



第 87 期

定時株主総会招集ご通知

開催情報

●日時

2018年6月22日（金曜日）午前10時
（受付開始は午前9時を予定しております。）

●場所

ウェスティンホテル東京
地下2階 ギャラクシールーム
東京都目黒区三田一丁目4番1号（恵比寿ガーデンプレイス内）

決議事項

第1号議案	剰余金の処分の件……………	6
第2号議案	定款一部変更の件……………	7
第3号議案	取締役8名選任の件……………	9
第4号議案	補欠監査役1名選任の件……………	18

目次

☒ 招集ご通知

・第87期定時株主総会招集ご通知	2
・議決権の行使のご案内	4

🏠 株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件	6
第2号議案 定款一部変更の件	7
第3号議案 取締役8名選任の件	9
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	18

👤 第87期事業報告

1 SUBARUグループの現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果	21
(2) 財産および損益の状況の推移	26
(3) 対処すべき課題	27
(4) 設備投資等の状況	29
(5) 資金調達の状況	29
(6) 主要な事業内容	29
(7) 主要な事業所等	30
(8) 主要な借入先	30
(9) 重要な子会社の状況等	31
(10) 従業員の状況	34

2 当社が発行する株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数	35
(2) 発行済株式の総数	35
(3) 株主数	35
(4) 大株主	35

3 当社が保有する株式に関する事項

(1) 株式の政策保有に関する基本方針	36
(2) 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	36

4 会社役員に関する事項

(1) 取締役・監査役候補者の指名の方針および手続	37
(2) 取締役の報酬決定の方針および手続	37
(3) 取締役および監査役の氏名等	38
(4) 責任限定契約の内容の概要	40
(5) 社外役員に関する事項	41
(6) 当期に係る取締役および監査役の報酬等の総額	41

5 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称	42
(2) 会計監査人の報酬等の額	42
(3) 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由	42
(4) 非監査業務の内容	42
(5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針	42

6 会社の体制および方針

(1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方	43
(2) 会社の機関の概要	43
(3) 企業行動規範	44
(4) CSR活動方針	44
(5) 環境への取り組み	45
(6) ダイバーシティの推進	46
(7) 株主との建設的な対話に関する方針	46
(8) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合すること を確保するための体制その他業務の適正を確保する ための体制	47
(9) 取締役会の実効性評価結果の概要	54

📊 計算書類

連結計算書類	
連結貸借対照表	56
連結損益計算書	57
連結株主資本等変動計算書	58
連結キャッシュ・フロー計算書	59

連結注記表 (ウェブサイトに掲載)

計算書類	
貸借対照表	60
損益計算書	61
株主資本等変動計算書	62

個別注記表 (ウェブサイトに掲載)

📄 監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告	63
計算書類に係る会計監査報告	64
監査役会の監査報告	65

招集ご通知がスマホでも！



パソコン・スマートフォン
からでも招集ご通知がご覧
いただけます。

<http://p.sokai.jp/7270/>



株主各位

(証券コード7270)
2018年5月31日

東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号

株式会社SUBARU

代表取締役社長 吉永 泰之

第87期定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には平素よりご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第87期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットによって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使してくださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1 日 時	2018年6月22日(金曜日) 午前10時 (受付開始は午前9時を予定しております。)
2 場 所	東京都目黒区三田一丁目4番1号(恵比寿ガーデンプレイス内) ウェスティンホテル東京 地下2階「ギャラクシールーム」
3 会議の目的事項	報告事項 1. 第87期(2017年4月1日から2018年3月31日まで)事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第87期(2017年4月1日から2018年3月31日まで)計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役8名選任の件 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

4 議決権の行使のご案内

郵送による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、2018年6月21日（木曜日）午後5時45分までに到着するようご返送ください。

インターネットによる議決権行使

当社指定の「議決権行使ウェブサイト（<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>）」にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙右片に記載の議決権行使コードおよびパスワードをご利用のうえ、画面の案内にしたがって、2018年6月21日（木曜日）午後5時45分までに、議案に対する賛否の入力を終えるようお手続きください。

ご了承いただく事項

書面とインターネットにより、二重に議決権を行使された場合は、インターネットによる行使を有効な行使としてお取扱いいたします。

インターネットで複数回数、議決権行使をされた場合は、最後の行使を有効な行使としてお取扱いいたします。

5 その他株主総会招集に関する事項

本招集ご通知に際して株主の皆様へ提供すべき書類のうち、連結計算書類の連結注記表および計算書類の個別注記表に記載または表示すべき事項に係る情報につきましては、法令および定款第15条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には記載しておりません。

当社ウェブサイト <https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html>

なお、監査役が監査報告書を、会計監査人が会計監査報告書をそれぞれ作成するに際して監査した連結計算書類および計算書類には、本招集ご通知添付書類へ記載のもののほか、この連結注記表および個別注記表として表示すべき事項も含まれております。

以上

- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ **株主様ではない代理人、ご同伴者様など、株主様以外の方は株主総会へご出席いただけませんのでご注意ください。**
- ◎ 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、上記の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。
- ◎ 本招集ご通知の内容は、早期に情報をご提供する観点から、発送に先立って当社ウェブサイトに掲載いたしました。

株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

インターネットによる議決権行使



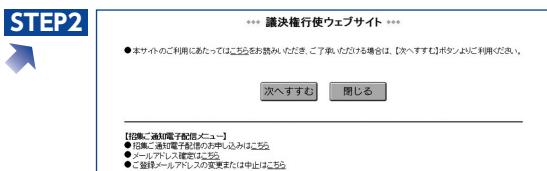
議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/> にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載された議決権行使コード、パスワードをご利用になり、画面の案内にしたがい、各議案の賛否をご入力ください。

行使期限 2018年6月21日(木曜日) 午後5時45分まで

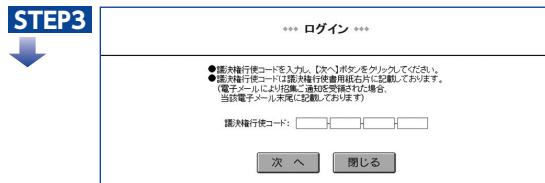
議決権行使サイトでの行使手順

議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」および「パスワード」が必要となりますので、ご準備ください。

STEP1
↓
上記のURLを入力し、議決権行使ウェブサイトへアクセス。



「インターネットによる議決権行使」をお読みいただき、「次へすむ」をクリック。



「議決権行使コード」を入力し、「次へ」をクリック。パスワード変更画面が出ますので、初期パスワードを入力し、株主様がお使用になるパスワードを登録してください。

STEP4 以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

- ご注意**
- パスワードは、ご投票される方が株主様ご本人であることを確認する手段です。本株主総会終了まで、大切に保管ください。パスワードのお電話などによるご照会には、お答えすることができません。
 - パスワードは一定回数以上間違えるとロックされ使用できなくなります。ロックされてしまった場合、画面の案内にしたがってお手続きください。
 - 議決権行使ウェブサイトは一般的なインターネット接続環境にて動作確認を行っておりますが、ご利用の機器によってはご利用いただけない場合もございます。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル

電話 **0120-768-524** (フリーダイヤル) (受付時間 9:00~21:00 土・日・休日を除く)

(ご参考)

機関投資家の皆様へ ●議決権行使の方法として、「議決権行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

当社は、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けており、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案しながら、継続的な配当を基本としつつ、業績連動の考え方を取り入れております。また、各期の配当は、連結配当性向30%~50%を基本とし、諸状況を勘案のうえ決定いたします。

第87期の期末配当につきましては、当期の業績および今後の事業展開、経営環境等を勘案いたしまして、次のとおりといたしたいと存じます。

1. 配当財産の種類	金銭
2. 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額	<p>当社普通株式1株につき金 72円 配当総額 55,232,700,048円</p> <p>なお、中間配当金として72円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は1株につき144円となり、前期と同額であります。</p>
3. 剰余金の配当が効力を生じる日	2018年6月25日

(ご参考) 配当金等の推移

区 分		第84期 2014年度	第85期 2015年度	第86期 2016年度	第87期 (当期) 2017年度
1株当たり年間配当額	(円)	68	144	144	144 (予定)
年間配当額	(百万円)	53,093	112,432	110,460	110,466 (予定)
連結配当性向	(%)	20.3	25.7	39.4	50.1 (予定)

(注) 第87期(当期)の1株当たり年間配当額および年間配当額は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提とした金額です。

1. 提案の理由

当社は、監督と執行の分離を進め、業務執行に係る迅速な意思決定と責任の明確化を図ることを目的として、執行役員制度を導入しております。今般、取締役会の監督機能の向上と機動的な執行体制の構築を図る一環として、取締役と執行役員の役割および責任を一層明確化するために、社長をはじめとする役位の位置付けを、取締役に付するものではなく、執行役員に付するものに変更いたします。これに伴い、当社の置かれた状況に応じ、必要な場合には、取締役ではない執行役員の中から社長を選任することができることとなります。

上記の考え方にに基づき、以下のとおり、当社定款を変更したいと存じます。

- (1) 執行役員の選任方法および役割を明確化するとともに（変更案第31条第1項）、社長をはじめとする役位を、取締役に付するものではなく、執行役員に付するものいたします（現行定款第22条の削除、変更案第31条第2項）。
- (2) 取締役ではない執行役員の中から社長が選任される場合があり得ることを踏まえて、株主総会の招集権者および議長に関する規定に所要の変更をいたします（変更案第14条）。
- (3) その他、上記各変更に伴う条数の変更等所要の変更をいたします。

2. 変更の内容

変更の内容は、以下のとおりであります。

(下線部分が変更箇所)

現行定款
第3章 株主総会
(招集権者および議長)
第14条 株主総会は、取締役社長が招集しその議長となる。取締役社長に事故あるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに代る。

変更案
第3章 株主総会
(招集権者および議長)
第14条 株主総会は、 <u>法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた取締役が招集しその議長となる。ただし、当該取締役に事故等差し支えがあるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに代わる。</u>

現行定款

第4章 取締役および取締役会

(取締役社長等)

第22条 取締役会の決議をもって取締役会長、取締役社長各1名、取締役副会長、取締役副社長その他業務を執行する取締役各若干名を定めることができる。

(代表取締役)

第23条 当社を代表すべき取締役は、取締役会の決議をもって前条の取締役の中からこれを選定する。

第24条

） (条文省略)

第26条

(招集権者および議長)

第27条 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議をもってあらかじめ定められた取締役が招集しその議長となる。ただし、当該取締役に事故等差し支えがあるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定められた順序により、他の取締役にこれに代る。

第28条

） (条文省略)

第31条

(新設)

変更案

第4章 取締役および取締役会

(削除)

(代表取締役)

第22条 当社を代表すべき取締役は、取締役会の決議をもって取締役の中からこれを選定する。

第23条

） (現行どおり)

第25条

(招集権者および議長)

第26条 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議をもってあらかじめ定められた取締役が招集しその議長となる。ただし、当該取締役に事故等差し支えがあるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定められた順序により、他の取締役にこれに代わる。

第27条

） (現行どおり)

第30条

(執行役員)

