



### 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。

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



- ◎ 当日ご出席されない株主様は、インターネットまたは書面により事前に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ 株主の皆様にご自宅などから株主総会の模様をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を実施いたします。

<https://www.subaru.co.jp/ir/stock/live/>

# 第 94 期

## 定時株主総会招集ご通知

 日時 2025年 6 月 25 日（水曜日）

午前 10 時（午前 9 時受付開始）

 場所 EVENT SPACE EBiS303  
3 階 イベントホール

東京都渋谷区恵比寿一丁目20番 8 号  
エビススバルビル

### 目次

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 株主の皆様へ                | 1   |
| 招集ご通知                 | 2   |
| インターネットによる議決権行使のご案内   | 5   |
| 株主総会参考書類              | 7   |
| 決議事項                  |     |
| 第 1 号議案 剰余金の処分の件      | 7   |
| 第 2 号議案 取締役 8 名選任の件   | 8   |
| 第 3 号議案 監査役 1 名選任の件   | 17  |
| 第 4 号議案 補欠監査役 1 名選任の件 | 18  |
| 事業報告                  | 22  |
| 連結計算書類                | 64  |
| 計算書類                  | 90  |
| 監査報告                  | 100 |

インターネットまたは書面による議決権行使期限は  
2025年 6 月 24 日（火曜日）午後 6 時までです。

株式会社 SUBARU

証券コード：7270

## 株主の皆様へ

株主の皆様におかれましては平素よりご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

当期の自動車業界は、競争が非常に激化いたしました。そのような事業環境下において、当社は米国市場で、すべての自動車ブランドの中で唯一、32か月連続で小売販売が前年同月を上回り、堅調な販売を続けています。加えて、国内販売も前期を上回りました。市場動向を踏まえ過剰な在庫を抱えぬように生産したことにより卸売り台数は減少し、売上収益は前期比0.4%減の4兆6,858億円、営業利益は前期比13.4%減の4,053億円となりましたが、業界全体で上昇傾向にある販売奨励金も比較的低水準に抑えることができ、当社グループのビジネスモデルをしっかりと維持できていると捉えています。また、先日公表された米国フォーブス誌の「社会へ良い影響をもたらす企業ランキング」において、SUBARUは総合順位で3年連続3位以上、自動車メーカーでは3年連続で1位を獲得しました。商品だけでなくブランドとしても高く評価いただいていると受け止めており、嬉しく思っています。

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、当社は市場の動向を見極めながら「柔軟性と拡張性」をもって対応していくと掲げております。2025年4月には、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）との共同開発バッテリーEV（以下、BEV）の第2弾「トレイルシーカー」を公開しました。ハイブリッド車（以下、HEV）につきましては、待望の「ストロングハイブリッド」を搭載する「クロストレック」と新型「フォレスター」を発表し、すでに多くの受注をいただいております。ガソリン車は米国で高く支持されている「アウトバック」のフルモデルチェンジを控えております。先行きの見えないBEV市場の動向についてはトヨタと共にリスクを分散しつつ、BEV/HEV/ガソリン車それぞれの商品を充実させ、電動化移行期を柔軟に対応していきます。そして、「モノづくり革新」と「価値づくり」をやり遂げ、この100年に一度と言われる自動車業界の大変革期を勝ち残っていきます。

当社グループは、群馬県太田市に3本、米国インディアナ州に2本の生産ラインを持っています。2026年3月期はBEVの自社生産に向けて国内の生産ラインの1本を半年ほど止めて大改修いたします。また、米国で販売する車両の半数以上は米国の2本のラインで生産していますが、それ以外は国内から輸出をしています。このことから関税が当社グループのビジネスに与える影響は大きく、2026年3月期の収益は非常に厳しいものになると予想しておりますが、あらゆる収益機会を創出し、収益の確保に努めてまいります。

株主の皆様への還元につきましては、2025年2月に公表いたしました新還元方針に則り、期末配当を期初予想から19円増配し1株当たり67円、年間配当を115円とさせていただきたいと存じます。経営環境の大きな変化に鑑み、自己株式の取得につきましては実施判断を保留とさせていただきますが、2026年3月期の年間配当は当期と同額の1株当たり115円を予想しております。何卒、ご理解賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 大崎 篤



## 株主各位

(証券コード 7270)  
2025年6月4日  
(電子提供措置の開始日 2025年5月28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 大崎 篤

## 第94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御礼申し上げます。

さて、当社第94期定時株主総会を下記の通り開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトに「第94期定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html>



株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/7270/teiji/>



なお、当日ご出席されない場合は、インターネットまたは書面により事前に議決権をご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、2025年6月24日（火曜日）午後6時までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

|   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 日 時  | 2025年6月25日（水曜日）午前10時（午前9時受付開始）                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2 | 場 所  | 東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号 エビススバルビル<br>EVENT SPACE EBiS303 3階 イベントホール                                                                                                                                                                                                                     |
| 3 | 目的事項 | <div>報告事項<div>1. 第94期（2024年4月1日から2025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</div><div>2. 第94期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件</div></div> <div>決議事項<div>第1号議案 剰余金の処分の件</div><div>第2号議案 取締役8名選任の件</div><div>第3号議案 監査役1名選任の件</div><div>第4号議案 補欠監査役1名選任の件</div></div> |

4 議決権行使のご案内

議決権を行使する方法は、以下の3つがございます。

株主総会ご出席



開催日時

2025年6月25日（水曜日）午前10時

書面（郵送）



行使期限

2025年6月24日（火曜日）午後6時到着分まで

インターネット

  
<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

行使期限

2025年6月24日（火曜日）午後6時入力完了分まで

■当日ご出席の際は、お手数ながら議決権行使書用紙を受付にご提出ください。

■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、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

詳細は5頁をご覧ください。

- ◎ ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否のご表示をされていない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- ◎ 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り扱いいたします。また、インターネットで議決権を複数回行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。

5 その他株主総会招集に関する事項

電子提供措置事項のうち、以下の事項につきましては、法令および当社定款第15条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。

- ① 事業報告のうち、「主要な事業内容」「主要な事業所等」「主要な借入先」「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」「会社の機関および主な会議体の概要」「取締役・監査役候補者の指名の方針および手続」「取締役会およびこれに付随する機関ならびに監査役会等の活動」「社外役員に関する事項」「責任限定契約の内容の概要」「役員等賠償責任保険契約の内容の概要」「取締役会の実効性評価結果の概要」「当社が発行する株式に関する事項」「当社が保有する株式に関する事項」「会社の体制および方針」ならびに「会計監査人に関する事項」
  - ② 連結計算書類（「連結財政状態計算書」「連結損益計算書」「連結持分変動計算書」および「連結注記表」）
  - ③ 計算書類（「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」）
  - ④ 監査報告（「連結計算書類に係る会計監査報告」「計算書類に係る会計監査報告」および「監査役会の監査報告」）
- なお、監査報告を作成するにあたり、監査役は上記①、②および③を、会計監査人は上記②および③を監査しております。

|                |                                                                                                             |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 当社ウェブサイト       | <a href="https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html">https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html</a> |
| 株主総会資料掲載ウェブサイト | <a href="https://d.sokai.jp/7270/teiiji/">https://d.sokai.jp/7270/teiiji/</a>                               |

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。

以 上

ご留意事項

- ◎ 株主総会にご出席いただいた株主様へのお土産のご用意はございません。
- ◎ 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。
- ◎ 車椅子のサポート、座席やお手洗いへの誘導、筆談サポートなどが必要な場合には、株主総会受付にお申し付けください。
- ◎ 体調不良と思われる方はご入場をお断りする場合がございます。

## インターネットによる議決権行使のご案内

### QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

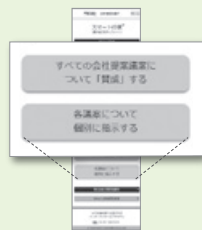
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙の右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は**1回のみ**。  
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。  
※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使期限

2025年6月24日（火曜日）午後6時まで

議決権行使において、パソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

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  
☎ 0120 - 768 - 524  
(受付時間 午前9時～午後9時)

機関投資家の皆様へ

議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

### 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

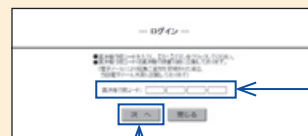
議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

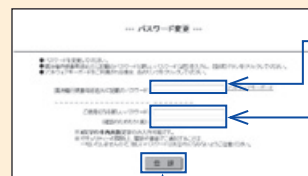
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「次へ」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

## インターネットによるライブ配信のご案内



本総会の様子をご自宅などからでもご覧いただけるよう、株主の皆様向けにインターネットによるライブ配信を行います。  
パソコン・スマートフォンなどからライブ配信サイトにアクセスいただき、ID・パスワードをご入力ください。



配信日時

2025年6月25日（水曜日）午前10時から本総会終了まで

#### ご留意事項

- ◎ インターネットによるライブ配信で本総会をご覧いただく場合、会社法上の株主総会への出席とはならず、当日の質問や議決権行使はできません。事前にインターネットまたは書面により議決権をご行使いただきますようお願いいたします。
- ◎ ライブ配信の写真撮影・録音・録画行為およびSNSなどでの無断公開は固くお断りいたします。
- ◎ ご使用のパソコン環境やインターネットの接続環境により、映像や音声に不具合が生じる場合がございます。
- ◎ ご出席いただいた株主様のお姿は映さぬように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ◎ 何らかの事情によりライブ配信を中止する場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

ライブ配信サイト

<https://www.subaru.co.jp/ir/stock/live/>

ID・パスワードは、郵送いたしました招集ご通知（冊子）をご覧ください。



### ご質問受付サイトの開設

本総会では、当日ご出席いただいた株主様からのご質問のほか、インターネットでも事前にご質問をお受けし、株主の皆様のご関心が高いと思われる事項につきましては、本総会にて取り上げさせていただく予定です。  
下記のURLまたはQRコードより、ご質問受付サイトにアクセスいただき、ご質問ください。

ご質問受付期間

2025年5月28日（水曜日）から6月18日（水曜日）まで

#### ご留意事項

- ◎ ご質問の内容は、本総会の目的事項に関係する事柄に限らせていただきます。
- ◎ ご質問のうち、株主の皆様のご関心が高いと思われる事項につきましては本総会にて回答させていただく予定ですが、すべてのご質問を取り上げるわけではございませんので、あらかじめご了承ください。
- ◎ 事前に頂いたご質問のなかで、本総会にて取り上げることに至らなかったご質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。

ご質問受付サイト

<https://www.subaru.co.jp/ir/stock/ask/>



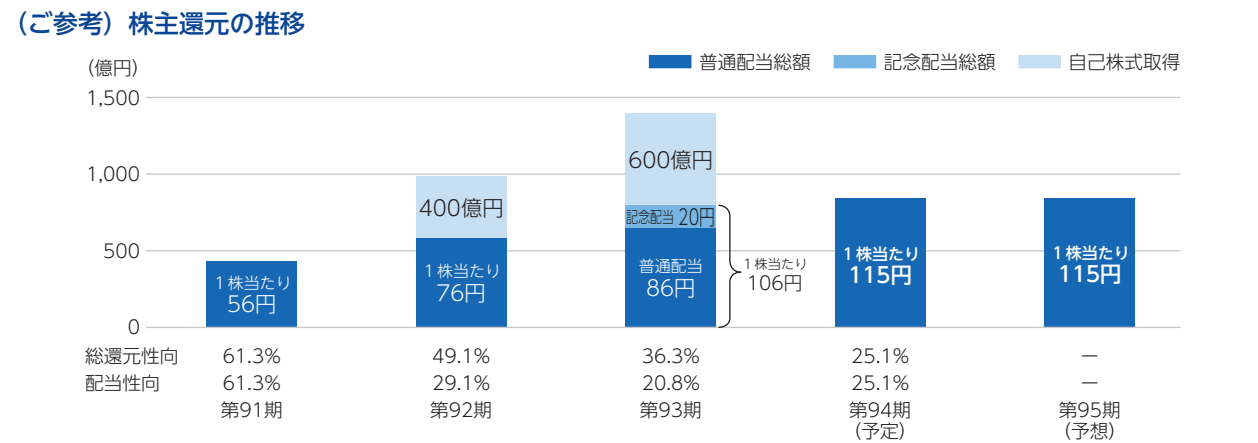
第 1 号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、次の通りとさせていただきたいと存じます。

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、経営環境などを総合的に勘案しながら、配当を基本と位置づけ総還元性向40%以上を目指します。配当はDOE（親会社所有者帰属持分配当率）を3.5%とし、配当額が総還元性向40%を下回る場合には、自己株式の取得を主として対応いたします。なお、DOEのベースとなる親会社所有者帰属持分は、累進的な配当を目指すため、為替などの影響で大きく増減する「その他の資本の構成要素」は除きます。

第94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などを勘案し、直近の配当予想通り、以下の通りとさせていただきたいと存じます。

|                               |                                                                                                                    |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 配当財産の種類                    | 金銭                                                                                                                 |
| 2. 株主に対する配当財産の割当に関する事項およびその総額 | 当社普通株式 1 株につき金 <b>67円</b><br>配当総額 <b>49,006,077,665円</b><br>なお、中間配当金として48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115円となります。 |
| 3. 剰余金の配当が効力を生じる日             | 2025年 6 月26日                                                                                                       |



※ 経営環境の不確実性が非常に高いことを踏まえ、自己株式の取得は実施の判断を保留させていただきます。

第 2 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、取締役 8 名の選任をお願いするものであります。

当社は、当社のありたい姿、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に指名しております。取締役候補者は、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、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員指名会議において、十分な審議に基づいて承認され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、次の通りです。

| 候補者<br>番号 | 氏 名                                                                                               | 現在の当社における地位 | 当期における<br>取締役会出席状況 | 取締役<br>在任期間 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|-------------|
| 1         | <div>再任</div> <div>おお さき</div> <div>大 崎 篤</div> <div>男性</div>                                     | 代表取締役社長     | 13回中13回<br>(100%)  | 4 年         |
| 2         | <div>再任</div> <div>はや た ふみ あき</div> <div>早 田 文 昭</div> <div>男性</div>                              | 代表取締役副社長    | 13回中13回<br>(100%)  | 4 年         |
| 3         | <div>再任</div> <div>なか むら とも み</div> <div>中 村 知 美</div> <div>男性</div>                              | 取締役会長       | 13回中13回<br>(100%)  | 7 年         |
| 4         | <div>再任</div> <div>ふじ ぬき てつ お</div> <div>藤 貫 哲 郎</div> <div>男性</div>                              | 取締役専務執行役員   | 13回中13回<br>(100%)  | 2 年         |
| 5         | <div>新任</div> <div>と だ しん すけ</div> <div>戸 田 真 介</div> <div>男性</div>                               | 常務執行役員      | —                  | —           |
| 6         | <div>再任</div> <div>社外</div> <div>ど い み わ こ</div> <div>土 井 美和子</div> <div>女性</div> <div>独立</div>   | 社外取締役       | 13回中13回<br>(100%)  | 5 年         |
| 7         | <div>再任</div> <div>社外</div> <div>はち うま ふみ なお</div> <div>八 馬 史 尚</div> <div>男性</div> <div>独立</div> | 社外取締役       | 13回中13回<br>(100%)  | 2 年         |
| 8         | <div>再任</div> <div>社外</div> <div>やま した しげる</div> <div>山 下 茂</div> <div>男性</div> <div>独立</div>     | 社外取締役       | 10回中10回<br>(100%)  | 1 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. 山下氏の当期における取締役会出席状況は、2024年 6 月19日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としています。

3. 各候補者は、現在、当社の取締役または執行役員であり、当社は、これらの候補者が被保険者に含まれる役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しています。当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。各候補者の選任が承認された場合、いずれの候補者も、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は各候補者の任期中中にその期間が満了することになりますが、当社は、同様の内容で当該保険契約を更新することを予定しています。

候補者番号

1

お お さ き

あつし

大崎 篤

1962年4月19日生

再任

男性

所有する当社株式の数

取締役在任期間

取締役会出席状況

当社との特別の利害関係

40,133株

4年

13回中13回(100%)

なし



| 略歴、地位および担当                                        |
|---------------------------------------------------|
| 1988年 4 月 当社入社                                    |
| 2007年 4 月 当社 スバル商品企画本部<br>プロジェクトゼネラルマネージャー        |
| 2011年 6 月 当社 スバル技術本部 技術管理部長                       |
| 2016年 4 月 当社 執行役員 スバル品質保証本部副本部長                   |
| 2017年 4 月 当社 執行役員 品質保証本部長                         |
| 2018年 4 月 当社 常務執行役員 CQO（最高品質責任者）<br>品質保証本部長       |
| 2019年 1 月 当社 常務執行役員 CQO 品質保証本部長<br>兼 カスタマーサービス本部長 |
| 2019年 4 月 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長                   |
| 2020年 4 月 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長<br>兼 品質保証統括室長     |
| 2021年 4 月 当社 専務執行役員 製造本部長                         |
| 2021年 6 月 当社 取締役専務執行役員 製造本部長                      |
| 2023年 4 月 当社 取締役専務執行役員                            |
| 2023年 6 月 当社 代表取締役社長 CEO（最高経営責任者）<br>（現在に至る）      |

主な担当分野

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

（注）上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、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。

候補者番号

2

は や た

ふ み あ き

早田 文昭

1964年3月18日生

再任

男性

所有する当社株式の数

取締役在任期間

取締役会出席状況

当社との特別の利害関係

23,743株

4年

13回中13回(100%)

なし



| 略歴、地位および担当                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1986年 4 月 当社入社                                                                         |
| 2007年 4 月 当社 スバル購買本部 購買企画部長                                                            |
| 2015年 4 月 当社 執行役員 スバル海外第一営業本部副本部長<br>兼 北米営業部長                                          |
| 2017年 4 月 当社 常務執行役員 経営企画部長                                                             |
| 2019年 4 月 当社 常務執行役員 経営企画本部長                                                            |
| 2020年 4 月 当社 専務執行役員 海外第一営業本部長<br>兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ<br>インク（SIA）会長 兼 CEO（最高経営責任者） |
| 2021年 6 月 当社 取締役専務執行役員 海外第一営業本部長<br>兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ<br>インク（SIA）会長 兼 CEO       |
| 2023年 4 月 当社 取締役専務執行役員                                                                 |
| 2023年 6 月 当社 代表取締役副社長                                                                  |
| 2025年 4 月 当社 代表取締役副社長 CRMO（最高リスク管理責任者）<br>（現在に至る）                                      |

主な担当分野 秘書室、人事部、原価、調達

重要な兼職の状況

該当なし

（注）上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、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。

取締役候補者とした理由

大崎篤氏は、当社および当社グループにおける、技術、商品企画、品質、カスタマーサービス、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ます。2023年6月に代表取締役社長へ就任した後、自動車業界における100年に一度の大変革期に「柔軟性と拡張性」をもって対応する新たな経営方針を策定しました。その中で「モノづくり革新」と「価値づくり」で世界最先端を狙うと宣言し、自らが改革の先頭に立ち、新しい時代のSUBARUグループの基盤づくりに向けた取り組みを推進しています。当社グループの持続的成長を実現するために、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、「笑顔をつくる会社」の実現に向けてリーダーシップを発揮することに強く期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

取締役候補者とした理由

早田文昭氏は、当社および当社グループにおける、調達、営業、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ます。また、2023年6月に代表取締役副社長へ就任し、当社が推進する「モノづくり革新」を支える原価・調達分野の強化および人的資本経営の推進に取り組んでおります。当社グループの持続的成長を実現するために、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、リスクマネジメントおよびコーポレートガバナンスの強化を適切に行うことを期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

候補者番号

3

なかむら

ともみ

中村 知美

1959年 5月17日生

再任

男性

所有する当社株式の数

取締役在任期間

取締役会出席状況

当社との特別の利害関係

57,961株

7年

13回中13回(100%)

なし



| 略歴、地位および担当                                                                        | 取締役候補者とした理由                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1982年 4 月 当社入社                                                                    | 中村知美氏は、2018年から2023年まで、代表取締役として当社の経営を指揮するなど、長年にわたり当社および当社グループ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。2023年6月からは、主な担当分野を持たない取締役として経営全般のモニタリングに専念し、ガバナンスの強化に取り組んでまいりました。また同氏は、取締役会の議長として、社外役員の知見を引き出しながら自由闊達な議論を促しており、このような同氏による議事進行は社内外の取締役会メンバーから高く評価されております。以上のことから、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うことによって、当社グループの持続的成長が実現されることを期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。 |
| 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<br>兼 スバル海外第一営業本部副本部長<br>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<br>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<br>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                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2018年 6 月 当社 代表取締役社長 CEO (最高経営責任者)                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2023年 6 月 当社 取締役会長 (現在に至る)                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 主な担当分野                                                                            | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 重要な兼職の状況                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 一般社団法人日本航空宇宙工業会 会長                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

(注) 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、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。

候補者番号

4

ふじぬき

てつお

藤貫 哲郎

1963年 8月30日生

再任

男性

所有する当社株式の数

取締役在任期間

取締役会出席状況

当社との特別の利害関係

21,165株

2年

13回中13回(100%)

なし



| 略歴、地位および担当                                          | 取締役候補者とした理由                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1986年 4 月 当社入社                                      | 藤貫哲郎氏は、2020年からCTOに就任しており、当社および当社グループにおける、技術分野を中心とした豊富な経験と知見を有しております。当社グループの持続的成長を実現するために、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、将来技術、製造、調達をはじめとするモノづくり戦略全般の企画を適切に行うことを期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。 |
| 2010年 1 月 当社 スバル技術本部 車両研究実験第一部主管                    |                                                                                                                                                                                              |
| 2019年 4 月 当社 執行役員 第一技術本部副本部長                        |                                                                                                                                                                                              |
| 2019年 8 月 当社 執行役員 技術統括本部長 兼 第一技術本部副本部長<br>兼 技術研究所長  |                                                                                                                                                                                              |
| 2020年 4 月 当社 執行役員 CTO (最高技術責任者) 技術統括本部長<br>兼 技術研究所長 |                                                                                                                                                                                              |
| 2021年 4 月 当社 常務執行役員 CTO 技術本部長 兼 技術研究所長              |                                                                                                                                                                                              |
| 2023年 4 月 当社 専務執行役員 CTO                             |                                                                                                                                                                                              |
| 2023年 6 月 当社 取締役専務執行役員 CTO (現在に至る)                  |                                                                                                                                                                                              |
| 主な担当分野                                              | CTO室、技術本部、技術研究所、商品事業本部                                                                                                                                                                       |
| 重要な兼職の状況                                            |                                                                                                                                                                                              |
| スバルテクニカインターナショナル株式会社 取締役                            |                                                                                                                                                                                              |

(注) 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、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。

候補者番号

5

とだ しんすけ

戸田 真介

1966年7月16日生

新任

男性

所有する当社株式の数

取締役在任期間

取締役会出席状況

当社との特別の利害関係

5,546株

－

－

なし



| 略歴、地位および担当 |                                                            |
|------------|------------------------------------------------------------|
| 1990年 4 月  | 株式会社日本興業銀行入行                                               |
| 2015年 4 月  | 株式会社みずほ銀行 欧州業務部長                                           |
| 2015年10月   | 株式会社みずほフィナンシャルグループ 欧州業務部長                                  |
| 2018年 4 月  | 同社 グローバルコーポレート業務部長<br>株式会社みずほ銀行 グローバルコーポレート業務部長            |
| 2019年 4 月  | 株式会社みずほ銀行 執行役員 欧州地域本部副本部長                                  |
| 2020年 4 月  | 同社 常務執行役員 欧州地域副本部長                                         |
| 2020年 5 月  | 株式会社みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員<br>兼 欧州地域本部長                     |
|            | 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 欧州地域本部長                                   |
| 2021年 7 月  | 株式会社みずほフィナンシャルグループ<br>グループ執行役員 兼 欧州地域本部長                   |
|            | 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 欧州地域本部長                                   |
| 2023年 5 月  | 当社 常務執行役員 海外第二営業本部副本部長<br>兼 経営企画本部副本部長                     |
| 2025年 4 月  | 当社 常務執行役員 CFO（最高財務責任者）<br>スバルファイナンス株式会社 代表取締役社長<br>（現在に至る） |

主な担当分野 財務管理部、広報部、IR部

重要な兼職の状況  
スバルファイナンス株式会社 代表取締役社長  
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  
戸田真介氏は、金融機関で主に海外事業に関わる要職を歴任しておりました。当社入社後は、海外事業を中心に経験を重ねてまいりました。その豊富な経験と幅広い知識に加えて社内出身者にはない視点を併せ持っています。当社グループの持続的成長を実現するために、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、当社グループ全体にとって適切な財務・資本政策および成長投資を推進することを期待し、同氏を新たに取締役候補者としたものであります。

候補者番号

6

ど い み わ こ

土井 美和子

1954年6月2日生

再任

社外

独立

女性

所有する当社株式の数

社外取締役在任期間

取締役会出席状況

当社との特別の利害関係

400株

5年

13回中13回(100%)

なし



| 略歴、地位および担当 |                                         |
|------------|-----------------------------------------|
| 1979年 4 月  | 東京芝浦電気株式会社（現 株式会社東芝）総合研究所（現 研究開発センター）入社 |
| 2005年 7 月  | 同社 研究開発センターヒューマンセントリック<br>ラボラトリー 技監     |
| 2006年 7 月  | 同社 研究開発センター 技監                          |
| 2008年 7 月  | 同社 研究開発センター 首席技監                        |
| 2014年 6 月  | 同社 退職                                   |
| 2020年 6 月  | 当社 社外取締役（現在に至る）                         |

重要な兼職の状況

国立研究開発法人情報通信研究機構 監事（非常勤）  
日本特殊陶業株式会社 社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要  
土井美和子氏は、株式会社東芝において情報技術分野の研究者・責任者として長年にわたる豊富な経験を有し、同分野における専門家として多数の功績を上げております。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員なども歴任しております。同氏は、2020年6月から当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する新たなイノベーションの創出に向けた有益な提言を行っています。特に当期は、技術開発・ITリスクに関して建設的な発言を行いました。今後も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十分な助言と監督を行うことを期待し、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであります。

- （注）
- 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、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。
  - 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、土井美和子氏と当社との間で、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す。
  - 当社は、土井美和子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す。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。

候補者番号

7

はちうま

ふみなお

八馬史尚

再任

社外

独立

1959年12月8日生

男性



所有する当社株式の数

1,000株

社外取締役在任期間

2年

取締役会出席状況

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  | 味の素株式会社入社               |
| 1998年 7 月  | インドネシア味の素販売株式会社 代表取締役社長 |
| 2008年 7 月  | アメリカ味の素株式会社 取締役副社長      |
| 2013年 6 月  | 味の素株式会社 執行役員            |
| 2015年 6 月  | 同社 常務執行役員               |
| 2015年 6 月  | 株式会社J-オイルミルズ 代表取締役社長    |
| 2016年 6 月  | 同社 代表取締役社長 執行役員         |
| 2022年 4 月  | 同社 取締役                  |
| 2022年 6 月  | 同社 取締役 退任               |
| 2023年 6 月  | 当社 社外取締役（現在に至る）         |

