

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社は、SUBARUのありたい姿「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、全てのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして取り組んでいます。

- <ありたい姿> 笑顔をつくる会社
- <提供価値> 安心とゆしさ
- <経営理念> “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

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、効率的な経営を目指しています。また、社外役員によるモニタリング及び助言を通じ、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及びコンプライアンス体制の向上を図っています。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ています。

なお、当社におけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み及び運営方針を明らかにすることを目的として「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定、開示しています。「コーポレートガバナンスガイドライン」は本報告書PDF版末尾をご参照ください。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

当社は、2021年6月の改訂後のコードに基づき、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。(2022年4月4日以降適用となるプライム市場向けの内容も含まれます。)

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

#### 【原則1 - 4. 政策保有株式】

##### (1) 政策保有に関する方針

当社は、政策保有株式として保有する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」で、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及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。

##### (2) 政策保有株式にかかる検証の内容

上記の方針に基づき、政策保有株式として保有する上場株式の縮減を着実に行ってきました。2015年3月末時点で保有していた60銘柄が、縮減の結果、2021年3月末時点では2銘柄となりました。これら2銘柄は下記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度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いきます。

2021年3月31日現在

銘柄	株式数 (株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
株式会社群馬銀行	2,850,468	1,132	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系拠点に対しても、金融業務を通じて支援を受けております。重要なパートナーとして、金融取引などを対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	372,097	595	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渡り幅広く経営をサポート頂いております。取引を対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。

##### (3) 政策保有株式にかかる議決権行使基準

政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使については、業績不振が継続していないか、十分な人数の独立社外取締役を設置し適切に経営の監督が行われているか、コーポレートガバナンス上の問題が無いかなどの評価項目を備えた議決権行使基準を取締役会にて審議の上で定めています。これを原則としつつも、画一的な判断とならないよう、少なくとも毎年1回は保有先と対話を行い、当該企業の業績、経営方針及び中長期経営計画に鑑みたくて、企業価値の向上、コーポレートガバナンス及び社会的責任の観点も踏まえ、適切に議決権を行使しています。また今後も毎年、議決権行使基準は見直しの要否を検証していきます。

#### 【原則1 - 7. 関連当事者間の取引】

当社の取締役が当社との間で法令に定める利益相反取引及び競業取引を行う場合には、予め取締役会に報告し、取締役会の承認を得ることとしています。

## 【補充原則2 - 4】

### <中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方>

当社グループでは、SUBARU独自の価値創造を実現し続けるため、様々な個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮できるよう、性別・国籍・文化・ライフスタイルなどの多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努めています。

また、国内・海外の関係会社では、それぞれの事業内容や地域性を踏まえて取り組んでいます。

### <人材育成方針と社内環境整備方針>

当社は、自律的に行動し変革をリードする人材の創出を目指すとともに、従業員一人ひとりが自身のキャリア形成を考え、チャレンジする風土づくりや多様な人材が活躍できる環境整備を進めています。

具体的な取り組みとして、2021年度より新たな人事制度や教育プログラム、また公募制ジョブローテーションなどを導入し、従業員が自律的に学べる機会やチャレンジする機会を提供する取り組みを始めています。従業員教育では、SUBARUのありたい姿やお客様への提供価値を一人ひとりが深く理解し、従業員同士の対話を通じてSUBARUの共感を深めるSUBARUビジョン理解プログラムや、従業員が自律的にキャリア形成できるようキャリア研修や面談などを実施しています。

また、2015年1月にダイバーシティ推進室を設置し、女性従業員、中途採用従業員、外国籍従業員など、あらゆる多様な人材がそれぞれ活躍できるよう、働きやすい職場環境整備や適材適所の人材配置及び人材育成を図り、管理者への登用に努めています。

この他にも、多様な人材の活躍に向けて2020年からは「LGBT」と「障がい者雇用」をテーマとした外部講師によるオンライン研修を定期的に行い、2021年にはLGBT外部相談窓口を設置するなど、あらゆる人材が活き活きと働くことが出来る環境づくりを推進しています。

### <女性活躍>

当社では、「仕事と育児の両立支援」と「キャリア形成支援」を2本柱として、女性管理職育成に取り組んでいます。2021年3月時点の管理職者数は1,083名、うち女性は21名となっており、2025年までに女性管理職数を2021年時点の2倍以上とする目標を掲げています。

女性のキャリア形成支援として、管理職を目指す女性従業員に対して、所属長及び人事部がキャリアプランや目標・課題を共有し、個々人に合った指導や教育を行う人材育成を始めています。また、女性の活躍を促進する風土づくりとして、女性リーダー研修やアンコンシャスバイアス研修など、女性が自分らしいキャリアを描き、活躍できる職場環境の構築に取り組んでいきます。

### <外国籍従業員>

当社グループでは、国籍を問わず各拠点の方針や事業に適した人材を採用しています。

また、当社では、2021年3月時点において外国籍従業員は82名在籍しており、製造部門や技術部門などで活躍しています。このうち、管理職は2名おり、今後も個人の能力や資質を踏まえた外国籍採用を行い、分け隔てなく管理職への登用を行ってまいります。

### <中途採用従業員>

当社では、環境変化に対応し持続的な成長を図るために、近年、中途採用を積極的に進めています。2021年3月時点の正規従業員における中途採用従業員数は3,708名、うち管理職者数は135名です。なお、2016年以降5年間の累計採用数は1,368名です。

この他にも、2020年12月にIT企業の集積地である渋谷にAI開発拠点「SUBARU Lab(スバルラボ)」を開設し、AI開発に必要な人材のスムーズかつ的確な採用に繋げる取り組みなども進めています。

引き続き、個人の能力や資質を踏まえた新卒・中途採用を行い、分け隔てなく管理職への登用を行ってまいります。

## 【原則2 - 6 . 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社の年金運用政策については、財務部門が企画・立案したものを受けて、経営企画部門、人事部門及び財務部門の各担当役員から構成される年金委員会がその最終的な決定を行っています。

年金資産運用については財務部門が担当し、外部コンサルタントや外部セミナーの活用などにより、継続的に資質向上を図っています。

当社は、定量評価に基づく商品選定や定期的なモニタリングを継続的に実施している他、委託する運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動において、外部コンサルタントの意見も取り入れ、総合的・客観的な評価を実施しています。

## 【原則3 - 1 . 情報開示の充実】

### (1) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社ホームページをご参照ください。

「SUBARUのありたい姿」

(和文)URL: <https://www.subaru.co.jp/outline/vision.html>

(英文)URL: <https://www.subaru.co.jp/en/outline/vision.html>

「中期経営ビジョン」STEP」進捗報告」

(和文)URL: <https://www.subaru.co.jp/ir/management/plan/>

(英文)URL: <https://www.subaru.co.jp/en/ir/management/plan/>

### (2) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針は、本報告書「1. 基本的な考え方」をご参照ください。

### (3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

本報告書「経営の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役報酬関係】報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

### (4) 取締役会がCEOを含む経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役会は、取締役・監査役候補者の指名及びCEOを含む執行役員を選解任を行うに当たり、当社の経営理念、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を実現するために、当社の取締役・監査役及び執行役員として相応しい豊富な経験、高い能力・見識及び高度な専門性を有する人物か否かという観点から、その指名や選解任を行っています。

また、取締役の指名に当たっては、取締役会全体の多様性などにも配慮するとともに、当社経営陣から独立した立場から経営の監督機能を担い、経営の透明性と株主価値の向上を図るとの観点から、複数の独立した社外取締役を指名しています。

取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員を選解任は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、役員指名会議が、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づいて承認した指名案及び選解任案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定します。なお、監査役候補者の指名を行うに当たっては、監査役会の同意を得ています。

各取締役は、CEOなどの選解任を目的として、いつでも取締役会の招集を請求することができます。

役員指名会議は、2021年6月23日取締役会決議により、社外取締役3名、社内取締役2名で構成され、議長は取締役会長 細谷和男氏が務めています。

取締役会の構成と併せて、役員指名会議の構成及び議長のあり方について引き続き検討していきます。

取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員を選解任を行う際は、個々の指名・選解任について、経歴、兼職の状況、見識及び当社において期待される役割など、その理由について取締役会で説明を行います。

(5) 取締役会が取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

「定時株主総会招集ご通知」の参考書類

(和文) URL: <https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html>

(英文) URL: <https://www.subaru.co.jp/en/ir/stock/meeting.html>

【補充原則3 - 1】

< SUBARUグループのサステナビリティの考え方 >

当社グループは中期経営ビジョン「STEP」にて描いた「笑顔をつくる会社」というありたい姿の実現に向け、CSR重点6領域の考え方を取り入れ、ステークホルダーの皆様へ「安心とゆしさ」を提供していきます。そして、当社グループは真のグローバル企業として従業員一人ひとりが成長の原動力となり、持続的な成長を目指すとともに、愉しく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、取締役会が選任した委員長が統括するサステナビリティ委員会を設置し、事業を社会的側面からも考慮することでCSRの取り組みを強化していきますが、「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」に基づき、当社グループのサステナビリティの考え方や目標、CSRの取り組みを開示し、ステークホルダーとの適切なコミュニケーションを図っていきます。

< 気候変動への取り組み >

当社は、気候変動を最も重要な課題のひとつと認識し、SCOPE1・2及びSCOPE3に関する中長期目標を掲げ取り組んでいます。

SCOPE1・2に関しては、2050年度にカーボンニュートラルを目指し、そのマイルストーンとして2030年度に2016年度比で30%（総量ベース）のCO2削減に取り組めます。SCOPE3に関しては、2050年にWell-to Wheelで新車平均（走行時）のCO2排出量を2010年比で90%以上削減を目指し、2030年までに全世界販売台数の40%以上を電気自動車（EV）+ハイブリッド車とし、2030年代前半には生産・販売する全てのSUBARU車への電動技術の搭載に取り組めます。

当社は、持続可能な事業活動を行うため、気候変動に関連するリスクと機会の認識を図っています。現時点で認識している気候変動リスクとして、異常気象による調達・生産・物流活動の停滞などが生じた場合、現時点での将来予測が極めて困難な気候変動的リスクの影響及び発現度によっては、研究開発費用などの増加、顧客満足やブランドイメージの低下による販売機会の逸失、当社グループの経営成績や財政状態に重要な影響を及ぼす可能性が考えられます。また、気候変動に対する適切な取り組みにより、新たな市場の開拓や雇用の創出、資本やエネルギーの効率的な活用が期待されます。

なお、当社はTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）開示推奨項目やGRIサステナビリティ・レポート・スタンダードなどを参考にサステナビリティレポートなどで気候変動情報を開示しています。

