



# INTEGRATED REPORT 2023

統合レポート 2023



## INTRODUCTION

# 笑顔をつくる会社を目指して

自動車メーカーとして決して規模が大きい SUBARU グループは、提供価値である「安心とゆしさ」を追求することに限られた経営資源を集中しています。私たちを支えてくださっているお客様は、SUBARU 車を人生のパートナーのように大切に、共に社会をより良くするための行動に踏み出しており、SUBARU を「Different」と表現してくださっています。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。SUBARU ブランドを育ててくださったお客様を第一に、人、社会、地球までをも笑顔にしたい、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。

これからも、SUBARUを選ばれて愛用して下さっているオーナーの皆様からの期待に応え続けていきます。



Why, SUBARU? (Japan only)

<https://www.subaru.jp/whysubaru/>



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。

I love my Subaru Forester! Her name is Betty Too. We just took her on a 3500 mile road trip. Looking forward to many more adventures!



My drive for adventure while also remembering to slow down to enjoy the simple things. This is exactly what my Subaru allows me to do.



Thanks for making the perfect spring break road trip adventure vehicle!



Our local quilt guild, made over 100 quilts for a summer camp for kids going thru cancer.



I can't even begin to express how much I LOVE this vehicle! Not only has this been a fun trip, but knowing we are safe in this vehicle makes it even better.



Seamus and Bettie know safety, comfort and style when they see it!



母からある日電話が。「フォレスター、何色が似合う? オプションは?」うきうきした声で楽しみが伝わってきた。フォレスターは今では家族の一員、両親を守ってくれている。



納車してまだ1年弱ですが、四季折々様々な場所へ妻と出かけ、その時に欠かせない相棒となりました。暇さえあれば運転したくなる! 将来子どもにもこのゆしさを感じてほしいな〜って思ったり(笑)



10万キロに到達しました。この車との日々が本当に大切に、思い出がたくさん詰まっています。労わりながらも、まだまだ乗り続けて行きたいと思います!



今年の結婚記念日は、妻を連れ出しドライブに出かけた。日常を離れ遠くの海を目指す。そこで地元で上がった海の幸を食べ、浜辺を歩いた。今度は妻を何処へ連れて行こう。



My Legacy started on the first try not missing a beat!! I love feeling safe in my Subaru with whatever Wyoming weather throws at me!! Thanks Subaru!

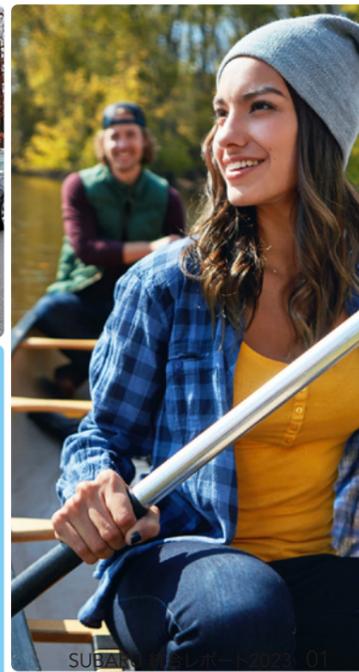


以前に乗っていた車は荷室が狭く、できる事が限られていましたが、XVならキャンプや旅先でサイクリングなんてこともこなせるので、休日の過ごし方が豊かになりました。

インドアな趣味ばかりの私でしたが、今では毎週末、この車と豊かな自然を見に行くことがわたしの1番の楽しみです。私の人生も豊かにしてくれる最高のクルマです。



The outback is great in the snow and off road. Our 2 rescues love the car too!



## 発行にあたって

自動車業界は100年に一度の大変革期に直面しており、また、事業を取り巻く環境もここ最近では大きく非連続な変化をしています。グローバルシェア約1%のSUBARUグループは、自動車業界において大規模な企業ではありません。しかし、航空機メーカーに起源を持ち、ひたむきに「人を中心としたモノづくり」にこだわり続けてきたこれまでの取り組みに加え、SUBARUグループの企業規模だからこそなし得る小回りの利く職人集団であることを活かし、世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」を実現することによって、持続的に成長することを目指しています。

いかなる事業環境においても、SUBARUグループの不変のありたい姿は「笑顔をつくる会社」、提供価値は「安心とゆしさ」です。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「安心とゆしさ」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が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。統合レポートの編纂においては、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、当社グループの取り組みの背景にある考え方や強み、ビジネスモデルなどへの理解をより深めていただくために、財務・非財務情報が一体となった統合的な開示を図っています。



「統合レポート2023」では、冒頭に2023年8月に発表した「新経営体制における方針」を特集し、今後の重点取り組みなどについてCEOメッセージを交え解説しています。この他にSUBARUグループが取り組んできた各戦略やCSR重点6領域の具体的な進捗に加え、現場の最前線で働く従業員を紹介することなどを通して、価値創造ストーリーに関する開示をより充実させました。引き続き、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ていきます。

### 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

2022年4月1日～2023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」

### 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ましても、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。

### 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。

- 「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。
- 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。
- 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。
- 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。

## 目次

03 目次・レポート体系

### 価値創造ストーリー

04 At a Glance

06 CEOメッセージ

12 新経営体制における方針

18 SUBARUの価値創造の歩み

20 価値創造プロセス図

22 SUBARUグループのユニークなビジネスモデル

### 戦略解説

28 2030年 死亡交通事故ゼロの実現に向けた取り組み

32 SUBARUが考えるDX戦略

34 CFOメッセージ

36 品質改革

40 人材づくり

46 CSR重点6領域

50 環境 ～気候変動～

56 リスクマネジメント

### 価値創造を支える基盤

58 人権尊重

59 コーポレートガバナンス

61 取締役会議長メッセージ

62 役員一覧

68 社外取締役メッセージ

76 コンプライアンス

### コーポレートデータ

78 事業別概況

84 これまでの中期経営ビジョン

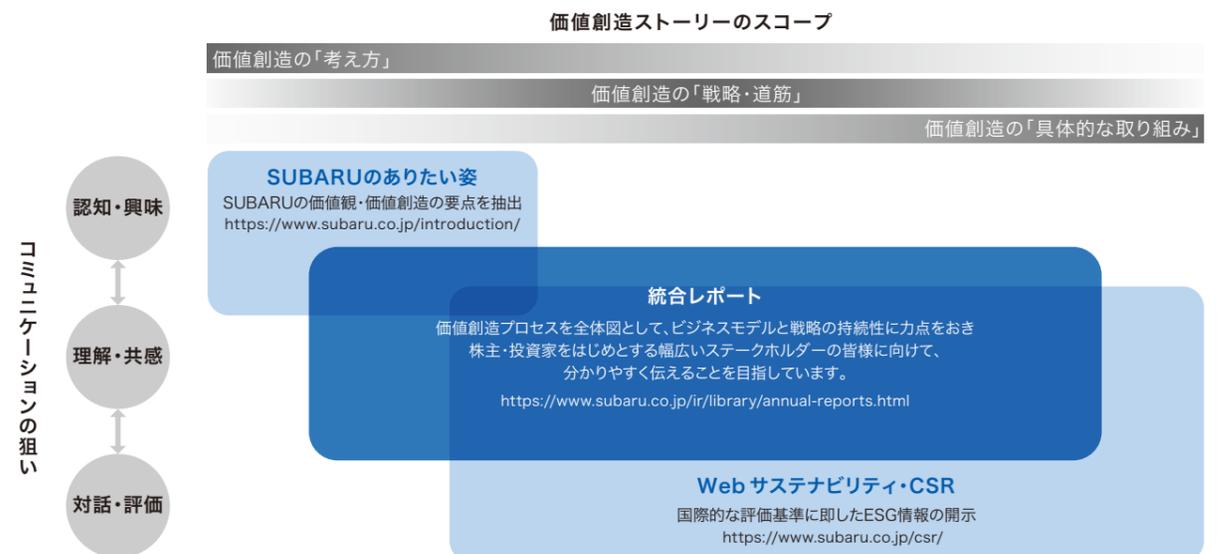
86 10年間の主要連結財務データ

88 5年間の販売台数データ

90 会社情報

### レポート体系

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、情報を入手いただけます。



# At a Glance

## 歩みと現在



<b>創業</b> 中島知久平が飛行機研究所を創設 <b>1917年</b>	<b>事業セグメント</b> <b>2セグメント</b> (自動車・航空宇宙)
<b>設立</b> 富士重工業株式会社設立 <b>1953年</b>	<b>生産拠点</b> 自動車 <b>2拠点</b> (群馬県(日本)・インディアナ州(米国)) 航空宇宙 <b>2拠点</b> (栃木県・愛知県(日本))
<b>社名変更</b> 株式会社SUBARU誕生 <b>2017年</b>	<b>関係会社数<sup>※1</sup></b> <b>95社</b>
<b>自動車販売網<sup>※2</sup></b> 国内 <b>439</b> 店舗 海外 約 <b>90</b> カ国・地域	<b>連結従業員数<sup>※1</sup></b> <b>37,521人</b>

## 業績と財務健全性



<b>連結業績<sup>※3</sup></b>	
売上収益	営業利益
<b>3兆7,745億円</b>	<b>2,675億円</b>
連結営業利益率 <sup>※3</sup>	資本金 <sup>※3</sup>
<b>7.1%</b>	<b>1,538億円</b>
<b>自己資本比率</b>	
<b>53.3%<sup>※3</sup></b>	発行体格付
	<b>A-</b> (格付投資情報センター(R&I)) 2022年10月13日現在

※1 2023年3月31日現在  
 ※2 2023年4月1日現在  
 ※3 2023年3月期

## 事業

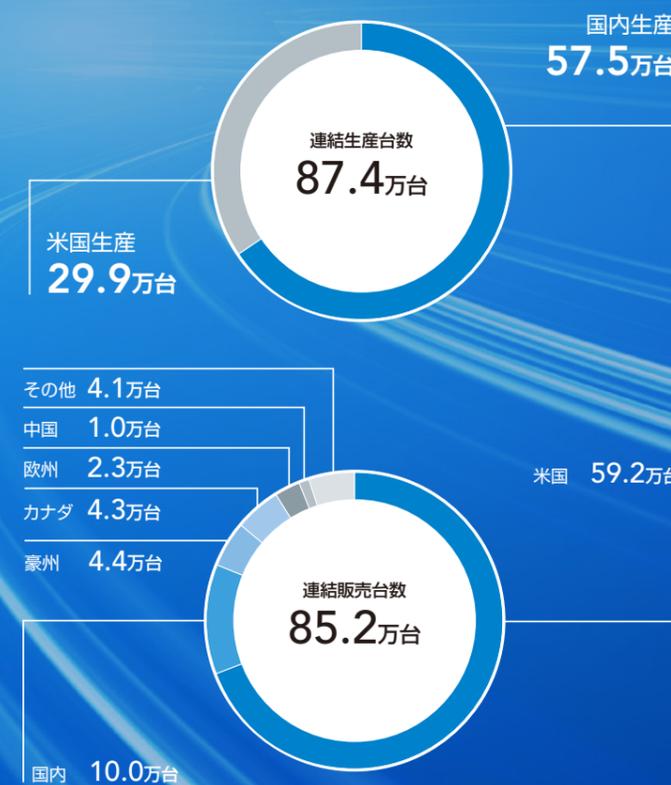
### 売上構成比



### 業界シェア<sup>※4</sup>



### 地域別比率<sup>※3</sup>



### 自動車カテゴリー



※4 2022年(暦年)  
 ※5 2018-2022(暦年)販売実績ベース。他社からのOEM供給車を除く。

## CEOメッセージ

「人財の力」をグループの基盤に据え、「モノづくり革新」と「価値づくり」で電動化時代の“SUBARUらしさ”を追求していきます。

代表取締役社長  
CEO（最高経営責任者）  
大崎 篤

## プロフィール

1988年 入社  
エンジン・トランスミッションの設計業務に従事  
1998年 労働組合専従（休職）  
スバル 商品企画本部、技術本部、品質保証本部などを経て、  
2016年 執行役員 品質保証本部 副本部長  
2018年 常務執行役員 CQO（最高品質責任者） 品質保証本部長  
2019年 専務執行役員 CQO（最高品質責任者） 品質保証本部長  
2020年 専務執行役員 CQO（最高品質責任者） 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長  
2021年 取締役専務執行役員 製造本部長  
2023年 6月より現任



## CEO就任にあたっての決意

変革の先頭に立ち、「新しい時代のSUBARUグループ」の基盤をつくっていきます。

2023年6月に代表取締役社長に就任しました大崎です。私は今まで自動車のエンジンやトランスミッションの設計から、製造、商品企画、品質保証、カスタマーサービスなど主に技術系のキャリアを歩んできました。今までの私のキャリアを振り返ると一貫して「モノづくり」と「お客様との関係づくり」に関わってきたという自負があります。一方、8年ほど休職し労働組合の専従役員を務めていた期間があり「モノづくりを支えるのも、イノベーションを起こすのも『人財』の力である」ということを強く感じました。私の信条である「人財はすべての基盤である」という考えが形成されたのもこの時期です。

自動車業界では100年に一度の大変革期といわれて久しいですが、特に米国市場での急速なEV化や異業種も含めた新興メーカーの台頭など私たちを取り巻く事業環境は従来にないスピードで変化しています。クルマづくりが内燃機関からBEV<sup>\*1</sup>に大きく変わっていくこのタイミングで製造や商品企画を中心に経験を積んできた私の使命は、社長に就任して、この大改革の先頭に立ち「現場」と「人」に寄り添い「新しい時代のSUBARUグループ」の基盤をつくり、未来につなげていくことであると自覚しています。それを実現していくために「モノづくりの革新」と「価値づくり」を強力に推し進め世界最先端を狙っていきます。本格的な電動化時代となる2030年以降も、SUBARUグループが長期的に高位の利益率を確保できるよう経営の舵をBEVに切り、経営資源に集中させていきます。そして、将来を見通すことが難しい電動化の時代においても、他メーカーと伍して戦えるよう、クルマづくりに大きなイノベーションを起こしていきます。

\*1 BEV (Battery Electric Vehicle) : 電気自動車

## 中期経営ビジョン「STEP」の振り返り

# 「STEP」で推進した改革の成果刈り取りに向けて 今後の取り組みをステージアップしていきます。

これから本格始動していくモノづくりの変革についてお話しする前に、2018年から注力してきた中期経営ビジョン「STEP」（以下、「STEP」）の取り組みについて振り返りたいと思います。「STEP」では「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUらしさの進化」を重点取り組みとして推進してきました。

「組織風土改革」については、「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を合言葉に、「風通しの良い何でも言える会社」を目指して、様々な対話の機会を設けるなど改革意識の醸成を促してきた結果、部門を越えたコミュニケーションが自発的に活性化するなど良い変化や兆しが出てくるようになりました。2021年度以降は次のステップとして「個の成長」に焦点を当て、従業員一人ひとりが成長や働きがいを実感できるよう、エンゲージメントを高めるとともに、「個の成長」が「組織の成長」につながるよう取り組みを進めてきました。「品質改革」については、私がCQO（最高品質責任者）の立場で改革の最前線に立ち、一丁目一番地の取り組みとして、「品質最優先の意識の徹底と体制強化」「つくりの品質の改革」「生まれの品質の改革」の3つの切り口で従業員一人ひとりの意識の徹底や体制強化を推進してきました。これらの取り組みにより、市場措置の件数や台数、品質関連にかかる総費用は着実に減少してきました。「品質」はSUBARUブランドの根幹であり、これからも絶対にブラしてはいけぬものです。今後、電動化の時代となっても、確固たる品質を持った商品づくり、モノづくりでお客様が笑顔になっていただけるよう終わりのない取り組みとして改革の手を緩めることなくステップアップさせていきます。「SUBARUらしさの進化」については、「安心と楽しさ」の具現化に向けてSUBARUづくりを刷新し、開発・試作プロセスの見直しや、生産からアフターサービスにいたるトレーサビリティのデータ連携を進めるなど「モノづくり改革」を進めてきました。2020年には技術ミーティングで「2030年死亡交通事故ゼロを目指す<sup>※2</sup>」「個性と技術革新で脱炭素社会へ貢献していく」ことを発表し、提供価値である「安心と楽しさ」を支える技術を強化してきました。

今後も「STEP」で取り組んできた「組織風土改革」と「品質改革」は引き続き改革の基盤として取り組みを進めていきます。「SUBARUらしさの進化」については、これからBEVに大きく舵を切っていくために「モノづくり革新」と「価値づくり」の2つの柱で取り組みをステージアップさせていきます。

このような「STEP」の取り組みの成果として、商品のみならず、企業・ブランドとしても高い第三者評価をいただけるようになりました。例えば、商品ではACSI（米国顧客満足度指数）やIIHS<sup>※3</sup>トップセーフティピックプラスで高評価を獲得しています。このほかにもSOA<sup>※4</sup>での「Subaru Love Promise」の取り組みを通じた社会貢献活動がForbesの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の自動車



ブランドで1位を獲得しました。「STEP」の取り組みで最も歩みを進められたのは、これらの評価に表れているような商品と企業・ブランド力の向上だと感じています。お客様のみならず、一般の広く多くの皆様からいただく商品や企業・ブランドへの高い評価は私たちの大切な財産です。今後もこの関係性をより強固にしていきたいと思っています。

※2 死亡交通事故ゼロ：SUBARU車乗車中の死亡事故およびSUBARU車の衝突による歩行者・自動車などの死亡事故ゼロを目指す。  
 ※3 IIHS (The Insurance Institute for Highway Safety)：米国道路安全保険協会  
 ※4 Subaru of America, Inc：米国の販売総括会社

## 2030年 SUBARUグループが目指す絵姿

# 2030年 全世界販売台数120万台+αと BEV販売比率50%を目指していきます。

私は今、2030年頃をターゲットにSUBARUグループの絵姿を描いています。SUBARUの魅力は他社と違うDifferentな存在であり、SUBARUブランドには確固たる軸があります。いつの時代においても、私たちの商品を買ってくださるお客様をはじめステークホルダーの皆様が本当に笑顔になっていただける価値を創造できる企業グループでありたいと思います。カーボンニュートラル社会を目指して、お客様も環境に対応した嗜好にシフトしていきます。そこで2023年8月に2030年をターゲットとした電動化計画のアップデートを公表しました。

2030年の全世界販売台数を120万台+αとし、そのうちBEVの販売台数を60万台、電動車販売比率はBEVのみで50%を目指すとして、従来ハイブリッド車とBEVを合わせて40%としていた目標から引き上げました。販売を支える生産体制の構えとしては、すでに2023年5月に国内工場の生産キャパシティを20万台から40万台に増強していくことを公表していますが、新たに米国工場においても国内で生産予定のトヨタハイブリッドシステムを搭載した次世代e-Boxer車両およびBEVの生産を開始していきます。2028年末までに、公表済みのSUV4車種に加えてBEVを4車種追加し、合計8車種のBEVをラインアップし、米国の総販売台数の半分以上をBEVとし、40万台を狙っていきます。

このタイミングで米国生産を決断した背景を補足しますと、当初の生産体制については、国内工場ラインを立ち上げ、品質、コストや調達など様々なノウハウを培ったうえで米国にも展開していく計画を立てていました。ちょうど国内の再編計画の方向性もある程度見えてきたことに加え、米国におけるBEV化のスピードや米国IRA法<sup>※5</sup>への対応などを勘案し、スピード重視で国内と米国の生産をオーバーラップさせていく必要があると判断したからです。米国で生産を開始する時期については、2027年から28年ごろをターゲットに置き、広く選択肢を持ってサプライチェーンの状況やバッテリー供給などを総合的に勘案して検討を進めていきます。

国内と米国を合わせた全世界における工場の生産キャパシティは2030年に120万台レベルを目指すこととなりますが、電動化シフトへの過渡期においては規制やマーケットの動向に注視しつつ、国内のBEV専用工場の立ち上げが進むなか、米国でのBEV生産についても、然るべきタイミングで立ち上げられるよう準備を進めていきます。

そしてマーケットが電動化へ本格的にシフトしていく方向性が見えた段階で一気呵成に攻めていく「柔軟性と拡張性」の考え方をチャレンジしていきます。

そして、これら一連の生産・開発を実現するべく2030年頃を目途に約1兆5,000億円<sup>※6</sup>の成長投資を行い電動化時代に勝ち残っていきます。

※5 IRA法：Inflation Reduction Act 米国のインフレ抑制法  
 ※6 2021年5月に公表した国内生産体制再編への投資枠2,500億円を含む（電池投資方法により変動する可能性あり）

## EVに舵を切り「モノづくり革新」と「価値づくり」で企業競争力を高め、世界最先端を狙っていきます。

カーボンニュートラル社会となっても、私たちがお客様にご満足いただき、笑顔になっていただける商品やサービスの提供をし続けていくという本来の姿は変わりません。これから「モノづくり革新」と「価値づくり」2つの柱で取り組みを進め、製造業としての企業競争力を圧倒的に高めていくことで、電動化時代においても世界最先端のモノづくりをリードする企業を目指していきます。

ここから、「モノづくり革新」と「価値づくり」について詳しく説明します。1つ目の柱である「モノづくり革新」では、製造・開発・お取引先様を含むサプライチェーンが一体となった取り組みを進めていきます。私たちは過去には“小回りの利く職人集団”と称して各部門が緊密に連携し一致団結して「AWD」や運転支援システム「アイサイト」などの新たな技術を生み出してきた強みがあります。しかし、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に対応するために、製造・開発・サプライチェーンの分業化が一気に進みました。

私は今一度、「モノづくり革新」を通じて原点に立ち返り、サプライチェーンが一体となった“ひとつのSUBARU化”を進め、高密度なモノづくりを進めていきたいと考えています。今までは豊富なラインアップを持つために部品点数も多くなるという営業・開発視点の必ずしも効率的ではないモノづくりを進めてきました。これからは生産をどのようにすれば効率的にできるか、そのために部品点数や仕様はどうあるべきなのかなど、お客様の視点は持ちつつも、いかにシンプルで作りやすい商品にするかというモノづくりの発想に変えていく必要があります。具体的には、開発手番を半減、部品点数を半減、生産工程を半減させ、構想・設計・生産が分業化してリレー方式で進めてきた従来の業務を各領域でアジャイルに進めていくことでモノづくりに要する時間を半減して実現していきます。

このようなモノづくりの大改革は、SUBARUの歴史を振り返っても、過去になかった規模とレベルであり、私たちの自動車事業を根本から作り直すような取り組みになります。過去とは全く異なる大きな変革を行う過程では、時として厚い壁に直面したり、軋轢が生じることもあるかもしれません。しかし、幸いにしてSUBARUグループはこのような非連続なモノづくりの大改革を一気に進めるにはちょうど良い規模感の企業です。一定の方向に従業員のベクトルが向かうと非常に大きな推進力を発揮する強みも持っていますので、今回のような局面においてはSUBARUだからこそスピード感を持った改革が進められると確信しています。

これに加えて、大泉のBEV新工場を、何の制約もなく、更地から建設できるという大きなオポチュニティもありますので、私たちの夢を詰め込んだ新工場を立ち上げ、生産体制を再構築していきます。

2つ目の柱である「価値づくり」では、電動化時代においてもSUBARUの商品を核としたお客様、販売店、SUBARU、地域社会の人と人を強固につなげる取り組みによって「SUBARUの社会と未来への価値貢献」の輪をさらに拡げていきます。中心にある商品の「価値づくり」において、まず重要となるのがSUBARUの提供価値である「安心と愉しさ」のさらなる進化です。“電動化時代が到来したら、SUBARUらしさが失われてしまうのではないか”という声をよく耳にしますが、水平対向エンジンやシムメトリカルAWDはSUBARUらしさを表す技術的なアイコンに過ぎず、私たちが目指しているのはもう一段上の走行安全性能や衝突安全性能、悪路における走破性などを極めていくことなのです。今後、電動化に向けて新たな技術を付加しながら「安心と愉しさ」をさらに進化させていきます。これに加えて、シームレスやストレスフリーといった「使い勝手」の追求をするとともに、クルマの魅力を減らすことなく長く乗っていただくために「減価ゼロ」による価値づくりにも取り組んでいきます。米国を中心としたお客様はクルマに愛着を持ち長く乗っていただく方が多いことから減価ゼロの発想が生まれましたが、ソフトウェアなどを活用したアップデートで商品性能を高めるなど、クルマをお買い上げいただいた後の価値づくりも進めていきます。

今までお話してきた、「モノづくり革新」と「価値づくり」によってSUBARUグループの未来の姿をつくり上げていくのは、「人財の力」にほかなりません。私はこれまでのキャリアのなかで、技術系・事務系を問わず従業員が活発な議論や検証を繰り返しながら、モノづくりの本質を常に追求している場面を数多く見てきましたし、私自身もその当事者でした。運転支援システム「アイサイト」に象徴される、ほかにない先進技術を次々と生み出してきた原動力もユニークな発想を持った人財です。だからこそ、私は「人財はすべての基盤である」と確信を持って言い切れるのです。今後さらにモノづくりの競争力を高めていくためにも「STEP」で取り組んできた「個の成長」をさらに進化させ、「変革をリードする人財」を育てていく必要があります。新たな時代を担う発想力の豊かな人財が活躍できる風土づくりを私が先頭に立って引っ張っていききたいと思います。

### 「笑顔をつくる会社」に向けて

## 新役員体制のもと、従業員と共に「新しい時代のSUBARUグループ」をつくり上げていきます。

SUBARUグループでは、中長期的に企業価値を高めるべく、コーポレートガバナンスの強化を図ってきました。2023年6月からスタートした新しい役員体制は代表取締役を2名とし主にモノづくりの領域を経験してきた私と、北米・国内の営業領域や経営企画部門などを経験してきた早田代表取締役副社長と意思疎通を図りながら、経営の舵取りを行っています。加えて全取締役のうち独立社外取締役の割合を高め、監督機能を強化する体制としました。持続的な成長をコーポレートガバナンスの側面から支えていくには、社外の視点を強化し、事業の健全性・透明性の向上につながる企業統治の仕組みを整えていくことが条件になると認識しています。

これから私たちがモノづくりの大改革に挑んでいくにあたり、お客様のみならずすべてのステークホルダーの皆様にも笑顔を提供し、成長し続けている企業グループでありたいと考えています。

クルマづくりにも航空機づくりにも共通するのは、何万点もの部品を供給してくださるお取引先様、多岐にわたる開発や製造工程に携わるメンバーやそれを支える販売やアフターサービスのほか事務系のメンバーどれか一つでも欠けてしまうと、商品がお客様に届かなくなるという自明の事実です。当然のことながら不具合や不正が起きてしまっても、商品として成立しなくなります。さる2017年に発覚した、完成検査に関わる不適切事案の対応において、当時CQOだった私は各職場の従業員に、「あなたが担っている一つひとつの仕事は、お客様に信頼される仕事になっていますか？ 胸を張ってそう言えますか？」と尋ねて回りました。もしも、この前提が崩れてしまったら、「お客様の笑顔」には決してつながらないからです。だからこそ私たちにとって、お客様の笑顔を常に思い浮かべて、信頼されるような仕事をするのが、とても大切になるのです。工場や技術部門で働く従業員には日頃から「地域社会に対して透明性の高い行動をしよう」と伝えています。今後も様々な企業活動を通じて地域社会の皆様からSUBARUの存在が誇らしい、安心だ、と思っただけのような関係性を築き上げていきたいと考えています。

これからも、SUBARUブランドとしての大きな方向性は堅持しつつ、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様にも笑顔をお届けできるよう、新役員体制のもと、従業員と共に「新しい時代のSUBARUグループ」をつくり上げていきます。ステークホルダーの皆様の一層のご支援を賜りますよう、よろしくごお願い申し上げます。

## 新経営体制における方針

### 2030年に目指す姿に向けて

SUBARUは2023年8月2日に新経営体制における方針の説明を実施しました。このなかで2030年に目指す姿として「全世界販売台数120万台+α」、その内訳として「BEVの販売比率を50%とすること」、そして「2030年を見据えたうえで2028年までの直近5年間に向けた決意」を公表しました。

