



Annual Report 2019

2019年3月期 アニュアルレポート





CONTENTS

03	S U B A R U Business Style	29	役員紹介
05	HISTORY	31	コーポレートガバナンス
07	CEOメッセージ	41	S U B A R UグループのCSR
13	CFOメッセージ	59	10年間の主要連結財務データ
17	財務・非財務ハイライト	61	5年間の販売台数データ
19	特集:完成検査に係る不適切事 案に関するご報告	63	財務レビュー
21	事業概況	67	連結財務諸表
		71	会社情報

将来予測に関する免責事項

本アニュアルレポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは、将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定および判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があります。従いまして、当社はこれらの将来予測を最新の情報、将来の出来事等に基づいて更新する事に関して、何ら責任を負いません。



企業理念

1. 私たちは常に先進の技術の創造に努め、
お客様に喜ばれる高品質で個性のある商品を提供します。
2. 私たちは常に人・社会・環境の調和を目指し、
豊かな社会づくりに貢献します。
3. 私たちは常に未来をみつめ国際的な視野に立ち、
進取の気性に富んだ活力ある企業を目指します。

企業行動規範

当社は企業理念に基づいた事業活動の実践に向けて、コンプライアンスを順守し、社会的責任を果たしながら行動していくための企業行動規範を定めています。従業員一人ひとりがお互いを尊重しながら、この企業行動規範を尊び同じ価値観で行動することを通じて、豊かな社会づくりに貢献し、すべてのステークホルダーに信頼される企業となるべく努力を続けていきます。

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、社会的規範を順守し、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。

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。



2025年ありたい姿

モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

自動車メーカーとしては決して規模の大きくない当社は、限られた経営資源を「選択と集中」し、「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。

中期経営ビジョン「STEP」のもと、自動車・航空宇宙の両事業ともに、スピード感をもって、着実に、力強く、歩を進め、持続的な成長への足場をしっかりと固めてまいります。



経営基盤の強化

商品・サービス・風土・人材・組織・財務・業務等、企業としてのあらゆる面で質的向上に取り組み、経営基盤を固めます。

強みを磨き上げる集中戦略

全方位戦略ではなく、当社の強みが発揮できる分野・市場に集中した戦略で、限られた経営資源を注力していきます。商品はSUV・スポーツモデル、市場は米国をはじめとするモータリゼーションの成熟した先進国を中心にビジネスを展開していきます。

業界高位の利益率の実現

将来の持続的成長に向けた戦略的投資は継続的に実施しながら、差別化・付加価値戦略を軸に、営業利益率を意識した経営を進めていきます。その上で、着実な台数成長を目指します。

HISTORY

SUBARUグループの歩み

SUBARUは、飛行機研究所をルーツとし、独創性に富んだ技術を育み続けるとともに、時代の大きな変化に対応すべく、様々な業務提携を通じて、企業価値を向上させてきました。これまでのSUBARUグループの歩みを紹介します。

1917	飛行機研究所を設立
1931	中島飛行機設立
1945	中島飛行機を 富士産業(株)と改称



1946年
ラビットスクーター1号車誕生

1953	富士重工業株式会社設立 航空機生産と自動車の開発を開始
1960	群馬本工場開設
1960	株式、東京証券取引所に上場
1966	いすゞ自動車(株)と業務提携調印

1968	SOA(スバル オブ アメリカ)設立
1968	いすゞ自動車(株)と業務提携解消
1968	日産自動車(株)と業務提携調印
1968	スノーモービル用ロビンエンジン、 米・ポラリス社に輸出開始
1969	矢島工場稼働開始
1972	世界初の量産乗用4WD 「レオーネ4WDエステートバン」発売
1978	ボーイング社と767の事業契約を締結
1983	大泉工場本格稼働
1987	世界初の電子制御・無段変速システムECVT搭載 「ジャスティ」発売
1987	いすゞ自動車(株)と合併により、 米国にSIA(スバル・いすゞオートモーティブインク)設立

歴代取扱い車種



	<div data-bbox="496 1420 560 1447">1966</div> <div data-bbox="547 1451 754 1576"></div> <div data-bbox="537 1585 770 1612">スバル1000 4ドアセダン発売</div>	<div data-bbox="847 1420 911 1447">1972</div> <div data-bbox="898 1451 1106 1576"></div> <div data-bbox="888 1585 978 1612">レックス発売</div>	<div data-bbox="1182 1420 1246 1447">1984</div> <div data-bbox="1233 1451 1441 1576"></div> <div data-bbox="1224 1585 1313 1612">ジャスティ発売</div>
<div data-bbox="161 1637 225 1664">1958</div> <div data-bbox="228 1668 403 1794"></div> <div data-bbox="218 1803 323 1830">スバル360発売</div>	<div data-bbox="496 1637 560 1664">1969</div> <div data-bbox="547 1668 754 1794"></div> <div data-bbox="537 1803 611 1830">R-2発売</div>	<div data-bbox="847 1637 911 1664">1977</div> <div data-bbox="898 1668 1106 1794"></div> <div data-bbox="888 1803 978 1830">プラット発売</div>	<div data-bbox="1182 1637 1246 1664">1985</div> <div data-bbox="1233 1668 1441 1794"></div> <div data-bbox="1224 1803 1313 1830">アルシオーネ発売</div>
<div data-bbox="161 1854 225 1881">1961</div> <div data-bbox="228 1886 403 2011"></div> <div data-bbox="218 2020 419 2047">スバルサンパートラック発売</div>	<div data-bbox="496 1854 560 1881">1971</div> <div data-bbox="547 1886 754 2011"></div> <div data-bbox="537 2020 691 2047">レオーネクーペ発売</div>	<div data-bbox="847 1854 911 1881">1983</div> <div data-bbox="898 1886 1106 2011"></div> <div data-bbox="888 2020 978 2047">ドミンゴ発売</div>	<div data-bbox="1182 1854 1246 1881">1989</div> <div data-bbox="1233 1886 1441 2011"></div> <div data-bbox="1224 2020 1377 2047">レガシイシリーズ発売</div>

SUBARUの由来



SUBARUは、別名「六連星(むつらぼし)」とも呼ばれるおうし座の中にあるプレアデス星団のことで、純粋な日本語です。富士重工業が中島飛行機の流れをくむ5社の資本出資によって設立されたことから、名付けられました。

1989	SCI(スバル カナダ)設立
1989	スバル研究実験センター(SKC)完成
1990	SOA(スバル オブ アメリカ)を100%子会社化
1991	ボーイング777プログラムに参画
1993	半田工場稼働
1999	米国ゼネラルモーターズ(株)(GM)と資本・業務提携
1999	スズキ(株)と業務提携
2000	日産自動車(株)と業務提携を解消
2002	いすゞとSIAの合併解消と生産委託契約に正式調印
2003	レガシイが「2003-2004 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
2003	SIA(スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク)を100%子会社化
2005	ボーイング787プログラムに参画。次期輸送機、次期固定翼哨戒機の主翼を納入

2005	GMとの提携関係を解消、トヨタ自動車と業務提携を結ぶことで合意
2007	SIAでトヨタ車(カムリ)の生産開始
2012	マレーシアでSUBARU XVのKD生産スタート
2012	軽自動車の生産終了。OEM車販売へ転換
2014	ボーイング777X開発・量産事業参画覚書調印
2016	SIAでのトヨタ カムリ受託生産終了 北米向けインプレッサ生産をSIAに移管
2016	新型インプレッサSPORT/G4が「2016-2017 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
2017	「株式会社SUBARU」に社名変更
2017	SUBARU汎用エンジン・発電機等の生産・販売を終了
2018	新型ヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」を発表

<p>1992</p>  <p>ヴィヴィオ発売</p>	<p>1998</p>  <p>プレオ発売</p>	<p>2008</p>  <p>エクシーガ発売</p>	<p>2014</p>  <p>レヴォーグ発売</p>
<p>1992</p>  <p>インプレッサシリーズ発売</p>	<p>2003</p>  <p>アウトバック発売</p>	<p>2012</p>  <p>SUBARU BRZ発売</p>	<p>2014</p>  <p>WRX発売</p>
<p>1997</p>  <p>フォレスター発売</p>	<p>2005</p>  <p>B9トライベッカ発売</p>	<p>2012</p>  <p>SUBARU XV発売</p>	<p>2018</p>  <p>アセント(北米専用車)発売</p>



SUBARUブランドの根幹である
品質への信頼を取り戻し
持続的成長の土台を再構築する。

代表取締役社長CEO
中村 知美

社長就任1年目の振り返り

代表取締役社長(兼CEO)就任1年目の2019年3月期は、新たに策定した中期経営ビジョン「STEP」のもと、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て、スピード感を持って様々な改革を推し進めてまいりました。安定した品質での生産・検査を最優先するために製造ラインのスピードを落として操業したことや、新たな品質問題が発生したことなどの影響により業績面は大変厳しい結果となりましたが、最優先項目として取り組んできた「組織風土改革」については、各職場、従業員の意識が変化してきたことに手応えを感じることができました。また、潜在化していた当社の課題が明確になった1年でもあり、「STEP」で掲げた最重要テーマである「風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」の方向性に間違いが無かったことも確認できました。これらの活動をより一層加速させ当社の持続的成長を実現する土台を再構築してまいります。

SUBARUはお客様に育てていただいたブランドです。どうしてお客様がSUBARUを選んでくださったのか、どうしてSUBARUブランドが愛されているのか。その礎となるものはSUBARUブランドへの「信頼」であり、その源泉は商品の走破性や安全性といった機能的特徴と、耐久性といった高い品質によるものだと思っています。しかしながら、昨今はこのブランドの根幹である品質面が揺らいでしまっており、ここを抜本的に改革し立て直していくことが私の使命だと考えています。そしてお客様の声に耳を傾け、期待や気持ちにしっかりと応えていくとともに、お客様、株主様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様の信頼を一日でも早く回復できるよう努めてまいります。

経営環境について

100年に一度といわれる大変革期の渦中にあるモビリティ社会への対応として、当社も「CASE※」といわれる新技術に対する投資・開発を進めています。しかしながら、自動車業界の中では規模の小さい当社がすべてを自社で開発することはできません。自社の強みと特長を伸ばして競争していくために自社開発する分野・領域を選択し、リソースを配分していく必要があります。その他の分野については、アライアンスや他社との協業などを活用しながら、効率的・効果的に対応していきたいと考えています。電動化については、トヨタ自動車の協力を得て既に米国においてプラグインハイブリッドを導入しておりますが、2019年6月には、同社と中・大型乗用車向けのEV専用プラットフォームおよびCセグメントクラスのSUVモデルのEVを共同開発することを発表いたしました。今回の合意に伴い、独自開発を進めてきたEV開発は共同開発へシフトさせ、技術、開発、調達などの面でさらなる効率化を図ってまいります。自動運転については、無人運転ではなく、ドライバーの運転負荷を大幅に軽減させる高度運転支援技術を中心に考えており、既に多くのお客様にご好評いただいている運転支援システム「アイサイト」の進化を図っています。コネクテッドについては、「つながる技術」や「データ」を活用した新たな技術・サービスの開発に着手しており、拡大するお客様のニーズに応えるため、企画開発を加速させていきます。一方、シェアリングについては、SUBARUのお客様はアクティブなカーライフを愉しむために自ら所有することを好まれる方が多いと考えており、現在では距離を置いています。SUBARUにおいてもニーズが高まってきた場合には検討していく必要はあると考えています。また、モビリティサービスの実現と普及に向けた取り組みとして、2019年6月末にMONET Technologiesとの資本・業務提携を発表しました。新しい時代に相応しい「安心と愉しさ」を追求するとともに、自動車メーカー各社と協力し、移動における社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

また、経営環境の変化としては、当社は重点市場である米国での販売比率が高いため、日米通商交渉の動向についても注視しています。米国市場での販売台数増加とともに現地生産も拡大してきておりますが、2018年においても米国販売台数の約半数は日本からの輸出であることに加え、現地生産の車両についても一部の部品は日本から輸出しております。通商交渉の結果次第では当社ビジネスにも影響が出るのが予想されますが、様々なケースを想定し対応を検討しています。

※Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(カーシェアリングとサービス)、Electric(電気自動車)の頭文字

「STEP」取り組み

当社は2018年7月に、「安心と楽しさ」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て、新たな中期経営ビジョン「STEP」を発表いたしました。2019年3月期は、「STEP」で掲げた様々な取り組みの中で、特に「組織風土改革」、「品質改革」について重点的に取り組みました。それぞれについて以下の通りご説明します。

新中期経営ビジョン取り組み全体像(9Box+1)			
0	“Change the Culture” 組織風土改革	「正しい会社」をつくる活動の加速 風土改革に向けた持続的な取り組み	
		モノづくり	販売とサービス
1	会社の質の向上	品質改革	お客様接点の質向上
2	強固なブランドの構築	もっと安心、 もっと楽しく	「愛されるクルマ」から 「愛されるクルマ+ブランド+人々」へ
3	集中戦略を軸とした 持続的成長	SUBARUづくりの 刷新	米国5%シェア挑戦と 世界各地域の着実な成長
			新たなモビリティ領域
			アライアンスの強化
			コネクトを活用した 新価値創出
			新技術・新ビジネスの 創出へのチャレンジ

※ 中期経営ビジョン「STEP」詳細につきましては、当社ホームページに掲載しております資料をご参照ください



中期経営ビジョン「STEP」

<https://www.subaru.co.jp/ir/management/plan/>

組織風土改革

「STEP」のベースとなる組織風土改革は、一連の不適切事案(P.19-20)に対して「二度とこのような問題を起こさない」という強い決意のもと取り組んでおり、私も含めた経営陣が自ら全社の工場・事業所を訪問し、強い意志を直接伝えると同時に、対話会を開催して従業員の声を聴くなど、双方向での意思の疎通を図りました。また、労働組合とも組織風土改革に向けた活発な良い議論を展開することができ、労使で取り組みを加速させていくことも確認することができました。現場への訪問を重ねる中で、従業員の自信回復やモチベーション向上を感じる機会も増え、この1年を通じて意識改革は着実に進んでいると感じています。

もちろん、企業文化は一朝一夕に変えられるものではありませんので、緊張感を持って継続していくことが重要です。全社員が「風通しの良い何でも言える会社」だと感じられるようになるまで、経営陣をはじめ、マネジメント層が自ら意識・行動を変えていくことが必要だと考えています。従業員一人ひとりの声をしっかり拾い、組織風土改革が不可逆なものとして定着するまで、改革を継続していく考えです。



品質改革

「STEP」の最重要テーマである「品質改革」については、「お客様が安心して長く使い続けることができる品質」No.1を目指し、商品企画から生産、販売、サービスに至るまでのあらゆるプロセスにおいて質の向上を図ります。

昨今、設計または製造段階に起因する商品の不具合によるリコールの件数が増えてきており、昨年度においては大規模なものも含めて多数のリコールが発生し、多くのお客様にご心配とご迷惑をおかけしました。また対象台数および費用も大きいことから業績にも大きく影響する結果となりました。冒頭でも申し上げましたが、品質はブランドの根幹であり、抜本的に改善していくことが本当に急務だと痛感しており、昨年度は技術・商品開発と製造における品質改革について重点的に取り組みました。技術・商品開発部門では、品質をしっかりと確認できる開発日程の見直しやサプライヤー選定と協業の方法、モデル間の部品の共有化、耐久試験用の設備更新、人員増強など、開発の企画・設計段階からの抜本的な品質改革を検討し、動き出しています。また製造においては、老朽更新を含め品質を担保するために必要な設備への投資、各工程プロセスの見直しと改善、必要な人員数の確保や人員のスキルアップのための投資、ライン操業のあり方や従業員の労務管理の見直しを行うことなどで、良品生産を実現していきます。

また、「品質最優先」の意識を全従業員に浸透させるため、会社として目指すべき「品質のあるべき姿」を規定した「品質方針」(P.53)を2019年4月1日付で改定いたしました。信頼回復に向けての再スタートを切るにあたり、長く使い続けることができ、全従業員が共有できる品質の道標となるよう、ゼロベースで検討いたしました。さらに、全従業員がしっかりと内容を理解し、自分事として日々の業務上の行動に移すことができるよう、従来のものに比べて分かりやすくシンプルな表現としています。一人ひとりが意識を変え、行動を変えていくことが、会社を変えていくことにつながると信じています。

市場戦略

「STEP」において、2025年にグローバルで130万台販売を目指すことを発表しました。外部要因として通商関連の懸念は残りますが、最大の成長ドライバーである米国の販売は好調に推移しており、引き続き130万台の販売実現に向け邁進していきます。

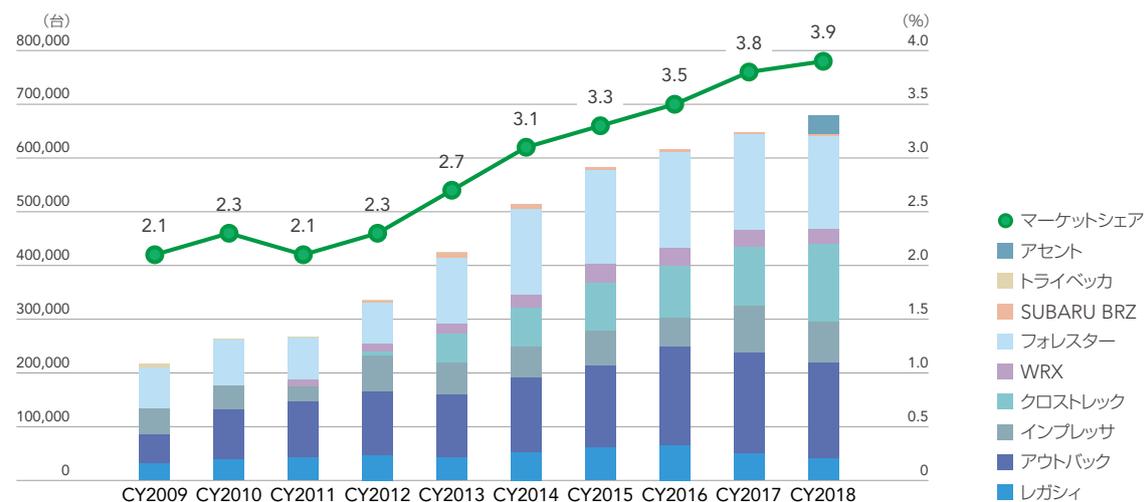
米国の全体需要はピークアウトしたといわれるものの、堅調な経済に支えられて今後も17百万台レベルで底堅く推移するとみており、引き続き高いポテンシャルがある市場だと考えています。SUBARUは昨年途中に投入したアセントが好調であり、新しい顧客層も獲得できていることから、非常に強い手応えを感じています。2019年暦年は小売70万台(前年比+3%)販売を計画していますが、年後半に控えた主力モデルである新型アウトバックとレガシィの導入を成功させ、来年以降さらなる拡販へつなげていきます。



新型Outback(米国仕様)をNY国際オートショーで発表(2019年4月17日)。米国インディアナ州・SIAで生産。2019年秋、米国・カナダで発売予定

販売網については、サンベルトを中心にオープンポイント(未出店地域)への出店を進め、将来的には現在の631店舗から650店舗程度に増やす予定としていますが、ただやみくもに店舗数を増やすことは考えていません。販売店にSUBARUビジネスへ投資していただくためにも販売店の収益を確保することが必要であり、そのためには店舗あたりの販売台数を増やしていくことが重要と考えています。当社の成長戦略を実現するためには販売店との協力体制が不可欠であり、共に成長して米国でのマーケットシェア5%にチャレンジしていきます。

米国市場における小売販売台数およびマーケットシェア



出典：MOTOR INTELLIGENCE “U.S. Market New Vehicle Deliveries” (2009-2018)

日本市場は、e-BOXERが搭載された新型フォレスターやSUBARU XV、特別仕様車などの商品をフックとした新たな提案や、メディア媒体を活用したメッセージ配信、展示会等を通じたお客様とのコミュニケーションなどを強化しています。また、実際にお客様との接点となる販売店の体制や、スタッフの業務や環境を改善・支援することで、商品、スタッフ、お店も愛されるSUBARUブランドとなることを目指しています。それを実現することによってお客様からの信頼を回復するとともに、全需は縮小傾向にありますが、年間12万台程度の登録車販売を維持していきたいと考えています。

中国と欧州は環境規制が非常に厳しく、米国を中心にビジネスを展開しているSUBARUにとっては難しい市場ですが、e-BOXERを搭載した新型フォレスターやSUBARU XVなどを活用し、販売の底支えを図っていきます。SUBARUにとっては欧州での初のハイブリッド車の投入であり、その評価が今後の販売戦略における新機軸になると考えています。

なお、生産能力については130万台販売に対応できる下地はあると考えています。今後の環境変化によっては計画変更が必要になる可能性はありますが、現時点では既存計画に大きな変更はありません。

航空宇宙事業

昨年度は「ボーイング777X」の中央翼や完成機事業のヘリコプターなどの新規プロジェクトが続々と立ち上がりました。今後は、それら一つ一つが航空宇宙カンパニーの成長を支える軸になるようしっかりと育てていく考えです。航空宇宙分野は成長産業であり、また、開発・製造の各分野で最先端技術を要する事業です。航空事業の最先端技術を自動車開発に応用するとともに、自動車部門で培われたコスト低減などのノウハウを航空事業に取り込むなどして相互活用が進んでいます。今後も双方の部門がもつ強みをより一層活用することによって新たなシナジーの創出に取り組み、事業全体の成長への寄与を目指します。

企業価値向上への取り組み

当社は、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーの期待・要請に応えていくためには、グループ・グローバルでCSRの取り組みを進め、浸透させることが必要であると考えます。持続可能な社会の構築とSUBARUの持続的成長の両立を目指し、「STEP」においてCSR重点6領域を定め、取り組みを実践しています。この重点6領域の考え方を取り入れて事業を推進することで、多様化する社会ニーズに貢献するとともに、企業としての社会的責任を果たし、SUBARUグループは真のグローバル企業として社会から信頼される企業となり、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。

環境については、2017年度に改定した環境方針で、自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUでは、「大地と空と自然」を事業フィールドと位置付け、そのフィールドが広がる地球の環境保護を企業活動における重要課題の一つとして掲げています。現在、SUBARUグループでは、直接排出するCO₂*を2030年度までに総量ベースで2016年度比30%削減することを目指しており、現在グループ一丸となって取り組んでいます。自家消費型太陽光発電設備導入やCO₂排出ゼロの水力発電由来の電力購入に加え、新たなCO₂排出量削減施策にも着手しており、2020年度までに年間排出量のおよそ3%に相当する約2万t-CO₂削減の見通しとなりました。また、商品面においても、各既存車種の環境性能向上に注力することはもちろんのこと、トヨタ自動車とのEV共同開発へシフトさせ、環境性能を強化した商品のラインアップを拡充していくことに取り組んでいます。

コーポレートガバナンスについては、経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。業務執行に対する経営の監督機能強化のため、第88期定時株主総会の承認を得て、社外取締役を従来の2名から3名へ増員し、取締役会の3分の1(9名中3名)を社外取締役が構成する体制としました。併せて、当社初の女性役員(社外監査役)を登用し、ダイバーシティ経営も推進しております。また、業務執行機能においても、2019年4月よりCRMO(最高リスク管理責任者)の管轄下に関連部署をグループ化し、レポートラインを明確にすることで、当社グループ全体の内部統制・リスクマネジメントの実効性を高めていきます。

* SUBARUグループの工場やオフィス等から直接排出されるCO₂が対象(スコープ1、2)



取締役専務執行役員CFO
岡田 稔明

当社の強みが発揮できる分野・市場に
必要なリソースを見極めて重点的に投入し、
中長期的な企業価値向上、持続的成長につなげる。

2019年3月期実績

2019年3月期の自動車連結販売台数は、前年同期比6.7万台の減少となる100.0万台となりました。海外市場では、主力の米国市場で2018年夏に投入した新型車アセント効果やクロストレック(日本名: SUBARU XV)の好調持続が寄与し、小売販売は堅調に推移しているものの、年度前半に全面改良前であったフォレスターの出荷台数が減少したことなどにより、前年に対し3.9万台の減少となる86.5万台となりました。国内市場では7月に全面改良を行ったフォレスターの販売が好調に推移したものの、インプレッサ、SUBARU XVおよびレヴォーグの販売が減少したことなどにより、前年に対し2.8万台の減少となる13.5万台となりました。

2018年秋以降、当社群馬製作所では安定した品質を保ちながら生産・検査を行うことを最優先とし、製造ラインのスピードを落とした操業を継続しています。また、2019年1月に納入部品の不良発生に伴い操

業を停止したことなどにより、生産台数は前年に対し6.1万台の減となる98.9万台となり、供給が十分でなかったことも連結販売台数に影響しました。

以上の結果、連結売上高は前年同期比2.2%の減収^{※1}となる3兆1,605億円となりました。連結損益は、販売台数の減少に加えて、リコールを主因とした品質関連費用の増加、環境対応等のコストアップによる収益単価の減少などにより、営業利益は同48.5%減の1,955億円となりました。経常利益は同48.3%減の1,962億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、同32.9%減の1,478億円となりました。

2020年3月期見通し

当社は2020年3月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用するため、業績見通しはIFRSに基づき算出しています。

連結販売台数は、主力市場の北米におけるアセント、フォレスター、クロストレックの販売好調や、その他市場におけるフォレスターの新型効果を見込み、105.8万台を計画します。

連結売上収益^{※2}は、3兆3,100億円を計画しています。連結損益については、販売台数の増加による売上構成差の改善や品質関連費用の減少を織り込む一方で、研究開発費ならびに販管費の増加、為替レート差の影響、さらには原材料市況等を踏まえ、営業利益は2,600億円、税引前利益^{※3}は2,700億円、親会社の所有者に帰属する当期利益^{※4}は2,100億円を計画しています。なお、生産計画については、下期から群馬製作所における製造ラインのスピード回復に着手することを見込んだ計画です。従って、連結販売台数、売上収益、営業利益については上期よりも下期が多くなり、営業利益については、下期には年度換算で3,000億円が見通せるレベルを目指します。

米国の台あたりインセンティブ額については、前年同期に対し100ドル増の2,200ドルとする計画です。北米市場では、秋頃に全面改良するレガシィ、アウトバックの販売開始を予定しており、モデル切り替え前の販売強化が100ドル増の主要因となります。アセントやフォレスター、クロストレックについては販売好調を維持しており、この3車種については低いインセンティブ水準におさえられています。しかしながら、金利環境は改善の方向にある一方で、競争環境の変化などによりインセンティブを強化する必要性もあって見ており、販売と供給、在庫の状況を注視して、しっかりと費用管理をしていきたいと考えています。