重要な兼職の状況

株式会社セブン＆アイ・ホールディングス 社外取締役  
Y K K A P 株式会社 社外監査役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

八馬史尚氏は、味の素株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、株式会社J-オイルミルズの代表取締役社長としてコーポレートガバナンスの強化や経営改革の推進を図るなど、企業経営者としての豊富な経験と見識を備えております。同氏は、2023年6月から当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対して忌憚のない発言などを行っています。特に当期は、グローバルガバナンスに関して建設的な発言を行いました。今後も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十分な助言と監督を行うことを期待し、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、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。
2. 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、八馬史尚氏と当社との間で、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す。
3. 当社は、八馬史尚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す。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。

候補者番号

8

やました

しげる

山下茂

再任

社外

独立

1958年2月14日生

男性



所有する当社株式の数

3,000株

社外取締役在任期間

1年

取締役会出席状況

10回中10回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

| 略歴、地位および担当 |                                              |
|------------|----------------------------------------------|
| 1981年 3 月  | ピジョン株式会社入社                                   |
| 1997年 2 月  | PIGEON INDUSTRIES(THAILAND)CO., LTD. 代表取締役社長 |
| 2004年 7 月  | LANCINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役社長          |
| 2007年 4 月  | ピジョン株式会社執行役員 海外事業本部長                         |
| 2009年 4 月  | 同社 取締役海外事業本部長                                |
| 2011年 4 月  | 同社 常務取締役人事総務本部 兼 海外事業本部 兼 中国事業本部担当           |
| 2012年 4 月  | 同社 取締役常務執行役員 海外事業本部長                         |
| 2013年 4 月  | 同社 代表取締役社長                                   |
| 2019年 4 月  | 同社 代表取締役会長 兼 取締役会議長                          |
| 2023年 3 月  | 同社 代表取締役会長 兼 取締役会議長 退任                       |
| 2024年 6 月  | 当社 社外取締役（現在に至る）                              |

重要な兼職の状況

該当なし

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

山下茂氏は、ピジョン株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、同社の代表取締役へ就任後は、経営改革の推進、コーポレートガバナンスの強化および企業価値最大化への取り組みを牽引するなど、企業経営者としての豊富な経験と見識を備えております。同氏は、2024年6月から当社独立社外取締役に就任し、企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営全般に対する忌憚のない発言などを行っています。特に当期は、安全・企業風土に関する発言を行っています。今後も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十分な助言と監督を行うことを期待し、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当期における取締役会出席状況は、2024年6月19日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としています。
2. 上記の取締役会の開催回数のほか会社法第370条および当社定款に基づき、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。
3. 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、山下茂氏と当社との間で、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す。
4. 当社は、山下茂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す。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。

第3号議案 監査役1名選任の件

監査役 加藤洋一氏は、本総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、新たに監査役1名の選任をお願いするものであります。

監査役候補者の指名に関しては、監査役に必要な経験、能力、見識、或いは公正さを責ぶ高い倫理観などを考慮して、候補者を指名します。監査役候補者は、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、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員指名会議において、十分な審議に基づいて承認され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。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。監査役候補者は、次の通りであります。

しょうじ じんや

庄司 仁也

1963年12月31日生

男性

新任

所有する当社株式の数

監査役在任期間

監査役会出席状況

当社との特別の利害関係

19,542株

—

—

なし



| 略歴                                                            |
|---------------------------------------------------------------|
| 1988年 4 月 当社入社                                                |
| 2009年 4 月 当社 人事担当部長                                           |
| 2011年 6 月 SOA出向 セールス&マーケティング ヴァイス・プレジデント                      |
| 2016年 4 月 当社 スパルグローバルマーケティング本部副本部長                            |
| 2017年 4 月 当社 執行役員 グローバルマーケティング本部長                             |
| 2018年 4 月 当社 執行役員 海外第一営業本部副本部長<br>兼 SOA エグゼクティブ ヴァイス・プレジデント   |
| 2020年 4 月 当社 常務執行役員 海外第一営業本部副本部長<br>兼 SOA エグゼクティブ ヴァイス・プレジデント |
| 2021年 4 月 当社 常務執行役員 海外第二営業本部長                                 |
| 2022年 4 月 当社 常務執行役員 海外第二営業本部長<br>兼 部品用品本部長                    |
| 2025年 4 月 当社 常務執行役員 （現在に至る）                                   |

重要な兼職の状況

該当なし

- (注) 1. 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、本総会において庄司仁也氏が監査役に選任された場合は、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契約する予定です。
2. 庄司仁也氏は、現在、当社の執行役員であり、当社は、同氏が被保険者に含まれる役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。庄司仁也氏が監査役に選任された場合、同氏は引き続き当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は同氏の任期中中にその期間が満了することになりますが、当社は、同様の内容で当該保険契約を更新することを予定しています。

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

本総会の開始の時をもって2024年6月19日開催の第93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、次の通りです。

なお、本総会における笠浩久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います。

りゅう ひろ ひさ

笠 浩久

1964年8月4日生

男性

社外

独立

所有する当社株式の数

当社との特別の利害関係

0株

なし

| 略歴および重要な兼職の状況                              |
|--------------------------------------------|
| 1994年 4 月 弁護士登録 東京八丁堀法律事務所入所               |
| 2001年 4 月 金融庁 監督局総務課<br>金融危機対応室課長補佐（任期付職員） |
| 2003年 4 月 東京八丁堀法律事務所復帰                     |
| 2004年 4 月 東京八丁堀法律事務所パートナー（現任）              |
| 2013年 6 月 イー・ギャランティ株式会社 社外監査役（現任）          |
| 2017年 5 月 株式会社レナウン 社外監査役                   |
| 2020年11月 株式会社レナウン 社外監査役 退任                 |

補欠の社外監査役候補者とした理由

笠浩久氏は、長年にわたって弁護士として活動するとともに企業の社外監査役や金融庁の任期付職員を務めるなど、企業法務に関する学識に加え、豊富な実務経験を有しております。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、企業法務や会計・財務に関する豊富な実務経験を通じて会社経営に関する専門的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. 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います。これに基づき、笠浩久氏が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す。
2. 当社は、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。笠浩久氏が監査役に就任された場合には、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約の期間が同氏の任期中中に満了することになった場合には、当社は、同様の内容で当該保険契約を更新することを予定しています。
3. 笠浩久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す。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。

（ご参考）第2号議案および第3号議案承認可決後の取締役会および監査役会等の体制

第2号議案および第3号議案が原案通り承認可決された場合、取締役会および監査役会の体制は、本総会終了後の取締役会および監査役会にて、次の通りとなる予定です。なお、取締役8名のうち独立社外取締役は3名（比率37.5%）、ガバナンス・役員指名会議および役員報酬会議の委員5名のうち独立社外取締役は3名（比率60.0%）、取締役および監査役12名のうち女性は3名（比率25.0%）となる予定です。

（注）1. ◎は議長、○は出席メンバーを示しています。  
2. 下記一覧表は、取締役および監査役の有するすべての知見を表すものではありません。

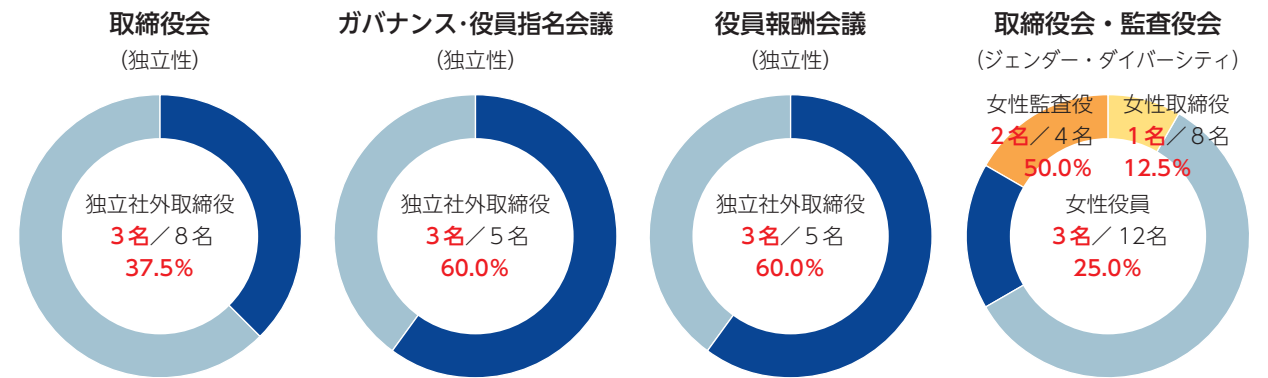
|     | 氏名     | 当社における地位           | 性別 | 在任年数 | 取締役会 | 監査役会 | ガバナンス・役員指名会議 | 役員報酬会議 | 選定理由                          | 保有定義                |                 |
|-----|--------|--------------------|----|------|------|------|--------------|--------|-------------------------------|---------------------|-----------------|
| 取締役 | 大崎 篤   | 代表取締役社長<br>(CEO)   | 男性 | 4年   | ○    |      | ○            | ○      | 重要な戦略的意思決定を行っていく経験、知見、リーダーシップ | 上場企業における経営トップとしての経験 | 企業経営<br>(トップ経験) |
|     | 早田 文昭  | 代表取締役副社長<br>(CRMO) | 男性 | 4年   | ○    |      |              |        |                               |                     |                 |
|     | 中村 知美  | 取締役会長              | 男性 | 7年   | ◎    |      | ◎            | ◎      |                               |                     | ●               |
|     | 藤貫 哲郎  | 取締役専務執行役員<br>(CTO) | 男性 | 2年   | ○    |      |              |        |                               |                     |                 |
|     | 戸田 真介  | 取締役常務執行役員<br>(CFO) | 男性 | 新任   | ○    |      |              |        |                               |                     |                 |
|     | 土井 美和子 | 独立社外取締役            | 女性 | 5年   | ○    |      | ○            | ○      |                               |                     |                 |
|     | 八馬 史尚  | 独立社外取締役            | 男性 | 2年   | ○    |      | ○            | ○      |                               |                     | ●               |
|     | 山下 茂   | 独立社外取締役            | 男性 | 1年   | ○    |      | ○            | ○      |                               |                     | ●               |
| 監査役 | 堤 ひろみ  | 常勤監査役              | 女性 | 5年   | ○    | ○    |              |        | 備えるべきスキル                      |                     |                 |
|     | 庄司 仁也  | 常勤監査役              | 男性 | 新任   | ○    | ○    |              |        |                               |                     |                 |
|     | 古澤 ゆり  | 独立社外監査役            | 女性 | 3年   | ○    | ○    |              |        |                               |                     |                 |
|     | 榊田 恭正  | 独立社外監査役            | 男性 | 2年   | ○    | ○    |              |        |                               |                     |                 |

| 大変革期への対応を加速させる事業戦略の推進 |       |            |       |         | 当社の持続的な成長を支える経営基盤の強化                  |                   |         |
|-----------------------|-------|------------|-------|---------|---------------------------------------|-------------------|---------|
| 各事業部門における責任者としての経験、実績 |       |            |       |         | 各分野における責任者あるいは専門性の高い実務経験者としての知識、経験、能力 |                   |         |
| 事業戦略推進                |       |            |       |         | 経営基盤強化                                |                   |         |
| 技術・開発                 | 製造・調達 | 営業・マーケティング | グローバル | IT・デジタル | 経営管理・財務・会計                            | 法務・コンプライアンス・リスク管理 | 人的資本・労務 |
| ●                     | ●     |            |       |         | ●                                     | ●                 | ●       |
|                       | ●     | ●          | ●     |         | ●                                     |                   |         |
|                       |       | ●          | ●     |         | ●                                     |                   | ●       |
| ●                     |       |            |       | ●       |                                       |                   |         |
|                       |       | ●          | ●     |         | ●                                     |                   |         |
| ●                     |       |            |       | ●       |                                       | ●                 |         |
|                       |       | ●          | ●     |         | ●                                     |                   | ●       |
|                       |       | ●          | ●     |         | ●                                     |                   | ●       |
|                       |       | ●          | ●     |         | ●                                     |                   | ●       |
|                       |       |            | ●     |         |                                       | ●                 | ●       |
|                       |       |            | ●     |         | ●                                     |                   |         |

(ご参考) コーポレートガバナンス・コードに関するデータ集

取締役会等の責務に関する事項 (参照頁)

|             |                         |                  |                     |    |
|-------------|-------------------------|------------------|---------------------|----|
| 補充原則 4-2 ①  | 取締役の報酬への健全なインセンティブ付け    | 業績連動報酬の割合        | 基本報酬 1 に対し0.9～1     | 52 |
|             |                         | 譲渡制限付株式報酬の割合     | 基本報酬 1 に対し0.6～0.7   |    |
| 原則 4-8      | 独立社外取締役の有効な活用           | 独立社外取締役の割合       | 3 名/ 8 名 (37.5%) ※1 | 19 |
| 補充原則 4-10 ① | 独立した役員指名会議の設置           | 独立社外取締役の割合       | 3 名/ 5 名 (60.0%) ※1 |    |
|             | 独立した役員報酬会議の設置           | 独立社外取締役の割合       | 3 名/ 5 名 (60.0%) ※1 |    |
| 原則 4-11     | 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 | 女性の取締役の割合        | 1 名/ 8 名 (12.5%) ※1 | 55 |
|             |                         | 女性の監査役 of the 割合 | 2 名/ 4 名 (50.0%) ※1 |    |
|             |                         | 取締役会の実効性評価       | 2015 年度より毎年実施       |    |



社外役員の独立性判断基準は、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。「コーポレートガバナンスガイドライン」末尾の添付資料をご参照ください。https://www.subaru.co.jp/outline/pdf/governance\_guideline.pdf

その他の事項 (参照頁)

|            |                    |                 |                |    |
|------------|--------------------|-----------------|----------------|----|
| 原則 1-4     | 政策保有株式             | 政策保有株式の保有状況     | 3 銘柄5,032百万円※2 | 43 |
| 補充原則 2-4 ① | 中核人材の登用等における多様性の確保 | 女性の管理職者数        | 42 名※2         | 36 |
|            |                    | 外国籍従業員の管理職者数    | 4 名※2          | 37 |
|            |                    | キャリア採用従業員の管理職者数 | 240 名※2        |    |
| 原則 2-5     | 内部通報               | 内部通報制度の運用件数     | 250 件※2        | 61 |

※ 1：第 2 号議案および第 3 号議案承認可決後

※ 2：2025 年 3 月 31 日時点

以 上

第94期 事業報告 (2024 年 4 月 1 日から2025 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

当期の世界経済は、地政学リスクの高まりや主要国でのインフレーションなどにより、先行き不透明な状況が継続しました。国内では、物価上昇が続くなかで緩やかな景気回復が見られました。また米国も底堅い雇用環境を背景に景気は堅調に推移しましたが、政権交代を受けて先行きの不透明感が増大しました。

このような経営環境のなか、当社は、自動車業界の100年に一度と言われる大変革期においても、「安心とゆしさ」という不変の提供価値を具現化するために、「柔軟性と拡張性」の考え方のもとで、「モノづくり」と「価値づくり」で世界最先端を狙う取り組みを強力に推進してきました。

当期の業績は、新型「フォレスター」およびストロングハイブリッドシステムを搭載した「クロストレック」が価格面で貢献したことならびに為替変動による増収効果などがあったものの、販売奨励金の増加および自動車売上台数の減少などにより、



レイバック Black Selection

売上収益は 4 兆6,858 億円と前期に比べ172 億円 (0.4%) の減収となりました。

利益面については、左記の理由に加え、研究開発費の増加および航空宇宙事業における引当金の計上などにより、営業利益は4,053 億円と前期に比べ 629 億円 (13.4%) の減益、税引前利益は4,485 億円と前期に比べ841 億円 (15.8%) の減益、親会社の所有者に帰属する当期利益は3,381 億円と前期に比べ470 億円 (12.2%) の減益となりました。



フォレスター SPORT EX

|                      | 金額<br>(百万円) | 前期比増減<br>(%) |
|----------------------|-------------|--------------|
| 売 上 収 益              | 4,685,763   | △0.4         |
| 営 業 利 益              | 405,308     | △13.4        |
| 税 引 前 利 益            | 448,507     | △15.8        |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益 | 338,062     | △12.2        |

当社の重点市場である米国の自動車全体需要は約1,620万台と前期を約3%上回りました。また、国内の自動車全体需要は約458万台と前期を約1%上回る結果となりました。

このような事業環境のなか、当期の国内の生産台数は、前期並みの60.2万台となりました。また、海外市場における販売状況および在庫台数などを踏まえた生産を行ったことにより、海外の生産台数は34.5万台と前期に比べ2.3万台（6.3%）の減少となりました。以上の結果、国内と海外の生産台数の合計は94.6万台と前期に比べ2.3万台(2.4%)の減少となりました。

国内は、「フォレスター」などの登録車を中心に堅調に推移し、売上台数は10.4万台と前期に比べ



クロストレック Premium S:HEV EX

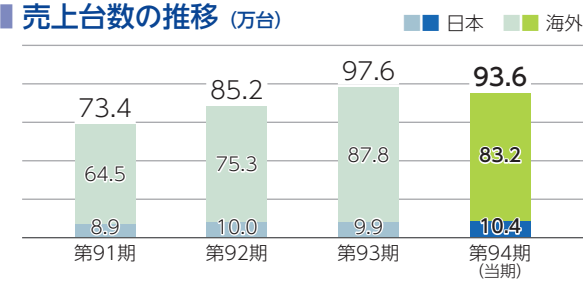
|       | 売上台数<br>(万台) | 前期比増減<br>(万台) | 前期比増減<br>(%) |
|-------|--------------|---------------|--------------|
| 国内合計  | 10.4         | 0.5           | 5.4          |
| 登録車   | 9.1          | 0.5           | 5.2          |
| 軽自動車  | 1.3          | 0.1           | 6.6          |
| 海外合計  | 83.2         | △4.5          | △5.2         |
| 北米    | 73.2         | △3.2          | △4.1         |
| 欧州    | 2.3          | △0.4          | △16.5        |
| 豪州    | 4.4          | △0.4          | △7.8         |
| 中国    | 0.3          | △0.3          | △52.9        |
| その他地域 | 3.1          | △0.2          | △6.6         |
| 総合計   | 93.6         | △4.0          | △4.1         |



WRX S4 STI Sport R-Black Limited

0.5万台（5.4%）の増加となりました。海外の卸売に相当する売上台数は、左記の販売状況などに呼応した生産を行ったことにより、83.2万台と前期に比べ4.5万台（5.2%）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93.6万台と前期に比べ4.0万台（4.1%）の減少となりました。なお、重点市場の米国におけるお客様への小売販売は、32か月連続で前年同月超えを達成し堅調さを維持しています。

新型「フォレスター」およびストロングハイブリッドシステムを搭載した「クロストレック」が価格面で貢献したことならびに為替変動などによる増収効果などがあったものの、販売奨励金の増加および自動車売上台数の減少などにより、売上収益は、4兆5,690億円と前期に比べ246億円（0.5%）の減収となりました。またセグメント利益は、4,204億円と前期に比べ411億円（8.9%）の減益となりました。



防衛事業における生産の増加およびヘリコプター事業における納入機数の増加などにより、売上収益は1,116億円と前期に比べ73億円（7.0%）の増収となりました。また、セグメント損失は、工事損失引当金を計上したことおよび民間機事業において納入機数が減少したことなどにより、196億円と前期に比べ223億円の減益となりました。



T-5 海上自衛隊練習機

その他事業

売上収益51億円(前期比3.1%増)

売上収益は51億円と前期に比べ2億円（3.1%）の増収となりました。セグメント利益は37億円と前期に比べ1億円（1.5%）の増益となりました。

（単位 金額：百万円、比率：%）

|      | 売上収益           |                    |         |      | セグメント利益        |                    |         |       |
|------|----------------|--------------------|---------|------|----------------|--------------------|---------|-------|
|      | 第93期<br>2023年度 | 第94期(当期)<br>2024年度 | 増減      | 増減率  | 第93期<br>2023年度 | 第94期(当期)<br>2024年度 | 増減      | 増減率   |
| 自動車  | 4,593,639      | 4,569,035          | △24,604 | △0.5 | 461,524        | 420,410            | △41,114 | △8.9  |
| 航空宇宙 | 104,317        | 111,584            | 7,267   | 7.0  | 2,667          | △19,642            | △22,309 | －     |
| その他  | 4,991          | 5,144              | 153     | 3.1  | 3,633          | 3,687              | 54      | 1.5   |
| 調整額  | －              | －                  | －       | －    | 374            | 853                | 479     | 128.1 |
| 合計   | 4,702,947      | 4,685,763          | △17,184 | △0.4 | 468,198        | 405,308            | △62,890 | △13.4 |

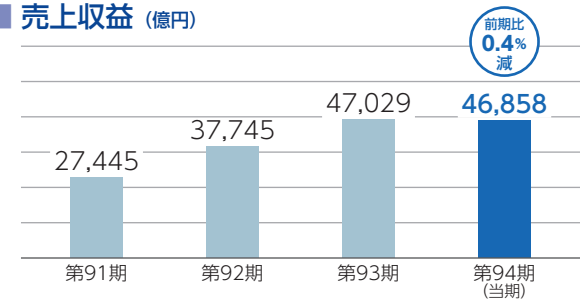
- (注) 1. 売上収益は、外部顧客への売上収益です。  
2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去です。  
3. その他セグメントには、不動産賃貸事業などが含まれています。

(2) 財産および損益の状況の推移

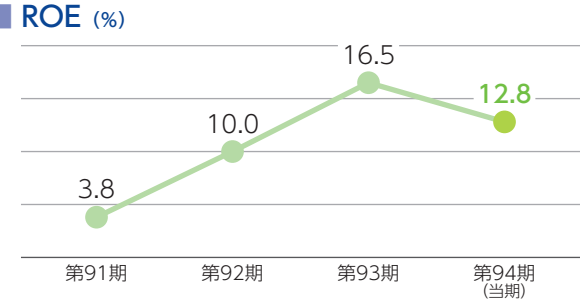
| 区分                       |       | 第91期<br>2021年度 | 第92期<br>2022年度 | 第93期<br>2023年度 | 第94期 (当期)<br>2024年度 |
|--------------------------|-------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 売上収益                     | (百万円) | 2,744,520      | 3,774,468      | 4,702,947      | 4,685,763           |
| 営業利益                     | (百万円) | 90,452         | 267,483        | 468,198        | 405,308             |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益         | (百万円) | 70,007         | 200,431        | 385,084        | 338,062             |
| 売上収益営業利益率                | (%)   | 3.3            | 7.1            | 10.0           | 8.6                 |
| 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 | (円)   | 91.28          | 261.33         | 509.20         | 458.03              |
| 資産合計                     | (百万円) | 3,543,753      | 3,944,150      | 4,814,149      | 5,088,246           |
| 資本合計                     | (百万円) | 1,901,019      | 2,109,947      | 2,565,394      | 2,715,708           |
| 親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）     | (%)   | 53.4           | 53.3           | 53.2           | 53.3                |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分          | (円)   | 2,465.41       | 2,739.27       | 3,409.45       | 3,713.26            |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）     | (%)   | 3.8            | 10.0           | 16.5           | 12.8                |
| 株価収益率（PER）               | (倍)   | 21.34          | 8.09           | 6.77           | 5.77                |
| 株価純資産倍率（PBR）             | (倍)   | 0.8            | 0.8            | 1.0            | 0.7                 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー         | (百万円) | 195,651        | 503,759        | 767,665        | 492,136             |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー         | (百万円) | △179,723       | △336,813       | △703,699       | △404,077            |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー         | (百万円) | △98,502        | △122,307       | △66,469        | △187,320            |
| 現金及び現金同等物の期末残高           | (百万円) | 883,074        | 979,529        | 1,048,000      | 941,460             |

(注) 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は期中平均株式数により、また、1株当たり親会社所有者帰属持分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。

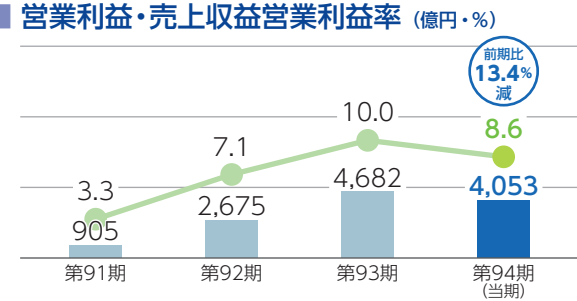
■ 売上収益（億円）



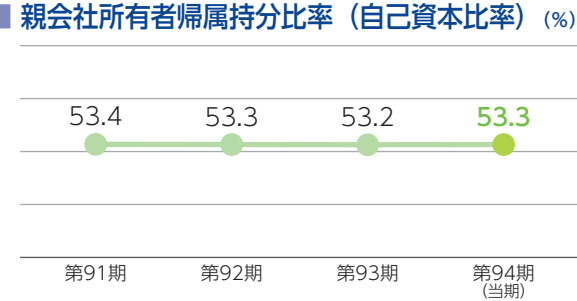
■ ROE（%）



■ 営業利益・売上収益営業利益率（億円・%）



■ 親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）（%）



(3) 対処すべき課題

＜ありたい姿、提供価値、経営理念＞

当社グループは、『“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す』という経営理念のもと、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」の実現に向け、提供価値である「安心とゆしさ」を進化させていきます。そして、SUBARUを自動車事業と航空宇宙事業における魅力あるグローバルブランドに成長させるとともに、すべてのステークホルダーの皆様 に事業活動へ共感いただくことを通じてSUBARUグループの持続的な成長と愉しく持続可能な社会の実現を目指しています。

そして、自動車業界の100年に一度の大変革期を勝ち残っていくために、「モノづくり革新」「価値づくり」を強力に推進し、「安心とゆしさ」を今後も追求し続けます。さらに、近年の非連続かつ従来以上にスピード感のある変化に対しては「柔軟性と拡張性」の観点を念頭に置き、よりタイムリーに対応していきます。

＜経営環境の変化の下での収益確保に向けた取り組み＞

自動車メーカーとしては決して規模の大きい当社グループが、厳しい競争環境のなかで稼ぐ力を維持し持続的に成長していくためには、お客様にSUBARUならではの価値を認めていただくことが何より大事であり、また徹底した差別化戦略・付加価値戦略が不可欠です。これまで、当社グループの強みを発揮できる分野や市場にターゲットを絞り、限られた経営資源を投入する「選択と集中」を推し進めることで「付加価値」を高めて、競争力を強化してきました。

