



SUBARU

Annual Report 2020

2020年3月期 アニュアルレポート



企業理念

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

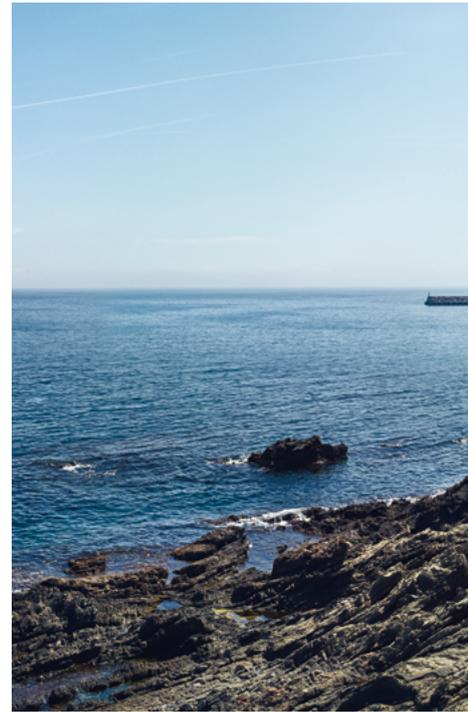
企業行動規範

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

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

経営理念

“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す。





CONTENTS

- 03 SUBARU Business Style
- 05 Annual Report 2020 全体図

価値創造

- 07 CEOメッセージ
- 13 CFOメッセージ

成長戦略

- 17 中期経営ビジョン
- 25 SUBARUが目指す
これからの技術戦略
- 29 事業概況

価値創造を支える仕組み

- 37 役員紹介
- 39 コーポレートガバナンス
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 SUBARUグループのCSR

価値創造の成果

- 77 財務・非財務データ

コーポレートデータ

- 85 SUBARUグループの歩み
- 87 会社情報

将来予測に関する免責事項

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



2025年ありたい姿

モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

自動車メーカーとしては決して規模の大きくない当社は、限られた経営資源を「選択と集中」し、「付加価値」をつけ、徹底した「差別化」を図るビジネスモデルを展開しています。

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



経営基盤の強化

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

強みを磨き上げる集中戦略

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

業界高位の利益率の実現

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

Annual Report 2020 全体図

私たちはモノづくりへの信念と信頼・共感から生まれるお客様との絆をより強固にすることによってSUBARUブランドをさらに磨き上げ、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様へ「安心とゆしさ」を提供します。



CSR重点6領域 ▶ P.51~54



主な社会課題

人権問題
少子高齢化
交通事故の増加
CO ₂ 排出量の増加
資源リサイクル
新型コロナウイルスへの対応

ステークホルダーに提供する価値

目指す姿

「安心と楽しさ」の提供

お客様	お取引先様	従業員	株主・投資家	地域・社会
-----	-------	-----	--------	-------

【事業活動を通じて生み出す価値】

- 脱炭素社会の実現に貢献 ▶ P.61~64
- 工場・オフィスなど(SCOPE1・2)および商品のCO₂削減
- 循環型社会の形成に貢献 ▶ P.61~64
- 自動車リサイクルの推進、工場などでの3R推進
- 地域との共生 ▶ P.75~76
- 当社グループと関わりの深い地域での環境・社会貢献活動

【商品の提供による価値創造】

- 個性的で魅力ある商品
 - 2030年に死亡交通事故ゼロ
- 商品 ▶ P.25~28
- 2050年にWell to Wheel で新車平均(走行時の)CO₂排出量を、2010年比で90%以上削減
 - 2030年までに全世界販売台数の40%以上を電気自動車(EV)+ハイブリッド車に
- 市場 ▶ P.19~20
- 米国でのシェア 5%
 - 2025年販売台数 130万台

【連結収益計画／資本政策】 ▶ P.19~20

(為替:105円/\$)

連結収益計画 2018~2020年度(3ヵ年)	
売上高	10兆円
営業利益	9,500億円
営業利益率	9.5%
試験研究費	4,000億円(+18%)
設備投資	4,500億円(+3%)
減価償却費	3,000億円(+29%)

※()内は前3ヵ年度(2015~2017年度)対比

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

モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

コーポレートガバナンス
▶ P.37~50

リスクマネジメント
▶ P.58~60

コンプライアンス
▶ P.65~67

人財
▶ P.68~73

人権
▶ P.74



「人を中心としたモノづくり」で
お客様の人生をより豊かに
ステークホルダーの皆様に「安心とゆしさ」を
提供し社会に貢献する。

代表取締役社長CEO
中村 知美

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。「主体的に考え、楽しく仕事をしよう」をモットーに、SUBARUのありたい姿「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」に向けた陣頭指揮を執る。

SUBARUの原点

Q. SUBARUが守り続けている価値観とは何でしょうか。

A. 航空機メーカーから受け継いできた技術力によって、創業から安全を最優先に考え、商品を使ったださるお客様の気持ちにお応えするという「人を中心としたモノづくり」を徹底的に追求し続けていることです。

私たちSUBARUグループは航空機メーカーを前身として製造業の歴史を歩んできました。そのため、技術者たちは「どのような状況でもパイロットの命を必ず守る」という強い信念を持ち、パイロットとともに安全性能を考え抜いてきました。この操縦する人の体と心を想いやるという「人を中心としたモノづくり」が私たちの原点となっています。この考え方はクルマづくりにも受け継がれ、どの時代においても「走る・曲がる・止まる」という一番の基本となる技術を徹底的に磨き上げてきたことが、現在の総合安全性能などの独自の高い技術力につながっています。

私が入社した1982年頃は、今よりも技術オリエンテッドな側面が強く、SUBARUが得意とする「水平対向エンジン」や「AWD:全輪駆動」などの技術を向上させて、マーケットに対して「良いクルマを作れば売れるだろう」という思いから、機能価値を強く訴求することに一生懸命だった時期でした。そして、それに共感してくださる限られたSUBARUファンに支持されるという流れから抜け出せない時期が続ききました。

その後、お客様視点の発想が明確に取り入れられるようになったのは森郁夫社長が就任した後の2007年からです。主力マーケットを北米にシフトしようとしている時でしたので、お客様のことをもっとよく知りその声に耳を傾けていくことは販売体制を強化していく上でも重要なことでした。そして、2007～2010年度中期経営計画「すべてはお客様のために」では改めて“お客様第一”を戦略の柱として、「選択と集中」「付加価値」「差別化」へ向けて本格的に舵を切り、以後の中期経営計画においても基本的な考え方は10年以上変えていません。

お客様の幅を広げグローバルブランドとして成長していくために事業戦略とともにSUBARUブランドの考え方も明確化しました。以前から社内には「SUBARUらしさ」という暗黙知があり、新しいことに取り組む際、社内で「それはSUBARUらしくないね」などの意見が出ることもありましたが、そこで私たちのDNAとしてぶらさずに取り組んできた「SUBARUらしいとは何か」という議論を突き詰めて、2010年にSUBARUブランドがお客様に提供する価値を「安心と愉しさ」としました。

この頃から、お客様も以前より安全性能の高いクルマをお求めになる傾向が高まってきました。お客様にも「安心と愉しさ」という価値が少しずつ浸透し始め、「このクルマは走りやすい」「安全だ」「運転しやすい」などと共感してくださるようになりました。

2020年1月に開催した「技術ミーティング」の際にもお話ししましたが、例えば、総合安全性能=Safetyは単なる安全性ではなく、その先にある大切な家族や仲間を気遣う気持ち、耐久性=Longevityは単に丈夫で長持ちではなく、長く一緒にいることでSUBARUがいつも大切な思い出のシーンで家族に寄り添っていたこと、Adventure/Versatilityは単に使い勝手が良いだけでなく、人生や余暇をより豊かにしてくれるなど。お客様のSNSへの投稿を見てもクルマとご家族やペットと一緒に写っている写真が多いことが特徴なのです。

このようにSUBARUは単にクルマとしての機能ではなく、豊かな生活を提供してくれるブランドとしてお客様に共感していただけるようになりました。

SUBARUらしさとは、前述のように、お客様の人生に寄り添いながら、他社とは違う価値を提供することだと実感しています。これは社長だから語れるということではなく、従業員にも腹落ちしています。このように従業員がSUBARUらしさについて同じように語る企業であることは私たちの資産であり強みです。これからも従業員一人ひとりがお客様のご期待にしっかりお応えし行動していくことが私たちの使命だと感じています。



● SUBARU 技術ミーティング

成長戦略 中期経営ビジョン「STEP」

Q. さらなる成長に向けて、中期経営ビジョン「STEP」で実行していくことは何でしょうか。

A. 当社グループを持続的に成長させるために「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」を重点課題としています。特にこの2年は「組織風土改革」「品質改革」に積極的に取り組んできました。これからは、本格的な電動化時代で生き残るために、高品質・高付加価値を低コストで実現するための「SUBARUづくりの刷新」や「アライアンスの強化」でさらに成果を出していきます。

私は当社グループの売上高や販売台数が急成長を遂げていた2014年から米国に赴任していましたが、販売台数が連続記録を更新し続けている米国の成長を止めてしまうものは一体何であるのかを常に考えていました。急速な成長に対して2016年頃からほころびも見え始め、今まで聞いたことのない不具合が少しずつ起こり始めました。そして、2017年には完成検査問題や大きなリコールなどの品質問題が発生しました。

2018年の社長就任後に発表した中期経営ビジョン「STEP」(2018～2025年度)は、私が米国に赴任している間に常に考え続けていたSUBARUの持続的な成長を阻む課題に対して手を打つことを念頭に置いて策定したものです。急成長で顕在化した「品質」と「組織風土」の改革、そして今後の本格的な電動化時代を迎えるにあたり高品質・高付加価値を低コストで実現するための「SUBARUづくりの刷新」を重点課題として掲げ、2025年のありたい姿を「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」としました。

品質改革はSUBARUブランドを愛して下さるお客様の信頼を取り戻すための最重要かつ喫緊の課題ですので、その風土を醸成する組織風土改革とともに最優先で取り組みを進めています。これらの改革はこの2年間で確実に進捗しており、従業員も実感していると思います。SUBARUは根強いファンの方々、そして多くのお客様に支えられていますのでこれらの改革にしっかり取り組んでいけば、さらにお客様からの信頼が高められると確信しています。

また、自動車業界の大変革期を乗り越え、SUBARUらしさをさらに磨き上げ持続的な成長を続けていくためには「アライアンスの強化」も重要です。2019年9月にはこれまで約15年の関係性を築いてきたトヨタ自動車との新たな資本提携に合意しました。CASEのような新たな領域に対応していくためには、すべて自社で取り組むより協業してやるべきところは協業する、志を同じくする者が連携してもっといいクルマをつくろうということを決断しました。トヨタさんとは、2005年に業務提携に合意して以降、車両の共同開発をはじめ多くの分野で成果を積み上げて信頼関係を構築してきました。今回新しいステージに進むためにお互いに株式を持ち合い、両社の絆をより強固にすることにしました。これからもEV(電気自動車)専用プラットフォームやEV車両の共同開発など、お互いに切磋琢磨しながら進めていきます。

価値創造を支える基盤

Q. 持続的な成長を支えるコーポレートガバナンスやリスクマネジメントについての考え方をお聞かせください。

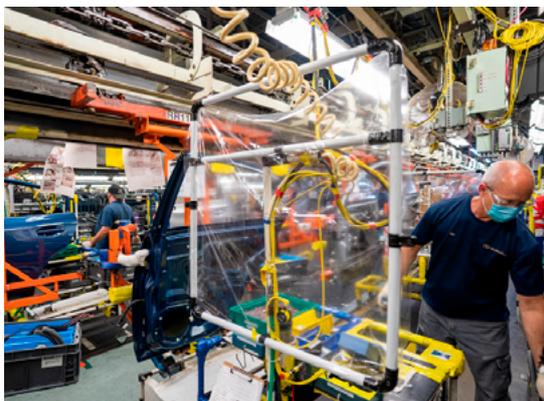
A. 持続的な成長には強固な経営基盤を継続的に築いていくことが必要ですので、社外役員を中心としたオープンな議論が出来る取締役会の運営や、継続的に経営人材を育成していくための後継者計画の策定を行いました。また、これからの不確実な環境に備えて戦略的なリスクマネジメントも重要な取り組み課題として認識しています。

当社グループを取り巻く環境が大きく変化している中、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様のご期待に応じて成長し続けていくためには、多様性を重視した強固な経営基盤を持続的に築いていく必要があります。このため当社では、社外役員の選任においては製造業を中心に企業で実務経験を積まれた方にご就任いただくことを基本としており、その専門性も多岐にわたっています。取締役会では特にガバナンスや中長期戦略に関係する案件において、執行会議などで議論した内容について社外役員から進むべき方向性などについて様々なご発言をいただいております。非常にオープンな議論が出来ていると感じています。2020年6月には初の女性社外取締役として土井美和子氏にご就任いただき、専門分野に加えジェンダーの多様性も強めています。今後も引き続き、自由闊達な意見が飛び交う取締役会の運営を心掛けていきます。

また、将来を見据えて経営人材の育成を持続的に図っていくことも重要です。社内役員の選任については常に毎年の実績を見ながら3年先を見据えたキャリアパスを考えて運用しています。2019年度はCEOの後継者に関する議論を重ね、CEOの後継者計画や当社グループのあるべきCEO像などを策定し、今後も継続的に議論を深めながら実行していくこととしました。

さらに、将来の不確実性に備え、企業価値の喪失を最小限とするための戦略的なリスクマネジメントについても体制を整えています。2019年度からCRMO（最高リスク管理責任者）を設置し、リスクマネジメント・コンプライアンス室がグループ全体を取り巻くリスクの顕在化の把握と拡大防止を図っており、様々なリスクに対応することで実効性も高まっています。特に新型コロナウイルス感染症対応では、拡大の初期段階である2020年2月上旬から「新型肺炎対策本部」を立ち上げ、感染者を極力出さない、発生した場合も即時の対応により影響を最小化するための体制づくりを進め、今日に至るまでお客様やお取引先様はじめ従業員の健康と安全を最優先として情報収集と感染拡大の防止策を講じています。

2020年度はリスクマネジメントの実効性をさらに高めていくために、各部門がリスクに自律的に対応できるよう、リスクの特定と影響度の把握、対応策などの整理を継続的に進めています。



SIA(米国)での新型コロナウイルス感染症対策



販売店(日本)での新型コロナウイルス感染症対策

2021年3月期見通し

Q. 新型コロナウイルスの感染拡大により先行きを見通すのは難しい状況ですが、2021年3月期の業績と配当の見通しについて教えてください。

A. 重点市場である米国を中心に自動車販売が下期にかけて一定水準まで回復するという前提で、営業利益800億円(105円/US\$)を目指していきます。不透明な状況下ではありますが、経営の意志として2022年3月期での復活に向けて必ず乗り越えていきたいと思っております。

2021年3月期通期業績見通しについては、連結販売台数90万台、為替レート105円/US\$を前提として売上収益2兆9,000億円 営業利益800億円としました。新型コロナウイルス感染症の収束時期、経済社会活動に与える影響や消費者心理の動向など、先行きを見通すことは難しいものの、当社の重点市場である米国を中心とした自動車販売が下期にかけて一定水準まで回復するという前提で立てた計画です。これは、現在の不透明な状況下において容易に達成できる目標ではありませんが、経営の意志として2022年3月期での復活に向けて必ず乗り越えていきたいという思いで決めたものです。

配当については、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います。特に今期の見通しについては、業績予想に加え、新型コロナウイルスの全世界的な感染拡大による先行き不透明な事業環境を踏まえた今後の資金需要などを含めて総合的に検討した結果、1株当たりの配当金は中間28円、期末28円の年間56円とさせていただく予定です。2020年3月期から減配が続いていることから株主の皆様をはじめステークホルダーの皆様と痛みを分かち合うため、2020年3月期および2021年3月期の役員報酬については自主返納を行っています。引き続き2021年3月期の計画達成に向けてあらゆる改革に全社一丸となって取り組んでいく所存です。

通期計画 連結完成車販売台数・生産台数 / 連結業績

(千台)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画	増減
連結完成車販売台数 合計	1,033.9	900.0	-133.9
生産台数 合計	1,030.9	880.0	-150.9

*生産台数にはトヨタ向け86の台数を含む

(億円)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画	増減
売上収益	33,441	29,000	-4,441
営業利益	2,103	800	-1,303
税引前利益	2,077	870	-1,207
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,526	600	-926
為替レート(US\$)	109円	105円	-4円
1株当たり年間配当金	100円	56円	-44円
配当性向	50.3%	71.6%	21.3%

さらなる成長に向けて

Q. 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

A. 新しい変化をチャンスと捉え、SUBARUブランドをさらに強く磨き上げ、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様にも「安心と愉しさ」をご提供していくことで「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社」を目指していきます。

SUBARUはお客様からのご期待に支えられ、育てていただいているブランドです。「人の命を守ること」、「走る・曲がる・止まる」という基本性能への徹底的なこだわりと、お客様が移動した先で大きな感動や素晴らしい思い出をつくるというSUBARUだからこそ提供できる商品の価値、これらは間違いなくこれから先も不変であると思っています。

また、コロナ禍だからこそ、SUBARUを愛するお客様は毎日の生活や人生を愉しむことの大切さを実感されています。従業員に対しても「我々のブランド価値をもう一段高める最も効果的な機会というつもりで果敢にコロナ禍に立ち向かっていこう」というメッセージを伝えています。

一方、これからの不透明な時代においてもブランド力を高め生き抜いていくためには、SUBARUらしさを守りながらも勇気をもって変化していくことも必要です。そして、CASEやMaaSといった業界を取り巻く大きな変化や、今まさに私たちの周りで起こっている業務や働き方の進化は、STEPで進めてきた改革をさらに加速させ、自ら大きく変革にチャレンジしていくためのポジティブな変化です。

新しい時代においても私たちが受け継いできた「人を中心としたモノづくり」をぶらすことなく、お客様の人生に寄り添っていくことで、SUBARUブランドをさらに強く磨き上げ際立たせていきます。そして、私たちの目指す姿である「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」を実現し、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様にも「安心と愉しさ」をご提供し社会に貢献していきます。

引き続きご支援いただきますよう、宜しくお願いいたします。



第46回東京モーターショー2019の様子



取締役専務執行役員CFO

岡田 稔明

厳しい環境に打ち勝ち、 「品質改革」と「SUBARUづくりの刷新」を進め、 企業価値の向上に取り組んでいく。

2020年3月期実績

2020年3月期の世界経済は通商問題の長期化などにより減速しましたが、当社グループの重点市場である米国においては良好な雇用・所得環境を背景に個人消費は堅調に推移しました。国内においては輸出の減少や自然災害の発生などで設備投資や国内需要が減少し、個人消費は力強さを欠く状況が続きました。また、2020年1月以降には、新型コロナウイルスの感染拡大による世界的な経済活動の停滞により景気の先行きが不透明な状況となりました。

このような状況の中2020年3月期の実績については、自動車連結販売台数は103.4万台と前年同期比3.3万台(3.3%)増加しました。海外市場では主力の米国市場で2018年後半に全面改良した「フォレスター」や新型車「アセント」が引き続き好調に推移したことなどにより、90.8万台と同4.3万台(5.0%)増加、国内市場では「インプレッサ」の販売が減少したことなどにより、12.6万台と同1.0万台(7.7%)減少しました。

また、全世界生産台数は103.1万台と同4.2万台(4.2%)増加しました。海外では米国生産拠点であるSIAで、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて2020年3月23日から工場の操業を一時停止したことなどにより36.7万台と同0.5万台(1.3%)の減少となりましたが、国内ではフォレスターが増加したことなどにより66.4万台と同4.7万台(7.6%)増加しました。

以上の結果、連結売上収益は3兆3,441億円と同1,880億円(6.0%)の増収となりました。連結損益は為替レートが前年に対して円高に推移したことによる減収要因はあったものの、米国を中心とする海外自動車販売台数の増加および販売奨励金の抑制などによる売上構成差などの改善、研究開発支出のうちIFRS適用により資産化される部分が増加したことに伴う研究開発費の減少などにより、営業利益は2,103億円と同286億円(15.7%)の増益。税引前利益は2,077億円と同216億円(11.6%)の増益、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,526億円と同112億円(7.9%)増益となりました。

詳細はP.81 財務レビューをご覧ください。

2021年3月期

第1四半期の状況

2021年3月期第1四半期の実績については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けた結果となりました。自動車連結販売台数は13.3万台と前年同期比13万台(49.3%)減少しました。海外市場は11.5万台と同11.5万台(50.1%)の減少、国内市場は1.9万台と同1.5万台(44.3%)減少しました。

また、全世界生産台数は9.2万台と同17万台(64.8%)の減少となりました。海外は米国生産拠点であるSIAにおいて2020年3月23日から、国内は群馬製作所において4月9日から工場の操業を一時停止しました。いずれも5月11日に操業を再開したものの、サプライチェーンおよび販売活動への影響が続いたことから、海外は5月末まで、国内は6月後半まで生産調整を行いました。

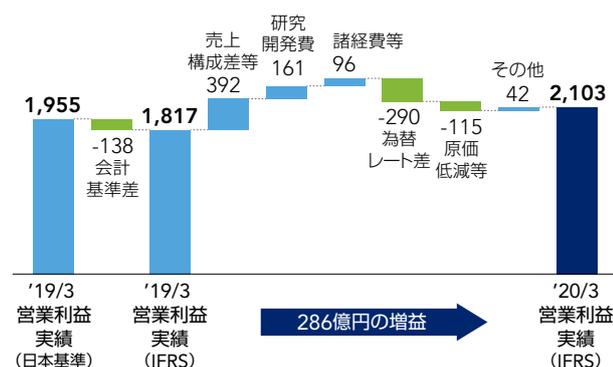
以上の結果、連結売上収益は自動車売上台数の減少により4,570億円と同3,764億円(45.2%)の減収となりました。連結損益についても、同じく自動車売上台数の減少により営業損失は157億円と同1,079億円の減益、税引前四半期損失は107億円と同1,001億円の減益となりました。また、親会社の所有者に帰属する四半期損失についても77億円と同742億円の減益となりました。

通期見通し

2021年3月期の通期見通しについては、当社グループの重点市場である米国を中心に自動車販売が下期にかけて一定水準まで回復するという前提で現時点の情報を元に算定したものです。連結販売台数は90万台、生産台数は88万

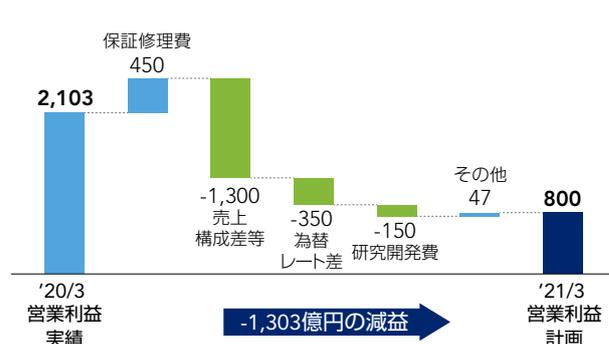
2020年3月期 営業利益増減要因

(単位: 億円)



2021年3月期 営業利益増減要因

(単位: 億円)



CFOメッセージ

台を計画します。この結果、連結売上収益は2兆9,000億円を計画しています。連結損益については、市場措置費用を含む保証修理費が減少するものの、新型コロナウイルス感染症の拡大を主因とした売上構成差などの悪化と為替レート差の影響および研究開発費の増加などを踏まえ、営業利益800億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は600億円を計画しています。なお、為替レートは105円/US\$, 120円/EUROにて算定しています。また、設備投資は1,000億円、減価償却費は1,000億円、研究開発支出も1,000億円を計画しています。設備投資ならびに研究開発支出については必要な投資・研究開発活動を継続して進めていく一方で、案件の精査、実施時期の見直しなど統制を行っていきます。

依然としてコロナ禍の影響が明快には見通せない状況が続くと思われませんが、各市場の需要回復を着実に売上に取り込むとともに費用の効率的運用に努め、減益幅の縮小および2021年3月期の計画達成を目指してまいります。

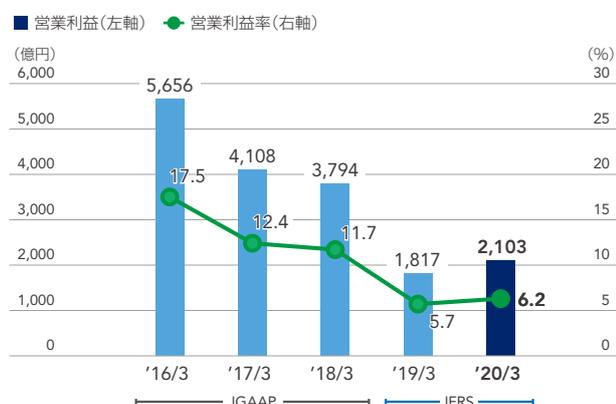
財務・資本戦略

当社グループはお客様第一を基軸に選択と集中を進め、経営資源を最大限活用することで高収益なビジネスモデルを展開し、強固な財務体質と高い資本効率を維持し中長期的な企業価値の向上を図っています。中期経営ビジョン「STEP」において、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を資本政策の重要な指標とし、中長期的に自己資本利益率(ROE)と自己資本比率のバランスを高次元で保ちつつ、適切な株主還元を行うことを基本方針としています。具体的には、当面の目標として自己資本比率50%以上とROE10%以上の両立、加えて売上収益2月商分のネットキャッシュ保有を早期に回復できるよう、コロナ禍の克服と収益体質強化に取り組んでいきます。

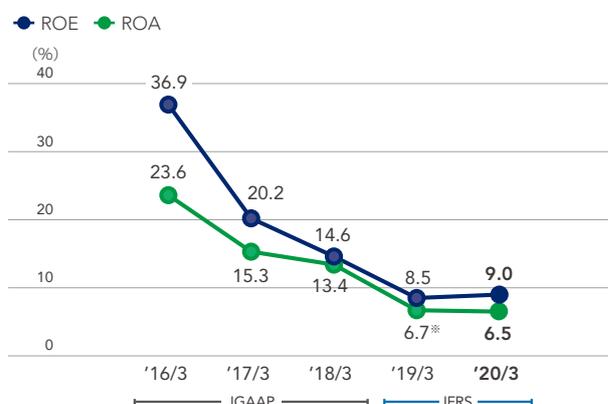
また、資金などの配分については、経営環境を考慮しつつ適切な手元資金水準を維持しながら、持続的成長に向けて戦略的投資と研究開発費などに適切に配分を行っています。資金調達および資金の流動性については、現金及び現金同等物に加え、主要銀行からの借入とコミットメントライン契約の締結、ならびに社債の発行を行っており、現在必要とされる流動性の水準を満たしていると考えています。

なお、当社では新型コロナウイルスの感染拡大の影響に伴う資金需要に備えて2020年4月以降、運転資金として金融機関から資金調達を行っています。影響が長期化した場合に備えてコミットメントライン約2,000億円(既借入分を含む)に加え、社債ならびにコマーシャル・ペーパー発行枠を設定するなど、サプライチェーンからバリューチェーンまでを含めた事業継続も考慮し、万が一の資金需要の増加に機動的に対応できる体制確保に努めています。

営業利益 / 営業利益率



ROE / ROA



※ROAは「営業利益 / 総資産(期首・期末平均)」にて算出
 ※19/3のROAのみJGAAPにて算出

株主還元

株主還元については配当を主とし、継続的、安定的な還元を重視し、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ています。また、2018年7月に公表しました中期経営ビジョン「STEP」において、「株主還元は配当を主に継続的・安定的な還元を重視する」「2019年3月期～2021年3月期の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」といたしました。

しかしながら、2020年3月期の配当につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、当社グループの生産・販売などの事業活動にも多大な影響が出たことから、この先の資金需要なども含めて総合的に勘案し、年間配当金は100円（連結配当性向50.3%）とさせていただきます。また、2021年3月期の配当予想については、引き続き新型コロナウイルスの影響による先行き不透明な事業環境を踏まえた今後の資金需要などを含めて総合的に検討した結果、1株当たりの配当金は中間28円、期末28円の年間56円（連結配当性向71.6%）を計画しています。