※1 2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金控除)、比較年度についても同条件で算出

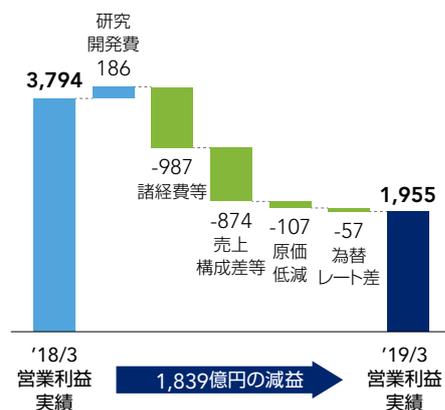
※2 日本基準における「売上高」

※3 日本基準における「税金等調整前当期純利益」

※4 日本基準における「親会社株主に帰属する当期純利益」

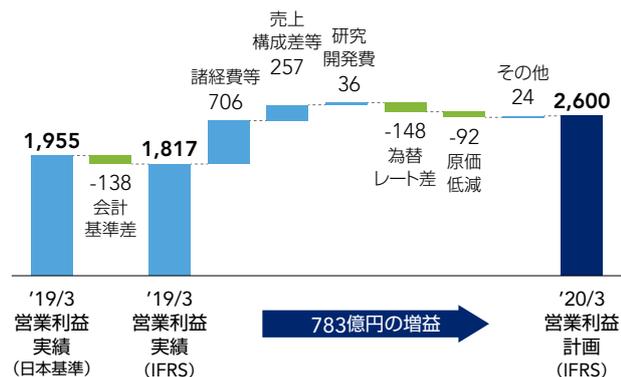
2019年3月期営業利益増減要因

(単位: 億円)



2020年3月期営業利益増減要因

(単位: 億円)



中期経営ビジョン「STEP」の進捗

中期経営ビジョン「STEP」では「品質改革」を最重要課題とし、お客様からの信頼の基本となる「品質」の抜本的改善に取り組んでいます。商品企画開発から、生産、お客様との接点まで「全品質」の向上に向けた投資枠として5年間で1,500億円を設定し、研究開発や生産における設備や人員の増強、職場環境や従業員の働き方の改善など、各部門での取り組みがスタートしています。

収益計画については、環境規制対応等のコストアップや、大規模なリコールの発生等による一時的な品質関連費用の増加、操業条件の見直し等により、3カ年(2019年3月期から2021年3月期)での9,500億円(為替前提105円/US\$)の営業利益は厳しいとみています。しかしながら、「STEP」で掲げた取り組みを着実に推し進めることで、まずは単年で約3,000億円の営業利益を計上できるように収益基盤の地固めを進め、将来的には10%の営業利益率を目指していきたくと考えています。今後、環境規制の厳格化に伴うさらなるコストアップは避けて通れず、どのようにクルマづくりをして利益を確保していくか、いかにして現在のビジネスモデルを進化させブランド力を高めていくかを、市場と対話をしながら考えていくことが課題であると認識しています。

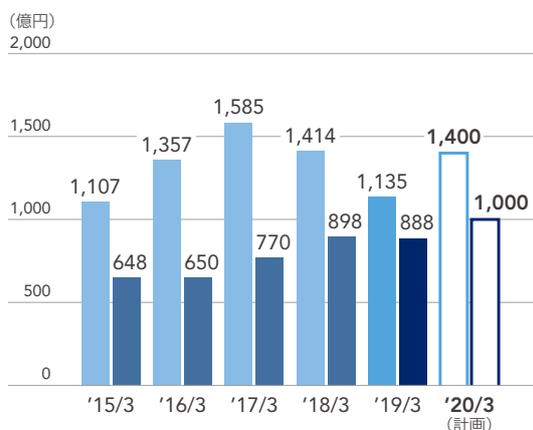
財務・資本戦略

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次元で保ちつつ、適切な株主還元を行うことを基本方針としています。自己資本比率は50%を下限とし、手元資金については2月商分を確保していきたくと考えています。ROEについては10%を守るべき目標とし、15%以上を目指します。現状手元資金は潤沢であると認識しておりますが、昨年度までに発生したりコール作業の実施に伴う支出などにより、今後水準はやや下がることを想定しています。

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配分を行うこと、株主還元は配当を主とし、継続的、安定的な還元を重視しています。2019年3月期については、利益水準は大きく減少しましたが、その主要因が継続的なものではないとの判断から、年間配当金は前期実績同様144円(中間

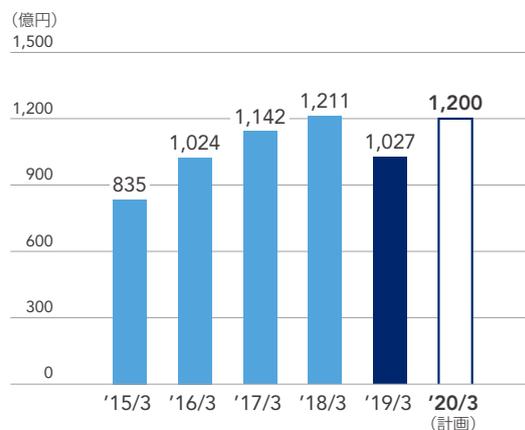
設備投資／減価償却費

■ 設備投資 ■ 減価償却費



※2020年3月期:IFRS値
リース取引および無形資産に係る設備投資、減価償却費およびリース負債は含まない

研究開発支出



※報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額を記載
尚、IFRSでは当該支出のうち資産性の認められる一部の支出を無形資産として計上し、見積耐用年数に基づき償却するため、連結損益計算書上の「研究開発費」と異なる(日本基準における連結損益計算書上の研究開発費と一致)

72円、期末72円)としました。2020年3月期も1株あたり144円(中間72円、期末72円)の配当を維持する予定です。貿易摩擦で世界景気の減速懸念が強まりつつある環境ではありますが、配当144円をベースとし、キャッシュフロー状況を鑑みながら自己株式取得を機動的に実施するという考えに変更はありません。

自動車業界は新たな時代へと向かう過渡期にあり、各国の環境性能に関する規制や税制、安全性性能アセスメントの厳格化などを背景に、CASE*と言われる新技術に対する社会的要請は高まっています。一方で、新技術の事業性は現在ではまだ決して高いものではないため、経営環境は難しい局面を迎えていると認識しています。

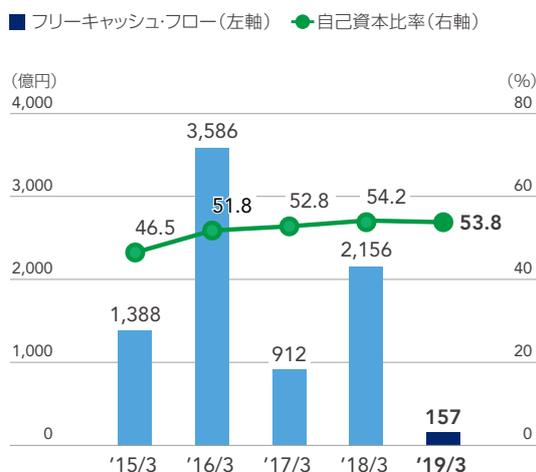
このような経営環境下において、自動車メーカーとしては規模の大きくない当社は、強みを発揮できる分野を見極めて経営資源を集中的に投入し、中長期的な企業価値向上、および持続的成長を見据えた経営を実践することが重要です。CFOとして、財務リスクに対する適切な対応や、SUBARUグループの資金の集中管理と最適配分による効率的活用、成長分野への適時投資など、財務戦略を通じて中長期的な企業価値の向上、持続的な成長をサポートしていくことで、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

*Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(カーシェアリングとサービス)、Electric(電気自動車)の頭文字

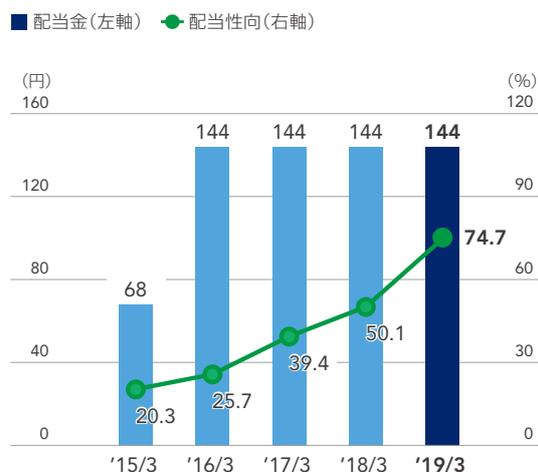
資本政策

ネットキャッシュ		2月商(下限)
自己資本比率		50%(下限)
ROE	岩盤	10%
	目標	15%
株式還元	一株当たり年間配当	144円
	自己株式取得	機動的に実施

フリーキャッシュ・フロー／自己資本比率



配当金／配当性向



※2019年3月期より「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」を適用
2018年3月期より遡及適用

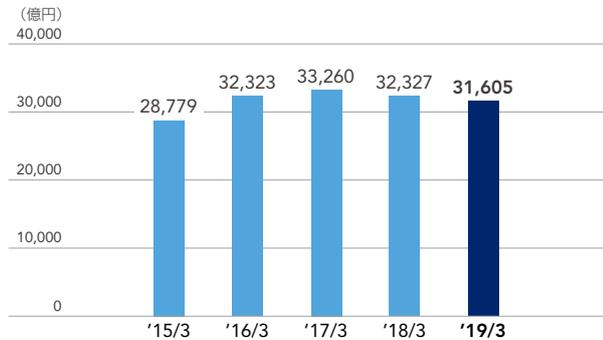
財務・非財務ハイライト

3月31日に終了した各会計年度

財務ハイライト

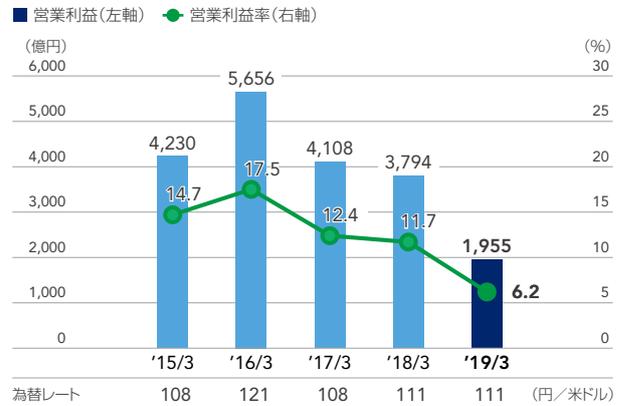
株式会社SUBARUおよび連結子会社

売上高

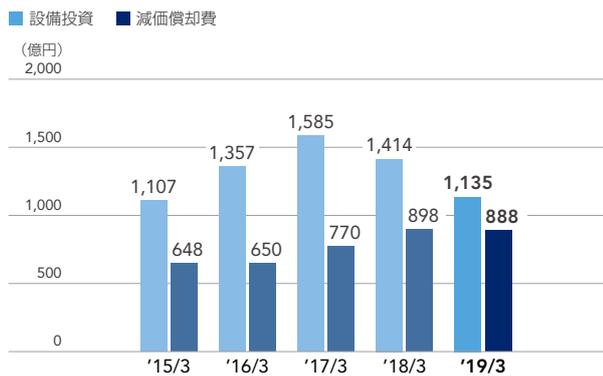


※2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)
2018年3月期より遡及適用

営業利益／営業利益率

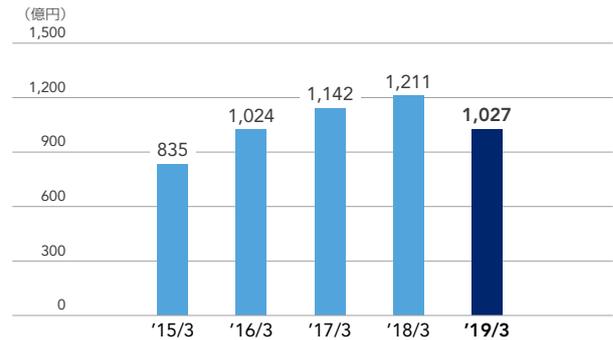


設備投資／減価償却費



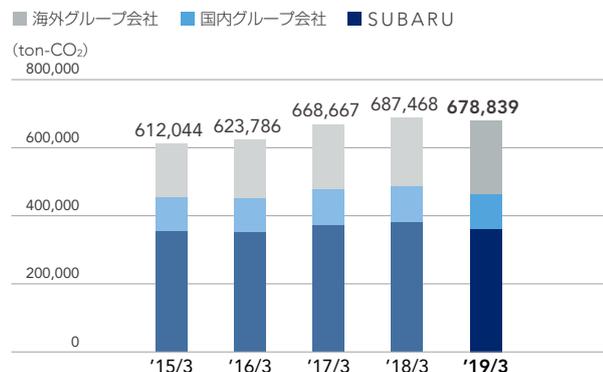
※2019年3月期より会計方針変更(当社および国内連結子会社の一部の有形固定資産の償却方法を定率法から定額法へ変更)

研究開発費



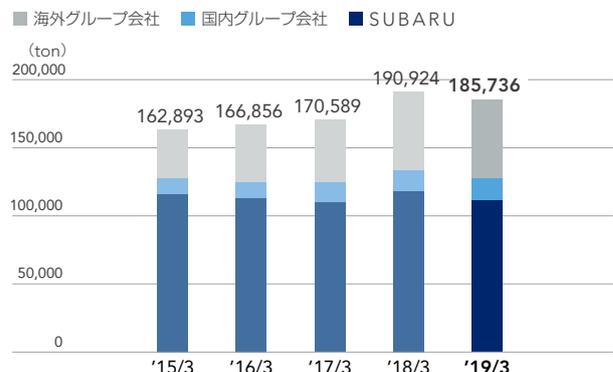
非財務ハイライト

CO₂直接排出量(スコープ1および2)



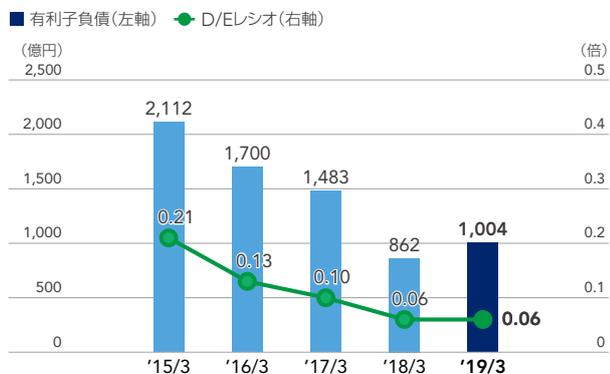
※2019年3月期よりSUBARUのCO₂排出量を、温対法の調整前温室効果ガス排出量から調整後温室効果ガス排出量に変更、2015年3月期より遡及適用
CO₂削減に向けた取り組みは、P.45に掲載

廃棄物排出量

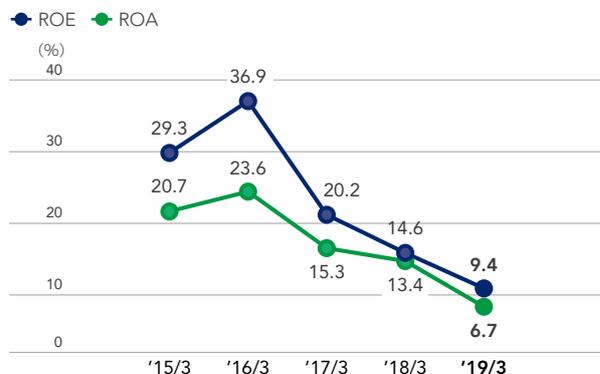


※売却金属くずを含む

有利子負債／D/Eレシオ

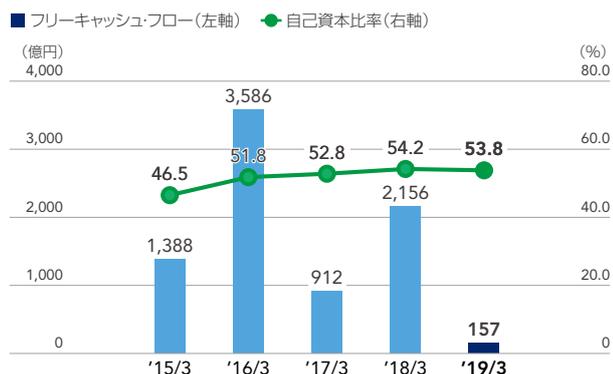


ROE／ROA



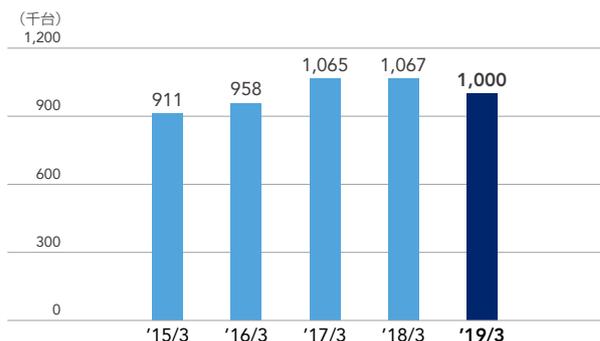
※ROAは「営業利益／総資産(期首・期末平均)」にて算出

フリーキャッシュ・フロー／自己資本比率



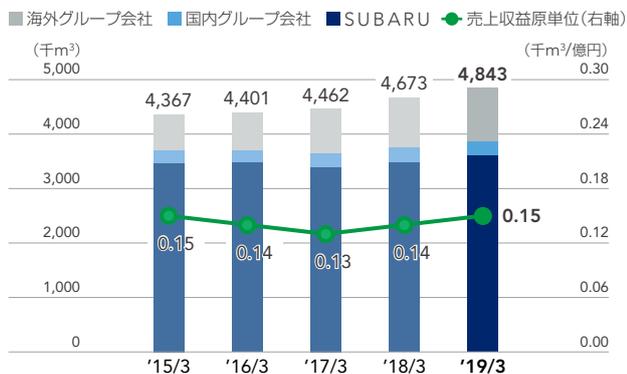
※2019年3月期より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を適用
2018年3月期より遡及適用

連結販売台数

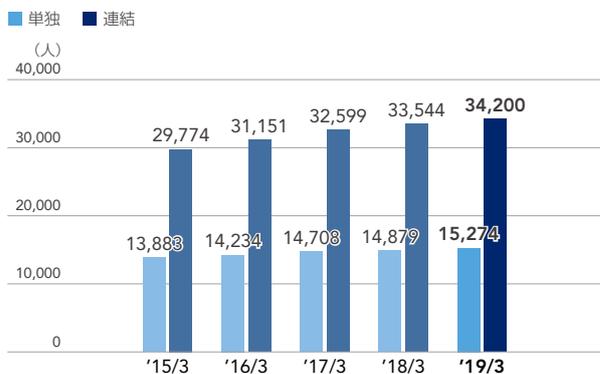


※当社および連結子会社の完成車販売台数

水使用量(総量)



従業員数



※役員、顧問、出向者を除く

完成検査に係る不適切事案に関するご報告

完成検査に係る不適切事案の概要とその対応、具体的な再発防止に向けた取り組みについてご報告いたします。



当社の公表内容の詳細はこちら

<https://www.subaru.co.jp/kensa/top.html>

完成検査に係る不適切事案の概要について

当社は、2017年10月に判明した完成検査に係る不適切事案について、2017年12月19日および2018年4月27日の2回にわたって国土交通省に報告をいたしました。2018年6月5日に国土交通省より、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について、徹底した調査および再発防止策の策定を行うよう求められました。これを受け、当社は、客観的・中立的な立場から徹底した調査を行うため、弁護士などの社外専門家チームに調査を委託し、新たに完成検査に係る不適切行為が判明したことから、2018年9月28日にその調査報告書を公表いたしました。さらに、2018年10月の国土交通省による立入検査を契機とした社内調査において、一部の不適切行為が継続していたことが判明しました。

当社は、2017年末より、完成検査員への教育の再徹底、人員配置の見直し、直ちに実施可能な設備の改修、検査装置のソフト変更などの諸対策を進めてまいりましたが、以上の経緯に鑑み、経営・管理者層が、時間をかけて完成検査の現場に参与し、現場の完成検査員と話し合い、既に実施した様々な再発防止策の効果を検証するとともにコンプライアンスの徹底を図りました。その後、2018年10月26日に生産ラインを停止して再発防止策の効果の検証を行った結果、再発防止策が有効に機能し、完成検査工程の健全性が確保されているものと認め、同日をもって、判明した不適切行為が終息したことを確認いたしました。なお、翌稼働日以降現在まで、これまでの調査で判明した不適切行為と同様の行為は確認されておりません。

前記の一連の不適切事案に関する経緯から、当社は、2018年11月14日に国土交通大臣よりあらためて再発防止策の見直しおよび徹底などの勧告を受けました。また、2018年12月19日には、不適切な抜き取り検査の一部が、重大な完成検査の一部未実施事案であることから、国土交通省より東京地方裁判所に対して、当社に道路運送車両法に基づく過料を適用するよう通知がなされました。その結果、当社は、2019年3月8日に東京地方裁判所から、過料8,340万円に処する旨の決定を受けました。

完成検査に係る不適切事案の対応について

当社は、一連の不適切事案の結果、このような事態に至ったことを極めて厳粛に受け止めております。真に「正しい会社」をつくる活動をより一層加速させ、組織風土改革を断行することによって、すべてのステークホルダーの信頼を可及的速やかに回復していく決意をし、様々な再発防止策を実施してまいりました。これらは以下の4つに分類されます。

- コンプライアンス・品質保証に対する経営層の当事者意識強化と役割責任の明確化
- 不適切作業の検出と防止のための施策
- 不適切作業が発生した際に速やかに是正する態勢の構築
- 速やかに実施し、今後も継続して運用していく施策

なお、上記の再発防止策をさらに65項目に細分化のうえ実施しており、国土交通省へ四半期ごとの実施状況報告を行った2019年4月23日までに57項目の実施が完了しております。これからも全社一丸となって再発防止策を推進し、かつ常に改善を施して、より確かなものへとしてまいります。

完成検査に係る不適切事案に対する再発防止策の実施状況

経営陣から始める意識改革

経営陣は、自らが率先して、現場の実態を把握し、現場の末端まで意識改革を浸透させ、「品質最優先」の組織風土を醸成する活動を行っております。

社内報を通じた品質・コンプライアンスの継続的な啓蒙活動に加え、特集記事や別冊版の社内報を活用して、組織風土の改革に向けた経営陣の決意を全社に発信しております。また、現場とのコミュニケーションを活性化する目的で、経営陣と従業員の対話会を開催しております。

2018年11月以降、社長の中村が、群馬製作所や航空宇宙カンパニー宇都宮製作所など、全社の工場・事業所を訪問し、一連の完成検査問題に対する再発防止および信頼回復に向けた経営の強い意思を従業員に直接伝えました。また、完成検査問題に対する再発防止の手を緩めることなく、より強固に推し進めるために、2018年12月1日付で品質保証本部に完成検査部を新設するなどの組織改正を行い、2019年1月1日付で製造部門担当役員を新たな体制といたしました。



コミュニケーションの向上

完成検査の職場では、毎日、班長と完成検査員とで、その日の作業の振り返りを行い、標準作業に沿って検査が実施できたかどうか、標準作業そのものが適切かどうかなど確認し合います。また、様々な改善を実現するために、上長と検査員とで、業務全般の改善について議論し、対策を検討する打ち合わせを定期的に行っております。さらに、毎月、部長がすべての現場で、定例会議を行っております。この会議では、検査現場の改善状況や困りごとをひとつひとつ直接確認することに加え、ほかの現場の良い事例の紹介や、改善が滞っている問題点について議論を行っております。このように、現場の問題を各職層で共有したうえ、現場レベルで対応可能な改善策は即実行し、現場レベルで対応できない改善策については、内容に応じて、班長、係長、課長、部長へと相談しながら、実現につなげております。こうした日々のコミュニケーションは、完成検査員の意識の向上や継続的な改善活動に結び付いております。



設備などの改善

完成検査工程では、確かな検査と品質を担保するために、様々な改善を施しました。

設備の改善の一例として、スピードメーター検査では、以前はテスターで計測中の速度が常にモニター表示される設備でしたが、現在では、検査員がスピードメーターに意識を集中できるよう、計測結果のみをモニターに表示する設備に変更しました。また、完成検査員の訓練生は、訓練生であることが分かるように帽子・ヘルメットの色分けを行ったうえで、トレーナー資格を持つ検査員のマンツーマン指導のもと、実際の生産ラインで作業訓練を行っております。これらの改善により、確かな検査体制を構築し、品質の担保を徹底しております。



事業概況

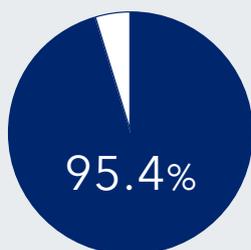
自動車部門

Automotive Business

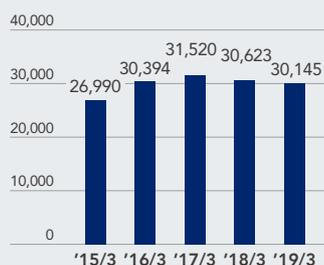
乗る人すべてにとって安心で楽しい走りを
約束するクルマの開発を続けています。



自動車部門の 連結売上高全体に占める割合



売上高 (億円)



※2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)
2018年3月期より遡及適用

営業利益 (億円)



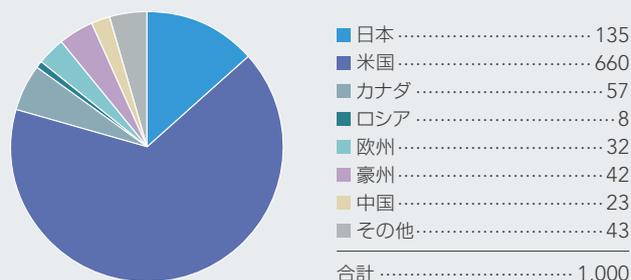
当社は、1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切りました。以来、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDなどの独創的な技術を搭載した個性的なクルマを次々と世に送り出し、日本の自動車産業の発展に寄与してきました。また、運転支援システム「アイサイト」の進化や、次世代プラットフォーム「スバルグローバルプラットフォーム」採用による安全性・走行性能の向上、国内メーカー初となる歩行者保護エアバッグ採用など、すべてのお客様に「安心と楽しさ」を提供するための新しいチャレンジを続けています。