自動車業界は100年に一度の大変革期にあると言われていますが、さらに非連続で従来以上にスピード感のある変化が生まれています。このような環境下において、2030年に目指す姿に向けてSUBARUがどのように対応していくのかをご紹介します。



### 経営の考え方の発信について

新経営体制における方針の説明では、「2030年に目指す姿」と「2028年に向けた決意」を公表しました。当社では従来、中期的な経営の考え方などは、中期経営ビジョンという名目で3~5年間の期間を目安に策定し、定期的に見直しを行い発信してきました。

一方で、米国市場での急速なBEV化、自動車業界の大きな変化や異業種も含めた新興メーカーの台頭など、当社を取り巻く環境は非連続かつ従来にないスピード感で変化しています。この急速な変化に対しては、我々自身も柔軟性と拡張性を念頭に置きながら、よりタイムリーに対応していくことが求められていくと考えています。このような考え方に基づき、経営の考え方の策定・発信についても従来の進め方にとらわれることなく、環境変化を注視しながら各種施策の検討を柔軟に行い、適宜進捗を報告していくことに変更し、このたび「新経営体制における方針」として公表しました。



### 「STEP」の取り組みは着実に成果へ

当社は「安心と楽しさ」を不変の提供価値として、機能価値だけではなく情緒価値を含めたSUBARUらしさを追求し、「笑顔をつくる会社」をありたい姿として定めています。また、2018年に策定した中期経営ビジョン「STEP」では、「個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる」「お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する」「多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす」という3つの項目を掲げました。「STEP」にて掲げてきたこれらの方向は、「新経営体制における方針」においても変わることはありません。

また、「STEP」において重点取り組みに据えた「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUらしさの進化」の活動は着実に成果が出始めており、近年は商品への評価だけではなく企業・ブランドとしても高い評価\*をいただいています。このようにSUBARU車をお乗りになられているお客様や評価機関からの商品評価のみならず、広く多くの一般のお客様から企業・ブランドとしても評価をいただいたことは、「STEP」の取り組みが、正しい方向に進んできたことの証左であると考えると同時に、皆様からいただくこのような評価は、SUBARUの大切な財産であると捉えています。

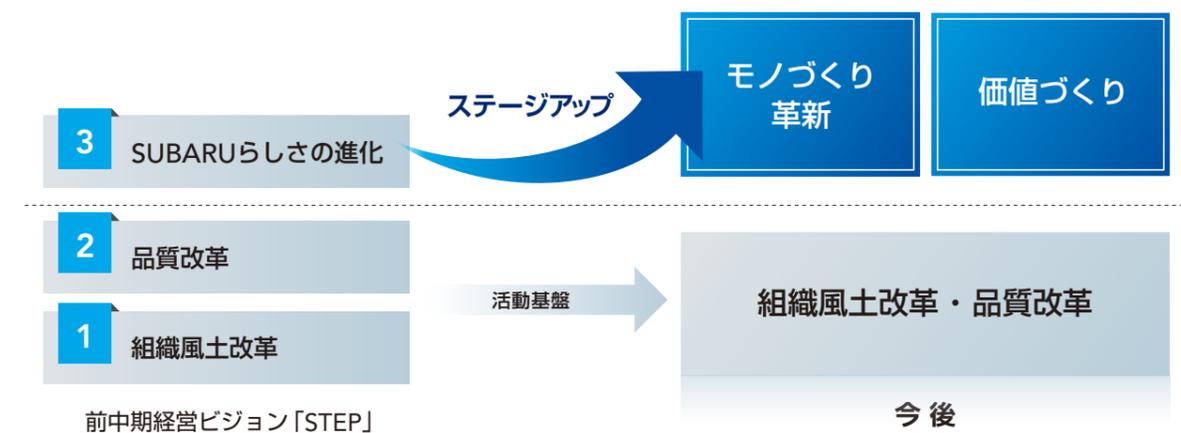
※ 商品評価の事例は本紙P.31、ブランド評価の事例は本紙P.27をご参照ください。

### さらなる企業競争力の強化に向けて

これまで重点取り組みに据えてきた「組織風土改革」「品質改革」は、今後もその取り組みを緩めることはありません。これらは当社が持続的な成長をしていくうえで根底にあるものであり、「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土台として取り組み続けていきます。

そして「SUBARUらしさの進化」については、SUBARUの提供価値である「安心と楽しさ」をBEV時代においても追求し続けるために、「モノづくり革新」「価値づくり」という2つの取り組みにステージアップしていきます。「モノづくり革新」「価値づくり」ともにBEV時代において当社が勝ち残るための大変重要な取り組みであり、世界最先端を狙うべく強力に推し進めていきます。

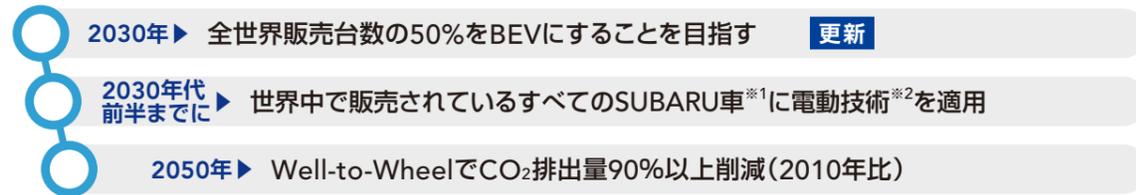
### 重点取り組み



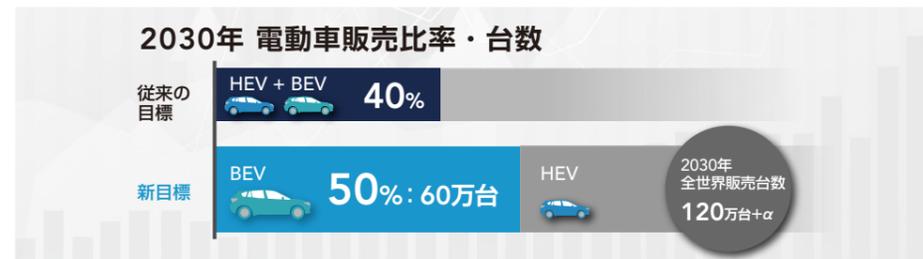
## 2030年に目指す販売台数の電動化比率を大きく見直し

SUBARUは、脱炭素社会の実現に貢献するべく、2050年にWell-to-WheelでCO<sub>2</sub>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採用します。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とハイブリッド車に転換していく計画としていましたが、「新経営体制における方針」にて、電動化比率をBEVのみで50%を目指すという目標に大きく見直しました。

### CO<sub>2</sub>削減に向けたロードマップ



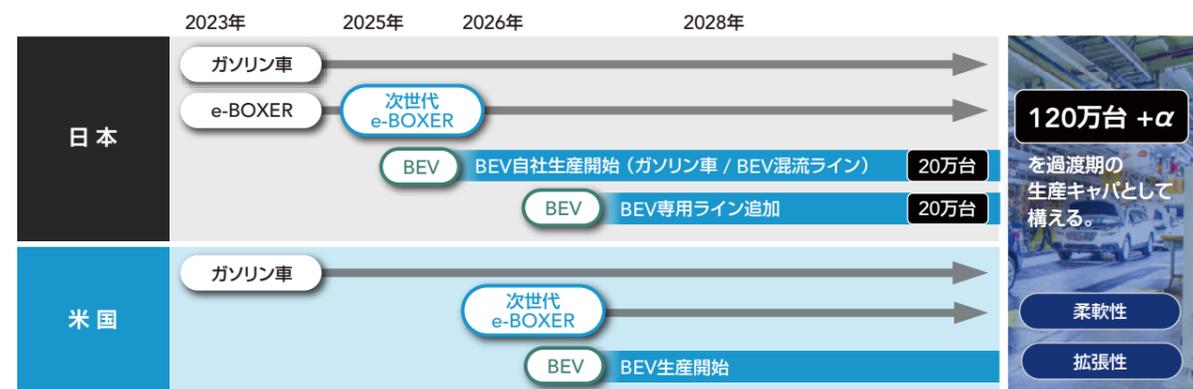
\*1 他社からOEM供給を受ける車種を除く。  
\*2 EV・HVなど、電力利用を高める技術を指す。



### 生産体制の再編計画をアップデート

上記の見直しとあわせて、2022年5月以降、段階的に発表してきた生産体制の再編計画もアップデートを行いました。具体的には、これまでに公表してきた国内生産体制の再編に加え、新たに米国においても国内工場生産予定のトヨタハイブリッドシステムを搭載した次世代e-BOXER車両およびBEVの生産を開始することとしました。これにより、全世界の工場生産キャパシティは120万台レベルを持つこととなります。

電動化シフトへの過渡期においては、規制やマーケットの動向を注視しながら、日米工場再編の活用により「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」の視点で、先行きの見えないう困難な時代を乗り切っていきます。



## 2028年に向けた決意 ～「モノづくり革新」「価値づくり」を始動～

2030年に向けて、電動車販売目標の数値およびその販売を支える生産体制を大きく見直すこととしましたが、これらを実現するうえで、当社は2028年までの5年間を大変重要な期間として位置づけ、「モノづくり革新」と「価値づくり」の2つの取り組みを進めていきます。内燃機関からBEVに替わっていく過渡期において、国内外工場再編による「生産体制」の刷新を決断したタイミングに「開発プロセス」や「商品企画」の刷新を合わせ、新体制にてこの2つの取り組みを強力に推し進めていきます。

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



「モノづくり」と「価値づくり」においては、自動車業界の大変革期のなかで決して埋没することのないよう、世界最先端でありたいと考えています。そのため、SUBARUという会社の舵をBEVに切るとともに資源の集中先をBEVとすることで、早期に「モノづくり革新」「価値づくり」を実現します。このチャレンジを「2028年までの今後5年間でやり切る」ということが新体制の決意です。

また、2028年末までには、BEVを4車種追加し、2026年末までに投入することを公表済みの4車種に加えて、合計8車種のBEVをラインアップします。これにより、米国の総販売台数の半分以上をBEVとし、40万台を狙います。

モノづくり革新

価値づくり

「モノづくり」「価値づくり」で世界最先端を狙う

BEVに舵を切り、資源の集中先をBEVとすることで早期に実現する

### ラインアップ拡充

2028年末までに4車種を追加投入

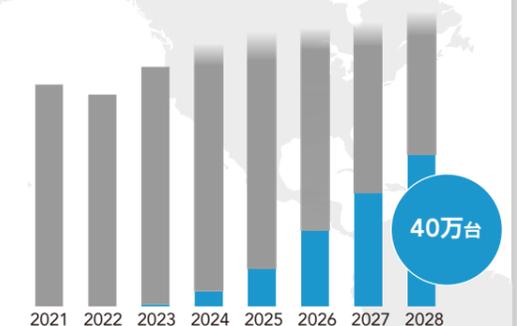
- ～2026末 SUV 4車種
- ～2028末 さらに4車種

2028年末までにBEV 8車種をラインアップ



### 販売台数

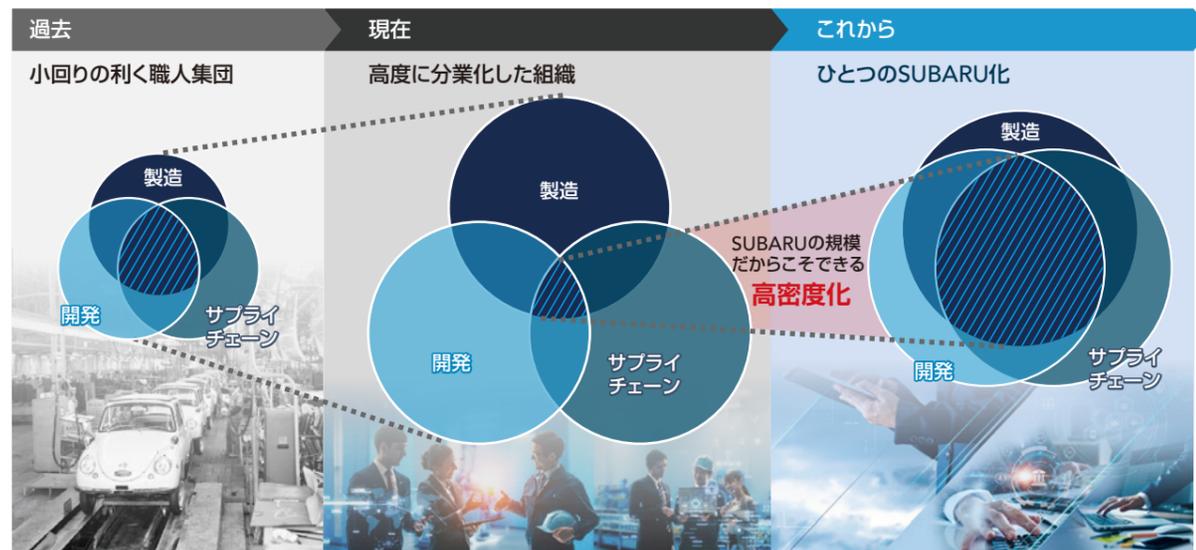
2028年米国でBEV販売40万台を狙う



## モノづくり革新

SUBARUは過去、自社を“小回りの利く職人集団”と称し、「AWD」や「アイサイト」といった様々な技術を送り出してきました。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などにより、対応領域は多岐にわたり、個々の領域の専門化、またお取引先様への業務委託も含めて、製造・開発・サプライチェーンを中心に分業化が一気に進みました。

一方で、100年に一度の大変革期においては、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。モノづくり革新を通じて、小回りの利く私たち「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った“ひとつのSUBARU化”を進めることで、高密度なモノづくりを推進していきます。



この考え方を軸に、開発手番半減、部品点数半減、生産工程半減を実現し、世界最先端のモノづくりを成し遂げます。現在は商品構想、設計、生産などが、それぞれ前工程の手離れを待ちリレー式に進めてきた業務を、モノづくり革新のなかでは、各領域をアジャイルに進めていくことで、モノづくりに要する時間の半減につなげます。また、このような取り組みを絶え間なく推進していくことで、既存領域にかかる開発日数、生産手番などの抑制を図り、先行きの見えない時代における「非連続に変化する領域」への対応力も強化していきます。

▶ 世界最先端の「モノづくり革新」「価値づくり」を成し遂げるための「開発手番半減」「部品点数半減」「生産工程半減」



## 価値づくり

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、お客様との思い出をつくり、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をさらに広げたいという思いから、米国販売子会社であるSOAでは、全米の販売店と一体となったLove Promiseという活動として実を結んでいます。SUBARUの商品を核として、お客様、販売店、SUBARU、そして地域社会の人と人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、これを守り、さらに取り組みの輪を広げていきます。このような取り組みを広げていこうという想いは、この先の大変革期や電動化時代となっても決して変わるものではありません。お客様、販売店、そして私たちSUBARUのつながりの中心にある「商品」において、その価値をさらに進化させていきます。

- ▶ お客様の人生に寄り添うSUBARUのモノづくりは、お客様の思い出をつくり、販売店とも一緒になったLove Promiseの活動として結実
- ▶ ユニークなモノづくり(商品)を核とし、お客様、販売店、SUBARU、そして地域社会の人と人を強固につなげるこの取り組みがSUBARUの社会と未来への価値貢献であり、これを守り、広げていきたい



BEV時代の「価値づくり」において、まず重要となるのがSUBARUの提供価値である「安心とゆしさ」のさらなる進化です。BEV時代においては、「SUBARUらしさは失われるのではないか?」という問いを受けることがあります。その答えの1つとして、当社が長年培ってきたAWD性能は、BEV化により、緻密な制御を可能にし、「安全・安心」という強みをさらに強化できると考えています。またBEV時代のシームレスやストレスフリーといった使い勝手の追求や、クルマの魅力を減らすことなく、長くお付き合いいただきたいという考えに基づく減価ゼロの発想など、BEVの時代においても、SUBARUはテクノロジーで応えていきます。このような商品や機能を核とし、お客様には「安心」「挑戦」「いつでも新しい」といった、「SUBARUと共に過ごすことでの色褪せない情緒的な価値」を感じていただけたらと考えています。電動化が進むことにより、「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。

- ▶ BEV時代における「安心とゆしさ」のさらなる進化
- ▶ BEV時代における「使い勝手」の追求
- ▶ 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

## SUBARUの価値創造の歩み

時代背景に基づくお客様ニーズに対し、常に先んじてSUBARUらしい商品でお応えしてきたことがお客様との関係を強固なものとしてきました。特に、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」は、あらゆる技術を磨き続けてきたことにより、お客様に実感いただける揺るぎない私たちの強みであると考えています。

時代	～1950年	1950年代	1960～1970年代	1980～	1990年代	2000年以降	
時代背景に基づくお客様ニーズ		<ul style="list-style-type: none"> <li>戦後復興</li> <li>国民車構想</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度経済成長</li> <li>モータリゼーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レジャー（スキー）ブーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モータースポーツブーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーマンショック</li> <li>安全意識の高まり</li> <li>環境意識の高まり</li> </ul>	
SUBARUがクルマづくりを通して提供してきた価値		<ul style="list-style-type: none"> <li>移動したい</li> <li>手の届く価格のクルマが欲しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>天候を気にせずにクルマに乗りたい</li> <li>マイカーを家族で楽しみたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レジャーを仲間と楽しみたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クルマにこだわりたい</li> <li>自分らしさを表現したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クルマと関わるすべての時間を安全に過ごしたい</li> <li>社会や環境により良いことをしたい</li> </ul>	
安全思想を体現してきた技術			<ul style="list-style-type: none"> <li>1965年 衝突試験開始 <b>衝突安全</b></li> <li>1966年 水平対向エンジン <b>走行安全</b></li> <li>1972年 4WD / AWD <b>走行安全</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1989年 ステレオカメラ開発開始 <b>予防安全</b></li> <li>1999年 ADA (アクティブ・ドライビング・アシスト)</li> <li>2008年 アイサイト</li> <li>2016年 スバルグローバルプラットフォーム <b>走行安全</b> <b>衝突安全</b></li> <li>2020年 SUBARU STARLINK <b>つながる安全</b></li> </ul>		
商品など	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業前史 航空機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1958年 スバル360</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1966年 スバル1000</li> <li>1972年 レオーネ4WD エステートバン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1989年 レガシィ</li> <li>1988年 スバルテクニカインターナショナル(株)設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1992年 インプレッサ</li> <li>1995年 グランドワゴン</li> <li>1997年 フォレスタ</li> <li>1997年 WRC（世界ラリー選手権）3連覇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012年 SUBARU XV</li> <li>2012年 SUBARU BRZ</li> <li>2014年 レヴォーグ</li> <li>2008年～ ニュルブルクリンク 24時間耐久レース出場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年 ソルテラ</li> <li>2021年～ スーパー耐久シリーズ参戦</li> </ul>

\*主に日本市場について記載しています。



### 価値創造プロセス図

SUBARUは当社グループに関わる全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、それに共感して下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。

経営資源



# 笑顔をつくる会社



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

## 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

SUBARU グループのユニークなビジネスモデル  
選択と集中 + 差別化 + 付加価値

働き方の変化

自動車を取り巻く  
イノベーションの進化



## SUBARUグループのユニークなビジネスモデル

SUBARUはありたい姿である「笑顔をつくる会社」の実現に向けてユニークなビジネスモデルを築いています。事業、商品、市場、開発領域など重点を置く分野をむやみに拡大するのではなく、SUBARUが創業以来大切にしてきた「人を中心としたモノづくり」という想いのもとに培ってきた技術やノウハウをより活かせる分野を選択し、経営資源を集中させることで持続的な成長を目指しています。

例えば、自動車事業ではこの選択と集中を通して、お客様への提供価値である「安心と楽しさ」を追求すべく、クルマの機能価値である「安全性」「耐久性」「走破性」を磨き上げ続けてきた結果、SUBARUのクルマを単なる移動手段としてではなく、お客様の人生に寄り添うパートナーのような存在として評価いただけるようになってきました。SUBARUはこれからも、お客様の期待にお応えし、人生を豊かにする取り組みを続けることで、お客様との関係性を深化させ、SUBARUブランドを向上させていきます。

### SUBARUの選択と集中

#### 事業の集中

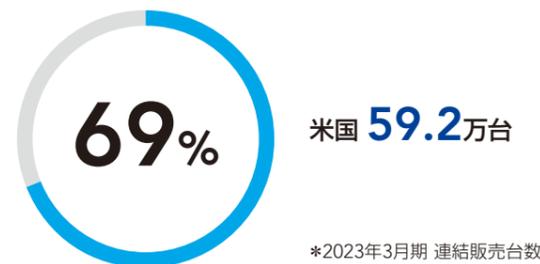


#### 商品の集中



2012年に軽自動車の開発と生産を終了  
日常からアクティブライフまで使い勝手が良く、SUBARUのお客様のおクルマの使い方と親和性が高いSUVを強化

#### 市場の集中



SUBARUのクルマづくりやお客様のライフスタイルに合った米国市場に集中し、さらにSUBARUの取り組みにも共感をいただくことで成長

#### 開発領域の集中



### 「安心と楽しさ」を提供するために、クルマが持つ本質的な機能を追求する

航空機メーカーのDNAを持つSUBARUは、ひたむきに「人を中心としたモノづくり」にこだわり続けています。時代が移り変わるなかでも常にこのこだわりをモノづくりの核とし、お客様の人生や社会を豊かにするという事に挑戦し続けることで、様々な独創的かつ先進的な技術を生み出してきました。SUBARUはこれからも「人を中心としたモノづくり」をベースに、クルマが持つ「人の自由を拡張する」という本質的な機能を高め、「安心と楽しさ」をお客様へ提供していきます。

#### 走り出す前から万が一のときまで、あらゆる視点から安全を追求

SUBARUでは、日本のマイカーブームの先駆けとなった「スバル360」が誕生したときから今日まで、クルマは人の命を預かるものだからこそ「安全」を最優先に考える、という思想が脈々と受け継がれています。この思想のもと、磨き上げ続けてきた安全技術は、お客様がクルマに乗るすべてのときに安全をお届けする「総合安全」という考え方に結集しており、走り出す前から万が一のときまで、あらゆる視点で安全性を高めています。SUBARUの磨き抜かれた安全性能は、国内外の様々な第三者による安全性能評価において、常にトップクラスの評価を受けています。



#### お客様が使われる「リアルワールド」を想定した開発

荷室の広さにスポーティな走行性能を組み合わせたツーリングワゴンや、オフロードの走破性に日常での使いやすさを加えたクロスオーバーSUVを生み出すなど、SUBARUは常にお客様の実用性を重視し、ライフスタイルやニーズの変化に合わせたクルマづくりを行ってきました。クルマの安全性を高めるうえでも、材料、構造、配置をこだわりぬくことでフレームの細さと強度を確保し、ドライバーが運転する際の視界確保と衝突安全性能を高次元で両立させるなど、実用的な安全性の向上を目指しています。

また、お客様が利用される様々なパターンを想定し、試験コースでのテスト走行のほか、世界各地の厳しい環境下で登坂走行、悪路走行、牽引など、多種多様なテストを行い多彩な性能データを蓄積することで、リアルワールドにおける信頼性を高めています。



#### 目指すのは「あらゆる環境下で誰もがコントロールしやすく、意のままに操れる」クルマ

ドライバーがクルマを意のままに操ることができなくては、安心して愉しく運転することはできません。ドライバーのハンドル操作に対してクルマが遅滞なく反応し、違和感なくスムーズに動き、直進時には無意識のハンドル修正さえ生じない—SUBARUはこのように誰もが安心して意のままに操ることができるクルマであるよう、基本性能を患直に磨き上げています。

SUBARUには、専任のテストドライバーはおらず、「エンジニア」が兼務しています。エンジニアがテストドライバー並みのスキルを理解することで、理想とする姿と現実の差を感じる感度を高め、その発生メカニズムを論理的に思考し、ベストな設計図面に落とし込むことで、基本性能を追求しています。

また、エンジニアが感じた理想と現実との差の原因を追究するために必要な評価設備が一般的に普及していなければ、自ら考案してでも解決しています。このようにハードデータだけではなく人の「感覚」を大切にしたクルマづくりを続けることで、他社にはない理論やノウハウを蓄積しながら、お客様の期待を上回ることを実現しています。



## 「安心と楽しさ」を追究する人と技術

前述の通り、SUBARUには専任のテストドライバーはおらず、開発段階でクルマを評価するのはすべて「エンジニア」です。お客様に喜んでいただける商品となるよう、実際に運転しながら「安心感や楽しさといった数値で表しにくい官能領域」をエンジニア自身が感じ取り、理論的に思考したうえで設計図面に落とし込みます。

「乗って」「感じて」「考えて」「物理にする」——この行程を分業せず、同じエンジニアが一貫して取り組んでいるところにSUBARUの強みがあります。より良いクルマづくりにつなげる取り組みの一つとして、その能力をさらに磨くために「スバルドライビングアカデミー」（以下、SDA）があります。



SUBARUは「ドライバーの評価能力以上のクルマはつくれない」と考えています。一方、開発現場ではドライバーが乗って感じた感覚的な違いは明らかでも、従来の計測方法では数値に表れないという現象が頻繁に起こります。SDAでは、トレーニングを通じて運転スキルを高め、違いを感じる感覚を研ぎ澄ましたエンジニアを輩出しています。彼らがその違いを発生させているメカニズムを深く追究することで、「乗って安心、楽しい」と感じる要素を数値化できる領域がハードのみならず制御ソフトにおいても増えていきます。それらを開発に織り込むことで、車種やパワーユニットを問わず「SUBARUらしい」と感じていただけるクルマに仕上げられています。



車両運動開発部

### 伊藤 和広

SDAが始まった2015年に、第1期生として参加しました。それ以前もSUBARUにはテストコースを走るライセンスを取得するための講習はありましたが、運転スキルや評価能力を高めるための体系立てられたトレーニングが必要だと感じており、SDA設立の話聞いた際は真っ先に立候補しました。

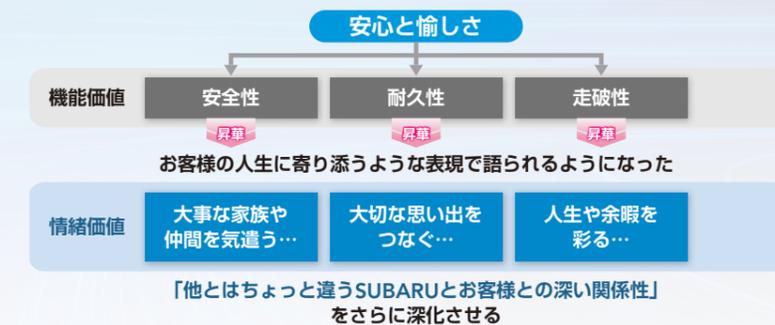
現在はインストラクターとして、人材育成やトレーニングプログラムの企画・運営に携わっています。クルマの動きを感じ取るポイントは人それぞれ違うため、トレーニングではインストラクターが同乗し、その人の感じ方をしっかりと理解したうえで、それぞれに合った説明をするように工夫しています。クルマの動きや性能のわずかな違いを見極められるようになると、例えば「A車とB車で段差を越える際、計測値上は同じであるにも関わらずA車の乗り心地の方がいいのはなぜか」という課題に対して、従来の計測方法だけにとらわれず、違いが発生するメカニズムを深く追究することで真因が特定できるようになります。プログラム修了後は、受講生が自らの部署でトレーニングを企画したり勉強会を開催するなど、SDAで体得したことを伝承する活動も広まってきています。

またSUBARUが参戦している「スーパー耐久※」で使用するレース車両の開発は、SDAのインストラクターが中心となり、若手従業員も多く参画しています。レースでは、クルマづくりの一連の流れが通常の量産車開発では考えられないようなスピードのなかで、「走る・曲がる・止まる」といった性能の良し悪しをより鮮明に感じとり、車両を開発しなければなりません。課題に対して担当者だけが取り組むのではなく、それぞれの専門領域から知見を集集し、課題解決に向けて積極的に意見を言い合っている様子は、正にこれからの車両開発に必要なことだと感じます。「レースという過酷な条件で」かつ「部署の垣根を越えて」1台のクルマをつくり上げることはメンバーのエンジニアとしての成長につながっており、これらは量産車における性能や品質を一層高めることにもつながっていると考えています。

