



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。

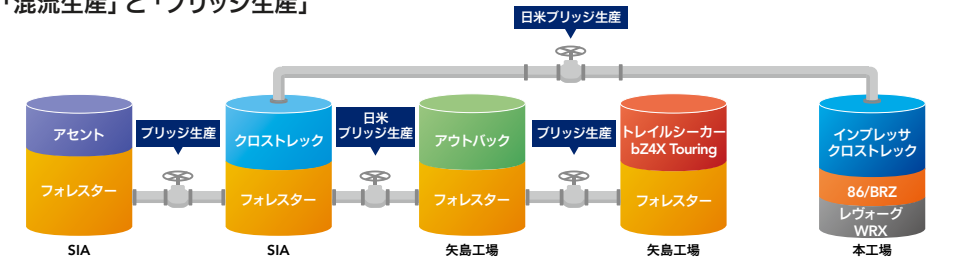
市場環境やお客様のニーズが大きく変化するなかでも、必要とされるクルマを無駄なく、タイムリーにお届けする。そのため当社は、需要変動への対応力を極限まで高める「超効率生産」に取り組んでいます。

「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

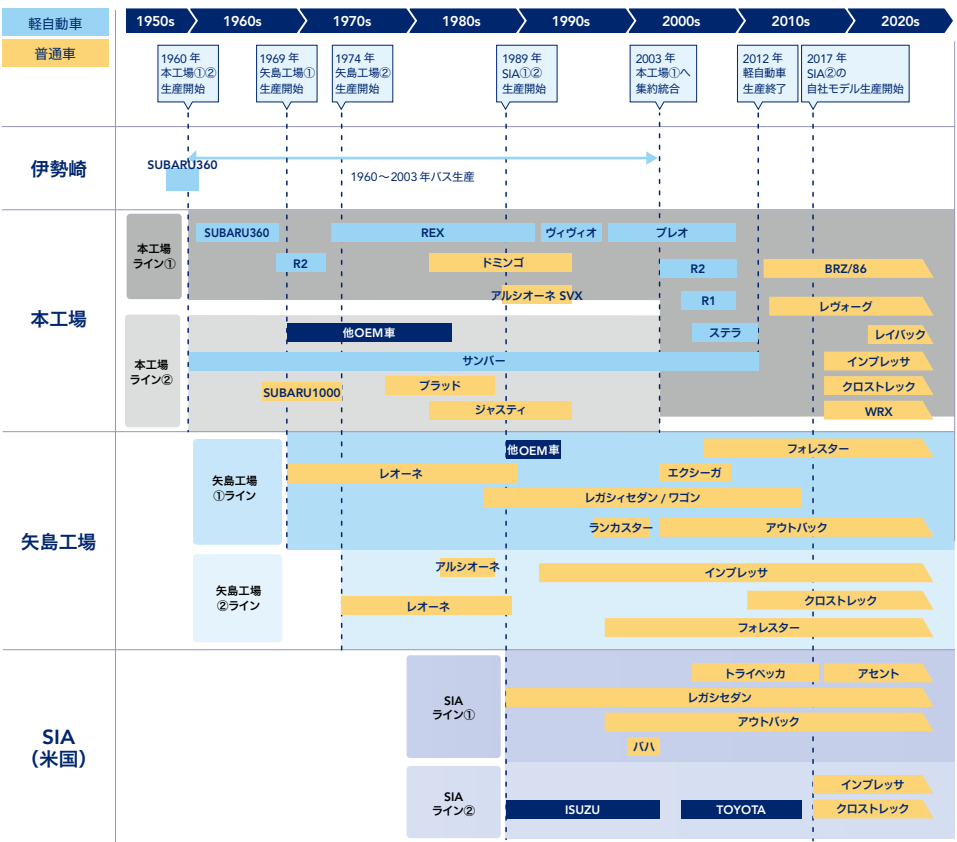


米国：Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA)
(インディアナ州ラファイエット市)

