



### 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 95 期

## 定時株主総会招集ご通知

 日時 2026年6月24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 定款一部変更の件	8
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く） 7名選任の件	16
第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件	24
第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く） の報酬額決定の件	31
第6号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件	32
第7号議案 取締役（社外取締役および監査等委員 である取締役を除く）に対する譲渡制限 付株式報酬等の額および内容決定の件	33
事業報告	39
連結計算書類	81
計算書類	106
監査報告	118

インターネットまたは書面による議決権行使期限は  
2026年6月23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。

当期は、様々な外部環境の影響を受けた1年となりました。米国追加関税や為替変動、原材料高騰などにより、3,000億円レベルの影響が発生し、加えて、米国環境規制の急激な緩和を受け、環境クレジットおよびバッテリーEV（以下、BEV）関連の一時的な大口費用を計上したことにより、営業利益は401億円となりました。なお、現時点で想定しうるBEV関連の費用は、当期をピークとして、概ね計上を完了しております。

一方で、関税や原材料高騰の影響を完全に打ち返すには至らなかったものの、開発・生産・販売の各領域で迅速に連携することにより成果を創出しました。当社の環境変化への適応力と柔軟かつ機動的な対応力を改めて確認できた1年でした。

そして、2025年11月には、経営基盤の強靱化とともに「存在感と魅力ある企業」であり続けるための道筋として、中長期的な考え方を整理した「SUBARU 2025方針」を策定し、発信しました。

モノづくりにおける「柔軟性の徹底的追求」と、「価値づくり」、そしてブランドを際立てることにより、今以上に存在感を高め、ヒトや地域、社会にとって、なくてはならない企業を目指していくことを発信しました。

来期については、当期に対し、関税影響の軽減や環境コストの低減により業績押上げが見込まれる一方で、原材料高騰や貴金属市況の悪化、中東情勢の影響もあり、1,300億円以上の業績押し下げリスクを想定しています。このような状況ではありますが、来期は「SUBARU 2025方針」に基づく取り組みの成果を着実に収益へと結び付けていく1年とします。

また、2025年より拡充してきたフォレスターやクロストレックなどのICE系商品やトヨタ自動車株式会社とのアライアンスによるBEVなど、新商品が本格的に出そろうタイミングとなります。

こうした商品の拡充に加え、お客様需要を捉えたグレード構成の最適化や市場間のアロケーションなども更に機動的に推し進めます。

これらにより、足元では、競争が激化している主力の米国市場において堅調な販売を維持するとともに、日本、カナダなどグローバル市場での更なる売り伸ばしを図り、営業利益1,500億円を目指します。

株主の皆様への還元につきましては、株主還元方針に則り、期末配当を1株当たり58.5円、年間配当を115.5円とさせていただきたいと存じます。また、2026年5月15日に公表しておりますとおり、1,500億円の自己株式の取得を実施致します。2027年3月期の年間配当は1株当たり116円を予想しております。何卒、ご理解賜りたく、よろしくお願ひ申し上げます。

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)

2026年6月3日

(電子提供措置の開始日 2026年5月27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95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95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95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>



東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記東京証券取引所ウェブサイトでは、銘柄名（会社名）「SUBARU」または証券コード「7270」にて当社を検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択して、ご確認ください。



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せんので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年6月23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

<b>1 日 時</b>	2026年6月24日（水曜日）午前10時（午前9時受付開始）	
<b>2 場 所</b>	東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号 エビススバルビル EVENT SPACE EBIS303 3階 イベントホール	
<b>3 目的事項</b>	<b>報告事項</b>	1. 第95期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第95期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件
	<b>決議事項</b>	第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件 第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件 第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件 第6号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件 第7号議案 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬等の額および内容決定の件

#### 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	書面（郵送）	インターネット
		
開催日時 2026年6月24日（水曜日） 午前10時	行使期限 2026年6月23日（火曜日） 午後6時到着分まで	行使期限 2026年6月23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。

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前記インターネット上の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、ご同僚様など、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」

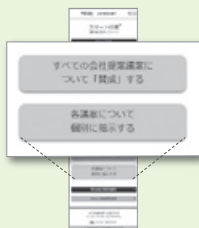
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

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

2026年6月23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にアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

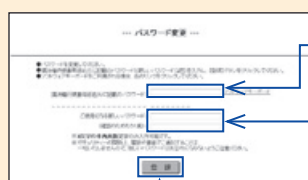
2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「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

2026年6月24日（水曜日）午前10時から本総会終了まで

ご注意事項

- ◎ 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。パソコン・スマートフォンなどから、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

2026年5月27日（水曜日）から6月17日（水曜日）まで

ご注意事項

- ◎ ご質問の内容は、本総会の目的事項に関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/>



## 株主総会参考書類

### 第1号議案 剰余金の処分の件

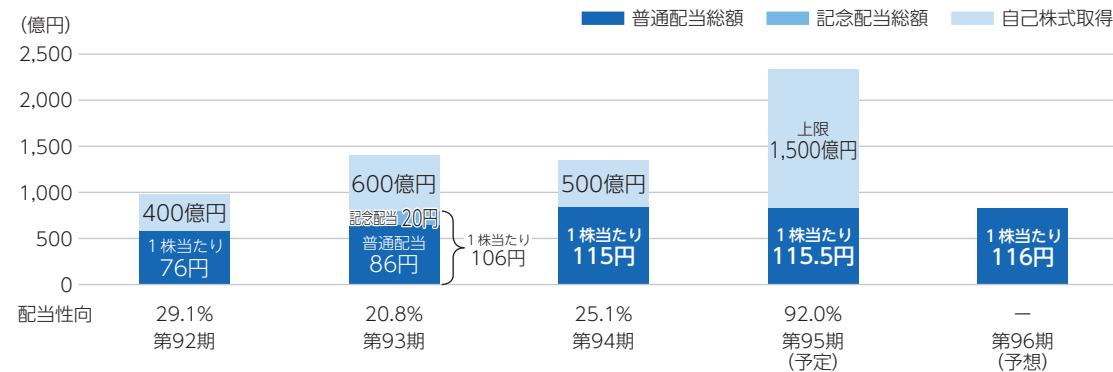
剰余金の処分につきましては、次の通りとさせていただきますと存じます。

当社は、株主の皆様のご利益を重要な経営課題と位置付けており、中長期的な資本効率向上を念頭に、毎期の業績、投資計画、経営環境などを総合的に勘案し、配当を株主還元の基本と位置づけ、累進的な配当を目指し、DOE（親会社所有者帰属持分分配率）を3.5%と設定しております。かかる方針の下、業績および市場状況に応じた増配や機動的な自己株式取得の実施に取り組んでまいります。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95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ますと存じます。

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>58.5円</b> 配当総額 <b>41,875,959,879円</b> なお、中間配当金として1株につき57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115.5円となります。
3. 剰余金の配当が効力を生じる日	2026年6月25日

#### (ご参考) 株主還元の推移



※第95期（予定）に記載しております自己株式取得につきましては、2026年5月15日開催の取締役会にて決定した株式取得価額の総額1,500億円（上限）を記載しております。

### 第2号議案 定款一部変更の件

現行の定款の一部を次のとおり変更したいと存じます。

#### 1. 提案の理由

当社は、取締役会のモニタリング機能強化により経営の透明性を一層向上させることを目的として、監査等委員会設置会社に移行いたします。

これに伴い、監査等委員である取締役および監査等委員でない取締役ならびに監査等委員会に関する規定の新設、監査役および監査役会に関する規定の削除等、監査等委員会設置会社への移行に係る所要の変更を行い、併せて監査役の実任免除等に関する規定の削除に伴う経過措置として附則を設けるものといたします。

また、迅速な意思決定と機動的かつ柔軟な業務執行の実現を目的として、取締役会の監督機能を前提に、重要な業務執行の決定を取締役に委任することができる旨の規定を新設し、株主還元の機動性を高める観点から、取締役会において剰余金の配当等について決議できる旨の規定を新設するものといたします。

その他、上記の各変更に伴う条数の変更、字句の修正等所要の変更を行うものであります。

#### 2. 変更の内容

具体的な変更の内容は次のとおりであります。

なお、本議案における定款変更については、本総会終結の時をもって効力が発生するものといたします。

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更案
第1章 総則	第1章 総則
第1条～第4条 (条文省略)	第1条～第4条 (現行どおり)
第2章 株式	第2章 株式
第5条～第6条 (条文省略)	第5条～第6条 (現行どおり)
第7条 (株主名簿管理人)	第7条 (株主名簿管理人)
当社は、株主名簿管理人を置く。株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会の決議によって定め、これを公告する。	当社は、株主名簿管理人を置く。株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会または取締役会の決議によって委任を受けた取締役が定め、これを公告する。
当社の株主名簿および新株予約権原簿の作成ならびに備え置き、その他の株主名簿および新株予約権原簿に関する事務は、これを株主名簿管理人に委託し、当会社においては取扱わない。	当社の株主名簿および新株予約権原簿の作成ならびに備え置き、その他の株主名簿および新株予約権原簿に関する事務は、これを株主名簿管理人に委託し、当会社においては取扱わない。
第8条～第10条 (条文省略)	第8条～第10条 (現行どおり)
第11条 (株式取扱規程)	第11条 (株式取扱規程)
当社の株式に関する取扱いおよび手数料は、法令または本定款のほか、取締役会において定める株式取扱規程による。	当社の株式に関する取扱いおよび手数料は、法令または本定款のほか、取締役会または取締役会の決議によって委任を受けた取締役が定める株式取扱規程による。

現行定款	変更案
第3章 株主総会	第3章 株主総会
<p>第12条 (定時総会、臨時総会およびその招集) 当社の株主総会は、定時株主総会および臨時株主総会の2種とする。 定時株主総会は、毎年6月に、臨時株主総会は、必要あるごとにこれを招集する。</p> <p>第13条～第18条 (条文省略)</p> <p style="text-align: center;">第4章 取締役および取締役会</p> <p>第19条 (取締役会の設置) 当社は、取締役会を置く。</p> <p>第20条 (員数および選任) 当社の取締役は15名以内とし、株主総会で選任する。 前項の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。 取締役の選任は、累積投票によらない。</p> <p style="text-align: center;">( 新 設 )</p> <p>第21条 (任期) 取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p>	<p>第12条 (定時総会、臨時総会およびその招集) 当社の株主総会は、定時株主総会および臨時株主総会の2種とする。 定時株主総会は毎年6月に招集し、臨時株主総会は必要に応じてこれを招集する。</p> <p>第13条～第18条 (現行どおり)</p> <p style="text-align: center;">第4章 取締役および取締役会 ( 削 除 )</p> <p>第19条 (取締役の員数) 当社の取締役は15名以内とする。 2. 前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は5名以内とする。</p> <p>第20条 (取締役の選任) 取締役は、株主総会の決議によって、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して選任する。 2. 前項の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。 3. 取締役の選任は、累積投票によらないものとする。</p> <p>第21条 (取締役の任期) 取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結した時に満了する。 2. 監査等委員である取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結した時に満了する。 3. 任期の満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする。</p>

現行定款	変更案
<p>第22条 (代表取締役) 当社を代表すべき取締役は、取締役会の決議をもって取締役の中からこれを選定する。</p> <p style="text-align: center;">( 新 設 )</p> <p style="text-align: center;">( 新 設 )</p> <p>第23条 (報酬等) 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当社から受ける財産上の利益(以下「報酬等」という。)は、株主総会の決議によって定める。</p>	<p>第22条 (代表取締役および役付取締役) 当社を代表すべき取締役は、取締役会の決議をもって取締役(監査等委員である取締役を除く)の中からこれを選定する。 2. 取締役会は、その決議をもって取締役(監査等委員である取締役を除く)の中から、会長1名およびその他の役付取締役を定めることができる。</p> <p>第23条 (取締役会) 当社は、取締役会を置く。 2. 取締役会の招集通知は、各取締役に對し、会日の4日前までに発しなければならない。ただし、緊急の必要がある場合には、この期間を短縮することができる。 取締役全員の同意があるときは、招集の手続を経ずに取締役会を開催することができる。 3. 当社は、取締役(当該決議事項について議決に加わることができる者に限る)の全員が取締役会の決議事項について、書面または電磁的記録により同意したときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。 4. 前二項のほか、取締役会に関する事項は、法令または本定款のほか、取締役会で定める取締役会規程による。</p> <p>第24条 (重要な業務執行の決定の委任) 当社は、会社法第399条の13第6項の規定により、取締役会の決議によって重要な業務執行(同条第5項各号に掲げる事項を除く)の決定の全部または一部を取締役に委任することができる。</p> <p>第25条 (取締役の報酬) 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当社から受ける財産上の利益は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、株主総会の決議によって定める。</p>

現行定款	変更案
<p><u>第24条 (取締役の責任免除)</u> 当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、同法第423条第1項の取締役（取締役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において免除することができる。 当社は、会社法第427条第1項の規定により、<u>取締役（当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者を除く。）との間に、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することができる。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、同法第425条第1項が規定する額とする。</u></p> <p style="text-align: center;">（ 新 設 ）</p> <p><u>第25条 (取締役会規程)</u> 取締役会に関する事項は、法令または本定款のほか、取締役会の定める取締役会規程による。</p> <p><u>第26条 (招集権者および議長)</u> 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた取締役が招集しその議長となる。ただし、当該取締役に事故等差し支えがあるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに代わる。</p> <p><u>第27条 (招集通知)</u> 取締役会の招集通知は、各取締役および各監査役に対し、会日の4日前までに発しなければならない。ただし、緊急の必要がある場合は、この期間を短縮することができる。取締役および監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ずに取締役会を開催することができる。</p>	<p><u>第26条 (取締役の責任免除)</u> 当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、同法第423条第1項の取締役（取締役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において免除することができる。</p> <p><u>第27条 (取締役の責任限定契約)</u> 当社は、会社法第427条第1項の規定により、<u>取締役（当社またはその子会社の業務執行取締役もしくは執行役または支配人その他の使用人である者を除く）との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額とする。</u></p> <p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p> <p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p> <p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p>

現行定款	変更案
<p><u>第28条 (決議の方法)</u> 取締役会の決議は、議決に加わることができる取締役の過半数が出席し、その出席取締役の過半数をもって行う。</p> <p><u>第29条 (決議の省略)</u> 当社は、取締役（当該決議事項について議決に加わることができるものに限る。）の全員が取締役会の決議事項について、書面または電磁的記録により同意をしたときは、当該決議事項を可決する旨の決議があったものとみなす。ただし、監査役が当該提案について異議を述べたときはこの限りではない。</p> <p><u>第30条 (議事録)</u> 取締役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令で定める事項については、これを議事録に記載または記録し、出席した取締役および監査役が記名押印または電子署名を行い、10年間本店に備え置く。</p> <p><u>第31条 (執行役員)</u> 取締役会は、その決議をもって執行役員を選任し、当社の業務を分担して執行させることができる。 取締役会は、その決議をもって執行役員の中から社長1名およびその他の役付執行役員を定めることができる。</p> <p style="text-align: center;">第5章 監査役および監査役会</p> <p><u>第32条 (監査役および監査役会の設置)</u> 当社は、監査役および監査役会を置く。</p> <p><u>第33条 (員数および選任)</u> 当社の監査役は5名以内とし、株主総会で選任する。 前項の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。</p>	<p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p> <p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p> <p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p> <p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p> <p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p> <p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p> <p style="text-align: center;">（ 削 除 ）</p>

現行定款	変更案
<p><u>第34条 (任期)</u>            監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。            任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。</p> <p><u>第35条 (常勤監査役)</u>            監査役会は、その決議によって常勤の監査役を選定する。</p> <p><u>第36条 (報酬等)</u>            監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。</p> <p><u>第37条 (監査役の責任免除)</u>            当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、同法第423条第1項の監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において免除することができる。            当社は、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間に、同法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、同法第425条第1項が規定する額とする。</p> <p><u>第38条 (監査役会規程)</u>            監査役会に関する事項は、法令または本定款のほか、監査役会の定める監査役会規程による。</p> <p><u>第39条 (招集通知)</u>            監査役会の招集通知は、各監査役に対し、会日の4日前までに発しなければならない。ただし、緊急の必要がある場合は、この期間を短縮することができる。            監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ずに監査役会を開催することができる。</p> <p><u>第40条 (決議の方法)</u>            監査役会の決議は、法令に別段の定めある場合を除き、監査役の過半数をもって行う。</p>	<p>( 削 除 )</p> <p>( 削 除 )</p> <p>( 削 除 )</p> <p>( 削 除 )</p> <p>( 削 除 )</p> <p>( 削 除 )</p> <p>( 削 除 )</p>

現行定款	変更案
<p><u>第41条 (議事録)</u>            監査役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令で定める事項については、これを議事録に記載または記録し、出席した監査役が記名押印または電子署名を行い、10年間本店に備え置く。</p> <p style="text-align: center;">( 新 設 ) ( 新 設 )</p> <p style="text-align: center;">( 新 設 )</p> <p style="text-align: center;">第6章 会計監査人</p> <p><u>第42条 (会計監査人の設置)</u>            当社は、会計監査人を置く。</p> <p><u>第43条 (選任)</u>            会計監査人は、株主総会で選任する。</p> <p><u>第44条 (任期)</u>            会計監査人の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。            前項の定時株主総会において別段の決議がされなかったときは、当該定時株主総会において再任されたものとみなす。</p> <p style="text-align: center;">第7章 計算</p> <p><u>第45条 (事業年度)</u>            当社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までとする。</p>	<p>( 削 除 )</p> <p style="text-align: center;">第5章 監査等委員会</p> <p><u>第28条 (監査等委員会)</u>            当社は、監査等委員会を置く。            2. 監査等委員会の招集通知は、各監査等委員に対し、会日の4日前までに発しなければならない。ただし、緊急の必要がある場合には、この期間を短縮することができる。            監査等委員全員の同意があるときは、招集の手続を経ずに監査等委員会を開催することができる。            3. 前項のほか、監査等委員会に関する事項は、法令または本定款のほか、監査等委員会で定める監査等委員会規程による。</p> <p><u>第29条 (常勤監査等委員)</u>            監査等委員会は、その決議をもって常勤監査等委員を選定することができる。</p> <p style="text-align: center;">第6章 会計監査人</p> <p><u>第30条 (会計監査人の設置)</u>            当社は、会計監査人を置く。</p> <p><u>第31条 (会計監査人の選任)</u>            会計監査人は、株主総会で選任する。</p> <p><u>第32条 (会計監査人の任期)</u>            会計監査人の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結した時に満了する。            2. 前項の定時株主総会において別段の決議がされなかったときは、当該定時株主総会において再任されたものとみなす。</p> <p style="text-align: center;">第7章 計算</p> <p><u>第33条 (事業年度)</u>            当社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までとする。</p>


