



INTEGRATED REPORT 2022

統合レポート 2022



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「安心と楽しさ」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、地球までも笑顔にしたい、そんなSUBARUでありたいと考えています。





発行にあたって

SUBARUグループのありたい姿は「笑顔をつくる会社」です。提供価値である「安心と楽しさ」を進化させ、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。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、取り組みの背景にある私たちの考え方や強み、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の充実を図っています。

「統合レポート2022」では、中期経営ビジョン「STEP」やCSR重点6領域の具体的な取り組みや進捗を紹介することを通して、価値創造ストーリーに関する開示をより深化させました。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。

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。

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

2021年4月1日～2022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」

IFRS財団(旧 VRF)「国際統合報告フレームワーク」

目次

価値創造ストーリー

- 04 At a Glance
- 06 CEOメッセージ
～社長が語るSUBARUの価値創造ストーリー～
- 12 SUBARUの価値創造の歩み
- 14 価値創造プロセス図

戦略解説

- 16 SUBARUグループのユニークなビジネスモデル
- 20 中期経営ビジョンの変遷
- 22 中期経営ビジョン「STEP」
22 ～概要～
24 ～CSR重点6領域～
26 ～重点取り組みの進捗～
- 32 人を育てる～「個の成長」を「組織の成長」へ～
- 38 SUBARUらしさの継承・進化
～未来を担うエンジニアの活躍～
- 40 SUBARUが考えるDX戦略
- 44 CFOメッセージ～財務資本戦略～
- 46 リスクマネジメント

価値創造を支える仕組み

- 48 役員一覧
- 50 社外取締役座談会
- 55 取締役会議長メッセージ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 コンプライアンス

コーポレートデータ

- 70 事業別概況～自動車事業～
72 SUBARUの独自技術
73 歴代車種の変遷
- 74 事業別概況～航空宇宙カンパニー～
- 76 10年間の主要連結財務データ
- 78 5年間の販売台数データ
- 80 CSR重点6領域の取り組みとSDGs
- 82 環境
- 88 人財
- 90 グローバルネットワーク
- 91 SUBARUグループの歴史
- 92 会社情報

情報開示体系

事業・財務情報

サステナビリティ情報

統合レポート

SUBARUグループの主要な情報を集約し、価値創造ストーリーを株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に向けて、分かりやすく伝えることを目指しています。

<https://www.subaru.co.jp/ir/library/annual-reports.html>

有価証券報告書

<https://www.subaru.co.jp/ir/library/securities-reports.html>

コーポレートガバナンスガイドライン
および報告書

<https://www.subaru.co.jp/outline/governance.html>

WEB 投資家向け情報

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

WEB サステナビリティ・CSR

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

At a Glance

歩みと現在



業績と財務健全性

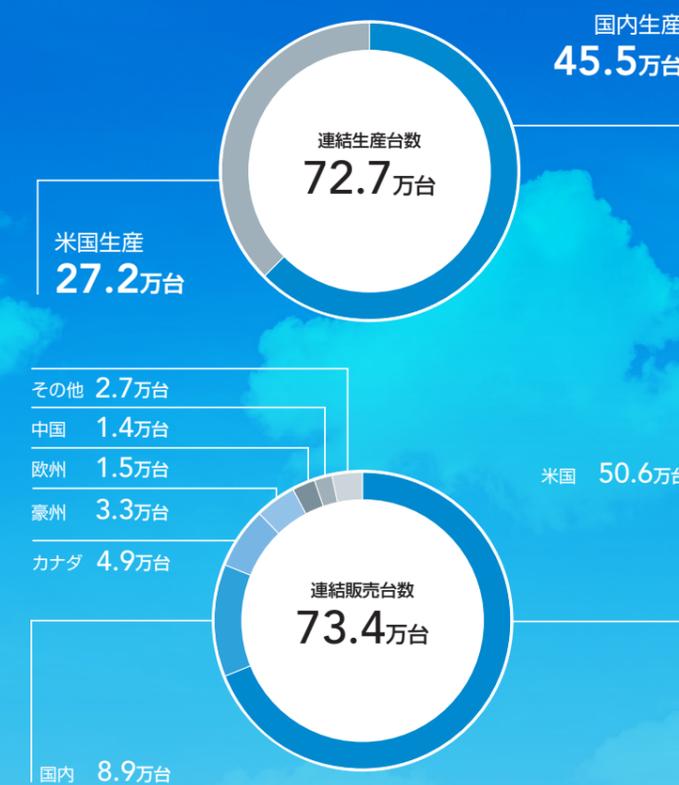


事業

売上構成比



地域別比率^{※3}



自動車カテゴリー



※1 2022年3月31日現在
 ※2 2022年4月1日現在
 ※3 2022年3月期

※4 2021年(暦年)
 ※5 2018~2021年(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

人の心や人生を豊かにできるよう、
お客様や社会に寄り添い
「笑顔をつくる会社」に向けて
一步一步着実に歩みを
進めていきます。

代表取締役社長 CEO
中村 知美

プロフィール

1982年 入社 スバル国内営業本部、スバルグローバルマーケティング本部などを経て、

2011年 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長

2014年 常務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 SOA*会長

2016年 専務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 SOA会長

2018年6月より現任

* Subaru of America, Inc.



足元の経営環境、2022年度の業績見通し

お客様に1台でも多くのクルマをお届けできるよう
全社一丸となって取り組んでいきます。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大から2年余りが経過しました。この間、SUBARUグループにおいても、従業員とその家族の健康・安全を守りながら事業活動との両立を図るべく、様々な取り組みを進めてきました。ITインフラの強化やフレックス勤務におけるコアタイム廃止などニューノーマルな執務体制への移行を進めたほか、新型車の発表会をオンライン上で開催し、SUBARUの提供価値をより多くのお客様に直接触れていただく機会の創出を行うなど、環境の変化に柔軟に対応し生産性と業務の質の向上を図ってきたことはしっかりと評価しています。その一方、足元では新型コロナウイルス感染拡大による余波がまだ続いています。年間を通じた半導体不足に加え、東南アジアなどでの感染再拡大に伴うサプライチェーン停滞の影響や部品の供給制約による工場の生産調整は、過去に経験したことがないものでした。

これに2021年度末に発生したロシア・ウクライナ情勢に関連するエネルギー・原材料価格の高騰などが加わり、現在も需要と供給のバランスは不透明な状況が続いています。

このようななか、2021年度は、調達面ではお取引先様にも多大なご協力をいただき、リスクの影響度のモニタリング範囲を拡大するBCP**1の取り組みが進みました。製造面では部品の供給に限りがあるなか1台でも多くのクルマを生産するため、柔軟に生産計画を調整するなど様々な工夫を重ねてきました。販売面でも、販売店に到着する前のいわゆるパイプライン在庫を活用して、もともと高効率だった販売オペレーションをさらに強化しました。しかしながら、2021年度の連結決算は、原材料価格の高騰や部品の供給制約などによる自動車生産台数の減少に伴う販売台数の減少などにより、減収減益となりました。

2022年度の業績は、売上収益は前年度比27.5%増の3兆5,000億円、営業利益は前年度比121.1%増の2,000億円を目指していきます。北米市場を中心に強い需要があることから、販売台数は94万台を見込んでおり、生産台数は100万台にチャレンジしていきます。2022年度第1四半期末では半導体の供給課題が継続するなか、ほぼ計画通りの実績を示せたと捉えています。下期にかけて改めて緊張感を持ちながらも、前向きに一步一步着実に進むことが大事だと考えています。2022年7月に米国のすべての販売店が一堂に会するディーラー大会に出席しました。そこで、現地の販売店の

皆様から必ず言われたのは「More Cars!」という言葉で、このような期待に一日でも早く応えなくてはならないと改めて強く感じました。社内にも「気を緩めることなく全社一丸となって1台でも多くのクルマの生産と販売を行ってほしい」というメッセージを伝えており、コロナ禍以前の2019年度の水準まで業績を回復させるべく取り組んでいきます。

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

中期経営ビジョン「STEP」の進捗

「STEP」で掲げた重点取り組みの進捗に 着実な手応えを感じています。

2018年に社長に就任してから公表した中期経営ビジョン「STEP」（以下、「STEP」）は、約3年が経過した2021年5月に、これまでの進捗の総括と今後の取り組み方針をステークホルダーの皆様にご報告しました。また、これを機にいままで複数存在していた企業指針を整理しました。

経営理念は『“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す』です。「安心と愉しさ」はSUBARUグループがお客様に提供する価値で、時代や外部環境の変化に左右されないSUBARUらしさを進化させ、ブランド力を高めていきます。「笑顔をつくる会社」は、富士重工業株式会社から株式会社SUBARUへ社名を変更した際に公表したのですが、お客様の振る舞いから教えていただいたことでもあり、この機に「ありがたい姿」として決めました。



「STEP」で掲げた3つの重点取り組み「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUらしさの進化」については、「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を合言葉に全社一丸となり活動を継続したことで、着実に進捗しています。

特に、最重要テーマの一つとして掲げている「品質改革」は、私たちにとって終わることのない改革として一丁目一番地と位置付けて取り組んでいます。具体的には、2021年1月に北米で品質改善チーム「FAST^{※2}」を立ち上げ、市場で発生した不具合に対して迅速な解決策を講じています。また、群馬製作所では完成検査に関わる不適切事案の再発

防止の一環として、生産ラインから独立した「完成検査棟」の建設・整備を進めており、3本ある生産ラインのうち1本が2022年8月から稼働を開始しています。さらに、不具合に対する調査能力の向上を目的とした「品証ラボ」の設置や部品トレーサビリティの強化を進めることで、品質改善の対応スピードを向上していきます。

グローバルでの不具合やリコール件数が減少するなど改善傾向にありますが、お客様や販売店に対しては、まだ成果を示せていない状況にあると捉えています。品質の高さはSUBARUブランドの大事な根っこであり、付加価値の源泉であると位置付けています。引き続き新技術への対応を含めてさらに改革を推し進め、必ずお客様や販売店の皆様に実績として示していけるよう取り組みを続けていきます。

※2 FAST : Fast Action & Solution Team

脱炭素社会への貢献

SUBARUらしさを進化させながら 電動化に向けたロードマップの推進を加速させていきます。

持続的な成長に向けた環境対応については、2020年1月の「SUBARU 技術ミーティング」において「個性と技術革新で脱炭素社会へ貢献していく」ことを表明し、「CO₂削減に向けたロードマップ」を掲げ取り組みを加速させています。電動化時代におけるSUBARUのポジションは「スマートフォロワー」と定めていますが、私たちは以前から自動車の電動化技術に関する調査・研究と商品開発に取り組んできました。特にこの1～2年で市場動向が急速に変化し、米国の販売店や私たちが一番大切にしているお客様も、気候変動問題や電動車への関心が急激に高まってきたと感じています。

このような状況のなかでいよいよ機が熟してきたと判断し、2022年5月にグローバルに展開するSUBARUのBEV^{※3}のトップバッターである「ソルテラ (SOL TERRA)」を市場導入しました。「ソルテラ」は、トヨタ自動車株式会社との共同開発車です。「いっしょにいいクルマつくろう!」というスローガンのもと、チーム全員が正直に、妥協せず、納得するまで議論を繰り返し、開発に挑みました。今まで、電動化時代になるとSUBARUらしさが失われるのではないかとわれてきましたが、国内外のお客様や自動車ジャーナリストの皆様から、「SUBARUらしいBEVに仕上がっている」というポジティブな評価を多くいただいています。

この経験を通じて、電動化時代でもSUBARUらしさを進化させたクルマができるという自信ができました。SUBARUが培ってきたAWDの知見はモーター駆動と親和性が高く、走りの安定感や信頼性をさらに進化させることができ、品質や安全性の高さも含めたSUBARUのコアな領域を外さなければ、BEVでもSUBARUらしさを発揮できます。これからも市場からのフィードバックをしっかりと受け止めて、将来の電動化戦略につなげていきます。

これらの取り組みと並行して、市場の



BEVへの移行に確実に対応すべく、国内生産体制の戦略的再編にも取りかかっています。2025年を目標に矢島工場ではBEVの自社生産を開始し、2027年以降には大泉工場ではBEV専用の生産ラインを追加することを検討しています。いずれの工場においても、高効率で柔軟な生産の仕組みを整え、一連の再編には、今後5年間で約2,500億円の投資を計画しています。

また、私たちは電動化を進める一方で、内燃機関で脱炭素社会に貢献する選択肢を増やすための挑戦として、2022年3月から二酸化炭素と水素、バイオマスなどを由来とした成分を合成して製造したカーボンニュートラル燃料を用いたレース車両で、「スーパー耐久シリーズ2022」に参戦しています。

※3 BEV: Battery Electric Vehicle

成長の原動力となる組織風土改革と人材の育成

「個の成長」を「組織の成長」へつなげ 従業員エンゲージメントを高めていきます。

100年に一度と言われる自動車業界の大変革期にあって、環境の変化を成長のチャンスにしていく発想力やお客様との関係を大切に育てていく活動を実現していくのは人材にほかなりません。この数年で間違いなく組織風土は変わってきており、人材の成長を後押しするためにも、「STEP」の重点取り組みの一つである「組織風土改革」の諸施策をステージアップさせ、「個の成長」を「組織の成長」につなげていく必要があると考えています。

直近の3年間で、経営課題の共有や社外のビジネス環境への理解促進を目的とした様々な対話会を通じて、従業員の成長と行動変革につながる機会を増やしました。対話会では従業員からの自発的な提案が増え、年々そのレベルが上がっていることを実感しています。2022年度は改革を強力に推進すべく、人事部と経営企画部が一体となり、取り組みを加速させていきます。

加えて、自分たちが悩みに悩んで考え抜いた提案を上司や経営層に行う人材も増えてきました。前述の国内生産体制の戦略的再編についても、2025年～27年頃のSUBARUを担う若手の課長たちがチームを結成して、2週間に1回程度のペースで何回も何回も経営層への提案と議論を繰り返し、最終的に2022年5月の発表につなげました。トップダウンで施策を推進する従来のやり方だけでなく、自律的に発想し行動できる「個」が成長を遂げ、組織風土が変わり、会社の価値を高めていく好循環が生まれつつあります。

2021年度に新たな人事制度を導入し、自律的なキャリア形成やチャレンジを後押しする仕組みが整ったことで、従業員エンゲージメントが高まってきたとも感じています。変化の激しい時代を乗り越えるためには自ら考えることが大切です。「もっと会社を変えていこう」という変革の輪が広がっていくように、引き続き変わろうと行動していく人を応援していきます。

また、社外役員との活発な議論を経て、「STEP」で掲げている重点取り組みの達成および業績や中長期的な企業価値の向上への貢献意欲をより高めるために、社内取締役と執行役員の報酬体系を改定しました。具体的には、役員報酬制度の評価指標に非財務評価を加え、その指標として従業員エンゲージメント（従業員満足度評価）を取り入れることにしました。これまで以上に従業員と経営層が一体となって、SUBARUグループの持続的な成長を目指していきます。

「笑顔をつくる会社」に向けて

お客様との関係性をより深化させ 「愉しく持続可能な社会の実現」につなげていきます。

私たちは「STEP」で掲げた2025年ビジョンで、「個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる」と宣言しています。このビジョンに沿って、「他とはちょっと違うSUBARUとお客様との深い関係性」をより一層深化させていきます。なぜなら、この関係性こそがSUBARUグループやブランドの財産だと捉えているからです。

ありがたい姿である「笑顔をつくる会社」は、単なる耳触りの良いスローガンではありません。お客様がSNSに投稿された画像を拝見する際に私がいつも感動するのは、クルマと一緒にとても良い笑顔をされているお客様の画像が圧倒的に多いことです。このようなSNS投稿をはじめ、販売やアフターサービスの現場などで、私たちはSUBARUブランドの個性や真の強さをお客様から教わってきました。

また米国では、SUBARU車に対する安全性や信頼性への関心とともに、社会や地球資源への意識が高いことがお客様の特徴です。「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」というお客様の気持ちに寄り添った活動として、2008年からSOA^{※4}と販売店が地元・地域コミュニティに様々な支援を行う「Love Campaign」が始まり14年以上続いています。

これからも、私たちは人の心や人生を豊かにできるよう、お客様や社会に寄り添い、様々な取り組みを通じて「安心と愉しさ」を提供していきます。人・社会・地球までをも笑顔にするような会社を目指して、「SUBARUグループの持続的な成長」「愉しく持続可能な社会の実現」に邁進していきます。

ステークホルダーの皆様には、これからもSUBARUグループにご期待いただき、ご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

※4 Subaru of America, Inc.



代表取締役社長 CEO

中不子知美

価値創造プロセス図

SUBARUは、航空機メーカーのDNAを持ち「人を中心としたモノづくり」のなかで「安全」を最優先に考えています。私たちは、安全性や走破性などを追求したSUBARUらしい商品を提供し、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、人の心や人生を豊かにしたいと考えています。ありがたい姿である「笑顔をつくる会社」に向けて、従業員の「個の成長」を「組織の成長」へとつなげ、提供価値である「安心と愉しさ」をさらに進化させ、お客様との関係を深め、SUBARUグループの持続的な成長と持続可能な社会の実現の両立を図っていきます。



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

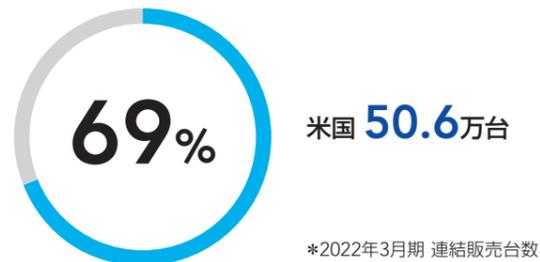


商品の集中



2012年に軽自動車の開発と生産を終了
普通乗用車のなかでも、日常からアクティブライフまで使い勝手が良い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。



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、ペットととも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」だという言葉が数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援して下さっているお客様は、「自分だけ良ければいい」を良しとせず、社会や地球資源への意識が高く「困っている人を助けたい」「社会や環境により良いことをしたい」といった「利他的行動」に一歩踏み出しています。社会をより良くするための様々な活動を通じて私たちがお客様から教えていただくことも多くあり、このような継続的な取り組みが私たちとお客様とのより強固で深い関係の構築につながっています。

これからも、SUBARUグループはお客様の人生に寄り添い、お客様とともに「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」で表現して下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は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14年間続いています。



SOAと販売店の2008年から2021年までの14年間の寄付額
1,700の地元・地域に
総額2億2,700万ドル

「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、14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、販売店とともに“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

Subaru Loves to Care	Subaru Loves to Help	Subaru Loves the Earth	Subaru Loves Learning	Subaru Loves Pets
闘病中の方への支援	住居や食料に困っている方への支援	地球環境の保護活動	教育支援	動物愛護
<ul style="list-style-type: none"> 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 何千通もの励ましのメッセージ 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍で困窮する人々へ約1億5千万食を寄付 	<ul style="list-style-type: none"> 700万点以上のカップやお菓子の包装紙などリサイクルが難しいごみを地元の学校のベンチなどに再生 	<ul style="list-style-type: none"> 全米30万人以上の学生の支援 	<ul style="list-style-type: none"> 23万頭の支援（里親受け入れ・救出・健康管理など）

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。



Forbes Halo 100
SUBARUは「Forbes (フォーブス) 2022」の一般消費者が愛するブランド評価のトップ10に入っています。



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

※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.

