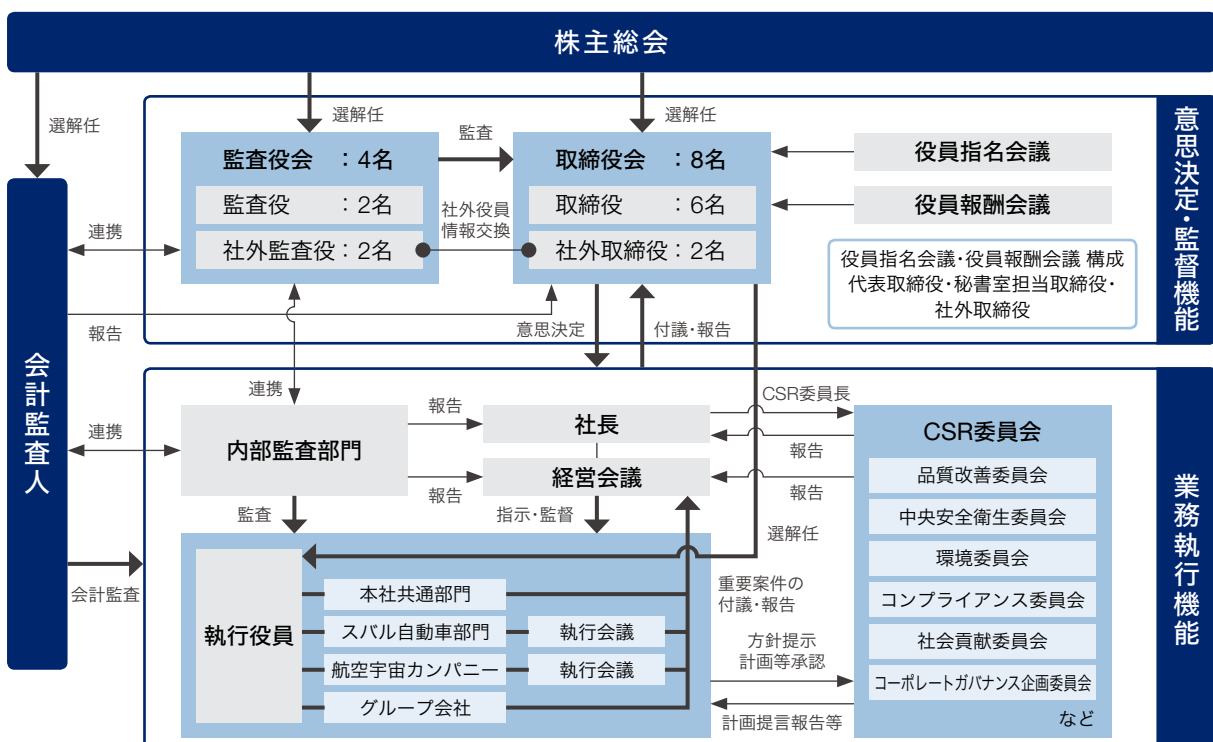
1. 私たちは常に先進の技術の創造に努め、お客様に喜ばれる高品質で個性のある商品を提供します。
2. 私たちは常に人・社会・環境の調和を目指し、豊かな社会づくりに貢献します。
3. 私たちは常に未来をみつめ国際的な視野に立ち、進取の気性に富んだ活力ある企業を目指します。

会社の機関の内容

当社は、監査役制度を採用しており、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および監査を行っています。取締役会は取締役8名により構成され、2名を独立性の高い社外取締役とすることでガバナンスの一層の強化を図っています。監査役会は監査役4名により構成され、2名を社外監査役とすることで経営の監視を客観的に行っています。

業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的経営戦略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、各事業部門の意思決定機関として執行会議を設置すること、航空宇宙事業部門を社内カンパニー制とすることにより、責任の明確化と執行の迅速化を図っています。

コーポレートガバナンス体制



内部統制システムの整備

当社は、2015年4月の取締役会において、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、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備についての基本方針を決議しています。

