



# INTEGRATED REPORT 2021

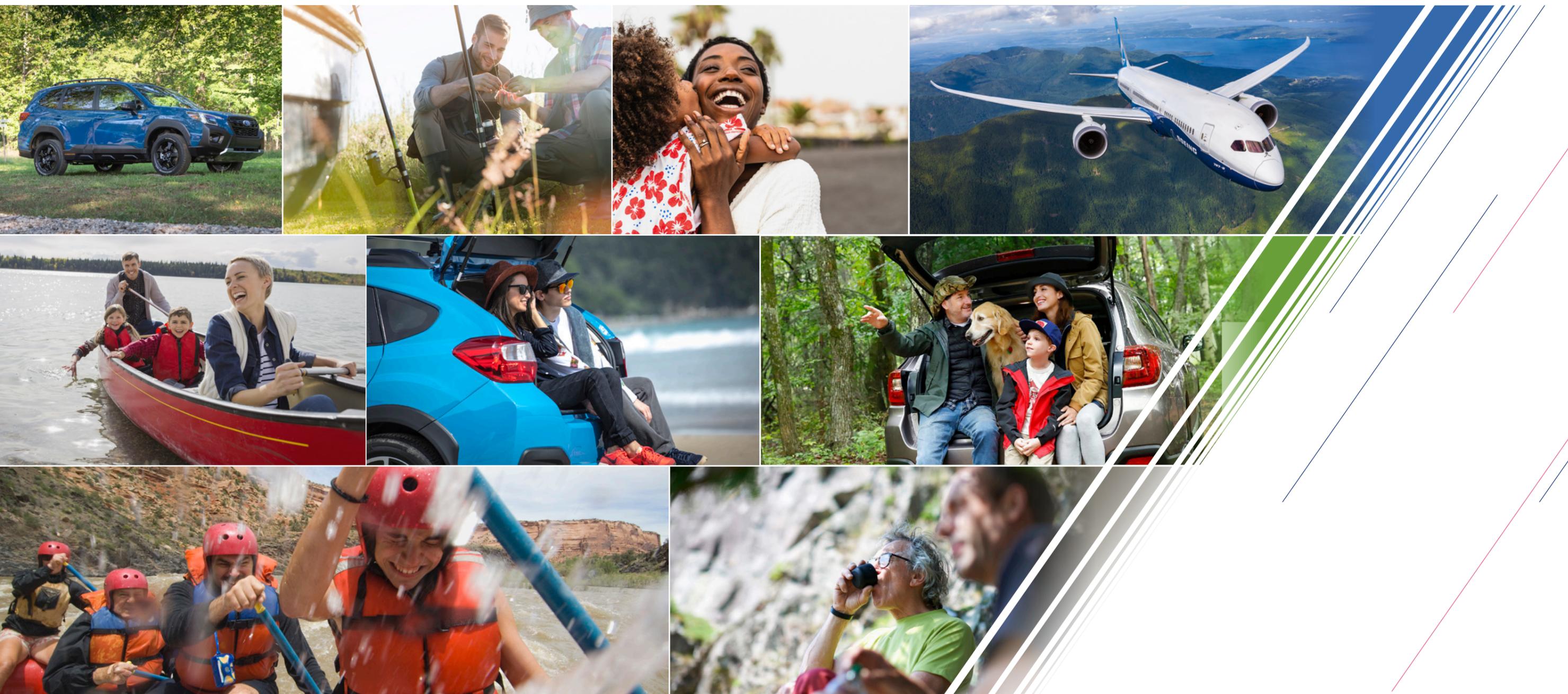
統合レポート 2021



## INTRODUCTION

# 「笑顔をつくる会社」を目指して

自動車メーカーとしては決して規模の大きくないSUBARUグループは、限られた経営資源の選択と集中を行い、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。そのようななかで、お客様や販売店から「SUBARUはDifferentなブランドだ」とおっしゃっていただけようになりました。SUBARUを他社とは違うブランドに育ててくださったお客様を第一として、時代や外部環境の変化に左右されないSUBARUらしさを進化させること。そして、「安心と楽しさ」という価値をお届けし、お客様の笑顔をつくること。私たちが目指している「笑顔をつくる会社」は、お客様の振る舞いから教えられたことでもあります。人、社会、地球までも笑顔にしたい、そんなSUBARUでありたいと考えています。





#### 発刊にあたって

SUBARUグループは、ありたい姿「笑顔をつくる会社」に向けて、提供価値である「安心と楽しさ」を進化させ、持続可能な社会の実現を目指しています。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、これらの取り組みの背景にある私たちの不変の価値観や強み、ビジネスモデルなどへの理解をより深めていただくために、財務・非財務情報が一体となった統合的な開示の充実を図っています。

2021年度は従来のアニュアルレポートとCSRレポートを再編集し、「統合レポート2021」を核として、「サステナビリティレポート2021」、「WEBサステナビリティサイト」の情報開示体系を整備しました。「統合レポート2021」では、上記の取り組みをビジュアル化した価値創造プロセス図を中心に、中期経営ビジョン「STEP」やCSR重点6領域などの取り組みの進捗や今後の方向性をまとめました。今後は、本レポートをステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールの一つとして活用し、さらなる開示の充実につなげていきます。

#### 将来予測に関する免責事項

本資料に記載されている計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、制作時点で入手可能な情報、予測に基づいた仮定、および判断であり、様々なリスクや不確実性を含みます。将来における実際の業績は、当社および当社グループ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、これらと異なる結果となる場合があります。投資に関する最終決定は、上記の点を踏まえ、投資家の皆様ご自身の判断で行われるようお願いいたします。本資料に掲載された情報に基づいて投資された結果、万一何らかの損害を被られても、当社および当社グループ各情報の提供者は一切責任を負いかねますので、併せてご了承ください。

#### 報告対象範囲

株式会社SUBARU

※本統合報告書中の「SUBARUグループ」または「当社グループ」はSUBARUグループを、「SUBARU」または「当社」は株式会社SUBARU単独を、「関係会社」は自動車部門の販売特約店を含む国内子会社と海外子会社を、「グループ会社」は自動車部門の販売特約店を除く国内子会社を指す。

#### 報告対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日

※一部、対象期間外の情報も掲載。  
※本統合報告書における所属・役職などは、すべて取材当時のもの。

#### 参考にしたガイドライン

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」  
国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」

## 目次

### 価値創造ストーリー

- 04 SUBARUの価値創造の歩み
- 06 At a Glance
- 08 CEOメッセージ  
社長が語るSUBARUの価値創造ストーリー
- 14 価値創造プロセス図

### 戦略解説

- 16 中期経営ビジョンの変遷
- 18 中期経営ビジョン「STEP」～概要～
- 20 中期経営ビジョン「STEP」～CSR重点6領域～
- 22 CSR重点6領域の取り組みとSDGs
- 24 SUBARUのDifferent
- 26 組織風土改革
- 28 品質改革
- 30 SUBARUらしさの進化
- 34 【特集】SUBARUらしさの継承と超・革新
- 36 CFOメッセージ～財務資本戦略～
- 38 リスクマネジメント
- 40 事業別概況

### 価値創造を支える仕組み

- 46 環境
- 50 安全なクルマ・品質
- 53 CSR調達
- 55 人財
- 60 健康安全
- 62 コンプライアンス
- 64 情報セキュリティ
- 65 知的財産保護
- 66 役員一覧
- 68 コーポレートガバナンス
- 80 社外取締役メッセージ

### コーポレートデータ

- 82 10年間の主要連結財務データ
- 84 5年間の販売台数データ
- 86 財務レビュー
- 88 グローバルネットワーク
- 89 SUBARUグループの歴史
- 90 歴代車種の変遷
- 91 会社情報

## 情報開示体系

### 事業・財務情報

### サステナビリティ情報

#### 統合レポート

SUBARUグループの主要情報を集約し、価値創造ストーリーを株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に向けて、分かりやすく伝えることを目指しています。

<https://www.subaru.co.jp/ir/library/annual-reports.html>

#### 有価証券報告書

<https://www.subaru.co.jp/ir/library/securities-reports.html>

#### コーポレートガバナンスガイドライン および報告書

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

#### WEB 投資家向け情報

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

#### サステナビリティレポート

環境・社会・ガバナンスの側面からSUBARUグループのサステナビリティ情報を網羅的に掲載しています。

<https://www.subaru.co.jp/csr/report/>

#### WEB サステナビリティ・CSR

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



# At a Glance

## 基本情報

<b>創業</b> 中島知久平が 飛行機研究所を創設 <b>1917年</b>	<b>事業セグメント</b> <b>2セグメント</b> (自動車・航空宇宙)	<b>連結業績*1</b> 年間販売台数 <b>86万台</b>
<b>設立</b> 富士重工業株式会社設立 <b>1953年</b>	<b>生産拠点</b> 自動車 <b>2拠点</b> (群馬県(日本)・インディアナ州(米国)) 航空宇宙 <b>2拠点</b> (栃木県・愛知県(日本))	売上収益 <b>2兆8,302億円</b>
<b>社名変更</b> 株式会社SUBARU誕生 <b>2017年</b>	<b>連結従業員数*1</b> <b>36,070人</b>	営業利益 <b>1,025億円</b>
<b>資本金*1</b> <b>1,538億円</b>	<b>関係会社数*1</b> <b>95社</b>	<b>業界シェア数*3</b> 自動車業界シェア <b>約1%</b>
	<b>自動車販売網*2</b> 国内 <b>442</b> 店舗 海外 <b>90</b> か国・地域以上	

\*1 2021年3月期  
 \*2 2021年4月1日現在  
 \*3 2020年(暦年)  
 \*4 2018~2020年(暦年)販売実績ベース。他社からのOEM供給車を除く。

### 目指す方向性

### 盤石な財務基盤

### 業界高位の収益率

自己資本比率*1 <b>52.1%</b> 発行体格付 <b>A-</b> (格付投資情報センターR&I) 2020年10月8日現在	連結営業利益率*1 <b>3.6%</b>
---	--------------------------

## SUBARU グループのユニークなビジネスモデル

自動車セグメント		
選択と集中		
<b>重点市場*3</b> 米国マーケットシェア <b>4.2%</b>	<b>車種展開</b> <b>10車種</b> (OEM供給車を除く)	<b>自動車カテゴリ*3</b> SUV販売比率 <b>約80%</b> (小売販売)
差別化		
<b>1つのプラットフォームから</b> <b>最大9車種を生み出す</b> 生産開発	AWD比率 <b>98%*</b> <sup>4</sup> 累計生産台数 <b>2,000万台</b>	
付加価値		
<b>総合安全思想</b> 0次安全 走行安全 予防安全 衝突安全 つながる安全	<b>独自技術</b> スバルグローバルプラットフォーム シンメトリカルAWD 水平対向エンジン 運転支援システム(アイサイト)	

\*詳細はP42「SUBARUの総合安全」をご参照ください。

\*詳細はP43「SUBARUの独自技術」をご参照ください。

### マーケットからの評価

2020-2021 日本カー・オブ・ザ・イヤー受賞 <b>レヴォーグ</b>	JNCAP 自動車安全性能2020 ファイブスター大賞受賞 <b>レヴォーグ</b>
--	---

## 持続可能な社会の実現に向けて

- 2030年に死亡交通事故ゼロ\*1を目指す
- 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(HV)に
- 2030年代前半には、生産・販売するすべてのSUBARU車\*2に電動技術を搭載
- 2050年に、Well-to-Wheel\*3で新車平均(走行時)のCO<sub>2</sub>排出量を2010年比で90%以上削減\*4
- 2030年度に2016年度比で30%(総量ベース)の削減に取り組む
- 2050年度に、カーボン・ニュートラルを目指す\*5

\*1 SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに。  
 \*2 他社からOEM供給を受ける車種を除く。  
 \*3 「油井から車輪」の意味。EVなどが使用する電力の発電エネルギー源まで遡って、CO<sub>2</sub>排出量を算出する考え方を指す。  
 \*4 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費(届出値)から算出するCO<sub>2</sub>排出量を同2010年比で90%以上削減(総量ベース)。市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。  
 \*5 SUBARUグループの工場やオフィスなどから直接排出されるCO<sub>2</sub>(スコープ1および2)。

## CEOメッセージ



## プロフィール

1982年入社 国内営業本部、グローバルマーケティング本部などを経て、2011年 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長、2014年 常務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 SOA会長、2016年 専務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 SOA会長、2018年6月より現任。

## 愉しく持続可能な社会の実現と SUBARUグループの持続的な成長に向けて 「SUBARUらしさ」をさらに進化させていきます。

代表取締役社長 CEO  
中村 知美

## 3年間の振り返り

### 重点取り組み「組織風土改革」「品質改革」 「SUBARUづくりの刷新」を 着実に進めてきました。

2018年の社長就任当初は、まさに完成検査問題や大規模リコールなどの品質問題への対応から始まりましたが、そのような状況のなかで策定した中期経営ビジョン「STEP」（2018～2025年度）の背景には、それまでの10年間における売上や販売台数といった量的な急成長に対して、仕事の仕組みや組織、人も含めた質的な成長がともなっていなかったという課題認識が強くありました。そしてその歪みを正すことが急務と捉え、「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」を重点取り組みと位置づけて、以降、これらの改革を強力に推進してきました。

「STEP」発表後に各工場や事業所を回り、従業員と対話を行いました。誰もが真剣な眼差しで食い入るように私の話を聞いていたことが印象に残っています。その後、「意識を変え、行動を変え、会社を変える」という合言葉を掲げ、上意下達・前例踏襲からの脱却、コンプライアンス意識の向上などの「組織風土改革」、品質最優先意識の徹底と体制強化、つくり・生まれの品質の改革などの「品質改革」、開発の上流段階から品質を向上させる開発プロセスの改革、「SUBARUらしさ」を進化させるための「SUBARUづくりの刷新」を着実に実行してきました。この3年間で振り返ると、従業員の意識も変わり、確実に進捗しているという手応えを感じています。

そして、中期経営ビジョン「STEP」の発表から3年間で経過した2021年5月に、これまでの進捗状況の総括と今後の取り組みをご報告しました。基本方針に大きな変更はありませんが、100年に一度といわれる外部環境の変化のなか、SUBARUグループが持続的に成長していくためには、さらに改革を加速させていく必要があると考えています。

「組織風土改革」については、単に風通しが良いだけでなく、従業員一人ひとりが成長や働きがいを実感できるよう、将来を担う人材への投資も積極的にを行い、チャレンジする人が成長し活躍できる環境を整備していきます。

活動の一丁目一番地に定めた「品質改革」は、SUBARUブランドを支える大事な根幹であり、私たちがお客様に提供できる付加価値の源泉として、新技術への対応を含め、品質改革の結果を実績で示せるように、しっかりと取り組みを続けていきます。

「SUBARUらしさの進化」については、死亡交通事故ゼロ<sup>\*3</sup>や脱炭素社会への貢献に向け、「安心と愉しさ」を支える技術をさらに進化させ、電動化の時代においても「SUBARUらしさ」を強化していきます。

また、中期経営ビジョン「STEP」のもと、「CSR重点6領域<sup>\*1</sup>」を中心としたCSRの取り組みについては、組織体制の強化を図りながら、この3年間で一番進化させてきた領域だと思っています。ちょうど社長就任前に駐在していた米国では、文化の違いはあるものの、ダイバーシティやボランティアなどが浸透しており、それを体験できたことが今に活かされています。

私たちが特に力を入れているのは、SUBARU固有の強みを活かして取り組む領域である「人を中

心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」で、事業活動を通じて解決していく社会課題と位置づけています。また、2020年度には、CSR重点6領域の各領域が貢献するSDGsとの紐づけを明確にするなど、着実に進歩を遂げています。今後もSUBARUらしさを大切にしながら、社会とともに持続的に成長していきたいと考えています。

※1 「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」の6領域。

## SUBARUのコアコンピタンス

### お客様にとって「Differentな存在」として、 ブランド価値を高めていきます。

私たちは中期経営ビジョン「STEP」のなかで、「個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる」ことを2025年ビジョンの一つとして掲げています。この“Different”とは、“SUBARUの魅力は他社とは違う”という意味合いであり、実際にお客様や販売店の方からいただいている言葉です。

SUBARUの強みは、突き詰めれば「安全」の2文字にたどり着きます。これは、航空機メーカーから受け継がれてきたDNAです。航空機は少しの不具合で墜落する危険性があるため、徹底して安全性を追求してきました。そして、衝突安全基準がない頃からクルマの衝突実験を繰り返し、現在の「走りを磨くと安全になる」というクルマづくりの思想に脈々と息づいています。

残念ながら現在、日本では年間3,000件ほどの死亡交通事故が発生していますが、SUBARU車が関連する割合は年々減少傾向にあり、2019年には過去5年に初度登録されたSUBARU登録車が関連する死亡交通事故は3件<sup>※2</sup>でした。

今後も、センシング技術とAIの融合を加速させ、あらゆる場面での安全性を高めていく計画であり、こうした着実な進化によって、「2030年にSUBARU車による死亡交通事故ゼロ<sup>※3</sup>」という大きな目標を本気で目指していきます。

このように、SUBARUが追求し進化させてきた安全性や耐久性、走破性などは、「安心と愉しさ」としてお客様の心にもしっかり届いています。安全性については「大事な家族や仲間を気遣い、安心して乗せられる」という言葉で、また耐久性は「長く使うことで愛着がわく、多くの大切な思い出をクルマとともにつなげてきた」といった、お客様の体験や暮らしを通じて発せられた言葉として語られることが多くあります。SNSの投稿でも、重点市場である米国では、SUBARU車をご家族や仲間、ペットとともに素晴らしい景色のもとで撮られた画像や動画が多く見られます。

また、米国のSUBARUのお客様は、総じて社会や環境に対する意識が高いというデータがあります。一般的に環境に優しいクルマの目安としては、燃費や排ガス、自動車のサイズなどが挙げられますが、SUBARUのお客様は、これらに加えて、「実用性=1台で何でもこなせる」「安全性=事故が少なく、社会に迷惑をかけない」「信頼性=長期間使えて資源を無駄にしない」といったような判断軸を持ち合わせていることも特徴です。

私たちはこのように、「安心と愉しさ」という提供価値を通じて、安全性や耐久性などのSUBARU

らしい商品価値の徹底的な追求とともに、SUBARUのある生活、経験、共感を通じてお客様が感じてくださっているSUBARUとお客様との関係性をより強く、絶えず深化させていきたいと考えています。

※2 公益財団法人交通事故総合分析センターのデータをもとにSUBARUが独自に算出。  
※3 SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに。



## 将来の成長に向けて

### CASE<sup>※4</sup>の流れが加速するなかでも、 私たちは「SUBARUらしさ」をより際立たせていきます。

自動車業界は今、100年に一度の大変革期にあるといわれています。環境への配慮から自動車の電動化技術が進むなど、CASEへの対応も重要視されていますが、これからは私たちが目指すべき方向性は、お客様の心の中で「SUBARUらしさ」を際立たせていくことだと感じています。

そこで「SUBARUらしさ」をあらためて考えてみると、お客様にとって何が大切かを考え抜き、お客様の人生に寄り添いながら、他とは違う新しい価値を生み出すことだと思います。時代が変化しても「人を中心としたクルマづくり」は変わりません。SUBARUの自動車業界における世界シェアは約1%であり、他の自動車メーカーのような全方向的ではなく、「選択と集中」を中心としたビジネス戦略を展開しています。CASEが進展していくなかで、すべての新技術を自社だけで開発するのではなく、共同開発やオープンイノベーションを推進し、私たちの強みを発揮できるクルマづくりを行っていききたいと考えています。

電動化を含めた環境対応については、2050年カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップを2020年1月に発表しましたが、2030年までにEVとハイブリッド車の販売比率を40%以上に高め、2030年代前半までに世界中で販売されているすべてのSUBARU車に電動技術を適用する計画です。電動化はより進展していきますが、安全性能の重要性は変わりません。むしろ、私たちのAWDの制御技術が、応答性の高いモーターの性能を十分引き出すことができ、走りの安定性や操る愉しさをより高次元で発揮できると考えています。その第1弾として、トヨタ自動車と共同開発するCセグメントのSUVモデル「SOLTERRA（ソルテラ）」を日本、米国、欧州、中国などで2022年の年央までに販売する予定です。これまでもトヨタ自動車との提携で多くの成果を生み出してきましたが、「SOLTERRA」においても両社の「もっといいクルマをつくりたい」という情熱と信念で、より踏み込んだ共同開発を進めています。

また、激しい変化に対応し、将来にわたって市場競争力を維持するために開発体制を見直し、将来技術にも柔軟に対応できる組織体制へと進化させています。これからも、事故回避・運転支援を含む安全性能や、お客様の走りに対する期待にお応えするAWD性能や操縦安定性を追求し、「SUBARUらしさ」を発揮していきます。

※4 Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared & Services（シェアリング）、Electric（電動化）の頭文字をとった造語。

## 成長を支えるコーポレートガバナンス

### 持続的な成長に向けて コーポレートガバナンスなど ESGへの取り組みを強化してきました。

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すうえで、コーポレートガバナンスの充実やリスクマネジメントの強化など、ESGへの取り組みは価値創造を支える土台として重要であると認識しています。

これまで、グループガバナンス体制の運用強化を推し進めるとともに、コーポレートガバナンス・コードへの対応も一步一步着実に進化させてきました。これらの成果として、2020年度より女性の社外取締役を迎え、3名の社外取締役からの確かな助言をいただきながら、適切な経営の意思決定・監督を行っています。

また、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ファクターであることから、2020年度に「CEO後継者計画」を策定し、経営トップの交代が優れた後継者へ最適なタイミングで実行できる体制としました。さらに、取締役会と役員指名会議で、CEOに求められる資質や能力、経験、実績、専門性、人柄などを議論し、「あるべきCEO像」と「CEOとして備えるべき5つの資質」を明確化しました。そして、役員指名会議・役員報酬会議においては、これまでも社外取締役が過半数となる構成としていましたが、さらに公正性・透明性および客観性を高めるために、2021年度からは、議長を代表権のない取締役が務める体制としました。今後も、経営環境の変化や将来にわたるグループ戦略の方向性を踏まえながら、十分な時間と資源をかけてガバナンス強化に取り組んでいきます。

また、SUBARUが独自の価値を創造し続けていくためには、従業員一人ひとりの人権と個性を尊重し、ダイバーシティを推進することも重要な課題です。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職場環境づくりを着実に推進しています。特に、女性活躍を重点課題として取り組んできたことから2019年に女性管理職数の目標を前倒しで達成し、新たに「女性管理職数を、2025年までに2021年の2倍以上にする」と設定し、取り組みをさらに強化しているところです。人権尊重についても、2020年4月に「人権方針」を策定し、2020年度には調達と人事の領域で人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

リスクマネジメントについては、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）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中心に、リスク管理に取り組んでいます。

2020年度は、よりの確なリスクマネジメントを遂行するため、リスクが顕在化した場合の損失の大きさを加味し、優先して対処すべき課題を全社視点で整理した「リスクマップ」を新たに作成しました。加えて、部門ごとの「リスクマネジメント行動指針」も策定し、全社最適なリスク管理を前進させました。新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大や半導体不足が発生するなど、想定外の事態が起りましたが、日ごろからBCP（事業継続計画）などのリスクマネジメントへの備えが機能したと捉えています。今後も、戦略的なリスクマネジメントを経営の重要課題の一つとして推進していきます。

## ありたい姿に向けて

### 笑顔をつくる会社を目指していきます。

これまでの中期経営ビジョン「STEP」の取り組みを通じて、さらに発展させたいことも見えてきました。私たちは「安心と愉しさ」を提供価値として、安全性や耐久性などの機能面を進化させてきましたが、SUBARUのある生活、経験、共感を通じて、お客様の心の中で情緒価値としても認識されてきていると捉えています。私たちの期待を超えて「他とはちょっと違う、SUBARUとお客様との深い関係性」が生まれており、これがまさに私たちの最大の財産であり、強化していかなければいけないと再認識しています。

私たちのありたい姿は「笑顔をつくる会社」です。これは4年前、株式会社SUBARUに社名変更した際に定めたものですが、これからは「安心と愉しさ」という提供価値を機能価値から情緒価値に昇華させ、お客様の暮らしと寄り添い、お客様とともに「愉しく持続可能な社会の実現」をすることによって、人、社会、地球までも笑顔にしたい、そんなSUBARUでありたいと考えています。

ステークホルダーの皆様には引き続き、SUBARUの今後にご期待いただき、ご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

代表取締役社長 CEO

中不子知美

# 価値創造プロセス図

SUBARUは、航空機メーカーのDNAを持ち「安全」を最優先に考えた「人を中心としたモノづくり」を続けています。私たちは「安心と楽しさ」という提供価値を通じて安全性や耐久性などのSUBARUらしい商品価値を追求し、それに共感して下さるお客様との強い絆こそが最大の財産であり、強みでもあると考えています。今後は、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」を目指して、従業員一人ひとりが成長の原動力となり「安心と楽しさ」をさらに進化させ、持続可能な社会の実現と持続的な成長の両立を図っていきます。

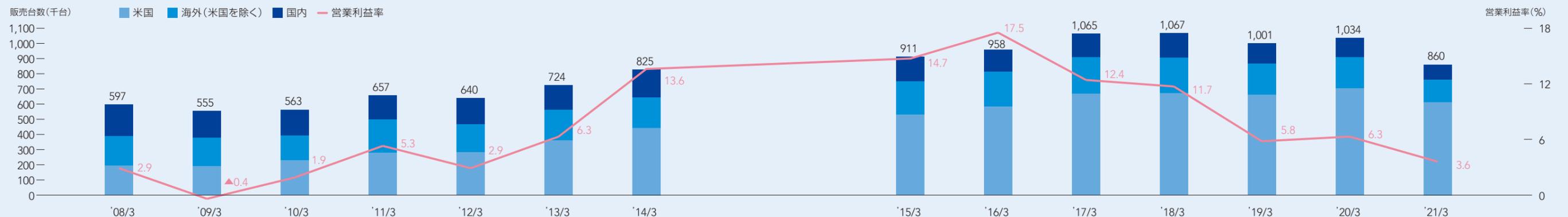


# 中期経営ビジョンの変遷

“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を経営理念として、「安心と楽しさ」の提供を通じてSUBARUブランドの魅力を高めてきました。これからも中期経営ビジョン「STEP」の推進により、ありたい姿「笑顔をつくる会社」を目指していきます。

