

# ガバナンス

- 123 コーポレートガバナンス
- 140 コンプライアンス
- 144 リスクマネジメント



# コーポレートガバナンス

## 考え方

SUBARUは、以下に掲げる経営理念に基づき、ありたい姿として「笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。

〈ありたい姿〉 笑顔をつくる会社

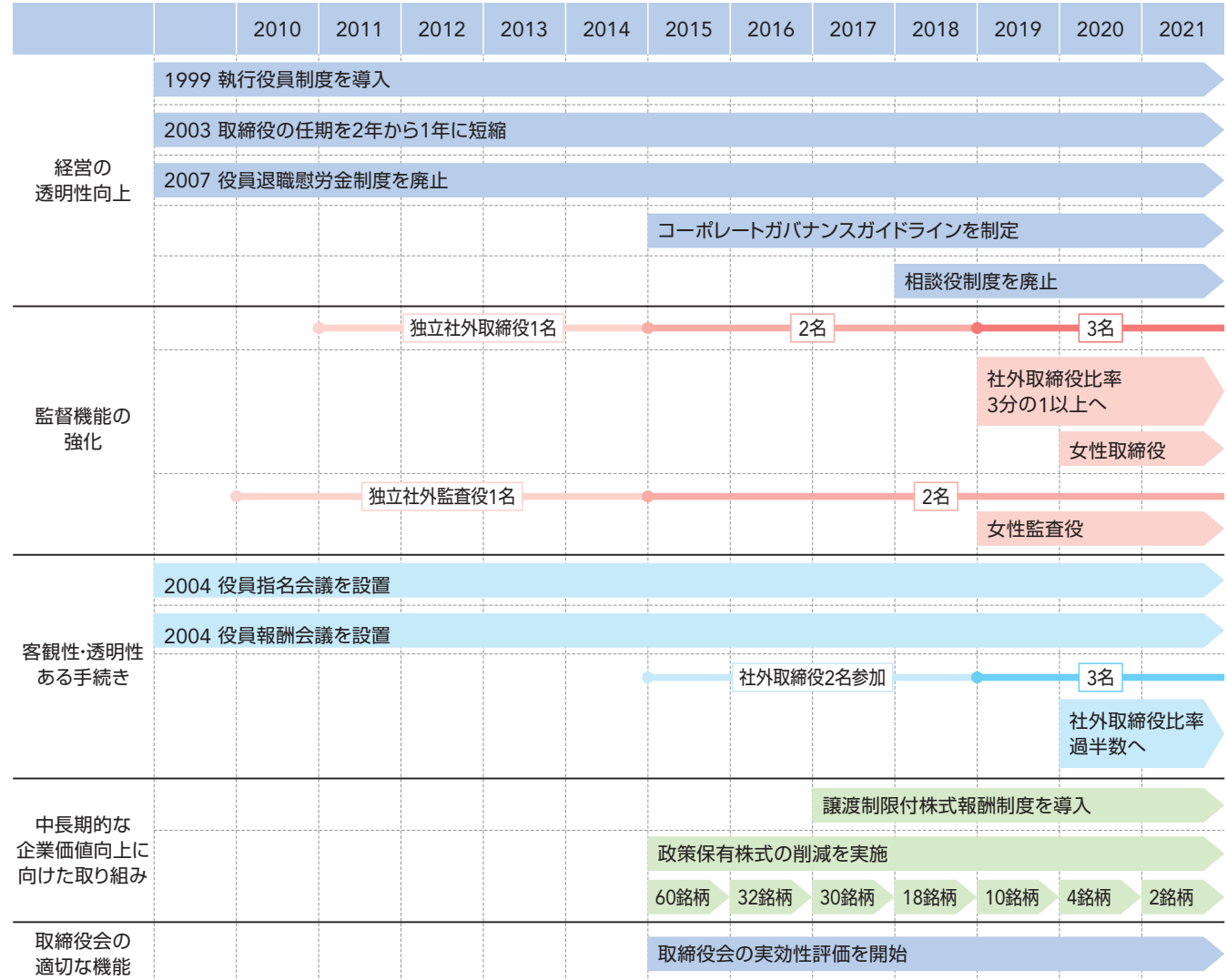
〈提供価値〉 安心と楽しさ

〈経営理念〉 “お客様第一” を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にし、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指します。さらに、社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、リスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制の向上を図ります。また、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時の開示を実施します。

SUBARUのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組みおよび運営方針を明らかにすることを目的として、「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定しています。

## ガバナンス強化のための取り組み推移



社外取締役比率  
過半数へ

女性取締役

女性監査役



## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## 体制

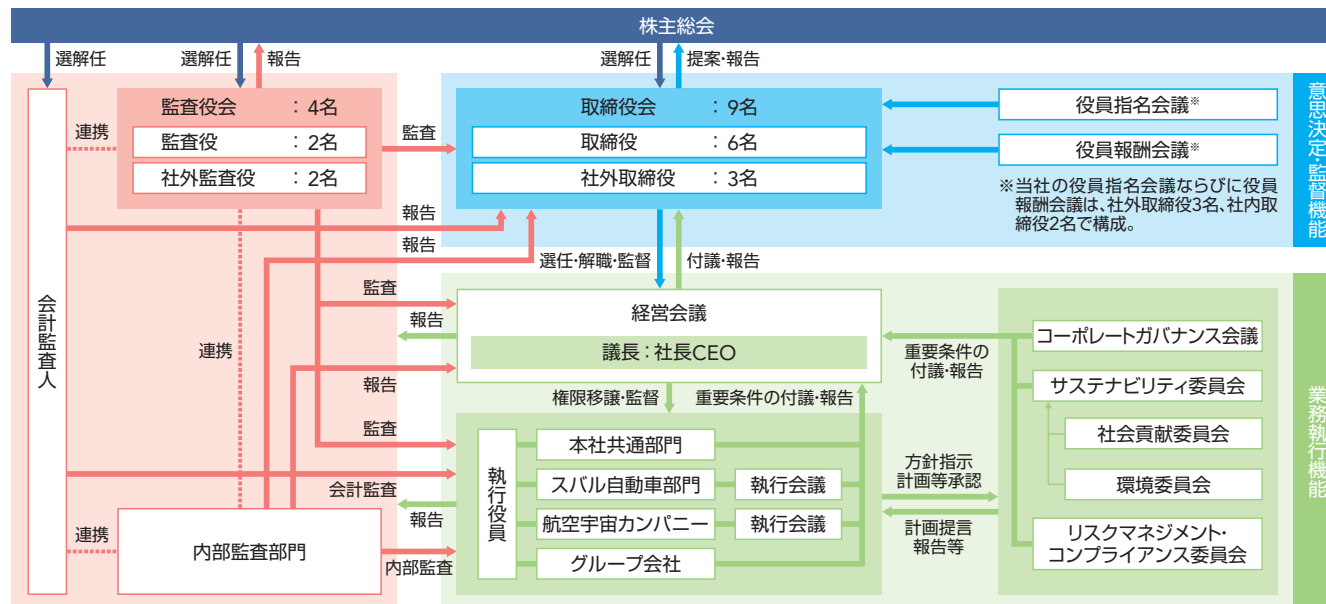
SUBARUは、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会および監査役会において、重要な業務執行の決定や監督・監査を行っています。独立性の高い社外取締役および社外監査役の関与により経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。また、現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員指名会議および役員報酬会議を設置しています。

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

## 取締役会

取締役会は、SUBARUのありたい姿、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保します。また、CEOその他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびに重要な業務執行の決定などを通じて、SUBARUのために最善の意思決定を行います。取締役の員数は

## コーポレートガバナンス体制



社内・社外を合わせて15名以内と定款に定めています。2021年6月の第90期定時株主総会終了後、取締役会は9名（うち3名が社外取締役）で構成されており、議長は取締役会長が務めています。2020年度は12回開催しました（この他、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました）。

## 取締役会の参加率

区分	(年度)				
	2016	2017	2018	2019	2020
開催回数	15回	17回	16回	13回	12回
出席率	96.3%	99.0%	98.4%	100.0%	100.0%

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

## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## 監査役会

監査役会は、SUBARUの健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立するため、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選解任ならびに不再任に関する議案内容の決議、業務監査、会計監査、その他法令で定められた事項を実施します。監査役の員数は、5名以内と定款で定めています。2021年6月の第90期定時株主総会終結後、4名（うち2名が社外監査役）で構成されており、議長は常勤監査役が務めています。2020年度は12回開催しました。

