

役員一覧 (2022年6月22日現在)

取締役

取締役在任年数/所有株式数



代表取締役社長 CEO
中村 知美
Tomomi Nakamura
4年/35,419株



取締役会長
細谷 和男
Kazuo Hosoya
3年/21,729株



取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO
水間 克之
Katsuyuki Mizuma
1年/12,215株



取締役専務執行役員
大抜 哲雄
Tetsuo Onuki
4年/20,353株



取締役専務執行役員
大崎 篤
Atsushi Osaki
1年/19,743株



取締役専務執行役員
早田 文昭
Fumiaki Hayata
1年/10,256株



社外取締役
阿部 康行
Yasuyuki Abe
3年/4,800株



社外取締役
矢後 夏之助
Natsunosuke Yago
3年/4,200株



社外取締役
土井 美和子
Miwako Doi
2年/400株

監査役

監査役在任年数/所有株式数



常勤監査役
加藤 洋一
Yoichi Kato
1年/11,129株



常勤監査役
堤 ひろみ
Hiromi Tsutsumi
2年/19,056株



社外監査役
野坂 茂
Shigeru Nosaka
3年/1,600株



社外監査役
岡田 恭子
Kyoko Okada
3年/1,400株



社外監査役
古澤 ゆり
Yuri Furusawa
新任/0株



略歴については、当社WEBに掲載しています。

<https://www.subaru.co.jp/outline/profile.html>

執行役員

* 取締役を兼務

会長	細谷 和男 (Kazuo Hosoya)*	秘書室、人事部
社長	中村 知美 (Tomomi Nakamura)*	CEO (最高経営責任者) 航空宇宙カンパニー、品質
専務執行役員	水間 克之 (Katsuyuki Mizuma)*	CFO (最高財務責任者)、CRMO (最高リスク管理責任者) 財務管理部
専務執行役員	大抜 哲雄 (Tetsuo Onuki)*	調達本部長、商品企画本部
専務執行役員	大崎 篤 (Atsushi Osaki)*	製造本部長
専務執行役員	早田 文昭 (Fumiaki Hayata)*	海外第一営業本部長、SIA* ¹ 会長 兼 CEO
専務執行役員	臺 卓治 (Takuji Dai)	CIO (最高情報責任者) IT 戦略本部長 兼 経営企画本部副本部長
常務執行役員	戸塚 正一郎 (Shoichiro Tozuka)	航空宇宙カンパニー プレジデント
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	人事部長
常務執行役員	庄司 仁也 (Jinya Shoji)	海外第二営業本部長 兼 部品用品本部長
常務執行役員	江里口 磨 (Osamu Eriguchi)	CQO (最高品質責任者) 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長
常務執行役員	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部長
常務執行役員	藤貫 哲郎 (Tetsuo Fujinuki)	CTO (最高技術責任者) 技術本部長 兼 技術研究所長
常務執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	調達本部副本部長、コストイノベーション推進部
常務執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	商品企画本部長
執行役員	永江 靖志 (Yasushi Nagae)	IR部長 兼 総務部長、広報部、サステナビリティ推進部
執行役員	奥野 竜也 (Tatsuya Okuno)	カスタマーサービス本部長
執行役員	若井 洋 (Hiroshi Wakai)	航空宇宙カンパニー ヴァイスプレジデント
執行役員	綿引 洋 (Hiroshi Watahiki)	技術本部副本部長 兼 調達本部副本部長
執行役員	吉田 直司 (Tadashi Yoshida)	海外第一営業本部副本部長 兼 SOA* ² エグゼクティブ ヴァイスプレジデント、SCI* ³ 、NASI* ⁴
執行役員	福水 良太 (Ryota Fukumizu)	SIA* ¹ 社長 兼 COO (最高執行責任者)
執行役員	村田 眞一 (Shinichi Murata)	リスクマネジメント・コンプライアンス室長、リスクマネジメントグループ、渉外部、知的財産部
執行役員	植島 和樹 (Kazuki Uejima)	技術本部副本部長 兼 CTO 室長
執行役員	渡邊 郁夫 (Ikuo Watanabe)	製造本部副本部長 兼 群馬製作所長
執行役員	加藤 章浩 (Akihiro Kato)	国内営業本部長

*1 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

*2 Subaru of America, Inc.

*3 Subaru Canada, Inc.

*4 North American Subaru, Inc.

社外取締役座談会

社外取締役
矢後 夏之助社外取締役
土井 美和子取締役会長
細谷 和男社外取締役
阿部 康行

コーポレートガバナンスの実効性を着実に高め SUBARUグループの 持続的な成長につなげていきます。

中期経営ビジョン「STEP」の重点取り組みや「SUBARUらしさ」は着実に進化し、成果も少しずつ表れています。2022年5月には国内生産体制の再編計画を発表し、電動化に向けた第一歩を踏み出しました。企業経営に関する豊富な知識・経験を持つ社外取締役3名と取締役会長で取締役会の議長を務める細谷和男が、電動化を含む業界の変化を踏まえた課題認識、コーポレートガバナンスの強化につながる実質的な取り組み、未来の成長を担う人財への期待などについて語り合いました。

Theme 1

「電動化戦略の方向性」の進捗について

細谷：2021年度の経営懇話会^{*1}のテーマとして「電動化戦略の方向性」について議論いただきました。これは「取締役会の実効性評価」の前年度評価において、継続的に取り組む課題として認識されていたものです。世界的な脱炭素や自動車の電動化の流れのなかで、この1～2年の「SUBARUらしさの進化」は社外取締役の皆様にとどのよう映っているのか客観的な視点を交えお聞かせください。

阿部：2016年に社外監査役へ就任した当初、SUBARUは高い収益を生み出していましたが、2017年以降の完成検査に関わる不適切事案や大規模リコールなどの品質問題により、ブランドへの信頼が低下し、株価も下落しました。この急激な変化を間近で見ながら2019年に社外取締役へ就任し、常にタイムリーな助言を心がけてきました。直近では新型コロナウイルスの感染拡大、それに続くサプライチェーンの停滞により、需要は旺盛なのに十分に生産できないという、非常にもどかしくかつ厳しい状況が続いています。

一方、「SUBARUらしさの進化」については着実に前進していると言えます。他社が電動化戦略へと舵を切り始めているなかで、SUBARUはこれまで明確なシナリオを提示できていませんでした。しかし、この1年余りで電動化市場の開拓を見据えた施策が着々と加速し、国内にBEV^{*2}の専用工場を建設すると表明したのは、日本の自動車メーカーではSUBARUが最初でした。社内の様々な人と対話してきた肌感覚では、「CASE^{*3}の時代もSUBARUは市場競争力を維持できる」という自信のようなものがにじみ出ており、社内の雰囲気もとても良くなってきていると感じています。

矢後：私も同感です。2019年に社外取締役へ就任した当時、社内の雰囲気は電動化への考え方や認識に対する個人差が大きく「電動化の時代はなかなか来ないのでは」と考える人もいて、どのようにして意見の集約を目指すのだろうと感じていましたが、2021年頃からSUBARUとしての戦略・考え方がはっきりしてきました。その象徴が2025年頃を目指し、矢島工場に

BEVの混流生産ラインをつくり出すと宣言したことです。重要施策が一挙に出てきたと感じています。

今後、電動化へのシフトが鮮明な自動車メーカーの経営は、半導体をはじめとする部品をいかに安定的にかつ適正なコストで調達できるかにかかっています。この課題に対しては関係部門が意識を共有してい



