

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

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

当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指しています。

また、当社は、社外役員によるモニタリング及び助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、コンプライアンスやリスク管理体制の向上を図っています。

当社は、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施しています。

< 企業理念 >

1. 私たちは常に先進の技術の創造に努め、お客さま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。

< 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。

なお、当社におけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み及び運営方針を明らかにすることを目的として「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定、開示しています。

「コーポレートガバナンスガイドライン」は本報告書PDF版末尾をご参照ください。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

【原則1-4. 政策保有株式】

当社は、政策保有株式として保有する上場株式については、毎年、取締役会において、その保有目的及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及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。

当社は、政策保有株式として保有する上場株式をコーポレートガバナンス・コード施行以降確実に縮減させております。その結果、それらの上場株式は、2015年3月末:60銘柄、2016年3月末:32銘柄、2017年3月末:30銘柄、2018年3月末:18銘柄、2019年3月末:10銘柄、2020年3月末:4銘柄となりました。

上記のとおり、政策保有する上場株式の削減を着実に進めていることから、保有の適否についての検証内容については開示する予定はありません。

政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使については、当該企業の経営方針及び中長期経営計画に鑑み、企業価値の向上、コーポレートガバナンス及び社会的責任の観点から総合的に判断し、適切に行っています。

ただし、上記の議決権行使に関する方針をもって適切な対応が図れるものと認識していることから、議決権行使に関する基準の具体的な内容について、開示する予定はありません。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1-7. 関連当事者間の取引】

当社の取締役が当社との間で法令に定める利益相反取引及び競業取引を行う場合には、予め取締役会に報告し、取締役会の承認を得ることとしています。

【原則2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社の年金運用政策については、財務部門が企画・立案したものを受けて、経営企画部門、人事部門及び財務部門の各担当役員から構成される年金委員会がその最終的な決定を行っています。

年金資産運用については財務部門が担当し、外部コンサルタントや外部セミナーの活用等により、継続的に資質向上を図っています。

当社は、定量評価に基づく商品選定や定期的なモニタリングを継続的に実施しているほか、委託する運用機関に対するモニタリング等のスチューワードシップ活動において、外部コンサルタントの意見も取り入れ、総合的・客観的な評価を実施しています。

【原則3-1. 情報開示の充実】

(1) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

経営理念等は、当社ホームページ「企業理念とSUBARUのビジョン」をご参照ください。

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

経営戦略及び経営計画は、当社ホームページ「新中期経営ビジョン「STEP」」をご参照ください。

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

(2) 本コード(原案)のそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方は、本報告書「1.1 基本的な考え方」をご参照ください。
コーポレートガバナンスの基本方針は、「コーポレートガバナンスガイドライン」をご参照ください。

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

本報告書「経営の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」、1. 機関構成・組織運営等に
係る事項、【取締役報酬関係】「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

(4) 取締役会がCEOを含む経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役会は、取締役・監査役候補者の指名及びCEOを含む執行役員の選解任を行うにあたり、当社の企業理念、実効的なコーポレートガバナ
ンス、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を実現するために、当社の取締役・監査役及び執行役員として相応しい豊富な経験、高い能
力・見識及び高度な専門性を有する人物か否かという観点から、その指名や選解任を行っています。

また、取締役の指名に当たっては、取締役会全体の多様性等にも配慮するとともに、当社経営陣から独立した立場から経営の監督機能を担い、
経営の透明性と株主価値の向上を図るとの観点から、複数の独立した社外取締役を指名しています。

取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員の選解任は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問
に基づき、役員指名会議が、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づいて承認した指名案及び選解任案を取締役会へ答申し、取
締役会の決議をもって決定いたします。なお、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ています。

各取締役は、CEO等の選解任を目的として、いつでも取締役会の招集を請求することができます。

役員指名会議は、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 中村知美が務めています。取締役会の構成と併
せて、役員指名会議の構成及び議長のあり方について引き続き検討してまいります。

取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員の選解任を行う際は、個々の指名・選解任について、経歴、兼職の状況、見識及び当社に
おいて期待される役割等、その理由について取締役会で説明を行います。

(5) 取締役会が取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

「定時株主総会招集ご通知」の参考書類に記載しておりますのでご参照ください。

URL: <https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html>

【補充原則4 - 1】

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会は重要な業務執行の決定や監督を行っています。

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、全社的経営戦略及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、各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。

取締役会は、取締役会規程において自己の決議事項を定めることにより、決議事項に該当しない範囲の事項の決定等を業務執行取締役及び
執行役員に委任するものであることを明確にしています。

【補充原則4 - 3】

当社の取締役会は、CEOの後継者計画の策定・運用の具体的な取り組みとは、各社が置かれている状況や企業文化、候補人材の状況などに
応じて異なるものであり、最適なタイミングで最適な後継者に経営トップを交代するために、どのような取り組みが必要かを継続的に議論し、試
行錯誤と工夫を重ねることが重要であると考えています。そのため、後継者指名プロセスの客観性・透明性確保という趣旨を踏まえつつ、まずは
議論の柱となる「CEO後継者計画の考え方」およびSUBARUグループの「あるべきCEO像」「CEOとして備えるべき5つの資質」を策定しました。

「CEO後継者計画の考え方」

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

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

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

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

当社は、客観性を担保し、取締役会や役員指名会議による監督を実効的なものにするためには、社外取締役等が拠るべき判断軸となる「ある
べきCEO像」が前提になると考えます。そこで、取締役会および役員指名会議は、当社CEOに求められる、資質・能力・経験・実績・専門性・人柄
等を議論し、以下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」

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

SUBARUグループの「CEOとして備えるべき5つの資質」

「インテグリティ」

「大局観」

「人間力」

「胆力」または「変化を牽引する力」

「成果を実現する力」

【原則4 - 8. 独立社外取締役の有効な活用】

当社は、社外取締役が、当社の持続的な成長及び中長期的な価値の向上に寄与する役割及び責務を果たすことのできる資質を備えた者となる
よう、社外取締役候補者の要件を、独立性を含む以下に掲げる要件と定めています。当社は、第89期定時株主総会終結後、現在、以下の要件を
充足する独立社外取締役を3名選任し、独立性の高い社外取締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。

(1) 会社経営、法曹、会計、行政、コンサルティング、教育等の分野で指導的役割を果たし、豊富な経験、専門的知見を有する。

(2) 当社の事業に関して深い関心をもち、経営全体を俯瞰する立場から当社が抱える課題の本質を把握し、適時適切に経営陣に対する意見表明

や指導・監督を行う能力を有する。

(3) 金融商品取引所の定める独立性の要件のほか、当社が定める独立性に関する基準を満たす。

【原則4 - 9 . 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

本報告書PDF版末尾の「コーポレートガバナンスガイドライン」の添付資料<社外役員の独立性判断基準>をご参照ください。

【補充原則4 - 11 】

取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを備えた構成及び規模とすべきと考えています。また、取締役会の構成においては、ジェンダーや国際性等にも配慮した上で、実質的な多様性を確保すべきと考えています。

取締役の選任に関する方針として、社内取締役については、当社の企業理念や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性等を総合的に評価・判断して選定しています。また、社外取締役については、企業経営者、有識者等から、経験・見識・専門性を考慮して、複数名を選定しています。なお、取締役の人数は、社内・社外を合わせて定款で定める15名以内としています。

【補充原則4 - 11 】

当社の取締役及び監査役の重要な兼職の状況は、「定時株主総会招集ご通知」の参考書類並びに事業報告に記載していますのでご参照ください。URL: <https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html>

【補充原則4 - 11 】

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・実施しております。2020年3月に実施しました結果の概要について、当社ホームページ「コーポレートガバナンス」に開示していますのでご参照ください。URL: <https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html>

【補充原則4 - 14 】

取締役及び監査役に対し、その職責を十分に果たすため、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供します。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ます。当社は、取締役及び監査役がその役割を果たすために必要な費用を負担します。

【原則5 - 1 . 株主との建設的な対話に関する方針】

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するべく、株主との間で建設的な対話を行うことにより、長期的な信頼関係の構築に努めます。

株主との建設的な対話全般については、CEO及びCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、法務部、監査部等の関係部門が有機的な連携を図ります。

当社は、株主からの経営戦略、事業内容、商品、業績等に対する理解を深めるために、各種説明会を適宜開催する他、当社ホームページの活用等により、株主に分かりやすい情報を積極的に発信します。

対話において把握した株主の意見・懸念等の内容は、定期的にと取締役・監査役・執行役員その他、関連部署にフィードバックします。

対話において未公表の重要な内部情報(インサイダー情報)が漏れることを防ぐために、内部者取引防止規則に基づき、情報管理を徹底します。さらに、その他2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項に記載のディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーによる株主との適切な対話を実施します。

