

ガバナンス

Governance

119 コーポレートガバナンス

133 コンプライアンス

137 リスクマネジメント



コーポレートガバナンス

考え方

SUBARUは、企業理念および経営理念に基づき、ありたい姿として「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーの皆様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。

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共に、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。

SUBARU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、枠組みおよ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」を制定しています。

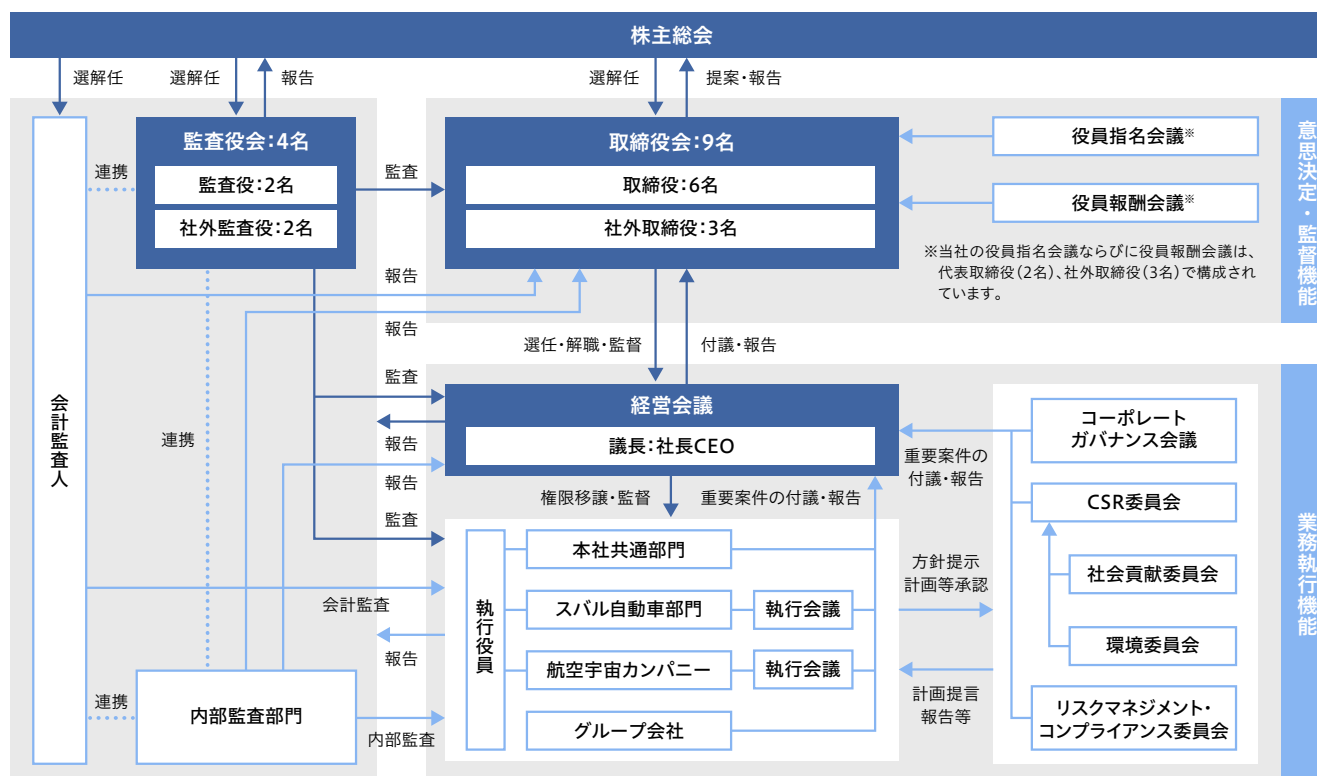
□ コーポレートガバナンスガイドライン・コーポレートガバナンス報告書

体制

SUBARUは、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会および監査役会において、重要な業務執行の決定

や監督・監査を行っています。独立性の高い社外取締役および社外監査役の関与により経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。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役員指名会議および役員報酬会議を設置しています。

コーポレートガバナンス体制



■取締役会

SUBARUの企業理念、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、SUBARUの取締役、監査役としてふさわしい豊富な経験と高い能力・見識、高度な専門性を有する人物を指名します。取締役の員数は社内・社外を合わせて15人以内と定款に定めています。2020年6月の第89期定時株主総会終結後、取締役会は9人で構成（うち3人が社外取締役）されています。

■監査役会

監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会への出席の他、その他重要な会議体への出席、事業所調査、子会社調査、監査部からの聴取などを実施し、取締役などの職務遂行を監査しています。また監査役の員数は、5人以内と定款で定めています。2020年6月の第89期定時株主総会終結後、4人で構成（うち2人が社外監査役）されています。

■役員指名会議

役員人事の決定における公正性と透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、独立社外取締役も含めた委員が十分に審議し承認した取締役・監査役候補の指名案および最高経営責任者（CEO）を含む執行役員の選解任案を取締役会へ答申し、取締役会がこれを審議、決定しています。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ます。2020年3月3日の取締役会決議により、2020年4月1日からは代表取締役2人、社外取締役3人で構成されており、議長は代表取締役社長が務めています。

2019年度は4回開催し、主に役員体制、人事およびその役割分担、重要な連結子会社の代表人事等の答申に加えて、CEOの

後継者計画に関する議論を行いました。

■役員報酬会議

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、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議のうえ、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定しています。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会にて審議、決定しています。2020年3月3日の取締役会決議により、2020年4月1日からは代表取締役2人、社外取締役3人で構成されており、議長は代表取締役社長が務めています。

2019年度は4回開催し、報酬体系についての議論、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の決定を行いました。

取締役会の参加率

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
開催回数	15回	15回	17回	16回	13回
出席率	96.3%	96.3%	99.0%	98.4%	100%

※ 上表の取締役会の開催回数の他、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回ありました。

※ 各期の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ています。

取締役会、監査役会、役員指名会議、役員報酬会議の構成は以下のとおりです。

各会議 構成		(2020年6月24日)			
役職名	氏名	取締役会	監査役会	役員指名会議	役員報酬会議
取締役	吉永泰之	◎			
代表取締役	中村知美	○		◎	◎
代表取締役	細谷和男	○		○	○
取締役	岡田稔明	○			
取締役	加藤洋一	○			
取締役	大抜哲雄	○			
社外取締役	阿部康行	○		○	○
社外取締役	矢後夏之助	○		○	○
社外取締役	土井美和子	○		○	○
常勤監査役	馬淵晃	○	◎		
常勤監査役	堤ひろみ	○	○		
社外監査役	野坂茂	○	○		
社外監査役	岡田恭子	○	○		

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

業務執行体制

■経営会議

代表取締役、業務を執行する取締役および専務執行役員で構成され、議長はCEOである代表取締役社長が務め、常勤監査役も出席することとしています。取締役会の事前審議機関として、全社的経営戦略および重要な業務執行の審議を行っています。

■執行会議

SUBARUは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、航空宇宙部門をカンパニー制とすることにより、責任の明確化と迅速化を図っています。

執行会議は代表取締役、取締役、執行役員で構成され、議長はCEOである代表取締役社長が務めています。

CEO後継者計画について

■考え方

SUBARU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。

SUBARU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、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」

SUBARU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」

- 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」

役員トレーニング

■トレーニングの方針

SUBARUは、取締役および監査役に対し、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。また、執行役員に対しても、次代のSUBARUの経営を担う人材育成の観点から同様の機会を提供します。

SUBARUは、社外役員に対し、SUBARU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共に、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。なお、SUBARUは、社外役員を含む取締役および監査役ならびに執行役員に対する上記トレーニングなどに必要な費用を負担します。

■現在実施している主な役員トレーニング

1. 取締役・監査役に対して

- 1) 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
- 2) 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