※ 市販車をレース用に改造した車両など、様々な規定でつくられたレースカーがクラス分けされて競う耐久レース

## お客様との関係を育てる ～SUBARUのDifferent～

SUBARUは「安心と楽しさ」を提供価値として、「安全性」や「耐久性」などの機能面を進化させてきました。一方、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、SUBARUが進化させてきた機能価値の一つである「安全性」は、お客様には「大事な家族や仲間を気遣う気持ち」で表現されるなど、機能価値が情緒価値へと昇華していると捉えています。



お客様のSNS投稿では、SUBARU車がご家族や仲間、ペットと共にすばらしい景色のもとで撮られた画像や動画が多く見られ、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います。情緒価値でつながった「他とはちょっと違うSUBARUとお客様との深い関係性」が生まれており、この「Different」はSUBARUブランドの財産です。

SUBARUグループが提供する「安心と楽しさ」により、お客様には、安心で楽しい運転、アクティブライフの実現、大切な人との様々な経験、販売店スタッフやお客様同士のつながりなど、より多くの喜びや充実感、クルマへの愛着を感じていただきたいと考えています。また、お客様からお寄せいただく新たなご期待にお応えし、お客様との関係をさらに深化させていく好循環をつくり、SUBARUブランドの向上につなげていきます。



米国では現地販売総括会社であるSubaru of America（以下、SOA）と販売店が一体となり、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くだ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。

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。



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

### 米国SOAでの「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、SOAが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」——この言葉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®」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®」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15年間続いています。



SOAと販売店の2008年から2022年までの15年間の寄付額  
2,100の地元・地域に総額2億5,600万ドル

### 「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、15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のご関心のある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、SOAは「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

 <b>Subaru Loves the Earth®</b>	 <b>Subaru Loves to Care®</b>	 <b>Subaru Loves to Help®</b>	 <b>Subaru Loves Learning®</b>	 <b>Subaru Loves Pets®</b>
<b>地球環境の保護活動</b>	<b>闘病中の方への支援</b>	<b>住居や食料に困っている方への支援</b>	<b>教育支援</b>	<b>動物愛護</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>北太平洋国有林を襲った大規模な山火事に対応し国立森林財団と連携し、カリフォルニア、アイダホ、オレゴン、ワシントンで合計100万本の木を植え直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>23万枚以上の毛布や3万1千点のアート・手作りギフトを寄付</li> <li>何千通もの励ましのメッセージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>救命救出訓練のために、全国の消防署に300万ドルの試作車両(80台に相当)を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナーシップ、寄付、ボランティア活動を通じて全米30万人以上の学生を支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5,100万ドル以上の寄付、42万匹の動物の支援</li> </ul>

- 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。

2022年はアーカンソー州北西部フェイエットビルにある販売店「ADVENTURE SUBARU」が、総合大賞である「RETAILER OF THE YEAR」に選ばれました。



### 2022年The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awardsを受賞したAdventure Subaruの取り組み

アーカンソー州フェイエットビルに店舗を構えるアドベンチャー・スバルのオーナーであるドン・ネルムス氏は、同社のオーナーとなる以前から50年にわたり、アーカンソー州北西部のお客様を尊重した最高の接客とサービスを提供するとともに、アドベンチャー・スバルを通じてチャリティや団体への支援を行い、地域社会の生活に影響を与えてきました。



この10年間、アドベンチャー・スバルはドン氏と共に地域社会への貢献として、地元にある70以上の慈善団体やイニシアチブに320万ドル以上を寄付しました（ドン氏が自然保護団体に個人的に寄付した土地を含む）。また、この地域にあるApple Seeds、Single Parent Scholarship Fund of Northwest Arkansas、Ozark Literacy Council、Champions for Kidsなど教育に焦点を当てた多くの団体を支援し、識字率の向上やキャリアアップの機会を与えるなど、子どもたちの学校生活がより良くなるよう貢献してきました。

マネージングパートナーのブレント・ベイカー氏がアドベンチャー・スバルの経営を引き継いだ2020年3月は、新型コロナウイルス感染症の拡大などにより、世界中が多くの困難に直面していました。この困難な時期においてもお客様を第一に、より良いサービスを提供し、お客様の安全を守るための宅配サービスや試乗車の提供、サービス部門での衛生管理などの改革をすすめ、今もその取り組みを継続しています。

このようなお客様に対する献身的な姿勢と地域社会への貢献を称え、スバル・オブ・アメリカはアドベンチャー・スバルにThe Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awardsを授与しています。



2022 Love Promise Retailer of The Year | Adventure Subaru  
<https://www.adventuresubaru.com/2022-love-promise-retailer-of-the-year.htm>

#### 米国におけるSUBARUブランドの評価

SOAが販売店と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。



Accolades and Awards  
<https://www.subaru.com/vehicles/accolades.html>



#### Forbes BEST BRANDS

SUBARUは、フォーブス®「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」(America's Best Brands For Social Impact) ランキングにおいて、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



#### ACSI®

SUBARUはACSI®(米国顧客満足度指数) 自動車業界調査で、数々のトップ評価を獲得。

・安全性	1位 (3年連続)※4
・走行性能	1位※4
・サービス品質	1位※4
・耐久性	1位 (2年連続)※5
・商品品質	1位 (2年連続)※5
・満足度	1位※4

※3 The American Customer Satisfaction Index

※4 Compared to all other measured mass-market automotive companies in the 2022 American Customer Satisfaction Index (ACSI) surveys of customers rating their own automobile. ACSI® is a registered trademark of ACSI, LLC.

※5 Compared to all other measured mass-market automotive companies in the 2022 American Customer Satisfaction Index (ACSI) surveys of customers rating their own automobile. The #1 rating is shared with one other automotive company.

# 2030年 死亡交通事故ゼロの実現に向けた取り組み

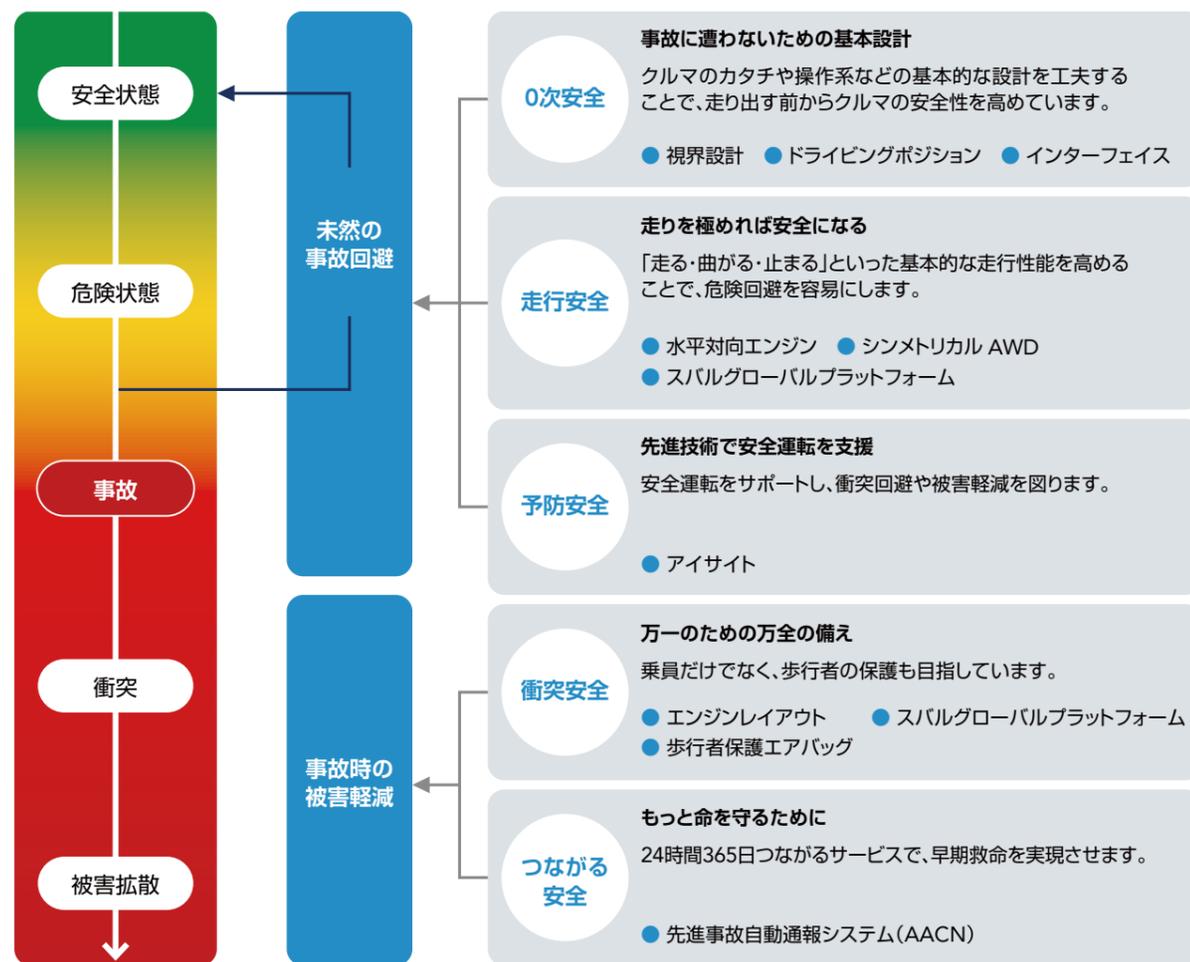
「安心と楽しさ」を支える技術をさらに進化  
 電動化の時代でも「SUBARUらしさ」は失われない

## SUBARUの総合安全

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<sup>\*1</sup>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、従来の「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」の4つの分野をさらに強化するとともに、「つながる安全」を加え、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

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



## 運転支援システム「アイサイト」の進化

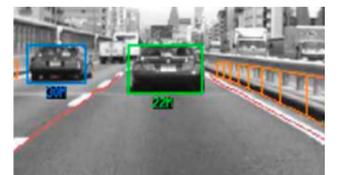
2030年に死亡交通事故ゼロを実現するためには「多くのお客様にご購入いただきやすい価格で最高の性能をお届けすること」が大切だとSUBARUは考えています。2008年に国内で発売を開始し、2022年6月には世界累計販売台数500万台を達成した運転支援システム「アイサイト」は、15年間で進化し続けてきました。

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することができることです。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。



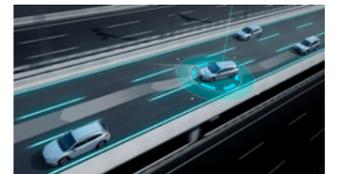
アイサイトver.3のステレオカメラ

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るようになり、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。



アイサイトの認識イメージ

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などを組み合わせた「アイサイトX」を展開しました。



アイサイトXのイメージ

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、交差点で発生する事故の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。

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。国内市場向けの「クロストレック」「インプレッサ」にも搭載しており、今後は他モデルにも順次展開していきます。



広角単眼カメラ



(自転車右左折時)  
 広角単眼カメラ採用により実現



(自転車直進時)  
 広角単眼カメラ採用により実現

「SUBARU事故低減に向けた取り組み説明会」の動画を公開しています。ぜひご覧ください。



予防安全編①  
[https://www.subaru.co.jp/topic/2022\\_11\\_15\\_203054/](https://www.subaru.co.jp/topic/2022_11_15_203054/)



走行安全編  
[https://www.subaru.co.jp/topic/2023\\_05\\_22\\_102943/](https://www.subaru.co.jp/topic/2023_05_22_102943/)



衝突安全編  
[https://www.subaru.co.jp/topic/2023\\_01\\_31\\_143808/](https://www.subaru.co.jp/topic/2023_01_31_143808/)



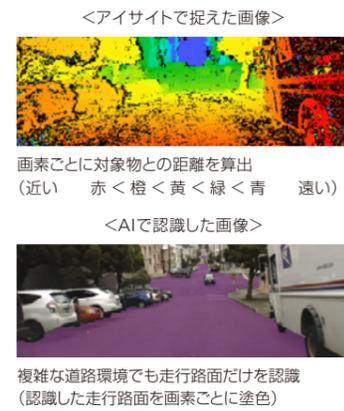
予防安全編②  
[https://www.subaru.co.jp/topic/2023\\_06\\_26\\_150847/](https://www.subaru.co.jp/topic/2023_06_26_150847/)



## 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にAI技術を組み合わせることです。

ステレオカメラを用いた空間認識の基本原理は、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です。一方AIは、過去に学習した膨大なデータを元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ので、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できるようになるため、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、これまでと異なる視点で新たな発想を生み出す環境をつくるために、あえて独立したオフィスとして新設した「SUBARU Lab (スバルラボ)」で行っています。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ていきたいと考えています。

## 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、ニーエアバックやシートクッションエアバック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、年齢や体格にかかわらずすべての乗員を守れ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を得られません。国内における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。

歩行者・自転車の事故による傷害件数は、乗員の傷害件数の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、歩行者エアバックを装着しています。



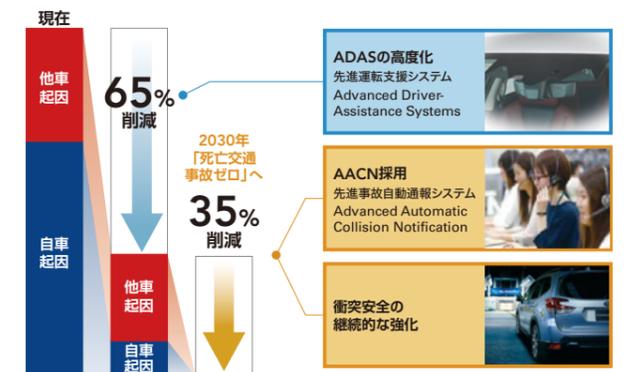
今後、死亡交通事故ゼロを実現するためには、今まで以上に多様でシビアな事故を想定する必要があります。例えば、対自転車の衝突においては、サイクリストの体格や衝突時の自転車とクルマの向きや速度などのあらゆるケースを想定すると、現在の歩行者エアバックでもある限られた条件においてはカバーしきれない場合があることが分かりました。このように、無限に考えられる衝突パターンからコンピューターシミュレーションによりワーストケースを見つけ、具体的な対策を進めています。

## 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2019年に発生した死亡交通事故について全件<sup>※2</sup>を調査し、事故の発生原因と死亡原因を分析し、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、先進運転支援システム (ADAS) を高度化させることによりさらに事故を回避・軽減させ、自車起因の交通事故を減らします。また他車起因による事故に対しても衝突安全をはじめとする従来の4つの安全性能を強化するとともに、AACN (先進事故自動通報システム) に代表される「つながる安全」の採用で2030年死亡交通事故ゼロを目指します。

※2：直近5MY (モデルイヤー) 車が関係する死亡交通事故全件



## 自動車アセスメント

SUBARUは、日本のJNCAP、米国のIIHS<sup>※3</sup>、欧州のEuro NCAP<sup>※4</sup>、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。

2022年度は、JNCAPの自動車安全性能評価において、「ソルテラ」が「自動車安全性能2022ファイブスター賞」を受賞しました。IIHSにおいては、2023年5月時点でSUBARUの2023MY (モデルイヤー) 車の3車種で「2023 TSP+賞」、2車種で「2023 TSP賞」を獲得しました。また、2022年3月から開始したシートベルトリマインダー評価において、「レガシィ」「アウトバック」「アセント」「フォレスター」「WRX」「BRZ」「ソルテラ」が最高評価の「Good」を獲得しました。Euro NCAPにおいては、「ソルテラ」が2022年評価で5★を獲得しました。

※3 IIHS (The Insurance Institute for Highway Safety)：米国道路安全保険協会

※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

### 2022年の受賞実績

対象車	評価機関	評価
ソルテラ	日本 JNCAP	自動車安全性能 2022ファイブスター賞
アウトバック、アセント、ソルテラ (2022年10月以降生産車)の2023年モデル	米国 IIHS	2023 TSP+賞 <sup>※5</sup>
レガシィ、フォレスターの2023年モデル	米国 IIHS	2023 TSP賞 <sup>※5</sup>
ソルテラ	欧州 Euro NCAP	2022年評価 5★

※5 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) 衝突においてGood評価、更新された側面衝突とヘッドライト評価 (標準装備) がAcceptable評価以上、衝突回避評価 (昼間の対歩行者) の試験結果がAdvanced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、更新された側面衝突がGood評価、衝突回避評価 (夜間の対歩行者) の試験結果がAdvanced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。

## SUBARUが考えるDX戦略

### 環境変化に対応しつつ地に足をつけたSUBARUらしいDX戦略

自動車業界は、100年に一度の大変革が起きており、クルマづくりは複雑さを増しています。一方で、自動車メーカーはこれまで、商品を企画・開発・製造してクルマを販売店に卸すところまでが役割でしたが、データ・デジタルの活用によりお客様とのタッチポイントを持つことが可能になってきました。

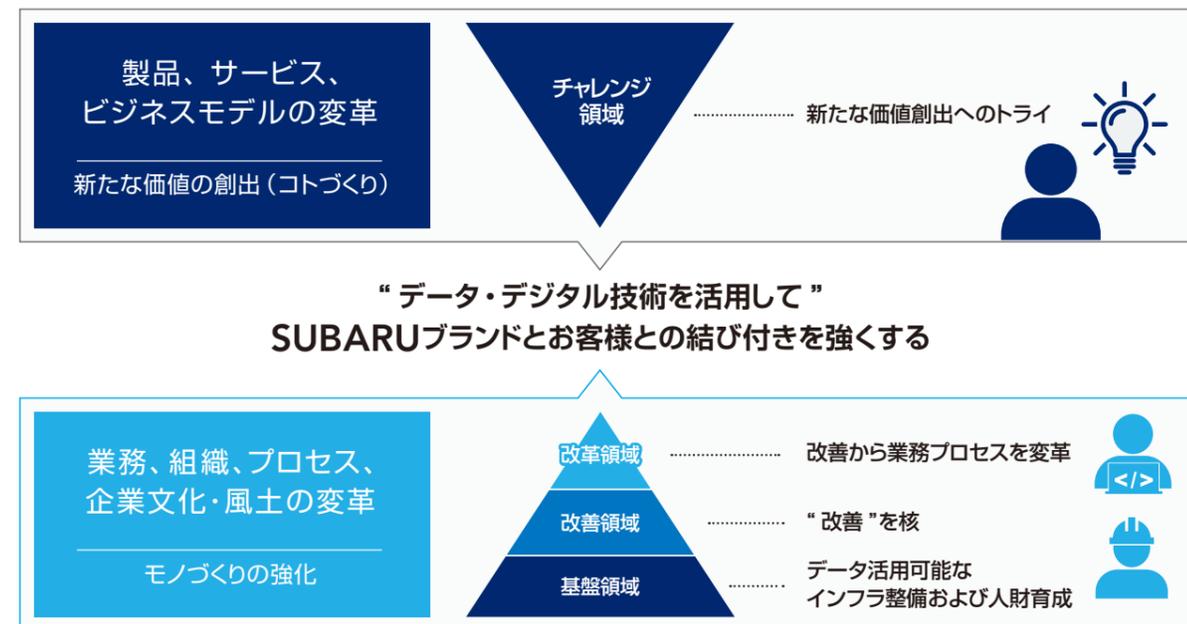
一般的に消費者のニーズはモノからコトへ移ってきているといわれていますが、私たちSUBARUは、確かなクルマづくりに裏打ちされた機能価値「モノ」を提供し、そのうえでクルマを使った「コト」を通して「お客様との結び付きを強くしていくこと」が大切だと考えています。データ・デジタルを活用した「モノづくり」の強化と「コトづくり」の創出を並行して行うことが、SUBARUのDX戦略です。

### SUBARUとお客様の結び付きを強くしていく

自動車業界のなかで大規模ではないSUBARUが、現在の大きな変化に対応していくためには、データ・デジタル活用においても「選択と集中」が必要です。大きな変化のなかで過去クルマづくりに有効であった開発・調達・製造・販売・アフターサービスなどの機能単位の縦割り組織は制度疲労に直面しています。それに対してデータを核として、データを全員が共通に使えるようにすることで全社横断的に業務の在り方を変えていき、今後の組織風土の変革にもつなげていきます。

一方でSUBARUには、クルマがある生活を通して人生をより豊かにすることを願っているお客様が世界中に多くいらっしゃいます。そのお客様のために、データやデジタル技術を使った「モノづくり」の強化によりSUBARUの提供価値である「安心と愉しさ」を高めていくことに加えて、データやデジタル技術を使ったお客様の体験「コトづくり」の創出をチャレンジ領域として取り組んでいます。「モノづくり」と「コトづくり」両者に共通する目的は、私たちの提供価値に共感していただけるお客様を増やすこと、そのお客様との関係を深めていくことであり、つまりお客様を笑顔にすることがすべての取り組みのゴールです。

#### 共通のゴールをセットして2つの取り組みを“並行”して実行



### 主な取り組み

「お客様との結び付きを強くしていく」ために様々な施策を継続しており、それらの取り組みは着実に進捗しています。

「モノづくり」の強化	「コトづくり」の創出
<ul style="list-style-type: none"> <li>開発の一部をデータ・デジタルの活用によりモデルベース開発に変え、リアル開発を組み合わせたデジタルツインによって開発プロセスを効率化する。</li> <li>大量の管理項目をデータで処理できるツールの現場への展開、スキル浸透を図る。</li> <li>「データ統合基盤」を構築し、縦割りの機能別組織に対し横断的にデータをつなぐ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国でスタートしたコネクティッドサービスを日本国内にも展開。今後は機能の拡充や市場の拡大を図る。</li> <li>販売部門やマーケティング部門などの領域でデジタル技術やデータをより有効活用するため、「SUBARU Digital Innovation Lab」を設立。</li> <li>ドライバアプリ「SUBAROAD（スバロード）」が提供するサービス領域の拡大。</li> </ul>

\*「取り組み内容の詳細」は、「統合レポート2022」のP.40~43をご覧ください。 <https://www.subaru.co.jp/ir/library/annual-reports.html>

### DX人材の育成

SUBARUは現在積極的にDX人材の中途採用を行っていますが、モノづくりの会社としての基本は内部での人材育成が重要だと捉えております。例えば、電動化などに対応するためにエンジニア向けの「ソフトウェア人材育成プロジェクト」を発足させました（本紙P.42をご覧ください）。また、IT専門部署が各部門と連携した現場教育にも注力しており、製造現場ではデータ・デジタルを活用する意識とスキルの向上を狙った仕組みづくりとして、IPA\*が定める6種のDX人材のうちの1種「データサイエンティスト」の育成プログラムをSUBARU流にアレンジし、製造現場で業務改善のツールとしてデータ活用ができるエキスパートの育成を行っています。一人ひとりのスキルアップが風土として根付くよう、1期生が2期生を指導し、2期生が3期生を指導することを繰り返す、連鎖型の草の根活動を行っています。

\* IPA (Information technology Promotion Agency, Japan) : 独立行政法人情報処理推進機構



車体生産技術部

#### 市川 達也

私はクルマのボディ部品を成形する「金型」の製作を、IT技術の側面からサポートする役目を担っています。私が取り扱う金型は、鉄やアルミなどの板材をプレス機を使ってクルマの外観上重要なボンネットやドアなどのパネル部品に成形するためのもので、金型の製作に使用する工作機械を100分の1ミリ単位で適切に動かすためのシステム開発などを行っています。金型の製作現場やパネルの製造現場とやりとりするデータは従来から多くありましたが、そのデータをもっとうまく活用すれば、業務の効率化を行いつつ、より高品質な金型を提供できると考えていました。そしてそれは量産パネルの品質を向上させ、お客様の笑顔にもつながると思い、「データサイエンティスト」の育成プログラムに参加しました。

この育成プログラムには様々な部署からメンバーが集まり、一般的な座学や実習に加えて、自部署におけるデータ活用の問題点をほかのメンバーに共有し、ディスカッションをする時間も多く設けられました。通常の業務で関わることになかった部署のメンバーからもらう意見は新鮮で、新たな気付きもあり、自部署の改善案を策定するヒントをいくつも得られました。そして、育成プログラムを通じて学んだことをもとに、データを活用したプレスラインの品質向上策を企画し、提案するという行動につなげることができました。

プログラム修了後は次期生を育成する講師役も務めました。そのなかで、SUBARUの現状をリアルに感じている従業員が、社内の仲間に向けて指導することは効果的であると強く感じました。課題意識は持っていても実際の行動につなげられていない従業員の背中を私が押し、その輪を広げて会社全体をもっと良くしていきたいと思っています。

## CFOメッセージ

### 財務健全性・財務安定性を維持しつつ、 電動化時代に勝ち残るための 成長投資を実行していきます。

取締役専務執行役員  
最高財務責任者 CFO  
最高リスク管理責任者 CRMO

#### 水間 克之

#### プロフィール

1984年 株式会社日本興業銀行入行  
2014年 株式会社みずほ銀行 常務執行役員  
2016年 当社入社 常務執行役員  
スバル海外第二営業本部副本部長  
2018年 専務執行役員 海外第一営業本部長 兼  
海外第二営業本部長  
2021年 取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO (現任)

## 持続的な成長と競争優位性の向上に資する財務資本戦略の推進

自動車メーカーとしては規模が大きい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投入する「選択と集中」に徹することで、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するこれからの時代においても、この軸をブラすことなく臨んでいきます。

今後不確実性が高まる経営環境のもとでは、経営リスクを低減させつつ、事業の成長と競争優位性を高める財務資本戦略が一層重要になります。当社では、財務安定性と財務健全性を保ちつつ、電動化時代に勝ち残るための成長投資をしっかりと実行していきます。

また、持続的な成長に向けては資本コストと株価を意識した経営の実践が不可欠だと考えています。当社の現状の資本コスト(WACC)は6%半ばであり、事業の収益性・効率性を表す自己資本利益率(ROE)は、これまででも役員業績連動報酬のKPIとするなど重要な指標と位置付けており、現状は10%以上を目指すべき水準と認識し取り組んでいます。株主の皆様には従来以上に資本効率向上を意識した還元を着実に果たしていくとともにこれらの考え方や戦略をステークホルダーの皆様にご理解いただき、株価収益率(PER)で示される成長期待に応える努力を続けてまいります。

## 2023年3月期の振り返りと2024年3月期の見通し

2023年3月期は、2021年頃から自動車の生産に大きな影響を与えていた半導体をはじめとする部品の供給不足が続く一方で、米国市場を中心にSUBARU車のニーズは非常に高い状態が続いていました。このような環境のなか、サプライチェーンマネジメントの強化、代替品への切り替え促進、柔軟な生産計画の調整など、全社一丸となった活動により生産制約を最大限抑制し、高効率な販売を継続してきました。また、原材料価格の上昇による影響も大きかったものの、価格政策や売上構成の改善などによりかなりの部分を打ち返すことができたことに加え、円安が業績にもたらした効果も大きく、営業利益は対前年196%増の2,675億円となり、3期ぶりの増収増益となりました。ROEについては、前期末に対して6.2ポイント上昇し、資本政策上の評価指標の一つであった10%を達成しました。

2024年3月期は、売上収益は4兆2,000億円、営業利益は前年度に対し325億円増となる3,000億円を目指します。自動車セグメントにおいては、半導体の供給リスクがまだ残るものの徐々に回復が見込まれること、各市場でのSUBARU車に対する需要の力強さが続いていることを踏まえ、生産台数と連結販売台数をコロナ禍前の水準である各101万台にまで戻すことを計画してい

ます。また、原材料価格については、貴金属などの市況にはやや落ち着きが見られるものの、エネルギー価格の高騰などによるお取引先様の負担が増しており、しっかり議論して対策を講じることも大切な課題だと考えています。販売台数の増加と価格政策により、原価高騰によるマイナスの影響を最小限に食い止めていきます。加えて中期経営ビジョン「STEP」で掲げてきた「品質改革」の諸施策による効果も出てきており、品質関連にかかる総費用は着実に減少してきております。引き続き、世界中でお待ちいただくお客様に1台でも多く、1日でも早く、丁寧にクルマをお届けすることに最大限注力しつつ、業務プロセス全般にかかるコストの最適化を図ることで業績目標の達成を目指していきます。