【原則5 - 2 . 経営戦略や経営計画の策定・公表】

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い次元で保ちつつ、適切な株主還元を行うことを掲げています。当社の経営は「選択と集中」を特徴とし、少ないモデルラインアップで米国を中心とした先進国に集中しており、為替や市場の景気変動の影響を大きく受けるという点で、他社よりもリスクを積極的にとっていると認識しています。そのため、突然の経営環境の変化にも耐え得るよう、2月商分の手元資金と50%の自己資本比率を下限とし、経営環境を考慮しながら、株主還元も含めて適切にマネジメントしていくことを考えています。資本コストを考慮し、ROEについては、10%を守るべき目標とし15%以上を目指しています。

また、当社は、2018年7月に、中期経営ビジョン「STEP」のなかで、「連結収益計画 2018～2020年度(3カ年)」を公表しています。今後の成長を見据え、品質を軸とした経営ベースの改善と、急務である自動車産業の変革への対応も含めた将来に向けた競争力強化のため、戦略的投資、試験研究費の積み増しを行います。2018～2020年度の3年間累計では、設備投資4,500億円、試験研究費4,000億円を計画しており、その上で、業界高位の利益率である9.5%を計画し、10%以上の営業利益率を目指しています。

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利益還元の配分を行うこと、株主還元は配当を基本とし、継続的、安定的な還元を重視することを基本方針としています。また、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ことを検討します。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

20%以上30%未満

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
トヨタ自動車株式会社	153,600,000	20.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	73,676,400	9.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	40,150,400	5.23
BNYM TREATY DTT 15	21,005,303	2.74

株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	12,947,100	1.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	12,097,000	1.58
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED - CLIENT A/C	10,112,000	1.32
株式会社みずほ銀行	10,078,909	1.31
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,842,432	1.28
GIC PRIVATE LIMITED - C	9,616,000	1.25

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明 更新

(1)2018年1月11日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、株式会社みずほ銀行及びその共同保有者であるみずほ証券株式会社、アセットマネジメントOne株式会社が2017年12月29日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの、株式会社みずほ銀行を除き、当社として2020年9月30日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

(2)2018年10月22日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社、日興アセットマネジメント株式会社が2018年10月15日現在でそれぞれ株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2020年9月30日現在における実質所有株式数の確認ができておりませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

(3)2020年6月19日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者であるブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー、ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー、ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド、ブラックロック(ルクセンブルグ)エス・エー、ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド、ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ、ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ、ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユーケー)リミテッドが2020年6月15日現在で株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2020年9月30日現在における実質所有株主数の確認ができておりませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

(4)2020年7月21日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、野村証券株式会社及びその共同保有者であるノムラ インターナショナル ビーエルシー、野村アセットマネジメント株式会社が2020年7月15日現在で株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2020年9月30日現在における実質所有株式数の確認ができておりませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3月
業種	輸送用機器
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
阿部 康行	他の会社の出身者													
矢後 夏之助	他の会社の出身者													
土井 美和子	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

阿部 康行		<p>阿部康行氏は、住友商事株式会社の代表取締役専務執行役員として、監督と執行の両面から経営に携わられた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えており、IT分野における高度な知見を有しております。また、2016年6月から当社独立社外監査役を3年歴任し、この間、取締役の職務執行の監査に加え、当社が抱える課題の本質を捉えて、適時適切に経営陣に対する忌憚のない発言等を行っております。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、今後も社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、引き続き社外取締役として適任であると考え選任しています。</p> <p>なお、同氏が社外監査役として在任中の2017年10月に、当社群馬製作所において、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、これらの不適切事案にかか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おります。</p> <p>< 独立役員として指定した理由 > 阿部康行氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>
矢後 夏之助		<p>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ております。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、当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、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、引き続き社外取締役として適任であると考え選任しています。</p> <p>なお、同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なって共同住宅で施工した既設排水管の取り換え工事において、施工方法が建築基準法に不適合である物件があることが判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行ってまいりました。また、国土交通省および特定行政庁による指導に応じて、必要な改善措置を実施するなど、その職責を果たしてまいりました。</p> <p>< 独立役員として指定した理由 > 矢後夏之助氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>

土井 美和子		<p>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おります。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員等も歴任しております。同氏が当社の社外取締役役に就任した際には、以上のような同氏の経験および活動を通じて培われた専門家としての豊富な経験と高い見識をもとに、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、社外取締役として適任であると考え選任しています。</p> <p>なお、同氏が2019年6月17日付で社外取締役役に就任した株式会社三越伊勢丹ホールディングス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、不当景品類及び不当表示防止法第5条第1号又は第2号に該当する不当な表示を行っていたとして、消費者庁より2019年7月8日付で措置命令を受け、2020年3月24日付で課徴金納付命令を受けました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、同社取締役会において法令順守の観点から様々な提案を行っており、当該事実の判明後においても、同社取締役会での審議を通じて同社および同子会社を含む同社グループにおける再発防止策の策定と、全従業員への当該事実の周知および従業員教育の強化に尽力するなど、その職責を果たしております。</p> <p><独立役員として指定した理由> 土井美和子氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反を生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>
--------	--	--

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	役員指名会議	5	2	2	3	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	役員報酬会議	5	2	2	3	0	0	社内取締役

補足説明

- 役員指名会議ならびに役員報酬会議は、代表取締役2名および社外取締役3名で構成され、議長は代表取締役社長 中村知美が務めています。
- 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、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づき、取締役会の構成、CEOを含む経営幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針、その方針に基づいた選解任案及び指名案等を決定し、取締役会に答申します。2019年度は役員指名会議を4回開催し、主に当社の役員体制、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加えて、CEOの後継者計画に関する議論を行いました。
- 役員報酬会議は、取締役会の委任に基づき、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢等を考慮し、取締役及び執行役員の報酬の額を決定します。2019年度は役員報酬会議を4回開催し、報酬体系についての議論ならびに考課に基づいた取締役(社外取締役を除く)・執行役員の業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額を決定しました。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5名

監査役の人数	4名
--------	----

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人から、四半期毎の決算にあわせ、会計監査結果に関し説明・報告を受けています。その他、会計士による事業所等への往査に監査役が同行したり、年度はじめ等に監査計画に関する意見交換を適宜行うなどして、監査業務における連携の強化を図っています。内部監査の組織として監査部を設置し、社内各部門及び国内外のグループ会社の業務遂行について計画的に業務監査を実施しています。また、監査部は、監査役会に対して年度はじめに内部監査年度計画について説明を行ったうえで、社外監査役も含めた全監査役に対して、月次単位での内部監査結果と活動状況の報告及び内部統制に対する意見交換を行う等により、連携を図っています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
野坂 茂	他の会社の出身者													
岡田 恭子	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
野坂 茂			<p>野坂茂氏は、日本オラクル株式会社の取締役執行役副社長、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おります。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、社外監査役として適任であると考え選任しています。</p> <p><独立役員として指定した理由> 野坂茂氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>

岡田 恭子		<p>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られた経歴を有しており、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ことを期待し、社外監査役として適任であると考え選任しています。</p> <p><独立役員として指定した理由> 岡田恭子氏は、その経歴等に照らし一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しています。</p>
-------	--	--

【独立役員関係】

独立役員の数	5名
--------	----

その他独立役員に関する事項

社外役員の独立性判断基準は、本報告書PDF版末尾の「コーポレートガバナンスガイドライン」の添付資料をご参照ください。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他
---------------------------	-----------------

該当項目に関する補足説明

「短期業績連動報酬」と「長期インセンティブ」は以下の通りです。
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、短期業績連動報酬ならびに譲渡制限付株式報酬の支給は行っていません。

・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ます。

・長期インセンティブ(譲渡制限付株式報酬)

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るとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することとしています。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

有価証券報告書において、連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して個別開示を行っています。
なお、有価証券報告書は当社ウェブサイトにて開示しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役及び執行役員の報酬等は、以下に掲げる項目の観点から決定いたします。
・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。また、「(3)譲渡制限付株式報酬に関する金銭報酬の総額」は年額2億円を上限とします。

- (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)譲渡制限付株式報酬：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るとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬

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、業績連動給の支給は行っていません。

取締役を支給する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)とする決議がされており、その枠内で、取締役会の委任に基づき、役員報酬会議が独立社外取締役も含めた委員による十分な審議の上、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定します。

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 中村知美が務めています。

役員報酬会議は、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢、執行役員の考課等を考慮し報酬を決定します。

当社は、2018年7月に公表した中期経営ビジョン「STEP」において、「2018年から2020年度の3カ年で営業利益9,500億円の収益計画を掲げ、自己資本比率は50%を確保し、ROEI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。

これらの目標を踏まえ、役員報酬会議は、取締役会の委任を受け、2019年度の連結経常利益実績を基礎とし、ROEおよび自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、人材育成や経営環境などを勘案して、各取締役を支給する短期業績連動報酬額を決定しました。

当社グループは当期より国際会計基準(IFRS)を任意適用しているため、日本基準の連結経常利益に組み替えて評価しました。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役には、役員会議等への参加や必要に応じて取締役会議案の説明を行うことなどを通じて、十分な情報提供を行っています。社外監査役には、常勤監査役から適宜情報提供を行うほか、監査役職務を補助するスタッフが職務遂行の支援を行っています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0名

