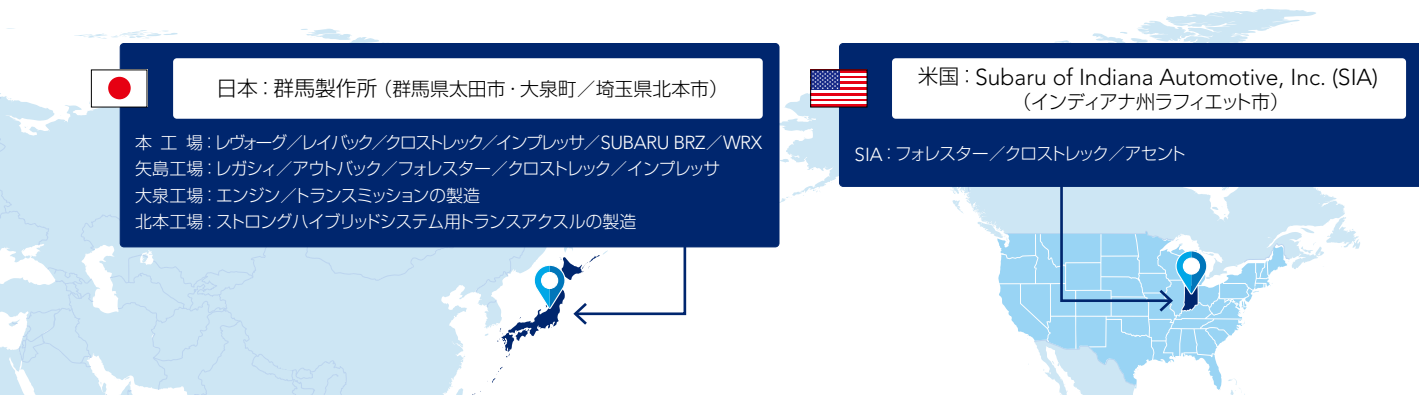




SUBARUでは日本、米国の2拠点に集中した車両製造を実施しています。製造業の中でも比較的大規模な製造設備と広範なサプライチェーンを要する自動車製造において、日米2拠点の生産設備を高い稼働率で稼働させるとともに、部品および完成車両の物流などを含むサプライチェーン全体での効率化を図ることで、高効率な生産を実施し、全世界約90の国や地域のお客様にご満足いただけるクルマをタイムリーに届けています。

【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の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昼勤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ーラー、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。

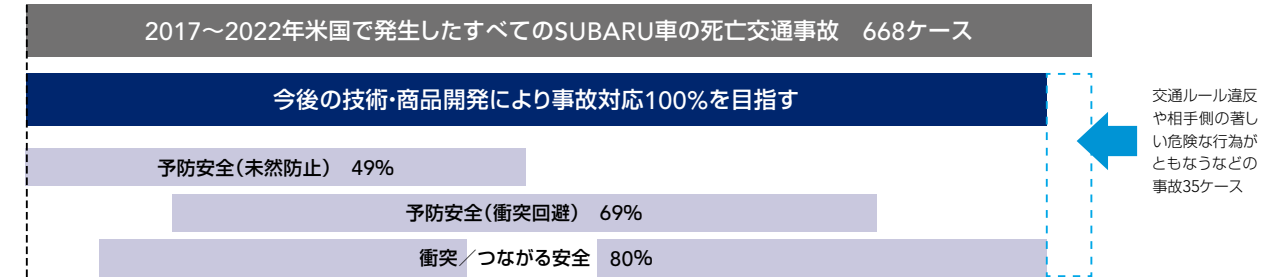
※1 SUBARU車に乗車中の死亡事故およびSUBARU車との衝突による歩行者・自転車などの死亡事故ゼロを目指す。

※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。

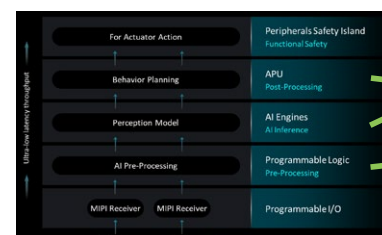
▶ 「アイサイト×AI技術」による認識技術の強化

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。

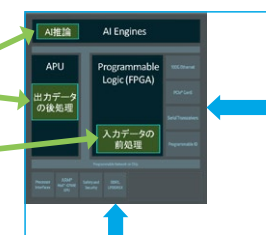
ステレオカメラを用いた空間認識の基本原理は、右と左の2つのカメラに映った画像のズレを三角測量によって解析し、画素ごとに対象物との距離を正確に算出することです。カメラに映るものすべてを高精度に立体化することで、あらゆるものの形や距離を捉えることができるのがアイサイトの強みです。しかし、対象が小さな物体や微妙な凹凸などの場合、それを乗り越えるべきか、障害物と判断して止まるべきか、アイサイトの画像認識だけでは判断しきれない非常に難しいケースもあります。一方AIは、過去に学習した膨大なデータをもとにカメラに映った対象物を画素ごとに分類することが得意です。アイサイトで認識した対象物との距離（図1）と、AI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。