2. 社外取締役・社外監査役に対して

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

- 1) 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
- 2) 製造・研究開発・販売拠点などの視察
- 3) 取締役・監査役による経営課題に対する懇話会の実施
- 4) 取締役・監査役による懇談会の実施
- 5) 全社改善事例発表会など全社的なイベントへの参加

3. 執行役員に対して

- 1) 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
- 2) 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など)
- 3) 執行役員全員による合宿形式の戦略検討会の実施
- 4) 外部セミナーなどへの参加斡旋・支援

4. 2019年度の実績

1) 社外役員

- ・執行役員からの業務説明およびディスカッション
合計18回実施。3人の新任社外取締役・社外監査役が参加
- ・国内製造拠点の視察
3カ所の製作所、事業所に3人の新任社外取締役・社外監査役が参加
- ・国内グループ会社の視察
5社に2人の社外監査役が参加
- ・海外製造・販売拠点の視察

2カ国の製造・販売拠点に2人の社外監査役が参加

- ・取締役・監査役による経営懇話会および懇談会
半期に1度合計2回実施。全取締役・監査役合計13人が参加
 - ・社外展示会
社外取締役・社外監査役が参加
- ### 2) 全役員
- ・外部機関が開催するセミナー
各3日間のプログラムに新任取締役および執行役員合計4人が参加
 - ・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、計2回実施
[ESG講演会] [SDGs勉強会]
 - ・外部講師招聘による個人レクチャー
会社法など特定テーマにおける専門家による個人レクチャーをのべ2人の取締役に3回実施
 - ・社内発表会および展示会
将来技術・品質をテーマに全役員対象に実施
 - ・実車走行による操作技能の習熟および新技術の学習を目的とした講習会を全役員対象に計3回実施

役員一覧 (2020年6月24日現在)

取締役



取締役会長
吉永 泰之
1954年生 (男性)

1977年4月 当社入社
1999年10月 当社 国内営業本部 営業企画部長
2005年4月 当社 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長
2006年6月 当社 執行役員 戦略本部長
2007年4月 当社 執行役員 スバル国内営業本部長 兼 販売促進部長
2007年6月 当社 常務執行役員 スバル国内営業本部長
2009年6月 当社 取締役専務執行役員 スバル国内営業本部長
2011年6月 当社 代表取締役社長
2018年6月 当社 取締役会長 (現)



代表取締役副社長
細谷 和男
1957年生 (男性)

1982年4月 当社入社
2006年5月 当社 経営企画部長
2009年1月 当社 スバル国内営業本部副本部長
2010年6月 東京スバル株式会社 代表取締役社長
2012年4月 当社 執行役員 人事部長
2014年4月 当社 常務執行役員 人事部長 兼 人財支援室長 兼 スバルブルーム株式会社 代表取締役社長
2015年4月 当社 常務執行役員 スバル国内営業本部長
2016年4月 当社 専務執行役員 スバル国内営業本部長
2018年3月 当社 専務執行役員退任
2018年4月 東京スバル株式会社 代表取締役社長
2018年12月 東京スバル株式会社 代表取締役社長退任
2019年1月 当社 副社長 製造本部長 兼 群馬製作所長
2019年6月 当社 代表取締役副社長 製造本部長 兼 群馬製作所長
2020年4月 当社 代表取締役副社長 製造本部長 (現)



取締役専務執行役員
CRMO (最高リスク管理責任者)
加藤 洋一
1959年生 (男性)

1983年4月 通商産業省 (現経済産業省) 入省
2010年7月 経済産業省 中部経済産業局長
2011年8月 同省 中小企業庁事業環境部長
2012年9月 内閣官房内閣審議官 (国家戦略室)
2012年12月 経済産業省 大臣官房政策評価審議官
2013年6月 同省 地域経済産業審議官
2014年10月 当社 執行役員
2015年4月 当社 執行役員 渉外部長
2016年4月 当社 常務執行役員 渉外部長
2017年4月 当社 常務執行役員 渉外部長 兼 経営管理本部長
2017年6月 当社 取締役常務執行役員 渉外部長 兼 経営管理本部長
2018年4月 当社 取締役専務執行役員 法務部長
2018年10月 当社 取締役専務執行役員 (現)



代表取締役社長
CEO (最高経営責任者)
中村 知美
1959年生 (男性)

1982年4月 当社入社
2004年6月 当社 スバル国内営業本部 マーケティング推進部長
2011年4月 当社 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長
2011年6月 当社 執行役員 戦略本部長 兼 経営企画部長
2013年4月 当社 執行役員 スバルグローバル マーケティング本部副本部長 兼 スバル海外第一営業本部副本部長 兼 スバル海外第二営業本部副本部長
2014年4月 当社 常務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 会長
2016年4月 当社 専務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 会長
2018年4月 当社 専務執行役員
2018年6月 当社 代表取締役社長 (現)



取締役専務執行役員
CFO (最高財務責任者)
岡田 稔明
1960年生 (男性)

1984年4月 当社入社
2004年10月 当社 スバルマーケティング本部 営業企画部担当部長 兼 企画第一課長
2013年4月 当社 執行役員 経営企画部長
2015年4月 当社 常務執行役員 経営企画部長
2017年4月 当社 専務執行役員
2017年6月 当社 取締役専務執行役員 (現)



取締役専務執行役員
大抜 哲雄
1960年生 (男性)

1984年4月 当社入社
2006年4月 当社 スバル商品企画本部 デザイン部主管
2008年9月 当社 スバル技術本部 車体設計部長
2014年4月 当社 執行役員 スバル技術本部 副本部長 兼 車体設計部長
2016年4月 当社 常務執行役員 スバル第一技術本部 兼 スバル技術研究所長
2018年4月 当社 専務執行役員 技術統括本部長 兼 第一技術本部長
2018年6月 当社 取締役専務執行役員 技術統括本部長
2019年4月 当社 取締役専務執行役員
2020年4月 当社 取締役専務執行役員 調達本部長 (現)



取締役
阿部 康行
1952年 生 (男性)

1977年4月 住友商事株式会社入社
2002年6月 住商エレクトロニクス株式会社
(現 SCSK株式会社)代表取締役社長
2005年4月 住商情報システム株式会社
(現 SCSK株式会社)代表取締役社長
2009年6月 住友商事株式会社 代表取締役
常務執行役員 金融・物流事業部門長
2010年4月 同社 代表取締役常務執行役員
新産業・機能推進事業部門長
2011年4月 同社 代表取締役専務執行役員
新産業・機能推進事業部門長 兼
金融事業本部長
2013年4月 同社 代表取締役専務執行役員
コーポレート・コーディネーション
グループ長
2015年6月 同社 顧問
2016年6月 当社 監査役
2018年6月 住友商事株式会社 顧問退任
2019年6月 当社 監査役退任
2019年6月 当社 取締役 (現)



取締役
矢後 夏之助
1951年 生 (男性)

1977年4月 株式会社荏原製作所入社
2002年6月 同社 執行役員
2004年4月 同社 上席執行役員 精密・
電子事業本部長 兼
Ebara Precision Machinery Europe
GmbH 代表取締役会長 兼
Ebara Technologies Inc.
代表取締役会長 兼
上海荏原精密機械有限公司 董事長
2004年6月 同社 取締役
2005年4月 同社 取締役 兼
台湾荏原精密股份有限公司 董事長
2005年6月 同社 取締役 精密・電子事業
カンパニー・プレジデント 兼
藤沢事業所長
2006年4月 同社 取締役常務執行役員
精密・電子事業カンパニー・
プレジデント
2007年4月 同社 代表取締役社長
2007年5月 同社 代表取締役社長
内部統制整備推進統括部長
2009年7月 同社 代表取締役社長
内部統制統括部長
2013年4月 同社 取締役会長
2019年3月 同社 取締役会長退任
2019年6月 当社 取締役 (現)



