



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の需要は踊り場を迎えています。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。これにとまない、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

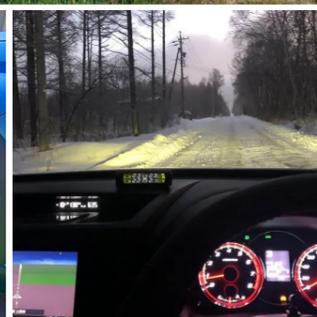
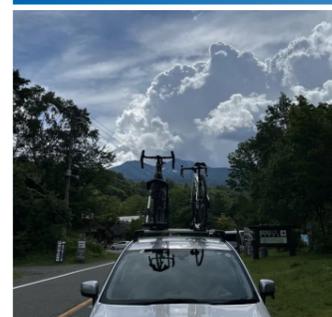
提供価値

安心と楽しさ

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.



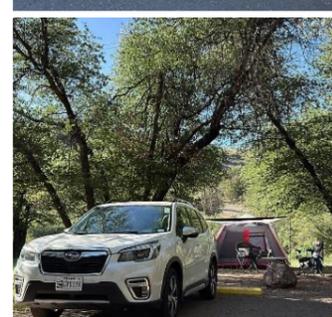
雪道も抜群の安定性で楽しく感じることさえあります。8年目ですが…まだまだ先の長い相棒になります。



