



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、中長期的な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、こうした中長期的な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。

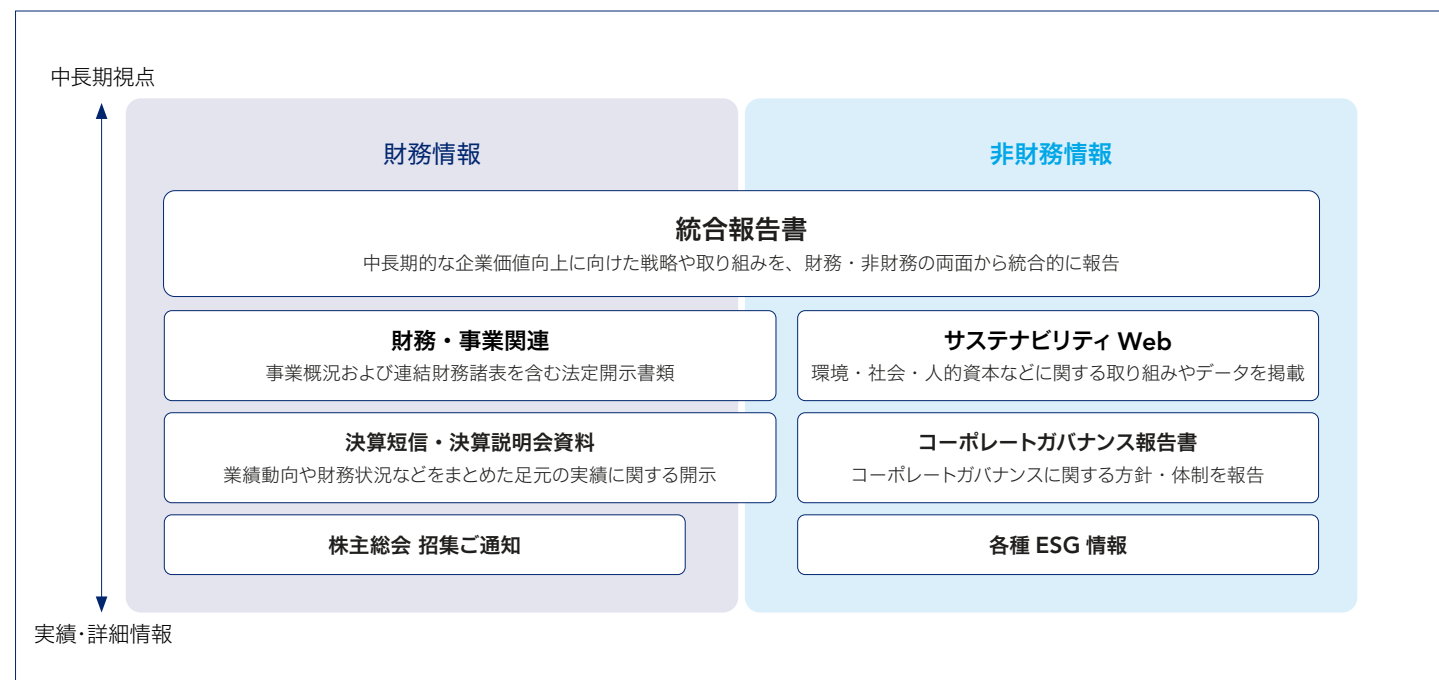
本レポートを、皆様との対話の共通言語と位置づけ、いただくご意見を当社グループの持続的な成長につなげてまいります。

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

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

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

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

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

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

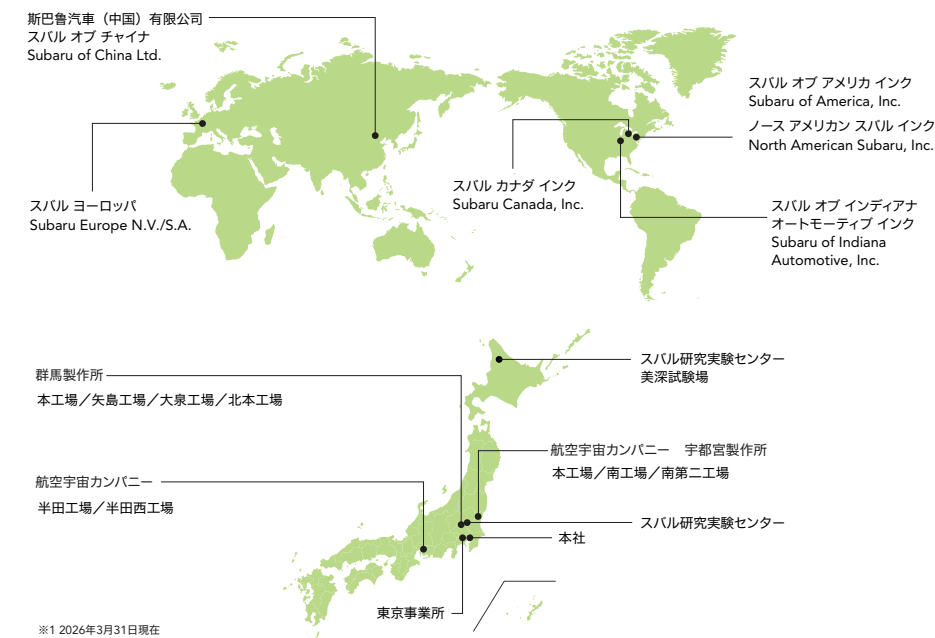
価値創造を支える経営基盤

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

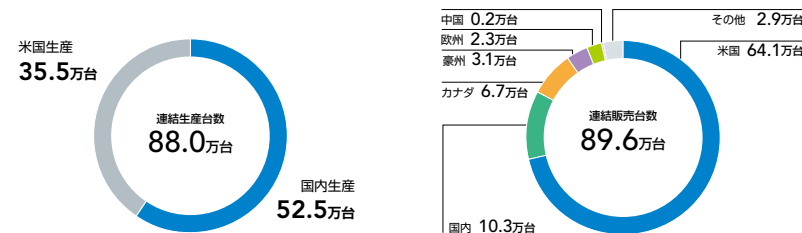
業績と財務健全性

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

