



招集ご通知がスマホでも！



パソコン・スマートフォン
からでも招集ご通知がご覧
いただけます。

<https://p.sokai.jp/7270/>



第 88 期

定時株主総会招集ご通知

開催情報

●日時

2019年6月21日（金曜日）午前10時
（受付開始は午前9時を予定しております。）

●場所

ウェスティンホテル東京
地下2階 ギャラクシールーム
東京都目黒区三田一丁目4番1号（恵比寿ガーデンプレイス内）

目 次

株主の皆様へ	1
招集ご通知	5
議決権行使のご案内	7
株主総会参考書類	9
決議事項	
第1号議案 剰余金の処分の件	9
第2号議案 取締役9名選任の件	10
第3号議案 監査役3名選任の件	20
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	23
事業報告	26
連結計算書類	61
計算書類	65
監査報告	68

株主の皆様へ

株主の皆様におかれましては平素よりご高配を賜り厚く御礼申し上げます。また、一連の完成検査問題につきまして、皆様に多大なるご心配とご心痛をお掛けいたしましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。

これまで、完成検査工程の設備の改善、完成検査員への教育の再徹底、人員配置の見直し、組織変更など、実行可能な対策は全て行ってまいりました。2018年10月26日に生産ラインを停止して再発防止策の効果の検証を行った結果、これらの対策に実効性があることを認め、同日をもって、判明した不適切行為は終息したことを確認いたしました。今後も継続的にきめ細やかなモニタリングを行い、二度とお客様や株主の皆様の信頼を損ねることがないように再発防止を徹底してまいります。

また、一朝一夕では成し遂げられない組織風土改革につきましても、社長として自らが先頭に立ち、経営層が積極的に現場に関与し、真に「正しい会社」の実現に向けた全社的な取り組みを推し進めることにより、着実に成果が見え始めております。

一方、本年1月には当社が調達した部品に不具合が発生したことから、生産ラインを停止いたしました。製造業としては非常に厳しい決断ではございましたが、これは、何よりも品質が最優先であり、お客様にお掛けするご迷惑を最小限に抑えるために実施したものであり、品質を最優先するという姿勢を社内に浸透させる意味でも正しい判断だったと考えております。さらに「品質最優先」の意識を高め、全従業員への浸透を図るために、本年4月には「品質方針」を改定いたしました。

今後も、再発防止の徹底・深化はもちろんのこと、「品質最優先」の意識を醸成し、組織風土改革を進め、信頼回復に全力で努めてまいります。そして、中期経営ビジョン「STEP」のもと、自動車・航空宇宙の両事業ともに、スピード感をもって、着実に、力強く、歩を進め、SUBARUブランドの持続的な成長への足場をしっかりと固めてまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 中村 知美



企業理念

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

企業行動 規範

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

品質方針

私たちは何より品質を大切にしてお客様の信頼に応えます

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

「正しい会社をつくる活動」を振り返る

「お客様・社会・社員から信頼される会社」の実現を目指し、2018年度は全社で「正しい会社をつくる活動」に取り組んでまいりました。どのようなことに取り組み、そしてどのような変化につながられたのか。一度ここで振り返り、次年度の活動につなげてまいります。

目指す姿

真に正しい会社

お客様・社会・社員から信頼される会社

事業・業務・行動が正しく行われていること
会社としての活動が社会から認められ、支持されること
社員全員が誇りを持って働き、成長できること

2018年度の総括

1 「正しい業務遂行」に向けた改善活動

『自分の仕事総点検』や『法令・コンプライアンス違反緊急調査』を実施したことで、現時点での全社の課題の洗い出しは概ね完了。挙がってきた課題を、各本部で解決すべき課題と部門横断的な全社課題に分け、各々優先順位を付けながら計画的に改善を進めてまいりました。

2 「風通しの良い何でも言える会社」に向けた組織風土改革

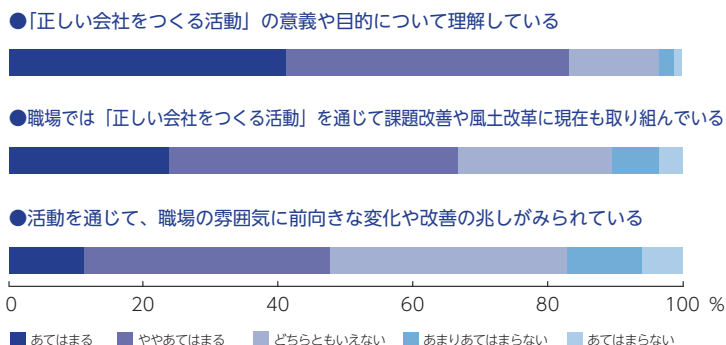
『自分の仕事総点検』活動を通じてコミュニケーションの機会が増加。また縦のコミュニケーション活性化に向け各職場で徐々にアクションがスタートしてきました。「上司からの声掛けが増えた」、「以前よりもコミュニケーションが取りやすくなった」などの声も多数挙がっており、変化が起き始めております。

実行してきたこと

各本部の『正しい会社をつくる活動』
全社一斉『自分の仕事総点検』
全社一斉『法令・コンプライアンス違反緊急調査』
別冊版社内報『正しい会社通信』の定期発行
『従業員コンプライアンス相談窓口』の認知拡大
コンプライアンスマニュアル・エッセンシャル版の発行
規範意識強化教育
執行役員の講師による全社コンプライアンス研修
現場対話会 & ヒアリング
執行役員合宿における「組織風土改革」をテーマとした議論
従業員意識調査結果の活用

ご参考

従業員意識調査の結果（2018年9月～10月に実施）



完成検査に係る不適切事案 再発防止策の実施状況

■経営陣から始める意識改革

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

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



2018年11月以降、社長の中村が、群馬製作所や航空宇宙カンパニー宇都宮製作所など、全社の工場・事業所を訪問し、一連の完成検査問題に対する再発防止および信頼回復に向けた経営の強い意思を従業員に直接伝えました。

また、完成検査問題に対する再発防止の手を緩めることなく、より強固に推し進めるために、同年12月1日付で品質保証本部に完成検査部を新設するなどの組織改正を行い、2019年1月1日付で製造部門担当役員を新たな体制といたしました。

■コミュニケーションの向上

完成検査の職場では、毎日、班長と完成検査員とで、その日の作業の振り返りを行い、標準作業に沿って検査が実施できたかどうか、標準作業そのものが適切かどうかを確認し合います。

また、様々な改善を実現するために、上長と検査員とで、業務全般の改善について議論し、対策を検討する打ち合わせを定期的に行っております。

さらに、毎月、部長が全ての現場で、定例会議を行っております。この会議では、検査現場の改善状況や困りごとをひとつひとつ直接確



認することに加え、ほかの現場の良い事例の紹介や、改善が滞っている問題点について議論を行っております。

このように、現場の問題を各職層で共有したうえで、現場レベルで対応可能な改善策は即実行し、現場レベルで対応できない改善策については、内容に応じて、班長、係長、課長、部長へと相談しながら、実現につなげております。

こうした日々のコミュニケーションは、完成検査員の意識の向上や継続的な改善活動に結び付いております。

■設備などの改善

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

設備の改善の一例として、スピードメーター検査では、以前はテスターで計測中の速度が常にモニター表示される設備でしたが、現在では、検査員がスピードメーターに意識を集中できるよう、計測結果のみをモニターに表示する設備に変更しました。

また、完成検査員の訓練生は、訓練生であることが分かるように帽子・ヘルメットの色分けを行ったうえで、トレーナー資格を持つ検査員のマンツーマン指導のもと、実際の生産ラインで作業訓練を行っております。

これらの改善により、確かな検査体制を構築し、品質の担保を徹底しております。



株主様工場ご視察会（2019年3月）

完成検査工程を含む生産ライン全般をご視察いただきました。

また、視察後には、当社役員との質疑応答を実施いたしました。



質疑応答の概要は当社ホームページ（<https://www.subaru.co.jp/ir/stock/event/>）をご覧ください。

株 主 各 位

(証券コード7270)
2019年5月30日

東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号

株式会社SUBARU

代表取締役社長 中村 知美

第88期定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には平素よりご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第88期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネット等によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使してくださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1 日 時	2019年6月21日（金曜日）午前10時（受付開始は午前9時を予定しております。）
2 場 所	東京都目黒区三田一丁目4番1号（恵比寿ガーデンプレイス内） ウェスティンホテル東京 地下2階「ギャラクシールーム」
3 会議の目的事項	報告事項 1. 第88期（2018年4月1日から2019年3月31日まで） 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結 計算書類監査結果報告の件 2. 第88期（2018年4月1日から2019年3月31日まで） 計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役9名選任の件 第3号議案 監査役3名選任の件 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

4 議決権の行使のご案内

郵送による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、2019年6月20日（木曜日）午後6時00分までに到着するようご返送ください。

インターネット等による議決権行使

当社指定の「議決権行使ウェブサイト（<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>）」にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙右片に記載の議決権行使コードおよびパスワードをご利用のうえ、画面の案内に従って、2019年6月20日（木曜日）午後6時00分までに、議案に対する賛否の入力を終えるようお手続きください。

ご了承いただく事項

書面とインターネット等により、二重に議決権を行使された場合は、インターネット等による行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。

インターネット等で複数回数、議決権を行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。

機関投資家の皆様へ

議決権行使の方法として、「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

5 その他株主総会招集に関する事項

本招集ご通知に際して株主の皆様へ提供すべき書類のうち、連結計算書類の連結注記表および計算書類の個別注記表に記載または表示すべき事項に係る情報につきましては、法令および定款第15条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知には記載しておりません。

当社ウェブサイト <https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html>

なお、監査役が監査報告書を、会計監査人が会計監査報告書をそれぞれ作成するに際して監査した連結計算書類および計算書類には、本招集ご通知添付書類へ記載のもののほか、この連結注記表および個別注記表として表示すべき事項も含まれております。

以 上

- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ 株主様ではない代理人、ご同伴者様など、株主様以外の方は株主総会へご出席いただけませんのでご注意ください。
- ◎ 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、上記の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。
- ◎ 本招集ご通知の内容は、早期に情報をご提供する観点から、発送に先立って当社ウェブサイトに掲載いたしました。

株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。



議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の大切な権利です。
後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。
議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。



株主総会に ご出席する方法

当日ご出席の際は、お手数ながら、同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。

株主総会開催日時

2019年6月21日（金曜日）
午前10時



書面（郵送）で 議決権を行使する方法

同封の議決権行使書用紙に各議案の賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限

2019年6月20日（木曜日）
午後6時00分到着分まで



インターネット等で 議決権を行使する方法

次ページの案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2019年6月20日（木曜日）
午後6時00分入力完了分まで

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに議案の賛否をご記入ください。

第1号議案および第4号議案

- 賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 >> 「否」の欄に○印

第2号議案および第3号議案

- 全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を反対する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

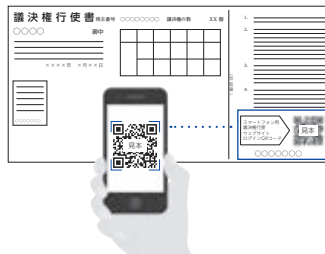
書面とインターネット等により、二重に議決権を行使された場合は、インターネット等による行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
また、インターネット等で複数回数、議決権を行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」の議決権行使は**1回のみ**。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読取っていただくと、PC向けサイトへ遷移出来ます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

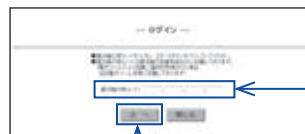
議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

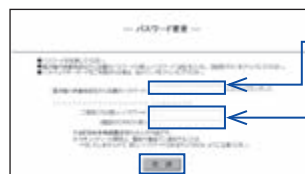
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「次へ」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「初期パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォン、携帯電話の操作方法などが不明な場合は、右記にお問い合わせください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル
☎ 0120-768-524
(受付時間 平日午前9時～午後9時)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。

第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

当社は、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けており、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案しながら、継続的かつ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ております。

なお、当社は、2018年7月に公表いたしました中期経営ビジョン「STEP」におきまして、「株主還元は配当を主に継続的・安定的な還元を重視する」「この3年間は年間配当144円をベースとし、キャッシュフローに応じて自己株式取得を機動的に実施する」としております。

第88期の期末配当につきましては、当期の業績および今後の事業展開、経営環境等を勘案いたしまして、次のとおりといたしたいと存じます。

1. 配当財産の種類	金銭
2. 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額	当社普通株式1株につき金 72円 配当総額 55,235,594,304円 なお、中間配当金として72円をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は1株につき144円となり、前期と同額であります。
3. 剰余金の配当が効力を生じる日	2019年6月24日

(ご参考) 配当金等の推移

区 分		第85期 2015年度	第86期 2016年度	第87期 2017年度	第88期 (当期) 2018年度
1株当たり年間配当額	(円)	144	144	144	144 (予定)
年間配当額	(百万円)	112,432	110,460	110,466	110,471 (予定)
連結配当性向	(%)	25.7	39.4	50.1	74.7 (予定)

(注) 第88期 (当期) の1株当たり年間配当額および年間配当額は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提とした金額です。

第2号議案 取締役9名選任の件

2018年6月22日開催の当社第87期定時株主総会において選任いただいた取締役8名のうち、大河原正喜氏は、2018年12月31日付けで辞任し、他の7名全員は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、経営の監督機能強化を図るため社外取締役を1名増員し、取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。

当社は、当社の企業理念、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役として相応しい豊富な経験と高い能力・見識、高度な専門性を有する人物を取締役候補者に指名しております。取締役候補者は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、代表取締役、秘書室担当取締役および社外取締役から構成される役員指名会議が十分に審議し、承認した指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定しております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏 名	現在の当社における地位	当期における 取締役会出席状況	取締役 在任期間
1	再任 よし なが やす ゆき 吉 永 泰 之	取締役会長	16回中16回 (100%)	10年
2	再任 なか むら とみ み 中 村 知 美	代表取締役社長	12回中12回 (100%)	1年
3	新任 ほそ や かず お 細 谷 和 男	副社長	—	—
4	再任 おか だ とし あき 岡 田 稔 明	取締役専務執行役員	16回中16回 (100%)	2年
5	再任 か とう よう いち 加 藤 洋 一	取締役専務執行役員	16回中16回 (100%)	2年
6	再任 おお ぬき てつ お 大 拔 哲 雄	取締役専務執行役員	12回中12回 (100%)	1年
7	再任 社外 独立 あお やま しげ ひろ 青 山 繁 弘	社外取締役	16回中16回 (100%)	3年
8	新任 社外 独立 あ べ やす ゆき 阿 部 康 行	社外監査役	—	—
9	新任 社外 独立 や ご なつ の すけ 矢 後 夏之助	—	—	—

