

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の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



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——「ロイヤリティループ」——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

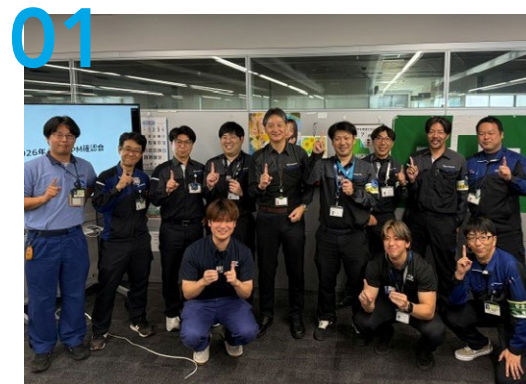
24 サステナビリティ重点6領域

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

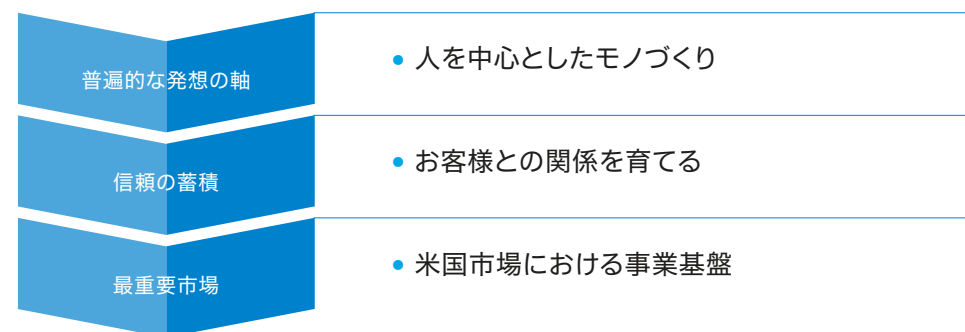
- 6 CEOメッセージ
- 10 ひとつのSUBARU
- 12 価値創造プロセス
- 13 SUBARUの培ってきた強み
- 18 SUBARUのいま、これから
- 24 サステナビリティ重点6領域

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

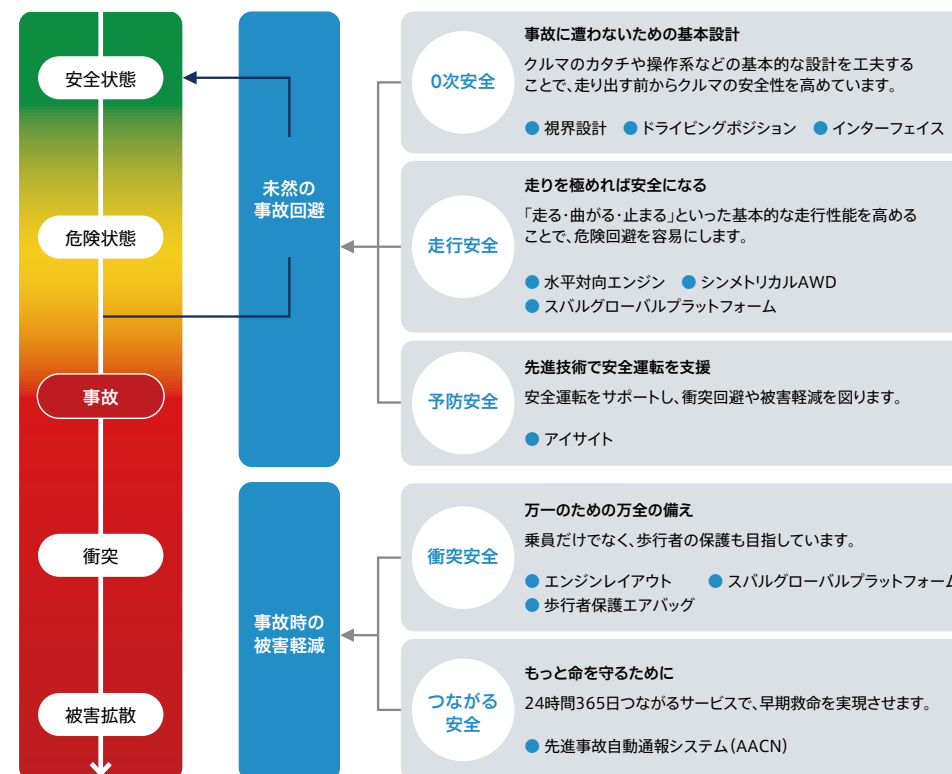
当社は早くから衝突安全の重要性に着目し、安全がクルマの価値として一般的に重視される以前から、1965年には自主的に前面衝突試験を開始するなど、時代に先駆けた取り組みを行ってきました。衝突安全という概念自体が広く浸透していなかった時代から、人を守ることをクルマづくりの本質と捉え、技術者はクルマのボディ構造や人体への影響について独自に研究を進め、挑戦と改良を積み重ねてきたことが、現在のSUBARUの安全の礎となっています。