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

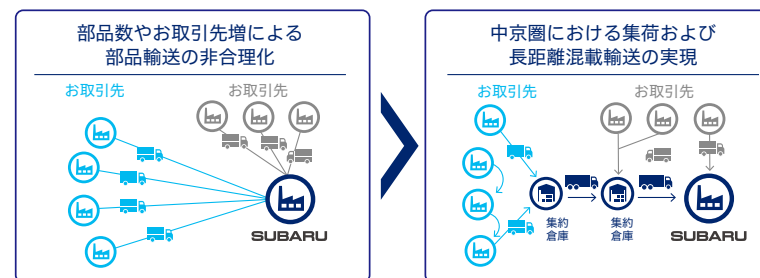
2025年、当社グループでは、日米拠点における生産車種の見直しを実施し、米国市場向けフォレスターの生産をSIAに移管するとともに、アウトバックの生産を日本に集約するなど、生産効率と外部環境変化への対応力の向上に向けた再整理を進めました。この生産車種の見直しにより、最量販車種であるフォレスターを、仕向地に応じて日本、米国における複数の生産ラインで生産できる体制を整えました。さらに、2026年秋からは、最重要市場である米国市場向けのフォレスターを、現在のSIAに加え矢島工場でも生産できる体制としブリッジ生産をさらに強化します。これにより、外部環境変化にともなう収益性や需要動向の変化を踏まえ、従来以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

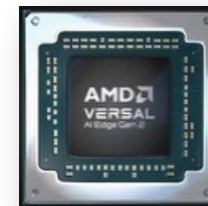
一方で、アイサイトの認識・判断・制御を高度化するほど、それらを支える半導体にはより多くの情報を高速に処理する能力が求められます。一般的に、こうした高度化は回路規模や消費電力・コストの増加につながりやすくなります。半導体メーカーの汎用品を活用し、そのうえでソフトウェアのみを開発する従来の方式では、必要のない機能まで含めた仕様に縛られ、性能やコスト、進化スピードのいずれにも制約が生じます。

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

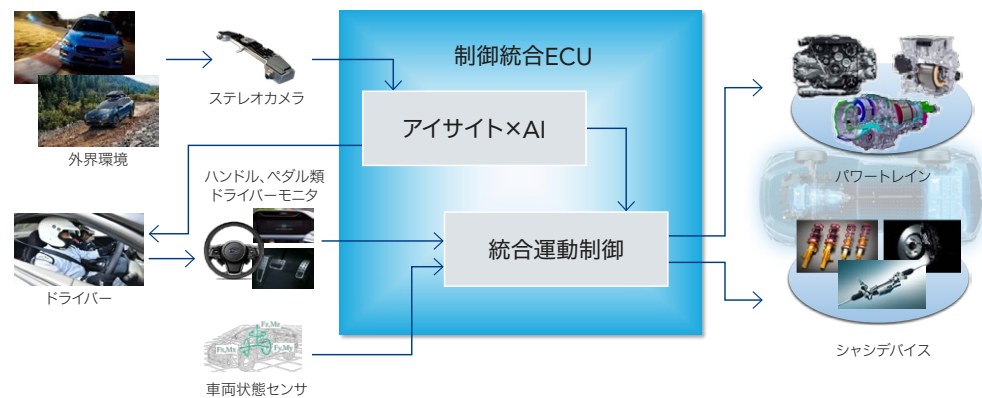
半導体からソフトウェアまでを自社で設計・カスタマイズした強みを、車両全体として最大限に機能させる基盤となるのが、E/E（電気・電子）プラットフォームです。当社は、E/Eプラットフォームのもとで車両全体の制御を統合的に開発することで、認識結果を車両全体の挙動として最適化できる仕組みを構築していきます。この仕組みのもと、アイサイトによる外界認識と車両運動制御を連動させ、より自然で違和感のない制御を実現し、さらにソフトウェアを中心とした継続的な機能向上にも対応していきます。駆動制御の自由度の高さやソフトウェアによる制御領域の拡張により、車両挙動そのものの最適化の重要性は一層高まり、当社の強みを発揮で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

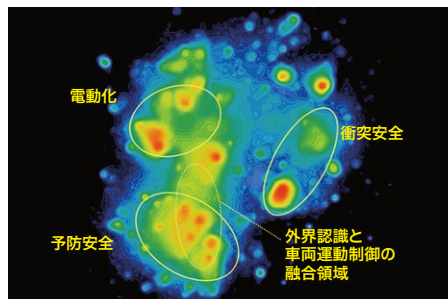
知的財産戦略の策定

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)