市場については米国を最重要市場と設定し、商品は日常からアクティブライフまで使い勝手が良く、米国市場を中心にお客様との親和性が高いSUV領域に、開発においては当社技術の強みを活かすことができる「安心とゆしさ」を追求する領域に経営資源を集中してきました。また、当社グループにとって大事なパートナーである販売店と共に、より良い社会の実現に向けて各地域に寄り添った支援活動「Love Promise」を米国において継続的に進めています。これらビジネスモデルや取り組みに対し、販売店・お客様・地域コミュニティからの共感をいただいており、共にSUBARUブランドを磨き、成長を遂げてきました。その結果、2008年からコロナ禍前の2019年にかけて12年連続で小売販売が前年実績を超え、販売台数は約3.7倍と急成長しました。コロナ禍後も米国市場での堅調さは維持し、2025年3月には米国で販売する自動車ブランドの中で唯一、32か月連続で前年同月超えを記録しました。

当期の当社グループの全世界の売上台数93.6万台のうち、米国における売上台数は66.2万台を占めました。米国売上台数のうち50%強は米国現地生産車となりますが、日本で生産され輸入する車両も半数程度あります。日本から輸入する完成車のほか、米国現地生産車においては一部の国から輸入する部品などが米国の関税政策の影響を受けます。

しかしながら、当社グループがこれまで育んできたSUBARUブランドの強さおよびお客様との関係の深さに鑑みると、今後も米国市場を最重要市場と位置付けることが、当社グループにとって最善の選択であると考えています。今後、米国市場で最量販車種である「フォレスター」の生産地を米国に移管することを予定し、米国市場で需要が伸びているストロングハイブリッド車両も生産いたします。また、売上台数の増加・売上構成の改善・販売奨励金の抑制・原価低減・費用圧縮などあらゆる収益機会の創出を行うことにより、収益の確保に努めます。



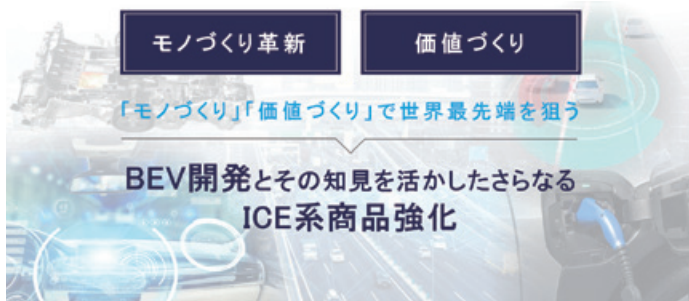
## ＜大変革期の勝ち残りに向けて＞

### ①「柔軟性と拡張性」の考え方のもと「モノづくり革新」と「価値づくり」を推進

当社は、BEV<sup>\*1</sup>はカーボンニュートラルの実現に向けた有力な選択肢ではあるものの、その移行スピードは不透明であり、ICE<sup>\*2</sup>系商品の需要も一定程度継続すると考えています。先行きの見えない変化に柔軟に対応していくためには、従来の考え方・手法を革新的に変えていく必要があります。2023年8月2日に発表した「新経営体制における方針」の中で、BEVを切り口に大変革に突き進むことを発信しました。

一方で、最終的にどのパワーユニットの商品を選択するかを決めるのはお客様です。そのための選択肢として、BEVだけではなく、ICE系商品も幅広く用意することこそが「柔軟性」であり、それを実現するために「モノづくり」と「価値づくり」で世界最先端を狙うという考え方は、方針発表当初から何ら変わるものではありません。その1つの手段として、更地にゼロから生産の構えを構築し、開発の手法・プロセスもゼロからスタートできるBEVに一旦舵を切り、「モノづくり革新」と「価値づくり」を実現し、その成果をICE系商品にも展開します。このようにして市場の変化に対応できる「柔軟性」を身に付けていきます。

※1：Battery Electric Vehicle（電気自動車） ※2：Internal Combustion Engine（内燃機関）



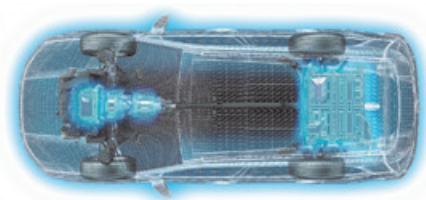
### （商品ラインアップ）

BEVの市場投入については、2026年末までにSUVを4車種、2028年末までにはさらに4車種と合計8車種のラインアップを予定しています。2026年末までに投入を予定する4車種のうち、2022年に市場に投入した「ソルテラ」はトヨタ自動車株式会社（以下「トヨタ」という。）と共に両社の強みを持ち寄りつくりあげ、その改良モデルを2025年4月に公開しました。また同時にBEVラインナップの第2弾となる新型「トレイルシーカー」を公開しました。新型「トレイルシーカー」は2026年以降に米国市場への導入を予定しており、当社の矢島工場で生産し、トヨタへの供給も予定しています。



新型「トレイルシーカー」（米国仕様車）

また2024年度は、トヨタハイブリッドシステムをベースとし水平対向エンジンと機械式AWDを組み合わせたS U B A R Uらしい独自のストロングハイブリッドシステムである次世代e-BOXERを開発・公表いたしました。搭載する国内向け「クロストレック」、国内および米国向けの新型「フォレスター」を発表し、すでに多くの受注をいただいています。今後も市場の動向を見据えながら展開拡大を計画します。



ストロングハイブリッドシステム

さらに、S U B A R UのフラッグシップクロスオーバーSUVとして歴史を積み重ねてきた「アウトバック」をフルモデルチェンジいたします。パワーユニットは、改良された水平対向2.5L直噴NAエンジンと2.4L直噴ターボエンジンを採用し、2026年以降に米国市場への導入を予定しています。このように、市場のニーズに合わせたBEV/HEV<sup>\*3</sup>/ICEそれぞれのラインアップを充実させ、電動化移行期における商品の柔軟性を確保していきます。  
※3：Hybrid Electric Vehicle（ハイブリッド自動車）

### （生産体制の再編計画）

電動車の生産に向け、当社は2022年5月より生産体制の再編計画を段階的にアップデートしてきました。国内では2024年秋に北本工場において、ストロングハイブリッドシステムの基幹ユニットとなるトランスアクスルの生産を当初予定通りに開始しました。また、新型「トレイルシーカー」およびトヨタへ供給予定の新型BEVならびにガソリンエンジン車の混流生産を矢島工場にて計画しており、2025年度はその準備が本格化いたします。矢島工場にある2本のラインのうち、1本のラインを約半年にわたり生産を止めて工事を行うため、一定数の生産台数の減少を想定していますが、その影響を最小限に抑えられるように進めてまいります。

大泉新工場は現在、環境規制およびお客様の受容などの動向を踏まえながら、「段階的」な立ち上げ準備をしています。またバッテリーの生産工場は、パナソニックエナジー株式会社とともに大泉新工場の近接地への建設を予定しています。群馬県太田市を中心に近距離圏内に工場が位置するメリットを活かし、お取引先様および部品物流まで含めたサプライチェーンのさらなる「高効率化」を図ります。



段階的な立ち上げおよびロケーションメリットの活用などにより、「合理的な生産」の実現を目指すというこれまでの方針に変わりはありませんが、昨今の経営環境を踏まえ、投資の実行のタイミングはこれまで以上に精緻かつ柔軟に判断いたします。

### （モノづくり革新）

モノづくり革新を通じて、小回りの利く「S U B A R Uの規模だからこそできる」製造・開発・お取引先様領域まで含めたサプライチェーンが一体となった“ひとつのS U B A R U化”を進めることで、高密度なモノづくりを推進するという考え方を軸に、「開発手番半減」「部品点数半減」「生産工程半減」を実現し、世界最先端のモノづくりを成し遂げます。

開発を含むこれまでの「モノづくり」は、お客様ニーズの多様化やクルマの複雑化などにより対応領域が多岐にわたり、個々の領域の専門化およびお取引先様も含めた分業が一気に進みました。結果として、前工程の手離れを待つリレー式のモノづくりを定着させてきました。この形は、時代の変化に適応しながら成長する過程において発生した制約に対し、でき得る範囲で効率的かつ効果的に対応してきた結果であると評価しています。

一方で、従来とは大きく車両構造の異なるBEVという「新しい商品」を企画・開発し、更地にゼロから建設する「新しい工場」で生産を始めるということは、「モノづくり」のアプローチやプロセスを大きく変えるチャンスであると捉えており、これらを起点に合理的で高密度なモノづくりを推進し、徹底的に極めていきます。お取引先様と共に集い、開発・生産など様々な検討を行う「大部屋活動」では、「ひとつのSUBARU化」を推し進め、モノの流れである「サプライチェーン」と開発の流れである「エンジニアリングチェーン」を一体化した「アジャイル」なモノづくりの検討を進めています。高密度な工場ロケーションやサプライチェーン網、それらを基盤とした物流システム確立などの「高効率なパッケージ」と合わせて「開発手番半減」「部品点数半減」「生産工程半減」を実現します。

「新しい工場」では「生産ラインのモジュール化」および「柔軟なサブラインの構築」、そして当社が長年突き詰めてきた「変種変量短生産」の考えに基づく「高効率」な混流生産手法をさらに進化させていきます。更地にゼロから建設する「自由度」を十分に活かしながら、敷地および建屋空間の最大活用も視野に入れて効率化を図っていきます。同時に、ラインで流れるBEVを始めとした「新しい商品」に関しても開発初期段階での「車両構造」および「仕様」のシンプル化による部品点数の大幅な削減を進め、「生産工程半減」へつなげます。これらの取り組みに加え、ストロングハイブリッドシステムの基幹ユニットとなるトランスアクスルを製造する埼玉県の本工場を含めた各工場のロケーションメリットを最大活用し物流効率を極限まで高めることにより、リードタイムの大幅な短縮につなげていき、従来以上にお客様のニーズにお応えする商品をより早くお届けすることを目指します。

#### （価値づくり）

米国では販売子会社であるスバル オブ アメリカ インク（SOA）と全米の販売店が一体となった「Love Promise」という活動が実を結んでいます。SUBARUの商品を核として、販売店・お客様・地域社会の人と人そしてSUBARUを強固につなげるこの取り組みこそが、SUBARUの「社会と未来への価値貢献」であり、これを守りさらに取り組みの輪を拡げていくという想いは、この先の大変革期や電動化時代においても決して変わるものではありません。そしてSUBARUは、フォーブス誌の「社会へ良い影響をもたらす企業ランキング」において、米国内3,000を超えるブランドの中で、2023年と2024年は2年連続で2位に、2025年には3位に選ばれました。これは、商品だけでなく、SUBARUの理念や取り組みに対する総合的な評価ですが、その根幹は「安心と愉しさ」という不変の提供価値を具現化するために追求し続けてきた「テクノロジー」にあると考えています。



電動化が進むことにより、「今まで以上にお客様の人生に寄り添うSUBARU」を目指していきます。

テクノロジーの進化に向けた取り組みのポイントは、2つあります。1つ目のポイントは「協業の深化」です。特にBEVでは新たな領域の「価値づくり」が必要であり、従来のお取引先様との関係を越えて、いかに協業のカタチをより深化させるかが大切です。2つ目のポイントは、「知能化」です。SUBARUらしい「安心と愉しさ」の強化はもちろん、BEVならではの「シームレスでストレスフリー」といった新たな価値を加え、そしてそれらをICE系商品にも展開していきます。

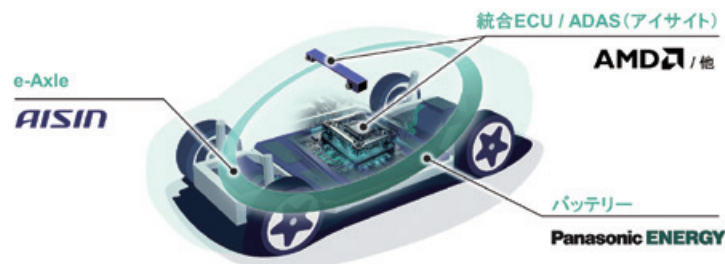
#### ◆ 協業の深化

2024年1月に稼働を開始した群馬県太田市の開発拠点「イノベーション・ハブ」では当社従業員とお取引先様が垣根なく集い、開発・生産など様々な検討を行う「大部屋活動」を推し進めています。

軽量・コンパクトな次世代電動車両用e-Axleは株式会社アイシンと共同で開発しています。単なる共同開発の枠に留まらず、調達・生産の領域まで踏み込むことにより両社の強みを活かした競争力のあるe-Axleを実現するために、共に歩みを進めています。

互いに100年を超える歴史を持つパナソニック エナジー株式会社とは、「次の100年をつくり上げるために、互いの技術と知見を持ち寄り、世界最先端の性能とコストを実現する」という大義のもとで、バッテリー供給に関する協業を進めています。新設するバッテリー工場のロケーションメリットやコスト視点も踏まえた両社の様々な知見の活用など、競争力を高める取り組みを進めています。

#### 各種協業を深化させ、「SUBARUらしいBEV」を実現



#### 世界最先端の「安心と愉しさ」を実現

世界的な半導体メーカーであるAMDとは、「2030年死亡交通事故ゼロ」の実現に向けて、アイサイトとAI推論の融合に関わる協業を行っています。その協業により実現する最適化されたSoC※4は、「ADAS※5」のみならず「車両運動」領域などを制御する「統合ECU」の重要な構成要素を担います。

これらの「協業の深化」により、世界最先端の「安心とゆしさ」の実現を目指していきます。

※4：System on a Chip      ※5：Advanced Driver-Assistance Systems（先進運転支援システム）

## ◆ 知能化

「統合ECU」はS U B A R Uの強みである安全や走りの領域に絞り込んだ「内製開発」により、コスト競争力を保ちつつ、車両の「頭脳」として、S U B A R Uらしい高度な「知能化」を実現します。「統合ECU」を活用した制御ノウハウやBEVをつくりあげる過程で得た知見を蓄積するとともに、当社が得意とする内製化のスピードをさらに高め、ICE系商品への活用および実装も踏まえて検討を深めます。



当社グループは、この100年に一度と言われる大変革期の中、「モノづくり革新」と「価値づくり」を推し進めます。開発・生産の工程はもちろん、事業活動全体の効率化・生産性を突き詰め、商品競争力を磨き、S U B A R Uらしいアフォーダブルな商品として提供することで「お客様に感じていただける価値の最大化」に取り組みます。2030年以降に向けてそれらを実現することにより、「業界高位の収益力」を維持し、勝ち残っていきます。

## ②脱炭素社会に向けた取り組み

当社は脱炭素社会に貢献するため、商品（スコープ3）および工場・オフィスなど（スコープ1および2）に関する長期目標（長期ビジョン）を2050年とし、それを補完する中期目標（マイルストーン）を設定しています。これらの目標は非連続かつ急速に変化する事業環境に応じて随時見直されており、2023年には、工場・オフィスなどの中期目標を「2035年度に2016年度比60%削減」に引き上げました。当社のバリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量は販売した商品の使用によるものが大部分を占めるため、前述の通り自動車の電動化に向けた取り組みを着実に進めていくことが重要です。また、当社グループが直接排出するCO<sub>2</sub>（スコープ1および2）の削減に当社自らが率先して取り組むことは、バリューチェーン全体での削減活動をより充実させていくものと考え、再生可能エネルギーの利用や高効率な設備への更新などに取り組んでいきます。

なお、商品および工場・オフィスに「素材部品」「輸送」「廃棄」を加えたバリューチェーン全体の脱炭素社会に向けた取り組みは、各領域でのCO<sub>2</sub>削減を目的とした会議体にて管理され、最終的には環境委員会にて全体統括されています。

## ＜人財づくり＞

当社が目指す世界最先端の「モノづくり」「価値づくり」は「真の競争力をもった人・組織」により実現されると認識しており、その強化に取り組んでいます。当社では「真の競争力をもった人・組織」とは、「人財それぞれの異なる能力が最大発揮されている」「本質業務に注力し成果創出までのスピードが速い」「全体最適の意識を持ち、組織の壁を容易に越えながら動ける」「挑戦・応援できる風土がある」状態と捉えており、その実現に向けた各種施策を実施しています。

「個の成長」に向けた人財育成では、自律的なキャリアプランの形成を職場や上司がサポートする仕組みをベースに、さらにチャレンジを加速する施策として「公募型ジョブローテーション」や従業員が学びの機会を自ら探し出し会社から全面支援を受けることができる制度などを導入し、推進しています。ほかにも全従業員が自身のレベルや目的に応じて選択できる多様な研修プログラムを整備し、個々に応じたキャリア開発が実現できうる仕組みづくりを進めています。「個の成長」を後押しする仕組みの整備や様々な施策の継続により、自律的な人財の育成が着実に実を結びつつあります。

「組織の成長」に向けて、直接部門では全員参加の現場主権による現場力強化活動を、間接部門ではDX推進による業務の効率化・機械化の推進を基軸として生産性向上を図り、成長につなげていきます。IT・AI活用の領域においては技術部門で構築済の「ソフトウェア人財育成プロジェクト」に加え、すべてのS U B A R U社員を対象とした「ITアカデミー」を設立しました。

また、さらなる成長を目指す観点では、「つながりの強化」を最重要項目に位置付け注力していきます。経営として目指す姿と従業員一人ひとりの取り組みのつながりの深化、部署間の連携や協働の強化、全社のチャレンジを支援・応援できる仕組みづくり、従業員同士の接点増加などを通じて、個々のチャレンジをより大きな成果につなげるとともに、挑戦に向かう人財創出スピードを向上させていきます。一例として全役職者約4,000名を対象に「組織の壁を越え、組織の力を強化する」手法を学ぶ大規模研修を進めております。

自律した人財一人ひとりが持つ熱意や個性を最大限に活かし、「ひとつのS U B A R U」として持続的に最大限の成果を創出できるよう、「真の競争力をもった人・組織」の実現に向けた取り組みを強力に推し進めてまいります。

## ＜資本コストや株価を意識した経営＞

当社は持続的な成長に向けて「資本コストや株価を意識した経営の実現」が不可欠だと考えています。当社の直近の資本コスト（WACC ※CAPMベース）は7%半ばですが、ROEは12.8%と資本コストを上回る数値で推移しております。自動車業界の大変革期においても、世界最先端の「モノづくり」「価値づくり」を着実に実行し、競争力のあるS U B A R Uらしい商品を市場へ投入することで2030年を見据えた長期的目標として、「業界高位の収益力」「ROE10%以上」を追求していきます。

当期は、足許のキャッシュの状況および株価の水準などを踏まえ、より一層、株主の皆様へ報いる趣旨から安定的・累進的な配当を目指し、DOE（親会社所有者帰属持分配当率）の考え方を取り入れた株主還元方針に変更いたしました。一方、PERについては、現状6倍前後とプライム市場平均PERに対し低位で推移し、また、PBRは1倍を下回っています。米国における関税政策など自動車産業の不確実性を背景に期待が醸成されづらい状況であることが要因と捉えており、今後より一層のIR活動の強化に取り組み、「モノづくり革新」「価値づくり」の着実な実行の進捗開示などを通して、当社への期待値向上へつなげていきます。

（ご参考）SUBARUグループのサステナビリティ

当社グループは、ありたい姿「笑顔をつくる会社」の実現に向け、サステナビリティ重点6領域の考え方を取り入れ、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づいた取り組みを推進してきました。従業員一人ひとりが成長の原動力となり、提供価値である「安心と愉しさ」をさらに進化させ、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様との関係を深めることで、SUBARUグループの持続的な成長と愉しく持続可能な社会の実現の両立を図っていきます。

<CSRから「サステナビリティ重点6領域」への発展>

自動車産業が100年に1度と言われる大変革期をむかえるなか、当社グループは2023年8月に「新経営体制における方針」を公表し、「モノづくり革新」と「価値づくり」で世界最先端を目指すべく取り組みを進めています。時代ごとに求められる価値をお客様やステークホルダーの皆様にお届けし、当社グループの持続的な成長につなげていくため、また、昨今のサステナビリティを取り巻く環境の変化などを踏まえ、2023年以降、SUBARUグループのサステナビリティについての議論を重ねてきました。そして、SUBARUの価値や強みを一層活かした形で持続可能な社会の実現とSUBARUグループの持続的な成長を両立していきたいという思いのもと、従来のCSR重点6領域を「サステナビリティ重点6領域」として発展させています。なお、「重点領域」については、社会環境やサステナビリティに関する考え方の変化の趨勢を捉え、以下の2つの領域を見直し、さらに深化させていきます。

「人を中心とした自動車文化」を「人を中心としたモビリティ文化」へ

従来は主に自動車事業に焦点を当てたものでしたが、今後は航空宇宙事業も含めたSUBARUグループの商品やサービスの多様性を持つと同時に、SUBARUのDNAを継承しつつ時代の変化に対応した新たな価値をお客様や社会に提供し、他社とは異なる存在感と魅力ある企業を目指していきます。

「ダイバーシティ」を「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）」へ

当社グループでは、働くすべての従業員の多様な価値観を尊重し、働きやすい職場環境の整備をするなどダイバーシティの取り組みを推進してきました。今後は、これに加え、すべての従業員が公平な機会を得られるエクイティの環境を提供し、多様な個が一丸となって能力を最大限発揮していくことで、イノベーションを創出し、SUBARU独自の持続的な価値を創造していきます。

なお、重点6領域の「ありたい姿」は、より長期視点に立ちSUBARUが目指す不変的な方向性を示すために時間軸を設けないこととし、「重点テーマ」はSUBARUグループの強みを活かして重点的に取り組む項目を設定することで、それぞれの定義を明確化し「サステナビリティ重点6領域」の各取り組みにおけるマネジメントを一層強化していきます。

今後は、従来のCSR視点に加え、より長期視点で事業活動そのものを通じた社会価値・経済価値の創出を目指していきます。

◆ サステナビリティ重点6領域

| 重点6領域                        | ありたい姿                                           | 重点テーマ                                                                                                        |
|------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人を中心としたモビリティ文化               | SUBARUと過ごすことによる色褪せない価値を提供し、人の心や人生を豊かにするパートナーとなる | 「安心と愉しさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の提供                                                                                |
| 共感・共生                        | 人と人とのコミュニケーションの輪を広げ、広く社会に対し共感・共生を創造していく企業になる    | ・「安心と愉しさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の提供<br>・地域社会課題解決につながる活動の推進                                                        |
| 安心                           | すべてのステークホルダーに「最高の安心」を感じていただける企業になる              | お客様に寄り添い、常に安心を感じていただける活動の追求                                                                                  |
| ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I） | 個と組織が有機的につながりイノベーションや価値を創出し続ける                  | 多様な個が能力を発揮し、互いを尊重しながら協働できる組織づくり                                                                              |
| 環境                           | 企業活動を通じて「大地と空と自然」が広がる地球環境を大切に守っていく              | ・気候変動の抑制（ライフサイクル全体でのカーボンニュートラル達成を目指す）<br>・サーキュラーエコノミーの実現（資源の採掘/処分による環境負荷ゼロを目指す）<br>・自然との共生（自然環境への影響実質ゼロを目指す） |
| コンプライアンス                     | 誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる                      | 考えるコンプライアンスの浸透                                                                                               |

(4) 従業員の状況（2025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  | 34,835  | (7,706) | 374       | (211) |
| 航空宇宙事業 | 2,745   | (803)   | 74        | (344) |
| その他事業  | 286     | (426)   | △275      | (16)  |
| 合計     | 37,866  | (8,935) | 173       | (571) |

(注) 従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数（期間従業員、アルバイトおよびパートタイマーならびに外部からの派遣社員、応援およびゲストエンジニア）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（名） | 前期末比増減（名） | 平均年齢（歳） | 平均勤続年数（年） |
|----|---------|-----------|---------|-----------|
| 男性 | 16,479  | 442       | 40.0    | 16.0      |
| 女性 | 1,406   | 96        | 37.4    | 14.7      |
| 合計 | 17,885  | 538       | 39.8    | 15.9      |

| 事業別名称  | 従業員数（名） |         | 前期末比増減（名） |       |
|--------|---------|---------|-----------|-------|
| 自動車事業  | 15,774  | (5,637) | 495       | (306) |
| 航空宇宙事業 | 2,111   | (648)   | 43        | (313) |
| 合計     | 17,885  | (6,285) | 538       | (619) |

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

(ご参考) 中核人財の多様性の確保についての考え方

全グループ従業員の様々な個性や価値観、経験、経歴などにもとづき育まれてきた能力が十分に発揮されとともに、その多様な個が一丸となることでイノベーションが創出されSUBARU独自の持続的な価値創造が実現すると考えています。性別、国籍、文化、ライフスタイルなどの多様性を尊重し、誰しものが持ち合わせる多様な個性を最大限発揮できる組織づくりや働きやすい職場環境の整備、そして公平な機会提供を進めていきます。また、国内・海外の関係会社においても、それぞれの事業内容や地域性を踏まえて取り組んでいます。

<女性活躍>

当社では、多様な人財の活躍に向けた取り組みにおいて、特に女性の活躍推進が重要課題であると考えます。「採用」「制度」「キャリア形成支援」「風土醸成」の4つの柱を軸に取り組みを進め、女性が様々なライフイベントを通じて働き続け、活躍するための環境整備を行っています。また、多様なキャリア観に基づき女性一人ひとりが自分らしく活躍することを前提としつつ、女性活躍を促進するうえでの一つの指標として女性管理職数を掲げており、各種取り組みを進めています。

・女性活躍推進会議

2024年から経営トップを含む全役員層が参加する女性活躍推進会議を発足しました。多様な個の能力を最大限活かす組織を実現するうえでの重要課題の一つとして、女性の能力をさらに活かし経営に好影響を与える人財育成を目指すとともに、全社における育成課題や対応策などの議論を進め、各部門の具体的な取り組みへとつなげています。

・Women's Leadership Program

管理職手前の女性従業員を対象として、一人ひとりに向き合い本人に合った育成を個人単位で行うプログラムを継続推進しています。対象の女性従業員、上司、人事部門が連携し、対象者それぞれの育成ポイントを明確化したうえで、研修プログラムへの参加などの具体的な取り組みへとつなげることで、女性従業員の意欲を後押ししています。

上記以外にも、ライフイベントがキャリアに与える影響や女性従業員自身の思い込みに気づくことを目的とした「ライフキャリア研修」「女性交流会」を実施しています。女性管理職や女性従業員同士との交流を通して、自分らしい生き方、キャリアを描くことができるよう多様なプログラムを実施しています。また、働き方の面においても、従来から「仕事と育児の両立支援」を重要な取り組みとして位置付け、育児休業や短時間勤務などの各種制度は法律を上回る基準で運用しています。

これら継続的な取り組みの結果2025年3月末時点の管理職者数は全体1,122名のうち女性は42名（3.7%）、また、2025年4月時点では管理職への新規登用等により全体1,168名のうち女性は52名（4.5%）となり「2025年までに女性管理職数を2021年時点の2倍（48名）以上」という目標を達成しました。当社は引き続き女性活躍推進を持続的な企業成長の重要テーマと位置づけ、「女性管理職数を2030年までに100名以上」とする目標を新たに定め、全社で取り組みを進めてまいります。

