



INTEGRATED REPORT 2026

統合レポート 2026





統合レポート 2026

イントロダクション

- 1 笑顔をつくる会社へ
- 2 発行にあたって／レポートニング体系
- 3 目次／報告対象
- 4 At a Glance
- 5 SUBARUの歩み

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

データ

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。





統合レポート 2026

イントロダクション

- 1 笑顔をつくる会社へ
- 2 発行にあたって／レポーティング体系
- 3 目次／報告対象
- 4 At a Glance
- 5 SUBARUの歩み

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

データ

発行にあたって

統合レポート2026をご覧ください、ありがとうございます。当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、SUBARUグループの価値創造に対する考え方と取り組みをご理解いただくため、財務・非財務情報を一体化した本レポートを毎年発行しています。

自動車業界が構造的な変革を続けるなか、当社グループを取り巻く事業環境は、非連続かつ想定を上回る速さで変化しています。こうした局面だからこそ、柔軟性と拡張性をもって変化に向き合い、中長期の企業価値創造に向けた道筋を、その背景や考え方とともに丁寧にお伝えすることが重要だと考えています。

本レポートでは、こうした中長期の価値創造を支える当社グループの強みの一つとして、「ひとつのSUBARU」に焦点を当てています。社内外へのヒアリングを重ねるなかで、部門・地域・会社の枠を超えて共通の目的に向かう力が、SUBARUらしい競争力を支える重要な要素であることをあらためて確認

したためです。理念にとどめず、モノづくりや価値づくりの現場で実践されている協働の事例を通じて、その実像をお伝えします。

あわせて、2025年に公表した「SUBARU 2025方針」の背景と進捗を整理するとともに、それを支える人的資本・知的資本・社会関係資本などの資本強化に向けた取り組みを紹介しています。また、2026年6月の監査等委員会設置会社への移行について、その狙いや監督機能の強化・ガバナンスの実効性向上に向けた取り組みをお伝えしています。加えて本年は、誌面レイアウトを刷新して閲覧性とアクセシビリティを高めるとともに、価値創造の源流をたどる「SUBARUの歩み」を新たに収録しました。

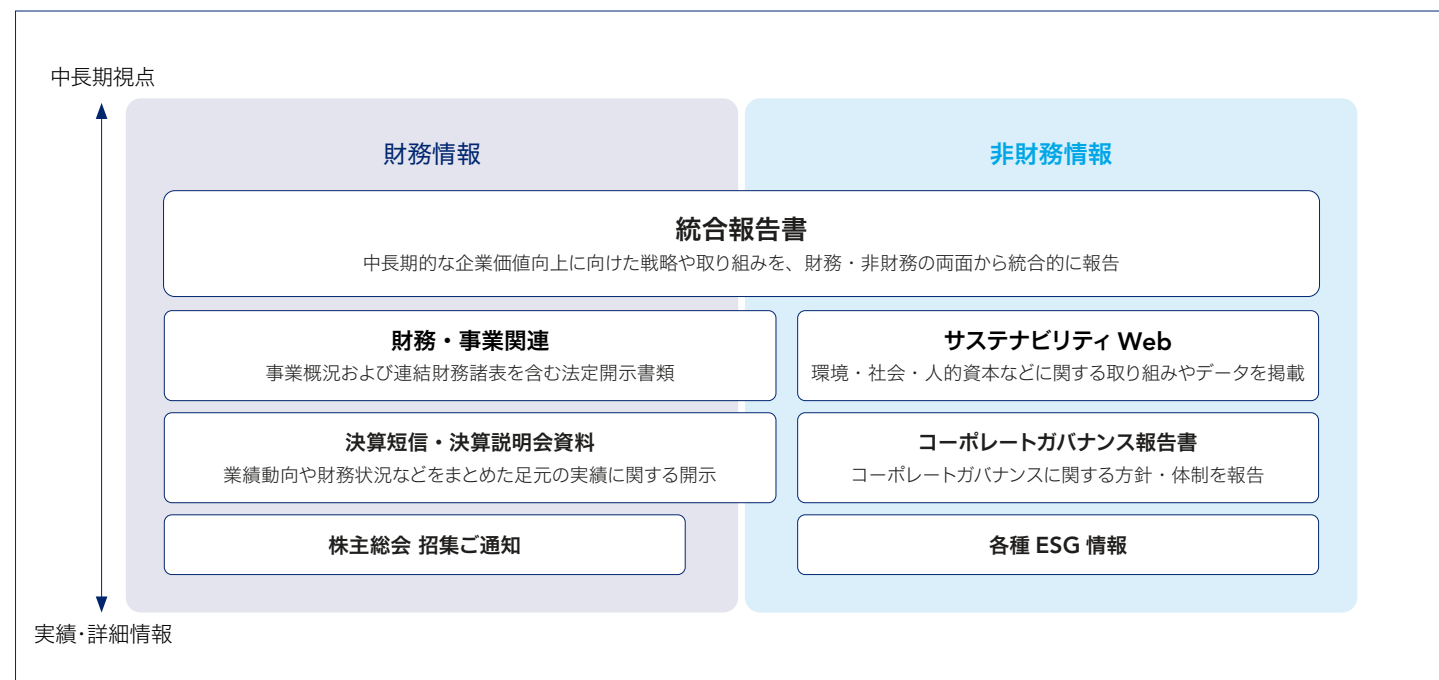
本レポートを、皆様との対話の共通言語と位置づけ、いただくご意見を当社グループの持続的な成長につなげてまいります。

レポーティング体系

当社グループは、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。本レポートでは、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを財務・非財務の両面からお伝えしています。

より詳細な財務・事業情報は各種法定開示資料などで、ESGに関する方針・取り組み・データは「サステナビリティWeb」などでご覧いただけます。

また、当社グループの価値観や目指す姿については、コーポレートサイトの「SUBARUのありたい姿」でご紹介しています。





統合レポート 2026

イントロダクション

- 1 笑顔をつくる会社へ
- 2 発行にあたって／レポーティング体系
- 3 目次／報告対象
- 4 At a Glance
- 5 SUBARUの歩み

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

データ

目次

1

イントロダクション

ありたい姿や事業概要、これまでの歩みなどを通じて、SUBARUの全体像と本レポートでお伝えしたいメッセージを紹介します。

- 1 笑顔をつくる会社へ
- 2 発行にあたって／
レポーティング体系
- 3 目次／報告対象
- 4 At a Glance
- 5 SUBARUの歩み

2

価値創造ストーリー

培ってきた強みをひも解きながら、「ひとつのSUBARU」の取り組みや、変化の時代における価値創造と成長戦略の方向性を紹介します。

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 サステナビリティ重点6領域

3

価値創造のための資本戦略

製造資本、知的資本、人的資本など、価値創造を支える6つの資本に焦点を当て、それぞれの強みと強化に向けた取り組みを紹介します。

- 26 製造資本
- 28 知的資本
- 33 人的資本
- 38 財務資本
- 41 社会関係資本
- 46 自然資本

4

価値創造を支える経営基盤

持続的な成長と企業価値向上を支える経営基盤として、DX、リスクマネジメント、人権、ガバナンスの取り組みを紹介します。

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

5

データ

- 71 主要連結財務データ
- 72 社外からの評価・受賞実績
- 73 会社情報

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単体を、「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

2025年4月1日～2026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開示・対話ガイダンス」
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

本誌全体にわたる注記事項

本誌の本文に掲載している人名や会社名、団体名などは、原則として敬称を略しています。

「統合レポート2026」用語

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

制作プロセス

本レポートは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話や外部評価から得た示唆を踏まえ、経営陣や各部門との議論を重ねながら制作しています。対話を通じて寄せられた期待や課題認識を経営にフィードバックし、SUBARUの強みや中長期の経営課題と合わせて整理することで、価値創造ストーリーとして整理・発信しています。

1. ステークホルダーとの対話や外部評価を通じて、期待や課題を把握
2. その内容を各部門や担当役員へフィードバックし、当社の強みや重要課題、価値創造の方向性について議論
3. 議論内容を価値創造ストーリーとして構造化し、経営層との認識共有を図ったうえでレポートへ反映
4. 役員会議で企画内容を共有し、関係部門および役員からの意見・フィードバックを収集
5. フィードバックを反映して内容を改善のうえ発行

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、併せてご了承ください。



統合レポート 2026

イントロダクション

- 笑顔をつくる会社へ
- 発行にあたって／レポーティング体系
- 目次／報告対象
- At a Glance
- SUBARUの歩み

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

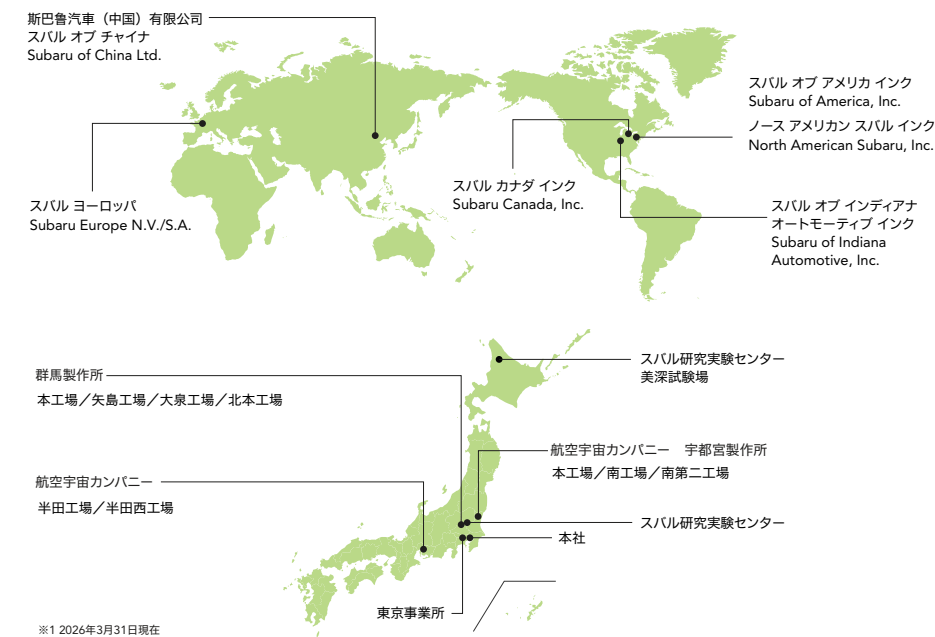
価値創造を支える経営基盤

データ

At a Glance

歩みと現在

創業	設立	資本金 ^{※1}
中島知久平が飛行機研究所を創設	富士重工業株式会社設立	
1917年	1953年	1,538億円
連結従業員数 ^{※1}	自動車事業	航空宇宙事業
37,542人	自動車 ならびにその部品の製造、 販売および修理	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	関係会社数 ^{※1}	自動車販売網 ^{※2}
自動車 2拠点 群馬県(日本)・ インディアナ州(米国)	80社	国内 417 店舗 海外 約 90 カ国・地域
航空宇宙 2拠点 栃木県・愛知県(日本)		



※1 2026年3月31日現在
※2 2026年4月1日現在

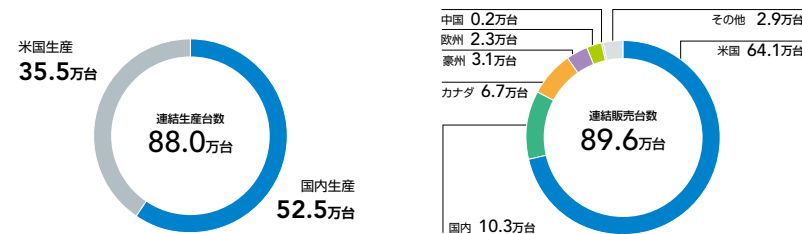
業績と財務健全性

連結業績 ^{※3}	連結営業利益率 ^{※3}
売上収益	営業利益
4兆7,850億円	401億円
ROE ^{※3}	自己資本比率
3.3%	50.6%
	発行体格付
	格付投資情報センター(R&I)
	A-
	2025年12月24日現在

事業



地域別比率^{※3}



業界シェア^{※4}

米国マーケットシェア
約3.9%

グローバルシェア
約1%

※3 2026年3月期
※4 2025年(暦年)



統合レポート 2026

イントロダクション

- 1 笑顔をつくる会社へ
- 2 発行にあたって／レポーティング体系
- 3 目次／報告対象
- 4 At a Glance
- 5 SUBARUの歩み

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

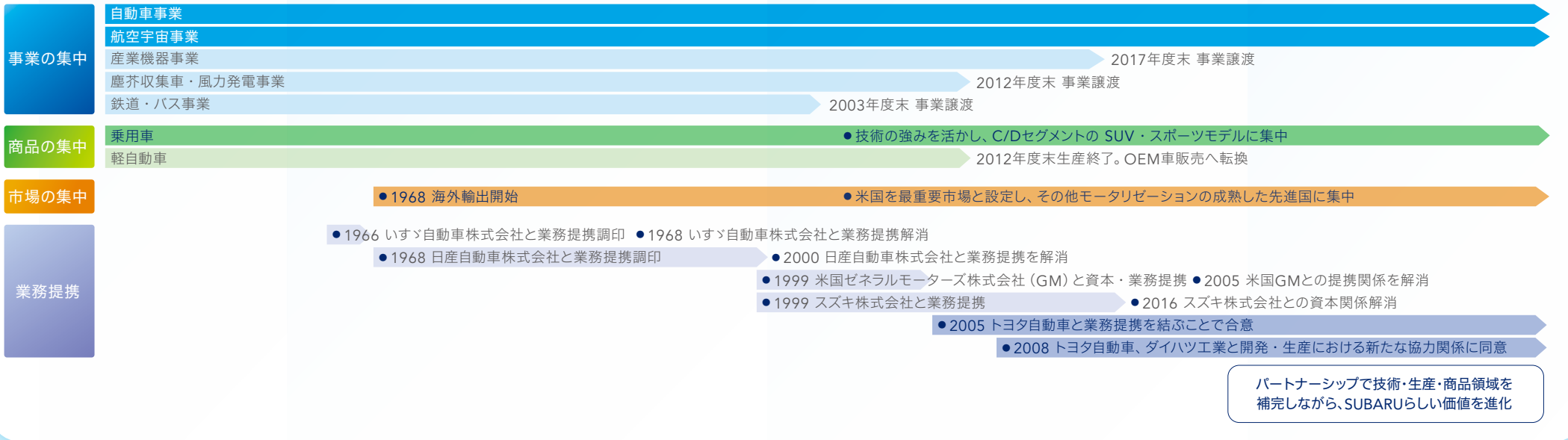
価値創造を支える経営基盤

データ

SUBARUの歩み

SUBARUグループは独自の強みを磨き続けるとともに、事業環境の変化に応じて経営資源を最適化しながら、現在の事業基盤と競争力を築いてきました。

1917～	1953～	2000～	2023～
中島飛行機を源流に、航空機づくりの技術を蓄積 1917年創設の飛行機研究所を源流に中島飛行機へ発展。航空機開発で培った技術力と品質追求の精神を、戦後の事業へ継承	富士重工業を設立し、総合輸送機器メーカーへ 戦後に中島飛行機から分割された5社が再結集し、1953年に富士重工業を設立。自動車、航空機など幅広い事業を展開し、総合輸送機器メーカーとして事業基盤を形成。SOA・SIAの設立を通じて海外展開を本格化するとともに、SUVを中心に市場特性に応じた商品展開を強化し、米国を自動車事業の中核市場へ育成	選択と集中による成長基盤構築 自社の強みが生きる市場・事業へ経営資源を集中 事業環境の変化を踏まえ、自社の強みが生きる市場・事業へ経営資源を集中。2007年には米国を最重要市場に位置づけ、自動車事業と航空宇宙事業を軸に、現在の収益基盤と競争力の礎を構築	「安心と愉しさ」の追求とさらなる成長に向けて 自動車業界が大きな変革期を迎える中、2023年に新たな経営体制をスタート。独自技術やブランドの強みをさらに磨き、モノづくり革新と価値づくりを通じて、SUBARUらしい価値創造と持続的成長を推進
•1917 飛行機研究所を創設 •1931 中島飛行機株式会社へ改称 •1946 スクーター「ラビット」を発売	•1953 富士重工業株式会社を設立 •1958 「スバル360」を発売 •1960 群馬本工場開設 •1960 株式、東京証券所に上場 •1968 SOA設立 •1969 矢島工場稼働開始 •1978 Boeing社と767事業契約を締結 •1983 大泉工場本格稼働 •1987 いすゞ自動車株式会社と合併により、米国にSIA（スバル・いすゞオートモーティブインク）設立 •1989 SCI（スバル カナダ）設立 •1990 SOAを100%子会社化 •1991 Boeing777プログラムに参画 •1993 半田工場稼働	•2002 いすゞとSIAの合併解消と生産委託契約に正式調印 •2003 SIAを100%子会社化 •2005 Boeing787プログラムに参画 •2007 SIAでトヨタ車（カムリ）の生産開始 •2012 トヨタ自動車との共同開発車「TOYOTA 86」&「SUBARU BRZ」生産開始 •2014 Boeing777X開発・量産事業参画覚書調印 •2016 SIAでのトヨタ車受託生産終了、北米向けインプレッサ生産をSIAに移管 •2017 株式会社SUBARUへ社名変更 •2018 新型ヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」発表 •2019 トヨタ自動車と長期的連携関係のさらなる発展・強化を目指し新たな業務資本提携に合意 •2021 トヨタ自動車との共同開発初のグローバル展開BEV「ソルテラ」発表 •2022 運転支援システム「アイサイト」搭載車の世界累計販売台数500万台を達成	•2023 新経営体制における方針を発表 •2023 大型航空機中央翼製造累計3,000機を達成 •2024 北本工場ストロングハイブリッドシステム用トランスアクスル生産開始 •2025 「SUBARU 2025方針」発表 •2026 米フォーブス誌「Best Brands for Social Impact」に4年連続の選出 •2026 矢島工場にてBEV生産開始





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

6 CEOメッセージ

10 ひとつのSUBARU

12 価値創造プロセス

13 SUBARUの培ってきた強み

18 SUBARUのいま、これから

24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

CEOメッセージ

現場の力を軸に、 SUBARUの 価値創造を次の段階へ

変化する事業環境と経営の基本姿勢

私が2023年に社長に就任して以降、当社グループを取り巻く事業環境は、想定を上回るスピードで大きく変化してきました。米国における各種政策の動向、地政学的リスクの高まり、原材料・労務コストの高騰など、複数の要因が同時に進行するなかで、その変化は非連続ともいえるものとなっています。

このような環境のもと、私がCEOとして強く意識しているのは、「柔軟性と拡張性」です。変化に対しては柔軟に、方向性が見えた領域には拡張的に対応する。これが、次の成長段階へ踏み出すための基本姿勢です。

一方で、こうした柔軟性と拡張性のある取り組みを場当たり的な対応へと流れることなく、確かな価値創造につなげるためには、規律ある統制が不可欠です。お客様にお届けする価値の本質「安心と愉しさ」、そして社会から信頼される企業であり続けるという経営の軸——これらを、実現手段や技術が時代とともに進化しても、規律ある統制をもって守り続けていきます。

柔軟性と拡張性で前へ進み、規律で軸を貫く。この姿勢こそが、不確実性の高い時代における持続的成長の前提であると考えています。

CEO Message

代表取締役社長
CEO(最高経営責任者)
大崎 篤



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

6 CEOメッセージ

- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

CEOメッセージ

「SUBARU 2025方針」と足元の業績

私は社長就任後の2023年8月、「新経営体制における方針（以下、新体制方針）」で「モノづくり革新」と「価値づくり」の二つを柱に掲げました。100年に一度の大変革期にあって、異業種からの参入も含めた競争はかつてないほど激化し、規模に頼らない独自の競争力を抜本から築き直さなければなりません。同時に、新車販売の局面のみで稼ぐ構造には限界があり、お客様との長期的な関係そのものから価値を生み出していく構造への転換も問われている。私はこれらの経営課題に対し、「モノづくり革新」と「価値づくり」を別個の取り組みではなく、当社の経営資源と組織風土から見て必然性のある、相互につながった一体の戦略として、確信をもって推進してきました。

この3年間、社内では従来のプロセスと意識を変え、徹底的に柔軟性を追求してきました。現場を見て回るなかでも、開発・生産・販売などの各領域において、従来の枠を超えた連携が進み、潜在していた力が引き出されているという手応えを強く感じています。2025年11月には、こうした取り組みで得た手応えと外部環境の急速な変化を踏まえ、新体制方針を一段と発展させた「SUBARU 2025方針（以下、2025方針）」を発表しています。

当期の業績は、米国関税をはじめとする外部環境の影響を強く受け、足元では厳しい状況が続いています。先行きの不透明さは依然として高い水準にあると見ています。一方で、これまで進めてきた構造改革と価値創造の取り組みは確かな前進を見せており、次なる成長の基盤づくりは新たな段階に入りつつあります。

主戦場である米国では、競争環境は厳しさを増していますが、当社グループにはまだ伸ばせる余地が十分にあると見ています。既存ラインアップの競争力強化と、セグメント・年齢層・販売エリアの空白地帯を埋める商品拡充を着実に進めることで、米国マーケットシェア5%、さらにその先の成長余地を確実なものにしていきます。

電動化戦略については、引き続きバッテリーEV（BEV）をカーボンニュートラルの社会実現に向けた大きな解の一つと位置づけ、トヨタ自動車とのアライアンスによるBEV4車種の市場投入や、BEVの基盤技術開発を着実に進めています。一方、市場の普及ペースの見通しを踏まえ、自社開発BEVの投入時期を見直しました。これは、市場と技術の進化を冷静に見極めながら、判断のタイミングをぎりぎりまで引きつけるという「柔軟性」の体现です。これまでの開発で蓄積してきた技術資産があるからこそ、判断のタイミングを引きつけることで得られる時間を、商品の作り込みやバッテリー進化の見極め、原価競争力の強化にしっかりと活かしていけると考えています。

「モノづくり革新」

「モノづくり革新」を本気で推し進められるのは、当社が規模ではなく、現場との関係性に根ざした強さを持っているからだ、私は考えています。社長就任以降も、私が幾度となく現場を回ってあらためて確信したのは、「答えは現場にある」ということでした。一人ひとりの潜在能力は本当に高く、それが部門や機能を越えてつながると、これまでにない価値が次々と生まれてきます。私たちの規模だからこそ生み出せる機動力こそが、当社ならではの競争力の真の源泉です。

こうした強みが具体的なかたちで結実している象徴の1つが、国内矢島工場におけるBEVとICE車の混流生産ラインの立ち上げです。実際に現場で進められている各取り組みについて説明を受けた際、各工程で求められる水準の高さに驚かされました。既存設備・工程・スペースを最大限に活かしながらラインを再構築し、開発と生産が一体となって課題を乗り越えていく。そのプロセスは想定していた以上にダイナミックであり、当社が持つ潜在力の大きさをあらためて実感するものでした。

もう一つの象徴が、自社開発BEVへの挑戦を通じて確立した、これまでとはまったく異なるクルマづくりの手法です。日程を先に置かず、状況に応じて柔軟に対応しながら最短工数を追求する大部屋方式によるアジャイル開発に挑み、これまでの開発の常識を覆すスピードで素性のよい商品を形にすることができました。同時に、開発



SIA工場 現場視察



群馬製作所 現場視察



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

6 CEOメッセージ

10 ひとつのSUBARU

12 価値創造プロセス

13 SUBARUの培ってきた強み

18 SUBARUのいま、これから

24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

CEOメッセージ



アジャイル開発 現場視察

プロセスやデジタル活用、BEVに関わる多様な技術資産も生み出され、これらはICE車の開発にも選流され始めています。

技術の進化においても、私たちの考え方は一貫しています。ソフトウェアの重要性はますます高まっていますが、ソフトウェア単独でSUBARUの提供価値が語られるものではありません。本質はあくまでも「走る・曲がる・止まる」というハードの基本性能にあり、確固たるハードがあってこそ、ソフトウェアによってその価値を最大限に引き出すことができる。アイサイトはその考え方の結実であり、技術の積み上げの先にあるのは、お客様が人生の中で実感される「安心と愉しさ」という価値です。柔軟に新しい手法を取り入れながらも、この価値の本質を磨き続ける姿勢は、これからも決して変わることはありません。

「価値づくり」の進化

「価値づくり」の中心にあるのは、これまで積み上げてきたお客様との関係を長期にわたって深め続け、新車販売の瞬間にとどまらない価値を共に育てていくという考えです。当社は、新車のご購入からアフターサービス、そして次のご購入へと続くお客様との長期的な信頼の循環——「ロイヤリティープ」——をつくるという考え方のもと、ビジネスモデルの進化を図っています。商品を起点としながらも、お客様との関係そのもののなかで価値を創出していく。私は、この構造の強化こそが、これからの当社グループの競争力を左右する最も重要なテーマであると考えています。

この考え方は、組織のかたちにも反映しています。品質保証、カスタマーサービス、部品用品事業な

ど、お客様との接点に関わる機能を統合し、2025年4月に「カスタマーファースト推進本部」を新設しました。問題への対応にとどまらず、お客様との接点をつなぎ、信頼を重ねながら新たな価値を生み出し続ける体制への進化であり、今後のビジネスモデルの中核となる取り組みです。

これを支えるのは、お客様体験を継続的に高めていくコネクテッドサービスなどの技術基盤の拡充と、共感に根ざしたブランドの磨き上げです。米国の販売子会社が販売店と一体となって展開する「Love Promise®」のように、地域社会との共感を育む取り組みの輪をグローバルに広げていく。商品とお客様体験、そしてブランドのすべてを一貫した姿勢で磨き続けることが、SUBARUらしい「価値づくり」の核心であると考えています。お客様との関係そのものから価値を生み出し、その輪を世界へ広げていく——この拡張性こそが、次なる成長を形づくる原動力です。

成長を支える「人財」と「組織」の力

成長戦略を着実に実行するうえで、最も重要な基盤は「人財」です。現場で価値を生み出す一人ひとりの潜在能力を引き出し、自律的な挑戦を後押しすることで、組織全体の実行力を高めていきます。当期は、役員から部・課・個人にいたるまで、それぞれの目標を企業業績と連動させ、一人ひとりの取り組みが事業成果に確かにつながる仕組みを強化しました。また、経営課題を横断的に担うCXO体制を順次拡充し、部門の壁を越えて意思決定と実行をつなぐ役割を厚くしています。多様な経験や視点を持つ人財が力を発揮し、それぞれの力を組織として結び付け、より大きな力を創出することで、変化の激しい事業環境に対応し続けることのできる組織基盤の強化を進めていきます。併せて、人財と組織の力をさらに高め、最大化していくためには、DXやITの推進も重要であると考えています。業務の高度化・効率化を通じて、従業員一人ひとりがより高い付加価値を創出できる環境整備も進めていきます。

規律ある統制 — ガバナンスとリスクマネジメント

柔軟性と拡張性で前に進む取り組みが、場当たりの判断に流れず、確かな価値創造につながるよう、それを律するのがガバナンスとリスクマネジメントの仕組みです。当社では、変化のスピードに即した意思決定と監督機能の高度化の両立を企図し、当期より監査等委員会設置会社へ移行しました。執行への権限委譲を進める一方で、取締役会は重要テーマの議論に集中する体制へと舵を切り、監督と執行の役割をより明確に分けています。社外取締役による現場視察や、SUBARUらしい経営のあり方をめぐる率直な対話に加え、株主・投資家の皆様との建設的なエンゲージメントから得られた示唆



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

6 CEOメッセージ

10 ひとつのSUBARU

12 価値創造プロセス

13 SUBARUの培ってきた強み

18 SUBARUのいま、これから

24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

CEOメッセージ

を取締役会の議論にしっかりと反映させていくことで、取締役会の実効性を一層高めてまいります。

リスクマネジメントについては、当社の機動力を活かし、不確実性が高い局面ほど意思決定を可能な限り引きつけ、リスクを見極めたうえで判断することを徹底しています。規模の拡大そのものを目的とせず、収益性と質を重視する経営姿勢は、それ自体が強力なリスクヘッジとして機能しています。また、監査等委員会設置会社への移行と歩調を合わせ、執行側のガバナンス体制も一段と強化しました。秘書室に属するコーポレートガバナンス推進機能とリスクマネジメント・コンプライアンス機能を統合し、2026年6月に「ガバナンス・リスクマネジメント部」を新設しています。リスクとガバナンスを横断的・一体的に捉え、領域間の仕切りを取り払うことで、変化への即応性と統制の実効性を同時に高めていきます。

規律ある統制は、一度仕組みを作って終わるものではなく、環境変化に合わせて深化させていく経営の営みです。不確実性の高い時代だからこそ、こうした不断の見直しこそが、柔軟性と拡張性を支える礎になると考えています。

持続的な企業価値の向上に向けて

価値創造の取り組みを、企業価値の持続的な向上へとつなげていく。その実現に向けて、「財務健全性と安定性の実現」「成長投資」「株主還元」のバランスのとれた資本配分を基本としながら、中長期的な資本効率の向上を追求してまいります。近年、「資本コストや株価を意識した経営」への関心が高まるなか、私自身、株主・投資家の皆様との対話を通じて、資本効率の向上に寄せられるご期待を強く感じてきました。当期は、その実効性を一層高める観点から、資本政策の一部を見直しています。規模の拡大を目的とせず、当社ならではの強みを磨き込みながら収益性を重視し取り組んでいくことで、業界高位の収益力の確保に向けて着実に歩みを進めてまいります。

健全な財務基盤を維持しながら、過度なキャッシュの積み上がりは抑制し、的確に資本を配分していく。とりわけ成長投資については、事業環境の変化を冷静に見極めたうえで、規律をもって、機動的かつ柔軟に見直していくことが重要だと考えています。自社開発BEVの量産時期の見直しに合わせ、これまで蓄積してきた開発リソースを次世代のICEやHEV商品へと再配分していく判断は、その一例です。

株主還元については、DOEに基づく配当を基本としつつ、業績や市場環境に応じた機動的な施策を組み合わせ、株主・投資家の皆様のご期待に応えてまいります。こうした考えのもと、当期は1,500億円を上限とする自己株式の取得および消却を決定いたしました。資本効率の向上と価値創造を両立させ、中長期的な企業価値を高めていく。その歩みを、株主・投資家の皆様との対話を通じて確かなものにしていきます。

ステークホルダーの皆様へ

私たちは今、「ひとつのSUBARU」という考え方を、これまで以上に強く意識しています。開発・生産・販売をはじめとする部門や地域の壁を越えて力を結集し、価値創造に取り組む風土は、着実に根付きつつあります。お客様、販売店、お取引先様、地域社会、従業員、そして株主・投資家の皆様など、SUBARUを通じてつながるすべての方々との関係の中で価値を育てていく。この一体感こそが、これからの成長を支える基盤です。

「2025方針」において掲げた「思いやりのある社会の実現」も、この「ひとつのSUBARU」の考え方をさらに進化させることで、実現していきます。事業そのものを通じて社会に貢献していく考え方は、当社グループの中で着実に浸透し、日々の業務や意思決定に織り込まれつつあります。クルマをご利用でない方にとっても「SUBARUブランドはいいね」と感じていただける関係性を育てていくこと自体が、価値創造の一部であると考えています。

これまで進めてきた構造改革と価値創造の取り組みは、着実に成果として表れ始めています。先行きの不透明感が続くなかにあっても、私たちは、現場で生まれる知恵と挑戦を原動力に、柔軟性と拡張性で前へ進み、規律で軸を貫く経営のもと、当社ならではの強みをさらに磨き込み、次なる成長に向けた基盤を一段と強固にしてまいります。ステークホルダーの皆様のご期待に応えながら、中長期的な企業価値の向上と持続的な価値創造に向き合ってまいります。





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU**
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

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「安心と愉しさ」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を届けられる企業であり続けたいと考えています。





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

6 CEOメッセージ

10 ひとつのSUBARU

12 価値創造プロセス

13 SUBARUの培ってきた強み

18 SUBARUのいま、これから

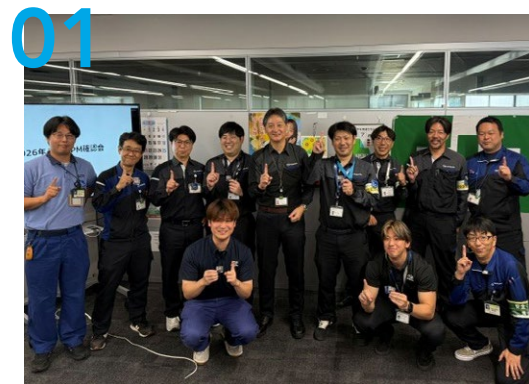
24 サステナビリティ重点6領域

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

データ

ひとつのSUBARU



部門を越えた協働が支えるモノづくり

お客様により良いクルマをお届けしたい。その想いは、SUBARUグループで働く全員に共通しています。しかし、その実現は個人や一つの部署だけで成し遂げられるものではありません。クルマは数多くの部品によって構成されており、その開発・生産には、多くの部署関わっています。より良いクルマづくりには、多様な専門性や知見を結集し、部門や組織の枠を越えて協働することが欠かせません。

クルマの「顔」であるバンパーもその一つです。バンパーに関わる職場では、部署や組織の枠を超えて知見を持ち寄り取り組みが広がっています。そのきっかけの一つとなったのが、若手社員による気づきでした。「もっと互いを知り、それぞ

れの知見を活かし合うことで、より良いクルマづくりにつなげられるのではないか」、そんな気づきに上司や職場の仲間が共感し、活動の輪はバンパーシステム全体へと広がりました。

現在では11部署約130名が参加し、業務内容や改善事例を共有しています。参加者からは「考え方が変わった」「部署を越えた協力体制につながった」「多くの仲間とともにクルマづくりに取り組んでいることを実感した」といった声も寄せられています。

部署ごとの役割や立場は異なっていますが、共通の目標のもと、知見や経験を持ち寄り、協働する。その積み重ねが、当社のモノづくりを支えています。



日米・部門横断で創るお客様体験価値

お客様一人ひとりに最良の「安心とゆしさ」を提供し続けるため、日本と米国（SOA）の各関係部門が、共通の目標のもとで連携しています。技術・商品開発、販売、サービス、品質、IT、コネクティブビジネス、マーケティング、お客様相談室など、様々な領域のメンバーがお客様の声や車両データをもとに議論と検証を重ねています。

本活動では、お客様に寄り添う視点を基軸に、各現場で見えてきた課題やニーズを出発点として、技術・販売・サービス・品質などの関係部門が一体となり、アイデアの創出から企画・実行までを推進しています。お客様の声に加え、「車両の声」ともいえる車両データを活用し、各部門の強みを掛け合わせることで、商品・

サービスの改善と新たな体験価値の創出を目指しています。また、販売の最前線を担うリテラーにも企画段階から参画いただき、施策の検証や改善を進めることで、現場で得られた気づきやお客様の反応を迅速に取り込み、より実態に即した商品・サービスの実現につなげています。

こうした取り組みの特徴は、日本と米国、そして開発から販売・サービス、リテラーまでの多様なメンバーが組織や地域の垣根を越えて連携していることです。当社グループ一体となって、お客様に寄り添った価値創出につなげています。