現行定款	変更案
<p>第46条 (期末配当) 当社は、株主総会の決議によって毎年3月31日の最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対し、剰余金の配当（以下「期末配当」という。）を行う。</p>	<p>第34条 (剰余金の配当等) 当社は、毎年3月31日の最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対し、剰余金の配当をする。 2. 当社は、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対し、剰余金の配当をすることができる。 3. 当社は、会社法第459条第1項各号に掲げる事項について、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議によって定めることができる。 4. 未払の剰余金の配当には、利息を付さないものとする。</p>
<p>第47条 (中間配当金) 当社は、取締役会の決議によって、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対し、会社法第454条第5項の定めるところにより剰余金の配当（以下「中間配当金」という）をすることができる。</p>	<p>( 削 除 )</p>
<p>第48条 (除斥期間) 期末配当および中間配当金は、支払開始の日から起算し3年以内に受領されないときは、当社は支払の義務を免れるものとする。</p> <p style="text-align: center;">( 新 設 )</p> <p style="text-align: center;">( 新 設 )</p>	<p>第35条 (除斥期間) 剰余金の配当金は、支払開始の日から起算し3年以内に受領されないときは、当社は支払の義務を免れるものとする。</p> <p style="text-align: center;">(附則)</p> <p>第1条 (監査役の責任免除に関する経過措置) 当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、第95回定時株主総会において決議された定款一部変更の効力が生ずる前の任務を怠ったことによる監査役（監査役であった者を含む）の損害賠償責任を、法令の限度において免除することができる。</p> <p>第2条 (監査役 of 責任限定契約に関する経過措置) 第95回定時株主総会終結前の監査役（監査役であった者を含む）の行為に関する会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約については、同定時株主総会の決議による変更前の定款第37条の定めるところによる。</p>

### 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）7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。  
当社は、本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合、監査等委員会設置社に移行いたしますので、移行後の取締役（監査等委員である取締役を除く）7名の選任をお願いするものであります。  
なお、本議案に係る決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」に係る決議の効力が発生することを条件として生じるものといたします。  
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ガバナンス・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。本議案における取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者についても、上記の方針と手続に従って決定されたものです。  
取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者は、次の通りです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	当期における取締役会出席状況	取締役在任期間
1	<span style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">再任</span> はや た ふみ あき <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">男性</span> <b>早 田 文 昭</b>	代表取締役会長	13回中13回 (100%)	5年
2	<span style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">再任</span> おお さき あつし <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">男性</span> <b>大 崎 篤</b>	代表取締役社長	13回中13回 (100%)	5年
3	<span style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">再任</span> ふじ ぬき てつ お <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">男性</span> <b>藤 貫 哲 郎</b>	取締役専務執行役員	13回中13回 (100%)	3年
4	<span style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">再任</span> と だ しん すけ <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">男性</span> <b>戸 田 真 介</b>	取締役常務執行役員	10回中10回 (100%)	1年
5	<span style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">再任</span> <span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid gray; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #FF8C00; border: 1px solid gray; padding: 2px;">独立</span> はち うま ふみ なお <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">男性</span> <b>八 馬 史 尚</b>	社外取締役	13回中13回 (100%)	3年
6	<span style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">再任</span> <span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid gray; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #FF8C00; border: 1px solid gray; padding: 2px;">独立</span> やま した しげる <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">男性</span> <b>山 下 茂</b>	社外取締役	13回中13回 (100%)	2年
7	<span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">新任</span> <span style="background-color: #90EE90; border: 1px solid gray; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #FF8C00; border: 1px solid gray; padding: 2px;">独立</span> おお むら か や こ <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">女性</span> <b>大 村 佳也子</b>	-	-	-

- (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. 戸田真介氏の当期における取締役会出席状況は、2025年6月25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. 新任の候補者を除く各候補者は、現在、当社の取締役であり、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訴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途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。  
4. 大村佳也子氏の戸籍上の氏名は宮澤佳也子です。

候補者番号 **1** 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
32,207株	5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 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 兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ 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 兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ 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)
2026年 4月 当社 代表取締役会長 CRMO (現在に至る)

**主な担当分野** 秘書室、人事総務本部


#### 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

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。今回、新たに代表取締役会長および取締役会議長として、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（監査等委員である取締役を除く）候補者としたものであります。

候補者番号 **2** 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
53,954株	5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 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) 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 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 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) (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。

#### 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（監査等委員である取締役を除く）候補者としたものであります。

候補者番号 <b>3</b>	ふじぬき <b>藤貫</b>	てつお <b>哲郎</b>	1963年8月30日生	<b>再任</b>	
				<b>男性</b>	
<b>所有する当社株式の数</b>	<b>取締役在任期間</b>	<b>取締役会出席状況</b>	<b>当社との特別の利害関係</b>		
28,366株	3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
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 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 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
2026年 2月 当社 取締役専務執行役員 CTO 認証業務責任者（現在に至る）

**主な担当分野** 技術本部、技術研究所、商品革新本部

#### 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

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（監査等委員である取締役を除く）候補者としたものであります。

候補者番号 <b>4</b>	とだ <b>戸田</b>	しんすけ <b>真介</b>	1966年7月16日生	<b>再任</b>	
				<b>男性</b>	
<b>所有する当社株式の数</b>	<b>取締役在任期間</b>	<b>取締役会出席状況</b>	<b>当社との特別の利害関係</b>		
10,848株	1年	10回中10回(100%)	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 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 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 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 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） スバルファイナンス株式会社 代表取締役社長（現在に至る）
2025年 6月 当社 取締役常務執行役員 CFO（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

(注) 1. 当期における取締役会出席状況は、2025年6月25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。

候補者番号 <b>5</b>	はちうま <b>八馬</b>	ふみなお <b>史尚</b>	<b>再任</b>	<b>社外</b>	<b>独立</b>	
		1959年12月8日生	<b>男性</b>			
<b>所有する当社株式の数</b>	<b>社外取締役在任期間</b>	<b>取締役会出席状況</b>	<b>当社との特別の利害関係</b>			
1,000株	3年	13回中13回(100%)	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  
YKK AP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、当社のビジネス環境が厳しさを増す中で、リスク管理の重要性について発言を行いました。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、本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合も、同様の規定が維持されることとなります。かかる規定に基づき、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。
4. 八馬史尚氏は、2023年6月にYKK AP株式会社の社外監査役に就任しましたが、同社ならびにその子会社である株式会社YKK AP 沖縄および琉球YKK AP工業株式会社は、その製造に金型等が必要となる自社製品の一部部品等の製造を委託していた企業に対し、当該金型等を用いて製造する部品等の発注を長期間行っていないにもかかわらず、無償で当該金型等を保管させていた行為について、2026年3月に、公正取引委員会から、下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。日頃より、同氏は同社監査役として、同社取締役会において法令遵守の観点から様々な提案を行っていましたが、本事態の判明後においても、同社取締役会での審議を通じて同社および同子会社を含む同社グループにおける再発防止策の策定と本事態の全従業員への周知ならびに社員教育の強化に尽力しています。

候補者番号 <b>6</b>	やました <b>山下</b>	しげる <b>茂</b>	<b>再任</b>	<b>社外</b>	<b>独立</b>	
		1958年2月14日生	<b>男性</b>			
<b>所有する当社株式の数</b>	<b>社外取締役在任期間</b>	<b>取締役会出席状況</b>	<b>当社との特別の利害関係</b>			
3,000株	2年	13回中13回(100%)	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	LANSINOH 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、資本コストを意識した経営の更なる推進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. 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、本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合も、同様の規定が維持されることとなります。かかる規定に基づき、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。
3. 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。

候補者番号 **7** **おおむら 大村 佳也子** **新任** **社外** **独立** **1960年11月1日生** **女性**

所有する当社株式の数 **0株** 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 **なし**



**略歴、地位および担当**

1986年 4月	株式会社神戸製鋼所 入社
1995年 4月	スウェーデンUppsala大学留学のため休職
2001年10月	日本アイ・ピー・エム株式会社 入社
2008年 6月	中央大学 理工学部 経営システム工学科 非常勤講師
2009年 1月	同社 クラウドコンピューティング事業 企画担当部長
2013年 1月	同社 金融事業部 企画部長
2014年 4月	オービー工業株式会社 代表取締役 副社長
2017年 4月	同社 代表取締役 社長
2025年 4月	マブチオービーギアシステム株式会社 顧問
2026年 3月	株式会社MonotaRO 社外取締役 (現在に至る)

**重要な兼職の状況**

株式会社MonotaRO 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**

大村佳也子氏は、株式会社神戸製鋼所および日本アイ・ピー・エム株式会社において、製造業の生産現場における情報システム技術の研究、製造業を中心とした戦略コンサルティング業務に携わりました。その後はオービー工業株式会社（現・マブチオービーギアシステム株式会社）代表取締役社長として同社の安定成長をけん引し、IT・デジタル技術と製造業経営の双方に関する豊富な経験と高い専門知識、見識を備えています。これらを踏まえ、社外取締役としてIT・デジタル技術を中心に、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、新たに社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当社は、会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めており、本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合も、同様の規定が維持されることとなります。かかる規定に基づき、本総会において大村佳也子氏が取締役に選任された場合、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、本総会において大村佳也子氏が取締役に選任された場合、同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。
3. 大村佳也子氏の戸籍上の氏名は、宮澤佳也子です。

**第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件**

当社は、本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、監査等委員会設置社に移行いたしますので、監査等委員である取締役4名の選任をお願いするものであります。


なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。また、本議案に係る決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」に係る決議の効力が発生することを条件として生じるものといたします。

本議案における監査等委員である取締役候補者の指名にあたっては、監査等委員である取締役として相応しい経験、能力および見識ならびに公正さを尊ぶ倫理観を総合的に考慮しております。さらに、役員人事の決定における公正性および透明性を確保するため、監査等委員である取締役候補者については、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ガバナンス・役員指名会議において十分な審議を行い、その承認を得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。

監査等委員である取締役候補者は、次の通りです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	当期における取締役会出席状況	当期における監査役会出席状況	監査役在任期間
1	<b>新任</b> <small>しょうじ</small> 庄 司 仁 也 <b>男性</b>	常勤監査役	10回中10回 (100%)	10回中10回 (100%)	1年
2	<b>新任</b> <b>社外</b> <b>独立</b> <small>ふるさわ</small> 古 澤 ゆ り <b>女性</b>	社外監査役	13回中13回 (100%)	12回中12回 (100%)	4年
3	<b>新任</b> <b>社外</b> <b>独立</b> <small>ますだ</small> 梶 田 恭 正 <b>男性</b>	社外監査役	13回中13回 (100%)	12回中12回 (100%)	3年
4	<b>新任</b> <b>社外</b> <b>独立</b> <small>みつはし</small> 三 橋 ゆ き こ <b>女性</b>	-	-	-	-

- (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. 庄司仁也氏の当期における取締役会出席状況および監査役会出席状況は、2025年6月25日の就任以降に開催された取締役会および監査役会のみを対象としています。
3. 三橋友紀子氏を除く各候補者は、現在、当社の監査役であり、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途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 <b>1</b>	しょうじ じんや <b>庄司 仁也</b>	1963年12月31日生	新任 男性	
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	
20,764株	1年	10回中10回(100%)	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 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 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 兼 部品用品本部長
2025年 4月 当社 常務執行役員
2025年 6月 当社 常勤監査役（現在に至る）

#### 重要な兼職の状況

該当なし

- (注) 1. 当期における監査役会出席状況は、2025年6月25日の就任以降に開催された監査役会のみを対象としています。
2. 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、かかる規定に基づき、庄司仁也氏と当社との間で、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います。本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合も、「取締役（当会社又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の規定が維持されることとなりますので、本総会において同氏が監査等委員である取締役に選任された場合、当該規定に基づき、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。

#### 監査等委員である取締役候補者とした理由

庄司仁也氏は、長年にわたり当社および当社グループ会社における、人事、マーケティング、海外事業などの分野を中心とした広範な分野での豊富な経験と知見を有し、常務執行役員として、主力市場である北米を含む海外営業全般に長く携わった経歴を有しています。2025年6月からは当社の常勤監査役を務めており、大局的かつ専門的な見地からの監査を行っております。以上のような経歴および幅広い経験を踏まえ、監査等委員である取締役としての役割・責務を適切に遂行できるものと判断し、監査等委員である取締役候補者としたものであります。

候補者番号 <b>2</b>	ふるさわ ゆり <b>古澤 ゆり</b>	1963年7月22日生	新任 社外 独立 女性	
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	
1,500株	4年	12回中12回(100%)	なし	

#### 略歴

1986年 4月 運輸省入省
2000年12月 経済協力開発機構（OECD）アドミニストレーター
2004年 7月 国土交通省総合政策局国際企画室企画官
2006年 7月 海上保安庁総務部国際・危機管理官
2008年 7月 内閣官房内閣参事官（内閣官房副長官補付）
2011年 8月 株式会社資生堂 国際事業部国際営業部担当次長
2014年 7月 国土交通省大臣官房審議官（国際担当）
2015年 9月 観光庁審議官
2016年 6月 内閣官房内閣人事局内閣審議官
2019年 7月 国土交通省大臣官房付
2019年 7月 同省 退職
2022年 6月 当社 監査役（現在に至る）


#### 重要な兼職の状況

株式会社クボタ 社外取締役

#### 監査等委員である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

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った経験を有するほか、民間企業での海外事業展開も経験しており、幅広い視野と高い見識を有しています。2022年6月からは当社の社外監査役を務めており、大局的かつ専門的な見地から監査を行っております。この実績を踏まえ、今後は業務執行に対する独立した立場である監査等委員として、当社の事業活動の公平・公正な決定および経営の健全性確保に貢献されることを期待し、過去に社外役員になること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありませんが、監査等委員である社外取締役候補者としたものであります。

- (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、かかる規定に基づき、古澤ゆり氏と当社との間で、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います。本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合も、「取締役（当会社又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の規定が維持されることとなりますので、本総会において同氏が監査等委員である取締役に選任された場合、当該規定に基づき、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、古澤ゆり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監査等委員である取締役に選任された場合、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おります。

候補者番号 <b>3</b>	ますだ <b>梶田</b>	やすまさ <b>恭正</b>	<b>新任</b>	<b>社外</b>	<b>独立</b>	
		1957年2月27日生	<b>男性</b>			
<b>所有する当社株式の数</b>	<b>監査役在任期間</b>	<b>監査役会出席状況</b>	<b>当社との特別の利害関係</b>			
0株	3年	12回中12回(100%)	なし			

#### 略歴

1980年 4月	藤沢薬品工業株式会社（現アステラス製薬株式会社）入社
2008年 6月	同社 執行役員 経営推進部長
2011年 6月	同社 執行役員 財務担当 兼 経営推進部長
2012年 4月	同社 執行役員 財務担当（CFO）
2012年 6月	同社 上席執行役員 財務担当（CFO）
2017年 4月	同社 上席執行役員 社長付
2017年 6月	有限責任監査法人トーマツ 独立非業務執行役員
2018年 6月	デロイトトーマツ合同会社 独立非業務執行役員
2018年 6月	オリンパス株式会社 社外取締役
2021年 6月	同社 社外取締役 監査委員長
2023年 6月	当社 監査役（現在に至る）
2024年 6月	オリンパス株式会社 退任

#### 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、かかる規定に基づき、梶田恭正氏と当社との間で、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います。本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合も、「取締役（当会社又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の規定が維持されることとなりますので、本総会において同氏が監査等委員である取締役に選任された場合、当該規定に基づき、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、梶田恭正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監査等委員である取締役に選任された場合、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おります。

#### 監査等委員である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

梶田恭正氏は、アステラス製薬株式会社において経営推進部長やCFOなど経営に関わる要職を経験し、財務・経理を中心に経営全般の深い知見を有しています。また、デロイトトーマツグループの独立非業務執行役員およびオリンパス株式会社の社外取締役監査委員長を歴任しており、幅広い視野と高い見識を有しています。2023年6月からは当社の社外監査役を務めており、大局的かつ専門的な見地から監査を行っております。この実績を踏まえ、今後は業務執行に対する独立した立場である監査等委員として、当社の事業活動の公平・公正な決定および経営の健全性確保に貢献されることを期待し、監査等委員である社外取締役候補者としたものであります。

候補者番号 <b>4</b>	みつはし <b>三橋</b>	ゆきこ <b>友紀子</b>	<b>新任</b>	<b>社外</b>	<b>独立</b>	
		1966年6月12日生	<b>女性</b>			
<b>所有する当社株式の数</b>	<b>監査役在任期間</b>	<b>監査役会出席状況</b>	<b>当社との特別の利害関係</b>			
0株	－	－	なし			