## 役員指名会議

役員人事の決定における公正性と透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、十分に審議し承認した取締役・監査役候補の指名案および最高経営責任者（CEO）を含む執行役員を選解任案を取締役会へ答申し、取締役会がこれを審議、決定しています。監査役候補者の指名を行うにあたっては、監査役会の同意を得ます。役員指名会議は、社外取締役3名、社内取締役2名で構成され、議長は取締役会長が務めています。

2020年度は1回開催し、役員体制、人事およびその役割分担、重要な連結子会社の代表人事などの答申に関する議論を行いました。

## 役員報酬会議

役員報酬の決定における客観性・透明性を確保するため、取締役会の委任に基づき、取締役の個人別の報酬額等を決定しています。また、報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議、決定しています。役員報酬会議は社外取締役3名、社内取締役2名で構成されており、議長は取締役会長が務めています。

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

## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## 取締役・監査役

(2021年6月23日現在)

	氏名	当社における役位	女性	任期	在任年数	取締役会*	監査役会*	役員指名会議*	役員報酬会議*	主な経験分野							
										経営 (トップ経験)	技術 開発	製造 調達	営業 マーケティング	グローバル	ファイナンス (CFO経験)	コーポレート ESG	IT
	中村 知美	代表取締役、社長 (CEO)			3年	○		○	○	●			●	●		●	
	細谷 和男	取締役、会長			2年	◎		◎	◎			●	●			●	
	水間 克之 <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">新任</span>	取締役、専務執行役員 (CFO) (CRMO)			新任	○							●	●			
	大抜 哲雄	取締役、専務執行役員			3年	○					●	●		●			
取締役	大崎 篤 <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">新任</span>	取締役、専務執行役員		1年	新任	○					●	●		●			
	早田 文昭 <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">新任</span>	取締役、専務執行役員			新任	○						●	●	●			
	阿部 康行	独立社外取締役			2年	○		○	○	●				●		●	●
	矢後 夏之助	独立社外取締役			2年	○		○	○	●	●	●		●		●	
	土井 美和子	独立社外取締役	☆		1年	○		○	○		●						●
	加藤 洋一 <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">新任</span>	常勤監査役			新任	○	◎							●		●	●
監査役	堤 ひろみ	常勤監査役	☆		1年	○	○						●			●	
	野坂 茂	独立社外監査役		4年	2年	○	○							●	●		
	岡田 恭子	独立社外監査役	☆		2年	○	○						●			●	

※ ◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

\* 上記一覧表は、取締役・監査役の有するすべての知見を表すものではありません。

## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

**CEO後継者計画の考え方**

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

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

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

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

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

**SUBARUグループの「あるべきCEO像」**

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

**SUBARUグループの「CEOとして備えるべき5つの資質」**

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

## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## 役員トレーニング

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

※ なお、上記トレーニングに必要な費用はSUBARUが負担。

区分	2020年度 実績
(社外役員を含む) 全役員	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外部機関が開催するセミナー：各3日間のプログラムに新任執行役員が参加</li> <li>• 外部講師招聘による講演会：経営課題をテーマとした講演を全役員を対象として実施</li> <li>• 外部講師招聘による研修会：会社法など特定テーマにおける専門家による研修会をオンデマンド配信により実施</li> <li>• 社内発表会および展示会：将来技術・品質をテーマに全役員対象に実施</li> <li>• Eラーニング：SDGsについてWEBサイトを利用した学習とテスト形式による学習を実施</li> </ul>
社外取締役・社外監査役	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 執行役員他からの業務説明およびディスカッション：合計21回実施。新任社外取締役参加</li> <li>• 国内製造拠点の視察：3カ所の製作所、事業所に新任社外取締役が参加</li> <li>• 国内グループ会社の視察：5社に2名の社外監査役が参加</li> <li>• 取締役・監査役による経営懇話会：半期に1回、合計2回実施。全取締役・監査役合計13名が参加</li> <li>• 社外展示会：社外取締役・社外監査役が参加</li> </ul>

コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## 役員一覧 (2021年6月23日現在)

## 取締役



代表取締役社長  
CEO(最高経営責任者)  
**中村 知美**  
Tomomi Nakamura  
1959年 生(男性)

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



取締役会長  
**細谷 和男**  
Kazuo Hosoya  
1957年 生(男性)

1982年4月 当社入社  
2006年5月 当社 経営企画部長  
2009年1月 当社 スバル国内営業本部副本部長  
2010年6月 東京スバル株式会社 代表取締役社長  
2012年4月 当社 執行役員 人事部長  
2014年4月 当社 常務執行役員 人事部長 兼 人財支援室長 兼 スバルブルーム株式会社 代表取締役社長  
2015年4月 当社 常務執行役員 スバル国内営業本部長  
2016年4月 当社 専務執行役員 スバル国内営業本部長  
2018年3月 当社 専務執行役員退任  
2018年4月 東京スバル株式会社 代表取締役社長  
2018年12月 東京スバル株式会社 代表取締役社長退任  
2019年1月 当社 副社長 製造本部長 兼 群馬製作所長  
2019年6月 当社 代表取締役副社長 製造本部長 兼 群馬製作所長  
2020年4月 当社 代表取締役副社長 製造本部長  
2021年4月 当社 代表取締役会長  
2021年6月 当社 取締役会長(現)



取締役専務執行役員  
CFO(最高財務責任者)  
CRMO(最高リスク管理責任者)  
**水間 克之**  
Katsuyuki Mizuma  
1960年 生(男性)

1984年4月 株式会社日本興業銀行 入行  
2012年4月 株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員 アジア・オアセア業務管理部長  
2014年4月 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 アジア・オアセア地域ユニット長  
2015年10月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員(兼任)  
2016年4月 当社 常務執行役員 スバル海外第二営業本部副本部長  
2017年4月 当社 常務執行役員 海外第二営業本部長  
2018年4月 当社 専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 海外第二営業本部長  
2020年4月 当社 専務執行役員 海外第二営業本部長  
2021年4月 当社 専務執行役員 CFO(最高財務責任者) 兼 CRMO(最高リスク管理責任者)  
2021年6月 当社 取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO(現)



取締役専務執行役員  
**大抜 哲雄**  
Tetsuo Onuki  
1960年 生(男性)

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



取締役専務執行役員  
**大崎 篤**  
Atsushi Osaki  
1962年 生(男性)

1988年4月 当社入社  
2007年4月 当社 スバル商品企画本部 プロジェクトゼネラルマネージャー  
2011年6月 当社 スバル技術本部 技術管理部長  
2016年4月 当社 執行役員 スバル品質保証本部副本部長  
2017年4月 当社 執行役員 品質保証本部長  
2018年4月 当社 常務執行役員 CQO(最高品質責任者) 品質保証本部長  
2019年1月 当社 常務執行役員 CQO 品質保証本部長 兼 カスタマーサービス本部長  
2019年4月 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長  
2020年4月 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長  
2021年4月 当社 専務執行役員 製造本部長  
2021年6月 当社 取締役専務執行役員 製造本部長(現)



取締役専務執行役員  
**早田 文昭**  
Fumiaki Hayata  
1964年 生(男性)

1986年4月 当社入社  
2007年4月 当社 スバル購買本部 購買企画部長  
2015年4月 当社 執行役員 スバル海外第一営業本部副本部長 兼 北米営業部長  
2017年4月 当社 常務執行役員 経営企画部長  
2019年4月 当社 常務執行役員 経営企画本部長  
2020年4月 当社 専務執行役員 海外第一営業本部長 Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)会長 兼 CEO  
2021年6月 当社 取締役専務執行役員 海外第一営業本部長 Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)会長 兼 CEO(現)



## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント



## 社外取締役

## 阿部 康行

Yasuyuki Abe  
1952年 生(男性)

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



## 社外取締役

## 矢後 夏之助

Natsunosuke Yago  
1951年 生(男性)

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



## 社外取締役

## 土井 美和子

Miwako Doi  
1954年 生(女性)

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

## 監査役



## 常勤監査役

## 加藤 洋一

Yoichi Kato  
1959年 生(男性)