取締役
土井 美和子
1954年 生 (女性)

1979年4月 東京芝浦電気株式会社
(現株式会社東芝)
総合研究所 (現研究開発センター)
入社
2005年7月 同社 研究開発センター
ヒューマンセントリックラボラトリー
技監
2006年7月 同社 研究開発センター 技監
2008年7月 同社 研究開発センター 首席技監
2014年6月 同社 退職
2020年6月 当社 取締役 (現)

監査役



常勤監査役
馬淵 晃
1953年 生 (男性)

1979年4月 当社入社
2000年7月 当社 スバル技術本部 シャシー設計部
主管
2005年4月 当社 執行役員 スバル技術本部
副本部長 兼 技術管理部長
2007年6月 当社 常務執行役員 スバル技術本部長
2009年4月 当社 常務執行役員 戦略本部長
2010年6月 当社 取締役専務執行役員 戦略本部長
2011年6月 当社 取締役専務執行役員
2011年10月 当社 取締役専務執行役員
中国プロジェクト準備室長
2015年4月 当社 取締役専務執行役員
2015年6月 当社 常勤監査役 (現)



常勤監査役
堤 ひろみ
1957年 生 (女性)

1980年4月 当社入社
2002年6月 当社 広報部長
2006年6月 当社 スバル商品企画本部
商品企画部長
2013年4月 当社 執行役員
スバルカスタマーセンター長
2015年6月 当社 執行役員 人事部長 兼
スバルブルーム株式会社代表取締役社長
2017年4月 当社 常務執行役員 人事部長
2020年4月 当社 常務執行役員
2020年6月 当社 常勤監査役 (現)



監査役
野坂 茂
1953年 生 (男性)

1976年4月 丸紅株式会社入社
1989年12月 アップルコンピュータジャパン
株式会社入社
1996年3月 アラガン株式会社入社
1996年11月 日本通信株式会社 上席執行役員
最高財務責任者
2002年4月 日本オラクル株式会社 CEO直屬
バイス・プレジデント 財務担当
2002年8月 同社 取締役常務執行役員
最高財務責任者
2004年6月 同社 取締役専務執行役員
最高財務責任者 ファイナンス・
インフラ開発・アプリケーションIT
担当 兼 ファイナンス本部長
2005年11月 同社退職
2007年10月 同社 専務執行役員 最高財務責任者
ファイナンス担当 兼 IT・総務担当 兼
ファイナンス本部長
2008年8月 同社 取締役執行役員専務
最高財務責任者 ファイナンス・
ファンリディ・IT・経営監査統括
2011年6月 同社 取締役執行役員副社長
最高財務責任者 (CFO)
2018年8月 同社 取締役副会長
2019年6月 当社 監査役 (現)
2019年8月 日本オラクル株式会社
取締役副会長 退任



監査役
岡田 恭子
1959年 生 (女性)

1982年4月 株式会社資生堂入社
2004年9月 同社 CSR部
2006年4月 同社 企業文化部
2011年10月 同社 企業文化部長
2012年10月 同社 企業文化部長 兼 150年史
編纂プロジェクトグループリーダー
2015年4月 同社 総務部秘書室部長
2015年6月 同社 常勤監査役
2019年3月 同社 常勤監査役退任
2019年6月 当社 監査役 (現)

執行役員

会長	吉永 泰之	
社長	中村 知美	CEO（最高経営責任者）
副社長	細谷 和男	製造本部長
専務執行役員	岡田 稔明	CFO（最高財務責任者）
専務執行役員	加藤 洋一	CRMO（最高リスク管理責任者）
専務執行役員	水間 克之	海外第二営業本部長
専務執行役員	大抜 哲雄	調達本部長
専務執行役員	大崎 篤	CQO（最高品質責任者）、品質保証本部長 兼 品質保証統括室長
専務執行役員	早田 文昭	海外第一営業本部長 兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA) 会長
常務執行役員	戸塚 正一郎	航空宇宙カンパニープレジデント
常務執行役員	臺 卓治	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	小林 達朗	人事部長
常務執行役員	荻野 英司	製造本部副本部長 兼 群馬製作所長
常務執行役員	庄司 仁也	海外第一営業本部副本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク(SOA) エグゼクティブ ヴァイスプレジデント
常務執行役員	佐藤 洋一	国内営業本部長
執行役員	永江 靖志	IR部長 兼 総務部長
執行役員	清山 健史	部品用品本部長
執行役員	江里口 磨	第二技術本部長 兼 技術統括本部副本部長
執行役員	江森 朋晃	経営企画本部長
執行役員	奥野 竜也	第一技術本部長 兼 技術統括本部副本部長
執行役員	乾 保	原価企画管理本部長 兼 経営企画本部副本部長
執行役員	藤貫 哲郎	CTO（最高技術責任者）、技術統括本部長 兼 技術研究所長
執行役員	若井 洋	航空宇宙カンパニーヴァイスプレジデント 兼 技術開発センター長
執行役員	阿部 一博	商品企画本部長
執行役員	綿引 洋	技術統括本部副本部長
執行役員	吉田 直司	カスタマーサービス本部長
執行役員	福水 良太	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA) 社長

社外役員の選任理由と主な活動状況（2020年6月末現在）

独立役員 ^{*1}	社外役員の選任理由と主な活動状況	2019年度 出席回数		重要な兼職先の状況 ^{*2}
		取締役会	監査役会	
社外取締役				
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験を有し、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月から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等を行っています。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、引き続き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の十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しました。	10回/10回	2回/2回	株式会社JVCケンウッド 社外取締役 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問
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、引き続き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の十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しました。	10回/10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、政府の委員会委員等も歴任しています。同氏が当社の社外取締役に就任した際には、以上のような同氏の経験および活動を通じて培われた専門家としての豊富な経験と高い見識を踏まえ、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、当社の独立社外取締役に選任し、2020年6月より就任しました。	-	-	国立研究開発法人情報通信研究機構 監事 奈良先端科学技術大学院大学 理事 東北大学 理事 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
社外監査役				
野坂茂	○ 野坂茂氏は、日本オラク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験を有し、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する有益な提言を行っていることから、引き続き社外監査役として適任であると考え選任しました。	10回/10回	10回/10回	
岡田恭子	○ 岡田恭子氏は、株式会社資生堂における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験を有しています。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する有益な提言を行っていることから、引き続き社外監査役として適任であると考え選任しました。	10回/10回	10回/10回	公益財団法人日本対がん協会 理事 日鉄ソリューションズ株式会社 監査役 大王製紙株式会社 監査役

注) 上表の取締役会の開催回数の他、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2回ありました。

阿部康行氏が社外監査役として在任中の2017年10月に、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。各氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。各氏は、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、当該事実の判明後は、これらの不適切事案に係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共に、様々な提言を行っており、その職責を果たしております。

矢後夏之助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し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、事前に当該事実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、当該事実の判明後は、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共に、様々な提言を行ってまいりました。また、国土交通省およ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。

土井美和子氏は、2019年6月17日付で株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社外取締役に就任いたしました。同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、当該事実の判明後においても、株式会社三越伊勢丹ホールディングスの取締役会での審議を通じて、同社および同子会社を含む同社グループにおける再発防止策の策定と、全従業員への当該事実の周知およ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。

*1 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。 *2 2020年6月30日現在

☐ 「コーポレートガバナンスガイドライン（添付資料：社外役員の独立性判断基準）」および「コーポレートガバナンス報告書」については、SUBARUウェブサイトのコーポレートガバナンスページをご覧ください。