(注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

2. 当期における取締役会出席状況については、再任候補者の状況を記載しております。また、中村知美氏および大抜哲雄氏の状況については、2018年6月22日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。

3. 阿部康行氏は、社外監査役として当期開催の取締役会16回のうち14回に出席いたしました。

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



候補者番号

1

よし なが

吉永

やす ゆき

泰之

1954年 3月 5日生

男性

再任

所有する当社株式の数

60,296株

取締役在任期間

10年

取締役会出席回数

16回中16回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

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

主な担当分野

特になし

重要な兼職の状況

特になし

■取締役候補者とした理由

吉永泰之氏は、2011年から2018年まで、代表取締役社長として当社の経営を指揮しており、長年にわたる当社および当社グループ会社における経営者としての豊富な経験と知見を有しております。2018年6月に取締役会長に就任以来、自らが先頭に立って「正しい会社推進部」および「コンプライアンス室」を牽引し、「自分の仕事総点検」や「法令・コンプライアンス違反緊急調査」などの活動を通じて、組織風土改革を着実に進め、次のステージに向けた道筋をつけることに貢献してまいりました。また、同氏は、取締役会の議長として、社外役員の知見を引き出しながら、自由闊達な議論を促しており、このような同氏による議事進行は社内外の取締役会メンバーから高く評価されております。今後も、同氏が議長として、取締役会における自由闊達な議論を促すとともに、長年にわたる経営者としての豊富な経験と知見に基づき取締役会の実効性のさらなる向上を図ることを期待し、取締役候補者としたものであります。

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



所有する当社株式の数

12,918株

取締役在任期間

1年

取締役会出席回数

12回中12回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

候補者番号

2

なか むら

中村

とも み

知美

1959年5月17日生

男性

再任

略歴、地位および担当

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

主な担当分野

CEO (最高経営責任者)、航空宇宙カンパニー、品質

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役
スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役

■ 取締役候補者とした理由

中村知美氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、営業、マーケティング、経営企画、海外事業などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しております。2018年6月に代表取締役社長へ就任以来、完成検査に係る不適切事案の再発防止に取り組み、「品質を最優先とする」生産体制への見直しを実施するとともに、自ら完成検査の現場に足を運んで密接に意思疎通をしつつ、着実かつ適時に対策・改善を推進してまいりました。同年10月26日に同氏の決断のもと生産ラインを停止して再発防止策の効果の検証を行った結果、再発防止策が有効に機能し、完成検査工程の健全性が確保されているものと認め、同年9月の調査報告により明らかになった不適切行為と同様の行為は、同年10月26日の翌稼働日以降発生していないことを確認しております。さらに、同年12月1日付で品質保証本部に「完成検査部」を新設し、製造部門に対する検査業務部門の独立性を確保する組織改正を行うとともに、2019年4月1日には「品質方針」を改定するなど、自らが先頭に立って「品質最優先」の組織体制構築と風土の醸成に取り組んでまいりました。以上のような同氏のリーダーシップの下で、当社グループの持続的成長を実現するため、全てのステークホルダーからの信頼を可及的速やかに回復すべく、同氏が中期経営ビジョン「STEP」の最重点テーマである「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」の確実な推進を図ることを期待し、取締役候補者としたものであります。

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

**所有する当社株式の数**

10,421株

取締役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

候補者番号

3

ほそ や かず お
細谷 和男1957年7月29日生
男性

新任

略歴、地位および担当

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

主な担当分野

製造、中国プロジェクト準備室

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役

■ 取締役候補者とした理由

細谷和男氏は、製造部門での経験も長く、当社および当社グループ会社における、人事、経営企画、営業などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有していることから、当社グループの持続的成長を実現するために、全てのステークホルダーを意識した経営の監督および組織風土改革を適切に行うことを期待し、取締役候補者としたものであります。



候補者番号

4

おか だ とし あき
岡田 稔明

1960年10月30日生
男性

再任

所有する当社株式の数

10,233株

取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

16回中16回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

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

主な担当分野

CFO（最高財務責任者）、秘書室、財務管理部、人事部

重要な兼職の状況

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA） 取締役
スバル オブ アメリカ インク（SOA） 取締役

■ 取締役候補者とした理由

岡田稔明氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、営業、購買、経営企画などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有していることから、当社グループの持続的成長を実現するために、全てのステークホルダーを意識した経営の監督およびグループ全体の財務体質とガバナンスの強化を適切に行うことを期待し、取締役候補者としたものであります。

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



候補者番号

5

かとう よういち
加藤 洋一

1959年9月14日生
男性

再任

所有する当社株式の数

4,660株

取締役在任期間

2年

取締役会出席回数

16回中16回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

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

主な担当分野

CRMO（最高リスク管理責任者）、リスクマネジメントグループ、渉外部、知的財産部

重要な兼職の状況

特になし

■ 取締役候補者とした理由

加藤洋一氏は、経済産業省において要職を歴任し、当社入社後は、社内出身者にはない視点を併せ持ちながら、当社および当社グループ会社において渉外、経営管理などの分野を中心に経験を重ねてきたことから、その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に基づき、当社グループの持続的成長を実現するために、全てのステークホルダーを意識した経営の監督およびグループ全体の渉外活動と内部統制・ガバナンスの強化を適切に行うことを期待し、取締役候補者としたものであります。

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



候補者番号

6

おおぬき

大拔

てつお

哲雄

1960年11月15日生

男性

再任

略歴、地位および担当

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

主な担当分野 CTO（最高技術責任者）

重要な兼職の状況

スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク（SRD） 社長

所有する当社株式の数

9,602株

取締役在任期間

1 年

取締役会出席回数

12回中12回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

■ 取締役候補者とした理由

大拔哲雄氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、技術、商品企画などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有していることから、当社グループの持続的成長を実現するために、全てのステークホルダーを意識した経営の監督および「安心とゆしさ」を基軸としたお客様価値の向上を適切に行うことを期待し、取締役候補者としたものであります。

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



候補者番号

7

あお やま

青山

しげ ひろ

繁弘

1947年4月1日生

男性

再任

社外

独立

所有する当社株式の数

1,400株

取締役在任期間

3年

取締役会出席回数

16回中16回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

1969年4月 サントリー株式会社入社
1994年3月 同社 取締役 洋酒事業部長
1999年3月 同社 常務取締役 マーケティング部門・宣伝事業部 担当営業推進本部長
2001年3月 同社 常務取締役 経営企画本部長
2003年3月 同社 専務取締役 経営企画本部長
2005年9月 同社 専務取締役 酒類カンパニー社長
2006年3月 同社 取締役副社長 酒類カンパニー社長
2009年2月 サントリーホールディングス株式会社 取締役副社長
2010年3月 同社 代表取締役副社長
2014年10月 同社 代表取締役副会長
2015年4月 同社 最高顧問
2016年6月 当社 社外取締役（現任）
2018年4月 サントリーホールディングス株式会社 特別顧問
2019年3月 同社 特別顧問退任
現在に至る

重要な兼職の状況

株式会社高松コンストラクショングループ 社外取締役
みらかホールディングス株式会社 社外取締役
公益財団法人流通経済研究所 理事長

■ 社外取締役候補者とした理由

青山繁弘氏は、サントリーホールディングス株式会社において要職を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えており、マーケティング分野における高度な知見を有しております。同氏の当社独立社外取締役としてのこれまでの在任期間は本総会終結の時をもって3年ですが、この間、豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、引き続き社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。
2. 当社は会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、青山繁弘氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。
3. 当社は、青山繁弘氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、継続して届け出る予定であります。
4. 青山繁弘氏が社外取締役として在任中に、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、これらの不適切事案にかかる原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、同氏を含めた社外役員からの提言を契機として、当社は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、2019年4月1日付でCRMO（最高リスク管理責任者）を設置いたしました。また、取締役会のほか、取締役と監査役による経営懇話会における組織風土改革や品質改革をテーマとした議論の中でも、同氏は、社外取締役という立場から、グループ会社を含めた組織風土改革、品質改革、コンプライアンスのさらなる強化・徹底などの当社の変革に必要な提言を積極的に行い、その職責を果たしております。



候補者番号

8

あ べ やす ゆ き
阿部 康行

1952年4月17日生

男性

新任

社外

独立

所有する当社株式の数

1,700株

取締役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

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

重要な兼職の状況

株式会社JVCケンウッド 社外取締役
株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問

■ 社外取締役候補者とした理由

阿部康行氏は、住友商事株式会社の代表取締役専務執行役員として、監督と執行の両面から経営に携わられた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えており、IT分野における高度な知見を有しております。また、当社独立社外監査役としての在任期間は本総会終結の時をもって3年ですが、この間、取締役の職務執行の監査に加え、当社が抱える課題の本質を捉えて、適時適切に経営陣に対する忌憚のない発言等を行っていることから、同氏が当社の社外取締役に就任した際には、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 阿部康行氏は、2016年6月28日付で当社社外監査役に就任しておりましたが、本総会終結の時をもって辞任により退任いたします。
2. 阿部康行氏は、社外監査役として当期開催の取締役会16回のうち14回に出席いたしました。
3. 当社は会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」ならびに「監査役」との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、阿部康行氏と当社との間で、監査役としての損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しておりましたが、本総会において同氏の取締役選任が承認された場合、同氏との間で、社外取締役としての損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定であります。
4. 当社は、阿部康行氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、本総会において同氏の選任が承認された場合、継続して届け出る予定であります。
5. 阿部康行氏が社外監査役として在任中に、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりました。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、これらの不適切事案にかかる原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っており、同氏を含めた社外役員からの提言を契機として、当社は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、2019年4月1日付でCRMO（最高リスク管理責任者）を設置いたしました。また、取締役会のほか、取締役と監査役による経営懇話会における組織風土改革や品質改革をテーマとした議論の中でも、同氏は、社外監査役という立場から、グループ会社を含めた組織風土改革、品質改革、コンプライアンスのさらなる強化・徹底などの当社の変革に必要な提言を積極的に行い、その職責を果たしております。



候補者番号

9

や ごと なつ の すけ
矢後 夏之助

1951年5月16日生

男性

新任

社外

独立

所有する当社株式の数

0株

取締役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

略歴、地位および担当

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

重要な兼職の状況

公益財団法人荏原畠山記念文化財団 代表理事

■ 社外取締役候補者とした理由

矢後夏之助氏は、株式会社荏原製作所において代表取締役社長、取締役会長を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えております。また、特に内部統制・ガバナンス分野における高度な知見を有しており、同氏が当社の社外取締役に就任した際には、当社の経営全般に対して独立した立場からの十分な助言と監督を期待できると判断し、社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当社は会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、本総会において矢後夏之助氏の選任が承認された場合、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定であります。
2. 矢後夏之助氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、本総会において同氏の選任が承認された場合、独立役員として届け出る予定であります。
3. 矢後夏之助氏が株式会社荏原製作所取締役在任中の2016年9月に、同社の関連会社が中心となって共同住宅で施工した既設排水管の取り換え工事において、施工方法が建築基準法に不適合である物件があることが判明いたしました。同氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。同氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行ってまいりました。また、国土交通省および特定行政庁による指導に応じて、必要な改善措置を実施するなど、その職責を果たしてまいりました。

本総会終結の時をもって、監査役馬淵晃氏および三田慎一氏は任期満了となり、阿部康行氏は辞任いたしますので、監査役3名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。



候補者番号

1

ま ぶち あきら
馬淵 晃

1953年9月11日生

男性

再任

略歴

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

重要な兼職の状況

スバル興産株式会社 監査役
 東京スバル株式会社 監査役

所有する当社株式の数

43,800株

監査役在任期間

4年

監査役会出席回数

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

■ 監査役候補者とした理由

馬淵晃氏は、長年にわたる当社および当社グループ会社における、技術、経営戦略などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しております。また、2010年からは取締役専務執行役員として監督と執行の両面から当社の経営に携り、2015年からは常勤監査役として当社の経営の監査に携わった経歴を有しております。なお、同氏は、事前に完成検査に係る不適切事案を認識していませんでしたが、日頃より、法令遵守や内部統制について提言を行っており、当該事案の判明後は、原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて、適宜報告を受けるとともに様々な提言を行っております。以上のような同氏の経歴および活動を踏まえ、同氏が引き続き監査役としてその職務を適切に遂行することを期待し、監査役候補者としたものであります。

(注) 当社は監査役がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、監査役との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、馬淵晃氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しており、本総会において同氏が監査役に再任された場合、同氏と当社との間で、当該責任限定契約を継続する予定であります。



所有する当社株式の数

0株

監査役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

候補者番号

2

の さ か しげる
野坂 茂

1953年9月12日生

男性

新任

社外

独立

略歴

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

重要な兼職の状況

ヤマハ株式会社 社外取締役 (2019年6月退任予定)

■ 社外監査役候補者とした理由

野坂茂氏は、日本オラクル株式会社の取締役執行役副社長、同社取締役副会長として、監督と執行の両面から経営に携わられた経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と知見を有しております。また、同社における最高財務責任者としての経歴も長く、財務および会計に関する十分な知見を有しており、当社の社外監査役に就任した際には、その職務を適切に遂行していただけるものと期待し、社外監査役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当社は監査役がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、監査役との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、本総会において野坂茂氏の選任が承認された場合、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定であります。
2. 野坂茂氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、本総会において同氏の選任が承認された場合、独立役員として届け出る予定であります。