2019年3月期の概況

- 全世界連結販売台数は前期に比べ6.3%減の1,000千台となりました。
- 国内販売は135千台、海外販売は865千台となりました。

連結完成車

地域別販売台数 (千台)



商品ラインアップ

LEGACYシリーズ

LEGACY



OUTBACK



連結販売台数合計：260千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

FORESTER



連結販売台数合計：260千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

WRX



連結販売台数合計：41千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、その他

LEVORG



連結販売台数合計：15千台

販売地域：日本、欧州、豪州、その他

IMPREZAシリーズ

IMPREZA



(SEDAN)



(5 Door)

SUBARU XV
(北米名:CROSSTREK)



連結販売台数合計：322千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

SUBARU BRZ



連結販売台数合計：7千台

販売地域：日本、北米、欧州、豪州、その他

ASCENT
(北米専用)



連結販売台数合計：67千台

販売地域：北米

OEMモデル

JUSTY



PLEO⁺



CHIFFON



DIAS WAGON



STELLA



SAMBAR



連結販売台数合計：28千台

販売地域：日本

(ダイハツ工業株式会社からのOEM供給です)

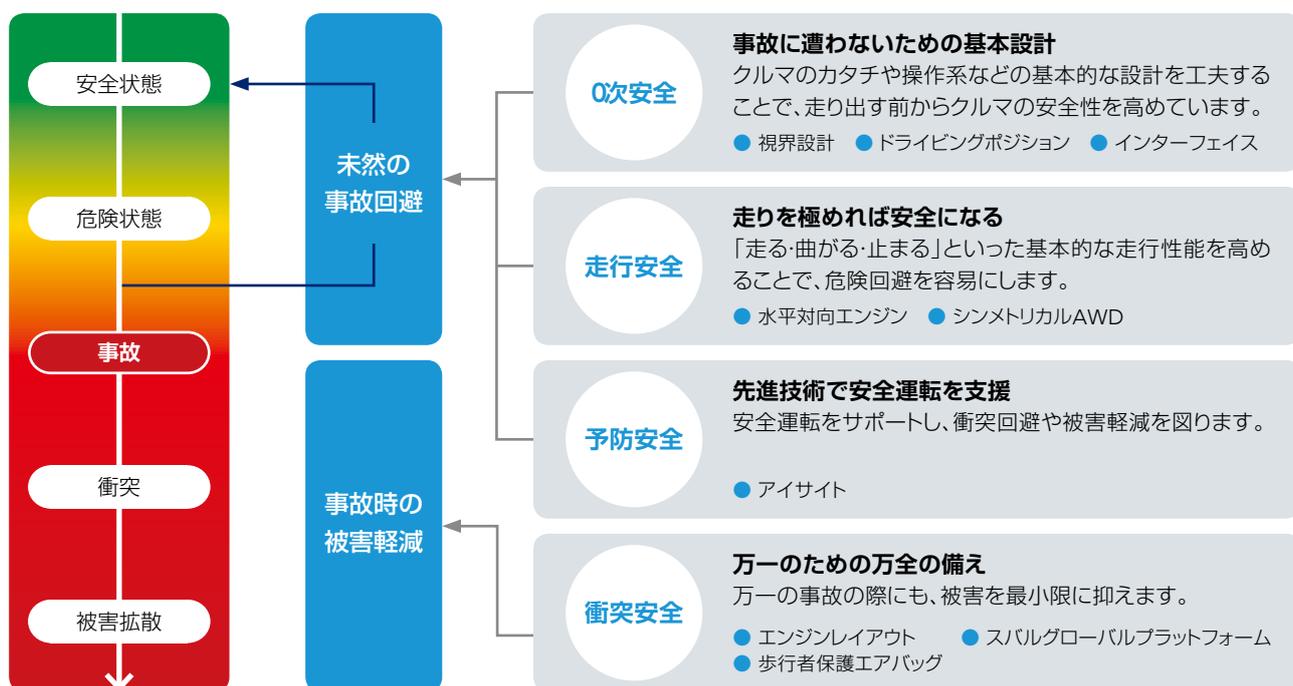
※対象期間は2018年4月1日から2019年3月31日まで
※当社および連結子会社の完成車販売台数

自動車部門

SUBARUの総合安全思想

乗る人すべてに、世界最高水準の安心と安全を

SUBARUでは、あらゆる視点からクルマの安全性能を追求し、「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」の4つの軸を持って、独自の安全技術を磨いています。



世界で評価される安全性能

SUBARUは日本、米国、欧州、豪州など各国当局が行っている安全性能総合評価(NCAP)※1や、米国の道路安全保険協会(IIHS)※2による安全性能評価で、最高ランクの評価を獲得しています。※3

IIHSの2019年の安全性能評価においては、アイサイトおよび特定のヘッドライトを搭載したSUBARU全車が、最高評価である「トップセイフティピックプラス(TSP+)」を獲得しました。



JNCAP ASV+++認定モデル:2018年度評価のIMPREZA/SUBARU XV, FORESTER(アイサイト搭載車)
 JNCAP 5★および大賞認定モデル:2018年度評価のFORESTER
 2019年IIHS「TSP+」認定モデル:
 2019年型 IMPREZA,CROSSTREK, LEGACY, OUTBACK, WRX, ASCENT, FORESTER
 (いずれもアイサイトおよび、特定のヘッドライト搭載車)
 US-NCAP 5★認定モデル:
 2019年型IMPREZA, CROSSTREK, LEGACY, OUTBACK, ASCENT, FORESTER
 Euro NCAP 5★認定モデル:2017年評価のIMPREZA/SUBARU XV
 ANCAP 5★認定モデル:2019年評価のFORESTER

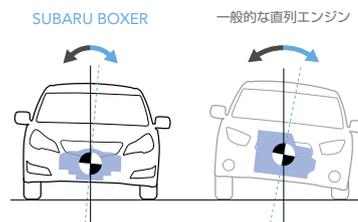
※1 NCAP:New Car Assessment Program
 ※2 IIHS:Insurance Institute for Highway Safety
 ※3 各評価内容については、各評価機関のホームページをご参照ください

SUBARUの独自技術

水平対向エンジン(ボクサーエンジン)

コンパクト・低重心

ピストンが左右に向き合う形で配置された水平対向エンジンは、向かい合ったピストンが互いの振動を打ち消しあうため、なめらかに回転し、車内に伝わる振動も少なくすることができます。また、エンジン全高が低くコンパクトな形状がクルマを低重心化。安定した走行姿勢が安心感の高いドライビングを提供します。



シンメトリカルAWD(All Wheel Drive)

前後左右の優れた重量バランス

水平対向エンジンのもたらす低重心と、トランスミッションを車体中心近くに集めることで実現する前後左右の優れた重量バランスが、AWDの能力を最大限に引き出し、様々な状況で卓越した走行性能を発揮します。日常走行から高速走行まで、ドライバーの信頼に足るメカニズムの「核」として、SUBARUはシンメトリカルAWDにこだわり続けます。



シンメトリカルAWD

スバルグローバルプラットフォーム

2025年までを見据えた次世代プラットフォーム

2016年10月にフルモデルチェンジをした新型インプレッサから、順次導入している「スバルグローバルプラットフォーム」。車体・シャシー剛性の大幅向上やさらなる低重心化により、「走行安全」および「衝突安全」のレベルを引き上げるとともに、ドライバーの意思に忠実なハンドリングや、不快な振動騒音を低減した快適な乗り心地を実現します。



スバルグローバルプラットフォーム

運転支援システム「アイサイト」

ステレオカメラで高い認識力を発揮

アイサイトは人の「目」と同様に左右2つのカメラで、前方のクルマや歩行者などを立体的に認識し、それら対象物との距離、形状、移動速度を正確に捉えることで事故回避・被害軽減や運転負荷軽減といった「予防安全」を実現しています。SUBARUは1989年にこのステレオカメラによる運転支援システムの開発に着手。以来、長年にわたる研究成果と経験により、乗る人すべてが安心して使えるシステム「アイサイト」を実現しました。2017年には、高速道路上の0km/h～約120km/hの幅広い車速域でアクセル、ブレーキ、ステアリング操作を自動的に制御することで、運転負荷を大幅に軽減する「アイサイト・ツーリングアシスト」を導入しました。



ステレオカメラ

SUBARUは「人の命を守る」ことにこだわり、「2030年に死亡交通事故ゼロ※」という目標に向け、予防安全技術のさらなる進化を図ります。

※SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARU車との衝突による歩行者・自転車等の死亡事故をゼロに



新型 「FORESTER」発売

第5世代となる新型「フォレスター」は、SUBARUが最量販車種と位置づけるグローバル戦略車です。乗る人すべてが愉しく、快適な空間を共有できるよう、取り回しのよさと室内の広さを両立したパッケージングや、使い勝手の良い装備を採用。SUBARU共通のデザインフィロソフィー“DYNAMIC × SOLID”のもと、SUVらしいたくましさや、機能的で使いやすさが感じられるデザインを表現しました。

- SUBARU初となる乗員認識技術「ドライバーモニタリングシステム」*1を採用。
- モーターアシストによる軽快な加速により、日常シーンでも走りが愉しめる「e-BOXER」*2を搭載。
- 「スバルグローバルプラットフォーム」を採用。クラストップレベルの快適性と安全性能を実現。
- 最新の先進安全装備「歩行者保護エアバッグ」と「アイサイト・ツーリングアシスト」を全車標準装備。

*1 ドライバーモニタリングシステムは運転者に注意を喚起するものであり、ドライバーの前方不注意や、事故を防止するものではありません
*2 SUBARUらしい走りの愉しさに加え、環境にも配慮した水平対向エンジン+電動技術の総称
*3 本ページに記載のFORESTERの仕様に関する内容は、日本国内仕様についてのものです

2018年度

自動車アセスメント(JNCAP)
衝突安全性能評価

「大賞」を受賞



2018年度からの評価方法について最高得点を獲得し「衝突安全性能評価大賞」を受賞しました。予防安全性能評価についても最高ランクの「ASV+++」を獲得しており、事故リスク低減から衝突被害軽減まで、幅広い領域における安全性能の高さがあらためて証明されました。

世界で高評価を獲得する フォレスター開発責任者のこだわり

新型フォレスターのコンセプト

開発のベースとなっているのは『Trust in Forester』どこでも行ける、どんな場所でも使える」です。従来モデルのコンセプトは踏襲しつつ、新しい価値観を加えることで商品コンセプトを作りました。今回加えたかった価値観は2つあります。1つはお客様だけではなく、大切な人の快適と活動的な空間が共有できること。2つ目は、クルマを所有することや乗ることを通じて、自分が冒険に出かけられるようなワクワク感や世代を超えた人々の冒険心を後押しすることです。この2つが今回のフォレスターの開発テーマになっています。

COMFORT FOR LOVED ONES

～大切な人ともっと快適に～

どんなクルマが快適なのかと考えた時に、「ふくよか」という日本語がぴったり合うなと思いました。例えばドアトリムは、窓枠の上まで柔らかい素材を使用したり、体との接点となるところにも断面の豊かさ、面の広さ、優しさを表現できるように形状を工夫しました。また、快適性を考え抜いた結果、新しいプラットフォームで伸びた寸法をほとんど後席に使い、足元の広々とした空間を実現すると同時に、後席の快適装備も充実させるなど、後席にフォーカスした快適性の作り込みに注力しました。さらに、ドライバーモニタリングシステム(DMS)はもともと居眠り防止など、安心・安全の部分から始まったものですが、せっかく快適なクルマをつくらうと言っているのに、そこに活用できないのはもったいないと考え、DMSがお客様に提供する価値をもっと広げるために、みんなのアイデアをまとめ上げ、乗車時にドライバーの顔を認識することで、あらかじめ設定しておいたシートポジションやドアミラー角度へ自動的に調整する等の快適さにつなげることができました。

STIR OF ADVENTURE

～世代を超えた人々の冒険心の後押しを～

ドライバーが乗った時に感じる「期待感」や、大切な人たちと一緒に冒険に行きたいという「ワクワク感」など、一言で冒険と言っても様々です。初めに、冒険の具体化について考えました。そして、できる表現はすべてやることに決めました。例えば、ワクワク感を感じてもらえる荷室です。後ろのシルエットにも容積感があり、皆でピクニックに行けるような大きなラゲッジルームの実現を目指して、設計の人やデザイナーも一緒に図面を引いて検討を進めたことで、荷室の開口幅を1300mmと一目見ただけでワクワクしていただける荷室に仕上げました。

e-BOXERについては、最初は燃費ではなく、SUBARUの一番得意なところにモーターを使うという考えからスタートしました。しかし、プロジェクトメンバーで議論を重ねた結果、今のエンジンの弱いところにモーターを使うことにしました。モーターの良いところは電気で動くので、オンオフが簡単であること。オンオフで動かせるものをエンジンのクルマの一番苦手なところに使うと、大変すっきりした走りになりました。次に、悪路での走りの改善にもっと使えないかを考えました。悪路では、段差を乗り越える時のアクセルワークは難しいものです。モーターは踏んだ分だけ動くので、格段に乗りやすくなりました。また、X-MODE^{※4}と組み合わせ、踏み出しのところを重点的にモーターでアシストすることで、悪路でも今まで以上に運転しやすい新しいX-MODEとして進化させることができました。このようにe-BOXERの開発を通じて、冒険心を後押しするようなクルマに仕上げることができたと考えています。



商品企画本部
プロジェクトゼネラルマネージャー

布目 智之

※4 AWD制御機能。4輪の駆動力やブレーキ等を適切にコントロールすることで、悪路からのスムーズな脱出を実現



航空宇宙カンパニー

Aerospace Company

伝統と革新の技術を活かし、
多種多様な航空機の開発・生産を担っています。

航空宇宙カンパニーの 連結売上高全体に占める割合

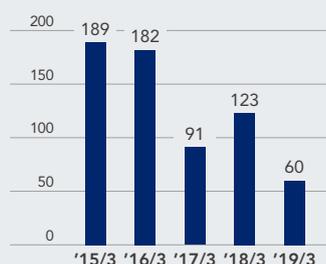


売上高 (億円)



※2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)
2018年3月期より遡及適用

営業利益 (億円)



当社の前身は1917年に創設された「飛行機研究所」をルーツとする「中島飛行機」。航空機づくりの技術とスピリットを受け継いで日本の航空宇宙産業をリードし、多種多様な航空機の開発・生産を担っています。

防衛事業では、陸上自衛隊で災害救助などにも活躍する多用途ヘリコプター「UH-1J」、海上自衛隊の初級練習機「T-5」、半世紀にわたり15機種以上開発した無人機、操縦等の訓練に使用するシミュレータなどの開発・製造・整備・修理・技術サポートを行っています。一方、民間事業では、米国ボーイング社の国際共同開発に多数参画し、最新の大型旅客機「ボーイング777X」でも中央翼および主脚格納部組立結合、主脚扉と翼胴フェアリング(前部)に加えて、翼翼結合部(Side Of Body)等の開発・製造を担当しています。また、米国ベル・テキストロン社とのアライアンスを活かし、最新のヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」(陸上自衛隊新多用途ヘリコプターのベースになる)の共同開発を行い、販売を開始しています。

このように多種多様な航空機の開発・生産に携わることで培ってきた独創的で先進的な技術を一層磨いていくことで、世界的に存在感のある航空機メーカーへ発展すべく、さらなる挑戦を続けていきます。



ボーイング777X



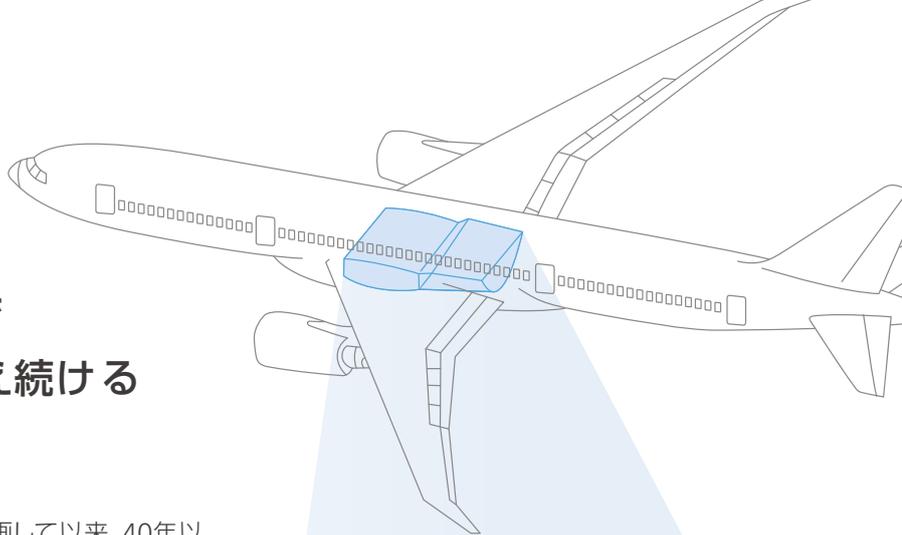
SUBARU BELL 412EPX

中央翼の概要とSUBARUの技術

40年以上にわたり世界の空で 活躍する翼の開発・生産を支え続ける SUBARUの高い技術力

1973年に米国ボーイング社の旅客機生産に参画して以来、40年以上にわたり主要パートナーのひとつとして開発・生産に関わってきました。当社が担当する中央翼は、航空機の左右の主翼と前後の胴体をつなぎ、荷重を支える部位で、中身は燃料タンクのため、高強度・高水密が求められます。製造に高い精度と組み立て技術を要するため、製造できるメーカーは数少なく、当社はそのうちのひとつです。この製造を手がける半田工場は、「ボーイング777X」以外にも、同社の大型旅客機「ボーイング777」、中型旅客機「ボーイング787」、防衛省の「哨戒機(P-1)」、「輸送機(C-2)」の中央翼の生産を行うなど、世界的にも類まれな中央翼生産センターです。

また、JAXA(宇宙航空研究開発機構)とともに超音速試験機(D-SEND)の開発にも取り組むなど、SUBARUの高い技術力が世界で認められています。



中央翼(半田工場)



航空宇宙カンパニー
プレジデント

戸塚 正一郎

カンパニー長メッセージ

SUBARUブランドの一翼を担っていきます

私たちは、航空機の開発製造から飛行試験まで幅広いインテグレーション能力を有する完成機メーカーです。航空機には飛行安全という順守事項があり、品質と安全が一体となって認識され、徹底されるという文化を長年にわたり醸成してきました。この安全思想こそがSUBARUのDNAの根拠ともいえます。

民間事業では、当社の主力事業であるボーイング社向け「ボーイング787」が半田工場にて月産14機となる一方で、「ボーイング777」に代わる新規事業として取り組んできた「ボーイング777X」事業は開発機の納入が完了し、量産が本格化する見通しです。

防衛事業では、陸上自衛隊新多用途ヘリコプターが、2019年3月期に初飛行および試作機納入を果たしました。ベース機となる「SUBARU BELL 412EPX」についても生産を開始し、2020年3月期以降、本格的に生産・販売を行っていきます。

私たちは、これからも、空と宇宙へのSUBARUブランド拡張を目指し、事業全般に磨きをかけ、さらなる成長を目指してまいります。

役員紹介

(2019年8月8日現在)

取締役



取締役

吉永 泰之

Yasuyuki Yoshinaga



代表取締役

中村 知美

Tomomi Nakamura



代表取締役

細谷 和男

Kazuo Hosoya



取締役

岡田 稔明

Toshiaki Okada



取締役

加藤 洋一

Yoichi Kato



取締役

大抜 哲雄

Tetsuo Onuki



社外取締役

青山 繁弘

Shigehiro Aoyama



社外取締役

阿部 康行

Yasuyuki Abe



社外取締役

矢後 夏之助

Natsunosuke Yago

監査役



常勤監査役

馬淵 晃

Akira Mabuchi



常勤監査役

灰本 周三

Shuzo Haimoto



社外監査役

野坂 茂

Shigeru Nosaka



社外監査役

岡田 恭子

Kyoko Okada

執行役員

会長	吉永 泰之 (Yasuyuki Yoshinaga)	
社長	中村 知美 (Tomomi Nakamura)	CEO(最高経営責任者)
副社長	細谷 和男 (Kazuo Hosoya)	製造本部長 兼 群馬製作所長
専務執行役員	岡田 稔明 (Toshiaki Okada)	CFO(最高財務責任者)
専務執行役員	加藤 洋一 (Yoichi Kato)	CRMO(最高リスク管理責任者)
専務執行役員	水間 克之 (Katsuyuki Mizuma)	海外第一営業本部長 兼 海外第二営業本部長
専務執行役員	大抜 哲雄 (Tetsuo Onuki)	CTO(最高技術責任者)
専務執行役員	大崎 篤 (Atsushi Osaki)	CQO(最高品質責任者) 品質保証本部長
常務執行役員	松木 秀明 (Hideaki Matsuki)	部品用品本部長
常務執行役員	堤 ひろみ (Hiromi Tsutsumi)	人事部長
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	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	早田 文昭 (Fumiaki Hayata)	経営企画本部長
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	調達本部長
常務執行役員	荻野 英司 (Eiji Ogino)	SIA*1社長
執行役員	齋藤 勝雄 (Katsuo Saito)	総務部長 兼 IR部長
執行役員	永江 靖志 (Yasushi Nagae)	カスタマーサービス本部長
執行役員	庄司 仁也 (Jinya Shoji)	海外第一営業本部副本部長 兼 SOA*2 EVP*3
執行役員	佐藤 洋一 (Yoichi Sato)	国内営業本部長
執行役員	清山 健史 (Takeshi Seiyama)	SIA*1副社長 兼 調達本部副本部長
執行役員	江里口 磨 (Osamu Eriguchi)	第二技術本部長
執行役員	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部副本部長
執行役員	奥野 竜也 (Tatsuya Okuno)	第一技術本部長
執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	原価企画管理本部長
執行役員	藤貫 哲郎 (Tetsuo Fujinuki)	技術統括本部長 兼 第一技術本部副本部長 兼 技術研究所長
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 兼 技術開発センター長
執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	商品企画本部長

※1 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

※2 Subaru of America, Inc.

※3 Executive Vice President

取締役・監査役候補者の指名の方針および手続き

取締役会は、当社の企業理念、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、当社の取締役・監査役として相応しい豊富な経験と高い能力・見識、高度な専門性を有する人物を、取締役・監査役候補者として指名します。また、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視・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します。

当社は、任意の委員会として「役員指名会議」を設置しています。「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、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指名案およ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。個々の指名については、経歴、兼職の状況、見識および当社において期待される役割等を、取締役会で説明します。なお、監査役候補者の指名は、監査役会の同意を得ています。

役員指名会議は、代表取締役(2名)・秘書室担当取締役(1名)・社外取締役(3名)により構成され、議長は代表取締役中村知美が務めています。2018年度において5回開催され、主に役員体制・人事およびその役割分担、重要な子会社の代表人事などの答申を行いました。

ダイバーシティ経営の推進に向けて

当社は、役員候補選任の過程において、性別や国籍を問わず抽出・絞り込みを行い、能力等の検討を行った結果として、現在は取締役会が男性のみの構成となっています。そのため、取締役会の構成がジェンダーに配慮し、多様性を確保したものとなるよう、現在取り組みを進めています。具体的には、当社グループで働くすべての人々のダイバーシティの推進に向け、特に「女性活躍推進」を最重要課題とし、発揮能力による実力値での登用を前提として、2020年までに女性管理職数を、登用目標を定めた2014年時点の5倍以上とすることを目標に掲げています。2019年3月末時点における目標達成率は90%となりました。さらに、2025年に向けて、2014年時点の12倍以上とする新たな目標を設定しました。これらの活動を通じ、役員・執行役員・部長・課長の女性候補者の層を厚くして、取締役会および会社全体の多様性の推進に取り組んでいきます。

また、ダイバーシティ経営推進の一環として、第88期定時株主総会において、当社初の女性役員として、女性の社外監査役が選任されました。

取締役会の参加率

区分	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
開催回数	14回	15回	15回	17回	16回
出席率	100%	96.3%	96.3%	99.0%	98.4%

※各期の新任役員については、就任後に開催された取締役会を対象に出席率を算出

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よう、勉強会を実施しています。また、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しています。

社外役員の選任理由

社外取締役					
氏名	独立役員 ^{※1}	選任理由	出席回数(2018年度)		重要な兼職の状況 ^{※2}
			取締役会	監査役会	
青山繁弘	○	サントリーホールディングス株式会社において要職を歴任し、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、マーケティング分野における高度な知見を有しています。同氏の当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は第88期定時株主総会終結の時をもって3年ですが、この間、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、選任しています。	16回/16回	—	株式会社高松コンストラクショングループ 社外取締役 みらかホールディングス株式会社 社外取締役 公益財団法人流通経済研究所 理事長
阿部康行	○	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、IT分野における高度な知見を有しています。また、当社独立社外監査役としての在任期間は第88期定時株主総会終結の時をもって3年ですが、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ることから、同氏が当社の社外取締役に就任した際には、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、選任しています。	14回/16回	12回/13回	株式会社JVCケンウッド 社外取締役 取締役会議長 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問
矢後夏之助	○	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います。また、特に内部統制・ガバナンス分野における高度な知見を有しており、同氏が当社の社外取締役に就任した際には、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、選任しています。	—	—	公益財団法人荏原島山記念文化財団 代表理事

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。

社外監査役					
氏名	独立役員 ^{※1}	選任理由	重要な兼職の状況 ^{※2}		
野坂 茂	○	日本オラル株式会社取締役執行役員副社長、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います。また、同社における最高財務責任者としての経歴も長く、財務および会計に関する十分な知見を有しており、当社の社外監査役に就任した際には、その職務を適切に遂行していただけるものと期待し、選任しています。	日本オラル株式会社 取締役副会長 (2019年8月退任予定)		
岡田恭子	○	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られた経歴を有しています。また、同氏は女性向けの製品を多く扱う企業の出身であり、当社の課題に対して、女性の立場からこれまでにならぬ視点での指摘をいただけるなど、当社の社外監査役に就任した際には、その職務を適切に遂行していただけることを期待し、選任しています。	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 社外監査役		

※1 証券取引所が定める一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役および社外監査役
 ※2 2019年6月30日現在