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/>

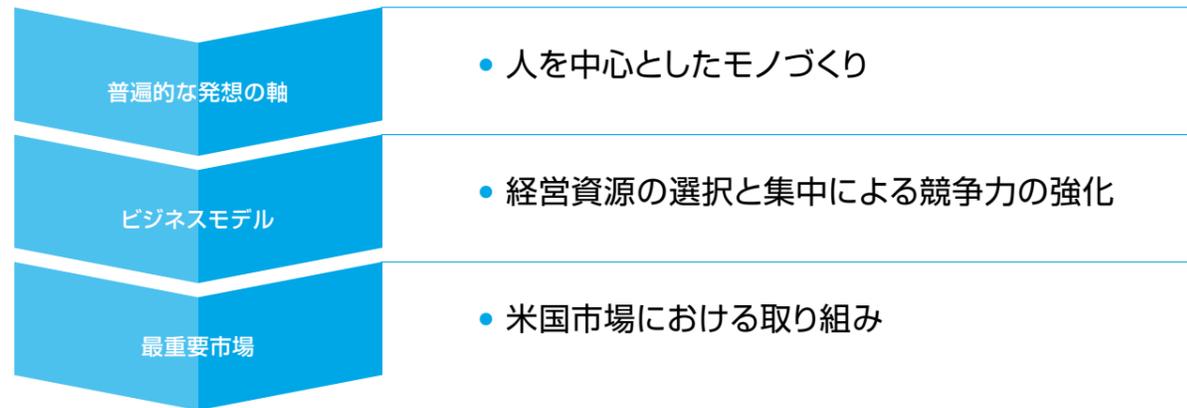


Dear Subaru,
<https://www.subaru.com/owners/dear-subaru.html>



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

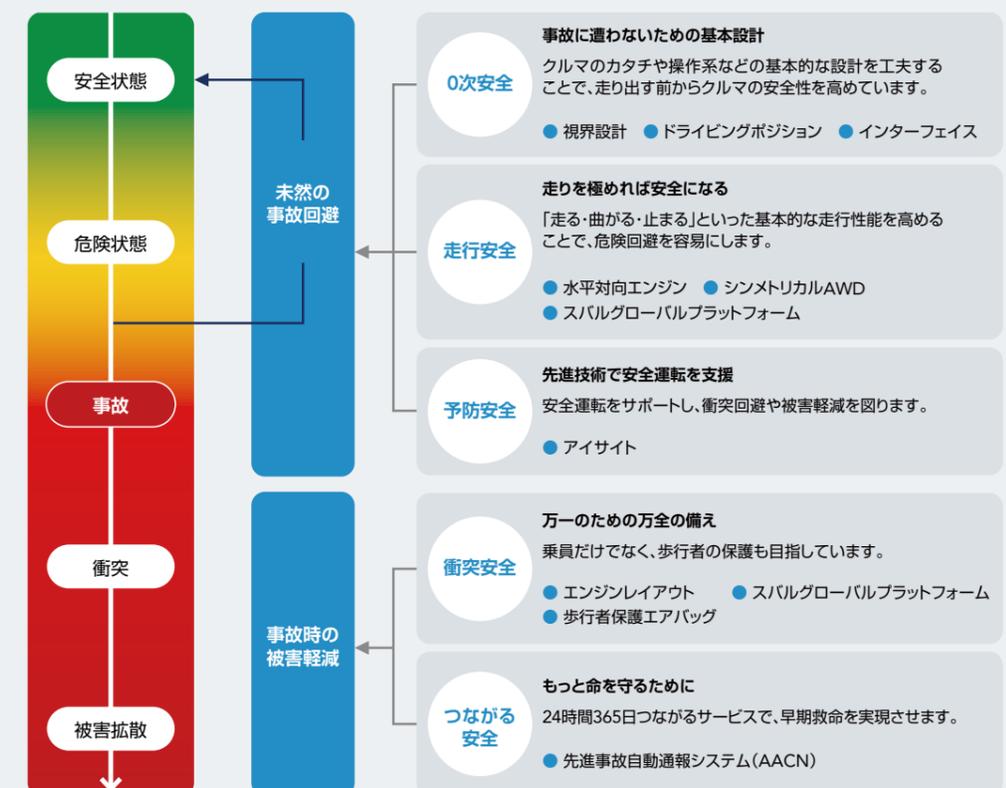
また30年以上も前からステレオカメラやレーダーを使った運転支援システムを開発し、「アイサイト」をはじめとした先進安全技術として結実させてきました。アイサイトは、主な機能を「ステレオカメラ」による認識と制御によって実現しています。このカメラは常に前方を監視し、人間の目と同じように距離を測ることが可能。さらに、クルマや歩行者、白線などの識別や広い視野角と視認距離、カラー画像によるブレーキランプの認識など、高い認識性能を誇ります。その情報と走行状況を基に“頭脳”にあたるソフトウェアが必要な制御を判断し、状況に合わせてクルマの各ユニットを“手足”のように適切に制御します。新世代アイサイトは、さらに視野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



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」として表現して下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。

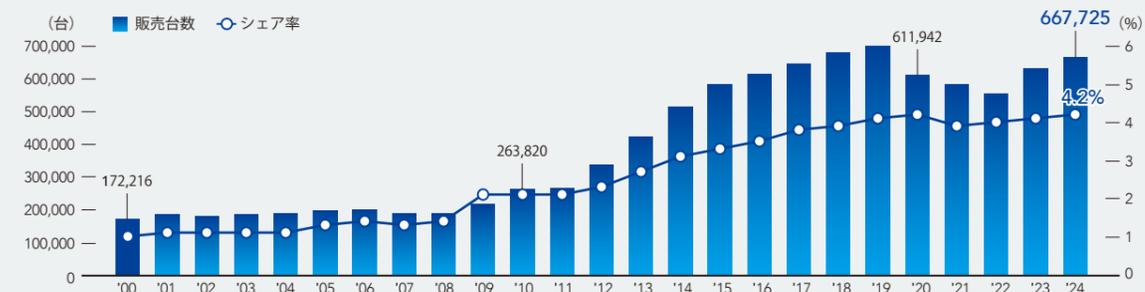
② SUBARUグループの強固な販売網

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”が生まれ、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