所有する当社株式の数

0株

監査役在任期間

—

当社との特別の利害関係

なし

候補者番号

3

おか だ きょう こ
岡田 恭子1959年7月26日生
女性

新任

社外

独立

略歴

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

重要な兼職の状況

公益財団法人日本対がん協会 理事

■ 社外監査役候補者とした理由

岡田恭子氏は、株式会社資生堂におけるCSR、企業文化などの分野を中心とした豊富な経験と知見および同社監査役として経営の監査に携わられた経歴を有しております。また、同氏は女性向けの製品を多く扱う企業の出身であり、当社の課題に対して、女性の立場からこれまでになく視点での指摘をいただけるなど、当社の社外監査役に就任した際には、その職務を適切に遂行していただけることを期待し、社外監査役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当社は監査役がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、監査役との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、本総会において岡田恭子氏の選任が承認された場合、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定であります。
2. 岡田恭子氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、本総会において同氏の選任が承認された場合、独立役員として届け出る予定であります。

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

本総会の開始の時をもって2018年6月22日開催の第87期定時株主総会においてなされた補欠の社外監査役の選任に係る決議が失効することから、あらためて、法令で定められた監査役の員数を欠くこととなる時に備えて、補欠の社外監査役1名の選任をお願いするものであります。

補欠の監査役候補者は、次のとおりであります。

なお、本総会における笠浩久氏の選任に係る決議の効力につきましては、当該決議後最初に開催する定時株主総会の開始の時までとするほか、就任前に限り、監査役会の同意を得て、取締役会の決議により、その選任を取り消すことができるものとさせていただきます。

また、本議案に関しましては監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者

笠 浩 久 (1964年8月4日生・男性) [所有する当社株式の数] 0株

略歴および重要な兼職の状況

1994年 4 月	弁護士登録 東京八丁堀法律事務所入所	2004年 4 月	東京八丁堀法律事務所パートナー（現任）
2001年 4 月	金融庁 監督局総務課金融危機対応室課長補佐（任期付職員）	2013年 6 月	イー・ギャランティ株式会社 社外監査役（現任）
2003年 4 月	東京八丁堀法律事務所復帰	2017年 5 月	株式会社レナウン 社外監査役（現任）

補欠の社外監査役候補者とした理由

笠浩久氏は、長年にわたって弁護士として活動するとともに企業の社外監査役や金融庁の任期付職員を務めるなど、企業法務に関する学識を有するとともに豊富な実務経験を有しております。また、同氏は、社外役員となること以外の方法で直接会社の経営に参与した経験はありませんが、企業法務や会計・財務に関する豊富な実務経験を通じて会社経営に関する専門的知見を有しています。以上のことから、同氏は、社外監査役として適任であるとともに、当社の社外監査役に就任した際には、その職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。

- (注) 1. 笠浩久氏と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 笠浩久氏は補欠の社外監査役として選任するものであります。
3. 当社は監査役がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、監査役との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、笠浩久氏が社外監査役に就任された場合には、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定であります。
4. 笠浩久氏が社外監査役に就任した場合には、当社は同氏を東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

以 上

(ご参考) 第2号議案、第3号議案承認可決後の取締役会および監査役会の体制

第2号議案、第3号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役会および監査役会の体制は次のとおりとなる予定であります。

■ 取締役会の体制（予定）

氏名				生年月日 性別	地位など（予定）			
よし 吉	なが 永	やす 泰	ゆき 之	1954年3月5日生 男性	取 会	締	役 長	取 締 役 会 議 長
なか 中	むら 村	とも 知	み 美	1959年5月17日生 男性	代 表 社 長	取 締 C E O	役 員 指 名 会 議 役 員 報 酬 会 議	議 長 議 長
ほそ 細	や 谷	かず 和	お 男	1957年7月29日生 男性	代 表 副 社 長	取 締 社 長	役 員 指 名 会 議 役 員 報 酬 会 議	委 員 委 員
おか 岡	だ 田	とし 稔	あき 明	1960年10月30日生 男性	取 専 務 執 行 役 員	締 C F O	役 員 指 名 会 議 役 員 報 酬 会 議	委 員 委 員
か 加	とう 藤	よう 洋	いち 一	1959年9月14日生 男性	取 専 務 執 行 役 員	締 C R M O	役	
おお 大	ぬき 拔	てつ 哲	お 雄	1960年11月15日生 男性	取 専 務 執 行 役 員	締 C T O	役	
あお 青	やま 山	しげ 繁	ひろ 弘	1947年4月1日生 男性	社外 独立	取 締	役 員 指 名 会 議 役 員 報 酬 会 議	委 員 委 員
あ 阿	べ 部	やす 康	ゆき 行	1952年4月17日生 男性	社外 独立	取 締	役 員 指 名 会 議 役 員 報 酬 会 議	委 員 委 員
や 矢	ご 後	なつ 夏	のすけ 之助	1951年5月16日生 男性	社外 独立	取 締	役 員 指 名 会 議 役 員 報 酬 会 議	委 員 委 員

■ 監査役会の体制（予定）

氏名				生年月日 性別	地位など（予定）			
ま 馬	ぶち 漕	あきら 晃		1953年9月11日生 男性	常 勤	監 査	役	
はい 灰	もと 本	しゅう 周	ぞう 三	1954年6月27日生 男性	常 勤	監 査	役	
の 野	さか 坂	しげる 茂		1953年9月12日生 男性	社外 独立	監 査	役	
おか 岡	だ 田	きょう 恭	こ 子	1959年7月26日生 女性	社外 独立	監 査	役	

(ご参考) 社外役員の独立性に関する判断基準

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

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

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

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

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

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

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

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

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

注7 近親者とは、配偶者および二親等内の親族をいう。

(添付書類)

第88期 事業報告 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)**1 SUBARUグループの現況に関する事項****(1) 事業の経過およびその成果**

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

SUBARU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て、新たな中期経営ビジョン「STEP」を策定し、2018年7月に公表いたしました。当社のありたい姿を「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」とし、その実現に向け、2025年ビジョンとして次の3項目を掲げました。

2025年ビジョン

1. 個性を磨き上げ、お客様にとって Different な存在になる
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
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

「STEP」では、取り組みの最優先事項に「組織風土改革」を掲げ、品質改革をはじめとする

「会社の質の向上」、「人の命を守る」ことにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ※を目指す安心・安全への取り組みなどを通じた「強固なブランドの構築」、そして「集中戦略を軸とした持続的成長」の取り組みを進めてまいります。

※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

当期の売上高は、自動車売上台数の減少などにより、3兆1,605億円と前期比722億円(2.2%)の減収となりました。

営業利益は、2018年11月に届出いたしましたエンジン部品のリコールなどによる品質関連費用の増加および自動車売上台数の減少などにより、1,955億円と前期比1,839億円(48.5%)の減益、経常利益も、1,962億円と前期比1,837億円(48.3%)の減益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益も、1,478億円と前期比725億円(32.9%)の減益となりました。

	金額 (百万円)	前期比増減 (%)
売 上 高	3,160,514	△2.2
営 業 利 益	195,529	△48.5
経 常 利 益	196,239	△48.3
親会社株主に帰属 する当期純利益	147,812	△32.9

当社は、2017年10月に判明した完成検査に係る不適切事案について、同年12月19日および2018年4月27日の2回にわたって国土交通省に報告をいたしました。同年6月5日に国土交通省より、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案について、徹底した調査および再発防止策の策定を行うよう求められました。これを受け、当社は、客観的・中立的な立場から徹底した調査を行うため、弁護士などの社外専門家チームに調査を委託し、同年9月28日にその調査報告書を公表いたしました。この調査により、新たに完成検査に係る不適切行為が判明したため、同年10月11日にリコールを届出しました。さらに、同年10月の国土交通省による立入検査を契機とした社内調査において、一部の不適切行為が継続していたことが判明したため、同年11月8日にリコールを届出しました。

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

なお、同年10月26日の翌稼働日以降現在まで、これまでの調査で判明した不適切行為と同様の行為は確認されておられません。

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

当社は、一連の不適切事案の結果、このような事態に至ったことを極めて厳粛に受け止めております。一連の不適切事案に対する再発防止の手を緩めることなく、より強固に推し進めるために、2018年12月1日付で品質保証本部に完成検査部を新設するなどの組織改正を行い、2019年1月1日付で製造部門担当役員を新たな体制といたしました。そして、全従業員が一体となって高い規範意識を持った職場となるべく邁進し、お客様・株主様をはじめ、全てのステークホルダーの信頼を一日でも早く回復できるよう、全力で取り組む決意でございます。

※当社の公表内容の詳細は、当社ホームページ
(<https://www.subaru.co.jp/kensa/top.html>)をご覧ください。

自動車事業

売上高

3兆145億円(前期比1.6%減)

当期の当社の重点市場であります米国の自動車全体需要は、乗用車系は前期を下回り、SUV（多目的スポーツ車）を含むライトトラック系は前期を上回り、1,716.0万台（前期比0.9%の減少）となりました。また、国内の自動車全体需要は、登録車は前期並み、軽自動車は前期を上回り、526.0万台（前期比1.2%の増加）となりました。

このような自動車全体需要の動向のなか、海外は、当社の重点市場であります北米において、新たに販売を開始した新型車「アセント」の好調などが寄与し、現地での小売販売は堅調に推移いたしました。しかし、当期前半は全面改良前であった「フォレスター」の出荷台数の減少などにより、売上台数は86.5万台と前期比3.9万台（4.3%）の減少となりました。また、国内は、7月に全面改良を行った「フォレスター」の販売が好調に推移したものの、

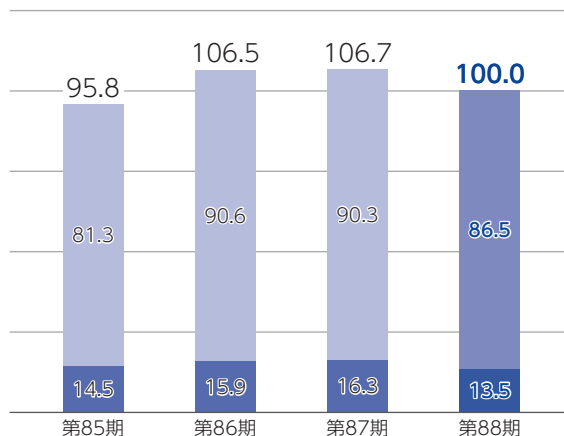
「インプレッサ」、「SUBARU XV」および「レヴォーグ」の販売が減少したことなどにより、売上台数は13.5万台と前期比2.8万台（17.2%）の減少となりました。

以上の結果、海外と国内の売上台数の合計は、100.0万台と前期比6.7万台（6.3%）の減少となり、売上高は、3兆145億円と前期比479億円（1.6%）の減収となりました。また、セグメント利益も、1,849億円と前期比1,765億円（48.8%）の減益となりました。

なお、生産台数は、当社群馬製作所において、品質最優先で生産・検査を行うことを目的に見直した操業条件を2018年秋以降継続していることおよび2019年1月に発生いたしました電動パワーステアリング装置の不良部品に起因する操業停止などにより、前期を下回りました。また、当期の地域別の売上台数は以下のとおりです。

■ 連結売上台数推移 (万台)

■ 日本 ■ 海外



	売上台数 (万台)	前期比増減 (万台)	前期比増減 (%)
国内合計	13.5	△2.8	△17.2
登録車	11.0	△2.3	△17.2
軽自動車	2.6	△0.5	△17.1
海外合計	86.5	△3.9	△4.3
北米	71.7	△1.1	△1.5
欧州・ロシア	4.0	△0.8	△16.1
豪州	4.2	△1.4	△25.0
中国	2.3	△0.4	△15.2
その他地域	4.3	△0.2	△4.3
総合計	100.0	△6.7	△6.3

商品・技術面につきましては、SUBARUの安全性能に関して第三者機関から高い評価を獲得いたしました。

米国では、「アセント」、「アウトバック」、「レガシィ」、「クロストレック（日本名：SUBARU XV）」、「インプレッサ（セダン）」、「インプレッサ（5ドア）」、「WRX」、「フォレスター」の8車種（いずれもアイサイト装備車）が、IIHS（道路安全保険協会）が行う最新の2019年の安全性評価において、「トップセーフティピックプラス」を獲得しました。



アセント（北米専用車）

国内では、国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構（NASVA）が実施した、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、「フォレスター」が、最高ランクである「予防安全性能評価 ASV+++（エー・エス・ブイ・トリプルプラス）」を獲得しました。また、公益社団法人自動車技術会が実施した第68回自動車技術賞において、

画期的に安全性を向上させる歩行者保護エアバッグを普及しやすいシンプルな構造で実現したことが高く評価され、当社の技術者5名が「技術開発賞」を受賞しました。



新型フォレスター

さらに米国において、地球環境保護への貢献を目指して、当社初となるプラグインハイブリッドモデルである「クロストレック ハイブリッド」を発表、発売いたしました。



クロストレック ハイブリッド

航空宇宙事業

売上高

1,317億円(前期比7.4%減)

防衛省向け製品では、陸上自衛隊新多用途ヘリコプターの試作請負契約の履行完了などにより、売上高は前期を下回りました。民間向け製品では、「ボーイング777」の生産が減少したことなどにより、売上高は前期を下回りました。

以上の結果、売上高は1,317億円と前期比105億円(7.4%)の減収となりました。また、セグメント利益も、60億円と前期比62億円(50.7%)の減益となりました。

なお、当期において、当社と米国ベル・ヘリコプター・テキストロン社は、2018年7月5日に米国連邦航空局から型式認証を取得した民間向け最新型ヘリコプター「SUBARU BELL

412EPX」での事業協力を発表し、日本においても2019年1月18日に国土交通省航空局から型式設計変更承認を取得しました。また、この機体を共通プラットフォームとする陸上自衛隊新多用途ヘリコプターの試作機を開発・製造し、同年2月28日に防衛省へ納入いたしました。



SUBARU BELL 412EPX (イメージ)

その他事業

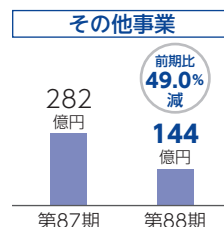
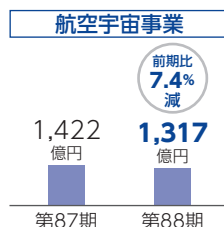
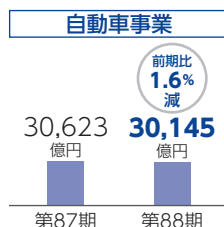
売上高