「TCFD対照表」

(和文) URL: <https://www.subaru.co.jp/csr/tcf/>

(英文) URL: <https://www.subaru.co.jp/en/csr/tcf/>

「GRI内容索引」

(和文) URL: <https://www.subaru.co.jp/csr/iso26000.html>

(英文) URL: <https://www.subaru.co.jp/en/csr/iso26000.html>

< 人的資本・知的財産に関する取り組み >

当社グループは、人を第一に考え、「人を中心としたモノづくり」を行っています。「一人ひとりの人権と個性を尊重」することを、重要な経営課題と捉え、2020年4月に「人権方針」を制定しました。また当社では、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成と自発的なチャレンジを促すために2021年4月より人事制度や教育プログラムを導入し、自律的に学べる機会やチャレンジする機会を提供するための積極的な投資を行っています。今後も「個の成長」を通じて当社グループの持続的な企業価値向上につなげていきます。

また、知的財産に関しては中期経営ビジョン「STEP」で掲げているブランドマネジメントを実現するために、2020年4月に「知的財産に関する基本方針」を改訂し、その取り組みを推進しています。特に、当社の提供価値である「安心とゆしさ」を実現する技術及びそれにより形成されるブランドを当社の最も重要な知的財産と位置付け、今後も自社の強み・弱みを分析・把握するIPランドスケープの活用や各部門トップが参加する全社知財戦略会議等の体制強化により、知的財産戦略の推進を図っていきます。

< 各種方針/考え方 >

「CSR重点6領域」: 「人を中心とした自動車文化」・「共感・共生」・「安心」・「ダイバーシティ」・「環境」・「コンプライアンス」  
サステナビリティ・CSRサイト(各領域の基本的な考え方を掲載)

(和文) URL: [https://www.subaru.co.jp/csr/subaru\\_csr/priority/](https://www.subaru.co.jp/csr/subaru_csr/priority/)

(英文) URL: [https://www.subaru.co.jp/en/csr/subaru\\_csr/priority/](https://www.subaru.co.jp/en/csr/subaru_csr/priority/)

「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」

(和文) URL: <https://www.subaru.co.jp/outline/plan.html>

(英文) URL: <https://www.subaru.co.jp/en/outline/plan.html>

「SUBARU環境方針」

(和文) URL: [https://www.subaru.co.jp/outline/Environmental\\_Policies.pdf](https://www.subaru.co.jp/outline/Environmental_Policies.pdf)

(英文) URL: [https://www.subaru.co.jp/en/outline/Environmental\\_Policies.pdf](https://www.subaru.co.jp/en/outline/Environmental_Policies.pdf)

「人権方針」

(和文) URL: [https://www.subaru.co.jp/outline/Humanrights\\_Policies.pdf](https://www.subaru.co.jp/outline/Humanrights_Policies.pdf)

(英文) URL: <https://www.subaru.co.jp/en/outline/pdf/HumanRightsPolicy.pdf>

「知的財産に関する基本方針」

(和文) URL: <https://www.subaru.co.jp/csr/governance/risk/ip.html>

(英文) URL: <https://www.subaru.co.jp/en/csr/governance/pdf/risk.pdf>

【補充原則4 - 1】

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会は重要な業務執行の決定や監督を行っています。

業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的経営戦略及び重要な業務執行の審議を行っています。また、執行役員制度を採用し、各事業部門の意思決定機関として執行会議を設置することに加え、航空宇宙事業部門を社内カンパニー制とすること

により、責任の明確化と執行の迅速化を図っています。

取締役会は、取締役会規程において自己の決議事項を定めることにより、決議事項に該当しない範囲の事項の決定などを業務執行取締役及び執行役員に委任するものであることを明確にしています。

#### 【補充原則4 - 3】

当社の取締役会は、CEOの後継者計画の策定・運用の具体的な取り組みとは、各社が置かれている状況や企業文化、候補人材の状況などに応じて異なりうるものであり、最適なタイミングで最適な後継者に経営トップを交代するために、どのような取り組みが必要かを継続的に議論し、試行錯誤と工夫を重ねることが重要であると考えています。そのため、後継者指名プロセスの客観性・透明性確保という趣旨を踏まえつつ、まずは議論の柱となる「CEO後継者計画の考え方」およびSUBARUグループの「あるべきCEO像」「CEOとして備えるべき5つの資質」を策定しました。

#### 「CEO後継者計画の考え方」

当社は、経営トップの交代と後継者の指名が企業価値を大きく左右する重要な意思決定であることを踏まえて、その交代が優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることを確保するため、十分な時間と資源をかけて後継者計画の策定および実行に取り組みます。

取締役会は、優れた後継者に当社の経営を託すために、その重要な責務として、どのステークホルダーにとっても納得感を得られるような後継者計画の策定に取り組みます。また、取締役会は、客観性と透明性の高いCEO交代と後継者の指名を行うために、役員指名会議における議論等を通じて、現CEOによる原案の策定等を適切に監督します。

現CEOは、後継者計画を適切に運用するため、CEO就任と同時に、後継候補者の選考と育成のプロセスを主体的に進めるとともに、社外取締役が後継者候補の評価・選定を適切に行えるよう、普段からモニタリングの機会として後継者候補との直接の接点を増やす工夫をするなど、後継候補者に関する情報提供を継続的に行います。

取締役会および役員指名会議は、その時点における時代認識や、当社を取り巻く経営環境の変化、将来に亘るグループ戦略の方向性等を踏まえ、重視または追加で考慮すべき資質や能力要件について継続的に検討を行います。

当社は、客観性を担保し、取締役会や役員指名会議による監督を実効的なものにするためには、社外取締役等が拠るべき判断軸となる「あるべきCEO像」が前提になると考えます。そこで、取締役会および役員指名会議は、当社CEOに求められる、資質・能力・経験・実績・専門性・人柄等を議論し、以下SUBARUグループの「あるべきCEO像」および「CEOとして備えるべき5つの資質」を明確にしました。

#### SUBARUグループの「あるべきCEO像」

当社を取り巻く経営環境や当社の企業文化・経営理念・成長ステージ・中長期的な経営戦略・経営課題等を踏まえ、様々なステークホルダーと適切な協働を図りながら、当社の役員・従業員とともに企業価値を最大化させる人材。

#### SUBARUグループの「CEOとして備えるべき5つの資質」

「インテグリティ」

「大局観」

「人間力」

「胆力」または「変化を牽引する力」

「成果を実現する力」

#### 【原則4 - 8 . 独立社外取締役の有効な活用、補充原則4 - 8】

当社は、社外取締役が、当社の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に寄与する役割及び責務を果たすことのできる資質を備えた者となるよう、社外取締役候補者の要件を、独立性を含む以下に掲げる要件と定めています。当社は現在、以下の要件を充足する独立社外取締役を3名選任し、独立性の高い社外取締役の関与により経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。

- (1) 会社経営、法曹、会計、行政、コンサルティング、教育等の分野で指導的役割を果たし、豊富な経験、専門的知見を有する。
- (2) 当社の事業に関して深い関心をもち、経営全体を俯瞰する立場から当社が抱える課題の本質を把握し、適時適切に経営陣に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有する。
- (3) 金融商品取引所の定める独立性の要件のほか、当社が定める独立性に関する基準を満たす。

また、自動車メーカーとしては決して規模の大きくない当社グループは、限られた経営資源の選択と集中を行い、付加価値をつけ、徹底した差別化を図るビジネスモデルを展開しています。このような経営環境のもと、当社は企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、重要な業務執行の決定および経営の監督機能の実効性をバランスよく向上させるべく、取締役会の構成のうち3分の1を独立社外取締役とすることにより経営のモニタリングの実効性を高めること、執行役員制度を採用して責任の明確化と執行の迅速化を図ることなどを通じて着実に進めています。引き続き、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制へ更に前進させていきます。

#### 【原則4 - 9 . 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

本報告書PDF版末尾の「コーポレートガバナンスガイドライン」の添付資料<社外役員の独立性判断基準>をご参照ください。

#### 【補充原則4 - 10】

<役員指名会議ならびに役員報酬会議の独立性に関する考え方>

役員指名会議ならびに役員報酬会議は、決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とするとともに、議長は取締役会の決議によって選任します。

<役員指名会議の権限、役割等>

役員指名会議は、取締役会の諮問に基づき、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づき、取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員の指名案及び選解任案を取締役会へ答申します。

<役員報酬会議の権限、役割等>

役員報酬会議は、取締役会決議に基づき、個人別の報酬などの決定に当たっての具体的内容について委任を受けるものとし、社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定します。その権限の内容は、基本報酬、短期業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬(国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック)の具体的な額の決定、ならびにそれらの支給時期等としています。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を踏まえ、取締役会の決議によって定めています。

報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議・決定します。

#### 【補充原則4 - 11】

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

取締役の選任に関する方針として、社内取締役については、当社の経営理念や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性等を総合的に評価・判断して選定しています。また、社外取締役については、企業経営者、有識者等から、経験・見識・専門性を考慮して、複数名を選定しています。なお、取締役の人数は、社内・社外を合わせて定款で定める15名以内としています。

なお、取締役・監査役のスキルマトリクスは、当社「統合レポート2021」の70・71ページをご参照ください。

(和文)URL: <https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/lr/lr2021j.pdf>

(英文)URL: <https://www.subaru.co.jp/en/ir/library/pdf/lr/lr2021e.pdf>

#### 【補充原則4 - 11】

当社の取締役及び監査役の重要な兼職の状況は、「定時株主総会招集ご通知」の参考書類並びに事業報告をご参照ください。

(和文)URL: <https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html>

(英文)URL: <https://www.subaru.co.jp/en/ir/stock/meeting.html>

#### 【補充原則4 - 11】

当社取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、取締役会の実効性について分析・評価し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しています。2020年度に実施しました結果の概要について、当社ホームページ「コーポレートガバナンス」に開示していますのでご参照ください。

(和文)URL: <https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html>

(英文)URL: <https://www.subaru.co.jp/en/outline/governance.html>

#### 【補充原則4 - 14】

取締役及び監査役に対し、その職責を十分に果たすため、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供します。社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化、経営環境などについて継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学などの機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備します。当社は、取締役及び監査役がその役割を果たすために必要な費用を負担します。

#### 【原則5 - 1. 株主との建設的な対話に関する方針】

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するべく、株主との間で建設的な対話を行うことにより、長期的な信頼関係の構築に努めます。

株主との建設的な対話全般については、CEO及びCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、法務部、監査部などの関係部門が有機的な連携を図ります。

当社は、株主からの経営戦略、事業内容、商品、業績などに対する理解を深めるために、各種説明会を適宜開催する他、当社ホームページの活用などにより、株主に分かりやすい情報を積極的に発信します。