社外取締役メッセージ



社外の経営の知見に基づき ステークホルダーの代弁者として、 SUBARUのリスクマネジメントの進化に貢献

社外取締役 青山 繁弘
2016年6月社外取締役就任

昨今のコーポレートガバナンスコードの改革を巡る取り組みは、近年大きく加速しています。とりわけ、社外役員の重要性は強く求められており、業界・自社のことは自分たちが一番知っているという社内・うちの論理だけで経営を考えることの限界を、株主を中心とするステークホルダーが感じていることが背景にあります。社外の経営の知見を加えて企業の変革を図っていくという「社外の血」を活用したガバナンスの進化が求められていると言えます。

社外取締役に求められる最大の要件は「独立性」です。業務執行の役員と何の利害関係もしがらみもなく、遠慮もなくモノが言えるという立場にあるため、社内の意見とは異なっても、摩擦を恐れず会社のためと思うことを言うことが求められています。つきつめていうと「業務を執行していない取締役である」役員が「監督」に専念し、かつその結果を取締役会の決議に反映できるという機能が求められているのです。

社外取締役は、今までの経営者としての経験とスキルをベースに、一定の「見識」を持って、あらゆるステークホルダーの代弁者、とりわけ株主の視点から経営に対して鋭い指摘ができなければなりません。そのためには、経営執行の現状を見て、そこに会社や業界固有の常識やリスクが潜んでいないかということ、質問してチェックする「質問力」を磨くことが大切だと思います。また、「見識」といっても、どんな経験やスキルも時代とともに陳腐化してしまうため、自らの経験やスキルに立脚したものだけでは危険です。常にスキルはストックするのではなく、フローでなければならないとの認識の下、自分の見識をブラッシュアップしています。

ただ、このように社外取締役として独立性を持って、企業価値向上に対する見識を磨く活動をして、それが会社に受け入れられなければ何の意味もありません。社外取締役はその会社の価値を何としても高めるといふ愛社精神を根底に意見を言い、社内役員はそれを謙虚に受け止め自分たちが変えていこうとする信頼関係が必要と考えます。社外取締役の第一の存在意義は社内取締役の経営の監督機能、チェック・アンド・バランスであることはもちろんですが、社内役員と社外取締役の信頼関係こそが、今日のコーポレートガバナンスの原点でもあると思っています。

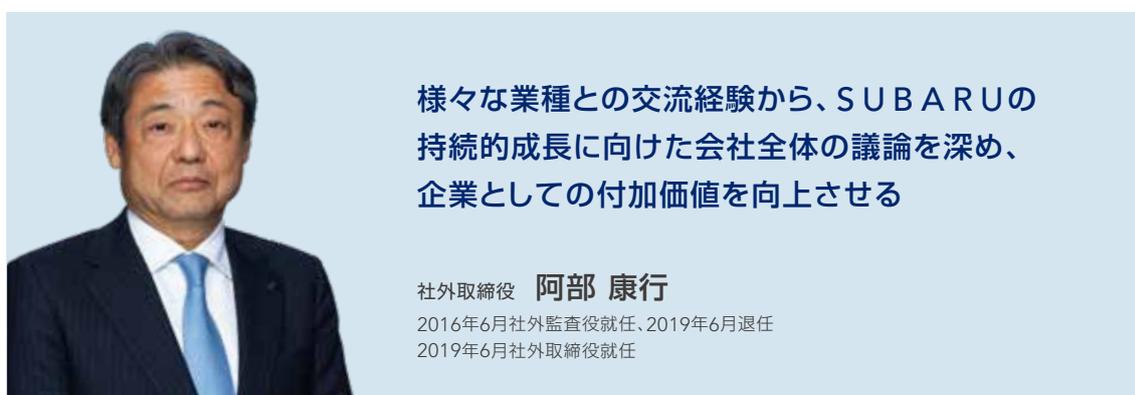
社外取締役から見たSUBARUの課題として、真面目な企業体質であることは疑いませんが、外とのコミュニケーションが少なく、時代が要求する経営課題に対する取り組みが遅いと感じています。

SUBARUだけではなく業界全体として、CASEといわれている時代の変化、モビリティに対する社会ニーズの変化に直面しています。産業構造が変わることを前提とした危機感の下、技術革新、イノベーションに対して、スピード感を持って一生懸命チャレンジしていくというメンタリティが重要です。SUBARUも自分たちが一番強みと感じているところを磨きあげていかななくてはなりません。

SUBARUはアイサイトで代表される世界最高水準の安全技術を進化させ、これまでも安全性に対して熱心に取り組んできました。中期経営ビジョンで掲げた「2030年に死亡交通事故ゼロを目指す」というメッセージはSUBARUのメーカーとしての「つくる」責任を具体的に表しており、持続可能な社会の実

現に向けて貢献できることの一例だと考えています。

最後に、今日の経営で最も大切なことはリスクマネジメントだと認識しており、ことあるごとに提言をしてきました。リスクマネジメントとは、会社にとってのリスクファクターを認識し、その対応策を常に考えていくことです。事実、コンプライアンスの重視はリスクマネジメントの最大の必要条件であります。アリの一穴とも思えるようなコンプライアンス違反が会社を潰すことにつながります。さらに、オペレーション、仕事のやり方、戦略にいたるまで、今日までのやり方や考え方で続けること自体がリスクであると考え、それを変革していく。トランスフォーメーションこそが、現在の経営の最大課題で、常に自社が今やっていること、論理にメスを入れていく。それこそがリスクマネジメントだと考えると会社は進化していきます。そのために、他人の頭、外部の血を取り入れていくことが今まで以上に重要であり、社外取締役の果たす役割は大きいと考えています。



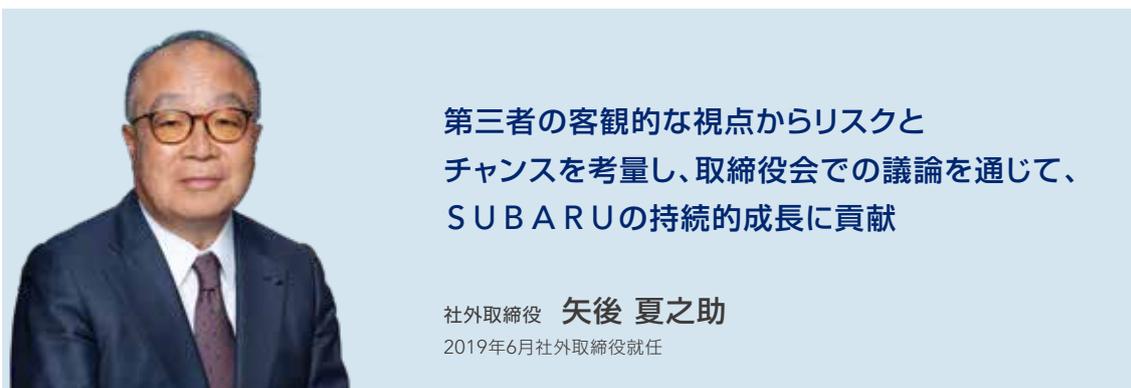
社外取締役の重要な役割の一つに、株主を中心としたステークホルダーの視点から、企業価値を最大化することがあります。

今回新たに社外取締役に就任しましたが、この3年間SUBARUの社外監査役を務めてきたことから、現時点での会社の強みも課題も把握できていると思っています。このことから今後の経営課題などに関する議論において、貢献できる領域が増すのではないかと思います。これまで商社マンとしての活動が長く、特に世界の情報産業を中心に金融、物流、新しい事業への挑戦など様々な業種に携わってきました。主に自動車ビジネスに特化してきたSUBARUの社内役員と私とでは、当然の事ながら、世の中で見える景色が違うのではないかと感じています。これまでは監査役として会社が正しく機能しているかをチェックする活動が中心でしたが、今後は立場が変わり、取締役として、より能動的に社外に情報を取りに行き、それを会社にフィードバックする役割を担うことになります。

これまで見てきたSUBARUの課題として、何事にも真摯に真面目に取り組む強みはありますが、業種を問わず他社との接点が少なく、プロアクティブに情報を取りに行くことが少ない点が挙げられると感じています。外の世界には必ずビジネスチャンスがあり、そこから刺激を受けることも重要です。目に見えた効果がすぐに出なくとも、多様な発想の原点になる可能性が秘められています。また、モノづくりを続けるにあたり、世の中をもう少しマクロの視点から捉えて、頭を柔軟にして考えれば、新しいビジネスにつながるかもしれません。無限のビジネスチャンスがあるにもかかわらず、自社領域を自ら限定して狭めてしまう必要は無いと思います。会社は生き物なので、メンテナンスをしないと生き延びられません。成長すれば、会社そのものも変化していきますし、変化させていかなければなりません。発想の転換をし、その規模ゆえの強みやポテンシャルを活かし、ビジネスの形態・モデルを変えてでもチャレンジし続けて欲しいと強く願っています。そして同時に、現在取り組んでいる「正しい会社をつくる」活動を加速させながら、お客様に

「安心とゆしさ」を提供する事を、愚直に追求し続けていただきたいと思います。そうする事で、今後新たなステージでのさらなる発展があると信じています。

私の強みは、様々な業種との交流を通して得たアクセスポイントです。そこから得られる情報を共有させていただく事で、SUBARUの持続的な成長に向けた会社全体の議論を深め、企業としての付加価値を高める事に貢献していきたいと思っています。



社外取締役の第一義的な役割は、第三者の客観的な目を取締役会の場に持ち込むことと理解しています。社内出身の取締役が見落としがちな論点を捉えて取締役会の議論の幅を広げることで間違いのない経営判断につなげていくのが役割です。自動車産業と情報通信産業の融合は第5世代移动通信システムの導入と人工知能の発達で加速的に進み、それに伴って自動車産業内がかつてないほどの地殻変動が起きると予想され、今後取締役会はより長期的な視点に基づく課題についての議論が求められることになると思います。そのような議論において客観的な視点からリスクとチャンスを考量し、取締役会が妥当な結論に至るよう努めていきたいと思っています。

私が経営者として判断をする際に重視しているのは“やらない場合のリスクを考える”ということです。経営者はやるべきか否かを最終判断する立場にあります。しかも次から次に(しかも迅速に)判断を求められます。やらない場合のリスク(やらないことで生ずる問題)を挙げてみて、リスクは存在しない、あるいはそれを既存の方法で解決できると判断できれば“やらない”という結論を出します。当然、やらなければ大きなリスク(機会損失も含めて)が生ずると判断すれば“やる”という結論を出します。“やることのメリットとリスクを考えて判断する”場合と比べ、やるべきことを絞り込みやすいと思います。加えて、自身が経営を行う上で教訓としてきた諺をお話すると、事を始めるにあたって留意する“先ず隗より始めよ”であり、ことを終えたときの“人間万事塞翁が馬”です。前者は、最終的な目的のためにまずできることから始めることを意識させ、後者は結果を評価するとき成功に浮かれぬ、あるいは失敗に極度に落ち込まないように自分の気持ちをコントロールするのに役立ちます。

SUBARUには今後“ブランドイメージを守り、またより広く浸透させる”ことで企業として確実に成長することを期待しています。これは規模(売上)の拡大あるいは単純に(短期的な)利益の最大化を目指すのではなく、顧客の満足度を向上させるための研究・開発投資と人への投資を優先することで実現できると思います。ブランドの価値は一朝一夕にできあがるものではなく、歴史の中で長い時間をかけて築き上げられるものです。(業界・消費者・投資家を含む)市場におけるSUBARUのブランドイメージは良好であり、ブランドそのものが企業価値を高めていると言えます。自動車業界全体で大きな地殻変動が起ころうとしているときに、価値の高いブランドイメージが企業としての存在を確かなものにしていくと信じています。

役員報酬額・算定方法の決定の方針および手続き

取締役の報酬等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。
- 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の確保に配慮した体系とする。

具体的な報酬等の構成は、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します。

取締役報酬制度のイメージ(社外取締役を除きます)

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	当事業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等を勘案して具体的な金額が決定される業績連動分
③ 長期インセンティブ	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



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、②ならびに③の支給は行っていません。

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)と決議されています。長期インセンティブに関する金額報酬の総額は、上記の範囲内で、年額2億円を上限とします。取締役の員数は、当社定款により15名以内としています。

当社は、任意の委員会として「役員報酬会議」を設置しています。役員報酬会議は、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諮り、決定しています。役員報酬会議は代表取締役(2名)・秘書室担当取締役(1名)・社外取締役(3名)により構成され、議長は代表取締役 中村知美が務めています。

当社は、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年度から2020年度の3カ年で営業利益9,500億円の収益計画を掲げました。自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%を岩盤として15%以上を目指すものとしています。2018年度の連結経常利益は1,962億円、自己資本比率は53.8%(対前年△0.4%)、ROEは9.4%でした。これらの実績に基づき、役員報酬会議は取締役会の委任を受け、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。

監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月27日開催の第75期定時株主総会において、1億円以内と決議されています。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等を勘案し決定される金額を支給することとしています。監査役の員数は、当社定款により5名以内としています。

2018年度 役員区分ごとの報酬等の総額・種類別の総額および対象となる役員数

区分	員数	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬 (月額固定)	業績連動報酬		
			短期業績連動報酬	長期インセンティブ	
取締役(社外取締役を除く)	9	291	80	51	422
監査役(社外監査役を除く)	2	56	—	—	56
社外役員	4	46	—	—	46
合計	15	393	80	51	524

(注) 上表には、2018年度の末日までに退任した取締役4名を対象に含む
2018年度末においては、取締役は7名(うち社外取締役2名)、監査役は4名(うち社外監査役2名)

内部統制システムの整備

当社は、「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」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。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。

監査役監査の状況

当社の監査役は、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ほか、その他重要な会議体への出席、事業所調査、子会社調査、監査部からの聴取等を実施し、取締役等の職務執行を監査しています。

(監査役監査の実効性の確保に関する取り組みの状況)

当社の監査役は、取締役会・経営会議・コンプライアンス委員会・CSR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しています。また、取締役・執行役員との役員面談および主要な事業所等・関係会社への往査を実施し、内部統制システムの整備・運用状況を確認しています。内部監査部門・法務部門からは月次報告を受けており、また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ます。このほかグループの主要子会社の監査役との協議会を開催しています。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はかり、また、会計監査人の選定に係る協議を実施しています。

内部監査の状況

当社は、内部監査の組織として監査部を設置しており、当社および国内外のグループ会社の業務執行について業務監査を実施しています。監査部は、年度はじめに、グループ全体の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ともに、四半期ごとに経営会議で報告しています。

監査部と監査役は、毎月の監査部からの業務監査報告会の実施や、四半期ごとに監査部担当取締役を含め内部統制に対する意見交換を行うことで連携を深め、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。

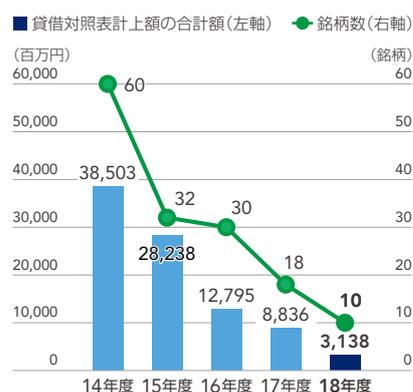
政策保有株式に関する方針

当社は、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伴う便益が資本コストに見合ったものになっているか等を個別に精査し、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、その保有を継続しています。それらの上場株式を、コーポレートガバナンス・コード施行以降確実に縮減させており、その結果、2019年3月末:10銘柄となりました。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
銘柄数 (銘柄)	上場	60	32	30	18	10
	非上場	31	31	32	31	31
	合計	91	63	62	49	41
貸借対照表 計上の額 (百万円)	上場	38,503	28,238	12,795	8,836	3,138
	非上場	552	526	544	535	535
	合計	39,055	28,764	13,339	9,371	3,673

うち、上場株式を抜粋



取締役会の実効性に関する評価結果

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。2018年度については、昨年度評価からの定点観測に加えて、昨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分析・評価を行いました。その結果を下記のとおり報告します。

分析・評価方法

実施時期：2019年3月

回答者：全取締役および全監査役(社外役員含む計11名)

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

- 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：Ⅰ 取締役会の運営体制

Ⅱ 取締役会の監督機能

Ⅲ 株主との対話

Ⅳ 昨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段階で行うとともに、当社取締役会の優れている点、および当社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

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。

- 昨年度までの評価の結果と同様、取締役会の運営は自由闊達な議論が、全社的な観点で健全に行われていることが確認されました。
- 一方で今年度評価の結果の傾向は、前回同様、もしくは前回は下回る結果となりました(アンケート回答集計結果参照)。一連の不適切事案の発生と、その対応に取り組んできたなかで、さらなる改善が必要との認識が強まったためと考えています。
- また、さらなる改善・機能向上が見込まれる点として、後継者育成、社外役員への情報提供などへの問題意識が強いことが確認されました。

<昨年度評価において認識した課題>

今年度は昨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・管理体制強化

不適切事案への対応をきっかけに見直し・強化の取り組みが進捗しており、今後の取り組みの継続、および定着化に向けた対応の重要性が確認されました。

② 中長期的議論の充実

これまで以上に中長期的な当社の目指す姿・事業戦略についての議論機会を増やしていく必要があるとの共通認識が確認されました。

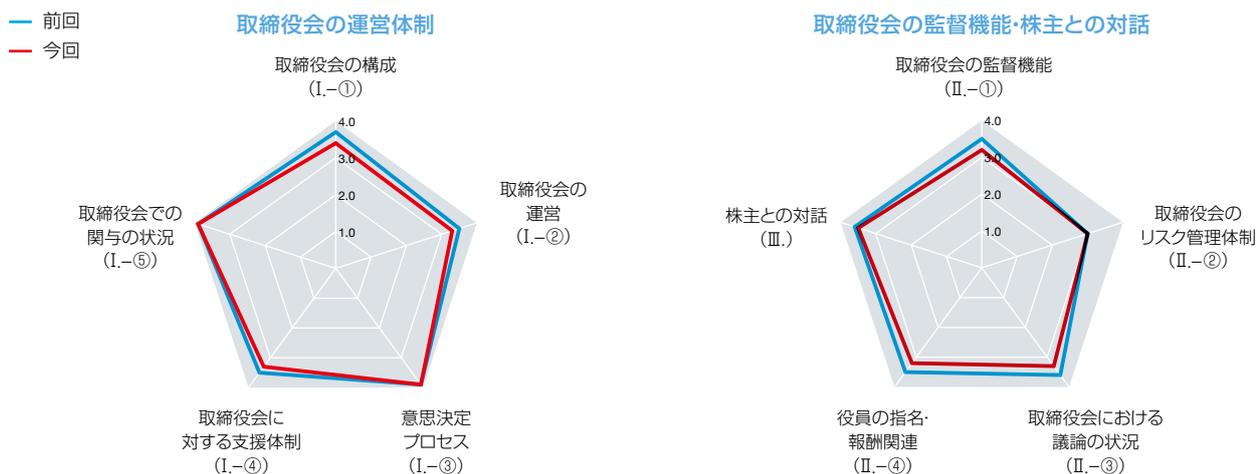
なお、2019年4月1日付で、経営戦略の企画・推進の迅速化を目的に「経営企画本部」の新設、およびその直下に「市場戦略部」と「物流統括部」の新設、また内部統制とリスクマネジメントの実効性を高めることを目的にCRMO(最高リスク管理責任者)職とその管轄下に「リスクマネジメント・コンプライアンス室」の新設を行っています。

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、取締役会での検証・議論を行いました。その結果、取締役会としては、引き続きリスク把握・管理体制の強化および定着化、中長期的な経営戦略に関する議論の充実に向けて取り組むとともに、後継者計画や育成の方針についても取締役会で議論していくことを確認しました。

当社取締役会は、今後も継続して取締役会の実効性評価を行うことで、取締役会の機能向上、コーポレートガバナンスの強化を図り、企業価値の継続的な向上を推進していきます。

アンケート回答集計結果



質問事項

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	

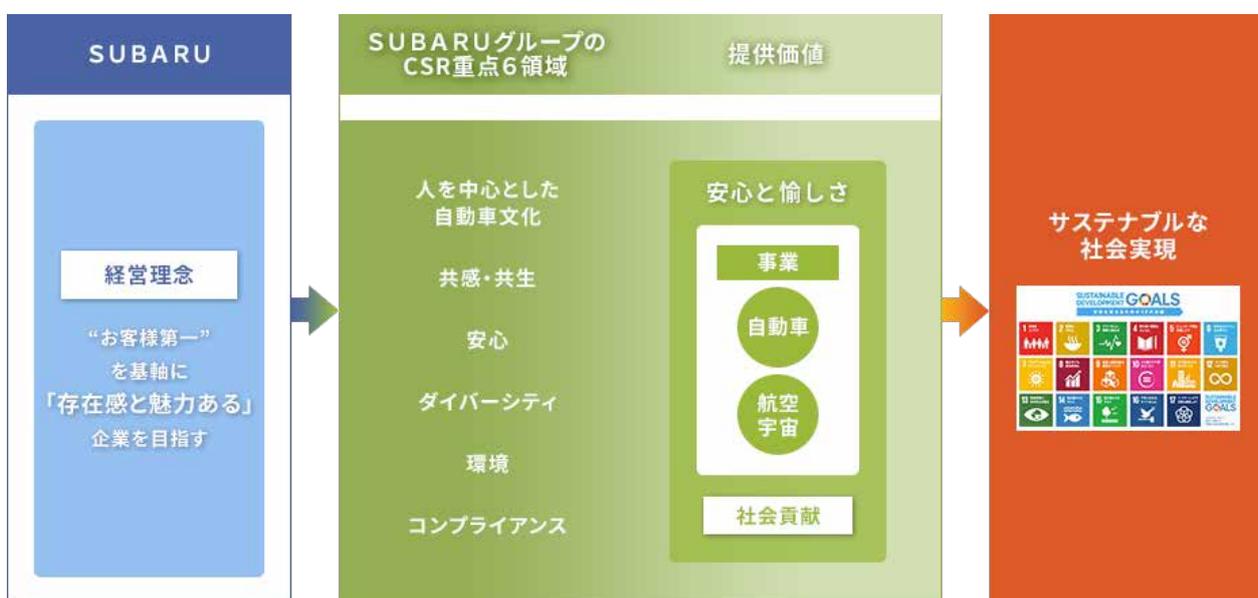
S U B A R Uグループは、事業を通じて社会に貢献し、持続可能な社会の実現を目指してCSRに取り組んでいます。

CSRの考え方

地球温暖化や人権問題、少子高齢化など、国内外には様々な社会課題が山積しており、それらの解決へ向けた企業への期待はますます高まっています。当社グループの事業領域においても、環境負荷の削減や交通事故防止、交通渋滞の緩和など、多様な社会課題への取り組みが求められています。

そのため私たちは、安全・環境性能および品質に優れた商品の開発・生産・販売はもちろん、企業市民として社会からの要請に応えるためのCSRに取り組み、社会課題に向き合っています。自動車業界が100年に一度の変革期を迎え、社会環境が刻々と変わりゆくなか、私たちが事業を通じて社会に貢献し、ステークホルダーの期待・要請に応えていくためには、グループ・グローバルでCSRの取り組みを推進し、浸透させることが必要と考えます。そのため、2018年度には、これまでのCSR活動8項目を見直し、新たにCSR重点6領域を定め、取り組みを推進しています。

CSR重点6領域の考え方を取り入れ、事業を行うことで、企業としての社会的責任を果たし、これからもお客様をはじめとするステークホルダーに「安心と楽しさ」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社会から信頼される企業となり、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。



CSR方針(2009年6月改定)

1. 私たちは、企業行動規範に基づき、法令、人権、国際行動規範、ステークホルダーの権利およびモラルを尊重します。
2. 私たちは、企業市民として、現代社会が抱える世の中の社会問題の改善に向けて取り組みます。

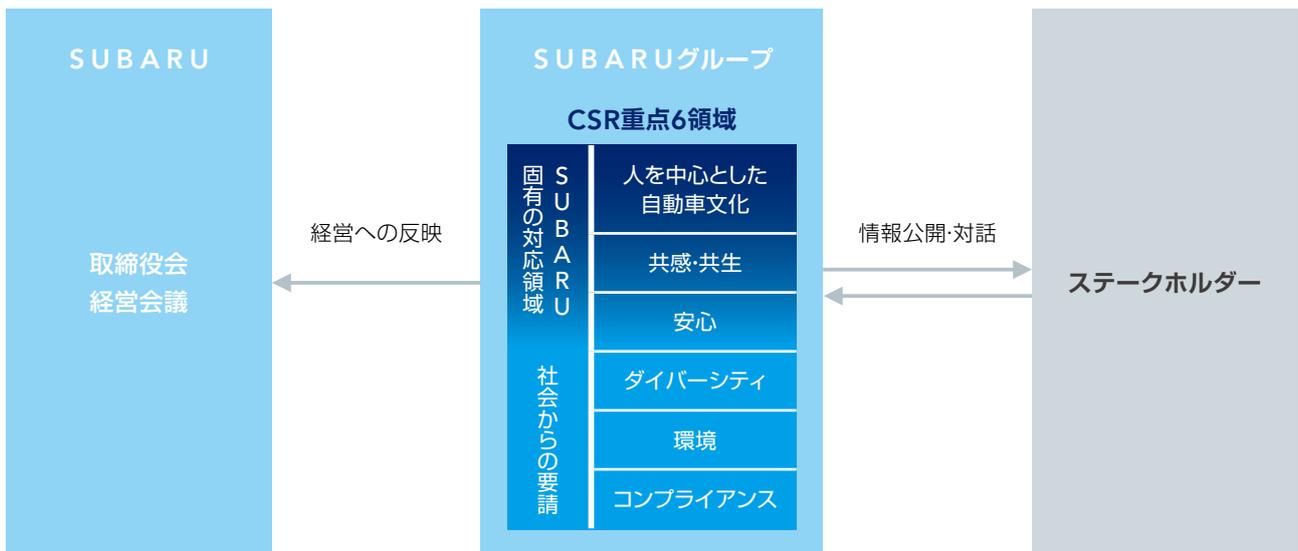
CSR重点6領域策定プロセス

当社グループは、中期経営ビジョン「STEP」に合わせ、CSRの取り組みについても従来の「CSR活動8項目」を見直し、「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」—を定めました。

