



### 招集ご通知がスマホでも！



パソコン・スマートフォン  
からでも招集ご通知がご覧  
いただけます。

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



- ◎ 当日ご出席されない株主様は、インターネットまたは書面により事前に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ ご自宅などから株主の皆様へ株主総会の模様をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を実施いたします。

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

# 第 93 期

## 定時株主総会招集ご通知

日時 2024年6月19日（水曜日）  
午前10時（午前9時受付開始）

場所 EVENT SPACE EBiS303  
3階 イベントホール  
東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号  
エビスバルビル

### 目次

株主の皆様へ	1
招集ご通知	2
インターネットによる議決権行使のご案内	5
株主総会参考書類	7
決議事項	
第1号議案 剰余金の処分の件	7
第2号議案 取締役8名選任の件	8
第3号議案 監査役1名選任の件	17
第4号議案 補欠監査役1名選任の件	18
第5号議案 取締役に対する譲渡制限付株式の付与 のための報酬改定の件	22
第6号議案 監査役の報酬額改定の件	28
事業報告	29

インターネットまたは書面による議決権行使期限は  
2024年6月18日（火曜日）午後6時までです。

株式会社SUBARU

証券コード：7270

## 株主の皆様へ

株主の皆様におかれましては平素よりご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

社長に就任してからのこの1年間を振り返りますと、自動車事業については、当期前半は半導体不足を中心とした部品供給の制約が継続していました。また、後半は、物流の制約も受けておりましたが、調達・生産・物流・営業など、まさに全社一丸でこれらの課題に取り組むことにより、全世界生産台数は97.0万台とコロナ禍以前の水準に回復させることができました。その結果、連結の売上収益は前期比24.6%増の4兆7,029億円、営業利益も前期比75.0%増の4,682億円と2期連続で増収増益となりました。さらに、需要の大幅な減少により長らく苦しんできた航空宇宙事業も、4期ぶりの黒字に転換することができました。

また当社の将来の成長に向けて、この1年間でもさまざまな施策を打ってきました。自動車業界の大変革期を勝ち抜くために、2023年8月に「新経営体制における方針」を打ち出し、2030年までにBEV<sup>※</sup>の販売比率を50%に引き上げることが発表しました。その実現に向けて、「モノづくり革新」と「価値づくり」を強力に推し進めていきます。2023年10月には「モノづくり本部」を新設し、2024年4月には「価値づくり推進室」に加え5名のCXO（Chief X Officer）を新設する組織改正を実施しました。ハード面では、開発・製造・サプライチェーンが一体となり新たな価値を創造する環境づくりとして、2024年1月に群馬県太田市の開発拠点「イノベーション・ハブ」を稼働させました。さらに3月から4月にかけて、株式会社アイシン、パナソニック エナジー株式会社およびAMDとの協業も公表しました。社長就任以来のこれらの取り組みには、大きな手応えを感じています。そして今後は、これまで深めてきたトヨタ自動車株式会社とのアライアンスも活用しつつ2026年末までに4車種のBEVを市場に導入する予定です。2028年末までにはさらに4車種を追加し、合計8車種のラインアップを予定しています。

※：Battery Electric Vehicle（電気自動車）

生産体制については、2024年秋頃にトヨタハイブリッドシステムをベースに水平対向エンジンを搭載した「次世代e-BOXER」の基幹ユニットとなるトランスアクスルの生産を埼玉県の本工場にて開始します。群馬製作所矢島工場にてガソリンエンジン車とBEVの混流生産を開始し、さらに2027年以降を目安にBEV専用ラインを大泉工場に追加する予定です。また、米国においても次世代e-BOXER車両の生産を計画しています。BEVの普及の加減速や市場の動向にあわせて、「柔軟性と拡張性」の観点で適切に対応していきます。

電動化への対応を中心とした成長投資の実行とともに、株主の皆様へは安定的な還元を実施し、1株当たりの価値を向上することに努めてまいります。業績などに鑑み、当期の1株当たりの年間配当は、期初予想に対して記念配当20円も含み30円増配となる106円とさせていただきます。さらに600億円を上限に自己株式の取得および消却を行います。また、株主の皆様との一層の価値共有を図るため、役員報酬は株式報酬の構成比を拡大し、その業績指標については相対TSR（対 配当込みTOPIX成長率）を追加することといたします。

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

代表取締役社長 大崎 篤



株主各位

(証券コード 7270)  
2024年5月30日  
(電子提供措置の開始日 2024年5月22日)

東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号  
**株式会社 SUBARU**  
代表取締役社長 **大崎 篤**

## 第93期定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には平素よりご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第93期定時株主総会を下記の通り開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトにて「第93期定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

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



株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/7270/teiji/>



東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



上記の東証ウェブサイトにてご覧いただく場合は、銘柄名（会社名）「SUBARU」または証券コード「7270」にて検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択して、ご確認ください。

なお、当日ご出席されない場合は、インターネットまたは書面により事前に議決権をご行使することができませんので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2024年6月18日（火曜日）午後6時まで議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

## 記

<b>1 日 時</b>	2024年6月19日（水曜日）午前10時（午前9時受付開始）	
<b>2 場 所</b>	東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号 エビスバルビル EVENT SPACE EBIS303 3階 イベントホール	
<b>3 目的事項</b>	<b>報告事項</b>	1. 第93期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第93期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）計算書類報告の件
	<b>決議事項</b>	第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役8名選任の件 第3号議案 監査役1名選任の件 第4号議案 補欠監査役1名選任の件 第5号議案 取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬改定の件 第6号議案 監査役の報酬額改定の件

### 4 議決権行使のご案内

議決権を行使する方法は、以下の3つがございます。

**株主総会ご出席**



**開催日時**  
2024年6月19日（水曜日）  
午前10時

**書面（郵送）**



**行使期限**  
2024年6月18日（火曜日）  
午後6時到着分まで

**インターネット**



<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

**行使期限**  
2024年6月18日（火曜日）  
午後6時入力完了分まで

■ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を受付にご提出ください。

■ 同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

詳細は5頁をご覧ください。

- ◎ ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否のご表示をされていない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- ◎ 書面とインターネットにより二重に議決権を行使された場合は、インターネットによる行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。また、インターネットで議決権を複数回行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。

## 5 その他株主総会招集に関する事項

ご送付している書面は、書面交付請求に基づく電子提供措置事項記載書面を兼ねております。電子提供措置事項のうち、以下の事項につきましては、法令および当社定款第15条の規定に基づき、同書面には掲載しておらず「第93期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項」としてインターネット上の当社ウェブサイトなどに掲載しております。

- ① 事業報告のうち、「主要な事業内容」「主要な事業所等」「主要な借入先」「従業員の状況」「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」「会社の機関および主な会議体の概要」「取締役・監査役候補者の指名の方針および手続」「社外役員に関する事項」「責任限定契約の内容の概要」「役員等賠償責任保険契約の内容の概要」「取締役会の実効性評価結果の概要」「当社が発行する株式に関する事項」「当社が保有する株式に関する事項」「会社の体制および方針」ならびに「会計監査人に関する事項」
- ② 連結計算書類（「連結財政状態計算書」「連結損益計算書」「連結持分変動計算書」および「連結注記表」）
- ③ 計算書類（「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」）
- ④ 監査報告（「連結計算書類に係る会計監査報告」「計算書類に係る会計監査報告」および「監査役会の監査報告」）

なお、監査報告を作成するにあたり、監査役はご送付している書面に掲載の事業報告に加えて上記の

- ①、②および③を、会計監査人は上記②および③を監査しております。

当社ウェブサイト	<a href="https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html">https://www.subaru.co.jp/ir/stock/meeting.html</a>
株主総会資料掲載ウェブサイト	<a href="https://d.sokai.jp/7270/teiji/">https://d.sokai.jp/7270/teiji/</a>
東証ウェブサイト	<a href="https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show">https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show</a>

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイト上に修正内容を掲載させていただきます。

以上

### ご留意事項

- ◎ 株主総会にご出席いただいた株主様へのお土産のご用意はございません。
- ◎ 株主様ではない代理人、ご同伴者様など、株主様以外の方は株主総会へご出席いただけませんのでご注意ください。
- ◎ 車椅子のサポート、座席やお手洗いへの誘導、筆談サポートなどが必要な場合には、株主総会受付にお申し付けください。
- ◎ 体調不良と思われる方はご入場をお断りする場合がございます。

# インターネットによる議決権行使のご案内

## QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

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

- 1 議決権行使書用紙の右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は**1回のみ**。

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

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

## 議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

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

- 1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

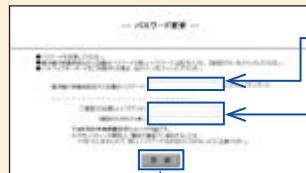
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」  
を入力

「次へ」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」  
を入力

実際にご使用になる  
新しいパスワードを  
設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

議決権行使期限

2024年6月18日（火曜日）午後6時まで

議決権行使において、パソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

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

機関投資家の皆様へ

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

# インターネットによるライブ配信のご案内



本総会の様子をご自宅などからでもご覧いただけるよう、株主の皆様向けにインターネットによるライブ配信を行います。  
パソコン・スマートフォンなどからライブ配信サイトにアクセスいただき、ID・パスワードをご入力ください。



配信日時

2024年6月19日（水曜日）午前10時から本総会終了まで

## ご留意事項

- ◎ インターネットによるライブ配信で本総会をご覧いただく場合、会社法上の株主総会への出席とはならず、当日の質問や議決権行使はできません。事前にインターネットまたは書面により議決権をご行使いただきますようお願いいたします。
- ◎ ライブ配信の写真撮影・録音・録画行為およびSNSなどでの無断公開は固くお断りいたします。
- ◎ ご使用のパソコン環境やインターネットの接続環境により、映像や音声に不具合が生じる場合がございます。
- ◎ ご出席いただいた株主様のお姿は映さぬように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ◎ 何らかの事情によりライブ配信を中止する場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

ライブ配信サイト

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

ID : **subaru**

パスワード : **7270**



## ご質問受付サイトの開設

本総会では、当日ご出席いただいた株主様からのご質問のほか、インターネットでも事前にご質問をお受けし、株主の皆様のご関心が高いと思われる事項につきましては、本総会にて取り上げさせていただきます予定です。

下記のURLまたはQRコードより、ご質問受付サイトにアクセスいただき、ご質問ください。

ご質問受付期間

2024年5月22日（水曜日）から6月12日（水曜日）まで

## ご留意事項

- ◎ ご質問の内容は、本総会の目的事項に関係する事柄に限らせていただきます。
- ◎ ご質問のうち、株主の皆様のご関心が高いと思われる事項につきましては本総会にて回答させていただきます予定です。すべてのご質問を取り上げるわけではございませんので、あらかじめご了承ください。
- ◎ 事前に頂いたご質問のなかで、本総会にて取り上げることに至らなかったご質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。

ご質問受付サイト

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



# 株主総会参考書類

## 第1号議案 剰余金の処分の件

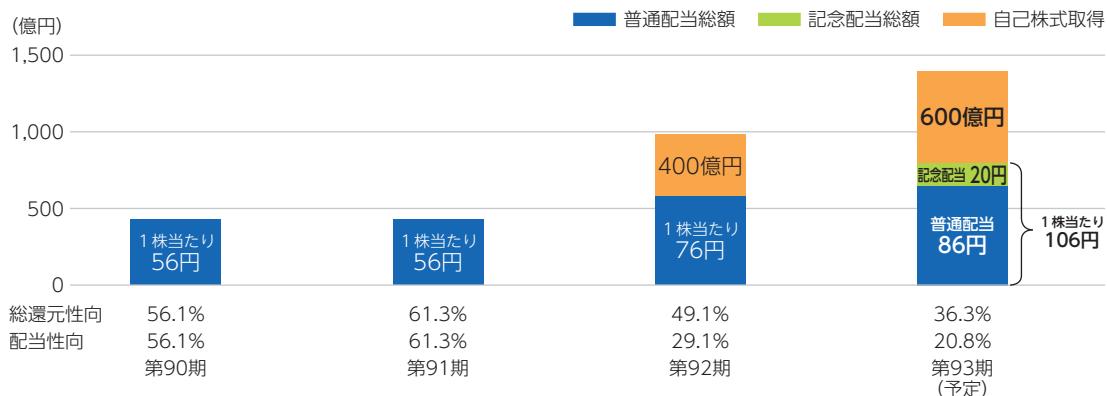
剰余金の処分につきましては、次の通りとさせていただきますと存じます。

当社は、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けており、還元の方針につきましては、毎期の業績、投資計画、経営環境などを総合的に勘案しながら、総還元性向30%~50%を目安に安定的かつ継続的な配当と機動的な自己株式の取得を実施することとしております。