#### 略歴

1989年 4月	東海旅客鉄道株式会社 入社
2000年 4月	弁護士登録
2000年 4月	ブレイクモア法律事務所
2002年11月	アシャースト東京法律事務所
2010年 1月	シティユーワ法律事務所
2015年 6月	株式会社A O I P R O. 社外取締役（2022年退任）
2016年 6月	パンチ工業株式会社 社外取締役（2022年退任）
2020年 7月	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（現在に至る）
2022年 9月	株式会社アーケム 社外監査役（2026年退任）
2023年 6月	ANAホールディングス株式会社 社外監査役（現在に至る）

#### 重要な兼職の状況

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 シニアパートナー弁護士  
ANAホールディングス株式会社 社外監査役

#### 監査等委員である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

三橋友紀子氏は、弁護士として企業法務を中心に、法務全般に関する専門的な知見と豊富な経験を有しています。同氏は、法律の専門家として、中立的および客観的な提言を行うとともに、独立した立場から取締役の職務の執行を監査・監督することにより、当社取締役会の機能強化に貢献されることを期待し、過去に社外役員になること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、新たに監査等委員である社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当社は、会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めており、本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合も、同様の規定が維持されることとなります。かかる規定に基づき、本総会において三橋友紀子氏が監査等委員である取締役に選任された場合、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、本総会において三橋友紀子氏が監査等委員である取締役に選任された場合、同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号議案から第4号議案承認可決後の取締役会の体制

本総会において第2号議案から第4号議案が原案通り承認可決され、それらの決議の効力が生じた場合、取締役会の体制は、次の通りとなる予定です。なお、取締役11名のうち独立社外取締役は6名（比率54.5%）、ガバナンス・役員指名委員会および役員報酬委員会の委員6名のうち独立社外取締役は4名（比率66.7%）、取締役11名のうち女性は3名（比率27.3%）となる予定です。  
 (注) 1. ◎は議長または委員長、○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	監査等委員会	ガバナンス・役員指名委員会	役員報酬委員会	選定理由 保有定義	企業経営 (トップ経験)	備えるべきスキル
取締役 (監査等委員である取締役を除く)	早田 文昭	代表取締役会長 (CRMO)	男性	5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	
	大崎 篤	代表取締役社長 (CEO)	男性	5年	○		○	○			
	藤貫 哲郎	取締役専務執行役員 (CTO)	男性	3年	○						
	戸田 真介	取締役常務執行役員 (CFO)	男性	1年	○						
	八馬 史尚	独立社外取締役	男性	3年	○		○	○			
	山下 茂	独立社外取締役	男性	2年	○		◎	◎			
	大村 佳也子	独立社外取締役	女性	新任	○		○	○			
監査等委員である取締役	庄司 仁也	取締役 (常勤監査等委員)	男性	1年	○	○			企業経営 (トップ経験)	上場企業における経営トップとしての経験	
	古澤 ゆり	独立社外取締役 (監査等委員)	女性	4年	○	○	○				
	榊田 恭正	独立社外取締役 (監査等委員)	男性	3年	○	○		○			
	三橋 友紀子	独立社外取締役 (監査等委員)	女性	新任	○	○					

※2026年6月24日付で、現在の「ガバナンス・役員指名会議」を「ガバナンス・役員指名委員会」と、また、現在の「役員報酬会議」を「役員報酬委員会」と、それぞれ改称することを予定しております。

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	人的資本・労務	経営管理・財務・会計	法務・コンプライアンス・リスク管理
	●	●	●			●	●
●	●				●	●	●
●				●			
		●	●			●	
		●	●		●	●	
	●			●			
		●	●		●	●	
			●		●		●
			●			●	
							●

## 第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件

当社の取締役の報酬については、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年間の報酬等の額を12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）」とする旨のご承認をいただき、現在に至っております。

本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合、当社は、監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額を、現在の取締役の報酬水準との連続性および当社の業績水準を踏まえ、現在の取締役の報酬額と同額である年額12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）とさせていただきたいと存じます。

本議案は、当社の業績規模、役員報酬体系やその支給水準、現在の役員の員数および今後の動向等を総合的に勘案し、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員報酬会議の助言も踏まえて決定したものであり、相当であると判断しております。

なお、本議案に係る取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は、本総会において第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、7名となります。また、本議案に係る決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」に係る決議の効力が発生することを条件として生じるものといたします。

## 第6号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件

当社の監査役の報酬の額については、2024年6月19日開催の第93期定時株主総会において、「監査役の報酬額を年額2億円以内とする」旨のご承認をいただき、現在に至っております。

本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合、当社は、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、監査等委員である取締役の報酬額を、現在の監査役の報酬額と同額である年額2億円以内とさせていただきたいと存じます。

本議案は、当社の業績規模、役員報酬体系やその支給水準、現在の役員の員数および今後の動向等を総合的に勘案し、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員報酬会議の助言も踏まえて決定したものであり、相当であると判断しております。

なお、本議案に係る監査等委員である取締役の員数は、本総会において第4号議案「監査等委員である取締役4名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、4名となります。また、本議案に係る決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」に係る決議の効力が発生することを条件として生じるものといたします。

## 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬等の額および内容決定の件

### 1. 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬等の額の決定の件

当社の取締役（社外取締役を除く）に対する譲渡制限付株式報酬制度については、2017年6月23日開催の第86期定時株主総会においてその導入をご承認いただいております。また、2022年6月22日開催の第91期定時株主総会において本制度を改定し「付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させる変動報酬型（PSU<sup>※</sup>）を追加すること」を、また、2024年6月19日開催の第93期定時株主総会において、報酬ガバナンスの向上を目的として本制度にクローバック条項を導入するとともに、1株当たりの払込金額の基礎となる額を変更することをそれぞれご承認いただき、現在に至っております。

本総会において第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決された場合、当社は、監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。以下「対象取締役」という。）に対して譲渡制限付株式を付与するために支給する金銭報酬の総額を、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額（本総会において第5号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件」が原案どおり承認可決された場合、年額12億円以内（うち社外取締役分2億円以内））の範囲内で、現在の取締役に対して支給する金銭報酬の総額と同額である年額2億円以内とさせていただきますと存じます。

また、対象取締役に適用される譲渡制限付株式報酬制度の内容等を、現在の取締役に適用される譲渡制限付株式報酬制度の内容等と同様、後記「2. 株式報酬制度における報酬等の内容等」に記載のとおりとさせていただきますと存じます。

本議案は、当社の業績規模、役員報酬体系やその支給水準、現在の役員の員数および今後の動向等を総合的に勘案し、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員報酬会議の助言も踏まえて決定したものであり、相当であるものと判断しております。

なお、本総会において第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件」が原案どおり承認可決された場合、取締役（監査等委員である取締役を除く）の人数は7名（うち社外取締役3名）となり、そのうち対象取締役は4名となります。また、本議案に係る決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」に係る決議の効力が発生することを条件として生じるものといたします。

※：Performance Share Unit

### 2. 株式報酬制度における報酬等の内容等

(1) 対象者	当社取締役（社外取締役、監査等委員である取締役および国内非居住者を除く。以下「対象取締役」という。）	
(2) 株式報酬の付与のために支給する金銭報酬の総額	年額2億円を上限とします。 なお、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額は、本総会において第5号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額決定の件」が原案どおり承認可決された場合、年額12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）と定められるところ、その範囲内で株式報酬の付与のための金銭報酬を支給するものとします。	
(3) 対象取締役に交付する当社株式の上限	定額報酬型（RS <sup>※</sup> ）と変動報酬型（PSU）を合わせて、1年間に15万株以内とします。 対象取締役は、取締役会決議に基づき、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付し、当社普通株式について発行または処分を受けるものとします。 1株当たりの払込金額は、取締役会前日の東京証券取引所における当社普通株式の終値を基礎として、取締役会において決定されます。	
(4) 対象取締役に交付する当社株式等の算定方法	定額報酬型（RS）	毎年一定の時期に、当社の業績、各対象取締役の職責の範囲およ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します。
	変動報酬型（PSU）	毎年一定の時期に、当社の業績、各対象取締役等の職責の範囲およ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、評価期間にかかる業績確定後、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します。評価期間満了前に当社取締役を退任した者については、原則として株式の交付は行いません。ただし、死亡による退任の場合、または役員報酬委員会において株式の交付を行うべき相当な理由が認められた場合は、役員報酬委員会が合理的な支給率（50%～100%）を定めることができますものとします。 (注)評価期間は、ユニット付与日の属する単一事業年度とします。 (注)業績指標は、定量（財務）指標と定性（非財務）指標を設定し、中期経営計画や経営目標の更新に連動して見直します。
(5) 譲渡制限期間	交付日から当社取締役を退任するまでの間とします。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間、譲渡制限期間を延長します。	
(6) クローバック条項	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、役員報酬委員会において審議・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もしくは一部の返還、また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します。	

※1：Restricted Stock

※2：2026年6月24日付で現在の「役員報酬会議」を「役員報酬委員会」と改称することを予定しております。

### 3. 対象取締役に交付される当社株式に係る譲渡制限契約

株式報酬制度による当社普通株式の発行または処分に当たっては、当社と対象取締役との間で、概ね以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」という。）を締結します。

- (1) 対象取締役は、本割当契約により割当てを受けた当社普通株式（以下「本割当株式」という。）について、当社取締役を退任するまでの期間（以下「譲渡制限期間」という。）において、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」という。）。
- (2) 原則として、職務執行期間（株式の交付またはユニットの付与を受けた日から当該日の属する事業年度にかかる定時株主総会終結の時まで）において継続して取締役の地位にあることを条件として、譲渡制限期間満了時点で譲渡制限を解除する。
- (3) 職務執行期間満了前に取締役を退任したときは、死亡による退任の場合および取締役会の決議によって正当と認められた場合を除き、当社が本割当株式を当然に無償で取得する。
- (4) 譲渡制限期間中または譲渡制限の解除後3年以内に、当該対象取締役に非違行為があった場合および株式付与の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合は、当社は、役員報酬委員会において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該対象取締役に對し、本割当株式の全部もしくは一部の無償取得、また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。
- (5) 上記(1)の定めにかかわらず、当社は、職務執行期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編などに関する事項が当社の株主総会などで承認された場合には、当社の取締役会の決議により、職務執行期間の開始日から当該組織再編などの承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編などの効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。
- (6) 上記(5)に規定する場合においては、当社は、上記(5)の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点においてなお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

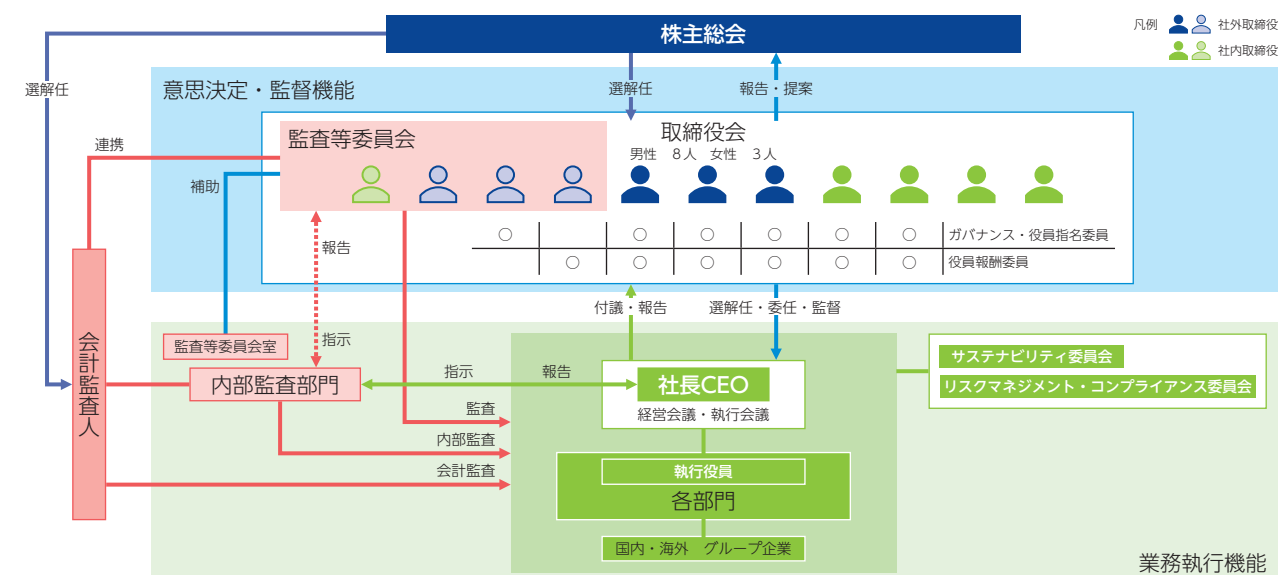
### （ご参考）監査等委員会設置会社への移行について

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」の承認可決を条件として、監査等委員会設置会社に移行いたします。第2号議案から第7号議案までの各議案は、いずれも当該移行に関連するものであり、これらの議案をご提案するにあたり、監査等委員会設置会社への移行の目的および当該移行の概要についてご説明いたします。

#### ◆目的

当社は、自動車業界を取り巻く不透明かつ目まぐるしく変わる事業環境においても持続的な成長を果たすため、2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」を推進しています。この方針を確実に推し進めるべく、執行部門への権限委譲による意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会における審議のさらなる充実および監督機能のより一層の強化を通じて、中長期的な企業価値を向上させることを目的に、監査等委員会設置会社へ移行することといたしました。

#### ◆移行後のコーポレート・ガバナンス体制図



※2026年6月24日付で、現在の「ガバナンス・役員指名会議」を「ガバナンス・役員指名委員会」と、また、現在の「役員報酬会議」を「役員報酬委員会」と、それぞれ改称することを予定しております。

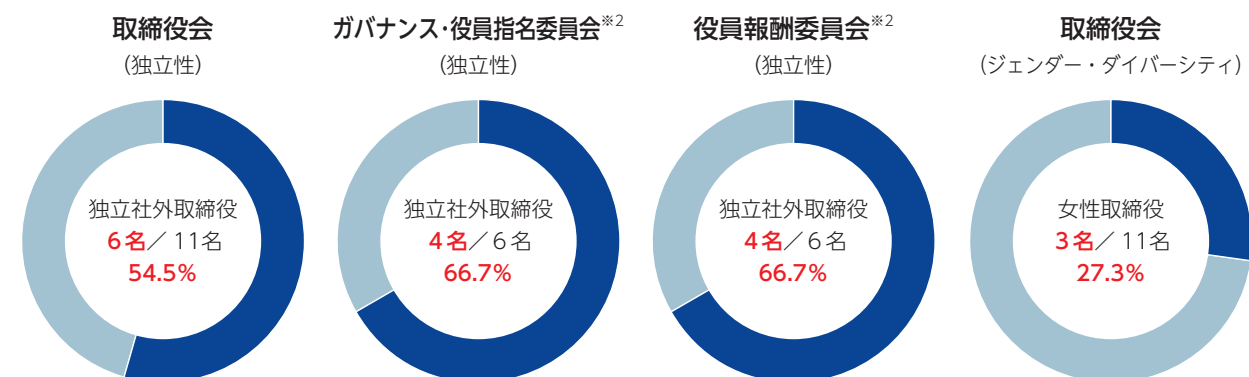
◆移行の概要と議案との関係

監査役会設置会社（現在の体制）		監査等委員会設置会社（移行後）		該当議案
変更する機関	監査役会	監査等委員会		第2号議案
役員の選任	取締役と監査役を選任	監査等委員である取締役とそれ以外の取締役を区別して選任		
任期	取締役 1年	取締役（監査等委員である取締役を除く）1年		
	監査役 4年	監査等委員である取締役 2年		
重要な業務執行の決定	取締役への委任不可	法定のものを除き、全部又は一部を取締役（監査等委員である取締役を除く）に委任することができる		
役員構成	取締役 8名 （うち社外取締役3名）	取締役 11名（うち社外取締役6名）		第3号議案
	監査役 4名 （うち社外監査役2名）	取締役（監査等委員である取締役を除く）7名 （うち社外取締役3名）		
役員報酬	金銭報酬	取締役（社外取締役含む） 年額12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）	取締役（監査等委員である取締役を除く）年額12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）	第5号議案
		監査役 年額2億円以内	監査等委員である取締役 年額2億円以内	第6号議案
	株式報酬	取締役（社外取締役除く）	取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）	第7号議案
		譲渡制限付株式報酬 ・年額2億円以内（上記の金銭報酬の上限額の範囲内において、株式報酬の付与を目的として支給する金銭報酬とする） ・当社普通株式15万株以内（定額報酬型（RS）および変動報酬型（PSU）の合計）	譲渡制限付株式報酬 ・年額2億円以内（上記の金銭報酬の上限額の範囲内において、株式報酬の付与を目的として支給する金銭報酬とする） ・当社普通株式15万株以内（定額報酬型（RS）および変動報酬型（PSU）の合計）	

（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

補充原則4-2①	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
		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	6名/11名（54.5%） <sup>※1</sup>
補充原則4-10①	独立した役員指名会議の設置 独立した役員報酬会議の設置	独立社外取締役の割合	4名/6名（66.7%） <sup>※1</sup>
		独立社外取締役の割合	4名/6名（66.7%） <sup>※1</sup>
原則4-11	取締役会の実効性確保のための前提条件	女性取締役の割合	3名/11名（27.3%） <sup>※1</sup>
		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

原則1-4	政策保有株式	政策保有株式の保有状況	3銘柄8,150百万円 <sup>※3</sup>
補充原則2-4①	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	50名 <sup>※3</sup>
		外国籍従業員の管理職者数	3名 <sup>※3</sup>
		キャリア採用従業員の管理職者数	256名 <sup>※3</sup>
原則2-5	内部通報	内部通報制度の運用件数	315件 <sup>※3</sup>