144億円(前期比49.0%減)

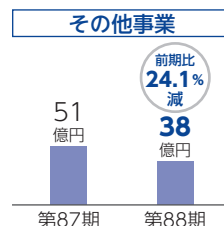
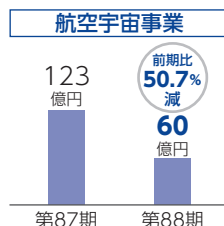
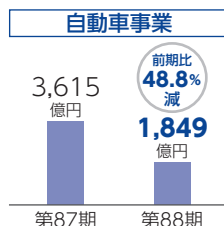
売上高は144億円と前期比138億円(49.0%)の減収となりました。また、セグメント利益も、

38億円と前期比12億円(24.1%)の減益となりました。

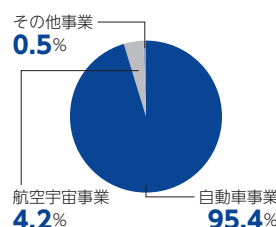
■ 事業別売上高



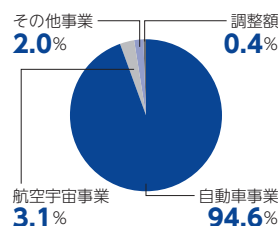
■ セグメント利益



■ 事業別売上高構成比



■ セグメント利益構成比



- (注) 1. 企業集団の内部売上高は除いております。
 2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去であります。
 3. 当期より表示方法を一部変更しており、第87期は、遡及適用後の数値で記載しております。

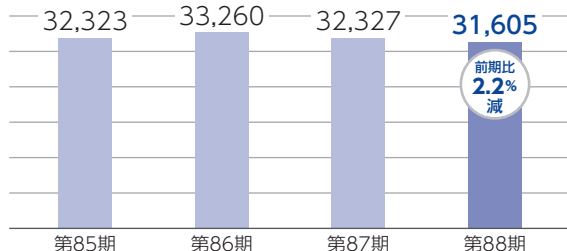
(2) 財産および損益の状況の推移

区分		第85期 2015年度	第86期 2016年度	第87期 2017年度	第88期 (当期) 2018年度
売上高	(百万円)	3,232,258	3,325,992	3,232,695	3,160,514
営業利益	(百万円)	565,589	410,810	379,447	195,529
経常利益	(百万円)	576,972	394,330	379,934	196,239
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	436,654	282,354	220,354	147,812
売上高営業利益率	(%)	17.5	12.4	11.7	6.2
1株当たり当期純利益	(円)	559.54	365.77	287.40	192.78
総資産	(百万円)	2,592,410	2,762,321	2,866,474	2,982,725
純資産	(百万円)	1,349,411	1,464,888	1,561,023	1,612,825
1株当たり純資産額	(円)	1,721.90	1,902.56	2,025.31	2,093.60
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	36.9	20.2	14.6	9.4
自己資本比率	(%)	51.8	52.8	54.2	53.8

(注) 1. 当期より表示方法を一部変更しており、第87期は、遡及適用後の数値で記載しております。

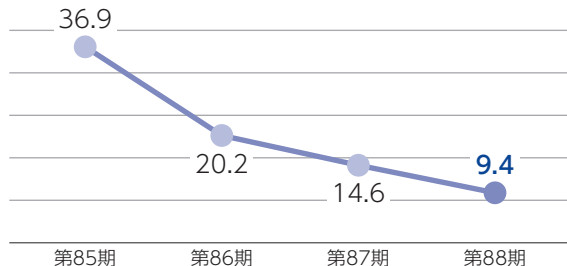
2. 1株当たり当期純利益は期中平均株式数、1株当たり純資産額は期末発行済株式数により算出しており、自己株式を控除して算出しております。

■ 売上高 (億円)

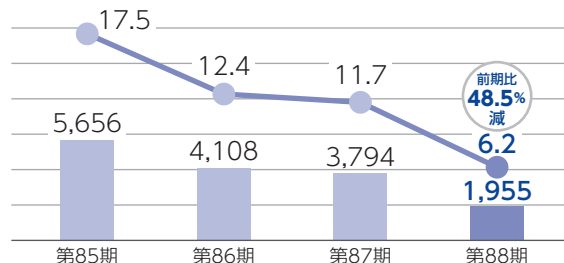


(注) 当期より表示方法を一部変更しており、第87期は、遡及適用後の数値で記載しております。

■ ROE (%)

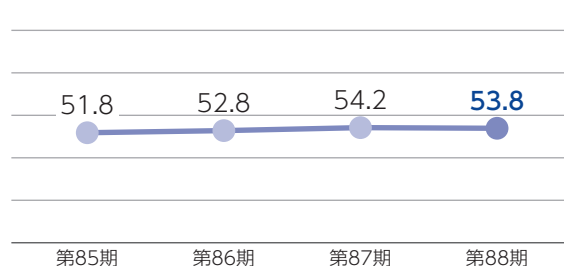


■ 営業利益・売上高営業利益率 (億円・%)



(注) 当期より表示方法を一部変更しており、第87期の売上高営業利益率は、遡及適用後の売上高を基準に算出しております。

■ 自己資本比率 (%)



(3) 対処すべき課題

①完成検査に係る不適切事案への対応

当社では、2018年10月26日に完成検査工程の健全性が確保されているものと認め、同日をもって判明した不適切行為が終息したことを確認し、現在までこれまでの調査で判明した不適切行為と同様の行為は確認されておりません。また、当社では、真に「正しい会社」をつくる活動をより一層加速させ、組織風土改革を断行することによって、全てのステークホルダーの信頼を可及的速やかに回復していく決意をし、様々な再発防止策を実施してまいりましたが、これらは以下の4つに分類されます。

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

なお、当社では、上記の再発防止策をさらに65項目に細分化のうえ、これらを実施しており、現在までに57項目の実施が完了しております。当社は、これからも全社一丸となって再発防止策を推進し、かつ常に改善を施して、より確かなものへとしてまいります。

※当社の公表内容の詳細は、当社ホームページ
(<https://www.subaru.co.jp/kensa/top.html>)をご覧ください。

②中期経営ビジョン「STEP」の推進

自動車業界が大変革期にある中で、この大きな事業環境の変化を見極め、スピード感をもって対応していくことが必要であると認識しております。そのため、前記のとおり、当社は、「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て、新たな中期経営ビジョン「STEP」を2018年7月に公表いたしました。この中で「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」を最重点テーマと捉え、活動しております。

なお、中期経営ビジョン「STEP」の取り組みの全体像は、次ページのとおりです。

●組織風土改革

SUBARUのDNAは守りつつ、時代や世の中の変化に対して敏感に、スピード感をもって、柔軟に対応できる会社を目指します。取り組みの迅速化を狙いトップおよび経営陣とのコミュニケーションの質・量をともに充実させるとともに、人材・組織の変革、事業活動全般におけるIT活用の推進などに取り組みます。

●品質改革

「お客様が安心して長く使い続けることができる品質」No.1を目指します。

商品企画から生産に至る品質に関わる全てのプロセスの見直し、IT活用など生産工場のレベルアップ、品質マネジメント体制の強化、

お客様へのサービス基盤の整備などに取り組みます。また、これら「全品質」の向上のための投資枠として、1,500億円（5年間）を設定いたしました。さらに、2019年4月1日に「品質方針」を改定し、全従業員が共有する道標として、「品質最優先」を合言葉に具体的な行動を実践してまいります。

- SUBARUづくりの刷新
モノづくりにとどまらず、商品からサービス

全般まで、SUBARUが提供するお客様価値の向上を「高品質」「高付加価値」「低コスト」で実現する新しい活動として、『新SUBARUづくり活動』をスタートしております。

以上の取り組みを通じ、SUBARUグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指してまいります。株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援、ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

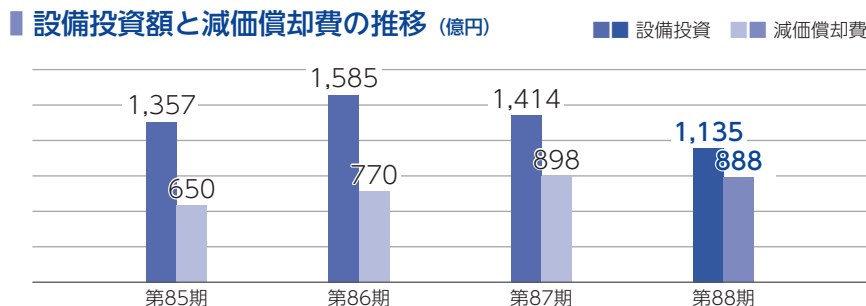
中期経営ビジョン「STEP」取り組み全体像（9Box+1）

0	“Change the Culture” 組織風土改革	「正しい会社」をつくる活動の加速 風土改革に向けた持続的な取り組み		
		モノづくり	販売とサービス	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

※中期経営ビジョン「STEP」の詳細は当社ホームページ(<https://www.subaru.co.jp/ir/management/plan/>)をご覧ください。

(4) 設備投資等の状況

当期の設備投資額は、1,135億円となりました。主な内容は、自動車事業での既存生産設備の能力増強投資、新型車の生産関連設備投資、販売設備投資および研究開発設備投資ならびに航空宇宙事業での生産設備投資などです。



(5) 資金調達の状況

- ① 当社は、当期において、総額747億円の長期借入を行いました。
- ② 当社は、当期において、約1.04億ドルの売上債権を流動化※¹いたしました。
- ③ 当社は、総額2,130億円および1.5億ドル（当社子会社であるスバル オブ アメリカ インク（SOA）と共通）のコミットメントライン契約※²を締結しております。

※¹：売上債権の流動化とは、代金回収前の売掛債権を銀行に譲渡し現金化することをいいます。

※²：コミットメントライン契約とは、銀行などが、一定期間にわたり一定の融資枠を設定・維持し、その範囲内であれば顧客の請求に基づき、融資を実行することを約束する契約をいいます。

(6) 主要な事業内容（2019年3月31日現在）

事業別名称	主要製品
自動車事業	レガシィ、レヴォーグ、WRX、インプレッサ、SUBARU XV、フォレスター、アセント、SUBARU BRZ、ジャスティ、シフォン、ステラ、プレオ、ディアスワゴン、サンバー
航空宇宙事業	航空機、宇宙関連機器部品
その他事業	不動産賃貸

(7) 主要な事業所等（2019年3月31日現在）

① 当社

名称	所在地
本社	東京都渋谷区
東京事業所	東京都三鷹市
群馬製作所	群馬県太田市、群馬県邑楽郡大泉町
宇都宮製作所	栃木県宇都宮市、愛知県半田市
スバル研究実験センター	栃木県佐野市、北海道中川郡美深町

② 国内子会社・海外子会社

「(9) 重要な子会社の状況等」をご参照ください。

(8) 主要な借入先（2019年3月31日現在）

借入先	借入額（百万円）
株式会社みずほ銀行	37,500
株式会社三菱ＵＦＪ銀行	10,100
株式会社三井住友銀行	10,000
三井住友信託銀行株式会社	9,000
株式会社群馬銀行	6,400

(9) 重要な子会社の状況等 (2019年3月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金	出資比率	主な事業内容
富士機械株式会社	群馬県	480百万円	100.0%	当社向け自動車用部品の製造販売
株式会社イチタン	群馬県	480百万円	100.0%	当社向け自動車用部品の製造販売
桐生工業株式会社	群馬県	400百万円	100.0%	当社製自動車の補修部品の製造、当社製自動車の防錆作業、当社製自動車特装車の製造など
株式会社スバルロジスティクス	群馬県	96百万円	100.0%	当社製自動車に関わる物流、倉庫業など
株式会社東扇島物流センター	神奈川県	490百万円	68.0%	当社製自動車の保管および船積
北海道スバル株式会社	北海道	98百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
宮城スバル自動車株式会社	宮城県	80百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
新潟スバル自動車株式会社	新潟県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
神奈川スバル株式会社	神奈川県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
千葉スバル自動車株式会社	千葉県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
東京スバル株式会社	東京都	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
名古屋スバル自動車株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
大阪スバル株式会社	大阪府	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
広島スバル株式会社	広島県	92百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
福岡スバル株式会社	福岡県	50百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
スバルファイナンス株式会社	東京都	2,000百万円	100.0%	当社製自動車に関わる販売金融業務および当社製品のリース業務

会社名	所在地	資本金	出資比率	主な事業内容
スバル オブ インディアナ オート モーティブ インク (SIA)	アメリカ	794,045千USドル	100.0%	当社製自動車生産部品の購入および スバル オブ アメリカ インクほかへ の完成車の製造販売
スバル オブ アメリカ インク (SOA)	アメリカ	241千USドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インデ ィアナ オートモーティブ インク製 自動車およびそれらの部品の販売
スバル カナダ インク (SCI)	カナダ	30,000千CAドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インデ ィアナ オートモーティブ インク製 自動車およびそれらの部品の販売
スバル ヨーロッパN.V./S.A. (SE)	ベルギー	87,504千ユーロ	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
スバル オブ チャイナ L T D. (SOC)	中国	187,354千元	60.0%	当社製自動車およびその部品の販売
ノース アメリカン スバル インク (NASI)	アメリカ	5千USドル	100.0%	当社製自動車およびスバル オブ インデ ィアナ オートモーティブ インク製自動 車に対する北米市場内の技術調査ならび に米国における自動車関連の官庁対応
輸送機工業株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社向け航空機用部品の製造販売
富士航空整備株式会社	東京都	30百万円	100.0%	航空機などの点検および整備
スバル興産株式会社	東京都	675百万円	100.0%	不動産の賃貸および管理
株式会社スバル I T クリエーショ ンズ	埼玉県	100百万円	100.0%	S U B A R U グループの情報システ ムの開発および運用

