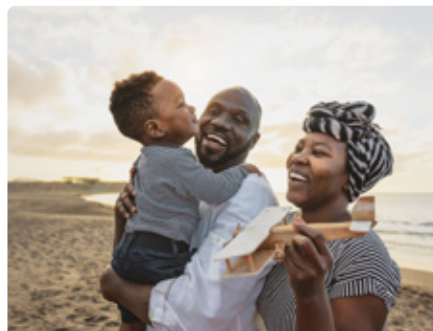




INTEGRATED REPORT 2024

統合レポート 2024





I named my beautiful Subaru Ascent "Avalanche" because she's white like snow and never hesitated in all weather conditions. She has taken me on a number of trips and kept us safe when I was involved the crash accident.



Subarus have quite been in my life for as long as I can remember. Currently, I have a STI and I recently picked up a Forester, but I know these won't be the last Subaru I will own!



We don't just see our cars as a means of transportation. Subaru is a part of the family.



SUBARU owners want to park next to another SUBARU in the parking lot. Of course, me either.....

I'm always glad to see many SUBARU in the parking.



I will no doubt buyout my leased "Forester" because I do not want to live without it. We will always be a Subaru family.



INTRODUCTION

笑顔をつくる 会社を目指して

SUBARUグループのありがたい姿である「笑顔をつくる会社」は、私たちと関係の深い全ステークホルダー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。これからも人の心や人生を豊かにするため、商品はもとより事業活動全般を通して、私たちがお届けしたい価値「安心と楽しさ」を進化させ、お客様をはじめ、株主の皆様、販売店、地域社会、お取引様、従業員などすべてのステークホルダー、そして社会、地球環境までも笑顔にしたい、そんなSUBARUでありたいと考えています。



当社グループのウェブサイトへお寄せいただいたSUBARUオーナーの皆様の声を集めました。



スバ学 (Japan only)
<https://community.subaru.jp/>



Dear Subaru,
<https://www.subaru.com/owners/dear-subaru.html>

(メッセージは、投稿された言語のまま掲載しています。)

また下記では、「笑顔をつくる」ために行動している社員をご紹介します。



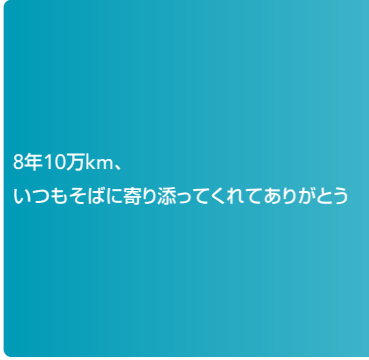
SUBARU びと
<https://www.subaru.co.jp/difference/subarubito/>



フォレスターに乗ってから出掛けることが増えました。趣味のアウトドアや登山にピッタリの車で使い勝手も最高に良いです! SUBARUの車は運転する楽しさがあり、人生を豊かにしてくれる懐の深さがあると思います。これからも大切に乗ってまいります。



街灯が無く暗闇で不安な山道を越えると予想もなかった明るい風景に安堵。日常の疲れ吹っ飛ばすような非日常的な時間や空間に連れて来てくれた愛車に感謝



8年10万km、いつもそばに寄り添ってくれてありがとう



独身の頃にインプレッサで一人でドライブしていたのが、今では家族を乗せてお出かけするファミリーカーになりました。家族を乗せてドライブするのが一番の楽しみになっています。



徐々に家族でキャンプに出掛けました。キャンプ場までの道のりがとても快適で疲れなくなり、また家族のSmileも増えました。



SUBARUでは、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様へ、当社グループへのご理解をより一層深めていただけるよう、財務・非財務情報を一体化した統合レポートの発行を毎年行っています。

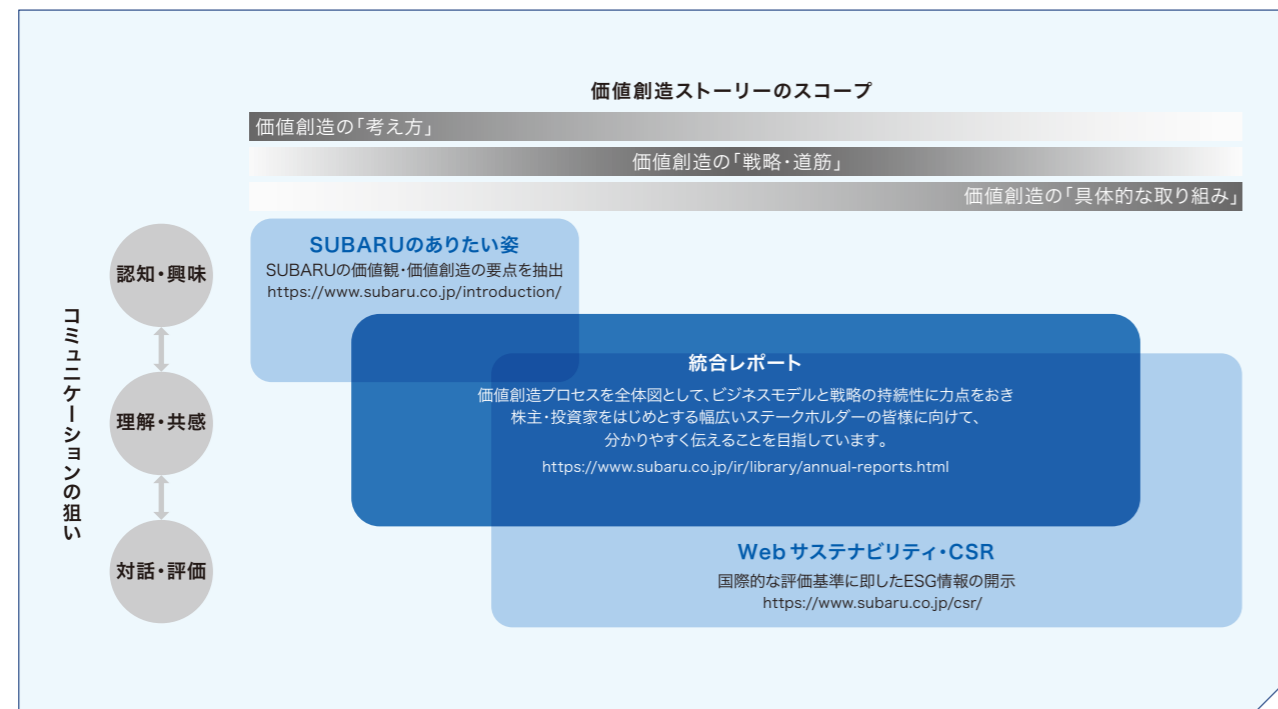
「統合レポート2024」は、ありがたい姿である「笑顔をつくる会社」を実現し、愉しく持続可能な社会と当社グループの持続的な成長を両立していくため、自動車業界の大変革のなか、グループ一丸となって注力していく取り組みやその前提となる私たちがこれまで蓄積してきた強み、経営基盤などへのご理解を深めていただくことをコンセプトに編纂しています。

2023年8月に公表した「新経営体制における方針」はその後も随時進捗を開示してきましたが、本レポートにてあらためて、取り組みやその背景にある考え方などの解説と、重点テーマを主導する5人のCXOのメッセージなどを掲載しました。また、当社グループが連続と積み上げてきた強みやビジネスモデル、それらの軸となるモノづくりの考え方に加え、私たちにとって価値創造の根幹をなす「お客様との関係を育てる」という考え方の解説を行うことで当社の価値創造ストーリーをよりご理解いただけるよう努めています。さらに、企業競争力を高める6つの資本の取り組みや経営基盤となるガバナンスや人権尊重に向けた活動の開示を充実させるなど、統合レポート全体を通して開示の深化を図っています。

このたび、これまでの「CSR重点6領域」を「サステナビリティ重点6領域」と改めました。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SUBARUグループの持続可能性に寄与していくことで、さらなる社会価値・経済価値の創出を目指します。本レポートをステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールの一つとして活用し、さらなる情報開示の充実につなげるとともに、皆様からいただく忌憚なきご意見を当社グループの持続的な成長につなげていきます。

レポートニング体系

SUBARU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。本レポートに加えて、SUBARUグループの価値観や価値創造の概要を知っていただく「SUBARUのありがたい姿」や、ESG関連情報を国際的な評価基準に即して網羅的に開示している「Web サステナビリティ・CSR」などからも、情報を入手していただけます。



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単独を、「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

2023年4月1日～2024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」
国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」

「統合レポート2024」用語

- S I A : Subaru of Indiana Automotive, Inc.
- SOA : Subaru of America, Inc.
- BEV : Battery Electric Vehicle(電気自動車)
- HEV : Hybrid Electric Vehicle(ハイブリッド自動車)
- I C E : Internal Combustion Engine(内燃機関)
- AWD : All Wheel Drive(全輪駆動)
- CXO : Chief X Officer

制作プロセス

2021年度より「統合レポート」の発行を開始し、以降、改善を図りながら毎年発行しています。

1. 「統合レポート」の発行後、機関投資家の皆様を中心に社内外のステークホルダーから率直なご意見を伺うとともに、外部団体のアワードにも応募し、評価いただく。
2. ご意見や評価を踏まえ、事務局が次年度の編纂方針を作成し、代表取締役社長が委員長を務め全役員が委員として参加する「サステナビリティ委員会」での承認を得る。
3. 承認を得た方針をもとに、各部門と事務局が協力して編纂する。
4. 編纂後、「サステナビリティ委員会」で報告し、各部門の執行役員の確認を経て発行する。

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、あわせてご了承ください。

目次

02 発行にあたって

価値創造ストーリー

04 At a Glance

06 CEOメッセージ

10 笑顔をつくる会社へ

12 積み上げてきた強みとビジネスモデル

16 価値創造プロセス

20 お客様との関係を育てる

24 新経営体制における方針

30 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

34 製造資本

38 知的資本

44 人的資本

50 財務資本 —CFOメッセージ—

54 社会関係資本

56 自然資本

価値創造を支える経営基盤

62 IT / DX戦略

64 リスクマネジメント

66 人権尊重

68 役員一覧

70 コーポレートガバナンス

86 コンプライアンス

コーポレートデータ

88 事業別概況

92 10年間の主要連結財務データ

94 5年間の販売台数データ

96 会社情報

At a Glance

歩みと現在



創業

中島知久平が飛行機研究所を創設

1917年

資本金^{※1}

1,538億円

自動車事業

自動車ならびに
その部品の製造、
販売および修理

設立

富士重工業株式会社設立

1953年

連結従業員数^{※1}

37,693人

航空宇宙事業

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

自動車
2拠点

群馬県(日本)・
インディアナ州(米国)

航空宇宙
2拠点

栃木県・愛知県(日本)

94社

関係会社^{※1}

国内 **440**店舗
海外 約**90**カ国・地域

自動車販売網^{※2}

斯巴鲁汽車(中国)有限公司
スバル オブ チャイナ
Subaru of China Ltd.

スバル カナダ インク
Subaru Canada, Inc.

スバル オブ アメリカ インク
Subaru of America, Inc.

ノース アメリカン スバル インク
North American Subaru, Inc.

スバル オブ インディアナ
オートモーティブ インク
Subaru of Indiana
Automotive, Inc.

スバル ヨーロッパ
Subaru Europe N.V./S.A.

群馬製作所
本工場 矢島工場 大泉工場 北本工場

スバル研究実験センター
美深試験場

航空宇宙カンパニー 宇都宮製作所

本工場 南工場 南第二工場

航空宇宙カンパニー
半田工場 半田西工場

スバル研究実験センター

本社

東京事業所

※1 2024年3月31日現在
※2 2024年4月1日現在

業績と 財務健全性



連結業績^{※3}

売上収益

4兆7,029億円

営業利益

4,682億円

連結営業利益率^{※3}

10.0%

ROE^{※3}

16.5%

自己資本比率

53.2%^{※3}

発行体格付

A-

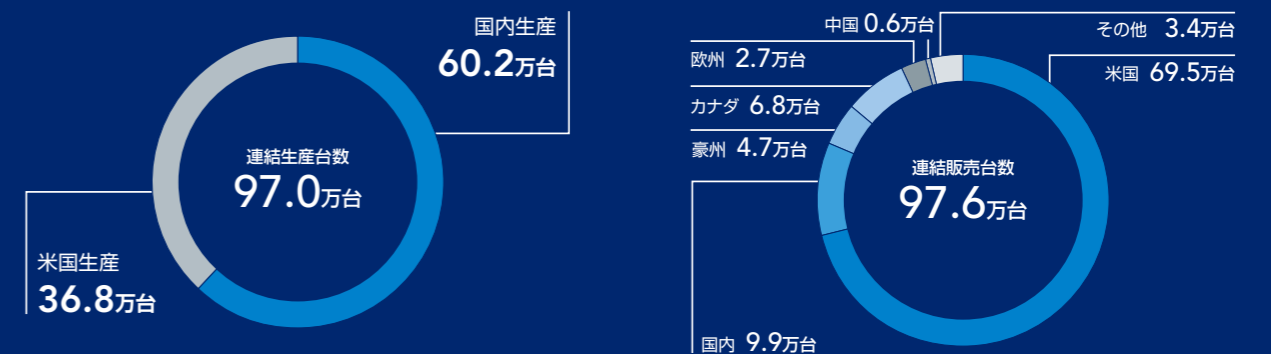
格付投資情報センター(R&I)
2023年10月11日現在

事業

売上構成比^{※3}



地域別比率^{※3}



業界シェア^{※4}

米国マーケットシェア

約4.0%

グローバルシェア

約1%

※3 2024年3月期
※4 2023年(暦年)

CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまに寄り添いながら
“笑顔のスパイラル”を巻き起こし、
愉しく持続可能な社会を実現していきます。

代表取締役社長
CEO（最高経営責任者）
大崎 篤

2030年 SUBARUグループが目指す将来像

各地域での取り組みからうねりを起こし、
グローバルに社会課題の解決に寄与する企業になる

SUBARUはリテラーやお客様から「Differentな存在だ」という言葉をいただく場面が頻りにあります。当社は自動車メーカーとしては決して企業規模は大きくありませんが、商品やサービスを通してお客様の人生に寄り添う各取り組みを行ってきたことにより「お客様—販売店—SUBARU」の距離感が非常に近く、密度の濃いコミュニティを形成している点が、他メーカーには見られない「Differentな存在」につながり、かつ当社の強みとなっていると捉えています。

私たちは、お客様の人生の節目節目にはいつもSUBARUのクルマがあって、そこにはいつも笑顔があふれてほしいと願っています。そうならば、当社グループの従業員は実際にお客様が楽しんでいるシーンを旅先などで見かけ

たり、SNSへの投稿に目を通したり、家族や仲間、出逢った方々とSUBARUについての会話が弾むことで、笑顔になっていきます。同様に、当社グループの事業を支えてくださっているお取引先の皆様にも共感いただき笑顔が広がるように取り組んでいきます。また当社を評価して投資して下さる方々には、私たちが企業価値を高めることで、笑顔になっていただきたいと強く思います。さらには、SUBARUを軸として形成されたコミュニティが各地域の活性化や社会課題の解決に大きな役割を果たし、その当事者や関係者の皆様も笑顔になっていく、そのようなポジティブなスパイラルを巻き起こしたいという想いを抱えています。

当社はカーボンニュートラル社会を実現するためのソリューションの一つとしてBEVを中心とする電動化商品を選択し、現在開発を進めています。また2030年死亡交通事故ゼロの実現に向けて技術開発を進めています。これらは商品を軸とした、直接的な手段によって社会課題を解決していく活動です。一方、各地域の販売現場に目を移すと、お客様とタッグを組み地域貢献活動や社会課題の解決に寄与していこうという機運がますます高まっています。米国市場ではより良い社会の実現のために多くのお客様が関心を持たれているEarth、Care、Help、Learning、Petsの5つの取り組み領域を中心に継続的に様々な活動を行ってきており、こうした活動は日本にも波及し始めています。2023年10月に開始した「一つのいのちプロジェクト^{*}」などは、その象徴的な例です。

昨年創立70周年を迎えた当社は、年輪を重ねるように長年にわたり「商品」を軸に時代の変化と共に多様化するニーズに対応してきました。そして、その髄にあたるモノづくりにおける思想は「安全」です。私たちは安全であるからこそ安心かつ愉しいと感じていただける商品やサービスを提供し続けることにより、多くのお客様との信頼関係を構築してきました。ここは今後も当社の大事な不変の取り組みとして、年輪を重ねていきます。加えて、商品を軸とした「お客様—販売店—SUBARU」の連携により環境負荷の低減や死亡交通事故ゼロといったすべての人々に共通する課題と地域ごとの課題を解決していく事業を進めることでSUBARUに共感いただき、「SUBARUっていいね」と思う方や共に活動に参加したい、SUBARUで働きたいと考える方が次々に現れる“良い流れ”を実現したい。つまり商品を起点にして、より良い社会の実現に向けて活動を進める人々の数を、どんどん増やし“笑顔のスパイラル”を創造してまいります。また、このSUBARUならではのサステナブルな取り組みの方向性についてグループ従業員の理解を深めていくことで、さらに現場の士気は高まり、従業員とSUBARUとのつながりがより深く、強固なものとなって、各取り組みをさらに加速させていくことができるという確信を、私は持っています。そして、各地域から始めた取り組みがグループ全体の大きなうねりとなることで、持続的な成長とグローバルに社会課題の解決に寄与できる企業となるよう、歩みを進めていきます。

※ かけがえのない「ひとのいのち」と、豊かな森の植物や生き物など「自然のいのち」という2つのプロジェクトテーマを掲げ、お客様・販売店・SUBARU、そして地域社会と共に行う活動。詳細をP.54に掲載しています。

CEO就任1年目の振り返り

2030年ありたい姿の実現に向けた基盤を構築

2023年6月に代表取締役社長に就任してから、1年あまりが経過しました。自動車業界では100年に一度の大変革期を迎え、各社が商品企画・生産から、販売・サービス領域に至るまでの最適解を模索する状況が続いているなか、同年8月に新しい経営体制による「2030年に目指す姿」と「2028年に向けた決意」を公表し、そこに向けて経営資源を集中投入していく方針を出しました。先行き不透明な状況下、明確に示した当社の方向性に戸惑いを感じていた人もいましたが、確固たる信念を持ちCEOとして初年度に注力してきたことは、この方針に沿った戦略を遂行するために、「新しい時代のSUBARUグループ」の基盤づくりを進めることでした。

従来のクルマづくりの発想にとらわれず変革を起こし電動車事業を早急に軌道に乗せていくために、まずは5つの重点テーマを定めてCXOを配置し、強力な権限を持って組織に横串を通すことができる体制をつくりました。また、動力源として性能を決める重要なバッテリーの調達、電動車の象徴的かつ心臓部でもあるeAxle開発および生産、そして当社の基幹システム「アイサイト」のさらなる進化を可能とするSoC(System on a chip)の開発について、パートナー企業を選定し、BEV開発における重要なピースをすべて整えました。

私は社長就任前から現場に足を運び、現物、現状を確認することが大事だと考えていましたが、あらためて答えは現場にあることを実感した1年でした。就任時に現場に行き声聞いて感じたのは、まだ業界の大変革期に対する正しい危機感が浸透していないことでした。過去の延長線上で仕事をしていたら、この大変革期は乗り越えられず、2030年以降の将来像も描けなくなります。そこで私はゼロから事業をスタートするくらいの強い意志を持って、「モノづくり革新」「価値づくり」に取り組む必要があるというメッセージを発信するとともに、性能や設計、製造に関連する部署、またパートナー企業やサプライヤーの皆様が会社や組織の壁を越えて一堂に会し、ガンリン車とは異なったアプローチで開発を進められるように群馬製作所内に「イノベーション・ハブ」を新設し、大部屋開発環境を整えました。またこの開発をモチベーション高く、生き生きと進められるよう人事制度も見直しました。それでも、これまでつづいたことがないクルマづくりにチャレンジするわけですから、当初は多くの従業員の間にも困惑はあったかと思います。そこで私は各現場に足を運び、従業員との対話を重ねて声を聞くと同時に、変革に向けた行動や挑戦を後押ししてきました。今で

は志を同じくするメンバーが結集しスクラムチームを組んで「ひとつのSUBARU化」を実践し、大変革を巻き起こそうとしている様を目の当たりする機会が増え、開発部門を中心に仕事への意識が変わってきていると感じています。また、国内外の製造や販売現場などにも足を運んで声を聞き、体制や環境づくりなどを進めてきました。実はこの「ひとつのSUBARU化」は航空宇宙カンパニーにおいて始めた取り組みで、働き方の変化への対応と職場環境の向上を狙い昨年9月に新設した管理棟では既にコミュニケーションの向上やスピード感の変化を感じているという多くの声を聞いています。この一連の変革を全グループ内に起こすには時間がかかるものですが、各地・各職場での動きを支援しうねりを起こして、SUBARUグループの未来の姿をつくりあげてまいります。

サステナブルな成長に向けて

競争力向上に向けた経営基盤の強化

ここまで、私たちが2030年に向けて目指す絵姿や直近1年の成果を語ってきましたが、持続的な成長に向けて経営基盤を強化し競争力を高めていくことも重要だと考えています。

コーポレートガバナンスに関しては、業務執行側が日頃から事業組織の統括や運営などについて、密度の濃い議論を行っています。取締役会では執行側の議論の結果を尊重しながらも、重要事項を決定する際に不足している要素などがあれば、的確に指摘する場面が多く見られます。また、社外取締役の方々は当社の事業を正しく理解されたうえで、耳の痛くなるようなことも状況に応じて遠慮なく提言しています。現状のコーポレートガバナンスは有効に機能しているという認識を持っていますが、私たちを取り巻く環境が非連続かつ従来にないスピード感で変化しているなか、取締役会では引き続き中長期的な戦略についての議論などを活発化させていく必要があると感じています。加えて、近年は株主の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様からの期待も年々高くなっています。当社グループが持続的な成長を遂げていくために長期視点のサクセッションプランを活用し、今後必要となるスキルの特定や早い段階からの役員人材育成など、引き続き議論を深めていく必要があると考えています。

リスクマネジメントに関しては、「新経営体制における方針」の策定を機に、この実現をより確実に進めていくために、当社グループを取り巻く外部の変化や足元の環境に対するリスクとオポチュニティを経営レベルで何度も議論し、各本部や部門が認識している現場のリスクと合わせて「リスクマップ」を刷新しました。今後はこれを活用しグループ横断でのリスクマネジメントを強化するなど、先行きを見通すことが難しい状況においても、持続的な成長をしっかり支える強固な経営基盤をつくっていきます。

ステークホルダーの皆様へ

私は、株主・投資家の皆様をはじめステークホルダーの皆様との対話の場も、「現場」だと考えています。現場でお会いする方々との関係を大切にしていきたいですし、さらに言えば「笑顔」にしていきたいとも思っています。また、皆様からのご意見・ご指摘のなかには、私たちが抱えている悩みや課題を解決し成長に導く何らかのヒントがあるはずです。社長に就任して実感した「答えは現場にある」という教訓は、ステークホルダーの皆様との対話の場にも当てはまります。だからこそ今後も、皆様と密なコミュニケーションをしてまいります。より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



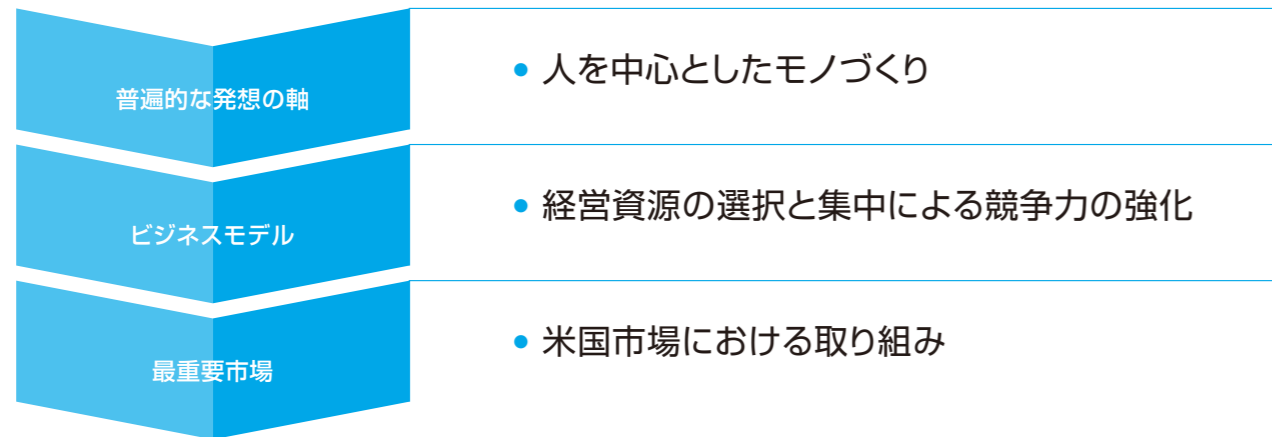
笑顔をつくる会社へ

自動車メーカーとして決して規模が大きくないSUBARUグループは、いかなる事業環境においても不変のありたい姿を「笑顔をつくる会社」、提供価値を「安心と楽しさ」とし、これらを追求することに限られた経営資源を集中しています。

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。人の心や人生を豊かにするために商品はもとより事業活動全般で「安心と楽しさ」を進化させ、お客様をはじめ、販売店、地域社会を含むすべてのステークホルダーの皆様に事業活動へ共感いただくことを通じて、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を目指しています。



積み上げてきた強みとビジネスモデル



普遍的な発想の軸

人を中心としたモノづくり

SUBARUはお客様にお届けしたい提供価値を「安心と愉しさ」と定めています。「安心」とは安全という機能に加えブランドに対する信頼感があって初めて成立するもの、「愉しさ」はその「安心」を前提とし、運転の愉しさだけではなくクルマで移動することの愉しさ、クルマのある生活全般の愉しさだと考えています。そして、電動化時代においても「安心と愉しさ」を提供し続けることはSUBARUブランドとしてお客様への約束事だと考えており、引き続き安全技術を進化させていきます。

クルマづくりにおける普遍的な発想の軸は、「人を中心に考え、安全を追求すること」。この考えの原点は、前身である航空機メーカーのDNAにあります。航空機の開発において最も大事なことは安全です。万が一の状況に陥らないため、求められる安全性能、技術基準は非常に高く、徹底的に“人を中心に考えた設計”を行っていました。この安全であることが当然という思想がクルマの開発においても脈々と受け継がれ、いかなる時代にも一貫して高い安全性、優れた走行性能、合理的なパッケージを追求してきたことこそが、SUBARUのDNAです。

磨き続けてきた安全技術

1958年に発売された「SUBARU 360」の時代から、あらゆる方向からの衝突に対して効果的に衝撃を吸収し、高い強度を持つキャビンで乗員を守るべく、衝突安全ボディの開発に取り組んできました。当時はまだ「安全」がクルマの価値として重要視されておらず、衝突安全という概念すら一般的ではありませんでしたが、当社は1965年から自主的に前面衝突試験を開始しました。衝突実験用のダミー人形もありませんでしたが、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、試行錯誤しながら時代の一步先を行く優れた衝突安全性を追求していました。その後も運転者だけではなく同乗者や歩行者も守るという安全思想のもと、転覆や後面衝突などの様々な形態の衝突安全データを積み重ね、例えば前面衝突時にエンジンが室内に侵入しにくい構造の実現や歩行者がボンネットに当たった際の衝撃吸収スペースの確保など、独自の衝突安全技術に関する開発を現在に至るまで続けています。



加えて総合安全思想のもと、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」の基本性能を継続的に追求しています。「走り」は単に愉しみを提供するものではなく、安全を高めるための重要な要素です。万一の事故に遭遇したときの安全な危険回避や、様々な天候や路面状況でも普段と同じような安定した走りを可能にします。

普遍的な発想の軸 / 人を中心としたモノづくり

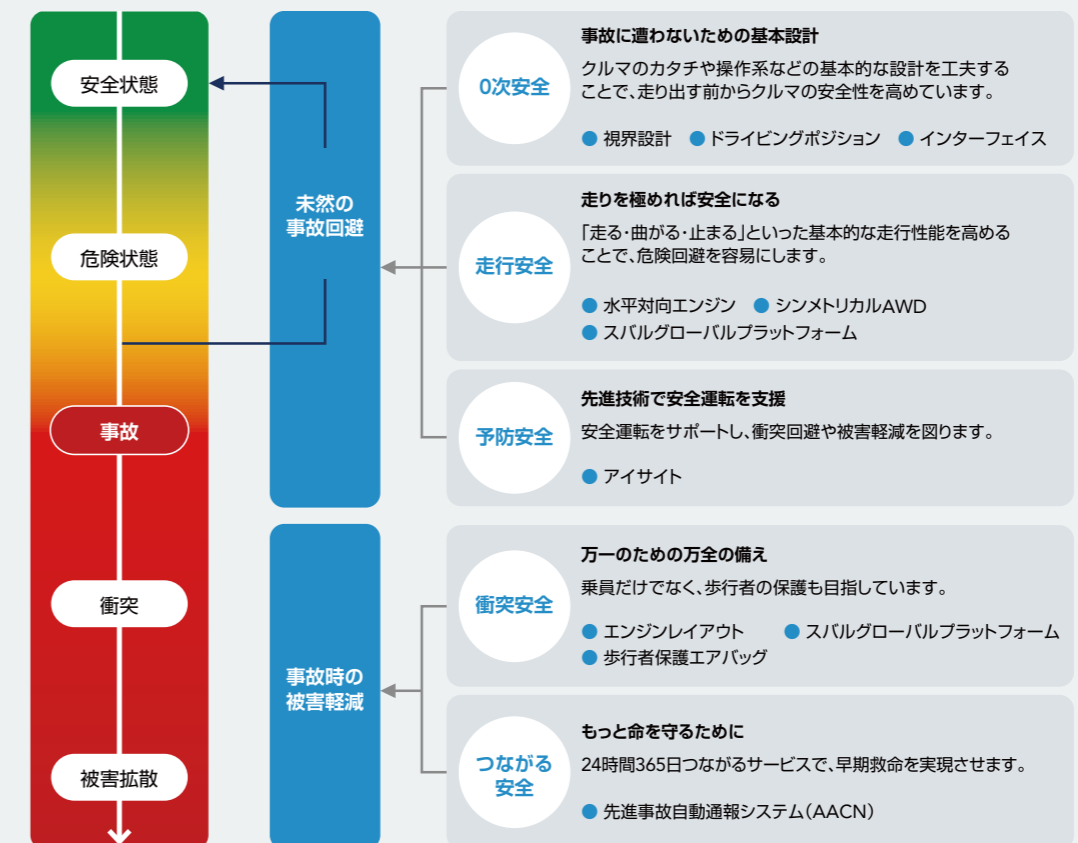
また30年以上も前からステレオカメラやレーダーを使った運転支援システムを開発し、「アイサイト」をはじめとした先進安全技術として結実させてきました。アイサイトは、主な機能を「ステレオカメラ」による認識と制御によって実現しています。このカメラは常に前方を監視し、人間の目と同じように距離を測ることが可能。さらにクルマや歩行者、白線などの識別や広い視野角と視認距離、カラー画像によるブレーキランプの認識など、高い認識性能を誇ります。その情報と走行状況を基に“頭脳”にあたるソフトウェアが必要な制御を判断し、状況に合わせてクルマの各ユニットを“手足”のように適切に制御します。新世代アイサイトは、さらに視野を大幅に広げた新開発のステレオカメラに加え、性能を高めたソフトウェアの採用によって、より緻密に交通環境を認識し交差点での様々なシーンでの幅広い対応を可能にしています。広角単眼カメラや電動ブレーキブースター、前後4つのレーダーを搭載したモデルでは360度センシングを実現し、見通しの悪い場所での出会い頭など、より様々なシーンで衝突回避をサポートします。さらに、先行車追従時の加減速やステアリング操作のアシストが格段に滑らかで自然な制御に磨き上げられ、これまで以上に安心して使える運転支援システムへと進化しています。

2030年に死亡交通事故ゼロの実現に向けて

SUBARUは2030年に死亡交通事故ゼロ*の実現に向けて取り組んでいます。あらゆる視点からクルマの安全性を追求し、「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」「つながる安全」の5つの分野をさらに強化することで、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

* 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・自転車等の死亡事故ゼロを目指す

SUBARUの総合安全



ビジネスモデル

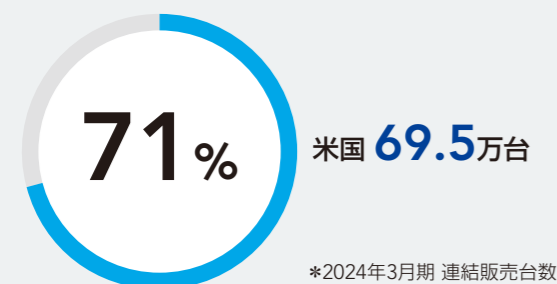
経営資源の“選択と集中”による競争力の強化

自動車メーカーとしては決して規模の大きくないSUBARUが、厳しい競争環境のなかで稼ぐ力を維持し持続的に成長していくためには、お客様にSUBARUならではの価値を認めていただくことが何より大事であり、また徹底した差別化戦略・付加価値戦略が不可欠となります。強みを発揮できる分野や市場にターゲットを絞り、限られた経営資源を投入する「選択と集中」を推し進めることで「付加価値」を高めて競争力を強化し、またSUBARUブランドを磨いてきています。

事業の集中

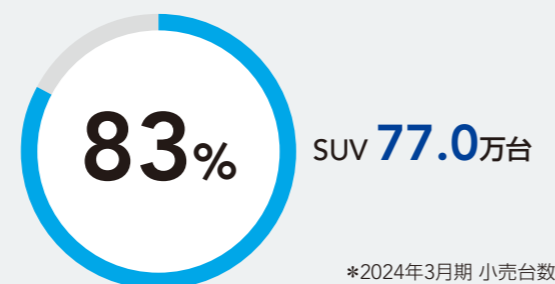


市場の集中



米国を最重要市場と設定し、その他モータリゼーションの成熟した先進国に集中。

商品の集中



2012年に軽自動車の開発と生産を終了。当社技術の強みを活かし、日常からアクティブライフまで使い勝手が良く、また米国市場を中心にお客様との親和性が高いSUV領域に集中し、サイズやパッケージングを強化。

開発の集中



最重要市場

米国市場における取り組み

最重要市場である米国市場では、2008年から2019年にかけて12年連続で小売販売が対前年実績超えを記録し、販売台数は約3.7倍と急成長を遂げました。この背景は、米国市場のニーズに合わせた商品を軸に各取り組みが大きく寄与しており、強い販売基盤の構築につながっています。

2024年は小売販売68万台(対前年実績+9.6%)を目標に掲げ、中長期的にはマーケットシェア5%の実現に向け取り組んでいきます。

① “Love”をKeyとしたコミュニケーション

当社独自のAWD技術によりスノーベルトでの雪道走行に強いクルマとしてのイメージが定着しています。さらにアイサイトの機能性や第三者機関による衝突安全性に関する高い評価なども後押しとなり、スノーベルト以外の地域でも一般道から未舗装路、雨で濡れた路面などのあらゆる道路環境下、また様々な天候の中でも、ドライバーの意思に忠実に動く操縦安定性により安全でかつ運転が楽しいクルマとして広く認知され信頼をいただいています。お客様がこの安全性を体感されるシーンや価値を感じる点は様々ですが、SUBARUのクルマに対し「Love」として表現してくださる方が多いことが特徴であり、SUBARUらしさであると捉えています。この「Love」をキーワードに、お客様にとってのSUBARUのある生活や人生を問うようなマーケティング訴求「Love Campaign」を実施してきたことにより、自身の価値観や信条を大事に考えかつ単なる手段としてではなく、商品や機能価値を評価してSUBARUを選ばれたお客様それぞれのなかでストーリーが形成され、自分らしさを表現する唯一無二の存在として愛着が進化し、またその“Love”がお客様自身から周囲の人に情熱的に語られてきました。商品力の向上に伴い、週末に遠くに出かけたりスポーツやアウトドアなどを愉しんだり、アクティブに人生を過ごす多くの方を中心に支持を得てきたと同時に、SUBARUの存在や価値をお客様が自身のストーリーとして語ることでより大切な存在に昇華してきたことが、強いSUBARUブランド力につながっています。

② SUBARUグループの強固な販売網

実際に現場でお客様に接し商品やサービスを提供する事業者を「Dealer」ではなく「Retailer」と呼び、SUBARUチームの代表者として各地域のお客様それぞれの気持ちや価値観に寄り添った対応をいただいています。リテラーは私たちにとって大事なパートナーであることから、新車販売からアフターサービスにいたるまで、あらゆる領域において各リテラーの活動支援に注力し、共に成長してきました。これにより信頼関係が構築され、SUBARUの方向性に共感をいただいて「絆」を深めてきたことが、現在の米国市場における競争優位性につながっています。2024年3月末現在のリテラー数は計640店で、将来的には約650店舗まで増やす計画をしています。闇雲にリテラー数だけを増やしていく考えはなく、まずは既存店舗当たりの売上を伸ばすことによるリテラーの収益向上とSUBARUビジネスへのさらなる投資のサイクルを回して、共に成長していくことを大事にしています。

③ SUBARUならではのお客様や地域への寄り添った活動

商品に加え、各リテラーが地域コミュニティに根づくことや各スタッフがお客様との関係を構築していくことにより、お客様の中でSUBARUブランドへの信頼や共感、“Love”が醸成されかつSUBARUの成長につながると考えています。SUBARUに関わるすべての人がLoveとRespectを感じられることをビジョンとし、リテラーと共に良い社会の実現に向けて各地域に寄り添った支援活動「Love Promise」を継続的に進めています。この取り組みを通して、リテラーの地域に対する姿勢や想いを示し、また各スタッフの人柄や価値観などを理解いただくことが、お客様とのより強固で深い信頼関係の構築につながっています。実際にこの活動に参加することで各スタッフのモチベーション向上や優秀な人財の確保や維持にもつながることから、現在は630店を超えるリテラーが賛同し、地域のネットワークを活かしたより大きな活動へと成長しています。

昨今では一般消費者を対象とした全業界のブランド評価で高順位を獲得するなど、社内外に意義のある大きな影響を与える活動となっており、SUBARUとリテラー、そしてお客様との関係性は他ブランドとは違う「Different」な存在、「SUBARUらしさ」を醸成する大事な要素の一つとなっています。

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ており、「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、SUBARUらしい商品を通して「安心と楽しさ」を提供し、それに共感してくださるお客様の様々な期待にお応えし続けることでお客様との関係を育てていきます。この実現に向けて、「個の成長」を促し変革をリードする人財とそれを支えるすべての従業員の力を結集し「組織の成長」へとつなげていきます。そして、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の両立を図っていきます。

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 自然資本





“SUBARU One Team”で お客様との関係性を深め、 企業価値向上を図ります

代表取締役副社長
早田 文昭

大切な「お客様との関係を育てる」と「人財づくり」

自動車業界内では大きくはない企業規模の当社が、100年に一度と言われる大変革期を乗り越えて今後もサステナブルに企業価値を向上させていくうえで鍵となるのは、SUBARUならではのお客様や地域との関係性であり、そしてその関係性を商品企画から製造、販売、サービスにいたるすべての領域において関わるグループ従業員が一つとなりつくり上げていくことであると考えています。この2点「お客様との関係を育てる」と「人財づくり」に共通することは「ひと」、そしてその「ひと」との「つながり」です。技術革新や社会・ビジネス環境などの変化に合わせ、お客様の企業に対する期待やクルマやサービスに求める価値も変わりつつありますが、当社はどんな時代においてもひと、「ひと」そして「つながり」を大切に考え、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につなげていきます。