2007-2010 すべてはお客様のために <small>発表時：代表取締役社長 森 郁夫</small>	2011-2013 Motion-V <small>発表時：代表取締役社長 吉永 泰之</small>	2014-2017 際立とう2020 <small>発表時：代表取締役社長CEO 吉永 泰之</small>	2018-2025 STEP <small>代表取締役社長CEO 中村 知美</small>
<p><b>戦略骨子</b></p> <p>お客様第一を基軸とした収益の早期回復と成長分野への経営資源の投入</p> <p><b>重点取り組み</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 スバルらしさの追求</li> <li>2 グローバル視点の販売（最重点市場：米国）</li> <li>3 品質・コスト競争力の強化</li> <li>4 トヨタ提携効果の拡大</li> <li>5 人材育成と組織力の強化</li> </ol> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ全体での“お客様第一”の共有</li> <li>● お客様視点の商品づくり</li> <li>● 世界トップレベルの安全性能</li> <li>● 最重点市場の米国での拡販</li> <li>● 諸費用を徹底的に抑制した収益構造改革</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 為替感応度の引き下げ</li> <li>● 中国を含む新興国市場での拡販</li> <li>● 環境技術の商品・対応</li> <li>● 3カンパニー*の自立</li> <li>● 経営環境の変化への対応力</li> </ul> <p><small>※航空宇宙カンパニー、産業機器カンパニー、エコテクノロジーカンパニー</small></p>	<p><b>経営理念</b></p> <p>“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す</p> <p><b>5つのテーマ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 すべての活動を貫く行動指針“Confidence in Motion”  <small>&lt;新ブランド戦略&gt;</small>                      SUBARUがお客様に提供する価値「安心と楽しさ」</li> <li>2 お客様視点を徹底した、“新たなスバルらしさの追求”</li> <li>3 販売力と供給力を強化して“加速する規模の拡大”</li> <li>4 原価構造改革、提携効果拡大など“事業基盤を強化”</li> <li>5 事業の具体的な取り組みを支える“経営の質の向上”</li> </ol> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● XUV/SUV戦略の成功</li> <li>● 米国軸足の商品開発による販売伸張</li> <li>● 衝突安全やアイサイトでの高評価</li> <li>● コスト低減活動の結実</li> <li>● 低インセンティブ販売の実現</li> <li>● 高効率生産の実現</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来の環境規制対応</li> <li>● 生産能力の逼迫</li> <li>● 新しいお客様への対応</li> <li>● 高い為替感応度</li> </ul> <p><small>※「2011-2015 Motion-V」を前倒して達成したため、2013年度に終了し、2014年度から新たなステージに向けて「際立とう2020」がスタートしました。</small></p>	<p><b>経営理念</b></p> <p>“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す</p> <p><b>策定の理由</b></p> <p>新たなステージでの競争力強化と事業基盤整備を進め、持続的成長、発展を目指す</p> <p><b>2020年ありたい姿</b></p> <p>企業像 大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業</p> <p>具体像</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様からの信頼No.1</li> <li>● 高いブランド力</li> <li>● 業界高位の利益率</li> <li>● 販売台数110万台+α</li> </ul> <p><b>中期経営ビジョンの方向性</b></p> <p>付加価値経営をさらに進める → スバルブランドを磨く                      環境変化への耐性を高める → 強い事業構造をつくる</p> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界高位の利益率</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高いブランド力</li> <li>● 販売台数120万台+α</li> <li>● お客様からの信頼No.1</li> </ul>	<p><b>経営理念</b></p> <p>“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す</p> <p>Speed Trust Engagement Peace of mind &amp; enjoyment</p> <p>「スピード」感をもった取り組みで「信頼」を取り戻すとともにお客様に「共感」していただける「安心と楽しさ」という価値を提供する</p> <p><b>ありたい姿</b></p> <p>笑顔をつくる会社</p> <p><b>2025年ビジョン</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる</li> <li>2 お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する</li> <li>3 多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす</li> </ol> <p><b>重点取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織風土改革</li> <li>● 品質改革</li> <li>● SUBARUらしさの進化                      SUBARUづくりを刷新し、時代の変化にも対応</li> </ul> <p><small>※2021年5月に「STEP」の進捗報告を行い、一部内容を更新。</small></p>

連結販売台数と営業利益率の推移



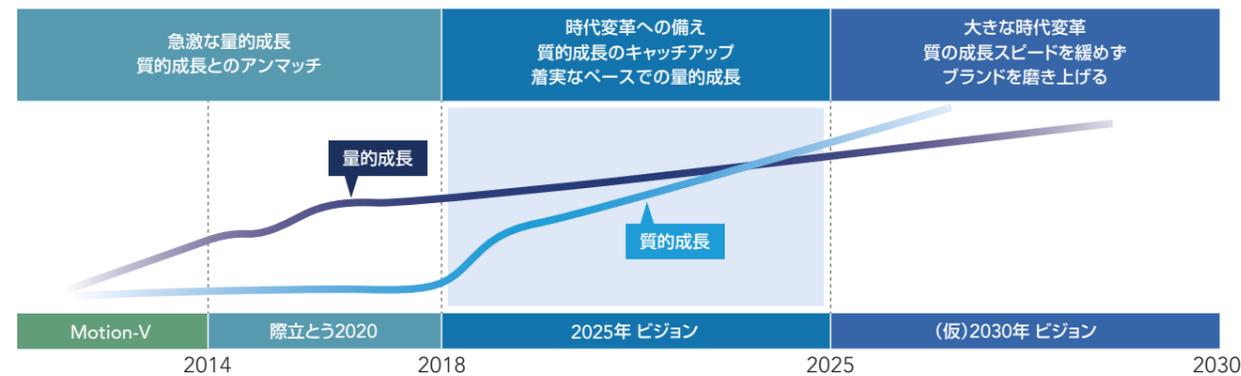
# 中期経営ビジョン「STEP」～概要～

## 中期経営ビジョン策定について

当社グループは、「安心と愉しさ」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、2018年7月に中期経営ビジョン「STEP」を策定し、2021年5月に進捗状況の報告をしました。

<b>中期経営ビジョン策定の背景</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「外部環境の変化」 100年に一度のモビリティ社会の変化</li> <li>「自社の急成長に伴う歪」 真の実力がまだまだ不足</li> </ul>
<b>中期経営ビジョンに込めた想い</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一刻も早く真の実力を養成し信頼を取り戻す</li> <li>「お客様に『安心と愉しさ』を提供する」というブランドの方向軸は動かさない</li> <li>単なるメーカーを超えてお客様に共感され、信頼していただける存在を目指す</li> </ul>

## 中期経営ビジョン 時系列と概念



STEPという名称は、本ビジョンが大切にしている4つの要素、「Speed」「Trust」「Engagement」「Peace of mind & enjoyment」の頭文字であるとともに、来るべき「JUMP」に備えて着実に地力をつける期間、という意味を含んでいます。また、「Trust」は「信頼を取り戻す」という最も大切にしたい要素であるため、ロゴの色を変えて表現しています。

## 2025年ビジョン

- 個性を磨き上げ、お客様にとって Differentな存在になる
- お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する
- 多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす

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	新たなモビリティ領域
1	会社の質の向上	品質改革	お客様接点の質向上	アライアンスの強化
2	強固なブランドの構築	もっと安心、もっと愉しく	「愛されるクルマ」から「愛されるクルマ+ブランド+人々」へ	コネクトを活用した新価値創出
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	新技術・新ビジネスの創出へのチャレンジ

## 市場戦略

2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、各市場の販売は落ち込みましたが、主力市場である米国では、マーケットシェアで過去最高の4.2%を記録しました。STEPで目標の一つに掲げている米国シェア5%に向けて、着実に歩みを進めています。

### 9年連続マーケットシェア前年越えを達成



## 収益イメージ・資本政策

- 付加価値戦略を核としたビジネスモデルを推進し、マーケットシェアの維持・拡大を目指す  
主力市場の米国ではシェア5%獲得に挑戦
- 業界高位の営業利益率確保（8%）を目指す
- 「SUBARUらしさ」の進化にむけて、設備投資・研究開発支出は着実に推進
  - 今後3年間 設備投資：売上収益比3.5～4.0%（3.5%）
  - 研究開発支出：1,200億円レベル/年（1,077億円/年）
  - ※（ ）内は2018～2020年度実績
- ネットキャッシュは2月商分、自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%以上を目指す
- 株主還元の方法は不変
  - 配当を主に継続的・安定的な還元を基本としつつ、業績連動の考え方に基づき、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案して決定（連結配当性向：30～50%）
  - 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

### 資本政策

ROE	10%以上(目標)	
自己資本比率	50%(下限)	
ネットキャッシュ	2月商分(下限)	
株主還元	連結配当性向	30～50%
	自己株式取得	機動的に実施

## 中期経営ビジョン「STEP」～CSR重点6領域～

私たちは、2018年に策定した中期経営ビジョン「STEP」にて、「笑顔をつくる会社」というありたい姿を描きました。その実現に向け、CSR重点6領域の考え方を取り入れ、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づいた取り組みを行うことで、企業としての社会的責任を果たし、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に「安心と楽しさ」を提供していきます。そして、SUBARUグループは真のグローバル企業として従業員一人ひとりが成長の原動力となり、持続的な成長を目指すとともに、愉しく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### SUBARUグループのCSR重点6領域

#### CSR重点6領域特定プロセス

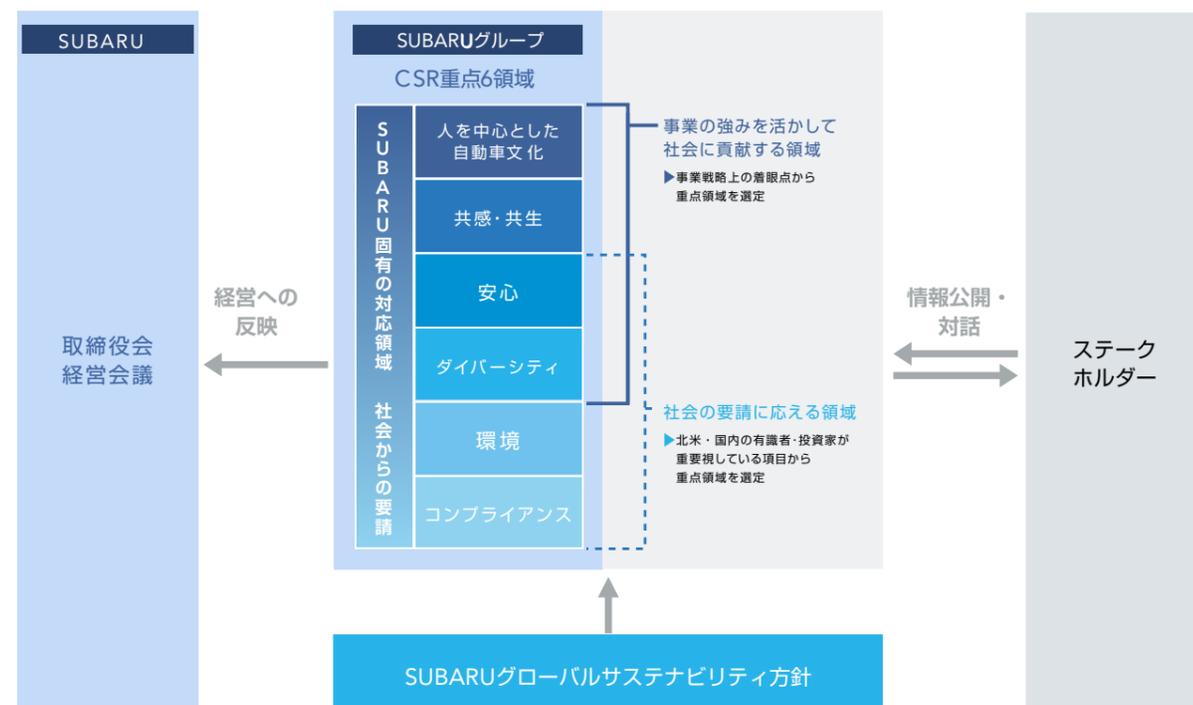
SUBARUグループは、中期経営ビジョン「STEP」に合わせ、CSRの取り組みについても「CSR重点6領域」——「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」——を定めました。

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・投資家にアンケートを実施しました。それらの回答・意見を踏まえ、「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つの視点から評価・検討しました。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SUBARU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。

2021年5月に中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告を発表しましたが、重点領域に基本的な変更はありません。SUBARUグローバルサステナビリティ方針を軸にグループ・グローバルで意思を共有して、今後も「笑顔をつくる会社」を目指し、CSR重点6領域の取り組みを推進していきます。

#### CSR重点6領域の経営への反映



### SUBARUグローバルサステナビリティ方針

SUBARUでは、これまで2009年6月に改定した「CSR方針」のもと、CSRの取り組みを推進してきましたが、社会環境やステークホルダーとの関わり方の変化を踏まえ、また、グループ・グローバルの従業員が意思を共有できるものとして、「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」を2020年4月に制定しました。

本方針は、株式会社SUBARUおよびすべての子会社に適用されるものです。

#### 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、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いきます。
3. 国際社会における良き企業市民として、人権および多様な価値観・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、かつ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。

### CSR重点6領域の取り組みとSDGs

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) への対応については、SUBARUグループとして重要性を認識しています。

CSR重点6領域について「2025年のありたい姿」を明確にすることで各領域の取り組みを一層強化し、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に積極的に貢献していきます。

具体的には、「2030年に死亡交通事故ゼロ\*を目指す」という目標を掲げているSUBARUグループの取り組みは、SDGsのターゲット3.6「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」の達成に寄与すると考えています。

\* SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに。

#### CSR重点6領域「基本的な考え方」と「2025年のありたい姿」

CSR重点6領域	基本的な考え方	2025年のありたい姿
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。SUBARUは、「安心と楽しさ」といった人の「感性」を大切に、人の心や人生を豊かにするパートナーとなる商品・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。	人の心や人生を豊かにするパートナーとなる企業になる。
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。	広く社会から信頼・共感され、共生できる企業になる。
安心	すべてのステークホルダーに「最高の安心」を感じていただける存在となります。	すべてのステークホルダーに「最高の安心」を感じていただける企業になる。
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、SUBARU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SUBARUグループのダイバーシティと考え、推進します。	すべての人々の多様な価値観を尊重しつつ、多様な市場価値を創出する事業を推進する。
環境	SUBARU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。	企業活動を通じて「大地と空と自然」が広がる地球環境を大切に守っていく。
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SUBARU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。	誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる。

# CSR重点6領域の取り組みとSDGs

重点6領域	主要対象 ステークホルダー	テーマ	取り組み		ありたい姿 / KPI 2025~2030年度	貢献する SDGs
			2020年度	2021~2025年度		
人を中心とした 自動車文化	お客様	クルマを操る楽しさ	スバルグローバルプラットフォームの進化と、知能化技術との融合 (Skilled Driver <sup>※1</sup> のような安心して楽しい走りの実現)		人の心や人生を豊かにする パートナーとなる 企業になる。	9 9.1
		カスタマイズの 楽しみ提供	新車に同期した高品質用品の開発 高機能付加価値用品揃えの拡大			
		ブランドイメージの 向上	ブランド戦略の推進 (愛されるSUBARUになる/More than a Car Company) 市場特性にあったマーケティング活動の推進 モータースポーツの推進と啓発活動の継続 SUBARUのアイデンティティであるDynamic × Solidを より「大胆」なデザイン表現に進化			
		新しいモビリティの 提案	SUBARUらしい新たなモビリティ提案と技術研究 実現に向けた技術開発			
地域社会	自動車文化の発信	[SUBARUのモノづくりおよび安心と楽しさ]の発信				
共感・共生	お客様	IoTによる新しいつながり強化	IoTによる新しいつながり強化		広く社会から 信頼・共感され、 共生できる企業になる。	11 11.2
		お客様との つながり強化	ロイヤルティの向上 お客様との交流活動の継続 豊かな暮らしに貢献する商品・サービスの提供			
		新しい整備体制づくり	EV販売に向けた整備体制の準備・確立			
		お取引先様 お取引先様との 共存共栄	お取引先様のCSR調査・啓発・CSRを考慮したお取引先様との関係構築 グループのテレワーク環境の充実・強化			
従業員	安心して働ける 環境づくり	労働安全活動の取り組み強化、工場環境整備の促進 生き生きと働ける職場環境づくり、従業員からも愛されるブランドへの昇華 各事業所における生産活動と雇用の維持継続 運動部の活用、従業員の士気高揚				
地域社会	地域とのつながりの 活性化	地域交流活動、パートナーシップ活動の強化 スポーツ活動を通じた貢献、関係強化 一般社団法人などとの連携強化による地域社会への貢献 災害やパンデミック時における地域支援活動				
安心	お客様	安全機能の向上	ADAS (先進運転支援システム) の高度化 AACN (先進事故自動通報) 採用、機能拡充 衝突安全の継続的な強化 2020年度から拡充した安全機能の拡大展開 自律化による飛行安全の追求 (空中衝突回避、耐故障システム改善)		すべての ステークホルダーに 「最高の安心」を感じて いただける企業になる。	3 3.6
		安全な運転への貢献	高齢者向け安全運転講習などの実施・継続			
		信頼できる商品供給 体制の確立・増強	タイムリーかつ高効率な補修品・用品供給体制の確立 商品供給能力の増強 (部品センター増設計画・部品供給システム改善)			
		点検・整備の質向上	正確で質の高い点検・整備の推進			
品質の確保・向上	品質でも選ばれるクルマづくり実現に向けた取り組みの推進 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ける業務品質の向上 品質キャラバン実施、品質意識醸成教育による品質最優先の徹底 製造部門管理システムの適正化					
従業員	安心な職場づくり	安全衛生委員会の活動の継続・強化 職場安全衛生の維持向上およびより快適な職場環境づくりの推進 健康増進取り組み計画策定・ 推進 健康増進取り組み強化 雇用の確保・創出				
地域社会	地元の安心への貢献	工場環境整備の推進 信用度、安心感の醸成 地域の交通弱者保護の実践 (タウンウォッチャー活動) 環境負荷の低減、公害の未然防止				
行政	安心な生活への貢献	人々の生命と財産を守り安心して暮らせる社会づくりへの貢献				

重点6領域	主要対象 ステークホルダー	テーマ	取り組み		ありたい姿 / KPI 2025~2030年度	貢献する SDGs	
			2020年度	2021~2025年度			
ダイバーシティ	従業員	女性の活躍推進	女性管理職の拡大 (2025年までに2021年時点の2倍以上) 直接部門女性の育児支援 すべての人の人権、多様性の尊重		すべての人々の多様な 価値観を尊重しつつ、 多様な市場価値を 創出する事業を推進する。	5 5.5 5.5.2	
		多様な人材活用	シニア人事制度の見直し シニア人事制度の運用 外国人材の活躍推進 社会的少数派にも配慮した職場環境構築の検討・推進 障がい者法定雇用率の遵守 2020年度以降 2.3% 外部人材積極採用による新しい知見の獲得				
		多様な働き方推進	多様な働き方：新勤怠システム導入による労働管理支援、テレワークの拡大				
		グループ企業人材確保	多様な雇用の維持・拡大				
お取引先様	ビジネスパートナー と連携した活動	お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化 従業員の理解度向上、NAMAD (米国マイノリティ自動車販売協会) との協力の推進					
お客様	多様な商品の提供	多様な市場ニーズの着実なフィードバック 複数車種で採用可能な部品の設計				8 8.5	
環境	お客様	環境負荷を 低減する クルマの普及拡大	電動車 (HEV、PHEV) の販売拡充 SHEV開発および販売 EV開発 EVグローバル展開・販売		企業活動を通じて 「大地と空と自然」が広がる 地球環境を大切に 守っていく。	13 13.1 13.2	
		環境負荷を 低減する 事業活動	自家消費型太陽光発電の導入 アクアプレミアム導入 省エネ投資、設備の効果的活用 行政などと連携した自然保護活動の継続 航空機機体の軽量化・電動化・バイオ燃料化の推進				
		お客様と連携した 環境保護	アウトドアのフィールド保護活動の実施・継続				
		行政	環境負荷を 低減する 事業活動	環境マネジメントシステム構築および継続 海外事業所における輸送も考慮したお取引先様の選定 部品保管・輸送の効率化 リテイラーによる省エネ、水質保全、リサイクルの実施・継続 物流費およびCKD <sup>※2</sup> 費用の最適化			
お取引先様	ビジネスパートナー と連携した 環境の取り組み	海外事業所における輸送も考慮したお取引先様の選定 部品保管・輸送の効率化 リテイラーによる省エネ、水質保全、リサイクルの実施・継続 物流費およびCKD <sup>※2</sup> 費用の最適化				12 12.2 12.5	
コンプライアンス	行政	輸出管理の徹底	安全輸出管理の強化		誠実に行動し、 社会から信頼され、 共感される企業になる。	8 8.7 8.8	
		社内教育・浸透	コンプライアンス研修、役員講話の継続 SUBARUグループ視点のコンプライアンス遵守の促進 社内規程、各法規に関わるマニュアル整備・周知				
		従業員	労働者の人権保護	ハラスメントの防止 働き方改革推進および労働基準法遵守による労働環境の維持・向上 人権方針の制定・周知、 デュール・ディリジェンスの実施 人権尊重の取り組み推進			
		お取引先様	公正な関係維持	お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化 適正取引の推進継続 ソフトウェア・ライセンスの適正管理			

※1 Skilled Driver：熟練した腕の良いドライバー。

※2 CKD：部品単位で輸送して現地で組み立てるノックダウン生産方式の一種。

※商品(クルマ)については、最新の技術を搭載しながらも、お客様がお求めやすい価格で提供できる開発を前提としています。

# SUBARUのDifferent

すべては「安心と楽しさ」のために。  
航空機メーカーのDNAを持つSUBARUは  
「人を中心としたクルマづくり」を続けています。

SUBARUでは、初の国民車構想を実現したクルマである「スバル360」が誕生したときから、クルマは命を預かるものだからこそ、「安全」を最優先に考えるという思想が脈々と受け継がれており、国の基準に先駆けた独自の衝突安全試験を1960年代から実施しています。

また、お客様の「いつまでも走っていたい、遠くまで行ってみよう」という気持ちに応えるために、人の「感覚」を大切に走りの気持ち良さや視界の見やすさ、クルマとしての使いやすさを徹底的に追求しています。あらゆる環境下において、ドライバーがコントロールしやすく、意のままに操ることができることで同乗者にも「安心と楽しさ」を提供することが重要だと考えています。

さらに、移動そのものが楽しくなる快適な空間や広い荷室、「人の自由を拡張する」クルマの本質的な機能を追求し、お客様の豊かな人生に寄り添うパートナーとしてのクルマづくりに取り組んでいます。

## お客様のクルマへの愛着と信頼がSUBARUブランドをDifferentな存在へ。

SUBARUでは、中期経営ビジョン「STEP」で「個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる」ことを2025年ビジョンの一つとして掲げています。私たちは「安心と楽しさ」を不変の提供価値として追求し、安全性や耐久性などの機能を進化させてきました。こうしたクルマづくりは、多くのお客様から評価をいただいています。特に、当社の主要市場である米国のお客様からは、「I like SUBARU」ではなく、「I love SUBARU」とクルマへの愛着とともに「Differentな存在」だという言葉も多くいただいています。

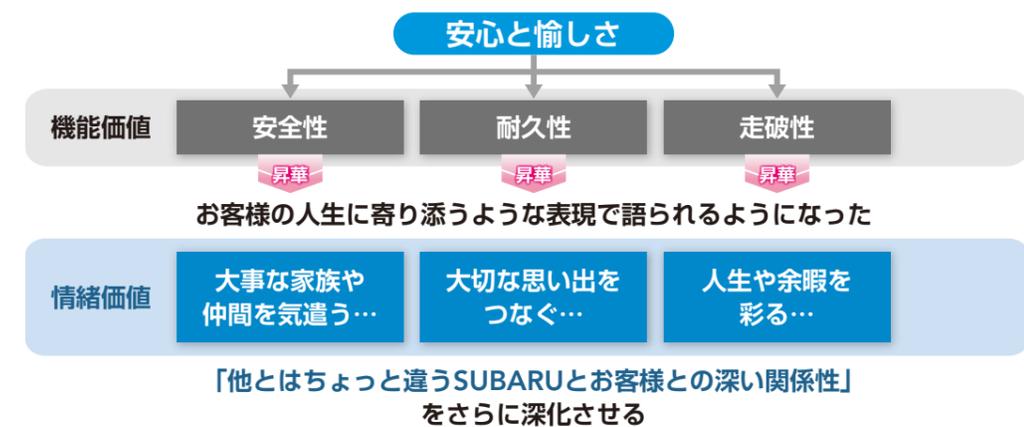
SUBARUのブランド価値は、このようなお客様からの信頼とSUBARU車への愛着が源泉です。これからも私たちは、お客様に愛され育てていただける、Differentな存在であり続けます。



## SUBARUは「安心と楽しさ」の追求によって、お客様との関係性をさらに進化させていきます。

私たちは不変の提供価値である「安心と楽しさ」を追求するなかで、安全性や耐久性、走破性などの機能価値を独自に磨き上げてきました。一方、お客様からはSUBARUのある生活、経験、共感を通じて、「SUBARU車なら大切な家族や友人を安心して乗せられる」「耐久性があるから長く愛用でき、資源も無駄にならないし、クルマと共に大切な思い出をたくさんつなげる」など、お客様の人生に寄り添うような言葉でご評価をいただくようになりました。

SUBARUでは、お客様が語るこうした心情的な高評価は、機能価値が情緒価値へと昇華したものだとしています。そして、お客様との関係性をさらに深化させるためには、情緒価値も踏まえながら、お客様の期待やSUBARU車への想いを徹底的に理解し、クルマづくりに反映させることが大切だと考えます。



## お客様の生活に寄り添い、お客様とともに、「愉しく持続可能な社会の実現」を目指します。

当社の主要市場である米国では、SUBARU車に対する安全性や信頼性への関心とともに、総じて環境意識が高く、販売店が行う地域貢献活動に積極的に参加されるお客様がとて多いことが分かってきました。これは、自分だけが良ければいいというのではなく、地球環境や社会への意識が高いということもまた、SUBARUのお客様の大きな特徴であることを示しています。

私たちは、こうしたお客様の環境・社会に対する意識も、もう一つの「Different」として認識し、お客様に寄り添いながら、ともに「愉しく持続可能な社会の実現」に取り組んでいきたいと考えます。



# 組織風土改革

当社は中期経営ビジョン「STEP」において、重点取り組みの一つとして組織風土改革に取り組んでまいりました。「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を合言葉に様々な活動を推進した結果、経営と現場や階層間との距離は縮まり、風通しの良い環境へと着実に進化しています。

従業員一人ひとりが考え、自発的な行動を起こすことが浸透したことから、次の取り組みとして、「個の成長」に焦点を当てた活動を推進し、エンゲージメントを高めるフェーズへの移行を図るとともに、権威主義や上意下達といった古い組織文化の払拭に取り組んでいきます。