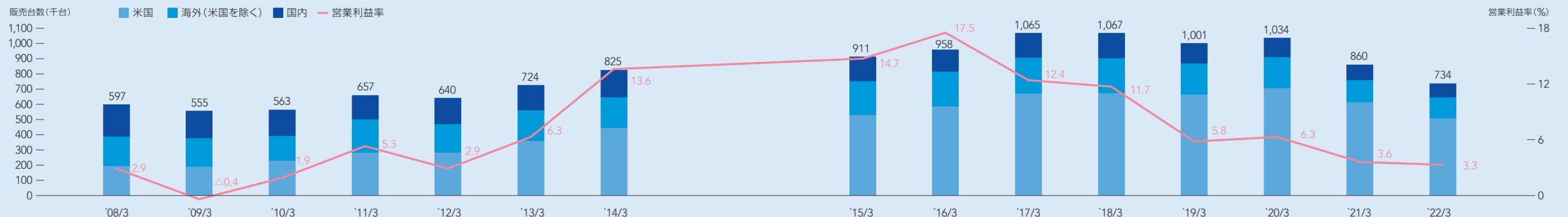
- Subaru Loves to Care
<https://www.subaru.com/our-commitment/love-promise/subaru-loves-to-care.html>
- Subaru Loves to Help
<https://www.subaru.com/our-commitment/love-promise/subaru-loves-to-help.html>
- Subaru Loves the Earth
<https://www.subaru.com/our-commitment/love-promise/subaru-loves-the-earth.html>
- Subaru Loves Learning
<https://www.subaru.com/our-commitment/love-promise/subaru-loves-learning.html>
- Subaru Loves Pets
<https://www.subaru.com/our-commitment/love-promise/subaru-loves-pets.html>
- 米国におけるSUBARUブランドの評価
<https://www.subaru.com/vehicles/accolades.html>

中期経営ビジョンの変遷

“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を経営理念として、「安心と楽しさ」の提供を通じてSUBARUブランドの魅力を高めてきました。これからも中期経営ビジョン「STEP」の推進により、ありたい姿「笑顔をつくる会社」を目指していきます。

2007-2010 すべてはお客様のために 発表時：代表取締役社長 森 郁夫	2011-2013 Motion-V 発表時：代表取締役社長 吉永 泰之	2014-2017 際立とう2020 発表時：代表取締役社長CEO 吉永 泰之	2018-2025 STEP 代表取締役社長CEO 中村 知美
<p>戦略骨子</p> <p>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>重点取り組み</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 スバルらしさの追求 2 グローバル視点の販売（最重点市場：米国） 3 品質・コスト競争力の強化 4 トヨタ提携効果の拡大 5 人材育成と組織力の強化 <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体での“お客様第一”の共有 ● お客様視点の商品づくり ● 世界トップレベルの安全性能 ● 最重点市場の米国での拡販 ● 諸費用を徹底的に抑制した収益構造改革 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 為替感応度の引き下げ ● 中国を含む新興国市場での拡販 ● 環境技術の商品・対応 ● 3カンパニー*の自立 ● 経営環境の変化への対応力 <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>経営理念</p> <p>“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>5つのテーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 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「安心と楽しさ」 2 お客様視点を徹底した、“新たなスバルらしさの追求” 3 販売力と供給力を強化して“加速する規模の拡大” 4 原価構造改革、提携効果拡大など“事業基盤を強化” 5 事業の具体的な取り組みを支える“経営の質の向上” <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● XUV/SUV戦略の成功 ● 米国軸足の商品開発による販売伸張 ● 衝突安全やアイサイトでの高評価 ● コスト低減活動の結実 ● 低インセンティブ販売の実現 ● 高効率生産の実現 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 将来の環境規制対応 ● 生産能力の逼迫 ● 新しいお客様への対応 ● 高い為替感応度 <p><small>*「2011-2015 Motion-V」を前倒して達成したため、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>経営理念</p> <p>“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>策定の理由</p> <p>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>2020年ありたい姿</p> <p>企業像 大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業</p> <p>具体像</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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>中期経営ビジョンの方向性</p> <p>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>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業界高位の利益率 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高いブランド力 ● 販売台数120万台+α ● お客様からの信頼No.1 	<p>経営理念</p> <p>“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>提供価値</p> <p>安心と楽しさ</p> <p>ありたい姿</p> <p>笑顔をつくる会社</p> <p>2025年ビジョン</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる 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 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 <p>重点取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 組織風土改革 ● 品質改革 ● SUBARUらしさの進化 <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



中期経営ビジョン「STEP」～概要～

中期経営ビジョンの策定について

SUBARUグループは、「安心と愉しさ」の提供を通じて、お客様から共感され信頼していただける存在となることを目指し、2018年7月に中期経営ビジョン「STEP」を策定し、2021年5月にその進捗状況を報告しました。

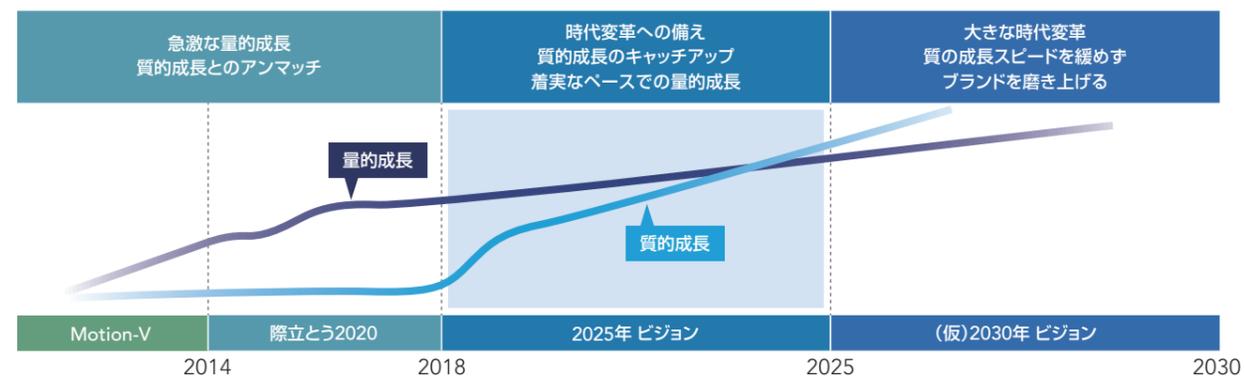
中期経営ビジョン
策定の背景

- 「外部環境の変化」 100年に一度のモビリティ社会の変化
- 「自社の急成長に伴う歪」 真の実力がまだまだ不足

中期経営ビジョンに
込めた想い

- 一刻も早く真の実力を養成し信頼を取り戻す
- 「お客様に『安心と愉しさ』を提供する」というブランドの方向軸は動かさない
- 単なるメーカーを超えてお客様に共感され、信頼していただける存在を目指す

中期経営ビジョン 時系列と概念



STEPという名称は、本ビジョンが大切にしている4つの要素、「Speed」「Trust」「Engagement」「Peace of mind & enjoyment」の頭文字であるとともに、来るべき「JUMP」に備えて着実に地力をつける期間、という意味を含めています。また、「Trust」は「信頼を取り戻す」という最も大切にしたい要素であるため、ロゴの色を変えて表現しています。

2025年ビジョン

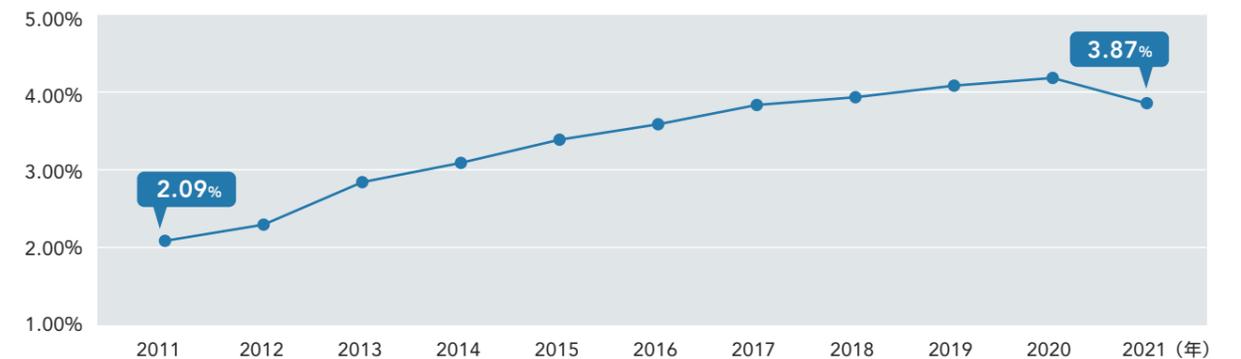
- 1 個性を磨き上げ、お客様にとって Differentな存在になる
- 2 お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する
- 3 多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす

0	“Change the Culture” 組織風土改革	「正しい会社」をつくる活動の加速 風土改革に向けた持続的な取り組み		
		モノづくり	販売とサービス	新たなモビリティ領域
1	会社の質の向上	品質改革	お客様接点の質向上	アライアンスの強化
2	強固なブランドの構築	もっと安心、もっと愉しく	「愛されるクルマ」から「愛されるクルマ+ブランド+人々」へ	コネクタを活用した新価値創出
3	集中戦略を軸とした持続的成長	SUBARUづくりの刷新	米国5%シェア挑戦と世界各地の着実な成長	新技術・新ビジネスの創出へのチャレンジ

市場戦略

お客様への提供価値を高めブランド力を上げることによって、各市場におけるマーケットシェアの維持・拡大を目指します。重点市場である米国ではシェア5%に向けて歩を進めています。

米国におけるSUBARU車のマーケットシェアの推移



収益イメージ・資本政策

- 業界高位の営業利益率確保 (8%) を目指す
- 「SUBARUらしさの進化」に向けて、設備投資・研究開発支出は着実に推進
設備投資：経常投資(売上収益比3.5%~4.0%)に加え、国内生産体制再編にかかる投資を2023年度より本格化させる(5年間で2,500億円)
研究開発支出：1,200億円レベル/年
- 自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%以上を目指す
- 株主還元の方法は不変
 - 配当を主に継続的・安定的な還元を基本としつつ、業績連動の考え方にに基づき、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案して決定(連結配当性向：30~50%)
 - キャッシュ・フローに応じて自己株式取得を機動的に実施

資本政策

	ROE	10%以上(目標)
	自己資本比率	50%(下限)
株主還元	連結配当性向	30~50%
	自己株式取得	機動的に実施

中期経営ビジョン「STEP」～CSR重点6領域～

私たちは、2018年に策定した中期経営ビジョン「STEP」において、「笑顔をつくる会社」というありたい姿を描きました。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へ「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

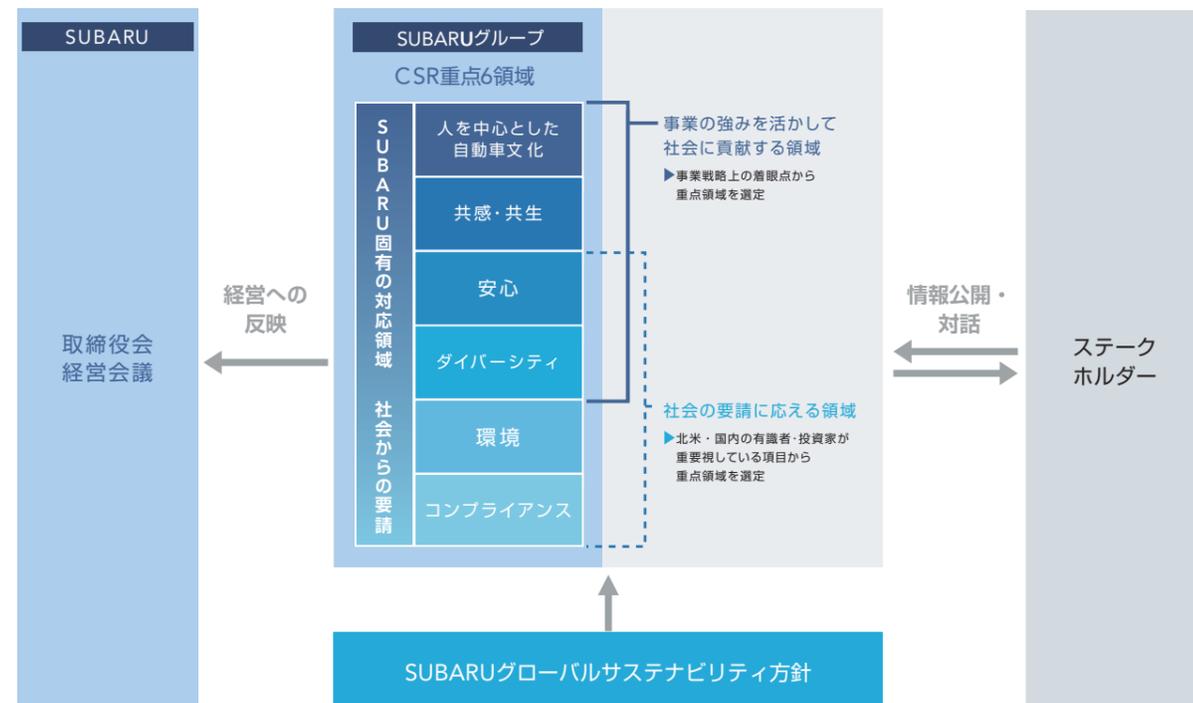
SUBARUグループは、中期経営ビジョン「STEP」に合わせ、CSRの取り組みについても「CSR重点6領域」——「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」——を定めました。

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

「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。

2021年5月に中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告を発表しましたが、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、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乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに。

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企業になる。	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

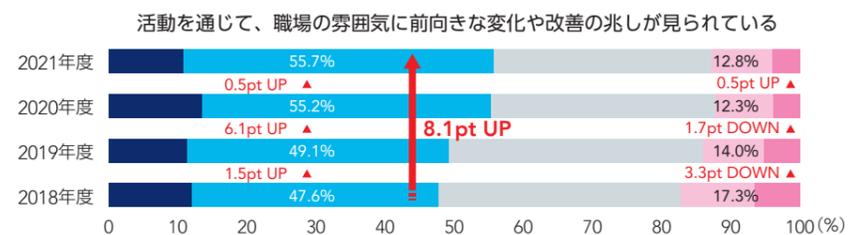
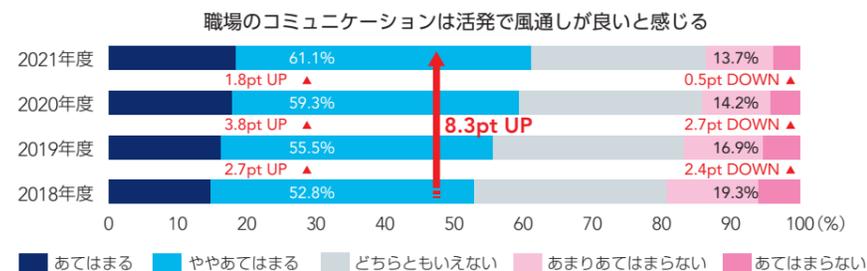
- 人権方針
- 人権方針(付属書)
- 品質方針
- 調達基本方針
- SUBARUサプライヤーCSRガイドライン
- 責任ある鉱物調達方針
- SUBARUグリーン調達ガイドライン
- SUBARU環境方針
- SUBARU生物多様性ガイドライン
- 社会貢献方針

中期経営ビジョン「STEP」～重点取り組みの進捗～

組織風土改革

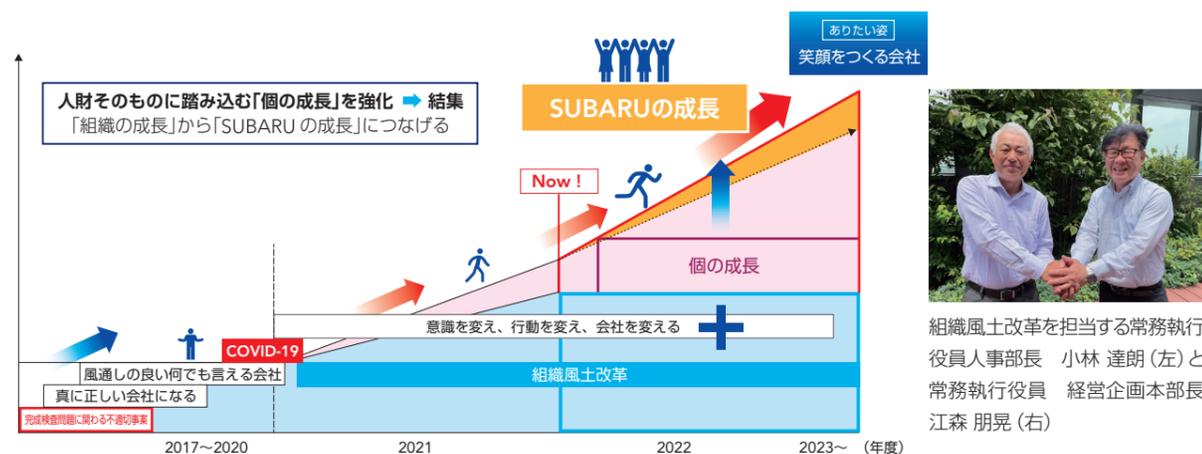
「組織風土改革」は「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を合言葉に掲げ、経営課題の共有や社外を知るための様々な対話会などを全社で継続的に実施してきました。具体的には、2019年度からスタートした「役員講話リレー」「部長対話リレー」に加え、2021年度から新たに「社長対話会」や他企業の経営層リーダーを招いた「社外対話会」を実施するなど、一人ひとりの意識を変え、行動の変革につながる活動を地道に増やしてきました。また、コロナ禍により加速したITツールの充実・活用が追い風となり、部門や職位を越えた全社横断的なコミュニケーションが自発的に行われ、組織の活性化の一助となっています。その結果、従業員意識調査における「職場の風通しの良さ」については4年連続でスコアの改善が続くなど、従業員が変化を実感できるようになってきました。

2021年度 従業員意識調査「組織風土改革項目」結果(回答率：94.7%)



「個の成長」を「組織の成長」へ 人事部と経営企画部が一体となって取り組みを加速

従業員一人ひとりが考え、自発的な行動を起こすことが浸透してきたことから、2021年度以降の「組織風土改革」は「個の成長」に焦点を当てた活動も推進し、従業員一人ひとりが成長や動きがいを実感できるよう、エンゲージメントを高めています。2022年度は「個の成長」をさらに強化・結集させ、「組織の成長」につなげる取り組みを加速させるために、従来は経営企画部門が主導で行っていた「組織風土改革」と人事部が担っている「働き方改革」「人事戦略」を包括し、共同で推進する体制としています。



品質改革

SUBARUでは、中期経営ビジョン「STEP」の最重要テーマの一つとして「品質改革」を掲げて、取り組みを進めています。品質改革は、1. 品質最優先の意識の徹底と体制強化、2. つくりの品質の改革、3. 生まれの品質の改革の3領域で活動を推進しています。これらの領域での品質改革は着実に進んでいますが、お客様や販売店に対してその成果を十分に示すことができていない状況です。品質の高さはSUBARUブランドの大事な根幹であり、付加価値戦略の源泉です。引き続き「品質改革」を強力に推し進め、着実に実績につなげていきます。

1. 品質最優先の意識の徹底と体制強化

品質改革の土台として、「品質方針」の見直しや品質マニュアルを刷新することにより、SUBARUの目指す姿を再定義し、「品質キャラバン」や「風化させない活動」など全社レベルの啓発振り返り活動を継続的にを行い、従業員一人ひとりの品質意識の変革を促しています。

2. つくりの品質の改革

生産準備段階以降の領域における不具合の流出防止を目指すものです。市場で発生してしまった不具合に対して迅速な解決策を講じる取り組みを進め、品質改善の対応スピードを向上させています。具体的には、北米における品質保証体制の強化に向けて品質改善チーム「FAST[®]」を立ち上げ、迅速な課題解決に向けた取り組みを進めるとともに、群馬製作所では、不具合に対する原因の調査能力の向上を目的とした「品証ラボ」の設置やAIを活用した不具合傾向の調査、部品トレーサビリティの強化を進めています。

※FAST: Fast Action & Solution Team

3. 生まれの品質の改革

初期の検討段階から開発・設計にいたるプロセスを改革するもので、開発最上流から生産・物流まで一貫通貫での品質を確保します。また、開発責任者の権限の強化や、開発初期段階からの品質目標のゲート管理を強化し、クリアできなければ次の開発に移行しないなどの開発プロセスの変更も進めています。

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
 - ・北米品質改善チーム「FAST」の設置
 - ・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
 - ・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
- 人員増強
 - ・品質保証本部人員を3年間で50%増員

TOPICS 新完成検査棟

群馬製作所では、より厳格な完成検査を実施するためにその工程を見直し、「完成検査棟」の建設・整備を進めています。2022年8月から、国内に3本ある生産ラインのうちの1本で稼働を開始しました。他のラインでも順次展開していく予定です。SUBARUは今後も、より安心して未永くお使いいただける品質でお客様に選ばれ続けるブランドを目指していきます。



その他の「品質」に関する情報について

https://www.subaru.co.jp/csr/social/quality_automobile.html

SUBARUらしさの進化

SUBARUの目指す方向性

2030年に
死亡交通事故ゼロ
を目指す

個性と技術革新で
脱炭素社会へ貢献
していく

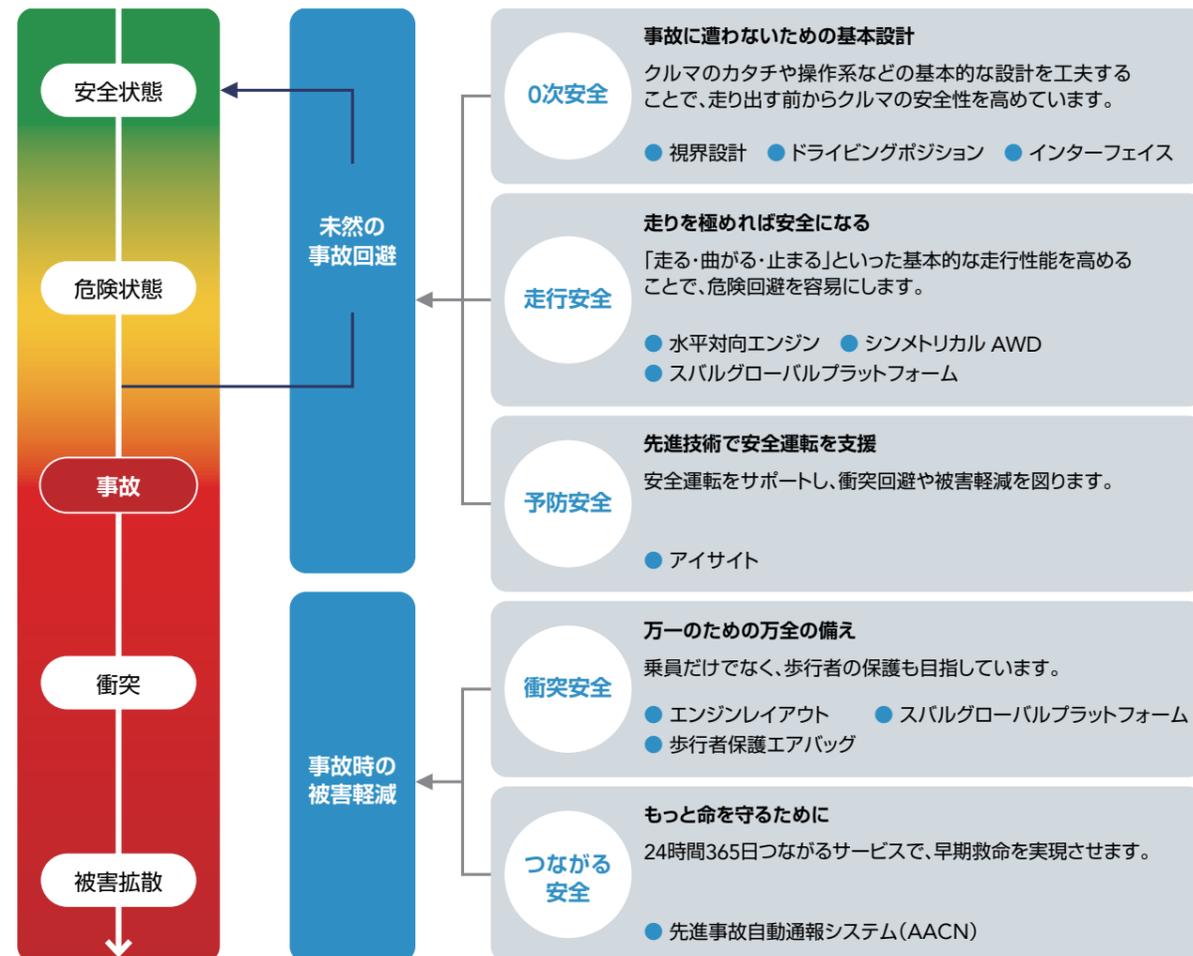
「安心と愉しさ」を支える技術をさらに進化
電動化の時代でも「SUBARUらしさ」は失われない