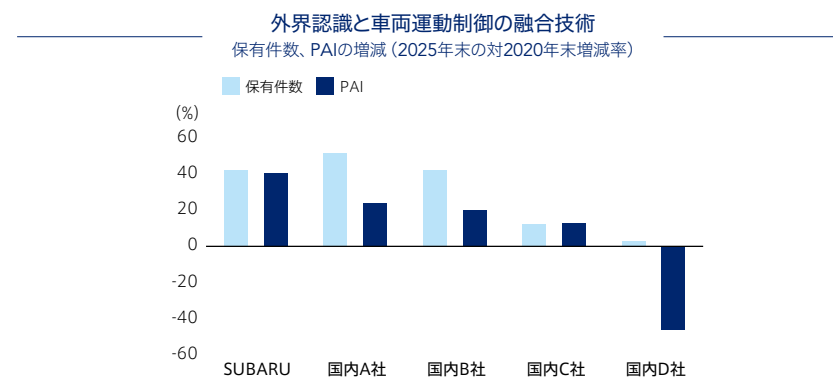
Topics

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。

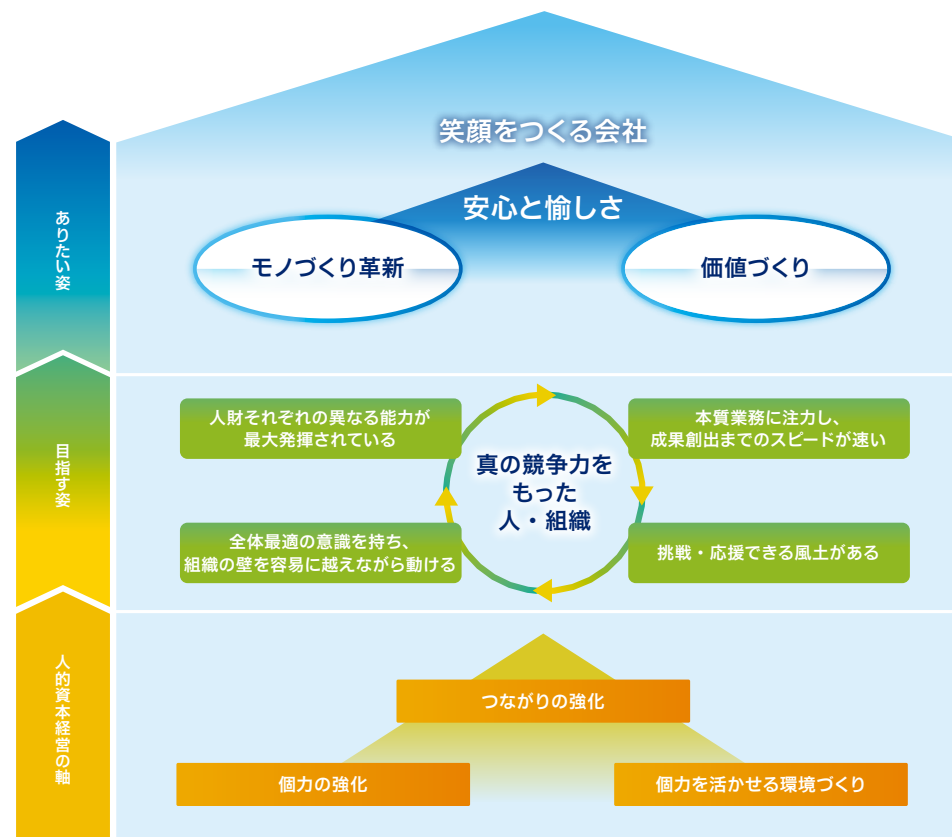
全体最適の意識を持ち、組織の壁を容易に越えながら動ける

「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

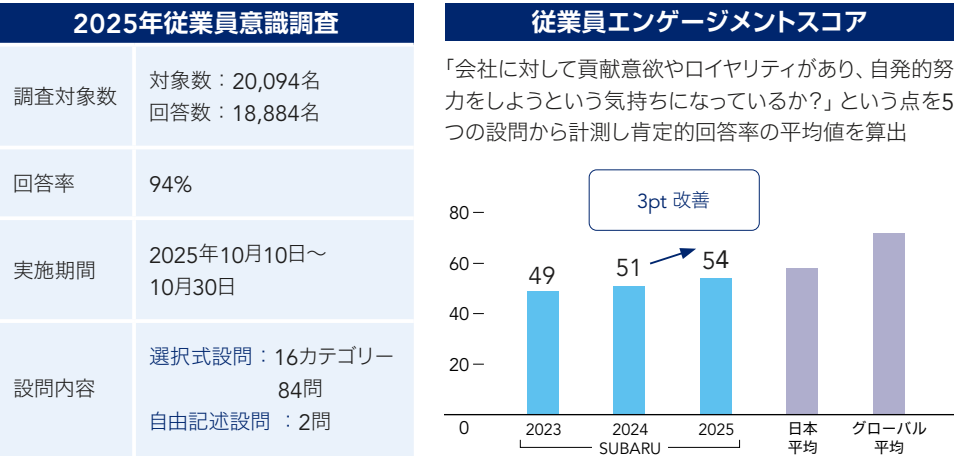
人的資本

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

- 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

取り組みによる効果

- 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

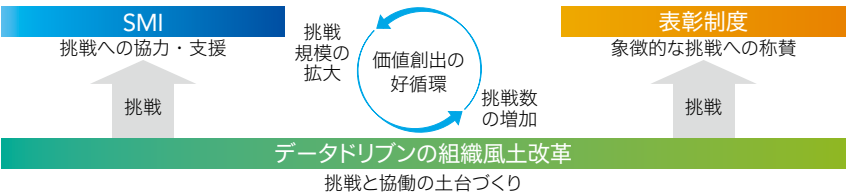
つながりの強化―創出した力を束ね、さらなる成長へ

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