企業価値向上に向けて

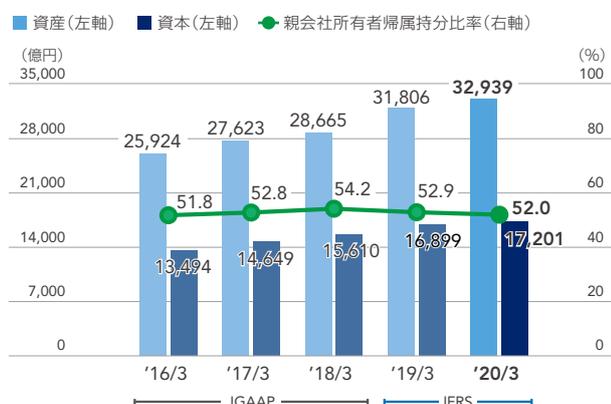
足下では喫緊の課題として新型コロナウイルス感染症による経営環境悪化への対応を進めていかなければなりません。中長期的な観点でも自動車産業は100年に1度と形容される大変革期の渦中にあります。環境規制への対応をはじめとした所謂CASEへの対応が社会、市場から強く求められており、そのために自動車の開発投資や製造コストは中長期的に上昇トレンドにあると認識しています。

当社グループはこれまで、「安心と愉しさ」をブランドバリューとして「選択と集中」「差別化」を進め収益基盤の強化に取り組んできましたが、この厳しい環境に打ち勝ち、利益を確保しつつ、持続的な成長を続けていくためには、さらにお客様にその価値を高く認めていただける魅力的なクルマを、より高い品質で、より効率的に、コストの上昇を抑制しながら市場に送り出していくことを実現していかなければなりません。そのためにはクルマづくりそのものを抜本的に見直し、変革していくことが不可欠であり、引き続き中期経営ビジョン「STEP」の重点課題である「品質改革」、「SUBARUづくりの刷新」に全力で取り組んでいきます。

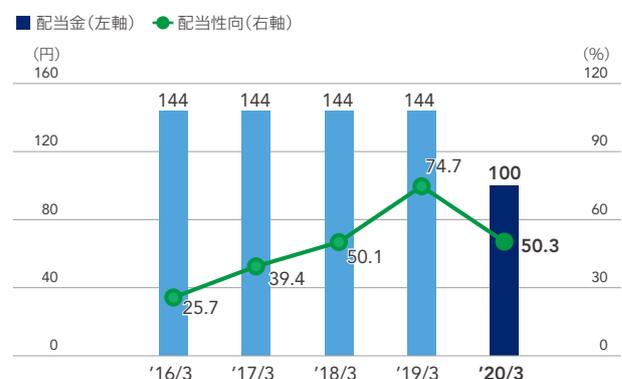
CFOとして依然として残るコロナリスクへの備えとして手元資金の確保や財務リスクの低減に取り組むとともに、グループ資金の集中管理と戦略分野、重点分野への資金配分による効率的活用を進め、中長期的な企業価値向上を支えていきます。

株主の皆様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出来るよう取り組んでまいりますので、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

資産／資本／親会社所有者帰属持分比率



配当金／配当性向



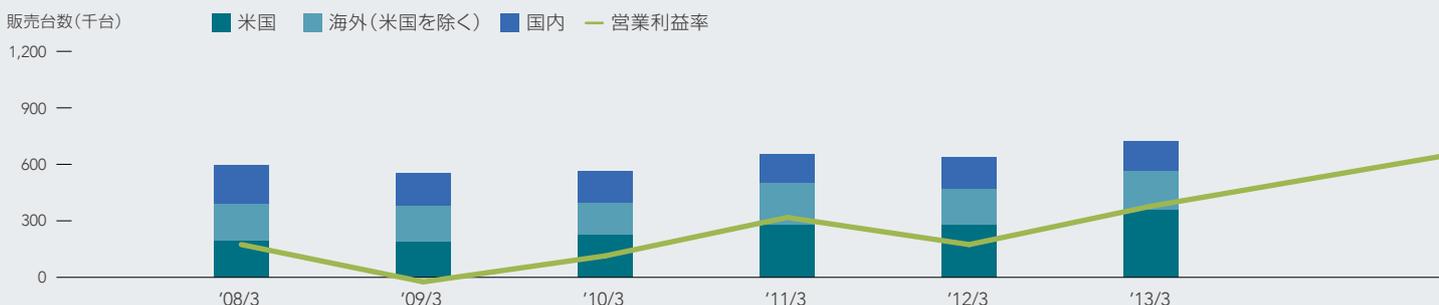
中期経営ビジョン

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」を目指すことを不変の経営理念として「安心と楽しさ」の提供によりSUBARUブランドの魅力を高めていきます。

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>	2011-2015* Motion-V <small>発表時:代表取締役社長 吉永 泰之</small>
<p>戦略骨子</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>重点取り組み</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 スバルらしさの追求 2 グローバル視点の販売 (最重要市場:米国) 3 品質・コスト競争力の強化 4 トヨタ提携効果の拡大 5 人材育成と組織力の強化 <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体での“お客様第一”の共有 ● お客様視点の商品づくり ● 世界トップレベルの安全性能 ● 重点市場の米国での拡販 ● 諸費用を徹底的に抑制した収益構造改革 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 為替感応度の引下げ ● 中国を含む新興国市場での拡販 ● 環境技術の商品・対応 ● 3カンパニーの自立 ● 経営環境の変化への対応力 	<p>経営理念</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>活動の5つの柱</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 すべての活動を貫く行動指針“Confidence in Motion” <small>< 新ブランド戦略 ></small> SUBARUがお客様に提供する価値「安心と楽しさ」 2 お客様視点を徹底した、“新たなスバルらしさの追求” 3 販売力と供給力を強化して“加速する規模の拡大” 4 原価構造改革、提携効果拡大など“事業基盤を強化” 5 事業の具体的な取り組みを支える“経営の質の向上” <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● XUV/SUV戦略の成功 ● 米国軸足の商品開発による販売伸張 ● 衝突安全やアイサイトでの高評価 ● コスト低減活動の結実 ● 低インセンティブ販売の実現 ● 高効率生産の実現 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 将来の環境規制対応 ● 生産能力の逼迫 ● 新しいお客様への対応 ● 高い為替感応度 <p><small>※2011-2015 Motion-Vは当初計画を前倒しで達成したため2013年度に終了し、2014年度から新たなステージに向けて「際立つ2020」がスタートしました。</small></p>

連結販売台数と営業利益率の推移



当社グループだからこそできる商品価値の提供とマーケット拡大により、SUBARUブランドの魅力を高めてきました。これからも「安心と愉しさ」の提供を通じて、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様へ共感され信頼していただける存在となり、中期経営ビジョン「STEP」の推進により持続的な成長を果たしていきます。

2014–2017 際立とう2020

発表時:代表取締役社長 吉永 泰之

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

策定の理由

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

2020年ありたい姿

企業像 大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業

具体像 ・お客様からの信頼No.1

- ・高いブランド力
- ・業界高位の利益率
- ・販売台数110万台+α

中期経営ビジョンの方向性

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 → 強い事業構造を創る

成果 ● 業界高位の利益率

- 課題**
- 高いブランド力
 - 販売台数 120万台+α
 - お客様からの信頼No.1

2018–2025 STEP

代表取締役社長 中村 知美

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

STEP Speed Trust Engagement Peace of mind & enjoyment

「スピード」感をもった取り組みで「信頼」を取り戻すとも
お客様に「共感」していただける「安心と愉しさ」という
価値を提供する

ありたい姿

モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

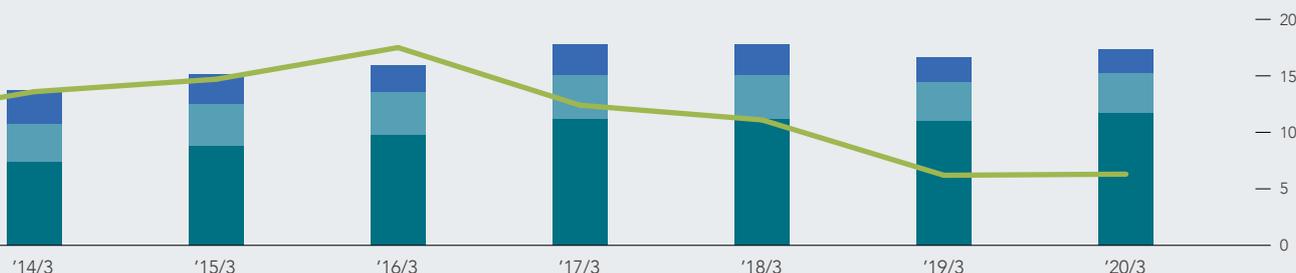
2025年ビジョン

- 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

重点課題

- 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
- 品質改革
「お客様が安心して長く使い続けることが
出来る品質」No.1を目指す
- SUBARUづくりの刷新
お客様価値の向上を
「高品質」「高付加価値」「低コスト」で実現

営業利益率(%)



中期経営ビジョン「STEP」の概要

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」を策定しました。

■ 中期経営ビジョン策定の背景

- 「外部環境の変化」 100年に一度のモビリティ社会の変化
- 「自社の急成長に伴う歪」 真の実力がまだまだ不足

■ 中期経営ビジョンに込めた想い

- 一刻も早く真の実力を養成し信頼を取り戻す
- 「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
- 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

中期経営ビジョンの基本的な考え方

不変の経営理念

お客様第一を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

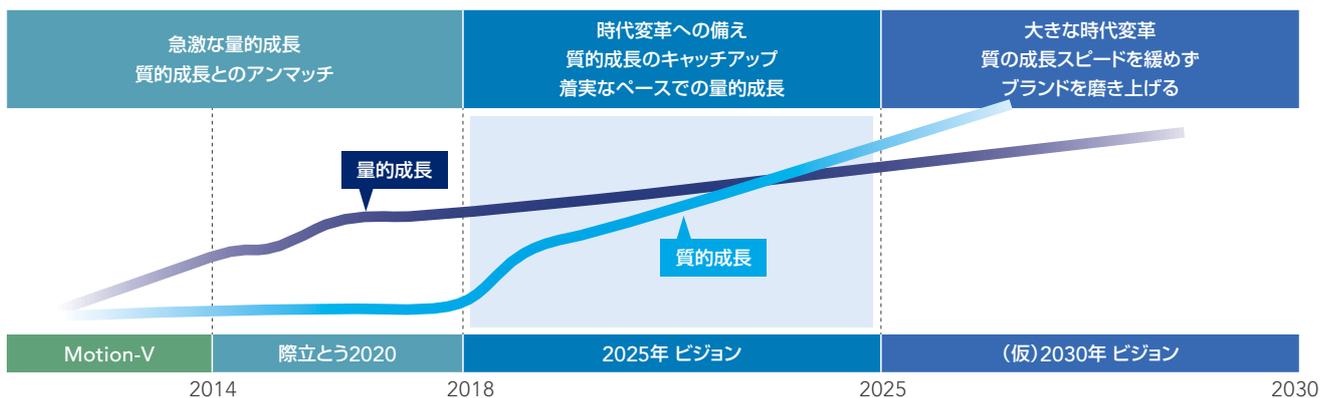
ありたい姿

モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

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

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、という意味を含めています。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。

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

最重要テーマとして「組織風土改革」、「品質改革」、「SUBARUづくりの刷新」を推進しています。各テーマの詳細また2019年度の活動状況については次ページ以降に掲載しています。

市場戦略

集中戦略を軸とした持続的成長

米国での成長を維持しつつ、市場毎に適した姿の持続的な成長を目指す

地域	考え方
北米	米国シェア5%に挑戦。サンベルトを中心とした低シェア州での販売網強化を進める。
日本	守るべき母国市場。全需は漸減見通しの中で現レベルの登録車月販1万台を維持。
アジア・大洋州 ロシア・中南米	成長に向け各市場で販売網拡大等の各取り組みを加速。 特にアジア市場ではタイCKD工場でのフォレスター生産(2019年開始)も活用し、大きな成長を目指す。
中国・欧州	現状の台数は最低限維持していくことを前提に、市場・政策の諸変化への対応スピードを速め、都度、戦略をローリングする。

販売計画(2018年度 ▶ 2025年度)

(単位:万台)

	日本	北米	海外 (北米以外)	合計
2018年度	15	77	18	110
2025年度	15	92	23	130
増減	±0%	+20%	+27%	+18%

生産能力(2020年度)

(単位:万台)

	国内	海外		グローバル 合計
	群馬	米国	アジア CKD	
標準操業	69.6	43.6	1.4	115
フル操業	77.9	49.7		129

収益計画・資本政策

- 戦略的投資、試験研究費を積み増し
- その上で、業界高位の利益率を確保(10%以上の営業利益率を目指す)
- 自己資本比率は50%を確保(下限)し、ROEは10%を岩盤とし15%以上を目指す
- ネットキャッシュは2月商分を下限とし、経営環境を考慮しながらマネジメントする
- すべてのステークホルダーに対してバランスの良い利益還元の配分を行い、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

連結収益計画 2018~2020年度(3ヵ年)

(為替:105円/＄)

売上高	10兆円
営業利益	9,500億円
営業利益率	9.5%
試験研究費	4,000億円(+18%)
設備投資	4,500億円(+3%)
減価償却費	3,000億円(+29%)

※()内は前3ヵ年度(2015~2017年度)対比

資本政策

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

中期経営ビジョン「STEP」重点課題

組織風土改革

“Change the Culture”

SUBARUのDNAは守りつつ、時代や世の中に対して敏感になり、スピード感をもって、柔軟に変化へ対応できる会社になる

■「正しい会社をつくる」活動の加速

- コンプライアンス** ・すべての業務と社内規程の遵法性総点検と是正、コンプライアンス教育の強化
- ガバナンス** ・グループガバナンスの体制および運用の強化、透明性の高い情報開示
- マネジメント** ・「もっと現場に寄り添う」「もっと外から学ぶ」

■ 企業風土と人材・組織

- ・元気で闊達な風土を創るため、トップから始め、上から順に変わる
- ・「一人一人の考える力」強化、それを支える制度、仕組み、組織の変革

■ CSR活動の見直し

- ・6つの重点領域を新たに定め、活動をレベルアップ

■ 事業活動全般におけるシステム化の推進

CSR活動重点6領域

固有の対応領域 SUBARU	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
社会からの要請	

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を目指す

■ 商品企画から生産に至る品質造りこみの全プロセス見直し

■ 生産工場のレベルアップ

- ・システム化を進め、品質・生産性・効率性・柔軟性を同時に向上
- ・日米2極の集中生産による強みの最大化

■ 品質マネジメント体制の強化

- ・CQOの権限強化、品質保証機能の強化(品質保証本部への機能集中と増強)

■ お客様との接点の質向上

- ・お客様の急拡大に対応したサービス基盤の整備

■ 品質改善に向けた設備投資

「全品質」の向上に向けた投資枠1,500億円(5年間)を設定

SUBARUづくりの刷新

お客様価値の向上を「高品質」「高付加価値」「低コスト」で実現する新活動を開始

新SUBARUづくり活動とは

SUBARUが提供のお客様価値の向上を目指す活動で、いわゆる“モノづくり”にとどまらず、商品・サービス全般までを対象に含みます。「高品質」「高付加価値」「低コスト」の商品の実現にむけて、開発初期の構想段階から生産、アフ

ターサービスまでを考慮したクルマづくりを目指し、これまで以上に開発の上流の段階から品質を向上させる開発プロセスの改革に取り組み、「生まれの品質」向上を進めます。



取り組みのポイント

- ・品質を基軸に、全方位へ連なる活動
- ・全分野一貫で相互に連携
- ・長期視点

お客様価値の向上

2019年度 活動状況

組織風土改革

コンプライアンス委員長による現場対話会

現場に根ざしたコンプライアンス活動の一環として、コンプライアンス委員長(CRMO:最高リスク管理責任者)が各部門の現場を訪問し、課長・係長などと意見交換を行う対話会を継続的に実施しています。2020年3月末時点で5部門において計14回実施され、そこでは自身の考えるコンプライアンスについて講話を行うとともに、各職場におけるコンプライアンス観点の困りごとの共有や意見交換を行いました。その内容は各部門役員とも共有し、各部門での改善に向けた取り組みにつなげています。

役員講話リレー

17名の役員が自分の管掌範囲外の間接部門の主事・主任(係長・班長クラス)を対象に「私が考える風通しの良い会社」をテーマに考えを伝える役員講話リレーを実施しました。全事業所において計19回実施され、約3,500人の従業員が参加しました。普段は接することの少ない他部門の役員の率直な考えを聞き、意見交換を行う機会となったことから、実施後のアンケートではポジティブな内容が多数寄せられました。

講話リレーの目的・特長

- ・役員自身の言葉で直接従業員に想いや考え、本気度を伝える機会とする
- ・経営層と従業員とのコミュニケーションの場のひとつにする
- ・他本部の経営層の考えに触れ“本部の枠を超えて外を知る”ことで会社全体を活性化



役員講話リレーの様子

従業員意識調査とその活用

当社では2017年度より毎年、従業員意識調査を実施しています。2019年度に実施された調査では、「風通しの良さ」について、まだ道半ばではあるものの全社的には良くなってきているという結果が得られました。また、初の試みとして、全社の上級管理職を対象に「従業員意識調査結果活用セミナー」を開催しました。同セミナーでは、全社傾向や意識の変化について、データを用いて確認し、課題抽出と対策立案のための意見交換を行いました。

品質改革

SUBARUづくりの刷新

品質方針の改定

1994年11月に制定し運用してきた品質方針を、社内外の環境変化を踏まえ、「品質最優先」に向けて従業員一人ひとりの意識と行動の変革を促すため、2019年4月に改定しました。この新たな品質方針を全従業員が共有し、日々の業務の中で着実に活用しています。

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、商品と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

2019年4月改定

組織改正

国内・海外の当社グループ全体にわたる品質保証を統括するCQO（最高品質責任者）直属の組織として、2020年4月1日付で品質保証統括室を設置しました。品質保証の実現に必要な当社グループ組織体制の構築、運営管理およびその有効性の維持と継続的改善等を行います。また同日付でCQOが、当社グループの米国生産拠点であるスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA)の取締役役に就任しました。日米一体での品質改革を加速させます。

品質改革の3本柱

ステークホルダーの皆様には「SUBARUは変わった」と実感いただける成果を目指し、お客様の声に真摯に向き合い、お客様をすべての起点として、次に掲げる3つの柱で品質改革に取り組んでいます。

1. 信頼回復に向けた「喫緊の対策」

お客様に当社製品を安心して使い続けていただけるよう「品質を万全に仕上げる」、そして万が一品質問題が生じた際は「早く、正確に改善する」の方針のもと、開発過程での品質確認プロセスの見直し、サプライヤーとの協業による品質改善、悪いものを次の工程に流さない自工程保証、それらを厳格に判断する節目管理などの抜本策に取り組んでいます。「品質を万全に仕上げる」の成果は確実に現れてきており、2019年8月に米国生産拠点であるスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA)にて生産を開始した新型「レガシィ」「アウトバック」の品質は良好に推移しています。国内においては、2020年度に新型「レヴォーグ」の生産開始を予定していますが、品質には万全を尽くして準備を進めています。一方、「早く、正確に改善する」については、特に当社の重点市場である北米において、販売の急成長に相応した品質体制の補強が重要な課題です。お客様の声を直接吸い上げ、素早く改善すべく、現地組織の拡大を図ります。米国生産体制においても、日本のモノづくり技術を基盤にSIAの品質保証レベルを一段引き上げる計画です。

新型レヴォーグ



GT EX



STI Sport EX

2. 品質を価値へ高める「新SUBARUづくり」

現在、企画段階にある次世代商品においては、「品質でも選んでいただけるSUBARU」を目指し、3つの活動を推進しています。

- ・ 複数車種で設計を共通化した一括企画により、効率的に品質レベルを向上
- ・ 設計図面の完成度を上げ、検討不足によるトライ&エラーを撲滅するための開発プロセス刷新
- ・ 品質向上への投資や原価の配分、お客様提供価値を事業性指標に織り込み

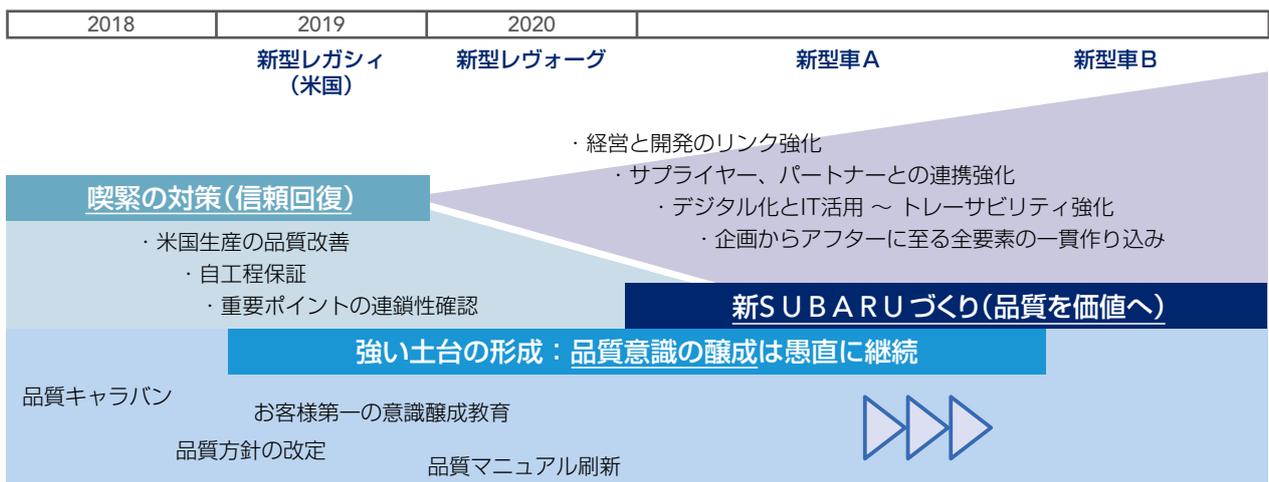
このように、開発の最上流から品質最優先で取り組むことで、「品質の良い商品を継続的に生み出す仕組み」を確固たるものにします。

また、環境対応や高度運転支援、コネクテッドなど自動車ビジネスの大変革期を迎えるにあたり、今までの品質保証の枠組みを超えた質・量・スピードに適應する必要があります。次世代技術への対応においても、品質を基軸とした「新SUBARUづくり」を推進します。すでに、北米を中心にテレマティクスやインターネット通信によるソフトウェア アップデートのサービスを開始していますが、今後は、設計情報や製造履歴(トレーサビリティ)、完成検査データ、整備履歴など、品質に関わる様々な情報を連携させ、新たなお客様価値の創出につなげていきます。

3. 品質意識をさらに醸成するための「強い土台の形成」

品質改革の基盤となるのは従業員一人ひとりの意識です。一人ひとりに「品質最優先」を浸透させるべく、全社一丸となって取り組んでいます。2020年度も、最新コンテンツで継続すると同時に、SIAなど海外拠点にも活動を広げる計画です。

品質キャラバン	全従業員とお取引先様を対象に、実際に発生した不具合やリコール、そこからの学びを、現物などを用いながら担当者が解説する「品質キャラバン」を11月の品質月間に開催しています。 お客様からの厳しいご指摘や販売店の生の声を聴くことなども行います。
社内報での啓蒙	隔月で品質に関するトップメッセージなどの記事を掲載しています。
風化させない活動	2017年10月に発生した完成検査問題の振り返りと学びのビデオを全従業員が視聴しました。 今後も毎年10月に実施していきます。



SUBARUが目指すこれからの技術

当社は、独自の水平対向エンジン、AWD(全輪駆動)、優れた走行性能や安全性能、高度運転支援システム「アイサイト」や環境対応技術など、これまでに生み出してきた多様なコア技術をさらに進化させることで、新しい時代においても、「SUBARUらしさ」を際立たせ、お客様に「安心と愉しさ」を提供し続けます。

2020年1月に開催した「SUBARU 技術ミーティング」の概要をご紹介します。

1. 安心と愉しさ

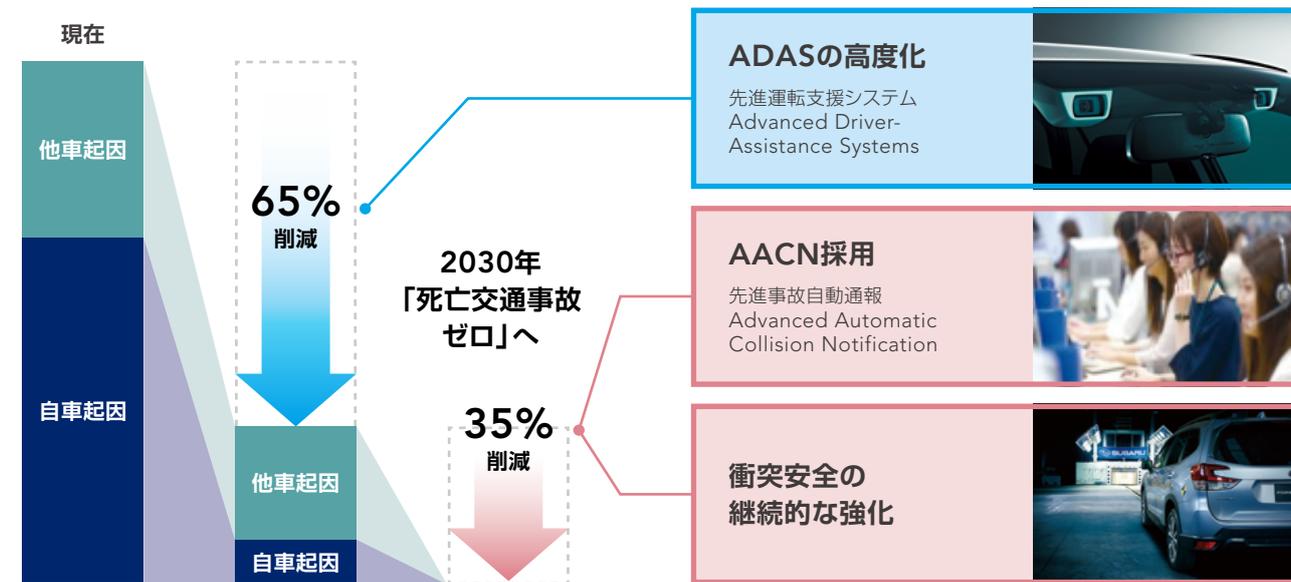
2030年死亡交通事故ゼロに向けた技術

当社は「2030年に死亡交通事故ゼロ*を目指す」ことを掲げています。その実現に向けては、アイサイトやドライバーモニタリングシステムといった先進運転支援システムの進化や、事故自動通報システムのような新しい技術やサービスの導入とともに、スバルグローバルプラットフォームやAWDに代表される、クルマ本来の性能を支える技術の進化が重要です。当社が「動的質感」と呼んでいる、車両応答の速さや正確性、直進性の高さ、コーナリングの安定感や旋回性能は、「運転して楽しい」「もっと遠くまで行きたくなる」という価値を生み出すと同時に、いざという時に事故を回避できるかにも大きく影響してきます。自動運転の時代になっても、プラットフォームなどの基本性能の重要性は変わりません。死亡交通事故ゼロ・安心を目指す取り組みは、さらに楽しい走りも実現し、すべてのSUBARUらしさにつながっていきます。

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

死亡交通事故ゼロに向けたシナリオ

SUBARUの死亡交通事故(米国FARSデータから推定)



アイサイトの自動化技術進化+つながる安全・衝突安全と連携

次世代アイサイト

ステレオカメラを中核とし、認識判別力向上、統合制御の拡大などで様々な事故シーンへの対応を強化します。コネクタサービスとの連携、自動駐車などのシステムの導入に向けて進化中です。



ドライバーモニタリングシステム

ドライバーの表情や顔の向きから眠気や不注意を検知すると、警報音や警告表示で注意を促します。今後はアイサイトとの連携をさらに深めることも視野に入れています。



スバルスターリンク

米国で導入しているコネクタサービス。今後、日本にも導入を予定しています。日本では、事故発生時にコールセンターに自動通報するAACNを展開し、事故時の救命率引き上げに取り組みます。



スバルグローバルプラットフォームの性能の向上へ

「安心とゆしさ」を支えるのは、SUBARUのコア技術のスバルグローバルプラットフォーム。知能化技術でさらに進化させていきます。



ステアリングシステムの摩擦適正化

ステアリングで使われる歯車同士の接触部が変形することで、車両反応の遅れにつながります。

- ▶ 一つひとつの歯の接触の仕方まで踏み込んだ検討により、摩擦力の適正化を図っています。

ボルト締結部の剛性解析

ボルト締結部の剛性は、ボルトやナットはもちろん、締結される部品の形も影響します。

- ▶ 加わる力の大きさや向きを考慮しながら構造の最適化を進めています。

車体ヒステリシス解析

数百の部品からなるボディの接合部でも、微小な変形が生じます。

- ▶ 構造接着剤などを使用して接合部の連続性を高めることで、変形を小さくする技術の適用を進めています。

2. 環境

脱炭素社会の実現に向けて

当社は気候変動を最も重要な課題の一つと認識し、21世紀後半の早い段階で脱炭素を目指すパリ協定の趣旨を支持しています。スコープ1、2排出量(オフィス・工場で排出するCO₂)およびスコープ3排出量(商品の使用時に排出するCO₂)に関して中長期目標を掲げ、グループをあげて取り組んでいます。