第93期の期末配当につきましては、当期の業績および今後の事業展開などを勘案し、直近の配当予想より増配し、以下の通りとさせていただきますと存じます。

<b>1. 配当財産の種類</b>	金銭
<b>2. 株主に対する配当財産の割当に関する事項およびその総額</b>	当社普通株式1株につき金 <b>58円</b> (普通配当48円、記念配当10円) 配当総額 <b>43,627,259,192円</b> なお、中間配当金として48円 (普通配当38円、記念配当10円) をお支払いしておりますので、当期の年間配当金は1株につき106円となります。
<b>3. 剰余金の配当が効力を生じる日</b>	2024年6月20日

### (ご参考) 株主還元の推移



(注) 1. 第93期の1株当たり年間配当金106円の内訳は、普通配当86円、記念配当20円です。

2. 自己株式の取得の詳細につきましては、2024年5月13日付適時開示「自己株式取得に係る事項の決定および自己株式の消却に関するお知らせ」をご参照ください。 [https://www.subaru.co.jp/news/2024\\_05\\_13\\_155743/](https://www.subaru.co.jp/news/2024_05_13_155743/)

## 第2号議案 取締役8名選任の件

取締役全員（8名）は本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役8名の選任をお願いするものであります。

当社は、当社のありたい姿、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役として相応しい豊富な経験と高い能力・見識、高度な専門性を有する人物を取締役候補者に指名しております。取締役候補者は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員指名会議において、十分な審議に基づいて承認された指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定しております。

取締役候補者は、次の通りです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	当期における取締役会出席状況	取締役在任期間
1	再任 おお さき あつし 大 崎 篤 男性	代表取締役社長	13回中13回 (100%)	3年
2	再任 はや た ふみ あき 早 田 文 昭 男性	代表取締役副社長	13回中13回 (100%)	3年
3	再任 なか むら とも み 中 村 知 美 男性	取締役会長	13回中13回 (100%)	6年
4	再任 みず ま かつ ゆき 水 間 克 之 男性	取締役専務執行役員	13回中13回 (100%)	3年
5	再任 ふじ ぬき てつ お 藤 貫 哲 郎 男性	取締役専務執行役員	10回中10回 (100%)	1年
6	再任 社外 独立 ど い み わ こ 土 井 美和子 女性	社外取締役	13回中13回 (100%)	4年
7	再任 社外 独立 はち うま ふみ なお 八 馬 史 尚 男性	社外取締役	10回中10回 (100%)	1年
8	新任 社外 独立 やま した しげる 山 下 茂 男性	—	—	—

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 藤貫氏および八馬氏の当期における取締役会出席状況は、2023年6月21日の就任以降に開催された取締役会のみ対象としています。
3. 新任の候補者を除く各候補者は、現在、当社の取締役であり、当社は、これらの候補者が被保険者に含まれる役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しています。当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および訴訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。各候補者の選任が承認された場合、いずれの候補者も、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は各候補者の任期途中にその期間が満了することになりますが、当社は、同様の内容で当該保険契約を更新することを予定しています。

候補者番号

1

お お さ き  
大崎 篤

あつし

再任

男性

1962年4月19日生



所有する当社株式の数

30,521株

取締役在任期間

3年

取締役会出席状況

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

## 略歴、地位および担当

1988年4月 当社入社  
 2007年4月 当社 スバル商品企画本部  
 プロジェクトゼネラルマネージャー  
 2011年6月 当社 スバル技術本部 技術管理部長  
 2016年4月 当社 執行役員 スバル品質保証本部副本部長  
 2017年4月 当社 執行役員 品質保証本部長  
 2018年4月 当社 常務執行役員 CQO (最高品質責任者)  
 品質保証本部長  
 2019年1月 当社 常務執行役員 CQO 品質保証本部長  
 兼 カスタマーサービス本部長  
 2019年4月 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長  
 2020年4月 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長  
 兼 品質保証統括室長  
 2021年4月 当社 専務執行役員 製造本部長  
 2021年6月 当社 取締役専務執行役員 製造本部長  
 2023年4月 当社 取締役専務執行役員  
 2023年6月 当社 代表取締役社長 CEO (最高経営責任者)  
 (現在に至る)

主な担当分野

—

## 重要な兼職の状況

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

## 取締役候補者とした理由

大崎篤氏は、当社および当社グループにおける、技術、商品企画、品質、カスタマーサービス、製造などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しております。2023年6月に代表取締役社長へ就任した後、当社の2030年に目指す姿として「全世界販売台数120万台+α」、その内訳として「BEVの販売比率を50%とすること」、そして「2030年を見据えたうえでの2028年までの直近5年間に向けての決意」を公表し、自らが改革の先頭に立ち、新しい時代のSUBARUグループの基盤づくりに向けた取り組みを進めています。当社グループの持続的成長を実現するために、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、「笑顔をつくる会社」の実現に向けてリーダーシップを発揮することに強く期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上記の取締役会開催状況のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

候補者番号

2

はやた ふみあき  
早田 文昭

1964年3月18日生

再任

男性



所有する当社株式の数

16,607株

取締役在任期間

3年

取締役会出席状況

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

## 略歴、地位および担当

1986年 4月	当社入社
2007年 4月	当社 スバル購買本部 購買企画部長
2015年 4月	当社 執行役員 スバル海外第一営業本部副本部長 兼 北米営業部長
2017年 4月	当社 常務執行役員 経営企画部長
2019年 4月	当社 常務執行役員 経営企画本部長
2020年 4月	当社 専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 会長 兼 CEO (最高経営責任者)
2021年 6月	当社 取締役専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 会長 兼 CEO
2023年 4月	当社 取締役専務執行役員
2023年 6月	当社 代表取締役副社長 (現在に至る)

主な担当分野 秘書室、人事部、営業、マーケティング、原価、調達

## 重要な兼職の状況

スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役

(注) 上記の取締役会開催状況のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

## 取締役候補者とした理由

早田文昭氏は、当社および当社グループにおける、調達、営業、経営企画、海外事業などの分野を中心とした豊富な経験と知見を有しております。2023年6月に代表取締役副社長へ就任し、当社グループの持続的成長を実現するために、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、国内・海外全体の営業・マーケティング、さらには原価・調達の強化を適切に行うことを期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

候補者番号

3

なかむら

中村

ともみ

知美

1959年5月17日生

再任

男性



所有する当社株数の数

50,825株

取締役在任期間

6年

取締役会出席状況

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

## 略歴、地位および担当

1982年4月 当社入社  
 2004年6月 当社 スバル国内営業本部 マーケティング推進部長  
 2011年4月 当社 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長  
 2011年6月 当社 執行役員 戦略本部長 兼 経営企画部長  
 2013年4月 当社 執行役員 スバルグローバルマーケティング本部副本部長  
 兼 スバル海外第一営業本部副本部長  
 兼 スバル海外第二営業本部副本部長  
 2014年4月 当社 常務執行役員 スバル海外第一営業本部長  
 兼 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 会長  
 2016年4月 当社 専務執行役員 スバル海外第一営業本部長  
 兼 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 会長  
 2018年4月 当社 専務執行役員  
 2018年6月 当社 代表取締役社長 CEO (最高経営責任者)  
 2023年6月 当社 取締役会長 (現在に至る)

主な担当分野

—

## 重要な兼職の状況

一般財団法人日本航空機開発協会 理事長

## 取締役候補者とした理由

中村知美氏は、2018年から2023年まで、代表取締役として当社の経営を指揮するなど、長年にわたり当社および当社グループにおける経営者としての豊富な経験と知見を有しております。2023年6月からは、主な担当分野を持たない取締役として経営全般のモニタリングに専念し、ガバナンスの強化に取り組んでまいりました。また同氏は、取締役会の議長として、社外役員の知見を引き出しながら自由闊達な議論を促しており、このような同氏による議事進行は社内外の取締役会メンバーから高く評価されております。以上のことから、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うことによって、当社グループの持続的成長が実現されることを期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

(注) 上記の取締役会開催状況のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

候補者番号

4

みずま かつゆき  
水間 克之

1960年4月3日生

再任

男性



所有する当社株式の数

21,497株

取締役在任期間

3年

取締役会出席状況

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

## 略歴、地位および担当

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

主な担当分野 財務管理部

## 重要な兼職の状況

スバル USA ホールディングス インク 取締役
スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役
スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役

(注) 上記の取締役会開催状況のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

## 取締役候補者とした理由

水間克之氏は、金融機関において要職を歴任し、当社入社後は、社内出身者にはない視点を含め持ちながら、重点市場である北米を含む海外営業全般および財務経理分野を経験した後、2021年からはCFOおよびCRMOに就任し、豊富な経験と幅広い知識および見識を有しております。当社グループの持続的成長を実現するために、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、グループ全体の財務体質とガバナンスの強化を適切に行うことを期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

候補者番号

5

ふじぬき てつお  
藤貫 哲郎

1963年8月30日生

再任

男性



所有する当社株式の数

15,810株

取締役在任期間

1年

取締役会出席状況

10回中10回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

#### 略歴、地位および担当

1986年 4月 当社入社  
2010年 1月 当社 スバル技術本部 車両研究実験第一部主管  
2019年 4月 当社 執行役員 第一技術本部副本部長  
2019年 8月 当社 執行役員 技術統括本部長 兼 第一技術本部副本部長  
兼 技術研究所長  
2020年 4月 当社 執行役員 CTO (最高技術責任者) 技術統括本部長  
兼 技術研究所長  
2021年 4月 当社 常務執行役員 CTO 技術本部長 兼 技術研究所長  
2023年 4月 当社 専務執行役員 CTO  
2023年 6月 当社 取締役専務執行役員 CTO (現在に至る)

主な担当分野 技術本部、技術研究所、CTO室

#### 重要な兼職の状況

スバルテクニカインターナショナル株式会社 取締役

#### 取締役候補者とした理由

藤貫哲郎氏は、2020年からCTOに就任しており、当社および当社グループにおける、技術分野を中心とした豊富な経験と知見を有しております。当社グループの持続的成長を実現するために、同氏がすべてのステークホルダーを意識した経営の監督を行うとともに、将来技術、製造、調達をはじめとするモノづくり戦略全般の企画を適切に行うことを期待し、同氏を引き続き取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当期における取締役会出席状況は、2023年6月21日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としています。  
2. 上記の取締役会開催状況のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

候補者番号

6

ど い み わ こ  
土井 美和子

再任

社外

独立

1954年6月2日生

女性



所有する当社株式の数

400株

社外取締役在任期間

4年

取締役会出席状況

13回中13回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

### 略歴、地位および担当

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

### 重要な兼職の状況

国立研究開発法人情報通信研究機構 監事（非常勤）  
 国立大学法人東北大学 理事（非常勤）  
 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学 理事（非常勤）  
 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役  
 日本特殊陶業株式会社 社外取締役

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

土井美和子氏は、株式会社東芝において情報技術分野の研究者・責任者として長年にわたる豊富な経験を有し、同分野における専門家として多数の功績を上げております。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員なども歴任しております。同氏は、2020年6月から当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する新たなイノベーションの創出に向けた有益な提言を行っていることから、今後も社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を行うことを期待し、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 上記の取締役会開催状況のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。
2. 当社は、会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、土井美和子氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定です。
3. 当社は、土井美和子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、継続して届け出る予定です。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。
4. 土井美和子氏は、2019年6月に株式会社三越伊勢丹ホールディングスの社外取締役に就任いたしましたが、その子会社である株式会社エムアイカードは、同子会社が供給するクレジットカード「エムアイカードプラスゴールド」に係る役務の取引について、不当景品類及び不当表示防止法第5条第1号又は第2号に該当する不当な表示を行っていたとして、費者庁より2019年7月8日付で措置命令を、2020年3月24日付で課徴金納付命令を受けました。日頃より、同氏は同社取締役として、同社取締役会において法令遵守の観点から様々な提案を行っていましたが、本事態の判明後においても、同社取締役会での審議を通じて同社および同子会社を含む同社グループにおける再発防止策の策定と本事態の全従業員への周知ならびに社員教育の強化に尽力しています。

