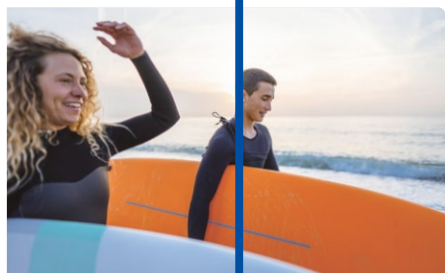




INTEGRATED REPORT 2025

統合レポート 2025





INTRODUCTION

ひとつのSUBARU

SUBARUグループは、「笑顔をつくる会社」というありたい姿の実現に向けて、グローバル・グループの全従業員が一丸となって取り組んでいます。事業活動全体を通じて「安心と楽しさ」の価値を進化させることで、お客様や株主の皆様をはじめ、すべてのステークホルダー、そして社会・地球環境にまで笑顔届けられる企業であり続けたいと考えています。



SUBARUでは、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様へ、当社グループへのご理解をより一層深めていただけるよう、財務・非財務情報を一体化した統合レポートの発行を毎年行っています。

統合レポート 2025は、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」を実現し、愉しく持続可能な社会と当社グループの持続的な成長を両立していくため、グループ一丸となって注力していく取り組みやこれまで蓄積してきた強み、経営基盤などへのご理解を深めていただくことをコンセプトに編纂しています。

2023年8月に「新経営体制における方針」を公表して以降、当社を取り巻く環境は大きく変動しています。本レポートでは、あらためて柔軟性と拡張性を持った「モノづくり革新」と「価値づくり」の取り組みの進捗やその背景にある考え方、CXOによるメッセージにて今後の方向性やありたい姿を掲載しました。また、私たちが価値創造の取り組みを進める上で最も大事な要素となるお客様との関係性について、お客様の声とともに解説を行うことで当社の価値創造ストーリーをよりご理解いただけるよう努めています。さらに、企業競争力を高める6つの資本の取り組みや経営基盤となるガバナンスや人権尊重に向けた活動の開示を充実させるなど、統合レポート全体を通して開示の深化を図っています。

このたび、これまでの「CSR重点6領域」を「サステナビリティ重点6領域」と改めました。CSR視点だけではなく、SUBARUの価値や強みを一層活かした形で社会とSUBARUグループの持続可能性に寄与していくことで、さらなる社会価値・経済価値の創出を目指します。本レポートをステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールの一つとして活用し、さらなる情報開示の充実につなげるとともに、皆様からいただく忌憚なきご意見を当社グループの持続的な成長につなげていきます。

レポーティング体系

SUBARUグループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図るため、様々な情報を開示しています。本レポートに加えて、SUBARUグループの価値観や価値創造の概要を知っていただく「SUBARUのありたい姿」や、ESG 関連情報を国際的な開示基準に即して網羅的に開示している「サステナビリティ Web」などからも、情報を入手していただけます。

企業情報

株主・投資家の皆様へ

決算短信・決算説明会資料

有価証券報告書

株主総会 招集ご通知

コーポレートガバナンス報告書

サステナビリティ

報告対象範囲

株式会社SUBARU

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

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

※一部、対象期間外の情報も掲載しています。
※本レポートにおける所属・役職などは、すべて取材当時のものです。

参考にしたガイドライン

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

「統合レポート2025」用語

- S I A : Subaru of Indiana Automotive, Inc.
- SOA : Subaru of America, Inc.
- BEV : Battery Electric Vehicle(電気自動車)
- HEV : Hybrid Electric Vehicle(ハイブリッド自動車)
- I C E : Internal Combustion Engine(内燃機関)
- AWD : All Wheel Drive(全輪駆動)
- CXO : Chief X Officer

制作プロセス

2021年度より「統合レポート」の発行を開始し、以降、改善を図りながら毎年発行しています。

1. 「統合レポート」の発行後、機関投資家の皆様を中心に社内外のステークホルダーから率直なご意見を伺うとともに、外部団体のアワードにも応募し、評価いただく。
2. ご意見や評価を踏まえ、事務局が次年度の編纂方針を作成し、代表取締役社長が委員長を務め全役員が委員として参加する「サステナビリティ委員会」での承認を得る。
3. 承認を得た方針をもとに、各部門と事務局が協力して編纂する。
4. 「サステナビリティ委員会」で報告し、各部門の執行役員の確認を経て発行する。

将来予測に関する免責事項

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

目次

02 発行にあたって

04 At a Glance

価値創造ストーリー

06 CEOメッセージ

10 笑顔をつくる会社へ

12 積み上げてきた強みとビジネスモデル

16 価値創造プロセス

18 お客様との関係を育てる

24 新経営体制における方針

30 サステナビリティ重点6領域

価値創造のための資本戦略

34 製造資本

38 知的資本

46 人的資本

54 財務資本

58 社会関係資本

60 自然資本

66 航空宇宙事業

価値創造を支える経営基盤

70 IT／DX戦略

72 リスクマネジメント

76 コンプライアンス

78 人権尊重

80 コーポレートガバナンス

コーポレートデータ

96 10年間の主要連結財務データ

98 会社情報

歩みと現在

創業

中島知久平が飛行機研究所を創設

1917年

設立

富士重工業株式会社設立

1953年

資本金^{※1}

1,538億円

連結従業員数^{※1}

37,866人

自動車事業

自動車ならびに
その部品の製造、
販売および修理

航空宇宙事業

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

生産拠点

自動車

2拠点

群馬県(日本)・
インディアナ州(米国)

航空宇宙

2拠点

栃木県・愛知県(日本)

89社

国内 432店舗
海外 約90カ国・地域

斯巴鲁汽車（中国）有限公司
スバル オブ チャイナ
Subaru of China Ltd.

スバル カナダ インク
Subaru Canada, Inc.

スバル オブ アメリカ インク
Subaru of America, Inc.

ノース アメリカン スバル インク
North American Subaru, Inc.

スバル ヨーロッパ
Subaru Europe N.V./S.A.

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.

群馬製作所

本工場 矢島工場 大泉工場 北本工場

スバル研究実験センター
美深試験場

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

本工場 南工場 南第二工場

本社

スバル研究実験センター

東京事業所

※1 2025年3月31日現在
※2 2025年4月1日現在

業績と財務健全性

連結業績^{※3}

売上収益

4兆6,858億円

営業利益

4,053億円

連結営業利益率^{※3}

8.6%

ROE^{※3}

12.8%

自己資本比率

53.3%^{※3}

発行体格付

A-

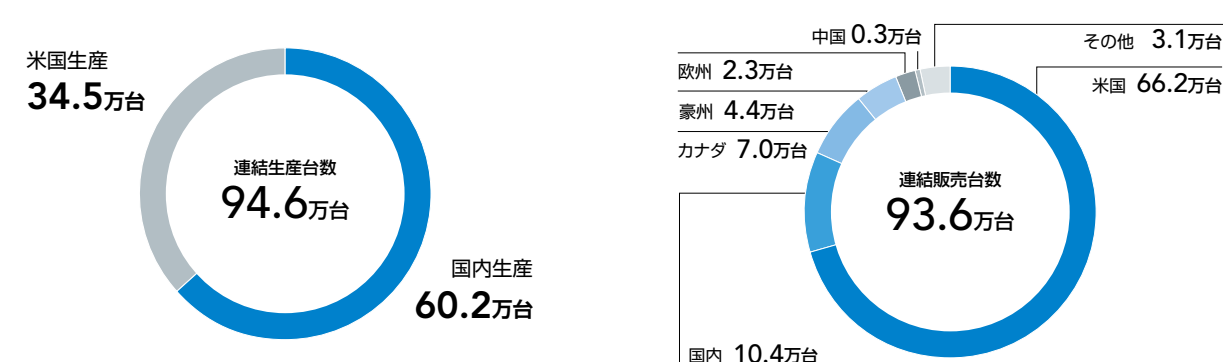
格付投資情報センター(R&I)
2024年12月18日現在

事業

売上構成比^{※3}



地域別比率^{※3}



業界シェア^{※4}

米国マーケットシェア

約4.1%

グローバルシェア

約1%

※3 2025年3月期
※4 2024年(暦年)

CEOメッセージ



ステークホルダーの皆様と共につくる、
持続可能な社会の実現に向けて——
“ひとつのSUBARU”の力で、
人と社会を笑顔でつなぎます。

代表取締役社長
CEO（最高経営責任者）
大崎 篤

SUBARUグループが目指す将来像に向けて

急激な環境変化に対応する柔軟性と機動力の進化

自動車産業が「100年に一度の大変革期を迎えた」と言われ始めてから、すでに長い年月が経過しました。特に、私が代表取締役社長に就任してからの2年余りで起きた非連続な変化やそのスピード感は想定以上であり、この1年だけを取り上げても、自動車業界全体がこれまで経験したことがない激動に直面しています。SUBARUは、こうした不確実性の高い状況のなかでも、企業としての方向性をぶらすことなく、むしろ企業規模を活かした機動力を磨き、スピード感を持って対応できる力を、この2年間で大きく進化させてきました。今後も、柔軟性と拡張性をさらに高め、変化に強いモノづくりと価値づくりを通じて、お客様に最適な商品をお届けし続けることが、私たちの使命であり、CEOとしての責任だと考えています。

私は入社以来、一貫して現場主義を貫いてきました。設計や製造、品質保証部門などでのキャリアを通じて、悩みや壁にぶつかるたびに現場に足を運び、答えを探してきました。社長就任後もできる限り現場に赴き、グループ従業員や世界各地の生産や開発、販売現場の生の声を聞くことが、経営判断の起点になっています。この2年半で「答えは現場にある」という実感を何度も得てきました。今後も、現場からの発想を重視する姿勢は変えることなく、変化の激しい環境のなかで、スピード感を持って経営判断を行ってまいります。

ひとつのSUBARU化で挑む、変化に強い企業文化の創造

組織の壁を越えて——CXO体制による全体最適とスピードの実現

社長に就任した当初、当社は自動車業界の中では企業規模が大きくはないにもかかわらず、組織の中に多くの“壁”が存在していることに課題を感じました。変化の激しい時代において、全体最適で物事を判断し、スピード感を持って行動するためには、こうした壁を取り払い、小回りが利く企業規模を活かして一体となる必要があると考えました。その想いから始めたのが「ひとつのSUBARU化」です。

まず2024年には、群馬製作所内に「イノベーション・ハブ」を設置し、企画から設計、開発、調達、生産技術までのエンジニアリングチェーンに、パートナー企業とサプライヤーの皆様も加わり、部門や会社の壁を越えてメンバーが議論できる場を提供しました。これにより、社内外の人と人とのつながりが深まり、スピード感と柔軟性が格段に向上しています。

その後、5つの重点テーマを定めてCXOを配置し、強力な権限を持って組織に横串を通せる体制を構築しました。現在、5人のCXOによるこの指揮系統は非常にうまく機能し、コミュニケーションがとりやすくなった部門同士を有機的につなげる働きかけや仕組みづくりを次々と実行し、結果として、商品開発のスピードが一気に加速しています。一連の成果を踏まえ、2025年度は新たにCLO（最高物流責任者）とCHRO（最高人財責任者）を任命しました。今後、各プロジェクトの目的や進行状況に合わせて、CXO同士が縦横に連携できる体制を一層強化していきます。

“ひとつのSUBARU化”は、単なる組織改革ではなく、変化に対応し続けるための企業文化の進化だと考えています。グループ従業員が同じ想いのもと一つになり、人と人のつながりを大切にしながら、SUBARUらしい価値を社会に届けていきます。

挑戦を後押しする風土づくり——人財の力を引き出す組織改革

SUBARUの価値創造の根幹を支えるのは、他でもない「人財」です。そして、未来を切り拓くためには、未知への挑戦が不可欠であり、その挑戦を支えるのは、従業員一人ひとりの力にほかなりません。当社の従業員は、真面目で誠実な気質が根づいていますが、同時に失敗への不安や協力を得ることへの遠慮などから、挑戦への一歩をなかなか踏み出せない傾向が見受けられたことも事実です。だからこそ、“ひとつのSUBARU化”という考え方のもと、この1年でも、部署の壁を越えたコミュニケーションを促進する組織体制の整備や人事施策の強化などに取り組んできました。また、経営層側からも積極的に従業員に声をかけ、挑戦を応援し、失敗を認めることで、さらなる挑戦を後押しする風土の醸成にも努めてきました。その結果、特に若手社員を中心に、チャレンジブルな人財が着実に増えてきたと感じています。挑戦と失敗を許容する文化が、少しずつSUBARUの中に根づき始めているのです。

サステナビリティの重点6領域の一つである「ダイバーシティ」を「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」へと進化させた背景にも、同じ想いがあります。SUBARUには、多様な視点や自由な発想を持つ、可能性に満ちた人財が数多く存在しています。それぞれが持つ“良い種”を引き出し、皆で育てていくことで、イノベーションを生み出す。このサイクルを回すための風土づくりこそが、経営の使命だと考えています。

未来をつくる挑戦——「ひとつのSUBARU」でやりきる覚悟

我々が取り組む「モノづくり革新」や「価値づくり」の実現に向けては、これまでも様々な準備を進めてきました。一方で、具現化に向けては、やってみなければわからないことも多いということが現実です。「ひとつのSUBARU」として、全グループ従業員が一丸となって挑戦し、やりきる。経営トップとして、根づきつつある変化の波をさらに大きなものにすると同時に、共に未来をつくっていくことへのモチベーションを高めてまいります。

「モノづくり革新」と「価値づくり」の進捗

高度化・複雑化するクルマづくりへの新たな挑戦

当社グループは2023年8月に発表した「新経営体制における方針」に基づき、柔軟性と拡張性をあわせ持った「モノづくり革新」に強い決意を持って取り組んでいます。詳細については今後開示していきますが、すでに「モノづくり革新」が急速に定着してきたという実感を得ています。カーボンニュートラル社会の実現に向け、当社の持つリソースやオポチュニティを踏まえた手段としてBEVを選択し、大きく舵を切ってきました。昨今、BEVの需要は躍り場を迎えていますが、引き続き中長期的にはBEVが主軸になっていく考えに変わりはありません。従来のICE系商品とは大きく車両構造の異なるBEVという「新しい商品」を企画・開発し、更地にゼロから建設する「新しい工場」で生産を始めるという挑戦は、他社に対し優位となる従来の枠組みを超えた「モノづくり革新」の大きな転機です。今後は、BEVを起点とした新たな「モノづくり革新」の要素をICE系商品にも展開していきたいと考えています。

SUBARUならではのお客様との強固な関係性を活かした価値づくり

新経営体制方針において、もう一つの重点取り組みは「価値づくり」です。当社はお客様に提供したい価値を「安心とゆしさ」と定めています。しかしながら、その「安心とゆしさ」を感じる場面やきっかけは、お客様一人ひとり異

なります。だからこそ、当社はお客様に寄り添った取り組みを何よりも大切にしています。当社の強みは販売店やお客様との深い結びつきにあります。お客様がクルマを保有されている期間中、その魅力が損なわれることなく、より長いお付き合いをいただけるよう、「減価ゼロ」の発想で新たな価値の創造に挑戦しています。その実現に向けて、今後はさらにお客様とのタッチポイントを増やし、いただいた声を商品開発に反映させるとともに、購入後のサービス領域にも活かしてまいります。これにともない、アフターセールス領域の組織改編を行い、体制を強化しました。

社会に寄り添う SUBARU のこれから

「安心とゆしさ」を、持続可能な社会の礎に

SUBARUは、企業価値や強みを最大限に活かした形で、持続可能な社会の実現とSUBARUグループの持続的な成長の両立を目指しています。その想いのもと、2024年度には従来のCSR重点6領域を「サステナビリティ重点6領域」として発展させました。今後は、企業活動のあらゆる場面で社会的価値をより意識し、ステークホルダー全体に向けた取り組みへとスコープを広げていきます。

サステナビリティ重点6領域のひとつである「安心」では、2030年死亡交通事故ゼロの実現に向けて取り組みを進めています。これは社会課題に対し非常に重要な挑戦である一方、現実には多くのハードルが存在します。たとえば、逆走車や大型車両に前後から挟まれた事故など、SUBARUの商品や技術だけでの実現は難しいケースもあります。センサーを多量に搭載することなどにより安全性を高めることは可能ですが、コストの上昇が普及の妨げとなる可能性があります。だからこそ、適正価格で安全技術を全車に搭載することを重要な課題と位置づけ、積み上げてきた技術力を活かして、安全技術を搭載したクルマの普及を図ります。加えて、他社との連携やインフラ領域での協業*、交通安全意識向上への啓蒙など、より広い視点から社会全体での事故低減に全社を挙げて取り組んでいくことで、持続可能な社会の実現を目指します。また、安全性の確保にとどまらず、例えば、コネクティッド技術などによる「見守られている」という感覚や、地域の販売店との継続的な関係性などが、安心の一端を担うと捉えています。SUBARUは、人とのつながりを大切にしながら、社会にやさしい取り組みへとつながる持続可能なサイクルの形成を目指しています。

※ 2025年6月24日 鹿島建設、SUBARU 光ファイバセンシング技術を用いた路車協調型自動運転の実証実験を開始
https://www.subaru.co.jp/news/2025_06_24_140455/

ステークホルダーの皆様へ

SUBARUのクルマを長くご愛顧いただくことが、お客様の人生を豊かにするだけでなく、社会全体にとっても優しい選択となるよう、私たちはこれからも、すべてのステークホルダーの皆様と共に、より良い未来を築いてまいります。

2023年の社長就任以来、激動の時代の中でも柔軟かつしなやかに対応できる力を高めるための施策を重ねてきました。その成果は着実に浸透し、現在では実行フェーズへと移行しています。将来に向けて、私たちは「ひとつのSUBARU」で新たな価値創造に挑み続けています。困難な状況にも屈することなく、これまで準備してきた力を信じて、未来を切り拓いていく。その姿こそが、SUBARUの変わらぬ本質であり、皆様と共に歩む未来への約束です。どうぞご期待ください。

笑顔をつくる会社へ

ありたい姿である「笑顔をつくる会社」は、
私たちと関係の深いお客様の振る舞いや喜びの
声などから教えられたことでもあります。
SUBARUブランドを育ててくださったお客様を
第一に、人、社会、地球までをも笑顔にしたい、
そんなSUBARUでありたいと考えています。

ありたい姿

笑顔をつくる会社

提供価値

安心とゆしさ

経営理念

“お客様第一”を基軸に
「存在感と魅力ある企業」を目指す

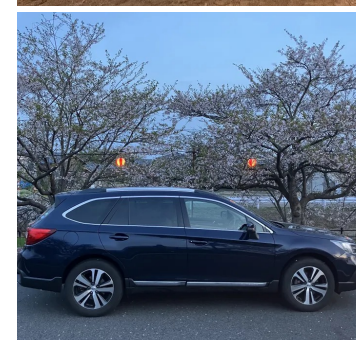
Thank you for 27 years of service.
Congratulations to all the great
engineers and other people at
Subaru that made the best
family car I've ever seen.



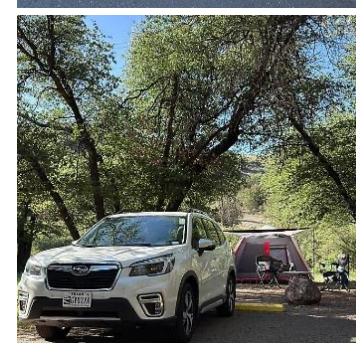
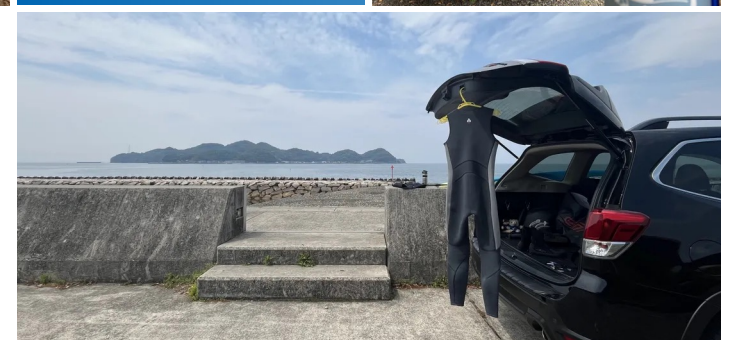
雪道も抜群の安定性で
楽しく感じることさえあります。
8年目ですが…
まだまだ先の長い相棒になります。



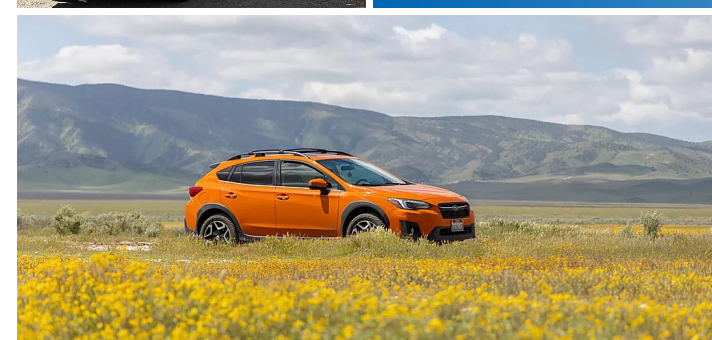
Wilson, my Subaru Outback.
Got us through every highway,
backroad, and forest road…
no matter how spicy it got.
Without Wilson, this trip would
not be the same.



毎日の通勤や旅行、ドライブなどなど
移動時間が快適で楽しくて、
ついつい目的もなく走ってしまう。
アウトバックは、そんな相棒。



Thanks for creating a
vehicle that not only keeps
you safe but also creates a
drive for you to get out
there and explore.



スバ学 (Japan only)
<https://community.subaru.jp/>

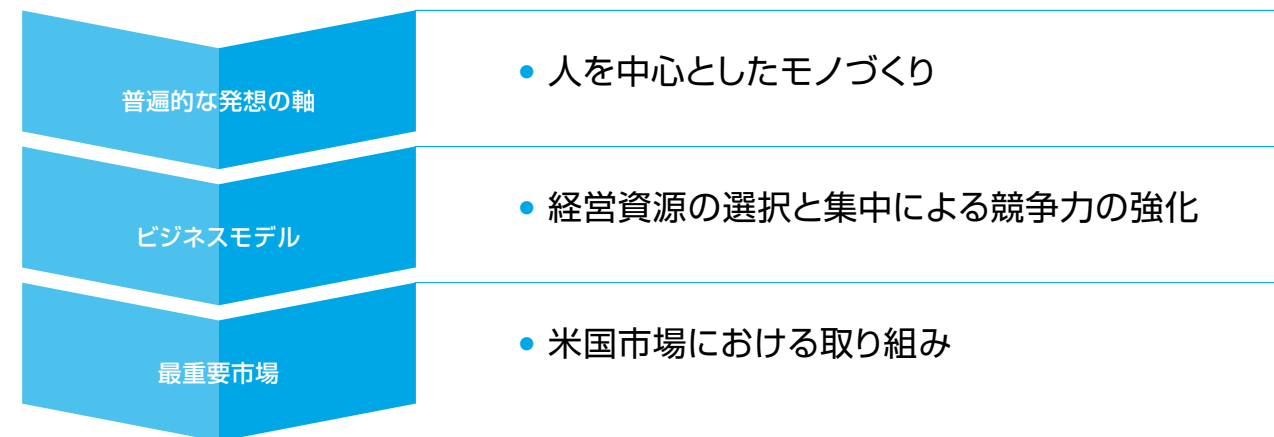


Dear Subaru,
<https://www.subaru.com/owners/dear-subaru.html>



welcome to uncommon
https://youtube.com/playlist?list=PLjDqOMK-xK1_y7W9Qgkqh6U1sQgL_ChN6&si=nuu95rQG1IPZBEQS

積み上げてきた強みとビジネスモデル



普遍的な発想の軸

人を中心としたモノづくり

SUBARUはお客様にお届けしたい提供価値を「安心と愉しさ」と定めています。「安心」とは安全という機能に加えブランドに対する信頼感があって初めて成立するもの、「愉しさ」はその「安心」を前提とし、運転の愉しさだけではなくクルマで移動することの愉しさ、クルマのある生活全般の愉しさだと考えています。そして、電動化時代においても「安心と愉しさ」を提供し続けることはSUBARUブランドとしてお客様への約束事だと考えており、引き続き安全技術を進化させていきます。

クルマづくりにおける普遍的な発想の軸は、「人を中心に考え、安全を追求すること」。この考えの原点は、前身である航空機メーカーのDNAにあります。航空機の開発において最も大事なことは安全です。万が一の状況に陥らないため、求められる安全性能、技術基準は非常に高く、徹底的に“人を中心に考えた設計”を行っていました。この安全であることが当然という思想がクルマの開発においても脈々と受け継がれ、いかなる時代にも一貫して高い安全性、優れた走行性能、合理的なパッケージを追求してきたことこそが、SUBARUのDNAです。

磨き続けてきた安全技術

1958年に発売された「SUBARU 360」の時代から、あらゆる方向からの衝突に対して効果的に衝撃を吸収し、高い強度を持つキャビンで乗員を守るべく、衝突安全ボディの開発に取り組んできました。当時はまだ「安全」がクルマの価値として重要視されておらず、衝突安全という概念すら一般的ではありませんでしたが、当社は1965年から自主的に前面衝突試験を開始しました。衝突実験用のダミー人形もありませんでしたが、技術者はクルマのボディ構造や人体への影響について独自に研究を進め、試行錯誤しながら時代の一步先を行く優れた衝突安全性を追求していました。その後も運転者だけではなく同乗者や歩行者も守るという安全思想のもと、転覆や後面衝突などの様々な形態の衝突安全データを積み重ね、例えば前面衝突時にエンジンが室内に侵入しにくい構造の実現や歩行者がボンネットに当たった際の衝撃吸収スペースの確保など、独自の衝突安全技術に関する開発を現在にいたるまで続けています。

加えて総合安全思想のもと、ドライバーが運転以外のことに気を遣うことのないよう、見やすく、使いやすく、疲れにくいドライビング空間となるようなクルマの基本的な設計の工夫や、「走る・曲がる・止まる」の基本性能を継続的に追求しています。「走り」は単に愉しみを提供するものではなく、安全を高めるための重要な要素です。万一の事故に遭遇したときの安全な危険回避や、様々な天候や路面状況でも普段と同じような安定した走りを可能にします。



普遍的な発想の軸 / 人を中心としたモノづくり

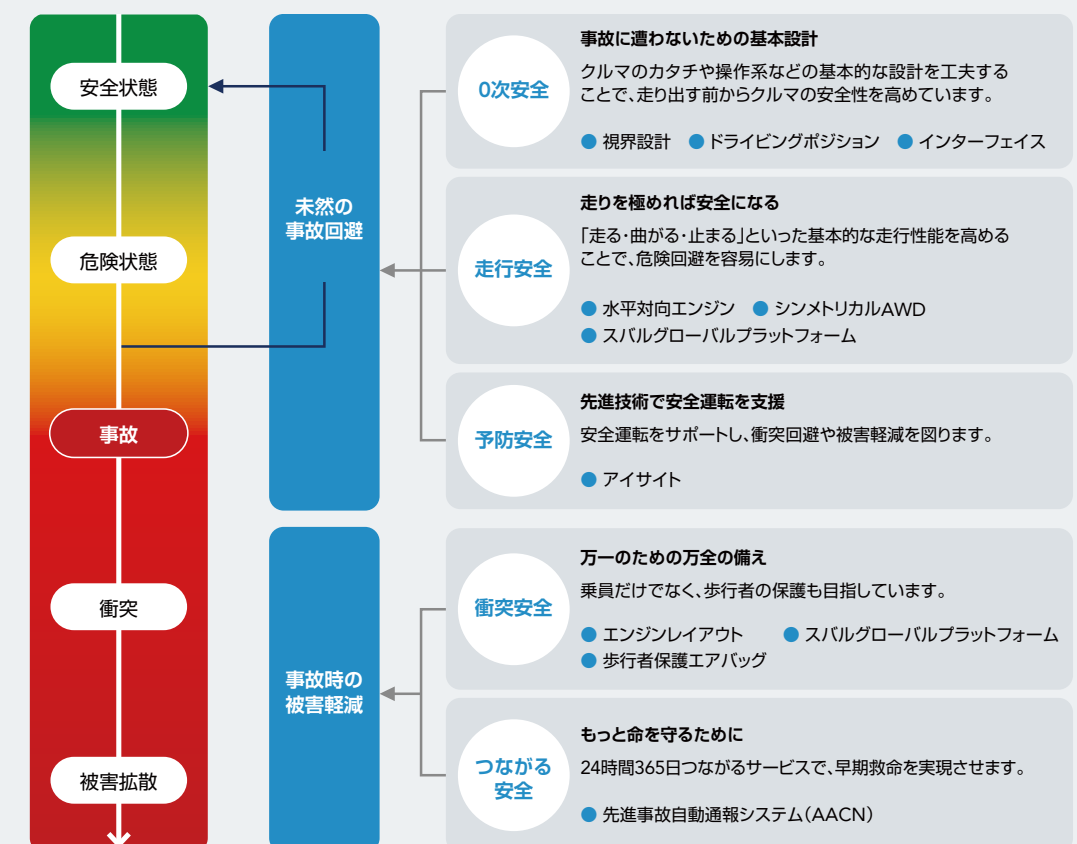
また30年以上も前からステレオカメラやレーダーを使った運転支援システムを開発し、「アイサイト」をはじめとした先進安全技術として結実させてきました。アイサイトは、主な機能を「ステレオカメラ」による認識と制御によって実現しています。このカメラは常に前方を監視し、人間の目と同じように距離を測ることが可能。さらに、クルマや歩行者、白線などの識別や広い視野角と視認距離、カラー画像によるブレーキランプの認識など、高い認識性能を誇ります。その情報と走行状況を基に“頭脳”にあたるソフトウェアが必要な制御を判断し、状況に合わせてクルマの各ユニットを“手足”のように適切に制御します。新世代アイサイトは、さらに視野を大幅に広げた新開発のステレオカメラに加え、性能を高めたソフトウェアの採用によって、より緻密に交通環境を認識し交差点での様々なシーンでの幅広い対応を可能にしています。広角単眼カメラや電動ブレーキブースター、前後4つのレーダーを搭載したモデルでは360度センシングを実現し、見通しの悪い場所での出会い頭など、より様々なシーンで衝突回避をサポートします。さらに、先行車追従時の加減速やステアリング操作のアシストが格段に滑らかで自然な制御に磨き上げられ、これまで以上に安心して使える運転支援システムへと進化しています。

2030年に死亡交通事故ゼロの実現に向けて

SUBARUは2030年に死亡交通事故ゼロ*の実現に向けて取り組んでいます。あらゆる視点からクルマの安全性を追求し、「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」「つながる安全」の5つの分野をさらに強化することで、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

※ SUBARU車乗車中の死亡事故およびSUBARU車との衝突による歩行者・自転車等の死亡事故ゼロを目指す。

SUBARUの総合安全



ビジネスモデル

経営資源の“選択と集中”による競争力の強化

SUBARUが、厳しい競争環境のなかで稼ぐ力を維持し持続的に成長していくためには、お客様にSUBARUならではの価値を認めていただくことが何より大事であり、また徹底した差別化戦略・付加価値戦略が不可欠となります。強みを発揮できる分野や市場にターゲットを絞り、限られた経営資源を投入する「選択と集中」を推し進めることで「付加価値」を高めて競争力を強化し、またSUBARUブランドを磨いてきています。

事業の集中

事業を拡大するのではなく、培ってきた技術やノウハウがより活かせる自動車と航空宇宙に絞り、経営資源を集中



自動車事業



航空宇宙事業



産業機器事業

2017年度
事業終了



塵芥収集車・風力発電事業

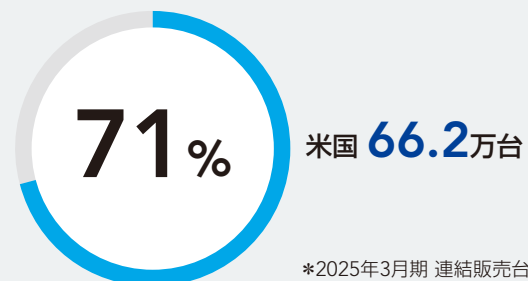
2012年度
事業譲渡



鉄道・バス事業

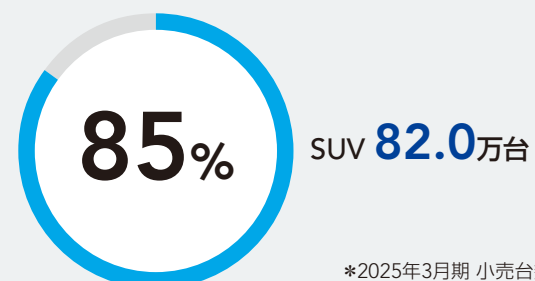
2003年度
事業譲渡

市場の集中



米国を最重要市場と設定し、その他モータリゼーションの成熟した先進国に集中。

商品の集中



2012年に軽自動車の開発と生産を終了。当社技術の強みを活かし、日常からアクティブライフまで使い勝手が良く、また米国市場を中心にお客様との親和性が高いSUV領域に集中し、サイズやパッケージングを強化。

最重要市場

米国市場における取り組み

最重要市場である米国市場では、2008年から2019年にかけて12年連続で小売販売が対前年実績超えを記録し、販売台数は約3.7倍と急成長を遂げました。この背景は、米国市場のニーズに合わせた商品を軸に各取り組みが大きく寄与しており、強い販売基盤の構築につながっています。

2025年は小売販売675千台（対前年実績+1.1%）を目標に掲げ、中長期的にはマーケットシェア5%の実現に向け取り組んでいきます。

① “Love”をKeyとしたコミュニケーション

当社独自のAWD技術により、雪道に強いクルマとしてスノーベルト地域で高い評価を得ています。さらに、第三者機関による衝突安全性能の高評価が後押しとなり、スノーベルト以外の地域でも、一般道や未舗装路、雨天など多様な環境で高い操縦安定性と安心を提供し、「運転が楽しいクルマ」として広く認知されています。お客様がSUBARUの安全性や価値を実感される場面は様々ですが、SUBARUのクルマに対し「Love」として表現してくださる方が多いことが特徴です。この「Love」をキーワードに、お客様にとってのSUBARUのある生活や人生を問うマーケティング訴求「Love Campaign」を展開してきています。その結果、お客様それぞれのなかでストーリーが形成され、自分らしさを表現する唯一無二の存在として愛着が進化し、またその“Love”がお客様自身から周囲の人に情熱的に語られてきました。そして、深まった愛着や共感が、SUBARUブランドの強さにつながっています。

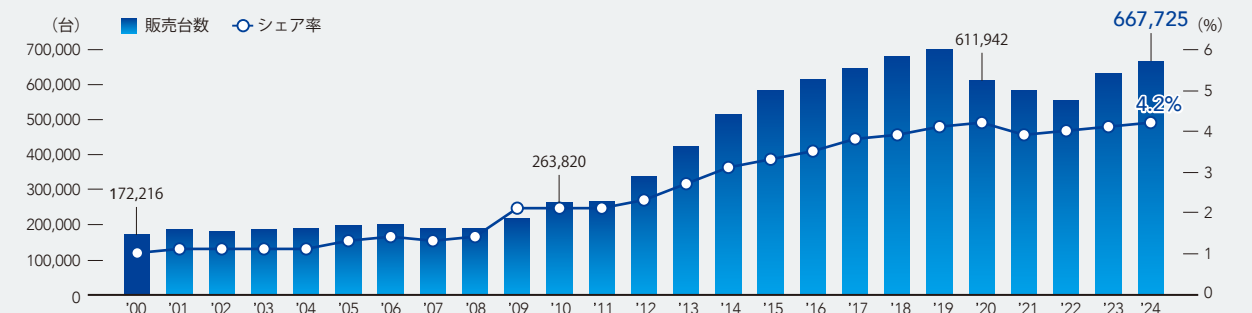
② SUBARUグループの強固な販売網

私たちは、実際にお客様と接し商品やサービスを提供する現場の事業者を「Dealer」ではなく「Retailer」と呼び、SUBARUチーム一員・代表者として、各地域のお客様一人ひとりの気持ちや価値観に寄り添った対応をしています。リテラーは私たちにとって大切なパートナーであり、新車販売からアフターサービスにいたるまで、各リテラーの活動支援に注力し、ともに成長してきました。こうした取り組みにより強い信頼関係が築かれ、SUBARUの目指す方向性に共感いただきながら関係性を深めてきたことが、米国市場での競争優位性につながっています。2025年3月末現在のリテラー数は計641店舗で、将来的には約650店舗まで拡大する計画です。ただし、単にリテラー数を増やすのではなく、まず既存店舗あたりの売上拡大による収益性向上と、リテラーによるSUBARUビジネスへのさらなる投資のサイクルを重視しています。

③ SUBARUならではのお客様や地域への寄り添った活動

商品だけでなく、各リテラーが地域に根ざし、スタッフ一人ひとりがお客様との関係を丁寧に築くことで、SUBARUブランドへの信頼や共感、“Love”が育まれ、SUBARUの成長にもつながっています。SUBARUに関わるすべての人が「Love」と「Respect」を感じられることをビジョンとし、リテラーと共により良い社会の実現に向けて地域社会に寄り添う「Love Promise」。この取り組みを通じ、リテラーの地域に対する想いや姿勢、スタッフの人柄や価値観などを理解していただくことが、より強固で深い信頼関係の構築につながっています。「Love Promise」への参加はスタッフのモチベーション向上や人財の確保・維持にもつながり、今や大半のリテラーが賛同し、地域ネットワークを活かした大規模な活動へ発展しています。昨今では社内外に大きな影響を与える活動となっており、SUBARUとリテラー、そしてお客様との関係性は他ブランドとは違う「Different」な存在であり、「SUBARUらしさ」を生み出す重要な要素の一つとなっています。

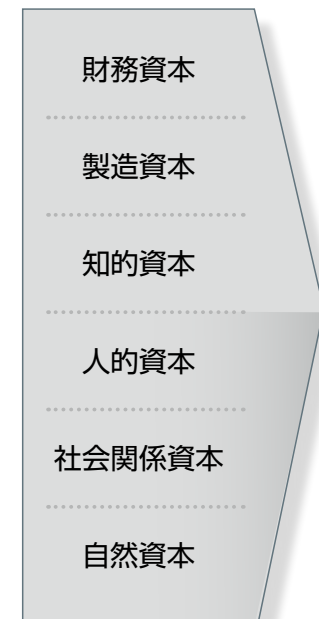
米国市場におけるSUBARUの小売販売実績



価値創造プロセス

SUBARUは当社グループに関わるすべての人の心や人生を豊かにしたいと考えており、「笑顔をつくる会社」をありたい姿として掲げています。

航空機メーカーのDNAを持つ当社は「人を中心としたモノづくり」の考えのもと、お客様に寄り添い、商品を軸に「安心とゆしさ」を提供し続けることでお客様との関係を育てていきます。そして、この実現に向けた原動力はいつの時代においても「人財」です。「個の成長」と「組織の成長」を起点に創出される「真の競争力をもった人・組織」が、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力強く推進していきます。



笑顔をつくる会社



愉しく持続可能な
社会の実現

SUBARUグループの
持続的な成長

働き方の変化

自動車を取り巻く
イノベーションの進化

気候変動

資源循環

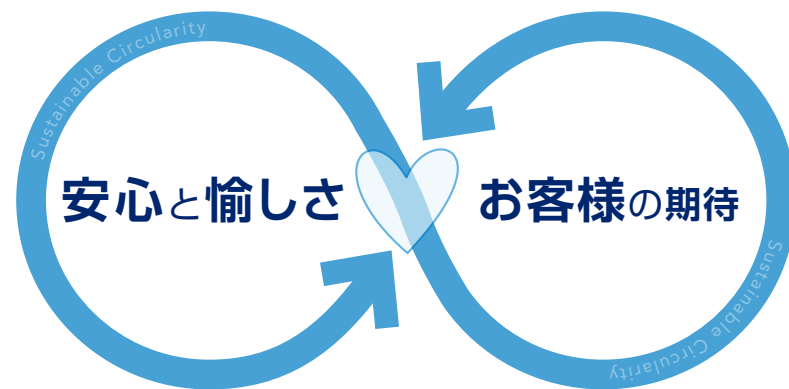
交通事故

人権尊重

お客様との関係を育てる

SUBARUの強みは、「お客様との結びつきの深さ」であると捉えています。お客様それぞれのクルマ自体への愛着に加え、商品やSUBARUを起点としたお客様と販売店のつながりや、お客様同士または地域社会とのつながりを通して生まれた共感が、信頼や「他とは少し違うお客様の深い関係性」につながっています。