1983年4月 通商産業省(現 経済産業省)入省  
2010年7月 経済産業省 中部経済産業局長  
2011年8月 同省 中小企業庁 事業環境部長  
2012年9月 内閣官房内閣審議官(国家戦略室)  
2012年12月 経済産業省 大臣官房政策評価審議官  
2013年6月 同省 地域経済産業審議官  
2014年10月 当社 執行役員  
2015年4月 当社 執行役員 渉外部長  
2016年4月 当社 常務執行役員 渉外部長  
2017年4月 当社 常務執行役員 渉外部長 兼 経営管理本部長  
2017年6月 当社 取締役常務執行役員 渉外部長 兼 経営管理本部長  
2018年4月 当社 取締役専務執行役員 法務部長  
2018年10月 当社 取締役専務執行役員  
2019年4月 当社 取締役専務執行役員 CRM(最高リスク管理責任者)  
2021年4月 当社 取締役専務執行役員  
2021年6月 常勤監査役(現)



## 常勤監査役

## 堤 ひろみ

Hiromi Tsutsumi  
1957年 生(女性)

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



## 社外監査役

## 野坂 茂

Shigeru Nosaka  
1953年 生(男性)

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



## 社外監査役

## 岡田 恭子

Kyoko Okada  
1959年 生(女性)

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

## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

執行役員			執行役員		
会長	細谷 和男 (Kazuo Hosoya) *	秘書室、人事部	執行役員	永江 靖志 (Yasushi Nagae)	IR部長 兼 総務部長、広報部、サステナビリティ推進部
社長	中村 知美 (Tomomi Nakamura) *	CEO (最高経営責任者) 航空宇宙カンパニー、品質	執行役員	清山 健史 (Takeshi Seiyama)	部品用品本部長
専務執行役員	水間 克之 (Katsuyuki Mizuma) *	CFO (最高財務責任者)、CRMO (最高リスク管理責任者) 財務管理部	執行役員	奥野 竜也 (Tatsuya Okuno)	カスタマーサービス本部長
専務執行役員	大抜 哲雄 (Tetsuo Onuki) *	調達本部長、商品企画本部	執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	原価企画管理本部長 兼 経営企画本部副本部長
専務執行役員	大崎 篤 (Atsushi Osaki) *	製造本部長、中国プロジェクト準備室	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
専務執行役員	早田 文昭 (Fumiaki Hayata) *	海外第一営業本部長、SIA <sup>*1</sup> 会長 兼 CEO	執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	商品企画本部長
専務執行役員	臺 卓治 (Takuji Dai)	CIO (最高情報責任者) IT戦略本部長 兼 経営企画本部副本部長	執行役員	綿引 洋 (Hiroshi Watahiki)	技術本部副本部長
常務執行役員	戸塚 正一郎 (Shoichiro Tozuka)	航空宇宙カンパニー プレジデント	執行役員	吉田 直司 (Tadashi Yoshida)	海外第一営業本部副本部長 兼 SOA <sup>*2</sup> EVP <sup>*3</sup> 、SCI <sup>*4</sup> 、NASI <sup>*5</sup>
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	人事部長	執行役員	福水 良太 (Ryota Fukumizu)	SIA <sup>*1</sup> 社長 兼 COO
常務執行役員	荻野 英司 (Eiji Ogino)	製造本部副本部長 兼 群馬製作所長	執行役員	村田 眞一 (Shinichi Murata)	渉外部長、リスクマネジメントグループ、知的財産部
常務執行役員	庄司 仁也 (Jinya Shoji)	海外第二営業本部長	執行役員	植島 和樹 (Kazuki Uejima)	技術本部副本部長 兼 CTO室長
常務執行役員	佐藤 洋一 (Yoichi Sato)	国内営業本部長	※1 Subaru of Indiana Automotive, Inc. ※2 Subaru of America, Inc. ※3 Executive Vice President ※4 Subaru Canada, Inc. ※5 North American Subaru, Inc.		
常務執行役員	江里口 磨 (Osamu Eriguchi)	CQO (最高品質責任者) 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長			
常務執行役員	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部長			
常務執行役員	藤貴 哲郎 (Tetsuo Fujinuki)	CTO (最高技術責任者) 技術本部長 兼 技術研究所長			

## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## 社外取締役・社外監査役

## 選任基準

- 社外取締役には、経営陣から独立した立場からのモニタリング機能と、広範かつ高度な知見に基づく当社経営に対する的確な助言者の役割を期待しています。
- 社外監査役には、経営陣から独立した経営監視機能として、広範かつ高度な知見に基づく適法性・妥当性の観点からの監査の役割を期待しています。
- 東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準の他、社外役員の独立性に関する判断基準を定め、社外取締役および社外監査役を選任しています。

## 各社外役員の選任理由・活動状況

	氏名	独立役員*	選任理由	2020年度 出席回数		重要な兼職の状況 (2021年6月30日現在)
				取締役会	監査役会	
	阿部 康行	○	阿部康行氏は、住友商事株式会社代表取締役専務執行役員として、監督と執行の両面から経営に携わった経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備え、IT分野における高度な知見を有しています。同氏は、2016年6月より当社独立社外監査役を3年間歴任し、この間、取締役の職務執行の監査に加え、当社が抱える課題の本質を捉えて、適時適切に経営陣に対する忌憚のない発言などを行っています。また、2019年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しました。	12回 / 12回	—	株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問 HOYA株式会社 社外取締役
社外 取締役	矢後 夏之助	○	矢後夏之助氏は、株式会社荏原製作所において代表取締役社長、取締役会長を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備え、さらに、内部統制・ガバナンス分野における高度な知見を有しています。同氏は、2019年6月より当社独立社外取締役に就任し、豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しました。	12回 / 12回	—	公益財団法人荏原山記念文化財団 代表理事 J.フロントリテイリング株式会社 社外取締役 株式会社バルコ 社外取締役
	土井 美和子	○	土井美和子氏は、株式会社東芝において情報技術分野の研究者・責任者として長年にわたる豊富な経験を有し、同分野における専門家として多数の功績を上げています。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員なども歴任しています。同氏は、2020年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する新たなイノベーションの創出に向けた有益な提言を行っていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しました。	10回 / 10回	—	国立研究開発法人情報通信研究機構 監事 (非常勤) 東北大学 理事 (非常勤) 奈良先端科学技術大学院大学 理事 (非常勤) 大阪芸術大学 客員教授 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
社外 監査役	野坂 茂	○	野坂茂氏は、日本オラル株式会社の取締役執行役員副社長、同社取締役副会長および最高財務責任者として、監督と執行の両面から経営に携わった経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と知見を有しています。2019年6月より当社独立社外監査役に就任し、企業活動における会計・財務の広範な見識をもとに当社の経営に対して有益な提言を行っていることから、社外監査役として適任であると考え選任しました。	12回 / 12回	12回 / 12回	株式会社ドットディー 監査役 株式会社AI Dynamics Japan 顧問
	岡田 恭子	○	岡田恭子氏は、株式会社資生堂においてCSR、企業文化などの分野を中心とした豊富な経験と知見および同社監査役として経営の監査に携わった経歴を有しています。2019年6月より当社独立社外監査役に就任し、CSRや企業の文化活動など企業活動における広範な見識をもとに当社の経営に対して有益な提言を行っていることから、社外監査役として適任であると考え選任しました。	12回 / 12回	12回 / 12回	大王製紙株式会社 社外監査役 株式会社ジャックス 社外取締役

\* 上表の取締役会の開催回数の他、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

阿部康行氏が社外監査役として在任中の2017年10月に、燃費排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明しました。同氏は、事前に当該事実を認識していませんでしたが、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってきました。当該事実の判明後は、これらの不適切事案に係る原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、その職責を果たしています。

矢後夏之助氏が株式会社荏原製作所取締役在任中の2016年9月に、同社の関連会社を中心として共同住宅で施工した既設排水管の取り換え工事において、施工方法が建築基準法に不適合である物件があることが判明しました。同氏は、事前に当該事実を認識していませんでしたが、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってきました。当該事実の判明後は、原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、国土交通省および特定行政庁による指導に応じて、必要な改善措置を実施するなど、その職責を果たしていました。

土井美和子氏は、2019年6月17日付で株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社外取締役に就任しましたが、その子会社である株式会社エムアイカードは、同子会社が供給するクレジットカード「エムアイカードプラスゴールド」に係る役務の取引について、不当品類不当表示防止法第5条第1号または第2号に該当する不当な表示を行っていたとして、消費者庁より2019年7月8日付で措置命令を受け、2020年3月24日付で課徴金納付命令を受けました。同氏は、事前に当該事実を認識していませんでした。同氏は、当該事実の判明後においては、株式会社三越伊勢丹ホールディングスの取締役会での審議を通じて、同社および同子会社を含む同社グループにおける再発防止策の策定と、全従業員への当該事実の周知および従業員教育の強化に尽力するなど、その職責を果たしています。