SUBARUならではのお客様との関係

これまでSUBARUと販売店やお客様の間には「他とはちょっと違う」と言われる深い関係性が形成されてきました。この関係性を言語化するの是非常に難しいのですが、米国でコミュニケーションのKeyとしている「Love」は実際に多くのお客様から寄せられていた言葉であり、お客様との関係の本質的なところを表現している言葉だと思います。

私自身がSUBARUらしい光景だと非常に印象に残っているシーンがあります。米国のモーターショー会場でお父さんが小学生の息子さんにエンジンディスプレイを見ながら笑顔で説明されていました。また、従前より当社の従業員がよく遭遇するいくつかのシーンを例にご紹介させていただいていますが、私自身も何度も似たような体験しており、様々な状況や場所、機会にSUBARUを熱心に語ってくださる方にお会いします。また日本では「SUBARU乗りの法則」と言われていることがあります。例えばスーパーの駐車場でSUBARU車が並んで停まっている、交差点で道を譲ってくれる、すれ違う時に目が合う、高速道路で縦走しているなど。日本に限らず米国でも運転していて見かけたり体験したり、SNSなどへの投稿でも見かけています。これらの背景には、当社商品を高く評価いただいていること、またSUBARUオーナーだから自分のクルマを大事に扱おうだろうという印象からくる相互の信頼や尊敬、自分の愛車との共通点や同じSUBARU好きを見つけた喜びからくる仲間意識の醸成、またSNS投稿により言語化された想いが共感を呼び、その輪が広がっていることがあると考えています。

当社は創業以来「人を中心としたモノづくり」という思想のもと、お客様に寄り添い声を聞いて商品を磨いてきました。その商品を多くのお客様に評価いただき、これまで支えられてきました。これから電動化商品に移行していきますが、この思想は変わることはなく、お客様の期待に沿う商品づくりに継続して取り組んでいきます。加えて、当社だからこそ実現可能なコミュニティづくりをしていきたいと考えています。米国では「困っている方を助けたい」「社会や環境により良いことをしたい」といった想いを持つリーダーの皆様やお客様と共に、長年にわたって地域貢献活動を進めてきています。これからもそのような想いを当社が率先して行動に変えていくことで、共感いただけるお客様をはじめ全ステークホルダーの皆様との輪を広げていきたいと考えています。

競争力の源泉である「人財」づくり

当社は業界内では決して大きな企業規模ではないことから、どうしても大手他社に比べると各従業員が担当する領域は広くなる一方、競争力を高める専門性も必要とされます。このような状況下でも、これまで様々な発想でSUBARUらしさを生み出してお客様との関係性づくりを支えてきた人財は、これからも変わらない当社の最も大事な競争力の源泉であると考えています。

SUBARUグループで働く人たちは、多くがSUBARU好きで、お客様に安心と楽しさを届けたい、一人でも多くの人にSUBARUを好きになってもらいたいという同じ想いを強く持っており、ある意味で非常に同質性が高い集団だと感じています。この特徴は、皆が目指すゴールに向かって一心不乱に突っ走ることを可能とし、当社の強みであったことは間違いのないのですが、一方で、100年に一度の自動車業界の変革期を乗り越えるにあたっては、時に弱みや課題になってしまうと考えています。

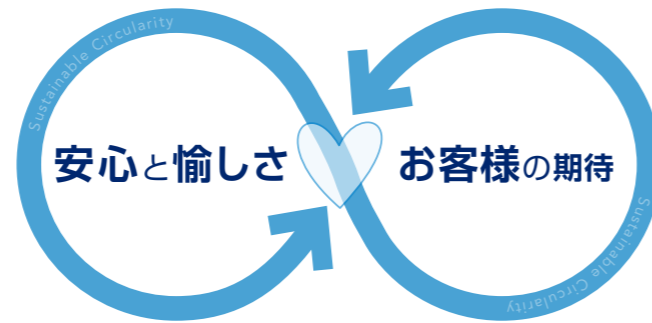
市場の先行きはまったく不透明で、非連続かつ従来にないスピードでの変化が求められるなかでは、多様な視点と自由な発想で新たな領域にどんどんチャレンジしていくこと、いかなる状況においても柔軟でスピーディに対応できる力をつけること、SUBARUらしい革新的なアイデアを即実行に移して新たな価値を創造していくことのできる人財が不可欠です。

経営層として、従業員一人ひとりの意識と行動の変革を促し、一人ひとりの才能を最大限に発揮できる能力開発やキャリア形成の機会を提供し、個の成長を組織の成長につなげていくことで、当社グループの中長期的な企業価値の向上を進めていきたいと考えています。

お客様との関係を育てる

SUBARUの強みは、「お客様との結びつきの深さ」であると捉えています。お客様それぞれのクルマ自体への愛着に加え、商品やSUBARUを起点としたお客様と販売店のつながりや、お客様同士または地域社会とのつながりを通して生まれた共感が、信頼や「他とは少し違うお客様の深い関係性」につながっています。

当社のお客様にお届けしたい提供価値を「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加え、品質や販売店での体験、また企業としての社会課題の解決や地域経済活性化への貢献などからお客様が感じられる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あり、「楽しさ」はその「安心」を前提とし、SUBARUを保有し運転する楽しさだけでなく、クルマで移動することやクルマのある生活全般での楽しさ、また生活の中でSUBARUブランドに触れたり仲間と共感したりすることの楽しさだと考えています。この提供価値を念頭に、全グループ企業および従業員が日々の活動のなかで「お客様の心に響き、共感される存在になれるような事業活動ができているのか」「お客様や株主の皆様、お取引先や地域のために何ができるのか」などと自問自答を繰り返し議論しながら、様々な立場や状況を想定し各取り組みを進めています。



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」を第一に考え、パイロットである使い手と共に意のままに操れる性能を考え抜きつくり上げていました。使い手を想い、使い手に共感いただけるクルマづくりはこの前身から受け継がれた思想です。

1958年発売開始の「SUBARU360」は量産型の軽自動車として初めて大人4人の乗車を可能にしたファミリーカーの原点であり、単なる移動手段としてではなく家族で出かける「楽しみ」を提供しました。日本ではまだ自動車は手に届かない憧れだった時代でしたが、航空機技術を活かしたフレームレス・モノコック構造、強化プラスチック素材の採用など、ゼロから発想して最適なパッケージングと徹底した軽量化による乗り心地と性能、そしてコスト低減を実現し、日本のモータリゼーションの先駆けとなりました。



その後の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」、新たにクロスオーバーSUVカテゴリーを作り出した「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、いつの時代も「走る・止まる・曲がる」の基本性能や、安全技術、AWD技術を主とした独自技術を磨き、お客様の期待に応えるとともに革新的で自由な発想のもと、SUBARUならではの新しい価値を創造してきました。

お客様の中でのSUBARUの価値

時代の変化と共にクルマに対する価値観やお客様の嗜好は多様化してきましたが、SUBARU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把握し、それを実現するための独自技術や商品を一心に磨き続けて「安全性」や「機能性」「走破性」といった商品・機能価値を高めるサイクルを繰り返すことで、お客様から共感そして信頼を得てきました。

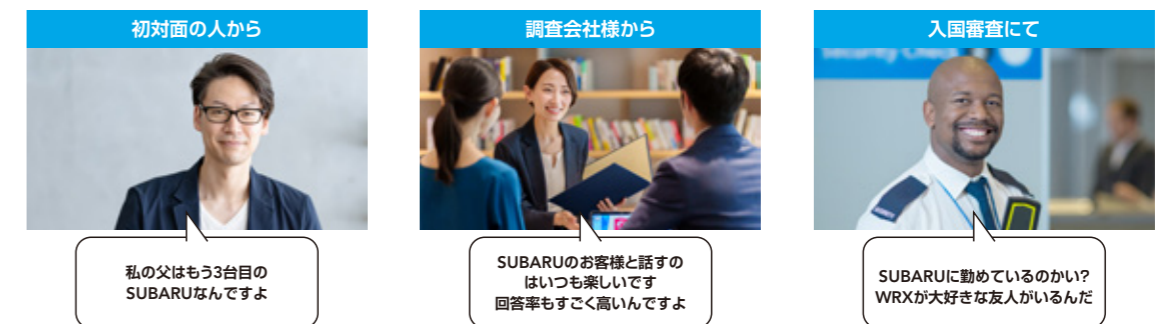
その積み重ねがお客様にとって大切な存在に発展し、お客様からはSUBARUのある生活、経験、共感を通じて、人生に寄り添うような表現で語られるようになってきました。例えば単なる安全や安心ではなく、その先にある大事な家族や仲間を気遣う気持ちや、単に丈夫で長持ちというだけでなく長く使えばSUBARUがいつも大切な思い出のシーンで家族や友人と共に寄り添っていた存在として、また人生や余暇に彩りを添えるような存在として表現されるように、機能価値が情緒価値へと昇華しています。

従前からお客様が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が、インターネットやSNSの普及にとともに、単なる移動手段としてではなく商品や機能価値を評価して下さったお客様それぞれの投稿からもさらにSUBARU商品やブランドに対する共感が共感を生んでおり、お客様の心の中で大切な存在に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

従業員がよく遭遇するシーンがあります。お客様がなぜSUBARUに対して熱い想いを持ってくださるのか。その答えを追求し続けることがグループ従業員それぞれの仕事であり、下記のように販売店以外での体験が従業員一人ひとりの自信となり、またクルマづくりをはじめとした各取り組みの原動力となっています。

SUBARUの従業員が遭遇するシーン



- 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ると、「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。

“Love Promise”の取り組み

米国では販売店と一体となり、より良い世界の実現に向けて「Do the right things. (正しいことを行う)」という信条のもと、継続的な社会貢献活動を行っています。これに共感し積極的に活動を支えて下さっているお客様は、「自分だけ良ければいい」を良しとせず、社会や地球資源への意識が高く「困っている人を助けたい」「社会や環境により良いことをしたい」といった「利他的行動」に一歩踏み出しています。社会をより良くするための様々な活動を通じて私たちがお客様から教えていただくことも多くあり、このような継続的な取り組みが私たちとお客様とのより強固で深い関係の構築につながっています。

More Than a Car Company®を目指して ~Love Promise®の取り組み~

「Love」をキーワードとした活動の始まり

SUBARUグループの重点市場である米国では、2008年から「Love Campaign」を行っています。日々、お客様からSOAに寄せられるメッセージでは「I love my Subaru.」という、ご自身のSUBARU車が大好きであるという気持ちを「Like」ではなく「Love」で表現してくださる方が大変多いことが特徴です。お客様がSUBARU車に対して抱く「Love」をキーワードとして生まれた「Love Campaign」では、お客様の気持ち・価値観に寄り添った様々な取り組みを行っています。最も代表的なキャンペーンは、年末のホリデーシーズンに行っている「Share the Love Event®」です。このシーズンには一般的に大幅な値引きを行うことが主流ですが、「Share the Love Event®」は、期間中にSUBARU車を購入されたお客様がご自身の関心のある領域の慈善団体を選び、SUBARUがお客様に代わって寄付を行うという仕組みで、社会貢献意識の高いSUBARUのお客様に寄り添った取り組みとして、2008年から現在まで16年間続いています。



販売店との2008年から2023年までの16年間の寄付額
約2,300の地元・地域に対し総額2億8,800万ドル以上

「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、16年を経て、賛同する全米各地の630を超える販売店と一体となって、地域のネットワークを活かしたより大きな活動へと成長しています。

SOAと販売店がLove Promise Community Commitmentを結び、SUBARUに関わるすべての人がLoveとRespectを感じられることをビジョンとして、世の中をもっと良くしていくためにお客様が関心のある5つの取り組み領域を中心に、各販売店の地元・地域コミュニティに対して様々な支援活動を行っています。具体的には、SOAがパートナーシップを結んでいる4つの団体*1に加え、各販売店が独自に選んだ地元・地域コミュニティの団体への支援も行っています。

今後も、「Love」を通じて、販売店と共に“お客様”“SUBARU車”“Life / Lifestyle”をつなぐ様々な活動を推進し、自動車会社を超えた存在を目指していきます。

*1 SOAがパートナーシップを結んでいる4つの団体: the ASPCA, Make-A-Wish, Meals on Wheels, the National Park Foundation

▶ Love Promise®で取り組む5つの領域

<p>Subaru Loves the Earth®</p> <p>地球環境の保護活動</p>	<p>Subaru Loves to Care®</p> <p>闘病中の方への支援</p>	<p>Subaru Loves to Help®</p> <p>住居や食料に困っている方への支援</p>	<p>Subaru Loves Learning®</p> <p>教育支援</p>	<p>Subaru Loves Pets®</p> <p>動物愛護</p>
---	---	--	---	---------------------------------------

- 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 to Help® <https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-to-help/>
- Subaru Loves Learning® <https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-learning/>
- Subaru Loves Pets® <https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-pets/>

The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awards

“The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awards”は、SOAが毎年お客様や地域社会に良い影響をもたらしている全米の販売店を表彰する制度です。

2023年はネバダ州ラスベガスにある販売店「SUBARU OF LAS VEGAS」が、総合大賞である「RETAILER OF THE YEAR」に選ばれました。



2023年The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awardsを受賞したSUBARU OF LAS VEGASの取り組み

Findlay Auto Group'sのラスベガスにあるSUBARU店舗で、ゼネラルマネージャーのパートン・ヒューズ氏は、過去18年間オープンで歓迎的な雰囲気を築いてきました。店内に入る人は皆、まるで自宅にいるような気分で家族のように対応されます。家族のような感覚は、スタッフやお客様だけでなく、彼らが支援する多くの地元の慈善団体やコミュニティ組織にも広がっています。



同社は50を超える非営利団体と連携し、2021年以来、地元の慈善団体に100万ドル以上を寄付しています。また、従業員も積極的にボランティア活動に参加し、コミュニティや困っている方々の支援をしています。2019年からMake-A-Wishの南ネバダ支部とのパートナーシップを始め、20万ドル以上を寄付し、慢性疾患や命に関わる病気を患う子どもたちの20以上の願いを叶える支援をしてきました。また、身体的または精神的な課題に直面している人々のために介助犬やセラピーサポート犬の訓練に取り組む組織である Michael's Angel Pawsに64,000ドル以上を寄付しています。さらにはSubaru of Las Vegasの5人の従業員が手を挙げ、彼らのペットと共に計500時間にわたるカリキュラム受講や実習を経て、独自のセラピードッグチームを結成しました。5匹のセラピードッグは地域全体の病院や退役軍人ホーム、介護施設などを訪問して、尻尾を振って入居者の皆さんを笑顔にしています。



2023 SUBARU Love Promise Retailer of The Year | FINDLAY SUBARU OF LAS VEGAS
<https://www.subaruoflasvegas.com/2023-love-promise-retailer-of-the-year/>

▶ 米国におけるSUBARUブランドの評価

販売店やお客様と共に取り組む「Love Promise®」をはじめとした活動は、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アメリカの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。



• Subaru Reviews, Safety Ratings, and Awards | Learn More
<https://www.subaru.com/vehicles/accolades.html>

Forbes®2 America's Best Brands For Social Impact 2024



「ソーシャルインパクトをもたらす米国のベストブランド」ランキングにおいて、2年連続で自動車ブランドの中で1位、上位300ブランドの中で2位に選出されました。

*2 米国の世界的な経済誌

Axios Harris Poll 100 Reputation Rankings

米国で最も評判の良い100社のランキング(消費者調査ベース)において3年連続でトップ20にランクインしました。



愉しく持続可能な社会の実現に向けて

SUBARUはお客様の人生に寄り添うクルマづくりをしてきました。そのクルマたちがお客様との思い出づくり、米国ではお客様の心の中でLoveという言葉が生まれています。そのLoveをもっと広げたいという想いが、全米の販売店と一体となって行っている「Love Promise」という活動として実を結んでいます。商品を核として、お客様、販売店、SUBARU、そして地域社会の人々を強固につなげるこの取り組みこそが、SUBARUの「社会と未来への価値貢献」であり、私たちはこれを守り、さらに取り組みの輪を広げていきます。

これからも、SUBARUグループはお客様の人生に寄り添い、お客様と共に「愉しく持続可能な社会の実現」に向けて取り組んでいきます。



新経営体制における方針

SUBARUを取り巻く環境

自動車業界は時代の変遷とともにお客様の嗜好の変化やクルマの複雑化、また各国の規制の厳格化など、対応を要する領域は多岐にわたってきました。また昨今は100年に一度の大変革期にあると言われ、同業他社のみならず、異業種のまったく新しい価値観を持った競合と戦い、凌駕していかなければならない状況を迎えています。昨年は、米国市場において急速に進んだBEV市場の成長が踊り場を迎え、一方HEV人気も急速に高まりつつあるなど、当社を取り巻く環境はさらに非連続かつ従来にないスピード感で変化しています。



CO₂削減に向けたロードマップ

SUBARUは、脱炭素社会の実現に貢献すべく、2050年にWell-to-WheelでCO₂排出量を2010年比で90%以上削減することを目指しています。これに向けて2030年代前半までには全世界で販売するSUBARU車のすべてに電動化技術を適用します。

SUBARUは2023年8月2日に「新経営体制における方針」を発表しました。2030年時点でのマイルストーンについて、従来は全世界での販売台数の40%以上をBEVとHEVに転換していく計画としていましたが、この「新経営体制における方針」のなかで「全世界販売台数120万台+α」、その内訳として「BEV販売比率50%」と大きく見直し、また2030年を見据えた上での2028年までの決意を公表しました。

新経営体制における方針 | 株式会社SUBARU (スバル)

<https://www.subaru.co.jp/outline/about/policy/>

新経営体制における方針 アップデート (2024年5月13日公表) | 株式会社SUBARU (スバル)

<https://www.subaru.co.jp/outline/about/policy/update/>

- 2030年 ▶ 全世界販売台数の50%をBEVにすることを目指す
- 2030年代前半までに ▶ 世界中で販売されているすべてのSUBARU車^{※1}に電動技術^{※2}を適用
- 2050年 ▶ Well-to-WheelでCO₂排出量90%以上削減(2010年比)

※1 他社からOEM供給を受ける車種を除く。
 ※2 EV・HVなど、電力利用を高める技術を指す。

2030年のマイルストーンに向けて

業界大変革期の先行き不透明な環境下では、市場や地域によりカーボンニュートラルに向けた考えや動き、電動化へのスピード、お客様の志向は大きく異なります。またカーボンニュートラル実現の手段として、業界内では各社があらゆる領域での可能性を想定し開発を進めています。当社は「商品の電動化」を一つの手段として選択し、2030年の目指す姿に向けた各取り組みを最重要市場である米国の市場予測を軸に3つのPhaseに分けて考え、環境の変化を注視しながら状況に合わせて「柔軟性」と「拡張性」をもって対応していきます。

柔軟性と拡張性の考え方



当社は直近の先行きを見通すことが難しい段階では、各国の規制やお客様の嗜好の変化などを注視しながら、その変化に「柔軟」に対応し、ある程度方向性が見えてきた断面では一気に「拡張」していくという「柔軟性と拡張性」の観点が極めて重要との認識をもって、各種取り組みを推進しています。

「柔軟性」と「拡張性」の考えをもとに各取り組みを推進



Phase1 BEV移行初期における「柔軟性」

商品開発における柔軟性

BEV開発は自社独自やアライアンス活用によるものなど様々な選択肢を検討してきましたが、2026年末までにラインアップする4車種のBEVについては、トヨタ自動車との共同開発とし、両社の知見を持ち寄りながら開発を進めていきます。またBEV移行初期においては、HEVが極めて重要となると考えており、トヨタハイブリッドシステムをベースとした水平対向エンジンを搭載したSUBARUらしい独自のHEVである「次世代e-BOXER」を主力モデルの「フォレスター」と「クロストレック」に搭載していきます。HEVの強化により、商品の「柔軟性」を確保し、お客様の選択肢を増やします。

2026年末時点でラインアップ予定のSUV 4車種 (共同開発)

- SUBARU矢島工場生産したSUVはトヨタ自動車にも供給
- トヨタ自動車・米国工場生産されたSUVは当社にも供給

SOLTERRA SUV (トヨタ自動車 米国工場生産) / SUBARU SUV (SUBARU 矢島工場生産)

※画像はイメージ

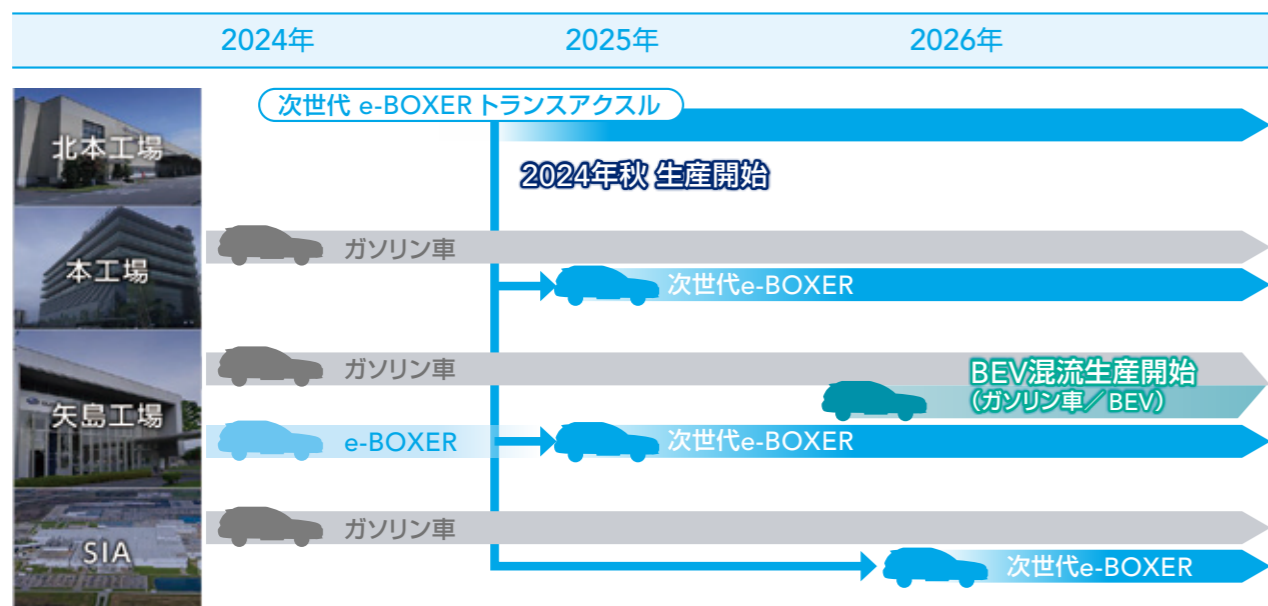
生産体制における柔軟性

トヨタ自動車と共同開発したBEVを相互に生産、供給することで、生産領域の「柔軟性」を確保し、先行きを見通すことが難しい時代において、共にリスクを軽減します。すでに市場導入済みの「ソルテラ」に加え、今後トヨタ自動車の米国工場生産されるBEVについても当社に供給され、2025年頃に群馬製作所の矢島工場生産するBEVをトヨタ自動車に対して供給します。当社ではICE系商品との混流生産を予定しており、需要動向に応じ柔軟に生産車種を調整することで操業を維持することが可能となります。

また、2024年秋には従前の産業機器事業の生産・営業拠点であった北本工場をリニューアルし、次世代e-BOXERの基幹ユニットとなるトランスアクスルの生産を開始します。次世代e-BOXERは、まずは国内工場の生産車両に搭載しますが、いずれは米国SIAの生産車両にも搭載を予定します。需要変動に柔軟に対応可能な生産体制の確保と、矢島工場生産されるBEVをトヨタ自動車に供給していく計画を踏まえ、日米の生産キャパシティを最大限に活用することを狙います。

Phase2 2028年に向けた決意

BEVが主流の時代になっても、SUBARUがお客様に届けたい商品や想いが変わることはありません。多くのお客様や株主の皆様から、当社のコア技術の一つである水平対向エンジンが搭載されていないBEVでどのように「SUBARUらしさ」を出せるのかという質問をいただきますが、SUBARUは今後も「人を中心としたクルマづくり」の思想をもとにお客様に寄り添ったクルマづくりを追求し続けていきます。むしろBEVだからこそ、当社がこれまで積み上げてきた技術やノウハウの可能性が広がり、お客様にお届けしたい「安心とゆしさ」という価値を進化させていくことができると考えており、BEVの普及期に向けてお客様の期待に応えかつ企業競争力を高めるべく、世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」を重点取り組みとして加速していきます。この2点を重点取り組みとした背景は、今後のBEV事業は生産・開発プロセス、商品企画において従来のICE系商品とはまったく異なる考えやアプローチが必要となること、また従来の車両単体だけではなく調達からアフターサービスまでの周辺ビジネスも含めた事業になることにあります。これらの背景を踏まえ、2023年8月に発表した「新経営体制における方針」では、BEVに舵を切り資源を集中することで、2028年をターゲットとした自社開発のBEVを皮切りに、この重点取り組みの成果を結実させていくことを決意表明しました。



体制づくり

世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」を成し遂げBEV事業を軌道に乗せていくためには、経営判断のスピードを加速することが鍵となりますが、先行き不透明ななかでの経営判断は容易ではありません。そこで、当社は特に従来のICE車とは異なるアプローチが必要となる領域を「核心的重点テーマ」と位置づけ、強力な権限を持った5人のCXOが縦割りの組織に横串を刺し、部門を跨ぎ、部門の壁を壊して再構築しながら、「モノづくり革新」「価値づくり」のスピードアップを図る体制とし、始動しています。

CXO (Chief X Officer)	ミッション
CMzO (最高モノづくり責任者) : Chief Monozukuri Officer	開発手番、部品点数、生産工程の半減および世界最先端の「モノづくり革新」を牽引、情報の流れを可視化しお客様とSUBARUを最短でつなぐ
CBBO (最高バッテリービジネス責任者) : Chief Battery Business Officer	電池の安定調達、競争力、事業性の確保など、すべてのバリューチェーンが対象となる電池事業全体の進捗推進
CDCO (最高デジタルカー責任者) : Chief Digital Car Officer	クルマのデジタル化を通じて、ソフトウェアでクルマの価値を向上させていく、世界最先端の「価値づくり」を牽引
CCBO (最高コネクテッドビジネス責任者) : Chief Connected Business Officer	主にアウトカー領域でクルマをお客様にお渡しした後の体験における世界最先端の「価値づくり」を牽引
CCIO (最高コスト改革責任者) : Chief Cost Innovation Officer	全部門が一体となり、競争力ある原価を実現するための全社統括

CXOメッセージ

CMzO (最高モノづくり責任者)



CMzOのミッションは、開発手番、部品点数、生産工程の半減および世界最先端の「モノづくり革新」を牽引することです。その実現のために取り組むべきは、開発からアフターまでのモノと情報の流れを視える化し、半減させていくことでお客様とSUBARUを最短でつなぐことだと考えています。具体的な姿は、新たなBEVを新たな工場で、BEV特有のバッテリーやソフトウェアを中心に、モノと情報の流れを最適化したまったく新しい合理的な生産プロセスを追求し具現化します。その実現にあたっては、将来の柔軟性と拡張性を重視し、最先端を常に狙い進化し続けるモノづくりとそれを実現する工場を目指します。

常務執行役員
技術本部副本部長 兼 モノづくり本部副本部長
渡邊 郁夫

CBBO (最高バッテリービジネス責任者)



CBBOのミッションは、「競争力のある電動車を支える、バッテリーのバリューチェーンを実現すること」であり、これを通じ当社の持続的成長と企業価値向上に貢献していきます。活動領域は、電動車向け駆動用バッテリーの開発・調達・生産・販売・アフターサービスにいたる非常に幅の広いものです。なかでも当社が現在開発中のBEV用バッテリーについては、パナソニック エナジー株式会社との協業を通して高い競争力のバッテリーを確保することが当面の最重要課題であり、当社の将来を左右するものと認識しています。社内関連部門のみならず、お取引様や地域の皆様など数多くのステークホルダーが密接に関係するため、常に全体最適の観点から課題を解決し、私たちのミッション実現に向けスピーディーかつ確実に前進させていきます。

常務執行役員
小林 達朗

CDCO (最高デジタルカー責任者)



CDCOはデジタルカーの推進役としてソフトウェアで車の価値を向上させていくミッションを担います。技術本部の副本部長を兼務して開発現場も直接見ながら各本部をつないで一気に活動していきます。2010年にアイサイト Ver.2を量産化した際に電子制御技術の潮目が変わったと感じましたが、十数年が経過してデジタルカーの時代が訪れ、今まさに最新デジタル技術がクルマの価値を変革し始めています。この時代の先を読み切ることが困難ですが、果敢に飛び込んで、失敗も糧にし、忍耐強く挑戦を続けることで初めて自分たちの価値を定義することができると確信しています。チーム一丸となってこの新しい時代を切り開いていきます。

執行役員
技術本部副本部長
柴田 英司

CCBO (最高コネクテッドビジネス責任者)



コネクテッドビジネスが目指すのは、ソフトウェアを中心とした最先端技術を基盤に、販売後のお客様への価値提供、すなわち世界最先端の価値づくりへの貢献です。SUBARUは、世界中のお客様からの信頼を得ることで成長してまいりました。そして今、変革の時代を勝ち抜くために、最先端の競争力を目指したものづくり革新を推進しています。一方で、価値づくりには、従来とは異なる意識、取り組み、プロセスが必要となります。販売後のお客様の感情と行動の理解、そして販売後の現場での様々な活動に対する理解と深い協業が重要であると強く認識しています。進むべき方向と目標を示し、グループの各部門間の連携を強化し、価値づくりを実現することこそがCCBOのミッションです。

常務執行役員
阿部 一博

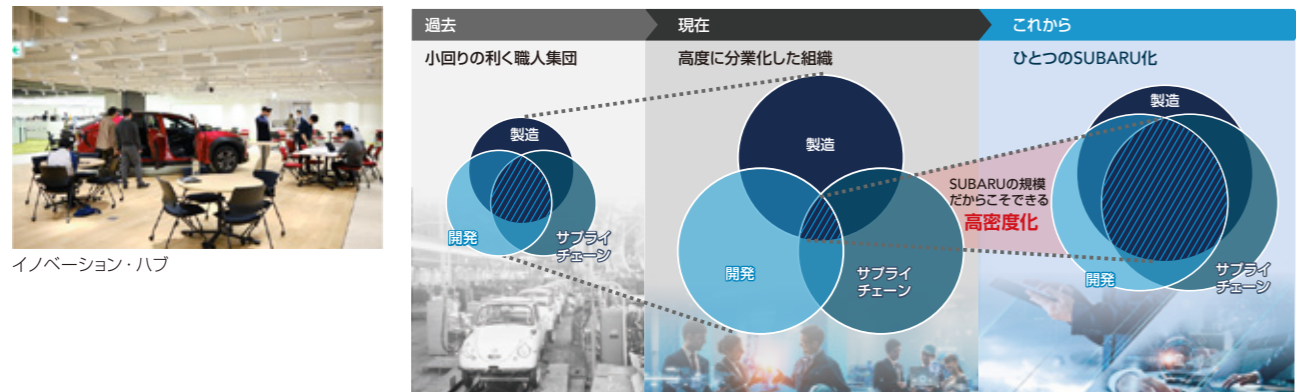
CCIO (最高コスト改革責任者)



この変革期におけるCCIOの役割は、モノづくり革新を実現して生産性を大幅に向上し、業界トップクラスの原価と競争力を実現することです。モノづくりは、企画、開発、調達、製造だけでなく、品質、販売・アフターサービス、リサイクルなど多くの部門やプロセスで成り立っています。また、原価は材料や部品のコストだけでなく、間接部門の費用も含まれます。このため、バリューチェーン全体の生産性向上に取り組んでいきたいと考えます。競争力を高めるためには効率化を進めるだけでなく、お客様にとっての価値を見極めてリソース配分する必要があります。そこで、価値に見合う原価・投資を見極めてモノづくり革新を推進していきます。

執行役員 コストイノベーション推進部長 兼 経営企画本部
副本部長 兼 技術本部副本部長 兼 調達本部副本部長
河合 功介

「モノづくり革新」「価値づくり」を加速させる体制づくりとして、2024年1月に群馬製作所内に新しい技術開発拠点となる「イノベーション・ハブ」を設けました。小回りの利く「SUBARUの規模だからこそできる」製造・開発・お取引先様領域まで含めたサプライチェーンが一体となる「ひとつのSUBARU化」が、開発手番半減、部品点数半減、生産工程半減の実現と効率的かつ高密度な開発、商品の進化の実現につながると考えています。この「イノベーション・ハブ」では当社グループ社内の組織だけでなく、パートナー企業やお取引様などを含めた幅広い関係者が垣根なく集まり大部屋議論を進めています。将来の競争力あるBEVづくりに関する最新技術情報および考え方の共有や、本質から議論ができる環境づくりを実施しており、「モノづくり革新」「価値づくり」を具現化する活動が着々と進むなか、この環境づくりが後押しし、従業員の意識も変わりつつあります。



パートナー企業との協業

SUBARUは、内燃機関から電動部品へ切り替えをしていくなかで、象徴的かつ走りの心臓部であるeAxleを株式会社アイシンと協業し共同開発・分担生産していくことを2024年3月12日に発表しました。また、ICE車部品の製造・加工をいただいているお取引様の事業環境が今後の電動化の進展により大きく変化していくことを踏まえ、既存サプライチェーンの経営維持・発展と安定的な調達という観点から、お取引様と共に最適な部品調達先、生産スキームを検討していきます。

2024年3月19日には、電動車の動力源として重要なバッテリーの需要に対応することを狙い、パナソニック エナジー株式会社と協業基本契約を締結しました。その後、9月6日に車載用円筒形リチウムイオン電池の生産に向け、2030年末までに20GWh／年の生産能力を持つべく、投資を行う計画を両社で発表しました。群馬県大泉町に16GWh／年の生産能力*を有するリチウムイオン電池工場の新設を計画し、新設する工場で生産された電池を2028年度から当社で生産したBEVに搭載する予定です。また、パナソニック エナジー住之江工場で製造される電池を2027年度から当社のBEV生産に利用するため、4GWh／年規模の投資も予定しています。

さらに2024年4月19日に、クルマの基本性能でありかつ最も大事な「走る・曲がる・止まる」の機能すべてを制御している当社独自の運転支援システム「アイサイト」のさらなる進化に向けて、AMDとのステレオカメラの認識処理とAI推論処理を融合し最適な判断結果を出力可能なSoC (System on Chip) の最適化に関する協業を開始することを発表しました。

SUBARUは電動車のコア技術となるピースを着実に揃えつつあります。各社との協業を通して、SUBARUらしい高付加価値商品・技術を実現し電動化社会のさらなる発展に寄与するとともに、当社が目指す2030年死亡交通事故ゼロの実現や産業の持続可能な発展や地域経済活性化などの社会課題の解決にも貢献していきます。

* 2030年末時点

- ① 2024年 3月12日 SUBARUとアイシン、次世代電動車両用eAxleに関する協業を開始
https://www.subaru.co.jp/news/2024_03_12_113512/
- ② 2024年 3月19日 SUBARUとパナソニック エナジー、車載用円筒形リチウムイオン電池の供給に関する協業基本契約を締結
https://www.subaru.co.jp/news/2024_03_19_163431/
- ③ 2024年 4月19日 SUBARUとAMD、ステレオカメラとAI推論処理を融合するSoC設計に関する協業を開始
https://www.subaru.co.jp/news/2024_04_19_154136/
- ④ 2024年 9月 6日 SUBARUとパナソニック エナジーの車載用円筒形リチウムイオン電池の供給ならびに国内電池工場新設の計画について
https://www.subaru.co.jp/news/2024_09_06_153018/

SUBARUの価値づくり

BEVが主流となる時代の「価値づくり」において、重要となるのはSUBARUがお客様にお届けしたい価値である「安心と愉しさ」のさらなる進化です。多くのお客様が数ある商品のなかから当社の商品を選んでくださっている要因の一つは、「安全であるからこそ感じていただける安心」だと捉えており、その安全のベースであり当社が長年培ってきたコア技術の一つがAWD技術です。AWD性能はBEV化により緻密な制御が可能となり、強みをさらに強化し「安心と愉しさ」を進化させていくことができると考えています。

また様々な新しい技術を活用し、お客様の生活に寄り添って商品や機能を進化し続けることにより、シームレスやストレスフリーといった使い勝手を追求していきます。SUBARUのお客様は一台のクルマを長く保有される方が多いですが、保有いただいている期間のクルマの魅力が減らすことなくさらに長くお付き合いいただきたいという考えのもと、「減価ゼロ」の発想で新たな価値を創造していくことで、BEVの時代においても、SUBARUはお客様の期待に応えていきます。

これまでSUBARUは商品や機能を軸に多くのお客様から共感をいただき、またインターネットやSNSの普及という背景にともない、その共感がさらなる共感を生んできました。SNSを見るとお客様やお客様の家族、友人またはペットなどと共にSUBARUと一緒に写るシーンが多く、単なる移動手段ではなく人生や心に寄り添う存在として認めていただいています。お客様からはクルマへの愛着とともに「SUBARUの魅力は他社とは違う」という意味で「Differentな存在」だという言葉数を多くいただいております。これからもSUBARUはお客様に寄り添い、これまで積み上げてきた価値を進化させていくことに加え、時代やお客様の嗜好の変化に合わせた新たな価値を創造していくことで「SUBARUと共に過ごすことでの色褪せない価値」を感じていただけたと考えています。

SUBARUならではの「減価ゼロ」実現へ



今まで以上にお客様の人生に寄り添うSUBARUに

サステナビリティ重点6領域

私たちは、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」の実現に向け、サステナビリティ重点6領域の考え方を取り入れ、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づいた取り組みを行うことで、企業としての社会的責任を果たし、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様へ「安心とゆしさ」を提供していきます。

そして、SUBARUグループは真のグローバル企業として従業員一人ひとりが成長の原動力となり、持続的な成長を目指すとともに、愉しく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SUBARUグローバルサステナビリティ方針

SUBARUでは、これまで2009年6月に改定した「CSR方針」のもと、CSRの取り組みを推進してきましたが、社会環境やステークホルダーとの関わり方の変化を踏まえ、また、グループ・グローバルの従業員が意思を共有できるものとして、「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」を2020年4月に制定しました。

