

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、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みます。
- 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し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指します。
- 当社は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。
- 当社は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。

当社における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明らかに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」を制定しています。

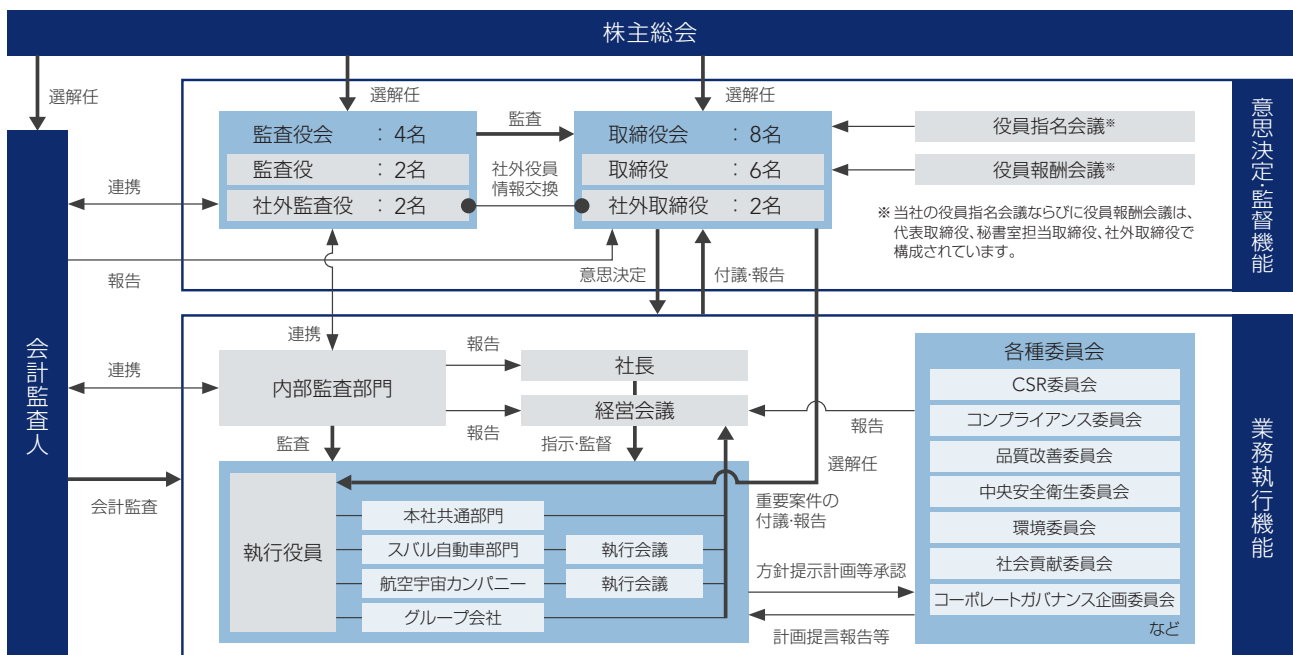
 [コーポレートガバナンスガイドライン・コーポレートガバナンス報告書](https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html)
<https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html>

※2018年6月の改訂コーポレートガバナンス・コードの内容を踏まえた更新は、2018年12月末までに行う予定です。

会社の機関の内容

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名を独立した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。

コーポレートガバナンス体制図



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。

現在、特別顧問に3名が就任していますが、いずれも代表取締役社長等を退任した者ではありません。特別顧問の主な役割は、一定の頻度で出社し、求めに応じて業務上の助言等を行うことであり、各種会議体への参加や経営への関与は一切行っていません。また、その任期は原則1年としています。

なお、当社は相談役制度を廃止しています。

内部統制システムの整備

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、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。

内部監査および監査役監査の状況

当社は、内部監査の組織として監査部を設置しており、当社および国内外のグループ会社の業務執行について業務監査を実施しています。監査部は、年度はじめに、グループ全体の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、関係者に配布するとともに、四半期ごとに経営会議で報告しています。

当社の監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席のほか、その他重要な会議体への出席、事業所調査、子会社調査、監査部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。

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や、四半期ごとに内部統制に対する意見交換を行うことで連携を深めて監査機能強化を図っています。また、監査部と監査役は、四半期ごとに会計監査人と情報共有を行うことで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。

2018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（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。

経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名に関する方針

取締役会は、取締役・監査役候補者の指名および執行役員の選任を行うにあたり、当社の企業理念・実効的なコーポレートガバナンスおよび持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、当社の取締役・監査役および執行役員として相応しい豊富な経験と高い能力・見識、高度な専門性を有する人物を指名します。

取締役会は、取締役会全体の多様性等に配慮するとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を担い経営の透明性と株主価値の向上を図る観点から、複数の独立した社外取締役を選任します。