航空宇宙セグメントにおいては、コロナ禍以降厳しい経営環境が続く赤字となっておりますが、今期は黒字化を見込んでいます。これまで実施してきた構造改革を継続するとともに、防衛、民需、ヘリコプターの3つの柱を成長させていきます。

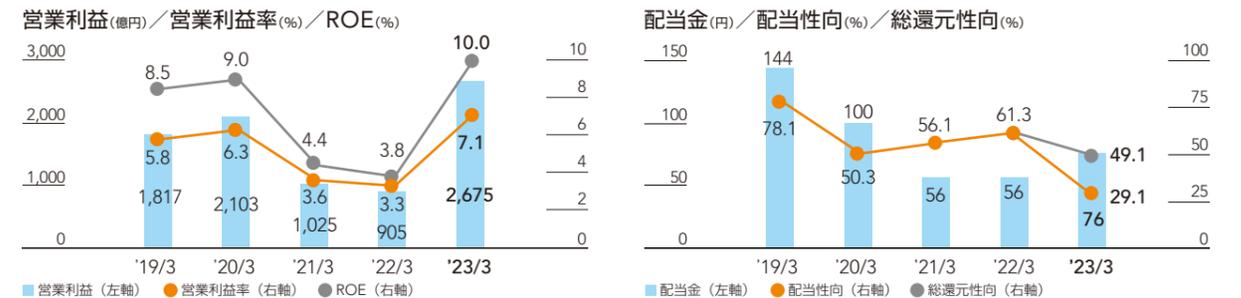
## 電動化投資を着実に実行、取り組み完遂時には業界高位の収益力を実現

当社は2023年8月に大崎社長による新経営体制における方針説明を行いました。この中で2022年より段階的に発表してきた電動化計画のアップデートを行い、自動車業界の大変革期でもSUBARUが決して埋没することがないように、BEVへ資源を集中し世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」を目指していくことを公表しました。この実現に向け、財務健全性と財務安定性を維持しつつ電動化時代にしっかり勝ち残るため積極的な成長投資を実行していきます。具体的には、2030年頃までに約1.5兆円の電動化投資を見込みます。長期に及ぶ見通しのためもちろん概算は含みますが、この多額の投資を自己資本比率50%以上を保ちながら、その時々会社の状況に応じた適切なレベルのネットキャッシュを維持しつつ実現していきます。現在7,000億円レベルのネットキャッシュを保持しますが、保有する円とUSDドルのバランスおよび最適な資本構成を踏まえ、資金調達を適当と判断される場合はサステナビリティファイナンスなども念頭に円建て債務での調達を考えていきます。また、大崎社長も強調していますが、この電動化に向けた革新の原動力は人財であり、人財を育てていくことこそがSUBARUにとっての競争力の源泉です。変革をリードする人財が十分に活躍できるような人的資本への投資もしっかりと実施していきます。引き続き、世界経済の潮流や経営環境などをしっかりと見極めながら投資項目の取捨選択を行い、電動化時代のSUBARUでも競争力を確保すべく積極的な投資を実行していきたいと考えています。

電動化計画のアップデートにおいて、2030年には全世界で120万台の販売とその内訳として60万台のBEVの販売を目指すことを公表しました。この目指す姿に向けては、「価値づくり」による収益性向上と「モノづくり革新」によるモノづくり全体の高密度化・高効率化によるコスト低減、加えて、増加が見込まれる投資に対して資本効率を従来以上に高めていきます。そして、これらの取り組みをしっかりとやり切ることで、活動の完遂時には業界高位の収益率を実現していきます。

株主還元については、従来の考え方から大きな変更はありませんが、今後は資本効率向上をより意識した実施を目指してまいります。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いきます。投資が増加するなかでも株主還元を重視し、その時々経営状況やバリュエーションを踏まえ、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資本政策を柔軟に実施していきます。

国内・海外の投資家の皆様とは現在も積極的な対話を心掛けていますが、これからのSUBARUの電動化戦略をしっかりとご理解いただき、成長への期待を感じていただけるよう、エンゲージメントの質をより一層高めてまいります。自動車業界を中心に見通しが難しい状況が続きますが、SUBARUグループの持続的な成長に向けて、資本コストと株価を意識した経営を実践し、地道な努力を重ねていきます。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申し上げます。



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>

## 品質改革

2018年より着手している品質改革は、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きました。これらの領域での取り組みにより、市場措置の件数や台数、品質関連にかかる総費用は着実に減少しています。また、2023年にはこれら3つの品質改革活動を企画段階から織り込んだ新型「クロストレック」「インプレッサ」を市場に導入しました。SUBARUグループは今後「モノづくり革新」に取り組んでいきますが、品質改革の手を緩めることなく継続させ、加速する電動化をはじめとした変化の時代においても、お客様が笑顔になっていただける品質の実現を追求し続けていきます。

### 1 品質最優先の意識の徹底と体制強化

従業員の知識や経験のレベルに応じた社内品質教育や、実際に発生した不具合事例や再発防止策などを紹介する「品質キャラバン」の実施など、全社での品質意識を高める啓発活動や振り返り活動を継続的・定期的に行うことで、従業員一人ひとりの品質に対する意識のさらなる向上を図っています。また、北米市場においては品質保証部門・開発部門、および販売会社のサービス部門が一体となって活動する品質改善チーム「FAST\*」を2021年に設置しスピーディな市場対応体制を整えています。

\* FAST: Fast Action & Solution Team

### 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。「品証ラボ」設備拡充による調査能力の向上、部品トレーサビリティの適用範囲拡大など、設備や体制の構築により改善スピードの向上を図ってきました。また2022年にはより厳格な検査を実施する「新完成検査棟」が稼働しました。今後も生産ライン毎に順次展開予定です。

### 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・物流過程にいたる開発のあらゆるプロセスにおいて、一貫して品質確保に取り組んできました。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に開発段階で取り組んでいます。

## 品質改革を最優先課題と捉え、3つの領域から品質改革を加速

### 3 生まれの品質の改革

- 開発最上流から生産・物流まで一貫通貫で品質確保
  - ・開発、製造、お取引先様の過去不具合を総点検
  - ・新規部品・システムの変化点把握と不具合未然防止
- 開発責任者の品質責任明確化と権限強化
- 品質目標のゲート管理を優先した開発プロセスに変更

### 2 つくりの品質の改革

- 新完成検査棟建設（2022年8月より一部稼働）
- スピード対応
  - ・AIを活用した不具合分析による傾向性の早期把握
  - ・テレマティクスを活用した品質情報のダイレクト収集
  - ・部品トレーサビリティによる不具合対象の早期確定
  - ・品質保証ラボ設置による調査能力の強化

### 1 品質最優先の意識の徹底と体制強化

- 目指す姿を再定義
  - ・2019年4月、25年ぶりに品質方針を見直し
  - ・品質マニュアルを全面刷新
- 振り返り活動
  - ・品質キャラバン
  - ・風化させない活動
- 体制強化
  - ・北米品質改善チーム「FAST」の設置

### 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

### 品質キャラバン

「品質キャラバン」は、SUBARUの品質の現状を知ることによって全従業員がお客様の立場で品質最優先を意識する風土づくりを目的とし、2018年以降、毎年11月から2ヵ月間にわたり実施している社内イベントです。品質不具合の内容やお客様から寄せられたご指摘について説明するパネルなどを展示しています。5年目となる2022年度は、「自分たちの仕事の先にある“お客様とのつながり”を理解することで、品質に対する意識を変え、行動を変える」をテーマとしました。お客様と深い関わりのある販売店やカスタマーサポート推進部から情報を集め、実際に発生した不具合によってお客様にどのような影響があったのかをドラマ形式で映像化し、上映しました。

実施後のアンケートでは「不具合を出さないことだけでなく、お客様に安心していただくことを意識して取り組むようになった」などの声があり、SUBARUが「品質方針」で掲げている「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」の実践につながっていると捉えています。

### 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。

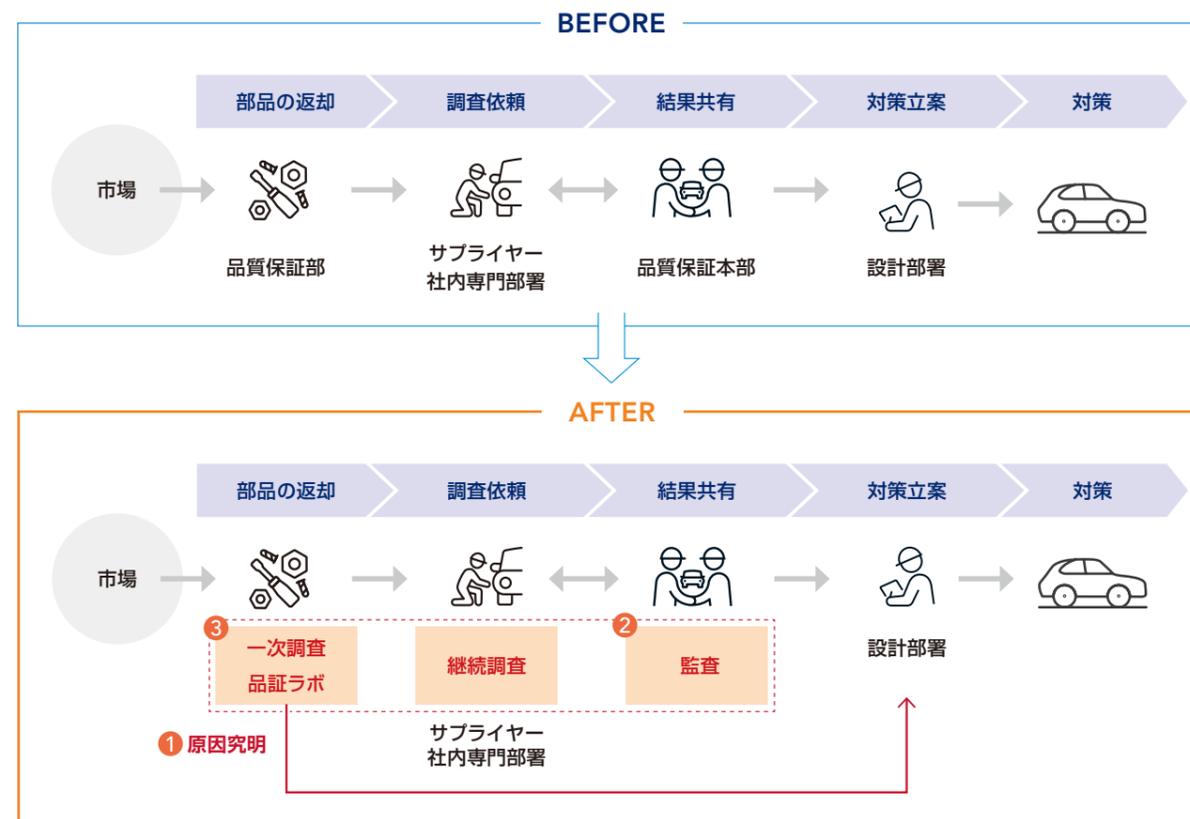
「FAST」は、SUBARUの各本部から人員を投入し、米国販売統括会社（Subaru of America, Inc.）、カナダ販売統括会社（Subaru Canada, Inc.）のほか、北米関連子会社（North America Subaru, Inc.、Subaru Research & Development, Inc.）のメンバーで構成され国や組織を横断したチームです。さらにSUBARUと米国生産拠点（Subaru of Indiana Automotive, Inc.）との連携を強化し、「オールパルの取り組み」で品質改善を行っています。発足当初、北米関連子会社のFASTメンバーは42名でしたが、段階的に人員を強化し、2023年3月末時点ではSUBARU本体からの赴任者61名を含む77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、これまで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、Subaru of Indiana Automotive, Inc.の外製品質課題改善への参画、現地部品の調査機能を拡充させることなどにより、お取引先様も含めて品質課題の解決スピードを向上させることに取り組んでいきます。

## 品証ラボ

「品証ラボ」は群馬製作所大泉工場に新設した施設で、市場から返却されてきた部品の不具合の原因究明を行っています。設立の目的は、①不具合の原因を究明するまでのスピードを上げること、②これまで不具合調査を行ってきた部署やお取引先様とは別に独自で調査を行い、監査としての役目を果たすこと、③調査依頼者が自ら分析機器を使って分析が行えるように支援する人材育成機能を持つことです。2022年4月から本格的に稼働を開始し、最新設備の導入も行い機能の拡充も進めています。



## 新完成検査棟

群馬製作所では工場の品質保証強化・再構築を進めています。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」を設定し、2022年8月に矢島工場の第5完成検査棟、2023年8月には第3完成検査棟が稼働しました。具体的には、異常検出しやすい照明の標準化、床面を低くして検査員の負荷軽減を図った足回り検査工程、検査員が歩行せず検査に集中できるよう床全体が動く幅広コンベヤーなどを採用しています。



この標準検査ラインはBEV生産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専用ラインにも引き継いでいきます。

加えて教育の充実を図るべく標準検査ラインと同じ設備を備えた教育設備も稼働し、検査員候補者や検査員への様々な教育を推進しています。

また、完成検査のデジタルデータを開発、製造、サービスなど、様々な部門と共有し、品質向上に役立てる取り組みも推進しています。



品質はSUBARUブランドの根幹と位置づけ、これからも品質改革の取り組みを深化していきます。

2018年から最重要課題として取り組んできた「品質改革」は、市場措置の件数や台数、品質関連にかかる総費用は着実に減少するなど、その成果が出てきています。この間で全社的に品質最優先の意識も徹底し、品質をSUBARUのDNAとして刷り込んできました。一方で現在の自動車は、制御システムが大規模化かつ複雑化していることから、品質においても従来にない高度な対応を求められています。また、2023年8月に公表いたしました「モノづくり革新」にて開発・製造・サプライチェーンの高密度化を掲げており、今後も確かな品質をお客様に提供すべく、品質改革もしっかりとこの取り組みに根付かせていきたいと考えています。

さらに、お客様の不安を解消するためにすべての部門が連携し、アフターサービス領域でのお客様満足度向上にも取り組んでまいります。不具合への対応時には生産ラインの改善とあわせて、市場への補修品の供給や修理時間の短縮などの多面的な対応を素早く行い、お客様の不安を一刻も早く取り除けるよう、全社一丸となった取り組みを推進していきます。

また私どもは、毎年10月26日に完成検査における不適切な取扱いがなぜ起こり、各自の業務に置き換えたときに何をすべきかを全従業員が考える「風化させない活動」を行っています。2022年度の活動では、「新完成検査棟」の紹介に加え、当時を振り返った検査員から「完成検査の現場から会社全体の風土を変えていきたい」という前向きなコメントをもらい、それを全従業員に紹介しました。完成検査における不適切な取扱いの根本的原因を掘り下げ、本質的な組織風土改革の取り組みとして位置付けています。

品質はSUBARUブランドの根幹です。今後の電動化時代においても品質で選んでいただけるSUBARUを目指していきます。

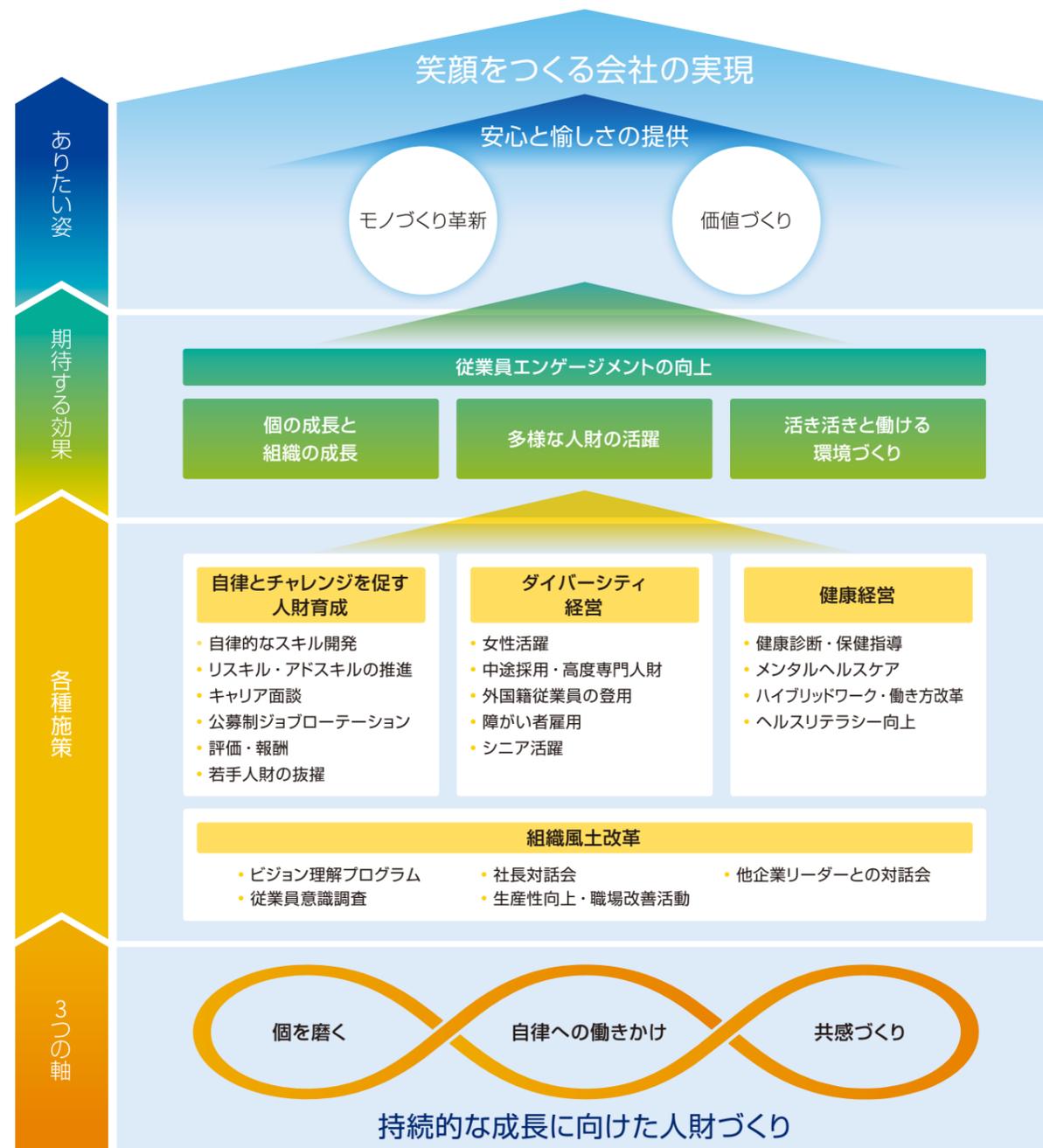
# 人財づくり

## ありたい姿「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しているなか、SUBARUグループが競争力を高め持続的な成長を続けていくためには、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。

様々な変化に対して自ら考え行動する「個の成長」を「組織の成長」へつなげていくことが競争力の源泉であると考え、未来のSUBARUを担う人財を創造すべく、「自律への働きかけ」「個を磨く」「共感づくり」を基軸に人財育成や組織風土改革などの重点テーマを掲げ、各種取り組みを進めてきました。

今後は本格化する電動化を強力に推進していくため、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、「モノづくり革新」と「価値づくり」を実現する“変革をリードする人財”が最大限能力を発揮できる環境づくりを行い、個の成長を組織の成長へつなげ、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」の実現へ挑戦し続けていきます。



## 個を磨き、自律とチャレンジを促す人財育成

SUBARUでは、ありたい人財像を「SUBARUの理念への共感のもと自律的にチャレンジし続ける人財」として、従業員の自律的な能力開発と自発的なチャレンジを促し、個の成長を後押しする取り組みを推進しています。

### (1) 「SUBARUビジョン理解プログラム」による共感づくり

「多様な社員が一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実施しています。

プログラムでは映像視聴と職場従業員同士のディスカッションを通じて、SUBARUのありたい姿である“笑顔をつくる会社”について考えることで、日々の業務がお客様の笑顔につながっていることを理解すると同時に、SUBARUのビジョンへの共感を高め、従業員一人ひとりの自律的な行動につなげています。2022年度に実施した参加者アンケートの結果では、約7割の従業員が本プログラムが“笑顔をつくる会社”の理解促進に有効であったと回答しました。この結果を踏まえ、2023年度は、より共感を高める「自分ごと化」や「自律的行動」を一層促進する取り組みとして展開していきます。



SUBARUビジョン理解プログラムの様子

### (2) 従業員の自律的なキャリア開発を支援し、個の成長を促す

従業員のキャリア開発を支援するため、複数の施策を組み合わせたアプローチを行っています。キャリアデザインシートを用いた個人のキャリアプランニングでは、自分自身の経験やスキル、強みなどを含む自己理解をベースに、今後のキャリア目標を可視化し、上司とのキャリア面談を通じて、個人のキャリアに関する考えや想いを職場と共有しています。共有されたキャリアプランに基づき、上司は個人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としています。あわせて、最適なキャリアプランニングの方法を学ぶとともに、同年代の従業員との交流を通じて広い視野で自身のキャリアと向き合う「年代別キャリアプランニング研修」や、キャリア面談を実施する上司に必要なマインドおよびスキルを学ぶ「キャリアマネジメント研修」を実施しています。

これらの取り組みに関しては毎年PDCAによる進化を図っており、一例として年代別キャリアプランニング研修では、実施後のアンケートにおいて「自分のキャリアを見つめる貴重な時間となった」「キャリアビジョンの描き方やこれから取り組みたいことが明確になった」などの声が多くあがったことから、段階的に対象とする年代を拡大するなど活動を広げています。

### (3) 外を知り、正しい危機感とスピード感を持った挑戦へつなげる

SUBARUが今後も成長し続けるためには、個人が外を知り、正しい危機感とスピード感を持って主体的に挑戦し、組織を牽引していくことが不可欠だと考え、「外を知る」取り組みにも力をいれています。

2022年度はSUBARUのリーダー層（管理職、および係長クラス）を対象に、「将来にわたり生き抜くためのリーダーシップ」をテーマに、社外の経営リーダーによる講演を行いました。全7社による様々な経営リーダーの講演によって、参加者が視野を広げるきっかけとなると同時に、変化の激しい不確実な時代において自分自身がどのようにリーダーシップを発揮するのかを主体的に考える機会にもつながっています。

経営人財を育成・創出する取り組みのなかでは、選抜された一人ひとりの課題や、伸ばしたいスキルに応じた外部講座へ参加し、そこで得られた外からの知見や刺激を社内の仕事に還元することで、将来に向けてSUBARUを牽引していく力を

養っています。また、全従業員を対象に選択式の社外公開講座も展開しており、多くの従業員が広い視野を持って業務に取り組めるよう、積極的に「外」を知る機会を提供しています。

#### (4) 公募型ジョブローテーションによる、キャリア選択機会の提供

従業員一人ひとりが描くキャリアプランの推進を支援する仕組みとして、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。本制度は各部署が公募する職務に対して従業員が自発的な意思に基づいて応募し、双方の条件が合致すれば異動が成立する仕組みです。この制度を活用し、100人以上が新たなキャリア機会を得ています。2022年度には新たな取り組みとして、若手従業員向けに海外駐在を伴う職務への公募を行い、意欲ある人材が海外でのキャリア開発をスタートしています。

##### (公募型ジョブローテーション利用者の声)

- ・これまで培ってきたスキルを新たな領域で活かすことができ、キャリアの視野が広がったと感じている。
- ・全く異なる領域へのジョブチェンジが叶うことで、新たなチャレンジができ、自身の成長になっている。

### 新たな価値づくりを実現する、エンジニア人材の“アドスキル”

SUBARUが市場と共に変化するお客様の期待に継続的に応えるためには、新たな技術価値の創造が不可欠です。SUBARUでは、これまで内燃機関で培ってきた技術力（スキル）に電動化時代に求められる新たな技術力（スキル）を付加し、SUBARUらしい技術力（スキル）の強化を行うことを“アドスキル”と呼び、エンジニア人材の“アドスキル”に積極的に取り組んでいます。

特に、ソフトウェア領域が技術価値創造を左右する状況を踏まえ、2022年度から技術部門内で「ソフトウェア人材育成プロジェクト」を発足させました。このプロジェクトでは、「クルマの価値を革新的に高めるソフトウェア開発ができる人材の育成」を目指し、活動を進めています。

具体的には、ソフトウェアスキルをレベル別に身に付けるための研修プログラムを2022年10月からスタートしました。研修プログラムは「新入社員向け研修」と「既存社員向け研修」の2本柱を設定し、それぞれで「入門レベル」「初級レベル」「中級レベル」「上級レベル」の教育講座を実施しています。

「新入社員向け研修」は、2022年度に技術部門へ入社した約170人全員が「初級レベル」まで受講を修了しました。最終的には約10人が「上級レベル」に進級し、現在も受講を進めています。

「既存社員向け研修」は、技術部門に所属する約4,000人全員に対して「入門レベル」としてソフトウェアに関するリテラシー講座を実施しました。現在は、約200人が「初級レベル」の受講を進めています。

加えて、これらの研修プログラムで身に付けたスキルを実務で活用し技術価値創造につなげるために、人材リソースの最適配置についても検討・実行を進めています。



新入社員向けソフトウェア研修（初級クラス）の様子

### 将来にわたり成長し続けるための、ダイバーシティ経営

SUBARUグループではSUBARU独自の価値創造を実現し続けるため、様々な個性や価値観を持つ従業員が個々の能力を十分に発揮し、イノベーション創出が促されるよう、性別・国籍・文化・ライフスタイルなどの多様性を尊重し、働きやすい職場環境の整備に努めています。SUBARUでは、2015年1月にダイバーシティ推進室を設置し、女性、中途採用、障がい者、外国籍、LGBTQ+など、多様な人材が活躍しキャリア充実を図れるよう、制度の拡充をはじめ、適所適材の人財配置や人材育成、管理職への登用を進めています。

#### 〈女性活躍推進〉

SUBARUでは持続的な成長において、女性の活躍推進が重要であると考え、重点課題である「キャリア形成支援」と「仕事と育児の両立支援」に取り組み、各種の推進活動を行うとともに、女性が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健康のサポートを行っています。

「キャリア形成支援」については特に女性管理職の育成に力を入れており、「2025年までに女性管理職数を2021年時点の2倍以上」とする目標を掲げています。2022年度の具体的な取り組みとして、管理職を目指す女性従業員を対象に、個人に合った育成・教育を行う「Women's Leadership Program (WLP)」の推進や自分らしいキャリアを描けるよう各種研修の開催、女性管理職のさらなる活躍を目的とした女性役員との対話会「役員フォーラム」など研修体系を整備するなどの取り組みを進めました。



役員フォーラムの様子

また、管理職を対象とした「アンコンシャスバイアス研修」などを通じて、女性の活躍を促進する風土づくりや職場環境の構築にも取り組みました。このような取り組みの結果、2023年4月時点で管理職1,095名のうち31名が女性となり、女性管理職数が24名であった2021年から約1.3倍に増えています。

「仕事と育児の両立支援」については、やりがいのある仕事と充実した生活を両立できるよう、2021年度から在宅勤務制度を導入、およびフレックスタイムのコアタイムを廃止し、多様な人材の柔軟な働き方を推進しています。また直接部門の従業員を対象に、社内施設を利用した保育士による早朝保育を2019年度に導入、2022年度には夜間・深夜まで拡充し、仕事と育児の両立の実現に努めています。

また、2022年度からは製造部門で働く女性が主体となり、女性がもっとずっと輝くために必要なことの実現に向け「女性活躍ワーキング4'sプロジェクト」を立ち上げ、設備の改善や座談会開催などの活動を行っています。

今後の発展に向けては、課題となる働き方と組織風土の改善が必要であると捉えており、長時間労働のさらなる是正や男性の育児休業取得の推進を行うとともに、各種研修やプログラムを通じて職場および管理職の意識改革を一層促進し、女性の活躍推進に取り組んでいきます。



女性活躍ワーキング4'sプロジェクトの様子

### 〈中途採用の強化〉

SUBARUでは、環境変化に対応し持続的な成長を図るために、近年、中途採用を積極的に進めています。2023年3月末時点の正規従業員における中途採用従業員数は4,161人（全正規従業員の約24%）、うち管理職数は175人（全管理職の約16%）です。