当社はお客様にお届けしたい提供価値を「安心と愉しさ」と定めています。「安心」とはクルマの安全という機能に加え、品質や販売店での体験、また企業としての社会課題の解決や地域経済活性化への貢献などからお客様が感じられるブランドに対する信頼感があって初めて成立するものであり、「愉しさ」はその「安心」を前提とし、SUBARUを保有し運転する愉しさだけではなく、クルマで移動することやクルマのある生活全般での愉しさ、また生活の中でSUBARUブランドに触れたり仲間と共感したりすることの愉しさだと考えています。この提供価値を念頭に、全グループ企業および従業員が日々の活動のなかで「お客様の心に響き、共感される存在になれるような事業活動ができているのか」「お客様や株主の皆様、お取引先様や地域のために何ができるのか」などと自問自答を繰り返し議論しながら、様々な立場や状況を想定し各取り組みを進めています。



積み重ねてきたお客様との関係の起点

私たちは長年にわたり「商品」を軸にお客様との関係を育ててきました。航空機事業をルーツに持つSUBARUは、クルマの最も重要な基本性能は「安全」にあると考えています。航空機開発にあたっては、「安全」を第一に考え、パイロットである使い手と共に意のままに操れる性能を考え抜きつくり上げていました。使い手を想い、使い手に共感いただけるクルマづくりはこの前身から受け継がれた思想です。

1958年発売開始の「SUBARU360」は量産型の軽自動車として初めて大人4人の乗車を可能にしたファミリーカーの原点であり、単なる移動手段としてではなく家族で出かける「愉しみ」を提供しました。日本ではまだ自動車は手に届かない憧れだった時代でしたが、航空機技術を活かしたフレームレス・モノコック構造、強化プラスチック素材の採用など、ゼロから発想して最適なパッケージングと徹底した軽量化による乗り心地と性能、そしてコスト低減を実現し、日本のモータリゼーションの先駆けとなりました。



その後の国産初の量産乗用タイプAWD「レオーネ」、ステーションワゴンブームを牽引した「レガシィ」、新たにクロスオーバーSUVカテゴリーをつくり出した「アウトバック」や「フォレスター」、運転支援システム「アイサイト」などに代表されるように、いつの時代も、安全技術、AWD技術を主とした独自技術を磨き、お客様の期待に応えるとともに革新的で自由な発想のもと、SUBARUならではの新しい価値を創造してきました。

お客様の中でのSUBARUの価値

時代の変化と共にクルマに対する価値観やお客様の嗜好は多様化してきましたが、SUBARUは常にお客様に寄り添い、リアルワールドでの使い方や期待を把握し、それを実現するための独自技術や商品を一心に磨き続けて商品・機能価値を高めるサイクルを繰り返すことで、お客様から共感そして信頼を得てきました。

その積み重ねがお客様にとって大切な存在に発展し、お客様からはSUBARUのある生活、経験、共感を通じて、人生に寄り添うような表現で語られるようになってきました。例えば単なる安全や安心ではなく、その先にある大事な家族や仲間を気遣う気持ちや、単に丈夫で長持ちというだけではなく長く使えばSUBARUがいつも大切な思い出のシーンで家族や友人と共に寄り添っていた存在として、また人生や余暇に彩りを添えるような存在として表現されるように、機能価値が情緒価値へと昇華しています。

従前からお客様がSUBARUを選ばれた理由として家族や知人などからの口コミが多いという調査結果がありますが、インターネットやSNSの普及にともない、単なる移動手段としてではなく商品や機能価値を評価してくださったお客様それぞれの投稿からもさらにSUBARU商品やブランドに対する共感が共感を生んでおり、お客様の心の中で大切な存在に昇華していると捉えています。

お客様の声がさらなる原動力に

従業員がよく遭遇するシーンがあります。お客様がなぜSUBARUに対して熱い思いを持ってくださるのか。その答えを追求し続けることがグループ従業員それぞれの仕事であり、下記のように販売店以外での体験が従業員一人ひとりの自信となり、またクルマづくりをはじめとした各取り組みの原動力となっています。

SUBARUの従業員が遭遇するシーン

初対面の人から 	調査会社様から 
私の父はもう3台目のSUBARUなんですよ	SUBARUのお客様と話すのはいつも楽しいです 回答率もすごく高いんですよ
入国審査にて 	SUBARU乗りの法則 
SUBARUに動いているのかい？ WRXが大好きな友人がいるんだ	ついSUBARU車の隣に 駐車したくなる

- 初対面の方が、SUBARUのこと、SUBARUとの思い出を語り始める。
- 調査会社からSUBARUのお客様にヒアリングを行うと、熱く語るお客様が多い。調査の回収率が非常に高い、などのフィードバックを聞く。
- 入国審査の際に、SUBARUで働いているということが分かんると、「WRXは友達に乗っているが、凄いクルマだ！」「今度フルモデルチェンジするのはいつなんだ」など、クルマのことを尋ねてくる審査官が多く、審査の質問時間が長くなる。
- ショッピングモールや飲食店などの駐車スペースに集まるSUBARU車を見かけたり、オーナー間で道を譲り合うなどの体験をする。

More Than a Car Company®を目指して

米国ではリテラーと一体となり、より良い世界の実現に向けて「Do the right things. (正しいことを行う)」という信条のもと、継続的な社会貢献活動を行っています。これに共感し積極的に活動を支えてくださっているお客様は、「自分だけ良ければいい」を良しとせず、社会や地球資源への意識が高く「困っている人を助けたい」「社会や環境により良いことをしたい」といった「利他的行動」に一步踏み出しています。社会をより良くするための様々な活動を通じて私たちがお客様から教えていただくことも多くあり、このような継続的な取り組みが私たちとお客様とのより強固で深い関係の構築につながっています。

「Love」をキーワードとした活動の始まり

SUBARUグループの重点市場である米国では、2008年から「Love Campaign」を行っています。日々、お客様からSOAに寄せられるメッセージでは「I love my Subaru」という、ご自身のSUBARU車が大好きであるという気持ちを「Like」ではなく「Love」で表現してくださる方が大変多いことが特徴です。お客様がSUBARU車に対して抱く「Love」をキーワードとして生まれた「Love Campaign」では、お客様の気持ち・価値観に寄り添った様々な取り組みを行っています。最も代表的なキャンペーンは、年末のホリデーシーズンに行っている「Share the Love Event®」です。このシーズンには一般的に大幅な値引きを行うことが主流ですが、「Share the Love Event®」は、期間中にSUBARU車を購入されたお客様がご自身の関心のある領域の慈善団体を選び、SUBARUがお客様に代わって寄付を行うという仕組みで、社会貢献意識の高いSUBARUのお客様に寄り添った取り組みとして、2008年から現在まで17年間続いています。



2008年以降、販売店との全国規模の慈善団体*と
約2,700の地元・地域に対する累計寄付額 総額3億2,000万ドル以上

「Love」はCampaignからPromiseへ、自動車会社を超えた取り組みとして進化

販売促進の一環としてスタートした「Love Campaign」は、17年を経て、賛同する全米各地の640を超える販売店と一体となって、地域のネットワークを活かしたより大きな活動へと成長しています。

SOAと販売店がLove Promise Community Commitmentを結び、SUBARUに関わるすべての人が「Love」と「Respect」を感じられることをビジョンとして、世の中をもっと良くしていくためにお客様が関心のある5つの取り組み領域を中心に、各販売店の地元・地域コミュニティに対して様々な支援活動を行っています。具体的には、SOAがパートナーシップを結んでいる4つの団体*1に加え、各販売店が独自に選んだ地元・地域コミュニティの団体への支援も行っています。

今後も、「Love」を通じて、販売店と共に“お客様” “SUBARU車” “Life／Lifestyle”をつなぐ様々な活動を推進し、自動車会社を超えた存在を目指していきます。

※「Subaru Share the Love イベント」におけるSUBARUのパートナー：the ASPCA, Make-A-Wish, Meals on Wheels, the National Park Foundation

Love Promise®で取り組む5つの領域

Subaru Loves the Earth®	Subaru Loves to Care®	Subaru Loves to Help®	Subaru Loves Learning®	Subaru Loves Pets®
地球環境の保護活動	闘病中の方への支援	住居や食料に困っている方への支援	教育支援	動物愛護
Subaru Loves the Earth® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-the-earth/ Subaru Loves to Care® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-to-care/ Subaru Loves to Help® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-to-help/ Subaru Loves Learning® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-learning/ Subaru Loves Pets® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-pets/				

人と地球と共につくる、SUBARUならではの価値

SUBARUでは、「Subaru Love Promise®」を日々実践するという強い信念のもとに行動しています。私たちは、地域社会、従業員、お客様すべての方々に、あらゆる場面で「Love」と「Respect」を感じていただけるよう努めています。私たちの理念やお客様への誓いの基盤となっているのが、H.E.A.R.T. の5つの柱です。

Honesty (誠実)
Empathy (共感)
Appreciation (感謝)
Respect (尊重)
Trust (信頼)



堀 陽一
Chairman and CEO
Subaru of America, Inc.



Jeffrey A. Walters
President and COO
Subaru of America, Inc.

これらの価値観はお客様への対応だけでなく、従業員のサポートや私たちが暮らし働く地域社会との関わり方にも反映され、安全性、職場の福利厚生、地域社会との連携等のあらゆる活動や取り組みにおける指針となっています。そして、SUBARUを他の自動車メーカーとは違う存在として築き上げる原動力にもなっています。

▶ The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awards

“The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awards”は、SOAが毎年お客様や地域社会に良い影響をもたらしている全米の販売店を表彰する制度です。

2024年はテキサス州グレーブバインにある販売店「Five Star Subaru of Grapevine」が、総合大賞である「RETAILER OF THE YEAR」に選ばれました。



2024年 The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awardsを受賞した Five Star Subaru of Grapevineの取り組み

Five Star Subaru of Grapevineのオーナーであるサム・バック氏の指導の下、ジェネラルマネージャーであるトニー・フーマン氏と彼のチームは熱心に卓越した5つ星クラスのサービス提供から地域の慈善団体への支援まで、人々の生活により良い影響をもたらす取り組みに尽力して来ました。過去8年間で、50以上の地域および全国の慈善団体に110万ドル以上を寄付。2022年からはテキサス州タラント郡北東部の高齢者を支援する地域団体と提携し、毎年恒例のShare the Loveイベントで6万5000人以上の高齢者に無償でサービス提供や支援をしてきました。2023年は従業員が900時間以上ボランティア活動を行い、地域社会の団体や困窮しているお客様への支援を続けています。同社は開業初年度から売上トップの実績を誇り、お客様との良好な関係を育み、創業以来「Love Promise Customer and Community Commitment Award」も受賞しています。



▶ Congratulations to Five Star Subaru of Grapevine, the 2024 Subaru Love Promise® Retailer of the Year
<https://www.youtube.com/watch?v=uOWDERdzKNI&t=11s>

米国におけるSUBARUブランドの評価

販売店やお客様と共に取り組む「Love Promise®」をはじめとした活動は、米国の一般消費者を対象とした全業界のブランド評価やアメリカの顧客満足度評価において高順位を獲得するなど、SUBARUブランドの評価向上にも貢献しています。



▶ 米フォーブス誌※1「Best Brands for Social Impact」に3年連続の選出

米経済誌フォーブスが発表した「2025 Best Brands for Social Impact」（社会貢献度が高いブランドランキング 2025年版）において、3,900を超えるブランドの中から3年連続でトップ3に選出されるとともに、自動車ブランドの中では3年連続で1位を獲得しました。

© 2025 Forbes Media, LLC. All rights reserved. Used under license.
※1 米国の世界的な経済誌



▶ 2025年米国カスタマーサービス・インデックス（CSI）調査※2で自動車メーカー第1位を獲得

米国リテラーと共に、当社はJ.D. パワー 2025年米国カスタマーサービス・インデックス（CSI）調査において、サービス開始、サービスアドバイザー、サービス施設、車両の引き取り、サービス品質といった、顧客の声に基づくすべての評価項目で最高評価を獲得し、マスマーケットブランド部門で顧客満足度第1位を獲得しました。

※2 J.D. パワーが実施した2025年米国カスタマーサービス・インデックス調査（1～3年落ち車両所有者およびリース契約者を対象に、フランチャイズディーラーまたは独立系サービス施設におけるメンテナンス・修理サービスに対する顧客満足度調査）において、マスマーケットブランド、マスマーケットSUV／ミニバン、マスマーケット乗用車セグメントで最高得点を獲得。



▶ 2025年米国顧客満足度指数（ACSI®）自動車調査で総合1位を獲得

SUBARUは、2025年米国顧客満足度指数（ACSI®）自動車調査において、安全性、品質、信頼性などの項目で高い評価を受け、マスマーケット部門で総合1位を獲得しました。

ACSI自動車調査は、無作為に抽出された自動車ユーザーが自身の車両や顧客体験に対する評価を回答し、その結果を100点満点でスコア化するものです。SUBARUのスコアは昨年の調査から2%上昇して85点を獲得しました。また、SUBARUは以下6つの各項目においても同部門内で首位を獲得し、特に安全性評価では6年連続での1位※3を達成しています。

- ・安全性 1位（6年連続）
- ・商品品質 1位（5年連続）
- ・商品・サービス総合品質 1位（3年連続）
- ・価格に対する価値 1位（3年連続）
- ・信頼性 1位（2年連続）
- ・走行性能 1位（2年連続）

※3 2025年米国顧客満足度指数（ACSI®）調査において、各セグメントの測定対象となった他のすべての自動車会社と比較。ACSIおよびそのロゴは、米国顧客満足度指数の登録商標です。



SUBARUならではのお客様との関係性

▶ SubieEventsを通じた共創の場づくり

2024年、SUBARUは全米6都市で開催されるSUBARUオーナーとファンの全国イベント「SubieEvents Enthusiast Series」のタイトルスポンサーとして復帰しました。この取り組みは単なるプロモーションにとどまらず、共通の価値観を共有し、没入感のある体験を通じて、お客様との長期的な関係を築くための大切な場となっています。

このイベントには数千台のSUBARU車とそのオーナーが集まり、最新モデルの試乗や、自身の車でのオートクロスコースでの走行体験、技術セミナーへの参加、モータースポーツ車両の特別展示など、幅広いプログラムを展開しました。SUBARUは社会的責任への取り組みとして「Subaru Love Promise®」活動の柱の1つである「Subaru Loves Pets®」を支援し、地元のペット団体と連携して里親募集を行うとともに、ペット連れの来場者のために日陰のある芝生の休憩所を提供しました。

このように家族で楽しめる体験を通じて、お客様はSUBARUブランドに親しみを感じると同時に、地域の人々とのつながりも深まっています。こうした取り組みが、ブランドへの愛着を育み、地域社会の一員としての意識を高めることにつながっています。



▶ Subaru Ambassadors Program

Subaru Ambassadorとは、SUBARUブランドへの深い共感と情熱を持ち、Love Promise活動の積極的な支援や商品・ブランドの魅力を自発的に発信してくださるお客様です。2024年は、アンバサダーは地域社会で数十万時間にも及ぶボランティア活動を行い、4,661件のイベントを開催しました。これらの活動は、他のお客様や地域社会とのつながりを強めるだけでなく、従来の企業コミュニケーションではなかなか伝えられない、お客様本位の真摯なメッセージを生み出しています。Ambassadorの皆様による取り組みは、他のお客様や各地域社会とのつながりを深めるとともに、企業発信では届きにくいお客様視点のリアルな声として、多くの共感を生み出しています。

SUBARUは、こうした情熱と行動力を持つアンバサダーの皆様と共に、「More Than a Car Company」の実現を目指しています。

愉しく持続可能な社会の実現に向けて

SUBARUはお客様の人生に寄り添うクルマづくりをしてきました。そのクルマたちがお客様との思い出をつくり、米国ではお客様の心の中でLoveという言葉が生まれています。そのLoveをもっと広げたいという思いが、全米の販売店と一体となって行っている「Love Promise」という活動として実を結んでいます。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、私たちはこれを守り、さらに取り組みの輪を広げていきます。

これからも、SUBARUグループはお客様の人生に寄り添い、お客様と共に「愉しく持続可能な社会の実現」に向けて取り組んでいきます。

新経営体制における方針

SUBARUを取り巻く環境

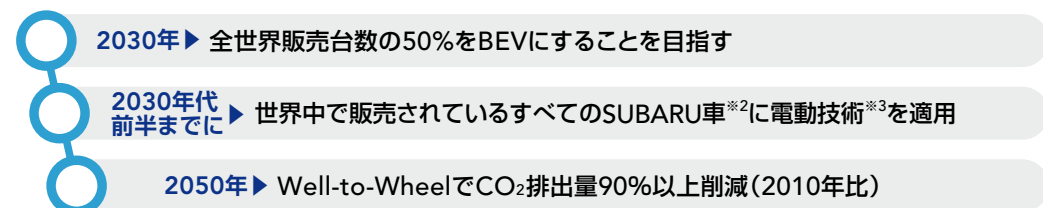
自動車業界は、時代の変遷とともにお客様の嗜好の変化、車両の高度化・複雑化、そして各国における規制の厳格化など、対応すべき領域がますます多岐にわたるようになってきました。さらに、業界全体が「100年に一度の大変革期」にあるとされるなか、同業他社のみならず、異業種から登場したまったく新しい価値観を持つ競合とも対峙し、これを凌駕していくことが求められています。

2020年以降、世界的にBEV市場は急速な成長を遂げましたが、2024年頃からは一転して成長が鈍化し、一方でHEV人気が急速に高まっています。加えて、2025年以降は米国における環境規制や関税政策など、当社を取り巻く事業環境は、これまでにないスピードと非連続性をともなう変化し続けています。多様な変化が同時に進行するなかで、企業としての方向性を見定め、持続的な成長に向けた戦略を描くことが、これまで以上に重要な課題となっています。



CO₂削減に向けたロードマップ

当社は、脱炭素社会の実現に貢献すべく、2050年にWell-to-Wheel^{※1}でCO₂排出量を2010年比で90%以上削減することを目指しています。この実現に向けて2030年代前半までには全世界で販売するSUBARU車のすべてに電動化技術を搭載します。2023年8月に発表した新経営体制における方針の中では、2030年時点でのマイルストーンについて、「全世界販売台数120万台+α」を前提に、その内訳として「BEV販売比率50%」と大きく見直しました。



新経営体制における方針 (2023年8月2日公表)

<https://www.subaru.co.jp/outline/about/policy/>

新経営体制における方針 アップデート (2024年5月13日公表)

<https://www.subaru.co.jp/outline/about/policy/update/>

SUBARU ビジネスアップデート (2024年11月1日公表)

<https://www.subaru.co.jp/outline/about/policy/update/202411/>

財務・資本政策を更新 (2025年2月7日公表)

<https://www.subaru.co.jp/outline/about/policy/>

カーボンニュートラル実現に向けた中長期的な取り組みとして、将来的にBEV事業が主軸となることを見据えています。一方で、BEV市場の成長が減速傾向にあるなか、充電スタンドの普及状況、各国の環境規制やBEVに対する補助金・税制優遇策の見直しなどの様々な外部環境を踏まえ、2030年BEV販売比率50%の達成時期については、2030年以降にずれ込む可能性があることを見込んでいます。現在、このような状況に加え、米国の政策動向を踏まえ、2030年に向けた取り組みの精査を進めており、改めて公表する予定です。

※1「油井から車輪」の意味。EVなどが使用する電力の発電エネルギー源まで遡ってCO₂排出量を算出する考え方を指す。

※2 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※3 EV・HVなど、電力利用を高める技術を指す。

柔軟性と拡張性を備えた取り組み

先行きを見通すことが難しい段階では、規制やマーケットの動向を注視しながら、その変化に「柔軟」に対応し、ある程度方向性が見えてきた断面では一気に「拡張」していくという「柔軟性と拡張性」の観点が極めて重要との認識をもって、各種取り組みを推進しています。現段階で当社はBEVへの移行初期が当初想定以上に長期化する見通しを持っていますが、柔軟性と拡張性の考えをもとに各取り組みを推進していくことに変わりはなく、この環境変化に対応していきます。

BEV移行初期における商品開発の柔軟性

BEV開発は自社独自やアライアンス活用によるものなど様々な選択肢を検討していますが、2026年末までにラインアップする4車種のBEVについては、トヨタ自動車との共同開発とし、「もっといいクルマをつくろう」を合言葉に、互いに強みとする技術や知見を持ち寄り、両社のエンジニアが切磋琢磨しながら共同開発しています。共同開発により、BEVが主流となる時代に向けて技術やノウハウを蓄積するとともに、両社の開発費用抑制につながっています。

共同開発車の第1弾として2021年11月にソルテラを発表していますが、2025年4月には第2弾としてBEVならではの走行性能と、クロスオーバーユーティリティビークルとしての実用性を高い次元で両立した新型「トレイルシーカー」を発表しました^{※1}。当モデルは2026年以降に米国市場で導入を予定しています。また、2025年7月には第3弾として、コンパクトなサイズながら、BEVならではの走行性能と使い勝手や取り回しの良さといった実用性を兼ね備えた新型「アンチャーテッド」を発表しました^{※2}。当モデルについても、2026年以降に米国市場での導入を予定しています。



新型「トレイルシーカー (TRAILSEEKER)」(米国仕様車)



新型「アンチャーテッド (UNCHARTED)」(米国仕様車)

※1 2025年4月18日 SUBARU バッテリー EV 2台を世界初公開～2026年以降、SUBARUでバッテリー EVを生産予定～
https://www.subaru.co.jp/news/2025_04_18_101302/

※2 2025年7月18日 SUBARU 新型バッテリー EV「アンチャーテッド」を世界初公開
https://www.subaru.co.jp/news/2025_07_18_163136/

また、当社はBEV移行初期においては、HEVが極めて重要となると考え、トヨタハイブリッドシステムをベースとし、SUBARUらしい独自のストロングハイブリッドシステムの開発を進めてきました。2024年より主力モデルである「フォレスター」と「クロストレック」に搭載され、日本および北米市場で販売を開始し、大変ご好評をいただいています。最終的に何を選択するかを決めるのはお客様です。そのため、の選択肢として、BEVだけではなく、ICE系商品も幅広く用意することこそが「柔軟性」であり、商品の「柔軟性」を確保しお客様の選択肢を増やしていきます。



BEV移行初期における生産体制の柔軟性

トヨタ自動車と共同開発したBEVを相互に生産・供給することで、生産領域の「柔軟性」を確保し、先行きを見通すことが難しい時代において、共にリスクを軽減していきます。すでに市場導入済みのソルテラに加え、今後トヨタ自動車が米国工場生産するBEVについても当社に供給される予定であり、2025年頃に群馬製作所の矢島工場生産するBEV（SUBARU車名：トレイルシーカー）をトヨタ自動車に対して供給します。当社ではICE系商品との混流生産を予定しており、需要動向に応じ柔軟に生産車種を調整することで操業を維持することが可能となります。

また、2024年秋には従前の産業機器事業の生産・営業拠点であった北本工場をリニューアルし、ストロングハイブリッドシステムの基幹ユニットとなるトランスアクスルの生産を開始しました。ストロングハイブリッドシステムは、まず国内工場の生産車両に搭載しましたが、2026年以降から米国SIAの生産車両にも搭載を予定します。昨今のHEV需要の高まりを捉え、北本工場におけるトランスアクスルの生産能力を2027年には18.6万台強から30万台弱の水準に増強していきます。需要変動や環境規制の動向に柔軟に対応可能な生産体制の確保と、矢島工場で生産されるBEVをトヨタ自動車に供給していく計画を踏まえ、日米の生産キャパシティを最大限に活用することを狙います。

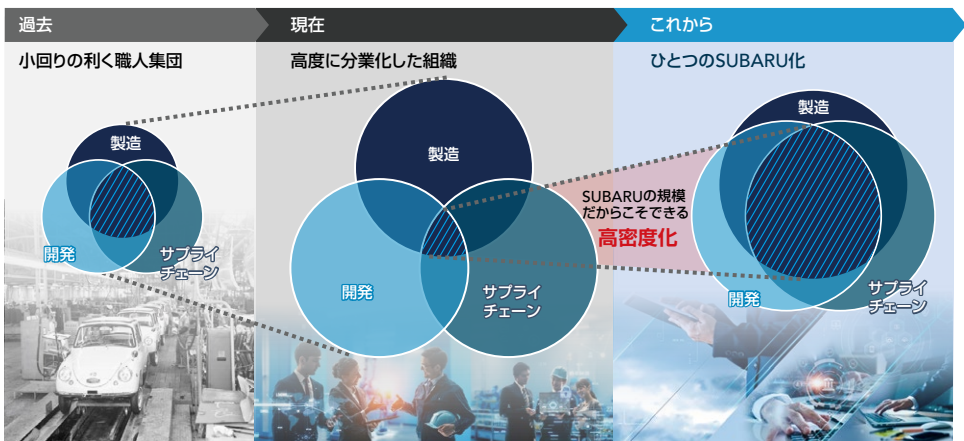
重点取り組み「モノづくり革新」と「価値づくり」の進捗

外部環境が大きく変動する状況にはありますが、当社が将来に向けて「モノづくり革新」と「価値づくり」に取り組んでいくことは、方針発表当初から何ら変わるものではありません。単に「モノづくり革新」と「価値づくり」の取り組みを進めるというレベルではなく、この大変革期にSUBARUが決して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。

「モノづくり革新」の取り組み

当社はこれまで、自らを“小回りの利く職人集団”と称し、モノづくりにおいて「AWD」や「アイサイト」など独自技術を世に送り出し、また小さな工場における「変種変量短生産」の考えに基づく「高効率」な混流生産手法を長年にわたり進化させてきました。しかし、時代の変遷とともに、お客様ニーズの多様化やクルマの複雑化などにより対応領域が多岐にわたり、個々の領域の専門化、またお取引先様への業務委託も含めて、開発・製造、そしてお取引先様も合わせた分業が一気に進みました。結果として、前工程の手離れを待ってリレー式にモノづくりを進める手法を定着させてきました。この形は、時代の変化に適応しながら成長する過程において発生した制約に対し、でき得る範囲で効率的かつ効果的に対応してきた結果であると、評価しています。

一方で、100年に一度の大変革期を迎えた今、同業他社のみならず、異業種の企業とも競い合い、凌駕していかなければならない状況にあります。こうした環境下では、「モノづくり革新」を通じて、当社の規模だからこそ可能な製造・開発・サプライチェーンの一体化、“ひとつのSUBARU化”を推進し、高密度なモノづくりを推進し、徹底的に極めていきます。



従来とは大きく車両構造の異なるBEVという「新しい商品」を企画・開発し、更地にゼロから建設する「新しい工場」で生産を始めるということは、「モノづくり」のアプローチやプロセスを大きく変えるチャンスと捉えています。生産ラインのモジュール化や柔軟なサプライラインの構築、お取引先様と共に集い、開発・生産など様々な検討を行う「大部屋活動」により、モノ・物流の流れである「サプライチェーン」と開発の流れである「エンジニアリングチェーン」を一体化した「アジャイル」なモノづくりを進めます。同時に、ラインで流れるBEVを始めとした「新しい商品」に関しても企画・設計といった開発段階での「車両構造」や「仕様」のシンプル化による部品点数の大幅削減を進め、「生産工程半減」へつなげます。

また、埼玉県北本工場を含めた各種工場が群馬県太田市を中心に近距離圏内に高密度に位置するメリットを最大限に活用し、サプライチェーン網とそれらを基盤とした物流システム確立などの高効率なパッケージと合わせて「開発手番半減」「部品点数半減」「生産工程半減」を実現し、次世代のモノづくりへと進化を遂げていきます。

これからのモノづくり

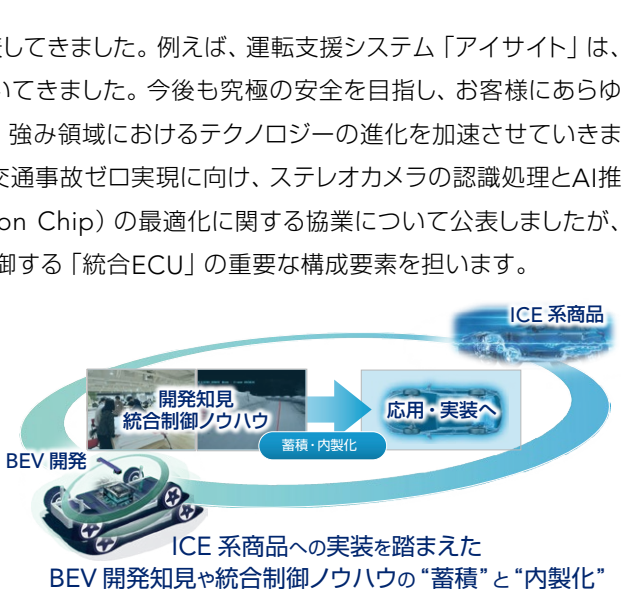
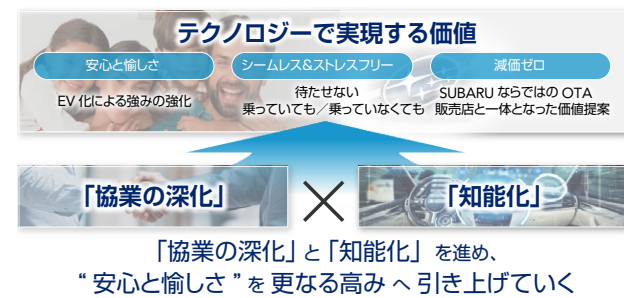


価値づくりの取り組み

「価値づくり」において重要となるのは、グループ会社全体のひとつひとつの活動すべてにおける「安心と楽しさ」のさらなる進化です。その基盤を整備することで、お客様を起点とした体験価値を向上する活動に注力していきます。

取り組みを進めるにあたりポイントとなるのは、まず「協業の深化」です。これからの時代に必要となるテクノロジーの進化を加速させるために、クルマの企画段階から想いを共にし、開発していくパートナーについて、2023年以降に公表してきました。例えば、運転支援システム「アイサイト」は、30年以上にわたる開発の過程で「安心」という「価値」を磨いてきました。今後も究極の安全を目指し、お客様にあらゆる運転環境下においても絶対的安心を感じていただくために、強み領域におけるテクノロジーの進化を加速させていきます。世界的な半導体メーカーであるAMDとは、2030年死亡交通事故ゼロ実現に向け、ステレオカメラの認識処理とAI推論処理を融合し最適な判断結果を出力可能なSoC (System on Chip) の最適化に関する協業について公表しましたが、そのSoCは、「ADAS」のみならず「車両運動」領域などを制御する「統合ECU」の重要な構成要素を担います。

2つ目のポイントは「知能化」です。「統合ECU」はSUBARUの強みである安全や走りの領域に絞り込んだ「内製開発」により、コスト競争力を保ちつつ、車両の「頭脳」として、SUBARUらしい高度な「知能化」を実現します。このような「統合ECU」を活用した制御ノウハウや、BEVをつくりあげる過程で得た知見を蓄積するとともに、得意とする内製化のスピードをさらに高め、SUBARUらしい「安心と楽し



さ」の強化はもちろん、「シームレスでストレスフリー」といった使い勝手を追求し、ICE系商品への活用および実装も踏まえて検討を深めます。また、SUBARUのお客様は一台のクルマを長く保有される方が多いですが、保有いただいている期間のクルマの魅力を減らすことなくさらに長くお付き合いいただきたいという考えのもと、「減価ゼロ」の発想で新たな価値を創造していくことでお客様の期待に応えていきます。

SUBARUは、米経済誌フォーブスが発表した「2025 Best Brands for Social Impact」（社会貢献度が高いブランドランキング 2025年版）において、3,900を超えるブランドの中から3年連続でトップ3に選出されるとともに、自動車ブランドの中では3年連続で1位を獲得しました[※]。これは、商品だけでなく、当社の理念や取り組みに対する総合的な評価と捉えています。当社は商品を核として、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を進めてきました。この活動こそが、SUBARUの「社会と未来への価値貢献」であり、今後もこの姿勢を守りながら、さらに体制を整え取り組みの輪の拡大を強化していきます。この想いは、この先も決して変わるものではありません。お客様、販売店、そして、SUBARUのつながりの中心にある「商品」を起点に、その価値をさらに進化させていきます。

※ 2025年5月23日 SUBARU 米フォーブス誌「Best Brands for Social Impact」に3年連続の選出
https://www.subaru.co.jp/news/2025_05_23_164417/



SUBARUの新しい価値づくりとプラットフォームの構築

CDCOはデジタルカーの推進役として、ソフトウェアの活用によりエンジニアの能力を最大限に引き出すことで、車の価値を高めることがミッションです。社内の各本部を横断的につなぎ、一気通貫で活動を展開しています。当社の強みは、自ら走行してそのフィーリングを数値や設計に反映させ、多数ある部品ごとのばらつきまでこだわりを持って緻密に確認して上げることができるハードウェアエンジニアの存在。加えて、半導体を駆使し、世界各地の多様なフィールドに赴いて、自ら徹底的にデータを収集し、センサーや制御ソフトウェアを随時修正・最適化し車両性能を上げることができるソフトウェアエンジニアの両者が揃っていることです。この両者の高い技術を融合するプラットフォームを整備することで、SUBARUならではの動的質感の実現など、クルマの本質的な価値を向上していきます。また、このプラットフォームを活用することで、商品開発からお客様までの距離を縮め、「安心とゆしさ」という提供価値を軸に、次世代のSUBARUらしさを追求してまいります。



執行役員
CDCO（最高デジタルカー責任者）
柴田 英司

“One Team”で挑む、SUBARUの顧客体験価値づくり

CCBOのミッションは、グループ各部門の連携を強化し、デジタルプラットフォームを基盤に、コネクティッド技術およびITを活用することで、購入後のお客様体験を継続的に向上させる価値創出の仕組みを構築することにあります。

当社の大きな強みは、主要市場である米国において、SOAおよびリテラーと「One Team」として緊密に連携できる関係性にあります。この強みをさらに深化させるため、2024年より米国に赴任し、現地に根ざした活動を展開しています。現地に身を置くことで、販売現場の実態やお客様のリアルな声を直接把握し、それらをもとに多様なデータを活用したアイデアの創出から現場導入まで一気通貫で支援しています。また、こうした価値創出には、モノづくりを担う日本側と市場に近い米国側との連携がこれまで以上に重要であり、その橋渡し役として、両者の連携強化にも積極的に取り組んでいます。

私たちは、お客様とのあらゆる接点を通じて、SUBARUのクルマやブランド、リテラー、そしてSUBARUに関わるすべての人々に対して、より深い愛着と信頼を感じていただけるよう、日々挑戦を続けています。



常務執行役員
CCBO（最高コネクティブネス責任者）
阿部 一博

接点をつなぎ、信頼を構築するSUBARUらしいアフターサービスの進化

2025年4月1日付で、アフターセールス領域を担うカスタマーサービス本部、品質保証本部ならびに部品用品本部を統合しました[※]。これにより、各部門が培ってきた専門性と、お客様接点を通じて蓄積された知見を融合し、より迅速かつ横断的に、時代や期待に即した価値創出を目指す体制を整えました。

アフターセールス領域で蓄積された多様なデータを集約・連携し、可視化・分析を通じて「お客様に実感として届くサービス」の設計と進化に取り組んでいます。米国では、車両データ、コネクティッドカーから得られる各種データなどを活用した予防メンテナンスの試行的な取り組みも始まっており、今後の具体化に向けた可能性を示しています。こうした改善は、既存サービスの質の向上にも着実につながっています。

今後は、個別の取り組みを点ではなく線としてつなぎ、すべての接点で一貫した体験を提供できるよう、体験設計の再構築に挑戦していきます。体験価値の向上とは、「またSUBARUを選びたい」と思っていただけの理由を、日々の積み重ねの中でお客様の気持ちや期待に丁寧に耳を傾けながら築いていく取り組みです。アフターセールスはブランドの信頼を支える中核領域として、これからもSUBARUらしい体験価値の実現に取り組んでまいります。



常務執行役員
CCO（最高品質責任者）
江里口 磨



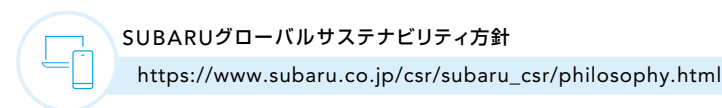
執行役員
加藤 章浩

※ 2025年2月7日 SUBARU 組織改正ならびに執行役員の異動、担当業務の変更について（2025年4月1日付）
https://www.subaru.co.jp/news/2025_02_07_103617/

サステナビリティ重点6領域

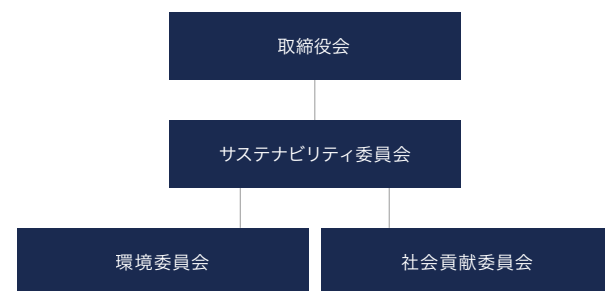
SUBARUグループのサステナビリティ

SUBARU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「笑顔をつくる会社」の実現に向け、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づきサステナビリティ重点6領域の取り組みを推進してきました。従業員一人ひとりが成長の原動力となり、提供価値である「安心と愉しさ」をさらに進化させ、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様との関係を深めることで、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の両立を図っていきます。



推進体制

当社グループのあらゆるサステナビリティに関わる取り組みを議論する場として、「サステナビリティ委員会」を設置し、年2回開催しています。サステナビリティ委員会は、委員長を代表取締役社長とし、全執行役員がメンバーとして加わり、各事業を社会的側面からも考察し、取り組みの強化を図っています。当社グループとして、国内、海外各拠点と連携しながらグループが一体となってサステナビリティ実現に向けた取り組みを包括的に推進し、関係する委員会や部門のPDCAの状況をモニタリングしています。また、同委員会での議論内容は取締役会に付議・報告をしています。



<2024年度サステナビリティ委員会における主な審議内容>

- 「サステナビリティ重点6領域」の取り組み強化に向けた整理・検討
- 当社グループのサステナビリティ取り組み進捗
- 人権取り組み進捗
- ESG評価機関による評価と対応
- 2024年度、2025年度統合レポート／サステナビリティWebの方向性と内容

SUBARUグループのサステナビリティ重点6領域

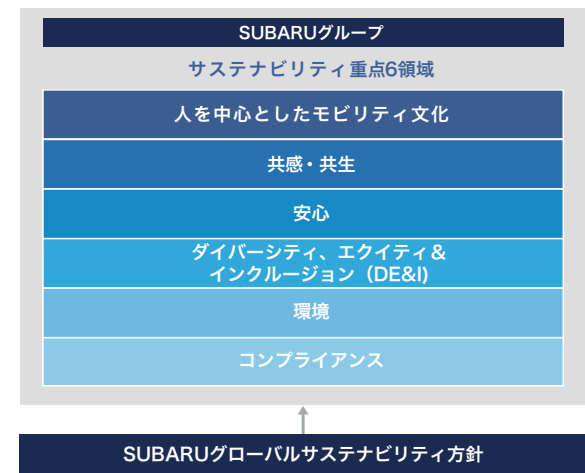
SUBARUグループは2018年にCSR重点6領域を定め、「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」の各種取り組みを推進してきました。重点領域の選定にあたり、社会的要請の高い41項目を抽出したうえで、北米や国内の有識者・投資家にアンケートを実施しました。それらの回答・意見を踏まえ、「事業の強みを活かして社会に貢献する領域」と「社会の要請に応える領域」の2つの視点から評価・検討しました。その結果、事業の強みを活かして社会に貢献する領域として、「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」の4つを、社会の要請に応える領域として、「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」の4つを選定しました。

その後のサステナビリティを取り巻く環境の変化などを踏まえ、SUBARUの価値や強みを一層活かした形で持続可能な社会の実現と当社グループの持続的な成長を両立していきたいという想いのもと、2024年度にCSR重点6領域を「サステナビリティ重点6領域」として発展させています。具体的にはサステナビリティ重点6領域のありたい姿、重点テーマ、主なKPIと目標を新たに設定し、サステナビリティ重点6領域の「ありたい姿」は、より長期視点に立ちSUBARUが目指す不変的

