

## 役員紹介

(2019年8月8日現在)

### 取締役

---



取締役

**吉永 泰之**

Yasuyuki Yoshinaga



代表取締役

**中村 知美**

Tomomi Nakamura



代表取締役

**細谷 和男**

Kazuo Hosoya



取締役

**岡田 稔明**

Toshiaki Okada



取締役

**加藤 洋一**

Yoichi Kato



取締役

**大抜 哲雄**

Tetsuo Onuki



社外取締役

**青山 繁弘**

Shigehiro Aoyama



社外取締役

**阿部 康行**

Yasuyuki Abe



社外取締役

**矢後 夏之助**

Natsunosuke Yago

### 監査役

---



常勤監査役

**馬淵 晃**

Akira Mabuchi



常勤監査役

**灰本 周三**

Shuzo Haimoto



社外監査役

**野坂 茂**

Shigeru Nosaka



社外監査役

**岡田 恭子**

Kyoko Okada

## 執行役員

会長	吉永 泰之 (Yasuyuki Yoshinaga)	
社長	中村 知美 (Tomomi Nakamura)	CEO(最高経営責任者)
副社長	細谷 和男 (Kazuo Hosoya)	製造本部長 兼 群馬製作所長
専務執行役員	岡田 稔明 (Toshiaki Okada)	CFO(最高財務責任者)
専務執行役員	加藤 洋一 (Yoichi Kato)	CRMO(最高リスク管理責任者)
専務執行役員	水間 克之 (Katsuyuki Mizuma)	海外第一営業本部長 兼 海外第二営業本部長
専務執行役員	大抜 哲雄 (Tetsuo Onuki)	CTO(最高技術責任者)
専務執行役員	大崎 篤 (Atsushi Osaki)	CQO(最高品質責任者) 品質保証本部長
常務執行役員	松木 秀明 (Hideaki Matsuki)	部品用品本部長
常務執行役員	堤 ひろみ (Hiromi Tsutsumi)	人事部長
常務執行役員	戸塚 正一郎 (Shoichiro Tozuka)	航空宇宙カンパニー プレジデント
常務執行役員	臺 卓治 (Takuji Dai)	CIO(最高情報責任者) IT戦略本部長 兼 経営企画本部副本部長
常務執行役員	早田 文昭 (Fumiaki Hayata)	経営企画本部長
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	調達本部長
常務執行役員	荻野 英司 (Eiji Ogino)	SIA*1社長
執行役員	齋藤 勝雄 (Katsuo Saito)	総務部長 兼 IR部長
執行役員	永江 靖志 (Yasushi Nagae)	カスタマーサービス本部長
執行役員	庄司 仁也 (Jinya Shoji)	海外第一営業本部副本部長 兼 SOA*2 EVP*3
執行役員	佐藤 洋一 (Yoichi Sato)	国内営業本部長
執行役員	清山 健史 (Takeshi Seiyama)	SIA*1副社長 兼 調達本部副本部長
執行役員	江里口 磨 (Osamu Eriguchi)	第二技術本部長
執行役員	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部副本部長
執行役員	奥野 竜也 (Tatsuya Okuno)	第一技術本部長
執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	原価企画管理本部長
執行役員	藤貫 哲郎 (Tetsuo Fujinuki)	技術統括本部長 兼 第一技術本部副本部長 兼 技術研究所長
執行役員	若井 洋 (Hiroshi Wakai)	航空宇宙カンパニー ヴァイスプレジデント 兼 技術開発センター長
執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	商品企画本部長

※1 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

※2 Subaru of America, Inc.