また、2020年12月に東京・渋谷に開設したAI開発拠点「SUBARU Lab（スバルラボ）」では、AI開発に必要な人材のスムーズかつ確かな採用につなげる取り組みなども進めており、2023年4月時点において13人の中途採用者が活躍しています。

### 〈障がい者雇用の推進〉

SUBARUグループは、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環境を目指し、2023年4月に制定した「障がい者雇用における人事部方針」に沿って働きやすい職場づくりに取り組んでいます。本方針のもと、SUBARU社内およびグループ企業向けに行っている「障がい者雇用研修」を通じ、障がいの有無にかかわらず様々な個性を持った従業員が安心して職場で活躍できるように、一緒に働く仲間の理解向上を図っています。

特例子会社スバルブルームは、2022年度、長年の功績を称えられ、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なっています。2023年6月時点において82人が在籍しています。

様々な取り組みの結果、2023年6月時点、SUBARUグループにおける障がい者数は326人、障がい者雇用率は2.47%となっています(特例子会社および関係会社含む)。



業務の確認を行う様子

### 〈外国籍従業員の登用〉

SUBARUグループでは、国籍を問わず、各拠点の方針や事業に適した人材を採用しています。2023年3月末時点において、SUBARUには外国籍従業員が88人在籍しています。うち管理職は3人おり、IT部門および技術、製造部門でそれぞれ活躍しています。また、外国籍従業員の多い製造部門では工程の作業指示書を5カ国語に翻訳して展開するなどし、コミュニケーションの円滑化と活躍支援に取り組んでいます。

### 〈LGBTQ+に関する取り組み〉

SUBARUグループでは、人権方針において性別・性自認および表現・性的指向に関する差別を禁止しています。全従業員が性の多様性を正しく理解するために、通年で従業員への啓発活動やアライ（LGBTQ+の支援者）を増やす取り組みを実施しています。

2021年度にLGBT外部相談窓口を設置し、従業員が相談できる体制を整備しています。また、定期的にLGBTQ+の方とダイバーシティ推進室で意見交換を行い、当事者が安心して働ける職場づくりにつなげています。社内向けにLGBTQ+セミナーを実施し、LGBTQ+の方の生の声を聞くとともに、支援に必要な姿勢や知識などを学んでいます。加えて、理解者を増やす活動の一環として社内アライを募集し、関連イベントの情報を共有し、社内の理解度向上を図っています。2023年度はアライプロジェクトに参加し、プロジェクトの一員として東京レインボープライドなどを通じて他企業との交流を図りながら、取り組みを推進しています。



「PRIDE指標」においてブロンズ認定を取得



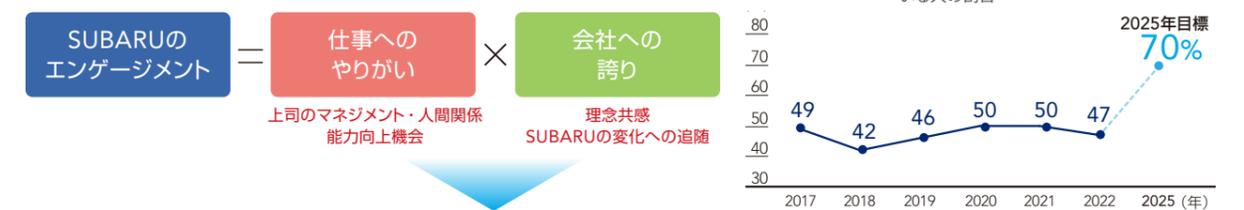
従業員に配付している外部相談窓口カード

## 強固な基盤をつくる、従業員エンゲージメントの向上と組織風土改革

SUBARUでは、従業員の意識の変化や職場環境の変化を客観的なデータで把握し、会社の取り組みを評価するKPIとして「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に活用されると同時に、各職場における課題抽出と対策立案にも活用されています。評価結果を用いたPDCAを回すことで、「笑顔をつくる会社」を実現することを目指しています。

従業員エンゲージメントは従業員意識調査の「仕事へのやりがい」「会社への誇り」から構成され、2025年に70%まで高めることを目指し、様々な取り組みを行っています。また、2022年度からは役員報酬の定性（非財務）評価として同指標を採用しています。2022年度調査においては、世界経済や社会情勢の不安定さなども影響し、従業員エンゲージメント結果は低下傾向（50%→47%）となりました。

### 2025年従業員エンゲージメント70%を目指し、様々な取り組みを実施

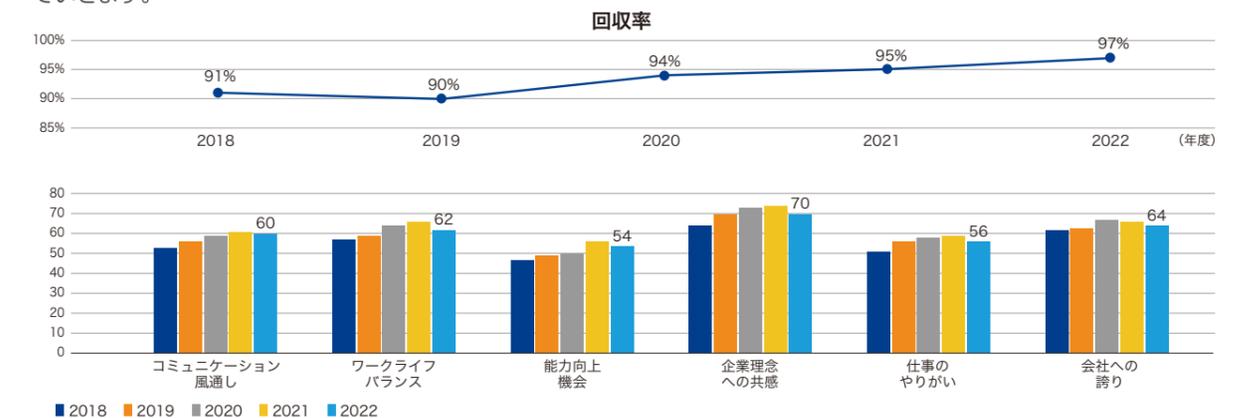


### 「仕事へのやりがい」「会社への誇り」それぞれに相関のある内容に対し、様々な施策を展開

エンゲージメント向上への取り組み		
経営層	マネジメント層	一般従業員
<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップメッセージ</li> <li>・役員エンゲージメント宣言（KPIを含む）</li> <li>・役員報酬の評価に従業員エンゲージメント指数改善ポイントを採用</li> <li>・将来戦略の継続的な発信</li> <li>・社長対話集会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファシリテート&amp;コーチング研修</li> <li>・意識調査結果、部室別従業員エンゲージメント全社公開（予定）</li> <li>・キャリア面談</li> <li>・タレントマネジメントシステムでの見える化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SUBARUビジョン理解プログラム</li> <li>・Team Window*でのSUBARUの理解拡充</li> <li>・スマイルアッププロジェクト</li> <li>・労働組合と連携した活動</li> </ul>
<b>職場環境など</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・健康経営</li> <li>・働き方改革</li> <li>・賃金</li> <li>・福利厚生など</li> </ul>		

\* Team Window：さらに強固な組織をつくるために全部門の代表メンバーが参画して情報伝達やディスカッションを行う取り組み

同調査への参加率は高く、2022年度は全正規従業員の97%が回答しています。2022年度の調査では、コロナ禍での不安定な操業状況による業績悪化や市況の先行き不透明感などの一時的な要因による影響が、全体スコアの低下につながったと分析しています。この結果を受けて、2023年度は先行きへの不安を取り除くための取り組みとして、従業員に対しSUBARUの将来戦略や経営情報をタイムリーに分かりやすく発信することや、対話の機会をつくるなどの理解促進を図っていきます。



## CSR重点6領域

私たちは、「笑顔をつくる会社」をありたい姿として掲げています。その実現に向け、CSR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に「安心と楽しさ」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グループのCSR重点6領域

#### CSR重点6領域特定プロセス

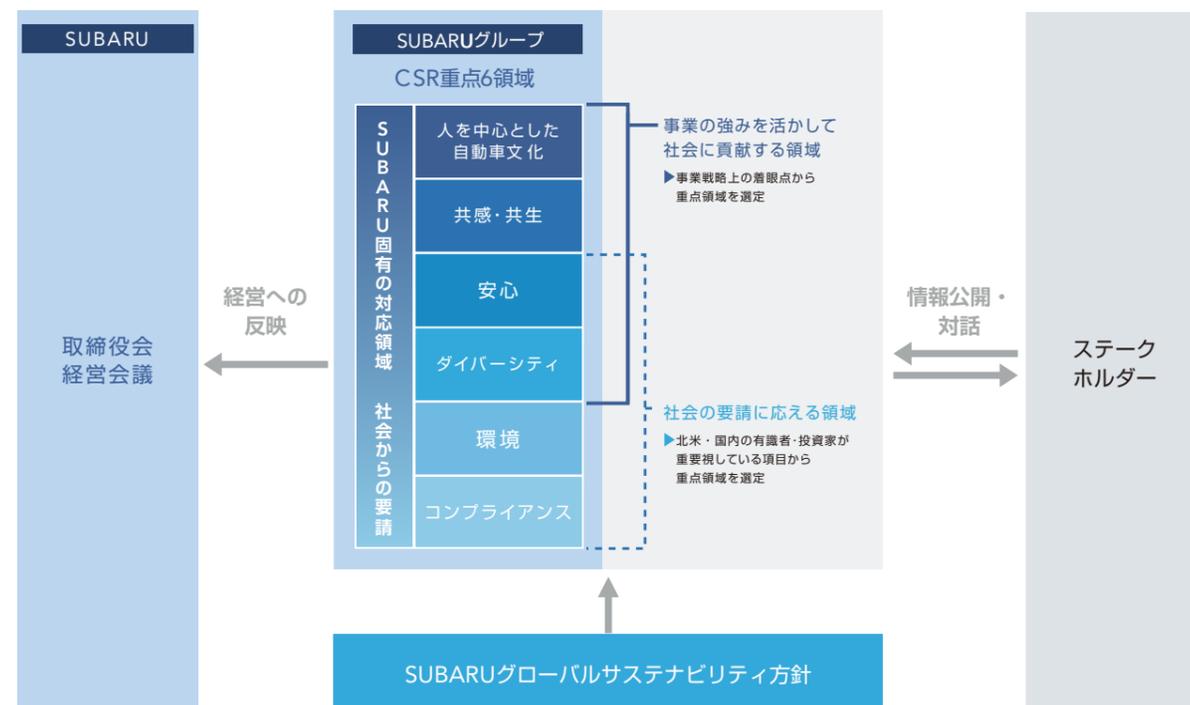
SUBARUグループは、「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」を定めて、CSRの取り組みを推進しています。

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。

「安心」と「ダイバーシティ」が重複していますが、「安心」については、社会の要請とSUBARUグループの事業の強みが合致している領域であり、「ダイバーシティ」については、社会から求められるダイバーシティだけでなく、お客様に提供する商品のダイバーシティを含めた広義のものとして捉えたためです。

2023年8月に新経営体制における方針を公表しましたが、重点領域に基本的な変更はありません。SUBARUグローバルサステナビリティ方針を軸にグループ・グローバルで意思を共有して、今後も「笑顔をつくる会社」を目指し、価値創造を追求していきます。そして、より大きな社会価値・経済価値の創出に向けて、社会やSUBARUグループにとって重要な課題を認識し、CSR重点6領域の取り組みを推進していきます。

#### CSR重点6領域の経営への反映



## 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。

## CSR重点6領域「2025年のありたい姿」と貢献するSDGs

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) への対応については、SUBARUグループとして重要性を認識しています。

CSR重点6領域について「2025年のありたい姿」を明確にすることで各領域の取り組みを一層強化し、持続可能な開発目標 (SDGs) の達成に積極的に貢献していきます。具体的な例の一つとして、「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。

CSR重点6領域	基本的な考え方	2025年のありたい姿	貢献するSDGs
人を中心とした自動車文化	「クルマは単なる移動手段ではない。」と考えます。SUBARUは、「安心と楽しさ」といった人の「感性」を大切に、人の心や人生を豊かにするパートナーとなる商品・サービスを付加価値としてお客様に届け、持続可能なモビリティ文化を醸成します。	人の心や人生を豊かにするパートナーとなる。	9, 11
共感・共生	人と人とのコミュニケーションの輪を広げ、一人ひとりのお客様および社会の声に真摯に向き合うことで、信頼・共感され、共生できる企業になります。	広く社会から信頼・共感され、共生できる企業になる。	11, 17
安心	すべてのステークホルダーに「最高の安心」を感じていただける存在となります。	すべてのステークホルダーに「最高の安心」を感じていただける企業になる。	3
ダイバーシティ	多様な市場価値を尊重した商品の提供と、SUBARUグループで働くすべての人々の多様な価値観の尊重と反映がSUBARUグループのダイバーシティと考え、推進します。	すべての人々の多様な価値観を尊重しつつ、多様な市場価値を創出する事業を推進する。	5, 8
環境	SUBARUのフィールドである「大地と空と自然」を将来世代へ伝承するため、企業活動全体で環境に配慮していきます。	企業活動を通じて「大地と空と自然」が広がる地球環境を大切に守っていく。	13, 12
コンプライアンス	法令や社会規範を守って業務が遂行できている、そしてコンプライアンス重視・優先の考え方がSUBARUグループで働くすべての人々に浸透し、実行されている企業になります。	誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる。	8, 16

CSR重点6領域の取り組みとSDGs

重点6領域	主要対象 ステークホルダー	テーマ	取り組み					ありたい姿 / KPI 2025～2030年度 CSR重点6領域	貢献する SDGs
			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度		
人を中心とした自動車文化	お客様	クルマを操る楽しさ	スバルグローバルプラットフォームの進化と、知能化技術との融合 (Skilled Driver®のような安心で楽しい走りの実現) ※ Skilled Driver 熟練した腕の良いドライバー。					人の心や人生を豊かにするパートナーとなる企業になる。	9 9.1
		カスタマイズの楽しみ提供	新車に同期した高品質用品の開発 高機能付加価値用品揃えの拡大						
		ブランドイメージの向上	ブランド戦略の推進 (愛されるSUBARUになる / More than a Car Company) 市場特性にあったマーケティング活動の推進						
		新しいモビリティの提案	SUBARUのアイデンティティであるDynamic [Earth-tainment 共に地球を愉しむ]のビジョンを掲げ、XSoloをより「大衆」なデザイン表現に進化 [お客様の共感を軸に「体験をデザインする」] SUBARUらしい新たなモビリティ提案と技術研究 実現に向けた技術開発						
		地域社会	自動車文化の発信 [SUBARUのモノづくりおよび安心と楽しさ]の発信						
	地域社会	デジタルを活用したお客様とのつながり強化 ロイヤルティの向上 豊かな暮らしに貢献する商品・サービスの提供							
共感・共生	お客様	新しい整備体制づくり	EV整備体制の準備・確立 EV普及に向けた整備体制の充実 IT、DX活用による効率的な車両整備					広く社会から信頼・共感され、共生できる企業になる。	11 11.2
		お客様とのつながり強化	お取引先様のCSR調査・啓発・CSRを考慮したお取引先様との関係構築 SUBARUグループのテレワーク環境の充実・強化						
	お取引先様	労働安全活動の取り組み強化、工場環境整備の促進 働き活きと働ける職場環境づくり、従業員からも愛されるブランドへの昇華							
	従業員	各事業所における生産活動と雇用の維持継続 運動部の活用、従業員の士気高揚							
	地域社会	地域交流活動、パートナーシップ活動の強化 スポーツ活動を通じた貢献、関係強化 一般社団法人などとの連携強化による地域社会への貢献 災害やパンデミック時における地域支援活動							
	地域社会	ADAS (先進運転支援システム)の高度化 AACN (先進事故自動通報) 採用、機能拡充 衝突安全の継続的な強化 2020年度から拡充した安全機能の拡大展開 自律化による飛行安全の追求 (空中衝突回避、耐故障システム改善)							
安心	お客様	安全機能の向上	アイサイト体感試乗 (先進安全技術啓蒙) などの実施・継続					すべてのステークホルダーに「最高の安心」を感じていただける企業になる。	3 3.6
		信頼できる商品供給体制の確立・増強	タイムリーかつ高効率な補修品・用品供給体制の確立 商品供給能力の増強 (部品センター能増計画・部品供給システム改善)						
		点検・整備の質向上	正確で質の高い点検・整備の推進 高品質で均質な整備体制のグローバル浸透 品質でも選ばれるクルマづくり実現に向けた取り組みの推進						
	品質の確保・向上	商品企画から生産、販売、サービスに至るすべてのプロセスにおける質の向上 品質キャラバン実施、品質意識醸成教育による品質最優先の徹底 お取引先様との協働							
	従業員	製造部門管理スタッフの適正化 安全衛生委員会活動の継続・強化 職場安全衛生の維持向上およびより快適な職場環境づくりの推進 健康増進取り組み計画策定・推進 健康増進取り組み強化 雇用の確保・創出							
	地域社会	工場環境整備の推進 信用度、安定感の醸成 地域の安全啓発活動の実践 環境負荷の低減、公害の未然防止							
行政	安心な生活への貢献 人々の生命と財産を守り安心して暮らせる社会づくりへの貢献								

重点6領域	主要対象 ステークホルダー	テーマ	取り組み					ありたい姿 / KPI 2025～2030年度 CSR重点6領域	貢献する SDGs
			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度		
ダイバーシティ	従業員	女性の活躍推進	女性管理職の拡大 直接部門女性の育児支援 直接部門女性が活き活きと活躍できる職場づくり すべての人の人権、多様性の尊重 シニア人事制度の見直し シニア人事制度の運用 外国人材の活躍推進 社会的少数派にも配慮した職場環境構築の検討・推進					すべての人々の多様な価値観を尊重しつつ、多様な市場価値を創出する事業を推進する。	5 5.5 5.5.2
		多様な人材活用	障がい者法定雇用率の遵守 外部人材積極採用による新しい知見の獲得 多様な働き方：ワークライフバランス実現をバックアップする労働管理、生産性向上に繋がるハイブリッドワークの支援						
		多様な働き方推進	お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化 従業員の理解度向上、米国マイノリティ団体との協力の推進						
		ビジネスパートナーと連携した活動	多様な市場ニーズの着実なフィードバック 複数車種で採用可能な部品の設計						
		お客様	環境負荷を低減するクルマの普及拡大 SHEV開発および販売 BEV開発 SOLTERRA販売開始、BEVグローバル展開・販売拡充						
	お客様	環境負荷を低減する事業活動 自家消費型太陽光発電の導入 水力発電電力、グリーン電力の導入 省エネ投資、設備の効果的活用 行政などと連携した自然保護活動の継続 航空機機体の軽量化・電動化・バイオ燃料化の推進							
環境	行政	環境負荷を低減する事業活動	環境マネジメントシステム構築および継続 部品保管・輸送の効率化 リテラーによる省エネ、水質保全、リサイクルの実施・継続 物流費およびCKD費用の最適化					企業活動を通じて「大地と空と自然」が広がる地球環境を大切に守っていく。	13 13.1 13.2
		環境負荷を低減する事業活動	環境マネジメントシステム構築および継続 部品保管・輸送の効率化 リテラーによる省エネ、水質保全、リサイクルの実施・継続 物流費およびCKD費用の最適化						
	お客様	環境負荷を低減する事業活動 自家消費型太陽光発電の導入 水力発電電力、グリーン電力の導入 省エネ投資、設備の効果的活用 行政などと連携した自然保護活動の継続 航空機機体の軽量化・電動化・バイオ燃料化の推進							
	行政	環境負荷を低減する事業活動 自家消費型太陽光発電の導入 水力発電電力、グリーン電力の導入 省エネ投資、設備の効果的活用 行政などと連携した自然保護活動の継続 航空機機体の軽量化・電動化・バイオ燃料化の推進							
	お取引先様	環境負荷を低減する事業活動 自家消費型太陽光発電の導入 水力発電電力、グリーン電力の導入 省エネ投資、設備の効果的活用 行政などと連携した自然保護活動の継続 航空機機体の軽量化・電動化・バイオ燃料化の推進							
	お取引先様	環境負荷を低減する事業活動 自家消費型太陽光発電の導入 水力発電電力、グリーン電力の導入 省エネ投資、設備の効果的活用 行政などと連携した自然保護活動の継続 航空機機体の軽量化・電動化・バイオ燃料化の推進							
コンプライアンス	行政	輸出管理の徹底	安全輸出管理の強化 コンプライアンス研修					誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる。	8 8.7 8.8
		社内教育・浸透	SUBARUグループ視点のコンプライアンス遵守の促進 社内規定、各法規に関わるマニュアル整備・周知・管理 ハラスメントの防止						
	従業員/地域社会	働き方改革推進および労働基準法遵守による労働環境の維持・向上 紛争斡調調査の実施 人権方針の制定、憲法・人権尊重の取り組み推進							
	従業員/地域社会	働き方改革推進および労働基準法遵守による労働環境の維持・向上 紛争斡調調査の実施 人権方針の制定、憲法・人権尊重の取り組み推進							
	お取引先様	お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化 適正取引の推進継続 ソフトウェア・ライセンスの適正管理							
	お取引先様	お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化 適正取引の推進継続 ソフトウェア・ライセンスの適正管理							

\* 商品 (クルマ) については、最新の技術を搭載しながらも、お客様がお求めやすい価格で提供できる開発を前提としています。

環境 ～気候変動～

TCFD (気候関連財務情報タスクフォース) への賛同

SUBARUは気候変動への取り組みは最も重要な課題の一つとして認識し、これまで気候変動に関する情報開示を進めており、2023年4月にTCFDの提言に賛同しました。SUBARU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/tcfid/>) をご参照ください。

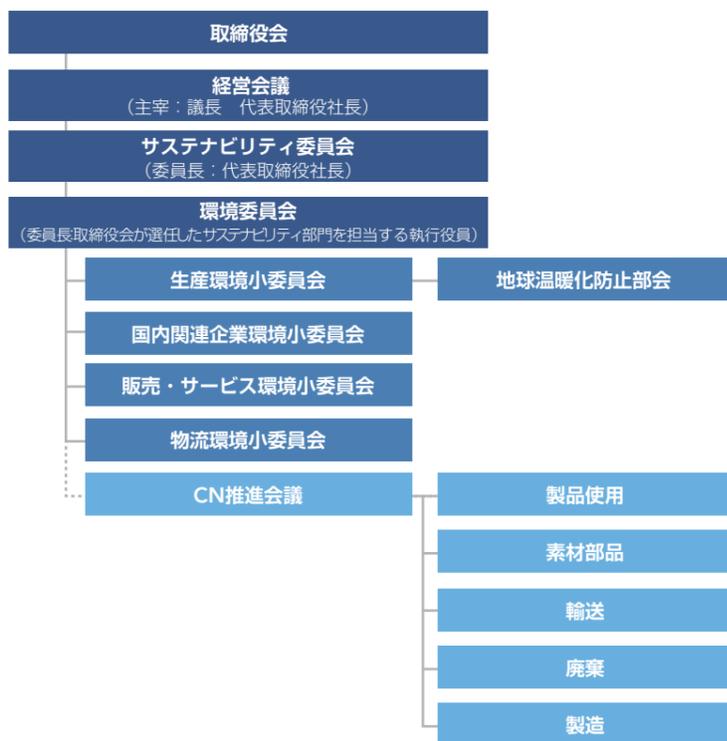


体制

SUBARUは、「環境委員会」を設け、将来の社会が要求する環境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、それらの進捗を評価しています。気候変動に関する課題についても環境管理体制に組み込まれ、環境委員会にて気候関連課題を含む環境リスク・機会の評価、モニタリングを実施し、重要な問題は、サステナビリティ委員会を経て、取締役会や執行会議などで提案・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、SUBARUは、事業活動のライフサイクル全体で排出されるCO<sub>2</sub>の削減を通じて脱炭素社会の実現に貢献するため、毎月、「製品使用」「素材部品」「輸送」「廃棄」「製造」の5つの領域の代表部署が集まるCN推進会議を開催しています。2050年のカーボンニュートラルを達成すべくCN推進会議では、各領域が協力して情報共有を行うとともに、中長期的な視点でのマスタープランの策定および各領域の排出量の推移の見える化と減らす化を行っています。これらの取り組みは、環境委員会にて、全体統括されています。

気候変動関連のガバナンス体制



戦略

SUBARUは、気候変動への取り組みを最も重要な課題の一つと認識しており、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図っています。

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		
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。	
移行リスク	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商品の上流・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。	
	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、顧客満足の下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。
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。	
物理リスク	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	事業運営全般	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・緩和も進んだ場合、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。

\* 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、将来の経済的動向、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ります。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ありません。

SUBARUは気候変動に関連し各国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℃シナリオ)を想定した独自のシナリオを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、気候変動への適応として豪雨時の浸水対策をBCP\*1として進めています。

※1 BCP (Business Continuity Plan) : 事業継続計画

### シナリオ別に認識しているリスクと対応策の具体例

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	<p>商品</p> <p>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</p> <p>市場ニーズと電動化技術の乖離による市場リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
自然災害の激甚化	<p>事業運営</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

※電動化戦略

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

### リスクマネジメント

SUBARUグループは、経営の持続性を確保し経営基盤の強靱化を図りながら、戦略的なリスクマネジメントを推進することが不可欠であり、SUBARU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ます。

SUBARUは、気候変動に関連する移行リスクに関して、各専門部門が広く情報を収集し、将来予測から不確定な気候変動リスクの認識に努めています。また、気候変動の物理的なリスクに関わる操業リスクは、BCP\*1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掌握するとともに、その対応を統括管理する体制を整えています。

これらの気候変動に関連する事項の一部は、取締役会や執行会議などで提案・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。

### 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(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)を非連続かつ急速に変化する事業環境に応じて随時見直しています。

カテゴリー	時期	目標
商品 (スコープ3)	2050年	Well-to-Wheel*2で新車平均(走行時)のCO <sub>2</sub> 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にすることを目指す
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)

※2 「油井から車輪」の意味。EVなどが使用する電力の発電エネルギー源までさかのぼって、CO<sub>2</sub>排出量を算出する考え方を指す。

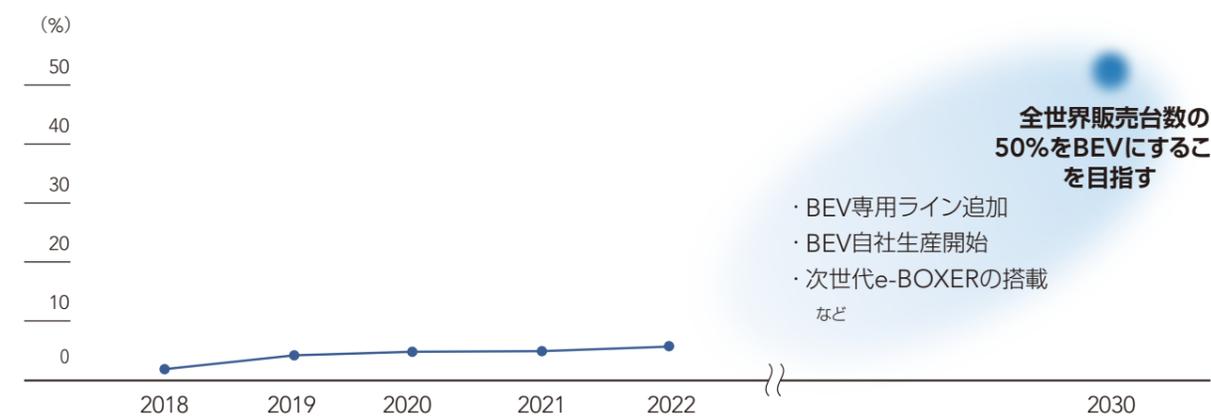
※3 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費(届出値)から算出するCO<sub>2</sub>排出量を、同2010年比で90%以上削減。総量ベース。市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。

※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。

SUBARUは、自動車から排出されるCO<sub>2</sub>を削減するためには、ガソリンエンジン車での燃費性能向上はもちろんのこと、電動車の車種拡充、特にBEV開発と提供を着実に推し進めることが重要であると考えます。2022年度のSUBARUの電動車の全世界販売台数の割合は5.7%ですが、国内生産体制の再編にともなう2020年代中盤の自社BEV生産開始、次世代e-BOXERの投入、2020年代後半のBEV専用ライン追加といった電動車の供給能力の強化などにより、BEV時代での収益基盤を強固にし、高い財務健全性の確保にも努めながら、「2030年に、全世界販売台数の50%をBEVにすることを目指す」という目標を掲げ、持続可能な体制で取り組んでいきます。

電動車販売台数比率(小売り台数ベース)の実績と今後のイメージ



SUBARUグループのCO<sub>2</sub>排出量は販売した商品の使用による排出量が大半を占めており、SUBARUグループが直接排出するCO<sub>2</sub>（スコープ1および2）は、スコープ3も含めた全体から見るとわずかともいえます。しかし、SUBARU自らが率先して直接排出のCO<sub>2</sub>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、2050年カーボンニュートラルの達成に向けて、再生可能エネルギーの利用や高効率な設備・装置への更新により、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。

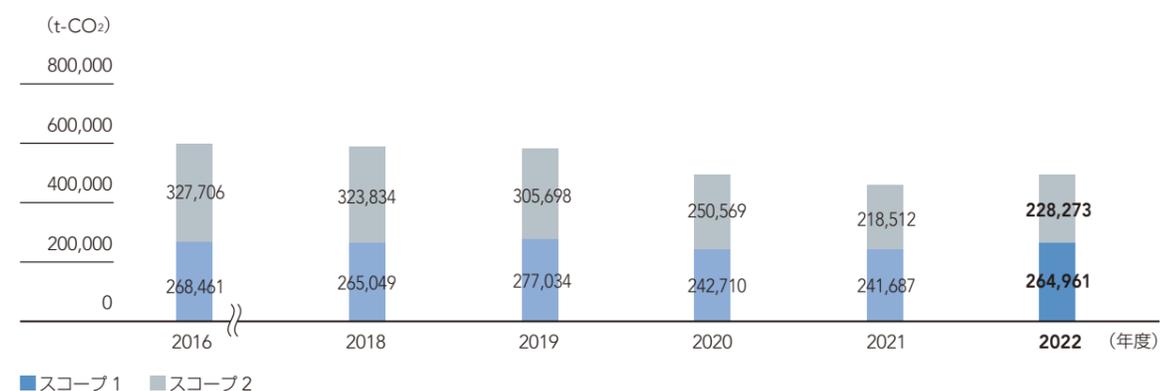
なお、工場・オフィスなど（スコープ1および2）に関する中期目標については、2023年より「2035年度に2016年比60%削減」に再設定しました。

スコープ1：企業の自社施設から直接排出される温室効果ガス

スコープ2：他社から供給された電気・熱・蒸気の使用にともない間接的に排出する温室効果ガス

スコープ3：スコープ1、2以外の間接排出で、原料調達、輸送、商品使用、廃棄過程のほか、従業員の通勤、出張などにより排出される温室効果ガス

### CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1, 2)



#### 対象範囲

SUBARU：株式会社SUBARU

国内グループ会社：国内連結子会社52社（連結子会社である国内SUBARU販売会社33社含む）

海外グループ会社：Subaru of Indiana Automotive, Inc.、Subaru of America, Inc.、Subaru Canada, Inc.、Subaru Research & Development, Inc.