な方向性を示すために時間軸を設けないこととし、「重点テーマ」は当社グループの強みを活かして重点的に取り組む項目を設定することで、「ありたい姿」「重点テーマ」の定義を明確化し、さらにはそのKPIと目標値を定めることで「サステナビリティ重点6領域」の各取り組みを強化していきます。

今後は、従来のCSR視点に加え、より長期視点で事業活動そのものを通じた社会価値・経済価値の創出を目指していきます。

サステナビリティ重点6領域



「人を中心とした自動車文化」から「人を中心としたモビリティ文化」へ

従来は主に自動車事業に焦点を当てたものでしたが、今後は航空宇宙事業も含めたSUBARUグループの商品やサービスの多様性を持つと同時に、SUBARUのDNAを継承しつつ時代の変化に対応した新たな価値をお客様や社会に提供し、当社グループでは他社とは異なる存在感と魅力ある企業を目指していきます。具体的にはSUBARUと過ごすことによる色褪せない価値を提供し、人の心や人生を豊かにするパートナーとなることを目指します。

「共感・共生」

当社グループは、企業活動を行っていくうえでの重要なステークホルダーはお客様と地域社会であると考えています。そのため、お客様と地域社会には日ごろのコミュニケーションを通じてSUBARUを信頼、共感していただき、共感・共生のコミュニティを形成していくことを目指します。具体的にはお客様には「安心と愉しさ」を実現するモビリティ・サービス・体験を提供し、地域社会にはその課題解決につながる活動を推進していきます。

「安心」

当社グループは、お客様・地域社会・従業員をはじめとするすべてのステークホルダーにとって、「最高の安心」を感じていただける企業となることを目指していきます。その中でもお客様に常に寄り添い、常に安心を感じていただけるような取り組みを推進していきます。お客様が安心して長く使い続けていただける「品質」No.1を目指し、「人の命を守る」ことにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロを目指して取り組みを進めていきます。

「ダイバーシティ」から「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)」へ

当社グループでは、働くすべての従業員の多様な価値観を尊重し、働きやすい職場環境の整備をするなどダイバーシティの取り組みを推進してきました。今後は、これに加え、すべての従業員が公平な機会を得られる環境を提供し、多様な個がー丸となって能力を最大限発揮していくことで、イノベーションを創出し、SUBARU独自の持続的な価値創造を実現していきます。

「環境」

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ました。これは、自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUの事業フィールドである「大地と空と自然」を大切に守っていききたいという想いを込めたものです。企業活動を通じて地球環境を大切に守っていくために「気候変動の抑制」「サーキュラーエコノミーの実現」「自然との共生」の3つを重点テーマとして新たに設定し、環境アクションプランを実行していきます。

「コンプライアンス」

当社は、過去の業務遂行において社会規範への意識が欠如していたことや社内ルールの不備、また業務遂行に関連する法令の理解が乏しかったことなどへの反省から、意識改革の必要性を痛感し、徹底した組織風土改革を推し進めています。お客様をはじめとするすべてのステークホルダーから信頼され、共感される存在となることを目指し、当社グループとしてコンプライアンス重視、優先の取り組みを進めていきます。今後は従業員一人ひとりが受け身ではなく能動的にコンプライアンスを考え、行動に移す「考えるコンプライアンスの浸透」を図っていきます。

サステナビリティ重点6領域 ありたい姿、重点テーマ、主な取り組み、目標、KPI

領域	ありたい姿	重点テーマ	主な取り組み	目標	KPI	貢献するSDGs
人を中心としたモビリティ文化	SUBARUと過ごすことによる色褪せない価値を提供し、人の心や人生を豊かにするパートナーとなる	「安心と愉しさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の提供	- ドライバーの五感を通じて車両挙動の予見性を高める技術の開発 - 市場ニーズや時代の変化に則した商品の開発 - エアモビリティの技術研究、技術開発 - 新車に同期した高品質用品の開発 - 複数車種で採用可能な部品の企画 - デジタルサービスの提供(マイスバル、SUBAROADなど) - 車両データを活用した顧客サービスの企画	—	—	9 質の高い教育をみんなに 9.1 11 持続可能な都市を創る 11.2
共感・共生	人と人のコミュニケーションの輪を広げ、広く社会に対し共感・共生を創造していく企業になる	「安心と愉しさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の提供	工場見学や展示を通じたモノづくりの発信	—	—	11 持続可能な都市を創る 11.2 17 パートナーシップで目標を達成しよう 17.16
		地域社会課題解決につながる活動の推進	- 持続可能な地域社会の実現に向けた企画の検討・推進 - 米国における「Love Promise」活動の継続実施 - 日本における「一つのいのちプロジェクト」の積極展開 - 物流事業者様の負担軽減のための業務分担の見直し - 交通安全の啓発活動の実施 - 災害やパンデミック時における地域支援活動の実施 - 防災／救助ヘリなどの計画的な納入			
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企業になる	お客様に寄り添い、常に安心を感じていただける活動の追求	- 従業員の「お客様基軸で品質最優先」の意識徹底 「お客様品質」の更なる提供 - 死亡交通事故ゼロを目指した技術の開発と車両への組み込み - アイサイト搭載車両の販売、普及 - 販売特約店による質の高い整備、サービスの提供 - コネクテッド技術による見守る安心の提供 - 自律化による飛行安全の追求	2030年死亡交通事故ゼロ ^{※1} を目指す	SUBARUが市場に導入した最新技術による死亡交通事故 ^{※2} への対応率	3 気候変動に具体的な対策を 3.6
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)	個と組織が有機的につながりイノベーションや価値を創出し続ける	多様な個が能力を発揮し、互いを尊重しながら協働できる組織づくり	- 女性活躍推進 - 障がい者雇用推進 - シニア層活躍推進 - 米国における「DEIB」の推進 - 直接部門の女性が活躍できる職場づくりの検討・推進 - 外国籍人材にも配慮した職場環境構築の検討・推進 - LGBTQ+にも配慮した職場環境構築の検討・推進 - 経営の方向性や取り組みに対する従業員の共感・納得感の醸成 - 柔軟な勤務制度や仕組みの構築・導入	2028年:スコア 70%	従業員意識調査におけるエンゲージメントスコア (SUBARU単体)	5 ジェンダー平等を促進する 5.5 5.5.2 8 働きがい、経済成長、社会の持続可能性を促進する 8.5
				2030年: 100人	女性管理職者数 (SUBARU単体)	
				2030年: 3.0%	障がい者雇用率 (SUBARU、スバルリビングサービス、スバルブルームの3社合算)	
環境	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	気候変動の抑制 (ライフサイクル全体でのカーボンニュートラル達成を目指す)	- 電動車の車種拡充、特にBEV開発 - 燃費／電費向上 - 低炭素燃料の普及に向けた取り組み - 設備の更新による省エネルギー - 再生可能エネルギーの利用 (オンサイト／オフサイト) - 購入電力のカーボンニュートラル(証書の活用など)	2035年:スコープ1,2排出量を2016年度比60%削減 (総量ベース)	基準年比CO ₂ 排出量	13 気候変動に具体的な対策を 13.1 13.2 12 つくる責任、つかう責任 12.2 12.5
		サーキュラーエコノミー(循環経済)の実現 (資源の採掘／処分による環境負荷ゼロを目指す)	- リサイクル配慮設計 - 資源の有効利用(再生樹脂／バイオマス／リサイクル材料の活用) - ゼロエミッションと再資源化の推進 - 使用済自動車の適正処理	廃棄物総量をBAU排出量 ^{※3} に対して 毎年1%削減	廃棄物発生量	
				国内外生産工場 ^{※4} のゼロエミッション ^{※5}	最終処分量	
				2030年:再生プラスチック 使用率 25%	サステナブル材利用率	
		自然との共生 (自然環境への影響実質ゼロを目指す)	- 環境関連法規制の遵守 - 排水の水質管理 - 植栽ガイドラインの活用 - 緑地の保全活動の推進	自然環境への環境影響の適切な管理	法規制値／自主基準値の違反件数	
				環境負荷低減を目的とした保護地域拡大	管理レベルに沿った保護地域の数	
コンプライアンス	誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる	考えるコンプライアンスの浸透	- 規定・ルールのアップデートと運用強化 - 従業員の自律的行動を促す啓発活動の継続 - 適性取引の継続推進 - 人権尊重のための取り組み推進 - お取引先様に対するCSR調査および啓発 - 責任ある原材料調達 - 各種法令への対応 - 従業員のサイバーセキュリティリテラシーの向上 - システムにおけるサイバーセキュリティ対策の強化	重大なコンプライアンス違反 ^{※6} 件数ゼロ継続	従業員の倫理観	8 働きがい、経済成長、社会の持続可能性を促進する 8.7 8.8 16 平和と公正な社会を築く 16.5 16.5.2
					取引先CSR調査	

※1 SUBARU車乗車中の死亡事故およびSUBARU車との衝突による歩行者・自転車などの死亡事故ゼロを目指す。

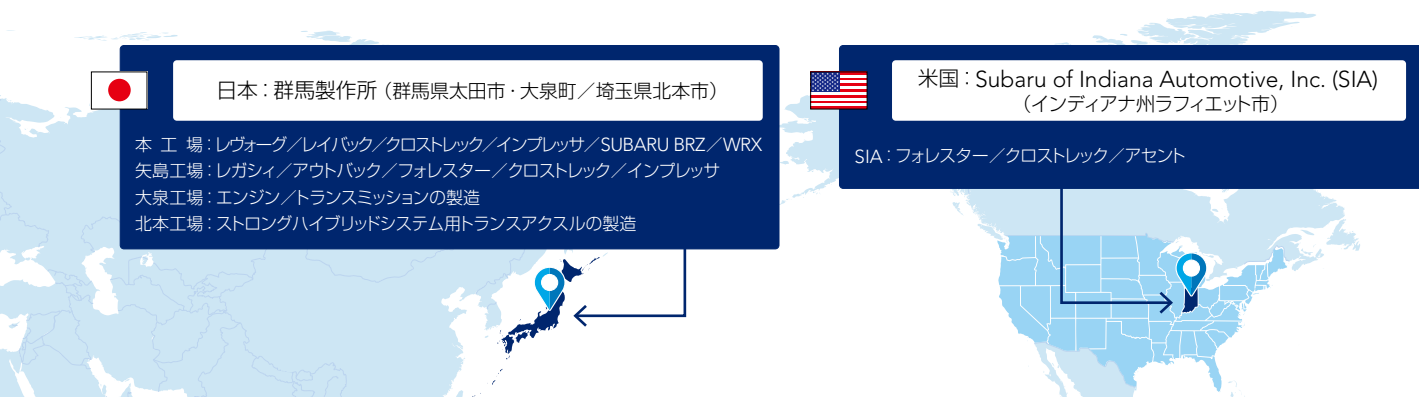
※2 交通ルール違反や相手側の著しい危険な行為がともなう事故などを除く。

※3 追加的な対策を取らずに現状を維持した場合の排出量 (Business As Usual)。

※4 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(富士機械株式会社、桐生工業株式会社、株式会社イチタン、株式会社スバルロジスティクス、輸送機工業株式会社)および海外グループ会社(Subaru of Indiana Automotive, Inc.)。

※5 最終処分量(直接埋め立てされるもの+中間処理後に埋め立てされるものの総量)の割合が 廃棄物(有価物+産業廃棄物+特別管理産業廃棄物+事業系一般廃棄物)総量の0.5%未満であること。

※6 SUBARU事業の基盤をゆるがすようなコンプライアンス違反。



SUBARUでは日本、米国の2拠点に集中した車両製造を実施しています。製造業の中でも比較的大規模な製造設備と広範なサプライチェーンを要する自動車製造において、日米2拠点の生産設備を高い稼働率で稼働させるとともに、部品および完成車両の物流などを含むサプライチェーン全体での効率化を図ることで、高効率な生産を実施し、全世界約90の国や地域のお客様にご満足いただけるクルマをタイムリーに届けています。

【国内生産拠点：群馬製作所】

群馬製作所は、群馬県太田市の本工場と矢島工場、同県大泉町の大泉工場、そして埼玉県北本市の北本工場の4つの工場で構成されています。完成車の生産は、本工場に設けられた1本の生産ラインと、矢島工場に設けられた2本の生産ラインで行われており、複数車種の混流生産にも対応する柔軟な体制が整っています。大泉工場ではICE車のエンジンやトランスミッションといったパワーユニットの製造が行われているほか、今後のBEV製造に向けて新たな完成車工場の建設も進められています。北本工場では、ストロングハイブリッドシステムの基幹ユニットとなるトランスアクスルの製造が行われており、BEV移行初期におけるSHEV需要にこたえるうえで重要な役割を担う拠点となっています。



これら4工場は、群馬県太田市を中心に比較的近接した距離に位置しており、部品供給や完成車の物流において高い効率性を発揮しています。地理的な利点を活かしたサプライチェーンの最適化により、SUBARUは市場の変化に迅速に対応できる柔軟性のあるモノづくりを実現しています。

【米国生産拠点：Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)】

インディアナ州ラファイエット市に位置するSIAは、1987年にいすゞ自動車との合併会社として設立され、2003年に当社の100%子会社となりました。設立以来35年以上にわたり、地域社会との深い関係を築きながら、北米市場における製造拠点として重要な役割を果たしています。また、同工場は品質・環境・エネルギー管理の面でも、米国の自動車生産工場として先駆的な取り組みを行ってきました。1995年にはISO 9001（品質マネジメント）、1998年にはISO 14001（環境マネジメント）、2012年にはISO 50001（エネルギーマネジメント）をそれぞれ米国の自動車工場として初めて取得しています。



現在、SIAは主に北米市場向けに、保有する2本の生産ラインで車両の生産を行っており、当社グループの車両生産数の35%以上を占めます。2025年6月には、SUBARU車の累計生産台数が600万台に達し、今後はSHEVの生産も予定されているなど、SIAは米国市場における当社グループの過去そして将来の成長を支える重要な役割を担う製造拠点です。

モノづくりの考え方

当社では、「変種変量短生産」「自工程保証」「技術技能の伝承」の3つをモノづくりにおける重要な考え方の柱として定めています。

変種変量短生産	製品の種類や生産量が変化しても、ロスなく、短いリードタイムで生産し、お客様に迅速に製品を届けることを目指す生産方式です。この実現に向けて、変化に強い「開発体制」と「生産体制」の構築に取り組んでいます。
自工程保証	各工程において良い品質をつくり込み、問題のある製品を後工程に流さない仕組みです。後工程や関係者に対して「何を、どこまで」行うかを明確に定め、業務や作業を完結させることで、安定した品質を確保します。これは、お客様に信頼される品質を提供するための、SUBARUのモノづくりの基本姿勢です。
技術技能の伝承	SUBARUのモノづくりにおける強みである「変化への対応力」「標準化と継続力」「改善による向上力」の3つの力を高め、安全に高品質な製品を効率よくつくることができる人財を育成する取り組みです。その育成は、基本となる職場でのOJTに加え、Off-JTも交えて実施しています。

これらモノづくりにおける考え方のうち、「変種変量短生産」は、市場環境の変化に柔軟に対応し、お客様が求める車をタイムリーにお届けするための、重要な考え方です。当社では、日本・米国の両拠点で有する計5本の生産ラインのすべてにおいて、1本の生産ラインで複数の車種を生産する混流生産を採用しています。当社のこれまでの長い歴史のなかでも、時代の変化に応じて軽自動車、普通車、他OEM車などの多様な車両を、限られた生産設備を効率的に稼働させることで高効率なモノづくりを実現してきました。こうした経験を通じて培ってきた柔軟なモノづくりの力は、今後、ICE車・HEV・BEVといった電動化の進展にともない、ますます多様化するお客様のニーズに対して、より一層活かされていくと考えています。

ロスゼロを目指す全員参加のTPM活動

当社はモノづくりの競争力を高めるため、TPM（Total Productive Maintenance／Management）活動を推進しています。TPM活動は「製造現場におけるあらゆるロスをゼロに近づける」ことを全員参加で実行し、最終的に企業体質を改善／改革していく取り組みです。当社では1992年より活動を推進してきましたが、2022年に新たに「TPM推進室」を設置し、活動を再構築し取り組みの強化を図っています。

再構築の柱は、ロスの「見える化」「減らす化」「防ぐ化」です。製造現場では500を超えるサークルと呼ばれる小集団が、設備停止や品質不良の原因分析から再発防止策までを自律的に実践しています。これらの活動状況は各職場に設置された「活動板」で共有し、改善の進捗をサークルメンバー全員で確認します。また、効果的な活動を支えるため、製造部門のメンバー自身で教育体系を再構築し2022年より運用を開始しました。さらに、2025年からは、班長が活動の推進や部下育成などのより本質的なマネジメント業務に専念できるよう、組織体制の見直しにも着手しています。

TPM活動は設備の停止や品質不良を減らすことで、可動率や歩留まりを向上させ、生産性の改善につながります。こうした改善の積み重ねは、将来における新技術や新設備の導入をスムーズにし、変化に強い生産体制を築く基盤となります。さらに、TPM活動は人財育成の場でもあります。サークルごとの改善活動を通じて、現場メンバーは問題解決力やデータ分析力を磨き、管理者は現場との問答を重ねることでマネジメント力を高めることで、現場力と組織力の両方を強化しています。

このようにTPM活動では、生産性向上を狙うとともに、共通の目標に向けて自ら考え、行動する力をモノづくりの基盤として根付かせるべく継続的に取り組んでいます。同時に、この考え方をモノづくりの現場にとどめず、当社全体の文化・風土へと広げていくことで、「ロスゼロ」を軸とした企業全体の競争力向上につなげていきます。



活動状況を活動板で確認する様子

TOPICS モノづくり

■日米生産車種の入れ替え

これまで、米国市場向けのフォレスターは日本、レガシィとアウトバックは米国で生産してきました。このたび、日米の生産拠点における生産体制を見直し、米国市場向けフォレスターの生産をSIAへ移管しアウトバックの生産を日本で行います。フォレスターは、すでにSIAで生産を行っているクロストレックとの部品共用化率が高く、同一工場での生産により生産効率の向上が期待されます。加えて、フォレスターが日本と米国の両拠点で生産可能となることで、より外部環境の変化に柔軟に対応できる生産体制が構築されます。なお、SIAでのフォレスターの生産開始は2025年秋頃を計画しています。



SIAの未来への投資

過去3年間にわたり、SIAの従業員は、米国市場向けフォレスターの生産を日本の群馬からSIAへ移管する準備に積極的に取り組んできました。これらの取り組みには、SIAの品質向上を進化させるための設備や金型への資本投資が含まれています。インディアナ州におけるレガシィおよびアウトバックの生産終了は、SIAの歴史における重要な節目であり、これまでの成長の集大成とも言える出来事です。

SIAチームは、フォレスターの立ち上げを成功させることに強い意志を持って取り組んでおり、これは当社の品質改革、および生産会社としての成長における次なるステップを意味します。日本のSUBARUとの継続的な協力関係のもと、SIAは次の歴史へと進むにあたり、成功への明るい展望を持っています。



Scott Brand
President and COO
Subaru of Indiana
Automotive, Inc.

■矢島工場―BEV生産に向けた生産ライン改修工事

電動化の進展に対応した柔軟な生産体制の構築に向けて、2025年8月から2026年1月にかけて、群馬製作所矢島工場においてBEVの自社生産に向けたライン改修工事を実施します。今回の工事では、矢島工場にある2本の生産ラインのうち1本を一時的に停止し、BEVと既存のICE車を同一ラインで生産可能とするための設備改修を行います。対象となるラインでは、フォレスター、クロストレックを生産していますが、当社では本工場や矢島工場内の別ラインとの間で車種ごとの生産台数を柔軟に調整する「ブリッジ生産」を行っており、工事期間中も一定の生産能力を確保する体制を整えています。また、工事対象ラインに従事している従業員については、矢島工場内のもう1本の生産ラインへの応援配置をはじめ、近接する本工場など他職場への派遣や、BEV生産に向けた作業訓練の実施も検討しており、人員配置やスキル移行を含めた柔軟な対応を進めています。

■北本工場―ダイバーシティ推進の取り組み

2024年10月より、北本工場にてストロングハイブリッドシステムの基幹ユニットであるトランスアクスルの製造を開始しました。当工場は、BEV移行初期における当社の柔軟な電動化戦略を支える重要な拠点であり、今後の国内工場再編においてモデルとなる各種取り組みを進めています。注力する取り組み領域の一つである「ダイバーシティ」では、将来の労働人口減少を見据え、製造現場における多様な人材の活躍を推進しています。工場稼働開始にあたり、直接作業員に占める女性比率20%以上を目標に掲げ、これに向けて作業負荷軽減を目的とした工程設計を実施しました。人間工学の観点から作業工程を分析・評価し、重量物搬送の自動化など各種設備を導入することで、全工程の90%以上で女性に対応可能な生産工程を構築しました。さらに、従業員の声も踏まえ、昼夜2直勤務における夜勤開始時間の見直しや雇働固定制度の導入など、仕事と育児の両立を支援する制度を整備した結果、2025年3月には当初目標を達成し、6月末時点では30%に迫る比率となっています。引き続き、当工場のコンセプトである「地域と共存し、従業員の『働きがい』が高い愛される工場の実現」に向け、多様な従業員が生き生きと働くことができる環境を整えていきます。

品質

品質はSUBARUブランドの根幹をなすものです。当社は2018年に「品質改革」を最優先事項に掲げて以降、着実に取り組みを進めてきました。「モノづくり革新」「価値づくり」に取り組む現在においても、企業競争力を高めるため基盤として位置づけ品質向上に向けて継続して取り組んでいます。

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

品質改革活動

品質改革は「品質最優先の意識の徹底と体制強化」「つくりの品質の改革」「生まれの品質の改革」の3領域で活動を推進してきました。

●品質最優先の意識の徹底と体制強化

従業員一人ひとりの品質に対する意識のさらなる向上と、より高品質な商品をお客様にご利用いただくための体制強化を目指しています。従業員の知識、経験のレベルに応じた品質教育をはじめ、2018年から全事業所において毎年定期的に開催する「品質キャラバン※」など全社での品質意識を高める啓発活動を継続的に行っています。また、2021年1月には北米市場における品質保証体制強化に向け「FAST※」を立ち上げるなど、品質向上に向けた体制を強化しています。

●つくりの品質の改革

車両生産段階での不具合の発生・流出の防止を目指すものです。加えて、この取り組みには市場で発生させてしまった不具合を迅速に解決する活動も含まれます。出荷前車両の最終検査工程である完成検査では、SUBARU統一の標準検査ラインとして再構築した「完成検査棟※」を2022年、2023年に新設し、稼働を開始しています。また、2022年に設立した「品証ラボ※」では、不具合解決のスピードアップに向け、市場から回収した部品を調査し不具合原因の究明を行っています。

●生まれの品質の改革

車両開発段階での不具合の未然防止を目指すものです。開発責任者の品質責任を明確化するとともに権限を強化し、初期の企画構想段階から開発・設計・生産準備・物流過程にいたるあらゆる開発プロセスにおいて、一貫して品質確保に取り組んでいます。また、過去に発生した不具合の再発防止を徹底するとともに、新規採用の部品やシステムなどからの不具合発生を防止すべく、重点的な変化点管理を行うことで、不具合のない車両をお客様にお届けできるよう開発段階から取り組んでいます。

※「品質キャラバン」「FAST」「完成検査棟」「品証ラボ」などの、より詳細な取り組みについては、サステナビリティWebをご参照ください。
https://www.subaru.co.jp/csr/social/quality_automobile.html

活動成果とさらなる品質の向上に向けて

当社は、2023年にこれら3領域の品質改革活動を企画段階から織り込んだ「クロストレック」「インプレス」を、2024年には「フォレスター」を市場投入しました。これら3車種の初期品質をはじめ、全体での市場措置件数や台数の減少など、品質改革は着実に定着し、成果を上げています。

これを踏まえ、今後はモノづくりの品質をさらに高めるとともに、お客様が実際に体験される品質の向上に重点を置いて取り組みを進めます。市場での修理スピードや現場対応力の向上、電動化など変化の時代における品質確保の取り組みを通じて、品質をお客様に価値として実感いただけることを目指します。また、当社では2025年4月より、「品質保証本部」「カスタマーサービス本部」「部品用品本部」の3本部を統合し、「カスタマーファースト推進本部」を発足しました。品質保証や完成検査などの自律性を担保しつつ、アフターサービス部門が一体となり、お客様第一を基軸に品質を体験価値へと昇華させていきます。



強みを最大限に活かし、
より多くのお客様の人生を豊かにする
パートナーとなるよう
技術・商品を磨いてまいります。

当社は長年にわたり「商品」を軸に、お客様との関係を育んできました。SUBARUの商品は、単なる移動手段ではなく、お客様の人生を彩るパートナーとして、長年にわたり多くの方に共感いただき信頼を得てきました。お客様からクルマへの愛着とともに「他とは違う、Differentな存在」という声を多くいただくのは、その証だと捉えています。

CTOとしての私の想いは、SUBARUが常にお客様の期待や想いに寄り添い、応えていくことで、信頼できる相棒のような存在となり、お客様それぞれに「安心と愉しさ」を感じていただきたいということに尽きます。安心して運転いただける技術・商品の提供により、日常生活の中で運転に自信のない方や高齢層の方などにも、日々の活動を制限することなく、むしろ安心して活動の幅を広げていただけるよう技術と商品を磨き続けます。そしてSUBARUを通じて、楽しい経験や思い出につながる機会の創出、コミュニティの形成、健康寿命の延伸など、人生を豊かにする価値を提供していきたいと考えています。

自動車業界は今、嗜好の変化や技術の高度化、各国の規制強化など、対応領域は多岐にわたります。そのなかで当社が勝ち残って行くためには、世界最先端の「モノづくり」と「価値づくり」を加速させることが不可欠です。私たちが大切にしてきた普遍的な発想の軸は、「人を中心に考え、安全を追求すること」です。自動車の三大基本性能である「走る・曲がる・止まる」技術は、最も重要でありながら難しい領域です。それゆえに、他社と差別化できる領域でもあり、当社はこの技術を世界トップレベルへさらに進化させていきます。その上で、特に長年にわたり進化させてきた運転支援システム「アイサイト」は、路面状況や走行状態をクルマや運転者に伝えるだけでなく、運転者の状態をクルマに伝える技術も進化させ、リアルワールドでの体験価値向上を目指します。また、モノづくり革新において“開発手番・部品点数・生産工程”の半減を実現すべく、各部門やサプライヤー様との連携を強化し、不確実性の高い市場環境下、経営資源を最大限に活用して柔軟に対応してまいります。

当社の強みの一つは、開発からお客様までの距離が近いことです。最重要市場である北米を中心に、販売を担う特約店やリテラー、そして当社を応援してくださるお客様との間には、他社には真似ることができない強固な関係性が存在します。地域ごとに環境が異なるなか、ニーズを的確に把握することは容易ではありませんが、こういった関係性を最大限に活用しながら、お客様の声をタイムリーに商品に反映していきます。また、「お客様第一」が根付いた組織風土の中で、ユーザーでもある熱い想いをを持ったエンジニアたちの声を最大限に活かし、SUBARUらしい価値を創り続けてまいります。

取締役専務執行役員
CTO（最高技術責任者）

藤貫 哲郎

当社はお客様の本質的な期待や要望に応えたいというエンジニアの熱い想いと強い使命感のもと、技術や商品を徹底的に磨き上げてきたことにより、多くのお客様に評価をいただけてきました。これがSUBARUらしさを生む源泉となり、またゆるぎない私たちの強みとなっています。これからも提供価値である「安心と愉しさ」を進化させるとともに、今後の新たな技術領域における「価値づくり」を強化することで、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。そして、これらの取り組みを知的財産の「戦略的な創造」と「戦略的な活用」で支えることで、SUBARUグループの持続的成長につなげていきます。

2025年3月期実績
研究開発費 1,600億円

2025年3月末時点
特許保有件数* 約7,300件
*ファミリー単位、出願中含む

技術戦略の考え方

当社は、「誰もが安心でき、笑顔になる」技術開発を方針としています。技術ありきではなく、まず多くのお客様のニーズを起点に必要な技術を見極めることを重視し、強みを発揮できる領域に経営資源を重点的に投入していきます。その実現に必要な技術は独自に開発を進めてノウハウを蓄積し、一方で、他社と類似する技術については、共同開発やオープンイノベーションの推進といった外部連携を通じて対応します。さらに、部分的／全体的な「標準品」活用の使いこなしや既存技術の高度な活用で価値を実現し、パートナー企業と一体となったアジャイル開発（短いサイクルで試作と改善を繰り返す開発手法）など、柔軟な開発手法を取り入れることで、開発期間の短縮を図り、お客様のニーズや嗜好の変化に迅速に対応していきます。

また、技術はお客様に受容され、実際に使われて初めて価値を持つものです。そのため、選ばれる商品を手に取りやすい価格帯で提供することに重きを置き、「SUBARUらしさ」の追求を続けていきます。さらに、今後の開発競争力を強化するため、実効性とスピードを重視したプロジェクトを推進しています。柔軟な体制構築と開発プロセスの整備により、現場のエンジニアが最大限に力を発揮できる環境づくりを進め、生産性の高い技術開発を実現していきます。

SUBARUの安全技術

SUBARUは「人の命を守る」ことにこだわり、事故低減に向けて取り組んでいます。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、独自の安全技術を磨いています。今後はさらに智能化を進め、高度なセンシング技術とAIの判断能力を融合し、あらゆる場面での安全性を高めていきます。

死亡交通事故ゼロに向けたシナリオ

サステナビリティ重点6領域「安心」の重点テーマ「お客様に寄り添い、常に安心を感じていただける活動の追求」への取り組みの中で、2030年に死亡交通事故ゼロを目指す*1とし、開発を進めています。

当社は、主に米国と日本市場における事故実態調査を実施しています。米国市場については、販売台数100万台当たりの死亡事故件数を見ると日本市場に対し3~4倍と交通環境が厳しいとみられることから、FARS*2の2017年から2022年の間のすべてのSUBARU車の死亡事故事例についてポリスレポートなども踏まえ事故発生原因の分析を行い、またミシガン大学、群馬大学医学部と共同で死亡にいたった傷害の分析を行っています。また、分析においては、SUBARUの総合安全思想に沿って、事故にいたる段階ごとに原因分析を行っています。そして、優先的に取り組むべき課題とそれらの原因を効果的に取り除ける機能を割り出し、その機能を実現する具体的な手段の技術開発を進め、順次各モデルへの展開を進めています。

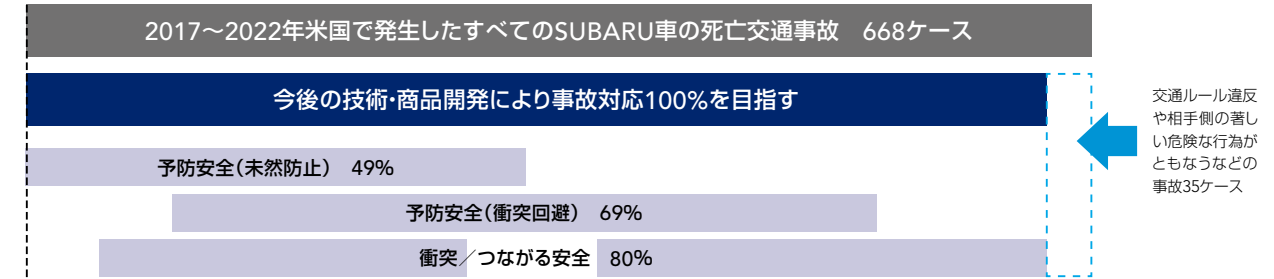
例えば、日本ではすべての座席でシートベルトの着用が義務化され、運転席および助手席とも着用率が96%を超えてい

ますが、後部座席同乗者の着用率は一般道路で、45.5%、高速道路等で79.7%と、運転者や助手席同乗者に比べ低調です。一方、後部座席シートベルト非着用時の致死率（死傷者数に占める死者数の割合）は、高速道路で着用時の約16.6倍、一般道路で着用時の約2.7倍も高いという調査結果があります*3。当社はより多くの方にシートベルトを着用いただき、万が一の事故に遭った場合の被害を最小限に防ぐため、2020年に発表したレヴォーグから世界で初めて警報音付き後席ベルトリマインダーを搭載し、順次各モデル展開をしています。レヴォーグ導入1年後に実施したユーザーへのWebアンケートでは、この機能により約70%の方が新たにシートベルトを着用するようになったと回答結果が出ました。このように事故の実態から効果的な機能を搭載していくことで、事故低減、死亡交通事故ゼロを目指していきます。



また、2017年から2022年に米国で発生したSUBARU車に絡む死亡交通事故668ケース*4の分析結果などを基に、交通ルール違反や相手側の著しい危険な行為がともなうなどの事故*5を除いたすべての死亡交通事故を防ぎ、また、今後世の中で起こり得る様々な原因の死亡交通事故にも対応できるよう技術開発に取り組んでいます。事故に遭わないための基本設計「0次安全」と、走りを極めれば安全になるという考えの「走行安全」の領域とともに、「予防安全」「衝突安全」「つながる安全」の各領域の重なりを増やし冗長性の高い安全性を目指します。また、交通ルール違反や相手側の著しい危険な行為がともなうなどの事故についてもユーザーへの啓発活動や、ルールの提案や道路環境の整備への働きかけなどの取り組みを進めていきます。

※1 SUBARU車に乗車中の死亡事故およびSUBARU車との衝突による歩行者・自転車などの死亡事故ゼロを目指す。
 ※2 Fatality Analysis Reporting System 米国内で発生したすべての死亡交通事故が記載された一般公開データ。
 ※3 出典：「全ての座席でシートベルトを着用しましょう」（警察庁）。<https://www.npa.go.jp/bureau/traffic/anzen/seatbelt.html>
 ※4 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 全668件。 データ出典：FARS
 ※5 トレーラーのような大型車両に前後から挟まれたケース、一方通行のハイウェイの逆走車と正面衝突したケース、夜間のハイウェイに侵入した歩行者を撥ねたケース等を含む。



自動車アセスメント

SUBARUは、日本のJNCAP*1、米国のIIHS*2、U.S. NCAP*3、欧州のEuro NCAP*4、豪州のANCAP*5など国内外の公的機関による安全性能試験・評価を受けており、最高ランクの評価を多数獲得しています。

2024年度は、IIHSにおいて、2025年5月時点でSUBARUの2025MY（モデルイヤー）車の1車種で「2025 TSP+賞」、2車種で「2025 TSP賞」を獲得しました。U.S.NCAPにおいては、2025MY車の8車種で「OVERALL VEHICLE SCORE 5★」を獲得しました。Euro NCAPにおいては3車種で2024年評価で5★を獲得しました。ANCAPにおいては、2025年7月時点で3車種が2024年評価で5★を獲得しました。

※1 JNCAP (Japan New Car Assessment Program)：国土交通省と独立行政法人 自動車事故対策機構が実施する自動車の安全性能評価。
 ※2 IIHS (The Insurance Institute for Highway Safety)：米国道路安全保険協会
 ※3 U.S. NCAP (U.S. New Car Assessment Program)：米国運輸省道路交通安全局（NHTSA：National Highway Traffic Safety Administration）が実施する安全性能評価。
 ※4 Euro NCAP (European New Car Assessment Programme)：欧州で行われている自動車の安全情報公開プログラム。
 ※5 ANCAP (The Australasian New Car Assessment Program)：豪州、ニュージーランドの交通関連当局などで構成された独立機関が実施している安全性能評価。

現行モデルの受賞実績

対象車	評価機関	評価
クロストレック インプレッサ	  日本 JNCAP	自動車安全性能 2023ファイブスター大賞 2023ファイブスター賞
ソルテラの2025年モデル	  (米国モデルのみ) 米国 IIHS	2025 TSP+賞
フォレスター（Wildernessを除く）、 アセントの2025年モデル	  (米国モデルのみ) 米国 IIHS	2025 TSP賞
レガシィ、アウトバック（Wilderness除く）、 インプレッサ、クロストレック（Wilderness除く）、 アセント、WRX、ソルテラ、 フォレスター（Wilderness除く）の2025モデル	 米国 U.S. NCAP	OVERALL SAFETY RATING 5★
クロストレック、インプレッサ、フォレスター	 欧州 Euro NCAP	2024年評価 5★
クロストレック、インプレッサ、フォレスター	 豪州 ANCAP	2024年評価 5★

*クルマの仕様は国・地域ごとに異なります。

①衝突安全技術の継続的な強化

SUBARUは、万が一衝突事故が発生してしまった場合、乗員だけでなく歩行者・自転車の保護まで、すべての人を守ることを念頭においてクルマの開発を行っています。

乗員の保護については、「車体の強化」と「拘束装置の高度化」があります。車体の強化は、効率的に衝突エネルギーを吸収する「スバルグローバルプラットフォーム」に高強度部材を活用しシビアな衝突にも耐え得る構造のキャビンを組み合わせることで、前方だけでなく後側方も含めた全方位の衝突に対応しています。また、歩行者・自転車の事故による傷害件数は乗員の傷害件数の2.5倍もありますが、事故が発生した際の歩行者・自転車のダメージを軽減するため、SUBARUはバンパーやボンネットなどは衝撃を吸収できる柔らかい構造にすることに加え、歩行者エアバッグも装着モデルを拡大してきました。



日本の死亡交通事故では頭部、胸部を受傷し亡くなる方が6割を超えています。拘束装置の高度化により、ニーエアバッグやシートクッションエアバッグが乗員の下半身をしっかり保持し、衝突時の上半身への負担を軽減します。さらに、乗員の体格を判別してシートベルトの加重を調整することで、必要以上の圧力がかからないようにし、様々な体格の乗員を安全に保護できるようにしています。しかし、拘束装置が進化してもシートベルトを適切に装着していなければ十分な効果を得られません。国内における一般道での後席シートベルトの装着率が低いことを踏まえ、SUBARUはこの状況を改善するべく、シートベルトリマインダーをすべての席で実用化し、装着モデルを拡大してきました。

また、乗員の保護だけでなく、SUBARU車と衝突する相手も保護する相互安全に取り組んでいます。バンパービームの拡大やサブフレームの追加などにより、相手車両をしっかり受け止める構造を採用することで、自車だけでなく相手の被害も軽減することができます。

今後、さらに事故低減するためには、今まで以上に多様でシビアな事故を想定する必要があります。例えば、対自転車の衝突においては、サイクリストの体格や衝突時の自転車とクルマの向きや速度などのあらゆるケースを想定すると、現在の歩行者エアバックでもある限られた条件においてはカバーしきれない場合があることが分かりました。このように、無限に考えられる衝突パターンからコンピューターシミュレーションによりワーストケースを見つけ、具体的な対策を進めています。

②予防安全技術のさらなる発展

▶ アイサイト誕生から17年

2008年、世界初となるステレオカメラだけで「プリクラッシュブレーキ」や「全車速追従機能付クルーズコントロール」を実現したシステム「アイサイト」が誕生しました。2010年に発表したver.2では、プリクラッシュブレーキの改良によりクルマが完全停止するまでサポートできるようになり、この頃から国内アイサイト搭載モデルを拡大展開し、お求めやすい価格を設定したことで知名度や普及率が大きく高まり、その後さらに海外にも順次展開していきました。2014年に発表したver.3ではステレオカメラのカラー認識の実現および視野の拡大により先進安全機能を大幅に向上させ、2020年に発表した「レヴォーグ」では新開発のステレオカメラに前後4つのレーダーや高精度地図ロケータなどを組み合わせた高度運転支援システム「アイサイトX」を展開しました。クルマの運転は想像以上に体力を使いますが、アイサイトXの機能により負担を軽減し、長距離運転でも疲れて注意散漫になることなく、安全に出かけて愉しんでいただくことを狙いました。2022年には、北米市場向けの主力車種「アウトバック」に、アイサイトの認識能力を強化する「広角単眼カメラ」を新たに採用しました。ステレオカメラと超広角の単眼カメラによって「3つの目」に進化したことでこれまで以上に広い範囲を認識できるようになりました。これにより、多くのお客様が体験されているヒヤッとするようなシーン、特に交差点で死角の車両脇から飛び出してくる歩行者や自転車を早めに察知し、衝突回避や、万が一の衝突時の被害軽減を支援しています。