SUBARUの総合安全

2018年に公表した中期経営ビジョン「STEP」において、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^{*1}の実現に向けて取り組んでいくことを発信しました。

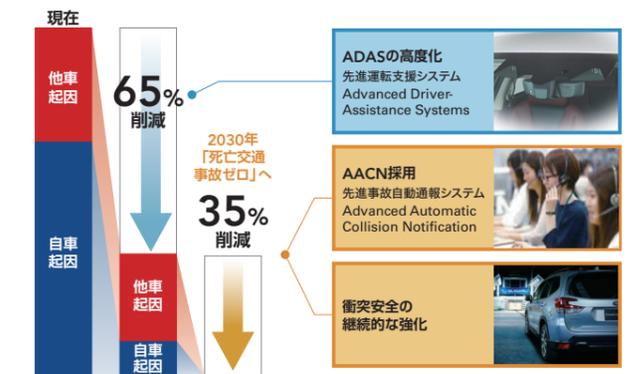
SUBARUは、あらゆる視点からクルマの安全性能を追求し、従来の「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」の4つの分野をさらに強化するとともに、「つながる安全」を加え、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

※1 SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに。



自動車専用道路をより安全・快適に移動できる機能を強化した「アイサイトX」の国内市場導入に続き、2022年にはさらに広範囲の対象物を認識できる「広角単眼カメラ」を北米向けの「アウトバック」に採用しました。ADAS（先進運転支援システム）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」を新たに加え、2030年の死亡交通事故ゼロを目指します。

死亡交通事故ゼロに向けたシナリオ



自動車アセスメント

SUBARUは、日本のJNCAP^{*2}、米国のIIHS^{*3}、欧州のEuro NCAP^{*4}、豪州のANCAP^{*5}など国内外の第三者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。

2021年度は、JNCAPの自動車安全性能評価において、新型「レガシィ アウトバック」が「自動車安全性能2021ファイブスター大賞」を受賞しました。「ファイブスター大賞」は、「レヴォーグ」に続く、2年連続での受賞となります。IIHSにおいては、2022年5月時点でSUBARUの2022MY（モデルイヤー）車の6車種で「トップセイフティピックプラス（TSP+）」、2車種で「トップセイフティピック（TSP）」の賞を獲得しました。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、「アセント」と「フォレスター」が、最高評価の「Good」を獲得しました。さらに、Euro NCAPおよび ANCAPにおいては、「アウトバック」が2021年評価で5★を獲得しました。

※2 JNCAP (Japan New Car Assessment Program)：国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構 (NASVA) が実施する自動車アセスメント
※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
※5 ANCAP (The Australasian New Car Assessment Program)：豪州、ニュージーランドの交通関連当局などで構成された独立機関が1993年より実施している安全性能評価

直近の受賞実績

対象車	評価機関	評価
レガシィ アウトバック	日本 JNCAP	自動車安全性能 2021ファイブスター大賞 2021ファイブスター賞
2022モデルイヤーのクロストレック ハイブリッド、レガシィ、アウトバック、フォレスター、アセント、BRZ（アイサイト装着車）（2022年5月時点）	米国 IIHS	2022 TSP+ ^{*6} (米国モデルのみ)
2022モデルイヤーのインプレッサ（5ドア）、クロストレック（いずれもアイサイトおよび特定のヘッドライト装着車）	米国 IIHS	2022 TSP ^{*6} (米国モデルのみ)
アウトバック	欧州 Euro NCAP	2021年評価 5★
アウトバック	豪州 ANCAP	2021年評価 5★

※6 IIHSが行う自動車の安全性評価で、前面・側面・後面・スモールオーバーラップ（運転席側、助手席側）衝突、ロールオーバー（車両転覆）、耐衝撃性能試験のすべてにおいて Good評価でヘッドライト評価がAcceptable以上、衝突回避評価（対車両および対歩行者の両方）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イフティピック（TSP）、さらにこれらの条件に加え、Acceptable評価以上のヘッドライトを標準装備した自動車にトップセイフティピックプラス（TSP+）が与えられる。

SUBARUらしさを進化させ、脱炭素社会の実現に貢献

SUBARUは個性と技術革新によってSUBARUらしさを発揮し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。具体的には、2030年までに全世界での販売台数の40%以上をBEV^{※7}とハイブリッド車に転換していく計画です。さらに、2030年代前半までには、全世界で販売するSUBARU車のすべてに電動化技術を適用するとともに、2050年にはWell-to-Wheel^{※8}でCO₂排出量を2010年比で90%以上削減^{※9}することを目指しています。

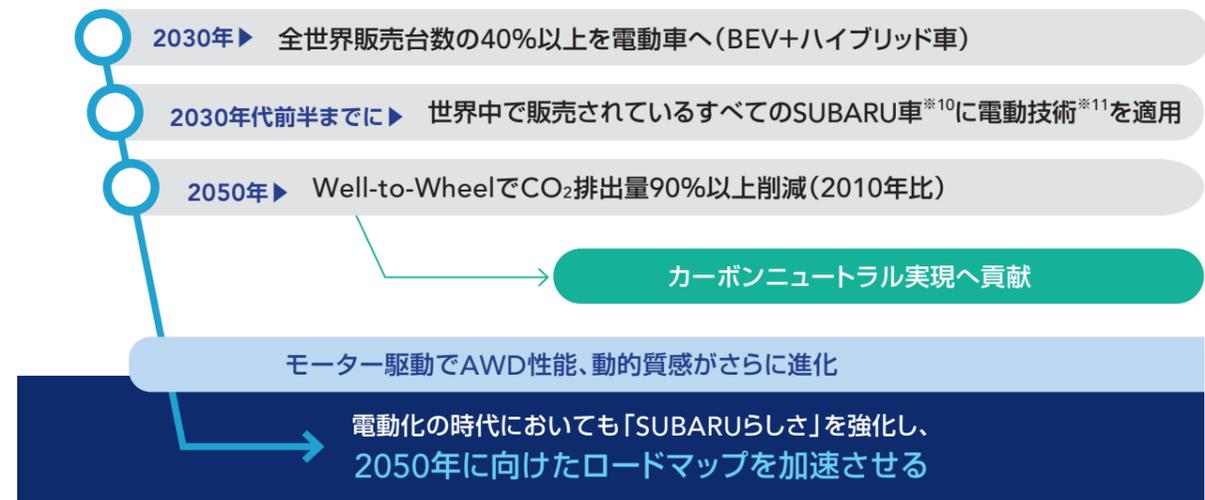
※7 BEV: Battery Electric Vehicle

※8 「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遡って、CO₂排出量を算出する考え方を指す。

※9 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費（届出値）から算出するCO₂排出量を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。

環境対応とSUBARUらしさの強化

CO₂削減に向けたロードマップ



※10 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※11 EV・HVなど、電力利用を高める技術を指す。

新型BEV「ソルテラ（SOLTERRA）」

「ソルテラ」は、SUBARUが長年にわたって大切に培ってきた提供価値である「安心と楽しさ」を詰め込むことで、地球環境に配慮しながらも、これまでのSUBARU車と同様に安心してお客様に選んでいただける実用性を持ったSUBARU初のグローバルBEVです。

この開発プロジェクトは、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）と共同で行いました。両社にとって本当にいいクルマをつくる過程で、「ソルテラ」はSUBARUがこれから生み出していくBEVの礎となるクルマだからこそ、「BEVになっても、やっぱりSUBARUだ」とお客様に感じていただけるクルマをつくらなければならないという強い決意で臨みました。「仲良くケンカしよう」という合言葉のもと両社が対等な立場で取り組み、トヨタのメンバーとお互いに妥協することなく議論を重ねた結果、SUBARUが目指すクルマづくりを余すことなく実現しました。



BEVならではのAWDシステムとして、前輪と後輪をそれぞれ別のモーターで駆動する新システムを採用しました。長年蓄積してきた4つのタイヤを緻密に制御するSUBARUの技術と、モーターだから可能になった高い応答性や自在な前後駆動力配分を活かし、4輪のグリップ力を最大限に使った安心感の高い走りを実現しました。

新開発のプラットフォームである「e-スバルグローバルプラットフォーム」の特徴は、バッテリー自体を骨格の一部に活用することで、従来以上の強度・剛性を実現している点です。操縦安定性の向上に貢献し、意のままに操れる「SUBARUの走り」を愉しめます。また、衝突エネルギーを効率的に吸収できるように構造を組むことで、乗員はもちろん、各電気部品もしっかり守れるようにしました。

日本・米国・欧州で実施した自動車ジャーナリスト向けの試乗会では、SUBARUらしさを実感できたというお言葉を多くいただきました。今後はお客様からのフィードバックをしっかりと受け止め、将来のBEV戦略につなげていきます。



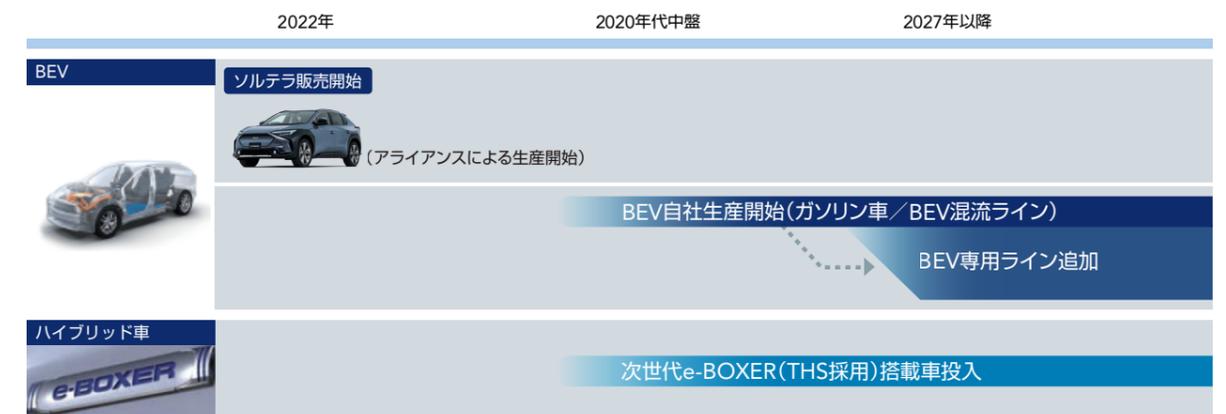
国内生産体制の再編計画

自動車市場がBEVへと大きく移行していく時期を精緻に見極めることは現状では難しいですが、その変化に確実に対応すべく国内生産体制の戦略的な再編を計画しています。2025年付近をターゲットにBEVの自社生産に着手、2027年以降にはBEV専用の生産ラインを追加し、車種や台数を増やしていくことを検討しています。加えて、水平対向エンジンにトヨタハイブリッドシステム（THS^{※12}）を組み合わせた「次世代e-BOXER」の複数車種への搭載も、着実に進めていきます。

BEVへの移行期は、ガソリン車とハイブリッド車の生産もできる柔軟な体制を構築し、さらに高効率なBEV生産を実現させ、事業性の向上を目指します。そして、市場・環境規制の動向やインフラを含めたBEVの利便性を見極めながら、お客様にご満足いただける商品を提供し続けます。

※12 THS: TOYOTA Hybrid System

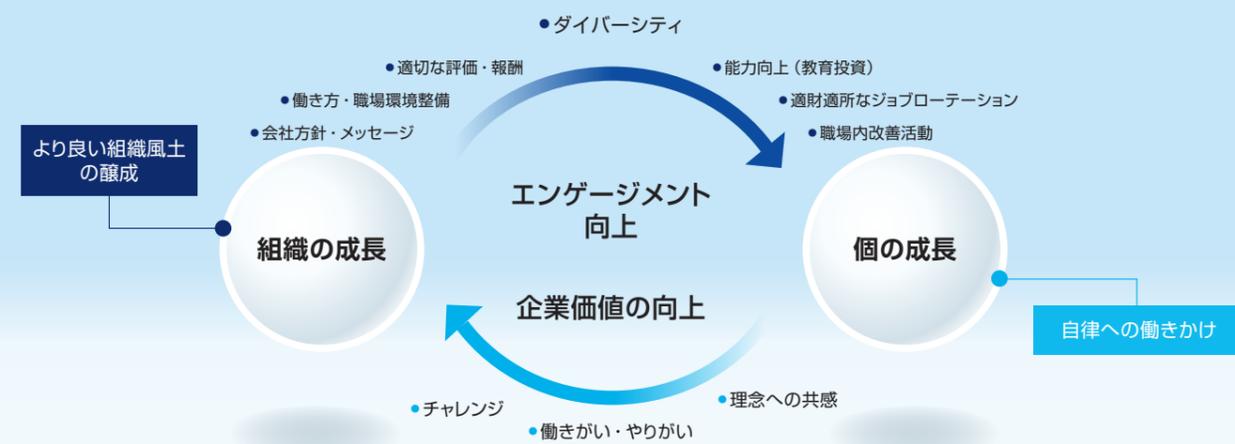
電動車開発の拡大・加速に伴う国内生産体制の戦略的再編



人を育てる ～「個の成長」を「組織の成長」へ～

事業活動を取り巻く環境が急激に変化しているなか、SUBARUグループが持続的な成長を続けていくためには、様々な変化に対して自ら考え行動する人財の育成が重要です。

ありたい姿「笑顔をつくる会社」に向けて未来のSUBARUを担う「人づくり」の推進により従業員エンゲージメントを高め、「個の成長」を「組織の成長」につなげていきます。

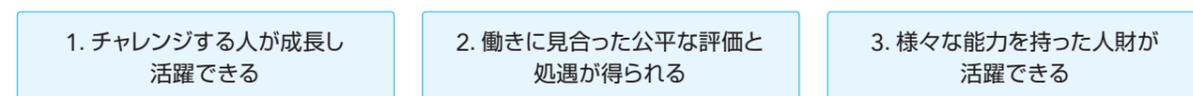


SUBARUでは、自律的に行動し変革をリードする人財の創出を目指すとともに、従業員一人ひとりが自身のキャリア形成を考え、チャレンジする風土づくりや多様な人財が活躍できる環境整備を進めています。具体的な取り組みとして、2021年度より新たな人事制度や教育プログラム、公募型ジョブローテーション制度などの導入により、従業員一人ひとりのモチベーションや満足度を高め従業員エンゲージメントの向上につなげるとともに、やりがいや誇りの源泉となるSUBARUの理念への共感を深めることで企業価値の向上を図っていきます。

新人事制度

2021年4月より「チャレンジする人を応援する」新人事制度をスタートしました。

新人事制度では以下の3点を目指す組織の姿とし、中期経営ビジョン「STEP」で推進してきた「組織風土改革」を実現していくとともに、従業員の意識・行動を変えることを目指しています。



〈新人事制度の主な取り組み施策〉

新人事制度の主な取り組み施策として、次の5項目を推進しています。

- ①チャレンジにより年齢や経験にとらわれることなく、成果に応じてこれまで以上に早い昇格や抜擢が可能な人事制度を導入
- ②賃金制度は、年功を抑制する仕組みに見直し、資格間の賃金ジャンプアップや成果に応じた賞与のメリハリを強化
- ③技術力の強化やエンジニアのモチベーション向上を目的としたスペシャリスト制度を導入
- ④シニア層も含め様々な人財の活躍を推進する新たな再雇用制度を導入
- ⑤管理職層の役職定年制を廃止し、成果や能力に応じて任用する制度を導入

ありたい人財像に向けた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、様々な取り組みを推進しています。

〈キャリア研修、キャリア支援〉

従業員が自律的にキャリア形成できるよう、自分自身の強み・弱みなどの現状分析をもとに、ありたい自分を目指して3～10年後までに成し遂げたいことなどをキャリアデザインシートで可視化・共有化し、自らのキャリアに向き合う機会としてキャリア研修を実施しています。また、職場や上司が従業員のキャリア支援を行えるよう、管理職向けのキャリアマネジメント研修やキャリア面談も実施しています。

〈自律的なスキル開発プログラム〉

管理職層から一般職層まで、すべての従業員を対象にレベルや目的に応じて選べる様々なビジネススキル開発支援プログラムを実施しています。スキル開発においても、自身のキャリアプランや強み・弱みに応じ、プログラムを自主的に選択できるようにし、自律を促しています。また、社外公開講座を積極的に活用することで、外から学ぶ機会や社外の人財との接点が増え、新たな気付きにつながっています。

これらの取り組みの成果として、2021年度「従業員意識調査」において「能力向上機会」は前年度に対して6ポイント以上の大幅な改善が見られています。

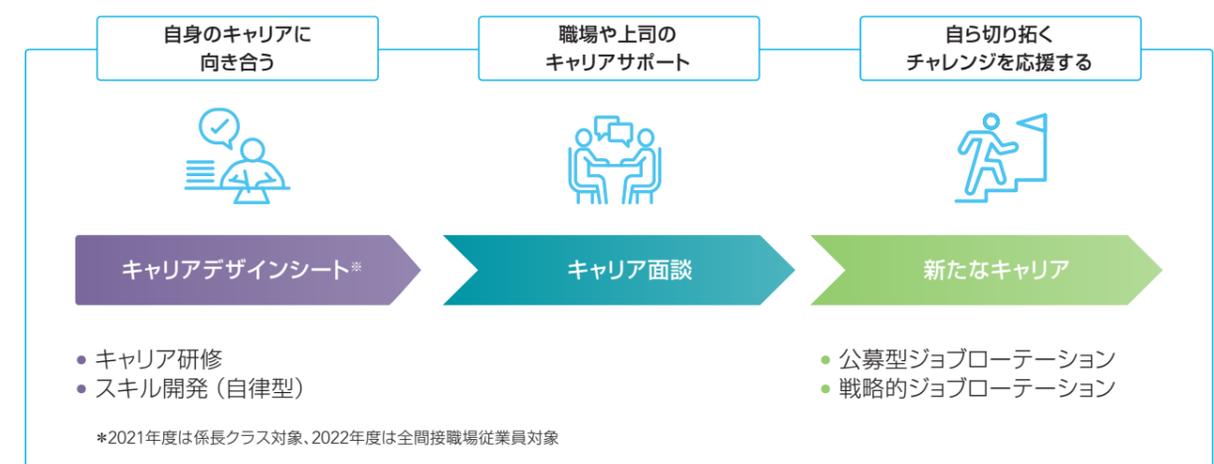
また、次世代の経営を担う経営人財を継続的に創出することを目的に、管理職・中堅層の従業員それぞれを対象とした選抜型研修を実施しています。

〈公募型ジョブローテーション〉

従業員一人ひとりのありたいキャリア形成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。各部署が提示した職種（業務内容・条件など）の公募に対して、従業員が自発的な意思に基づいて応募を行い、双方で条件が合致すれば異動が成立する制度で、多くの部門が本制度を活用しています。新たな領域での能力発揮や知識習得などにより、モチベーションの向上にもつながっています。

このような各種取り組みは、SUBARUグループ全体で推進しており、国内・海外の関係会社においても、それぞれの地域性を踏まえ実施しています。

自律的なキャリア形成と職場でのキャリア支援の仕組みのイメージ



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できるよう、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。また、国内・海外の関係会社では、それぞれの事業内容や地域性を踏まえて取り組んでいます。2015年1月にダイバーシティ推進室を設置し、女性従業員、中途採用従業員、外国籍従業員など、あらゆる多様な人財がそれぞれ活躍できるよう、働きやすい職場環境整備や適所適材の人財配置および人財育成を図り、管理者への登用に努めています。なかでも、女性活躍推進を最重要課題と認識しています。2020年からは多様な人財の活躍に向けて「LGBT」と「障がい者雇用」をテーマとした外部講師によるオンライン研修を定期的実施し、2021年にはLGBT外部相談窓口を設置するなど、あらゆる人財が生き生きと働くことができる環境づくりを推進しています。