つながりの強化を競争力へ変える仕組み



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

「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

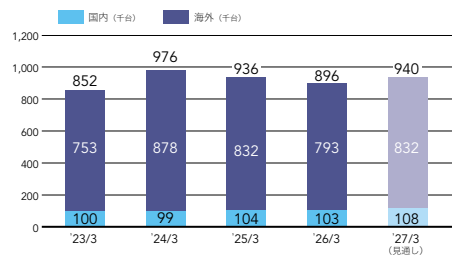
価値創造を支える経営基盤

データ

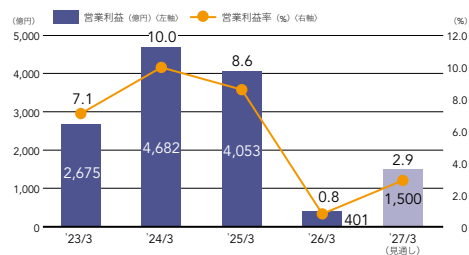
財務資本

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。



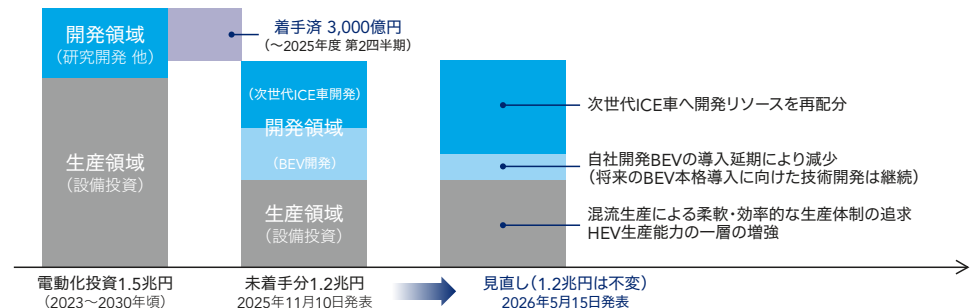
成長投資

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。この方針にのっとり、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。今後も方針にのっとり、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