これまでの組織風土改革の取り組みにより、従業員意識調査においても、職場のコミュニケーションや職場の雰囲気に対するスコアは2年連続で改善しています。

組織風土改革の今後の取り組みでは「個の成長」にフォーカスし、コロナ禍での新常態においても、新たな働き方にも柔軟に対応しながら、デジタル技術やスキルアップ、個を伸ばすことを目的とした学び直しのためのリスキリングなどの人財投資を積極的に推進していきます。

## 「個の成長」のための様々な取り組み

当社では、「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を合言葉に、様々な活動を全社で推進しています。具体的には、2019年度からスタートした「役員講話リレー」に加え、2021年度からは「部長対話リレー」を実施している他、「視野を広げ考える」取り組みとして「Cake Time」を毎月開催し、経営の視点から最新の自動車市場動向や社会情勢などを発信しています。

「全社のつながりを深める」取り組みとして、2021年4月からは従業員が自由に参加できる「SUBARUコミュニケーションパーク」をイントラネット上に開設し、社長のつぶやき、雑談ひろば、アイデアラボの3チャンネルでコミュニケーションの輪を広げています。



具体的な施策としては、新人事制度と同時に策定した、ありたい人材像・組織像・企業風土に向けての人事取り組み方針「自律への働きかけ・個を磨く・共感づくり」に則り、各取り組みを推進していきます。

例えば、教育体系のオンデマンド型への刷新、公募制ローテーションの実施、人材データの見える化による戦略的な人材育成、企業理念教育のプログラム化などです。また、各施策を連携させることで、より一層取り組みを加速させていきます。



常務執行役員  
人事部長  
小林 達朗

## SUBARUの成長に向けた新人事制度の導入により、人財活性化への取り組みを加速させていきます。

自動車業界を取り巻く環境が急激に変化しているなか、業界内で比較的小規模なSUBARUが生き残って個性を発揮し続けるためには、様々な変化に対して、自ら考え行動する人材の育成が重要であると考えています。そこで、2021年4月より「チャレンジする人を応援する」新人事制度をスタートしました。新人事制度で目指す組織の姿は、大きく以下の3点とし、このような組織・風土を実現していくとともに、従業員の意識・行動を変えることを目指していきます。

1. チャレンジする人が成長し活躍できる
2. 働きに見合った公平な評価と処遇が得られる
3. 様々な能力を持った人材が活躍できる

また、新人事制度の導入とともに、ありたい人材像・組織像・企業風土に向けての人事取り組み方針を掲げ、自律への働きかけと個を磨くこと、共感づくりへの新たな取り組みを開始しました。激動の時代を乗り切るためには一人ひとりが深く考え、迅速に行動することが重要です。新人事制度を契機に、未来のSUBARUを担う「人づくり」をさらに推進していきます。

### 人事取り組み方針

- ・自律への働きかけ
- ・個を磨く
- ・共感づくり

## 新人事制度の主な取り組み施策

新人事制度の主な取り組み施策として、次の5項目を推進しています。

- ① チャレンジにより年齢や経験にとらわれることなく、成果に応じてこれまで以上に早い昇格や抜擢人事が可能な人事制度を導入
- ② 賃金制度は、年功を抑制する仕組みに見直し、資格間の賃金ジャンプアップや成果に応じた賞与のメリハリを強化
- ③ 技術力の強化やエンジニアのモチベーション向上を目的としたスペシャリスト制度を導入
- ④ シニア層も含め様々な人材の活躍を推進する新たな再雇用制度を導入
- ⑤ 管理職層において役職定年制を廃止し、成果や能力に応じ任用する制度を導入

# 品質改革

品質改革は、①品質最優先の意識の徹底と体制強化、②つくりの品質の改革、③生まれの品質の改革の3領域で取り組んでいます。

①品質最優先の意識の徹底と体制強化においては、品質方針を見直し、品質マニュアルの全面刷新を行った他、「品質キャラバン」や「風化させない活動」などの振り返り活動を通じて、従業員一人ひとりの品質意識の変革を促しています。さらに、品質保証に関わる人員も、この3年間で大幅に増員しました。

②つくりの品質の改革は、生産準備段階以降の領域における不具合の流出防止を目指すもので、2022年度以降に順次、新完成検査棟が稼働します。さらに、テレマティクスやAIを活用した不具合傾向調査や部品のトレーサビリティの強化などに取り組んでいます。

③生まれの品質の改革は、過去の不具合を総点検し、開発初期段階からの品質目標のゲート管理を強化し、クリアできなければ次の開発に移行しないなど、開発プロセスそのものも変更しました。

## 品質改革を最優先課題と捉え、3つの領域から品質改革を加速

### 3 生まれの品質の改革

- **開発最上流から生産・物流まで一気通貫で品質確保**
  - ・開発、製造、お取引先様の過去不具合を総点検
  - ・新規部品・システムの変化点把握と不具合未然防止
- **開発責任者の品質責任明確化と権限強化**
- **品質目標のゲート管理を優先した開発プロセスに変更**

### 2 つくりの品質の改革

- **新完成検査棟建設 (2022 年度以降稼働)**
- **スピード対応**
  - ・北米品質改善チーム "FAST" \* の設置
  - ・AI を活用した不具合分析による傾向性の早期把握
  - ・テレマティクスを活用した品質情報のダイレクト収集
  - ・部品トレーサビリティによる不具合対象の早期確定
  - ・品質保証ラボ設置による調査能力の強化

\* FAST: Fast Action & Solution Team

### 1 品質最優先の意識の徹底と体制強化

- **目指す姿を再定義**
  - ・25年ぶりに品質方針を見直し
  - ・品質マニュアルを全面刷新
- **振り返り活動**
  - ・品質キャラバン
  - ・風化させない活動
- **人員増強**
  - ・品質保証本部人員を3年間で50%増員

### “ALL SUBARU” で北米市場での品質改善に取り組む“FAST”

当社では、主要市場である北米における品質保証体制の強化に向け、2021年1月に新たに品質改善チーム“FAST”を米国に立ち上げました。“FAST”は、米国とカナダ、SUBARU北米関連会社のメンバーで構成され、国や組織を横断したチームとなっています。販売台数・保有台数ともに巨大な北米市場において、正確な情報を迅速かつ的確に把握し、品質改善対応スピードの向上を最重要タスクとしています。



常務執行役員  
CQO (最高品質責任者)  
江里口 磨

## 品質最優先の意識の徹底と地道な品質改善活動により、品質で選んでいただけるSUBARUを目指します。

中期経営ビジョン「STEP」の最重要課題として、3年間にわたって品質改革に邁進してきました。着実に進捗していますが、やはりまだまだ課題はあると認識しており、お客様や販売店に品質改革を実績として示せていないと感じています。現在は、①品質最優先の意識の徹底と体制強化、②つくりの品質の改革、③生まれの品質の改革の3つを活動の柱として品質改革に取り組んでいますが、まだ道半ばであると自覚し、この1年でさらに結果を出していきたいと考えています。

現在の自動車は、制御システムが大規模化かつ複雑化していることから、ソフトウェア領域においても従来にない高度な対応が求められています。ここで重要なのが、開発や調達、製造、用品、アフターサービスといった関係部門がしっかりと連携して、従来以上にお客様視点で課題に取り組むことです。今後はさらに“ALL SUBARU”で課題に取り組んでいく覚悟です。

また、品質改善のスピードアップも重要だと認識しています。当社の主要市場である北米地域での体制強化を目的に、2021年1月に「FAST」を立ち上げた他、製造部門においては決められたルールを遵守し、自工程保証の実践を強化しています。何よりも、品質改革の土台は品質最優先の意識の醸成と徹底です。これからも従業員全員でベクトルを合わせ、品質改革をさらに深化させていく考えです。そして、100年に一度の大変革期のなかでも、品質で選んでいただけるSUBARUを目指していきます。

### 従業員一人ひとりの意識を変える「風化させない活動」を継続して実施

当社では、「風化させない活動」を実施しています。これは、完成検査問題をしっかりと振り返り、二度とお客様の期待を裏切らないことを従業員全員が心に刻むことを目的としています。

過去の教訓に学び、現在の自分たちの職場や自身の業務と照らし合わせ何をすべきかを考えることで、問題の風化を防止し、「真の笑顔をつくる会社」になるために年に1回、完成検査問題の終期である10月26日に実施している活動です。



# SUBARUらしさの進化

## SUBARUの目指す方向性

2030年に  
死亡交通事故ゼロ  
を目指す

個性と技術革新で  
脱炭素社会へ貢献  
していく

「安心と愉しさ」を支える技術をさらに進化  
電動化の時代でも「SUBARUらしさ」は失われない

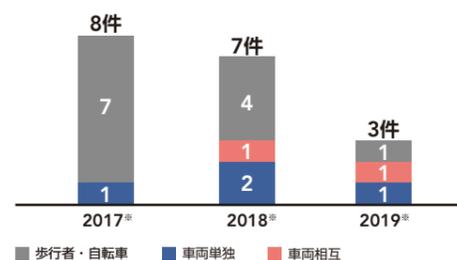
### あらゆる場面での安全性を高め、死亡交通事故ゼロを目指します。

2018年に公表した中期経営ビジョン「STEP」において、「人の命を守る」ことにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ\*の実現に向けて取り組んでいくことを発信しました。これまでSUBARUは強みである運転支援システム「アイサイト」による予防安全性能と「スバル グローバル プラットフォーム」の採用によって衝突安全性能を進化させてきましたが、さらに知能化技術を融合して「安心と愉しさ」をより追求していきます。

新世代の「アイサイトX」は、高速道路での高度運転支援システムを搭載しました。また、「SUBARU STARLINK」によるコネクティッドサービスとの連携により、万一の事故の際にも事故状況に応じて救命対応を可能にする「つながる安全」の強化も推進しています。SUBARUは、高度なセンシング技術とAIの判断能力の融合を押し進め、あらゆる場面での安全性を高めることで死亡交通事故ゼロを目指します。

\*死亡交通事故ゼロ：SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUの衝突による歩行者・自動車などの死亡事故をゼロに。

日本国内で過去5年に初度登録されたSUBARU登録車が関連する死亡交通事故件数



公益財団法人交通事故総合分析センターのデータをもとにSUBARUが独自に算出  
SUBARU車内乗員またはSUBARU車と歩行者・自転車の死亡交通事故件数

※2017年：2013年～2017年に初度登録されたSUBARU車  
※2018年：2014年～2018年に初度登録されたSUBARU車  
※2019年：2015年～2019年に初度登録されたSUBARU車

### AI開発拠点「SUBARU Lab (スバルラボ)」を開設

SUBARUは2030年に死亡交通事故ゼロを目指し、その実現に向けて運転支援システム「アイサイト」にAIの判断能力を融合させることで、安全性をさらに向上させる研究開発を行っています。

近年の再開発により、IT企業の集積地となった東京・渋谷に「SUBARU Lab」を開設し、AI開発に必要な人材のスムーズかつ確かな採用やIT関連企業との連携を行っていくことで、これまで以上にスピード感ある開発に取り組んでいきます。



### SUBARUらしさを進化させ、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

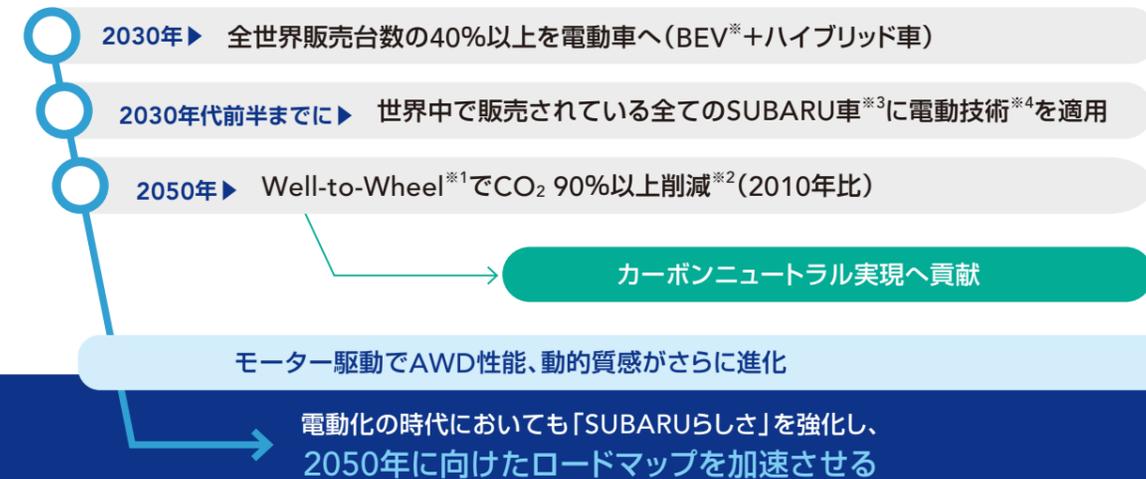
自動車の電動化が進むなか、SUBARUは個性と技術革新によって「SUBARUらしさ」を発揮し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。具体的には、2030年までに全世界での販売台数の40%以上をBEV（電気自動車）とハイブリッド車に転換していく計画です。さらに、2030年代前半までには、全世界で販売するSUBARU車のすべてに電動化技術を適用するとともに、2050年にはWell-to-Wheel\*\*1でCO<sub>2</sub>排出量を2010年比で90%以上削減\*\*2することを目指しています。

将来的には自動車はモーター駆動に置き換わっていくことが予想されますが、電動化が進んでもクルマに求められる安全性能の重要性は変わりません。また、加速性能はもとより、SUBARUの持つAWDの制御知見を緻密で応答性の高いモーターでより活かせると考えており、走りの安定性、動的質感、操る愉しさといった「SUBARUらしさ」をより高めていきます。

SUBARUでは、環境の変化を踏まえ、今まで以上にこれらの取り組みを加速させていきます。

### 環境対応とSUBARUらしさの強化

#### CO<sub>2</sub>削減に向けたロードマップ



※バッテリー式電気自動車

※1 「油井から車輪」の意味。EVなどが使用する電力の発電エネルギー源まで遡って、CO<sub>2</sub>排出量を算出する考え方を指す。

※2 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費（届出値）から算出するCO<sub>2</sub>排出量を同2010年比で90%以上削減。総量ベース。市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。

※3 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※4 EV・HVなど、電力利用を高める技術を指す。

### 2022年の年央までにEV「SOLTERRA」をグローバルで展開

SUBARUでは、当社初となるグローバル展開のEV「SOLTERRA（ソルテラ）」を2022年の年央までに日本をはじめ、米国、欧州、中国などで発売予定です。これはトヨタ自動車と共同開発するCセグメントのSUVモデルで、新たに共同開発したEV専用プラットフォーム「e-SUBARU GLOBAL PLATFORM」を採用しました。「もっといいクルマ」を目指し、両社のそれぞれの強みを活かした、EVならではの魅力を持ったSUVモデルです。



# SUBARUらしさの進化



常務執行役員  
CTO (最高技術責任者)  
藤貫 哲郎

## 抜本的な開発体制の改革により、 全社一体となって SUBARUの未来を創っていきます。

CASEIに代表される自動車業界の大変革期において、電動化やADAS\*など、新しいテクノロジーへの進化が加速しています。

このような状況のなかで、将来にわたって市場競争力を維持し、将来のSUBARUを実現しうる技術を養い、高め、蓄積していくことが重要です。そこで、技術本部は開発領域の変化に対応した未来型の開発へ移行し、ADASや電動化などの共通する先進技術を効率的に活用できるよう組織体制を大きく変える決断をしました。

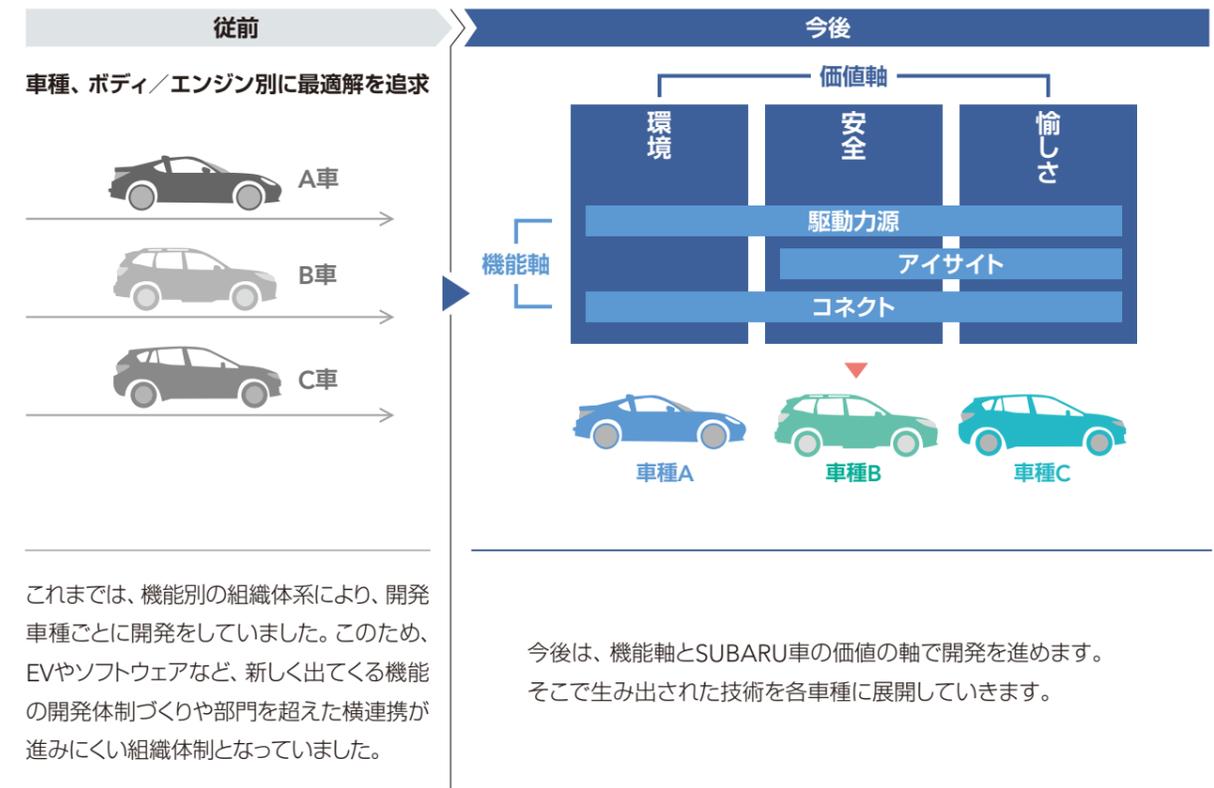
具体的には、2021年4月に技術本部を一本化し、「技術マネジメント」と「組織マネジメント」両方をフレキシブルに対応させ全体最適な開発ができる体制に進化させました。さらに7月に、従来の車体やパワーユニットといった機能別の組織によって開発車種ごとに連携する開発体制から、環境や安全、楽しさなどの「価値軸」と、駆動系や「アイサイト」、コネクタなどの「機能軸」をクロスさせ、そこから生み出された技術を各車種へ展開できる体制としました。また、これに先駆け2021年1月にはCTO\*室を設置し、新たな開発体制がしっかりと機能するよう、将来に向けた技術開発の方向性などを議論・決定し、意思決定の迅速化と技術経営力の強化を図っています。

組織の進化とともに、最新の技術を取り入れるための情報収集や製品化するための組織づくり、人材活用といったマネジメントの見直しに力を入れていきます。未来の技術を担う技術者には、今までの仕事の枠を超えてスキルを磨くとともに、世の中の技術動向にもより敏感になって、自分自身の成長をSUBARUの成長につなげてほしいと思っています。

今後は、開発のみならず、調達や製造、アフターサービスとの連携をさらに深め、全社一体となったモノづくりを推進し未来のSUBARUを創っていきます。

\* Advanced Driver Assistance System : 先進運転支援システム

## 将来のSUBARUを実現しうる技術を養い、高め、蓄積する



### CTO\*室を新設

2021年1月に、将来に向けた技術開発の方向性を議論・決定する組織として、技術統括本部内にCTO室を新設しました。自動車業界を取り巻く環境が大きく変化し、電動技術、ソフトウェア、通信など自動車の技術開発に求められる領域の多様化が進むなかにおいても、SUBARUらしい商品・サービスを提供していくための技術戦略立案を行い、経営資源の最適な配分や中長期を見据えた技術開発の方向性を打ち出すとともに、部門横断的に技術開発および調達・製造を含めたモノづくりにおける課題解決に取り組んでいきます。

\*CTO : 最高技術責任者

### 「乗って、感じて、数値にして、考える」人材の育成 SUBARU Driving Academy

SUBARUは、「安心と楽しさ」を支える人材の育成に力を入れています。SUBARUには、評価専門のテストドライバーがいません。その代わりに技術者がデータ分析、メカニズムの分析、テストドライブ、性能評価まですべて行っていることがクルマづくりの強みにつながっています。これをさらに強化し、組織的に一貫した開発を進めることができる能力を持った人材育成につなげていくため、2015年にSUBARU Driving Academyを設立しました。開発部門の様々な領域から集まったメンバーが最上級の運転技術の習得を通じて、評価能力とマネジメント力を高め、組織の壁を越えたワンチームとなって、お客様が乗って安心、楽しいと感じていただけるクルマづくりに取り組んでいます。



## 特集

# SUBARUらしさの継承と超・革新

## 新型レヴォーグに見るSUBARUのクルマづくりの進化

新型「レヴォーグ」は、SUBARUに脈々と受け継がれるグランドツーリングのDNAを継承。そのうえで、SUBARUの最新技術を結集し、革新的な進化を遂げたパフォーマンスワゴンです。

2020年12月には、3D高精度地図データと、GPSや準天頂衛星システム「みちびき」などの情報を活用した高度運転支援システム「アイサイトX（エックス）」を搭載しながらコストパフォーマンスが高いこと、「スバルグローバルプラットフォーム」とフルインナーフレーム構造の組み合わせで操縦性・快適性を高次元で両立したこと、新開発エンジンによる日常域での扱いやすさなどが評価され、「2020-2021 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞。また、自動車の安全性能を比較評価する自動車アセスメント（JNCAP）\*において、2020年度の衝突安全性能と予防安全性能の総合評価で最高得点を獲得し「自動車安全性能2020ファイブスター大賞」を受賞するなど、高い評価をいただいています。

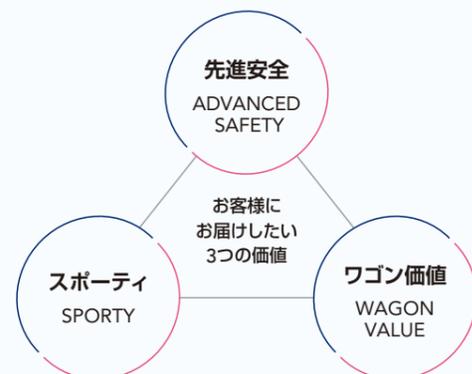
\* 国土交通省と独立行政法人 自動車事故対策機構（NASVA）が実施



## 開発コンセプト

新型「レヴォーグ」を国内市場のフラッグシップにしたいという思いから、それにふさわしい商品として開発しました。コンセプトは「継承と超・革新」。SUBARUに継承されてきた、人を中心としたクルマづくりや、グランドツーリング思想「より遠くまで、より早く、より快適に、より安全に」を受け継ぐとともに、お客様がレヴォーグに期待される革新性を超えて、さらなる高みに到達する「超・革新」を実現しました。特にお客様にお届けしたい重要な価値として、「先進安全」「スポーティ」「ワゴン価値」の3つを掲げています。

1つ目は「先進安全」。新世代アイサイトによる革新の安心・安全や、最高峰の高度運転支援システム アイサイトX（エックス）が中心です。2つ目は「スポーティ」。SUBARUらしいパフォーマンスに優れた操縦安定性をお好みのお客様はもちろん、上質な乗り心地をお好みのお客様にもご満足いただける走りが今回のレヴォーグの魅力です。3つ目は「ワゴン価値」。SUVに負けない荷室ユーティリティ、先進的で快適なインテリアを実現しました。



## 気持ち良さを心ゆくまで楽しむための 先進安全

## ADVANCED SAFETY

SUBARUの運転支援システム「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・被害軽減や運転負担軽減といった予防安全を実現しています。新型「レヴォーグ」に搭載した新世代アイサイトでは、ステレオカメラを刷新して視野角を拡大し、前後4つのレーダーを組み合わせることで、360度センシングが可能になり、交差点などこれまで以上に幅広いシーンで安全運転をサポートします。また、高度運転支援システム「アイサイトX」は、3D高精度地図データに、GPSや準天頂衛星システム「みちびき」を活用した位置情報を組み合わせることで、車線変更支援、カーブ前速度制御、渋滞時ハンズオフなどが可能になりました。自動車専用道路をより安全・快適に移動できる最新機能を、価格を抑えながら実現しています。また、SUBARU国内市場で初めてコネクティッドサービス「SUBARU STARLINK」を採用。GPSや車載通信機などを搭載し、24時間365日、コールセンターとつながることで、交通事故やトラブルが発生した際にサポートします。



## どこまでも行きたくなる 気持ちいい走り

## SPORTY



新開発1.8L直噴ターボエンジンは、日常での扱いやすさを重視し、低回転域からの力強いトルクを発生。最新技術リーン燃焼などの採用により、優れた環境性能も実現しました。

「STI Sport」グレードに搭載したドライブモードセレクトでは、スポーツカーのような走行特性を楽しむ走りから、高級車のようなしなやかな乗り心地を重視した走りまで、スイッチ一つで、クルマのキャラクターを切り替えることが可能です。さらに、パワーユニットだけでなく、AWDシステムや電子制御ダンパー、パワーステアリング、アイサイトの追従加速度、エアコンに至るまで、様々なデバイスを緻密に制御することで、クルマのキャラクターを大きく変化させます。

また、「スバルグローバルプラットフォーム」の採用により、総合安全性能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提供するために、ボディ全体の骨格連続性を高めるフルインナーフレーム構造や微小な変形を抑える構造用接着剤などを採用し、さらなる高剛性化と軽量化を実現しました。

デザインでは、新デザインコンセプト「BOLDER」をSUBARU量産車で初めて採用。フロントビューは立体的でワイドに構えたヘキサゴングリルとシャープで切れ味の鋭いヘッドランプの精悍な目つきがSUBARUらしさを表すなど、「レヴォーグ」のスポーティさを大胆に際立たせ、意のままにコントロールする楽しさや先進性を表現しました。