対話において把握した株主の意見・懸念などの内容は、定期的に取締役・監査役・執行役員その他、関連部署にフィードバックします。

また、対話において未公表の重要な内部情報(インサイダー情報)が漏れることを防ぐために、内部者取引防止全社規則に基づき、情報管理を徹底します。さらに、その他2. その他コーポレート・ガバナンス体制などに関する事項に記載のディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーによる株主との適切な対話を実施します。

#### 【原則5 - 2. 経営戦略や経営計画の策定・公表、補充原則5 - 2】

当社グループは、「安心と愉しさ」の提供を通じてお客様から共感され信頼していただける存在となることを目指し、2018年7月に中期経営ビジョン「STEP」を公表し、その実現に向け2025年ビジョンとして次の3項目を掲げ活動を進めてきました。

##### < 2025年ビジョン >

1. 個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる
2. お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する
3. 多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす

2021年5月には、中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告を行い「STEP2.0」として公表しました。事業環境が大きく変化する中、ありがたい姿「笑顔をつくる会社」に向けて、私たちがお客様に提供する価値である「安心と愉しさ」と経営理念である「お客様第一」を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指し、重点取り組みとして掲げる「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUらしさの進化」の推進により、SUBARUを自動車と航空宇宙事業における魅力あるグローバルブランドとして持続的に成長させ、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

資本政策については、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を重要な指標としています。具体的には、中長期的に自己資本利益率(ROE)と自己資本比率のバランスを高い次元で保ちつつ、適切な株主還元を行うことを掲げています。当社の経営は「選択と集中」を特徴とし、少ないモデルラインアップで米国を中心とした先進国に集中しており、為替や市場の景気変動の影響を大きく受けるという点で、他社よりもリスクを積極的にとっていると認識しています。そのため、突然の経営環境の変化にも耐え得るよう、50%の自己資本比率を下限とし、ネットキャッシュは売上収益2月商分を確保し、経営環境を考慮しながら、株主還元も含めて適切にマネジメントしていくことを考えています。資本コストを考慮し、ROEについては、10%以上を目指しています。

また、当社は、2018年7月に中期経営ビジョン「STEP」において、「連結収益計画 2018～2020年度(3カ年)」を公表しておりましたが、品質費用の抑制や、半導体不足等の不測の事態への対応において、まだ力不足であり未達となりました。今後は更に「STEP」の取り組みを推進し、付加価値戦略を核としたビジネスモデルの追求、「SUBARUらしさ」の進化を加速させていきます。その実現のために、2021年度から3年間の設備投資は、売上収益比3.5～4.0%、研究開発支出は年間1,200億円を計画します。その上で、引き続き業界高位の営業利益率の確保(8%)を目指して取り組んでいきます。

利益還元については、すべてのステークホルダーに対してバランスの良い利益還元の配分を行うこと、株主還元は配当を主に継続的・安定的な還元を基本としつつ業績連動の考え方にに基づき、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案して決定していきます(連結配当性向30%～50%)。また、キャッシュ・フローに応じて自己株式取得を機動的に実施することを検討します。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

20%以上30%未満

### 【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
トヨタ自動車株式会社	153,600,000	20.02

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	100,830,600	13.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	35,992,900	4.69
BNYM TREATY DTT 15	20,786,157	2.71
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED - CLIENT A/C	10,165,000	1.32
株式会社みずほ銀行	10,078,909	1.31
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,823,334	1.28
損害保険ジャパン株式会社	8,267,130	1.08
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	8,216,880	1.07
JP MORGAN CHASE BANK 385781	7,834,322	1.02

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明 更新

(1)2021年4月7日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、株式会社みずほ銀行及びその共同保有者であるアセットマネジメントOne株式会社が2021年3月31日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの、株式会社みずほ銀行を除き、当社として2021年9月30日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

(2)2020年12月7日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者である日興アセットマネジメント株式会社が2020年11月30日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2021年9月30日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

(3)2020年6月19日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者であるブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー、ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー、ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド、ブラックロック(ルクセンブルグ)エス・エー、ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド、ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ、ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ、ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッドが2020年6月15日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2021年9月30日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

(4)2020年12月7日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、野村証券株式会社及びその共同保有者であるノムラ インターナショナル ビーエルシー、野村アセットマネジメント株式会社が2020年11月30日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2021年9月30日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。

### 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3月
業種	輸送用機器
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
阿部 康行	他の会社の出身者													
矢後 夏之助	他の会社の出身者													
土井 美和子	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

阿部 康行		<p>阿部康行氏は、住友商事株式会社の代表取締役専務執行役員として、監督と執行の両面から経営に携わられた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えており、IT分野における高度な知見を有しております。また、2016年6月から当社独立社外監査役を3年歴任し、この間、取締役の職務執行の監査に加え、当社が抱える課題の本質を捉えて、適時適切に経営陣に対する忌憚のない発言などを行っております。また、2019年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、引き続き社外取締役として適任であると考え選任しています。</p> <p>なお、同氏が社外監査役として在任中の2017年10月に、当社群馬製作所において、燃費・排出ガスの抜き取り検査及び他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。同氏は、事前に当該事案を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事案の判明後は、これらの不適切事案にかかる原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、その職責を果たしております。</p> <p>&lt; 独立役員として指定した理由 &gt;  阿部康行氏は、その経歴などに照らし一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>
矢後 夏之助		<p>矢後夏之助氏は、株式会社荏原製作所において代表取締役社長、取締役会長を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えており、さらに、内部統制・ガバナンス分野における高度な知見を有しています。同氏は2019年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、引き続き社外取締役として適任であると考え選任しています。</p> <p>なお、同氏が株式会社荏原製作所取締役在任中の2016年9月に、同社の関連会社を中心となって共同住宅で施工した既設排水管の取り換え工事において、施工方法が建築基準法に不適合である物件があることが判明いたしました。同氏は、事前に当該事案を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりました。また、当該事案の判明後は、原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、国土交通省及び特定行政庁による指導に応じて、必要な改善措置を実施するなど、その職責を果たしております。</p> <p>&lt; 独立役員として指定した理由 &gt;  矢後夏之助氏は、その経歴などに照らし一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>



土井 美和子		<p>土井美和子氏は、株式会社東芝において情報技術分野の研究者・責任者として長年にわたる豊富な経験を有し、同分野における専門家として多数の功績を上げております。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員なども歴任しております。同氏は、2020年6月より当社独立社外取締役就任し、当社の経営に対する新たなイノベーションの創出に向けた有益な提言を行っていることから、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期待できると判断し、引き続き社外取締役として適任であると考え選任しています。</p> <p>なお、同氏が2019年6月17日付で社外取締役に就任した株式会社三越伊勢丹ホールディングスの子会社である株式会社エムアイカードは、同子会社が供給するクレジットカード「エムアイカードプラスゴールド」に係る役務の取引について、不当景品類及び不当表示防止法第5条第1号又は第2号に該当する不当な表示を行っていたとして、消費者庁より2019年7月8日付で措置命令を受け、2020年3月24日付で課徴金納付命令を受けました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、同社取締役会において法令順守の観点から様々な提案を行っており、当該事実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及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、全従業員への当該事実の周知及び従業員教育の強化に尽力するなど、その職責を果たしております。</p> <p>&lt;独立役員として指定した理由&gt; 土井美和子氏は、その経歴などに照らし一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>
--------	--	---

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	役員指名会議	5	0	2	3	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	役員報酬会議	5	0	2	3	0	0	社内取締役

補足説明

1. 役員指名会議ならびに役員報酬会議は、2021年6月23日取締役会決議により、社外取締役3名、社内取締役2名で構成され、議長は取締役会長 細谷和男氏が務めています。
2. 役員指名会議は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づき、取締役会の構成、CEOを含む経営幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針、その方針に基づいた選解任案及び指名案などを決定し、取締役会に答申します。2020年度は役員指名会議を1回開催し、主に当社の役員体制、人事及びその役割分担、重要な連結子会社の代表人事などの答申に関する議論を行いました。
3. 役員報酬会議は、取締役会の委任に基づき、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢などを考慮し、取締役及び執行役員の報酬の額を決定します。2020年度は役員報酬会議を5回開催し、報酬体系についての議論、取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針等の策定、考課に基づいた取締役(社外取締役を除く)及び執行役員の業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額などを決定しました。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役員の員数	5名
監査役の人数	4名

#### 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人から、四半期毎の決算にあわせ、会計監査結果に関し説明・報告を受けています。その他、会計士による事業所などへの往査に監査役が同行したり、年度はじめなどに監査計画に関する意見交換を適宜行うなどして、監査業務における連携の強化を図っています。内部監査の組織として監査部を設置し、社内各部門及び国内外のグループ会社の業務遂行について計画的に業務監査を実施しています。また、監査部は、監査役会に対して年度はじめに内部監査年度計画について説明を行った上で、社外監査役も含めた全監査役に対して、月次単位での内部監査結果と活動状況の報告及び内部統制に対する意見交換を行うなどにより、連携を図っています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
野坂 茂	他の会社の出身者													
岡田 恭子	他の会社の出身者													

##### 会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

#### 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
野坂 茂			<p>野坂茂氏は、日本オラクル株式会社の取締役執行役副社長、同社取締役副会長として、監督と執行の両面から経営に携わられた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と知見を有しております。また、同社における最高財務責任者としての経歴も長く、財務及び会計に関する十分な知見を有しており、当社の社外監査役として、その職務を適切に遂行していただけるものと期待し、社外監査役として適任であると考え選任しています。</p> <p>&lt;独立役員として指定した理由&gt; 野坂茂氏は、その経歴などに照らし一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>

岡田 恭子		<p>岡田恭子氏は、株式会社資生堂においてCSR、企業文化などの分野を中心とした豊富な経験と知見及び同社監査役として経営の監査に携わられた経歴を有しており、当社の社外監査役として、その職務を適切に遂行していただけることを期待し、社外監査役として適任であると考え選任しています。</p> <p>&lt;独立役員として指定した理由&gt; 岡田恭子氏は、その経歴などに照らし一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>
-------	--	--

## 【独立役員関係】

独立役員の人数	5名
---------	----

### その他独立役員に関する事項

社外役員の独立性判断基準は、本報告書PDF版末尾の「コーポレートガバナンスガイドライン」の添付資料をご参照ください。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他
---------------------------	-----------------

### 該当項目に関する補足説明

「短期業績連動報酬」と「長期インセンティブ」は以下の通りです。

なお、社外取締役には、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割を考慮し、短期業績連動報酬並びに譲渡制限付株式報酬の支給は行っていません。

#### <短期業績連動報酬>

業績指標(KPI)として当事業年度の連結経常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、当社の資本政策に合致した経営指標であるROE及び自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、非取締役執行役員は人材育成や経営環境等を勘案した上で、具体的な金額が決定し、毎年、一定の時期に現金報酬として支給します。また、業績指標(KPI)は、適宜、環境の変化に応じて役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとします。