本部統合によるシナジー創出を支える風土改革活動

当社は、組織の枠組みを見直しながら、お客様基軸で一丸となって業務に取り組んでいます。2025年4月、主にアフターセールス領域を担う品質保証本部・カスタマーサービス本部・部品用品本部を統合し、「カスタマーファースト推進本部」が発足しました。本部統合のねらいは、それぞれが培ってきた品質保証やサービス、部品用品に関する知見を融合し、本部総力でバリューチェーンを回すことです。お客様との各接点を線で捉え、お客様の声やデータを組織横断で活用することで、品質向上や迅速な課題解決、価値あるサービスの提供につなげ、「お客様体験価値」と「品質」のさらなる向上を目指しています。

そのために、拠点が複数の県にあり組織風土も異なるなかで連携を加速させる風

土づくりを進めています。その取り組みの一つとして、自発的な若手社員が主体となる風土改革活動「ワクワクサロン」を実施しています。活動を通じて、お客様に近い業務を担うメンバーは製造現場の見学をすることでモノづくりの理解を深め、製造現場のメンバーはお客様の利用実態に触れることで、お客様視点を学んでいます。こうした相互理解により、バリューチェーン全体での気づきや改善のアイデアが広がるとともに、本部内の一体感も高まり、知見融合による価値創出の土台が育まれています。

今後も、組織の壁を越えた連携を深化させ、お客様一人ひとりに最良の「安心とゆしさ」をお届けし、笑顔を上げていきます。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

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、「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「安心と楽しさ」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、この価値創造を支える基盤であり、原動力となるのが「人財」です。従業員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮し、その力をつなぎ合わせてより大きな価値へと高めることで、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につなげていきます。



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



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

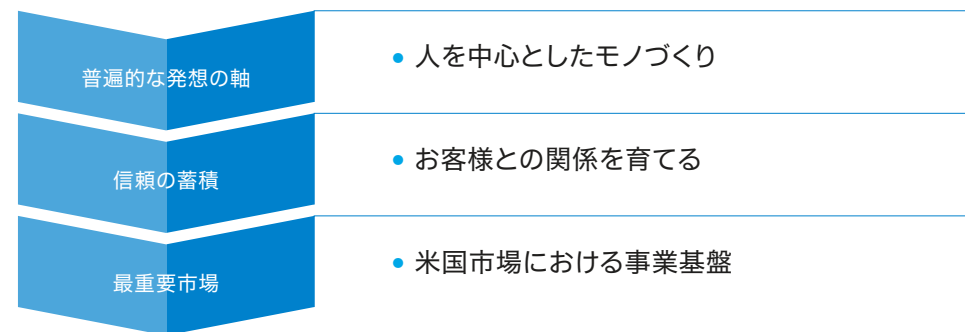
- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 サステナビリティ重点6領域

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

データ

SUBARUの培ってきた強み



人を中心としたクルマづくり

SUBARUはお客様にお届けしたい提供価値を「安心とゆしさ」と定めています。「安心」とは、単なる安全性能にとどまらず、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す。「ゆしさ」はその安心を前提とし、運転の歓びに加え、移動そのものやクルマのある生活全体に広がる価値であると考えています。

いつの時代も「安心とゆしさ」を提供し続けることはSUBARUの変わらぬ約束であり、安全技術の進化はその根幹を成すものです。

SUBARUのクルマづくりの原点は、「人を中心に考え、安全を追求する」という思想にあります。この考えは、前身の航空機メーカーで培った安全思想というDNAを源流とするものです。万一の事故を起こさないために徹底して設計を突き詰める姿勢は、現在のクルマづくりにおいても一貫して受け継がれており、あらゆる場面で人を守るための合理的な構造や制御へとつながっています。

総合安全思想の進化

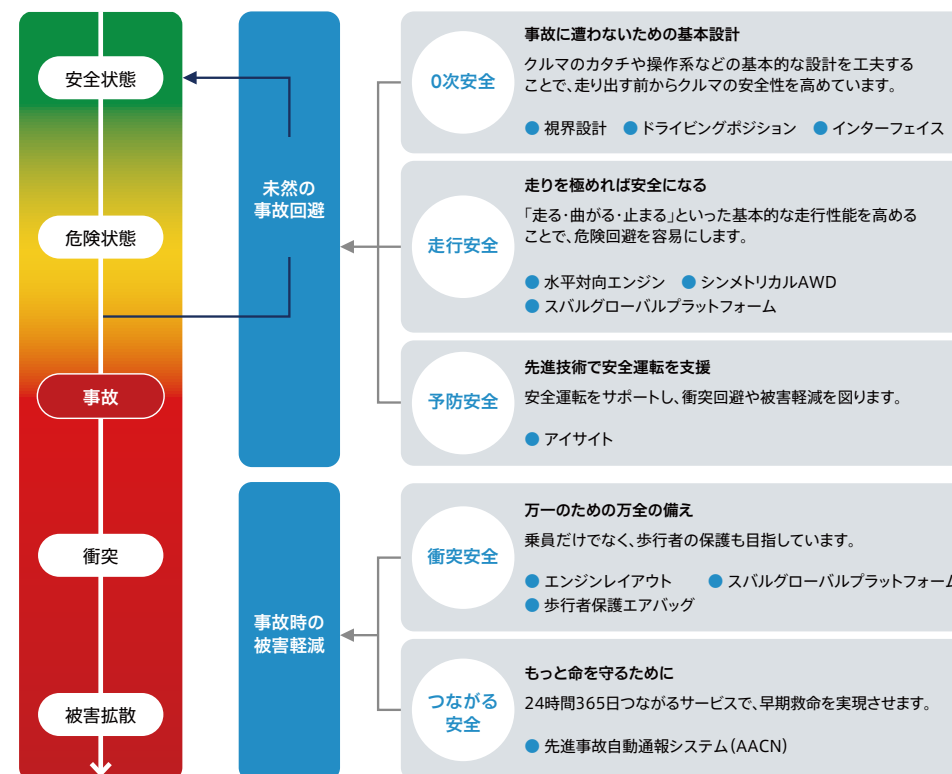
当社は早くから衝突安全の重要性に着目し、安全がクルマの価値として一般的に重視される以前から、1965年には自主的に前面衝突試験を開始するなど、時代に先駆けた取り組みを行ってきました。衝突安全という概念自体が広く浸透していなかった時代から、人を守ることをクルマづくりの本質と捉え、技術者はクルマのボディ構造や人体への影響について独自に研究を進め、挑戦と改良を積み重ねてきたことが、現在のSUBARUの安全の礎となっています。

その後も、運転者だけではなく同乗者や歩行者を含むあらゆる人を守るという安全思想のもと、転覆

や後面衝突など多様な事故形態に対応する衝突安全の開発を継続的に進めてきました。こうした取り組みを基盤として、事故を未然に防ぐ予防安全、事故時の被害を軽減する衝突安全、さらに事故後の対応までを含めた「総合安全」の考え方へと発展させてきました。

当社は現在、0次安全、走行安全、予防安全、衝突安全、つながる安全の5つの領域からなる「総合安全」の考え方のもと、安全価値の向上に取り組んでいます。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」といった基本性能の磨き込みも、安全を支える重要な要素です。SUBARUにおいて「走り」は単なるゆishみの源ではなく、危険を安全に回避し、様々な路面環境や気象条件のもとでも安定した挙動を実現するための、安全性能の一部と位置づけています。

SUBARUの総合安全





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み**
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

SUBARUの培ってきた強み

安全思想の具現化

こうした思想を具体的な価値として形にしてきたのが、長年にわたり磨いてきた安全技術です。当社は、クルマの基本性能を高める取り組みに加え、30年以上前からステレオカメラやレーダーを活用した運転支援システムの開発を進め、その成果を「アイサイト」をはじめとする先進安全技術として結実させてきました。

アイサイトは、ステレオカメラにより前方を常時監視し、人の目のように距離を把握できる特長を持っています。車両や歩行者、白線などを識別し、広い視野と視認距離を確保しながら、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実現しています。これらの情報と走行状況をもとに、ソフトウェアが適切な制御を判断し、車両の各ユニットを連携させて動かすことで、衝突回避や被害軽減に寄与しています。近年は、視野を大幅に拡大したステレオカメラに加え、広角単眼カメラや電動ブレーキブースター、前後4つのレーダーなどを組み合わせることでセンシング性能を高め、交差点や見通しの悪い場所など、より多様な場面での衝突回避を支援しています。

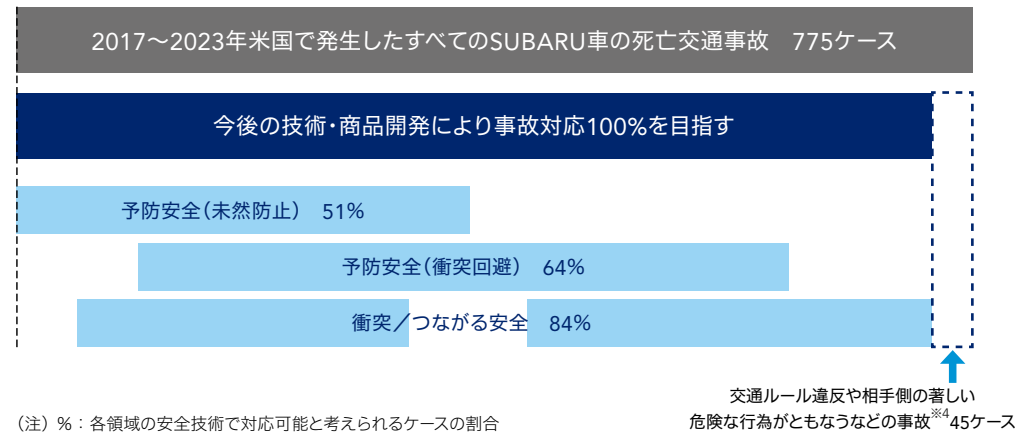
このように当社は、安全思想というDNAを、基本性能から先進安全技術にいたるまで一貫して具現化することで、安全価値を進化させてきました。

交通事故低減に向けた取り組み

当社は、交通事故全般の低減という社会課題に向き合い、長年培ってきた安全思想と総合安全の取り組みを基盤として、「2030年死亡交通事故ゼロを目指す^{※1}」取り組みを進めています。これはサステナビリティ重点6領域の一つである「安心」における重点テーマ「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」のもとで推進しているものであり、安全価値を高め続けるための継続的な取り組みと位置づけています。

これまで培ってきた総合安全の考え方にに基づき、実際の事故データや事例の分析を通じて課題を把握し、事故の未然防止および被害低減に向けた取り組みを進めています。主に米国市場と日本市場において事故実態調査を実施しており、特に米国市場では、市場全体で見た販売台数100万台当たりの死亡事故件数が日本市場の3～4倍と、交通環境がより厳しいとみられることから、FARS^{※2}に基づき、2017年から2023年までのすべてのSUBARU車の死亡事故事例775ケース^{※3}について、ポリスレポートなどを踏まえた事故発生要因の分析を行っています。さらに、ミシガン大学および群馬大学医学部との共同研究を通じて、死亡にいたった傷害の分析も進めています。分析にあたっては、当社の総合安全思想に沿って事故にいたるまでの各段階で原因を整理し、優先的に取り組むべき課題を特定しています。そのうえで、原因を効果的に低減・除去し得る機能を抽出し、その実現に必要な技術開発を進め、順次各モデルへの展開を図っています。

一方で、事故の発生要因は多様であり、相手車両のセンターライン逸脱や信号無視、逆走など、技術による対応だけでは解決できない課題も存在します。こうした現実を踏まえ、当社は車両技術の進化に加え、高い安全性能を備えた車両の普及や交通社会全体の安全性向上にも取り組みながら、総合安全の進化を通じて交通事故低減に挑戦し続けています。



こうした課題に向き合いながら、安全価値をさらに高めていくためには、センシング、制御、ソフトウェアをはじめとする技術を継続的に進化させていくことが不可欠です。当社は、将来を見据えた技術開発の方向性を定め、総合安全を次のステージへと進化させる取り組みを進めています。

※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 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 全775件。データ出典：FARS

※4 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。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み**
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 サステナビリティ重点6領域

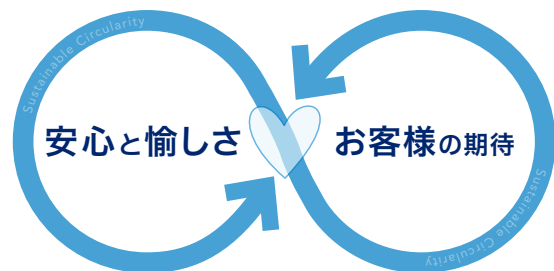
価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

データ

SUBARUの培ってきた強み

お客様との関係を育てる



当社グループの強みは、お客様との結びつきの深さにあります。クルマへの愛着を起点に、お客様と販売店とのつながり、さらにはお客様同士や地域社会へとつながりが広がり、そこから生まれる共感が積み重なることで、SUBARUならではの信頼関係が築かれてきました。本章では、当社グループがお客様との関係をどのように捉え、その広がりを通じてどのような価値創造につなげているのかをご紹介します。

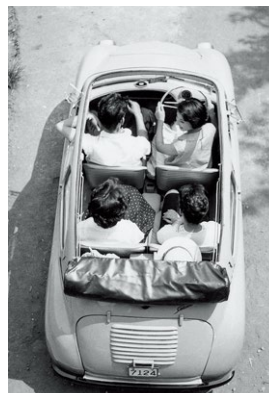
SUBARUはお客様にお届けする提供価値を「安心と愉しさ」と定めています。「安心」とはクルマの安全という機能にとどまらず、品質や販売店での体験、さらには社会課題への取り組みなどを通じて、お客様がブランドに寄せる信頼によって支えられるものです。「愉しさ」とは、運転することや移動の体験に加え、クルマのある生活や仲間との共感の中で広がっていくものと捉えています。

こうした提供価値のもと、当社グループの従業員は、「お客様の心に響き、共感される存在であるか」を問い続けながら、日々の活動に取り組んでいます。この積み重ねが、お客様との関係をさらに深め、その広がりが社会へとつながっていきます。

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、使い手であるパイロットとともに意のままに操れる性能を追求してきました。こうした使い手を想うモノづくりの思想は、その後のクルマづくりにも継承され、現在にいたっています。

1958年発売開始の「SUBARU360」は、大人4人が乗車できる量産型軽自動車として、単なる移動手段にとどまらず、家族で出かける「愉しみ」を提供しました。航空機技術を活かした軽量化と性能の両立により、



当時まだ手の届きにくかった自動車を身近な存在へと変え、日本のモータリゼーションの先駆けとなりました。

その後も、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」、クロスオーバーSUVカテゴリーを切り拓いた「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、時代ごとにSUBARUならではの新しい価値を創造してきました。



お客様のなかでのSUBARUの価値

時代の変化とともに、クルマに求められる価値やお客様の嗜好は多様化してきました。そのなかで当社は、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捉えながら、それに応える商品と技術を磨き続けてきました。こうした取り組みを通じて、お客様の体験に基づく共感と信頼を積み重ねてきました。

その積み重ねにより、SUBARUはお客様にとって大切な存在として認識されるようになっていきます。お客様からは、クルマの機能価値にとどまらず、家族や仲間を気遣う気持ちや、大切な思い出の場面に寄り添う存在として語られるようになってきました。SUBARUのある生活や体験を通じて生まれる共感、人生や余暇に彩りを添える価値へと広がっています。

また、従来より、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。近年ではSNSなどを通じて、お客様自身の体験や想いが発信され、それが新たな共感を生み出しています。こうした共感の広がりにより、SUBARUはお客様の心の中で、より大切な存在へと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

当社グループの従業員は、日々の様々な場面で、お客様がSUBARUに寄せてくださる強い共感や愛着に触れています。初対面の場面や日常の会話の中で、SUBARUのクルマや体験について自発的に語られるなど、お客様との結びつきの深さを実感する機会が少なくありません。

当社グループにとって、お客様の声は単なる評価にとどまるものではなく、次の価値創造に向けた重要な原動力です。従業員一人ひとりがその背景にある想いや期待を受け止め、商品づくりやサービス、様々な取り組みに反映しています。こうした循環が継続することで、お客様との結びつきはより強固なものとなり、その広がりが次の価値創造につながっています。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み**
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

SUBARUの培ってきた強み

▼ SUBARUの従業員が遭遇するシーン



- 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った、「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。

関係から広がる価値共創

こうしたお客様との関係の広がりを基盤として、当社グループは価値の創り方そのものを進化させてきました。商品を起点として生まれたお客様との関係は、販売店や地域社会へと広がり、多様な主体が関わるなかで価値が共に創られていきます。当社グループにとって価値創造は、お客様との関係のなかで完結するものではなく、その関係が社会へと広がることで深化していくものです。お客様一人ひとりの体験や共感、周囲の人々や地域へとつながり、新たなつながりや価値を生み出していきます。当社グループは、こうした考え方のもと、お客様・販売店・地域社会がそれぞれの立場で関わり合いながら価値を共に創る取り組みを進めています。その代表的な実践のひとつが、米国における Subaru Love Promise® です。

SOA トップメッセージ

“
More Than a Car Company®
であり続けるために

堀 陽一 **Jeffrey A. Walters**
Chairman and CEO President and COO
Subaru of America, Inc. Subaru of America, Inc.



私たちが掲げる Subaru Love Promise® は、SUBARUに関わるすべての人に、あらゆる接点で Love と Respect を示すというビジョンです。米国では、共に歩むリテラーとともに、この価値観を日々の行動として実践しています。

その根底にあるのが、H.E.A.R.T. の5つの価値観 — Honesty（誠実）、Empathy（共感）、Appreciation（感謝）、Respect（尊重）、Trust（信頼）です。これらは、お客様への対応にとどまらず、従業員同士の関係や、私たちが暮らし働く地域社会との関わり方にも息づいています。

私たちがこうした活動に取り組むのは、義務感からではありません。SUBARUが大切にしてきた価値観そのものであり、私たちのあり方そのものだからです。日々の積み重ねを通じてつながりを深めていくこと。それが、SUBARUが More Than a Car Company® であり続けるための原動力です。

SUBARUならではのお客様との関係性

SUBARUでは、お客様同士や地域社会とのつながりが広がりながら、関係が深化していく点に大きな特徴があります。商品を通じて築かれたお客様との関係を起点に、販売店や地域社会へと関係を広げる具体的な取り組みや、それらの関係が社会関係資本として蓄積されていく姿については、本統合報告書「社会関係資本」に整理しています。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

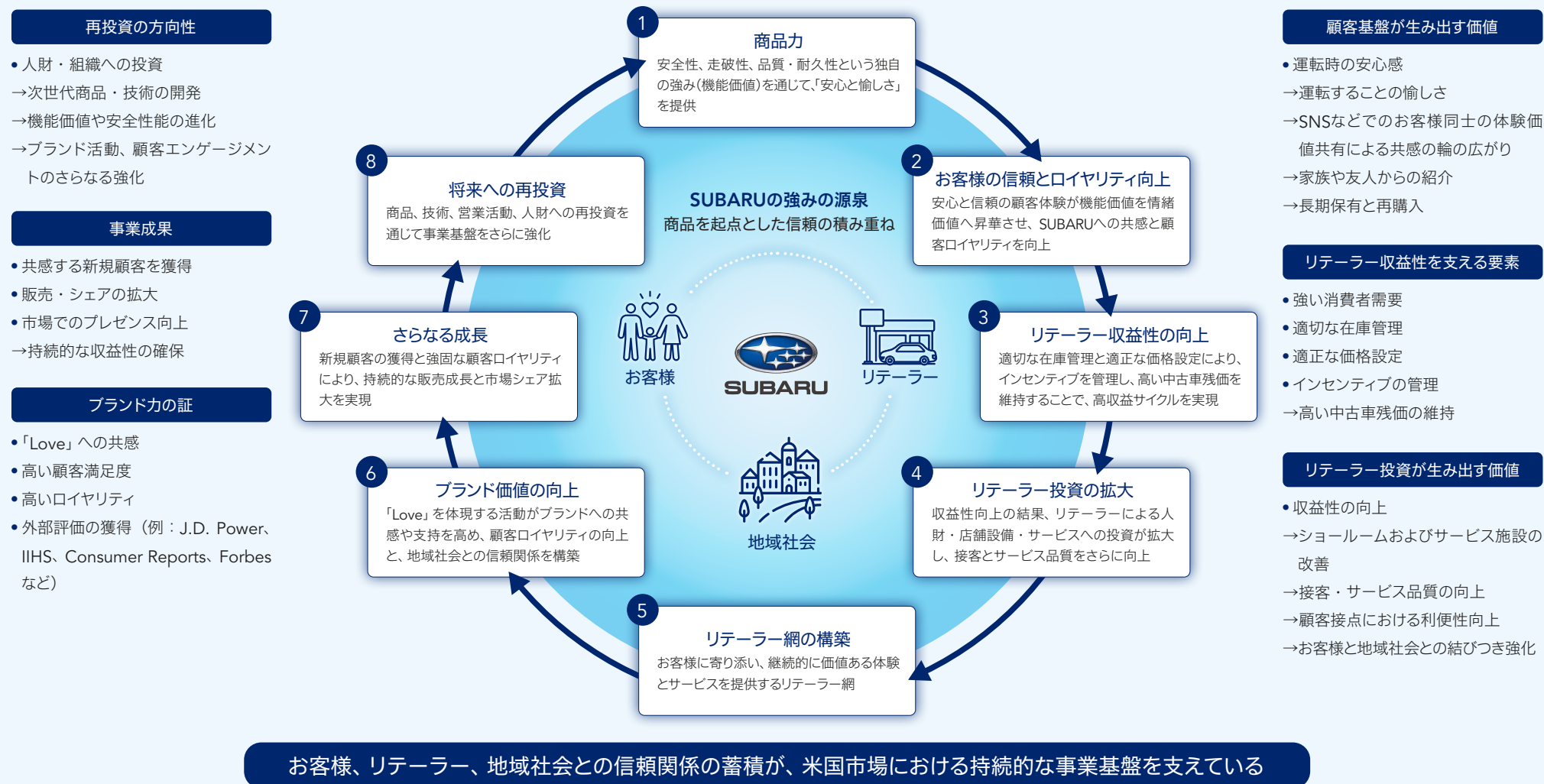
データ

SUBARUの培ってきた強み

米国市場で培った事業基盤

当社グループの米国事業における強みは、商品・価格・販売網・ブランド活動を個別に強化してきたことだけではありません。安全性、品質、走行性能といったSUBARUらしい商品価値を起点に、お客様のクルマ所有体験、リテラーとの接点、地域社会との関わりを通じて、信頼と共感を積み重ねてきました。こうした関係性の蓄積が、米国市場における事業基盤を支えています。

商品を起点に、お客様・リテラーとの関係性を通じて価値を高める循環





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

SUBARUのいま、これから

変化の時代における価値創造

当社グループを取り巻く事業環境は、大きく変化しています。技術革新や市場環境の変化に加え、お客様の価値観や社会課題も多様化し、将来を見通すことが難しい時代を迎えています。こうした環境下においても、SUBARUは提供価値である「安心と楽しさ」を軸に、持続的な価値創造に取り組んでいます。

2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」では、2023年に発表した「新経営体制における方針」のもとで進めてきた取り組みを振り返り、この2年間で得られた手応えと、今後の価値創造に向けた方向性を示しました。本章では、その内容をふまえ、SUBARUの現在地と、これからの事業戦略の全体像を整理してご紹介します。



「存在感と魅力ある企業」へ

SUBARUは、「安心と楽しさ」という提供価値を軸に、技術やサービスを愚直に、そして誠実に磨き続けてきました。お客様の人生に寄り添う存在でありたいという想いのもと、SUBARUのクルマは、単なる移動手段という概念を超え、お客様の体験や思い出につながるものへと育ってきました。その積み重ねは、「I like SUBARU」ではなく「I love SUBARU」と言っていただけるような、深い共感や信頼につながっています。米国におけるSubaru Love Promise®の取り組みも、商品を通じた価値提供にとどまらず、お客様やリテラー、地域社会との関係を長く育てていくSUBARUらしさを示すものです。

私たちは社会やお客様との関係をより深めながら、さらに存在感を高め、ヒトや地域や社会にとってなくてはならない企業を目指していきます。

「新体制の方針」の真の狙い

高い理想を実現していくためには、競争力の強化が不可欠です。また、先行きが不透明な事業環境のもとでは、市場やお客様のニーズの変化に柔軟に対応していく力が、これまで以上に重要になります。そのためには、従来の開発や生産の延長線上ではなく、変化を前提に商品や生産体制を機動的に見直せるモノづくりへと転換していく必要がありました。

新体制のもと、「一旦、BEVに舵を切る」と宣言した背景には、BEVという未知の領域に挑むことでモノづくり革新を進め、競争力を高めるという狙いがありました。この2年間、社内では従来のプロセスや従業員の意識を変革しながら、商品開発や生産面での柔軟性を徹底的に追求してきました。市場では予想を上回る急激な変化が起きていますが、今後起こり得る変化に対しても迅速かつ確に対応できる手応えを感じています。

本章では、こうした取り組みを事業戦略の全体像として整理し、それを支える技術、モノづくり、人財などの資本については、後続の各資本パートで詳しく説明します。

モノづくり革新

柔軟性の徹底的な追求 ― 開発 ―

新体制方針のもとで進めてきたモノづくり革新の中心にあるのは、「柔軟性」の徹底的な追求です。

開発面では、BEV開発の場を通じて進めてきた制御統合ECUの拡張を起点に、開発の徹底的な効率化を進めています。制御統合ECUは、「内製AIを搭載した次世代アイサイト」と「AWD制御を含めた車両運動制御」を連携・連動し、統合運動制御を行う、「安心と楽しさ」の基盤でもあります。制御統合ECUを中心としたE/EアーキテクチャをICE搭載車と共通化することで、開発効率を大幅に高めていきます。また、BEVおよび既存のICE車の車体プラットフォームについても、組み合わせによる拡張性を念頭に置いて開発を進めてきました。複数のプラットフォームを組み合わせることで、セグメントをまたぐ商品ラインアップの拡充が実現できる見通しです。次世代パワーソースについては、BEVに加え、電動化を前提とした最適な新エンジンの開発も進めていきます。



変革を支える人と組織

変革を支える人と組織の面では、BEV開発で大部屋方式によるアジャイル開発を採用し、状況に柔軟に対応しながら、日程を先に置かず最短手番を追求するプロセスに挑戦してきました。そこで得たスピード、柔軟な発想、そして挑戦する勇気を、ICE車開発にも展開し、業界トップレベルの開発手番の実現に取り組んでいきます。この革新を本物にするためには、自ら考えて動く「現場の力」が必要です。そのため、従業員一人ひとりの意識や行動を変えることにも取り組んできました。「まずやってみる」「途中で修正する」「失敗を恐れず、何度でも挑戦する」。こうした姿勢は、今の当社の現場に着実に根付きつつあります。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから**
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

SUBARUのいま、これから

柔軟性の徹底的な追求 — 生産 —

生産面では、これまで高い稼働率により効率的な生産を実現してきました。そこにBEVという新しい要素が加わり、強みとする混流生産やブリッジ生産が崩れかねない課題に対し、生産のエンジニアも大部屋開発に加わることで、設計面および生産技術面においてさらなる高度化を図っています。BEVとICE車は混流生産とし、ブリッジ生産では、日米にまたがる拠点およびラインごとの連携をより一層高め、グローバル視点での需要変動への対応力を高めるとともに、設備や人財の稼働率最大化を狙います。また、物流改革を進め、日米をまたぐサプライチェーンにおいても柔軟性の実現にチャレンジしていきます。

この2年間の挑戦を通じて、当社はBEV、HEV、ICE車を問わず、変化の激しい市場環境に柔軟かつ迅速に対応するための基盤を整えつつあります。今後は、モノづくり革新を全社に浸透させ、次世代技術を核とした商品ラインアップの拡充につなげていきます。

商品ラインアップの柔軟性と拡張性

先行きを見通すことが難しい段階では、規制や市場の動向を注視しながら変化を見極め、方向性が見えてきた段階では一気に拡張していくことが重要です。当社は、「柔軟性と拡張性」の考え方をもとに、商品開発と生産体制の両面で取り組みを進めています。



中長期的には、カーボンニュートラル社会の実現に向けてBEVが重要な選択肢であり、将来的に主軸となっていくという考え方に変わりはありません。一方で、BEV移行初期においては、市場の成長速度や規制、インフラ整備、お客様ニーズなどを見極めながら、柔軟に商品を展開していくことが重要です。当社は、BEV黎明期における商品展開としてトヨタ自動車との共同開発を活用し、2026年末までに4車種のBEVをラインアップする計画です。市場の立ち上がりを見極めながら、お客様の選択肢を確保すると



SUBARU 新型バッテリーEV「ゲッタウェイ」を世界初公開

https://www.subaru.co.jp/news/2026_04_02_151658/



SUBARU 新型「トレイルシーカー」を発表

https://www.subaru.co.jp/news/2026_04_09_145609/



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/

もに、両社の強みや知見を活かした共同開発を通じて、BEV開発に関する技術・ノウハウを蓄積し、将来の商品展開や開発力の強化につなげていきます。

また、BEV移行初期においては、HEVも極めて重要な選択肢と捉えています。当社は、トヨタハイブリッドシステムをベースとしながら、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、主力モデルへの展開を進めています。

国内では、「クロストレック」「フォレスター」に続き、2026年7月に「レヴォーグ レイバック」のストロングハイブリッド搭載モデルを発表しました。これにより、ストロングハイブリッド搭載モデルは3車種へと拡大しました。また、米国では2026年型「クロストレック」や2027年型「フォレスターウィルダネス」にも設定するなど、グローバルでHEVラインアップの拡充を進めています。

最終的に何を選択するかを決めるのはお客様です。だからこそ当社は、BEVだけでなく、HEVなどのICE系商品も含めて幅広い選択肢を用意し、市場環境やお客様ニーズの変化に柔軟に対応していきます。こうした商品面での柔軟性と拡張性こそが、変化の時代においてSUBARUがお客様に選ばれ続けるための重要な競争力になると考えています。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

SUBARUのいま、これから

進化し続ける大泉新工場

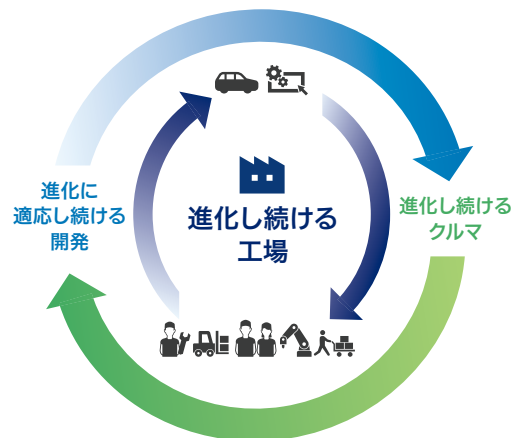
こうしたモノづくり革新を将来にわたって進化させていく中核拠点として、当社は大泉新工場の建設を進めています。

大泉新工場は、単に新たな生産能力を追加するための工場ではありません。市場環境の変化に合わせて技術が進化し、商品も変わり続けるなかで、「つくるモノ」と「つくる環境」の双方を同時に変えていくための新たな挑戦の場であり、生産開始時点での最先端を目指すだけでなく、その後も常に進化し続ける工場として位置づけています。

これまで当社グループが培ってきた混流生産やブリッジ生産の強みに、ゼロベースで構築する工場ならではの自由度、最新の生産技術、デジタルやAIの活用を組み合わせることで、変化に柔軟に対応できる生産体制の構築を目指します。最新の技術と、それを支える人が両輪で成長・進化し続けることで、モノづくり革新をさらに発展させていきます。その実現に向けた革新ドライバーとして、「太くて短い製造ライン」「SUBARUらしい自動化^{※1}の追求」「知能化構内物流」「ロケーションメリットを勝ち技としたモノづくり中核拠点化」に取り組みます。これらに加え、デジタルを駆使した開発と人財育成により、モノづくり革新を加速していきます。

特に、モノづくり中核拠点化については、群馬県内に近接する本工場、矢島工場、大泉工場のロケーションメリットを最大限活かしていくとともに、大泉新工場では、パワーユニットから車両までを一気通貫で生産する体制を構築していきます。これにより、「開発」「生産」「物流」の高効率化と柔軟性を両立し、モノづくり全体の競争力強化を実現します。

大泉新工場は、既存工場を置き換えるものではなく、これまでの当社グループのモノづくりの強みをさらに進化させ、生産体制全体の競争力を高める起点となるものです。お客様ニーズやパワーユニットの変化に柔軟に対応しながら、商品ラインアップの拡充、コスト競争力の強化、収益基盤の拡大につなげていくことで、経営基盤の強靱化を支えています。



※1 人が行っていた定型的な作業を機械やシステムに置き換え、効率化や品質向上を図ること

新工場コンセプト



※2 生産工程 / 開発手番 / 部品点数の半減



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

SUBARUのいま、これから

価値づくり —「安心と愉しさ」の進化

モノづくり革新によって高めてきた柔軟性は、当社グループが目指す価値づくりにもつながっています。

SUBARUのお客様はクルマの保有期間が長いという特徴があります。1台のクルマが親から子へ、といったように、次のオーナーに引き継がれ、複数の人生を共にすることも増えています。また、販売店やお客様とSUBARUの間には、長く、強いつながりがあります。これはサービスや販売店への満足度にとどまらず、Love Promise[®]活動を通じたつながりにも表れており、SUBARUならではの強みです。だからこそ私たちは、クルマそのものを通じてだけでなく、ご購入いただいた後も長きにわたって、お客様一人ひとりに最良の「安心と愉しさ」を提供し続けていきたいと考えています。

それを実現していく技術基盤となるのが、コネクティッドプラットフォームとE/Eアーキテクチャです。コネクティッドによりお客様との接点を広げ、クルマの状態やお客様の声、体験に関するデータ活用を高度化することで、一人ひとりに寄り添った価値提供を可能にしていきます。また、E/Eアーキテクチャを活用することで、購入後のOTAによるソフトウェアアップデートに加え、販売店でのハードウェアアップデートなど、技術とサービスが一体となった機能拡張を進めていきます。



ブランドを際立てる —Driving the Subaru Difference—

市場の先行きが不透明な時代においても、BEVやICE車にかかわらずSUBARUを選び続けていただくためには、ブランドを際立て、SUBARUの存在感をさらに高めていくことが重要です。

ただし、当社が目指すのはプレミアムブランドではありません。目指すのは、お客様の人生に寄り添うブランドです。そして、お客様から共感いただいているSUBARUらしさを際立たせていくことが、ブランド戦略です。2025年に開催されたJapan Mobility Showでは、SUBARUブランドへの共感を象徴するPerformanceのシーンとAdventureシーンを際立てることで、ブランド価値の向上を図る考えを示しました。一見すると異なる世界に見えるこの2つの領域が、SUBARUのファンのなかでは互いに敬意を持って共存しています。こうした多様な愛され方が共存していることもSUBARUらしさであり、その根底には、誠実に、愚直に、本質を追求し続けてきた「安心と愉しさ」という不変の提供価値があります。PerformanceとAdventureという世界観を際立たせることで、「安心と愉しさ」をさらに磨き上げ、ブランドの存在感を高めていきます。