第31条 取締役会は、その決議をもって執行役員を選任し、当社の業務を分担して執行させることができる。

取締役会は、その決議をもって執行役員の中から社長1名およびその他の役付執行役員を定めることができる。

第3号議案 取締役8名選任の件

取締役全員（8名）は本総会終結の時をもって任期満了となりますので、下記の者を取締役候補者として取締役8名の選任をお願いするものであります。

当社は、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候補者として指名しております。取締役候補者の指名は、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いて、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る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ております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	当期における取締役会出席状況	取締役在任期間
1	再任 よしなが やすゆき 吉 永 泰 之	代表取締役社長	17回中17回 (100%)	9年
2	新任 なかむら ともみ 中 村 知 美	専務執行役員	—	—
3	新任 おおかわら まさき 大河原 正 喜	専務執行役員 IT戦略本部長	—	—
4	再任 おかだ としあき 岡 田 稔 明	取締役専務執行役員	13回中13回 (100%)	1年
5	再任 かとう よういち 加 藤 洋 一	取締役専務執行役員 法務部長	13回中13回 (100%)	1年
6	新任 おおぬき てつお 大 抜 哲 雄	専務執行役員 技術統括本部長 兼第一技術本部長	—	—
7	再任 社外 独立 こまむら よしのり 駒 村 義 範	社外取締役	17回中17回 (100%)	3年
8	再任 社外 独立 あおやま しげひろ 青 山 繁 弘	社外取締役	17回中17回 (100%)	2年

(注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

2. 岡田稔明氏、加藤洋一氏の当期における取締役会出席状況については、2017年6月23日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。



候補者番号

1

よしなが やすゆき
吉永 泰之

1954年3月5日生

再任

略歴、地位および担当

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長兼販売促進部長
 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

主な担当分野

CEO（最高経営責任者）、正しい会社推進部、コンプライアンス室、航空宇宙カンパニー、品質

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）取締役
 一般社団法人日本航空宇宙工業会会長
 一般財団法人日本航空機開発協会理事長

所有する当社株式の数

57,598株

取締役在任期間

9年

取締役会出席回数

17回中17回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

■ 取締役候補者とした理由

吉永泰之氏は、2011年に代表取締役社長に就任以来、当社の経営を指揮しており、長年にわたる当社および当社グループ会社における経営者としての豊富な経験と知見を有しております。この度の完成検査に係る不適切事項への対応として、自らの企業体質を根本から変革する必要があると認識しており、このためには、同氏がこれまで培った知見に基づくリーダーシップに強く期待するためであります。



候補者番号

2

なかむら ともみ
中村 知美

1959年5月17日生

新任

所有する当社株式の数

7,400株

取締役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

- 1982年4月 当社入社
- 2004年6月 当社スバル国内営業本部マーケティング推進部長
- 2011年4月 当社執行役員戦略本部副本部長兼経営企画部長
- 2011年6月 当社執行役員戦略本部長兼経営企画部長
- 2013年4月 当社執行役員スバルグローバルマーケティング本部副本部長兼スバル海外第一営業本部副本部長兼スバル海外第二営業本部副本部長
- 2014年4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
- 2016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
- 2018年4月 当社専務執行役員
現在に至る

主な担当分野

重要な兼職の状況

スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役

■ 取締役候補者とした理由

中村知美氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、営業、マーケティング、経営企画、海外事業などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しており、当社グループの持続的成長を実現するため、全てのステークホルダーを意識した経営の監督および取締役会における意思決定機能の強化を適切に行うことができることを期待したためであります。



候補者番号

3

おお かわ まさ ぎ
大河原 正喜

1960年1月1日生

新任

所有する当社株式の数

9,621株

取締役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

- 1982年4月 当社入社
- 2003年6月 当社第2生産技術部長
- 2012年4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
- 2014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
- 2016年4月 当社専務執行役員スバル製造本部長兼群馬製作所長
- 2017年4月 当社専務執行役員IT戦略本部長
現在に至る

主な担当分野

CIO (最高情報責任者)、IT戦略本部、製造

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役

■ 取締役候補者とした理由

大河原正喜氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、製造などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しており、当社グループの持続的成長を実現するため、全てのステークホルダーを意識した経営の監督およびグローバルな生産性向上とIT分野における改革を適切に行うことができることを期待したためであります。



候補者番号

4

おか だ とし あき
岡田 稔明

1960年10月30日生

再任

所有する当社株式の数

7,535株

取締役在任期間

1年

取締役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

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

主な担当分野

CFO (最高財務責任者)、経営企画部、秘書室、財務管理部、人事部、正しい会社推進部、コンプライアンス室、スバルネクストストーリー推進室

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役
スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役

■ 取締役候補者とした理由

岡田稔明氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、営業、購買、経営企画などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しており、当社グループの持続的成長を実現するため、全てのステークホルダーを意識した経営の監督およびグループ全体の財務体質とガバナンスの強化を適切に行うことができることを期待したためであります。



候補者番号

5

かとう よういち
加藤 洋一

1959年9月14日生

再任

所有する当社株式の数

2,262株

取締役在任期間

1年

取締役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

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 経済産業省大臣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渉外部長兼経営管理本部長
2018年4月 当社取締役専務執行役員法務部長
現在に至る

主な担当分野

渉外部、総務部、CSR環境部、関連企業部、法務部、監査部

重要な兼職の状況

特になし

■ 取締役候補者とした理由

加藤洋一氏は、経済産業省において要職を歴任し、当社入社後は、社内出身者にはない視点を併せ持ちながら、当社および当社グループ会社において渉外、経営管理などの分野を中心に経験を重ねており、そ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に基づき、当社グループの持続的成長を実現するため、全てのステークホルダーを意識した経営の監督およびグループ全体の渉外活動とガバナンスの強化を適切に行うことができることを期待したためであります。



所有する当社株式の数

7,104株

取締役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

候補者番号

6

おおぬき 大拔
てつお 哲雄

1960年11月15日生

新任

略歴、地位および担当

1984年 4月 当社入社
2006年 4月 当社スバル商品企画本部デザイン部主管
2008年 9月 当社スバル技術本部車体設計部長
2014年 4月 当社執行役員スバル技術本部副本部長兼車体設計部長
2016年 4月 当社常務執行役員スバル第一技術本部長兼スバル技術研究所長
2018年 4月 当社専務執行役員技術統括本部長兼第一技術本部長
現在に至る

主な担当分野

CTO（最高技術責任者）、技術統括本部、第一技術本部、知的財産部

重要な兼職の状況

スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク社長

■ 取締役候補者とした理由

大抜哲雄氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、技術、商品企画などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しており、当社グループの持続的成長を実現するため、全てのステークホルダーを意識した経営の監督および「安心とゆしさ」を基軸としたグローバルな技術・商品・市場戦略の強化を適切に行うことができることを期待したためであります。



候補者番号

7

こまむら よしのり
駒村 義範

1948年2月20日生

再任

社外

独立

所有する当社株式の数

1,400株

取締役在任期間

3年

取締役会出席回数

17回中17回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

- 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 同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 同社代表取締役副社長
- 2013年6月 同社特別顧問
- 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

重要な兼職の状況

- 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

■ 社外取締役候補者とした理由

駒村義範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本総会終結の時をもって3年ですが、この間、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の十分な助言と監督を期待できると判断したためであります。

- (注) 1. 当社は会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、駒村義範氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しており、本総会において同氏が取締役役に再任された場合、同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。
2. 当社は、駒村義範氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、本総会において同氏が取締役役に再任された場合、継続して届け出る予定であります。
3. 駒村義範氏が社外取締役在任中に、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および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が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。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おります。



候補者番号

8

あお やま しげ ひろ
青山 繁弘

1947年4月1日生

再任

社外

独立

所有する当社株式の数

600株

取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

17回中17回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1969年4月	サントリー株式会社入社
1994年3月	同社取締役洋酒事業部長
1999年3月	同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	同社常務取締役経営企画本部長
2003年3月	同社専務取締役経営企画本部長
2005年9月	同社専務取締役酒類カンパニー社長
2006年3月	同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	同社代表取締役副社長
2014年10月	同社代表取締役副会長
2015年4月	同社最高顧問
2016年6月	当社社外取締役(現任)
2018年4月	サントリーホールディングス株式会社特別顧問 現在に至る

重要な兼職の状況

サントリーホールディングス株式会社特別顧問
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

■ 社外取締役候補者とした理由

青山繁弘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本総会終結の時をもって2年ですが、この間、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の十分な助言と監督を期待できると判断したためであります。

- (注) 1. 当社は会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役(当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。)」との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、青山繁弘氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。
2. 当社は、青山繁弘氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、継続して届け出る予定であります。
3. 青山繁弘氏が社外取締役に任中に、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および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が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。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おります。

本総会の開始の時をもって2017年6月23日開催の第86期定時株主総会においてなされた補欠の社外監査役の選任に係る決議が失効することから、あらためて、法令で定められた監査役の員数を欠くこととなる時に備えて、補欠の社外監査役1名の選任をお願いするものであります。

補欠の監査役候補者は次のとおりであります。

なお、本総会における玉澤健児氏の選任に係る決議の効力につきましては、当該決議後最初に開催する定時株主総会の開始の時までとするほか、就任前に限り、監査役会の同意を得て、取締役会の決議により、その選任を取り消すことができるものとさせていただきます。

また、本議案に関しましては監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者

たま ざわ けん じ
玉澤健児 (1949年11月20日生) [所有する当社株式の数] 0株

略歴および重要な兼職の状況

1973年 4月 東京国税局入局	2001年 9月 玉澤健児税理士事務所開設 (代表者・現任)
1984年 7月 国税庁退職	2010年 5月 株式会社スリーエフ社外監査役 (現任)
1984年 8月 公認会計士登録	2012年 5月 当社監査役 (社外監査役)
2001年 8月 税理士登録	2012年 6月 同 退任

補欠の社外監査役候補者とした理由

玉澤健児氏は、長年にわたって公認会計士、税理士として活動しており、その学識および経験に基づく企業経営に関する専門的知見を有しています。また、同氏は、社外役員となること以外の方法で直接会社の経営に関与した経験はありませんが、企業会計・税務の専門分野を通じて経営に関しても多くの知見を有しています。以上のことから、同氏は、社外監査役として適任であるとともに、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判断いたしました。

- (注) 1. 玉澤健児氏と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 玉澤健児氏は補欠の社外監査役として選任するものであります。
3. 当社は監査役がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、監査役との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、玉澤健児氏が社外監査役に就任された場合には、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定であります。
4. 玉澤健児氏が社外監査役に就任した場合には、当社は同氏を東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

以上

(ご参考) 社外役員の独立性に関する判断基準

当社は、客観性および透明性の高い経営と強い経営監視機能を確保し、企業価値の向上を図るために、社外取締役および社外監査役（以下「社外役員」と総称）は可能な限り独立性を有していることが望ましいと考えます。

従いまして、当社は、独立性の判断基準を定め、合理的に可能な範囲で調査を行い、以下の項目のいずれかに該当する場合には、当社にとって十分な独立性を有していないと判断いたします。

1. 当社および現在の連結子会社（以下「当社グループ」という）の業務執行者^(注1)
2. 当社の主要株主^(注2) またはその業務執行者
3. 当社グループの主要な取引先^(注3) もしくはその業務執行者または当社グループを主要な取引先とする取引先^(注4) もしくはその業務執行者
4. 当社グループの主要な借入先^(注5) の業務執行者
5. 当社グループが議決権ベースで5%超の株式を保有する者またはその業務執行者
6. 当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
7. 当社から役員報酬以外に多額^(注6) の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
8. 当社グループから多額^(注6) の寄付を受けた者または受けた法人・組合等の団体に所属する者で、当該寄付に直接関わる活動に関与している者
9. 当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員を兼任している場合の当該他の会社の業務執行者
10. 上記1項から9項までに掲げる項目に該当する者の近親者^(注7)
11. 過去5年間に於いて、上記2項から10項までのいずれかに該当する者
12. 当社における社外役員在任期間が通算で8年間を超える者
13. その他、当社の一般株主全体との間で上記1項から12項までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれがある者