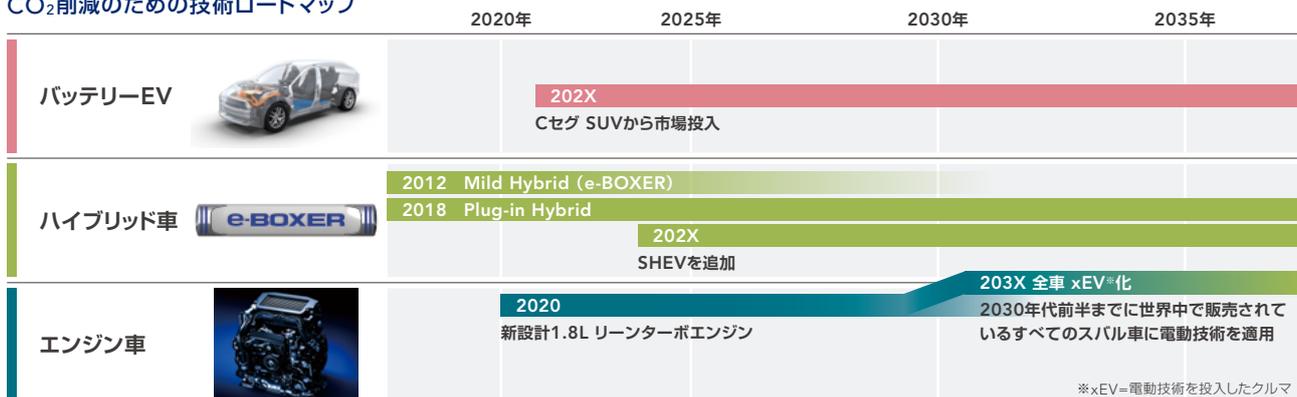
S U B A R Uは個性と技術革新で脱炭素社会へ貢献していく

- ※1 「油井から車輪まで」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、CO₂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S U B A R U車の燃費(届出値)から算出するCO₂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、ハイブリッドなど、電力利用を高める技術を指す。

環境性能と「S U B A R Uらしさ」の融合

従来のガソリンエンジン車での燃費改善を進める一方、電動車の車種拡充、さらには年々厳しさを増す各国の燃費規制を見据えたEV開発を推し進め、新車CO₂排出量の削減に積極的に取り組みます。環境時代が到来しようとも、「安心と愉しさ」を追求するS U B A R UのクルマづくりのDNAは変わることはありません。CO₂排出量の削減とともにS U B A R Uらしさを際立たせる安全性能やAWD性能、動的質感をさらに高めていきます。

CO₂削減のための技術ロードマップ



バッテリーEV

2019年6月、中・大型乗用車向けのEV専用プラットフォームおよびCセグメントクラスのSUVモデルのEVをトヨタ自動車(以下、トヨタ)と共同で開発することに合意したことを発表しました。トヨタが仲間づくりに取り組んでいる電動化技術と当社が長年培ってきたAWD技術を活用するなど、両社の持つ技術の強みを持ち寄ることで、EVならではの魅力ある商品づくりにチャレンジし、2020年代前半の市場導入を目指します。



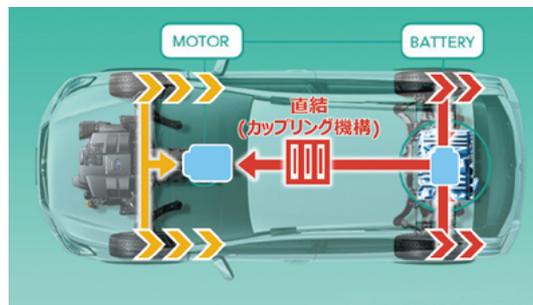
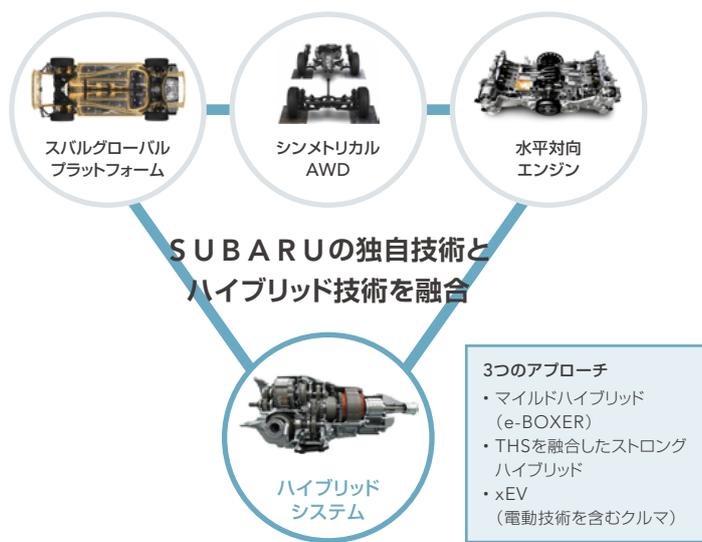
トヨタと共同開発を行っているバッテリーEVのエクステリアデザインのスタディモデル

ハイブリッド車*1

「シンメトリカルAWD」「水平対向エンジン」「スバルグローバルプラットフォーム」の3つのコア技術とハイブリッド技術を融合することで、走りの楽しさと環境性能を両立したSUBARUらしいハイブリッド車を開発します。すでに市場で展開しているマイルドハイブリッドの「e-BOXER*2」のほか、THS*3を融合したストロングハイブリッドの市場導入を目指しています。また、2030年代前半には生産・販売するすべてのSUBARU車に電動技術が搭載される計画です。

*1 マイルドハイブリッド・プラグインハイブリッド・ストロングハイブリッド、xEV:各種電動技術を含むクルマ
 *2 SUBARUらしい走りの楽しさに加え、環境にも配慮した水平対向エンジン+電動技術の総称
 *3 TOYOTA Hybrid System

SUBARUのハイブリッドシステム



走りの楽しさと環境性能を高次元で両立

CO₂削減に加え、安全性能・AWD性能・動的質感を高める

エンジン車

2020年度に市場投入予定の新型レヴォーグには、新開発の1.8L直噴ターボエンジンを搭載します。少ない燃料でより多くのエネルギーを生み出すリーン燃焼技術を採用することにより最適な燃焼を追求し、「高い熱効率」と「豊かなトルク」という従来は相反する2つの性能を高次元で両立させます。SUBARUの独自技術である水平対向エンジンを、優れた環境性能を実現したエンジンへ進化させます。

- SUBARU 技術ミーティング プレゼンテーション資料
- SUBARU 技術ミーティング プレゼンテーション動画

事業概況

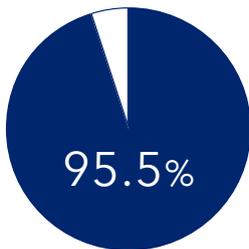
自動車部門

Automotive Business

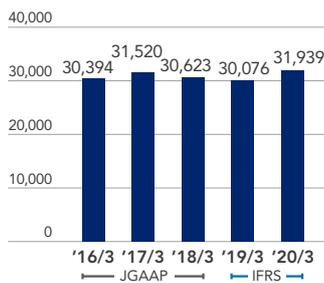
SUBARUは「人を中心としたクルマづくり」で、
すべての人に「安心と楽しさ」を提供します。



自動車部門の 連結売上収益全体に占める割合

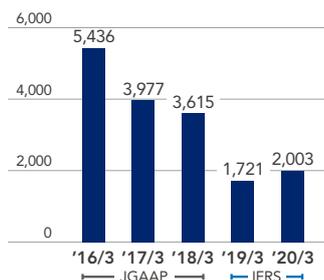


連結売上収益 (億円)



※2020年3月期第1四半期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、前期の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。

営業利益 (億円)



当社は1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切って以降、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*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など、常にクルマの新しい価値を提案してきました。今後も、電動化技術をはじめとする環境技術の提供や、スバルグローバルプラットフォームによってもたらされる走行性能の向上などを通じて、「安心と楽しさ」を提供するための新しいチャレンジを続けていきます。

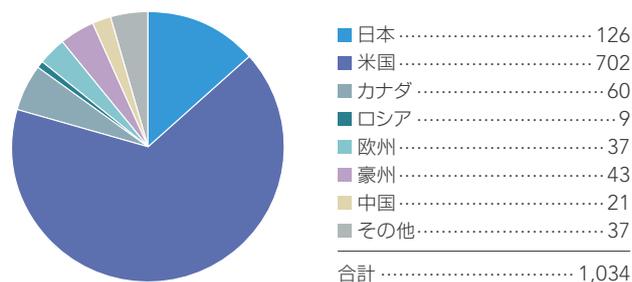
*ステレオカメラのみで各種機能を実現した運転支援システムとして

2020年3月期の概況

- 全世界連結販売台数は前期に比べ3.3%増の1,034千台となりました。
- 国内販売は126千台、海外販売は908千台となりました。

連結完成車

地域別販売台数 (千台)



商品ラインアップ

LEGACYシリーズ

LEGACY



※写真は北米仕様車

OUTBACK



※写真は北米仕様車

連結販売台数合計：238千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

FORESTER



連結販売台数合計：314千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

WRX



連結販売台数合計：34千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、その他

IMPREZAシリーズ

IMPREZA



(セダン)



(5ドア)

SUBARU XV (北米名:CROSSTREK)



連結販売台数合計：312千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

LEVORG



※写真はプロトタイプ

連結販売台数合計：15千台

販売地域：日本、欧州、豪州、その他

SUBARU BRZ



連結販売台数合計：5千台

販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他

ASCENT (北米専用)



連結販売台数合計：89千台

販売地域：北米

OEMモデル

JUSTY



PLEO+ PLUS



CHIFFON



SAMBAR VAN



STELLA



SAMBAR TRUCK



連結販売台数合計：27千台

販売地域：日本

(ダイハツ工業株式会社からのOEM供給です)

※連結販売台数合計および販売地域の対象期間は
2019年4月1日から2020年3月31日です
※当社および連結子会社の完成車販売台数

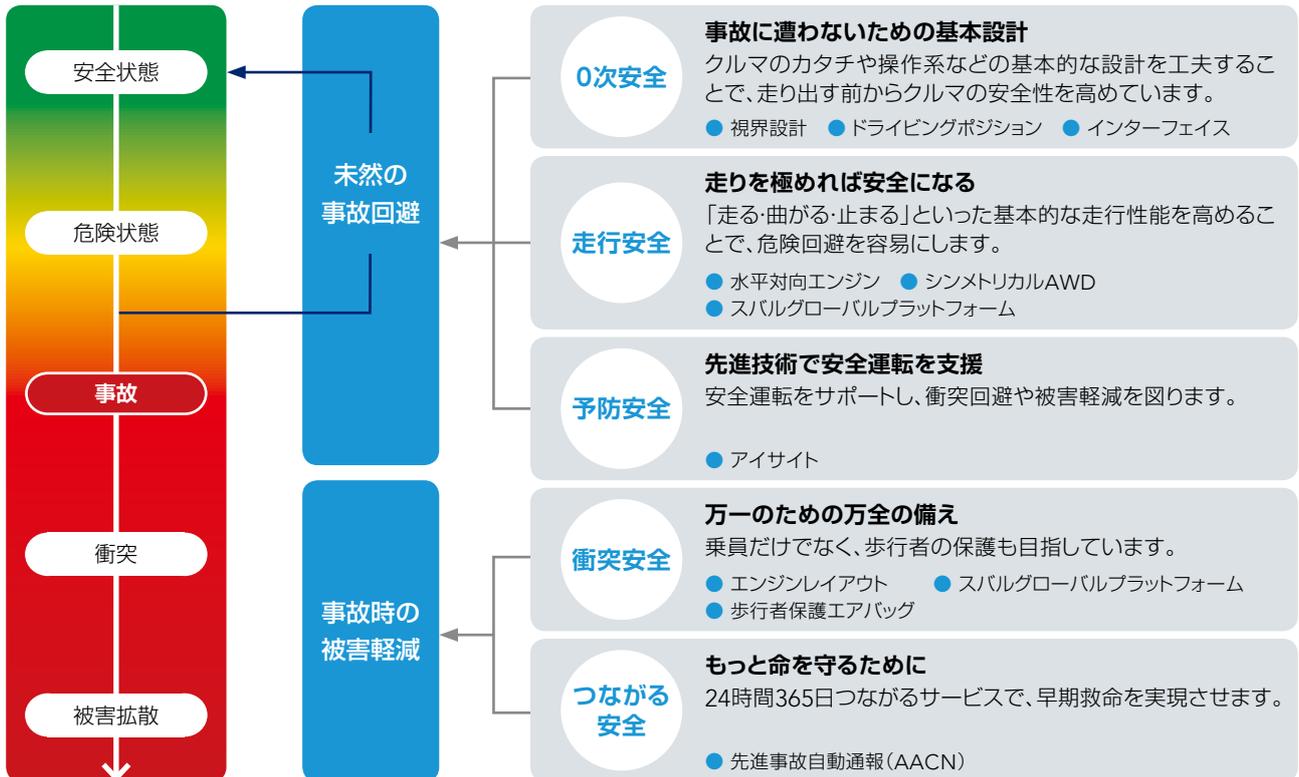
自動車部門

SUBARUの総合安全

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



世界で評価される安全性能

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

IIHSの2020年の安全性能評価においては、4つの「トップセイフティピックプラス (TSP+)」と5つの「トップセイフティピック (TSP)」の、計9つの賞を獲得しました。 ※4

※1 NCAP:New Car Assessment Program
 ※2 IIHS:Insurance Institute for Highway Safety
 ※3 各評価内容については、各評価機関のホームページをご参照ください
 ※4 「トップセイフティピックプラス (TSP+)」と「トップセイフティピック (TSP)」は北米モデルにのみ適用されます



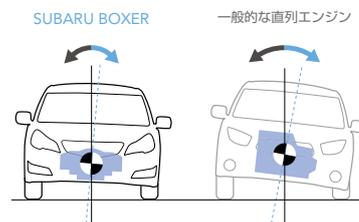
JNCAP ASV+++認定モデル:2019年度評価のFORESTER
 JNCAP 5★および大賞認定モデル:2018年度評価のFORESTER
 2020年IIHS「TSP+」認定モデル:
 2020年型OUTBACK (2019年11月以降の生産車), LEGACY, FORESTER, CROSSTREK HYBRID
 2020年IIHS「TSP」認定モデル: ASCENT (特定のヘッドライト搭載車), CROSSTREK, IMPREZA (セダン), IMPREZA (5ドア), WRX (いずれもアイサイトおよび、特定のヘッドライト搭載車)
 US-NCAP 5★認定モデル:
 2020年型IMPREZA, CROSSTREK, LEGACY, OUTBACK, ASCENT, FORESTER, WRX
 Euro NCAP 5★およびスモールオフロード/MPV部門ベストインクラス賞認定モデル:
 2019年評価のFORESTER
 ANCAP 5★認定モデル:2019年評価のFORESTER

SUBARUの独自技術

水平対向エンジン(ボクサーエンジン)

コンパクト・低重心

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



シンメトリカルAWD(All Wheel Drive)

前後左右の優れた重量バランス

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



シンメトリカルAWD

スバルグローバルプラットフォーム

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

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「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



新型 「アウトバック」発売

1995年の米国での初代発売以来、乗用車とSUVの長所を融合させたクロスオーバーSUVとしてその歴史を積み重ね、SUBARUの北米市場での成長を支えてきた主力車種である「アウトバック」は、今回のフルモデルチェンジで6代目を迎えました。歴代モデルを通じ、どこまでも走り続けられるような安心感と快適性、荷物を効率的に積める積載性といった、クルマとしての本質的価値を磨き続けることで、乗る人の生活をさらに豊かなものにするパートナーとしての信頼を築き上げ、SUBARUのフラッグシップクロスオーバーSUVとして、唯一無二のキャラクターを確立してきました。今回のフルモデルチェンジにおいても、「知的好奇心を刺激し、新たな発見を促すクロスオーバーSUV」というコンセプトのもと、歴代モデルが培ってきた価値に最新の技術を組み合わせることで、さらなる進化を遂げています。

- 2.5L水平対向4気筒直噴NAエンジンに加えて、2.4L水平対向4気筒直噴ターボエンジンとスバルグローバルプラットフォームの採用で、高い動的質感をさらに向上。
- 総合安全思想に基づく、SUBARUならではの優れた安全性能。
- 安全運転を支援するドライバーモニタリングシステム*の採用で安心感を向上。
- 11.6インチディスプレイを備えた、上質さと革新性を併せ持つ室内空間。
- アクティブマインドを刺激する、タフでラギッドなエクステリアデザイン

*北米仕様システム名称:「DriverFocus」

IIHS*による
2020年安全性評価で
最高評価である
TSP+を獲得



※北米モデルのみ適用

米国IIHSによって行われた2020年安全性評価で、2020年型アウトバック(2019年11月以降の生産車)が最高評価の「TSP+」を獲得しました。今回の評価ではTSP/TSP+の獲得条件として前面衝突予防評価に対歩行者の項目が新たに追加され、アウトバックはこの項目で最高評価となる「Superior」を獲得しました。SUBARUが長年取り組んできた安全を追求したクルマづくりが、第三者機関からの高い評価にもつながっています。

*Insurance Institute for Highway Safety (道路安全保険協会)



商品企画本部
プロジェクトゼネラルマネージャー
(2019年当時)

堀 陽一

「お客様の生活に寄り添うクルマ」をお届けしたい

お客様にとってのあるべき姿とは何か

アウトバックの年間販売台数が20万台を超える米国では、すでにお客様の中で「SUBARUのアウトバックとは、こういう商品」というイメージができあがっています。そのイメージに沿ってキープコンセプトで作り続けるのも一つの方法でしたが、よりお客様の生活に寄り添うクルマにするため、「アウトバックとは何か?」というところから考え直していったのが、プロジェクトの始まりでした。私は2世代前からアウトバックの開発に携わっており、歴代のプロジェクトゼネラルマネージャーから「アウトバックのあるべき姿とは?」を常に問われてきました。

そして、開発チームのメンバーと議論を重ねた結果、やはりアウトバックに対するお客様の期待のベースには“道具的な実用性”、つまり荷物をたくさん積める、どこへでも行ける車高や走行性能などがあることを改めて確認したので、そこを進化させることにしました。

生活の中での使いやすさを追求

お客様からの、「道具としての使い勝手を進化させてほしい」という意見に注目しました。まず、荷室の進化としてハンズフリーパワーリヤゲートの採用やルーフ

レールの進化が目にとまると思います。加えて、クルマの基本性能の進化として、エンジンについては一番扱いやすい2.5リッターNAエンジンと、ハイパワーエンジンの2つが必要でした。ハイパワー系として新しく採用した、2.4リッター直噴ターボエンジンは、北米向け専用車の大型SUV「アセント」と同じエンジンですが、アウトバック用に味付けを見直しています。例えば、標高の高いところは空気が薄くなり、そのままではエンジンの力が自然に落ちてしまうのですが、高地にお住まいのお客様から、「ターボでないとパワー不足で、坂道で十分な加速を得られず不安だ」という話を伺いました。実際にそういったお客様もいらっしゃるのです。どうしてもハイパワー系の設定が必要でした。ハイパワーといっても、毎日使っていただけるよう経済性も考え、レギュラーガソリン仕様です。お客様には週末の旅行など遠出されるとき、家を出てから給油することなく目的地まで一気にいきたいという方も多いのです。2.5リッターは1回の給油で1,000km走るよう航続距離も配慮しました。

エンジン以外の走行性能についてもこだわり、スバルグローバルプラットフォームをさらに進化させるためインナーフレーム工法の採用などで剛性を上げることで、操縦安定性や乗り心地を向上、振動騒音を低減させています。このように、「大事な人を乗せ、荷物を積んでしっかり安全に走る」というクルマとして当たり前のことを、多くの新技術で進化させています。

一方、内装においては、これからの時代に不可欠となっていくコネクティッド・サービスの充実に対応するため、今回縦型11.6インチディスプレイを新規採用し、ナビは縦画面で動くようにしました。縦画面だと、次に来る交差点などが見えるので、行き先が見やすいのです。一般的にインストルメントパネルのデザインとしては自然に見えるのは横画面ですが、最近は皆さんスマートフォンで地図を縦で見るのに慣れているので、ナビゲーションも縦がいいという意見も多かったのです。ここは悩みましたが、デザイナーと相談して開発初期から画面は縦置きで考えてもらった結果、インストルメントパネルにフィット感があるものができたので、こちらもぜひ注目していただきたいところです。また、内装ではSUBARUとして初めてナッパ革を採用しました。この革は皮膚のきれいなところだけを使っているので、革自体を厳選する必要があり、お値段も高いです。しかし、触った感じがしっとりしていて、柔らかい。香りも本物の革だなと感じていただけたと思います。

そして、SUBARU独自の運転支援システム「アイサイト」も進化しており、北米ではじめて車線中央維持制御を採用しています。長距離を乗られるお客様が多い北米で、すでに導入している車間距離を維持して追従するクルーズコントロールの評価がとてよかったです。さらに車線中央維持制御が加わると、ステアリングを持っている腕の力を抜いて運転できるので疲れず、より遠くへ行きたい気持ちになります。同時にドライバーモニタリングシステムも搭載し、ドライバーがよそ見をしたり眠気を感じたりすると警告する安全機能も一緒に導入しました。

道具的な実用性を進化させ、安全性を高めることで、お客様の生活に寄り添うクルマに仕上げました。

※記載の商品仕様は、いずれも北米仕様のもので



航空宇宙カンパニー

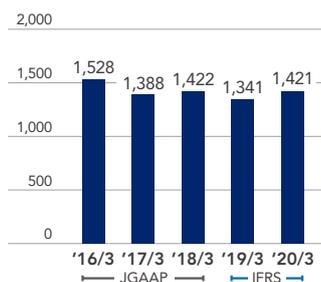
Aerospace Company

伝統と革新の技術を活かし、
多種多様な航空機の開発・生産を担っています。

航空宇宙カンパニーの 連結売上収益全体に占める割合

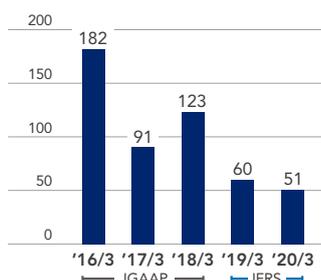


連結売上収益 (億円)



※2020年3月期第1四半期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、前期の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。

営業利益 (億円)



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

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

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



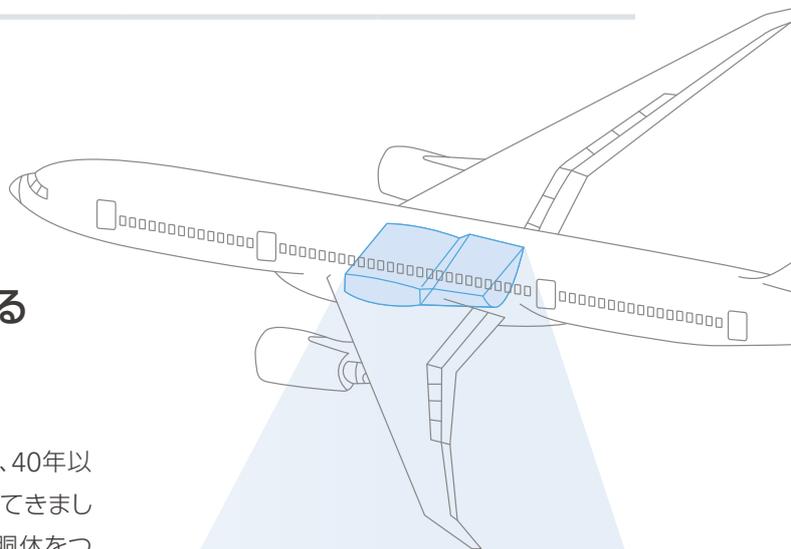
ボーイング777X

中央翼の概要とSUBARUの技術

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

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

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



中央翼(半田工場)



航空宇宙カンパニー
プレジデント

戸塚 正一郎

カンパニー長メッセージ

SUBARUブランドの一翼を担っていきます

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

民間事業では、「ボーイング787」に加え、新規事業として取り組んできた「ボーイング777X」初号機の初飛行が2020年1月に行われ、今後の量産本格化が期待されます。

防衛事業では、陸上自衛隊新多用途ヘリコプターの納入に関して防衛省と量産契約を締結しました。さらに、ベース機となる「SUBARU BELL 412EPX」についても受注を頂いており、本格的な生産フェーズへ移行してまいります。

私たちは、これからも、空と宇宙へのSUBARUブランド拡張を目指し、事業に磨きをかけ、さらなる成長を目指しながらお客様の期待に応えてまいります。

役員紹介 (2020年6月24日現在)

取締役

取締役在任年数／所有株式数



取締役会長
吉永 泰之
Yasuyuki Yoshinaga
11年／63,715株



代表取締役社長 CEO
中村 知美
Tomomi Nakamura
2年／19,077株



代表取締役副社長
細谷 和男
Kazuo Hosoya
1年／13,840株



取締役専務執行役員 CFO
岡田 稔明
Toshiaki Okada
3年／13,472株



取締役専務執行役員 CRMO
加藤 洋一
Yoichi Kato
3年／7,699株



取締役専務執行役員
大拔 哲雄
Tetsuo Onuki
2年／12,641株



社外取締役
阿部 康行
Yasuyuki Abe
1年／2,600株



社外取締役
矢後 夏之助
Natsunosuke Yago
1年／800株



社外取締役
土井 美和子
Miwako Doi
新任／0株

監査役

監査役在任年数／所有株式数



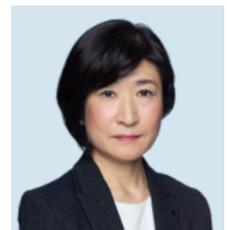
常勤監査役
馬淵 晃
Akira Mabuchi
5年／44,300株



常勤監査役
堤 ひろみ
Hiromi Tsutsumi
新任／18,956株



社外監査役
野坂 茂
Shigeru Nosaka
1年／200株



社外監査役
岡田 恭子
Kyoko Okada
1年／200株

執行役員

(*: 取締役と兼務)

会長	吉永 泰之(Yasuyuki Yoshinaga)*	
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
副社長	細谷 和男(Kazuo Hosoya)*	製造本部長、中国プロジェクト準備室
専務執行役員	岡田 稔明(Toshiaki Okada)*	CFO(最高財務責任者) 秘書室、財務管理部、人事部
専務執行役員	加藤 洋一(Yoichi Kato)*	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
専務執行役員	水間 克之(Katsuyuki Mizuma)	海外第二営業本部長
専務執行役員	大抜 哲雄(Tetsuo Onuki)*	調達本部長、商品企画本部
専務執行役員	大崎 篤(Atsushi Osaki)	CQO(最高品質責任者) 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長
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
常務執行役員	戸塚 正一郎(Shoichiro Tozuka)	航空宇宙カンパニー プレジデント
常務執行役員	臺 卓治(Takuji Dai)	CIO(最高情報責任者) IT戦略本部長 兼 経営企画本部副本部長
常務執行役員	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)	海外第一営業本部副本部長 兼 SOA* ² EVP* ³ 、SCI* ⁴ 、NASI* ⁵
常務執行役員	佐藤 洋一(Yoichi Sato)	国内営業本部長
執行役員	永江 靖志(Yasushi Nagae)	IR部長 兼 総務部長、広報部
執行役員	清山 健史(Takeshi Seiyama)	部品用品本部長
執行役員	江里口 磨(Osamu Eriguchi)	第二技術本部長 兼 技術統括本部副本部長
執行役員	江森 朋晃(Tomoaki Emori)	経営企画本部長
執行役員	奥野 竜也(Tatsuya Okuno)	第一技術本部長 兼 技術統括本部副本部長
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	藤貫 哲郎(Tetsuo Fujinuki)	CTO(最高技術責任者) 技術統括本部長 兼 技術研究所長
執行役員	若井 洋(Hiroshi Wakai)	航空宇宙カンパニー ヴァイスプレジデント 兼 技術開発センター長
執行役員	阿部 一博(Kazuhiro Abe)	商品企画本部長
執行役員	綿引 洋(Hiroshi Watahiki)	技術統括本部副本部長
執行役員	吉田 直司(Tadashi Yoshida)	カスタマーサービス本部長
執行役員	福水 良太(Ryota Fukumizu)	SIA* ¹ 社長 兼 COO

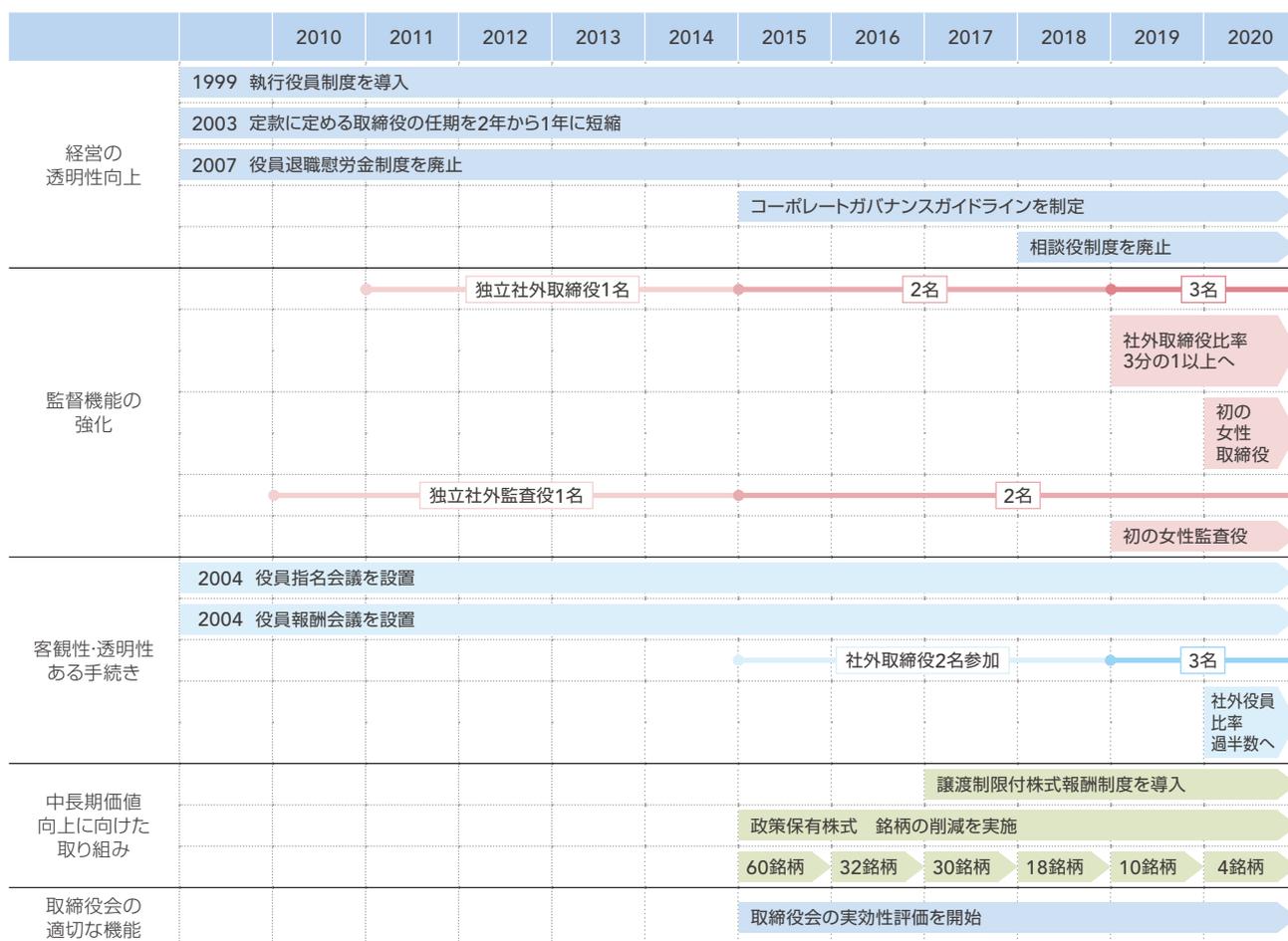
*¹ Subaru of Indiana Automotive, Inc.*² Subaru of America, Inc.*³ Executive Vice President*⁴ Subaru Canada, Inc.*⁵ North American Subaru, Inc.