<外国籍従業員>

当社グループでは、国籍を問わず各拠点の方針や事業に適した人財を採用しています。2025年3月末時点において当社には外国籍従業員が129名在籍しています。このうち管理職は4名おり、製造部門および技術部門で活躍しています。

<キャリア採用従業員>

当社では、環境変化に対応し持続的な成長を図るために、近年、キャリア採用を積極的に進めています。2025年3月末時点の正規従業員におけるキャリア採用従業員数は4,747名、うち管理職者数は240名です。なお、2018年4月以降7年間に於いて、累計のキャリア採用数は906名です。

また2020年12月にIT企業の集積地である渋谷に開設したAI開発拠点「SUBARU Lab（スバルラボ）」は、2025年2月に同地区に2拠点目を開設するとともに、その機能をソフトウェア全般の開発へと広げています。AI開発に必要となる人財のほか、CASE領域における幅広いソフトウェア開発人財に対する採用の拡大につなげる取り組みなどもより強化しています。引き続き、キャリア採用の推進を図り、新たな知見や価値観を取り入れ、企業価値の向上につなげていきます。

上記のように女性従業員、外国籍従業員、キャリア採用従業員など、あらゆる多様な人財の活躍に向けて、働きやすい職場環境整備、適所適在の人財配置や人財育成を図り、管理職への登用に努めています。また、多様な人財の活躍に向けて「LGBTQ+」および「障がい者雇用」をテーマとした外部講師によるオンライン研修を継続的かつ定期的に実施し、2021年にはLGBTQ+については外部相談窓口を設置するなど、あらゆる人財が生き活きと働くことが出来る環境づくりを推進しています。

(5) 主要な事業内容（2025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、レイバック、WR X、フォレスター、ソルテラ<br>アセント、インプレッサ、クロストレック、SUBARU BRZ<br>REX、ジャスティ、シフォン、プレオプラス、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                                                                                             |

(6) 主要な事業所等（2025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、埼玉県北本市 |
| 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

〔(8) 重要な子会社の状況等〕をご参照ください。

(7) 主要な借入先（2025年3月31日現在）

| 借入先          | 借入額（百万円） |
|--------------|----------|
| 株式会社みずほ銀行    | 70,500   |
| 株式会社三井住友銀行   | 29,500   |
| 信金中央金庫       | 20,000   |
| 三井住友信託銀行株式会社 | 18,000   |
| 株式会社群馬銀行     | 15,000   |
| 株式会社三菱UFJ銀行  | 14,000   |

(8) 重要な子会社の状況等（2025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          | 議決権の保有割合 | 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、当社製特別装備車の製造など                                  |
| 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その部品の販売                                                          |
| 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その部品の販売                                                          |
| 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その部品の販売                                                          |
| 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その部品の販売                                                          |
| 千葉スバル株式会社                       | 千葉県  | 100百万円       | 100.0%   | 当社製自動車およびその部品の販売                                                          |
| 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その部品の販売                                                          |
| 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その部品の販売                                                          |
| 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その部品の販売                                                          |
| 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その部品の販売                                                          |
| 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その部品の販売                                                          |
| 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                                             |
| スバル USA ホールディングス インク            | アメリカ | 869,757千USドル | 100.0%   | 米国子会社に対するコーポレートサービスなどの提供                                                  |
| 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およびスバル 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それらの部品の販売                         |
| 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%   | 当社製自動車およびスバル 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ならびに米国における自動車関連の官庁対応 |

| 会社名                     | 所在地  | 資本金          | 議決権の保有割合 | 主な事業内容                                            |
|-------------------------|------|--------------|----------|---------------------------------------------------|
| 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それらの部品の販売 |
| 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その部品の販売                                  |
| スバル オブ チャイナ L T D.（SOC） | 中国   | 187,354千元    | 100.0%   | 当社製自動車およびその部品の販売                                  |
| 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%   | 航空機などの点検および整備                                     |
| 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                                       |

(注) 1. 2025年3月末現在、連結子会社は上記26社を含む71社、持分法適用会社は6社です。  
2. 2024年4月1日付で株式会社スバルイノベーションズは、デジタル技術の急速な発展・普及に伴う事業環境の変化に迅速に対応するために、当社へ吸収合併しました。

② その他

当社は、2005年にトヨタと業務提携を結ぶことに合意し、その後も段階的に提携関係を強化してきました。2025年3月末現在、トヨタによる当社株式の持株数は153,600千株（当社の発行済株式（自己株式を除く）の総数の21.00%）です。また、当社はトヨタ株式を44,868千株保有しています。

2012年より、トヨタと共同開発したスポーツカー「SUBARU BRZ」「TOYOTA 86（現 GR86）」の生産を当社の群馬製作所において行っています。また、トヨタの子会社であるダイハツ工業株式会社から車両のOEM供給を受けることは、当社の限られたリソースをより収益性が高い車種の開発へ集中させることに寄与しています。

さらに、「もっといいクルマ」をつくろうという共通のスローガンのもと2019年の業務資本提携の強化により、トヨタの電動化技術と当社のAWD（全輪駆動）技術を持ち寄ったBEV「ソルテラ」および「bZ4X」を共同開発し、2022年に市場へ導入しました。

自動車業界の100年に一度の変革期を生き残るため、今後も、トヨタハイブリッドシステムのSUBARU車への搭載拡大およびコネクテッド領域での協調など、両社の強みを持ち寄り、業務資本提携を効果的に活用してまいります。



フォレスター Premium S:HEV EX



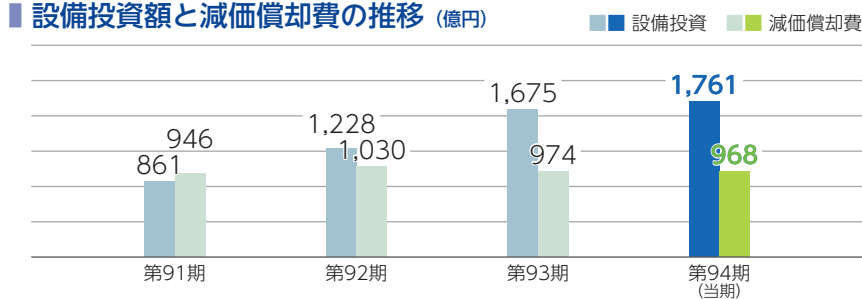
共同開発BEV SUBARU名：ソルテラ（改良モデル）

(9) 設備投資等の状況

当期において、当社グループが実施した設備投資の総額は1,761億円であり、その主な内容は自動車部門における生産、研究開発および販売に関する設備投資です。事業別の設備投資は、以下の通りです。

| 事業別名称  | 投資額（百万円） | 設備の内容           | 資金調達方法     |
|--------|----------|-----------------|------------|
| 自動車事業  | 166,435  | 自動車生産・研究開発・販売設備 | 自己資金および借入金 |
| 航空宇宙事業 | 9,177    | 航空機生産設備         | 同上         |
| その他事業  | 532      | 厚生設備 ほか         | 同上         |
| 合計     | 176,144  | —               | —          |

- (注) 1. 上記の金額には、消費税などは含まれておりません。
2. 経常的な設備の更新のための除却または売却を除き、重要な設備の除却または売却はありません。
3. 上記のほか、自動車事業において、リース用車両などの事業用資産の取得に係る投資金額として691億円があります。
4. 事業別の主な投資内容は、次の通りです。
- 自動車事業では、当社において、新商品のための生産設備、研究開発設備、品質・職場環境改善のための設備を中心に1,186億円の設備投資を実施しました。また、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）において、新商品のための生産設備、品質・職場環境改善を中心に286億円の設備投資を実施しました。
- 航空宇宙事業では、当社において、生産基盤強化、職場環境改善を中心に91億円の設備投資を実施しました。

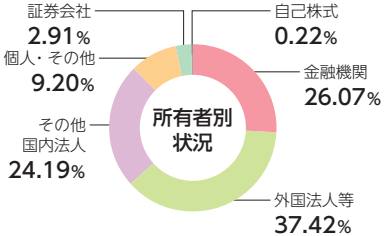


(10) 資金調達の状況

- ① 当社は、当期において総額590億円の長期借入を行ったほか、2024年9月に第10回無担保社債を100億円起債いたしました。
- ② 当社は、総額2,010億円のコミットメントライン契約を締結しております。

2 当社が発行する株式に関する事項（2025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 733,057,473株<sup>※1</sup>（自己株式1,623,478株を含む）
- (3) 株主数 127,221名（前期比5,256名 4.3%増）
- (4) 大株主（上位10名）



| 株主名                                         | 持株数（千株） <sup>※2</sup> | 持株比率（%） <sup>※3</sup> |
|---------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| トヨタ自動車株式会社                                  | 153,600               | 21.00                 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）                     | 108,052               | 14.77                 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口）                          | 35,009                | 4.79                  |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001  | 18,014                | 2.46                  |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 | 12,685                | 1.73                  |
| NSL DTT CLIENT ACCOUNT 1                    | 11,418                | 1.56                  |
| 株式会社みずほ銀行                                   | 10,078                | 1.38                  |
| GOVERNMENT OF NORWAY                        | 8,784                 | 1.20                  |
| J P MORGAN CHASE BANK 385781                | 8,230                 | 1.13                  |
| BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT                 | 7,724                 | 1.06                  |

(5) 当期中に職務執行の対価として会社役員に交付された当社の株式の状況

当社は、当社の取締役（社外取締役を除く。以下同じ。）に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、取締役と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、取締役にに対し、譲渡制限付株式を付与することとし、そのための金銭報酬を支給することとしています（以下、「譲渡制限付株式報酬制度」という。）。取締役は、当社の取締役会決議に基づき、上記の通り支給された金銭報酬に係る債権の全部を現物出資財産として当社に給付し、それと引き換えに当社普通株式の発行または処分を受けるものとします。なお、かかる発行または処分にあたっては、当社と取締役との間で、当該株式に関して割当てを受けた日より当社取締役を退任するまでの期間（ただし、当社取締役退任後、引き続き当社執行役員に就任する場合には、当該執行役員を退任するまでの期間）に譲渡制限が付されるなどの内容を含む譲渡制限付株式割当契約を締結することとしています。

当期中に譲渡制限付株式報酬制度により交付した株式報酬の内容は次の通りです。

| 区分            | 株式数（株） | 交付対象者数（名） |
|---------------|--------|-----------|
| 取締役（社外取締役を除く） | 34,594 | 5         |
| 社外取締役         | —      | —         |
| 監査役           | —      | —         |

※1：2024年10月11日付で実施した自己株式の消却により、発行済株式の総数は前期末と比べ20,844,100株（2.8%）減少しています。

※2：株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。

※3：持株比率は発行済株式の総数から自己株式（1,623,478株）を控除して計算しています。

3 当社が保有する株式に関する事項 (2025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について当該企業と対話を行い、毎年取締役会において、定量的には保有に伴う便益を「配当利回り」、資本コストは「WACC」でそれぞれ測定し比較検証しています。その結果を参考に、定性的に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のみ保有を継続することとしています。

上記の方針に基づき、政策保有株式として保有する上場株式の縮減を着実に行ってきました。2015年3月末時点で保有していた60銘柄が、縮減の結果、2021年3月末時点では2銘柄となりました。当期において、非上場の株式会社が、東京証券取引所グロース市場へ株式上場を行った（2025年3月27日上場）ことにより、1銘柄増加し、3銘柄となりました。これら3銘柄は以下(2)の理由から現時点で保有は不可欠であると判断していますが、今後も継続的に、少なくとも年に1回は当該企業と対話を行い、毎年取締役会において評価・精査し、保有の可否について判断してまいります。

(2) 純投資目的以外の目的で保有する上場株式の全銘柄

| 銘柄                                    | 第93期           | 第94期 (当期) | 保有目的                                                                                                               | 当社の株式の保有の有無 |
|---------------------------------------|----------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                       | 株式数 (株)        |           |                                                                                                                    |             |
|                                       | 貸借対照表計上額 (百万円) |           |                                                                                                                    |             |
| 株式会社<br>群馬銀行                          | 2,850,468      | 2,850,468 | 当社主力工場の地元の地方銀行として、当社のみならず、地場サプライヤーの日米拠点に対しても、金融業務を通じて支援を受けています。重要なパートナーとして、金融取引などを対等かつ円滑に推進するために保有を継続いたします。        | 有           |
|                                       | 2,503          | 3,510     |                                                                                                                    |             |
| 株式会社<br>みずほ<br>フィナンシャル<br>グループ        | 372,097        | 372,097   | みずほフィナンシャルグループ各社より、金融取引を中心にサポートを受けており、中でもみずほ銀行は、当社の最重要取引銀行として長年にわたり幅広く経営をサポートいただいています。取引を対等かつ円滑に推進するために保有を継続いたします。 | 有           |
|                                       | 1,133          | 1,507     |                                                                                                                    |             |
| ダイナミック<br>マップ<br>プラット<br>フォーム<br>株式会社 | —              | 10,000    | 同社が提供する自動運転用高精度3次元マップを用い、当社は自動運転や高度運転支援の研究や先行開発を行っています。取引を円滑に推進するために保有を継続いたします。同社の株式上場のため当期より記載の対象としています。          | 無           |
|                                       | —              | 15        |                                                                                                                    |             |

(注) 1. 株式会社みずほフィナンシャルグループの子会社である株式会社みずほ銀行が当社の株式を保有しております。  
2. 当社は、純投資目的である投資株式の保有はありません。

4 会社役員に関する事項

(1) 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、SUBARUのありたい姿である「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の皆様の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。

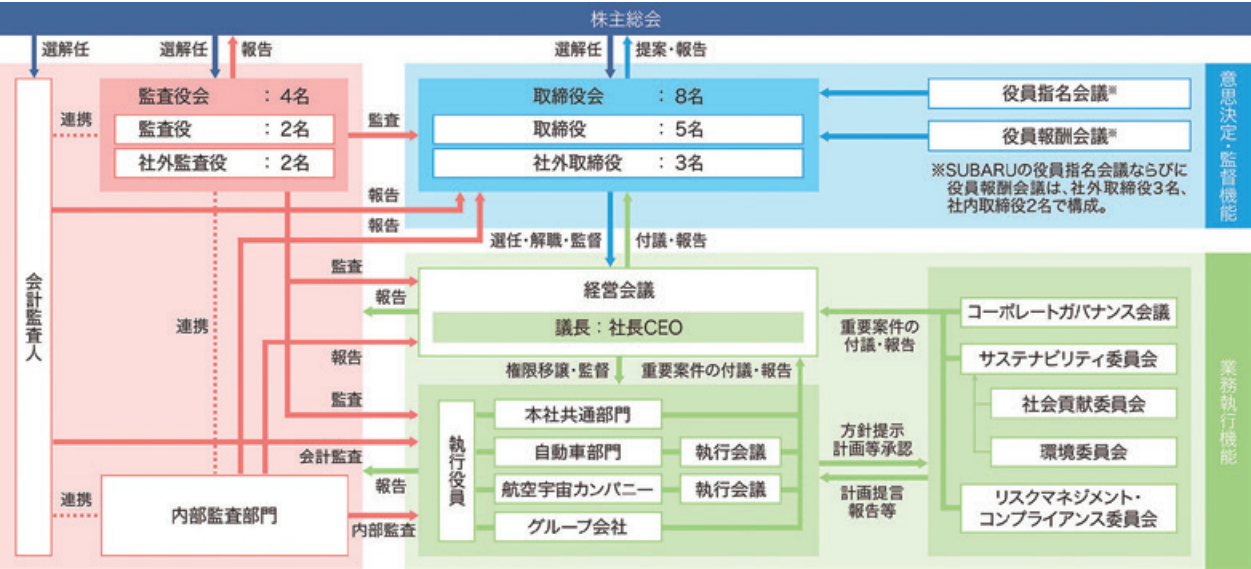
当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を実現することを目指します。また、社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、リスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制の向上を図ります。そして、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時の開示を実施します。

(2) 会社の機関および主な会議体の概要

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会においては監督と執行の分離を意識しつつ重要な業務執行の決定・監督を、監査役会においては各監査役が監査に関する重要事項についての協議または決議などを行っています。2025年3月末時点の取締役会は8名で構成され、うち3名が独立性の高い社外取締役となっています。また、監査役会は4名で構成され、うち2名を独立性の高い社外監査役としています。独立性の高い社外取締役および社外監査役の関与により、経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制をとっています。

業務執行体制については、執行役員制度を採用し、取締役の業務執行の権限を執行役員に委譲することにより、取締役会における経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区分し、意思決定の迅速化を図っています。

(ご参考) コーポレートガバナンス体制模式図



(3) 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、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを備えた構成および規模とすべきと考えています。また、取締役会の構成においては、ジェンダーや国際性などにも配慮したうえで、実質的な多様性を確保するべきと考えています。

当社は、現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員指名会議を設置しています。取締役・監査役候補者については、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、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員指名会議にて、十分な審議に基づいて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。

取締役候補者の指名の方針として、社内取締役候補者については、当社の経営理念や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断して指名いたします。また、社外取締役候補者については、企業経営者、有識者などから、経験・見識・専門性などを考慮して、複数名を指名いたします。なお、取締役の員数は、社内・社外を合わせて15名以内と定款で定めています。

監査役候補者の指名に関しては、監査役に必要な経験、能力、見識、或いは公正さを貴ぶ高い倫理観などを考慮して指名します。なお、監査役候補者の指名を行うにあたって役員指名会議は、監査役会の同意を得ます。

取締役・監査役候補者の指名を行うに際して役員指名会議は、個々の指名について、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などについて取締役会で説明を行います。

(4) 取締役および監査役の氏名等（2025年3月31日現在）

| 地位等                                              | 氏名      | 主な担当分野                                    | 重要な兼職の状況                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会長<br>【取締役会 議長】<br>【役員指名会議 議長】<br>【役員報酬会議 議長】 | 中 村 知 美 | —                                         | 一般財団法人日本航空機開発協会 理事長<br>(2024年6月退任)<br>一般社団法人日本航空宇宙工業会 会長<br>(2024年5月就任)                                                                                               |
| 代表取締役社長<br>【役員指名会議 委員】<br>【役員報酬会議 委員】            | 大 崎 篤   | 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<br>スバル オブ アメリカ インク（SOA）取締役                                                                                                         |
| 代表取締役副社長                                         | 早 田 文 昭 | 秘書室、人事部<br>営業、マーケティング<br>原価、調達            | スバル オブ アメリカ インク（SOA）取締役<br>(2025年3月退任)                                                                                                                                |
| 取締役専務執行役員                                        | 水 間 克 之 | CFO（最高財務責任者）<br>CRMO（最高リスク管理責任者）<br>財務管理部 | スバル USA ホールディングス インク 取締役<br>(2025年3月退任)<br>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<br>(2025年3月退任)<br>スバル オブ アメリカ インク（SOA）取締役<br>(2025年3月退任)                                |
| 取締役専務執行役員                                        | 藤 貫 哲 郎 | CTO（最高技術責任者）<br>CTO室、技術本部、<br>技術研究所       | スバルテクニカインターナショナル株式会社 取締役                                                                                                                                              |
| 社外取締役（独立）<br>【役員指名会議 委員】<br>【役員報酬会議 委員】          | 土 井 美和子 | —                                         | 国立研究開発法人情報通信研究機構 監事（非常勤）<br>日本特殊陶業株式会社 社外取締役<br>国立大学法人東北大学 理事（非常勤）（2025年3月退任）<br>国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学 理事（非常勤）<br>(2025年3月退任)<br>株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役<br>(2024年6月退任) |
| 社外取締役（独立）<br>【役員指名会議 委員】<br>【役員報酬会議 委員】          | 八 馬 史 尚 | —                                         | 株式会社セブン＆アイ・ホールディングス 社外取締役<br>Y K K A P 株式会社 社外監査役                                                                                                                     |
| 社外取締役（独立）<br>【役員指名会議 委員】<br>【役員報酬会議 委員】          | 山 下 茂   | —                                         | —                                                                                                                                                                     |
| 常勤監査役<br>【監査役会 議長】                               | 加 藤 洋 一 | —                                         | —                                                                                                                                                                     |
| 常勤監査役                                            | 堤 ひ ろ み | —                                         | 大阪スバル株式会社 監査役                                                                                                                                                         |
| 社外監査役（独立）                                        | 古 澤 ゆ り | —                                         | 株式会社クボタ 社外監査役（2025年3月退任）<br>株式会社クボタ 社外取締役（2025年3月就任）                                                                                                                  |
| 社外監査役（独立）                                        | 梶 田 恭 正 | —                                         | オリンパス株式会社 社外取締役 監査委員長（2024年6月退任）                                                                                                                                      |

- (注) 1. 取締役 山下茂氏は、2024年6月19日開催の第93期定時株主総会において新たに選任され就任しました。
2. 取締役 土井美和子氏、同 八馬史尚氏および同 山下茂氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。土井美和子氏が監事を兼任している国立研究開発法人情報通信研究機構、理事を兼任していた国立大学法人東北大学および国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学、社外取締役を兼任していた株式会社三越伊勢丹ホールディングスならびに社外取締役を兼任している日本特殊陶業株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。また、八馬史尚氏が社外取締役を兼任している株式会社セブン＆アイ・ホールディングスおよび社外監査役を兼任しているYKK AP株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。
3. 監査役 古澤ゆり氏および同 榊田恭正氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。古澤ゆり氏が社外監査役または社外取締役を兼任している株式会社クボタと当社の間には、重要な取引はありません。また、榊田恭正氏が社外取締役を兼任していたオリンパス株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。
4. 監査役 古澤ゆり氏は、国土交通省において要職を歴任し、内閣の機関では働き方改革・女性活躍・ダイバーシティ推進に携わり、同分野に関する相当程度の知見を有しています。
5. 監査役 榊田恭正氏は、アステラス製薬株式会社において上席執行役員財務担当（CFO）、また、デロイトトーマツグループにおいて独立非業務執行役員を歴任し、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
6. 当社は、取締役 土井美和子氏、同 八馬史尚氏および同 山下茂氏ならびに監査役 古澤ゆり氏および同 榊田恭正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。なお、同氏らは東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。
7. 取締役の主な担当分野については、2025年4月1日付で以下の通り異動がありました。

| 地位 等      | 氏名      | 主な担当分野                                    |                                           |
|-----------|---------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
|           |         | 変更前                                       | 変更後                                       |
| 代表取締役副社長  | 早 田 文 昭 | 秘書室、人事、営業、マーケティング<br>原価、調達                | CRMO（最高リスク管理責任者）<br>秘書室、人事部、原価、調達         |
| 取締役専務執行役員 | 水 間 克 之 | CFO（最高財務責任者）<br>CRMO（最高リスク管理責任者）<br>財務管理部 | —                                         |
| 取締役専務執行役員 | 藤 貫 哲 郎 | CTO（最高技術責任者）<br>CTO室、技術本部、技術研究所           | CTO（最高技術責任者）<br>CTO室、技術本部、技術研究所<br>商品事業本部 |

(5) 取締役会およびこれに付随する機関ならびに監査役会等の活動

◆ 取締役会

取締役会は、独立性の高い社外取締役3名を含む取締役8名で構成され、当期は13回開催<sup>※</sup>し、議長は取締役会長 中村知美氏が務めました。

※ 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、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。

＜当期における主な審議内容＞

- ・取締役および監査役候補者ならびにCEOその他の経営陣の決定
- ・自己株式取得に係る事項および自己株式消却の決定
- ・役員報酬制度および取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定、役員報酬制度に基づく取締役および執行役員の個人別の報酬等の決定に関する役員報酬会議への委任の決定
- ・電動化戦略をはじめとする中長期の経営課題、IR/SR活動、サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント・コンプライアンス委員会等の報告事項に関する議論
- ・取締役会のモニタリング機能の強化に資する取締役会規程の改定

◆ 取締役会の実効性を高めるための取り組み

当社は、会社役員に対し、経営を監督するうえで必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供しています。また、社外役員に対しては、当社の経営理念・企業文化・経営環境など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事業の理解深化を目的とした国内外の重要拠点への現地視察など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ことなどを行っています。

● 経営懇話会

取締役・監査役（12名）が参加し、経営における重要なテーマについて役員相互で情報共有、意見交換を行うもので、当期は3回開催しました。

＜当期における主なディスカッションテーマ＞

- ・事業戦略の実現に向けた人事戦略の考え方について
- ・当社取締役会の在り方およびガバナンスについて
- ・取締役会の実効性に関する評価の結果
- ・電動化戦略の検討の進捗
- ・品質改善の取り組み

◆ 役員指名会議※

役員指名会議は、独立性の高い社外取締役 3 名（土井美和子氏、八馬史尚氏および山下茂氏）、社内取締役 2 名（中村知美氏および大崎篤氏）により構成され、当期は 6 回開催し、議長は取締役会長 中村知美氏が務めました。

＜当期における主な審議内容＞

- ・ CEO等の後継者計画の検討、役員360度評価の実施、非取締役執行役員を含む役員のスキル・マトリックス等を活用し、CEOを中心とする役員人材を育成
- ・ 執行役員の業績結果を共有すること等による、役員評価プロセスの透明性向上
- ・ 当社の役員体制、人事およびその役割分担ならびに重要な連結子会社の役員人事等の答申に関する審議等

※2025年5月20日開催の取締役会において、ガバナンス全般に関する議論を強化することを目的に「ガバナンス・役員指名会議」と改称し、合わせて本会議体の客観性・透明性を高めるために社外監査役 1 名をオブザーバーメンバーとして追加することを決議いたしました。

◆ 役員報酬会議

役員報酬会議は、独立性の高い社外取締役 3 名（土井美和子氏、八馬史尚氏および山下茂氏）、社内取締役 2 名（中村知美氏および大崎篤氏）により構成※され、当期は 5 回開催し、議長は取締役会長 中村知美氏が務めました。

＜当期における主な審議内容＞

- ・ 外部調査データを活用した役員報酬水準およびインセンティブ設計などに関する検討
- ・ 考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員の個人別業績連動報酬額の決定
- ・ 譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額等の決定

※2025年5月20日開催の取締役会において、本会議体の客観性・透明性を高めるために社外監査役 1 名をオブザーバーメンバーとして追加することを決議いたしました。

◆ 監査役会

監査役会は、独立性の高い社外監査役 2 名を含む監査役 4 名で構成され、当期は12回開催し、議長は常勤監査役 加藤洋一氏が務めました。

＜当期における主な決議・協議内容＞

|                          |                                                           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------|
| （主な決議事項）                 | （主な報告・共有事項）                                               |
| ・ 当期の監査方針、監査計画ならびに監査業務分担 | ・ 当社事業所および関係会社往査の結果ならびに所見報告                               |
| ・ 株主総会（監査役選任）議案の同意       | ・ 常勤監査役から社外監査役への経営会議、事業執行会議等、会社の重要事項に関する情報共有              |
| ・ 監査報告書の作成               | ・ 予防的監査の視点から社内や業界において発生するリスクマネジメント上配慮すべき事案に関する担当部門からの状況報告 |
| ・ 会計監査人の評価および選解任         |                                                           |
| ・ 会計監査人の監査報酬の同意          |                                                           |