くこと、さらには社内でもIoTやAIなどを活用した情報システム基盤を磨いていく必要があります。SUBARUの将来を考えると、現在の厳しい調達環境は、組織力やDXを強化する絶好の機会であると捉えています。

土井：普段からSUBARUグループの従業員は「水平対向エンジンが大好き」「あの音がSUBARUらしい」と自社商品を心から愛し、リスペクトしています。2020年に就任した当時は、このような企業風土でカーボンニュートラルに向けた環境規制などの動向にしっかり向き合っていけるのかと不安に思う面もありました。ところが、経営懇話会でBEVが議題として取り上げられるようになり、2022年5月にはSUBARU初のグローバルBEV「ソルテラ（SOLTERRA）」の受注を開始し、国内工場の再編計画も一気に具体化しました。電動化への対応にはかなりの期間を要するのではないかと推測していましたが、良い意味で裏切られました。BEVでもSUBARUらしさを体現できたことが開発部門はもちろんのこと、SUBARUグループの従業員の自信につながっているはず。CASEへの対応、BEVへの考え方やアプローチがとてムクリアになったので、特に若手従業員がさらに元気になり、SUBARUの将来の成長につながる勢いを感じています。

細谷：確かに、SUBARUはコンセプトやブランドイメージが確立されすぎていた面がありましたので、社外取締役の皆さんも「クルマの電動化という領域へ本当に入っていけるのか」という心配をされたのだと思います。従業員の間でも少し前まで、「電動化はそんなに簡単ではないうえ過渡期が長いこともあり、しばらくはエンジン車で勝負できるのではないか」という意識がありました。一方では、市場動向を注視しつつ、電動化に向けた調査研究や商品開発の検討を地道に進め、全体戦略としての意思決定のタイミングをうかがっていました。ところが、私たちが想定していた以上に、米国の販売店やお客様の電動化への関心が急速に高まってきました。だからこそ、国内工場の再編計画について、関係者が集まって課題に集中して取り組めたのだと思っています。今後もSUBARUらしい個性で脱炭素に貢献しながら、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

※1 取締役および監査役によって実施される当社の経営における重要テーマについての決議を要しない意見交換会

※2 BEV：Battery Electric Vehicle

※3 CASE：Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）

Theme 2

SUBARUグループの従業員へ向けた成長への期待とメッセージ



取締役会長
細谷 和男

2019年6月 代表取締役副社長就任
2021年4月 代表取締役会長就任
2021年6月 取締役会長就任

細谷：SUBARUグループのコーポレートガバナンス強化に向けて、実効性を高めていくことは非常に重要であると考えています。社外取締役として心がけていること、今後のSUBARUグループの成長に向けた期待をお聞かせください。

阿部：取締役会や経営懇話会で取り上げる議題の選定や、意思決定のプロセスで使用する情報の質も含めて、この3年間で間違いなくレベルが向上しています。そもそも、私たちは独立社外取締役としてステークホルダーを代弁しており、社内の利害関係にとらわれずに、経営陣へ付度をすることなく有益な提言をすべき立場にあります。業務執行についての監督・監視を行うことで、コーポレートガバナンスの重要な要素としての役割も果たさなければなりません。このような立場にありながらも、社内取締役や従業員の皆さんとの信頼関係をいかに築いていけるかが大切なポイントだと考えています。SUBARUでは、様々な立場の方々と自由に話せる環境が用意されていますので、時には厳しいアドバイスを交えつつも、中期経営ビジョン「STEP」の3つの重点取り組みとして掲げている「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUらしさの進化」を前進させるために、「がんばってほしい」とエールを送り続けています。各本部では部門横断的な人事異動も行っています。前の職場とは畑違いの部門に移ったとしても、それまでの経験が全く無駄になることはなく、むしろ多くの方々は新天地で、より一層のご活躍をされています。市場から要求されるレベルも上がってきていますし、これからも固定観念にとらわれない柔軟な思考ができる人財が育ってほしいです。

2017年の完成検査に関わる不適切事案から現在まで、SUBARUグループの従業員は大変な苦勞をされてきたと思います。これまでの想いを今、全部吐き出してほしい。なぜなら今こそチャンスだからです。SUBARUはとても良い方向に舵を切っています。必ずや業績にもその成果が表れてくるはずですので、ぜひがんばってほしい。

矢後：就任当初、SUBARUは、「分かりにくい会社」という印象がありました。重要事項がどのようなプロセスで決まっていくのかが見えにくい部分もありましたが、SUBARUという会社の捉え方や経営への関与の仕方について、私自身の理解が徐々に深まっていきました。意思決定のプロセスが見えなかったわけではなく、議論の過程などでボードメンバーが「いいかげんな発言をしない」会社、つまり熟慮を重ねたうえで、施策の方向性や重要な結論を出している会社であるということがようやく理解できました。このようなカルチャーは、ともすれば世間から「スピード感が足りない」と受け取られる可能性はあるものの、多様な事業リスクと向き合わざるを得ない経営環境においては、長所であるとも言えます。また、コンプライアンスやリスクマネジメントに関しては、2019年に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する体制となり、組織的な体制強化に継続して取り組んでいます。



社外取締役
阿部 康行

2016年6月 社外監査役就任
2019年6月 社外監査役退任
2019年6月 社外取締役就任

2021年5月には、会社としての指針や理念体系を整理し、2025年ビジョンも含めて従業員が納得できる内容になってきたと思います。従業員の共感を得ることで、今後はビジョンや理念が企業文化のレベルまで昇華し、企業価値の向上につながっていくことを期待しています。

従業員エンゲージメントの観点では、2021年から中村社長と管理職との対話会がスタートし、中身の濃い意見交換が行われています。これらの活動によって従業員の共感が増し、モチベーションが高まっていくことで各施策の継続性が担保されるよう、私からも適切な助言をしていくつもりですし、従業員の皆さんには、失敗を恐れずに、新しいことをどん欲に学んでほしいと期待しています。

土井: 企業のガバナンスとは、矢後さんも言及された、経営への危機意識に基づくコンプライアンス=守りの面と、イノベーション=攻めの面の両立だと考えています。脱炭素化とCASEへの対応が求められる今、自動車メーカーの経営にはイノベーションが必須であり、お客様への提供価値である「安心と楽しさ」をより高めていくためにも、これまで私が培ってきた情報通信分野の知見を活かした貢献をしたいと考えています。さらに、守りという観点で、コロナ禍で深刻化した部品の調達問題についても述べておきます。サプライチェーンが停滞し、これまでにない大変な局面にありますが、この課題に対処するために、製造部門と調達部門のコミュニケーションがすごく良くなりました。組織に横串を通すというのはなかなか難しいものですが、サプライチェーンの寸断・混乱を奇貨として、今回のようなブリッジができたことは大きな収穫です。2つの部門が密接に連携し、データに基づいた話し合いをしていくための土台が築けたことで、今後は製造革新のスピードアップにもつながっていくのではないかと期待しています。