社外役員の選任理由と主な活動状況

社外取締役	独立役員 ^{*1}	選任理由	出席状況		重要な兼職の状況 ^{*2}
			取締役会		
駒村義範	○	当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第87期定時株主総会終結の時をもって3年です。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られた経歴を活かし、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、選任しています。	17回/17回		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	○	当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第87期定時株主総会終結の時をもって2年です。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られた経歴を活かし、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、選任しています。	17回/17回		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	独立役員 ^{*1}	選任理由	出席状況		重要な兼職の状況 ^{*2}
			取締役会	監査役会	
三田慎一	○	当社独立社外監査役としてのこれまでの在任期間は第87期定時株主総会終結の時をもって3年です。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ら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選任しています。	17回/17回	12回/12回	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	○	当社独立社外監査役としてのこれまでの在任期間は第87期定時株主総会終結の時をもって2年です。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られた経歴を有し、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選任しています。	15回/17回	11回/12回	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

なお、当社群馬製作所において、完成検査員の資格を有していない者が完成検査を行っているなどの不適切な運用、完成検査工程に属する燃費・排出ガスの抜き取り検査に際して測定値を書き換えるという不正行為および運転が測定モードに合わせられず失敗するというトレースエラー、および測定室内の湿度が試験条件として規定された範囲の外であったにもかかわらず、それぞれ有効な測定として処理したという不適切な測定手続が判明しました。社外取締役および社外監査役の各氏は、事前に当該事実を認識していませんでしたが、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制の重要性について提言を行うとともに、当該事実の判明後は、事実関係等の調査の進捗について逐次報告を受けて状況を把握し、国土交通省からの要請等への適時適切な対応を行うこと、コンプライアンスのさらなる強化・徹底を図ること、および再発防止に向けた適切な措置を講ずることを求めるなど、その職責を果たしています。

^{*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} 2018年3月31日現在

役員指名会議

取締役・監査役候補の指名および執行役員の選任は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、役員指名会議において審議し、委員の全員一致により承認した指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定します。個々の指名・選任について、経歴および兼職の状況ならびに見識および当社において期待される役割等について説明を行います。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ています。

役員指名会議は、代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役により構成され、議長は代表取締役会長(代表取締役会長に欠員または事故が生じたときは代表取締役社長)が務めます。

2017年度は2回開催され、主に役員体制・人事およびその役割分担、重要な子会社の代表人事などの答申を行いました。

役員報酬額・算定方法の決定に関する方針

取締役の報酬等は以下に掲げる項目の観点から決定しています。

- 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。
- 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の確保に配慮した体系とする。

取締役に支給する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)と決議されており、その枠内で、取締役会の委任に基づき、役員報酬会議が決定します。具体的な報酬等の構成は、以下のとおりとします。なお、総額および各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じて設定します。また、長期インセンティブに関する金銭報酬の総額は年額2億円を上限とします。

- 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

社外取締役には、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割を考慮し、②および③の支給は行っていません。

監査役に支給する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がされています。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います。

取締役および監査役の種類別報酬等の総額

区分	員数	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬 (月額固定)	業績連動報酬		
			短期業績連動報酬	長期インセンティブ	
取締役 (社外取締役を除く)	8	298	151	37	486
監査役 (社外監査役を除く)	2	56	—	—	56
社外役員	4	46	—	—	46
合計	14	400	151	37	588

(注) 上表には、当事業年度の末日までに退任した取締役2名を対象に含んでいません。
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。

役員報酬会議

役員報酬会議は、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢、執行役員等の考課等を考慮し、報酬を決定します。代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役より構成され、議長は代表取締役会長(代表取締役会長に欠員または事故が生じたときは代表取締役社長)が務めます。

2017年度は2回開催され、報酬体系について議論を行うとともに、考課に基づいた取締役(社外取締役を除く)および執行役員等の業績連動報酬、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。

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のうち主要なものについては、中長期的な企業価値向上・事業戦略上の重要性・取引先との事業上の関係等を総合的に勘案し、リスクリターンも踏まえた経済合理性を評価した上で、取締役会において保有が中長期的に当社の経営に資するかどうかを検証します。2018年3月末現在、投資株式のうち保有目的が純投資目的以外であるものの銘柄数および貸借対照表上計上額の合計額は、49銘柄・9,371百万円になります。

純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
銘柄数(銘柄)	91	63	62	49
貸借対照表計上額(百万円)	39,055	28,764	13,339	9,371

取締役会の参加率(直近5年の推移)

区分	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
開催回数	17回	14回	15回	15回	17回
出席率	82.4%	100%	96.3%	96.3%	99.0%