重点領域の選定にあたっては、まずCSR重点項目として社会的要請の高い41項目を抽出したうえで、北米や国内の有識者・投資家へのアンケートを実施しました。最終的に「事業の強みを活かして社会に貢献する領域」と「社会の要請に応える領域」の2つの視点から考えました。その結果、事業の強みを活かして社会に貢献する領域として「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」の4つを、社会の要請に応える領域として「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」の4つを選定しました。「安心」と「ダイバーシティ」が重複していますが、「安心」については、社会の要請と当社グループの事業の強みが合致している領域であり、「ダイバーシティ」については、社会から求められるダイバーシティだけでなく、お客様に提供する商品のダイバーシティを含めた広義のものとして捉えたためです。

さらに、信頼回復のために、ステークホルダーへの情報公開や対話、また経営への反映などが不可欠であることから、6つの重点領域(6M、M=マテリアリティ)に、ステークホルダーへの「情報公開・対話、および経営への反映」(1E、E=エンゲージメント)を加えた「6M+1E」で取り組みを進めていきます。

CSR重点6領域の経営への反映

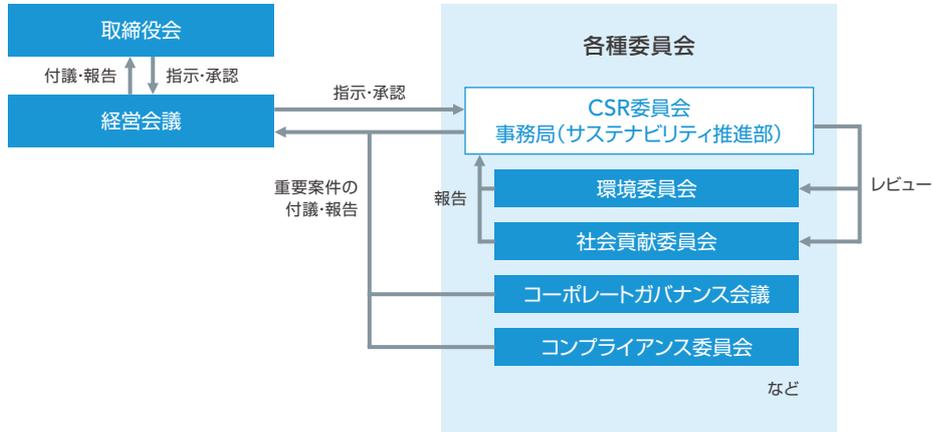


CSR重点6領域と基本的な考え方

人を中心とした自動車文化	「クルマは単なる移動手段ではない」と考えます。 当社は、「安心と愉しさ」といった人の「感性」を大切にし、人の心や人生を豊かにするパートナーとなる商品やサービスを付加価値としてお客様に届け、持続可能なモビリティ文化を醸成します。
共感・共生	人と人とのコミュニケーションの輪を広げ、一人ひとりのお客様および社会の声に真摯に向き合うことで、信頼・共感され、共生できる企業になります。
安心	すべてのステークホルダーが「最高の安心」を感じていただける存在となります。
ダイバーシティ	多様な市場価値を尊重した商品の提供と、当社グループで働くすべての人々の多様な価値観の尊重と反映が当社グループのダイバーシティと考え、推進します。
環境	当社のフィールドである「大地と空と自然」を将来世代へ伝承するため、企業活動全体で環境に配慮していきます。
コンプライアンス	法令や社会規範を守って業務が遂行できている、そしてコンプライアンス重視・優先の考え方が当社グループで働くすべての人々に浸透し、実行されている企業になります。

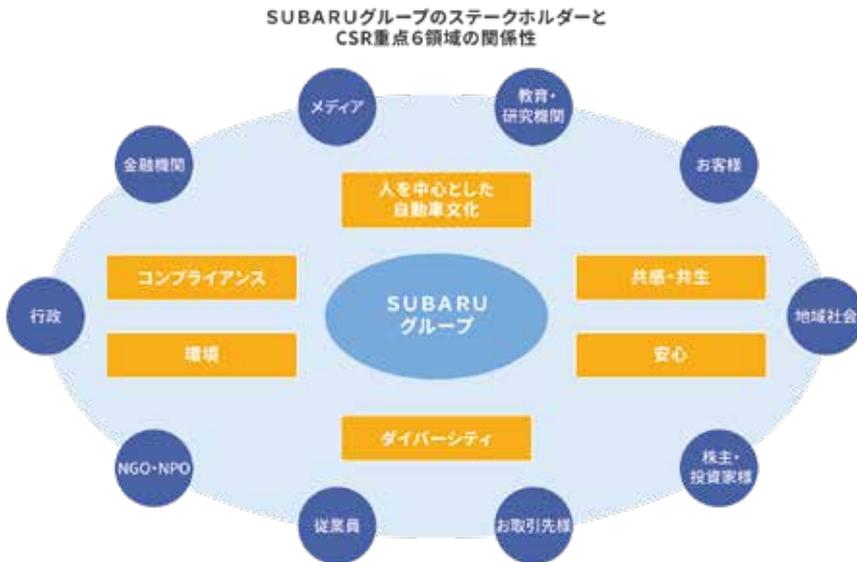
CSR推進体制

CSRの取り組みを議論する場として、CSR委員会(事務局、サステナビリティ推進部)を年2回開催し、関係する各委員会や部門のPDCAの状況を確認しています。CSR委員会は、委員長を代表取締役社長とし、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。



ステークホルダーの皆様との関わり

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くとともに、ステークホルダーの皆様への情報公開や対話、また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、今後とも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へ貢献し、企業価値の向上を図っていきます。



SDGsへの取り組み

2030年に向けた持続可能な未来を実現するための開発目標SDGs(Sustainable Development Goals)への対応について、当社グループとして重要性を認識しています。特に気候変動への対応については、2030年度に当社グループが直接排出するCO₂(スコープ1、2)の30%削減(2016年度比・総量ベース)を掲げ、2020年度までに年間排出量のおよそ3%に相当するCO₂削減の見通しとなりました。交通事故による死傷者数低減については、「2030年に死亡交通事故ゼロ※」を目標に、引き続き取り組みを推進し、持続可能な社会づくりに貢献していきます。

※SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARU車との衝突による歩行者・自転車等の死亡事故をゼロに

SUBARU環境方針

SUBARUの環境理念

『大地と空と自然』がSUBARUのフィールド

自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUの事業フィールドは、大地と空と自然です。

私たちは、この大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、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、すべての企業活動において取り組んでいきます。

1. 先進の技術で環境に貢献できる商品を開発、社会に提供

私たちは、環境と安全を第一に先進技術の創造に努め、地球環境保護に貢献できる商品を開発し、提供していきます。

2. 自然との共生を目指した取り組みに注力

私たちは、CO₂削減活動をすべての企業活動で取り組むとともに、森林保全に注力しアクティブに自然との交流を進める活動を支援していきます。

3. オールSUBARUでチャレンジ

私たちは、バリューチェーン全体を俯瞰できる組織的特性を活かし、オールSUBARUチームで地球環境保護にチャレンジしていきます。

環境行動指針

SUBARUのフィールドは、大地と空と自然です。

大地と空と自然が広がる地球環境保護を重要な企業活動と捉え、あらゆる事業活動において、気候変動への対応、生物多様性など地球規模の環境課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

商品

私たちは環境に配慮し、かつライフサイクルを考慮した商品の設計と研究開発に取り組みます。

調達

私たちは生物多様性など環境保護に配慮した調達を実施します。

生産

私たちはエネルギーの有効活用、廃棄物の発生抑制・適正処理など環境負荷の低減に努めます。

物流

私たちはエネルギーの有効活用、汚染予防など環境負荷の低減に努めます。

販売

私たちは資源のリサイクルおよび適正処理に取り組みます。

管理

私たちは社会のニーズに応じた貢献や情報公開、SUBARUチームとしての活動の統制と強化に取り組みます。

気候変動への基本的考え方と具体的な取り組み

＜気候変動への考え方＞

「大地と空と自然がSUBARUのフィールド」と謳う当社にとって、自然がもたらす恵みは欠かすことができません。昨今、頻発化・被害の甚大化が激しい異常気象に代表される気候変動問題は人類共通の脅威であり、その原因と指摘されている「人々の生活から排出される温室効果ガス（以下、便宜的に「CO₂」と表現します）の削減」は、社会と当社の持続可能な成長を実現するため必要不可欠な取り組みと考えます。

この考えに基づき、当社グループは、2015年のパリ協定で採択された、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃未満に抑える」目標の達成に向け、商品の環境性能向上はもちろんのこと、クルマの原材料採掘、製造、輸送、使用、廃棄というライフサイクル全般にわたり地球環境保護に取り組めます。

＜商品への取り組み＞

当社は地球温暖化の要因の一つと言われるCO₂の排出量を削減するためには、商品の環境性能である燃費をいかに向上させるかが重要であると考えます。従来のガソリンエンジン車での燃費改善を進める一方、電動車の車種の拡充、さらには年々厳しさを増す各国燃費規制を見据えたEV開発を推し進め、CO₂排出量の削減に積極的に取り組みます。

そして、来る本格的な電動化時代への布石として、当社はトヨタとのアライアンスを活用し、2019年6月、中・大型乗用車向けのEV専用プラットフォームおよびCセグメントクラスのSUVモデルのEVをトヨタと共同で開発することについて合意したことを公表しました。トヨタが仲間づくりに取り組んでいる電動化技術と当社が長年培ってきたAWD（全輪駆動）技術を活用するなど、両社の持つ技術の強みを持ち寄ることで、EVならではの魅力ある商品づくりにチャレンジし、2020年代前半の発売を目指します。

＜地域との協働：「SUBARUの森」＞

当社は地域の自然資本を保全するため、CO₂の吸収源でもある森林の保全活動に注力しています。具体的には、「SUBARUの森」活動を展開しており、当社事業と関わりの深い群馬県、栃木県宇都宮市、北海道美深町をフィールドに、関係自治体と協定を結び、地域の森林保全に取り組んでいます。

＜生産段階の取り組み＞

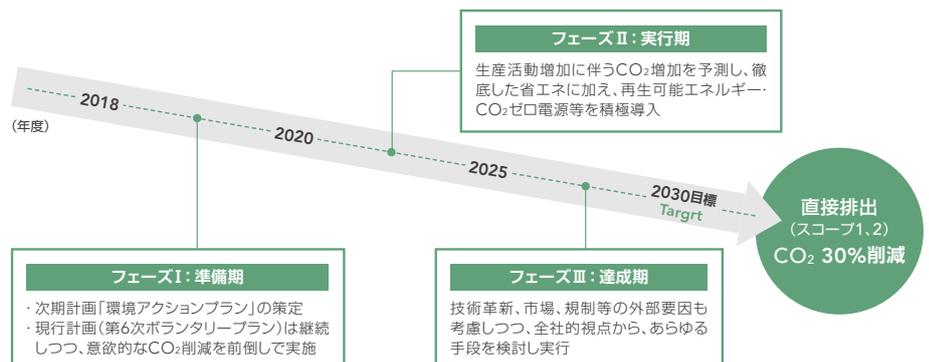
当社が直接排出するCO₂（スコープ1および2）は、スコープ3も含めた全体から見ると僅かとも言えます。しかし、当社はバリューチェーン全体で地球環境保護にチャレンジすることを環境方針に掲げており、当社自らが率先して直接排出するCO₂削減に取り組むことは、オールSUBARUとしての活動をより充実させていくことにつながるものと考えます。

そこで、当社は2021年度以降の「環境アクションプラン」において、当社グループが直接排出するCO₂を、2030年度までに30%削減（2016年度比・総量ベース）する目標を設定しました。さらに、同プランの「フェーズI：準備期」では、「CO₂削減を前倒して実施」することを計画しており、再生可能エネルギー等の導入により、2020年度までに年間排出量の約3%に相当する、約2万t-CO₂の削減を目指します。

直接排出するCO₂の削減目標

達成目標年度	目標
2020年度	年間排出量の約3%相当 約2万t-CO ₂ の削減
2030年度	総量ベースで2016年度比 30%削減

「2030年度までにCO₂を30%削減」に向けたロードマップ



「2020年度までに2万t-CO₂削減」に向けた当社の主な取り組み

太陽光発電設備の導入

水力発電由来の電力の導入



新たな取り組み

1 群馬県大泉町の施設へ太陽光発電設備の導入 (330t-CO₂削減見込み)

群馬県邑楽郡大泉町にある当社施設へ導入する自家消費型太陽光発電設備は、1MWの発電出力(年間発電量:1,145MWh/年)を想定し、2019年度中の完成を目指します。発電した電力は、SUBARU ACCESSORY CENTER・関東納整センターで使用する予定です。これにより、同施設から排出されるCO₂の約4割、330t-CO₂の削減を見込みます。

2 CO₂排出ゼロの水力発電由来の電力「アクアプレミアム」の導入 (10,200t-CO₂削減見込み)

CO₂排出ゼロの水力発電由来の電力のみを販売する料金プランである「アクアプレミアム」を、群馬製作所本工場および東京事業所で購入する電力の一部に導入します。これにより、当社は約10,200t-CO₂(年間発電量:21GWh相当)の削減を見込みます。

3 グリーン証書の活用 (1,000t-CO₂削減見込み)

本社エビネスパルビルおよびスパル総合研修センターでは、消費する電力および熱を対象にグリーン電力証書・グリーン熱証書の制度を活用して、CO₂排出ゼロのオフィスを目指します。

※1 日本ファシリティソリューション株式会社調べ

※2 「とちぎふるさと電気」とは、発電時にCO₂を排出しない栃木県内8カ所の県営水力発電所で発電した電力を使用するため、電力使用に伴うCO₂排出量をゼロにすることができ、栃木県企業局と東京電力エナジーパートナー株式会社が提供するメニュー
http://www.pref.tochigi.lg.jp/j03/furusato/furusatodenki_top.html

既存の取り組み

4 国内最大級の自家消費型太陽光発電設備を導入 (2,600t-CO₂削減見込み)

群馬製作所の大泉工場(群馬県邑楽郡大泉町)内の遊水池に、自家消費型としては国内最大級*1となる太陽光発電設備を導入しています。

この設備は、発電出力は約5.6MW(年間発電量:約6,100MWh/年)を想定し、2019年度内の完成・稼働開始を計画しています。これにより、同工場のCO₂年間総排出量の約2%に相当する、約2,600t-CO₂の削減を見込んでいます。

5 地産消費型の電気メニュー「とちぎふるさと電気」 (5,400t-CO₂削減見込み)

航空宇宙カンパニー宇都宮製作所(栃木県宇都宮市)の南工場および南第2工場において、栃木県が保有する水力発電所を電源とした、全国初の地産消費型の電気メニュー「とちぎふるさと電気」*2を2018年4月より導入しています。

本メニューの導入により、SUBARU航空宇宙カンパニーの年間総CO₂排出量の約15%に相当する、約5,400tのCO₂削減を見込んでいます。また、本メニューを通じて当社が支出する電気料金の一部は、栃木県内の環境保全事業などに活用される予定です。

気候変動に関する主なリスクと機会

リスクと機会に関する考え方

仮に気候変動への対策を怠った場合(無対策の場合)、日本・北米をはじめとするSUBARUの市場は深刻な影響を受けることとなり、当社の事業は持続することができません。当社は、パリ協定の趣旨である「2℃を十分に下回る水準」を長期的なゴールと定め、様々な要素を踏まえつつ、短中期的な達成シナリオを分析しています。

商品については、当社が展開する市場の各国政府等が定める燃費規制を念頭に、IEAや関係政府等が描く電動化シナリオ、市場の電動化の進捗や社会インフラの整備状況、お客様の実用に耐えうる技術、適正な収益の確保、商品の上流・下流での低炭素化・脱炭素化の進捗等を総合的に勘案しつつ、様々なシナリオを検討しています。

生産については、日本のNDC(Nationally Determined Contribution:国が決めた貢献)や日米の低炭素エネルギーの安定供給と調達価格、政府が推進する電源構成の進捗および炭素価格づけ(カーボンプライシング)等を勘案しつつ、2030年度目標を立案しました。現在、省エネルギー活動を基本としつつ、省エネルギー機器の導入や再生可能エネルギーの導入等を考慮した取り組み計画(環境アクションプラン)の策定を進めています。

【認識した主なリスク*】

● 商品について

- ① 日本、米国、欧州、中国の燃費規制に合致しない場合、法令違反に基づく罰金・過料やクレジット購入等、負のインセンティブが生じ、当社は追加の費用や損失を被る可能性があります。また、一定の燃費水準を満たさない場合には、商品の販売機会が制限される可能性があります。
- ② 顧客ニーズを満たさない段階での急激な電動化は、ニーズに合致しない開発費の発生や顧客満足度の低下を引き起こし、不測の損失や販売機会の減退につながるだけでなく、商品の電動化が滞る可能性があります。
- ③ 電動化は、調達・使用・廃棄に至るすべての過程で、収益性を確保しつつ低炭素化、脱炭素化を行うことが重要であり、当社商品の上流・下流を巻き込んだ全体での取り組みが進まない場合には、商品のライフサイクル全体でその目的を達成できない可能性があります。
- ④ 中長期的な視野では電動化は着実に進むものと考えており、ある段階で一気に市場への浸透が進む可能性があります。その時点で、適切な技術と商品を備えていない場合には、商品の販売機会に重要な影響を与える可能性があります。

● 生産段階について

- ① 化石燃料由来のエネルギーを使用し続けた場合、石油等の地政学的な要因によるものの他、政府の炭素税や排出枠規制等の対象となり、コストが上昇する可能性があります。
- ② 中長期的な視野では、再生可能エネルギーが主力になると考えます。ただし、現時点ではコストや安定供給の面で課題があり、費用対効果にも配慮する必要があります。

● 事業運営全般について

- ① 低炭素化・脱炭素化への取り組みが不十分な場合、当社ブランド価値が毀損し、人材採用や販売に悪影響を及ぼす可能性があります。また、中期・長期的な視野の投資家等からの資金調達が困難となり、資本コストが上昇する可能性があります。
- ② 現在のパリ協定の各国目標は2℃未満の目標達成には不十分と言われており、各国がより厳格な目標へ見直した場合には、当社のビジネスに重大な影響を与える可能性があります。

【認識した主な機会*】

- ① 商品の環境対応が適切に進み、かつ、世界規模で気候変動の適応・緩和も進んだ場合、当社の主力市場を維持できるばかりか、一定規模で発生を避けられない世界各地の異常気象に対しても、当社の強みである安心・安全な商品は一層の支持を得ることができ、新たな市場の創出等、販売機会が拡大する可能性があります。
- ② 気候変動への期待に応えることで、当社のブランド価値が上昇し、人材採用や販売に好影響を与える可能性があります。中長期視野の投資家からの資金調達が容易となり、資本コストの低減につながる可能性があります。
- ③ 費用対効果にも配慮しつつ再生可能エネルギーへ移行することで、化石燃料由来のエネルギーに内在する価格変動リスクから解放され、将来のコスト上昇を未然に防げる可能性があります。

* 上記のリスク・機会には、過去の事実や現在入手可能な情報に基づいたものであり、将来の経済の動向、当社を取り巻く事業環境などの要因により、大きく異なるものとなる可能性があります。

リスクマネジメント

リスク管理体制の整備の状況

当社では、各事業の横断的機能を担う経営企画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。加えて、内部統制システムの整備に資するため、リスク管理の最も基礎的な部分に位置づけられるコンプライアンスの体制・組織を整え、運用しています。全社的なコンプライアンスの実践を推進するため、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・連絡を行っています。部門・カンパニーごとではコンプライアンス責任者およびコンプライアンス担当者を配置し、コンプライアンスを現場単位できめ細かく実践する体制を組織し、さらに、日頃から役員と従業員を対象とした教育・研修を計画的に実施しており、社内刊行物などを通じて随時、コンプライアンス啓発を行っています。また、当社グループのコンプライアンスの実践を推進するために、関係会社に対し教育・研修の実施や社内刊行物による情報提供を行うとともに、SUBARU内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)への参加を促すことにより、実効性を高めています。

また、2019年4月1日付で、当社の抱える法令順守や組織風土改革の課題への取り組み強化を目的として「リスクマネジメント・コンプライアンス室」を新設しました。総務部、グループ企業経営推進部、サステナビリティ推進部、法務部、監査部と共にリスクマネジメントグループとし、CRMO(最高リスク管理責任者:新設)が統括しています。

CRMOメッセージ



取締役専務執行役員CRMO
加藤 洋一

2019年4月1日付の組織改正でリスクマネジメントグループが新たに発足し、そのグループを統括する責任者としてCRMOが設置されました。これは、2000年代以降内外の企業に対して強く求められてきた内部統制強化の一環ですが、完成検査問題で揺れたSUBARUとしては、とりわけ重要な意味を持つものと考えています。これまで、経営管理本部の設置などいくつかの内部統制強化に向けた取り組みを行ってきましたが、改めて、リスク管理や内部統制に関するレポートラインを明確化させ、現場と経営とのコミュニケーションルートをはっきりさせることによりその距離感を縮め、形式的にも実質的にも経営層の内部統制への関与を充実・強化させようとしたものです。なかでも、リスクマネジメントについては、従前の体制のなかでその対応水準についての課題感を強く持っていましたので、今般体系的に全社リスクマネジメントを行う体制を整えるために、リスクマネジメント・コンプライアンス室を新たに設置しました。その他リスク管理に深く関係する法務部、CSR環境部を改組したサステナビリティ推進部などに、緊急時対策本部の事務局を担う総務部などを交えて、CRMOがこれらを統括する体制をとることにしました。

今、自動車業界は、100年に一度の大変革期を迎えていると言われていています。こうしたなかで事業を行うということは、視界不良の中で経営を進めるということに他なりません。この時、確かな経営を進めていく水先案内人の役割を果たすのがリスクマネジメントの役割であろうと考えます。サステナブルな経営を持続させる指針として機能すべく、日々精進してまいります。

コンプライアンス

基本的な考え方・方針

当社では、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。全社的なコンプライアンスの徹底が当社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・社内諸規程等の順守はもとより、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ます。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、ならびに各種研修等の活動を行っています。

企業行動規範と行動ガイドライン

当社は、コンプライアンス重視の企業活動を実践するための順守基準として、「企業行動規範」(P.02)と「行動ガイドライン」を定めています。2017年度に、グループコンプライアンスの一層の推進を図るべく「行動ガイドライン」の内容を改訂しました。当社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、日常の行動の中での徹底を図っています。

コンプライアンス規程

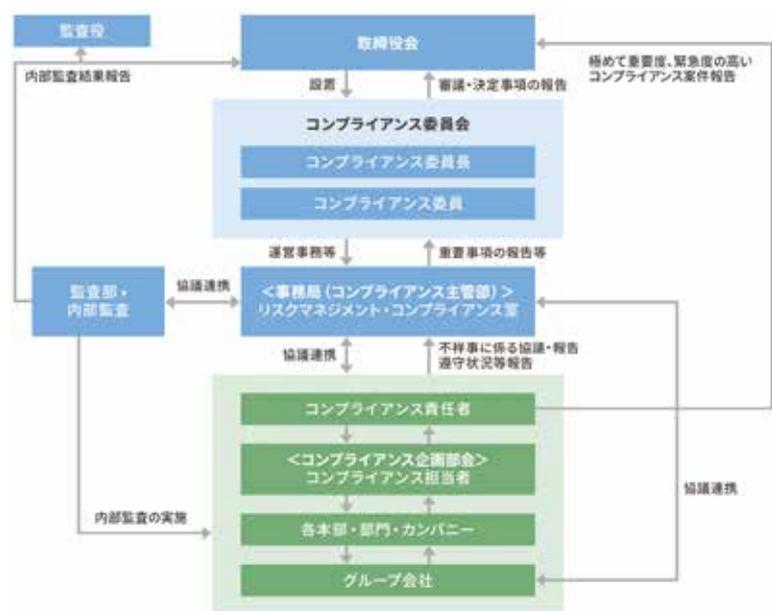
当社は、コンプライアンスに関する体制・組織および運営方法を定めた基本規程として、2001年に「コンプライアンス規程」を取締役会の承認を経て制定しました。

2018年度は、コーポレートガバナンスガイドラインの改定内容の反映と、コンプライアンス実践の一層の徹底のためのコンプライアンス委員会の機動的運営の実現等の目的のもと、コンプライアンス委員会の審議、取締役会の承認を経て、同規程の改定を行いました。

コンプライアンス体制・組織と運営

当社は、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。なお、当社における完成検査業務に関する一連の不適切事案の判明を契機として、同委員会委員長を、2018年度は取締役会長が務め、2019年度からは新設されたCRMO(最高リスク管理責任者)である取締役専務執行役員が務め、コンプライアンスに関する取り組みを抜本的に見直し、実行しています。

コンプライアンス体制図



リスクマネジメント・コンプライアンス室の設置

2017年度に判明した、当社における完成検査業務に関する一連の不適切事案に対する深い反省に基づき、同じ過ちを繰り返さないために、2018年度より、全社的な法令順守・コンプライアンス重視の取り組み強化の一環として「コンプライアンス室」を独立した組織として新設しました。さらに2019年度からは、同室に当社グループ全体の内部統制とリスクマネジメントを企画・推進する実働組織としての役割を追加し、「リスクマネジメント・コンプライアンス室」に組織変更しました。リスクマネジメント・コンプライアンス室は、主に以下の業務を行っています。

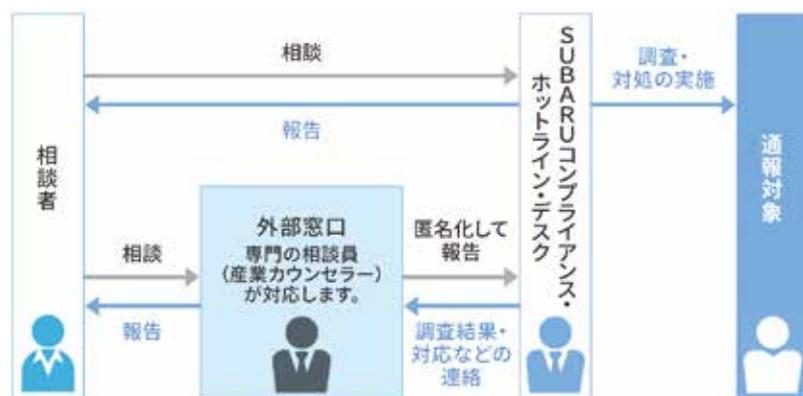
- 当社グループ全体の内部統制とリスクマネジメントの企画・推進
- 当社グループ全体のコンプライアンス推進に関わる企画・運営（コンプライアンス委員会の事務局に関する事項含む）、コンプライアンス研修・教育・社内啓発活動の企画・運営および内部通報制度（「コンプライアンス・ホットライン」）の運営