その他の事項

現在、顧問に就任しているものはいませんが、顧問の主な役割は、一定の頻度で出社し、求めに応じて業務上の助言等を行うことであり、各種会議体への参加や経営への関与は一切行っていません。また、その任期は原則1年としています。なお、相談役制度を廃止しています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会において重要な業務執行の決定や監督を、監査役会において取締役の職務執行の監査を行っています。

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、全社的経営戦略及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、各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。

取締役会は取締役9名により構成し、うち3名を独立性の高い社外取締役とすることでガバナンス機能の強化を図っています。社外取締役は、企業経営に関する豊富な知識と経験をもとに、重要な業務執行の決定に対する的確な助言や、経営機能全般のモニタリングを行なっています。社外監査役は、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選任をしています。また、監査役能力を活かすため、監査役職務を補助するスタッフを設けるとともに、監査役が必要に応じて弁護士・公認会計士等の外部専門家の助力を得られる体制を構築しています。

当社では、社外取締役および社外監査役を選任する上で、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、当社が定める独立性に関する基準を満たすものを選定しています。社外役員の独立性判断基準は、本報告書PDF版末尾の「コーポレートガバナンスガイドライン」の添付資料をご参照ください。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

全てのステークホルダーの皆様にご満足と信頼をいただけるコーポレート・ガバナンス体制構築に向けて、当社において最適な体制を常に検討しています。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はかるため、任意の委員会として独立社外役員が過半数を構成する役員指名会議および役員報酬会議を設置しており、独立性の高い社外役員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。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	法定期限より1週間程度早めて招集通知を発送しています。また、2020年6月23日開催の第89期定時株主総会においては、招集通知の発送に先立ち2020年5月22日より東京証券取引所および当社のウェブサイトにおいて招集通知を掲載しました。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主様に出席いただくため、集中日前に開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	2009年6月24日開催の第78期定時株主総会より、インターネット等による議決権行使を採用しています。また、2019年6月21日開催の定時株主総会より「スマート行使」を導入し、QRコードを読み取ることで議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができるようになり、個人株主の皆さまが議決権行使しやすい環境を構築しました。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	2009年6月24日開催の第78期定時株主総会より、議決権電子行使プラットフォームへ参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知全文の英文を作成し、東京証券取引所および当社のウェブサイトに掲載しています。
その他	株主総会の一部を収録した録画映像を当社ウェブサイトにて公開しています。 https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html また、2020年6月23日開催の第89期定時株主総会においては、株主様向けにライブ中継を実施しました。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ウェブサイトにて開示しています。 (和文) https://www.subaru.co.jp/ir/disclosure.html (英文) https://www.subaru.co.jp/en/ir/disclosure.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	当社ウェブサイトでの情報発信に加え、証券会社等において説明会を定期的に開催しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年度および第2四半期の決算発表当日に、CEO、CFOによる説明会、また第1四半期および第3四半期の決算発表当日にCFOによる電話会議を開催しています。また、スモールミーティングや工場見学会、技術説明会等のイベントを随時開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外機関投資家の個別訪問を実施しています。2019年度は北米、欧州、シンガポールを訪問しました。また、証券会社主催のカンファレンスに年に数回参加しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	四半期ごとの決算資料、株式情報、アニュアルレポート、個人投資家向けコンテンツ等を、和文・英文で掲載しています。 (和文) https://www.subaru.co.jp/ir/ (英文) https://www.subaru.co.jp/en/ir/	
IRに関する部署(担当者)の設置	担当部署: IR部 担当役員: 執行役員IR部長 永江 靖志	

その他

株主との建設的な対話全般については、CEOおよびCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、広報部、法務部等の関係部門が有機的な連携を図っています。

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>SUBARUグループのCSR</p> <p>当社グループは、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、以下に掲げる「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」に基づき、「CSR重点6領域」を選定の上、グループ・グローバルでCSRに取り組んでいきます。</p> <p>「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」 (和文) https://www.subaru.co.jp/outline/vision.html (英文) https://www.subaru.co.jp/en/outline/vision.html</p> <p>「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」 CSRレポートサイト(各領域の基本的な考え方・重要と考える理由を記載) (和文) https://www.subaru.co.jp/csr/ (英文) https://www.subaru.co.jp/en/csr/</p> <p>「人権方針」 当社グループは、人を第一に考え、「人を中心としたモノづくり」を行っています。「一人ひとりの人権と個性を尊重」することは、「人・社会・環境の調和」を目指して豊かな社会づくりに貢献したいという、当社の企業理念を実現するための重要な経営課題と捉え、「人権方針」を制定しました。 (和文) https://www.subaru.co.jp/outline/Humanrights_Policies.pdf (英文) https://www.subaru.co.jp/en/outline/pdf/HumanRightsPolicy.pdf</p> <p>「SUBARU環境方針」 当社は環境方針のなかで「大地と空と自然」をSUBARUのフィールドと定め、自然との共生を目指す取り組みへの注力を掲げています。 (和文) https://www.subaru.co.jp/outline/Environmental_Policies.pdf (英文) https://www.subaru.co.jp/en/outline/Environmental_Policies.pdf</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>CSR推進体制</p> <p>CSRの取り組みを包括的に議論する場として「CSR委員会」を年2回開催し、関係する委員会や部門の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。</p> <p>CSR委員会で行われた議論の内容は、経営会議及び取締役会へ付議・報告される体制を整備・運用しています。</p> <p>環境推進体制</p> <p>当社は、社会と当社の持続的成長、及び地球環境の保全に貢献することを目的とした「環境委員会」を設け、将来の社会が要求する環境水準と合致する大局的かつ中長期的な方策(目標等)を議論するとともに、それらの進捗を評価しています。環境委員長は、サステナビリティ推進部担当取締役が務めます。</p> <p>環境委員会で行われた議論等の内容は、CSR委員会へ報告されます。また、必要に応じて、経営会議及び取締役会へ付議・報告される体制を整備・運用しています。</p> <p>気候変動への取り組み</p> <p>当社は、気候変動を最も重要な課題の一つと認識し、21世紀後半の早い段階で脱炭素社会を目指す「パリ協定」の趣旨を支持し、SCOPE1・2及びSCOPE3(商品)に関する中長期目標を掲げ、取り組んでいます。</p> <p>SCOPE1・2に関しては、2050年度にカーボン・ニュートラルを目指し、そのマイルストーンとして2030年度に2016年度比で30%(総量ベース)のCO2削減に取り組めます。SCOPE3(商品)に関しては、2050年にWell to Wheelで新車平均(走行時)のCO2排出量を2010年比で90%削減を目指し、2030年までに全世界販売台数の40%以上を電気自動車(EV)+ハイブリッド車とし、2030年代前半には生産・販売するすべてのSUBARU車への電動技術の搭載に取り組めます。</p> <p>中期環境計画「環境アクションプラン2030」の策定</p> <p>当社は、持続可能な社会を実現するため、気候変動に限らず、世界的な環境諸問題の解決に貢献していきます。その具現化として、現行の中期環境計画「第6次環境ボランタリープラン」が終了する2020年度以降の新計画として、「環境アクションプラン2030」を現在策定中です。</p> <p>新計画は、21世紀後半の社会が当社へ期待する水準を想定しつつ、当社事業との関連性や重要度を勘案した中期計画へと発展させていく予定です。</p>

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

CSRレポートの編集方針

2020年4月に制定したSUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づき、当社グループ(株式会社SUBARUおよびすべての子会社)のCSR(企業の社会的責任)の考え方や目標、取り組みをご紹介します。お客様、株主の皆様、お取引先様、地域社会、従業員などのステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図り、取り組み内容をさらに向上させることを目的としています。

- ・報告対象組織:原則、当社グループを対象
- ・対象期間:原則、2019年4月から2020年3月まで(一部対象期間外の情報も含む)
- ・参考としたガイドライン
 - GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード
 - 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」

CSRレポートサイト

(和文)<https://www.subaru.co.jp/csr/>

(英文)<https://www.subaru.co.jp/en/csr/>

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は取締役会において内部統制システムの基本方針について決議し、以下の体制の整備を行っています。

1. 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

取締役による法令等違反行為の予防措置として、以下の体制を整備する。

取締役は、取締役及び監査役が、各種会議への出席、りん議書の閲覧、執行役員・使用人からの業務報告を受けること等により、他の取締役の職務執行の監督及び監査役の監査を実効的に行うための体制を整備する。

コンプライアンスに係る規程を定め、取締役が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。

執行役員・使用人が取締役の職務執行上の法令・定款違反行為等を発見した場合の社内報告体制として内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を定める。

必要に応じて、取締役を対象とした、外部の専門家によるコンプライアンス等に関する研修を行う。

取締役は他の取締役の法令・定款違反行為を発見した場合、直ちに監査役会及び取締役会に報告し是正処置を講じる。

2. その他株式会社の業務並びに当該株式会社及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

(1) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役会議事録、りん議書、その他取締役の職務の執行に係る文書及びその他の情報の保存、管理に関して社内規程を定め、その規程及び法令に従い、適切に当該情報の保存及び管理を行う。