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

## 役員報酬

### 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

SUBARUは、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、役員報酬会議にて承認された案を2021年5月17日開催の取締役会において審議・決定しており、その概要は次の通りです。

#### 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

##### 1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下に掲げる項目の観点から決定することを基本方針とする。

- (1) その役割と責務に相応しい水準とし、適切、公正かつバランスの取れたものとする。
- (2) 企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機付けや優秀な人材確保に配慮した体系とする。

具体的には、基本報酬、短期業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬（国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック）により構成し、社外取締役については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととする。なお、個人別の報酬の総額および各項目の水準は、外部専門機関などの調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定する。

##### 2. 業績連動報酬を除く金銭報酬（以下「固定金銭報酬」という）、業績連動報酬および非金銭報酬の額等の決定に関する方針（報酬を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

###### (1) 固定金銭報酬に関する方針

基本報酬として、月例の固定報酬を支給する。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境などを勘案して具体的な金額を決定するものとする。

###### (2) 業績連動報酬に関する方針

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

###### (3) 非金銭報酬に関する方針

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を交付する。具体的には、毎年、一定の時期に当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した金銭報酬債権

を付与し、当該金銭報酬債権の現物出資により普通株式を割り当てる。なお、譲渡制限付株式報酬として割り当てる当社の普通株式は年10万株以内（執行役員に対して交付する譲渡制限付株式を含む。）とする。また、当社は、割当対象役員との間で、概要、①対象役員は、一定期間、割り当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと、②一定の事由が生じた場合には当社が当該普通株式を無償で取得することなどを含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結する。

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

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

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

##### 4. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容について委任を受けるものとし、社外取締役も含めた委員による十分な審議のうえで決定する。

その権限の内容は、基本報酬、短期業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬（国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック）の具体的な額の決定ならびにそれらの支給時期などとする。なお、譲渡制限付株式報酬に係る個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定を踏まえ、取締役会の決議によって定める。報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議・決定する。

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

以上

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



## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

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

監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月開催の第75期定時株主総会の決議により、1億円以内としています。

## 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

SUBARUは、現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員報酬会議を設置しています。個人別の報酬額等の具体的内容については、取締役会の委任決議に基づき、役員報酬会議が、社外取締役も含めた委員による十分な審議のうえで決定しています。その権限の内容は、基本報酬、短期業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬の具体的な額の決定ならびにそれらの支給時期などです。また、譲渡制限付株式報酬に係る個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定をふまえ、取締役会の決議によって定めています。なお、報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役に審議・決定しています。

2020年度の役員報酬会議は、代表取締役2名、社外取締役3名により構成され、議長は代表取締役社長が務めました。役員報酬会議における役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を

担保するため、取締役会の決議により議長を選任し、社外取締役が過半数となる構成としています。2020年度は5回開催し、報酬体系についての議論、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針などの策定、考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員の業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額等を決定しました。

## 業績連動報酬等に関する事項

SUBARUは、2018年7月に発表した中期経営ビジョン「STEP」において、「連結収益計画2018～2020年度（3カ年）」に加えて、自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%を岩盤として15%以上を目指すことを公表しています。これらの目標をふまえ、役員報酬会議は取締役会の委任を受け、2020年度の連結経常利益実績<sup>\*</sup>を基礎とし、ROEおよび自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、各取締役に支給する短期業績連動報酬を決定しています。なお、社外取締役には、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割を考慮し、短期業績連動報酬の支給は行っていません。

<sup>\*</sup> 当社グループは2019年度より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しているため、日本基準の連結経常利益に組み替えて評価しました。

当期業績に対する業績連動報酬等の額の策定に用いた業績指標に関する実績は次の通りです。

業績指標	実績
連結経常利益実績	1,165億円
ROE	4.4%
自己資本比率	52.1%（前年度比+0.1%）

## 非金銭報酬等の内容

SUBARUは、取締役にに対し、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を交付し、そのための金銭報酬を支給しています。取締役は取締役会決議に基づき、上記の通り支給された金銭報酬に係る債権の全部を現物出資財産としてSUBARUに給付し、それと引き換えに、SUBARUの普通株式の発行または処分を受けるものとします。なお、係る発行または処分に当たっては、SUBARUと取締役との間で、当該株式に関して割り当てを受けた日より3年間の譲渡制限期間が付されるなどの内容を含む譲渡制限付株式割当契約を締結することとしています。

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

## 取締役報酬制度のイメージ（社外取締役を除きます）

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

## 2020年度に係る取締役および監査役の報酬等の総額

区分	員数	報酬等の総額（百万円）			
		基本報酬 （月額固定）	短期業績 連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 （社外取締役を除く）	6	312	40	53	405
監査役 （社外監査役を除く）	3	56	—	—	56
社外役員	6	59	—	—	59
合計	15	427	40	53	520

<sup>\*</sup> 上表には、当事業年度の末日までに退任した社外取締役1名および社内監査役1名を対象に含む。当事業年度末においては、取締役は9名（うち社外取締役3名）、監査役は4名（うち社外監査役2名）。

## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## 政策保有株式に関する方針

SUBARUは、政策保有株式として保有する上場株式について、毎年、取締役会において保有目的が中長期的な経営戦略および事業戦略に資するかどうか評価し、保有にともなう便益が資本コストに見合っているかなどを個別に精査して、保有の是非を判断しています。

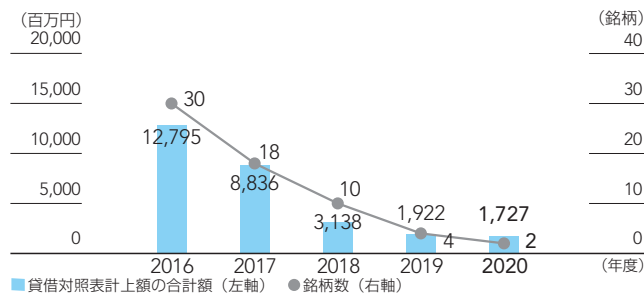
上記の方針に基づき、政策保有株式として保有する上場株式の縮減を着実に進めてきました。2015年3月末時点で保有していた60銘柄が、縮減の結果、2021年3月末時点では2銘柄となりました。

今後も毎年、取締役会において評価・精査を行ってまいります。SUBARUを取り巻く経営状況に鑑み、現時点で当該2銘柄の保有は不可欠であると判断しており、原則として保有を続ける予定です。

## 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 (年度)

区分	2016	2017	2018	2019	2020	
銘柄 (銘柄数)	上場	30	18	10	4	2
	非上場	32	31	31	32	31
	合計	62	49	41	36	33
貸借対照表 計上の額 (百万円)	上場	12,795	8,836	3,138	1,922	1,727
	非上場	544	535	535	581	569
	合計	13,339	9,371	3,673	2,503	2,296

## 上場株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額



## 利益相反防止

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

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

## 取締役会の実効性評価

SUBARUは、SUBARUグループが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組みおよび運営方針をステークホルダーの皆様にお知らせすることを目的として、「コーポレートガバナンスガイドライン」（以下、ガイドライン）を制定・公表しています。

取締役会は、本ガイドライン第23条に則り、取締役会の実効性について定期的に分析・評価し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しています。

2020年度は、前年度評価からの定点観測をベースに、これまでの評価で認識された課題に対する取り組みの確認に加え、新型コロナウイルス感染症拡大による環境変化をふまえた検討すべき課題についての自由意見も収集し、分析・評価を行いました。その結果を下記の通り報告します。

## 評価および分析の方法

- 実施時期 2021年1月
- 回答者 取締役および監査役（計13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
  - 第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施
  - 第三者機関がアンケートを集計・分析
  - 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論

## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## (4) 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. 今年度の主な取り組み事項への意見
- V. 来年度以降の課題
- VI. 自由意見

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

## 評価結果

SUBARU取締役会は、第三者機関から集計・分析結果の報告を受け、以下の通り議論・確認を行いました。

- 前年度までの評価の結果と同様、取締役会の運営面においては、自由闊達で健全な議論が行われていることを確認しました。
- これまでの評価において強みと確認できた点（議長のリーダーシップ、政策保有株式の対応、取締役会の規模）は継続して高評価にあり、SUBARUの取締役会の強みは継続できていることを確認しました。
- 取締役会の運営体制および取締役会の監督機能・株主との対話に関して全般的に評価の伸長が見られ、特に「意思決定プロセス」「株主との対話」が全体的に高い評価となりました。
- 一方で、インセンティブ報酬を含む役員報酬制度設計の議論を深めること、グループガバナンスの向上に関する議論と報告内容を充実させることにより、さらなる機能向上が期待されてい