※3 Executive Vice President

# 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(P.02)および経営理念(P.02)に基づき、ありたい姿として「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。
- 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、効率的な経営を目指しています。
- 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っています。
- 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ています。

## 会社の機関の概要

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択しており、取締役会において重要な業務執行の決定や監督を、監査役会において取締役の職務執行の監査を行っています。

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、事業部門の意思決定機関として執行会議を設置することに加え、航空宇宙事業部門を社内カンパニー制とすることにより、責任の明確化と執行の迅速化を図っています。

取締役会は取締役9名により構成され、うち3名を社外取締役とすることでガバナンス機能の強化を図っています。社外取締役は、企業経営に関する豊富な知識と経験をもとに、重要な業務執行の決定に対する的確な助言や、経営機能全般のモニタリングを行っています。

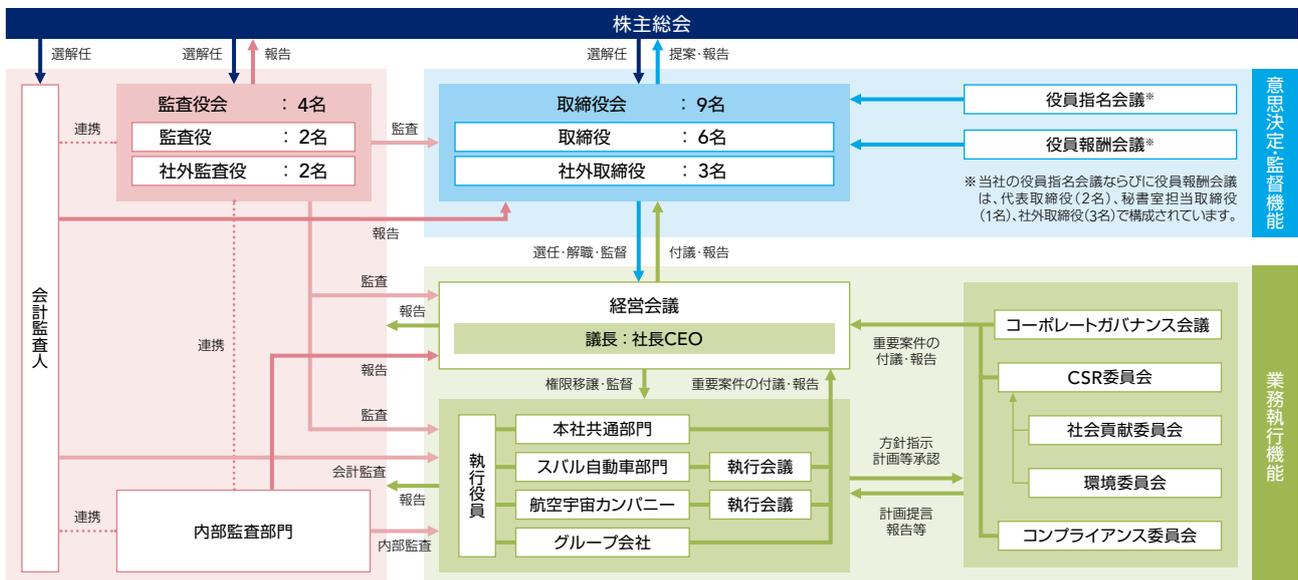
監査役会は監査役4名により構成され、うち2名を社外監査役としています。社外監査役は、経営陣から独立した経営監視機能として、広範かつ高度な知見に基づく適法性・妥当性の観点から監査の役割を果たしています。

当社では、東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準の他、当社が定める独立性に関する基準を満たすものを、社外取締役および社外監査役として選任しています。

現在、顧問に1名が就任していますが、代表取締役社長等を退任した者ではありません。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。

## コーポレートガバナンス体制図



## 取締役・監査役候補者の指名の方針および手続き

取締役会は、当社の企業理念、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、当社の取締役・監査役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、取締役・監査役候補者として指名します。また、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指名します。

当社は、任意の委員会として「役員指名会議」を設置しています。「役員指名会議」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、取締役会の諮問に基づき、独立社外取締役も含めた委員が十分に審議し承認した指名案および選解任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。個々の指名については、経歴、兼職の状況、見識および当社において期待される役割等を、取締役会で説明します。なお、監査役候補者の指名は、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(2名)・秘書室担当取締役(1名)・社外取締役(3名)により構成され、議長は代表取締役中村知美が務めています。2018年度において5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。