アイサイトが搭載する「ステレオカメラ」の特長は、人間の目と同じように2つのカメラで対象物を認識するため、レーダーよりも多くの情報を認識し、道路上の物体や先行車、歩行者、道路形状などをより正確に検出することです。その開発がスタートした約30年前はまだカメラが捉えた画像を距離画に置き換え、そこから立体物を検出する技術が一切ありませんでした。当社もまだステレオカメラの特長を掴みきれず、雨やガラスの曇りなどで正常に検知できないなどの課題も多くありましたが、社会問題の一つである車両事故の低減に真摯に向き合い、様々な事故分析と各シーンを走り込み改良を繰り返し、一つずつ課題をクリアして進化を続けてきたことで、2008年に国内で発売を開始以降、2025年6月時点で世界累計販売台数は約760万台となりました。



新世代アイサイトの
ステレオカメラ+広角単眼カメラ



▶ アイサイト開発において積み上げてきたこと

事故を低減していくためには、単に技術を搭載するだけではなく、「多くのお客様にご購入いただきやすい価格で最高の性能をお届けすること」で、安全な技術を搭載した車を普及させていくことが必要だと考えています。価格を抑えながら性能を引き上げることは非常に難しいチャレンジです。徹底的にコストを抑えつつ、最適化したシステムの中でどれだけ精度の高い機能の実装を突き詰められるかが重要であることから、当社ではセンサーのソフトウェアも制御のソフトウェアも内製しています。当社のエンジニアは、全世界の様々なフィールドに行って徹底的にデータを取り、自らセンサーや制御のソフトウェアを修正して、お客様がクルマの挙動を不安に思うことがなく、違和感のない制御となるよう徹底的にフィーリングにこだわり開発を進めています。センサーや制御に関する課題対応は圧倒的に内製開発の方が早く、商品化の前に何度もPDCAを回し品質を高めることが可能となります。また、この取り組みを10年以上にわたり積み重ねてきており、ノウハウが蓄積されていることが当社の強みにつながっています。

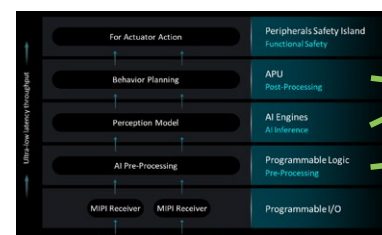
▶ 「アイサイト×AI技術」による認識技術の強化

SUBARUは、予防安全技術をさらに高めて死亡交通事故ゼロの実現に向かっていくため、新しいテクノロジーを加えていくことに挑戦しています。現在、特に注力しているのがアイサイトにAI技術を組み合わせる取り組みです。

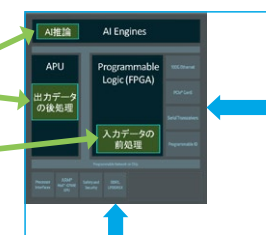
ステレオカメラを用いた空間認識の基本原理は、右と左の2つのカメラに映った画像のズレを三角測量によって解析し、画素ごとに対象物との距離を正確に算出することです。カメラに映るものすべてを高精度に立体化することで、あらゆるものの形や距離を捉えることができるのがアイサイトの強みです。しかし、対象が小さな物体や微妙な凹凸などの場合、それを乗り越えるべきか、障害物と判断して止まるべきか、アイサイトの画像認識だけでは判断しきれない非常に難しいケースもあります。一方AIは、過去に学習した膨大なデータをもとにカメラに映った対象物を画素ごとに分類することが得意です。アイサイトで認識した対象物との距離（図1）と、AIで認識した対象物（図2）の分類を完全に同じ画像上で融合できるため、アイサイトとAIは相性が非常に良いと捉えています。実用化できれば、今まで以上に運転環境の情報を詳細かつ正確に認識することができるようになるため、より様々な状況においてクルマの安全性を高めることにつながると考えています。

この取り組みは、これまでと異なる視点で新たな発想を生み出す環境をつくるために、独立したオフィスとして新設した「SUBARU Lab（スバルラボ）」で行っています。近年の再開発により「ITの集積地」として進化している渋谷に新拠点を構えたことにより、AI開発に必要な人財のスムーズかつ的確な採用やIT関連企業との連携などを可能とし、従来以上にスピード感のある開発の実現につながっています。

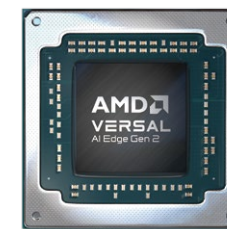
2024年4月にはSUBARU Labで開発をしているAIを搭載する次世代アイサイト向け半導体（SoC：System on Chip）として、AMD社のVersal™ AI Edge Series Gen2を採用し、同社と共に最先端のAI推論性能や超低遅延な演算処理を低コストで実現するため、SoC最適化に向けた回路設計を行う協業を発表^{*1}しました。当社はこの協業において、性能・消費電力・コストを最適化するため半導体の回路設計にまでこだわりを持ち、汎用版のSoCに含まれる当社に不要な回路を外しつつ高速な計算が必要な処理を電子回路として追加するカスタムSoCを開発いたします。



ステレオ画像データ処理の流れのイメージ
(Embedded World 2024でのAMD社Keynoteより引用)



「Versal™ AI Edge Series Gen2」
上での機能配置イメージ



Versal™ AI Edge Series Gen2

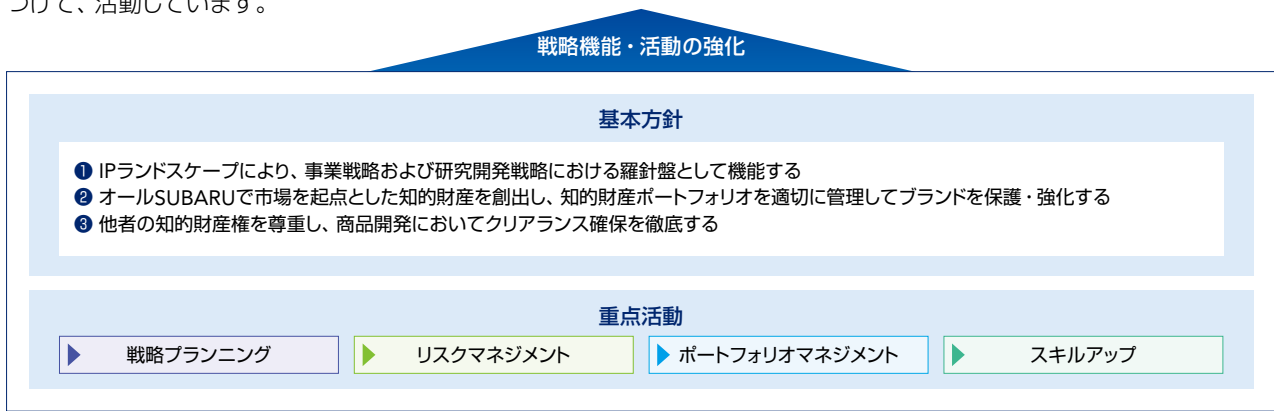
2024年11月には、ステレオカメラとAI推論を融合した認識処理の性能向上に向けて、オンセミ社と、Hyperluxイメージセンサ「AR0823AT」の専用設計に関する協業を開始することを発表^{*2}しました。この協業により「AR0823AT」に対するAI推論処理に最適な視覚データを取り込むための専用設計を可能とし、当社が長年内製により蓄積してきたステレオカメラによる認識技術をさらに磨き上げるとともに、2020年代後半の次世代アイサイトに搭載することを目指します。

※1 2024年4月19日 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/

※2 2024年11月19日 SUBARUとオンセミ、イメージセンサの専用設計に関する協業を開始
https://www.subaru.co.jp/news/2024_11_19_112806/

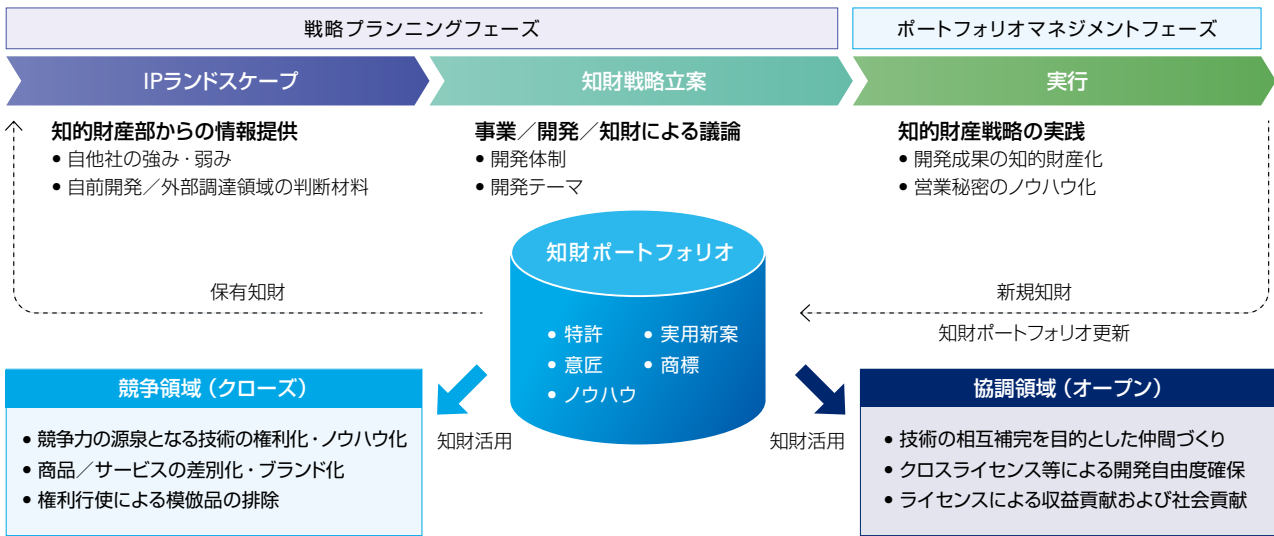
知的財産の「戦略的な創造」と「戦略的な活用」に向けた取り組み

2020年に制定した『知的財産に関する基本方針』に基づき、事業および研究開発戦略と連携して知的財産戦略の構築を行っています。加えて、事業の障害となるリスクへの対応と戦略的な活動を自立して行える人材育成を重点取り組みと位置づけて、活動しています。



戦略プランニング

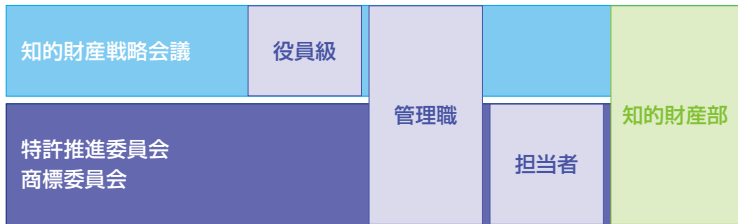
事業課題を知財でどのように解決できるかおよび技術動向分析（IPランドスケープ）に基づき、知的財産戦略を立案しています。戦略の実行としての活動の成果を知財ポートフォリオに反映し、活用につなげています。



ポートフォリオマネジメント

知財戦略会議を開催し、各担当役員出席のもとIPランドスケープに基づく戦略の議論をしています。各本部には推進組織を設置して特許推進委員会を開催しています。また、商標委員会を開催し課題共有や模倣対策の報告など、商標ポートフォリオの議論を進めています。

会議体



知的財産戦略会議

部門・カンパニーの知財戦略の議論を行う

特許推進委員会

本部・カンパニーにて、活動の企画、推進を行う

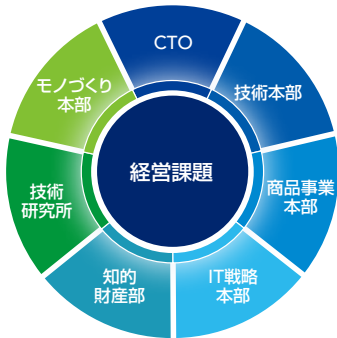
商標委員会

商標課題の共有、商標権維持要否の審議、模倣対策の報告を行う

自動車部門におけるポートフォリオマネジメント

自動車部門では、知的財産部による提案内容をベースに知的財産戦略を議論し重点領域を定めています。2021年度以降、年1回程度の頻度で開催しており、重点領域を含む活動の進捗管理と重点領域のローリングを継続しています。

知的財産戦略会議 参加メンバー

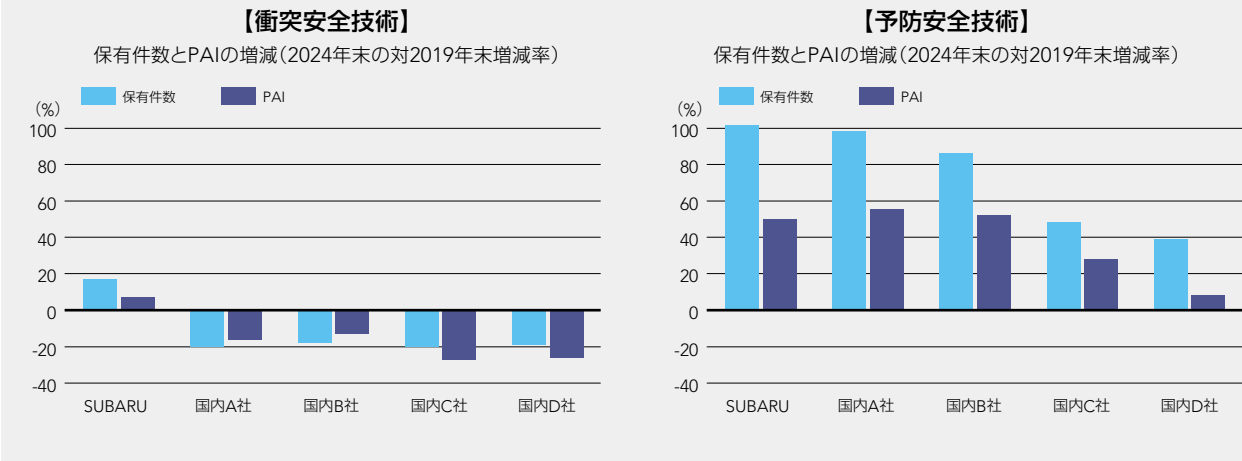


TOPIC 衝突安全技術と予防安全技術の特許ポートフォリオ

SUBARUは「衝突安全技術」と「予防安全技術」の開発成果を特許出願しています。直近5年間の保有件数と特許価値スコア（PAI*）のそれぞれの変化を見ると、「衝突安全技術」は他の国内自動車メーカーが保有件数とPAIともに減少傾向であるのに対し、SUBARUは保有件数とPAIともに増加しています。「予防安全技術」についても、SUBARUは他の国内自動車メーカーと比較してもトップクラスの保有件数とPAIの増加となっています。

今後も知財活用のために量だけでなく質も重視して知財化を進めていきます。

※PAI：特許価値スコア（Patent Asset Index）



リスクマネジメント

他者の知的財産権を侵害しないよう調査や回避検討を含む社内での活動を推進することで、事業における直接的な損害の発生や差し止めなどによる機会損失のリスク回避に努めています。また、模倣品取締・ブランド保護を推進しており、コーポレート&ブランドシンボルを使った模倣品ビジネスを取り締まることで、お客様の安全を守り、お客様との信頼関係構築や品質確保につなげています。例えば、2024年度の実績は、「侵害者への警告」「税関・警察・行政への差し止め・摘発依頼」「オンラインサイトでの出品取り下げ依頼」などで合計2万6千件を実施しました。

スキルアップ

知的財産活動を自律して行える人材を育成することを目標として、社内およびグループ企業向けに職位別や各部署のニーズに合わせた研修を実施しています。2024年度は約1,400人が参加しました。また、経営課題や技術トレンドをテーマとしてIPランドスケープ分析を行った知財レポートを経営層や開発部門向けに配信し、知財リテラシーの向上に取り組んでいます。

人的資本



事業を取り巻く環境が急激に変化し続けるなか、「人を中心としたモノづくり」を掲げるSUBARUにとって、競争力を高め持続的に成長していくための原動力は、人財に他ならないと考えています。当社では、人・組織のありたい姿を「真の競争力をもった人・組織」として掲げ、人的資本経営に取り組んでいます。

当社が定義する「真の競争力をもった人・組織」とは、「人財それぞれの異なる能力が最大発揮されている」「本質業務に注力し成果創出までのスピードが速い」「全体最適の意識を持ち、組織の壁を容易に越えながら動ける」「挑戦・応援できる風土がある」という四要素が高次元で相互に機能した状態です。この実現により事業環境変化への柔軟かつ迅速な対応が可能となり、新経営体制における方針で掲げる世界最先端の「モノづくり」「価値づくり」が強力に推進できると考えています。

これまで当社は、「真の競争力をもった人・組織」の実現を目指し、自ら考え行動できる「個の成長」、多様な個の活躍を促す「組織の成長」を基点とした取り組みに注力してきました。その結果、IT・AIなどの先端技術を存分に活用して業務のやり方を見直したり、自発的に仲間を巻き込み、前例のない挑戦へ踏み出す職場も増えてきました。「笑顔をつくる会社」の実現に向けて実行を続けてきた各種の制度・教育・組織風土改革の取り組みが、一定の成果を上げつつあると認識しており、今後も、この流れを加速させるために、能力開発や組織風土醸成の取り組みを進化させていきます。

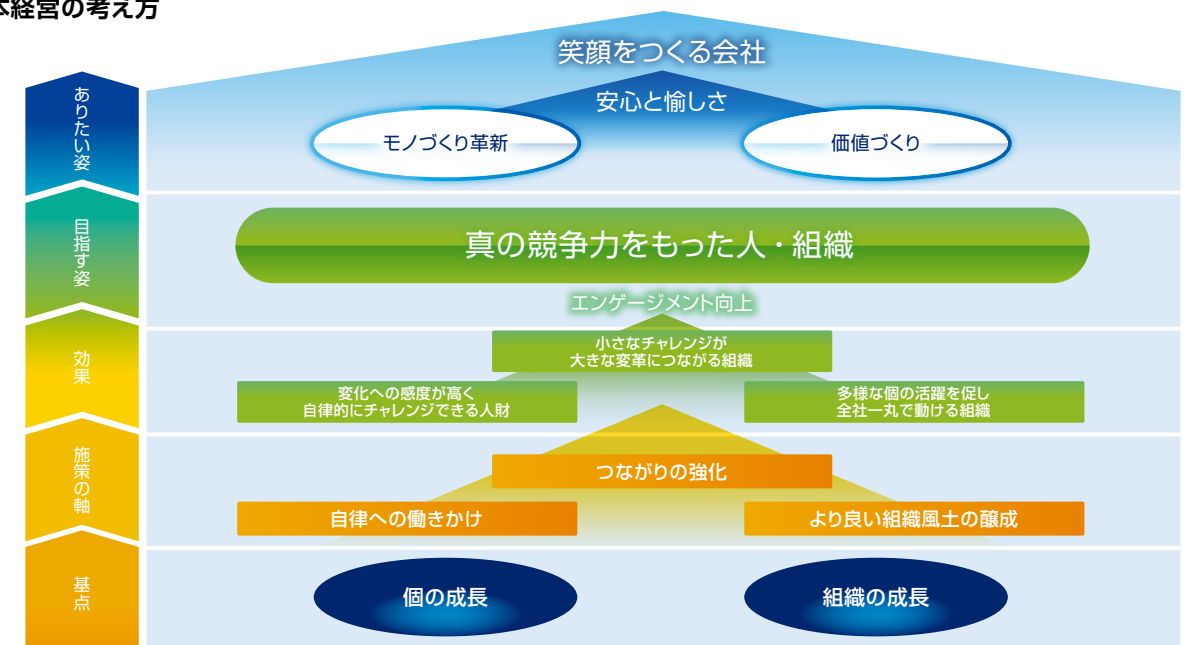
加えて、こうした取り組みのみならず、先行きの不透明な事業環境下で持続的に成長するためには、従業員一人ひとりが多様な発想で変化を模索し、挑戦を続けていくことが不可欠です。しかし、個人・組織間において、主体性や志の高さには依然としてバラつきがあり、持続的かつ全社的な変革にいたるまでには道半ばと認識しています。だからこそ経営層として、確実に芽吹き始めた変化の兆しを捉え、力強く応援し、SUBARU全体の変革へと波及させていく必要があると考えています。今後、全社の変化を見える化するための指標である「SUBARU Movement Index」も導入し経営と現場、組織と組織、個人と個人、そして点在するチャレンジとチャレンジの「つながりの強化」に全力を挙げて取り組んでいきます。

こうした取り組みは、多様な個が尊重されるだけでなく、お互いがさらに協働し、より能力を発揮しあう環境を整えることでイノベーションを創出しようとするものであり、まさにダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの考え方そのものです。この歩みの先では、必ずSUBARUらしいイノベーションが創出されると確信しています。これこそ、SUBARUが描く人的資本経営の到達点です。

社会や技術は急速に変化し、お客様の期待や求める価値も変わり続けますが、当社はどんな時代でも「人」を大切に考え、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」を実現し、SUBARUグループ全体の中長期的な企業価値向上を進めてまいります。

執行役員
CHRO（最高人財責任者）
草深 英行

人的資本経営の考え方



人と組織の強み

当社は創業以来、「人を中心としたモノづくり」という思想のもと、お客様に寄り添い、声を聞いて商品を磨いてきました。その商品を多くのお客様に評価いただいた結果、“SUBARUらしさ”に対する深い共感を土台とした関係性が形成されてきました。今後もお客様との関係性をさらに深め、当社グループの事業活動に対する共感の輪を広げていくためには、SUBARUらしさを磨き続けてきた人財こそが、今後も変わるのこのことのない最も重要な競争力の源泉です。

SUBARUらしさへの共感

当社で働く従業員の多くは、SUBARUが好きであり、お客様に安心と愉しさを届けたい、一人でも多くの人にSUBARUを好きになってもらいたいという想いを強く持っています。この特徴は、商品開発やサービス提供などのあらゆる場面において妥協せずSUBARUらしさを磨くことや、共通の目標に向かい、力を結集して進むことを可能にする支柱となっており、これからも大切にしたいアイデンティティであると考えています。

小回りの利く職人集団

自動車業界内で比較的小規模な当社は、より規模が大きな同業他社と比べ従業員数が多くありません。そのため、各従業員が担当する領域は広くなると同時に、企業競争力を高めるうえでの各領域の専門性も必要とされ、従業員が早期から責任ある業務を経験するキャリアを歩みます。製造現場における複数作業工程を担える多能工の存在に加え、開発現場においては感性と技術を融合し性能を極める技術者が存在するなど、当社のビジネスを強力に支える力を有しています。

実直に成果創出を目指す職場風土

当社の従業員の間では、「人の“真面目さ”や“誠実さ”」「職場の風通しの良さ」といったキーワードが人・組織の魅力として挙げられる傾向にあります。物事に真摯に取り組みやりぬく姿勢や、個を尊重し対話を重ねることで全員が納得できる結論を導こうとするマインド、円滑なコミュニケーションで信頼関係を築くリーダーシップなど、当社には多様な個を受け入れ、一丸となって目標に向かい成果創出を目指す土壌が組織全体に広く存在しています。

当社を取り巻く事業環境は大きな変動の渦中にあります。当社の長い歴史の中で醸成されてきた人、組織の強みや価値観を大切な基盤とし、さらに大きく伸ばしていくことで、不確実性が高い時代を乗り越えていきます。

競争力強化に向けた取り組み

当社は、人的資本経営の基点として「個の成長」と「組織の成長」という2つの柱を掲げています。急速に変化する事業環境に柔軟に対応し変革を力強く推進するためには、一人ひとりが主体的に考え行動することが不可欠です。そして、その行動を結集し組織全体の大きな力へとつなげていきます。

個の成長

当社グループの持続的な成長を担う原動力は、グループ従業員一人ひとりの力です。当社は「変化への感度が高く、自律的にチャレンジできる人材」の創出を目指し、「自律への働きかけ」に取り組んでいます。従業員が外部環境を的確に捉え自ら考え行動へとつなげられるよう、多様な機会の提供と環境整備を行い、自律的なキャリア形成を進めています。

● 公募制ジョブローテーション

従業員一人ひとりが描いたキャリアプラン推進支援の仕組みとして、2021年度より公募型ジョブローテーション制度を導入しています。制度導入後4年が経過し、延べ300人以上が新たなキャリア機会を得ています。利用者からはやりがいや新たなチャレンジの実感、視野の広がりといった声が届いています。また、キャリア支援による人材の強化を行いながら、流動性効果による組織力強化にもつながっています。

● 育成FUND

2024年6月から導入した本施策では、従業員が業務の発展につながる学びの機会を自ら探し、承認を得ることで、会社から全面支援を受けることができます。支援総額はすでに1,200万円を超え、今後さらに拡大していく見通しです。会社から与えられる教育機会だけでなく、従業員の自主的な学びを組織の成長に還元することで、各分野における世界最先端の実現、真の競争力向上を目指していきます。

● 裁量労働制

当社では2024年10月より、一部の職場において裁量労働制を導入しました。開発・企画・分析業務において組織を牽引し、変革を生み出すべき人材に対して、「働き方の自由」と「成果への責任」を委ねることで、より速く、より高次元な成果創出を目指すための制度です。柔軟性のある働き方の選択肢を増やすことで、従業員が潜在能力を最大限に発揮できる環境を整え、「モノづくり革新」と「価値づくり」の強力な推進を支えています。

● 他企業リーダー対話会

従業員が世の中を知り、正しい危機感とスピード感をもって主体的に挑戦するためのきっかけづくりとして、2021年度より継続的に社外の経営リーダーによる講演会を実施しています。2024年度は管理職および係長・主任層を対象として、業界も様々な7社のリーダーが「前例なき挑戦へ向かって、いま、一步を踏み出すあなたへ」をテーマに講演を行い、延べ3,300人以上が聴講しました。参加者が視野を広げる機会になると同時に、自分自身がどのようにリーダーシップを発揮するのか考え、行動を変えるきっかけとなっています。



他企業リーダー対話会の様子

組織の成長

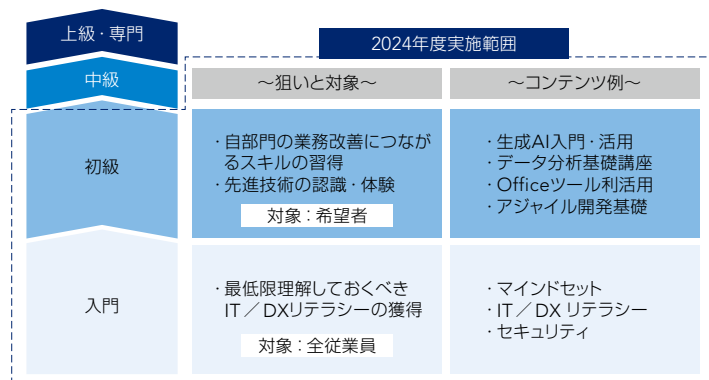
自律的に考え行動する人材の力を、企業競争力の源泉へと昇華させるためには、従業員一人ひとりが活躍できる環境の整備が不可欠です。当社は「多様な個の活躍を促し、全社一丸で動ける組織」の実現に向け、「より良い組織風土の醸成」に取り組んでいます。マインドとスキルの両面から、個の力を最大限に引き出す組織づくりを進め、共感とやりがいを高める施策を展開しています。

● 共感プログラムを通じた組織風土醸成

全従業員を対象とした「SUBARUビジョン理解プログラム」を2021年度から毎年10月末に全社一斉に実施しています。2024年度は「新経営体制における方針の実現に向けた行動」をテーマとし、社内の好事例や経営トップの生の声を起点として、「笑顔をつくる会社」と本方針のつながりや自組織のあるべき姿・行動について職場内で対話を行いました。仕事の手を止め、俯瞰して自己や自組織を振り返ることによって、組織全体の目線合わせや自律的な行動の促進につながっています。

● 効率的な業務遂行ができる組織づくり

当社では、全社を挙げて生産性向上に取り組んでおり、特に間接部門においては、その取り組みの一つとしてDXを通じた業務効率化を推進しています。2024年には、ITツールやAI技術の活用事例を社内で広く紹介する「AI／IT展示会」を国内の各事業所にて開催し、具体的な事例の紹介やIT相談の実施など、従業員一人ひとりが自身の業務改善のヒントを得る機会を提供しました。また同年には、全従業員を対象とした教育プログラム「ITアカデミー」を設立しました。ITスキルの底上げを図ることで、業務プロセスの改善を促進し、変革に主体的に取り組む人材の育成を目指しています。2024年度には、入門・初級レベルのコンテンツをオンラインで配信し、IT／DXリテラシーの向上と、業務改善につながる基本的なスキルの習得を支援しました。



● 多様性のある組織づくり

当社グループでは、多様な個が尊重し合いながら協働し、能力を発揮することでイノベーションが創出され、SUBARU独自の持続的な価値創造が実現すると考えています。その実現に向けた土台として、性別や国籍、年齢のみならず、価値観、ライフスタイル、経歴、働き方など誰しもが持ち合わせる多様な個性や固有の能力を最大限に発揮できる組織づくりを進めています。2024年からは多様な人材の活躍に向け、経営トップを含む全役員層が参加する会議体が発足しました。女性活躍や障がいを持つ従業員のさらなる活躍などに関して、活発な議論が交わされています。

女性管理職者数

KPI 2025年 48名
2025年6月時点 52名
係長級女性社員数 143名

当社では、多様な人材の活躍に向け、女性の活躍推進が重要であると考えます。「採用」「制度」「キャリア形成支援」「風土醸成」の4つの柱を軸に取り組みを進め、女性が様々なライフイベントを通じて働き続け、活躍するための環境整備を行っています。また、多様なキャリア観に基づき女性一人ひとりが自分らしく活躍することを前提としつつ、活躍を促進するうえでの一つの指標として女性管理職数を掲げています。2025年4月時点においての女性管理職数は52名となり、「2025年までに2021年時点の2倍(48名)以上」という目標を達成しました。引き続き、女性活躍推進を持続的な企業成長の重要テーマと位置づけ、新たな目標として「2030年までに100名以上」と定め、全社で取り組みを進めています。

障がい者雇用率

KPI 2030年 3.0%
2025年6月時点 2.6%

キャリア採用従業員

4,747名(管理職240名含)
2025年3月末時点

外国籍従業員数

129名(管理職4名含)
2025年3月末時点

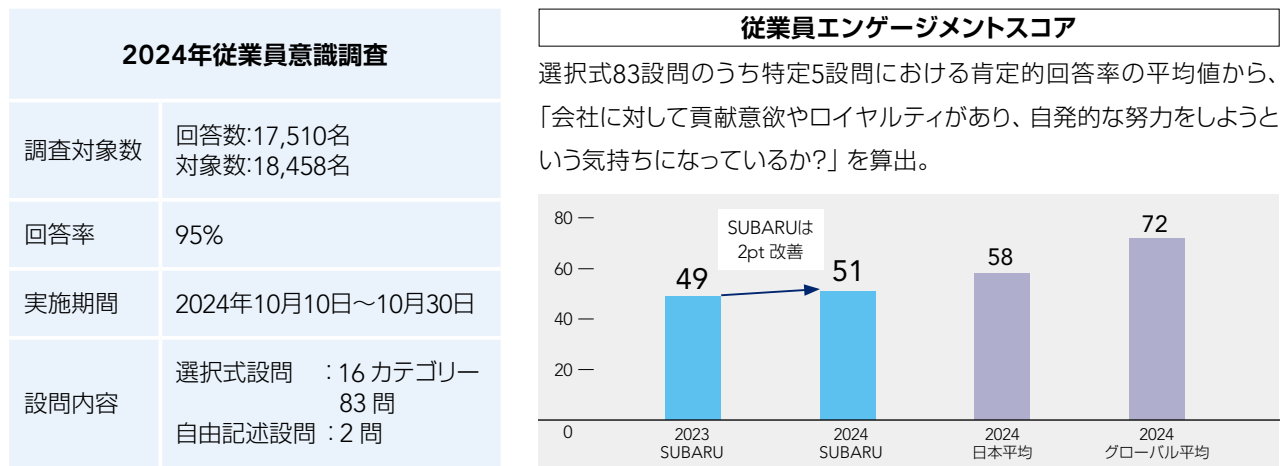
さらなる成長を見据えて

従業員意識調査とエンゲージメントスコア

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。将来の持続的な成長に向けて、従業員全員で明るく活気のあるSUBARUをつくるべく、従業員それぞれが持つ日々の業務や職場環境などの会社に対する率直な想いの把握に努め、人や組織の課題に向き合っています。本調査は自社の強みや課題をより明確化させるため、調査結果の分析および他社比較が容易にできるよう構築されています。調査結果については人事施策や組織風土改革の推進に向けた活用に加え、各職場における課題抽出と対策立案に活用されます。

また、本調査によって算出される従業員エンゲージメントスコアは、会社の取り組みを評価する重要な経営指標の一つと位置づけられており、「2028年に70%」を目指すべきスコアとして設定しています。2022年度からはエンゲージメントスコアの改善ポイントを、役員報酬制度における変動報酬型の譲渡制限付株式報酬を算定するKPI（定性：非財務）として採用しています。

2024年度調査については2024年10月に実施し、同調査で算出されたエンゲージメントスコアは51%（2023年度比で2ポイントの改善）となりました。目標に向けてはいまだ大きく下回る状況ではあるものの、統計的に有意な改善はみられており、前回と比較可能なすべてのカテゴリのスコアが改善しています。



従業員意識調査における選択式および自由記述式の設問から、現状の評価できるポイントや改善が必要なポイントが明確化しています。

■ 評価できるポイント

人事施策にとどまらず、全社での様々な取り組みが、以下に示す高スコア項目として表れていると認識しています。また、昨年度の課題であった「経営戦略」「業務プロセス」に関する項目についても、改善の傾向が見られています。

【成長の機会】

多くの従業員が、若年層から積極的に業務上のミッションが与えられ、成長の機会が多いことや、資格取得や研修受講が推奨される職場環境を肯定的に捉えています。さらに、直属の上司が部下の成長を真摯に考える姿勢についても多くの言及があり、これらは当社が取り組んできた「自律への働きかけ」の効果を示すものであり、今後も強化していきたい当社の強みであると認識しています。

【品質・お客様志向】

当社の従業員の強みである「SUBARUらしさへの共感」が強く表れています。品質については、2018年から推進している「品質改革」の各種取り組みにより、全社での品質意識が高まったことに加え、取り組みの成果が、新型車の初期品質などに着実に現れ、従業員自身がその変化を実感できている結果と捉えています。

■ 改善が必要なポイント

日本平均に比べて低位となる項目が多く残り、改善に向けた継続的な取り組みが必要であると認識しています。特に、昨年度の課題であった「経営戦略」「業務プロセス」に関する設問の肯定回答率は改善が見られるものの依然として低く、日本平均との差も大きい状況が続いています。これらは、今後の成長に向けた本質的な課題であると考えています。

【経営戦略】

不透明な事業環境やその環境下において取り組む前例のないチャレンジへの不安、迷いに対して、会社として十分な理解促進や共感醸成ができていないことが要因であると考えています。この解決に向け、2023年度には製造現場の班長をはじめとする特定部門のリーダー層と、2024年度には全部長層と社長・副社長が少人数対話会を実施し、会社の方針に対する本質的な理解促進および経営・現場の目線合わせを行いました。その一方で、実務者への浸透には未だ壁があり、マネジメントラインを通じた従来型の情報展開だけでは限界があることも見えつつあり、今後は実務者が経営層の言葉に直接触れることができる機会の設定や、双方向の対話を行うことで納得感を醸成する場が必要であると認識しています。

【業務プロセス】

昨年同様、組織間のコミュニケーションの希薄化などを要因として、組織を超えたコミュニケーションや協力体制に課題があると認識しています。課題の解決に向け、2024年度には「組織の壁を越え、組織の力を強化する」手法を学ぶため、全社のリーダー層約4,000人が参加する大規模研修を新たに開始し、組織間の協業を促進しました。さらに、2025年4月に、既存の組織体制における機能や役割分担にとらわれず果敢にチャレンジできる組織編成への刷新を目指し、組織改編の見直し*も実施しています。

※ 2025年2月7日 SUBARU 組織改正ならびに執行役員の異動、担当業務の変更について（2025年4月1日付）
https://www.subaru.co.jp/news/2025_02_07_103617/

さらなる成長に向けた課題と突破口

現状を踏まえ、各種調査の自由記述意見や人事施策に対するアンケート、職場ヒアリングなどを通じて従業員の声を分析した結果、各種課題の根本原因として「挑戦の種火が鎮火していく組織的な構造」があることが明らかになりました。従業員から、「他部署を助ける意識が弱くなり、自分の職務範囲を守ろうとする人が多い」「積み上げ型の仕事の進め方から脱却できず、失敗を恐れてチャレンジが生まれない」といった意見が挙げられています。これは、外部環境の変化が比較的少なかった時代に機能していた「SUBARUらしさへの共感」「小回りの利く職人集団」「実直に成果創出を目指す職場風土」といった当社の強みが、不透明な事業環境や組織拡大にともなうサイロ化の進行により、「責任感が強いがゆえに慎重に検討を重ね、自組織の目標必達にこだわる」という姿勢につながり、結果として会社全体のスピード感の欠如や新たなチャレンジが生まれにくい構造を生んでいると考えています。

一方で、このような課題があるなかでも、自ら課題を捉え、周囲を巻き込みながら突破しようとする動きや、会社としての取り組みが成果として実りつつある事例も生まれています。

● ボトムアップの取り組み事例

当社の最重要市場である米国では、2025年からSOAの若手駐在員が主体となり「SOA Live」を立ち上げました。現地のお客様やローカルスタッフの声、米国での業務や生活などをテーマに、現地発の動画コンテンツを社内に発信。国内の従業員が米国市場をより身近に感じ、自身の業務やキャリアを考えるきっかけを生み出しています。

また、電動化移行が進む中、BEVの魅力や可能性を社内に広めるため、有志社員による「Caféソルテラ」という取り組みを実施しています。当社はグローバルで初となるBEV「ソルテラ」を2022年に市場導入しましたが、従業員が日常生活のなかでBEVを体験する機会は必ずしも多くありません。そこで、給電機能などを実際の生活シーンでどのように活用できるかを体験する場を社内で開催し、従業員自らが感じたBEVの価値や可能性を開発・サービス・販売に活かすきっかけづくりを行っています。



Caféソルテラ 活動の様子

●会社としての取り組み－大部屋開発

BEV開発に向けては、「大部屋開発」と呼ばれる取り組みを進めています。大部屋開発とは、1台の車両開発に関わる全プロジェクトメンバーが部署の垣根を越え、同じフロアで日々の開発を進める体制です。「前例がないほど高い目標と使命の共有」「部門・職位を問わず課題を全員で議論する姿勢」「失敗を学びとして奨励する風土」「迅速かつ透明性の高い情報共有体制」などが根づいており、メンバー間の精神的な壁がなく、各領域のエンジニアが一つのチームとなって全体最適の思考で開発に邁進しています。大部屋開発に携わる従業員のエンゲージメントスコアは当社全社平均を上回り、個別設問ではグローバル平均を超える項目も見られます。

➤SUBARUの変化を加速させるための方針

課題があるなかでも、各所で生まれつつある自発的な変化の兆しを、より大きな全社のうねりへと変えるため、当社は新たな施策の軸として「つながりの強化」に取り組みます。経営戦略と自業務を結びつけ、個人間のつながりを基盤に組織間の連携を深め、小さなチャレンジを生み出し、仲間とともに育てる—そのような「つながる」状態を全社に浸透させることが重要であると考えます。

【つながりの強化】

① 経営とつなぐ

「会社が目指す姿」と「従業員一人ひとりの業務」のつながりを深め、主体性と貢献意欲を高めます。不確実性が高まる事業環境下では、経営方針の理解を一方的に従業員に委ねるのではなく、経営と従業員が相互に信頼し合う関係を築くことが重要です。従業員が当社の現状と未来への道筋を正しく理解し、自分自身の業務が社会や会社にとってどのような意義を持つのかを腹落ちしたうえで、一人ひとりが固有の挑戦に踏み出せる状態を目指します。

② 組織とつなぐ

部門を超えた協力を促進する仕組みづくりを通じて、協働の土台を築きます。他部門への協力依頼に躊躇が生まれる背景には、過去のやり取りによって生じた心理的なハードルが影響していると考えられます。こうした課題を乗り越えるために、一人ひとりのマインドセットや行動を見直し、他部門との円滑な相談・連携を実現することで、全社一丸となって迅速に行動できる体制の構築を目指します。