注1 業務執行者とは、現に所属している業務執行取締役、執行役、執行役員その他これらに準ずる者および使用人をいう。

注2 主要株主とは、直近事業年度末において、自己または他人の名義をもって議決権ベースで5%超を保有する株主をいう。主要株主が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する業務執行者をいう。

注3 当社グループの主要な取引先とは、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかの1年間における、当該取引先との取引による当社の売上高などが、当社グループの当該年間連結売上高等の2%を超える取引先をいう。

注4 当社グループを主要な取引先とする取引先とは、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかの事業年度における、当社または当社の連結子会社との取引による売上高等が、当該会社グループの年間連結売上高等の2%を超える取引先をいう。

注5 主要な借入先とは、当社グループが借入れを行っている金融機関で、その借入金残高が直近事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える金融機関をいう。

注6 多額とは、当社から収受している対価または寄付の金額が、個人の場合は過去3事業年度において年間1,000万円を超えるとき、法人・組合等の団体の場合は過去3事業年度において年間1,000万円または当該団体の年間総収入額もしくは連結売上高の2%のいずれか高い額を超えるときをいう。

注7 近親者とは、配偶者および二親等内の親族をいう。

メ モ

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

(添付書類)

第87期 事業報告 (2017年4月1日から2018年3月31日まで)

1 SUBARUグループの現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

当期の経済状況

当期の国内経済は、雇用・所得環境の改善のなかで、各種政策の効果もあり、緩やかな景気回復が続きました。また、世界経済も、中国を始めアジア新興国などの経済の先行き、政策に関する不確実性による影響や金融・資本市場の動向などに留意する必要があるものの、米国を中心に緩やかな景気回復が続きました。これらを背景に、為替の動向は、第4四半期はやや円高ドル安に推移したものの、おおむね安定して推移いたしました。

事業の概況

当社グループは、SUBARUがお客様の心の中で際立った存在になることを目指して、2014年に策定いたしました中期経営ビジョン「際立つ2020」の取り組みを通じ、徹底的に考え抜いたクルマづくりや確かなモノづくりを貫き、お客様への「安心と愉しさ」の提供を追求していくための努力を続けてまいりました。

当期は、当社の重点市場の北米が前期に引き続き世界販売を牽引し、自動車売上台数は過去最高を記録するなど、着実に取り組みの成果を出すことができました。

その結果、売上高は、為替変動に伴う売上高の増加や自動車売上台数の増加などにより、過去最高となる3兆4,052億円と前期比792億円(2.4%)の増収となりました。

営業利益は、為替変動による増益影響があったものの、米国の金利上昇に伴う販売費の増加、原材料市況の影響および試験研究費の増加などにより、3,794億円と前期比314億円(7.6%)の減益、経常利益は、3,799億円と

前期比144億円(3.7%)の減益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、エアバッグ関連損失として813億円の特別損失を計上したことなどにより、2,204億円と前期比620億円(22.0%)の減益となりました。

なお、当期においては、国土交通省平成29年9月29日付文書「日産自動車の完成検査の不正事案を受けた確認の実施について」に基づいて社内調査を行った結果、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が判明したため、外部専門家(長島・大野・常松法律事務所)に対して不適切な完成検査の過去からの運用状況などに係る調査を依頼し、再発防止策とあわせ、同年12月19日に国土交通省に報告の上、調査報告書を公表しました。さらに、再発防止策の進捗状況を2018年4月27日に国土交通省に報告いたしました。

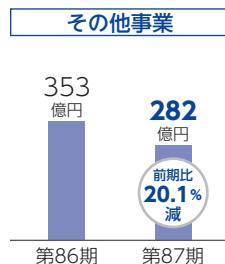
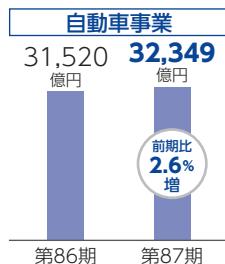
また、当該調査の過程において、完成検査工程に属する燃料消費率(燃費)の抜き取り検査を実施するに際し、その測定値の一部を変更した可能性があることが確認されたため、技術的な知識・経験が豊富な者を中心とした社内調査チームが、外部専門家(長島・大野・常松法律事務所)の補助を受けて調査の客観性を確保した上で、事実関係の調査を実施しました。その結果、燃費・排出ガスの抜き取り検査に際して測定値を書き換えるという不正行為が明らかとなったため、再発防止策とあわせ、2018年4月27日に国土交通省に報告の上、調査報告書を公表しました。

当社としては、これらの事案について真摯に反省し、判明した事実を隠すことなく詳細に公表するとともに、すべての業務においてコンプライアンスを重視する意識を醸成し、自らの企業体質を根幹から変革していくことが必要

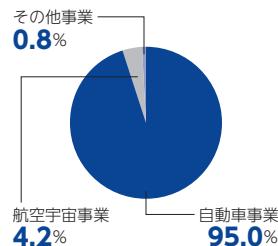
であると強く認識しています。経営トップが先頭に立ち、全ての役員および従業員が一丸となり、これらの再発防止策を徹底的に遂行し、失われた信頼を回復してまいります所存です。

<p>売上高</p> <p>3兆4,052億円</p> <p>前期比2.4%増</p> <p>↗</p>	<p>営業利益</p> <p>3,794億円</p> <p>前期比7.6%減</p> <p>↘</p>
<p>経常利益</p> <p>3,799億円</p> <p>前期比3.7%減</p> <p>↘</p>	<p>親会社株主に 帰属する 当期純利益</p> <p>2,204億円</p> <p>前期比22.0%減</p> <p>↘</p>

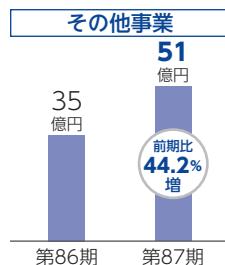
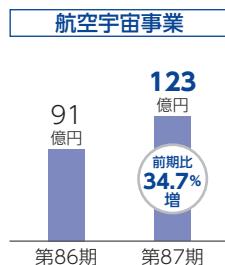
■ 事業別売上高



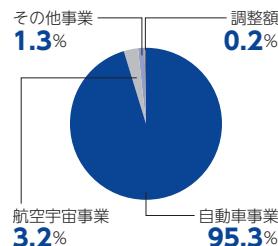
■ 事業別売上高構成比



■ セグメント利益



■ セグメント利益構成比



- (注) 1. 企業集団の内部売上高は除いております。
 2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去であります。

当期の国内の自動車全体需要は、登録車は前期並み、軽自動車は前期を上回り、519.7万台（前期比2.3%の増加）となりました。また、当社の重点市場であります米国の自動車全体需要は、1,730.8万台（前期比1.0%の減少）となり、乗用車系からSUV（多目的スポーツ車）を含むライトトラック系へ移行が進みました。

このような全需動向のなか、国内は、軽自動車の販売が前期を下回ったものの、登録車では全面改良を行った「SUBARU XV」を中心に販売が好調に推移し、売上台数は16.3万台と前期比0.5万台（2.8%）の増加となりました。

海外は、当社の重点市場であります北米において、売上台数が9期連続過去最高を更新し、好調を維持したものの、競争環境の厳しい中国の売上台数が減少したことにより、90.3万台と前期比0.2万台（0.2%）の減少となりました。

以上の結果、国内と海外の売上台数の合計は、過去最高となる106.7万台と前期比0.2万台（0.2%）の増加となり、売上高は、3兆2,349億円と前期比829億円（2.6%）の増収となりました。一方、セグメント利益は、3,615億円と前期比362億円（9.1%）の減益となりました。

なお、当期の地域別の売上台数は以下のとおりです。

	売上台数（万台）	前期比増減（万台）	前期比増減（%）
国内合計	16.3	0.5	2.8
登録車	13.3	0.6	4.9
軽自動車	3.1	△0.2	△5.1
海外合計	90.3	△0.2	△0.2
北米	72.8	0.7	1.0
欧州・ロシア	4.8	0.2	3.7
豪州	5.6	0.7	13.4
中国	2.7	△1.7	△38.9
その他地域	4.5	△0.0	△0.8
総合計	106.7	0.2	0.2

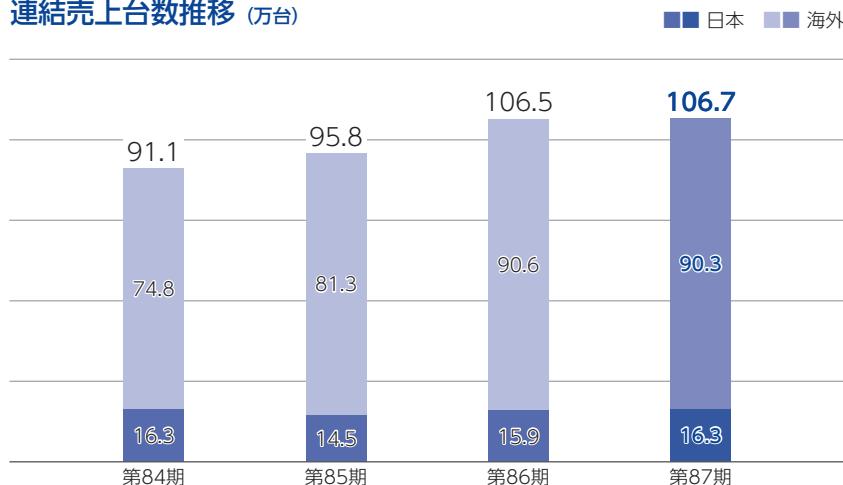
商品・技術面につきましては、SUBARUの安全性能に関して第三者機関から高い評価を獲得いたしました。

国内では、国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構（NASVA）が実施した、自動車の安全性能を比較評価する自動車アセスメント（JNCAP）において、「インプレッサ」、「SUBARU XV」が過去最高の得点を獲得し、「衝突安全性能評価大賞」に加え、「歩行者保護エアバッグ」を装備したことが高く評価され、創設以来初となる「衝突安全性能評価特別賞」を受賞しました。また、一般社団法人科学技術と経済の会（JATES）主催の「第6回技術経営・イノベーション賞」において、「運転支援システム アイサイト」に対する取り組みが、「科学技術と経済の会会長賞」を受賞しました。

米国では、「インプレッサ」、「クロストレック」、「レガシィ」、「アウトバック」、「フォレスター」、「WRX」の6車種（いずれもアイサイト装備車）が、IIHS（道路安全保険協会）が行う最新の2018年の安全性評価において、「トップセイフティピック」を獲得しました。

欧州では、欧州各国の交通関連当局などで構成される独立機関が実施している安全性能評価「ユーロNCAP」において、「インプレッサ」、「SUBARU XV」が2017年安全性能総合評価で最高評価の「ファイブスター」を獲得したことに加え、獲得全車中でトップとなる「ベスト・イン・クラス・セイフティ賞」をスモールファミリーカー部門において受賞しました。

■ 連結売上台数推移 (万台)



航空宇宙事業

売上高

1,422億円(前期比2.5%増)