候補者番号

7

はちうま ふみなお  
八馬 史尚

再任

社外

独立

1959年12月8日生

男性



所有する当社株数の数

1,000株

社外取締役在任期間

1年

取締役会出席状況

10回中10回(100%)

当社との特別の利害関係

なし

#### 略歴、地位および担当

1983年 4月 味の素株式会社入社  
 1998年 7月 インドネシア味の素販売株式会社 代表取締役社長  
 2008年 7月 アメリカ味の素株式会社 取締役副社長  
 2013年 6月 味の素株式会社 執行役員  
 2015年 6月 同社 常務執行役員  
 2015年 6月 株式会社J-オイルミルズ 代表取締役社長  
 2016年 6月 同社 代表取締役社長 執行役員  
 2022年 4月 同社 取締役  
 2022年 6月 同社 取締役 退任  
 2023年 6月 当社 社外取締役 (現在に至る)

#### 重要な兼職の状況

株式会社セブン&アイ・ホールディングス 社外取締役  
 YKK AP株式会社 社外監査役

#### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

八馬史尚氏は、味の素株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、株式会社J-オイルミルズの代表取締役社長としてコーポレートガバナンスの強化や経営改革の推進を図るなど、企業経営者としての豊富な経験と見識を備えております。同氏は、2023年6月から当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対して忌憚のない発言などを行っていることから、今後も社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を行うことを期待し、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当期における取締役会出席状況は、2023年6月21日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としています。
2. 上記の取締役会開催状況のほか、会社法第370条および当社定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。
3. 当社は、会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、八馬史尚氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定です。
4. 当社は、八馬史尚氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、本総会において同氏が取締役に再任された場合、継続して届け出る予定です。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。

候補者番号

8

やました しげる  
山下 茂

新任

社外

独立

1958年2月14日生

男性



所有する当社株式の数

0株

社外取締役在任期間

-

取締役会出席状況

-

当社との特別の利害関係

なし

### 略歴、地位および担当

1981年 3月 ピジョン株式会社入社  
 1997年 2月 PIGEON INDUSTRIES(THAILAND)CO., LTD. 代表取締役社長  
 2004年 7月 LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役社長  
 2007年 4月 ピジョン株式会社執行役員 海外事業本部長  
 2009年 4月 同社 取締役海外事業本部長  
 2011年 4月 同社 常務取締役人事総務本部 兼 海外事業本部 兼 中国事業本部担当  
 2012年 4月 同社 取締役常務執行役員 海外事業本部長  
 2013年 4月 同社 代表取締役社長  
 2019年 4月 同社 代表取締役会長 兼 取締役会議長  
 2023年 3月 同社 代表取締役会長 兼 取締役会議長 退任  
 (現在に至る)

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

山下茂氏は、ピジョン株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、同社の代表取締役へ就任後は、経営改革の推進、コーポレートガバナンスの強化および企業価値最大化への取り組みを牽引するなど、企業経営者としての豊富な経験と見識を備えていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を行うことを期待し、新たに社外取締役候補者としたものであります。

### 重要な兼職の状況

該当なし

- (注) 1. 当社は、会社役員がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、「取締役（当会社又はその子会社の業務執行取締役又は支配人その他の使用人であるものを除く。）」との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めています。これに基づき、本総会において山下茂氏が取締役選任された場合は、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定です。
2. 山下茂氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、当社は同氏を独立役員として同取引所に届け出る予定です。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準のほか当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。

## 第3号議案 監査役1名選任の件

監査役 堤ひろみ氏は、本総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。  
監査役候補者は、次の通りであります。

つつみ

堤 ひろみ

1957年4月25日生

再任

女性



所有する当社株式の数

19,056株

監査役在任期間

4年

監査役会出席状況

12回中12回 (100%)

当社との特別の利害関係

なし

### 略歴

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

### 重要な兼職の状況

大阪スバル株式会社 監査役

### 監査役候補者とした理由

堤ひろみ氏は、長年にわたり当社および当社グループ会社における、マーケティング、商品企画、カスタマーサービス、広報などの分野を中心とした広範な分野での豊富な経験と知見を有しております。さらに、常務執行役員・人事部長として長く当社グループの人事戦略構築に尽力した後、2020年からは常勤監査役として当社の経営の監査に携わった経歴を有しています。以上のような同氏の経歴および幅広い経験を踏まえ、同氏が引き続き監査役としてその業務を適切に遂行することを期待し、監査役候補者としたものであります。

- (注) 1. 当社は、監査役がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、監査役との間で会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めております。これに基づき、堤ひろみ氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結しており、本総会において同氏が監査役に再任された場合、同氏との間で当該責任限定契約を継続する予定です。
2. 堤ひろみ氏は、現在、当社の監査役であり、当社は、同氏が被保険者に含まれる役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。堤ひろみ氏の選任が承認された場合、同氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は同氏の任期途中にその期間が満了することになります。が、当社は、同様の内容で当該保険契約を更新することを予定しています。

## 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

本総会の開始の時をもって2023年6月21日開催の第92期定時株主総会においてなされた補欠の社外監査役の選任に係る決議が失効することから、あらためて、法令で定められた監査役の員数を欠くこととなる時に備えて、補欠の社外監査役1名の選任をお願いするものであります。

補欠の監査役候補者は、次の通りです。

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

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ています。

りゅう <b>笠</b>	ひろひさ <b>浩久</b>	社外	独立	所有する当社株式の数	当社との特別の利害関係
	1964年8月4日生		男性	0株	なし

### 略歴および重要な兼職の状況

1994年4月	弁護士登録 東京八丁堀法律事務所入所
2001年4月	金融庁 監督局総務課 金融危機対応室課長補佐（任期付職員）
2003年4月	東京八丁堀法律事務所復帰
2004年4月	東京八丁堀法律事務所パートナー（現任）
2013年6月	イー・ギャランティ株式会社 社外監査役（現任）
2017年5月	株式会社レナウン 社外監査役
2020年11月	株式会社レナウン 社外監査役 退任

### 補欠の社外監査役候補者とした理由

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

- (注) 1. 当社は、監査役がその期待される役割を十分に果たすことができるよう、当社定款において、監査役との間で、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結できる旨を定めています。これに基づき、笠浩久氏が監査役に就任された場合には、同氏と当社との間で、損害賠償責任の限度を同法第425条第1項が規定する額とする責任限定契約を締結する予定です。
2. 当社は、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、当該保険契約では、被保険者がその地位に基づいて行った不当な行為に起因して、被保険者に対して損害賠償請求がなされた場合に、被保険者が負担することとなる損害賠償金および争訟費用などの損害を填補することとされています。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。笠浩久氏が監査役に就任された場合には、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約の期間が同氏の任期途中に満了することになった場合には、当社は、同様の内容で当該保険契約を更新することを予定しています。
3. 笠浩久氏が社外監査役に就任した場合には、当社は同氏を東京証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出る予定です。なお、同氏は東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。

**(ご参考) 第2号議案および第3号議案承認可決後の取締役会および監査役会等の体制**

第2号議案および第3号議案が原案通り承認可決された場合、取締役会および監査役会の体制は、本総会終了後の取締役会および監査役会にて、次の通りとなる予定です。

なお、取締役8名のうち独立社外取締役は3名（比率37.5%）、役員指名会議および役員報酬会議の委員5名のうち独立社外取締役は3名（比率60.0%）、取締役および監査役12名のうち女性は3名（比率25.0%）となる予定です。

(注) 1. ◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

2. 下記一覧表は、取締役および監査役の有するすべての知見を表すものではありません。

	氏名	当社における地位	性別	在任年数	取締役会	監査役会	役員指名会議	役員報酬会議	選定理由	
									重要な戦略的意思決定を行っていく経験、知見、リーダーシップ	
取締役									保有定義	
									上場企業における経営トップとしての経験	
取締役									企業経営 (トップ経験)	
		大崎 篤	代表取締役社長 (CEO)	男性	3年	○		○	○	●
		早田 文昭	代表取締役副社長	男性	3年	○				
		中村 知美	取締役会長	男性	6年	◎		◎	◎	●
		水間 克之	取締役専務執行役員 (CFO) (CRMO)	男性	3年	○				
		藤貫 哲郎	取締役専務執行役員 (CTO)	男性	1年	○				
		土井 美和子	独立社外取締役	女性	4年	○		○	○	
		八馬 史尚	独立社外取締役	男性	1年	○		○	○	●
	山下 茂	独立社外取締役	男性	新任	○		○	○	●	
監査役		加藤 洋一	常勤監査役	男性	3年	○	○			
		堤 ひろみ	常勤監査役	女性	4年	○	○			
		古澤 ゆり	独立社外監査役	女性	2年	○	○			
		榎田 恭正	独立社外監査役	男性	1年	○	○			

備えるべきスキル

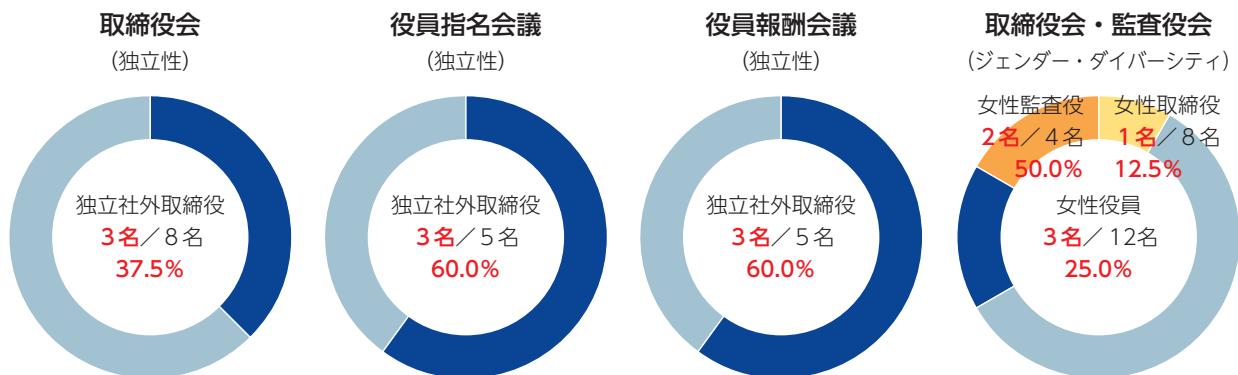
大変革期への対応を加速させる事業戦略の推進					当社の持続的な成長を支える経営基盤の強化		
各事業部門における責任者としての経験、実績					各分野における責任者あるいは専門性の高い実務経験者としての知識、経験、能力		
事業戦略推進					経営基盤強化		
技術 ・ 開発	製造 ・ 調達	営業 ・ マーケティング	グローバル	IT ・ デジタル	経営管理 ・ 財務 ・ 会計	法務 ・ コンプライアンス ・ リスク管理	人的資本 ・ 労務
●	●					●	●
	●	●	●		●		
		●	●		●		●
		●	●		●	●	
●				●			
●				●		●	
		●	●				
	●	●	●				●
			●	●	●	●	
		●					●
			●			●	●
			●		●		

(ご参考) コーポレートガバナンス・コードに関するデータ集

取締役会等の責務に関する事項

(参照頁)

補充原則 4-2①	取締役の報酬への健全なインセンティブ付け <sup>※1</sup>	業績連動報酬の割合	基本報酬 1 に対し 0.9~1	27
		譲渡制限付株式報酬の割合	基本報酬 1 に対し 0.6~0.7	
原則 4-8	独立社外取締役の有効な活用	独立社外取締役の割合	3名/8名 (37.5%) <sup>※2</sup>	19
補充原則 4-10①	独立した役員指名会議の設置	独立社外取締役の割合	3名/5名 (60.0%) <sup>※2</sup>	
	独立した役員報酬会議の設置	独立社外取締役の割合	3名/5名 (60.0%) <sup>※2</sup>	
原則 4-11	取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件	女性の取締役の割合	1名/8名 (12.5%) <sup>※2</sup>	
		女性の監査役者の割合	2名/4名 (50.0%) <sup>※2</sup>	
		取締役会の実効性評価	2015年度より毎年実施	※3