③ 人とつなぐ

従業員同士のネットワークづくりを加速させ、一人ひとりが行動に踏み出すきっかけと、その選択肢を広げていきます。組織拡大にともなうサイロ化やリモートワークの進展などの影響により、従業員同士の関係性は希薄化しやすい状況にあることを踏まえ、人と人との接点を意図的に増やすとともに人財の見える化を進めます。自身の課題に解決策を持つ人や、課題に共感し共に動ける仲間を見つけやすくすることで、協働と挑戦を後押ししていきます。

④ チャレンジとつなぐ

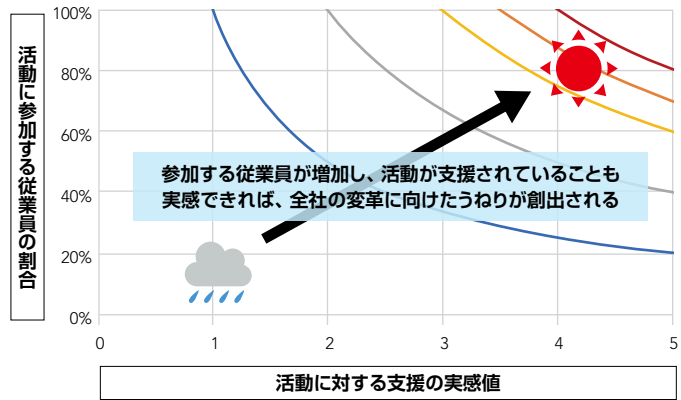
全社に点在する挑戦の兆しを捉え、支援を行うことで、小さな挑戦を全社のうねりへと波及させていきます。当社は業界内では比較的コンパクトな企業であり、挑戦の動きが社内に広がりやすい環境を有しています。こうした動きへの実感が組織内で共有され、挑戦の機運が高まったとき、会社全体が急速に変化する可能性を秘めていると捉えています。各職場で挑戦が花開く姿を通じて、挑戦のムーブメントを育てていきます。

従来から掲げる「自律への働きかけ」と「より良い組織風土の醸成」に、新たな施策の軸である「つながりの強化」を加え、この3つを組み合わせる取り組みことで、当社が培ってきた「人と組織の強み」を時代の変化に適應させ、持続的な成長を支える「真の競争力をもった人・組織」を創出します。

➤小さな挑戦が大きな変革に育つ組織へ

4つの「つながりの強化」を推進するなかで、当社に存在する「挑戦の種火が鎮火していく組織的な構造」を打破するための最重要テーマは、「チャレンジとつなぐ」であると捉えています。これまでの取り組みにより自律的に課題を捉え、解決に向けた一歩を踏み出す人財・組織は着実に増加しています。しかし、こうした挑戦の兆しは点在して生まれるものであり、個人や職場間で挑戦の機運に温度差のある当社の現状では、孤軍奮闘に陥りやすいとも認識しています。だからこそ、現場起点の多様な挑戦が全社的な取り組みとして支援され成長していく姿を通じて、従業員が安心して挑戦に参加できる風土、そして新たな挑戦が立ち上がりやすい環境が築かれていくことが、当社の変革に向けて重要であると考えています。

その実現に向けた中核となる取り組みとして、2026年度より「SUBARU Movement Index (以下、SMIという)」の導入を予定しています。SMIは、全社の生産性向上や組織風土改革につながる活動を会社として選定し、各活動の「参加する従業員の割合」と「支援の実感値」の2軸でスコアを算出する管理指標です。この導入により、全社で生まれる変化の総量を可視化し、各活動の活性化に応じた継続的な支援を可能にするとともに、変革を持続的に推進する仕組みの構築が可能になります。さらに、各活動の統括部門やリーダー同士のネットワーク形成、従業員が活動に容易に参加できる仕組みづくり、好事例の全社展開や表彰などを通じて、点にある変化の兆しを大きな変革のうねりへと増幅させていきます。



➤土台となる健康で安心・安全な職場づくり

当社のありたい姿「笑顔をつくる会社」の実現に向けた原動力は、従業員一人ひとりとその家族の笑顔です。従業員すべてが安全かつ安心して働くことができ、チャレンジと成長機会にあふれた職場環境であることが事業すべての基盤になると考え、健康経営の取り組みを推進しています。

健康経営の実現に向けては、従業員の自律的な取り組みへの支援と、会社主導の取り組みに重きを置き、各種活動を「心の健康」「身体健康」「組織健康」に分類し取り組みます。また、取り組みの指標として「アブセンティーズムの改善」「プレゼンティーズムの改善」「ワークエンゲージメント向上」の3つを設定し、それらに紐づく各施策を体系的に整理した健康経営戦略マップを策定することで、経営課題のつながりを可視化しながら、活動を進めています。

こうした取り組みの結果、当社は健康経営優良法人認定制度の大規模法人部門において、5年連続で健康優良法人に認定されています。また、健康増進のためのスポーツ活動への支援・促進が評価され、2024年度に初めて「スポーツエールカンパニー」に認定されました。



分類	指標	実績			
		2022	2023	2024	直近の測定者数（回答率）
心の健康	アブセンティーズムの改善（メンタル疾患による休業数の割合）	0.84%	0.93%	0.92%	全従業員（100%）
身体健康	プレゼンティーズムの改善	67.0%	76.2%	77.6%	19,570（94.1%）
組織健康	ワークエンゲージメントの向上	—	47.4pt	48.0pt	19,570（94.1%）

＜指標の概要と測定方法＞
アブセンティーズム：心身の不調で遅刻や早退、欠勤などで勤務が困難になる状態。所定労働日数に対するメンタル疾患による休業数の割合を勤怠実績から測定。
プレゼンティーズム：何らかの疾病や症状を抱えて勤務し、業務遂行能力や生産性が低下している状態。東大1項目版（SPQ）にて測定。
ワークエンゲージメント：新職業性ストレスチェック80問版にて測定。

財務資本

CFOメッセージ

SUBARUらしい戦い方を資本政策で支え、
積極的な発信・対話を通じて
企業価値の最大化を目指します。取締役常務執行役員
CFO（最高財務責任者）
戸田 真介

企業価値の最大化に向けて

2025年4月より、CFO（最高財務責任者）に就任しました。私は金融機関での経歴が長く2023年にSUBARUの一員となりましたが、その際に当社全体のビジネスを俯瞰して感じたのは、当社が非常にユニークな価値を持つ企業であるということです。製造業において企業規模の小ささは往々にして不利とされるなか、当社は米国を中心とした堅固な販売基盤を背景に、業界でも高い収益力を維持しています。この激しい競争環境において、大手完成車メーカーと同様の戦略をとることなく、当社だからこそ「戦い方」を選択するべきだと私は考えています。その鍵は、開発・製造・販売などあらゆる企業活動に通底する“機動力”です。当社が掲げる「柔軟性と拡張性」という考え方のもと、企業規模がコンパクトだからこそ可能となる、変化に即応できる“機動力”を発揮することが、将来にわたる当社の競争優位性につながると確信しています。

世界の自動車産業が大変革期を迎えるなか、当社にとっての最重要市場である米国では、環境規制や関税政策など、将来に向けて当社事業に与える影響幅がより拡大しています。環境規制は緩和に向けた動きがある一方で、将来的な再強化の可能性なども残ります。関税政策に関しても、引き下げられたとはいえ依然として高水準の関税率であり、その影響が長期化するリスクも存在します。このような不確実性の高い経営環境のなかでPER（株価収益率）を高めていくことも重要なポイントだと認識しています。

このように、当社を取り巻く経営環境において、CFOが果たすべき役割は大変重要であると考えています。私は経営リスクの低減を図るとともに当社の強みを最大限に活かしうる機動力をもった資本政策を遂行するとともに、ステークホルダーの皆様との対話の実行を通して、企業価値の最大化に貢献してまいります。

2025年3月期業績振り返りと2026年3月期見通しについて

■ 2025年3月期業績振り返り

当社の2025年3月期の実績について、生産台数は海外市場における在庫数量の適正化に向けた生産調整を実施しましたが、前期並みの水準となりました。連結販売台数は、生産・出荷調整による影響はあったものの、国内およびカナダ市場での堅調な販売により、前期並みの水準を維持しています。営業利益は、新型フォレスターやクロストレック ストロングハイブリッド搭載モデルの好調な販売および為替変動による増益効果があった一方で、販売台数の減少や販売奨励金の増加などの影響を受け、前期を下回る結果となりました。

2025年3月期	実績	前年同期比
生産台数	946千台	△2.4%
連結販売台数	936千台	△4.1%
売上収益	4兆6,858億円	△0.4%
営業利益	4,053億円	△13.4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	3,381億円	△12.2%

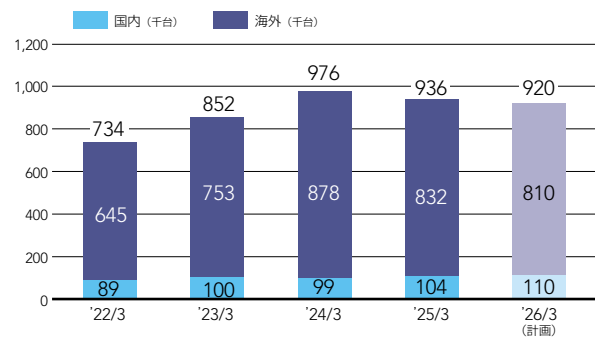
■ 2026年3月期見通し

当社は、2025年5月14日に実施した「2025年3月期決算発表」において、米国の関税政策の動向を含め、当社グループを取り巻く事業環境が不透明であったことから、2026年3月期の通期業績見通しを合理的に算定することが困難と判断し、具体的な計画の開示を見送る決断をしました。関税政策の影響は米国販売台数が全体の7割を超える当社にとって極めて大きなものでありましたが、このような状況下においても、各種対策を講ずることで営業利益1,000億円レベルの確保を目指し、生産性向上や収益機会の創出などさらなる利益の上積みに取り組む方針を表明してまいりました。

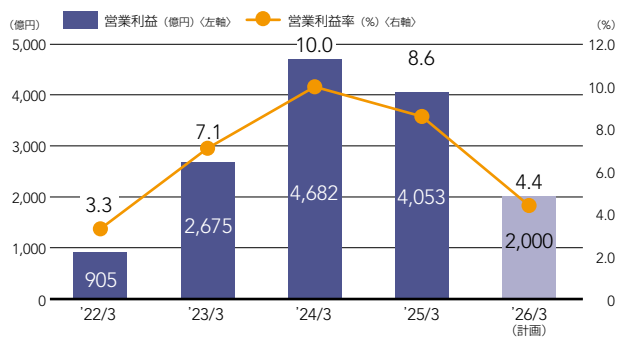
その後、2025年7月に日米間で関税交渉が合意にいったことを受け、8月7日に実施した「2026年3月期第1四半期決算発表」において、営業利益2,000億円を目指すという通期業績計画を公表しました。関税率が15%に引き下げられたとはいえ、当期の営業利益に与える悪化影響は2,100億円規模と依然として大きく、不確定要素が完全に払拭されたわけではありませんが、当社は通期計画の達成に向け、収益創出の機会を確実に捉えるだけでなく、自ら創造し、生産性向上による費用圧縮や原価低減など、全社一丸となって取り組んでまいります。また、当期はBEV生産に向けた設備工事にともない、矢島工場の2本の生産ラインのうち1本において一時的な生産制約が生じますが、他ラインでの挽回を含めた効率的な生産により、生産台数900千台の達成を目指します。加えて、ストロングハイブリッド搭載モデルを含めた新型車導入や機動的な出荷調整を通じて、連結販売台数920千台（5月発表時：900千台）を目標としてまいります。

2026年3月期	計画	前年同期比
生産台数	900千台	△4.9%
連結販売台数	920千台	△1.7%
売上収益	4兆5,800億円	△2.3%
営業利益	2,000億円	△50.7%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,600億円	△52.7%

連結売上販売台数



営業利益／営業利益率



変化の激しい市場環境でのSUBARUらしい戦い方を資本政策で支える

前述の通り、当社を取り巻く事業環境は、将来に向けた変動の幅が大きく市場の潮流も日々変化しています。BEV需要の拡大スピードが緩やかになるなか、当社が2023年8月に掲げたBEV販売比率50%の達成時期も、2030年以降になると見込んでいます。

すでに公表している「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応※1」において、当社は世界最先端の「モノづくり」と「価値づくり」を着実に実行し、SUBARUらしい競争力ある商品を市場に投入することで、2030年を見据えた長期目標として「業界高位の収益力」と「ROE（自己資本利益率）10%以上」の達成を目指すことを掲げています。不確実性が高い事業環境下においても、この目標の実現に向け、「柔軟性と拡張性」の考え方のもと、変化を的確に捉え、機動的な意思決定を迅速に行う当社らしい戦い方が重要であるということには変わりありません。当社の資本政策である財務健全性と安定性・成長投資・株主還元の三位一体の実行を通じてこの戦い方を支えるとともに、機を捉えた発信と対話を重ねることで、ステークホルダーの皆様の期待に応え、共に持続的な成長を果たしていくことを目指してまいります。



※1 当社の取り組み状況については、コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/outline/pdf/governance.pdf>

■ 成長投資

当社は、公表済みの約1.5兆円の電動化投資に関して、「柔軟性と拡張性」の考え方のもと、健全な成長につながる日米投資の在り方なども念頭に置きながら、環境規制や需要動向の変化を踏まえた投資タイミングや内訳について見直しの検討を深めています。

電動車生産については、電動化移行期における収益基盤の強化を目的とした生産体制の整備に向けて着実に投資を進めています。グローバルでのHEV 需要の高まりを捉え、2030 年に向けたHEV生産能力のさらなる増強によりICE車生産比率の引き上げを検討しています。これに向け、SHEVに搭載するトランスアクスルを製造する北本工場では、2027年には年間30万台弱の水準へと生産能力を増強する投資を決定しました。

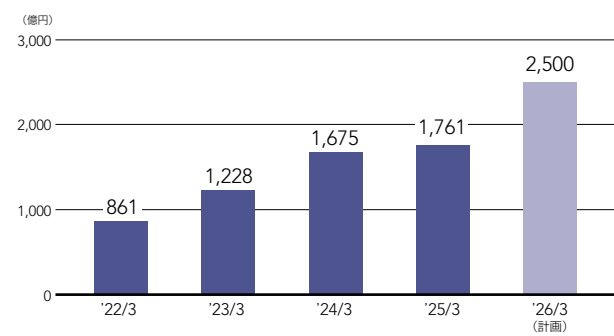
また、BEV普及のペースが緩やかになり、BEV販売比率50%の到達時期を2030年以降に見込むとはいえ、BEVが、将来のカーボンニュートラルの実現に向けた重要な選択肢であることに変わりはないと考えています。いずれ訪れるBEV普及期に向け、SUBARUらしさを感じていただけるBEVの研究開発と生産体制の準備も疎かにすることはできません。

このように、足もとではHEVを中心としたICE車の需要が伸長をみせる一方、中長期的でのBEVの本格的な需要伸長も見込まれるなど、将来に向けた需要構造の変化を予想することは容易ではありません。したがって、当社は需要動向を常に注視しながら、投資の内容やタイミングを柔軟かつ機動的に見直していくことこそ、長期的な視点で業界高位の収益力を確保する上で重要であると捉えています。当社は資本政策を通じてその実行を力強く支えてまいります。

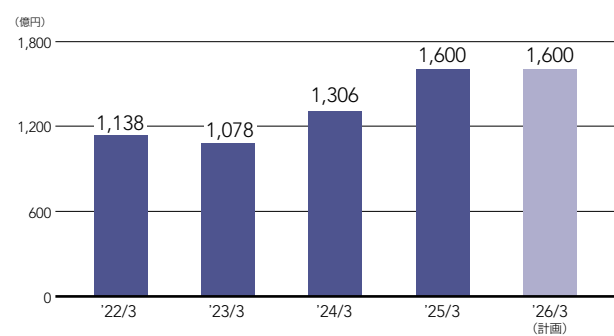
■ 株主還元

当社は2025年2月7日に実施した「2025年3月期第3四半期決算発表」において、株主還元方針の見直しを実施しました。新方針では、足もとの株価水準やキャッシュポジションを踏まえ、より積極的に株主の皆様へ報いるべきとの経営判断に基づき、新たな株主還元施策としてDOE（株主資本配当率）を導入しています。株主資本に連動した安定的かつ累進的な配当の導入を通じて、株主の皆様との長期的な価値共創を目指してまいります。

設備投資額



研究開発支出額



2025年3月期の株主還元は、DOE3.5%を基準とする1株当たり115円／年の配当金と500億円を上限とする自己株式取得により実施し、総還元性向40%※3を見込みます。自己株式取得については、2025年5月時点では関税影響の不透明感を背景に実施判断を保留としていましたが、日米関税交渉に一定のめどが立ったことを踏まえ、当社還元方針にのっとり実施させていただくことを8月7日に公表しました。なお、2026年3月期の株主様への還元についても、同様に当社還元方針にのっとり実施する予定であり、1株当たり115円／年の配当を予想しています。

■ 財務健全性と安定性

当社は、限られた経営資源を最大限に活かす「選択と集中」のビジネスモデルを軸に、自動車事業と航空宇宙事業に注力しています。自動車事業においては、市場や車種を絞り込み強みを発揮できる領域に集中することによって、SUBARUらしい価値を創造し、成長してきました。この当社のビジネスモデルは特定領域に集中するがゆえに、外部環境の変化が事業ならびに業績に与える影響は相応に大きくなる傾向にあります。そのような傾向のなか、事業活動を安定的に進めていくこと、そして、ステークホルダーの皆様とともに成長していく上で重要な「成長投資」と「株主還元」の実行を支えること、これらの実現に向けて財務健全性と安定性の実現を企業活動の土台と位置づけ、相応のネットキャッシュポジションの維持を重視しています。

現在、当社は定期預金を含め約1兆2,000億円のネットキャッシュポジションにあります。これは従来想定していた財務安定性の水準をやや上回ると認識していますが、先に述べた通り、重点市場である米国を中心とした環境規制や関税政策の動向により、当社を取り巻く事業環境の将来的な変動幅はさらに大きくなることを想定しております。事業活動の前提が変わりつつある今、キャッシュ・利益の創出構造や投資計画を見直すフェーズにあり、同時に最適な財務健全性と安定性の在り方について、資金保有量や資本効率化の観点を含め、改めて見つめ直す必要があると捉えています。

■ 発信と対話のさらなる充実

当社はこれまでも、国内外の投資家の皆様との対話※4を、財務・非財務の垣根なく重視してきました。持続的な企業価値の向上に向け、当社の成長戦略や価値創造ストーリーをステークホルダーの皆様へ正しく理解いただくことが重要であるとの認識のもと、そうした取り組みを継続してきました。

自動車業界全体に不確実性が高まるなか、当社は「柔軟性と拡張性」の考え方を軸に、環境変化を的確に捉えながら、機動的な経営判断を行うSUBARUらしい戦い方を推し進めています。さらなるPERの向上を目指すためには、当社の意思決定の背景や戦略の方向性、また、その根幹を支える人的資本や知的資本といった無形資産、強固なガバナンス体制についても理解を深めていただくことが重要です。タイムリーな情報発信と変化に応じた対話の積み重ねにより、ステークホルダーの皆様との相互理解を深めるべく、取材や面談に加え、試乗体験や工場視察などリアリティのある発信・対話を通じて「質」の向上を図るとともに、実地、オンラインを含めた多様な手段による接点機会の創出を通じて「量」の拡充にも取り組んでいきます。このような「質」と「量」の双方から発信・対話の充実を図ることで、定量情報だけでは伝えきれない当社の強みや戦略への理解を深めていただき、エンゲージメントの質の向上を通じて、投資家の皆様の持続的な成長への期待値を高めていきます。

今後も、SUBARUグループに対するご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

※3「2025年8月7日 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」の完了を含む。
https://www.subaru.co.jp/news/2025_08_07_152102/

※4 2024年度の対話実績は、P.89にてご紹介しております。



財務情報に関して詳細は当社Webもあわせてご参照ください。

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

株主還元方針

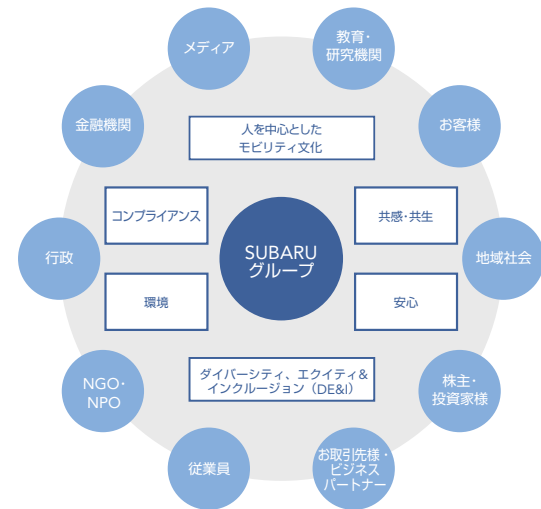
毎期の業績、投資計画、経営環境などを総合的に勘案し、

- 配当を株主還元の基本と位置づけ、累進的な配当を目指し、**DOE3.5%※2**を設定
- 還元水準の目安は、**総還元性向 40%以上**
- 実績および市場状況に応じた自己株式取得の実施

※2 為替変動等で大きく増減する「その他の資本構成の要素」を除く。 DOE＝年間配当額 ÷（親会社の所有者に帰属する持分－その他の資本の構成要素）

社会関係資本

当社はお客様をはじめとするステークホルダーの皆様それぞれとの「つながり」を非常に大事にしています。この密接な「つながり」こそがSUBARUブランドの礎であり、当社が事業活動を行ううえでかけがえのないものでもあります。今後も事業活動や対話、各種イベントなどを通して、ステークホルダーの皆様に寄り添って声を聞き、様々な角度からさらにつながりを深め、共に「愉しく持続可能な社会の実現」に向けて取り組んでいきます。



商品を起点に共感・共生の輪を広める取り組み ――一つのいのちプロジェクト――

当社は、「人を中心としたモノづくり」のなかで安全を最優先に考え、「いのちを守る」ことを大切にしてきました。その想いを軸に、お客様・販売店・SUBARU、そして地域社会と共に行う活動として、2023年に「一つのいのちプロジェクト」を立ち上げました。かけがえのない「ひとのいのち」、大切にしたい豊かな森の植物や生き物といった「自然のいのち」、この2つのプロジェクトテーマを掲げ、「笑顔のあふれる未来に向けて守り・つないでいく」ために日々活動している方々を応援しています。当社は引き続き、「一つのいのちプロジェクト」における様々な活動^{※1}により社会へ貢献していくことを通して共感・共生の環を広げ、お客様や地域社会の人々とのつながりを深めていきます。

▶「ひとのいのち」

公益財団法人日本ライフセービング協会^{※2}（以下、「JLA」という）が実施する「水辺の事故ゼロ」を目指す活動に共感し、JLAオフィシャルパートナーとして、「SUBARUライフセーバーカー」の提供をはじめとする活動支援を実施しています。全国31都道府県のライフセービング協会に対し、AEDを搭載した^{※3}「SUBARUライフセーバーカー」の累計提供台数は開始以降の6年間で述べ150台超となり、地域の巡回や安全指導、ビーチパトロールなどの救命活動に活用されています。販売特約店と各地域のライフセービング協会との共催でJLAのインストラクターによる心肺蘇生、AED操作方法を学ぶ講習会を実施するなど、「いのちを守る」という共通の想いのもと活動の幅を広げています。

2024年10月には、第50回全日本ライフセービング選手権大会^{※4}に協賛し、ライフセーバーの活動への理解促進に貢献しました。大会期間中には、海岸を訪れる人々の安全と海辺の生態系保護を目的に、グループの従業員による清掃活動を実施し、地域の安全と環境保全に取り組みました。



▶「自然のいのち」

国立公園を管理する運営団体との提携を進めています。公益財団法人知床財団や、全国の国立公園の管理を行う一般財団法人自然公園財団^{※5}、公益財団法人屋久島環境文化財団とパートナーシップを締結し、車両の提供などを通じて自然のいのちを守る人たちの活動をサポートしています。また、2023年12月には、これら提携団体への支援や共に行う活動を国立公園の活性化や魅力発信にもつなげるため、国立公園を管理する環境省と相互に協力しあうことを目的に、「国立公園オフィシャルパートナーシップ」を締結しました。



知床国立公園では、自然を守り、より良い形で次世代に引き継ぐことを使命として活動している知床財団の活動に共感した当社は、パトロールカーの提供やグループの従業員による森づくり活動へのボランティア活動参画などの支援を実施しています。

※1 活動詳細は当社Webをご参照ください。 <https://www.subaru.jp/project/hitotsunoinochi/>
※2 JLA オフィシャルサイト <https://jla-lifesaving.or.jp/>
※3 2025年6月28日～9月2日の期間に使用する提供車両全車にAEDを配備。
※4 日本全国および海外から集まったライフセーバーが、救命技術やチームワークを競い合う国内最大級の競技会。
※5 日光国立公園 那須平成の森、中部山岳国立公園 上高地、大山隠岐国立公園 大山と連携。

企業スポーツを通して深める地域とのつながり ――硬式野球部・陸上競技部――

当社は企業スポーツ活動として、硬式野球部と陸上競技部の2つの運動部^{※1}を運営しています。アマチュアトップレベルの実力を有する運動部の活躍は、社内の士気高揚や一体感の醸成につながることはもちろんのこと、活動拠点となる地域社会の人々の勇気や活力をも創出するきっかけになっています。両部とも各種大会で好成績を残すため社業とバランスをとりながら厳しい練習を積む一方で、地域の交通安全啓発活動やスポーツ指導のイベントなどにも積極的に参加し、SUBARUグループと地域社会のつながりを深める一助となっています。

▶ 硬式野球部

硬式野球部は1953年に企業の宣伝広報と社内の士気高揚という目的で創部され、都市対抗野球大会に30回、社会人野球日本選手権大会に17回出場の歴史^{※2}があります。都市対抗野球大会に出場した際には、従業員やその家族のみならず、活動拠点となる群馬県太田市、大泉町を中心とした地域からも多くの方々が応援に駆けつけてくれます。2025年に開催された第96回都市対抗野球大会の1回戦では東京ドームに約1万2,000人のお大応援団が集まり、力強いご声援をいただきました。



▶ 陸上競技部

SUBARUの拠点である群馬県太田市がコースの一部に含まれる全日本実業団対抗駅伝競走大会（以下、ニューイヤー駅伝）に出場し、地域社会の活性化に貢献するという目的で1998年に活動を開始しました。創部以来24回の出場^{※3}を記録するニューイヤー駅伝では、元日から数多くの地域の皆様がコース沿道に集まって、SUBARUの旗を振ってのご声援が選手たちの力になっています。応援の後押しを受けて、地元である群馬を駆け抜けるSUBARU陸上競技部の姿が、地域とのつながりを深めています。

※1 活動詳細は当社Webをご参照ください。 <https://www.subaru.co.jp/sports/>
※2 2025年8月末時点
※3 2025年1月11日開催の第69回全日本実業団対抗駅伝競走大会までを含む。

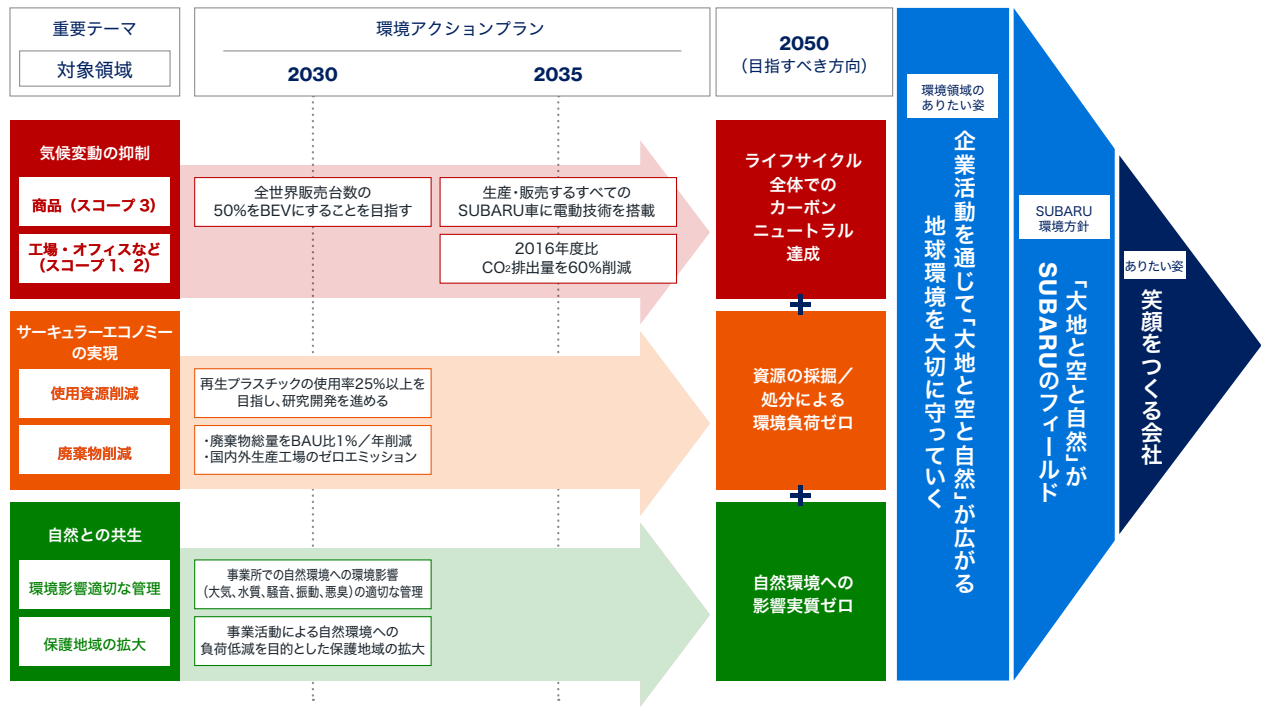


子どもたちの学びの機会づくり ――宮城県の小学校でカーボンニュートラル出張授業――

当社は、スーパー耐久シリーズを運営する機構（STMO）が各レース開催地で主催する出張授業企画に賛同し、宮城県利府町立第二小学校にて授業を実施しました。本企画は、カーボンニュートラル社会について考える機会を提供するとともに、児童の将来の選択肢が広がるようモータースポーツ関連の多様な職種や自動車業界に興味を持っていただくことを目的としています。座学では当社の取り組みを紹介し、実車体験ではプロドライバーによる走行やプリクラッシュ技術体感機会を提供。児童たちは楽しみながら環境と技術のつながりを学び、笑顔あふれる時間となりました。当社は今後も子どもたちの学びを支援し、社会とのつながりを深めていきます。



SUBARUは環境方針において「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、サステナビリティ重点6領域の一つに「環境」を選定し、事業活動を継続するうえでの重要なテーマとして捉えています。「環境」のありたい姿を「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」とし、特に注力して取り組むテーマとして「気候変動の抑制」「サーキュラーエコノミー（循環経済）の実現」「自然との共生」の3つを掲げ、これらの問題に取り組むことで、最終的に自然界への環境負荷を実質ゼロとし、さらにポジティブなインパクトを与えていくことを目指します。



「環境アクションプラン 2030」

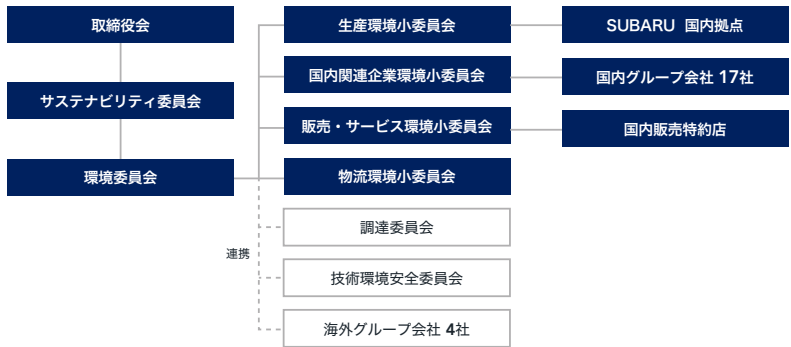
当社グループは、「環境」のありたい姿の実現に向け、環境課題に応じた中期環境計画「環境アクションプラン2030」を策定し、2050年を長期、2030年を中期の目標として取り組んできました。このたび、3つの重点テーマとそれに紐づく目指すべき方向性を設定し、中期目標を明確にするために「環境アクションプラン2030」を見直しました。引き続き、環境課題への取り組みを一層強化し、着実に推進していきます。

体制

当社は「環境委員会」を設け、社会が要求する将来の環境水準と合致する大局的かつ中長期的な方策（目標など）を議論するとともに、それらの進捗を評価しています。環境委員会の委員長は、取締役会が選任したサステナビリティ部門を担当する執行役員が務めます。環境委員会で行われた議論の内容は、サステナビリティ委員会へ報告されます。また、重要な事案は、サステナビリティ委員会を監督する取締役会に付議・報告しています。

また、環境委員会の下部組織として4つの小委員会を設け、これらの委員会に主要なグループ会社も参画することで、SUBARUグループの環境管理組織体制を整備しています。

さらに、調達委員会、技術環境安全委員会や海外グループ会社とも、適時必要なトピックに関して連携を図っています。

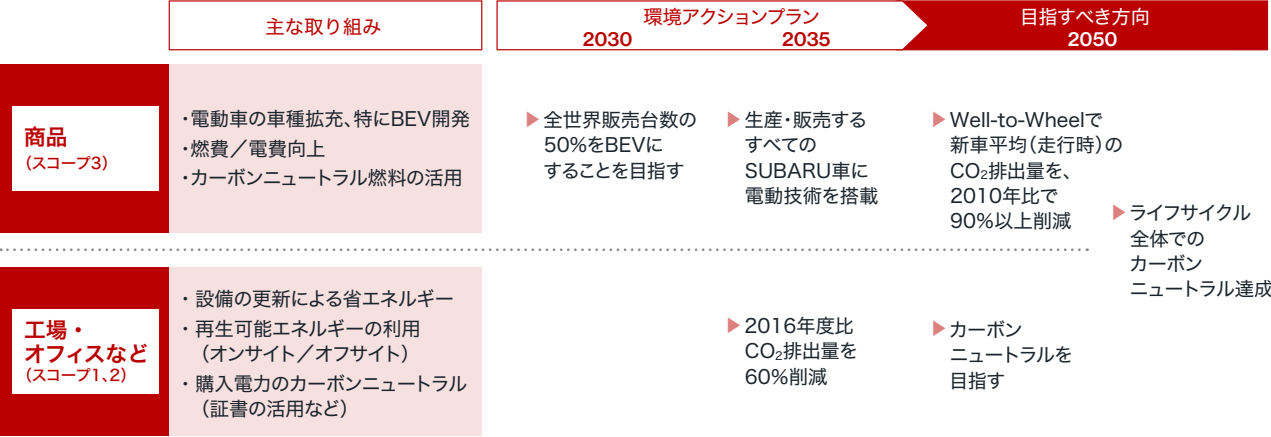


気候変動の抑制

当社グループは、気候変動への取り組みを重要な課題の一つとして認識しています。当社グループのBEV事業やHEV商品の強化などの電動化への対応やカーボンニュートラル燃料の活用などの取り組みは商品の使用時のCO₂排出量の削減につながり、最終的に気候変動の抑制に貢献するものと考えています。また当社グループの事業活動に直接的に起因して排出するCO₂（スコープ1、2）については、CO₂排出量全体に占める割合は小さいものの、当社が率先して直接排出のCO₂削減に取り組むことは、バリューチェーン全体の活動をより充実させていくためにも重要です。

このような考えのもと、2050年のカーボンニュートラルを目指し、「長期目標」およびそのマイルストーンとして「中期目標」を策定し、商品および工場・オフィスでのCO₂の排出削減を通じて脱炭素社会の実現に貢献すべく、気候変動の抑制に取り組んでいます。

気候変動の抑制 ロードマップ



体制

気候変動に関する課題については、「環境委員会」において、中長期的な方策（目標など）を議論するとともに、進捗を評価しています。環境委員会で行われた議論の内容は、サステナビリティ委員会へ報告され、重要な事案は、サステナビリティ委員会を監督する取締役会に付議・報告しています。

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CO₂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。

戦略

当社はCO₂総排出量のうち、約8割を占める商品使用時のCO₂排出削減に向けて、販売する自動車への電動技術の適用を進めています。カーボンニュートラル実現に向けた中長期的な取り組みとして、将来的にBEV事業が主軸となることを見据えています。一方で、BEV市場の成長が減速傾向にあるなか、充電スタンドの普及状況、各国の環境規制やBEVに対する補助金・税制優遇策の見直しなどの様々な外部環境を踏まえ、2030年BEV販売比率50%の達成時期については、2030年以降にずれ込む可能性があるものと見込んでいます。現在、このような状況に加え、米国の政策動向を踏まえ、2030年に向けた取り組みの精査を進めており、あらためて公表する予定です。

先行きを見通すことが難しい段階では、規制やマーケットの動向を注視しながら、その変化に「柔軟」に対応し、ある程度方向性が見えてきた断面では一気に「拡張」していくという「柔軟性と拡張性」の観点が極めて重要との認識を持って、各種取り組みを推進しています。

さらに、省エネルギーの施策をはじめ、カーボンニュートラル電力の自家発電や購入、および水素・アンモニアなどのカーボンニュートラル燃料の導入などの施策を講じ、2035年までのスコープ1、2排出量の削減施策を計画的に実行し、目標達成を目指します。

シナリオ別に認識しているリスクと機会を考慮した対応策の具体例

当社グループは、各国の燃費規制などの政策動向や国際エネルギー機関などが公表している各シナリオの情報をもとに、2050年カーボンニュートラル（＝1.5℃シナリオ）を想定した独自のシナリオを含む様々なシナリオと、持続可能な事業活動に向けて認識されたリスクと機会を考慮し対応策を検討しています。例えば、市場において電動車の販売比率が大きく高まるシナリオ、市場での電動車の浸透が緩やかに進むシナリオ、気候変動への対応が進まず自然災害の激甚化が進展するシナリオなどを考慮し、電動化への移行や水災害に関する対応策の策定を進めています。

シナリオ	シナリオ下で特に重視しているリスクの例	リスクと機会を考慮した対応策
電動化の浸透	商品・市場 ・一定の燃費基準を満たさないことへの商品の販売機会の制限リスク ・市場ニーズと電動化技術の乖離による市場リスク	・環境規制や市場の動向を注視したBEV、ハイブリッド車、ガソリン車の生産比率を柔軟に変更できる生産体制の構築
自然災害の激甚化	事業・運営 ・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	・雨水貯留槽の設置や排水能力の強化による豪雨時の浸水対策 ・お取引先様での有事発生時における復旧支援活動の体制整理や水災害リスクの評価

リスク管理

当社グループでは、気候変動に関連する課題について、経営レベルで影響度の大きいリスクや機会を把握しています。「政策・規制」「技術」「市場」などの移行リスクに関しては、各専門部門が広く情報を収集し、将来予測から不確定な気候変動リスクの認識に努めています。これらの移行リスクは、執行会議にて提案・議論され、特に重要な案件については取締役会の審議を経て意思決定しています。また、気候変動の物理的なリスクに関わる浸水などの自然災害にともなう操業リスクに関しては、BCPの一環として、リスクマネジメント・コンプライアンス室が中心となり関連規程類の整備を進め、緊急時の当社グループ全体にわたる情報を一元的に掌握するとともに、その対応を統括管理する体制を整えています。

指標と目標

当社グループ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、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）を掲げています。当社のバリューチェーン全体のCO₂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CO₂（スコープ1、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。

カテゴリー	時期	目標
商品（スコープ3）	2050年	Well-to-Wheel ^{※1} で新車平均（走行時）のCO ₂ 排出量を、2010年比で90%以上削減 ^{※2}
	2030年代前半	生産・販売するすべてのSUBARU車 ^{※3} に電動技術 ^{※4} 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・オフィスなど（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年比60%削減（総量ベース）

※1 「油井から車輪」の意味。EVなどが使用する電力の発電エネルギー源まで遡って、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SUBARU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。