※1：第2号議案から第4号議案承認可決後

※2：2026年6月24日付で、現在の「ガバナンス・役員指名会議」を「ガバナンス・役員指名委員会」と、また、現在の「役員報酬会議」を「役員報酬委員会」と、それぞれ改称することを予定しております。

※3：2026年3月31日時点

以上

## 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

当期の当社グループを取り巻く経営環境は、米国における関税の影響や環境規制の変更など大きな変化が生じたことに加え、中東情勢の悪化などの地政学リスクが顕在化しました。

当社は、不変の提供価値である「安心とゆしさ」を磨き続けるとともに、このような厳しい経営環境を乗り越えるべく、2025年11月10日に発表した「SUBARU 2025方針」の具現化に向けた取り組みを推進してまいりました。

当期の業績は、販売台数の減少や米ドルが2円の円高に進んだことに伴う減収影響があったものの、価格構成の改善などに努めた結果、売上収益は4兆7,850億円と前期に比べ992億円(2.1%)の増収となりました。



フォレスター [Premium S:HEV EX]



トレイルシーカー [ET-HS]

利益面につきましては、上記の理由に加え、米国の追加関税影響などにより、営業利益は401億円と前期に比べ3,652億円(90.1%)の減益、税引前利益は1,075億円と前期に比べ3,410億円(76.0%)の減益、親会社の所有者に帰属する当期利益は908億円と前期に比べ2,472億円(73.1%)の減益となりました。

	金額 (百万円)	前期比増減 (%)
売上収益	4,784,965	2.1
営業利益	40,120	△90.1
税引前利益	107,469	△76.0
親会社の所有者に 帰属する当期利益	90,842	△73.1

## 自動車事業

売上収益

4兆6,383億円(前期比1.5%増)

当期は、バッテリーEV(以下、BEV)の自社生産の工事に伴い国内工場の生産ラインの一つを一時的に停止しました。この結果、国内の生産台数は52.5万台と前期に比べ7.7万台(12.8%)の減少となりました。また、海外の生産台数は35.5万台と前期に比べ1.1万台(3.1%)の増加となりました。以上の結果、国内と海外の生産台数の合計は88.0万台と前期に比べ6.6万台(7.0%)の減少となりました。



アウトバック [Wilderness] (米国仕様車)



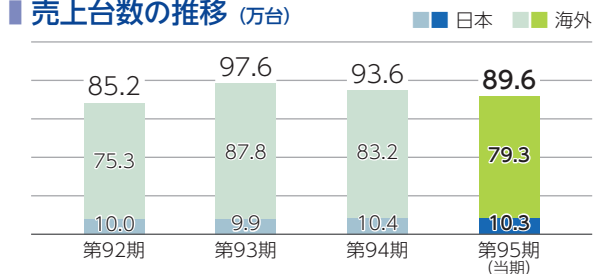
クロストレック [Limited]

国内の売上台数は10.3万台と前期並みに推移し、0.1万台(1.4%)の減少となりました。海外の売上台数は、「フォレスター」の販売が好調に推移したものの、国内工場の生産ラインの一つを一時的に停止したことによる出荷影響、ならびに中東情勢の緊迫化に伴う海外市場向け輸送船舶の遅延などにより、79.3万台と前期に比べ3.9万台(4.7%)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89.6万台と前期に比べ4.1万台(4.3%)の減少となりました。

売上収益は、販売台数の減少や為替による減収影響があったものの、価格構成の改善に努めた結果、4兆6,383億円と前期に比べ693億円(1.5%)の増収となりました。セグメント利益は、米国における追加関税の影響に加え、環境規制クレジットに関する損失を含む環境規制関連費用およびBEV関連費用の計上などにより、321億円と前期に比べ3,883億円(92.4%)の減益となりました。

	売上台数 (万台)	前期比増減 (万台)	前期比増減 (%)
国内合計	10.3	△0.1	△1.4
登録車	8.7	△0.4	△4.3
軽自動車	1.6	0.2	18.8
海外合計	79.3	△3.9	△4.7
北米	70.8	△2.4	△3.2
欧州	2.3	△0.0	△0.1
豪州	3.1	△1.2	△28.1
中国	0.2	△0.1	△24.7
その他地域	2.9	△0.3	△8.3
総合計	89.6	△4.1	△4.3

### ■ 売上台数の推移 (万台)



(ご参考) フォレスターが「日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞!

2025年4月に発表した「フォレスター」は、「2025-2026日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。

堂々としたプロポーションのエクステリアデザインや、走行性能と環境性能を両立させたハイブリッドシステム、高い安全性能が評価され、2025年12月時点の累計受注台数は、販売計画を上回る3万台超となりました。



航空宇宙事業

売上収益

1,417億円(前期比27%増)

民間機事業において「中央翼」の納入数が増加したことなどにより、売上収益は1,417億円と前期に比べ301億円(27.0%)の増収となりました。また、セグメント利益は35億円と231億円の増益となりました。



Boeing 787 Dreamliner

その他事業

売上収益

50億円(前期比3.7%減)

売上収益は50億円と前期に比べ2億円(3.7%)の減収となりました。セグメント利益は36億円と前期に比べ1億円(1.9%)の減益となりました。

セグメントの状況

(単位 金額：百万円、比率：%)

	売上収益				セグメント利益			
	第94期 2024年度	第95期(当期) 2025年度	増減	増減率	第94期 2024年度	第95期(当期) 2025年度	増減	増減率
自動車	4,569,035	4,638,342	69,307	1.5	420,410	32,086	△388,324	△92.4
航空宇宙	111,584	141,667	30,083	27.0	△19,642	3,500	23,142	-
その他	5,144	4,956	△188	△3.7	3,687	3,616	△71	△1.9
調整額	-	-	-	-	853	918	65	7.6
合計	4,685,763	4,784,965	99,202	2.1	405,308	40,120	△365,188	△90.1

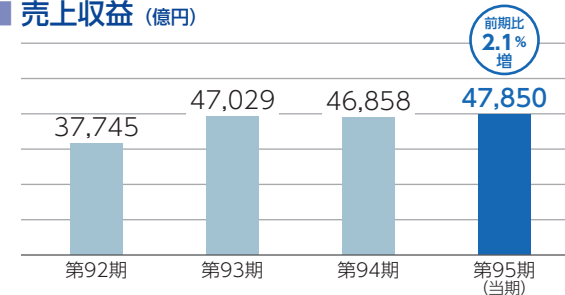
(注) 1. 売上収益は、外部顧客への売上収益です。  
2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去です。  
3. その他セグメントには、不動産賃貸事業などが含まれています。

(2) 財産および損益の状況の推移

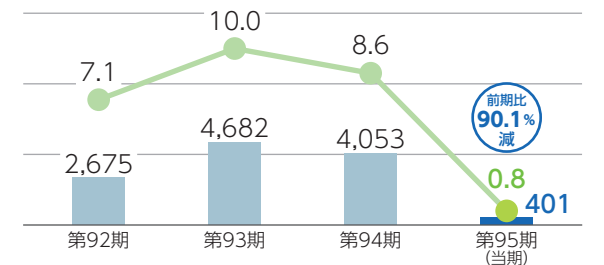
区分	第92期 2022年度	第93期 2023年度	第94期 2024年度	第95期(当期) 2025年度
売上収益 (百万円)	3,774,468	4,702,947	4,685,763	4,784,965
営業利益 (百万円)	267,483	468,198	405,308	40,120
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	200,431	385,084	338,062	90,842
売上収益営業利益率 (%)	7.1	10.0	8.6	0.8
基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円)	261.33	509.20	458.03	125.50
資産合計 (百万円)	3,944,150	4,814,149	5,088,246	5,492,301
資本合計 (百万円)	2,109,947	2,565,394	2,715,708	2,781,661
親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率) (%)	53.3	53.2	53.3	50.6
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	2,739.27	3,409.45	3,713.26	3,886.35
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	10.0	16.5	12.8	3.3
株価収益率(PER) (倍)	8.09	6.77	5.77	19.79
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.8	1.0	0.7	0.6
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	503,759	767,665	492,136	358,227
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△336,813	△703,699	△404,077	△114,650
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△122,307	△66,469	△187,320	△217,816
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	979,529	1,048,000	941,460	1,005,334

(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あります。

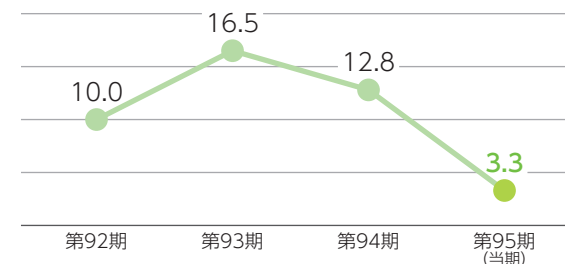
売上収益 (億円)



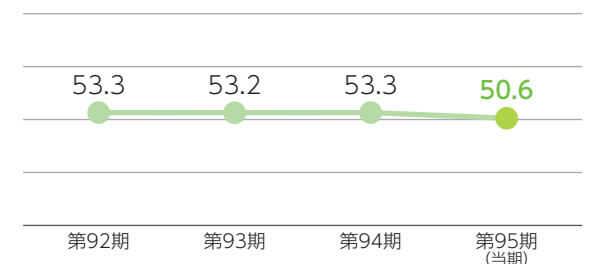
営業利益・売上収益営業利益率 (億円・%)



ROE (%)



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「安心と楽しさ」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も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。



#### <新経営体制における方針およびSUBARU 2025方針>

当社グループは、2023年の新経営体制への移行に伴い公表した「新経営体制における方針（以下、「新体制の方針」といいます。）」のもと、「モノづくり」と「価値づくり」で世界最先端を目指した取り組みを進めております。また、近年の自動車産業を取り巻く非連続かつ従来以上にスピード感のある変化に対して、「柔軟性と拡張性」を軸に、よりタイムリーな対応の強化を図ってまいりました。2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」では、「新体制の方針」のもと、足元の事業環境の変化も踏まえ、取り組みの進捗や深化を整理するとともに今後の方向性を示しています。

#### <SUBARU 2025方針>

##### （「存在感と魅力ある企業」へ）

当社グループは「安心と楽しさ」という提供価値を軸に、技術やサービスを愚直に、そして誠実に、磨き続けてきました。お客様の人生に寄り添う存在でありたいという思いは、SUBARUのクルマは単なる移動手段という概念を超えたお客様の体験や思い出に繋がり、「I like SUBARU」ではなく「I love SUBARU」と言っていたただけるまでに至っています。米国においては、クルマづくりに込めた「安心と楽しさ」が、“LOVE”や“TRUST”という深い感情や関係へと発展し、その想いを社会へ広げていくために、お客様と販売店が一体となって地域の社会課題を解決する「Love Promise」という活動に結びついています。

「世の中をより良くしよう」という真摯な取り組みから示唆されることは、当社グループの使命が、SUBARUは単に商品を製造・販売するだけにとどまらず、お客様やリテラーと共に「思いやり」のある社会の実現にもっと向き合うことにあるという点です。今、社会全体が不安定な状況にあるなか、企業がすることは限られているかもしれませんが、しかし、米国で「社会に影響力のある企業」として評価されている以上、当社グループは存在感を一層高め、ヒトや地域や社会にとってなくてはならない企業を目指していきたいと考えています。

##### （「新体制の方針」の真の狙い）

高い理想を実現していくためには競争力の強化が不可欠です。また、先行きが不透明な中、変化に柔軟に対応するため、従来の開発や生産の考えを革新する必要性がありました。

「新体制の方針」のもと、BEV<sup>\*1</sup>という未知の領域に挑むことでこそ、モノづくり革新を進め、競争力を高められる、と考えたからであり、これが新体制の方針の真の狙いとなります。

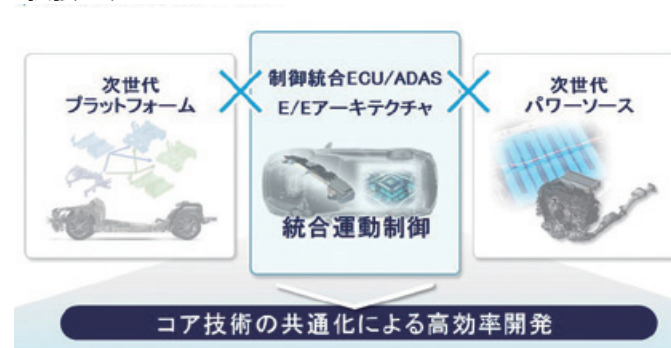
この2年間、社内ではプロセス改革と社員の意識改革に取り組み、商品開発や生産面での柔軟性を徹底的に追求してきました。市場では予想以上に急激な変化が生じていますが、今後起き得るあらゆる変化に対しても柔軟に対応できる手応えを得ています。

※1：Battery Electric Vehicle（電気自動車）

#### ① 「モノづくり革新」における「柔軟性」の徹底的な追求 （開発の徹底的な効率化）

柔軟性のポイントは開発の徹底的な効率化にあります。そして、その最大の鍵は、当社グループがこの2年間BEV開発の場を通じて進めてきた制御統合ECU<sup>\*2</sup>の拡張です。

制御統合ECUは、「内製AIを搭載した次世代アイサイト」と「AWD制御含めた車両運動制御」を連携・連動し、統合運動制御を行う、安心と楽しさの基盤でもあります。制御統合ECUを中心としたE/Eアーキテクチャ<sup>\*3</sup>をICE<sup>\*4</sup>搭載車と共通化することで開発効率を大幅に高めていきます。また、BEVおよび既存のICE車の車体プラットフォームは、組み合わせによる拡張性を念頭に入れて開発を進めてきました。複数のプラットフォームの組み合わせにより、セグメントをまたぐ商品ラインアップの拡充が実現できる見通しです。次世代パワーソースについては、BEVに加え、電動化を前提とした最適新エンジンの開発にも取り組んでいます。



技術革新と開発の効率化をセットで進めてきたことが開発面でのモノづくり革新となります。

※2：「次世代アイサイト」と「AWD」の制御機能を統合したECU（Electronic Control Unit）

※3：車両の電気・電子構成のこと。ECUなどをハーネスで接続したシステム設計構造を指す。

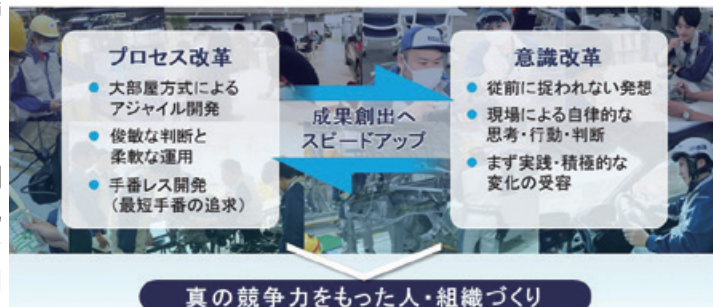
※4：Internal Combustion Engine（内燃機関）

##### （変革を支える人と組織）

BEV開発では、大部屋方式によるアジャイル開発を採用し、状況に柔軟に対応しながら、最短手番を追求するプロセスに挑戦しました。そこで培ったスピードや柔軟な発想、挑戦する勇気をICE車の開発でも繰り返しながら業界トップレベルの革新手番の実現に取り組んでいます。

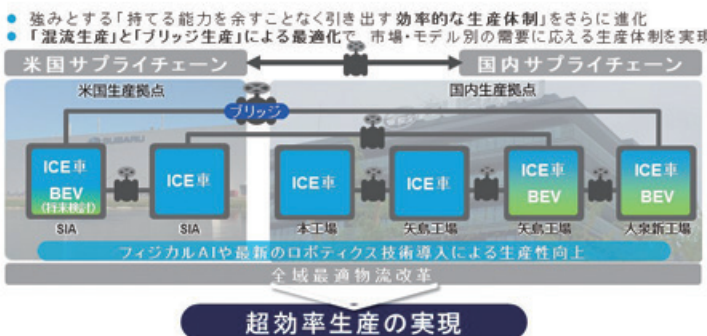
この革新を本物にするためには、自ら考えて動く「現場の力」が不可欠です。そのため、一人ひとりの意識改革にも徹底的に取り組んできました。その結果、「まずやってみる」「途中で修正する」「失敗を恐れず、何度でも挑戦する」、こうした姿勢が現場に定着しつつあります。

多様化するお客様にお応えしていくためには、自らが変わり続けなければなりません。制約となる既存ルールや慣習を壊し、どんな状況でも現場が自ら考え、行動する、全員のポテンシャルを100%引き出す組織・体制の構築を図っていきます。



### (超効率生産の実現)

当社グループはこれまで、高い稼働率により、効率的な生産を実現してきました。そこにBEVという新しい要素が加わり、強みとする混流生産やブリッジ生産が崩れかねない課題に対し生産のエンジニアも大部屋開発に加わることで、設計面および生産技術面において、さらなる進化を図っています。



BEVとICE車は混流生産とし、ブリッジ生産では、日米にまたがる拠点、およびラインごとの連携をより一層強化し、グローバル視点での需要変動に柔軟に対応するとともに、設備や人材の稼働率最大化を目指します。また、物流改革を進め、日米をまたぐサプライチェーンにおいても柔軟性の実現にチャレンジしていきます。

変化の激しい事業環境の中で、コスト競争力の強化に加え、革新的なフィジカルAIの実装も視野に入れながら、超効率生産を実現します。

### (商品ラインアップの大幅拡充)

様々な挑戦の積み重ねにより培った力を全社の隅々まで浸透させ、BEVやHEV<sup>※5</sup>、ICE車を問わず、変化の激しい市場環境に柔軟かつ迅速に応えられるよう、モノづくり革新に向けた取り組みを進めております。そして、これらをさらに加速させることで、次世代技術を核とし、これまで以上に多様な市場や、お客様ニーズに応えられる商品ラインアップの大幅な拡充を図りたいと考えています。