防衛省向け製品では、新多用途ヘリコプター「UH-X※1」の契約に基づく開発本格化などにより、売上高は前期を上回りました。

民間向け製品では、「ボーイング777」の生産が減少したものの、「ボーイング787」の生産が増加したため、売上高は前期を上回りました。

以上の結果、売上高は1,422億円と前期比34億円(2.5%)の増収となりました。また、セグメント利益も、123億円と前期比32億円(34.7%)の増益となりました。

また、当期は、航空宇宙カンパニー宇都宮製作所の南工場内(栃木県宇都宮市)に、「新多用途ヘリコプター(陸上自衛隊UH-X※1)および

民間機412EPI 発展型機※2]用の整備工場を建設し、2018年1月18日に竣工式を行いました。また、半田工場(愛知県半田市)にて、米国ボーイング社の大型旅客機777X型機の初号機用中央翼※3の製造および主脚格納部の組立結合を完了し、中央翼ワークパッケージ※4の出荷を開始しました。

※1：現在、陸上自衛隊で運用中の多用途ヘリコプターUH-1Jの後継機であり、量産機数は約150機が想定されています。

※2：UH-Xとの共通プラットフォームの機体であり、全世界に向けた製造、販売を行っていく予定です。

※3：左右の主翼と前後の胴体を繋ぎ、荷重を支える部位をいいます。

※4：中央翼および主脚格納部を組立結合した出荷形態をいいます。

その他事業

売上高

282億円(前期比20.1%減)

売上高は282億円と前期比71億円(20.1%)の減収となりました。一方、セグメント利益

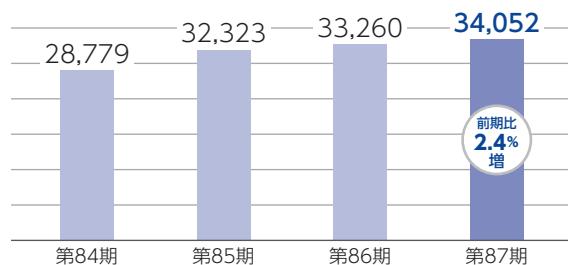
は、51億円と前期比16億円(44.2%)の増益となりました。

(2) 財産および損益の状況の推移

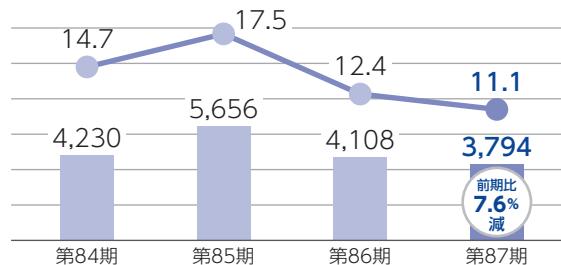
区分		第84期 2014年度	第85期 2015年度	第86期 2016年度	第87期(当期) 2017年度
売上高	(百万円)	2,877,913	3,232,258	3,325,992	3,405,221
営業利益	(百万円)	423,045	565,589	410,810	379,447
経常利益	(百万円)	393,648	576,972	394,330	379,934
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	261,873	436,654	282,354	220,354
売上高営業利益率	(%)	14.7	17.5	12.4	11.1
1株当たり当期純利益	(円)	335.57	559.54	365.77	287.40
総資産	(百万円)	2,199,714	2,592,410	2,762,321	2,884,313
純資産	(百万円)	1,030,719	1,349,411	1,464,888	1,561,023
1株当たり純資産額	(円)	1,310.15	1,721.90	1,902.56	2,025.31
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	29.3	36.9	20.2	14.6
自己資本比率	(%)	46.5	51.8	52.8	53.8

(注) 1株当たり当期純利益は期中平均株式数、1株当たり純資産額は期末発行済株式数により算出しており、自己株式を控除して算出しております。

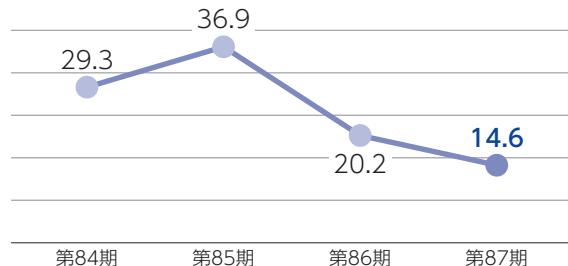
■ 売上高 (億円)



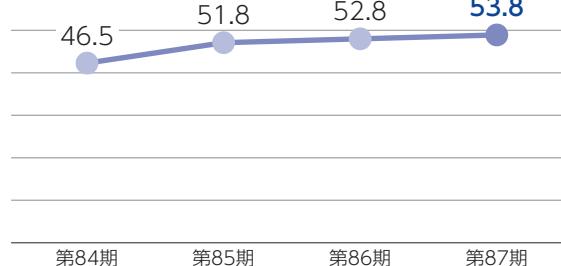
■ 営業利益・売上高営業利益率 (億円・%)



■ ROE (%)



■ 自己資本比率 (%)



(3) 対処すべき課題

(真の実力の向上)

当社はここ数年、様々な要因が重なり合い、順調に成長を遂げてまいりました。しかし一方で、企業としての真の実力が伴っていなかったことを痛感し、いま一度根本に立ち返り、実力を高めることが必要だと認識しております。

①基本的な仕事の進め方・組織風土の改革

完成検査に係る不適切事項などから、技術偏重の風土を背景とした業務の公益性・重要性に対する自覚の乏しさや規範意識の欠如を改めて認識いたしました。また、教育・社内ルール・コミュニケーション・システムなど、適切に業務を進める上での基盤が脆弱であることも再認識いたしました。

今回確認された事案に対する再発防止策を徹底的に遂行し、同時に認識した本質的な課題に取り組むべく、「正しい会社推進部」および「コンプライアンス室」を設置いたしました。質の高い企業を目指す取り組みを抜本的に強め、不転の決意で推し進めたいと考えております。そして、二度と今回のようなことを起こさない、真に「正しい会社」に生まれ変わっていく決意でございます。

②品質への取り組み

生産・販売台数が急拡大するなかで、エアバッグ関連をはじめとする商品品質に関する問題が継続して発生しております。当社に対するお客様の信頼の根幹は品質にあり、品質を全社的な取り組みの最上位に位置付けて、CQO（最高品質責任者）を中心に抜本的な改善に取り組んでまいります。また、対策部品のスムーズな供給や販売特約店での作業効率向上などを行い、お客様対応品質についても同様に向上に取り組んでまいります。

株主、お客様をはじめとする当社を取り巻くステークホルダーの皆様に、多大なご心配、ご迷惑をおかけしたことを心より反省し、課題に真摯に向き合い、真の実力の向上に努めてまいります。

(ブランド価値の向上)

自動車事業・航空宇宙事業ともに、事業規模が大きくはない当社としては、お客様に認めていただける付加価値の創出が重要であり、SUBARUらしい商品を拡充し、ブランド価値を高め続けるべく、以下に取り組んでまいります。

- ①お客様からの「信頼・共感」を高め、「お客様の笑顔」をつくる企業活動
 - ②「安心とゆしさ」を核としたSUBARUらしい商品・サービスの拡充
 - 多人数乗り新SUV「アセント」の北米市場への投入。グローバル基幹車種「フォレスター」の全面改良と全世界への投入。
 - テレマティクス※技術などを活用したコネクタサービスの拡充
- ※：自動車などの移動体に通信システムを搭載して利用することで様々な情報・サービスを提供することをいいます。

③「人の命」と「地球環境」を守る新たな安全・環境技術の開発

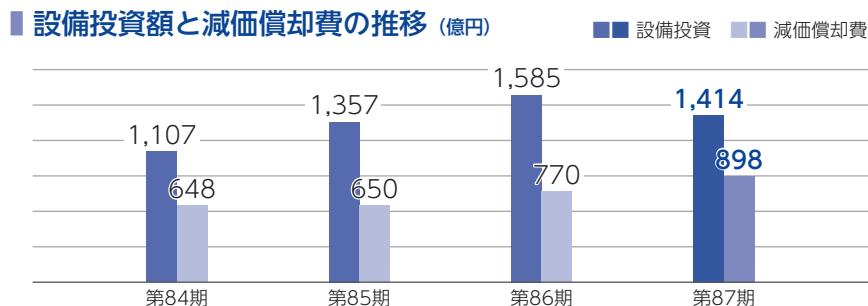
- 安全技術の持続的な進化と発展による、業界トップクラスの安全性能の提供の継続
- 2018年の米国市場へのプラグインハイブリッド車を皮切りに、電動車の各市場への投入

また、これらの活動を加速するために組織や人材のレベルアップは不可欠であり強化・育成に取り組んでまいります。さらに他社との協業をこれまで以上に拡大・深化させていく所存でございます。

なお、新しい経営体制のもと、次期中期経営ビジョンを今夏に発表する予定としております。

(4) 設備投資等の状況

当期の設備投資額は、1,414億円となりました。主な内容は、自動車事業での既存生産設備の能力増強投資、新型車の生産関連設備投資、販売設備投資および研究開発設備投資、航空宇宙事業での生産設備投資などです。



(5) 資金調達の状況

- ① 当社は、総額34億円の長期借入を行いました。
- ② 当社は、約1.4億ドルの売上債権を流動化^{※1}いたしました。
- ③ 当社は、総額2,215億円および1.5億ドル（当社子会社であるスバル オブ アメリカ インク (SOA) と共通）のコミットメントライン契約^{※2}を締結しております。

※1：売上債権の流動化とは、代金回収前の売掛債権を銀行に譲渡し現金化することをいいます。

※2：コミットメントライン契約とは、銀行などが、一定期間にわたり一定の融資枠を設定・維持し、その範囲内であれば顧客の請求に基づき、融資を実行することを約束する契約をいいます。

(6) 主要な事業内容 (2018年3月31日現在)

事業別名称	主要製品
自動車事業	レガシィ、レヴォーグ、WRX、インプレッサ、SUBARU XV、フォレスター、SUBARU BRZ、ジャスティ、シフォン、ステラ、プレオ、ディアスワゴン、サンバー
航空宇宙事業	航空機、宇宙関連機器部品
その他事業	不動産賃貸

(7) 主要な事業所等 (2018年3月31日現在)

① 当社

名称	所在地
本社	東京都渋谷区
東京事業所	東京都三鷹市
群馬製作所	群馬県太田市、群馬県邑楽郡大泉町
宇都宮製作所	栃木県宇都宮市、愛知県半田市
スバル研究実験センター	栃木県佐野市、北海道中川郡美深町

② 国内子会社・海外子会社

〔(9) 重要な子会社の状況等〕をご参照ください。

(8) 主要な借入先 (2018年3月31日現在)

借入先	借入額 (百万円)
日本生命保険相互会社	10,900
株式会社みずほ銀行	10,000
農林中央金庫	10,000
三井住友信託銀行株式会社	4,500
株式会社三井住友銀行	3,000
埼玉県信用農業協同組合連合会	3,000