## ダイバーシティ経営の推進に向けて

当社は、役員候補選任の過程において、性別や国籍を問わず抽出・絞り込みを行い、能力等の検討を行った結果として、現在は取締役会が男性のみの構成となっています。そのため、取締役会の構成がジェンダーに配慮し、多様性を確保したものとなるよう、現在取り組みを進めています。具体的には、当社グループで働くすべての人々のダイバーシティの推進に向け、特に「女性活躍推進」を最重要課題とし、発揮能力による実力値での登用を前提として、2020年までに女性管理職数を、登用目標を定めた2014年時点の5倍以上とすることを目標に掲げています。2019年3月末時点における目標達成率は90%となりました。さらに、2025年に向けて、2014年時点の12倍以上とする新たな目標を設定しました。これらの活動を通じ、役員・執行役員・部長・課長の女性候補者の層を厚くして、取締役会および会社全体の多様性の推進に取り組んでいきます。

また、ダイバーシティ経営推進の一環として、第88期定時株主総会において、当社初の女性役員として、女性の社外監査役が選任されました。

## 取締役会の参加率

区分	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
開催回数	14回	15回	15回	17回	16回
出席率	100%	96.3%	96.3%	99.0%	98.4%

※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

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、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。

## 社外役員の選任理由

社外取締役					
氏名	独立役員 <sup>※1</sup>	選任理由	出席回数(2018年度)		重要な兼職の状況 <sup>※2</sup>
			取締役会	監査役会	
青山繁弘	○	サントリーホールディングス株式会社において要職を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えており、マーケティング分野における高度な知見を有しています。同氏の当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第88期定時株主総会終結の時をもって3年ですが、この間、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、引き続き当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しています。	16回/16回	—	株式会社高松コンストラクショングループ 社外取締役 みらかホールディングス株式会社 社外取締役 公益財団法人流通経済研究所 理事長
阿部康行	○	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、IT分野における高度な知見を有しています。また、当社独立社外監査役としての在任期間は第88期定時株主総会終結の時をもって3年ですが、この間、取締役の職務執行の監査に加え、当社が抱える課題の本質を捉えて、適時適切に経営陣に対する忌憚のない発言等を行っていることから、同氏が当社の社外取締役に就任した際には、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しています。	14回/16回	12回/13回	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
矢後夏之助	○	株式会社荏原製作所において代表取締役社長、取締役会長を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えています。また、特に内部統制・ガバナンス分野における高度な知見を有しており、同氏が当社の社外取締役に就任した際には、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しています。	—	—	公益財団法人荏原島山記念文化財団 代表理事

上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

社外監査役					
氏名	独立役員 <sup>※1</sup>	選任理由	出席回数(2018年度)		重要な兼職の状況 <sup>※2</sup>
			取締役会	監査役会	
野坂 茂	○	日本オラル株式会社取締役執行役員副社長、同社取締役副会長として、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知見を有しています。また、同社における最高財務責任者としての経歴も長く、財務および会計に関する十分な知見を有しており、当社の社外監査役に就任した際には、その職務を適切に遂行していただけるものと期待し、選任しています。	—	—	日本オラル株式会社 取締役副会長 (2019年8月退任予定)
岡田恭子	○	株式会社資生堂におけるCSR、企業文化などの分野を中心とした豊富な経験と知見および同社監査役として経営の監査に携わられた経歴を有しています。また、同氏は女性向けの製品を多く扱う企業の出身であり、当社の課題に対して、女性の立場からこれまでにならぬ視点での指摘をいただけるなど、当社の社外監査役に就任した際には、その職務を適切に遂行していただけることを期待し、選任しています。	—	—	公益財団法人日本対がん協会 理事 日鉄ソリューションズ株式会社 社外監査役

※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 2019年6月30日現在

## 社外取締役メッセージ



### 社外の経営の知見に基づき ステークホルダーの代弁者として、 SUBARUのリスクマネジメントの進化に貢献

社外取締役 青山 繁弘  
2016年6月社外取締役就任

昨今のコーポレートガバナンスコードの改革を巡る取り組みは、近年大きく加速しています。とりわけ、社外役員の重要性は強く求められており、業界・自社のことは自分たちが一番知っているという社内・うちの論理だけで経営を考えることの限界を、株主を中心とするステークホルダーが感じていることが背景にあります。社外の経営の知見を加えて企業の変革を図っていくという「社外の血」を活用したガバナンスの進化が求められていると言えます。