リスク管理体制の整備の状況

当社では、各事業の横串機能を担う経営企画部を中心とした全社共通部門が各部門・カンパニーと密接に連携して、リスク管理の強化を図っています。さらに、監査部が各部門およびグループ各社の業務執行について計画的に監査を実施しています。加えて、当社では、内部統制システムの整備に資するため、リスク管理の最も基礎的な部分に位置付けられるコンプライアンスの体制・組織を整え、運用しています。

まず、全社的なコンプライアンスの実践を推進するため、コンプライアンス委員会を設置し、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行っています。また、部門・カンパニー毎にコンプライアンス責任者およびコンプライアンス担当者を配置し、コンプライアンスを現場単位できめ細かく実践する体制を組織しています。日頃から役員職員を対象とした教育・研修を計画的に実施し、社内刊行物などを通じて随時、コンプライアンス啓発を行っています。

さらに、当社グループのコンプライアンスの実践を推進するために、グループ会社に対し教育・研修の実施や社内刊行物による情報提供を行うとともに、当社内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)への参加により、実効性を高めています。

内部監査、および監査役監査の状況

当社の各常勤監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席ほか、その他重要な会議体への出席、事業所往査、子会社調査、内部監査部門からの聴取等を実施し、取締役等の職務執行を監査しています。常勤ではない独立社外監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席ほか、その他重要な会議体への出席、内部監査部門および常勤監査役からの聴取等を実施し、取締役等の職務執行を監査しています。

当社は、内部監査の組織として監査部を設置しており、社内各部門および国内外のグループ会社の業務執行について計画的に業務監査を実施しています。年度はじめに内部監査年度計画と監査役会方針との事前調整を行い、監査役に対して監査部は全ての内部監査結果の報告、月次単位での内部監査活動状況の報告および意見交換等を行い、連携を図っています。さらに、会計監査人による監査を併せ、監査機能の強化に努めています。

財務報告に係る内部統制の評価

金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に関しまして、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、評価に当たっては、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。

2017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、適正に整備され、有効に機能していることをCEO(代表取締役社長)、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。

役員報酬

区分	員数	報酬等の総額(百万円)		
		基本報酬		
		(固定分)	(業績連動分)	
取締役 (社外取締役を除く)	6	283	240	523
監査役 (社外監査役を除く)	2	49	0	49
社外役員	7	52	0	52
合計	15	383	240	624

(注) 上表には、当事業年度の末日までに退任した取締役1名および監査役2名を対象に含んでおります。
当事業年度末においては、取締役8名(うち社外取締役2名)、監査役は4名(うち社外監査役2名)であります。

取締役を支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、12億円以内(うち社外取締役分2億円以内)とする決議をいただいております。その枠内で、役員報酬会議において審議し、取締役会の決議により、①基本報酬(職位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される固定分)、②短期業績連動報酬(当事業年度の連結経常利益実績を基礎としROEおよび自己資本比率改善度、ならびに人材育成や経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される業績連動分)、③*長期インセンティブ(当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬)を支給することとしています。なお、各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定いたします。また、③の総額は年額2億円を上限としています。社外取締役には②および③の支給はありません。

監査役を支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月27日開催の第75期定時株主総会において、1億円以内とする決議をいただいております。その枠内で、監査役の協議により、監査役の基本報酬として、職位を基礎とし経営環境等を勘案し決定される金額を支給することとしております。

* 2017年4月28日開催の取締役会において、譲渡制限付株式報酬制度導入を、また、2017年6月23日開催の第86期定時株主総会において、取締役に対して譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することを決議いたしました。

当社取締役会の実効性の分析・評価

当社取締役会は「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、取締役会の実効性について分析・評価し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しています。この度、2016年度の実効性につきまして、昨年度の評価で認識された課題に対する取り組みの確認を中心に分析・評価を行いましたので、その結果を報告します。

評価・分析方法

- 実施時期 2017年3月
- 回答者 取締役および監査役(計12名 社外役員含む)
- 評価形式 昨年同様、第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式
- 設問形式 取締役会の運営面に関する設問と、取締役会の関係性に関する設問に対して4段階で自己評価、取締役会の優れている点・実効性をさらに高めるために必要な点などについて自由記入。第三者機関に直接提出
- 設問内容 昨年度の評価結果と比較するため、基本的に昨年と同じ。社内取締役を対象とした後継者育成に関する設問を追加
- 評価分析 第三者機関が集計した結果を全取締役・監査役にフィードバックし、取締役会において討議・検証を実施