(2) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、リスクの現実化と拡大を防止するため、リスクマネジメントに係る規程を定めるとともに、各部門の業務に応じて、個別の規程、マニュアル、ガイドライン等を定める。

事業性のリスクについては取締役及び執行役員が一定の決裁ルールに従い精査し、あわせて、各部門・カンパニーそれぞれによる管理と、経営企画部を中心とした本社共通部門による全社横断的な管理を行う。

全社的な緊急連絡体制を整備し、緊急時における迅速な対応と損失の拡大防止を図る。

リスクマネジメントの実践を推進するため、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な事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う。

(3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

執行役員制度を導入し、取締役の業務執行の権限を執行役員に対し委譲する。COOは最高執行責任者として、これらの業務執行を統括する。CEOは最高経営責任者として、経営全体を統括する。

取締役は、各種会議への出席や業務報告を受けること等を通じて執行役員・使用人の業務執行を監督する。

取締役会で審議する案件を、事前に経営会議(取締役会の事前審議機関で全社的経営案件を審議する会議)や執行会議(各執行部門の意思決定機関)にて審議し、問題点を整理することで、取締役会における審議の効率化を図る。

取締役会で中長期の経営目標を定め、その共有を図るとともに、その進捗状況を定期的に検証する。

取締役会は、定期的に取締役会について評価と分析を行い、業務執行にかかる意思決定及び監督の両面において取締役の役割・責務が効率的に果たせるように取り組む。

(4) 執行役員・使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

コンプライアンスに係る規程を定め、執行役員・使用人が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。

コンプライアンスの実践を推進するため、リスクマネジメント・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・連絡を行う。

執行役員・使用人を対象に、計画的にコンプライアンス講習会等の教育を実施し、コンプライアンスの啓発に取り組む。

執行役員・使用人が業務上の違法行為等を発見した場合の社内報告体制として内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を定める。

内部監査部門として、組織上の独立が確保された監査部を設置する。

(5) 企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社グループに属する各子会社の健全な事業運営を通じて、当社グループのブランド価値の向上および総合力の向上を図るべく、子会社管理に係る規程を定め、同規程に基づき、各子会社の業務又は経営について管理を担当する当社の部署を中心に子会社を管理・支援するとともに、子会社から当社に対して、定期的に、及び必要な事項については随時に報告する体制とする。

当社は、各子会社の事業の特性に応じ、リスクの現実化と拡大を防止するため、子会社において、リスクマネジメントに係る規程、その他各子会社の事業の特性に応じた個別の規程、マニュアル、ガイドライン等を整備することを推進し、各子会社におけるリスクマネジメント体制を構築させる。

当社は、子会社管理に係る規程に基づき、子会社からその業務内容の報告を受け、重要な事項についてはその業務内容について事前協議を行うこと等により、子会社の取締役の職務の執行の効率性を確保する。

当社は、内部監査を実施する組織として当社に監査部を設置し、子会社・関連企業を含む関係会社の業務監査を定期的に、及び必要な事項については随時、実施する。

当社は、国内関係会社の監査役を定期的に招集し、当社監査役を交えて国内関係会社における監査機能強化のための意見交換等を行う。また、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る。

当社は、当社の執行役員・使用人に一部国内関係会社の監査役を兼務させ、監査機能の強化を図る。

当社は、前記(4)の内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を、国内関係会社にも適用する。

外国の子会社については、当該国の法令等を遵守させるとともに、可能な範囲で本方針に準じた体制とする。

(6) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役求めに応じ、監査役を補助するため、当社の使用人から1名以上のスタッフを配置する。

(7) 当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

当該補助スタッフが業務執行を行う役割を兼務する場合において、監査役補助業務の遂行については、取締役及び執行部門は干渉しないこととし、取締役からの独立性を確保するとともに、当該補助スタッフが監査役の指揮命令に従う旨を当社の役員及び従業員に周知する。

当該補助スタッフの人事については監査役会の同意を得て実施する。

(8) 当社及び当社子会社の取締役・執行役員・使用人が当社の監査役に報告するための体制その他の当社の監査役への報告に関する体制及び当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

当社の監査役が当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人から定期的に職務の執行状況について報告を受けられる体制を整備する。

当社の監査役が必要に応じ、各事業部門等に関する当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人の職務の執行状況について情報を収集することができる体制を整備する。

当社又は子会社の取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項

が生じた場合、当社の監査役へ報告する。

当社の監査役は、リスクマネジメントおよびコンプライアンスに係る重要な事項の審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う組織であるリスクマネジメント・コンプライアンス委員会に出席することができる。

当社及び子会社の代表取締役、取締役又は会計監査人は、当社の監査役の求めに応じ、当社の監査役が開催する意見交換会に出席する。

当社の監査役に報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けない事を確保するための体制を整備する。

監査役職務の執行について生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生じる費用又は債務の処理については、監査役の請求等に従い円滑に行い得る体制を整備する。

なお当社では、各事業の横串機能を担う経営企画部やCRMO(最高リスク管理責任者)が統括する「リスクマネジメントグループ」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おります。また、監査部が各部門及びグループ各社の業務遂行について計画的に監査を実施しております。

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は以下のとおりであります。

(コンプライアンスに関する取り組みの状況)

当社は、法令、定款、社内規程を遵守するため、各部門にリスク管理責任者とリスク管理担当者を置き、全社的なコンプライアンス年度方針を基盤として各部門のコンプライアンス計画を立案・実行・報告するというプログラムを運営することにより、全社的なコンプライアンス活動を継続的に進めております。また、リスクマネジメント・コンプライアンス室が、上記活動の全社マネジメントおよび各部門のコンプライアンス計画の立案・実行を適宜支援しております。2019年度は、全社的な法令遵守体制の一層の整備・強化を図るため、規程体系の適切性確保や法令等との整合性確保の観点からの社内規程見直しを全社的なコンプライアンス活動の重点項目に据え、実施しました。

当社では、かかるコンプライアンス活動を統括する目的で、リスクマネジメント・コンプライアンス全社規則に則り、取締役会において選任された取締役を委員長とするリスクマネジメント・コンプライアンス委員会を定期的に開催しております。2019年度は4回、2020年度は2回のコンプライアンス委員会を開催し、全社的なコンプライアンス年度方針の決定、全社および各部門のコンプライアンス活動状況等の確認、近時の法令改正や指針策定状況等の情報共有等、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・連絡を行いました。

また、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会の効率化及び有効性を確保するために事前協議機関である企画部会で、重要課題の情報交換や意見交換を行い、コンプライアンス年度方針の立案のための協議、当社グループ全体のコンプライアンスのさらなる浸透を図るための協議などを実施しました。

加えて、国内関係会社の経営陣及び実務担当者と、問題事例の情報交換を促進し、当社グループ全体のコンプライアンス遵守レベルの向上を図っております。

さらに、コンプライアンス活動の実効性を高めるため、当社及び国内外の関係会社が設置運営する内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を積極的かつ適正に運用することにより、当社グループ全体での問題の早期発見と是正に努めております。

(組織風土改革に関する取り組みの状況)

当社は業務の適正確保における重要事項の一つとして2018年度より「組織風土改革」に取り組んでおります。2019年4月からは経営企画部の企画・推進のもと、「風通しの良い何でも言える会社」を目指すべき会社の姿とし、継続的に取り組んでおります。2019年度においては、全社横断的な課題への対応やその進捗状況の見える化、役員と従業員のコミュニケーションの場としての「風土改革役員講話リレー」の実施、本活動の状況に係る継続的な情報発信と当該情報をフックとした職場内コミュニケーションの活性化などを進めてまいりました。

また並行して、職場の現状把握として変化の状況を適正に確認するため、全本部を対象とした現場へのヒアリングや管理職への面談、活動へのWEBアンケート、従業員意識調査での推移や労働組合との定期的な意見交換等の結果を複合的に分析し、実際の取り組みに対する効果を常に注視しております。すべての従業員が実感を持てる変化へつなげるべく、職場に寄り添った活動を今後も継続・深化させ、「組織風土」としての確実な定着化を図ってまいります。

(リスク管理に関する取り組みの状況)

当社はリスクの顕在化と拡大を防止するため、リスクマネジメント・コンプライアンス室を中心として、各部門におけるリスク管理責任者及びリスク管理担当者の設置やリスク事案発生時の即応体制の見直し等を含む、リスクマネジメントに係る諸規程を整備し、さらなるリスク管理の徹底を図ってまいりました。これらの取り組み状況やコンプライアンス事案等を含むその他リスク管理に係る重要事項については、リスクマネジメント・コンプライアンス室より、CRMOや監査役に対しても定期的な報告を行い、共有化を図っております。

