

株式会社 SUBARU

第95期定時株主総会



SUBARU

報告事項 1

第95期 事業報告

連結計算書類の報告の件

第95期 定時株主総会招集ご通知
全文 (Web)

39～105 ページ

第95期 定時株主総会招集ご通知
交付書面

39～62 ページ

2026年3月期 通期業績



	2025年3月期	2026年3月期	増 減
売上台数	93.6 万台	89.6 万台	△ 4.1 万台
売上収益	46,858 億円	47,850 億円	+992 億円
営業利益	4,053 億円	401 億円	△ 3,652 億円
税引前利益	4,485 億円	1,075 億円	△ 3,410 億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	3,381 億円	908 億円	△ 2,472 億円
為替レート	152 円/US\$	150 円/US\$	△ 2 円/US\$



事業部門別セグメント 自動車事業部門



生産台数

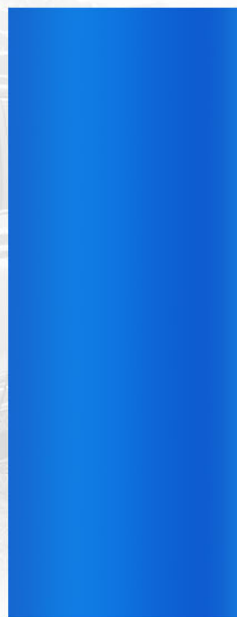


94.6



第94期

88.0



第95期

(単位：万台)

7.0%減
(前期比)

※台数は少数第1位未満四捨五入

売上台数



93.6



第94期

89.6



第95期

(単位：万台)

4.3%減
(前期比)

※台数は少数第1位未満四捨五入

自動車事業の売上収益



自動車事業の売上収益



45,690

46,383

(単位：億円)

1.5%増
(前期比)

第94期

第95期

※売上収益は億円未満四捨五入

セグメント利益



4,204

(単位：億円)

92.4%減
(前期比)