役員報酬

SUBARUの役員の報酬などの額又はその算定方法の決定に関する方針

取締役の報酬などは、以下に掲げる項目の観点から決定します。

- ・その役割と責務にふさわしい水準とし、適切、公正かつバランスの取れたものとする。
- ・企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機づけや優秀な人材の確保に配慮した体系とする。

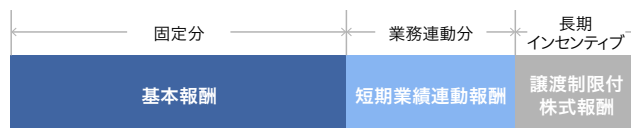
具体的な報酬などの構成は、以下の通りとします。なお総額および各項目の水準は、外部専門機関などの調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定します。

SUBARUの役員の報酬などの額又はその算定方法の決定に関する方針

① 基本報酬	職位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される固定分
② 短期業績連動報酬	2019年度の連結経常利益実績 [※] を基礎とし、当社の資本政策に合致した経営指標であるROEおよび自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、人材育成や経営環境などを勘案して具体的な金額が決定される業績連動分
③ 譲渡制限付株式報酬	SUBARUの企業価値の持続的な向上を図る長期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

※ 当社グループは2019年度より国際会計基準（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いたしました。

取締役報酬制度のイメージ(社外取締役を除く)



2016年6月開催の第85回定時株主総会の決議により、取締役を支給する1年間の報酬などの総額は12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）としています。長期インセンティブに関する金銭報酬の総額は、上記の範囲内で、年額2億円を上限とします。取締役を支給する報酬などの決定にあたっては、取締役会の委任に基づき、役員報酬会議が、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議のうえ、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定します。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し、決定しています。

SUBARUは、2018年7月10日に発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力年で営業利益9,500億円の収益計画を掲げ、自己資本比率は50%を確保、ROEは10%を岩盤として15%以上を目指すものと公表しております。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、2019年度の連結経常利益[※]実績を基礎とし、ROEおよび自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、人材育成や経営環境等を勘案して各取締役に支給する短期業績連動報酬額を決定いたしました。

※ 当社グループは2019年度より国際会計基準（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いたしました。

2006年6月開催の第75回定時株主総会の決議により、監査役を支給する1年間の報酬などの総額は、1億円以内としています。その枠内で、監査役の協議により、監査役の基本報酬として、職位を基礎とし経営環境などを勘案し決定される金額を支給することとしています。

政策保有株式に関する方針

SUBARUは、毎年取締役会において、政策保有株式として保有する上場株式の保有目的および保有にともなう便益が資本コストに見合ったものになっているかなどを個別に精査し、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に保有を継続します。

SUBARUは、政策保有株式として保有する上場株式をコーポレートガバナンス・コードが施行された2015年度より、下記のとおり確実に縮減させており、その結果、それらの上場株式は、2020年3月31日現在4銘柄となりました。

純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

	第85期 2015年度	第86期 2016年度	第87期 2017年度	第88期 2018年度	第89期 2019年度	
銘柄数 (銘柄)	上場	32	30	18	10	
	非上場	31	32	31	31	
	合計	63	62	49	41	36
貸借対照表 計上の額 (百万円)	上場	28,238	12,795	8,836	3,138	1,922
	非上場	526	544	535	535	581
	合計	28,764	13,339	9,371	3,673	2,503

利益相反防止

利益相反取引が行われるおそれがあるときは事前に取締役会において承認を得ています。

年に一度、4月の取締役会で過年度の各取締役の兼職状況の報告を行っています（不正な取引や、職務に支障を及ぼす兼務のないことの報告）。

取締役会の実効性評価

SUBARUは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組みおよび運営方針をステークホルダーの皆様にお知らせ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・公表しています。

取締役会は、このガイドラインにのっとり、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。

2019年度については、2018年度評価からの定点観測に加えて、2018年度評価で認識された課題に対する取り組みの確認を中心に下記の通り分析・評価を行いました。

概要

実施時期：2020年2月

回答者：全取締役および全監査役（社外役員含む計13人）

方法：第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式

- ①第三者機関が全取締役および全監査役に対し、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

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) 2018年度評価における課題への取り組み

各質問に対する自己評価は4段階で行うと共に、SUBARU取締役会の優れている点、およびSUBARU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ました。

評価結果

委託した第三者機関からは下記のように評価報告を受けました。

- ・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、全社的な観点で行われていることが確認されました。
- ・前年度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、継続して高評価にあり、SUBARUの取締役会の強みは継続できていることが確認できました。
- ・特に、下記項目において評価の伸長が見られました。「取締役会の運営」「取締役会に対する支援体制」「取締役会の監督機能」「取締役会のリスク管理体制」
- ・一方で、前年度同様、中長期的経営戦略に関する議論については、一層の充実の必要性が確認されました。また、さらなる改善・機能向上が見込まれる点としては、情報セキュリティ体制およびサステナビリティへの問題意識が強いことが確認されました。
- ・なお、今回の評価については、13人中5人が新任役員であり、各役員において評価基準が異なる可能性があるため、前年度評価との単純比較には留意が必要であるとの指摘もあります。

2018年度評価において認識した課題

2019年度は、2018年度評価において認識した以下の課題に向けて取り組みました。

① リスク把握・管理体制の強化

CRMO（最高リスク管理責任者）職を設置し、リスクマネジメントグループを統括するなどの体制強化に加え、取締役会における議論の機会をこれまで以上に充実させることなどにより、リスク把握・管理体制強化および定着化を図りました。

② 中長期的な経営戦略に関する議論の充実

中期経営ビジョンの進捗状況の共有や議論など、取締役会における報告・議論の機会をこれまで以上に設けることで、中長期的な経営戦略に関する議論の活性化を図りました。

③ 後継者計画や育成の方針

役員指名会議および取締役会において、CEOの後継者計画に関する議論を行い、CEOの後継者計画やSUBARUグループのあるべきCEO像などを決議し、今後も継続的に議論を深めながら、実行していくこととしました。

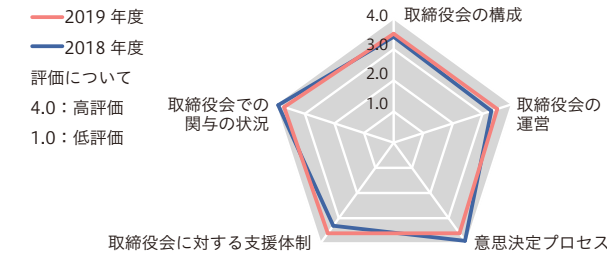
今後の取り組み

第三者評価機関より受領した評価報告書を受けて、CEOの後継者計画や取締役会および役員指名会議、役員報酬会議を構成するメンバーなどについて、取締役会で検証・議論を行い、実行していくこととしました。

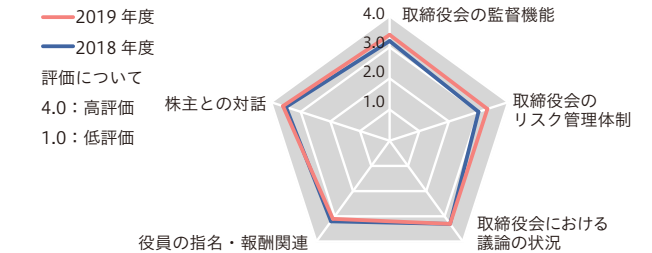
また、取締役会としては、今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、引き続き中長期的な経営戦略に関する議論を深めると共に、情報セキュリティ体制やサステナビリティについて活発な議論も開始しました。今後も取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