取り組み・実績

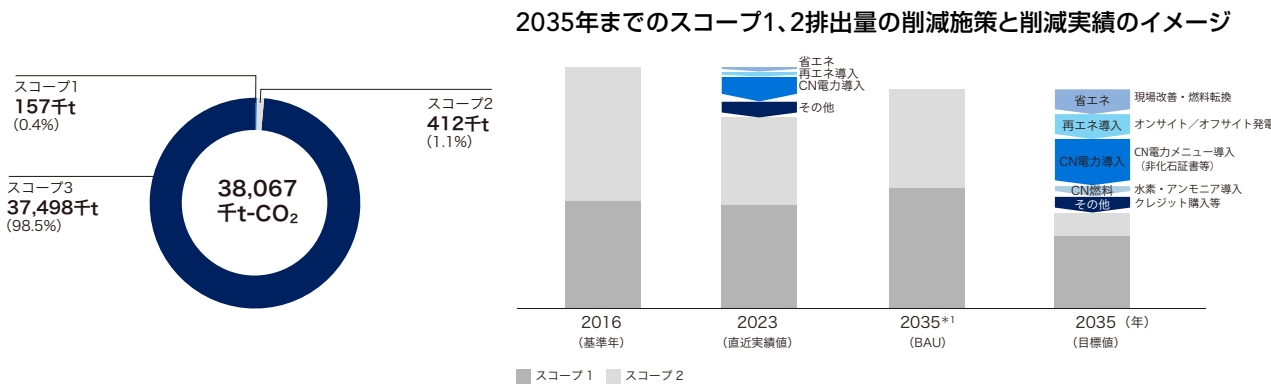
SUBARUグループの2024年度のサプライチェーン温室効果ガスの排出量（スコープ1、2、3）は38,067千t-CO₂でした。スコープ3排出量の割合が98.5%、スコープ1、2の割合が1.5%でした。

スコープ3の取り組み

当社はCO₂総排出量の大部分を占める製品使用時のCO₂排出削減に向けて、販売する自動車への電動技術の適用を進めており、2024年度実績については、全世界販売台数に対する割合として電動車で7.9%、電気自動車で1.9%でした。
2024年度は、高い燃費性能を持つ独自のストロングハイブリッドシステムを搭載した「クロストレック」「フォレスター」を国内および米国向けに導入することを発表しました。今後もお客様の需要や市場環境の動向を見据えながら電動化に向けた取り組みを進めていきます。

スコープ1、2の取り組み

工場・オフィスに関するスコープ1、2排出量の2024年度実績はマーケット基準で562,421t（ロケーション基準で570,864t）、2016年度比で18%の削減となりました。
さらに、2024年度の再生可能エネルギーの割合は当社グループ全体でエネルギー使用量の10.7%、全電力使用量の23.7%を占めます。なお、群馬製作所本工場、宇都宮製作所南工場・南第2工場、半田西工場（輸送機工業株式会社を含む）、伊勢崎工場、本社（エビススバルビル）の6拠点と国内グループ企業のスバルファイナンス株式会社、桐生工業株式会社の2社で購入する電力はすべてカーボンニュートラルな電力となっています。



スコープ1：企業の自社施設から直接排出される温室効果ガス
スコープ2：他社から供給された電気・熱・蒸気の使用にともない間接的に排出する温室効果ガス
スコープ3：スコープ1、2以外の間接排出で、原料調達、輸送、商品使用、廃棄過程のほか、従業員の通勤、出張などにより排出される温室効果ガス

TOPIC オフサイトコーポレートPPAの締結によるスコープ1、2の排出量削減取り組み

当社は、2024年10月に東京電力エナジーパートナー株式会社および株式会社富士テクニカルコーポレーションとの3社間でオフサイトコーポレートPPA^{※5}を締結しました。2025年2月以降、株式会社富士テクニカルコーポレーションの太陽光発電所（設備容量：約4.1MW）で発電される電力を、東京電力エナジーパートナー株式会社がSUBARUの東京事業所などへ供給することにより、東京事業所の年間電力使用料（消費量）の約14%に相当する4.3GWhが再エネ電力となり、年間で約1,600トンのCO₂削減が期待されます。

なお、東京事業所の非稼働日においては、使用しない余剰電力を群馬製作所矢島工場へ供給することで、余剰電力の有効活用を図ります。さらに、追加の契約を締結し、矢島工場における再エネ電力の活用を拡大していきます。これに加え、2025年6月には追加の契約を締結し、矢島工場における再エネ電力の活用を拡大する予定です。

※5 発電事業者が所有する発電施設で発電された再エネ電力を、小売電気業者を通じて需要者に供給する長期契約。

SUBARU 群馬製作所矢島工場における再エネ電力の活用拡大に向けオフサイトコーポレートPPAを追加で締結
https://www.subaru.co.jp/news/2025_06_04_164712/

SUBARU 再生可能エネルギー由来の電力活用に向けオフサイトコーポレートPPAを締結
https://www.subaru.co.jp/news/2024_10_25_133712/

サークュラーエコノミー（循環経済）の実現

当社グループにとって、循環型社会の実現^{*}は、製造業を営む企業として深く関わりがあると考え、「サークュラーエコノミー（循環経済）の実現」を重視すべき環境テーマの一つと位置づけて使用資源削減や廃棄物削減に向けた取り組みを進めています。

※ モノの循環および循環をベースとして成立する事業活動からの資源効率化。

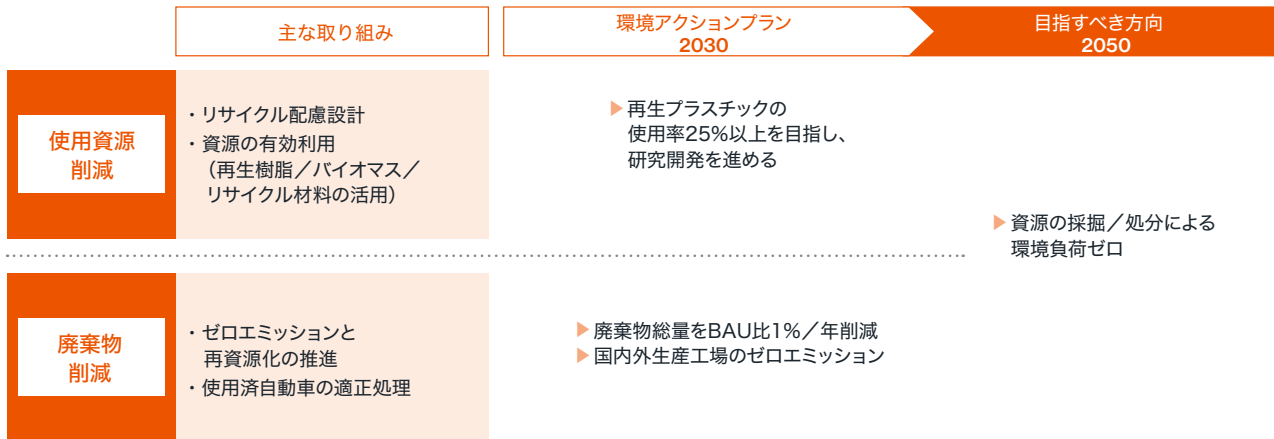
体制

サークュラーエコノミーに関する課題については、「環境委員会」において、中長期的な方策（目標など）を議論するとともに、進捗を評価しています。環境委員会で行われた議論の内容は、サステナビリティ委員会へ報告され、重要な事案は、サステナビリティ委員会を監督する取締役会に付議・報告しています。

ロードマップ

2050年度までの目指すべき方向性として「資源の採掘／処分による環境負荷ゼロ」を設定し、中間目標として2030年度を達成年度とした「環境アクションプラン2030」を定めています。商品領域では、2030年までに、新型車に使用するプラスチックの25%以上をリサイクル素材由来とすることを目指し、研究開発を進め、再生プラスチックの品質基準化や原材料回収スキームの構築に取り組んでいます。また、生産領域では、事業所における目標として「国内外生産工場のゼロエミッション（直接、間接を問わず埋め立て処分量ゼロレベル）」に加え、新たに「廃棄物総量をBAU排出量に対して毎年1%削減」を掲げています。

サークュラーエコノミーの実現 ロードマップ

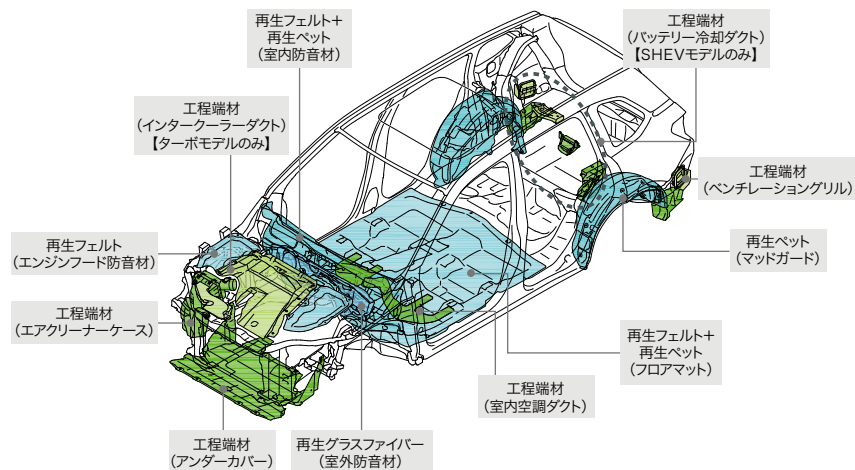


リサイクルを考慮したクルマづくり

SUBARUは、限りある資源を持続的に活用するため、リサイクルを考慮したクルマづくりを推進しています。自動車の原材料調達から製造、廃棄にいたるまでのライフサイクル全体を通じて、資源の有効活用に取り組んでいます。

従来より、リサイクル素材の導入促進に注力しており、商品においては、車両に使用される樹脂部品や防音材に再生材を積極的に採用しており、資源循環型社会および脱炭素社会の実現に貢献しています。

2025年型「フォレスター」の例



自然との共生

当社グループは事業活動を通じて生物多様性保全に取り組み、自然との共生を目指しています。生物多様性に配慮した事業活動を継続していくために、2019年4月に一般社団法人日本経済団体連合会の生物多様性宣言に賛同し、SUBARUグループの生物多様性保全活動の基盤となる「SUBARU生物多様性ガイドライン」を制定しました。制定にあたっては、生物多様性に関する国際的な動向を考慮したうえで、環境省「生物多様性民間参画ガイドライン」「経団連生物多様性宣言・行動指針〈行動指針の手引き〉」などを参考とし、当社のサステナビリティ重点6領域やSUBARU環境方針とも整合性をとることで、実効性および継続性を担保しています。

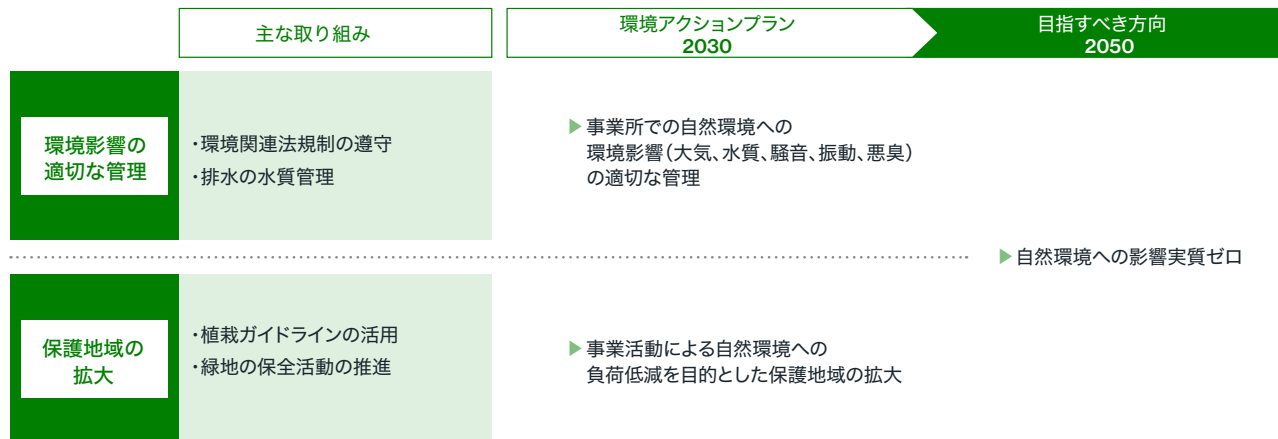
体制

自然との共生に関する課題については環境マネジメント管理体制に組み込み、環境アクションプランに対する取り組みの進捗管理などが行われています。中期目標の対象となる「環境影響の適切な管理」と「所有している土地での自然保護地域の拡大」に関する取り組みは、生産環境小委員会の下部組織である公害防止部会、生物多様性部会にてそれぞれとりまとめられ、環境委員会に定期的に報告しています。

ロードマップ

2050年度までの目指すべき方向性として「自然環境への影響実質ゼロ」を設定しました。自然環境への負荷の低減の対象となる事業活動として「環境影響の適切な管理」「所有している土地での自然保護地域の拡大」に焦点を置き、中間目標として2030年度を達成年度とした「環境アクションプラン2030」では「事業所での自然環境への環境影響（大気、水質、騒音、振動、悪臭）の適切な管理」「事業活動による自然環境への負荷低減を目的とした保護地域の拡大」を新たに設定し生物多様性保全活動を推進しています。

自然との共生 ロードマップ



事業活動と結びついた自然保護の活動

SUBARUグループでは、自然環境への負荷の低減の対象となる事業活動として「環境影響の適切な管理」「所有している土地での自然保護地域の拡大」に焦点を置いた活動を行っています。

植栽ガイドライン

地域に定着し、かつ地域の人々に愛されながら事業活動を行うために、地域の生物多様性に悪影響を及ぼさない植栽活動を実施することを目的として、「植栽ガイドライン」を制定し、その地域の環境や歴史、風土に配慮し、地域に根ざした事業所を目指した事業活動を行っています。



美深の森

北海道中川郡美深町に所在するスバル研究実験センター美深試験場では、2017年度より試験場敷地内に所有する15ヘクタールの森林において、「50年後の森の育成」という長期的な視点のもと人工造林の整備を進めています。2024年度に、周辺地域に生息・生育する可能性のある野生動植物（植物、哺乳類、鳥類、両生類、爬虫類、昆虫類、水生動物、陸産貝類）に関する文献調査を実施したところ、約1,280種を確認しました。また、森林整備事業で発生する間伐材はバイオマス燃料などに利用されるとともに、気候変動対策を踏まえ、2021年度からJ-クレジット（美深町森林クレジット「BIFUKA AIR」）を購入しています。

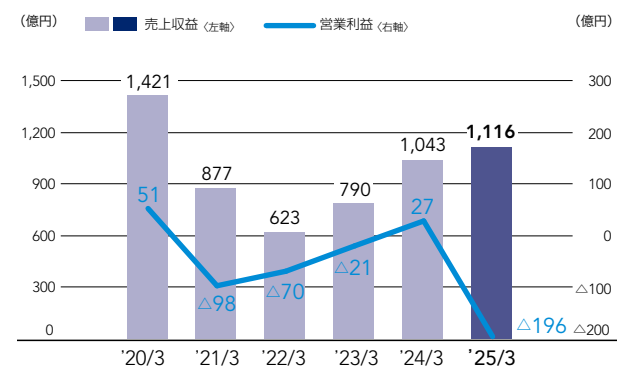


航空宇宙事業



SUBARU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」です。当社の航空宇宙事業では「中島飛行機」から続くモノづくりへの情熱を受け継ぎ、「防衛事業」「民間事業」「ヘリコプター事業」という3つの柱で事業を展開しています。多種多様な航空機の開発・生産、運用サポートを通じて日本の航空宇宙産業をリードしています。

売上収益の推移



事業概況と展望

防衛事業

当社は、航空自衛隊、海上自衛隊向けの初等練習機システムや陸上自衛隊向け多用途ヘリコプター・戦闘ヘリコプターなどの機体の製造に加え、定期整備、補給、訓練など運用全般にわたるサポートを半世紀にわたり提供しています。また、戦闘機・輸送機・哨戒機など、国内の主要な防衛航空機システムの開発事業にも参画し、主翼・尾翼といった得意分野を中心に、主要部位の開発・生産を担っています。さらに、50年以上にわたり技術を蓄積し、多数の開発実績を誇る無人航空機システム分野においても、将来システムの研究開発に積極的に取り組んでいます。

2022年12月に防衛省が発表した「防衛力整備計画」では、国家安全保障強化の機運を背景に、その内容の大幅な拡充が打ち出されました。当社は、航空機の計画通りの納入をはじめ、無人航空機技術による情報収集・作戦支援分野、次期戦闘機の開発プロジェクトへの参画、自衛隊機の運用支援・整備・部品供給・教育支援など多面的に自衛隊の活動を支え、日本の防衛に貢献していきます。

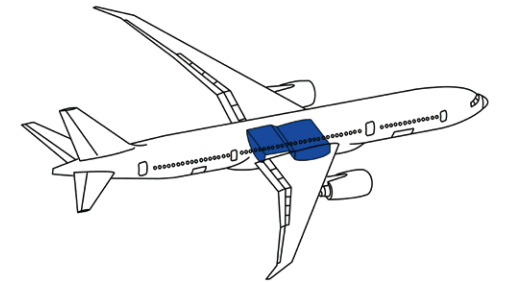


T-5 海上自衛隊練習機

民間事業

当社は、1973年に米国ボーイング社の旅客機生産に参画して以来、50年以上にわたり、同社の主要パートナーの1社として航空機の開発・生産に携わってきました。当社が担当する「中央翼」は、左右の主翼と前後の胴体を結合し、機体全体の荷重を支える重要な部位であり、燃料タンクとしての機能も持つことから、高い強度と液密性が求められます。高い設計技術と組み立て技術を駆使して製造された中央翼は、ボーイング社から高く評価いただいています。愛知県半田市に位置する半田工場は、30年以上にわたりボーイング社「777」「787」「777X」の中央翼に加え、海上自衛隊哨戒機「P-1」や航空自衛隊輸送機「C-2」の中央翼を生産してきた、世界でも稀有な大型航空機の中央翼生産拠点であり、累計製造実績は3,000機を超えています。

航空旅客需要は、新型コロナウイルスによる落ち込みから回復し、毎年約4%程度の増加が見込まれています。経済成長にともなう人の移動の活発化と、それによる航空機利用の増加見通しを背景に、今後20年間で新たに3万機以上の航空機が必要になると予測されており、「777」「787」「777X」も、さらなる需要拡大が期待されています。当社はさらなる事業成長に向け、より高度な技術力を備えたボーイング社の主要パートナーとして、民間旅客機の開発をはじめ国際的な共同開発プロジェクトにも積極的に参加していく方針です。



中央翼



半田工場で生産される中央翼

ヘリコプター事業

当社は、栃木県宇都宮市の宇都宮製作所において、陸上自衛隊多用途ヘリコプター「UH-2」およびその民間仕様である「SUBARU BELL 412EPX」の製造を行っています。「UH-2」は航空輸送や災害時の人命救助、住民避難、消火活動など、国民の安全・安心を守る多様な任務に対応する機体です。「SUBARU BELL 412EPX」は、過酷な条件下でも運航できる高い信頼性や優れた整備性を持った機体として、警察・消防・防災用途を中心に日本国内のみならず世界各国での活躍が期待されています。当社は、機体の製造・販売のみならず、部品供給や定期整備などのアフターサポートを通じて、国内に製造・整備基盤を持つ企業として、お客様の安全・安心な運航を継続的に支えていきます。

「UH-2」は、防衛省の「防衛力整備計画」に基づき、計画通り製造を進めていきます。また、警察・消防・海上保安庁などの官公庁では、当社がこれまでに製造した機体を含め、200機以上のヘリコプターが保有・運用されており、今後は運用機体の更新需要も見込まれています。当社は、長年にわたるヘリコプター生産の歴史で蓄積されたノウハウを活かすことで、社会的な責任と期待に応え続けるとともに、防衛・民間の両分野にまたがる挑戦的なビジネスに取り組んでいきます。



SUBARU BELL 412EPX



UH-2 陸上自衛隊多用途ヘリコプター

防衛・民間両事業における生産性向上への取り組み

当社航空宇宙カンパニーでは、持続的な競争力の強化を目指し、部門横断型の“真の改革”と呼ぶ全社的な生産性向上活動を推進しています。特に、製造現場においては、「作業性の改善」と「物流の最適化」という2つの重点領域に注力し、現場主導による改善活動を継続的に展開しています。

防衛事業およびヘリコプター事業は、「多品種少量生産」が基本であり、機種ごとの仕様や用途に応じた設計が求められます。加えて、製造後30～40年にわたる長期運用が前提となるため、定期的な部品交換や補用品の製造が不可欠です。このような事業特性により、部品の種類は非常に多岐にわたり、同一部品の再製造までに数年を要するケースもあります。その際には、製造手順の再確認や材料調達が必要となり、部品ごとに異なる対応が求められるため、構造的な非効率が発生しやすいという課題があります。これらの課題に対し、当社では業務全体の「見える化」を進めるとともに、作業の簡素化・標準化を図ることで作業性の抜本的な改善に取り組んでいます。また、部品や治工具の保有量・保管場所の適正化を通じて工場内の構造をシンプル化し、多品種少量の部品をより効率的に製造現場へ供給できる体制を構築し、物流面でも高い生産効率を実現しています。



製造現場における生産性向上に関する確認会

民間航空機事業の成長戦略

民間航空機市場では、今後も継続的な需要拡大が見込まれており、当社はこの成長機会を確実に捉え、事業のさらなる拡大を目指しています。特に、ボーイング社向け「中央翼」の需要増加に対応するため、従業員の育成、品質管理、製造サイクル短縮などの生産性向上に向けた施策を加速し、品質・納期・コストの面で競争力を高め、グローバル市場におけるプレゼンスの強化を図っています。

800社のパートナーと築く、持続可能な航空機製造体制

航空機産業は、自動車産業の約100倍にも及ぶ部品点数を扱う高度な製造分野であり、その生産体制は多層的かつ広範な分業によって支えられています。このような複雑な構造の中で、サプライチェーンは品質・納期・安全性を確保するうえで極めて重要な戦略的要素です。当社航空宇宙カンパニーでは、約800社に及ぶ取引先各社と強固なパートナーシップを築いており、すべての企業を「価値創造の共創者」として位置づけています。SUBARUは、お取引先様各社と課題を共有し、協働により解決しながら、持続可能かつ競争力のある成長を実現しています。

その一例として、深刻化する人手不足への対応では、国や自治体、地域の高校・大学と連携したマッチングイベントを主催し、若手人材の確保を支援しています。これは単なる人材確保にとどまらず、地域社会との共創を通じて産業全体の持続可能性を高める取り組みでもあります。さらに、今後の増産体制に向けては、お取引先様各社とともに生産性向上・品質保証体制の強化に取り組んでおり、業界全体の競争力を底上げしています。私たちは「One SUBARU」の理念のもと、サプライチェーン全体を巻き込んだ強靱なモノづくり体制を構築し、航空宇宙分野におけるグローバルな価値創出を加速させていきます。



マッチングイベントの様子

航空機の安全を支えるSUBARUの技術開発

空を飛ぶ航空機にとって、「安全」は揺るぎない前提であり、航空機メーカーにとっては社会的責任そのものです。世界的な航空機需要の拡大にともない、運航機会が増加するなかで、事故の未然防止と安全性のさらなる向上は、これまで以上に重要な課題となっています。過去の航空事故の分析からは、その多くがヒューマンエラーに起因することが明らかになっています。特に、ヘリコプターなどの小型航空機では、有視界飛行方式*による運航が主流であり、複雑な飛行環境の中で、操縦者の判断力と技量に大きく依存しています。

当社では、こうした課題に対応するため、パイロットの負担を軽減し、飛行の安全性を高める技術開発を積極的に進めています。例えば、障害物検知装置などの支援システムの開発により、パイロットの視認性を補完し、リスクの低減を図っています。また、万一の事態に備えた安全性の確保にも注力しており、航空機の落下時における乗員の安全確保に向け、解析技術や試験評価技術の高度化を進めています。高度化にあたっては自動車部門で培った衝突安全技術開発の知見も応用しています。固定翼航空機における乗員への落下衝撃の影響解析、自動車衝突試験用のダミー人形を搭乗させた全機落下試験の実施など、さらなる安全性の確保に向けた技術開発を進めています。当社は、引き続き航空機メーカーとしての責任を果たすべく、技術と知見を結集し、事故の未然防止と安全性の向上に向けた取り組みを継続していきます。

※ 操縦者が目視で自機の位置や姿勢および周囲の状況を判断し飛行を行う方式。



自動車衝突試験用ダミー人形を用いた全機落下試験

50年以上の技術蓄積から生まれる、無人航空機の新たな可能性

当社は1970年から無人航空機の技術開発および量産に取り組んできました。これまでに20機種、800機以上を製造しています。ヘリコプター型の無人航空機システムである遠隔操縦観測システムや無人偵察機システムは、自衛隊における初の任務型無人航空機として陸上自衛隊に量産配備された実績を有します。近年では、自衛隊任務の多様化により求められる機能の高度化に対応すべく、より先進的な技術の研究開発を進めています。その一環として、当社は2025年7月9日に防衛装備庁へ遠隔操作型支援機技術の研究における実験機を納入しました。*

従来の無人航空機は、事前に設定されたプログラムに基づいて飛行し、地上の専用オペレーターが管制する方式が一般的でした。このたび当社が開発した実験機では、有人航空機や他の無人航空機から取得した情報をもとに、自動で状況に応じた最適な飛行経路を計算・選択し飛行ルートを生成する技術や、飛行中の有人航空機のパイロットが自機の操縦や任務を行いながら、複数の無人航空機の管制を可能とする技術を実現しています。この技術により、無人航空機の自律性と運用効率が飛躍的に向上し、次世代の航空運用に向けた新たな可能性の広がりが期待されます。当社は、50年以上にわたり培ってきた無人航空機分野における技術開発の経験と実績を活かし、今後も航空機技術の進展と安全性の向上に貢献していきます。

※ 2025年7月9日 SUBARU 防衛装備庁へ遠隔操作型支援機技術の研究における実験機を納入
https://www.subaru.co.jp/news/2025_07_09_152748/

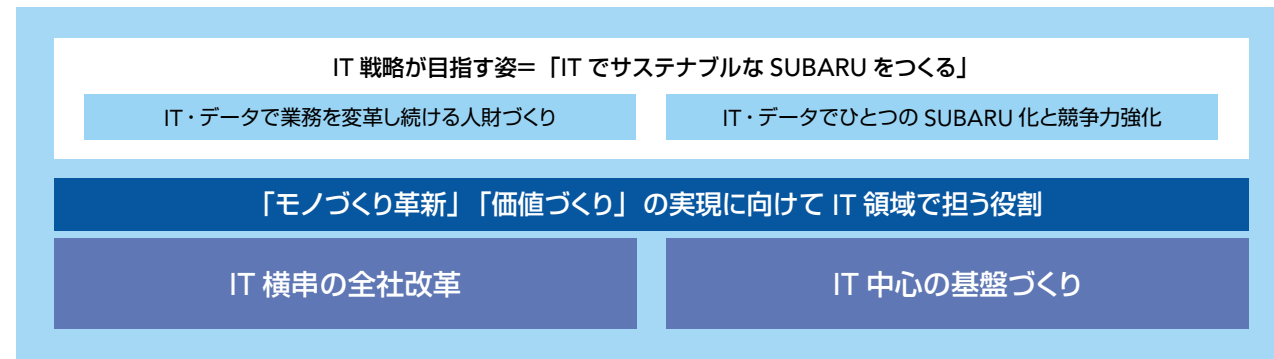


防衛装備庁に納入した実験機

IT／DX戦略

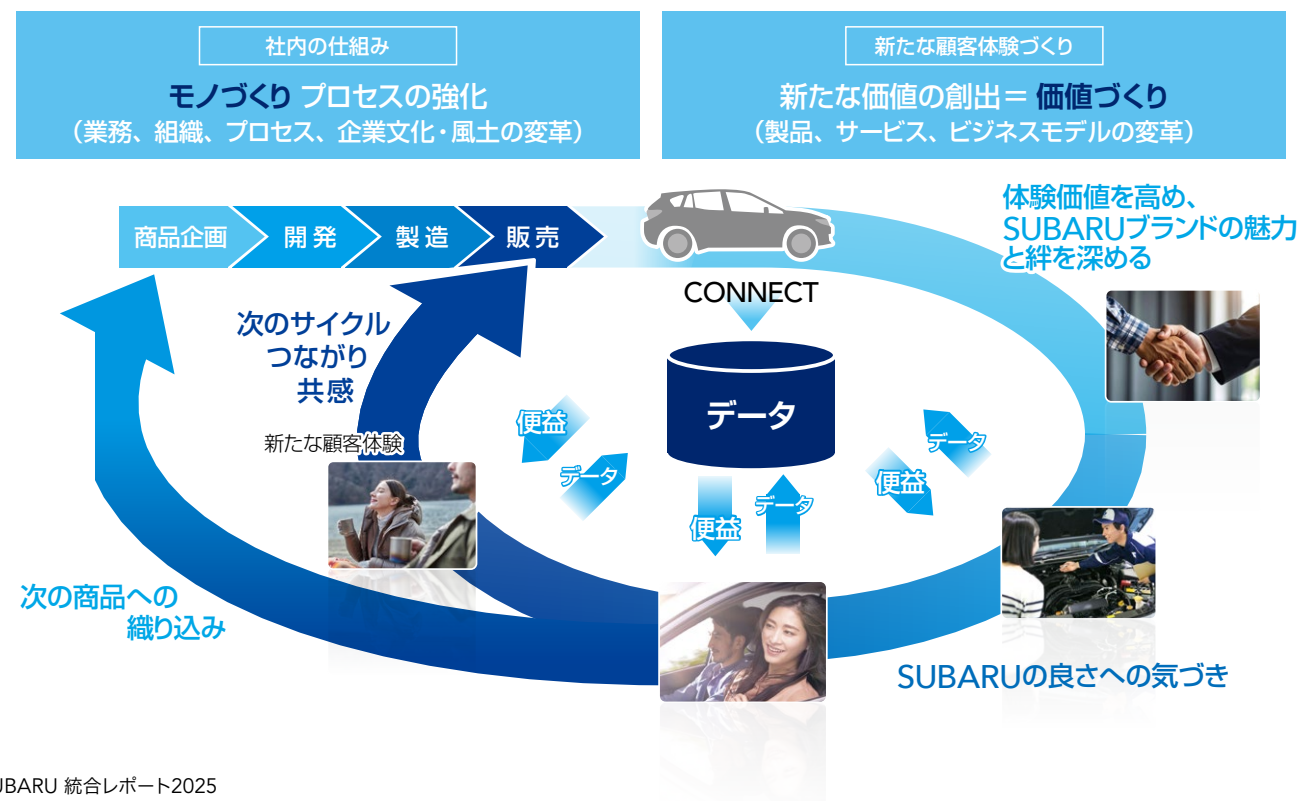
基本方針

大変革期に直面する自動車業界において、SUBARUはお客様の期待に応え企業競争力を高めるべく、「新経営体制における方針」で示した「モノづくり革新」と「価値づくり」の実現に向けた取り組みを進めています。社会全体でIT／デジタル技術の進化が加速するなか、当社のIT戦略では「ITでサステナブルなSUBARUをつくる」という想いのもと、各取り組みを通じた開発・製造・販売の基盤づくりとともに、ITを通じたSUBARUグループ全体の変革促進を、時代の流れに通用しうるスピード感で進めています。



ITを活用してSUBARUブランドとお客様との結びつきを強くする

当社はSUBARUブランドとお客様とのつながりを強めるため、「モノづくりプロセスの強化」「新たな価値の創出」の2つを柱に、IT・データ・デジタル技術の活用を進めています。従来は部門ごとに個別最適化されたシステムやデータの持ち方をしてきたことで、貴重なデータを有効的に活用することができていませんでした。これを解消すべく、データを中心に置き、各種事業活動との連携を可能とする環境を構築することで、「モノづくり革新」や「価値づくり」の実現に向けた様々な取り組み同士との相乗効果の創出を目指しています。蓄積されたデータを有効に活用することで、電動化をはじめとして、高度化、複雑化の進む「モノづくりプロセス」全体の強化を進めるとともに、お客様に新たな体験価値を感じていただくための取り組みを進めることで、より一層お客様とのつながりを深めていきます。



重点取り組みの考え方



IT・データ・システムによる業務プロセス改革

自動車業界を取り巻く急速かつ非連続な変化に対して、従来のSUBARUのスピード感を大きく超えて対応すべく、IT・データを用いて業務をシンプルにする「業務プロセス改革」に取り組んでいます。データの整流化や先進技術の活用による業務の高速・短手番化、また身軽な開発・運用・保守ができる体制づくりや、世の中の優れた技術を活用するFit to Standardにより業務環境を迅速に整備していくことなど、ITで横串を通じた全社改革を推進しています。

ITガバナンスの最適化とサイバーセキュリティ強化による企業基盤のレベルアップ

当社が関わるステークホルダーの範囲は、テクノロジーの進化やビジネス・働き方の変化にともない拡大しています。「ひとつのSUBARU」の視点で、当社における国内外の拠点・関連会社・サプライヤーを含むサプライチェーン全体において、ステークホルダーの皆様から信頼いただける業務遂行を継続できるよう、IT投資・コストの最適化、ルール標準化を通じた効率化、プロジェクトマネジメント品質の向上、サイバーセキュリティを軸としたグローバルITガバナンスの確立に取り組んでいます。

IT・データの活用により改革を実行できる人財を育成し、変革の時代に立ち向かう

変革の時代において、新たな商品やサービスを生み出し、お客様へ提供していくためには、IT・デジタル技術、特にAI技術を有効に活用することが必須となります。その実現に向けて当社では、IT人財のエンゲージメント向上を目指すとともに、全従業員による生成AIの活用促進、IT／DXに関するリテラシーの向上、高度なITスキルを備えた専門人財の育成、IT・データを活用し業務改善をリードできる人財の発掘・育成に取り組んでいます。これら一連の施策を、当社では「スマートエンployee化」と位置づけ、「人財」の育成に焦点をあてた活動に注力しています。



CRMOメッセージ

「守り」にとどまらず、
SUBARUの挑戦を支える
「攻め」の基盤へ進化させていきます。

SUBARUはこれまで、「選択と集中」を徹底し、限られた経営資源をSUBARUらしい価値創造に注ぎ込むことで、独自の存在感を築いてきました。その核となる「安心とゆしさ」という提供価値を軸に、クルマづくりに真摯に向き合い、お客様をはじめ社会に笑顔を届ける企業として進化を続けています。そして今、世界最先端の「モノづくり」と「価値づくり」で、この100年に一度の大変革期に勝ち残ることに挑戦しています。

私は、最高リスク管理責任者（CRMO）として経営の一翼を担うにあたり、SUBARUの挑戦する姿勢を支える「守りの力」として、リスクを単なる脅威ではなく、未来への可能性と捉え、経営戦略の実現に貢献してまいります。

2025年の事業環境は、かつてないほどの不確実性に満ちており、米国の関税政策などの地政学的リスク、気候変動に対応する各国法規制の急速な変化、そしてサイバーセキュリティリスクへの高まりは、SUBARUの事業活動に直接的な影響を及ぼす重要な課題です。

私たちは、これらのリスクを「経営の制約」ではなく「経営の起点」として捉え、先を見据えた対応力を高めることで、持続可能な成長につなげていきます。例えば、環境規制への対応は、電動化技術の進化とともに新たな顧客価値を創出する機会になります。加えて、「モノづくり革新」「価値づくり」を支えるサイバーセキュリティへの対応では、全社的な意識改革と技術的な対策を両輪で進めることで、安心・安全な製品とサービスの提供を目指します。

また、コンプライアンスの推進は企業の信頼の礎であり、SUBARUの「お客様第一」の精神を体現するものです。私たちは、ステークホルダーの皆様に支えられていることを常に意識し、ルールを遵守するだけでなく、「善いことをする」という積極的な姿勢で行動することを重視しています。そのために必要なことは、「善いこととは何か」を常に考え行動することです。これを社内に根づかせるべく、「考えるコンプライアンス」を推進することで、現場が自ら判断し、状況に応じて柔軟かつ正しくルールを見直す文化を育てています。これは、変化の激しい社会環境において、企業としての誠実さと責任を果たすために不可欠な姿勢です。

こうした考えのもと、品質保証、情報セキュリティ、お取引先様との関係性など、事業活動のあらゆる領域において透明性のある行動と説明責任を徹底し、社会との信頼関係をより強固なものにしていきます。

そして、SUBARUがこれからも「笑顔をつくる会社」であり続けるために、全社一丸となってリスクマネジメントとコンプライアンスの推進に取り組み、従来の「守り」にとどまらず、SUBARUの挑戦を支える「攻め」の基盤へと進化させていきます。

代表取締役副社長
CRMO（最高リスク管理責任者）
早田 文昭

考え方

当社グループでは緊急事態発生時の対応だけでなく、日々の企業活動において重大な影響を及ぼす様々なリスクに対し、リスク発生時のダメージを最小化するためのリスクマネジメントの実践を経営の最重要課題の一つとして推進しています。

自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えており、グローバルに事業を展開する当社グループは、世界情勢の変化に素早く対応し、経営の持続性の確保と経営基盤の強靱化を図りつつ、人的、社会的および経済的損失の最小化にこれまで以上に取り組んでいく必要があります。このような環境のなかで事業活動を行っていくうえでは、グループ全体での戦略的なリスクマネジメントの推進が不可欠であり、当社グループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図ることが重要であると考えています。

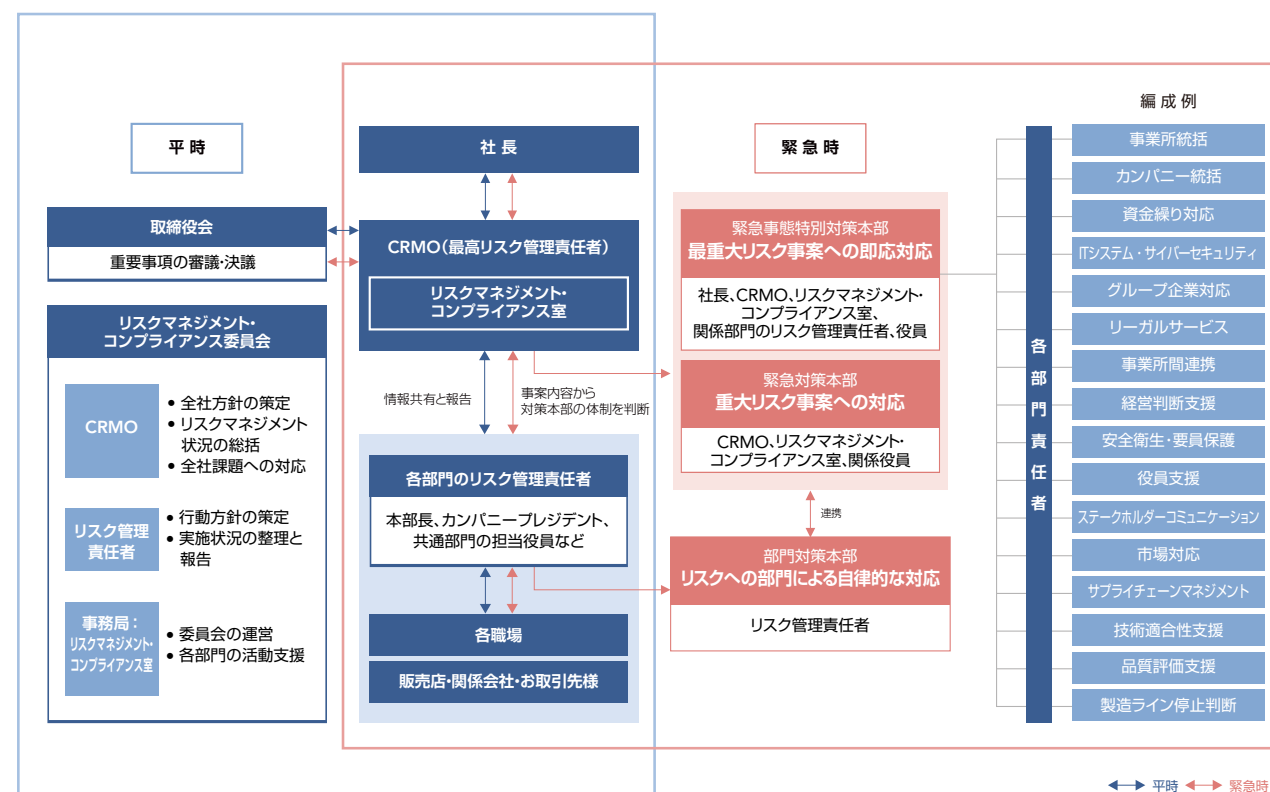
体制

当社は、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、リスク顕在化と拡大を防止するため、当社グループのリスクマネジメント・コンプライアンス活動を統括し、活動状況などを取締役会に報告するとともに、重要な案件については取締役会の審議を経て意思決定しています。