また、各部門の業務に応じて、個別の規程、マニュアル、ガイドライン等を定めており、整備した規程類の運用にあたっては、法令等との整合性を適宜図りつつ、必要に応じて見直しを行い、規程類の新規追加・改廃を実施いたしました。事業性リスクについては、りん議規程を厳格に運用し、決裁済のりん議を取締役及び監査役が閲覧し、各決裁内容に問題なきことを精査・確認いたしました。また、重要性に応じて経営会議及び取締役会で審議し、対処いたしました。

加えて、取締役会においては、これまで以上に当社グループのリスク管理状況等、内部統制に関する報告・審議等の機会を増やし、その議論の充実を図りました。

全社的な緊急連絡体制については、整備状況を定期的に点検しており、当社に影響を及ぼすおそれのある災害発生時には緊急連絡網を使用した情報共有を随時行っております。

(職務の執行の効率性の確保に関する取り組みの状況)

当社は、執行役員制度を導入しており、取締役の業務執行の権限を執行役員へ委譲する一方、取締役が各種会議に出席することや執行役員から業務報告を定期的な受けることで監督し、取締役の職務執行の迅速化を図っております。

また、取締役と執行役員の役割および責任を一層明確化するために、社長をはじめとする役位の位置付けを、取締役に付するものではなく、執行役員に付するものとして運用しております。

さらに、取締役会による監督機能の一層の強化を図るため、女性社外取締役1名、女性常勤監査役1名をそれぞれ新たな候補者とするを決議し、ダイバーシティにさらに配慮した役員体制への移行を図っております。(両名の選任については、2020年6月の第89期定時株主総会にて承認可決)

また、取締役会に諮る必要のある重要案件については、経営会議で議論を深め、当該案件の論点整理や方向付けをすることなどにより、取締役会において重点的に審議すべき論点等を明確にするとともに、必要に応じて資料の早期展開と事前説明を行うことで、取締役会における議論の深化と効率化を図っております。

取締役の職務の執行に係る文書及びその他の情報は、社内規程に則り、適切に保存・保管しております。

(当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取り組みの状況)

当社は、当社の執行役員及び使用人に国内関係会社の取締役あるいは監査役を兼務させることにより監査・監督機能を強化するとともに、子会社ごとに定められた管理責任部署を通じて、子会社から定期的および随時に報告を受け、必要に応じて協議し、当社に重大な影響を及ぼすものは経営会議に報告されました。

また、子会社管理規程に則った運用を徹底するため、子会社案件で当社との事前協議を行うべき案件と子会社判断で決議する案件とを明確に区分し、各々について各子会社から当社への情報伝達ルートを確認するとともに、国内子会社の規程類の整備状況についても継続的に確認を行っております。

さらに、内部監査全社規則に基づき、当社の内部監査部門が当社及び関係会社の業務監査を実施し、その監査結果については、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、半期ごとに取締役会において報告され、必要に応じて是正措置が取られました。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

(反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方)

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力や団体には毅然とした態度で臨みます。

(反社会的勢力排除に向けた整備状況)

当社は、役職員がコンプライアンスを実践し、これに則った行動をするための遵守基準として、「企業行動規範」および「行動ガイドライン」を定めています。

この中で、反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方や、具体的にとるべき行動および参照すべき法令等についても規定しており、これらは役職員が所持している「コンプライアンスマニュアル」で解説されています。また、所管部門において外部の専門機関と連携して情報の収集等を行っています。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

ディスクロージャーポリシー

1. 基本方針

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の信頼向上のために、本ディスクロージャーポリシーを定め、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じ、持続的な企業価値向上を図ってまいります。また、常にフェア・ディスクロージャーに努め、会社法、金融商品取引法等の法令（以下「法令」）に基づく開示に加え、株主・投資家の皆様の投資判断に有用となる経営戦略や事業活動等の会社情報を適時、適正に開示いたします。

2. 開示の基準

当社は、法令および東京証券取引所（以下「東証」）の定める適時開示に関する規則（以下「適時開示規則」）に沿って開示を行なっております。また、法令および適時開示規則において開示を必要としない情報についても、株主・投資家の皆様の投資判断に有用であると判断した情報については、積極的かつ公平に開示いたします。

3. 情報の開示方法

当社は、適時開示規則により開示を要する情報や、株主・投資家の皆様の投資判断に有用であると判断した情報について、東証の提供する「適時開示情報伝達システム」（以下「TDnet」）を通じて開示するとともに、当該開示情報またはそれに準じた一部の情報について、当社ホームページに速やかに掲載いたします。また、法令により開示を要する場合には、当該法令の規定に則り、必要な開示を行います。その他の情報について開示する場合にも、当社ホームページやメディア等を通じて、適時かつ正確な情報が公平に開示されるようにいたします。

4. 情報開示の体制および手順

- (1) 当社ではIR部長を情報取扱責任者とし、その管理下においてIR部が東証への開示責任部署となり、適時開示に係る届出を行っております。
- (2) 当社は、重要な会社情報の開示にあたっては、会社情報開示全社規則に基づき、経営企画部、秘書室、財務管理部、広報部、IR部、法務部その他必要な部室で構成された情報開示検討担当部室にて、当該事項について、法令および適時開示規則に基づき、開示の必要性の有無、公表の時期および方法等の検討を行います。
- (3) 当社の意思による決定事実を内容とする重要な会社情報の開示は、取締役会その他の当社の業務執行を実質的に決定する機関による決議・決定がなされた後、直ちに実施いたします。
- (4) 外部要因により生ずる発生事実を内容とする重要な会社情報の開示は、当社がその発生を認識した後、直ちに実施いたします。
- (5) かかる開示後、上記3項のとおりその開示情報またはそれに準じた一部の情報について、当社ホームページに掲載いたします。
- (6) 法令および適時開示規則において開示を必要としない情報についても、上記2項のとおり開示することが株主・投資家の皆様の投資判断に有用であると判断した場合は、上記(2)から(5)の手順により開示いたします。

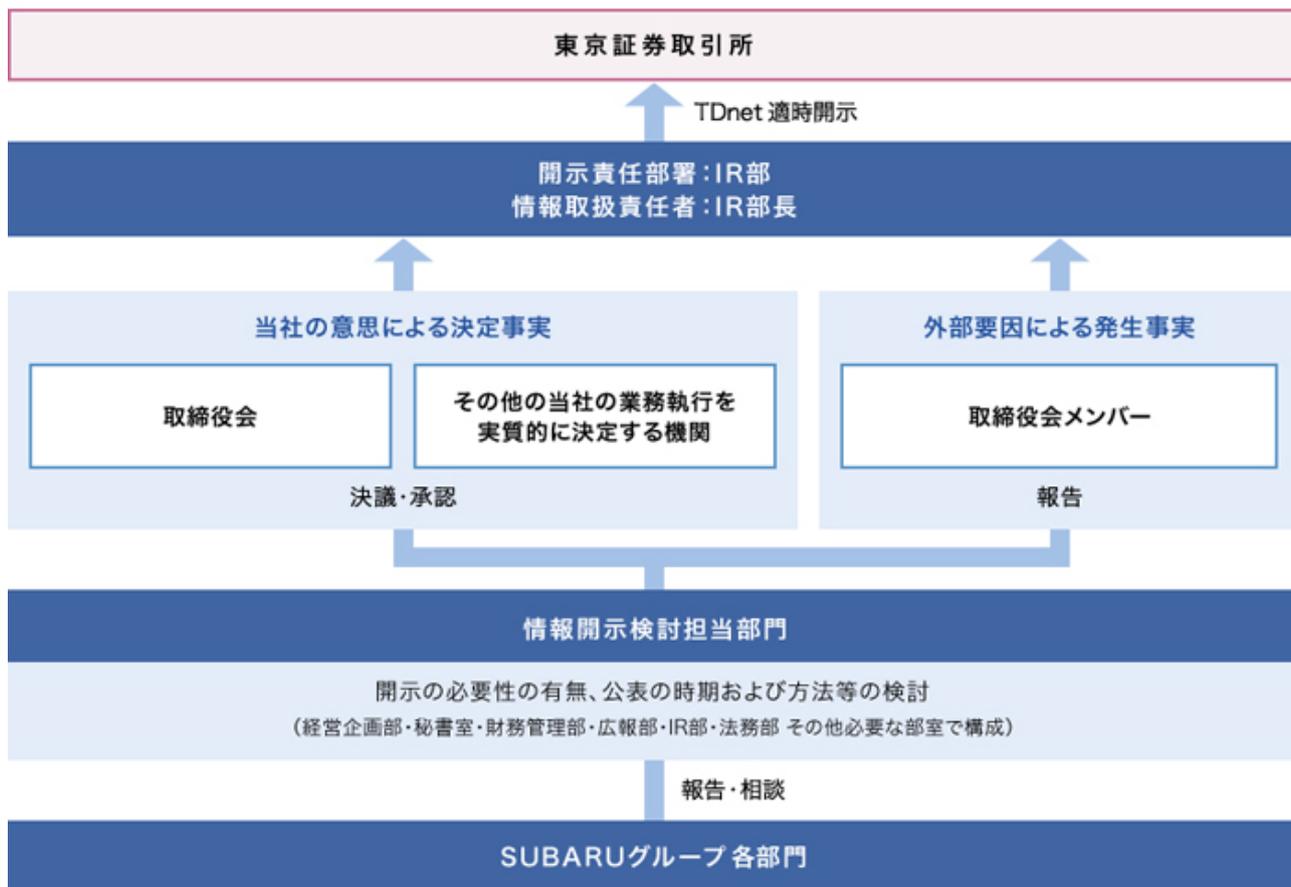
5. 沈黙期間

当社は決算発表の準備期間中に当社の株価に影響のある情報が漏えいすることを防止し、情報開示の公平性を確保するために、決算期末日の翌日から決算発表日までの期間を「沈黙期間」として、決算に関連するコメントや質問への回答を控えております。但し、「沈黙期間」中に、当社の業績が既に公表している当社の業績予想から大きくかい離する見込みが生じた場合など、法令または適時開示規則により開示を要する情報が生じた場合には、当該法令または規則に則り、その情報を開示いたします。