社外取締役
土井 美和子
2020年6月 社外取締役就任

細谷: 中村社長も私もガバナンスの観点から、取締役会の実効性評価と経営懇話会を非常に重視しています。毎年実施している「取締役会の実効性評価」の自由記入欄には、社外役員の皆さんから冷静かつ率直な意見をたくさん記入いただいております。私たちにとって大変参考になるとも価値の高いものです。これからも社外役員の皆さんから専門的かつ客観的な知見をいただき、率直に意見を交わしながら、一歩ずつ着実な成長につなげていきます。

取締役会議長メッセージ

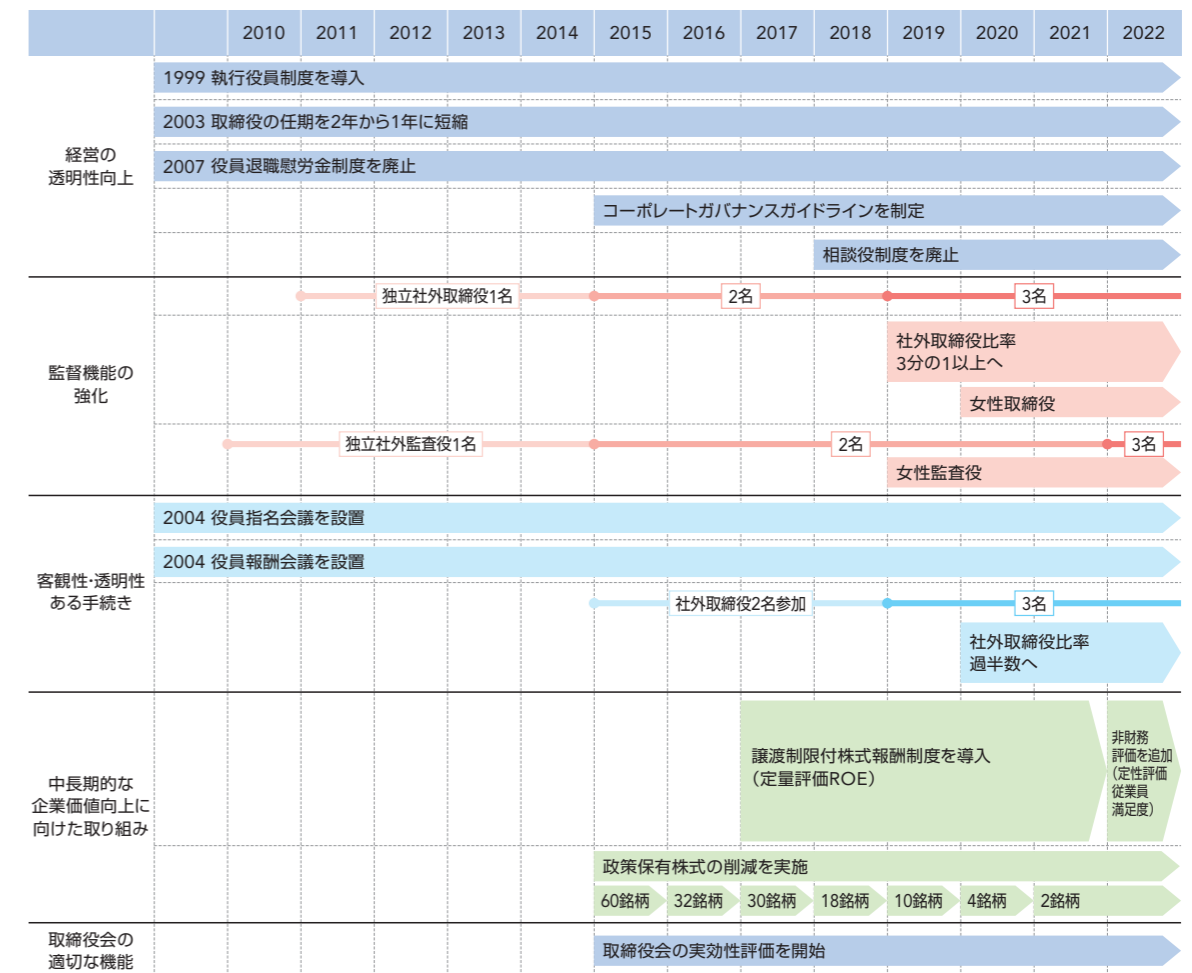
2021年6月より取締役会ならびに役員指名会議・役員報酬会議の議長を務めています。社外役員の皆さんからいただく具体的かつ率直なご意見や新たな視点を経営に活かし、コーポレートガバナンスをレベルアップしていくことが議長の役割であると考えています。

コーポレートガバナンスは、体制づくりも大切ですが、実効性が伴わなければ意味がありません。毎年実施している「取締役会の実効性評価」では社外役員の皆さんから具体的かつ建設的なご意見をたくさんいただいております。2021年度は前年度評価において課題として挙げられていた役員報酬の制度設計について役員報酬会議で何度も議論を積み重ね、中期経営ビジョンと連動させた役員報酬制度の非財務評価として、新たに従業員エンゲージメント（従業員満足度評価）を取り入れることにしました。また、取締役会や経営懇話会などのテーマについて実効性評価の自由意見欄を通じて多くのご要望をいただくので、経営が取り組むべき戦略テーマとして取り上げています。社内役員と社外役員の間では必然的に情報量のギャップが生じますので、議論するテーマについて事前の説明を丁寧に行うなど、共通の理解をしたうえで、活発な議論ができるように工夫しています。直近1年間の経営懇話会におけるテーマは、調達戦略、コネクテッド戦略、電動化戦略、航空宇宙事業戦略など、喫緊の課題から長期的な方向性まで分野も多岐にわたります。社外役員の皆さんから時には厳しい意見もいただきますが、すべては「SUBARUをもっと良い会社にするにはどうすればよいのか」という視点からの発言だと捉えています。

このように、SUBARUの企業価値を持続的に向上させるガバナンス強化の体制を段階的に高めています。今後も、世の中のガバナンス改革の方向性をしっかりと見極めつつ、SUBARUグループの価値観を大切に、社外役員の皆さんの知見をいただきながら、一歩一歩着実にコーポレートガバナンスの実効性を高め、持続的な成長につなげていきます。

取締役会長 細谷 和男

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの推移




コーポレートガバナンス

基本的な考え方

SUBARUは、以下に掲げる経営理念に基づき、ありたい姿として「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一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> 安心と楽しさ
- <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

経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にし、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指します。さらに、社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、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。また、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施します。