321

第94期

第95期

※セグメント利益は億円未満四捨五入

商品・技術



商品・技術



日本カー・オブ・ザ・イヤー 受賞



フォレスター



JAPAN CAR
OF THE YEAR
2025-2026

2025-2026
日本カー・オブ・ザ・イヤー
受賞

日本カー・オブ・ザ・イヤー実行委員会主催

商品・技術



JNCAP「自動車安全性能2025ファイブスター大賞」受賞



フォレスター



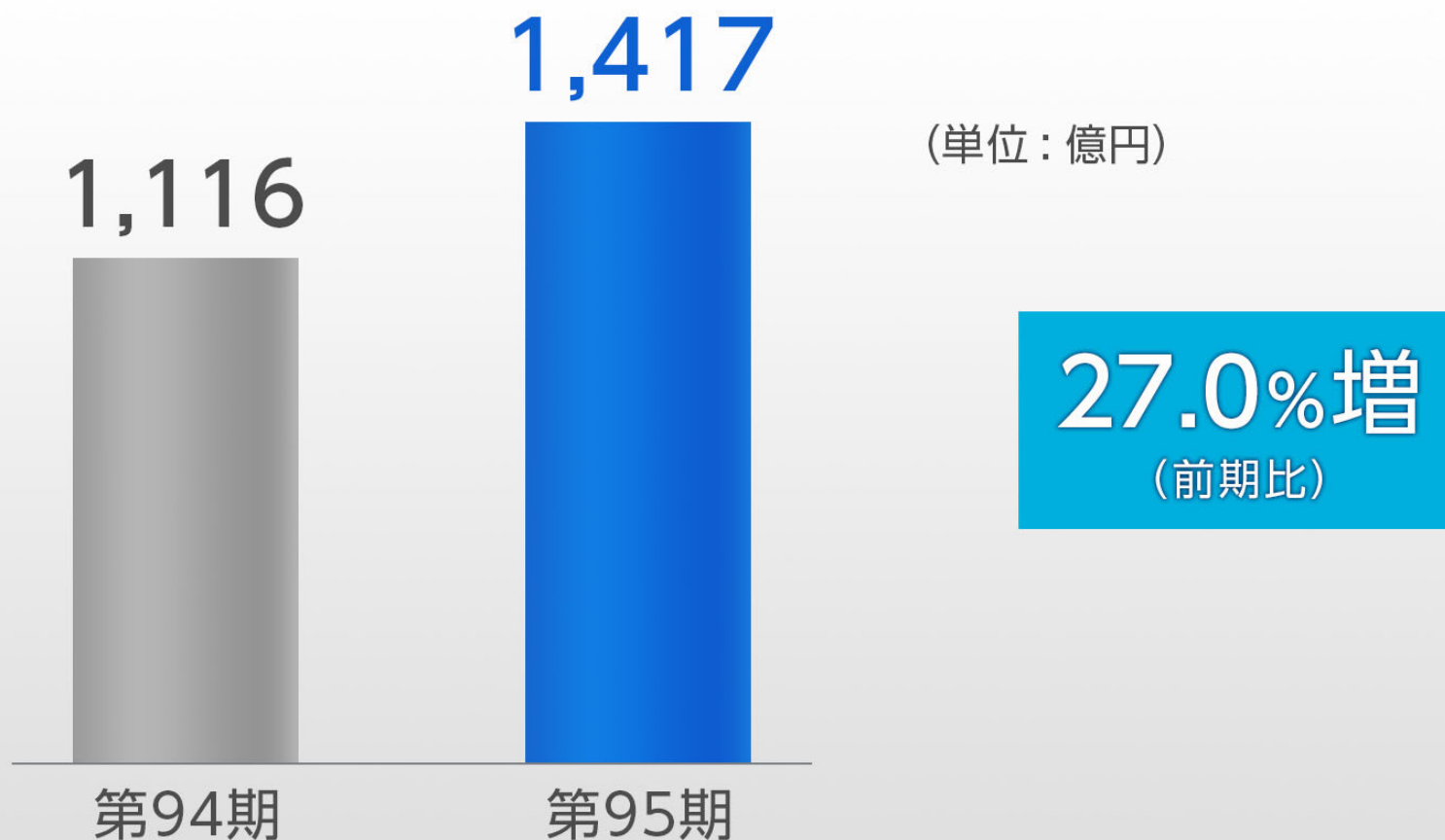


事業部門別セグメント

航空宇宙事業部門



航空宇宙事業の売上収益



※売上収益は億円未満四捨五入

セグメント利益



(単位：億円)

※セグメント利益は億円未満四捨五入



報告事項 2

第95期 事業報告

計算書類の報告の件

第95期 定時株主総会招集ご通知

全文 (Web)

106 ~ 117 ページ



対処すべき課題

第95期 定時株主総会招集ご通知
全文 (Web)・交付書面
43～50 ページ



SUBARU 2025方針



「存在感と魅力ある企業」へ



SUBARUの提供価値
「安心と愉しさ」が
紡いできた
お客様とのつながり



「新体制の方針」の真の狙い



2023.8 新経営体制における方針

- 新経営体制のもとで生産体制や開発プロセス、商品企画を一気に刷新し、「モノづくり革新」「価値づくり」を始動



モノづくり
革新

価値づくり

「モノづくり」「価値づくり」で
世界最先端を狙う

BEVに舵を切り、資源の集中先を
BEVとすることで早期に実現する



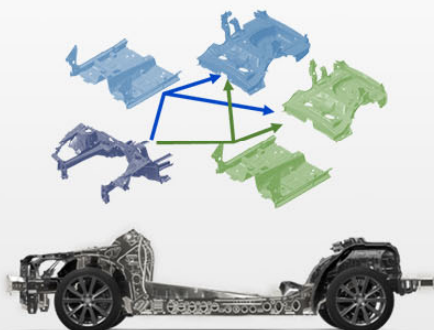
モノづくり革新における
「柔軟性」の徹底的な追求

- 開発・生産の革新
- プロセス／意識改革

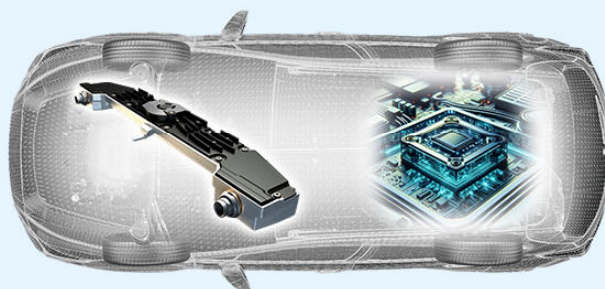
柔軟性の徹底的な追求 - 開発 -



次世代
プラットフォーム

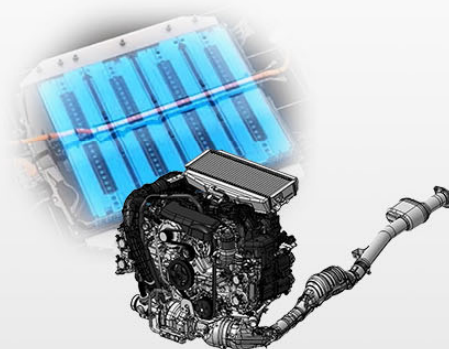


制御統合ECU/ADAS
E/Eアーキテクチャ



統合運動制御

次世代
パワーソース



コア技術の共通化による高効率開発

柔軟性の徹底的な追求

- 変革を支える人と組織 -



プロセス改革

- 大部屋方式によるアジャイル開発
- 俊敏な判断と柔軟な運用
- 手番レス開発 (最短手番の追求)