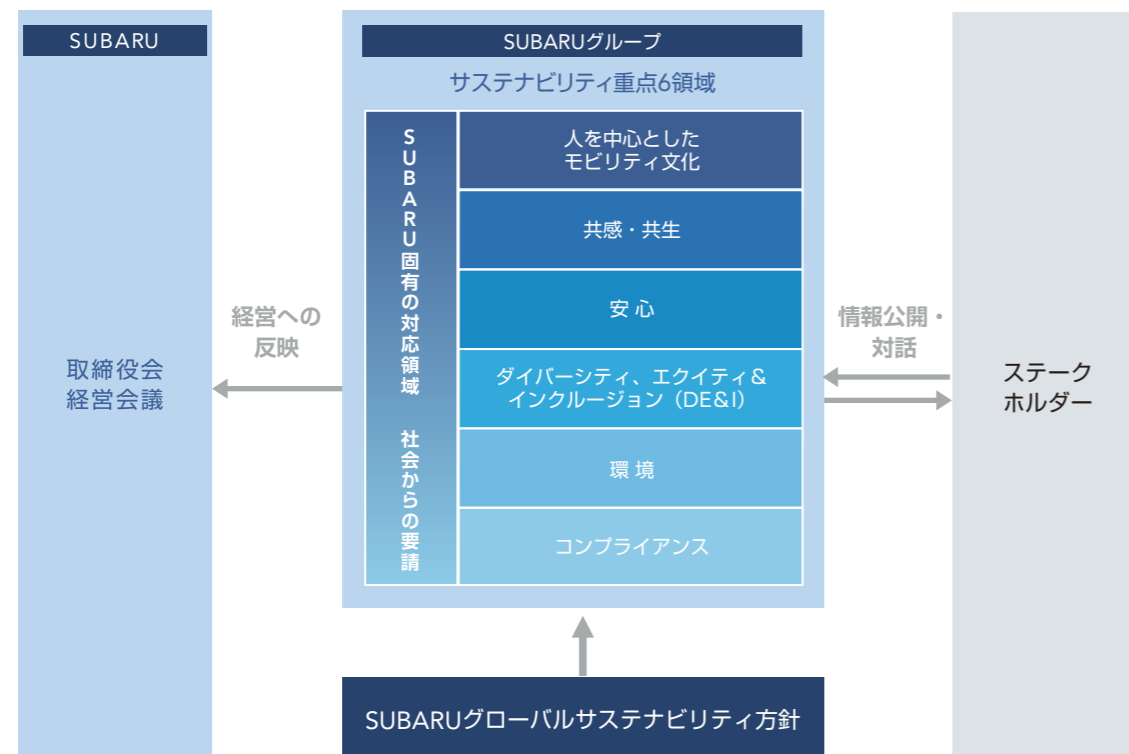
本方針は、株式会社SUBARUおよびすべての子会社に適用されるものです。

SUBARUグローバルサステナビリティ方針

私たちSUBARUグループは、人・社会・環境の調和を目指し、

1. 事業を通じて、地球環境の保護を含む様々な社会課題の解決と、持続可能な社会の実現に貢献します。
2. 高品質と個性を大切に、先進の技術で、SUBARUならではの価値を提供し続け、SUBARUグループに関わるすべての人々の人生を豊かにしていきます。
3. 国際社会における良き企業市民として、人権および多様な価値観・個性を尊重し、すべてのステークホルダーに誠実に向き合います。
4. 従業員一人ひとりが、安全に安心して働くことができ、かつ働きがいを感じられるよう職場環境を向上させます。
5. 国際ルールや各国・地域の法令を遵守するとともに、その文化・慣習等を尊重し、公正で透明な企業統治を行います。
6. ステークホルダーとの対話を経営に活かすとともに、適時かつ適切に企業情報を開示します。

サステナビリティ重点6領域の経営への反映



SUBARUグループのサステナビリティ重点6領域

サステナビリティ重点6領域特定プロセス

SUBARU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、CSRの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、まずCSR重点項目として社会的要請の高い41項目を抽出したうえで、北米や国内の有識者・投資家にアンケートを実施しました。それらの回答・意見を踏まえ、「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2つの視点から評価・検討しました。その結果、事業の強みを活かして社会に貢献する領域として、「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」の4つを、社会の要請に応える領域として、「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」の4つを選定しました。

これからは、社会環境やサステナビリティに関する考え方の変化の趨勢を捉え、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SUBARUグループの持続可能性に寄与するために、この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、社会価値・経済価値の創出を目指します。

「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」へ

航空宇宙事業も含めたSUBARUグループとしての商品の多様性を表現すると同時に、時代の変遷に応じながらSUBARUのDNAに基づいた移動手段を提供し、他社とは異なる存在感と魅力ある企業を目指す

「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)」へ

誰しもが持ち合わせる多様な個性を活かし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整備を進め、全員が公平に機会を得られるエクイティの環境があることでイノベーションが創出され、多様な個が一丸となりSUBARU独自の持続的な価値創造を実現していく

SUBARU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意思を共有し、このサステナビリティ重点6領域をベースとした取り組みを通じて、「笑顔をつくる会社」に向けて、価値創造を追求していきます。

サステナビリティ重点6領域の取り組みとSDGs

SUBARUグループは企業としての社会的責任を果たすことで社会から信頼される企業となり、持続的な成長を目指すとともに、愉しく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

2030年に向けた持続可能な未来を実現するための開発目標SDGs (Sustainable Development Goals) においては、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から構成されるSUBARUグループのサステナビリティ重点6領域について各領域の取り組みを一層強化し、SDGsの達成に積極的に貢献していきます。

具体的には、「2030年に死亡交通事故ゼロを目指す*」という目標を掲げているSUBARUグループの取り組みは、SDGsのターゲット3.6「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」の達成に寄与すると考えています。SUBARUグループは、今後も、事業の強みを活かしつつ社会の要請に応えながら、SUBARUグループならではの価値創造を追求していくことで、SDGsの達成に貢献していきます。

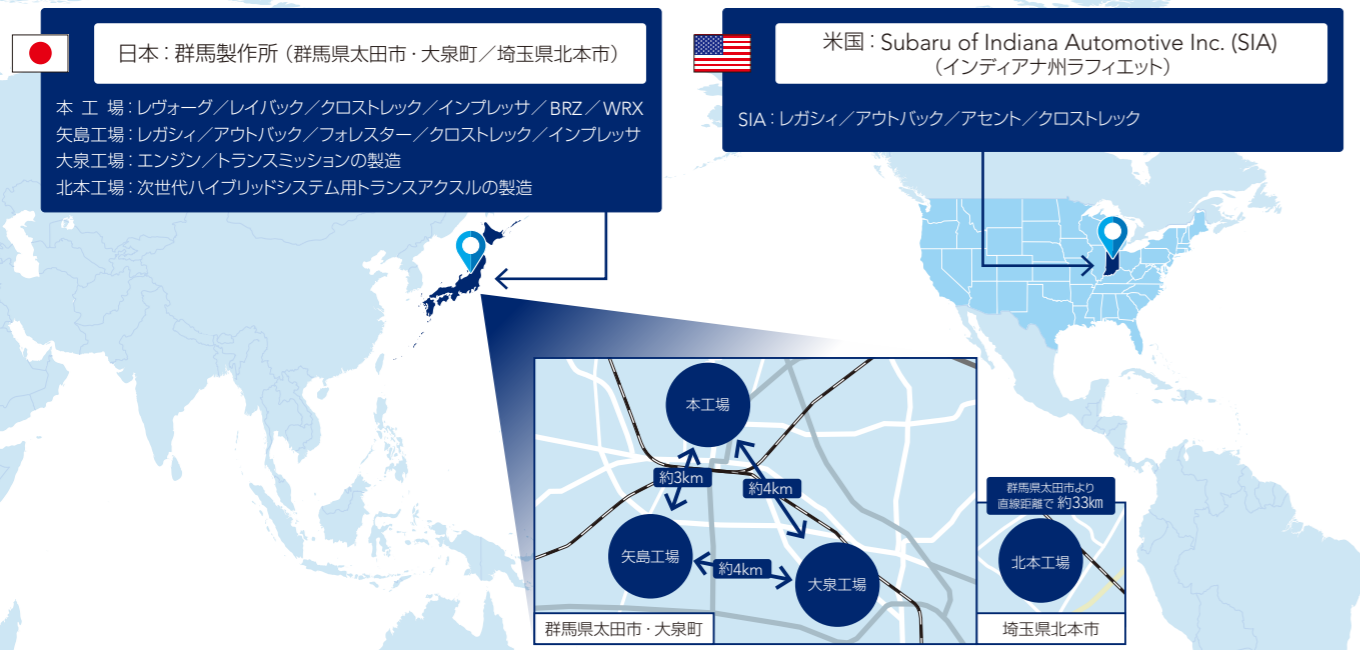
* SUBARU車乗車中の死亡事故およびSUBARU車との衝突による歩行者・自転車などの死亡事故ゼロを目指す。

サステナビリティ重点6領域の取り組みとSDGs

Table with columns: 重点6領域, 主要対象ステークホルダー, テーマ, 取り組み (2020-2025), ありたい姿/KPI 2025-2030, 貢献するSDGs. Rows include: 人を中心としたモビリティ文化, 共感・共生, 安心.

Table with columns: 重点6領域, 主要対象ステークホルダー, テーマ, 取り組み (2020-2025), ありたい姿/KPI 2025-2030, 貢献するSDGs. Rows include: 従業員, お客様, 環境, 行政, お取引先様, ビジネスパートナーと連携した環境の取り組み, 輸出管理の徹底, 社内教育・浸透, 労働者の人権保護, 公正な関係維持.

製造資本 —モノづくり—



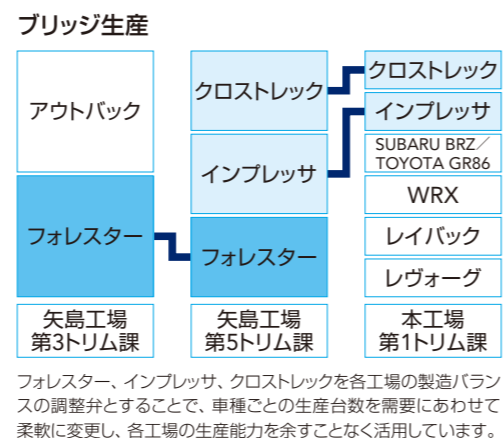
SUBARU車の製造は日本、米国の2拠点を中心に行われており、そのうち日本の製造拠点である群馬製作所は完成車の製造を担う本工場と矢島工場、パワーユニットの製造を担う大泉工場と北本工場の合計4つの工場で構成されています。群馬製作所の4つの工場は群馬県太田市を中心に近い距離圏に位置しており、物流の観点からも効率的かつ柔軟性を持ったモノづくりを可能としています。製造業の中でも比較的大規模な製造設備が必要となる自動車製造において、日米2拠点の工場設備を効率よく稼働させることはもちろんのこと、部品物流、完成した車両物流などサプライチェーン全体での効率化を図ることで、全世界約90の国や地域のお客様にご満足いただけるクルマをタイムリーに届けています。

モノづくりの考え方 —変種変量短生産—

当社のモノづくりにおいては「変種変量短生産」「自工程保証」「技術技能の伝承」の3つの考え方を重要な柱として定めており、とりわけ「変種変量短生産」は自動車業界においては規模の小さな当社にとって、市場環境の変化に柔軟に対応するうえで重要な考え方となっています。

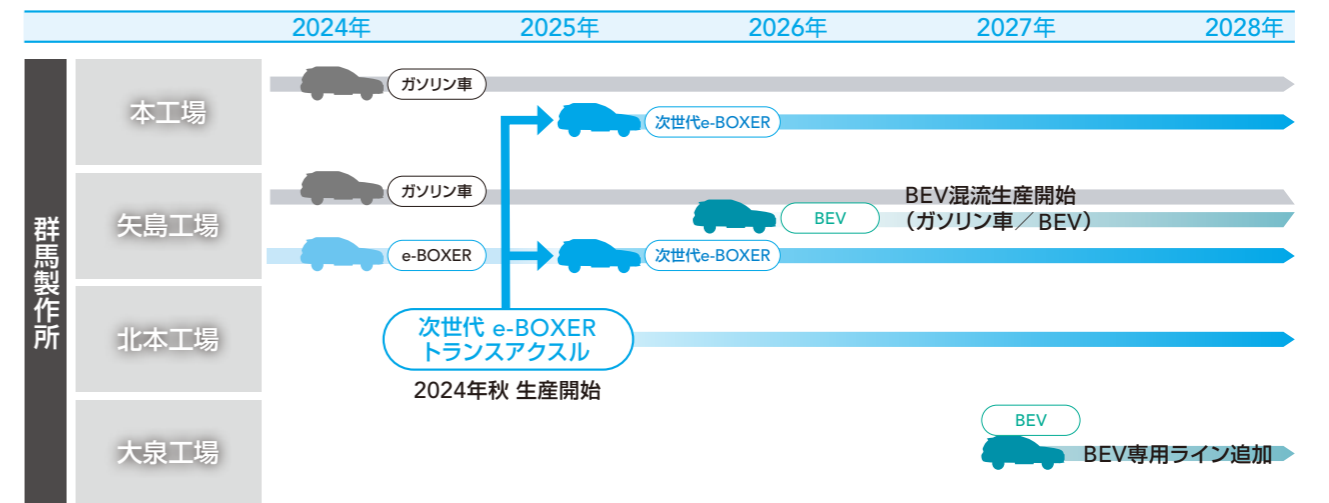
「変種変量短生産」とは、製造するクルマの種類や数量が変化しても、無駄なく短いリードタイムでお客様にクルマをお届けするという考え方であり、当社ではこの考え方に基づき「変化に強い開発・生産の体制構築」を目指しています。この変化に強い生産体制を実現する手法の一つが「ブリッジ生産」です。当社の完成車生産工程は様々な種類のクルマを同一のラインで生産する混流生産方式を採用しており、矢島工場に2つ、本工場に1つの生産ラインを保有しています。「ブリッジ生産」では、これら3つのラインで生産する車種ごとに、需要変動に応じて台数を柔軟に変更することで、生産車種・量を最適に配分し各工場の生産ライン稼働率の平準化を図っています。今後、米国拠点であるSIAでも新型フォレスターの生産を予定しており、日本のみならず米国も含めた生産の柔軟性を担保していきます。

今後、電動化をはじめとして先行きの見通しが難しい時代が続くとともに、お客様の自動車に対するニーズもより多様化していくことが想定されます。当社はこれまで大切にしてきたモノづくりの考え方を念頭に、変化への対応力を高め、柔軟性を持った生産体制を構築していきます。



電動化に向けた群馬製作所の再編計画

当社では電動化時代に向けた生産体制の再構築を進めています。群馬製作所ではBEVの生産に向けて、矢島工場にてICE車とBEVの混流生産を行う生産ラインの準備を進めています。また、現在エンジンやトランスミッションの製造を行う大泉工場では、2027年以降の立ち上げを目安に新たにBEV専用の生産ラインを追加するべく準備を進めています。あわせて、次世代e-BOXER車両の生産に向け、同車両に搭載するトランスアクスルの製造を2024年秋から開始するべく準備を進めています。



北本工場リニューアル

1995年に産業機器事業の生産・営業拠点として設立された北本工場は、事業終了に伴い2019年に工場としての役目に幕を下ろしていましたが、2024年秋より次世代e-BOXERの基幹ユニットとなるトランスアクスルの生産を行います。既存の工場建屋を再利用しつつリニューアル工事を施すことで、新たな北本工場に生まれ変わっています。

新たな北本工場が掲げるコンセプトは「地域と共存し、従業員の『働きがい』が高い愛される工場の実現」であり、このコンセプトの実現に向け、当社では初めて働く人財の社内公募を実施しました。公募前の説明会でコンセプトを伝え、実現に向けてチャレンジしたい人財を募集した結果、目標の1.5倍の応募となりました。今後はこれらの人財が中心となり、地域に愛される工場を築き、高品質な製品をつくり出していきます。

北本工場では品質、ダイバーシティ、物流を中心に様々な新たな取り組みの導入を進めています。品質ではITを活用し生産性・品質情報をリアルタイムに集約することで、異常発生の未然防止による品質・生産性の向上と“カン・コツ”に頼らないライン管理の実現を目指しています。ダイバーシティの観点では、女性活躍の推進に向けハード・ソフト両面での取り組みを進めています。ハード面では3Dで再現されたバーチャル工場で作業負荷を事前検証し、人間工学にもとづく評価基準を適用することで作業負荷の適正化を図っています。ソフト面では昼勤固定の勤務制度を導入するなど、仕事と育児の両立に向けた支援の仕組みや相談窓口の充実などのサポート体制を強化しています。北本工場ではこれらの取り組みにより、業界トップレベルとなる女性従業員比率20%を目指しています。また、物流の取り組みでは輸送業界の課題解消へ取り組むべく、トラックドライバーによる自主荷役の廃止や、トラックポートや荷役エリアの改修による作業効率化に取り組んでいます。



製造資本 — 品質 —

品質はSUBARUブランドの根幹をなすものです。2018年に策定した前中期経営ビジョン「STEP」にて最優先課題として推進してきた「品質改革」の取り組みは、「新経営体制における方針」においても、企業競争力を高めるための土台として位置づけられ、引き続き進められています。品質改革は「1. 品質最優先の意識の徹底と体制強化」「2. つくりの品質の改革」「3. 生まれの品質の改革」の3領域で活動を推進しており、2023年にはこの3領域の品質改革活動を企画段階から織り込んだ「クロストレック」「インプレッサ」を市場に投入しました。この新たに投入した2車種の初期品質状況をはじめ、全体での市場措置の件数や台数、品質関連にかかる総費用の減少など、品質改革は着実に成果が出ています。今後はこれらの活動成果の定着とともに、よりお客様に成果として感じていただけるよう「アフターサービス領域」の活動を強化することで品質改革活動をステップアップさせ、電動化をはじめとした変化の時代においてもSUBARUの品質を高めていきます。

品質方針

私たちは何より品質を大切にしてお客様の信頼に応えます

1. お客様に安心して長くお使いいただける商品をお届けします
2. お客様の声に常に耳を傾け、商品とサービスに活かします
3. 法令・社会規範・社内規則を遵守し、お客様に信頼される仕事をします

1 品質最優先の意識の徹底と体制強化

従業員一人ひとりの品質に対する意識のさらなる向上と、より高品質な商品をお客様にご利用いただくための体制強化を目指しています。従業員の知識、経験のレベルに応じた品質教育のほか、実際に発生した不具合事例やその再発防止策、お客様からの声などを通してSUBARUの品質状況を従業員が正しく理解するための「品質キャラバン」を2018年から全事業所において毎年開催するなど、全社での品質意識を高める啓発活動を継続的に進めています。2023年度の「品質キャラバン」



品質キャラバン

では「お客様に向き合い、目線を合わせて業務を行うことの重要性を改めて理解し、考えを変えて、行動を変える」をテーマとして設定し、あらためて「お客様視点」を強く意識し、商品やサービスの品質を見つめなおす場としました。

2 つくりの品質の改革

車両生産段階での不具合の発生・流出の防止を目指すものです。これには市場で発生してしまった不具合を迅速に解決する活動も含まれます。2022年に設立された「品証ラボ」では、不具合解決のスピードアップに向けて市場から回収した部品を調査して不具合の原因究明を行っています。設立以降も継続的に技術者の育成や設備導入を進め、機能の拡充を図っています。

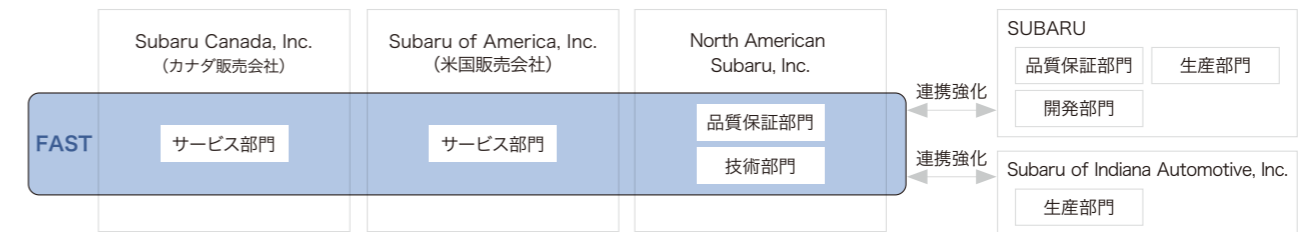
また2022年に続き、2023年8月には新たに2つ目の「新完成検査棟」が稼働を開始しました。不具合の流出を防止すべく、明確なプロセスによる正確な検査を可能とする環境を整えています。

3 生まれの品質の改革

車両開発段階での不具合の未然防止を目指すものです。開発責任者の品質責任を明確化するとともに権限を強化し、初期の企画構想段階から開発・設計・生産準備・物流過程にいたるあらゆる開発プロセスにおいて、一貫して品質確保に取り組んできました。また、過去に市場で発生してしまった不具合や類似不具合の再発防止を徹底すると同時に、新規に採用する部品やシステムなどからの不具合発生を未然に防止すべく重点的に変化点管理を行い、不具合のない車両をお客様に届けられるよう開発段階で取り組んでいます。2023年には「生まれの品質の改革」をすべて織り込んだ「クロストレック」「インプレッサ」を市場に投入しました。今後、市場投入を計画する電動車においても開発プロセス全体を通して品質確保を行い、高品質な車両の提供を目指していきます。

北米市場の品質改善チーム「FAST」

SUBARUグループの主要市場である北米における品質保証体制の強化に向けて、2021年1月に「FAST」を米国に立ち上げました。販売台数・保有台数ともに巨大な北米市場にて、正確な情報を素早く的確に把握し、品質改善の対応スピードを向上させることを最重要タスクとしています。「FAST」は北米地域の関連会社3社のメンバーで構成する国や組織を横断したチームであり、SUBARUおよび米国生産拠点であるSIAとの連携を強化し、「オールパルの取り組み」で品質改善を行っています。発足以降、段階的に人員を強化し、2024年3月末時点ではSUBARU本体からの赴任者64名を含む81名で品質改善活動に取り組んでいます。



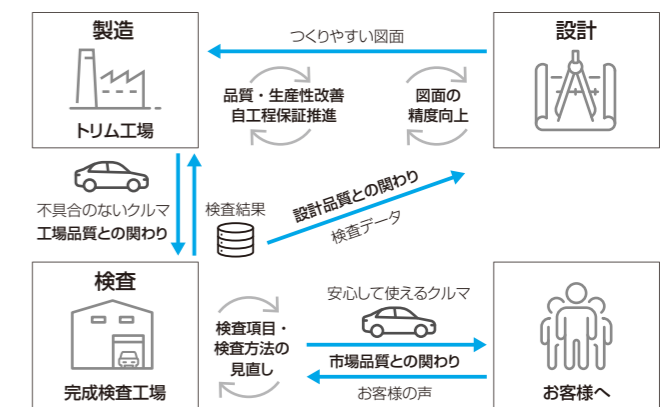
「FAST」の活動を開始して以降、北米市場で課題となっていた不具合の発生や車両買い戻しの件数は、着実に減少してきました。今後は、品質保証部門・サービス部門・部品部門などのアフターサービスに関わる部門全体でのさらなる連携強化を図ることに加え、電動化に向けた万全な体制を構築することなどでSUBARUをご愛用いただくお客様に品質向上をより一層実感いただけるよう取り組んでいきます。

※Fast Action & Solution Team

新完成検査棟

群馬製作所の矢島工場では2022年8月に続き、2023年8月に2つ目の完成検査棟が稼働を開始しました。従来、生産ラインごとに異なっていた検査工程を徹底的に分析し、「検査のしやすさ」と「検査に集中できる環境」をコンセプトにSUBARU統一の「標準検査ライン」として再構築することで、厳格な完成検査が実現できる環境になっています。この標準検査ラインはBEV生産をはじめとした車両技術の発展や、将来起こりうる労働者の多様化・減少などの社会環境変化にも対応できる柔軟性と拡張性を備えたラインとなっており、現在建設を進めている大泉工場のBEV専用ラインにもその思想を引き継いでいきます。

加えて、完成検査により蓄積されたデジタルデータを開発、製造、サービスなどの様々な部門と共有することで、設計品質、工場品質、市場品質それぞれの向上に役立つ取り組みの推進もしています。



統合故障診断システム

アフターサービス領域では、ITを活用した取り組みとして統合故障診断システムの導入を進めています。これまで複数のシステムに分散していた車両整備に関する情報の連携を図り、整備作業者の情報検索を容易にすることで、整備時間を短縮しお客様をお待たせする時間の削減と整備品質の向上を目指しています。また、実際に行われた整備に関する情報はSUBARUへフィードバックされたうえで一元管理され、さらなる整備品質の向上や車両開発・製造における品質向上に活用されます。

知的資本

クルマに乗るすべての人々にとって普遍的な価値である「安全」について、SUBARUはあらゆる技術を磨き上げてきたことにより、多くのお客様に評価を頂き、ゆるぎない私たちの強みとなっています。

SUBARUはこれからも「安全」に関わる技術を軸とし提供価値である「安心とゆしさ」を進化させるとともに、今後の新たな技術領域における「価値づくり」を強化することで、今まで以上にお客様の人生に寄り添うSUBARUを目指していきます。また、これらの取り組みを知的財産の「戦略的創造」と「戦略的な活用」で支えることで、SUBARUグループの持続的成長につなげていきます。

2030年 死亡交通事故ゼロの実現に向けた取り組み

SUBARUは「人の命を守る」ことにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ*の実現に向けて取り組んでいます。

あらゆる視点からクルマの安全性能を追求し、「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」「つながる安全」の5つの分野をさらに強化することで、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

* 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。

運転支援システム「アイサイト」の進化

2030年死亡交通事故ゼロを実現するためには「多くのお客様にご購入いただきやすい価格で最高の性能をお届けすること」が大切だとSUBARUは考えています。2008年に国内で発売を開始し、2024年6月時点で世界累計販売台数が約670万台となった運転支援システム「アイサイト」は、これまで15年以上にわたり進化し続けてきました。

アイサイトが搭載する「ステレオカメラ」の特徴は、人間の目と同じように2つのカメラで対象物を認識するため、レーダーよりも道路上の物体を高いレベルで検出できることです。その開発は約30年前からスタートしました。開発当初は、雨やガラスの曇りなどで正常に検知できないことも多くありましたが、様々なシーンを走り込み改良を行うことで課題をクリアしていきました。

2008年、世界初となるステレオカメラだけで「プリクラッシュブレーキ」や「全車速追従機能付クルーズコントロール」を実現したシステム「アイサイト」が誕生しました。2010年に発表したver.2では、プリクラッシュブレーキの改良によりクルマが完全停止するまでサポートできるようになりました。この頃からアイサイトは多くの国内モデルで搭載され、お客様にご購入いただきやすい価格で販売したこともあり、知名度や普及率が大きく高まりました。その後さらに海外モデルへも展開していきました。2014年に発表したver.3ではステレオカメラのカラー認識の実現および視野の拡大により先進安全機能を大幅に向上させ、2020年発売の「レヴォーグ」では新開発のステレオカメラに前後4つのレーダーや高精度ロケーターなどを組み合わせた「アイサイトX」を展開しました。

2022年には、北米市場向けの主力車種「アウトバック」に、アイサイトの認識能力を強化する「広角単眼カメラ」を新たに採用しました。ステレオカメラと超広角の単眼カメラによって「3つの目」に進化したことでこれまで以上に広い範囲を認識できるようになりました。これにより交差点で発生する事故のうち発生する割合が高い、ドライバーの死角から飛び出してくる歩行者や自転車との衝突事故に対しても、プリクラッシュブレーキでの衝突被害軽減を可能にしました。



新世代アイサイトのステレオカメラ+広角単眼カメラ



(自車右左折時)



(自車直進時)



アイサイトの認識イメージ

これらの事故シーンに対してプリクラッシュブレーキで事故低減を達成するためのアイテムはほかにもありましたが、お客様にお求めいただきやすい価格で最高の安全を提供するために「広角単眼カメラ」を選択しました。国内市場向けには「クロストレック」「インプレッサ」から搭載しており、今後は他モデルにも順次展開していきます。

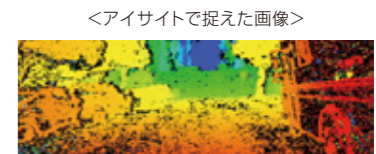
予防安全の強化の取り組み「アイサイト×AI」

SUBARUは、予防安全技術をさらに高めて死亡交通事故ゼロの実現に向かっていくため、新しいテクノロジーを加えていくことに挑戦しています。現在、特に注力しているのがアイサイトとAI技術の融合です。

ステレオカメラを用いた空間認識の基本原則は、右と左の2つのカメラに映った画像のズレを三角測量により、画素ごとに対象物との距離を正確に算出することです。カメラに映るものすべてを高精度に立体化することで、あらゆるものの形や距離を捉えることができるのがアイサイトの強みです。しかし、捉えたものが小さな物体や微妙な凹凸などの場合、それを乗り越えるべきか、障害物と判断して止まるべきかをアイサイトの画像認識だけで確定することは難度が高い課題です。一方AIは、過去に学習した膨大なデータをもとにカメラに映った対象物を画素ごとに正確に分類することが得意です。アイサイトで認識した対象物との距離と、AIで認識した対象物の分類を完全に同じ画像上で融合できるため、アイサイトとAIは相性が非常に良いと捉えています。実用化できれば、今まで以上に運転環境の情報を詳細かつ正確に認識することが可能となり、より様々な状況においてクルマの安全性を高めることにつながると考えています。

この取り組みは、2020年12月に新設された「SUBARU Lab (スバルラボ)」にて行っています。従来と異なる視点で新たな発想を生み出す環境づくりとして、あえて独立したオフィスを設けました。近年の再開発により「ITの集積地」として注目されている渋谷に独立した新拠点を構えたことにより、AI開発に必要な人材のスムーズかつ的確な採用につながっています。現在の開発テーマはAI技術ですが、今後はAIにとどまらず新しい技術を積極的に取り入れながら開発を進めたいと考えています。

2024年4月にはSUBARU Labで開発をしているAIを搭載する次世代アイサイト向け半導体 (SoC: System on a Chip) として、AMD社のVersal AI Edge Series Gen2を採用すること、および同社とともに最先端のAI推論性能や超低遅延な演算処理を低コストで実現するため、SoC最適化に向けた回路設計を行う協業を発表*しました。死亡交通事故ゼロ実現に向けて、次世代アイサイトの性能進化をお客様にお求めいただきやすい価格で提供するため、SoC最適化のための半導体回路設計までこだわりを持って取り組んでいます。



画素ごとに対象物との距離を算出 (近い 赤 < 橙 < 黄 < 緑 < 青 遠い)



複雑な道路環境でも走行路面だけを認識 (認識した走行路面を画素ごとに塗色)



ステレオ画像データ処理の流れのイメージ (Embedded World 2024でのAMD社Keynoteより引用)

「Versal™ AI Edge Series Gen2」上での機能配置イメージ

Versal AI Edge Series Gen2

* 2024年4月19日SUBARUとAMD、ステレオカメラとAI推論処理を融合するSoC設計に関する協業を開始 https://www.subaru.co.jp/news/2024_04_19_154136/

衝突安全の継続的な強化

SUBARUは、万が一衝突事故が発生してしまった場合、乗員だけでなく歩行者・自転車の保護まで、すべての人を守ることを念頭においてクルマの開発を行っています。

乗員の保護については、「車体の強化」と「拘束装置の高度化」があります。車体の強化は、効率的に衝突エネルギーを吸収する「スバルグローバルプラットフォーム」に高強度部材を活用しシビアな衝突にも耐え得る構造のキャビンを組み合わせることで、前方だけでなく側方・後方も含めた全方位の衝突に対応しています。



拘束装置の高度化は、ニーエアバッグやシートクッションエアバッグで乗員の下半身をしっかりと拘束することで上半身への負担を減らし、さらに体格を判別してシートベルトの加重を変え必要以上の圧力を発生させないようにすることで、様々な体格の乗員を守るようにしています。しかし、拘束装置が進化してもシートベルトを適切に装着していなければ十分な効果は得られません。国内における一般道での後席シートベルトの装着率はわずか40%程度です。SUBARUはこの状況を改善するべく、高度なシートベルトリマインダーを実用化し、装着モデルを拡大してきました。車両と歩行者・自転車の事故による傷害発生件数は、乗員の傷害発生件数の2.5倍もあります。SUBARUは、事故が発生した際の歩行者・自転車のダメージを軽減するため、バンパーやボンネットなどは衝撃を吸収できる柔らかい構造にすることに加え、歩行者エアバッグを装着しています。



今後、死亡交通事故ゼロを実現するためには、今まで以上に多様でシビアな事故を想定する必要があります。例えば、対自転車の衝突においては、サイクリストの体格や衝突時の自転車とクルマの向きや速度などのあらゆるケースを想定すると、現在の歩行者エアバッグでも、ある限られた条件においてはカバーしきれない場合があることが分かりました。このように、無限に考えられる衝突パターンからコンピューターシミュレーションによりワーストケースを見つけ、具体的な対策を進めています。

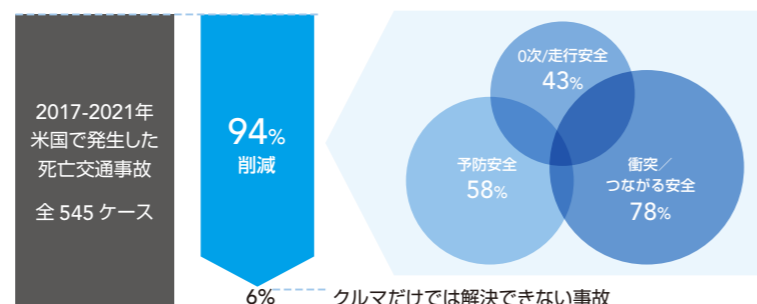
死亡交通事故ゼロに向けたシナリオ

死亡交通事故ゼロを実現するために、SUBARUは米国で2017年から2021年に発生した死亡交通事故^{※1}について調査し、事故の発生原因と死亡原因を分析、それらの原因を効果的に取り除ける機能を割り出しました。そして、その機能を実現する具体的な対応手段を決定し、実現に向けて開発を行っています。

具体的には、SUBARUの総合安全思想にもとづき、視界の良さや疲れにくいパッケージに代表される「0次安全」、突然の危険回避操作を行ってもクルマの挙動が不安定になりにくく安心な「走行安全」、アイサイトのプリクラッシュブレーキなどに代表される「予防安全」、乗員や歩行者などの傷害を軽減する「衝突安全」、事故後の自動通報に代表される「つながる安全」のすべての領域を向上させ、死亡交通事故に対応する技術開発に取り組んでいます。また、クルマだけでは解決できない事故^{※2}についてもユーザーへの啓発活動や、ルールの提案や道路環境の整備への働きかけなどの取り組みを進めています。

※1 SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車等の死亡事故 全545ケース。
データ出典：Fatality Analysis Reporting System (FARS) 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
※2 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。

SUBARUの死亡交通事故(米国FARSデータから想定 2024年時点)



自動車アセスメント

SUBARUは、日本のJNCAP^{※1}、米国のIIHS^{※2}、U.S. NCAP^{※3}、欧州のEuro NCAP^{※4}、豪州のANCAP^{※5}など国内外の公的機関による安全性能試験・評価を受けており、最高ランクの評価を多数獲得しています。

2023年度は、JNCAPの自動車安全性能評価において、「クロストレック／インプレッサ」が「自動車安全性能2023ファイブスター賞」を受賞しました。さらにファイブスター賞の中で最高点のみに与えられる「自動車安全性能2023ファイブスター大賞」も受賞しました。IIHSにおいては、2024年5月時点でSUBARUの2024MY (モデルイヤー) 車の1車種で「2024 TSP+賞」、3車種で「2024 TSP賞」を獲得しました。ANCAPにおいては、「ソルテラ」が2022年評価で5★を獲得しました。

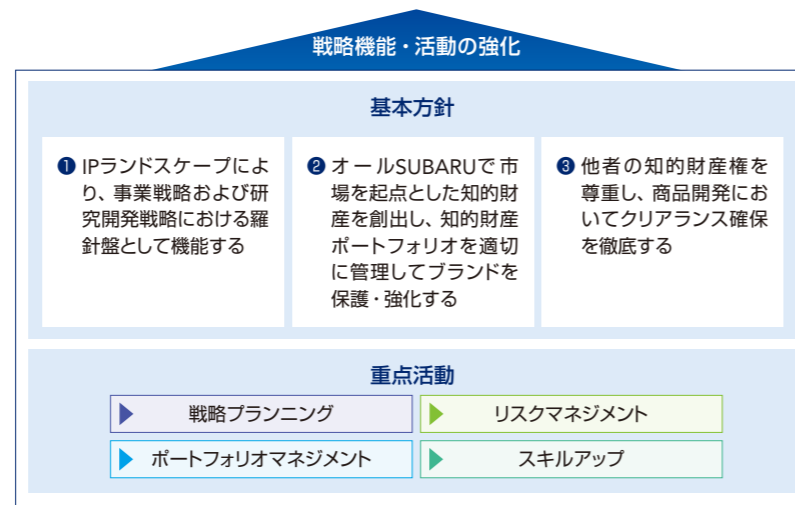
※1 JNCAP (Japan New Car Assessment Program) : 国土交通省と独立行政法人 自動車事故対策機構が実施する自動車の安全性能評価
 ※2 IIHS (The Insurance Institute for Highway Safety) : 米国道路安全保険協会
 ※3 U.S. NCAP (U.S. New Car Assessment Program) : 米国運輸省道路交通安全局 (NHTSA : National Highway Traffic Safety Administration) が実施する安全性能評価
 ※4 Euro NCAP (European New Car Assessment Programme) : 欧州で行われている自動車の安全情報公開プログラム
 ※5 ANCAP (The Australasian New Car Assessment Program) : 豪州、ニュージーランドの交通関連当局などで構成された独立機関が実施している安全性能評価

対象車	評価機関	評価
クロストレック インプレッサ	日本 JNCAP	自動車安全性能 2023ファイブスター大賞 2023ファイブスター賞
アセントの2024年モデル	(米国モデルのみ) 米国 IIHS	2024 TSP+賞 ^{※6}
アウトバック、インプレッサ、 ソルテラの2024年モデル	(米国モデルのみ) 米国 IIHS	2024 TSP賞 ^{※6}
レガシィ、アウトバック (Wilderness除く)、インプレッサ、 クロストレック (Wilderness除く)、アセント、ソルテラの2025MY、 フォレスター (Wilderness除く) の2024MY	米国 U.S. NCAP	OVERALL SAFETY RATING 5★
ソルテラ	豪州 ANCAP	2022年評価5★

※6 IIHSが行う自動車の安全性評価で、オリジナルの前面のオフセット衝突とスモールオーバーラップ (運転席側、助手席側) 衝突と更新された側面衝突においてGood評価、ヘッドライト評価 (標準装備) がAcceptable評価以上、衝突回避評価 (昼間・夜間の対歩行者) の試験結果がAcceptable評価以上の条件を満たす自動車にトップセーフティピック (TSP) 賞、さらにこれらの条件に加え、オリジナルに代わり更新された前面のオフセット衝突がAcceptable評価以上の条件を満たす自動車にトップセーフティピックプラス (TSP+) 賞が与えられる。