社外取締役に求められる最大の要件は「独立性」です。業務執行の役員と何の利害関係もしがらみもなく、遠慮もなくモノが言えるという立場にあるため、社内の意見とは異なっても、摩擦を恐れず会社のためと思うことを言うことが求められています。つきつめていうと「業務を執行していない取締役である」役員が「監督」に専念し、かつその結果を取締役会の決議に反映できるという機能が求められているのです。

社外取締役は、今までの経営者としての経験とスキルをベースに、一定の「見識」を持って、あらゆるステークホルダーの代弁者、とりわけ株主の視点から経営に対して鋭い指摘ができなければなりません。そのためには、経営執行の現状を見て、そこに会社や業界固有の常識やリスクが潜んでいないかということ、質問してチェックする「質問力」を磨くことが大切だと思います。また、「見識」といっても、どんな経験やスキルも時代とともに陳腐化してしまうため、自らの経験やスキルに立脚したものだけでは危険です。常にスキルはストックするのではなく、フローでなければならないとの認識の下、自分の見識をブラッシュアップしています。

ただ、このように社外取締役として独立性を持って、企業価値向上に対する見識を磨く活動をして、それが会社に受け入れられなければ何の意味もありません。社外取締役はその会社の価値を何としても高めるといふ愛社精神を根底に意見を言い、社内役員はそれを謙虚に受け止め自分たちが変えていこうとする信頼関係が必要と考えます。社外取締役の第一の存在意義は社内取締役の経営の監督機能、チェック・アンド・バランスであることはもちろんですが、社内役員と社外取締役の信頼関係こそが、今日のコーポレートガバナンスの原点でもあると思っています。

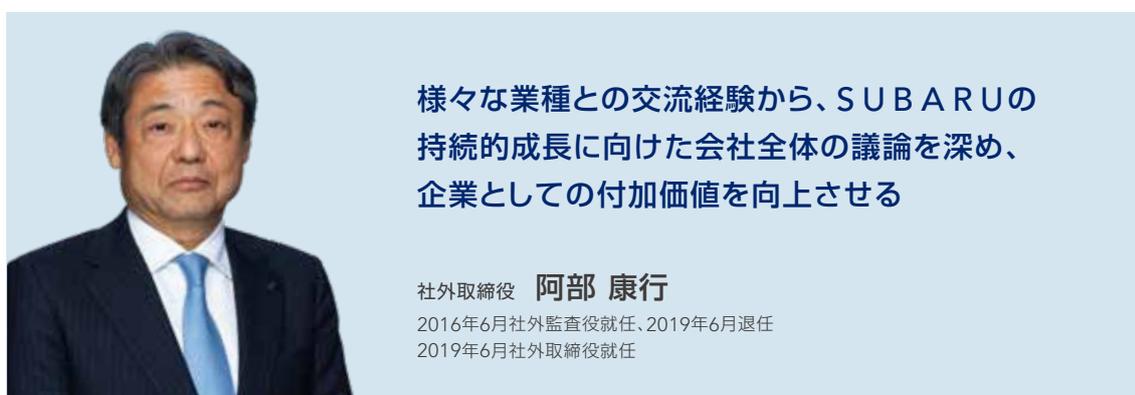
社外取締役から見たSUBARUの課題として、真面目な企業体質であることは疑いませんが、外とのコミュニケーションが少なく、時代が要求する経営課題に対する取り組みが遅いと感じています。

SUBARUだけではなく業界全体として、CASEといわれている時代の変化、モビリティに対する社会ニーズの変化に直面しています。産業構造が変わることを前提とした危機感の下、技術革新、イノベーションに対して、スピード感を持って一生懸命チャレンジしていくというメンタリティが重要です。SUBARUも自分たちが一番強みと感じているところを磨きあげていかななくてはなりません。

SUBARUはアイサイトで代表される世界最高水準の安全技術を進化させ、これまでも安全性に対して熱心に取り組んできました。中期経営ビジョンで掲げた「2030年に死亡交通事故ゼロを目指す」というメッセージはSUBARUのメーカーとしての「つくる」責任を具体的に表しており、持続可能な社会の実