ることが確認できました。また、中長期的経営戦略に関する議論については一定の改善の評価を受けると同時に、今後は質的な向上の必要性を確認しました。

過去に認識した課題のうち  
今年度に大きな進捗が認められたもの

## • CEOの後継者計画

SUBARUグループの「あるべきCEO像」および「CEOとして備えるべき5つの資質」を策定・公表しました。

## • リスク把握・管理体制の強化

リスクマップの作成、各事業部門によるリスクの洗い出し、行動指針の整理などにより、実効性が担保された仕組みを整備し、取締役会への適時適切な情報共有ができています。

前年度評価において認識した課題について

## ① 中長期的な経営戦略に関する議論の一層の充実

生産戦略、IT戦略、航空事業の取り組みなど中長期的戦略のアジェンダ設定に加え、中期計画の進捗状況報告などを通じて、中長期的な経営戦略の議論を深めることができました。今後は自動車ビジネスを取り巻く急激な環境変化に関し、社外役員と社内役員との間にある情報のギャップを埋める努力を続けることが議論の質の向上に必要である、との指摘があり、本課題には継続的に取り組んでいくこととしました。

## ② 情報セキュリティ体制、サステナビリティに関する議論の充実

情報セキュリティ体制を含むIT戦略に関する報告の機会が設定され、課題の共有と継続的な議論が行われました。ITの活用やデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進に向け、取締役会がリーダーシップを発揮し、議論の活性化を図っていくべき、との意見があり、引き続き取締役会における議論の機会を設けていくこととしました。

サステナビリティに関しては、CSR委員会（年2回）の取り組み状況がタイムリーに報告され、SUBARUグローバルサステナビリティ方針、人権方針などの各種方針を制定・公表するなど、着実な進捗が認められました。

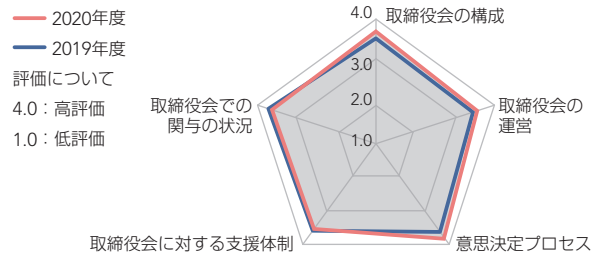
## 今後の取り組み

SUBARU取締役会としては、引き続き中長期的な経営戦略に関する議論を深め、質的な向上を図るための取り組みを継続していくとともに、インセンティブ報酬を含む役員報酬の制度設計、グループガバナンスの向上に関する議論の機会を設けることとし、今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

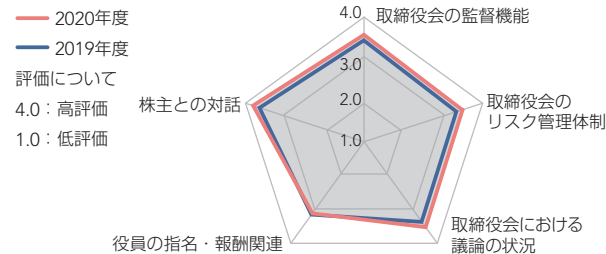
## コーポレートガバナンス | コンプライアンス | リスクマネジメント

## アンケート結果

## 取締役会の運営体制



## 取締役会の監督機能・株主との対話



## 評価項目

カテゴリー	診断項目			
1. 取締役会の運営体制	①取締役会の構成	取締役会の規模	取締役会の構成（社内外比）	取締役会の構成（多様性・専門性）
	②取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	議題の妥当性	資料の質・量
		資料配布のタイミング	事前説明	説明・報告内容
	③意思決定プロセス	議長の采配	十分な議論	—
	④取締役会に対する支援体制	情報提供の環境・体制	社外役員への情報提供	社外役員のトレーニング
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	—	
2. 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
	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	—
3. 株主との対話	株主との対話	株主・投資家からの意見の共有	株主・投資家との対話の充実化	—

## 内部統制

## 体制

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

## 内部統制システム

SUBARUは、会社法および会社法施行規則に基づき、「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制の整備」「その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団の適正を確保するために必要なものとして、法務省令で定める体制の整備」についての基本方針を取締役に於いて決議しています。なお、この基本方針については、随時見直しを図り、整備・運用を行っています。



## 監査

### 監査役監査

SUBARUは、「監査役監査基準」など監査役監査の実効性を確保するための社内規程や内部通報制度などを整備し、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、取締役および使用人から、監査役が必要に応じて情報収集できる体制を整備しています。また、監査役職務を補助するため、取締役からの独立性が確保されたSUBARUの使用人を配置し社内に周知することで、監査役業務が円滑に遂行できる体制にしています。

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

- 取締役・執行役員との定例面談および主要な事業所や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。
- 内部監査部門、法務部門、リスクマネジメント・コンプライアンス部門からは、内部通報制度の運用状況を含む月次報告を受け、子会社を管理する担当部署からは随時子会社の状況報告を受けている。
- グループの主要子会社の監査役との協議会を開催。
- 会計監査人とは四半期ごとに情報交換や意見交換による連携を図り、また、会計監査人の選定に係る協議を実施。

なお、監査役職務の執行について生じる費用などについては、監査役の請求等に従い円滑に処理する体制を整備しています。

### 内部監査

SUBARUは、内部監査の組織として社長直属の監査部（13名）を設置しており、SUBARUおよび国内外のグループ会社の業務遂行について独立・客観的な立場で業務監査を実施しています。監査部は、年度初めに、グループ全体のリスク・内部統制状況を考慮した年度の業務監査計画を作成し、計画的に実施しています。業務監査の結果については、監査報告書を作成し、取締役、監査役、関係者に配付するとともに、半期ごとに取締役会で、四半期ごとに合同会議で報告しています。

SUBARUの監査部と監査役は、毎月の監査部からの業務監査報告会の実施、内部統制に対する意見交換を行うことで連携を深めています。また、四半期ごとに会計監査人と情報共有を行っています。これらを通じて、監査機能の強化に努めています。なお、監査部は、定期的に外部の専門家による評価を受け、監査業務が適切に行われていることを確認しています。

### 財務報告に係る内部統制

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

2021年3月31日現在の財務報告に係る内部統制の整備状況については、適正に整備され、有効に機能していることをCEO（最高経営責任者）、CFO（最高財務責任者）が評価・確認し、その旨の内部統制報告書を会計監査人の監査を得て発行しました。

 [第90期 有価証券報告書及び内部統制報告書](#)

## グループガバナンス（国内関係会社）

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

### グループ会社

SUBARUグループでは、グループガバナンス強化ならびにグループ総合力向上を図るために、「グループ会社」各社、その事業を司る当社の「事業管理責任部署」、グループ会社の経営を支援する「グループ企業経営推進部」の3者が連携・協力する“三位一体活動”を推進してきました。2020年度は、グループガバナンスの実効性を高める活動を重点的に推進するとともに、2021年4月には組織改正を伴う新たなグループ協働体制への刷新を図り、強いSUBARUグループを実現するための体制整備を実施しました。

#### 1. グループガバナンスの実効性の向上

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による活動の制限を受ける中、WEB（リモート環境）も活用したコミュニケーションを展開し、グループ会社各社の取締役会など重要会議への出席、グループ企業社長会や新任の取締役／監査役研修会などを実施。また、グループガバナンスを定義する全社規則の実効性を高めるため、グループ企業とSUBARUにおける意思決定や報告プロセスの明確化を進めました。

- ・グループ企業社長会は全社会合（2回開催）に加え、グループ企業各社単位での個別会合を実施。CRMOとグループ企業トップを交えた重要テーマに関する有意義な意見交換を行いました。
- ・新任取締役研修会（年1回）／監査役研修会（年2回）、総務担当責任者会議（年2回）の実施。
- ・各社の非常勤取締役にSUBARUの事業管理責任部署より人員を派遣、経営に関与。
- ・常勤監査役の増加による監査の質の向上（12名）
- ・2020年4月に改定した「子会社管理全社規則」の実効性を担保するため、グループ企業各社とSUBARUにおける「事前協議事項」および「報告事項」などのルールづくりを推進。