〈女性活躍〉

SUBARUでは、2026年3月までの行動計画の2本柱として「仕事と育児の両立支援」と「キャリア形成支援」を掲げるとともに、女性の健康をサポートすることで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、女性活躍推進に取り組んでいます。「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おり、2022年3月末時点の管理職数は1,113人、うち女性は24人となりました。

管理職を目指す女性従業員からキャリアプランや目標・課題の共有を受け、個々人に合った指導や教育を行うプログラムとして「Women's Leadership Program (WLP)」を設定し、人財育成を進めています。

また、女性が自分らしいキャリアを描けるよう、若手従業員から管理職層までを対象としたキャリア研修体系を整備し、女性リーダー研修などに取り組んでいます。加えて、健康セミナー（本人向け、管理者向け）を開催し、女性特有の年齢やライフステージに伴う身体の変化への正しい理解を促進、アンコンシャスバイアス*研修とともに、それぞれの能力が発揮できるよう、誰もが活躍できる風土づくりや職場環境の構築に取り組んでいます。

* 無意識の思い込み・偏見

〈外国籍従業員〉

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財を採用しています。2022年3月末時点において、SUBARUには外国籍従業員が87人在籍しています。うち管理職は2人おり、製造部門および技術部門で活躍しています。今後も、個人の能力や資質を踏まえた外国籍採用を行い、分け隔てなく管理職への登用を行っていきます。

〈中途採用従業員〉

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。2022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4,059人、うち管理職者数は164人です。なお、2017年以降5年間の累計採用者数は996人です。積極的な採用に加え、入社1ヶ月後・3ヶ月後・6ヶ月後・12ヶ月後の定期的なアンケート調査を実施し、人事部門と職場が連携したサポートやオンデマンド教育の充実など入社後のフォローを行っています。

このほかにも、2020年12月にIT企業の集積地である東京・渋谷にAI開発拠点「SUBARU Lab (スバルラボ)」を開設し、AI開発に必要な人財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、2022年5月時点において9人の中途採用を行いました。引き続き、個人の能力や資質を踏まえた新卒・中途採用を行い、分け隔てなく管理職への登用を行っていきます。

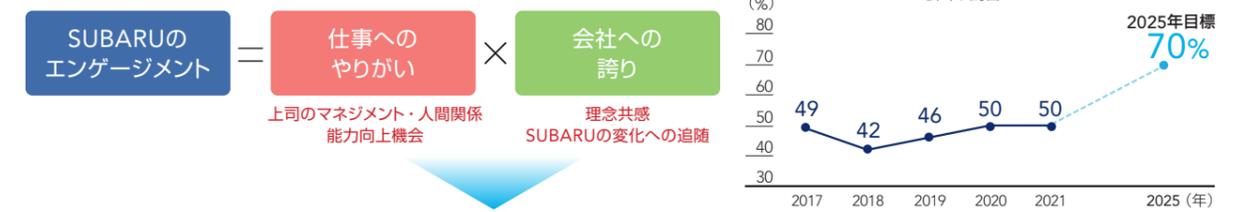
その他の「人財」「ダイバーシティ」について

<https://www.subaru.co.jp/csr/social/resources/diversity.html>

従業員エンゲージメントの向上に向けて

従業員エンゲージメント（従業員満足度評価）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）評価として従業員エンゲージメント（従業員満足度評価）を採用しています。

2025年従業員エンゲージメント(従業員満足度評価)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 <ul style="list-style-type: none"> ・トップメッセージ ・役員エンゲージメント宣言 (KPIを含む) ・役員報酬の評価に従業員エンゲージメント(従業員満足度評価)を採用 ・将来戦略の継続的な発信 ・社長対話集会 	マネジメント層 <ul style="list-style-type: none"> ・ファシリテート&コーチング研修 ・意識調査結果、部室別従業員エンゲージメント(従業員満足度評価) 全社公開(予定) ・キャリア面談 ・タレントマネジメントシステムでの見える化 	一般従業員 <ul style="list-style-type: none"> ・SUBARUビジョン理解プログラム ・Team Window*でのSUBARUの理解拡充 ・スマイルアッププロジェクト ・労働組合と連携した活動
職場環境等 <ul style="list-style-type: none"> ・健康経営 ・働き方改革 ・賃金 ・福利厚生等 		

* 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

〈従業員意識調査〉

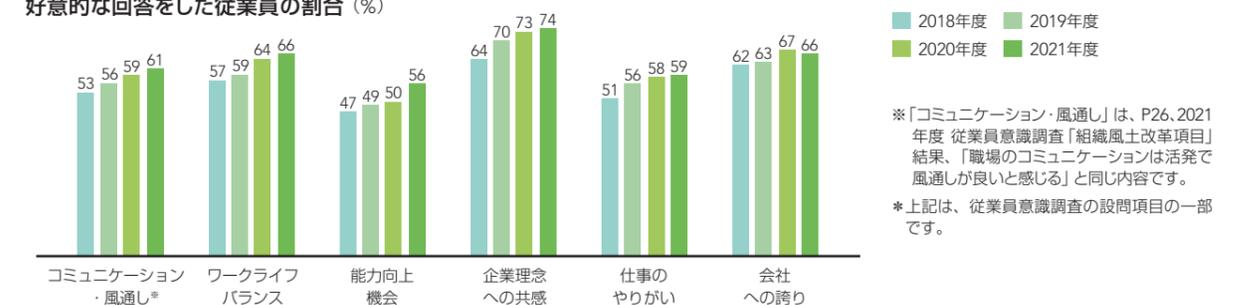
従業員の意識の変化、職場環境の変化を客観的なデータで把握し、従業員の生の声を吸い上げ「明るく楽しく生き活きと、笑顔のある会社づくり」を目的に2017年度より毎年実施しています。

2017年の完成検査に関わる不適切事案以降、「仕事へのやりがい」や「会社への誇り」などのスコアが大きく低下したため、風土改革や風通しの良い職場づくりの取り組み効果を検証することを目的に、従業員意識調査を活用しています。調査結果は、経営層へ報告するとともに、各職場における課題抽出と対策立案にも活用しています。

2021年度は全正規従業員の94.7%にあたる16,536人が回答しました。2020年度と比較すると全体的にスコアは改善傾向にあり、特に新たな人事制度や教育プログラムなどを導入した効果として「能力向上機会」に関するスコアが大幅に改善しました。

従業員意識調査の結果

好意的な回答をした従業員の割合 (%)



*「コミュニケーション・風通し」は、P26、2021年度 従業員意識調査「組織風土改革項目」結果、「職場のコミュニケーションは活発で風通しが良いと感じる」と同じ内容です。

* 上記は、従業員意識調査の設問項目の一部です。

健康経営の促進

SUBARUは、ありがたい姿「笑顔をつくる会社」の実現に向けて、従業員とその家族の健康が事業のすべての基盤になると考え、皆が健康・健全で生き活きと働き、挑戦し、成長できるよう、安全衛生活動とともに健康経営の取り組みを推進しています。「従業員の心身のサポート」のほか「健康な組織づくり」や「柔軟な働き方の進展」など、「働きやすさ」を支える活動にも取り組んでいます。

〈SUBARU健康宣言〉

目的

「笑顔をつくる会社」の実現に向け、「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る」(SUBARUグローバルサステナビリティ方針)のもと、2020年10月に、株式会社SUBARU、SUBARU労働組合、SUBARU健康保険組合の三位一体で健康に取り組んでいく意思を込め、健康宣言を策定しました。

健康宣言

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

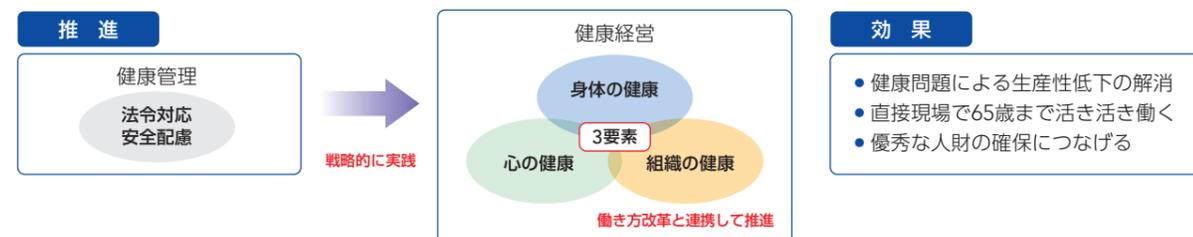
株式会社SUBARU 代表取締役社長 CEO 中村 知美
SUBARU労働組合 執行委員長 山岸 稔
SUBARU健康保険組合 理事長 小林 達朗

2020年10月制定

〈SUBARU健康経営の概要〉

SUBARUは健康増進活動を経営課題と捉え、2020年度より役員会議にて、健康経営の進捗状況、課題や施策について年2回報告しています。また、従業員には社内広報誌や健康推進の施策の案内などによって年間を通して周知しています。SUBARU、労働組合、健康保険組合が連携し、健康経営の3要素である「身体の健康」と「心の健康」と「組織の健康」について課題を見える化し、従業員と共にPDCAに取り組んでいます。

健康を保つことで生産性を向上し、職場で生き活きと働き続けること、将来にわたり優秀な人財を確保することなどの効果を生み出しながら、働きがいと働きやすさの両輪で従業員のエンゲージメントを高め、健康文化を醸成していきます。



〈健康経営の主な取り組み〉

要素	健康施策と目標値	健康課題	2022年度 重点取り組み	アウトカム指標	健康経営のゴール
身体の健康	定期健康診断受診率 100% 二次検診受診率 100%	ハイリスク者の重点的予防 65歳まで現場で生き活き働ける体づくり	<ul style="list-style-type: none"> 紹介状提供による二次検診受診率向上と受診フォローの実施 BMI(肥満指数)低減策の実施(各種セミナー開催、体組成計による意識付け) 体力測定、運動プログラム・筋骨格系疾病の予防策の実施 定期健診項目に女性特有のがんを追加し、5大がんに対応 オンライン特定保健指導を拡大 25年度敷地内禁煙に向け、禁煙セミナーやオンライン禁煙外来の費用補助推進 栄養バランスの良い低カロリー減塩の定食を全社食堂で実施 	アブセンティーズムの低減	熱意によって人をひきつけ、元気な会社の推進力となる(働きがい)
	がん検診受診率向上 特定保健指導受診率 20% 保健指導の強化				
心の健康	喫煙率の低減 喫煙率28%	メンタル状態の見える化・早期発見・未然防止 産業保健スタッフとの面談、研修推進	<ul style="list-style-type: none"> ストレスチェック(職場改善推進)、メンタルヘルスサーベイ* (個々の性格と心理状態を診断)をマネジメントに活用 <small>*順次全社の間接部門に導入中</small> 様々な研修や健康活動を通じ上長、不調者本人と産業保健スタッフの連携強化 	プレゼンティーズムの低減	ワークライフバランスを高め、仕事に集中できている(働きやすさ)
	ストレスチェック受検率 95%以上 メンタルヘルスサーベイ				
組織の健康	働き方改革	労働時間の適正化 生産性向上 ワークライフバランス、生活時間の確保 心理的安全性確保 コミュニケーション強化	<ul style="list-style-type: none"> ハイブリッド勤務を実施(オフィス改革と連動し、集中・コミュニケーションの場の創出) 労務管理の再徹底 褒める・認める・感謝する活動を通じた安心できる職場づくり インフォーマル・コミュニケーション活性化活動 ハラスメント防止活動 	エンゲージメントの向上	健康文化を醸成 ・風通しの良い風土
	チャレンジできる風土・風通しの良い風土			職場の心理的安全性向上	

〈ハラスメント防止に向けた取り組み〉

SUBARUでは、「風通しの良い何でも言える会社」の基盤として職場の風土改革を推進するために、ハラスメント防止への取り組みを強化しています。厚生労働省が毎年12月に実施している「職場のハラスメント撲滅月間」と合わせて、ハラスメントのない職場環境づくりの機運を高めるために集中的な啓発活動を実施しています。具体的には、職場マネジメントの一環として勉強会を開催し、パワーハラスメントの予防や防止策について意見交換や行動宣言を行っています。

	目的	2022年度計画
啓発活動	<ul style="list-style-type: none"> 意識づくり ノウハウ共有化 お互い気づき、正せる環境づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 全社ハラスメント撲滅月間の取り組み(12月) ・部署ごとの勉強会、個人宣言 組織宣言、行動アンケート実施 アンガーマネジメント研修
未然防止	<ul style="list-style-type: none"> 周囲の声を活かし、未然に防ぐ 企業秩序の回復 	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント相談窓口、ホットラインによる個別対応

SUBARUらしさの継承・進化 ～未来を担うエンジニアの活躍～

「乗って」「感じて」「考えて」「物理にする」エンジニアの育成 スバルドライビングアカデミー

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、その能力をさらに磨き、より良いクルマづくりにつなげるために「スバルドライビングアカデミー」（以下、SDA）があります。

SUBARUの開発：分業せずに一貫してできる人財が強み

「乗って」 「感じて」 「考えて」 「物理にする」

運転スキル

評価能力

論理的思考

計測技術



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、従来の計測方法だけにとらわれず、「感じた原因は何を測れば示せるのか」そのメカニズムを深く追究する取り組みを行っています。

トレーニングを通じて違いを感じる感覚を研ぎ澄まし、その違いを発生させているメカニズムを深く追究し、数値で測れる要素を増やし開発に織り込む。

このサイクルを回すことにより「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開発のみならず制御ソフト開発においても増え、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がっています。

SUBARUらしいクルマづくりを実現し続けるために、このようなエンジニアの人財育成に力を入れています。SDAのメンバーは、開発部門の様々な部署から集まっています。SDAで最上級の運転スキルの習得を通じて、評価能力とマネジメント力を高め、組織の壁を越えたクルマづくりに取り組んでいます。

SUBARUがお客様に提供する価値は、「安心と楽しさ」です。「乗って安心、楽しい」と感じていただけるSUBARUらしいクルマづくりを追求し、それに共感していただくお客様との関係性をより一層強くしていくことで、持続的な成長とさらなる企業価値の向上が実現できると考えています。



スバルドライビングアカデミーについてさらに詳しい内容は、第91期中間株主通信をご覧ください。
https://www.subaru.co.jp/ir/library/pdf/br/br_c91.pdf

カーボンニュートラル燃料で挑む スーパー耐久

SUBARUは、市販車をレース用に改造した車両で競う耐久レースの「スーパー耐久^{※1}（S耐）」に参戦を始めました。「Team SDA Engineering BRZ CNF Concept」は、カーボンニュートラルの実現への選択肢を増やすこと、次世代エンジニアの育成を目的にし、カーボンニュートラル燃料^{※2}（以下、CN燃料）で走る「SUBARU BRZ」で参戦しています。

SUBARUが参加しているのは「ST-Q」クラスで、自動車メーカーが技術開発や市販車両にフィードバックできる車両開発が目的であれば参加できる特別なクラスです。電動化が進む一方で、SUBARUは脱炭素社会の実現に貢献するための選択肢の一つには絞らず、今後の社会環境やお客様のニーズの変化に合わせてクルマづくりを行っていく必要があると考えています。そして、CN燃料の活用により、SUBARU独自の水平対向エンジンを残せる可能性が高まります。



レース車両の開発では、クルマ1台を見られるエンジニアの育成や将来技術の開発につなげることを重要視しています。SDAが牽引役となり、技術本部の様々な部署からメンバーを募り、入社3～4年目の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の開発では考えられないような速いスピードで進みます。その検証のスピードを経験することで、人財育成につながることを期待しています。

また、自動車開発は、日本だけでなく海外メーカーとも競争しており、そこで打ち勝っていけるエンジニアを育てなければなりません。このレース活動で負ける悔しさや勝つことの難しさなどを味わうことを通じて、困難に立ち向かうファイティング・スピリッツを体得することも狙っています。

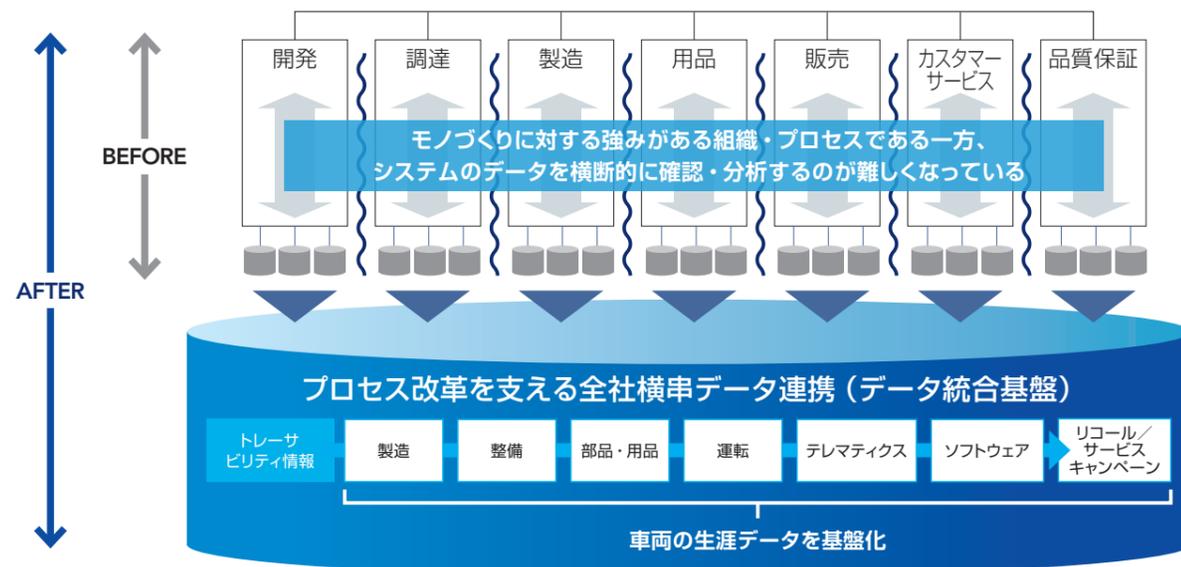
「ST-Q」クラスにはトヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）もBRZと共同開発車の「GR86」で参戦しており、レースにおいても協業領域と競争領域があります。レース用のボディ補強や燃料タンクなどはトヨタといっしょにつくり込み、基本的にはBRZと同一仕様になっています。一方でSUBARUは、死亡交通事故ゼロの実現に向けてレース車両にもアイサイトを搭載し、レースという過酷な場面でアイサイトの画像データを収集することで、量産車のアイサイトの認知機能を一層高める取り組みを行っています。そして、レース本番では、ガチンコ勝負でお互いに切磋琢磨しています。モータースポーツを通じて、もっといいクルマづくり、ファンづくり、さらに人財育成に結びつけていきます。



※1 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。
※2 今回SUBARUが使用する燃料は、二酸化炭素と水素、その他一部非食用のバイオマスなどを由来とした成分をガソリンのJIS規格に準拠するように合成して製造された燃料です。

今の状態で従来型の「統合システム」を構築すると、多大なリソースを要したうえに新しいビジネスモデルが登場したときに、また同じ課題に直面すると想定しています。そこで、システムで統合するのではなく、データで統合する全社的な「データ統合基盤」を構築し、部門横断的にデータをつなぐことによってモノづくりを進化させていきます。

その1つの取り組みが「グローバルPLM（製品ライフサイクル管理）活動」です。これはクルマ1台の開発、生産からアフターメンテナンスまでの情報を管理するもので、それによってクルマの健康状態が分かるようになり、もし万が一、同系車の生産段階で何か問題があった場合は、すでにご購入いただいたお客様へ即座に連絡ができるようになっています。まさにクルマ1台の車両の生涯データを持つことで、様々な利便性の向上から新たなお客様の体験価値につなげていくことに取り組んでいます。



現場の業務変革に注力したDX人材の育成

このような取り組みには人材が必要不可欠です。SUBARUは現在積極的に中途採用を行っていますが、やはりモノづくりの会社としての基本は内部での育成です。今後、全社的な業務や組織風土を改革するためには、IT専門部署に加えて、部門ごとの業務側での人材育成も重要です。社内の人材育成においては、IPA^{*3}が定める6種のDX人材のうち、デジタル技術やデータ解析に精通し現場の業務を変革できる人材である「データサイエンティスト」「AIエンジニア」に注力し、まずクルマづくりを変えていきます。

人材育成の取り組みとして、群馬製作所製造部門での事例を紹介します。IT部門と製造部門が連携し、製造現場の意識とスキルの向上を狙った仕組みづくりとして、一般的な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に、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。

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

コトづくりの強化による新たな価値の創出

現在、お客様が自分のスマートフォンで外部とつながり、そしてクルマ自体も外部とつながる時代になりました。私たちは“つながる”ことを通して、SUBARUの機能価値である確かな安全に裏打ちされた運転の愉しさ、そこから生まれる新たな体験を感じていただきたいと考えています。それによってお客様に「SUBARUってイイね」と感じていただき、「また次もSUBARUに乗ろう」と思ってもらえるようなサイクルをつくっていくこと——それが私たちのデータ・デジタルを活用した「お客様との結び付きを強くしていくコトづくり」という新たな価値創出への挑戦です。



米国でスタートしたコネクテッドサービスでは、お客様のスマートフォンを使ったリモートエンジンスタートやエアコン操作、ショッピングモールなどの大きなパーキングでどこに駐車したのかが分かるロケーターなどの車両連携サービスが好評を得ています。このほかに、在庫予約や車両情報の関連機能も多くのお客様に利用いただいています。2020年に発売した「レヴォーグ」から国内でもコネクテッドサービスを開始し、今後も機能の拡充や市場の拡大も検討しています。