評価・分析結果の概要は以下の通りです。

- 取締役会は審議に適当な規模と十分な多様性を備えており、取締役会上程基準に基づき上程された議案の数、内容、審議時間は適切であり、自由闊達な審議がなされている。

- 取締役会メンバーは各人の専門性を理解し他メンバーを尊重し、自分の意見や価値観に合わないものを排除することなく、その理解に努めている。

以上のことから、当社取締役会は、業務執行にかかる意思決定および監督の両面において、当社ガイドラインに定める役割・責務を果たしているとともに、昨年度の評価で認識した課題である社外役員に対する情報提供および説明の充実、IR活動の情報共有、戦略的議論の活発化については、各種取り組みにより改善がみられたことを確認し、2016年度の実効性は有効であったと評価しました。当社取締役会は、今後も継続して実効性評価を行うことで、取締役会の機能向上を図り、企業価値の継続的な向上に取り組んでいきます。

社外役員の選任理由と主な活動状況

	氏名	独立役員※1	選任理由と当期における主な活動状況	重要な兼職の状況※2
社外取締役	駒村義範	○	<p>当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第86期定時株主総会終結の時をもって2年でありますが、この間、株式会社小松製作所(コマツ)の代表取締役として経営に携われた経歴を活かし、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、引き続き社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から助言いただくことにより、経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンスの強化への寄与が期待できると判断し、選任しております。</p> <p>第86期開催の取締役会15回の全てに出席し、当社経営に対する的確な助言者としての役割を果たしました。また、役員指名会議ならびに役員報酬会議の構成員を務めました。</p>	株式会社小松製作所(コマツ)顧問 特定非営利活動法人アイ・エス・エル理事
	青山繁弘	○	<p>当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第86期定時株主総会終結の時をもって1年でありますが、この間、サントリーホールディングス株式会社の代表取締役として経営に携われた経歴を活かし、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、引き続き社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から助言いただくことにより、経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンスの強化への寄与が期待できると判断し、選任しております。</p> <p>2016年6月28日の就任以降、第86期末までに開催された取締役会12回のうち11回に出席し、当社経営に対する的確な助言者としての役割を果たしました。また、役員指名会議ならびに役員報酬会議の構成員を務めました。</p>	サントリーホールディングス株式会社最高顧問 株式会社高松コンストラクショングループ社外取締役 公益財団法人流通経済研究所理事長 公益社団法人日本マーケティング協会理事
社外監査役	三田慎一	○	<p>当社独立社外監査役としてのこれまでの在任期間は第86期定時株主総会終結の時をもって2年であります。花王株式会社の取締役執行役員として、監督と執行の両面から経営に携われた経験と知識を有し、中でも企業活動における会計・財務の広範な経験と見識を備えていることから、社外監査役として適任であると考えて選任しております。</p> <p>第86期開催の取締役会15回および監査役会12回の全てに出席し、監査機能を十分に発揮しました。</p>	みずほキャピタルパートナーズ株式会社 アドバイザー 一般社団法人日本CFO協会理事
	阿部康行	○	<p>当社独立社外監査役としてのこれまでの在任期間は第86期定時株主総会終結の時をもって1年であります。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れた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えていることから、社外監査役として適任であると考えて選任しております。</p> <p>2016年6月28日の就任以降、第86期末までに開催された取締役会12回および監査役会10回の全てに出席し、監査機能を十分に発揮しました。</p>	住友商事株式会社顧問 株式会社JVCケンウッド社外取締役 (取締役会議長) 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ顧問

※1 証券取引所が定める一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役および社外監査役

※2 2017年3月31日現在

※ 「コーポレートガバナンスガイドライン」および「コーポレートガバナンス報告書」については、当社ウェブサイトのコーポレートガバナンスページをご覧ください。(https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html)

