

2025年ありたい姿

# モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

自動車メーカーとしては決して規模の大きくない当社は、限られた経営資源の「選択と集中」により、「付加価値」をつけ、徹底した「差別化」を図るビジネスモデルを展開しています。

2018年7月に発表しました中期経営ビジョンでは、「会社の質向上」を最重要テーマとしました。

企業風土改革をはじめとして、変えるべきところはスピード感を持って変革を進めることで、より多くのお客様に笑顔を提供できるよう取り組んでまいります。

## 経営基盤の強化

商品・サービス・風土・人材・組織・財務・業務等、企業としてのあらゆる面で質的向上に取り組み、経営基盤を固めます。

## 強みを磨き上げる集中戦略

全方位戦略ではなく、当社の強みが発揮できる分野・市場に集中した戦略で、限られた経営資源を注力していきます。商品はSUV・スポーツモデル、市場は米国をはじめとするモータリゼーションの成熟した先進国を中心にビジネスを展開していきます。



## 業界高位の利益率の実現

将来の持続的成長に向けた戦略的投資は継続的に実施しながら、差別化・付加価値戦略を軸に、営業利益率を意識した経営を進めていきます。その上で、着実な台数成長を目指します。



## CONTENTS

- 01 SUBARU Business Style
- 03 CEOメッセージ
- 09 会長メッセージ
- 11 CFOメッセージ
- 15 CCO・CTO・CIOメッセージ
- 17 財務・非財務ハイライト
- 19 事業概況
- 27 HISTORY
- 29 役員紹介
- 31 コーポレートガバナンス
- 39 SUBARUグループのCSR
- 47 10年間の主要連結財務データ
- 49 5年間の販売台数データ
- 51 財務レビュー
- 55 連結財務諸表
- 59 会社情報

### 将来予測に関する免責事項

本アニュアルレポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは、将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定および判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があります。従いまして、当社はこれらの将来予測を最新の情報、将来の出来事等に基づいて更新する事に関して、何ら責任を負いません。