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」は単なる愉しみの源ではなく、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。

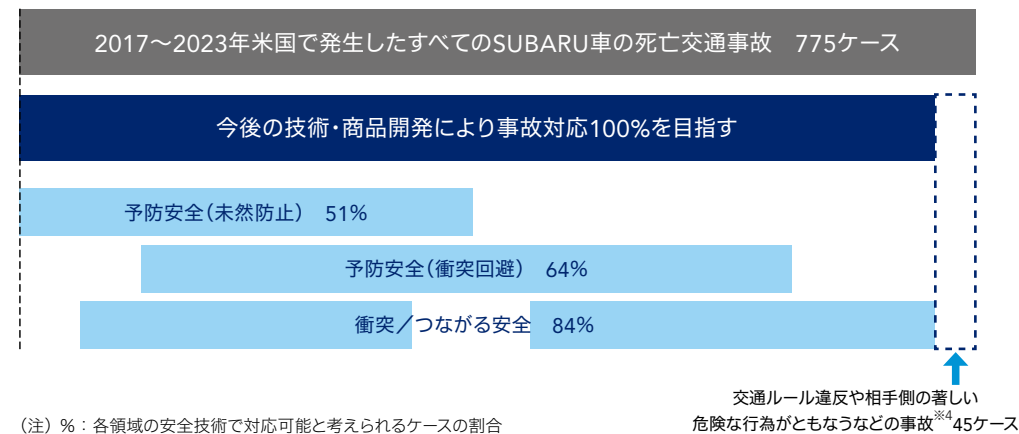
このように当社は、安全思想というDNAを、基本性能から先進安全技術にいたるまで一貫して具現化することで、安全価値を進化させてきました。

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

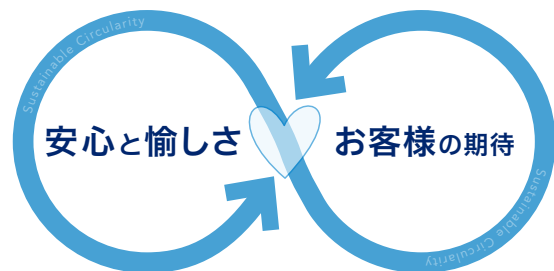
価値創造のための資本戦略

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。

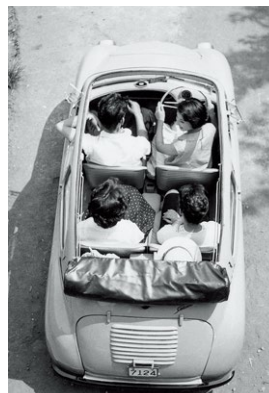
SUBARUはお客様にお届けする提供価値を「安心と楽しさ」と定めています。「安心」とはクルマの安全という機能にとどまらず、品質や販売店で体験、さらには社会課題への取り組みなどを通じて、お客様がブランドに寄せる信頼によって支えられるものです。「楽しさ」とは、運転することや移動の体験に加え、クルマのある生活や仲間との共感の中で広がっていくものと捉えています。

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「楽しみ」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。

SUBARUの培ってきた強み

▼ SUBARUの従業員が遭遇するシーン

初対面の人から

私の父はもう3台目の
SUBARUなんですよ

調査会社様から

SUBARUのお客様と話すのは
いつも楽しいです
回答率もすごく高いですよ

入国審査にて

SUBARUに勤めているのかい？
WRXが大好きな友人がいるんだ

SUBARU乗りの法則

ついSUBARU車の隣に
駐車したくなる

- 初対面の方が、SUBARUのこと、SUBARUとの思い出を語り始める。
- 調査会社からSUBARUのお客様にヒアリングを行うと、熱く語るお客様が多い。調査の回収率が非常に高い、などのフィードバックを聞く。
- 入国審査の際に、SUBARUで働いているということが分かった、「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

Chairman and CEO
Subaru of America, Inc.