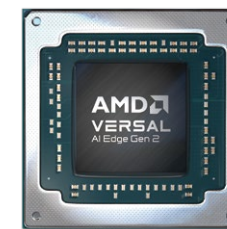
2024年4月にはSUBARU Labで開発をしているAIを搭載する次世代アイサイト向け半導体（SoC：System on Chip）として、AMD社のVersal™ AI Edge Series Gen2を採用し、同社と共に最先端のAI推論性能や超低遅延な演算処理を低コストで実現するため、SoC最適化に向けた回路設計を行う協業を発表^{*1}しました。当社はこの協業において、性能・消費電力・コストを最適化するため半導体の回路設計にまでこだわりを持ち、汎用版のSoCに含まれる当社に不要な回路を外しつつ高速な計算が必要な処理を電子回路として追加するカスタムSoCを開発いたします。



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

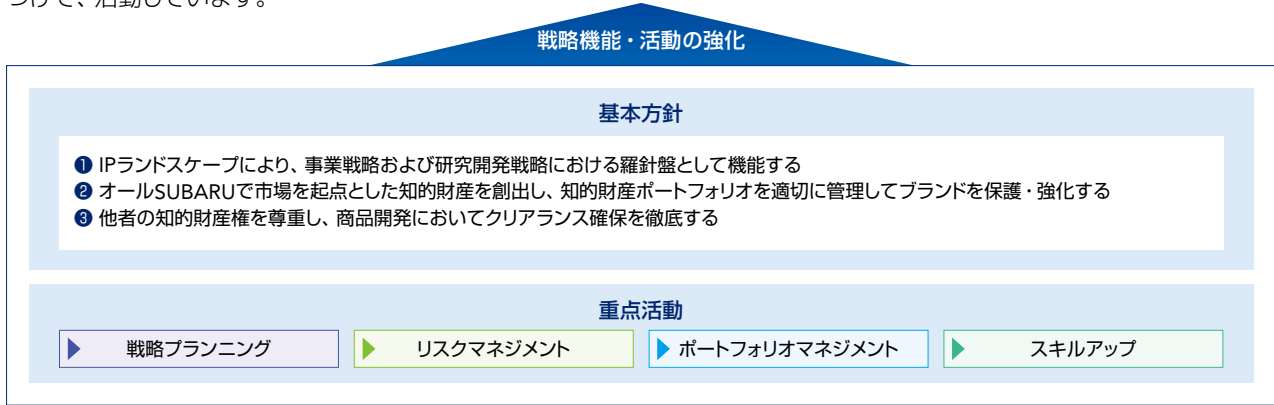
2024年11月には、ステレオカメラとAI推論を融合した認識処理の性能向上に向けて、オンセミ社と、Hyperluxイメージセンサ「AR0823AT」の専用設計に関する協業を開始することを発表^{*2}しました。この協業により「AR0823AT」に対するAI推論処理に最適な視覚データを取り込むための専用設計を可能とし、当社が長年内製により蓄積してきたステレオカメラによる認識技術をさらに磨き上げるとともに、2020年代後半の次世代アイサイトに搭載することを目指します。