(9) 重要な子会社の状況等 (2018年3月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金	出資比率	主な事業内容
富士機械株式会社	群馬県	480百万円	100.0%	当社向け自動車用部品の製造販売
株式会社イチタン	群馬県	480百万円	100.0%	当社向け自動車用部品の製造販売
桐生工業株式会社	群馬県	400百万円	100.0%	当社製自動車の補修部品の製造、当社製自動車の防錆作業、当社製自動車特装車の製造など
株式会社スバルロジスティクス	群馬県	96百万円	100.0%	当社製自動車に関わる物流、倉庫業など
株式会社東扇島物流センター	神奈川県	490百万円	68.0%	当社製自動車の保管および船積
北海道スバル株式会社	北海道	98百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
宮城スバル自動車株式会社	宮城県	80百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
新潟スバル自動車株式会社	新潟県	100百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
神奈川スバル株式会社	神奈川県	100百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
千葉スバル自動車株式会社	千葉県	100百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
東京スバル株式会社	東京都	100百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
名古屋スバル自動車株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
大阪スバル株式会社	大阪府	100百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
広島スバル株式会社	広島県	92百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
福岡スバル株式会社	福岡県	50百万円	100.0%	当社製自動車および部品の販売
スバルファイナンス株式会社	東京都	2,000百万円	100.0%	当社製自動車に関わる販売金融業務および当社製品のリース業務

会社名	所在地	資本金	出資比率	主な事業内容
スバル オブ インディアナ オート モーティブ インク (SIA)	アメリカ	794,045千USドル	100.0%	当社製自動車生産部品の購入、スバル オブ アメリカ インクほかへの完成車の製造販売
スバル オブ アメリカ インク (SOA)	アメリカ	241千USドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車および部品の販売
スバル カナダ インク (SCI)	カナダ	30,000千CADドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車および部品の販売
スバル ヨーロッパN.V./S.A. (SE)	ベルギー	87,504千ユーロ	100.0%	当社製自動車および部品の販売
スバル オブ チャイナ L T D. (SOC)	中国	187,354千円	60.0%	当社製自動車および部品の販売
ノース アメリカン スバル インク (NASI)	アメリカ	5千USドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車に対する北米市場内の技術調査、米国における自動車関連の官庁対応
輸送機工業株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社向け航空機用部品の製造販売
富士航空整備株式会社	東京都	30百万円	100.0%	航空機などの点検、整備
スバル興産株式会社	東京都	675百万円	100.0%	不動産の賃貸および管理
株式会社スバル I T クリエーションズ	埼玉県	100百万円	100.0%	当社グループの情報システムの開発および運用

(注) 2018年3月末現在、連結子会社は上記26社を含む75社、持分法適用会社は8社であります。

② その他

当社は、2005年10月にトヨタ自動車株式会社と業務提携に関する基本合意をし、現在は当社の国内生産拠点である群馬製作所においてトヨタ自動車株式会社と共同開発したスポーツカー「SUBARU BRZ」、「TOYOTA 86」の生産を行っているほか、トヨタ自動車株式会社の子会社であるダイハツ工業株式会社から車両のOEM供給を受けております。

2018年3月末現在、トヨタ自動車株式会社による当社株式の持株数は129,000千株、持株比率は16.82%であります（持株比率は発行済株式の総数から自己株式2,055,039株を控除して計算しております。）。

(10) 従業員の状況 (2018年3月31日現在)

① SUBARUグループ

事業別名称	従業員数 (名)	前期末比増減 (名)
自動車事業	30,104 (7,242)	1,050 (518)
航空宇宙事業	2,741 (633)	80 (△70)
その他事業	699 (579)	△185 (△132)
合計	33,544 (8,454)	945 (316)

(注) 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数(期間工、アルバイト、パートタイマー、外部からの派遣社員、応援、ゲストエンジニア)は、年間の平均人員を()外数で記載しております。

② 当社

	従業員数	(前期末比増減)	平均年齢	平均勤続年数
男性	13,854名	(116名増)	38.5歳	15.8年
女性	1,025名	(55名増)	36.6歳	15.3年
合計	14,879名	(171名増)	38.4歳	15.7年

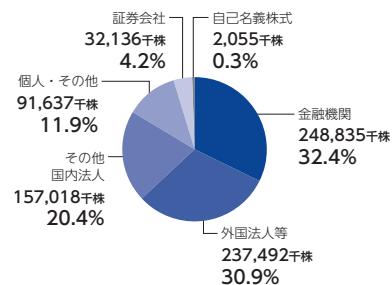
事業別名称	従業員数 (名)	前期末比増減 (名)
自動車事業	12,674 (5,003)	426 (258)
航空宇宙事業	2,205 (543)	82 (△51)
その他事業	— (—)	△337 (△112)
合計	14,879 (5,546)	171 (95)

(注) 1. 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数(期間工、アルバイト、パートタイマー、外部からの派遣社員、応援、ゲストエンジニア)は、年間の平均人員を()外数で記載しております。

2. その他事業の従業員数が337名、臨時雇用者数が112名それぞれ減少しておりますが、これは2017年9月30日付の組織改正に伴い、その他事業に属する産業機器本部を廃止したことによるものです。

2 当社が発行する株式に関する事項 (2018年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,500,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 769,175,873株
- (3) 株主数 138,794名
- (4) 大株主 (上位10名)



株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	129,000	16.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	49,904	6.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	44,410	5.79
BNYM TREATY DTT 15	14,055	1.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	11,863	1.55
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,048	1.44
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4)	10,433	1.36
株式会社みずほ銀行	10,078	1.31
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED - CLIENT A/C	10,002	1.30
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	9,726	1.27

- (注) 1. 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式 (2,055,039株) を控除して計算しております。

3 当社が保有する株式に関する事項 (2018年3月31日現在)

(1) 株式の政策保有に関する基本方針

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ております。

(2) 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

	第84期 2014年度	第85期 2015年度	第86期 2016年度	第87期 (当期) 2017年度
銘柄数 (銘柄)	91	63	62	49
貸借対照表計上の額 (百万円)	39,055	28,764	13,339	9,371

4 会社役員に関する事項

(1) 取締役・監査役候補者の指名の方針および手続

取締役会は、取締役および監査役候補者の指名を行うにあたり、当社の企業理念、実効的なコーポレートガバナンス、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指名いたします。

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指名いたします。

取締役および監査役候補の指名は、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いたします。

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（会長に欠員または事故あるときは代表取締役社長）が務めます。

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おります。

取締役および監査役候補の指名を行う際は、個々の指名について、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。

(2) 取締役の報酬決定の方針および手続

取締役の報酬等は、以下に掲げる項目の観点から決定いたします。

- 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、以下のとおりといたします。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いたします。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2億円を上限といたします。
- 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同時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、業績連動給の支給は行っておりません。

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いたします。

役員報酬会議は、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（会長に欠員または事故あるときは代表取締役社長）が務めます。

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 of 考課等を考慮し報酬を決定いたします。

(3) 取締役および監査役の氏名等（2018年3月31日現在）

地位	氏名	主な担当分野	重要な兼職の状況
取締役会長	こん とう じゅん 近 藤 潤	CQO (最高品質責任者)、 中国プロジェクト準備室、 航空宇宙カンパニー	株式会社群馬銀行社外取締役
代表取締役社長 【取締役会 議長】 【役員指名会議 議長】 【役員報酬会議 議長】	よし なが やす ゆき 吉 永 泰 之	CEO (最高経営責任者)	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役 一般社団法人日本航空宇宙工業会会長 一般財団法人日本航空機開発協会理事長
代表取締役専務執行役員 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	たち もり たけ し 日 月 丈 志	CTO (最高技術責任者)、 マーケティング	スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役
取締役専務執行役員	かさ い まさ ひろ 笠 井 雅 博	製造、調達、事業企画部 (旧産業機器本部関連)	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役
取締役専務執行役員 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	おか だ とし あき 岡 田 稔 明	CFO (最高財務責任者)、 経営企画部、秘書室、財務 管理部、人事部、スバル ネクストストーリー推 進室	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役
取締役常務執行役員	か とう よう いち 加 藤 洋 一	渉外部、経営管理本部 (関 連企業部、総務部、CSR 環境部、知的財産部、法 務部、監査部)	—
社外取締役 <独立> 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	こま むら よし のり 駒 村 義 範	—	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

地位	氏名	主な担当分野	重要な兼職の状況
社外取締役 ＜独立＞ 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	あお やま しげ ひろ 青 山 繁 弘	—	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
常勤監査役	ま ぶち あきら 馬 渕 晃	—	スバル興産株式会社監査役 東京スバル株式会社監査役
常勤監査役	はい ちと しゅう ぞう 灰 本 周 三	—	スバルファイナンス株式会社監査役
社外監査役 ＜独立＞	み た しん いち 三 田 慎 一	—	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
社外監査役 ＜独立＞	あ べ やす ゆき 阿 部 康 行	—	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 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ顧問

- (注) 1. 取締役岡田稔明氏、同 加藤洋一氏は、2017年6月23日開催の第86期定時株主総会において新たに選任され就任いたしました。
2. 取締役武藤直人氏、同 高橋充氏は、2017年6月23日開催の第86期定時株主総会終結の時をもって任期満了により取締役を退任いたしました。
3. 取締役駒村義範氏、同 青山繁弘氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。駒村義範氏が顧問を兼任している株式会社小松製作所（コマツ）および理事を兼任している特定非営利活動法人アイ・エス・エルと当社の間には、重要な取引関係はありません。また、青山繁弘氏が最高顧問を兼任しているサントリーホールディングス株式会社、社外取締役を兼任している株式会社高松コンストラクショングループ、理事長を兼任している公益財団法人流通経済研究所および理事を兼任している公益社団法人日本マーケティング協会と当社の間には、重要な取引関係はありません。
4. 監査役三田慎一氏、同 阿部康行氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。三田慎一氏がアドバイザーを兼任しているみずほキャピタルパートナーズ株式会社および理事を兼任している一般社団法人日本CFO協会と当社の間には、重要な取引はありません。また、阿部康行氏が顧問を兼任している住友商事株式会社、社外取締役を兼任している株式会社JVCケンウッドおよび顧問を兼任している株式会社オレンジ・アンド・パートナーズと当社の間には、重要な取引はありません。
5. 監査役三田慎一氏は、花王株式会社で会計財務部門を長く担当し、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
6. 監査役阿部康行氏は、住友商事株式会社で金融・物流事業部門および新産業・機能推進事業部門を長く担当し、グローバルな経営全般およびIT関連に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 当社は、取締役駒村義範氏、同 青山繁弘氏および監査役三田慎一氏、同 阿部康行氏を、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。

8. 2018年4月1日付の取締役の主な担当分野は下表のとおりです。

地位	氏名	主な担当分野
取締役会長	近 藤 潤	—
代表取締役社長	吉 永 泰 之	CEO（最高経営責任者）、正しい会社推進部、コンプライアンス室、航空宇宙カンパニー、品質
代表取締役専務執行役員	日 月 丈 志	—
取締役専務執行役員	笠 井 雅 博	—
取締役専務執行役員	岡 田 稔 明	CFO（最高財務責任者）、経営企画部、秘書室、財務管理部、人事部、正しい会社推進部、コンプライアンス室、スバルネクストストーリー推進室
取締役専務執行役員	加 藤 洋 一	渉外部、関連企業部、総務部、CSR環境部、法務部、監査部

(4) 責任限定契約の内容の概要

駒村義範氏、青山繁弘氏、馬淵晃氏、灰本周三氏、三田慎一氏および阿部康行氏と当社とは、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、同法第425条第1項が規定する額としております。