また、販売部門とデジタルマーケティングなどの領域でのデジタル技術やデータ活用のために「SUBARU Digital Innovation Lab」を立ち上げました。このラボでの調査・分析により、SUBARUのお客様は、クルマを単なる移動手段ではなく、移動以上の「何か」を求めて、効率という言葉で言い表すことができないエモーショナルなものを望んでいるという特徴があることが分かってきました。実際に「ドライブではあえて遠回りして目的地に行きます」「必ずしもカーナビの指示に従ったルートは通りません」という声も聞くことがあります。これは、SUBARU車の持つ機能をお客様が体験することが感性に訴え、お客様の感動や共感につながったものと捉えています。より多くのお客様にこのような体験をしていただきたいと考えてつくったドライブアプリが「SUBAROAD (スバロード)」です。コンセプトは「一番の効率的な道ではなく、目的に対し“SUBARUで走って楽しい道”を提案する」ことで、すでに多くのお客様に利用いただいています。

このようにデータ・デジタルを活用して「SUBARUのクルマづくり=モノづくり」を強くしていく一方で、様々なお客様接点を通して「SUBARUを使った楽しい体験をしていただく=コトづくり」を同じゴールとして目指して進めていくことが私たちの取り組みです。そしてそれは「SUBARUブランドとお客様との結び付きを強くしていく」ことです。

今後のSUBARUらしいDXの取り組みにご期待ください。



CFOメッセージ



電動化時代を勝ち抜くために、健全な財務基盤の維持と成長投資への確実な備えにより、企業価値向上に尽力していきます。

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

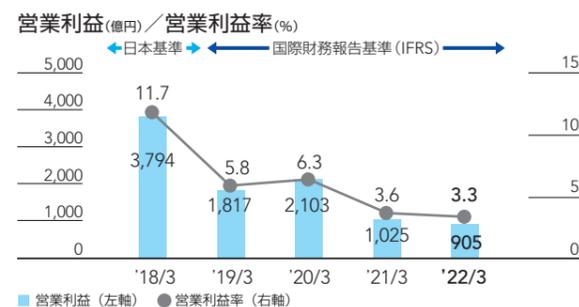
1984年 株式会社日本興業銀行入行
2014年 株式会社みずほ銀行 常務執行役員
2016年 当社入社 常務執行役員 スバル海外第二営業本部副本部長
2018年 専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 海外第二営業本部長
2021年 取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO (現任)

2022年3月期の振り返りと2023年3月期の見通し

2021年4月にCFO（最高財務責任者）に就任して1年が経ちました。2022年3月期は、年間を通じた半導体需給の逼迫に加え、東南アジアなどでの新型コロナウイルス感染症拡大に起因した部品の供給制約などの影響によって、自動車の生産量の調整や操業の一時停止などが続いた非常に厳しい1年でした。十分な生産ができず、お客様をはじめ販売特約店の方々にも多大なご迷惑をおかけしました。お取引先様や販売特約店の皆様にもご協力をいただき、影響を最小限に抑えるべく日々変化する状況に応じて生産・販売計画を調整しましたが、生産台数については、2021年3月期に比べ8.3万台減の72.7万台、販売台数も前期に比べ12.6万台減の73.4万台となりました。この結果、2022年3月期の連結業績については、売上収益は2兆7,445億円と前期比3.0%の減収、利益面についても、販売奨励金の抑制や保証修理費の低減、為替変動による増益効果などがあつたものの、営業利益は905億円と前期比11.7%の減益、税引前利益は1,070億円と前期比6.1%の減益、親会社の所有者に帰属する当期利益は700億円と前期比8.5%の減益となりました。改めて堅実で健全な財務基盤をしっかりと維持することの重要性を痛感する年となりました。

一方、SUBARU車のニーズは非常に高く、米国を中心としたグローバルでバックオーダー^{*1}が10万台を超えるほどです。2023年3月期は、こうしたお客様のご期待に応えていくためにも、全社一丸となって工夫や努力を行い、1台でも多く生産・販売していきたいと考えています。具体的には、生産台数100万台にチャレンジし、販売台数94万台を達成することで、売上収益3兆5,000億円、営業利益2,000億円を目指していきます。

^{*1} オーダーを受けたものの入荷待ちになっている状態。製品の需要が供給を上回っていることを指す。



資本政策		
ROE	10%以上 (目標)	
自己資本比率	50% (下限)	
株主還元	連結配当性向	30~50%
	自己株式取得	機動的に実施

2022年3月期の実績がこのような結果となったことは忸怩たる思いであり、グループをあげて米国市場を中心とした持続的成長によって収益力を回復させ、強いブランド力との両輪で将来にわたり勝ち抜いていく所存です。

足元では全世界的な原材料の高騰などによるインフレ圧力が高まっており収益への影響が懸念されますが、これを打ち返すべく、市場やお客様の動向を注視しながら、価格政策の見直しやモデルミックス改善などを実行しています。また、中期経営ビジョン「STEP」で掲げた品質改革によって、グローバルでの不具合やリコール件数が減少し、保証修理費も減少傾向にあるなどの成果が出始めています。今後も愚直に取り組みを継続していきます。

電動化時代における持続的な成長のための財務資本戦略

SUBARUは自動車メーカーのなかでは規模が大きくないため、私たちの強みが発揮できる市場や分野に限られた経営資源を投入する「選択と集中」を進めることで高収益なビジネスモデルを展開し、強固な財務体質と高い資本効率を達成することにより、中長期的な企業価値の向上を図っていくことを目指しています。

これを実現するための財務資本戦略として、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つを重要な指標とし、中長期的に自己資本利益率 (ROE) と自己資本比率のバランスを保ちつつ、適切な株主還元を行うことを基本方針としています。具体的には営業利益率は業界高位の8%、ROEは10%以上を目指していくことをKPIとし、それを支える基盤として自己資本比率50%の維持により高い財務健全性を示していきます。

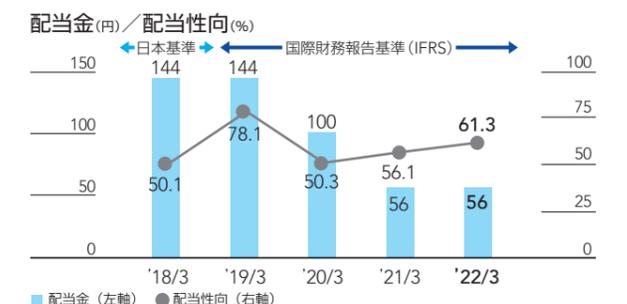
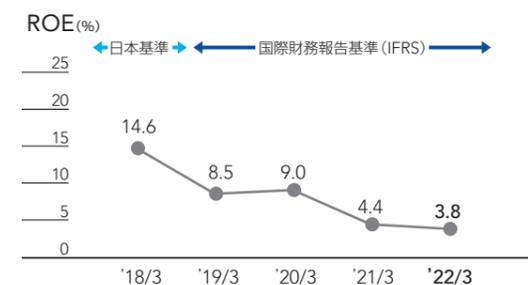
今後、本格化する電動化時代を勝ち抜いていくためには、市場や規制の変化、社会インフラを含めたBEV^{*2}の利便性の向上を注視しつつ、何よりもSUBARUのお客様のニーズや嗜好・価値観の変化をつぶさに見極めながら対応していくことが最も重要だと考えており、財務資本戦略もこれに沿っていきます。

2022年5月には電動化に向けた投資戦略の第1弾として、国内生産体制の再編について発表を行いました。具体的な投資計画は現在検討を進めていますが、今後5年間で2,500億円の投資を行い、2024年3月期から本格化していく予定です。これ以降も、本格的な電動化を見据えた事業戦略を打ち出していくべく議論を進めていきます。投資額やキャッシュ・フローも年度ごとに変動が生じる場合もありますが、株主還元の基本方針、すなわち、業績連動で配当を安定的かつ継続的に実施(連結配当性向30~50%)していくこと、キャッシュ・フローに応じて自己株式の取得を機動的に実施していく方針は不変です。なお、今後の積極的な成長投資と株主還元をバランス良く行うために、これまで「2月商分のネットキャッシュを保持」としていた財務方針を見直しました。加えて、生産・販売両面でBEVでもしっかりと利益を生み出せる構造をつくり、業界高位の営業利益率を再現することで、株主価値の向上を図っていきます。

^{*2} BEV: Battery Electric Vehicle

ステークホルダーの皆様へ

海国なき電動化時代を勝ち抜いていくためには、柔軟性と機動性が重要だと捉えています。その実現には、従業員のモチベーション向上が必要不可欠であり、一人ひとりが自発的な行動を起こす取り組みをスタートさせ、「個の成長」にフォーカスした「人的資本への投資」を積極的に実行していきます。この先には激しい競争が待っています。成長投資によってこれまで以上にSUBARUらしさを追求するとともに、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」を両立させていくことを目指していきます。引き続き、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>

リスクマネジメント

考え方

SUBARU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、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。

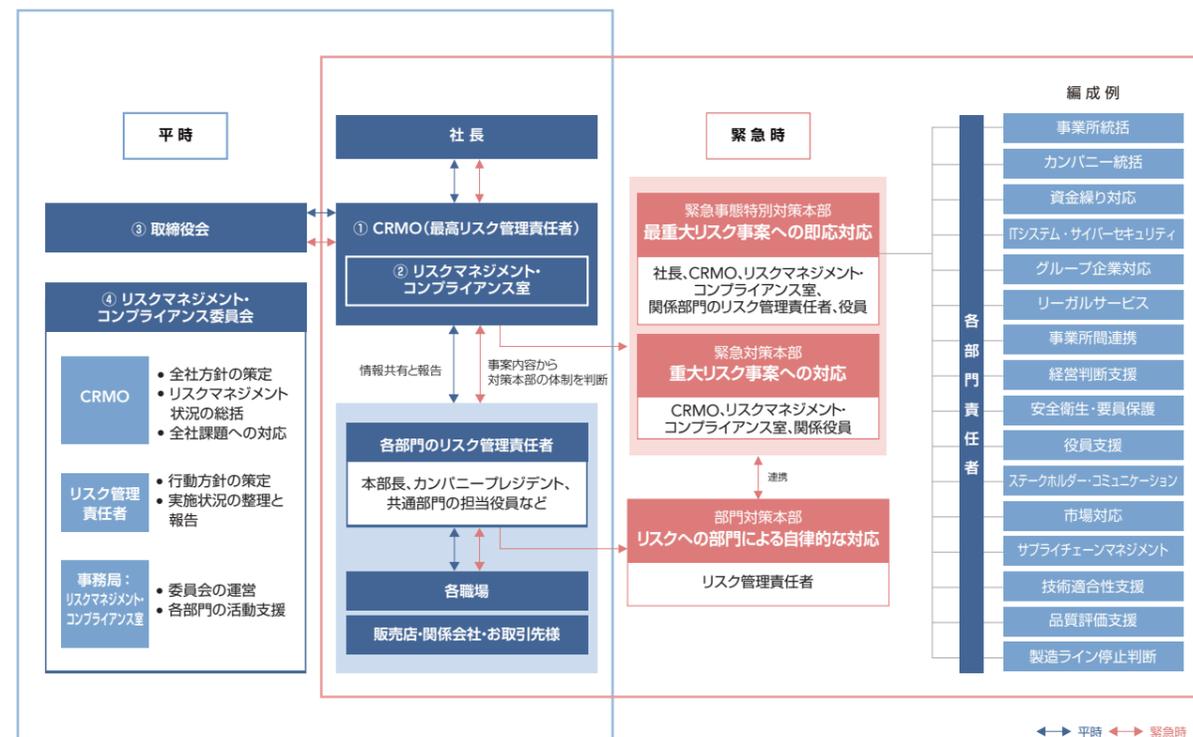
体制

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。

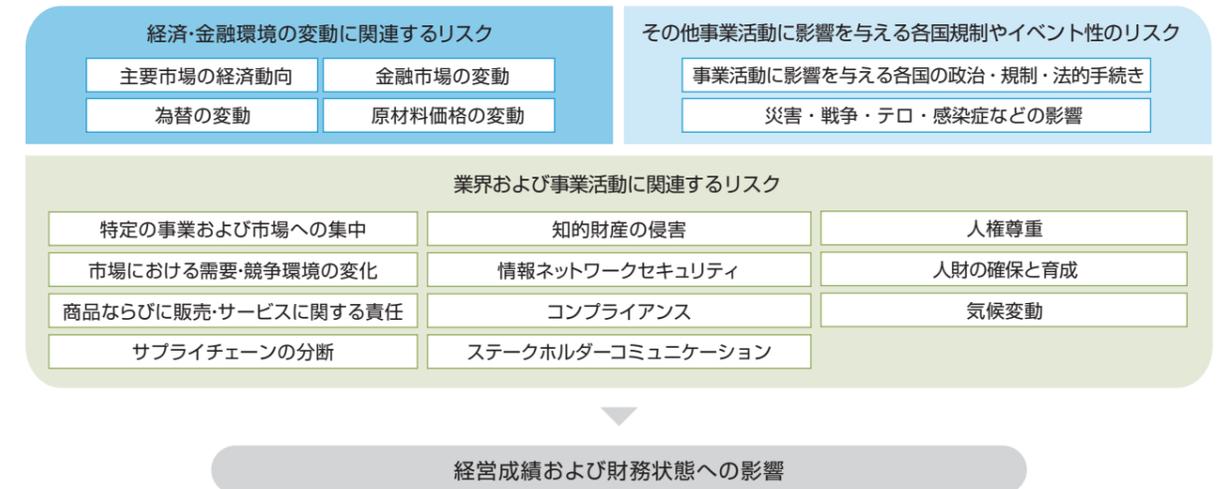
リスクマネジメント体制図



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



* 事業等のリスクについて詳しくは、有価証券報告書P.16～21をご覧ください。

CRMOメッセージ

ありたい姿「笑顔をつくる会社」の実現に向けて、「考えるリスクマネジメント」「考えるコンプライアンス」の浸透に取り組んでいます。



SUBARUは、この3年間、「考えるリスクマネジメント」「考えるコンプライアンス」を標榜し、着実に取り組みを進めてきました。まだ道半ばではあるものの、年に数回定期的に開催しているリスクマネジメント・コンプライアンス委員会でも年々議論が活発化、多様化し、活動の定着とともに責任者のみならず担当者も含めた全社的なマインドの高まりを感じています。

リスクマネジメントについては、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をもとに、リスクマネジメント活動と体制の強化を進めています。2020年に始まった新型コロナウイルスの世界的な感染拡大以降、世界的な半導体不足に加えて、2021年は東南アジアなどでの新型コロナウイルス感染再拡大の影響によるサプライチェーンの断絶や自然災害の発生、ロシア・ウクライナ情勢の影響、サイバーリスクの高まりなどにより、今まで経験したことのない厳しい環境が続きました。このような状況のなか、自社だけでなく特に調達部門においては取引先様との連携も強めたリスクマネジメントを進めるなど、実践的なリスクマネジメント力を臨戦態勢で着実に身につけてきました。引き続き、現状をしっかりと把握し、リスク要素の高い事象に対し重点的に備えるという手法で、今後も強化を図っていきます。

コンプライアンスについては、グループ全体の従業員約3万6,900人にしっかりと浸透することを狙い、難しい言葉を並べるのではなく、現場ベースで浸透活動ができるように工夫を凝らして推進しています。具体的には、コンプライアンスの意識向上を目的とした動画視聴による研修のほか、各部門・グループ会社においても業務上重要な法令についての勉強会を継続して開催する啓発活動を行っています。また、コンプライアンス・ホットライン制度もグループ内で有効に機能していると認識しています。今後も、私たちのありたい姿「笑顔をつくる会社」の実現に向けて、日々の業務に結びつけた草の根活動により浸透を図っていきます。

CFO、CRMO 水間 克之

役員一覧 (2022年6月22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
中村 知美
Tomomi Nakamura
4年/35,419株



取締役会長
細谷 和男
Kazuo Hosoya
3年/21,729株



取締役専務執行役員 CFO 兼 CRMO
水間 克之
Katsuyuki Mizuma
1年/12,215株



取締役専務執行役員
大抜 哲雄
Tetsuo Onuki
4年/20,353株



取締役専務執行役員
大崎 篤
Atsushi Osaki
1年/19,743株



取締役専務執行役員
早田 文昭
Fumiaki Hayata
1年/10,256株



社外取締役
阿部 康行
Yasuyuki Abe
3年/4,800株



社外取締役
矢後 夏之助
Natsunosuke Yago
3年/4,200株



社外取締役
土井 美和子
Miwako Doi
2年/400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
1年/11,129株



常勤監査役
堤 ひろみ
Hiromi Tsutsumi
2年/19,056株



社外監査役
野坂 茂
Shigeru Nosaka
3年/1,600株



社外監査役
岡田 恭子
Kyoko Okada
3年/1,400株



社外監査役
古澤 ゆり
Yuri Furusawa
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	細谷 和男 (Kazuo Hosoya)*	秘書室、人事部
社長	中村 知美 (Tomomi Nakamura)*	CEO (最高経営責任者) 航空宇宙カンパニー、品質
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	大抜 哲雄 (Tetsuo Onuki)*	調達本部長、商品企画本部
専務執行役員	大崎 篤 (Atsushi Osaki)*	製造本部長
専務執行役員	早田 文昭 (Fumiaki Hayata)*	海外第一営業本部長、SIA* ¹ 会長 兼 CEO
専務執行役員	臺 卓治 (Takuji Dai)	CIO (最高情報責任者) IT 戦略本部長 兼 経営企画本部副本部長
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 兼 部品用品本部長
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	江森 朋晃 (Tomoaki Emori)	経営企画本部長
常務執行役員	藤貫 哲郎 (Tetsuo Fujinuki)	CTO (最高技術責任者) 技術本部長 兼 技術研究所長
常務執行役員	乾 保 (Tamotsu Inui)	調達本部副本部長、コストイノベーション推進部
常務執行役員	阿部 一博 (Kazuhiro Abe)	商品企画本部長
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	若井 洋 (Hiroshi Wakai)	航空宇宙カンパニー ヴァイスプレジデント
執行役員	綿引 洋 (Hiroshi Watahiki)	技術本部副本部長 兼 調達本部副本部長
執行役員	吉田 直司 (Tadashi Yoshida)	海外第一営業本部副本部長 兼 SOA* ² エグゼクティブ ヴァイスプレジデント、SCI* ³ 、NASI* ⁴
執行役員	福水 良太 (Ryota Fukumizu)	SIA* ¹ 社長 兼 COO (最高執行責任者)
執行役員	村田 眞一 (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)	技術本部副本部長 兼 CTO 室長
執行役員	渡邊 郁夫 (Ikuo Watanabe)	製造本部副本部長 兼 群馬製作所長
執行役員	加藤 章浩 (Akihiro Kato)	国内営業本部長

※1 Subaru of Indiana Automotive, Inc.

※2 Subaru of America, Inc.

※3 Subaru Canada, Inc.

※4 North American Subaru, Inc.