具体的な推進体制として、各部門に本部長クラスのリスク管理責任者を置き、CRMOを委員長、リスクマネジメント・コンプライアンス室および法務部からなるリスクマネジメントグループを業務執行責任範囲とする執行役員を副委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」（以下「リスコン委員会」という）において、重要事項の審議・協議、決定および情報交換・連絡を行い、重要度に応じて取締役会に上程しています。

CRMOは、リスクマネジメント・コンプライアンス室や法務部などのコーポレート部門の専門的見地からの支援を受けつつ、各事業に横断的な役割を担う経営企画部や各部門・カンパニーと密接に連携し、グループを通じたリスク管理の強化を推進しています。さらに、監査部が各部門および各子会社の業務遂行について計画的に監査を実施しています。

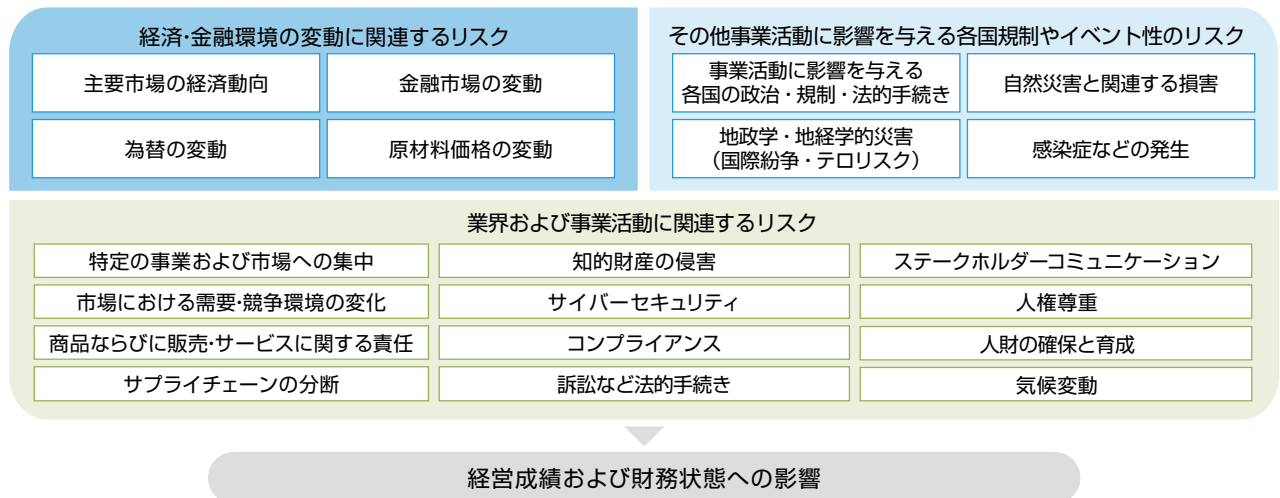
リスクマネジメント体制図



事業活動にともなうリスク

当社グループでは、事業活動にともなう重要なリスクを抽出・特定し、対応策を講じています。具体的には、各本部の重要リスクに加え、外部変化や足もとの環境を踏まえた経営レベルの議論を通じて策定したリスクマップをもとに、発生頻度や事業活動への影響を鑑み、事業活動に大きな影響を与えるリスクとして以下20のリスクを特定するとともに、定期的な確認を行い、リスクマネジメントの強化を図っています。

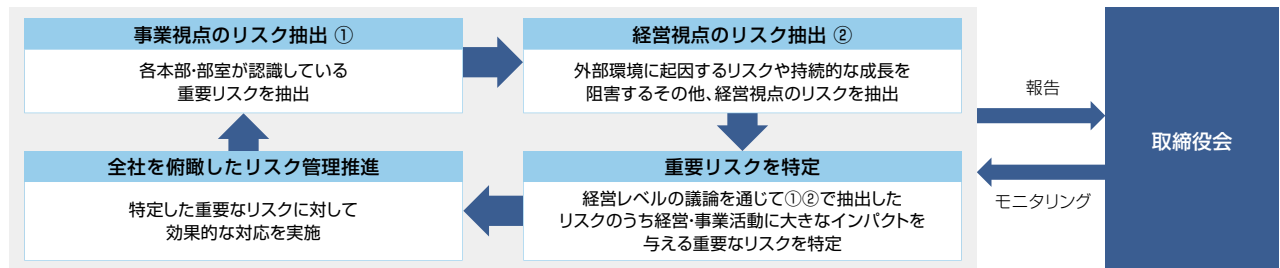
事業活動に影響を与える20のリスク



2024年度の取り組み

- ①経営に重大な影響を与えるリスクの洗い出し／把握とリスクマネジメントの強化：
 - ・「新経営体制における方針」の進捗に合わせたリスクの洗い出し／把握と、優先的課題に沿ったリスクマネジメント活動を強化
 - ・各リスク分野を担当するリスクオーナー主導のもと「サイバーインシデント訓練」の実施、「関連企業の適正取引」の徹底推進、「自然災害におけるBCP体制」の充実などに取り組むとともに、リスコン委員会での定期的なフォローによる実効性の向上
- ②リテラシー向上:
 - ・各部門のリスクマネジメント実務担当者向けにリスクマネジメント手法やリテラシー向上のための研修を実施
- ③グローバルなリスクマネジメントの強化：
 - ・海外の重要子会社とリスク評価の状況やリスク軽減策の共有、現地の法規制や文化に対応したリスクマネジメント強化

SUBARUグループのリスクマネジメントサイクル



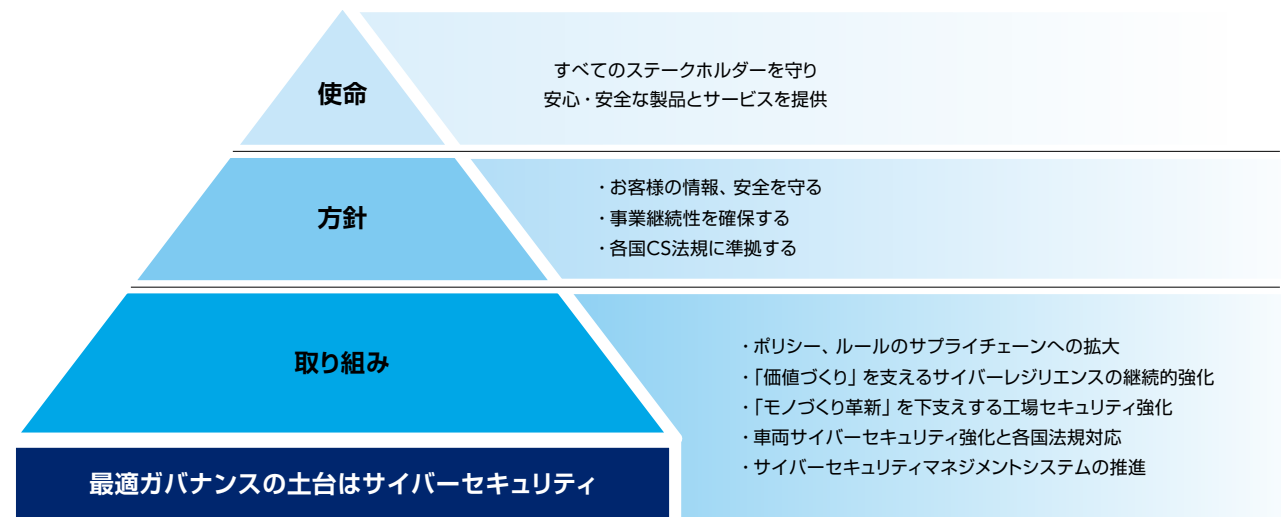
米国の関税政策への対応

当社グループは、米国を主要市場とした自動車事業を行っており、米国の関税政策により主に米国販売子会社が日本から輸入する完成車や、米国生産拠点の現地生産車について一部の国から輸入する部品などが関税の対象となります。このため、関税政策の影響を最小化すべく、各拠点や日米間で関係部門が密に連携し、売上台数の増加・売上構成の改善・販売奨励金の抑制・原価低減・費用圧縮などにグループ一丸で取り組むとともに、SUBARUらしい魅力的な新商品をお客様に提供し収益の確保に努めています。

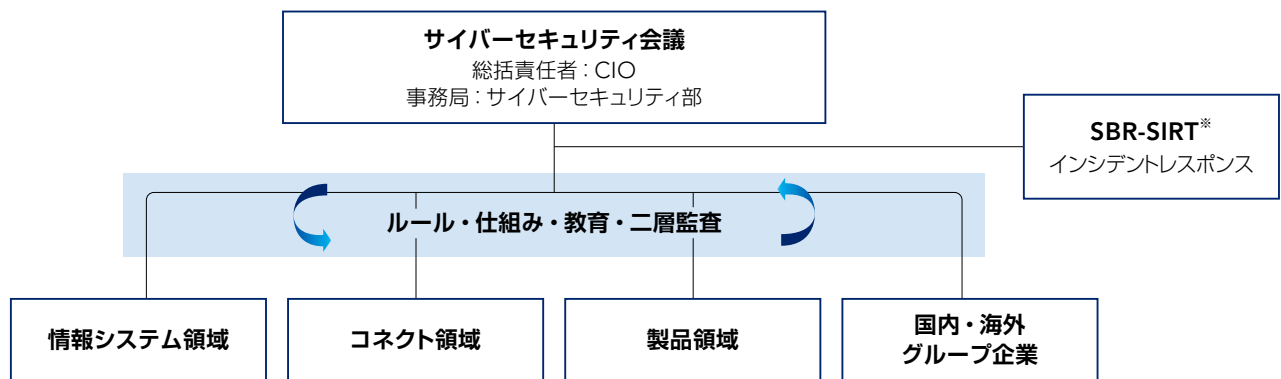
サイバーセキュリティリスクへの対応

当社グループではサイバーセキュリティへの対応は当社グループの持続的な成長を支える上での重要な経営基盤の一つと捉え、取締役会で選任されたCIO（最高情報責任者）がサイバーセキュリティ活動を統括するとともに、CIOを総括責任者とする「サイバーセキュリティ会議」を組織し、サイバーセキュリティ活動を推進しています。また、セキュリティインシデントの未然防止やサイバーセキュリティ対策の一層の強化に向けて、セキュリティに関する外部専門家の知見も取り入れITガバナンスの強化や技術的な対策を講じています。

セキュリティ強化に向けて、最適ガバナンスの土台はサイバーセキュリティであるという考えのもと、すべてのステークホルダーを守るために取り組みを進めています。



サイバーセキュリティ推進体制



※ SUBARU Security Incident Response Team。平時はSUBARUの保護対象に対するセキュリティ情報の監視、有事の際はSUBARUの保護対象を迅速かつ適切に保護・復旧するための活動を実施。

事業活動にともなうリスクについては、有価証券報告書P.28～35をご覧ください。

https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_94.pdf

コンプライアンス

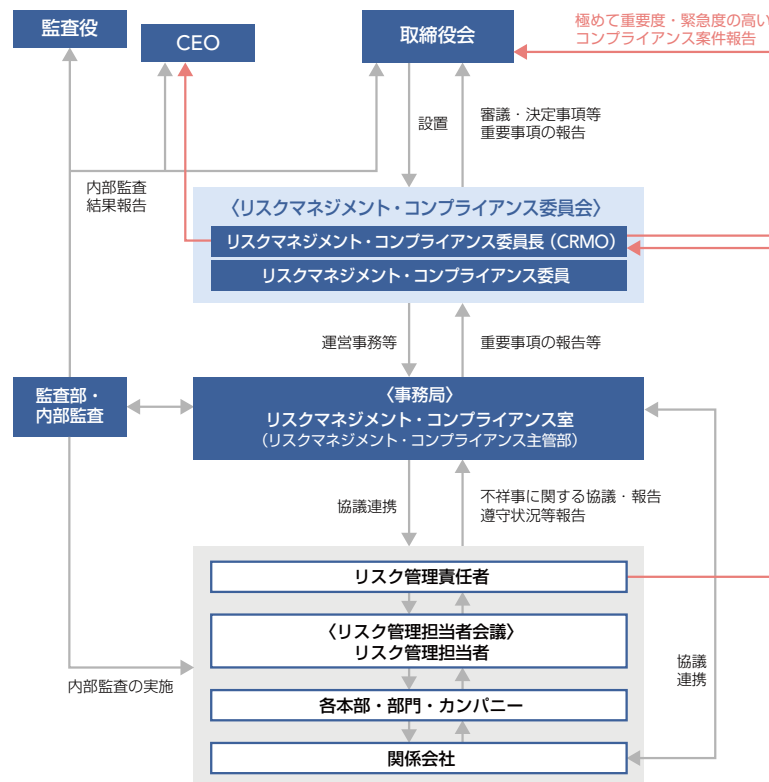
考え方

当社では、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題の一つと位置づけて、SUBARUグループのすべての役員および従業員がコンプライアンスマニュアルや法令をはじめとする社内規程および社会の倫理・規範に則して行動することを隅々にまで浸透・定着させています。万が一、そこで掲げた行動基準に違反するようなことがあれば、法令等の定めにより罰せられ、会社に損害が発生するばかりでなく、お客様、お取引先様をはじめとするステークホルダーの皆様からの信用・信頼を失うこととなります。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通じた、コンプライアンスの徹底が経営の基盤を成すことを従業員が強く認識し、従業員一人ひとりがコンプライアンスを考え、対話を行い、行動に移す「考えるコンプライアンスの浸透」に取り組んでいます。

体制

当社は、コンプライアンスを推進する組織として「リスコン委員会」を設置し、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、同委員会の委員長となり、グローバルかつグループワイドでの取り組みを実行しています。加えて、各種方針などの策定、SUBARUグループ全体でのコンプライアンス活動状況、内部通報制度運用状況など、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っており、その内容についてはリスコン委員会を監督する取締役会へ付議・報告しています。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、法令遵守管理や従業員へのコンプライアンス啓発などに関する継続的・計画的な自主活動を進めるほか、コンプライアンス遵守状況の確認を通して、PDCAを実行しています。

コンプライアンス体制



2024年度の取り組み

- ①当社の全部門および国内グループ会社における遵守対象法令の明確化：
・各部門において遵守すべき法令を明確にし、透明性を高める取り組みを推進

- ②グローバルな法令遵守体制のPDCAサイクルの強化：
・当社グループ全体で自律的に法令遵守体制を評価し、効果的なPDCAサイクルを回すための取り組みを実行
- ③リテラシー向上：
・社会的なハラスメント意識の高まりにともない、継続的な動画研修と議論型の研修を実施し、当事者意識を醸成
- ④内部通報制度の多言語対応と信頼性向上：
・英語、中国語、ポルトガル語、スペイン語での内部通報窓口を設け、従業員が安心して通報できる環境を整備。
不正の未然防止や早期発見にも寄与

行動に移す「考えるコンプライアンスの浸透」に取り組んでいます。

 コンプライアンス・ホットライン制度

当社と国内のグループ会社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「内部通報窓口」に相談することができます。

「内部通報窓口」は、電話・Web・郵送などにより受け付けた通報を、公益通報者保護法に定める従事者に指定された従業員が、事実調査や対応にあたります。また、利害関係のない第三者の外部専門事業者による社外窓口を設け、受付時間の拡大と通報者の秘匿性および機密性を強化しています。さらに、外国籍従業員からの相談に向けて、英語・中国語・ポルトガル語・スペイン語の4言語に対応した相談窓口を開設しています。

本制度の周知を図る取り組みにより、コンプライアンス意識が向上するとともに、些細なことでも気軽に相談できる風土が醸成されたことで、多くの相談が寄せられています。また、相談内容の8割以上は人間関係や労務・労働関係であることから、職場問題の吸い上げと解決の窓口として、組織風土改革にも寄与しています。なお、海外グループ会社においても同様に内部通報制度を整備しています。

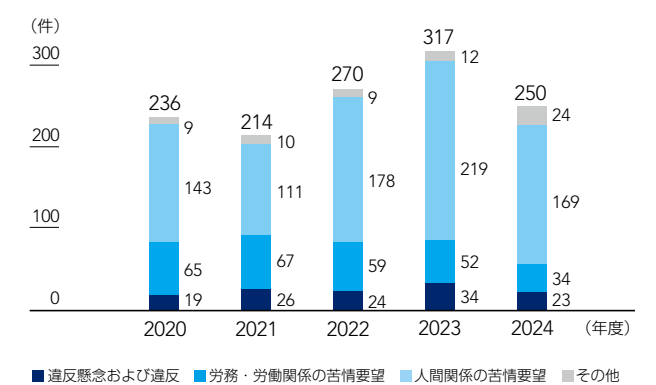
2024年度 相談件数について

相談件数 250件

うちコンプライアンス違反懸念および違反 23件

重大なコンプライアンス違反に該当するものではありませんでした。23件のうちパワハラなどのハラスメントと認定される行為は4件あり、労働基準法違反の事例はありませんでした。なお、重大なコンプライアンス違反には該当しないものの、全案件のうち主要な案件については事実確認を行い、関係者への注意喚起、手順・ルールの再啓発などは正対応を実施しました。

コンプライアンス・ホットラインの相談内容の内訳と推移



お取引先様（サプライヤー様）向けご意見、各種相談窓口

当社では「自動車産業適正取引ガイドライン」に基づき、適正取引推進活動を進めています。その一環として、SUBARUのサプライチェーンのお取引先様を対象とした「適正取引推進相談窓口」を設置し、コンプライアンス上の問題の早期発見、未然防止、是正措置、再発防止を図り、健全なサプライチェーンの維持、お取引先様とのベストパートナーシップを構築していくことを目指しています。

また、2022年度からサプライチェーンの人権イニシアチブ「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム（JP-MIRAI）」の行動規範に賛同し、入会しました。同年、当社の調達本部が同組織の外国人労働者相談・救済パイロット事業に参加し、日本のサプライチェーンにおける外国人労働者を対象とした相談窓口の構築に協力しました。2023年度から本格稼働した「責任ある外国人労働者受入れ企業協働プログラム」についても、近隣のお取引先様を対象に継続して参画しています。

このような取り組みを通じて、SUBARUのサプライチェーン全体で働く方の相談救済窓口の利用拡大と定着化を進めていきます。



賄賂防止、税務方針などその他のコンプライアンス情報に関してはサステナビリティWebをご参照ください。

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

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」することを重要な経営課題と捉え、その実現を目指しています。2020年4月に制定した「人権方針」は世界人権宣言、国際人権規約、国際労働機関（ILO）「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの国際規範で定められる人権を尊重し、準拠しています。また、SUBARUおよびすべての子会社に適用するとともに、ビジネスパートナーを含めたすべてのステークホルダーを対象とし、人種・年齢・性別・性自認および表現・性的指向・国籍・民族・出身地・宗教・信条・職業・障がいの有無・家族関係・その他法令で保護される地位などを根拠とした、あらゆる差別を禁止しています。

本方針は外部有識者や海外子会社と協議することで、ステークホルダーの期待値を十分考慮して作成し、2019年度第2回CSR委員会※での合意および2020年3月の取締役会への報告を経て制定しました。今後の環境変化も捉え、グローバルかつ適切に運用します。

※ 2021年度に「サステナビリティ委員会」へ改称。

体制

人権に関する取り組みを強化、推進するために、代表取締役社長をSUBARUグループの人権に関わる責任者とした体制を整備しています。具体的には、人事部、IR部、サステナビリティ推進部、リスクマネジメント・コンプライアンス室、調達統括部、群馬製作所総務部、航空宇宙カンパニー調達部の部長職を含むマネジメント層が参加するタスクチーム（以下、「人権タスクチーム」）を結成し、人権上の課題とその対策について定期的に検討し、PDCAを実行しています。人権タスクチーム内で検討した内容は、代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会にて、年に一回定期的に報告され、議論を行っています。さらに、その内容は、サステナビリティ委員会を監督する取締役会に付議・報告し、SUBARUグループのビジネスに与える影響をモニタリングし、適切に対処しています。



人権尊重取り組みにおけるリスクと対応

当社グループでは、人権尊重を「業界および事業活動に関連するリスク」として認識しています。SUBARUグループおよびビジネスパートナーなどの関係者において、労働環境・労働安全衛生上の問題、様々なハラスメント、労働者の権利・機会の侵害、人権上の問題のある調達などを行った場合には、関連法規への抵触に加え、お客様の信用・信頼を失うことや社会的評価・評判の低下によるブランドイメージの毀損、販売の低迷、人材流出、資材・資金の調達難などが事業基盤に重大な影響を与え、経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があると考えています。当社グループでは「人権方針」をもとに、ビジネス上の人権リスクを特定し、その対応策を策定、実行する「人権デュー・ディリジェンス」を実施しています。その中で明確化した当社グループにとって特に重要なリスクについての対応策を着実に進め、継続的にリスク軽減を進めています。

人権デュー・ディリジェンス

当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の手順に基づいて、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。この取り組みは、サプライヤーであるお取引先様と共に積極的に行っており、人権タスクチームが進捗状況や課題を定期的に把握し、その結果などをサステナビリティ委員会および取締役会に年1回報告を行うことでPDCAを実行しています。

2024年度の取り組み実績と今後の課題

LRQAサステナビリティ株式会社による群馬製作所矢島工場および大泉工場の現場視察や関係者ヒアリング調査を通じて、2020年度に特定した人事領域の人権リスクとその対応策を「自動車製造」の視点で検証しました。その結果、労働災害や外国人の強制労働の一部において「自動車製造」の視点から課題が抽出されました。今後、さらなる改善とより万全な備えの観点から新たな対応策を策定し、人権尊重に向けた啓蒙活動を行うとともに、リスク軽減に向けた対応策の検証を拡大継続していきます。

対応策例

重要と考える人権リスク	対応策例	2024年度 取り組み実績	今後の課題
労働者へのハラスメント	・マネジメント層向けハラスメント防止研修会の実施	・動画による「ハラスメント防止教育」の実施 ・ハラスメント防止啓発講話の実施	・ハラスメント未然防止・従業員の一層の意識醸成
	・ハラスメント相談窓口の運用 ・管理職に対する360度評価を活用したリスク事案の早期発見	・従業員に対する相談窓口の周知と活用促進および事務局体制の周知 ・評価結果からの高リスク者の抽出と対象職場へのフォロー実施	
人事領域 外国人労働者の強制労働	・外国人技能実習生について覚書*をベースとした監理団体との連携、定期監査による不祥事や不公平な扱いの未然防止	・3か月ごとの定期監査、月1回の職場巡回、監査団体との打ち合わせ機会の増加	・監理団体、派遣元会社との連携強化
	・構内常駐業者との契約およびマネジメント方法の見直し（自動車製造視点）	—	
地域社会の脆弱な人々の権利侵害（「自動車製造」視点）	・工場女性トイレにおけるサンタリーボックスの設置徹底	・設置確認および仕様改善（入れ替え）を計画。群馬製作所本工場（開発部門除く）矢島工場、大泉工場対応済み	・2025年度に群馬製作所北本工場、開発部門の対応を完了（2025年7月）。
お取引先様における人権侵害	・サプライチェーン人権デュー・ディリジェンスの実施	・お取引先様CSR説明会およびCSR調査の実施継続	・サプライチェーン人権デュー・ディリジェンスの精度向上
	・サプライチェーン苦情処理メカニズムの構築	・JP-MIRAI企業協働プログラムによる労働者相談窓口の設置継続	
調達領域 責任ある鉱物調達	・紛争鉱物（金・スズ・タンタル・タングステン）への人権対応	・紛争鉱物調査の実施継続	・新たな国際法令・規範への対応に向けた情報収集および準備の継続
	・紛争鉱物以外の鉱物への人権対応	・コバルト調査の拡大 ・マイカ調査の新規追加	
お取引先様へのハラスメント	・パートナーシップ構築宣言 ・自工会自主行動計画の遵守	・宣言内容の実践 ・お取引先様との価格妥協性協議の実施	・サプライチェーン全体への適正取引の周知・浸透

※ 採用費用（渡航費、講習費など）は当社が負担。

サプライチェーンにおける人権尊重

当社では、「SUBARUサプライヤーCSRガイドライン」にのっとり、お取引先様の人権尊重などに関する取り組み状況について2015年度からアンケート形式での調査*を行い、お取引先様における人権等に関する負の影響をモニタリング評価しています。アンケート結果により必要に応じて改善支援やフォローアップを実施するなど、サプライチェーン全体を通じて人権尊重の取り組みを積極的に推進しています。

2024年度 アンケート調査（人権・労働抜粋） 605社を対象に実施（回答率100％）

アンケート	内容	2024年度の結果
サプライヤーCSRチェックシート	SUBARUサプライヤーCSRガイドラインのうち、人権・労働について、差別・ハラスメント・児童労働・強制労働・賃金・労働時間・団結権・安全衛生・責任ある原材料調達などに対する取り組み状況を調査	人権・労働について課題のありそうなお取引先様を4社抽出 フォロー面談を行い取り組み内容に問題がないことを確認
日本における外国人技能職雇用（外国人雇用に関する調査）	賃金水準や支払い方法、労働時間や日本国内における36協定、保険・年金・健康診断・住環境・パスポート本人所持・日本語教育・日常生活指導・労働災害などを確認	課題のありそうなお取引先様を6社抽出 6社に対しフォロー調査を行い外国人労働者の人権労働扱いに問題がないことを確認
人権取り組み	お取引先様やそのサプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスの実施有無、リスクが抽出された場合の対応状況の確認	課題のありそうなお取引先様を1社抽出 フォロー面談を行い取り組み内容に問題がないことを確認

※ アンケート調査は人権・労働・環境・コンプライアンス領域などについて実施していますが、上記は人権に関する内容を抜粋しています。詳細についてはサステナビリティWebサイト「CSR調達」お取引先様CSR説明会とCSR調査をご参照ください。

サステナビリティWebサイト

人権尊重
CSR調達

https://www.subaru.co.jp/csr/social/human_rights.html
<https://www.subaru.co.jp/csr/social/procurement.html>

考え方

当社は、SUBARUのありたい姿である「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の満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。

- ＜ありたい姿＞ 笑顔をつくる会社
- ＜提供価値＞ 安心とゆしさ
- ＜経営理念＞ “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を実現することを目指しています。また、社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、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。そして、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。

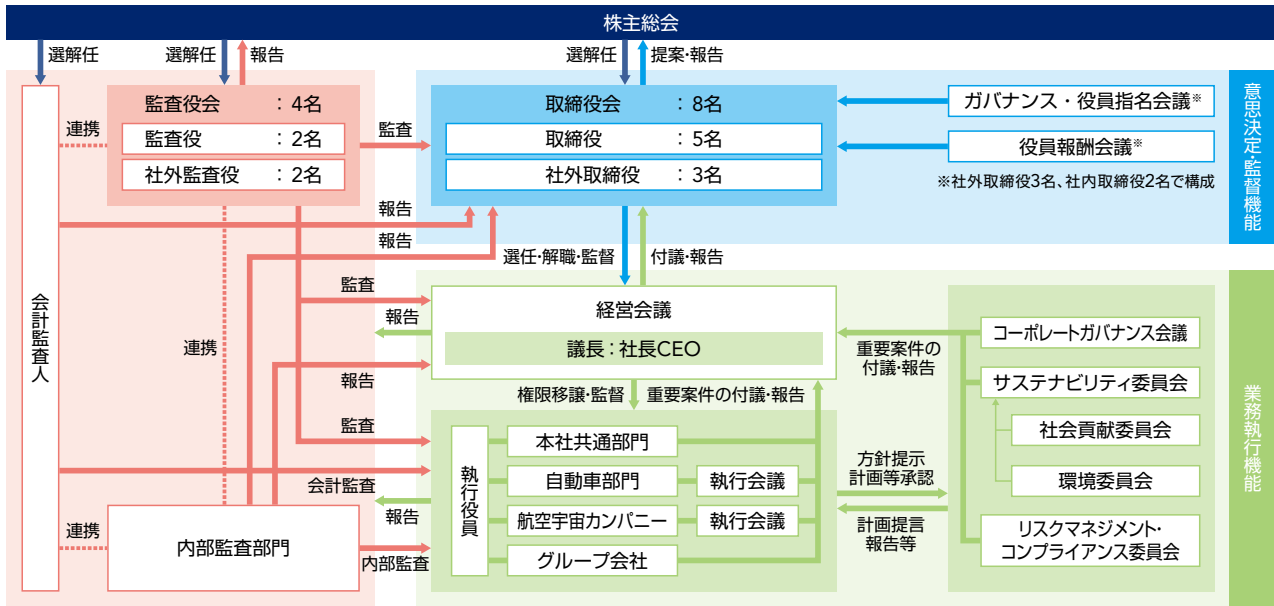
コーポレートガバナンス情報(全般)に関して

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

企業統治の体制

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会においては監督と執行の分離を意識しつつ重要な業務執行の決定・監督を、監査役会においては各監査役が監査に関する重要事項についての協議または決議などを行っています。また、独立性の高い社外取締役および社外監査役の関与により、経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。

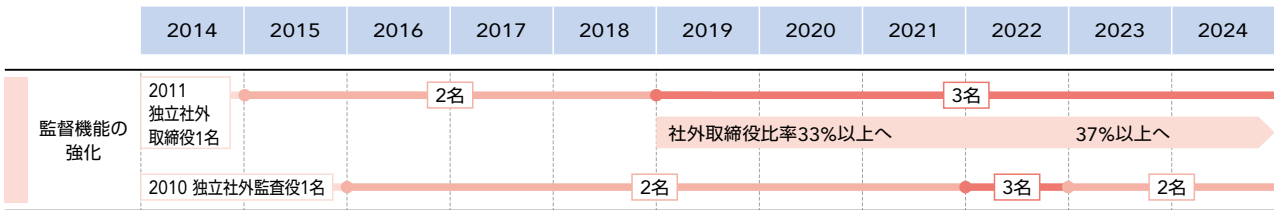
当社は現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の会議としてガバナンス・役員指名会議（取締役5名のうち3名が社外取締役）および役員報酬会議（取締役5名のうち3名が社外取締役）を設置しています。業務執行体制については、執行役員制度を採用し、取締役の業務執行の権限を執行役員に委譲することにより、取締役会における経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区分し、意思決定の迅速化を図っています。



なお、直近の取り組みとしては、取締役会の実行性評価の結果を踏まえて、取締役会における審議時間をより一層拡充することを目的に取締役会規程を改定し、付議基準の引き上げを行いました。さらに、ガバナンス全般に関する議論を強化するために、役員指名会議を「ガバナンス・役員指名会議」へ変更しました。また、役員指名および報酬の客観性と透明性の向上を目的に、ガバナンス・役員指名会議および役員報酬会議に社外監査役1名をオブザーバーメンバーとして追加することとしました。

取締役会

取締役会は、SUBARUのありたい姿、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保します。また、CEOその他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびに重要な業務執行の決定などを通じて、当社のために最善の意思決定を行います。



＜2024年度 活動概要＞

取締役会は、独立性の高い社外取締役3名を含む取締役8名で構成され、2024年度は13回開催*し、議長は取締役会長中村知美氏が務めました。

* 上記の取締役会の開催回数のほか、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。

＜主な審議内容＞

- ・取締役および監査役候補者ならびにCEOその他の経営陣の決定
- ・自己株式取得に係る事項および自己株式消却の決定
- ・役員報酬制度および取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定、役員報酬制度に基づく取締役および執行役員の個人別の報酬等の決定に関する役員報酬会議への委任の決定
- ・電動化戦略をはじめとする中長期の経営課題、IR／SR活動、サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント・コンプライアンス委員会などの報告事項に関する議論

取締役会における独立社外役員比率

独立社外役員 5名 / 12名 41.7%

*取締役の独立社外取締役比率は37.5% (3 / 8名)

取締役会における女性比率

女性役員 3名 / 12名 25.0%

*取締役の女性比率は12.5% (1 / 8名)

取締役

 代表取締役社長 CEO 大崎 篤 在籍年数: 4年 保有株式数: 40,133株	 代表取締役副社長 CRMO 早田 文昭 在籍年数: 4年 保有株式数: 23,743株	 取締役会長 中村 知美 在籍年数: 7年 保有株式数: 57,961株	 取締役専務執行役員 CTO 藤貴 哲郎 在籍年数: 2年 保有株式数: 21,165株
 取締役常務執行役員 CFO 戸田 真介 在籍年数: 5年 保有株式数: 5,546株	 社外取締役(独立) 土井 美和子 在籍年数: 5年 保有株式数: 400株	 社外取締役(独立) 八馬 史尚 在籍年数: 2年 保有株式数: 1,000株	 社外取締役(独立) 山下 茂 在籍年数: 1年 保有株式数: 3,000株

監査役

 常勤監査役 堤 ひろみ 在籍年数: 5年 保有株式数: 19,056株	 常勤監査役 庄司 仁也 在籍年数: 2年 保有株式数: 19,542株
 社外監査役(独立) 古澤 ゆり 在籍年数: 3年 保有株式数: 1,100株	 社外監査役(独立) 樹田 恭正 在籍年数: 2年 保有株式数: 0株

取締役会の実効性を高めるための取り組み

当社は、会社役員に対し、経営を監督する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ています。また、社外役員に対しては、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事業の理解深化を目的とした国内外の重要拠点への現地視察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ことなどを行っています。

<2024年度 活動概要>

経営懇話会

経営懇話会は、四半期に一度を目安に開催しています。取締役および監査役の全員が参加し、経営における重要なテーマについて役員相互で情報共有・意見交換を行う場として機能しています。取締役会における議論の前提として社外役員があらかじめ認識しておくべき業界全般や当社の業務執行の状況に関する情報、取締役会の決議にあたり必要な背景の情報、変化の激しい事業環境下で社外役員が関心を持つテーマなどを丁寧に提供し、活発な議論を促しています。2024年度は3回開催しました。

<主なディスカッションテーマ>

- ・事業戦略の実現に向けた人事戦略の考え方について
- ・電動化戦略の検討の進捗
- ・当社取締役会の在り方およびガバナンスについて
- ・品質改善の取り組み
- ・取締役会の実効性に関する評価の結果

社外取締役・社外監査役の米国視察

毎年開催される全米リテラー大会では、今後の商品・販売戦略の共有や表彰式などを行います。2,169名が集まった2024年の大会に社外取締役・社外監査役の全員が参加し、現地のリテラーがSUBARUブランドに寄せる信頼や熱意の高さを体感しました。

また、米国の販売統括会社であるSOAの幹部との対話を通じて、「Love Promise」に代表される支援活動の背景や展開過程にも触れ、リテラーやお客様とSUBARUの強い関係性について理解を深めました。さらに、生産拠点であるSIAなどの米国内拠点も視察し、生産・品質・渉外活動など米国事業全体を多面的に把握することで、取締役会での建設的な議論につなげています。

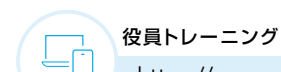
上記のほかにも、取締役・監査役がその職責を十分に果たすため、経営の監督および監査を行ううえで必要となる、事業活動に関する情報や知識を継続的に提供します。



全米リテラー大会 支援団体への寄付の様子



SOA幹部との対話の様子



役員トレーニング

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

取締役会議長メッセージ

自由闊達な議論ができる当社の風土を活かし
社外役員と共に取締役会の実効性を高め
ガバナンスの向上につなげていきます。

取締役会長
中村 知美



当社取締役会の特徴「自由闊達な議論」について

他社の取締役から当社の取締役会について尋ねられることがあります。その際、私は「非常に自由でオープンです。社外役員も垣根なく、積極的に発言されています。」とお答えしています。こうした風通しの良さは、しばしば羨望の声をいただきます。

当社は、自動車業界の中では決して大規模な企業ではなく、同業他社と同じことをしては、勝ち残れません。これまで幾度も危機に直面してきましたが、そのたびに部門を越えて全社一丸となって乗り越えてきました。これは当社の企業風土に深く根差した特徴の一つだと捉えています。

私と社長、副社長の執務室は隣接しており、基本的に扉は常に開放されています。日常的に相互に行き来しながら、率直な意見交換を行っています。よって、ちょっとした相談や課題の確認なども、都度打ち合わせの場を設けることなく自然な形で情報が共有される、そのような環境が整っています。

また、当社の社外役員は、BtoCビジネスに対する深い理解を持ち、自動車ビジネス特有の複雑さについても的確に把握されています。そのため、社外役員への情報提供は密に行っていますが、十分に検討された執行の提案に対して、モニタリングに徹するという適切な距離感を保っていただいています。

社内と社外、取締役と監査役、監督と執行の間に垣根はなく、率直な意見交換と相互理解が自然に行われる取締役会の在り方は、当社の企業風土に根差した大きな強みであり、今後の持続的成長に向けた重要な基盤であると考えております。

「2024年度に注力した取締役会の実効性を高める取り組み」について

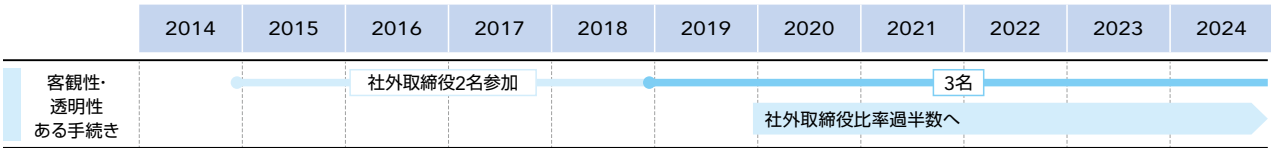
2024年度は、前年度の取締役会実効性評価において課題とされた「社外取締役支援体制のさらなる強化」に重点的に取り組みました。特に、「スピード感のある情報提供」に注力し、取締役会後などのタイミングを活用して、迅速かつ的確な情報提供を行っています。例えば、4月に発動された米国の追加関税に対する執行側の対応については、4月度の取締役会終了後、速やかに関連情報を共有しました。

また、社外役員からのリクエストには真摯に対応しており、取締役会事務局も誠実かつ迅速な対応を心がけています。私自身が全体を差配し、可能な限り次回の取締役会までにフィードバックできるように努めています。社外役員からは「対応が早く、一つひとつ丁寧に対応している」と高く評価していただいており、フィードバック体制の質に対して自信を持っています。

取締役会の実効性を高めるためには、社内と社外の情報格差や温度差を埋めていくことが不可欠です。こうした取り組みの積み重ねが、結果としてガバナンスの質の向上につながると確信しています。

ガバナンス・役員指名会議

役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める委員による十分な審議に基づき、取締役会の構成、CEOを含む経営幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針、その方針に基づいた選解任案および指名案などを決定し、取締役会に答申します。



<2024年度 活動概要>

役員指名会議*は、独立性の高い社外取締役3名（土井美和子氏、八馬史尚氏および山下茂氏）、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、2024年度は6回開催し、議長は取締役会長 中村知美氏が務めました。

<主な審議内容>

- ・CEOなどの後継者計画の検討、役員360度評価の実施、非取締役執行役員を含む役員のスキル・マトリックスなどを活用したCEOを中心とする役員人材の育成
- ・執行役員の業績結果を共有することなどによる、役員評価プロセスの透明性向上
- ・当社の役員体制、人事およびその役割分担ならびに重要な連結子会社の役員人事などの答申に関する審議など

役員指名会議における
独立社外取締役比率

独立社外取締役
3名/5名
60.0%

※ 2025年5月20日開催の取締役会において、ガバナンス全般に関する議論を強化することを目的に「ガバナンス・役員指名会議」と改称することを決議し、合わせて本会議体の客観性・透明性を高めるために社外監査役1名をオブザーバーメンバーとして追加することとしました。

CEO後継者計画

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

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

現CEOは、後継者計画を適切に運用するため、CEO就任と同時に、後継者候補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、後継者候補に関する情報提供を継続的に行います。

