

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

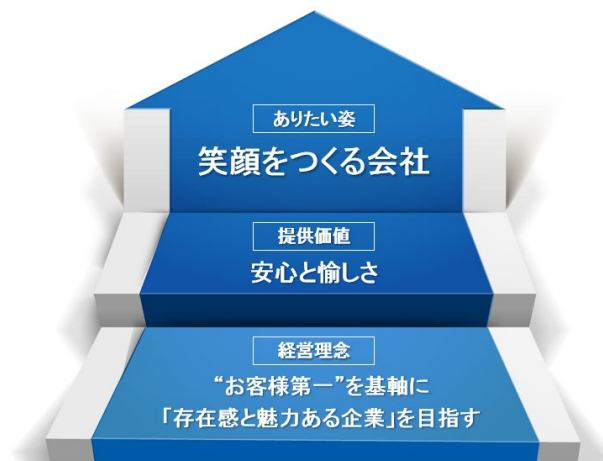
(目的)

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、所定の手続を経た上で、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、継続的かつ安定的な還元を基本としつつ、業績連動の考え方を取り入れて行う。そして状況に応じて自己株式取得及び消却を機動的に実施する。
- 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等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、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等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・外国籍従業員等、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執行役員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ための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、情報開示に関する社内規程に基づき、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上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。）との面談機会の設定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

（機関及び主な会議体）

- 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、執行役員制度を採用し、取締役の業務執行の権限を執行役員に委譲することにより、取締役会における経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区分し、意思決定の迅速化を図る。
 - 3 取締役・CEO その他経営陣の指名（後継者計画を含む）・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するために、独立社外取締役の構成を過半数とする、役員指名会議及び役員報酬会議を設置する。

（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及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。具体的には、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、市場の要請に対応する資質を有し、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同時に、独立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 独立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、法律、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持ち、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、社外取締役・社外監査役に対し、取締役会資料に加えて、経営状況の把握、さらには当社事業への理解を深めるために必要な資料を随時提供し、必要に応じて説明を行う。
- 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。

(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、取締役会機能の向上に繋げるとともに、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を行った上、CEO等の後継者計画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独立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独立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。

(情報入手と支援体制)

- 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 取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門は取締役会への直接報告を行い、取締役・監査役との連携を確保する。その他の執行部門についても、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部門が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画、取締役会事務局、財務・経理、法務、人事、サステナビリティ、知財、内部監査部門等の関係部門が有機的な連携を図る。
- 3 当社は、株主が経営戦略、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、定期的に取り締り・監査役・執行役員その他、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、内部者取引に関する規程に基づき、情報管理を徹底する。さらに、別途定める情報開示に関する社内規程に基づき、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

2023年3月30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^{（注1）}
2. 当社の主要株主^{（注2）}又はその業務執行者
3. 当社グループの主要な取引先^{（注3）}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^{（注4）}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^{（注5）}の業務執行者
5. 当社グループが議決権ベースで5%超の株式を保有する者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^{（注6）}の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（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^{（注6）}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^{（注7）}
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、当社から収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、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、中期戦略において重視する財務指標である連結株主資本利益率に加え、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は、環境の変化に応じて適宜に、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、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、評価期間後、ユニット数に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（50%～100%）を乗じて算定された数の当社普通株式を交付する。

なお、譲渡制限付株式報酬として取締役に割り当てる当社の普通株式は、RSとPSUを合わせて、年15万株以内とする。また、当社と取締役との間で、概要、①当社の役員に在任する間は一定期間、割当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと、②一定の事由が生じた場合には当社が当該普通株式を無償で取得すること等を含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結する。

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

るものとする。

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

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

	内訳				割合	
	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		社長	社長以外の取締役
			RS	PSU		
固定金銭報酬	●				45%	50%
業績連動報酬		●		●	45%	40%
非金銭報酬			●	●	25%	20%

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、役員報酬会議の答申を踏まえた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

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、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