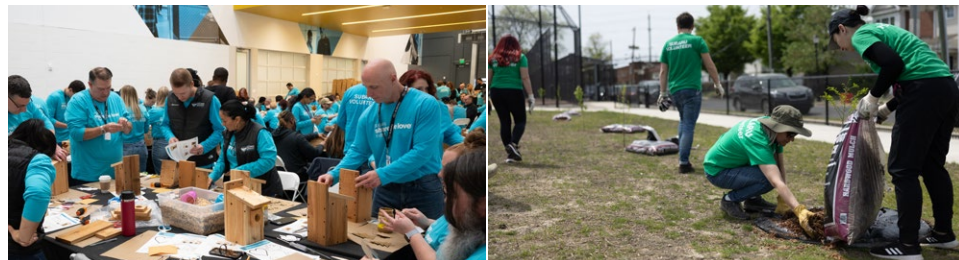
当社グループは、お客様をはじめとするステークホルダーとの「つながり」を重要な経営資源と捉え、これを社会関係資本として位置づけています。商品を起点に生まれた関係は、お客様同士、販売店、地域社会へと広がりながら深化し、多様な主体が関わるネットワークとして形成されてきました。

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お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。



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

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

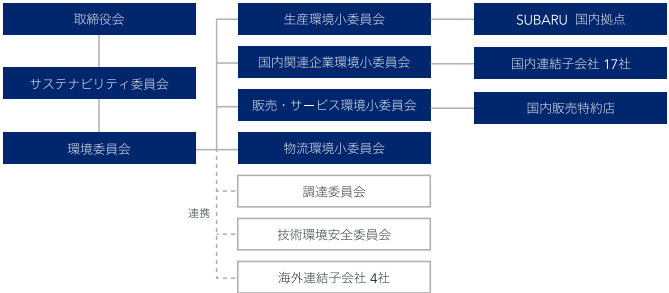
<https://www.subaru.co.jp/csr/environment/>

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



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

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

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

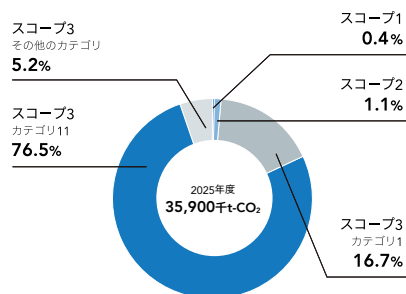
価値創造を支える経営基盤

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。



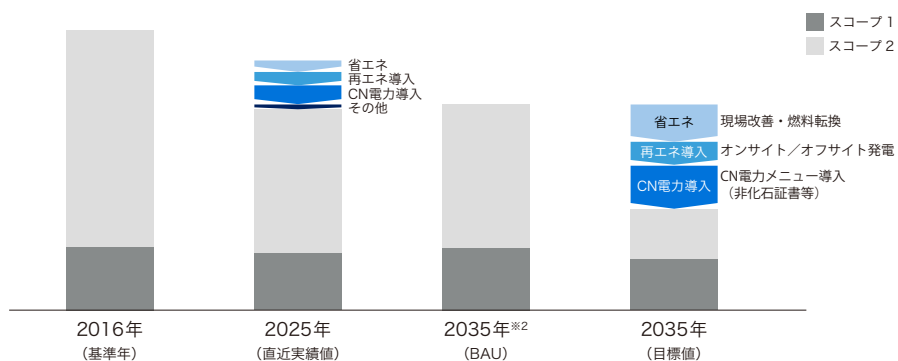
スコープ3の取り組み

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。

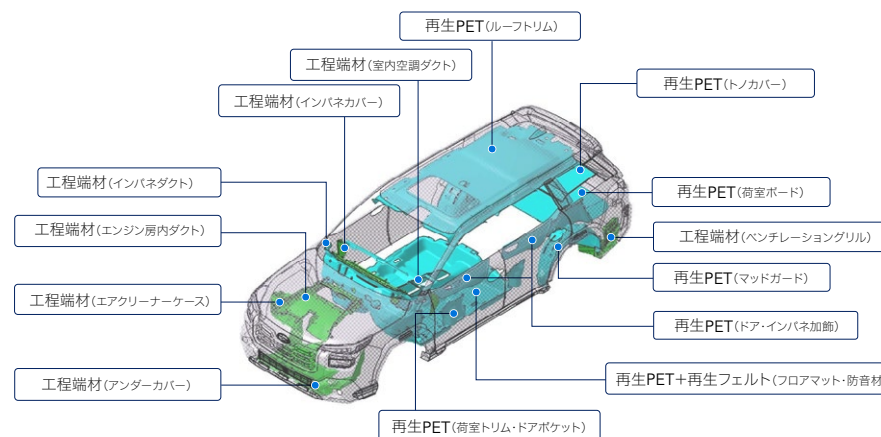
目標

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。