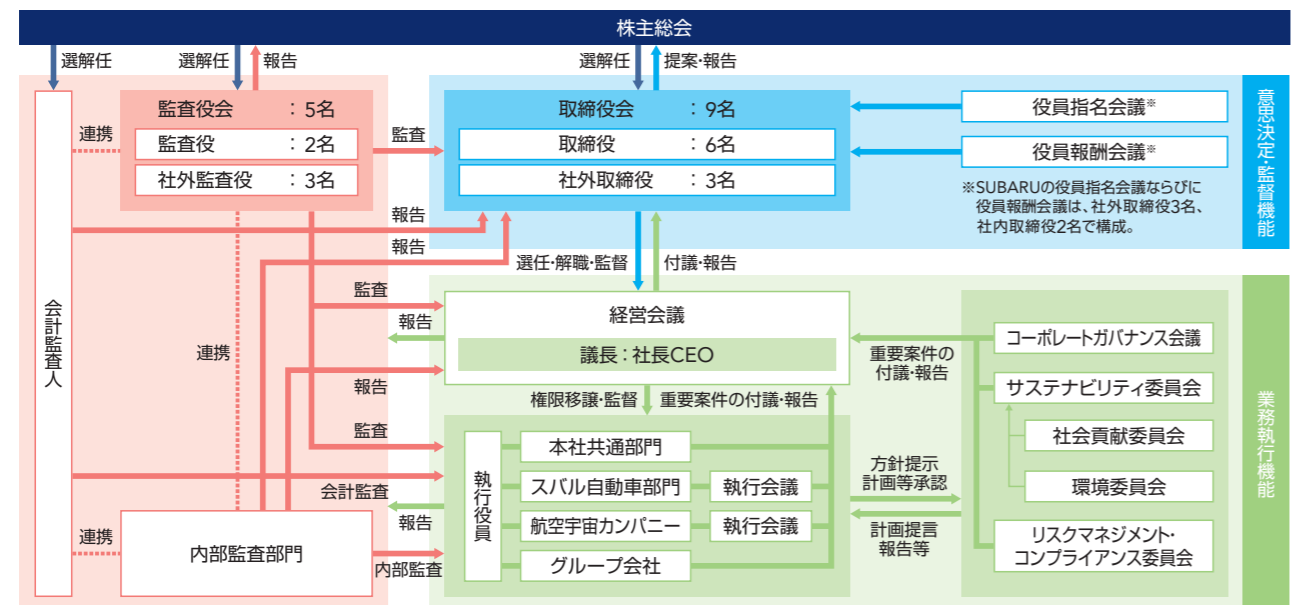

 その他コーポレートガバナンス情報に関して
<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/corporate/>

体制

当社は監査役会設置会社を選択し、取締役会（9名うち3名が社外取締役）、監査役会（5名うち3名が社外監査役）において重要な業務執行の決定や監督および監査を行っています。また、独立性の高い社外取締役および社外監査役の関与により、経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。

当社は現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員指名会議（取締役5名うち3名が社外取締役）および役員報酬会議（取締役5名うち3名が社外取締役）を設置しています。

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、全社的な経営戦略およ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、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・監査役会

機関	取締役会	監査役会
議長	取締役会長	常勤監査役
構成	社内取締役6名、社外取締役3名	常勤監査役2名、社外監査役3名 ^{※1}
役割・責務	取締役会は、SUBARU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、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保します。また、CEOその他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびに重要な業務執行の決定などを通じて、当社のために最善の意思決定を行います。	監査役会は、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ため、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解任ならびに不再任に関する議案内容の決議、業務監査、会計監査、その他法令で定められた事項を実施します。
2021年度 開催回数	13回 ^{※2}	12回

※1 2021年度は4名(社外2名)体制。

※2 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、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。

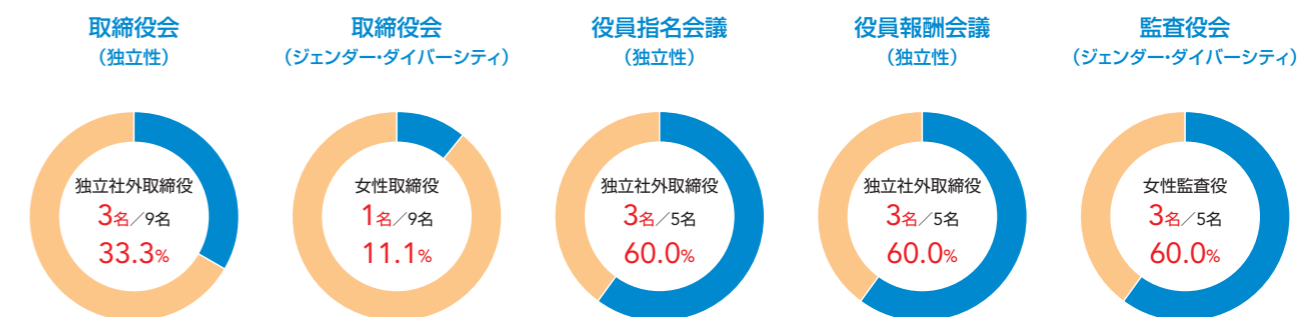
取締役会の出席率

区分	2017	2018	2019	2020	2021
開催回数	17回	16回	13回	12回	13回
出席率	99.0%	98.4%	100.0%	100.0%	100.0%

* 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2018年度は1回、2019年度は2回、2020年度は1回、2021年度は1回ありました。新任取締役については、就任後に開催された取締役会を対象に出席率を算出しました。

役員指名会議・役員報酬会議

機関	役員指名会議	役員報酬会議
議長	取締役会長	取締役会長
構成	社外取締役3名、社内取締役2名	社外取締役3名、社内取締役2名
役割・責務	役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める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あたっての方針、その方針に基づいた選解任案および指名案などを決定し、取締役会に答申します。	役員報酬の決定における客観性・透明性を確保するため、取締役会の委任に基づき、十分な審議のうえ、取締役の個人別の報酬額等を決定しています。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に審議・決定しています。
2021年度 開催回数	2回	7回
2021年度 審議内容	役員体制、人事およびその役割分担、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。	取締役の報酬体系および取締役の個人別の報酬内容に係る決定方針など改定案の答申、考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員の業績連動報酬、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。



取締役・監査役

(2022年6月22日現在)

	氏名	当社における役位	女性	任期	在任年数	取締役会*	監査役会*		役員指名会議*	役員報酬会議*	主な専門分野							
											経営(トップ経験)	技術・開発	製造・調達	営業・マーケティング	グローバル	財務・会計	法務 エンジニアリング リスクマネジメント	人財育成
取締役	中村 知美	代表取締役社長 (CEO)			4年	○			○	○	●		●	●				●
	細谷 和男	取締役会長			3年	◎			◎	◎			●	●				●
	水間 克之	取締役専務執行役員 (CFO) (CRMO)			1年	○							●	●	●	●		
	大拔 哲雄	取締役専務執行役員			4年	○						●	●		●			
	大崎 篤	取締役専務執行役員		1年	1年	○						●	●					●
	早田 文昭	取締役専務執行役員			1年	○							●	●	●			
	阿部 康行	独立社外取締役			3年	○			○	○	●				●			●
	矢後 夏之助	独立社外取締役			3年	○			○	○	●	●	●		●			
	土井 美和子	独立社外取締役	☆		2年	○			○	○		●						
監査役	加藤 洋一	常勤監査役			1年	○	◎							●		●		●
	堤 ひろみ	常勤監査役	☆		2年	○	○						●					●
	野坂 茂	独立社外監査役		4年	3年	○	○							●	●			
	岡田 恭子	独立社外監査役	☆		3年	○	○						●			●		
	古澤 ゆり	独立社外監査役	☆		新任	○	○							●		●	●	

※ ◎は議長、○は出席メンバーを示しています。
* 上記一覧表は、取締役・監査役の有するすべての知見を表すものではありません。

CEO後継者計画の考え方

当社は、経営トップ (CEO) 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、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などを通じて、現CEOによる原案の策定など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、将来にわたるグループ戦略の方向性などを踏まえ、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、社外取締役など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。そのため、取締役会および役員指名会議において、CEOに求められる資質・能力・経験・実績・専門性・人柄などを議論し、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」として開示しています。

「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・経営課題などを踏まえ、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・従業員と共に企業価値を最大化させる人材。