^{*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/

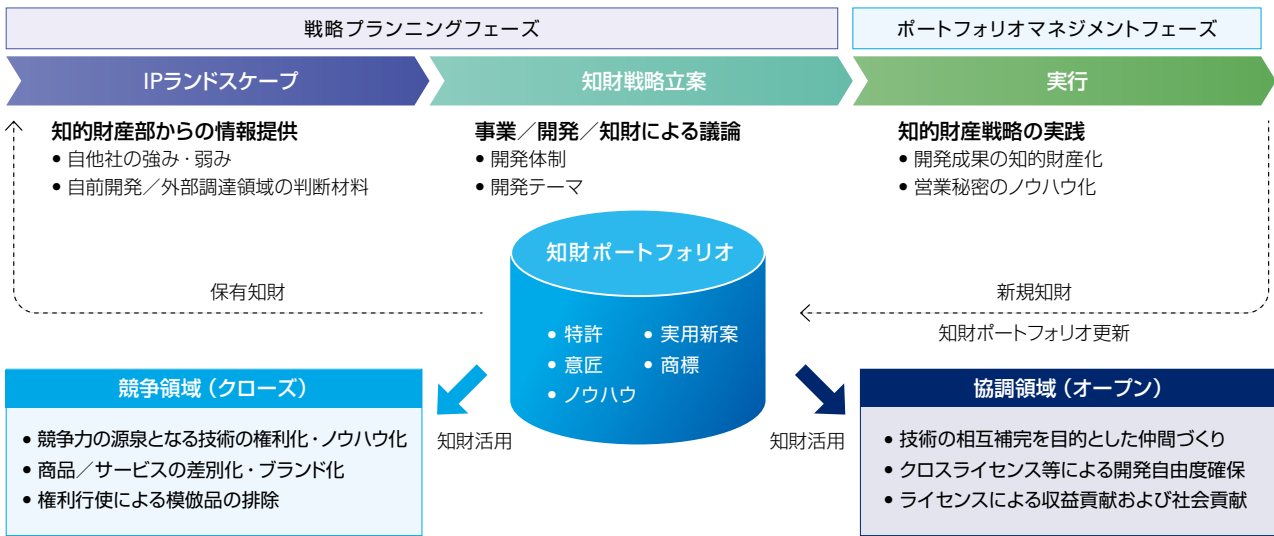
知的財産の「戦略的な創造」と「戦略的な活用」に向けた取り組み

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

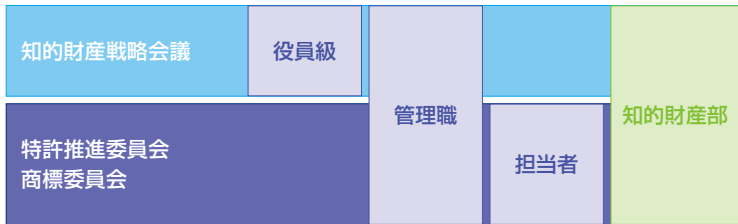
事業課題を知財でどのように解決できるかおよび技術動向分析（IPランドスケープ）に基づき、知的財産戦略を立案しています。戦略の実行としての活動の成果を知財ポートフォリオに反映し、活用につなげています。



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

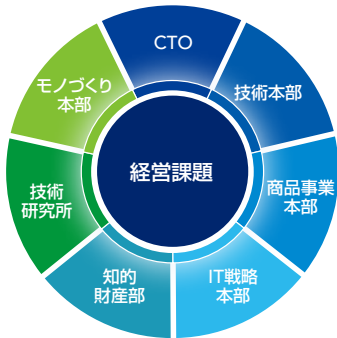
商標委員会

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

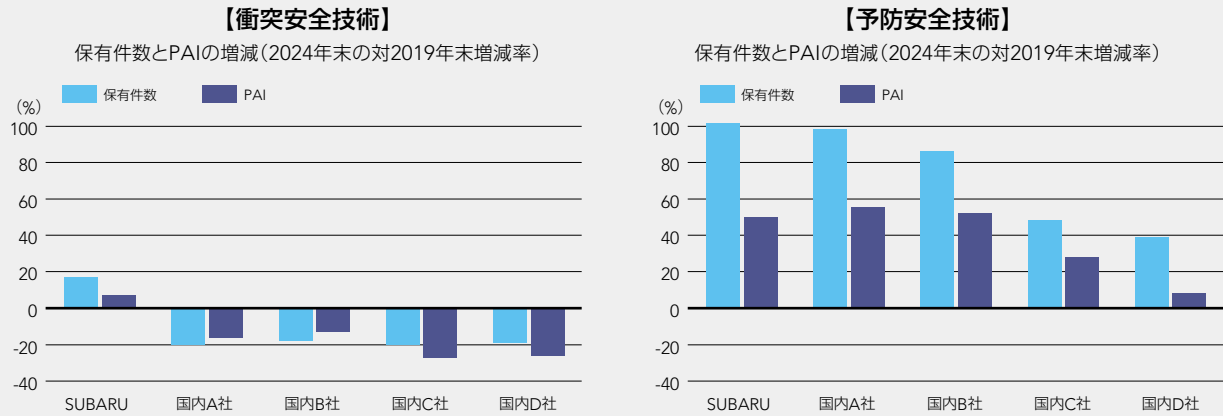


TOPIC 衝突安全技術と予防安全技術の特許ポートフォリオ

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。

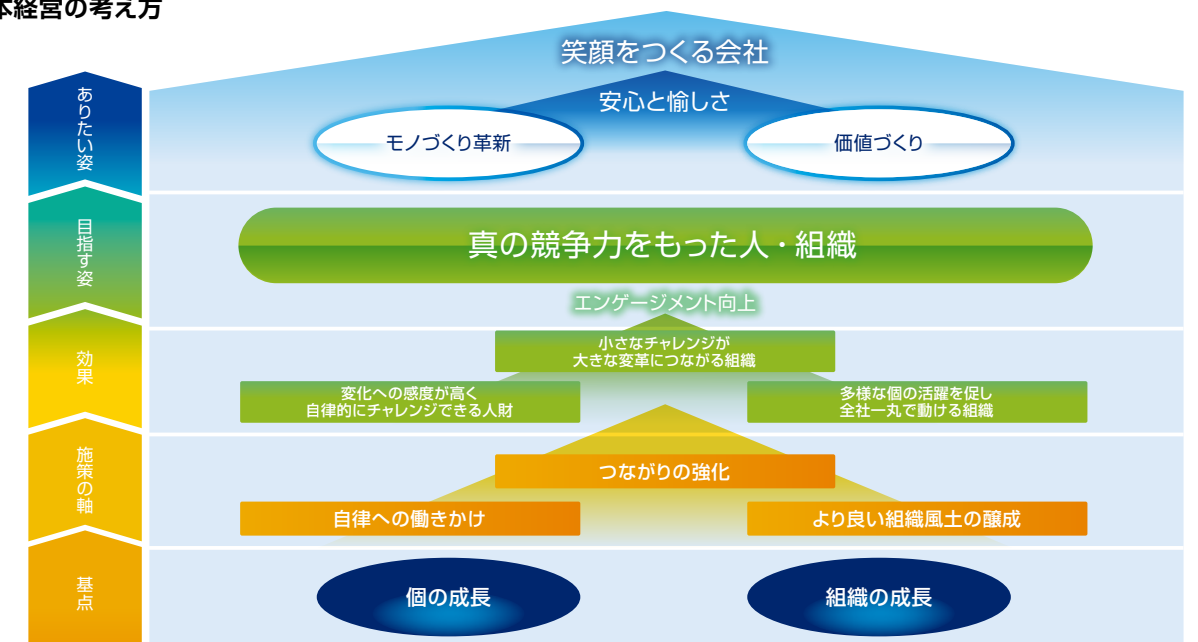
加えて、こうした取り組みのみならず、先行きの不透明な事業環境下で持続的に成長するためには、従業員一人ひとりが多様な発想で変化を模索し、挑戦を続けていくことが不可欠です。しかし、個人・組織間において、主体性や志の高さには依然としてバラつきがあり、持続的かつ全社的な変革にいたるまでには道半ばと認識しています。だからこそ経営層として、確実に芽吹き始めた変化の兆しを捉え、力強く応援し、SUBARU全体の変革へと波及させていく必要があると考えています。今後、全社の変化を見える化するための指標である「SUBARU Movement Index」も導入し経営と現場、組織と組織、個人と個人、そして点在するチャ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