(注) 2019年3月末現在、連結子会社は上記26社を含む78社、持分法適用会社は10社であります。

② その他

当社は、2005年10月にトヨタ自動車株式会社と業務提携に関する基本合意をし、現在は当社の国内生産拠点である群馬製作所においてトヨタ自動車株式会社と共同開発したスポーツカー「S U B A R U B R Z」および「T O Y O T A 8 6」の生産を行っているほか、トヨタ自動車株式会社の子会社であるダイハツ工業株式会社から車両のOEM供給を受けております。

2019年3月末現在、トヨタ自動車株式会社による当社株式の持株数は129,000千株、持株比率は16.82%であります（持株比率は発行済株式の総数から自己株式2,014,841株を控除して計算しております。）。

(10) 従業員の状況（2019年3月31日現在）

① SUBARUグループ

事業別名称	従業員数（名）	前期末比増減（名）
自動車事業	30,799（7,734）	695（492）
航空宇宙事業	2,712（549）	△29（△84）
その他事業	689（574）	△10（△5）
合計	34,200（8,857）	656（403）

（注）従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数（期間従業員、アルバイトおよびパートタイマーならびに外部からの派遣社員、応援およびゲストエンジニア）は、年間の平均人員を（ ）外数で記載しております。

② 当社

	従業員数	（前期末比増減）	平均年齢	平均勤続年数
男性	14,187名	（333名増）	38.5歳	15.7年
女性	1,087名	（62名増）	36.6歳	15.1年
合計	15,274名	（395名増）	38.4歳	15.7年

事業別名称	従業員数（名）	前期末比増減（名）
自動車事業	13,110（5,340）	436（337）
航空宇宙事業	2,164（465）	△41（△78）
合計	15,274（5,805）	395（259）

（注）従業員数は就業人員数であり、臨時雇用者数（期間従業員、アルバイトおよびパートタイマーならびに外部からの派遣社員、応援およびゲストエンジニア）は、年間の平均人員を（ ）外数で記載しております。

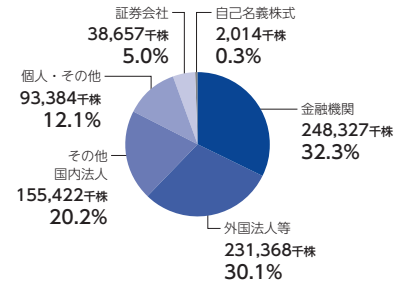
(ご参考) ダイバーシティ推進の取り組み

SUBARUグループでは、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・海外の関連会社では、ダイバーシティに関してそれぞれの事業内容や地域性を踏まえた取り組みを後述のCSR活動の中核の1つとして進めております。

2015年1月に設置したダイバーシティ推進室では、「女性活躍推進」「障がい者雇用」「外国人採用の企画推進」「高齢者雇用推進」を重点テーマに活動を展開し、現在、「女性活躍推進」を最重要課題として取り組んでいます。当社では「女性活躍推進法」に基づき、女性の活躍推進に向けた行動計画を策定しています。行動計画では「発揮能力による実力値での登用を前提として、2020年までに女性管理職数を、登用目標を定めた2014年時点の5倍以上とする」ことを目標に掲げており、2019年3月末時点で女性管理職の達成率90%となりました。今後も、役員・部長・課長の女性候補者の層を厚くし、女性の活躍推進に努めてまいります。

2 当社が発行する株式に関する事項 (2019年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,500,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 769,175,873株
- (3) 株主数 140,393名
- (4) 大株主（上位10名）



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

- (注) 1. 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式 (2,014,841株) を控除して計算しております。

3 当社が保有する株式に関する事項 (2019年3月31日現在)

(1) 株式の政策保有に関する基本方針 (2018年11月に変更)

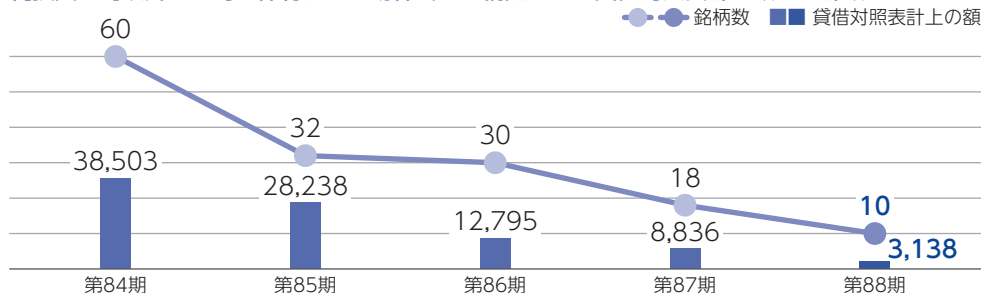
当社は、政策保有株式として保有する上場株式については、毎年、取締役会において、その保有目的及び保有に伴う便益が資本コストに見合ったものになっているか等を個別に精査し、中長期的な経営戦略及び事業戦略に資すると判断した場合に、その保有を継続いたします。

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

(2) 純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

		第84期 2014年度	第85期 2015年度	第86期 2016年度	第87期 2017年度	第88期 (当期) 2018年度
銘柄数 (銘柄)	上場	60	32	30	18	10
	非上場	31	31	32	31	31
	合計	91	63	62	49	41
貸借対照表 計上の額 (百万円)	上場	38,503	28,238	12,795	8,836	3,138
	非上場	552	526	544	535	535
	合計	39,055	28,764	13,339	9,371	3,673

■ 純投資目的以外の目的で保有する上場株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額 (銘柄・百万円)



4 会社役員に関する事項

(1) 取締役・監査役候補者の指名の方針および手続

取締役会は、取締役および監査役の候補者の指名を行うにあたり、当社の企業理念、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役・監査役として相応しい豊富な経験と高い能力・見識、高度な専門性を有する人物を指名いたします。

取締役会は、取締役会全体の多様性等に配慮するとともに、独立した立場から経営の監視・監督機能を担い、経営の透明性と株主価値の向上を図る観点から、複数の独立した社外取締役を指名いたします。

取締役および監査役の候補者の指名は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、役員指名会議が、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づいて承認した指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定いたします。

役員指名会議は、代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役により構成され、議長は代表取締役の中から選任しており、現在は代表取締役 中村知美氏が務めております。

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。

取締役および監査役の候補者の指名を行う際は、個々の指名について、経歴、兼職の状況、見識および当社において期待される役割等について取締役会で説明を行います。

(2) 取締役および監査役の氏名等（2019年3月31日現在）

地位	氏名	主な担当分野	重要な兼職の状況
取締役会長 【取締役会 議長】	よし なが やす ゆき 吉 永 泰 之	正しい会社推進部、 コンプライアンス室	—
代表取締役社長 【役員指名会議 議長】 【役員報酬会議 議長】	なか むら とち み 中 村 知 美	CEO（最高経営責任者）、 航空宇宙カンパニー、 品質	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）取締役 スバル オブ アメリカ インク（SOA）取締役
取締役専務執行役員 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	おか だ とし あき 岡 田 稔 明	CFO（最高財務責任者）、 経営企画部、秘書室、財務 管理部、人事部、正しい 会社推進部、コンプラ イアンス室、スバルネフ ストストーリー推進室	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）取締役 スバル オブ アメリカ インク（SOA）取締役
取締役専務執行役員	か とう しょう いち 加 藤 洋 一	渉外部、総務部、CSR環 境部、グループ企業経営 推進部、法務部、監査部	—
取締役専務執行役員	おお ゆき てつ お 大 拔 哲 雄	CTO（最高技術責任者）、 技術統括本部、第一技術 本部、第二技術本部、知 的財産部	スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク（SRD）社長
社外取締役 ＜独立＞ 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	こま むら よし のり 駒 村 義 範	—	—
社外取締役 ＜独立＞ 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	あお やま しげ ひろ 青 山 繁 弘	—	サントリーホールディングス株式会社 特別顧問 株式会社高松コンストラクショングループ 社外 取締役 みらかホールディングス株式会社 社外取締役 公益財団法人流通経済研究所 理事長
常勤監査役	ま ぶち あきら 馬 洸 晃	—	スバル興産株式会社 監査役 東京スバル株式会社 監査役
常勤監査役	はい ちと しゅう ぞう 灰 本 周 三	—	スバルファイナンス株式会社 監査役
社外監査役 ＜独立＞	み た しん いち 三 田 慎 一	—	みずほキャピタルパートナーズ株式会社 アドバ イザー 一般社団法人日本CFO協会 理事
社外監査役 ＜独立＞	あ べ やす ゆき 阿 部 康 行	—	株式会社JVCケンウッド 社外取締役 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問

- (注) 1. 取締役中村知美氏、同 大河原正喜氏および同 大抜哲雄氏は、2018年6月22日開催の第87期定時株主総会において新たに選任され就任いたしました。
2. 取締役近藤潤氏、同 日月丈志氏および同 笠井雅博氏は、2018年6月22日開催の第87期定時株主総会終結の時をもって任期満了により取締役を退任いたしました。
3. 取締役大河原正喜氏は、2018年12月31日をもって取締役を辞任により退任いたしました。なお、退任時における主な担当分野はCIO（最高情報責任者）、IT戦略本部および製造、重要な兼職はスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）取締役でありました。
4. 取締役駒村義範氏、同 青山繁弘氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。駒村義範氏が2018年6月30日まで顧問を兼任していた株式会社小松製作所（コマツ）と当社の間には、重要な取引関係はありません。また、青山繁弘氏が特別顧問を兼任しているサントリーホールディングス株式会社、社外取締役を兼任している株式会社高松コンストラクショングループおよびみらかホールディングス株式会社ならびに理事長を兼任している公益財団法人流通経済研究所と当社の間には、重要な取引関係はありません。
5. 監査役三田慎一氏、同 阿部康行氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。三田慎一氏がアドバイザーを兼任しているみずほキャピタルパートナーズ株式会社および理事を兼任している一般社団法人日本CFO協会と当社の間には、重要な取引はありません。また、阿部康行氏が社外取締役を兼任している株式会社JVCケンウッド、顧問を兼任している株式会社オレンジ・アンド・パートナーズおよび2018年6月29日まで顧問を兼任していた住友商事株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。
6. 監査役三田慎一氏は、花王株式会社で会計財務部門を長く担当し、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 監査役阿部康行氏は、住友商事株式会社で金融・物流事業部門および新産業・機能推進事業部門を長く担当し、グローバルな経営全般およびIT関連に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 当社は、取締役駒村義範氏および同 青山繁弘氏ならびに監査役三田慎一氏および同 阿部康行氏を、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
9. 2019年4月1日付の取締役の主な担当分野は下表のとおりです。

地位	氏名	主な担当分野
取締役会長	吉 永 泰 之	—
代表取締役社長	中 村 知 美	CEO（最高経営責任者）、航空宇宙カンパニー、品質
取締役専務執行役員	岡 田 稔 明	CFO（最高財務責任者）、秘書室、財務管理部、人事部
取締役専務執行役員	加 藤 洋 一	CRMO（最高リスク管理責任者）、リスクマネジメントグループ、渉外部、知的財産部
取締役専務執行役員	大 抜 哲 雄	CTO（最高技術責任者）

(3) 責任限定契約の内容の概要

社外取締役 駒村義範氏および同 青山繁弘氏ならびに監査役 馬淵晃氏、同 灰本周三氏、同 三田慎一氏および同 阿部康行氏と当社とは、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、同法第425条第1項が規定する額としております。

(4) 社外役員に関する事項

当期における主な活動状況

地位	氏名	主な活動状況
社外取締役	駒 村 義 範	当期開催の取締役会16回の全てに出席し、また、役員指名会議および役員報酬会議の委員を務め、主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、企業の社会的責任に関する高い見識から発言を行うなど、当社経営に対する的確な助言者としての役割を果たしました。
社外取締役	青 山 繁 弘	当期開催の取締役会16回の全てに出席し、また、役員指名会議および役員報酬会議の委員を務め、主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識、企業の社会的責任に関する高い見識から発言を行うなど、当社経営に対する的確な助言者としての役割を果たしました。
社外監査役	三 田 慎 一	当期開催の取締役会16回および監査役会13回の全てに出席し、上場企業の役員として経営に携わり、なかでも企業活動における会計・財務の広範な経験と見識から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。
社外監査役	阿 部 康 行	当期開催の取締役会16回のうち14回、および監査役会13回のうち12回に出席し、総合商社の役員として経営に携わり、幅広い事業部門を担当した豊富な経験と見識から発言を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。

- (注) 1. 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。
2. 「1 (1) 事業の経過およびその成果」に記載のとおり、燃費・排出ガスの抜き取り検査および他の完成検査に係る不適切事案が判明いたしました。社外取締役および社外監査役の各氏は、事前に当該事実を認識しておりませんでした。社外取締役および社外監査役の各氏は、日頃より、豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守や内部統制について提言を行ってまいりましたが、当該事実の判明後は、これらの不適切事案に係る原因の究明と再発防止に向けた取り組みについて適宜報告を受けるとともに、様々な提言を行っております。これらの提言を契機として、当社は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、2019年4月1日付でCRMO（最高リスク管理責任者）を設置するとともに組織改正を行いました。また、取締役会のほか、取締役と監査役による経営懇話会における組織風土改革や品質改革をテーマとした議論のなかでも、社外取締役および社外監査役の各氏は、社外の視点から、グループ会社を含めた組織風土改革、品質改善、コンプライアンスのさらなる強化・徹底など、当社の変革に必要な提言を積極的に行い、その職責を果たしております。

(5) 取締役会の実効性評価結果の概要

当社取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、取締役会の実効性について分析・評価し、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しております。当期につきましては、前期評価からの定点観測に加えて、前期評価で認識された課題に対する取り組みの確認を中心に分析・評価を行いましたので、その結果を下記のとおり報告いたします。

実 施 要 領 時 期：2019年3月

回答者：全取締役および全監査役（社外役員を含む計11名）

方 法：第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式

- ① 第三者機関が全取締役および全監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施
- ② 第三者機関がアンケートを集計・分析
- ③ 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論