コーポレートガバナンス

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、ありがたい姿として「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーの皆様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。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

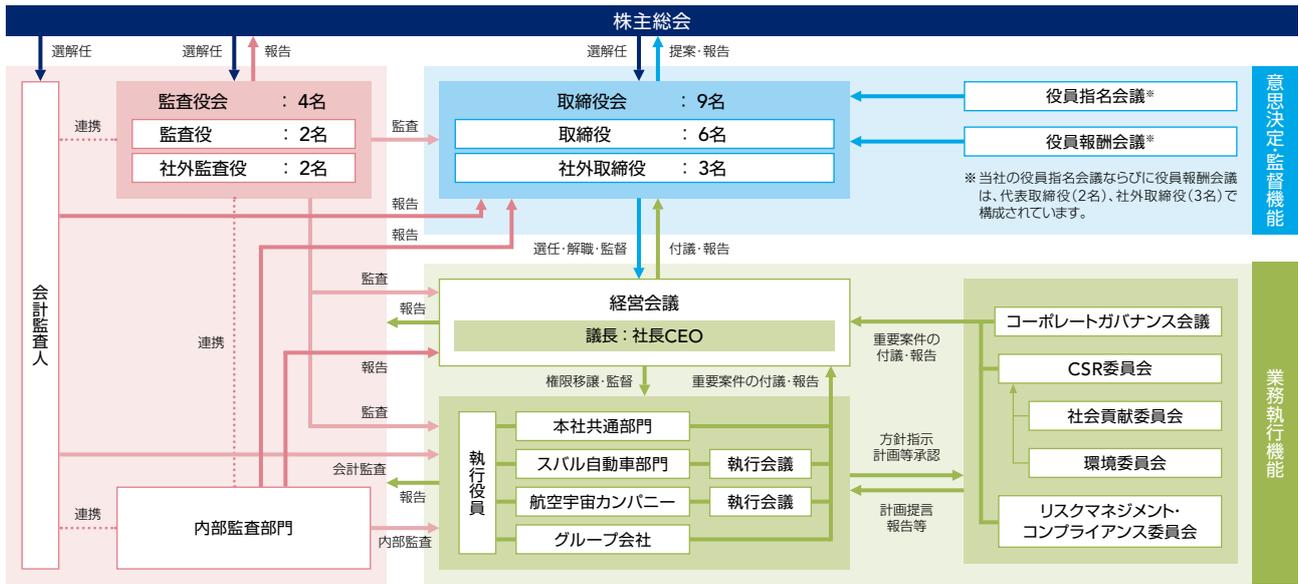


コーポレートガバナンス体制

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等を通じて、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。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カンパニー制とすることにより、責任の明確化と迅速化を図っています。

コーポレートガバナンス体制図



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	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、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、CEOその他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、当社が直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびに当社の重要な業務執行の決定等を通じて、当社のために最善の意思決定を行います。	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。
2019年度 開催回数	13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2回ありました。

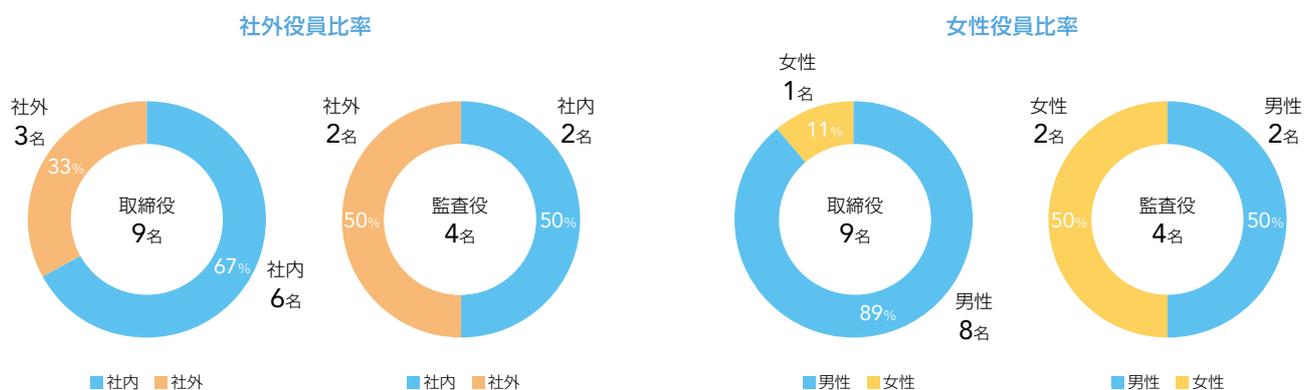
役員指名会議・役員報酬会議

機関	役員指名会議	役員報酬会議
議長	代表取締役社長	代表取締役社長
構成	代表取締役2名 社外取締役3名	代表取締役2名 社外取締役3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、十分な審議のうえ、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定しています。報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役会にて審議、決定しています。
2019年度 開催回数	4回	4回
2019年度 審議内容	主に役員体制・人事およびその役割分担、重要な連結子会社の代表人事などの答申に加えて、CEOの後継者計画に関する議論を行いました。	報酬体系についての議論、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などの決定を行いました。

取締役・監査役

	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*
取締役	吉永 泰之	取締役会長		1年	11年	◎	
	中村 知美	代表取締役社長(CEO)			2年	○	
	細谷 和男	代表取締役副社長			1年	○	
	岡田 稔明	取締役専務執行役員(CFO)			3年	○	
	加藤 洋一	取締役専務執行役員(CRMO)			3年	○	
	大拔 哲雄	取締役専務執行役員			2年	○	
	阿部 康行	独立社外取締役			1年	○	
	矢後 夏之助	独立社外取締役			1年	○	
	土井 美和子 新任	独立社外取締役	☆		新任	○	
監査役	馬淵 晃	常勤監査役		4年	5年	○	◎
	堤 ひろみ 新任	常勤監査役	☆		新任	○	○
	野坂 茂	独立社外監査役			1年	○	○
	岡田 恭子	独立社外監査役	☆		1年	○	○

取締役・監査役構成



取締役会の参加率

区分	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
開催回数	15回	15回	17回	16回	13回
出席率	96.3%	96.3%	99.0%	98.4%	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回ありました。
 ※各期の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ています。

CEO後継者計画

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。

※◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

(2020年6月24日現在)

役員指名会議*	役員報酬会議*	主な専門的経験分野							
		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
		●			●			●	
◎	◎	●			●	●		●	
○	○			●	●			●	
							●	●	
						●		●	●
			●	●		●			
○	○	●				●		●	●
○	○	●	●	●		●		●	
○	○		●						●
			●					●	
					●			●	
						●	●		
					●			●	

- 取締役会は、優れた後継者に当社の経営を託するために、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等を通じて、現CEOによる原案の策定等を適切に監督します。
- 現CEOは、後継者計画を適切に運用するため、CEO就任と同時に、後継候補者の選考と育成のプロセスを主体的に進めるとともに、社外取締役が後継者候補の評価・選定を適切に行えるよう、普段からモニタリングの機会として後継者候補との直接の接点を増やす工夫をするなど、後継候補者に関する情報提供を継続的に行います。
- 取締役会および役員指名会議は、その時点における時代認識や当社を取り巻く経営環境の変化、将来にわたるグループ戦略の方向性等を踏まえ、重視または追加で考慮すべき資質や能力要件について継続的に検討を行います。

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

当社グループの「あるべきCEO像」

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

当社グループの「CEOとして備えるべき5つの資質」

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

社外取締役・社外監査役

選任基準

- 社外取締役には、経営陣から独立した立場からのモニタリング機能と、広範かつ高度な知見に基づく当社経営に対する確かな助言者の役割を期待しています。
- 社外監査役には、経営陣から独立した経営監視機能として、広範かつ高度な知見に基づく適法性・妥当性の観点からの監査の役割を期待しています。
- 当社は、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

氏名	独立役員*	選任理由	2019年度	重要な兼職の状況 (2020年6月30日現在)
			出席回数	
社外取締役 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月から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等を行っています。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、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、選任しました。	取 10回/10回 監 2回/2回	(株)JVCケンウッド 社外取締役 (株)オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問
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、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、選任しました。	取 10回/10回	公益財団法人荏原島山記念文化財団 代表理事 J.フロントテイリング(株) 社外取締役
社外取締役 土井 美和子 新任	○	土井美和子氏は、株式会社東芝において情報技術分野の研究者・責任者として長年にわたる豊富な経験を有し、同分野における専門家として多数の功績を上げています。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員等も歴任しています。同氏が当社の社外取締役に就任した際には、以上のような同氏の経験および活動を通じて培われた専門家としての豊富な経験と高い見識を踏まえ、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、当社の独立社外取締役として選任し、2020年6月より就任しました。	取 一	国立研究開発法人情報通信研究機構 監事 奈良先端科学技術大学院大学 理事 東北大学 理事 (株)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) 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する有益な提言を行っていることから、引き続き社外監査役として適任であると考え選任しました。	取 10回/10回 監 10回/10回	
社外監査役 岡田 恭子	○	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する有益な提言を行っていることから、引き続き社外監査役として適任であると考え選任しました。	取 10回/10回 監 10回/10回	公益財団法人日本対がん協会 理事 日鉄ソリューションズ(株) 監査役 大王製紙(株) 監査役

取 取締役会 監 監査役会

※ 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>方針 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"> ・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 ・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
社外取締役 社外監査役	<p>方針 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"> ・就任時における下記情報の提供と継続的なアップデート <ul style="list-style-type: none"> - 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 - 製造・研究開発・販売拠点などの視察 - 取締役・監査役による経営課題に対する懇話会の実施 - 取締役・監査役による懇話会の実施 - 全社改善事例発表会など全社的なイベントへの参加
執行役員	<p>方針 次代の当社経営を担う人材育成の観点から、取締役・監査役と同様の機会を提供します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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など） ・執行役員全員による合宿形式の戦略検討会の実施 ・外部セミナーなどへの参加・斡旋・支援

※なお、上記トレーニングに必要な費用は当社が負担します。

区分	2019年度 実施
(社外役員も 含む) 全役員	<ul style="list-style-type: none"> ・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取締役および執行役員合計4名が参加 ・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、計2回実施 ・外部講師招聘による個人レクチャー：会社法など特定テーマにおける専門家による個人レクチャーをのべ2名の取締役に3回実施 ・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 ・実車走行による操作技能の習熟および新技術の学習を目的とした講習会を全役員対象に計3回実施
社外取締役 社外監査役	<ul style="list-style-type: none"> ・執行役員からの業務説明およびディスカッション：合計18回実施。3名の新任社外取締役・社外監査役が参加 ・国内製造拠点の視察：3カ所の製作所、事業所に3名の新任社外取締役・社外監査役が参加 ・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 ・海外製造・販売拠点の視察：2カ国の製造・販売拠点に2名の社外監査役が参加 ・取締役・監査役による経営懇話会および懇話会：半期に1度合計2回実施。全取締役・監査役合計13名が参加 ・社外展示会：社外取締役・社外監査役が参加

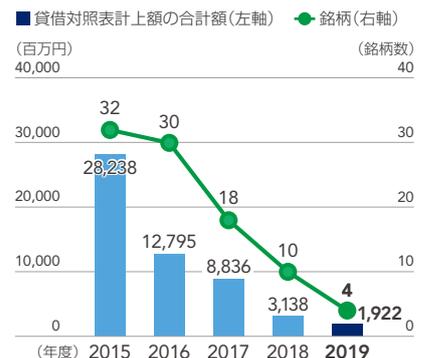
政策保有株式

当社は、政策保有株式として保有する上場株式について、毎年取締役会において、その保有目的および保有にともなう便益が資本コストに見合ったものになっているか等を個別に精査し、中長期的な経営戦略および事業戦略に資すると判断した場合に保有を継続します。コーポレートガバナンス・コードが施行されて以降、下記のとおり確実に縮減させており、2019年度末時点で4銘柄となりました。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
銘柄 (銘柄数)	上場	32	30	18	10	4
	非上場	31	32	31	31	32
	合計	63	62	49	41	36
貸借対照表 計上の額 (百万円)	上場	28,238	12,795	8,836	3,138	1,922
	非上場	526	544	535	535	581
	合計	28,764	13,339	9,371	3,673	2,503

うち、上場株式を抜粋



取締役会の実効性評価

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。2019年度につきましては、昨年度評価からの定点観測に加えて、昨年度評価で認識された課題に対する取り組みの確認を中心に下記のとおり分析・評価を行いました。

概要

実施時期：2020年2月

回答者：全取締役および全監査役（社外役員含む計13名）

実施要領：第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式

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

質問事項

I. 取締役会の運営体制 II. 取締役会の監督機能 III. 株主との対話 IV. 昨年度評価における課題への取り組み

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

評価結果

委託した第三者機関からは下記のように評価報告を受けました。

- 昨年度までの評価の結果と同様、取締役会の運営面においては、自由闊達で健全な議論が全社的な観点で行われていることが確認されました。
- 昨年度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が確認できました。
- 特に、下記項目において評価の伸長が見られました。
「取締役会の運営」「取締役会に対する支援体制」「取締役会の監督機能」「取締役会のリスク管理体制」
- 一方で、昨年度同様、中長期的経営戦略に関する議論については、一層の充実の必要性が確認されました。また、さらなる改善・機能向上が見込まれる点として、情報セキュリティ体制およびサステナビリティへの問題意識が強いことが確認されました。
- なお、今回の評価については、13名中5名が新任役員であり、各役員において評価基準が異なる可能性があるため、昨年度評価との単純比較には留意が必要であるとの指摘もあります。

昨年度評価において認識した課題について

2019年度は昨年度評価において認識した以下の課題に向けて取り組みました。

① リスク把握・管理体制強化および定着化

CRMO（最高リスク管理責任者）職を設置し、リスクマネジメントグループを統括するなどの体制強化に加え、取締役会における議論の機会をこれまで以上に充実させることなどにより、リスク把握・管理体制強化および定着化を図りました。

② 中長期的な経営戦略に関する議論の充実

中期経営ビジョンの進捗状況の共有や議論など、取締役会における報告・議論の機会をこれまで以上に設けることで、中長期的な経営戦略に関する議論の活性化を図りました。

③ 後継者計画や育成の方針

役員指名会議および取締役会において、CEOの後継者計画に関する議論を行い、CEOの後継者計画や当社グループのあるべきCEO像等を決議し、今後も継続的に議論を深めながら、実行していくこととしました。

今後の取り組み

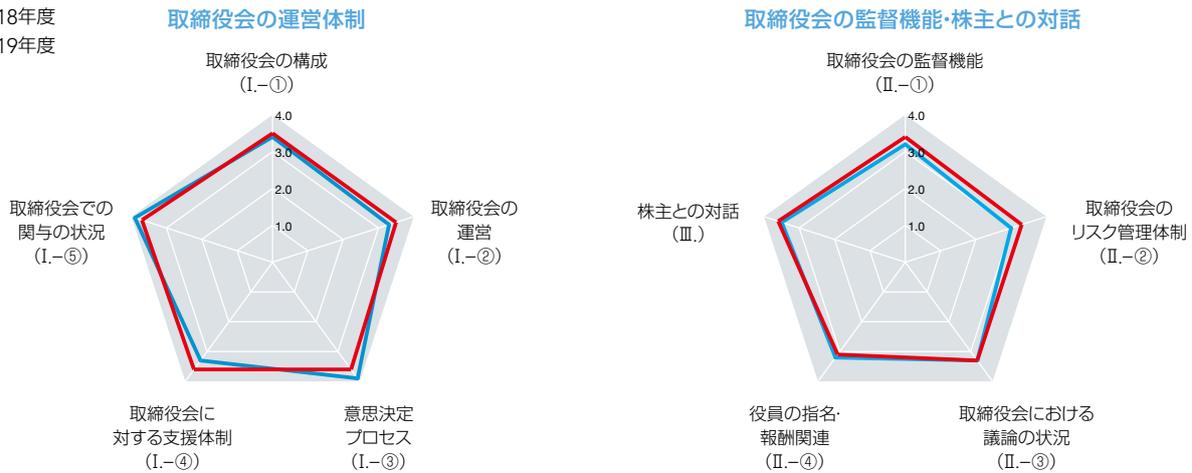
第三者評価機関より受領した評価報告書を受けて、CEOの後継者計画や取締役会および役員指名会議、役員報酬会議を構成するメンバーなどについて、取締役会で検証・議論を行い、実行していくこととしました。また、取締役会としては、今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、引き続き中長期的な経営戦略に関する議論を深めるとともに、情報セキュリティ体制やサステナビリティについて活発な議論も開始しました。今後も取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

アンケート結果

評価について

4.0:高評価 1.0:低評価

— 2018年度
— 2019年度



評価項目

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	取り組み姿勢	全社的視点	相互尊重
	多様な価値観	ステークホルダー視点	—
II. 取締役会の監督機能			
①取締役会の監督機能	報告体制	経営の監督	—
②取締役会のリスク管理体制	リスク管理体制	子会社管理体制	リスクの情報共有と対策
	対応策の進捗管理体制	コンプライアンス意識の浸透	—
③取締役会における議論の状況	経営戦略の議論	資本政策の議論	政策保有株式の議論
	ガバナンス強化の議論	社会・環境問題への対応	—
④役員への指名・報酬関連	役員指名会議・役員報酬会議の構成	後継者育成	インセンティブ報酬
III. 株主との対話			
株主との対話	株主・投資家からの意見の共有	株主・投資家との対話の充実化	—

役員報酬

役員報酬額の算定方法に関する方針

取締役の報酬などは、以下に掲げる項目の観点から決定します。

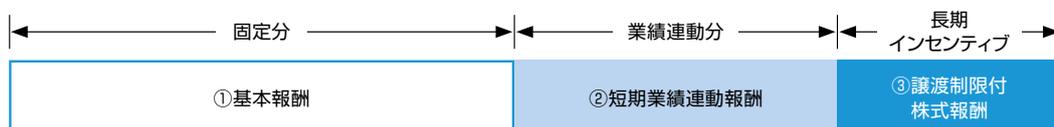
- その役割と責務にふさわしい水準とし、適切、公正かつバランスの取れたものとする。
- 企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機づけや優秀な人材の確保に配慮した体系とする。

具体的な報酬などの構成は、以下のとおりとします。なお、総額および各項目の水準は、外部専門機関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します。

① 基本報酬	職位を基礎とし経営環境などを勘案して具体的な金額が決定される固定分
② 短期業績連動報酬	当事業年度の連結経常利益実績*を基礎とし、当社の資本政策に合致した経営指標であるROEおよび自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、人材育成や経営環境などを勘案して具体的な金額が決定される業績連動分
③ 譲渡制限付株式報酬	当社の企業価値の持続的な向上を図る長期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、②ならびに③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)



取締役に支給する1年間の報酬などの総額は、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)に関する金銭報酬の総額は、上記の範囲内で、年額2億円を上限とします。取締役の員数は当社定款により15名以内としています。取締役に支給する報酬などの決定にあたっては、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うえ、報酬制度を含めた具体的な報酬額を決定します。

監査役に支給する1年間の報酬などの総額は、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。その枠内で、監査役の協議により、監査役の基本報酬として、職位を基礎とし経営環境などを勘案し決定される金額を支給します。監査役の員数は当社定款により5名以内としています。

2019年度に係る取締役および監査役の報酬

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、2018年から2020年度の3年間で営業利益9,500億円の収益計画を掲げ、自己資本比率は50%を確保、ROEは10%を岩盤として15%以上を目指すものと公表しています。これらの目標を踏まえ、役員報酬会議は、取締役会の委任を受け、2019年度の連結経常利益*実績を基礎とし、ROEおよび自己資本比率改善度のマトリクスによる補正を加え、人材育成や経営環境等を勘案して各取締役に支給する短期業績連動報酬額を決定しました。

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

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	298	91	53	442
監査役(社外監査役を除く)	2	56	—	—	56
社外役員	7	56	—	—	56
合計	15	410	91	53	554

※上表には、当事業年度の末日までに退任した社外役員2名を対象に含んでいます。当事業年度末においては、取締役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)です。

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ました。

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、「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制の整備」「その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団の適正を確保するために必要なものとして、法務省令で定める体制の整備」についての基本方針を取締役会にお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。

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。2020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89期 有価証券報告書および内部統制報告書

監査

監査役監査

当社の監査役は4名(うち、社外監査役2名)であり、監査役は、監査役会が定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会その他重要な会議体への出席、当社事業所および関係会社の調査、監査部からの聴取等を実施し、取締役等の職務遂行を監査しています。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います。さらに、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、関係者に配布するとともに、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や、四半期ごとに内部統制に対する意見交換を行うことで連携を深めて監査機能強化を図っています。また、監査部と監査役は、四半期ごとに会計監査人と情報共有を行うことで監査機能の強化に努めています。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。

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



- コーポレートガバナンスガイドライン
- コーポレートガバナンス報告書

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

取締役会のみならず役員との 健全な議論の積み重ねを通じて、 SUBARUの企業価値向上へ貢献

当社の取締役会で以前から変わらず卓越していると思う点は、社外取締役に多くの発言機会が与えられることと、そして何よりもそれらの発言を真摯に受け止め、真剣に議論が展開されている取り組み方です。社外取締役のバックグラウンドや経験は多岐にわたっており、その知見に基づいた発言が様々な切り口で討議され、有意義な議論になっています。一方、変化を感じるのは、会議を効率的に進めるための事前説明や資料の配布が従前に比べ、より周到に準備されていることです。さらに、過去の議論は、その後の取締役会の議事進行に必要なに応じて反映され、議論の質も高度になってきていると感じます。また取締役会以外でも役員と意思疎通を図る機会を与えられ、役員間の信頼関係も一層強くなっていると思います。任期により社外取締役メンバーが変わっていく中で、現在の良い雰囲気を持続し、企業価値を高めるために、今後も健全な議論を続けることもSUBARUの社外取締役としての使命と考えています。

CASE時代の変化の激しい環境下では、一般的な議論として、当社の規模で生き残るのは難しいと言われています。しかし、この規模こそが、より機動力を発揮することを可能にし、逆に優位に立つ可能性が高いと思っています。しかしながら、世界各地で同時に様々な対応を当社単独で行うのは無理があると思われます。プライオリティをつけて、強みと思われることにはより一層注力し、外部の力を借りることができる所は外部に任せるといった切り分けを、メリハリをつけて取り組んでいく姿勢が重要です。新型コロナウイルスの影響で、今後の人々の価値観や生活様式は一変する可能性があります。その中で忘れてはならないのは、変わらずSUBARUを愛してくださるお客様のためにもブランドの価値を守り続けていくことです。回復不可能と思われるほどの予想外のダメージを受けた世界を、より豊かな方向へ向けていくために、我々の事業活動を通じ、社会に貢献していく姿勢を貫いていくことが肝要と思われます。



社外取締役 矢後 夏之助

2019年6月社外取締役就任

社会への扉を開き続けることが、 社外取締役の役割と認識し、“あるべき論”に 基づくSUBARUへの異なる視点を発信

この1年間で当社の社風について感覚的に理解できたと思います。当社の社風を端的にいうと全員が“素晴らしいSUBARUの製品を作ろう”と想い、それを誇りにしていることです。この想いは“乗り物を作る”ことを唯一の事業とし、そこから逸脱せずきた歴史が影響していると思います。モノづくりを生業としている企業の多くは、多様な製品を取り扱っており同じ製品を作っていることから生まれる一体感は希薄です。自動車メーカーは一般的に自動車に特化してお

り、社内の一体感は醸成されやすい環境にあると思いますが、SUBARUの場合はそれが強く、それが成長のための強みにつながっていると思います。そのような均一性は時として異なる視点からの意見を受け付けず、社内全体が疑いを持たずに一つの方向に進むという危険性をはらんでいます。社外取締役の役割は、社風に溶け込まず社会への扉を開き続けることであり、そのためには“あるべき論”に基づいて発言するように努めてきました。これからもその姿勢を続けていきます。

世界経済がコロナ禍の影響から回復するには2~3年を要します。完成車メーカーである当社への影響、すなわち需要減は限定的になると想定されますが供給が止まるというリスクは常に存在します。自動車完成するためのサプライチェーンでは、部品メーカーで資金面あるいは雇用の維持という点で深刻な影響が懸念されます。完成車を供給し続けるにはサプライチェーンを維持し続ける必要があります、そのマネジメントの巧拙が回復期に売上を回復できるかどうかの決め手になりそうです。“疾風に勁草を知る”ための時間が続きますが、生き残りかつ成長するのは自分たちだという意識を持ち続けたいと思います。一方で、コロナ後の社会生活の変容の中で成長するのは携帯端末から始まる情報・通信分野ですが、公共交通手段を利用しない移動の方法、すなわち自動車の所有に対する欲求も増えると思います。テレワークのための環境整備を目的に、郊外のより広い住居への欲求が高まり、郊外型生活の必需品であるクルマの需要が高まるのは一例です。ただし、そこで求められるのは環境に優しく、安全・安心で乗って楽しいクルマであることは言うまでもありません。