経営基盤の強靱化

ここまで述べてきたモノづくり革新と価値づくりの取り組みは、変化への対応にとどまるものではありません。これらを商品力、ブランド力、コスト競争力、収益力の向上につなげることで、当社は厳しい事業環境を乗り越えるための経営基盤の強靱化を進めています。

「SUBARU 2025方針」では、米国関税措置の影響を打ち返すべく、2,000億円規模のコスト低減に向けた「原価維新20-30」を始動したことを示しました。設計段階からお取引先様と協働し、モノづくり革新の成果を最大限に活かすことで、従来の枠を超えた異次元のコスト改革に挑戦していきます。同時に、多様なニーズに応える商品ラインアップの拡充やブランド戦略を通じて世界販売台数120万台+αの達成を目指すとともに、購入後の価値拡張によるバリューチェーン収益の拡大にも取り組みます。バリューチェーン収益の拡大は、購入後もお客様との接点を広げながら価値と収益を生み出していく取り組みです。先般発表した「2030年を目途とした北米市場における販売金融事業への参入」は、取り組みを推進する大きな柱ですが、販売金融事業による直接的な収益獲得にとどまらず、販売金融を起点にアフターサービスをはじめとする様々なサービスを組み合わせることで、お客様のカーライフ全体を支える価値提供につなげていきたいと考えています。

成長投資についても、市場環境やお客様ニーズの変化を踏まえ、内容や優先順位を見直しながら最適に配分していきます。詳細は「価値創造のための資本戦略—財務資本」で説明しています。

当社グループは、モノづくり革新で培った柔軟性と、価値づくりを通じて磨いてきた提供価値を礎に、事業環境の変化を成長機会に変えながら経営基盤を強化していきます。変化の激しい時代においても、お客様に選ばれ続ける企業を目指し、持続的な価値創造に取り組んでいきます。

厳しい事業環境のなか、経営基盤の強靱化を図り、収益の拡大を目指す

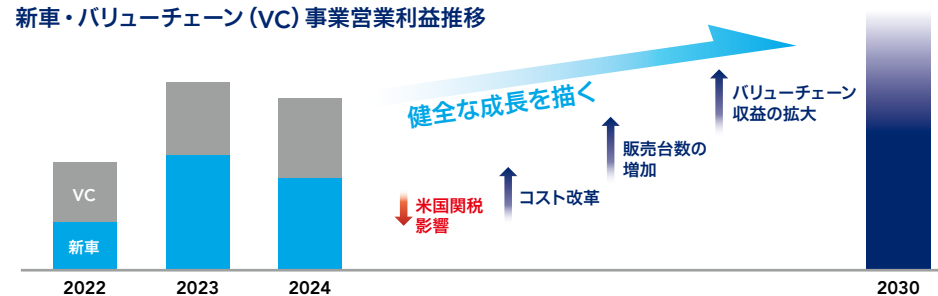
異次元のコスト改革

- ▶ 米国関税の影響を跳ね返すコスト改革を推進（2030年までに2,000億円規模の低減）
- ▶ 全社プロジェクト「原価維新20-30」を立ち上げ・推進

収益基盤の拡大

- ▶ 世界販売台数120万台+αの達成（2030年代前半の達成を目指す）
- ▶ バリューチェーン収益の拡大

新車・バリューチェーン (VC) 事業営業利益推移





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから**
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

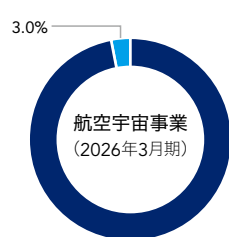
データ

SUBARUのいま、これから

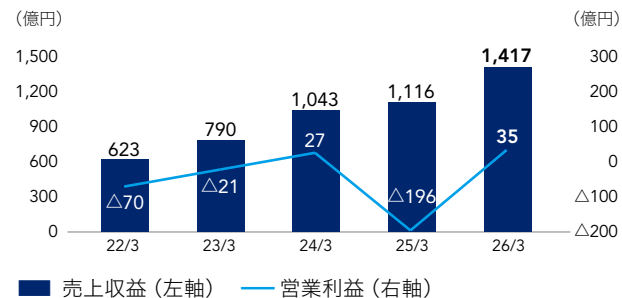
航空宇宙事業

航空宇宙事業は、1917年に創設された「飛行機研究所」を源流とする「中島飛行機」をルーツとしています。以来100年以上にわたり受け継いできたモノづくりの技術と品質への姿勢のもと、「民間機事業」「防衛事業」「ヘリコプター事業」の3つを主な柱として事業を展開し、多種多様な航空機の開発・生産から運用サポートまでを一貫して手がけることで、日本の航空宇宙産業の一翼を担っています。拡大する航空機需要という成長機会を確実に取り込むために、人財と生産基盤の強化に先んじて取り組み、供給能力を着実に高めることを、当事業の戦略の中核としています。

売上収益に占める割合



売上収益の推移



民間機事業

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、厳しい強度・液密性要求に応える必要があります。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。



中央翼



半田工場で生産される中央翼

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ました。累計製造実績は3,000機を超え、世界でも稀有な大型航空機の中央翼生産拠点となっています。

世界の航空旅客需要は、今後も年平均4%程度の増加が見込まれています[※]。人やモノの移動の活発化を背景に、当社が担当する「787」「777X」についても、さらなる需要拡大が期待されます。このような成長機会を確実に取り込むためには、需要の伸びに遅れることなく供給能力を確保することが重要であり、人財と生産基盤の両面から供給能力の強化を進めています。

人財面では、中央翼などの開発・生産を通じて培ってきた技術・技能の継承に加え、次世代を担う人財の育成と専門性の向上に取り組んでいます。生産基盤面では、設備投資や品質・コスト競争力の向上を図り、併せて自動化・デジタル技術を活用した生産プロセスの抜本的な効率化を目指した技術開発にも取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、高い品質と安定供給体制を実現し、持続的な事業成長につなげていきます。また、需要変動やサプライチェーンを取り巻く環境変化にも柔軟に対応できる、強靱な供給体制の構築を進めています。

今後も、ボーイング社の主要パートナーとして培った技術や知見を活かし、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画していく方針です。

※ 出典：「民間航空機に関する市場予測 2026-2045」（一般財団法人 日本航空機開発協会）



ボーイング 787



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから**
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

SUBARUのいま、これから

防衛事業

当社グループは、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、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取り組んでいます。

当社は、自衛隊向け航空機を納期通り着実に納入するとともに、運用支援・整備・部品供給・教育支援などを通じて、自衛隊の活動を総合的に支えていきます。

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。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ます。

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備えた機体として、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。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、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までを、国内の製造・整備基盤で担っています。

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し、今後見込まれる更新需要にも着実に対応することで、お客様の安全・安心な運航を継続的に支えていきます。



T-5海上自衛隊練習機



UH-2 陸上自衛隊多用途ヘリコプター



SUBARU BELL 412EPX

カンパニープレジデントメッセージ

“
信頼を礎に、
未来の空を支え続ける

齋藤 義弘
執行役員
航空宇宙カンパニープレジデント



航空宇宙産業は、人やモノの移動を支える重要な社会インフラであり、世界的な移動需要の拡大を背景に、民間航空機分野では今後20年間で約40,000機^{*}の旅客機需要が見込まれています。これは現在の生産ラインをフル稼働しても追いつかないほどの規模であり、私たちは長年培ってきた技術、人材、生産基盤、そして知見という強みを活かし、この成長機会を確実に捉え、あらゆる可能性に挑戦しながら持続的な成長を実現し、お客様から信頼され続ける企業を目指します。

私たちの仕事の先には、私たちが直接お取引しているお客様だけではなく、その先で航空機を必要とする多くの人々や社会があります。お客様のご期待に確実に応え続けることで、安全で快適な空の移動や人と世界とのつながりを支えています。こうした取り組みを通じて社会の発展に貢献できることが、航空宇宙事業の存在意義であると考えています。私たちは、航空機を通じて世界の産業と社会に貢献し続けることに使命感を持って取り組んでいます。

空を見上げたとき、そこを飛ぶ航空機に自分たちの技術や製品が息づいている。この実感が、技術を磨き、新たな価値創造に挑み続ける力となっています。そして、その成長と価値創造を支えるのは人財です。一人ひとりが主体的に学び、挑戦し、専門性を高めながら仲間と知見を共有することで、新たな発想やイノベーションが生まれます。

そのすべての土台となるのが、安全・健康・品質・コンプライアンスを大切にした誠実な企業活動です。私たちは基本を愚直に守り、お客様からの信頼に応え続けることで、仲間とともに成長し、お客様とともに歩み、その先にいる人々へ「安心とゆしさ」を届けていきます。航空宇宙カンパニーはこれからも、信頼を礎に、未来の空の移動と社会の発展を支え続けていきます。

※ 出典：「民間航空機に関する市場予測 2026–2045」（一般財団法人 日本航空機開発協会）



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

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

当社グループは、「笑顔をつくる会社」というありたい姿の実現に向け、SUBARUグローバルサステナビリティ方針のもと、重要課題としてサステナビリティ重点6領域を定めています。グループ・グローバルで意思を共有しながらサステナビリティを推進し、提供価値である「安心と愉しさ」をさらに進化させます。その取り組みを通じて、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様との関係を深めることで、持続的な成長と企業価値向上、そして、愉しくサステナブルな社会の実現の両立を図っていきます。



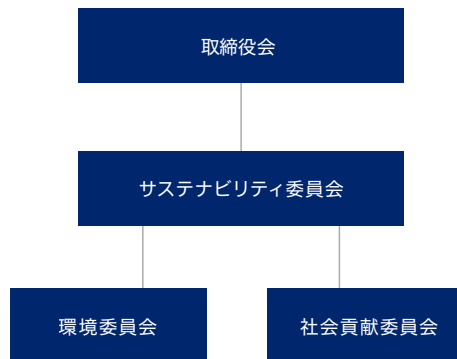
SUBARUグローバルサステナビリティ方針

https://www.subaru.co.jp/csr/subaru_csr/philosophy.html

推進体制

当社は、サステナビリティを経営の重要課題と位置づけ、その取り組みを推進するため「サステナビリティ委員会」を年2回開催しています。委員長は代表取締役社長が務め、全執行役員が委員として参加しています。

サステナビリティ委員会では、重要課題への対応方針やサステナビリティ重点6領域について議論するとともに、各委員会や部門のPDCA状況を確認・レビューしています。2025年度は、サステナビリティ重点6領域の進捗確認や、関連情報開示の充実に向けた議論を行いました。議論・審議結果は、取締役会に付議・報告され、取締役会の監督のもとでサステナビリティを推進していきます。



2025年度サステナビリティ委員会の主な議論内容

- ・サステナビリティ重点6領域の進捗状況
- ・サステナビリティ関連情報開示の充実に向けた検討
- ・サステナビリティ推進体制強化に向けた社内規則の改定

サステナビリティ重点6領域の特定プロセス

当社グループは、これまで、CSR重点6領域「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」を定めて、取り組みを推進してきました。

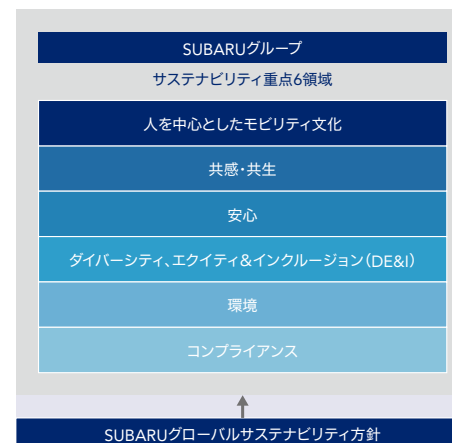
重点領域の選定にあたっては、社会的要請の高い41項目を抽出したうえで、北米や国内の有識者・投資家へのアンケートを実施し、その結果を踏まえて検討を行いました。その結果、「事業の強みを活かして社会に貢献する領域」と「社会の要請に応える領域」の両面からCSR重点6領域を特定しました。

その後、社会環境やサステナビリティに関する考え方の変化を踏まえ、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当社グループの持続可能性に寄与するために、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「人を中心とした自動車文化」を「人を中心としたモビリティ文化」に、「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（DE&I）」に変更しました。

「人を中心としたモビリティ文化」については、航空宇宙事業を含む当社グループの商品・サービスの多様性を表現しています。時代の変遷に応じながらSUBARUのDNAに基づく移動価値を提供し、他社とは異なる存在感と魅力ある企業を目指します。また、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）」については、誰しもが持つ多様な個性を最大限に発揮できる組織づくりや、働きやすい職場環境の実現に向けた基本姿勢です。全従業員が公平に機会を得られる環境を整備することで、異なる視点や価値観に基づくイノベーション創出を促進し、多様な個の力を結集しSUBARU独自の持続的な価値創造を実現していきます。

当社グループでは、SUBARUグローバルサステナビリティ方針を軸に、グループ・グローバルの全従業員でサステナビリティに関する価値観と方向性を共有しています。サステナビリティ重点6領域に基づく取り組みを通じて、「笑顔をつくる会社」の実現と持続的な価値創造を目指していきます。





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 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

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション	価値創造ストーリー	価値創造のための資本戦略	価値創造を支える経営基盤	コーポレートデータ
-----------	-----------	--------------	--------------	-----------

サステナビリティ重点6領域					
---------------	--	--	--	--	--

サステナビリティ重点6領域のありたい姿、重点テーマに紐づくSUBARUグループの取り組み

当社グループは、「サステナビリティ重点6領域」のうち、「安心」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）」「環境」「コンプライアンス」の目標およびKPIを設定し、中長期的な取り組みを推進しています。「人を中心としたモビリティ文化」と「共感・共生」は、他の重点領域の取り組みと通じて実現を目指す横断的な領域として位置づけており、個別の目標およびKPIは設定していません。

重点6領域	ありたい姿	重点テーマ	目標	KPI	取り組み
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	「安心とゆしさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の実現	—	—	P.15「お客様との関係を育てる」
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	「安心とゆしさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の実現	—	—	P.18「SUBARUのいま、これから」
		地域社会課題解決につなげる活動の推進			P.41「社会関係資本」
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	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	P.28「知的資本」
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	2028年度：エンゲージメントスコア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）	P.33「人的資本」
			2030年度：女性管理職者数100人	女性管理職者数（SUBARU単体）	
			2030年度：障がい者雇用率3.0%	障がい者雇用率（SUBARU、SLS ^{*3} 、SBC ^{*4} 三社合算）	
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）	2030年以降に全販売台数の50%をBEVにすることを目指す	BEV販売比率	P.46「自然資本」
			2030年代前半には、生産・販売するすべてのSUBARU車 ^{*5} に電動技術 ^{*6} を搭載	電動車販売比率	
			スコープ1、2排出量を2035年度に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）	2030年までに、新型車 ^{*5} に使用するプラスチックの25%以上をリサイクル素材 ^{*7} 由来とすることを目指し、研究開発を進めていく	再生プラスチック使用率	
			廃棄物総量をBAU排出量 ^{*8} に対して毎年1%削減	廃棄物総量	
			国内外生産工場 ^{*9} のゼロエミッション（直接、間接問わず埋め立て処分量ゼロレベル）	埋め立て処分量	
		自然との共生（自然環境への影響実質ゼロを目指す）	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	法基準値／自主基準値の違反件数	
			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	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	重大なコンプライアンス違反 ^{*10} 件数ゼロ継続	従業員の倫理観	P.55「コンプライアンス」
				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 スバルリビングサービス株式会社 ※4 スバルブルーム株式会社 ※5 他社からOEM供給を受ける車種は除く ※6 BEV、HEVなど、電力利用を高める技術を目指す ※7 マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルなど ※8 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） ※9 SUBARU（群馬製作所、東京事業所、航空宇宙カンパニー）、連結子会社（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、Subaru of Indiana Automotive, Inc.） ※10 SUBARU事業の基盤をゆるがすようなコンプライアンス違反



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

製造資本

当社グループは、日本と米国の2カ国に車両生産を集約し、全世界約90の国と地域のお客様にクルマをお届けしています。自動車製造は大規模な生産設備と広範なサプライチェーンを要しますが、当社グループは限られた経営資源を最大限活用し、高い生産効率を実現することを、競争力と収益力を支えるモノづくりの基本姿勢としてきました。

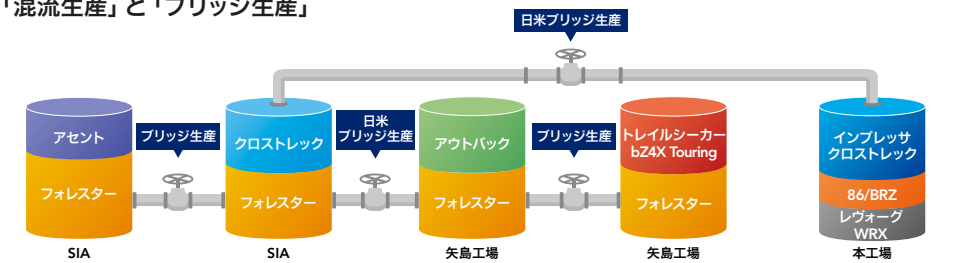
市場環境やお客様のニーズが大きく変化するなかでも、必要とされるクルマを無駄なく、タイムリーにお届けする。そのため当社は、需要変動への対応力を極限まで高める「超効率生産」に取り組んでいます。

「超効率生産」に向けた「変種変量短生産」

当社が目指す「超効率生産」の実現に向けて、その土台となる考え方が「変種変量短生産」です。これは、製造するクルマの種類や数量が変化しても、ロスなく短いリードタイムでお客様へお届けすることを目指すというものです。当社グループはこの考え方のもと、日米に有する計5本の生産ラインを最大限に活用し、それぞれの生産ラインの稼働率を高水準で維持するため、長年にわたり「混流生産」と「ブリッジ生産」を磨き上げてきました。

これらに代表される柔軟な生産技術やノウハウは、長い歴史の中で培ってきたSUBARU独自の強みです。こうした強みをさらに深化させることこそが、変化の時代においても持続的な成長を実現する原動力になると考えています。

「混流生産」と「ブリッジ生産」



混流生産

同一の生産ラインで、複数の車種や仕様の異なる車両を連続的に生産する仕組みです。当社は日米両拠点の全5本のラインで混流生産を採用し、生産設備の効率的な稼働を実現しています。軽自動車から普通車、他社向けOEM車まで、多様な車両を同一ラインで造り分けてきた知見は、ICE車・HEV・BEVが混在し多様化する今後の市場ニーズへの対応力の基盤となっています。

ブリッジ生産

同一車種を複数の工場・ラインで生産できる体制を構築し、生産配分を柔軟に切り替える仕組みです。市場ニーズの変化や生産ラインの改修などにより一時的な需要変動が生じた際にも、日米全体で生産を最適化し、一定の生産能力を確保することが可能となります。

日本：群馬製作所
(群馬県太田市・大泉町／埼玉県北本市)

本工場：レヴォーグ／レイバック／クロストレック／インプレッサ／SUBARU BRZ／WRX
矢島工場：アウトバック／フォレスター／トレイルシーカー
大泉工場：エンジン／トランスミッションの製造
北本工場：ストロングハイブリッドシステム用トランスアクスルの製造

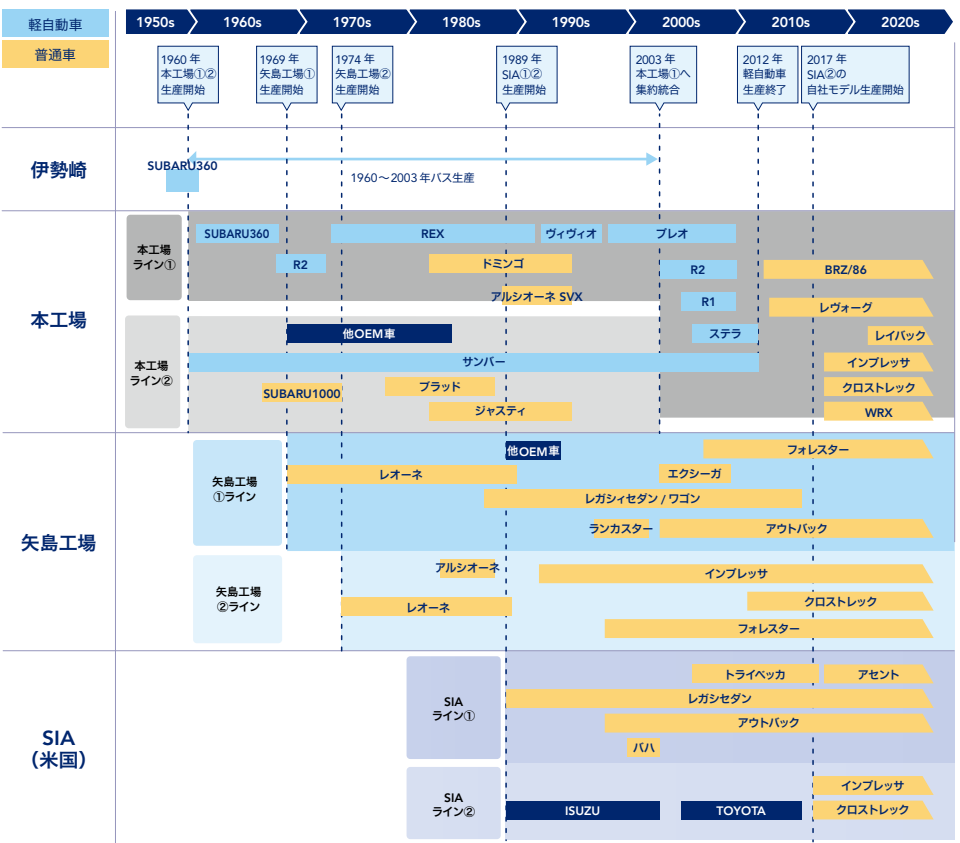


米国：Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)
(インディアナ州ラファイエット市)

SIA：フォレスター／クロストレック／アセント



混流生産の歴史



製造資本

超効率生産の実現に向けて

BEV生産を起点とした混流生産のさらなる進化

混流生産の進化を象徴する取り組みとして、2026年2月に群馬製作所 矢島工場における2本の生産ラインのうち1本の再構築を完了しました。このラインの特長は、パワートレーンの異なる車両およびモノづくり思想の異なる車両を同一ラインで生産するという、二つの軸で混流領域を拡大している点です。これにより、需要変動への対応力をさらに高めるとともに、多様な商品を効率的に生産できる次世代のモノづくり基盤構築を進めています。

具体的には、トヨタ自動車と共同開発したBEV「トレイルシーカー」および「bZ4X Touring」に加え、当社の主力SUVであるICE車「フォレスター」を同一ラインで生産しています。このように、パワートレーン、車両構造、設計思想などが異なる車両の生産を一つのラインで成立させるためには、高度な工程設計が求められます。例えば、BEVとICE車では車両の骨格となるプラットフォーム構造が大きく異なります。また、SUBARU独自開発車とトヨタ自動車との共同開発車では、車体設計思想の違いから、プラットフォーム、部品構成、工程順序などにも違いがあります。こうした異なる特性や生産要件を、個別最適化した専用工程へ分けることなく、一つの生産ラインで成立させるということが今回の混流生産における難しさでした。

当社は、長年培ってきた混流生産の知見を活かして設備や工程を最適化することで、こうした違いを一つの生産システムの中で吸収し、高い生産効率を実現しうる生産体制を築いています。

矢島工場 混流生産ラインでの取り組み事例



バッテリーモジュール取付工程

本工程をはじめとする BEV 専用工程や ICE 車固有工程は、一方の車種の生産時には稼働しない工程となります。工程編成の工夫や自動化などを推進することで、余剰工数の削減に努めています。混流ラインとしての生産効率確保に向けた取り組みの一つです。

リヤサスペンションモジュール取付工程

トヨタ自動車と当社で、工程順序などのモノづくり思想に違いのある工程の一つです。同一ライン上に、SUBARU 独自開発車と共同開発車の異なる工程順序を取り込むことで、モノづくり思想の異なる車両の混流を実現しています。



ブリッジ生産で高める変化に強い生産体制

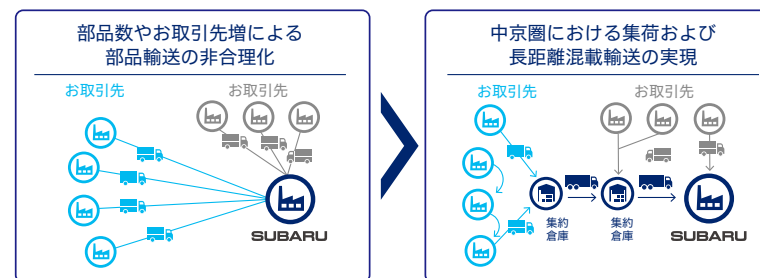
2025年、当社グループでは、日米拠点における生産車種の見直しを実施し、米国市場向けフォレスターの生産をSIAに移管するとともに、アウトバックの生産を日本に集約するなど、生産効率と外部環境変化への対応力の向上に向けた再整理を進めました。この生産車種の見直しにより、最量販車種であるフォレスターを、仕向地に応じて日本、米国における複数の生産ラインで生産できる体制を整えました。さらに、2026年秋からは、最重要市場である米国市場向けのフォレスターを、現在のSIAに加え矢島工場でも生産できる体制としブリッジ生産をさらに強化します。これにより、外部環境変化にともなう収益性や需要動向の変化を踏まえ、従来以上に柔軟に生産地を選択できるようになります。

環境の変化に応じて最適な生産配分を選べる柔軟性こそが、規模に頼らず高い稼働率と効率を追求するSUBARUならではの強みです。日米全体での生産対応力を一段と高めることを通じて、変動に強い生産構造を構築し、持続的な収益力の向上につなげていきます。

進化する混流生産を物流から支える

超効率生産の実現に向け、当社は物流領域においても継続的な改善に取り組んできました。2024年にリニューアルした北本工場では、トラックポート・荷役エリアの改修などを通じて作業効率の向上を図っています。加えて、2025年4月には最高物流責任者（CLO）を設置し、物流本部を新設。調達・生産・販売の各部門に紐づいていた物流機能を一本化し、水平型サプライチェーンに潜む重複や滞留を排除することで、当社の規模ならではのリーンでシンプルな物流を目指しています。

こうした目指す姿を具体化する取り組みの一つが、矢島工場におけるBEV生産に合わせた物流改革です。トヨタ自動車との共同開発BEVの生産開始により、中京圏に新たなお取引先様が加わり、部品輸送の長距離化・低積載化が課題となりました。この課題に対し、全国に輸配送網を持つ西濃運輸様との協業のもと、中京圏および当社工場の近隣に集約倉庫を設け、大量・低頻度の幹線輸送と、生産に同期した少量・多頻度供給を組み合わせる仕組みを構築しています。混流生産の進化を、物流面からも支えています。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

知的資本

CTO Message



移動の価値を、単なる手段から、人の行動や選択肢を広げ、人生をより豊かにする価値へと進化させていきます。

取締役専務執行役員 CTO（最高技術責任者） 藤貫 哲郎

私たちは、日常生活の中で運転に不安を抱える方や高齢の方を含め、すべての人が移動の制約なく可能性を広げていける社会を実現したいと考えています。移動における安心が新たな行動や挑戦を生み、活動の幅を広げていく——その実現が、SUBARUの使命です。

また、SUBARUは、単に移動を支えるだけでなく、その先にある体験も大切にしています。楽しい経験や思い出の創出、新たなコミュニティとのつながり、さらには健康寿命の延伸など、移動の先にある価値も大切にしていきます。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、信頼できる相棒のような存在として、「安心と楽しさ」を提供し続けることにあります。技術と商品を通じてこれらを実現することで、お客様一人ひとりにとって欠かせない存在となり、人生をより豊かにするパートナーであり続けたいと考えています。

当社は技術ありきではなく、現実の交通社会における課題を起点にクルマづくりを進めてきました。こうして得られた知見をもとに、安心や楽しさといった数値で表しにくい領域についても、エンジニア自身が

「乗って・感じて・考えて・物理にする」——感じ取った官能領域の差異を、メカニズムまで掘り下げて数値化し、車両挙動や制御として設計に落とし込むプロセスを実践しています。このようにして培われた設計力こそが、当社グループの知的資本であり、技術基盤と開発力の中核です。

SUBARUの開発思想

当社は、人の感覚に寄り添い、実際の使用環境で磨き込み、車両全体で最適化する開発を大切にしています。不安なく出かけたい、日々の移動を無理なく続けたい、行きたい場所へ出かけて新しい体験を愉しみたい、安心して長く乗り続けたい——こうしたお客様の期待に応えるため、「走る・曲がる・止まる」といった基本性能を磨き込み、求められる価値を迅速に商品へと具現化する開発力を高めています。さらに、市場に出た後も商品価値を磨き続けることで、長く信頼される「安心と楽しさ」の進化につなげていきます。

「安心と楽しさ」を生み出す人財と開発体制

SUBARUの提供価値「安心と楽しさ」を実現するための開発力を支えているのが、人財と組織の力です。当社は、お客様にお届けしたい価値の実現に向けて、開発の初期段階から領域横断で設計・検証を行う体制を構築するとともに、エンジニア一人ひとりが自らの専門性を高めるだけでなく、部署や領域の垣根を越えてクルマ全体の価値をつくり込む組織づくりを進めています。そのうえで、競争領域におけるコア技術は自社が担い、サプライヤーやパートナーとも開発の初期段階から連携し、統合的に最適化を図ることで、品質と開発スピードを両立しています。さらに、重要技術については内製化を進め、設計の中核となる知見を社内に蓄積することで、継続的な商品力の向上につなげています。

こうした体制のもと、当社は安全、走行性能、使い勝手、つながりといった各領域を個別に高めるのではなく、相互に連携させながら移動体験全体の完成度を高めています。例えば、安全領域においては、予防安全技術「アイサイト」と衝突安全性能を車両全体で最適化することで、安心して移動できる性能を実現しています。各領域の技術や機能を統合し、クルマ全体の価値につなげる商品づくりが、当社の強みです。今後も、こうした開発力を、収益力の向上と持続的な成長につなげていきます。

自動車業界を取り巻く環境

自動車業界は現在、大きな変革期にあります。新興メーカーの台頭や技術競争の激化に加え、お客様の嗜好や価値観の多様化が進み、従来のクルマづくりの前提は大きく変化しています。さらに、電動化や環境規制への対応など各国の政策動向も複雑化しており、当社を含む既存自動車メーカーは、あらためてモノづくりの国際競争力が問われる局面を迎えています。

こうした環境のなかで、クルマづくりそのものも、ハードウェア中心の開発からソフトウェアとの融合へ



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

知的資本

と進化するとともに、個別最適ではなくクルマ一台の全体最適を追求する設計が重要になっています。また、市場や需要の変化のスピードが増すなか、商品企画から開発・投入までの迅速な意思決定や柔軟な対応力が競争力を左右する要素となっています。このような環境変化に対応しながら、SUBARUならではの商品を迅速に具現化していく開発力を、さらに高めていくことが重要です。

アジャイル開発による柔軟な商品創出力の確立

「SUBARU 2025方針」では、競争力を高めていく考え方として、モノづくり革新における「柔軟性」の徹底的な追求を掲げています。その実践の一つが、開発スピードと商品具現化力の向上に加え、不確実性の高い事業環境下でも機動的に対応できる開発体制の構築を目指した、アジャイル開発の導入・実装です。

このアジャイル開発は、BEV 開発を起点として本格的に導入しました。大部屋方式による部門横断の体制のもと、俊敏な判断と柔軟な運用により最短プロセスを追求することで、効率的な開発プロセスの確立と、自律的に考え行動できる人財の育成を進めています。

また、アジャイル開発による短期間での開発を、高い品質を確保しながら実現するために重要な役割を果たしているのが、デジタル開発の高度化です。一般に、物理現象をモデル化して性能を予測するシミュレーション技術が活用される一方、走行時の安心感や気持ちの良さといった「乗り味」は人の感覚に関わるため、デジタル空間上で十分に再現することが困難でした。当社は車体開発において、従来は熟練技術者が実車評価を通じて感じ取っていた「乗り味を決める力の伝わり方」に着目し、その背景にある物理現象を解析する独自技術を開発しました。これにより、捉えることが難しかった車体内部のエネルギー伝達を可視化し、乗り味開発における暗黙知をデジタル空間上で再現することが可能となりました。

当社は衝突安全、車両運動性能、振動騒音など幅広い領域でデジタル開発技術を進化させてきましたが、デジタル空間上での再現が難しかった領域の知見を資産化できたことは、大きな転換点となりました。技術者個人の暗黙知を、組織で活用し世代を超えて継承できる企業資産へと転換することで、開発の初期段階から車両全体の完成度を高め、開発期間短縮と更なる商品力向上を両立しています。

こうした取り組みを通じて、技術・プロセス・人財の各面において開発基盤の整備が進み、これまで培ってきた技術資産を最大限に活用しながら、需要動向に応じて開発のタイミングを柔軟に見極めることが可能となりました。足元では、この柔軟性を活かし、市場の状況を踏まえてBEV開発投資のタイミングを後ろ倒しする判断を行っています。一方で、開発基盤の強化により、需要が高まる局面においては、従来の開発プロセスに比べ大幅に短期間で商品を立ち上げる「垂直立ち上げ（短期間での量産開始）」を可能としています。また、アジャイル開発で培った考え方と人財を、ICE車の開発にも活かしています。アジャイル開発を経験したメンバーが開発の中核を担うことで、従来の枠にとらわれない自由な発想と迅速な意思決定を実現し、多様化する市場ニーズに即応できる商品開発と、持続的な競争力の強化につなげています。

安全技術の進化と次世代への展開

当社は、実際の事故データや事例分析に基づき課題を特定し、予防安全および衝突安全の領域において技術を進化させてきました。こうした課題設定から技術開発、車両への展開までの一貫した取り組みにより、車両全体で安全性能を高めています。

衝突安全技術の進化

当社は、万一衝突事故が発生した場合においても、乗員に加え歩行者・サイクリストを含むすべての人を守ることを目指し、衝突安全技術の強化に取り組んできました。乗員の保護については、高効率に衝撃を吸収する「スバルグローバルプラットフォーム」を基盤に、高強度部材を用いたキャビン構造を組み合わせることで、前面だけでなく側面や後方を含めた全方位での衝突に対応しています。加えて、ニーエアバッグやシートクッションエアバッグなど安全装備の高度化により、乗員の体格や衝突状況に応じた保護性能の向上を図っています。

また、歩行者・サイクリストの保護にも注力し、衝撃を吸収する車体構造に加え、歩行者保護エアバッグの進化・展開に取り組んできました。さらに、サイクリストの頭部衝突エリアまでカバーする「サイクリスト対応歩行者保護エアバッグ」を2025年4月に発表した第6世代フォレスター（日本仕様）に世界で初めて採用し、歩行者・サイクリストの安全性向上に取り組んでいます。

加えて、自転車だけでなく相手車両の被害低減を目指す相互安全の考え方のもと、構造設計の最適化を進めるとともに、コンピューターシミュレーションを活用

し、想定し得る衝突パターンの中からワーストケースを抽出し対策を講じることで、安全性能のさらなる高度化を図っています。これらの取り組みにより、車両全体としての安全性能を高め、第三者機関による安全性能評価においても高い評価を獲得しています。