なお、監査役会で提起された個別意見については、関連役員等に対して適宜提示し、適切な執行判断を形成する一助としております。

(6) 社外役員に関する事項

| 地位    | 氏名        | 主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社外取締役 | 土 井 美 和 子 | 取締役会13回のうち13回に出席しました（出席率100％）。主に情報技術分野の研究・責任者としての豊富な経験と卓越した実績を有していることから、その高度な専門性と知識に基づき発言を行うなど、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。特に当期は、技術開発・ITリスクに関して建設的な発言を行いました。また、役員指名会議および役員報酬会議の委員を務めました。                                                                              |
| 社外取締役 | 八 馬 史 尚   | 取締役会13回のうち13回に出席しました（出席率100％）。主に食品業界の製造販売企業の代表取締役社長としてコーポレートガバナンスの強化や経営改革の推進を図るなど、監督と執行の両面から企業経営に携わった経歴を有し、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、その豊富な経験と見識に基づき発言を行うなど、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。特に当期は、グローバルガバナンスに関して建設的な発言を行いました。また、役員指名会議および役員報酬会議の委員を務めました。             |
| 社外取締役 | 山 下 茂     | 2024年6月19日の就任以降、取締役会10回のうち10回に出席しました（出席率100％）。主に育児・介護用品の製造販売企業の代表取締役社長としてコーポレートガバナンスの強化や経営改革の推進を図るなど、監督と執行の両面から企業経営に携わった経歴を有し、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、その豊富な経験と見識に基づき発言を行うなど、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。特に当期は、安全・企業風土に関する発言を行いました。また、役員指名会議および役員報酬会議の委員を務めました。 |
| 社外監査役 | 古 澤 ゆ り   | 取締役会13回のうち13回に出席し（出席率100％）、また監査役会12回のうち12回に出席しました（出席率100％）。国土交通省において要職を歴任し、内閣の機関では、働き方改革・女性活躍・ダイバーシティ推進にも携わり、また、民間企業での海外事業展開も経験しており、その幅広い視野と高い見識から適宜発言を行いました。また、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会などにオブザーバー出席し、客観的・中立的立場から業務執行のモニタリングを行いました。                                       |
| 社外監査役 | 榊 田 恭 正   | 取締役会13回のうち13回に出席し（出席率100％）、また監査役会12回のうち12回に出席しました（出席率100％）。上場企業のCFOなどを歴任し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備え、なかでも企業活動における財務・会計に関する十分な知見から適宜発言を行いました。また、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会などにオブザーバー出席し、客観的・中立的立場から業務執行のモニタリングを行いました。                                                           |

（注）上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、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。

(7) 責任限定契約の内容の概要

当社は取締役（当会社またはその子会社の業務執行取締役または支配人その他の使用人である者を除く。）および監査役との間において、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います。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います。

(8) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社および連結子会社である北陸スバル自動車株式会社の取締役、監査役、執行役員、外部法人への派遣役員および会社法上の重要な使用人を被保険者として、会社法第430条の 3 第 1 項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由を定めることにより、役員等の職務執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。また、保険料は当社および北陸スバル自動車株式会社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

(9) 取締役の報酬決定の方針および手続

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、役員報酬会議にて承認された案を2024年5月15日開催の取締役会において審議・決定しています。また、当期に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容の決定について委任を受け、社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定されていることから、取締役会は、その内容が当該決定方針に沿うものであると判断しています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容の概要は次の通りです。

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下に掲げる項目の観点から決定することを基本方針とする。

(1) 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。

(2) 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確保に配慮した体系とする。

具体的には、社外取締役を除く取締役については、基本報酬、年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬（国内非居住者については譲渡制限付株式に代わりファントムストック）により構成する。社外取締役については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととする。なお、個人別の報酬の総額及び各項目の水準は、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する。

2. 業績連動報酬を除く金銭報酬（以下「固定金銭報酬」という）、業績連動報酬及び非金銭報酬の額等の決定に関する方針（報酬を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）

(1) 固定金銭報酬に関する方針

基本報酬として、月例の固定報酬を支給する。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額を決定するものとする。

(2) 業績連動報酬に関する方針

社外取締役を除く取締役に対する年次業績連動賞与として、業績指標（以下「KPI」という）として当事業年度の連結税引前利益実績を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に、現金報酬として支給する。

また、当社グループの中長期戦略の目標達成を後押しするため、非金銭報酬として付与する譲渡制限付株式報酬（後記(3)）の一部について、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させるパフォーマンス・シェア・ユニット（以下「PSU」という）とする。PSUのKPIは、財務指標として中期戦略において重視する連結株主資本利益率（ROE）、中長期的な企業価値の向上に資する株主総利回り（相対TSR（対配当込みTOPIX成長率））を、非財務指標として従業員エンゲージメントを採用する。

なお、年次業績連動賞与及びPSUのKPI及び各KPIの構成割合は、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会で見直しを審議・決定するものとする。

(3) 非金銭報酬に関する方針

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを強化するとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役を対象に譲渡制限付株式報酬を交付する。

譲渡制限付株式報酬は、その一部を定額報酬型、残りを変動報酬型とし、いずれについても在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除するものとする。

定額報酬型の譲渡制限付株式報酬（RS）は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付する。

変動報酬型の譲渡制限付株式報酬（PSU）は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット＝1株換算）を付与し、評価期間（ユニット付与日の属する単一事業年度）後、ユニット数に各業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率を乗じて算定された数の当社普通株式を交付する。

なお、譲渡制限付株式報酬として取締役に割り当てる当社の普通株式は、RSとPSUを合わせて、年15万株以内とする。また、当社と取締役との間で、概要、①当社の役員に在任する間は一定期間、割当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと、②一定の事由が生じた場合には当社が当該普通株式を無償で取得すること等を含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結する。なお、譲渡制限期間の満了後3年を経過する日までの間に一定の非違行為を行いその他の一定の事由が生じた場合に、役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該普通株式の全部又は一部の返還、もしくは当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができるものとする（クローバック）。

取締役が株式の交付時において国内非居住者である場合には、譲渡制限付株式報酬の交付に代わり、当該株式報酬と相当分のファントムストックを付与し、その取り扱いは譲渡制限付株式割当契約に準じるものとする。

3. 固定金銭報酬の額、業績連動報酬の額及び非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同輩企業ならびに同業他社の報酬水準及び報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢等を考慮し、概ね次の割合を目安とする（業績連動報酬については基準額の割合）。

|        | 内  訳 |              |           |     | 割  合              |                   |
|--------|------|--------------|-----------|-----|-------------------|-------------------|
|        | 基本報酬 | 年次業績<br>連動賞与 | 譲渡制限付株式報酬 |     | 社  長              | 社長以外の<br>取締役平均    |
|        |      |              | RS        | PSU |                   |                   |
| 固定金銭報酬 | ●    |              |           |     | 1                 | 1                 |
| 業績連動報酬 |      | ●            |           | ●   | 1 <sup>※1</sup>   | 0.9 <sup>※2</sup> |
| 非金銭報酬  |      |              | ●         | ●   | 0.7 <sup>※1</sup> | 0.6 <sup>※2</sup> |

報酬水準及びミックスは、当社の経営環境、及び同輩企業、同業他社の状況その他の事情を勘案し、適宜、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、見直しを行うものとする。

4. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

取締役会は、役員の報酬等に関する決定プロセスの公平性や透明性を確保するため、任意の委員会として、過半数が独立社外取締役で構成される役員報酬会議を設置する。なお、役員報酬会議の議長は、取締役会の決議によって選任する。

役員報酬会議は株主総会決議及び取締役会決議に基づき、取締役の基本報酬、年次業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬等の具体的な額並びにそれらの支給時期等の決定権限について委任を受けるとし、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定する。なお、譲渡制限付株式報酬にかかる個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定した基準額を踏まえ、取締役会の決議によって定める。

役員報酬制度の改定等、全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会にて審議・決定する。

以上

※ 1：業績連動報酬および非金銭報酬には、譲渡制限付株式報酬（PSU）がそれぞれに0.5含まれております。  
※ 2：業績連動報酬および非金銭報酬には、譲渡制限付株式報酬（PSU）がそれぞれに0.3含まれております。

②取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、12億円以内（うち、社外取締役分2億円以内）とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち、社外取締役は2名）です。また、2024年6月19日開催の第93期定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の付与に関する金銭報酬の総額は、上記の範囲内で、年額2億円を上限とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役および国内非居住者である取締役を除きます。）の員数は5名です。

監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2024年6月19日開催の第93期定時株主総会において、2億円以内とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。

③役員報酬会議の活動状況

当社は、現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員報酬会議を設置しております（その権限の内容は、前記①4.に記載の通りです。）。役員報酬決定プロセスに関する公平性や透明性を確保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任しています。

当期の役員報酬会議の活動状況は、「(5)取締役会およびこれに付随する機関ならびに監査役会等の活動」をご参照ください。

④当期に係る取締役および監査役の報酬等の総額

| 区分       |           | 報酬等の総額（百万円）    |              |           |     |     |
|----------|-----------|----------------|--------------|-----------|-----|-----|
|          |           | 基本報酬<br>（月額固定） | 年次業績<br>連動賞与 | 譲渡制限付株式報酬 |     |     |
|          |           |                |              | RS        | PSU |     |
| 取締役（9名）  | 社内取締役（5名） | 230            | 260          | 61        | 61  | 612 |
|          | 社外取締役（4名） | 39             | －            | －         | －   | 39  |
| 監査役（4名）  | 社内監査役（2名） | 71             | －            | －         | －   | 71  |
|          | 社外監査役（2名） | 26             | －            | －         | －   | 26  |
| 合 計（13名） |           | 366            | 260          | 61        | 61  | 748 |

- (注) 1. 上表には、当期の末日までに退任した社外取締役1名を対象に含んでいます。当期末においては、取締役は8名（うち社外取締役3名）、監査役は4名（うち社外監査役2名）です。
2. 上表の総額は、当期末に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬（国内非居住者に付与されるファントムストック、PSUなど）が含まれています。
3. ファントムストックおよびPSUの額については、2025年3月31日付の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値にて算出しており、実際の支給の際には、交付時株価を適用します。

⑤業績連動報酬に関する事項

当期の業績に対する年次業績連動賞与の額およびPSUの付与株式数の算定（その算定方法は、前記①2.(2)に記載の通りです。）に用いた業績指標（KPI）に関する実績は下表の通りです。

当社は、連結税引前利益をKPIとし、上位の役位ほど年次業績への連動性を強めた報酬テーブルを設定し、各取締役に支給する年次業績連動賞与を決定しています。

また、当社グループの中長期戦略の目標達成を後押しするため、譲渡制限付株式報酬の一部について、財務指標（ROE、相対TSR（対配当込みTOPIX成長率））、非財務指標（従業員エンゲージメント）の目標達成度合いに連動させて付与株式数を決定するパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）を採用しています。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、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の支給は行っていない。

| 業績指標（KPI）             | 実績      |
|-----------------------|---------|
| 連結税引前利益               | 4,485億円 |
| ROE                   | 12.8%   |
| 相対TSR（対 配当込みTOPIX成長率） | 86.4%   |
| 従業員エンゲージメント指数改善ポイント   | + 2ポイント |

⑥非金銭報酬等の内容

譲渡制限付株式報酬の内容およびその交付状況は、「2.当社が発行する株式に関する事項」「(5)当期中に職務執行の対価として会社役員に交付された当社の株式の状況」および前記①2.(3)に記載の通りです。

(10) 取締役会の実効性に関する評価の結果

取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」第23条に則り、取締役会の実効性に関し、毎年、分析・評価を行い、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施する取り組みをしております。

当期は、この取り組みを取締役会の機能発揮によりつなげていくことを目指し、前期までに認識した課題への取り組み状況の確認に加え、アンケートの評価項目の再整理および取締役へのインタビューを行い、課題認識における相違の理由や背景の把握・分析を実施いたしました。

①評価および分析の方法

- I. 実施時期：2024年12月～2025年2月
- II. 実施方法：第三者機関作成のアンケート（自己評価方式）への回答およびインタビュー
  - アンケート回答者：取締役（8名）および監査役（4名）（計12名）
  - インタビュー対象者：取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役（3名）（計6名）
- III. 実施要領
  - 第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施
  - 第三者機関が取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役に対してインタビューを実施
  - 第三者機関がアンケートおよびインタビュー結果を集計・分析
  - 第三者機関より受領した報告書を経営懇話会および取締役会で検証・議論

IV. アンケートによる評価項目

|                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| ① 取締役会の役割・機能        | ⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制 |
| ② 取締役会の構成           | ⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営    |
| ③ 取締役会の運営           | ⑧ 株主との対話              |
| ④ 取締役会に対する支援体制      | ⑨ 取締役会の継続的な改善         |
| ⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション |                       |

評価項目に付随する各質問に対して4段階の自己評価を行うとともに、当社取締役会の特徴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回答者自身の考えを自由に記入し、第三者機関に直接提出いたしました。

②評価結果

当社取締役会は、第三者機関から集計・分析結果の報告を受け、以下の通り議論・確認を行いました。

- I. 総評
- 当社の取締役会の実効性は、概ね確保されていることが確認されました。
- II. 当社取締役会の特徴

| 項目                     | 概要                                                           |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 自由闊達な議論が交わされ風通しのよい取締役会 | 社内外問わずメンバーが互いをリスペクトし、心理的安全性が高い中で建設的かつ透明性のある議論ができる風土がある。      |
| 株主との対話に対する意識が高い取締役会    | 株主・投資家との対話内容は、定期的にと取締役会にフィードバックされ、さらなる充実化に向けての議論が継続的に行われている。 |

III. 前期に掲げた課題に対する対応状況

| 項目                                           | 概要                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社外取締役支援体制のさらなる強化（改善がみられる）                    | 社外取締役の事業理解深化を目的とした重要拠点や市場動向の把握を目的とした現地視察機会および、執行トップや監査役との対話機会の拡充を図った。                                                          |
| 中長期戦略に関わる重点アジェンダおよびモニタリングの在り方に関する認識合わせ（改善途上） | ガバナンスについての本質的な議論をより深めるなど、経営懇話会をより一層機動的に活用することで、充実した議論がなされた。経営戦略の進捗状況に応じたアジェンダ設定などさらに改善を図る。                                     |
| 役員指名会議のさらなる機能強化（改善途上）                        | CEOを中心とした役員の育成・選抜プロセスのさらなる進化に向けた議論を行うとともに、個体名を含めた具体的な評価に対する議論も始まり着実に進化している。CEOのみならず経営トップ層、次世代の経営層まで含めた育成計画に関する全体像の可視化が今後の検討課題。 |

IV. 当社取締役会の実効性のさらなる向上にむけた経営懇話会での議論の概要

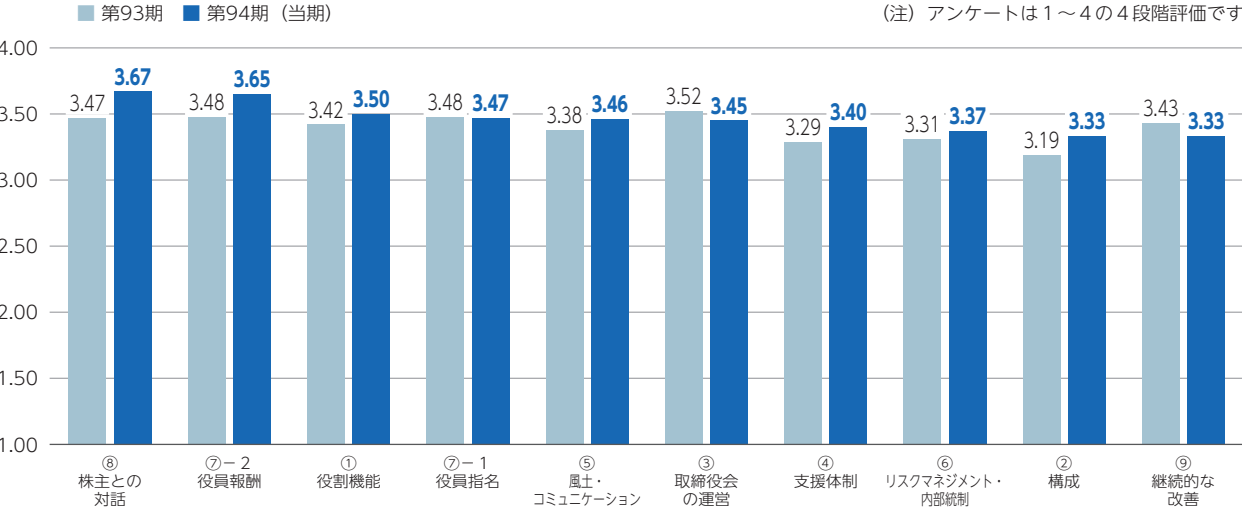
第三者機関による評価結果とそこで示された課題について、経営懇話会において以下のような論点を中心に議論を行いました。

| 項目                        | 概要                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 不透明な事業環境下において取締役会が果たすべき役割 | 当社は、「100年に一度の大変革期」とも言われる不透明な事業環境を乗り越え、将来にわたって勝ち残っていくために「『モノづくり』と『価値づくり』で世界最先端を狙う」と掲げて、経営・事業戦略を推進している。取締役会には、執行側の戦略遂行を適切にモニタリングし、リスクに対して的確な判断を下すことが求められており、議論時間の拡充など会議運営の改善が必要である。 |
| 各会議体の役割の明確化と議論の充実         | 限られた機会を有効に活用して議論時間を拡充するためには「取締役会本体」「役員指名会議」「役員報酬会議」および「経営懇話会などのオフサイトミーティング」の役割を再定義し、その目的に沿った会議運営に変えること、社外役員向けを中心に議論の基盤となる経営情報の共有をさらに拡充していくことが必要である。                               |
| グループ全体におけるモニタリング態勢のさらなる強化 | グループ全体を俯瞰したマネジメント体制・モニタリング態勢の強化に向けた検討機会の拡充を図る。                                                                                                                                    |

(ご参考) アンケート質問項目

| 評価項目 |              |                  |   |                     |                       |
|------|--------------|------------------|---|---------------------|-----------------------|
| ①    | 取締役会の役割・機能   | 取締役会の役割・機能の認識    | ⑤ | 取締役会の風土・コミュニケーション   | 多様な価値観                |
|      |              | 執行役員への権限委譲       |   |                     | ステークホルダー視点            |
|      |              | 報告体制             |   |                     | 取締役と執行                |
|      |              | 経営の監督            |   |                     | 社外取締役間                |
| ②    | 取締役会の構成      | 取締役会の規模          | ⑥ | 取締役会のリスクマネジメント・内部統制 | 取締役と監査役               |
|      |              | 取締役会の構成（社内外比）    |   |                     | リスクマネジメント             |
|      |              | 取締役会の構成（多様性・専門性） |   |                     | グループガバナンス             |
| ③    | 取締役会の運営      | 開催頻度・時間・配分       | ⑥ | 取締役会のリスクマネジメント・内部統制 | 内部統制・コンプライアンス         |
|      |              | 議題の妥当性           |   |                     |                       |
|      |              | 議題付議のタイミング       |   |                     |                       |
|      |              | 資料の質・量           | ⑦ | 役員指名会議・役員報酬会議の運営    |                       |
|      |              | 資料配布のタイミング       |   |                     |                       |
|      |              | 事前説明             |   |                     |                       |
|      |              | 説明・報告の内容         |   |                     |                       |
|      |              | 取締役会の議論          |   |                     |                       |
|      |              | 議長の采配            |   |                     |                       |
|      |              | 情報提供の環境・体制       | ⑧ | 株主との対話              | 株主・投資家への適切な開示の監督      |
|      |              | 社外役員への情報提供       |   |                     | 株主・投資家からの意見の共有        |
|      |              | 社外役員のトレーニング      |   |                     | 株主・投資家との対話の充実化        |
| ④    | 取締役会に対する支援体制 | 社外役員のトレーニング      | ⑨ | 取締役会の継続的な改善         | 昨年度の実効性評価の結果を踏まえた改善状況 |
|      |              | 社内役員のトレーニング      |   |                     |                       |
|      |              |                  |   |                     |                       |

(ご参考) アンケート回答集計結果



※ 当社のコーポレートガバナンスガイドラインは、当社ホームページをご覧ください。  
[https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/governance\\_guideline.pdf](https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/governance_guideline.pdf)

5 会社の体制および方針

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体制（2025年3月31日現在）

1. 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) コンプライアンスに係る規程を定め、取締役が法令・定款・社内規程等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・定款違反行為等を発見した場合、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。

2. 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

① 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

① 当社は、リスクの現実化と拡大を防止するため、リスクマネジメントに係る規程を定めるとともに、各部門の業務に応じて、個別の規程、マニュアル、ガイドライン等を定める。

② 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関連部門による全社横断的な管理を行う。

③ 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。

④ リスクマネジメントの実践を推進するため、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、リスクマネジメントに係る重要な事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う。

(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

① 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（COOを選定しない場合にはCEO）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。

② 取締役は、各種会議への出席や業務報告を定期的に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。

③ 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。

④ 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。

⑤ 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**

- ① コンプライアンスに係る規程を定め、執行役員・使用人が法令・定款・社内規程等を遵守するための体制を整備する。
- ② コンプライアンスの実践を推進するため、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに係る重要な事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う。
- ③ 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。
- ④ 執行役員・使用人が業務上の不正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、不正行為等の早期発見及び是正を図る。
- ⑤ 内部監査部門として、組織上の独立が確保された監査部を設置する。

**(5) 企業集団における業務の適正を確保するための体制**

当社は、当社グループに属する各子会社の健全な事業運営を通じて、当社グループのブランド価値の向上及び総合力の向上を図るべく、子会社管理に係る規程を定め、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の管理・支援を行う。

- ① 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制  
当社は、子会社管理に係る規程に基づき、子会社から、その経営成績、財務状況その他の重要な事項については、定期的に、及び必要な事項については、随時、報告を受ける体制とする。
- ② 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
当社は、リスクの現実化と拡大を防止するため、子会社において、その事業内容や規模等に応じて、リスクマネジメントに係る規程、その他の社内規程、マニュアル、ガイドライン等を整備することを推進し、子会社におけるリスクマネジメント体制を構築させる。
- ③ 子会社の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  
当社は、子会社管理に係る規程に基づき、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。
- ④ 子会社の取締役及び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
  - ・当社は、子会社に対して、法令・定款・社内規程等の遵守に関する体制の整備及びその状況に関する定期的な点検や結果の報告を求め、当社のリスクマネジメント・コンプライアンス委員会での内容等の確認を実施する。
  - ・当社は、子会社における業務上の不正行為等を発見した場合における報告体制として、当社または子会社の内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を設置し、不正行為等の早期発見及び是正を図る。
- ⑤ 企業集団における業務の適正を確保するためのその他の体制
  - ・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。
  - ・当社は、国内子会社・関連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子会社・関連会社における監査機能強化のための意見交換等を行う。
  - ・当社は、当社の執行役員・使用人に一部の国内子会社・関連会社の監査役を兼務させ、監査機能の強化を図る。
  - ・外国子会社については、当該国の法令等を遵守させるとともに、実情・国情に応じて、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**

- ① 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確保に関する事項**

- ① 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。
- ② 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**

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 当社の監査役は、リスクマネジメント及びコンプライアンスに係る重要な事項の審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う組織であるリスクマネジメント・コンプライアンス委員会に出席することができる。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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。
- ⑦ 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。

当社では、CRMO（最高リスク管理責任者）が、リスクマネジメント・コンプライアンス室や法務部などの全社共通部門の専門的見地からの支援を受けつつ、各事業の横串を担う経営企画部や各部門・カンパニーと密接に連携し、企業集団を通じたリスク管理の強化を推進しています。また、監査部が各部門および各子会社の業務遂行について計画的に監査を実施しています。

## 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

### 1. コンプライアンスに関する取り組み状況

当社は、当社グループのすべての役員・従業員が法令、定款および社内規程等を遵守し、社会倫理・規範に則した行動を行うため、「コンプライアンスガイドライン」や規程を定め、各種委員会を設置・運営することにより、コンプライアンス体制の維持・強化に取り組んでいます。

具体的なコンプライアンス推進体制としては、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）を委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」において、各種方針等の策定、全社コンプライアンス活動の状況、内部通報制度の運用状況など、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っています。また、当社および子会社が設置運営する内部通報制度を積極的かつ適正に運用することで、通常の業務ラインでは捉え切れない問題の早期発見と解決、問題発生自体の牽制を図り、コンプライアンスにおける自浄作用と活動の実効性を高めています。

リスクマネジメント・コンプライアンス室は、これら活動の全社マネジメントを行うとともに、「コンプライアンスマニュアル」などのツールの作成・展開や、関係部署と連携した研修の実施などを通じて、役員を含むグループ全体のコンプライアンス意識の醸成を図っています。

#### <コンプライアンス管理体制の強化に関する主な取り組み>

- ・S U B A R U全部門および国内グループ会社における遵守対象法令の明確化：各部門および各社において遵守すべき法令を明確にし、透明性を高めています。
- ・グローバルな法令遵守体制のPDCAサイクルの強化：グループ全体で自律的に法令遵守体制を評価し、効果的なPDCAサイクルを回すための取り組みを行っています。
- ・リテラシー向上：社会的なハラスメント意識の高まりに伴い、継続的な動画研修と議論型の研修を実施し、当事者意識を醸成しています。
- ・内部通報制度の多言語対応と信頼性向上：英語、中国語、ポルトガル語、スペイン語での内部通報窓口を設け、従業員が安心して通報できる環境を整備しています。不正の未然防止や早期発見にも寄与しています。

### 2. リスク管理に関する取り組みの状況

当社は、グループ全体のリスクを適切に管理するため、リスクマネジメントに関連する規程類を定めており、事業リスクについては取締役会や各種会議体、決裁ルールに従って取締役および執行役員が内容を精査しています。平時には各部門に本部長クラスのリスク管理責任者を配置し、有事には状況に応じた緊急対策本部体制をとっています。また、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）を委員長とするリスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、グループ全体のリスクマネジメント方針やリスクマップを策定、それを基にリスク抑制活動を推進しています。また、全社的な緊急連絡体制の整備についても、災害発生時の情報共有に備えて「緊急事態対応基本マニュアル」に基づき「安否確認システム」を整備しています。

#### <リスク管理体制の強化に関する主な取り組み>

- ・2023年8月に発表され、その後2024年5月と11月にアップデートされた「新経営体制における方針」に基づく優先対応課題をアップデートしたリスクマップを羅針盤に、全社リスクマネジメント活動を実施しています。
- ・当社グループの重点リスク低減に向け、リスクオーナー主導のもと「サイバーインシデント訓練」の実施、「関連企業の適正取引」の徹底推進、当社の「自然災害におけるBCP体制」の充実などに取り組み、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会で定期的なフォローを行っています。

- ・各部門でのリスクマネジメント活動の推進実務担当者向けに、リスクマネジメント手法やリテラシー向上のための研修を実施しています。
- ・海外の重要な子会社との連携を一層強化したリスクマネジメント活動を推進しています。