#### 2. 新たな協働体制への刷新

2021年4月よりグループ企業とSUBARUとの協働体制を刷新しました。事業管理責任部署の担う役割をより明確化し、グループ企業との双方向のパイプをより強くすることで、三位一体活動により実効性を高めてきたグループガバナンス体制のさらなる強化を図ります。

- ・「グループ企業経営推進部」が担っていた経営管理機能を「事業管理責任部署」へ一元化するとともに、企画機能を「経営企画本部 経営企画部」に移管しました。これにより、グループ企業単位の事業支援や経営管理は「事業管理責任部署」が、グループを横断する戦略や案件の対応などは「経営企画部」

が担うグループ全体最適を図る体制となりました。

- ・SUBARUの「コーポレート機能部署」によるグループ企業に対する経営管理支援体制を整備しました。

### SUBARU販売特約店

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

#### 1. 経営体制支援

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

#### 2. SUBARUとSUBARU販売特約店での方針共有

- (1) 全国スバル自動車販売協会合同理事会・定例会開催（年2回）
- (2) 専門委員会開催（販売／中古／サービス部品／総務IT）
- (3) 監査部門連絡会開催（年2回）

# コンプライアンス

## 考え方

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

☐ コーポレートガバナンスガイドライン

## ■ コンプライアンスに係る諸規程

SUBARUは、コンプライアンスに関する体制・組織および運営方法を定めた「リスクマネジメント・コンプライアンス全社規則」などのコンプライアンス関連諸規程を定め、コンプライアンスに係る取り組みの充実を図っています。



コンプライアンスマニュアル



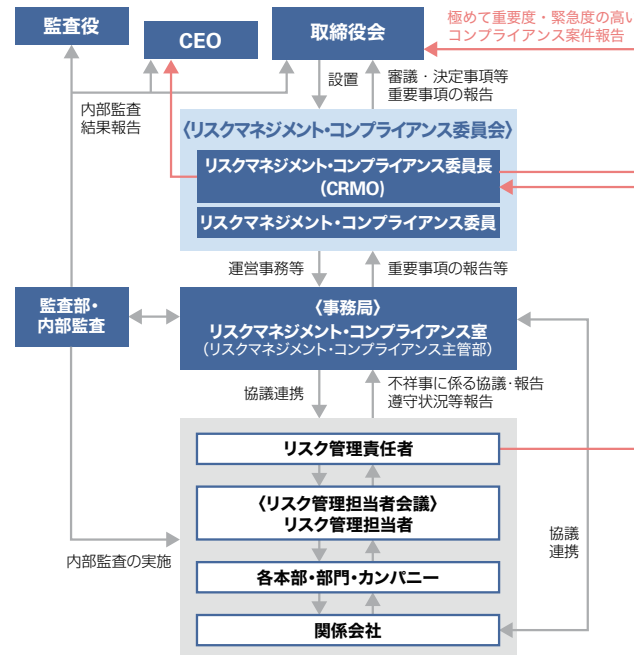
コンプライアンスマニュアル・  
エッセンシャル版

## 体制

SUBARUは、コンプライアンスを推進する全社的な組織として「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」を設置し、リスクマネジメントに係る重要事項とともに、コンプライアンスに係る重要事項に関して審議・協議・決定、情報交換などを行っています。

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

## コンプライアンス体制



2020年度は、CRMO（最高リスク管理責任者）である取締役専務執行役員が同委員会の委員長となり、リスクマネジメント・コンプライアンス室が同委員会事務局を務めました。同委員長の指揮のもと、コンプライアンスに関するグローバルかつグループワイドでの取り組みを実行し、その活動状況は定期的に取り締役に報告されました。

## コンプライアンス・ホットライン制度

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

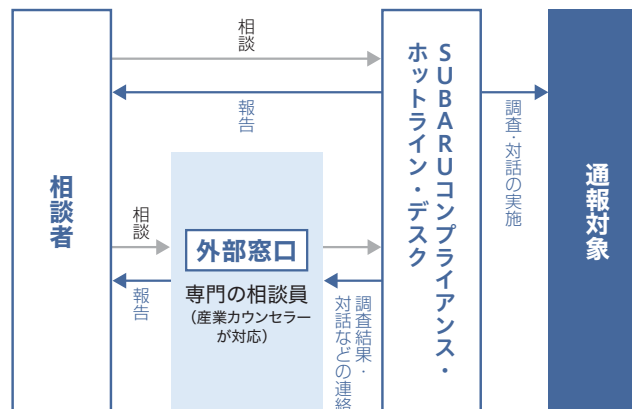
「ホットライン・デスク」は、関連規程に基づいて任命されたリスクマネジメント・コンプライアンス室所属の従業員が、郵送・電話・Eメールによる通報を直接受け付け、事実調査や対応にあたります。また、外部専門事業者による社外窓口も設け、受付時間の拡大と通報者の秘匿性を強化しています。

相談に対しては、リスクマネジメント・コンプライアンス室長が中心となり事実関係を調査のうえ、迅速な解決に努めています。また、適宜、経営層やリスクマネジメント・コンプライアンス委員会に報告し、再発防止に向けた取り組みも行っています。

2020年度の相談件数は236件で、その内訳は右表の通りです。

同制度の周知を図る取り組み（「取り組み」参照）により、同制度を積極的に利用するマインド醸成やコンプライアンス意識の向上が図られたことで、些細なことでも気軽に相談できるなど、制度運営上の風通しがさらに改善し、相談件数の増加につながりました。

## 「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」の相談内容の内訳と推移

	2016	2017	2018	2019	2020
職場環境	2	10	13	14	7
労務・労働関係	14	49	78	68	65
人間関係・ハラスメント	26	58	75	84	107
その他コンプライアンス 関連(業務違反・不正の 疑いなど)	18	46	33	50	57
合計	60	163	199	216	236

## 取り組み

### 研修

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

また、各部門・関係会社においては、それぞれのコンプライアンス・プログラムに基づいた独自の教育を計画し、業務上重要な法令の勉強会やコンプライアンス啓発研修を補完しています。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による執務環境の変化をふまえ、WEBを活用したコンプライアンス研修への移行など、新しい研修内容・手法の導入を模索・推進しました。2021年度も引き続き、より実効性のある研修内容・手法の構築に取り組んでいきます。

### コンプライアンス実践支援ツール

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

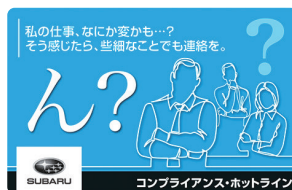
コンプライアンス・ホットライン制度の周知については、制度の仕組みや相談窓口の連絡先を記載したカードを配付する他、各職場にポスターを掲示しています。啓発カード・ポスターを「些細なことでもおかしいと感じたら積極的に同制度を活用してほしい」というメッセージを織り込んだデザインにしています。



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



コンプライアンス研修（群馬製作所）



コンプライアンス・ホットラインカード

## 賄賂防止

SUBARUは、事業に関係する贈賄行為の防止は重要な課題であると捉え、「贈賄防止全社規則」を定めるとともに、「贈賄防止ガイドライン」（日本語・英語）をSUBARUグループに展開しています。当該ガイドラインにおいては、主に公務員と接する際の禁止行為および非禁止行為を示すことにより、役職員に求められる行動の明確化を図りました。特に、中国においては、特有の社会事情を考慮して、「中国版贈賄防止ガイドライン」（中文訳付）を制定し、中国子会社に展開するなど、当該各社で規程化しています。

また、国内および海外関係会社に発行した「コンプライアンスマニュアル」（日本語・英語）においても、贈賄防止を重要な課題として掲載し、公務員に対する贈賄のみではなく、民間の取引

先との公正な取引の徹底を図ることも求めています。

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

## 安全保障輸出管理

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

当該管理を目的とした全社規程を有しており、全社の取り組みにつき審議する機関として、法務部担当の役員を委員長とし、全輸出関連部門の役員で構成される輸出管理委員会を年1回以上開催しています。

また、管理レベルの向上を目的とし、主に以下の取り組みに注力し、関連規程類の見直しを含めPDCAを推進しています。

- ITシステムを活用した輸出管理（2020年度には全輸出関連部門において同システムの活用を開始）
- 関連規程類に即した独自チェックリストの活用と実地確認による自主点検