2026年5月には、「フォレスター」（日本仕様車）が、国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構（NASVA）が実施する自動車アセスメント（JNCAP）において、衝突安全性能・予防安全性能・事故自動緊急通報装置を含む総合評価で最高得点を獲得し、「ファイブスター大賞」を受賞しました。これら





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

知的資本



の評価は、開発段階から車両全体で安全性能を最適化し、技術を統合的に進化させてきた成果によるものです。

積み上げてきた予防安全技術

当社は長年にわたり「アイサイト」を中心に予防安全技術を進化させ、車両周辺の認識・判断・制御を高度化することで、事故を未然に防ぐ性能の向上に取り組んできました。単に技術を搭載するのではなく、車両全体として統合して設計するとともに、こうした安全技術を多くのお客様にご購入いただきやすい価格で提供することにより、先進安全技術の普及を促進し、実社会における交通事故低減への貢献を重視してきました。

アイサイトの中核となるステレオカメラは、人間の目と同様に2つのカメラで対象物を立体的に捉えることで、レーダーよりも距離や形状、動きといった多くの情報を高い精度で把握することができ、車両や歩行者、道路形状などをより正確に認識することが可能です。この技術は35年以上前から開発を進め、事故分析や実走行による検証を重ねながら改良を積み重ねてきました。その結果、2008年の国内導入以降、2026年6月時点で世界累計販売台数は約850万台に達しています。

さらに当社は、この立体的な認識データを基盤としてAI技術を組み合わせることで、複雑な交通環境における対象物の識別や状況理解の精度を高めています。ステレオカメラによる距離情報とAIの認識能力を融合することで、雪道や雨天、交差点など多様な環境においても安定した認識と判断を可能としています。

また、こうした認識・判断・制御を支えるソフトウェアは内製で開発しており、エンジニア自身が世界各地の様々な実環境においてデータ取得と検証・修正を繰り返し、お客様がクルマの挙動を不安に思うことがないように、違和感のない制御の実現に向けて改良を重ねています。このように認識から制御にい

たるまでを自社で一貫して磨き込み続けていることが、アイサイトの競争力を支えています。

こうした安全技術を支える基盤となるのが、半導体からソフトウェア、車両統合制御までを自社で設計する垂直統合の開発体制です。

ハード・ソフト融合を支える垂直統合開発体制

クルマづくりは、ソフトウェアによる機能拡張の時代へと移行しつつあります。これに対応するため、当社は半導体からソフトウェア、車両全体の統合制御までを一気通貫で自社設計できる体制の構築を進めています。

半導体領域まで踏み込む背景と狙い

前述の通り、当社は先進安全技術をより多くのお客様にお届けすることを重視してきました。この考えを次世代においても貫くためには、安全性能のさらなる向上とコスト競争力の両立が欠かせません。

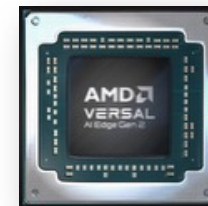
一方で、アイサイトの認識・判断・制御を高度化するほど、それらを支える半導体にはより多くの情報を高速に処理する能力が求められます。一般的に、こうした高度化は回路規模や消費電力・コストの増加につながりやすくなります。半導体メーカーの汎用品を活用し、そのうえでソフトウェアのみを開発する従来の方式では、必要のない機能まで含めた仕様に縛られ、性能やコスト、進化スピードのいずれにも制約が生じます。

こうした課題に対し、当社は半導体メーカーとの共同開発を通じて、半導体の企画・設計段階から開発に参画し、仕様の最適化に取り組んでいます。半導体（ソフトIP）の回路設計から、そのうえで動作するソフトウェア、さらに複数のECUを束ねることで、車両統合制御までを一体で見通せるからこそ、当社のクルマに本当に必要な機能を見極め、性能・消費電力・コストの最適なバランスを追求することができます。こうした取り組みにより、半導体を単体の部品としてではなく、アイサイトの進化を支えるシステム全体の一部として最適化しています。

半導体の機能安全までを担う設計力

アイサイトの性能をさらに高めていくためには、より速く、より正確に、より多くの情報を処理できる「演算能力」が欠かせません。次世代アイサイトでは、グローバル半導体大手のAMD社製SoC（System on a Chip）「Versal™ AI Edge Series Gen 2」を採用し、ステレオカメラによる認識処理やAI推論処理に特化した中核部分を、当社専用の回路として自社で設計し、カスタマイズしています。

また、2025年11月、当社はこの自社開発回路について、自動車向け



Versal™ AI Edge Series Gen 2



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

知的資本

機能安全の国際規格「ISO 26262」のASIL-C認定を、第三者認証機関から取得しました。ASIL-Cは、衝突回避や緊急ブレーキなど人命に関わる重要機能にも求められる高い安全水準であり、国内の完成車メーカーが半導体領域でASIL認定を取得した事例は、本件が初となります*。

従来、自動車向け半導体の機能安全認証は、半導体メーカー側で取得するのが一般的でした。完成車メーカーである当社が自ら取得したことは、半導体の設計から、その安全性を国際基準で証明するプロセスまでを自社内に有していることを意味します。こうした体制のもと、認識・判断・制御を担う先進安全技術の進化を、半導体メーカーの開発サイクルに依存することなく、自社の意思とスピードで推進しています。

※ 2025年11月21日時点、SGSジャパン株式会社が認定した実績に基づく。



統合制御を支えるE/Eプラットフォームと継続進化の仕組み

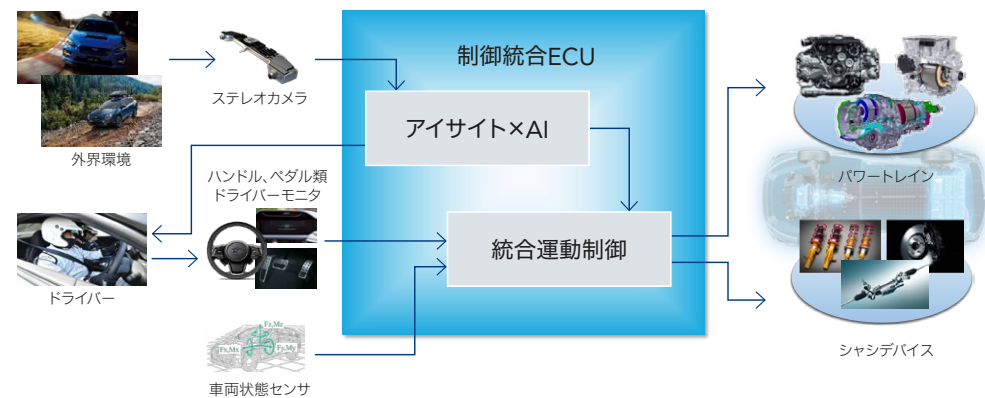
半導体からソフトウェアまでを自社で設計・カスタマイズした強みを、車両全体として最大限に機能させる基盤となるのが、E/E（電気・電子）プラットフォームです。当社は、E/Eプラットフォームのもとで車両全体の制御を統合的に開発することで、認識結果を車両全体の挙動として最適化できる仕組みを構築していきます。この仕組みのもと、アイサイトによる外界認識と車両運動制御を連動させ、より自然で違和感のない制御を実現し、さらにソフトウェアを中心とした継続的な機能向上にも対応していきます。駆動制御の自由度の高さやソフトウェアによる制御領域の拡張により、車両挙動そのものの最適化の重要性は一層高まり、当社の強みを発揮できる領域であると考えています。

さらに、コネクティッド技術により車両から得られるデータに加え、販売店やお客様からの声も活用することで、実際の使用環境における課題を迅速に把握し、開発へと反映していきます。こうした一連の仕組みにより、開発段階にとどまらず、市場に出た後もクルマの価値を高め続けることが可能となり、将来的にはお客様一人ひとりの利用環境に応じた最適化へと進化していくことを目指しています。

体験価値への接続

現在の自動車は各機能が個別に高度化されている一方で、認識・判断・制御を統合し、車両全体の挙動として最適化する領域にはなお進化の余地が残されています。特に、ドライバーにとって自然な制御や、先読み的な挙動の最適化といった領域は、小さな違いが体験価値に大きく影響します。運転時の心の余裕や疲労の低減、様々な環境で安心して使える体験は、お客様の行動範囲の拡大やブランドへの信頼・愛着の醸成につながり、リピート購入や長期的な顧客関係の構築を支えています。車両挙動の最適化は商品競争力の根幹です。当社はこの領域を磨き続けることで、安全性能のさらなる進化と商品体験の差別化を図り、持続的な価値創造の基盤を築いていきます。

当社グループの知的資本は、長年にわたり積み上げてきた技術と、それを現実の交通社会の中で磨き続けるエンジニアの設計力にあります。私はCTOとして、これらをさらに進化させ、「安心と楽しさ」を一人でも多くのお客様にお届けすることで、人々の行動や挑戦を後押しし、交通事故低減と企業価値向上の両立を実現してまいります。





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

知的資本

価値創出を支える知的財産

知的財産基本方針

事業環境が急速に変化する中、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、2025年6月に知的財産基本方針を改定しました。

1. 経営戦略や事業活動、製品開発における様々な課題の解決を支援するため、知財を活用した施策の企画・実行への取り組みを強化します。
2. 当社ブランドの保護および強化を図るため、「モノづくり革新」および「価値づくり」より知的財産を創出し、知的財産ポートフォリオとして適切に管理する取り組みを強化します。
3. 他者の知的財産権を尊重し、商品開発においては他者権利との抵触を回避するためのクリアランス活動を徹底します。
4. 違法な模倣品や模倣行為からお客様を守り、安心して当社製品・サービスをご利用いただくため、撲滅に向けた取り組みを強化します。

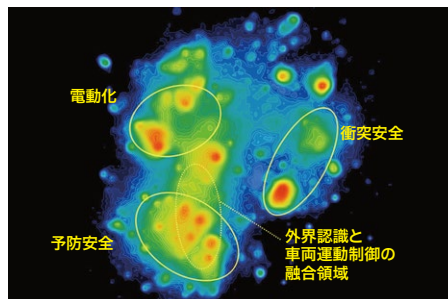
知的財産戦略の策定

上記方針に基づき当社の課題解決に直結する知財ポートフォリオを戦略的に構築・活用し、競争優位の確立および知財価値最大化を図るため、知的財産戦略を策定しています。

事業特性や事業環境の違いを踏まえ、自動車事業と航空宇宙事業それぞれに適した知的財産戦略を立案しており、自動車事業では、企画・開発・製造など各本部の責任者およびCTOが参加する知的財産戦略会議において、航空宇宙事業では、カンパニープレジデントが参加する知的財産戦略会議において、各事業の知的財産戦略を策定・実践しています。

知的財産(特許)ポートフォリオの状況

当社は、安全性能を高める技術として予防安全および衝突安全を継続進化させると共に技術開発から得られた成果を中心に特許ポートフォリオを構築してきました。なお、中長期的にはBEVが主軸になるという考えのもと自社開発BEVの技術開発から得られた成果を中心に電動化の特許ポートフォリオも強化しています。



保有特許の重点領域を中心にテキストマイニングにより可視化。ヒートマップは特許の件数密度を示す。
(VALUENEX社の「VALUENEX Radar」を用いて当社にて作成)

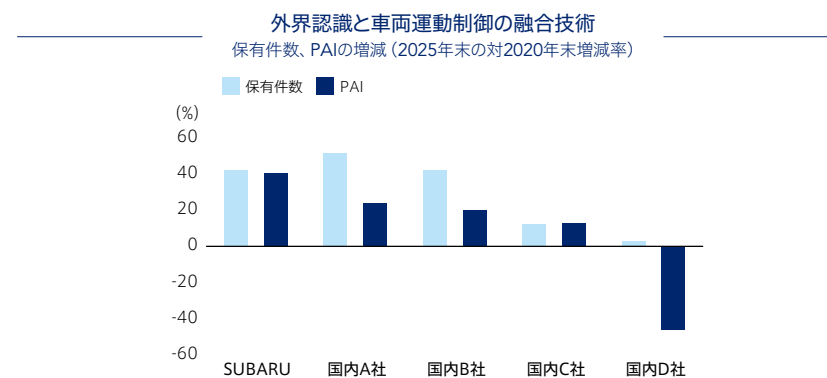
Topics

外界認識と車両運動制御の融合技術の特許ポートフォリオ

当社はお客様が日常的に体感するクルマ本体の性能の1つとして考えられる「外界認識と車両運動制御の融合技術」について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PAI[※]の増加率は、国内自動車会社と比較してもトップクラスであり、本技術領域において当社の強みの発揮に資する質の高い特許ポートフォリオを構築しています。今後も価値創造を支える技術の知財化を進めていきます。

※ 特許価値スコア (Patent Asset Index)



第三者機関の評価

当社は、英国の情報サービス企業であるClarivate Plc（以下、クラリベイト社）が発表する世界の革新的な企業・機関トップ100社に初めて選出され、「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2026」を受賞しました。「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター」は、世界中の企業や機関が有する特許をクラリベイト社が独自の特許調査・分析プラットフォームを用いて、4つの軸「影響力」「成功率」「希少性」「地理的投資」で評価し、トップ100社を選出するものです。当社は、「影響力」「成功率」の項目が高く評価されるとともに、技術領域としては「先進運転支援システム」が高く評価され、今回の受賞にいたしました。



SUBARU 「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2026」を受賞

https://www.subaru.co.jp/news/2026_01_22_140801/



知的資本については、サステナビリティWebをご参照ください。

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

Top 100
Global
Innovator
2026

Clarivate



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

人的資本

CHRO Message

つながりを力に、多様な挑戦を、真の競争力へ

執行役員 CHRO（最高人財責任者） 草深 英行

事業を取り巻く環境は、かつてない速度で変化を続けています。先行きを見通すことが難しい時代において、変化に柔軟に向き合い、新たな価値を生み出し続けることのできる「人の力・組織の力」こそが、企業の将来を左右し得る重要な経営資本であると考えています。とりわけ、業界内で比較的小規模な当社にとっては、一人ひとりが持つ専門性や経験、想いを最大限に活かし、掛け合わせることで、人的資本を強化していくことが、持続的な成長と企業価値向上の鍵になります。この力を引き出すことは、「人を中心としたモノづくり」を掲げる当社にとって、強固な事業基盤をつくることに他なりません。

こうした考えのもと、当社は人的資本経営の目指す姿として掲げる「真の競争力を持った人・組織」と、そこで定義する四要素の実現を目標として追求していきます。「SUBARU 2025方針」の実現と、その先の持続的な成長を力強く支えるためには、この四要素が高い次元で相互に機能している状態が必要であると考えているからです。

この一年で、職場起点の挑戦は着実に増加しており、少しずつ成果や組織の変化につながり始めてい

ます。こうした動きとともに、従業員意識調査においても、直近2年連続で、エンゲージメントスコアおよびすべてのカテゴリーのスコアが向上しました。先行きを見通しにくい事業環境のなかで前進が続けられていることを前向きに受け止めており、挑戦に踏み出す職場や、現状を少しでも良くしようとする従業員は確実に増えていると実感しています。

一方、そうした各職場の意識変化や挑戦が、全社へ自然には広がっていないという実情もあります。当社には、かねてより「言ったもん負け」という言葉があります。勇気をもって一步を踏み出した人が、組織の壁や意思決定の構造に阻まれ、周囲の支援や共感を得られず、いつのまにか埋もれてしまう。そんな状態を指した、現場から生まれた言葉です。このような挑戦が報われない構造を解き、熱意を最大限に引き出すことで、成功事例を特別な一部の取り組みで終わらせず全社へ波及させていく。それが、CHROとして果たすべき役割だと考えています。

その実現の鍵を握る当社の競争力の基盤は、「挑戦を愉しむ人財」と「つながり」であると確信しています。私自身、様々な部門でキャリアを積み中で、SUBARUを良くしたい、お客様にもっと良い価値を届けたいという想いを持つ人財が数多く在籍していることを実感してきました。お客様に「安心とゆしさ」を届けることを磨き続けてきた歴史の積み重ねが、多様な個が共通の目標に向かう土壌を育んできたと考えています。加えて、業界内では比較的小規模な当社だからこそ、人と人の距離が近く、同じ想いを持つ仲間とつながりやすいという特徴があります。だからこそ、ひとたび挑戦が生まれ、認知されれば、その広がりや速く、結束したときには大きな力を発揮できる。小規模であることを制約ではなく、強みにすることができると考えています。

こうした強みを確かな競争力へ変えていくために、挑戦を可視化し、応援し、つなげる取り組みを強化しています。SUBARU Movement Index(SMI)をはじめとする施策は、挑戦している人を埋もれさせず、同じ想いを持つ仲間とつなぎ、全社で支援していくための仕掛けです。2026年度に開始したばかりですが、既に、新たな連携や挑戦の広がりが生まれ始めています。引き続き、人と人、組織と組織、挑戦と挑戦をつなぐ仕掛けと、挑戦を称賛し成果に報いる仕組みを強化していくことで、一人の勇気ある一歩が互いに力を与え合い、それぞれの力を掛け合わせて、より大きな成果へと高めていける組織づくりを進めてまいります。

昨年のCHRO就任以降、人と組織に関する意思決定の役割と責任は一層高まりました。これまで当社が大切にしてきた「人を中心に考える」姿勢を、経営のなかでより強く、より速く実行に移すための体制も、着実に整えてきました。正解が見えない時代だからこそ、立ち止まるのではなく、経営として「まず試し、学び、改善する」という考え方を共有しながら、人財投資や挑戦を後押しする仕組みづくりを加速していきます。

着実に芽吹き、広がりつつある挑戦を、SUBARUグループ全体のうねりへ。そして、そのうねりを、「SUBARU 2025方針」の実現と、持続的な企業価値向上へつなげてまいります。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

人的資本

人的資本経営の全体像

当社は「人を中心としたモノづくり」という思想のもと、SUBARUらしい独自の価値を磨き続けてまいりました。その過程では、事業の拡大と技術の高度化に対応すべく、専門分野ごとに機能を分け、各領域を深める形で組織をつくり、成長につなげてきました。

一方で、環境変化の速度が増すなかでは、全社横断で機動的かつ柔軟に動く力が欠かせません。経営資源が限られる当社が、変化への対応力を高める鍵は、多様な人財の知見を掛け合わせ、価値を創出し続けられる組織を構築することにあります。その担い手は人であり、人と組織への投資をいかに成長へ転換できるかが、競争力を左右します。

この認識のもと、当社は、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、変化の時代にも成長し続けるために必要な組織能力を四つの要素で定義しています。

真の競争力をもった人・組織

人財それぞれの異なる能力が最大発揮されている

従業員の様々な個性や価値観、経験、経歴などにに基づき育まれてきた能力が十分に発揮される環境を整えることで、イノベーションが創出され、SUBARUらしい独自価値が持続的に創出できると考えています。

本質業務に注力し、成果創出までのスピードが速い

適材適所の人員配置および、AI活用等で極限まで効率化した本業集中を基盤に、前例にとらわれない仕事の進め方に変革していくことで、迅速に意思決定・行動できる組織を目指します。

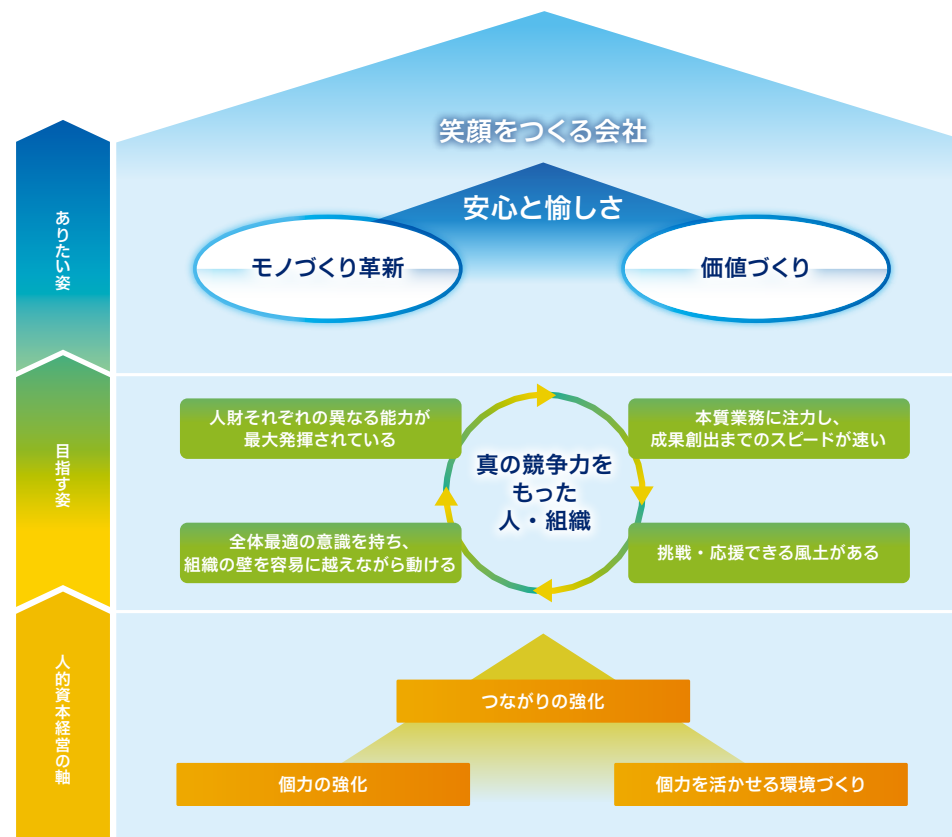
全体最適の意識を持ち、組織の壁を容易に越えながら動ける

「全社を知る」「他部門を知る」取り組みを強化し、「SUBARU 2025方針」実現への全体課題の自分事化を進めます。これにより、多様な人財の力が価値創出に向けて部門の垣根を越え、柔軟に協業していくことを目指します。

挑戦・応援できる風土がある

一人ひとりへさらなる挑戦を促し、仲間同士をつなぎ、組織を挙げて支援し伴走する風土を醸成することで、高い挑戦意欲を持った人財が全社を牽引できる状態を目指します。

人的資本経営の考え方



「真の競争力をもった人・組織」を構成する四つの要素は、それぞれが独立した目標ではありません。いずれか一つだけを高めても、他の要素がともなわなければ十分には機能せず、四要素が同時に高まって初めて、環境変化への柔軟かつ迅速な対応が可能となります。

この考えのもと、当社は人的資本経営の軸を3つに再定義しました。従業員一人ひとりの自律を確かな成長へ結びつける「個力の強化」、能力の発揮を妨げる制約や迷いを取り除く「個力を活かせる環境づくり」。そして、この二軸を土台としたうえで、そこから生み出される力を束ね、協業と挑戦の風土のもとでさらに大きな力とする「つながりの強化」を、重点テーマに据えています。

三つの軸を通じて、人と組織の力を持続的な価値創出へと転換し、「SUBARU 2025方針」の実現、そしてその先にある成長につなげていきます。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

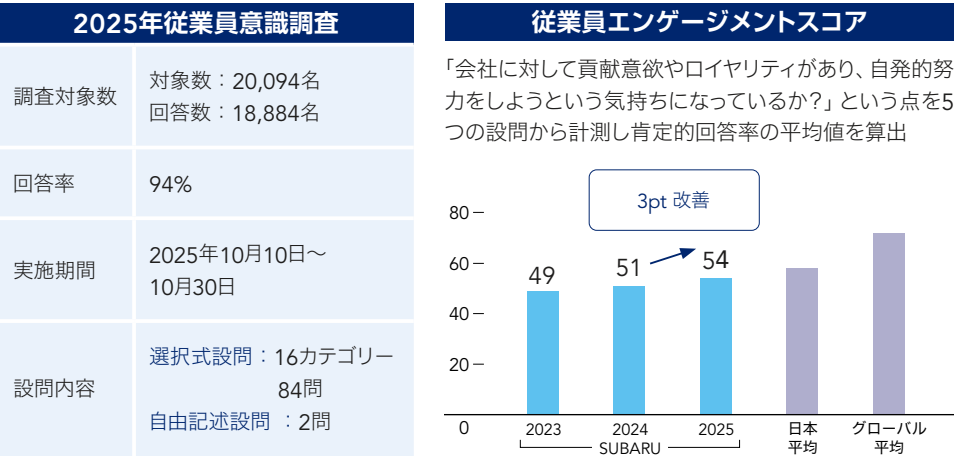
人的資本

現在地・変化の手応え

従業員意識調査とエンゲージメントスコア

当社は2017年度より毎年、従業員意識調査を実施しています。持続的な成長に向けて、従業員それぞれが持つ日々の業務や組織風土、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。調査結果については、人事施策の推進に加え、各職場における課題抽出と対策立案に活用されています。

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ており、「2028年に70%」を目標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譲渡制限付株式報酬のうち変動型報酬の算定に用いるKPI（定性：非財務）として採用しています。



2025年度調査で算出されたエンゲージメントスコアは54%（回答率94%）でした。2023年度以降、同スコアは統計的に有意な改善を続けていることに加え、調査におけるすべての設問カテゴリーも2年連続で改善しています。目標スコアの達成に向けては道半ばであるものの、この結果を単なる満足度の高まりではなく、各職場が自ら課題を捉え、変化に向けて行動し始めている兆しであると受け止めています。

一方で、「経営戦略」「業務プロセス」に関する肯定回答率は改善しつつも依然として低く、日本平均との差も大きい状況が続いています。とりわけ、組織の壁や業務スピードに関する改善要望が多く、重点的に取り組むべき課題として認識しています。

成長課題

従業員意識調査の自由記述や職場ヒアリングから課題を抽出した結果、多くの職場において、「組織の壁」と「意思決定の遅さ」の改善が求められていることがわかりました。

なぜ、壁とスピードの課題が生じるのか

- 事業の拡大と技術の高度化にともない分業化を進めたことで、着実に業務を進める体制が整った一方、目標が細分化し、無意識のうちに自部署を優先する意識が芽生えた
- 高い確実性を重視する業務の進め方は当社の強みである一方、環境変化が速まるなかでは、部門間の調整や意思決定に時間を要する場面が発生している

背景にある本質的な課題：分業型の業務体制が生んだ「仲間とつながれない構造」

- 業務や組織のあり方を変えようと挑戦したい人がいても、協力できる仲間や必要な知見を持つ人財、意思決定者と、自然にはつながりにくい状態がある
- 結果として、変化に挑む提案者が孤立し、疲弊し、挑戦が止まってしまう

2025年度の調査が示した課題は、当社が2024年度より重点テーマとして推進する「つながりの強化」が引き続き重要であることを示しました。職場における着実な変化の兆しを全社のうねりへとつなげ、「真の競争力をもった人・組織」の実現を強力に推進していきます。

Topics グローバルでの人的資本経営強化に向けて

最重要市場である北米地域でも、各子会社が外部機関を活用した従業員意識調査を実施し、課題把握と改善に取り組んでいます。なかでも販売事業を担うSubaru Of America Inc.の2025年度エンゲージメントスコアは87pt[※]（回答率81%）と、同調査における外部ベンチマークを大きく上回りました。引き続き、グループ全体で人的資本経営の加速に向け、課題認識や取り組みの共有を推進します。

※ 当社のエンゲージメントスコアとは算出方法が異なります

SOAにおける人事領域の主な取り組み	取り組みによる効果
- 多様性の尊重や包摂性に関する継続的な教育の実施 - 階層間コミュニケーションの強化 - マネージャー主導による業務負荷の適正化	- 経営層や上司への信頼度の向上 - 働きやすい職場環境の実現



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

- 26 製造資本
- 28 知的資本
- 33 人的資本
- 38 財務資本
- 41 社会関係資本
- 46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

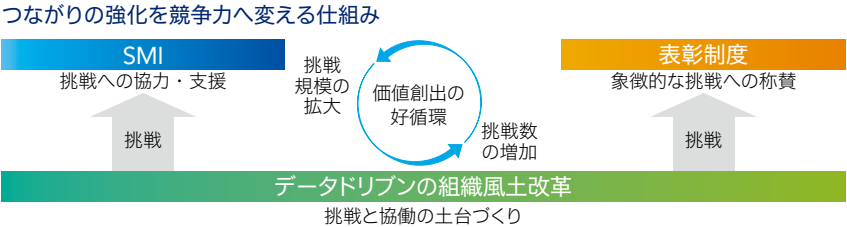
人的資本

つながりの強化―創出した力を束ね、さらなる成長へ

分業によって培われた高度かつ多様な専門性を活かしながら、組織の壁を越えた密度の高い協働を生み出すため、人的資本経営の重要な軸として「つながりの強化」を掲げています。

以下の4つの「つながり」を複合的に強化し、競争力を高めるための取り組みを進めています。

経営とつなぐ 「SUBARU 2025方針」の実現に向けて、自らの業務が果たす役割を理解し、自ら行動を起こす	組織とつなぐ 部署間の連携・協働を強化し、機動的かつ柔軟に動ける土台をつくる
人とつなぐ 仲間が見つかる環境や見つける機会をつくり、最初の一步を後押しする	チャレンジとつなぐ 全社で生まれる挑戦を波及させ、より大きな価値へ育てる



SUBARU Movement Index (SMI)―挑戦と協働を支援し、さらに全社のうねりへー

「つながりの強化」の中核を担う取り組みが、SUBARU Movement Index（以下、SMI）です。SMIは、職場で生まれる挑戦を全社の従業員に可視化・共有することで、「他者の想いが見えず、仲間が見つからない」という構造的な課題の解決を目指すプラットフォームです。SMIを通じて人や組織の壁を越えた連携を支援することで、協働の促進と挑戦風土の全社的な波及を目指しています。

SMIでは、全社の組織風土改革や生産性向上につながる職場起点のプロジェクトを認定し、「活動目標に対する従業員の参画率」と「活動メンバーの支援実感値」を捉え、定期的にスコアを算出していきます。挑戦が個人や一部の職場に閉じず、組織全体の動きへと育てているかを可視化し、活動の成長やさらなる協働を支援するために活用しています。

現在は6つのプロジェクトを認定しており、挑戦プロセスの定期的な発信を続けています。既に、情報発信を通じて、これまでつながりのなかった従業員同士の連携が生まれ、業務改善の活動が拡大する事例も創出されました。

2026年度は立ち上げ期と位置づけ、挑戦可視化プラットフォームとしての全社認知獲得を目指しながら、来年度に向けた、認定プロジェクトの成長支援モデル構築を推進していきます。

SMIを通じて新たな挑戦とつながりを全社へ届けることで、多様な人財が挑戦、協働し、人財の力を価値へ転換できる組織をつくっていきます。

表彰制度―称賛を通じて、次の挑戦を生み出す―

主体的な挑戦を通じて変革をリードした人財を称賛し、「真の競争力を持った人・組織」の具体的な姿を示すべく、様々な社内表彰を実施しています。

なかでも、社長表彰は、「SUBARU 2025方針」の実現・SUBARUブランドの強化・ひとつのSUBARU化に向けた象徴的な成果と挑戦プロセスをたたえる全社イベントです。式典の様子はオンライン配信されており、受賞者の誇りや一体感を高めるのみならず、「挑戦していいのか」迷っている従業員の遠慮や躊躇を打破し、挑戦に踏み出す動機づけにもなっています。

当社では、この他にも、製造現場を中心とした業務改善の優秀事例を表彰する発表会、各本部単位の表彰などを複合的に実施しています。今後も表彰を人的資本経営推進の重要な機会と位置づけ、全社的な称賛と挑戦の波及を加速させるべく、仕組みを発展させていきます。



社長表彰の様子

風土改革室の新設 ―データドリブンの組織風土改革―

全社で強固な「つながり」を実現するためには、その主体となる各職場の自律的かつ持続的な成長が必要です。その推進を担う組織として、2026年4月に人事総務本部内に風土改革室を新設しました。これまで人事部の一部署が担ってきた組織風土改革業務を独立した組織として立ち上げることで、全社の人的資本経営を加速させています。

風土改革室が推進の柱とするのが、データドリブンの組織風土改革です。「職場が活性化するプロセスの確立・見える化」と「データに向き合い、正しく現状を理解し、課題解決を実行できる職場づくり」を両輪で進めることで、持続的な成長サイクルの構築を目指します。その実現に向けた一環として、従業員意識調査の結果を経年や他部署と容易に比較できるようにすべく、システム導入を進めています。各職場が速やかに現状を把握し、対策の立案と実行に移せる環境を整えていきます。

2025年度より、全社に先駆けて取り組みを開始した技術本部では、各職場が主体的に現状把握から対策実行まで進める改善サイクルが定着し、エンゲージメントスコアの向上と職場の活性化に成果が表れました。この結果を受け、現在はモノづくり本部などへの展開を完了しており、今後も成果を踏まえて全社への展開を検討していきます。

また、従来の人事部門は全社共通施策を推進することが中心でしたが、現在は、各職場の主体的な改善を風土改革室が伴走支援することで、自主自律による職場改善を後押ししています。各職場の成果を風土改革室が見える化し、職場を越えた知見の共有と横展開を強化することで、仕掛けと仕組みの両面から、「つながりの強化」を確かなものにしていきます。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

人的資本

個力の強化—意欲に応え、強みを伸ばす諸制度の整備と拡充

「つながりの強化」が束ね、伸ばしていく力の源は、一人ひとりの能力発揮にあります。そのため、個の力を強くすることが、競争力を大きく高める起点になると考えています。

当社は、「平等から公平へ」の考え方のもと、一人ひとりの意欲や能力、キャリア志向に応じた支援を実施しています。自律的なスキルアップや成長への挑戦機会を拡充するとともに、成果や能力発揮を適切に評価・処遇する制度を整えることで、従業員の活躍を後押しします。

育成FUND—個のスキルを育て組織の力へつなげる—

従業員が、組織の競争力強化につながる学びの機会を自ら探し、承認を得ることで、研修費用の全額支援を受けられる制度です。2024年6月の導入以降、支援総額は1,800万円を超えました。個人の高い意欲に応え、プロフェッショナルを育てることで、変革を後押しします。

ちょこジョブ（ちょこっと×ジョブ）—スキル発揮の機会を生み出す—

自部署の業務に従事しながら、就業時間の一部を活用し、従業員自らが応募した他部門の業務やプロジェクトに参画できる仕組みとして、2026年度から導入しました。部門を超えた新たな交流を創出するとともに、一人ひとりの自律的なキャリア形成につなげることを狙います。

公募制ジョブローテーション—個力を起点に、組織の競争力を高める—

個人の能力の効果的な発揮には適材適所が重要であるという考え方のもと、従業員一人ひとりが自律的に描いたキャリアプランの実現を支援する仕組みです。導入後5年が経過し、約400名が新たなキャリア機会を得ています。個人のキャリア支援による人財の強化に加え、流動性効果による組織力強化にもつながっています。

スペシャリスト制度—世界で戦うスキルと成果に報いる—

当社の競争力の源泉となる、極めて高度な専門性と技術力を持ったエンジニアを、スペシャリストとして認定し、適切に評価・処遇する制度として、2021年度に導入しました。認定は年度ごとの審査で行い、当社でのさらなる活躍と次世代の育成を促す仕組みとして、エンジニアの意欲向上とキャリア形成に寄与しています。

個力を活かせる環境づくり—多様な個力を組織力に変える土台の整備

当社では、多様な個が互いを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、従業員一人ひとりが迷いなく、多様な個性や固有の能力を最大限に発揮できるよう、目指す方向の共有、働きがいの向上、生産性の向上などに向けた取り組みを進めています。