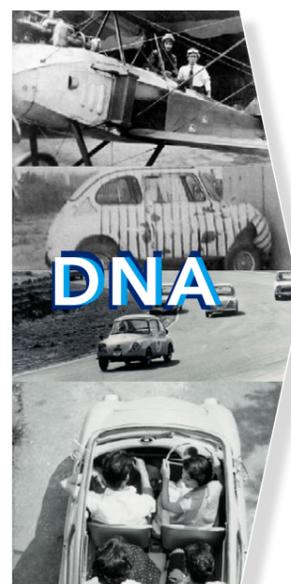


価値創造プロセス

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。

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 自然資本



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

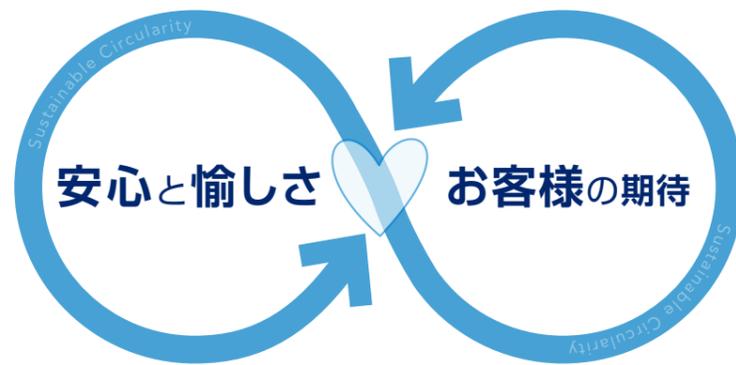
人権尊重

社会課題

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。

当社のお客様にお届けしたい提供価値を「安心と楽しさ」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、「楽しさ」はその「安心」を前提とし、SUBARUを保有し運転する楽しさだけでなく、クルマで移動することやクルマのある生活全般での楽しさ、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楽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「楽しみ」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の普及にとまじり、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下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

<p>初対面の人から</p>	<p>私の父はもう3台目のSUBARUなんですよ</p>	<p>調査会社から</p>	<p>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</p>
<p>入国審査にて</p>	<p>SUBARUに動いているのかい？ WRXが大好きな友人がいるんだ</p>	<p>SUBARU乗りの法則</p>	<p>ついSUBARU車の隣に駐車したくなる</p>

- 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

<p>Subaru Loves the Earth®</p>  <p>地球環境の保護活動</p>	<p>Subaru Loves to Care®</p>  <p>闘病中の方への支援</p>	<p>Subaru Loves to Help®</p>  <p>住居や食料に困っている方への支援</p>	<p>Subaru Loves Learning®</p>  <p>教育支援</p>	<p>Subaru Loves Pets®</p>  <p>動物愛護</p>
---	---	--	--	---

<p>■ Subaru Loves the Earth® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-the-earth/</p> <p>■ Subaru Loves to Care® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-to-care/</p>	<p>■ Subaru Loves to Help® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-to-help/</p> <p>■ Subaru Loves Learning® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-learning/</p> <p>■ Subaru Loves Pets® https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-pets/</p>
---	--

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イブラインにある販売店「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、地元のパ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下さるお客様です。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をもっと上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上げていきます。

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

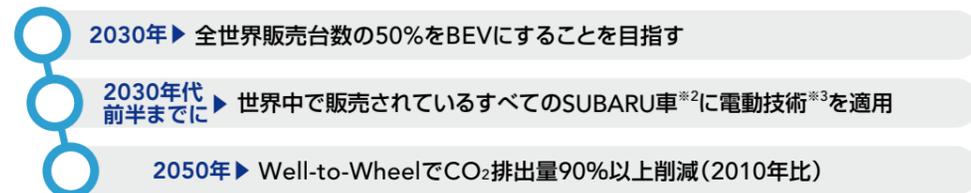
自動車業界は、時代の変遷とともにお客様の嗜好の変化、車両の高度化・複雑化、そして各国における規制の厳格化など、対応すべき領域がますます多岐にわたるようになってきました。さらに、業界全体が「100年に一度の大変革期」にあるとされるなか、同業他社のみならず、異業種から登場したまったく新しい価値観を持つ競合とも対峙し、これを凌駕していくことが求められています。

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人気も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って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。