※各期の新任役員については、就任後に開催された取締役会を対象に出席率を算出しています。

取締役および監査役に対し、その職責を十分に果たすため、経営を監督する上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するように、勉強会を実施しています。また、社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化、経営環境等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等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ています。

当社取締役会の実効性の評価・分析

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評価・分析し、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。2017年度につきましては、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て、完成検査に関わる不適切事案の発生を受け、取締役会の監督機能の実効性をより詳細に評価する観点から、実施要領および質問事項を変更したうえで実施しました。その結果を以下のとおり報告します。

評価・分析方法

実施時期：2018年3月 回答者：全取締役および監査役(社外役員含む計12名)

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 ※本年度から無記名式といたしました。

- ① 第三者機関が全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

質問事項：1) 取締役会の運営体制 2) 取締役会の監督機能 3) 株主との対話

評価結果

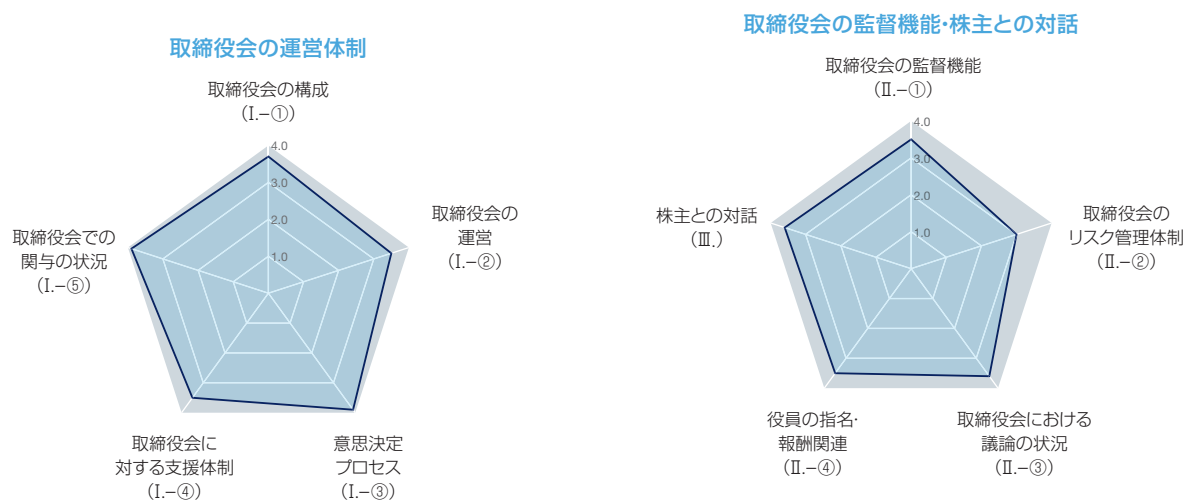
- 昨年度までの評価の結果と同様、議長のリーダーシップやメンバー間の相互理解のもと、取締役会での自由闊達な議論が、全社的な観点で行われていることが確認されました。
- 取締役会の規模や社外取締役の比率、役員指名会議・役員報酬会議の構成役員の妥当性、株主・投資家からの意見の共有などに関しても適切であるとの共通認識が確認されました。
- 今後の改善・機能向上が見込まれる点としては、取締役会のリスク把握・管理体制の一層の強化、中長期的な経営戦略についての議論の充実などが確認されました。

今後の取り組み

- 取締役会としては、中長期的な経営戦略に関する議論を行うとともに、これまで以上にリスク把握・管理体制の強化に焦点をあて、不適切事案の再発防止策の徹底的な遂行に向けて取り組んでいくことを確認しました。
- なお、2018年4月1日付で、当社の抱える法令順守や企業風土改革の課題への取り組み強化を目的として、「正しい会社推進部」および「コンプライアンス室」の新設などを行い、取締役会としても、これらの組織を中心としたグループ全体の活動を注視し、ステークホルダーからの信頼回復に取り組んでいくことを確認しました。

当社取締役会は、今後も継続して取締役会の実効性評価を行うことで、取締役会の機能向上、コーポレートガバナンスの強化を図り、企業価値の継続的な向上を推進していきます。

アンケート回答集計結果



質問事項

カテゴリー	診断項目		
I. 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	取組姿勢	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	
II. 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
III. 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	

社外取締役メッセージ



社外取締役
駒村 義範

社外取締役としてのご自身の役割について

社外取締役は、社内論理、暗黙知、人間関係等に縛られない外部の独立した立場から取締役会場で積極的に発言し議決に参加する存在だと考えています。そして、社外取締役としての私の考えの基本は、SUBARUのすべてのステークホルダー（お客様、従業員、協力企業、販売店、株主・投資家、地域社会など）の利益と価値の最大化です。さらに、社外取締役は社内取締役と対立的関係にあるのではなく、立場や経験や知識の違いによりアプローチは異なるものの、SUBARUの企業価値を高め、持続的成長を目指すという目標は同じです。