※5 : Hybrid Electric Vehicle (ハイブリッド自動車)



### ②価値づくり推進

SUBARUのお客様は保有期間が長く、1台のクルマが、次のオーナーへ引き継がれて複数の人生を共にすることも増えています。また、SUBARUと販売店とお客様は、長く強い繋がりを持っています。サービスや販売店の満足度に加え、「Love Promise」の活動を通じて培われた繋がりなど、他社にはない強みとなっています。

当社グループは、ご購入後も長期にわたり、お客様「一人ひとりに最良の安心と楽しさ」を提供し続けていきたいと思っています。

### (「安心と楽しさ」の進化)

これらの価値を実現する技術基盤が、コネクティッドプラットフォームおよびE/Eアーキテクチャです。



コネクティッドによりお客様との接点を拡張し、データ活用の高度化を通じて、クルマの状態やお客様の声・体験にさらに寄り添うことができます。

また、その技術とサービス網の連携により、購入後のOTA<sup>※6</sup>によるソフトウェアアップデートに加え、販売店でのハードウェアアップデートなどを通じて、体験価値の拡張を進めています。

このように、減価ゼロの発想に基づく技術とサービスが一体となった機能拡張を進めることで、SUBARUならではの価値を提供し続けていきます。

なお、当社はこれまで、次世代アイサイトや統合制御ECUの開発において、AMDやonsemiと半導体領域の協業を進めており、2026年3月にはInfineon Technologiesとの間の取り組みとして、次世代SUBARU車向けの制御統合ECUに搭載するマイクロコントローラユニットの設計に関する協業を発表しました。

社内外の知見を適切に組み合わせながら技術開発を進めることで、技術進化のスピードと質の両立を図り、価値提供の高度化につなげています。

※6 : Over-The-Air。通信を通じて車両に搭載されたソフトウェアを遠隔で更新する仕組み

### ③ブランドを際立てる

市場の先行きは依然として不透明な状況にありますが、BEVやICE車に関わらずSUBARUを選び続けていただけるよう、ブランドを際立てて、SUBARUの存在感をより一層高めていく必要があります。

当社グループが目指すのはプレミアムブランドではなく、お客様の人生に寄り添うブランドです。お客様の人生において共感いただいているSUBARUのイメージを際立たせていくのが当社グループのブランド戦略です。

SUBARUが共感を得ている2つの象徴的なシーンであるPerformanceとAdventureは、相反する概念と捉えられる場合もあります。Performance嗜好のお客様は技術に強い関心を寄せ、理解を深められている方が多く、Adventure嗜好のお客様は自然や家族との時間を大切にされる方が多く見られます。一見すると交わりにくいこの2つの世界が、SUBARUのファンが集う場では、互いに敬意を持って共存しています。

この背景には、当社グループが誠実に、愚直に、本質を追求し続けてきた「安心と愉しさ」という不変の提供価値があります。この「安心と愉しさ」を突き詰め、その両端にあるPerformanceシーンとAdventureシーンを際立たせることで、SUBARUをより引き上げていく、これが当社グループの目指す「ブランドを際立てる」という考え方です。



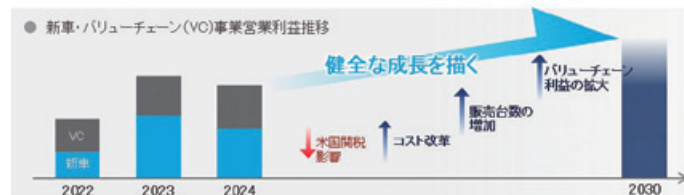
さらに、これらの世界観をアクセサリやグッズ、モータースポーツやイベントなど、さまざまなお客様やコミュニティとのタッチポイントにおいても統一的に展開することで、収益の柱として育てていくことも狙いの一つとしています。

#### ④経営基盤の強靱化

現在、厳しい事業環境の中にありますが、その困難を乗り越えるためチーム一丸となって取り組んでいます。まず、米国関税措置の影響を打ち返すべく、2,000億円規模のコスト低減に向けた「原価維新20-30」プロジェクトを始動しました。設計段階からお取引先様と協働し、モノづくり革新の成果を最大限に活かすことで、従来の枠を超えた異次元のコスト改革に挑戦していきます。

#### 厳しい事業環境のなか、経営基盤の強靱化を図り、収益の拡大を目指す

- 異次元のコスト改革**
  - 米国関税の影響を跳ね返すコスト改革を推進 (2030年までに2,000億円規模の低減)
  - 全社プロジェクト「原価維新20-30」を立ち上げ推進
- 収益基盤の拡大**
  - 世界販売台数120万台+αの達成 (2030年代前半の達成を目指す)
  - バリューチェーン収益の拡大



あわせて、収益基盤の拡大にも取り組んでいきます。お客様の多様なニーズに応える商品ラインアップの大幅拡充により、2030年代前半には、世界で120万台の販売規模を実現していきます。さらに、ブランド戦略や減価ゼロの取り組みを通じて、バリューチェーン全体での収益拡大にも挑戦していきます。

あわせて、収益基盤の拡大にも取り組んでいきます。お客様の多様なニーズに応える商品ラインアップの大幅拡充により、2030年代前半には、世界で120万台の販売規模を実現していきます。さらに、ブランド戦略や減価ゼロの取り組みを通じて、バリューチェーン全体での収益拡大にも挑戦していきます。

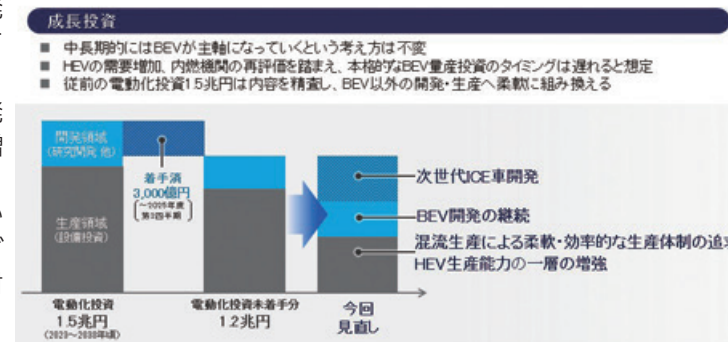
こうした取り組みによって、引き続き、業界高位の利益率を実現してまいります。

#### (これからの成長を支える投資)

中長期的には、BEVが主軸になっていくという考えは不変です。一方、足元でHEV需要の高まりや内燃機関(ICE)の再評価が進んでいる状況を踏まえ、本格的なBEV量産投資のタイミングを遅らせることが適当と判断し、従前の「電動化投資1.5兆円」の内容を精査・見直しました。

具体的には、「多様なニーズに応える商品ラインナップ拡充」のため、HEVを含む次世代ICE車の研究開発を追加強化するとともに、BEVに関する研究開発は従来どおり継続します。研究開発全体としては増加の見通しですが、「モノづくり革新」を目指す中で培った技術や知見を活かし、開発の効率化を進めることで、投資負担の大幅な増加を抑制します。

設備投資については、混流生産による柔軟かつ効率的な生産体制を追求しつつ、タイミングを見極めながら生産能力増強や規模拡大を検討します。

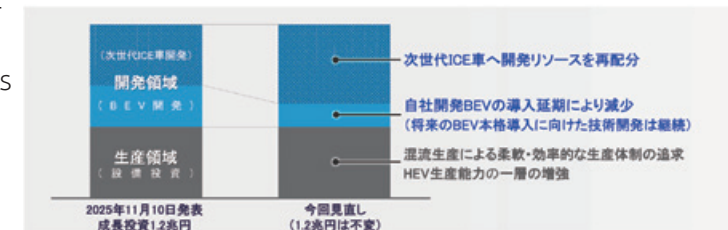


これにより、投資総額は基本的に従前水準を維持しつつ、用途の最適化を図り、今後の成長につなげていきます。

なお、2026年5月15日に開催した決算説明会にて、自社で開発するBEVの導入を当初想定時期よりも延期し、自社開発BEVの量産開発のリソースをICE系商品へ再配分することを発表いたしました。

成長投資の「総額1.2兆円」は不変とするものの、投資領域を柔軟に組み換え、実行していく計画としております。詳細は当社ホームページに掲載しております「2026年3月期決算アナリスト向け説明会資料」をご覧ください。( <https://www.subaru.co.jp/ir/library/results.html> )

#### 成長投資の見直し



事業環境は依然として不透明な状況が続いており、足元ではサイバーセキュリティ対策やサプライチェーンのレジリエンス強化など、企業価値の維持に関わるリスクの対応の重要性がより一層高まっています。

当社グループは、これらを含むリスクマネジメントを着実に推進し、リスクに強い体質の構築を通じて企業価値の向上に取り組んでいます。

あわせて、これらの取り組みを支えるガバナンス体制についても、監督機能の実効性と経営の迅速性を両立する枠組みの在り方について検討を重ねました。その結果、当社は、自動車業界を取り巻く不透明かつ目まぐるしく変わる事業環境においても持続的な成長を果たすため、「SUBARU 2025方針」を確実に推し進めるべく、執行部門への権限委譲による意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会における審議のさらなる充実および監督機能のより一層の強化を通じて、中長期的な企業価値を向上させることを目的に、監査等委員会設置会社へ移行することといたしました。

## <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、2）に関する長期目標（長期ビジョン）の達成時期を2050年とし、それを補完する中期目標（マイルストーン）を非連続かつ急速に変化する事業環境に応じて随時見直しています。

商品（スコープ3）に関しては、HEV需要の高まりや内燃機関（ICE）の再評価など、事業環境の変化を踏まえ、BEV販売比率50%の達成時期が2030年以降になると考えています。カーボンニュートラル実現に向けた中長期的な取り組みとして、将来的にBEV事業が主軸となることを見据え、BEVに対する研究開発には引き続き取り組むとともに、「多様なニーズに応える商品ラインナップ拡充」の観点から、HEVを含む次世代内燃機関の研究開発も追加強化していきます。

## <人的資本経営>

当社グループは「モノづくり」「価値づくり」で世界最先端を目指しています。そして、この実現を担い持続的に企業競争力を高める原動力は、人財であると位置づけています。事業環境が急速に変化するなか、柔軟かつ迅速な対応を可能とする「真の競争力をもった人・組織」を人・組織のありたい姿として定め、その実現に向けた人的資本経営に取り組んでいます。

当社が考える「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」「組織の壁を越えて全体最適で動ける」「挑戦・応援できる風土がある」という四つの要素が高次元で相互に機能した状態を指します。「個の成長」と「組織の成長」という考え方を基点に、各種人事施策の軸となる「自律への働きかけ」「より良い組織風土の醸成」に加え、2025年度より注力する「つながりの強化」という3つの施策軸を中心に、実現に向けた取り組みを推進しています。

現在、社内においては、AI等の先端技術を活用した業務プロセスの変革や生産性向上に向けた取り組み、自発的に仲間を巻き込んだ新たな挑戦などに踏み出す職場が増加傾向にあります。これまで進めてきた制度整備・人財育成・組織風土改革といった各種取り組みが、一定の成果を上げつつあるものと認識しており、今後もこの流れを加速させるべく、能力開発や組織風土醸成に向けた取り組みを一層進化させていきます。

一方で、不透明な事業環境のもと、企業が持続的に成長していくためには、従業員一人ひとりが多様な発想により変化を模索し、挑戦を継続していくことが不可欠だと考えていますが、その認識は個人や組織によって差があり、全社的な変革を進めていくうえでの課題であると捉えています。こうした課題の解消に向け、点在于て生まれる自発的な変化の兆しを、より大きな全社変革のうねりへとつなげていくため、「つながりの強化」に注力しています。経営戦略と自業務を結び付け、個人間のつながりを基盤として組織間の連携を深め、小さなチャレンジを生み出し、仲間とともに育てていく。そのような「つながる」状態を全社に浸透させていきます。2024年から2025年にかけては、全社のリーダー層約4,000人を対象に、「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新たに開始し、組織間の協業を促進しました。加えて、2026年度からは、全社で生まれる挑戦に向けた取り組みや活動を可視化し支援する仕組みとして「SUBARU Movement Index」の導入を予定するなど、全社変革に向けた取り組みを引き続き推進していきます。

## <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」が不可欠であると考えています。直近の資本コスト（WACC ※CAPMベース）は国内金利の上昇傾向を背景に7%半ば程度で推移しました。その一方、米国における追加関税の影響に加え、環境規制クレジットに関する損失を含む環境規制関連費用およびBEV関連費用の計上などにより、2026年3月期のROEは3.3%にとどまりました。当社を取り巻く事業環境は大きく変化する状況にありますが、2030年を見据えた長期的目標として掲げる“業界高位の収益力”と“ROE10%以上”を引き続き目指してまいります。事業環境変化へ柔軟に対応しつつ、「SUBARU 2025方針」の着実な実行を通じて、これらの目標の達成を図っていきます。

従前より掲げる1.5兆円の成長投資は、事業環境変化を見極め、その投資内容の柔軟な見直しを実施しています。加えて、将来成長に向けた投資計画、足元の財務状況および株価水準等を総合的に勘案し、資本効率の向上に一層取り組むことが重要と判断し、2026年5月15日に1,500億円を上限とする自社株式取得を発表しました。当社の資本政策である「財務健全性と財務安定性の実現」「成長投資」「株主還元」のバランスをとった資本配分を通じ、持続的な成長を図っていきます。

また、2027年3月期の連結業績予想に基づく当社のPERについては、足元で約14倍とプライム市場平均PERに対し低位にとどまる状況にありますが、引き続き、当社の目指す姿・戦略・強みなどについての情報発信、対話機会を拡充し、ステークホルダーの理解・共感につなげていくことで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、「笑顔をつくる会社」というありたい姿の実現に向け、SUBARUグローバルサステナビリティ方針のもと、サステナビリティ重点6領域を定め、グループ・グローバルで意思を共有しながらサステナビリティを推進しています。当社グループの提供価値である「安心とゆしさ」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、当社グループの持続的な成長と愉しくサステナブルな社会への貢献の両立を図っていきます。

◆ 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	「安心とゆしさ」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	「安心とゆしさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の提供 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) 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) 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 (2026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	34,404	(7,655)	△431	(△51)
航空宇宙事業	2,836	(899)	91	(96)
その他事業	302	(399)	16	(△27)
合計	37,542	(8,953)	△324	(18)

(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	16,458	△21	40.3	15.8
女性	1,490	84	37.3	14.3
合計	17,948	63	40.0	15.7

事業別名称	従業員数 (名)		前期末比増減 (名)	
自動車事業	15,757	(5,670)	△17	(33)
航空宇宙事業	2,191	(741)	80	(93)
合計	17,948	(6,411)	63	(126)

(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) 多様性の確保**

当社グループでは、多様な個が尊重し合いながら協働し、能力を発揮す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。その実現に向けた土台として、性別や国籍、年齢のみならず、価値観、ライフスタイル、経歴、働き方など、誰もが持ち合わせる多様な個性や固有の能力を最大限に発揮できる組織づくりを進めています。

**<指標および目標>**

指標	目標	実績	
		第94期	第95期
従業員エンゲージメント指数 (SUBARU単体)	2028年：70%	51%	54%
女性管理職者数 (SUBARU単体)	2030年：100名	42名 (2025年3月末時点)	50名 (2026年3月末時点)
障がい者雇用率 (SUBARU・SLS・SBC ：三社合算)	2030年：3.0%	2.59% (2024年6月時点)	2.60% (2025年6月時点)

当社では従業員意識調査を毎年実施しており、調査結果は人事施策や組織風土改革の推進、各職場の課題抽出および対策立案などに活用されています。同調査により算出される従業員エンゲージメントは自社の取り組みを評価する重要な経営指標の一つと位置づけており、従業員エンゲージメント指数の改善ポイントを役員報酬の定性（非財務）評価としても採用しています。

2025年度の従業員エンゲージメント指数は54%（2024年度比3ポイントの改善）となりました。引き続き「真の競争力をもった人・組織」の実現に向け、各種取り組みを強化していきます。

当社グループはサステナビリティ重点6領域で定める「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」および「多様性の確保」が、イノベーションを創出するうえで重要であると考えています。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に向けて、「女性管理職者数」「障がい者雇用率」の目標を掲げています。

女性管理職者数については、2026年3月末時点では全体1,151名のうち女性は50名（4.3%）、2026年4月時点では管理職への新規登用等により全体1,183名のうち女性は53名（4.5%）となりました。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」とする目標に向け、全社で取り組みを進めていきます。また、2025年6月時点の障がい者雇用率については、2.60%（障がい者雇用 368名）となりました。今後も、当社グループ全体で障がいのある従業員が働くことを通じて輝くことができる環境を目指し、働きやすい職場づくりに取り組んでいきます。

**(5) 主要な事業内容 (2026年3月31日現在)**

事業別名称	主要製品
自動車事業	トレイルシーカー、ソルテラ、フォレスター、レイバック、クロストレック、レックス、レヴォーグ、インプレッサ、WRX、SUBARU BRZ、ジャスティ、シフォン、ステラ、プレオプラス、サンバー、アウトバック、アンチャーテッド、アセント
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 (2026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 (2026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	38,500
信金中央金庫	15,000
三井住友信託銀行株式会社	34,500
株式会社群馬銀行	15,000
株式会社三菱UFJ銀行	19,000

(8) 重要な子会社の状況等 (2026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
スバル東北株式会社	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
スバル中四国株式会社	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. 2026年3月末現在、連結子会社は上記26社を含む62社、持分法適用会社は6社です。  
 2. 宮城スバル自動車株式会社は、東北地区5社の販売子会社統合により、2025年4月1日付でスバル東北株式会社へ商号変更しました。  
 3. 広島スバル株式会社は、中四国地区5社の販売子会社統合により、2025年4月1日付でスバル中四国株式会社へ商号変更しました。