社外取締役 **土井 美和子**

2020年6月社外取締役就任

SUBARU初の女性社外取締役として、 前例のない中から前例を作り出すプラス思考を 通じて、新たなイノベーションの創出に貢献

2020年6月にSUBARU初の女性取締役に就任いたしました。これまで株式会社東芝にて35年以上ヒューマンインターフェイス(使い勝手)の研究開発を行ってきました。ヒューマンインターフェイスでは「当たり前に見える」「ワクワクして使える」、そして「安全に見える」ことを目指してきました。SUBARUの中期経営ビジョン「STEP」を表す「Speed(スピード)、Trust(信頼)、Engagement(共感)、Peace of mind & enjoyment(安心と楽しさ)」と合致しています。コストとバランスさせたSTEPの実現に、ユーザ視点から貢献できると考えております。

また、女性であること、ヒューマンインターフェイスの研究で、いつも前例がないといわれ続けてきましたが、前例を作るというプラス思考で臨んできました。コロナ禍の中、ロックダウンでの経済的打撃に続き、社会的距離維持の生活スタイルが続く中で、SUBARUがどのようにイノベーションを起こしていくかに、プラス思考で貢献したいと考えています。

SUBARUグループのCSR

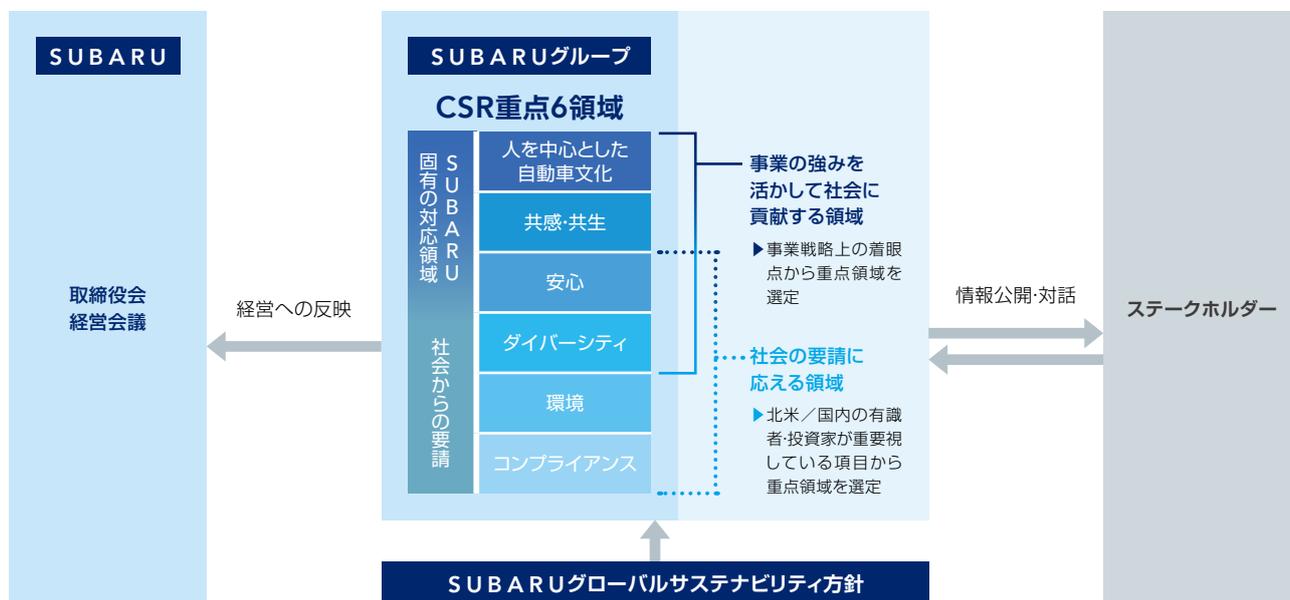
当社は、2018年に発表した中期経営ビジョン「STEP」にて「お客様第一を基軸に『存在感と魅力ある企業』を目指す」という不変の経営理念のもと、「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」という2025年のありたい姿を描きました。その実現に向け、CSR重点6領域の考え方を取り入れ、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づいた取り組みを行うことで、企業としての社会的責任を果たし、これからもお客様をはじめとするステークホルダーの皆様には「安心と楽しさ」を提供していきます。そして、当社グループは真のグローバル企業として社会から信頼される企業となることを目指し、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。

CSR重点6領域特定プロセス

当社グループは、中期経営ビジョン「STEP」に合わせ、CSRの取り組みについても従来の「CSR活動8項目」を見直し、「CSR重点6領域」を定めました。

重点領域の選定にあたっては、まずCSR重点項目として社会的要請の高い41項目を抽出したうえで、北米や国内の有識者・投資家へのアンケートを実施しました。最終的に「事業の強みを活かして社会に貢献する領域」と「社会の要請に応える領域」の2つの視点から考えました。その結果、事業の強みを活かして社会に貢献する領域として、「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」の4つを、社会の要請に応える領域として、「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」の4つを選定しました。「安心」と「ダイバーシティ」が重複していますが、「安心」については、社会の要請と当社グループの事業の強みが合致している領域であり、「ダイバーシティ」については、社会から求められるダイバーシティだけでなく、お客様に提供する商品のダイバーシティを含めた広義のものと捉えました。2020年4月に制定したSUBARUグローバルサステナビリティ方針を軸にグループ・グローバルで意思を共有し、重点6領域の取り組みを推進していきます。

CSR重点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の制定

当社では、これまで2009年6月に改定した「CSR方針」の下、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、かつグループ・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。この方針は、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。

「人権方針」の制定

当社グループは、人を第一に考え、「人を中心としたモノづくり」を行っています。「一人ひとりの人権と個性を尊重」とは、「人・社会・環境の調和」を目指して豊かな社会づくりに貢献したいという、当社の企業理念を実現するための重要な経営課題と捉え、2020年4月に「人権方針」を制定しました。この方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠し、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。また、サプライチェーンを含め、事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者にも、この方針に基づく人権尊重の働きかけを行い、人権尊重の取り組みを推進します。



●「人権方針」の詳細

CSR重点6領域の取り組みとSDGs

当社グループは、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、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。

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、「安心と愉しさ」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。	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。

SUBARUグループのCSR

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年度～2030年度	貢献するSDGs	
			2019年度	2020年度	2021年度～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	SUBARU GLOBAL PLATFORMの進化と、知能化技術との融合 (Skilled Driver*1のような安心で楽しい走りの実現)			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。 ▶KPI ・お客様満足度調査の継続実施 (お客様評価結果の改善)	9 9.1 11 11.2	
		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	関係省庁連携による技術開発 将来モビリティへの対応					
		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	お客様とのつながり強化	国内店舗投資 IoTによる新しいつながり方の強化 ロイヤルティの向上 お客様との交流活動の継続 人々の暮らしに役立つ商品の提供			広く社会から信頼・共感され、共生できる企業になる。 ▶KPI ・お客様満足度調査の継続実施 (お客様評価結果の改善) ・IoTを活用したお客様との接点強化 (マイスビル、次期システム、テレマティクス)	11 11.2 17 17.16	
		新しい整備体制づくり	BEV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					
	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 活き活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					
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 自律飛行システムの追求(衝突回避技術)			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。 ▶KPI ・2030年に死亡交通事故ゼロ*2を目指す ・衝突時のエネルギー吸収量を1.4倍に向上	3 3.6	
		安全な運転への貢献	高齢者向け安全運転講習等の実施・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					
		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	品質方針改定	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					
	従業員	安心な職場づくり	製造部門管理スパンの適正化 安全衛生委員会活動の継続・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					
		地域社会	地元の安心への貢献	雇用の確保・創出 工場環境整備の推進 信用度、安定感の醸成 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			

*1 Skilled Driver: 熟練した腕の良いドライバー

*2 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

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年度~2030年度	貢献するSDGs
			2019年度	2020年度	2021年度~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 20年度(2014年比5倍) 25年度(2014年比12倍以上) 直接部門女性の育児支援			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。 ▶KPI ・女性管理職の増加(2020年に2014年比5倍以上、2025年に12倍以上) ・キャリアアップ研修受講者数 ・法定雇用率の達成 ・再雇用希望者100%	 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 外国籍人材の活躍推進 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 20年度以降 2.3%				
		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取り組みの強化 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			 8.5		
		お客様	多様な商品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				
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 電動車(BEV-SHEV)開発および販売			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。 ▶KPI ・直接排出するCO ₂ を2030年度までに2016年度比30%削減(総量ベース) ・2030年代までに全世界販売台数の40%以上を電気自動車(EV)+ハイブリッド車に ・2030年代前半には、生産・販売するすべてのSUBARU車に電動技術を搭載 ・二次電池等を含めた資源循環戦略の立案 ・リサイクル率の向上	 13.1 13.2  12.2 12.5
		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企画 → 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	自家消費型太陽光発電の導入 アクアプレミアム導入 グリーン電力証書など → 省エネ投資、設備の効果的活用 行政等と連携した自然保護活動の継続				
	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	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 輸送量低減の推進 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費用の最適化				
行政			輸出管理の徹底	安全輸出管理の強化 コンプライアンス研修、役員講話の継続			
コンプライアンス	行政	社内教育・浸透	SUBARUグループ視点のコンプライアンス遵守の促進 社内規定、各法規に関わるマニュアル整備・周知			誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる。 ▶KPI ・人権方針に基づく人権尊重の取り組み推進、サプライチェーン全体への展開 ・CSR調達活動の管理強化 ・コンプライアンス研修・実務法務研修の実施	 8.7 8.8  16.5 16.5.2
		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 人権方針の策定 → 人権方針の制定・周知 → 労働者の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取り組みの強化 適正取引の推進継続			

品質への取り組み

品質に対する考え方

当社の「安心とゆしさ」、その根幹は「品質」であり、「品質はお客様に対する最も基本的な責任の一つ」です。中期経営ビジョン「STEP」における最重要課題は「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。

当社では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、2019年4月に品質方針を改定し、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年度より航空宇宙カンパニーも含めた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

私たちは何より品質を大切にしてお客様の信頼に応えます

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

2019年4月改定

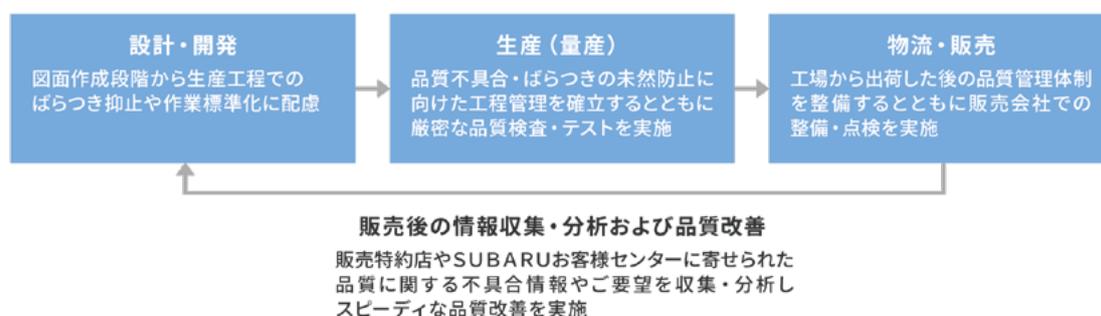
品質マネジメントシステム

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

品質マネジメントサイクルの運用

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

品質マネジメントサイクル



品質改善に向けた体制の運用

当社では商品販売後の品質不具合やお客様のご要望をいち早く分析し、より高品質な開発・生産に結びつけるため、品質保証本部を中心とする品質改善体制を確立しています。グローバルに収集したお客様の声をもとに、社内の関連部門やお取引先様と共に、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。

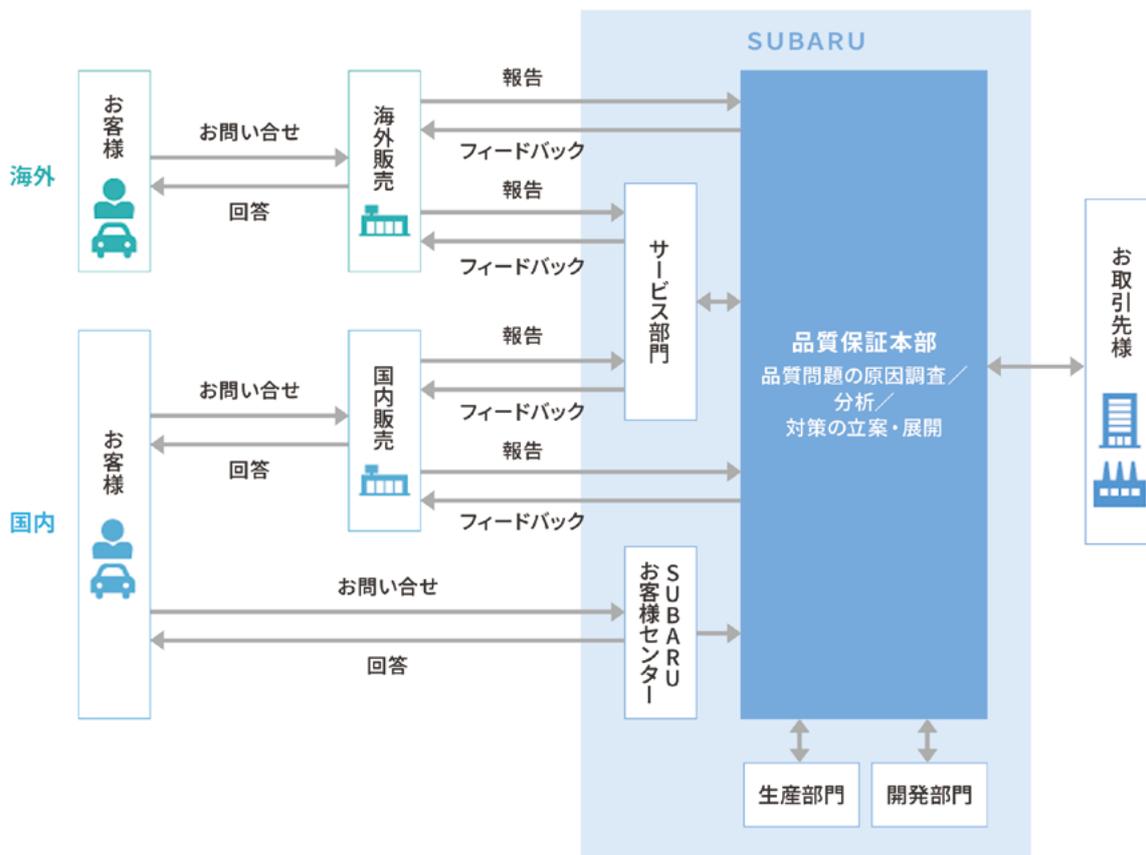
完成検査問題の再発防止策については、COP*監理課が中心となり、推進しています。

2018年度に完成検査業務を製造部門(本部)から品質保証部門(本部)へ移管し、完成検査業務の独立性を確保しました。また完成検査員への意識づけや職場環境改善などの足元固めを行うとともに、将来を見据えた完成検査の抜本的見直しを行っています。

さらに、株主・投資家様向けに自動車製造工場のご視察会を開催するなど、ステークホルダーの皆様にも当社をご理解いただける取り組みを行っています。

*Conformity of Productionの略で、生産車適合性のこと。

品質改善体制



品質改善に向けた取り組み

品質保証教育

従業員教育の一環として、入社年次や資格要件に応じ、QC*基本手法や問題解決手法を習得するための品質教育を実施しています。

*Quality Controlの略で、品質管理のこと。

品質に関する主なカリキュラム

- 品質管理教育(初級、中級、上級)
- 品質意識醸成講座

品質への取り組み

品質グローバルミーティング

当社は品質においても「お客様第一」の姿勢を貫くため、世界各地のお客様対応に責任を持つ販売特約店との対話を重視しています。日本市場では年2回の技術連絡会議、海外市場では年2回の主要特約店(G8)サービス会議ならびに6つの地域*で開催されるブロック会議に参加するなど、販売特約店の意見を取り入れてお客様にご迷惑をおかけする商品課題の最適な対応方法を決定しています。

*6つの地域とは、CIS、中欧、北欧、南欧、オセアニア、中南米で、地域内の各国で持ち回り開催をしています。
会議の参加者は、販売特約店サービス代表ならびに当該地域駐在員です。

品質キャラバン

従業員一人ひとりが当社の現状を正確に把握し、常に「品質最優先」を意識して業務へ取り組む環境をつくるため、品質状況やお客様の声を伝える「品質キャラバン」を2018年度から全事業所で開催しています。対象は従業員に加えて、お取引先様からも多数参加いただいています。

さらに2020年度は米国生産拠点であるSIAでも開催し、グローバルに品質意識啓発を推進しています。今後もプログラムの充実や実施期間の拡大などの改善を織り込みつつ、継続的に実施していきます。



品質グローバルミーティングの様子



品質キャラバンの様子

リコールへの対応

当社は事故を未然に防止し、お客様を保護することを目的にリコールへの対応をしています。

商品に安全や法規に抵触する可能性のある不具合が生じた場合には、迅速に会議体を設けて品質関連部門のスタッフが討議し、各国の法規に基づき具体的な対応内容を決定します。また、対象となるお客様には販売特約店からダイレクトメールを送付し、修理(無料)を受けていただくよう案内しています。

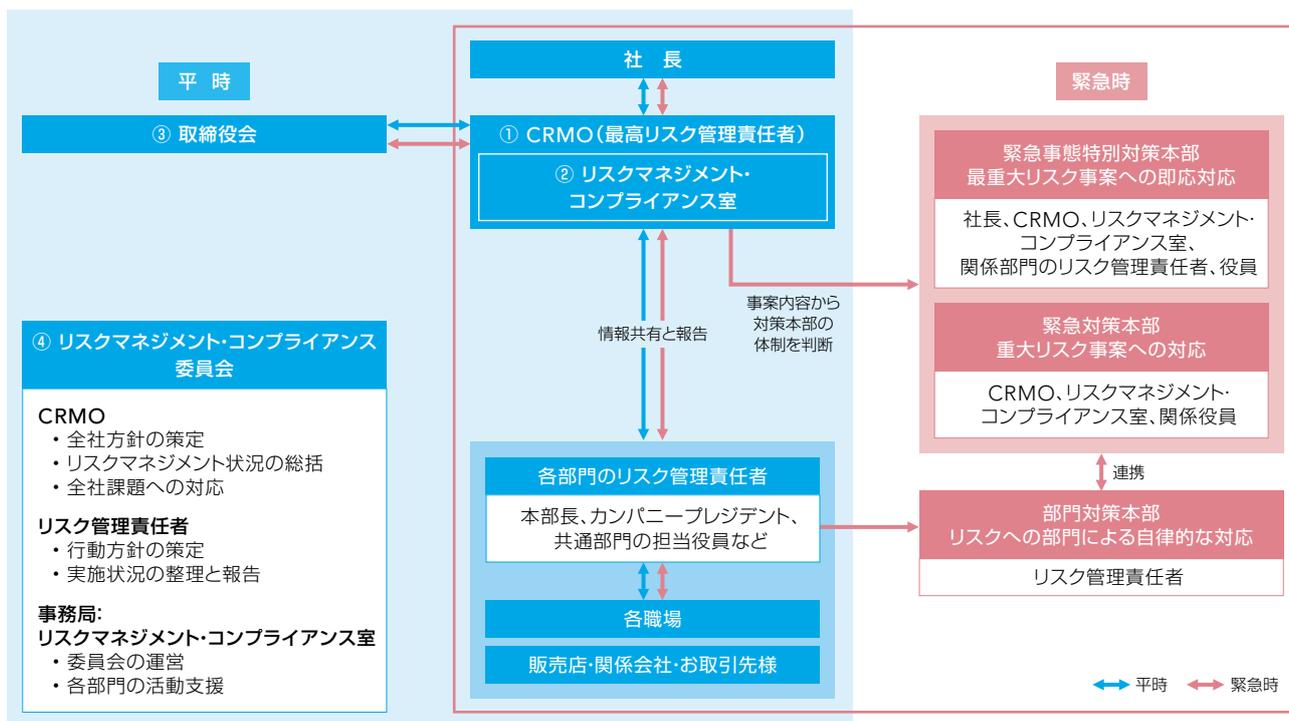
なお、2020年4月現在において、品質や安全に関する情報提供に関して法律や自主規定に違反した事例はありません。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

当社では緊急事態発生時の対応に加え、経営に重大な影響を及ぼす様々なリスクに対し、発生した場合のダメージを最小化するための戦略的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。世界情勢の変化に素早く対応し、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み、リスクに強い体質となることで、企業価値の向上を図っていきます。

リスクマネジメント体制



① CRMO(最高リスク管理責任者)

グループ全体の内部統制とリスクマネジメントの実効性をより高めていくためにCRMO(最高リスク管理責任者)が、社長を補佐し当社グループのリスクマネジメントおよびコンプライアンス活動を統括しています。

② リスクマネジメント・コンプライアンス室

CRMO管轄下にあるリスクマネジメント・コンプライアンス室が共通部門をはじめとした各部門・カンパニーと密接に連携することでグループ全体を取り巻くリスク顕在化の把握と拡大防止を図っています。

③ 取締役会

リスクマネジメントに関する体制整備や内部監査部門(監査部)の独立性の確保、また子会社に対する内部統制に係る基本的な考え方の明確化などの議論の機会を充実させることにより、リスク把握・管理体制の強化および定着化を図っています。

④ リスクマネジメント・コンプライアンス委員会

平時のリスクマネジメントの取り組みの総括の場として、従前のコンプライアンス委員会を2020年度より「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」に発展させ、リスクマネジメントおよびコンプライアンスに関する事項の審議・報告などを行っています。

リスクマネジメント

事業活動にともなうリスク

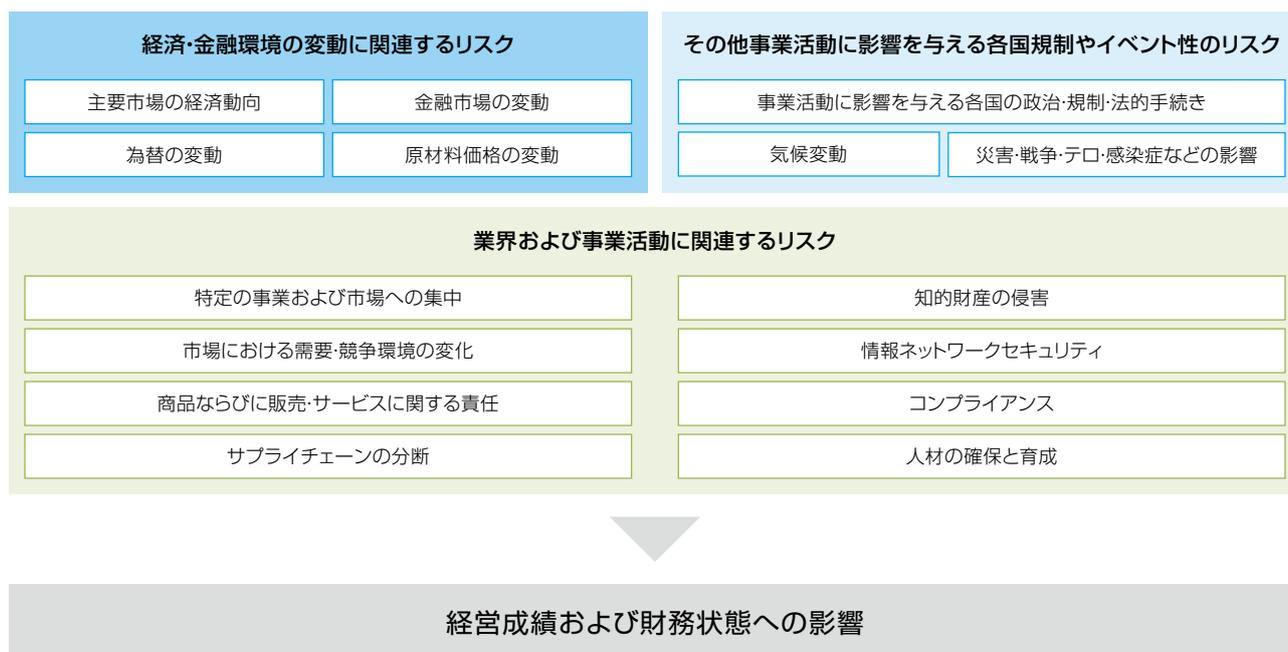
当社グループの事業活動は様々な環境の変化や不確実性にさらされています。当社グループでは事業継続や経営成績および財務状態に大きな影響を及ぼす不確実性をリスクと捉え、特性に応じて大きく3つに分類し、リスク発生時の影響を最小限とするために、日々のリスクのモニタリングや顕在化した際の低減策などのマネジメントを行っています。

中期経営ビジョン「STEP」や事業活動を推進する上で、経営成績および財務状況、キャッシュ・フロー等に数百億円以上の大きな影響を与え、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスクは以下のとおりです。なお、これらはすべてのリスクを列挙したものではありません。

リスクの大分類

経済・金融環境の変動に関連するリスク	経済・金融マーケットなど、外部環境の動向により影響を受ける不確実性
業界および事業活動に関連するリスク	当社グループが選択している戦略の推進、それを取り巻く環境の変化や日々の事業活動に直接影響を及ぼす内部環境・外部環境を取り巻く不確実性
その他事業活動に影響を与える各国規制やイベント性のリスク	各国の政治・規制、気候変動、災害・戦争・テロなどのイベント性のリスク

事業活動に影響を与える15のリスク



※事業等のリスクについて詳しくは、有価証券報告書P.13～17をご覧ください

クライシスリスク

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

BCP

当社ではリスクマネジメント・コンプライアンス室が中心となりBCPに関する関連規程類の整備を進め、緊急時のグループ全体にわたる情報を一元的に把握するとともに、全社対応を統括管理する体制を整えています。また、平時より各部門の役割や管理責任領域をより明確にすることで可及的速やかにかつ抜け漏れのないリスク認識とその識別を強化するとともに、マニュアル類の定期的な整備とそのアップデートおよび訓練を実施しています。さらに各事業所では、重要業務の選定、緊急連絡体制の整理、テレワーク体制の構築などのBCPの基盤整備を行い、全社共通部門と密接に連携しながら事業継続や早期復旧を的確かつ迅速に行うための対応を進めています。

緊急事態対応の基本方針

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

新型コロナウイルスへの対応について

2020年2月上旬に社長をトップとした「新型肺炎対策本部」を立ち上げ、実務面ではCRMO（最高リスク管理責任者）による全体統括のもと国内外グループ各社などから情報収集を行い、状況の変化に応じて、お客様やお取引先様、従業員の健康と安全を最優先に感染拡大の防止と事業活動の継続を図るべく施策を講じています。

新型肺炎対策本部体制図



具体的な対応策

従業員	<p>本感染症発生の初期段階より従業員とその家族の安全確保を最優先としつつ、事業活動を継続させるために柔軟な対応を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中国全域やその他海外各国、国内への出張を中止 ● 社内外イベントの開催や参加の自粛 ● フレックスタイムを活用した時差出勤の推奨 ● オフィスにおける昼食の時差対応などを実施 ● IT対応の強化を段階的に図りながら4月以降には東京地区を中心に本格的な在宅勤務体制の実施（東京地区では引き続き出勤率を最大5割とした柔軟な働き方を推進）
生産・販売拠点	<p>米国：スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）2020年3月23日～5月11日の生産活動を一時停止し、その後は生産量を調整して操業</p> <p>日本：群馬製作所2020年4月9日～5月11日の生産活動を一時停止、6月19日まで生産量を調整</p>
事業継続	<ul style="list-style-type: none"> ● 2020年4月以降、運転資金として金融機関から資金調達を実施 ● 影響が長期化した場合に備え、コミットメントライン約2,000億円に加え、社債ならびにコマースャルペーパー発行枠を設定するなど、サプライチェーンからバリューチェーンまでを含めた事業継続も考慮し、万が一の資金需要の増加に機動的に対応できる体制を確保

環境への取り組み

環境に対する考え方

当社グループ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

SUBARUの環境理念

『大地と空と自然』がSUBARUのフィールド

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

私たちは、この大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマとして考え、すべての企業活動において取り組んでいきます。