SUBARUは日本国内のCO<sub>2</sub>排出量を温対法に基づき算定しています。ただし、海外グループ会社の電力の排出係数はIEA（国際エネルギー機関）が毎年公表している直近の国ごとの全電源CO<sub>2</sub>排出原単位、燃料の排出係数はEPA（アメリカ合衆国環境保護庁）が公表しているCO<sub>2</sub>排出原単位を使用しています。国内グループ会社のデータを連結子会社の集計範囲とし、スコープ1、2排出量の把握率は99%（従業員数の比率ベース）です。なお、一部の国内グループ会社の電力使用量に誤りが生じたため、過年度実績を修正しています。

### CO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)

カテゴリ	温室効果ガス排出量 ( t-CO <sub>2</sub> )				
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
1 購入した製品・サービス	1,703,682	1,992,046	1,583,247	1,430,501	1,726,493
2 資本財	372,211	413,287	282,713	260,566	402,915
3 スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	102,022	103,772	91,851	89,627	95,352
4 輸送、配送（上流）	658,268	737,817	601,167	506,604	426,929
5 事業から出る廃棄物	31,984	32,095	26,446	24,888	28,733
6 出張	4,446	4,554	4,689	4,798	4,878
7 雇用者の通勤	13,506	13,835	14,245	14,576	14,818
8 リース資産（上流）	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
9 輸送、配送、販売（下流）	13,283	6,049	3,893	4,750	5,842
10 販売した製品の加工	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
11 販売した製品の使用	33,298,769	34,029,045	27,455,302	23,102,609	27,453,385
12 販売した製品の廃棄	556,139	575,107	484,440	413,368	480,917
13 リース資産（下流）	2,394	2,463	1,998	2,065	1,984
14 フランチャイズ	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
15 投資	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし

\* 出所：環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（Ver.2.3）」（2017年12月）および環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.0）」（2020年3月）、SUBARUのライフサイクルアセスメント（LCA）の算定基準によりスコープ3排出量を算定。  
 「カテゴリ11 販売した製品の使用」では、これまでTank to Wheelベースで算定していましたが、2022年度よりWell to Wheelベースで算定することとし、BEVの使用時の排出量も算定しています。なお、過年度にわたり修正を行っています。  
 また、「カテゴリ3 スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動」では、一部の国内グループ会社の電力使用量に誤りが生じたため、過年度実績を修正しています。

#### その他の環境データについて

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

# リスクマネジメント

## 考え方

SUBARU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SUBARUグループは、世界情勢の変化に素早く対応して、経営の持続性を確保し経営基盤の強靱化を図りながら、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。こうした環境のなかで事業活動を行っていくうえで、グループワイド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、SUBARU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ます。

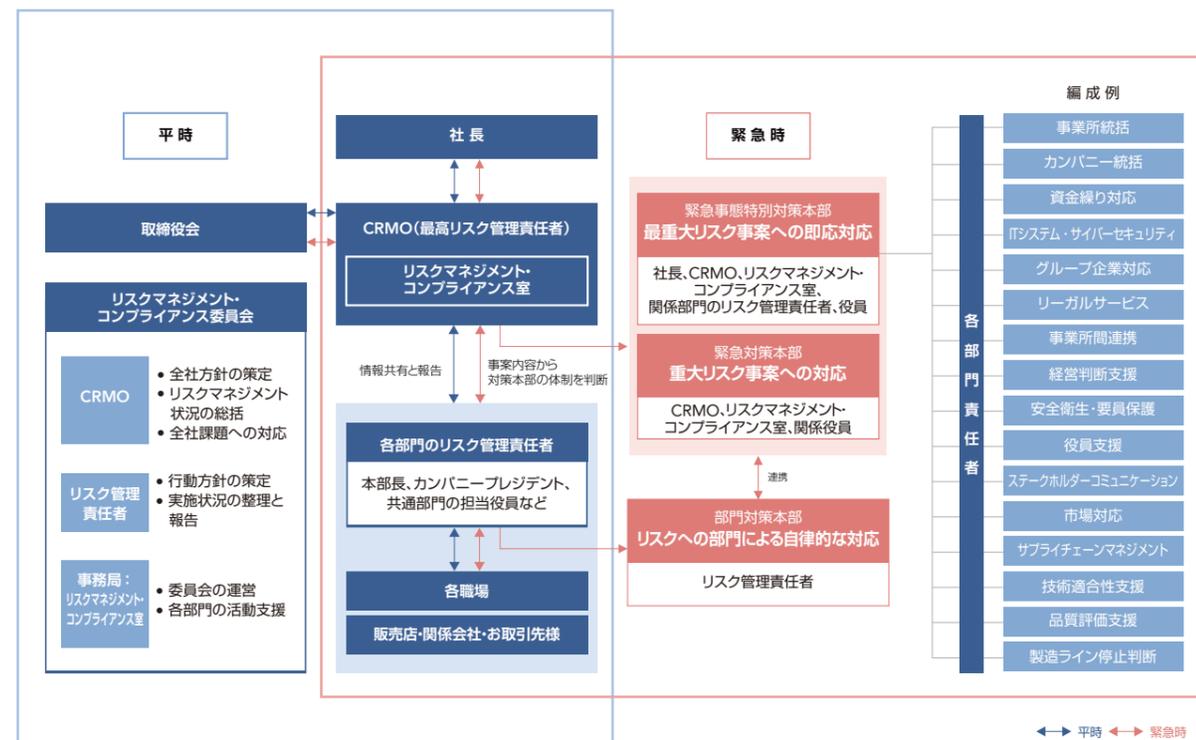
## 体制

SUBARUグループは、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



## 事業活動に伴うリスク

SUBARUグループでは、事業活動に伴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。主な事業等のリスクは、以下の通りです。なお、以下は、SUBARU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17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、有価証券報告書P.23～28をご覧ください。

### CRMO メッセージ

事業継続計画（BCP）への対応を重要課題と認識し、  
リスク軽減活動の実効性をさらに高めてまいります。



CFO、CRMO  
水間 克之

自動車業界は100年に一度の大変革期に直面していることに加え、経営環境も目まぐるしく変化しています。SUBARUグループも様々なリスクに晒されており、事業継続計画（BCP）への対応は重要な経営課題と捉えています。近年では、半導体不足、自然災害、コロナ禍などのリスクによるサプライチェーンの断絶が顕在化し、今まで経験したことのない厳しい事業環境が続きました。このような状況のなか、様々なリスク低減活動に取り組んできました。例えば、当社と直接お取引のない二次・三次サプライヤーの生産拠点などの情報データを見えるようにする仕組みを導入したことにより、有事の際にサプライチェーンの状況をより迅速につかめるようになりました。また、調達部門に執行役員を増員し、トップレベルでの調整ができる機会を増やすなど、お取引先様との連携を強めたリスクマネジメントを進めてきました。このようなサプライチェーンマネジメントの体制強化に加え、代替半導体への切り替え、商品仕様の見直し、車種および工場間における部品の振り替えなどの全社にまたがった活動により、自動車の生産台数は回復傾向にあります。半導体不足を含め、お取引先様から調達している部品の一部においては、いまだ供給リスクが残存しているものもあり、引き続き調達・製造・開発部門を中心とした全社一丸の取り組みを強力に進めていく必要がある一方、今回の経験を通じて実践的なリスクマネジメント力が身に付いてきたことを実感しています。

このほかにも近年、世界的に増加しているサイバー攻撃はサプライチェーン全体の脅威となっており、サイバーセキュリティ対策の整備を進めています。また、各部門の代表の執行役員を中心とした「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」では、近年の大きな環境の変化を踏まえて、リスクの発生可能性と影響度を指標に優先対応課題を全社視点で整理した「リスクマップ」の見直しに着手しています。現在SUBARUグループが置かれているリスク状況を委員会のメンバー全員が的確に把握し、大規模災害や地政学リスクの発生時の対応などについても、統括するそれぞれの部門が自発的に考え、リスクマネジメントを進めています。さらに、単一の部門では解決できないリスクに関してはリスクマネジメント・コンプライアンス室がファシリテーターとなり部門横断的な活動を進めています。

今後も、各部門が行う「考えるリスクマネジメント」と部門横断的な取り組みの両方を実践し、リスク軽減活動の実行性をさらに高めていきます。

## 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SUBARUの重要な経営課題と捉え、2020年4月に「人権方針」を制定しました。この方針では世界人権宣言、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。

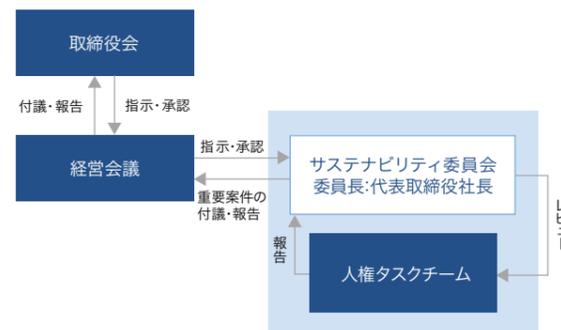
本方針は外部有識者や海外子会社と協議することで、ステークホルダーの期待値を十分考慮して作成し、2019年度第2回CSR委員会\*での承認および2020年3月の取締役会への報告を経て制定しました。今後の環境変化も捉え、グローバルかつ適切に運用します。

SUBARUグループでは、人権上問題のある事案が生じた場合には、お客様の信用・信頼を失うだけでなく、ブランドイメージの棄損などが事業基盤に重大な影響を与えると考えており、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。

※ 2021年度に「サステナビリティ委員会」へ改称

### 体制

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、継続的な取り組みを実施しています。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を結成し、チーム内で議論された人権上の課題や取り組みは、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、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。SUBARUグループの「CSR重点6領域」の「コンプライアンス」のKPIとして「人権方針に基づく人権尊重の取り組み推進、サプライチェーン全体への展開」を掲げており、お取引先様と共に、この取り組みを積極的に行ってまいります。

2020年度から2021年度にかけては、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）の協力を得て、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を行い、SUBARUグループにとって特に重要なリスクを明確化しました。また、それぞれのリスクに対する対応策も策定しています。これらの内容はサステナビリティ委員会にて合意されると同時に、取締役会にも報告しています。

2022年度は、リスクに対する対応策を確実に実行に移すとともに、その進捗状況や課題を人権タスクチームとして把握し、サステナビリティ委員会および取締役会に報告を行うことでPDCAを回しています。

人権方針  
[https://www.subaru.co.jp/csr/social/human\\_rights.html](https://www.subaru.co.jp/csr/social/human_rights.html)

## 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> 安心と愉しさ
- <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

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。

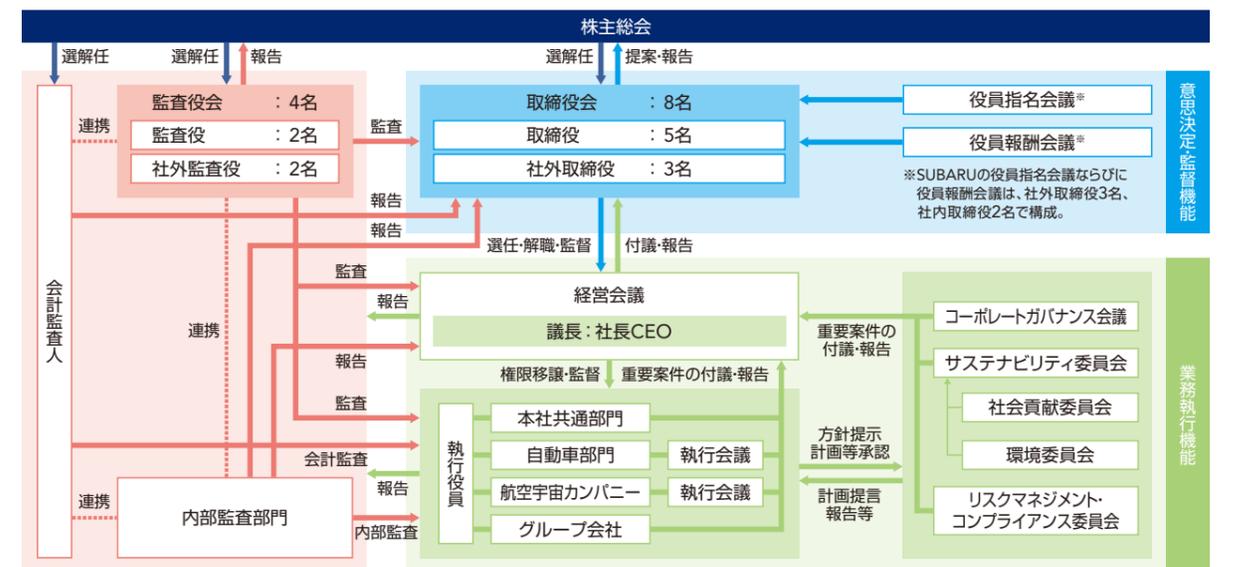
その他コーポレートガバナンス情報に関して  
<https://www.subaru.co.jp/csr/governance/corporate/>

### 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、取締役会および監査役会において、それぞれ重要な業務執行の決定・監督および監査を行っています。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、任意の委員会として役員指名会議および役員報酬会議を設置しています。

業務執行体制については、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置し、全社的な経営戦略および重要な業務執行の審議を行っています。また、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。



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。
2022年度 開催回数	13回*	12回

\* 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。

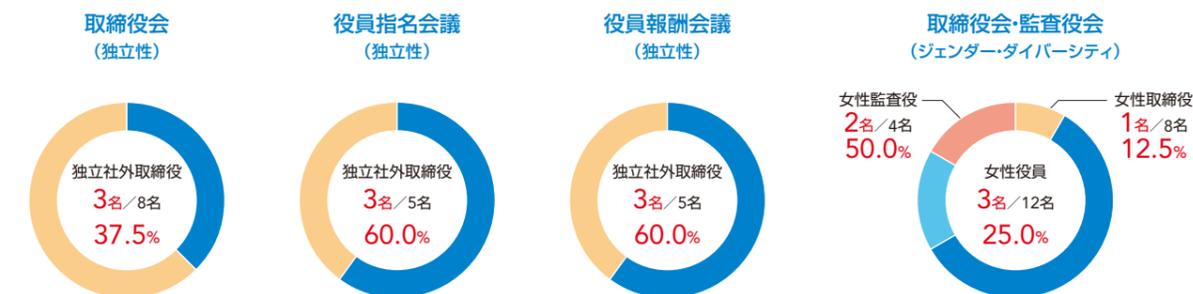
取締役会の出席率

区分	2018	2019	2020	2021	2022
開催回数	16回	13回	12回	13回	13回
出席率	98.4%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

\* 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2018年度は1回、2019年度は2回、2020年度～2022年度は各1回ありました。新任取締役については、就任後に開催された取締役会を対象に出席率を算出しました。

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。
2022年度 開催回数	7回	4回
2022年度 審議内容	役員体制、人事およびその役割分担、重要な連結子会社の代表人事などの答申に関する議論を行いました。	取締役の報酬体系および取締役の個人別の報酬内容に係る決定方針など改定案の答申、考課に基づいた取締役（社外取締役を除く）および執行役員の業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬に係る個人別金銭報酬債権額などを決定しました。



取締役会議長メッセージ



取締役会長  
中村 知美

2023年6月に開催されました取締役会の決議を経て、このたび取締役会ならびに役員指名会議・役員報酬会議の議長に就任いたしました。直近の5年間は、代表取締役社長としてSUBARUブランドの価値を向上させるために「組織風土改革」「品質改革」そして「SUBARUらしさの進化」を重点ミッションに据えて取り組んできました。今後は議長として、社外役員の皆さんからいただく具体的な意見や新たな視点を経営に活かし、コーポレートガバナンスをより一層レベルアップさせていきたいと考えています。

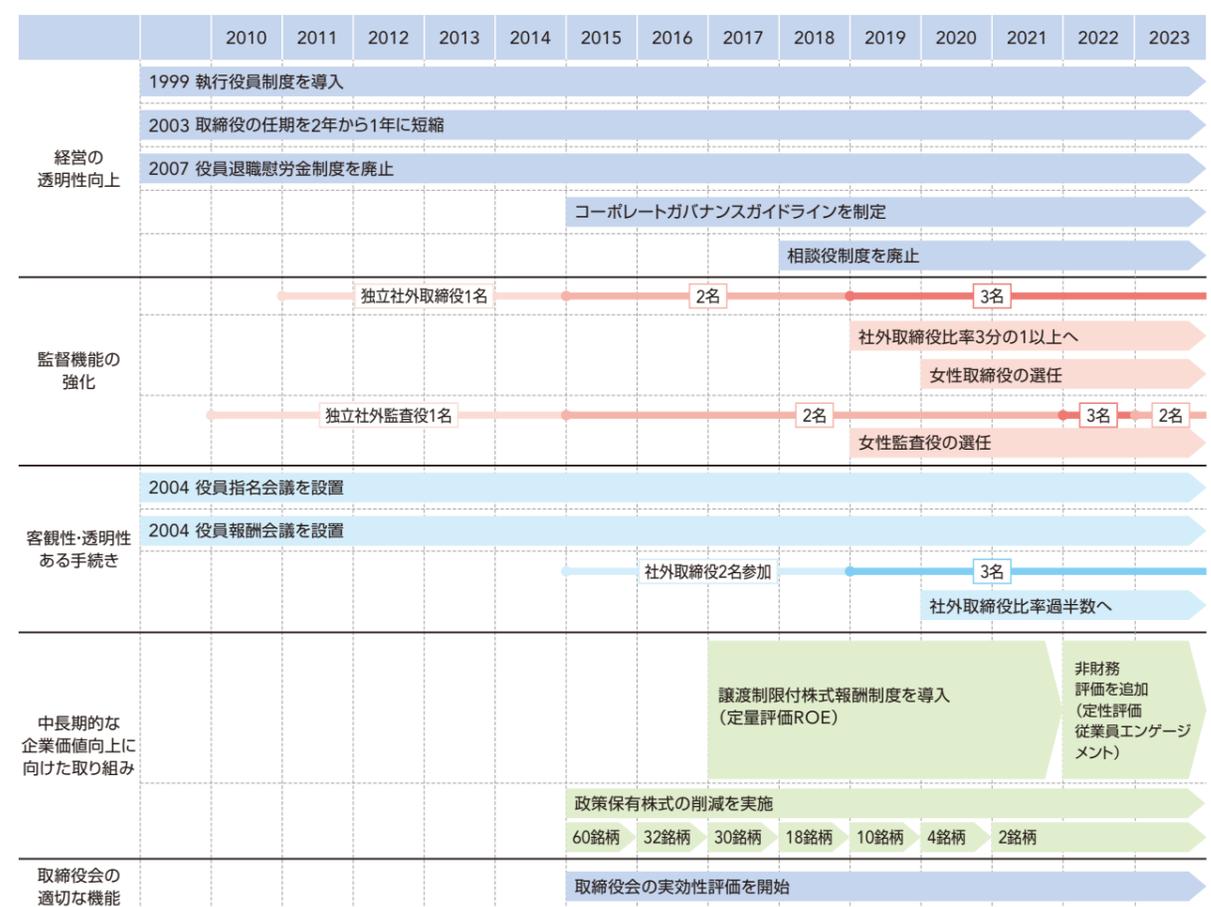
これまで取締役会に出席してきた私が考える当社取締役会の特徴は、執行側から提案される議題の質的な高さ、それを助言・監督する側の理解の深さ、そして双方お互いを尊重しあう議論やコミュニケーションの円滑さだと捉えています。その結果、監督に特化したモニタリング型の取締役会運営が実現しており、2022年に実施した「取締役会の実効性評価」においても、社外役員の皆さんからも、モニタリング機能を重視した現状の取締役会スタイルを肯定的に評価していただいています。とはいえ社外役員と社内役員が保有する情報量の差については、これまでも経営懇話会<sup>※</sup>や工場視察の開催などを通して解消に向けた取り組みを進めてきたものの、いまだ課題が残ると捉えており、取締役会の実効性をより一層向上させていくため取り組みを推進してまいります。社外役員の皆さんにとっても自動車業界の最新動向やSUBARUならではの事業特性の理解が深まることで、自らの経験・知識を融合したより深みのある検証・助言をしやすい環境が整い、結果として、取締役会がこれまで以上に実効性を伴った活発な議論の場になると考えています。

当社は2023年3月にCEOの交代を含む新しい役員人事を発表しましたが、これは2020年のサクセッションプラン公表後としては初となる、経営体制の大きな変更でした。まず2022年7月に、当時のCEOである私がCEO交代に関する基本となる考え方を役員指名会議で提案しました。その後は役員指名会議をほぼ月例で開催し議論を深めるなかで、CEO交代を前提に社外役員も深く関与しながら、公正性や客観性、透明性を担保した候補者の選定を行ってまいりました。

今後も、新たな経営体制のなかで、世の中のガバナンス改革の方向性をしっかりと見極めつつ、社外役員の皆さんの知見もいただきながら、一步一步着実にSUBARUらしいコーポレートガバナンスの実効性を高めることで持続的な成長につなげていきます。

※ 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

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの推移



役員一覧

(2023年6月21日現在)

(2023年10月1日現在)

取締役

取締役在任年数/所有株式数



代表取締役社長CEO  
大崎 篤  
Atsushi Osaki  
2年/23,422株



代表取締役副社長  
早田 文昭  
Fumiaki Hayata  
2年/10,256株



取締役会長  
中村 知美  
Tomomi Nakamura  
5年/40,733株



取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO  
水間 克之  
Katsuyuki Mizuma  
2年/15,894株



取締役専務執行役員 CTO  
藤貫 哲郎  
Tetsuo Fujinuki  
新任/11,403株



社外取締役  
阿部 康行  
Yasuyuki Abe  
4年/5,200株



社外取締役  
土井 美和子  
Miwako Doi  
3年/400株



社外取締役  
八馬 史尚  
Fuminao Hachiuma  
新任/0株

監査役

監査役在任年数/所有株式数



常勤監査役  
加藤 洋一  
Yoichi Kato  
2年/11,129株



常勤監査役  
堤 ひろみ  
Hiromi Tsutsumi  
3年/19,056株



社外監査役  
古澤 ゆり  
Yuri Furusawa  
1年/300株



社外監査役  
榎田 恭正  
Yasumasa Masuda  
新任/0株



略歴については、当社WEBに掲載しています。  
<https://www.subaru.co.jp/outline/profile.html>

執行役員

\* 取締役を兼務

会長	中村 知美 (Tomomi Nakamura) *	—
社長	大崎 篤 (Atsushi Osaki) *	CEO (最高経営責任者) 航空宇宙カンパニー
副社長	早田 文昭 (Fumiaki Hayata) *	秘書室、人事部、営業、マーケティング
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)	経営企画本部長
常務執行役員	戸塚 正一郎 (Shoichiro Tozuka)	航空宇宙カンパニー プレジデント
常務執行役員	小林 達朗 (Tatsuro Kobayashi)	人事部長
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) 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長
常務執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	調達本部長
常務執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	CIO (最高情報責任者) IT戦略本部長
常務執行役員	戸田 真介 (Shinsuke Toda)	海外第二営業本部副本部長 兼 経営企画本部副本部長
常務執行役員	綿引 洋 (Hiroshi Watahiki)	技術本部長 兼 技術研究所長 兼 調達本部副本部長
常務執行役員	吉田 直司 (Tadashi Yoshida)	海外第一営業本部長 兼 SOA <sup>※1</sup> 会長、SCI <sup>※2</sup> 、NASI <sup>※3</sup>
常務執行役員	福水 良太 (Ryota Fukumizu)	SIA <sup>※4</sup> 社長
執行役員	永江 靖志 (Yasushi Nagae)	IR部長 兼 総務部長、広報部、サステナビリティ推進部
執行役員	奥野 竜也 (Tatsuya Okuno)	カスタマーサービス本部長
執行役員	村田 真一 (Shinichi Murata)	リスクマネジメント・コンプライアンス室長、リスクマネジメントグループ、 渉外部、知的財産部
執行役員	植島 和樹 (Kazuki Uejima)	商品企画本部長
執行役員	渡邊 郁夫 (Ikuo Watanabe)	モノづくり本部長 兼 群馬製作所長
執行役員	加藤 章浩 (Akihiro Kato)	国内営業本部長
執行役員	中沢 克文 (Katsufumi Nakazawa)	部品用品本部長
執行役員	河合 功介 (Kosuke Kawai)	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
執行役員	齋藤 義弘 (Yoshihiro Saito)	航空宇宙カンパニー ヴァイスプレジデント
執行役員	堀 陽一 (Yoichi Hori)	CTO室長 兼 経営企画本部副本部長 兼 経営企画部長

※1 Subaru of America, Inc.  
 ※2 Subaru Canada, Inc.  
 ※3 North American Subaru, Inc.  
 ※4 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

取締役・監査役

(2023年6月21日現在)