(5) 社外役員に関する事項

当期における主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	駒村 義範	当期開催の取締役会17回の全てに出席し、また、役員指名会議および役員報酬会議の構成員を務め、主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、企業の社会的責任に関する高い見識から発言を行うなど、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。
社外取締役	青山 繁弘	当期開催の取締役会17回の全てに出席し、また、役員指名会議および役員報酬会議の構成員を務め、主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、企業の社会的責任に関する高い見識から発言を行うなど、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。
社外監査役	三田 慎一	当期開催の取締役会17回および監査役会12回の全てに出席し、上場企業の役員として経営に携わり、なかでも企業活動における会計・財務の広範な経験と見識から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	阿部 康行	当期開催の取締役会17回のうち15回、および監査役会12回のうち11回に出席し、総合商社の役員として経営に携わり、幅広い事業部門を担当した豊富な経験と見識から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。

(注) 「1(1) 事業の経過およびその成果」に記載のとおり、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および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が判明いたしました。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おりませんでした。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おります。

(6) 当期に係る取締役および監査役の報酬等の総額

区分	員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)
取締役 (うち社外取締役)	10 (2)	512 (25)
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	77 (21)
合計 (うち社外役員)	14 (4)	589 (46)

(注) 上表には、当期の末日までに退任した取締役2名を対象に含んでおります。当期の終了時点において現任の取締役は8名(うち社外取締役2名)、現任の監査役は4名(うち社外監査役2名)であります。

5 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称 有限責任 あずさ監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

① 当期に係る報酬等の額	183百万円
② 当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	205百万円

(注) 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の額を区分しておりませんが、①の金額には金融商品取引法に基づく監査の報酬等を含めております。

(3) 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

監査役会は、会計監査人から説明を受けた当期の会計監査の計画日数や人員配置などの内容、前期の監査実績の検証と評価、会計監査人の監査の遂行状況の相当性および報酬の前提となる見積もりの算出根拠を精査した結果、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。

(4) 非監査業務の内容

非監査業務の内容は、IFRS適応に係るアドバイザリー業務などであります。

(5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会社法第340条第1項各号に定めるいずれかの事由が生じた場合には会計監査人を解任するほか、その必要があると判断したときは、会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、取締役会は、当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提案いたします。

6 会社の体制および方針

(1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

<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。

当社は、上記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おります。

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。

(2) 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、取締役会は、重要な業務執行の決定や監督を行っております。

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おります。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。

取締役会および監査役会においては、重要な業務執行の決定や監督および監査を行っております。取締役会は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おります。監査役会は監査役4名により構成され、2名を独立性の高い社外監査役とすることで経営の監視を客観的に行っております。

(3) 企業行動規範

当社は、企業理念に基づいた事業活動の実践に向け、コンプライアンスを順守し社会的責任を果たしながら行動していくための企業行動規範を定めています。従業員一人ひとりがお互いを尊重しながら、この企業行動規範を尊び同じ価値観で行動することを通じて、豊かな社会づくりに貢献し、すべてのステークホルダーに信頼される企業となるべく努力を続けてまいります。

<企業行動規範>

1. 私たちは、環境と安全に十分配慮して行動するとともに、創造的な商品とサービスを開発、提供します。
2. 私たちは、一人ひとりの人権と個性を尊重します。
3. 私たちは、社会との調和を図り、豊かな社会づくりに貢献します。
4. 私たちは、社会的規範を順守し、公明かつ公正に行動します。
5. 私たちは、国際的な視野に立ち、国際社会との調和を図るよう努めます。

(4) CSR活動方針

当社は、「存在感と魅力ある企業」を目指し、「お客様第一」を基軸に、徹底的に考え抜いたフルマづくり、確かなモノづくりを貫き、お客様に「安心とゆしさ」を提供し続けることを通じてより良い社会、環境づくりに貢献し、持続可能な社会の実現を目指してCSR活動に取り組みます。

当社は、お客様に喜んでいただけるモノづくり企業として、CSR活動の取り組み姿勢をより明確にするため、以下に掲げるCSR方針を定め、その内容を開示いたします。

<CSR方針>

1. 私たちは、企業行動規範に基づき、法令、人権、国際行動規範、ステークホルダーの権利およびモラルを尊重します。
2. 私たちは、企業市民として、現代社会が抱える世の中の社会問題の改善に向けて取り組みます。

(5) 環境への取り組み

① 環境方針

<SUBARU環境方針>

(SUBARUの環境理念)

『大地と空と自然』がSUBARUのフィールド

自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUの事業フィールドは、大地と空と自然です。私たちは、この大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、すべての企業活動において取り組んでいきます。

1. 先進の技術で環境に貢献できる商品を開発、社会に提供

私たちは、環境と安全を第一に先進技術の創造に努め、地球環境保護に貢献できる商品を開発し、提供していきます。

2. 自然との共生を目指した取り組みに注力

私たちは、CO₂削減活動を全ての企業活動で取り組むとともに、森林保全に注力しアクティブに自然との交流を進める活動を支援していきます。

3. オールSUBARUでチャレンジ

私たちは、バリューチェーン全体を俯瞰出来る組織的特性を活かし、オールSUBARUチームで地球環境保護にチャレンジしていきます。

(環境行動指針)

SUBARUのフィールドは、大地と空と自然です。

大地と空と自然が広がる地球環境保護を重要な企業活動と捉え、あらゆる事業活動において、気候変動への対応、生物多様性など地球規模の環境課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

【商品】 私たちは環境に配慮し、且つライフサイクルを考慮した商品の設計と研究開発に取り組めます。

【調達】 私たちは生物多様性など環境保護に配慮した調達を実施します。

【生産】 私たちはエネルギーの有効活用、廃棄物の発生抑制・適正処理など環境負荷の低減に努めます。

【物流】 私たちはエネルギーの有効活用、汚染予防など環境負荷の低減に努めます。

【販売】 私たちは資源のリサイクル及び適正処理に取り組めます。

【管理】 私たちは社会のニーズに応じた貢献や情報公開、SUBARUチームとしての活動の統制と強化に取り組めます。

② 気候変動への取り組み

温室効果ガスの削減は、社会と当社の持続可能な成長のために重要な取り組みと認識しています。そこで、当社は、当社グループが直接排出する温室効果ガスについて、2030年度に総量ベースで30%削減（2016年度比）を目指し、具体的な取り組みを進めていきます。

(6) ダイバーシティの推進

当社は、他社にない価値創造を実現し続けるため、さまざまな個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮できるよう、性別・国籍・文化・ライフスタイルなどの多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努めています。また、国内・海外の関連会社では、ダイバーシティに関してそれぞれの事業内容や地域性を踏まえた取り組みを進めています。

当社におけるダイバーシティを一層積極的に推進していくため、2015年1月、ダイバーシティ推進室を設置しました。ダイバーシティ推進室では、「女性活躍推進」「障がい者雇用」「外国人採用の企画推進」「高齢者雇用推進」を重点テーマに掲げ、なかでも女性活躍の推進を最重要課題として取り組みを進めています。

(7) 株主との建設的な対話に関する方針

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、株主との間で建設的な対話を行うことにより、長期的な信頼関係の構築に努めます。

株主との建設的な対話全般については、最高経営責任者（CEO）および最高財務責任者（CFO）が統括し、広報部IR室および総務部SR室が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、CSR環境部、法務部、監査部などの関係部門が有機的な連携を図ってまいります。また、株主からの経営戦略、事業内容、商品、業績などに対する理解を深めるために、各種説明会を適宜開催するほか、当社ホームページの活用などにより、株主に分かりやすい情報発信を積極的に行います。

対話において把握した株主の意見・懸念などの内容は、定期的に取り締役・監査役・執行役員のほか、関連部署にフィードバックいたします。また、対話において未公表の重要な内部情報（インサイダー情報）が漏れることを防ぐために、「内部者取引防止規則」および「会社情報開示規程」に基づき、情報管理を徹底します。さらに、別途定めるディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーによる株主との適切な対話を行います。

(8) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制（2018年3月31日現在）

(I) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

取締役による法令等違反行為の予防措置として、以下の体制を整備する。

- ① 取締役は、取締役及び監査役が、各種会議への出席、りん議書の閲覧、執行役員・使用人からの業務報告を受けること等により、他の取締役の職務執行の監督及び監査役の監査を実効的に行うための体制を整備する。
- ② コンプライアンス規程を定め、取締役が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。
- ③ 執行役員・使用人が取締役の職務執行上の法令・定款違反行為等を発見した場合の社内報告体制として内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を定める。
- ④ 必要に応じて、取締役を対象とした、外部の専門家によるコンプライアンス等に関する研修を行う。
- ⑤ 取締役は他の取締役の法令・定款違反行為を発見した場合、直ちに監査役会及び取締役会に報告し是正処置を講じる。

(II) その他株式会社の業務並びに当該株式会社及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

① 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- i 取締役会議事録、りん議書、その他取締役の職務の執行に係る文書及びその他の情報の保存、管理に関して社内規程を定め、その規程及び法令に従い、適切に当該情報の保存及び管理を行う。

② 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- i 当社は、リスクの現実化と拡大を防止するため、各部門の業務に応じて、規程、マニュアル、ガイドライン等を定める。
- ii 事業性のリスクについては取締役及び執行役員が一定の決裁ルールに従い精査し、あわせて、各部門・カンパニーそれぞれによる管理と、経営企画部を中心とした本社共通部門による全社横断的な管理を行う。
- iii 全社的な緊急連絡体制を整備し、緊急時における迅速な対応と損失の拡大防止を図る。

③ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- i 執行役員制度を導入し、取締役の業務執行の権限を執行役員に対し委譲する。COOは最高執行責任者として、これらの業務執行を統括する。CEOは最高経営責任者として、経営全体を統括する。
- ii 取締役は、各種会議への出席や業務報告を受けること等を通じて執行役員・使用人の業務執行を監督する。
- iii 取締役会で審議する案件を、事前に経営会議（取締役会の事前審議機関で全社的経営案件を審議する会議）や執行会議（各執行部門の意思決定機関）にて審議し、問題点を整理することで、取締役会における審議の効率化を図る。
- iv 取締役会で中長期の経営目標を定め、その共有を図るとともに、その進捗状況を定期的に検証する。
- v 取締役会は、定期的に取締役会について評価と分析を行い、業務執行にかかる意思決定及び監督の両面において取締役の役割・責務が効率的に果たせるように取り組む。

④ 執行役員・使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- i コンプライアンス規程を定め、執行役員・使用人が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。
- ii 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・連絡を行う。
- iii 執行役員・使用人を対象に、計画的にコンプライアンス講習会等の教育を実施し、コンプライアンスの啓発に取り組む。
- iv 執行役員・使用人が業務上の違法行為等を発見した場合の社内報告体制として内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を定める。
- v 内部監査部門として監査部を設置する。

⑤ 企業集団における業務の適正を確保するための体制

- i 子会社管理規程を定め、同規程に基づき、各子会社の業務又は経営について管理を担当する当社の部署を中心に子会社を管理・支援するとともに、子会社から当社に対して、定期的に、及び必要な事項については随時に報告する体制とする。

- ii 当社は、各子会社の事業の特性に応じ、リスクの現実化と拡大を防止するため、子会社において、規程、マニュアル、ガイドライン等を整備することを推進し、各子会社におけるリスクマネジメント体制を構築させる。
- iii 当社は、子会社管理規程に基づき、子会社からその業務内容の報告を受け、重要な事項についてはその業務内容について事前協議を行うこと等により、子会社の取締役の職務の執行の効率性を確保する。
- iv 当社は、内部監査を実施する組織として当社に監査部を設置し、子会社・関連企業を含む関係会社の業務監査を定期的に、及び必要な事項については随時、実施する。
- v 当社は、国内関係会社の監査役を定期的に招集し、当社監査役を交えて国内関係会社における監査機能強化のための意見交換等を行う。
- vi 当社の執行役員・使用人に一部国内関係会社の監査役を兼務させ、監査機能の強化を図る。
- vii 当社は、前記④の内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を、国内関係会社にも適用する。
- viii 外国の子会社については、当該国の法令等を遵守させるとともに、可能な範囲で本方針に準じた体制とする。