## 税務方針の制定

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

## 税務方針

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

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

### 1. 税法及び税に関連する諸法令の遵守

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

### 2. 税務コーポレートガバナンス

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

### 3. 適正価格による企業間取引（移転価格）

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

### 4. タックスヘイブンへの取り組み

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

### 5. 税務当局との関係

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

# リスクマネジメント

## 考え方

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

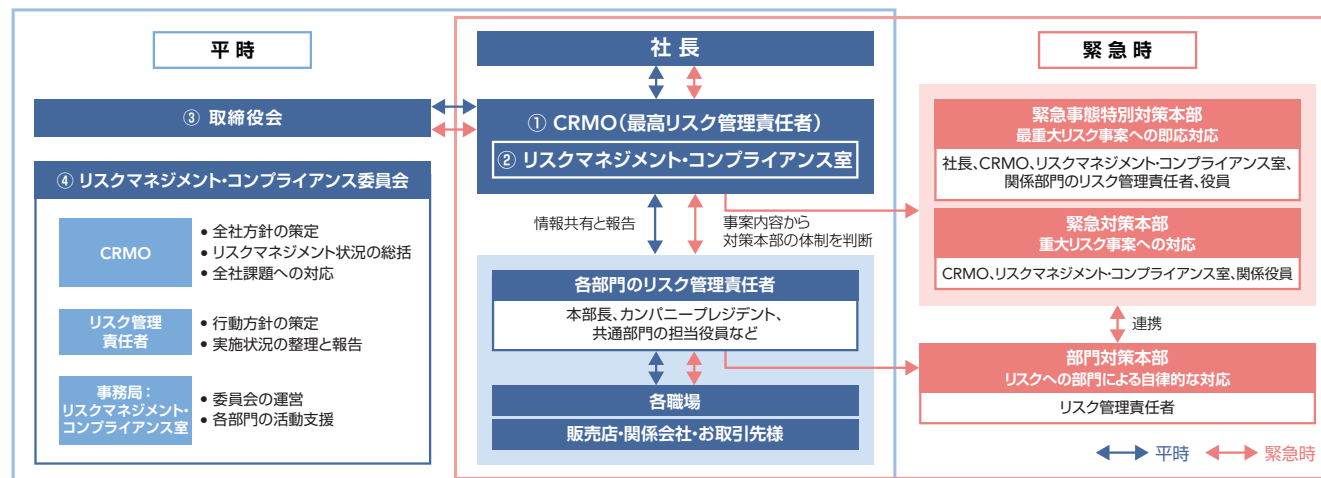
自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えており、グローバルに事業を展開するSUBARUグループは、世界情勢の変化に素早く対応して、経営の持続性を確保し経営基盤の強靱化を図りながら、人的、社会的および経済的損失の最小化にこれまで以上に取り組んでいく必要があります。こうした環境のなかで事業活動を行っていくうえで、グループワイドでの戦略的なリスクマネジメントの推進が不可欠であり、SUBARUグループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図ることが重要であると考えます。

## 体制

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

具体的な推進体制として、各部門に本部長クラスのリスク管理責任者を置き、取締役会で指名された業務執行取締役（CRMO）を委員長、リスクマネジメント・コンプライアンス室および法務部からなるリスクマネジメントグループを業務執行責任範囲とする執行役員を副委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」において、重要事項の審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っています。

### リスクマネジメント体制



CRMO（最高リスク管理責任者）はリスクマネジメント・コンプライアンス室や法務部などの全社共通部門の専門的見地からの支援を受けつつ、各事業に横断的な役割を担う経営企画部や各部門・カンパニーと密接に連携し、企業集団を通じたリスク管理の強化を推進しています。さらに、監査部が各部門および各子会社の業務遂行について計画的に監査を実施しています。

## 事業活動にともなうリスク

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

主な事業等のリスクは、以下の通りです。

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

### 経済・金融環境の変動に関連するリスク

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

### 業界および事業活動に関連するリスク

- ⑤特定の事業および市場への集中
- ⑥市場における需要・競争環境の変化
- ⑦商品ならびに販売・サービスに関する責任
- ⑧サプライチェーンの分断
- ⑨知的財産の侵害
- ⑩情報ネットワークセキュリティ
- ⑪コンプライアンス
- ⑫ステークホルダー・コミュニケーション
- ⑬人権尊重
- ⑭人材の確保と育成
- ⑮気候変動

### その他事業活動に影響を与える各国規制やイベント性のリスク

- ⑯事業活動に影響を与える各国の政治・規制・法的手続き
- ⑰災害・戦争・テロ・感染症などの影響

## リスクマネジメントの取り組み

2020年度は平時の取り組みとして、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会において、グループ全体の「リスクマネジメント方針」を定めるとともに、SUBARUをめぐる諸条件や企業特性をふまえ、リスクが顕在化した場合の損失の大きさを加味し、優先的に対処すべき課題を全社視点で整理した「リスクマップ」を作成しました。さらに、影響度の大きな課題について優先的に対応するという視点を持ち、各部門が自部門の「リスクマネジメント行動指針」を策定し、当該行動指針にしたがい日常業務として潰し込みを行うリスク管理活動と組み合わせることで、全社最適なリスク管理を推進してきました。

また、有事の取り組みとしては、新型コロナウイルス感染症への対応として2020年2月に「新型コロナウイルス特別対策本部」を設置し、社内外の関係情報を収集・共有するとともに、緊急時対応の内容と実施主体の特定、実効性に関する確認を行うなど適時適切な対応をしました。さらに、新型コロナウイルス感染拡大の長期化にともない、関係部門が連携した新常態の執務体制への速やかな移行などを推進しました。

## クライシスリスク

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

### BCP

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

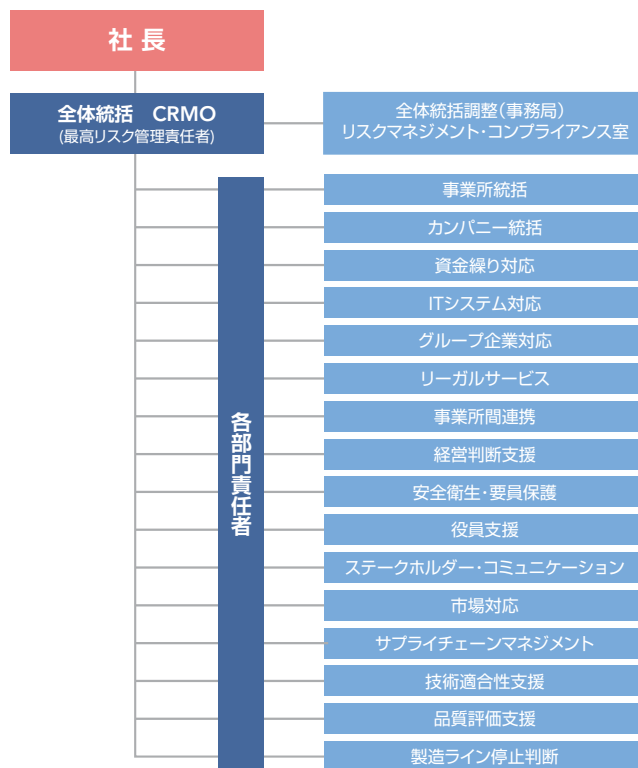
<sup>\*</sup>Business Continuity Planの略で、事業継続計画のこと。



**緊急事態対応の基本方針**

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

## 新型肺炎対策本部

**群馬製作所**

SUBARU大泉工場の敷地の一部を割譲し、3面のテニスコートを造成、大泉町に寄贈しました。その際、テニスコート下に3,800㎡の雨水貯留槽を設け、降雨時、隣接する国道354号バイパスの浸水対策に寄与しています。



雨水貯留槽設置工事



寄贈したテニスコート

**宇都宮製作所**

災害対策として、雨水の排水能力を増強する工事を2017年度に実施しました。これにより、工場内の浸水被害がなくなるとともに、近隣地域への洪水対策にも寄与しています。

また、2019年度に、宇都宮市が実施する「防災協力事業所等登録制度」への登録を行い、災害時における地域との協力体制を構築しました。さらに、2020年3月には、本工場に長期停電時も都市ガスを用いて発電可能なコジェネレーションシステムを導入し、事業所の災害対策、従業員の安全確保に加え、地域への協力を行っていきます。