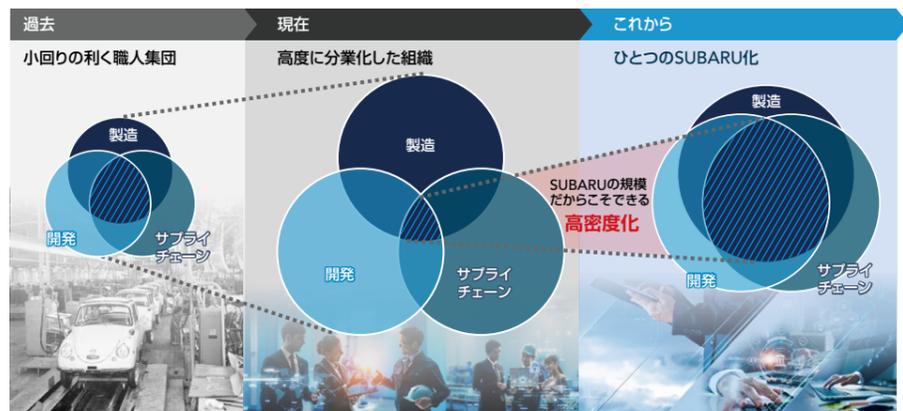
重点取り組み「モノづくり革新」と「価値づくり」の進捗

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。

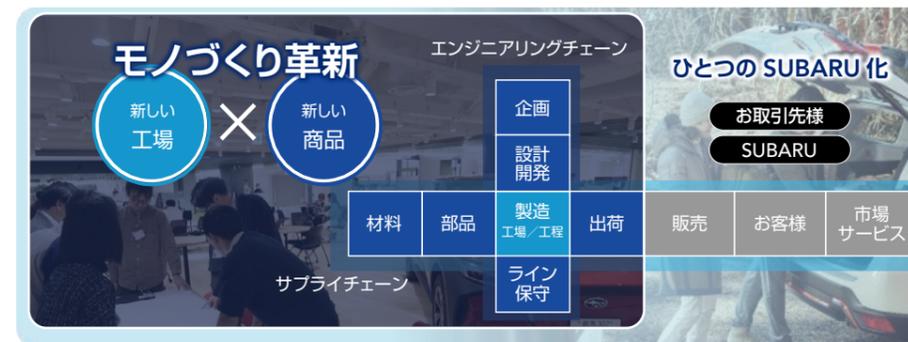
一方で、100年に一度の大変革期を迎えた今、同業他社のみならず、異業種の企業とも競い合い、凌駕していかなければならない状況にあります。こうした環境下では、「モノづくり革新」を通じて、当社の規模だからこそ可能な製造・開発・サプライチェーンの一体化、「ひとつのSUBARU化」を推進し、高密度なモノづくりを推進し、徹底的に極めていきます。



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線の構築、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「安心とゆしさ」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「安心とゆし



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が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、一貫して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、「安心と愉しさ」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貫して支援しています。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らしいアフターセールスの進化

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繋がっています。

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
 COO（最高品質責任者）
 江里口 磨



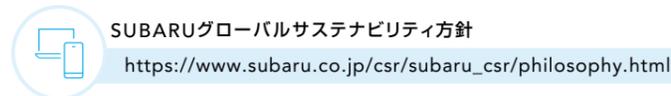
執行役員
 加藤 章浩

* 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「安心と楽しさ」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

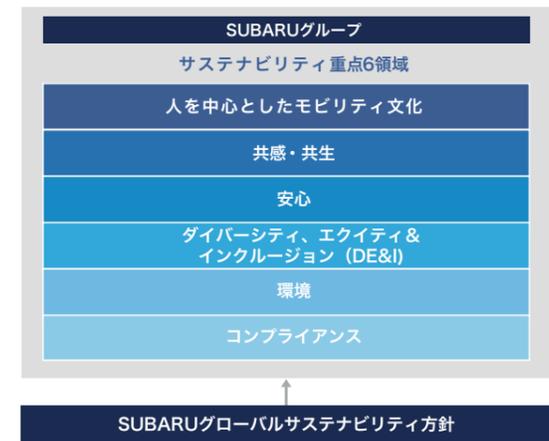
SUBARUグループは2018年にCSR重点6領域を定め、「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」の各種取り組みを推進してきました。重点領域の選定にあたり、社会的要請の高い41項目を抽出したうえで、北米や国内の有識者・投資家にアンケートを実施しました。それらの回答・意見を踏まえ、「事業の強みを活かして社会に貢献する領域」と「社会の要請に応える領域」の2つの視点から評価・検討しました。その結果、事業の強みを活かして社会に貢献する領域として、「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」の4つを、社会の要請に応える領域として、「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「安心と楽しさ」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、多様な個が一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ただくために「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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	—	—	
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	地域社会課題解決につながる活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> 工場見学や展示を通じたモノづくりの発信 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	
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	<ul style="list-style-type: none"> 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)	
				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)	<ul style="list-style-type: none"> 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	
		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)	<ul style="list-style-type: none"> 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	
		自然との共生 (自然環境への影響実質ゼロを目指す)	<ul style="list-style-type: none"> 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 	2030年:再生プラスチック使用率 25%	最終処分量	
				<ul style="list-style-type: none"> 自然環境への環境影響の適切な管理 環境負荷低減を目的とした保護地域拡大 	2030年:再生プラスチック使用率 25%	
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	<ul style="list-style-type: none"> 規定・ルールの上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	
					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。