「CEOとして備えるべき5つの資質」

- ①「インテグリティー」 ②「大局観」 ③「人間力」 ④「胆力」または「変化を牽引する力」 ⑤「成果を実現する力」

社外取締役・社外監査役

- 選任基準**
- 社外取締役には、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の役割を期待しています。
 - 社外監査役には、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います。
 - 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ほか、社外役員の独立性に関する判断基準を定め、社外取締役および社外監査役を選任しています。

各社外役員の選任理由・活動状況

	氏名	独立役員*	選任理由	2021年度出席回数	重要な兼職の状況(2022年6月30日現在)
	阿部 康行	○	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った経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備え、IT分野における高度な知見を有しています。同氏は、2016年6月より当社独立社外監査役を3年間歴任し、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います。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、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、選任しました。	取締役会 13回/13回	HOYA株式会社 社外取締役 早稲田大学ベンチャーズ株式会社 取締役会長 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問
社外取締役	矢後 夏之助	○	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、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、豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、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、選任しました。	取締役会 13回/13回	公益財団法人荏原山記念文化財団 代表理事 J. フロントリテイリング株式会社 社外取締役
	土井 美和子	○	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と、同分野における専門家として多数の功績を上げています。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います。同氏は、2020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、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、選任しました。	取締役会 13回/13回	国立研究開発法人情報通信研究機構 監事(非常勤) 東北大学 理事(非常勤) 奈良先端科学技術大学院大学 理事(非常勤) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
	野坂 茂	○	野坂茂氏は、日本オラル株式会社の取締役執行役員副社長、同社取締役副会長および最高財務責任者として、監督と執行の両面から経営に携わった経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と知見を有しています。2019年6月より当社独立社外監査役に就任し、企業活動における会計・財務の広範な見識をもとに当社の経営に対して有益な提言を行っていることから、社外監査役として適任であると考え選任しました。	取締役会 13回/13回 監査役会 12回/12回	株式会社ドットディー 監査役 株式会社AI Dynamics Japan 顧問
社外監査役	岡田 恭子	○	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および同社監査役として経営の監査に携わった経歴を有しています。2019年6月より当社独立社外監査役に就任し、CSRや企業の文化活動など企業活動における広範な見識をもとに当社の経営に対して有益な提言を行っていることから、社外監査役として適任であると考え選任しました。	取締役会 13回/13回 監査役会 12回/12回	大王製紙株式会社 社外監査役 株式会社ジャックス 社外取締役 日本電気株式会社 社外監査役
	古澤 ゆり	○	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、また、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。以上のような同氏の経歴、幅広い経験と高い見識を踏まえ、当社の社外監査役として独立した立場から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ました。	新任	株式会社クボタ 社外監査役

* 独立役員：証券取引所が定める一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役および社外監査役。

役員トレーニング

区分	トレーニングの方針・主なトレーニング
取締役・監査役	<p>方針 その職責を十分に果たすため、経営の監督および監査を行う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ます。</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社法をはじめとする関連法令やコーポレートガバナンスに関する情報などを再確認するためのプログラム提供 各省庁・経団連・日本取締役協会・日本監査役協会などが開催する研修・セミナーへの参加
	<p>方針 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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 就任時における下記情報の提供と継続的なアップデート 当社の経営理念、企業文化、経営環境、事業部門・各本部の状況・活動内容および課題に関する担当執行役員からの説明およびディスカッションの機会 製造・研究開発・販売拠点などの視察 取締役・監査役による経営課題に対する懇話会の実施 取締役・監査役による懇談会の実施 全社改善事例発表会など全社的なイベントへの参加
執行役員	<p>方針 次代の当社経営を担う人材育成の観点から、取締役・監査役と同様の機会を提供します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営者・役員としての意識を醸成し、行動変革につなげることを目的とした外部機関が実施するプログラムへの参加 特定テーマに関するリテラシー向上・共有のため、外部講師招聘による講演会などの実施(法務、コンプライアンス、IT、SDGs、メディア対応など) 執行役員全員による合宿形式の戦略検討会の実施 外部セミナー・講座などへの参加斡旋・支援

* 上記トレーニングに必要な費用は当社が負担。

区分	2021年度実績
(社外役員を含む) 全役員	<ul style="list-style-type: none"> 外部機関が開催するセミナー：3日間のプログラムに新任取締役および新任執行役員が参加 コーポレートガバナンスに関する計5回のプログラムに取締役(1名)が参加 大学主催の選択方式による公開講座を希望者が受講 外部講師招聘による講演会：経営課題をテーマとした講演を全役員を対象として実施(計7回) 外部講師招聘による研修会：会社法など特定テーマにおける専門家による研修会をオンデマンド配信により実施(計2回)
社外取締役・社外監査役	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員ほかからの業務説明およびディスカッション 取締役・監査役による経営懇話会：全取締役・監査役合計13名が参加(半期に1回、合計2回実施) 社内発表会および展示会：将来技術・品質をテーマに社外取締役・社外監査役が参加

取締役会の実効性評価

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。

2021年度は、前年度評価からの定点観測をベースに、これまでの評価で認識された課題に対する取り組みの確認に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響ならびに自動車産業を取り巻く急激な環境変化を踏まえ、取締役会が迅速に議論・検討すべき課題についての自由意見も収集し、分析・評価を行いました。

◆ 評価および分析の方法

(1) 実施時期	2022年1月	(2) 回答者	取締役および監査役（計13名）
(3) 実施要領	第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式	(4) 質問事項	① 取締役会の運営体制 ② 取締役会の監督機能 ③ 株主との対話 ④ 今年度の主な取り組み事項への意見 ⑤ 来年度以降の課題 ⑥ 自由意見
	① 第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施		
	② 第三者機関がアンケートを集計・分析		
	③ 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論		

各質問に対する自己評価は4段階で行うとともに、取締役会の優れている点、取締役会の実効性をさらに高めるために必要な点などについて回答者自身の考えを自由に記入し、第三者機関に直接提出しました。

◆ 評価結果

- 当社取締役会は、第三者機関から集計・分析結果の報告を受け、以下の通り議論・確認を行いました。
- 前年度までの評価の結果と同様、取締役会の運営面においては、自由闊達で健全な議論が行われていることを確認しました。
 - これまでの評価において強みと確認できた点（議長のリーダーシップ、政策保有株式の対応、取締役会の規模）は引き続き高評価にあり、当社の取締役会の強みは仕組みとして継承・継続できていることを確認しました。
 - 前年度の課題であったインセンティブ報酬を含む役員報酬の制度設計については、役員報酬制度見直しの議論が活発に行われたことを受けて評価点が大きく改善しました。
 - コーポレートガバナンス・コード改訂への対応に関して活発な議論が行われたことで、ガバナンス強化の議論および社会環境問題への対応について評価の改善が見られました。
 - 継続課題である中長期的な経営戦略に関する議論については、中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告の公表にあたり丁寧な議論ができたことで小幅ながら評価点が改善しました。
 - リスク管理体制に関する評価が低下しましたが、半導体不足に伴うサプライチェーンの混乱に起因するものと認識しており、リスク管理体制・運用については適切に整備されていることを確認しています。
 - なお、今回の評価については、13名中4名（取締役3名、監査役1名）が新任であり、各役員において評価基準が異なる可能性があるため、前回評価との単純比較には留意が必要であると判断しています。