② その他

当社は、2005年にトヨタ自動車株式会社（以下、「トヨタ」といいます。）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。2026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21.46%）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）」の生産を当社の本工場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」を共同開発し、2022年に市場へ導入しました。2026年には「アンチャーテッド」「トレイルシーカー」を市場導入し、「ゲッタウェイ」を2026年末に市場投入することを発表いたしました。「トレイルシーカー」は当社の矢島工場での生産となります。

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ィ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。



アンチャーテッド (米国仕様車)



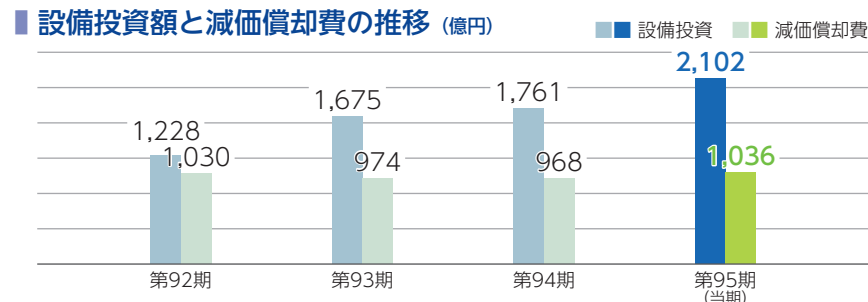
ゲッタウェイ (米国仕様車)

## (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2,102億円であり、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	203,635	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	6,073	航空機生産設備	同上
その他事業	537	厚生設備 ほか	同上
合計	210,245	—	—

- (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495億円があります。  
 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1,216億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636億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60億円の設備投資を実施しました。

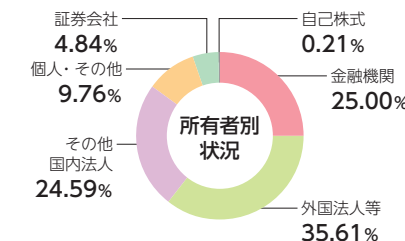


## (10) 資金調達の状況

- ① 当社は、当期において総額455億円の長期借入を行いました。
- ② 当社は、総額3,010億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 (2026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 717,335,273株<sup>※1</sup> (自己株式1,506,899株を含む)
- (3) 株主数 139,671名 (前期比12,450名 9.8%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	21.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	106,524	14.88
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	31,701	4.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	13,490	1.88
J P モルガン証券株式会社	10,857	1.52
株式会社みずほ銀行	10,078	1.41
J P MORGAN CHASE BANK 385781	8,211	1.15
NSL DTT CLIENT ACCOUNT 1	7,544	1.05
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	7,340	1.03
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	7,156	1.00

- ※1：2026年1月20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15,722,200株 (2.1%) 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 (1,506,899株) を控除して計算しています。

## (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、取締役に對し、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)	45,807	6
社外取締役	—	—
監査役	—	—

※上表には、当期の末日までに退任した社内取締役1名を対象に含んでいます。

### 3 当社が保有する株式に関する事項 (2026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進めてきました。2015年3月末時点で保有していた60銘柄が、縮減の結果、2026年3月末時点では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、保有の要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94期	第95期 (当期)	保有目的	当社の株式の有無
	株式数 (株)			
	貸借対照表計上額 (百万円)			
株式会社群馬銀行	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観点から、保有を継続いたします。	有
	3,510	5,879		
株式会社みずほフィナンシャルグループ	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観点から、保有を継続いたします。	有
	1,507	2,265		
ダイナミックマッププラットフォーム株式会社	10,000	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観点から、保有を継続いたします。	無
	15	6		

(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、適切かつ適時な開示を実施します。

#### (2) 会社の機関および主な会議体の概要

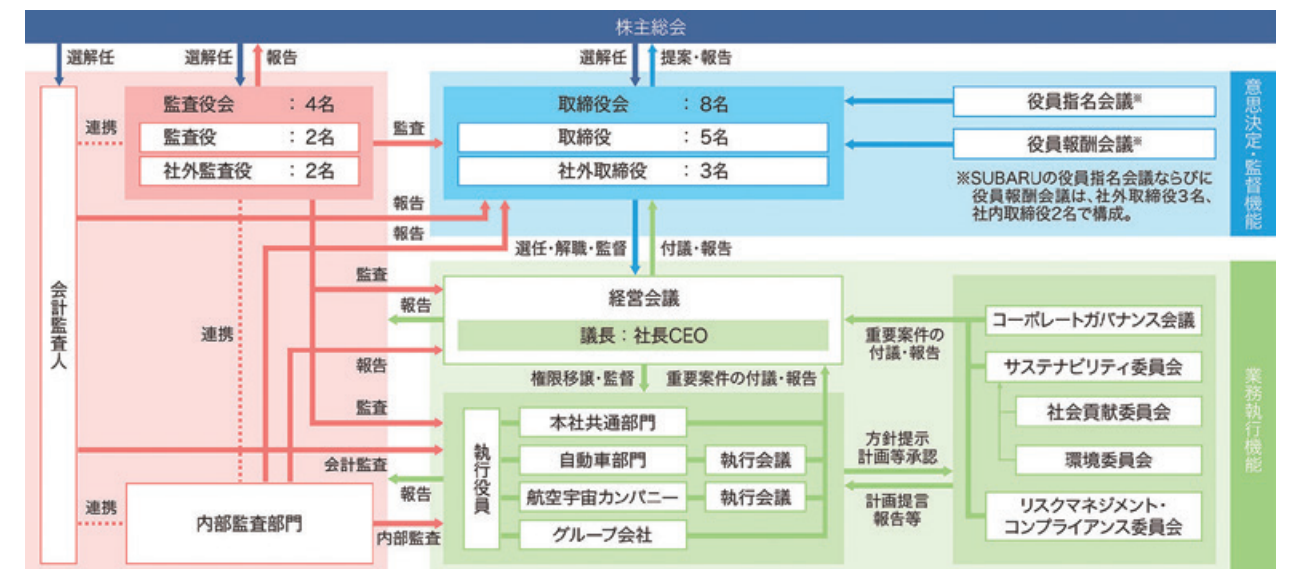
当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会においては監督と執行の分離を意識しつつ重要な業務執行の決定・監督を、監査役会においては各監査役が監査に関する重要事項についての協議または決議等を行っています。

2026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等を通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。

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ています。

今般、監査等委員会設置会社へ移行することにより、取締役会による監督機能と業務執行機能の区分を制度面からも明確化し、当社を取り巻く事業環境の変化を踏まえたコーポレートガバナンスの監督機能の一層の強化および意思決定の迅速化を図る方針です。

#### (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資するため、取締役会全体として、必要な知識・経験・能力のバランスを備えた構成および規模とすることが重要であると考えています。

また、取締役会の構成においては、ジェンダーや国際性等にも配慮し、実質的な多様性の確保を図る方針としています。

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、見識および専門性等を総合的に評価・判断して指名します。社外取締役候補者については、企業経営者や有識者などから、経験、見識および専門性等を考慮して複数名を指名します。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。

当社は、取締役会の監督機能の実効性向上を目的として、取締役会の諮問機関であるガバナンス・役員指名会議を設置しています。

取締役および監査役候補者の指名については、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ガバナンス・役員指名会議において、十分な審議を行っています。

同会議においては、各候補者の経歴、兼職の状況、見識および当社において期待される役割等について審議し、その内容を取締役に説明しています。

同会議での審議を得た候補者案については、取締役会へ答申を行い、最終的には取締役会の決議をもって決定しています。

監査役候補者の指名については、監査役としての職責を果たすために必要な経験、能力および見識、ならびに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については、会社法の定めに従い、監査役会の同意を得ています。

### (4) 取締役および監査役の氏名等（2026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 【取締役会 議長】 【ガバナンス・役員指名会議 議長】 【役員報酬会議 議長】	中村 知美	—	一般社団法人日本航空宇宙工業会 会長
代表取締役社長 【ガバナンス・役員指名会議 委員】 【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 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	CRMO（最高リスク管理責任者） 秘書室、人事部 原価、調達	—
取締役専務執行役員	藤貫 哲郎	CTO（最高技術責任者） CTO室、技術本部、 技術研究所、 商品事業本部	スバルテクニカインターナショナル株式会社 取締役 （2026年3月退任）
取締役常務執行役員	戸田 真介	CFO（最高財務責任者） 財務管理部、広報部、 IR部	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
社外取締役（独立） 【ガバナンス・役員指名会議 委員】 【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） 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
社外取締役（独立） 【ガバナンス・役員指名会議 委員】 【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 Y K K A P 株式会社 社外監査役
社外取締役（独立） 【ガバナンス・役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	山下 茂	—	—
常勤監査役 【監査役会 議長】	堤 ひろみ	—	大阪スバル株式会社 監査役（2026年3月退任）
常勤監査役	庄司 仁也	—	—
社外監査役（独立）	古澤 ゆり	—	株式会社クボタ 社外取締役
社外監査役（独立）	榭田 恭正	—	—

(注) 1. 取締役 戸田真介氏および監査役 庄司仁也氏は、2025年6月25日開催の第94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、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との間に

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 柁田恭正氏は、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。
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 柁田恭正氏は、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 柁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. 取締役の地位等および主な担当分野については、2026年4月1日付で以下の通り異動がありました。

氏名	地位 等および主な担当分野	
	変更前	変更後
中 村 知 美	<地位等>取締役会長 <主な担当分野> -	<地位等>取締役 <主な担当分野> -
早 田 文 昭	<地位等>代表取締役副社長 <主な担当分野> CRMO（最高リスク管理責任者） 秘書室、人事部、原価、調達	<地位等>代表取締役会長 <主な担当分野> CRMO（最高リスク管理責任者） 秘書室、人事総務本部
藤 貫 哲 郎	<地位等>取締役専務執行役員 <主な担当分野> CTO（最高技術責任者） CTO室、技術本部、技術研究所、商品事業本部	<地位等>取締役専務執行役員 <主な担当分野> CTO（最高技術責任者） 技術本部、技術研究所、商品革新本部

## (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、ならびに役員報酬制度に基づく取締役および執行役員の個人別報酬等の決定に関する役員報酬会議への委任
- ・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
- ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みに関する議論
- ・経営の意思決定の迅速化および監督機能の強化に資する取締役会のあり方とその実現に向けた付議基準の見直しについての議論
- ・当社の企業価値向上につながる機関設計変更に関する議論
- ・「SUBARU 2025方針」の策定

### ◆ 取締役会の実効性を高めるための取り組み

当社は、取締役会による経営監督機能の実効性を高めるため、取締役および監査役に対し、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、企業文化および経営環境等に関する理解を深めることを目的として、執行部門からの業務報告や、国内外の重要拠点への現地視察などの機会を設けています。

さらに、取締役会開催に際しては、社外取締役および社外監査役に対し、付議議案の内容について事前説明を行うとともに、役員相互の情報共有や意見交換を促進することで、自由闊達な議論が行われる環境の整備に努めています。

### ◆ 経営懇話会

経営懇話会は、取締役会での審議の充実に資することを目的として、取締役および監査役（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および意見交換を行う任意の会議体です。

当期は4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>

- ・将来ビジョンについて
- ・SUBARUの航空宇宙事業
- ・取締役会の実効性に関する評価の結果
- ・当社取締役会の在り方と機関設計変更
- ・大泉新工場プロジェクトの投資計画および進捗

#### ◆ ガバナンス・役員指名会議

ガバナンス・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、取締役会の諮問機関として、役員人事およびガバナンスに関する重要事項について審議・答申を行っています。

当社は9回開催し、議長は取締役会長 中村知美氏が務めました。また、オブザーバーとして社外監査役1名（古澤ゆり氏）が出席しました。

<当期における主な審議内容>

- ・CEOをはじめとする経営陣の後継者計画に関する検討
- ・役員360度評価の実施および非取締役執行役員を含む役員のスキル・マトリックスを活用した人材育成
- ・執行役員の業績結果の共有等を通じた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
- ・SUBARUらしいコーポレートガバナンスのあり方の議論を通じた、中長期的な企業価値向上に資する選択すべき機関設計の議論および、機関設計変更後の重要な業務執行の決定権限の委譲を含む取締役会のあり方

#### ◆ 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）および社内取締役2名（中村知美氏および大崎篤氏）により構成され、取締役および執行役員の報酬に関する事項について審議を行っています。

当社は8回開催し、議長は取締役会長 中村知美氏が務めました。また、オブザーバーとして社外監査役1名（梶田恭正氏）が出席しました。

<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業績連動報酬の妥当性に関する検討
- ・考課結果に基づく、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
- ・機関設計変更を踏まえた社外取締役報酬の検討
- ・譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額等の決定

#### ◆ 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、監査の方針および実施状況について審議・確認を行っています。

当社は12回開催し、議長は常勤監査役 堤ひろみ氏が務めました。

<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、監査計画および監査業務分担 | ・当事業所および関係会社往査の結果ならびに所見の共有                       |
| ・株主総会（監査等委員選任）議案への同意   | ・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の共有     |
| ・監査報告書の作成              | ・予防的監査の視点から、社内および業界におけるリスクマネジメント上配慮すべき事案に関する状況報告 |
| ・会計監査人の評価および選解任        |  |
| ・会計監査人の監査報酬への同意        |  |

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、適切な執行判断の形成に資するよう努めています。

#### (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および責任者としての豊富な経験と卓越した実績を有しており、その高度な専門性と知識に基づき、当社経営に対して専門的見地から助言を行いました。特に当期においては、技術開発およびITリスクに関して建設的な発言を行いました。また、ガバナンス・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%）。主に食品業界における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ています。そのような企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識に基づき、当社経営に対して専門的見地から助言を行いました。特に当期においては、当社を取り巻くビジネス環境が厳しさを増す中、リスク管理の重要性に関して発言を行いました。また、ガバナンス・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	取締役会13回のうち13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に取り組むなど、監督と執行の両面から企業経営に携わった経歴を有しています。そのような企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識に基づき、当社経営に対して専門的見地から助言を行いました。特に当期においては、資本コストを意識した経営のさらなる推進に関して発言を行いました。また、ガバナンス・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、女性活躍およびダイバーシティ推進に携わるなど、幅広い行政経験を有するほか、民間企業における海外事業展開の経験も有しており、それらの幅広い視野と高い見識から適宜発言を行いました。当期においては、ガバナンス・役員指名会議やリスクマネジメント・コンプライアンス委員会にオブザーバーとして出席し、客観性・透明性に配慮しながら、客観的かつ中立的立場から監督機能および業務執行の状況の把握に努めました。
社外監査役	梶田恭正	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など経営に関わる要職を歴任するなど、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を有しており、特に財務および会計に関する十分な知見に基づき、適宜発言を行いました。当期においては、役員報酬会議やリスクマネジメント・コンプライアンス委員会等にオブザーバーとして出席し、客観性・透明性に配慮しながら、客観的かつ中立的立場から、監督機能および業務執行の状況の把握に努めました。

(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2026年3月6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（当期に適用される限度で、2026年3月6日開催の取締役会の決定により改定される前の決定方針を含みます。）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。ただし、評価期間終了後株式交付前に取締役を退任する者については、その者の選択により、株式に代えてこれに相当する額の金銭を支給する。

なお、譲渡制限付株式報酬として取締役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	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		社長	社長以外の取締役平均
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ものとし、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、取締役を支給する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。

監査役を支給する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います（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、役員報酬会議は、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、ウェブサイトに掲載された「第95期定時株主総会招集ご通知」に記載の「(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 （月額固定）	年次業績 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（6名）	233	67	63	60	423
	社外取締役（3名）	40	—	—	—	40
監査役（5名）	社内監査役（3名）	73	—	—	—	73
	社外監査役（2名）	26	—	—	—	26
合計（14名）		372	67	63	60	562

- (注) 1. 上表には、当期の末日までに退任した社内取締役1名および社内監査役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. 上表の報酬等の総額は、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）を含んでいます。
3. ファントムストックおよびPSUの額については、2026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、実際の支給または交付にあたっては、交付時の株価を適用します。

## 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に用いた業績指標（KPI）に関する実績は、下表の通りです。（算定方法は、前記①2.(2)に記載の通りです。）

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、各取締役を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））および非財務指標（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、社外取締役については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割に鑑み、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ません。

業績指標（KPI）	実績
連結税引前利益	1,075億円
ROE	3.3%
相対TSR（対配当込みTOPIX成長率）	61.7%
従業員エンゲージメント指数改善ポイント	+3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、ウェブサイトに掲載された「第95期定時株主総会招集ご通知」に記載の「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」ならびに前記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・監査役へのインタビューを通じて、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：2025年12月～2026年1月

II. 実施方法：アンケート（自己評価方式）への回答および第三者機関によるインタビュー

- 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、社外取締役（3名）、社外監査役（2名）（計7名）

III. 実施要領

- 取締役会事務局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・分析
- 第三者機関がアンケート結果を踏まえ、取締役会議長、代表取締役社長、社外取締役・社外監査役に対してインタビューを実施・評価
- 第三者機関および取締役会事務局がそれぞれ作成した報告書について、経営懇話会および取締役会において検証・議論の実施

IV. アンケートによる評価項目（4段階の自己評価および自由記述）

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 ガバナンス・役員指名会議と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	

②評価結果

当社取締役会では、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

当社取締役会の実効性は、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
監督と執行の強い信頼関係を土台とした執行を後押しする取締役会	主要市場である米国の関税政策やEV市場の急減速等、事業環境が目まぐるしく変化する局面において、監督と執行の強い信頼関係を土台として、執行の意思決定を後押しする機能が発揮されている。
自由闊達な議論が交わされ風通しのよい取締役会	社内外役員間の相互理解と信頼関係を基盤として、自由闊達で建設的かつ透明性のある議論が行われる風土が醸成されている。
株主との対話に対する意識が高い取締役会	株主および投資家との対話を通じて得られた内容は、定期的かつ継続的に取締役会に報告され、取締役会による監督および意思決定の重要な要素となっている。