労使協議 全編ノーカット動画配信—経営課題の共通認識化—

当社の労使協議は、会社の持続的成長を目指した本質的な議論の実施に注力しており、その様子を全編ノーカットで全社に動画配信しています。2025年3月の春季労使交渉では、計5回の協議の様子を31本の動画で配信し、累計15万回以上の再生がされました。対話の熱量を高い透明性をもって届けることで、経営との信頼関係構築と、事業環境や会社の取り組みへの正しい理解につなげています。

魅力あふれる工場・現場づくり—選ばれ続けるモノづくり現場の実現—

当社の安定的かつ持続的な事業成長には、製造現場である工場の魅力を高めることが不可欠であるとの考えのもと、工場で働く従業員の安全・快適性のさらなる改善、働く誇りや成長実感の向上、地域共創を目指した活動などを複合的に推進するプロジェクトを立ち上げました。取り組みを通じて、将来にわたり愛され、人に選ばれ続ける工場を目指しています。

AI拡充・活用率向上—業務の選択と集中—

限られた経営資源で、より高い価値を創出するため、経営企画本部・人事総務本部・IT戦略本部が連携し、全社のAI活用を推進しています。2026年9月末に全役員および全管理職への教育を完了しています。AIを一人ひとりの能力発揮を支える基盤として活用することで、より付加価値の高い業務へ注力できる環境づくりを進めています。

多様性のある組織づくり—女性の活躍推進—

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、「採用」「制度」「キャリア形成支援」「風土醸成」の4つの観点から取り組みを進めています。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。

女性管理職者数

KPI	2030年	100名
	2026年6月時点	53名
	係長級女性社員	164名



女性活躍も含めたDE&Iの取り組み詳細については、サステナビリティWebをご参照ください。

<https://www.subaru.co.jp/csr/social/resources/diversity.html>



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

財務資本

CFO Message

機動的な経営を財務面から支え、
持続的な成長と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

当社グループは、米国市場における堅固な販売基盤と高いブランド力を主軸に、独自のポジションを築きながら成長してきました。また、コンパクトな企業規模を活かし、開発・製造・販売のあらゆる活動で変化に即応できる「機動力」を発揮し、大手完成車メーカーとは異なる戦略をとってきました。社内の関連部門が密接に連携し、市場の需要変化に応じた生産・出荷計画の柔軟な見直しを通じ、需給の最適化を図り、高い工場稼働率・販売効率を実現しているのがその一例です。

一方で、昨今の事業環境に目を転じると、米国の関税政策や環境規制は目まぐるしく変化し、我々の経営基盤にも影響を及ぼしています。こうした状況下においても成長を続けていくためには、当社の強みをさらに磨き上げ、経営基盤を一層強靱にしていくことが不可欠であると考えます。2025年11月に発表した「SUBARU 2025方針（以下、2025方針）」では、経営基盤の強靱化に向けた取り組みとして、①2,000億円規模のコスト低減を目指す「原価維新20-30」、②2030年代前半を目途とした世界販売台

数120万台規模の実現、③バリューチェーン収益の拡大の3つを提示しました。これらはいずれも、当社の強みである機動力を活かし、全社一丸となって取り組むことで実現できると確信しています。

企業価値の最大化に向けて、CFOが果たすべき役割は大変重要であると認識しております。資本効率の向上を念頭に機動的な資本政策を遂行するとともに、財務面から経営基盤の強靱化を支え、企業価値の最大化に貢献してまいります。

2026年3月期業績の振り返りと2027年3月期の見通し

2026年3月期業績振り返り

生産・販売台数は、BEVの自社生産開始に向けた準備工事にともなう国内工場の一時的な生産制約や、中東情勢の緊迫化による輸送船運航への影響により、前年を下回る結果となりました。一方で、「フォレスター」は、米国・日本・カナダ市場を中心にお客様から高い評価をいただき、好調な販売実績を収めました。

利益面では、米国の追加関税影響や為替変動、原材料価格の高騰などにより3,000億円レベルの減益影響が発生し、加えて環境規制クレジットおよびBEVに係る減損損失と関連費用の計上により、前年同期を下回る水準となりましたが、現時点で想定しうるBEV関連費用は、2026年3月期をピークとして概ね計上を完了しました。

2026年3月期	実績	前年同期比
生産台数	880千台	△7.0%
連結販売台数	896千台	△4.3%
売上収益	4兆7,850億円	+2.1%
営業利益	401億円	△90.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	908億円	△73.1%

2027年3月期見通し

米国の追加関税影響や環境規制クレジット・BEVに係る減損損失といった大口費用が、前年同期比で大幅に減少する一方、原材料価格のさらなる高騰や貴金属市況の悪化、中東情勢の影響といった新たな外部要因により、1,300億円以上の業績押し下げリスクを想定しております。

一方、販売面では、昨年来拡充してきた「フォレスター」や「クロストレック」のHEVモデルなどのICE系商品とトヨタ自動車との共同開発BEVの販売拡大により、前年同期比4万4千台増の連結販売台数94万台を目指します。また、お客様の需要を的確に捉えたグレード構成の最適化や市場間アロケーションを機動的に行い、利益の最大化を目指します。販売面以外では、コスト改革やバリューチェーン収益の拡大など「2025方針」で掲げた取り組みの成果を着実

2027年3月期	見通し	前年同期比
生産台数	900千台	+2.3%
連結販売台数	940千台	+4.9%
売上収益	5兆2,000億円	+8.7%
営業利益	1,500億円	+273.9%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,300億円	+43.1%



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

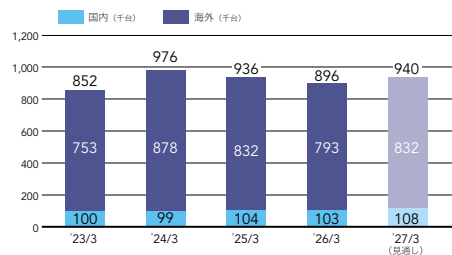
価値創造を支える経営基盤

データ

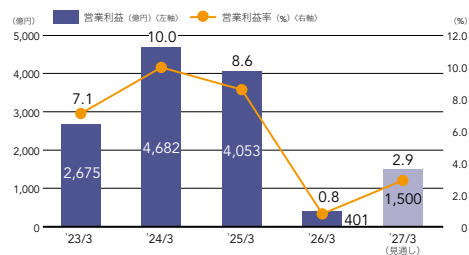
財務資本

に収益へ結び付けます。これらの取り組みを推進し、営業利益1,500億円の達成を目指します。

連結販売台数



営業利益／営業利益率



変化を捉え、成長につなげる資本政策

既に公表している「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」において、2030年を見据えた目標として「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。一方、前述の通り、当社グループを取り巻く事業環境は断続的に変化し、市場の潮流も日々変化しています。このような不確実性が高い環境下においては、「柔軟性と拡張性」の考えのもと、変化を的確に捉え、迅速に意思決定を行っていくことが重要であり、当社らしい機動的な経営を財務面から支えるべく、資本政策においては、環境変化を的確に捉えながら、中長期的な資本効率向上を念頭に「成長投資」「株主還元」「財務健全性と安定性の実現」のバランスをとった資本配分の実行を目指します。この資本政策の実行により、持続的な成長を果たし、企業価値の最大化を目指します。



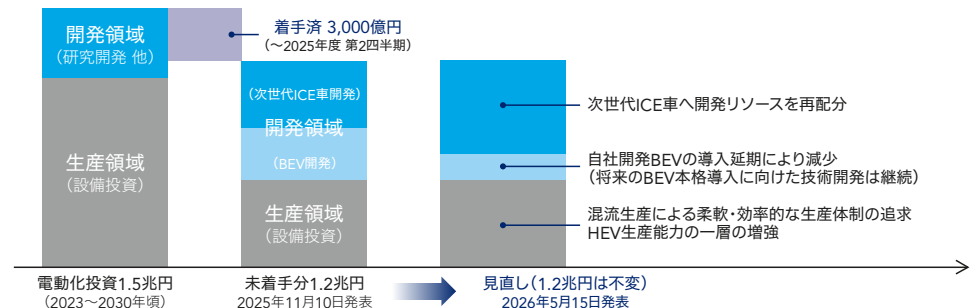
成長投資

市場ニーズの多様化に加え、電動化や知能化をはじめとする技術革新が日進月歩で進展する中、自動車メーカーには競争力を高めながら持続的成長を実現していくことが求められています。一方で、当社の企業規模を踏まえると、幅広い領域への投資をすべて自社のみで賄うことは現実的ではありません。そのため、当社ならではの強みを発揮できる領域と、パートナー企業との協業を活用すべき領域を的確に見極め、限られた経営資源を最も効果的な分野へ配分していくことが不可欠です。どの領域に成長投資を振り向け、将来の収益拡大と企業価値向上につなげていくのか、その見極めと意思決定は経営における大

きな課題であり、その実現に向けCFOが果たす役割は極めて重要であると考えています。また、自動車業界は市場や政策動向の変化が激しく、将来の需要構造を精緻に見通すことは容易ではありません。だからこそ、外部環境の変化を的確に捉えながら、成長投資の内容や優先順位を継続的に見直し、変化を成長機会へと転換していくことが重要であり、その判断を見極めていくこともCFOが果たすべき重要な役割であると考えています。

当社は、電動化対応投資として総額1.5兆円の成長投資を2023年に発表しましたが、この計画は、2030年時点でBEVが世界販売台数の50%を占めることを前提に策定したものです。しかしながら、足元の状況に目を転じると、環境規制の緩和などを背景に、米国市場におけるBEV需要の本格的な拡大時期は当初想定よりも後ろ倒しとなる一方、HEVを含むICE車の需要は当面堅調に推移するものと見込んでいます。こうした状況変化を踏まえ、昨年11月および今年5月に成長投資計画の見直しを発表しましたが、2030年までの投資総額は維持しつつも、開発リソースや投資配分を最適化することで、市場ニーズとの整合性を高めるとともに、将来の成長に向けた投資効果の最大化を図っていくことを狙いとしたものです。

成長投資領域の機動的な見直し



開発領域においては、自社開発BEVの量産開発リソースを次世代ICE車へ再配分します。BEV開発では、アジャイル開発の導入により部門横断で機動的な開発体制を構築するとともに、デジタル技術を活用した車両性能の評価・検証プロセスを確立することで、開発期間の大幅な短縮につながる開発基盤を構築しました。この基盤を次世代ICE車にも展開することで、効率的な商品ラインナップ拡充を進めます。また、足元のBEV需要にはトヨタ自動車との共同開発BEVで対応し、過大な投資負担を抑制します。一方で、BEVがカーボンニュートラル社会の実現に向けた重要な選択肢であるとの考え方に変わりはなく、自社開発BEVの本格導入に向けた技術開発は継続していきます。また生産領域においては、将来需要を過度に先読みして生産車種や生産能力を確定するのではなく、混流生産による柔軟かつ効率的な生産体制の構築を進めていきます。今年2月より、国内生産拠点のひとつである矢島工場において、グローバル展開



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

財務資本

モデルでは初となるBEVの自社生産を開始し、現在はICE車との混流生産を行っております。また、2027年以降に立ち上げ予定の大泉新工場においても、ICE車・BEVの混流生産体制での立ち上げを念頭に、最適な生産ラインの構築を進めていきます。一方、足元のグローバルなHEV需要の拡大に対しては、HEV用トランスアクスルを製造する北本工場において、2027年に年間30万台弱の水準まで生産能力を増強し、拡大する需要に的確に応えていきます。

今後も、不確実性の高い事業環境の中で、柔軟性と拡張性を重視しながら、選択と集中による効率的な投資を徹底し、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指していきます。

株主還元

2026年5月の「2026年3月期第4四半期決算発表」において、株主還元方針の見直しを発表しました。DOE3.5%に基づく配当を株主還元の基本と位置づけることは不変としつつ、中長期的な資本効率の向上を念頭に、業績・市場状況に応じた増配や機動的な自己株式取得を実施することが見直しのポイントです。この方針ののっとり、2026年3月期の株主還元としてDOE3.5%を基準に1株当たり115.5円／年の配当を実施することに加え、1,500億円を上限とする自己株式取得を決定しました。なお、2027年3月期の株主還元は、DOE3.5%に基づき1株当たり116円／年の配当を予想しています。今後も方針ののっとり、積極的に株主の皆様のご期待に応える株主還元に努めてまいります。

株主還元方針の変更

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%※を設定
- ・還元水準の目安は、総還元性向40%以上
- ・実績及び市場状況に応じた自己株式取得の実施

中長期的な資本効率向上を念頭に、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%※を設定
- ・業績および市場状況に応じた、増配や機動的な自己株式取得の実施

※ 為替変動等で大きく増減する「その他の資本の構成要素」を除く。 DOE = 年間配当総額 ÷（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）

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し、市場・車種を絞り込んで強みを発揮できる領域に集中することで、SUBARUらしい価値を創造してきました。前述の通り、当社グループを取り巻く事業環境は目まぐるしく変化していますが、こうした状況下でも、当社の強みをさらに磨き上げ、ステークホルダーの皆様とともに成長していきたいと考えております。その実現には、事業活動の安定化、将来の成長投資、そして

株主還元を支えていく財務基盤の構築が必要です。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が、先行きの見通しが立てにくい変化の局面においても、成長機会を逃さず、柔軟で迅速な意思決定を行っていくために、財務健全性と安定性が果たす役割は重要であると考えています。一方で、財務健全性を過度に重視し、資本を滞留させてしまうと、資本効率の低下を招きかねません。これまで、当社グループは定期預金を含め1兆円を上回るネットキャッシュポジションにありましたが、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状況にあったと認識しています。

このような状況のなか、2026年5月の「2026年3月期第4四半期決算発表」において、中長期的な資本効率向上の観点から、キャッシュ保有の上限目安をネットキャッシュ2.5月商と定め、コントロールしていくことを発表しました。不確実性の高い事業環境下においてキャッシュ水準を一律に定義することは困難なものの、過度なキャッシュの積み上がりを抑制しながら、財務基盤の安定化を目指します。また、昨今の金利上昇局面にともない、資金調達コストを抑制していく重要性が高まっていることから、必要な資金を適時かつ機動的に調達できる体制として、タームアウトオプション付コミットメントラインを設定しております。こうした取り組みにより、時代の変化に応じた、財務基盤の安定化を推し進めます。

また、「2025方針」で掲げたバリューチェーン収益の拡大に向けた取り組みの一環として、先般、2030年を目途に北米市場において販売金融事業へ参入することを公表しました。販売金融を起点にお客様との接点を拡大し、カーライフ全体を通じた収益機会の拡大と、将来のSUBARU車の再購入促進につなげていくことが狙いです。こうした事業領域の広がりにより、財務構造に新たな要素が加わっていくこととなりますが、CFOとして事業構造の変化を的確に捉え、最適な財務健全性と安定性の備えを講じていきます。

発信と対話のさらなる充実

当社は、財務・非財務の両面から、国内外の株主・投資家の皆様との対話を重視しています。今後も発信と対話をさらに充実させ、当社グループの中長期成長への考え方に共感いただけるステークホルダーを増やしていきます。そのために、「2025方針」で掲げた経営基盤の強靱化に向けた各取り組みの進捗と、それらを支える当社の強みについて理解を深めていただくための発信・対話の充実化を図っていきます。具体的には、事業戦略説明会や技術説明会を通じて発信・対話の「質」を高めるとともに、実地・オンラインを含む多様な手段で接点機会を創出し、「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、当社の強みや戦略について、投資家の皆様に理解を深めていただき、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。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

- 26 製造資本
- 28 知的資本
- 33 人的資本
- 38 財務資本
- 41 社会関係資本
- 46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

社会関係資本

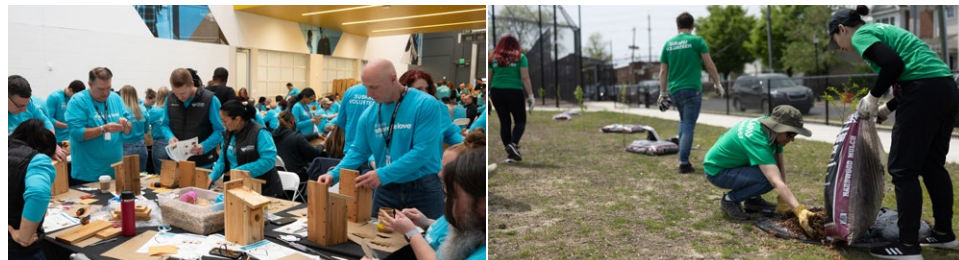
当社グループは、お客様をはじめとするステークホルダーとの「つながり」を重要な経営資源と捉え、これを社会関係資本として位置づけています。商品を起点に生まれた関係は、お客様同士、販売店、地域社会へと広がりながら深化し、多様な主体が関わるネットワークとして形成されてきました。

こうした関係は、単なる接点や取引にとどまらず、共感と信頼に支えられた持続的なつながりとして蓄積され、事業活動を通じた価値創造を支える基盤となっています。以下、米国・日本それぞれの代表的な取り組みを通じて、社会とのつながりが社会関係資本へと転化する姿をご紹介します。

米国：Love Promise®を通じて育まれる社会とのつながり

Subaru Love Promise®は、SUBARUと関わるすべての人にあらゆる接点でLoveとRespectを示し、販売店とともにより良い社会づくりを目指すというビジョンです。この考え方のもと、お客様との関係を起点に、販売店や地域社会とのつながりを広げながら、多様な主体が関わる価値共創を進めています。

この取り組みの背景には、お客様がクルマに対して抱く強い愛着や共感があります。米国では「I love my Subaru」という表現に象徴されるように、商品評価を超えた関係が築かれてきました。こうしたお客様の想いや価値観に寄り添う形で、2008年に「Love」をキーワードとしたLove Campaignが開始されました。代表的な取り組みである「Share the Love Event®」では、お客様が選んだ団体に対して当社グループが寄付を行う仕組みを通じて、お客様の想いを社会に向けた行動へとつなげています。



「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、長年の積み重ねを通じて、販売店と地域社会を巻き込んだ新たな関係を生み出してきました。現在ではLove CampaignはLove Promise®へと進化し、賛同する640を超える販売店とともに共通のコミットメントのもと、関係構築を進めています。お客様が関心を寄せる5つの領域—Environment, Health, Education, Pets, Communityを中心に、SOAがパートナーシップを結ぶ団体に加え、各販売店が独自に選んだ地元の団体への支援も行うことで、お客様・販売店・地域社会をつなぐ多様な接点が生まれています。お客様とのつながりを起点とした活動の広がりが、これら三者との関係の深化につながっています。

Love Promise®で取り組む5つの領域

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

Subaru Loves to Help®
<https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-to-help/>

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 Learning®
<https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-learning/>

Subaru Loves Pets®
<https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-pets/>

顧客と地域社会をつなぐ拠点づくり

さらに米国においては、リテラー網を「顧客と地域社会をつなぐ拠点」として再定義する新たな店舗デザインの導入も進めています。従来の枠組みを超え、顧客との関係構築や地域とのつながりを強化する場として、リテラーの役割を進化させる取り組みです。

本コンセプトでは、商品体験やサービス提供に加え、来店者同士や地域との交流を促す空間設計を通じて、顧客との接点を質・量の両面で拡張します。店舗をコミュニティの拠点として位置づけることで、顧客との継続的な関係構築とロイヤリティの醸成を図っています。こうした取り組みは、Love Promise®の理念を体現するものであり、顧客・リテラー・地域社会のつながりを基盤とした価値創出の強化につながっています。





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

社会関係資本

お客様が主役となって広がるコミュニティ

これまでの企業としての取り組みに加え、米国では、お客様自身が主役となってつながりを広げる動きも生まれています。当社グループはその活動を支えながら、お客様が育む関係の輪を社会関係資本の一部として捉えています。

SubieEventsを通じた共創の場づくり

米国では、以前からSUBARUオーナーやファンが集うイベントが各地で開催され、こうした場を通じて、お客様同士の交流や地域社会との接点が育まれてきました。当社グループは2024年、全米6都市で開催されるオーナー・ファン向けイベントにタイトルスポンサーとして復帰し、こうしたお客様主催のコミュニティとの関係をさらに深めています。各地の会場には数千台規模のSUBARU車とそのオーナーが集い、最新モデルの試乗や走行体験、技術セミナーなど、多様なプログラムを通じて参加者同士の交流が自然に生まれています。また、Love Promise®活動と連動した地域団体との取り組みや保護犬・保護猫の里親募集なども行われています。こうした開かれた場が、お客様同士、さらには地域社会とのつながりを広げ、SUBARUを人と人をつなぐ存在へと高めています。

Subaru Ambassadors Program

Subaru Ambassadorsは、SUBARUへの深い共感と愛着を持ち、その価値を自発的に発信・拡散してくださるお客様です。日常の体験や想いを自らの言葉で共有し、Love Promise®活動の支援やイベントを通じて、SUBARUを起点としたつながりを多様なコミュニティの中で育てています。企業からの一方向の発信ではなく、お客様自身の実体験に基づく声や活動が共感を呼び、その共感が新たなつながりを生み出しています。こうしたお客様主体のつながりは、当社グループの社会関係資本の重要な一部となっています。

米国：地域社会に深く根を下ろした生産拠点 ――
Subaru of Indiana Automotive (SIA)

また、お客様やリテラーとの関係に加え、生産拠点を起点として地域社会と築いてきた信頼関係も、当社グループにとって重要な社会関係資本の一部です。SIAは、長年にわたりインディアナ州ラファイエット地域に根を下ろし、教育・福祉・環境保全といった地域社会の機能を担う公的機関やNPOと、継続的なパートナーシップを構築してきました。SIAの地域活動は個別の社会貢献にとどまらず、その一つ一つが地域社会を支える機能の一部として組み込まれ、生産拠点を起点とした社会関係資本を形成しています。こうした活動は、従業員の共感や自発的参画によって、より大きなつながりを作り上げています。

命と安全を支える基盤

1991年以降、Versiti Blood Center of Indianaへの献血活動を継続し、現在は同センターにおける州内企業の最大供給元となっています。また、テストコースを警察の緊急車両対応訓練の場として開放し、用途を終えた車両を地元消防署へ救助訓練用として提供するなど、地域の救命・救急体制を担う人材育成基盤の一部を支えています。

次世代を育てる基盤

Greater Lafayette Commerceが主催する「Next Generation Workforce」イニシアチブの冠スポンサーとして、年間約5,000人の児童・生徒に製造業や技術に触れる機会を提供しています。8校から200人超の高校生が参加するモノづくり競技会（自作車両によるレース）の場としてテストコースを開放するなど、地域の製造業を支える人材育成の一翼を担っています。

暮らしと福祉を支える基盤

SIA Foundationは、従業員の寄付に財団が同額を上乗せする「マッチングギフト」や、最大15,000ドルの助成金の提供を通じて、インディアナ州各地の非営利団体の活動を支援しています。2025年には、芸術・文化、教育、保健・福祉の各分野で活動する37団体に対し、総額329,144ドルの助成金が交付されました。1997年の設立以来、360万ドルを超える助成金を通じて、地域社会とのつながりを育んでいます。

自然環境を地域とともに守る基盤

NICHES Land Trustが管理する17エーカーのPeter's Mill Landingの年間スポンサーとして継続支援するとともに、Tree Lafayetteと連携した植樹活動を通じて、地域の自然環境の保全と次世代への継承に貢献しています。



こうした活動の継続を通じて、SIAは地域インフラの一部として機能しており、地域とともに歩んできた積み重ねが、安定した事業運営を支える基盤となっています。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

社会関係資本

日本：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」という想いをクルマだけにとどめず、お客様や地域社会にとって大切なものを守る活動として、「一つのいのちプロジェクト」を推進しています^{※1}。

お客様・販売店・SUBARUが大切にしている「いのち（ひと、自然）」を守ることで、単なる売り手と買い手を超えた絆を育み、SUBARUがお客様にとって「人生を豊かにするパートナー」になることを目指しています。2025年度は全国のライフセーバーとの活動や国立公園の保全活動を継続するとともに、よりお客様・地域社会に寄り添った活動を展開しています。

「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」）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活動を支援しています。2020年から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る「SUBARUライフセーバーカー^{※3}」を継続的に提供しており、累計提供台数は7年間で延べ200台を超えました。また、販売特約店と各地域のライフセービング協会が連携し、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全国で実施しています。

こうした活動にとどまらず、全日本ライフセービング選手権大会^{※4}への協賛を行うとともに、2026年7月には、JLAが実施する「2026 Water Safety キャンペーン」後援の一環として、水難事故や交通事故から「いのちを守る」ことの大切さを学べる「カヌスラで海そなえ！ SUBARU DAY」を開催しました。お客様や地域社会、パートナーとの関係性を深める取り組みを続けています。

「自然のいのち」

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提携し、日本を代表する自然環境を次世代へ引き継ぐための活動を推進してい

ます。国立公園で活動するパートナー団体へ車両を提供するとともに、従業員による環境保全活動や、自然の魅力発信に取り組んでいます。

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。

こうした活動を通じて、地域やパートナー団体との継続的な関係を築き、社会との信頼関係の深化につなげています。

全国へ広がる地域に根付いた活動

全国の販売特約店が、地域ごとの課題や特色に向き合いながら、地域のパートナーと連携して進める独自の取り組みも全国へ拡大しています。

東北では震災で失われた防災林の再生活動、東京では高尾山の森林保全活動、近畿では神戸市公園緑化協会と連携した六甲山の活性化活動など、それぞれの地域が抱える課題や守るべき自然・文化に寄り添った取り組みが進められています。また、子ども食堂やフードバンクへの支援など、地域社会の課題解決につながる活動にも発展しています。

2025年度は、従業員向け・お客様向けを合わせた活動件数が328件となり、前年から59件増加しました。特にお客様向け活動は123件と前年から30件増加しており、お客様・地域社会・販売特約店をつなぐ活動の輪は着実に広がっています。

今後は、これまで培ってきた活動を発展させながら、よりお客様に寄り添った領域へ活動を広げ、お客様・地域社会・販売特約店・SUBARUが一体となって未来を守る取り組みへ進化させていきます。

※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 2026年7月1日～8月31日の期間に使用する提供車両全車にAEDを配備。

※4 全国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





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

- 26 製造資本
- 28 知的資本
- 33 人的資本
- 38 財務資本
- 41 社会関係資本**
- 46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

社会関係資本

日本：地域社会に深く根を下ろした生産拠点 —— 群馬製作所

群馬製作所は、群馬県太田市を中心とする近距離圏に複数の工場が集積する、SUBARUのクルマづくりの中核拠点です。半世紀以上にわたり「人を中心としたモノづくり」を続けるなかで、お客様にお届けする「安心とゆしさ」を、地域の皆様とも分かち合ってきました。クルマづくりを起点に育まれた共感、自治体・教育機関・取引先・地域住民へと広がり、共生の輪となって地域に根を下ろしています。

モノづくりを地域に開き、次世代を育む

当社は、年間を通して小学生をはじめ幅広い方々を対象としたクルマづくりの現場を地域に開く工場見学を実施しており、2025年度は650回以上の工場見学会を数えました。また、2025年11月にはファンイベント「スバ学祭」を本工場で開催し、地域の皆様やSUBARUファン約2,600名を全国からお迎えしました。SUBARUのつなぎを着るキッズメカニック体験、水平対向エンジンの解体・組立ショー、製造工程で生まれる端材を活かしたアップサイクル工作など、来場者が「モノづくり」を五感で体感できる多彩なプログラムを実施しました。その他、中学生・高校生向けの職場体験やキャリア教育、工業高校での出張授業、高校生の技能五輪^{※1}体験会、さらに群馬大学・前橋工科大学との共同研究などを通じて、子どもから学生まで切れ目なく「モノづくり」の楽しさと技に触れる機会を提供し、地域の教育機関と連携しながら、次代のモノづくりを担う人材を育てています。

企業スポーツでつながる地域との絆

1953年創部の硬式野球部と1998年活動開始の陸上競技部^{※2}は、地域の声援に支えられて歩んできました。都市対抗野球大会では、地元・群馬から東京ドームに約1万2,000人もの大応援団が駆けつけ（2025年第96回大会1回戦^{※3}）、ニューイヤー駅伝では元日の沿道に集まった地域の皆様がSUBARUの旗を振って選手を後押ししています。また、選手たちも群馬県内外の小・中・高校での陸上・野球教室や講演会の実施、各地のマラソンへのゲストランナー参加をはじめ、様々なスポーツ・文化分野における地域

貢献活動を行っています。2025年度は、その活動が60件超にのびりました。応援し、応援される双方向の絆が、SUBARUと群馬を日常の中で深く結びつけています。

自治体・地域とともに、まちと自然を支える

2025年12月に締結した太田市との包括連携協定^{※4}のもと、災害時の支援や交通安全、渋滞緩和など、地域課題の解決に向けた共創を進めています。通学路での交通安全活動や各工場で長年続く献血活動を通じて、地域の安全・安心を支えています。また、2018年4月には、群馬県立赤城森林公園のネーミングライツ（命名権）を取得し、「SUBARUふれあいの森 赤城」と称して、2025年度まで県有林の保全整備支援を行ってきました。さらに、2015年に発足した当社と取引先様によるスバル地域交流会では、太田市をはじめとする周辺地域にお住まいの皆さんと一つの輪になって「地域の発展と住み良い街づくり」を目指し、地域清掃や環境美化活動などを継続しています。こうした長年の活動の積み重ねを通じて、地域との信頼関係を育み、持続可能な地域づくりに貢献しています。

群馬製作所は地域社会の一員として歩み続けています。こうした長年の活動を通じて培われた地域との信頼関係は、人材確保や事業継続を支える重要な基盤となっています。

※1 全国の青年技能者（原則23歳以下）を対象に、技能競技を通じて努力目標を示すとともに、技能の重要性を社会に広く伝えることを目的として、1963年から毎年開催されている大会。

※2 活動詳細は当社Webをご参照ください。 <https://www.subaru.co.jp/sports/>

※3 2025年8月末時点

※4 2025年12月 SUBARU 太田市と地域共創に向けた「包括連携協定」を締結
https://www.subaru.co.jp/topic/2025_12_11_113917/

こうした取り組みの積み重ねにより、地域社会との信頼関係や販売店との強固なパートナーシップが形成され、ブランドに対する高いロイヤリティとして顕在化しています。特に米国においては、顧客満足度やブランドも外部から高く評価されており、顧客との長期的な関係構築を通じた販売品質の向上や継続的な需要の創出につながっています。当社グループは、これらの関係の蓄積が社会関係資本として持続的な事業成長を支える基盤となっていると捉えています。





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

社会関係資本

米国におけるSUBARUブランドの評価

リテラーやお客様と共に積み重ねてきた「Love Promise®」をはじめとした活動を通じて蓄積された社会関係資本は、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4年連続でトップ3に選出

米経済誌フォーブスが発表した「2026 Best Brands for Social Impact」(社会貢献度が高いブランドランキング 2026年版)において、5,500を超えるブランドの中から4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4年連続で1位を獲得しました。

※1 A leading global economic magazine based in the U.S.



© 2026 Forbes Media, LLC. All rights reserved. Used under license.