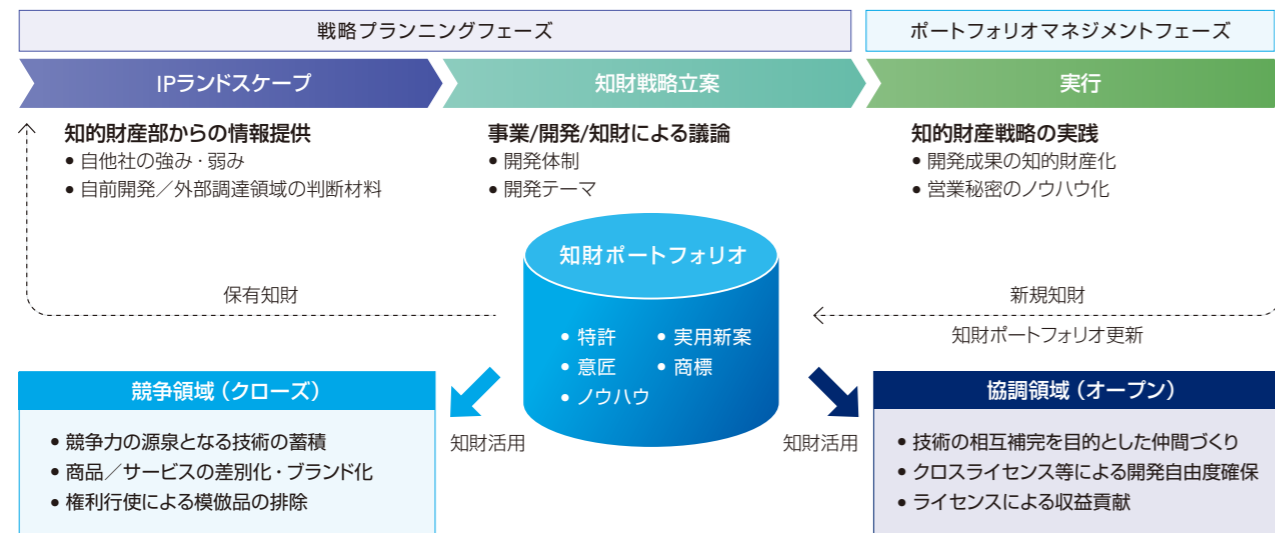
知的財産の「戦略的な創造」と「戦略的な活用」に向けた取り組み

2020年に制定した『知的財産に関する基本方針』に基づき、事業および研究開発戦略と連携して知的財産戦略の構築を行っています。加えて、事業の障害となるリスクへの対応と戦略的な活動を自立して行える人材育成を重点取り組みと位置づけて、活動しています。



戦略プランニング

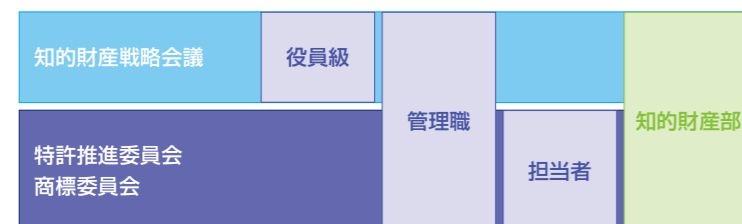
技術動向分析（IPランドスケープ）に基づき知的財産戦略を立案しています。戦略の実行としての活動の成果を知財ポートフォリオに反映し、活用につなげています。



ポートフォリオマネジメント

知財戦略会議を開催し、各担当役員出席のもとIPランドスケープにもとづく戦略の議論をしています。各本部には推進組織を設置して特許推進委員会を開催しています。また、商標委員会を開催し課題共有や模倣対策の報告など、商標ポートフォリオの議論を進めています。

会議体



知的財産戦略会議

部門・カンパニーの知財戦略の議論を行う

特許推進委員会

本部・カンパニーにて、活動の企画、推進を行う

商標委員会

商標課題の共有、商標権維持要否の審議、模倣対策の報告を行う

自動車部門におけるポートフォリオマネジメント

自動車部門では、知的財産部による提案内容をベースに知的財産戦略を議論し重点領域を定めています。2021年度以降、年1回開催しており、重点領域を含む活動の進捗管理と重点領域のローリングを継続しています。

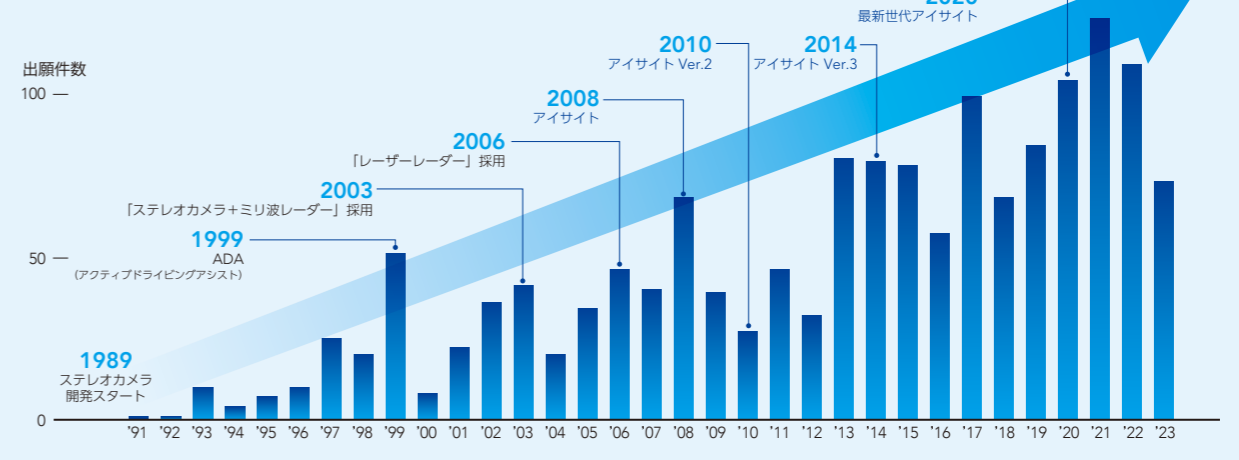
知的財産戦略会議 参加メンバー



特集 先進運転支援システムの取り組み実績

SUBARUの提供価値「安心とゆしさ」を支える独自技術の一つである運転支援システム「アイサイト」は1990年代以降、研究開発で創出した発明を継続的に特許出願しています。特にステレオカメラ技術については画像処理技術や認識技術などの内製開発で創出された知的財産の活用により、他社と差別化された競争力のある製品を継続的に生み出してきました。今後、AI処理を備えたSoCの開発にも注力することで知的財産の創出と活用がより一層加速していきます。

運転支援関連技術の特許出願件数



リスクマネジメント

他者の知的財産権を侵害しないよう調査や回避検討を含む社内の活動を推進することで、事業における直接的な損害の発生や差し止めなどによる機会損失のリスク回避に努めています。また、模倣品取締・ブランド保護を推進しており、コーポレート&ブランドシンボルを使った模倣品ビジネスを取り締まることで、お客様の安全を守り、お客様との信頼関係構築や品質確保につなげています。例えば、2023年度の実績は、「侵害者への警告」「税関・警察・行政への差し止め・摘発依頼」「オンラインサイトでの出品取り下げ依頼」「各国特許庁での商標異議申し立て」などで合計2万5千件を実施しました。

スキルアップ

知的財産活動を自律して行える人材を育成することを目標として、社内およびグループ企業向けに職位別や各部署のニーズに合わせた研修を実施しています。2023年度は約400人が参加しました。また、経営課題や技術トレンドをテーマとしてIPランドスケープ分析を行った知財レポートを経営層や開発部門向けに配信し、知財リテラシーの向上に取り組んでいます。

人的資本

「笑顔をつくる会社」を実現するための人的資本経営

事業活動を取り巻く環境が急激に変化するなか、SUBARUグループが競争力を高め持続的に成長していくためには、原動力となる人財が基盤であると捉え、人的資本経営に取り組んでいます。

環境変化に柔軟に対応し、変革を強力に推し進めていくためには、自ら考え行動する「個の成長」を「組織の成長」へつなげていくことを最重要項目と位置づけ、SUBARUの未来を担う人財を創造すべく、人財育成や組織風土改革など、重点テーマを掲げ、各種取り組みを進めています。また、その変革に向け最大限能力を発揮するためには従業員の心身の健康を前提に、安心・安全に配慮した職場づくりにも取り組んでいます。

新経営体制においてこれらの取り組みを一層深化させるとともに、「真の競争力をもった人・組織」による「モノづくり革新」と「価値づくり」を目指し、ありがたい姿である「笑顔をつくる会社」の実現へ向け挑戦し続けます。

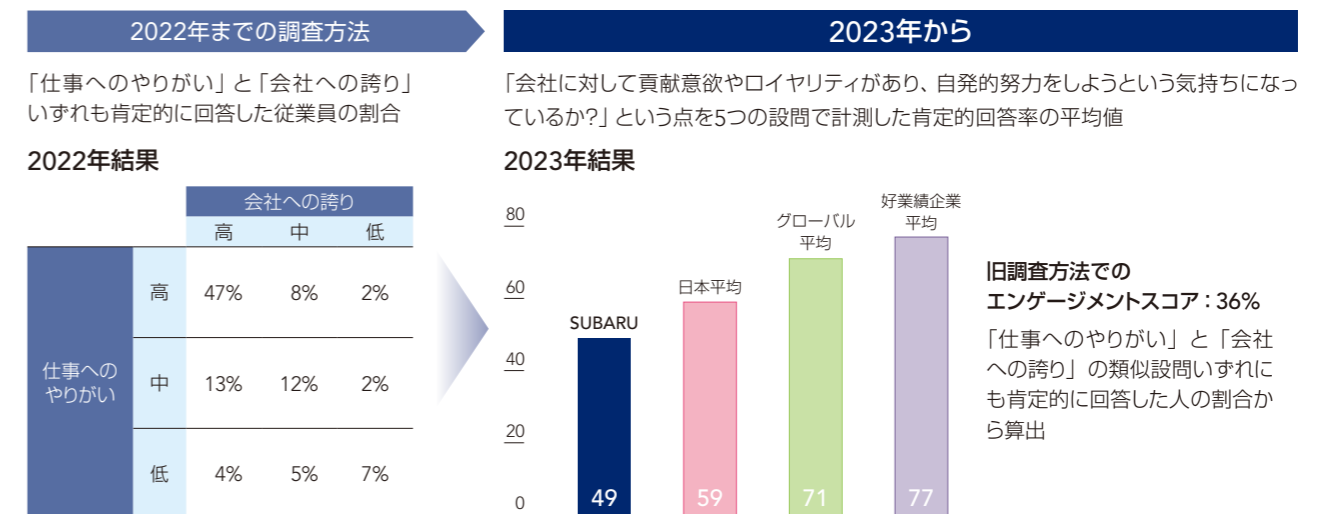


従業員エンゲージメント

当社では、従業員エンゲージメントを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るとともに、組織の課題に向き合うツールとして活用すべく、2017年度から毎年、従業員意識調査を実施しています。調査結果は、人事施策や組織風土改革の推進、各職場の課題抽出および対策立案などに活用されるほか、2022年度からは従業員エンゲージメントスコア指数の改善ポイントを役員報酬の定性（非財務）評価として採用しています。

2023年度から調査結果の分析や他社との比較を容易にすることで、自社の強みや課題をより明確化させることを目的に調査方法を見直し、エンゲージメントスコアの算出方法を変更しました。今回の変更により、他社比での自社の強みや課題を明確にし、比較分析を通じた課題抽出や対策立案にも注力するとともに、従来測定できていなかった指標を加えることで、経営戦略の浸透やチームを超えた業務プロセスの改善状況の視える化を図っています。

また、調査方法の変更にあわせ、当社は目指すべきエンゲージメントスコアを「2028年に70%」と改めて定めることとしました。スコア目標の設定は足元の状況を踏まえグローバル平均値の達成をターゲットとし、達成時期については「新経営体制における方針」にて掲げた「2030年に目指す姿」に向けた取り組みのマイルストーンでもある2028年に見直します。



2023年10月に実施した調査では、エンゲージメントスコアが49%とグローバル平均値を下回る結果となりました。調査結果からは、「経営戦略」「業務プロセス」といったカテゴリの設定に対する肯定回答率が低く、かつ好業績企業と乖離が生じていることが分かりました。今回の調査結果を真摯に受け止め、原因分析と改善を推し進めることで「新経営体制における方針」の実行や、その先にある「笑顔をつくる会社」の実現につなげていきます。

「経営戦略」カテゴリにおける対応

「新経営体制における方針」で掲げた前例のないチャレンジへの実現性に対する不安が一要因と分析しており、社長、副社長自らが考えや思いを直接従業員に伝える対話会を進めています。対話会は全社平均比で低スコアの部署や役職、年代などから抽出した従業員を対象に実施しており、データだけでは見えてこない生の声を聞くとともに、方針の実現に向けた経営の考えを丁寧に伝えてきました。また、各職場を統括する部門長とも、方針の具現化に動き出すなかで各職場が抱える課題について議論する対話会を実施しています。これらの対話会は少人数で一人ひとりと丁寧に対話することに重きを置き、従業員が正しい危機感のもと前向きにチャレンジできるきっかけにつながるよう努めています。

「業務プロセス」カテゴリにおける対応

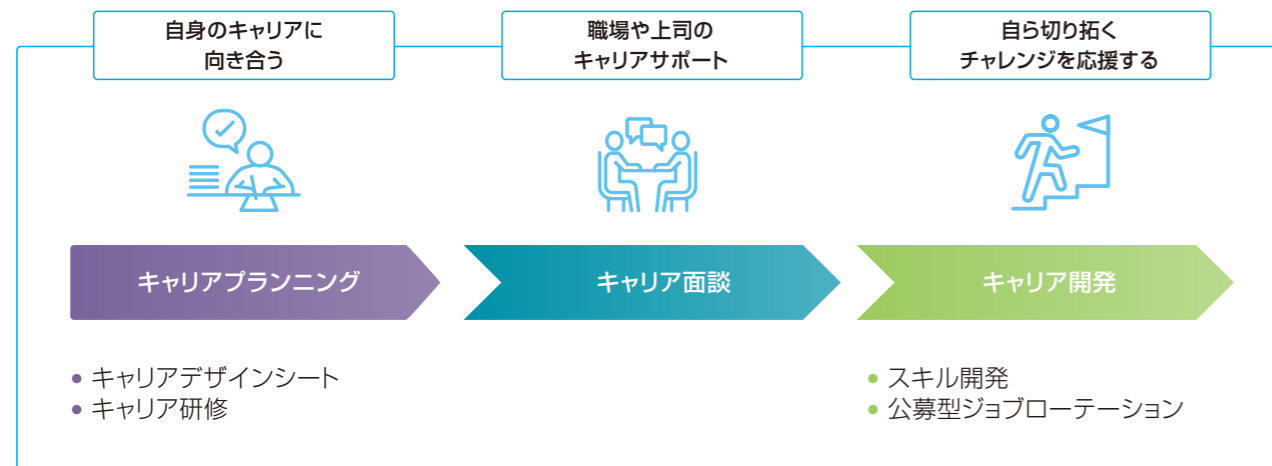
「組織を越えた協力体制」「仕事の進め方」に課題があることが浮き彫りになりました。事業全体の複雑化にともない、対応を要する領域が多岐にわたり、また専門化も進むなか、組織間のコミュニケーションが希薄になったことが一要因と分析しています。これらは「新経営体制における方針」の実現に向け「ひとつのSUBARU化」で取り組みを進めるうえで、乗り越えていかなければならない大きな課題であると捉えています。部門を越えた共創を促す職場環境の整備、心理的安全性を担保する組織風土の醸成、IT・AIなどを活用した業務改革の実行など、あらゆる面から解決に向けた取り組みを進めています。

人財に関する施策

さらなる自律を促すキャリア支援

従業員一人ひとりがSUBARUグループの持続的な成長と持続可能な社会の実現の両立を担う原動力となるべく、変化への感度が高く自律的にチャレンジできる人財の創出を目指すとともに、自身のキャリア形成を考え、自ら切り拓き、多様な人財が活躍できる環境整備を進めています。2021年度以降は新たな人事制度や教育プログラム、公募型ジョブローテーションなどを導入し、従業員が自律的に学べる機会やチャレンジする機会を提供しています。

自律的なキャリア形成と職場でのキャリア支援の仕組みのイメージ



キャリア開発支援

当社は従業員が自らキャリアを切り拓くための支援をしています。一人ひとりが自身のキャリアに向き合い、キャリアデザインシートを用いた上司とのキャリア面談を通じ自身の考えや想いを職場と共有することで、現状とありたい姿を明確にし、スキルアップや多様な経験を自律的に求める行動を促しています。また、共有されたキャリアプランに基づき、上司は個々に合わせたサポートを行い、従業員が自律的にキャリア開発できる仕組みを築いています。キャリア面談の実施により、「自分の課題と今後伸ばしていくべきスキルが明確になった」「上司との対話を通じて視野を広げてキャリアを考えるきっかけになった」といった肯定的な声が上がっています。

自律とチャレンジを促す人財育成

管理職を含めたすべての従業員を対象にレベルや目的に応じて選べる様々な研修プログラムを実施しています。自身のキャリアプランや強み・課題に応じ、プログラムを選択できる体制を整えており、2023年度の従業員意識調査からも、能力向上機会に対する満足度の高さを確認できました。さらなる拡充を目指し、2024年6月から「育成FUND」を導入しました。本施策では、会社から与えられる教育機会だけでなく、従業員が業務の発展につながる学びの機会を自ら探し、承認を得ることで会社から全面支援を受けることができます。導入後約2カ月で多くの申請があり、支援総額はすでに800万円を超え、今後さらに拡大していく見通しです。従業員はその学びを組織の成長に還元することで、各分野における世界最先端の実現、真の競争力向上を目指していきます。

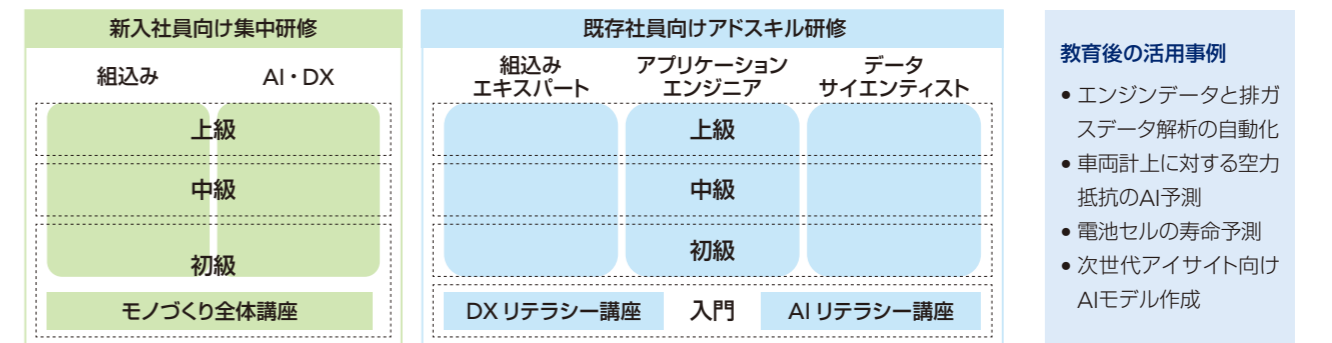
公募型ジョブローテーション

従業員一人ひとりが描いたキャリアプラン推進支援の仕組みとして、2021年度より公募型ジョブローテーション制度を導入しています。制度導入後3年が経過し、延べ200人以上が新たなキャリア機会を得ています。利用者からはやりがいや新たなチャレンジの実感、視野の広がりといった声が届いています。またキャリア支援による人財の強化を行いながら、流動性効果による組織力強化にもつながっています。

「ソフトウェア人財育成プロジェクト」と「アドスキル」による新たな価値の実現

持続的に企業競争力の優位性を保つためには、市場変化を捉え、お客様の期待に応える技術価値を創造できるエンジニアの育成が不可欠です。自動車業界の大変革期において、これまで培ってきた技術力（スキル）に、時代の変化に応じた新たな技術力を付加し、SUBARUらしい技術力強化を行うことを当社では「アドスキル」と呼び、特にエンジニアに対するソフトウェア領域の「アドスキル」に積極的に取り組んでいます。

ソフトウェアがクルマづくりや機能価値に大きく影響を与える状況を踏まえ、2022年度に「ソフトウェア人財育成プロジェクト」を発足させました。商品力の強化とモノづくり革新に直結する「車両もソフトウェアも理解し開発ができる人財の育成」を目指し、活動しています。本プロジェクトでは新入社員、既存社員それぞれにレベル別の教育講座を設けています。新入社員向けでは、ソフトウェア技術を商品開発に応用する「組込み講座」と「AI・DX講座」の2つを設定し、2023年度までに技術部門に配属された約350名の新入社員全員が初級レベルまでを受講、うち約20名が上級レベルに進級しています。「組込み講座」の上級レベルでは、開発現場での実務に沿った研修を通じて、基盤ソフトウェア開発ができるコア人財の育成に取り組んでいます。「AI・DX講座」の上級レベルではアイサイトとAIを融合させた高度開発を主導するSUBARU Labに配属され、実践的かつ高度なAI開発技術を習得しています。さらに、各職場のニーズを踏まえた教育を通じて、教育成果の実務への活用を狙い、組織全体の生産性向上や技術革新への寄与を図っています。既存社員向けには技術部門の約4,000名全員に入門レベルとして「AI・DXに関するリテラシー講座」を実施し、さらにその中から技術戦略にもとづく推薦者と本人の自主性に基づく希望者の合計200名以上が上位のレベルへステップアップし技術力を向上させています。これらの取り組みは、今や単なるスキルアップにとどまらず、組織の変革と競争力強化の重要な推進力を担うまでになっており、引き続き質的向上を目指していきます。



技能の伝承

製造部門では技能系従業員向け教育を後継者育成のための重要な取り組みと位置づけています。「自律的に考動できる人財の育成」を目標に掲げ、工場の操業に左右されず従業員が教育を受講できるよう体制を整えています。製造現場で監督職を担当した経験豊かな従業員が講師を担当し、技能職として必要となる基本知識の習得を前提に、製造現場で生じる様々な変化や異常に気が付き、自ら改善への行動を実践できる人財の育成を目指して教育を実施しています。

トレーニングセンター

2024年1月から群馬製作所矢島工場にて製造工程の訓練施設「トレーニングセンター」が稼働しました。当センターでは、雇用形態を問わず製造工程に配属される全従業員に同等の教育を実施することで、従業員の配属前の不安の払拭、定着率の向上を目指しています。10日間にわたる教育は、1週間ずつ早番と遅番の勤務時間帯で行われ、座学をはじめ受講者の配属工程に応じた模擬ラインを活用した実技訓練など実際の作業現場に近い環境で実施しています。また、多様な国籍の従業員に正確な教育内容の理解が進むよう、英語、スペイン語、ポルトガル語など複数の言語に対応した教育環境の整備も行っています。当センター稼働以降、現在まで非正規従業員を対象に教育を行っていますが、早期離職者の減少や配属される職場側の負担軽減にもつながっており、今後は新入社員や生産実習生への拡大を予定しています。



組織に関する施策

共感プログラムを通じた組織風土醸成

「多様な社員がひとつのビジョンに向かって、それぞれ際立った能力を自律的に発揮し、一丸となって活躍する強い組織」を目指し、全従業員を対象とした「SUBARUビジョン理解プログラム」を2021年度から毎年10月末に全社一斉に実施しています。2023年度は「新経営体制における方針」をテーマとしました。「笑顔をつくる会社」の実現と本方針のつながりや取り組み、従業員一人ひとりの動き出しなどについて、職場内でディスカッションを行うことで、各自の自律的な行動を促すとともに、組織全体の成長や競争力向上につなげています。

多様性を活かした組織づくり

多様な人財の活躍

SUBARUグループでは、全グループ従業員が持つ様々な個性や価値観、経験、経歴などにもとづき育まれてきた能力が十分に発揮され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。性別、国籍、文化、ライフスタイルなどの多様性を尊重し、誰もが持ち合わせる多様な個性を活かし、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整備を進めることで、多様な個が一丸となり世界最先端の「モノづくり革新」「価値づくり」の実現を目指します。

女性管理職者数（課長級以上）

KPI	2025年	48名
実績	2024年4月	43名

女性活躍の推進に向けて、「キャリア形成支援」と「仕事と育児の両立支援」を重点課題と認識し、様々なライフイベントを通じて働き続けることができるよう、制度の整備や風土の醸成を進めています。具体的には、管理職を目指す女性従業員を対象に、一人ひとりに向き合った人財育成を行う「Women's Leadership Program」を推進し、自分らしいキャリアを描くための各種研修を開催しています。さらに、全社従業員に対し、女性活躍推進の加速に向けた経営トップメッセージを発信するとともに、女性を部下に持つ上司向けのマネジメント研修も新たに開催しています。また、働き方の面においても育児休業や短時間勤務などの各種制度は法律を上回る基準で運用しています。

障がい者雇用率

KPI	2026年7月	2.70%
実績	2024年6月	2.59%

外国籍従業員数

105名（管理職5名含）
2024年3月末時点

LGBTQ+

2022年より同性パートナーに
福利厚生制度の適用を拡大

多様な個を活かす、マネジメント力強化

2022年度からメンバーの多様な個性や強みを活かすマネジメント力強化研修を全管理職向けに実施しています。受講者からは、「これまでのマネジメントを振り返り、新たな視点、スキルを得られた」という声や、職場のメンバーからは「傾聴してくれる管理職が増えた」「コミュニケーションが増えた」といった変化の声が上がっています。

特例子会社 スバルブルーム ～個性という名の花を咲かせる会社を目指して～

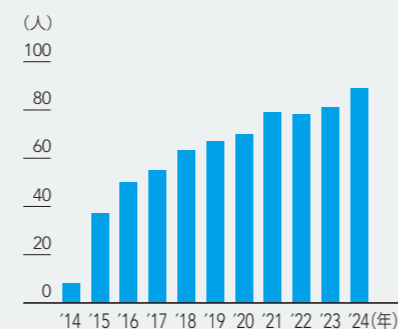
障がい者雇用の中核会社として設立された特例子会社スバルブルームは2024年に10周年を迎えました。設立当初8名だった雇用人数は、2024年には89名となりました。2022年度には障がい者採用優良企業として、群馬県知事賞を受賞するなど、県内最大規模の障がい者雇用企業として重要な役割も担っています。SUBARUグループは引き続き、障がいのある従業員が働くことを通じて輝くことができる職場づくりに取り組んでいきます。



スバルブルーム 社名の由来

BLOOM=開花（従業員1人1人の個性という名の花を咲かせる会社を目指したい）

障がい者雇用人数推移



多様な個の共創による開発体制の刷新

2024年1月より新たな開発拠点「イノベーション・ハブ」の稼働を開始しました。時代に合わせて高度に分業化した「製造部門」「開発部門」および「お取引様」が「イノベーション・ハブ」に集いひとつのSUBARUで、新たな価値を創造する「知の中心となる環境」をつくり出すことを目的に設立されました。

「イノベーション・ハブ」では、複数の部門を跨いだ様々な専門スキルや経験をもった従業員が、一つのフロアに集結し開発を進めています。これまで商品構想、設計、生産などがリレー式に進めてきた業務を、関係する部門がそれぞれの専門領域を持ち寄り、一斉に検討に着手することで手戻りのない効率的な開発につなげています。物理的、心理的な壁も取り払われ、コミュニケーションも活発になり、日々開発に向けた自由闊達な議論が出来る環境が整いました。また、当社グループ従業員に加えお取引先様やパートナー企業を含めた幅広い関係者の皆様と一緒に「モノづくり革新」「価値づくり」をより早く、高い次元で実現させるために共創できる様々な集いの場も備え、将来の競争力あるBEVづくりに関する最新技術や考え方を共有しています。

「イノベーション・ハブ」を、組織の枠を越えた多様な「個」が集い、偶発的なものも含め社内外の共創・価値づくりの象徴となる中心地と位置づけ、世界最先端の「モノづくり革新」「価値づくり」を目指していきます。



「イノベーション・ハブ」オフィス風景

健康で安心・安全な職場づくり

当社では、安全衛生を重要な経営課題と位置づけ、すべての業務に優先することを基本理念としています。安全衛生の推進には従業員の心身の健康が欠かせないことから、会社、労働組合、健康保険組合の三位一体で策定した健康宣言にもとづき全社一体で健康増進に取り組んでいます。またこうした取り組みが実を結び、健康経営優良法人認定制度の大規模法人部門において4年連続で健康優良法人に認定されています。従業員の心身の健康を第一に、従業員一人ひとりが生き生きと働き、最大限能力を発揮できる安心・安全な職場づくりを推進しています。

健康宣言

「お客様の笑顔」をつくるSUBARUの原動力は、従業員一人ひとりとその家族の笑顔。その土台は心身の健康です。SUBARUは従業員とともに健康増進と疾病予防に取り組み、チャレンジし、成長できる笑顔あふれる職場をつくります。

株式会社SUBARU 代表取締役社長 CEO
SUBARU労働組合 執行委員長
SUBARU健康保険組合 理事長



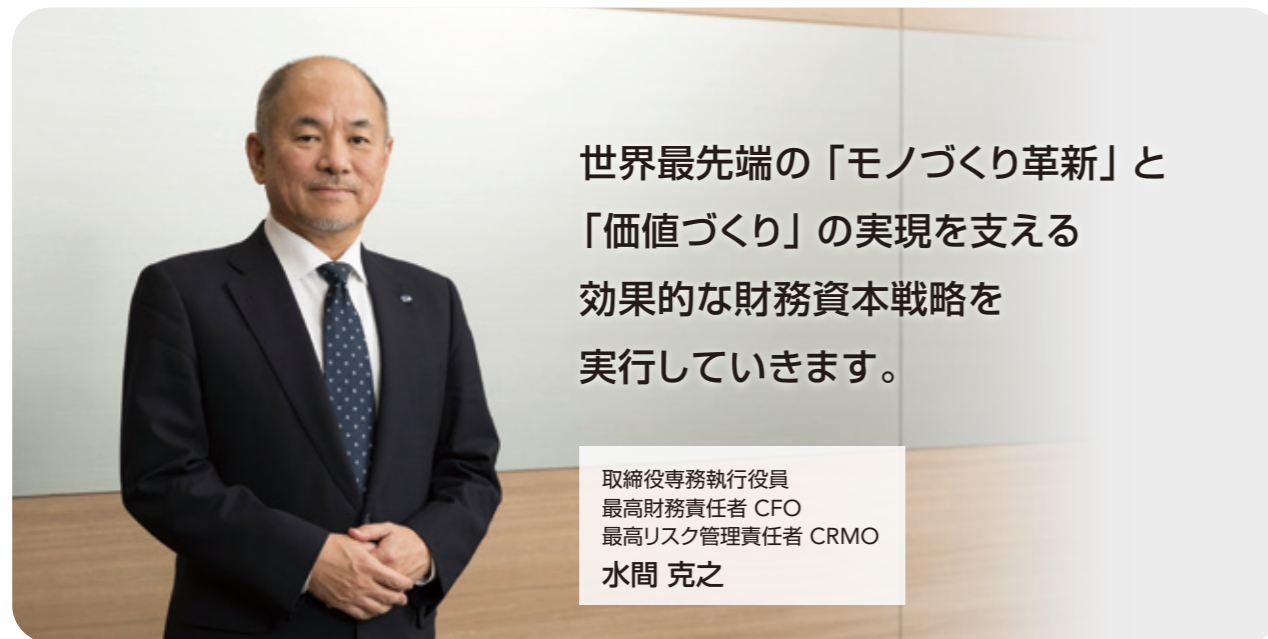
暑熱対策

直接部門の従業員の多くから声があがっている暑熱対策の課題について、2024年度から10億円の予算を確保し、現場主導で改善に向けて動き出しています。現場のニーズに即した冷却グッズの導入といった足元対策とともに、恒久対策として設備改善に向けた取り組みも始まっています。環境改善により、生産現場で働く従業員にとって安心安全で働きやすく生産性を高められる職場づくりを推進しています。

作業負荷軽減

現在、直接部門では7分の1が50歳以上の従業員で構成されており、今後さらに高齢化が進むことが予想されています。そのような背景から、従業員の作業負荷を軽減し、これまで培ってきた経験・スキルを長く活かせる環境を整えるべく、作業ラインの改善を進めています。具体的には、各工程の作業負荷レベルを測定し、既存ラインの身体的負荷を下げることを目的に検討を進めています。また、電動化に向けた群馬製作所の再編計画のなかでも、作業負荷の低減に寄与する設備導入を検討しており、従業員が生き生きと長くSUBARUで活躍できる職場環境の実現を目指しています。

財務資本 —CFOメッセージ—



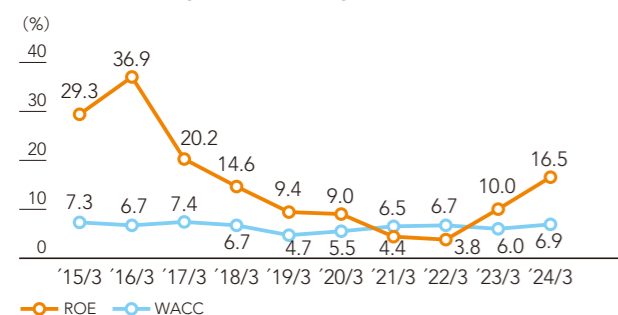
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

SUBARUグループは、限られた経営資源を強みが発揮できる分野に集中する「選択と集中」をベースに、高収益なビジネスモデルを展開してきました。クルマの電動化が本格化し、より一層不確実性が高まる時代においても、この土台を堅持するとともに、経営リスクの低減をはかり、事業の成長と競争優位性を高める財務資本戦略を実行してまいります。

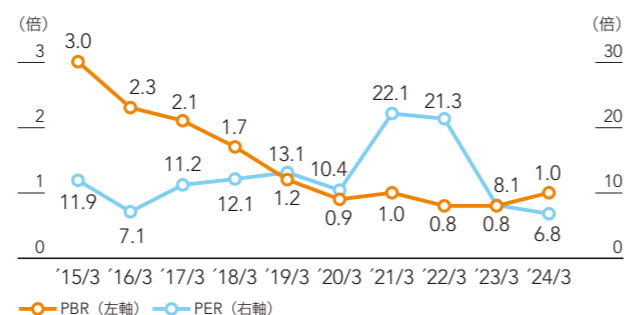
当社は2024年3月にさらなる企業価値の向上を目指し、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について公表いたしました。資本収益性の観点では当社のROEはコロナ禍に起因する半導体供給不足の影響を大きく受けた2021年3月期と2022年3月期を除けば、資本コスト（WACC：直近約7%程度）を上回る数値で推移しております。PBRについては、生産、販売環境の正常化や為替変動を主因に1倍程度に改善しましたが、直近の金融市場の影響を受け0.8倍程度で推移しています。また、PERについては現状で7倍程度とプライム市場の平均に対して低位の水準にあると認識しています。

このような状況のなか、当社は自動車業界の大変革期において、世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」を着実に実行し、競争力のあるSUBARUらしい商品を市場に投入することで2030年を見据えた長期目標として「業界高位の収益力」と「ROE10%以上」を追求してまいります。加えて、今後より一層のIR活動の強化や成長の柱となる電動化戦略の進捗発信などを行うことで中長期展望の不確実性を低減させ、当社への期待値向上へとつなげてまいります。

ROE/WACC(CAPMベース)



PBR/PER



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ついて

現状分析	<ul style="list-style-type: none"> 資本コスト (WACC) は現状7%程度 ※CAPMベース PBRはコロナ禍に入った2020年3月末以降0.8倍前後で推移した後、1倍程度に改善。直近は金融市場の影響を受け0.8倍程度。／PERは現状7倍程度。 半導体供給不足に見舞われた21/3期および22/3期を除けば資本コストを上回るROEで推移 									
方針・目標	<ul style="list-style-type: none"> 自動車業界を取り巻く急速かつ非連続な変化のなかで、2023年8月発信「新経営体制における方針説明」で示した各取り組みと、将来戦略の社内外への浸透を着実に実行 2030年を見据えた長期的目標として、「業界高位の収益力」「ROE10%以上」を追求 									
主な取り組み	<table border="1"> <tr> <td>「新経営体制における方針」各取り組みの着実な実行</td> <td>ROE向上</td> <td rowspan="4"> <ul style="list-style-type: none"> 世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」の着実な実行 資本コスト概念の社内浸透 (社内ROICツリー) 成長投資の実行と安定的な株主還元の見直し (総還元性向30~50%を目安) 自己株式取得の有効実施 IR活動の強化による成長への期待値向上と不確実性の低減 ESG発信の強化 (電動化・人的資本・知的財産・ガバナンス等) 役員報酬制度の改定 (ROE・従業員エンゲージメント・相対TSRを指標) </td> </tr> <tr> <td>発信と対話の強化</td> <td>最適資金配分 / 1株あたり価値向上</td> </tr> <tr> <td></td> <td>PER向上</td> </tr> <tr> <td></td> <td>実効性の向上</td> </tr> </table>	「新経営体制における方針」各取り組みの着実な実行	ROE向上	<ul style="list-style-type: none"> 世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」の着実な実行 資本コスト概念の社内浸透 (社内ROICツリー) 成長投資の実行と安定的な株主還元の見直し (総還元性向30~50%を目安) 自己株式取得の有効実施 IR活動の強化による成長への期待値向上と不確実性の低減 ESG発信の強化 (電動化・人的資本・知的財産・ガバナンス等) 役員報酬制度の改定 (ROE・従業員エンゲージメント・相対TSRを指標) 	発信と対話の強化	最適資金配分 / 1株あたり価値向上		PER向上		実効性の向上
「新経営体制における方針」各取り組みの着実な実行	ROE向上	<ul style="list-style-type: none"> 世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」の着実な実行 資本コスト概念の社内浸透 (社内ROICツリー) 成長投資の実行と安定的な株主還元の見直し (総還元性向30~50%を目安) 自己株式取得の有効実施 IR活動の強化による成長への期待値向上と不確実性の低減 ESG発信の強化 (電動化・人的資本・知的財産・ガバナンス等) 役員報酬制度の改定 (ROE・従業員エンゲージメント・相対TSRを指標) 								
発信と対話の強化	最適資金配分 / 1株あたり価値向上									
	PER向上									
	実効性の向上									

2024年3月期の振り返りと2025年3月期の見通しについて

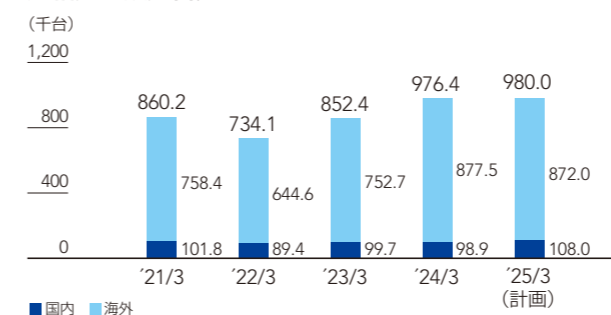
2024年3月期振り返り

2024年3月期は、米国およびカナダ市場を中心にSUBARU車の需要は堅調に推移しましたが、年度前半は2021年頃から続く半導体供給課題の影響が残り、また、年度を通じて完成車の物流に関する制約が生じました。このような環境のなか、当社は柔軟に生産計画や完成車輸送計画を調整し影響の最小化に努めることで、生産台数97.0万台、連結販売台数97.6万台とそれぞれを増加させるとともに、販売価格改定などによる売上構成の改善や為替変動による増益効果などを受けたことにより、営業利益は対前年75%増となる4,682億円、ROEについても、前期末に対し6.5ポイント上昇し、16.5%となりました。また、コロナ禍以降、厳しい経営環境が続いていた航空宇宙セグメントについても、対前年で47億円の改善となる27億円のセグメント利益となり、4期ぶりの黒字化を達成することができました。