社外役員の独立性判断基準は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しております。「コーポレートガバナンスガイドライン」末尾の添付資料をご参照ください。 [https://www.subaru.co.jp/outline/pdf/governance\\_guideline.pdf](https://www.subaru.co.jp/outline/pdf/governance_guideline.pdf)

その他の事項

(参照頁)

原則 1-4	政策保有株式	政策保有株式の保有状況	2 銘柄 3,636 百万円 <sup>※4</sup>	※5
補充原則 2-4①	中核人材の登用等における多様性の確保	女性の管理職者数	31名 <sup>※4</sup>	※6
		外国籍従業員の管理職者数	5名 <sup>※4</sup>	
		中途採用従業員の管理職者数	193名 <sup>※4</sup>	
原則 2-5	内部通報	内部通報制度の運用件数	317件 <sup>※4</sup>	※7

※1：第5号議案承認可決後

※2：第2号議案および第3号議案承認可決後

※3：第93期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項7頁をご参照ください。

※4：2024年3月31日時点

※5：第93期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項11頁をご参照ください。

※6：第93期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項3~4頁をご参照ください。

※7：第93期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項15頁をご参照ください。

## 1. 取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬改定の件

当社は、取締役に対する当社の中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブ付けおよび株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させる変動報酬型（PSU<sup>※1</sup>）を用いた譲渡制限付株式報酬制度（以下「株式報酬制度」という。）を導入しています。

今般、役員報酬制度の改定の一環として株式報酬の報酬構成比率を拡大させることを機に、報酬ガバナンスの向上を目的としてクローバック条項を導入するとともに、1株当たりの払込金額の基礎となる額を変更する、株式報酬制度の内容の一部改定を行いたく、ご承認をお願いいたく存じます。改定後の株式報酬制度における報酬等の額および内容等は、後記2. および3. に記載の通りであり、後記2. (3)の変更、同(6)の追記および3. (4)の変更を行う点を除き、2022年6月22日開催の第91期定時株主総会においてご承認いただいた内容から実質的な変更はありません。

当社は、今般の株式報酬制度の見直しにあたって、2024年5月15日開催の取締役会において、役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、本総会で本議案が原案通り承認可決されることを条件として、第94期（2024年度）における当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（参考情報として26～27ページに掲載）を決定しており、本議案は当該方針に沿った取締役の報酬の付与のために必要かつ合理的な内容であることから、本議案の内容は相当であるものと判断しております。

また、本総会において第2号議案「取締役8名選任の件」が原案通り承認可決されますと、株式報酬制度による報酬の支給対象となる取締役は5名となります。

※1： Performance Share Unit

## 2. 株式報酬制度における報酬等の内容等

(1) 対象者	当社取締役（社外取締役および国内非居住者を除く）	
(2) 株式報酬の付与のために支給する金銭報酬の総額	1年間に2億円を上限とします。 なお、当社の取締役の報酬等の額は、2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において「取締役に支給する1年間の報酬等の額を12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）」と承認決議されており、その範囲内で株式報酬の付与のための金銭報酬を支給するものとします。	
(3) 取締役に交付する当社株式の上限	定額報酬型（RS <sup>※2</sup> ）と変動報酬型（PSU）を合わせて、1年間に15万株以内とします。 取締役は、取締役会決議に基づき、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付し、当社普通株式について発行または処分を受けるものとします。 1株当たりの払込金額は、取締役会前日の東京証券取引所における当社普通株式の終値を基礎として、取締役会において決定されます。	
(4) 取締役に交付する当社株式等の算定方法	定額報酬型（RS）	毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役等の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付します。
	変動報酬型（PSU）	毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット＝1株換算）を付与し、評価期間にかかる業績確定後、ユニット数に各業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率を乗じて算定された数の当社普通株式を交付します。評価期間満了前に当社取締役を退任した者については、原則として株式の交付は行いません。ただし、死亡による退任の場合、または役員報酬会議において株式の交付を行うべき相当な理由が認められた場合は、役員報酬会議が合理的な支給率（50%～100%）を定めることができるものとします。 ※評価期間は、ユニット付与日の属する単一事業年度とします。 ※業績指標は、定量（財務）指標と定性（非財務）指標を設定し、中期経営計画や経営目標の更新に連動して見直します。
(5) 譲渡制限期間	交付日から当社取締役を退任するまでの間とします。ただし、当社取締役退任後引き続き当社執行役員に就任する場合には、当該執行役員を退任するまでの間、譲渡制限期間を延長します。	
(6) クローバック条項	譲渡制限期間の満了後3年を経過する日までの間に一定の非違行為を行いその他の一定の事由が生じた場合に、役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該普通株式の全部もしくは一部の返還、または当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができるものとします。	

※2：Restricted Stock

### 3. 取締役に交付される当社株式に係る譲渡制限契約

株式報酬制度による当社普通株式の発行または処分に当たっては、当社と取締役との間で、概ね以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」という。）を締結します。

- (1) 取締役は、本割当契約により割当てを受けた当社普通株式（以下「本割当株式」という。）について、当社取締役を退任するまでの期間（以下「譲渡制限期間」という。）において、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」という。）。
- (2) 原則として、職務執行期間（株式の交付またはユニットの付与を受けた日から当該日の属する事業年度にかかる定時株主総会終結の時まで）において継続して取締役の地位にあることを条件として、譲渡制限期間満了時点で譲渡制限を解除する。
- (3) 職務執行期間満了前に取締役を退任したときは、死亡による退任の場合および取締役会の決議によって正当と認めた場合を除き、当社が本割当株式を当然に無償で取得する。
- (4) 譲渡制限期間中または譲渡制限の解除後3年以内に、当該役員に非違行為があった場合および株式付与の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合は、当社は、役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該役員に対し、本割当株式の全部もしくは一部の無償取得、または当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができる。
- (5) 上記(1)の定めにかかわらず、当社は、職務執行期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編などに関する事項が当社の株主総会などで承認された場合には、当社の取締役会の決議により、職務執行期間の開始日から当該組織再編などの承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編などの効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。
- (6) 上記(5)に規定する場合においては、当社は、上記(5)の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点においてなお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

※ 本議案が原案通り承認可決された場合、当社執行役員に対しても同様の株式報酬制度を導入する予定です。

## (ご参考) 役員報酬制度改定の概要

### 1. 株式報酬の構成比率拡大

当社は、取締役等を対象に、当社の中長期的な企業価値の向上を図るインセンティブ付けおよび株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、2017年度より役員報酬に定額報酬型（以下「RS」という。）の譲渡制限付株式報酬を導入し、2022年度には変動報酬型（以下「PSU」という。）の譲渡制限付株式報酬を加え、段階的に株式報酬のウェイトを高めてきました。

今回の改定では、株式報酬の構成比率をさらに増やし、企業価値の向上と報酬の連動性をより高めました。この改定により、代表取締役社長CEOの報酬について、基本報酬、年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬の各報酬の基本的な構成比率が1：0.5：0.7（内、PSU 0.5+RS 0.2）となるように設計しました。

なお、社外取締役の報酬は、従前の通り、基本報酬のみとします。

### 2. PSUにおける業績指標（KPI）の追加

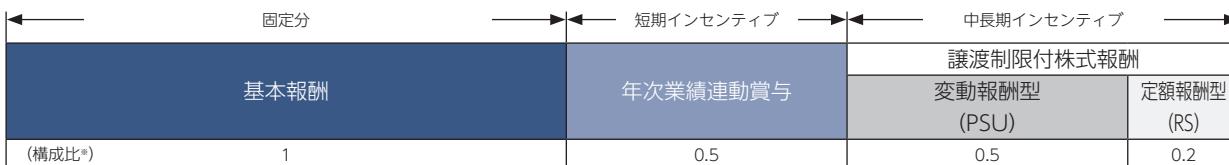
本制度におけるPSUの業績指標（以下「KPI」という。）は、当社グループの中長期戦略における重点取り組みの達成を目指し、2022年度より、定量（財務）評価に連結ROEを、定性（非財務）評価に従業員エンゲージメントを採用しました。

今回の改定では、企業価値の改善に関する指標である相対TSR（対 配当込みTOPIX成長率）を定量（財務）評価におけるKPIに加えました。

### 3. クローバック条項の導入

報酬ガバナンスの向上を目的とし、株式報酬割合の増加を機に、本制度にクローバック条項を導入します。譲渡制限期間中または譲渡制限の解除後3年以内に、当該役員に非違行為があった場合および株式付与の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合は、当社は役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該役員に対し、本割当株式の全部もしくは一部の無償取得、または当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができるものとします。

## 改定後の取締役報酬制度のイメージ（代表取締役社長CEOの場合）



※年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬（変動報酬型／定額報酬型）の構成比は基本報酬を1とした際の比率

## (ご参考) 第94期(2024年度)における当社取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

### 1. 基本方針

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

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

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

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

#### (1) 固定金銭報酬に関する方針

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

#### (2) 業績連動報酬に関する方針

社外取締役を除く取締役に對する年次業績連動賞与として、業績指標(以下「KPI」という)として当事業年度の連結税引前利益実績を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に、現金報酬として支給する。

また、当社グループの中長期戦略の目標達成を後押しするため、非金銭報酬として付与する譲渡制限付株式報酬(後記(3))の一部について、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させるパフォーマンス・シェア・ユニット(以下「PSU」という)とする。PSUのKPIは、財務指標として中期戦略において重視する連結株主資本利益率、中長期的な企業価値の向上に資する株主総利回りを、非財務指標として従業員エンゲージメントを採用する。

なお、年次業績連動賞与及びPSUのKPI及び各KPIの構成割合は、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会で見直しを審議・決定するものとする。

#### (3) 非金銭報酬に関する方針

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを強化するとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役を対象に譲渡制限付株式報酬を交付する。

譲渡制限付株式報酬は、その一部を定額報酬型、残りを変動報酬型とし、いずれについても在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除するものとする。

定額報酬型の譲渡制限付株式報酬(RS)は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付する。

変動報酬型の譲渡制限付株式報酬(PSU)は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット(1ユニット=1株換算)を付与し、評価期間後、ユニット数に各業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率を乗じて算定された数の当社普通株式を交付する。

なお、譲渡制限付株式報酬として取締役割り当てる当社の普通株式は、RSとPSUを合わせて、年15万株以内とする。また、当社と取締役との間で、概要、①当社の役員に在任する間は一定期間、割当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと、②一定の事由が生じた場合には当社が当該普通株式を無償で取得すること等を含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結する。なお、譲渡制限期間の満了後3年を経過する日までの間に一定の非違行為を行いその他の一定の事由が生じた場合に、役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該普通株式の全部又は一部の返還、もしくは当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができるものとする（クローバック）。

取締役が株式の交付時において国内非居住者である場合には、譲渡制限付株式報酬の交付に代わり、当該株式報酬と相当分のファントムストックを付与し、その取り扱いは譲渡制限付株式割当契約に準じるものとする。

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

社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同輩企業ならびに同業他社の報酬水準及び報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢等を考慮し、概ね次の割合を目安とする（業績連動報酬については基準額の割合）。

	内訳				割合	
	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		社長	社長以外の取締役平均
			RS	PSU		
固定金銭報酬	●				1	1
業績連動報酬		●		●	1	0.9
非金銭報酬			●	●	0.7	0.6

報酬水準及びミックスは、当社の経営環境、及び同輩企業、同業他社の状況その他の事情を勘案し、適宜、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、見直しを行うものとする。

### 4. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

取締役会は、役員報酬等に関する決定プロセスの公平性や透明性を確保するため、任意の委員会として、過半数が独立社外取締役で構成される役員報酬会議を設置する。なお、役員報酬会議の議長は、取締役会の決議によって選任する。

役員報酬会議は株主総会決議及び取締役会決議に基づき、取締役の基本報酬、年次業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬等の具体的な額並びにそれらの支給時期等の決定権限について委任を受けるものとし、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定する。なお、譲渡制限付株式報酬にかかる個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定した基準額を踏まえ、取締役会の決議によって定める。

役員報酬制度の改定等、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提案内容を踏まえ、取締役会にて審議・決定する。

以上

(附則)

本方針の効力発生は、第93期定時株主総会において株式報酬議案が承認可決されることを条件に、第93期定時株主総会終結の時とする。なお、本附則は効力発生日をもってこれを削除する。