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



アンケート項目

カテゴリー	診断項目		
I. 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
	社内役員のトレーニング	—	—
⑤取締役会での関与の状況	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	—
II. 取締役会の監督機能			
①取締役会の監督機能	報告体制	経営の監督	—
②取締役会のリスク管理体制	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
	対応策の進捗管理体制	コンプライアンス意識の浸透	—
③取締役会における議論の状況	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	—
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	インセンティブ報酬
III. 株主との対話			
株主との対話	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	—

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、監査部をリスクマネジメントグループ（CRMO（最高リスク管理責任者）が統括）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ました。

内部統制システム

SUBARU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

SUBARU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、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。さらに、監査役の職務を補助するためにSUBARUの使用人を配置し、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしています。

また、SUBARUの監査役は、取締役会・経営会議・CSR委員会・リスクマネジメント・コンプライアンス委員会などの重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べ、監査の実効性を確保すると共に以下の取り組みをしています。

- ・取締役・執行役員との定例面談および主要な事業所など、関係会社への往査を実施し、内部統制システムの整備・運用状況を確認。
- ・リスクマネジメント・コンプライアンス室・内部監査部門・法務部門からは月次報告を受けており、子会社を管理する担当部署からは随時、子会社の状況報告を受けている。
- ・グループの主要子会社の監査役との協議会を開催。
- ・会計監査人とは四半期ごとに情報交換や意見交換による連携を図り、また、会計監査人の選定に係る協議を実施。

内部監査

SUBARUは、内部監査の組織として社長直属の監査部(13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・客観的な立場で業務監査を実施しています。監査部は、年度初めに、グループ全体のリスク・内部統制状況

を考慮した年度の業務監査計画を作成し計画的に実施しています。業務監査の結果については、監査報告書を作成し、取締役、監査役、関係者に配布すると共に、半期ごとに取締役会で、四半期ごとに合同会議で報告しています。

SUBARUの監査部は、毎月業務監査の結果を監査役に報告をすると共に、内部統制に対する意見交換を行うことで連携を深めて監査機能強化を図っています。また、監査部と監査役は、四半期ごとに会計監査人と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われており、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。

2020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89期 有価証券報告書および内部統制報告書

グループガバナンス(国内関係会社)

SUBARUグループが電動化や自動化などの自動車業界における100年に一度の変革期を乗り越えるためにも、関係会社の果たす役割はますます高まっており、SUBARUグループ全体としての「グループガバナンスの強化」が喫緊の課題となっています。

グループ企業

SUBARUグループでは、グループガバナンス強化ならびにグループ総合力向上を図るために、「グループ企業」各社、その事業を司るSUBARUの「事業管理責任部署」、グループ企業の経営を支援する「グループ企業経営推進部」の3者が連携・協力する“三位一体活動”を推進しています。グループ企業経営推進部は2019年度に引き続き、リスクマネジメントグループとしてCRMO（最高リスク管理責任者）統括のもと、“三位一体活動”をより実効性のあるものにしていくために、下記の3つを重点課題に据えて取り組みを推進していきます。

1.“三位一体活動”のプラットフォーム機能の強化

- (1) グループ企業の監査役体制を見直したうえで、これまでグループ企業経営推進部主査が兼務していた各社非常勤監査役を2020年6月末に退任し、そのリソースをグループ企業各社への経営支援、情報共有/コミュニケーション、コンプライアンス推進などに集中
- (2) SUBARUブランド価値向上に資するコンプライアンス方針、SUBARUグローバルサステナビリティ方針のグループワイドでの浸透を推進

2. 経営管理強化の支援

（監査役体制、教育・研修体系の強化・充実）

- (1) 各社の非常勤取締役にSUBARUの事業管理責任部署より人員を派遣、経営に関与
- (2) 常勤監査役の増加による監査の質の向上（11人→12人）
- (3) 定期的な取締役研修会（年1回）、総務担当責任者会議（年2回）、および監査役研修会（年2回）の実施
- (4) SUBARU内部監査部門による監査事例の各社共有化によるガバナンス強化

3. コミュニケーション策の見直し

- (1) 会議体の活性化
グループ企業全社対象の社長会を年に2回開催する他、業種やテーマによる小集団での社長会も適宜開催し、双方向での意見交換の場を設定
- (2) WEBの活用
グループ企業向けWEBサイト「SUBARUグループ マルチ コミュニケーションサイト」による各種情報共有を実施

SUBARU販売特約店

お客様との接点となるSUBARU販売特約店においては、お客様の信頼につなげるため、これまで以上にお客様の声に寄り添い、SUBARUと一体となった対応が重要であると考え、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。

1. 経営体制支援

- (1) 取締役（非常勤）・監査役の配置（全統括会社）
- (2) 定期的な役員研修（新任取締役・3年目取締役・監査役）の実施

2. SUBARUとSUBARU販売特約店での方針共有

- (1) 定期的にグループ企業社長会理事会開催（年2回）
- (2) 専門委員会開催（販売／中古／サービス部品／総務IT）
- (3) 監査部門連絡会開催（年2回）

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明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、行動の実践につなげるべく、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。

☐ コーポレートガバナンスガイドライン

企業行動規範と行動ガイドライン

SUBARUは、コンプライアンス重視の企業活動を実践するための遵守基準として、「企業行動規範」と「行動ガイドライン」を定めています。

内容は、SUBARUグループの全従業員が共通して所持している「コンプライアンスマニュアル」で詳細に、「コンプライアンスマニュアル・エッセンシャル版」でその要旨を簡潔に解説し、日常行動での徹底を図っています。

■企業行動規範

SUBARUの「企業理念」を踏まえ、お客様・お取引先様・株主様・地域社会などのステークホルダーの皆様に対して、すべての役員および従業員が遵守すべき基本指針について定めたものです。

企業行動規範

1. 私たちは、環境と安全に十分配慮して行動するとともに、創造的な商品とサービスを開発、提供します。
2. 私たちは、一人ひとりの人権と個性を尊重します。
3. 私たちは、社会との調和を図り、豊かな社会づくりに貢献します。
4. 私たちは、社会的規範を遵守し、公明かつ公正に行動します。
5. 私たちは、国際的な視野に立ち、国際社会との調和を図るよう努めます。

■行動ガイドライン

「企業行動規範」で示した基本指針を、すべての役員および従業員が日常の事業活動のなかで実践するための行動の基準を具体的に定めたものです。

■コンプライアンスに係る諸規定

SUBARUは、コンプライアンスに関する体制・組織および運営方法を定めた「コンプライアンス規程」を定めています。

2019年度は、コンプライアンスに関する体制・組織および運営方法の一層の理解促進と取り組みの徹底を図る目的で、コンプ

ライアンス規程の体系的見直しを行い、コンプライアンス委員会の審議、承認を経て、コンプライアンスに係る諸規程の新設および改定を行いました。2020年度より同諸規程に基づき、コンプライアンスに係る取り組みの一層の充実を図っていきます。



コンプライアンスマニュアル



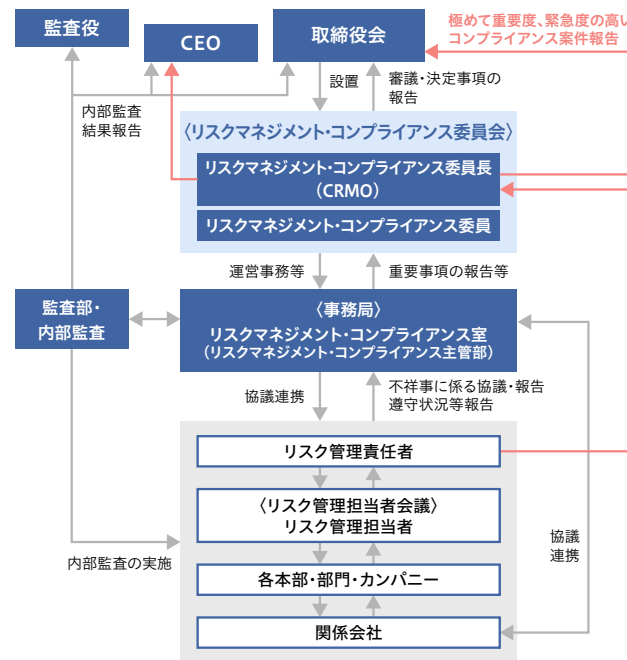
コンプライアンスマニュアル・エッセンシャル版

体制

SUBARUは、コンプライアンスを推進する全社的な委員会組織として「コンプライアンス委員会」を設置し、重要事項に関する審議・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。