質 問 事 項 1) 取締役会の運営体制
2) 取締役会の監督機能
3) 株主との対話
4) 前期評価における課題への取り組み

評 価 結 果 ● 前期までの評価の結果と同様、取締役会の運営においては自由闊達な議論が、全社的な観点で健全に行われていることが確認されました。
● 一方で当期評価の結果の傾向は、前回同様、または前回を下回る結果となりました（次ページ参照）。一連の不適切事案の発生と、その対応に取り組んできたなかで、さらなる改善が必要との認識が強まったためと考えております。
● また、さらなる改善・機能向上が必要と考えられる点として、後継者育成、社外役員への情報提供等への問題意識が強いことが確認されました。

【前期評価において認識した課題について】

当期は前期評価において認識した以下の課題に向けて取り組んでまいりました。

① リスク把握・管理体制強化

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

② 中長期的議論の充実

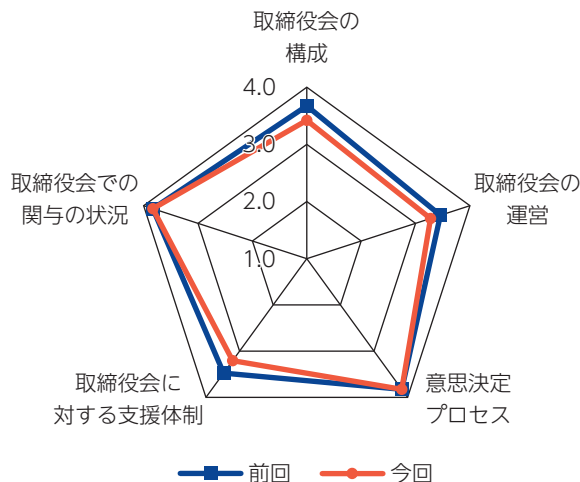
これまで以上に当社が中長期的に目指す姿・事業戦略について議論の機会を増やしていく必要があるとの共通認識が確認されました。

- 今後の取り組み
- 第三者評価機関より受領した評価報告書を受けて、取締役会での検証・議論を行いました。その結果、取締役会としては、引き続きリスク把握・管理体制の強化および定着ならびに中長期的な経営戦略に関する議論の充実に向けて取り組むとともに、後継者計画や育成の方針についても取締役会で議論して行くことを確認いたしました。
 - なお、2019年4月1日付で、経営戦略の企画・推進の迅速化を目的に「経営企画本部」を新設し、その直下に「市場戦略部」と「物流統括部」を新設し、また、内部統制とリスクマネジメントの実効性を高めることを目的にCRMO（最高リスク管理責任者）職を新設し、その管轄下に「リスクマネジメント・コンプライアンス室」を新設しております。

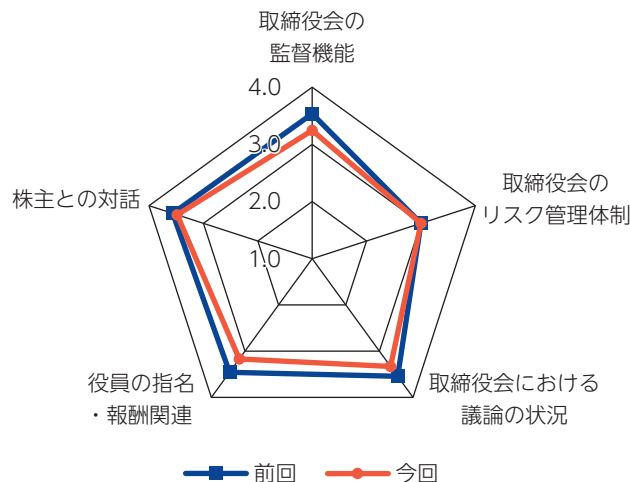
当社取締役会は、今後も継続して取締役会の実効性評価を行うことで、取締役会の機能向上、コーポレートガバナンスの強化を図り、企業価値の継続的な向上を推進してまいります。

（ご参考）取締役会の実効性評価 アンケート回答集計結果

取締役会の運営体制



取締役会の監督機能・株主との対話



(ご参考) 取締役会の実効性評価 アンケート質問項目

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

(6) 取締役の報酬決定の方針および手続

取締役の報酬等は、以下に掲げる項目の観点から決定いたします。

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

具体的な報酬等の構成は、以下のとおりいたします。なお、総額および各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内・社外の別に応じて設定いたします。また、長期インセンティブに関する金銭報酬の総額は年額2億円を上限といたします。

- ① 基本報酬：職位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される固定分
- ② 短期業績連動報酬：当事業年度の連結経常利益実績を基礎とし、ROEおよび自己資本比率改善度、ならびに人材育成および経営環境等を勘案して具体的な金額が決定される業績連動分
- ③ 長期インセンティブ：当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式の付与のための報酬

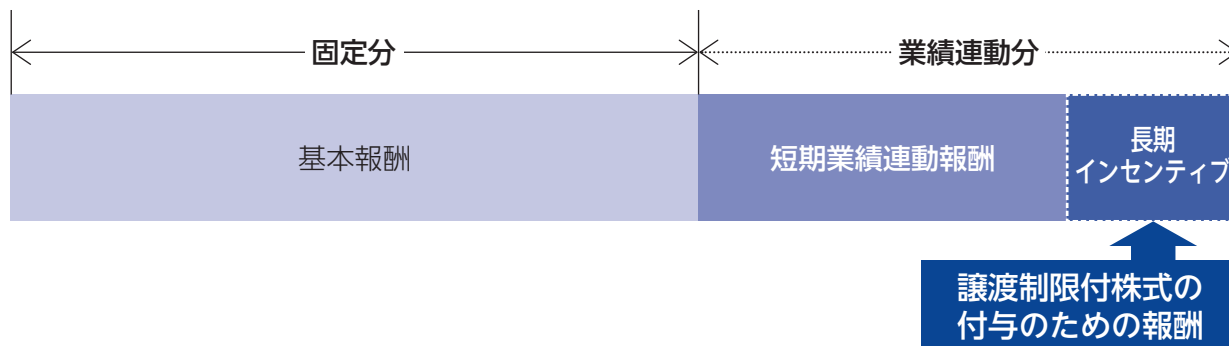
社外取締役には、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割を考慮し、短期業績連動報酬および長期インセンティブの支給は行っておりません。

取締役を支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）とする決議がされており、その枠内で、取締役会の委任に基づき、役員報酬会議が独立社外取締役も含めた委員による十分な審議の上、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定いたします。また、長期インセンティブについては、2017年6月23日開催の第86期定時株主総会において、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の総額の上限を、上記の報酬枠の範囲内で、年額2億円とすることが決議されております。

役員報酬会議は、代表取締役・秘書室担当取締役・社外取締役により構成され、議長は代表取締役の中から選任しており、現在は代表取締役 中村知美氏が務めております。

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

■ 取締役報酬制度のイメージ（社外取締役を除きます）



(7) 当期に係る取締役および監査役の報酬等の総額

区分	員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)
取締役 (うち社外取締役)	11 (2)	448 (25)
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	77 (21)
合計 (うち社外役員)	15 (4)	525 (46)

(注) 上表には、当期の末日までに退任した取締役4名を対象に含んでおります。当期の終了時点において現任の取締役は7名（うち社外取締役2名）、現任の監査役は4名（うち社外監査役2名）であります。

5 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称 有限責任 あずさ監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

① 当期に係る報酬等の額	217百万円
② 当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	235百万円

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の額を区分しておりませんので、①の金額には金融商品取引法に基づく監査の報酬等を含めております。
2. 当社の重要な子会社のうち在外子会社については、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けております。

(3) 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

監査役会は、会計監査人から説明を受けた当期の会計監査の計画日数や人員配置などの内容、前期の監査実績の検証と評価、会計監査人の監査の遂行状況の相当性および報酬の前提となる見積もりの算出根拠を精査した結果、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。

(4) 非監査業務の内容

非監査業務の内容は、財務報告に係るアドバイザリー業務などであります。

(5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会社法第340条第1項各号に定めるいずれかの事由が生じた場合には会計監査人を解任するほか、その必要があると判断したときは、会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、取締役会は、当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提案いたします。

6 企業価値向上への取り組み

(1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業理念および経営理念に基づき、ありたい姿「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、全てのステークホルダーから満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の1つとして取り組んでおります。

経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にし、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指します。また、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、コンプライアンスやリスク管理体制の向上を図ります。さらに、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。

(2) 会社の機関の概要

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

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おります。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おります。

取締役会および監査役会においては、重要な業務執行の決定および職務の執行の監督ならびに職務の執行の監査を行っております。2019年3月末時点の取締役会は7名により構成され、2名を独立性の高い社外取締役とすることでガバナンスの一層の強化を図っております。監査役会は監査役4名により構成され、2名を独立性の高い社外監査役とすることで経営の監査を客観的に行っております。

(3) SUBARUグループのCSR

<CSR方針>

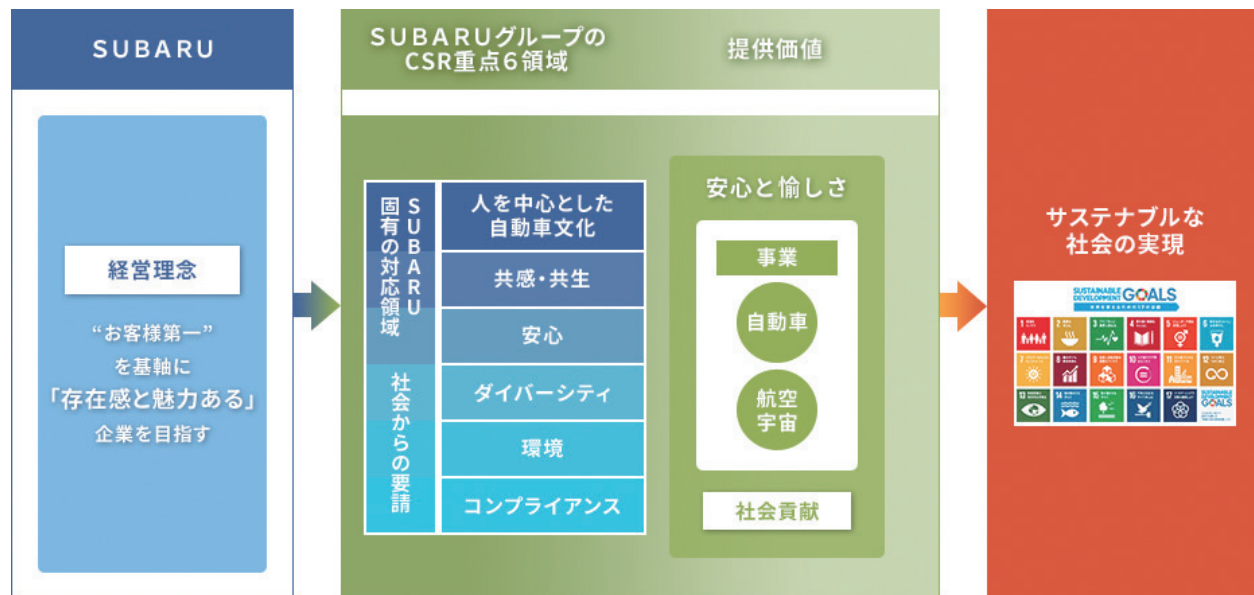
1. 私たちは、企業行動規範に基づき、法令、人権、国際行動規範、ステークホルダーの権利およびモラルを尊重します。
2. 私たちは、企業市民として、現代社会が抱える世の中の社会問題の改善に向けて取り組みます。

SUBARUグループは、事業を通じて社会に貢献し、ステークホルダーの期待・要請に応えるためには、グループ・グローバルでCSRの取り組みを推進し、浸透させることが必要であると考えております。そのため、中期経営ビジョン「STEP」に合わせ、「CSR重点6領域」を定めました。

CSR重点6領域と基本的な考え方

人を中心とした自動車文化	「クルマは単なる移動手段ではない」と考えます。 SUBARUは、「安心と愉しさ」といった人の「感性」を大切にし、人の心や人生を豊かにするパートナーとなる商品やサービスを付加価値としてお客様に届け、持続可能なモビリティ文化を醸成します。
共感・共生	人と人とのコミュニケーションの輪を広げ、一人ひとりのお客様および社会の声に真摯に向き合うことで、信頼・共感され、共生できる企業になります。
安心	すべてのステークホルダーが「最高の安心」を感じていただける存在となります。
ダイバーシティ	多様な市場価値を尊重した商品の提供と、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。
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。
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。

CSR重点6領域の考え方を取り入れて事業を行うことで、多様化する社会のニーズに貢献するとともに企業としての社会的責任を果たし、これからもお客様をはじめとするステークホルダーに「安心と愉しさ」を提供してまいります。そして、SUBARUグループは真のグローバル企業として社会から信頼される企業となり、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献してまいります。



(4) 環境への取り組み

『大地と空と自然』がSUBARUのフィールド

自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUの事業フィールドは、大地と空と自然です。私たちは、この大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、すべての企業活動において取り組んでいきます。

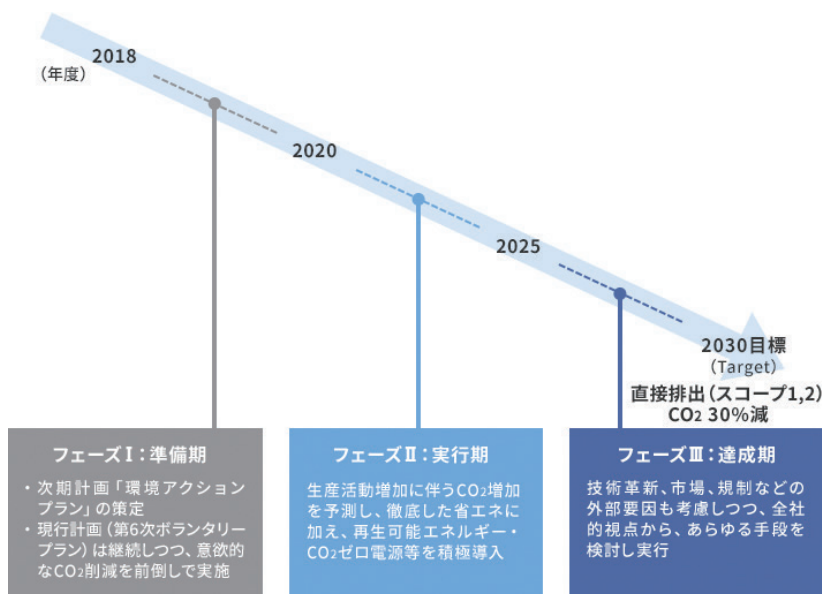
① 気候変動（地球温暖化）への取り組み

当社は、気候変動への取り組みは最も重要なものの1つと認識し、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃未満に抑える」というパリ協定の目標を尊重しております。