## 大切な人との時間を特別なものにする ワゴン価値

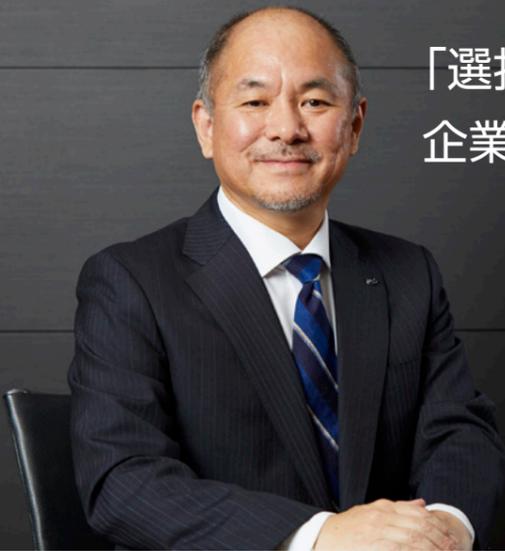
## WAGON VALUE

ツーリングにおける高い快適性や、荷室の実用性を実現するワゴン機能、インテリアに磨きをかけました。フロントスポーツシートは、ロングドライブでも疲れにくい快適性と、スポーティな走りにも応える高いホールド性を実現し、クルマとの一体感を感じられます。荷室ユーティリティでは、ハンズフリーオープンパワーリヤゲートを採用。アクセスキーを携帯し、リヤの六連星オーナメントに肘など体の一部を近づけるとリヤゲートが自動で開くので、荷物で両手がふさがっているときや、アウトドアで手が汚れているときなどもスマートに開けられます。また、従来の広い荷室スペースに加えて、大容量のサブトランクを新たに採用するなど、荷室の機能性を大幅に向上しました。

大型センターインフォメーションディスプレイや、「アイサイトX」搭載グレードに採用のフル液晶メーターで構成された先進的なデジタルコックピットなどのヒューマンマシンインターフェイス充実させることで、自動車を運転する際に必要な様々な情報の認知と、状況に応じた操作を的確にサポートします。



# CFOメッセージ



「選択と集中」を実現する財務基盤を構築し、  
企業価値向上に尽力していきます。

取締役専務執行役員  
最高財務責任者 CFO  
最高リスク管理責任者 CRMO  
**水間 克之**

### プロフィール

1984年 日本興業銀行入行、2014年 みずほ銀行 常務執行役員、2016年 当社入社 常務執行役員 スバル海外第二営業本部 副本部長、2018年 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、2021年6月より現任。

## SUBARUのCFOとして

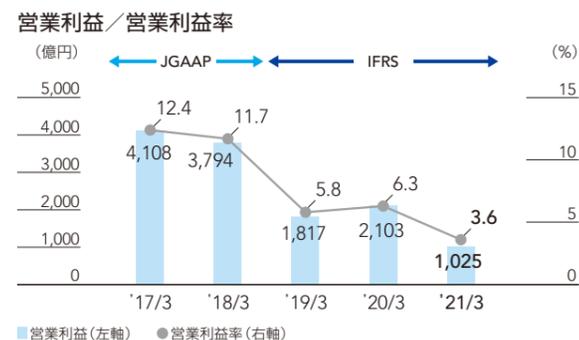
2021年4月よりCFO（最高財務責任者）兼CRMO（最高リスク管理責任者）に就任いたしました。

私は金融機関出身で、2016年に入社してからは、自動車部門の海外営業全般で経験を重ねてきました。当社は自動車メーカーのなかでは規模が大きいにもかかわらず、厳しい競争環境下で持続的な成長を実現していくために、徹底した差別化戦略・付加価値戦略をとっています。フルラインアップを揃えて全市場でビジネスを展開するのではなく、当社の強みが発揮できる市場・分野に、限られた経営資源を投入する「選択と集中」を推し進めています。具体的には、高い安全性能や走行性能を付加価値として受け入れていただける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、SUVを軸とした商品を展開しています。その半面、事業リスクは高くなりますので、不測の事態にも耐えうる堅実な財務戦略を立てています。これらをステークホルダーの皆様にご理解いただくためには、CFOとして自ら積極的にコミュニケーションをとっていくことが重要だと感じています。これまでの経験や知識をもとに、当社グループの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

## SUBARUの財務資本戦略

当社グループが「選択と集中」を推し進めながら、今後も持続的な成長を遂げていくには、コロナ禍のような不測の事態などに備えた財務基盤の構築・維持が不可欠です。

「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を財務資本政策の重要な指標とし、中長期的にROEと自己資本比率のバランスを保ちつつ、適切な株主還元を行うことを基本方針としています。2021年5月中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告において、営業利益率は業界高位の8%、ROEは10%以上を目指すことをKPIとしました。また、それらを実現するための前提条件として売上収益2カ月分のネットキャッシュ、自己資本比率50%を確保します。



資本政策		
ROE	10%以上 (目標)	
自己資本比率	50% (下限)	
ネットキャッシュ	2月商 (下限)	
株主還元	連結配当性向	30～50%
	自己株式取得	機動的に実施

2021年3月期を含めた過去5年間、自己資本比率は50%以上、D/Eレシオは0.2倍以下、債券格付についても格付投資情報センター（R&I）からA-を取得するなど、事業継続のための十分な財務健全性を確保しています。

そして、SUBARUのブランド力をさらに高めるために、効率的かつ着実に設備投資や研究開発投資を実施していきます。具体的には、今後3年間は、「死亡交通事故ゼロ」「脱炭素社会実現への貢献」そして「SUBARUらしさ」を進化させる取り組みをより加速させるべく、売上収益比3.5～4.0%の設備投資、毎年1,200億円程度の研究開発支出を実行します。

また、中期経営ビジョン「STEP」で掲げた品質改革の投資枠1,500億円（2019年3月期から5年間）については、国内・米国の生産拠点の品質向上に向けた設備投資や試験研究設備の導入、人的リソースの配分など具体的な案件への振り分けが完了し、着実に進行しています。一丁目一番地として取り組んできた品質改革の効果がこれから出てくることを期待しています。

## 2021年3月期の振り返りと2022年3月期の見通し

2021年3月期は、第1四半期において新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響により、工場の生産停止や調整を余儀なくされました。そして、第2四半期以降は重点市場である米国の販売を中心に回復傾向となり、第3四半期には前年同期を上回る水準で推移したものの、第4四半期には半導体の供給不足により生産が減少しました。海外販売台数は前期比16.5%減の758千台、国内販売台数は同19.1%減の102千台、全世界販売台数は同16.8%減の860千台にとどまりました。その結果、2021年3月期の連結決算は、売上収益が2兆8,302億円と前期比15.4%の減収、営業利益は1,025億円と同51.3%の減益、親会社の所有者に帰属する当期利益は765億円と同49.9%の減益となりました。

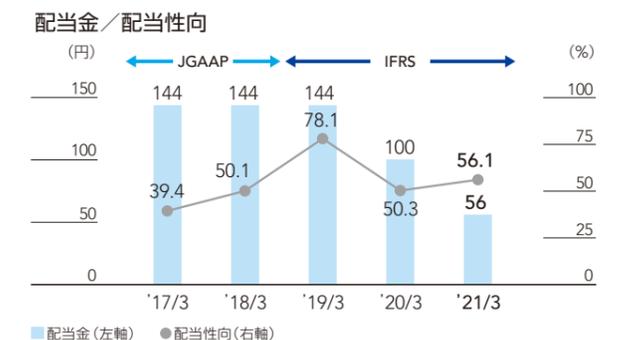
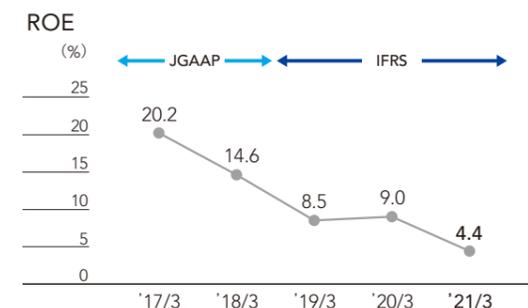
2022年3月期については、米国を中心に全体需要は回復基調にありますが、第1四半期の決算発表時点においても半導体の供給が非常に不透明であり、また貴金属を中心とする市況も高騰が続いており、厳しい経営環境にあります。しかし、こういった状況下においてこそ、お客様に提供できる当社ならではの付加価値を高め、地力としての収益力をつけていかなくてはならないと考えています。計画値の営業利益2,000億円にはそのための改善努力を織り込んでおり、固定費を中心とするコストの見直しなど収益の改善努力を重ねることで、達成に向けてチャレンジしていきます。

## 株主還元について

当社の株主還元は配当を主とし、毎期の業績や投資計画、経営環境を勘案しながら、継続的かつ安定的な配当を基本としつつ、業績連動の考え方を取り入れ、連結配当性向を30～50%と設定しています。なお、自己株式取得についてはキャッシュ・フローの状況などに応じて機動的に実施していきます。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の全世界的な感染拡大や半導体の供給不足に伴い、当社の生産・販売などの事業活動にも多大な影響が出たことから、今後の資金需要なども含めて総合的に勘案し、年間配当金は56円（連結配当性向56%）とさせていただきます。2022年3月期は、先行き不透明な事業環境が続いていることから、今後の資金需要などを含めて総合的に検討した結果、年間配当金56円（連結配当性向31%）を計画しています。

今後も、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ることができるよう取り組んでまいりますので、引き続き、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。



# リスクマネジメント

## 考え方

当社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。

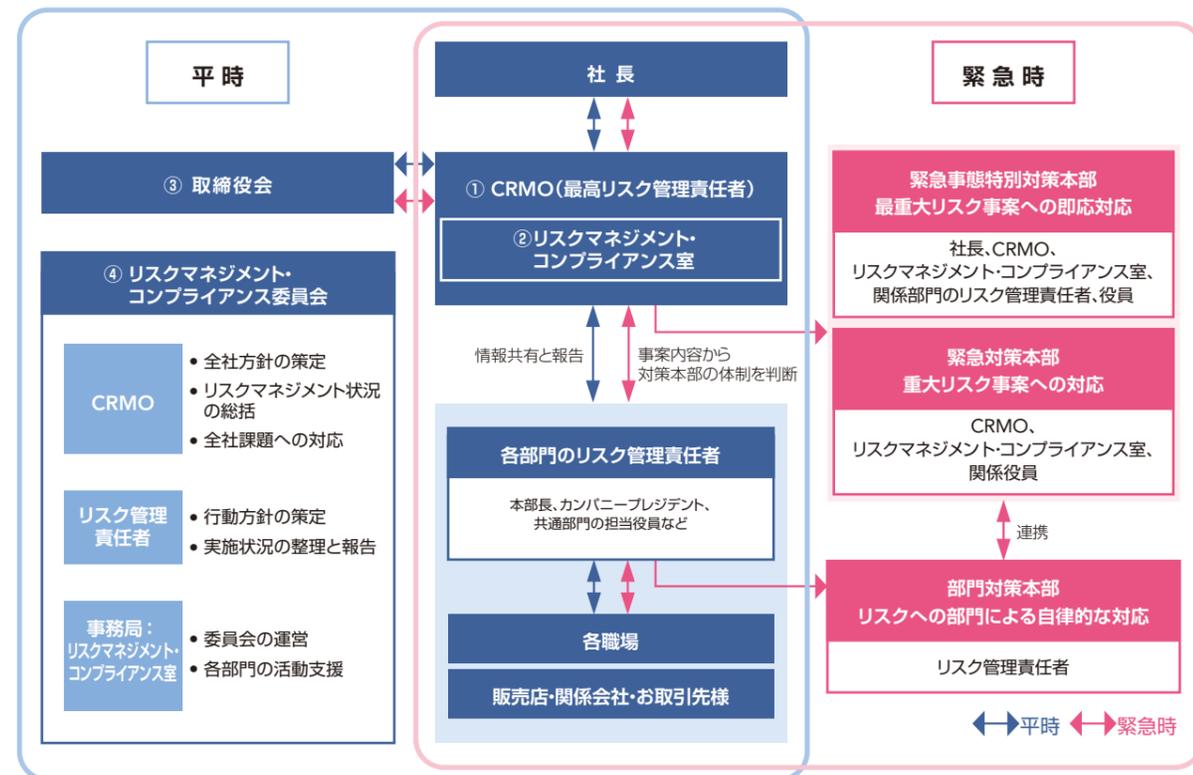
## 体制

当社は、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。

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。

リスクマネジメント体制図



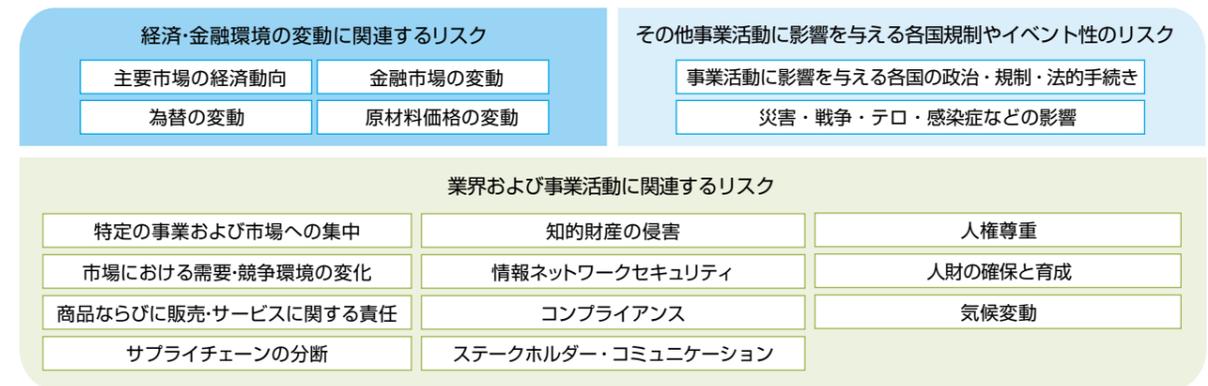
## 事業活動にともなうリスク

当社グループでは、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。

### 事業活動に影響を与える17のリスク



### 経営成績および財務状態への影響

\*事業等のリスクについて詳しくは、有価証券報告書P.14~18をご覧ください。

## CRMOメッセージ

「考えるリスクマネジメント」「考えるコンプライアンス」を浸透させ、取り組みを加速させていきます。



持続的な成長を目指し「選択と集中」を推進しているSUBARUにとって、企業価値向上に向けたリスクマネジメントやコンプライアンス活動は自律型であることが重要です。そのため、2年前から「考えるリスクマネジメント」「考えるコンプライアンス」を浸透させるべく、体制や仕組みの構築に取り組んできました。

2020年度はこれまでの活動が功を奏し、新型コロナウイルス感染症の拡大に対して、速やかかつ適切な対応を行い、影響を最小限にとどめることができたことと評価しています。また、コンプライアンス・ホットライン制度については、浸透が進んだことで積極的な利用が促進され、早い段階での改善につながっています。

加えて、リスクが顕在化した際の損失の大きさや影響度を加味した「リスクマップ」を作成し、優先的に対処すべき課題を全社視点で整理しました。最も影響が大きいリスクとして、災害やパンデミック\*を特定し、BCP（事業継続計画）の体制を整え運用しています。レピュテーションに関わるリスクとしては、品質やコンプライアンス、情報ネットワークセキュリティなどについて、プロアクティブに対処できるように、日々のリスクマネジメントに着実に取り組んでいきたいと考えています。また、気候変動やサプライチェーンにおける課題も重要であり、技術本部や調達本部など、事業部門と連携しながら対応を進めています。

CFOを兼任しているメリットを活かし、企業のリスクと財務の緊密な連携にも力を注いでいます。リスクマップで優先順位の高いリスクについては、財務的な手当てや経営戦略との整合を取りながら全社的な視点を持って取り組むことが大切であると考えています。今後も、自律的にPDCAを回せるリスクマネジメント、コンプライアンスの浸透に向けて、さらに取り組みを加速していきます。

\*感染症や伝染病の世界的な流行

CFO、CRMO 水間 克之

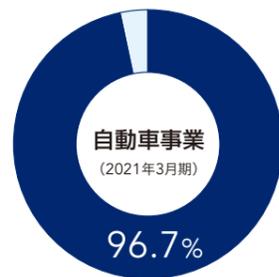
# 事業別概況 自動車事業



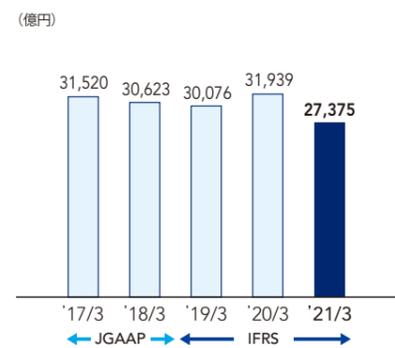
当社は1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切って以降、水平対向エンジンやシンメトリカル、AWDなどのコア技術を起点に、新しいカテゴリーの開拓や、世界初<sup>※</sup>の運転支援システム「アイサイト」に代表される技術価値の創造を通して、常にクルマの新しい価値を提供し、お客様との絆を深めてきました。近年では、米国を重点市場と位置づけ、SUVとスポーツモデルを中心とした商品ラインアップとするなど、限られた資源を強みと特長を伸ばすべき分野に集中させる戦略をとり、付加価値の高い商品を通して「安心と楽しさ」を提供しています。また、トヨタ自動車とのアライアンスでは、互いの強みを持ち寄り、「もっといいクルマづくり」に取り組んでいます。

※ステレオカメラのみで各種機能を実現した運転支援システムとして（当社調べ）

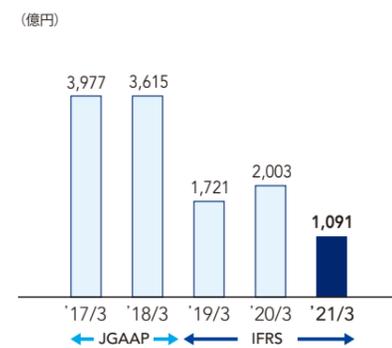
## 売上収益全体に占める割合



## 売上収益の推移



## 営業利益の推移



## 今後の目指す姿

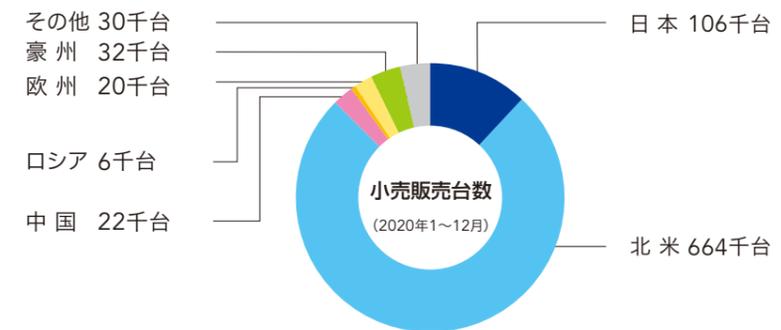
SUBARUが目指す「2030年死亡交通事故ゼロ<sup>※</sup>」に向けて、予防安全、衝突安全をはじめとする安全性能をさらに進化させることに加えて、つながる安全を強化することで、あらゆる場面での安全性を高めていきます。

脱炭素社会実現への貢献においては、EVやハイブリッド車などの基幹技術開発をアライアンスも活用しながら推進し、2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップを加速させます。

SUBARUは今後も、SUBARU独自の既存コア技術を進化させるとともに、時代の変化に応じた将来技術を養い、高めながら「SUBARUらしさ」を磨き続け、世界中のお客様に「安心と楽しさ」を提供していきます。

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

## 地域別販売台数



## 商品ラインアップ

### ASCENT

(北米専用)  
SUV

販売台数：71千台  
販売地域：北米



### LEVORG

スポーツ/ワゴン

販売台数：14千台  
販売地域：日本、欧州、豪州、その他



### OUTBACK

SUV

販売台数：180千台  
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他



### WRX

スポーツ/セダン

販売台数：32千台  
販売地域：日本、北米、ロシア、豪州、その他



### FORESTER

SUV

販売台数：266千台  
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他



### SUBARU BRZ

スポーツ/クーペ

販売台数：5千台  
販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他



### SUBARU XV

(北米名:CROSSTREK)  
SUV

販売台数：186千台  
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他



### IMPREZA

ワゴン/セダン

販売台数：71千台  
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、その他



### LEGACY

セダン

販売台数：32千台  
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他



## OEM

### JUSTY



### STELLA



### SAMBAR VAN



### CHIFFON



### PLEO<sup>+</sup>



### SAMBAR TRUCK



販売台数：23千台  
販売地域：日本(ダイハツ工業株式会社からのOEM供給です)

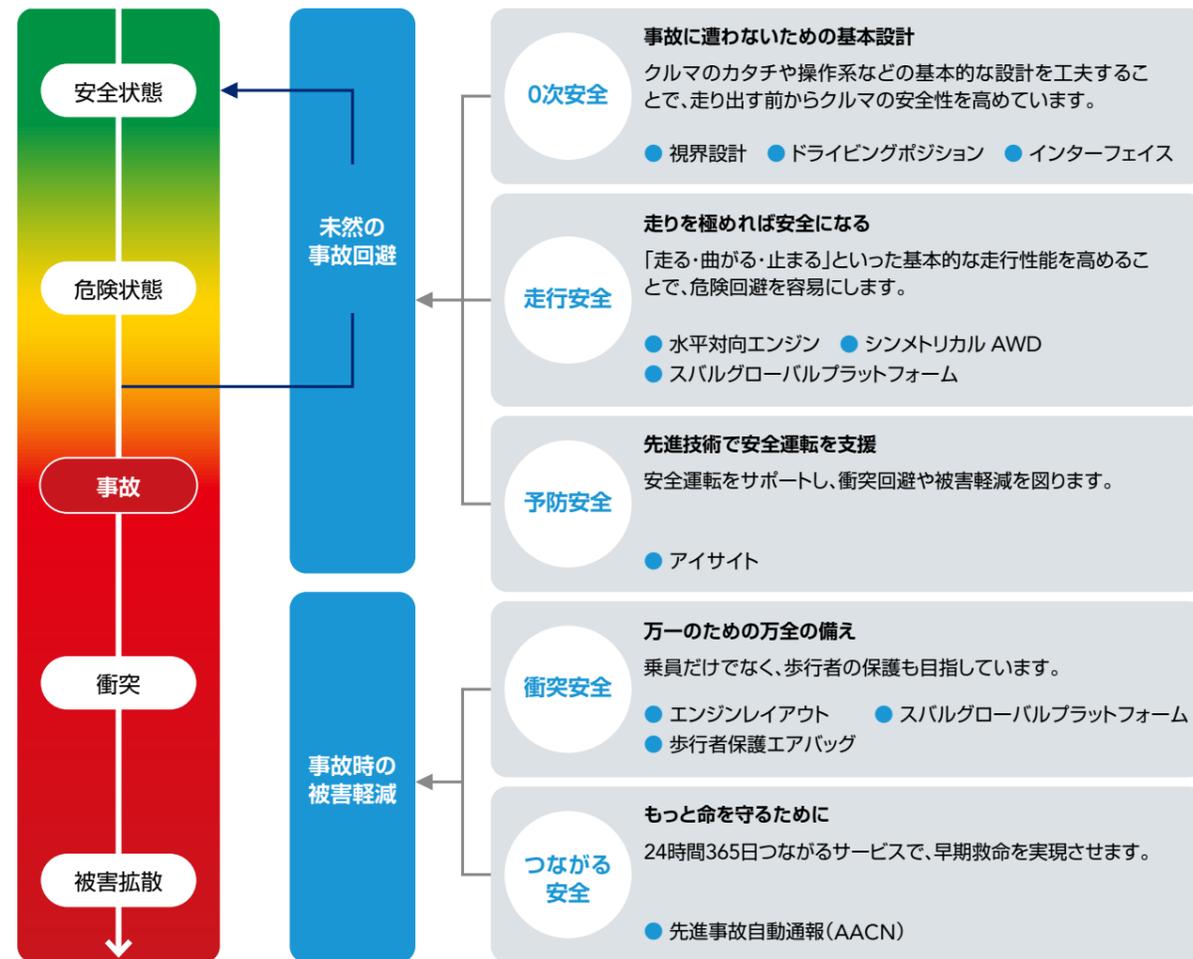
\*販売台数は小売販売台数。  
対象期間は2020年1月1日～12月31日。

SUBARUの総合安全

2030年に死亡交通事故ゼロ\*を目指す

SUBARUは、あらゆる視点からクルマの安全性能を追求し、従来の「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」の4つの分野をさらに強化するとともに、「つながる安全」を加え、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

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



衝突安全 世界で評価される安全性能

SUBARUでは、「スバル360」を開発した約60年前から「クルマは人の命を乗せて走るもの、だから安全を最優先に考える」という思想が脈々と受け継がれています。また安全志向が世の中に浸透していない1960年代から独自の衝突安全試験を行い、現在では国内外の安全性評価において常にトップクラスの評価を受けています。



\*自動車アセスメントについてはP51ページに記載。

SUBARUの独自技術

スバルグローバルプラットフォーム

走りの質感や衝突安全性能を高い次元で両立

2016年10月にフルモデルチェンジをしたインプレッサから、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

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。

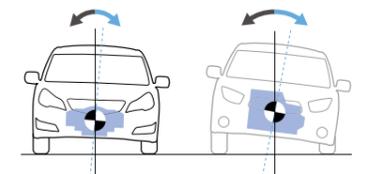


シンメトリカルAWD

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、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。



SUBARU BOXER 一般的な直列エンジン

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。2020年発売の新型レヴォーグに搭載した新世代アイサイトでは、ステレオカメラを刷新して視野角を拡大し、前後4つのレーダーを組み合わせることで、360度センシングが可能になり、交差点などこれまで以上に幅広いシーンで安全運転をサポートします。また、高度運転支援システム「アイサイトX」は、3D高精度地図データをはじめ、GPSや準天頂衛星システム「みちびき」を活用した位置情報を組み合わせることで、車線変更支援、カーブ前速度制御、渋滞時ハンズオフが可能に。自動車専用道路をより安全・快適に移動できる最新機能を、価格を抑えながら実現しています。



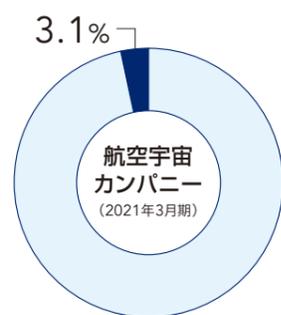
ステレオカメラ

# 事業別概況 航空宇宙カンパニー

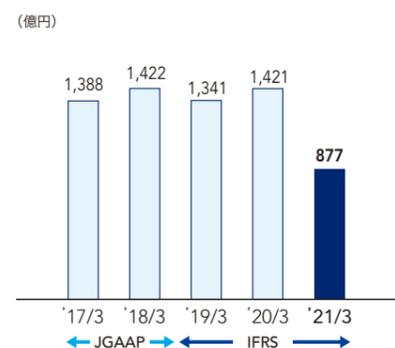


当社の前身は1977年に創設された「飛行機研究所」をルーツとする「中島飛行機」。航空宇宙カンパニーは、「中島飛行機」から続くモノづくりへの情熱を受け継ぎ、多種多様な航空機を開発・生産し、日本の航空宇宙産業をリードしています。防衛事業では、陸上自衛隊で災害救助などにも活躍する多用途ヘリコプター「UH-1J」や「UH-2」、海上自衛隊や航空自衛隊のパイロット訓練を支える初等練習機「T-5」や「T-7」、15機種以上開発した無人機、操縦訓練用シミュレータなどの開発・製造・整備・修理・技術サポートを行っています。民間事業では、米国ボーイング社の国際共同開発に多数参画し、大型旅客機「ボーイング777X」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、翼々結合部（Side Of Body）等の開発・製造を担当しています。