⑥ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

- i 監査役の求めに応じ、監査役の職務を補助するため、当社の使用人から1名以上のスタッフを配置する。

⑦ 当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- i 当該補助スタッフが業務執行を行う役職を兼務する場合において、監査役補助業務の遂行については、取締役及び執行部門は干渉しないこととし、取締役からの独立性を確保するとともに、当該補助スタッフが監査役の指揮命令に従う旨を当社の役員及び従業員に周知する。
- ii 当該補助スタッフの人事については監査役会の同意を得て実施する。

- ⑧ 当社及び当社子会社の取締役・執行役員・使用人が当社の監査役に報告するための体制その他の当社の監査役への報告に関する体制及び当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- i 当社の監査役が当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人から定期的に職務の執行状況について報告を受けられる体制を整備する。
 - ii 当社の監査役が必要に応じ、各事業部門等に関する当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人の職務の執行状況について情報を収集することができる体制を整備する。
 - iii 当社又は子会社の取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、当社の監査役へ報告する。
 - iv 当社の監査役は、重要なコンプライアンス事項の審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う組織であるコンプライアンス委員会に出席することができる。
 - v 当社及び子会社の代表取締役、取締役又は会計監査人は、当社の監査役の求めに応じ、当社の監査役が開催する意見交換会に出席する。
 - vi 当社の監査役に報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けない事を確保するための体制を整備する。
 - vii 監査役の職務の執行について生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生じる費用又は債務の処理については、監査役の請求等に従い円滑に行い得る体制を整備する。

Ⅲ 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社は、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を定め、運用することで業務の適正の確保に努めてまいりました。

しかしながら、当社群馬製作所における完成検査の不適切な運用が判明したため、外部専門家（長島・大野・常松法律事務所）に調査を依頼し、当社の再発防止策とあわせ、2017年12月19日にその結果を公表しました。

また、当該調査の過程において、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が確認されたため、再発防止策とあわせ、2018年4月27日に当社による調査結果を公表しました。

完成検査の不適切な運用に関して、外部専門家より、完成検査業務の公益性・重要性に対する自覚の乏しさや規範意識の欠如などの問題が指摘されました。また、測定値の書き換えという不正行為についても、完成検査の不適切な運用と共通する当社の企業体質に由来する問題であると認識しております。それらの問題に対処するために、完成検査員へのコンプライアンス教育等、再発防止に向けた取り組みを実施するとともに、今後も継続してまいります。

今後、経営トップが率先して再発防止に取り組み、完成検査業務の公益性および重要性、ひいてはコンプライアンス意識の改善の必要性を説き、もって、当社の全ての役員および従業員の意識改革を進めてまいり所存です。

以上のほか、業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は以下のとおりであります。

① コンプライアンスに関する取り組みの状況

当社は、法令、定款、社内規程を遵守するため、各部門にコンプライアンス責任者とコンプライアンス担当者を置き、全社的なコンプライアンス年度方針を基盤として各部門のコンプライアンス計画を立案・実行・報告するというプログラムを運営することにより、全社的なコンプライアンス活動を継続的に行っております。

当社では、係るコンプライアンス活動を統括する目的で、コンプライアンス規程に則り、取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を定期的開催し、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・連絡を行いました。

また、コンプライアンス委員会の効率化および有効性を確保するために事前協議機関である企画部会で、重要課題の情報交換や意見交換を行い、コンプライアンス年度方針の立案のための協議、重点法令教育などを実施しました。

加えて、国内関係会社のグループコンプライアンス委員会を実施し、問題事例の情報交換を促進し、グループ全体のコンプライアンス遵守レベルの向上を図っております。

さらに、コンプライアンス活動の実効性を高めるため、国内関係会社および海外の重要な子会社を含めた内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を積極的かつ適正に運用することにより、問題の早期発見と是正に努めております。

② リスク管理に関する取り組みの状況

当社は、リスクの顕在化と拡大を防止するため、各部門の業務に応じて、規程、マニュアル、ガイドラインなどを定めており、整備した規程類の運用にあたっては、法令等との整合性を適宜図りつつ、必要に応じて見直しを行い、規程類の新規追加・改廃を実施しました。

事業性リスクについては、りん議規程を厳格に運用し、決裁済のりん議を取締役および監査役が閲覧し精査しました。また、重要性に応じて経営会議および取締役会で審議し、事業性リスクに対処しました。

全社的な緊急連絡体制については、整備状況を定期的に点検しており、当社に影響を及ぼすおそれのある災害発生時には緊急連絡網を使用した情報共有を随時行っております。

③ 職務の執行の効率性の確保に関する取り組みの状況

当社は、執行役員制度を導入しており、取締役の業務執行の権限を執行役員へ委譲する一方、各種会議への出席や執行役員から業務報告を定期的に受けることで監督し、取締役の職務執行の迅速化を図っております。

また、取締役会に諮る必要のある重要案件については、経営会議で議論を深め、方向付けをするとともに、必要に応じて資料の早期展開と事前説明を行うことで、取締役会における議論の深化と効率化を図っております。

取締役の職務の執行に係る文書およびその他の情報は、社内規程に則り、適切に保存・保管しております。

④ 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取り組みの状況

当社は、当社の執行役員および使用人に国内関係会社の取締役あるいは監査役を兼務させることにより監査・監督機能を強化するとともに、子会社ごとに定められた管理責任部署を通じて、子会社から定期的および随時に報告を受け、必要に応じて協議し、当社に重大な影響を及ぼすものは経営会議に報告されました。

また、子会社管理規程に則った運用を徹底するため、子会社案件で当社との事前協議を行うべき案件と子会社判断で決議する案件とを明確に区分し、各々について各子会社から当社への情報伝達ルートを確認するとともに、国内子会社の規程類の整備状況についても継続的に確認を行っております。

さらに、内部監査規程に基づき、当社の内部監査部門が当社および関係会社の業務監査を実施し、その監査結果は経営会議において報告され、必要に応じて是正措置が取られました。

また、当期は欧州一般データ保護規則（GDPR）施行対応として当社および子会社において関係規程の整備を進めております。

⑤ 監査役監査の実効性の確保に関する取り組みの状況

当社は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、取締役および使用人から、監査役が必要に応じて情報収集できる体制を整備しております。また、監査役の職務を補助するために当社の使用人を配置し、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしております。

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おります。

また、取締役・執行役員との定例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おります。

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おります。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おります。

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図り、また、会計監査人の選定に係る協議を実施しました。

(9) 取締役会の実効性評価結果の概要

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・実施しております。当期は完成検査に係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、質問事項を見直した上で実施いたしました。その結果を以下のとおり報告します。

実施要領	時期：2018年3月 回答者：全取締役および全監査役（社外役員含む計12名） 方法：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行くことを確認いたしました。
 - 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行くことを確認いたしました。

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まいります。

連結計算書類

連結貸借対照表

科目	(単位：百万円)	
	第87期 2018年3月31日現在	(ご参考) 第86期 2017年3月31日現在
資産の部		
流動資産	1,895,210	1,845,251
現金及び預金	765,397	658,822
受取手形及び売掛金	155,247	158,454
リース投資資産	17,120	18,538
有価証券	242,573	320,579
商品及び製品	202,435	205,991
仕掛品	52,307	51,754
原材料及び貯蔵品	42,448	43,586
繰延税金資産	124,766	109,600
短期貸付金	185,364	176,433
その他	107,893	102,045
貸倒引当金	△340	△551
固定資産	989,103	917,070
(有形固定資産)	703,108	657,265
建物及び構築物(純額)	207,133	178,464
機械装置及び運搬具(純額)	169,814	172,977
土地	184,339	183,477
賃貸用車両及び器具(純額)	18,638	11,609
建設仮勘定	55,908	45,416
その他(純額)	67,276	65,322
(無形固定資産)	28,293	24,905
その他	28,293	24,905
(投資その他の資産)	257,702	234,900
投資有価証券	113,465	105,510
退職給付に係る資産	82	931
繰延税金資産	32,244	20,922
その他	115,273	110,848
貸倒引当金	△3,362	△3,311
資産合計	2,884,313	2,762,321

科目	(単位：百万円)	
	第87期 2018年3月31日現在	(ご参考) 第86期 2017年3月31日現在
負債の部		
流動負債	1,051,006	1,013,738
支払手形及び買掛金	320,137	349,737
電子記録債務	64,863	92,098
短期借入金	22,082	43,205
1年内返済予定の長期借入金	42,982	44,443
未払法人税等	45,372	13,858
未払費用	255,914	221,328
賞与引当金	24,131	23,678
製品保証引当金	34,743	59,259
工事損失引当金	160	65
事業終了損失引当金	3,098	3,317
エアバッグ関連損失引当金	64,711	—
その他	172,813	162,750
固定負債	272,284	283,695
長期借入金	21,138	60,612
繰延税金負債	20,305	29,802
製品保証引当金	35,801	—
役員退職慰労引当金	447	536
退職給付に係る負債	19,337	18,615
その他	175,256	174,130
負債合計	1,323,290	1,297,433
純資産の部		
株主資本	1,590,477	1,480,077
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,197	160,178
利益剰余金	1,283,539	1,173,277
自己株式	△7,054	△7,173
その他の包括利益累計額	△37,633	△21,413
その他有価証券評価差額金	7,038	8,099
為替換算調整勘定	△36,193	△16,631
退職給付に係る調整累計額	△10,136	△10,996
在外子会社のその他退職後給付調整額	1,658	△1,885
非支配株主持分	8,179	6,224
純資産合計	1,561,023	1,464,888
負債・純資産合計	2,884,313	2,762,321

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第87期 2017年4月1日から 2018年3月31日まで	(ご参考) 第86期 2016年4月1日から 2017年3月31日まで
売上高	3,405,221	3,325,992
売上原価	2,442,706	2,386,266
売上総利益	962,515	939,726
販売費及び一般管理費	583,068	528,916
営業利益	379,447	410,810
営業外収益	14,301	6,900
受取利息	6,812	3,131
受取配当金	1,374	1,485
持分法による投資利益	778	292
デリバティブ評価益	2,266	—
その他	3,071	1,992
営業外費用	13,814	23,380
支払利息	1,379	1,846
為替差損	7,395	4,800
デリバティブ評価損	—	4,248
減価償却費	1,025	956
和解関連費用	—	7,659
その他	4,015	3,871
経常利益	379,934	394,330
特別利益	5,940	12,609
固定資産売却益	563	908
投資有価証券売却益	4,618	10,144
貸倒引当金戻入額	—	—
その他	759	1,557
特別損失	88,534	12,244
固定資産除売却損	5,400	4,178
エアバッグ関連損失	81,261	—
事業終了損失	—	5,122
減損損失	31	1,188
その他	1,842	1,756
税金等調整前当期純利益	297,340	394,695
法人税、住民税及び事業税	113,155	123,591
法人税等調整額	△37,554	△12,448
当期純利益	221,739	283,552
非支配株主に帰属する当期純利益	1,385	1,198
親会社株主に帰属する当期純利益	220,354	282,354