現に向けて貢献できることの一例だと考えています。

最後に、今日の経営で最も大切なことはリスクマネジメントだと認識しており、ことあるごとに提言をしてきました。リスクマネジメントとは、会社にとってのリスクファクターを認識し、その対応策を常に考えていくことです。事実、コンプライアンスの重視はリスクマネジメントの最大の必要条件であります。アリの一穴とも思えるようなコンプライアンス違反が会社を潰すことにつながります。さらに、オペレーション、仕事のやり方、戦略にいたるまで、今日までのやり方や考え方で続けること自体がリスクであると考え、それを変革していく。トランスフォーメーションこそが、現在の経営の最大課題で、常に自社が今やっていること、論理にメスを入れていく。それこそがリスクマネジメントだと考えると会社は進化していきます。そのために、他人の頭、外部の血を取り入れていくことが今まで以上に重要であり、社外取締役の果たす役割は大きいと考えています。



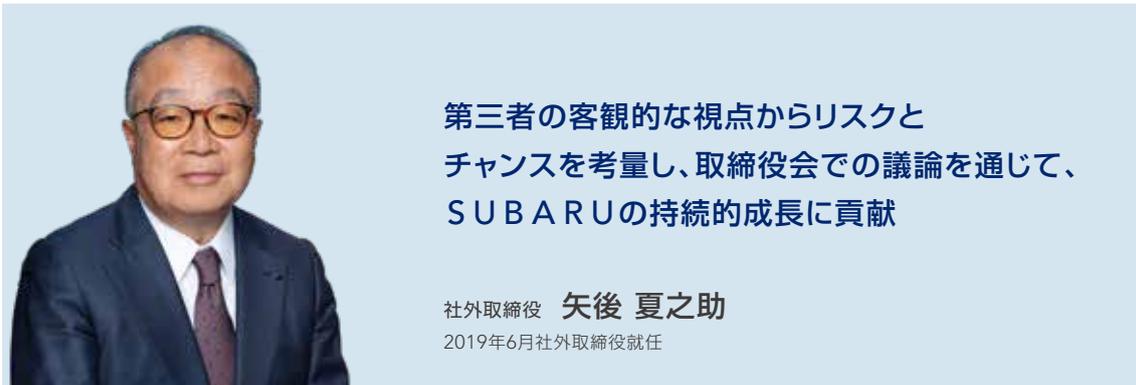
社外取締役の重要な役割の一つに、株主を中心としたステークホルダーの視点から、企業価値を最大化することがあります。

今回新たに社外取締役に就任しましたが、この3年間SUBARUの社外監査役を務めてきたことから、現時点での会社の強みも課題も把握できていると思っています。このことから今後の経営課題などに関する議論において、貢献できる領域が増すのではないかと思います。これまで商社マンとしての活動が長く、特に世界の情報産業を中心に金融、物流、新しい事業への挑戦など様々な業種に携わってきました。主に自動車ビジネスに特化してきたSUBARUの社内役員と私とでは、当然の事ながら、世の中で見える景色が違うのではないかと感じています。これまでは監査役として会社が正しく機能しているかをチェックする活動が中心でしたが、今後は立場が変わり、取締役として、より能動的に社外に情報を取りに行き、それを会社にフィードバックする役割を担うことになります。

これまで見てきたSUBARUの課題として、何事にも真摯に真面目に取り組む強みはありますが、業種を問わず他社との接点が少なく、プロアクティブに情報を取りに行くことが少ない点が挙げられると感じています。外の世界には必ずビジネスチャンスがあり、そこから刺激を受けることも重要です。目に見えた効果がすぐに出なくとも、多様な発想の原点になる可能性が秘められています。また、モノづくりを続けるにあたり、世の中をもう少しマクロの視点から捉えて、頭を柔軟にして考えれば、新しいビジネスにつながるかもしれません。無限のビジネスチャンスがあるにもかかわらず、自社領域を自ら限定して狭めてしまう必要は無いと思います。会社は生き物なので、メンテナンスをしないと生き延びられません。成長すれば、会社そのものも変化していきますし、変化させていかなければなりません。発想の転換をし、その規模ゆえの強みやポテンシャルを活かし、ビジネスの形態・モデルを変えてでもチャレンジし続けて欲しいと強く願っています。そして同時に、現在取り組んでいる「正しい会社をつくる」活動を加速させながら、お客様に