	氏名	当社における地位	性別	在任年数	取締役会*	監査役会*	役員指名会議*	役員報酬会議*	選定理由	事業戦略推進					経営基盤強化		
									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	大変革期への対応を加速させる事業戦略の推進					当社の持続的な成長を支える経営基盤の強化		
									保有定義	各事業部門における責任者としての経験、実績					各分野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		
取締役	氏名	当社における地位	性別	在任年数	取締役会*	監査役会*	役員指名会議*	役員報酬会議*	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	経営戦略・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
取締役	大崎 篤	代表取締役社長(CEO)	男性	2年	○		○	○		●	●					●	●
	早田 文昭	代表取締役副社長	男性	2年	○						●	●	●		●		
	中村 知美	取締役会長	男性	5年	◎		◎	◎	●			●	●		●		●
	水間 克之	取締役専務執行役員(CFO)(CRMO)	男性	2年	○							●	●		●	●	
	藤貫 哲郎	取締役専務執行役員(CTO)	男性	新任	○				●				●				
	阿部 康行	独立社外取締役	男性	4年	○		○	○	●			●	●		●		
	土井 美和子	独立社外取締役	女性	3年	○		○	○	●				●		●		
	八馬 史尚	独立社外取締役	男性	新任	○		○	○	●			●	●				
監査役	加藤 洋一	常勤監査役	男性	2年	○	◎						●	●	●	●		
	堤 ひろみ	常勤監査役	女性	3年	○	○						●					●
	古澤 ゆり	独立社外監査役	女性	1年	○	○						●			●		●
	榎田 恭正	独立社外監査役	男性	新任	○	○						●		●			

\* ◎は議長、○は出席メンバーを示しています。  
\* 上記一覧表は、取締役・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後継者計画の考え方

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、後継者候補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、後継者候補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。

【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。

【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」

## 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><b>方針</b> 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> <ul style="list-style-type: none"> <li>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提供</li> <li>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</li> </ul>
	<p><b>方針</b> 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> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>- 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</li> <li>- 製造・研究開発・販売拠点などの視察</li> <li>- 取締役・監査役による経営課題に対する懇話会の実施</li> <li>- 取締役・監査役による懇談会の実施</li> <li>- 全社改善事例発表会など全社的なイベントへの参加</li> </ul>
社外取締役・社外監査役	<p><b>方針</b> 次代の当社経営を担う人財育成の観点から、取締役・監査役と同様の機会を提供します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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）</li> <li>執行役員全員による合宿形式の戦略検討会の実施</li> <li>外部セミナー・講座などへの参加斡旋・支援</li> </ul>

\* 上記トレーニングに必要な費用は当社が負担。

区分	2022年度の主な実績
(社外役員を含む) 全役員	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部主催セミナー：新任の取締役および執行役員</li> <li>外部講師招聘による講演会：経営課題をテーマとした講演会：計3回実施</li> </ul>
社外取締役・社外監査役	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員ほかからの業務説明およびディスカッション</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

## 社外取締役・社外監査役

- 選任基準**
- 社外取締役に、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確かな助言者の役割を期待しています。
  - 社外監査役に、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定め、社外取締役および社外監査役を選任しています。

### 各社外役員の選任理由・活動状況

	氏名	独立役員 <sup>※1</sup>	選任理由	2022年度出席回数	重要な兼職の状況(2023年6月30日現在)
	阿部 康行	○	阿部康行氏は、住友商事株式会社の代表取締役専務執行役員として、監督と執行の両面から経営に携わった経歴を有し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備え、IT分野における高度な知見を有しています。同氏は、2016年6月より当社独立社外監査役を3年間歴任し、この間、取締役の職務執行の監査に加え、当社が抱える課題の本質を捉えて、適時適切に経営陣に対する忌憚のない発言などを行っています。また、2019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有益な提言を行っていることから、社外取締役として適任であると考え選任しました。	取締役会 13回／13回	HOYA株式会社 社外取締役
社外取締役	土井 美和子	○	土井美和子氏は、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います。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います。同氏は、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、社外取締役として適任であると考え選任しました。	取締役会 13回／13回	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) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役 日本特殊陶業株式会社 社外取締役
	八馬 史尚	○	八馬史尚氏は、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いることから、社外取締役として適任であると考え選任しました。	新任	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
社外監査役	古澤 ゆり	○	古澤ゆり氏は、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ました。	取締役会 10回／10回 <sup>※2</sup>	株式会社クボタ 社外監査役
	榎田 恭正	○	榎田恭正氏は、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。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、オリンパス株式会社においては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ました。	新任	オリンパス株式会社 社外取締役監査委員長

※1 独立役員：証券取引所が定める一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役および社外監査役。

※2 社外監査役 古澤ゆり氏は、当社監査役に就任した2022年6月22日開催の第91期定時株主総会以降の取締役会を対象にしています。

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
阿部 康行

2016年6月社外監査役就任  
2019年6月退任  
2019年6月社外取締役就任

### 社外取締役として取り組んできたこと、今後の課題と期待について

社外取締役として、限られた時間のなかで如何に効率良く社内できている事象を正しく理解し、そこで気づいた様々なことを執行サイドに伝えて、企業価値のさらなる向上につなげていくことが重要であると思っています。そのために今、何をすることが最適かを常に考え、行動するようにしています。

2022年度の役員指名会議の一番重要な仕事は、CEOの後継者選びでした。CEOサクセッションプランの発表後、指名会議のメンバーとして、様々な候補者に関するデータ調査から面談も含め、長い時間をかけて候補者を正しく理解し、議論を戦わせたがらCEO交代人事の結論に至りました。その結果、満足のいく後継者選びができたと思っています。また、役員指名会議・役員報酬会議は、現在は社内役員である会長が議長を務めていますが、社外役員のメンバーが必要とする資料は何でも取得可能であり、極めて透明性の高い運営がなされています。この点もわが社の大きな強みの一つであり、今後も続けていかなければならないと思っています。

新経営体制への期待として、今まで取り組んできた中期経営ビジョン「STEP」の3つの重点取り組み事項である「組織風土改革」、「品質改革」、「SUBARUらしさの進化」については、着実にその結果が出始め、業績向上にもつながってきています。新経営体制のもと、この大きな流れを止めることなく、さらなる発展に続けていかなければなりません。大きなチャレンジである電動化対応は、技術本部を中心にSUBARUらしさが何かを考え、その対策が実行に移されてきています。

また、サステナビリティに関する戦略においては、特に女性活躍を含むダイバーシティの改革速度を上げていくことが重要です。この改革変化への対応を着実に見極めていきたいと思っています。

「個性を磨き上げお客様にとってDifferentな存在になる」ことを目指しているわが社が、今後どのような変化を遂げるのか、大崎社長、早田副社長の率いる新しいSUBARUに期待しつつ、引き続き社外取締役としての監督責任を果たしてまいります。



社外取締役  
土井 美和子

2020年6月社外取締役就任

### 役員指名会議などを通じて取り組んだこと、SUBARUの未来への期待

監査役会設置会社の組織形態をとっている企業の多くは、独立した任意の仕組みとして指名会議があっても、CEOや会長などが決めた後継者をそのまま承認する形式をとっているところもあるようです。しかし、当社においてはまず透明性を高めるために、役員指名会議と役員報酬会議の議長には具体的な業務執行の担当分野を持たず、かつ、当社のビジネス全体を把握する会長が就任し、これまでCEOサクセッションプランの作成など改革を進めてきました。この度のCEO交代は、CEOサクセッションプラン候補者の360度評価などの資料を精査し、候補者を絞り込んだうえで社外取締役によるヒアリングを実施し、指名会議での議論を経て、CEOを決定するという透明性の高いプロセスでした。今後もCEOサクセッションプランに基づき、候補者がCEOにふさわしい業務経験を積んでいけるようフォローしていくことが重要と考えています。

6月中旬、経団連女性エグゼクティブ・ネットワークのレセプションに初めて参加しました。会員企業から約130名の女性エグゼクティブが参加され、「SUBARUはとがっているところがいいですね」と、言葉をかけていただきました。とがり続けることはなかなか難しいですが、EV化に向けて、SUBARUらしさを群馬大学との共同研究<sup>※</sup>で追求し続けていることは重要です。環境維持や技術革新という相反事象をどのようにバランスするかにSUBARUのとがっているところを活かすると素晴らしいと思います。

日本人は想定内ですべての準備をして対処する方法を従来とってきました。しかし、パンデミックやウクライナ侵攻、経済安保など、想定外の事象が起こるのが当たり前になってきた現状ではそのような対処法は通用しません。想定外の事象にも対応できる組織づくりには、女性を含めた多様性の確保が重要です。2023年3月に開催した女性職制フォーラムや、美深や栃木で行われた女性従業員との懇談会で元氣な意見を多くいただき、SUBARUの未来への光を感じ、期待をしています。

※群馬大学と株式会社SUBARUとの共同研究講座「次世代自動車技術研究講座」



社外取締役  
八馬 史尚

2023年6月 社外取締役就任

### 大きな変化にチャレンジしていくSUBARUへの期待

自動車産業を取り巻く環境は、カーボンニュートラル、DXをはじめとした外部環境変化に応えるための「100年に一度」といわれる大きな変動期を迎えています。その変動の波の大きさは認識できるものの、現時点で正解が見えていないなかで舵を切っていくための経営の決断力が問われる大きなチャレンジのステージだと理解しています。

そのような時こそ、部門を超えて有機的につながってコンパクトな組織運営と行動が必要です。加えて、これまでの常識にとらわれずに、客観的に多様な視点から様々なシナリオを想定してフレキシブルに対応する力も問われるものと想定しています。

私はこれまで40年にわたって、食品産業に国内外で携わってきました。自動車産業と比較すると、そのダイナミズムも規模も大きく異なりますが、メーカーとして安全・安心と愉しさ、そしてその先のWell being、笑顔を創造する志においては同じ目的を感じています。

モノづくりにかかわってきた立場からこの大きな変化の時代を乗り越えた先においても、さらに光り輝くSUBARUであるための貢献ができるように努めてまいります。

## 取締役会の実効性評価

取締役会は、「コーポレートガバナンスガイドライン」に則り、取締役会の実効性について定期的な分析・評価を行っており、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施しています。

2022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一部の取締役へのインタビューを実施し、課題認識における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

- |   |  |
|---|--|
| <p>(1) 実施時期 2022年12月～2023年2月</p> <p>(2) 実施方法 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</p> <p>① アンケート回答者:取締役(9名) および監査役(5名) 計14名</p> <p>② インタビュー対象者:取締役会議長、代表取締役社長、社外取締役(3名) 計5名</p> <p>(3) 実施要領</p> <p>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</p> <p>② 第三者機関が取締役会議長、代表取締役社長、社外取締役に対してインタビューを実施</p> <p>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</p> <p>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</p> | <p>(4) アンケートによる評価項目</p> <p>① 取締役会の役割・機能</p> <p>② 取締役会の構成</p> <p>③ 取締役会の運営</p> <p>④ 取締役会に対する支援体制</p> <p>⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション</p> <p>⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制</p> <p>⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営</p> <p>⑧ 株主との対話</p> <p>⑨ 取締役会の継続的な改善</p> |
|---|--|

評価項目に付随する各質問に対して4段階の自己評価を行うとともに、当社取締役会の特徴および実効性をさらに高めるために必要な点などについて回答者自身の考えを自由に記入し、第三者機関に直接提出しました。

### ◆ 総評

- 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。
- 取締役会は、経営懇話会\*の積極的な活用や役員指名会議の議論の強化など、一歩ずつ着実に改善が進められています。
  - 昨年度評価において課題事項としてあがった「中長期的な経営戦略に関する議論の質的な向上」「新たに認識されたリスクに適切に対処する体制構築の議論の向上」について、取り組みの改善がなされています。

※取締役および監査役によって実施される、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

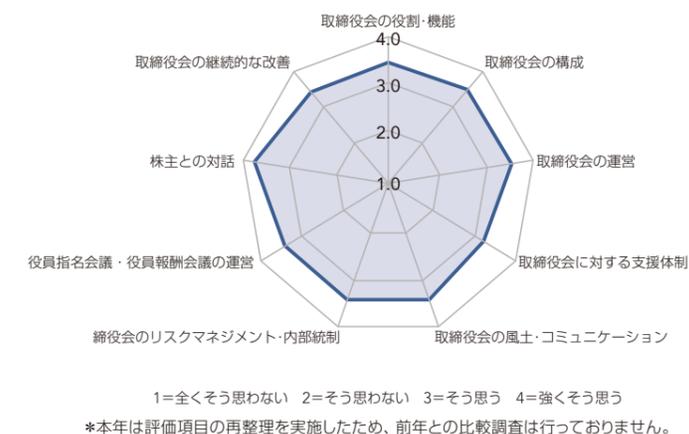
### ◆ 当社取締役会の特徴

- ① **モニタリング機能を重視した取締役会**  
取締役会の役割は執行の検討・取り組み状況のモニタリングであるという点で、社内役員・社外役員とも認識が一致している。
- ② **取締役会へのオープンな情報提供の体制**  
執行部門から社外役員に対し、社内情報の共有、工場などの現場視察の機会の提供、経営懇話会の活用などを通じ、適切に情報提供がなされています。また、社外役員からも必要に応じて社内資料へのアクセスや社内役員とのコンタクトができる環境が整っています。
- ③ **SUBARUブランドの価値向上に対する強い思いの共有**  
“SUBARUらしさの進化”を追求する社員の一貫した熱い思いが、社外役員にもしっかりと共有されています。

### ◆ 取締役会の実効性をより一層向上させるための今後の検討ポイント

- ① **中長期的な経営戦略に関する議論（継続検討課題）**  
変革スピードが速く不透明・不確実な自動車業界において、取締役会の監督責任を果たすべく、中長期的な経営戦略の議論の在り方に対する認識合わせが必要であることを確認しました。
- ② **社外取締役への支援体制のさらなる強化**  
社外取締役のこれまで以上の機能発揮を促すべく、取締役会事務局による情報の横展開などに取り組む必要があることを確認しました。
- ③ **役員指名会議のさらなる実効性向上**  
CEO等後継者計画や役員のスキルマトリックスの議論を行うなど、着実な進展が図られてきており、今後も継続的な取り組みおよび一層の進化に努めることを確認しました。

### アンケート結果



### 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	多様な価値観		
	執行役員への権限移譲		ステークホルダー視点		
	報告体制		取締役と執行		
	経営の監督		社外取締役役間		
② 取締役会の構成	取締役会の規模	⑥ 取締役会のリスクマネジメント・内部統制	取締役と監査役		
	取締役会の構成(社内外比)		リスクマネジメント		
	取締役会の構成(多様性・専門性)		グループガバナンス		
③ 取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	⑦ 役員指名会議・役員報酬会議の運営	内部統制・コンプライアンス		
	議題の妥当性		⑧ 株主との対話	株主・投資家への適切な開示の監督	
	議題付議のタイミング			株主・投資家からの意見の共有	
	資料の質・量			株主・投資家との対話の充実化	
	資料配付のタイミング			⑨ 取締役会の継続的な改善	昨年度の実効性評価の結果を踏まえた改善状況
	事前説明				
説明・報告の内容					
取締役会の議論					
議場の采配					
④ 取締役会に対する支援体制	情報提供の環境・体制				
	社外役員への情報提供				
	社外役員のトレーニング				
	社内役員のトレーニング				

## 役員報酬

### 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

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、役員報酬会議にて承認された案を2022年3月3日開催の取締役会において審議・決定しており、その概要は次の通りです。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針																															
<p><b>1. 基本方針</b></p> <p>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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>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（国内非居住者について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。</p>	<p>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（50%～100%）を乗じて算定された数の当社普通株式を交付する。</p> <p>なお、譲渡制限付株式報酬として取締役に割り当てる当社の普通株式は、RSとPSUを合わせて、年15万株以内とする。また、当社と取締役との間で、概要、①当社の役員に在任する間は一定期間、割当てを受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと、②一定の事由が生じた場合には当社が当該普通株式を無償で取得すること等を含む内容とする譲渡制限付株式割当契約を締結する。取締役が株式の交付時において国内非居住者である場合には、譲渡制限付株式報酬の交付に代わり、当該株式報酬と相当分のファントムストックを付与し、その取り扱いは譲渡制限付株式割当契約に準じるものとする。</p>																														
<p><b>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。）</b></p> <p>(1) 固定金銭報酬に関する方針</p> <p>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。</p> <p>(2) 業績連動報酬に関する方針</p> <p>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実績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。</p> <p>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、中期戦略において重視する財務指標である連結株主資本利益率に加え、非財務指標として従業員エンゲージメントを採用する。</p> <p>なお、年次業績連動賞与及びPSUのKPIは、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとする。</p> <p>(3) 非金銭報酬に関する方針</p> <p>企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、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。</p> <p>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。</p> <p>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、</p>	<p><b>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</b></p> <p>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）。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3"></th> <th colspan="2">内訳</th> <th colspan="2">割合</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">基本報酬</th> <th rowspan="2">年次業績連動賞与</th> <th colspan="2">譲渡制限付株式報酬</th> </tr> <tr> <th>RS</th> <th>PSU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>固定金銭報酬</td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td>45%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>業績連動報酬</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> <td>45%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>非金銭報酬</td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> <td>25%</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table> <p>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、役員報酬会議の答申を踏まえた見直しを行うものとする。</p>		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		RS	PSU	固定金銭報酬	●			45%	50%	業績連動報酬		●	●	45%	40%	非金銭報酬			●	●	25%	20%
	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																											
		RS		PSU																											
固定金銭報酬	●			45%	50%																										
業績連動報酬		●	●	45%	40%																										
非金銭報酬			●	●	25%	20%																									
<p><b>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</b></p> <p>個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会決議に基づき、役員報酬会議がその具体的内容について委任を受けるものとし、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。その権限の内容は、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の決定、並びにそれらの支給時期等とする。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を踏まえ、取締役会の決議によって定める。</p> <p>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会にて審議・決定する。</p> <p>役員報酬会議は、役員報酬決定プロセスに関する透明性や実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役が過半数となる構成とし、議長は取締役会の決議によって選任する。</p>	<p>以上</p>																														

### 役員報酬制度の概要

#### ・報酬構成

代表取締役社長CEOの報酬割合は、中期経営ビジョン「STEP」で掲げる業績指標（KPI）を達成した際に、基本報酬45%、年次業績連動賞与30%、譲渡制限付株式報酬25%（変動報酬型（PSU）15%+定額報酬型（RS\*）10%）となるよう設計しています。

なお、社外取締役の報酬は、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割を考慮し、従前の通り基本報酬のみとします。

※ RS：リストリクテッド・ストック

#### ・年次業績連動賞与（短期インセンティブ）

業績指標（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、年次業績のほか人財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）

当社は、2017年度より定額報酬型（RS）の譲渡制限付株式報酬を導入しています。

2022年度の改定にて、SUBARUグループの中期経営ビジョンの目標達成を後押しするため、変動報酬型（PSU）の譲渡制限付株式報酬を加え、株式報酬のウェイトが高まる報酬構成としました。また、変動報酬型（PSU）の業績指標（KPI）は、中期経営ビジョンや経営指標の更新に連動して見直すものとし、今回の改定では、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を採用します。なお、社外取締役への支給は行いません。

#### （ご参考）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 45%	年次業績連動賞与 30%	譲渡制限付株式報酬
		変動報酬型（PSU）15%
		定額報酬型（RS）10%
		財務 非財務

報酬構成	適用業績指標（KPI）
年次業績連動賞与	連結税引前利益
変動報酬型（PSU） 譲渡制限付株式報酬	連結ROE
	財務 非財務
	従業員エンゲージメント指数改善ポイント

\* 専務執行役員・常務執行役員・執行役員に対する年次業績連動賞与の具体的な金額の決定に際しては、連結税引前利益のほか人財育成への貢献度などを勘案する。

### 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役を支給する1年間の報酬等の総額は、2016年6月開催の第85期定時株主総会の決議により、12億円以内（うち社外取締役分2億円以内）としています。譲渡制限付株式報酬の付与に関する金銭報酬の総額は、2017年6月開催の第86期定時株主総会の決議により上記の範囲内で、年額2億円を上限としています。監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2006年6月開催の第75期定時株主総会の決議により、1億円以内としています。

### 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

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、任意の委員会として役員報酬会議を設置しています。個人別の報酬額等の具体的内容については、取締役会の委任決議に基づき、独立社外取締役が委員の過半数を占める役員報酬会議にて、十分な審議のうえ決定しています。その権限の内容は、基本報酬、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬の具体的な額の決定ならびにそれらの支給時期などです。また、譲渡制限付株式報酬に係る個人別の割当株式数は、役員報酬会議の決定を踏まえ、取締役会の決議によって定めています。なお、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会にて審議・決定しています。

### 2022年度に係る取締役および監査役の報酬等の総額

区分	員数	報酬等の総額（百万円）				
		基本報酬 （月額固定）	短期業績 連動報酬	譲渡制限付株式報酬		
				PSU	RS	
取締役 （うち社外取締役）	9 (3)	293 (38)	147 (—)	23 (—)	58 (—)	521 (38)
監査役 （うち社外監査役）	5 (3)	85 (29)	— (—)	— (—)	— (—)	85 (29)

\* 上表の譲渡制限付株式報酬には、国内非居住者に付与されるファントムストック費用計上額を含む。

## 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、定量的には保有に伴う便益を「配当利回り」、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月末時点では2銘柄となりました。これら2銘柄は以下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、保有の要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

2023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	1,263	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	699	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わた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すべて定めています。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要否を検証していきます。

## 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、監査部をリスクマネジメントグループ（CRMO“最高リスク管理責任者”が統括）から独立させ、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基づき、「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

金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に関して、財務報告に係る内部統制の評価は、連結会計年度の末日を基準日として行われており、その評価にあたっては、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。

2023年3月31日現在の財務報告に係る内部統制の整備状況については、適正に整備され、有効に機能していることをCEO（最高経営責任者）、CFO（最高財務責任者）が評価・確認し、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92期 有価証券報告書及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\\_92.pdf](https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/ms/ms_92.pdf)

## 監査

### 監査役監査

当社は、「監査役監査基準」など監査役監査の実効性を確保するための社内規程や内部通報制度などを整備し、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項、重大な法令・定款違反、その他コンプライアンス上重要な事項が生じた場合、取締役および使用人から、監査役が必要に応じて情報収集できる体制を整備しています。また、監査役の職務を補助するため、取締役からの独立性が確保された当社の使用人を配置し社内にも周知することで、監査役の業務が円滑に遂行できる体制にしています。

### 2022年度における具体的な検討内容

〈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、監査報告書の作成等

〈報告事項〉

- 当事業所および関係会社往査の結果ならびに所見報告
- 常勤監査役から社外監査役への経営会議、事業執行会議等、会社の重要事項に関する情報共有
- 予防的監査の視点から社内や業界において発生するリスクマネジメント上配慮すべき事案に関する担当部門からの状況報告

なお、監査役会で提起された個別意見については、関連役員等に対して執行判断の形成参照意見として適宜提示しています。

〈具体的な取り組み〉

#### (1) 経営モニタリングと執行状況の確認

監査役は監査役監査計画に基づき、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、必要に応じて説明を求め、積極的に意見を述べています。また、取締役や執行役員等との意見交換および主要な事業所やグループ会社への往査などを通じ、重点監査項目を中心に内部統制の整備・運用状況を含む業務執行状況を確認しました。

なお、必要に応じて適宜、オンライン会議などのリモート手段を活用するなど、監査の実効性を確保しています。

#### (2) 内部統制関係部門とのミーティング

監査役は、定期的に法務部およびリスクマネジメント・コンプライアンス室から内部通報制度の運用状況を含むコンプライアンス上の懸案事項などについて毎月報告を受け、人事部門からは、定期的に懲戒案件および労働災害などの状況について報告を受けています。

また、子会社を管理する担当部署からは、子会社のガバナンスおよび内部統制の状況などについて適宜報告を受けています。

#### (3) 三様監査体制における連携

監査役は、内部監査部門と監査業務報告会を毎月開催し、すべての内部監査結果について報告を受け、内部統制上の課題などについて情報・意見交換を行うとともに、監査役監査への反映を行っています。

また、会計監査人とは四半期ごとに会計監査の状況について報告を受け、随時に効果的、効率的な監査の確保という観点から意見交換を行っており、三様監査体制下における緊密な相互連携を図っています。

この際、KAM(監査上の主要な検討事項)については、期初から、候補の在り方を含めて、四半期報告の機会等を捉えて、対象の妥当性や監査対応の在り方等について、会計監査人等との意見交換を行っています。

さらに、グループ会社の監査役とも意見交換会を適宜開催し情報共有を行うほか、グループ会社往査時に当該会社の監査役に陪席を求めると連携を図っています。

以上の監査活動を通じて確認した所見に基づき、全監査役と取締役会議長および代表取締役との意見交換やグループ企業社長会などの様々な執行側との機会を捉えて、グループガバナンスの強化を含む重要な経営課題の解決に向けた情報共有を図るとともに、必要な助言・提言を行っています。

### 内部監査

社長直属の監査部(15名)を設置しており、当社および国内外のグループ会社の業務遂行について、独立・客観的な立場で内部統制の整備・運用状況およびリスクマネジメントの有効性を評価し、改善に向けた助言・提案を行っています。

監査部は、内部監査の実効性を確保するための取り組みとして、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、計画的に業務監査を実施しています。業務監査における監査報告書については、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しています。さらに、これと並行して、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しています。

当社の監査部と監査役は、上述 (3)「三様監査体制における連携」に記載した通り、連携を深め監査機能強化を図っています。また、会計監査人とは、四半期ごとに監査計画や監査結果等について情報共有を行うことで監査機能の強化に努めています。さらに、監査部は内部監査部門を設置している当社グループ企業と定期的な情報交換を実施し、連携を図っています。

なお、監査部は、毎年自らの活動に対して評価を実施するとともに、定期的に外部の専門家による評価を受け、監査業務が適切に行われていることを確認しています。

# コンプライアンス

## 考え方

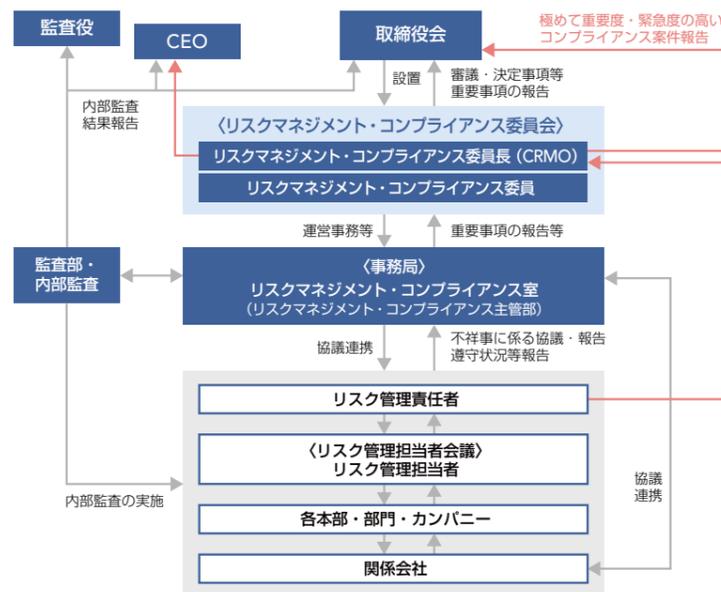
SUBARUでは、「コーポレートガバナンスガイドライン」において、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の一つと位置づけて、SUBARUグループのすべての役員および従業員がコンプライアンスマニュアルや法令をはじめとする社内規程および社会の倫理・規範に則した行動を行うことを隅々にまで浸透・定着させています。万が一、そこで掲げた行動基準に違反するようなことがあれば、法令等の定めにより、罰せられ会社に損害が発生するばかりでなく、お客様、お取引先様、お得意先様、株主や社会からの信用・信頼を失うこととなります。コンプライアンス体制・組織の構築および運営、ならびに各種研修などの活動を通して、全社的なコンプライアンスの徹底がSUBARUの経営の基盤を成すことを従業員一人ひとりが強く認識して行動する取り組みを行っています。