連結株主資本等変動計算書 (2017年4月1日から2018年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	153,795	160,178	1,173,277	△7,173	1,480,077
当期変動額					
剰余金の配当	-	-	△110,463	-	△110,463
親会社株主に帰属する当期純利益	-	-	220,354	-	220,354
自己株式の取得	-	-	-	△11	△11
自己株式の処分	-	19	-	130	149
連結子会社の決算期の変更に伴う増減	-	-	828	-	828
連結範囲の変動	-	-	△355	-	△355
持分法の適用範囲の変動	-	-	922	-	922
その他	-	-	△1,024	-	△1,024
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	19	110,262	119	110,400
当期末残高	153,795	160,197	1,283,539	△7,054	1,590,477

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産合計
	その 有価 証券 の 評価 差額	他 社 債 券 の 為 替 調 整	換 入 算 定	退 職 給 付 金 の 繰 上 り 計 算	在 職 中 の 退職 給 付 金 の 繰 上 り 計 算	社 会 の 給 付 金 の 繰 上 り 計 算		
当期首残高	8,099	△16,631	△10,996	△1,885	△21,413	6,224	1,464,888	
当期変動額								
剰余金の配当	-	-	-	-	-	-	△110,463	
親会社株主に帰属する当期純利益	-	-	-	-	-	-	220,354	
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	△11	
自己株式の処分	-	-	-	-	-	-	149	
連結子会社の決算期の変更に伴う増減	-	-	-	-	-	-	828	
連結範囲の変動	-	-	-	-	-	-	△355	
持分法の適用範囲の変動	-	-	-	-	-	-	922	
その他	-	-	-	-	-	-	△1,024	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△1,061	△19,562	860	3,543	△16,220	1,955	△14,265	
当期変動額合計	△1,061	△19,562	860	3,543	△16,220	1,955	96,135	
当期末残高	7,038	△36,193	△10,136	1,658	△37,633	8,179	1,561,023	

ご参考 **連結キャッシュ・フロー計算書**

(単位：百万円)

科目	当連結会計年度 2017年4月1日から 2018年3月31日まで	前連結会計年度 2016年4月1日から 2017年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	366,298	345,442
投資活動によるキャッシュ・フロー	△150,711	△254,252
財務活動によるキャッシュ・フロー	△170,937	△189,044
現金及び現金同等物に係る換算差額	△10,831	△2,991
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	33,819	△100,845
現金及び現金同等物の期首残高	728,616	829,461
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△534	－
連結子会社の決算期変更による現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	3,690	－
現金及び現金同等物の期末残高	765,591	728,616

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第87期 2018年3月31日現在	(ご参考) 第86期 2017年3月31日現在
資産の部		
流動資産	1,313,105	1,238,953
現金及び預金	601,440	453,026
売掛金	244,157	244,342
有価証券	102,499	197,499
商品及び製品	39,307	42,144
仕掛品	47,567	47,124
原材料及び貯蔵品	15,663	15,997
前渡金	6,644	2,309
前払費用	6,957	7,732
繰延税金資産	76,921	45,374
関係会社短期貸付金	56,195	84,934
1年内回収予定の関係会社長期貸付金	22,500	10,000
預け金	30,759	28,115
未収入金	36,845	32,828
その他	25,683	27,537
貸倒引当金	△32	△8
固定資産	630,846	601,030
(有形固定資産)	322,751	294,419
建物（純額）	86,423	68,910
構築物（純額）	12,469	7,591
機械及び装置（純額）	99,248	99,051
車両運搬具（純額）	1,771	1,904
工具、器具及び備品（純額）	7,608	9,046
土地	80,002	80,003
建設仮勘定	33,493	26,119
その他（純額）	1,737	1,795
(無形固定資産)	25,676	21,848
ソフトウェア	20,008	16,285
その他	5,668	5,563
(投資その他の資産)	282,419	284,763
投資有価証券	9,371	13,339
関係会社株式	147,657	144,442
関係会社出資金	2,436	2,436
長期貸付金	604	704
関係会社長期貸付金	71,885	81,838
破産更生債権等	2,690	2,662
前払年金費用	12,506	14,739
繰延税金資産	17,208	7,243
その他	22,099	22,000
貸倒引当金	△4,037	△4,640
資産合計	1,943,951	1,839,983

科目	第87期 2018年3月31日現在	(ご参考) 第86期 2017年3月31日現在
負債の部		
流動負債	735,601	665,114
支払手形	1,270	3,370
買掛金	263,317	276,052
電子記録債務	63,841	91,320
1年内返済予定の長期借入金	40,100	41,100
リース債務	909	931
未払金	29,374	28,383
未払費用	144,607	121,840
未払法人税等	42,294	9,932
前受金	33,937	31,968
預り金	1,468	1,183
賞与引当金	15,686	15,763
製品保証引当金	21,235	28,239
工事損失引当金	160	65
事業終了損失引当金	3,098	3,571
エアバッグ関連損失引当金	64,711	-
資産除去債務	0	228
その他	9,594	11,169
固定負債	52,282	59,620
長期借入金	16,000	52,700
リース債務	1,345	1,330
製品保証引当金	30,380	-
退職給付引当金	381	433
資産除去債務	16	32
その他	4,160	5,125
負債合計	787,883	724,734
純資産の部		
株主資本	1,153,260	1,110,089
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,090	160,071
資本準備金	160,071	160,071
その他資本剰余金	19	-
利益剰余金	846,429	803,396
利益準備金	7,901	7,901
その他利益剰余金	838,528	795,495
土地圧縮積立金	990	990
別途積立金	35,335	35,335
繰越利益剰余金	802,203	759,170
自己株式	△7,054	△7,173
評価・換算差額等	2,808	5,160
その他有価証券評価差額金	2,808	5,160
純資産合計	1,156,068	1,115,249
負債・純資産合計	1,943,951	1,839,983

損益計算書

(単位：百万円)

科目	第87期 2017年4月1日から 2018年3月31日まで	(ご参考) 第86期 2016年4月1日から 2017年3月31日まで
売上高	2,087,834	2,059,285
売上原価	1,604,246	1,583,271
売上総利益	483,588	476,014
販売費及び一般管理費	227,573	218,504
営業利益	256,015	257,510
営業外収益	29,282	22,847
受取利息	1,362	691
有価証券利息	38	84
受取配当金	19,523	16,660
不動産賃貸料	2,835	2,813
デリバティブ評価益	2,266	—
その他	3,258	2,599
営業外費用	19,272	18,693
支払利息	311	536
減価償却費	966	916
為替差損	14,242	1,709
デリバティブ評価損	—	4,248
和解関連費用	—	7,659
その他	3,753	3,625
経常利益	266,025	261,664
特別利益	5,677	11,725
固定資産売却益	46	244
投資有価証券売却益	4,256	9,500
その他	1,375	1,981
特別損失	85,772	8,463
固定資産除売却損	3,092	2,664
エアバッグ関連損失	81,261	—
事業終了損失	—	4,864
その他	1,419	935
税引前当期純利益	185,930	264,926
法人税、住民税及び事業税	72,913	71,752
法人税等調整額	△40,479	△15,078
当期純利益	153,496	208,252

株主資本等変動計算書 (2017年4月1日から2018年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金				
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	土地圧縮金 積立	その他利益剰余金 別積立途金	繰越利益金	利益剰余金合計
当期首残高	153,795	160,071	—	160,071	7,901	990	35,335	759,170	803,396
当期変動額									
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	△110,463	△110,463
当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	153,496	153,496
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	19	19	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	—	19	19	—	—	—	43,033	43,033
当期末残高	153,795	160,071	19	160,090	7,901	990	35,335	802,203	846,429

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	△7,173	1,110,089	5,160	5,160	1,115,249
当期変動額					
剰余金の配当	—	△110,463	—	—	△110,463
当期純利益	—	153,496	—	—	153,496
自己株式の取得	△11	△11	—	—	△11
自己株式の処分	130	149	—	—	149
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	—	—	△2,352	△2,352	△2,352
当期変動額合計	119	43,171	△2,352	△2,352	40,819
当期末残高	△7,054	1,153,260	2,808	2,808	1,156,068

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2018年5月15日

株式会社SUBARU
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	福田 秀 敏 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	井 指 亮 一 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	細 井 友 美 子 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社SUBARUの2017年4月1日から2018年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社SUBARU及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2018年5月15日

株式会社SUBARU
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	福田 秀 敏 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	井 指 亮 一 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	細 井 友 美 子 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社SUBARUの2017年4月1日から2018年3月31日までの第87期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2017年4月1日から2018年3月31日までの第87期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。

なお、事業報告に記載のとおり、当該事業年度中に、当社群馬製作所の完成検査工程及び同工程に属する燃費・排出ガスの抜き取り検査工程において、不適切な事案が判明したことを受け、監査の実施に当たっては、同事案に対する原因究明の状況及び再発防止策の検討・実施状況等を監査項目として追加いたしました。

- ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及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及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会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、上述のとおり、当社群馬製作所の完成検査工程及び同工程に属する燃費・排出ガス抜き取り検査工程において不適切な事案が判明したことから、当該内部統制システムには、運用上改善すべき点があると認めます。監査役会としては、当社において既に上記の事案の原因究明が進められ、再発防止策の策定への着手がなされていることを確認しておりますが、今後も本事案の再発防止策の策定及び実施状況について継続的に注視してまいります。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2018年5月15日

株式会社SUBARU 監査役会

常勤監査役 馬淵 晃 ㊟

常勤監査役 灰本 周三 ㊟

社外監査役 三田 慎一 ㊟

社外監査役 阿部 康行 ㊟

以上

株主総会会場ご案内図



ウェスティンホテル東京
地下2階 ギャラクシールーム
 東京都目黒区三田一丁目4番1号
 (恵比寿ガーデンプレイス内)

交通機関のご案内

JR「恵比寿駅」東口改札(3階)
 より「恵比寿スカイウォーク」で
 徒歩約10分

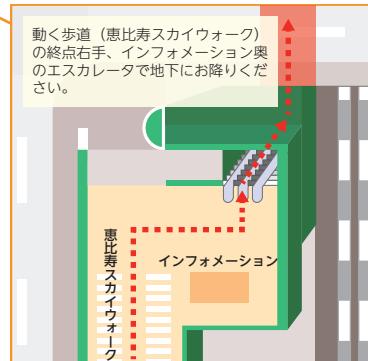
雨天の場合、恵比寿スカイウォーク(.....)及び
 恵比寿ガーデンプレイス地下1階プロムナード
 (——)を経由していただきますと、傘などを使用
 せずにご来場いただけます。

※JR「恵比寿駅」西口改札(1階)からは東口改札へお回り
 いただくか、恵比寿スカイウォーク側の公道をご利用
 ください。

東京メトロ日比谷線「恵比寿駅」
JR恵比寿駅方面改札

より「恵比寿スカイウォーク」で
 徒歩約13分

※上記JR「恵比寿駅」東口改札(3階)へお回りいただくか、
 恵比寿スカイウォーク側の公道をご利用ください。



株主総会にご出席の株主様へのお土産のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
 スマートフォンがご案内します。
 スマートフォンで
 QRコードを読み取りください。
 ※QRコードは株式会社デンソーウェブの
 登録商標です。



見やすく読みまちがえにくい
 ユニバーサルデザインフォント
 を採用しています。