「安心とゆしさ」を提供する事を、愚直に追求し続けていただきたいと思います。そうする事で、今後新たなステージでのさらなる発展があると信じています。

私の強みは、様々な業種との交流を通して得たアクセスポイントです。そこから得られる情報を共有させていただく事で、SUBARUの持続的な成長に向けた会社全体の議論を深め、企業としての付加価値を高める事に貢献していきたいと思っています。



社外取締役の第一義的な役割は、第三者の客観的な目を取締役会の場に持ち込むことと理解しています。社内出身の取締役が見落としがちな論点を捉えて取締役会の議論の幅を広げることで間違いのない経営判断につなげていくのが役割です。自動車産業と情報通信産業の融合は第5世代移动通信システムの導入と人工知能の発達で加速的に進み、それに伴って自動車産業内がかつてないほどの地殻変動が起きると予想され、今後取締役会はより長期的な視点に基づく課題についての議論が求められることになると思います。そのような議論において客観的な視点からリスクとチャンスを考量し、取締役会が妥当な結論に至るよう努めていきたいと思っています。

私が経営者として判断をする際に重視しているのは“やらない場合のリスクを考える”ということです。経営者はやるべきか否かを最終判断する立場にあります。しかも次から次に(しかも迅速に)判断を求められます。やらない場合のリスク(やらないことで生ずる問題)を挙げてみて、リスクは存在しない、あるいはそれを既存の方法で解決できると判断できれば“やらない”という結論を出します。当然、やらなければ大きなリスク(機会損失も含めて)が生ずると判断すれば“やる”という結論を出します。“やることのメリットとリスクを考えて判断する”場合と比べ、やるべきことを絞り込みやすいと思います。加えて、自身が経営を行う上で教訓としてきた諺をお話すると、事を始めるにあたって留意する“先ず隗より始めよ”であり、ことを終えたときの“人間万事塞翁が馬”です。前者は、最終的な目的のためにまずできることから始めることを意識させ、後者は結果を評価するとき成功に浮かれぬ、あるいは失敗に極度に落ち込まないように自分の気持ちをコントロールするのに役立ちます。

SUBARUには今後“ブランドイメージを守り、またより広く浸透させる”ことで企業として確実に成長することを期待しています。これは規模(売上)の拡大あるいは単純に(短期的な)利益の最大化を目指すのではなく、顧客の満足度を向上させるための研究・開発投資と人への投資を優先することで実現できると思います。ブランドの価値は一朝一夕にできあがるものではなく、歴史の中で長い時間をかけて築き上げられるものです。(業界・消費者・投資家を含む)市場におけるSUBARUのブランドイメージは良好であり、ブランドそのものが企業価値を高めていると言えます。自動車業界全体で大きな地殻変動が起ころうとしているときに、価値の高いブランドイメージが企業としての存在を確かなものにしていくと信じています。

## 役員報酬額・算定方法の決定の方針および手続き

取締役の報酬等は以下に掲げる項目の観点から決定します。

- 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。

具体的な報酬等の構成は、以下の通りとします。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。

### 取締役報酬制度のイメージ(社外取締役を除きます)

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、当社の資本政策に合致した経営指標であるROEおよび自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、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



なお、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ならびに③の支給は行っていません。

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)と決議されています。長期インセンティブに関する金額報酬の総額は、上記の範囲内で、年額2億円を上限とします。取締役の員数は、当社定款により15名以内としています。

当社は、任意の委員会として「役員報酬会議」を設置しています。役員報酬会議は、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、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議のうえ、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定します。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に審議・決定しています。役員報酬会議は代表取締役(2名)・秘書室担当取締役(1名)・社外取締役(3名)により構成され、議長は代表取締役 中村知美が務めています。