◆ 前年度評価において認識した課題について

① 中長期的な経営戦略に関する議論の一層の充実

中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告の公表にあたり丁寧な議論を行い、また、経営懇話会^{*}において「環境ポートフォリオ」を取り上げ十分な議論を行うことで、特に社外役員における当社の事業環境への理解を深めることができたことと認識しています。この結果を踏まえたうえで、自動車産業の動向が不透明・不確実なだけに、中長期的な経営戦略の議論は質・量ともにさらなる向上が必要であることを認識し、本課題には継続的に取り組んでいくこととしました。

^{*}取締役および監査役によって実施される当社の経営における重要テーマについての決議を要しない意見交換会

② インセンティブ報酬を含む役員報酬の制度設計に関する議論

社外役員から報酬構成やインセンティブ設計に対して建設的な意見が提言されるなど、議論が活発に行われ、中期経営ビジョンと連動させた報酬制度への見直しを決定しました。コーポレートガバナンスに対する時代の要請と当社の経営状況に応じて、役員報酬制度が経営陣への適切なインセンティブとして機能するよう、役員報酬会議で課題の検討を継続していくこととしました。

③ グループガバナンスの向上に関する議論

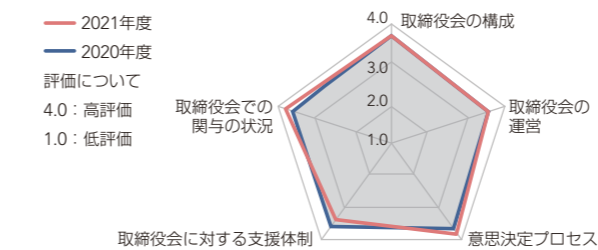
グループガバナンスに関する管理体制は、重要課題が取締役会に適時適切に報告されるなど、毎年着実な前進が図られています。取締役会におけるグループガバナンスへの監督責任は高まっており、管理体制がさらに強化されるよう、定期的なモニタリングを継続していくこととしました。

◆ 今後の取り組み

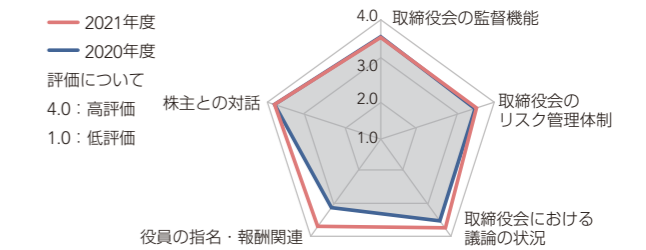
取締役会としては、引き続き中長期的な経営戦略に関する議論を深め、質的な向上を図るための取り組みを継続していくとともに、リスク管理体制・運用については、半導体不足に伴うサプライチェーンの混乱からリスク管理に対する感応度が上昇したことを踏まえ、新たに認識されたリスクに適切に対処する体制の構築に関する議論の拡充など、今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

アンケート結果

取締役会の運営体制



取締役会の監督機能・株主との対話



評価項目

	カテゴリー	診断項目		
1. 取締役会の運営体制	①取締役会の構成	取締役会の規模	取締役会の構成（社内外比）	取締役会の構成（多様性・専門性）
	②取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	議題の妥当性	資料の質・量
		資料配布のタイミング	事前説明	説明・報告内容
	③意思決定プロセス	議長の采配	十分な議論	—
	④取締役会に対する支援体制	情報提供の環境・体制	社外役員への情報提供	社外役員のトレーニング
2. 取締役会の監督機能	⑤取締役会での関与の状況	社内役員のトレーニング	—	—
	①取締役会の監督機能	取り組み姿勢	全社的視点	相互尊重
		多様な価値観	ステークホルダー視点	—
	②取締役会のリスク管理体制	報告体制	経営の監督	—
		リスク管理体制	子会社管理体制	リスクの情報共有と対策
③取締役会における議論の状況	対応策の進捗管理体制	コンプライアンス意識の浸透	—	
	経営戦略の議論	資本政策の議論	政策保有株式の議論	
	ガバナンス強化の議論	社会・環境問題への対応	—	
3. 株主との対話	株主との対話	④役員の指名・報酬関連	役員指名会議・役員報酬会議の構成	後継者育成
		株主・投資家からの意見の共有	株主・投資家との対話の充実化	—

役員報酬

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、2022年度より取締役に對する当社の中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブ付けおよび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、2017年度から導入している譲渡制限付株式報酬制度を改定し、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を追加しました。なお、今回の株式報酬制度の改定にあたり、2022年3月3日開催の取締役会において、役員報酬会議での審議を経た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、2022年6月22日開催の第91期定時株主総会での承認可決を条件に決定し、同株主総会にて原案通り承認可決されました。

2022年度役員報酬改定の概要

・改定後の報酬構成

代表取締役社長CEOの報酬割合は、中期経営ビジョン「STEP」で掲げる業績指標（KPI）を達成した際に、基本報酬45%、年次業績連動賞与30%、譲渡制限付株式報酬25%（変動報酬型（PSU^{*1}）15%+定額報酬型（RS^{*2}）10%）としています。

なお、社外取締役の報酬は、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、従前の通り基本報酬のみとしています。

*1 PSU：パフォーマンス・シェア・ユニット

*2 RS：リストリクテッド・ストック

・年次業績連動賞与（短期インセンティブ）

業績指標（KPI）は当事業年度の連結税引前利益を基礎とし、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、毎年一定の時期に現金報酬として支給します。また、専務執行役員・常務執行役員・執行役員に対しては、年次業績のほか人材育成への貢献度などを勘案したうえで、具体的な金額を決定します。なお、社外取締役への支給は行いません。

・譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）

当社は、2017年度より定額報酬型（RS）の譲渡制限付株式報酬を導入しています。

今回の改定にて、SUBARUグループの中期経営ビジョンの目標達成を後押しするため、変動報酬型（PSU）の譲渡制限付株式報酬を加え、株式報酬のウェイトが高まる報酬構成としました。また、変動報酬型（PSU）の業績指標（KPI）は、中期経営ビジョンや経営指標の更新に連動して見直すものとし、今回の改定では、定量（財務）評価には連結ROEを、定性（非財務）評価には従業員エンゲージメント（従業員満足度評価）を採用します。なお、社外取締役への支給は行いません。

改定前の取締役報酬制度のイメージ（社外取締役を除く）

固定分	業績連動分	長期インセンティブ
基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬

改定後の取締役報酬制度のイメージ（代表取締役社長CEOの場合）

固定分	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
基本報酬 45%	年次業績連動賞与 30%	譲渡制限付株式報酬
		変動報酬型（PSU）15%
		定額報酬型（RS）10%
	財務	非財務

報酬構成	適用業績指標（KPI）	
年次業績連動賞与	連結税引前利益	
変動報酬型（PSU） 譲渡制限付株式報酬	財務	連結ROE
	非財務	従業員エンゲージメント（従業員満足度評価）

* 専務執行役員・常務執行役員・執行役員に対する年次業績連動賞与の具体的な金額の決定に際しては、連結税引前利益のほか人材育成への貢献度などを勘案する。

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

取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月開催の第85期定時株主総会の決議により、12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）としています。譲渡制限付株式報酬の付与に関する金銭報酬の総額は、2017年6月開催の第86期定時株主総会の決議により上記の範囲内で、年額2億円を上限としています。監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月開催の第75期定時株主総会の決議により、1億円以内としています。