当社の監査役の報酬額は、2006年6月27日開催の第75期定時株主総会において、年額1億円以内とご承認をいただき、現在に至っております。

今般、当社が置かれている事業環境の変化、また、当社のコーポレートガバナンス体制をより一層強化するなかでその一翼を担う監査役に期待される役割や責務が増大することなどを考慮し、監査役の報酬額を年額2億円以内とすることについてご承認をお願いいたしたいと存じます。

なお、本総会において第3号議案「監査役1名選任の件」が原案通り承認可決されますと、監査役の員数は4名となります。

以 上

## 第93期 事業報告 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

### 1 SUBARUグループの現況に関する事項

#### (1) 事業の経過およびその成果

当期の世界経済は、長期化するロシア・ウクライナ情勢および中東での紛争勃発などによる地政学リスクが高まり、また、物価上昇を受けた利上げなどに伴い景気の先行きの不透明な状況が続きました。一方、日本においては新型コロナウイルスが5類に移行するなど各種制限が緩和され、それに伴い需要と供給の両面において回復基調となりました。

このような経営環境のなか当社グループは、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」に向けて、提供価値である「安心と愉しさ」の追求と経営理念である“お客様第一”を軸に「存在感と魅力ある企業」を目指してまいりました。2023年6月の新経営体制への移行に伴い、同年8月2日に「新経営体制における方針」を発表し、「モノづくり革新」と「価値づくり」の取り組みを強力に推進してきました。



レイバック



クロストレック

当期の連結決算は、自動車売上台数の増加および為替変動による増収効果などにより、売上収益は4兆7,029億円と前期に比べ9,285億円(24.6%)の増収となりました。

利益面についても、諸経費等の増加などがあったものの、自動車売上台数の増加および為替変動による増益効果などにより、営業利益は4,682億円と前期に比べ2,007億円(75.0%)の増益、税引前利益は5,326億円と前期に比べ2,542億円(91.3%)の増益、親会社の所有者に帰属する当期利益は3,851億円と前期に比べ1,847億円(92.1%)の増益となりました。

	金額 (百万円)	前期比増減 (%)
売上収益	4,702,947	24.6
営業利益	468,198	75.0
税引前利益	532,574	91.3
親会社の所有者に 帰属する当期利益	385,084	92.1

## 自動車事業

売上収益

4兆5,936億円(前期比24.5%増)

当社の重点市場である米国の自動車全体需要は約1,580万台と前期を約11%上回りました。また、国内の自動車全体需要は約450万台と前期を約3%上回る結果となりました。

このような事業環境のなか、生産および調達などにおける各種取り組みを継続してきたことにより、当期の国内の生産台数は60.2万台と前期に比べ2.7万台（4.7%）の増加、海外の生産台数は36.8万台と前期に比べ6.9万台（23.0%）の増加となりました。以上の結果、国内と海外の生産台数の合計は97.0万台と前期に比べ9.6万台(10.9%)の増加となりました。



ソルテラ

重点市場である米国のほかカナダを含む北米を中心にS U B A R U車の需要は強く、売上台数は堅調に推移し、海外は87.8万台と前期に比べ12.5万台（16.6%）の増加となりました。国内は9.9万台と前期に比べ0.1万台（0.8%）の減少となったものの、海外と国内の売上台数の合計は97.6万台と前期に比べ12.4万台（14.5%）の増加となりました。

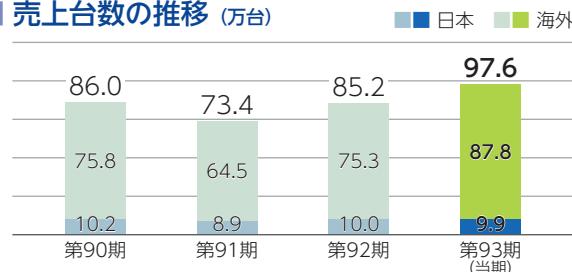
売上収益は、自動車売上台数の増加および為替変動による増収効果などにより、4兆5,936億円と前期に比べ9,031億円（24.5%）の増収となりました。またセグメント利益は、諸経費等の増加などがあつたものの自動車売上台数の増加および為替変動による増益効果などにより、4,615億円と前期に比べ1,983億円（75.3%）の増益となりました。



フォレスター

	売上台数 (万台)	前期比増減 (万台)	前期比増減 (%)
国内合計	9.9	△0.1	△0.8
登録車	8.7	0.5	6.7
軽自動車	1.2	△0.6	△33.7
海外合計	87.8	12.5	16.6
北米	76.3	12.8	20.2
欧州	2.7	0.4	17.3
豪州	4.7	0.3	7.8
中国	0.6	△0.4	△37.5
その他地域	3.4	△0.7	△17.3
総合計	97.6	12.4	14.5

### ■ 売上台数の推移 (万台)



## 航空宇宙事業

売上収益

1,043億円(前期比32.0%増)

防衛、民間、ヘリコプターすべての事業において納入および受注が増加しました。特に「ボーイング787」の引き渡しの増加および多用途ヘリコプター「UH-2」の売上の増加などにより、売上収益は1,043億円と前期に比べ253億円(32.0%)の増収となりました。セグメント利益は27億円と前期に比べ47億円改善し、4期ぶりの黒字となりました。



陸上自衛隊多用途ヘリコプター「UH-2」

航空宇宙カンパニーは、航空旅客需要の回復や防衛関係予算の増額、そして堅調な「UH-2/SUBARU BELL 412EPX」の受注により、防衛、民間、ヘリコプターの三本柱それぞれで成長していきます。

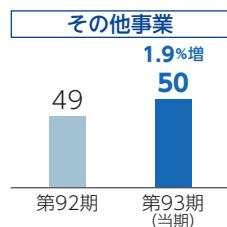
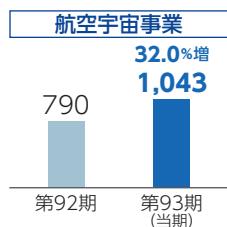
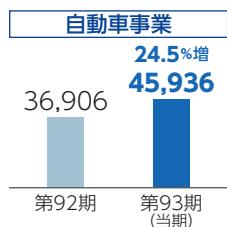
## その他事業

売上収益

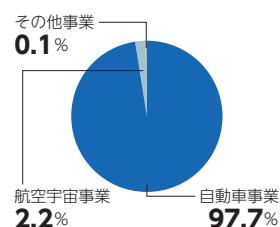
50億円(前期比1.9%増)

売上収益は50億円と前期に比べ1億円(1.9%)の増収となりました。セグメント利益は36億円と前期に比べ26億円(42.0%)の減益となりました。

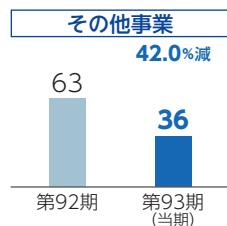
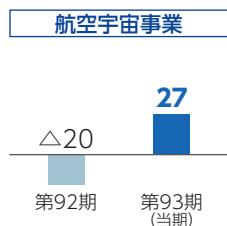
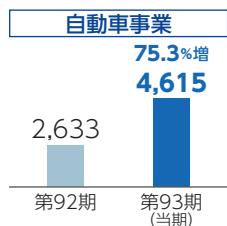
### ■ 事業別売上収益 (億円)



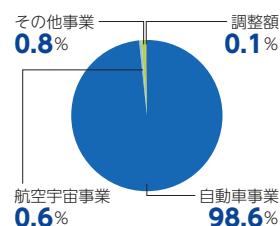
### ■ 事業別売上収益構成比



### ■ セグメント利益 (億円)



### ■ セグメント利益構成比



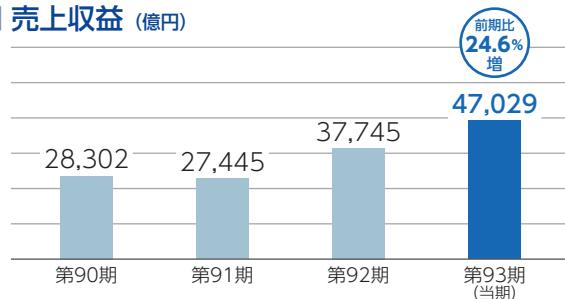
- (注) 1. 売上収益は、外部顧客への売上収益です。  
2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去です。

## (2) 財産および損益の状況の推移

区分	第90期 2020年度	第91期 2021年度	第92期 2022年度	第93期(当期) 2023年度
売上収益 (百万円)	2,830,210	2,744,520	3,774,468	4,702,947
営業利益 (百万円)	102,468	90,452	267,483	468,198
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	76,510	70,007	200,431	385,084
売上収益営業利益率 (%)	3.6	3.3	7.1	10.0
基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円)	99.77	91.28	261.33	509.20
資産合計 (百万円)	3,411,712	3,543,753	3,944,150	4,814,149
資本合計 (百万円)	1,786,383	1,901,019	2,109,947	2,565,394
親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率) (%)	52.1	53.4	53.3	53.2
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	2,318.17	2,465.41	2,739.27	3,409.45
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	4.4	3.8	10.0	16.5
株価収益率 (倍)	22.09	21.34	8.09	6.77
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	289,376	195,651	503,759	767,665
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△272,174	△179,723	△336,813	△703,699
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	13,966	△98,502	△122,307	△66,469
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	907,326	883,074	979,529	1,048,000

(注) 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は期中平均株式数により、また、1株当たり親会社所有者帰属持分は期末発行済株式数により算出しており、自己株式を控除して算出しております。

### ■ 売上収益 (億円)



### ■ 営業利益・売上収益営業利益率 (億円・%)



### ■ ROE (%)



### ■ 親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率) (%)



### (3) 対処すべき課題

#### <ありたい姿、提供価値、経営理念>

当社グループは、『“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す』という経営理念のもと、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」の実現に向け、提供価値である「安心と楽しさ」を進化させていきます。そして、SUBARUを自動車事業と航空宇宙事業における魅力あるグローバルブランドへ持続的に成長させるとともに、すべてのステークホルダーの皆様にも事業活動へ共感いただくことを通じてSUBARUグループの持続的な成長と愉しく持続可能な社会の実現を目指しています。



当社は2023年の新経営体制への移行に伴い、同年8月2日に「新経営体制における方針」の説明を実施し、「2030年に向けた電動化計画のアップデート」と「2030年を見据えたうえでの2028年までの直近5年間に向けた決意」を公表しました。

「新経営体制における方針」においても前中期経営ビジョン「STEP」で掲げた「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」という3つの目指す方向は変わりません。同様にこれまで重点取り組みに据えてきた「組織風土改革」「品質改革」も、当社が持続的に成長していくうえで根底にあるものと位置づけ、新経営体制においても企業競争力を高める土台として取り組み続けていきます。そして「SUBARUらしさの進化」については、SUBARUの提供価値である「安心と楽しさ」をBEV<sup>\*1</sup>時代においても追求し続けるために、「モノづくり革新」「価値づくり」という2つの取り組みにステージアップしていきます。

※1：Battery Electric Vehicle（電気自動車）

#### <大変革期の勝ち残りに向けて>

自動車業界は100年に一度の大変革期にあると言われていますが、近年この変革はさらに非連続かつ従来以上にスピード感のある変化が生まれています。この急速な変化に対して当社は「柔軟性と拡張性」の観点を念頭に置き、よりタイムリーに対応していきます。

#### ①2030年へ向けて目指す姿

##### (2030年に目指す電動車販売比率)

当社は脱炭素社会の実現に貢献するべく、2050年にWell-to-Wheel<sup>\*2</sup>でCO<sub>2</sub>排出量を2010年比で90%以上削減することを目指しており、これに向けて2030年代前半までには全世界で販売する車のすべてに電動化技術を適用します。また、2030年時点でのマイルストーンについては「新経営体制における方針」にて見直しを行い、電動化比率をBEVのみで50%を目指すと掲げています。内燃機関からBEVへと移行する過渡期において、BEVの普及は加速や減速を繰り返しつつ徐々に市場に受容されながら進んでいくと当社は考えています。お客様の嗜好の変化や市場の動向をしっかりと捉えながら、着実に電動化への取り組みを進めていきます。