S&P Global Mobility※2「Highest Overall Loyalty to Dealer」を受賞

S&P Global Mobilityが実施する「Automotive Loyalty Awards」において、SUBARUは「Highest Overall Loyalty to Dealer」を受賞しました。本評価は、車両の買い替え時に、顧客が同じ販売店で再びSUBARU車を購入またはリースした割合をもとに評価するものであり、顧客と販売店ネットワークとの信頼関係や継続的な関係性の強さを示すものです。SUBARUは2年連続で本賞を受賞しており、顧客と販売店ネットワークの間におけるロイヤリティの高さが、データに基づき示されています。

※2 Based on S&P Global Mobility U.S. loyalty analysis for the 2025 award year, Subaru had the greatest percentage of owners who returned to market and purchased or leased another Subaru vehicle from the same dealer for the 2025 award year (October 2024-September 2025)



Topics

The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awards



本アワードは、年間を通じて地域社会に良い影響をもたらす活動を展開し、Love Promise®の価値観を実践しているリテラーを表彰する制度です。2025年はペンシルベニア州ノーサンバーランドにある「W&L SUBARU」が、総合大賞である「RETAILER OF THE YEAR」に選ばれました。

2025年 The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awardsを受賞したW&L Subaruの取り組み

W&L Subaruは、1972年の開業以来、「お客様を大切に、前向きに課題に取り組む」という姿勢のもと、地域に根差した運営を続けてきました。

同社はSubaru Love Promise®の価値観に基づき、寄付や支援活動を継続的に展開しています。過去5年間で地元の慈善団体などへ80万ドル以上を寄付し、小児病院や地域の各施設と連携した活動を通して、地域からの信頼を積み重ねてきました。こうした活動を継続することで、地域社会との良好な関係を築いています。

このように培われた顧客との長期的な関係は、継続的な来店や購買だけでなく、口コミを通じた新規顧客獲得につながり、リテラーの持続的な成長を支えています。さらに、従業員一人ひとりが主体的に顧客や地域社会とのつながりを深めることで、地域からの信頼と事業成長が好循環する構造を実現しています。

こうした取り組みと実績が評価され、同社は2025年にThe Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awardsを受賞しました。この事例は、顧客や地域社会との信頼関係の積み重ねが社会関係資本となり、企業価値の創造につながっていることを示しています。



📺 Congratulations to W&L Subaru, the 2025 Subaru Love Promise® Retailer of the Year - YouTube
<https://www.youtube.com/watch?v=yJkjB0RCimk&t=25s>



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

自然資本

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、地球環境の保護こそが社会とSUBARUの未来を支える重要なテーマと位置づけています。また、当社グループは、サステナビリティ重点6領域の一つに「環境」を定めています。

当社グループは、「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」を環境分野で目指す姿として掲げています。その実現に向け、「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」を重点テーマに定め、取り組みを推進しています。これらの取り組みを通じて、環境負荷を限りなくゼロに近づけるとともに、環境の保全・再生に貢献していきます。

取り組みに関するより詳細な情報は、サステナビリティWebをご参照ください

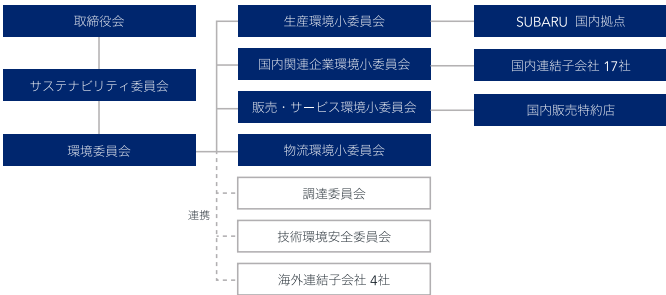
<https://www.subaru.co.jp/csr/environment/>

環境マネジメント体制

当社グループでは、環境委員会と環境マネジメントシステム（EMS）の2つを軸に、組織横断的な環境マネジメント体制を構築しています。この体制を活用し、中長期の環境目標の策定とその実現に向けた取り組み、環境関連法令の遵守、環境パフォーマンスデータの集約といった環境マネジメント活動を当社グループ全体で推進しています。

環境委員会

当社は、環境に関する重要事項について議論するとともに、中長期的な方針や目標の進捗を評価する場として環境委員会を設置しています。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担当執行役員が務めています。環境委員会での議論を踏まえた提案はサステナビリティ委員会に上程され、重要事項についてはサステナビリティ委員会を監督する取締役会へ付議・報告されます。また、環境委員会の下に4つの小委員会を設置するとともに、調達委員会、技術環境安全委員会および海外連結子会社と連携し、グループ全体で環境課題への取り組みを推進しています。



環境マネジメントシステム

当社グループは、事業所、国内外の連結子会社、国内の販売特約店、お取引先様とも連携して環境マネジメントシステム（EMS）を構築しています。最新の環境マネジメントシステムの運用状況は以下のとおりです。

認証規格等	対象		
ISO14001	株式会社SUBARU ^{※1} 輸送機工業株式会社 ^{※1} 株式会社エフ・イー・エス ^{※1} Subaru of Indiana Automotive, Inc. Subaru Canada, Inc.	富士機械株式会社 ^{※1} 株式会社スバルロジスティクス ^{※1} 株式会社イチタン Subaru of America, Inc. お取引先様 ^{※2}	桐生工業株式会社 ^{※1}
ISO50001	Subaru of Indiana Automotive, Inc.		
エコアクション21	国内販売特約店計21社 ^{※3} お取引先様 ^{※2}		

※1 ISO14001 グループ認証取得企業

※2 お取引先様はISO14001、エコアクション21を取得するか、自主診断を実施。自主診断は、当社が作成した「環境マネジメントシステム自主診断報告書」の全47項目中43項目以上が「はい」又は「該当なし」、かつ法規対応3項目については全て「はい」であるお取引先様に関して合格とする、環境マネジメントシステム

※3 2026年4月1日付の販売特約店の経営統合を反映しています。

環境アクションプラン2030

当社グループは、2025年度に3つの重点テーマごとに目指す姿を定め、その実現に向けた中期目標として「環境アクションプラン2030」を見直しました。なお、電動化に関する目標については、従来の「2030年」から「2030年以降」へと見直しています。環境アクションプラン2030の着実な推進により、「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」というありがたい姿の実現を目指します。

環境アクションプラン2030

重点テーマ	環境アクションプラン2030
気候変動の抑制	2030年以降に全世界販売台数の50%をBEVにすることを目指す
	2030年代前半には、生産・販売するすべてのSUBARU車 ^{※1} に電動技術 ^{※2} を搭載
	スコープ1、2排出量を2035年度に2016年度比CO ₂ 排出量を60%削減（総量ベース）
サーキュラーエコノミーの実現	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 ^{※3} 由来とすることを目指し、研究開発を進めていく
	廃棄物総量をBAU ^{※4} 比1%／年削減
	国内外生産工場 ^{※5} のゼロエミッション ^{※6} （直接、間接を問わず埋め立て処分量ゼロレベル）
自然との共生	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

※1 他社からOEM供給を受ける車種を除く

※2 BEV、HEV など、電力利用を高める技術を目指す

※3 マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルなど

※4 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）

※5 当社（群馬製作所、東京事業所、航空宇宙カンパニー）および連結子会社（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、Subaru of Indiana Automotive, Inc.）

※6 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＋事業系一般廃棄物の総量）の0.5%未満であること



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

- 26 製造資本
- 28 知的資本
- 33 人的資本
- 38 財務資本
- 41 社会関係資本
- 46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

イントロダクション	価値創造ストーリー	価値創造のための資本戦略	価値創造を支える経営基盤	コーポレートデータ
-----------	-----------	--------------	--------------	-----------

自然資本

気候変動の抑制

当社グループは、気候変動への対応を重要な経営課題と位置づけています。当社グループのCO₂排出量（スコープ1、2、3）の約8割は、販売した商品の使用段階に由来することから、電動化の推進やカーボンニュートラル燃料の活用などを通じて、排出量の削減に取り組んでいます。また、当社グループ自らが事業活動にともなうCO₂排出量（スコープ1、2）の削減を進めることは、サプライヤーや販売特約店を含むバリューチェーン全体の脱炭素化の推進につながるものと考えています。

こうした考えのもと、当社グループは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達成に向けた中期目標を設定しています。商品および事業活動の両面からCO₂排出量の削減を進めることで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

戦略

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、事業環境の変化を踏まえながら中期目標や取り組み内容の見直しを行っています。

商品（スコープ3）については、中長期的にはBEVが主軸となるとの考え方に変わりはありません。一方で、BEV普及の進展速度や市場環境・規制動向の不確実性を踏まえ、全世界販売台数に占めるBEV比率50%の達成時期は2030年以降と見込んでいます。BEVの研究開発は継続するとともに、成長投資総額1.2兆円の枠組みを維持しながら投資領域を柔軟に見直し、商品の電動化を進めています。

工場・オフィス（スコープ1、2）については、モノづくりの効率化とエネルギー転換の両面から脱炭素化を進めています。開発・生産の効率化に加え、省エネルギー施策や再生可能エネルギーの活用、水素活用 の検討などを通じて、2035年度までにスコープ1、2排出量を2016年度比60%削減（総量ベース）する目標の達成に向けた取り組みを計画的に推進しています。

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

当社は、気候変動にともなうリスクと機会を継続的に評価しています。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するシナリオを参考に、2050年カーボンニュートラル（1.5℃シナリオ）を想定した独自シナリオを策定しています。そのうえで、気候変動が事業活動に与える影響を分析し、想定されるリスクと機会を踏まえながら、中長期目標や事業戦略の検討、対応策の立案を行っています。

例えば、電動車の普及が急速に進むケースや比較的緩やかに進展するケースを想定し、商品戦略への影響を分析しています。また、自然災害の激甚化などの物理的リスクについても、生産活動や水資源への影響を継続的に評価・モニタリングしています^{※1}。

シナリオ		シナリオ下で特に重視しているリスク例	リスクと機会を考慮した対応策
電動化の浸透	商品	- 一定の燃費基準を満たさないことによる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、HEV、ICE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の復旧支援活動の体制の整理や水災害リスクの評価

※1 2023年度にWRI Aqueduct Water Risk AtlasおよびWWF-DEG Water Risk Filterを用いて水リスク評価を実施した結果、過去の調査と同様、水リスクは総じて中程度以下であることを確認

リスクマネジメント

移行リスクについては、「政策・規制」「技術」「市場」などに関する情報を各専門部門が収集・分析し、将来の事業への影響を評価しています。特に重要な事項については、執行会議での議論を経て、取締役会の審議・承認をしています。

また、自然災害にともなう操業リスクなどの物理的リスクについては、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、関連規程の整備や危機管理体制の強化を進めています。緊急時にはグループ全体の情報を一元的に把握し、迅速かつ適切な対応を行う体制を整えています。

長期・中期目標

当社グループは、商品（スコープ3）および工場・オフィスなど（スコープ1、2）に関する長期目標と中期目標を設定し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めています。

カテゴリー	時期	目標
商品（スコープ3）	2050年	Well-to-Wheelで新車平均（走行時）のCO ₂ 排出量を、2010年比で90%以上削減
	2030年代前半	生産・販売するすべてのSUBARU車に電動技術を搭載
	2030年以降	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年度比60%削減（総量ベース）

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



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

- 26 製造資本
- 28 知的資本
- 33 人的資本
- 38 財務資本
- 41 社会関係資本
- 46 自然資本

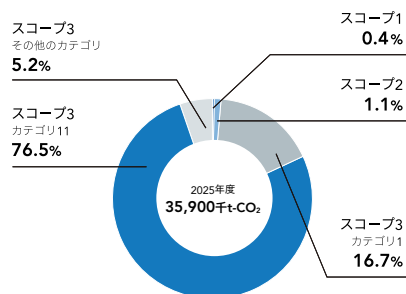
価値創造を支える経営基盤

データ

自然資本

実績・主な取り組み

2025年度の当社グループのCO₂排出量（スコープ1、2、3の合計）は35,900千t-CO₂でした。このうちスコープ3が98.5%を占めており、販売した商品の使用段階における排出量が大半を占めています。



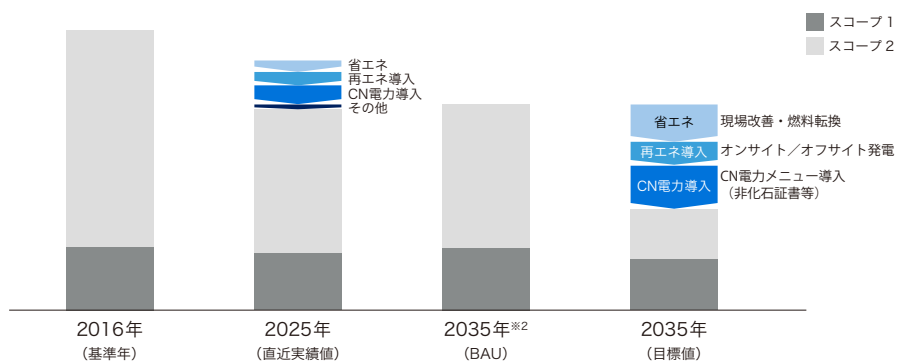
スコープ3の取り組み

2025年度の全世界販売台数に占める電動車の割合は16.6%でした。また、BEVの割合は1.7%でした。主な取り組みとしては、北米および日本市場を中心に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「フォレスター」「クロストレック」の発売を開始しました。また、BEVラインアップの拡充に向けて、「アンチャーテッド」「トレイルシーカー」の導入を開始しました。

スコープ1、2の取り組み

2025年度のCO₂排出量は550千t-CO₂（マーケット基準）となり、2016年度比20%削減を達成しています。また、再生可能エネルギーの割合は当社グループ全体のエネルギー使用量の12.3%、電力使用量の25.7%となりました。

主な取り組みとしては、工場や事業所における太陽光発電設備の導入拡大やオフサイトコーポレートPPAによる再生可能エネルギーの活用を進めるとともに、製造拠点やオフィスでカーボンニュートラル電力の導入を拡大しました。また、国内販売特約店ではCO₂フリー電気への切り替えを推進し、2025年度までに連結販売特約店における電力使用量の100%をCO₂フリー電気へ切り替えました。あわせて、省エネルギー施策や燃料転換などを通じて、事業活動におけるCO₂排出量の削減を進めています。



※2 日本の電力排出係数は0.25t-CO₂／kwhまで低下する想定

サーキュラーエコノミー(循環経済)の実現

当社グループは、限りある資源を有効に活用しながら持続可能な事業活動を行うため、サーキュラーエコノミー(循環経済)の実現に取り組んでいます。

新規採掘資源への依存低減に向けて、再生材の活用拡大や廃棄物の削減に関する中期目標を設定するとともに、国内外生産拠点でゼロエミッション活動を推進しています。これらの取り組みを通じて、資源循環の促進と環境負荷の低減を図っています。

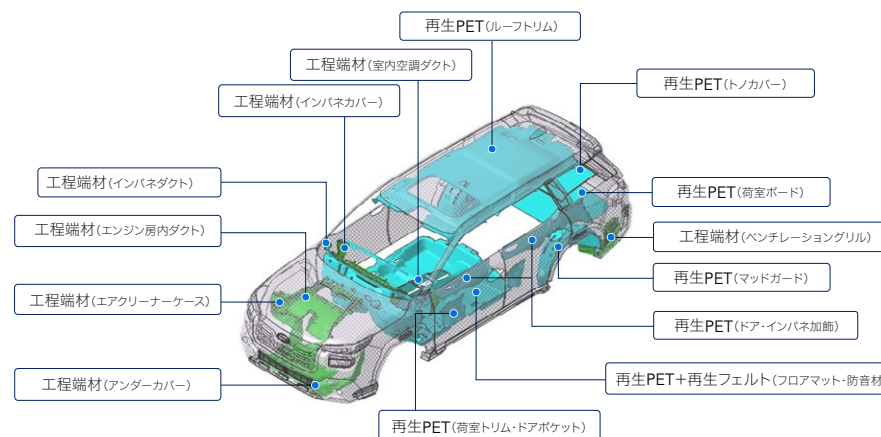
目標

中間目標として、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、研究開発を進めています。その実現に向け、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、当社グループが排出する廃棄物については、廃棄物総量をBAU排出量比で毎年1%削減するとともに、国内外生産工場におけるゼロエミッションを目標に掲げています。これらの取り組みを通じて、廃棄物総量および最終処分量の削減を進めています。

実績・主な取り組み

当社は、商品設計の段階からリサイクルしやすさに配慮するとともに、自動車に使用されている再生プラスチックをはじめとした再生材を積極的に採用しています。2025年に米国で販売開始した新型「アウトバック」では、従来モデルと比べて再生材の適用部位を大幅に拡大しました。

また、事業活動においては、廃棄物総量の削減や国内外生産工場におけるゼロエミッションの維持に取り組んでいます。生産工程で発生する端材や副産物の再利用・再資源化を進めることで、資源循環の促進と最終処分量の削減を図っています。





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

26 製造資本

28 知的資本

33 人的資本

38 財務資本

41 社会関係資本

46 自然資本

価値創造を支える経営基盤

データ

自然資本

リサイクル配慮設計

当社では、限りある資源を有効に活用していくために、リサイクルを考慮したクルマづくりを推進しています。解体しやすいワイヤリングハーネスレイアウトや視認性に配慮した材質表示などを行うことで、「解体・分離が容易な構造」としているほか、再資源化も見据えて部品の素材にも「リサイクルしやすい素材」を採用しています。



自然との共生

SUBARUは、環境方針のもと、「大地と空と自然」をSUBARUのフィールドと捉え、自然との共生を目指した取り組みを進めています。自然環境は、当社グループの事業活動や価値創造を支える重要な基盤です。

当社グループは、生物多様性保全活動の指針として、2019年4月に「SUBARU生物多様性ガイドライン」を策定しました。本ガイドラインは、生物多様性に関する国際的な動向や、環境省の「生物多様性民間参画ガイドライン」、経団連の「生物多様性宣言・行動指針」などを踏まえて策定したものであり、国内外の事業活動における自然環境への配慮と保全活動の推進につなげています。

目標

当社グループは、「自然との共生」を実現するための目標として、「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」を設定しています。

実績・主な取り組み

当社グループは、事業活動が自然環境に及ぼす影響を最小限に抑えるため、環境関連法規制の遵守を最優先に、大気、水質、騒音・振動、悪臭などの環境影響を適切に管理しています。各拠点では、厳格な自主基準値の設定や定期的なモニタリング、設備対策などを通じて、環境リスクの未然防止を図っています。

また、自然との共生に向けて、事業活動を行う地域を中心に自然環境の保全活動を進めています。北海道美深町にあるスバル研究実験センター美深試験場では、敷地内に所有する約115ヘクタールの森林において、地域社会と連携した森林整備・保全活動を継続しています。同試験場内の森林は、町有林と合わせて2019年度から国際森林認証制度であるSGEC-FM認証を取得しており、2024年度には周辺地域に生息・生育する可能性のある野生動植物に関する文献調査を実施し、約1,280種を確認しました。さらに、各拠点では「植栽ガイドライン」に基づき、生態系に配慮した植栽管理を進めるなど、事業活動を行う地域に根ざした環境保全にも取り組んでいます。



美深試験場での植樹祭



松山湿原の景観

Topics

廃ユニフォームを自動車用防音材へ再生

当社では、事業活動や日常業務の中で発生する資源を有効活用するため、従業員が主体的に関わる再利用・再資源化の取り組みを進めています。

ユニフォームの更新にともない発生する廃ユニフォームについては、2026年3月に太田市の本工場で回収・リサイクルを開始し、その後、大泉工場、矢島工場、北本工場にも取り組みを拡大しました。2026年5月までに3.5トンのユニフォームを回収しており、回収したユニフォームは裁断・解織工程を経てフェルト化され、自動車用の防音材へと再生されます。今後は、回収したユニフォームから再生した防音材の一部を、当社で生産する自動車にも活用していく予定です。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

IT／DX戦略

CIOメッセージ

“
AIに任せられるものはAIへ。
人は、人にしかできない
価値創造へ。”

辻 裕里

執行役員 CIO（最高情報責任者）
IT戦略本部長



100年に一度と言われて久しい自動車業界の変革は、AIの進化によって新たな局面を迎えています。電動化、ソフトウェア化、グローバル競争の激化に加え、世界ではAIを前提とした仕事のあり方そのものが急速に広がっています。

いま企業に求められているのは、単にデジタルツールを導入することではありません。情報を探す、集める、整理する、資料をつくる。これまで人が多くの時間を費やしてきた業務を見直し、人が本来注力すべき価値創造のための時間を生み出すことです。

私たちが目指すのは、AIによる効率化そのものではなく、人の可能性を最大限に引き出す経営基盤の構築です。人は、お客様を理解し、未来を構想し、仲間と議論し、意思決定し、挑戦する。そうした人ならではの力を発揮することで、「安心と愉しさ」をさらに進化させていく。その実現に向けて、DX／AX[※]を全社変革の原動力として推進していきます。

そのために私たちは、全従業員がAIを当たり前に使いこなせる環境を整え、業務プロセスそのものを問い直し、データ活用とデジタル基盤の強化に取り組んでいきます。同時に、セキュリティやデータ品質、AIの適正な利活用を担保するITガバナンスを利かせ、攻めと守りの両面から、安心して挑戦できる土台を築いていきます。そして、一人ひとりの挑戦を後押しし、部門や組織の壁を越えて知見を共有できる仕組みづくりにも注力してまいります。

変革の主役は、あくまでも「人」です。テクノロジーは目的ではなく、企業価値創造の可能性を広げる手段にすぎません。当社で働く全ての人々が、より創造的で挑戦的な仕事に情熱を注ぎ、力を発揮できる環境を整えることで、「安心と愉しさ」という提供価値をさらに高めていきます。これからの当社のDX／AXの取り組みにぜひご期待ください。

※ AIトランスフォーメーション

基本方針と重点取り組み

社会全体でIT／デジタル技術の進化が加速するなか、当社は「ITでサステナブルなSUBARUをつくる」を不変のビジョンとして掲げています。変革し続けるヒトと仕組みの実現に向けて、開発・製造・販売を支える基盤づくりに取り組んでいます。このビジョンのもと、「IT中期計画2026」では4つの重点取り組みを定めています。

ビジョン：ITでサステナブルなSUBARUをつくる

ー変革し続けるヒトと仕組みづくりー

① 全社の生産性を1.5倍へ（2029年度）

- 生産性10%向上／年
- 業務のシンプル化・標準化
- スマートエンプロイ化の推進

② SDV時代の価値づくりへ貢献

- ソフトウェア開発プロセスの確立
- 次期コネクタサービスの展開とデータ活用
- ユーザーIDの標準化（ID統合）

③ ITトリプルハーフに挑戦

- 構想からサービスインまでのリードタイム半減
- 共通化・標準化による個別環境半減
- 開発・保守・運用工数の半減

④ ブランドを守る

- グループITガバナンスの確立
- サイバーセキュリティ対策の高度化

ひとつのSUBARUは、ひとつのITから ～ グローバルで One SUBARU IT ～

これらは個別の施策ではなく、仕組みと人財の両面から変革を推進し、持続的な価値創出につなげるための一体的な取り組みです。このうち、「SDV時代の価値づくり」と「ITトリプルハーフ」は、それぞれお客様への提供価値向上と企業変革を支える取り組みです。

SDV時代の価値づくりでは、クルマづくりの前提そのものを見直しています。ソフトウェア開発プロセスの整備や次期コネクタサービスの展開、データ活用の高度化を進めることで、お客様へ継続的に新たな価値を提供できる基盤づくりを推進しています。販売した時点が完成ではなく、お使いいただくほどに進化するクルマへ。その体験を支える取り組みです。

また、変革のスピードを左右するのは既存の仕組みです。企画からサービスインまでの時間、個別最適の積み重ねで複雑化したシステム環境、開発・保守・運用に要する工数。この3つをいずれも半減することを目指す「ITトリプルハーフ」に挑戦しています。守りに費やしてきた資源を新たな価値創出へ振り向けるため、私たち自身の構造変革にも取り組んでいます。

そして、これらの取り組みを支えるのは人財です。全従業員がIT・データを活用して自ら変革をリードできる「スマートエンプロイ化」を進めるとともに、「ひとつのSUBARUは、ひとつのITから」を合言葉に、国内外の拠点や関連会社と連携しながら取り組みを推進しています。変化の激しい事業環境に柔軟かつ迅速に対応できる企業基盤の構築を目指し、これからも変革を進めていきます。

▶ サイバーセキュリティについて詳しくは、P.54「リスクマネジメント>サイバーセキュリティ」をご参照ください。

統合レポート 2026

[イントロダクション](#)
[価値創造ストーリー](#)
[価値創造のための資本戦略](#)
[価値創造を支える経営基盤](#)
[50 IT／DX戦略](#)
[52 リスクマネジメント](#)
[55 コンプライアンス](#)
[56 人権尊重](#)
[58 コーポレートガバナンス](#)
[データ](#)
[イントロダクション](#)
[価値創造ストーリー](#)
[価値創造のための資本戦略](#)
[価値創造を支える経営基盤](#)
[コーポレートデータ](#)

IT／DX戦略

AI活用を通じた生産性向上活動

変化の激しい事業環境のなかで持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、限られた経営資源をより付加価値の高い業務へ振り向け、生産性を高め続けることが不可欠です。当社は、適切なガバナンスに基づくAI活用を推進し、個人の業務効率化にとどまらず、業務プロセス改革や部門横断での課題解決を通じて、生産性向上と付加価値創出につなげる取り組みを進めています。

AI活用によって創出した時間を、より付加価値の高い業務や将来に向けた課題解決へ再配分することで、生産性向上と競争力強化の両立を図っています。毎年10%の生産性向上、4年間で1.5倍の実現を目標に、創出した経営資源を成長領域や次世代への投資に再配分する好循環の実現を目指しています。

3領域での狙い

1 個の進化：能力発揮の最大化



調査、文書作成、会議準備などをAIが支援することで、一人ひとりが考える時間を増やし、より付加価値の高い業務へ集中できる環境づくりを進めます。人にしかできない創造的な業務や判断に、より多くの時間を充てられることを目指します。

2 組織の進化：経営資源の最適配分

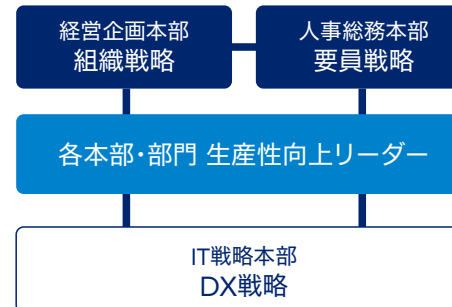


業務の棚卸しや業務プロセス改革を進めることで、組織全体の生産性向上に取り組みます。やめる仕事、AIで変える仕事、仕組みで変える仕事を見極め、より重要な業務へ経営資源を振り向けられる組織を目指します。

3 全社の進化：全社最適での課題解決



部門をまたぐ業務や課題に対してAI活用と業務プロセス改革を進めることで、情報連携や意思決定の迅速化を図ります。全社最適の視点で課題解決を進めることで、組織の壁を越えた連携と課題解決を実現できる組織を目指します。



Topics スマートエンブローイー化に向けた人財育成

当社では、IT基本方針の実現に向けて、システムやツールの導入、データ整備だけでなく、それらを実際に活用し、変革を推進できる人財の育成に取り組んでいます。AIやデータ活用的重要性が高まる中、価値創出の担い手は人であるとの考えのもと、全従業員がIT・データを活用して自ら変革をリードできる「スマートエンブローイー化」を目指しています。

その実現に向けた人財育成の基盤となるのが、全従業員を対象としたIT・デジタル教育プログラム「ITアカデミー」です。職種や役割に応じた学習機会を体系的に整備し、IT／DXリテラシーの向上や高度専門人財の育成を進めています。

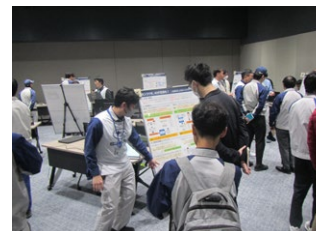
また、その取り組みの一環として、AI活用を通じた生産性向上

の定着に向けた全社教育を展開しています。2025年度には、社内の生成AIやDXツールの活用事例を共有する「AI展示会」を開催し、AI活用への理解促進に加え、部門を超えた知見共有や実践知の横展開を推進しました。

2026年度には、役員を対象としたハンズオン研修を前年度に続き実施したほか、管理職向け研修では座学や実践に加え、他部門の参加者とのディスカッションを通じて、自部署での活用につなげる工夫も取り入れています。研修を受けた管理職は各職場で講師となり、メンバーへ学びを広げることで、実務に根差したAI活用のさらなる浸透を図っています。

今後も、役員から従業員一人ひとりまで、それぞれの役割に応

じた学びの機会を提供し、デジタル技術を活用して自ら価値創出を担う人財の育成を進めていきます。



AI展示会



役員向けハンズオン研修



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

リスクマネジメント

考え方

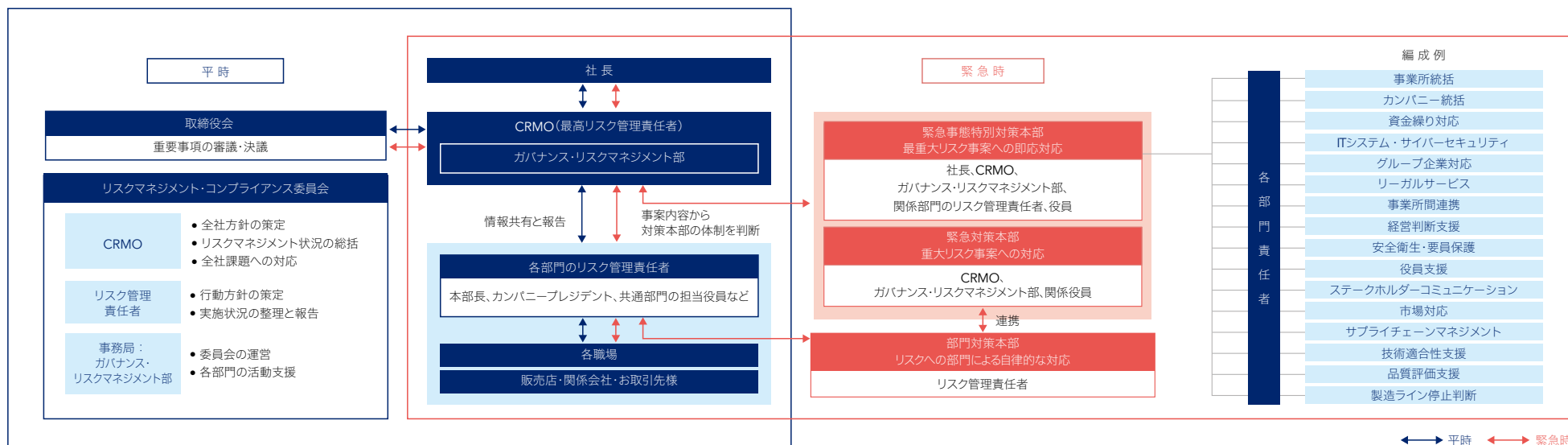
当社グループは、緊急事態発生時の対応だけでなく、日々の企業活動において重大な影響を及ぼす様々なリスクに対し、顕在化時のダメージを最小化するためのリスクマネジメントを推進しています。

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るとともに、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む必要があります。このような環境のなか事業活動を行っていくうえで、グループ全体での戦略的なリスクマネジメントの推進を通じ、当社グループをリスクに対してより強い体質にすることで、企業価値の向上を図ります。

リスクマネジメント推進体制の強化に向けた組織再編

リスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制およびグループガバナンスの重要性が一段と高まるなか、これらを横断的かつ一体的に管理するとともに、経営との連動性をさらに高めるべく、2026年6月、「リスクマネジメント・コンプライアンス室」と「秘書室 ガバナンス推進グループ」を統合し、新たにガバナンス・リスクマネジメント部を発足しました。

リスクマネジメント体制図





統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

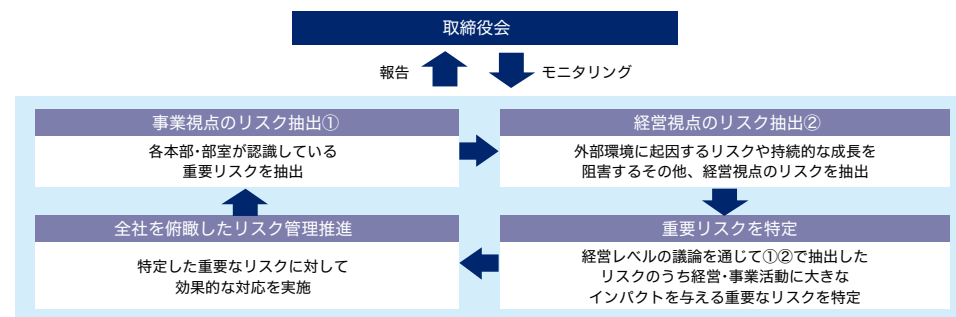
価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

リスクマネジメント

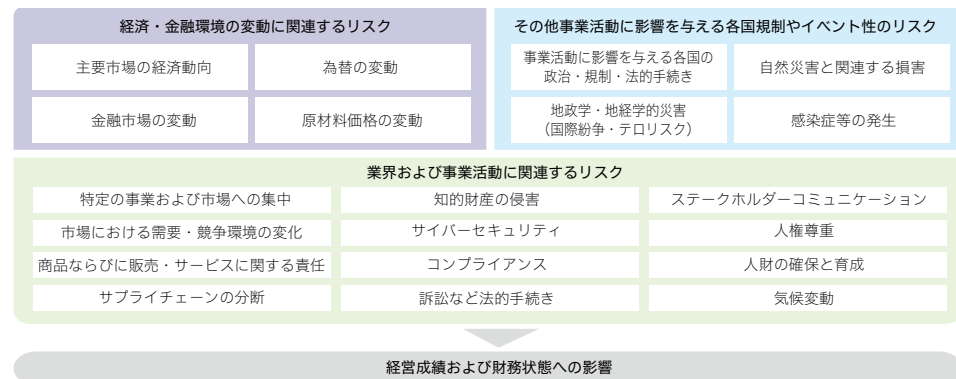
事業活動にともなうリスク

当社グループでは、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、各本部が識別した重要リスクに加え、外部環境の変化や足元の事業環境を踏まえ、経営レベルでリスクマップを策定・活用し、グループ全体のリスクマネジメントを推進しています。



こうした取り組みを通じて、発生可能性や事業活動への影響度に鑑み、事業活動に大きな影響を与えるリスクとして以下20項目を特定するとともに、定期的な見直しを行い、リスクマネジメントの継続的な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



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.24～33をご覧ください。

https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_95.pdf

2025年度の主な取り組み

リスクマップを活用した全社リスクマネジメント

2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」の実現をより確実に進めるため、優先対応課題を定義したリスクマップを活用し、全社的なリスクマネジメント活動を推進しています。また、重点リスクへの対応に加え、経営戦略の実行に影響を及ぼし得るリスクをより早期に把握・議論できる体制の高度化に向けた取り組みも進めています。

重点リスクへの対応力強化

当社グループの重点リスク低減に向け、リスクオーナー主導のもと各種施策を推進しています。2025年度は、大規模地震を想定した全社BCP体制の整備・充実を進めるとともに、首都直下地震の発生を想定した全社対策本部訓練を実施しました。経営陣・役員が訓練に参加し、有事における意思決定や情報共有の流れを確認するとともに、BCPIに関する課題や改善点を共有することで、事業継続力の向上に取り組んでいます。

また、サイバーセキュリティについても、CISOの任命やサイバーセキュリティ委員会の設置を通じて、グループ全体の対応体制を強化しました。これらの取り組みについては、リスコン委員会において定期的にフォローし、対応状況を確認しています。

各部門主体のリスク低減活動

当社では、各部門のリスク管理責任者が中心となり、事業環境の変化や業務特性を踏まえた重要リスクを特定しています。各部門では、重点課題に対する年度計画を策定し、リスク低減活動を推進するとともに、その進捗状況をリスコン委員会で定期的に確認しています。こうした活動を通じて、現場で把握したリスクを全社的なリスクマネジメントにつなげるとともに、各部門における主体的なリスク対応の定着を図っています。

リスク対応力の底上げ

各部門でのリスクマネジメント活動の実効性向上に向け、推進実務担当者を対象としたリスクマネジメント研修を実施し、リスクリテラシーの向上に取り組んでいます。また、海外の重要な子会社との連携を強化し、グローバルなリスクマネジメント活動を推進しています。国内外でリスク情報を共有し、グループ全体での対応力向上を図っています。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

データ

リスクマネジメント

サイバーセキュリティ

当社グループの事業活動において、デジタルデータの活用は必要不可欠であり、その領域は従来の情報システムにとどまらず、設備、商品、提供する各種サービスなど多岐にわたっています。具体的に当社グループでは、製品の開発・生産・販売などにおいて情報技術やネットワーク、各種情報システムを広範に利用しているほか、製品には電子部品を搭載し、ソフトウェアによる制御を行っています。

近年、サイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、標的型攻撃、ランサムウェア、不正アクセス、サプライチェーンを経由した攻撃などのリスク拡大に加え、足元では、高性能な生成AIの進展により、攻撃の自動化・高度化や偽情報・なりすましの巧妙化が進む可能性が懸念されます。こうしたリスクが顕在化した場合、重要な業務やサービスの停止、データの破損・消失、製品やサービスの品質・安全性への影響、さらには社会的信用やブランド価値の低下を招くおそれがあります。当社は、デジタルデータを安全に取り扱うことを社会的責任と認識するとともに、サイバーセキュリティ基本方針のもと、グループ全体でサイバーセキュリティ確保に取り組んでいます。併せて、脅威の検知・分析・対応における生成AIの活用も含め、対策の高度化を進めています。

推進体制の強化 ― CISO・サイバーセキュリティ委員会

当社は、セキュリティリスクへの対応の実効性を高めるため、2025年度に新たにCISO(最高情報セキュリティ責任者)を設置しました。併せて、当社グループ全体のサイバーセキュリティ戦略を統括する意思決定機関として、CISOを委員長とするサイバーセキュリティ委員会を設置しています。

同委員会は経営層を含む委員で構成され、各方針の策定や取り組みの進捗モニタリングなどを行います。その下には、各本部にてサイバーセキュリティ施策の実務推進を担う担当者で構成するサイバーセキュリティ会議を設けています。同委員会にはIT戦略やインフラ整備を統括するCIO(最高情報責任者)も委員として出席し、審議内容はCIOを通じて全執行役員が参加する合同会議で報告され、必要に応じて取締役会にも報告されます。この体制により、実務から経営層までを一貫してつなぐレポートラインを確立しています。



サイバーセキュリティ確保に向けた取り組み

サイバーセキュリティ委員会の方針および監督のもと、実務を担うサイバーセキュリティ部門が中心となり、情報技術、ネットワーク、システムおよび製品に関するセキュリティマネジメントシステムを構築・運用し、各種対策を推進しています。自動車メーカーである当社にとって、守るべき対象は社内の情報システムにとどまらず、生産を支える工場、そして製品であるクルマそのものにまで及びます。当社は、それぞれの領域の特性に応じた多層的な対策を推進しています。