### 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、取締役の担当分野、執行役員の業務執行責任範囲（執行役員への権限委譲の範囲）、CEOを含むCXO（業務執行統括者）を取締役会で決定し、運用しています。また、取締役と執行役員の役割および責任を一層明確化する趣旨で、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として運用しています。

取締役は、各種会議に出席することや執行役員から業務報告を定期的に受けることで業務の状況を監督し、取締役の職務執行の迅速化を図っています。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・執行会議で議論を深め、当該案件の論点整理や方向付けをすることなどにより、取締役会において重点的に審議すべき論点を明確にしています。さらに、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います。

取締役および監査役を対象とした第三者機関作成アンケートによる取締役会の実効性評価・分析を年1回実施し、結果を開示しています。取締役会は、実効性評価での結果を起点に、今後の課題とされた項目を次年度の取締役会のアジェンダに織り込み、ボードメンバーで議論し、課題解消に取り組んでいます。

取締役の職務の執行に係る文書およびその他の情報は、社内規則に則り、適切に保存・管理しています。

### 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、監査・監督機能を強化するために、執行役員や使用人に子会社の取締役または監査役を兼務させています。当社は、各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、重大な影響を及ぼす事項は経営会議に報告しています。

また、当社は、子会社管理全社規則に基づき、子会社案件を当社と事前協議を行うべき案件と子会社判断で決議するべき案件に区分しており、子会社から当社への情報伝達ルートも確認しています。さらに、子会社の規程の整備状況も継続的に確認しています。

なお、これらの運用をさらに強化すべく、子会社の会社組織上の管理を、事業運営および経営基盤の構築を支援する事業管理責任部署が、責任をもって主体的に実施する体制としています。

さらに、内部監査全社規則に基づき、当社の内部監査部門が当社および子会社の業務監査を実施し、その監査結果は半期ごとに取締役会で、四半期ごとに全執行役員で構成される合同会議で報告され、必要に応じて是正措置を行っています。

### 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、「監査役監査基準」など監査役監査の実効性を確保するための規程や「内部通報制度」などを整備し、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案が生じた場合、監査役が適時適切に取締役および使用人から、情報収集できる体制を整備しています。また、監査役の職務を補助するため、取締役からの独立性が確保された使用人を配置し社内に周知することで、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしています。

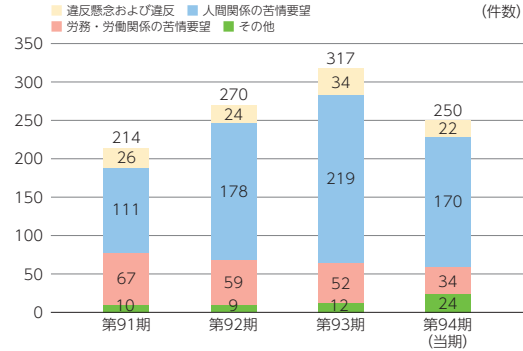
当社の監査役は、取締役会、経営会議、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会など重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べるとともに、取締役・執行役員との定例面談および主要な事業所や子会社への往査などを実施し、内部統制システムの整備・運用状況などを確認しています。

さらに内部監査部門、法務部門、リスクマネジメント・コンプライアンス室から、内部通報制度の運用状況を含み、定期報告等を受けるとともに、子会社を管理する担当部署から随時子会社の状況報告を受けております。

また、主要な子会社の監査役との協議会を開催するとともに、会計監査人とは定期的かつ適宜に、また内部監査部門とは随時に、情報・意見交換を行うことで三様監査体制下における緊密な相互連携を図っています。

なお、監査役の職務の執行について生じる費用については、監査役の請求などに従い円滑に処理する体制を整備しています。

内部通報制度の相談内容の内訳と推移



6 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

| 区分    | 監査証明業務に基づく報酬（百万円） | 非監査業務に基づく報酬（百万円） |
|-------|-------------------|------------------|
| 当社    | 263               | 2                |
| 当社子会社 | 18                | 0                |
| 合計    | 281               | 2                |

(注) 1. 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報酬等の額を区分して  
おりませんので、上表の「当社」区分の「監査証明業務に基づく報酬」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。  
2. 当社の重要な子会社のうち在外子会社については、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこの  
資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けております。

(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

当期における当社の非監査業務の内容は、社債発行に係るコンフォートレター作成業務です。また、連結子  
会社の非監査業務の内容は、合意された手続業務です。

(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します。

連結計算書類

連結財政状態計算書

| 科目              | (ご参考) 第93期<br>2024年 3月31日現在 | 第94期<br>2025年 3月31日現在 |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------|
| 資産              |                             |                       |
| 流動資産            |                             |                       |
| 現金及び現金同等物       | 1,048,000                   | 941,460               |
| 営業債権及びその他の債権    | 376,248                     | 411,723               |
| 棚卸資産            | 588,503                     | 667,391               |
| 未収法人所得税         | 12,240                      | 17,633                |
| その他の金融資産        | 874,651                     | 1,019,469             |
| その他の流動資産        | 118,791                     | 133,372               |
| 小計              | 3,018,433                   | 3,191,048             |
| 売却目的で保有する資産     | 740                         | 172                   |
| 流動資産合計          | 3,019,173                   | 3,191,220             |
| 非流動資産           |                             |                       |
| 有形固定資産          | 969,096                     | 1,061,846             |
| 無形資産及びのれん       | 291,463                     | 316,535               |
| 投資不動産           | 21,766                      | 21,742                |
| 持分法で会計処理されている投資 | 8,165                       | 5,410                 |
| その他の金融資産        | 206,263                     | 145,386               |
| その他の非流動資産       | 225,597                     | 243,444               |
| 繰延税金資産          | 72,626                      | 102,663               |
| 非流動資産合計         | 1,794,976                   | 1,897,026             |
| 資産合計            | 4,814,149                   | 5,088,246             |

| 科目               | (ご参考) 第93期<br>2024年 3月31日現在 | 第94期<br>2025年 3月31日現在 |
|------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 負債及び資本           |                             |                       |
| 負債               |                             |                       |
| 流動負債             |                             |                       |
| 営業債務及びその他の債務     | 384,510                     | 425,778               |
| 資金調達に係る債務        | 69,000                      | 47,000                |
| その他の金融負債         | 68,125                      | 56,747                |
| 未払法人所得税          | 93,085                      | 51,829                |
| 引当金              | 178,850                     | 194,287               |
| その他の流動負債         | 437,372                     | 486,822               |
| 流動負債合計           | 1,230,942                   | 1,262,463             |
| 非流動負債            |                             |                       |
| 資金調達に係る債務        | 330,500                     | 352,500               |
| その他の金融負債         | 95,820                      | 105,263               |
| 従業員給付            | 62,498                      | 66,661                |
| 引当金              | 158,305                     | 184,038               |
| その他の非流動負債        | 370,512                     | 401,473               |
| 繰延税金負債           | 178                         | 140                   |
| 非流動負債合計          | 1,017,813                   | 1,110,075             |
| 負債合計             | 2,248,755                   | 2,372,538             |
| 資本               |                             |                       |
| 親会社の所有者に帰属する持分   |                             |                       |
| 資本金              | 153,795                     | 153,795               |
| 資本剰余金            | 160,031                     | 160,430               |
| 自己株式             | △4,616                      | △4,649                |
| 利益剰余金            | 1,906,933                   | 2,106,478             |
| その他の資本の構成要素      | 347,061                     | 298,463               |
| 親会社の所有者に帰属する持分合計 | 2,563,204                   | 2,714,517             |
| 非支配持分            | 2,190                       | 1,191                 |
| 資本合計             | 2,565,394                   | 2,715,708             |
| 負債及び資本合計         | 4,814,149                   | 5,088,246             |

連結損益計算書

(単位：百万円)

| 科目                            | (ご参考) 第93期<br>2023年4月1日から<br>2024年3月31日まで | 第94期<br>2024年4月1日から<br>2025年3月31日まで |
|-------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
|                               |                                           |                                     |
| 売上収益                          | 4,702,947                                 | 4,685,763                           |
| 売上原価                          | △3,710,521                                | △3,705,419                          |
| 売上総利益                         | 992,426                                   | 980,344                             |
| 販売費及び一般管理費                    | △396,864                                  | △420,738                            |
| 研究開発費                         | △113,508                                  | △142,448                            |
| その他の収益                        | 4,835                                     | 4,526                               |
| その他の費用                        | △17,792                                   | △16,386                             |
| 持分法による投資損益                    | △899                                      | 10                                  |
| 営業利益                          | 468,198                                   | 405,308                             |
| 金融収益                          | 80,406                                    | 89,969                              |
| 金融費用                          | △16,030                                   | △46,770                             |
| 税引前利益                         | 532,574                                   | 448,507                             |
| 法人所得税費用                       | △148,004                                  | △110,355                            |
| 当期利益                          | 384,570                                   | 338,152                             |
| 当期利益の帰属                       |                                           |                                     |
| 親会社の所有者                       | 385,084                                   | 338,062                             |
| 非支配持分                         | △514                                      | 90                                  |
| 当期利益                          | 384,570                                   | 338,152                             |
| 1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益         |                                           |                                     |
| 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円)  | 509.20                                    | 458.03                              |
| 希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円) | 509.18                                    | 458.00                              |

連結持分変動計算書

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

|                  | 親会社の所有者に帰属する持分 |         |         |           |             |           | 非支配持分  | 資本合計      |
|------------------|----------------|---------|---------|-----------|-------------|-----------|--------|-----------|
|                  | 資本金            | 資本剰余金   | 自己株式    | 利益剰余金     | その他の資本の構成要素 | 合計        |        |           |
| 期首残高             | 153,795        | 160,031 | △4,616  | 1,906,933 | 347,061     | 2,563,204 | 2,190  | 2,565,394 |
| 包括利益             |                |         |         |           |             |           |        |           |
| 当期利益             | －              | －       | －       | 338,062   | －           | 338,062   | 90     | 338,152   |
| その他の包括利益 (税引後)   | －              | －       | －       | －         | △48,705     | △48,705   | －      | △48,705   |
| 当期包括利益合計         | －              | －       | －       | 338,062   | △48,705     | 289,357   | 90     | 289,447   |
| 利益剰余金への振替        | －              | －       | －       | △107      | 107         | －         | －      | －         |
| 所有者との取引等         |                |         |         |           |             |           |        |           |
| 剰余金の配当           | －              | －       | －       | △78,736   | －           | △78,736   | －      | △78,736   |
| 自己株式の取得          | －              | －       | △60,003 | －         | －           | △60,003   | －      | △60,003   |
| 自己株式の処分          | －              | 21      | 275     | －         | －           | 296       | －      | 296       |
| 自己株式の消却          | －              | △59,695 | 59,695  | －         | －           | －         | －      | －         |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替 | －              | 59,674  | －       | △59,674   | －           | －         | －      | －         |
| 支配継続子会社に対する持分変動  | －              | 399     | －       | －         | －           | 399       | △1,089 | △690      |
| 所有者との取引等合計       | －              | 399     | △33     | △138,410  | －           | △138,044  | △1,089 | △139,133  |
| 期末残高             | 153,795        | 160,430 | △4,649  | 2,106,478 | 298,463     | 2,714,517 | 1,191  | 2,715,708 |

連結注記表

(連結計算書類作成のための基本となる重要性のある事項)

1. 連結計算書類の作成基準  
当社グループの連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準（以下「IFRS」という。）に準拠して作成しています。ただし、同項後段の規定に準拠して、IFRSにより要請される記載および注記の一部を省略しています。
2. 連結の範囲および持分法の適用に関する事項  
(1) 連結子会社 71社  
国内 49社……富士機械株式会社、株式会社イチタン、東京スバル株式会社、他46社  
海外 22社……スバル U S A ホールディングス インク、  
スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク、  
スバル オブ アメリカ インク、他19社  
(2) 持分法適用会社 6社  
国内 4社……西野機械工業株式会社、他3社  
海外 2社……スバル オブ タイワン L T D. 、他1社
3. 連結の範囲および持分法適用の異動状況  
(1) 連結子会社  
(新規) –  
(除外) 株式会社スバル I T クリエーションズ、Subaru Research & Development, Inc.  
  
(2) 持分法適用会社  
(新規) –  
(除外) 株式会社九州イチタン、富士機械テクノ株式会社、他1社
4. 会計方針に関する事項  
(1) 金融商品  
①金融資産の評価基準および評価方法  
(i) 当初認識時点および測定  
当社グループは、金融資産について、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産、償却原価で測定する金融資産に分類しています。  
営業債権は発生日に当初認識しています。その他のすべての金融資産は、当社グループが金融商品の契約当事者となった時点で当初認識しています。

金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する区分に分類される場合は公正価値で当初測定し、それ以外の区分に分類される場合は、個々の金融商品ごとに公正価値に取引費用を加算した金額で当初測定しています。なお、重要な金融要素を含まない営業債権につきましては、取引価格で当初測定しています。

金融資産は、以下の要件をともに満たす場合には、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、金融資産が保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

負債性金融商品への投資は、以下の要件をともに満たす場合には、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収と売却の両方によって目的が達成される事業モデルに基づいて、金融資産が保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

資本性金融商品を除く金融資産で、上記の測定区分の要件を満たさないものは、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

資本性金融商品については、売買目的で保有される資本性金融商品を除き、個々の商品ごとに、その他の包括利益を通じて公正価値で測定するかを指定し、当該指定を継続的に適用しています。当該指定がされなかった資本性金融商品は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

(ii) 事後測定

金融資産の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下の通り測定しています。  
償却原価により測定する金融資産については、実効金利法による償却原価により測定しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の変動額は純損益として認識しています。

また、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品は、純損益に認識される利息収益、為替差損益及び減損を除き、公正価値の変動額はその他の包括利益として認識しています。認識の中止時の利得または損失は純損益に認識します。

一方、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品は、公正価値の変動額はその他の包括利益として認識しています。なお、当該金融資産からの配当金については、金融収益の一部として当期の純損益として認識しています。その他の包括利益として認識した金額は、認識を中止した場合、もしくは公正価値が著しく低下した場合にその累積額を利益剰余金に振り替えており、純損益には振り替えていません。

(iii) 金融資産の減損

償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品、リース債権及び契約資産等に係る減損については、当該金融資産、リース債権及び契約資産等に係る予想信用損失に対して損失評価引当金を認識しています。

各報告日において、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しており、当該信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る損失評価引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定しています。また、当該金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融資産に係る損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しています。

ただし、営業債権、リース債権及び契約資産については、常に損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しています。

金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積っています。

・一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額

・貨幣の時間価値

・過去の事象、現在の状況および将来の経済状況の予測についての、報告日において過大なコストや労力を掛けずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報

当該測定に係る金額は、純損益で認識しています。

減損損失認識後に、予想信用損失の測定金額が減少した場合には、当該減少額を純損益として戻入れています。

(iv) 金融資産の認識の中止

当社グループは、金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅する、または金融資産を譲渡し、かつ、当社グループが金融資産の所有のリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合にのみ金融資産の認識を中止します。

②金融負債

(i) 当初認識および測定

当社グループは、金融負債について、純損益を通じて公正価値で測定する金融負債と償却原価で測定する金融負債のいずれかに分類しています。この分類は、当初認識時に決定しています。金融負債は、当社グループが契約当事者となった時点で当初認識しています。

すべての金融負債は公正価値で当初測定していますが、償却原価で測定する金融負債については、直接帰属する取引費用を控除した金額で測定しています。

(ii) 事後測定

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下の通り測定しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融負債については、デリバティブを含んでおり、当初認識後公正価値で測定し、その変動については当期の純損益として認識しています。

償却原価で測定する金融負債については、当初認識後実効金利法による償却原価で測定しています。

実効金利法による償却および認識が中止された場合の利得および損失については、金融損益の一部として当期の純損益として認識しています。

(iii) 金融負債の認識の中止

当社グループは、金融負債が消滅したとき、すなわち、契約中に特定された債務が免責、取消し、または失効となった時に、金融負債の認識を中止します。

③デリバティブおよびヘッジ会計

当社グループは、認識されている金融資産と負債および将来の取引に関するキャッシュ・フローを固定するため、先物為替予約を利用しています。また、借入金に係る支払金利に関するキャッシュ・フローを固定するため、金利スワップ取引を利用しています。

なお、上記デリバティブについて、ヘッジ会計の適用となるものではありません。

(2) 棚卸資産の評価基準および評価方法

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しています。正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から、完成までに要する見積原価および見積販売費用を控除した額です。取得原価は、主として移動平均法による原価法に基づいて算定しており、購入原価、加工費および現在の場所および状態に至るまでに要したすべての費用を含んでいます。

(3) 有形固定資産の評価基準、評価方法および減価償却の方法

有形固定資産については、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で計上しています。取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体・除去および土地の原状回復費用および資産計上すべき借入費用が含まれています。土地及び建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、主に定額法で計上しています。

・建物及び構築物 2～60年

・機械装置及び運搬具 2～20年

・工具器具及び備品 2～20年

なお、見積耐用年数、残存価額および減価償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しています。

(4) 無形資産の評価基準、評価方法および償却方法

①のれん

当社グループはのれんを、取得日時点で測定した被取得企業に対する非支配持分の認識額を含む譲渡対価の公正価値から、取得日時点における識別可能な取得資産および引受負債の純認識額（通常、公正価値）を控除した額として測定しています。のれんの償却は行わず、毎期および減損の兆候が存在する場合には、その都度、減損テストを実施しています。のれんの減損損失は純損益において認識され、その後の戻入れは行っていません。また、のれんは取得原価から減損損失累計額を控除した額で計上しています。

②開発資産

新しい科学的または技術的知識の獲得のために行われる研究活動に対する支出は、発生時に費用認識しています。開発活動による支出については、信頼性をもって測定可能であり、技術的かつ商業的に実現可能であり、将来的に経済的便益を得られる可能性が高く、当社グループが開発を完成させ、当該資産を使用または販売する意図およびそのための十分な資質を有している場合にのみ、無形資産として資産認識しています。

開発資産の見積耐用年数は以下の通りです。定額法で償却しています。

・開発資産 2～5年

③その他の無形資産

個別に取得した無形資産は、原価モデルを採用し、当初認識時に取得原価で計上しています。

のれん以外の無形資産は、当初認識後、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却され、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した帳簿価額で計上しています。主要な無形資産の見積耐用年数は以下の通りです。なお、耐用年数を確定できない無形資産はありません。

・ソフトウェア 2～10年

なお、見積耐用年数、残存価額および償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しています。

(5) リース資産の評価基準、評価方法および減価償却の方法

リース契約開始時に、当社グループは、その契約がリースであるか否か、またはその契約にリースが含まれているか否かを判断しています。

契約により、特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合に、当該契約はリースであるか、またはリースを含んでいることになります。契約により特定された資産の使用を支配する権利を移転するか否かを判定する際に、当社グループはIFRS第16号のリースの定義を用いています。

＜当社グループが借手のリース＞

リース開始日において使用权資産及びリース負債を認識しています。

使用权資産は開始日において取得原価で測定しています。開始日後においては、原価モデルを適用して、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除して測定しています。原資産の所有権がリース期間の終了時まで借手に移転する場合または、使用权資産の取得原価が借手の購入オプションを行使することを反映している場合には、使用权資産を開始日から原資産の見積耐用年数の終了時まで減価償却しています。それ以外の場合は、開始日から使用权資産の見積耐用年数またはリース期間の終了時のいずれか早い時まで減価償却しています。

リース負債は、開始日において同日現在支払われていないリース料の現在価値で測定しています。開始日後においては、リース負債に係る金利や、支払われたリース料を反映させ帳簿価額を増減しています。リース負債を見直した場合または独立したリースとして会計処理することが要求されないリースの条件変更が行われた場合には、リース負債を再測定し使用权資産を修正するか純損益に認識しています。

なお、短期リース及び少額資産のリースについては、IFRS第16号第5項、第6項を適用し、リース料をリース期間にわたり定額法により費用認識しています。

＜当社グループが貸手のリース＞

資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを移転するリース取引をファイナンス・リースに、それ以外の場合はオペレーティング・リースに分類しています。

ファイナンス・リースに係る顧客からの受取債権は、リース投資未回収総額をリースの計算利子率で割引いた現在価値で当初認識し、連結財政状態計算書上の営業債権及びその他の債権に含めています。

オペレーティング・リース取引においては、対象となるリース物件を連結財政状態計算書に認識し、受取リース料を売上収益として、リース期間にわたって認識しています。

(6) 投資不動産

投資不動産は、賃貸収入またはキャピタル・ゲイン、もしくはその両方を得ることを目的として保有する不動産です。投資不動産は、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で計上しています。土地及び建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、定額法で計上しています。主要な資産項目の見積耐用年数は以下の通りです。

・建物及び構築物 2～50年

(7) 減損

棚卸資産及び繰延税金資産を除く当社グループの非金融資産の帳簿価額は、期末日ごとに減損の兆候の有無を判断しています。減損の兆候が存在する場合は、当該資産の回収可能価額を見積っています。のれんおよび未だ使用可能ではない無形資産については、回収可能価額を毎年同じ時期に見積っています。

資産または資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と処分費用控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としています。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間的価値および当該資産に固有のリスクを反映した税引前割引率を用いて現在価値に割り引いています。減損テストにおいて個別にテストされない資産は、継続的な使用により他の資産または資産グループのキャッシュ・インフローから、概ね独立したキャッシュ・インフローを生成する最小の資金生成単位に統合しています。のれんの資金生成単位については、のれんが内部報告目的で管理される単位に基づき決定し、集約前の事業セグメントの範囲内となっています。企業結合により取得したのれんは、結合のシナジーが得られると期待される資金生成単位に配分しています。

当社グループの全社資産は、独立したキャッシュ・インフローを生成していません。全社資産に減損の兆候がある場合、全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額に基づき減損テストを実施しています。

減損損失は、資産または資金生成単位の帳簿価額が見積回収可能価額を超過する場合に純損益として認識しています。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に資金生成単位内のその他の資産の帳簿価額を比例的に減額しています。

のれんに関連する減損損失は戻入れしていません。その他の資産については、過去に認識した減損損失は、毎期末日において損失の減少または消滅を示す兆候の有無を評価しています。回収可能価額の決定に使用した見積りが変化した場合は、減損損失を戻入れしています。減損損失は、減損損失を認識しなかった場合の帳簿価額から必要な減価償却費および償却額を控除した後の帳簿価額を超えない金額を上限として回収可能価額まで戻入れしています。

(8) 従業員給付

①短期従業員給付

給与、賞与及び年次有給休暇などの短期従業員給付については、勤務の対価として支払うと見込まれる金額を、従業員が勤務を提供した時に費用として認識しています。

②退職給付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定拠出制度と確定給付制度を運営しています。

(a) 確定拠出制度

確定拠出制度については、確定拠出制度に支払うべき拠出額を、従業員が関連する勤務を提供した時に費用として認識しています。

(b) 確定給付制度

当社グループは、確定給付制度として、退職一時金制度および確定給付年金制度を採用しています。当社グループは、確定給付制度債務の現在価値および関連する当期勤務費用ならびに過去勤務費用を、予測単位積増方式を用いて算定しています。

割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき決定しています。

確定給付制度に係る負債または資産は、確定給付制度債務の現在価値から、制度資産の公正価値を控除して算定しています。また、確定給付制度に係る負債または資産の純額に係る純利息費用は、金融費用として計上しています。確定給付制度債務の現在価値と制度資産の公正価値の再測定に伴う調整額は、発生した期においてその他の包括利益として一括認識し、発生時にその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えています。過去勤務費用は以下のいずれか早い時点で費用として認識しています。

( i ) 制度改訂または縮小が発生した時点

( ii ) 関連するリストラクチャリング費用を認識する時点

(9) 収益

①顧客との契約から生じる収益

当社グループは、顧客との契約における履行義務を識別し、収益を、顧客への財またはサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額で認識しています。また、顧客との契約における対価に変動対価が含まれている場合には、変動対価に関する不確実性がその後に解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めています。

収益は、顧客との契約における履行義務の充足にしたがい、一時点または一定期間にわたり認識しています。

新車販売については、新車の引渡時点において顧客が当該車両に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該車両の引渡時点で収益を認識しています。

なお、自動車事業では、製品に関して通常の瑕疵担保に加えて、オプションの保証延長サービスを有償で提供しています。当該保証延長サービスの収益は、履行義務の進捗に応じて一定期間にわたり収益を認識しています。

②ファイナンス・リースの収益

当社グループが製造業者または販売業者としての貸手となる場合は、製品の販売とみなされる部分について売上収益と対応する原価、販売損益をリース開始日に認識しています。

ファイナンス・リースに係る金融収益は、当社グループの正味リース投資未回収額に対して一定の期間利益率を反映する方法で認識しています。

③オペレーティング・リースの収益

オペレーティング・リースに係る収益は、リース期間にわたって定額法により認識しています。

④利息収益

利息収益は、実効金利法により認識しています。

⑤配当金

配当による収益は、配当を受ける権利が確定した時点で認識しています。

(10) 引当金

引当金は、過去の事象の結果として、当社グループが、現在の法的または推定的債務を負っており、当該債務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しています。なお、貨幣の時間的価値が重要な場合には、見積将来キャッシュ・フローを貨幣の時間的価値および当該負債に特有のリスクを反映した税引前の利率を用いて現在価値に割り引いています。時の経過に伴う割引額の割戻しは金融費用として認識しています。

①資産除去債務

賃借契約終了時に原状回復義務のある賃借事務所等の原状回復費用見込額について、資産除去債務を認識しています。

②製品保証引当金

当社グループは、製品販売時に付与した保証約款に基づく製品保証とともに、主務官庁への届出等に基づいて個別に無償の補修を行っています。

保証約款に基づく製品保証の対象は、各国における保証約款に基づき、期間および走行距離や不具合の原因等により決定しています。

保証約款に基づく製品保証の保証修理費用は、製品を販売した時点で引当金を認識しており、保証期間内に不具合が発生して部品を修理または交換する際に発生する費用の総額について、過去の補修実績、過去の売上台数を基礎として将来の発生見込みに基づく最善の見積りにより引当計上しています。

主務官庁への届出等に基づく保証修理費用については、経済的便益を有する資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積ることができる場合に引当金を認識しており、製品の不具合に関する過去の経験を基礎として算定した台当たり補修費用等および対象台数に基づく最善の見積りにより引当計上しています。

③工事損失引当金

航空宇宙事業の受注工事の損失に備えるため、連結会計年度末における未引渡工事のうち、損失の発生が見込まれ、かつ、損失金額を合理的に見積ることができる工事について、当該損失見込額を認識しています。

④自動車環境規制関連引当金

環境規制に対応する費用の発生に備えるため、当連結会計年度末における発生見込額を計上しています。

(11) その他連結計算書類作成のための重要な事項

①金額表示の単位

金額表示の単位については、四捨五入により表示しています。

②グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しています。

(収益認識に関する注記)