社外取締役座談会

社外取締役
矢後 夏之助社外取締役
土井 美和子取締役会長
細谷 和男社外取締役
阿部 康行

コーポレートガバナンスの実効性を着実に高め SUBARUグループの 持続的な成長につなげていきます。

中期経営ビジョン「STEP」の重点取り組みや「SUBARUらしさ」は着実に進化し、成果も少しずつ表れています。2022年5月には国内生産体制の再編計画を発表し、電動化に向けた第一歩を踏み出しました。企業経営に関する豊富な知識・経験を持つ社外取締役3名と取締役会長で取締役会の議長を務める細谷和男が、電動化を含む業界の変化を踏まえた課題認識、コーポレートガバナンスの強化につながる実質的な取り組み、未来の成長を担う人財への期待などについて語り合いました。

Theme 1

「電動化戦略の方向性」の進捗について

細谷：2021年度の経営懇話会^{*1}のテーマとして「電動化戦略の方向性」について議論いただきました。これは「取締役会の実効性評価」の前年度評価において、継続的に取り組む課題として認識されていたものです。世界的な脱炭素や自動車の電動化の流れのなかで、この1～2年の「SUBARUらしさの進化」は社外取締役の皆様にとどのように映っているのか客観的な視点を交えお聞かせください。

阿部：2016年に社外監査役へ就任した当初、SUBARUは高い収益を生み出していましたが、2017年以降の完成検査に関わる不適切事案や大規模リコールなどの品質問題により、ブランドへの信頼が低下し、株価も下落しました。この急激な変化を間近で見ながら2019年に社外取締役へ就任し、常にタイムリーな助言を心がけてきました。直近では新型コロナウイルスの感染拡大、それに続くサプライチェーンの停滞により、需要は旺盛なのに十分に生産できないという、非常にもどかしくかつ厳しい状況が続いています。

一方、「SUBARUらしさの進化」については着実に前進していると言えます。他社が電動化戦略へと舵を切り始めているなかで、SUBARUはこれまで明確なシナリオを提示できていませんでした。しかし、この1年余りで電動化市場の開拓を見据えた施策が着々と加速し、国内にBEV^{*2}の専用工場を建設すると表明したのは、日本の自動車メーカーではSUBARUが最初でした。社内の様々な人と対話してきた肌感覚では、「CASE^{*3}の時代もSUBARUは市場競争力を維持できる」という自信のようなものにじみ出ており、社内の雰囲気もとても良くなってきていると感じています。

矢後：私も同感です。2019年に社外取締役へ就任した当時、社内の雰囲気は電動化への考え方や認識に対する個人差が大きく「電動化の時代はなかなか来ないのでは」と考える人もいて、どのようにして意見の集約を目指すのだろうと感じていましたが、2021年頃からSUBARUとしての戦略・考え方がはっきりしてきました。その象徴が2025年頃を目指し、矢島工場に

BEVの混流生産ラインをつくりますと宣言したことです。重要施策が一挙に出てきたと感じています。

今後、電動化へのシフトが鮮明な自動車メーカーの経営は、半導体をはじめとする部品をいかに安定的にかつ適正なコストで調達できるかにかかっています。この課題に対しては関係部門が意識を共有してい

社外取締役
矢後 夏之助

2019年6月 社外取締役就任

くこと、さらには社内でもIoTやAIなどを活用した情報システム基盤を磨いていく必要があります。SUBARUの将来を考えると、現在の厳しい調達環境は、組織力やDXを強化する絶好の機会であると捉えています。

土井：普段からSUBARUグループの従業員は「水平対向エンジンが大好き」「あの音がSUBARUらしい」と自社商品を心から愛し、リスペクトしています。2020年に就任した当時は、このような企業風土でカーボンニュートラルに向けた環境規制などの動向にしっかり向き合っていけるのかと不安に思う面もありました。ところが、経営懇話会でBEVが議題として取り上げられるようになり、2022年5月にはSUBARU初のグローバルBEV「ソルテラ（SOLTERRA）」の受注を開始し、国内工場の再編計画も一気に具体化しました。電動化への対応にはかなりの期間を要するのではないかと推測していましたが、良い意味で裏切られました。BEVでもSUBARUらしさを体現できたことが開発部門はもちろんのこと、SUBARUグループの従業員の自信につながっているはず。CASEへの対応、BEVへの考え方やアプローチがとてモクリアになったので、特に若手従業員がさらに元気になり、SUBARUの将来の成長につながる勢いを感じています。

細谷：確かに、SUBARUはコンセプトやブランドイメージが確立されすぎていた面がありましたので、社外取締役の皆さんも「クルマの電動化という領域へ本当に入っていけるのか」という心配をされたのだと思います。従業員の間でも少し前まで、「電動化はそんなに簡単ではないうえ過渡期が長いこともあり、しばらくはエンジン車で勝負できるのではないか」という意識がありました。一方では、市場動向を注視しつつ、電動化に向けた調査研究や商品開発の検討を地道に進め、全体戦略としての意思決定のタイミングをうかがっていました。ところが、私たちが想定していた以上に、米国の販売店やお客様の電動化への関心が急速に高まってきました。だからこそ、国内工場の再編計画について、関係者が集まって課題に集中して取り組めたのだと思っています。今後もSUBARUらしい個性で脱炭素に貢献しながら、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

※1 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

※2 BEV：Battery Electric Vehicle

※3 CASE：Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）

Theme 2

SUBARUグループの従業員へ向けた成長への期待とメッセージ



取締役会長
細谷 和男

2019年6月 代表取締役副社長就任
2021年4月 代表取締役会長就任
2021年6月 取締役会長就任

細谷：SUBARUグループのコーポレートガバナンス強化に向けて、実効性を高めていくことは非常に重要であると考えています。社外取締役として心がけていること、今後のSUBARUグループの成長に向けた期待をお聞かせください。

阿部：取締役会や経営懇話会で取り上げる議題の選定や、意思決定のプロセスで使用する情報の質も含めて、この3年間で間違いなくレベルが向上しています。そもそも、私たちは独立社外取締役としてステークホルダーを代弁しており、社内の利害関係にとらわれずに、経営陣へ付度をすることなく有益な提言をすべき立場にあります。業務執行についての監督・監視を行うこ

とで、コーポレートガバナンスの重要な要素としての役割も果たさなければなりません。このような立場にありながらも、社内取締役や従業員の皆さんとの信頼関係をいかに築いていけるかが大切なポイントだと考えています。SUBARUでは、様々な立場の方々と自由に話せる環境が用意されていますので、時には厳しいアドバイスを交えつつも、中期経営ビジョン「STEP」の3つの重点取り組みとして掲げている「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUらしさの進化」を前進させるために、「がんばってほしい」とエールを送り続けています。各本部では部門横断的な人事異動も行っています。前の職場とは畑違いの部門に移ったとしても、それまでの経験が全く無駄になることはなく、むしろ多くの方々は新天地で、より一層のご活躍をされています。市場から要求されるレベルも上がってきていますし、これからも固定観念にとらわれない柔軟な思考ができる人材が育ってほしいです。

2017年の完成検査に関わる不適切事案から現在まで、SUBARUグループの従業員は大変な苦勞をされてきたと思います。これまでの想いを今、全部吐き出してほしい。なぜなら今こそチャンスだからです。SUBARUはとても良い方向に舵を切っています。必ずや業績にもその成果が表れてくるはずですので、ぜひがんばってほしい。

矢後：就任当初、SUBARUは、「分かりにくい会社」という印象がありました。重要事項がどのようなプロセスで決まっていくのかが見えにくい部分もありましたが、SUBARUという会社の捉え方や経営への関与の仕方について、私自身の理解が徐々に深まってきました。意思決定のプロセスが見えなかったわけではなく、議論の過程などでボードメンバーが「いいかげんな発言をしない」会社、つまり熟慮を重ねたうえで、施策の方向性や重要な結論を出している会社であるということがようやく理解できました。このようなカルチャーは、ともすれば世間から「スピード感が足りない」と受け取られる可能性はあるものの、多様な事業リスクと向き合わざるを得ない経営環境においては、長所であるとも言えます。また、コンプライアンスやリスクマネジメントに関しては、2019年に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する体制となり、組織的な体制強化に継続して取り組んでいます。



社外取締役
阿部 康行

2016年6月 社外監査役就任
2019年6月 社外監査役退任
2019年6月 社外取締役就任

2021年5月には、会社としての指針や理念体系を整理し、2025年ビジョンも含めて従業員が納得できる内容になってきたと思います。従業員の共感を得ることで、今後はビジョンや理念が企業文化のレベルまで昇華し、企業価値の向上につながっていくことを期待しています。

従業員エンゲージメントの観点では、2021年から中村社長と管理職との対話会がスタートし、中身の濃い意見交換が行われています。これらの活動によって従業員の共感が増し、モチベーションが高まっていくことで各施策の継続性が担保されるよう、私からも適切な助言をしていくつもりですし、従業員の皆さんには、失敗を恐れずに、新しいことをどん欲に学んでほしいと期待しています。

土井: 企業のガバナンスとは、矢後さんも言及された、経営への危機意識に基づくコンプライアンス=守りの面と、イノベーション=攻めの面の両立だと考えています。脱炭素化とCASEへの対応が求められる今、自動車メーカーの経営にはイノベーションが必須であり、お客様への提供価値である「安心と楽しさ」をより高めていくためにも、これまで私が培ってきた情報通信分野の知見を活かした貢献をしたいと考えています。さらに、守りという観点で、コロナ禍で深刻化した部品の調達問題についても述べておきます。サプライチェーンが停滞し、これまでにない大変な局面にありますが、この課題に対処するために、製造部門と調達部門のコミュニケーションがすごく良くなりました。組織に横串を通すというのはなかなか難しいものですが、サプライチェーンの寸断・混乱を奇貨として、今回のようなブリッジができたことは大きな収穫です。2つの部門が密接に連携し、データに基づいた話し合いをしていくための土台が築けたことで、今後は製造革新のスピードアップにもつながっていくのではないかと期待しています。



社外取締役
土井 美和子
2020年6月 社外取締役就任

細谷: 中村社長も私もガバナンスの観点から、取締役会の実効性評価と経営懇話会を非常に重視しています。毎年実施している「取締役会の実効性評価」の自由記入欄には、社外役員の皆さんから冷静かつ率直な意見をたくさん記入いただいております。私たちにとって大変参考になるとも価値の高いものです。これからも社外役員の皆さんから専門的かつ客観的な知見をいただき、率直に意見を交わしながら、一歩ずつ着実な成長につなげていきます。

取締役会議長メッセージ

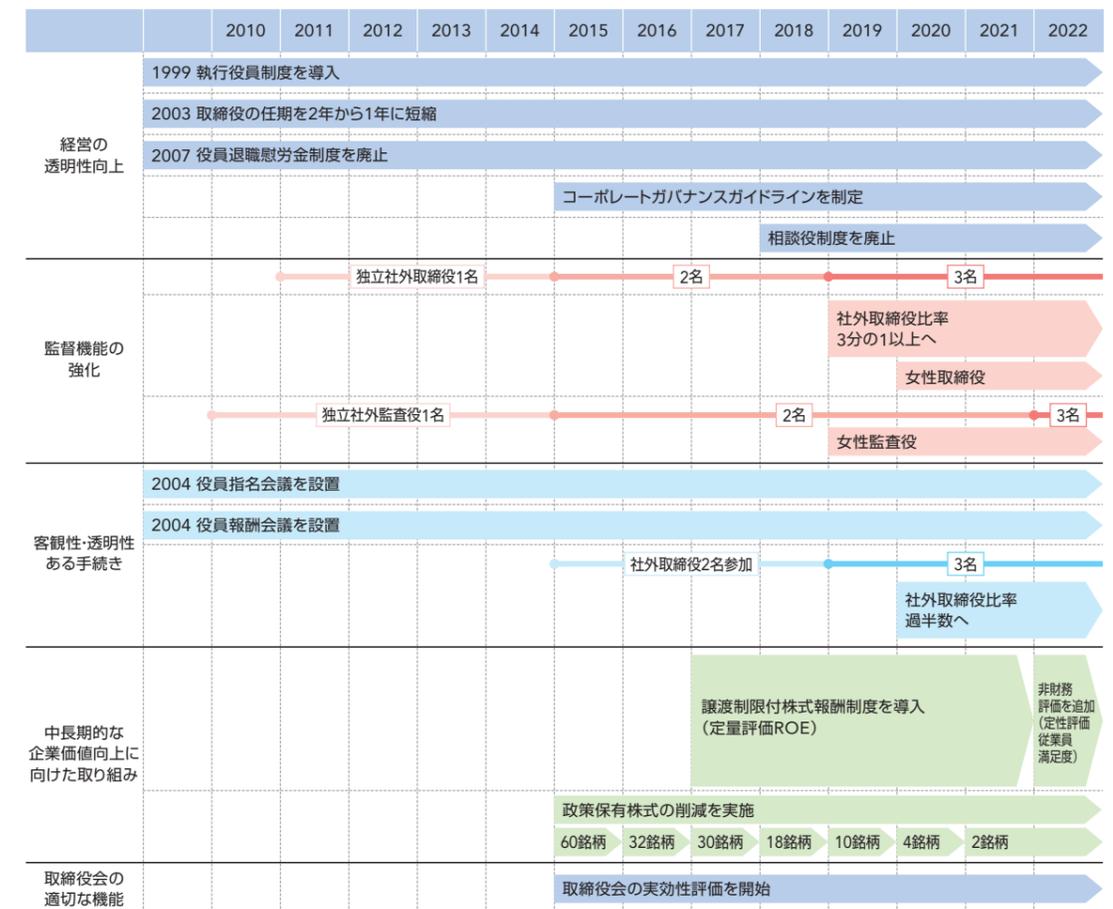
2021年6月より取締役会ならびに役員指名会議・役員報酬会議の議長を務めています。社外役員の皆さんからいただく具体的かつ率直なご意見や新たな視点を経営に活かし、コーポレートガバナンスをレベルアップしていくことが議長の役割であると考えています。

コーポレートガバナンスは、体制づくりも大切ですが、実効性が伴わなければ意味がありません。毎年実施している「取締役会の実効性評価」では社外役員の皆さんから具体的かつ建設的なご意見をたくさんいただいております。2021年度は前年度評価において課題として挙げられていた役員報酬の制度設計について役員報酬会議で何度も議論を積み重ね、中期経営ビジョンと連動させた役員報酬制度の非財務評価として、新たに従業員エンゲージメント（従業員満足度評価）を取り入れることにしました。また、取締役会や経営懇話会などのテーマについて実効性評価の自由意見欄を通じて多くのご要望をいただくので、経営が取り組むべき戦略テーマとして取り上げています。社内役員と社外役員の間では必然的に情報量のギャップが生じますので、議論するテーマについて事前の説明を丁寧に行うなど、共通の理解をしたうえで、活発な議論ができるように工夫しています。直近1年間の経営懇話会におけるテーマは、調達戦略、コネクテッド戦略、電動化戦略、航空宇宙事業戦略など、喫緊の課題から長期的な方向性まで分野も多岐にわたります。社外役員の皆さんから時には厳しい意見もいただきますが、すべては「SUBARUをもっと良い会社にするにはどうすればよいのか」という視点からの発言だと捉えています。

このように、SUBARUの企業価値を持続的に向上させるガバナンス強化の体制を段階的に高めています。今後も、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、SUBARUグループの価値観を大切に、社外役員の皆さんの知見をいただきながら、一歩一歩着実にコーポレートガバナンスの実効性を高め、持続的な成長につなげていきます。

取締役会長 細谷 和男

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの推移



取締役・監査役

(2022年6月22日現在)

	氏名	当社における役位	女性	任期	在任年数	取締役会*	監査役会*		役員指名会議*	役員報酬会議*	主な専門分野							
											経営(トップ経験)	技術・開発	製造・調達	営業・マーケティング	グローバル	財務・会計	法務 エンプライアンス リスクマネジメント	人財育成
取締役	中村 知美	代表取締役社長 (CEO)			4年	○			○	○	●		●	●				●
	細谷 和男	取締役会長			3年	◎			◎	◎			●	●				●
	水間 克之	取締役専務執行役員 (CFO) (CRMO)			1年	○							●	●	●	●		
	大拔 哲雄	取締役専務執行役員			4年	○						●	●		●			
	大崎 篤	取締役専務執行役員		1年	1年	○						●	●					●
	早田 文昭	取締役専務執行役員			1年	○							●	●	●			
	阿部 康行	独立社外取締役			3年	○			○	○	●				●			●
	矢後 夏之助	独立社外取締役			3年	○			○	○	●	●	●		●			
	土井 美和子	独立社外取締役	☆		2年	○			○	○		●						●
監査役	加藤 洋一	常勤監査役			1年	○	◎							●		●		●
	堤 ひろみ	常勤監査役	☆		2年	○	○						●					●
	野坂 茂	独立社外監査役		4年	3年	○	○							●	●			
	岡田 恭子	独立社外監査役	☆		3年	○	○						●			●		
	古澤 ゆり	独立社外監査役	☆		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、後継候補者の選考と育成のプロセスを主体的に進めるとともに、社外取締役が後継者候補の評価・選定を適切に行えるよう、普段からモニタリングの機会として後継者候補との直接の接点を増やす工夫をするなど、後継候補者に関する情報提供を継続的に行います。

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

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

「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」

社外取締役・社外監査役

- 選任基準**
- 社外取締役には、経営陣から独立した立場からのモニタリング機能と、広範かつ高度な知見に基づく当社経営に対する的確な助言者の役割を期待しています。
 - 社外監査役には、経営陣から独立した経営監視機能として、広範かつ高度な知見に基づく適法性・妥当性の観点からの監査の役割を期待しています。
 - 東京証券取引所が定める独立役員の独立性に関する判断基準のほか、社外役員の独立性に関する判断基準を定め、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*	選任理由	2021年度出席回数	重要な兼職の状況(2022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、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しました。	取締役会 13回/13回	HOYA株式会社 社外取締役 早稲田大学ベンチャーズ株式会社 取締役会長 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問
社外取締役	矢後 夏之助	○	矢後夏之助氏は、株式会社荏原製作所において代表取締役社長、取締役会長を歴任し、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備え、さらに、内部統制・ガバナンス分野における高度な知見を有しています。同氏は、2019年6月より当社独立社外取締役に就任し、豊富な経験と幅広い知識および企業の社会的責任に関する高い見識をもとに当社の経営に対する有益な提言を行っていることから、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、選任しました。	取締役会 13回/13回	公益財団法人荏原山記念文化財団 代表理事 J. フロントリテイリング株式会社 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と、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、社外取締役として当社の経営全般に対して独立した立場から十分な助言と監督を期待できると判断し、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
	野坂 茂	○	野坂茂氏は、日本オラル株式会社の取締役執行役員副社長、同社取締役副会長および最高財務責任者として、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知見を有しています。2019年6月より当社独立社外監査役に就任し、企業活動における会計・財務の広範な見識をもとに当社の経営に対して有益な提言を行っていることから、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 13回/13回 監査役会 12回/12回	株式会社ドットディー 監査役 株式会社AI Dynamics Japan 顧問
社外監査役	岡田 恭子	○	岡田恭子氏は、株式会社資生堂においてCSR、企業文化などの分野を中心とした豊富な経験と知見および同社監査役として経営の監査に携わった経歴を有しています。2019年6月より当社独立社外監査役に就任し、CSRや企業の文化活動など企業活動における広範な見識をもとに当社の経営に対して有益な提言を行っていることから、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 13回/13回 監査役会 12回/12回	大王製紙株式会社 社外監査役 株式会社ジャックス 社外取締役 日本電気株式会社 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ます。以上のような同氏の経歴、幅広い経験と高い見識を踏まえ、当社の社外監査役として独立した立場からその職務を適切に遂行していただけるものと期待し、社外監査役として適任であると考え選任しました。	新任	株式会社クボタ 社外監査役

* 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。

役員トレーニング

区分	トレーニングの方針・主なトレーニング
取締役・監査役	<p>方針 その職責を十分に果たすため、経営の監督および監査を行ううえで必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社法をはじめとする関連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 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
	<p>方針 当社の経営理念、企業文化、経営環境などについて継続的に情報提供を行うため、執行部門からの業務報告や工場見学などの機会を設けるとともに、役員相互での情報共有、意見交換を充実させるための環境を整備します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 就任時における下記情報の提供と継続的なアップデート - 当社の経営理念、企業文化、経営環境、事業部門・各本部の状況・活動内容および課題に関する担当執行役員からの説明およびディスカッションの機会 - 製造・研究開発・販売拠点などの視察 - 取締役・監査役による経営課題に対する懇話会の実施 - 取締役・監査役による懇談会の実施 - 全社改善事例発表会など全社的なイベントへの参加
執行役員	<p>方針 次代の当社経営を担う人材育成の観点から、取締役・監査役と同様の機会を提供します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 特定テーマに関するリテラシー向上・共有のため、外部講師招聘による講演会などの実施(法務、コンプライアンス、IT、SDGs、メディア対応など) 執行役員全員による合宿形式の戦略検討会の実施 外部セミナー・講座などへの参加斡旋・支援

* 上記トレーニングに必要な費用は当社が負担。

区分	2021年度実績
(社外役員を含む) 全役員	<ul style="list-style-type: none"> 外部機関が開催するセミナー：3日間のプログラムに新任取締役および新任執行役員が参加 コーポレートガバナンスに関する計5回のプログラムに取締役(1名)が参加 大学主催の選択方式による公開講座を希望者が受講 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を全役員を対象として実施(計7回) 外部講師招聘による研修会：会社法など特定テーマにおける専門家による研修会をオンデマンド配信により実施(計2回)
社外取締役・社外監査役	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員ほかからの業務説明およびディスカッション 取締役・監査役による経営懇話会：全取締役・監査役合計13名が参加(半期に1回、合計2回実施) 社内発表会および展示会：将来技術・品質をテーマに社外取締役・社外監査役が参加

取締役会の実効性評価

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分析・評価し、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。

2021年度は、前年度評価からの定点観測をベースに、これまでの評価で認識された課題に対する取り組みの確認に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響ならびに自動車産業を取り巻く急激な環境変化を踏まえ、取締役会が迅速に議論・検討すべき課題についての自由意見も収集し、分析・評価を行いました。

◆ 評価および分析の方法

(1) 実施時期	2022年1月	(2) 回答者	取締役および監査役（計13名）
(3) 実施要領	第三者機関作成のアンケートによる自己評価方式	(4) 質問事項	① 取締役会の運営体制 ② 取締役会の監督機能 ③ 株主との対話 ④ 今年度の主な取り組み事項への意見 ⑤ 来年度以降の課題 ⑥ 自由意見
	① 第三者機関が取締役および監査役に対し、無記名式による自己評価アンケートを実施		
	② 第三者機関がアンケートを集計・分析		
	③ 第三者機関より受領した報告書を取締役会で検証・議論		

各質問に対する自己評価は4段階で行うとともに、取締役会の優れている点、取締役会の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。

◆ 評価結果

- 当社取締役会は、第三者機関から集計・分析結果の報告を受け、以下の通り議論・確認を行いました。
- 前年度までの評価の結果と同様、取締役会の運営面においては、自由闊達で健全な議論が行われていることを確認しました。
 - これまでの評価において強みと確認できた点（議長のリーダーシップ、政策保有株式の対応、取締役会の規模）は引き続き高評価にあり、当社の取締役会の強みは仕組みとして継承・継続できていることを確認しました。
 - 前年度の課題であったインセンティブ報酬を含む役員報酬の制度設計については、役員報酬制度見直しの議論が活発に行われたことを受けて評価点が大きく改善しました。
 - コーポレートガバナンス・コード改訂への対応に関して活発な議論が行われたことで、ガバナンス強化の議論および社会環境問題への対応について評価の改善が見られました。
 - 継続課題である中長期的な経営戦略に関する議論については、中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告の公表にあたり丁寧な議論ができたことで小幅ながら評価点が改善しました。
 - リスク管理体制に関する評価が低下しましたが、半導体不足に伴うサプライチェーンの混乱に起因するものと認識しており、リスク管理体制・運用については適切に整備されていることを確認しています。
 - なお、今回の評価については、13名中4名（取締役3名、監査役1名）が新任であり、各役員において評価基準が異なる可能性があるため、前回評価との単純比較には留意が必要であると判断しています。