主な取り組み	
ITセキュリティ	リモートアクセスやクラウド利用の拡大、攻撃の高度化を踏まえ、従来の境界防御に加え、利用者やデバイスを常に検証する「ゼロトラスト」の考え方にに基づくセキュリティ強化を進めています。攻撃を受けた場合でも被害を最小化し、早期に復旧できる環境への転換に取り組んでいます。
工場セキュリティ	生産の安定稼働を守るため、工場内ネットワークの構成見直しや機器の可視化・監視の強化を進めています。モノづくりを担う部門と連携し、生産現場におけるセキュリティガバナンスの強化に取り組んでいます。
製品のサイバーセキュリティ	国連の自動車サイバーセキュリティ法規であるUN-R155 ^{※1} に基づきサイバーセキュリティ管理システムを構築し、車両のサイバースクの評価・対策・監視を継続的に行っています。また、日米のAuto-ISAC ^{※2} に加盟し、共有された情報を車両のセキュリティ強化に活用しています。
サプライチェーンの強化	海外連結子会社との連携を強化し、定期的な情報共有とアセスメント結果に基づく改善活動を行っています。お取引先様に対しては、セキュリティ対策状況のヒアリングを年1回実施し、必要に応じて改善のアドバイスを行っています。
インシデント対応（SBR-SIRT）	専門組織であるSBR-SIRT（SUBARU Security Incident Response Team）を設置し、平時は保護対象への脅威を監視するとともに、有事には検知・通報・復旧・再発防止にいたる一連の対応を実施しています。重大事案については、速やかに経営層へ報告するとともに、外部関係機関との連携も行います。
内部監査 第三者評価	サイバーセキュリティ全社規則に基づく内部監査を定常活動として継続的に実施するとともに、外部の専門機関による第三者評価も定期的に実施しています。

※1 国連の自動車基準調和世界フォーラム（UNECE WP.29）で策定された自動車のサイバーセキュリティに関する法規

※2 自動車業界のサイバーセキュリティに関する情報を共有・分析し、業界全体で対応力向上を行う組織

サイバーセキュリティ教育と訓練

セキュリティ対策は、技術的な仕組みと一人ひとりの意識の両輪で成り立ちます。当社では、職種に応じた教育や標的型攻撃メール訓練を定期的 to実施しており、標的型攻撃メール訓練は年1回以上を基本とし、2025年度は2回実施しました。併せて、インシデント発生時を想定した実機での復旧訓練（IT-BCP訓練）も実施しています。これらの教育・訓練は、当社のみならず、国内グループ会社や販売特約店にも展開しています。



サイバーセキュリティ教育における具体的な受講者数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/governance/risk/security.html>



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コンプライアンス

考え方

当社は、当社グループのすべての役員および従業員が、法令・社内規程などの遵守はもとより、社会の倫理・規範に則して行動することの浸透・定着に取り組んでいます。

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して、当社グループ全体でのコンプライアンスの徹底が当社グループの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。

推進体制

当社は、コンプライアンスを推進する組織としてリスクコン委員会を設置しています。取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）を、同委員会の委員長とし、ガバナンス・リスクマネジメント部が事務局を務めています。同委員長の指揮および監督のもと、当社グループ全体で取り組みを実行しています。同委員会では、各種方針などの策定、当社グループ全体のコンプライアンス活動の状況、内部通報制度の運用状況など、重要な事項に関する審議・協議、および情報交換・連絡を行い、その内容については同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啓発などに関する継続的・計画的な自主活動を進めるとともに、遵守状況の確認を通じてPDCAを回しています。

2025年度の主な取り組み

2025年度はグループ全体でのガバナンス強化と、教育・啓発の両面で活動を推進しています。

グループを含めた体制整備

国内グループ会社を含む法令遵守体制の規定化を完了するなど、グループ会社や販売特約店を巻き込んだ取り組みを進め、グループ全体のガバナンス強化を図っています。

教育と啓発

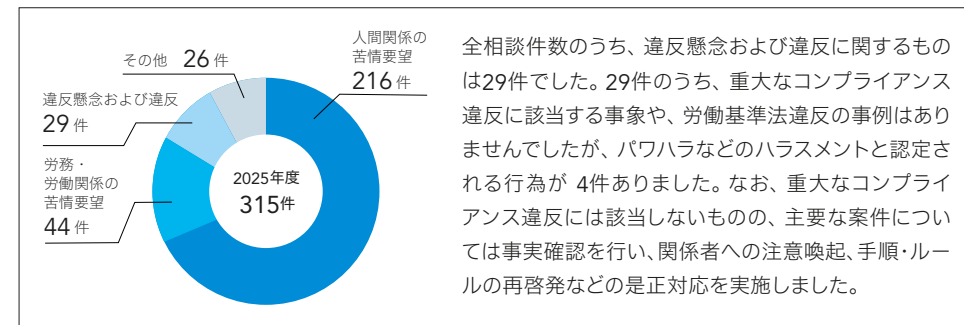
新入社員や技能系従業員、航空宇宙カンパニーの係長以上を対象としたコンプライアンス研修を実施しています。併せて、重要法令の知識浸透を図るため、安全保障輸出管理、各国の個人情報保護法、取適法、海外競争法など、法務部主催の実務法務研修を実施しています。

また、コンプライアンス月間と位置づける10月には、CRMOから当社グループ全体に向けてメッセージを発信することで、従業員一人ひとりが「コンプライアンスとは何か」をあらためて考える機会としています。

コンプライアンス・ホットライン（内部通報制度）

当社は、法令や社内規程および社会的規範に違反する行為を早期に発見・是正するため、「コンプライアンス・ホットライン（以下、ホットライン）」を設置しています。当社および国内のグループ会社、販売特約店の役職員（派遣社員含む）は、実名または匿名で相談できます。窓口は社内および社外（利害関係のない第三者）に設け、Web（24時間受付可能）、電話、郵送で受け付けています。また、英語・中国語・ポルトガル語・スペイン語の4言語に対応しています。

「内部通報全社規則」に基づき、通報者の秘匿性、機密性を確保するとともに、通報を理由とした不利益な取り扱いを禁止しています。受け付けた相談は、案件を精査して迅速な解決に努めるとともに、経営層やリスクコン委員会へ適宜報告し、傾向分析に基づく再発防止にもつなげています。加えて、ホットラインにおける事実と対応に関しては、弁護士による第三者評価を実施し、制度の信頼性と対応力の向上を図っています。なお、海外連結子会社においても、各国・地域の法令や実情に応じて内部通報制度を整備しています。



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、当社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の構築を目指しています。また、2022年度には、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）」に賛同・入会しました。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、部品・原材料のお取引先様に働きかけ、共に参画を進めています。



贈収賄防止、税務、個人情報保護および内部通報制度（ホットライン）を含むコンプライアンスに関する詳細な取り組みについては、サステナビリティWebサイトをご参照ください。

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



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

人権尊重

考え方

当社グループは、人を中心としたモノづくりを通じて、「一人ひとりの人権と個性を尊重」することを経営上の重要な課題と捉え、2020年4月に「人権方針」を制定しました。同方針は、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および権利に関するILO宣言」などの国際規範に準拠しており、当社およびすべての子会社に適用しています。また、ビジネスパートナーを含む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理由とするあらゆる差別を禁止しています。

人権方針は、外部有識者や海外子会社との協議を通じて、ステークホルダーからの期待を踏まえて作成し、2020年3月の取締役会への報告を経て制定しました。事業活動の観点から重点的に取り組む人権課題を示した付属書については、法令等を含む社会の要請、技術の進歩、事業内容の変化などを踏まえ、適宜見直しを実施します。

体制

当社グループでは、代表取締役社長を人権に関わる責任者とする体制を整備しています。ガバナンス・リスクマネジメント部、人事総務本部、IR部、サステナビリティ推進部、モノづくり本部、調達本部、航空宇宙カンパニー（調達部門）のマネジメント層が参加するタスクチームを結成し、人権上の課題と対応策について定期的に検討しています。タスクチームでの検討内容は、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年1回報告し、PDCAサイクルに基づく改善につなげています。



人権尊重におけるリスクと対応

当社グループおよびその関係者において、労働環境・労働安全衛生上の問題、各種ハラスメント、労働者の権利・機会の侵害、人権上の問題をともなう調達などが発生した場合、関連法規への抵触に加え、お客様からの信頼の低下、社会的評価の低下によるブランドイメージの毀損、販売の低迷、人財流出、資材・資金の調達難などを通じて、事業基盤や経営成績、財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

「人権方針」に基づき、ビジネス上の人権リスクを特定し、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。また、サプライチェーンを含め、事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、本方針に基づく人権尊重の働きかけを行っています。

人権デュー・ディリジェンス

人権デュー・ディリジェンスでは、2020年度から、人事・調達・製造の各領域において人権リスクを特定し、対応策の実行と継続的な見直しを進めています。2020・2021年度には人事・調達領域で特定したリスクと対応策、2023・2024年度には製造領域（自動車事業）のリスクへの対応策について「ビジネスと人権」に関する専門的な知見を有するLRQAリミテッド[※]のレビューを受けています。

※ <https://www.lrqa.com/ja-jp/>

特定したリスクと対応策

領域	人権リスク	2025年度 主な対応策	
人事領域	長時間労働、地域社会の脆弱な人々（女性・性的マイノリティなど）の権利侵害、労働者へのハラスメント、労働災害、外国人労働者の強制労働、構内常駐業者を含む強制労働、労働者の権利・機会の侵害	人事領域	外国籍リーダーのトライアル、労務研修の実施、LGBTQ+のAllyメンバーの活動促進、ハラスメント研修の実施や労働災害の再発防止に向けた各種教育や情報共有など
		製造領域（自動車事業）	群馬製作所全体の警告表示の統一基準（国籍問わず理解しやすい新しい標識）を策定、構内常駐業者における人権リスク調査の実施（構内常駐業者への監視レベル強化）
調達領域	責任ある鉱物調達（紛争鉱物・コバルトなど）、お取引先様における人権侵害、お取引先様へのハラスメント	サプライヤーであるお取引先様を対象とした責任ある鉱物調達調査（従来の紛争鉱物調査に加え、2024年度にマイカ調査を新規追加するとともにコバルト調査項目を拡充）の継続実施、取引先CSR調査の実施、改正取適法の対応・周知実施	



人権尊重に関するより詳細な情報は、サステナビリティWebをご参照ください。

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



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

データ

人権尊重

サプライチェーンにおける人権尊重

当社グループは、人権尊重を持続可能な調達基盤を支える重要な要素と位置づけています。気候変動や人権課題への対応には、自社だけでなくサプライチェーン全体での取り組みが不可欠です。お取引先様との対話を通じて、トレーサビリティ向上や情報開示の透明性確保に取り組んでいます。

リスクと対応策

サプライチェーンにおいて、人権侵害や環境破壊を助長する非倫理的行為が発生した場合、国際的な規制への抵触やブランド価値の毀損に加え、事業活動が社会へ負の影響を与える可能性があります。

自動車事業および航空宇宙カンパニーの調達部門では、毎年開催する方針説明会などを通じて、当社グループの方針をお取引先様へ共有しています。さらに、各種会合やイベントを通じて情報提供を行うとともに、お取引先様から直接ご意見を伺っています。こうした対話を通じて、CSRを基盤とした関係構築、適正取引の推進、サプライチェーンに対するデュー・ディリジェンス、苦情相談窓口（グリーバンスメカニズム）の整備などを、お取引先様と協働で進めています。

これらの活動を通じて、サプライチェーン全体の持続可能性向上を推進しています。調達をリスク管理にとどまらず、競争力と持続可能性を支える重要な基盤と位置づけ、持続可能なモノづくりの実現に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、取引先CSR調査をサプライチェーン上の人権リスクを把握・低減する重要な取り組みとして位置づけています。調査によるリスク把握に加え、対話やフォローアップを通じて実効性向上を図り、改善活動につなげています。

「SUBARUサプライヤーCSRガイドライン」に基づき、自動車事業および航空宇宙事業のお取引先様を対象として、人権・労働、環境、コンプライアンスに関する調査を実施しています。調査では、人権尊重に関する取り組み状況や管理体制を確認するとともに、外国人労働者の雇用環境や人権デュー・ディリジェンスの実施状況などを把握しています。

また、調査結果を踏まえ、課題の可能性が認められたお取引先様に対しては追加確認や対話を実施し、状況確認と必要に応じた改善支援を行っています。これらの活動を通じて、人権リスクの早期把握と低減に努めるとともに、調査結果を翌年度以降のモニタリング活動へ反映し、サプライチェーン全体の継続的な改善につなげています。

2025年度 取引先CSR調査・フォローアップ実施状況（人権・労働分野抜粋）

調査項目	主な確認内容	フォローアップ実施状況
サプライヤー CSRチェックシート	差別・ハラスメント、児童労働、強制労働、賃金、労働時間、安全衛生などの取り組み状況	課題の可能性が認められた5社を抽出し、面談によるフォローアップおよび改善支援を実施
外国人雇用アンケート	賃金・労働時間・住環境・パスポート管理・日本語教育などの状況	課題の可能性が認められた5社を抽出し、フォロー 調査を実施
人権取り組み調査	人権デュー・ディリジェンスの実施状況、人権リスクへの対応状況	課題の可能性が認められた2社を抽出し、ヒアリングおよびフォロー面談を実施

責任ある鉱物調達

当社グループは、紛争鉱物（スズ・タンタル・タングステン・金）をはじめとする鉱物原材料の調達・使用による人権侵害および環境破壊への加担を防止するため、一般社団法人日本自動車工業会のメンバーとして、2014年から紛争鉱物対応に関する協業に参加しています。

2025年は、自動車量産用および補修用の部品・原材料のお取引先様392社を対象に、紛争鉱物調査を実施しました。また、同じ392社を対象として、マイカおよびコバルトに関する調査も実施しました。今後も、紛争鉱物以外の鉱物について、調査対象を拡大していきます。

- ・調査にあたっては「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイドンス」を参照し、RMI (Responsible Minerals Initiative) が提供する調査票 (CMRT: Conflict Minerals Reporting Template) などを使用してサプライチェーンを遡り、製錬所を特定することによって、コンゴ民主共和国周辺諸国やその他の紛争地域および高リスク地域における人権侵害や武装勢力の資金源などにつながる製錬所からの原材料調達回避に取り組みます。
- ・また、一部の採掘で児童労働が懸念されるコバルトなど、紛争鉱物（スズ・タンタル・タングステン・金）以外の鉱物についても、RMIが提供する調査票 (EMRT: Extended Minerals Reporting Template) などを使用して、デュー・ディリジェンスを順次行い、問題を発見した場合には必要な是正に取り組みます。

調達活動における社会的責任を果たすため、お客様やお取引先様と連携し、「社会問題の原因となる原材料の不使用」に取り組んでいます。



サプライチェーンにおける取り組みに関するより詳細な情報は、サステナビリティWebをご参照ください。

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



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ



“ 答えのない問いに、正面から向き合う ——実質を重んじる議論を、次のステージへ

代表取締役会長 早田 文昭

2026年6月、当社は機関設計を監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。私はこれと時を同じくして、新たに取締役会議長を務めることとなりました。当社グループの中核をなす自動車事業は、電動化や通商環境の変化など、想定を上回るスピードで進む非連続な変化のなかにあり、事業の先行きを左右する重要な局面を迎えています。もう一つの柱である航空宇宙事業も企業価値創造を支える存在として、中長期的な成長に向けた取り組みを進めています。先行きを見通しにくい時代であるからこそ、取締役会が果たすべき役割はこれまで以上に重要性を増していると受け止めています。私はその責任の重さを胸に、コーポレートガバナンスのさらなる向上、そして当社グループのより良い未来に向けて、この新たな役割に全力で臨んでまいります。

当社の取締役会は、前議長の時代から、誰もが率直に意見を交わせる自由闊達な風土を育みながら、実効性を重視した議論に努め

てきました。この特徴こそ、先行きが不透明な事業環境下においていっそう大切になるものであり、当社の強みとしてさらに高めていかねばならないものだと考えています。私たちが何より重んじてきたのは、議論の「中身」を充実させることです。形式に過度にとらわれず本質を問う——この姿勢を、取締役会全体の総意として大切にしてきました。ガバナンスを、持続的な成長を支える基盤とすると同時に、経営の適切なリスクテイクを後押しする力としても働かせていく。そのために、経営の意思決定・監督と業務執行を分離し、独立した立場からの監督によって、経営判断の質を高めていきます。

今回の機関設計の変更は、こうした取り組みをさらに一歩前へ進めるための選択であると捉えています。監査役会設置会社のもとでも、本質的な議論を重視した取締役会運営を積み重ねてきたからこそ、この歩みをさらに前へ進めるべく、機関設計の変更を通じたさらなるガバナンスの高度化に踏み出す判断ができたと考えています。

不確実性が極めて高い事業環境では、経営の意思決定のスピードを、本当の意味で高めていく必要があります。個別の意思決定は執行サイドに委ね、取締役会はリスクと機会の両面を見据えた経営戦略の大きな方向性を、より深く議論していきます。このような環境下において、過去の延長線上に答えがない経営判断にこそ、取締役会として正面から向き合う——そのための時間と議論の密度を確保することが、取締役会が果たすべき本質的な役割だと考えています。「SUBARU 2025方針」がより具体的な実行段階に入る今こそ、重要な経営判断の質を高め、その実行を適切に監督してまいります。

新たな体制のもとで、監督の独立性と客観性は一段と高まります。独立社外取締役が取締役会の過半数を占めることに加え、これまで取締役会や任意の委員会にオブザーブ参加してきた監査役が、監査等委員である取締役として、新たに議決権を持って監督に加わります。指名・報酬に関わる委員会の委員長も、独立社外取締役が務める体制へと改めました。社外取締役の皆さんには、独立した立場から、大局的かつ俯瞰的な視点で経営を監督し、時に外からの視点で率直な示唆や課題を提起いただくことを期待しています。委員会についても、こうした社外の視点がより実質的に活かされる運営へと深めてまいります。私自身、社外取締役の皆さんとの対話をこれまで以上に重ね、多様な視点が率直に交わされる議論を通じて、より良い意思決定につなげてまいります。多様な知見が交わることでこそ、当社はこの変革の時代を確かな足取りで歩んでいけると考えています。

「お客様第一」を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指し、「笑顔をつくる会社」というありたい姿を実現していく——その歩みを、取締役会として確かに支えていきます。取締役会は、株主・投資家の皆様との対話でいただく声にも真摯に向き合いながら経営を監督するとともに、取締役会での議論の考え方についても、丁寧にお伝えしたいと考えています。自由闊達に議論できる土台のうえで実質を重んじ、実効性を高めていく——私は、当社の取締役会が大切に育ててきた歩みを継承し、さらに深化させ、次の時代へとつないでまいります。その歩みを通じて、中長期的な企業価値の向上と、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の信頼に応えてまいります。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

監査等委員会設置会社への移行

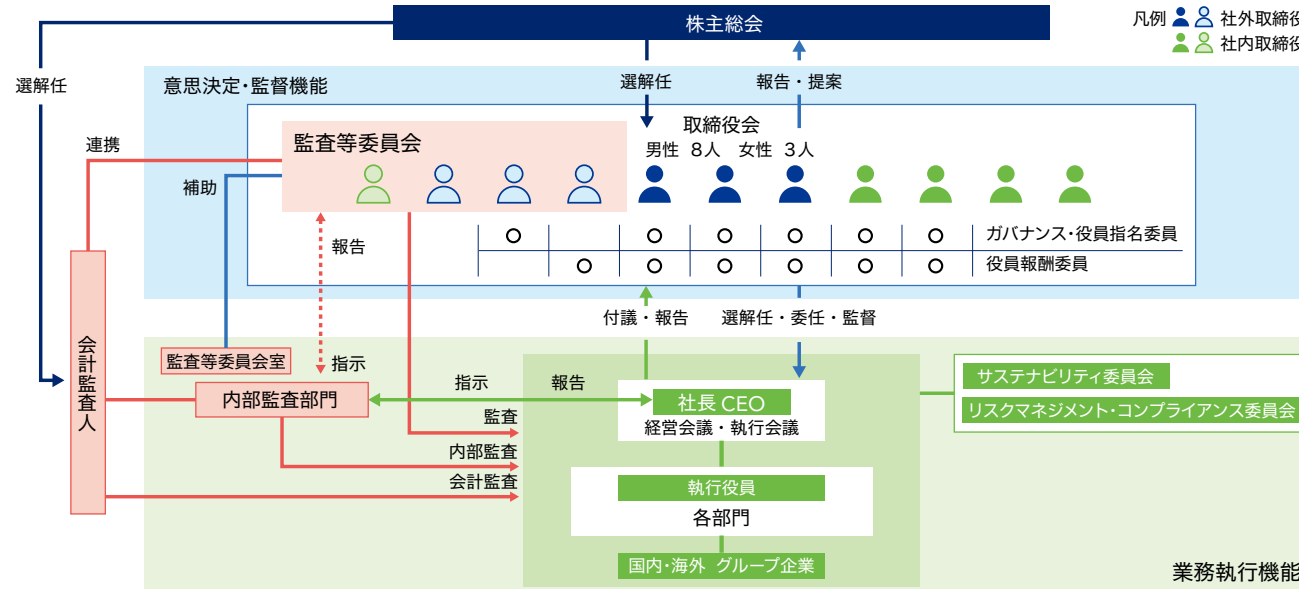
企業統治の体制

当社は、2026年6月24日開催の第95期定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ企業統治体制を変更することを決議しました。

取締役会において経営の基本方針など経営の根幹にかかわる意思決定および業務執行の監督を行い、監査等委員会において取締役の職務執行に対する監査を行っています。

取締役会から取締役へ重要な業務執行の決定について委任することで、経営の意思決定の迅速化、取締役会における審議のさらなる充実および監督機能の強化を図っています。

また、取締役・CEOその他経営陣の指名（後継者計画を含む）、報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレートガバナンス体制の実効性を向上するために、任意の委員会として独立社外取締役が過半数を構成するガバナンス・役員指名委員会および役員報酬委員会を設置しています。



機関設計の移行にともなう主な変化点

機関設計の変更にともない、監督機能の独立性・客観性のさらなる向上を図っています。旧体制においても、監査役は取締役会に出席し、監査の視点から助言・提言を行っていました。新体制では、監査等委員である社外取締役が議決権を持って取締役会に参加す

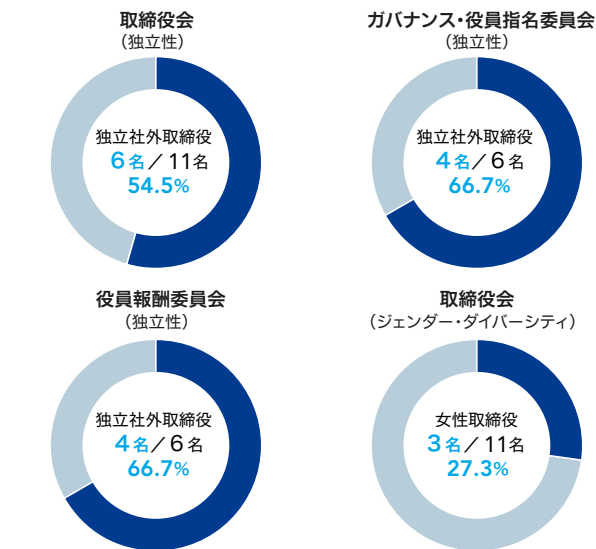
ることで、独立社外取締役が取締役会の過半数を占める体制となり、監督機能を一層強化しています。

また、任意の委員会についても、独立社外取締役の構成比率を高めるとともに、委員長を独立社外取締役が務める体制としています。

主な変化点 ^{※1}	監査役会設置会社（～2026年6月23日）	監査等委員会設置会社（2026年6月24日～）
会社法上の役員	12名：取締役8名＋監査役4名	11名：うち、監査等委員である取締役4名
議決権を持つ独立社外取締役	3名	6名
取締役会の意思決定	重要な業務執行を取締役会で決定	法令で認められる範囲で取締役へ委任し監督に軸足
監査構成	4名：常勤監査役2名＋独立社外監査役2名	4名：常勤監査等委員1名＋監査等委員（独立社外）3名
任意の委員会 ^{※2} 構成	5名：取締役2名＋独立社外取締役3名	6名：取締役2名＋独立社外取締役4名
任意の委員会 ^{※2} 委員長	社内取締役	独立社外取締役

※1 監査等委員会設置会社へ移行するにあたってのすべての変化点を記載しているわけではありません。

※2 ガバナンス・役員指名委員会、役員報酬委員会を指します。両委員会ともに、旧体制でのガバナンス・役員指名会議、役員報酬会議から名称を変更しています。



コーポレートガバナンス情報については、当社Webサイトもご参照ください。

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



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

持続的な成長を実現するための取締役のスキル

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グループが置かれている環境を考慮したうえで、ガバナンス・役員指名委員会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、2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」の着実な実行をモニタリングしていきます。

スキルマトリックス

スキルマトリックス								備えるべきスキル								
								事業戦略推進						経営基盤強化		
氏名	当社における地位	性別	在任 年数	取締役会	監査等 委員会	ガバナンス・ 役員指名委員会	役員報酬 委員会	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	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
早田 文昭	代表取締役会長	男性	5年	議長		●	●			●	●	●			●	●
大崎 篤	代表取締役社長（CEO）	男性	5年	●		●	●	●	●	●				●	●	●
藤貫 哲郎	取締役専務執行役員（CTO）	男性	3年	●					●				●			
戸田 真介	取締役常務執行役員（CFO）	男性	1年	●							●	●			●	
八馬 史尚	独立社外取締役	男性	3年	●		●	●	●			●	●		●	●	
山下 茂	独立社外取締役	男性	2年	●		委員長	委員長	●			●	●		●	●	
大村 佳也子	独立社外取締役	女性	新任	●		●	●			●			●			
庄司 仁也	取締役（常勤監査等委員）	男性	1年	●	委員長						●	●		●	●	
古澤 ゆり	独立社外取締役（監査等委員）	女性	4年	●	●	●						●		●		●
榊田 恭正	独立社外取締役（監査等委員）	男性	3年	●	●		●					●			●	
三橋 友紀子	独立社外取締役（監査等委員）	女性	新任	●	●											●

取締役



代表取締役会長
早田 文昭
保有株式数：32,207株



代表取締役社長 CEO
大崎 篤
保有株式数：53,954株



取締役専務執行役員 CTO
藤貫 哲郎
保有株式数：28,366株



取締役常務執行役員 CFO
戸田 真介
保有株式数：10,848株



社外取締役（独立）
八馬 史尚
保有株式数：1,000株



社外取締役（独立）
山下 茂
保有株式数：3,000株



社外取締役（独立）
大村 佳也子
保有株式数：0株



取締役
庄司 仁也
保有株式数：20,764株



社外取締役（独立）
古澤 ゆり
保有株式数：1,500株



社外取締役（独立）
榊田 恭正
保有株式数：0株



社外取締役（独立）
三橋 友紀子
保有株式数：0株

監査等委員である取締役



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス

新任社外取締役メッセージ

大村 佳也子

略歴

- 1986年 4月 株式会社神戸製鋼所 入社
- 1995年 4月 スウェーデンUppsala大学留学のため休職
- 2001年 10月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社
- 2008年 6月 中央大学 理工学部 経営システム工学科 非常勤講師
- 2009年 1月 日本アイ・ビー・エム株式会社 クラウドコンピューティング事業 企画担当部長
- 2013年 1月 同社 金融事業部 企画部長
- 2014年 4月 オービー工業株式会社 代表取締役 副社長
- 2017年 4月 同社 代表取締役 社長
- 2025年 4月 マブチオービーギアシステム株式会社 顧問
- 2026年 3月 株式会社MonotaRO 社外取締役（現在に至る）

重要な兼職の状況

株式会社MonotaRO 社外取締役



三橋 友紀子

略歴

- 1989年 4月 東海旅客鉄道株式会社 入社
- 2000年 4月 弁護士登録
- 2000年 4月 ブレークモア法律事務所
- 2002年 11月 アシャースト東京法律事務所
- 2010年 1月 シティユーワ法律事務所
- 2015年 6月 株式会社AOI PRO. 社外取締役（2022年退任）
- 2016年 6月 パンチ工業株式会社 社外取締役（2022年退任）
- 2020年 7月 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（現在に至る）
- 2022年 9月 株式会社アーケム 社外監査役（2026年退任）
- 2023年 6月 ANAホールディングス株式会社 社外監査役（現在に至る）

重要な兼職の状況

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 シニアパートナー弁護士
ANAホールディングス株式会社 社外監査役



権限委譲による現場の自律的挑戦と、その実効性の担保へ

モノづくりが好きで、これまでのキャリアでは一貫して製造業に関わってまいりました。モノづくりで大切なことは、ユニークで唯一無二の価値をお客様に提供することであり、それが事業継続の確かな基盤になると考えています。その意味で、SUBARUの技術力と、そこから生まれる独自の顧客価値は際立っていると感じています。とりわけ、「2030年死亡交通事故ゼロ」を掲げる安全思想は、車両価格や燃費といった経済的価値とは異なる次元の価値観に根差したものであり、強く共感するところです。

自動車業界はどのメーカーにとっても事業環境の先行きが見通しにくい状況にあります。こうした時にこそ多様な挑戦を重ねることが重要ですが、SUBARUにはその挑戦を支える健全な財務基盤があります。そして今、各部門で挑戦が始まっています。現場へ大きく権限を委譲し、それぞれの組織が自律的かつ迅速に挑戦できる体制が整いつつあります。会社経営で大切だと考えていることは、一人ひとりの従業員が能力を存分に発揮し、やり甲斐を感じ、生き生きと働ける環境を提供することであり、権限委譲は、まさにその挑戦を後押しすることができる仕組みだと考えています。この仕組みが実効性をもって機能しているか、社外取締役として継続的にモニタリングしていく所存です。

お会いした従業員の皆さんは、良い社風をまottoおられると感じています。取締役会では、お互いに率直に意見を交わしつつ、相手の発言にもしっかりと耳を傾ける。良い意見を吸い上げ、会社をより良くしていこうとする強い意欲を感じます。社風という目に見えない価値も会社の大切な資産の一つです。生産現場を知る立場から、またIT領域で培った知見から、SUBARUの多様な挑戦を独立した立場で支えてまいります。

新たな体制におけるガバナンスとリスク管理の高度化へ

私は鉄道会社での勤務経験を経て、弁護士として27年目を迎えました。弁護士としてのキャリアでは、企業法務や金融法務に携わりながら、上場REITのコンプライアンスオフィサーなど、クライアント企業への出向業務にも積極的に従事してまいりました。また、2015年以降は製造業や航空事業をはじめとする複数の企業で社外取締役・社外監査役を歴任し、日本のコーポレートガバナンス・コードの議論の発展とともに、ガバナンス体制改善の実践に努めてまいりました。

当社が監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会において独立社外取締役が過半数を占める新たなガバナンス体制が始動するタイミングでの就任となり、身の引き締まる思いです。取締役会では、弁護士として培った「リスクを言語化しコントロールする」知見を活かします。狭義のリーガルリスクにとどまらず、環境・品質・人権、さらにはマクロ経済やテクノロジーの進展、少子高齢化といった企業が直面するあらゆるリスクの帰属を意識し、適切なリスクマネジメントを支援してまいります。また、最新のガバナンス議論を踏まえて積極的に発言するとともに、サステナビリティ関連開示など重要性が高まる非財務情報の対応と開示の質を注視し、中長期の企業価値向上に寄与してまいります。

着任後、商品企画のみならず製造やIT、ガバナンス、監査を含むあらゆる部門が「SUBARUらしさ」を追求し、従業員それぞれが自社に誇りを持っていることを強く感じています。2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」が各部門で咀嚼され、具体的なアクションとして動き出している点も心強く受け止めています。激変する自動車業界において、SUBARUが持続的に成長できるよう、独立した客観的な視点からその挑戦を支えてまいります。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

コーポレートガバナンス

社外取締役座談会



社外取締役(独立)
榎田 恭正

社外取締役(独立)
八馬 史尚

社外取締役(独立)
古澤 ゆり

社外取締役(独立)
山下 茂

監督の質を高め、企業価値創造をより確かなものへ

事業環境の変化が想定を上回る速さで生じるなかで、当社は2026年6月、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。個別議案の決定から、中長期の企業価値創造に資する戦略議論へ。取締役会の重心をどう移していくかが問われています。社外取締役2名と、今年度から議決権を持って監督に加わる監査等委員である取締役2名の計4名が、取締役会に生まれた変化、新体制での監督のあり方、戦略議論、人的資本やグループガバナンス、そして今後果たすべき役割まで、率直に語り合いました。

取締役会の進化とガバナンスの特徴

——昨年度を振り返り、当社取締役会の特徴や進化を感じる点をお聞かせください。

八馬：当社の取締役会は、自由闊達に意見を交わせる風土が以前から根付いていると感じます。加えて、昨年とりわけ有意義であったのは、取締役会外での執行役員との対話機会でした。執行

役員の方々と個別にお話しし、現場で抱えるご苦労を直接伺えた。これにより、取締役会での議論や資料の背景への理解をより深めることができました。当社には現場を大切にす文化がありますから、執行からの提案も現場の課題感も踏まえた内容として上がってきます。これをいかに戦略の議論へと引き上げていくかが要になりますが、そのプロセス向上に、年々丁寧に取り組んでいただいていると感じます。

榎田：私は率直に意見を申し上げる方ですが、以前は自由に意見を述べることができる風土と場こそあれ、その意見を受け止め、実際に応えていく姿勢が一部で弱いと感じる部分もありました。しかし、それが年を追うごとに良い方向へ変化し、今では当社の良さになっているとも感じています。

古澤：私は就任当初から、申し上げたことをきちんと受け止め、実行する会社だと感じていました。例えば、様々な取り組みを行うなかで、その方針が固まる前の悩んでいる段階でも社外役員に共有してほしいと申し上げたところ、それ以降、取締役会後に適宜、情報共有の場を持つようになりました。社外監査役候補の選定に社内監査役が加わるよう提案したときも、同様でした。社外役員の意見も前向きに受け止める会社だと思います。

山下：私も日ごろから真剣に意見を受け止めてもらっていると感じています。ただ、就任直後に配当政策に関して申し上げたときは、反応が薄いと感じた場面もありました。もっとも、その後、株主資本配当率（DOE）の導入という形で株主還元方針として具体化され、時間をかけながらも、社外役員からの指摘も踏まえ施策として形になっています。

榎田：経営における不確実性の扱い方も少しずつ前進しており、例えば複数シナリオを立てて従前以上に深く議論する方向へと踏み出しつつあります。まだまだ議論の質をさらに高めていく余地は大いにありますが、進んでいる方向は正しいと考えます。

古澤：実効性評価の結果を次年度の取り組みにつなげていく姿勢も年々強まっています。社外役員からの「結果をもう少し掘り下げよう」との意見を受けて、特に今年は、取締役全員で取締役会のアジェンダづくりに多くの時間と労力をかける運びとなりました。取締役会の運営事務局の方々の支援も含め、より良い議論に向け尽力しています。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス 社外取締役座談会

八馬：取締役会では、社外役員の発言を一つひとつ丁寧に書き留められています。緊張感をもって臨んでいて、聞き流されていない。こうして受け止められた意見が、運営や経営へと還流されていく。その手応えが、年々確かなものになっています。