III. 前期に掲げた課題に対する対応状況

項目	概要
不透明な事業環境下における取締役会の役割（改善途上）	取締役会が重点的にモニタリングする重要経営課題や主要リスクに関する議論の深化を図る観点で、会議運営面の改善を進めた。また、監査等委員会設置会社への移行を見据え、アジェンダ設定の一層の高度化が期待される。
グループ全体におけるモニタリング体制のさらなる強化（改善途上）	各取締役および監査役間において、あるべきグループガバナンス体制および実現に向けた時間軸に関する認識合わせを図るなど、組織的な監査への移行を見据え、一層の議論を深めることが期待される。今後、監査等委員会設置会社への移行を前提として、グループ全体を俯瞰したモニタリングの在り方について、さらに議論を深めていくことが期待される。
各会議体の役割の明確化と議論の充実（改善）	前年度の実効性評価で指摘された課題を真摯に受け止め、改善施策が着実に実行された。具体的には、ガバナンス・役員指名会議および役員報酬会議への監査役のオブザーバー参加、ガバナンス関連議題の事前検討の充実、社外役員への重要会議情報の提供、執行役員との対話機会の拡充等を進めた。

#### 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
取締役会の役割に関する合意形成	取締役会がモニタリングすべき項目や範囲、中長期戦略に関する議論のあり方について、より踏み込んだ検討を行っていくことの重要性が確認された。 また、モニタリングボードを目指すにあたり、監査等委員会設置会社としての取締役会の役割を明確にし、社外取締役の関与のあり方も含め、中長期の重要テーマについて、取締役会および経営懇話会を通じた議論の充実を図っていくこととした。
アジェンダ設定の更なる高度化	限られた取締役会の時間を有効に活用する観点から、付議基準の運用、書面決議の活用、自由討議の場の拡充等を含め、「取締役会で何を議論すべきか」というアジェンダ設定の重要性を再確認した。 併せて、年間アジェンダの検討・設定において、社外役員の知見・経験をより一層活かす仕組みを組み込み、プロセスの確立を図っていく必要性を共有した。
あるべき取締役会構成の検討	外部環境リスクへの対応力を高める観点から、取締役会全体として「どの知見をどのように補完していくか」を戦略的に検討する余地があることを確認した。全方位的な人材配置ではなく、当社の事業特性や経営上の優先順位に即した焦点型の知見の補完が重要であるとの認識を共有するとともに、取締役会およびガバナンス・役員指名会議において、ボードサクセッションに関する議論を継続的に充実させていく必要性が示された。

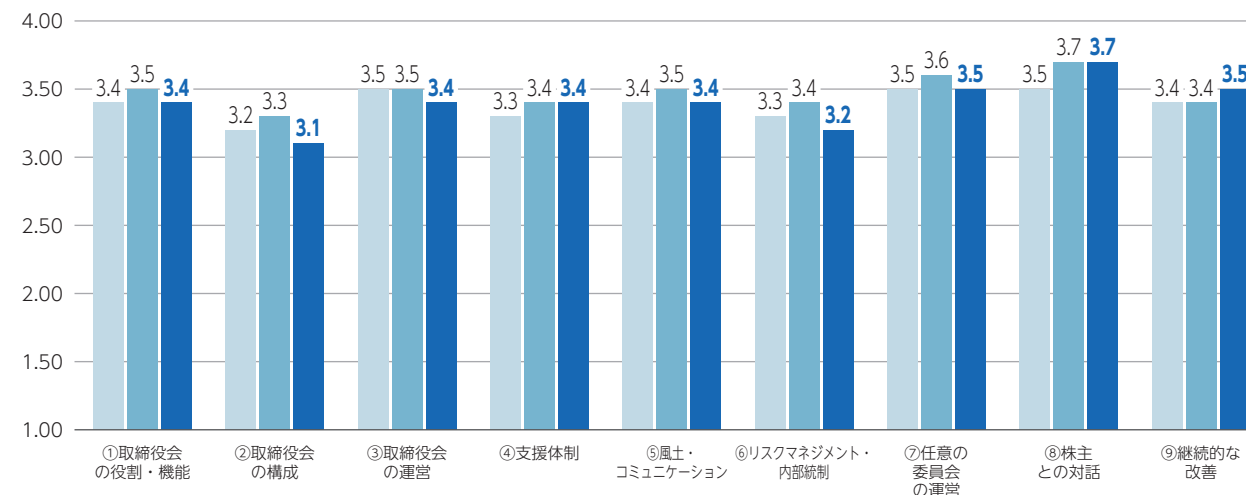
#### (ご参考) アンケート質問項目

		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
②	取締役会の構成	経営の監督	⑥	取締役会のリスクマネジメント・内部統制	社外取締役間
		取締役会の規模			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
③	取締役会の運営	取締役会の構成（多様性・専門性）	⑦	ガバナンス・役員指名会議と役員報酬会議の運営	グループガバナンス
		開催頻度・時間・配分			内部統制・コンプライアンス
		議題の妥当性			
④	取締役会に対する支援体制	議題付議のタイミング	⑧	株主との対話	株主・投資家への適切な開示の監督
		資料の質・量			株主・投資家からの意見の共有
		資料配布のタイミング			株主・投資家との対話の充実化
⑤	取締役会の風土・コミュニケーション	事前説明	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
		説明・報告の内容			
		取締役会の議論			
⑥	取締役会のリスクマネジメント・内部統制	議長の采配			
		情報提供の環境・体制			
		社外役員への情報提供			
⑦	ガバナンス・役員指名会議と役員報酬会議の運営	社外役員のトレーニング			
		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

■ 第93期 ■ 第94期 ■ 第95期 (当期)

(注) アンケートは1～4の4段階評価です



※ 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（2026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

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そ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

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こと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」等のツールの作成・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>

- ・SUBARU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化し、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、継続的な動画研修および議論型の研修を実施し、当事者意識を醸成しています。あわせて、コンプライアンスをより身近に感じ、日常業務の中で意識することを目的に、定期的な情報発信を行っています。
- ・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。これにより不正の未然防止や早期発見にも寄与しています。

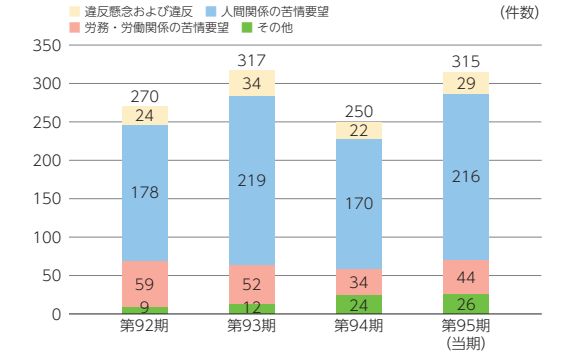
2. リスクマネジメントに関する取り組みの状況

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するとともに、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するとともに、これらを基にリスク抑制活動を推進しています。さらに、全社的な緊急連絡体制の整備については、災害発生時の情報共有に備え、「緊急事態対応基本マニュアル」に基づき「安否確認体制」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>

- ・2025年11月10日に公表した、「SUBARU 2025方針」の実現をより確実に進めていくために、優先対応課題を定義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「大規模な地震を想定した全社BCP体制の整備・充実および訓練実施による対応力の強化」、「従来者の取り組みに加え、サイバーセキュリティ責任者（CISO）の任命やサイバーセキュリティ委員会の立ち上げによるサイバーリスク対応体制の強化」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を目的とした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、グローバルなリスクマネジメント活動を推進しています。

内部通報制度の相談内容の内訳と推移



### 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アンケートやインタビュー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、監査役は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て周知することで、監査役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・執行役員との定例および適宜の面談、ならびに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意見交換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、監査役は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。

## 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	277	—
当社子会社	18	2
合計	295	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り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	(単位：百万円)	
	(ご参考) 第94期 2025年3月31日現在	第95期 2026年3月31日現在
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	941,460	1,005,334
営業債権及びその他の債権	411,723	476,322
棚卸資産	667,391	801,377
未収法人所得税	17,633	62,645
その他の金融資産	1,019,469	877,671
その他の流動資産	133,372	151,056
小計	3,191,048	3,374,405
売却目的で保有する資産	172	—
<b>流動資産合計</b>	<b>3,191,220</b>	<b>3,374,405</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	1,061,846	1,221,752
無形資産及びのれん	316,535	265,936
投資不動産	21,742	22,839
持分法で会計処理されている投資	5,410	5,617
その他の金融資産	145,386	192,614
その他の非流動資産	243,444	305,931
繰延税金資産	102,663	103,207
<b>非流動資産合計</b>	<b>1,897,026</b>	<b>2,117,896</b>
<b>資産合計</b>	<b>5,088,246</b>	<b>5,492,301</b>

科目	(単位：百万円)	
	(ご参考) 第94期 2025年3月31日現在	第95期 2026年3月31日現在
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	425,778	541,727
資金調達に係る債務	47,000	47,200
その他の金融負債	56,747	85,286
未払法人所得税	51,829	7,649
引当金	194,287	289,983
その他の流動負債	486,822	557,213
<b>流動負債合計</b>	<b>1,262,463</b>	<b>1,529,058</b>
<b>非流動負債</b>		
資金調達に係る債務	352,500	337,300
その他の金融負債	105,263	123,139
従業員給付	66,661	69,991
引当金	184,038	191,041
その他の非流動負債	401,473	459,439
繰延税金負債	140	672
<b>非流動負債合計</b>	<b>1,110,075</b>	<b>1,181,582</b>
<b>負債合計</b>	<b>2,372,538</b>	<b>2,710,640</b>
<b>資本</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>		
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,430	160,430
自己株式	△4,649	△4,751
利益剰余金	2,106,478	2,067,283
その他の資本の構成要素	298,463	403,650
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>2,714,517</b>	<b>2,780,407</b>
<b>非支配持分</b>	<b>1,191</b>	<b>1,254</b>
<b>資本合計</b>	<b>2,715,708</b>	<b>2,781,661</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>5,088,246</b>	<b>5,492,301</b>

### 連結損益計算書

科目	(単位：百万円)	
	(ご参考) 第94期 2024年4月1日から 2025年3月31日まで	第95期 2025年4月1日から 2026年3月31日まで
<b>売上収益</b>	<b>4,685,763</b>	<b>4,784,965</b>
<b>売上原価</b>	<b>△3,705,419</b>	<b>△4,065,478</b>
<b>売上総利益</b>	<b>980,344</b>	<b>719,487</b>
販売費及び一般管理費	△420,738	△373,610
研究開発費	△142,448	△169,424
その他の収益	4,526	5,798
その他の費用	△16,386	△142,297
持分法による投資損益	10	166
<b>営業利益</b>	<b>405,308</b>	<b>40,120</b>
金融収益	89,969	81,375
金融費用	△46,770	△14,026
税引前利益	448,507	107,469
法人所得税費用	△110,355	△16,564
<b>当期利益</b>	<b>338,152</b>	<b>90,905</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	338,062	90,842
非支配持分	90	63
当期利益	338,152	90,905
<b>1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益</b>		
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)	458.03	125.50
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)	458.00	125.49

## 連結注記表

### 連結持分変動計算書 (2025年4月1日から2026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	160,430	△4,649	2,106,478	298,463	2,714,517	1,191	2,715,708
包括利益								
当期利益	-	-	-	90,842	-	90,842	63	90,905
その他の包括利益(税引後)	-	-	-	-	115,148	115,148	-	115,148
当期包括利益合計	-	-	-	90,842	115,148	205,990	63	206,053
利益剰余金への振替	-	-	-	9,961	△9,961	-	-	-
所有者との取引等								
剰余金の配当	-	-	-	△90,387	-	△90,387	-	△90,387
自己株式の取得	-	-	△50,005	-	-	△50,005	-	△50,005
自己株式の処分	-	△46	338	-	-	292	-	292
自己株式の消却	-	△49,565	49,565	-	-	-	-	-
利益剰余金から資本剰余金への振替	-	49,611	-	△49,611	-	-	-	-
支配継続子会社に対する持分変動	-	-	-	-	-	-	-	-
所有者との取引等合計	-	-	△102	△139,998	-	△140,100	-	△140,100
期末残高	153,795	160,430	△4,751	2,067,283	403,650	2,780,407	1,254	2,781,661

(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 62社

国内 39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36社  
海外 23社……スバル USA 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20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 LTD.、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) FINGER ONE, LLC

(除外) 青森スバル自動車株式会社、岩手スバル自動車株式会社、秋田スバル自動車株式会社、山形スバル株式会社、福島スバル自動車株式会社、山陰スバル株式会社、岡山スバル自動車株式会社、山口スバル株式会社、東四国スバル株式会社、四国スバル株式会社

(除外理由)

当連結会計年度より、当社の連結子会社であった東北地区5社および中四国地区5社の販売子会社は同じく当社の連結子会社である宮城スバル自動車株式会社および広島スバル株式会社を吸収合併存続会社とする吸収合併により消滅したため、連結の範囲から除外しています。また、吸収合併存続会社である宮城スバル自動車株式会社、広島スバル株式会社はスバル東北株式会社、スバル中四国株式会社に商号変更しています。

##### (2) 持分法適用会社

(新規) -

(除外) -

#### 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、每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となります。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権資産及びリース負債を認識しています。

使用権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、使用権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、使用権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、開始日から使用権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権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割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元に統合しています。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元に配分しています。

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、まずその単元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。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベートおよび有償受給取引において顧客に支払われる対価等を控除した金額で測定しています。

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。

当該引当金には、米国における電動車関連政策の変更に伴う環境関連の規制・制度の緩和を背景として、当社グループが負担することとなる将来の経済的便益の流出が含まれています。当該支出について、過去の事象に起因する現在の義務であり、現時点で回避することができず、その金額を合理的に見積もることが可能である場合に、引当金を計上しています。

(11) 政府補助金

補助金交付のための条件を満たし、補助金を受領することに合理的な保証がある場合は、補助金収入を公正価値で測定し、認識しています。発生した費用に対する補助金は、費用の発生と同じ連結会計年度に収益として計上しています。資産の取得に対する補助金は、当該補助金の金額を資産の取得原価から控除しています。

費用の補填を目的とする政府補助金については、当該費用の発生と同一期間において、売上原価の控除として、損益計算書に認識しています。

(12) 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(10) 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 2025年4月1日 至 2026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	618,082	71,759	1,493	691,334
北米	3,706,061	69,906	25	3,775,992
欧州	105,787	2	－	105,789
アジア	25,310	－	2	25,312
その他	173,454	－	3	173,457
合計	4,628,694	141,667	1,523	4,771,884
その他の源泉から認識した収益（注2）	9,648	－	3,433	13,081
合計	4,638,342	141,667	4,956	4,784,965

- (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 (2026年3月31日)
営業債権及びその他の債権に含まれる債権	133,362
営業債権及びその他の債権に含まれる契約資産	33,191
その他の流動負債に含まれる契約負債	242,397
その他の非流動負債に含まれる契約負債	412,400

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、146,106百万円です。

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 (2026年3月31日)
1年以内	372,106
1年超	918,404
合計	1,290,510

- (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 103,207百万円

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 301,407百万円

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	346百万円
その他の金融資産（非流動）から控除した損失評価引当金	368百万円

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 1,653,960百万円

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7,475百万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	3,904百万円
--------	----------

(2) 担保付債務

その他の非流動負債	1,386百万円
-----------	----------

5. 偶発債務

(1) 営業上の取引先などに対する保証

スバル カナダ インクの取引先	22,930百万円
スバル オブ アメリカ インクと契約した保証会社	11,515百万円
従業員	1,240百万円
合計	35,685百万円

(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. 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	1,618百万円
差引額	3,682百万円

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3,310百万円（すべて仕掛品）です。

(連結損益計算書関係)

・米国自動車環境規制に関する損失について

当連結会計年度は、米国における自動車環境規制の緩和を踏まえ、当社が保有する資産および将来の対応に係る見通しについて検討を行いました。その結果、当該規制動向を踏まえ、当連結会計年度において損失を「その他の費用」120,574百万円として計上しています。

当該損失には、将来的な経済的便益が見込めなくなった環境クレジットおよび電動車に係る開発資産の減損損失が含まれております。これらの無形資産は個別資産を資金生成単位としてグルーピングを行っており、当該資産は売却が困難であり、将来キャッシュ・フローも見込めないことから回収可能価額を零として評価し、当連結会計年度においてそれぞれ31,986百万円、14,306百万円を計上しています。

また、自動車環境規制の緩和を背景として、環境規制対応および電動化戦略の実行に係る契約のうち、当該契約を履行するために不可避なコストが、当該契約により見込まれる経済的便益を上回る部分について、当連結会計年度において引当金に係る費用74,282百万円を計上しています。

なお、当該引当金に係る経済的便益の流出時期については、当連結会計年度末より1年以内を見込んでいます。

(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 期首株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式				
普通株式(注1)	733,057,473	-	15,722,200	717,335,273
自己株式				
普通株式(注2)	2,023,478	15,724,009	15,840,588	1,906,899

(注) 1. 発行済株式の減少株式数15,722,200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15,724,009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15,840,588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 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年6月25日 第94期 定時株主総会	普通株式	49,006	67.0	2025年3月31日	2025年6月26日
2025年11月10日 取締役会	普通株式	41,381	57.0	2025年9月30日	2025年12月10日

(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 (百万円)	配当の原資	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2026年6月24日 第95期 定時株主総会	普通株式	41,876	利益剰余金	58.5	2026年3月31日	2026年6月25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