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

### (電動車ラインアップ)

BEVの市場投入については、2026年末までにSUVを4車種、2028年末までにはさらに4車種と合計8車種のラインアップを予定しています。2026年末までに投入を予定する4車種のうち、2022年に市場に投入した「ソルテラ」はトヨタ自動車株式会社（以下「トヨタ」という。）とともに両社の強みを持ち寄りつくりあげてきました。これに続く残りの3車種についても、これまで培ってきたSUBARU/トヨタ両社のBEV開発の知見や強みを活かして共同開発し、1車種は当社の矢島工場、1車種はトヨタの米国工場で生産し相互に供給することを予定しています。先行きを見通すことが難しい時代においてもアライアンスの活用により、リスクを軽減し開発および生産の柔軟性を確保しながら、魅力あるBEVを順次市場に投入していきます。

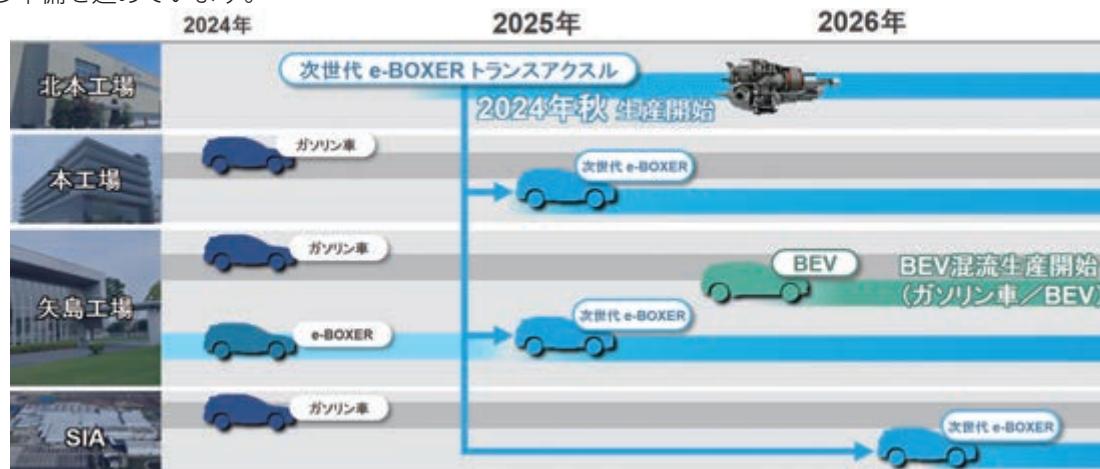
また、トヨタハイブリッドシステムをベースとした水平対向エンジンを搭載する、SUBARUらしい独自のHEV<sup>\*3</sup>である次世代e-BOXERを、今後販売を予定する新型「フォレスター」に続き「クロストレック」にも展開拡大を計画します。HEV商品の強化により、電動化移行期における商品の柔軟性も確保していきます。

※3：Hybrid Electric Vehicle（ハイブリッド自動車）

### (生産体制の再編計画)

電動車の生産に向け、当社は2022年5月より生産体制の再編計画を段階的にアップデートしてまいりました。国内では2024年秋頃を目途に北本工場において、次世代e-BOXERの基幹ユニットとなるトランスアクスルの生産開始を予定し、本工場、矢島工場で生産される車両に順次搭載していきます。また、ガソリンエンジン車とBEVの混流生産の開始を矢島工場にて計画しており、ここで生産するBEVはトヨタにも供給を予定します。加えて2027年以降を目安とした大泉工場におけるBEV専用ライン追加についても各種取り組みを進めています。米国においても次世代e-BOXER車両の生産を計画しており、過渡期における全世界の工場生産キャパシティは120万台レベルとなります。

電動化時代における生産体制についても「柔軟性と拡張性」の観点を念頭に、BEVの普及の加減速や市場の動向にあわせ、ガソリンエンジン車/HEV/BEVのバランスや日米での生産比率などフレキシブルな対応ができるよう準備を進めています。



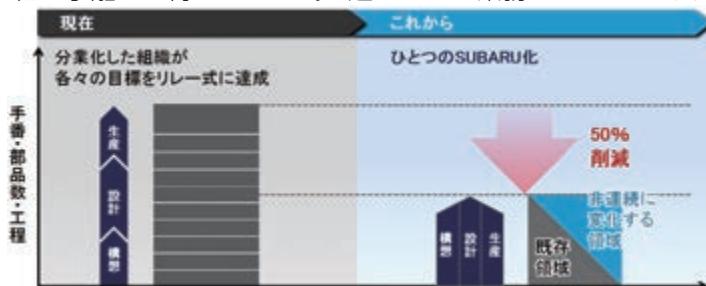
## ②2028年に向けた決意

2030年に目指す姿の実現に向けて、当社では2028年までの期間を非常に重要な期間として位置づけ、「モノづくり革新」と「価値づくり」の2つの取り組みを進めていきます。自動車業界が大変革期にあるなか、決してSUBARUが埋没することのないよう、「モノづくり」と「価値づくり」においては、世界最先端でありたいと考えています。内燃機関からBEVに替わっていく過渡期において、国内外工場再編による「生産体制」の刷新を決断したタイミングに「開発プロセス」や「商品企画」の刷新を合わせ、BEVへ資源を集中することで、早期に「モノづくり革新」「価値づくり」を実現する—このチャレンジを2028年までにやり切ります。

### (モノづくり革新)

モノづくり革新を通じて、小回りの利く「SUBARUの規模だからこそできる」製造・開発・お取引先様領域まで含めたサプライチェーンが一体となった“ひとつのSUBARU化”を進めることで、高密度なモノづくりを推進する—この考え方を軸に、開発手番半減、部品点数半減、生産工程半減を実現し、世界最先端のモノづくりを成し遂げます。

商品構想、設計、生産などが、それぞれ前工程の手離れを待ちリレー式に進めてきた業務を、モノづくり革新のなかでは各領域をアジャイルに進めていくことで、モノづくりに要する時間の半減につなげます。加えて、このような取り組みを絶え間なく推進していくことで、既存領域にかかる開発日数、生産手番などの抑制を図り、先行きの見えない時代における「非連続に変化する領域」への対応力も強化していきます。



### (価値づくり)

米国では販売子会社であるスバル オブ アメリカ インク (SOA) と全米の販売店が一体となった Love Promiseという活動が実を結んでいます。SUBARUの商品を核として、お客様、販売店、SUBARU、そして地域社会の人と人を強固につなげるこの取り組みこそが「SUBARUの社会と未来への価値貢献」であり、これを守り、さらに取り組みの輪を拡げていく—この想いは、この先の大変革期や電動化時代においても決して変わるものではありません。お客様、販売店、SUBARUのつながりの中心にある「商品」において、その価値をさらに進化させていきます。

BEV時代の「価値づくり」において、重要となるのが当社の提供価値である「安心と楽しさ」のさらなる進化です。その1例として、これまで培ってきたAWD（全輪駆動）性能はBEV化により、緻密な制御を可能にし「安全・安心」という強みをさらに強化することができると考えています。また、BEV時代におけるシームレスやストレスフリーといった使い勝手の追求、クルマの魅力を減らすことなく長くお付き合いいただきたいという考えに基づく減価ゼロの発想など、BEVの時代においてもSUBARUはテクノロジーで応えていきます。このような商品や機能を核とし、お客様には「安心」「挑戦」「いつでも新しい」というような、「SUBARUと共に過ごすことでの色褪せない情緒的な価値」を感じていただけたと考えています。電動化が進むことにより、「今まで以上にお客様の人生に寄り添うSUBARU」を目指していきます。

「モノづくり革新」「価値づくり」の実現を加速させるべく様々な取り組みが進んでいます。2024年1月に稼働を開始した群馬県太田市の開発拠点「イノベーション・ハブ」では当社従業員、お取引先様が垣根なく集い、開発・生産など様々な検討を行う「大部屋活動」や株式会社アイシン<sup>\*4</sup>、パナソニック エナジー株式会社<sup>\*5</sup>、AMD<sup>\*6</sup>など各社との協業を進めることで「モノづくり革新」「価値づくり」の具現化に向けた活動を推し進めています。また、「モノづくり革新」「バッテリービジネス」「デジタルカー」「コネクティブビジネス」「コスト改革」の5つの領域を「核心的重点テーマ」と位置付け、各領域を担当する5人のCXO（Chief X Officer）を新設し、それぞれが部門横断で取り組みを進めることで、「モノづくり革新」「価値づくり」のスピードアップを図っていきます。

※4：SUBARUとアイシン、次世代電動車両用eAxleに関する協業を開始

[https://www.subaru.co.jp/news/2024\\_03\\_12\\_113512/](https://www.subaru.co.jp/news/2024_03_12_113512/)

※5：SUBARUとパナソニック エナジー、車載用円筒形リチウムイオン電池の供給に関する協業基本契約を締結

[https://www.subaru.co.jp/news/2024\\_03\\_19\\_163431/](https://www.subaru.co.jp/news/2024_03_19_163431/)

※6：SUBARUとAMD、ステレオカメラとAI推論処理を融合するSoC設計に関する協業を開始

[https://www.subaru.co.jp/news/2024\\_04\\_19\\_154136/](https://www.subaru.co.jp/news/2024_04_19_154136/)

### ③脱炭素社会に向けた取り組み

当社は脱炭素社会に貢献するため、商品（スコープ3）および工場・オフィスなど（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）を設定しています。これらの目標は非連続かつ急速に変化する事業環境に応じて随時見直されており、2023年には、商品に関する中間目標を「2030年に全販売台数の50%をBEVにすることを目指す」、工場・オフィスなどの中期目標を「2035年度に2016年度比60%削減」に引き上げました。当社のバリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量は販売した商品の使用によるものが大部分を占めるため、自動車の電動化に向けた取り組みを着実に進めていくことが重要です。また、当社グループが直接排出するCO<sub>2</sub>（スコープ1および2）の削減に当社自らが率先して取り組むことはバリューチェーン全体での削減活動をより充実させていくものと考え、再生可能エネルギーの利用や高効率な設備への更新などに取り組んでいきます。

なお、商品および工場・オフィスに「素材部品」「輸送」「廃棄」を加えたバリューチェーン全体の脱炭素社会に向けた取り組みは、各領域でのCO<sub>2</sub>削減を目的とした会議体にて管理され、最終的には環境委員会にて全体統括されています。

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 <sub>2</sub> 排出量を、2010年比で90%以上削減 <sup>*7</sup>
	2030年代前半	生産・販売するすべてのSUBARU車 <sup>*8</sup> に電動技術 <sup>*9</sup> を搭載
	2030年	全世界販売台数の50%をBEVにすることを目指す
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
	2035年度	2016年度比60%削減（総量ベース）

※7：2050年に世界で販売されるSUBARU車の燃費（届出値）から算出するCO<sub>2</sub>排出量を、同2010年比で90%以上削減。総量ベース。市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。

※8：他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※9：EV・ハイブリッドなど、電力利用を高める技術を指す。

## <人財づくり>

事業環境が急速に変化するなか、当社が競争力を高め持続的な成長を続けていくための原動力は人財であり、人財を育てていくことこそが当社にとっての企業競争力の源泉です。「自律への働きかけ」「個を磨く」「共感づくり」という3つを人財づくりの軸とし、人財育成や組織風土改革などを重点テーマに掲げ、各種取り組みを推進しています。

### (自律とチャレンジを促す人財育成)

従業員の自律的な能力開発と自発的なチャレンジを促し、個の成長を後押しするため様々な取り組みを行っています。「笑顔をつくる会社」の実現に向け、従業員一人ひとりの自律的な行動へつなげることを目的に全従業員を対象として行われる「SUBARUビジョン理解プログラム」では、2023年度は「新経営体制における方針」をテーマに取り扱いました。本方針への取り組みと「笑顔をつくる会社」実現へのつながりや、従業員一人ひとりが何を考え、動き出そうとしているのかについて、映像視聴や職場内でのディスカッションを通じて理解を深めることで、各自の自律的な動き出しへの働きかけを行っています。