具体的には、環境方針において気候変動を最も重要な取り組みの1つと位置付けるとともに、当期においては、SUBARUグループが直接排出するCO₂（スコープ1,2）に関して、2030年度までに30%削減（2016年度比・総量）を目指すことを公表いたしました。現在、2021年度から始まる環境計画（環境アクションプラン※）の策定を進め、同時に、実施可能な取り組みから前倒して着手しております（次ページ参照）。

当社は、地域社会と当社の持続可能な成長を実現するため、経済性にも配慮しつつ低炭素・脱炭素社会の形成に貢献してまいります。

※環境アクションプランのロードマップ



② CO₂大幅削減への取り組み例

航空宇宙カンパニー宇都宮製作所の一部では、全国初の地産消費型CO₂ゼロ電気「とちぎふるさと電気」を2018年4月より導入（約11,500MWh/年）し、約5,400t-CO₂/年の削減を目指しております。

また、群馬製作所大泉工場では、自家消費としては国内最大級※（発電出力：約5.6MW、年間発電量：約6,100MWh/年）の太陽光発電設備の導入を2019年度内に計画しております。これにより、同工場の年間総排出量の約2％に相当する約2,600t-CO₂/年の削減を計画しております。

※同設備を設置・運用する日本ファシリティ・ソリューション株式会社調べ



「とちぎふるさと電気」の導入
栃木県県営水力発電所で発電した電力を導入し、電力料金の一部は同県の環境保全事業に活用（写真は「とちぎふるさと電気」認証式）



自家消費としては国内最大級の太陽光発電設備の導入を計画
群馬製作所大泉工場は、太陽光エネルギーの導入で、よりクリーンな工場を目指す（写真は太陽光発電設備完成予想図）

(5) 株主との建設的な対話に関する方針

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

株主との建設的な対話全般については、CEO（最高経営責任者）およびCFO（最高財務責任者）が統括し、IR部が担当するとともに、対話を充実させるために経営企画部、秘書室、財務管理部、法務部、監査部などの関係部門が有機的な連携を図ってまいります。また、株主からの経営戦略、事業内容、商品、業績などに対する理解を深めるために、各種説明会を適宜開催するほか、当社ホームページの活用などにより、株主に分かりやすい情報発信を積極的に行います。

対話において把握した株主の意見・懸念などの内容は、定期的に取り締役・監査役・執行役員のほか、関連部署にフィードバックしております。また、対話において未公表の重要な内部情報（インサイダー情報）が漏れることを防ぐために、「内部者取引防止規則」および「会社情報開示規程」に基づき、情報管理を徹底します。さらに、別途定めるディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーによる株主との適切な対話を行います。

7 会社の体制および方針

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制（2019年3月31日現在）

(I) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

取締役による法令等違反行為の予防措置として、以下の体制を整備する。

- ① 取締役は、取締役及び監査役が、各種会議への出席、りん議書の閲覧、執行役員・使用人からの業務報告を受けること等により、他の取締役の職務執行の監督及び監査役の監査を実効的に行うための体制を整備する。
- ② コンプライアンス規程を定め、取締役が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。
- ③ 執行役員・使用人が取締役の職務執行上の法令・定款違反行為等を発見した場合の社内報告体制として内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を定める。
- ④ 必要に応じて、取締役を対象とした、外部の専門家によるコンプライアンス等に関する研修を行う。
- ⑤ 取締役は他の取締役の法令・定款違反行為を発見した場合、直ちに監査役会及び取締役会に報告し是正処置を講じる。

(II) その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

① 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

② 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- i 当社は、リスクの現実化と拡大を防止するため、各部門の業務に応じて、規程、マニュアル、ガイドライン等を定める。
- ii 事業性のリスクについては取締役及び執行役員が一定の決裁ルールに従い精査し、あわせて、各部門・カンパニーそれぞれによる管理と、経営企画部を中心とした本社共通部門による全社横断的な管理を行う。
- iii 全社的な緊急連絡体制を整備し、緊急時における迅速な対応と損失の拡大防止を図る。

③ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- i 執行役員制度を導入し、取締役の業務執行の権限を執行役員に対し委譲する。COOは最高執行責任者として、これらの業務執行を統括する。CEOは最高経営責任者として、経営全体を統括する。
- ii 取締役は、各種会議への出席や業務報告を受けること等を通じて執行役員・使用人の業務執行を監督する。
- iii 取締役会で審議する案件を、事前に経営会議（取締役会の事前審議機関で全社的経営案件を審議する会議）や執行会議（各執行部門の意思決定機関）にて審議し、問題点を整理することで、取締役会における審議の効率化を図る。
- iv 取締役会で中長期の経営目標を定め、その共有を図るとともに、その進捗状況を定期的に検証する。
- v 取締役会は、定期的に取り締り役会について評価と分析を行い、業務執行にかかる意思決定及び監督の両面において取締役の役割・責務が効率的に果たせるように取り組む。

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

- i コンプライアンス規程を定め、執行役員・使用人が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。
- ii コンプライアンスの実践を推進するため、コンプライアンス委員会を設置し、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う。
- iii 執行役員・使用人を対象に、計画的にコンプライアンス講習会等の教育を実施し、コンプライアンスの啓発に取り組む。
- iv 執行役員・使用人が業務上の違法行為等を発見した場合の社内報告体制として内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を定める。
- v 内部監査部門として監査部を設置する。

⑤ 企業集団における業務の適正を確保するための体制

- i 子会社管理規程を定め、同規程に基づき、各子会社の業務又は経営について管理を担当する当社の部署を中心に子会社を管理・支援するとともに、子会社から当社に対して、定期的に、及び必要な事項については随時に報告する体制とする。

- ii 当社は、各子会社の事業の特性に応じ、リスクの現実化と拡大を防止するため、子会社において、規程、マニュアル、ガイドライン等を整備することを推進し、各子会社におけるリスクマネジメント体制を構築させる。
 - iii 当社は、子会社管理規程に基づき、子会社からその業務内容の報告を受け、重要な事項についてはその業務内容について事前協議を行うこと等により、子会社の取締役の職務の執行の効率性を確保する。
 - iv 当社は、内部監査を実施する組織として当社に監査部を設置し、子会社・関連企業を含む関係会社の業務監査を定期的に、及び必要な事項については随時、実施する。
 - v 当社は、国内関係会社の監査役を定期的に招集し、当社監査役を交えて国内関係会社における監査機能強化のための意見交換等を行う。
 - vi 当社の執行役員・使用人に一部国内関係会社の監査役を兼務させ、監査機能の強化を図る。
 - vii 当社は、前記④の内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を、国内関係会社にも適用する。
 - viii 外国の子会社については、当該国の法令等を遵守させるとともに、可能な範囲で本方針に準じた体制とする。
- ⑥ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- i 監査役の求めに応じ、監査役の職務を補助するため、当社の使用人から1名以上のスタッフを配置する。
- ⑦ 当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- i 当該補助スタッフが業務執行を行う役職を兼務する場合において、監査役補助業務の遂行については、取締役及び執行部門は干渉しないこととし、取締役からの独立性を確保するとともに、当該補助スタッフが監査役の指揮命令に従う旨を当社の役員及び従業員に周知する。
 - ii 当該補助スタッフの人事については監査役会の同意を得て実施する。

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

- i 当社の監査役が当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人から定期的に職務の執行状況について報告を受けられる体制を整備する。
- ii 当社の監査役が必要に応じ、各事業部門等に関する当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人の職務の執行状況について情報を収集することができる体制を整備する。
- iii 当社又は子会社の取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、当社の監査役へ報告する。
- iv 当社の監査役は、重要なコンプライアンス事項の審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う組織であるコンプライアンス委員会に出席することができる。
- v 当社及び子会社の代表取締役、取締役又は会計監査人は、当社の監査役の求めに応じ、当社の監査役が開催する意見交換会に出席する。
- vi 当社の監査役に報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けない事を確保するための体制を整備する。
- vii 監査役の職務の執行について生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生じる費用又は債務の処理については、監査役の請求等に従い円滑に行い得る体制を整備する。

(Ⅳ) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社群馬製作所における完成検査の不適切な運用に関連して2018年9月28日に公表した調査報告書において、外部専門家（長島・大野・常松法律事務所）より、不適切行為を抑制・察知する内部統制システムの運用に関し、不適切行為を防止するシステム上の牽制機能、検査結果の事後検証プロセス、現場から上位者への通報・報告機能および監査などのモニタリング機能に脆弱性があるとの指摘を受けました。

当社はこの指摘を真摯に受け止め、既に不適切な性能検査や計測結果の書換えを不可能とする検査システムの導入、完成検査員の生体認証システムの導入および完成検査ラインへの監視カメラの導入などの対策を実施いたしました。また、完成検査員の教育体制の充実、現場の管理職の増員およびマネジメント層との対話機会の増加など完成検査体制の充実を図ってまいりました。

さらに、既に定期的に取り締役会その他の会議体において行っている進捗報告に、完成検査業務に関連する経営的課題や完成検査業務の適法性の評価結果の報告を追加する等、現場と経営陣との間で完成検査業務に関わる諸課題の共有化を図り、経営陣による完成検査業務に対する認識・関与を深める等、内部統制システムの運用の見直しを図っております。

以上のほか、業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は以下のとおりであります。

① コンプライアンスに関する取り組みの状況

当社は、法令、定款、社内規程を遵守するため、各部門にコンプライアンス責任者とコンプライアンス担当者を置き、全社的なコンプライアンス年度方針を基盤として各部門のコンプライアンス計画を立案・実行・報告するというプログラムを運営することにより、全社的なコンプライアンス活動を継続的に行っております。また、2018年4月に法務部より独立させて新設した「コンプライアンス室」（2019年4月よりリスクマネジメント・コンプライアンス室に変更）が、上記活動の全社マネジメント、各部門のコンプライアンス計画の立案・実行を適宜支援しております。

さらに、2018年4月に新設した「正しい会社推進部」の企画・推進のもと、真に「正しい会社」をつくるための全社的な活動を実施し、その中でコンプライアンスの視点からの業務の棚卸し、業務の見直しを行い、経営層との共有を図ってまいりました。なお、2019年4月以降は同部の機能を経営企画本部に移管し、業務の適正確保における重要な取り組みであるとの位置付けのもと、その活動を継続・深化させてまいります。

当社では、かかるコンプライアンス活動を統括する目的で、コンプライアンス規程に則り、取締役会において選任された取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を定期的に開催し、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行いました。

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

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

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

② リスク管理に関する取り組みの状況

当社は、リスクの顕在化と拡大を防止するため、各部門の業務に応じて、規程、マニュアル、ガイドラインなどを定めており、整備した規程類の運用にあたっては、法令等との整合性を適宜図りつつ、必要に応じて見直しを行い、規程類の新規追加・改廃を実施しました。事業性リスクについては、りん議規程を厳格に運用し、決裁済のりん議を取締役および監査役が閲覧し、各決裁内容に問題なきことを精査・確認いたしました。また、重要性に応じて経営会議および取締役会で審議し、事業性リスクに対処しました。

加えて、2018年3月に実施した取締役会実効性評価の結果等を踏まえ、取締役会において、これまで以上にSUBARUグループのリスク管理状況等、内部統制に関する報告・議論の充実を図ることを決議いたしました。

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

なお、2019年4月より、CRMO（最高リスク管理責任者：新設）が統轄する「リスクマネジメントグループ」を新たに設置し、当該グループを適切に機能させていくことで、さらなるリスク管理の徹底を図ってまいります。

③ 職務の執行の効率性の確保に関する取り組みの状況

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

当期は取締役と執行役員の役割および責任を一層明確化するために、社長をはじめとする役位の位置付けを、取締役に付するものではなく、執行役員に付するものとする定款変更を行うとともに、関連する取締役会規程や執行役員規程の改訂を行いました。加えて、取締役会による監督機能の一層の強化を図るため、社外取締役の増員およびダイバーシティにさらに配慮した役員体制への移行を決議いたしました。

また、取締役会に諮る必要のある重要案件については、経営会議で議論を深め、方向付けをするとともに、必要に応じて資料の早期展開と事前説明を行うことで、取締役会における議論の深化と効率化を図っております。

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

④ 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取り組みの状況

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

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

さらに、内部監査規程に基づき、当社の内部監査部門が当社および関係会社の業務監査を実施し、その監査結果は経営会議において報告され、必要に応じて是正措置が取られました。

なお、欧州一般データ保護規則（GDPR）施行対応として当社および主要子会社において関係規程の整備を完了させ、運用を開始しております。

⑤ 監査役監査の実効性の確保に関する取り組みの状況

当社は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、取締役および使用人から、監査役が必要に応じて情報収集できる体制を整備しております。また、監査役の職務を補助するために当社の使用人を配置し、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしております。

当社の監査役は、取締役会・経営会議・コンプライアンス委員会などの重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べ、監査の実効性を確保しております。

また、取締役・執行役員との定例面談および主要な事業所等・関係会社への往査を実施し、内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。

内部監査部門・法務部門からは月次報告を受けており、また子会社を管理する担当部署からは随時、子会社の状況報告を受けております。このほかグループの主要子会社の監査役との協議会を開催しております。