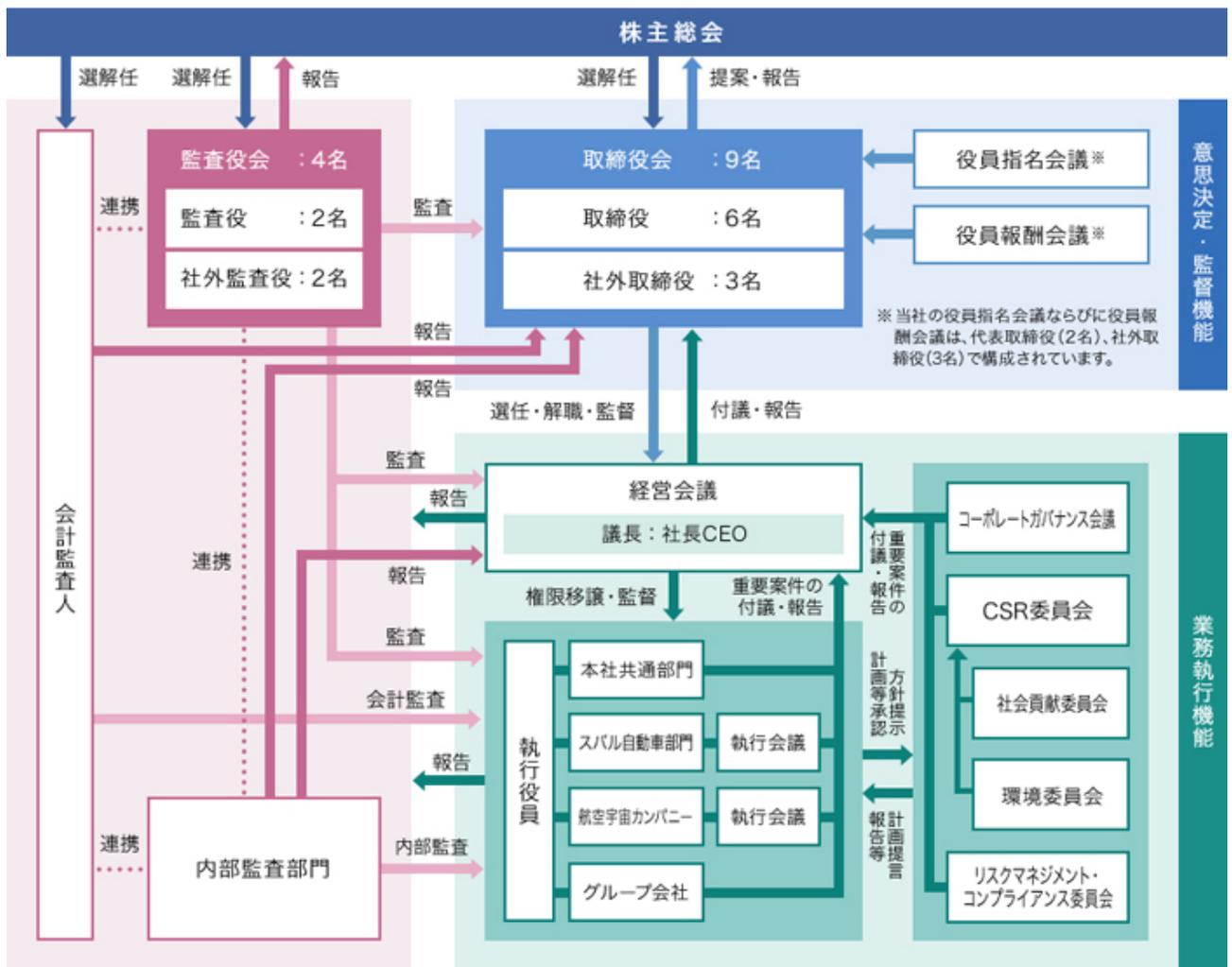
6. 将来の見通し

当社が開示する将来の業績等に関する見通しは、開示時点において入手可能な情報に基づき一定の前提の下で行った当社の判断に基づくものです。従いまして、実際の業績等は、当社を取り巻く経済情勢、需要や為替レートの変動などにより、これと異なる結果となる場合があります。

適時開示体制模式図



コーポレートガバナンス体制模式図



コーポレートガバナンスガイドライン

株式会社SUBARU

第1章 総則

(目的)

第1条 本ガイドラインは、当社グループが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社におけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、枠組み及び運営方針を明らかにするものである。

(コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方)

- 第2条 当社は、以下に掲げる企業理念及び経営理念に基づき、ありたい姿として「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、全てのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題のひとつとして取り組む。
- 2 当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指す。
 - 3 当社は、社外役員によるモニタリング及び助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、リスクマネジメント体制及びコンプライアンス体制の向上を図る。
 - 4 当社は、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施する。

<企業理念>

1. 私たちは常に先進の技術の創造に努め、お客さま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。

<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。

(見直しと改廃)

第3条 本ガイドラインは、経済・社会情勢の変化等の下、実効的なコーポレートガバナンスの実現をすべく、適宜、取締役会において見直しを検討し、必要に応じて取締役会の決議により改廃する。

第2章 株主の権利・平等性の確保

(株主の平等性の確保)

第4条 当社は、株主の実質的な平等性を確保するため、いずれの株主も株式の内容及び数に応じて平等に扱う。

(株主総会)

第5条 当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主総会における権利行使に係る環境整備に努める。

- 2 当社は、株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保し、適切に議決権を行使することができるよう、定時株主総会の招集通知を法定期限よりも1週間程度早めて発送するよう努めるとともに、発送に先立って金融商品取引所及び当社ホームページに当該招集通知を開示する。
- 3 当社は、議決権電子行使プラットフォームへの参加や招集通知の英訳の発行等、全ての株主が適切に議決権を行使することのできる環境の整備に努める。
- 4 株主総会における議決権の行使は、原則として株主名簿に掲載されている株主、若しくは定款で定める代理人が行使できるものとする。但し、実質株主が予め株主名簿上の株主を通じて株主総会への出席を求めた場合は、所定の手続を経たうえで、傍聴を認めるものとする。
- 5 当社は、株主総会開催日を、原則としていわゆる集中開催日を避けて設定するように努める。
- 6 取締役会は、可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があった場合においては、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、適切な対応を検討する。

(資本政策の基本的な方針)

第6条 当社は、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を資本政策の重要な指標と認識し、日々の経営を行う。

- 2 具体的には、中長期的に自己資本利益率（以下、ROEという。）と自己資本比率のバランスを高い次元で保ちつつ、適切な株主還元を行う。
- 3 株主還元は配当を基本とし、継続的かつ業績連動の考え方を取り入れて行う。但し、状況に応じては自社株式取得及び消却を行う場合がある。
- 4 支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策については、取締役会において全てのステークホルダーへの影響を多角的に検討・検証した上で、当社の企業価値向上に資するか否かを確認し判断する。

(株式の政策保有及び政策保有株式に係る議決権行使に関する基本方針)

第7条 当社は、政策保有株式として保有する上場株式については、毎年、取締役会において、その保有目的及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及び事業戦略に資すると判断した場合に保有を継続する。

- 2 政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使については、当該企業の経営方針及び中長期経営計画に鑑みた上で、企業価値の向上、コーポレートガバナンス及び社会的責任の観点から総合的に判断し、適切に行行使する。

(関連当事者間の取引)

第8条 当社の取締役が当社との間で法令に定める利益相反取引及び競業取引を行う場合には、予め取締役会に報告し、取締役会の承認を得なければならない。

第3章 ステークホルダーとの適切な協働

(企業行動規範)

第9条 当社は、企業理念に基づいた事業活動の実践に向け、コンプライアンスを徹底し社会的責任を果たしながら行動していくため、以下に掲げる企業行動規範を遵守・実践する。

<企業行動規範>

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

(CSRの取り組み)

第10条 当社は、以下に掲げるSUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づき、事業活動を通じて様々な社会課題の解決と、持続可能な社会の実現に貢献する。