◆ 前年度評価において認識した課題について

① 中長期的な経営戦略に関する議論の一層の充実

中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告の公表にあたり丁寧な議論を行い、また、経営懇話会^{*}において「環境ポートフォリオ」を取り上げ十分な議論を行うことで、特に社外役員における当社の事業環境への理解を深めることができたことと認識しています。この結果を踏まえたうえで、自動車産業の動向が不透明・不確実なだけに、中長期的な経営戦略の議論は質・量ともにさらなる向上が必要であることを認識し、本課題には継続的に取り組んでいくこととしました。

^{*}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

② インセンティブ報酬を含む役員報酬の制度設計に関する議論

社外役員から報酬構成やインセンティブ設計に対して建設的な意見が提言されるなど、議論が活発に行われ、中期経営ビジョンと連動させた報酬制度への見直しを決定しました。コーポレートガバナンスに対する時代の要請と当社の経営状況に応じて、役員報酬制度が経営陣への適切なインセンティブとして機能するよう、役員報酬会議で課題の検討を継続していくこととしました。

③ グループガバナンスの向上に関する議論

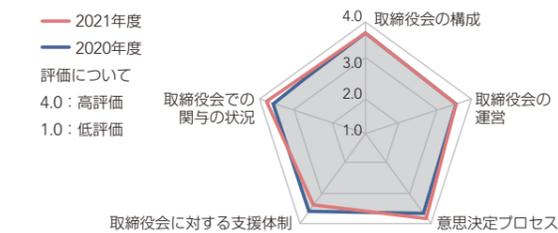
グループガバナンスに関する管理体制は、重要課題が取締役会に適時適切に報告されるなど、毎年着実な前進が図られています。取締役会におけるグループガバナンスへの監督責任は高まっており、管理体制がさらに強化されるよう、定期的なモニタリングを継続していくこととしました。

◆ 今後の取り組み

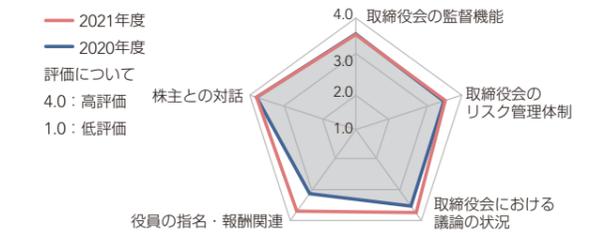
取締役会としては、引き続き中長期的な経営戦略に関する議論を深め、質的な向上を図るための取り組みを継続していくとともに、リスク管理体制・運用については、半導体不足に伴うサプライチェーンの混乱からリスク管理に対する感応度が上昇したことを踏まえ、新たに認識されたリスクに適切に対処する体制の構築に関する議論の拡充など、今後も中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性の維持・向上に取り組んでいきます。

アンケート結果

取締役会の運営体制



取締役会の監督機能・株主との対話



評価項目

	カテゴリー	診断項目		
1. 取締役会の運営体制	①取締役会の構成	取締役会の規模	取締役会の構成（社内外比）	取締役会の構成（多様性・専門性）
	②取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	議題の妥当性	資料の質・量
		資料配布のタイミング	事前説明	説明・報告内容
	③意思決定プロセス	議長の采配	十分な議論	—
	④取締役会に対する支援体制	情報提供の環境・体制 社内役員のトレーニング	社外役員への情報提供 —	社外役員のトレーニング —
2. 取締役会の監督機能	⑤取締役会での関与の状況	取り組み姿勢 多様な価値観	全社的視点 ステークホルダー視点	相互尊重 —
	①取締役会の監督機能	報告体制	経営の監督	—
	②取締役会のリスク管理体制	リスク管理体制	子会社管理体制	リスクの情報共有と対策
		対応策の進捗管理体制	コンプライアンス意識の浸透	—
	③取締役会における議論の状況	経営戦略の議論 ガバナンス強化の議論	資本政策の議論 社会・環境問題への対応	政策保有株式の議論 —
3. 株主との対話	株主との対話	④役員の指名・報酬関連	役員指名会議・役員報酬会議の構成 後継者育成	インセンティブ報酬 —
		株主・投資家からの意見の共有	株主・投資家との対話の充実化	—

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、2022年度より取締役に對する当社の中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブ付けおよび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、2017年度から導入している譲渡制限付株式報酬制度を改定し、付与株式数を目標業績の達成度合いに連動させる変動報酬型を追加しました。なお、今回の株式報酬制度の改定にあたり、2022年3月3日開催の取締役会において、役員報酬会議での審議を経た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、2022年6月22日開催の第91期定時株主総会での承認可決を条件に決定し、同株主総会にて原案通り承認可決されました。

2022年度役員報酬改定の概要

・改定後の報酬構成

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^{*1}）15%+定額報酬型（RS^{*2}）10%）としています。

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ています。

*1 PSU：パフォーマンス・シェア・ユニット

*2 RS：リストラクテッド・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、年次業績のほか人材育成への貢献度などを勘案したうえで、具体的な金額を決定します。なお、社外取締役への支給は行いません。

・譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ）

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。

今回の改定にて、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（従業員満足度評価）を採用します。なお、社外取締役への支給は行いません。

改定前の取締役報酬制度のイメージ（社外取締役を除く）

固定分	業績連動分	長期インセンティブ
基本報酬	短期業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬

改定後の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	財務	連結ROE
	非財務	従業員エンゲージメント（従業員満足度評価）

* 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材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

取締役に支給する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、十分な審議のうえで決定しています。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ふまえ、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に於て審議・決定しています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針																									
<p>1. 基本方針</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>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。）</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、選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>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</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="2"></th> <th colspan="2">内訳</th> <th colspan="2">割合</th> </tr> <tr> <th>基本報酬</th> <th>年次業績連動賞与</th> <th>譲渡制限付株式報酬 RS PSU</th> <th>社長 社長以外の取締役</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>固定金銭報酬</td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td>45% 50%</td> </tr> <tr> <td>業績連動報酬</td> <td></td> <td>●</td> <td>●</td> <td>45% 40%</td> </tr> <tr> <td>非金銭報酬</td> <td></td> <td></td> <td>● ●</td> <td>25% 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	社長 社長以外の取締役	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	社長 社長以外の取締役																					
固定金銭報酬	●			45% 50%																					
業績連動報酬		●	●	45% 40%																					
非金銭報酬			● ●	25% 20%																					
<p>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</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に於て審議・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>																								

2021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	
取締役（社外取締役を除く）	9	294	51	52	397
監査役（社外監査役を除く）	3	56	—	—	56
社外役員	5	59	—	—	59
合計	17	409	51	52	512

* 上表は、旧報酬制度に基づいた報酬支給の実績。

* 上表には、当事業年度の末日までに退任した社内取締役3名および社内監査役1名を対象に含む。当事業年度末においては、取締役は9名（うち社外取締役3名）、監査役は4名（うち社外監査役2名）。

* 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。

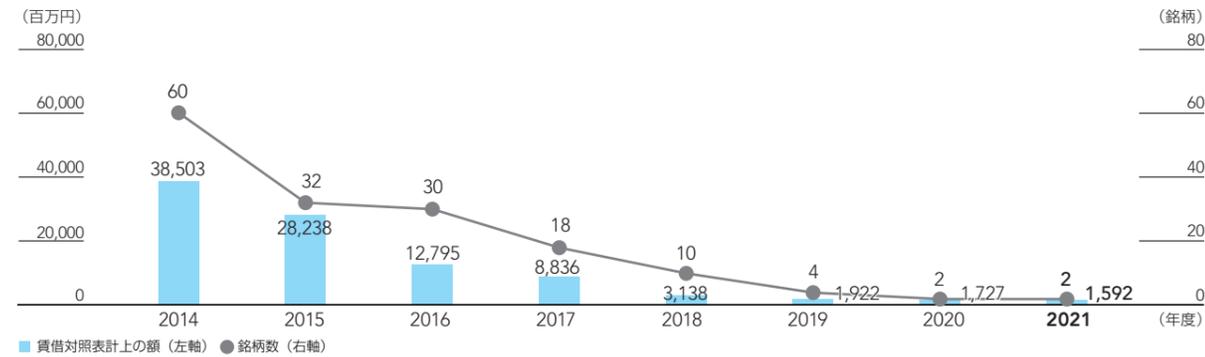
政策保有株式

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」で、資本コストは「WACC」でそれぞれ測定し比較検証しています。その結果を参考に、定性的に中長期的な経営戦略および事業戦略に資すると判断した場合のみ保有を継続することとしています。

政策保有株式に係る検証の内容

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



2022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	1,009	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系拠点に対しても、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	583	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えで、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。

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CRMO（最高リスク管理責任者）が統括するリスクマネジメントグループから独立させ、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。

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。

2021年度は、(1) リスクマネジメント推進状況、(2) グループガバナンス体制、(3) 中期経営ビジョン「STEP」の進捗状況の確認を重点監査項目とし、各部門・グループ会社におけるガバナンスを含む経営全般の課題解決に向けた取り組みの健全性について確認を行いました。

〈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

各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

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は、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念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

内部監査部門とは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共有・意見交換を行っています。

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、監査上の主要な検討事項などについて意見交換を随時行っており、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。

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ことなどによって、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

当社は、内部監査の組織として社長直属の監査部（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、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て作成する年度の業務監査計画に従って計画的に業務監査を実施し、監査報告書については、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付しています。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、「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など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。なお、監査部は、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。

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っています。また、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。

2022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91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_91.pdf

コンプライアンス

考え方

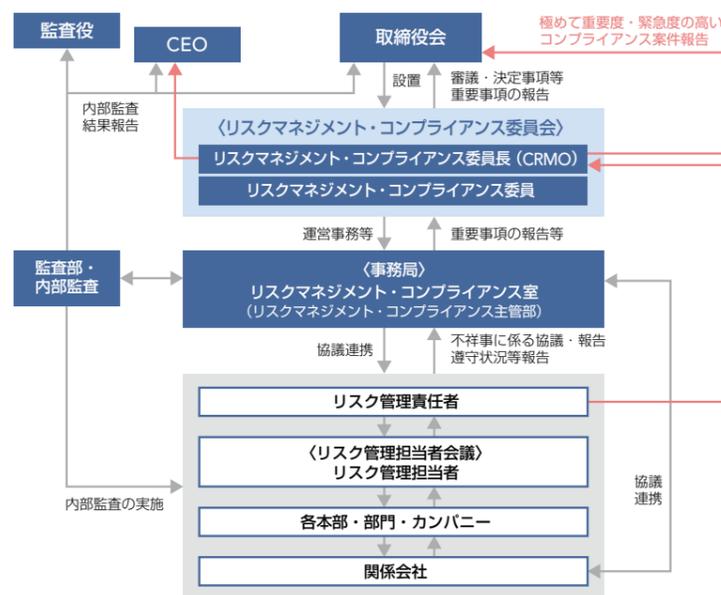
SUBARUでは、「コーポレートガバナンスガイドライン」において、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の一つと位置づけています。そして、全社的なコンプライアンスの徹底がSUBARUの経営の基盤を成すことを強く認識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内諸規程などの遵守はもとより、社会一般の倫理、常識および規範に則した公開かつ公正な企業活動を徹底して遂行することを従業員一人ひとりに浸透させ、行動につなげるべく、コンプライアンス体制・組織の構築および運営ならびに各種研修などの活動を行っています。

体制

SUBARU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、継続的・計画的な自主活動を進めています。

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と国内のグループ企業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「ホットライン・デスク」に相談することができます。

2021年度の相談件数は214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ます。

「コンプライアンス・ホットライン」への相談内容の内訳と推移

(年度)

	2017	2018	2019	2020	2021
職場環境	10	13	14	7	5
労務・労働関係	49	78	68	65	72
人間関係・ハラスメント	58	75	84	107	78
その他コンプライアンス関連（業務違反・不正の疑いなど）	46	33	50	57	59
合計	163	199	216	236	214

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、国内全グループ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1万5千人を超える従業員が受講し、SUBARUと国内のグループ企業で働く従業員全員のコンプライアンス意識の向上を図っています。

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、政治資金規正法などの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と国内のグループ企業は、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接受の禁止
- ・公私のけじめをつけ、業務上知り得た情報等を利用した私的な利益の享受の禁止

贈賄防止のためのモニタリングの仕組みとしては、全社コンプライアンス活動や内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）などを通じ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。

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>

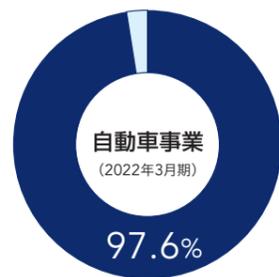
自動車事業



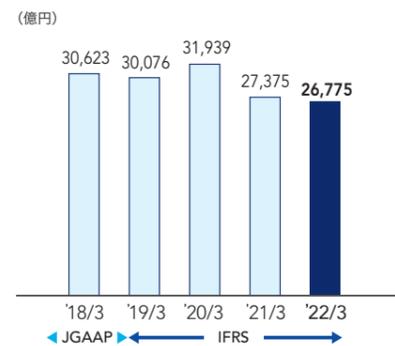
SUBARUは1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切って以降、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDなどのコア技術を起点に、新しいカテゴリーの開拓や世界初*の運転支援システム「アイサイト」に代表される技術価値の創造を通して、常にクルマの新しい価値を提供し、お客様との関係を深めてきました。近年では、米国を重点市場と位置づけ、SUVとスポーツモデルを中心とした商品ラインアップとするなど、限られた経営資源を強みと特長を伸ばすべき分野に集中させる戦略をとり、付加価値の高い商品を通して「安心と愉しさ」を提供しています。また、トヨタ自動車株式会社とのアライアンスでは、互いの強みを持ち寄り、「もっといいクルマづくり」に取り組んでいます。

※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）

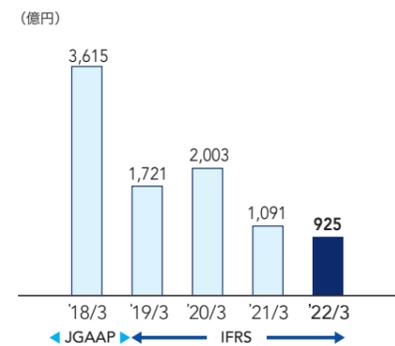
売上収益全体に占める割合



売上収益の推移



営業利益の推移



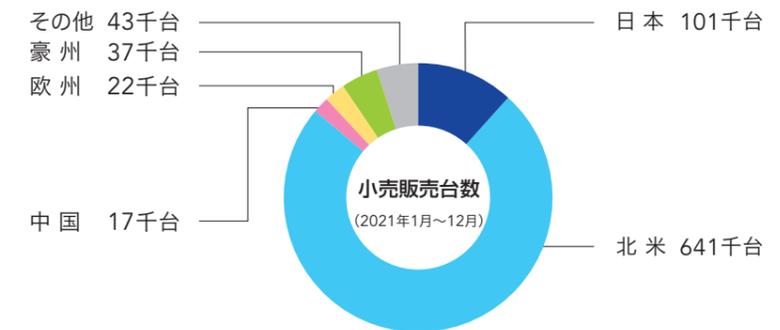
SUBARUが目指す「2030年死亡交通事故ゼロ*」に向けて、予防安全、衝突安全をはじめとする安全性能をさらに進化させることに加えて、つながる安全を強化することで、あらゆる場面での安全性を高めていきます。

脱炭素社会実現への貢献においては、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推進し、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組みを加速させます。

SUBARUは今後も、SUBARUの独自技術を進化させるとともに、時代の変化に応じた将来技術を養い、高めながらSUBARUらしさを磨き続け、世界中のお客様に「安心と愉しさ」を提供していきます。

*SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに。

地域別販売台数



商品ラインアップ

SOLTERRA

SUV(BEV)

販売台数：—

販売地域：日本、北米、欧州、中国



LEVORG

スポーツ/ワゴン

販売台数：26千台

販売地域：日本、欧州、豪州、その他



ASCENT

(その他市場名称：EVOLTIS)

SUV

販売台数：64千台

販売地域：北米、その他



WRX

スポーツ/セダン

販売台数：33千台

販売地域：日本、北米、豪州、その他



OUTBACK

SUV

販売台数：193千台

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：7千台

販売地域：日本、北米、欧州、豪州、その他



FORESTER

SUV

販売台数：237千台

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：25千台

販売地域：北米、豪州、中国、その他



CROSSTREK

SUBARU XV

SUV

販売台数：201千台

販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他



写真はプロトタイプ

IMPREZA

ワゴン/セダン

販売台数：56千台

販売地域：日本、北米、欧州、豪州、その他



OEM

JUSTY



STELLA



SAMBAR VAN



CHIFFON



PLEO+



SAMBAR TRUCK



販売台数：20千台

販売地域：日本(ダイハツ工業株式会社からのOEM供給です)

* 販売台数は小売販売における実績で対象期間は2021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

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10月にフルモデルチェンジをした「インプレッサ」から順次導入している「スバルグローバルプラットフォーム」。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」および「衝突安全」のレベルを引き上げるとともに、ドライバーの意思に忠実なハンドリングや、不快な振動騒音を低減した快適な乗り心地を実現します。



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。

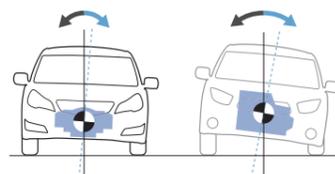


シンメトリカルAWD

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

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」と同様に左右2つのカメラで、前方のクルマや歩行者などを立体的に認識し、それら対象物との距離、形状、移動速度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といった「予防安全」を実現しています。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、ステレオカメラを刷新して視野角を拡大し、前後4つのレーダーを組み合わせることで、360度センシングが可能になり、交差点など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。また、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、カーブ前速度制御、渋滞時ハンズオフが可能に。ドライバーの運転負荷を低減し、自動車専用道路をより安全・快適に移動できる最新機能を価格を抑えながら実現しています。



ステレオカメラ

歴代車種の変遷

* SUBARU生産車種



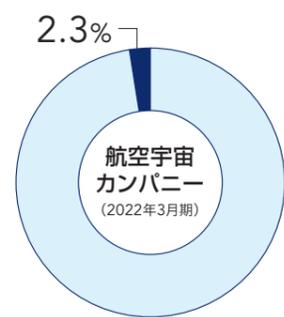
事業別概況

航空宇宙カンパニー

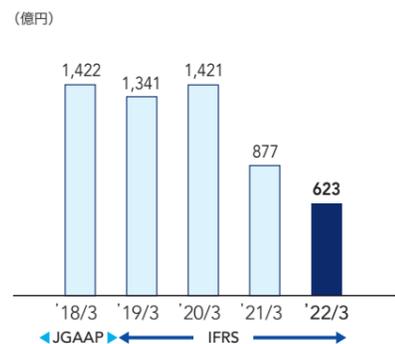


SUBARUの前身は、1917年に創設された「飛行機研究所」をルーツとする「中島飛行機」。航空宇宙カンパニーは、「中島飛行機」から続くモノづくりへの情熱を受け継ぎ、多種多様な航空機を開発・生産し、日本の航空宇宙産業をリードしています。防衛事業では、陸上自衛隊で災害救助などにも活躍する多用途ヘリコプター「UH-1J」や「UH-2」、海上自衛隊や航空自衛隊のパイロット訓練を支える初等練習機「T-5」や「T-7」、15機種以上開発した無人機、操縦訓練用シミュレータなどの開発・製造・整備・修理・技術サポートを行っています。民間事業では、米国ボーイング社の国際共同開発に多数参画し、大型旅客機「ボーイング777X」でも中央翼および主脚格納部組立結合、主脚扉と翼胴フェアリング（前部）に加えて、翼翼結合部（Side Of Body）などの開発・製造を担当しています。

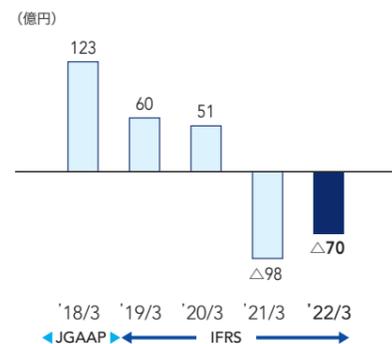
売上収益全体に占める割合



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

これまで培ってきた独創的で先進的な技術をこれからも多種多様な航空機の開発・生産に携わることで、一層磨いていきます。最新のヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」（陸上自衛隊「UH-2」のベース）を米国ベル・テキストロン社とのアライアンスを活かして共同開発を行い、生産・販売を開始しました。SUBARUがプライム事業として推進中の陸上自衛隊多用途ヘリコプター「UH-2」およびベース機である「SUBARU BELL 412EPX」両機の生産・納入を進めています。また、SUBARUの得意技術を活かした無人機事業にも注力しています。さらに、モビリティ社会の発展に向け、NEDO（国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）の「ロボット・ドローンが活躍する省エネルギー社会の実現プロジェクト」に参画するなど、世界的に存在感のある航空機メーカーへと発展すべく、さらなる挑戦を続けていきます。