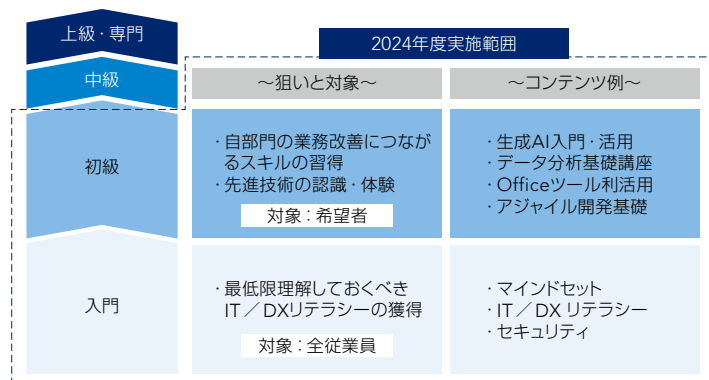
自律的に考え行動する人財の力を、企業競争力の源泉へと昇華させるためには、従業員一人ひとりが活躍できる環境の整備が不可欠です。当社は「多様な個の活躍を促し、全社一丸で動ける組織」の実現に向け、「より良い組織風土の醸成」に取り組んでいます。マインドとスキルの両面から、個の力を最大限に引き出す組織づくりを進め、共感とやりがいを高める施策を展開しています。

● 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財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年からは多様な人財の活躍に向け、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、多様な人財の活躍に向け、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