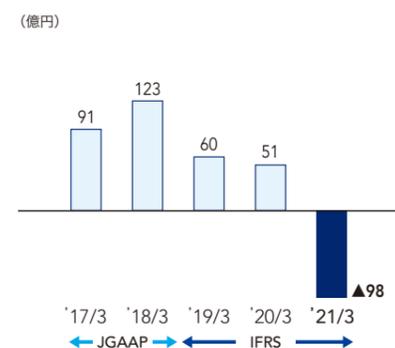
売上収益全体に占める割合



売上収益の推移



営業利益の推移



**主な製品** ・SUBARU BELL 412EPX ・多用途ヘリコプター「UH-2」 ・戦闘ヘリコプター「AH-64D」  
 ・初等練習機「T-5」「T-7」 ・無人偵察機システム ・ボーイング787中央翼 ・ボーイング777・777X中央翼

## 今後の目指す姿

これまで培ってきた独創的で先進的な技術を、これからも多種多様な航空機の開発・生産に携わることで一層磨いていきます。最新のヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」（陸上自衛隊「UH-2」のベース）を米国ベル・テキストロン社とのアライアンスを活かして共同開発を行い、生産・販売を開始しました。また、モビリティ社会発展に向けて、NEDO（国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）の「ロボット・ドローンが活躍する省エネルギー社会の実現プロジェクト」に参画するなど、世界的に存在感のある航空機メーカーへと発展すべく、さらなる挑戦を続けていきます。

## 中央翼の概要とSUBARUの技術

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一つとして開発・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。中央翼の製造には高い精度と組み立て技術が求められるため、対応できるメーカーは非常に限られます。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」および輸送機「C-2」の中央翼の生産を行う、世界的にも類まれな中央翼生産センターです。



中央翼（半田工場）



常務執行役員  
航空宇宙カンパニープレジデント  
**戸塚 正一郎**

## 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遵守事項があり、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らしさ」の根源とも言えます。

防衛事業では、陸上自衛隊「UH-2」の開発を完了し量産を進めています。さらに、ベース機となる「SUBARU BELL 412EPX」についても納入を開始し、本格的な生産フェーズへ移行してまいります。

旅客機事業は、新型コロナウイルス感染症の影響拡大によりしばらくは厳しい状況にありますが、人々のより速く、より遠く、という移動への根本欲求は、旅客機需要を必ず回復させることでしょう。私たちは、来るべき飛躍に備え、防衛事業・ヘリコプター事業をしっかりと進めながら、パートナー企業とともに体質強化に取り組んでいます。

# 環境

## 社会からの要請

- 気候変動への対応
- 環境に配慮したクルマの開発・提供
- サプライチェーン全体での推進

## SUBARUの取り組み

- 2050年のカーボンニュートラルの実現を目指した取り組み
- 環境負荷を低減するクルマの普及拡大
- お客様と連携した環境保護
- 環境負荷を低減する事業活動

## 環境マネジメントの考え方

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。また、中期経営ビジョン「STEP」では「環境への取り組み」として商品全体での環境貢献に取り組むこととし、CSR重点6領域の一つに「環境」を定め、事業活動を継続するうえでの重要な課題の一つとして環境活動を捉えています。

当社はグループ全体で環境活動に取り組むため、全社統合環境マネジメントシステムと環境委員会の2つを軸に、事業所、国内外の連結生産会社、国内外のSUBARU販売特約店といったグループ内の組織を横断した環境マネジメント体制を構築しています。

この体制を活用し、中長期の環境目標の策定とその実現に向けた取り組み、環境関連法令の遵守、化学物質の管理、環境パフォーマンスデータの集約といった環境マネジメント活動をオールSUBARUで推進しています。

### SUBARU環境方針

<p><b>SUBARUの環境理念</b></p>	<p>『<b>大地と空と自然</b>』がSUBARUのフィールド</p> <p>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。</p>
<p><b>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</b></p> <p>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。</p> <p><b>2. 自然との共生を目指した取り組みに注力</b></p> <p>私たちは、CO<sub>2</sub>削減活動を全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ます。</p> <p><b>3. オールSUBARUでチャレンジ</b></p> <p>私たちは、バリューチェーン全体を俯瞰出来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。</p>	

<p><b>環境行動指針</b></p>	<p>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む、持続可能な社会の実現に貢献します。</p>
<p><b>【商品】</b> 私たちは環境に配慮し、且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めます。</p> <p><b>【調達】</b> 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。</p> <p><b>【生産】</b> 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。</p> <p><b>【物流】</b> 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。</p> <p><b>【販売】</b> 私たちは資源のリサイクル及び適正処理に取り組めます。</p> <p><b>【管理】</b> 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めます。</p>	

## 気候変動に対する考え方

当社は、気候変動への取り組みは最も重要な課題の一つとして認識し、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°C未満に抑える」というパリ協定の目標を尊重しています。この目標に貢献するため、当社は商品および工場・オフィスでのCO<sub>2</sub>の排出削減を通じて、脱炭素社会の実現に貢献します。当社は2050年頃のカーボンニュートラルを目指すべき方向性として定め、「長期目標」およびそのマイルストーンとして「中期目標」を策定しています。

## 認識した主なリスクと機会

当社は、持続可能な事業活動を行うため、気候変動に関連するリスクと機会の認識を図っています。

現時点で認識している気候変動リスクとして、気候変動に対する取り組みが適切に進まない、あるいは異常気象による調達・生産・物流活動の停滞などが生じた場合、さらに現時点での将来予測が極めて困難な移行リスク・物理的リスクの影響および発現度により、研究開発費用などの増加、顧客満足やブランドイメージの低下による販売機会の逸失、異常気象による調達・生産・物流活動の停滞などにより、SUBARUグループの経営成績や財政状態に重要な影響を及ぼす可能性が考えられます。

また、気候変動に対する適切な取り組みにより、新たな市場の開拓や雇用の創出、資本やエネルギーの効率的な活用が期待されます。

### 認識した主なリスク

#### ■ 事業運営全般

- ①低炭素化・脱炭素化への取り組みが不十分な場合、SUBARU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など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°C未満の目標達成には不十分といわれており、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。
- ③気候変動の顕在化にともなう各地での集中豪雨の多発による原材料供給の停滞や工場浸水による操業リスクが考えられます。

#### ■ 商品

- 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など、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現時点では電動化に関する技術進歩・価格適正化の予測が難しく、将来、市場との乖離が生じることが予想されます。この市場ニーズとの乖離は過大な開発投資、顧客満足度の低下による不測の損失や販売機会の減退を招き、電動化の進行を遅らせる可能性があります。
- ③電動化は、調達・使用・廃棄にいたるすべての過程で、収益性を確保しつつ進めることが重要であり、SUBARU商品の上流・下流を巻き込んだ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。
- ⑤天然資源を使用しているタイヤ、電動化技術に使用する金属資源の調達が困難になる可能性があります。

#### ■ 生産段階

- ①化石燃料由来のエネルギーを使用し続けた場合、石油など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などの対象となり、コストが上昇する可能性があります。
- ②再生可能エネルギー利用が進まなかった場合、スコープ1、2排出量の削減対策が滞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・緩和が進んだ場合、SUBARUの主力市場を維持し、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、SUBARUの強みである安全・安心な商品が、新たな市場の開拓や雇用の創出などに波及する可能性があります。
- ②気候変動の緩和に貢献することで、SUBARU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。また、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生産段階で消費するエネルギーに関し、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は、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。

※ リスク・機会に関しては、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、SUBARUを取り巻く事業環境などの要因により、大きく異なる可能性があります。また、気候変動に適応したSUBARUの商品が貢献できる機会を表したものであり、気候変動の悪化などを期待するものではありません。

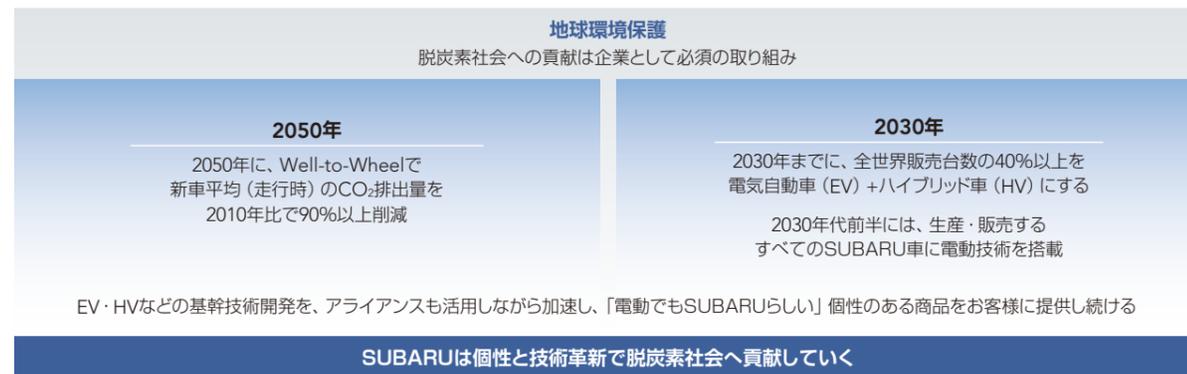
## SUBARUの考える商品を通じた脱炭素社会への貢献

電動化時代においても「SUBARUらしさ」を強化し、2050年、そしてそこにいたる2030年の中長期目標に則り、環境に配慮したクルマづくりを進めていきます。

また、グローバルでの廃棄プラスチック問題に貢献するため、クルマに関する2030年目標として、「2030年までに、新型車<sup>\*1</sup>に使用するプラスチックの25%以上をリサイクル素材<sup>\*2</sup>由来とすることを目指し、研究開発を進めていく。」を新たに策定しました。

※1 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※2 マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルプラスチックなど。



### 環境に配慮したクルマに向けた取り組み

「大地と空と自然がSUBARUのフィールド」と謳うSUBARU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。当社グループでは、商品の環境性能向上はもちろんのこと、原材料調達、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。

### ■ SUBARU初のグローバルEVによる「もっといいクルマ」づくりの実践

当社ではグローバルEV第1弾として、トヨタ自動車と共同開発するCセグメント SUVモデル「SOLTERRA（ソルテラ）」を2022年の年央までにグローバル展開します。

米国をはじめとするSUBARUのお客様の期待は、安全性能をはじめ、AWDと悪天候時の安定走行、走りの楽しさなどです。SUBARUでは初となるEVの開発において、AWDを知り尽くしたSUBARUならではの路面状況変化に強い駆動力配分と、高応答なモーター制御によりさらに高い操縦安定性を強化し、SUBARUらしい安心と楽しさを実現します。両社で共同開発したEV専用の「e-SUBARU GLOBAL PLATFORM」を採用し、SUBARUらしい走りを磨きました。「SOLTERRA（ソルテラ）」は、日本をはじめ、米国・カナダ、欧州、中国などの市場に投入していきます。今後も、クルマを操る楽しさと環境性能を両立したEV車の開発を通じて「もっといいクルマ」づくりに取り組んでいきます。



### 電動化でCO<sub>2</sub>を削減しつつ、環境時代も「SUBARUらしさ」を際立たせる



※電動技術を投入したクルマ

## 環境アクションプラン2030およびその他の重要な環境取り組み

当社は、2021年度より、新中期環境計画へ移行しました。本計画は、環境課題の特徴に応じ、2つの時間軸を切り口に策定しています。

### 環境アクションプラン2030：

将来の期待水準へ向け、取り組みのスパイラルアップを意図したもので、中長期視野かつ全社横断的な内容となっています。

### その他の重要な環境取り組み：

現在の期待水準を達成することを意図したもので、中短期的視野かつ局所的な内容となっています。

環境アクションプラン2030の主な特徴は、「2050年を最終目標とした『マイルストーン目標』」と「社会の期待水準に応じて目標が変化する『ムービング・ターゲット』」の2つで構成されていることです。例えば、気候変動におけるスコープ1および2のCO<sub>2</sub>排出量削減に関して、下記の目標を掲げています。

当社は、新中期環境計画に基づく取り組みを通じ、現役世代と将来世代の期待へ真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に一層貢献します。

### 環境アクションプラン2030に関連する主な取り組み(2021年度)

#### 気候変動

領域	長期目標	環境アクションプラン2030			
		大区分	拠点等	中区分 拠点等ごとの目標	
スコープ1および2（工場・オフィスなど）	2050年度にカーボンニュートラルを目指す	2030年度に2016年度比で30%（総量ベース）の削減に取り組む	工場	国内工場からのCO <sub>2</sub> 排出量を削減  海外工場からのCO <sub>2</sub> 排出量を削減  本社 本社社屋 <sup>*4</sup> からのCO <sub>2</sub> 排出量を削減  販売特約店 国内販売特約店からのCO <sub>2</sub> 排出量を削減	環境アクションプラン2030 中区分 拠点等ごとの目標  主な取り組み項目 ● コージェネレーション設備更新 ● 照明LED化 ● 太陽光発電設備増設 ● 設備更新 ● 生産ライン統廃合 ● 既存設備省エネ改善活動 ● 待機電力削減活動 ● カーボンフリー電気の購入  ● 国内グループの工場 <sup>*2</sup> 、2030年度に2016年度比で30%（総量ベース）の削減に取り組む  ● 海外グループの工場 <sup>*3</sup> 、2030年度に2016年度比で30%（総量ベース）の削減に取り組む  ● CO <sub>2</sub> 排出実質ゼロに取り組む  ● CO <sub>2</sub> 削減に向けた情報収集と体制整備を進める
				● コージェネレーション設備更新 ● 照明LED化 ● 太陽光発電設備増設 ● 設備更新 ● 生産ライン統廃合 ● 既存設備省エネ改善活動 ● 待機電力削減活動 ● カーボンフリー電気の購入	
				● 省エネ活動などの継続 ● 好事例の共有 ● 削減策の検討に着手	
				● 照明LED化 ● 太陽光発電設備増設 ● 既存設備省エネ改善活動 ● さらなる削減策の検討に着手	
			● 省エネ活動などの継続 ● カーボンフリー電気の購入 ● 熱証書および電力証書の活用		
			● 省エネ活動などの継続 ● 好事例の共有 ● 削減策の検討に着手		

※1 群馬製作所、東京事業所、宇都宮製作所

※2 輸送機工業(株)、富士機械(株)、桐生工業(株)、(株)イチタン、(株)スバルロジスティクス

※3 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

※4 エビススバルビル(東京都渋谷区)本社フロア

# 安全なクルマ・品質

## 社会からの要請

- クルマの安全技術の向上
- 高品質な商品とサービスの提供

## SUBARUの取り組み

- 「2030年に死亡交通事故ゼロ<sup>※1</sup>を目指す」取り組み
- 点検・整備の質向上
- 品質の確保・向上

## 安全なクルマについての考え方

当社は、クルマを単なる移動手段ではなく、人の想いを受け止め、それに応える「人生を豊かにするパートナー」であると考えています。

飛行機づくりのDNAを持つSUBARUは、人を中心に考え、クルマを使う人にとって何が大切かを考えつくし、必要な機能・性能を軸に商品を開発してきました。

「人を中心に考える。使う人にとって何が大切かを考えつくす。そして、クルマに新しい価値を生み出す」、これが「SUBARUらしさ」であると考えています。

そして、お客様一人ひとりに「安心と楽しさ」を感じていただくために、航空機事業をルーツに持つ企業として、「人の命を守る」ことにこだわり、半世紀以上前から安全性能を最優先したクルマづくりを続けてきました。あらゆる視点からクルマの安全性能を追求し、「乗る人すべてに、世界最高水準の安心と安全」というSUBARUの「総合安全思想」のもと、「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」の4つの軸に「つながる安全」を加えて、独自の安全技術を磨いています。今後はさらに知能化を進め、高度なセンシング技術とAIの判断能力を融合し、あらゆる場面での安全性を高めていきます。

中期経営ビジョン「STEP」では、安心・安全への取り組みとして、「2030年に死亡交通事故ゼロ<sup>※1</sup>を目指す」ことを表明し、死亡交通事故ゼロを実現できるクルマの開発を進めています。

※1 SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに。

## 体制

環境対応の要となる電動化を含め、自動運転、コネクテッドなどに象徴される新技術領域への対応と魅力ある商品の提供を実現するためには、経営資源を有効に投入する戦略的な技術開発を進め、技術と経営をより強く結びつける必要があります。

環境対応に向けた電動化を含む新技術領域の開発を加速させるため、当社は車体やパワーユニットといった機能組織ベースの開発から価値軸と機能軸を有機的に組み合わせる開発体制に変更しました。また、将来に向けた技術開発の方向性を議論・決定する組織として技術本部内にCTO室を設置し、調達、製造なども含めた全社戦略に落とし込む体制を整備しました。

## 2030年に死亡交通事故ゼロへ

当社は、視界の良さや乗員が疲れないパッケージなどの「0次安全」、目の前の障害物を正確に回避でき、回避後も走行が破綻しないコントロール性を持つ「走行安全」、「アイサイト」に代表されるプリクラッシュブレーキなどの「予防安全」、そして、それでも事故が起こる場合に乗員を保護する「衝突安全」の4つの安全思想を磨くことで、リアルワールドで低い事故死亡率を実現してきました。

従来の「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」をさらに強化するとともに、「つながる安全」を加え、知能化技術を活用することによって、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

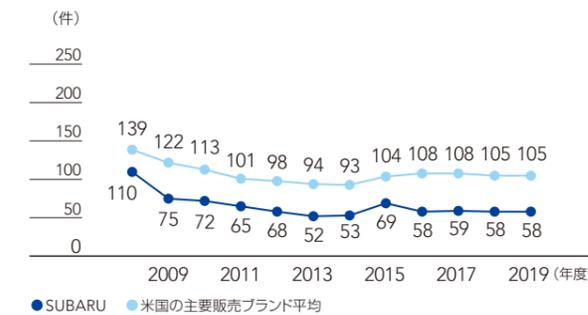
## 米国・日本で低い死亡交通事故率を実現

2008年度から2019年度に米国および日本国内で販売したSUBARU車の死亡交通事故件数について調査をしたところ、米国では12年連続で米国主要販売ブランドの平均値よりも低い死亡交通事故率を維持しています<sup>※2</sup>。日本国内でも12年連続で国内カーメーカーの平均値よりも低い死亡交通事故率を示しています。

※2 本調査は、米国においてはFatality Analysis Reporting System (FARS)、日本国内においては公益財団法人交通事故総合分析センター (ITARDA / Institute for Traffic Accident Research and Data Analysis) のデータをもとに独自算出したもの。

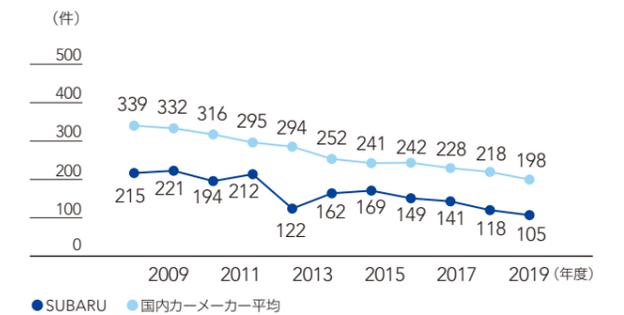
アイサイトfor2030の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。  
<https://www.subaru.jp/safety/eyesight/>

### 市場の死亡交通事故実態：米国



出所：FARSのデータをもとにSUBARUが独自に算出。  
 販売台数100万台当たりの死亡交通事故数。対象は、各年の過去5年の販売車。SUBARUを含む米国販売13ブランド平均（トラック、大型SUVを除く）。

### 市場の死亡重傷事故実態：日本



出所：公益財団法人交通事故総合分析センターのデータをもとにSUBARUが独自に算出（重傷を含む）。  
 販売台数100万台当たりの死亡重症<sup>※</sup>事故数。対象は、各年の過去5年の販売車。SUBARUを含む国内カーメーカー8社平均（普通・小型乗用車）。  
 ※ 死亡：24時間以内に失命したケースを集計。  
 重傷：重傷ケースを集計。

## 自動車アセスメント

SUBARUは、日本のJNCAP、米国のIIHS<sup>※1</sup>、欧州のEuro NCAP<sup>※2</sup>、豪州のANCAP<sup>※3</sup>など国内外の公的機関による安全性試験・評価を受けており、最高ランクの評価を多数獲得しています。

2020年度は、JNCAPの自動車安全性能評価において、新型「レヴォーグ」が「自動車安全性能2020ファイブスター賞」および同年度内において最高得点を獲得し、「自動車安全性能2020ファイブスター大賞」を受賞しました。

※1 IIHS (The Insurance Institute for Highway Safety)：米国道路安全保険協会。  
 ※2 Euro NCAP (European New Car Assessment Programme)：欧州で行われている自動車の安全情報公開プログラム。  
 ※3 ANCAP (The Australasian New Car Assessment Program)：豪州、ニュージーランドの交通関連当局などで構成された独立機関が1993年より実施している安全性評価。

### 2020年度の受賞実績

対象車	評価機関	評価
レヴォーグ	日本 JNCAP	自動車安全性能 2020ファイブスター大賞 2020ファイブスター賞
クロストレック ハイブリッド、フォレスター、レガシィ、アウトバック、アセントの2021年モデル	米国 IIHS	2021TSP+賞 <sup>※</sup> (米国モデルのみ)
インプレッサ(セダン、5ドア)、クロストレック、WRX (いずれもアイサイトおよび特定のヘッドライト装着車) の2021年モデル	米国 IIHS	2021TSP賞 <sup>※</sup> (米国モデルのみ)

※ IIHSが行う自動車の安全性評価で、前面・側面・後面・スモールオーバーラップ（運転席側、助手席側）衝突、ロールオーバー（車両転覆）、耐衝撃性能試験のすべてにおいてGood評価でヘッドライト評価がAcceptable以上、衝突回避評価（対車両出所：行者の両方）の試験結果がAdvanced評価以上の条件を満たす自動車にトップセーフティピック（TSP）賞、さらにこれらの条件に加え、Acceptable評価以上のヘッドライトを標準装備した自動車にトップセーフティピックプラス（TSP+）賞が与えられる。

## CSR調達

### 社会からの要請

- 環境問題・社会問題に配慮したサプライチェーンの確立
- 資源の有効活用、リサイクル推進
- 人権問題、貿易問題など社会課題への対応

### SUBARUの取り組み

- 適正取引の推進
- 責任ある調達の取り組み
- お取引先様との連携

### 考え方

地球温暖化や人権侵害などをはじめ、現代のグローバル社会は様々な環境問題・社会問題を抱えています。企業がそうした問題に取り組むためには、自社のみではなく、自社のお取引先様を含めたサプライチェーン全体での推進が必要とされています。

当社グループは、持続可能な社会の実現のため、高品質で環境や社会にやさしくコストパフォーマンスに優れた部品や原材料、設備の調達を目指しています。そのためには、お取引先様とSUBARUが対等な立場で相互に信頼し、切磋琢磨し、共存共栄できる関係をつくるのが重要だと考えています。

#### 調達基本方針

SUBARUグループは以下の基本的な考えのもと、持続可能な調達に向けた活動を推進します。

##### 1. CSR調達

私たちは、人・社会・環境の調和を目指した調達活動を行い、人権尊重・法令および社会規範の遵守・環境保全など、企業の社会的責任に配慮した取引に努めます。

##### 2. ベストパートナーシップの構築

私たちは、信義誠実の原則に従った相互信頼の取引関係を基本として、お取引先様と「WIN-WIN」の関係構築を築いていきます。

##### 3. フェアでオープンな調達先の選定

お取引先様の選定にあたっては、国内外全ての企業に広く門戸を開き、常に公平・公正を期すとともに、品質・コスト・納入・技術開発・マネジメント・環境・社会(QCDDMES)の7つの視点から最も優れた物品・サービスの調達に努めます。

2020年4月改定

### 体制

当社では、自動車部門・航空宇宙カンパニーの調達部門で構成する「調達委員会」においてCSR調達活動を推進しています。調達委員会は「適正な調達を行うとともに、お取引先様におけるCSRの推進を促す」を活動方針とし、SUBARUとお取引先様との適正取引推進や、サプライチェーンの皆様との連携によるCSR調達を行っています。

### 取り組み

#### SUBARUサプライヤーCSRガイドライン

当社のCSR調達を推進し、お取引先様のCSR実践に役立てていただくため「SUBARUサプライヤーCSRガイドライン」を作成し、2011年度から運用しています。このガイドラインは、日本自動車工業会の「サプライヤーCSRガイドライン」をベースにSUBARUのCSRに対する考え方を織り込んだものです。

2013年度には、航空宇宙カンパニーを含め、すべてのお取引先様に向けた全社統一版ガイドラインとして発行し、2015年度には紛争鉱物\*など社会問題の原因となる原材料の不使用を盛り込んだ内容に改訂しました。また、同じく2015年度には、米国の現地生産工場であるSubaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA) との共同版として改訂し、調達方針の統一を確認しています。2020年度には4月に制定した「SUBARUグローバル・サステナビリティ方針」（従来のCSR方針を刷新）および「人権方針」も織り込みました。

SUBARUでは、本ガイドラインの遵守をお取引先様選定の条件の一つとしており、お取引先様はもとより、お取引先様の仕入れ先も含めて、CSRを展開・推進いただくことをお願いしています。

\*紛争鉱物：非政府武装集団支援・人権侵害・不法行為などの不正に関与する懸念がある鉱物。米国ではドッド・フランク法において、コンゴ民主共和国とその周辺諸国の武装勢力の資金源になる懸念がある鉱物として、スズ・タンタル・タングステン・金の4鉱物を対象と定めている。



SUBARUサプライヤーCSRガイドライン

SUBARUサプライヤーCSRガイドラインの詳細は当社WEBも併せてご参照ください。

<https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/sup2.pdf>

### 品質についての考え方

SUBARUの「安心と愉しさ」、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。中期経営ビジョン「STEP」における最中核は「品質改革」であり、商品の企画段階から、お取引先様の部品調達、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。

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。

2020年度に、航空宇宙カンパニーも含めたSUBARUグループ全体にわたる品質保証を統括する品質保証統括室を新設し、品質保証の実現に必要なSUBARUグループの組織体制構築、運営管理およびその有効性の維持と継続的な改善を行っています。