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ています。個人別の報酬額等の具体的内容については、取締役会の委任決議に基づき、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員報酬会議にて、十分な審議のうえで決定しています。その権限の内容は、基本報酬、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の具体的な額の決定なら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係る個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定をふまえ、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に於て審議・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																										
<p>1. 基本方針</p> <p>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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>																									
<p>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。）</p> <p>(1) 固定金銭報酬に関する方針</p> <p>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。</p> <p>(2) 業績連動報酬に関する方針</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>(3) 非金銭報酬に関する方針</p> <p>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、選任時に譲渡制限を解除するものとする。</p> <p>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。</p> <p>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、</p>	<p>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</p> <p>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、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）。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">内訳</th> <th colspan="2">割合</th> </tr> <tr> <th>基本報酬</th> <th>年次業績連動賞与</th> <th>譲渡制限付株式報酬 RS PSU</th> <th>社長 社長以外の取締役</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>固定金銭報酬</td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td>45% 50%</td> </tr> <tr> <td>業績連動報酬</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> <td>45% 40%</td> </tr> <tr> <td>非金銭報酬</td> <td></td> <td></td> <td>● ●</td> <td>25% 20%</td> </tr> </tbody> </table> <p>報酬水準及びミックスは、当社の経営環境、及び同業企業、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。</p>		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 RS PSU	社長 社長以外の取締役	固定金銭報酬	●			45% 50%	業績連動報酬		●	●	45% 40%	非金銭報酬			● ●	25% 20%	<p>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</p> <p>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。</p> <p>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に於て審議・決定する。</p> <p>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。</p>
	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 RS PSU	社長 社長以外の取締役																						
固定金銭報酬	●			45% 50%																						
業績連動報酬		●	●	45% 40%																						
非金銭報酬			● ●	25% 20%																						
					以上																					

2021年度に係る取締役および監査役の報酬等の総額

区分	員数	報酬等の総額（百万円）			
		基本報酬（月額固定）	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	9	294	51	52	397
監査役（社外監査役を除く）	3	56	—	—	56
社外役員	5	59	—	—	59
合計	17	409	51	52	512

* 上表は、旧報酬制度に基づいた報酬支給の実績。

* 上表には、当事業年度の末日までに退任した社内取締役3名および社内監査役1名を対象に含む。当事業年度末においては、取締役は9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）。

* 上表の譲渡制限付株式報酬には、国内非居住者に付与されるファントムストック費用計上額を含む。

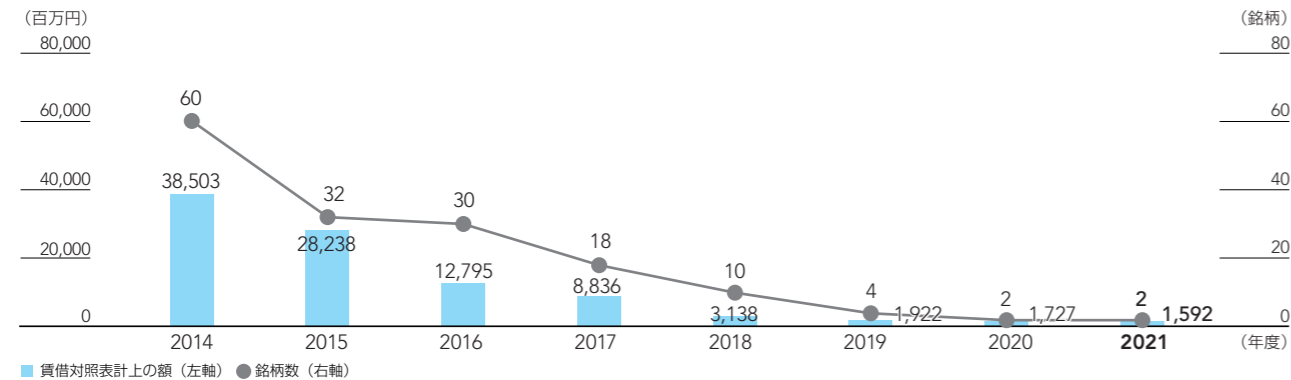
政策保有株式

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」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。

政策保有株式に係る検証の内容

当社は、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、少なくとも年に一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。



2022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	1,009	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います。重要なパートナーとして、金融取引などを対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	372,097	583	みずほフィナンシャルグループ各社より、金融取引を中心にサポートを受けており、中でもみずほ銀行は、当社の最重要取引銀行として長年にわたり幅広く経営をサポートいただいています。取引を対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。

政策保有株式に係る議決権行使基準

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な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うえですべて定めています。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、経営方針および中長期経営計画に鑑みたくうえで、企業価値の向上、コーポレートガバナンスおよ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。

内部統制

体制

内部統制とリスクマネジメントの実効性を高めることを目的に、監査部をCRMO（最高リスク管理責任者）が統括するリスクマネジメントグループから独立させ、内部監査部門の組織上の独立性をより高いレベルで確保し、内部統制の有効性を高める体制を整えています。

内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制の整備」「その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団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」についての基本方針を取締役会において決議しています。なお、この基本方針については、随時見直しを図り、整備・運用を行っています。

監査

監査役監査

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社内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項が生じた場合、取締役および使用人から、監査役が必要に応じて情報収集できる体制を整備しています。また、監査役の職務を補助するため、取締役からの独立性が確保された当社の使用人を配置し社内に周知することで、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしています。

2021年度は、(1) リスクマネジメント推進状況、(2) グループガバナンス体制、(3) 中期経営ビジョン「STEP」の進捗状況の確認を重点監査項目とし、各部門・グループ会社におけるガバナンスを含む経営全般の課題解決に向けた取り組みの健全性について確認を行いました。

〈具体的な取り組み〉

(1) 経営モニタリングと執行状況の確認

各監査役は監査役監査計画に基づき、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、経営意思決定プロセスのモニタリングを行うとともに、必要に応じて説明を求め、積極的に意見を述べています。また、取締役や執行役員等との意見交換および主要な事業所やグループ会社への往査などを通じ、重点監査項目を中心に内部統制の整備・運用状況を含む業務執行状況を確認しました。

なお、必要に応じて適宜、オンライン会議などのリモート手段を活用するなど、監査の実効性を確保しています。

(2) 内部統制関係部門とのミーティング

法務部およびリスクマネジメント・コンプライアンス室からは、内部通報制度の運用状況を含むコンプライアンス上の懸念事項などについて毎月報告を受け、人事部門からは、定期的に懲戒案件および労働災害などの状況について報告を受けています。

また、子会社を管理する担当部署からは、子会社のガバナンスおよび内部統制の状況などについて適宜報告を受けています。

(3) 三様監査体制における連携

内部監査部門とは監査業務報告会を毎月開催し、すべての内部監査結果について報告を受け、内部統制上の課題などについて情報共有・意見交換を行っています。

また、会計監査人とは四半期ごとに会計監査の状況について報告を受け、監査上の主要な検討事項などについて意見交換を随時行っており、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。

さらに、グループ会社の監査役とも意見交換会を適宜開催し情報共有を行うほか、グループ会社往査時に当該会社の監査役に陪席を求めることなどによって、連携を図っています。