：当社グループは国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しているため、日本基準の連結経常利益に組み替えて評価

#### <長期インセンティブ(譲渡制限付株式報酬)>

当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することとしています。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

### 該当項目に関する補足説明

有価証券報告書において、連結報酬などの総額が1億円以上である者に限定して個別開示を行っています。

なお、有価証券報告書は当社ウェブサイトにて開示しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

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取締役会で審議・決定しています。

#### < 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針 >

##### 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、基本報酬、短期業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬(国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック)により構成し、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

短期業績連動報酬として、業績指標(KPI)として当事業年度の連結経常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、当社の資本政策に合致した経営指標であるROE及び自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、非取締役執行役員は人材育成や経営環境等を勘案したうえで、具体的な金額を決定し、毎年、一定の時期に現金報酬として支給する。業績指標(KPI)は、適宜、環境の変化に応じて役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとする。

###### (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与えるとともに、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、譲渡制限付株式報酬を交付する。具体的には、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金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の現物出資により普通株式を割当てる。なお、譲渡制限付株式報酬として割り当てる当社の普通株式は年10万株以内(執行役員に対して交付する譲渡制限付株式を含む。)とする。また、当社は、割当対象役員との間で、概要、対象役員は、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、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。

国内非居住役員に対しては、譲渡制限付株式報酬の交付に代わり、当該株式報酬と相当分のファントムストックを付与し、その取り扱いは譲渡制限付株式割当契約に準じるものとする。

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

社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同業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て適切に設定するものとし、役位別に短期業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬の報酬テーブルを定める。各報酬テーブルを変更する場合は、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議・決定する。

##### 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

個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容について委任を受けるものとし、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。その権限の内容は、基本報酬、短期業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬(国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック)の具体的な額の決定、並びにそれらの支給時期等とする。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を踏まえ、取締役会の決議によって定める。

報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議・決定する。

役員報酬会議は、役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任する。

: 当社グループは国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しているため、日本基準の連結経常利益に組み替えて評価

#### < 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項 >

取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、12億円以内(うち社外取締役分2億円以内)と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、2017年6月23日開催の第86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(社外取締役を除く)の員数は6名です。

#### < 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項 >

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、取締役会の委任決議に基づき、役員報酬会議が個人別の報酬額などの具体的内容について、社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定しています。

その権限の内容は、基本報酬、短期業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬の具体的な額の決定並びにそれらの支給時期などです。また、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を踏まえ、取締役会の決議によって定めています。なお、報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議・決定しています。

2020年度の役員報酬会議は、代表取締役2名(中村知美氏及び細谷和男氏)、社外取締役3名(阿部康行氏、矢後夏之助氏及び土井美和子氏)により構成され、議長は代表取締役社長 中村知美氏が務めました。役員報酬会議における役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任しています。

2020年度は役員報酬会議を5回開催し、報酬体系についての議論、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針などの策定、考課に基づいた取締役(社外取締役を除く)及び執行役員の業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額等を決定しました。

これらの措置を講じ、当該手続を経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、2021年6月23日取締役会決議により、現在の役員報酬会議は社外取締役3名、社内取締役2名で構成され、議長は取締役会長 細谷和男氏が務めています。

#### < 業績連動報酬等に関する事項 >

当社は、2018年7月に公表した中期経営ビジョン「STEP」において、「2018年から2020年度の3カ年で営業利益9,500億円の収益計画を掲げ、自

己資本比率は50%を確保し、ROEは10%を岩盤として15%以上を目指すことを公表しています。

これらの目標を踏まえ、役員報酬会議は、取締役会の委任を受け、2020年度の連結経常利益実績を基礎とし、ROE及び自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、各取締役に支給する短期業績連動報酬額を決定しました。なお、2020年度実績に対する業績連動報酬額の算定に用いた業績指標に関する実績は次のとおりです。

[連結経常利益実績] 1,165億円  
[ROE] 4.4%  
[自己資本比率(前期比)] 52.1% (+0.1%)

：当社グループは国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しているため、日本基準の連結経常利益に組み替えて評価

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役には、役員会議などへの参加や必要に応じて取締役会議案の説明を行うことなどを通じて、十分な情報提供を行っています。社外監査役には、常勤監査役から適宜情報提供を行うほか、監査役職務を補助するスタッフが職務遂行の支援を行っています。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
吉永 泰之	特別顧問	経営陣からの求めに応じて助言などを行う	非常勤、報酬有り	2018/6/22	有り

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 1名

その他の事項

顧問の主な役割は、一定の頻度で出社し、求めに応じて業務上の助言等を行うことであり、各種会議体への参加や経営への関与は一切行っていません。また、その任期は原則1年としています。なお、相談役制度を廃止しています。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

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

業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的経営戦略及び重要な業務執行の審議を行っています。また、執行役員制度を採用し、各事業部門の意思決定機関として執行会議を設置することに加え、航空宇宙事業部門を社内カンパニー制とすることにより、責任の明確化と執行の迅速化を図っています。

取締役会は取締役9名により構成し、うち3名を独立性の高い社外取締役とすることでガバナンス機能の強化を図っています。社外取締役は、企業経営に関する豊富な知識と経験をもとに、重要な業務執行の決定に対する的確な助言や、経営機能全般のモニタリングを行なっています。社外監査役は、経営陣から独立した経営監視機能として、広範かつ高度な知見に基づく適法性・妥当性の観点からの監査の役割を期待して選任をしています。また、監査役的能力を活かすため、監査役職務を補助するスタッフを設けるとともに、監査役が必要に応じて弁護士・公認会計士などの外部専門家の助力を得られる体制を構築しています。

当社では、社外取締役及び社外監査役を選任する上で、東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準の他、当社が定める独立性に関する基準を満たす者を選定しています。社外役員の独立性判断基準は、本報告書PDF版末尾の「コーポレートガバナンスガイドライン」の添付資料をご参照ください。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

全てのステークホルダーの皆様にご満足と信頼をいただけるコーポレートガバナンス体制構築に向けて、当社において最適な体制を常に検討しています。また、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独立社外役員が過半数を構成する役員指名会議及び役員報酬会議を設置しており、独立性の高い社外役員の関与により経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	法定期限より1週間程度早めて招集通知を発送しています。また、2021年6月23日に開催した第90期定時株主総会については、2021年6月1日の招集通知発送に先立ち2021年5月21日より東京証券取引所及び当社のウェブサイトにおいて招集通知を掲載しました。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主様に出席いただくため、集中日前に開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	2009年6月24日開催の第78期定時株主総会より、インターネットなどによる議決権行使を採用しています。また、2019年6月21日開催の定時株主総会より「スマート行使」を導入し、QRコードを読み取ることで議決権行使コード及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ログインができるようになり、個人株主の皆様が議決権を行使しやすい環境を構築しました。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	2009年6月24日開催の第78期定時株主総会より、議決権電子行使プラットフォームへ参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知全文の英文を作成し、東京証券取引所及び当社のウェブサイトに掲載しています。
その他	株主総会の一部を収録した録画映像を当社ウェブサイトにて公開しています。 (和文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html">https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html</a>  2020年6月23日開催の第89期定時株主総会より、株主様向けにライブ中継を実施しています。

### 2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者 自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ウェブサイトにて開示しています。 (和文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/ir/disclosure.html">https://www.subaru.co.jp/ir/disclosure.html</a> (英文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/en/ir/disclosure.html">https://www.subaru.co.jp/en/ir/disclosure.html</a>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	証券会社と共同で個人投資家向け説明会(不定期)を開催しています。また、当社ウェブサイト内の「個人投資家の皆様へ」コンテンツにて、個人投資家の皆様に分かり易い情報発信などを行っています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期の決算発表当日に、CEO・CFOなどによる説明会を開催しています。また、スモールミーティングに加え、事業活動への理解を深めていただくための各種説明会(工場見学会、技術説明会、試乗会など)を定期的に開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外機関投資家との個別ミーティングを定期的実施しています。2020年度はCEO・CFOによる北米、欧州、アジア投資家との電話会議を行いました。また、証券会社主催のカンファレンスに年に数回参加しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	四半期ごとの決算資料、株式情報、統合レポート、個人投資家向けコンテンツなどを、和文・英文で掲載しています。 (和文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/ir/">https://www.subaru.co.jp/ir/</a> (英文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/en/ir/">https://www.subaru.co.jp/en/ir/</a>	
IRに関する部署(担当者)の設置	担当部署: IR部 担当役員: 執行役員IR部長 永江 靖志	

その他	株主との建設的な対話全般については、CEO及びCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、広報部、法務部などの関係部門が有機的な連携を図っています。
-----	--

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>当社グループのCSRの取り組みは、ステークホルダーの皆様との関わりに重点を置いており、ステークホルダーの皆様への情報公開や対話、また皆様からのご意見・ご要望の経営への反映が必要不可欠であると考えます。経営理念にある「存在感と魅力ある企業」を実現するために、今後もステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指して、継続的に社会の発展に貢献するとともに、企業価値の向上を図っていきます。</p> <p>&lt; 各種方針/考え方 &gt;  「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」  (和文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/outline/plan.html">https://www.subaru.co.jp/outline/plan.html</a>  (英文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/en/outline/plan.html">https://www.subaru.co.jp/en/outline/plan.html</a></p> <p>「人権方針」  (和文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/outline/Humanrights_Policies.pdf">https://www.subaru.co.jp/outline/Humanrights_Policies.pdf</a>  (英文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/en/outline/pdf/HumanRightsPolicy.pdf">https://www.subaru.co.jp/en/outline/pdf/HumanRightsPolicy.pdf</a></p> <p>「SUBARU環境方針」  (和文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/outline/Environmental_Policies.pdf">https://www.subaru.co.jp/outline/Environmental_Policies.pdf</a>  (英文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/en/outline/Environmental_Policies.pdf">https://www.subaru.co.jp/en/outline/Environmental_Policies.pdf</a></p> <p>ステークホルダーエンゲージメント  (和文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/csr/subaru_csr/stakeholder/">https://www.subaru.co.jp/csr/subaru_csr/stakeholder/</a>  (英文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/en/csr/subaru_csr/stakeholder/">https://www.subaru.co.jp/en/csr/subaru_csr/stakeholder/</a></p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>&lt; CSR推進体制 &gt;  CSRの取り組みを包括的に議論する場として「サステナビリティ委員会」を年2回開催し、関係する委員会や部門のPDCAの状況を確認しています。サステナビリティ委員会は、取締役会が選任した委員長が統括しており、全役員がメンバーとして加わり、事業を社会的側面から考察し、取り組みの強化を図っています。サステナビリティ委員会で行われた議論の内容は、経営会議及び取締役会へ付議・報告される体制を整備・運用しています。</p> <p>&lt; 環境推進体制 &gt;  当社は、社会と当社の持続的成長及び地球環境の保全に貢献することを目的とした「環境委員会」を設け、将来の社会が要求する環境水準と合致する大局的かつ中長期的な方策(目標など)を議論するとともに、それらの進捗を評価しています。取締役会が選任した環境委員長は、サステナビリティ推進部を担当する執行役員が務めます。  環境委員会で行われた議論等の内容は、サステナビリティ委員会へ報告されます。また、必要に応じて、経営会議及び取締役会へ付議・報告される体制を整備・運用しています。</p> <p>&lt; 中期環境計画「環境アクションプラン2030」の策定 &gt;  当社は、持続可能な社会の実現を目指し、気候変動に限らず、世界的な環境諸課題の解決に貢献していきます。その具現化として、中期環境計画「環境アクションプラン2030」を策定し、2021年度より取り組んでいます。</p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	<p>&lt; サステナビリティレポートの編集方針 &gt;  2020年4月に制定した「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」に基づき、当社グループ(株式会社SUBARU及び全ての子会社)のサステナビリティの考え方や目標、取り組みを紹介し、お客様、株主の皆様、お取引先様、地域社会、従業員などのステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図り、取り組み内容をさらに向上させることを目的としています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・報告対象範囲: 原則、当社グループを対象</li> <li>・報告対象期間: 原則、2020年4月から2021年3月まで(一部対象期間外の情報も含む)</li> <li>・参考としたガイドライン <ul style="list-style-type: none"> <li>GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード</li> <li>環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」</li> <li>-TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)開示推奨項目</li> </ul> </li> </ul> <p>サステナビリティ・CSRサイト  (和文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/csr/">https://www.subaru.co.jp/csr/</a>  (英文)URL: <a href="https://www.subaru.co.jp/en/csr/">https://www.subaru.co.jp/en/csr/</a></p>