1. 先進の技術で環境に貢献できる商品を開発、社会に提供

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

2. 自然との共生を目指した取り組みに注力

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

3. オールSUBARUでチャレンジ

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

環境行動指針

SUBARUのフィールドは、大地と空と自然です。

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

商品

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

調達

私たちは生物多様性など環境保護に配慮した調達を実施します。

生産

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

物流

私たちはエネルギーの有効活用、汚染予防など環境負荷の低減に努めます。

販売

私たちは資源のリサイクルおよび適正処理に取り組めます。

管理

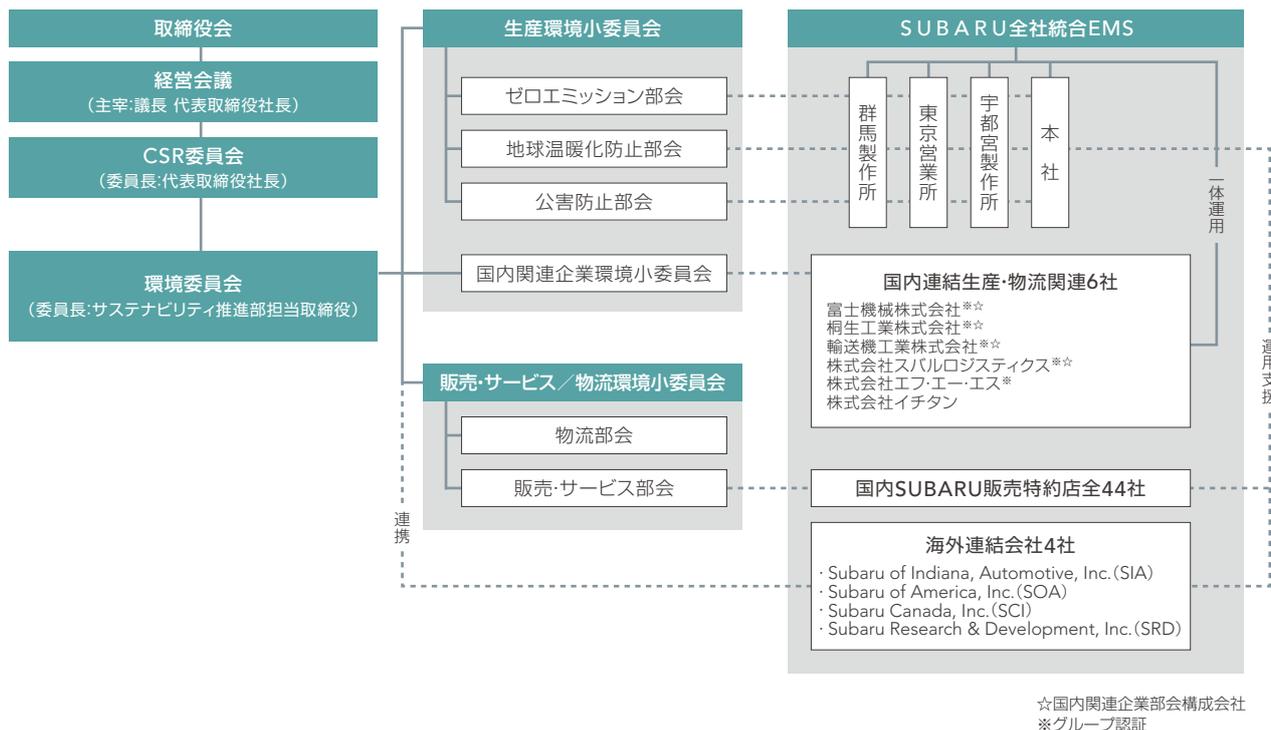
私たちは社会のニーズに応じた貢献や情報公開、SUBARUチームとしての活動の統制と強化に取り組めます。

1998年4月制定 2017年4月改定

環境マネジメント体制

当社では全社統合EMS(環境マネジメントシステム)と環境委員会の2つを軸に、組織横断的な環境管理体制を構築し、全体の進捗および取り組みの方向性を総合的にマネジメントしています。サステナビリティ推進部を担当する取締役が全社統合EMSの代表と環境委員会の委員長を兼務し、原則として年1回以上定期的にレビューを実施し、環境委員会で行われた議論などの内容はCSR委員会へ報告されます。また、重要な問題は経営会議および取締役会へ附議・報告をしています。

環境管理組織体制

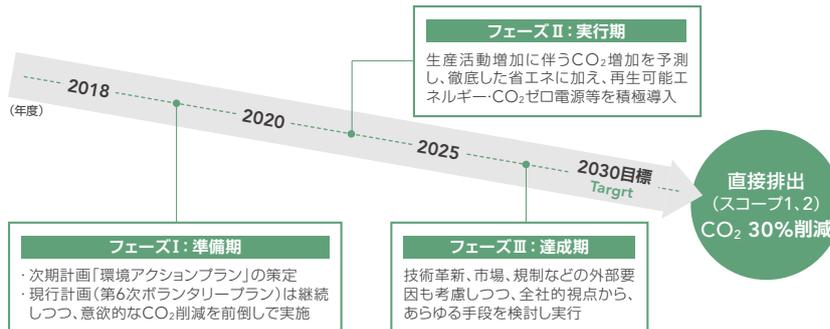


環境アクションプラン

様々な環境課題のなかでも、気候変動は喫緊の課題であり、特に社会・経済に与える影響が大きく、かつ長期的な視野での取り組みが求められています。当社は気候変動への対応を最も重要な取り組みと位置づけ、まずは当社グループが直接排出するCO₂(スコープ1および2)を2030年度までに30%削減(2016年度比総量ベース)することを目指します。

成長を続ける当社にとって、CO₂を総量ベースで30%削減することは決して容易ではありません。しかし、パリ協定が目指す「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」ためには、社会が共有する水準を目指すことが重要であると考え、2030年度までのロードマップを策定し、それに基づく取り組み案の検討を進めています。現在は右記ロードマップ「フェーズI」に基づき、2020年度までに当社グループが直接排出するCO₂の年間排出量の約3%に相当する2万t-CO₂の削減を目指し、CO₂削減を前倒しで進めていきます。

環境アクションプラン2030(スコープ1および2)



気候変動

当社は気候変動を最も重要な課題の一つと認識し、21世紀後半の早い段階で脱炭素社会を目指す「パリ協定」の趣旨を支持し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

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。気候変動に対する取り組みが適切に進まない場合、あるいは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っては、研究開発費用などの費用増加、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、当社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、現時点で認識しているリスクとして挙げられます。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コストの低減が期待されます。

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ブランドの価値が毀損し、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℃未満の目標達成には不十分と言われており、各国がより厳格な目標へ見直した場合には、当社のビジネスに重大な影響を与える可能性があります。
- ③ 気候変動の顕在化に伴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、当社商品の上流・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、当社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、当社の強みである安全・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、当社のブランド価値が上昇し、人材採用や販売に好影響を与える可能性があります。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、当社を取り巻く事業環境などの要因により、大きく異なる可能性があります。また、気候変動に適応した当社の商品が貢献できる機会をあらわしたものであり、気候変動の悪化などを期待するものではありません。

中長期目標(長期ビジョンとマイルストーン)

当社は脱炭素社会に貢献するため、商品および生産活動(スコープ1および2)に関する長期目標(長期ビジョン)を2050年とし、それを補完する中期目標(マイルストーン)を2030年頃に設定しています。

カテゴリー	時期	目標
商品 (スコープ3)	2050年	Well-to-Wheelで新車平均(走行時)のCO ₂ 排出量を、2010年比で90%以上削減
	2030年代前半	生産・販売するすべてのSUBARU車に電動技術を搭載
	2030年まで	全世界販売台数の40%以上を、電気自動車(EV)+ハイブリッド車にする
工場・オフィス (スコープ1、2)	2050年度	カーボン・ニュートラルを目指す
	2030年度	2016年度比30%削減(総量ベース)

工場・オフィスなどの2万t-CO₂削減チャレンジ

当社グループは2030年度に工場・オフィスなどから排出するCO₂の30%削減(2016年度比、総量ベース)を目指す「環境アクションプラン2030」の一環として、2020年度までに2万t-CO₂削減を、オールSUBARUでチャレンジしています。

2019年度は1.8万t-CO₂の削減に成功し、2020年度はチャレンジ目標を上回る2.3万t-CO₂の削減を計画しています。

2万t-CO₂削減に向けた当社の主な取り組み

太陽光発電設備の導入



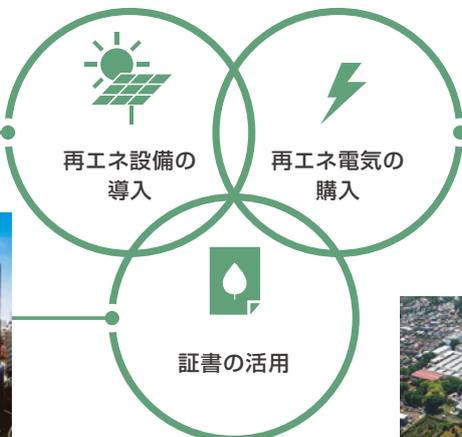
群馬製作所 大泉工場



SUBARU ACCESSORY CENTERなどへの設置



本社および総合研修センター



水力発電由来の電力の導入



宇都宮製作所(南・南第2)



東京事業所



群馬製作所 本工場

コンプライアンスへの取り組み

コンプライアンスに対する考え方

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。

企業行動規範と行動ガイドライン

当社はコンプライアンス重視の企業活動を実践するための遵守基準として、「企業行動規範」(P.01)と「行動ガイドライン」を定めています。当社グループの全従業員が共通して所持している「コンプライアンスマニュアル」で詳細に、「コンプライアンスマニュアル・エッセンシャル版」でその要旨を簡潔に解説し、日常行動での徹底を図っています。

企業行動規範

当社の「企業理念」を踏まえ、お客様・お取引先様・株主様・地域社会などのステークホルダーの皆様に対して、すべての役員および従業員が遵守すべき基本指針について定めたものです。

行動ガイドライン

「企業行動規範」で示した基本指針を、すべての役員および従業員が日常の事業活動のなかで実践するための行動の基準を具体的に定めたものです。

コンプライアンスに係る諸規定

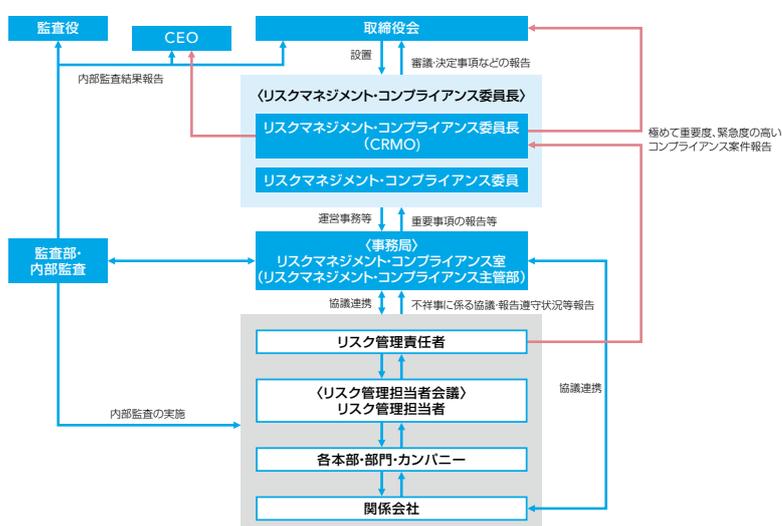
当社はコンプライアンスに関する体制・組織および運営方法を定めた「コンプライアンス規程」を定めています。2019年度はコンプライアンスに関する体制・組織および運営方法の一層の理解促進と取り組みの徹底を図る目的で、コンプライアンス規程の体系的見直しを行い、コンプライアンス委員会の審議、承認を経て、コンプライアンスに係る諸規程の新設および改定を行いました。2020年度より同諸規程に基づき、コンプライアンスに係る取り組みの一層の充実を図っています。

コンプライアンス体制

当社はコンプライアンスを推進する全社的な委員会組織として「コンプライアンス委員会」を設置し、重要事項に関する審議・協議・決定、情報交換などを行っています。また、各部門はそれぞれコンプライアンス推進のための実践計画(コンプライアンス・プログラム)を毎年度策定し、継続的・計画的な自主活動を進めています。

2019年度は同委員会において同年4月に新設されたCRMO(最高リスク管理責任者)である取締役専務執行役員が委員長を務め、同年4月に同じく新設されたリスクマネジメント・コンプライアンス室が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取り組みを実行しました。また、2020年度からは同委員会の名称を「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」に改称し、コンプライアンスに加えて、リスクマネジメントに係る重要事項についても審議・協議・決定、情報交換などを行っています。

コンプライアンス体制図



コンプライアンス・ホットライン制度

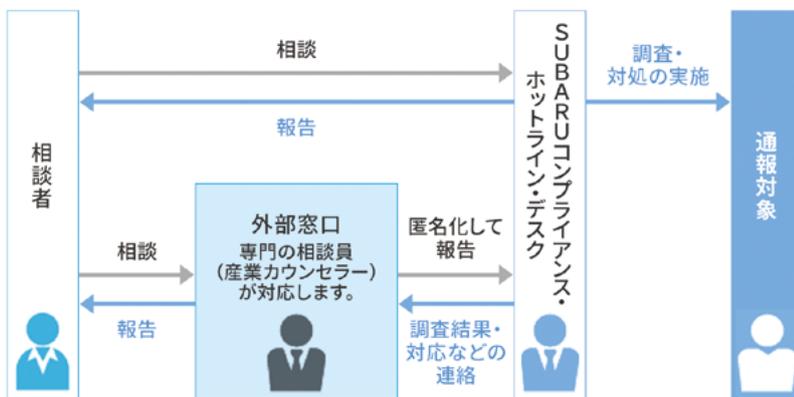
当社グループで働く従業員や派遣社員は、グループ内のコンプライアンスに関する問題を発見した場合、「コンプライアンス・ホットライン」を利用して「ホットライン・デスク」に相談できます。「ホットライン・デスク」は、関連規程に基づいて任命されたリスクマネジメント・コンプライアンス室所属の従業員が、郵送・電話・Eメールによる通報を直接受けつけ、事実調査や対応にあたります。また外部専門事業者による社外窓口も設け、受付時間の拡大と通報者の秘匿性を強化しています。相談に対しては、リスクマネジメント・コンプライアンス室長を中心に事実関係を調査のうえ、迅速な解決に努めています。また、適宜経営層やリスクマネジメント・コンプライアンス委員会に報告し、再発防止に向けた取り組みも行っています。

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、相談件数が増加し、適切な対応・解決に加えて、組織風土の改善につながる件数も増加するといった制度運営の改善がみられました。

2019年度 コンプライアンス・ホットラインへの相談内容の内訳

相談内容の内訳	件数
職場環境	14件
労務・労働関係	68件
人間関係、ハラスメントの疑い	84件
その他コンプライアンス関連 (業務違反・不正の疑いなど)	50件
合計	216件

コンプライアンス・ホットライン(相談・解決の流れ)



コンプライアンス活動

研修の実施

コンプライアンスの徹底には、当社グループ全体で歩調を合わせて取り組むことが必要であると考え、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。



コンプライアンス研修の様子

コンプライアンスへの取り組み

2019年度はこれまで特定の職位の従業員を対象に実施していたコンプライアンス研修を、正規・非正規の枠にとらわれない全従業員を対象とし、より一層コンプライアンスの裾野を広げる取り組みを実施しました。また、同研修にはリスクマネジメント・コンプライアンス室員が講師を務める研修パートに加え、様々な部門の役員が自身の経験などをもとに講義を行う研修パートも設け、従業員のコンプライアンスに関する一層の理解促進や役員とのコミュニケーションの活性化を図りました。これにより2019年度は、法務部およびリスクマネジメント・コンプライアンス室が主催・関与した研修に、約7,700人が参加しました。

コンプライアンス実践支援ツールの作成・提供

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

コンプライアンス・ホットライン制度の周知については、制度の仕組みや相談窓口の連絡先を記載したカードを配布する他、各職場にポスターを掲示しています。2018年度に啓発カード・ポスターを、些細なことでもおかしいと感じたら積極的に同制度を活用してほしいというメッセージを織り込んだデザインに刷新しました。加えて、緊急度の高い情報についてはタイムリーに配信し、グループ全体の注意喚起に取り組んでいます。



コンプライアンス・ホットラインカード

税務方針の制定

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

税務方針

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。

1. 税法および税に関連する諸法令の遵守

当社グループは、各国の税法および税に関連する諸法令、租税条約などを遵守し申告・納税手続きを行います。

2. 税務コーポレートガバナンス

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

3. 適正価格による企業間取引(移転価格)

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

4. タックスヘイブンへの取り組み

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

5. 税務当局との関係

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

人財への取り組み

人財育成

人財育成に対する考え方

中期経営ビジョン「STEP」のありたい姿で掲げた「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」成長すること、お客様をはじめとするステークホルダーから信頼される会社になること、これを実現する要となるのは当社グループの全従業員にほかなりません。当社グループは中期経営ビジョン「STEP」実現のために、従業員が誇りを持って働き、成長できる環境の提供、一人ひとりが元気で闊達な、風通しの良い組織風土の改革に取り組んでいきます。そして従業員一人ひとりが最大限の力を発揮し、SUBARUブランドの魅力を高めることで、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

当社は中期経営ビジョン「STEP」を実現するために、人財育成を極めて重要なテーマと位置づけています。従業員の成長意欲を支援するため、職能資格制度、人事考課制度、目標管理制度、人事ローテーション、教育体系で構成される「人事制度」を人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、仕事の成果と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。

スキル向上プログラム

当社では全従業員が資格階層ごとに求められる役割を果たすことができるように、幅広い教育体系を整備しています。

■ 階層別教育

全従業員を対象に、昇格時に資格に応じた「新任研修」を実施しています。資格に応じた能力を確実に発揮できるよう、一般層では「課題解決」、中堅・管理職層では「人財育成」や「リーダーシップ」などを中心に、実践・振り返りを通じて成長できるプログラムを設定しており、2019年度は約2,000人が受講・修了しました。

■ 経営人財育成

次世代の経営を担う人財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。

■ 職能別教育

ビジネススキルの習得・向上を目指した募集型の社内研修「プロフェッショナル・プログラム」に加え、主に中堅層の従業員を対象にビジネススクールへの通学を支援しています。

■ グローバル人財育成

語学力向上を中心としたプログラムを展開し、従業員個々の課題や業務ニーズなどに応じた幅広い能力開発の促進を図っています。

ダイバーシティ

ダイバーシティに対する考え方

当社グループでは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。

ダイバーシティ体制

当社グループでは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」「高年齢者再雇用」「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して認識しています。

ダイバーシティ推進への取り組み

女性活躍

当社では「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、女性活躍を推進しています。

「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（SUBARU単独の女性管理職数 2014年：4人、2020年4月時点：22人）。新たな目標として「2025年までに女性管理職数を2014年時点の12倍以上」と設定し、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、毎年多くの部門で所属長と人事部が話し合う機会を設けています。

2019年度は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」について認識を共有しました。2020年度は女性の早期キャリア意識醸成を目的に、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、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。また、育児と仕事を両立しながらキャリアアップすることへの不安払拭やキャリア意識の醸成を目的に、育児休職者に対して復職後に面談を実施し、「早期本格復職」を支援しています。

今後は仕事の幅を広げ、成長につなげる人事ローテーションも一層強化していきます。

女性活躍推進の状況（SUBARU単独）

		2019年度
全従業員のうち女性の割合		7.1%
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	2.0%

障がい者雇用

当社は障がいのある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、障がいのある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。

2019年度には、国内関係会社の障がい者採用担当者を対象に勉強会を実施し、改めてグループ全体での法定雇用率達成に向けて認識共有を図りました。2020年4月現在、当社では製造業務を中心に291人の障がいのある従業員が活躍しており、障がい者雇用率は2.3%です。

特例子会社 スバルブルーム株式会社

特例子会社であるスバルブルーム(株)は障がい者を積極的に採用しており、2020年4月時点で69人の従業員と18人の指導員が当社の社員寮、および工場での清掃業務を行っています。また、障がい者雇用促進に積極的な協力企業として、群馬県の障害者就労支援部署が主催する「障害者就労サポーター企業」に登録しています。

2019年度は地域からの視察・見学などを積極的に受け入れるとともに、近隣特別支援学校2校の企業採用担当者向け学校見学会において、スバルブルーム(株)の取り組みを紹介しました。

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



群馬県「障害者就労サポーター企業登録証」

高齢者再雇用

当社は60歳定年後の就労問題の解決および人財の活用を図るため、定年後再雇用制度である「シニアパートナー制度、シニアスタッフ制度」を導入しています。また、定年退職者が持つ経験や能力を、後進の指導育成や技能伝承に積極的に活用していくために、当制度を見直しています。これにより、再雇用希望者全員が原則、当社およびグループ企業で就労できる制度となりました。(2019年度 60歳以上勤務経験者数:461人)

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および期間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います。また、特に外国籍従業員の多い群馬製作所では、各工場に英語・ポルトガル語・タガログ語・スペイン語・中国語などの通訳を常駐させ、外国籍従業員とのコミュニケーションに役立てています。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、社内活性化や人財の安定確保にもつながっています。

SOAにおける 従業員の ダイバーシティ

Subaru of America, Inc. (SOA)は、多様な経験や視点、価値観を持つ従業員が互いに学び、成長することで、次代のビジネスの創出につながり、ひいては会社をより強くすると考えています。多様性のダイバーシティ、公平性のエクイティ、包括性のインクルージョンの原則は当社の企業組織にも織り込まれており、従業員の活動から生まれた5つの従業員グループが2018年から活動しています。

Women's Network

女性従業員を支援する姿勢は全従業員の職場環境の改善につながるという発想のもとに設立された組織です。性差にかかわらず全従業員にキャリアアップの機会を創出するとともに、女性従業員のネットワークづくりの場ともなっています。



BLENDS

アフリカ系およびラテン系の従業員を支援する従業員グループで、従業員の声を実現できるような場所を目指しています。企業文化の多様性にもつながるように、文化的なイベントや地域に根ざした活動などを支援し、幅広いコミュニティづくりに貢献しています。



Out + Ally

SOAで初めて設立された従業員グループで、LGBTQ+メンバーとストレートメンバーの同盟的な組織です。HIV/AIDSなどの疾患を抱える人たちへの教育、検査、カウンセリングなどへのサポートの他、食事の提供支援などの活動にも取り組んでいます。



SARGE

退役軍人やその家族、支援者たちのための組織です。軍役から一般的な生活に復帰するのは容易なことではありません。そのために役立つ情報の共有をするために、ネットワークやコミュニケーションづくりの場を提供しています。



EVOLVE

多様な従業員が集い、お互いに励まし合い楽しみながら、身心の健康などを見直すための組織です。そのために役立つ多様な情報の提供をはじめ、従業員が自らを高められるようにサポートしています。



ワークライフバランス

ワークライフバランスに対する考え方

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。

ワークライフバランスへの取り組み

働き方改革

当社の働き方改革関連法^{*}への対応状況

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

^{*}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。

正しい時間管理

当社では2018年度に1分単位の勤怠システムを導入した際、パソコンのログなど電磁的記録を用いた在社時間管理の再確認を行った結果、一部に不適切な実態がありました。そこで全従業員を対象に調査を実施し、未払い時間が確認された対象者に対し、支払いを遡って実施しました。

長時間労働削減

当社は「定時間日」に加え、2015年度から全事業所で、管理職を含めて全従業員が定時退社をする「ウルトラ定時間日」を設定しました。また、群馬製作所の開発部門と間接部門および東京事業所の開発部門を中心に、22時に執務フロアを施錠して退社を徹底しています。残業時間の上限を明確にすることで、従業員の労働時間に対する意識が向上しています。

フレックスタイム勤務

当社は1998年度よりフレックスタイム勤務を導入しています。2016年度からはコアタイムを4時間から2時間に短縮し、より業務の特性や繁忙に合わせた働き方ができるようにしました。業務負荷が低い時期には早く帰るなど、業務時間をコントロールできるようになり、労働時間短縮やプライベートの充実にも寄与しています。

非財務情報

従業員数

SUBARU連結従業員数	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
従業員数(人)	31,151	32,599	33,544	34,200	35,034

SUBARU単独従業員数		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
従業員数(人) ^{*1}		14,787	15,217	15,530	15,885	16,318
男性 ^{*2}		13,858	14,229	14,477	14,774	14,823
女性 ^{*2}		929	988	1,053	1,111	1,139
嘱託 ^{*3}						356
平均年齢(歳)		38.5	38.5	38.6	38.5	37.4
平均継続年数(年)		16.0	15.8	15.9	15.8	15.8
管理職人数(人)	男性	1,032	1,028	1,020	1,030	1,051
	女性	7	11	13	14	20
新卒採用数(人)	男性	483	479	494	473	498
	女性	36	69	80	74	68
中途採用数(人)	男性	267	397	221	317	161
	女性	23	23	15	15	24
離職者総数(人)		189	258	249	339	329

※1 役員・顧問を除く、出向者を含む

※2 正規

※3 2019年度から開示

育児休業取得者数(SUBARU単独)

子の育児のために取得できる休暇制度		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
育児休業取得者数 合計(人)		107	96	98	101	122
男性		6	8	10	21	42
女性		101	88	88	80	80
育児休業復職率(%)	男性	100	100	100	100	100
	女性	98	100	100	97.5	95
復職1年後の在籍率(%)	男性	100	87.5	83.3	100	85
	女性	95	100	97.2	90	95

介護休業取得者数(SUBARU単独)

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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
介護休業(人)	9	4	5	9	30

障がい者雇用状況

	2016年4月	2017年4月	2018年4月	2019年4月	2020年4月
障がいのある従業員数(人) ^{*4}	247	261	269	280	291
障がい者雇用率(%) ^{*5}	2.13	2.17	2.28	2.30	2.30

※4 「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人とみなしています。

※5 特例子会社などの実績を含んでいます。

人権への取り組み

人権に対する考え方

当社グループは人を第一に考え、「人を中心としたモノづくり」を行っています。「一人ひとりの人権と個性を尊重」することは、「人・社会・環境の調和」を目指して豊かな社会づくりに貢献したいという、当社の企業理念を実現するための重要な経営課題と捉え、2020年4月に「人権方針」を制定しました。

この「人権方針」は外部有識者の見解や海外事業所との協議内容を踏まえるなど、ステークホルダーの考えや期待値を十分考慮して制定しました。今後の環境変化も捉え、グローバルで適切に運用します。



●「人権方針」の詳細

体制

代表取締役社長を当社グループの人権に関わる責任者とした社内体制を整備し、継続的な取り組みを実施します。

代表取締役社長が委員長を務めるCSR委員会などの場で、人権上の課題や取り組みについて議論を行っていきます。

人権尊重への取り組み

「一人ひとりの人権と個性を尊重」することは、当社の企業理念を実現するための重要な経営課題と捉え、2019年3月にCSR委員会で人権タスクチームを作ることを決定し、4月に人事部、IR部、サステナビリティ推進部、調達企画部からなるタスクチームを結成しました。外部有識者や専門家とのディスカッションなどを重ねた結果、2020年4月に「人権方針」を制定しました。「人のために」という普遍的な当社グループの目的意識を、お客様や従業員だけでなくバリューチェーン全体に広げて適応することを明文化しました。これからも当社グループとして人権を尊重した経営を行っていきます。

人権啓発活動

当社グループの「人権方針」では、「サプライチェーンを含め、事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者にも、この方針に基づく人権尊重を期待し、働きかけを行います。」と、明示しています。これまで「ダイバーシティ」というテーマで、当社の新入社員研修および管理者研修を実施してきましたが、今後はさらに従業員の人権尊重意識の向上に向けて、啓発活動の検討・実行に努めていきます。

ハラスメント防止

当社グループは差別・ハラスメントを重要課題と捉え、「人権方針」にも明記しています。各種ハラスメントの防止に向けては、就業規則で禁止するとともに、「行動ガイドライン」でも言及しています。パワーハラスメントに関しては、「パワハラ解説集」を作成し、当社の全従業員に周知しています。

また、「パワハラ防止ハンドブック」をすべての管理監督者に配布し、防止に取り組んでいます。

なお、ハラスメントの相談窓口として、社内・社外に「コンプライアンス・ホットライン」(P.66)、「ハラスメント相談窓口」を常設し、グループ企業も含めた全従業員が相談できる環境を整えています。相談しやすい体制とすることで、気軽な相談を促し、早期の問題察知と解決を図っています。