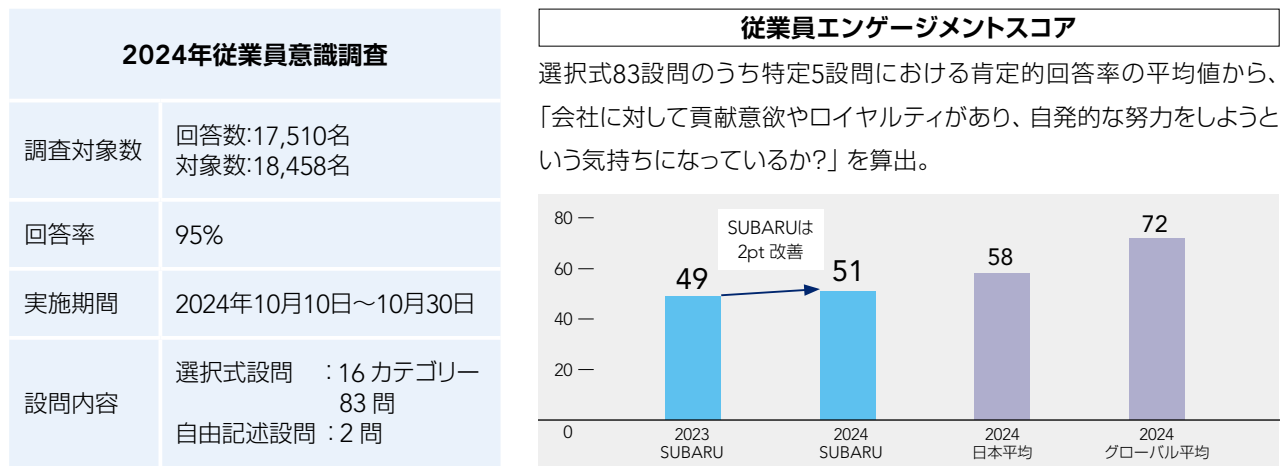
さらなる成長を見据えて

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

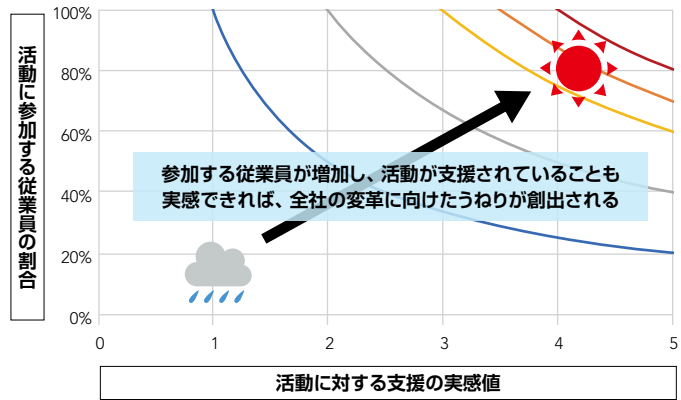
全社に点在する挑戦の兆しを捉え、支援を行うことで、小さな挑戦を全社のうねりへと波及させていきます。当社は業界内では比較的コンパクトな企業であり、挑戦の動きが社内に広がりやすい環境を有しています。こうした動きへの実感が組織内で共有され、挑戦の機運が高まったとき、会社全体が急速に変化する可能性を秘めていると捉えています。各職場で挑戦が花開く姿を通じて、挑戦のムーブメントを育てていきます。

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 の健康」「組織の健康」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 の健康	プレゼンティーズムの改善	67.0%	76.2%	77.6%	19,570（94.1%）
組織の健康	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%

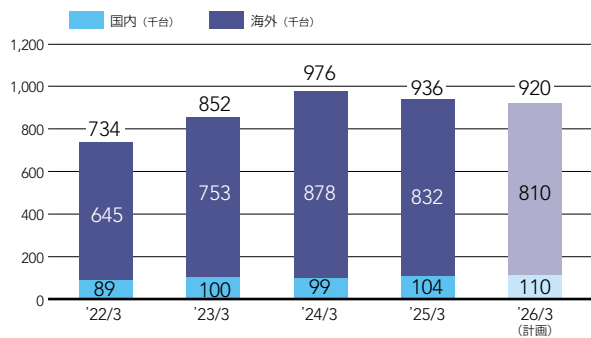
■ 2026年3月期見通し

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。

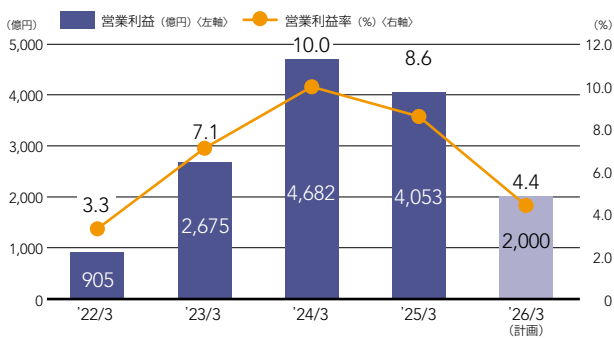
その後、2025年7月に日米間で関税交渉が合意にいったことを受け、8月7日に実施した「2026年3月期第1四半期決算発表」において、営業利益2,000億円を目指すという通期業績計画を公表しました。関税率が15%に引き下げられたとはいえ、当期の営業利益に与える悪化影響は2,100億円規模と依然として大きく、不確定要素が完全に払拭されたわけではありませんが、当社は通期計画の達成に向け、収益創出の機会を確実に捉えるだけでなく、自ら創造し、生産性向上による費用圧縮や原価低減など、全社一丸となって取り組んでまいります。また、当期はBEV生産に向けた設備工事にともない、矢島工場の2本の生産ラインのうち1本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。

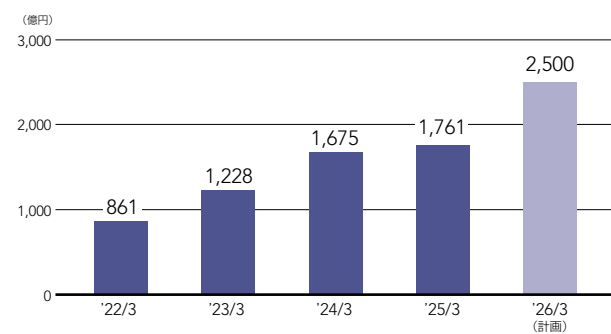
株主還元方針

毎期の業績、投資計画、経営環境などを総合的に勘案し、

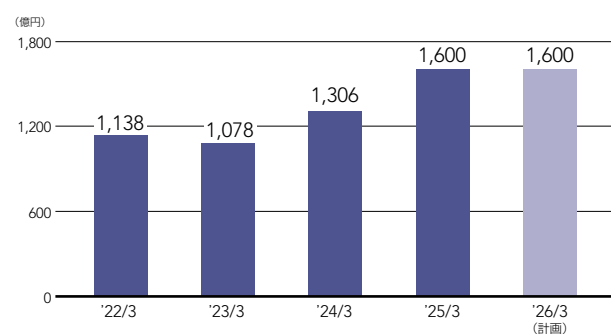
- 配当を株主還元の基本と位置づけ、累進的な配当を目指し、**DOE3.5%**^{※2}を設定
- 還元水準の目安は、**総還元性向 40%以上**
- 実績および市場状況に応じた自己株式取得の実施