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は取締役会において内部統制システムの基本方針について決議し、以下の体制の整備を行っています。

#### 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。

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。

コンプライアンスに係る規程を定め、取締役が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。

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。

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。

取締役は他の取締役の法令・定款違反行為を発見した場合、直ちに監査役会及び取締役会に報告し是正処置を講じる。

#### 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

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。

事業性のリスクについては取締役及び執行役員が一定の決裁ルールに従い精査し、あわせて、各部門・カンパニーそれぞれによる管理と、経営企画部を中心とした本社共通部門による全社横断的な管理を行う。

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。

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

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。

取締役は、各種会議への出席や業務報告を受けること等を通じて執行役員・使用人の業務執行を監督する。

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な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。

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。

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

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・社内規程を遵守するための体制を整備する。

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、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う。

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。

執行役員・使用人が業務上の違法行為等を発見した場合の社内報告体制として内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を定める。

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およ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を管理・支援するとともに、子会社から当社に対して、定期的に、及び必要な事項については随時に報告する体制とする。

当社は、各子会社の事業の特性に応じ、リスクの現実化と拡大を防止するため、子会社において、リスクマネジメントに係る規程、その他各子会社の事業の特性に応じた個別の規程、マニュアル、ガイドライン等を整備することを推進し、各子会社におけるリスクマネジメント体制を構築させる。

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。

当社は、内部監査を実施する組織として当社に監査部を設置し、子会社・関連企業を含む関係会社の業務監査を定期的に、及び必要な事項については随時、実施する。

当社は、国内関係会社の監査役を定期的に招集し、当社監査役を交えて国内関係会社における監査機能強化のための意見交換等を行う。

また、監査部は定期的に外部の専門家による評価を受け、監査業務が適切に行われていることを確認している。

当社は、当社の執行役員・使用人に一部国内関係会社の監査役を兼務させ、監査機能の強化を図る。

当社は、前記(4)の内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を、国内関係会社にも適用する。

外国の子会社については、当該国の法令等を遵守させるとともに、可能な範囲で本方針に準じた体制とする。

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

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

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

当該補助スタッフが業務執行を行う役割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。

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

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。

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。



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。

当社の監査役は、リスクマネジメントおよ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。

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。

当社の監査役に報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けない事を確保するための体制を整備する。

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、監査部が各部門及び各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は以下のとおりです。

#### <リスク管理に関する取り組みの状況>

当社は、グループのリスク顕在化と拡大を防止するため、取締役会が選任したCRMO(最高リスク管理責任者)が、リスクマネジメント・コンプライアンス活動を統括し、活動状況などを取締役会に報告しています。

具体的な推進体制としては、各部門に本部長クラスのリスク管理責任者を置き、取締役会で指名された業務執行取締役(CRMO)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」(以下「リスコン委員会」)において、重要事項の審議・協議、決定及び情報交換・連絡を行っています。

当期のリスク管理に関する平時の取り組みとしては、リスコン委員会において定めたグループ全体の「リスクマネジメント方針」のもと、当社を巡る諸条件や企業特性を踏まえ、リスクが顕在化した場合の損失の大きさを加味し、優先的に対処すべき課題を全社視点で整理した「リスクマップ」を強く意識したリスク対応を進めてまいりました。また、外部の専門機関を活用したリスクリテラシー向上のための研修会を開催するなど、各部門が自部門の「リスクマネジメント行動指針」に従い日常業務として潰し込みを行うリスク管理活動を活性化させることで、全社最適なリスク管理を推進しています。

有事における対応としては、CRMOへ情報を集約することで事態の危機レベルに応じた対策本部体制を選択し、適時適切な社内外の関係情報を収集・共有し、緊急時対応の内容と実施主体の特定、実効性に関する確認を行なっています。また、新型コロナウイルス感染対応では事態拡大の長期化に伴い、引続き「新型コロナウイルス特別対策本部」においてテレワークの推進や職域でのワクチン接種の実施などの感染防止対策を強化し、関係部門と連携した新常态の執務体制をとってまいりました。また、全社的な緊急連絡体制を定期的に点検し、当社に影響を及ぼすおそれのある災害などの発生時には「緊急事態対応基本マニュアル」に基づき「安否確認システム」などを使用した情報共有を行っています。

事業性リスクについては、りん議規程を厳格に運用し、決裁済りん議を取締役及び監査役が閲覧することで決裁内容に問題がないことを精査・確認しています。

リスク管理における活動状況は、取締役の職務執行における最重要課題のひとつとして認識し、取締役会などで適切に審議してまいりました。

#### <コンプライアンスに関する取り組みの状況>

当社は、当社グループの全ての役員・従業員が法令、定款及び社内規程などを遵守し、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、CRMOがコンプライアンス活動を統括し、リスコン委員会において、方針の策定、各部門の活動及び内部通報制度の運用状況などの重要事項の審議・協議、決定並びに情報交換・連絡を行うとともに、活動状況などを取締役会に報告しています。また、当社及び子会社が設置する内部通報制度を適正かつ積極的に運用することで、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実効性を高めています。加えて、2020年8月に消費者庁所管の「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」に登録した当社の内部通報制度は2021年8月28日に1回目の更新登録を終えました。継続して顧問弁護士事務所による通報事案の第三者評価の実施により、制度設計と運営の信認性向上にも取り組んでいます。

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

#### <コンプライアンス体制の強化に関する主な取り組み>

・コンプライアンス方針(「考えるコンプライアンス」「悪いことしなだけでなく良いことをする積極的姿勢」など)を踏まえた全社コンプライアンス・プログラムの策定・実行

・子会社を含む規程等整備の継続実施と、内部通報事案など重要なコンプライアンス情報のグループ内共有

#### <組織風土改革に関する取り組みの状況>

当社は業務の適正確保における重要事項のひとつとして2018年度より「組織風土改革」に取り組んでいます。2019年4月からは経営企画部の企画・推進のもと、「風通しの良い何でも言える会社」を目指すべき会社の姿とし、継続的に取り組んでいます。2019年度においては、全社横断的な課題への対応やその進捗状況の見える化、役員と従業員のコミュニケーションの場としての「風土改革役員講話リレー」の実施、本活動の状況に係る継続的な情報発信と当該情報をフックとした職場内コミュニケーションの活性化などを進めてきました。

また並行して、職場の現状把握として変化の状況を適正に確認するため、全本部を対象とした現場へのヒアリングや管理職への面談、活動へのWEBアンケート、従業員意識調査での推移や労働組合との定期的な意見交換等の結果を複合的に分析し、実際の取り組みに対する効果を常に注視しています。すべての従業員が実感を持てる変化へつなげるべく、職場に寄り添った活動を今後も継続・深化させ、「組織風土」としての確実な定着化を図っていきます。

#### <職務の執行の効率性の確保に関する取り組みの状況>

当社は、執行役員制度を導入しており、取締役の業務執行の権限を執行役員へ委譲する一方、取締役が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監督し、取締役の職務執行の迅速化を図っています。

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

取締役の職務の執行に係る文書及びその他の情報は、社内規程に則り、適切に保存・保管しています。

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

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

また、子会社管理規程に則った運用を徹底するため、子会社案件で当社との事前協議を行うべき案件と子会社判断で決議する案件とを明確に

区分し、各々について各子会社から当社への情報伝達ルートを確認するとともに、国内子会社の規程類の整備状況についても継続的に確認を行っています。

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及び関係会社の業務監査を実施し、その監査結果については、監査報告書を作成し、取締役、監査役、関係者に配布するとともに、四半期ごとに経営会議、半期ごとに取締役会において報告され、必要に応じて是正措置が取られました。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況 更新

< 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方 >

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力や団体には毅然とした態度で臨みます。

< 反社会的勢力排除に向けた整備状況 >

当社は、役員・従業員がコンプライアンスを実践し、これに則った行動をするための遵守基準として、「コンプライアンスガイドライン」を定めています。

この中で、反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方や、具体的にとるべき行動及び参照すべき法令などについても規定しており、これらは役員が所持している「コンプライアンスマニュアル」で解説されています。また、所管部門において外部の専門機関と連携して情報の収集などを行っています。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

#### ディスクロージャーポリシー

##### 1. 基本方針

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の信頼向上のために、本ディスクロージャーポリシーを定め、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じ、持続的な企業価値向上を図ってまいります。また、常にフェア・ディスクロージャーに努め、会社法、金融商品取引法等の法令(以下「法令」)に基づく開示に加え、株主・投資家の皆様の投資判断に有用となる経営戦略や事業活動等の会社情報を適時、適正に開示いたします。

##### 2. 開示の基準

当社は、法令および東京証券取引所(以下「東証」)の定める適時開示に関する規則(以下「適時開示規則」)に沿って開示を行っております。また、法令および適時開示規則において開示を必要としない情報についても、株主・投資家の皆様の投資判断に有用であると判断した情報については、積極的かつ公平に開示いたします。