意識改革

- 従前に捉われない発想
- 現場による自律的な思考・行動・判断
- まず実践・積極的な変化の受容

成果創出へ
スピードアップ

真の競争力をもった人・組織づくり

柔軟性の徹底的な追求 - 生産 -



- 強みとする「持てる能力を余すことなく引き出す効率的な生産体制」をさらに進化
- 「混流生産」と「ブリッジ生産」による最適化で、市場・モデル別の需要に応える生産体制を実現



超効率生産の実現

柔軟性の徹底的な追求 - 商品 -



モノづくり革新

効率 開発/生産

現ラインアップ

超効率 開発/生産

商品ラインアップの大幅拡充



価値づくり推進

- 「安心と楽しさ」の進化 -

一人ひとりに
最良の安心と楽しさを

テクノロジーによる
減価ゼロ

サービス

クルマづくりに込めた
安心と楽しさ



価値づくり推進

- 「安心と愉しさ」の進化 -



顧客接点拡張
データ活用の高度化

コネクティッドプラットフォーム

減価ゼロ
ソフトウェアアップデート

減価ゼロ
ハードウェアアップデート

E/Eアーキテクチャ

Software Update Completed

一人ひとりに最良の安心と愉しさを

ブランドを際立てる

Driving the Subaru Difference



SUBARU



Performance
scene

安心と楽しさ
プロダクト



Adventure
scene

アクセサリ・グッズ・ライセンス

コミュニティ

経営基盤の強靱化



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

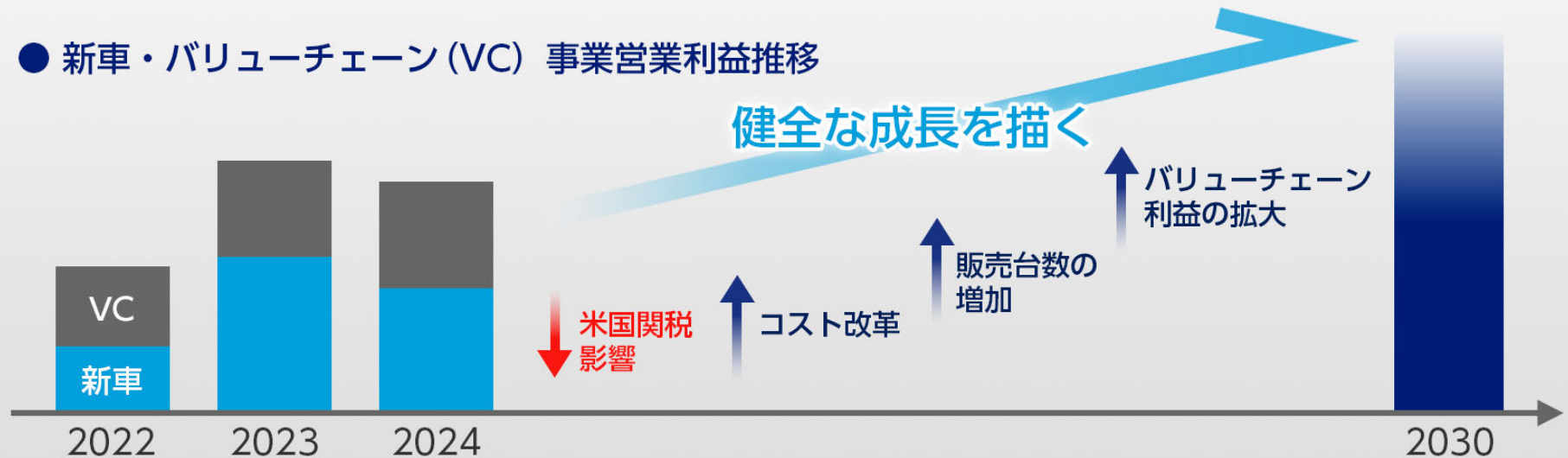
異次元のコスト改革

- 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

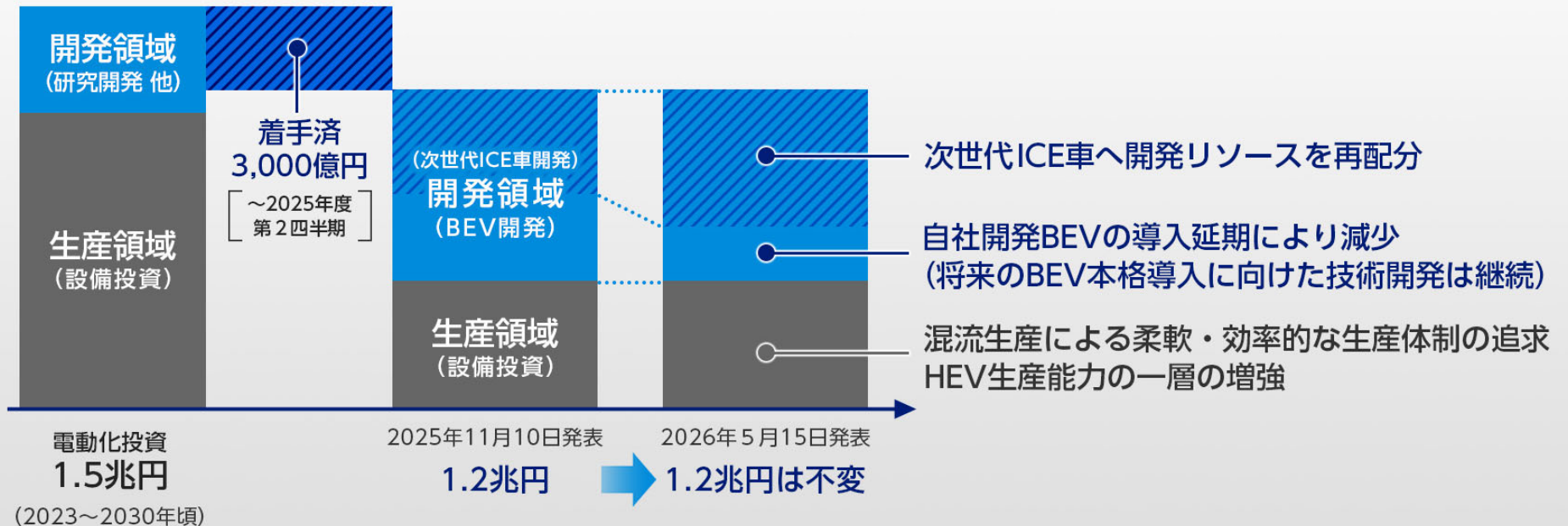
● 新車・バリューチェーン (VC) 事業営業利益推移