コンプライアンス・ホットライン制度の改善

当社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、上司を通じて解決する方法の他に、「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。

「ホットライン・デスク」は、社内に設置されており、規則に基づいて任命された従業員が、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。通報者の所属・氏名は、通報者の同意がない限り厳格に秘匿され、通報したことにより不利益を受けることがないよう十分配慮されます。2008年4月から、この制度に社外窓口として外部専門事業者による通報受付窓口を追加し、受付時間の拡大と通報者の氏名・所属の秘匿性強化を図るなど、さらに使いやすい制度とするよう努めています。なお、同制度の周知を図るため、制度の仕組みや相談窓口の連絡先について記載したカードを当社グループの従業員などに配布する他、各職場にはポスターを掲示しています。外部専門事業者による窓口機能については、ポスターに説明を織り込む他、社内イントラネットの画面上に掲載しています。

コンプライアンス・ホットライン(相談・解決の流れ)



コンプライアンス・ホットラインカード

2018年度に「コンプライアンス・ホットライン」に寄せられた相談件数は199件で、これらの相談に対しては、当社コンプライアンス室長（※2019年度からは組織名称変更により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上、コンプライアンス上の課題に対する迅速な解決に努めています。また、適宜経営層や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。

2018年度は、些細な事でもおかしいと感じたら積極的に同制度を活用して欲しいというメッセージを織り込んだデザインに、啓発カード・ポスターを刷新するとともに、各種コンプライアンス研修や関連ツールの作成・配布を実施しました。これらの取り組みにより、同制度を積極的に利用するマインド醸成を含む、従業員のコンプライアンス意識の向上が図られたことで、従業員からの相談件数が増加し、適切な対応・解決につながる件数も増加するといった制度運営の改善が見られました。

コンプライアンス活動実績

<コンプライアンス研修>

コンプライアンスの徹底には、当社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いう考えのもと、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。この研修は当社の法務部、リスクマネジメント・コンプライアンス室や人事・教育部門が主催しています。また、各部門・関係会社においては、実務計画（コンプライアンス・プログラム）に独自の教育計画を盛り込み、当社法務部員、リスクマネジメント・コンプライアンス室員などを講師とする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実施することで補完しています。2018年度は、法務部およびコンプライアンス室（2019年4月よりリスクマネジメント・コンプライアンス室に組織変更）が主催・関与したこれらの研修に、約7,700人が参加しました。

コンプライアンスの日々の実践を推進するため、当社のみならず、国内SUBARU販売特約店などの関係会社に特化したものも含め、様々な支援ツールを作成・提供しています。加えて、緊急度の高い情報については「コンプライアンス情報」を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。2018年度は、当社グループの管理職を対象に「規範意識強化教育」を実施し、当社における完成検査業務に関する一連の不適切事案およびその原因背景を共有し、各部門において同種同様の不適切事案を発生させない取り組みの促進を実施しました。また、10月のコンプライアンス月間に全社的に実施しているコンプライアンス研修について、例年の管理職を対象としたものから係長などの一般職を対象に追加し、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。さらにコンプライアンス重視の企業活動の実践に資するツールとして、2018年度はコンプライアンスマニュアルのエッセンシャル版を新規作成し、当社グループ全従業員へ配布しました。



コンプライアンス研修の様子（東京事業所）



コンプライアンスマニュアル・エッセンシャル版

品質に対する考え方

当社は「安心とゆしさ」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ため、新しい品質方針を旗印として、全従業員が「品質第一」を合言葉に、お客様に感動いただける高品質な商品とサービスの提供を積極的に推進しています。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た品質方針を定め、それに基づいた品質管理を実践しています。

CQOメッセージ



専務執行役員CQO

大崎 篤

当社の「安心とゆしさ」、その根幹は「品質」であり、「品質はお客様に対する最も基本的な責任の一つ」です。「品質」には、商品の品質から、お客様への対応品質、従業員一人ひとりの日常における業務品質、そして企業活動の質そのものまで広く定義することができ、これらを着実に高めていくことが大切です。お客様の生活に寄り添い、人生をより豊かにする高品質な商品づくり、サービス向上に邁進するため、当社グループ全員が何にも増して「品質が最優先」の価値基準を醸成する先導役を果たしていきます。

一方で、エアバッグをはじめとするリコールやサービスキャンペーンを継続して発生させてしまい、株主様、お客様をはじめ多くのステークホルダーの皆様にご心配とご迷惑をお掛けしています。また、米国市場における第三者機関による品質評価にて、着実な改善は図ってきましたが、残念ながら他社との比較において相対的に品質評価が低下してしまっている状況にあり、極めて大きな課題と認識しています。

これらの問題・課題への対応として、新車開発では、開発の各段階における節目管理を一層強化し、徹底して過去不具合の再発防止を図りながら、リコールやサービスキャンペーンの撲滅を目指します。また、お客様のご使用状況を踏まえた、分かりやすく、使い勝手の良い、高品質の商品づくりを進めると同時に、コールセンターの拡充や対策部品・補修部品のスムーズな供給体制の構築、サービス作業の効率的な運用に努めるなど、お客様が商品をご使用になれない時間を最小限に留め、満足度の向上を図っていきます。

中期経営ビジョン「STEP」における最中核は、「品質改革」であり、そのために、商品の企画段階から、サプライヤーの部品調達、工場における製造・出荷にいたるすべてのプロセスで改革を実行しています。見直しにあたっては、これらのプロセスに関わる各部門において、品質が基軸である考え方にぶれが無いように、CQOの権限も強化して横串を刺し、商品づくりにおける品質マネジメント体制を徹底して強化します。

また、品質に関わる技術開発用の設備、例えばシミュレーターをはじめとする制御関連の評価設備、温度や気圧などの変更に可能な環境評価設備や耐久評価設備等に投資を行います。製造においては、これまで生産能力を上げる設備投資が中心でしたが、今後は品質を底上げするため老朽設備更新やトレーサビリティ強化などをIoTも活用しながら重点的に実施していきます。人的投資も含めて、品質改善に寄与する部分については積極的に投資を行い、「お客様が安心して長く使い続けることができる品質」No.1を目指していきます。

品質最優先意識徹底の取り組み

「品質最優先」に向けた従業員一人ひとりの意識と行動の変革を促すため、様々な取り組みを続けています。その代表が2019年4月に実施した“品質方針”改定です。

品質方針

私たちは何より品質を大切にしてお客様の信頼に応えます

1. お客様に安心して長くお使いいただける商品をお届けします
2. お客様の声に常に耳を傾け、商品とサービスに活かします
3. 法令・社会規範・社内規則を順守し、お客様に信頼される仕事をします

2019年4月改定

改定にあたって重視したこと

「何より品質が大切」という強いメッセージを伝える

全活動のベクトルを「お客様」に向けて揃える

分かりやすく、一人ひとりに働きかけ、意識と行動の変革を促す

コンプライアンス重視を明記

この方針を経営トップ主導のもと、全従業員が日々の業務の中で活用していきます。

この品質方針改定に加えて以下の諸活動を継続し、品質改革の底支えを行っていきます。

1. 社内報「秀峰」へ品質改革関連記事を定期的に掲載する啓発活動
2. 2018年度から11月の品質月間に全事業所従業員とお取引先様を対象に、当社の品質状況やお客様の声を直接伝える「品質キャラバン」を開催
3. 2019年度から従業員の階層別教育に品質意識醸成講座を追加

これらの活動を通じて、従業員の「品質最優先」意識の醸成に取り組んでいます。こうした取り組みによって、従業員の意識向上は着実に進んできたと考えていますが、これを一過性のものに終わらせるのではなく、しっかりと定着させていきます。

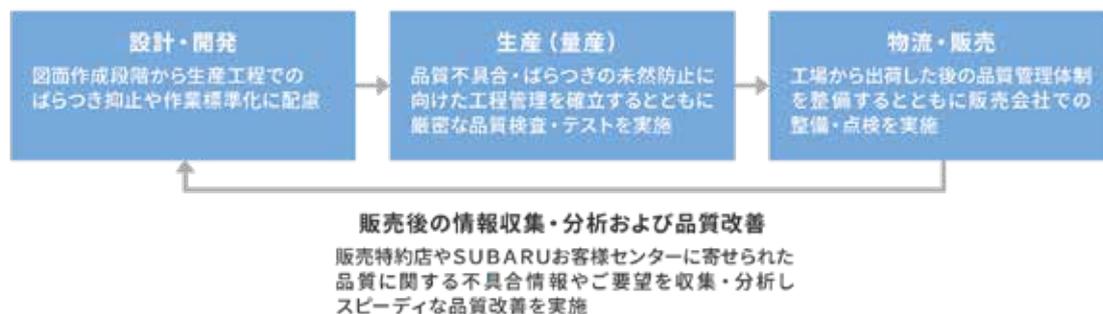
品質マネジメントシステム

1. 当社の品質方針ならびにISO9001規格に基づいた品質マネジメントシステム(QMS)を構築し、円滑かつ効果的に運用。
2. 顧客要求事項および適用される法令・規制要求事項に適合することを保証することにより顧客満足の向上を目指す。
3. 業務の改善を通してQMSの継続的改善を図る。

品質マネジメントサイクルの運用

当社は品質マネジメントシステムのもと、設計開発から販売に至る各プロセスで品質保証に取り組むとともに、より高品質な商品をつくるためのサイクルを構築しています。また、お客様のニーズにいち早く応えるため、サイクルをスピーディに回していくことに努めています。

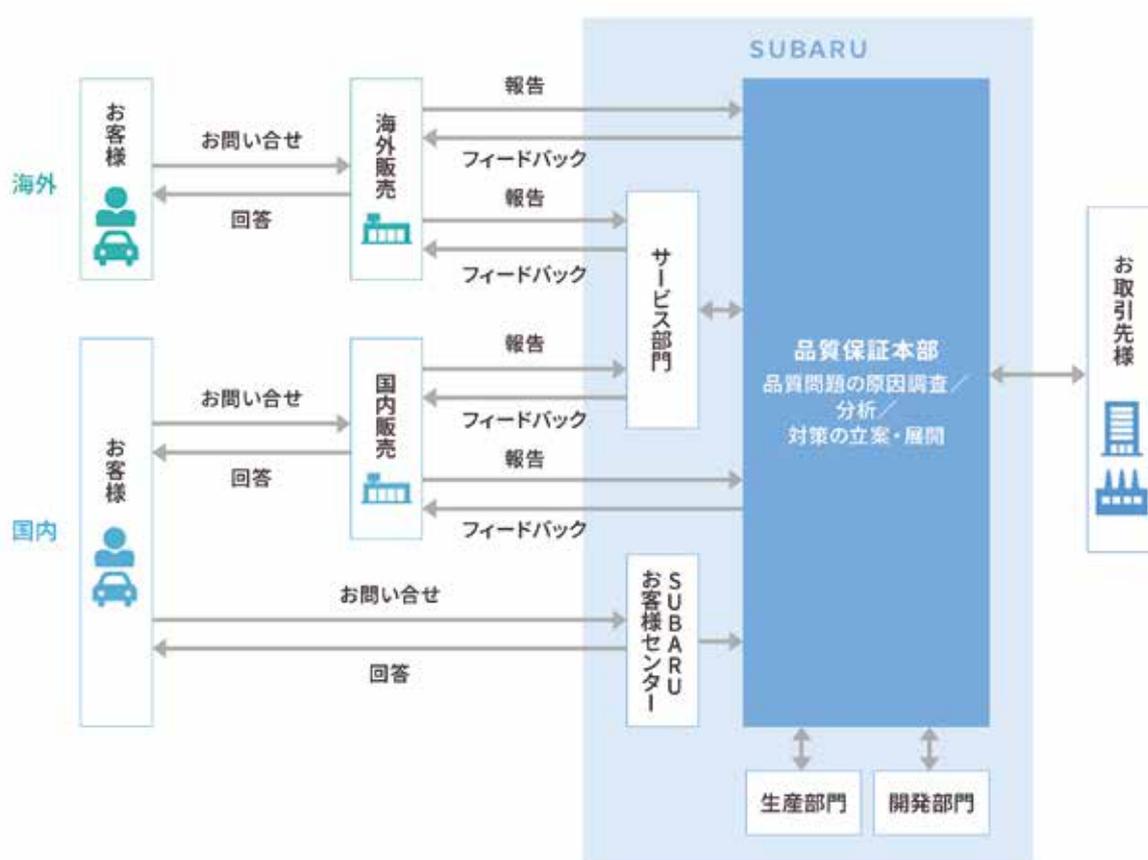
品質マネジメントサイクル



品質改善に向けた体制の構築

当社では、商品販売後の品質不具合やお客様のご要望をいち早く分析し、より高品質な開発・生産に結びつけるため、品質保証本部を中心とする品質改善体制を確立しています。グローバルに収集したお客様の声をもとに、社内の関連部門やお取引先様とともに、品質に関する課題の抽出、原因の調査、対策の立案を行っています。

品質改善体制



人材

人材育成の考え方

当社は、中期経営ビジョン「STEP」で掲げた“ありたい姿”「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」を実現するために、人材育成を極めて重要なテーマと位置づけています。従業員自らが高い意欲を持って成長していくことを支援するため、職能資格制度、人事考課制度、目標管理制度、人事ローテーション、教育体系で構成される「人事制度」を人材育成のツールとして活用しています。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た取り組みを推進しています。

ダイバーシティの考え方

当社グループでは、当社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、ダイバーシティに関してそれぞれの事業内容や地域性を踏まえた取り組みを進めています。当社におけるダイバーシティを一層積極的に推進していくため、2015年1月、ダイバーシティ推進室を設置しました。ダイバーシティ推進室では、「女性活躍推進」「障がい者雇用推進」「高齢者再雇用推進」「外国籍従業員の雇用推進」を重点テーマに掲げ、なかでも女性活躍の推進を最重要課題として取り組みを進めています。

ワークライフバランスの考え方

当社グループは、従業員が「お客様の笑顔をつくる」ために、安心して生き生きと働くことができるよう、従業員の働きがいを高め、一人ひとりがその能力を存分に発揮できる環境整備が重要と考えます。

従業員の多様性を尊重し、仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を実現するため、働き方の多様化を進めるとともに、制度の拡充に取り組んでいます。

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たワークライフバランス支援の取り組みを進めています。

人権尊重の考え方

当社は、企業行動規範（P.02）に「私たちは、一人ひとりの人権と個性を尊重します。」と掲げており、事業活動に関わる、すべてのステークホルダーの人権を尊重しています。従業員が個々の能力を十分に発揮できるようにするため、性別や性的指向（LGBT）、年齢、国籍、文化、ライフスタイルなどの多様性の実現を推進しています。また、私たち当社グループはもとより、サプライチェーンにおいても強制労働や児童労働を容認しないことを含め、安全で働きやすい職場環境の整備に努めることを基本的な考え方としています。

ダイバーシティ

女性活躍推進

「2020年に女性管理職数を2014年時点の5倍以上」とする目標を設定し、現在、2020年4月時点での達成を見込んでいます（SUBARU単独の女性管理職数 2014年:4人、2019年4月時点:18人）。今般、2025年に向けて「女性管理職数を2014年時点の12倍以上」とする新たな目標を設定しました。女性管理職育成に向けた取り組みをさらに強化しています。

女性のキャリア形成支援

女性管理職および管理職候補を対象とするメンター制度に加え、次世代の女性管理職候補者を計画的に育成することを目的に、2016年度より、「女性チームリーダー層に向けたキャリアアップ研修」を実施しています。2018年度は46人の女性従業員が受講しました。今後は、仕事の幅を広げ、成長につなげる人事ローテーションも一層強化していく予定です。

また、配偶者の転居などやむを得ない理由によって退職した従業員に対する再就労支援制度も整備しています。2009年度から登録を開始し、この制度を活用して10人の従業員が復職しています。

特例子会社 スバルブルーム株式会社の取り組み

2014年度に特例子会社の認定を取得したスバルブルーム(株)は、2018年度も障がい者採用活動を積極的に実施しており、2019年4月時点で67人の従業員と17人の指導員が、当社の社員寮、および工場での清掃業務を行っています。

2018年度も障がい者の雇用のみにとどまらず、近隣地域からの視察・見学などを積極的に受け入れるとともに、群馬県教育委員会からの要請を受け、地域の特別支援教育に携わる方々に、スバルブルーム(株)の取り組みを紹介しました。また、2016年度より障がい者雇用促進に積極的な協力企業として、群馬県の障害者就労支援部署が主催する「障害者就労サポーター企業」に登録しています。

今後も障がい者雇用に関わる企業間のネットワークを広げながら、特例子会社として経営の安定と業務品質の向上に努めます。そして従業員一人ひとりが個性という名を咲かせる(ブルーム)会社を目指して、定着、雇用、地域貢献に取り組んでいきます。



登録証 群馬県主催の「障害者就労サポーター企業」

外国籍従業員への取り組み

当社は、新卒・キャリアいずれも国籍を問わず採用活動を実施しており、外国籍の正規従業員および期間従業員を雇用しています。安全や品質方針、作業手順マニュアルなどの多言語化を行い、外国籍従業員の理解促進を図っています。

特に外国籍従業員の多い群馬製作所では、各工場に英語・ポルトガル語・タガログ語・スペイン語・中国語などの通訳を常駐させ、外国籍従業員とのコミュニケーションに役立てています。

日本人の従業員を対象にした語学研修や海外派遣研修も実施しており、外国人とのコミュニケーション力や異文化への理解力を高めるための取り組みをしています。国際的な人材交流を通じて、社内活性化や人材の安定確保にもつながっています。

外国人技能実習生については、外国人技能実習制度に基づいた適切な運営を行っています。安全や品質に関する教育を基本としながら、帰国後に現地での活躍につなげる取り組みとしています。

なお、海外の事業所・関係会社においては、それぞれ独自に人材を採用しており、各拠点の方針や事業に適した人材の確保に努めています。



5カ国語に翻訳されたマニュアル

ワークライフバランス

働き方改革に向けた取り組み

当社の働き方改革関連法*への対応状況

項目	内容
労働時間の正確な把握	2018年7月より、労働時間の正確な把握を行うことができるよう、電磁的記録(パソコンのログ、入出門時の打刻)を一元化した全社共通の勤怠システムを導入。
年5日間の年次有給休暇の取得促進	2019年度より、全従業員に対して取り組みを開始。10日以上の新規付与者は付与後7カ月の間に5日以上取得達成を目指すとともに、全従業員が確実に5日取得を達成できるよう運用ルールを策定。
残業時間の上限規制	法律の上限より厳しい基準を設定し運用。(年間590時間以下、1カ月79時間以下)
月60時間超の残業割増賃金率引き上げ	2010年度より対応済み。

*働き方改革関連法とは、2018年6月に成立した働き方改革の推進を目的とした、労働関係法を改正するための法律

長時間労働削減に向けた取り組み

当社は、フレックスタイム勤務の導入、定時間日(ノー残業デイ)の設定等により、長時間労働を抑制する環境を整備しています。これまで設定していた定時間日に加え、2015年度からは全事業所で、管理職を含めて全従業員が定時退社をする「ウルトラ定時間日」を設定しました。また、2017年度からは、群馬製作所および東京事業所の開発部門を中心に、22時に執務フロアを施錠して退社を徹底する取り組みを開始しています。2018年度からは対象職場を群馬製作所全体の間接部門にも拡大しました。残業時間の上限を明確にすることで、従業員の労働時間に対する意識が向上しています。

仕事と育児の両立支援

当社では、育児を理由に仕事から遠ざかることなく、安心してキャリアを継続できる環境づくりが重要と考え、仕事と育児の両立に向けて法定以上の制度を整えています。育児休業制度は、従業員の子供が2歳の誕生日を迎えた最初の4月末まで延長できるものと定め、育児の短時間勤務制度は、小学校4年生就学の始期まで利用可能・フレックスタイム(コアタイム2時間)との併用も可能としています。その結果、間接部門では育児による離職はほとんど見られないという大きな効果を得ています。現在は、「育児と仕事を両立しながらキャリアアップを目指せる支援」へと、取り組みのステップアップを図っています。

また、群馬製作所の直接部門では、交代制勤務従事者の育児休業からの復職において、安心して働ける職場環境の整備が必要であると考えています。2018年度は、保育園が開園するまでの時間、社内の会議室を開放するとともに、有資格の保育士による早朝保育のトライアルを実施し、2019年度より本格導入しました。

これらの制度内容を階層別研修において講義する他、「産休・育児ハンドブック」をイントラネットに掲載するなどして、各種制度の周知や利用促進を働きかけています。

育児休業取得者数(当社単独)

施策	概要	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
子の育児のために取得できる休暇制度	育児休業(人)					
	男	2	6	8	10	21
	女	91	101	88	88	80
	合計	93	107	96	98	101
子の育児のために取得できる休暇制度	育児休業復職率(%)					
	男	100	100	100	100	100
	女		98			97.5
	復職1年後の在籍率(%)					
	男	100	100	87.5	83.3	100
	女	98.9	95	100	97.2	90

人権尊重

人権啓発活動

当社の「行動ガイドライン」(P.49)では、「性別、LGBT、年齢、出身地、国籍、人種、民族、信条、宗教、社会的身分、身体的障害、疾病等を理由として不当に差別しない」ことを明示しています。こうした人権尊重に対する意識向上を図るため、2015年度から、新入社員研修および管理者研修を通して、ダイバーシティの必要性や当社の取り組みの理解を深めています。2018年度は、10回の研修を開催し435人の従業員が受講しました。

ハラスメントの防止

各種ハラスメントの防止に向け、就業規則でハラスメントを禁止するとともに、ガイドラインを制定しています。パワーハラスメントに関しては、防止に向けた「パワハラ解説集」を作成し、当社の全従業員に周知しています。また、パワーハラスメントのない職場にするための注意事項をまとめた「パワハラ防止ハンドブック」をすべての管理監督者に配布し、取り組んでいます。

なお、ハラスメントの相談窓口として、社内・社外に「コンプライアンス・ホットライン」「ハラスメント相談窓口」を常設し、グループ企業も含めた全従業員が相談できる環境を整えています。相談しやすい体制とすることで、気軽な相談を促し、早期の問題察知と解決を図っています。

10年間の主要連結財務データ

株式会社SUBARUおよび連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

		'10/3	'11/3	'12/3	'13/3
--	--	-------	-------	-------	-------

損益状況(会計年度)

売上高 ^{*1}	百万円	¥1,428,690	¥1,580,563	¥1,517,105	¥1,912,968
売上原価	百万円	1,152,763	1,241,427	1,222,419	1,501,809
売上総利益	百万円	275,927	339,136	294,686	411,159
販売費及び一般管理費 ^{*1}	百万円	248,577	255,001	250,727	290,748
営業利益(損失)	百万円	27,350	84,135	43,959	120,411
税金等調整前当期純利益(損失)	百万円	(443)	63,214	52,879	93,082
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	百万円	(16,450)	50,326	38,453	119,588
減価償却費 ^{*2}	百万円	65,785	56,062	58,611	61,544
資本的支出 ^{*3}	百万円	89,077	67,378	67,035	94,986
研究開発費	百万円	37,175	42,907	48,115	49,141

財政状態(会計年度末)

純資産	百万円	381,893	413,963	451,607	596,813
自己資本	百万円	380,587	412,661	450,302	595,365
総資産 ^{*4}	百万円	1,231,367	1,188,324	1,352,532	1,577,454
自己資本比率 ^{*4}	%	30.9	34.7	33.3	37.7

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	176,734	138,208	54,865	166,715
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(62,656)	(51,109)	(26,602)	(71,370)
フリーキャッシュ・フロー	百万円	114,078	87,099	28,263	95,345
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(18,560)	(39,408)	2,586	(60,766)

1株当たり情報

当期純利益(損失)(EPS)	円	(21.11)	64.56	49.27	153.23
純資産(BPS)	円	488.58	528.88	576.97	762.87
配当金	円	0	9	9	15

その他情報

単独為替レート	円/米ドル	93	86	79	82
発行済株式総数	千株	782,865	782,865	782,865	782,865
株主数 ^{*5}	人	39,223	34,240	33,139	28,890
単独従業員数	人	12,483	12,429	12,359	12,717
連結従業員数	人	27,586	27,296	27,123	27,509

台数情報

連結完成車販売台数 ^{*6}	千台	563	657	640	724
SUBARU車生産台数	千台	557	624	635	692
国内	千台	453	459	465	511
米国(SIA) ^{*7}	千台	104	165	171	181

※1 2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)、2018年3月期より遡及適用

※2 2019年3月期より会計方針変更(当社および国内連結子会社の一部の有形固定資産の償却方法を定率法から定額法へ変更)

※3 有形固定資産および無形固定資産の増加額

※4 2019年3月期より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用、2018年3月期より遡及適用

※5 1単元の株式数100株

※6 当社および連結子会社の完成車販売台数

※7 米国生産拠点 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

(単位:千米ドル^{※8})

'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3	'19/3
¥2,408,129	¥2,877,913	¥3,232,258	¥3,325,992	¥3,232,695	¥3,160,514	\$28,470,534
1,728,271	2,017,490	2,187,136	2,386,266	2,442,706	2,561,753	23,076,777
679,858	860,423	1,045,122	939,726	789,989	598,761	5,393,757
353,369	437,378	479,533	528,916	410,542	403,232	3,632,393
326,489	423,045	565,589	410,810	379,447	195,529	1,761,364
328,865	392,206	619,003	394,695	297,340	195,838	1,764,146
206,616	261,873	436,654	282,354	220,354	147,812	1,331,518
61,486	71,821	72,938	85,653	102,102	102,749	925,583
98,537	135,346	168,338	196,616	193,789	169,960	1,531,033
60,092	83,535	102,373	114,215	121,084	102,719	925,313
770,071	1,030,719	1,349,411	1,464,888	1,561,023	1,612,825	14,528,645
765,544	1,022,417	1,343,732	1,458,664	1,552,844	1,605,291	14,460,778
1,888,363	2,199,714	2,592,410	2,762,321	2,866,474	2,982,725	26,868,976
40.5	46.5	51.8	52.8	54.2	53.8	—
313,024	311,543	614,256	345,442	366,298	174,006	1,567,480
(33,903)	(172,780)	(255,676)	(254,252)	(150,711)	(158,327)	(1,426,241)
279,121	138,763	358,580	91,190	215,587	15,679	141,239
(63,011)	(110,546)	(126,190)	(189,044)	(170,937)	(96,617)	(870,345)
264.76	335.57	559.54	365.77	287.40	192.78	1.74
980.98	1,310.15	1,721.90	1,902.56	2,025.31	2,093.60	18.86
53	68	144	144	144	144	1.30
100	108	121	108	111	111	—
782,865	782,865	782,865	769,175	769,175	769,175	—
51,386	70,942	79,594	76,471	132,570	133,879	—
13,034	13,883	14,234	14,708	14,879	15,274	—
28,545	29,774	31,151	32,599	33,544	34,200	—
825	911	958	1,065	1,067	1,000	—
772	887	929	1,033	1,036	977	—
609	681	693	698	687	605	—
164	207	236	335	349	372	—