2026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	197,268	195,418
リース債権	11,355	11,860
売掛金、未収入金等（注1）	267,699	—
その他の金融資産		
公正価値で測定する負債性金融商品	327,852	327,852
資本性金融商品	215,558	215,558
デリバティブ	72	72
その他（注1、4）	526,803	—
資金調達に係る債務		
借入金	305,000	288,664
社債	79,500	73,099
営業債務及びその他の債務（注1）	541,727	—
その他の金融負債		
デリバティブ	4,307	4,307
その他（注1、3）	38,136	—

- (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165,982百万円）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用いら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り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	－	72	－	72
負債性金融商品	58,206	82	4,292	62,580
小計	58,206	154	4,292	62,652
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	206,645	－	8,913	215,558
負債性金融商品	108,295	156,977	－	265,272
小計	314,940	156,977	8,913	480,830
合計	373,146	157,131	13,205	543,482
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	－	4,307	－	4,307
合計	－	4,307	－	4,307

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 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
	資本性金融商品	負債性金融商品
期首残高	8,590	3,018
利得または損失		
純損益	－	550
その他の包括利益	323	－
購入	－	724
売却	－	－
為替換算差額	－	－
期末残高	8,913	4,292
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	－	533

- (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 (2026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	197,268	195,418
リース債権	11,355	11,860
売掛金、未収入金等（注1）	267,699	—
その他の金融資産（注1、2）	526,803	—
資金調達に係る債務		
借入金	305,000	288,664
社債	79,500	73,099
営業債務及びその他の債務（注1）	541,727	—
その他の金融負債（注1、3）	38,136	—

- (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4,307百万円およびリース負債165,982百万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
22,839	40,760

(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    | 3,886円35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  | 125円50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 | 125円49銭   |

(重要な後発事象)

(自己株式の取得および消却)

当社は、2026年5月15日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき自己株式取得に係る事項、および会社法第178条の規定に基づき自己株式消却に係る事項について決議しました。

1. 自己株式の取得および消却を行う理由

資本効率の向上を目的として自己株式の取得および消却を行います。

2. 取得の内容

- (1) 取得対象株式の種類 : 当社普通株式
- (2) 取得し得る株式の総数 : 8,000万株 (上限)  
(発行済株式総数 (自己株式を除く) に対する割合 : 11.2%)
- (3) 株式の取得価額の総額 : 150,000百万円 (上限)
- (4) 取得期間 : 2026年5月18日～2027年3月16日 (予定)
- (5) 取得方法 : 東京証券取引所における市場買付

3. 消却の内容

- (1) 消却対象株式の種類 : 当社普通株式
- (2) 消却し得る株式の総数 : 8,000万株 (上記2. により取得した自己株式全数)
- (3) 消却予定日 : 2027年3月23日

## (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94期 2024年4月1日から 2025年3月31日まで	第95期 2025年4月1日から 2026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	448,507	107,469
減価償却費及び償却費	232,541	271,106
減損損失 (又は戻入れ)	—	46,292
持分法による投資利益	△10	△166
金融収益	△89,969	△81,375
金融費用	46,770	14,026
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△31,045	△61,162
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△92,481	△103,628
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	19,792	99,094
引当金及び従業員給付に係る負債の増減額 (△は減少)	45,934	98,522
その他	24,117	30,925
小計	604,156	421,103
利息の受取額	59,296	58,760
配当金の受取額	6,483	6,682
利息の支払額	△4,605	△6,776
法人所得税の支払額	△173,194	△121,542
営業活動によるキャッシュ・フロー	492,136	358,227
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)	△124,308	214,331
有形固定資産の取得による支出	△170,861	△234,366
有形固定資産の売却による収入	2,175	4,217
無形資産の取得及び内部開発に関わる支出	△94,427	△75,338
有価証券の取得による支出	△161,061	△125,323
有価証券の売却による収入	137,594	108,949
貸付けによる支出	△179,664	△181,486
貸付金の回収による収入	189,054	178,060
その他	△2,579	△3,694
投資活動によるキャッシュ・フロー	△404,077	△114,650
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△59,000	△37,000
長期借入れによる収入	59,000	45,500
社債の償還による支出	△10,000	△23,500
社債の発行による収入	10,000	—
リース負債の返済による支出	△47,929	△62,577
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△690	—
自己株式の取得による支出	△60,003	△50,005
親会社の所有者への配当金の支払額	△78,642	△90,290
その他	△56	56
財務活動によるキャッシュ・フロー	△187,320	△217,816
現金及び現金同等物の為替変動の影響額	△7,279	38,113
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△106,540	63,874
現金及び現金同等物の期首残高	1,048,000	941,460
現金及び現金同等物の期末残高	941,460	1,005,334

## 計算書類

### 貸借対照表

科目	(ご参考) 第94期 2025年3月31日現在	第95期 2026年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>2,221,368</b>	<b>2,204,709</b>
現金及び預金	1,427,544	1,254,762
売掛金	301,605	322,667
有価証券	19,987	29,978
商品及び製品	59,896	91,719
仕掛品	75,628	88,492
原材料及び貯蔵品	75,418	94,374
前渡金	51,974	65,839
前払費用	8,823	9,315
関係会社短期貸付金	55,835	55,943
1年内回収予定の関係会社長期貸付金	9,000	14,000
預け金	26,506	27,745
未収入金	53,639	91,385
その他	55,513	58,490
<b>固定資産</b>	<b>1,068,687</b>	<b>1,186,206</b>
<b>(有形固定資産)</b>	<b>503,036</b>	<b>578,700</b>
建物 (純額)	181,334	183,752
構築物 (純額)	22,323	23,989
機械及び装置 (純額)	126,208	164,241
車両運搬具 (純額)	3,890	4,261
工具、器具及び備品 (純額)	12,220	16,151
土地	83,028	91,373
建設仮勘定	61,016	80,459
その他 (純額)	13,017	14,474
<b>(無形固定資産)</b>	<b>119,960</b>	<b>87,902</b>
ソフトウェア	43,017	44,125
その他	76,943	43,777
<b>(投資その他の資産)</b>	<b>445,691</b>	<b>519,604</b>
投資有価証券	8,692	13,088
関係会社株式	263,951	288,653
関係会社出資金	8,723	8,541
長期貸付金	2	1
関係会社長期貸付金	49,500	51,500
破産更生債権等	0	0
前払年金費用	3,192	4,037
繰延税金資産	101,340	117,417
その他	10,296	36,372
貸倒引当金	△5	△5
<b>資産合計</b>	<b>3,290,055</b>	<b>3,390,915</b>

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第94期 2025年3月31日現在	第95期 2026年3月31日現在
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>1,207,056</b>	<b>1,469,981</b>
支払手形	316	—
買掛金	260,430	287,571
電子記録債務	37,323	30,925
1年内返済予定の長期借入金	37,000	40,500
1年内償還予定の社債	10,000	6,700
リース債務	3,199	3,419
未払金	40,322	22,826
未払費用	77,960	77,231
未払法人税等	30,201	—
前受金	45,432	70,187
預り金	500,907	646,038
賞与引当金	22,206	19,478
製品保証引当金	92,864	123,759
自動車環境規制関連引当金	14,424	83,743
工事損失引当金	22,629	17,543
環境対策引当金	17	—
その他	11,826	40,061
<b>固定負債</b>	<b>532,303</b>	<b>542,316</b>
社債	93,000	72,800
長期借入金	259,500	264,500
リース債務	9,314	10,326
製品保証引当金	123,426	145,947
自動車環境規制関連引当金	45,206	24,519
資産除去債務	16	16
その他	1,841	24,208
<b>負債合計</b>	<b>1,739,359</b>	<b>2,012,297</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,514,261</b>	<b>1,322,805</b>
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
<b>利益剰余金</b>	<b>1,205,044</b>	<b>1,013,690</b>
利益準備金	7,901	7,901
その他利益剰余金	1,197,143	1,005,789
土地圧縮積立金	1,341	1,323
別途積立金	35,335	35,335
繰越利益剰余金	1,160,467	969,131
<b>自己株式</b>	<b>△4,649</b>	<b>△4,751</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>36,435</b>	<b>55,813</b>
その他有価証券評価差額金	36,435	55,813
<b>純資産合計</b>	<b>1,550,696</b>	<b>1,378,618</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>3,290,055</b>	<b>3,390,915</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第94期 2024年4月1日から 2025年3月31日まで	第95期 2025年4月1日から 2026年3月31日まで
	売上高	2,726,000
売上原価	2,125,648	2,216,254
売上総利益	600,352	279,049
販売費及び一般管理費	321,266	277,598
営業利益	279,086	1,451
営業外収益	187,514	88,949
受取利息	51,753	43,063
有価証券利息	25	255
受取配当金	113,603	16,032
為替差益	—	20,609
不動産賃貸料	2,616	2,640
デリバティブ評価益	14,384	—
その他	5,133	6,350
営業外費用	79,892	50,720
支払利息	30,744	27,540
減価償却費	4,631	5,381
為替差損	32,706	—
デリバティブ評価損	—	6,937
その他	11,811	10,862
経常利益	386,708	39,680
特別利益	2,939	440
抱合せ株式消滅差益	2,821	—
固定資産売却益	97	97
投資有価証券売却益	9	—
国庫補助金	12	343
特別損失	9,192	114,076
固定資産除売却損	6,828	7,425
固定資産圧縮損	12	343
関係会社株式売却損	2,319	—
米国自動車環境規制に関する損失	—	106,268
その他	33	40
税引前当期純利益又は税引前当期純損失	380,455	△73,956
法人税、住民税及び事業税	70,299	2,346
法人税等調整額	△14,859	△24,946
法人税等合計	55,440	△22,600
当期純利益又は当期純損失	325,015	△51,356

## 株主資本等変動計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金			利益剰余金計
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金計		土地圧縮 積立金	別途 積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	153,795	160,071	—	160,071	7,901	1,341	35,335	1,160,467	1,205,044
当期変動額									
土地圧縮積立金の取崩	—	—	—	—	—	△18	—	18	—
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	△90,387	△90,387
当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	△51,356	△51,356
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	△46	△46	—	—	—	—	—
自己株式の消却	—	—	△49,565	△49,565	—	—	—	—	—
利益剰余金から 資本剰余金への振替	—	—	49,611	49,611	—	—	—	△49,611	△49,611
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	—	—	—	—	△18	—	△191,336	△191,354
当期末残高	153,795	160,071	—	160,071	7,901	1,323	35,335	969,131	1,013,690

	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	△4,649	1,514,261	36,435	36,435	1,550,696
当期変動額					
土地圧縮積立金の取崩	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	△90,387	—	—	△90,387
当期純利益	—	△51,356	—	—	△51,356
自己株式の取得	△50,005	△50,005	—	—	△50,005
自己株式の処分	338	292	—	—	292
自己株式の消却	49,565	—	—	—	—
利益剰余金から 資本剰余金への振替	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	19,378	19,378	19,378
当期変動額合計	△102	△191,456	19,378	19,378	△172,078
当期末残高	△4,751	1,322,805	55,813	55,813	1,378,618

## 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) 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。
- (3) 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
- (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、当事業年度末における発生見込額を計上しています。  
当該引当金には、環境関連の規制・制度に基づき、当社が負担することとなる将来の支出が含まれます。  
当社は、当該支出について、過去の事象に起因する現在の義務であり、現時点で回避することができず、その金額を合理的に見積もることが可能である場合に、引当金を計上しています。
- (5) 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も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。
- (6) 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。
- (7) 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日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で解消される際に、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。また、顧客との契約において約束された対価から、有償受給取引において顧客に支払われる対価等を控除した金額で測定しています。

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っています。

## 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 117,417百万円

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 269,706百万円

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	736,303百万円
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6,874百万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、関係会社の預り保証金1,327百万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	342,937百万円
関係会社に対する短期金銭債務	723,219百万円
関係会社に対する長期金銭債権	52,403百万円
5. 偶発債務	
(1) 自動車リース契約の残価保証等に係る金融機関との取引に対する保証債務	
スバル オブ アメリカ インク	67,069百万円
従業員	1,240百万円
スバル興産株式会社	848百万円
合計	69,157百万円

### (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3,310百万円（すべて仕掛品）です。

(損益計算書関係)

1. 売上原価

工事損失引当金戻入額として5,086百万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	2,055,005百万円
	仕入高	570,604百万円
	その他取引高	42,259百万円
営業取引以外の取引高	収益	20,708百万円
	費用	27,561百万円

3. 米国自動車環境規制に関する損失

当事業年度は、米国における自動車環境規制の緩和を踏まえ、当社が保有する資産及び将来の対応に係る見通しについて検討を行いました。その結果、当該規制動向を踏まえ、当事業年度において損失を「米国自動車環境規制に関する損失」106,268百万円として計上しています。

当該損失には、将来的な便益が見込めなくなった環境クレジットの減損損失が含まれます。この無形固定資産は個別資産を資金生成単位としてグルーピングを行っており、当該資産は売却が困難であり、将来キャッシュ・フローも見込めないことから回収可能価額を零として評価し、当事業年度において31,986百万円を計上しています。

また、自動車環境規制の緩和を背景として、環境規制対応および電動化戦略の実行に係る契約を履行するために当社が負担することとなる将来の経済的便益の流出について、当事業年度において引当金に係る費用74,282百万円を計上しています。

(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…………… 1,506,899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

2026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	84,688
自動車環境規制関連引当金	34,102
固定資産の減損損失	12,121
株式評価損	10,233
退職給付引当金繰入限度超過	7,492
賞与引当金	6,116
工事損失引当金	5,526
未払費用	4,997
固定資産の減価償却費等	2,539
棚卸資産	1,332
繰越外国税額控除	992
貸倒引当金繰入限度超過	837
繰延費用	217
未払事業税	161
その他	5,895
繰延税金資産小計	177,248
評価性引当額	△31,068
繰延税金資産合計	146,180
繰延税金負債	
その他有価証券評価差額金	△25,547
未収還付事業税等	△1,615
前払年金費用	△955
圧縮積立金	△606
その他	△40
繰延税金負債合計	△28,763
繰延税金資産の純額	117,417

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  
当事業年度は、税引前当期純損失であるため注記を省略しております。

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  
税法の改正に伴い、翌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2,323百万円増加し、法人税等調整額が2,323百万円減少しております。

(関連当事者との取引)

1. 親会社及び法人主要株主等

(単位：百万円)

属性	会社等の名称	議決権等の被所有割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
その他の関係会社	トヨタ自動車株式会社	直接 21%	業務資本提携、自動車の購入・販売先、自動車の共同開発等	製品の販売等	98,063	売掛金 前受収益	3,815 36,379
				製品の仕入等	184,882	買掛金	41,139

2. 子会社及び関連会社等

(単位：百万円)

属性	会社等の名称	議決権等の被所有割合	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	直接 100%	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	資金の貸付(注1)	701,715	貸付金	121,443
				貸付の返済(注1)	694,607		
子会社	スバル オブ アメリカ インク	間接 100%	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車および部品の販売 役員の兼任	製品の販売等	1,088,641	売掛金	88,758
				製品の仕入等	214,435	買掛金	11,316
				余剰資金の受入(注2)	355,375	預り金	412,585
				支払利息	14,442		
				債務保証等(注3)	67,069		
子会社	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク	間接 100%	当社製自動車生産部品の購入、スバル オブ アメリカ インク他への完成車の製造販売 役員の兼任	製品の販売	318,423	売掛金	49,265
				余剰資金の受入(注2)	229,010	預り金	223,530
				支払利息	10,062		
子会社	スバル カナダ インク	直接 100%	当社製自動車およびその部品の販売 役員の兼任	製品の販売	201,508	売掛金	38,100

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 インクの自動車リース契約の残価保証等に係る金融機関との取引につき、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 1,925円91銭
2. 1株当たり当期純損失 △70円91銭
- 1株当たり当期純損失 潜在株式調整後1株当たり当期純利益 —

(注) 当事業年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載していません。

(重要な後発事象)

(自己株式の取得および消却)

当社は、2026年5月15日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき自己株式取得に係る事項、および会社法第178条の規定に基づき自己株式消却に係る事項について決議しました。

1. 自己株式の取得および消却を行う理由

資本効率の向上を目的として自己株式の取得および消却を行います。

## 2. 取得の内容

- (1) 取得対象株式の種類：当社普通株式
- (2) 取得し得る株式の総数：8,000万株（上限）  
（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合：11.2%）
- (3) 株式の取得価額の総額：150,000百万円（上限）
- (4) 取得期間：2026年5月18日～2027年3月16日（予定）
- (5) 取得方法：東京証券取引所における市場買付

## 3. 消却の内容

- (1) 消却対象株式の種類：当社普通株式
- (2) 消却し得る株式の総数：8,000万株（上記2.により取得した自己株式全数）
- (3) 消却予定日：2027年3月23日

## 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

2026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 田中賢二

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444条第4項の規定に基づき、株式会社SUBARUの2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、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監査を行った。

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倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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内容に対して意見を表明するものではない。

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。

#### 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偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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。

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、国際会計基準で求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

## 計算書類に係る会計監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2026年5月15日

株式会社 S U B A R U  
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 田 中 賢 二  
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 S U B A R U の2025年4月1日から2026年3月31日までの第95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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

#### 計算書類等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。

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。
- 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。
- 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、継続企業的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。継続企業的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。
- 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。

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

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

以 上

## 監査役会の監査報告

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第95期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- 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。
- 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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。

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。

#### 2. 監査の結果

- 事業報告等の監査結果
  - 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。
  - 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
  - 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- 計算書類及びその附属明細書の監査結果  
会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- 連結計算書類の監査結果  
会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月15日

#### 株式会社SUBARU 監査役会

常勤監査役	堤	ひろみ
常勤監査役	庄	司 仁 也
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

2026年6月24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。



## アクセス

スマートフォンで読み取ると、株主総会会場までのナビゲーションがご利用いただけます。



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。