また、時代と共に変化するお客様の期待に継続的に応えるためには、新たな技術価値の創造を担うエンジニア人財の育成が不可欠です。これまで内燃機関で培ってきた技術力（スキル）に電動化時代に求められる新たな技術力を付加し、SUBARUらしい技術力の強化を行うことを当社では「アドスキル」と呼び、エンジニア人財の「アドスキル」に積極的に取り組んでいます。特にソフトウェア領域が技術価値創造を左右する状況を踏まえ、2022年度より技術部門において「ソフトウェア人財育成プロジェクト」を発足させ、「新入社員向け研修」「既存社員向け研修」の2本柱で入門・初級・中級・上級とレベルを分けた教育講座を実施しています。

### (ダイバーシティ経営)

SUBARU独自の価値創造を実現し続けるため、当社は性別・国籍・文化・ライフスタイルなどの多様性を尊重し、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働きやすい職場環境の整備に努めています。また、多様な人財が活躍しキャリア充実を図れるよう、適材適所の人財配置や人財育成、管理職への登用も進めています。とりわけ女性の活躍推進については重要であると考えており、「キャリア形成支援」と「仕事と育児の両立支援」を重点課題として取り組んでいます。キャリア形成支援については女性管理職の育成に力を入れており、「2025年までに女性管理職数を2021年時点の2倍以上」とする目標を掲げております。この目標に向け、管理職を目指す女性それぞれに合った育成・教育を行う「Women's Leadership Program」の推進や女性役員との対話会「役員フォーラム」など、各種研修体系を整備し取り組むほか、2023年11月には全社従業員に対し、女性活躍推進の加速に向けた経営トップメッセージを発信しております。これらの取り組みの結果、2024年4月時点で管理職1,132名のうち43名が女性となり、2021年に24名であった女性管理職は1.8倍に増えています。

上記のほかにも人財づくりに向けた様々な取り組みを実行しており、今後も各種取り組みを一層深化させていくことで、「個の成長」を「組織の成長」へつなげ、企業競争力を高めていくとともに、大変革期における「モノづくり革新」「価値づくり」を実現する「変革をリードする人財」が最大限能力を発揮できる環境づくりを行うことで、新たな時代のスタンダードとなるプロセスや技術を生み出していきます。

## ＜資本コストや株価を意識した経営＞

当社は持続的な成長に向けて「資本コストや株価を意識した経営の実現」<sup>※10</sup>が不可欠だと考えています。当社のROEは、半導体の供給不足による生産台数の減少が大きく影響した2021年3月期、2022年3月期を除けば資本コストを上回る数値で推移しており、直近のPBRについても生産・販売環境の正常化や為替変動を主因に1倍程度に改善しています。自動車業界の大変革期においても、世界最先端の「モノづくり革新」「価値づくり」を着実に実行し、競争力のあるSUBARUらしい商品を市場へ投入することで2030年を見据えた長期的目標として、「業界高位の収益力」「ROE10%以上」を追求していきます。

一方でPERについては、現状7～8倍程度とプライム市場平均PERに対し低位で推移しています。電動化をはじめとする中長期展望の不確実性を背景に期待が醸成されづらい状況であることが要因と捉えており、今後より一層のIR活動強化に取り組み、成長の柱となる電動化戦略の進捗開示などを通して、当社への期待値向上へつなげていきます。

現状分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 資本コスト(WACC)は現状8%半ば ※CAPMベース</li> <li>✓ PBRはコロナ禍に入った2020年3月末以降0.8倍前後で推移した後、直近は1倍程度/PERは現状7～8倍程度</li> <li>✓ 半導体供給不足に見舞われた21/3期及び22/3期を除けば資本コストを上回るROEで推移</li> </ul>									
方針・目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自動車業界を取り巻く急速かつ非連続な変化の中で、2023年8月発信「新経営体制における方針説明」で示した各取り組みと、将来戦略の社内外への浸透を着実に実行</li> <li>✓ 2030年を見据えた長期的目標として、「業界高位の収益力」「ROE10%以上」を追求</li> </ul>									
主な取り組み	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="font-size: 0.8em;">「新経営体制における方針」各取り組みの着実な実行</td> <td style="font-size: 0.8em;">ROE向上</td> <td rowspan="2" style="font-size: 0.8em; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」の着実な実行</li> <li>✓ 資本コスト概念の社内浸透(社内ROICツリー)</li> <li>✓ 成長投資の実行と安定的な株主還元(総還元性向30～50%を目安)</li> <li>✓ 自己株式取得の有効実施</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.8em;">発行と対話の強化</td> <td style="font-size: 0.8em;">PER向上</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: 0.8em; text-align: center;">実効性の向上</td> <td style="font-size: 0.8em;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IR活動の強化による成長への期待値向上と不確実性の低減</li> <li>✓ ESG発信の強化(電動化・人的資本・知的財産・ガバナンス等)</li> <li>✓ 役員報酬制度の改定(ROE・従業員エンゲージメント・相対TSRを指標)</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	「新経営体制における方針」各取り組みの着実な実行	ROE向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」の着実な実行</li> <li>✓ 資本コスト概念の社内浸透(社内ROICツリー)</li> <li>✓ 成長投資の実行と安定的な株主還元(総還元性向30～50%を目安)</li> <li>✓ 自己株式取得の有効実施</li> </ul>	発行と対話の強化	PER向上	実効性の向上		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IR活動の強化による成長への期待値向上と不確実性の低減</li> <li>✓ ESG発信の強化(電動化・人的資本・知的財産・ガバナンス等)</li> <li>✓ 役員報酬制度の改定(ROE・従業員エンゲージメント・相対TSRを指標)</li> </ul>	
「新経営体制における方針」各取り組みの着実な実行	ROE向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」の着実な実行</li> <li>✓ 資本コスト概念の社内浸透(社内ROICツリー)</li> <li>✓ 成長投資の実行と安定的な株主還元(総還元性向30～50%を目安)</li> <li>✓ 自己株式取得の有効実施</li> </ul>								
発行と対話の強化	PER向上									
実効性の向上		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IR活動の強化による成長への期待値向上と不確実性の低減</li> <li>✓ ESG発信の強化(電動化・人的資本・知的財産・ガバナンス等)</li> <li>✓ 役員報酬制度の改定(ROE・従業員エンゲージメント・相対TSRを指標)</li> </ul>								

※10：詳細は2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」をご参照ください。  
[https://www.subaru.co.jp/outline/pdf/governance\\_action.pdf](https://www.subaru.co.jp/outline/pdf/governance_action.pdf)

(4)重要な子会社の状況等 (2024年3月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金	議決権の保有割合	主な事業内容
富士機械株式会社	群馬県	480百万円	100.0%	当社向け自動車用部品の製造販売
株式会社イチタン	群馬県	480百万円	100.0%	当社向け自動車用部品の製造販売
桐生工業株式会社	群馬県	400百万円	100.0%	当社製自動車の補修部品の製造、当社製自動車の防錆作業、当社製特別装備車の製造など
株式会社スバルロジスティクス	群馬県	96百万円	100.0%	当社製自動車に関わる物流、倉庫業など
株式会社東扇島物流センター	神奈川県	490百万円	68.0%	当社製自動車の保管および船積
北海道スバル株式会社	北海道	98百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
宮城スバル自動車株式会社	宮城県	80百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
新潟スバル自動車株式会社	新潟県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
神奈川スバル株式会社	神奈川県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
千葉スバル株式会社	千葉県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
東京スバル株式会社	東京都	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
名古屋スバル自動車株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
大阪スバル株式会社	大阪府	100百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
広島スバル株式会社	広島県	92百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
福岡スバル株式会社	福岡県	50百万円	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
スバルファイナンス株式会社	東京都	2,000百万円	100.0%	当社製自動車に関わる販売金融業務および当社製品のリース業務
スバル USA ホールディングス インク	アメリカ	869,757千USドル	100.0%	米国子会社に対するコーポレートサービスなどの提供
スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA)	アメリカ	794,045千USドル	100.0%	当社製自動車生産部品の購入およびスバル オブ アメリカ インクほかへの完成車の製造販売
スバル オブ アメリカ インク (SOA)	アメリカ	241千USドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車およびそれらの部品の販売
ノース アメリカン スバル インク (NASI)	アメリカ	5千USドル	100.0%	当社製自動車およびスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車に対する北米市場内の技術調査ならびに米国における自動車関連の官庁対応

会社名	所在地	資本金	議決権の保有割合	主な事業内容
スバル カナダ インク (SCI)	カナダ	30,000千CADドル	100.0%	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車およびそれらの部品の販売
スバル ヨーロッパ N.V./S.A. (SE)	ベルギー	87,504千ユーロ	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
スバル オブ チャイナ L T D. (SOC)	中国	187,354千元	100.0%	当社製自動車およびその部品の販売
輸送機工業株式会社	愛知県	100百万円	100.0%	当社向け航空機用部品の製造販売
富士航空整備株式会社	東京都	30百万円	100.0%	航空機などの点検および整備
スバル興産株式会社	東京都	675百万円	100.0%	不動産の賃貸および管理
株式会社スバル I T クリエーションズ	埼玉県	100百万円	100.0%	当社グループの情報システムの開発および運用

- (注) 1. 2024年3月末現在、連結子会社は上記27社を含む73社、持分適用会社は9社です。  
 2. スバル オブ チャイナ L T D. (SOC) に係る議決権の保有割合は、2023年6月20日付で60.0%から100.0%に増加しました。  
 3. 2024年4月1日付で株式会社スバル I T クリエーションズは、デジタル技術の急速な発展・普及に伴う事業環境の変化に迅速に対応するために、当社へ吸収合併しました。

## ② その他

当社は、2005年にトヨタと業務提携を結ぶことに合意し、その後も段階的に提携関係を強化してきました。2024年3月末現在、トヨタによる当社株式の持株数は153,600千株（当社の発行済株式（自己株式を除く）の総数の20.42%）です。また、当社はトヨタ株式を44,868千株保有しています。

2012年より、トヨタと共同開発したスポーツカー「SUBARU BRZ」「TOYOTA 86（現 GR86）」の生産を当社の群馬製作所において行っています。また、トヨタの子会社であるダイハツ工業株式会社から車両のOEM供給を受けることは、当社の限られたリソースをより収益性が高い車種の開発へ集中させることに寄与しています。

さらに、「もっといいクルマ」をつくらうという共通のスローガンのもと2019年の業務資本提携の強化により、トヨタの電動化技術と当社のAWD（全輪駆動）技術を持ち寄ったBEV「ソルテラ」および「bZ4X」を共同開発し、2022年に市場へ導入しました。

自動車業界の100年に一度の変革期を生き残るため、今後も、トヨタハイブリッドシステムのSUBARU車への搭載拡大およびコネクテッド領域での協調、自動運転分野での技術連携など、両社の強みを持ち寄り、業務資本提携を効果的に活用してまいります。



左：「GR86」 右：「SUBARU BRZ」



共同開発BEV SUBARU名：ソルテラ

## (5)設備投資等の状況

当期において、当社グループが実施した設備投資の総額は1,675億円であり、その主な内容は自動車部門における生産、研究開発および販売に関する設備投資です。事業別の設備投資は、以下の通りです。

事業別名称	投資額 (百万円)	設備の内容	資金調達方法
自動車事業	159,452	自動車生産・研究開発・販売設備	自己資金および借入金
航空宇宙事業	6,087	航空機生産設備	同上
その他事業	1,956	厚生設備 ほか	同上
合計	167,495	—	—

- (注) 1. 上記の金額には、消費税などは含まれておりません。  
 2. 経常的な設備の更新のための除却または売却を除き、重要な設備の除却または売却はありません。  
 3. 上記のほか、自動車事業において、リース用車両などの事業用資産の取得に係る投資金額として137億円があります。  
 4. 事業別の主な投資内容は、次の通りです。

自動車事業では、当社において、新商品のための生産設備、研究開発設備、品質・職場環境改善のための設備を中心に914億円の設備投資を実施しました。また、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) において、新商品のための生産設備、品質・職場環境改善を中心に430億円の設備投資を実施しました。

航空宇宙事業では、当社において、生産基盤強化、職場環境改善を中心に60億円の設備投資を実施しました。

### ■ 設備投資額と減価償却費の推移 (億円)



## (6)資金調達の状況

- ① 当社は、当期において総額1,195億円の長期借入を行ったほか、2023年11月に第8回および第9回無担保社債を総額230億円起債いたしました。
- ② 当社は、総額2,010億円のコミットメントライン契約を締結しております。