(単位:米ドル)

※8 米ドル金額は、便宜上、2019年3月31日の為替レート1米ドル=111.01円で換算

5年間の販売台数データ

3月31日に終了した各会計年度

連結完成車販売台数

(単位:台)

	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3
国内					
レガシィ	13,845	11,358	11,065	9,328	5,864
インプレッサ	39,462	39,794	51,592	66,748	46,838
フォレスター	21,103	22,044	24,239	18,139	32,941
レヴォーグ	40,559	23,555	23,775	21,342	12,878
WRX	7,514	6,956	6,552	8,252	7,060
エクシーガ	1,937	4,498	4,284	3,498	23
SUBARU BRZ	1,890	1,995	2,253	1,879	1,241
OEM	1,127	884	2,066	2,889	2,712
その他	439	502	567	480	147
登録車計	127,876	111,586	126,393	132,555	109,704
軽自動車	34,876	33,702	32,542	30,889	25,615
国内合計	162,752	145,288	158,935	163,444	135,319

海外 地域別

米国	527,630	582,674	667,613	670,931	659,702
カナダ	42,439	47,579	53,061	56,820	56,826
ロシア	11,559	5,723	5,338	7,729	8,120
欧州	35,730	41,778	40,915	40,228	32,133
豪州	38,889	44,611	49,106	55,674	41,731
中国	53,821	44,388	44,000	26,872	22,776
その他	37,875	45,824	45,574	45,231	43,287
海外合計	747,943	812,577	905,607	903,485	864,575

海外 車種別

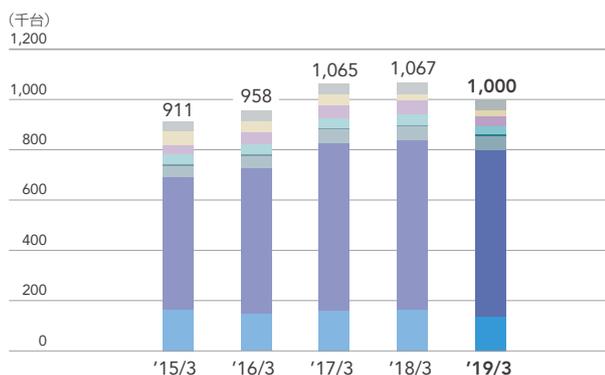
レガシィ	235,791	286,979	333,339	281,846	253,860
インプレッサ	196,403	217,272	238,858	306,673	275,089
フォレスター	269,649	250,072	272,768	260,853	226,756
レヴォーグ	0	7,713	6,823	3,913	2,160
WRX	37,982	43,120	47,185	42,739	33,861
アセント	0	0	0	0	67,177
トライベッカ	64	34	7	1	0
SUBARU BRZ	7,914	7,387	6,627	7,460	5,672
OEM	135	0	0	0	0
その他	5	0	0	0	0
海外合計	747,943	812,577	905,607	903,485	864,575

総合計	910,695	957,865	1,064,542	1,066,929	999,894
-----	---------	---------	-----------	-----------	---------

※当社および連結子会社の完成車販売台数

連結完成車 地域別販売台数

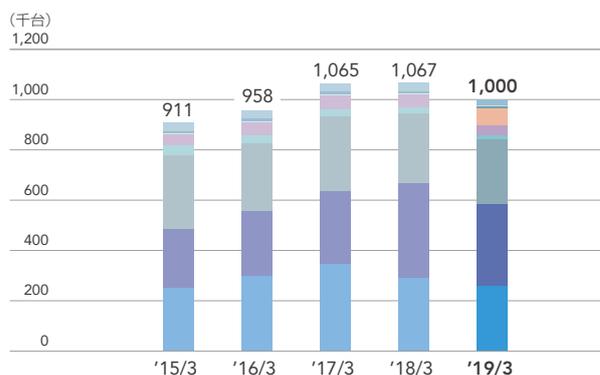
■ 日本 ■ 米国 ■ カナダ ■ ロシア
■ 欧州 ■ 豪州 ■ 中国 ■ その他



※当社および連結子会社の完成車販売台数

連結完成車 車種別販売台数

■ レガシィ ■ インプレッサ ■ フォレスター ■ レヴォーグ ■ WRX
■ エクシーガ ■ アセント ■ トライベッカ ■ SUBARU BRZ
■ OEM ■ その他 ■ 軽自動車



※当社および連結子会社の完成車販売台数

単独販売台数

(単位:台)

	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3
国内完成車					
レガシィ	14,734	11,665	11,529	9,753	6,091
インプレッサ	40,277	41,137	53,136	68,937	49,117
フォレスター	21,569	22,631	24,231	19,000	34,553
レヴォーグ	41,832	24,014	24,626	22,525	13,328
WRX	7,991	7,181	6,724	8,284	7,206
エクシーガ	2,016	4,797	4,356	3,833	7
SUBARU BRZ	1,941	2,070	2,394	1,999	1,256
OEM	1,224	904	2,575	2,862	2,843
登録車計	131,584	114,399	129,571	137,193	114,401
軽自動車	35,563	35,642	34,124	31,717	26,344
国内合計	167,147	150,041	163,695	168,910	140,745
輸出完成車					
レガシィ	34,344	50,353	39,719	32,122	26,073
インプレッサ	199,770	218,866	191,873	214,631	197,657
フォレスター	265,072	249,202	278,963	254,397	230,136
レヴォーグ	0	7,880	6,805	3,813	2,060
WRX	37,865	43,177	46,730	44,053	30,590
エクシーガ	5	0	0	0	0
SUBARU BRZ	8,418	7,005	6,653	7,451	4,980
OEM	135	0	0	0	0
輸出合計	545,609	576,483	570,743	556,467	491,496
海外現地生産部品(CKD)					
合計	222,513	242,424	353,770	348,144	402,985
総合計	935,269	968,948	1,088,208	1,073,521	1,035,226

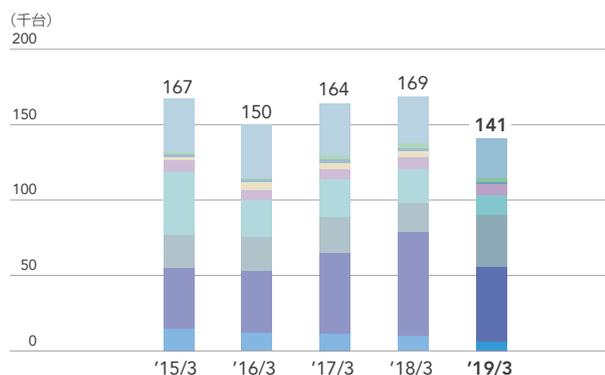
米國小売販売台数(暦年1月~12月)

(単位:台)

	'14	'15	'16	'17	'18
レガシィ	191,060	212,741	248,204	238,723	218,963
インプレッサ	128,952	155,712	150,915	196,181	220,784
フォレスター	159,953	175,192	178,593	177,563	171,613
WRX	25,492	33,734	33,279	31,358	28,730
アセント	0	0	0	0	36,211
トライベッカ	732	0	0	0	0
SUBARU BRZ	7,504	5,296	4,141	4,131	3,834
米國小売合計	513,693	582,675	615,132	647,956	680,135

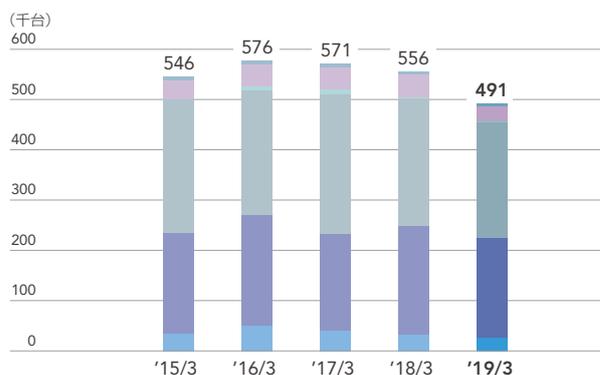
単独完成車 国内車種別販売台数

■レガシィ ■インプレッサ ■フォレスター ■レヴォーグ ■WRX
■エクシーガ ■SUBARU BRZ ■OEM ■軽自動車



単独完成車 輸出車種別販売台数

■レガシィ ■インプレッサ ■フォレスター ■レヴォーグ
■WRX ■エクシーガ ■SUBARU BRZ ■OEM



財務レビュー

事業領域および連結の範囲

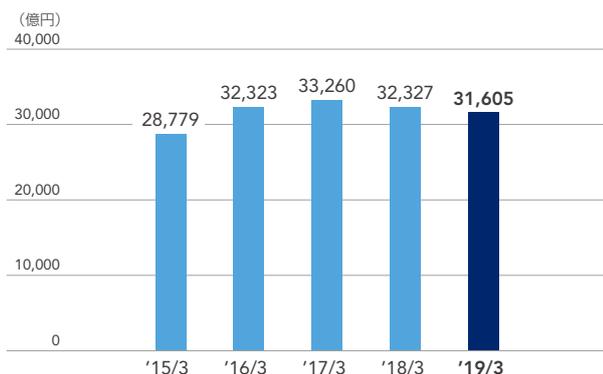
SUBARUグループ(以下、「当社グループ」)は、連結売上高の約95%を占める「自動車事業」を中心に、「航空宇宙事業」およびこれらのいずれにも属さない「その他事業」の3つの事業セグメントで構成されています。2019年3月期(2018年4月1日~2019年3月31日)(以下、「当期」)連結決算は、連結対象会社として株式会社SUBARU(以下、「当社」)および連結子会社78社、持分法適用会社10社を含めています。

当期の経営成績

当期の世界経済は、堅調に推移したものの、当期後半は通商問題の動向による不確実性などにより減速が見られました。また国内経済も、雇用・所得環境の改善および個人消費の持ち直しなどにより、景気は緩やかな回復基調が続いているものの、世界経済の先行きの不透明感などの影響が懸念される状況が続きました。このようななか、為替の動向は、おおむね安定して推移しました。

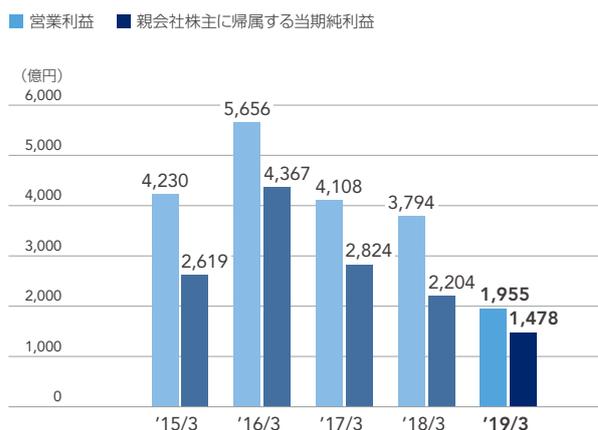
当期の当社グループの連結売上高は、自動車売上台数の減少などにより、前期比722億円(2.2%)減収の3兆1,605億円となりました。利益面については、2018年11月に届出をしたエンジン部品のリコールなどによる品質関連費用の増加および自動車売上台数の減少などにより、営業利益は前期比1,839億円(48.5%)減益の1,955億円となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益も、前期比725億円(32.9%)減益の1,478億円となりました。

売上高



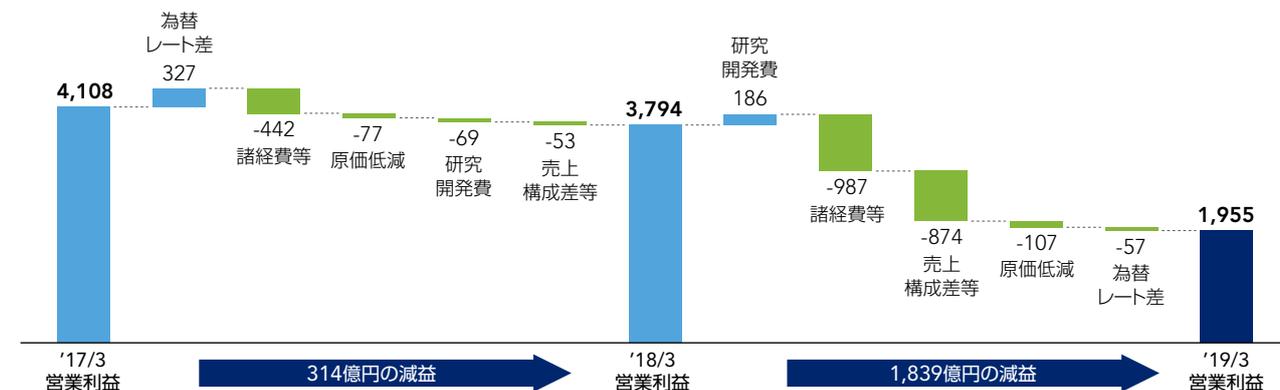
※2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)
2018年3月期より遡及適用

営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益



対前期営業利益増減要因(連結)

(億円)



各セグメントの状況

自動車事業部門

自動車事業では、売上高は前期比479億円(1.6%)減収の3兆145億円、セグメント利益は1,765億円(48.8%)減益の1,849億円となりました。国内と海外を合わせた連結完成車販売台数は、前期比6.7万台(6.3%)減の100.0万台となりました。

<国内市場>

当期の国内の自動車全体需要は、登録車は前期並み、軽自動車は前期を上回り、前期比1.2%増の526.0万台となりました。当社グループの国内販売台数は、前期比2.8万台(17.2%)減の13.5万台となりました。内訳は、登録車が前期比2.3万台(17.2%)減の11.0万台、軽自動車は前期比0.5万台(17.1%)減の2.6万台です。7月に全面改良を行った「フォレスター」の販売が好調に推移したものの、「インプレッサ」、「SUBARU XV」および「レヴォーグ」の販売が減少しました。

<海外市場>

社社の重点市場である米国の自動車全体需要は、乗用車系は前期を下回り、SUV(多目的スポーツ車)を含むライトトラック系は前期を上回り、前期比0.9%減の1,716.0万台となりました。

当社グループの海外販売台数は、前期比3.9万台(4.3%)減の86.5万台となりました。地域別内訳は、北米で前期比1.1万台(1.5%)減の71.7万台、ロシアを含む欧州で前期比0.8万台(16.1%)減の4.0万台、豪州で前期比1.4万台(25.0%)減の4.2万台、中国で前期比0.4万台(15.2%)減の2.3万台、その他地域で前期比0.2万台(4.3%)減の4.3万台です。北米において、新たに販売を開始した新型車「アセント」の好調などが寄与し、現地での小売販売は堅調に推移しましたが、当期前半は全面改良前であった「フォレスター」の出荷台数が減少しました。

航空宇宙事業部門

航空宇宙事業では、売上高は前期比105億円(7.4%)減収の1,317億円、セグメント利益は62億円(50.7%)減益の60億円となりました。防衛省向け製品では、陸上自衛隊新多用途ヘリコプターの試作請負契約の履行完了などにより、民間向け製品では、「ボーイング777」の生産が減少したことなどにより、売上高は前期を下回りました。

その他事業部門

その他事業では、売上高は前期比138億円(49.0%)減収の144億円、セグメント利益は12億円(24.1%)減益の38億円となりました。

セグメント別売上高 (億円)

	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3
自動車	26,990	30,394	31,520	30,623	30,145
航空宇宙	1,428	1,528	1,388	1,422	1,317
産業機器	290	—	—	—	—
その他	71	400	353	282	144
合計	28,779	32,323	33,260	32,327	31,605

セグメント別営業利益 (億円)

	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3
自動車	4,009	5,436	3,977	3,615	1,849
航空宇宙	189	182	91	123	60
産業機器	8	—	—	—	—
その他	19	30	35	51	38
消去・全社	6	8	5	7	7
合計	4,230	5,656	4,108	3,794	1,955

※2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)、2018年3月期より遡及適用

※2016年11月に産業機器事業終了を決定したこととともない、「産業機器」セグメントは2017年3月期より「その他」の区分に含む

2016年3月期についても、変更後の区分により作成したものを記載

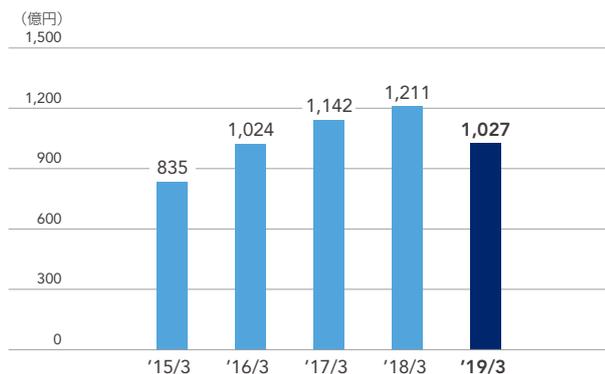
研究開発費

当期の研究開発費は、前期比184億円(15.2%)減の1,027億円となりました。うち、1,011億円が自動車事業に関わるものです。2020年3月期の研究開発活動に係る支出額は、当期比173億円(16.8%)増の1,200億円を計画しています。

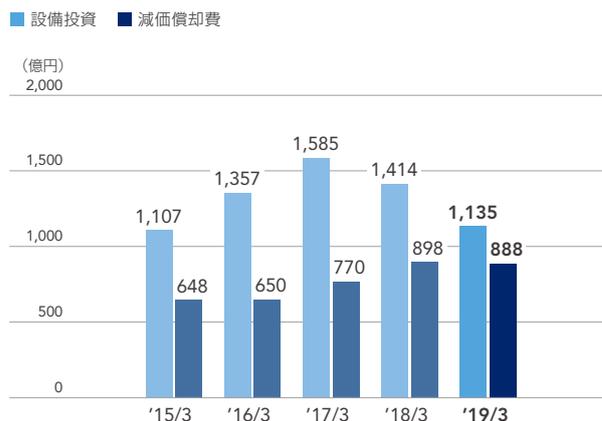
設備投資と減価償却費

当期の設備投資は、前期比279億円(19.7%)減の1,135億円となりました。うち、1,064億円が自動車事業に関わるもので、主な内容は、当社での製造・検査ラインの改修および整備、新商品のための生産設備、研究開発設備、販売網の整備・拡充を中心に377億円、米国生産拠点SIAでの新商品および生産能力拡充のための生産設備等を中心に368億円です。当期の減価償却費は前期比10億円(1.1%)減の888億円となりました。2020年3月期の設備投資は当期比265億円(23.4%)増の1,400億円を、減価償却費は112億円(12.6%)増の1,000億円を計画しています。なお、リース取引および無形資産に係る設備投資、減価償却費については、従来通り実績・計画に含んでいません。

研究開発費



設備投資／減価償却費



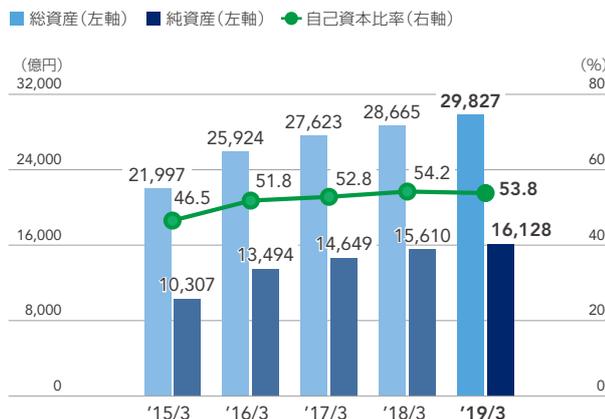
※2019年3月期より会計方針変更(当社および国内連結子会社の一部の有形固定資産の償却方法を定率法から定額法へ変更)

流動性と資金の源泉

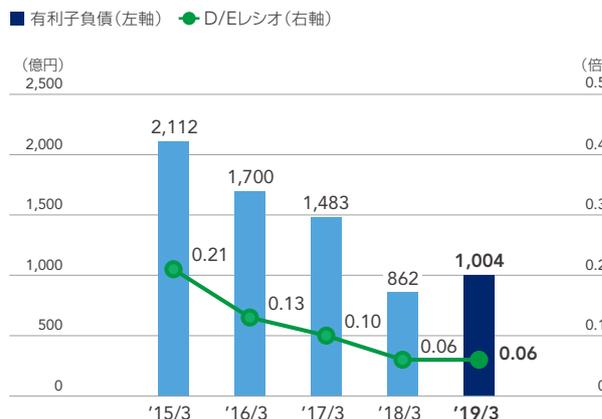
財政状態

総資産は、前期末から1,163億円増加の2兆9,827億円となりました。現金および預金と有価証券を合わせた手許資金が563億円減少しましたが、固定資産が605億円、商品および製品が471億円、原材料および貯蔵品が240億円、仕掛品が224億円、短期貸付金が134億円、それぞれ増加しています。負債は、前期末から644億円増加の1兆3,699億円となりました。未払法人税等が400億円、短期借入金が177億円、それぞれ減少した一方、製品保証引当金が585億円、1年内返済予定を含めた長期借入金が319億円、長期前受収益が252億円、未払費用が127億円、それぞれ増加しました。有利子負債は、前期末から142億円増加して1,004億円となりました。デット・エクイティ・レシオ(D/Eレシオ)は0.06となり、安全性を維持しています。純資産は、前期末から518億円増加の1兆6,128億円となりました。利益剰余金が366億円増加しました。自己資本比率は53.8%となりました。

総資産／純資産／自己資本比率



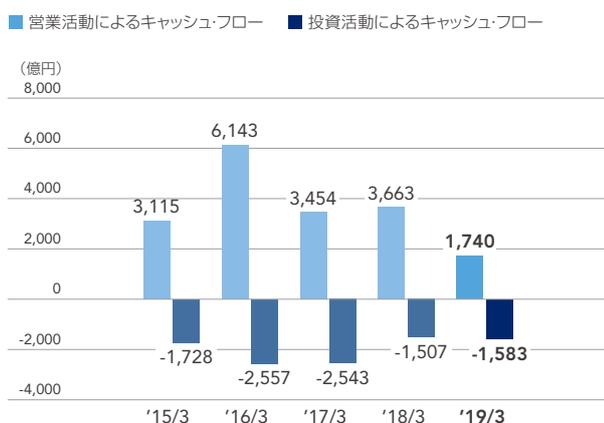
有利子負債／D/Eレシオ



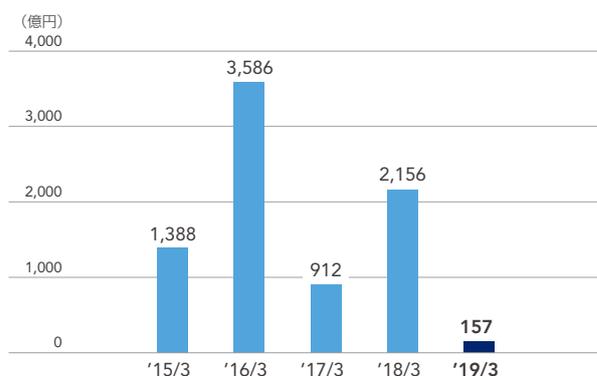
キャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は、1,740億円となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益1,958億円、減価償却費1,027億円、製品保証引当金の増加576億円、法人税等の支払1,003億円、たな卸資産の増加904億円などです。投資活動による資金の減少は、1,583億円となりました。主な要因は、固定資産の取得による支出(売却による収入との純額)1,387億円などです。以上により、フリーキャッシュ・フローは、157億円の増加となりました。財務活動による資金の減少は、966億円となりました。主な要因は、配当金の支払1,104億円、短期借入金の減少175億円、長期借入れによる収入(返済による支出との純額)319億円などです。これらの結果に換算差額などによる増減を加えた現金および現金同等物の期末残高は、7,023億円となりました。

営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フロー



利益配分に関する基本方針および配当

当社は、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けています。株主還元は配当を基本とし、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案しながら、継続的かつ業績連動の考え方を取り入れています。2018年7月に発表した中期経営ビジョン「STEP」において、「この3年間は年間配当144円をベースとし、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」としました。これらを踏まえ、当期の配当は前期に引き続き、1株当たり144円の配当(うち中間配当72円)を実施しました。内部留保金については、財務体質の強化を図りながら、魅力ある商品展開のための研究開発や生産・販売体制の強化など、将来の成長、発展に向けた投資へ充当します。

2020年3月期業績計画

当社は、2020年3月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用するため、連結業績見通しはIFRSに基づき算出しています。連結販売台数は、主力の北米市場を中心に増加を見込み、105.8万台を計画します。連結業績は、諸経費等の減少および自動車販売台数の増加により、売上収益は3兆3,100億円、営業利益は2,600億円、税引前利益は2,700億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,100億円を計画します。なお、通期の連結業績見通しの前提となる為替レートは、1米ドル110円、1ユーロ120円です。

事業等のリスクに関して

事業等のリスクは、有価証券報告書よりご覧いただけます。

https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_88.pdf

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2018年3月31日	当連結会計年度 2019年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	765,397	831,700
受取手形及び売掛金	155,247	148,832
リース投資資産	17,120	14,731
有価証券	242,573	119,963
商品及び製品	202,435	249,558
仕掛品	52,307	74,711
原材料及び貯蔵品	42,448	66,431
短期貸付金	185,364	198,737
その他	107,893	121,903
貸倒引当金	△340	△347
流動資産合計	1,770,444	1,826,219
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	207,133	218,664
機械装置及び運搬具(純額)	169,814	193,624
土地	184,339	187,052
貸貸用車両及び器具(純額)	18,638	15,809
建設仮勘定	55,908	31,334
その他(純額)	67,276	70,911
有形固定資産合計	703,108	717,394
無形固定資産		
その他	28,293	33,754
無形固定資産合計	28,293	33,754
投資その他の資産		
投資有価証券	113,465	122,453
退職給付に係る資産	82	—
繰延税金資産	139,171	151,019
その他	115,273	135,132
貸倒引当金	△3,362	△3,246
投資その他の資産合計	364,629	405,358
固定資産合計	1,096,030	1,156,506
資産合計	2,866,474	2,982,725