##### 3. 情報の開示方法

当社は、適時開示規則により開示を要する情報や、株主・投資家の皆様の投資判断に有用であると判断した情報について、東証の提供する「適時開示情報伝達システム」(以下「TDnet」)を通じて開示するとともに、当該開示情報またはそれに準じた一部の情報について、当社ホームページに速やかに掲載いたします。また、法令により開示を要する場合には、当該法令の規定に則り、必要な開示を行います。その他の情報について開示する場合にも、当社ホームページやメディア等を通じて、適時かつ正確な情報が公平に開示されるようにいたします。

##### 4. 情報開示の体制および手順

- (1) 当社ではIR部長を情報取扱責任者とし、その管理下においてIR部が東証への開示責任部署となり、適時開示に係る届出を行っております。
- (2) 当社は、重要な会社情報の開示にあたっては、会社情報開示全社規則に基づき、経営企画部、秘書室、財務管理部、広報部、IR部、法務部その他必要な部室で構成された情報開示検討担当部室にて、当該事項について、法令および適時開示規則に基づき、開示の必要性の有無、公表の時期および方法等の検討を行います。
- (3) 当社の意思による決定事実を内容とする重要な会社情報の開示は、取締役会その他の当社の業務執行を実質的に決定する機関による決議・決定がなされた後、直ちに実施いたします。
- (4) 外部要因により生ずる発生事実を内容とする重要な会社情報の開示は、当社がその発生を認識した後、直ちに実施いたします。
- (5) かかる開示後、上記3項のとおりその開示情報またはそれに準じた一部の情報について、当社ホームページに掲載いたします。
- (6) 法令および適時開示規則において開示を必要としない情報についても、上記2項のとおり開示することが株主・投資家の皆様の投資判断に有用であると判断した場合は、上記(2)から(5)の手順により開示いたします。

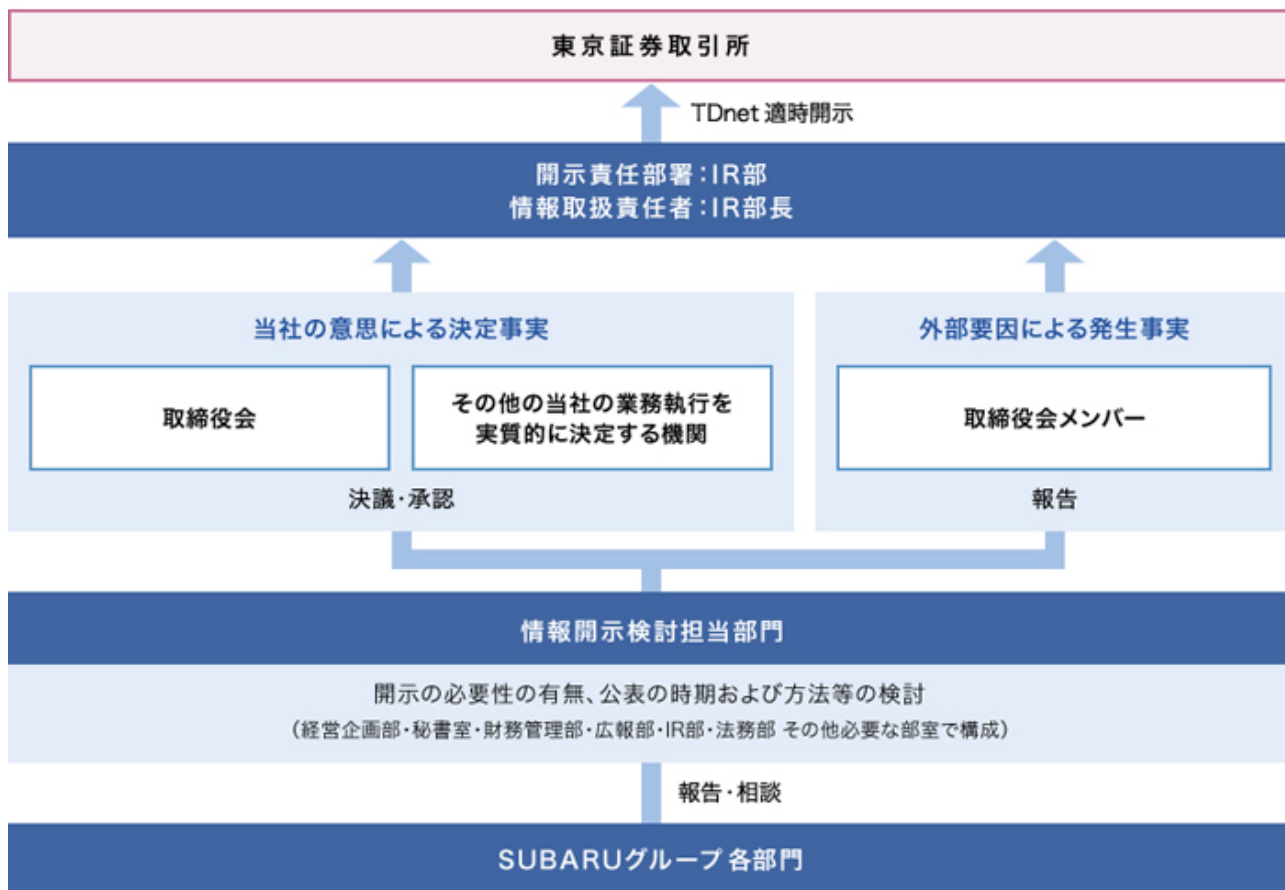
##### 5. 沈黙期間

当社は決算発表の準備期間中に当社の株価に影響のある情報が漏えいすることを防止し、情報開示の公平性を確保するために、決算期末日の翌日から決算発表日までの期間を「沈黙期間」として、決算に関連するコメントや質問への回答を控えております。但し、「沈黙期間」中に、当社の業績が既に公表している当社の業績予想から大きくかい離する見込みが生じた場合など、法令または適時開示規則により開示を要する情報が生じた場合には、当該法令または規則に則り、その情報を開示いたします。

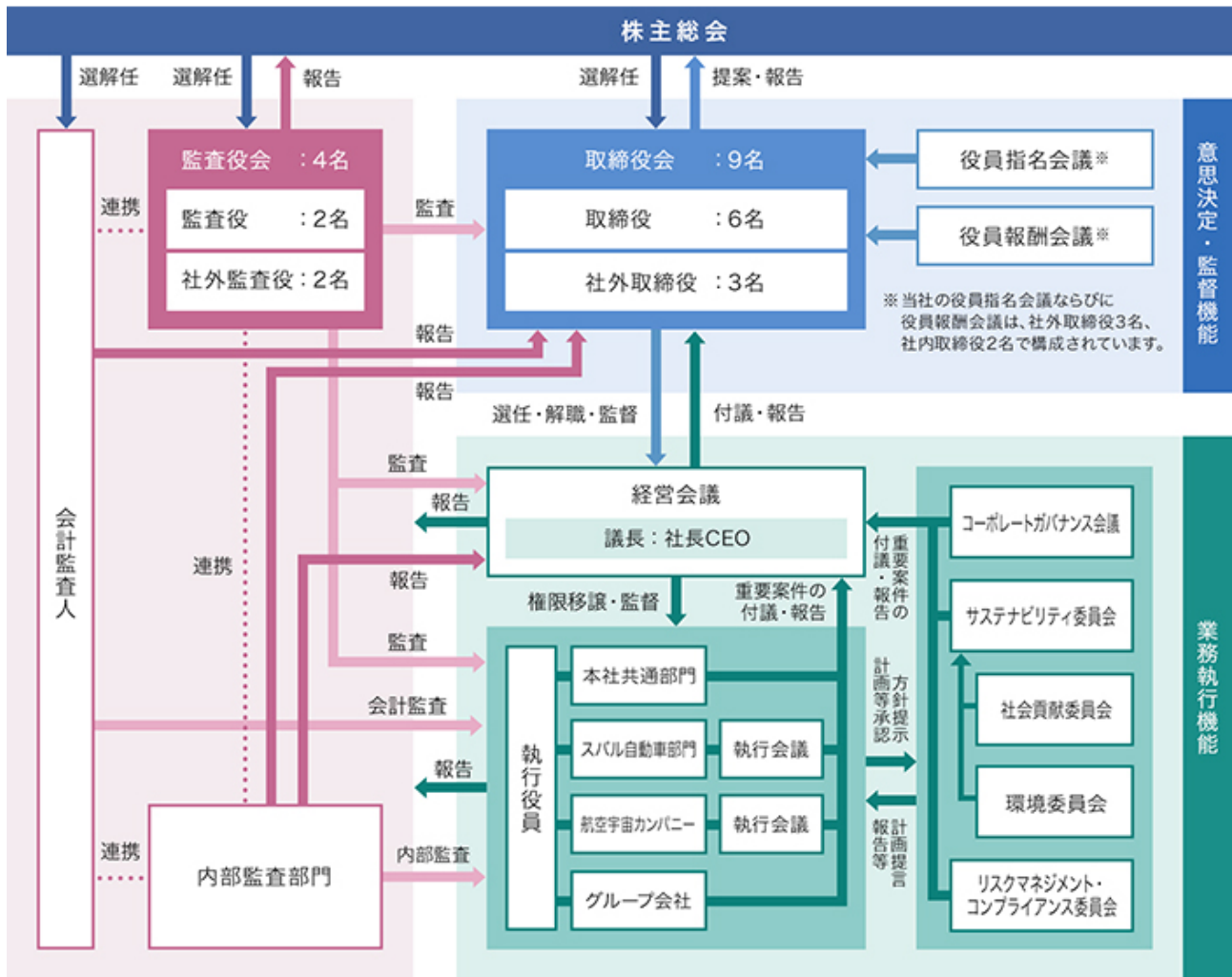
##### 6. 将来の見通し

当社が開示する将来の業績等に関する見通しは、開示時点において入手可能な情報に基づき一定の前提の下で行った当社の判断に基づくものです。従いまして、実際の業績等は、当社を取り巻く経済情勢、需要や為替レートの変動などにより、これと異なる結果となる場合があります。

適時開示体制模式図



コーポレートガバナンス体制模式図



# コーポレートガバナンスガイドライン

株式会社SUBARU

## 第1章 総則

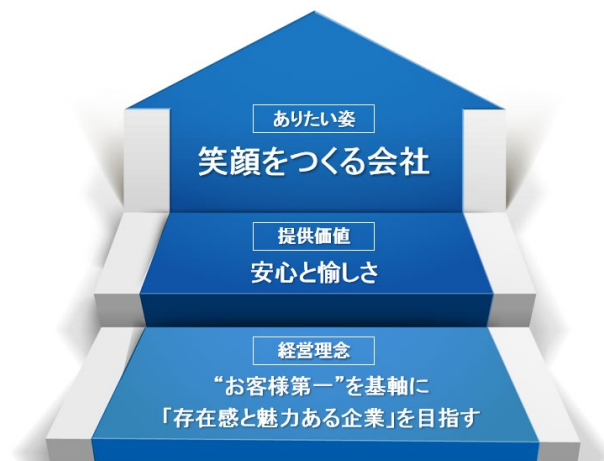
### (目的)