<SUBARUグローバルサステナビリティ方針>

私たちSUBARUグループは、人・社会・環境の調和を目指し、

1. 事業を通じて、地球環境の保護を含む様々な社会課題の解決と、持続可能な社会の実現に貢献します。
2. 高品質と個性を大切にし、先進の技術で、SUBARUならではの価値を提供し続け、SUBARUグループに関わるすべての人々の人生を豊かにしてきます。
3. 国際社会における良き企業市民として、人権及び多様な価値観・個性を尊重し、すべてのステークホルダーに誠実に向き合います。
4. 従業員一人ひとりが、安全に安心して働くことができ、働きがいを感じられるよう職場環境を向上させます。
5. 国際ルールや各国・地域の法令を遵守するとともに、その文化・慣習等を尊重し、公正で透明な企業統治を行います。
6. ステークホルダーとの対話を経営に活かすとともに、適時かつ適切に企業情報を開示します。

- 2 当社は、CSR推進体制として、取締役会において選任された取締役を委員長とするCSR委員会を設置し、事業を社会的側面からも考慮して、CSRの取り組みの強化を図る。

(人権尊重の取り組み)

第11条 当社は、CSRの取り組み強化の一環として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいたSUBARUグループの人権方針を制定し、「一人ひとりの人権と個性」を尊重する。

- 2 当社は人権への尊重に対するSUBARUグループの責任を明確にするとともに、代表取締役社長を人権に関わる責任者とした社内体制を整備し、人権リスクへの対応や救済措置など継続的な取り組みを実施する。

(ダイバーシティの推進)

第12条 当社は、お客様に喜ばれる価値創造を実現し続けるため、さまざまな個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮できるよう、性別・年齢・国籍・文化・ライフスタイル等の多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努める。

(環境の取り組み)

第13条 当社は、環境方針として「大地と空と自然」がSUBARUのフィールド”を掲げ、自動車と航空宇宙事業を柱とする当社の事業フィールド、すなわち「大地と空と自然」が広がる地球の環境保護が、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、すべての事業活動において環境に対する取り組みを遂行する。

- 2 当社は、当社と社会の持続的成長及び地球環境の保全を両立するため、環境担当取締役を委員長とする環境委員会を設置し、将来の社会が要求する環境水準と合致する大局的かつ中長期的な方策（目標等）を審議・決定するとともに、それらの進捗を評価する。

(リスクマネジメント及びコンプライアンス)

第14条 当社は、リスクマネジメント及びコンプライアンスの実践を経営の最重要課題のひとつと位置付け、全社的なリスクマネジメント及びコンプライアンスの徹底が当社の経営の基盤をなすことを強く認識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内規程等の遵守はもとより、社会規範に即した公明かつ公正な企業活動を遂行するとともに、コンプライアンスリスクをはじめとする各種のリスクの回避並びに当該リスクのもたらす人的、社会的及び経済的損失の最小化のための活動を遂行する。

- 2 当社は、リスクマネジメント及びコンプライアンスに係る規程を定め、すべての役職員が法令・定款・社内規程等を遵守するための体制及びリスクマネジメントを実践するための体制を整備する。
- 3 当社は、リスクマネジメント及びコンプライアンスを徹底するための推進体制として、取締役会において選任された取締役を委員長とするリスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、リスクマネジメント及びコンプライアンスに係る重要な事項に関する審議・協議・決定、情報交換、連絡を行う。
- 4 当社は、透明かつ公明正大な社風を作り、コンプライアンスを徹底する一助とすることを目的として、当社グループ及び役職員による業務上の違法行為等を発見した場合の社内報告体制として、内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を定め、これを適正に運営する。

第4章 適切な情報開示と透明性の確保

(情報開示)

第15条 当社は、会社情報開示規程並びにディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーに努め、法令に基づく開示、さらに経営戦略や事業活動等の当社を深く理解していただくために有効と思われる会社情報を、迅速、公正公平、適正に開示する。

- 2 当社は、情報開示の公平性の観点から、合理的な範囲において英語での情報開示・提供を進める。

(会計監査人)

第16条 当社は、財務報告の正確性を確保するうえで会計監査人が重要な役割を担っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を実施する。

- 2 会計監査人は、当社からの独立性が確保されるとともに、監査の品質管理のために組織的な業務運営がされなければならない。

- 3 当社は、会計監査人に対し、最高経営責任者（以下、CEOという。）及び最高財務責任者（以下、CFOという。）との面談機会や内部監査部門との連携確保等、高品質な監査を可能とする環境の整備に努める。
- 4 当社は、会計監査人に関し、監査役会において、職務遂行状況、監査体制及び独立性・専門性等が適切であるかを確認し、選解任・不再任を決定する。

第5章 取締役会等の責務

（機関設計）

第17条 当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会は、重要な業務執行の決定や監督を行う。

- 2 業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的経営戦略及び重要な業務執行の審議を行う。また、執行役員制度を採用し、各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、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る。

（取締役会の役割・責務）

第18条 取締役会は、株主からの委託を受け、長期的な企業価値の最大化を通じて自らの利益の増進を図る全ての株主のために、当社企業理念及び効率的かつ実効的なコーポレートガバナンスを実現し、それを通じて、当社が持続的に成長し、中長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負う。

- 2 取締役会は、前項に掲げる責任を果たすため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、CEOその他の経営陣の指名、評価及びその報酬の決定、当社が直面する重大なリスクの評価及び対応策の策定、並びに当社の重要な業務執行の決定等を通じて、当社のために最善の意思決定を行う。
- 3 取締役会は、取締役会規程において自己の決議事項を定めることにより、決議事項に該当しない範囲の事項の決定等を業務執行取締役及び執行役員に委任するものであることを明確にする。
- 4 取締役会は、内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、内部統制の有効性と効率性を維持するための内部統制システムの最適な運用及び整備に努める。
- 5 取締役会は、リスクマネジメントおよびコンプライアンスに関する重要な事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行うリスクマネジメント・コンプライアンス委員会を監督し、リスクマネジメント及びコンプライアンスの公正かつ効果的な実践に努める。
- 6 取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画の目標達成に向けて最善の努力を行う。目標に対する進捗状況を経営会議、執行会議で適宜確認し、必要に応じて対策を講じる。また目標を修正する場合は、その要因分析を十分に行い、株主に分かりやすく開示する。
- 7 取締役会は、経営者の充実を図ることを、当社が持続的成長を実現するための重要な課題と位置づけ、当社の経営理念や行動指針、経営戦略から導いた役員に求める要件等を踏まえ、CEO等の後継者計画のあり方について、事業環境の変化等を踏まえつつ継続的に審議し、かつ、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう適切に監督を行う。

(取締役会の構成)

第19条 取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを備えた構成とする。また、ジェンダーや国際性等にも配慮した上で、実質的な多様性を確保する。

- 2 前項の知識・経験・能力のバランス及び多様性を確保するため、企業経営者、有識者等から、経験・見識・専門性を考慮して、複数の社外取締役を選定する。
- 3 社内取締役については、当社の企業理念や経営戦略から導いた役員に求める要件に照らし、その経験・見識・専門性等を総合的に評価・判断して選定する。
- 4 取締役の人数は、社内・社外を合わせて定款で定める15名以内とする。

(独立社外取締役の役割・責務)

第20条 当社の独立社外取締役は、経営陣から独立した立場からのモニタリング機能と、広範かつ高度な知見に基づく当社経営に対する的確な助言者として役割を果たす。

- 2 当社は、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上、並びに社会的価値の向上に資するため、幅広いステークホルダーの視点を持つ独立社外取締役を複数選任する。
- 3 独立社外取締役は、その役割・責務を果たすため、必要となる時間・労力を当社の取締役業務に振り向けなければならない。
- 4 当社は、社外取締役が効率的に業務を遂行できるよう予め会議日程等を設定する等執務環境を整えるとともに、社外取締役が兼任する会社数や会議体への参加状況・発言状況等の実質的な業務遂行状況等を逐次確認し、事業報告で開示する。
- 5 独立社外取締役は、その職責を十分に果たすため、就任に当たって、関連する法令、当社の定款、取締役会規則その他の当社の内部規程を理解する。
- 6 当社は、独立社外取締役が、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように積極的に取締役会での議論に貢献することを目的として、独立社外取締役及び独立社外監査役が意見交換する機会を設定する。
- 7 当社は、独立社外取締役が経営陣との連絡・調整あるいは監査役又は監査役会との連携を深めることを目的として、取締役・監査役・執行役員との情報共有・意見交換の機会を設ける。

(独立社外取締役の選任)

第21条 社外取締役候補者については、以下に掲げる項目を充足するものとする。

- (1) 会社経営、法曹、会計、行政、コンサルティング、教育等の分野で指導的役割を果たし、豊富な経験、専門的知見を有する。
- (2) 当社の事業に関して深い関心をもち、当社の経営全体を俯瞰する立場から当社が抱える課題の本質を把握し、適時適切に経営陣に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有する。
- (3) 金融商品取引所の定める独立性の要件のほか、当社が定める独立性に関する基準を満たす。