社会貢献への取り組み

社会貢献に対する考え方

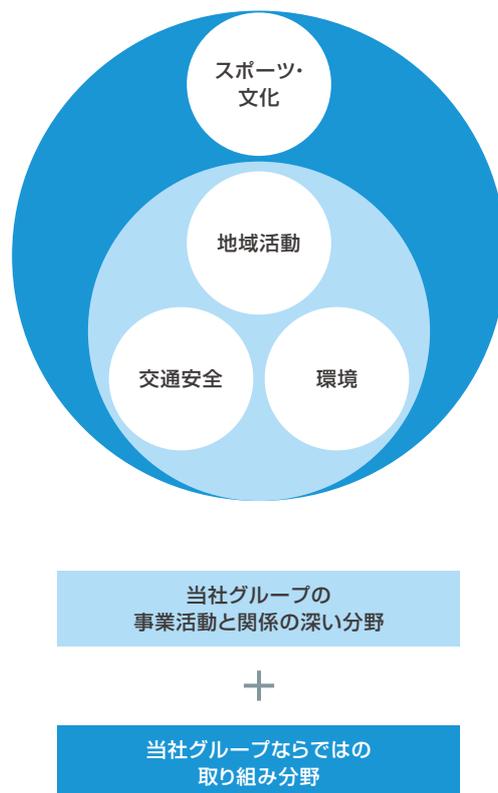
当社グループは社会貢献方針に「社会貢献を企業風土として根づかせ、真に心のこもった活動を行いたい」という考えを織り込み、輸送機器メーカーとして果たすべきと考える重点取り組み4分野として「地域活動」「環境」「交通安全」「スポーツ・文化」を柱に活動を推進しています。

2019年度にはCSR重点6領域と同様に社会貢献の取り組みにおける2025年のありたい姿を設定しました。これにより、中期経営ビジョン「STEP」で掲げた「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」に向けてより一層取り組みを推進します。

社会貢献方針

1. 私たちは、科学技術やのりもの文化の発展、交通安全の普及に貢献します。
2. 私たちは、モノづくりの楽しさ、大切さや尊さを知る、人づくりに貢献します。
3. 私たちは、私たちが活動する地域の発展に貢献します。
4. 私たちは、一人ひとりもよき市民として、社会に貢献することを互いに応援します。

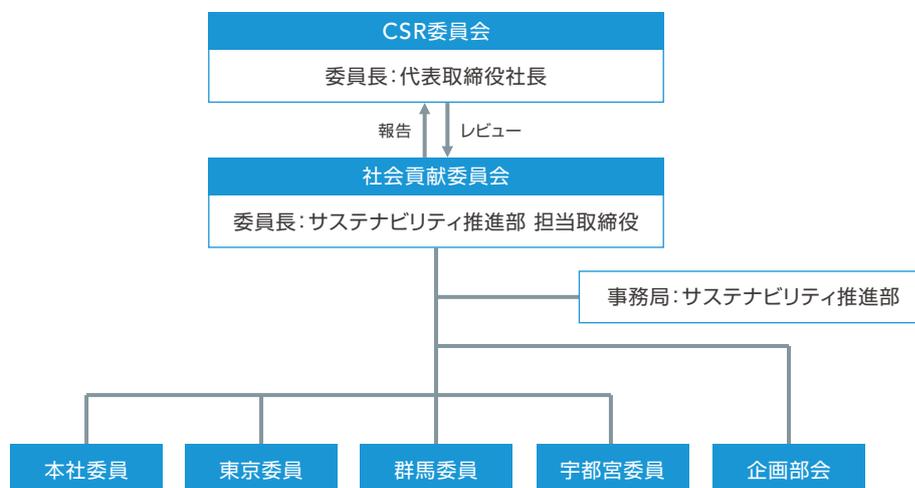
社会貢献重点取り組み4分野



社会貢献の体制

当社では自社の技術やノウハウなどを活用した社会貢献活動を積極的に進め、継続させていくために、社会貢献委員会を設置しています。2019年4月の組織改正にともない、委員長をサステナビリティ推進部担当取締役とし、事務局をサステナビリティ推進部としました。また、部門を横断した企画部会を設置して全社活動の企画立案、活動準備、実施、評価、見直しを協議検討しています。委員会は年2回開催し、活動の実績や課題をとりまとめ、改善を行い、活性化を図っています。

社会貢献委員会体制図



「共感・共生」を目指し、 5つのプロミスを掲げて 全米で取り組みを推進

Subaru of America, Inc.(SOA)では、自動車会社以上の存在であるために、「The Subaru Love Promise」を展開しています。当社と販売特約店が多くのコミュニティパートナーとともに世界をより良い場所にすることを約束するもので、5つのプロミスを掲げています。

Subaru Loves the Earth

当社のお客様には自然を愛する方が数多くいます。SOAが進める「The Subaru Love Promise」では、自然環境を守る様々な活動を進めています。国立公園局をサポートする取り組みもその一つです。2013年から継続して資金を提供しており、米国の国立公園におけるごみの削減・リサイクル、来場者への啓発など幅広く活用されています。また、TerraCycle®社とのパートナーシップのもと、リサイクルが難しい廃棄物の収集などに取り組んでいます。



Subaru Loves to Care

難病患者や障がい者をはじめ多様な人々の健康に貢献するために、多くの非営利団体の活動を支援しています。白血病・リンパ腫学会への支援では、血液がんを患う約15万人の患者に全米の販売店と協力して毛布などを寄贈しています。



Subaru Loves to Help

高齢者や子供、貧困家庭、被災者など、困難な立場にある人々を支える慈善団体を通じて、食事やそれを運ぶためのクルマを寄付、災害時の避難所や介護の提供、災害救援車の維持など、幅広い支援を行っています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大で、失業し食事もままならない人々に対しても、米国全土で食事の提供を行う Feeding Americaを通じて、5,000万食の食事を寄付するなど、全米の販売店と連携して様々な活動に取り組んでいます。



Subaru Loves Learning

教育の機会に恵まれない子供たちが米国にも数多くいます。このような子供や学生たちの学習支援、教育機会の拡大などに取り組む組織に対して様々な支援を行っています。米国科学振興協会とのパートナーシップのもと、2015年から全米の学校に27万冊以上の科学書を寄贈しています。



Subaru Loves Pets

人ばかりでなく、ペットや野生動物の「安心・安全」も「The Subaru Love Promise」における重要なテーマです。アメリカ動物虐待防止協会をはじめ、保護されたペットのケアや養子縁組などに取り組む各地の団体への支援活動を行っています。また、動物たちの安全を守るために、ペット安全センターが進める動物に関わる衝突実験のサポートも行っています。



10年間の主要連結財務データ

株式会社SUBARUおよび連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

J-GAAP

		'11/3	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
損益状況(会計年度)							
売上高 ^{*1}	百万円	¥1,580,563	¥1,517,105	¥1,912,968	¥2,408,129	¥2,877,913	¥3,232,258
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
売上総利益	百万円	339,136	294,686	411,159	679,858	860,423	1,045,122
販売費及び一般管理費 ^{*1}	百万円	255,001	250,727	290,748	353,369	437,378	479,533
営業利益	百万円	84,135	43,959	120,411	326,489	423,045	565,589
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
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
減価償却費 ^{*2} ^{*3}	百万円	56,062	58,611	61,544	61,486	71,821	72,938
資本的支出 ^{*3}	百万円	67,378	67,035	94,986	98,537	135,346	168,338
研究開発費	百万円	42,907	48,115	49,141	60,092	83,535	102,373

財政状態(会計年度末)

純資産	百万円	413,963	451,607	596,813	770,071	1,030,719	1,349,411
自己資本	百万円	412,661	450,302	595,365	765,544	1,022,417	1,343,732
総資産 ^{*4}	百万円	1,188,324	1,352,532	1,577,454	1,888,363	2,199,714	2,592,410
自己資本比率 ^{*4}	%	34.7	33.3	37.7	40.5	46.5	51.8

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	138,208	54,865	166,715	313,024	311,543	614,256
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)
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
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)

1株当たり情報

当期純利益(EPS)	円	64.56	49.27	153.23	264.76	335.57	559.54
純資産(BPS)	円	528.88	576.97	762.87	980.98	1,310.15	1,721.90
配当金	円	9	9	15	53	68	144

その他情報

単独為替レート	円/米ドル	86	79	82	100	108	121
発行済株式総数	千株	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865
株主数 ^{*5}	人	34,240	33,139	28,890	51,386	70,942	79,594
単独従業員数	人	12,429	12,359	12,717	13,034	13,883	14,234
連結従業員数	人	27,296	27,123	27,509	28,545	29,774	31,151

台数情報

連結完成車販売台数 ^{*6}	千台	657	640	724	825	911	958
SUBARU車生産台数	千台	624	635	692	772	887	929
国内	千台	459	465	511	609	681	693
海外 ^{*7}	千台	165	171	181	164	207	236

※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)を任意適用しています。

※1 2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)、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.

'17/3 '18/3 '19/3

¥3,325,992	¥3,232,695	¥3,160,514
2,386,266	2,442,706	2,561,753
939,726	789,989	598,761
528,916	410,542	403,232
410,810	379,447	195,529
394,695	297,340	195,838
282,354	220,354	147,812
85,653	102,102	102,749
196,616	193,789	169,960
114,215	121,084	102,719

1,464,888	1,561,023	1,612,825
1,458,664	1,552,844	1,605,291
2,762,321	2,866,474	2,982,725
52.8	54.2	53.8

345,442	366,298	174,006
(254,252)	(150,711)	(158,327)
91,190	215,587	15,679
(189,044)	(170,937)	(96,617)

365.77	287.40	192.78
1,902.56	2,025.31	2,093.60
144	144	144

108	111	111
769,175	769,175	769,175
76,471	132,570	133,879
14,708	14,879	15,274
32,599	33,544	34,200

1,065	1,067	1,000
1,033	1,036	977
698	687	605
335	349	372

IFRS

'19/3 '20/3

損益状況(会計年度)

売上収益	百万円	¥3,156,150	¥3,344,109
売上原価	百万円	2,558,262	2,728,605
売上総利益	百万円	597,888	615,504
販売費及び一般管理費	百万円	298,875	308,227
営業利益	百万円	181,724	210,319
税引前利益	百万円	186,026	207,656
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	141,418	152,587
減価償却費*3	百万円	187,077	192,742
資本的支出*3	百万円	274,281	284,669
研究開発支出	百万円	102,719	118,735

財政状態(会計年度末)

資本合計	百万円	1,689,899	1,720,123
親会社の所有者に帰属する持分	百万円	1,682,248	1,712,881
資産合計	百万円	3,180,597	3,293,908
親会社所有者帰属持分比率	%	52.9	52.0

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	250,732	210,134
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(190,119)	(25,844)
フリーキャッシュ・フロー	百万円	60,613	184,290
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(141,551)	(15,818)

1株当たり情報

当期利益(EPS)	円	184.44	198.99
親会社所有者帰属持分(BPS)	円	2,193.97	2,233.76
配当金	円	144	100

その他情報

単独為替レート	円/米ドル	111	109
発行済株式総数	千株	769,175	769,175
株主数*5	人	133,879	145,289
単独従業員数	人	15,274	15,806
連結従業員数	人	34,200	35,034

台数情報

連結完成車販売台数*6	千台	1,001	1,034
SUBARU車生産台数	千台	977	1,022
国内	千台	605	654
海外*7	千台	372	367

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)

	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3	'20/3
国内					
レガシィ	11.4	11.1	9.3	6.1	4.7
インプレッサ	39.8	51.6	66.7	47.4	42.9
フォレスター	22.0	24.2	18.1	32.1	30.1
レヴォーグ	23.6	23.8	21.3	13.2	11.8
WRX	7.0	6.6	8.3	7.1	8.5
エクシーガ	4.5	4.3	3.5	0.2	—
SUBARU BRZ	2.0	2.3	1.9	1.3	1.2
OEM	0.9	2.1	2.9	2.7	2.7
その他	0.5	0.6	0.5	0.1	—
登録車計	111.6	126.4	132.6	110.2	101.9
軽自動車	33.7	32.5	30.9	26.0	23.9
国内計	145.3	158.9	163.4	136.2	125.8
米国					
レガシィ	221.5	275.3	234.4	213.9	197.2
インプレッサ	150.9	168.6	213.7	197.0	196.5
フォレスター	171.9	182.6	186.2	155.6	200.5
WRX	33.5	37.0	32.5	26.5	21.0
アセント	—	—	—	63.1	84.6
トライベッカ	0.0	0.0	0.0	—	—
SUBARU BRZ	4.7	4.0	4.2	3.7	1.8
米国計	582.7	667.6	670.9	659.7	701.6
カナダ					
レガシィ	13.4	15.2	14.2	13.3	13.0
インプレッサ	17.1	18.0	23.1	22.1	25.7
フォレスター	13.1	14.2	14.3	12.5	14.8
WRX	3.2	4.9	4.5	4.1	2.5
アセント	—	—	—	4.1	4.0
SUBARU BRZ	0.8	0.7	0.7	0.7	0.4
カナダ計	47.6	53.1	56.8	56.8	60.4
欧州					
レガシィ	10.4	8.1	6.9	6.5	8.8
インプレッサ	10.0	12.6	16.6	14.9	13.2
フォレスター	13.2	15.2	13.2	9.1	12.7
レヴォーグ	6.6	3.6	1.9	0.8	1.9
WRX	1.2	0.9	1.2	0.3	—
BRZ	0.4	0.6	0.4	0.5	0.4
欧州計	41.8	40.9	40.2	32.1	37.0
ロシア					
レガシィ	1.4	1.0	1.5	1.4	0.8
インプレッサ	0.4	0.2	1.6	1.4	1.0
フォレスター	3.9	4.2	4.6	5.3	6.8
WRX	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
BRZ	0.0	—	—	—	—
ロシア計	5.7	5.3	7.7	8.1	8.7
豪州					
レガシィ	15.7	15.4	13.3	10.6	8.0
インプレッサ	13.2	15.2	25.1	16.7	16.1
フォレスター	12.1	13.1	12.4	12.2	16.9
レヴォーグ	0.0	2.1	1.1	0.3	0.3
WRX	3.2	2.8	2.8	1.5	1.3
BRZ	0.5	0.4	0.9	0.4	0.5
豪州計	44.6	49.1	55.7	41.7	43.1

(単位:千台)

	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3	'20/3
中国					
レガシィ	16.0	11.3	5.5	3.8	2.7
インプレッサ	6.6	5.6	4.6	3.8	1.6
フォレスター	21.3	26.6	15.7	15.2	15.6
BRZ	0.5	0.6	1.0	—	0.8
中国計	44.4	44.0	26.9	22.8	20.6
その他地域					
レガシィ	8.6	7.0	6.0	4.3	2.6
インプレッサ	19.0	18.7	22.0	19.2	15.0
フォレスター	14.5	16.9	14.5	16.9	16.7
レヴォーグ	1.1	1.1	0.9	1.1	0.9
WRX	2.1	1.6	1.6	1.4	1.1
アセント	—	—	—	—	0.0
BRZ	0.4	0.3	0.2	0.3	0.3
その他地域計	45.8	45.6	45.2	43.3	36.7
海外合計	812.6	905.6	903.5	864.6	908.0
グローバル合計	957.9	1,064.5	1,066.9	1,000.8	1,033.9

連結完成車 車種別販売台数

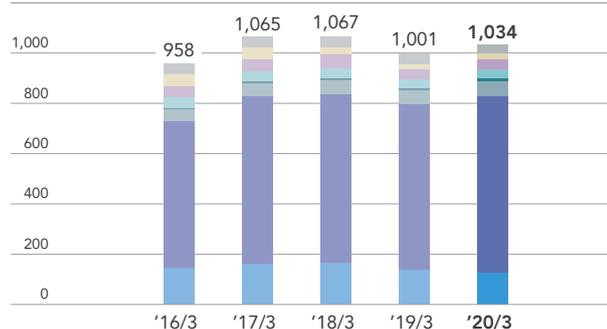
(単位:千台)

	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3	'20/3
レガシィ	298.3	344.4	291.2	259.9	237.8
インプレッサ	257.1	290.5	373.4	322.5	312.0
フォレスター	272.1	297.0	279.0	258.8	314.1
レヴォーグ	31.3	30.6	25.3	15.4	15.0
WRX	50.1	53.7	51.0	41.0	34.4
エクシーガ	4.5	4.3	3.5	0.2	—
アセント	—	—	—	67.2	88.6
トライベッカ	0.0	0.0	0.0	—	—
SUBARU BRZ	9.4	8.9	9.3	6.9	5.4
OEM	0.9	2.1	2.9	2.7	2.7
軽自動車	33.7	32.5	30.9	26.0	23.9
その他	0.5	0.6	0.5	0.1	—
グローバル合計	957.9	1,064.5	1,066.9	1,000.8	1,033.9

連結完成車 地域別販売台数

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

(千台)
1,200

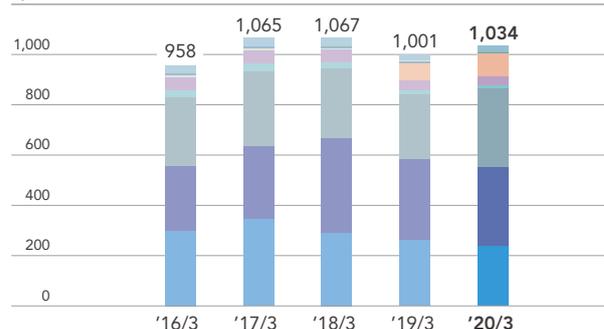


※当社および連結子会社の完成車販売台数

連結完成車 車種別販売台数

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

(千台)
1,200



※当社および連結子会社の完成車販売台数

財務レビュー

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)を任意適用しており、前期の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。

事業領域および連結の範囲

SUBARUグループ(以下、「当社グループ」)は、連結売上収益の約95%を占める「自動車事業」を中心に、「航空宇宙事業」およびこれらのいずれにも属さない「その他事業」の3つの事業セグメントで構成されています。2020年3月期(2019年4月1日~2020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売上収益は3兆3,441億円と前期に比べ1,880億円(6.0%)の増収となりました。主な要因は、海外の自動車売上台数の増加による売上構成差等の改善2,446億円、為替変動による594億円の減収等によるものです。営業利益は2,103億円と前期に比べ286億円(15.7%)の増益となりました。主な増益要因は、海外の自動車売上台数の増加および販売奨励金の抑制等による売上構成差等の改善が392億円、研究開発費のうち、資産化される部分が増加したことにより研究開発費が161億円減少したことによるものです。主な減益要因は、為替レートが2円米ドル対比で円高に推移したことによる為替レート差290億円等によるものです。税引前利益は2,077億円と前期に比べ216億円(11.6%)の増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は1,526億円と前期に比べ112億円(7.9%)の増益となりました。

なお、新型コロナウイルスの感染拡大による当期への影響は軽微であります。

(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
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
2019年3月期	31,562	1,817 (5.8)	1,860 (5.9)	1,414 (4.5)	111円 / 米ドル 129円 / ユーロ
増減	1,880	286	216	112	
増減率	6.0	15.7	11.6	7.9	

各セグメントの状況

自動車事業部門

売上収益は3兆1,939億円と前期比1,863億円(6.2%)の増収、セグメント利益は2,003億円と前期比282億円(16.4%)の増益となりました。海外販売台数は、米国で「フォレスター」および「アセント」が好調に推移したこと等により、90.8万台と前期比4.3万台(5.0%)の増加となりました。国内販売台数は、「インプレッサ」の販売が減少したこと等により、12.6万台と前期比1.0万台(7.7%)の減少となりました。海外と国内を合わせた連結完成車販売台数は103.4万台と前期比3.3万台(3.3%)の増加となりました。

航空宇宙事業部門

「ボーイング787」および「ボーイング777X」の生産が増加したこと等により、売上収益は1,421億円と前期に比べ80億円(6.0%)の増収となりました。一方、セグメント利益は51億円と前期に比べ10億円(15.9%)の減益となりました。

その他事業部門

売上収益は80億円と前期に比べ64億円(44.2%)の減収となりました。一方、セグメント利益は36億円と前期に比べ3億円(8.8%)の増益となりました。

(単位:金額:億円、比率:%)

	売上収益				営業利益			
	2019年3月期	2020年3月期	増減	増減率	2019年3月期	2020年3月期	増減	増減率
自動車	30,076	31,939	1,863	6.2	1,721	2,003	282	16.4
航空宇宙	1,341	1,421	80	6.0	60	51	△10	△15.9
その他	144	80	△64	△44.2	33	36	3	8.8
調整額	—	—	—	—	3	14	11	329.8
合計	31,562	33,441	1,880	6.0	1,817	2,103	286	15.7

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、1,187億円と前期比160億円(15.6%)の増加となりました。うち、1,161億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、連結損益計算書上の「研究開発費」とは異なります。

当期の設備投資は、1,260億円と前期に比べ120億円(10.5%)の増加となりました。うち、1,193億円が自動車事業に関するもので、主な内容は、当社での製造・検査ラインの改修および整備、新商品のための生産設備、研究開発設備、品質・職場環境改善、販売網の整備・拡充を中心に510億円、米国の生産拠点SIAでの新商品および生産能力拡充のための生産設備等を中心に463億円であります。当期の減価償却費は961億円と前期に比べて70億円(7.9%)の増加となりました。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、3兆2,939億円と前期末に比べ1,133億円の増加となりました。主な要因は、現金及び現金同等物の増加1,566億円、棚卸資産の増加565億円、無形資産及びのれんの増加543億円、流動資産のその他の金融資産の減少1,900億円等であります。負債は、1兆5,738億円と前期末に比べ831億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の増加1,355億円、その他の流動負債及びその他の非流動負債の増加478億円、営業債務及びその他の債務の減少682億円、流動負債及び非流動負債の引当金の減少279億円等であります。資本は、1兆7,201億円と前期末に比べ302億円の増加となりました。主な要因は、利益剰余金の増加466億円、その他の資本の構成要素の減少161億円等であります。

当期末の有利子負債の残高(リース債務を含まず)は、2,392億円と前期末に比べて1,355億円の増加となりました。デット・エクイティ・レシオは0.14になり、安全性を維持しています。

キャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は2,101億円(前期は2,507億円の増加)となりました。主な要因は、税引前利益2,077億円、減価償却費及び償却費1,927億円、棚卸資産の増加702億円、営業債務及びその他の債務の減少679億円等であります。投資活動による資金の減少は258億円(前期は1,901億円の減少)となりました。主な要因は、その他の金融資産の売却または回収による収入3,197億円、その他の金融資産の取得による支出2,600億円等であります。財務活動による資金の減少は158億円(前期は1,416億円の減少)となりました。主な要因は、親会社の所有者への配当金の支払1,104億円、長期借入れによる収入(返済による支出との純額)984億円等であります。

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サイトに掲載しております。

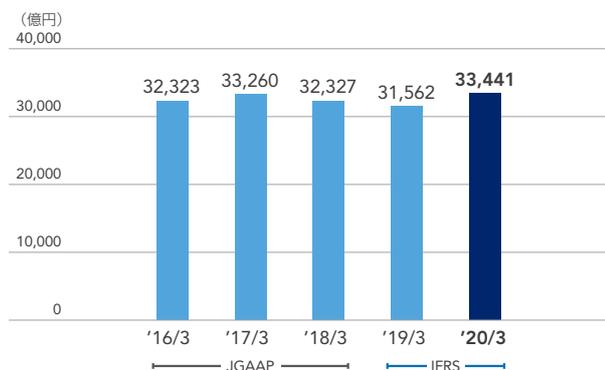


● 株式会社SUBARU IRサイト

財務ハイライト

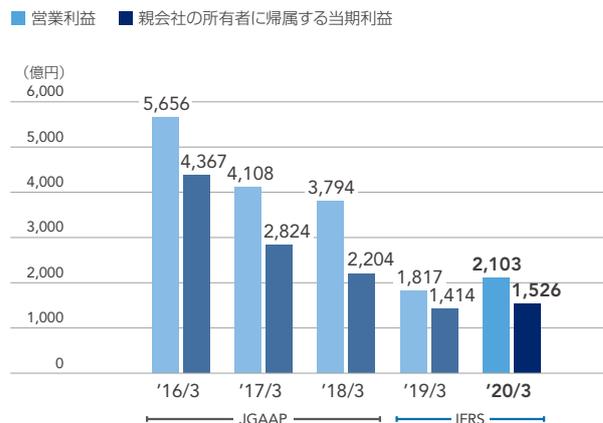
当社グループは2020年3月期第1四半期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、前期の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。

売上収益

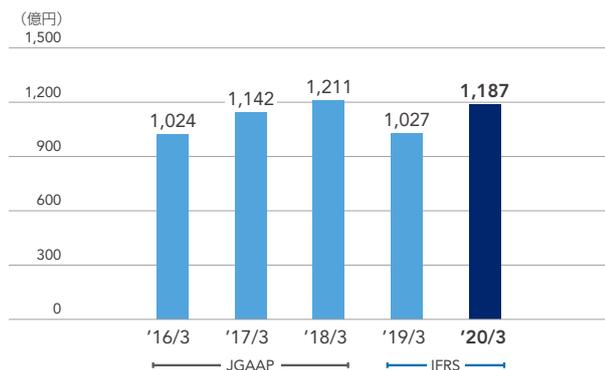


※2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)
2018年3月期より遡及適用

営業利益／親会社の所有者に帰属する当期利益

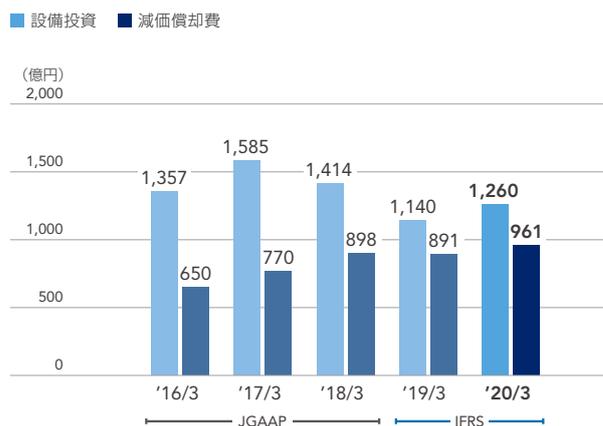


研究開発支出



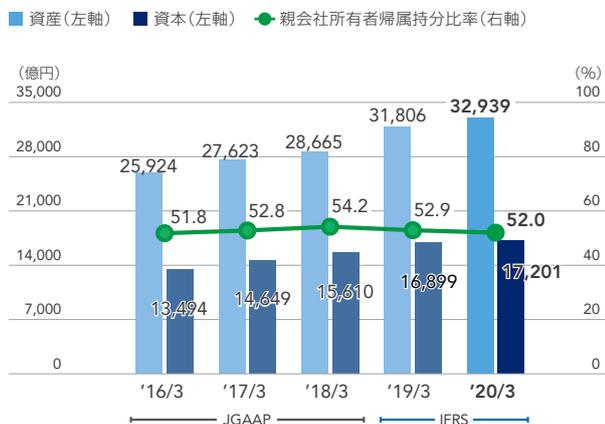
※報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額を記載。なお、IFRSでは当該支出のうち資産性の認められる一部の支出を無形資産として計上し、見積耐用年数に基づき償却するため、連結損益計算書上の「研究開発費」とは異なる

設備投資／減価償却費

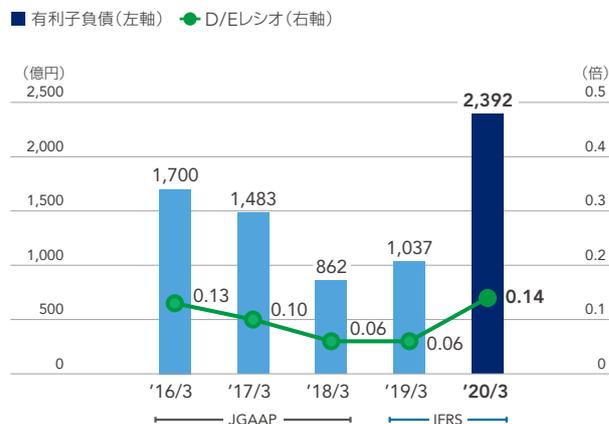


※2019年3月期より会計方針変更(当社および国内連結子会社の一部の有形固定資産の償却方法を定率法から定額法へ変更)
※リース取引及び無形資産に係る設備投資、減価償却費は上記実績に含まず

資産／資本／親会社所有者帰属持分比率



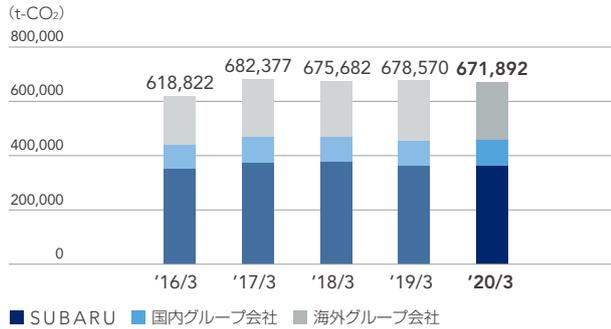
有利子負債／D/Eレシオ



※リース負債は上記実績に含まず

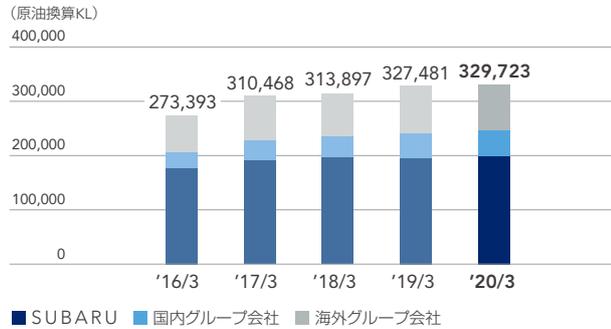
非財務ハイライト

CO₂排出量(スコープ1、スコープ2)



排出係数の変更: 本年度より、当社のCO₂排出量を、地球温暖化対策推進法の調整前温室効果ガス排出量から調整後温室効果ガス排出量に変更しています。この影響については、2015年度(16/3)に遡って変更後の方法で修正再表示を行っています。

エネルギー使用量

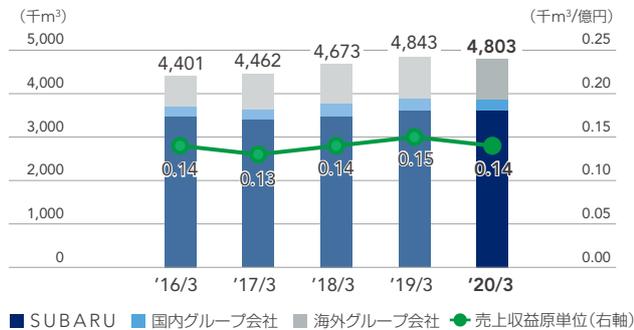


※当社は省エネ法の届出に基づいて算定しています。

※CO₂排出量(スコープ1、スコープ2)/エネルギー使用量

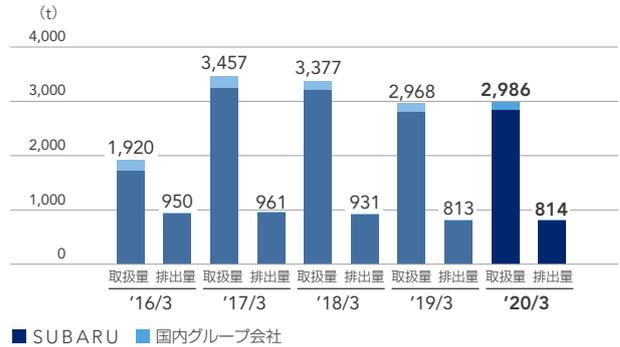
対象範囲
SUBARU
国内グループ会社: 輸送機工業(株)、富士機械(株)、イチタン(株)、桐生工業(株)、(株)スバルロジスティクス、SUBARU販売特約店
海外グループ会社: Subaru of Indiana Automotive, Inc., Subaru of America, Inc., Subaru Canada, Inc., Subaru Research & Development, Inc.