※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）

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。

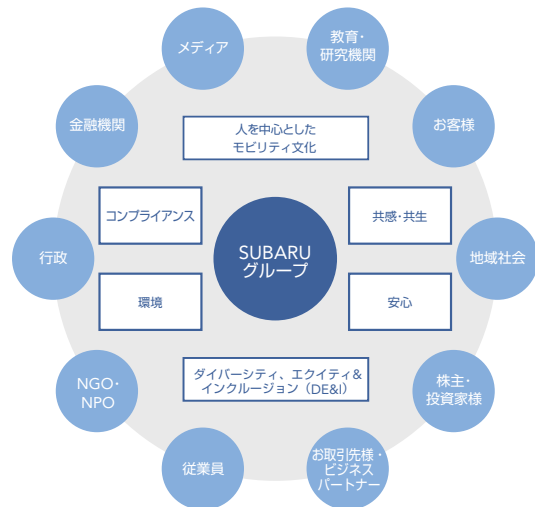


財務情報に関して詳細は当社Webもあわせてご参照ください。

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

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じて共感・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。

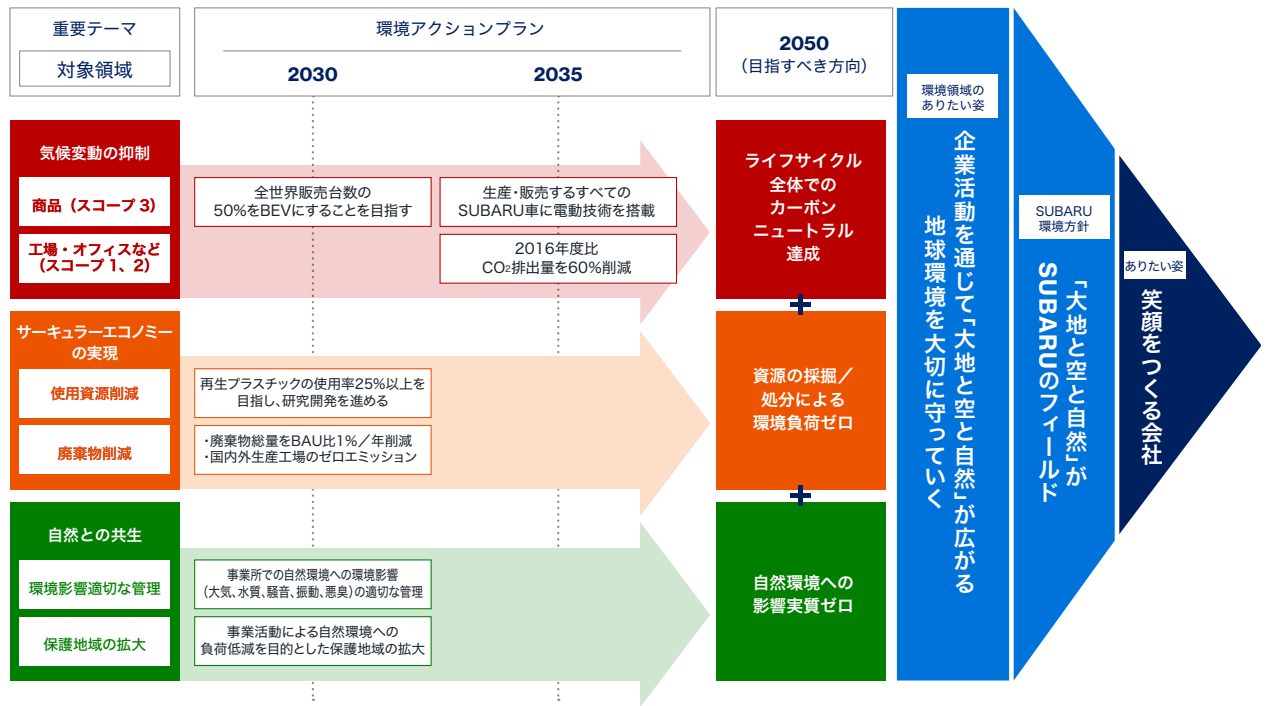


子どもたちの学びの機会づくり ――宮城県の小学校でカーボンニュートラル出張授業――

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」

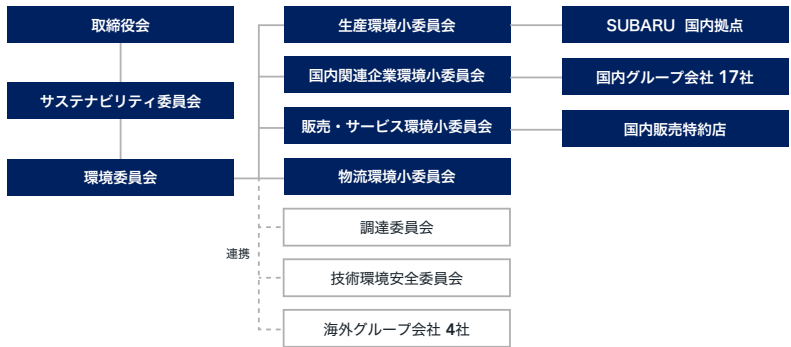
当社グループは、「環境」のありたい姿の実現に向け、環境課題に応じた中期環境計画「環境アクションプラン2030」を策定し、2050年を長期、2030年を中期の目標として取り組んできました。このたび、3つの重点テーマとそれに紐づく目指すべき方向性を設定し、中期目標を明確にするために「環境アクションプラン2030」を見直しました。引き続き、環境課題への取り組みを一層強化し、着実に推進していきます。