Jeffrey A. Walters

President and COO
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

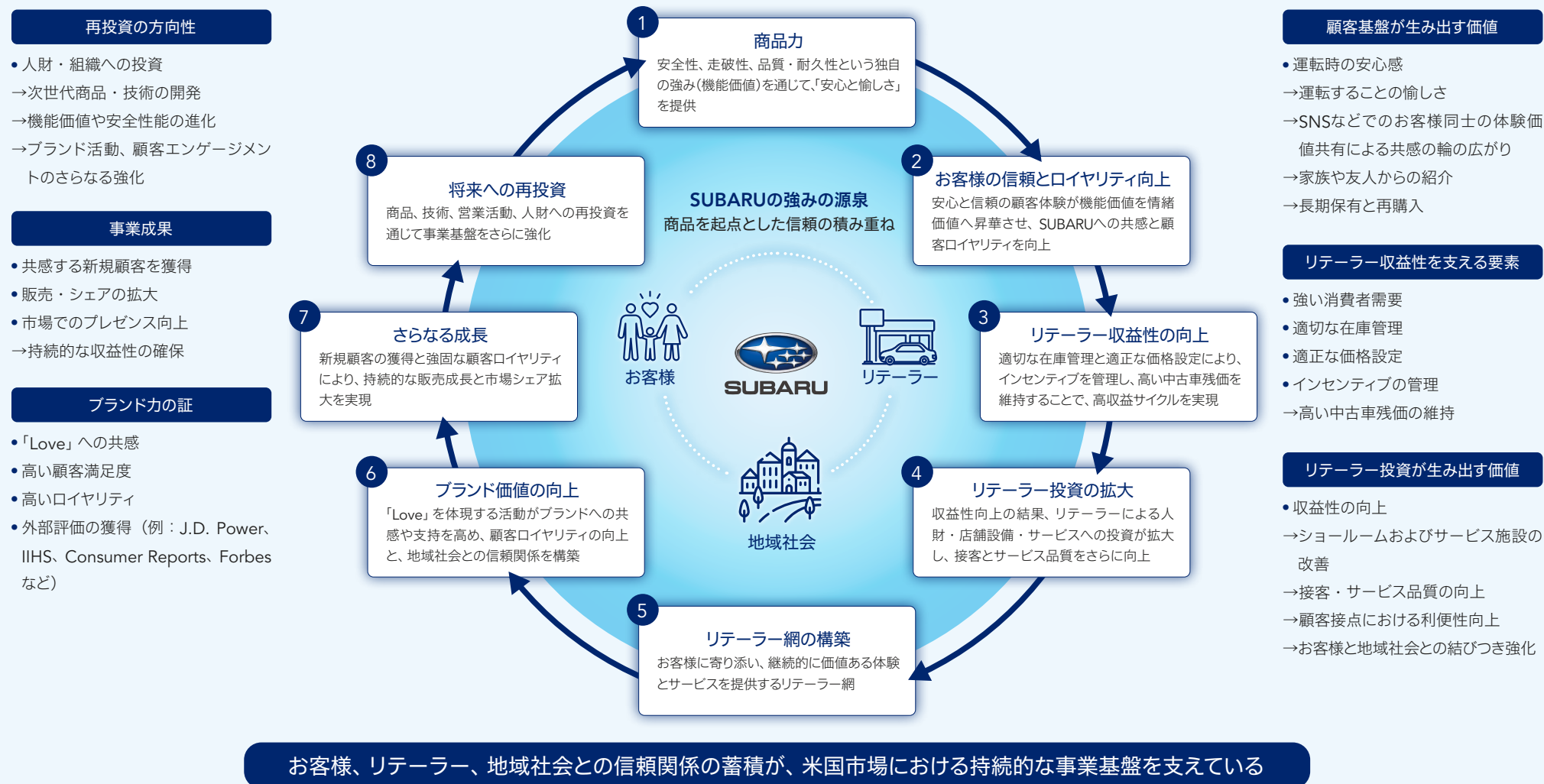
データ

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

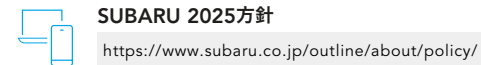
データ

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

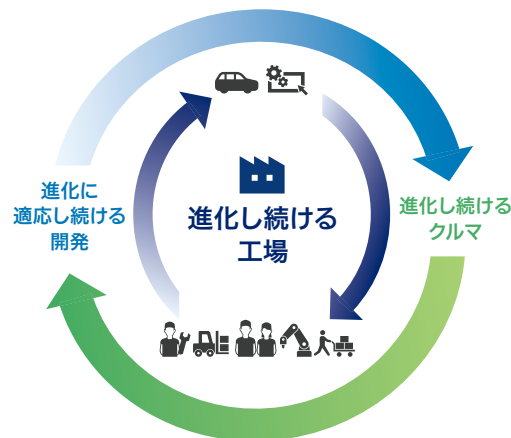
こうしたモノづくり革新を将来にわたって進化させていく中核拠点として、当社は大泉新工場の建設を進めています。