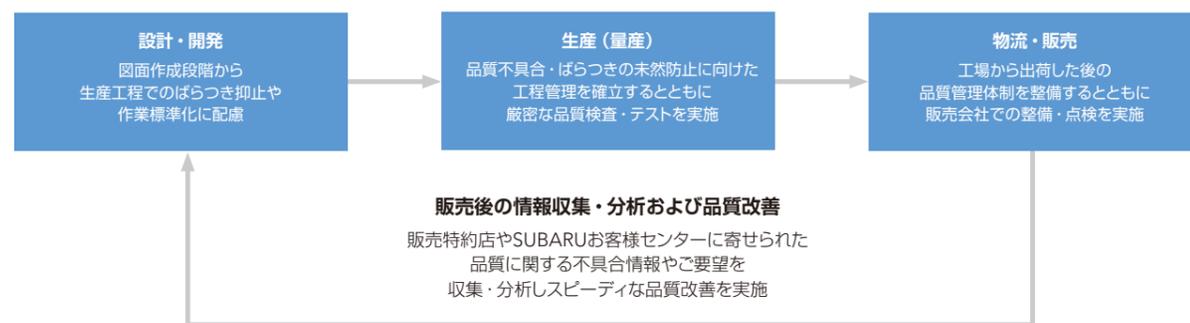
品質方針の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。  
[https://www.subaru.co.jp/outline/Quality\\_Policies.pdf](https://www.subaru.co.jp/outline/Quality_Policies.pdf)

#### 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。

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いたる各プロセスで品質保証に取り組むと共に、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



### 体制

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、社内に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。

2021年1月に、米国現地関連会社の品質保証部門・開発部門、および米国・カナダ販売会社のサービス部門が一体となって活動する北米品質改善チームとして、「FAST\*」を設置しました。部門間を横断して連携を強化することで、市場情報をより迅速かつ正確に入手し、解決に結びつけるための活動を開始しました。

\*Fast Action & Solution Team

# 人財

## 社会からの要請

- ダイバーシティの推進
- 働き方改革
- 従業員エンゲージメントの向上
- 人権尊重への対応

## SUBARUの取り組み

- 「個の成長」に焦点を当てた活動を推進
- 女性の活躍推進
- 多様な人財活用と多様な働き方推進
- 健康経営の推進
- 労働者の人権保護

## 考え方

当社グループでは、ありがたい姿「笑顔をつくる会社」の実現に向けて、人財を重要な経営資源と位置づけています。中期経営ビジョン「STEP」の重点取り組みである「組織風土改革」において、単に風通しのよいだけでなく、チャレンジする風土に変えるべく、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成と自発的なチャレンジを促していくために2021年度より新人事制度を導入し取り組みを加速させていきます。一人ひとりの「個の成長」に焦点をあて、自律的に自身のキャリアを切り拓く機会の充実とともに、学ぶ機会の提供や、公募制のジョブローテーションなどを有機的に組み合わせることで人財を育成し、企業としての競争力とSUBARUブランドの魅力を高め、グループの持続的な企業価値向上につなげていきます。

## 研修と教育

### 考え方

当社は「STEP」を実現するために、「個の成長」に焦点を当て、チャレンジをキーワードとした人事制度、人事ローテーション、教育プログラムを人財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。

### 定期的なレビューとキャリア開発

人事制度の運用を通じて、仕事の成果・能力の発揮度合いを客観的に評価しています。また、目標管理制度のもと、年4回（目標設定・中間確認・成果確認・評価共有）面談することで、成長に向けて必要な課題を上司と部下が共有しています。なお、男女を問わず適正な処遇を実施し、性別による基本給与の差はありません。

### 研修プログラム

当社では、全従業員が自身のキャリアプランやレベルに応じてスキル開発を行えるよう、幅広く学ぶ機会を提供しています。また、従業員のキャリア開発をサポートするため、2021年度より「新規プログラム」を導入し、会社としても「個の成長」を後押しする仕組みや環境を整えています。

### 研修プログラム体系図

	理念共感 <sup>※</sup>	キャリア研修 <sup>※</sup> キャリア支援 <sup>※</sup>	ビジネススキル 開発支援	グローバル 人財育成	経営人財 育成	階層別	自己啓発
管理職	理念共感 プログラム	キャリア マネジメント 研修	ビジネススキル開発 支援プログラム	マインドセット ・ コミュニケーション ・ 語学力	選択型 プログラム	新任研修	各プログラム ・ 公的資格 取得支援
中堅・一般		年代別 キャリア研修		新入社員研修			
新入社員・内定者				内定者教育			

※ 新規

### 取引先CSR説明会とCSR調査

当社では「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイドンス」に基づいて、「取引先CSR説明会」で「SUBARUサプライヤーCSRガイドライン」をはじめとする企業方針をお取引先様へ説明し、「取引先CSR調査」でお取引先様における負の影響を評価して、問題があればお取引先様と共に是正に取り組む活動を、年度ごとに行っています。

2020年度は、自動車関連のお取引先様約550社（内訳：部品・原材料約360社、設備・治工具他約190社）を対象として実施しました。

### 責任ある鉱物調達

当社グループは、紛争鉱物の調達・使用によって人権侵害や環境破壊に加担する意思はありません。2020年度も製品供給先からの依頼に基づき、供給製品の部品・原材料発注先約210社を対象とした紛争鉱物調査を実施しました。

調査にあたっては「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイドンス」を参照し、RMI（Responsible Minerals Initiative）が提供する調査票（CMRT：Conflict Minerals Reporting Template）を使用してサプライチェーンを遡り、製錬所を特定することによって、武装勢力の資金源や人権侵害などに加担していないかを確認しています。

2021年度は紛争鉱物調査の対象取引先をすべての自動車部品・原材料取引先に拡大します。また、コバルトなど、紛争鉱物（スズ・タンタル・タングステン・金）以外の鉱物の調査も順次進めていきます。

今後も調達活動における社会的責任を果たすため、お客様やお取引先様と連携し、「社会問題の原因となる原材料の不使用」に取り組んでいく方針です。

### グリーン調達ガイドライン

SUBARU環境方針では「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。」と掲げており、環境に配慮した事業活動を行っているお取引先様からの部品・材料・サービスの調達を推進しています。さらに環境方針をお伝えするとともに環境への取り組みについてお願いしたい事項を、「SUBARUグリーン調達ガイドライン」にまとめています。ガイドラインでは主に、右記の10項目についてのご協力をお願いしています。

このガイドラインの遵守をお取引先様の選定条件の一つとし、お取引先様にISO14001<sup>\*1</sup>の外部認証取得を基本とした環境マネジメントシステムの構築を依頼しています。新規お取引先様には、ISO14001の取得を推奨しており、現在、Tier1<sup>\*\*2</sup>のお取引先様はすべてISO14001認証を取得済みです。ISO14001の取得が困難な場合は、環境マネジメントシステム自主診断報告書の提出により遵守状況を確認させていただくとともに、エコアクション21<sup>\*\*3</sup>の取得を支援しています。

なお、当社の自主診断に合格したお取引先様に対しては、必要に応じてお問い合わせや監査を行うとともに、環境マネジメントシステムの外部認証の早期取得に向け、継続的な努力を求めています。

※1 国際標準化機構(ISO)が制定した環境管理システム(EMS)の国際規格。環境に配慮し、環境負荷を継続的に減らすシステムを構築した組織に認証を与えるというマネジメントシステム規格。  
 ※2 自動車メーカーに直接部品を供給する企業。一次取引先。その企業にその部品を構成する部品を供給する企業はTier2。  
 ※3 環境省が策定した中小企業向けの環境保全活動推進プログラム。ガイドラインに基づいて、環境経営システム、環境への取り組み、環境報告の3つの要素に取り組む環境マネジメントシステム。

SUBARUグリーン調達ガイドライン<sup>\*4</sup>の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。  
<https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/gre2.pdf>

グリーン調達ガイドライン航空宇宙カンパニー版<sup>\*4</sup>の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。  
<https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/gre4.pdf>

※4 SUBARUグリーン調達ガイドラインおよびグリーン調達ガイドライン 航空宇宙カンパニー版は、SUBARUサプライヤーCSRガイドラインの「3.環境」項目を具体化したものです。

### お取引先様とのコミュニケーション

自動車部門では、お取引先様との開発・品質・調達・生産に関する方針の共有を目的として、毎年春に「方針説明会」を開催していました。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大を受けて開催を延期し、状況が落ち着いた秋口に万全の感染予防対策を講じたうえで協力会イベント、お取引先様表彰と統合して開催しました。今後はこうした環境変化への適応を前提として、お取引先様とのコミュニケーションのあり方を再構築し、「協力会」と連携した新しい形の情報交換を行っていきます。

航空宇宙カンパニーでは、11月にお取引先様への「SUBARU近況報告会」、1月に「お取引先様77社とカンパニープレジデントのWEB対談」を実施しました。

## ■ 理念共感プログラム

当社のありたい姿や提供価値を一人ひとりが深く理解し、従業員同士の対話などを通じてSUBARUへの共感を深めていくプログラムを実施しています。ありたい姿の実現に向け、一人ひとりが自律的に意識・行動できることを目指しています。

## ■ キャリア研修、キャリア支援

従業員が自律的にキャリア形成できるよう、自らのキャリアに向き合う機会としてキャリア研修を実施しています。また、職場や上司が従業員のキャリア支援を行えるよう、管理職向けのキャリアマネジメント研修やキャリア面談も実施しています。

## ■ ビジネススキル開発支援プログラム

管理職層から一般層まで、すべての従業員を対象にレベルや目的に応じて選べる様々なビジネススキル開発プログラムを実施しています。スキル開発においても、自身のキャリアプランや強み・弱みに応じプログラムを自主的に選択し自律を促しています。また、社外公開講座を積極的に活用することで、社外との接点を増やし新たな気づきを得たり、外から学ぶ機会としても活用しています。

## ■ グローバル人材育成

語学力向上に加え、グローバルな活躍を視野に異文化における協働・リーダーシップスキルの修得を目的とした幅広い能力開発の促進を図っています。

## ■ 経営人材育成

次世代の経営を担う人材を継続的に創出することを目的に、管理職・中堅層の従業員それぞれを対象とした選抜型研修を実施しています。

## 技能伝承に向けた取り組み

当社における技能伝承では、「変化」に対応する力、「標準化」しそれを継続する力、「改善」を発想する力の総合力を強化し、高品質な商品を安全かつ効率的に製作できる人材の創出を目的としています。

群馬製作所では、技能教育プログラムに基づき、計画的に技能者を育成しています。2021年4月からはこれまでの職業訓練校とSTS教育<sup>\*</sup>を凝縮した新規基礎教育を導入し、294人が受講しました。

<sup>\*</sup>SUBARU Technical Schoolにおける各職種に応じた専門実技訓練・講習。

## ■ 技能五輪全国大会

高度な技術力を持ち職場のリーダーとなり得る人材の育成を目的としています。

技能五輪全国大会には、「旋盤」「プラスチック金型」「自動車板金」の3種目で毎年参戦し、技能レベルの日本一を目指しています。各選手は入社からの約3年間、全国大会で最高の力が発揮できるように、毎日の訓練で技能・集中力・体力の鍛錬に励んでいます。

# ダイバーシティ

## 考え方

当社グループでは、SUBARU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、それぞれの事業内容や地域性を踏まえて取り組んでいます。

## 体制

当社グループでは、SUBARUの人事部ダイバーシティ推進室が、ダイバーシティを統括しています。「女性活躍」「障がい者雇用」「高齢者再雇用」「外国籍従業員雇用」を重点テーマに掲げ、なかでも女性活躍推進を最重要課題と認識しています。

## 取り組み

### ■ 女性活躍

「仕事と育児の両立支援」と「キャリア形成支援」を2本の柱として、推進しています。

「2020年に女性管理職数を2014年時点の5倍以上」とする目標については、2019年に前倒しで達成しました。現在、「2025年までに女性管理職数を2021年時点の2倍以上」とする新たな目標を設定し、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。

「キャリア形成支援」としては、「メンター制度」や「女性チームリーダー層に向けたキャリアアップ研修」など様々な取り組みを実施してきました。女性のキャリア形成には、所属長との育成計画の共有が不可欠と考えており、多くの部門で所属長と人事が話し合う機会を設けています。最近では、2019年度に開発部門を中心とした全部門で部長級との面談を実施し、「鍛える育成」について認識共有しました。また2020年度は、女性の早期キャリア意識醸成を目的とした、20代女性を対象とした「キャリアビジョン研修」を新たに導入しました。今後も継続して、自分らしいキャリアを描き、活躍できる職場環境の構築をさらに強化していきたいと考えています。

女性活躍推進の状況(SUBARU単独)		(年度)
		2020
全従業員のうちの女性の割合		7.2%
管理職に占める女性の割合		1.9%
	(内訳)	
	部長相当数	1.3%
	課長相当数	2.1%

### ■ 障がい者雇用

当社は、障がいを持つ従業員が働くことを通じて輝くことができる環境を目指し、障がいを持つ従業員とその家族から寄せられる意見を活かし、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

2021年4月現在、SUBARUでは製造業務を中心に306人の障がいを持つ従業員が活躍しており、障がい者雇用率は2.36%<sup>\*</sup>でした。また、2020年度には、障がい者が在籍する部署の所属長と、国内関係会社の障がい者採用担当者を対象に研修を実施し、障がい者雇用の意義や障がい者の特性、労務管理上のポイントなどについて理解促進を図りました。

<sup>\*</sup> 特例子会社などの実績を含む。

## 障がい者雇用の状況

	2017年 4月	2018年 4月	2019年 4月	2020年 4月	2021年 4月
障がいを持つ従業員数(人) <sup>*</sup>	261	269	280	291	306
障がい者雇用率(%)	2.17	2.28	2.30	2.30	2.36

<sup>\*</sup> 「障がい者の雇用促進に関する法律」で定められた算定方法に基づき、重度の障がいのある人は1人を2人とみなす。

### ■ 高齢者再雇用

当社は、貴重なスキルを持った従業員やシニア層の活性化をはじめ、様々な能力を持った個人に寄り添い、活躍を後押しするため、定年後の再雇用制度を改定し「SUBARUビジネススタッフ制度・SUBARUパートナー制度」を導入しました。再雇用希望者全員が原則、SUBARUおよびグループ企業で就労できる制度として運用しています。

なお、2020年度の再雇用者数(60歳以上)は447人です。

### ■ 外国籍従業員雇用

当社は、新卒・キャリアいずれも国籍を問わず、外国籍の正規従業員を雇用しています。

外国籍従業員の仕事への理解を促進するために、安全や品質方針、作業手順マニュアルなどを多言語化しており、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・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っています。

さらに、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、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ことで、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き、安全や品質に関する教育を基本に、帰国後の活躍につなげる取り組みを行っています。

なお、海外の子会社・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。

## ワークライフバランス

### 考え方

当社グループは、「お客様の笑顔をつくる」ためには、従業員が安心して生き活きと働くことができるよう、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。多様な従業員の仕事と生活の調和（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。

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進めています。

### 取り組み

#### 働き方改革

#### SUBARU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日以上の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
同一労働同一賃金	2020年度より、非正規従業員に対する手当などの見直しを実施
在宅勤務制度	2020年度より暫定導入を行い、2021年度より全事業所に導入
フレックスタイム制のコアタイム廃止	2021年度より全事業所に導入

\* 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。

#### 仕事と介護の両立支援

当社では、従業員が安心して働き続けるためには、従業員とその家族の介護に対する不安や負担を軽減する環境を整えることが重要であると考えています。「介護サポートハンドブック」をSUBARU全従業員に配布し、社内外の各種制度や相談窓口を周知しています。また、介護を支援する制度を設け、従業員の負担軽減に努めています。

#### 介護休業取得者数(SUBARU単独)

		2016	2017	2018	2019	2020
要介護状態にある家族の介護をするために取得できる休業制度	介護休業(人)	4	5	9	30	3

#### 仕事と育児の両立支援

当社は、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、次世代育成支援対策推進法\*にのっとり自主行動計画を策定、実践しています。現時点で、厚生労働大臣認定（くるみんマーク）は3ツ星を取得し、第7次行動計画に基づき取り組みを行っています。

\*次代の社会を担う子供が健やかに生まれ育成される環境をつくるために制定された法律。



くるみんマーク

#### ・育児休業制度

当社は、従業員の子供が2歳の誕生日を迎えた最初の4月末まで育児休業を延長できるものと定めています。

#### 育児休業取得者数(SUBARU単独)

(年度)

	項目	2016	2017	2018	2019	2020	
	育児休業(人)	男性	8	10	21	42	65
		女性	88	88	80	80	93
		合計	96	98	101	122	158
子の育児のために取得できる休業制度	育児休業復職率(%)	男性	100	100	100	100	100
		女性	100	100	97.5	95	100
	復職1年の在籍率(%)	男性	87.5	83.3	100	85	97
		女性	100	97.2	90	95	93

#### ■従業員意識調査

当社では従業員一人ひとりのモチベーションを高め、組織の活性化を図ることを目的に、「従業員意識調査」を実施しています。調査結果は、経営層へ報告するとともに、各職場における課題抽出と対策立案にも活用されています。

なお、2020年度の調査では、全正規従業員の約93%にあたる15,853人が回答しました。結果は、全体の67%が「SUBARUの従業員であることに誇りを感じている」と回答しています。

#### 従業員意識調査の結果 好意的な回答をした従業員の割合(%)

(年度)

回答項目	2019	2020
コミュニケーション・風通し	56	59
ワークライフバランス	59	64
企業理念への共感	70	73
仕事のやりがい	56	58
会社への誇り	63	67

## 労使コミュニケーション

### 考え方

当社とSUBARU労働組合は、相互理解・相互信頼のもと、良好な関係を維持しています。SUBARUは組合が団結する権利、団体交渉やその他の団体行動をする権利を有することを認め、組合は会社が事業を経営管理する権利を有することを認め、双方がその正当な行使を尊重しています。

また、円滑な企業運営と相互の意思疎通を図るため、定期的に労使協議会を開催し、経営方針や業績の概要、生産、販売に関する意見交換や、労働諸条件、働き方の課題、安全衛生の方針などについて協議しています。労使交渉では賃金改定（給与・賞与）とその他労働条件について、労使合意のもと改定または新設などを行っていますが、従業員に著しい影響を与える場合には、事前に十分な協議を行ったうえで、労使で従業員に対し周知することとしています。

#### 労働組合員数(2020年10月1日時点)

2020年度の労働組合員の数値は以下の通り。

- SUBARU労働組合 組合員数：15,610人  
(全従業員16,853人中)
- SUBARU関連労働組合連合会 組合員数：28,056人

# 健康安全

## 労働安全衛生

### 考え方

当社は安全衛生を重要な経営課題と位置づけ「安全衛生はすべての業務に優先する」ことを安全衛生基本理念としています。また、別途、安全衛生基本方針を策定しています。国内・海外の関係会社では、それぞれの事業内容や地域性、各地の法令などを踏まえた安全衛生方針を定め、それに基づいた取り組みを推進しています。

### 体制

当社は全従業員（非正規を含む）および、関係会社の労働災害防止、疾病予防、労働環境向上を目的に、経営層（安全衛生担当役員、事業所の安全衛生を統括する部長）と労働者代表（SUBARU労働組合）で構成される中央安全衛生委員会を設置しています。

委員長は役員で、副委員長は労働組合から選出し、主に労働安全、労働衛生、交通安全、防火防災について年3回審議します。

また、事業所安全衛生委員会が管轄する関係会社については、関連する情報を適宜周知し、安全衛生活動を促しています。

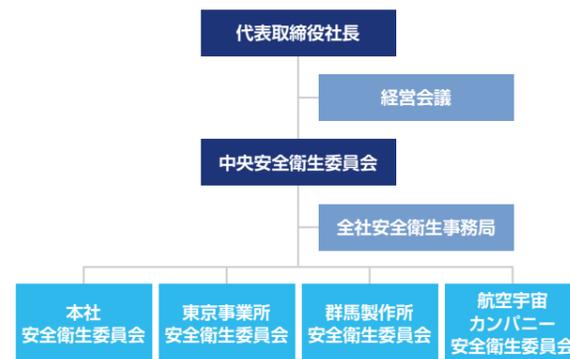
#### 安全衛生 基本方針

労働災害、交通事故、疾病、火災等災害のゼロをめざし、全員が安全衛生の重要性を認識し合い、設備・環境・作業方法の改善と管理・意識の向上を図り、安全快適な職場作りを進める。

中央安全衛生委員会

2002年4月制定

安全衛生体制図



### 取り組み

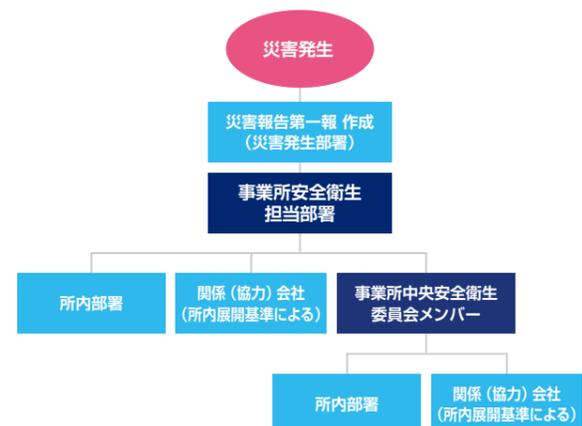
当社は、年度初めに各事業所で「安全衛生キックオフ大会」を開催し、事業所トップから管理監督者に安全衛生年度方針を傳達しています。全従業員で活動目標と取り組み計画を確認し合い、気持ちを一つにすることで、「労働災害防止」「交通安全」と「健康管理」に対する意識向上を図っています。

### 労働災害

各事業所および関係会社で発生した労働災害とヒヤリについては、事業所間の類似災害発生防止を目的とし、災害発生部署から事業所安全衛生部門を経て、所内各部署や関係会社へ情報展開することが規定されており、類似災害防止に努めています。

2020年度の労働災害件数は37件（うち、休業災害4件、死亡災害0件。災害頻度を表す災害度数率1.11）で2019年度実績を大きく上回りました。この状況を受け、事業所ごとに災害の内容を分析の上、全社として標準作業のルール徹底、適正な保護具の着用、確実な指差呼称などの「基本事項の徹底（原点回帰）」を方針に掲げ、日々の災害防止活動の強化に取り組んでいます。

#### 災害発生時の情報展開



労働災害発生状況と災害度数率(SUBARU単独)



## 健康経営

### 考え方

当社は、従業員とその家族の健康が事業のすべての基盤になると考え、皆が健康・健全で生き活きと働き、挑戦し、成長できるよう、安全衛生活動とともに健康経営の取り組みを推進しています。「従業員の心身のサポート」の他、「健康な組織づくり」や、「柔軟な働き方の進展」も含め、人事部内での関連する部署とともに取り組むことで、従業員のエンゲージメント向上のための「働きやすさ」を支えています。

### SUBARU健康宣言

#### 目的

「笑顔をつくる会社」への実現に向け、「従業員一人ひとりが、安全に安心して働くことができ、かつ働きがいを感じられるよう職場環境を向上させる」（SUBARUグローバルサステナビリティ方針）のもと、2020年10月に、株式会社SUBARU、SUBARU労働組合、SUBARU健康保険組合の三位一体で健康に取り組んでいく意思を込め、健康宣言を策定しました。

#### 健康宣言

「お客様の笑顔」をつくるSUBARUの原動力は、従業員一人ひとりとその家族の笑顔。その土台は心身の健康です。

SUBARUは従業員とともに健康増進と疾病予防に取り組み、チャレンジし、成長できる笑顔あふれる職場をつくります。

株式会社SUBARU 代表取締役社長 CEO 中村 知美  
SUBARU労働組合 執行委員長 山岸 稔  
SUBARU健康保険組合 理事長 小林 達朗

2020年10月制定

### 体制

当社は健康増進活動を経営課題と捉え、2020年度より、役員会議にて、SUBARUの健康経営の課題や施策について議論し、PDCAに取り組んでいます。また、推進体制として、SUBARUと労働組合、健康保険組合が参加する「健康ステアリングコミティ」を設置し、コラボヘルスを進めています。運用面では、2021年から人事部の専任部署である健康推進グループを核として、各事業所の健康増進責任者および産業医等を含めた産業保健スタッフと毎週定例会を開催し、全社一体となった健康増進施策を推進しています。

### 取り組み

当社は、「身体の健康」と「心の健康」の2つの項目に分け、健康課題の見える化と改善活動に取り組んでいます。

#### 身体の健康

定期健康診断による疾病の早期発見・治療とともに、有所見者や数値の動向を把握し、生活習慣改善と予防の取り組みを進めています。

#### 心の健康（メンタルヘルス疾病予防）

メンタルヘルス疾患の予防と早期発見のため、「セルフケア」と、「ラインケア」の双方から施策を講じ、すぐに産業保健スタッフのフォローを受けることができる相談窓口を設けています。

またメンタルヘルス不調となった休職者の職場復帰の支援も積極的に取り組んでいます。

#### 「健康経営優良法人2021」取得

当社は、経済産業省と日本健康会議が主催する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2021」の大規模法人部門に認定されました。

これからも「お客様の笑顔」を支える従業員とその家族の健康づくりに向けて、様々な健康増進活動を加速させて取り組んでいきます。



健康経営優良法人2021（大規模法人部門）

# コンプライアンス

## 考え方

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。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。

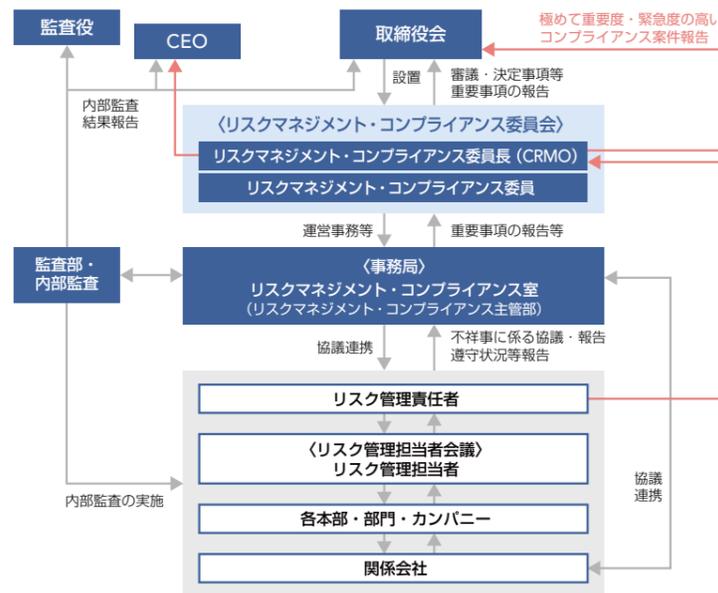
## 体制

当社は、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。

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施し、その活動状況は定期的に取り締役に報告されました。

### コンプライアンス体制



## コンプライアンス・ホットライン制度

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、「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。