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。

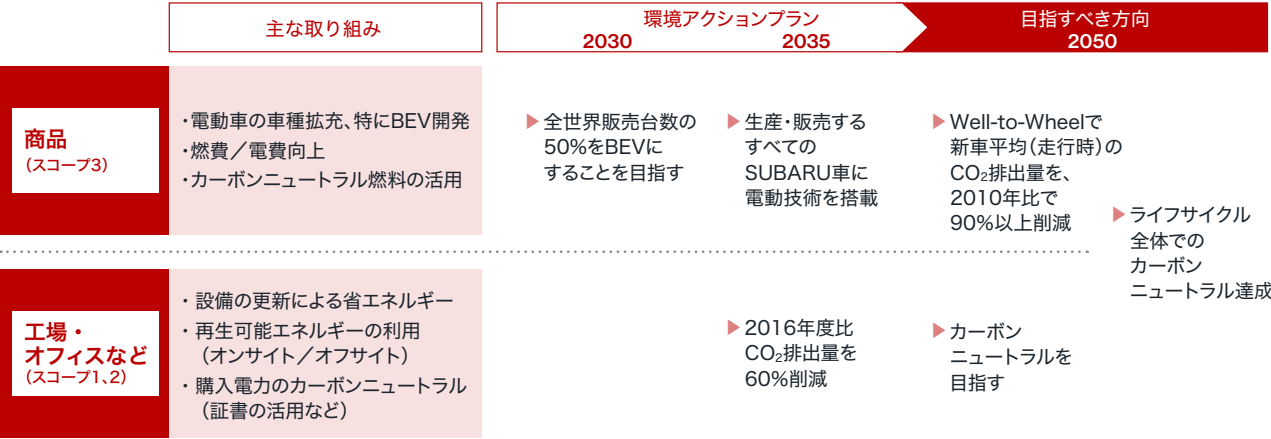


気候変動の抑制

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

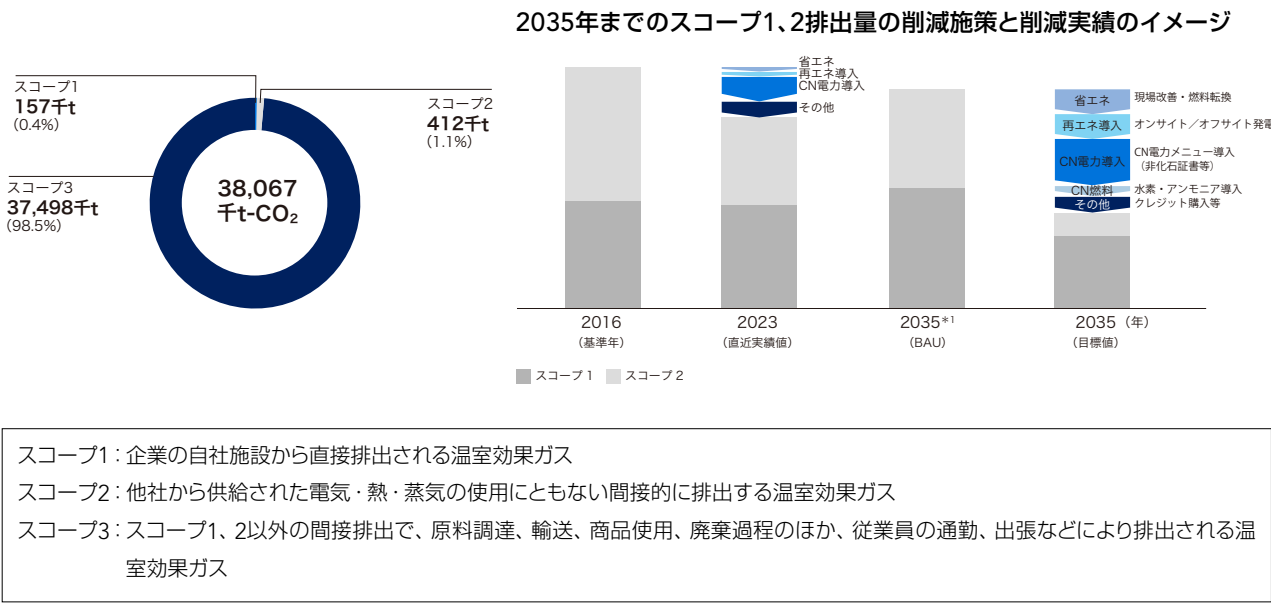
SUBARUグループの2024年度のサプライチェーン温室効果ガスの排出量（スコープ1、2、3）は38,067千t-CO₂でした。スコープ3排出量の割合が98.5%、スコープ1、2の割合が1.5%でした。