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

当社は、客観性を担保し、取締役会やガバナンス・役員指名会議による監督を実効的なものにするためには、社外取締役などが判断の拠り所とする「あるべきCEO像」が前提になると考えます。そのため、取締役会およびガバナンス・役員指名会議において、CEOに求められる資質・能力・経験・実績・専門性・人柄などを議論し、SUBARUグループの「あるべきCEO像」および「CEOとして備えるべき5つの資質」として開示しています。

SUBARUグループの「あるべきCEO像」

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

SUBARUグループの「CEOとして備えるべき5つの資質」

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

持続的な成長を実現するための取締役・監査役のスキル

当社では取締役会のさらなる監督機能の強化・実効性向上に向けて毎年当社が置かれている環境を考慮したうえで、ガバナンス・役員指名会議において取締役会が備えるべきスキル項目の見直しについて審議しています。

自動車業界の100年に一度の大変革期を乗り越え、その先の持続的な成長を成し遂げていくために、取締役会が備えるべき3つのスキル領域として、「企業経営（トップ経験）」「事業戦略推進」「経営基盤強化」を選定しています。さらに、「事業戦略推進」と「経営基盤強化」の推進にあたり必要な専門領域スキルを選定しています。これらのスキルを背景に取締役会は、2023年8月に公表した「新経営体制における方針」で掲げた「モノづくり革新」「価値づくり」の着実な実行をモニタリングしていきます。

取締役・監査役のスキル・マトリックス

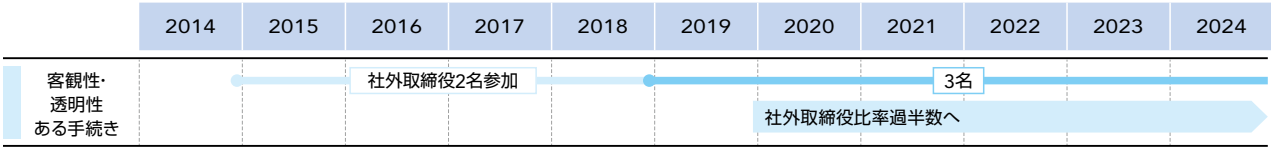
スキル選定の背景	3つのスキル領域	必要な専門領域スキル
大変革期を 乗り越える	重要な戦略的意思決定を行っていく 経験、知見、リーダーシップ 事業戦略推進： 大変革期への対応を加速させる	企業経営（トップ経験）
		技術・開発
		製造・調達
		営業・マーケティング
		グローバル
持続的成長を 成し遂げる	経営基盤強化： 当社の持続的な成長を支える	IT・デジタル
		人的資本・労務
		経営管理・財務・会計
		法務・コンプライアンス・リスク管理

	氏名	当社における地位	企業経営 (トップ 経験)	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	人的資本・ 労務	経営管理・ 財務・会計	法務・コンプライア ンス・リスク管理
取締役	大崎 篤	代表取締役社長 (CEO)	●	●	●				●	●	●
	早田 文昭	代表取締役副社長 (CRMO)			●	●	●			●	
	中村 知美	取締役会長	●			●		●	●		
	藤貴 哲郎	取締役専務執行役員 (CTO)		●			●				
	戸田 真介	取締役常務執行役員 (CFO)			●	●			●		
	土井 美和子	社外取締役（独立）		●			●				●
監査役	八馬 史尚	社外取締役（独立）	●			●	●		●	●	
	山下 茂	社外取締役（独立）	●			●	●		●	●	
	堤 ひろみ	常勤監査役				●			●		
	庄司 仁也	常勤監査役				●	●		●	●	
	古澤 ゆり	社外監査役（独立）					●		●		●
	榊田 恭正	社外監査役（独立）					●			●	

*上記一覧表は、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。

役員報酬会議

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、取締役の個人別の報酬額等を決定しています。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。



<2024年度 活動概要>

役員報酬会議は、独立性の高い社外取締役3名（土井美和子氏、八馬史尚氏および山下茂氏）、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、2024年度は5回開催し、議長は取締役会長 中村知美氏が務めました。

<主な審議内容>

- ・外部調査データを活用した役員報酬水準およびインセンティブ設計などに関する検討
- ・考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員の個人別業績連動報酬額の決定
- ・譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額等の決定

役員報酬会議における
独立社外取締役比率

独立社外取締役
3名 / 5名
60.0%

※ 2025年度より、本会議体の客観性・透明性を高めるために社外監査役1名をオブザーバーメンバーとして追加することとしました。

役員報酬制度

役員報酬制度の概要

基本報酬

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。

年次業績連動賞与（短期インセンティブ）

KPIは当事業年度の連結税引前利益を基礎とし、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、毎年一定の時期に現金報酬として支給します。また、専務執行役員・常務執行役員・執行役員に対しては、年次業績のほか人材育成への貢献度などを勘案したうえで、具体的な金額を決定します。なお、社外取締役への支給は行いません。

譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）

- ・定額報酬型（RS）：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（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。

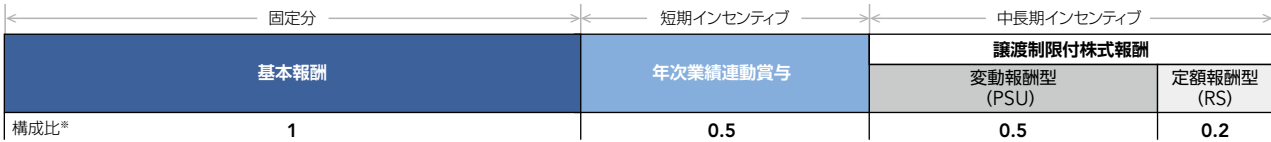
譲渡制限付株式報酬は、在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除します。なお、社外取締役への支給は行いません。また、譲渡制限期間の満了後3年を経過する日までの間に非違行為など一定の事由が生じた場合、役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該普通株式の全部または一部の返還、もしくは当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができます（クローバック）。

取締役の種類別の報酬割合

社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合は、外部専門機関を利用して調査した同輩企業・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、おおむね以下の割合を目安としています。

	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
			PSU	RS		
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

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

報酬水準・ミックスは、当社の経営環境、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に関する事項

役員の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、役員報酬会議の構成は、過半数が独立社外取締役としています。さらに、2025年度より、社外監査役1名をオブザーバーメンバーとして追加しています。

役員報酬会議は、株主総会決議およ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・譲渡制限付株式報酬などの具体的な額、それらの支給時期などの決定権限について委任を受け、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します。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ます。

役員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提案内容を踏まえ、取締役会にて審議・決定します。

2024年度の業績連動報酬等に関する事項

役員報酬会議は取締役会の委任を受け、2024年度の税引前利益実績を基礎とし、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。2024年度の業績に対する年次業績連動賞与の額およびPSUに用いたKPIに関する実績は次の通りです。

業績指標（KPI）	実績
連結税引前利益	4,485億円
ROE	12.8%
相対TSR（対 配当込みTOPIX成長率）	86.4%
従業員エンゲージメントスコア改善ポイント	+2ポイント

2024年度に係る取締役・監査役の報酬等の総額

（百万円）

区分		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		合計	
				PSU	RS		
取締役	9名	社内取締役 5名	230	260	61	61	612
		社外取締役 4名	39	—	—	—	39
監査役	4名	社内監査役 2名	71	—	—	—	71
		社外監査役 2名	26	—	—	—	26
合計	13名		366	260	61	61	748

*1 上表には、2024年度の末日までに退任した社外取締役1名を対象に含んでいます。2024年度末において、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、2024年度末に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬（PSU、国内非居住者に付与されるファントムストックなど）が含まれています。
*3 PSUおよびファントムストックの額については、2025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。

監査

監査役監査

当社監査役は、取締役会などの重要会議への出席に加え、執行役員等との意見交換ならびにグループ企業の実業取締役および監査役との個別のコミュニケーションなどの活動を通じて、グループ全体にわたる内部統制の構築および運用状況をはじめとする経営執行状況について幅広く情報収集するとともに、その有効性の検証を行っています。また、これら監査活動を通じて得られた所見に基づき必要な助言、提言を行っています。

<2024年度 活動状況>

監査役の主な活動状況

- 経営モニタリングと執行状況の確認
取締役会、経営会議、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会などの重要な会議に出席し、経営意思決定プロセスのモニタリングを行うとともに、必要に応じ、会議外の機会を含めて説明を求め積極的に意見を表明
- 取締役や執行役員等とのコミュニケーションおよびグループ企業を含む各事業所などにおける内部統制状況の確認
取締役や執行役員等との意見交換および主要な事業所やグループ企業への往査・視察ならびにグループ企業取締役や監査役との連携を通じて、グループ内部統制の整備・運用状況を含む業務執行状況を確認
法務部、リスクマネジメント・コンプライアンス室および監査部との定例会議を通じて、グループ全体にわたるリスク管理実務の状況を確認
- 三様監査体制間の連携
内部監査部門、会計監査人との定期的な報告会などを通じて情報共有や意見交換を行い、三様監査体制下における緊密な相互連携を行うとともに、連携した監査活動を実施することなどにより、グループを通じた内部統制の有効性に関する相互検証を実施

監査役会：開催回数 12回

監査役会は、独立性の高い社外監査役2名を含む監査役4名で構成され、議長は常勤監査役 加藤洋一氏が務めました。

社外監査役（独立）

古澤 ゆり 2022年6月就任	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っていました。また、民間企業での海外事業展開も経験しており、幅広い視野と高い見識を有しています。 重要な兼職先：株式会社クボタ 社外取締役
梶田 恭正 2023年6月就任	アステラス製薬株式会社においてCFOの経験を持ち、財務・経理を中心に経営全般の深い知見を有しています。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、また、オリンパス株式会社において社外取締役監査委員長としての経験もあり、幅広い視野と高い見識を有しています。

<主な決議・協議内容>

（主な決議事項）	（主な報告・共有事項）
・当期の監査方針、監査計画ならびに監査業務分担	・当社事業所および関係会社往査の結果ならびに所見報告
・株主総会（監査役選任）議案の同意	・常勤監査役から社外監査役への経営会議、事業執行会議など、会社の重要事項に関する情報共有
・監査報告書の作成	・予防的監査の視点から社内や業界において発生するリスクマネジメント上配慮すべき事案に関する担当部門からの状況報告
・会計監査人の評価および選解任	
・会計監査人の監査報酬の同意	

なお、監査役会で提起された個別意見は、関連役員等に対して適宜提示し、適切な執行判断を形成する一助としています。



内部監査・内部統制・財務報告に係る内部統制

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

株主・投資家の皆様との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するべく、株主や投資家、アナリストとの間で建設的な対話を行い、長期的な信頼関係の構築に努めています。CEO・CFOによる決算説明会や海外ロードショー（北米・欧州・アジア）の実施をはじめ、経営陣による事業・技術説明会を行うなど積極的な対話の実行により相互理解を深めるとともに、株主・投資家の皆様との対話内容や指摘事項を取締役会や関係部門へ定期的に報告し、さらなる開示や対話の充実などにつなげていきます。

<2024年度 対話実績>

株主・投資家との対話実績

対話イベント	2023年度	2024年度	主な対応者*
決算説明会	4回	4回	代表取締役社長、代表取締役副社長、取締役専務執行役員CFO、専務執行役員 経営企画本部長
スモールミーティング	9回	6回	代表取締役社長、代表取締役副社長、取締役専務執行役員CFO、常務執行役員IR担当
証券会社主催カンファレンス	6回	8回	取締役専務執行役員CFO、常務執行役員IR担当、IR部門
商品・技術説明会、工場見学会	3回	6回	代表取締役社長、取締役専務執行役員CTO、常務執行役員 技術本部長 兼 技術研究所長、常務執行役員 モノづくり本部長 兼 群馬製作所長、技術本部、商品事業本部、モノづくり本部、IR部など

個別対話	2023年度	2024年度	主な対応者*
投資家・株主との対話（うち、海外投資家・株主との対話）	211回（114回）	248回（176回）	代表取締役社長、取締役専務執行役員CFO、常務執行役員IR担当、IR部門など
アナリストとの対話	87回	87回	常務執行役員IR担当、IR部門

※主な対応者の役職については、実施時点の役職で記載しています。

対話における主要トピックス

業績関連	米国市場の状況、価格政策、生産性向上など
電動化取り組み	BEV／HEVにおけるSUBARUらしさ、BEV／HEV収益性、環境規制対応見通し、投資金額とタイミングなど
ESG関連	カーボンニュートラル、人的資本経営、ガバナンスのさらなる強化など
「新経営体制における方針」の進捗状況	
最適資金保有水準や株主還元	

社内へのフィードバック

対話などを通じて把握した株主・投資家の意見、要望などについては、定期的また適時適切に経営陣に加え執行役員等も参加する会議体などへ報告され、その内容に応じて取締役会へ報告されます。

経営陣へのフィードバック	回数	内容
海外ロードショー実施報告	3	海外機関投資家の関心事項や意見、要望に加え今後のIR活動の方向性についての報告
SRエンゲージメント活動報告	1	議決権行使基準の改定動向およびESG観点を中心とした当社への意見、要望等の報告
四半期IR活動状況報告	4	機関投資家動向や株価状況、その他IR活動における主要トピックスの報告
株主総会 議決権行使結果分析報告	1	議決権行使結果の賛否分析等の報告
その他	都度	株主構成や機関投資家の保有動向等について適宜報告

変化の激しい事業環境においても 客観的なモニタリングを実施し SUBARUグループの持続的な成長につなげていきます。



社外取締役（独立）
八馬 史尚

社外取締役（独立）
土井 美和子

社外取締役（独立）
山下 茂

自動車産業が「100年に一度の大変革期」といわれるなか、米国の関税政策なども影響し、当社を取り巻く事業環境は一層不確実性を増しています。企業経営に関する豊富な知識・経験を持つ社外取締役3名が、電動化を含む業界の構造変化や不確実な事業環境を踏まえ、取締役会の実効性向上、コーポレートガバナンスの強化、人財育成、企業価値の向上に向けた具体的な取り組みや課題認識について語り合いました。

社外取締役に就任してからこれまでの振り返りと当社の特徴について

就任してからこれまでを振り返り、当社や取締役会の特徴をどう捉えていますか？

土井：私は就任して6年目になりますが、就任当初はちょうどコロナ禍の真ただ中でした。当社の強みは、困難な状況に直面した際に、トップから現場までが一丸となって対応できる点にあると感じています。調達・製造・物流といった、お客様に商品が届くまでのプロセスは非常に長く複雑ですが、部門横断的な連携がしっかりと機能しており、的確な対応がなされていたと捉えています。

また、危機的な状況において、社外取締役・社外監査役に対しても、真摯に情報を共有する姿勢には大変感謝しています。

八馬：私は就任3年目であり、大崎社長の就任と同時期に社外取締役としての職務を開始しました。電動化という産

業の転換期に加え、直近では米国の追加関税への対応など、外部環境が大きく変化するなかで、当社は監査役会設置会社ではありますが、取締役会議長と執行のトップが分離されていることなど、コーポレートガバナンス・コードが求める「監督と執行の分離」について、経営陣が強く意識して取り組んでいると感じています。

山下：私は就任2年目ですが、就任直後から約2カ月間にわたり、各部門の業務内容や抱える課題について責任者から直接かつ詳細な説明を受けるとともに、自動車部門に加え航空宇宙カンパニーの各工場を積極的に視察しました。現場の実情を自らの目で確認し、現場の責任者の皆様にも丁寧に対応いただいたことで、当社の事業全般に対する理解を深めることができました。

当社の取締役の員数は8名と、会社の規模に対してコン

土井 美和子

2020年6月就任

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る。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。当社の経営に対する新たなイノベーションの創出、技術開発およびITリスクに関して有益な提言を行っている。

重要な兼職先：国立研究開発法人情報通信研究機構 監事（非常勤）
日本特殊陶業株式会社 社外取締役



パクトにまとまっている印象です。風通しが非常によく、自由闊達な議論が行われていると感じています。

土井：取締役会としては、業務執行を適切にモニタリングし、誤った方向に進まないようにすることが求められます。一方で、社外取締役が第三者的な立場から俯瞰するだけで、解を出さないのは不十分です。当社は社内役員と社外役員、取締役と監査役それぞれの立場から意見をぶつけ合いながら、建設的な議論を重ねています。

八馬：私は、これが当社の取締役会の一つの特徴と言えるのではないかと思います。監査役の方々も強い課題意識と高い熱量を持っており、取締役会のほかりスクマネジメント・

コンプライアンス委員会などでも、建設的で熱のこもった議論が交わされています。両者の目指すゴールは共通ですが、立場や視点の違いから見え方に差があるのは当然であり、そうした多様な視点からの健全な議論が行われていることは非常に良いことだと感じています。

山下：その通りですね。取締役会のほかにも監査役とのランチミーティングを実施していますが、皆さん非常に活発に意見を交わされるため、1時間ではとても足りないほど盛り上がります。自由に意見を述べ合いながら、建設的な議論が展開されており、非常に有意義な時間となっています。

取締役会の実効性を高めるための取り組みについて

取締役会の実効性のさらなる向上に向けた2024年度の取り組みに対する感想や意見をお聞かせください。

八馬：業務執行のスピードが、どんどん速くなっていくなかで、社内と社外の情報の非対称性をいかに解消していくかが課題になります。これに対しては、取締役会の事前説明も活用していますし、「経営懇話会」も大きく寄与しています。

山下：経営懇話会では、従業員エンゲージメントについても議論しました。昨年はスコアが2ポイント上昇しましたが、満足できる水準ではありません。

そうしたなかで、人事部がアクションを起こし、すべての管理職と管理職候補者約4,000名を対象にした研修を実施するなどの対応を進めています。非常に関心が高かったため、私もその研修にオブザーバーとして参加しました。研修内容も有意義でしたが、現場をオープンに見せてもらえることは情報の非対称性の解消に大きく寄与しており、今後も継続していきたいと考えています。

土井：そのほかにも、社外取締役と社長との個別面談を実施し、私は女性活躍を中心としたテーマについて意見交換を行いました。社長とは会議の場では頻繁に話す機会があ

りましたが、個別にじっくりお話しする機会はこれまであまりなく、非常に有意義な時間となりました。話が盛り上がり、気づけば1時間を超えていました。

山下：取締役会の後には、必ず直近の業務執行についての補足説明があります。また、一般的な企業では、社外取締役の意見が重要視されないケースもあると聞きますが、当社はそうではありません。きちんと耳を傾けてくれますし、聞きっぱなしではなく、その後に具体的なアクションがともなう点が非常に良いと感じています。

土井：昨年は米国の製造・販売などの主要拠点のほか、ラスベガスで開催されたリテラー大会を視察しました。現地に足を運ぶことで、特に「Love Promise」のような熱量の高い取り組みや米国におけるSUBARUのブランドの高さを肌で感じる事ができ、大変有意義でした。

八馬：本当に、あの熱量には圧倒されます。このように様々な取り組みを行っていますが、それでも理解が難しい場合には、執行側から直接お話を伺うこともあります。また、現場をオープンに見ることができるため、そこでのコミュニケーションを通じて理解が深まります。取締役会事務局を中心としたサポート体制は十分に整っており、理解を支える



八馬 史尚

2023年6月就任

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いる。また、当社の経営全般およびグローバルガバナンスに関して建設的な提言を行っている。

重要な兼職先：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

環境がしっかりと構築されていると思います。

オフサイトミーティングやサポート体制が充実している一方、事業環境の変化が激しいなかで、限られた機会を有効に活用して議論の時間を拡充するためにやるべきことはまだまだあります。その対応の一つとして取締役会規程を見直し、付議基準を引き上げたことは、取締役会での審議・議論の時間の確保につながると捉えており、今後に期待しています。

「役員指名会議のさらなる機能強化」について、 今年の取り組みをお聞かせください。

土井：役員指名会議を「ガバナンス・役員指名会議」として再構成したことは非常に大きな変化でした。従来の役員指名会議では議論しづらかった個別・細部の課題についても、この新しい枠組みの中で密度の高い議論が可能になりました。

八馬：「ガバナンス」が新たに加わったことで、統治形態の在り方について議論する場としての機能が強化されたと理解しています。これは単なる制度設計ではなく、人財や組織の在り方にも深く関わる重要なテーマです。人的資本の観点とも密接に関連しています。

土井：かつては中期経営計画を策定し、それに沿って事業を推進するために役員を指名するというのが一般的でした。しかし現在では、環境変化のスピードが非常に速く、中期経営計画通りに事業を進めることが難しくなっています。そのなかで、当社グループの「ありたい姿」や「提供価値」を掲げるところに、ガバナンス・役員指名会議において人財に関する深い議論を行ってまいりたいと存じます。

八馬：役員指名会議では、サクセッションプランに加え、今後の人財配置や育成計画についても議論が行われています。従来の枠組みにとらわれない、部門を横断する挑戦的かつ戦略的なローテーションが実施された事例もあります。これは、経営層の育成に向けた強い意思の表れだと感じています。また、持続的な企業競争力の創出を目的にCHROを設置したことは、会社としてこの分野に真剣に取り組んでいくという強い意思表明であるとも受け止めてい

ます。

土井：人財配置とガバナンスの在り方は密接に関連します。役員指名会議のメンバーとしては、「ガバナンス」に関する議題を取り上げられる場が新たに加わったことで、安心感が増しました。取締役会だけではなく、実効性のある議論を行える場がもう一つ増えたので、この仕組みの変更には感謝しています。

八馬：また今回、新たに社外監査役の方にもオブザーバーとして参加いただけるように変更しました。これにより、より多様な視点からの議論が可能になると期待しています。

自動車業界の不透明な事業環境下で

取締役会が果たすべき役割は何ですか？

山下：環境の変化が激しく、何が正解か分からないなかでも、企業は投資判断を迫られます。先延ばしすることがかえって大きなリスクになる場合もあるため、正しい説明責任を果たしながら意思決定を進める必要があります。社外取締役としては、リスクに向き合いつつ、投資回収期間やIRR（内部収益率）などを確認する必要があります。私自身も株主です。私が納得できなければ株主にも説明できないため、そうした点を指摘しています。

八馬：環境変化の振れ幅が大きくなるなかで、企業としてどのような方向性を定めるかの見極めが非常に重要になっています。そのためには、SUBARUらしさの本質を再定義するなど、内省的な議論が必要だと感じています。

リスクについては、リスクマップを用いてインパクトと発生確率を評価し、重大なものは取締役会で判断し、それ以外は執行部門が担う体制となっています。社外取締役としては、外部の視点だからこそ言えることがあり、そうした視点が議論に貢献できると考えています。

また、電動化の方向性がある程度見えてきたなかで、それにとまなう投資が本当にリターンにつながるのかという不透明さをどうマネジメントしていくかが、今後の大きなチャレンジであると認識しています。

今後の SUBARU の持続的な成長と企業価値の向上について

客観的な立場から見て、今後もSUBARUが 勝ち残っていけると思う点は何ですか？

土井：2023年8月に公表した「新経営体制における方針」では、電動化計画のアップデートを発表しましたが、当初、取締役会での発言や表情からは、藤貫CTOがBEV開発において、いかに「SUBARUらしさ」を継承するかについて悩まれている様子がかがえました。しかし、ある時期を境に、藤貫CTOをはじめ技術部門の皆さんの間に「SUBARUらしさ」を継承したBEVがつかれる自信が、芽生えてきていると感じています。そうした自信こそが、SUBARUブランドの核である「安心と愉しさ」を維持し続けるための確かな土台となっていると考えています。

八馬：コロナ禍では「疾風に勁草を知る」という言葉がよく使われましたが、私はむしろ「疾風が勁草をつくる」とも言えると感じています。当社の歴史を振り返ると、数々の難局を乗り越えてきた実績があり、その経験と自信を持つ経営陣が現在の会社を支えています。また、北米をはじめとする地域で多くのファンを抱える企業であることも、SUBARUの強みです。厳しい外部環境のなかでも、ファンの期待に応え続けることで、SUBARUはさらに強い企業へと成長できると信じています。

山下：SUBARUが参戦しているSUPER GTを富士スピードウェイで観戦した際、観客席のSUBARUファンの多さには本当に驚きました。ファンの熱量の高さを肌で感じ、非常にありがたかったです。そのような熱心に応援してくださる方々の期待を裏切らない製品づくりが重要であり、最前線でそれを支えているのは現場の従業員一人ひとりです。だからこそ、従業員がSUBARUという会社に誇りを持ち、仕事にやりがいを感じられるような環境づくりが大切だと強く感じています。

山下 茂

2024年6月就任

ビ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。また、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全般および安全・企業風土に関して有意義な発言を行っている。

重要な兼職先：なし

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。

土井：お客様・従業員・投資家など、多様なステークホルダーの信頼を支える基盤である「安心と愉しさ」については、技術的な課題はクリアされつつあると捉えています。私はヒューマンインターフェースの専門家として、顧客満足度の向上や従業員の働きやすい環境づくりの面から貢献できると考えています。社外取締役として、これらの活動をしっかりとサポートしていきたいと思っています。

八馬：これほど強いブランド力を持つメーカーとして、その強みを今後どのようにさらに高めていけるかが重要だと考えています。そのために、「モノづくり革新」や「価値づくり」が一貫した方向性で進んでいるかどうかを、しっかりとモニタリングしていきます。厳しい状況が続くなかでも、執行側は臆することなく果敢に対応しており、その姿勢に敬意を感じています。社外取締役の立場からは、経営判断の妥当性をしっかりと確認すべく、引き続き真摯に取り組んでまいります。

山下：取締役会の役割は、中長期的な企業価値の向上であり、その企業価値は「社会価値」と「経済価値」の2つから成り立つと考えています。社会価値とは、SUBARUが社会にとって不可欠な存在であるかどうかであり、技術力や長年築いてきた信頼が基盤になる。BEV時代になってもその価値を維持し続けることが重要で、実際に米国では高いブランド信頼度を獲得しています。経済価値は、将来キャッシュ・フローの現在価値であり、ノウハウの蓄積や資本効率の向上が鍵。取締役会では損益だけではなく財務指標の分析を進め、両面から企業価値の向上の実現を支えていきます。



取締役会実効性評価

取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」第23条にのっとり、取締役会の実効性に関し、毎年、分析・評価を行い、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施し、その結果の概要を適時適切に開示しています。

2024年度は、本取り組みを取締役会の機能発揮によりつなげていくことを目指し、2023年度までに認識した課題への取り組み状況の確認に加え、アンケートの評価項目の再整理および取締役へのインタビューを行い、課題認識の相違の理由や背景の把握・分析を実施しました。

評価および分析の方法

実施期間と実施方法	2024年12月～2025年2月 第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式の回答およびインタビュー	
対象者	アンケート：取締役（8名）および監査役（4名）計12名 インタビュー：取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役（3名）計6名	
実施要領	1. 第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施 2. 第三者機関が取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役にに対してインタビューを実施 3. 第三者機関がアンケートおよびインタビュー結果を集計・分析 4. 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論	
アンケートによる 評価項目	① 取締役会の役割・機能 ② 取締役会の構成 ③ 取締役会の運営 ④ 取締役会に対する支援体制 ⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション	⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制 ⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営 ⑧ 株主との対話 ⑨ 取締役会の継続的な改善

評価項目

評価項目		評価項目	
① 取締役会の役割・機能	取締役会の役割・機能の認識	⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション	多様な価値観
	執行役員への権限委譲		ステークホルダー視点
	報告体制		取締役と執行
	経営の監督		社外取締役間
② 取締役会の構成	取締役会の規模		取締役と監査役
	取締役会の構成（社内外比）	⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制	リスクマネジメント
	取締役会の構成（多様性・専門性）		グループガバナンス
			内部統制・コンプライアンス
③ 取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営	
	議題の妥当性	⑧ 株主との対話	株主・投資家への適切な開示の監督
	議題付議のタイミング		株主・投資家からの意見の共有
	資料の質・量		株主・投資家との対話の充実化
	資料配布のタイミング		
	事前説明	⑨ 取締役会の継続的な改善	昨年度の実効性評価の結果を踏まえた改善状況
	説明・報告の内容		
④ 取締役会に対する支援体制	取締役会の議論		
	議長の采配		
	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		

評価結果

1. 総評

当社取締役会の実効性は、おおむね確保されていることが確認されました。

2. 当社取締役会の特徴

項目	概要
自由闊達な議論が交われ風通しのよい取締役会	社内外問わずメンバーが互いをリスペクトし、心理的安全性が高いなかで建設的かつ透明性のある議論ができる風土がある。
株主との対話に対する意識が高い取締役会	株主・投資家との対話内容は、定期的に取り締役にフィードバックされ、さらなる充実化に向けての議論が継続的に行われている。

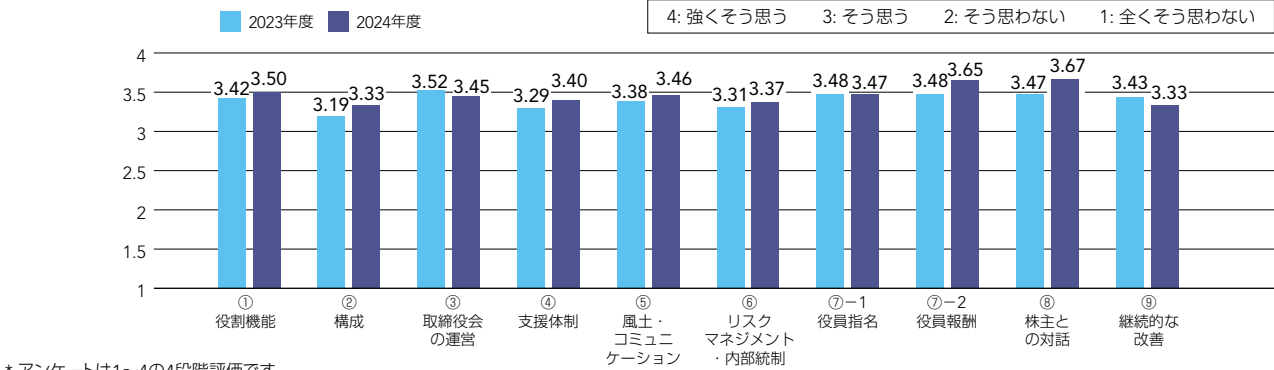
3. 2023年度に掲げた課題に対する対応状況

項目	概要	評価
社外取締役支援体制のさらなる強化	社外取締役の事業理解深化を目的とした重要拠点や市場動向の把握を目的とした現地視察機会、および執行トップや監査役との対話機会の拡充を図った。	改善
中長期戦略に関わる重点アジェンダおよびモニタリングの在り方に関する認識合わせ	ガバナンスについての本質的な議論をより深めるなど、経営懇話会をより一層機動的に活用することで、充実した議論がなされた。経営戦略の進捗状況に応じたアジェンダ設定などさらに改善を図る。	改善 途上
役員指名会議のさらなる機能強化	CEOを中心とした役員の育成・選抜プロセスのさらなる進化に向けた議論を行うとともに、個体名を含めた具体的な評価に対する議論も始まり着実に進化している。CEOのみならず経営トップ層、次世代の経営層まで含めた育成計画に関する全体像の可視化が今後の検討課題。	改善 途上

4. 当社取締役会の実効性をさらに高めるために経営懇話会において議論・確認された2024年度の課題

項目	概要
不透明な事業環境下において取締役会が果たすべき役割	当社は、「100年に一度の大変革期」とも言われる不透明な事業環境を乗り越え、将来にわたって勝ち残っていくために「『モノづくり』と『価値づくり』で世界最先端を狙う」と掲げて、経営・事業戦略を推進している。取締役会には、執行側の戦略遂行を適切にモニタリングし、リスクに対して的確な判断を下すことが求められており、議論時間の拡充など会議運営の改善が必要である。
各会議体の役割の明確化と議論の充実	限られた機会を有効に活用して議論時間を拡充するためには「取締役会本体」「役員指名会議」「役員報酬会議」および「経営懇話会などのオフサイトミーティング」の役割を再定義し、その目的に沿った会議運営に変えること、社外役員向けを中心に議論の基盤となる経営情報の共有をさらに拡充していくことが必要である。
グループ全体におけるモニタリング態勢のさらなる強化	グループ全体を俯瞰したマネジメント体制・モニタリング態勢の強化に向けた検討機会の拡充を図る。

アンケート回答集計結果



* アンケートは1～4の4段階評価です。

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

日本基準					
		'16/3	'17/3	'18/3	'19/3
損益状況(会計年度)					
売上高 ^{※1}	(百万円)	3,232,258	3,325,992	3,232,695	3,160,514
営業利益	(百万円)	565,589	410,810	379,447	195,529
税金等調整前当期純利益	(百万円)	619,003	394,695	297,340	195,838
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	436,654	282,354	220,354	147,812
設備投資	(百万円)	135,658	158,497	141,353	113,479
減価償却費 ^{※2 ※3}	(百万円)	72,938	85,653	102,102	102,749
研究開発費	(百万円)	102,373	114,215	121,084	102,719

財政状態(会計年度末)					
純資産	(百万円)	1,349,411	1,464,888	1,561,023	1,612,825
自己資本	(百万円)	1,343,732	1,458,664	1,552,844	1,605,291
総資産 ^{※4}	(百万円)	2,592,410	2,762,321	2,866,474	2,982,725

財務指標					
営業利益率	(%)	17.5	12.4	11.7	6.2
自己資本比率 ^{※4}	(%)	51.8	52.8	54.2	53.8
株主資本利益率(ROE)	(%)	36.9	20.2	14.6	9.4

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)	614,256	345,442	366,298	174,006
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(255,676)	(254,252)	(150,711)	(158,327)
フリーキャッシュ・フロー	(百万円)	358,580	91,190	215,587	15,679
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(126,190)	(189,044)	(170,937)	(96,617)

1株当たり情報					
当期純利益(EPS)	(円)	559.54	365.77	287.40	192.78
純資産(BPS)	(円)	1,721.90	1,902.56	2,025.31	2,093.60

株主還元					
配当金	(円)	144	144	144	144
自己株式取得	(百万円)	—	52,734	—	—
総還元性向	(%)	25.7	57.8	50.1	74.7

その他情報					
単独為替レート	(円／米ドル)	121	108	111	111
発行済株式総数	(千株)	782,865	769,175	769,175	769,175
株主数	(人)	79,594	76,471	132,570	133,879
単独従業員数	(人)	14,234	14,708	14,879	15,274
連結従業員数	(人)	31,151	32,599	33,544	34,200

台数情報					
連結完成車販売台数 ^{※6}	(千台)	958	1,065	1,067	1,000
自動車生産台数	(千台)	951	1,056	1,050	989
国内	(千台)	715	721	701	617
海外 ^{※7}	(千台)	236	335	349	372

* 当社グループは2020年3月期第1四半期より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用。
※1 2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)、2018年3月期より遡及適用。
※2 2019年3月期より会計方針変更(当社および国内連結子会社の一部の有形固定資産の償却方法を定率法から定額法へ変更)。
※3 有形固定資産および無形固定資産の合計額。
※4 2019年3月期より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用、2018年3月期より遡及適用。
※5 「2025年8月7日 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」の完了を含む。
https://www.subaru.co.jp/news/2025_08_07_152102/
※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.

国際財務報告基準(IFRS)								
		'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3	'25/3
損益状況(会計年度)								
売上収益	(百万円)	3,156,150	3,344,109	2,830,210	2,744,520	3,774,468	4,702,947	4,685,763
営業利益	(百万円)	181,724	210,319	102,468	90,452	267,483	468,198	405,308
税引前利益	(百万円)	186,026	207,656	113,954	106,972	278,366	532,574	448,507
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	141,418	152,587	76,510	70,007	200,431	385,084	338,062
設備投資	(百万円)	114,022	126,002	86,193	86,143	122,840	167,495	176,144
減価償却費 ^{※3}	(百万円)	187,077	192,742	206,317	224,055	239,806	217,780	232,541
研究開発支出	(百万円)	102,719	118,735	101,626	113,752	107,780	113,508	142,448

財政状態(会計年度末)								
資本合計	(百万円)	1,689,899	1,720,123	1,786,383	1,901,019	2,109,947	2,565,394	2,715,708
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	1,682,248	1,712,881	1,777,735	1,890,789	2,100,973	2,563,204	2,714,517
資産合計	(百万円)	3,180,597	3,293,908	3,411,712	3,543,753	3,944,150	4,814,149	5,088,246

財務指標								
営業利益率	(%)	5.8	6.3	3.6	3.3	7.1	10.0	8.6
親会社所有者帰属持分比率	(%)	52.9	52.0	52.1	53.4	53.3	53.2	53.3
株主資本利益率(ROE)	(%)	8.5	9.0	4.4	3.8	10.0	16.5	12.8

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)	250,732	210,134	289,376	195,651	503,759	767,665	492,136
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(190,119)	(25,844)	(272,174)	(179,723)	(336,813)	(703,699)	(404,077)
フリーキャッシュ・フロー	(百万円)	60,613	184,290	17,202	15,928	166,946	63,966	88,059
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(141,551)	(15,818)	13,966	(98,502)	(122,307)	(66,469)	(187,320)

1株当たり情報								
当期利益(EPS)	(円)	184.44	198.99	99.77	91.28	261.33	509.2	458.0
親会社所有者帰属持分(BPS)	(円)	2,193.97	2,233.76	2,318.17	2,465.41	2,739.27	3,409.45	3,713.26

株主還元								
配当金	(円)	144	100	56	56	76	106	115
自己株式取得	(百万円)	—	—	—	—	40,000	60,000	50,000 ^{※5}
総還元性向	(%)	78.1	50.3	56.2	61.4	49.1	36.3	39.9 ^{※5}

その他情報								
単独為替レート	(円／米ドル)	111	109	106	112	135	144	152
発行済株式総数	(千株)	769,175	769,175	769,175	769,175	769,175	753,901	733,057
株主数	(人)	133,879	145,289	142,890	147,507	139,908	121,965	127,221
単独従業員数	(人)	15,274	15,806	16,478	16,961	17,228	17,347	17,885
連結従業員数	(人)	34,200	35,034	36,070	36,910	37,521	37,693	37,866

台数情報								
連結完成車販売台数 ^{※6}	(千台)	1,001	1,034	860	734	852	976	936
自動車生産台数	(千台)	989	1,031	810	727	874	970	946
国内	(千台)	617	664	525	455	575	602	602
海外 ^{※7}	(千台)	372	367	285	272	299	368	345



財務情報に関して

財務情報に関する詳細は当社Webもあわせてご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/ir/library/>

会社情報

会社概要（2025年3月31日現在）

会社名	株式会社SUBARU (英文表記：SUBARU CORPORATION)	本社所在地	東京都渋谷区恵比寿1丁目20番8号 エビスバルビル
創立	1953年7月15日	関係会社数	89社 (子会社82社・関連会社6社・その他の関係会社1社)
資本金	153,795百万円	従業員数	17,885人(連結：37,866人) * 役員、顧問、出向者を除く。
決算期	3月31日	WEB	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		
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		

株式情報（2025年3月31日現在）

発行可能株式総数	1,500,000,000株	所有者別状況 証券会社 21,309千株 2.9% 個人・その他 67,426千株 9.2% その他国内法人 177,292千株 24.2% 自己株式 1,623千株 0.2% 外国法人等 274,308千株 37.4% 金融機関 191,097千株 26.1% * 所有株式数は千株未満を切り捨てて表示。
発行済株式総数	733,057,473株	
総株主数	127,221名	
単元株式数	100株	
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場	
証券コード	7270	
株主名簿管理人 および特別口座 管理機関	〒100-8241 東京都千代田区丸の内1丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 TEL：0120-288-324(フリーダイヤル)	

大株主の状況

株主名		所有株式数 (千株)	所有株式数比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	愛知県豊田市トヨタ町1番地	153,600	21.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂一丁目8-1 赤坂インターシティAIR	108,052	14.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	35,009	4.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	ONE COGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS	18,014	2.46
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A.	12,685	1.73
NSL DTT CLIENT ACCOUNT 1	10 MARINA BOULEVARD, 36-01 MARINA BAY FINANCIAL CENTRE TOWER-2 SINGAPORE, 018983	11,418	1.56
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5番5号	10,078	1.38
GOVERNMENT OF NORWAY	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO	8,784	1.20
JP MORGAN CHASE BANK 385781	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM	8,230	1.13
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NEW YORK 10286 U.S.A.	7,724	1.06

* 所有株式数は千株未満を切り捨てて表示。
* 所有株式数比率は発行済株式の総数から自己株式(1,623,478株)を控除して計算。



株式会社SUBARU

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8

エビスバルビル

TEL : 03-6447-8000

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