## 体制

SUBARU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、リスクマネジメントに係る重要事項とともに、コンプライアンスに係る重要事項に関して審議・協議・決定、情報交換などを行っています。

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を回しています。

### 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。

2022年度の相談件数は270件で、その内訳は次頁の通りです。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、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。

### 「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

(年度)

	2018	2019	2020	2021	2022
違反懸念および違反	22	14	19	26	24
労務・労働関係の苦情要望	59	60	65	67	59
人間関係の苦情要望	111	136	143	111	178
その他	7	6	9	10	9
合計	199	216	236	214	270

## 研修

コンプライアンスの徹底には、SUBARUグループ全体で歩調を合わせて取り組むことが必要であると考え、法務部、リスクマネジメント・コンプライアンス室や人事・教育部門の主催で、国内グループ会社の従業員を対象とするコンプライアンス研修・実務法務研修などを実施しています。

特に、新型コロナウイルス感染症の影響による執務環境の変化を踏まえて導入した動画視聴による研修を約3万人のSUBARUおよび国内グループ会社従業員が受講し、幅広い層のコンプライアンス意識の底上げを図りました。加えて、重要法令についての知識の浸透を図るべく、SUBARUおよび国内グループ会社を対象にした法務部主催の実務法務研修を実施しています。2022年度は、安全保障輸出管理、個人情報保護法、下請法など、8つのプログラムで実務法務研修を実施しました。また、各部門・関係会社においても、それぞれのコンプライアンス・プログラムに基づき、輸出管理、個人情報保護法、独占禁止法、政治資金規正法、ハラスメントの防止など、業務上重要な法令の勉強会を開催し、コンプライアンス啓発研修を補完しています。

## 賄賂防止

SUBARUと国内のグループ会社は、事業に関係する贈賄行為の防止を重要な課題であると捉え、下記の考え方を周知・徹底しています。

- ・国内外を問わず、公務員また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、申出または約束の禁止
- ・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または受領の禁止
- ・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

贈賄防止のためのモニタリングの仕組みとしては、SUBARU全部門での実態調査を通して、コンプライアンス違反のおそれのある事案がないか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通じて事案の早期発見に努めています。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、2022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いませんでした。

## 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および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WEB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

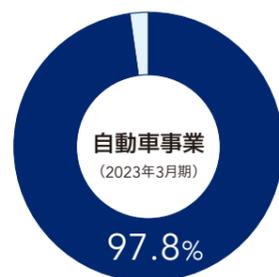
自動車事業



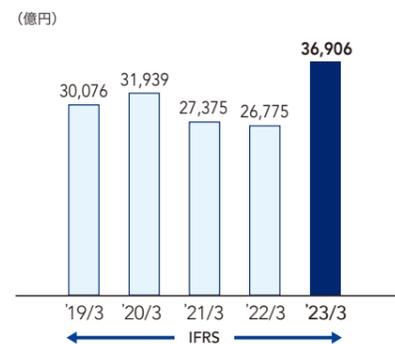
SUBARUは1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切って以降、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDなどのコア技術を起点に、新しいカテゴリーの開拓や世界初\*の運転支援システム「アイサイト」に代表される技術価値の創造を通して、常にクルマの新しい価値を提供し、お客様との関係を深めてきました。近年では、米国を重点市場と位置づけ、SUVとスポーツモデルを中心とした商品ラインアップとするなど、限られた経営資源を強みと特長を伸ばすべき分野に集中させる戦略をとり、付加価値の高い商品を通して「安心と楽しさ」を提供しています。また、カーボンニュートラルの実現に向けては、BEV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

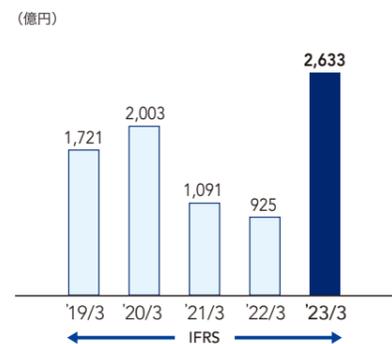
売上収益全体に占める割合



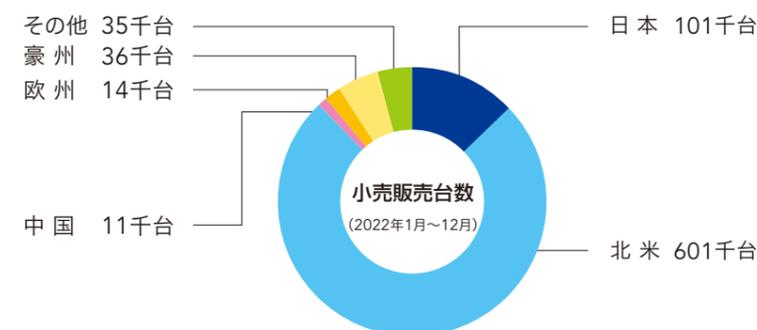
売上収益の推移



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：2千台  
販売地域：日本、北米、欧州、その他



LEVORG

スポーツ/ワゴン  
販売台数：14千台  
販売地域：日本、その他



ASCENT  
(その他市場名称：EVOLTIS)

SUV  
販売台数：68千台  
販売地域：北米、その他



WRX

スポーツ/セダン  
販売台数：27千台  
販売地域：日本、北米、豪州、その他



OUTBACK

SUV  
販売台数：189千台  
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：13千台  
販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他



FORESTER

SUV  
販売台数：186千台  
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：23千台  
販売地域：北米、中国、その他



CROSSTREK

SUV  
販売台数：213千台  
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：46千台  
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：21千台  
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2022年1月1日~12月31日  
販売地域は対象期間における実績

## SUBARUの独自技術

### 運転支援システム「アイサイト」

#### ステレオカメラで高い認識力を発揮

アイサイトは人の「目」と同様に2つのカメラ（ステレオカメラ）で、前方のクルマや歩行者などを認識し、それら対象物との距離を正確に捉えることで事故回避・被害軽減や運転負荷軽減につなげています。2020年発売の「レヴォーグ」に初搭載した「新世代アイサイト」では、ステレオカメラの刷新による視野角拡大とともに、前後4つのレーダーとの組み合わせにより、360度センシングを可能とし、これまで以上に幅広いシーンで安全運転をサポートします。高度運転支援システム「アイサイトX」は、3D高精度地図データをはじめ、GPSや準天頂衛星システム「みちびき」を活用した位置情報を組み合わせることで、車線変更支援、渋滞時ハンズオフなどの機能を実現しました。2023年発売の「クロストレック」では、ステレオカメラに加え、超広角の単眼カメラを搭載し、“3つの目”に進化した最新のシステムで、事故が起こりやすい交差点での認識性能を高めています。



ステレオカメラ

### スバルグローバルプラットフォーム

#### 走りの質感や衝突安全性能を高い次元で実現

2016年に「インプレッサ」より導入している「スバルグローバルプラットフォーム」は、車体・シャシー剛性の大幅向上やさらなる低重心化により「走行安全」を高めるとともに、ドライバーの意思に忠実なハンドリングや快適な乗り心地を実現しています。さらに、2020年以降はフルモデルチェンジした「レヴォーグ」より順次、ボディ全体の骨格連続性を高める新たな技術「フルインナーフレーム構造」を採用し、衝突安全性能のさらなる向上やより上質な乗り心地を実現しています。



スバルグローバルプラットフォーム

### シンメトリカルAWD (All Wheel Drive)

#### 前後左右の優れた重量バランス

水平対向エンジンのもたらす低重心とトランスミッションを車体中心近くに集めることで実現する前後左右の優れた重量バランスが、AWDの能力を最大限に引き出し、様々な状況で卓越した走行性能を発揮します。日常走行から高速走行まで、ドライバーの信頼に足るメカニズムの「核」として、SUBARUはシンメトリカルAWDにこだわり続けます。

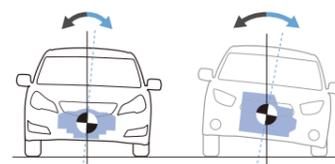


シンメトリカルAWD

### 水平対向エンジン (ボクサーエンジン)

#### コンパクト・低重心

ピストンが左右に向き合う形で配置された水平対向エンジンは、向かい合ったピストンが互いの振動を打ち消し合うため、車内に伝わる振動を少なくすることができます。また、エンジン全高が低くコンパクトな形状がクルマを低重心化。安定した走行姿勢が安心感の高いドライビングを提供します。



SUBARU BOXER 一般的な直列エンジン

## 歴代車種の変遷

\* SUBARU生産車種



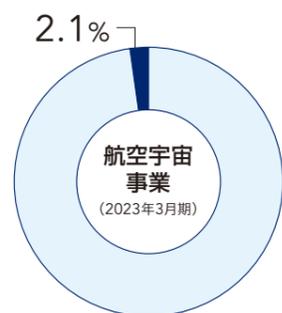
事業別概況

航空宇宙事業

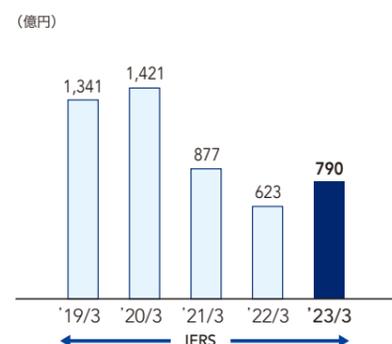


SUBARUの前身は、1917年に創設された「飛行機研究所」をルーツとする「中島飛行機」。航空宇宙事業は、「中島飛行機」から続くモノづくりへの情熱を受け継ぎ、防衛事業、民間事業、ヘリコプター事業という3つの柱にて、多種多様な航空機を開発・生産し、日本の航空宇宙産業をリードしています。防衛事業では、各自衛隊向けの練習機等に加え、オールジャパン体制での航空機システムの開発生産分担に係わるなど幅広く事業を展開しています。民間事業では、米国ボーイング社との国際共同開発にて、「ボーイング787」などの大型航空機中央翼や様々な部位の開発・製造を担当しています。ヘリコプター事業では陸上自衛隊多用途ヘリコプタ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

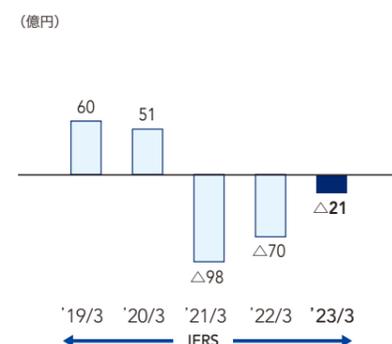
売上収益全体に占める割合



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」
  - ・戦闘ヘリコプター「AH-64D」
  - ・初等練習機「T-5」「T-7」
  - ・無人偵察機システム
  - ・ボーイング787中央翼
  - ・ボーイング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発揮してボーイング社のご期待に応えてきました。

なお、愛知県にある半田工場は、すでに1,000機を超える製造を誇る「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。2023年5月には半田工場での大型航空機中央翼の製造、出荷が累計で3,000機を達成しました。



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、2023年5月には、関係会社の富士航空整備株式会社において、「T-5」の定期検査が累計で2,500機の節目を迎えました。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SUBARUは、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3文書が定められ、我が国の防衛能力の増強に向けて防衛事業は大きな事業環境の変化を迎えています。そのなかで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」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。

また、民間向けバージョンの「SUBARU BELL 412EPX」においても受注・販売を順調に伸ばし、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。

SUBARUは、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

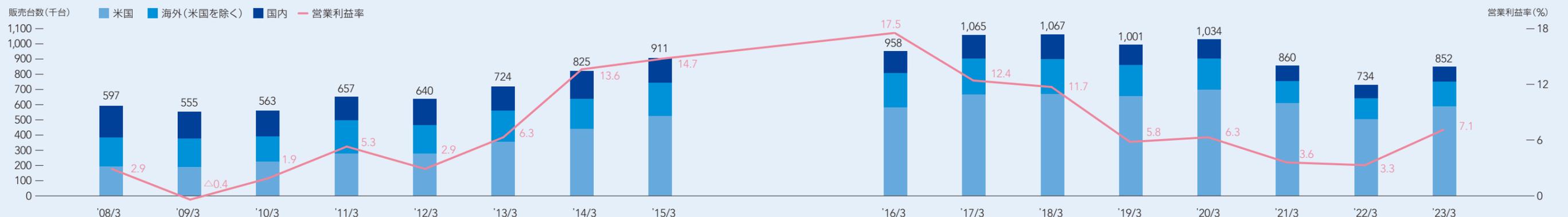
## これまでの中期経営ビジョン

従来、中期的な経営の考え方などは「中期経営ビジョン」という名目で3~5年間の経営計画として策定し、発信してきました。一方、当社を取り巻く環境は非連続かつ従来にないスピード感で変化しています。この急速な変化に対しては、よりタイムリーに対応していくことが求められると考えており、経営の考え方の策定・発信についても従来の進め方にとらわれることなく、適宜進捗を報告していくことに変更しました。

これまでの中期経営ビジョンの変遷は以下の通りです。

2007-2010 すべてはお客様のために <small>発表時：代表取締役社長 森 郁夫</small>	2011-2013 Motion-V <small>発表時：代表取締役社長 吉永 泰之</small>	2014-2017 際立とう2020 <small>発表時：代表取締役社長CEO 吉永 泰之</small>	2018-2023 STEP <small>代表取締役社長CEO 中村 知美</small>
<p><b>戦略骨子</b> お客様第一を基軸とした収益の早期回復と成長分野への経営資源の投入</p> <p><b>重点取り組み</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 スバルらしさの追求</li> <li>2 グローバル視点の販売（最重点市場：米国）</li> <li>3 品質・コスト競争力の強化</li> <li>4 トヨタ提携効果の拡大</li> <li>5 人材育成と組織力の強化</li> </ol> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ全体での“お客様第一”の共有</li> <li>● お客様視点の商品づくり</li> <li>● 世界トップレベルの安全性能</li> <li>● 最重点市場の米国での拡販</li> <li>● 諸費用を徹底的に抑制した収益構造改革</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 為替感応度の引き下げ</li> <li>● 中国を含む新興国市場での拡販</li> <li>● 環境技術の商品・対応</li> <li>● 3カンパニー*の自立</li> <li>● 経営環境の変化への対応力</li> </ul> <p><small>* 航空宇宙カンパニー、産業機器カンパニー、エコテクノロジーカンパニー</small></p>	<p><b>経営理念</b> “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す</p> <p><b>5つのテーマ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 すべての活動を貫く行動指針“Confidence in Motion” ＜新ブランド戦略＞ SUBARUがお客様に提供する価値「安心とゆしさ」</li> <li>2 お客様視点を徹底した、“新たなスバルらしさの追求”</li> <li>3 販売力と供給力を強化して“加速する規模の拡大”</li> <li>4 原価構造改革、提携効果拡大など“事業基盤を強化”</li> <li>5 事業の具体的な取り組みを支える“経営の質の向上”</li> </ol> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● XUV/SUV戦略の成功</li> <li>● 米国軸足の商品開発による販売伸張</li> <li>● 衝突安全やアイサイトでの高評価</li> <li>● コスト低減活動の結実</li> <li>● 低インセンティブ販売の実現</li> <li>● 高効率生産の実現</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来の環境規制対応</li> <li>● 生産能力の逼迫</li> <li>● 新しいお客様への対応</li> <li>● 高い為替感応度</li> </ul> <p><small>* [2011-2015 Motion-V] を前倒しで達成したため、2013年度に終了し、2014年度から新たなステージに向けて「際立とう2020」がスタートしました。</small></p>	<p><b>経営理念</b> “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す</p> <p><b>策定の理由</b> 新たなステージでの競争力強化と事業基盤整備を進め、持続的成長、発展を目指す</p> <p><b>2020年ありたい姿</b> 企業像 大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業 具体像 ・お客様からの信頼No.1 ・高いブランド力 ・業界高位の利益率 ・販売台数110万台+α</p> <p><b>中期経営ビジョンの方向性</b> 付加価値経営をさらに進める → スバルブランドを磨く 環境変化への耐性を高める → 強い事業構造をつくる</p> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界高位の利益率</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高いブランド力</li> <li>● 販売台数120万台+α</li> <li>● お客様からの信頼No.1</li> </ul>	<p><b>経営理念</b> “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す</p> <p><b>提供価値</b> 安心とゆしさ</p> <p><b>ありたい姿</b> 笑顔をつくる会社</p> <p><b>2025年ビジョン</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる</li> <li>2 お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する</li> <li>3 多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす</li> </ol> <p><b>重点取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織風土改革</li> <li>● 品質改革</li> <li>● SUBARUらしさの進化</li> </ul> <p><small>*2021年5月に「STEP」の進捗報告を行い、一部内容を更新。</small></p>

連結販売台数と営業利益率の推移



## 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)						
		'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3			'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3
<b>損益状況(会計年度)</b>								<b>損益状況(会計年度)</b>						
売上高 <sup>*1</sup>	百万円	2,408,129	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
売上原価	百万円	1,728,271	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
売上総利益	百万円	679,858	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
販売費及び一般管理費 <sup>*1</sup>	百万円	353,369	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
営業利益	百万円	326,489	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
税金等調整前当期純利益	百万円	328,865	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
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	206,616	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
減価償却費 <sup>*2 *3</sup>	百万円	61,486	71,821	72,938	85,653	102,102	102,749	減価償却費 <sup>*3</sup>	百万円	187,077	192,742	206,317	224,055	239,806
資本的支出 <sup>*3</sup>	百万円	98,537	135,346	168,338	196,616	193,789	169,960	資本的支出 <sup>*3</sup>	百万円	274,281	284,669	258,229	244,436	257,950
研究開発費	百万円	60,092	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
<b>財政状態(会計年度末)</b>								<b>財政状態(会計年度末)</b>						
純資産	百万円	770,071	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
自己資本	百万円	765,544	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
総資産 <sup>*4</sup>	百万円	1,888,363	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
自己資本比率 <sup>*4</sup>	%	40.5	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
<b>キャッシュ・フロー</b>								<b>キャッシュ・フロー</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	313,024	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
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(33,903)	(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)
フリーキャッシュ・フロー	百万円	279,121	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
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(63,011)	(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)
<b>1株当たり情報</b>								<b>1株当たり情報</b>						
当期純利益(EPS)	円	264.76	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
純資産(BPS)	円	980.98	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
配当金	円	53	68	144	144	144	144	配当金	円	144	100	56	56	76
<b>その他情報</b>								<b>その他情報</b>						
単独為替レート	円/米ドル	100	108	121	108	111	111	単独為替レート	円/米ドル	111	109	106	112	135
発行済株式総数	千株	782,865	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
株主数 <sup>*5</sup>	人	51,386	70,942	79,594	76,471	132,570	133,879	株主数 <sup>*5</sup>	人	133,879	145,289	142,890	147,507	139,908
単独従業員数	人	13,034	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
連結従業員数	人	28,545	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
<b>台数情報</b>								<b>台数情報</b>						
連結完成車販売台数 <sup>*6</sup>	千台	825	911	958	1,065	1,067	1,000	連結完成車販売台数 <sup>*6</sup>	千台	1,001	1,034	860	734	852
自動車生産台数	千台	813	914	951	1,056	1,050	989	自動車生産台数	千台	989	1,031	810	727	874
国内	千台	650	708	715	721	701	617	国内	千台	617	664	525	455	575
海外 <sup>*7</sup>	千台	164	207	236	335	349	372	海外 <sup>*7</sup>	千台	372	367	285	272	299

\* 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)

	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3
<b>国内</b>					
レガシィ	6.1	4.7	2.6	4.9	7.6
インプレッサ	47.4	42.9	30.7	22.5	25.0
フォレスター	32.1	30.1	22.9	23.4	22.8
レヴォーグ	13.2	11.8	20.1	15.0	15.7
WRX	7.1	8.5	2.8	0.2	3.9
エクシーガ	0.2	—	—	—	—
SUBARU BRZ	1.3	1.2	0.8	5.0	4.1
ソルテラ	—	—	—	—	0.4
OEM	2.7	2.7	1.9	1.7	1.7
その他	0.1	—	—	—	—
登録車計	110.2	101.9	81.9	72.6	81.1
軽自動車	26.0	23.9	19.9	16.8	18.5
国内計	136.2	125.8	101.8	89.4	99.7
<b>米国</b>					
レガシィ	213.9	197.2	186.3	153.1	178.9
インプレッサ	197.0	196.5	173.6	149.7	193.9
フォレスター	155.6	200.5	176.2	121.9	116.1
WRX	26.5	21.0	18.7	20.2	28.3
アセント	63.1	84.6	54.9	58.8	68.0
SUBARU BRZ	3.7	1.8	2.0	2.6	3.4
ソルテラ	—	—	—	—	3.2
米国計	659.7	701.6	611.6	506.3	591.8
<b>カナダ</b>					
レガシィ	13.3	13.0	9.7	11.4	11.6
インプレッサ	22.1	25.7	24.0	24.5	16.5
フォレスター	12.5	14.8	10.4	7.3	8.0
WRX	4.1	2.5	2.6	2.6	2.6
アセント	4.1	4.0	2.7	2.7	3.4
SUBARU BRZ	0.7	0.4	0.3	0.6	0.5
ソルテラ	—	—	—	—	0.6
カナダ計	56.8	60.4	49.7	49.1	43.1
<b>欧州</b>					
レガシィ	6.5	8.8	3.2	6.0	6.0
インプレッサ	14.9	13.2	5.9	5.9	8.8
フォレスター	9.1	12.7	4.3	3.1	5.4
レヴォーグ	0.8	1.9	0.1	0.0	0.0
WRX	0.3	—	0.0	—	—
SUBARU BRZ	0.5	0.4	0.2	0.0	0.3
ソルテラ	—	—	—	—	2.7
欧州計	32.1	37.0	13.7	15.0	23.3
<b>豪州</b>					
レガシィ	10.6	8.0	7.2	9.2	11.5
インプレッサ	16.7	16.1	9.8	12.2	13.7
フォレスター	12.2	16.9	12.3	10.5	13.5
レヴォーグ	0.3	0.3	0.2	0.1	0.9
WRX	1.5	1.3	1.5	0.8	2.7
SUBARU BRZ	0.4	0.5	0.4	0.4	1.5
豪州計	41.7	43.1	31.4	33.2	43.9

\* 「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」「クロストレック」の販売台数も含まれています。

(単位：千台)

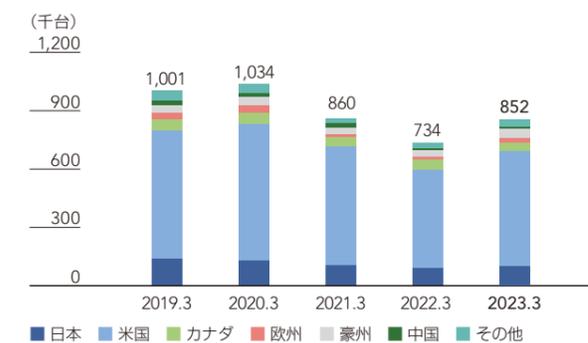
	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3
<b>中国</b>					
レガシィ	3.8	2.7	4.9	3.9	1.1
インプレッサ	3.8	1.6	2.2	1.1	0.4
フォレスター	15.2	15.6	17.4	8.8	4.9
SUBARU BRZ	—	0.8	0.0	0.1	3.8
中国計	22.8	20.6	24.5	13.9	10.1
<b>その他地域</b>					
レガシィ	5.7	3.4	2.2	4.5	4.7
インプレッサ	20.6	16.0	9.9	10.6	14.8
フォレスター	22.2	23.5	14.0	10.9	17.3
レヴォーグ	1.1	0.9	0.2	0.0	0.3
WRX	1.4	1.2	0.4	0.3	1.2
アセント	—	0.0	0.7	0.5	0.9
SUBARU BRZ	0.3	0.3	0.1	0.3	1.3
ソルテラ	—	—	—	—	0.1
その他地域計	51.4	45.3	27.5	27.2	40.5
海外合計	864.6	908.0	758.4	644.6	752.7
グローバル合計	1,000.8	1,033.9	860.2	734.1	852.4

### 連結完成車 車種別販売台数

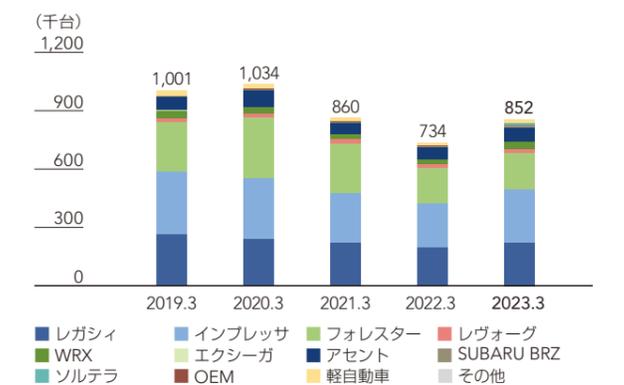
(単位：千台)

	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3
レガシィ	259.9	237.8	216.1	193.0	221.4
インプレッサ	322.5	312.0	256.1	226.5	273.1
フォレスター	258.8	314.1	257.5	185.9	187.9
レヴォーグ	15.4	15.0	20.5	15.2	17.0
WRX	41.0	34.4	26.1	24.1	38.7
エクシーガ	0.2	—	—	—	—
アセント	67.2	88.6	58.3	62.1	72.3
SUBARU BRZ	6.9	5.4	3.9	8.9	14.8
ソルテラ	—	—	—	—	7.0
OEM	2.7	2.7	1.9	1.7	1.7
軽自動車	26.0	23.9	19.9	16.8	18.5
その他	0.1	—	—	—	—
グローバル合計	1,000.8	1,033.9	860.2	734.1	852.4

### 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/>

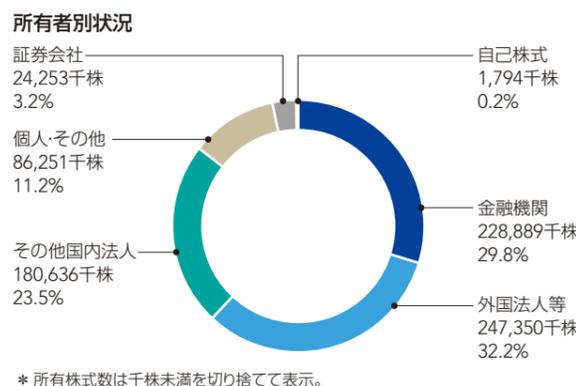
## 会社情報

### 会社概要 (2023年3月31日現在)

<b>会社名</b>	株式会社SUBARU (英文表記: SUBARU CORPORATION)	<b>本社所在地</b>	東京都渋谷区恵比寿1丁目20番8号 エビスバルビル
<b>創立</b>	1953年7月15日	<b>関係会社数</b>	95社 (子会社87社・関連会社7社・その他の関係会社1社)
<b>資本金</b>	153,795百万円	<b>従業員数</b>	17,228人(連結: 37,521人) * 役員、顧問、出向者を除く。
<b>決算期</b>	3月31日	<b>WEB</b>	企業サイト <a href="https://www.subaru.co.jp/">https://www.subaru.co.jp/</a> 投資家情報サイト <a href="https://www.subaru.co.jp/ir/">https://www.subaru.co.jp/ir/</a>
<b>会計監査人</b>	有限責任 あずさ監査法人		
<b>主な事業内容</b>	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 (2023年3月31日現在)

<b>発行可能株式総数</b>	1,500,000,000株
<b>発行済株式総数</b>	769,175,873株
<b>総株主数</b>	139,908名
<b>単元株式数</b>	100株
<b>上場証券取引所</b>	東京証券取引所 プライム市場
<b>証券コード</b>	7270
<b>株主名簿管理人 および特別口座 管理機関</b>	〒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	20.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	115,024	14.99
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	47,682	6.21
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A.	11,128	1.45
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A.	10,198	1.33
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED-CLIENT A/C	12TH FLOOR, CHATER HOUSE, 8 CONNAUGHT ROAD, CENTRAL, HONG KONG	10,165	1.32
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	1.31
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111	9,287	1.21
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	1.08
JP MORGAN CHASE BANK 385781	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM	8,035	1.05

\* 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(1,794,065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/>