当社は、2018年7月10日に発表した中期経営ビジョン「STEP」において、2018年度から2020年度の3年間で営業利益9,500億円の収益計画を掲げました。自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%を岩盤として15%以上を目指すものとしています。2018年度の連結経常利益は1,962億円、自己資本比率は53.8%(対前年△0.4%)、ROEは9.4%でした。これらの実績に基づき、役員報酬会議は取締役会の委任を受け、各取締役に支給する短期業績連動報酬額を決定しました。

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、1億円以内と決議されています。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。監査役の員数は、当社定款により5名以内としています。

### 2018年度 役員区分ごとの報酬等の総額・種類別の総額および対象となる役員数

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)	9	291	80	51	422
監査役(社外監査役を除く)	2	56	—	—	56
社外役員	4	46	—	—	46
合計	15	393	80	51	524

(注) 上表には、2018年度の末日までに退任した取締役4名を対象に含む  
2018年度末においては、取締役は7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)

## 内部統制システムの整備

当社は、「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制の整備」「その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団の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取締役会において決議しています。この基本方針については、随時見直しを図り、整備・運用を行っています。

## 監査役監査の状況

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。

### (監査役監査の実効性の確保に関する取り組みの状況)

当社の監査役は、取締役会・経営会議・コンプライアンス委員会・CSR委員会などの重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べ、監査の実効性を確保しています。また、取締役・執行役員との役員面談および主要な事業所等・関係会社への往査を実施し、内部統制システムの整備・運用状況を確認しています。内部監査部門・法務部門からは月次報告を受けており、また子会社を管理する担当部署からは随時、子会社の状況報告を受けています。このほかグループの主要子会社の監査役との協議会を開催しています。会計監査人とは四半期ごとに情報交換や意見交換による連携をはかり、また、会計監査人の選定に係る協議を実施しています。

## 内部監査の状況

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。

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、四半期ごとに監査部担当取締役を含め内部統制に対する意見交換を行うことで連携を深め、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。

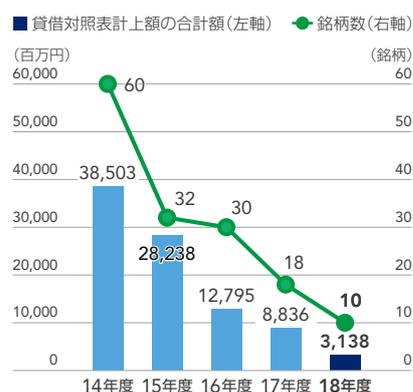
## 政策保有株式に関する方針

当社は、毎年取締役会において、政策保有株式として保有する上場株式の保有目的および保有に伴う便益が資本コストに見合ったものになっているか等を個別に精査し、中長期的な経営戦略および事業戦略に資すると判断した場合に、その保有を継続しています。それらの上場株式を、コーポレートガバナンス・コード施行以降確実に縮減させており、その結果、2019年3月末:10銘柄となりました。

### 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
銘柄数 (銘柄)	上場	60	32	30	18	10
	非上場	31	31	32	31	31
	合計	91	63	62	49	41
貸借対照表 計上の額 (百万円)	上場	38,503	28,238	12,795	8,836	3,138
	非上場	552	526	544	535	535
	合計	39,055	28,764	13,339	9,371	3,673

### うち、上場株式を抜粋



## 取締役会の実効性に関する評価結果

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。2018年度については、昨年度評価からの定点観測に加えて、昨年度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。その結果を下記のとおり報告します。

### 分析・評価方法

実施時期：2019年3月

回答者：全取締役および全監査役(社外役員含む計11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

- ① 第三者機関が全取締役および全監査役に対し、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：Ⅰ 取締役会の運営体制

Ⅱ 取締役会の監督機能

Ⅲ 株主との対話

Ⅳ 昨年度評価における課題への取り組み

各質問に対する自己評価は4段階で行うとともに、当社取締役会の優れている点、および当社取締役会の実効性をさらに高めるために必要な点などについて自身の考えを自由に記入し、第三者機関に直接提出しました。

### 評価結果

委託した第三者機関からは下記のように評価報告を受けました。

- 昨年度までの評価の結果と同様、取締役会の運営は自由闊達な議論が、全社的な観点で健全に行われていることが確認されました。
- 一方で今年度評価の結果の傾向は、前回同様、もしくは前回は下回る結果となりました(アンケート回答集計結果参照)。一連の不適切事案の発生と、その対応に取り組んできたなかで、さらなる改善が必要との認識が強まったためと考えています。
- また、さらなる改善・機能向上が見込まれる点として、後継者育成、社外役員への情報提供などへの問題意識が強いことが確認されました。