浸水対策（排水口）（宇都宮製作所）

**被災されたお取引先様の復旧支援を実施**

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

2021年度は工場火災によって被災されたお取引先様の復旧支援として、発生直後から4月末までの間、群馬製作所および協力企業から延べ500人以上を派遣しました。主に火災発生場所の清掃と火災によってすずや水を被ってしまった設備などの復旧にあたりました。

今後も、SUBARUならではのBCPの在り方を考え、強化を図っていきます。

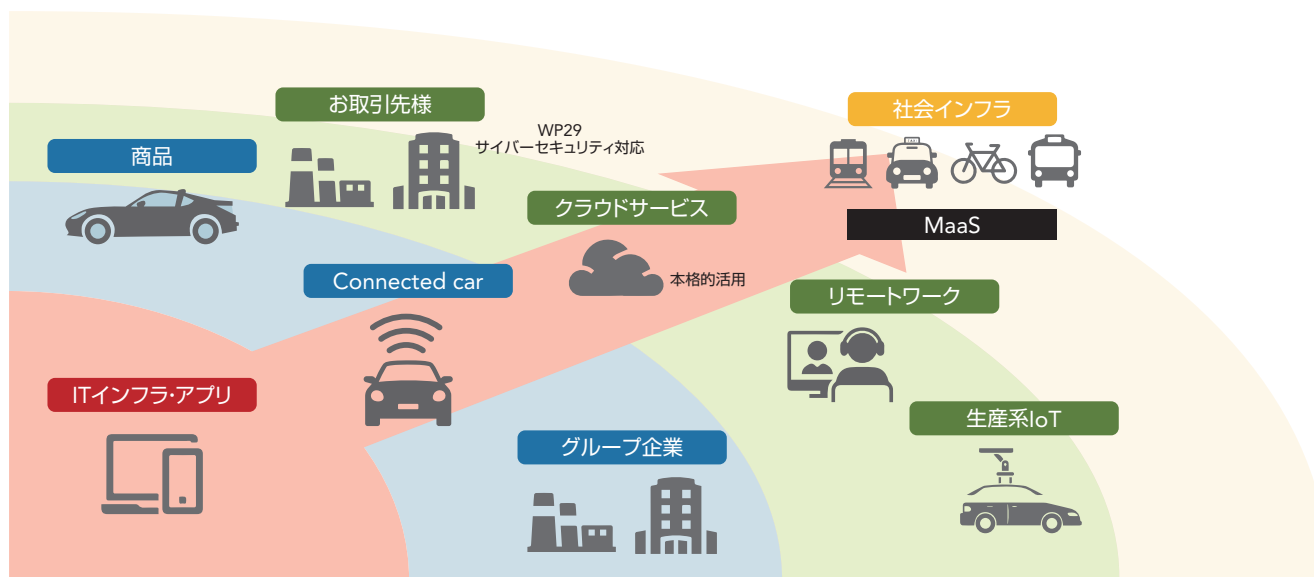
## 情報セキュリティ

### 考え方

SUBARUグループが事業活動を行ううえで、デジタルデータの活用は必要不可欠であり、その活用領域も従来の情報システム

のみならず、設備、商品、提供する各種サービスなど多岐にわたっています。これら領域でのデジタルデータを安全に取り扱うことは社会的責任であると認識し、サイバーセキュリティ基本方針を定め、SUBARUグループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

### SUBARUグループを取り巻く情報セキュリティの範囲



### サイバーセキュリティ基本方針

#### 【目的】

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

#### 【適用範囲】

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

#### 【取り組み】

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

## 取り組み

2020年度は前年度に整備した「In-Car（車内システム）」「Out-Car（車外システム）」「情報システム」の3領域を網羅したサイバーセキュリティマネジメントシステム文書類に基づき、3領域共にEラーニングや動画による研修を実施しました。

目的：サイバーセキュリティの理解度促進と実務面のセキュリティリスク軽減

実施内容：3領域ごとの順守すべき社内ルール教育

受講者数：車内システム開発者向け 約700人  
情報システム関係一般従業員向け 約3,100人

また、標的型攻撃メール訓練、セキュリティインシデントを想定したインシデントレスポンスチーム向け訓練も実施しました。

マネジメントシステムに基づく内部監査についても定常活動として開始し、今後も継続的に実施します。

## 個人情報保護

SUBARUは、個人情報保護法の施行に合わせて社内体制や規程類を整備し、プライバシーポリシーを公表するなどの取り組みを実施してきました。国内外グループ会社においても、適正な個人情報の利活用を行うための管理体制の構築に着手しています。

2020年度は、SUBARUにおいて、個人情報保護法対応として主に以下の取り組みを実施しました。

- 全部室長向けの個人情報保護法教育（Eラーニング形式により実施し、138人が受講）
- 全部室の保有個人データの棚卸を通じた管理上の課題整理
- 全部室を対象に関連社内規程の遵守状況をチェックシートで確認し、PDCAサイクルの継続
- 全社的なガバナンス向上を狙いとした関連社内規程の改定
- 国内市場向けテレマティクスサービスに対応したプライバシーポリシーの策定
- 2020年 改正個人情報保護法等を踏まえたクッキーポリシーの改定

また、お客様の個人情報を大量に取り扱う国内SUBARU販売特約店においても、同様の取り組みやSUBARUへの事例の報告を随時行い、個人情報保護法の遵守に努めています。

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

## 知的財産保護

### 考え方

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

#### 知的財産に関する基本方針

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

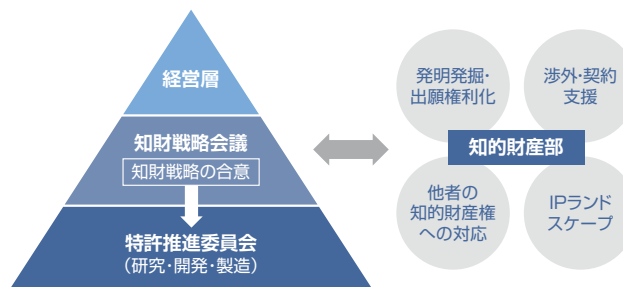
※ 知財情報を市場情報に組み合わせて事業環境を分析し、戦略立案を支援するもの

また、グループの知的財産を尊重した事業活動による知的財産リスクの最小化、事業の保護と発展および優位性の確保、SUBARUブランドの保護および価値の最大化に資することを目的として、「SUBARUグループ知的財産ポリシー」を制定し、以下の活動の指針を定めています。

1. 知的財産を尊重した事業活動
2. 知的財産の管理と有効活用
3. 係争対応
4. SUBARUコーポレートブランドロゴ

### 体制

#### 知的財産推進体制



#### 取り組み

SUBARUでは知的財産部がSUBARUの知的財産の管理、保護、活用を行うとともに、他者の知的財産権を侵害しないよう、社内の活動を推進しています。具体的には、以下のような取り組みを行っています。

1. IPランドスケープによる戦略立案の支援
2. 技術、マーク、ネーミング、デザインなどの知的財産の権利化およびそのポートフォリオの適切な管理
3. 事業に支障を及ぼす知財問題の有無の網羅的な調査およびその予防・解決
4. ネット販売の監視・税関での水際対策などによる、SDGs実現に向けたグローバルな模倣品の取り締まり<sup>※</sup>
5. 技術契約やビジネス契約における知的財産・データのオーナーシップや利活用権の確保
6. SUBARUグループ知的財産ポリシーに基づく、SUBARUグループ各社における知的財産の管理、保護、活用の支援

※ SDGs実現と模倣品取り締まりの関連性については、以下をご参照ください。

[経済産業省資料「模倣品対策とSDGs」](#)

### 啓発活動

SUBARUでは知的財産部が遵法行動の定着のため、SUBARUグループ各社と連携し、以下のような啓発活動を定期的に行っています。

1. 開発業務に携わる従業員を対象とした、入社年次・職位に応じた階層別教育の実施（2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、リモートでの教育を実施。2021年度はリモートでの教育を継続するとともに、コンテンツの拡充およびオンデマンド化を推進）
2. 各部門における発明創出・特許出願活動を推進する組織である、特許推進委員会を通じた啓発活動の実施
3. 開発部署における他者の知的財産権の調査・クリアランス確保のためのレビューの推進

### その他

SUBARUは、新型コロナウイルス感染症拡大防止を目的とする「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参加し、新型コロナウイルス感染症のまん延終結を目的とした行為に対し、SUBARUの知的財産権を行使しない旨を宣言しています。

[「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」参加についてのニュースリリース](#)

[「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」の詳細](#)