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。



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/

サーキュラーエコノミー（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、「サーキュラーエコノミー（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

サーキ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。

サーキュラーエコノミーの実現 ロードマップ

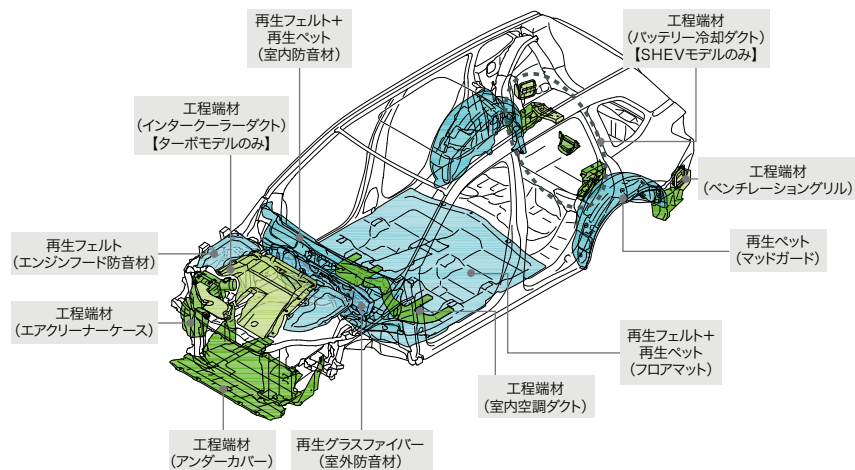


リサイクルを考慮したクルマづくり

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。

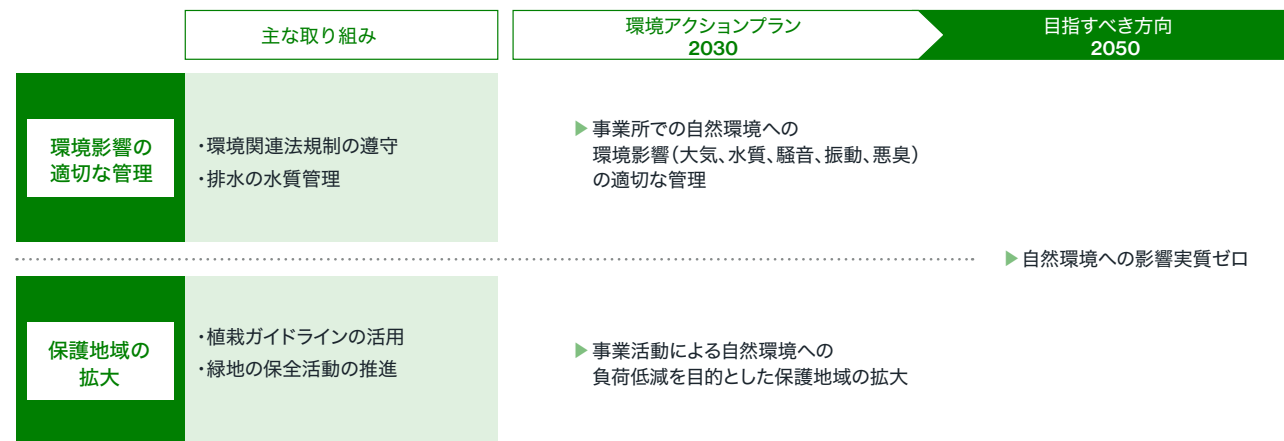
体制

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。

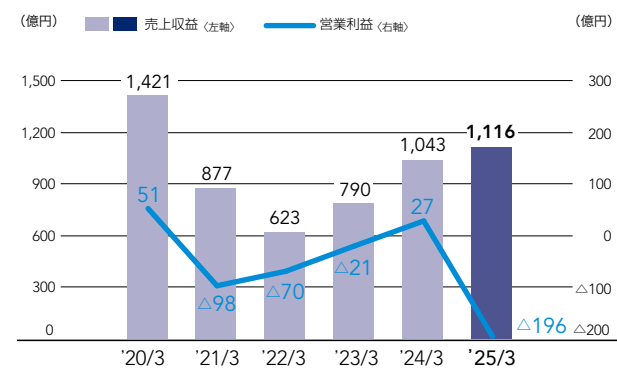


航空宇宙事業



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。

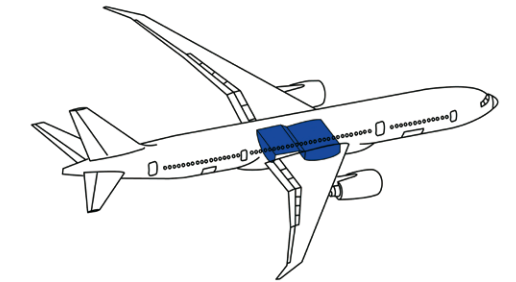


T-5 海上自衛隊練習機

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