## 2 会社役員に関する事項

### (1) 取締役および監査役の氏名等 (2024年3月31日現在)

地位等	氏名	主な担当分野	重要な兼職の状況
取締役会長 【取締役会 議長】 【役員指名会議 議長】 【役員報酬会議 議長】	中村 知美	—	一般財団法人日本航空機開発協会 理事長
代表取締役社長 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	大崎 篤	CEO (最高経営責任者) 航空宇宙カンパニー	スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役 (2023年4月就任)
代表取締役副社長	早田 文昭	秘書室、人事部 営業、マーケティング	スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役
取締役専務執行役員	水間 克之	CFO (最高財務責任者) CRMO (最高リスク管理責任者) 財務管理部	スバル USA ホールディングス インク 取締役 スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) 取締役 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 取締役
取締役専務執行役員	藤貫 哲郎	CTO (最高技術責任者) 技術本部、技術研究所 CTO室	スバルテクニカインターナショナル株式会社 取締役
社外取締役 (独立) 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	阿部 康行	—	HOYA株式会社 社外取締役
社外取締役 (独立) 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	土井 美和子	—	国立研究開発法人情報通信研究機構 監事 (非常勤) 国立大学法人東北大学 理事 (非常勤) 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学 理事 (非常勤) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
社外取締役 (独立) 【役員指名会議 委員】 【役員報酬会議 委員】	八馬 史尚	—	株式会社セブン&アイ・ホールディングス 社外取締役 (2023年5月就任) Y K K A P 株式会社 社外監査役 (2023年6月就任)
常勤監査役 【監査役会 議長】	加藤 洋一	—	—
常勤監査役	堤 ひろみ	—	株式会社イチタン 監査役 (2024年3月退任) 東京スバル株式会社 監査役 (2024年3月退任)
社外監査役 (独立)	古澤 ゆり	—	株式会社クボタ 社外監査役
社外監査役 (独立)	榎田 恭正	—	オリンパス株式会社 社外取締役 監査委員長

- (注) 1. 取締役 藤貫哲郎氏、同 八馬史尚氏および監査役 榎田恭正氏は、2023年6月21日開催の第92期定時株主総会において新たに選任され就任しました。
2. 取締役 阿部康行氏、同 土井美和子氏および同 八馬史尚氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。阿部康行氏が社外取締役を兼任しているHOYA株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。土井美和子氏が監事を兼任している国立研究開発法人情報通信研究機構、理事を兼任している国立大学法人東北大学および国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学ならびに社外取締役を兼任している株式会社三越伊勢丹ホールディングスおよび日本特殊陶業株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。また、八馬史尚氏が社外取締役を兼任している株式会社セブン&アイ・ホールディングスおよび社外監査役を兼任しているYKK AP株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。
3. 監査役 古澤ゆり氏および同 榎田恭正氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。古澤ゆり氏が社外監査役を兼任している株式会社クボタと当社の間には、重要な取引はありません。また、榎田恭正氏が社外取締役を兼任しているオリンパス株式会社と当社の間には、重要な取引はありません。
4. 監査役 古澤ゆり氏は、国土交通省において要職を歴任し、内閣の機関では働き方改革・女性活躍・ダイバーシティ推進に携わり、同分野に関する相当程度の知見を有しています。
5. 監査役 榎田恭正氏は、アステラス製薬株式会社において上席執行役員財務担当（CFO）、また、デロイトトーマツグループにおいて独立非業務執行役員を歴任し、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
6. 当社は、取締役 阿部康行氏、同 土井美和子氏および同 八馬史尚氏ならびに監査役 古澤ゆり氏および同 榎田恭正氏を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。なお、同氏らは東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。
7. 2024年4月1日付の取締役の主な担当分野は以下の通りです。

地位等	氏名	主な担当分野
取締役会長 【取締役会議長】 【役員指名会議議長】 【役員報酬会議議長】	中村知美	—
代表取締役社長 【役員指名会議委員】 【役員報酬会議委員】	大崎 篤	CEO（最高経営責任者）
代表取締役副社長	早田文昭	秘書室、人事部、営業、マーケティング、原価、調達
取締役専務執行役員	水間克之	CFO（最高財務責任者） CRMO（最高リスク管理責任者）、財務管理部
取締役専務執行役員	藤貫哲郎	CTO（最高技術責任者）、技術本部、技術研究所、CTO室

## (2) 取締役の報酬決定の方針および手続（当期（2023年度））

### ① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、役員報酬会議にて承認された案を2022年3月3日開催の取締役会において審議・決定しています。また、当期に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容の決定について委任を受け、社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定されていることから、取締役会は、その内容が当該決定方針に沿うものであると判断しています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容の概要は次の通りです。

#### 1. 基本方針

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

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

#### 2. 報酬構成

取締役の報酬は、基本報酬、短期業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬（国内非居住役員については譲渡制限付株式に代わりファントムストック）により構成されています。なお、社外取締役の報酬については、その独立した立場および職務に鑑み、基本報酬のみとします。

##### (1) 固定金銭報酬に関する方針

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

##### (2) 業績連動報酬に関する方針

社外取締役を除く取締役に対する年次業績連動賞与として、業績指標（KPI）として当事業年度の連結税引前利益実績を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に、現金報酬として支給します。また、当社グループの中長期戦略の目標達成を後押しするため、非金銭報酬として付与する譲渡制限付株式報酬（後記(3)）の一部について、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させるパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）とします。PSUのKPIは、中期戦略において重視する財務指標である連結株主資本利益率（ROE）に加え、非財務指標として従業員エンゲージメントを採用します。なお、年次業績連動賞与およびPSUのKPIは、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとします。

##### (3) 非金銭報酬に関する方針

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役を対象に譲渡制限付株式報酬を交付します。譲渡制限付株式報酬は、その一部を定額報酬型、残りを変動報酬型とし、いずれについても在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除するものとします。定額報酬型の譲渡制限付株式報酬（RS）は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付します。変動報酬型の譲渡制限付株式報酬（PSU）は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット＝1株換算）を付与し、評価期間（ユニット付与日の属する単一事業年度）後、ユニット数に業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率（50%～100%）を乗じて算定された数の当社普通株式を交付します。

なお、譲渡制限付株式報酬として取締役に割り当てる当社の普通株式は、RSとPSUを合わせて、年間15万株以内とします。また、当社と取締役との間で、概要、①当社の役員に在任する間は一定期間、割り当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと、②一定の事由が生じた場合には当社が当該普通株式を無償で取得すること等を含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結します。

3. 固定金銭報酬の額、業績連動報酬の額および非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針  
 社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同輩企業および同業他社の報酬水準・報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢などを考慮し、概ね次の割合を目安とします（業績連動報酬については基準額の割合）。

	内訳				割合	
	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		社長	社長以外の取締役
			PSU	RS		
固定金銭報酬	●				45%	50%
業績連動報酬		●	●		45% <sup>*1</sup>	40% <sup>*2</sup>
非金銭報酬			●	●	25% <sup>*1</sup>	20% <sup>*2</sup>

報酬水準および報酬ミックスは、当社の経営環境、同輩企業および同業他社の状況その他の事情を勘案し、適宜、役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとします。

#### 4. 報酬等の決定に関する事項

個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容について委任を受けるものとし、社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定します。その権限の内容は、基本報酬、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬（ファントムストックを含みます。）の具体的な額の決定ならびにそれらの支給時期などです。なお、報酬制度の改定など全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役にて審議・決定します。また、個人別の報酬の総額および各項目の水準は、外部専門機関などの調査データを活用し、職責や社内外の別に応じて設定します。役員報酬会議は、役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任します。

※1：業績連動報酬45%および非金銭報酬25%には、譲渡制限付株式報酬（PSU）がそれぞれに15%含まれております。  
 ※2：業績連動報酬40%および非金銭報酬20%には、譲渡制限付株式報酬（PSU）がそれぞれに10%含まれております。

#### ②取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、12億円以内（うち、社外取締役分2億円以内）とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち、社外取締役は2名）です。また、2022年6月22日開催の第91期定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の付与に関する金銭報酬の総額は、上記の範囲内で、年額2億円を上限とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役および国内非居住者である取締役を除きます。）の員数は5名です。

監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月27日開催の第75期定時株主総会において、1億円以内とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。

#### ③役員報酬会議の活動状況

当社は、現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の委員会として役員報酬会議を設置しております（その権限の内容は、前記①4.に記載の通りです。）。役員報酬決定プロセスに関する公平性や透明性を確保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任しています。

当期の役員報酬会議は、社外取締役3名（阿部康行氏、土井美和子氏および八馬史尚氏）、社内取締役2名（中村知美氏および大崎篤氏）により構成され、議長は中村知美氏が務めました。

当期は役員報酬会議を8回開催し、取締役の報酬制度および個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定案の答申、外部調査データを活用した役員報酬水準に関する検討、考課に基づいた取締役（社外取締役を除きます。）の個人別業績連動賞与額の決定および譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額などの決定を行いました。

#### ④当期に係る取締役および監査役の報酬等の総額

区分		報酬等の総額（百万円）				
		基本報酬 （月額固定）	年次業績 連動賞与	譲渡制限付株式報酬		
				PSU	RS	
取締役（11名）	社内取締役（7名）	213	244	69	65	591
	社外取締役（4名）	38	—	—	—	38
監査役（6名）	社内監査役（2名）	63	—	—	—	63
	社外監査役（4名）	26	—	—	—	26
合計（17名）		340	244	69	65	718

- （注）1. 上表には、当期の末日までに退任した社内取締役2名、社外取締役1名、社外監査役2名を対象に含んでいます。当期末においては、取締役は8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。
2. 上表の総額は、当期末に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬（国内非居住者に付与されるファントムストック、PSUなど）が含まれています。
3. ファントムストックおよびPSUの額については、2024年3月31日付の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値にて算出しており、実際の支給の際には、交付時株価を適用します。

#### ⑤業績連動報酬に関する事項

当期の業績に対する年次業績連動賞与の額およびPSUの付与株式数の算定（その算定方法は、前記①2.(2)に記載の通りです。）に用いた業績指標（KPI）に関する実績は下表の通りです。

当社は、連結税引前利益をKPIとし、上位の役位ほど年次業績への連動性を強めた報酬テーブルを設定し、各取締役に支給する年次業績連動賞与を決定しています。

また、当社グループの中長期戦略の目標達成を後押しするため、譲渡制限付株式報酬の一部について、財務指標（ROE）、非財務指標（従業員エンゲージメント）の目標達成度合いに連動させて付与株式数を決定するパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）を採用しています。なお、社外取締役には、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割を考慮し、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の支給は行っていません。

業績指標（KPI）	実績
連結税引前利益	5,326億円
ROE	16.5%
従業員エンゲージメント指数改善ポイント	△11ポイント

#### ⑥非金銭報酬等の内容

譲渡制限付株式報酬の内容およびその交付状況は、第93期定時株主総会招集ご通知 交付書面省略事項の「3.当社が発行する株式に関する事項」〔(5)当期中に職務執行の対価として会社役員に交付された当社の株式の状況〕（10頁）および前記①2.(3)に記載の通りです。

# 株主総会会場ご案内図

## 開催日時

2024年6月19日(水曜日) 午前10時  
EVENT SPACE EBIS303 3階 イベントホール

## 交通機関のご案内

JR「恵比寿駅」東口改札より徒歩約3分

JR「恵比寿駅」西口改札・東京メトロ日比谷線  
「恵比寿駅」JR恵比寿駅方面改札より徒歩約4分

- ◎ ご自宅などから株主総会の模様をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を実施いたします(詳細は本書面6頁をご覧ください)。
- ◎ 株主総会にご出席いただいた株主様へのお土産のご用意はございません。
- ◎ 体調不良と思われる方はご入場をお断りする場合がございます。
- ◎ 会場に駐車場はございません。公共交通機関をご利用ください。
- ◎ ご来場にあたりサポートが必要な方は、事前にお電話でご連絡ください。

株式会社SUBARU IR部SR室  
03 - 6447 - 8825  
(土日祝日を除く 午前9時～午後6時)

- ◎ スマートフォンまたは携帯電話を利用して、右記のQRコードよりEBIS303のホームページにアクセスいただくと、恵比寿駅からEBIS303への道順案内の動画をご覧いただけます。



NAVITIME

出発地から株主総会会場まで  
スマートフォンがご案内します。



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。