機関設計変更の意義と、新たな体制における監督のあり方

——監査等委員会設置会社へ移行することの意義をどのように考えているかお聞かせください。

梶田：私は実効性の向上を目指すうえで「形式か実質か」という二者択一の議論はやめるべきと申し上げてきました。より高い水準を目指すために、機関設計という「形式」を変え「実質」の進化を促す。そして、今回の変更でまず重視すべきは、執行への権限委譲です。そして執行のなかでもさらに権限委譲を進めることにより、経営の意思決定のスピードが上がります。また、過半数を社外とする構成に踏み切ったことで、良い意味での緊張感も高まります。単に形を変えたのではなく、メンバー構成まで踏み込んだことは、大きな転

換点だと思っています。そのうえで、今後は「実質」の進化に向け一層の努力が必要であると考えています。

山下：梶田さんのお考えには私も賛成です。加えて、ガバナンス改革は何のために行うのかという原点に、常に立ち返るべきだと考えています。目的は、事業の継続的な成長と中長期の企業価値向上です。機関設計を変えても、そこに繋がらなければ意味はありません。権限委譲で生まれた時間は、中長期の議論に充てていく。そして、ガバナンス・役員指名委員会と役員報酬委員会での議論の中身を深化させ、結果につながる改革にする。両委員会の委員長を新たに引き受けた立場として、結果につなげていきたいと思います。

古澤：流動的な環境で意思決定のスピードを上げ、戦略の議論に時間をかけることは、まさに今の当社に必要な移行だと考えています。加えて、実効性評価でも課題として上がっていたボードサクセッションの議論をより深めていくことも重要です。山下さんが委員長に就かれ、具体的な議論に入り出したのは大きな前進です。

梶田：もう一点、移行にあたり組織監査を担うには、関連部門や監査等委員会室スタッフの強化が欠かせません。こういった要望も執行側に真摯に受け止めていただきました。

古澤：はい、執行側とも、監査役の間でも議論を重ねました。重要な業務執行の決定を取締役に委ねる以上、監督機能の強化は欠かせません。内部監査部門や内部統制部門の強化について意見を交わした結果、6月にはガバナンス・リスクマネジメント部を新設し、取締役会事務局を兼ねる体制としました。機関設計変更にとまなう体制強化も、着実に進んでいます。

八馬：機関設計の移行と、任意の委員会の委員長を社外取締役に担うということは、共通の意味があると考えます。会社が伝えたいことを説明し追認を得る場から、ステークホルダーの視点をこれまで以上に意識したうえで、より透明性の高い議論や意思決定の場となるよう、ガバナンスを高度化させていくことに期待します。



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た経験を有するほか、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る。2022年6月から当社の社外監査役を務め、大局的かつ専門的な見地から監査を行っている。

重要な兼職先：
株式会社クボタ 社外取締役

「SUBARU 2025方針」の実行と、不確実性下での取締役会の役割

——「SUBARU 2025方針」が実行段階に入るなか、取締役会での議論をいかに深めていくべきだと考えますか。

八馬：事業環境の不透明性を予見していたからこそ、「柔軟性」という言葉を掲げ、電動化への対応策としてアライアンス活用を選択したと理解しています。完全なBEV移行や自社のみで対応を試みるのではなく、技術開発はBEVだけでなくICEにも活用できる前提とし、工場投資の判断もタイミングを見極めてきた。この2年間、執行サイドは市場の趨勢を的確に読みながら正しい判断を積み重ね、劇的な環境変化が経営に与える影響を最小化してきたと思います。

梶田：私もそう思います。そのうえで、その判断の質を、これから取締役会でも担保していく必要があるということです。監督と執行の分離が今回の移行でさらに鮮明になった以上、執行側でなされてきた良質な判断を、今度は取締役会が、不確実性も含めた深い戦略議論に落とし込んでいかねばなりません。「SUBARU 2025方針(以下、2025方針)」の策定にあたっての議論も、以前と比べて充実してきました。足元ではオフサイトミーティングの場も含め、社外役員を交えた議論の機会が増えつつあり、今後さらに議論を深めたいと考えています。

山下：昨年公表された「2025方針」の枠組みそのものは、高く評価しています。そのうえで、2,000億円規模のコスト改革、120万台に向けた販売台数の拡大、そしてバリューチェーン収益の積み上げ。この3つを着実に実行し、成果へ結びつけていくことが重要だと思います。

八馬：私も同感です。取り組む方針の解像度が上がったからこそ、「では、どのように実現するのか」という視点でのモニタリングも我々の役割の一つだと考えています。目指すべき姿は理解できたので、次はその絵姿をいかに具体化し進捗と成果を継続的に示していく



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス 社外取締役座談会

かが重要です。加えて、現状の株価が自動車業界全体の不透明性を反映するなか、これらのマイルストーンや当社の強みを、北米をはじめ幅広い投資家層に伝えていく余地も大きいと思います。

山下：その延長線上として取締役会で議論を深めていきたいのが、資本コストや株価を意識した経営の取り組みです。「2025方針」で示した取り組みの実現に向け、投じた資本がどれだけの収益を創出するのか。そして創出したキャッシュを次の成長投資と株主還元はどう振り分けていくのか。この循環を一貫した考え方として語れるようになれば、当社グループが目指す方向性について資本効率の観点からも理解が進むでしょう。社外の立場から、この方向を後押ししていきたい。

梶田：その議論を支えるのが定量的な分析の力です。すでに取締役会議題の事前説明をはじめ、経営懇話会、社外取締役勉強会と情報の非対称性を埋める取り組みは着実に進みつつあります。この土台の上に、さらに質を高めた定量的な分析情報を加えることで議論を深化させていく必要があると思います。



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リスク管理の重要性に関して発言を行っている。

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

八馬：当社の強みであるブランド力を支えるのは提供価値である「安心と愉しさ」であり、この価値を創出する要素の一つに優位性のある技術開発があると思います。「安心と愉しさ」を裏付ける技術開発ポートフォリオの優先順位は重要な論点であり、「2025方針」の実現可能性も、その背景にある技術開発とブランドの両輪に加え財務戦略を連動させて語られることで、より高まるでしょう。

古澤：IR・SR活動の量や質、東証要請への対応、対外開示などは非常に真摯に取り組まれていると感じます。「資本コストや株価を意識した経営」の開示についても、アップデートを重ね、都度丁寧に説明されており、取り組み姿勢を評価しています。そのうえで感じるのは、社内では理解されていることも、社外の方には思いのほか伝わりにくいということです。一昨年、米国にて「Love Promise®」の表彰式を実際に拝見し、当社グループの価値観が現場に根づいていることは実感できましたが、その実感を社外の方と共有するのは容易ではありません。技術の話も同様です。いかに見える化し、外に伝えていくか。その支援も私たち社外役員の役割だと考えており、引き続き議論していきたいと思います。

実行を支える組織の力

—— 人的資本とグループガバナンス

—— 取り組みの原動力となる人と組織について、取締役会ではどのような議論を重ねていますか。

古澤：取締役会では毎年、従業員意識調査結果やエンゲージメントスコアを議題に据え、それを起点に人的資本の議論を重ねています。失敗を恐れずに挑戦する風土をいかに醸成していくか。CHROや担当取締役が自ら先頭に立って取り組み、成果も少しずつ見えています。

山下：正直に申し上げて、就任した直後にエンゲージメントスコアを拝見した際は、低すぎると感じました。会社がこれを真摯に受け

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経営推進部長やCFOなど経営に関わる要職を経験し、財務・経理を中心に経営全般の深い知見を有している。また、デロイトトーマツグループの独立非業務執行役員およびオリンパス株式会社の社外取締役監査委員長を歴任しており、幅広い視野と高い見識を備えている。2023年6月から当社の社外監査役を務め、大局的かつ専門的な見地から監査を行っている。

重要な兼職先：
なし



止め、取締役会でも改善策を議論してきた結果、水準はいまだ満足できるものではありませんが、継続的に改善しています。そのうえで、結果が年に1度しか確認できないという点はやや気になります。半年ごとに各部門の取り組み状況を確認できるとより良くなると感じます。

八馬：スコアが改善していること自体も重要ですが、それ以上に、従業員意識調査を起点に各現場で進めてきた改善活動が、実際に結果として表れている点に前向きな印象を持ちました。教育や処遇も含め人的資本投資をエクイティストーリー全体の中でどのように位置づけるのか。取締役会でもより明示的に議論したいと思います。また、AIをはじめとする技術が競争環境を変えていくなかでは、現場の努力だけでは解決できない課題も生まれてきます。そうした時代に人的資本のあるべき姿をどう描くか。あらためて考えるべき段階だと思います。



SUBARU

統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス

社外取締役座談会

古澤：ダイバーシティも、取締役会でしばしば議論の俎上に上がる論点です。女性管理職の登用については、挑戦的な目標を社長の強いリーダーシップのもとで達成してきました。先日訪問した北本工場では、製造に携わる女性従業員の声を反映した職場づくりが進み、女性比率は35%を超え、エンゲージメントスコアも全社を上回る水準にありました。製造現場から変わりつつあるという手ごたえを、実際に確かめられたことに大きな期待を感じています。

——海外を含むグループ全体のガバナンスを、どう深めていきますか。

古澤：監査の立場で国内外のグループ会社に往査し、内部統制部門や内部監査部門からの報告も聞いてきました。そこで感じるのは、グループ・グローバルガバナンスの体制強化が、これからの当社グループにとって重要な論点になるということです。執行側も同様の課題認識を持っており、今年は取締役会のアジェンダにも組み込まれました。

梶田：当社グループは米国事業の存在が現時点で突出しており、一般的に語られるグループガバナンスやグローバルガバナンスとは、また違う形があると考えています。米国では事業が順調に推移し、経営陣もしっかりと役割を果たしてくれている。この強みを土台としつつも、SUBARUならではのグループガバナンスを進化させていく段階であり、それに向けた一歩であるとポジティブに捉えています。

八馬：「グローバル」というと画一化された姿を思い描きがちですが、現在の段階では「マルチナショナル」という捉え方がより当社グループにフィットするのではないかと思います。複数の国のマネジメントをいかに組み合わせしていくかを前提に考え、部分最適を全体最適につなげていく。その設計に向けた議論を深めていきたいと思っています。

古澤：全体最適なグループ経営という最終的なゴールへの道のりは、まだ長いかもしれません。ただ、体制づくりをはじめ、その歩みは着実に進み始めています。進捗をしっかりと見ていかねばならないと考えています。

ステークホルダーの皆様に向けて

——最後に、社外役員としてのご自身の役割と、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

八馬：「業界高位の収益力」「ROE10%以上」を掲げている以上、その実現に向けた道筋をどう描くかが問われます。蓋然性と解像度をこの1年でさらに高めていくこと、そしてその進捗をモニタリングしていくことが、自身の役割だと考えています。そのうえで、社の強みであるブランドと技術がこの先も競争力を生み出し続けるために何が必要か。この議論を、これまで以上に深めていきたいと思っています。

山下：企業価値には経済的な価値と社会的な価値の両面があり、当社は特に社会的な価値において強みを持つ会社です。「2025方針」における「ヒトや地域や社会にとってなくてはならない企業を目指す」という言葉は、まさにその通りだと感じています。また、経済的な価値については、創出するための道筋を社外の立場から支えてまいります。そして、その取り組みを実際に担うのは従業員一人ひとりです。2028年に70ポイントという目標に向けたエンゲージメントスコアの向上も、私自身の注目点として後押ししてまいります。

古澤：取締役会とガバナンス・役員指名委員会でより責任を負う立場となり、事業の進捗やサクセッションプランの実行について、良い意味での緊張関係を保ちながら監督を担ってまいります。監査面では、内部監査部門・内部統制部門・会計監査人との連携体制を確立するとともに、組織監査が中心となっても現場に足を運



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資本コストを意識した経営のさらなる推進に関する発言を行っている。

重要な兼職先：
なし

び、そこで見たことを社外役員間でも共有していきたいと思っています。加えて、米国での高いブランド力と「安心とゆしさ」を実現する技術力。この強みの上に描かれた「2025方針」が本当にその方向へ進んでいるか、そして分かりやすく伝えられているのかも注視していきます。

梶田：これまでいくつかの会社で、業績の山や谷、企業再編、グローバル化と、執行と監督の双方から経営の進化に関わってきました。その経験を踏まえ、まずは「守りの経営ガバナンス」、そして、リスクとオポチュニティの両面を管理しながら成長する「攻めの経営ガバナンス」この2つの進化に貢献し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。自動車、航空機業界に携わるのは当社が初めてですが、社内の方とは異なる外部のステークホルダーに近い視点を持って尽力することが、当社の成長に向けた私の貢献の仕方だと思います。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス

記載内容に関する補足

当社は2026年6月24日開催の第95期定時株主総会の承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。本章以降のコーポレートガバナンスセクションに掲載している内容は、一部に現体制においても継続している方針等を含みますが、活動実績や取り組み内容については、原則として旧体制(監査役会設置会社)における内容を記載しています。また、任意の委員会の名称についても、原則として当時の名称にて記載しています。

取締役会の活動状況

取締役会は、SUBARUのありたい姿の実現と、持続的な成長および中長期的な企業価値向上を実現するため、経営全般に対する監督と重要事項に関する意思決定を行っています。

2025年度は、経営環境の変化や企業価値向上に向けた重要課題について活発な議論を重ねました。

2025年度の主な審議内容

- ・「SUBARU 2025方針」の策定
- ・電動化戦略をはじめとする中長期の経営課題
- ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み
- ・自己株式取得および自己株式消却に関する事項
- ・取締役会のあり方および付議基準見直し
- ・機関設計変更に関する検討
- ・CEOその他の経営陣の選解任
- ・取締役・監査役候補者の決定
- ・役員報酬制度の改定
- ・IR/SR活動に関する報告・議論

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

当社は、取締役会が企業価値向上に向けた重要な経営課題について十分に議論し、経営に対する監督機能を実効的に発揮できるよう、様々な取り組みを行っています。

取締役および監査役に対しては、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・企業文化や経営環境に対する理解を深めるため、執行部門からの業務報告や国内外の重要拠点への現地視察などの機会を設けています。

さらに、取締役会の開催にあたっては、社外役員に対する事前説明や役員相互の情報共有・意見交換を通じて、自由闊達かつ建設的な議論が行われる環境整備に努めています。

経営懇話会による中長期課題の議論

経営懇話会は、取締役会での議論をより充実させることを目的として開催しています。取締役および監査役が参加し、経営における重要なテーマについて情報共有や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なる事業環境や業界動向、当社グループの業務執行状況などへの理解を深めるとともに、中長期的な経営課題について活発な意見交換を行っています。

2025年度の主なディスカッションテーマ

- ・将来ビジョンについて
- ・大泉新工場プロジェクトの投資計画および進捗
- ・当社取締役会のあり方と機関設計変更
- ・取締役会の実効性に関する評価の結果
- ・SUBARUの航空宇宙事業

Topics

「SUBARU 2025方針」策定に向けた経営懇話会の活用

中長期の経営方針の策定においては、社外取締役・社外監査役を含む取締役会メンバー全員が同じ事業環境認識に立ち、議論を尽くす必要があります。そのためには、執行側から社外役員に対して十分な情報提供を適時・適切に行うことが前提となります。

とりわけ現在の当社のように急速で激しい事業環境の変化に直面する中では、自由闊達な議論を通じて取締役会が経営方針を決定し、執行側の適切なリスクテイクを後押しすることが不可欠です。こうした議論を尽くすためには、取締役会に加えて、より機動的に情報共有や意見交換ができる場が重要となります。当社ではこうした考えのもと経営懇話会を設けており、「SUBARU 2025方針」の策定においても、方向性の検討を深める場として活用しました。

策定にあたっては、まず、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」や提供価値「安心と愉しさ」を起点に、これらをさらに深化させていく方向性について意見を交わしました。そのうえで、不透明な事業環境においても持続的に企業価値を高め、資本市場をはじめとするステークホルダーからの期待にいかに応えていくのかという社外役員の課題意識を踏まえながら、当社グループが目指すべき経営方針に関する議論を深化させていきました。その後、執行側でさらに検討を重ねた方針案をあらためて経営懇話会で議論した上で、2025年11月に取締役会の承認を経て「SUBARU 2025方針」を公表しました。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

コーポレートデータ

コーポレートガバナンス

ガバナンス・役員指名会議の活動

2025年度のガバナンス・役員指名会議は、独立性の高い社外取締役3名および社内取締役2名により構成され、取締役会の諮問機関として、役員人事およびガバナンスに関する重要事項について審議・答申を行いました。

また、社外監査役1名がオブザーバーとして出席しました。

2025年度の主な審議内容

- ・CEOをはじめとする経営陣の後継者計画に関する検討
- ・役員360度評価の実施およびスキル・マトリックスを活用した人財育成
- ・執行役員の業績結果共有等を通じた役員評価プロセスの透明性向上
- ・当社および重要な連結子会社の役員体制・人事・役割分担に関する審議
- ・SUBARUらしいコーポレートガバナンスのあり方や、機関設計変更後の取締役会の役割・権限委譲に関する議論

CEO後継者計画

CEO後継者計画の考え方

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

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、取締役会は、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・役員指名委員会における議論等を通じて、現CEOによる原案の策定等を適切に監督します。

現CEOは、後継者計画を適切に運用するため、CEO就任と同時に、後継候補者の選考と育成のプロセスを主体的に進めるとともに、社外取締役が後継者候補の評価・選定を適切に行えるよう、普段からモニタリングの機会として後継者候補との直接の接点を増やす工夫をするなど、後継候補者に関する情報提供を継続的に行います。

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

当社は、客観性を担保し、取締役会やガバナンス・役員指名委員会による監督を実効的なものにするためには、社外取締役等が拠るべき判断軸となる「あるべきCEO像」が前提になると考えます。そこで、取締役会およびガバナンス・役員指名委員会は、当社CEOに求められる、資質・能力・経験・実績・専門性・人柄等を議論し、以下SUBARUグループの「あるべきCEO像」および「CEOとして備えるべき5つの資質」を明確にしています。

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・経営課題等を踏まえ、様々なステークホルダーと適切な協働を図りながら、当社の役員・従業員とともに企業価値を最大化させる人財

SUBARUグループの「CEOとして備えるべき5つの資質」



インテグリティ



大局観



人間力



胆力
または
変化を牽引する力



成果を実現する力

役員報酬会議の活動

2025年度の役員報酬会議は、独立性の高い社外取締役3名および社内取締役2名により構成され、取締役および執行役員の報酬に関する事項について審議を行いました。

また、社外監査役1名がオブザーバーとして出席しました。

2025年度の主な審議内容

- ・外部調査データを活用した役員報酬水準および業績連動報酬の妥当性に関する検討
- ・考課結果に基づく、取締役（社外取締役を除く）および執行役員の業績連動報酬額の決定
- ・機関設計変更を踏まえた社外取締役報酬の検討
- ・譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額等の決定



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

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)		社外取締役および監査等委員である取締役を除く取締役に對する年次業績連動賞与として、KPIとして当事業年度の連結税引前利益実績を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に、現金報酬として支給します。
譲渡制限付株式報酬 (中長期インセンティブ)	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。
	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。

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。社外取締役および監査等委員である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の一定の事由が生じた場合に、役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該普通株式の全部又は一部の返還、もしくは当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができるものとします（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については、外部専門機関を利用して調査した同業企業ならびに同業他社の報酬水準および報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢などを考慮し設計しています。

取締役報酬制度のイメージ(代表取締役社長CEOの場合)

固定分		短期インセンティブ	中長期インセンティブ
基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
		変動報酬型 (PSU)	定額報酬型 (RS)
構成比*	1	0.5	0.2

※ 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

2025年度の取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

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、任意の委員会として、過半数が独立社外取締役で構成される役員報酬会議を設置しており、同会議の議長は、取締役会の決議によって選任しています。

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、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬などの具体的な額、ならびに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等、全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会にて審議・決定します。

2025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、2025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。

2025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	1,075億円
ROE	3.3%
相対TSR (対 配当込みTOPIX成長率)	61.7%
従業員エンゲージメント スコア改善ポイント	+3ポイント

2025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 6名	233	67	60	63	423
		社外取締役 3名	40	—	—	—	40
監査役	5名	社内監査役 3名	73	—	—	—	73
		社外監査役 2名	26	—	—	—	26
合計	14名		372	67	60	63	562

(注) 1 上表には、当期の末日までに退任した社内取締役1名および社内監査役1名を対象に含んでいます。当期末においては、取締役は8名(うち社外取締役3名)、監査役は4名(うち社外監査役2名)です。
2 上表の総額は、当期末に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬(国内非居住者に付与されるファントムストック、PSUなど)が含まれています。
3 ファントムストックおよびPSUの額については、2026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、実際の支給または交付にあたっては、交付時の株価を適用します。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

- 50 IT／DX戦略
- 52 リスクマネジメント
- 55 コンプライアンス
- 56 人権尊重
- 58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

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。

2025年度の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

監査役会における主な決議・協議内容

- | (主な決議事項) | (主な報告・共有事項) |
|-----------------------------|---|
| ・ 当事業年度の監査方針、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、事業執行会議等、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再任 | |
| ・ 会計監査人の監査報酬の同意 | |

株主・投資家との対話と取締役会への反映

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・技術説明会などを通じて相互理解を深めるとともに、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。

2025年度の主な対話テーマ

- ・ 業績関連：販売動向、米国関税影響、原材料・市況影響、環境規制関連費用の状況など
- ・ 「SUBARU 2025方針」で示した取り組みの進捗状況
- ・ 事業関連：米国市場戦略、SDV戦略、航空宇宙事業の成長戦略など
- ・ 資本政策：成長投資、株主還元、資金保有水準など
- ・ ESG関連：カーボンニュートラルに対する考え方、人的資本経営の推進、ガバナンス強化、サイバーセキュリティ強化など

株主・投資家との対話実績

経営陣が参加する各種イベントや取材に加え、当事業への理解深化を目的とした商品・技術説明会などを通じて、国内外の株主や投資家、アナリストと対話を行っています。

対話イベント	回数	個別対話	回数
決算説明会	4回	投資家・株主との対話 (内、海外投資家・株主)	248回 (176回)
スモールミーティング	7回	アナリストとの対話	87回
証券会社主催カンファレンス	8回		
商品・技術説明会・工場見学会	5回		



主な応対者を含む対話実績についてはコーポレートガバナンス報告書をご確認ください。

<https://www.subaru.co.jp/outline/pdf/governance.pdf>

取締役会への報告内容

株主・投資家との対話を通じて把握した意見や課題認識については、取締役会や関係部門へ定期的に報告しています。2025年度は、経営戦略、資本政策、事業運営およびコーポレートガバナンスなどに関する投資家の意見・関心事項を共有し、経営およびガバナンスに関する議論に活用しました。

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、IR活動計画等について適宜報告



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

50 IT／DX戦略

52 リスクマネジメント

55 コンプライアンス

56 人権尊重

58 コーポレートガバナンス

データ

コーポレートガバナンス

取締役会実効性評価

当社は、取締役会の監督機能の実効性を継続的に向上させることを目的として、毎年、取締役会実効性評価を実施しています。アンケートや個別インタビューを通じて課題や改善状況を確認し、その結果を踏まえて取締役会で議論を行い、さらなる実効性向上につなげています。

評価および分析の方法

実施期間	2025年12月～2026年1月
実施方法	アンケート（自己評価方式）への回答および第三者機関によるインタビュー
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、社外取締役（3名）、社外監査役（2名）（計7名）
実施要領	1.取締役会事務局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・分析 2.第三者機関がアンケート結果を踏まえ、取締役会議長、代表取締役社長、社外取締役、社外監査役に対してインタビューを実施・評価 3.第三者機関および取締役会事務局がそれぞれ作成した報告書について、経営懇話会および取締役会において検証・議論の実施
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 ガバナンス・役員指名会議と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

2025年度の実効性評価結果

1. 総評
- 当社の取締役会の実効性は、確保されていることが確認されました
2. 評価した点

項目	概要
監督と執行の強い信頼関係を土台とした執行を後押しする取締役会	主要市場である米国の関税政策やEV市場の急減速等、事業環境が目まぐるしく変化する局面において、監督と執行の強い信頼関係を土台として、執行の意思決定を後押しする機能が発揮されている。
自由闊達な議論が交われ風通しのよい取締役会	社内外役員間の相互理解と信頼関係を基盤として、自由闊達で建設的かつ透明性のある議論が行われる風土が醸成されている。
株主との対話に対する意識が高い取締役会	株主および投資家との対話を通じて得られた内容は、定期的かつ継続的に取締役会に報告され、取締役会による監督および意思決定の重要な要素となっている。

前年度課題への対応状況

項目	概要	評価
各会議体の役割の明確化と議論の充実	前年度の実効性評価で指摘された課題を真摯に受け止め、改善施策が着実に実行された。 具体的には、ガバナンス・役員指名会議および役員報酬会議への監査役のオブザーバー参加、ガバナンス関連議題の事前検討の充実、社外役員への重要会議情報の提供、執行役員との対話機会の拡充等を進めた。	 改善
不透明な事業環境下における取締役会の役割	取締役会が重点的にモニタリングする重要経営課題や主要リスクに関する議論の深化を図る観点で、会議運営面の改善を進めた。 また、監査等委員会設置会社への移行を見据え、アジェンダ設定の一層の高度化が期待される。	 改善 途上
グループ全体におけるモニタリング体制のさらなる強化	各取締役および監査役間において、あるべきグループガバナンス体制および実現に向けた時間軸に関する認識合わせを図るなど、組織的な監査への移行を見据え、一層の議論を深めることが期待される。 今後、監査等委員会設置会社への移行を前提として、グループ全体を俯瞰したモニタリングのあり方について、さらに議論を深めていくことが期待される。	 改善 途上

今後の対応

項目	概要
取締役会の役割に関する合意形成	取締役会がモニタリングすべき項目や範囲、中長期戦略に関する議論のあり方について、より踏み込んだ検討を行っていくことの重要性が確認された。 また、モニタリングボードを目指すにあたり、監査等委員会設置会社としての取締役会の役割を明確にし、社外取締役の関与のあり方も含め、中長期の重要テーマについて、取締役会および経営懇話会を通じた議論の充実を図っていくこととした。
アジェンダ設定のさらなる高度化	限られた取締役会の時間を有効に活用する観点から、付議基準の運用、書面決議の活用、自由討議の場の拡充等を含め、「取締役会で何を議論すべきか」というアジェンダ設定の重要性を再確認した。 併せて、年間アジェンダの検討・設定において、社外役員の知見・経験をより一層活かす仕組みを組み込み、プロセスの確立を図っていく必要性を共有した。
あるべき取締役会構成の検討	外部環境リスクへの対応力を高める観点から、取締役会全体として「どの知見をどのように補完していくか」を戦略的に検討する余地があることを確認した。全方位的な人財配置ではなく、当社の事業特性や経営上の優先順位に即した焦点型の知見の補完が重要であるとの認識を共有するとともに、取締役会およびガバナンス・役員指名会議において、ボードサクセッションに関する議論を継続的に充実させていく必要性が示された。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

データ

- 71 主要連結財務データ
- 72 社外からの評価・受賞実績
- 73 会社情報

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

		'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3	'25/3	'26/3
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	4,784,965
営業利益	(百万円)	181,724	210,319	102,468	90,452	267,483	468,198	405,308	40,120
税引前利益	(百万円)	186,026	207,656	113,954	106,972	278,366	532,574	448,507	107,469
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	90,842
設備投資	(百万円)	114,022	126,002	86,193	86,143	122,840	167,495	176,144	210,245
減価償却費※1	(百万円)	187,077	192,742	206,317	224,055	239,806	217,780	232,541	271,106
研究開発支出	(百万円)	102,719	118,735	101,626	113,752	107,780	113,508	142,448	169,424
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	2,781,661
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	2,780,407
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	5,492,301
財務指標									
営業利益率	(%)	5.8	6.3	3.6	3.3	7.1	10.0	8.6	0.8
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	50.6
株主資本利益率(ROE)	(%)	8.5	9.0	4.4	3.8	10.0	16.5	12.8	3.3
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	358,227
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)	(114,650)
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	243,577
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)	(217,816)
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	125.50
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	3,886.35
株主還元									
配当金	(円)	144	100	56	56	76	106	115	115.5
自己株式取得	(百万円)	—	—	—	—	40,000	60,000	50,000	150,000※2
その他情報									
単体為替レート	(円/米ドル)	111	109	106	112	135	144	152	150
発行済株式総数	(千株)	769,175	769,175	769,175	769,175	769,175	753,901	733,057	717,335
株主数	(人)	133,879	145,289	142,890	147,507	139,908	121,965	127,221	139,671
単体従業員数	(人)	15,274	15,806	16,478	16,961	17,228	17,347	17,885	17,948
連結従業員数	(人)	34,200	35,034	36,070	36,910	37,521	37,693	37,866	37,542
台数情報									
連結完成車販売台数※3	(千台)	1,001	1,034	860	734	852	976	936	896
自動車生産台数	(千台)	989	1,031	810	727	874	970	946	880
国内	(千台)	617	664	525	455	575	602	602	525
海外※4	(千台)	372	367	285	272	299	368	345	355

＊ 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。2019年3月期の財務データはIFRSベースに組み換えて表示。

※1 有形固定資産および無形固定資産の合計額。

※2 「2026年5月15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/2026_05_15_164613/

※3 当社および連結子会社の完成車販売台数。

※4 米国生産拠点 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

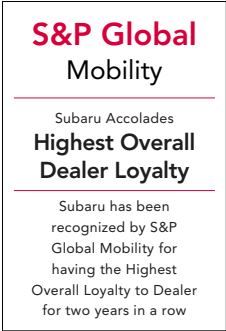
社外からの評価・受賞実績

主な外部評価・受賞

ブランド・社会貢献



Best Brands for Social Impact



Highest Overall Dealer Loyalty

© 2026 Forbes Media, LLC. All rights reserved.
Used under license.

商品・技術・イノベーション



Top 100 Global Innovator 2026

サイクリスト対応
歩行者保護エアバッグ

「2025～2026 日本自動車殿堂
カーテクノロジーオブサイヤー」受賞

SUBARU
「ストロングハイブリッド」

「第35回 (2026年次) RJC
テクノロジーオブサイヤー」受賞



日本カー・オブ・ザ・イヤー
2025-2026 受賞

顧客接点・人的資本



HDI-Japan 2025：問合せ窓口・Webサポート部門で最高評価



厚生労働大臣認定
(くるみんマーク)
3つ星を取得



健康経営
優良法人2026
(大規模法人部門)



スポーツエール
カンパニー

安全性能に対する主な外部評価

対象車	評価機関	評価
フォレスターの2025年モデル	日本 JNCAP 	・自動車安全性能 ・2025ファイブスター大賞 ・2025ファイブスター賞
アウトバック、フォレスター、アセント、クロストレック ハイブリッドの2026年モデル	(米国モデルのみ) 米国 IIHS 	・2026 TSP+賞
フォレスター、クロストレック、インプレッサ、アセント、WRXの2026年モデル	米国U.S. NCAP 	・Overall Vehicle Score 5★
ソルテラ、E-アウトバック、アンチャーテッドの2025年モデル	欧州Euro NCAP 	・2025年評価 5★
ソルテラ、トレイルシーカー、アンチャーテッドの2025年モデル	豪州 ANCAP 	・2025年評価 5★



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

データ

71 主要連結財務データ

72 社外からの評価・受賞実績

73 会社情報



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

データ

71 主要連結財務データ

72 社外からの評価・受賞実績

73 会社情報

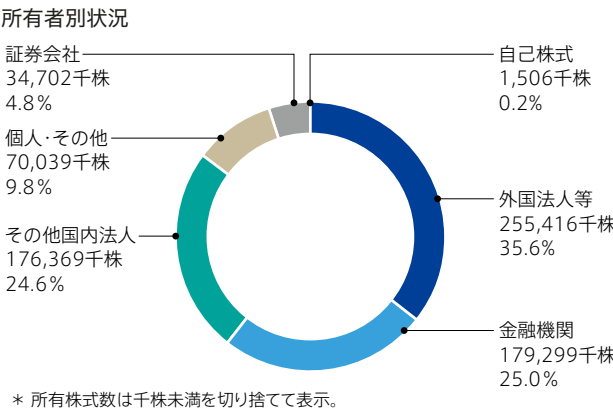
会社情報

会社概要（2026年3月31日現在）

会社名	株式会社SUBARU (英文表記：SUBARU CORPORATION)
創立	1953年7月15日
資本金	153,795百万円
決算期	3月31日
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
本社所在地	東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号 エビスバルビル
関係会社数	80社(子会社73社・関連会社6社およびその他の関係会社1社)
従業員数	17,948人(連結：37,542人) ＊ 役員、顧問、出向者を除く。
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/

株式情報（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	717,335,273株
総株主数	139,671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（2026年3月31日現在）

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	21.46
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1丁目8番1号赤坂インターシティAIR	106,524	14.88
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	31,701	4.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS	13,490	1.88
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内2-7-3東京ビルディング	10,857	1.52
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	1.41
JP MORGAN CHASE BANK 385781	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM	8,211	1.15
NSL DTT CLIENT ACCOUNT 1	10 MARINA BOULEVARD, 36-01 MARINA BAY FINANCIAL CENTRE TOWER-2 SINGAPORE, 018983	7,544	1.05
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NY 10286, U.S.A.	7,340	1.03
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目9番2号	7,156	1.00

＊ 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(1,506,899株)を控除して計算。



統合レポート 2026

イントロダクション

価値創造ストーリー

価値創造のための資本戦略

価値創造を支える経営基盤

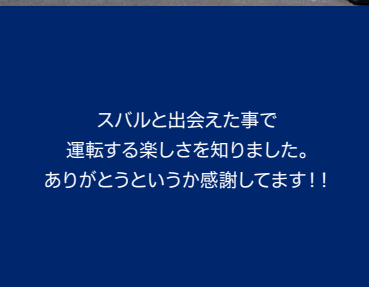
データ



スバルがあるから、
幸せのバロメーター増加中です



We love our newest
"Adventure Wagon."
Thank you for a
fantastic automobile.



スバルと出会えた事で
運転する楽しさを知りました。
ありがとうという感謝してます!!



妻と娘と家族3人で
たくさんの思い出を作っています。
これからも良き相棒として
大切に乘っていきます



笑顔をつくる会社へ

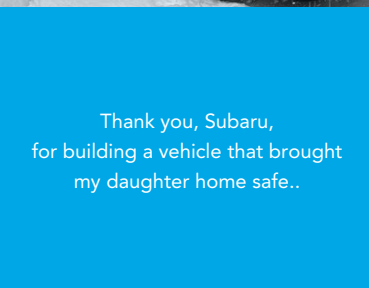


スバル車を通じて
いろんな方との出会いがありました。
とても楽しいカーライフを
過ごしています。

I know that no matter
where I go, if I go in a Subaru,
I'll make it home. Thank you,
Subaru, I will always love you!



車でないと行けない所へも
行くことができました。
それはやはり運転して楽しい、
長時間の運転でも疲れを感じない
スバル車のおかげです



Thank you, Subaru,
for building a vehicle that brought
my daughter home safe..



Home is where the Subaru is.



スパ学 (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



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/>