水使用量(総量)



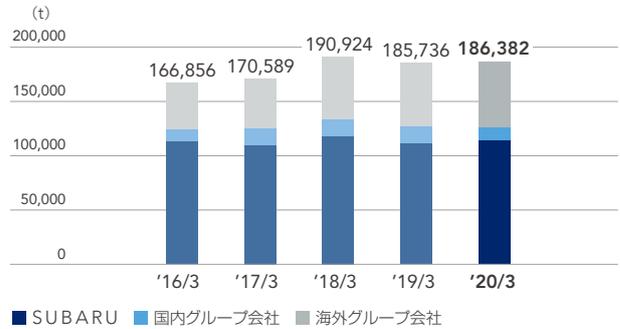
対象範囲
SUBARU: 群馬製作所、東京事業所、宇都宮製作所
国内グループ会社: 輸送機工業(株)、富士機械(株)、イチタン(株)、桐生工業(株)、(株)スバルロジスティクス
海外グループ会社: Subaru of Indiana Automotive, Inc., Subaru of America, Inc., Subaru Canada, Inc., Subaru Research & Development, Inc.

国内法PRTR対象物質



対象範囲
SUBARU: 群馬製作所、東京事業所、宇都宮製作所
国内グループ会社: 輸送機工業(株)、富士機械(株)、イチタン(株)、桐生工業(株)、(株)スバルロジスティクス

廃棄物排出量



対象範囲
SUBARU: 群馬製作所、東京事業所、宇都宮製作所
国内グループ会社: 輸送機工業(株)、富士機械(株)、イチタン(株)、桐生工業(株)、(株)スバルロジスティクス
海外グループ会社: Subaru of Indiana Automotive, Inc., Subaru of America, Inc., Subaru Canada, Inc., Subaru Research & Development, Inc.

※売却金属くずを含みます。
※バーゼル条約2付属文書I、II、IIIに定められた有害廃棄物の輸出入はしていません。

原材料

2019年度にクルマに利用した材料	リサイクル方法
鉄 664,330t	鉄スクラップとして専門業者へ引き渡し、業者にて再利用
アルミニウム 30,468t	工場内で再度溶解し、ほぼすべて再利用
プラスチック 23,314t	工場内で再度粉砕し、一部再利用

SUBARUグループの歩み

SUBARU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
1931	中島飛行機設立
1945	中島飛行機を 富士産業(株)と改称



1946年
ラビットスクーター1号車誕生

1953	富士重工業株式会社設立 航空機生産と自動車の開発を開始
1960	群馬本工場開設
1960	株式、東京証券取引所に上場
1966	いすゞ自動車(株)と業務提携調印
1968	SOA(スバル オブ アメリカ)設立
1968	いすゞ自動車(株)と業務提携解消
1968	日産自動車(株)と業務提携調印
1968	スノーモービル用ロビンエンジン、 米・ポラリス社に輸出開始
1969	矢島工場稼働開始
1972	世界初の量産乗用4WD 「レオーネ4WDエステートバン」発売
1978	ボーイング社と767の事業契約を締結
1983	大泉工場本格稼働
1987	世界初の電子制御・無段変速システムECVT搭載 「ジャスティ」発売
1987	いすゞ自動車(株)と合併により、 米国にSIA(スバル・いすゞオートモーティブインク)設立
1989	SCI(スバル カナダ)設立
1989	スバル研究実験センター(SKCC)完成
1990	SOA(スバル オブ アメリカ)を100%子会社化

1991	ボーイング777プログラムに参画
1993	半田工場稼働
1999	米国ゼネラルモーターズ(株)(GM)と資本・業務提携
1999	スズキ(株)と業務提携
2000	日産自動車(株)と業務提携を解消
2002	いすゞとSIAの合併解消と生産委託契約に正式調印
2003	レガシイが「2003-2004 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
2003	SIA(スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク)を100%子会社化
2005	ボーイング787プログラムに参画。次期輸送機、 次期固定翼哨戒機の主翼を納入
2005	GMとの提携関係を解消、 トヨタ自動車と業務提携を結ぶことで合意
2007	SIAでトヨタ車(カムリ)の生産開始
2012	マレーシアでSUBARU XVのKD生産スタート
2012	軽自動車の生産終了。OEM車販売へ転換
2014	ボーイング777X開発・量産事業参画覚書調印
2016	SIAでのトヨタ カムリ受託生産終了 北米向けインプレッサ生産をSIAに移管
2016	新型インプレッサSPORT/G4が 「2016-2017 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
2017	「株式会社SUBARU」に社名変更
2017	SUBARU汎用エンジン・発電機等の 生産・販売を終了
2018	新型ヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」を発表
2019	トヨタ自動車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

歴代取扱い車種



1958



スバル360発売

1961



スバルサンポトラック発売

1966



スバル1000 4ドアセダン発売

1969



R-2発売

1971



レオーネクーペ発売

1972



レックス発売

1977



ブラット発売

1983



ドミンゴ発売

1984



ジャスティ発売

1985



アルシオーネ発売

1989



レガシィシリーズ発売

1992



ヴィヴィオ発売

1992



インプレッサシリーズ発売

1997



フォレスター発売

1998



プレオ発売

2003



アウトバック発売

2005



B9トライベッカ発売

2008



エクシーガ発売

2012



SUBARU BRZ発売

2012



SUBARU XV発売

2014



レヴォーグ発売

2014



WRX発売

2018



アセント(北米専用車)発売

会社情報

国内主要事業所

事業所名		所在地	土地面積 (千m ²)	建物延面積 (千m ²)	従業員数 (人)	主な生産品目	
本社	本社(恵比寿)	東京都	4	14	681	—	
	スバル総合研修センター (スバルアカデミー)	東京都	10	13	42	—	
	その他	群馬県	573 [12]	247	171	—	
自動車部門	東京事業所	東京都	158	79	1,688	—	
	群馬製作所	本工場	群馬県	585 [14]	330	4,735	レヴォーグ、インプレッサ、 SUBARU XV、WRX、 SUBARU BRZ
		矢島工場	群馬県	550	319	3,271	レガシィ、アウトバック、 インプレッサ、SUBARU XV、 フォレスター
		大泉工場	群馬県	304	238	2,872	自動車用発動機、 自動車用変速機
		太田北工場	群馬県	44	25	0	—
		スバル研究 実験センター(佐野)	栃木県	1,081	25	162	—
スバル研究 実験センター(美深)	北海道	3,614	0	0	—		
航空宇宙カンパニー	宇都宮製作所	栃木県	572	228	1,847	航空機	
	半田工場	愛知県	59	31	293	航空機	
	半田西工場	愛知県	51	13	44	航空機	
小計①			7,605	1,562	15,806		
その他	飛行場跡地	群馬県	622	0			
	宇都宮滑走路	栃木県	105	0			
	福利厚生施設	—	215	96			
	関係会社貸与分	愛知県	37	8			
	旧伊勢崎事業所	群馬県	157	60			
	旧エコテクノロジーカンパニー 宇都宮工場	栃木県	6	1			
	旧埼玉製作所	埼玉県	143	74			
小計②			1,285	239			
合計①+②			8,890	1,801			

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

主要子会社（国内）

(2020年4月1日時点)
(従業員数は2020年3月末時点)

会社名	設立	所在地	代表者	資本金 (百万円)	出資比率 (%)	従業員数 (人)	2019年度 売上高 (百万円)	事業内容
富士機械(株)	1950. 7. 18	群馬県	嶋川珠樹	480	100.0	483	44,077	自動車部品・産業機械・農業用トランスミッションの製造、販売
(株)イチタン	1951. 2. 2	群馬県	前田 聡	480	100.0	231	20,060	自動車・産業機械用鍛造品の製造、販売
桐生工業(株)	1960.12. 23	群馬県	為谷利明	400	100.0	309	11,705	特装車の製造、エンジン、板金補修用部品の製造、トランスミッション等の再生、産業機器製品のアフターサービス業務
スバルテクニカインターナショナル(株)	1988. 4. 2	東京都	平岡泰雄	250	100.0	112	4,828	モータースポーツ関連業務受託、モータースポーツ用部品・グッズ販売、技術開発、試験研究受託、自動車の整備
新スバル中販(株)	1988. 4. 2	神奈川県	前田正弘	100	100.0	20	2,659	中古車政策関連業務、SUAA関東運営事務局、用品販売
スバル用品(株)	1987. 3. 9	埼玉県	増田年男	70	100.0	74	14,011	自動車の用品、部品および自動車整備用機械器具等の販売、研究開発、技術供与、輸出入業
(株)スバルロジスティクス	1986. 3. 27	群馬県	大河原正喜	96	100.0	360	23,515	自動車およびその部品の梱包・出荷・陸送業、倉庫業、整備業、保険代理店業
(株)東扇島物流センター	1983. 8. 29	神奈川県	塚本淳一	490	68.0	8	817	海外向け自動車の保管ならびに出荷業務
スバルファイナンス(株)	1988. 7. 1	東京都	高橋 充	2,000	100.0	222	24,856	自動車リースならびにレンタル業、クレジット業、金銭の貸付、保険代理店業
SUBARUテクノ(株)	1985. 3. 2	東京都	賈 寛海	70	100.0	970	9,164	自動車・航空機・汎用エンジン・環境機器等のデザイン、設計、研究実験および各種調査、技術資料作成他
スバル・インテリジェント・サービス(株)	2005. 3. 1	東京都	齊藤義徳	40	75.0	58	2,555	サービスマニュアル、オーナーズマニュアル等各種サービス技術資料の制作
輸送機工業(株)	1950. 7. 15	愛知県	谷川栄治	100	100.0	135	2,142	航空機部品の製造、販売
富士航空整備(株)	1988.10. 31	東京都	小林孝行	30	100.0	190	1,450	航空機 搭載用装備品の点検、検査および整備
(株)エフ・イー・エス	1991. 6. 14	栃木県	濱中康宏	30	100.0	175	1,645	航空機用部品の加工および組立
富士エアロスペーステクノロジー(株)	1994. 4. 1	栃木県	齋藤義弘	20	100.0	94	2,732	航空機、宇宙機器等の設計・製図・翻訳・計算・解析試験およびソフトウェア開発作業等請負他
スバル興産(株)	1977. 2. 2	東京都	飯田政巳	675	100.0	85	7,058	不動産の売買・賃貸業、貸ホール・貸会議室の運営・管理、貸駐車場の運営管理および賃貸、旅行代理店業
(株)スバルITクリエイションズ	1993. 4. 1	埼玉県	尾山 望	100	100.0	294	21,983	情報システムの開発・保守・運用・コンサルティングならびに情報機器の販売・リース
スバルリビングサービス(株)	1988. 4. 2	東京都	齋藤勝雄	20	100.0	307	19,033	事務用消耗品・日用雑貨の販売、不動産の売買・賃貸借・仲介・管理、個人輸入代行等

※出資比率は連結ベース

主要子会社（海外）

(2020年4月1日時点)
(従業員数は2020年3月末時点)

地域	名称(現地名称)	設立	所在地	責任者	出資比率 (%)	従業員数 (人)	事業内容
北米	スバル オブ アメリカ インク Subaru of America, Inc.	1968.2	One Subaru Drive, Camden, NJ 08103, U.S.A.	トーマス・J・ドール	100	1,286	SUBARU車および部品の販売等
	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク Subaru of Indiana Automotive, Inc.	1987.3	5500 State Road 38 East, Lafayette, IN 47905, U.S.A.	早田文昭	100	6,322	SUBARU車の製造、生産用部品の購入、スバルオブアメリカインク他への販売等
	ノース アメリカン スバル インク North American Subaru, Inc.	1985.9	C/O Subaru of America, Inc. One Subaru Drive, Camden, NJ 08103, U.S.A.	池村 誠	100	84	SUBARU車に対する北米市場内の技術調査、米国における自動車関連の官庁対応
	スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク Subaru Research & Development, Inc.	1986.6	50255 Michigan Avenue, Van Buren Township, MI 48111, U.S.A. 6431 Global Drive Cypress, CA 90630, U.S.A. 14382 Chambers Road, Tustin, CA 92780, U.S.A. 46718 Fremont Blvd, Fremont, CA 94538, U.S.A. C/O Subaru of Indiana Automotive, Inc. 5500 State Road 38 East, Lafayette, IN 47905, U.S.A.	藤貫哲郎	100	76	米国自動車市場全般に関する技術情報の収集およびSUBARU車の研究・開発等
	スバル カナダ インク Subaru Canada, Inc.	1989.1	560 Suffolk Court Mississauga, Ontario, L5R 4J7, Canada	榎並靖之	100	169	SUBARU車および部品の販売等
欧州	スバル ヨーロッパ Subaru Europe N.V./S.A.	2002.3	Leuvensesteenweg 555 B/8,1930 Zaventem, Belgium	窪田岳志	100	41	SUBARU車および部品の販売等
	スバル イタリア Subaru Italia S.p.A.	1985.7	Via Montefeltro, 6 / A, 20156 Milano, Italy	小清水邦周	100	53	SUBARU車および部品の販売等
	スバル ベネルクス N.V. Subaru Benelux	1974.3	Leuvensesteenweg 555 B/1,1930 Zaventem, Belgium	澤田俊介	100	35	SUBARU車および部品の販売等
	スバル ヴィークル ディストリビューション Subaru Vehicle Distribution B.V.	2001.5	Merseyweg 40, 3197 KG Botlek, Netherlands	澤田俊介	50	0	中部欧州地区特約店向け車両陸揚げおよび内陸輸送受託、PDI作業
アジア	斯巴鲁汽车(中国)有限公司 スバル オブ チャイナ Subaru of China Ltd.	2006.3	中華人民共和国 北京市朝陽区東方東路19号 亮馬橋外交オフィスビルD2座 405室	高橋博昭	60	181	SUBARU車および部品の販売等
	斯巴鲁技術(北京)有限公司 Subaru Technology Beijing. Co., Ltd.	2013.6	中華人民共和国 北京市朝陽区東方東路19号 亮馬橋外交オフィスビルD2座 401A室	今村寿人	100	42	中国におけるSUBARU車の認証、法規関連業務、技術調査等

※出資比率は連結ベース

販売店一覧（国内）

(2020年4月1日時点)

エリア	地区	統括会社	特約店名	連結子会社	所在地	代表取締役社長	新車拠点数
北海道・東北エリア(9)			釧路スバル自動車(株)		北海道	上原 博	1
			帯広スバル自動車(株)		北海道	石原 隆	1
	東北地区	○	北海道スバル(株)	○	北海道	竹中智雄	19
			宮城スバル自動車(株)	○	宮城県	坂本和人	11
			青森スバル自動車(株)	○	青森県	森 延廣	6
			岩手スバル自動車(株)	○	岩手県	渡辺康夫	9
			秋田スバル自動車(株)	○	秋田県	三井高春	6
			山形スバル(株)	○	山形県	伊藤信介	5
関東・北信越エリア(12)	北信越地区	○	福島スバル自動車(株)	○	福島県	内田良一	11
			新潟スバル自動車(株)	○	新潟県	太田士郎	11
			スバル信州(株)	○	長野県	川田雅夫	10
			北陸スバル自動車(株)	○	石川県	上野 修	12
			南信スバル(株)		長野県	柴田洋忠	1
			富士スバル(株)		群馬県	宮田 亘	17
			栃木スバル自動車(株)		栃木県	小平和正	12
			茨城スバル自動車(株)		茨城県	大槻直樹	10
			埼玉スバル(株)		埼玉県	吉澤 裕	16
	東京・山梨		神奈川スバル(株)	○	神奈川県	鈴木泰介	26
			千葉スバル(株)	○	千葉県	中村亜人	20
			東京スバル(株)	○	東京都	栗原宏樹	32
		山梨スバル自動車(株)	○	山梨県	熊田博彦	3	
中部・近畿エリア(11)	東海地区		静岡スバル自動車(株)		静岡県	石田進一	12
		○	名古屋スバル自動車(株)	○	愛知県	小笠原巧	21
			岐阜スバル自動車(株)	○	岐阜県	沼 耕一	8
			三重スバル自動車(株)	○	三重県	谷内田雅人	7
			スバル東愛知販売(株)		愛知県	西川康夫	3
			福井南スバル自動車(株)		福井県	岡田 智	1
			奈良スバル自動車(株)		奈良県	高木信一	5
	近畿地区	○	大阪スバル(株)	○	大阪府	山本本山	25
			京都スバル自動車(株)	○	京都府	阿部欣也	7
			滋賀スバル自動車(株)	○	滋賀県	井上哲夫	7
中国・四国・九州エリア(12)	中国・四国地区		兵庫スバル自動車(株)	○	兵庫県	工藤雅道	18
		○	広島スバル(株)	○	広島県	石川 篤	9
			山陰スバル(株)	○	鳥取県	石原 亘	6
			岡山スバル自動車(株)	○	岡山県	畑 定行	7
			山口スバル(株)	○	山口県	小林研一	6
			東四国スバル(株)	○	香川県	藤田博巳	7
	九州地区		四国スバル(株)	○	愛媛県	森田 司	7
		○	福岡スバル(株)	○	福岡県	山野達也	16
			西九州スバル(株)	○	長崎県	藤井謙一	6
			熊本スバル自動車(株)	○	熊本県	松本哲也	8
			大分スバル自動車(株)	○	大分県	杉原俊樹	5
			南九州スバル(株)	○	鹿児島県	長谷川謙一	10
	沖縄スバル(株)	○	沖縄県	岡崎浩一	3		
合計		6	44	33	—	—	443

主要な販売店一覧（海外）

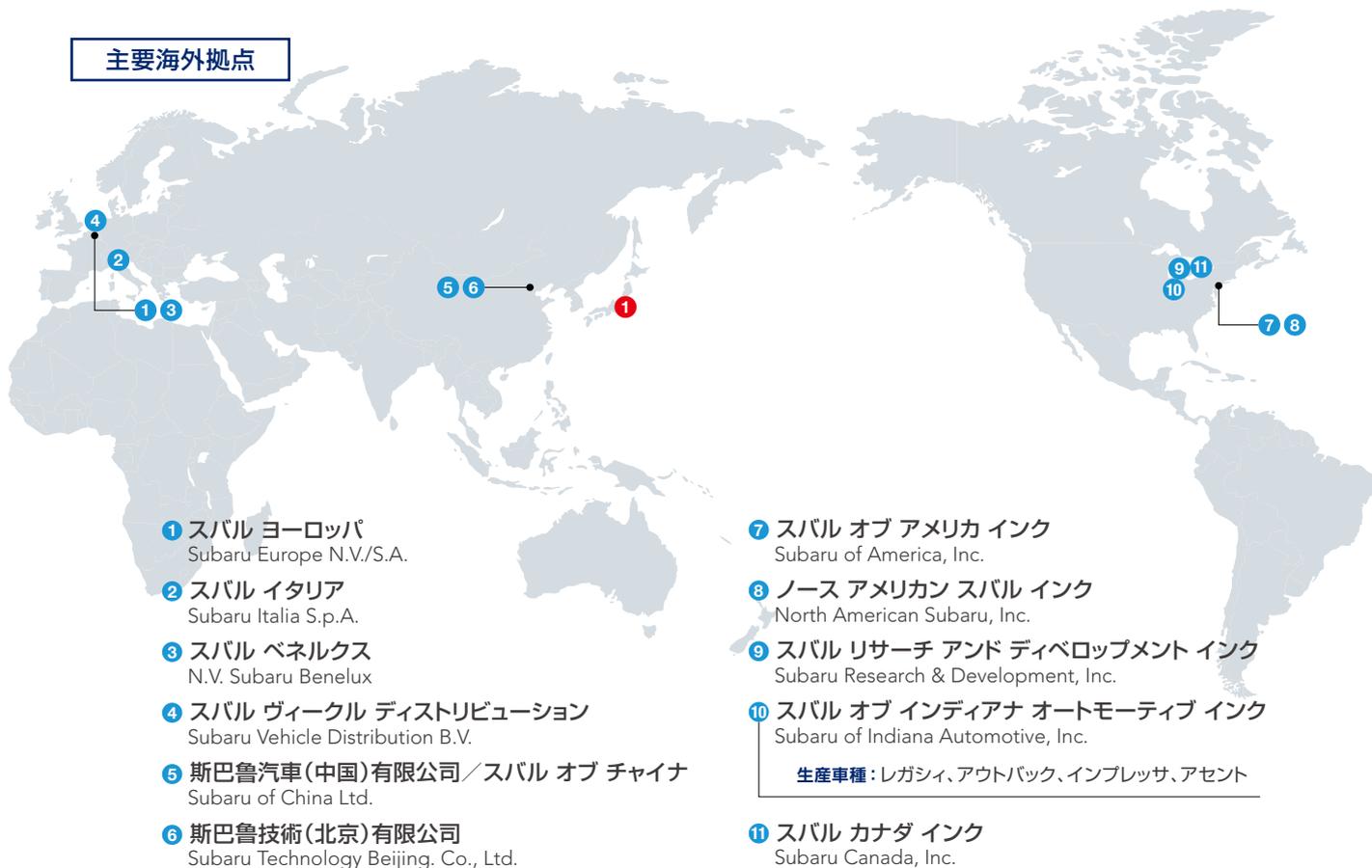
(2020年4月1日時点)
(店舗数は2019年12月末時点)

地域	主要国	特約店名	所在地	店舗数	出資比率
北米	アメリカ	Subaru of America, Inc.	Camden, NJ, U.S.A.	633	100%
	カナダ	Subaru Canada, Inc.	Mississauga, Ontario, Canada	94	100%
合計	計2カ国			—	—
欧州	ドイツ	SUBARU DEUTSCHLAND GMBH	Friedberg, Germany	150	29%
	スイス	SUBARU SCHWEIZ AG	Safenwil, Switzerland	137	0%
	スウェーデン	Subaru Nordic AB	Arlöv, Sweden	126	0%
合計	計30カ国			—	—
CIS・中東・ アフリカ	イスラエル	Japanauto-Israel Auto Corporation Ltd.	Petah tikva, Israel	12	0%
	ロシア	SUBARU MOTOR (RUSSIA) LLC	Moscow, Russia	48	33%
合計	計16カ国			—	—
大洋州	オーストラリア	Subaru (Aust) Pty Ltd.	Sydney, Australia	123	8%
	ニュージーランド	Subaru of New Zealand	Auckland, New Zealand	16	0%
合計	計8カ国			—	—
中南米	チリ	Inchcape Automotriz Chile S.A.	Santiago, Chile	31	0%
	ペルー	Inchcape Latam Perú S.A.	Lima, Peru	11	0%
合計	計22カ国			—	—
アジア	台湾	Subaru of Taiwan Co., Ltd.	Taoyuan City, Taiwan	22	35%
	タイ	TC Subaru (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok, Thailand	33	0%
	マレーシア	TC Subaru Sdn Bhd	Selangor, Malaysia	31	0%
合計	計10カ国			—	—
合計	中国	Subaru of China Ltd.	Beijing, China	160	60%
合計	計1カ国			—	—

※出資比率は連結ベース

グローバルネットワーク

主要海外拠点



主要国内拠点

自動車部門

群馬製作所

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

航空宇宙カンパニー

半田工場
半田西工場

航空宇宙カンパニー

宇都宮製作所



1 本社

東京事業所

会社情報

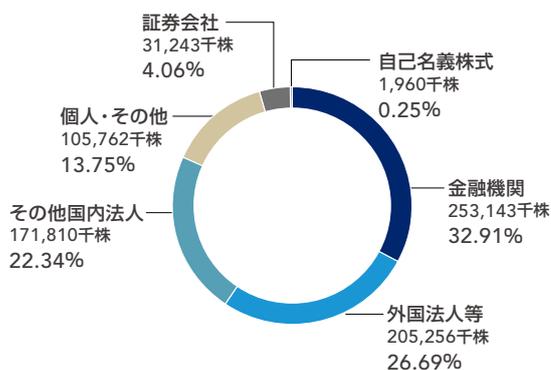
会社概要 (2020年3月末現在)

社名	株式会社SUBARU (英名:SUBARU CORPORATION)	主な事業内容	自動車:自動車ならびにその部品の製造、 販売および修理 航空宇宙:航空機、宇宙関連機器ならびにその部品の製造、 販売および修理
設立	1953年7月15日	関係会社数	連結子会社73社・持分法適用関連会社10社
資本金	153,795百万円	従業員数	15,806人(連結:35,034人) ※役員、顧問、出向者を除く
決算期	3月31日	ホームページ	公式企業サイト https://www.subaru.co.jp/ 投資家情報サイト https://www.subaru.co.jp/ir/
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人		

株式情報 (2020年3月末現在)

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	769,175,873株
総株主数	152,889名
一単元の株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	7270
株主名簿管理人	〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社 TEL:0120-288-324(フリーダイヤル)

所有者別状況



大株主の状況

株主名	株式数(千株)	比率(%)
トヨタ自動車株式会社	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)	68,332	8.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	42,671	5.56
BNYM TREATY DTT 15	18,729	2.44
GIC PRIVATE LIMITED-C	13,917	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	12,924	1.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	12,646	1.65
JP MORGAN CHASE BANK 385151	10,721	1.40
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED-CLIENT A/C	10,112	1.32
株式会社みずほ銀行	10,078	1.31

※株式数は千株未満を切り捨てて表示しています

※持株比率は発行済株式の総数から自己株式(1,960,368株)を控除して計算しています

お問い合わせ先

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



株式会社SUBARU

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8

エビスバルビル

TEL&FAX:03-6447-8000

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