会計監査人とは四半期ごとに情報交換や意見交換による連携を図り、また、会計監査人の選定に係る協議を実施しました。

連結計算書類

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第88期 2019年3月31日現在	(ご参考) 第87期 2018年3月31日現在
資産の部		
流動資産	1,826,219	1,770,444
現金及び預金	831,700	765,397
受取手形及び売掛金	148,832	155,247
リース投資資産	14,731	17,120
有価証券	119,963	242,573
商品及び製品	249,558	202,435
仕掛品	74,711	52,307
原材料及び貯蔵品	66,431	42,448
短期貸付金	198,737	185,364
その他	121,903	107,893
貸倒引当金	△347	△340
固定資産	1,156,506	1,096,030
(有形固定資産)	717,394	703,108
建物及び構築物(純額)	218,664	207,133
機械装置及び運搬具(純額)	193,624	169,814
土地	187,052	184,339
賃貸用車両及び器具(純額)	15,809	18,638
建設仮勘定	31,334	55,908
その他(純額)	70,911	67,276
(無形固定資産)	33,754	28,293
その他	33,754	28,293
(投資その他の資産)	405,358	364,629
投資有価証券	122,453	113,465
退職給付に係る資産	—	82
繰延税金資産	151,019	139,171
その他	135,132	115,273
貸倒引当金	△3,246	△3,362
資産合計	2,982,725	2,866,474

科目	第88期 2019年3月31日現在	(ご参考) 第87期 2018年3月31日現在
負債の部		
流動負債	1,012,171	1,051,006
支払手形及び買掛金	315,026	320,137
電子記録債務	63,772	64,863
短期借入金	4,352	22,082
1年内返済予定の長期借入金	7,592	42,982
未払法人税等	5,367	45,372
未払費用	161,661	148,945
賞与引当金	22,650	24,131
製品保証引当金	256,814	206,423
工事損失引当金	666	160
事業終了損失引当金	1,575	3,098
その他	172,696	172,813
固定負債	357,729	254,445
長期借入金	88,452	21,138
繰延税金負債	5,040	2,466
製品保証引当金	43,934	35,801
役員退職慰労引当金	488	447
退職給付に係る負債	22,900	19,337
長期前受収益	157,446	132,270
その他	39,469	42,986
負債合計	1,369,900	1,305,451
純資産の部		
株主資本	1,627,254	1,590,477
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,192	160,197
利益剰余金	1,320,177	1,283,539
自己株式	△6,910	△7,054
その他の包括利益累計額	△21,963	△37,633
その他有価証券評価差額金	6,131	7,038
為替換算調整勘定	△20,687	△36,193
退職給付に係る調整累計額	△10,631	△10,136
在外子会社のその他退職後給付調整額	3,224	1,658
非支配株主持分	7,534	8,179
純資産合計	1,612,825	1,561,023
負債・純資産合計	2,982,725	2,866,474

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第88期 2018年4月 1 日から 2019年3月31日まで	(ご参考) 第87期 2017年4月 1 日から 2018年3月31日まで
売上高	3,160,514	3,232,695
売上原価	2,561,753	2,442,706
売上総利益	598,761	789,989
販売費及び一般管理費	403,232	410,542
営業利益	195,529	379,447
営業外収益	17,580	14,301
受取利息	12,350	6,812
受取配当金	1,244	1,374
持分法による投資利益	377	778
デリバティブ評価益	—	2,266
その他	3,609	3,071
営業外費用	16,870	13,814
支払利息	732	1,379
為替差損	199	7,395
デリバティブ評価損	6,993	—
減価償却費	1,287	1,025
操業停止関連費用	2,532	—
その他	5,127	4,015
経常利益	196,239	379,934
特別利益	6,953	5,940
固定資産売却益	1,274	563
投資有価証券売却益	3,659	4,618
事業譲渡益	1,294	—
その他	726	759
特別損失	7,354	88,534
固定資産除売却損	5,610	5,400
エアバッグ関連損失	—	81,261
その他	1,744	1,873
税金等調整前当期純利益	195,838	297,340
法人税、住民税及び事業税	56,942	113,155
法人税等調整額	△8,443	△37,554
当期純利益	147,339	221,739
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	△473	1,385
親会社株主に帰属する当期純利益	147,812	220,354

連結株主資本等変動計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	153,795	160,197	1,283,539	△7,054	1,590,477
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	△110,468	—	△110,468
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	147,812	—	147,812
自己株式の取得	—	—	—	△5	△5
自己株式の処分	—	△5	—	149	144
持分法の適用範囲の変動	—	—	158	—	158
その他	—	—	△864	—	△864
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	△5	36,638	144	36,777
当期末残高	153,795	160,192	1,320,177	△6,910	1,627,254

	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	その 他有 価 差 額	為 替 換 算 差 額	退 職 給 付 金 の 計 算 額	在 外 子 会 社 の 退 職 後 給 付 金 の 計 算 額	そ の 他 の 包 括 利 益 計 算 額		
当期首残高	7,038	△36,193	△10,136	1,658	△37,633	8,179	1,561,023
当期変動額							
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	△110,468
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	—	—	147,812
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	△5
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	144
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	—	—	158
その他	—	—	—	—	—	—	△864
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△907	15,506	△495	1,566	15,670	△645	15,025
当期変動額合計	△907	15,506	△495	1,566	15,670	△645	51,802
当期末残高	6,131	△20,687	△10,631	3,224	△21,963	7,534	1,612,825

ご参考 **連結キャッシュ・フロー計算書**

(単位：百万円)

科目	当連結会計年度 2018年4月 1 日から 2019年3月31日まで	前連結会計年度 2017年4月 1 日から 2018年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	174,006	366,298
投資活動によるキャッシュ・フロー	△158,327	△150,711
財務活動によるキャッシュ・フロー	△96,617	△170,937
現金及び現金同等物に係る換算差額	17,675	△10,831
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△63,263	33,819
現金及び現金同等物の期首残高	765,591	728,616
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	－	△534
連結子会社の決算期変更による現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	－	3,690
現金及び現金同等物の期末残高	702,328	765,591

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第88期 2019年3月31日現在	(ご参考) 第87期 2018年3月31日現在
資産の部		
流動資産	1,407,113	1,236,184
現金及び預金	742,751	601,440
売掛金	261,785	244,157
有価証券	80,997	102,499
商品及び製品	48,330	39,307
仕掛品	66,718	47,567
原材料及び貯蔵品	20,016	15,663
前渡金	14,924	6,644
前払費用	4,801	6,957
関係会社短期貸付金	58,704	56,195
1年内回収予定の関係会社長期貸付金	18,000	22,500
預け金	30,540	30,759
未収入金	38,594	36,845
その他	20,964	25,683
貸倒引当金	△11	△32
固定資産	740,499	707,767
(有形固定資産)	327,636	322,751
建物（純額）	90,496	86,423
構築物（純額）	13,725	12,469
機械及び装置（純額）	118,217	99,248
車両運搬具（純額）	2,774	1,771
工具、器具及び備品（純額）	10,078	7,608
土地	81,612	80,002
建設仮勘定	7,684	33,493
その他（純額）	3,050	1,737
(無形固定資産)	29,621	25,676
ソフトウエア	22,863	20,008
その他	6,758	5,668
(投資その他の資産)	383,242	359,340
投資有価証券	3,673	9,371
関係会社株式	148,828	147,657
関係会社出資金	3,634	2,436
長期貸付金	504	604
関係会社長期貸付金	80,949	71,885
破産更生債権等	2,660	2,690
前払年金費用	11,638	12,506
繰延税金資産	111,639	94,129
その他	22,989	22,099
貸倒引当金	△3,272	△4,037
資産合計	2,147,612	1,943,951

科目	第88期 2019年3月31日現在	(ご参考) 第87期 2018年3月31日現在
負債の部		
流動負債	913,487	735,601
支払手形	507	1,270
買掛金	237,125	263,317
電子記録債務	63,954	63,841
1年内返済予定の長期借入金	5,500	40,100
リース債務	1,831	909
未払金	17,398	29,374
未払費用	38,269	37,638
未払法人税等	912	42,294
前受金	33,416	33,937
預り金	237,943	1,468
賞与引当金	14,294	15,686
製品保証引当金	255,836	192,915
工事損失引当金	666	160
事業終了損失引当金	1,575	3,098
資産除去債務	—	0
その他	4,261	9,594
固定負債	123,316	52,282
長期借入金	85,200	16,000
リース債務	1,603	1,345
製品保証引当金	33,046	30,380
退職給付引当金	261	381
資産除去債務	16	16
その他	3,190	4,160
負債合計	1,036,803	787,883
純資産の部		
株主資本	1,110,934	1,153,260
資本金	153,795	153,795
資本剰余金	160,085	160,090
資本準備金	160,071	160,071
その他資本剰余金	14	19
利益剰余金	803,964	846,429
利益準備金	7,901	7,901
その他利益剰余金	796,063	838,528
土地圧縮積立金	990	990
別途積立金	35,335	35,335
繰越利益剰余金	759,738	802,203
自己株式	△6,910	△7,054
評価・換算差額等	△125	2,808
その他有価証券評価差額金	△125	2,808
純資産合計	1,110,809	1,156,068
負債・純資産合計	2,147,612	1,943,951

損益計算書

(単位：百万円)

科目	第88期 2018年4月 1 日から 2019年3月31日まで	(ご参考) 第87期 2017年4月 1 日から 2018年3月31日まで
売上高	1,929,791	2,083,284
売上原価	1,641,311	1,604,246
売上総利益	288,480	479,038
販売費及び一般管理費	208,658	223,023
営業利益	79,822	256,015
営業外収益	22,825	29,282
受取利息	8,814	1,362
有価証券利息	37	38
受取配当金	3,531	19,523
為替差益	3,031	－
不動産賃貸料	2,868	2,835
デリバティブ評価益	－	2,266
その他	4,544	3,258
営業外費用	20,028	19,272
支払利息	3,926	311
減価償却費	1,233	966
為替差損	－	14,242
デリバティブ評価損	6,993	－
操業停止関連費用	2,532	－
その他	5,344	3,753
経常利益	82,619	266,025
特別利益	4,688	5,677
固定資産売却益	95	46
投資有価証券売却益	3,214	4,256
その他	1,379	1,375
特別損失	4,175	85,772
固定資産除売却損	3,609	3,092
エアバッグ関連損失	－	81,261
その他	566	1,419
税引前当期純利益	83,132	185,930
法人税、住民税及び事業税	31,362	72,913
法人税等調整額	△16,233	△40,479
当期純利益	68,003	153,496

株主資本等変動計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金				
		資本準備金	その他の資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他の利益剰余金	利益剰余金合計	利益剰余金合計	利益剰余金合計
						土地圧縮積立金	別途繰越利益金		
当期首残高	153,795	160,071	19	160,090	7,901	990	35,335	802,203	846,429
当期変動額									
剰余金の配当	－	－	－	－	－	－	－	△110,468	△110,468
当期純利益	－	－	－	－	－	－	－	68,003	68,003
自己株式の取得	－	－	－	－	－	－	－	－	－
自己株式の処分	－	－	△5	△5	－	－	－	－	－
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	－	－	－	－	－	－	－	－	－
当期変動額合計	－	－	△5	△5	－	－	－	△42,465	△42,465
当期末残高	153,795	160,071	14	160,085	7,901	990	35,335	759,738	803,964

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	△7,054	1,153,260	2,808	2,808	1,156,068
当期変動額					
剰余金の配当	－	△110,468	－	－	△110,468
当期純利益	－	68,003	－	－	68,003
自己株式の取得	△5	△5	－	－	△5
自己株式の処分	149	144	－	－	144
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	－	－	△2,933	△2,933	△2,933
当期変動額合計	144	△42,326	△2,933	△2,933	△45,259
当期末残高	△6,910	1,110,934	△125	△125	1,110,809

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年5月14日

株式会社SUBARU

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 福田 秀 敏 印
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 井 指 亮 一 印
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 細 井 友美子 印
業務執行社員

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社SUBARUの2018年4月1日から2019年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社SUBARU及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年5月14日

株式会社SUBARU

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 福田 秀 敏 印
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 井 指 亮 一 印
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 細 井 友美子 印
業務執行社員

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社SUBARUの2018年4月1日から2019年3月31日までの第88期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2018年4月1日から2019年3月31日までの第88期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。

なお、事業報告に記載のとおり、当該事業年度中に完成検査に係る不適切事案の再調査が行われ、調査報告書が公表されたことを受け、監査役会は、経営陣及び完成検査員をはじめとする現場関係者との対話や群馬製作所の視察などを通じて、一連の不適切事案の再発防止策実施状況を確認いたしました。

- ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、監査役会は、完成検査に係る不適切事案への対応として、当社が、経営陣による品質保証へのコミットメント強化、法令遵守の徹底、完成検査業務の見直しに取り組んでおり、現在まで完成検査の健全性が維持されているとの当社の判断が適切であることを確認しております。監査役会は、今後も取締役会の取り組みを注視してまいります。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2019年5月14日

株式会社SUBARU 監査役会

常勤監査役 馬淵 晃 ㊞

常勤監査役 灰本 周三 ㊞

監査役(社外監査役) 三田 慎一 ㊞

監査役(社外監査役) 阿部 康行 ㊞

以 上

株主総会会場ご案内図



**ウェスティンホテル東京
地下2階 ギャラクシールーム**
東京都目黒区三田一丁目4番1号
(恵比寿ガーデンプレイス内)

交通機関のご案内

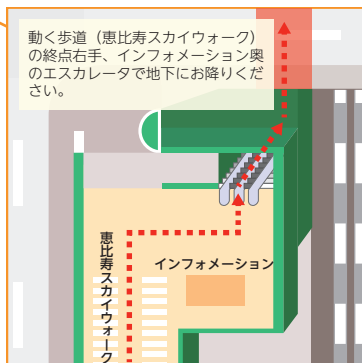
**JR「恵比寿駅」東口改札（3階）
より「恵比寿スカイウォーク」で
徒歩約10分**

雨天の場合、恵比寿スカイウォーク（.....）及び恵比寿ガーデンプレイス地下1階プロムナード（——）を経由していただきますと、傘などを使用せずにご来場いただけます。

※JR「恵比寿駅」西口改札（1階）からは東口改札へお回りいただくか、恵比寿スカイウォーク側の公道をご利用ください。

**東京メトロ日比谷線「恵比寿駅」
JR恵比寿駅方面改札
より「恵比寿スカイウォーク」で
徒歩約13分**

※上記JR「恵比寿駅」東口改札（3階）へお回りいただくか、恵比寿スカイウォーク側の公道をご利用ください。



株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

NAVITIME

出発地から株主総会会場までスマートフォンがご案内します。スマートフォンでQRコードを読み取りください。
※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。