2019年度は同年4月に新設されたCRMO（最高リスク管理責任者）である取締役専務執行役員が同委員会の委員長を務め、同年4月に同じく新設されたリスクマネジメント・コンプライアンス室が同委員会事務局を務めました。同委員長の指揮のもと、コンプライアンスに関するグローバルかつグループワイドでの取り組みを加速すべく、その取り組みを実行しました。また、2020年度からは同委員会の名称を「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」に改称し、コンプライアンスに加えて、リスクマネジメントに係る重要事項についても審議・協議・決定、情報交換などを行っています。

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グループ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」に相談できます。

「ホットライン・デスク」は、関連規程に基づいて任命されたリスクマネジメント・コンプライアンス室所属の従業員が、郵送・電話・Eメールによる通報を直接受け付け、事実調査や対応にあたります。また外部専門事業者による社外窓口も設け、受付時間の拡大と通報者の秘匿性を強化しています。

相談に対しては、リスクマネジメント・コンプライアンス室長を

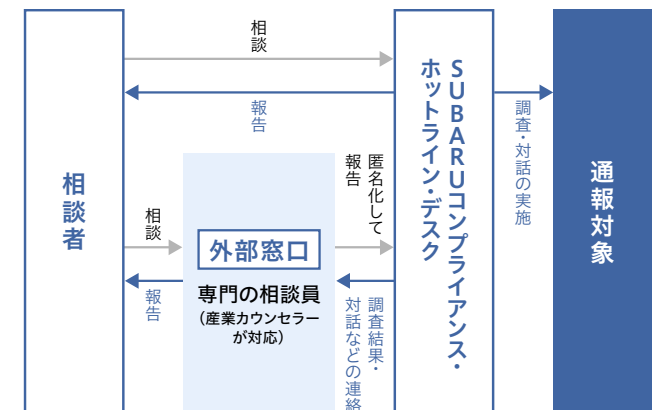
中心に事実関係を調査のうえ、迅速な解決に努めています。また、適宜経営層やリスクマネジメント・コンプライアンス委員会に報告し、再発防止に向けた取り組みも行っています。

2019年度の相談件数は216件で、その内訳は下表の通りです。同制度の周知を図る取り組み（「取り組み」参照）により、同制度を積極的に利用するマインド醸成やコンプライアンス意識の向上が図られたことで、相談件数が増加し、適切な対応・解決に加えて、組織風土の改善につながる件数も増加するといった制度運営の改善がみられました。

「コンプライアンス・ホットライン」の相談内容の内訳

項目	件数
職場環境	14件
労務・労働関係	68件
人間関係、ハラスメントの疑い	84件
その他コンプライアンス関連（業務違反・不正の疑いなど）	50件
合計	216件

「コンプライアンス・ホットライン」（相談・解決の流れ）



取り組み

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、SUBARUの法務部、リスクマネジメント・コンプライアンス室や人事・教育部の主催で、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・実務法務研修を実施しています。

また、各部門・関係会社においては、それぞれのコンプライアンス・プログラムに基づいた独自の教育を計画し、業務上重要な法令の勉強会やコンプライアンス啓発研修を補完しています。2019年度は、これまで特定の職位の従業員を対象に実施していたコンプライアンス研修を、正規・非正規の枠に捉われない全従業員を対象に実施し、より一層コンプライアンスの裾野を広げる取り組みを実施しました。また、同研修にはリスクマネジメント・コンプライアンス室員が講師を務める研修パートに加え、様々な部門の役員が自身の経験などをもとに講義を行う研修パートも設け、従業員のコンプライアンスに関する一層の理解促進や役員とのコミュニケーションの活性化を図りました。

これにより2019年度は、法務部およびリスクマネジメント・コンプライアンス室が主催・関与した研修に、約7,700人が参加しました。

コンプライアンス実践支援ツール

コンプライアンスの日々の実践を推進するため、関係会社に特化したものなど、コンプライアンスマニュアル以外にも様々な実践支援ツールを作成・提供しています。

コンプライアンス・ホットライン制度の周知については、制度の

仕組みや相談窓口の連絡先を記載したカードを配布する他、各職場にポスターを掲示しています。2018年度に啓発カード・ポスターを、些細なことでもおかしいと感じたら積極的に同制度を活用してほしいというメッセージを織り込んだデザインに刷新しました。

加えて、緊急度の高い情報についてはタイムリーに配信し、グループ全体の注意喚起に取り組んでいます。



コンプライアンス研修（群馬製作所）



コンプライアンス・ホットラインカード

賄賂防止

SUBARUは、事業に関係する贈賄行為の防止は重要な課題であると捉え、贈賄防止ガイドライン（日本語・英語）をSUBARUグループに展開しています。当該ガイドラインにおいては、主に公務員と接する際の禁止行為および非禁止行為を示すことによ

り、役職員に求められる行動の明確化を図りました。特に中国においては、特有の社会事情を考慮し、中国版贈賄防止ガイドライン（中文訳付）を制定し、中国子会社に展開し、当該各社で規程化しています。

また、国内および海外関係会社に発行したコンプライアンスマニュアル（日本語・英語）においても、贈賄防止を重要な課題として掲載し、公務員に対する贈賄のみではなく、民間の取引先との公正な取引の徹底を図ることも求めています。

安全保障輸出管理

SUBARUは、国際社会における平和と安全を維持するため、武器そのものを含め、軍事転用可能な民生用の製品、技術などが、大量破壊兵器の開発を行っている国家やテロリスト（非国家主体）の手に渡らないよう、外国為替および外国貿易法に従い、自主的な輸出管理を行っています。

当該管理を目的とした全社規程を有しており、全社の取り組み状況を審議する機関として、法務部担当の取締役または同部の担当もしくは業務執行責任を負う役員を委員長とし、輸出関連部門の全役員で構成される輸出管理委員会を年1回以上開催しています。

また、管理レベルの向上を目的とし、ITシステムを活用した輸出管理を行い、システムの継続的な改善を実施しています。

2018年度からは、関連規程類に即した運用がなされていることについて、細かな独自チェックリストを活用した自主確認を開始し、当該結果を踏まえた継続的な改善活動を本格的に始動させています。

税務方針の制定

SUBARUグループは、適正な納税を行うにあたって遵守すべき税に対する姿勢や考え方を定めた基本方針として、2020年6月に「税務方針」を制定しました。

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、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。

1. 税法及び税に関連する諸法令の遵守

SUBARUグループは、各国の税法及び税に関連する諸法令、租税条約等を遵守し申告・納税手続きを行います。

2. 税務コーポレートガバナンス

SUBARUグループは、税務リスクを適切に認識し、管理報告するための体制を整備します。事業の変化や複雑な税務に対応する為に、税務の専門知識を有する社員を配置するなど体制の充実を図ります。更には外部専門家も活用しながらグループ内企業も含め啓蒙、指導、相談を行い、適正な納税を行います。

3. 適正価格による企業間取引（移転価格）

SUBARUグループは、そのグループ内企業間取引においても、経済合理性のある取引関係に基づく適正な価格により取引を行い、恣意的な操作による不適切な取引価格を設定することはありません。