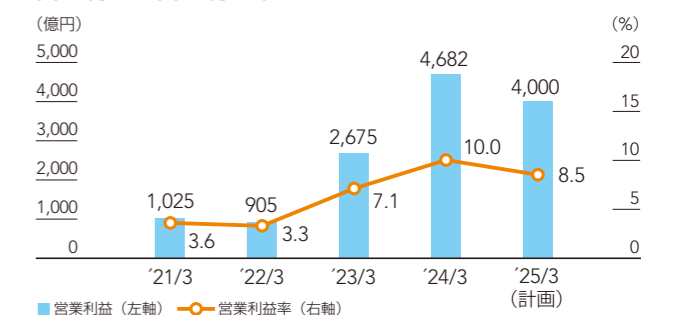
2025年3月期見通し

2025年3月期は、生産台数96万台、連結販売台数98万台、売上収益4兆7,200億円、営業利益4,000億円を見込みます。台数については、重点市場である米国を中心に販売は底堅く推移すると考えておりますが、足元の在庫状況や米国以外の海外市場の販売動向を踏まえた計画としています。収益については、全体的にインフレによるコスト影響が生じていることに加え、人財への投資、米国販売向けの奨励金、電動化商品の導入に向けた研究開発など各種費用が増加していること、さらには為替が円高方向へ動くことなどを想定し前期比で減益を見込んでおります。また、原材料価格についても、お取引先様の労務費やエネルギー費用の負担軽減にともない引き続き上昇傾向にはありますが、お取引先様との適正な取引を大前提としたうえで、競争力強化に向けた原価低減活動を推進することも重要と考えています。為替変動の状況や販売奨励金をはじめとする今後の市場環境を見極めながら、引き続き全社一丸となって各種取り組みを推進することで、業績をはじめとした各種目標の達成を目指してまいります。

連結売上販売台数



営業利益 / 営業利益率



「財務健全性と安定性の実現」「成長投資」「株主還元」を三位一体で実行

将来への不確実性が高まるなか、当社が100年に一度の大変革期を勝ち残るためには、いかにキャッシュを創出していくかということに加え、現在保有するキャッシュをいかに有効的に活用していくかが重要です。当社は保有するキャッシュを財務健全性（自己資本比率50%以上）と安定性（相応のネットキャッシュポジション）を維持しながら、電動化をはじめとする成長投資の実行と安定的な株主還元（総還元性向30～50%を目安）の実現を目指してまいります。

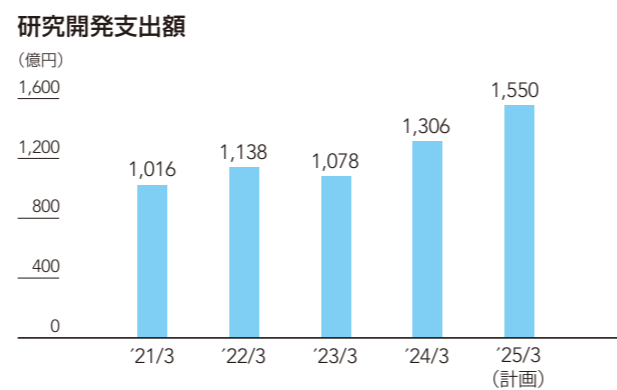
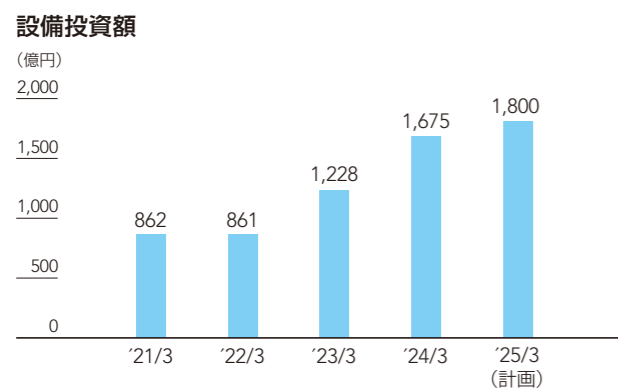
当社は現在、定期預金も含めたネットキャッシュは約1兆円程度となっております。この大部分はUSDドルでの保有であります。米国を最重要市場としてビジネスを展開する当社にとっては、一定のUSDドルの保有が経営の健全性、安定性担保のため必要と考えています。このネットキャッシュは直近の為替影響もあり、財務安定性の視点から保有を想定する水準を上回る状況にあります。今後本格化していく電動化をはじめとした投資実行のタイミングや収益見通しの状況を踏まえ、その時々で最適なネットキャッシュポジションを検討してまいります。あわせて世界経済や北米市場の動向、為替の状況を見極めながら円とUSDドルの最適な保有バランスを考えていくとともに、円建て有利子負債の有効活用も含め、当社にとって最適かつ効率的な財務基盤の構築を進めてまいります。

2023年8月に公表した新経営体制における方針では、電動化に向けた工場再編計画のアップデートに加え、世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」の実現に向け、約1.5兆円の投資を実行していくことを公表しました。この投資計画には大きく分けて「電池関連の投資」「国内・米国生産体制整備に向けた投資」「電動車開発に向けた投資」の3つを見込んでおります。長期に及び計画、かつ、市場動向も見通しづらい状況にあることから、投資計画には概算部分も含まれますが、徐々にかつ着実に将来成長に向けた投資実行への動きが進んでおります。

電池関連の投資については、パナソニック エナジー株式会社とともに車載用円筒形リチウムイオン電池の生産と供給に向けた準備を進めております。2024年9月6日に公表させていただきましたが、総額で約4,630億円を投資*1し、群馬県大泉町に16GWh/年の生産能力*2を有するリチウムイオン電池工場の新設を両社で計画しており、新設工場で生産された電池は、当社で製造するBEVに2028年度から搭載される予定です。

生産工場への投資については、BEV生産はすでに発表の通り、群馬製作所矢島工場でのBEV混流生産や大泉工場でのBEV専用ラインの新設にむけた計画を進めていますが、HEV生産についても次世代e-BOXER用トランスアクスルを製造する北本工場のリニューアルを進めています。2024年秋に稼働開始を予定する北本工場は、電動化移行初期の柔軟性を担保し、「モノづくり革新」による世界最先端を実現する第一歩を担える工場となれるよう、品質、ダイバーシティ、物流などの取り組みを中心に投資を行っています。引き続き市場動向なども踏まえながら投資内容の精査を行い、効果的かつ効率的に投資を実行してまいります。

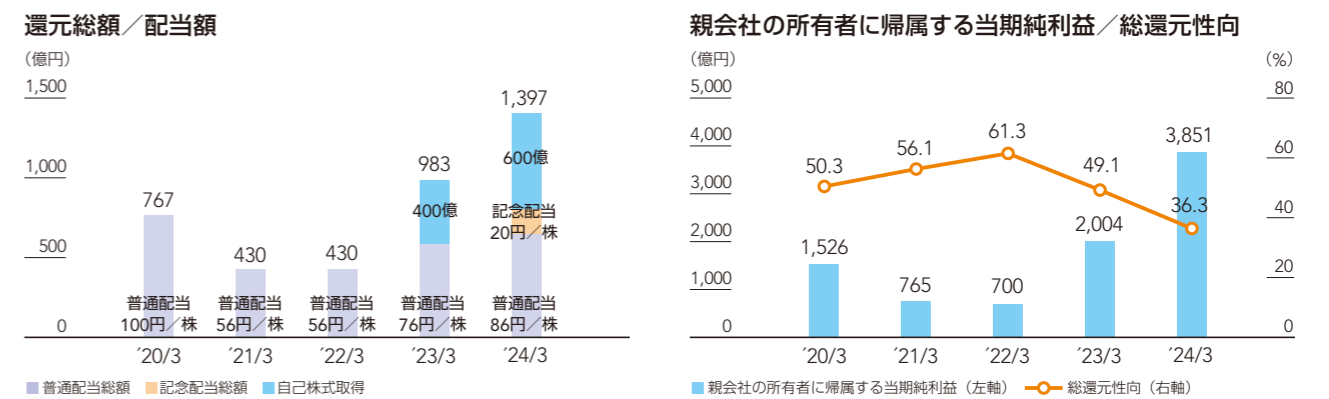
*1：2024年9月6日付けで、経済産業省により「蓄電池に係る安定供給確保計画」に認定されました
*2：2030年末時点



株主の皆様への還元については、電動化投資が増加するなかでも資本効率向上をより意識して実施してまいります。総還元性向30～50%を目安に業績、投資計画、経営環境を総合的に勘案し、安定的・継続的な配当と機動的な自己株式の取得を実施してまいります。自動車事業を中心に不確実性が高い状況下であっても、株主還元を持続的な企業経営の重要な要素と位置づけ、その時々々の経営状況や投資計画、バリュエーションなどを踏まえ株主の皆様と当社の双方にとって最適かつバランスの取れた株主還元を柔軟に実行してまいります。

2024年3月期については、当期利益3,851億円という史上2番目となる高水準の実績をあげることができました。この実績にともない、約800億円の配当実施に加え、600億円を上限とする自己株式取得を行うこととし、株主の皆様への総還元額は約1,400億円、総還元性向は36.3%となりました。約800億円の配当については、普通配当86円/年に加え2023年に創立70周年を迎えたことを踏まえ記念配当20円/年を加算し、合計で1株当たり106円/年の配当にて実施いたしました。600億円を上限とする自己株式の取得については、2024年9月13日までに取得を完了しました。

2025年3月期の株主還元については、前期に対して1株当たり普通配当10円/年の増配を見込む96円/年の配当を予想しておりますが、先に述べた当社還元方針をベースに様々な視点から検討してまいります。



持続的な成長に向けた対話と開示の充実

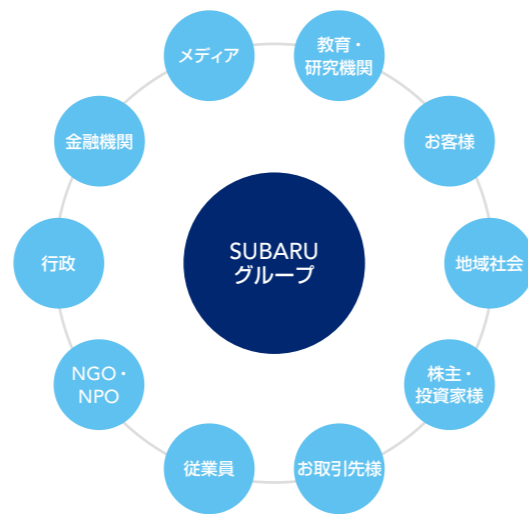
国内・海外の投資家の皆様とは、財務、非財務の垣根なく積極的な対話*を心がけておりますが、冒頭でも述べた通り、当社のさらなる企業価値の向上にはPERの改善を図ることが重要だと考えています。今後の当社の成長において、柱となる電動化戦略の実行、それを支えるガバナンス体制、原動力となる人的資本や知的財産といった無形資産の投資、活用などそれぞれの取り組みを強化していくことはもちろんですが、取り組み内容の積極的な開示と対話を強化することでエンゲージメントの質を高め、持続的な成長への期待値向上と不確実性の低減につなげていきます。今後も引き続き、SUBARUグループへのご支援のほどよろしくお願いたします。

* 2023年度の対話実績は、P.85にてご紹介しております。

財務情報に関して
財務情報に関する詳細は当社WEBもあわせてご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/ir/library>

社会関係資本

当社のお客様をはじめとするステークホルダーの皆様それぞれとの「つながり」を非常に大事にしています。この密接な「つながり」こそがSUBARUブランドの礎であり、当社が事業活動を行ううえでかけがえのないものでもあります。今後も事業活動や対話、各種イベントなどを通して、ステークホルダーの皆様へ寄り添って声を聞き、様々な角度からさらにつながりを深め、共に「愉しく持続可能な社会の実現」に向けて取り組んでいきます。



商品を中心に共感・共生の輪を広げる取り組み —一つのいのちプロジェクト—

米国では販売店と一体となって行う「Love Promise」^{*1}が実を結んでいます。国内でも2023年から新たな取り組みとして「一つのいのちプロジェクト」が始まりました。当社はこれまで「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」ことを大切にしてきました。「一つのいのちプロジェクト」は、この「いのちを守る」というSUBARUが大切にしてきた想いを軸に、お客様、販売店、そして地域社会の方々と共に行う取り組みです。プロジェクトのテーマとして、かけがえのない「ひとのいのち」、大切にしたい豊かな森の植物や生き物といった「自然のいのち」という2つを掲げ、私たちと同様の想いを持ち「笑顔のあふれる未来に向けて守り・つないでいく」ために日々活動している方々を応援しています。

「ひとのいのち」というテーマでは、公益財団法人日本ライフセービング協会（以下、「JLA」という。）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、国内の販売特約店を通じ「SUBARUライフセーバーカー」の提供をはじめとする活動支援を実施しています。販売特約店を通じて提供される「SUBARUライフセーバーカー」は地域の巡回や安全指導、ビーチパトロールなどに活用され、全車に小型・軽量のAED^{*2}を配備することで、救命活動に役立てられています。また、販売特約店と各地域のライフセービング協会との共催で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の実施や、地域のライフセーバーの方々と共に交通安全活動を実施するなど、「いのちを守る」という共通の想いのもと活動の幅を広げています。



「自然のいのち」というテーマでは、国立公園を管理する運営団体との提携を進めています。北海道知床半島の自然を守り、より良い形で次世代に引き継ぐことを使命として活動している公益財団法人知床財団や、全国34の国立公園のうち、15の管理を行う一般財団法人自然公園財団とのパートナーシップを締結し、車両の提供などを通じて自然のいのちを守る人たちの活動をサポートしています。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」を締結しています。



当社は引き続き、「一つのいのちプロジェクト」における様々な活動^{*3}により社会へ貢献していくことを通じて共感・共生の環を広げ、お客様や地域社会の人々とのつながりを深めていきます。

^{*1}：米国における「Love Promise」の活動については、P.21～23をご参照ください。

^{*2}：2024年6月28日～9月2日の期間に使用する提供車両全車にAEDを配備しています。

^{*3}：活動の詳細は当社HP (<https://www.subaru.jp/project/hitotsunoinochi/>) をご参照ください。

企業スポーツを通して深める地域とのつながり —硬式野球部・陸上競技部—

当社は企業スポーツ活動として、硬式野球部と陸上競技部の2つの運動部を運営しています。アマチュアトップレベルの実力を有する運動部の活躍は、社内の士気高揚や一体感の醸成につながることはもちろんのこと、活動拠点となる地域社会の人々の勇気や活力をも創出するきっかけになっています。両部とも各種大会で好成績を残すため社業とバランスをとりながら厳しい練習を積む一方で、地域の交通安全啓発活動やスポーツ指導のイベントなどにも積極的に参加し、SUBARUグループと地域社会のつながりを深める一助となっています。

【硬式野球部】

硬式野球部は1953年に企業の宣伝広報と社内の士気高揚という目的で創部され、社会人野球日本選手権大会に29回、都市対抗野球大会に16回出場の歴史^{*1}があります。都市対抗野球大会に出場した際の1回戦には、従業員やその家族のみならず、活動拠点となる群馬県太田市、大泉町を中心とした地域からも多くの方が応援にお越しくださいました。2024年に開催された第95回都市対抗野球大会の1回戦では約1万2,000人が会場となる東京ドームに集まり、大きな声援をいただきました。



^{*1} 2024年8月末時点

【陸上競技部】

SUBARUの拠点である群馬県太田市がコースの一部に含まれる全日本実業団対抗駅伝競走大会（以下、ニューイヤー駅伝）に出場し、地域社会の活性化に貢献するという目的で1998年に活動を開始しました。創部以来23回の出場^{*2}を記録するニューイヤー駅伝では、元日から数多くの地域の皆様コース沿道にお集まりくださり、SUBARUの旗を振って応援いただいております。応援を力に変え、地元である群馬を駆け抜けるSUBARU陸上競技部の姿が、地域とのつながりを深めていきます。



^{*2} 2024年1月1日開催の第68回全日本実業団対抗駅伝競走大会までを含む。

子どもたちの学びの機会づくり —群馬製作所 工場見学の受け入れ—

群馬製作所矢島工場では、主に小学生の社会科見学の 일환として、工場見学の受け入れを実施しています。クルマづくりを通じて、日本の産業や労働、地球環境とのかかわりなど子どもたちに少しでも多くのことを理解してもらいたい。そして、子どもたちが将来の夢や働くということに対して前向きに進むヒントを提供したい。このような想いのもと、群馬県内のみならず関東一円から数多くの小学校の見学を受け入れており、コロナ禍においてもリモート型の見学を実施してきました。現在は小学校の要望に応じて来場型見学とリモート型見学のいずれかで対応しており、2023年度は来場型見学で21,156人、リモート型見学では福岡県や鹿児島県といった遠方に所在する小学校からもご参加いただき3,509人の小学生（引率者を含む）に参加いただきました。未来をつくる子どもたちへ学びの機会を提供することを通して社会とのつながりを深めていきます。



お客様とSUBARUをつなぐファンコミュニティサイト「スバ学」

2023年11月にファンコミュニティサイトとして「スバ学」をリリースしました。このサイト名は同級生が愉しく交流を深める学校のような空間として活用いただきたいという想いが由縁であり、このサイトを通してお客様自身のSUBARU車との思い出や趣味などを共有することで、SUBARUとお客様、またお客様同士のつながりを促進し、共感醸成につなげています。また当社CTOが「スバ学」の学長を務め当社とお客様双方向のコミュニケーションを実現することで、「お客様の人生に寄り添うクルマづくり」を加速させ、お客様と共創しながら電動化商品が主流となる時代に向けた「価値づくり」を実現していきます。

スバ学
<https://community.subaru.jp/>

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、自然との共生を目指す取り組みへの注力を掲げるとともに、サステナビリティ重点6領域の一つに「環境」を選定し、事業活動を継続するうえでの重要なテーマとして捉えています。また、当社では「環境」のなかで特に重視すべき課題として「気候変動の抑制」「Circular Economy（循環経済）の実現」「自然との共生」の3つを掲げています。先進の技術で環境に貢献できる商品を開発するとともに、自然との共生を目指した環境活動をグループ全体で取り組むことで、最終的に自然界への環境負荷を実質ゼロとし、さらにポジティブなインパクトを与えていくことを目指しています。

気候変動の抑制

当社は気候変動への取り組みを最も重要な課題の一つとして認識しており、2023年4月にTCFDの提言に賛同^{*1}しています。2050年のカーボンニュートラルを目指し、商品および工場・オフィスでのCO₂排出削減の「長期目標」およびそのマイルストーンとしての「中期目標」を策定し取り組むことで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

^{*1} 当社のTCFDの推奨開示項目に関する開示状況は、TCFD対照表 (<https://www.subaru.co.jp/csr/tcfdf/>) をご参照ください。



体制

気候変動に関しては、環境委員会にて将来の社会が要求する水準と合致する大局的かつ中長期的な方策を議論するとともにその進捗を評価しており、重要な問題はSUBARUグループのあらゆるCSRの取り組みを議論する場であるサステナビリティ委員会を経て取締役会に報告されます。また、事業活動のライフサイクル全体で排出されるCO₂の削減を通じて脱炭素社会の実現に貢献すべく、商品および工場・オフィスに加え「素材部品」「輸送」「廃棄」の領域を含めたライフサイクル全体の取り組みを、各領域でのCO₂削減を目的としたカーボンニュートラル推進会議にて管理し、最終的には環境委員会にて全体統括しています。

戦略

SUBARUは、気候変動に関連する「政策・規制」「技術」「市場」などの移行リスクに関して、不確定な気候変動リスクの認識を行っています。

認識した主なリスク(太字はSUBARUの生産体制の戦略的再編に関わる重要度の高いリスクとして認識しています)

気候関連のリスク	認識した主なリスク
移行リスク	事業運営全般 各国がより厳格な気候変動に関する目標に見直した場合、SUBARUのビジネスに重大な影響を与える可能性があります。
	規制リスク 商品 各国の燃費規制に合致しない場合、法令違反に基づく罰金・過料などの負のインセンティブが生じ、追加の費用や損失を被る可能性があります。また、一定の燃費水準を満たさない場合、商品の販売機会が制限される可能性があります。
	生産段階 石油などの地政学的な要因によるもののほか、政府の炭素税や排出枠規制などの対象となり、化石燃料使用にともなうコストが上昇する可能性があります。
技術リスク	商品 電動化は、ライフサイクル全体で、収益性を確保しつつ進めることが重要であり、SUBARU商品の主流・下流を巻き込んだ取り組みが進まない場合、商品のライフサイクル全体でその目的を達成できない可能性があります。
	生産段階 再生可能エネルギー利用が進まなかった場合、スコープ1、2排出量の削減対策が滞る可能性があります。

気候関連のリスク	認識した主なリスク
移行リスク	市場リスク 商品 現時点では電動化に関する技術進歩・価格適正化の予測が難しく、将来、市場との乖離が生じることが予想されます。この乖離は過大な開発投資、顧客満足度の低下による不測の損失や販売機会の減退を招き、電動化の進行を遅らせる可能性があります。 また、中長期的に電動化は着実に進むものと考えており、ある段階で一気に市場への浸透が進んだ際、適切な技術と商品を備えていない場合、商品の販売機会に重要な影響を与える可能性があります。
物理リスク	評判リスク 事業運営全般 低炭素化・脱炭素化への取り組みが不十分な場合、SUBARUのブランド価値が毀損され、人材採用や販売に悪影響を及ぼす可能性があります。また、投資家などからの資金調達に困難となり、資本コストが上昇する可能性があります。
	急性的物理リスク 事業運営全般 気候変動の顕在化にともなう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が考えられます。
	慢性的物理リスク 天然資源を使用しているタイヤ、電動化技術に使用する車載電池材料などの金属資源の調達が困難になる可能性があります。

認識した主な機会

気候関連の機会	認識した主な機会
市場機会	商品の環境対応が適切に進み、かつ、世界規模で気候変動の適応・緩和が進んだ場合、SUBARUの主力市場を維持しつつ、安心と愉しさに共感する市場の拡大が期待できる可能性があります。また、気候変動の緩和に貢献することで、SUBARUのブランド価値が上昇し、人材採用や販売に好影響を与える可能性があります。また、投資家からの資金調達が容易となり、資本コストの低減につながる可能性があります。
エネルギー源に関する機会	生産段階で消費するエネルギーを費用対効果にも配慮しつつ再生可能エネルギーへ移行させることは、化石燃料由来のエネルギーに内在する価格変動リスクから解放され、将来のコスト上昇を未然に防げる可能性があります。

^{*1} リスク・機会に関しては、過去の事実や現在入手可能な情報に基づいたものであり、将来の経済の動向、SUBARUを取り巻く事業環境などの要因により、大きく異なる可能性がある。また、気候変動に適応したSUBARUの商品が貢献できる機会を表したものであり、気候変動の悪化などを期待するものではない。

シナリオ別に認識しているリスクと対応策の具体例

SUBARUは、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している各シナリオの情報をもとに、2050年カーボンニュートラル（=1.5°Cシナリオ）を想定した独自のシナリオ含む様々なシナリオと、持続可能な事業活動に向けて認識されたリスクと機会を考慮し対応策を検討しています。対応策の例として、市場において電動車の販売比率が大きく高まるシナリオ、市場での電動車の浸透が緩やかに進むシナリオなど複数のシナリオを考慮し、電動化戦略を策定しています。また、気候変動への対応が進まず自然災害の激甚化が進展するリスクを考慮し、お取引先様の水災害リスクの対応や豪雨時の浸水対策などBCP^{*2}の策定を進めています。

^{*2} Business Continuity Plan（事業継続計画）

シナリオ例	シナリオ下で特に重視しているリスクの例	対応策
BEV化の浸透	一定の燃費基準を満たさないことへの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	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制や市場の動向を注視したBEV、ハイブリッド車、ガソリン車の生産比率を柔軟に変更できる生産体制の構築 2028年末までの8車種のBEVラインアップと米国で40万台の販売
自然災害の激甚化	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	<ul style="list-style-type: none"> 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

リスクマネジメント

SUBARUは、気候変動に関連する「政策・規制」「技術」「市場」などの移行リスクに関して、各専門部門が広く情報を収集し、将来予測から不確実な気候変動リスクの認識に努めています。これらの移行リスクは、執行会議にて提案・議論され、特に重要な案件については取締役会の審議を経て意思決定しています。

また、気候変動の物理的なリスクに関わる浸水などの自然災害に伴う操業リスクに関しては、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類の整備を進め、緊急時のSUBARUグループ全体にわたる情報を一元的に把握するとともに、その対応を統括管理する体制を整えています。

指標と目標

SUBARUは脱炭素社会に貢献するため、商品（スコープ3）および工場・オフィスなど（スコープ1および2）に関する長期目標（長期ビジョン）を2050年とし、それを補完する中期目標（マイルストーン）を設定しています。これらの目標は非連続かつ急速に変化する事業環境に応じて随時見直されており、2023年に商品に関する中期目標を「2030年に全販売台数の50%をBEVにすることを旨とする」に、工場・オフィスなどに関する中期目標を「2035年度に2016年度比60%削減」に引き上げました。

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 ^{※3}
	2030年代前半	生産・販売するすべてのSUBARU車 ^{※4} に電動技術 ^{※5} を搭載
	2030年	全世界販売台数の50%をBEVにすることを旨とする
工場・オフィス (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年比60%削減（総量ベース）

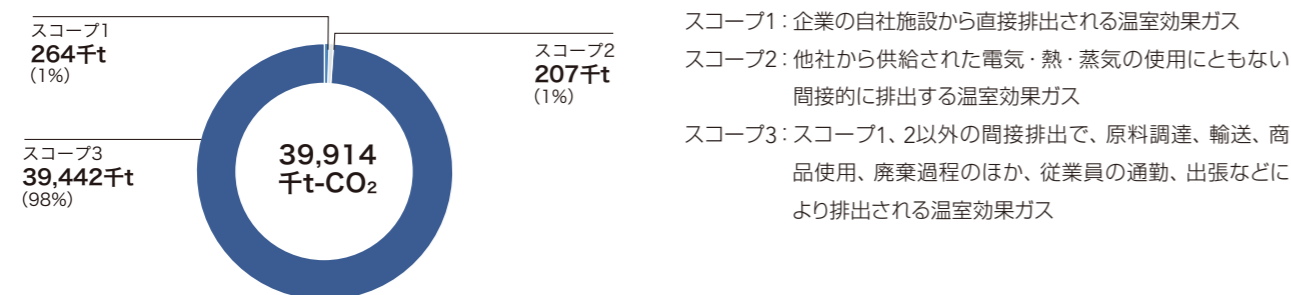
※3 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費（届出値）から算出するCO₂排出量を、同2010年比で90%以上削減。総量ベース。市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。

※4 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※5 EV・ハイブリッドなど、電力利用を高める技術を指す。

取り組み・実績

SUBARUグループにおける2023年度のCO₂の排出量（スコープ1、2、3）は39,914千t-CO₂でした。総排出量のうち、当社グループにとっては販売した商品の使用にともなう排出が中心となるスコープ3排出量の割合が98%と大半を占めています。SUBARUグループが直接排出するCO₂（スコープ1および2）はスコープ3排出量と比較するとわずかとはいえませんが、当社が率先して、直接排出するCO₂削減に取り組むことは、オールSUBARUとしてバリューチェーン全体の活動をより充実させていくことにつながるものと考え、積極的に取り組んでいきます。



スコープ3の取り組み

当社はCO₂総排出量の大部分を占める製品使用時のCO₂排出削減に向けて、販売する自動車への電動技術の適用を進めており、2023年度のSUBARUの全世界販売台数（小売り台数ベース）における電動車の割合は7.8%、BEVの割合は1.5%となりました。引き続き2050年の長期目標および2030年の中期目標の達成に向け、「新経営体制における方針」^{※6}にて示した電動化への取り組みを着実に実行していきます。

また、SUBARUは航空機メーカーとして、持続可能な社会の実現に向けた脱炭素化への技術開発を進めており、2024年3月にヘリコプターでのSAF^{※7}を使用した試験フライトに成功しました。SAFは植物や廃油などを原料として製造される航空燃料であり、主原料となる植物が光合成を行う際に大気中のCO₂を吸収するため、吸収量と排出量とのバランスをとることを可能とし、従来の化石由来の航空燃料よりも温室効果ガスを削減できると期待されています。

※6 「新経営体制における方針」にて示した電動化への取り組みはP.24～29をご参照ください。

※7 Sustainable Aviation Fuel（持続可能な航空燃料）の略称。

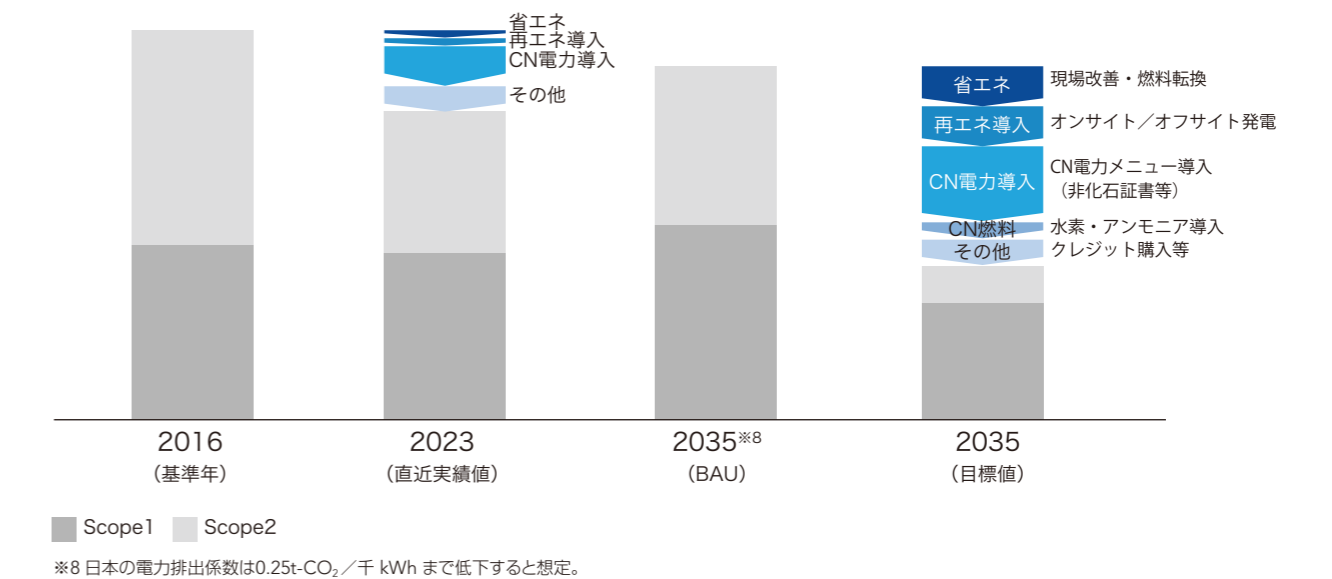
スコープ1、2の取り組み

2023年度のスコープ1、2排出量は471,854t（マーケット基準）となり、前年度から18千t減少し、2016年度比20.9%削減となりました（2023年度のロケーション基準のスコープ1、2排出量は545,917t）。

当社は再生可能エネルギーの利用や高効率な設備・装置への更新に取り組んでおり、2023年度の再生可能エネルギーの割合はSUBARUグループ全体のエネルギー使用量の7.2%、全電力使用量の22.5%を占め、群馬製作所本工場、宇都宮製作所南工場・南第2工場、エビススバルビル、スバルアカデミーの5拠点で購入する電力はすべてカーボンニュートラルな電力となっています。

引き続きSUBARUグループは2035年度の中期目標の達成に向け、省エネルギー施策をはじめとして、カーボンニュートラル電力の自家発電や購入、水素・アンモニアなどのカーボンニュートラル燃料の導入などの施策を講じることで、スコープ1、2排出量の削減施策を計画的に実行していきます。

2035年までのスコープ1、2排出量の削減施策と削減実績のイメージ



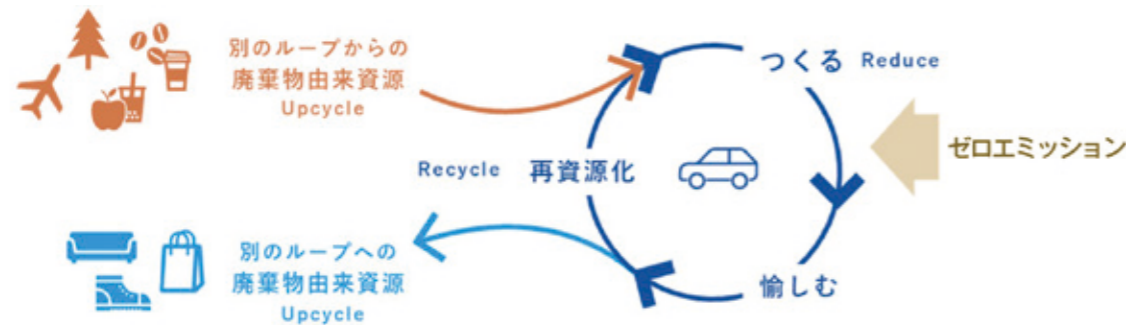
より詳細な気候変動の抑制に関する取り組みについて

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

Circular Economy (循環経済) の実現

製造業を主として営むSUBARUグループにとって、循環型社会^{※1}の実現は事業活動と関わりの深い重要なテーマであると捉えています。商品のライフサイクルにおける効率的な資源循環、国内外の生産拠点での埋め立てゼロの継続、一次元高い統合的な3R^{※2}の実践を目標に、SUBARUグループとして循環型社会の実現を図っていきます。

※1 モノの循環および循環をベースとして成立する事業活動からの資源効率化。
 ※2 Reduce、Reuse、Recycle



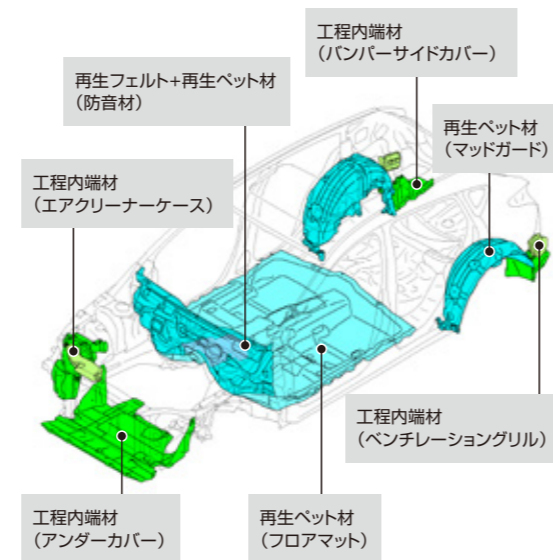
リサイクルを考慮したクルマづくり

SUBARUでは限りある資源を有効的に活用していくため、リサイクルを考慮したクルマづくりを推進しています。

ワイヤリングハーネスのレイアウトや構造の工夫により、廃車時の回収効率を高め良質な再生鋼材への循環環境に寄与することや、材料の分別性の向上に資する材質表示の改善、ツメやクリップでの吻合によりバンパーの取り付けを行うことで解体を容易にする構造を採用するなどクルマのリサイクル性を高める取り組みを進めています。

また、自動車に使用されている樹脂部品を再生樹脂やバイオマス材料に切り替えるべく、技術開発に取り組んでいます。

2023年型「クロストレック」「インプレッサ」の例



製造工程端材を活用したUpcycle商品の開発

SUBARUグループでは、従来から取り組む再生樹脂をはじめとしたリサイクル素材の導入促進に加えて、サステナブル新素材として食品加工後残渣などの植物由来素材の活用に向けた研究や、製造工程で発生する端材を活用したUpcycle商品の開発も進めています。「Upcycle」は従来廃棄処分されていたものに新たに魅力的な価値を付加して生まれ変わらせるという考え方であり、SUBARUでは製品をつくる過程で出てしまう端材に着目し、自動車の枠を越え他社と協業しながら価値を創生していきます。



Upcycleの取り組み事例
 豊田合成株式会社と提携して製作したマルシェバッグ。エアバッグ製造時に発生する余剰生地を利用しています。

より詳細なCircular Economy(循環経済)の実現に関する取り組みについて
<https://www.subaru.co.jp/csr/environment/recyclingsociety.html>

自然との共生

自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUの事業フィールドは「大地と空と自然」であり、事業活動を通じて生物多様性保全に取り組み、自然との共生を目指しています。私たちは生物多様性に配慮した事業活動を継続していくため、2019年4月に一般社団法人日本経済団体連合会の生物多様性宣言に賛同し、SUBARUグループの生物多様性保全活動の基盤となる「SUBARU生物多様性ガイドライン」を制定しました。制定にあたっては、生物多様性に関する国際的な動向を考慮したうえで、環境省「生物多様性民間参画ガイドライン」「経団連生物多様性宣言・行動指針〈行動指針の手引き〉」などを参考とし、当社のサステナビリティ重点6領域やSUBARU環境方針とも整合性をとることで、実効性および継続性を担保できるものとしています。

また、2023年からスタートした「一つのいのちプロジェクト」では、プロジェクトテーマの一つに大切にしたい豊かな森の植物や生き物といった「自然のいのち」を掲げています。「笑顔のあふれる未来に向けて守り・つないでいく」ために日々活動している方々をサポートしていきます。

自然との共生に向けた取り組みー「SUBARUの森」活動ー

2017年度から「SUBARU環境方針」における「自然との共生」の具体的な活動として「SUBARUの森」活動に取り組んでいます。群馬県、栃木県、北海道の当社事業所内および周辺の森林において植林・間伐・自然保護などの森林整備・保全活動を行うことを通じて、生物多様性の保全に努めています。

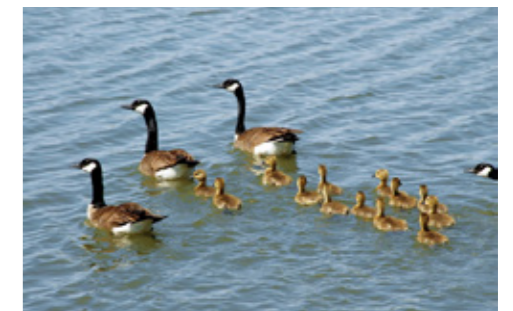
北海道「SUBARUの森 美深」

北海道中川郡美深町に所在するスバル研究実験センター美深試験場では、2017年度より試験場敷地内に所有する約115ヘクタールの森林において、「50年後の森の育成」という長期的な視点のもと人工造林の整備を進めています。この活動は美深町などの地域社会と連携して取り組んでおり、2018年には同町と「森林保全活動等の具体化に関する協定書」を締結し、毎年開催される植樹祭へ当社が協賛するほか、2019年度からは美深町が森林資源の有効利用などを旨とするため、当社敷地内の森林を含む町有林において、国際森林認証制度であるSGEC-FM認証を取得しています。また、キタキツネやヒグマなどの野生動物が敷地内で目撃されることもあり、自治体と協力のうえ野生動物との共生を目指した対策を検討しています。当社はこれらの活動を通じて地域社会と共に自然との共生を進め、また、気候変動への対策も踏まえ2021年度からJ-クレジットを購入しています。