以上の監査活動を通じて確認した所見に基づき、全監査役と取締役会議長および代表取締役との意見交換やグループ企業社長会などの様々な執行側との機会を捉えて、グループガバナンスの強化を含む重要経営課題の解決に向けた情報共有を図るとともに、必要な助言・提言を行っています。

内部監査

当社は、内部監査の組織として社長直属の監査部（15名）を設置しており、当社および国内外のグループ会社の業務遂行について独立・客観的な立場で内部統制の整備・運用状況およびリスクマネジメントの有効性を評価し、改善に向けた助言・提案を行っています。監査部は、年度初めにグループ全体のリスクおよび内部統制の状況を考慮して作成する年度の業務監査計画に従って計画的に業務監査を実施し、監査報告書については、社長に直接報告すると同時にすべての取締役および監査役ならびに関係部門に配付しています。さらにこれと並行して、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しています。

当社の監査部と監査役は、「三様監査体制における連携」に記載した通り、連携を深め監査機能強化を図っています。また、会計監査人とは、四半期ごとに監査計画や監査結果などについて情報共有を行うことで監査機能の強化に努めています。なお、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ます。

財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に関して、財務報告に係る内部統制の評価は、連結会計年度の末日を基準日として行っています。また、その評価にあたっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価に関する基準に準拠しています。

2022年3月31日現在の財務報告に係る内部統制の整備状況については、適正に整備され、有効に機能していることをCEO（最高経営責任者）、CFO（最高財務責任者）が評価・確認し、その旨の内部統制報告書を会計監査人の監査を得て発行しました。



第91期 有価証券報告書及び内部統制報告書については、当社IRサイトに掲載しています。
https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_91.pdf

コンプライアンス

考え方

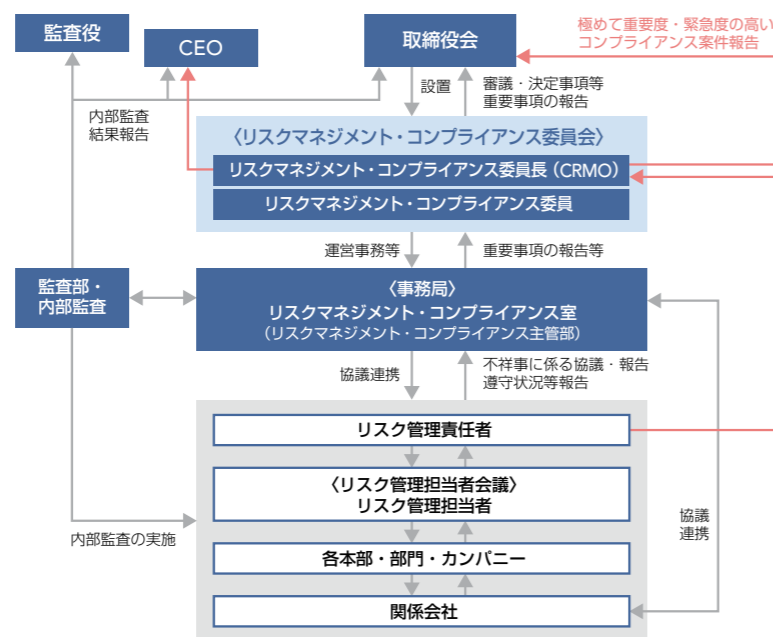
SUBARUでは、「コーポレートガバナンスガイドライン」において、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の一つと位置づけています。そして、全社的なコンプライアンスの徹底がSUBARUの経営の基盤を成すことを強く認識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内諸規程などの遵守はもとより、社会一般の倫理、常識および規範に則した公平かつ公正な企業活動を徹底して遂行することを従業員一人ひとりに浸透させ、行動につなげるべく、コンプライアンス体制・組織の構築および運営ならびに各種研修などの活動を行っています。

体制

SUBARUは、コンプライアンスを推進する全社的な組織として「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事項とともに、コンプライアンスに係る重要事項に関して審議・協議・決定、情報交換などを行っています。

また、各部門はそれぞれコンプライアンス推進のための実践計画（コンプライアンス・プログラム）を毎年度策定し、継続的・計画的な自主活動を進めています。

コンプライアンス体制



コンプライアンス・ホットライン制度

SUBARUと国内のグループ企業で働く従業員や派遣社員は、グループ内のコンプライアンスに関する問題を発見した場合、「コンプライアンス・ホットライン」を利用して「ホットライン・デスク」に相談することができます。

2021年度の相談件数は214件で、その内訳は次頁の通りです。同制度の周知を図る取り組みにより、コンプライアンス意識が向上するとともに些細なことでも気軽に相談できる風土が醸成されたことで、直近5年間の相談件数は増加傾向にあります。

「コンプライアンス・ホットライン」への相談内容の内訳と推移

(年度)

	2017	2018	2019	2020	2021
職場環境	10	13	14	7	5
労務・労働関係	49	78	68	65	72
人間関係・ハラスメント	58	75	84	107	78
その他コンプライアンス関連(業務違反・不正の疑いなど)	46	33	50	57	59
合計	163	199	216	236	214

研修

コンプライアンスの徹底には、SUBARUグループ全体で歩調を合わせて取り組むことが必要であると考え、法務部、リスクマネジメント・コンプライアンス室や人事・教育部門の主催で、国内全グループの従業員を対象とするコンプライアンス研修・実務法務研修などを実施しています。

特に、新型コロナウイルス感染症の影響による執務環境の変化を踏まえて導入した動画視聴による研修を1万5千人を超える従業員が受講し、SUBARUと国内のグループ企業で働く従業員全員のコンプライアンス意識の向上を図っています。

また、各部門・関係会社においてもそれぞれのコンプライアンス・プログラムに基づき、輸出管理、個人情報保護法、独占禁止法、政治資金規正法などの業務上重要な法令の勉強会を開催し、コンプライアンス啓発研修を補完しています。

賄賂防止

SUBARUと国内のグループ企業は、事業に関係する贈賄行為の防止を重要な課題であると捉え、下記の考え方を周知・徹底しています。

- ・国内外を問わず、公務員またはこれに準ずる立場の者への不正な接待・贈答・便宜そのほかの経済的な利益の供与、申出または約束の禁止
- ・公務員等に該当しない取引先様やお得意様とのお付き合いにおける社会通念上妥当な範囲を超える供与または接受の禁止
- ・公私のけじめをつけ、業務上知り得た情報等を利用した私的な利益の享受の禁止

贈賄防止のためのモニタリングの仕組みとしては、全社コンプライアンス活動や内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）などを通じてコンプライアンス違反のおそれのある事案がないか情報収集を行うとともに、内部監査部門による業務監査などを通じて事案の早期発見に努めています。さらに、リスクの大きい事案などについては、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会および取締役会へ報告する体制とし、監督の強化を図っています。

税務方針

SUBARUグループは、社会の恩恵を受けることで事業活動が成り立っていることから、その利益を社会に還元することの意義を強く認識し、納税はその重要な要素と考えます。

健全な事業活動による持続的な発展を目指しながら、国・地域ごとの税務関連法令および国際機関などが公表している基準に従い、税務コンプライアンスの維持向上に努め、適正な納税を行い、企業の社会的責任を果たします。

その他コンプライアンス情報に関して

コーポレートガバナンスガイドラインおよび税務方針の詳細は当社WEBもあわせてご参照ください。

<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/compliance.html>