4. タックスヘイブンへの取り組み

SUBARUグループは、租税回避目的のために事業上必然性の無い企業の実立はせず、その事業実態に即した納税を行います。

5. 税務当局との関係

SUBARUグループは、法令や税務当局の求めに応じて、事実に基づいた情報を適時適切に開示するなど誠実に対応し、信頼関係の維持に努めます。

リスクマネジメント

考え方

SUBARUでは緊急事態発生時の対応だけでなく、日々の企業活動において重大な影響を及ぼす様々なリスクに対抗し、またリスクが発生した場合のダメージを最小化するためのリスクマネジメントの実践を経営の最重要課題の一つとして推進しています。

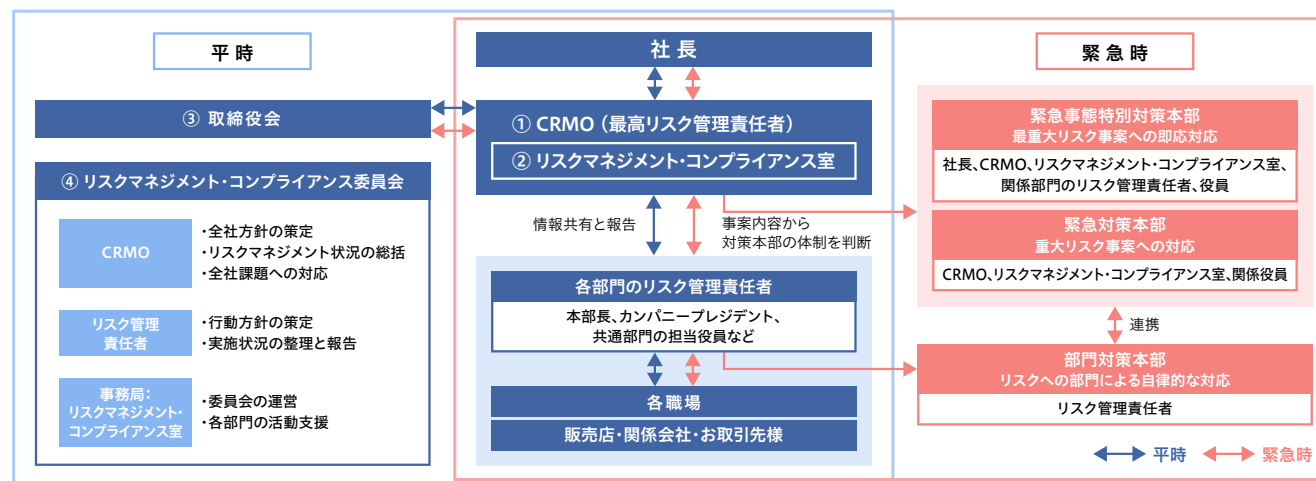
自動車業界は、100年に一度の大変革期を迎えており、グローバルに事業を展開するSUBARUは、昨今の世界情勢の変化に素早く対応し、経営の持続性を確保し経営基盤の強靱化を図りながら、人的、社会的および経済的損失の最小化にこれまで以上に取り組んでいかなければなりません。こうした環境のなかで事業活動を行っていくうえでは、グループワイドでの戦略的なリスクマネジメントの推進が不可欠であり、SUBARUグループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図ることが重要であると考えます。

体制

SUBARUでは、各事業の横断的機能を担う経営企画部や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」（総務部、サステナビリティ推進部、リスクマネジメント・コンプライアンス室、グループ企業経営推進部、法務部）を中心とした全社共通部門が各部門・カンパニーと密接に連携して、リスク管理の強化を図っています。さらに、監査部が各部門および関係会社の業務執行について計画的に監査を実施しています。また、2019年度にはリスクマネジメント・コンプライアンス室を中心として、各部門におけるリスク管理責任者お

よびリスク管理担当者の設置やリスク事案発生時の即応体制の見直しなどを含むリスクマネジメントに係る諸規程を整備し、さらなるリスク管理の強化を図ってきました。加えて、2020年度よりリスクマネジメントの取り組み（PDCA）を総括する場として、従来の「コンプライアンス委員会」を発展させ、「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」として新たにスタートさせることを決定しました。近年特に脅威が増している自然災害やパンデミック、事故事件を含めた緊急事態発生時のレポートラインの明確化と事業継続につながる初動対応の強化を図り、あわせて日常業務において一人ひとりが自律的にリスクを認識し、意識し考え対応し、PDCA サイクルとして定着させることで、リスクマネジメントの一層の充実を進めていきます。

リスクマネジメント体制図



事業活動にともなうリスク

SUBARUグループでは、事業活動にともなう重要なリスクを抽出・特定し、その対策を検討しています。

主な事業等のリスクは、以下の通りです。

なお、以下はSUBARUグループに関するすべてのリスクを列挙したものではありません。

経済・金融環境の変動に関連するリスク

- ①主要市場の経済動向
- ②為替の変動
- ③金融市場の変動
- ④原材料価格の変動

業界及び事業活動に関連するリスク

- ⑤特定の事業および市場への集中
- ⑥市場における需要・競争環境の変化
- ⑦商品ならびに販売・サービスに関する責任
- ⑧サプライチェーンの分断
- ⑨知的財産の侵害
- ⑩情報ネットワークセキュリティ
- ⑪コンプライアンス
- ⑫人材の確保と育成

その他事業活動に影響を与える各国規制やイベント性のリスク

- ⑬事業活動に影響を与える各国の政治・規制・法的手続き
- ⑭気候変動
- ⑮災害・戦争・テロ・感染症等の影響

クライシスリスク

リスクのなかでも、とりわけ経営に重大な影響を及ぼし、かつ通常的意思決定ルートでは対処困難なほど「緊急性」を求められるものが「クライシスリスク」です。SUBARUでは、クライシスリスクをさらに自然災害、事故、内部人的要因、外部人的要因、社会的要因（国内・海外）、コンプライアンスリスクに分類し、おのおのの対応マニュアルを作成しています。

BCP

BCP[※]に関して、SUBARUは、リスクマネジメント・コンプライアンス室が中心となり関連規程類の整備を進め、緊急時のグループ全体にわたる情報を一元的に掌握するとともに、全社対応を統括管理する体制を整えています。2019年度には、新型コロナウイルス感染症への対応において社長がトップとなりCRMOが全体統括するなかBCPの発動を行いました。具体的には重大インシデントの発生に合わせて直ちに対策本部を立ち上げ、緊急事態対応基本方針のもと迅速かつ的確な対応体制の構築を行い、速やかな事業復旧を実現し事業継続につなげています。また、平時より各部門の役割や管理責任領域をより明確にすることで可及的速やかにかつ抜け漏れのないリスク認識とその識別を強化し、併せてマニュアル類の定期的な整備とそのアップデートおよび訓練を実施しています。さらに各事業所単位では、重要業務の選定、緊急連絡体制の整理、テレワーク体制の構築などのBCPの基盤整備を行い、全社共通部門と密接に連携しながら事業継続や早期復旧を的確かつ迅速に行うための対応を進めています。

※ Business Continuity Planの略で、事業継続計画のこと。

緊急事態対応の基本方針

1. 生命・身体の安全を最優先とする。
2. ステークホルダー（利害関係者）の利益の喪失、および会社の価値の喪失を最小限とする。
3. 緊急事態においても、常に誠実、公正、透明を基本とする。

新型肺炎対策本部



■群馬製作所

本工場外来駐車場の舗装下に約1,000m³の雨水貯留槽を設け、降雨時の工場内への浸水対策を図ると共に、近隣地域への洪水対策にも寄与しています。また、駐車場のアスファルト面積を減らし、緑化することで、ヒートアイランド現象による照り返しを緩和させています。