(1) 収益の分解

当社グループは、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用しており、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：履行義務の充足時に収益を認識する

自動車セグメントは自動車の製造・販売・メンテナンス等のサービスを主な事業としています。

車両の販売については、多くの場合、製品の引き渡し時点において、顧客が当該製品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、主として当該製品の引き渡し時点で収益を認識しています。メンテナンスなどのサービス収入は、一定期間にわたって収益として認識しています。製品の販売に係る対価の支払は、通常、製品に対する支配が顧客に移転してから30日以内に行われています。

なお、製品の販売における顧客との契約には製品が合意された仕様に従っていることを保証する条項が含まれており、当社グループは、この保証に関連する費用に対して製品保証引当金を認識しています。製品保証引当金の詳細につきましては、「（連結計算書類作成のための基本となる重要性のある事項）4．会計方針に関する事項<sup>(10)</sup> 引当金 ②製品保証引当金」をご参照ください。

航空宇宙セグメントでは請負契約を顧客と締結しています。請負契約の工事に係る収益については、履行義務の進捗に応じて収益認識しています。進捗度の測定は、発生したコストに基づいたインプット法などにより行っています。請負契約に係る対価の支払は、通常、顧客との契約に基づき段階的に行われています。

当社グループの事業セグメントは、自動車、航空宇宙およびその他の3つに区分されています。また、売上収益は顧客の所在地を基礎として、地域別に分解しています。これらの分解した売上収益と各セグメントの売上収益との関係は以下の通りです。

当連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

|                    | (単位：百万円)  |         |         |           |
|--------------------|-----------|---------|---------|-----------|
|                    | 自動車       | 航空宇宙    | その他(注3) | 合計        |
| 顧客との契約から生じる収益      |           |         |         |           |
| 日本                 | 579,354   | 61,869  | 1,657   | 642,880   |
| 北米                 | 3,655,693 | 49,714  | 53      | 3,705,460 |
| 欧州                 | 98,230    | 1       | －       | 98,231    |
| アジア                | 36,692    | －       | 9       | 36,701    |
| その他                | 188,593   | －       | 15      | 188,608   |
| 合計                 | 4,558,562 | 111,584 | 1,734   | 4,671,880 |
| その他の源泉から認識した収益（注2） | 10,473    | －       | 3,410   | 13,883    |
| 合計                 | 4,569,035 | 111,584 | 5,144   | 4,685,763 |

- (注) 1. グループ会社間の内部取引控除後の金額を表示しています。
2. その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号「リース」にしたがい会計処理している製品のリース収益などが含まれています。
3. その他セグメントには、不動産賃貸事業などが含まれています。

- (2) 契約残高
- 当連結会計年度における顧客との契約から生じた債権、契約資産および契約負債は、以下の通りです。

|                       | (単位：百万円)                 |
|-----------------------|--------------------------|
|                       | 当連結会計年度末<br>(2025年3月31日) |
| 営業債権及びその他の債権に含まれる債権   | 133,489                  |
| 営業債権及びその他の債権に含まれる契約資産 | 26,844                   |
| その他の流動負債に含まれる契約負債     | 191,629                  |
| その他の非流動負債に含まれる契約負債    | 346,996                  |

契約資産は主に、航空宇宙事業における航空機製作および定期修理等の契約について、進捗度の測定に基づいて認識した当社グループの権利に関連するものであり、当該工事の納品がすべて完了した時点で債権に振り替えられます。

契約負債は主に、自動車事業の有償保証延長サービス等の前受対価、および航空宇宙事業の航空機製作や定期修理等の完了時に収益を認識する契約に関連するものです。

当連結会計年度に認識した収益のうち期首現在の契約負債残高に含まれていた金額は、135,938百万円です。

過去の期間に充足（または部分的に充足）した履行義務から認識した収益の金額に重要性はありません。

- (3) 残存履行義務に配分した取引価格
- 未充足（または部分的に未充足）の履行義務に配分した取引価格の総額および収益の認識が見込まれる期間別の内訳は、以下の通りです。
- なお、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。
- また、実務上の便法として、当初予想契約期間が1年を超えない取引については、以下の金額に含めていません。

| (単位：百万円)                 |           |
|--------------------------|-----------|
| 当連結会計年度末<br>(2025年3月31日) |           |
| 1年以内                     | 305,261   |
| 1年超                      | 827,459   |
| 合計                       | 1,132,720 |

- (4) 顧客との契約の獲得または履行のためのコストから認識した資産
- 当社グループにおいては、資産として認識すべき重要な契約獲得の増分コストおよび契約を履行するためのコストはありません。

(会計上の見積りに関する注記)

会計上の見積りにより当連結会計年度に係る連結計算書類にその額を計上した項目であって、翌連結会計年度に係る連結計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次の通りです。

|        |            |
|--------|------------|
| 繰延税金資産 | 102,663百万円 |
|--------|------------|

繰延税金資産は将来減算一時差異等を使用できるだけの課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で認識し、繰延税金負債は原則としてすべての将来加算一時差異について認識しています。

当該見積りは、将来の不確実な経済条件の変動などによって影響を受ける可能性があり、実際に発生した課税所得の時期および金額が見積りと異なった場合、翌連結会計年度の連結計算書類において、繰延税金資産の金額に重要な影響を与える可能性があります。

|         |            |
|---------|------------|
| 製品保証引当金 | 239,503百万円 |
|---------|------------|

製品保証引当金の算定方法、および算定に用いた主要な仮定は、（連結計算書類作成のための基本となる重要性のある事項）4. 会計方針に関する事項 (10)引当金 ②製品保証引当金に記載しています。

発生が見込まれる保証修理費用について、現在入手可能な情報に基づき必要十分な金額を引当計上していると考えていますが、製品保証引当金の計算では将来複数年にわたり生じる保証修理費用を予測しているため、実際の保証修理費用が見積りと乖離することにより、製品保証引当金を追加計上する必要性が生じる可能性があることから、連結計算書類に重要な影響を与える可能性があります。

(連結財政状態計算書関係)

1. 資産に係る引当金は以下の通りです。
- |                            |        |
|----------------------------|--------|
| 営業債権及びその他の債権から控除した損失評価引当金  | 351百万円 |
| その他の金融資産（非流動）から控除した損失評価引当金 | 401百万円 |
2. 有形固定資産に対する減価償却累計額および減損損失累計額 1,529,700百万円
3. 有形固定資産の連結財政状態計算書計上額は、国庫補助金などによる圧縮記帳額6,897百万円を直接控除して表示しています。
4. 担保に供している資産ならびに担保付債務
- (1) 担保資産
- |        |          |
|--------|----------|
| 有形固定資産 | 4,718百万円 |
|--------|----------|
- (2) 担保付債務
- |           |          |
|-----------|----------|
| その他の非流動負債 | 1,500百万円 |
|-----------|----------|
5. 偶発債務
- (1) 連結会社以外の者の、金融機関からの借入金等に対する保証債務
- |                 |           |
|-----------------|-----------|
| スバル カナダ インクの取引先 | 27,652百万円 |
| 従業員             | 1,714百万円  |
| 合計              | 29,366百万円 |

- (2) その他の偶発債務
- 2016年5月4日のタカタ株式会社（現・TKJP株式会社）の米国子会社とNHTSA（米国運輸省道路交通安全局）との修正合意内容、2016年5月27日の国土交通省の「タカタ製エアバッグ・インフレーターに係るリコールの拡大スケジュールについて」およびこれら両当局からの要請を踏まえたその他地域（中国及び豪州他）における対応方針に基づいたタカタ製エアバッグインフレーターに関する市場措置範囲拡大に伴う費用について、金額を合理的に見積ることができる費用については計上しています。しかしながら、今後新たな事象の発生などにより追加的な計上が必要となる可能性があります。
6. 連結子会社（スバルファイナンス株式会社）における、当座貸越契約および貸出コミットメントに係る貸出未実行残高は、次の通りです。
- |                      |          |
|----------------------|----------|
| 当座貸越契約及び貸出コミットメントの総額 | 5,300百万円 |
| 貸出実行残高               | 1,605百万円 |
| 差引額                  | 3,695百万円 |
7. 損失が見込まれる工事契約に係る棚卸資産と工事損失引当金（流動負債の引当金）は、相殺せずに両建てで表示しています。
- 損失が見込まれる工事契約に係る棚卸資産のうち、工事損失引当金（流動負債の引当金）に対応する額は5,438百万円（すべて仕掛品）です。

(連結持分変動計算書関係)

1. 発行済株式の種類および総数ならびに自己株式の種類および株式数に関する事項

| 株 式 の 種 類 | 当連結会計年度<br>期首株式数（株） | 当連結会計年度<br>増加株式数（株） | 当連結会計年度<br>減少株式数（株） | 当連結会計年度末<br>株式数（株） |
|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 発 行 済 株 式 |                     |                     |                     |                    |
| 普通株式（注1）  | 753,901,573         | －                   | 20,844,100          | 733,057,473        |
| 自 己 株 式   |                     |                     |                     |                    |
| 普通株式（注2）  | 2,107,449           | 20,845,711          | 20,929,682          | 2,023,478          |

- (注) 1. 発行済株式の減少株式数20,844,100株は、保有自己株式の消却によるものです。
2. 自己株式の増加株式数20,845,711株は、主に自己株式の取得によるものです。
- 自己株式の減少株式数20,929,682株は、主に自己株式の消却によるものです。

2. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

| 決議                        | 株式の種類 | 配当金の総額<br>(百万円) | 1株当たり<br>配当額(円) | 基準日        | 効力発生日      |
|---------------------------|-------|-----------------|-----------------|------------|------------|
| 2024年6月19日<br>第93期 定時株主総会 | 普通株式  | 43,627          | 58.0            | 2024年3月31日 | 2024年6月20日 |
| 2024年11月1日<br>取締役会        | 普通株式  | 35,109          | 48.0            | 2024年9月30日 | 2024年12月6日 |

(注) 2024年6月19日第93期定時株主総会決議の1株当たり配当額には、記念配当10円が含まれています。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

| 決議                        | 株式の種類 | 配当金の総額<br>(百万円) | 配当の原資 | 1株当たり<br>配当額(円) | 基準日        | 効力発生日      |
|---------------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|------------|------------|
| 2025年6月25日<br>第94期 定時株主総会 | 普通株式  | 49,006          | 利益剰余金 | 67.0            | 2025年3月31日 | 2025年6月26日 |

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) リスク管理に関する事項

当社グループの事業活動は、事業環境・金融市場環境による影響を受けています。事業活動の過程で保有するまたは引き受ける金融商品は固有のリスクにさらされています。リスクには、①信用リスク、②市場リスクおよび③流動性リスクが含まれています。当社グループは、社内での管理体制の構築や金融商品を用いてグループの財政状態および業績に与える影響を最小限にする危機管理を実行しています。具体的には、当社グループは以下の方法に従って管理をしています。

(2) 信用リスク

信用リスクは、保有する金融資産の相手先が契約上の債務に関して債務不履行になり、当社グループに財務上の損失が発生するリスクです。当社グループの営業債権、リース債権、契約資産及びその他の債権は、顧客および取引先の信用リスクにさらされています。また、主に余剰資金の運用のため保有している債券などは、発行体の信用リスクにさらされています。さらに、当社グループが為替変動リスクおよび金利変動リスクをヘッジする目的で行っているデリバティブ取引、および銀行取引については、これらの取引の相手方である金融機関の信用リスクにさらされています。

(3) 市場リスク

当社グループでは、外貨建ての営業債権債務について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、原則として先物為替予約、通貨オプションを利用してヘッジしています。なお、為替相場の状況により、半年を限度として外貨建ての営業債権と営業債務をネットしたポジションに対して先物為替予約取引などを行っています。

(4) 流動性リスク

当社グループは、事業資金を金融機関からの借入金及び社債により調達しています。このため、金融システム・金融資本市場の混乱や、格付け会社による当社グループの信用格付けの大幅な引き下げなどの事態が生じた場合には、資金調達が制約され、支払期日に支払を実行できなくなる可能性があります。

当社は、流動性・安定性の確保のために、十分な規模の現金及び現金同等物を保有することに加え、主要金融機関とコミットメントライン契約を締結しており、現在必要とされる資金水準を満たす流動性を保持することに努めています。

2. 金融商品の公正価値などに関する事項

2025年3月31日における連結財政状態計算書計上額および公正価値については、以下の通りです。  
(単位：百万円)

|                  | 連結財政状態計算書計上額 | 公正価値    |
|------------------|--------------|---------|
| 営業債権及びその他の債権     |              |         |
| 営業貸付金            | 182,682      | 184,358 |
| リース債権            | 11,167       | 11,969  |
| 売掛金、未収入金等（注1）    | 217,874      | —       |
| その他の金融資産         |              |         |
| 公正価値で測定する負債性金融商品 | 284,238      | 284,238 |
| 資本性金融商品          | 175,566      | 175,566 |
| デリバティブ           | 2,746        | 2,746   |
| その他（注1、4）        | 702,305      | —       |
| 資金調達に係る債務        |              |         |
| 借入金              | 296,500      | 289,687 |
| 社債               | 103,000      | 98,280  |
| 営業債務及びその他の債務（注1） | 425,778      | —       |
| その他の金融負債         |              |         |
| デリバティブ           | 44           | 44      |
| その他（注1、3）        | 31,122       | —       |

(注) 1. 帳簿価額と公正価値が近似していることから、公正価値の開示を省略しています。  
2. 現金及び現金同等物については帳簿価額と公正価値が近似しているため表に含まれていません。  
3. リース負債（連結財政状態計算書計上額130,844百万円）は含まれていません。  
4. その他の金融資産に含まれる「その他」の主な内訳は定期預金です。

3. 金融商品の公正価値のレベルごとの内訳などに関する事項

(1) 公正価値の算定に用いた評価技法

当社グループは金融商品の公正価値の測定に使われる評価手法におけるインプットを次の3つのレベルに順位付けしています。

レベル1 測定日現在において入手しうる同一の資産または負債の活発な市場における公表価格

レベル2 レベル1に分類される公表価格以外で、当該資産または負債について、直接または間接的に市場で観察可能なインプット

レベル3 当該資産または負債について、市場で観察不能なインプット

(2) 金融商品の公正価値の測定方法および前提条件

資産及び負債の公正価値は、関連市場情報および適切な評価方法を使用して決定しています。

資産及び負債の公正価値の測定方法および前提条件は、以下の通りです。

(現金及び現金同等物、営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務)

現金及び現金同等物、営業債権及びその他の債権ならびに、営業債務及びその他の債務は償却原価で測定しています。ただし、そのうちリース債権はIFRS第16号「リース」にしたがい、測定しています。

営業貸付金及びリース債権の公正価値については、一定の期間ごとに区分した債権ごとに、債権額を満期までの期間および信用リスクを加味した利率により割引いた現在価値に基づいて算定しています。従って、信用リスクが観察不能であるため、公正価値の測定はレベル3に分類しています。

営業貸付金、リース債権以外の金融商品の公正価値は、短期間で決済されるため、帳簿価額と近似しています。

(その他の負債性金融商品)

負債性金融商品（公正価値で測定する金融資産）は、主に国債、社債、投資信託および投資事業組合への出資金などで構成されています。

活発な市場のある国債および投資信託の公正価値は、市場における公正価値に基づいて測定しています。従って、国債および投資信託の公正価値の測定はレベル1に分類しています。

社債などの公正価値は金融機関などの価格決定モデルに基づき、信用格付けや割引率などの市場で観察可能なインプットを用いて測定しています。従って、社債などの公正価値の測定はレベル2に分類しています。

投資事業組合への出資金の公正価値は、組合財産の公正価値を見積もった上、当該公正価値に対する持分相当額で測定しています。従って、投資事業組合への出資金の公正価値の測定は、観察不能なインプットを用いているため、レベル3に分類しています。

その他の負債性金融商品はその他の金融資産（流動）またはその他の金融資産（非流動）に計上しています。

(資本性金融商品)

資本性金融商品は、主に株式で構成されています。

活発な市場のある資本性金融商品の公正価値は、市場における公表価格に基づいて測定しています。

従って、活発な市場のある資本性金融商品の公正価値の測定はレベル1に分類しています。

活発な市場のない資本性金融商品の公正価値は、原則として、類似企業比較法またはその他の適切な評価方法を用いて測定しています。従って、活発な市場のない資本性金融商品の公正価値の測定はレベル3に分類しています。

資本性金融商品はその他の金融資産（流動）またはその他の金融資産（非流動）に計上しています。

当該公正価値は、適切な権限者に承認された連結決算方針書にしたがい、当社グループの経理部門担当者などが評価方法を決定し、測定しています。

(資金調達に係る債務)

資金調達に係る債務は償却原価で測定しています。資金調達に係る債務の公正価値は、条件および残存期間の類似する債務に対し適用される現在入手可能な利率を使用し、将来のキャッシュ・フローを現在価値に割り引くことによって測定しています。従って、資金調達に係る債務の公正価値の測定はレベル2に分類しています。

(デリバティブ)

デリバティブは、先物為替予約および金利スワップから構成されています。

公正価値は、取引先金融機関から提示された価格や為替レートなどの観察可能なインプットに基づいて測定しています。したがって、デリバティブの公正価値の測定はレベル2に分類しています。

デリバティブはその他の金融資産（流動）またはその他の金融負債（流動）に計上しています。

(その他の金融負債)

デリバティブ以外のその他の金融負債には、主に有償支給に係る負債が含まれています。

有償支給に係る負債は償却原価で測定し、リース負債はIFRS第16号「リース」にしたがい、測定しています。

その他の金融負債の公正価値は、帳簿価額と近似しています。

(3) 公正価値をもって連結財政状態計算書計上額とする金融資産及び金融負債  
当連結会計年度における公正価値をもって連結財政状態計算書計上額とする金融資産及び金融負債は、以下の通りです。

| (単位：百万円)                  |         |         |        |         |
|---------------------------|---------|---------|--------|---------|
|                           | レベル1    | レベル2    | レベル3   | 合計      |
| その他の金融資産                  |         |         |        |         |
| 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産      |         |         |        |         |
| デリバティブ                    | －       | 2,746   | －      | 2,746   |
| 負債性金融商品                   | 45,176  | 82      | 3,018  | 48,276  |
| 小計                        | 45,176  | 2,828   | 3,018  | 51,022  |
| その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産 |         |         |        |         |
| 資本性金融商品                   | 166,976 | －       | 8,590  | 175,566 |
| 負債性金融商品                   | 96,018  | 139,944 | －      | 235,962 |
| 小計                        | 262,994 | 139,944 | 8,590  | 411,528 |
| 合計                        | 308,170 | 142,772 | 11,608 | 462,550 |
| その他の金融負債                  |         |         |        |         |
| 純損益を通じて公正価値で測定する金融負債      |         |         |        |         |
| デリバティブ                    | －       | 44      | －      | 44      |
| 合計                        | －       | 44      | －      | 44      |

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、振替を生じさせた事象または状況の変化が生じた日に認識しています。  
レベル間の重要な振替が行われた金融商品はありません。

(4) レベル3に区分した金融商品の調整表  
公正価値ヒエラルキーレベル3に区分した経常的な公正価値測定について、期首残高から期末残高への調整表は、以下の通りです。

| (単位：百万円)                       |                                          |         |
|--------------------------------|------------------------------------------|---------|
|                                | 当連結会計年度<br>(自 2024年4月1日<br>至 2025年3月31日) |         |
|                                | 資本性金融商品                                  | 負債性金融商品 |
| 期首残高                           | 7,482                                    | 2,190   |
| 利得または損失                        |                                          |         |
| 純損益                            | －                                        | 47      |
| その他の包括利益                       | 1,108                                    | －       |
| 購入                             | －                                        | 781     |
| 売却                             | －                                        | －       |
| 為替換算差額                         | －                                        | －       |
| 期末残高                           | 8,590                                    | 3,018   |
| 純損益に含まれる報告期間の末日に保有する資産に係る未実現損益 | －                                        | 223     |

(注) 1. 当連結会計年度の純損益に含まれる利得または損失は、連結損益計算書の金融収益及び金融費用に含まれています。  
2. 当連結会計年度のその他の包括利益に含まれる利得または損失は、連結包括利益計算書のその他の包括利益を通じて測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額に含まれています。  
3. 当連結会計年度の負債性金融商品の純損益に含まれる報告期間の末日に保有する資産に係る未実現損益は、連結損益計算書の「金融収益」に含まれています。

(5) 公正価値をもって連結財政状態計算書計上額としない金融資産及び金融負債  
当連結会計年度における公正価値をもって連結財政状態計算書計上額としない金融資産及び金融負債は、以下の通りです。

|                  | (単位：百万円)     |         |
|------------------|--------------|---------|
|                  | 当連結会計年度      |         |
|                  | (2025年3月31日) |         |
|                  | 帳簿価額         | 公正価値    |
| 営業債権及びその他の債権     |              |         |
| 営業貸付金            | 182,682      | 184,358 |
| リース債権            | 11,167       | 11,969  |
| 売掛金、未収入金等（注1）    | 217,874      | －       |
| その他の金融資産（注1、2）   | 702,305      | －       |
| 資金調達に係る債務        |              |         |
| 借入金              | 296,500      | 289,687 |
| 社債               | 103,000      | 98,280  |
| 営業債務及びその他の債務（注1） | 425,778      | －       |
| その他の金融負債（注1、3）   | 31,122       | －       |

(注) 1. 帳簿価額と公正価値が近似していることから、公正価値の開示を省略しています。  
2. 「(3) 公正価値をもって連結財政状態計算書計上額とする金融資産及び金融負債」において開示されている項目は含まれていません。  
3. その他の金融負債にはデリバティブ44百万円およびリース負債130,844百万円は含まれていません。  
4. 現金及び現金同等物については帳簿価額と公正価値が近似しているため表に含まれていません。

(投資不動産関係)  
1. 投資不動産の概要  
当社および一部の連結子会社では、埼玉県その他の地域において、賃貸オフィスビルや賃貸商業施設を所有しています。  
2. 投資不動産の公正価値に関する事項

| (単位：百万円) |        |
|----------|--------|
| 帳簿価額     | 公正価値   |
| 21,742   | 38,819 |

(注) 1. 帳簿価額は、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額です。  
2. 公正価値は、一部の主要な物件については社外の不動産鑑定士による評価に基づく金額（指標等を用いて自社で調整を行ったものを含む）です。それ以外の物件については主に路線価に基づいて自社で算定した金額です。

(1株当たり情報)  
1. 1株当たり親会社の所有者に帰属する持分 3,713円26銭  
2. 1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益  
    基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 458円03銭  
    希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 458円00銭

(重要な後発事象)  
該当事項はありません。

(ご参考) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

| 科目                        | (ご参考) 第93期<br>2023年4月1日から<br>2024年3月31日まで | 第94期<br>2024年4月1日から<br>2025年3月31日まで |
|---------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー          |                                           |                                     |
| 税引前利益                     | 532,574                                   | 448,507                             |
| 減価償却費及び償却費                | 217,780                                   | 232,541                             |
| 持分法による投資損益（△は益）           | 899                                       | △10                                 |
| 金融収益                      | △80,406                                   | △89,969                             |
| 金融費用                      | 16,030                                    | 46,770                              |
| 営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）    | △7,320                                    | △31,045                             |
| 棚卸資産の増減額（△は増加）            | 51,811                                    | △92,481                             |
| 営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）    | △8,232                                    | 19,792                              |
| 引当金及び従業員給付に係る負債の増減額（△は減少） | 92,533                                    | 45,934                              |
| その他                       | 14,787                                    | 24,117                              |
| 小計                        | 830,456                                   | 604,156                             |
| 利息の受取額                    | 45,171                                    | 59,296                              |
| 配当金の受取額                   | 5,162                                     | 6,483                               |
| 利息の支払額                    | △2,654                                    | △4,605                              |
| 法人所得税の支払額                 | △110,470                                  | △173,194                            |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー          | 767,665                                   | 492,136                             |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー          |                                           |                                     |
| 定期預金の純増減額（△は増加）           | △366,096                                  | △124,308                            |
| 有形固定資産の取得による支出            | △188,147                                  | △170,861                            |
| 有形固定資産の売却による収入            | 2,845                                     | 2,175                               |
| 無形資産の取得及び内部開発に関わる支出       | △111,731                                  | △94,427                             |
| 有価証券の取得による支出              | △154,821                                  | △161,061                            |
| 有価証券の売却による収入              | 127,817                                   | 137,594                             |
| 貸付けによる支出                  | △184,150                                  | △179,664                            |
| 貸付金の回収による収入               | 173,849                                   | 189,054                             |
| その他                       | △3,265                                    | △2,579                              |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー          | △703,699                                  | △404,077                            |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー          |                                           |                                     |
| 短期借入金の純増減額（△は減少）          | △201                                      | －                                   |
| 長期借入金の返済による支出             | △45,402                                   | △59,000                             |
| 長期借入れによる収入                | 119,500                                   | 59,000                              |
| 社債の償還による支出                | △10,000                                   | △10,000                             |
| 社債の発行による収入                | 23,000                                    | 10,000                              |
| リース負債の返済による支出             | △42,719                                   | △47,929                             |
| 非支配持分からの子会社持分取得による支出      | △5,327                                    | △690                                |
| 自己株式の取得による支出              | △40,006                                   | △60,003                             |
| 親会社の所有者への配当金の支払額          | △65,203                                   | △78,642                             |
| その他                       | △111                                      | △56                                 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー          | △66,469                                   | △187,320                            |
| 現金及び現金同等物の為替変動の影響額        | 70,974                                    | △7,279                              |
| 現金及び現金同等物の増減額（△は減少）       | 68,471                                    | △106,540                            |
| 現金及び現金同等物の期首残高            | 979,529                                   | 1,048,000                           |
| 現金及び現金同等物の期末残高            | 1,048,000                                 | 941,460                             |