成長投資



- 中長期的にはBEVが主軸になっていくという考え方は不変
- HEVの需要増加、内燃機関の再評価を踏まえ、本格的なBEV量産投資のタイミングは遅れると想定
- 従前の電動化投資1.5兆円は内容を精査し、BEV以外の開発・生産へ柔軟に組み換える



人財づくり



真の競争力をもった人・組織

エンゲージメント向上

小さなチャレンジが
大きな変革につながる組織

変化への感度が高く
自律的にチャレンジできる人財

多様な個の活躍を促し
全社一丸で動ける組織

つながりの強化

自律への働きかけ

より良い組織風土の醸成

資本政策



「財務健全性と安定性の実現」「成長投資」「株主還元」の バランスをとった資本配分

財務健全性と 安定性の実現

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

成長投資の見直し

自社開発BEVの導入遅延
による開発リソース減少分を
次世代ICE車へ再配分

株主還元方針

DOE3.5%に基づく配当は
不変とする一方、
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

2027年3月期 通期業績見通し



	2026年3月期(実績)	2027年3月期(計画)	増減
売上台数	89.6 万台	94.0 万台	+4.4 万台
売上収益	47,850 億円	52,000 億円	+4,150 億円
営業利益	401 億円	1,500 億円	+1,099 億円
<small>親会社の所有者に帰属する</small> 当期利益	908 億円	1,300 億円	+392 億円
為替レート	150 円/US\$	155 円/US\$	+5 円/US\$

株主還元



	2026年3月期	2027年3月期(予想)
中間配当金	57.0 円/株	58.0 円/株
期末配当金	58.5 円/株	58.0 円/株
年間配当金	115.5 円/株	116.0 円/株
自己株式取得	1,500 億円(上限)	未定



SUBARU