### <昨年度評価において認識した課題>

今年度は昨年度評価において認識した以下の課題に向けて取り組みました。

#### ① リスク把握・管理体制強化

不適切事案への対応をきっかけに見直し・強化の取り組みが進捗しており、今後の取り組みの継続、および定着化に向けた対応の重要性が確認されました。

#### ② 中長期的議論の充実

これまで以上に中長期的な当社の目指す姿・事業戦略についての議論機会を増やしていく必要があるとの共通認識が確認されました。

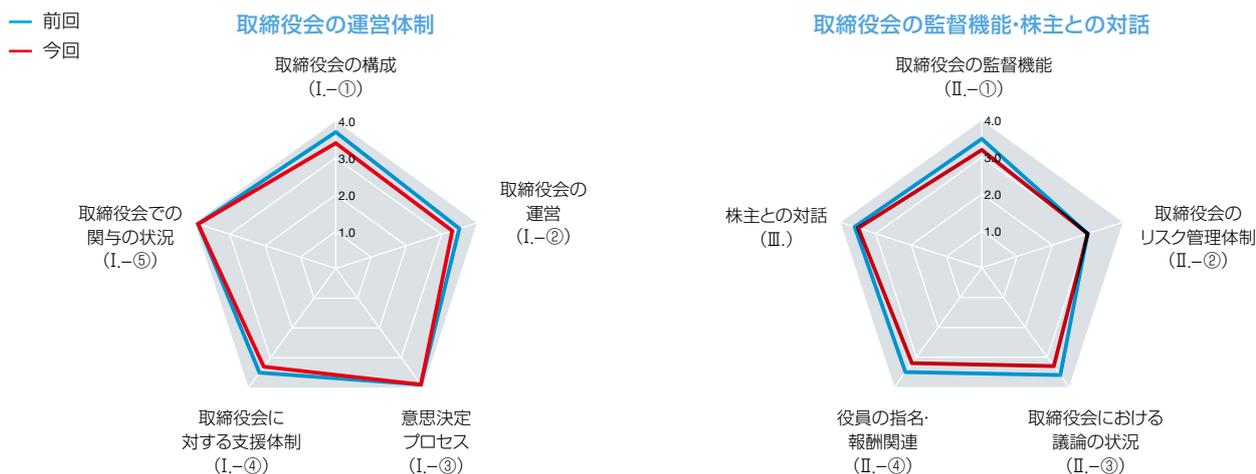
なお、2019年4月1日付で、経営戦略の企画・推進の迅速化を目的に「経営企画本部」の新設、およびその直下に「市場戦略部」と「物流統括部」の新設、また内部統制とリスクマネジメントの実効性を高めることを目的にCRMO(最高リスク管理責任者)職とその管轄下に「リスクマネジメント・コンプライアンス室」の新設を行っています。

## 今後の取り組み

第三者評価機関より受領した評価報告書を受けて、取締役会での検証・議論を行いました。その結果、取締役会としては、引き続きリスク把握・管理体制の強化および定着化、中長期的な経営戦略に関する議論の充実に向けて取り組むとともに、後継者計画や育成の方針についても取締役会で議論して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		
<b>I. 取締役会の運営体制</b>			
①取締役会の構成	取締役会の規模	取締役会の構成(社内外比)	取締役会の構成(多様性・専門性)
②取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	議題の妥当性	資料の質・量
	資料配布のタイミング	事前説明	説明・報告内容
③意思決定プロセス	議長の采配	十分な議論	
④取締役会に対する支援体制	情報提供の環境・体制	社外役員への情報提供	社外役員のトレーニング
	社内役員のトレーニング		
⑤取締役会での関与の状況	取り組み姿勢	全社的視点	相互尊重
	多様な価値観	ステークホルダー視点	
<b>II. 取締役会の監督機能</b>			
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
<b>III. 株主との対話</b>			
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	