※2019年3月期より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を適用、2018年3月期より遡及適用

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2018年3月31日	当連結会計年度 2019年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	320,137	315,026
電子記録債務	64,863	63,772
短期借入金	22,082	4,352
1年内返済予定の長期借入金	42,982	7,592
未払法人税等	45,372	5,367
未払費用	148,945	161,661
賞与引当金	24,131	22,650
製品保証引当金	206,423	256,814
工事損失引当金	160	666
事業終了損失引当金	3,098	1,575
その他	172,813	172,696
流動負債合計	1,051,006	1,012,171
固定負債		
長期借入金	21,138	88,452
繰延税金負債	2,466	5,040
製品保証引当金	35,801	43,934
役員退職慰労引当金	447	488
退職給付に係る負債	19,337	22,900
長期前受収益	132,270	157,446
その他	42,986	39,469
固定負債合計	254,445	357,729
負債合計	1,305,451	1,369,900
純資産の部		
株主資本		
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,197	160,192
利益剰余金	1,283,539	1,320,177
自己株式	△7,054	△6,910
株主資本合計	1,590,477	1,627,254
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,038	6,131
為替換算調整勘定	△36,193	△20,687
退職給付に係る調整累計額	△10,136	△10,631
在外子会社のその他退職後給付調整額	1,658	3,224
その他の包括利益累計額合計	△37,633	△21,963
非支配株主持分	8,179	7,534
純資産合計	1,561,023	1,612,825
負債純資産合計	2,866,474	2,982,725

※2019年3月期より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正]を適用、2018年3月期より遡及適用

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年4月 1 日 至 2018年3月31日	当連結会計年度 自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日
売上高	3,232,695	3,160,514
売上原価	2,442,706	2,561,753
売上総利益	789,989	598,761
販売費及び一般管理費	410,542	403,232
営業利益	379,447	195,529
営業外収益		
受取利息	6,812	12,350
受取配当金	1,374	1,244
持分法による投資利益	778	377
デリバティブ評価益	2,266	—
その他	3,071	3,609
営業外収益合計	14,301	17,580
営業外費用		
支払利息	1,379	732
為替差損	7,395	199
デリバティブ評価損	—	6,993
減価償却費	1,025	1,287
操業停止関連費用	—	2,532
その他	4,015	5,127
営業外費用合計	13,814	16,870
経常利益	379,934	196,239
特別利益		
固定資産売却益	563	1,274
投資有価証券売却益	4,618	3,659
事業譲渡益	—	1,294
その他	759	726
特別利益合計	5,940	6,953
特別損失		
固定資産除売却損	5,400	5,610
エアバッグ関連損失	81,261	—
その他	1,873	1,744
特別損失合計	88,534	7,354
税金等調整前当期純利益	297,340	195,838
法人税、住民税及び事業税	113,155	56,942
法人税等調整額	△37,554	△8,443
法人税等合計	75,601	48,499
当期純利益	221,739	147,339
非支配株主に帰属する当期純利益 又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	1,385	△473
親会社株主に帰属する当期純利益	220,354	147,812

※2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)、2018年3月期より遡及適用

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年4月 1 日 至 2018年3月31日	当連結会計年度 自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	297,340	195,838
減価償却費	102,102	102,749
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△149	△109
製品保証引当金の増減額(△は減少)	103,651	57,585
受取利息及び受取配当金	△8,186	△13,594
支払利息	1,379	732
固定資産除売却損益(△は益)	4,837	4,336
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△4,096	△3,152
営業貸付金の増減額(△は増加)	△7,799	△8,179
売上債権の増減額(△は増加)	40	6,048
たな卸資産の増減額(△は増加)	△15,922	△90,354
仕入債務の増減額(△は減少)	△54,159	△8,825
未払費用の増減額(△は減少)	13,894	8,506
その他	7,660	9,801
小計	440,592	261,382
利息及び配当金の受取額	8,397	13,717
利息の支払額	△1,446	△798
法人税等の支払額	△81,245	△100,295
営業活動によるキャッシュ・フロー	366,298	174,006
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額(△は増加)	△7,219	14,028
有価証券の取得による支出	△143,418	△131,019
有価証券の売却による収入	168,525	120,940
固定資産の取得による支出	△149,897	△144,164
固定資産の売却による収入	3,413	5,469
投資有価証券の取得による支出	△52,645	△54,531
投資有価証券の売却及び償還による収入	34,272	36,549
貸付けによる支出	△123,552	△129,286
貸付金の回収による収入	120,383	126,753
その他	△573	△3,066
投資活動によるキャッシュ・フロー	△150,711	△158,327
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△18,393	△17,482
長期借入れによる収入	3,500	75,300
長期借入金の返済による支出	△44,443	△43,382
自己株式の取得による支出	△11	△5
配当金の支払額	△110,326	△110,384
その他	△1,264	△664
財務活動によるキャッシュ・フロー	△170,937	△96,617
現金及び現金同等物に係る換算差額	△10,831	17,675
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	33,819	△63,263
現金及び現金同等物の期首残高	728,616	765,591
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△534	—
連結子会社の決算期変更による現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,690	—
現金及び現金同等物の期末残高	765,591	702,328

会社情報

国内主要事業所

事業所名		所在地	土地面積 (千m ²)	建物延面積 (千m ²)	従業員数 (人)	主な生産品目	
本社	本社(恵比寿)	東京都	4	14	656	—	
	スバル総合研修センター (スバルアカデミー)	東京都	10	13	33	—	
	その他	群馬県	571 [12]	173	150	—	
自動車部門	東京事業所	東京都	158	79	1,664	—	
	群馬製作所	本工場	群馬県	635 [14]	332	4,521	レヴォーグ、インプレッサ、 SUBARU XV、WRX、 SUBARU BRZ
		矢島工場	群馬県	550	327	3,136	レガシィ、アウトバック、 インプレッサ、SUBARU XV、 フォレスター
		大泉工場	群馬県	304	238	2,797	自動車用発動機、 自動車用変速機
		太田北工場	群馬県	44	25	0	—
		スバル研究 実験センター(佐野)	栃木県	1,081	25	171	—
		スバル研究 実験センター(美深)	北海道	3,614	0	0	—
航空宇宙カンパニー	宇都宮製作所	栃木県	572	228	1,822	航空機	
	半田工場	愛知県	59	31	282	航空機	
	半田西工場	愛知県	51	13	42	航空機	
小計①			7,653	1,498	15,274		
その他	飛行場跡地	群馬県	626	0			
	宇都宮滑走路	栃木県	105	0			
	福利厚生施設	—	220	98			
	関係会社貸与分	愛知県	37	8			
	旧伊勢崎事業所	群馬県	184	66			
	旧エコテクノロジーカンパニー 宇都宮工場	栃木県	6	1			
	旧埼玉製作所	埼玉県	143	72			
小計②			1,321	245			
合計①+②			8,974	1,743			

- []は連結外から賃借している土地の面積を示す外数
- 福利厚生施設には寮、社宅37カ所を含む
- 従業員数は、役員、顧問、出向者を除く

主要子会社(国内)

(2019年4月1日時点)
(従業員数は2019年3月末時点)

会社名	設立	所在地	代表者	資本金 (百万円)	出資比率 (%)	従業員数 (人)	2018年度 売上高 (百万円)	事業内容
富士機械(株)	1950. 7. 18	群馬県	嶋川珠樹	480	100.0	455	40,401	自動車部品・産業機械・農業用トランスミッションの製造、販売
(株)イチタン	1951. 2. 2	群馬県	前田 聡	480	100.0	231	18,330	自動車・産業機械用鍛造品の製造、販売
桐生工業(株)	1960.12. 23	群馬県	為谷利明	400	97.7	276	10,993	SUBARU特装車の製造、エンジン、板金補修用部品の製造、トランスミッション等の再生
スバルテクニカインターナショナル(株)	1988. 4. 2	東京都	平岡泰雄	250	100.0	100	5,203	モータースポーツ関連業務受託、モータースポーツ用部品・グッズ販売、技術開発、試験研究受託、自動車の整備
新スバル中販(株)	1988. 4. 2	神奈川県	前田正弘	100	100.0	20	3,045	中古車政策関連業務、SUAA関東運営事務局、用品販売
スバル用品(株)	1987. 3. 9	埼玉県	増田年男	70	100.0	72	13,058	自動車の用品、部品および自動車整備用機械器具等の販売、研究開発、技術供与、輸出入業
(株)スバルロジスティクス	1986. 3. 27	群馬県	大河原正喜	96	100.0	365	23,204	自動車およびその部品の梱包・出荷・陸送業、倉庫業、整備業、保険代理店業
(株)東扇島物流センター	1983. 8. 29	神奈川県	大野 圭	490	68.0	9	781	海外向け自動車の保管ならびに出荷業務
スバルファイナンス(株)	1988. 7. 1	東京都	高橋 充	2,000	100.0	221	23,080	自動車リースならびにレンタル業、クレジット業、金銭の貸付、保険代理店業
SUBARUテクノ(株)	1985. 3. 2	東京都	務川達彦	70	100.0	904	8,600	自動車・航空機・汎用エンジン・環境機器等のデザイン、設計、研究実験および各種調査、技術資料作成他
スバル・インテリジェント・サービス(株)	2005. 3. 1	東京都	齊藤義徳	40	75.0	57	2,775	サービスマニュアル、オーナーズマニュアル等各種サービス技術資料の制作
輸送機工業(株)	1950. 7. 15	愛知県	谷川栄治	100	100.0	132	1,977	航空機部品の製造、販売
富士航空整備(株)	1988.10. 31	東京都	小林孝行	30	100.0	179	1,427	航空機 搭載用装備品の点検、検査および整備
(株)エフ・イー・エス	1991. 6. 14	栃木県	濱中康宏	30	100.0	142	1,527	航空機用部品の加工および組立
富士エアロスペーステクノロジー(株)	1994. 4. 1	栃木県	齋藤義弘	20	100.0	103	2,583	航空機、宇宙機器等の設計・製図・翻訳・計算・解析試験およびソフトウェア開発作業等請負他
富士重工ハウス(株)	1999. 9. 1	群馬県	寺内一夫	200	87.2	39	2,455	仮設ハウスのレンタルおよびリース・販売業、仮設ハウスの運搬組立、中古ハウスの売買
スバル興産(株)	1977. 2. 2	東京都	小坂井康雄	675	100.0	76	6,828	不動産の売買・賃貸業、貸ホール・貸会議室の運営・管理、貸駐車場運営管理および賃貸、旅行代理店業
(株)スバルITクリエイションズ	1993. 4. 1	埼玉県	尾山 望	100	100.0	279	17,537	情報システムの開発・保守・運用・コンサルティングならびに情報機器の販売・リース
スバルリビングサービス(株)	1988. 4. 2	東京都	飯田政巳	20	100.0	365	17,780	事務用消耗品・日用雑貨の販売、不動産の売買・賃貸借・仲介・管理、個人輸入代行等

※出資比率は(株)SUBARU単体

主要子会社(海外)

(2019年4月1日時点)
(従業員数は2019年3月末時点)

地域	名称(現地名称)	設立	所在地	責任者	出資比率 (%)	従業員数 (人)	事業内容
北米	スバル オブ アメリカ インク Subaru of America, Inc.	1990.9	One Subaru Drive, Camden, NJ 08103, U.S.A.	トーマス・J・ドール	100	1,365	SUBARU車および部品の販売等
	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク Subaru of Indiana Automotive, Inc.	1987.3	5500 State Road 38 East, Lafayette, IN 47905, U.S.A.	荻野英司	100	6,015	SUBARU車の製造、生産用部品の購入、スバルオブアメリカインク他への販売等
	ノース アメリカン スバル インク North American Subaru, Inc.	1985.9	C/O Subaru of America, Inc. One Subaru Drive, Camden, NJ 08103, U.S.A.	池村 誠	100	73	SUBARU車に対する北米市場内の技術調査、米国における自動車関連の官庁対応
	スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク Subaru Research & Development, Inc.	1986.6	3995 Research Park Drive, Ann Arbor, MI 48108, U.S.A. 6431 Global Drive Cypress, CA 90630, U.S.A. 14382 Chambers Road, Tustin, CA 92780, U.S.A. 46718 Fremont Blvd, Fremont, CA 94538, U.S.A. C/O Subaru of Indiana Automotive, Inc. 5500 State Road 38 East, Lafayette, IN 47905, U.S.A.	大抜哲雄	100	83	米国自動車市場全般に関する技術情報の収集およびSUBARU車の研究・開発等
	スバル カナダ インク Subaru Canada, Inc.	1989.1	560 Suffolk Court Mississauga, Ontario, L5R 4J7, Canada	榎並靖之	100	152	SUBARU車および部品の販売等
欧州	スバル ヨーロッパ Subaru Europe N.V./S.A.	2002.3	Leuvensesteenweg 555 B/8,1930 Zaventem, Belgium	窪田岳志	100	45	SUBARU車および部品の販売等
	スバル イタリア Subaru Italia S.p.A.	1985.7	Via Montefeltro, 6 / A, 20156 Milano, Italy	小清水邦周	100	52	SUBARU車および部品の販売等
	スバル ベネルクス N.V. Subaru Benelux	1974.3	Leuvensesteenweg 555 B/1,1930 Zaventem, Belgium	澤田俊介	100	35	SUBARU車および部品の販売等
	スバル ヴィーカル ディストリビューション Subaru Vehicle Distribution B.V.	2001.5	Merseyweg 40, 3197 KG Botlek, Netherlands	澤田俊介	50	1	中部欧州地区特約店向け車両陸揚げおよび内陸輸送受託、PDI作業
アジア	斯巴魯汽車(中国)有限公司 スバル オブ チャイナ Subaru of China Ltd.	2006.3	中華人民共和国 北京市朝陽区東三環北路8号 北京亮馬河大廈2座1501室	高橋博昭	60	197	SUBARU車および部品の販売等
	斯巴魯技術(北京)有限公司 Subaru Technology Beijing. Co., Ltd.	2013.6	中華人民共和国 北京市朝陽区東三環北路8号 北京亮馬河大廈1座802室	今村寿人	100	42	中国におけるSUBARU車の認証、法規関連業務、技術調査等

販売店一覧(国内)

(2019年4月1日時点)

エリア	地区	統括会社	特約店名	連結子会社	所在地	代表取締役社長	新車拠点数
北海道 東北エリア(9)	北海道		釧路スバル自動車(株)		北海道	上原 博	1
			帯広スバル自動車(株)		北海道	石原 隆	1
			北海道スバル(株)	○	北海道	竹中智雄	20
	東北地区	○	宮城スバル自動車(株)	○	宮城県	羽田 眞	11
			青森スバル自動車(株)	○	青森県	小林研一	6
			岩手スバル自動車(株)	○	岩手県	渡辺康夫	9
			秋田スバル自動車(株)	○	秋田県	三井高春	6
			山形スバル(株)	○	山形県	杉原俊樹	5
	福島スバル自動車(株)	○	福島県	内田良一	11		
関東・ 北信越エリア(12)	北信越地区	○	新潟スバル自動車(株)	○	新潟県	山野達也	11
			スバル信州(株)	○	長野県	阿部欣也	10
			北陸スバル自動車(株)	○	石川県	太田土郎	12
			南信スバル(株)		長野県	柴田洋忠	1
			富士スバル(株)		群馬県	宮田 亘	17
			栃木スバル自動車(株)		栃木県	小平和正	12
			茨城スバル自動車(株)		茨城県	大槻直樹	10
			埼玉スバル(株)		埼玉県	吉澤 裕	16
			神奈川スバル(株)	○	神奈川県	飯山勝久	26
	東京・山梨		千葉スバル自動車(株)	○	千葉県	中村亜人	20
			東京スバル(株)	○	東京都	栗原宏樹	32
			山梨スバル自動車(株)	○	山梨県	熊田博彦	3
中部・近畿エリア(11)	静岡地区		静岡スバル自動車(株)		静岡県	石田進一	12
		○	名古屋スバル自動車(株)	○	愛知県	小笠原巧	21
			岐阜スバル自動車(株)	○	岐阜県	沼 耕一	9
			三重スバル自動車(株)	○	三重県	谷内田雅人	7
			スバル東愛知販売(株)		愛知県	西川康夫	3
			福井南スバル自動車(株)		福井県	岡田 智	1
			奈良スバル自動車(株)		奈良県	高木信一	5
	近畿地区	○	大阪スバル(株)	○	大阪府	山本本山	26
			京都スバル自動車(株)	○	京都府	井上哲夫	8
			滋賀スバル自動車(株)	○	滋賀県	十河富美男	7
			兵庫スバル自動車(株)	○	兵庫県	工藤雅道	18
中国・四国・ 九州エリア(12)	中国・四国地区	○	広島スバル(株)	○	広島県	福田 健	9
			山陰スバル(株)	○	鳥取県	森 延廣	7
			岡山スバル自動車(株)	○	岡山県	畑 定行	7
			山口スバル(株)	○	山口県	石原 亘	7
			東四国スバル(株)	○	香川県	藤田博巳	8
			四国スバル(株)	○	愛媛県	森田 司	7
	九州地区	○	福岡スバル(株)	○	福岡県	坂本和人	16
			西九州スバル(株)	○	長崎県	木村 真	7
			熊本スバル自動車(株)	○	熊本県	松本哲也	8
			大分スバル自動車(株)	○	大分県	赤嶺英二	5
			南九州スバル(株)	○	鹿児島県	長谷川謙一	10
			沖縄スバル(株)	○	沖縄県	岡崎浩一	3
合計		6	44	33	—	—	451

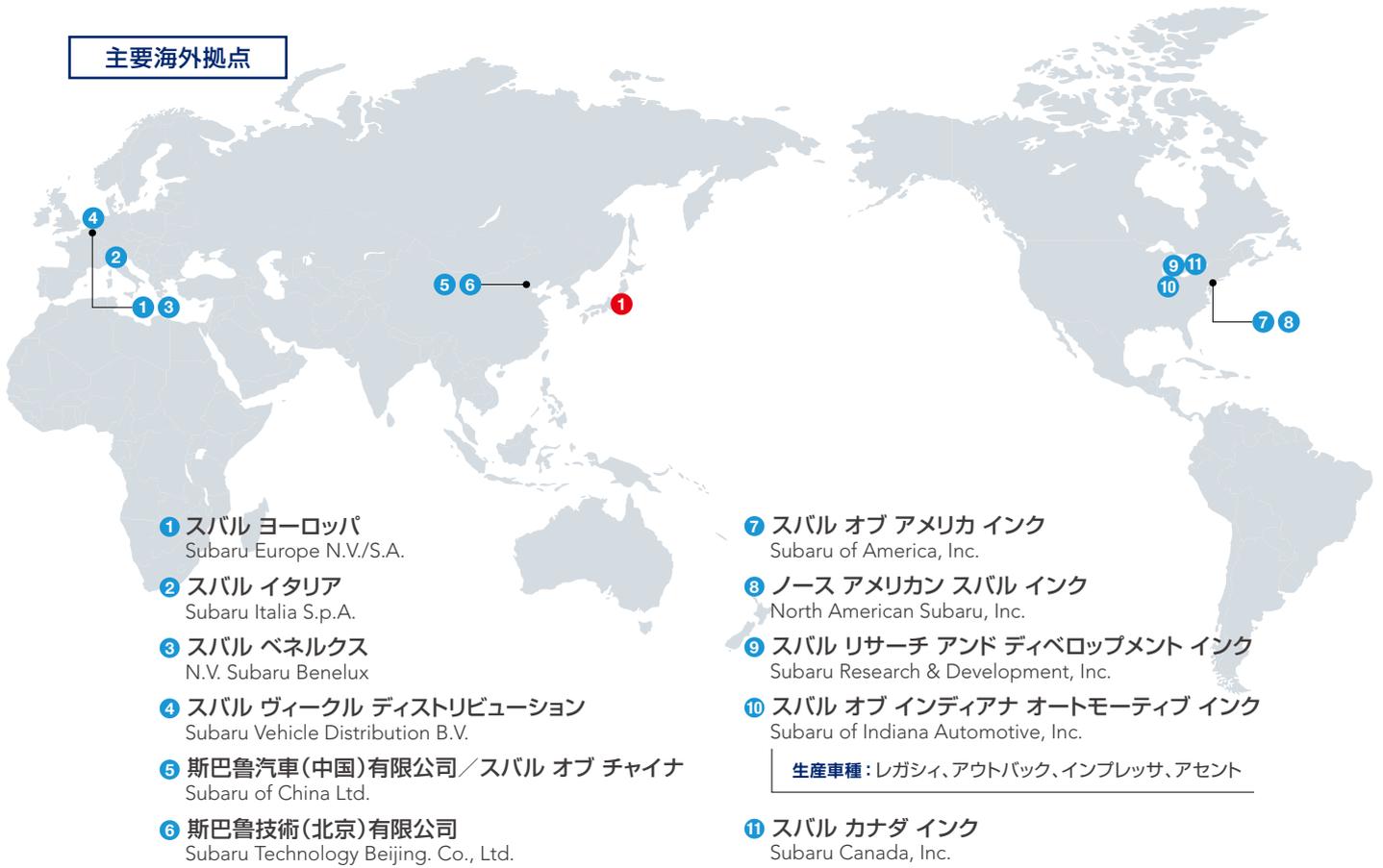
主要な販売店一覧(海外)

(2019年4月1日時点)
(店舗数は2018年12月末時点)

地域	主要国	特約店名	所在地	店舗数	出資比率
北米	アメリカ	Subaru of America, Inc.	Camden, NJ, U.S.A.	632	100%
	カナダ	Subaru Canada, Inc.	Mississauga, Ontario, Canada	93	100%
合計	計2カ国			—	—
欧州	ドイツ	SUBARU DEUTSCHLAND GMBH	Friedberg, Germany	163	29%
	スイス	SUBARU SCHWEIZ AG	Safenwil, Switzerland	141	0%
	スウェーデン	Subaru Nordic AB	Arlöv, Sweden	130	0%
合計	計32カ国			—	—
CIS・中東・ アフリカ	イスラエル	Japanauto-Israel Auto Corporation Ltd.	Petah tikva, Israel	13	0%
	ロシア	SUBARU MOTOR (RUSSIA) LLC	Moscow, Russia	49	33%
	エジプト	ABOU GHALY MOTORS	Cairo, Arab Republic of Egypt	31	0%
合計	計16カ国			—	—
大洋州	オーストラリア	Subaru (Aust) Pty Ltd.	Sydney, Australia	119	8%
	ニュージーランド	Subaru of New Zealand	Auckland, New Zealand	16	0%
合計	計8カ国			—	—
中南米	チリ	Inchcape Automotriz Chile S.A.	Santiago, Chile	29	0%
	ペルー	Inchcape Latam Perú S.A.	Lima, Peru	11	0%
	メキシコ	SGM Automotoriz de México S.A. de C.V.	Mexico, D.F., Mexico	13	0%
合計	計24カ国			—	—
アジア	台湾	Subaru of Taiwan Co.,Ltd.	Taoyuan City, Taiwan	24	35%
	フィリピン	Motor Image Philipinas, Inc.	Pasig City, Metro Manila, Philippines	18	0%
	シンガポール	Motor Image Enterprises Pte Ltd	Singapore	2	0%
合計	計10カ国			—	—
合計	中国	Subaru of China Ltd.	Beijing, China	170	60%
合計	計1カ国			—	—

グローバルネットワーク

主要海外拠点



主要国内拠点

自動車部門

群馬製作所

工場	生産車種
本工場	レヴォーグ、インプレッサ、SUBARU XV、WRX、SUBARU BRZ
矢島工場	レガシィ、アウトバック、インプレッサ、SUBARU XV、フォレスター
大泉工場	自動車用発動機、自動車用変速機

航空宇宙カンパニー

半田工場
半田西工場

航空宇宙カンパニー

宇都宮製作所



1 本社

東京事業所

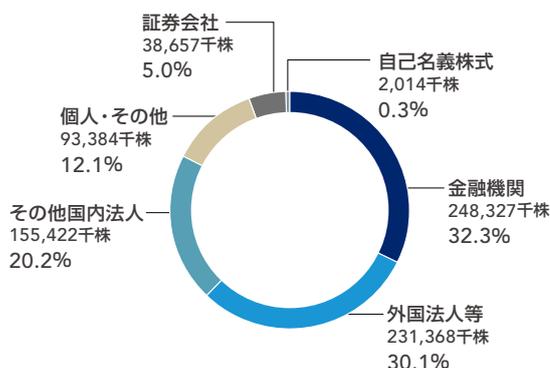
会社概要 (2019年3月末現在)

社名	株式会社SUBARU (英名:SUBARU CORPORATION)	主な事業内容	自動車: 自動車ならびにその部品の製造、 販売および修理 航空宇宙: 航空機、宇宙関連機器ならびにその部品の製造、 販売および修理
設立	1953年7月15日	関係会社数	連結子会社78社・持分法適用関連会社10社
資本金	153,795百万円	従業員数	15,274人(連結: 34,200人) ※役員、顧問、出向者を除く
決算期	3月31日	ホームページ	公式企業サイト https://www.subaru.co.jp/ 投資家情報サイト https://www.subaru.co.jp/ir/
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人		

株式情報 (2019年3月末現在)

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	769,175,873株
総株主数	140,393名
一単元の株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	7270
株主名簿管理人	〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社 TEL:0120-288-324(フリーダイヤル)

所有者別状況



大株主の状況

株主名	株式数(千株)	比率(%)
トヨタ自動車株式会社	129,000	16.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	58,090	7.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	40,855	5.33
BNYM TREATY DTT 15	24,933	3.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	12,183	1.59
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	10,974	1.43
株式会社みずほ銀行	10,078	1.31
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED-CLIENT A/C	10,062	1.31
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	9,726	1.27
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	9,535	1.24

※株式数は千株未満を切り捨てて表示しています
 ※持株比率は発行済株式の総数から自己株式(2,014,841株)を控除して計算しています

お問い合わせ先

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8 エビスバルビル
 株式会社SUBARU IR部IR室
 TEL:03-6447-8000(代表)



株式会社SUBARU

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8

エビスバルビル

TEL&FAX:03-6447-8000

<https://www.subaru.co.jp/ir/>