事業活動と自然との共生

米国における生産拠点であるSIAでは、地域の野生生物が生息しやすいよう工場敷地内の遊水地や周辺緑地を整備し生態系の保護に取り組みました。その結果、2003年には米国で最大規模の民間自然保護団体の一つである「National Wildlife Foundation」から野生動物が生息するエリアとして認定されました。これは、米国内の自動車工場としては初めての認定となります。野生のカナダガンやサギが餌場や休息地として利用し、野生のシカも多く生息するなど、工場は豊かな自然に囲まれています。

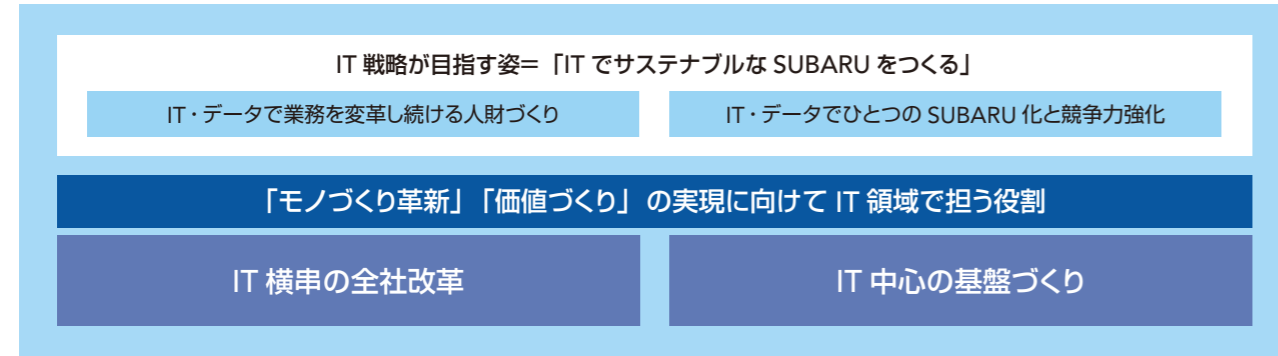


より詳細な自然との共生に関する取り組みについて
<https://www.subaru.co.jp/csr/environment/biodiversity.html>

IT/DX戦略

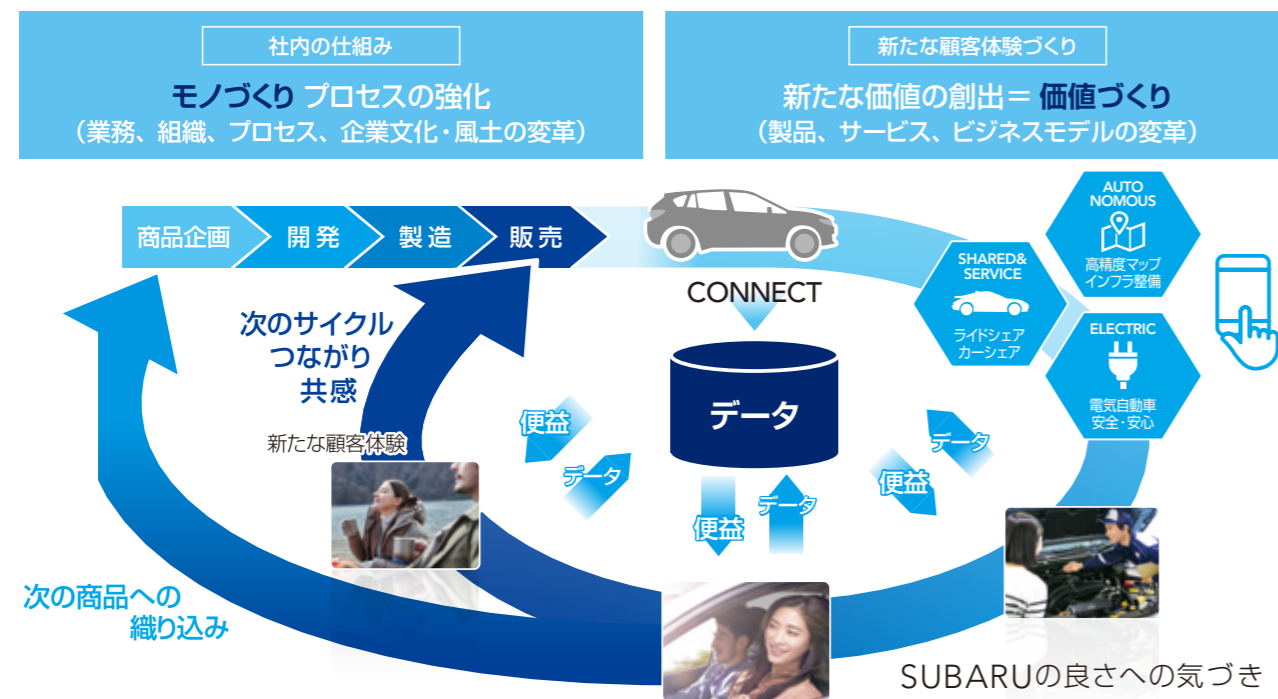
基本方針

100年に一度の大変革期に直面する自動車業界において、SUBARUはお客様の期待に応え企業競争力を高めるべく、「新経営体制における方針」で示した世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」の実現に向けた取り組みを進めています。社会全体でIT/デジタル技術の進化が加速するなか、当社のIT戦略では「ITでサステナブルなSUBARUをつくる」という想いのもと、「モノづくり革新」と「価値づくり」の実現に向け取り組んでいます。各取り組みを通じて開発・製造・販売の基盤を構築していくとともに、ITを通じてSUBARUグループ全体の変革の促進と時代の流れに通用しうるスピード感を生み出していきます。

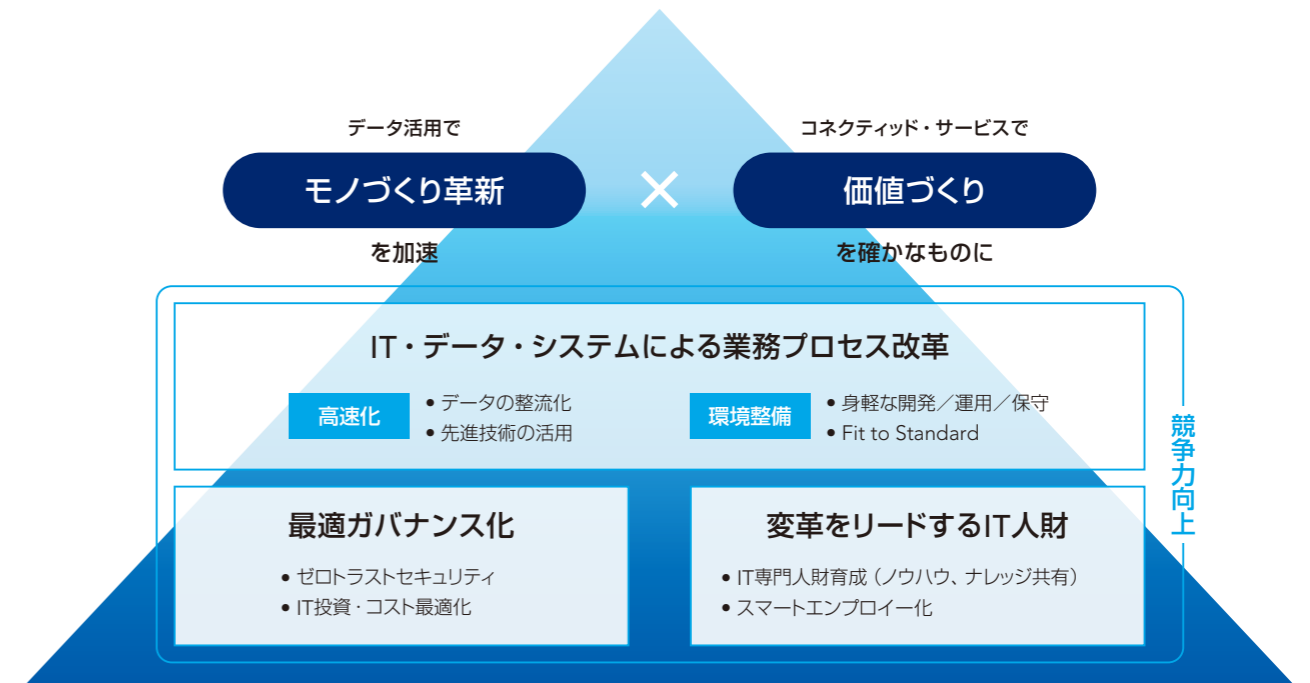


ITを活用してSUBARUとお客様との結びつきを強くする

当社はSUBARUとお客様とのつながりを強めるため、「モノづくりプロセスの強化」「新たな価値の創出」の2つを柱に、IT・データ・デジタル技術の活用を進めています。従来は部門毎に個別最適されたシステムやデータの持ち方をしてきたことで、貴重なデータを有効的に活用することができていませんでした。これを解消すべく、データを中心に置き、各種事業活動との連携を可能とする環境を構築することで、「モノづくり革新」や「価値づくり」の実現に向けた様々な取り組み同士との相乗効果の創出を目指しています。蓄積されたデータを有効に活用することで、電動化をはじめとして、高度化、複雑化の進む「モノづくりプロセス」全体の強化を進めるとともに、お客様に新たな体験価値を感じていただくための取り組みを進めることで、より一層お客様とのつながりを深めていきます。



主な取り組み



IT・データ・システムによる業務プロセス改革

自動車業界を取り巻く急速かつ非連続な変化に対して、従来のSUBARUのスピード感を大きく超えて対応すべく、IT・データ・システムを用いて業務をシンプルにする「業務プロセス改革」に取り組んでいます。データの整流化や先進技術の活用による業務の高速・短手番化、また身軽な開発・運用・保守ができる体制づくりや、世の中の優れた技術を活用するFit to Standardにより業務環境を迅速に整備していくことなど、ITで横串を通した全社改革を推進しています。

ITガバナンスの最適化による企業基盤のレベルアップ

当社が関わるステークホルダーの範囲は、テクノロジーの進化やビジネス・働き方の変化にともない拡大しています。これらのステークホルダーの皆様から信頼いただける業務遂行を継続できるよう、サイバーセキュリティを軸としたグローバルITガバナンスの確立に取り組んでいます。「ひとつのSUBARU」の視点で、当社国内外拠点・関連会社・サプライヤーを含む、サプライチェーン全体におけるルールやポリシーの標準化による効率化やスピーディーな意思決定、業務遂行を可能とする企業体質への変革に取り組んでいます。

IT・データの活用により改革を実行できる人材を育成し、変革の時代に立ち向かう

これからの時代において、新たな商品やサービスを生み出し、お客様へ提供していくためには、IT・デジタル技術の進歩への対応が必須となります。その実現に向けて当社では、高度なITスキルを持った専門人材の育成、ITを活用し業務改善をリードできる人材の発掘・育成、全従業員IT/DXリテラシーの向上に向けた取り組みなどを、「スマートエンプロイー化」と位置づけ、「人材」の育成に焦点を当てた活動に注力していきます。

リスクマネジメント

考え方

当社グループでは緊急事態発生時の対応だけでなく、日々の企業活動において重大な影響を及ぼす様々なリスクに対し、リスク発生時のダメージを最小化するためのリスクマネジメントの実践を経営の最重要課題の一つとして推進しています。

自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えており、グローバルに事業を展開する当社グループは、世界情勢の変化に素早く対応し、経営の持続性の確保と経営基盤の強靱化を図りつつ、人的、社会的および経済的損失の最小化にこれまで以上に取り組んでいく必要があります。このような環境のなかで事業活動を行っていくうえでは、グループ全体での戦略的なリスクマネジメントの推進が不可欠であり、当社グループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図ることが重要であると考えています。

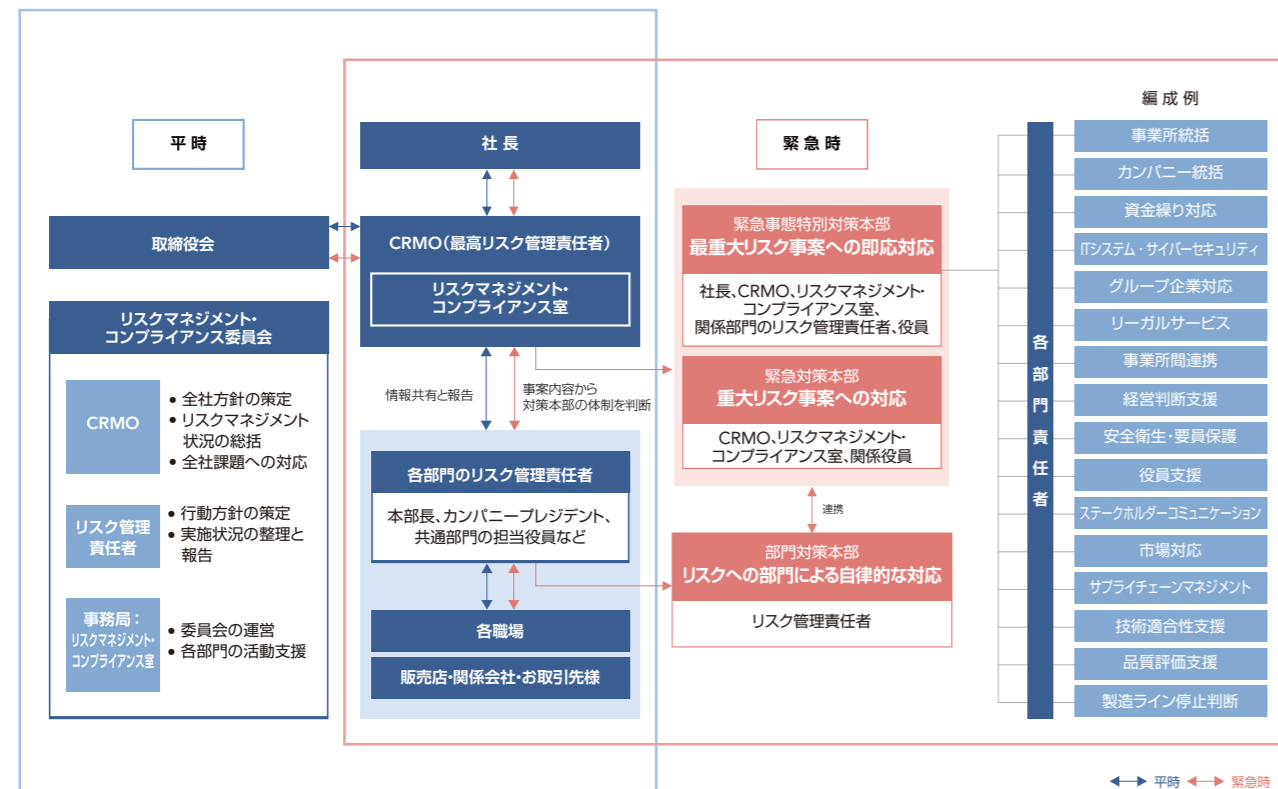
体制

当社は、グループのリスク顕在化と拡大を防止するため、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、リスクマネジメント・コンプライアンス活動を統括し、活動状況などを取締役会に報告しています。

具体的な推進体制として、各部門に本部長クラスのリスク管理責任者を置き、CRMOを委員長、リスクマネジメント・コンプライアンス室および法務部からなるリスクマネジメントグループを業務執行責任範囲とする執行役員を副委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」において、重要事項の審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っています。

CRMOは、リスクマネジメント・コンプライアンス室や法務部などのコーポレート部門の専門的見地からの支援を受けつつ、各事業に横断的な役割を担う経営企画部や各部門・カンパニーと密接に連携し、企業集団を通じたリスク管理の強化を推進しています。さらに、監査部が各部門および各子会社の業務遂行について計画的に監査を実施しています。

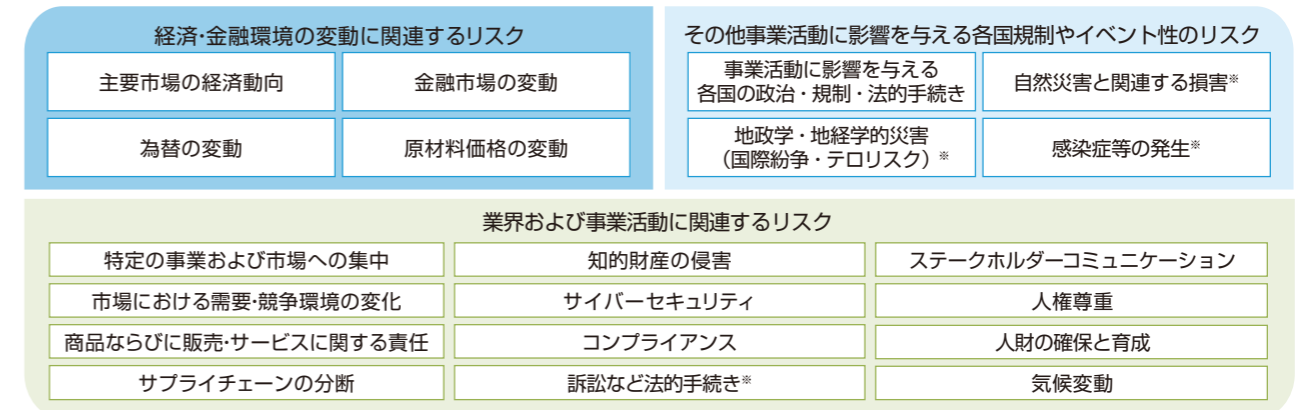
リスクマネジメント体制図



事業活動にともなうリスク

当社グループでは、事業活動にともなう重要なリスクを抽出・特定し、その対策を検討しています。2023年度のリスクマップ刷新に合わせ、事業活動に大きな影響を与える主なリスクについても発生頻度や事業活動への影響を鑑み、以下20のリスクに見直しを行いました。なお、以下は当社グループに関するすべてのリスクを列挙したものではありません。

事業活動に影響を与える20のリスク



経営成績および財務状態への影響

* 事業等のリスクについて詳しくは、第93期 有価証券報告書P.23～29をご覧ください。
 ※ 発生頻度や事業活動への影響を鑑み、重要なリスクとして新たに特定したものです。(個別リスクとして再認識したリスクも含まれます)

有価証券報告書

https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_93.pdf

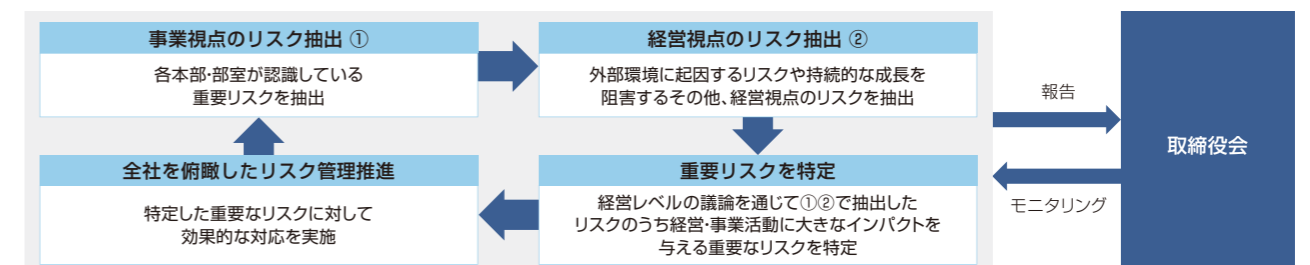
2023年度 主な活動内容

- ・「新経営体制における方針」(2023年8月公表)にもとづき、各本部の重要リスクに加え、優先対応課題をアップデートした新「リスクマップ」を経営レベルで議論を通じて策定
- ・リスクマネジメント手法やレピュテーション対応に関するリテラシー向上のための担当者向けリスクマネジメント研修会の実施
- ・当社グループの重点リスク低減に向け、「サイバーセキュリティ強化」「サプライチェーンBCP推進」「自然災害時の復旧対応」などの取り組みを継続、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会です定期的なフォローを実施
- ・「サイバーセキュリティ強化」は喫緊かつ重要な経営課題であり、特に製造業を営む当社では、サプライチェーン領域全体でセキュリティ強化に取り組むことが重要と捉え、お取引先様までを含めた活動を推進

さらなるリスクマネジメント強化に向けた活動

- ・2024年度以降は刷新したリスクマップにもとづき、各本部・部室が個々に認識する重要性の高いリスクに加え、最新の外部変化や足元の環境を踏まえたうえで、経営視点で重要であると判断した特定したリスクについて、グループ横断的なリスク管理体制をとることにより、リスクマネジメントをより一層強化し、推進していきます。

SUBARUグループのリスクマネジメントサイクル



人権尊重

考え方

SUBARUグループは、人を第一に考え、「人を中心としたモノづくり」を行っています。「一人ひとりの人権と個性を尊重」することを重要な経営課題と捉え、その実現を目指しています。2020年4月に制定した「人権方針」は世界人権宣言、国際人権規約、国際労働機関（ILO）「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの国際規範で定められる人権を尊重しています。また、SUBARUおよびすべての子会社に適用するとともに、ビジネスパートナーを含めたすべてのステークホルダーを対象とし、人種・年齢・性別・性自認および表現・性的指向・国籍・民族・出身地・宗教・信条・職業・障がいの有無・家族関係・その他法令で保護される地位などを根拠とした、あらゆる差別を禁止しています。

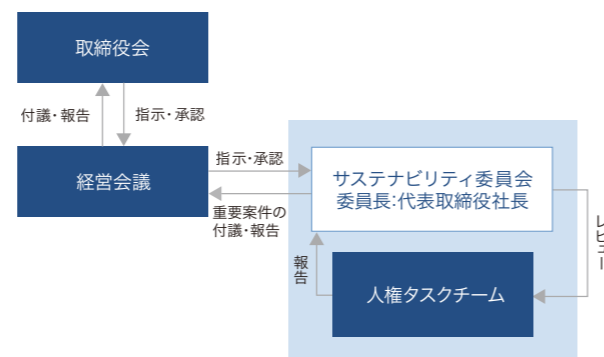
本方針は外部有識者や海外子会社と協議することで、ステークホルダーの期待値を十分考慮して作成し、2019年度第2回CSR委員会*での合意および2020年3月の取締役会への報告を経て制定しました。今後の環境変化も捉え、グローバルかつ適切に運用します。

* 2021年度に「サステナビリティ委員会」へ改称。

人権尊重(人権方針)
https://www.subaru.co.jp/csr/social/human_rights.html

体制

人権に関する取り組みを強化、推進するために、代表取締役社長をSUBARUグループの人権に関わる責任者とした体制を整備しています。具体的には、人事部、IR部、サステナビリティ推進部、リスクマネジメント・コンプライアンス室、調達統括部、群馬製作所総務部、航空宇宙カンパニー調達部の部長職を含むマネジメント層が参加するタスクチーム(以下、「人権タスクチーム」)を結成し、人権上の課題とその対策について定期的に検討し、PDCAを実行しています。タスクチーム内で検討した内容は、代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会にて、年に一回定期的に報告され、議論を行っています。さらに、その内容と結果は取締役会に付議・報告され、SUBARUグループのビジネスに与える影響をモニタリングし、適切に対処しています。



人権尊重取り組みにおけるリスクと対応

当社グループでは、人権尊重を「業界および事業活動に関連するリスク」として認識しています。SUBARUグループおよびビジネスパートナーなどの関係者において、労働環境・労働安全衛生上の問題、様々なハラスメント、労働者の権利・機会の侵害、人権上の問題のある調達などを行った場合には、関連法規への抵触に加え、お客様の信用・信頼を失うことや社会的評価・評判の低下によるブランドイメージの毀損、販売の低迷、人材流出、資材・資金の調達難などが事業基盤に重大な影響を与え、経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があると考えています。

SUBARUグループでは「人権方針」を策定し、同方針にもとづいた「人権デュー・ディリジェンス」を実施しています。ビジネス上の特に重要なリスクを明確化し、その対応策を着実に実行しマネジメントを行うことで、グループ全体での継続的なリスク軽減に努めています。また、サプライチェーンを含め、事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者にも、本方針にもとづく人権尊重の働きかけを行うとともに、取り組みを推進しています。

人権デュー・ディリジェンス

SUBARUグループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の手順に基づいて、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。この取り組みは、サプライヤーであるお取引先様と共に積極的に行っており、人権タスクチームが進捗状況や課題を定期的に把握し、その結果などをサステナビリティ委員会および取締役会に年1回報告を行うことでPDCAを実行しています。なお、調達領域の対応策に関しては「SUBARUサプライヤーCSRガイドライン」をベースに、お取引先様と共に取り組みを進めています。

CSR調達
<https://www.subaru.co.jp/csr/social/procurement.html>

2019年	・人権方針の制定
2020年度~2021年度	・人事および調達領域における人権リスクの特定とインパクト評価の実施 ・SUBARUグループにとって特に重要なリスクを明確化と対応策の策定* ・人事、調達領域を担当している従業員へ「ビジネスと人権」に関する勉強会をスタート(毎年対象を拡大)
2022年度以降	・リスクに対する対応策を確実に実行に移すとともに、人権タスクチームがリスクに対する対応策の進捗・課題を把握

* 「ビジネスと人権」に関して専門的な知見を有するLRQAサステナビリティ株式会社(旧 ロイドレジスタージャパン株式会社 / <https://lrqa-sus.co.jp/>) の協力を得て策定。

2023年度 取り組み実績と今後の課題

2023年度はLRQAサステナビリティ株式会社による現場視察や関係者ヒアリングなどのサンプリング調査を通じて、2020年度に特定した人事領域の人権リスクとその対応策を「自動車製造」の視点で検証しました。その結果、遵法の観点からは、改善が必要な事項やヒアリング対象者に対する喫緊の実害がある問題は確認されませんでした。今後も人権尊重に向けて、啓蒙活動を行うとともに、リスク軽減に向けた対応策の検証を拡大継続していく予定です。

対応策例

領域	重要と考える人権リスク	対応策例	2023年度 取り組み実績	今後の課題
労働者へのハラスメント		・マネジメント層向けハラスメント防止勉強会の実施 ・ハラスメント相談窓口の運用 ・管理職に対する360度評価を活用したリスク事案の早期発見	・ハラスメント撲滅月間における気持ちよく働ける職場環境づくりに向けた「部内勉強会」の実施 ・従業員に対する相談窓口の周知と活用促進 ・評価結果からの高リスク者の抽出と対象職場へのフォロー実施	・ハラスメント未然防止・従業員の一層の意識醸成
人事	外国人労働者の強制労働	・外国人技能実習生について覚書をベースとした監理団体との連携、定期監査による不祥事や不公平な扱いの未然防止	・監理団体との連携、3カ月ごとの定期監査、月1回の職場巡回	・監理団体、派遣元会社との連携強化
	地域社会の脆弱な人々の権利侵害(「自動車製造」視点)	・工場女子トイレにおけるサンタリーボックスの設置徹底	—	—
	お取引先様における人権侵害	・サプライチェーン人権デュー・ディリジェンスの実施 ・サプライチェーン苦情処理メカニズムの構築	・取引先CSR説明会およびCSR調査の実施継続 ・JP-MIRAI企業協働プログラムによる労働者相談窓口の設置継続	・サプライチェーン人権デュー・ディリジェンスの精度向上 ・相談救済窓口の定着化
調達	責任ある鉱物調達	・紛争鉱物(金・スズ・タンタル・タングステン)への人権対応 ・紛争鉱物以外の鉱物への人権対応	・紛争鉱物調査の実施継続 ・電池メーカーへのコバルト調査実施継続	・新たな国際法令・規範への対応に向けた情報収集および準備
	お取引先様へのハラスメント	・パートナーシップ構築宣言 ・自工会自主行動計画の遵守	・宣言内容の実践 ・取引先に対して価格交渉の要否を確認し、明示的な協議を実施	・サプライチェーン全体への適正取引の周知・浸透

役員一覧 (2024年6月19日現在)

取締役

取締役在任年数/所有株式数 *所有株式数は2024年3月末時点



代表取締役社長CEO
大崎 篤
Atsushi Osaki
3年/30,521株



代表取締役副社長
早田 文昭
Fumiaki Hayata
3年/16,607株



取締役会長
中村 知美
Tomomi Nakamura
6年/50,825株



取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO
水間 克之
Katsuyuki Mizuma
3年/21,497株



取締役専務執行役員 CTO
藤貫 哲郎
Tetsuo Fujinuki
1年/15,810株



社外取締役
土井 美和子
Miwako Doi
4年/400株



社外取締役
八馬 史尚
Fuminao Hachiuma
1年/1,000株



社外取締役
山下 茂
Shigeru Yamashita
新任/0株

監査役

監査役在任年数/所有株式数 *所有株式数は2024年3月末時点



常勤監査役
加藤 洋一
Yoichi Kato
3年/11,129株



常勤監査役
堤 ひろみ
Hiromi Tsutsumi
4年/19,056株



社外監査役
古澤 ゆり
Yuri Furusawa
2年/700株



社外監査役
榊田 恭正
Yasumasa Masuda
1年/0株



略歴については、当社HPをご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/outline/profile.html>

執行役員

* 取締役を兼務

(2024年4月1日現在)

会長	中村 知美 (Tomomi Nakamura) *	—
社長	大崎 篤 (Atsushi Osaki) *	CEO (最高経営責任者)
副社長	早田 文昭 (Fumiaki Hayata) *	秘書室、人事部、営業、マーケティング、原価、調達
専務執行役員	水間 克之 (Katsuyuki Mizuma) *	CFO (最高財務責任者)、CRMO (最高リスク管理責任者)、財務管理部
専務執行役員	藤貫 哲郎 (Tetsuo Fujinuki) *	CTO (最高技術責任者)、技術本部、技術研究所、CTO室
専務執行役員	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	CBBO (最高バッテリービジネス責任者)、バッテリービジネス推進室
常務執行役員	庄司 仁也 (Jinya Shoji)	海外第二営業本部長
常務執行役員	江里口 磨 (Osamu Eriguchi)	CQO (最高品質責任者)、品質保証本部、カスタマーサービス本部
常務執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	調達本部
常務執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	CCBO (最高コネクテッドビジネス責任者)、CBPM (Connected Business Planning and Management)
常務執行役員	戸田 真介 (Shinsuke Toda)	海外第二営業本部、経営企画本部、広報部、IR部
常務執行役員	綿引 洋 (Hiroshi Watahiki)	技術本部、技術研究所
常務執行役員	吉田 直司 (Tadashi Yoshida)	海外第一営業本部、SCI、NASI
常務執行役員	福水 良太 (Ryota Fukumizu)	モノづくり本部、群馬製作所
常務執行役員	渡邊 郁夫 (Ikuo Watanabe)	CMzO (最高モノづくり責任者)、CMzO室、データ統括活用推進部、技術本部、モノづくり本部
執行役員	村田 眞一 (Shinichi Murata)	リスクマネジメントグループ、渉外部、知的財産部、総務部、サステナビリティ推進部
執行役員	植島 和樹 (Kazuki Uejima)	商品事業本部
執行役員	加藤 章浩 (Akihiro Kato)	部品用品本部
執行役員	中沢 克文 (Katsufumi Nakazawa)	国内営業本部
執行役員	河合 功介 (Kosuke Kawai)	CCIO (最高コスト改革責任者)、原価・投資戦略室、コストイノベーション推進部、経営企画本部、技術本部、商品事業本部、調達本部
執行役員	齋藤 義弘 (Yoshihiro Saito)	航空宇宙カンパニー
執行役員	堀 陽一 (Yoichi Hori)	CTO室、経営企画本部
執行役員	柴田 英司 (Eiji Shibata)	CDCO (最高デジタルカー責任者)、技術本部
執行役員	板東 信行 (Nobuyuki Bando)	SIA
執行役員	辻 裕里 (Yuri Tsuji)	CIO (最高情報責任者)、IT戦略本部
執行役員	草深 英行 (Hideyuki Kusabuka)	人事部

S I A : Subaru of Indiana Automotive, Inc.

SOA : Subaru of America, Inc.

SC I : Subaru Canada, Inc.

NASI : North American Subaru, Inc.

コーポレートガバナンス

考え方

当社は、SUBARUのありたい姿である「笑顔をつくる会社」を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにより、すべてのステークホルダーの皆様の満足と信頼を得るべく、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。

- <ありたい姿> 笑顔をつくる会社
- <提供価値> 安心と楽しさ
- <経営理念> “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区別し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を実現することを目指しています。また、社外役員によるモニタリングおよび助言を通じ、適切な経営の意思決定・監督と業務執行を確保するとともに、リスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制の向上を図ります。そして、経営の透明性を高めるために、適切かつ適時な開示を実施します。

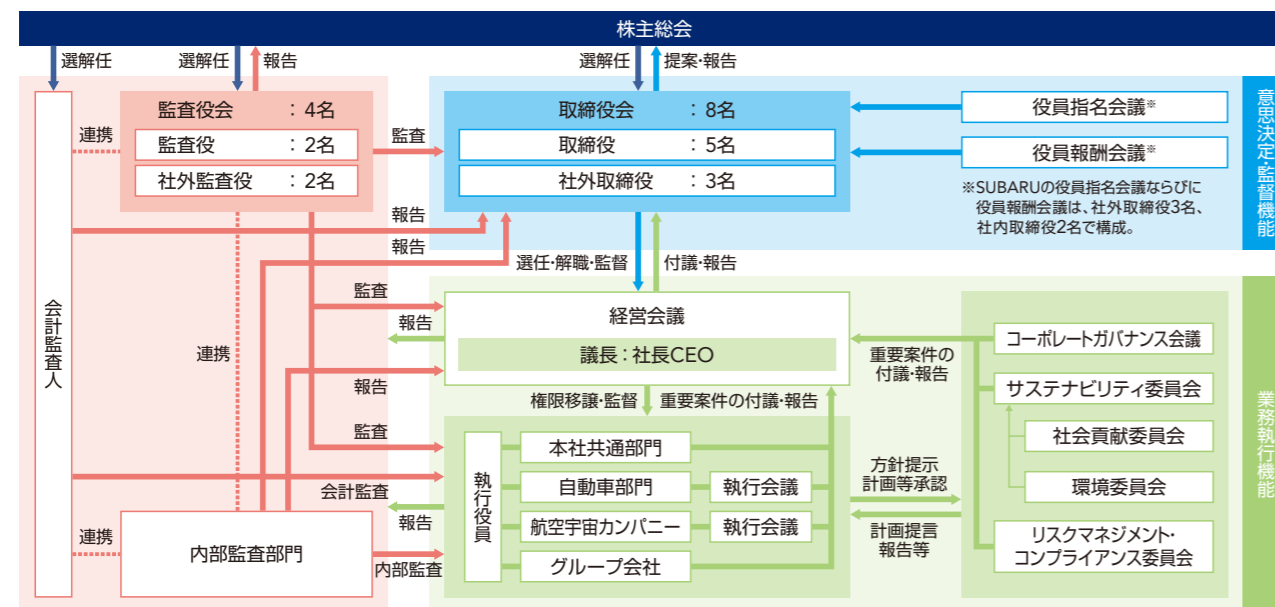
その他コーポレートガバナンス情報に関して
<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/corporate/>

企業統治の体制

当社は、企業統治体制として監査役会設置会社を選択し、取締役会においては監督と執行の分離を意識しつつ重要な業務執行の決定・監督を、監査役会においては各監査役が監査に関する重要事項についての協議または決議等を行っています。また、独立性の高い社外取締役および社外監査役の関与により、経営のモニタリングの実効性を高めることなどを通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。

当社は現状の機関設計を前提とした実質的なガバナンス体制の向上を図るため、任意の会議として役員指名会議（取締役5名のうち3名が社外取締役）および役員報酬会議（取締役5名のうち3名が社外取締役）を設置しています。

業務執行体制については、執行役員制度を採用し、取締役の業務執行の権限を執行役員に委譲することにより、取締役会における経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区分し、意思決定の迅速化を図っています。



意思決定・経営監督機能

取締役会・監査役会

機関	取締役会	監査役会
議長	取締役会長	常勤監査役
構成	社内取締役5名、社外取締役3名	常勤監査役2名、社外監査役2名
役割・責務	取締役会は、SUBARUのありたい姿、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保します。また、CEOその他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびに重要な業務執行の決定などを通じて、当社のために最善の意思決定を行います。	監査役会は、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立するため、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選解任ならびに不再任に関する議案内容の決議、業務監査、会計監査、その他法令で定められた事項を実施します。

役員指名会議・役員報酬会議

機関	役員指名会議	役員報酬会議
議長	取締役会長	取締役会長
構成	社外取締役3名、社内取締役2名	社外取締役3名、社内取締役2名
役割・責務	役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める委員による十分な審議に基づき、取締役会の構成、CEOを含む経営幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針、その方針に基づいた選解任案および指名案などを決定し、取締役会に答申します。	役員報酬の決定における客観性・透明性を確保するため、取締役会の委任に基づき、十分な審議のうえ、取締役の個人別の報酬額等を決定しています。報酬制度の改定など、全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された案を取締役に審議・決定しています。

業務執行機能

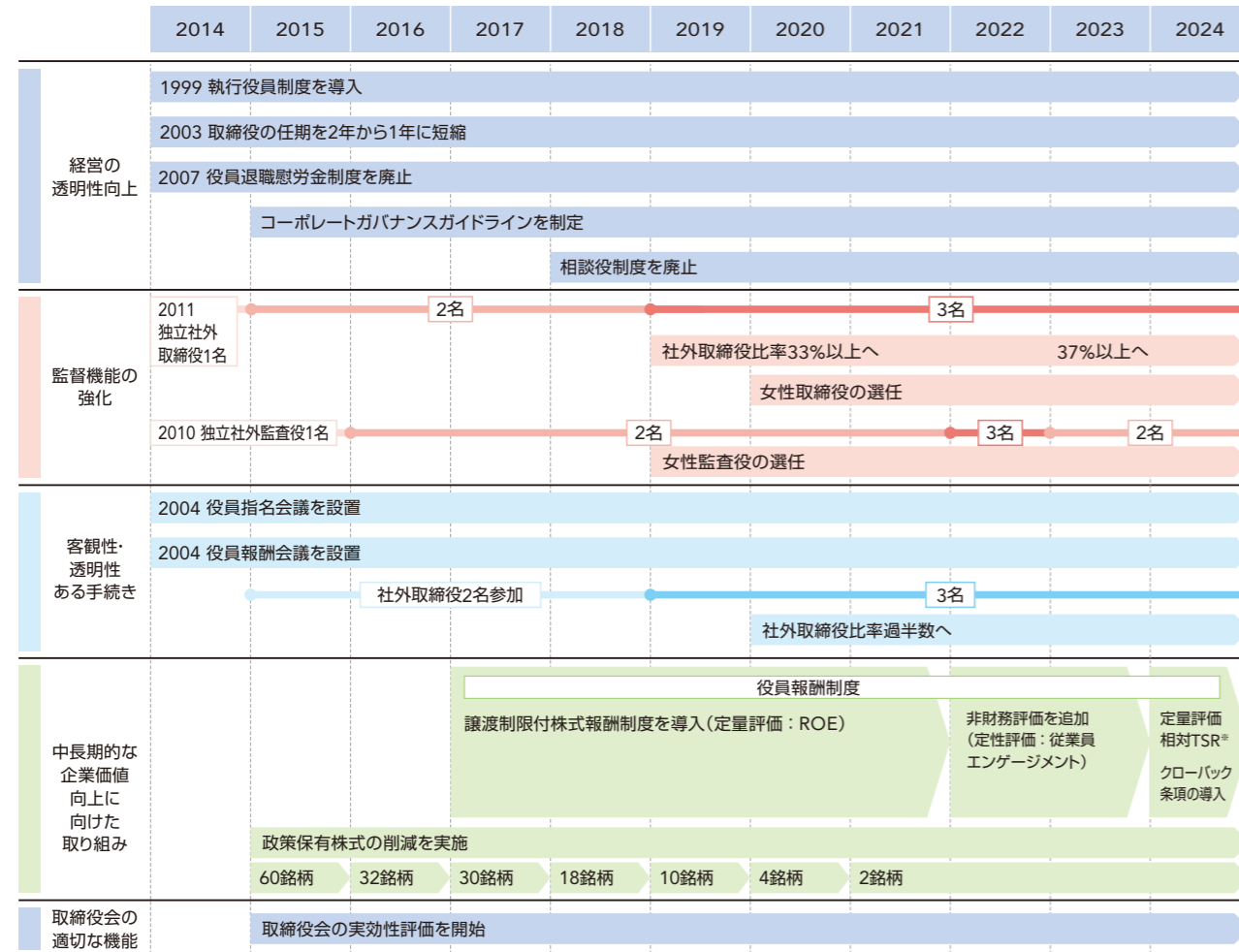
主な会議体	経営会議	執行会議（自動車部門・航空宇宙カンパニー ^{*1} ）
議長	CEO（最高経営責任者）	CEO（最高経営責任者）
構成	執行役員	執行役員
役割・責務 主な審議事項	全社戦略の策定、取締役会から委任を受けた重要な業務執行の審議（全社・各事業の中期経営計画や予算の編成、業績評価など）を行い、意思決定の迅速化を図っています。	各事業（自動車部門・航空宇宙カンパニーの経営会議への提案事項の審議や業務執行を円滑に進めるための審議（営業政策や新製品の企画化・量産化・生産販売に関わる事項など）を行っています。