「真に正しい会社」に生まれ変わるためのお考えについて

SUBARUがここ数年の短期間で急速に売上高を1兆円台から3兆円台に伸ばしてきた事は大いに称賛されるべきであると思います。一方で、3兆円企業としての持続性を保つには、業績だけではなく、その社会的地位に相応しい考え方や行動ができるかどうかが問われます。売上や利益の最大化だけではなく、安全、環境、コンプライアンス、ガバナンスなどに対する意識の高さが益々必要とされます。

今後、さらなる量的、質的成長を目指していく時には、より高い責任基準を乗り越えていかねばならないと思います。

取締役会においてどのように議論、助言をされていますか

取締役会における社外取締役の発言の多さは、日本企業の取締役会の中では群を抜いてトップクラスであろうと確信しています。そういった、外部の意見を聞く柔軟性と、それを受け止める強靱性とをSUBARUの経営陣が有している事は大なる誇りであり深く尊敬をしているところです。

海外売上比率は85%を超え、外国人株主比率も30%を超える、という今のSUBARUにとってグローバルに高い価値基準を追求して行くのは当然の流れであり、今後議論を深めていきたいと思っています。

持続的な企業価値向上のため、今後期待されることについて

ブランドとは、顧客を含む全ステークホルダーから見ると「SUBARUへの信用、信頼」です。一方SUBARUから見ると「SUBARUからステークホルダーへの約束」なのだろうと考えています。信用、信頼を得るには数十年の月日がかかるが失うのは一夜で充分、とはよく言われます。SUBARUが今後もステークホルダーからの信用、信頼を勝ち得ていくには、世の中の変遷や企業規模の拡大に合わせて、何を守り、何を变えて行くか、をより一層峻別して行くことが必要なのではないでしょうか。個人的には、守るべきは「先進技術開発への飽くなき探究心」と「顧客に真摯に向き合う真面目さ」であり、変えるべきは「1兆円から3兆円企業としての意識改革」ではないかと思っています。

微力ながら社外取締役として、社内取締役、執行役員や従業員の皆様と一緒にあってSUBARUのさらなるオペレーションレベルの進化に寄与していきたいと思っています。



社外取締役
青山 繁弘

社外取締役としてのご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の意見が求められています。特に、お客様、株主・投資家をはじめとする外部のステークホルダー（「ソト」）の視点から判断をおこなうことが必要で、「ウチ」の論理に凝り固まってしまった企業風土を改革する役割があります。一連の不適切事案は、まさに長年にわたり、繰り返されてきた「ウチ」の論理にチェックを加える事ができなかった、その経営風土を変革する必要があります。社外役員として、二度とこのようなことが起きないように努めていきます。

「真に正しい会社」に生まれ変わるためのお考えについて

SUBARUのコーポレートブランドとしての最大価値は、品質の良さと理解しています。しかし、品質に対する自信が過信につながるリスクもあります。時代は変化し、自らのコアコンピタンスである品質を作り上げていくためには、常にその品質を磨き上げ、製造工程においても変革を加えていかなければなりません。特に、今日の事業経営においてはコンプライアンスという視点が必要不可欠です。「働き方革新」とは、単に労働時間やワークライフバランスといったレベルの問題だけでなく、時代の求めるコンプライアンス精神に富んだ働き方を徹底していくことであり、それが「正しい会社」に生まれ変わるための必要条件です。

取締役会においてどのように議論、助言をされていますか

闊達な議論が常にとり行われています。社外取締役に発言機会が多く与えられて、取締役会議長の会議マネジメントは秀逸です。社外役員が今日のグローバルスタンダードなガバナンス体制を推進するために、積極的な意見を申し述べています。

ただし、執行を担当する取締役の意見と十分にかみ合ったものにするための一層の努力が必要と思います。とりわけ当社は個別最適の議論に偏ってしまう傾向があるため、より経営の全体最適の議論を展開すべきだと考えています。

持続的な企業価値向上のため、今後期待されることについて

今日の企業は、持続的価値の向上を考えると成長はあり得ません。財務的価値の向上は不可欠ですが、非財務的価値（ESG）を考慮することが強く求められています。E（Environment）は排ガス規制等を含めた環境対策、S（Social）は車の安心安全等、社会的ニーズへの対応、G（Governance）はそれを遂行するための企業経営の組織体制を進化させることです。これらのことがこれからのSUBARUブランドの価値向上につながります。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制のより一層のイノベーションを期待しています。