■宇都宮製作所

集中豪雨により、たびたび工場内に雨水が集中するなどの被害を受けていたことから、2017年度に雨水対策を実施しました。雨水側溝のサイズと経路を見直し、工場東側の河川（暗渠）へ新たな放流施設も設け、排水能力を増強しました。これにより2018年度以降は工場内への浸水がなくなり、近隣地域への洪水対策にも寄与しています。



浸水対策を施した駐車場（群馬製作所）



浸水対策（排水口）（宇都宮製作所）

被災されたお取引先様の復旧支援を実施

2019年8月に発生した佐賀豪雨および10月に発生した台風19号で被災されたお取引先様の復旧支援として、群馬製作所より延べ590人を派遣しました。

佐賀豪雨では、浸水した一次お取引先様の工場復旧支援に加え、生産に使用している油が近隣宅地や農地に流出したため、油の回収や被災住宅の清掃や片付けの手伝いを行いました。

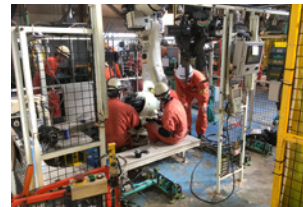
台風19号では、北関東や福島県のお取引先様が多数被災されました。特に甚大な被害を受けた栃木県の二次お取引先様に対し、水没した工場インフラや設備の復旧のため、10日間にわたり専門技術者を派遣し、他自動車メーカーやその他の一次お取引先様とも協力して、復旧支援を行いました。

有事の際のお取引先様支援は、SUBARUのBCPの大きな柱の一つであり、お取引先様との共存共栄を目指しているSUBARUにとって欠かせない取り組みです。

これからもSUBARUならではのBCPの在り方を考えつつ、強化を図っていきます。



佐賀豪雨復旧支援



台風19号復旧支援

情報セキュリティ

考え方

SUBARUおよびグループ会社各社が事業活動を行ううえで、デジタルデータの活用は必要不可欠であり、その活用領域も従来の情報システムのみならず、設備、製品、提供する各種サービスなど多岐にわたっています。

これら領域でのデジタルデータを安全に取り扱うことは社会的責任であると認識し、サイバーセキュリティ基本方針を定め、SUBARUグループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ基本方針

【目的】

株式会社SUBARUおよびグループ会社各社（以下、SUBARUグループと称す）は、事業活動を行う上で、想定しうる製品、提供サービス、情報資産を脅威から守り、お客様ならびに社会への信頼に応えるためサイバーセキュリティ基本方針を定めます。

【適用範囲】

本基本方針の適用対象者は、当社ならびにSUBARUグループの役員、従業員、協力会社社員等の全員とします。

【取り組み】

1. SUBARUグループは、法令、規制、規範およびお客様との契約上のセキュリティ要求事項を遵守します。
2. SUBARUグループは、サイバーセキュリティに対する管理体制、社内規程を整備し運用を行います。
3. SUBARUグループは、情報資産に応じた情報セキュリティ対策を講じ予防および低減に努めるとともに、万一、情報セキュリティ事故が発生した際にも、迅速かつ適切に対応し、再発防止に努めます。
4. SUBARUグループは、情報セキュリティを確保するため、役員および従業員の教育・訓練と意識向上に努めます。
5. SUBARUグループは、以上の活動を継続的に見直し、改善に努めます。

2018年6月制定

取り組み

車両の設計、テスト、製造、運用が安全に行える組織体制・ルール整備として、In-Car（車内システム）/Out-Car（車外システム）/情報システムの3領域を網羅したサイバーセキュリティマネジメントシステム文書類の整備を行いました。合わせて、従来の情報システム関係のブラッシュアップを実施すると共に、Out-CarのITセキュリティ対策としてすべきことも明確化しました。

また、サプライチェーンのサイバーセキュリティについてもお取引先様で発生し得るセキュリティインシデントの対策として、お取引先様各社の対策状況を把握すると共に、具体的な対策のアドバイスをを行うなど、サイバーセキュリティレベルの引き上げを進めています。

個人情報保護

SUBARUは、個人情報保護法の施行に合わせて社内体制や規程類を整備し、プライバシーポリシーを公表するなどの取り組みを行ってきました。

特にお客様の個人情報を大量に取り扱う国内SUBARU販売特約店では、個人情報保護法の遵守を目的として個人情報保護規程を制定し体制整備に努めると共に、販売特約店従業員すべてに情報管理の重要性と正しい理解を図るため、情報セキュリティハンドブック（2020年1月）など教育ツールの展開を行っています。

2019年度は、SUBARUにおいて、主に以下の取り組みを実施しました。

- ・全部室長向けの個人情報保護法教育
- ・全部室の保有個人データの棚卸を通じた管理上の課題整理
- ・全部室を対象に関連社内規程の遵守状況をチェックシートで確認し、PDCAサイクルを始動

これらの日本の個人情報保護法への対応に加え、SUBARUグループでは欧州一般データ保護規則（GDPR）に対応するための、体制の構築、プライバシーポリシー・規程類の整備、教育の実施、遵守状況の確認などを実施しています。



情報セキュリティハンドブック

知的財産保護

考え方

SUBARUの強みと弱みを把握し、中期経営ビジョン「STEP」で掲げるブランドマネジメントを実現することを知的財産活動のビジョンとして掲げ、以下の3点を基本方針として活動を推進しています。

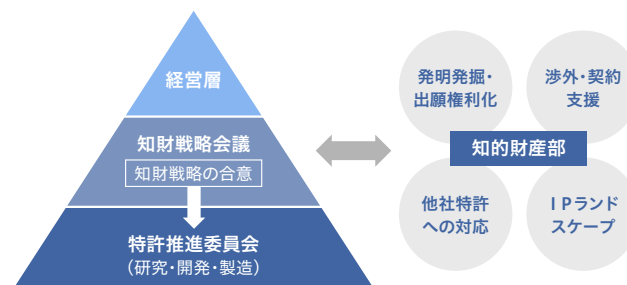
知的財産に関する基本方針

1. IPランドスケープ※により、事業戦略および研究開発戦略における羅針盤として機能する
2. オールSUBARUで市場を起点とした知的財産を創出し、知的財産ポートフォリオを適切に管理してブランドを保護・強化する
3. 他者の知的財産権を尊重し、商品開発においてクリアランス確保を徹底する

※ 知財情報を市場情報に組み合わせて事業環境を分析し、戦略立案を支援するもの

体制

知的財産推進体制



取り組み

SUBARUでは知的財産部が、SUBARUグループの知的財産権の保護、活用を行うと共に、他者の知的財産権を侵害しないよう社内の活動を推進しています。具体的には以下のような取り組みを行っています。

1. IPランドスケープによる戦略立案の支援
2. 技術、マーク、ネーミング、デザインなどの知的財産の権利化およびそのポートフォリオの適切な管理
3. 事業に支障を及ぼす知財問題の有無の網羅的な調査およびその予防・解決
4. ネット販売の監視・税関での水際対策などによる模倣品の取り締まり
5. 技術契約やビジネス契約における知的財産・データのオーナーシップや利活用権の確保

啓発活動

SUBARUでは知的財産部が、SUBARUグループの知的財産全般の管理を行うと共に、順法行動の定着のため以下のような啓発活動を定期的実施しています。

1. 開発業務に携わる従業員を対象とし、入社年次・職位に応じた階層別教育の実施
2. 各部門における発明創出・特許出願活動を推進する組織として特許推進委員会を設置し、当該委員会を通じた啓発活動の実施
3. 開発部署における他者の知的財産権の調査・クリアランス確保のためのレビューを推進。また、商品化権を活用したチャリティーバザーを実施し、収益金を慈善団体へ継続的に寄付