計算書類

貸借対照表

| 科目                | (ご参考) 第93期<br>2024年3月31日現在 | 第94期<br>2025年3月31日現在 |
|-------------------|----------------------------|----------------------|
| 資産の部              |                            |                      |
| 流動資産              | 2,114,708                  | 2,221,368            |
| 現金及び預金            | 1,460,213                  | 1,427,544            |
| 売掛金               | 244,138                    | 301,605              |
| 有価証券              | －                          | 19,987               |
| 商品及び製品            | 56,805                     | 59,896               |
| 仕掛品               | 68,146                     | 75,628               |
| 原材料及び貯蔵品          | 61,492                     | 75,418               |
| 前渡金               | 43,335                     | 51,974               |
| 前払費用              | 6,002                      | 8,823                |
| 関係会社短期貸付金         | 46,622                     | 55,835               |
| 1年内回収予定の関係会社長期貸付金 | 14,000                     | 9,000                |
| 預け金               | 24,625                     | 26,506               |
| 未収入金              | 45,510                     | 53,639               |
| その他               | 43,820                     | 55,513               |
| 固定資産              | 1,008,409                  | 1,068,687            |
| (有形固定資産)          | 422,325                    | 503,036              |
| 建物（純額）            | 150,944                    | 181,334              |
| 構築物（純額）           | 20,934                     | 22,323               |
| 機械及び装置（純額）        | 106,426                    | 126,208              |
| 車両運搬具（純額）         | 3,484                      | 3,890                |
| 工具、器具及び備品（純額）     | 12,870                     | 12,220               |
| 土地                | 78,493                     | 83,028               |
| 建設仮勘定             | 41,530                     | 61,016               |
| その他（純額）           | 7,644                      | 13,017               |
| (無形固定資産)          | 114,059                    | 119,960              |
| ソフトウエア            | 43,806                     | 43,017               |
| その他               | 70,253                     | 76,943               |
| (投資その他の資産)        | 472,025                    | 445,691              |
| 投資有価証券            | 6,390                      | 8,692                |
| 関係会社株式            | 320,960                    | 263,951              |
| 関係会社出資金           | 9,027                      | 8,723                |
| 長期貸付金             | 2                          | 2                    |
| 関係会社長期貸付金         | 53,300                     | 49,500               |
| 破産更生債権等           | 0                          | 0                    |
| 前払年金費用            | 4,023                      | 3,192                |
| 繰延税金資産            | 70,697                     | 101,340              |
| その他               | 9,457                      | 10,296               |
| 貸倒引当金             | △5                         | △5                   |
| 投資損失引当金           | △1,826                     | －                    |
| 資産合計              | 3,123,117                  | 3,290,055            |

| 科目            | (ご参考) 第93期<br>2024年3月31日現在 | 第94期<br>2025年3月31日現在 |
|---------------|----------------------------|----------------------|
| 負債の部          |                            |                      |
| 流動負債          | 1,241,587                  | 1,207,056            |
| 支払手形          | 373                        | 316                  |
| 買掛金           | 208,727                    | 260,430              |
| 電子記録債務        | 27,759                     | 37,323               |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 59,000                     | 37,000               |
| 1年内償還予定の社債    | 10,000                     | 10,000               |
| リース債務         | 1,758                      | 3,199                |
| 未払金           | 27,429                     | 40,322               |
| 未払費用          | 58,105                     | 77,960               |
| 未払法人税等        | 80,549                     | 30,201               |
| 前受金           | 44,159                     | 45,432               |
| 預り金           | 565,992                    | 500,907              |
| 賞与引当金         | 19,321                     | 22,206               |
| 製品保証引当金       | 95,028                     | 92,864               |
| 自動車環境規制関連引当金  | 18,671                     | 14,424               |
| 工事損失引当金       | 8,588                      | 22,629               |
| 環境対策引当金       | －                          | 17                   |
| その他           | 16,128                     | 11,826               |
| 固定負債          | 481,135                    | 532,303              |
| 社債            | 93,000                     | 93,000               |
| 長期借入金         | 237,500                    | 259,500              |
| リース債務         | 5,393                      | 9,314                |
| 製品保証引当金       | 121,634                    | 123,426              |
| 自動車環境規制関連引当金  | 21,811                     | 45,206               |
| 資産除去債務        | 16                         | 16                   |
| その他           | 1,781                      | 1,841                |
| 負債合計          | 1,722,722                  | 1,739,359            |
| 純資産の部         |                            |                      |
| 株主資本          | 1,327,689                  | 1,514,261            |
| 資本金           | 153,795                    | 153,795              |
| 資本剰余金         | 160,071                    | 160,071              |
| 資本準備金         | 160,071                    | 160,071              |
| 利益剰余金         | 1,018,439                  | 1,205,044            |
| 利益準備金         | 7,901                      | 7,901                |
| その他利益剰余金      | 1,010,538                  | 1,197,143            |
| 土地圧縮積立金       | 1,341                      | 1,341                |
| 別途積立金         | 35,335                     | 35,335               |
| 繰越利益剰余金       | 973,862                    | 1,160,467            |
| 自己株式          | △4,616                     | △4,649               |
| 評価・換算差額等      | 72,706                     | 36,435               |
| その他有価証券評価差額金  | 72,706                     | 36,435               |
| 純資産合計         | 1,400,395                  | 1,550,696            |
| 負債・純資産合計      | 3,123,117                  | 3,290,055            |

損益計算書

(単位：百万円)

| 科目           | (ご参考) 第93期<br>2023年4月1日から<br>2024年3月31日まで | 第94期<br>2024年4月1日から<br>2025年3月31日まで |
|--------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
|              |                                           |                                     |
| 売上高          | 2,573,824                                 | 2,726,000                           |
| 売上原価         | 2,059,257                                 | 2,125,648                           |
| 売上総利益        | 514,567                                   | 600,352                             |
| 販売費及び一般管理費   | 282,468                                   | 321,266                             |
| 営業利益         | 232,099                                   | 279,086                             |
| 営業外収益        | 165,210                                   | 187,514                             |
| 受取利息         | 40,981                                    | 51,753                              |
| 有価証券利息       | －                                         | 25                                  |
| 受取配当金        | 86,144                                    | 113,603                             |
| 為替差益         | 30,902                                    | －                                   |
| 不動産賃貸料       | 2,771                                     | 2,616                               |
| デリバティブ評価益    | －                                         | 14,384                              |
| その他          | 4,412                                     | 5,133                               |
| 営業外費用        | 46,159                                    | 79,892                              |
| 支払利息         | 23,722                                    | 30,744                              |
| 減価償却費        | 4,719                                     | 4,631                               |
| 為替差損         | －                                         | 32,706                              |
| デリバティブ評価損    | 10,615                                    | －                                   |
| その他          | 7,103                                     | 11,811                              |
| 経常利益         | 351,150                                   | 386,708                             |
| 特別利益         | 1,111                                     | 2,939                               |
| 抱合せ株式消滅差益    | －                                         | 2,821                               |
| 固定資産売却益      | 898                                       | 97                                  |
| 投資有価証券売却益    | －                                         | 9                                   |
| 貸倒引当金戻入額     | 41                                        | －                                   |
| その他          | 172                                       | 12                                  |
| 特別損失         | 7,855                                     | 9,192                               |
| 固定資産除売却損     | 7,673                                     | 6,828                               |
| 関係会社株式売却損    | －                                         | 2,319                               |
| 投資損失引当金繰入額   | 131                                       | －                                   |
| その他          | 51                                        | 45                                  |
| 税引前当期純利益     | 344,406                                   | 380,455                             |
| 法人税、住民税及び事業税 | 95,499                                    | 70,299                              |
| 法人税等調整額      | △23,406                                   | △14,859                             |
| 法人税等合計       | 72,093                                    | 55,440                              |
| 当期純利益        | 272,313                                   | 325,015                             |

株主資本等変動計算書

(2024年4月1日から2025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<br>資本剰余金 | 資本剰余金<br>合 計 | 利益準備金 | その他利益剰余金         |              |                  | 利益剰余金<br>合 計 |
|                         |         |         |                |              |       | 土 地 圧 縮<br>積 立 金 | 別 途<br>積 立 金 | 繰 越 利 益<br>剰 余 金 |              |
| 当期首残高                   | 153,795 | 160,071 | －              | 160,071      | 7,901 | 1,341            | 35,335       | 973,862          | 1,018,439    |
| 当期変動額                   |         |         |                |              |       |                  |              |                  |              |
| 剰余金の配当                  | －       | －       | －              | －            | －     | －                | －            | △78,736          | △78,736      |
| 当期純利益                   | －       | －       | －              | －            | －     | －                | －            | 325,015          | 325,015      |
| 自己株式の取得                 | －       | －       | －              | －            | －     | －                | －            | －                | －            |
| 自己株式の処分                 | －       | －       | 21             | 21           | －     | －                | －            | －                | －            |
| 自己株式の消却                 | －       | －       | △59,695        | △59,695      | －     | －                | －            | －                | －            |
| 利益剰余金から<br>資本剰余金への振替    | －       | －       | 59,674         | 59,674       | －     | －                | －            | △59,674          | △59,674      |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額（純額） | －       | －       | －              | －            | －     | －                | －            | －                | －            |
| 当期変動額合計                 | －       | －       | －              | －            | －     | －                | －            | 186,605          | 186,605      |
| 当期末残高                   | 153,795 | 160,071 | －              | 160,071      | 7,901 | 1,341            | 35,335       | 1,160,467        | 1,205,044    |

|                         | 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                   | △4,616  | 1,327,689 | 72,706       | 72,706     | 1,400,395 |
| 当期変動額                   |         |           |              |            |           |
| 剰余金の配当                  | －       | △78,736   | －            | －          | △78,736   |
| 当期純利益                   | －       | 325,015   | －            | －          | 325,015   |
| 自己株式の取得                 | △60,003 | △60,003   | －            | －          | △60,003   |
| 自己株式の処分                 | 275     | 296       | －            | －          | 296       |
| 自己株式の消却                 | 59,695  | －         | －            | －          | －         |
| 利益剰余金から<br>資本剰余金への振替    | －       | －         | －            | －          | －         |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額（純額） | －       | －         | △36,271      | △36,271    | △36,271   |
| 当期変動額合計                 | △33     | 186,572   | △36,271      | △36,271    | 150,301   |
| 当期末残高                   | △4,649  | 1,514,261 | 36,435       | 36,435     | 1,550,696 |

個別注記表

- (重要な会計方針に係る事項)
1. 有価証券の評価基準および評価方法
- (1) 満期保有目的の債券 ……償却原価法（定額法）です。
- (2) 子会社株式および関連会社株式 …移動平均法による原価法です。
- (3) その他有価証券
- 市場価格のない ……期末日の市場価格等に基づく時価法です。
- 株式等以外のもの （評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）
- 市場価格のない ……移動平均法による原価法です。
- 株式等
2. 出資金の評価基準および評価方法
- 移動平均法による原価法です。
- なお、組合への出資については、入手可能な直近の決算書を基礎とし持分相当額を純額で取り込む方法によっています。
3. デリバティブ等の評価基準および評価方法
- 時価法です。
4. 棚卸資産の評価基準および評価方法
- (1) 商品及び製品 ……主として移動平均法による原価法です。
- (貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)
- (2) 仕掛品、原材料及び貯蔵品 ……主として先入先出法による原価法です。
- (貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)
5. 固定資産の減価償却方法
- (1) 有形固定資産（リース資産を除く）
- 主に定額法を採用しています。
- なお、主な耐用年数は以下の通りです。
- |           |           |
|-----------|-----------|
| 建物        | … 8 ～ 50年 |
| 構築物       | … 7 ～ 50年 |
| 機械及び装置    | … 4 ～ 10年 |
| 車両運搬具     | … 3 ～ 7年  |
| 工具、器具及び備品 | … 2 ～ 10年 |
- (2) 無形固定資産（リース資産を除く）
- 定額法を採用しています。
- なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（3年および5年間）に基づく定額法を採用しています。

- (3) リース資産
- 所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産
- … 自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しています。
- 所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産
- … リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。
6. 引当金の計上基準
- (1) 貸倒引当金 …… 売上債権・貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。
- (2) 投資損失引当金 …… 子会社等への投資に対する損失に備えるため、投資先の財政状態および将来の回復可能性等を考慮して引当計上しています。
- (3) 賞与引当金 …… 従業員に対して支給する賞与に充てるため、会社が算定した当事業年度に負担すべき支給見込額を計上しています。
- (4) 製品保証引当金 …… 販売した製品の保証修理費用の発生に備えるため、以下の金額の合計額を計上しています。
1. 保証書の約款に従い、過去の実績を基礎に将来保証見込みを加味して算出した費用見積額
2. 主務官庁への届出等に基づく将来の保証修理費用として算出した見積額
- (5) 自動車環境規制関連引当金 …… 環境規制に対応する費用の発生に備えるため、当事業年度末における発生見込額を計上しています。
- (6) 工事損失引当金 …… 航空宇宙事業の受注工事の損失に備えるため、当事業年度末における未引渡工事のうち、損失の発生が見込まれ、かつ、損失金額を合理的に見積ることができる工事について、当該損失見込額を計上しています。
- (7) 環境対策引当金 …… 環境対策工事等を目的とした費用の発生に備えるため、当事業年度末における発生見込額を計上しています。
- (8) 退職給付引当金または …… 従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務および前払年金費用
- 年金資産の見込額に基づき、当事業年度末において発生していると認められる額を前払年金費用として計上しています。
1. 退職給付見込額の期間帰属方法
- 退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。
2. 過去勤務費用の費用処理方法
- 過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（16年）による定額法により費用処理しています。
3. 数理計算上の差異の費用処理方法
- 数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（16年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌事業年度から費用処理することとしています。

7. 収益および費用の計上基準

当社は、顧客との契約における履行義務を識別し、収益を、顧客への財またはサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額で認識しています。また、顧客との契約における対価に変動対価が含まれている場合には、変動対価に関する不確実性がその後に解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めています。

収益は、顧客との契約における履行義務の充足に従い、一時点または一定期間にわたり認識しています。

自動車事業では、新車販売については、新車の引渡時点において顧客が当該車両に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該車両の引渡時点で収益を認識しています。

航空宇宙事業では請負契約を顧客と締結しています。請負契約の工事に係る収益については、履行義務の進捗に応じて収益認識しています。進捗度の測定は、発生したコストに基づいたインプット法などにより行っています。請負契約に係る対価の支払は、通常、顧客との契約に基づき段階的に行われています。

8. 外貨建の資産および負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しています。

9. その他計算書類作成のための基本となる事項

- (1) 退職給付に係る会計処理  
退職給付に係る未認識数理計算上の差異、未認識過去勤務費用の会計処理の方法は、連結計算書類におけるこれらの会計処理の方法と異なっています。
- (2) 金額表示の単位  
金額表示の単位については、四捨五入により表示しています。
- (3) グループ通算制度の適用  
グループ通算制度を適用しています。

(収益認識に関する注記)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結計算書類「連結注記表（収益認識に関する注記）」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しています。

(会計上の見積りに関する注記)

会計上の見積りにより当事業年度に係る計算書類にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次の通りです。

繰延税金資産 101,340百万円

繰延税金資産の認識は、将来の事業計画に基づく課税所得の発生時期および金額によって見積っています。当該見積りは、将来の不確実な経済条件の変動などによって影響を受ける可能性があり、実際に発生した課税所得の時期および金額が見積りと異なった場合、翌事業年度の計算書類において、繰延税金資産の金額に重要な影響を与える可能性があります。

製品保証引当金 216,290百万円

当社は、製品販売時に付与した保証約款に基づく製品保証とともに、主務官庁への届出等に基づいて個別に無償の補修を行っています。

保証約款に基づく製品保証の対象は、各国における保証約款に基づき、期間および走行距離や不具合の原因等により決定しています。

保証約款に基づく製品保証の保証修理費用は、製品を販売した時点で引当金を認識しており、保証期間内に不具合が発生して部品を修理または交換する際に発生する費用の総額について、過去の補修実績、過去の売上台数を基礎として将来の発生見込みに基づく最善の見積りにより引当計上しています。

主務官庁への届出等に基づく保証修理費用については、支出が発生する可能性が高く、合理的な見積りができる場合に引当金を認識しており、製品の不具合に関する過去の経験を基礎として算定した台当たり補修費用等および対象台数に基づく最善の見積りにより引当計上しています。

発生が見込まれる保証修理費用について、現在入手可能な情報に基づき必要十分な金額を引当計上していると考えていますが、製品保証引当金の計算では将来複数年にわたり生じる保証修理費用を予測しているため、実際の保証修理費用が見積りと乖離することにより、製品保証引当金を追加計上する必要性が生じる可能性があることから、計算書類に重要な影響を与える可能性があります。

(貸借対照表関係)

- 1. 有形固定資産に対する減価償却累計額 707,797百万円
- 2. 有形固定資産の貸借対照表計上額は、国庫補助金等による圧縮記帳額6,596百万円を直接控除して表示しています。
- 3. 担保に供している資産および担保付債務  
土地33百万円は、関係会社の長期借入金および預り保証金等1,487百万円の担保に供しています。
- 4. 関係会社に対する金銭債権および金銭債務

|                |            |
|----------------|------------|
| 関係会社に対する短期金銭債権 | 319,194百万円 |
| 関係会社に対する短期金銭債務 | 572,421百万円 |
| 関係会社に対する長期金銭債権 | 50,405百万円  |
- 5. 偶発債務
  - (1) 金融機関からの借入金等に対する保証債務

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| スバル オブ アメリカ インク | 48,604百万円 |
| 従業員             | 1,714百万円  |
| スバル興産株式会社       | 841百万円    |
| 合計              | 51,159百万円 |
  - (2) その他の偶発債務  
2016年5月4日のタカタ株式会社（現・TKJP株式会社）の米国子会社とNH T S A（米国運輸省道路交通安全局）との修正合意内容、2016年5月27日の国土交通省の「タカタ製エアバッグ・インフレーターに係るリコールの拡大スケジュールについて」およびこれら両当局からの要請を踏まえたその他地域（中国および豪州他）における対応方針に基づいたタカタ製エアバッグインフレーターに関する市場措置範囲拡大に伴う費用について、金額を合理的に見積ることができる費用については計上しています。しかしながら、今後新たな事象の発生などにより追加的な計上が必要となる可能性があります。
- 6. 損失が見込まれる工事契約に係る棚卸資産と工事損失引当金は、相殺せずに両建てで表示しています。  
損失が見込まれる工事契約に係る棚卸資産のうち、工事損失引当金に対応する額は5,438百万円（すべて仕掛品）です。

(損益計算書関係)

1. 売上原価

工事損失引当金繰入額として14,041百万円が売上原価に含まれています。

2. 関係会社との取引高

|            |        |              |
|------------|--------|--------------|
| 営業取引による取引高 | 売上高    | 2,288,117百万円 |
|            | 仕入高    | 504,690百万円   |
|            | その他取引高 | 51,426百万円    |
| 営業取引以外の取引高 | 収益     | 117,952百万円   |
|            | 費用     | 37,741百万円    |

(株主資本等変動計算書関係)

当事業年度末における自己株式の種類及び株式数

|      |            |
|------|------------|
| 普通株式 | 1,623,478株 |
|------|------------|

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

|               | 2025年3月31日現在 |
|---------------|--------------|
|               | (単位：百万円)     |
| 繰延税金資産        |              |
| 製品保証引当金       | 67,449       |
| 未払費用          | 25,536       |
| 株式評価損         | 10,233       |
| 退職給付引当金繰入限度超過 | 8,122        |
| 工事損失引当金       | 6,902        |
| 賞与引当金         | 6,773        |
| 固定資産の減価償却費等   | 5,145        |
| 未払事業税         | 2,788        |
| 繰越外国税額控除      | 1,799        |
| 棚卸資産          | 979          |
| 貸倒引当金繰入限度超過   | 837          |
| 繰延費用          | 244          |
| その他           | 4,478        |
| 繰延税金資産小計      | 141,285      |
| 評価性引当額        | △21,981      |
| 繰延税金資産合計      | 119,304      |
| 繰延税金負債        |              |
| その他有価証券評価差額金  | △16,677      |
| 前払年金費用        | △660         |
| 圧縮積立金         | △588         |
| その他           | △39          |
| 繰延税金負債合計      | △17,964      |
| 繰延税金資産の純額     | 101,340      |

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 法定実効税率            | 30.5% |
| (調整)              |       |
| 評価性引当額            | △0.9% |
| 配当金益金不算入          | △8.3% |
| 試験研究費税額控除         | △5.7% |
| 税率変更による影響         | △0.6% |
| 特定外国子会社等合算所得      | 1.3%  |
| その他               | △1.7% |
| 税効果会計適用後の法人税等の負担率 | 14.6% |

3. 法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しています。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）にしたがって、法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っています。

4. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後開始する事業年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.5%から31.4%に変更し計算しております。この変更により、当事業年度の繰延税金資産（繰延税金負債の金額を控除した金額）が1,131百万円増加し、法人税等調整額が1,609百万円、その他有価証券評価差額金が478百万円それぞれ減少しております。

(関連当事者との取引)

(単位：百万円)

| 属性    | 会社等の名称                                                                                                                                                                       | 議 決 権 等 の<br>所有(被所有) 割 合 | 関連当事者との関係                                                                  | 取引の内容                 |      | 取引金額      | 科 目   | 期末残高    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------|-----------|-------|---------|
| 子 会 社 | スバルファイナンス株式会社                                                                                                                                                                | 所有<br>直接 100%            | 当社製自動車に関<br>わる販売金融業務<br>および当社製品の<br>リース業務                                  | 資 金 の 貸 付 ( 注 1 )     |      | 639,746   | 貸 付 金 | 114,335 |
|       |                                                                                                                                                                              |                          |                                                                            | 貸 付 の 返 済 ( 注 1 )     |      | 639,334   |       |         |
| 子 会 社 | ス バ ル      オ ブ<br>ア メ リ カ      イ ン ク                                                                                                                                         | 所有<br>間接 100%            | 当社製自動車、スバル   オ<br>ブ   インディアナ   オート<br>モーティブ   インク製自動<br>車および部品の販売<br>役員の兼任 | 製   品   の   販   売     |      | 1,369,875 | 売 掛 金 | 107,012 |
|       |                                                                                                                                                                              |                          |                                                                            | 製   品   の   仕   入   等 |      | 135,657   | 買 掛 金 | 32,126  |
|       |                                                                                                                                                                              |                          |                                                                            | 余剰資金の<br>受入<br>(注2)   | 受入   | 330,678   | 預 り 金 | 280,670 |
|       |                                                                                                                                                                              |                          |                                                                            |                       | 支払利息 | 16,986    |       |         |
|       |                                                                                                                                                                              |                          |                                                                            | 債 務 保 証 等 ( 注 3 )     |      | 48,604    |       |         |
| 子 会 社 | ス   バ   ル            オ   ブ<br>イ   ン   デ   ィ   ア            ナ<br>オ   ー   ト   モ   ー   テ   ィ   ブ<br>イ                                    ン                                    ク | 所有<br>間接 100%            | 当社製自動車生産部<br>品の購入、スバル<br>オブ   アメリカ   イ<br>ンク他への完成車の<br>製造販売<br>役員の兼任       | 製   品   の   販   売     |      | 331,063   | 売 掛 金 | 33,732  |
|       |                                                                                                                                                                              |                          |                                                                            | 余剰資金の<br>受入<br>(注2)   | 受入   | 223,159   | 預 り 金 | 216,053 |
|       |                                                                                                                                                                              |                          |                                                                            |                       | 支払利息 | 11,940    |       |         |

取引条件および取引条件の決定方針等

- (注1) スバルファイナンス株式会社に対する資金の貸付については、市場金利を勘案して決定されています。  
なお、担保は受け入れていません。
- (注2) 余剰資金の受入は、当社グループで運用しているCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）に  
係る取引です。なお、取引金額は期中平均残高を記載しています。支払利息については、市場金利を  
勘案して決定されています。
- (注3) スバル オブ アメリカ インクの金融機関からの借入等につき、保証を行っています。

(1株当たり情報)

1. 1株当たり純資産額

2. 1株当たり当期純利益

1株当たり当期純利益

潜在株式調整後1株当たり当期純利益
- 2,120円08銭

440円11銭

440円08銭

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

監査報告

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                  |  | 2025年5月15日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 株式会社SUBARU<br>取締役会 御中        |  | 有限責任 あずさ監査法人 東京事務所<br>指定有限責任社員 公認会計士 服 部 将 一<br>業 務 執 行 社 員 指定有限責任社員 公認会計士 蓮 見 貴 史<br>業 務 執 行 社 員 指定有限責任社員 公認会計士 安 崎 修 二                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 監査意見                         |  | 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2024年4月1日から2025年3月31日ま<br>での連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表<br>について監査を行った。<br>当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求め<br>られる開示項目の一部を省略した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<br>結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。                                                                                                                                                                                   |
| 監査意見の根拠                      |  | 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。監査の基準における当<br>監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業<br>倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たし<br>ている。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。                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| その他の記載内容                     |  | その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示すること<br>にある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行<br>を監視することにある。<br>当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載<br>内容に対して意見を表明するものではない。<br>連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容<br>と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのよう<br>な重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。<br>当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告する<br>ことが求められている。<br>その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。 |
| 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任 |  | 経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる<br>開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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<br>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<br>れる。<br>連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどう<br>かを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略<br>した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。<br>監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。                                                                         |

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2025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 東京事務所  
指定有限責任社員 公認会計士 服 部 将 一  
業 務 執 行 社 員  
指定有限責任社員 公認会計士 蓮 見 貴 史  
業 務 執 行 社 員  
指定有限責任社員 公認会計士 安 崎 修 二  
業 務 執 行 社 員

監査意見

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2024年4月1日から2025年3月31日までの第94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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - 連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
  - 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
  - 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                                 |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------|-----|
| 計算書類等の監査における監査人の責任                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |                                                 |     |
| <p>監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。</p> <p>監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。</li><li>・計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。</li><li>・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。</li><li>・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。</li><li>・計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。</li></ul> <p>監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。</p> <p>監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。</p> <tr><td>利害関係</td></tr> <tr><td>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。</td></tr> <tr><td>以 上</td></tr> | 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 |
| 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 報 告 書                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第94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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>(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。</p> <p>(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。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li><li>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」（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。</li></ul> <p>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（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。</p> |
| 2. 監査の結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>(1) 事業報告等の監査結果</p> <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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ありません。</li><li>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、指摘すべき事項はありません。</li></ul> <p>(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果</p> <p>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。</p> <p>(3) 連結計算書類の監査結果</p> <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2025年5月15日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 株式会社SUBARU 監査役会                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 常勤監査役 加 藤 洋 一                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 常勤監査役 堤 ひろみ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 監査役(社外監査役) 古 澤 ゆ り                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 監査役(社外監査役) 榎 田 恭 正                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

以 上

# 株主総会会場ご案内図

## 開催日時

2025年6月25日(水曜日) 午前10時

EVENT SPACE EBIS303 3階 イベントホール

## 交通機関のご案内

JR「恵比寿駅」東口改札より徒歩約3分

JR「恵比寿駅」西口改札・東京メトロ日比谷線  
「恵比寿駅」JR恵比寿駅方面改札より徒歩約4分

- ◎ ご自宅などから株主総会の模様をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を実施いたします(詳細は本書面6頁をご覧ください)。
- ◎ 株主総会にご出席いただいた株主様へのお土産のご用意はございません。
- ◎ 体調不良と思われる方はご入場をお断りする場合がございます。
- ◎ 会場に駐車場はございません。公共交通機関をご利用ください。
- ◎ ご来場にあたりサポートが必要な方は、事前にお電話でご連絡ください。  
株式会社SUBARU IR部SR室  
03 - 6447 - 8825  
(土日祝日を除く 午前9時～午後6時)
- ◎ スマートフォンまたは携帯電話を利用して、右記のQRコードよりEBIS303のホームページにアクセスいただくと、恵比寿駅からEBIS303への道順案内の動画をご覧いただけます。



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。



ミックス  
紙 | 責任ある森林  
管理をえています  
FSC® C013080



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。