自動車事業においては、2024年度から新たに新設されたCXO^{*2}の束ね役であるCTOが主宰するミーティングを開催しています。「新経営体制における方針」で掲げた「モノづくり革新」「価値づくり」における意思決定を迅速かつ柔軟に行っていくために、本部単位では解決できない部門を跨いだ重要な技術課題について十分な議論や方向性を確認したうえで、経営会議や執行会議への審議につなげています。

^{*1} 航空宇宙カンパニーの執行会議の議長はカンパニープレジデントが主宰し、主要統括部門の部長で構成しています。
^{*2} CXOによる推進体制についてはP.26をご覧ください。

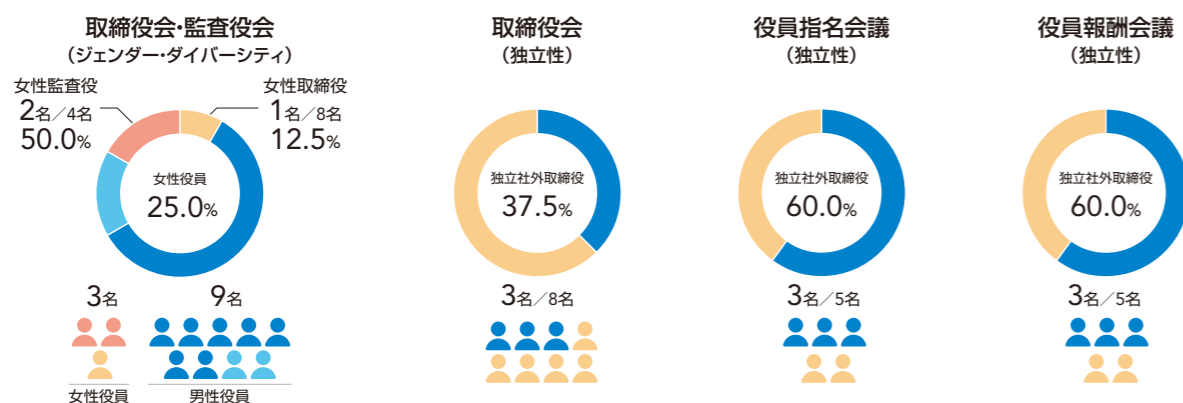
コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、経営の透明性の向上や監督機能の強化などコーポレートガバナンスの向上に向けた取り組みを段階的に進めてきました。今後も一歩一歩着実にSUBARUらしいコーポレートガバナンスの実効性を高めていくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。



※ 対配当込みTOPIX成長率

2024年度 取締役会、監査役会、役員指名会議、役員報酬会議の構成



持続的な成長を実現するための役員のスキル

スキル・マトリックスの活用

当社では取締役会のさらなる監督機能の強化・実効性向上に向けて毎年当社が置かれている環境を考慮したうえで、役員指名会議において取締役会が備えるべきスキル項目の見直しについて審議しています。

100年に一度の大変革期を乗り越え、その先の持続的な成長を成し遂げていくために、取締役会が備えるべき3つのスキル領域として、「企業経営(トップ経験)」「事業戦略推進」「経営基盤強化」を選定しています。2023年8月に公表した「新経営体制における方針」で掲げた「モノづくり革新」「価値づくり」の着実な実行に向け、「事業戦略推進」と「経営基盤強化」の推進にあたり必要な専門領域スキルを選定しています。

さらなる実効性の向上に向けて

新たに備えるべきスキルについては、事業の柔軟性と拡張性に対応できるよう多様性の観点を取り入れ、サステナブルな役員人財の登用につなげていきます。

取締役・監査役のスキル・マトリックス

備えるべきスキル		スキルの選定理由	スキルの保有定義
企業経営(トップ経験)		重要な戦略的意思決定を行っていく経験、知見、リーダーシップ	上場企業における経営トップとしての経験
事業戦略推進	技術・開発 製造・調達 営業・マーケティング グローバル IT・デジタル	大変革期への対応を加速させる事業戦略の推進	各事業部門における責任者としての経験、実績
経営基盤強化	経営管理・財務・会計 法務・コンプライアンス・リスク管理 人的資本・労務	当社の持続的な成長を支える経営基盤の強化	各事業部門における責任者あるいは専門性の高い実務経験者としての知識、経験、能力

氏名	当社における地位	企業経営(トップ経験)	事業戦略推進					経営基盤強化		
			技術・開発	製造・調達	営業・マーケティング	グローバル	IT・デジタル	経営管理・財務・会計	法務・コンプライアンス・リスク管理	人的資本・労務
大崎 篤	代表取締役社長 (CEO)	●	●	●				●	●	
早田 文昭	代表取締役副社長			●	●	●		●		
中村 知美	取締役会長	●		●	●		●		●	
水間 克之	取締役専務執行役員 (CFO) (CRMO)			●	●		●	●		
藤貫 哲郎	取締役専務執行役員 (CTO)		●				●			
土井 美和子	独立社外取締役		●				●			
八馬 史尚	独立社外取締役	●		●	●	●			●	
山下 茂	独立社外取締役	●		●	●	●			●	
加藤 洋一	常勤監査役					●	●	●	●	
堤 ひろみ	常勤監査役			●					●	
古澤 ゆり	独立社外監査役				●			●	●	
榎田 恭正	独立社外監査役				●		●			

*上記一覧表は、取締役および監査役の有するすべての知見を表すものではありません。

CEO後継者計画

当社は、経営トップ（CEO）の交代と後継者の指名が企業価値を大きく左右する重要な意思決定であることを踏まえて、その交代が優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることを確保するため、十分な時間と資源をかけて後継者計画の策定および実行に取り組みます。

取締役会は、優れた後継者に当社の経営を託すために、その重要な責務として、どのステークホルダーにとっても納得感を得られるような後継者計画の策定に取り組みます。また、客観性と透明性の高いCEO交代と後継者の指名を行うために、役員指名会議における議論などを通じて、現CEOによる原案の策定などを適切に監督します。

現CEOは、後継者計画を適切に運用するため、CEO就任と同時に、後継候補者の選考と育成のプロセスを主体的に進めるとともに、社外取締役が後継者候補の評価・選定を適切に行えるよう、普段からモニタリングの機会として後継者候補との直接の接点を増やす工夫をするなど、後継候補者に関する情報提供を継続的に行います。

取締役会および役員指名会議は、その時点における時代認識や当社を取り巻く経営環境の変化、将来にわたるグループ戦略の方向性などを踏まえ、重視または追加で考慮すべき資質や能力要件について継続的に検討を行います。

当社は、客観性を担保し、取締役会や役員指名会議による監督を実効的なものにするためには、社外取締役などが拠るべき判断軸となる「あるべきCEO像」が前提になると考えます。そのため、取締役会および役員指名会議において、CEOに求められる資質・能力・経験・実績・専門性・人柄などを議論し、SUBARUグループの「あるべきCEO像」および「CEOとして備えるべき5つの資質」として開示しています。

SUBARUグループの「あるべきCEO像」

当社を取り巻く経営環境や当社の企業文化・経営理念・成長ステージ・中長期的な経営戦略・経営課題などを踏まえ、様々なステークホルダーと適切な協働を図りながら、当社の役員・従業員と共に企業価値を最大化させる人材。

SUBARUグループの「CEOとして備えるべき5つの資質」

- | | | |
|--------------------|-------------|--------|
| ①「インテグリティー」 | ②「大局観」 | ③「人間力」 |
| ④「胆力」または「変化を牽引する力」 | ⑤「成果を実現する力」 | |

社外役員メッセージ



社外取締役
土井 美和子

SUBARUらしいモノづくりの本質を見失うことなく、挑戦し続ける組織と、広い視野を持ち意識的に行動ができる次世代の経営人財の早期育成を成長の原動力につなげる

私たちを取り巻く環境は2020年以降新型コロナウイルスによるパンデミック、ウクライナ侵攻など今までに経験したことのない様々な事象が発生し、これに追い打ちをかけるように経済動向も金融相場が激変するなど先行きを見通すことが難しい状況となっています。

一方、社会では生成AIなどにより消費活動のデジタル化・ソフトウェア化が進み、自動車も含め、コネクティッドにシフトしていきます。これからは人手不足や低コスト化のために、調達・生産・物流を横断したデジタル化・ネットワーク化が求められ、製造現場においてもAIを含めたソフトとハードの双方向の循環がより重要となっています。つまりデジタル化・ネットワーク化・コネクティッド化では縦割りは許容されないのです。

このような状況のなかで、SUBARUグループが社会に新たな価値を生み出し成長し続けていくためにはSUBARUらしいモノづくりの本質を見失うことなく、個人々の長所を尊敬し、お互いが連携して焦らず着実に挑戦し続けていける組織と多様な考え方やスキルを持った人財が必要と考えます。

次世代役員に登用に向けては、育成のスキーム構築や今まで以上にスキル・マトリックスを有効活用して計画的な人財育成につなげていけるよう今後議論を深めていく必要があると感じています。また、女性を含め次世代経営の人財輩出については、早い段階から広い視野を持ち意識的に行動ができるよう、コミュニケーション機会を積極的に持ちたいと思います。

SUBARUの将来を担う人財の育成に向けて自らの経験も踏まえ応援できれば幸いです。

社外役員メッセージ



社外取締役
八馬 史尚

現場感覚と社内とは異なる視点・客観性を持ち、取締役会の議論を活性化させ企業価値向上につなげる

自動車業界においては大きな変化の時を迎え、様々な力学が変化の方向性を定めていく時代と認識しています。これから先も、現在の延長線上ではなく未来のシナリオを多角的に検討していく必要性が今まで以上に高まっていくと考えています。

一方でこれからの時代においても当社が掲げる「安心と愉しさ」の追求は、MOBILITYにおける普遍的な価値でありSUBARUの独自の強みを磨く重要な取り組みです。その価値を起点として、米国においては、お客様、リテラーとの強い絆、さらには地域社会への貢献を通じて独自の強固なブランド基盤を構築しており、これからの時代においても変わらない大きな事業資産と捉えています。

そのうえで、取締役会、経営懇話会では、変化する環境に「柔軟性と拡張性」を持って対応すべく外部環境変化、予測と必要な対応について、情報共有しつつ意思決定を行っています。また、社外取締役も日本はもちろんのこと、最大の市場である米国現地のメンバーと直接コミュニケーションをとる機会を持ち、理解を深めてきています。

今後、SUBARUが実行していくカーボンニュートラルに向けた取り組みの進捗などの重要テーマについては、取締役会でもさらに議論を深め、ステークホルダーの皆様に対しこれまで以上に解像度を上げて発信していくことが大きな課題と捉えています。この変化の荒波を乗り越えてSUBARUの持続的な発展につなげられるよう、現場感覚を持ちつつ、社内とは異なる視点や客観性をもって企業価値向上のために社外取締役としての責務を果たすべく努めてまいります。

2023年度 取締役会・役員指名会議・役員報酬会議の活動状況

取締役会 開催回数 13回^{*1}

主要テーマ

- 取締役および監査役候補者ならびにCEOその他の経営陣の決定
- 自己株式取得に係る事項および自己株式消却の決定
- 役員報酬制度および取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定、役員報酬制度に基づく取締役および執行役員個人の報酬等の決定に関する役員報酬会議への委任の決定
- 電動車戦略をはじめとする中長期の経営課題、IR／SR活動、サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント・コンプライアンス委員会等の報告事項に関する議論

取締役会活性化に向けた取り組み

経営を監督するうえで必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供します。また、社外役員に対し、当社の経営理念、企業文化、経営環境などについて継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学などの機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるために経営懇話会^{*2}などの環境を整備しています。

※1 このほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

※2 取締役および監査役によって実施される当社の経営における重要テーマについての決議を要しない意見交換会。

役員指名会議 開催回数 8回

- CEOなどの後継者計画、役員360度評価、役員のスキル・マトリックスなどを活用した、CEOを中心とする役員人財の育成、役員のスキル・マトリックスの見直し（「スキル選定の理由」および「スキル保有の定義」の追加、役員体制決定プロセスの早期化ならびに当社の役員体制）
- 人事およびその役割分担ならびに重要な連結子会社の役員人事の答申に関する審議など

役員報酬会議 開催回数 8回

- 取締役の報酬制度および個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定案の答申
- 外部調査データを活用した役員報酬水準に関する検討
- 考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員個人の業績連動報酬額の決定
- 譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額などの決定

社外取締役

選任基準 ●社外取締役には、経営陣から独立した立場からのモニタリング機能と、広範かつ高度な知見に基づく経営に対する的確な助言者の役割を期待しています。

- 東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準のほか、社外役員の独立性に関する判断基準を当社においても定め、社外取締役を選任しています。

社外取締役の選任理由と2023年度の活動状況

氏名	選任理由	出席回数	重要な兼職の状況
土井 美和子氏 2020年6月 就任	株式会社東芝において情報技術分野の研究者・責任者として長年にわたる豊富な経験を有し、同分野における専門家として多数の功績を上げております。また、その高度な専門性と豊富な経験・知識から、政府の委員会委員なども歴任しております。 2020年6月より当社独立社外取締役に就任し、当社の経営に対する新たなイノベーションの創出に向けた有益な提言を行っていることから、今後も社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を行うことを期待し、引き続き社外取締役として適任であると考え選任しています。	取締役会*1 13回／100% 役員指名会議 8回／100% 役員報酬会議 8回／100%	国立研究開発法人情報通信研究機構 監事 (非常勤) 東北大学 理事 (非常勤) 奈良先端科学技術大学院大学 理事 (非常勤) 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
八馬 史尚氏 2023年6月 就任	味の素株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、株式会社J-オイルミルズの代表取締役社長としてコーポレートガバナンスの強化や経営改革の推進を図るなど、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えております。 当社の経営に対して忌憚のない発言などを行っていることから、今後も社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を行うことを期待し、引き続き社外取締役として適任であると考え選任しています。	取締役会*1 10回／100%*2 役員指名会議 5回／100% 役員報酬会議 6回／100%	株式会社セブン&アイ・ホールディングス 社外取締役 YKK AP株式会社 社外監査役
(新任) 山下 茂氏 2024年6月 就任	ビジョン株式会社およびそのグループ会社において、海外事業も含めた幅広い分野で経営に携わり、同社の代表取締役へ就任後は、経営改革の推進、コーポレートガバナンスの強化および企業価値最大化への取り組みをけん引するなど、企業経営者としての豊富な経験と見識を備えていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を行うことを期待し、新たに社外取締役として適任であると考え選任しています。		

※1 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

※2 八馬 史尚氏の出席回数は、当社取締役に就任した2023年6月21日開催の第92期定時株主総会以降を対象にしています。

* 「重要な兼職の状況」は2024年9月末日時点の状況です。

新任役員メッセージ



社外取締役
山下 茂

大変革期においてもSUBARUらしい新たな価値を生み出し、「社会価値」と「経済価値」両方の向上を図る

コーポレートガバナンスの目的は、事業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上だと考えますが、実際に成果を出すには、「守り」（不正・コンプライアンス違反の防止や人権・環境保護）と「攻め」（リスクを取って将来の事業の成長、キャッシュを創出するための種まき・戦略実行）の両面のガバナンスを実質的に機能させる必要があります。

業界は違いますが、これまで経営者として、企業価値は、「社会価値」と「経済価値」の双方で構成されていると考え、その両方を高める経営を行ってまいりました。「社会価値」は、究極的には「自社が社会にとってなくてはならない会社か」どうかで判断できます。それを実現させる原動力は、従業員一人ひとりですので、会社の理念を社員で共有することがとても重要になります。そういう意味で、SUBARUのありたい姿である「笑顔をつくる会社」や提供価値である「安心と楽しさ」は、仕事の基盤として社内にしっかり根づいていると感じます。

自動車業界の大変革のなか、EVの対応など手探りで正解が分からない状況において、大きな投資を含む戦略上の決断を求められています。その対応として、当社では、開発期間の大幅短縮などを含む「モノづくり革新」の取り組みを始めています。世界に誇る「アイサイト」の技術を生み出した当社だからこそ、SUBARUらしい新たな価値を生み出せると信じています。社外取締役として、当社の中長期的な企業価値の向上のため、適時、果敢な経営上の決断を後押ししたいと考えます。

役員トレーニング

区分	トレーニングの方針・主なトレーニング
取締役・監査役	<p>方針 その職責を十分に果たすため、経営の監督および監査を行ううえで必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供します。</p> <p>トレーニング ●会社法をはじめとする関係法令やコーポレートガバナンスに関する情報などを再確認するためのプログラムを提供 ●各省庁・経団連・日本取締役協会・日本監査役協会などが開催する研修・セミナーへの参加機会を提供</p>
社外取締役・社外監査役	<p>方針 当社の経営理念、企業文化、経営環境などについて継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学などの機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備します。</p> <p>トレーニング ●就任時における下記情報の提供と継続的なアップデート - 当社の経営理念、企業文化、経営環境、事業部門・各本部の状況・活動内容および課題に関する担当執行役員からの説明およびディスカッションの機会 - 製造・研究開発・販売拠点などの視察 - 取締役・監査役による経営課題に対する懇話会の実施 - 取締役・監査役による懇談会の実施 - 全社改善事例発表会など全社的なイベントへの参加</p>
執行役員	<p>方針 次代の当社経営を担う人材育成の観点から、取締役・監査役と同様の機会を提供します。</p> <p>トレーニング ●経営者・役員としての意識を醸成し、行動変革につなげることを目的とした外部機関が実施するプログラムへの参加機会を提供 ●特定テーマに関するリテラシー向上・共有のため、外部講師招聘による講演会などの実施（法務、コンプライアンス、IT、SDGs、メディア対応など） ●執行役員全員による合宿形式の戦略検討会の実施 ●外部セミナー・講座などへの参加斡旋・支援</p>

* 上記トレーニングに必要な費用は当社が負担。

区分	2023年度の主な実績
全役員	<ul style="list-style-type: none"> ●外部主催セミナー：新任の取締役および執行役員 ●外部講師招聘による講演会：電動化対応、サステナビリティなどの経営課題をテーマとした講演会：計3回実施
社外取締役・社外監査役	<ul style="list-style-type: none"> ●執行役員ほかからの業務説明およびディスカッション ●取締役・監査役による経営課題に対する懇話会：計4回実施 ●社内発表会および展示会：将来技術・品質をテーマに社外取締役・社外監査役が参加

取締役会実効性評価

取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」第23条ののっとり、取締役会の実効性に関し、毎年、分析・評価を行い、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施し、その結果の概要を適時適切に開示しています。

2023年度は、本取り組みを取締役会の機能発揮によりつなげていくことを目指し、昨年までに認識した課題への取り組み状況の確認に加え、アンケートの評価項目の再整理および取締役へのインタビュー範囲の拡大を行い、課題認識の相違の理由や背景の把握・分析を実施しました。

評価および分析の方法

実施期間と実施方法	2023年12月～2024年2月 第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式の回答およびインタビュー
対象者	アンケート：取締役(8名) および監査役(4名) 計12名 インタビュー：取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役(3名) 計6名
実施要領	1. 第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施 2. 第三者機関が取締役会議長、代表取締役社長、代表取締役副社長、社外取締役に対してインタビューを実施 3. 第三者機関がアンケートおよびインタビュー結果を集計・分析 4. 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論
アンケートによる評価項目	① 取締役会の役割・機能 ② 取締役会の構成 ③ 取締役会の運営 ④ 取締役会に対する支援体制 ⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション ⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制 ⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営 ⑧ 株主との対話 ⑨ 取締役会の継続的な改善

評価結果

当社取締役会は、第三者機関から集計・分析結果の報告を受け、以下の通り議論・確認を行いました。

1. 総評

当社の取締役会は、新経営体制のもとで、意欲的に戦略を推進する強い執行を支える取締役会として、実効性が確保されていることを確認しました。

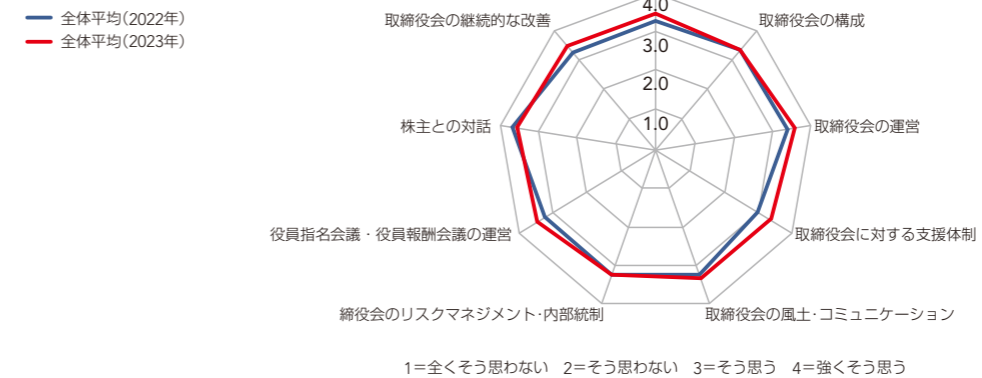
2. 当社取締役会の特徴

項目	概要
モニタリング機能を重視した取締役会	業界において独自のポジションに位置している、という前提を社外取締役も理解したうえで議論している。戦略の方向性が明確に示され、執行が熱意を持って取り組み、執行を応援し見守る取締役会が現状うまく成立している。
自由闊達な議論が行える環境	発言しやすい環境により、自由闊達な議論を行うことができている。
コンプライアンス・リスクマネジメントに対する意識の高さ	リスクマネジメント・コンプライアンス委員会報告が年間で5回実施されるなど、コンプライアンスやリスクマネジメントに対する意識が高い。
支援部門としての機能を果たす事務局	情報提供、事前説明、取締役会資料などの点について、社外取締役から不満の声がほとんど上がっていない。事務局が監督と執行の結節点としてうまく機能している。

2023年度の進捗と2024年度の対応課題

2023年度の対応状況		2024年度以降の対応課題	
指摘課題	前年度の課題改善に向けた取り組み	評価	対応課題の方向性
中長期的な経営戦略に関する議論	経営懇話会を機動的に活用し、充実した議論がなされた。中長期的な経営戦略の進捗状況等は、引き続き定期的な情報のアップデートを図る。	改善	「新経営体制の方針」における電動化戦略などの進捗状況に応じたアジェンダのセッティング、グループ全体のモニタリングの在り方について、引き続き議論を活発化させていく。
社外取締役支援体制のさらなる強化	取締役会以外の場での情報共有や現場視察など、社外取締役への情報インプットの機会を増やすことで、社外取締役としての機能発揮を支援する体制の強化を図った。	改善	社外取締役のより一層の機能発揮を促すべく、執行トップおよび監査役とのコミュニケーション機会の拡充に取り組む。
役員指名会議のさらなる実効性向上と機能評価	CEO交代直後であり、CEOサクセッションプロセスの高度化は今後の議論が必要。役員指名会議として、育成スキーム構築、スキル・マトリックスを有効活用した計画的な育成など、役員サクセッションのプロセスへの関与は今後の検討課題である。	改善 途上	社外取締役の選任プロセスの見直し、全役員を対象としたスキル・マトリックスの整備・活用、サクセッション議論の深化など、CEOを中心とした役員の育成・選抜プロセスの一層の深化を図る。

アンケート結果



評価項目

評価項目	評価項目	評価項目	
① 取締役会の役割・機能	取締役会の役割・機能の認識	⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション	
	執行役員への権限委譲		
	報告体制		
経営の監督	多様な価値観		
取締役会の規模	ステークホルダー視点		
② 取締役会の構成	取締役会の構成(社内外比)	取締役と執行	
	取締役会の構成(多様性・専門性)	社外取締役間	
	開催頻度・時間・配分	取締役と監査役	
③ 取締役会の運営	議題の妥当性	⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制	
	議題付議のタイミング		リスクマネジメント
	資料の質・量		グループガバナンス
	資料配布のタイミング	内部統制・コンプライアンス	
	事前説明	⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営	
	説明・報告の内容		株主・投資家への適切な開示の監督
取締役会の議論	株主・投資家からの意見の共有		
④ 取締役会に対する支援体制	議長の采配	株主・投資家との対話の充実化	
	情報提供の環境・体制	⑨ 取締役会の継続的な改善	
	社外役員への情報提供		昨年度の実効性評価の結果を踏まえた改善状況
社外役員のトレーニング			
社内役員のトレーニング			

監査

監査役監査

当社監査役は、取締役会などの重要会議への出席に加え、執行役員等との意見交換ならびにグループ企業の取締役および監査役との個別のコミュニケーションなどの活動を通じて、グループ全体にわたる内部統制の構築および運用状況をはじめとする経営執行状況について幅広く情報収集するとともに、その有効性の検証を行っています。また、これら監査活動を通じて得られた所見にもとづき必要な助言、提言を行っています。

2023年度 活動状況

監査役の主な活動状況

- 経営モニタリングと執行状況の確認

取締役会、経営会議、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会などの重要な会議に出席し、経営意思決定プロセスのモニタリングを行うとともに、必要に応じ、会議外の機会を含めて説明を求め積極的に意見を表明

- 取締役や執行役員等とのコミュニケーションおよびグループ企業を含む各事業所などにおける内部統制状況の確認

取締役や執行役員等との意見交換や主要な事業所やグループ企業への往査・視察ならびにグループ企業取締役および監査役との連携を通じて、グループ内部統制の整備・運用状況を含む業務執行状況を確認

法務部、リスクマネジメント・コンプライアンス室および監査部との定例会議を通じて、グループ全体にわたるリスク管理実務の状況を確認

- 三様監査体制間の連携

内部監査部門、会計監査人との定期的な報告会などを通じて情報共有や意見交換を行い、三様監査体制下における緊密な相互連携を行うとともに、連携した監査活動を実施するなどにより、グループを通じた内部統制の有効性に関する相互検証を実施

監査役会 開催回数 12回

- 決議事項

当事業年度の監査方針、監査計画ならびに監査業務分担、株主総会（監査役選任）議案の同意、会計監査人の評価および選解任、会計監査人の監査報酬の同意、監査報告書の作成など

- 報告事項

個々の監査役活動に基づき得られた所見などを報告・共有するとともに、予防的監査の視点からリスクマネジメント上配慮すべきと目される事案について、担当部門からの報告を受け、経営執行状況の適格性の確認を実施

内部監査

独立・客観的な立場から内部統制の整備・運用状況およびリスクマネジメントの有効性を評価し、当社および国内外のグループ企業の業務執行の適切性について確認するとともに、必要に応じ改善に向けた助言・提案を行っています。

体制と取り組み

社長直属の監査部（18名）を設置、年度初めにグループ全体のリスクおよび内部統制の状況を考慮した業務監査計画を策定し業務監査を実施

業務監査結果の報告

業務監査における監査報告書について月に一度の定例報告会にて社長に直接報告すると同時に、すべての取締役および監査役ならびに関係部門に配布、並行して半期ごとに取締役会で、四半期ごとに全執行役員で構成される合同会議で報告を実施

社外監査役

選任基準 ●社外監査役には、経営陣から独立した経営監視機能として、広範かつ高度な知見に基づく適法性・妥当性の観点からの監査の役割を期待しています。

- 東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準のほか、社外役員の独立性に関する判断基準を当社においても定め、社外監査役を選任しています。

社外監査役の選任理由と2023年度の活動状況

氏名	選任理由	出席回数	重要な兼職の状況
古澤 ゆり氏 2022年6月 就任	国土交通省において要職を歴任し、内閣の機関では働き方改革・女性活躍・ダイバーシティ推進に携わり、また、民間企業での海外事業展開も経験しており、幅広い視野と高い見識を有していることから、社外監査役として適任であると考え選任しています。	取締役会 ^{*1} 13回／100% 監査役会 12回／100%	株式会社クボタ 社外監査役
樹田 恭正氏 2023年6月 就任	アステラス製薬株式会社においてCFOの経験を持ち、財務・経理を中心に経営全般の深い知見を有しています。また、デロイトトーマツグループにおいて独立非業務執行役員を歴任し、また、オリンパス株式会社において社外取締役監査委員長としての経験もあり、幅広い視野と高い見識を有していることから、社外監査役として適任であると考え選任しています。	取締役会 ^{*1} 10回／100% ^{*2} 監査役会 10回／100% ^{*2}	

※1 上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

※2 樹田 恭正氏の出席回数は、当社監査役に就任した2023年6月21日開催の第92期定時株主総会以降を対象にしています。

* 「重要な兼職の状況」は2024年9月末日時点の状況です。

内部統制

体制

内部統制とリスクマネジメントの実効性を高めることを目的に、CRMO（最高リスク管理責任者）が統括するリスクマネジメントグループから監査部を独立させ、内部監査部門の組織上の独立性をより高いレベルで確保し、内部統制の有効性を高める体制を整えています。

内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則にもとづき、「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制の整備」「その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団の適正を確保するために必要なものとして、法務省令で定める体制の整備」についての基本方針を取締役会において決議しています。なお、この基本方針については、随時見直しを図り、整備・運用を行っています。

財務報告に係る内部統制

金融商品取引法にもとづく「内部統制報告制度」に関して、当社の財務報告に係る内部統制の整備および運用については、CEO（最高経営責任者）およびCFO（最高財務責任者）が責任を有しています。またその評価については、連結会計年度の末日を基準日として行っており、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価に関する基準に準拠しています。

2024年3月31日現在の整備および運用状況については、評価の結果、有効であると判断し、その旨の内部統制報告書を会計監査人の監査を得て発行しました。



第93期 有価証券報告書および内部統制報告書については、当社IRサイトに掲載しています。
https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_93.pdf

役員報酬制度

役員報酬制度の改定

当社は、取締役および執行役員（社外取締役を除く。以下、「取締役等」という。）に対する当社グループの中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを強化するため、役員報酬制度の見直しの一環として、2024年度に譲渡制限付株式報酬制度を改定しました。今回は主に以下3点の改定を行っており、2024年6月19日に開催された第93期定時株主総会にて承認可決され、2024年度の役員報酬から適用しています。

株式報酬の構成比率拡大

役員報酬については、2017年度より定額報酬型（以下、「RS^{*1}」という。）の譲渡制限付株式報酬を導入し、2022年度には変動報酬型（以下、「PSU^{*2}」という。）を加え、段階的に株式報酬のウェイトを高めてきました。2024年度の改定では株式報酬の構成比率をさらに増やし、企業価値の向上と報酬の連動性をより高めました。本改定により代表取締役社長CEOの報酬は、基本報酬、年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬の各報酬の基本的な構成比率が1：0.5：0.7（うち、PSU 0.5+RS 0.2）となります。なお、社外取締役の報酬は従前の通り、基本報酬のみとします。

PSUにおける業績指標（以下、「KPI」という。）として相対TSR（対 配当込みTOPIX成長率）を追加

2024年度の改定では従前のKPIに加えて、企業価値の改善に関する指標である相対TSR（対 配当込みTOPIX成長率）を定量（財務）評価におけるKPIに新たに追加しました。

株式報酬に対するクローバック条項の導入

報酬がバランスの向上を目的とし、株式報酬割合の増加を機に、株式報酬制度にクローバック条項を導入します。譲渡制限期間中または譲渡制限の解除後3年以内に、当該役員に非遵行為があった場合および株式付与の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合は、当社は役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該役員に対し、本割当株式の全部もしくは一部の無償取得、または当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができるものとします。

※1 Restricted Stock

※2 Performance Share Unit

役員報酬制度の概要

基本報酬

基本報酬として、月例の固定報酬を支給します。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境などを勘案して具体的な金額を決定します。

年次業績連動賞与（短期インセンティブ）

KPIは当事業年度の連結税引前利益を基礎とし、上位の役位ほど年次業績への連動性を強めた報酬テーブルを設定し、毎年一定の時期に現金報酬として支給します。また、専務執行役員・常務執行役員・執行役員に対しては、年次業績のほか人材育成への貢献度などを勘案したうえで、具体的な金額を決定します。なお、社外取締役への支給は行いません。

譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）

- ・定額報酬型（RS）：毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付します。
- ・変動報酬型（PSU）：毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット=1株換算）を付与し、評価期間後、ユニット数に各業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率を乗じて算定された数の当社普通株式を交付します。

<2024年度のPSUのKPI>

定量（財務）評価には連結ROEを、定性（非財務）評価には従業員エンゲージメント指数改善ポイントおよび相対TSR（対配当込みTOPIX成長率）を採用しています。

なお、社外取締役への譲渡制限付株式報酬の支給は行いません。

取締役報酬制度のイメージ（代表取締役社長CEOの場合）

	固定分	短期インセンティブ	中長期インセンティブ	
	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬	
			変動報酬型（PSU）	定額報酬型（RS）
構成比*	1	0.5	0.5	0.2

※ 年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬（変動報酬型／定額報酬型）の構成比は基本報酬を1とした際の比率

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

2024年度における取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は以下の通りです。

（2024年5月15日取締役会において決定）

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針																													
1. 基本方針	当社の取締役の報酬は、以下に掲げる項目の観点から決定することを基本方針とする。 (1) その役割と責務に相応しい水準とし、適切、公正かつバランスの取れたものとする。 (2) 企業業績と企業価値の持続的な向上に対する動機付けや優秀な人材確保に配慮した体系とする。 具体的には、社外取締役を除く取締役については、基本報酬、年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬（国内非居住役員は譲渡制限付株式に代わりファントムストック）により構成する。社外取締役については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととする。なお、個人別の報酬の総額及び各項目の水準は、外部専門機関等の調査データを活用し、職責や社内社外の別に応じて設定する。																												
2. 業績連動報酬を除く金銭報酬（以下「固定金銭報酬」という）、業績連動報酬及び非金銭報酬の額等の決定に関する方針（報酬を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）	(1) 固定金銭報酬に関する方針 基本報酬として、月例の固定報酬を支給する。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額を決定するものとする。 (2) 業績連動報酬に関する方針 社外取締役を除く取締役に対する年次業績連動賞与として、業績指標（以下「KPI」という）として当事業年度の連結税引前利益を基礎とする役位に応じた報酬テーブルを設定し、毎年、一定の時期に現金報酬として支給する。また、当社グループの中長期戦略の目標達成を後押しするため、非金銭報酬として付与する譲渡制限付株式報酬（後記(3)）の一部について、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させるパフォーマンス・シェア・ユニット（以下「PSU」という）とする。PSUのKPIは、財務指標として中期戦略において重視する連結株主資本利益率、中長期的な企業価値の向上に資する株主総利回りを、非財務指標として従業員エンゲージメントを採用する。なお、年次業績連動賞与及びPSUのKPI及び各KPIの構成割合は、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会で見直しを審議決定するものとする。 (3) 非金銭報酬に関する方針 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを強化するとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役を対象に譲渡制限付株式報酬を交付する。譲渡制限付株式報酬は、その一部を定額報酬型、残りを変動報酬型とし、いずれについても在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除するものとする。定額報酬型の譲渡制限付株式報酬（RS）は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付する。変動報酬型の譲渡制限付株式報酬（PSU）は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲及び諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数のユニット（1ユニット=1株換算）を付与し、評価期間後、ユニット数に各業績指標の目標達成度合いに連動して定められる支給率を乗じて算定された数																												
3. 固定金銭報酬の額、業績連動報酬の額及び非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針	社外取締役を除く取締役の種類別の報酬割合については、外部専門機関を利用して調査した同業企業ならびに同業他社の報酬水準及び報酬ミックスを参考に、また、当社従業員給与の水準、社会情勢等を考慮し、概ね次の割合を目安とする（業績連動報酬については基準額の割合）。 <table><thead><tr><th rowspan="2"></th><th colspan="2">内訳</th><th colspan="2">割合</th></tr><tr><th>基本報酬</th><th>年次業績連動賞与</th><th>譲渡制限付株式報酬 PSU RS</th><th>社長 社長以外の取締役</th></tr></thead><tbody><tr><td>固定金銭報酬</td><td>●</td><td></td><td></td><td>1 1</td></tr><tr><td>業績連動報酬</td><td></td><td>●</td><td>●</td><td>1 0.9</td></tr><tr><td>非金銭報酬</td><td></td><td></td><td>● ●</td><td>0.7 0.6</td></tr></tbody></table> 報酬水準及びミックスは、当社の経営環境、及び同業企業、同業他社の状況その他の事情を勘案し、適宜、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、見直しを行うものとする。						内訳		割合		基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬 PSU RS	社長 社長以外の取締役	固定金銭報酬	●			1 1	業績連動報酬		●	●	1 0.9	非金銭報酬			● ●	0.7 0.6
	内訳		割合																										
	基本報酬	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬 PSU RS	社長 社長以外の取締役																									
固定金銭報酬	●			1 1																									
業績連動報酬		●	●	1 0.9																									
非金銭報酬			● ●	0.7 0.6																									
4. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項	取締役会は、役員の報酬等に関する決定プロセスの公平性や透明性を確保するため、任意の委員会として、過半数が独立社外取締役で構成される役員報酬会議を設置する。なお、役員報酬会議の議長は、取締役会の決議によって選任する。役員報酬会議は、株主総会決議及び取締役会決議に基づき、取締役の基本報酬、年次業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬等の具体的な額並びにそれらの支給時期等の決定権限について委任を受けるものとし、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議の上で決定する。なお、譲渡制限付株式報酬にかかる個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定した基準額を踏まえ、取締役会の決議によって定める。役員報酬制度の改定等、全体に関わる事項については、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会にて審議・決定する。 以上																												