第1条 本ガイドラインは、当社グループが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社におけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み及び運営方針を明らかにするものである。

### (コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方)

- 第2条 当社は、SUBARUのありたい姿「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、全てのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして取り組む。
- 2 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、効率的な経営を目指す。
  - 3 当社は、社外役員によるモニタリング及び助言を通じ、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及びコンプライアンス体制の向上を図る。
  - 4 当社は、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施する。

### <SUBARUのありたい姿・提供価値・経営理念>



### (見直しと改廃)

第3条 本ガイドラインは、経済・社会情勢の変化等の下、実効的なコーポレートガバナンスの実現をすべく、適宜、取締役会において見直しを検討し、必要に応じて取締役会の決議により改廃する。

## 第2章 株主の権利・平等性の確保

### (株主の平等性の確保)

第4条 当社は、株主の実質的な平等性を確保するため、いずれの株主も株式の内容及び数に応じて平等に扱う。

### (株主総会)

第5条 当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主総会における権利行使に係る環境整備に努める。

- 2 当社は、株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保し、適切に議決権を行使することができるよう、定時株主総会の招集通知を法定期限よりも1週間程度早めて発送するよう努めるとともに、発送に先立って金融商品取引所及び当社ホームページに当該招集通知を開示する。
- 3 当社は、議決権電子行使プラットフォームへの参加や招集通知の英訳の発行等、全ての株主が適切に議決権を行使することのできる環境の整備に努める。
- 4 株主総会における議決権の行使は、原則として株主名簿に掲載されている株主、若しくは定款で定める代理人が行使できるものとする。但し、実質株主が予め株主名簿上の株主を通じて株主総会への出席を求めた場合は、所定の手続を経たうえで、傍聴を認めるものとする。
- 5 当社は、株主総会開催日を、原則としていわゆる集中開催日を避けて設定するように努める。
- 6 取締役会は、可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があった場合においては、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、適切な対応を検討する。

### (資本政策の基本的な方針)

第6条 当社は、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を資本政策の重要な指標と認識し、日々の経営を行う。

- 2 具体的には、中長期的に自己資本利益率（以下、ROEという。）と自己資本比率のバランスを高い次元で保ちつつ、適切な株主還元を行う。
- 3 株主還元は配当を基本とし、継続的かつ業績連動の考え方を取り入れて行う。但し、状況に応じては自社株式取得及び消却を行う場合がある。
- 4 支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策については、取締役会において全てのステークホルダーへの影響を多角的に検討・検証した上で、当社の企業価値向上に資するか否かを確認し判断する。

### (株式の政策保有及び政策保有株式に係る議決権行使に関する基本方針)

第7条 当社は、政策保有株式として保有する上場株式については、当該企業と対話を行い、毎年、取締役会において、保有目的及び保有に伴う便益と資本コストを測定し、定量的に検証した結果を参考に、中長期的な経営戦略及び事業戦略に資すると判断した場合に保有を継続する。

- 2 政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使については、議決権行使基準を取締役会にて定める。また、上記の対話内容に加え、当該企業の業績、経営方針や中長期経営計画、コ

ーポレートガバナンス及び社会的責任の観点などから企業価値向上への取り組みを総合的に判断し、適切に行使用する。

(関連当事者間の取引)

第8条 当社の取締役が当社との間で法令に定める利益相反取引及び競業取引を行う場合には、予め取締役会に報告し、取締役会の承認を得なければならない。

### 第3章 ステークホルダーとの適切な協働

(経営ビジョンに則した行動)

第9条 当社は、当社は、SUBARUのありたい姿・提供価値・経営理念の実現を目指し、経営ビジョンを掲げ、コンプライアンスを徹底し社会的責任を果たしながら行動し、事業活動を実践していく。

#### 中期経営ビジョン「STEP」 ＜2025年 ビジョン＞

1. 個性を磨き上げ、お客様にとって Different な存在になる
2. お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する
3. 多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす

(サステナビリティの取り組み)

第10条 当社は、以下に掲げる、取締役会の承認を受けたSUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づき、事業活動を通じて様々な社会課題の解決と、持続可能な社会の実現に貢献する。

#### ＜SUBARUグローバルサステナビリティ方針＞

私たちSUBARUグループは、人・社会・環境の調和を目指し、

1. 事業を通じて、地球環境の保護を含む様々な社会課題の解決と、持続可能な社会の実現に貢献します。
2. 高品質と個性を大切にし、先進の技術で、SUBARUならではの価値を提供し続け、SUBARUグループに関わるすべての人々の人生を豊かにしてきます。
3. 国際社会における良き企業市民として、人権及び多様な価値観・個性を尊重し、すべてのステークホルダーに誠実に向き合います。
4. 従業員一人ひとりが、安全に安心して働くことができ、働きがいを感じられるよう職場環境を向上させます。
5. 国際ルールや各国・地域の法令を遵守するとともに、その文化・慣習等を尊重し、公正で透明な企業統治を行います。
6. ステークホルダーとの対話を経営に活かすとともに、適時かつ適切に企業情報を開示します。

2 当社は、CSR推進体制として、取締役会が選任した委員長が統括するサステナビリティ委員会を設置し、事業を社会的側面からも考慮して、CSRの取り組みの強化を図る。

3 当社は、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づき、SUBARUグループのサステナビリティの考え方や目標、取り組みを開示し、ステークホルダーとの適切なコミュニケーションを図る。



### (人権尊重の取り組み)

- 第11条 当社は、CSRの取り組み強化の一環として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいたSUBARUグループの人権方針を制定し、「一人ひとりの人権と個性」を尊重する。
- 2 当社は人権への尊重に対するSUBARUグループの責任を明確にするとともに、代表取締役社長を人権に関わる責任者とした社内体制を整備し、人権リスクへの対応や救済措置など継続的な取り組みを実施する。

### (ダイバーシティの推進)

- 第12条 当社は、お客様に喜ばれる価値創造を実現し続けるため、さまざまな個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮できるよう、性別・年齢・国籍・文化・ライフスタイル等の多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努める。女性従業員、中途採用者・外国籍従業員など、あらゆる多様な人材が、それぞれ活躍できるようダイバーシティ経営を推進する。

### (環境の取り組み)

- 第13条 当社は、環境方針として“「大地と空と自然」がSUBARUのフィールド”を掲げ、自動車と航空宇宙事業を柱とする当社の事業フィールド、すなわち「大地と空と自然」が広がる地球の環境保護が、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、すべての事業活動において環境に対する取り組みを遂行する。
- 2 当社は、当社と社会の持続的成長及び地球環境の保全を両立するため、取締役会が選任した、サステナビリティ部門を担当する執行役員を委員長とする環境委員会を設置し、将来の社会が要求する環境水準と合致する大局的かつ中長期的な方策(目標等)を審議・決定するとともに、それらの進捗を評価する。
- 3 当社は、SUBARUグループの気候変動に関する情報について、国際的に確立された開示の枠組みに基づき、開示の質と量の充実を進める。

### (リスクマネジメント及びコンプライアンス)

- 第14条 当社は、リスクマネジメント及びコンプライアンスの実践を経営の最重要課題のひとつと位置付け、全社的なリスクマネジメント及びコンプライアンスの徹底が当社の経営の基盤をなすことを強く認識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内規程等の遵守はもとより、社会規範に即した公明かつ公正な企業活動を遂行するとともに、コンプライアンスリスクをはじめとする各種のリスクの回避並びに当該リスクのもたらす人的、社会的及び経済的損失の最小化のための活動を遂行する。
- 2 当社は、リスクマネジメント及びコンプライアンスに係る規程を定め、すべての役職員が法令・定款・社内規程等を遵守するための体制及びリスクマネジメントを実践するための体制を整備する。
- 3 当社は、リスクマネジメント及びコンプライアンスを徹底するための推進体制として、取締役会において選任された取締役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、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に関する審議・協議・決定、情報交換、連絡を行う。

- 4 当社は、透明かつ公明正大な社風を作り、コンプライアンスを徹底する一助とすることを目的として、当社グループ及び役職員による業務上の違法行為等を発見した場合の社内報告体制として、内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を定め、これを適正に運営する。

## 第4章 適切な情報開示と透明性の確保

### （情報開示）

第15条 当社は、会社情報開示規程並びにディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーに努め、法令に基づく開示、さらに経営戦略や事業活動等の当社を深く理解していただくために有効と思われる会社情報を、迅速、公正公平、適正に開示する。

- 2 当社は、情報開示の公平性の観点から、合理的な範囲において英語での情報開示・提供を進める。

### （会計監査人）

第16条 当社は、財務報告の正確性を確保するうえで会計監査人が重要な役割を担っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を実施する。

- 2 会計監査人は、当社からの独立性が確保されるとともに、監査の品質管理のために組織的な業務運営がされなければならない。
- 3 当社は、会計監査人に対し、最高経営責任者（以下、CEOという。）及び最高財務責任者（以下、CFOという。）との面談機会や内部監査部門との連携確保等、高品質な監査を可能とする環境の整備に努める。
- 4 当社は、会計監査人に関し、監査役会において、職務遂行状況、監査体制及び独立性・専門性等が適切であるかを確認し、選解任・不再任を決定する。

## 第5章 取締役会等の責務

### （機関設計）

第17条 当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会は、重要な業務執行の決定や監督を行う。

- 2 業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的経営戦略及び重要な業務執行の審議を行う。また、執行役員制度を採用し、各事業部門の意思決定機関として執行会議を設置すること、航空宇宙事業部門を社内カンパニー制とすることにより、責任の明確化と執行の迅速化を図る。

### （取締役会の役割・責務）

第18条 取締役会は、株主をはじめとする全てのステークホルダーのために、SUBARUのありたい姿・提供価値・経営理念の実現を目指し、それを通じて、当社が持続的に成長し、中長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負う。

- 2 取締役会は、前項に掲げる責任を果たすため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、CEOその他の経営陣の指名、評価及びその報酬の決定、当社が直面する重大なリスクの評価及び対応策の策定、並びに当社の重要な業務執行の決定等を通じて、当社のために最善の意思決定を行う。