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・ホットラインの」相談内容の内訳と推移

(年度)

	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

## 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踏まえ、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。

## 賄賂防止

当社は、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、当該各社で規格化しています。

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恐れのある事案がないか情報収集を行うとともに、内部監査部門による業務監査などを通じて事案の早期発見に努めています。さらに、リスクの大きい事案などについては、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会および取締役会へ報告する体制とし、監督の強化を図っています。

## 税務方針

当社グループは、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。

コーポレートガバナンスガイドラインおよび税務方針の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。  
<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/compliance.html>

# 情報セキュリティ

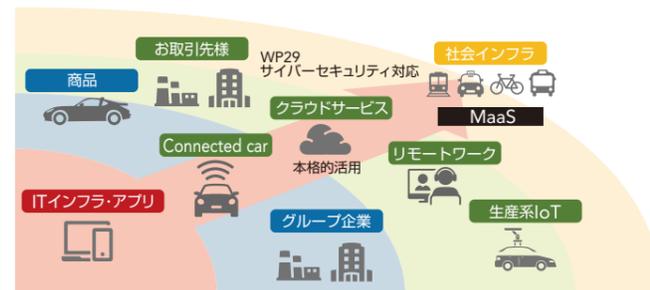
## 考え方

当社が事業活動を行ううえで、デジタルデータの活用は必要不可欠であり、その活用領域も従来の情報システムのみならず、設備、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、当社グループ全体で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ基本方針の詳細は当社WEBも併せてご参照ください。  
<https://www.subaru.co.jp/outline/plan.html>

SUBARUグループを取り巻く情報セキュリティの範囲



## 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。

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

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

## 知的財産に関する基本方針

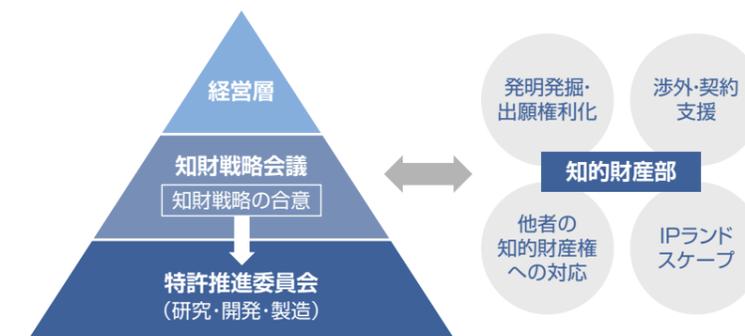
1. IPランドスケープ\*により、事業戦略および研究開発戦略における羅針盤として機能する
2. オールSUBARUで市場を起点とした知的財産を創出し、知的財産ポートフォリオを適切に管理してブランドを保護・強化する
3. 他者の知的財産権を尊重し、商品開発においてクリアランス確保を徹底する

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

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



## 取り組み

当社では知的財産部が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\*
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」

# 役員一覧 (2021年6月23日現在)

## 取締役

取締役在任年数/所有株式数



代表取締役社長 CEO  
中村 知美  
Tomomi Nakamura  
3年/27,093株



取締役会長  
細谷 和男  
Kazuo Hosoya  
2年/17,699株



取締役専務執行役員 CFO CRMO  
水間 克之  
Katsuyuki Mizuma  
新任/8,533株



取締役専務執行役員  
大抜 哲雄  
Tetsuo Onuki  
3年/16,371株



取締役専務執行役員  
大崎 篤  
Atsushi Osaki  
新任/16,161株



取締役専務執行役員  
早田 文昭  
Fumiaki Hayata  
新任/9,156株



社外取締役  
阿部 康行  
Yasuyuki Abe  
2年/3,700株



社外取締役  
矢後 夏之助  
Natsunosuke Yago  
2年/2,500株



社外取締役  
土井 美和子  
Miwako Doi  
1年/100株

## 監査役

監査役在任年数/所有株式数



常勤監査役  
加藤 洋一  
Yoichi Kato  
新任/11,129株



常勤監査役  
堤 ひろみ  
Hiromi Tsutsumi  
1年/19,056株



社外監査役  
野坂 茂  
Shigeru Nosaka  
2年/700株



社外監査役  
岡田 恭子  
Kyoko Okada  
2年/800株

略歴につきましては、当社企業サイトに掲載しています。  
<https://www.subaru.co.jp/outline/profile.html>

## 執行役員

\* 取締役を兼務

会長	細谷 和男 (Kazuo Hosoya)*	秘書室、人事部
社長	中村 知美 (Tomomi Nakamura)*	CEO (最高経営責任者) 航空宇宙カンパニー、品質
専務執行役員	水間 克之 (Katsuyuki Mizuma)*	CFO (最高財務責任者)、CRMO (最高リスク管理責任者) 財務管理部
専務執行役員	大抜 哲雄 (Tetsuo Onuki)*	調達本部長、商品企画本部
専務執行役員	大崎 篤 (Atsushi Osaki)*	製造本部長、中国プロジェクト準備室
専務執行役員	早田 文昭 (Fumiaki Hayata)*	海外第一営業本部長、SIA *1 会長 兼 CEO
専務執行役員	臺 卓治 (Takuji Dai)	CIO (最高情報責任者) IT 戦略本部長 兼 経営企画本部副本部長
常務執行役員	戸塚 正一郎 (Shoichiro Tozuka)	航空宇宙カンパニー プレジデント
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	人事部長
常務執行役員	荻野 英司 (Eiji Ogino)	製造本部副本部長 兼 群馬製作所長
常務執行役員	庄司 仁也 (Jinya Shoji)	海外第二営業本部長
常務執行役員	佐藤 洋一 (Yoichi Sato)	国内営業本部長
常務執行役員	江里口 磨 (Osamu Eriguchi)	CQO (最高品質責任者) 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長
常務執行役員	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部長
常務執行役員	藤貫 哲郎 (Tetsuo Fujinuki)	CTO (最高技術責任者) 技術本部長 兼 技術研究所長
執行役員	永江 靖志 (Yasushi Nagae)	IR部長 兼 総務部長、広報部、サステナビリティ推進部
執行役員	清山 健史 (Takeshi Seiyama)	部品用品本部長
執行役員	奥野 竜也 (Tatsuya Okuno)	カスタマーサービス本部長
執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	原価企画管理本部長 兼 経営企画本部副本部長
執行役員	若井 洋 (Hiroshi Wakai)	航空宇宙カンパニー ヴァイスプレジデント
執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	商品企画本部長
執行役員	綿引 洋 (Hiroshi Watahiki)	技術本部副本部長
執行役員	吉田 直司 (Tadashi Yoshida)	海外第一営業本部副本部長 兼 SOA *2 EVP *3、SCI *4、NASI *5
執行役員	福水 良太 (Ryota Fukumizu)	SIA *1 社長 兼 COO
執行役員	村田 真一 (Shinichi Murata)	渉外部長、リスクマネジメントグループ、知的財産部
執行役員	植島 和樹 (Kazuki Uejima)	技術本部副本部長 兼 CTO 室長

※1 Subaru of Indiana Automotive, Inc.  
 ※2 Subaru of America, Inc.  
 ※3 Executive Vice President  
 ※4 Subaru Canada, Inc.  
 ※5 North American Subaru, Inc.

# コーポレートガバナンス

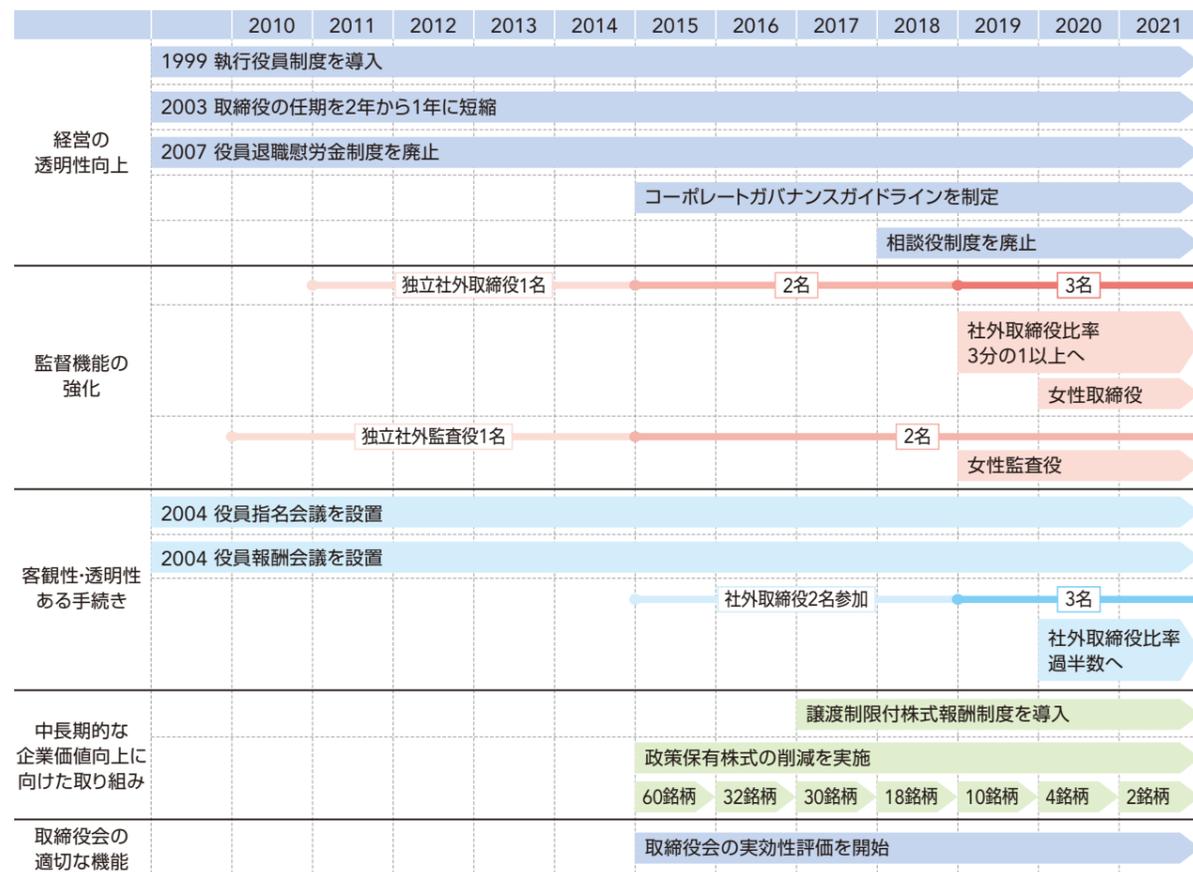
## 基本的な考え方

当社は、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> 安心と愉しさ
- <経営理念> “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

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

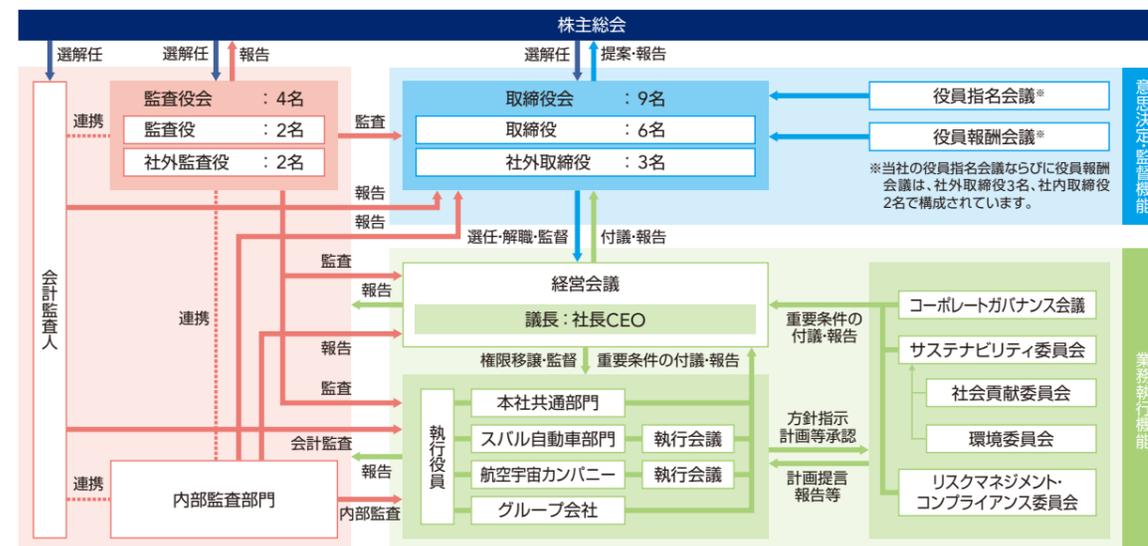
### ガバナンス強化のための取り組み推移



### コーポレートガバナンス体制

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・監査役会

機関	取締役会	監査役会
議長	取締役会長	常勤監査役
構成	社内取締役6名、社外取締役3名	常勤監査役2名、社外監査役2名
役割・責務	取締役会は、当社のありたい姿、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保します。また、CEOその他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびに重要な業務執行の決定などを通じて、当社のために最善の意思決定を行います。	監査役会は、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立するため、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選解任ならびに不再任に関する議案内容の決議、業務監査、会計監査、その他法令で定められた事項を実施します。
2020年度 開催回数	12回*	12回

\* 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。

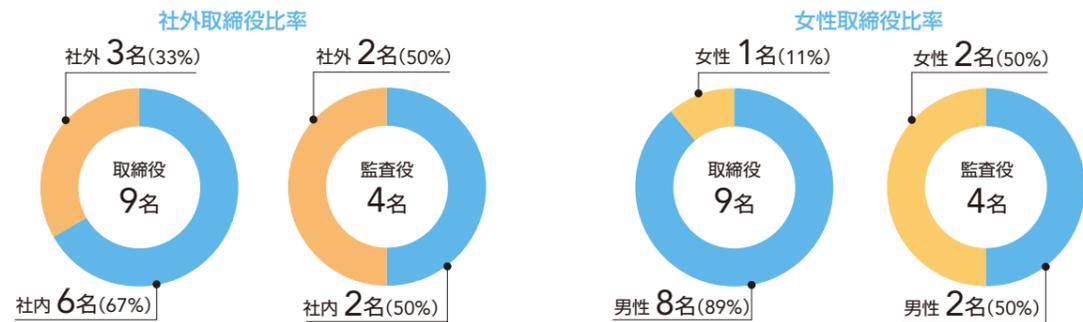
### 役員指名会議・役員報酬会議

機関	役員指名会議	役員報酬会議
議長	取締役会長	取締役会長
構成	社外取締役3名、社内取締役2名	社外取締役3名、社内取締役2名
役割・責務	役員人事の決定における公正性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。
2020年度 開催回数	1回	5回
2020年度 審議内容	役員体制、人事およびその役割分担、重要な連結子会社の代表人事などの答申に関する議論を行いました。	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。

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
取締役	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="color: blue;">新任</span>	取締役、専務執行役員 (CFO) (CRMO)			新任	○							●	●			
	大拔 哲雄	取締役、専務執行役員			3年	○						●	●			●	
	大崎 篤 <span style="color: blue;">新任</span>	取締役、専務執行役員		1年	新任	○						●	●				
	早田 文昭 <span style="color: blue;">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	○		○	○		●						●
監査役	加藤 洋一 <span style="color: blue;">新任</span>	常勤監査役			新任	○	◎							●			●
	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。



取締役会の参加率 (年度)

区分	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回ありました。新任取締役については、就任後に開催された取締役会を対象に出席率を算出しました。

## 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、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候補との直接の接点を増やす工夫をするなど、後継候補者に関する情報提供を継続的に行います。取締役会および役員指名会議は、その時点における時代認識や当社を取り巻く経営環境の変化、将来にわたるグループ戦略の方向性などを踏まえ、重視または追加で考慮すべき資質や能力要件について継続的に検討を行います。

当社は、客観性を担保し、取締役会や役員指名会議による監督を実効的なものにするためには、社外取締役などが拠るべき判断軸となる「あるべきCEO像」が前提になると考えます。そこで、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。

### 【あるべきCEO像】

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

### 【CEOとして備えるべき5つの資質】

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

## 社外取締役・社外監査役

### 選任基準

- 社外取締役に、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、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		重要な兼務の状況 (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、住友商事株式会社の代表取締役専務執行役員として、監督と執行の両面から経営に携わった経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備え、IT分野における高度な知見を有しています。同氏は、2016年6月より当社独立社外監査役を3年間歴任し、この間、取締役の職務執行の監査に加え、当社が抱える課題の本質を捉えて、適時適切に経営陣に対する忌憚のない発言などを行っています。また、2019年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しました。	12回／ 12回	—	株式会社オレンシアンド・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	—	公益財団法人荏原富士山記念文化財団 代表理事 J.フロンティアテイルリング株式会社 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と、同分野における専門家として多数の功績を上げています。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員なども歴任しています。同氏は、2020年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する新たなイノベーションの創出に向けた有益な提言を行っていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しました。	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、日本オラクル株式会社の取締役執行役員副社長、同社取締役副会長および最高財務責任者として、監督と執行の両面から経営に携わった経歴を有し、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

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

### 役員トレーニング

区分	トレーニングの方針・主なトレーニング
取締役・監査役	<p><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>
	<p><b>方針</b> 当社の経営理念、企業文化、経営環境などについて継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学などの機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <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</li> <li>当社の経営理念、企業文化、経営環境、事業部門・各本部の状況・活動内容および課題に関する、担当執行役員からの説明およびディスカッションの機会</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>
社外取締役・社外監査役	<p><b>方針</b> 次代の当社経営を担う人財育成の観点から、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当社が負担。

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> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eラーニング：SDGsについてWEB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>

## 取締役会の実効性評価

当社は、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、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踏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

(1) 実施時期	2021年1月	(2) 回答者	取締役および監査役（計13名）
(3) 実施要領	第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式	(4) 質問事項	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
	① 第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施		
	② 第三者機関がアンケートを集計・分析		
	③ 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論		

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

### ◆ 評価結果

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

- 前年度までの評価の結果と同様、取締役会の運営面においては、自由闊達で健全な議論が行われていることを確認しました。
- これまでの評価において強みと確認できた点（議長のリーダーシップ、政策保有株式の対応、取締役会の規模）は継続して高評価にあり、当社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

当社グループの「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。

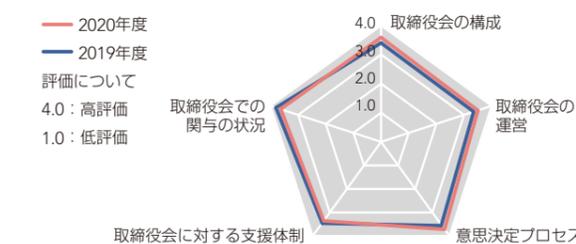
サステナビリティに関しては、CSR委員会（年2回）の取り組み状況がタイムリーに報告され、SUBARUグローバルサステナビリティ方針、人権方針などの各種方針を制定・公表するなど、着実な進捗が認められました。

### ◆ 今後の取り組み

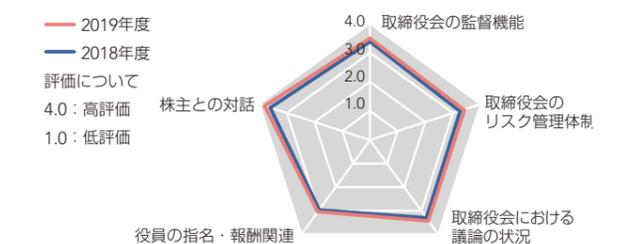
当社取締役会としては、引き続き中長期的な経営戦略に関する議論を深め、質的な向上を図るための取り組みを継続していくとともに、インセンティブ報酬を含む役員報酬の制度設計、グループガバナンスの向上に関する議論の機会を設けることとし、今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

### アンケート結果

#### 取締役会の運営体制



#### 取締役会の監督機能・株主との対話



### 評価項目

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

## 役員報酬

### 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、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	
<p><b>1. 基本方針</b></p> <p>当社の取締役の報酬は、以下に掲げる項目の観点から決定することを基本方針とする。</p> <p>(1) その役割と責務に相応しい水準とし、適切、公正かつバランスの取れたものとする。</p> <p>(2) 企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機付けや優秀な人材確保に配慮した体系とする。</p> <p>具体的には、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。</p>	<p>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を含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結する。</p> <p>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、その取り扱いには譲渡制限付株式割当契約に準じるものとする。</p>
<p><b>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（報酬を支与する時期または条件の決定に関する方針を含む。）</b></p> <p>(1) 固定金銭報酬に関する方針</p> <p>基本報酬として、月別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。</p> <p>(2) 業績連動報酬に関する方針</p> <p>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※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。</p> <p>(3) 非金銭報酬に関する方針</p> <p>企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを支与するとともに、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</p>	<p><b>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</b></p> <p>社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同業企業ならびに同業他社の報酬水準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。</p> <p><b>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</b></p> <p>個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的な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。</p> <p>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。</p> <p>役員報酬会議は、役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任する。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>
<p>※ 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。</p>	

### 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

取締役を支給する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

当社は、現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員報酬会議を設置しています。個人別の報酬額等の具体的な内容については、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会にて審議・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

当社は、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ヶ年）」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。これらの目標を踏まえ、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※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。

※ 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。

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	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

当社は、取締役に対し、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを支与するとともに、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当社に給付し、それと引き換えに、当社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あたっては、当社と取締役との間で、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）



### 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（社外取締役を除く）	3	56	—	—	56
社外役員	6	59	—	—	59
合計	15	427	40	53	520

※ 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）。

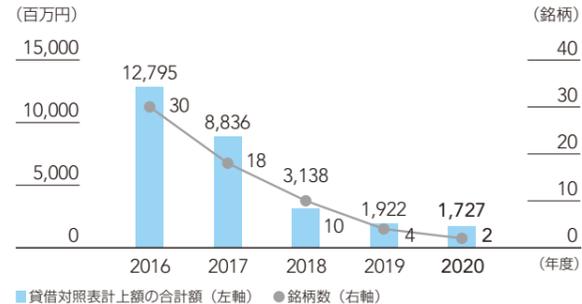
## 政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有株式として保有する上場株式について、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、当社は、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まいりました。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。当社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



## 監査

### 監査役監査

当社は、「監査役監査基準」など監査役監査の実効性を確保するための社内規程や内部通報制度などを整備し、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、取締役および使用者から、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当社の使用人を配置し社内に周知することで、監査役職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ており、子会社を管理する担当部署からは随時子会社の状況報告を受けている。
- ・グループの主要子会社の監査役との協議会を開催。
- ・会計監査人とは四半期ごとに情報交換や意見交換による連携を図り、また、会計監査人の選定に係る協議を実施。

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

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

当社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につきましては、当社IRサイトに掲載しています。

[https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms\\_90.pdf](https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_90.pdf)

## 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

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、「取締役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。

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
阿部 康行

2016年6月社外監査役就任  
2019年6月退任  
2019年6月社外取締役就任

### 持続可能な社会の実現を目指したサステナビリティ経営に向け、CSR重点6領域を理解し、各人が行動に移していくことが重要

社外取締役として、社内の状況を限られた時間内で効率良く理解することは重要であると考えています。日頃より機会があれば、社内の様々な分野の方々とできる限りコミュニケーションを図り、肌感覚で理解できるように努めています。その結果、社内状況に対する感度の向上を実感しています。取締役会などでは以前から活発な議論が交わされ、意思疎通が円滑に図られており、報告内容も適切で、会議全体のレベルも上がってきていると感じています。

世界情勢が目まぐるしく変化しているなかで、今後注意すべき点は、今日の最適解は明日の最適解では無い可能性があるということです。我々の事業活動をこのまま続けて良いか否かを常に見直し、必要に応じて修正するという意識を持ち続けることが、リスク管理の観点からも大切です。

2021年5月の中期経営ビジョン「STEP」進捗報告にあたっては、この3年間の実績状況を確認いたしました。大切なのは目標達成に向けての進捗を正しく把握し、その間の世の中の大きな変化に合わせて、計画そのものを臨機応変に見直ししていくことです。特に、十分な結果を出せなかった品質関連費用の削減状況・今後の見通しなどについては、より突っ込んだ議論をさせていただきます。品質改革はすぐに結果を出すのは難しい課題ですが、実際には様々な取り組みが行われていることを再確認しました。我々が目指す「笑顔をつくる会社」になるためには、この品質課題は避けては通れません。これらの活動結果が早期に出て来ることを期待しています。そして、長年SUBARUを支えていただいているステークホルダーの皆様の期待に応えるため、今後は「STEP」をさらに意識しながら、その重点取り組みである「組織風土改革」、「品質改革」、「SUBARUらしさの進化」について定期的に状況確認していきたいと思っております。

近年、地球温暖化や人権問題などの社会課題の解決に向けた各企業の取り組み姿勢が問われ、持続可能な社会の実現を目指したサステナビリティ経営が強く求められています。我々が掲げるCSR重点6領域をSUBARUグループのメンバー全員が理解し、各人が行動に移して行くことが重要であると思っています。

### SUBARUの存在意義をステークホルダー、特に従業員の共感を得て、企業文化にまで昇華させ企業価値の向上につなげていくことを期待

コロナ禍のこの1年間で従来と大きく変わった点は、在宅勤務の普及に例示されるように働くことについて価値観と様式の変化が起こったことです。会議への参加方法を例に取ると、日本では皆が一堂に集まって会議をするのが当たり前でしたが、米国では各地に散らばった拠点間で30年以上前から電話会議が行われていました。このように、遅れていた環境整備がコロナを奇貨として一挙に進みました。

社外取締役  
矢後 夏之助

2019年6月社外取締役就任

SUBARUにおいても働き方改革の一環として、会議のやり方についてもいろいろな工夫が進み、製造部門以外では在宅勤務が広く利用され、取締役会もオンラインでの参加が可能になりました。コロナ後のニューノーマルな生活様式のなかでは、在宅勤務が当たり前となるため、会議の効率的な運営とそれを実現するための通信手段の更新など、全社で取り組んでいく必要があると考えています。

中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告では、会社のありたい姿を「笑顔をつくる会社」と定義し、「安心と愉しさ」を提供することで、お客様にとって「存在感と魅力ある企業」となることを目指すと宣言しています。お客様のSUBARUに対する思いが、提供するクルマの機能価値にとどまらず、人生に寄り添う情緒価値にまで昇華されているとの分析に基づいて、SUBARUのありたい姿を簡潔に分かりやすく定義している点は、株主様を含めたすべてのステークホルダーに“他とは違うSUBARU”を効果的に訴求できていると評価をしています。また、安全と環境に対する会社としての考え方と目標を明確に表現できており、これもステークホルダーの共感を得られるものと考えています。今後の収益イメージについては、多少保守的ではないかとの見方もありますが、これらのビジョンが共有されることで、想定以上の結果につながるものと信じています。企業の存在意義をわかりやすく定義し、ステークホルダー、特に従業員の共感を得て、企業文化にまで昇華させることで企業価値の増大につなげた事例が多くありますので、今後に期待しています。