2023年度の業績連動報酬等に関する事項

役員報酬会議は取締役会の委任を受け、2023年度の税引前利益実績を基礎とし、上位の役位ほど年次業績への連動性を強めた報酬テーブルを設定し、各取締役に支給する年次業績連動賞与を決定しています。当期業績に対する年次業績連動賞与の額およびPSUに用いたKPIに関する実績は右表の通りです。

2023年度に係る取締役および監査役の報酬等の総額

	区分	基本報酬（月額固定）	年次業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		合計
				PSU	RS	
取締役 11名	社内取締役 7名	213	244	69	65	591
	社外取締役 4名	38	—	—	—	38
監査役 6名	社内監査役 2名	63	—	—	—	63
	社外監査役 4名	26	—	—	—	26
合計 17名		340	244	69	65	718

*1 上表には、2023年度の末日までに退任した社内取締役2名、社外取締役1名、社外監査役2名を対象に含んでいます。2023年度末において、取締役は8名（うち、社外取締役3名）、監査役は4名（うち、社外監査役2名）です。

*2 上表の総額は、2023年度末に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬（国内非居住者に付与されるファントムストック、PSUなど）が含まれています。

*3 ファントムストックおよびPSUの額については、2024年3月31日付の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値にて算出しており、実際の支給の際には、交付時株価を適用します。

政策保有株式

政策保有に関する方針

当社は、政策保有株式として保有する上場株式について当該企業と対話を行い、毎年取締役会において、定量的には保有にともなう便益を「配当利回り」で、資本コストは「WACC」でそれぞれ測定し比較検証しています。その結果を参考に、定性的に中長期的な経営戦略および事業戦略に資すると判断した場合のみ保有を継続することとしています。

政策保有株式に係る検証の内容

当社は、上記の方針に基づき、政策保有株式として保有する上場株式の縮減を着実に行ってきました。2015年3月末時点で保有していた60銘柄が、縮減の結果、2021年3月末に2銘柄となりました。これら2銘柄は下記の理由から現時点で保有は不可欠であると判断していますが、今後も継続的に、少なくとも年に一度は当該企業と対話を行い、毎年取締役会において評価・精査し、保有の可否について判断していきます。

純投資目的以外の目的で保有する上場株式の全銘柄

2024年3月31日現在

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)	保有目的
株式会社群馬銀行	2,850,468	2,503	当社主力工場の地元の地方銀行として、当社のみならず、地場サプライヤーの日米拠点に対しても、金融業務を通じて支援を受けています。重要なパートナーとして、金融取引などを対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。
株式会社みずほフィナンシャルグループ	372,097	1,133	みずほフィナンシャルグループ各社より、金融取引を中心にサポートを受けており、中でもみずほ銀行は、当社の最重要取引銀行として長年に渡り幅広く経営をサポートいただいています。取引を対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。

政策保有株式に係る議決権行使基準

政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使については、業績不振が継続していないか、十分な人数の独立社外取締役を設置し適切に経営の監督が行われているか、コーポレートガバナンス上の問題がないかなどの評価項目を備えた議決権行使基準を取締役会にて審議のうえで定めています。これを原則としつつも、画一的な判断とならないよう、少なくとも毎年1回は保有先と対話を行い、当該企業の業績、経営方針および中長期経営計画に鑑みたくうで、企業価値の向上、コーポレートガバナンスおよび社会的責任の観点も踏まえ、適切に議決権を行使しています。また今後も毎年、議決権行使基準は見直しの可否を検証していきます。

株主・投資家の皆様との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するべく、株主や投資家、アナリストとの間で建設的な対話を行い、長期的な信頼関係の構築に努めています。CEO・CFOによる決算説明会や海外ロードショー（北米・欧州）の実施をはじめ、経営陣による事業・技術説明会を行うなど積極的な対話の実行により相互理解を深めるとともに、株主・投資家の皆様との対話内容や指摘事項を取締役会や関係部門へ定期的に報告し、さらなる開示や対話の充実などにつなげていきます。

社内推進体制

CEOおよびCFOの全体統括のもと経営陣が建設的な対話を推進するとともに、対話のさらなる充実を図るためにIR部が中心となり、経営企画、取締役会事務局、財務・経理、法務、人事、サステナビリティ、知的財産、内部監査部門等の関係部門が有機的に連携を行っています。

社内へのフィードバック

株主や投資家、アナリストの皆様との対話において把握した意見・懸念などの内容は、必要に応じて取締役会に報告を行うとともに、活動報告として定期的にと取締役・監査役・執行役員のほか、関連部署にフィードバックしています。

インサイダー情報管理

対話において未公表の重要な内部情報（インサイダー情報）が漏れることを防ぐために、内部者取引防止全社規則に基づき、情報管理を徹底しています。さらに当社のディスクロージャーポリシーにもとづき、株主・投資家の皆様との適切な対話を実施しています。



ディスクロージャーポリシー

<https://www.subaru.co.jp/ir/disclosure.html>

2023年度 対話実績

経営陣が参加する各種イベント・取材に加え、当社事業への理解深化を目的とした商品・技術説明会などを通して、国内外の様々な属性の株主や投資家、アナリストの皆様と対話を行っています。

株主・投資家との対話実績

対話イベント	回数	主な対応者*
決算説明会	4回	代表取締役社長、代表取締役副社長、取締役専務執行役員CFO、専務執行役員経営企画本部長
スモールミーティング	9回	代表取締役社長、取締役専務執行役員CFO、執行役員IR部長
証券会社主催カンファレンス	6回	取締役専務執行役員CFO、執行役員IR部長
商品・技術説明会、工場見学会	3回	常務執行役員CTO、技術本部、商品企画本部、IR部門など

個別対話	回数	主な対応者*
投資家・株主との対話 (うち、海外投資家・株主との対話)	211回 (114回)	代表取締役社長、取締役専務執行役員CFO、執行役員IR部長、IR部門
アナリストとの対話	87回	執行役員IR部長、IR部門

※主な対話者の役職については実施時点の役職で記載しています。

対話における主要トピックス

直近の業績について	部品供給課題および生産状況、米国市場の状況、価格政策など
電動化に向けた取り組みについて	国内生産体制の再編計画と投資金額など
ESG関連について	カーボンニュートラル、人的資本経営、ガバナンスのさらなる強化に関する取り組みなど
「新経営体制における方針」について（2023年8月2日公表）	
株主還元について	

コンプライアンス

考え方

当社では、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の一つと位置づけて、SUBARUグループのすべての役員および従業員がコンプライアンスマニュアルや法令をはじめとする社内規程および社会の倫理・規範に則した行動を行うことを隅々にまで浸透・定着させています。万が一、そこで掲げた行動基準に違反するようなことがあれば、法令などの定めにより罰せられ、会社に損害が発生するばかりでなく、お客様、お取引先様をはじめとするステークホルダーの皆様や社会からの信用・信頼を失うこととなります。当社では、SUBARU全体でのコンプライアンスの徹底が経営の基盤を成すということ、従業員一人ひとりが強く認識して行動できるよう、コンプライアンス体制・組織の構築および運営ならびに各種研修などの活動を実施しています。



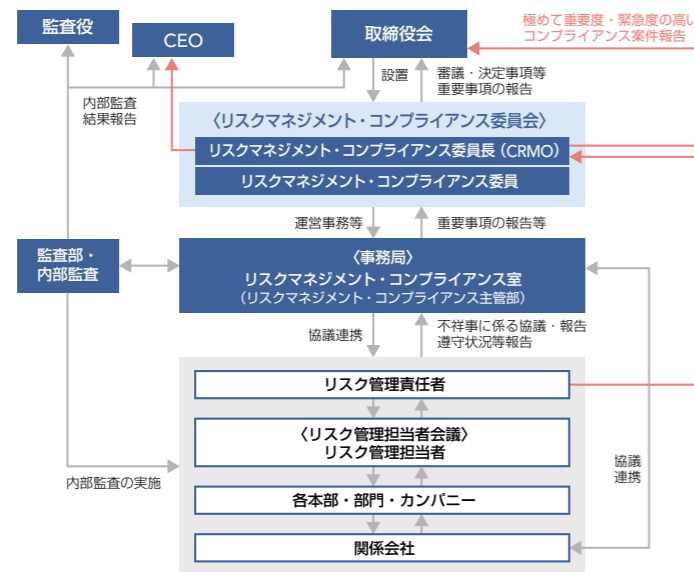
コンプライアンスマニュアル

体制

当社グループは、コンプライアンスを推進する全社的な組織として「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」を設置し、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、同委員会の委員長となり、グローバルかつグループワイドでの取り組みを実行しています。加えて、各種方針などの策定、SUBARUグループ全体でのコンプライアンス活動状況、内部通報制度運用状況など、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っており、その内容については取締役会へ付議・報告しています。

また、各部門はそれぞれコンプライアンス推進のための実践計画（コンプライアンス・プログラム）を毎年度策定し、法令遵守管理や従業員へのコンプライアンス啓発などに関する継続的・計画的な自主活動を進めるほか、コンプライアンス遵守状況の確認を通して、PDCAを実行しています。

コンプライアンス体制



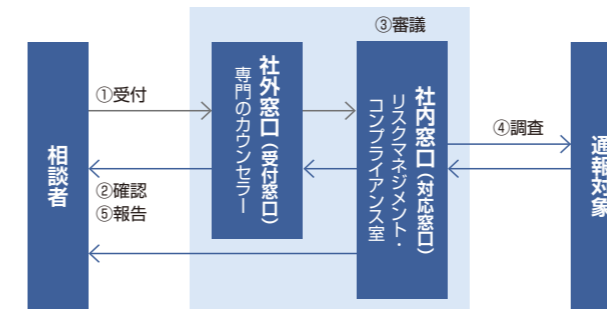
コンプライアンス・ホットライン制度

SUBARUと国内のグループ会社で働く従業員や派遣社員は、グループ内のコンプライアンスに関する問題を発見した場合、「コンプライアンス・ホットライン」を利用して「内部通報窓口」に相談することができます。

「内部通報窓口」は、電話・Web・郵送などにより受け付けた通報を、公益通報者保護法に定める従事者に指定された従業員が、事実調査や対応にあたります。また、利害関係のない第三者の外部専門事業者による社外窓口を設け、受付時間の拡大と通報者の秘匿性および機密性を強化しています。

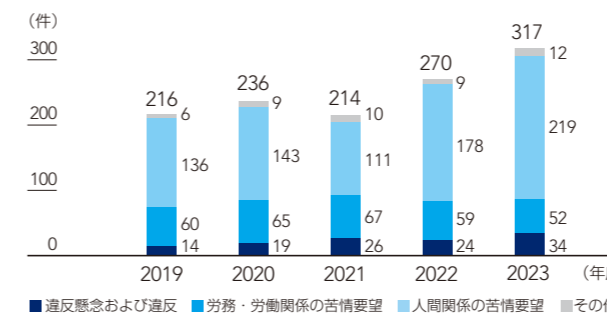
同制度の周知を図る取り組みにより、コンプライアンス意識が向上するとともに、些細なことでも気軽に相談できる風土が醸成されたことで、直近5年間の相談件数は増加傾向にあります。また、相談の8割以上は人間関係や労務・労働関係であることから、職場問題の吸い上げと解決の窓口として、組織風土改革にも寄与しています。

SUBARUコンプライアンス・ホットライン



- ① 相談の受付
- ② 相談者の意向確認（匿名／顕名、要望など）
- ③ 調査方針会議による審議（相談者意向を前提とした対応方針など）
- ④ リスクマネジメント・コンプライアンス室および協力者（人事部門、職場所属長など）による調査および是正措置確認
- ⑤ 相談者への報告（必要な場合）

コンプライアンス・ホットラインの相談内容の内訳と推移



2023年度 相談件数について

相談件数 317件

うちコンプライアンス違反懸念および違反 34件

2023年度は重大なコンプライアンス違反に該当するものはありませんでした。

34件のうち8件はパワハラなどのハラスメントと認定される行為がありましたが、ハラスメントに特化した各種研修を行うなど、継続的な啓発活動を行っています。なお、労働基準法違反の事例はありませんでした。

賄賂防止

SUBARUと国内のグループ会社は、事業に関する贈賄行為の防止を重要な課題であると捉え、「コンプライアンスガイドライン」において下記の行動基準を定め、「コンプライアンスマニュアル」でその具体的な行動を周知して徹底しています。海外のグループ会社でも、現地法令を勘案した贈賄防止に関するガイドラインを定め、役職員に求められる行動の明確化を図っています。

- 国内外を問わず、公務員又はこれに準ずる立場の者への不正な接待・贈答・便宜そのほかの経済的な利益の供与、申出又は約束の禁止
- 公務員等に該当しないお取引先様やお得意先様とのお付き合いにおける社会通念上妥当な範囲を超える供与又は接受の禁止
- 公私のけじめをつけ、業務上知り得た情報等を利用した私的な利益の享受の禁止

当社における贈賄防止のためのモニタリングの仕組みでは、コンプライアンス違反の可能性のある事案の早期発見に向けて、全部門での実態調査を通じて情報収集を行うとともに、内部監査部門による業務監査などを実施しています。さらに、リスクの大きい事案などについては、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会および取締役会へ報告する体制とし、監督の強化を図っています。

なお、2023年度、当社グループでは、腐敗防止に関連する罰金、科料、和解金の支払いはなく、その違反による懲戒解雇の対象者はありませんでした。

税務方針

SUBARUグループは、社会の恩恵を受けることで事業活動が成り立っていることから、その利益を社会に還元することの意義を強く認識し、納税はその重要な要素と考えます。

健全な事業活動による持続的な発展を目指しながら、国・地域ごとの税務関連法令、国際機関などが公表している基準に従い、税務コンプライアンスの維持向上に努め、適正な納税を行い、企業の社会的責任を果たします。

その他コンプライアンス情報に関して

コーポレートガバナンスガイドラインおよび税務方針の詳細は当社HPもあわせてご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/compliance.html>

事業別概況

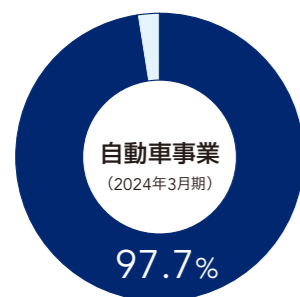
自動車事業



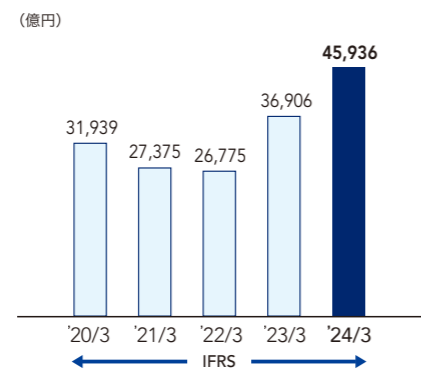
SUBARUは1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切って以降、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDなどのコア技術を起点に、新しいカテゴリーの開拓や世界初*の運転支援システム「アイサイト」に代表される技術価値の創造を通して、常にクルマの新しい価値を提供し、お客様との関係を深めてきました。近年では、米国を重点市場と位置づけ、SUVとスポーツモデルを中心とした商品ラインアップとするなど、限られた経営資源を強みと特長を伸ばすべき分野に集中させる戦略をとり、付加価値の高い商品を通して「安心と楽しさ」を提供しています。また、カーボンニュートラルの実現に向けては、BEVやHEVなどの基幹技術開発をアライアンスも活用しながら取り組みを加速させています。

※ステレオカメラのみで各種機能を実現した運転支援システムとして（SUBARU調べ）

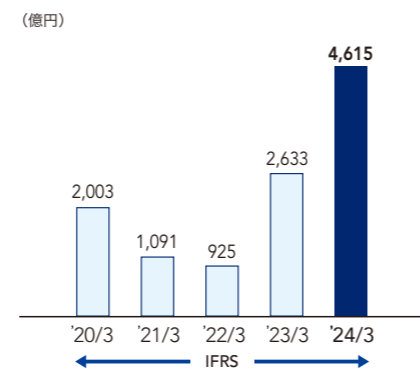
売上収益全体に占める割合



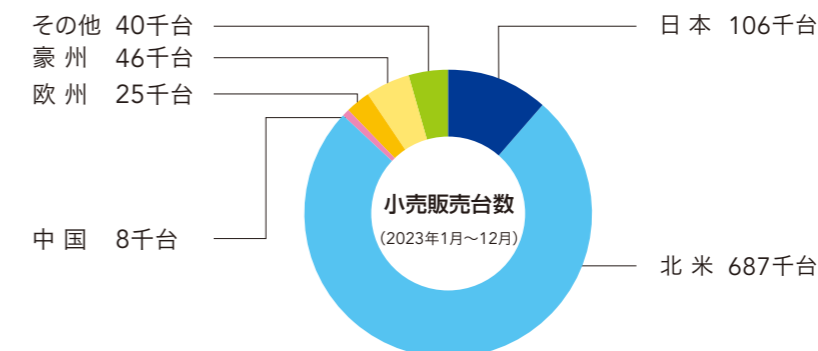
売上収益の推移



営業利益の推移



地域別販売台数



商品ラインアップ

SOLTERRA
SUV(BEV)

販売台数：14千台
販売地域：日本、北米、欧州、その他



LEVORG
LEVORG
LAYBACK

スポーツ/ワゴン
販売台数：16千台
販売地域：日本、豪州、その他



ASCENT
(その他市場名称：EVOLTIS)
SUV

販売台数：65千台
販売地域：北米、その他



WRX
スポーツ/セダン

販売台数：34千台
販売地域：日本、北米、豪州、その他



OUTBACK
SUV

販売台数：206千台
販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他



SUBARU BRZ
スポーツ/クーペ

販売台数：15千台
販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他



FORESTER
SUV

販売台数：226千台
販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他



LEGACY
セダン

販売台数：26千台
販売地域：北米



CROSTREK
SUV

販売台数：241千台
販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他



IMPREZA
ワゴン

販売台数：50千台
販売地域：日本、北米、欧州、豪州、その他



OEM

JUSTY



STELLA



SAMBAR VAN



CHIFFON



PLEO+



SAMBAR TRUCK



REX



販売台数：20千台
販売地域：日本(ダイハツ工業株式会社からのOEM供給です)

* 販売台数は小売販売における実績を対象期間は2023年1月1日~12月31日
販売地域は対象期間における実績

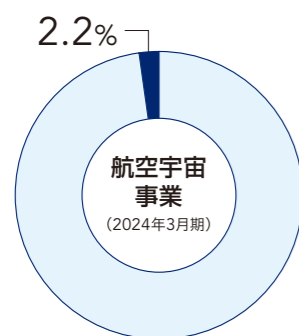
事業別概況

航空宇宙事業

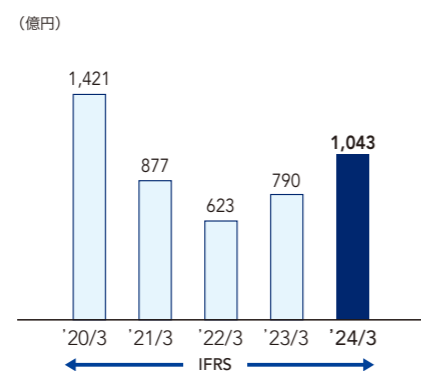


SUBARUの前身は、1917年に創設された「飛行機研究所」をルーツとする「中島飛行機」。航空宇宙事業は、「中島飛行機」から続くモノづくりへの情熱を受け継ぎ、防衛事業、民間事業、ヘリコプター事業という3つの柱にて、多種多様な航空機を開発・生産し、日本の航空宇宙産業をリードしています。防衛事業では、各自衛隊向けの練習機などに加え、オールジャパン体制での航空機システムの開発生産分担にかかわるなど幅広く事業を展開しています。民間事業では、米国ボーイング社との国際共同開発にて、「ボーイング787」などの大型航空機中央翼や様々な部位の開発・製造を担当しています。ヘリコプター事業では陸上自衛隊多用途ヘリコプター「UH-2」および民間向けバージョンの「SUBARU BELL 412EPX」の生産・納入を進めています。

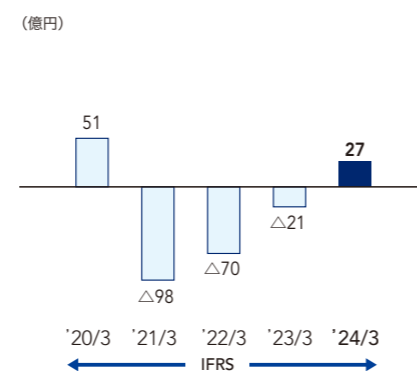
売上収益全体に占める割合



売上収益の推移



営業利益の推移



主な製品	・SUBARU BELL 412EPX	・多用途ヘリコプター「UH-2」	・初等練習機「T-5」「T-7」
	・無人偵察機システム	・哨戒機「P-1」、輸送機「C-2」主翼	・ボーイング787・777・777X中央翼

民間事業

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年にわたり主要パートナーの一つとして開発生産に関わってきました。SUBARUが担当する「中央翼」は、航空機の左右の主翼と前後の胴体をつなぎ、荷重を支える主要な部位で、中身は燃料タンクの役割も果たすため、高強度・高液密が求められることから、当社の持つ高い設計技術と組み立て技術を駆使してボーイング社のご期待に応えてきました。

愛知県にある半田工場は、30年以上にわたり、「ボーイング787」のほか、「ボーイング777X」「ボーイング777」、防衛省の哨戒機「P-1」および輸送機「C-2」向けの中央翼の生産を行う、世界的にも類まれな大型航空機の中央翼生産センターです。大型航空機中央翼の製造、出荷実績は累計で3,000機を超えています。



中央翼 (半田工場)

防衛事業

SUBARUは、航空自衛隊、海上自衛隊向け初等練習機システム、陸上自衛隊向け多用途ヘリコプター、戦闘ヘリコプターなどの事業において機体の製造、定期整備、補給、訓練など全般にわたる運用サポートをSUBARUグループ全体として半世紀にわたり実施しています。また無人機システム分野においては、多くの開発実績を誇り、現有システムの運用支援と将来システム研究開発に積極的に取り組んでいます。

さらに、戦闘機・輸送機・哨戒機など我が国における主要防衛航空機システムの開発事業に参画し、主翼・尾翼・複合材等の得意分野を中心に主要部位の開発・生産を担当しています。

防衛予算増額により、我が国の防衛事業の事業環境は大きく変化しています。SUBARUは長年の経験と実績に裏付けされた確かな技術力でお客様のニーズに的確に応え、我が国の防衛に貢献していきます。



T-5 海上自衛隊練習機

ヘリコプター事業

SUBARUは陸上自衛隊多用途ヘリコプター「UH-2」、民間向けバージョンの「SUBARU BELL 412EPX」の量産ラインを宇都宮製作所に設置し、生産を進めています。「UH-2」は航空輸送や災害時における人命救助、住民避難、また消火活動など国民の安全・安心を守る任務に使用されます。

「SUBARU BELL 412EPX」も受注を順調に伸ばし、過酷な条件下でも運航できる高い信頼性や、優れた整備性を誇り、日本だけでなく世界各国での活躍が期待されます。

今後も、機体の製造・販売のみならず、部品供給や定期整備等を通じ、国内に製造/整備基盤を抱える会社として、お客様の安全・安心な運航をサポートしていきます。



UH-2 陸上自衛隊多用途ヘリコプター

今後に向けた取り組み

SUBARUは愉しく持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーンも含めた生産プロセスの省人化に向けたDX、Sustainable Aviation Fuel (SAF) の活用や電動化などのGXの取り組みを進めています。また安全・安心な将来モビリティの実現に向け、自動車部門と航空宇宙カンパニーが協力しながら様々な技術実証を続けています。



将来モビリティ技術実証

10年間の主要連結財務データ

株式会社SUBARUおよび連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

日本基準							国際財務報告基準(IFRS)							
	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3		'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3		
損益状況(会計年度)							損益状況(会計年度)							
売上高 ^{*1}	百万円	2,877,913	3,232,258	3,325,992	3,232,695	3,160,514	売上収益	百万円	3,156,150	3,344,109	2,830,210	2,744,520	3,774,468	4,702,947
売上原価	百万円	2,017,490	2,187,136	2,386,266	2,442,706	2,561,753	売上原価	百万円	2,558,262	2,728,605	2,337,614	2,240,595	3,037,993	3,710,521
売上総利益	百万円	860,423	1,045,122	939,726	789,989	598,761	売上総利益	百万円	597,888	615,504	492,596	503,925	736,475	992,426
販売費及び一般管理費 ^{*1}	百万円	437,378	479,533	528,916	410,542	403,232	販売費及び一般管理費	百万円	298,875	308,227	279,867	303,136	342,015	396,864
営業利益	百万円	423,045	565,589	410,810	379,447	195,529	営業利益	百万円	181,724	210,319	102,468	90,452	267,483	468,198
税金等調整前当期純利益	百万円	392,206	619,003	394,695	297,340	195,838	税引前利益	百万円	186,026	207,656	113,954	106,972	278,366	532,574
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	261,873	436,654	282,354	220,354	147,812	親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	141,418	152,587	76,510	70,007	200,431	385,084
減価償却費 ^{*2 *3}	百万円	71,821	72,938	85,653	102,102	102,749	減価償却費 ^{*3}	百万円	187,077	192,742	206,317	224,055	239,806	217,780
資本的支出 ^{*3}	百万円	135,346	168,338	196,616	193,789	169,960	資本的支出 ^{*3}	百万円	274,281	284,669	258,229	244,436	257,950	328,469
研究開発費	百万円	83,535	102,373	114,215	121,084	102,719	研究開発支出	百万円	102,719	118,735	101,626	113,752	107,780	113,508
財政状態(会計年度末)							財政状態(会計年度末)							
純資産	百万円	1,030,719	1,349,411	1,464,888	1,561,023	1,612,825	資本合計	百万円	1,689,899	1,720,123	1,786,383	1,901,019	2,109,947	2,565,394
自己資本	百万円	1,022,417	1,343,732	1,458,664	1,552,844	1,605,291	親会社の所有者に帰属する持分	百万円	1,682,248	1,712,881	1,777,735	1,890,789	2,100,973	2,563,204
総資産 ^{*4}	百万円	2,199,714	2,592,410	2,762,321	2,866,474	2,982,725	資産合計	百万円	3,180,597	3,293,908	3,411,712	3,543,753	3,944,150	4,814,149
自己資本比率 ^{*4}	%	46.5	51.8	52.8	54.2	53.8	親会社所有者帰属持分比率	%	52.9	52.0	52.1	53.4	53.3	53.2
キャッシュ・フロー							キャッシュ・フロー							
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	311,543	614,256	345,442	366,298	174,006	営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	250,732	210,134	289,376	195,651	503,759	767,665
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(172,780)	(255,676)	(254,252)	(150,711)	(158,327)	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(190,119)	(25,844)	(272,174)	(179,723)	(336,813)	(703,699)
フリーキャッシュ・フロー	百万円	138,763	358,580	91,190	215,587	15,679	フリーキャッシュ・フロー	百万円	60,613	184,290	17,202	15,928	166,946	63,966
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(110,546)	(126,190)	(189,044)	(170,937)	(96,617)	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(141,551)	(15,818)	13,966	(98,502)	(122,307)	(66,469)
1株当たり情報							1株当たり情報							
当期純利益(EPS)	円	335.57	559.54	365.77	287.40	192.78	当期利益(EPS)	円	184.44	198.99	99.77	91.28	261.33	509.2
純資産(BPS)	円	1,310.15	1,721.90	1,902.56	2,025.31	2,093.60	親会社所有者帰属持分(BPS)	円	2,193.97	2,233.76	2,318.17	2,465.41	2,739.27	3,409.45
配当金	円	68	144	144	144	144	配当金	円	144	100	56	56	76	106
その他情報							その他情報							
単独為替レート	円/米ドル	108	121	108	111	111	単独為替レート	円/米ドル	111	109	106	112	135	144
発行済株式総数	千株	782,865	782,865	769,175	769,175	769,175	発行済株式総数	千株	769,175	769,175	769,175	769,175	769,175	753,901
株主数 ^{*5}	人	70,942	79,594	76,471	132,570	133,879	株主数 ^{*5}	人	133,879	145,289	142,890	147,507	139,908	121,965
単独従業員数	人	13,883	14,234	14,708	14,879	15,274	単独従業員数	人	15,274	15,806	16,478	16,961	17,228	17,347
連結従業員数	人	29,774	31,151	32,599	33,544	34,200	連結従業員数	人	34,200	35,034	36,070	36,910	37,521	37,693
台数情報							台数情報							
連結完成車販売台数 ^{*6}	千台	911	958	1,065	1,067	1,000	連結完成車販売台数 ^{*6}	千台	1,001	1,034	860	734	852	976
自動車生産台数	千台	914	951	1,056	1,050	989	自動車生産台数	千台	989	1,031	810	727	874	970
国内	千台	708	715	721	701	617	国内	千台	617	664	525	455	575	602
海外 ^{*7}	千台	207	236	335	349	372	海外 ^{*7}	千台	372	367	285	272	299	368

* 当社グループは2020年3月期第1四半期より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用。

※1 2019年3月期より会計方針変更(売上高から販売奨励金を控除)、2018年3月期より遡及適用。

※2 2019年3月期より会計方針変更(当社および国内連結子会社の一部の有形固定資産の償却方法を定率法から定額法へ変更)。

※3 有形固定資産および無形固定資産の合計額。

※4 2019年3月期より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正]を適用、2018年3月期より遡及適用。

※5 1単元の株式数100株。

※6 当社および連結子会社の完成車販売台数。

※7 米国生産拠点 Subaru of Indiana Automotive, Inc.



財務情報に関して

財務情報に関する詳細は当社WEBもあわせてご参照ください。
<https://www.subaru.co.jp/ir/library/>

5年間の販売台数データ

3月31日に終了した各会計年度

連結完成車 地域別販売台数

(単位：千台)

	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3
国内					
レガシィ	4.7	2.6	4.9	7.6	5.7
インプレッサ	42.9	30.7	22.5	25.0	32.7
フォレスター	30.1	22.9	23.4	22.8	20.1
レヴォーグ	11.8	20.1	15.0	15.7	18.6
WRX	8.5	2.8	0.2	3.9	2.0
SUBARU BRZ	1.2	0.8	5.0	4.1	3.8
ソルテラ	—	—	—	0.4	0.4
OEM	2.7	1.9	1.7	1.7	3.4
登録車計	101.9	81.9	72.6	81.1	86.6
軽自動車	23.9	19.9	16.8	18.5	12.3
国内計	125.8	101.8	89.4	99.7	98.9
米国					
レガシィ	197.2	186.3	153.1	178.9	203.3
インプレッサ	196.5	173.6	149.7	193.9	205.0
フォレスター	200.5	176.2	121.9	116.1	188.7
WRX	21.0	18.7	20.2	28.3	22.1
アセント	84.6	54.9	58.8	68.0	61.7
SUBARU BRZ	1.8	2.0	2.6	3.4	4.0
ソルテラ	—	—	—	3.2	10.5
米国計	701.6	611.6	506.3	591.8	695.3
カナダ					
レガシィ	13.0	9.7	11.4	11.6	14.6
インプレッサ	25.7	24.0	24.5	16.5	30.6
フォレスター	14.8	10.4	7.3	8.0	11.7
WRX	2.5	2.6	2.6	2.6	3.9
アセント	4.0	2.7	2.7	3.4	3.5
SUBARU BRZ	0.4	0.3	0.6	0.5	1.2
ソルテラ	—	—	—	0.6	2.4
カナダ計	60.4	49.7	49.1	43.1	67.8
欧州					
レガシィ	8.8	3.2	6.0	6.0	11.2
インプレッサ	13.2	5.9	5.9	8.8	6.5
フォレスター	12.7	4.3	3.1	5.4	5.4
レヴォーグ	1.9	0.1	0.0	0.0	0.0
SUBARU BRZ	0.4	0.2	0.0	0.3	1.4
ソルテラ	—	—	—	2.7	2.8
欧州計	37.0	13.7	15.0	23.3	27.3
豪州					
レガシィ	8.0	7.2	9.2	11.5	14.1
インプレッサ	16.1	9.8	12.2	13.7	13.2
フォレスター	16.9	12.3	10.5	13.5	16.0
レヴォーグ	0.3	0.2	0.1	0.9	0.5
WRX	1.3	1.5	0.8	2.7	1.7
SUBARU BRZ	0.5	0.4	0.4	1.5	1.4
ソルテラ	—	—	—	—	0.4
豪州計	43.1	31.4	33.2	43.9	47.3

* 「レガシィ」には「アウトバック」の販売台数も含まれています。
 * 「インプレッサ」には「SUBARU XV」「クロスレック」の販売台数も含まれています。
 * 「レヴォーグ」には「レイバック」の販売台数も含まれています。

(単位：千台)

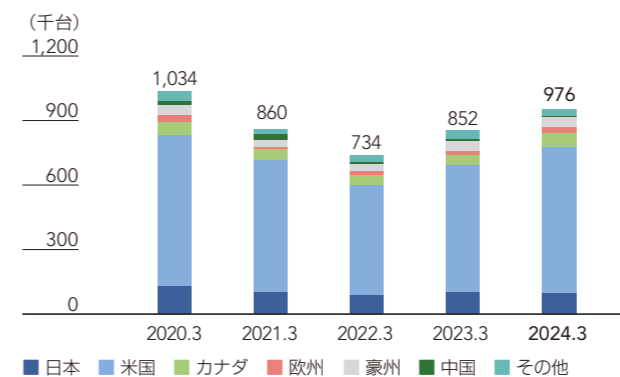
	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3
中国					
レガシィ	2.7	4.9	3.9	1.1	0.8
インプレッサ	1.6	2.2	1.1	0.4	1.3
フォレスター	15.6	17.4	8.8	4.9	3.8
SUBARU BRZ	0.8	0.0	0.1	3.8	0.5
ソルテラ	—	—	—	—	0.0
中国計	20.6	24.5	13.9	10.1	6.3
その他地域					
レガシィ	3.4	2.2	4.5	4.7	3.3
インプレッサ	16.0	9.9	10.6	14.8	12.6
フォレスター	23.5	14.0	10.9	17.3	13.1
レヴォーグ	0.9	0.2	0.0	0.3	0.9
WRX	1.2	0.4	0.3	1.2	1.1
アセント	0.0	0.7	0.5	0.9	1.0
SUBARU BRZ	0.3	0.1	0.3	1.3	1.1
ソルテラ	—	—	—	0.1	0.3
その他地域計	45.3	27.5	27.2	40.5	33.5
海外合計	908.0	758.4	644.6	752.7	877.5
グローバル合計	1,033.9	860.2	734.1	852.4	976.4

連結完成車 車種別販売台数

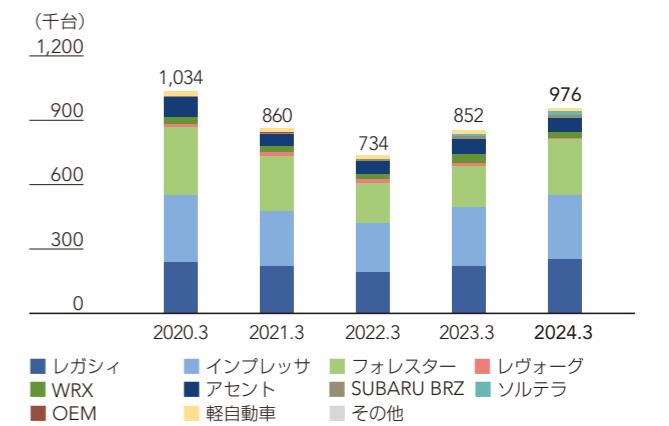
(単位：千台)

	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3
レガシィ	237.8	216.1	193.0	221.4	252.9
インプレッサ	312.0	256.1	226.5	273.1	301.9
フォレスター	314.1	257.5	185.9	187.9	258.8
レヴォーグ	15.0	20.5	15.2	17.0	20.0
WRX	34.4	26.1	24.1	38.7	30.9
アセント	88.6	58.3	62.1	72.3	66.2
SUBARU BRZ	5.4	3.9	8.9	14.8	13.4
ソルテラ	—	—	—	7.0	16.7
OEM	2.7	1.9	1.7	1.7	3.4
軽自動車	23.9	19.9	16.8	18.5	12.3
グローバル合計	1,033.9	860.2	734.1	852.4	976.4

連結完成車 地域別販売台数



連結完成車 車種別販売台数



* 当社および連結子会社の完成車販売台数

* 当社および連結子会社の完成車販売台数



その他財務情報に関して

決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書については、IRサイトに掲載しています。

<https://www.subaru.co.jp/ir/>

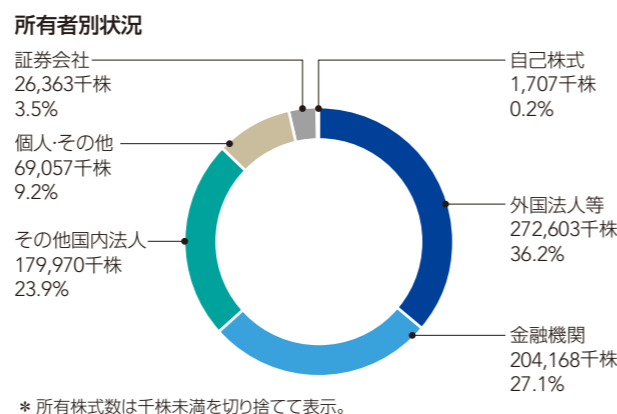
会社情報

会社概要 (2024年3月31日現在)

会社名	株式会社SUBARU (英文表記: SUBARU CORPORATION)	本社所在地	東京都渋谷区恵比寿1丁目20番8号 エビスバルビル
創立	1953年7月15日	関係会社数	94社 (子会社86社・関連会社7社・その他の関係会社1社)
資本金	153,795百万円	従業員数	17,347人(連結: 37,693人) * 役員、顧問、出向者を除く。
決算期	3月31日	WEB	企業サイト https://www.subaru.co.jp/ 投資家情報サイト https://www.subaru.co.jp/ir/
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人		
主な事業内容	自動車: 自動車ならびにその部品の製造、販売および修理 航空宇宙: 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		

株式情報 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	753,901,573株
総株主数	121,965名
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	7270
株主名簿管理人 および特別口座 管理機関	〒100-8241 東京都千代田区丸の内1丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 TEL: 0120-288-324(フリーダイヤル)



大株主の状況

株主名	住所	所有株式数 (千株)	所有株式数比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	愛知県豊田市トヨタ町1番地	153,600	20.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号	106,400	14.15
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	39,734	5.28
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A.	11,748	1.56
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5番5号	10,078	1.34
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A.	9,871	1.31
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED - CLIENT A/C	12TH FLOOR, CHATER HOUSE, 8 CONNAUGHT ROAD, CENTRAL, HONG KONG	8,408	1.12
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS	8,285	1.10
JP MORGAN CHASE BANK 385781	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM	8,267	1.10
損害保険ジャパン株式会社	東京都新宿区西新宿1丁目26番1号	8,267	1.10

* 所有株式数は千株未満を切り捨てて表示。
* 所有株式数比率は発行済株式の総数から自己株式(1,707,449株)を控除して計算。



株式会社SUBARU

〒150-8554 東京都渋谷区恵比寿1-20-8

エビスバルビル

TEL : 03-6447-8000

<https://www.subaru.co.jp/ir/>