(取締役会の運営)

第22条 取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊び、審議の活性化が図られるよう、会議運営に関する整備に努める。

- 2 取締役会の資料は、その内容に応じ、取締役・監査役が事前検討に必要な時間を確保して配布するとともに、取締役会資料以外にも、経営状況の把握に必要な資料を随時提供する。
- 3 取締役会の年間スケジュールや予想される付議・報告事項については可能な限り事前の周知を行う。

- 4 取締役会の議題、審議時間及び開催頻度は、重要な業務執行の決定及び職務執行の監督のために、必要かつ十分な議論が可能になるように設定する。
- 5 取締役会において意義のある意見、指摘及び質問が行われるよう、取締役会の付議及び報告議案について、取締役会の前置機関で十分に審議し、また社外取締役には必要に応じて資料の事前送付及び事前説明に努める。

(取締役会の評価)

第23条 取締役会は、取締役会の実効性等に関し、各取締役への定期的なヒアリング等を踏まえた分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示する。

(監査役及び監査役会の役割・責務)

- 第24条 監査役会は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人の不再任に関する議案の内容の決議、業務監査、会計監査、その他法令で定められた事項を実施することにより、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負う。
- 2 監査役は、前項の職務を果たすため、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証等を行い、取締役又は使用人に対する助言又は勧告等の意見の表明等、必要な措置を適時に講じなければならない。
 - 3 監査役会は、その職務を執行するために監査役会規程及び監査役監査基準を定め、これを遵守する。
 - 4 社外監査役は、その役割・責務を果たすため、必要となる時間・労力を当社の監査役業務に振り向けなければならない。
 - 5 当社は、監査役が効率的に業務を遂行できるよう、予め会議日程等を設定する等執務環境を整えるとともに、社外監査役の兼任の会社数や会議体への参加状況・発言状況等の実質的な業務遂行状況等を逐次確認し、事業報告で開示する。

(指名決定の方針及び手続)

- 第25条 取締役会は、取締役・監査役候補者の指名及びCEOを含む執行役員の選解任を行うにあたり、当社の企業理念と実効的なコーポレートガバナンス及び持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、当社の取締役・監査役及び執行役員として相応しい豊富な経験、高い能力・見識及び高度な専門性を有するか否かという観点から、その指名や選解任を行う。
- 2 取締役会は、取締役会の指名に当たっては、取締役会全体の多様性等に配慮するとともに、独立した立場から経営の監督機能を担い、経営の透明性と株主価値の向上を図る観点から、複数の独立した社外取締役を指名する。
 - 3 取締役・監査役候補の指名及びCEOを含む執行役員の選解任は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、役員指名会議が独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づいて承認した指名案及び選解任案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定する。
 - 4 各取締役は、CEO等の選解任を目的として、いつでも取締役会の招集を請求することができる。
 - 5 役員指名会議は、代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役により構成され、議長は代表取締役が務める。
 - 6 監査役候補者の指名を行うにあたっては、監査役会の同意を得る。

- 7 取締役・監査役候補の指名及び執行役員を選解任を行う際は、個々の指名・選解任について、経歴、兼職の状況、見識及び当社において期待される役割、その理由等について説明を行う。

(報酬決定の方針及び手続)

第26条 取締役及び執行役員の報酬等は、以下に掲げる項目の観点から決定する。

- (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の確保に配慮した体系とする。
- 2 具体的な報酬等の構成は、以下の通りとする。尚、総額及び各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定する。また、(3) 長期インセンティブに関する金銭報酬の総額は年額2億円を上限とする。
 - (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ROE及び自己資本比率改善度、並びに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るとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬
- 3 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、業績連動給の支給は行わない。
- 4 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）とする決議をされており、その枠内で、取締役会の委任に基づき、役員報酬会議が、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議を行った上で、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定する。
- 5 役員報酬会議は、代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役により構成され、議長は代表取締役が務める。
- 6 役員報酬会議は、適切な比較対象となる他社の報酬水準、当社における従業員の報酬、社会情勢、執行役員の高課等を考慮し報酬を決定する。

(取締役・監査役に対する支援体制)

- 第27条 取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすための情報収集を行うとともに、当社は必要な情報提供を的確に提供するための体制の整備に努める。
- 2 社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、その役割・責務を十分に果たすために必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求める。
 - 3 当社は、取締役・監査役が必要に応じて弁護士・公認会計士等の外部専門家の助力を得られる体制構築を行うとともに、その必要な費用を負担する。
 - 4 内部監査部門及びその他の執行部門は、取締役・監査役との連携を確保するとともに、取締役・監査役の職務の執行に必要な情報提供を求められた場合、積極的な提供を行う。

(取締役・監査役のトレーニング)

- 第28条 取締役及び監査役に対し、その職責を十分に果たすため、経営を監督する上で必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供する。
- 2 社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化、経営環境等について継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学等の機会を設けるとともに、役員相互での情報共

有、意見交換を充実させるための環境を整備する。

- 3 当社は、取締役及び監査役がその役割を果たすために必要な費用を負担する。

第6章 株主との対話

(株主との建設的な対話に関する方針)

第29条 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するべく、株主との間で建設的な対話を行うことにより、長期的な信頼関係の構築に努める。

- 2 株主との建設的な対話全般については、CEO及びCFOが統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、法務部、監査部等の関係部門が有機的な連携を図る。
- 3 当社は、株主からの経営戦略、事業内容、商品、業績等に対する理解を深めるために、各種説明会を適宜開催する他、当社ホームページの活用等により、株主に分かりやすい情報発信を積極的に行う。
- 4 対話において把握した株主の意見・懸念等の内容は、定期的に取り締役・監査役・執行役員その他、関連部署にフィードバックする。
- 5 対話において未公表の重要な内部情報（インサイダー情報）が漏れることを防ぐために、内部者取引防止規則に基づき、情報管理を徹底する。さらに、別途定める会社情報開示規程及びディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーによる株主との適切な対話を行う。

以上

附則

2015年11月5日制定

2016年6月28日改訂

2016年10月1日改訂

2017年6月23日改訂

2018年11月5日改訂

2019年4月1日改訂

2020年4月1日改訂

＜社外役員の独立性判断基準＞

当社は、客観性及び透明性の高い経営と強い経営監視機能を確保し、企業価値の向上を図るために、社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」と総称）は可能な限り独立性を有していることが望ましいと考える。

従って、当社は、独立性の判断基準を定め、合理的に可能な範囲で調査を行い、以下の項目のいずれかに該当する場合には、当社にとって十分な独立性を有していないと判断する。

1. 当社及び現在の連結子会社（以下「当社グループ」という）の業務執行者^{（注1）}
2. 当社の主要株主^{（注2）}又はその業務執行者
3. 当社グループの主要な取引先^{（注3）}若しくはその業務執行者又は当社グループを主要な取引先とする取引先^{（注4）}若しくはその業務執行者
4. 当社グループの主要な借入先^{（注5）}の業務執行者
5. 当社グループが議決権ベースで5%超の株式を保有する者又はその業務執行者
6. 当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
7. 当社から役員報酬以外に多額^{（注6）}の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
8. 当社グループから多額^{（注6）}の寄付を受けた者又は受けた法人・組合等の団体に所属する者で、当該寄付に直接関わる活動に関与している者
9. 当社グループの業務執行者が他の会社の社外役員を兼任している場合の当該他の会社の業務執行者
10. 上記1項から9項までに掲げる項目に該当する者の近親者^{（注7）}
11. 過去5年間において、上記2項から10項までのいずれかに該当する者
12. 当社における社外役員在任期間が通算で8年間を超える者
13. その他、当社の一般株主全体との間で上記第1項から第12項までで考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれがある者

注1 業務執行者とは、現に所属している業務執行取締役、執行役、執行役員その他これらに準ずる者及び使用人をいう。

注2 主要株主とは、直近事業年度末において、自己又は他人の名義をもって議決権ベースで5%超を保有する株主をいう。主要株主が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する業務執行者をいう。

注3 当社グループの主要な取引先とは、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかの1年間における、当該取引先との取引による当社の売上高等が、当社グループの当該年間連結売上高等の2%を超える取引先をいう。

注4 当社グループを主要な取引先とする取引先とは、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかの事業年度における、当社又は当社の連結子会社との取引による売上高等が、当該会社グループの年間連結売上高等の2%を超える取引先をいう。

注5 主要な借入先とは、当社グループが借入れを行っている金融機関で、その借入金残高が直近事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える金融機関をいう。

注6 多額とは、当社から収受している対価又は寄付の金額が、個人の場合は過去3事業年度において年間1,000万円を超えるとき、法人・組合等の団体の場合は過去3事業年度において年間1,000万円又は当該団体の年間総収入額若しくは連結売上高の2%のいずれか高い額を超えるときをいう。

注7 近親者とは、配偶者及び二親等内の親族をいう。