社外取締役メッセージ

駒村 義範

社外取締役



社外取締役としての自身の役割について

私の考える役割は大きく二つに集約されます。

1. 社内の常識や人間関係に縛られない社外取締役の観点から、純粋に企業価値の最大化を目的として、全てのステークホルダーに公平でバランスのとれた経営の実行を目指し取締役会に臨むことです。この行動が即ちSUBARUのコーポレートガバナンス強化向上に繋がると信じています。
2. グローバルビジネス経験や人的資産に基づき都度必要な助言を行い、SUBARUの持続的成長に貢献すること。

取締役会ではどのように議論が行われていますか

取締役会では取締役会附議基準に基づき、審議と決議、または重要事項の報告に関し大変真剣な討議と迅速な意思決定がなされています。SUBARUが質の高い会社であり続けるためには、高品質に加えて、安全、環境、コンプライアンスについても高いレベルを達成し続けることが必要です。社外取締役としての観点から、積極的に発言し、少しでもSUBARUの成長に貢献したいと考えています。SUBARUの取締役会がそういった社外取締役の発言を正面から受けとめる柔軟性と、その一つ一つを真摯に討議する強靱性を有していることは尊敬に値します。

社外取締役へのサポート体制、サポートの十分性について

取締役会資料は社内取締役と同等に十分な詳細が提供されています。また、重要な社内会議や新商品・技術発表会、試乗会への参加、工場や販売等の現場訪問など、会社オペレーションを理解するための機会も十分に与えられており、社外取締役へのサポート体制は大変厚いものとなっています。

今後SUBARUが直面すると想定される経営課題について

日米等の主要市場の需要が低下しても、高付加価値経営を維持発展させていくことが最大の課題であると思います。そのためには、今後一時的に収益性が悪化しても、あくまでも高品質を最優先し、研究開発、生産能力、人材開発、品質保証に対する質の高い集中投資を続行していく強い意志が必要です。質の高い集中投資の中から、必ずや将来のSUBARUビジネスの持続的発展に資するものが生まれると信じています。中には現在のSUBARUのドメインやポートフォリオを超越するビジネス領域のものが新しく生まれる可能性もあります。そういったものも柔軟に取り込んで高付加価値経営を続けていただきたい。Nothing is impossible!(不可能なことなどない)という言葉こそがSUBARUには相応しいと思います。

青山 繁弘

社外取締役



社外取締役としての自身の役割について

社外取締役には経営の監督、業績向上への多角的な助言、不祥事防止やリスク回避への助言が期待されています。また、お客様、株主をはじめとする外部のステークホルダー（ソト）の視点から判断を行うことが必要で、ウチの論理に凝り固まってしまった企業の論理を改革する役割があります。

私は経営企画・財務会計・マーケティングに対する私自身の経験を活かし、取締役会で助言していくとともに経営陣の監督とメンターとしての役割を果たしていきます。

取締役会ではどのように議論が行われていますか

闊達な議論が行われています。社外取締役に発言機会が多く与えられ、取締役会議長の会議マネジメントは秀逸です。とりわけ、生産・技術というSUBARUの最も重要なコアコンピタンスに対する議論は詳細に行われています。

社内・社外役員の丁寧なコミュニケーションは今日のコーポレートガバナンス上の最大のポイントで、その面でも充実しています。取締役会の議論のさらなる充実を図るために、今後は、経営の個別最適の議論に終始するのではなく、全体最適の議論を展開すべきだと考えています。

社外取締役へのサポート体制、サポートの十分性について

社外取締役への会社からの情報提供はタイムリーに行われています。各部署からのサポート体制も十分です。事業の執行状況については、バランスの取れた情報が常にあり（合同会議等）、社外取締役が取締役会で議論するには十分な情報共有が行われています。

今後SUBARUが直面すると想定される経営課題について

SUBARUはここ数年で急成長を遂げ、好業績を積み重ねてきました。現在、自動車産業技術の歴史的な転換期を迎え、それに対応するかという大きな課題をつきつけられています。SUBARUの経営資源を考慮すると全方位に対応するのではなく、「選択と集中」「差別化・付加価値向上」など、SUBARUブランドをエッジの利いた形で磨いていくことが必要です。新しい時代に向けてのコーポレートブランドづくりが何よりも大切です。

そのためには企業経営に対する危機感・スピード感が重要で、「SUBARU」の持続的成長を図ることができる経営体質へのより一層のイノベーションが必要と思われます。