- 3 取締役会は、取締役会規程において自己の決議事項を定めることにより、決議事項に該当しない範囲の事項の決定等を取締役会が選任した執行役員に委任するものであることを明確にする。
- 4 取締役会は、内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、内部統制の有効性と効率性を維持するための内部統制システムの最適な運用及び整備に努める。
- 5 取締役会は、リスクマネジメントおよびコンプライアンスに関する重要な事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行うリスクマネジメント・コンプライアンス委員会を監督し、リスクマネジメント及びコンプライアンスの公正かつ効果的な実践に努める。
- 6 取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画の目標達成に向けて最善の努力を行う。目標に対する進捗状況を経営会議、執行会議で適宜確認し、必要に応じて対策を講じる。また目標を修正する場合は、その要因分析を十分に行い、株主に分かりやすく開示する。
- 7 取締役会は、経営者の充実を図ることを、当社が持続的成長を実現するための重要な課題と位置づけ、当社の経営理念や経営戦略等から導いた役員に求める要件等を踏まえ、CEO等の後継者計画のあり方について、事業環境の変化等を踏まえつつ継続的に審議し、かつ、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう適切に監督を行う。

#### (取締役会の構成)

- 第19条 取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを備えた構成とする。また、ジェンダーや国際性等にも配慮した上で、実質的な多様性を確保する。
- 2 前項の知識・経験・能力のバランス及び多様性を確保するため、企業経営者、有識者等から、経験・見識・専門性を考慮して、複数の社外取締役を選定する。
  - 3 社内取締役については、当社の経営理念や経営戦略等から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性等を総合的に評価・判断して選定する。
  - 4 取締役の人数は、社内・社外を合わせて定款で定める15名以内とする。

#### (独立社外取締役の役割・責務)

- 第20条 当社の独立社外取締役は、経営陣から独立した立場からのモニタリング機能と、広範かつ高度な知見に基づく当社経営に対する的確な助言者として役割を果たす。
- 2 当社は、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上、並びに社会的価値の向上に資するため、幅広いステークホルダーの視点を持つ独立社外取締役を複数選任する。
  - 3 独立社外取締役は、その役割・責務を果たすため、必要となる時間・労力を当社の取締役業務に振り向けなければならない。
  - 4 当社は、社外取締役が効率的に業務を遂行できるよう予め会議日程等を設定する等執務環境を整えるとともに、社外取締役が兼任する会社数や会議体への参加状況・発言状況等の実質的な業務遂行状況等を逐次確認し、事業報告で開示する。
  - 5 独立社外取締役は、その職責を十分に果たすため、就任に当たって、関連する法令、当社の定款、取締役会規則その他の当社の内部規程を理解する。
  - 6 当社は、独立社外取締役が、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように積極的に取締役会での議論に貢献することを目的として、独立社外取締役及び独立社外監査役が意見交換する機会を設定する。

- 7 当社は、独立社外取締役が経営陣との連絡・調整あるいは監査役又は監査役会との連携を深めることを目的として、取締役・監査役・執行役員との情報共有・意見交換の機会を設ける。

#### (独立社外取締役の選任)

第21条 社外取締役候補者については、以下に掲げる項目を充足するものとする。

- (1) 会社経営、法曹、会計、行政、コンサルティング、教育等の分野で指導的役割を果たし、豊富な経験、専門的知見を有する。
- (2) 当社の事業に関して深い関心をもち、当社の経営全体を俯瞰する立場から当社が抱える課題の本質を把握し、適時適切に経営陣に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有する。
- (3) 金融商品取引所の定める独立性の要件のほか、当社が定める独立性に関する基準を満たす。

#### (取締役会の運営)

第22条 取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊び、審議の活性化が図られるよう、会議運営に関する整備に努める。

- 2 取締役会の資料は、その内容に応じ、取締役・監査役が事前検討に必要な時間を確保して配布するとともに、取締役会資料以外にも、経営状況の把握に必要な資料を随時提供する。
- 3 取締役会の年間スケジュールや予想される付議・報告事項については可能な限り事前の周知を行う。
- 4 取締役会の議題、審議時間及び開催頻度は、重要な業務執行の決定及び職務執行の監督のために、必要かつ十分な議論が可能になるように設定する。
- 5 取締役会において意義のある意見、指摘及び質問が行われるよう、取締役会の付議及び報告議案について、取締役会の前置機関で十分に審議し、また社外取締役には必要に応じて資料の事前送付及び事前説明に努める。

#### (取締役会の評価)

第23条 取締役会は、取締役会の実効性等に関し、各取締役への定期的なヒアリング等を踏まえた分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示する。

#### (監査役及び監査役会の役割・責務)

第24条 監査役会は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人の不再任に関する議案の内容の決議、業務監査、会計監査、その他法令で定められた事項を実施することにより、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負う。

- 2 監査役は、前項の職務を果たすため、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証等を行い、取締役又は使用人に対する助言又は勧告等の意見の表明等、必要な措置を適時に講じなければならない。
- 3 監査役会は、その職務を執行するために監査役会規程及び監査役監査基準を定め、これを遵守する。
- 4 社外監査役は、その役割・責務を果たすため、必要となる時間・労力を当社の監査役業務に振り向けなければならない。
- 5 当社は、監査役が効率的に業務を遂行できるよう、予め会議日程等を設定する等執務環境を整えるとともに、社外監査役の兼任の会社数や会議体への参加状況・発言状況等の実質的な業務遂行状況等を逐次確認し、事業報告で開示する。

### (指名決定の方針及び手続)

- 第25条 取締役会は、取締役・監査役候補者の指名及びCEOを含む執行役員を選解任を行うにあたり、SUBARUのありたい姿・提供価値・経営理念を目指し、実効的なコーポレートガバナンス及び持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、当社の取締役・監査役及び執行役員として相応しい豊富な経験、高い能力・見識及び高度な専門性を有するか否かという観点から、その指名や選解任を行う。
- 2 取締役会は、取締役会の指名に当たっては、取締役会全体の多様性等に配慮するとともに、独立した立場から経営の監督機能を担い、経営の透明性と株主価値の向上を図る観点から、複数の独立した社外取締役を指名する。
  - 3 取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員を選解任は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、役員指名会議が独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づいて承認した指名案及び選解任案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定する。
  - 4 各取締役は、CEO等の選解任を目的として、いつでも取締役会の招集を請求することができる。
  - 5 役員指名会議は、決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とするとともに、議長は取締役会の決議によって選任する。
  - 6 監査役候補者の指名を行うにあたっては、監査役会の同意を得る。
  - 7 取締役・監査役候補の指名及び執行役員を選解任を行う際は、個々の指名・選解任について、経歴、兼職の状況、見識及び当社において期待される役割、その理由等について説明を行う。

### (報酬決定の方針及び手続)

- 第26条 取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への適切なインセンティブとして実効的に機能するよう、客観性・透明性ある手続のもとで報酬制度を設計するとともに、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決定し、開示する。
- 2 個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容について委任を受けるものとし、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。
  - 3 役員報酬会議は、決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とするとともに、議長は取締役会の決議によって選任する。

### (取締役・監査役に対する支援体制)

- 第27条 取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすための情報収集を行うとともに、当社は必要な情報提供を的確に提供するための体制の整備に努める。
- 2 社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、その役割・責務を十分に果たすために必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求める。
  - 3 当社は、取締役・監査役が必要に応じて弁護士・公認会計士等の外部専門家の助力を得られる体制構築を行うとともに、その必要な費用を負担する。
  - 4 内部監査部門及びその他の執行部門は、取締役・監査役との連携を確保するとともに、取締役・監査役の職務の執行に必要な情報提供を求められた場合、積極的な提供を行う。

### (取締役・監査役のトレーニング)

- 第28条 取締役及び監査役に対し、その職責を十分に果たすため、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供する。

- 2 社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化、経営環境等について継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学等の機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備する。
- 3 当社は、取締役及び監査役がその役割を果たすために必要な費用を負担する。

## 第6章 株主との対話

### (株主との建設的な対話に関する方針)

第29条 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するべく、株主との間で建設的な対話を行うことにより、長期的な信頼関係の構築に努める。

- 2 株主との建設的な対話全般については、CEO及びCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、法務部、監査部等の関係部門が有機的な連携を図る。
- 3 当社は、株主からの経営戦略、事業内容、商品、業績等に対する理解を深めるために、各種説明会を適宜開催する他、当社ホームページの活用等により、株主に分かりやすい情報発信を積極的に行う。
- 4 対話において把握した株主の意見・懸念等の内容は、定期的に取り締役・監査役・執行役員の他、関連部署にフィードバックする。
- 5 対話において未公表の重要な内部情報（インサイダー情報）が漏れることを防ぐために、内部者取引防止規則に基づき、情報管理を徹底する。さらに、別途定める会社情報開示規程及びディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーによる株主との適切な対話を行う。

以上

附則

2015年11月5日制定

2016年6月28日改訂

2016年10月1日改訂

2017年6月23日改訂

2018年11月5日改訂

2019年4月1日改訂

2020年4月1日改訂

2021年11月5日改訂

### ＜社外役員の独立性判断基準＞

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

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

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

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

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

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

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

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

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

注7 近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。

## <取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針>

### 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、基本報酬、短期業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬（国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック）により構成し、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

短期業績連動報酬として、業績指標（KPI）として当事業年度の連結経常利益実績  $i$  を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、当社の資本政策に合致した経営指標である ROE 及び自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、非取締役執行役員は人材育成や経営環境等を勘案したうえで、具体的な金額を決定し、毎年、一定の時期に現金報酬として支給する。業績指標（KPI）は、適宜、環境の変化に応じて役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとする。

#### (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与えるとともに、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、譲渡制限付株式報酬を交付する。具体的には、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金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の現物出資により普通株式を割当てる。なお、譲渡制限付株式報酬として割り当てる当社の普通株式は年 10 万株以内（執行役員に対して交付する譲渡制限付株式を含む。）とする。また、当社は、割当対象役員との間で、概要、①対象役員は、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。

国内非居住役員に対しては、譲渡制限付株式報酬の交付に代わり、当該株式報酬と相当分のファントムストックを付与し、その取り扱いは譲渡制限付株式割当契約に準じるものとする。

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

社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同輩企業ならびに同業他社の報酬水準及び報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢等を考慮して適切に設定するものとし、役位別に短期業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬の報酬テーブルを定める。各報酬テーブルを変更する場合は、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議・決定する。

### 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

個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容について委任を受けるものとし、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。その権限の内容は、基本報酬、短期業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬（国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック）の具体的な額の決定、並びにそれらの支給時期等とする。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を踏まえ、取締役会の決議によって定める。

報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議・決定する。

役員報酬会議は、役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議



により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任する。

以上

- i 当社グループは国際会計基準（IFRS）を任意適用しているため、日本基準の連結経常利益に組み替えて評価