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

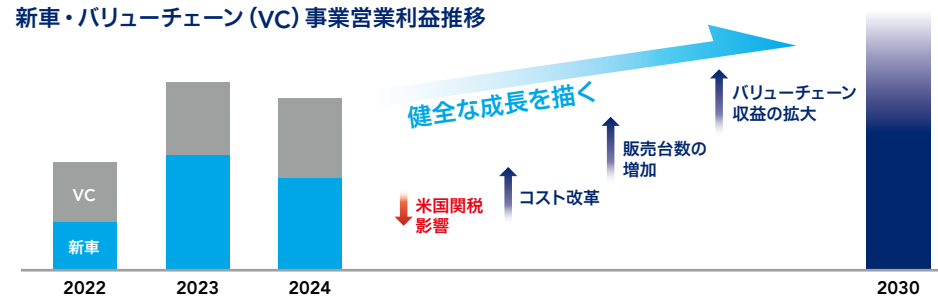
異次元のコスト改革

- ▶ 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

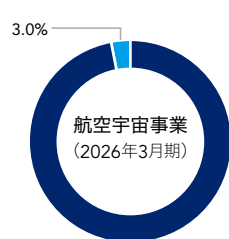
データ

SUBARUのいま、これから

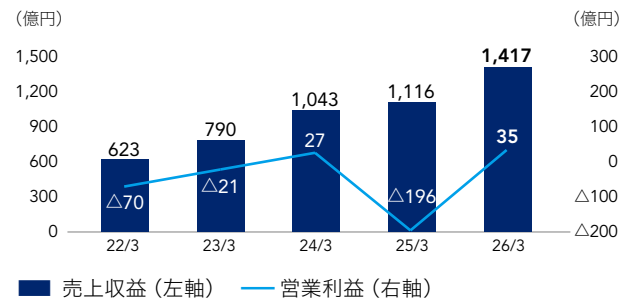
航空宇宙事業

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

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。



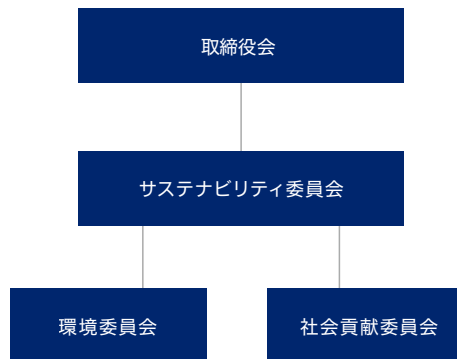
SUBARUグローバルサステナビリティ方針

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。

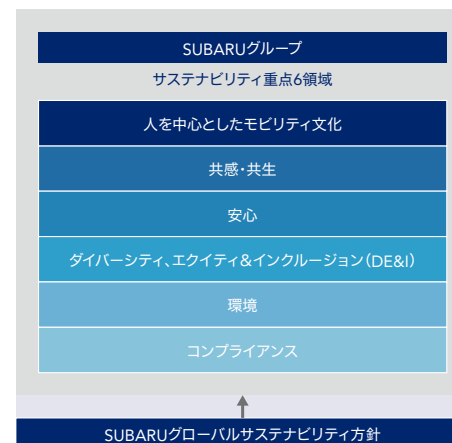
重点領域の選定にあたっては、社会的要請の高い41項目を抽出したうえで、北米や国内の有識者・投資家へのアンケートを実施し、その結果を踏まえて検討を行いました。その結果、「事業の強みを活かして社会に貢献する領域」と「社会の要請に応える領域」の両面からCSR重点6領域を特定しました。

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

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	「安心と愉しさ」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」 P.18「SUBARUのいま、これから」 P.41「社会関係資本」
共感・共生	人と人のコミュニケーションの輪を広げ、広く社会に対し共感・共生を創造していく企業になる	「安心と愉しさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の実現 地域社会課題解決につなげる活動の推進	—	—	
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% 2030年度：女性管理職者数100人 2030年度：障がい者雇用率3.0%	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） 女性管理職者数（SUBARU単体） 障がい者雇用率（SUBARU、SLS ^{※3} 、SBC ^{※4} 三社合算）	P.33「人的資本」
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） 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） 自然との共生（自然環境への影響実質ゼロを目指す）	2030年以降に全販売台数の50%をBEVにすることを目指す 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 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） 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 廃棄物総量をBAU排出量 ^{※8} に対して毎年1%削減 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） 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	BEV販売比率 電動車販売比率 基準年比CO ₂ 排出量 再生プラスチック使用率 廃棄物総量 埋め立て処分量 法基準値／自主基準値の違反件数 管理レベルに沿った保護地域の数	P.46「自然資本」
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 取引先CSR調査	P.55「コンプライアンス」

※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