社外取締役  
土井 美和子

2020年6月社外取締役就任

### 経営・従業員・株主・顧客・環境 5つの視点を重視 「個の成長」に焦点をあてた組織風土改革への思いを評価

社外取締役に就任して1年が経ちました。2020年は、群馬県、栃木県、愛知県にある自動車・航空宇宙事業のほぼすべての生産・開発拠点を訪問し、見学・ミーティングなどを通じ、SUBARUの技術の広さと奥行きを知る事ができました。

取締役会では、これらの見学などで得た知識を背景に、経営・従業員・株主・顧客・環境の5つの視点から見て、抜け落ちている課題がないかを考えて発言しています。自動車業界は遵守すべき法規制・安全基準が多く、それらの改定への効率的な追従や、コストパフォーマンスに基づくリコール部品の確保などの課題が他業界との違いであると認識しております。特にDX（デジタルトランスフォーメーション）の進行や半導体不足に端を発する調達問題に関しては、技術屋として若干細かい質問もしています。

中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告は、中村社長が注力されている「個の成長」に焦点をあてた組織風土改革への思いがよく伝わるものになっていると感じています。決定のプロセスにおいては、取締役会だけでなく、個別に説明を受けるなどして、議論に参加してきました。留意したのは、SUBARU愛あふれるの方々とはあえて別の視点から見ても、納得できるビジョンになっているかということです。納得できない部分に関しては、真摯に意見を交わし、表現の修正にも踏み込ませていただきました。SUBARUらしさを維持しつつ、カーボンニュートラルを実践するというのは難しく、それを端的な表現にするとということに少しでも貢献できたのではないかと感じています。

SUBARUの特長としては、社内広報誌の写真などを見ても従業員の皆さんが和気あいあいとしており、3兆円規模の企業では貴重な現場との一体感があると感じています。

コーポレートデータ

## 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

J-GAAP								IFRS							
		'11/3	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3		'19/3	'20/3	'21/3	
<b>損益状況(会計年度)</b>								<b>損益状況(会計年度)</b>							
売上高 <sup>*1</sup>	百万円	¥1,580,563	¥1,517,105	¥1,912,968	¥2,408,129	¥2,877,913	¥3,232,258	¥3,325,992	¥3,232,695	¥3,160,514	売上収益	百万円	¥3,156,150	¥3,344,109	¥2,830,210
売上原価	百万円	1,241,427	1,222,419	1,501,809	1,728,271	2,017,490	2,187,136	2,386,266	2,442,706	2,561,753	売上原価	百万円	2,558,262	2,728,605	2,337,614
売上総利益	百万円	339,136	294,686	411,159	679,858	860,423	1,045,122	939,726	789,989	598,761	売上総利益	百万円	597,888	615,504	492,596
販売費及び一般管理費 <sup>*1</sup>	百万円	255,001	250,727	290,748	353,369	437,378	479,533	528,916	410,542	403,232	販売費及び一般管理費	百万円	298,875	308,227	279,867
営業利益	百万円	84,135	43,959	120,411	326,489	423,045	565,589	410,810	379,447	195,529	営業利益	百万円	181,724	210,319	102,468
税金等調整前当期純利益	百万円	63,214	52,879	93,082	328,865	392,206	619,003	394,695	297,340	195,838	税引前利益	百万円	186,026	207,656	113,954
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	50,326	38,453	119,588	206,616	261,873	436,654	282,354	220,354	147,812	親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	141,418	152,587	76,510
減価償却費 <sup>*2 *3</sup>	百万円	56,062	58,611	61,544	61,486	71,821	72,938	85,653	102,102	102,749	減価償却費 <sup>*3</sup>	百万円	187,077	192,742	206,317
資本的支出 <sup>*3</sup>	百万円	67,378	67,035	94,986	98,537	135,346	168,338	196,616	193,789	169,960	資本的支出 <sup>*3</sup>	百万円	274,281	284,669	258,229
研究開発費	百万円	42,907	48,115	49,141	60,092	83,535	102,373	114,215	121,084	102,719	研究開発支出	百万円	102,719	118,735	101,626
<b>財政状態(会計年度末)</b>								<b>財政状態(会計年度末)</b>							
純資産	百万円	413,963	451,607	596,813	770,071	1,030,719	1,349,411	1,464,888	1,561,023	1,612,825	資本合計	百万円	1,689,899	1,720,123	1,786,383
自己資本	百万円	412,661	450,302	595,365	765,544	1,022,417	1,343,732	1,458,664	1,552,844	1,605,291	親会社の所有者に帰属する持分	百万円	1,682,248	1,712,881	1,777,735
総資産 <sup>*4</sup>	百万円	1,188,324	1,352,532	1,577,454	1,888,363	2,199,714	2,592,410	2,762,321	2,866,474	2,982,725	資産合計	百万円	3,180,597	3,293,908	3,411,712
自己資本比率 <sup>*4</sup>	%	34.7	33.3	37.7	40.5	46.5	51.8	52.8	54.2	53.8	親会社所有者帰属持分比率	%	52.9	52.0	52.1
<b>キャッシュ・フロー</b>								<b>キャッシュ・フロー</b>							
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	138,208	54,865	166,715	313,024	311,543	614,256	345,442	366,298	174,006	営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	250,732	210,134	289,376
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(51,109)	(26,602)	(71,370)	(33,903)	(172,780)	(255,676)	(254,252)	(150,711)	(158,327)	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(190,119)	(25,844)	(272,174)
フリーキャッシュ・フロー	百万円	87,099	28,263	95,345	279,121	138,763	358,580	91,190	215,587	15,679	フリーキャッシュ・フロー	百万円	60,613	184,290	17,202
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(39,408)	2,586	(60,766)	(63,011)	(110,546)	(126,190)	(189,044)	(170,937)	(96,617)	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(141,551)	(15,818)	13,966
<b>1株当たり情報</b>								<b>1株当たり情報</b>							
当期純利益(EPS)	円	64.56	49.27	153.23	264.76	335.57	559.54	365.77	287.40	192.78	当期利益(EPS)	円	184.44	198.99	99.77
純資産(BPS)	円	528.88	576.97	762.87	980.98	1,310.15	1,721.90	1,902.56	2,025.31	2,093.60	親会社所有者帰属持分(BPS)	円	2,193.97	2,233.76	2,318.17
配当金	円	9	9	15	53	68	144	144	144	144	配当金	円	144	100	56
<b>その他情報</b>								<b>その他情報</b>							
単独為替レート	円/米ドル	86	79	82	100	108	121	108	111	111	単独為替レート	円/米ドル	111	109	106
発行済株式総数	千株	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	769,175	769,175	769,175	発行済株式総数	千株	769,175	769,175	769,175
株主数 <sup>*5</sup>	人	34,240	33,139	28,890	51,386	70,942	79,594	76,471	132,570	133,879	株主数 <sup>*5</sup>	人	133,879	145,289	142,890
単独従業員数	人	12,429	12,359	12,717	13,034	13,883	14,234	14,708	14,879	15,274	単独従業員数	人	15,274	15,806	16,478
連結従業員数	人	27,296	27,123	27,509	28,545	29,774	31,151	32,599	33,544	34,200	連結従業員数	人	34,200	35,034	36,070
<b>台数情報</b>								<b>台数情報</b>							
連結完成車販売台数 <sup>*6</sup>	千台	657	640	724	825	911	958	1,065	1,067	1,000	連結完成車販売台数 <sup>*6</sup>	千台	1,001	1,034	860
SUBARU車生産台数	千台	624	635	692	772	887	929	1,033	1,036	977	SUBARU車生産台数	千台	977	1,022	803
国内	千台	459	465	511	609	681	693	698	687	605	国内	千台	605	654	518
海外 <sup>*7</sup>	千台	165	171	181	164	207	236	335	349	372	海外 <sup>*7</sup>	千台	372	367	285

(注)当社グループは2020年3月期第1四半期より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用。

※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合計額。

※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.

コーポレートデータ

# 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 地域別販売台数

(単位：千台)

	'17/3	'18/3	'19/3	'20/3	'21/3
<b>国内</b>					
レガシィ	11.1	9.3	6.1	4.7	2.6
インプレッサ	51.6	66.7	47.4	42.9	30.7
フォレスター	24.2	18.1	32.1	30.1	22.9
レヴォーグ	23.8	21.3	13.2	11.8	20.1
WRX	6.6	8.3	7.1	8.5	2.8
エクシーガ	4.3	3.5	0.2	—	—
SUBARU BRZ	2.3	1.9	1.3	1.2	0.8
OEM	2.1	2.9	2.7	2.7	1.9
その他	0.6	0.5	0.1	—	—
登録車計	126.4	132.6	110.2	101.9	81.9
軽自動車	32.5	30.9	26.0	23.9	19.9
国内計	158.9	163.4	136.2	125.8	101.8
<b>米国</b>					
レガシィ	275.3	234.4	213.9	197.2	186.3
インプレッサ	168.6	213.7	197.0	196.5	173.6
フォレスター	182.6	186.2	155.6	200.5	176.2
WRX	37.0	32.5	26.5	21.0	18.7
アセント	—	—	63.1	84.6	54.9
トライベッカ	0.0	0.0	—	—	—
SUBARU BRZ	4.0	4.2	3.7	1.8	2.0
米国計	667.6	670.9	659.7	701.6	611.6
<b>カナダ</b>					
レガシィ	15.2	14.2	13.3	13.0	9.7
インプレッサ	18.0	23.1	22.1	25.7	24.0
フォレスター	14.2	14.3	12.5	14.8	10.4
WRX	4.9	4.5	4.1	2.5	2.6
アセント	—	—	4.1	4.0	2.7
SUBARU BRZ	0.7	0.7	0.7	0.4	0.3
カナダ計	53.1	56.8	56.8	60.4	49.7
<b>欧州</b>					
レガシィ	8.1	6.9	6.5	8.8	3.2
インプレッサ	12.6	16.6	14.9	13.2	5.9
フォレスター	15.2	13.2	9.1	12.7	4.3
レヴォーグ	3.6	1.9	0.8	1.9	0.1
WRX	0.9	1.2	0.3	—	0.0
SUBARU BRZ	0.6	0.4	0.5	0.4	0.2
欧州計	40.9	40.2	32.1	37.0	13.7
<b>ロシア</b>					
レガシィ	1.0	1.5	1.4	0.8	0.3
インプレッサ	0.2	1.6	1.4	1.0	0.3
フォレスター	4.2	4.6	5.3	6.8	3.9
WRX	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0
SUBARU BRZ	—	—	—	—	—
ロシア計	5.3	7.7	8.1	8.7	4.5
<b>豪州</b>					
レガシィ	15.4	13.3	10.6	8.0	7.2
インプレッサ	15.2	25.1	16.7	16.1	9.8
フォレスター	13.1	12.4	12.2	16.9	12.3
レヴォーグ	2.1	1.1	0.3	0.3	0.2
WRX	2.8	2.8	1.5	1.3	1.5
SUBARU BRZ	0.4	0.9	0.4	0.5	0.4
豪州計	49.1	55.7	41.7	43.1	31.4

(単位：千台)

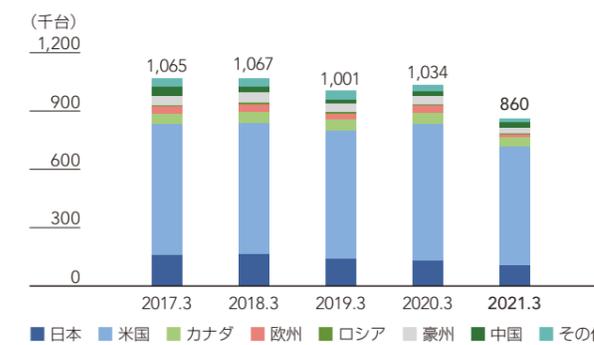
	'17/3	'18/3	'19/3	'20/3	'21/3
<b>中国</b>					
レガシィ	11.3	5.5	3.8	2.7	4.9
インプレッサ	5.6	4.6	3.8	1.6	2.2
フォレスター	26.6	15.7	15.2	15.6	17.4
SUBARU BRZ	0.6	1.0	—	0.8	0.0
中国計	44.0	26.9	22.8	20.6	24.5
<b>その他地域</b>					
レガシィ	7.0	6.0	4.3	2.6	1.9
インプレッサ	18.7	22.0	19.2	15.0	9.6
フォレスター	16.9	14.5	16.9	16.7	10.1
レヴォーグ	1.1	0.9	1.1	0.9	0.2
WRX	1.6	1.6	1.4	1.1	0.4
アセント	—	—	—	0.0	0.7
SUBARU BRZ	0.3	0.2	0.3	0.3	0.1
その他地域計	45.6	45.2	43.3	36.7	22.9
海外合計	905.6	903.5	864.6	908.0	758.4
グローバル合計	1,064.5	1,066.9	1,000.8	1,033.9	860.2

## 連結完成車 車種別販売台数

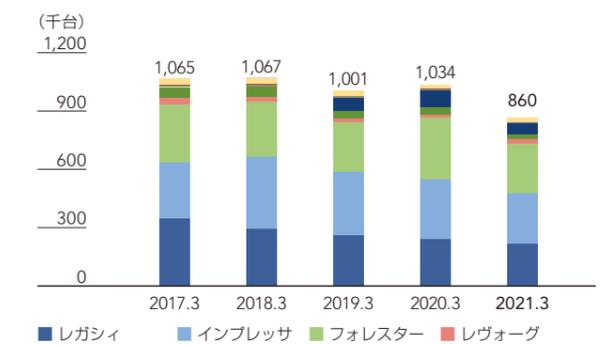
(単位：千台)

	'17/3	'18/3	'19/3	'20/3	'21/3
レガシィ	344.4	291.2	259.9	237.8	216.1
インプレッサ	290.5	373.4	322.5	312.0	256.1
フォレスター	297.0	279.0	258.8	314.1	257.5
レヴォーグ	30.6	25.3	15.4	15.0	20.5
WRX	53.7	51.0	41.0	34.4	26.1
エクシーガ	4.3	3.5	0.2	—	—
アセント	—	—	67.2	88.6	58.3
トライベッカ	0.0	0.0	—	—	—
SUBARU BRZ	8.9	9.3	6.9	5.4	3.9
OEM	2.1	2.9	2.7	2.7	1.9
軽自動車	32.5	30.9	26.0	23.9	19.9
その他	0.6	0.5	0.1	—	—
グローバル合計	1,064.5	1,066.9	1,000.8	1,033.9	860.2

## 連結完成車 地域別販売台数



## 連結完成車 車種別販売台数



※ 当社および連結子会社の完成車販売台数。

※ 当社および連結子会社の完成車販売台数。

## 財務レビュー

## 事業領域および連結の範囲

当社グループは、「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。2021年3月期（2020年4月1日～2021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73社、持分法適用会社10社を含めています。

## 当期の経営成績

当期の当社グループの連結決算は、重点市場である北米の販売を中心に第2四半期以降は新型コロナウイルス感染症の影響から回復傾向となり、第3四半期には前年を上回る水準で推移しましたが、第4四半期には半導体の供給不足により生産が減少しました。この結果、自動車売上台数の減少により売上収益は2兆8,302億円と前期に比べ5,139億円（15.4%）の減収となりました。利益面につきましては、販管費の圧縮や保証修理費の減少により諸経費などが減少したものの、自動車売上台数の減少により、営業利益は1,025億円と前期に比べ1,079億円（51.3%）の減益、税引前利益は1,140億円と前期に比べ937億円（45.1%）の減益、親会社の所有者に帰属する当期利益は765億円と前期に比べ761億円（49.9%）の減益となりました。

（単位 金額：億円、比率：%）

	売上収益	営業利益 (利益率)	税引前利益 (利益率)	親会社の所有者に 帰属する当期利益 (利益率)	為替レート
2021年3月期	28,302	1,025 (3.6)	1,140 (4.0)	765 (2.7)	106円/米ドル 123円/ユーロ
2020年3月期	33,441	2,103 (6.3)	2,077 (6.2)	1,526 (4.6)	109円/米ドル 121円/ユーロ
増減	△5,139	△1,079	△937	△761	
増減率	△15.4	△51.3	△45.1	△49.9	

## 各セグメントの状況

## 自動車事業部門

第1四半期に受けた新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は大きいものの、海外では重点市場である北米で「クロストレック（日本名:SUBARU XV）」などを中心に小売販売は堅調に推移しております。また、国内においては「2020-2021日本カーオブ・ザ・イヤー」を受賞した新型「レヴォーグ」が販売に寄与しました。以上の結果、売上台数につきましては、海外は75.8万台と前期比15.0万台（16.5%）の減少、国内は10.2万台と前期比2.4万台（19.1%）の減少、海外と国内の合計は86.0万台と前期比17.4万台（16.8%）の減少となりました。売上収益は2兆7,375億円と前期に比べ4,564億円（14.3%）の減収となりました。また、セグメント利益は1,091億円と前期に比べ912億円（45.5%）の減益となりました。

## 航空宇宙事業部門

新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を受け、「ボーイング787」及び「ボーイング777」などの引き渡しが減少したため、売上収益は877億円と前期に比べ544億円（38.3%）の減収となりました。また、セグメント損失は98億円と前期に比べ149億円の減益となりました。

## その他事業

売上収益は50億円と前期に比べ30億円（37.5%）の減収となりました。また、セグメント利益は31億円と前期に比べ5億円（14.2%）の減益となりました。

（単位 金額：億円、比率：%）

	売上収益				営業利益			
	2020年3月期	2021年3月期	増減	増減率	2020年3月期	2021年3月期	増減	増減率
自動車	31,939	27,375	△4,564	△14.3	2,003	1,091	△912	△45.5
航空宇宙	1,421	877	△544	△38.3	51	△98	△149	－
その他	80	50	△30	△37.5	36	31	△5	△14.2
調整額	－	－	－	－	14	1	△13	△90.0
合計	33,441	28,302	△5,139	△15.4	2,103	1,025	△1,079	△51.3

## 研究開発支出・設備投資・減価償却費

当期の研究開発支出は、1,016億円と前期比171億円（14.4%）の減少となりました。うち、1,003億円が自動車事業に関するものです。なお、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、連結損益計算上の「研究開発費」とは異なります。

当期の設備投資は、862億円と前期に比べ398億円（31.6%）の減少となりました。うち、802億円が自動車事業に関するもので、主な内容は、当社において、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、品質・職場環境改善を中心に478億円、米国の生産拠点スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）において新商品のための生産設備および生産能力拡充のための生産設備を中心に142億円の設備投資を実施しました。

当期の減価償却費は950億円と前期に比べて11億円（1.2%）の減少となりました。

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含んでいません。

## 流動性と資金の源泉

## 財政状態

当期末の資産は、3兆4,117億円と前期末に比べ1,178億円の増加となりました。主な要因は、非流動資産の「その他の金融資産」の取得等により817億円、「現金及び現金同等物」が484億円、それぞれ増加したものの、「棚卸資産」が自動車販売の回復がある一方で半導体供給不足による生産調整をしたため409億円減少したこと等です。負債は、1兆6,253億円と前期末に比べ515億円の増加となりました。主な要因は、流動負債及び非流動負債の「資金調達に係る債務」が社債発行や長期借入金等で947億円増加したものの、「営業債務及びその他の債務」が半導体の供給不足に起因した生産調整によって684億円減少したこと等です。資本は、1兆7,864億円と前期末に比べ663億円の増加となりました。主な要因は、「利益剰余金」が381億円、「その他の資本の構成要素」が為替換算の影響等により266億円、それぞれ増加したこと等です。

## キャッシュ・フロー

当期末における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、9,073億円となりました。

営業活動による資金の増加は2,894億円（前期は2,101億円の増加）となりました。主な要因は、税引前利益1,140億円、減価償却費及び償却費2,063億円、営業債務及びその他の債務の減少620億円、棚卸資産の減少396億円等です。投資活動による資金の減少は2,722億円（前期は258億円の減少）となりました。主な要因は、その他の金融資産の取得による支出3,287億円、有形固定資産の取得による支出1,247億円、その他の金融資産の売却または回収による収入2,475億円等です。財務活動による資金の増加は140億円（前期は158億円の減少）となりました。主な要因は、長期借入れによる収入655億円、親会社の所有者への配当金の支払429億円等です。

## その他財務情報に関して



決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書につきましては、当社IRサイトに掲載しています。

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

# グローバルネットワーク

## 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	主な生産車種・生産品目
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
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

スバル研究実験センター  
美深試験場

スバル研究実験センター

#### 航空宇宙カンパニー

宇都宮製作所

1 本社



東京事業所

# SUBARUグループの歴史

当社グループは、航空機メーカーをルーツとし、

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、

SUBARUブランドを磨きあげ、企業価値を向上させてきました。

1917	飛行機研究所を設立		1991	ボーイング777プログラムに参画
1931	中島飛行機設立		1993	半田工場稼働
1945	中島飛行機を富士産業(株)と改称		1999	米国ゼネラルモーターズ(株)(GM)と資本・業務提携
		1946年 ラビットスクーター 1号車誕生	1999	スズキ(株)と業務提携
			2000	日産自動車(株)と業務提携解消
			2002	いすゞとSIAの合併解消
			2003	レガシィが「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
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		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
1960	群馬本工場開設		2005	GMとの提携解消、トヨタ自動車と業務提携を結ぶことで合意
1960	東京証券取引所に株式を上場		2007	SIAでトヨタ カムリの受託生産開始
1966	いすゞ自動車(株)と業務提携調印		2012	マレーシアでSUBARU XVのKD生産スタート
1968	SOA(スバル オブ アメリカ)設立		2012	軽自動車の生産終了、OEM車販売へ転換
1968	いすゞ自動車(株)と業務提携解消		2014	ボーイング777X開発・量産事業参画覚書調印
1968	日産自動車(株)と業務提携調印		2016	SIAでトヨタ カムリの受託生産終了 北米向けインプレッサ生産をSIAに移管
1968	スノーモービル用ロビンエンジン、米・ボラリス社に輸出開始		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
1969	矢島工場稼働開始		2017	「株式会社SUBARU」に社名変更
1972	世界初の量産乗用4WD「レオーネ4WDエステートバン」発売		2017	SUBARU汎用エンジン・発電機等の生産・販売を終了
1978	ボーイング社と767の事業契約を締結		2018	新型ヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」を発表
1983	大泉工場本格稼働		2019	トヨタ自動車(株)と長期的連携関係のさらなる発展強化を目指し新たな業務資本提携に合意
1987	世界初の電子制御・無段階変速システムECVT搭載「ジャスティ」発売		2020	新型レヴォーグが「2020-2021 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
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			
1989	SCI(スバル カナダ)設立			
1989	スバル研究実験センター(SK)完成			
1990	SOA(スバル オブ アメリカ)を100%子会社化			

# 歴代車種の変遷

※当社生産車種

1958	スバル360発売	1977	プラット発売	1997	フォレストアー発売	2014	レヴォーグ発売
1961	スバルサンパートラック発売	1983	ドミンゴ発売	1998	プレオ発売	2014	WRX発売
1966	スバル1000 4ドアセダン発売	1984	ジャスティ発売	2003	アウトバック発売	2018	アセント(北米専用車)発売
1969	R-2発売	1985	アルシオーネ発売	2005	B9トライベッカ発売		
1971	レオーネクーベ発売	1989	レガシィシリーズ発売	2008	エクシーガ発売		
1972	レックス発売	1992	ヴィヴィオ発売	2012	SUBARU BRZ発売		
		1992	インプレッサシリーズ発売	2012	SUBARU XV発売		

# 会社情報

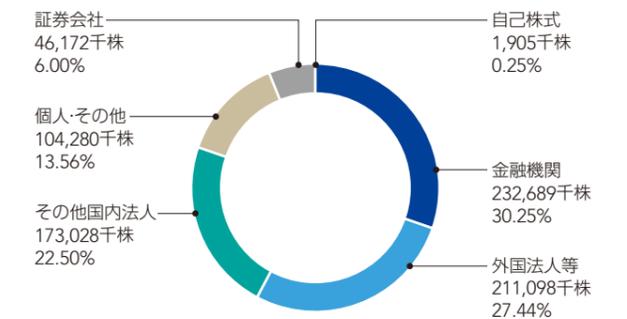
## 会社概要 (2021年3月31日現在)

<b>会社名</b>	株式会社SUBARU (英文表記: SUBARU CORPORATION)	<b>本社所在地</b>	東京都渋谷区恵比寿1丁目20番8号 エビスバルビル
<b>創立</b>	1953年7月15日	<b>関係会社数</b>	95社 (子会社87社・関連会社7社・その他の関係会社1社)
<b>資本金</b>	153,795百万円	<b>従業員数</b>	16,478人(連結: 36,070人) ※役員、顧問、出向者を除く。
<b>決算期</b>	3月31日	<b>WEB</b>	公式企業サイト <a href="https://www.subaru.co.jp/">https://www.subaru.co.jp/</a> 投資家情報サイト <a href="https://www.subaru.co.jp/ir/">https://www.subaru.co.jp/ir/</a>
<b>会計監査人</b>	有限責任 あずさ監査法人		
<b>主な事業内容</b>	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		

## 株式情報 (2021年3月31日現在)

<b>発行可能株式総数</b>	1,500,000,000株
<b>発行済株式総数</b>	769,175,873株
<b>総株主数</b>	151,367名
<b>単元株式数</b>	100株
<b>上場証券取引所</b>	東京証券取引所 市場第一部
<b>証券コード</b>	7270
<b>株主名簿管理人 および特別口座 管理機関</b>	〒103-8670 東京都中央区八重洲1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) (2021年11月22日以降は以下住所に移転予定) 東京都千代田区丸の内1丁目3番3号

## 所有者別状況



(注)所有株式数は千株未満を切り捨てて表示。

## 大株主の状況

株主名	住所	所有株式数 (千株)	所有株式数比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	愛知県豊田市トヨタ町1番地	153,600	20.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	70,978	9.25
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	37,175	4.85
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目9番2号	13,959	1.82
BNYM TREATY DTT 15 (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NEW YORK 10286 U.S.A. (東京都千代田区丸の内2丁目7番1号 決済事業部)	11,200	1.46
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED-CLIENT A/C (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	12TH FLOOR, CHATER HOUSE, 8 CONNAUGHT ROAD, CENTRAL, HONG KONG (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟)	10,165	1.32
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5番5号	10,078	1.31
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内1丁目6番6号 日本生命証券管理部内	9,511	1.24
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A. (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟)	9,174	1.20
SUBARU取引先持株会	東京都渋谷区恵比寿1丁目20番8号	9,010	1.17

(注1)所有株式数は千株未満を切り捨てて表示。

(注2)所有株式数比率は発行済株式の総数から自己株式(1,905,130株)を控除して計算。



## 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/>