「中央翼」の概要とSUBARUの技術

1973年に米国ボーイング社の旅客機生産に参画して以来、40年以上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、荷重を支える部位で、中身は燃料タンクのため、高強度・高水密が求められます。中央翼の製造には高い精度と組み立て技術が求められるため、対応できるメーカーは非常に限られます。愛知県にある半田工場は、「ボーイング777X」以外にも、同社の大型旅客機「ボーイング777」、中型旅客機「ボーイング787」、防衛省の哨戒機「P-1」および輸送機「C-2」の中央翼の生産を行う、世界的にも類まれな中央翼生産センターです。



中央翼（半田工場）



常務執行役員
航空宇宙カンパニープレジデント
戸塚 正一郎

SUBARUブランドの一翼を担っていきます。

私たちは、航空機の開発・製造から飛行試験まで幅広いインテグレーション能力を有する完成機メーカーです。航空機には飛行安全という遵守事項があり、品質と安全が一体となって認識され、徹底されるという文化を長年にわたり醸成してきました。この安全思想こそがSUBARUらしさの根源とも言えます。

防衛事業では、陸上自衛隊多用途ヘリコプター「UH-2」の量産・納入を進めており、これからの航空宇宙カンパニーの事業の柱とすべく、取り組んでいます。さらに、ベース機となる「SUBARU BELL 412EPX」についても受注・販売を順調に伸ばしています。

旅客機事業は、新型コロナウイルス感染症などの影響により依然として厳しい状況にありますが、国内線・国際線ともに需要回復の兆しが見られており、着実に旅客機需要の回復が期待できます。私たちは、きたるべき飛躍に備え、防衛事業・ヘリコプター事業をしっかりと進めながら、パートナー企業と共に引き続き体質強化に取り組んでいます。

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)						
		'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3		
損益状況(会計年度)								損益状況(会計年度)						
売上高 ^{*1}	百万円	1,912,968	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
売上原価	百万円	1,501,809	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
売上総利益	百万円	411,159	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
販売費及び一般管理費 ^{*1}	百万円	290,748	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
営業利益	百万円	120,411	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
税金等調整前当期純利益	百万円	93,082	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
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	119,588	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
減価償却費 ^{*2 *3}	百万円	61,544	61,486	71,821	72,938	85,653	102,102	102,749	減価償却費 ^{*3}	百万円	187,077	192,742	206,317	224,055
資本的支出 ^{*3}	百万円	94,986	98,537	135,346	168,338	196,616	193,789	169,960	資本的支出 ^{*3}	百万円	274,281	284,669	258,229	244,436
研究開発費	百万円	49,141	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
財政状態(会計年度末)								財政状態(会計年度末)						
純資産	百万円	596,813	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
自己資本	百万円	595,365	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
総資産 ^{*4}	百万円	1,577,454	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
自己資本比率 ^{*4}	%	37.7	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
キャッシュ・フロー								キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	166,715	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
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(71,370)	(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)
フリーキャッシュ・フロー	百万円	95,345	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
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	(60,766)	(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)
1株当たり情報								1株当たり情報						
当期純利益(EPS)	円	153.23	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
純資産(BPS)	円	762.87	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
配当金	円	15	53	68	144	144	144	144	配当金	円	144	100	56	56
その他情報								その他情報						
単独為替レート	円/米ドル	82	100	108	121	108	111	111	単独為替レート	円/米ドル	111	109	106	112
発行済株式総数	千株	782,865	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
株主数 ^{*5}	人	28,890	51,386	70,942	79,594	76,471	132,570	133,879	株主数 ^{*5}	人	133,879	145,289	142,890	147,507
単独従業員数	人	12,717	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
連結従業員数	人	27,509	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
台数情報								台数情報						
連結完成車販売台数 ^{*6}	千台	724	825	911	958	1,065	1,067	1,000	連結完成車販売台数 ^{*6}	千台	1,001	1,034	860	734
自動車生産台数	千台	764	813	914	951	1,056	1,050	989	自動車生産台数	千台	989	1,031	810	727
国内	千台	583	650	708	715	721	701	617	国内	千台	617	664	525	455
海外 ^{*7}	千台	181	164	207	236	335	349	372	海外 ^{*7}	千台	372	367	285	272

* 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)

	'18/3	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3
国内					
レガシィ	9.3	6.1	4.7	2.6	4.9
インプレッサ	66.7	47.4	42.9	30.7	22.5
フォレスター	18.1	32.1	30.1	22.9	23.4
レヴォーグ	21.3	13.2	11.8	20.1	15.0
WRX	8.3	7.1	8.5	2.8	0.2
エクシーガ	3.5	0.2	—	—	—
SUBARU BRZ	1.9	1.3	1.2	0.8	5.0
OEM	2.9	2.7	2.7	1.9	1.7
その他	0.5	0.1	—	—	—
登録車計	132.6	110.2	101.9	81.9	72.6
軽自動車	30.9	26.0	23.9	19.9	16.8
国内計	163.4	136.2	125.8	101.8	89.4
米国					
レガシィ	234.4	213.9	197.2	186.3	153.1
インプレッサ	213.7	197.0	196.5	173.6	149.7
フォレスター	186.2	155.6	200.5	176.2	121.9
WRX	32.5	26.5	21.0	18.7	20.2
アセント	—	63.1	84.6	54.9	58.8
SUBARU BRZ	4.2	3.7	1.8	2.0	2.6
米国計	670.9	659.7	701.6	611.6	506.3
カナダ					
レガシィ	14.2	13.3	13.0	9.7	11.4
インプレッサ	23.1	22.1	25.7	24.0	24.5
フォレスター	14.3	12.5	14.8	10.4	7.3
WRX	4.5	4.1	2.5	2.6	2.6
アセント	—	4.1	4.0	2.7	2.7
SUBARU BRZ	0.7	0.7	0.4	0.3	0.6
カナダ計	56.8	56.8	60.4	49.7	49.1
欧州					
レガシィ	6.9	6.5	8.8	3.2	6.0
インプレッサ	16.6	14.9	13.2	5.9	5.9
フォレスター	13.2	9.1	12.7	4.3	3.1
レヴォーグ	1.9	0.8	1.9	0.1	0.0
WRX	1.2	0.3	—	0.0	—
SUBARU BRZ	0.4	0.5	0.4	0.2	0.0
欧州計	40.2	32.1	37.0	13.7	15.0
豪州					
レガシィ	13.3	10.6	8.0	7.2	9.2
インプレッサ	25.1	16.7	16.1	9.8	12.2
フォレスター	12.4	12.2	16.9	12.3	10.5
レヴォーグ	1.1	0.3	0.3	0.2	0.1
WRX	2.8	1.5	1.3	1.5	0.8
SUBARU BRZ	0.9	0.4	0.5	0.4	0.4
豪州計	55.7	41.7	43.1	31.4	33.2

* 「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)

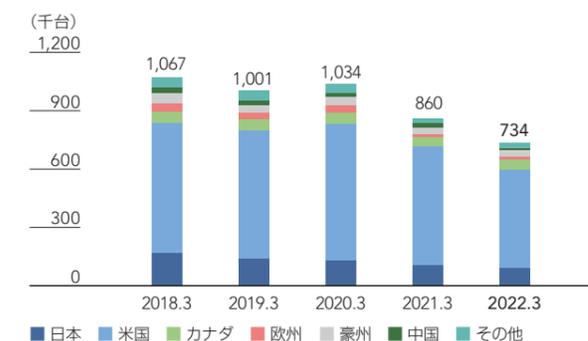
	'18/3	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3
中国					
レガシィ	5.5	3.8	2.7	4.9	3.9
インプレッサ	4.6	3.8	1.6	2.2	1.1
フォレスター	15.7	15.2	15.6	17.4	8.8
SUBARU BRZ	1.0	—	0.8	0.0	0.1
中国計	26.9	22.8	20.6	24.5	13.9
その他地域					
レガシィ	7.5	5.7	3.4	2.2	4.5
インプレッサ	23.6	20.6	16.0	9.9	10.6
フォレスター	19.1	22.2	23.5	14.0	10.9
レヴォーグ	0.9	1.1	0.9	0.2	0.0
WRX	1.6	1.4	1.2	0.4	0.3
アセント	—	—	0.0	0.7	0.5
SUBARU BRZ	0.2	0.3	0.3	0.1	0.3
その他地域計	53.0	51.4	45.3	27.5	27.2
海外合計	903.5	864.6	908.0	758.4	644.6
グローバル合計	1,066.9	1,000.8	1,033.9	860.2	734.1

連結完成車 車種別販売台数

(単位：千台)

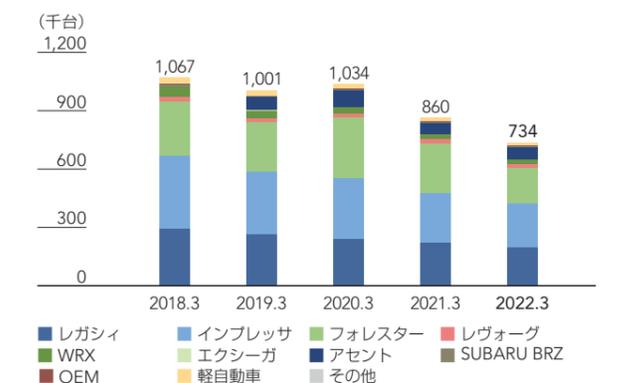
	'18/3	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3
レガシィ	291.2	259.9	237.8	216.1	193.0
インプレッサ	373.4	322.5	312.0	256.1	226.5
フォレスター	279.0	258.8	314.1	257.5	185.9
レヴォーグ	25.3	15.4	15.0	20.5	15.2
WRX	51.0	41.0	34.4	26.1	24.1
エクシーガ	3.5	0.2	—	—	—
アセント	—	67.2	88.6	58.3	62.1
SUBARU BRZ	9.3	6.9	5.4	3.9	8.9
OEM	2.9	2.7	2.7	1.9	1.7
軽自動車	30.9	26.0	23.9	19.9	16.8
その他	0.5	0.1	—	—	—
グローバル合計	1,066.9	1,000.8	1,033.9	860.2	734.1

連結完成車 地域別販売台数



* 当社および連結子会社の完成車販売台数

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

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/>

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	2022~2025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。	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いの拡大	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。 ▶KPI ・お客様満足度調査の継続実施 (お客様評価結果の改善)	9 9.1 11 11.2							
		カスタマイズの 楽しみ提供												
		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	モータースポーツの推進と啓発活動の継続									
	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 X [Earth-tainment 共に地球を愉しむ]のビジョンを掲げ、お客様との共感を軸に「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	「Earth-tainment 共に地球を愉しむ」のビジョンを掲げ、お客様との共感を軸に「体験をデザインする」	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												
共感・共生	お客様	お客様との つながり強化	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	お客様との交流活動の継続	広く社会から 信頼・共感され、 共生できる企業になる。 ▶KPI ・お客様満足度調査の継続実施 (お客様評価結果の改善) ・IoTを活用したお客様との接点強化 (マイナビ、次期システム、テレマティクス)	11 11.2 17 17.16							
		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									
	お取引先様	お取引先様との 共存共栄	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	グループのテレワーク環境の充実・強化	労働安全活動の取り組み強化、工場環境整備の促進									
	従業員	安心して働ける 環境づくり	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	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	地域とのつながりの 活性化	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									
安心	お客様	安全機能の向上	ADAS (先進運転支援システム) の高度化	AAACN (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	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。 ▶KPI ・2030年に死亡交通事故 ゼロ*を目指す *SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに、	3 3.6							
		安全な運転への 貢献	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)	アイサイト体感試乗 (先進安全技術啓蒙) などの実施・継続	2020年度から拡充した安全機能の拡大展開									
		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 (部品センター増設計画・部品供給システム改善)	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									
	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	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										
品質の確保・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	製造部門管理システムの適正化	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	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	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	
従業員	安心な職場づくり	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	地元の安心への 貢献	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	2022~2025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 (2025年までに2021年時点の2倍以上)	直接部門女性の育児支援	直接部門女性が生き生きと活躍できる職場づくり	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。 ▶KPI ・女性管理職の増加 (2025年までに2021年 時点の2倍以上) ・キャリアアップ研修受講 者数 ・法定雇用率の達成 ・再雇用希望者100%	5 5.5 5.5.2 8 8.5
		多様な人材活用	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		
		多様な働き方推進	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		
	多様な働き方推進	社会的少数派にも配慮した職場環境構築の検討・推進	障がい者法定雇用率の遵守 2020年度以降 2.3%	外部人材積極採用による新しい知見の獲得			
お取引先様	ビジネスパートナーと連携した活動	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				
お客様	多様な商品の提供	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				
環境	お客様	環境負荷を 低減する クルマの普及拡大	電動車(e-BOXER含む)の販売拡充	SHEV開発および販売	BEV開発	企業活動を通して 「大地と空と自然」が広がる 地球環境を大切に 守っていく。 ▶KPI ・直接排出するCO2を 2030年度までに2016 年度比30%削減(総量 ベース) ・2030年代までに全世界 販売台数の40%以上を 電気自動車(EV)+ハイブ リッド車に ・2030年代前半には、 生産・販売するすべての SUBARU車に電動技術 を搭載 ・二次電池などを含めた 資源循環戦略の立案 ・リサイクル率の向上	13 13.1 13.2 12 12.2 12.5
		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	環境負荷を 低減する 事業活動	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	環境マネジメントシステム構築および継続		
	お取引先様	ビジネスパートナーと連携した環境の取り組み	部品保管・輸送の効率化	リテライラーによる省エネ、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		
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	SUBARUグループ視点のコンプライアンス遵守の促進	誠実に行動し、 社会から信頼され、 共感される企業になる。 ▶KPI ・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 ・CSR調達活動の管理 強化 ・コンプライアンス研修・ 実務法務研修の実施	8 8.7 8.8 16 16.5 16.5.2
		社内教育・浸透	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	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		
	従業員/地域社会	労働者の人権保護	紛争鑑別調査の実施	人権方針の制定・周知、 デュー・ディリジェンス の実施	人権尊重の取り組み推進		
	お取引先様	公正な関係維持	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

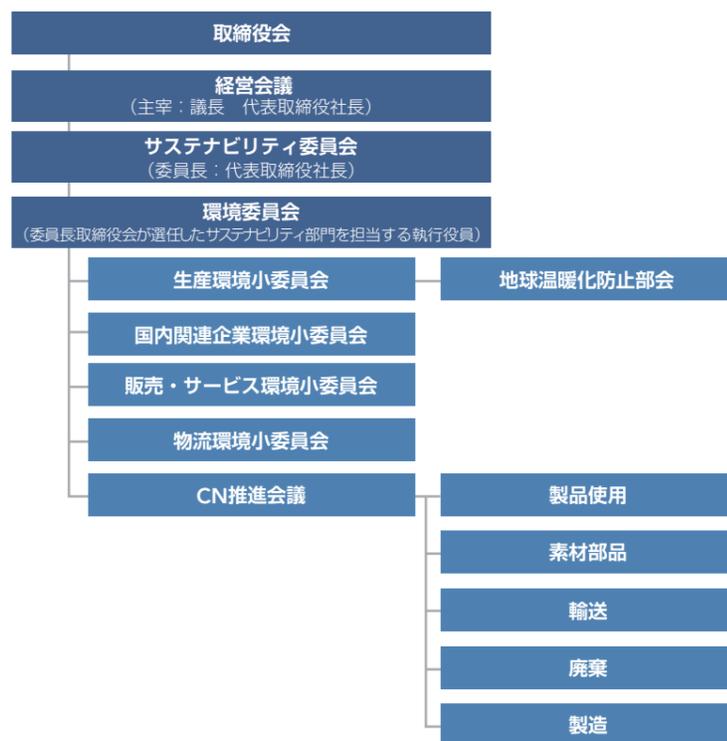
気候変動 (TCFD 提言に沿った気候変動関連の情報開示)

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当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、取締役会に報告されます。

また、SUBARUは、事業活動のライフサイクル全体で排出されるCO₂の削減を通じて脱炭素社会の実現に貢献するため、2021年度より、「製品使用」「素材部品」「輸送」「廃棄」「製造」の5つの領域での担当部署を定め、ライフサイクル全体でのCO₂削減を目的とした組織横断的な会議体を運営しています。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、「大地と空と自然」を将来世代へ伝承していくために、環境対応はもちろん、持続的な社会の実現に企業としてどう貢献していくべきかを考え抜き、環境に配慮したクルマづくりを追求しています。SUBARUは、お客様などのステークホルダーの皆様とともに、SUBARUらしい個性や技術革新による環境に配慮したクルマづくりを追求していくことで、愉しく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SUBARUは、環境に配慮したクルマづくりを追求するなかで、気候変動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行っています。また、SUBARUは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独自のシナリオを作成し、SUBARUに関連する政策との適合に向けて検討や中長期の目標および達成に向けた計画の策定を行っています。

認識した主なリスク

気候関連のリスク		認識した主なリスク
移行リスク	事業運営全般	各国の気候変動に関する目標の見直しにより、ビジネス全般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、法令違反に基づく追加の費用や損失を被る、あるいは商品の販売機会が制限される可能性があります。
	生産段階	石油などの地政学的な要因によるもののほか、政府のカーボンプライシング制度の対象となり、化石燃料使用に伴うコストが上昇する可能性があります。
移行リスク	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、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。
移行リスク	市場リスク	商品 現時点では電動化に関する予測が難しく、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による損失や顧客満足の低下による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。また電動化は、中長期的に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 脱炭素化への取り組みが不十分な場合、ブランド価値の毀損による人材採用や販売での悪影響および資金調達への困難による資本コスト上昇の可能性があります。
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伴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	商品の環境対応および世界規模で気候変動の適応・緩和が進んだ場合、主力市場を維持しつつ、「安心とゆいさ」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、気候変動緩和への貢献に伴うブランド価値上昇により、人材採用や販売への好影響や投資家からの資金調達優遇による資本コスト低減の可能性があります。
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。

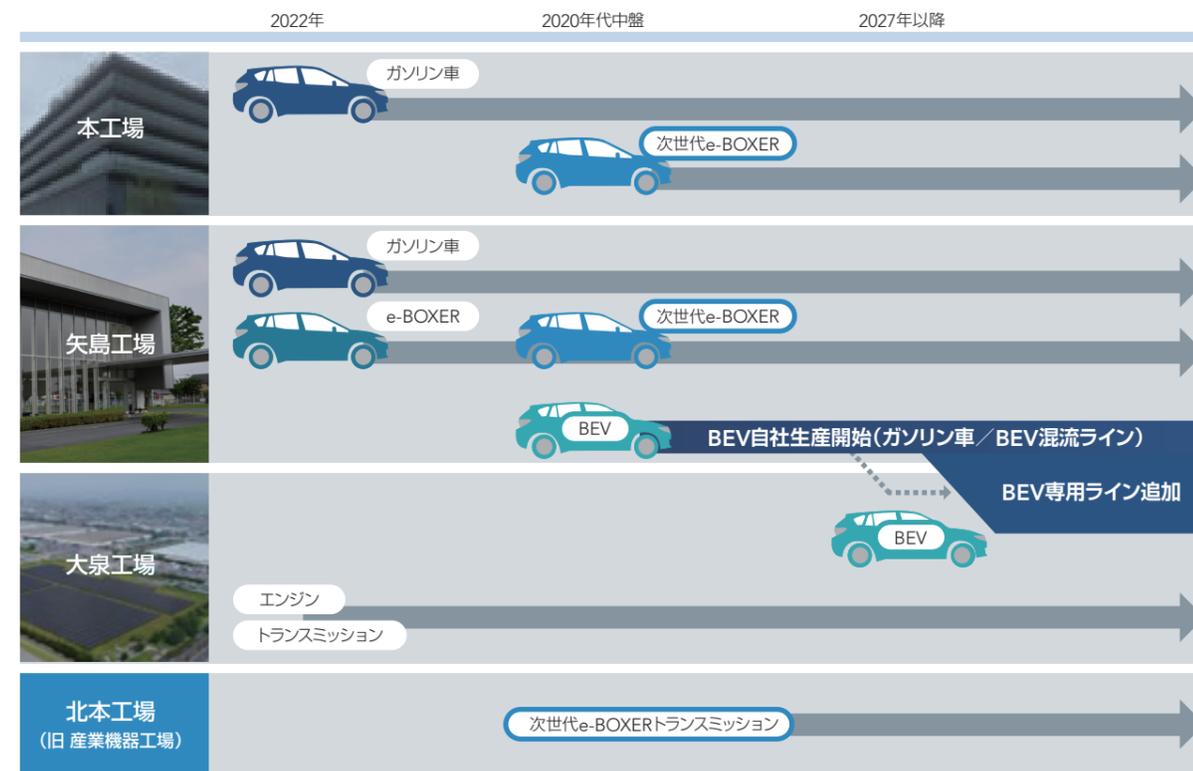
電動車開発の拡大・加速に伴う国内生産体制の戦略的再編

SUBARUは、「CO₂削減に向けたロードマップ」を掲げ取り組みを加速させるべく、国内生産体制の戦略的再編を実施し、2024年3月期より5年間で2,500億円の投資を予定しています。生産体制のロードマップとして、2025年付近をターゲットに、BEV^{*1}の自社生産に着手し、段階的にBEVの供給能力を高めていきます。さらに、2027年以降は、BEVの専用ラインの追加も検討するとともに、水平対向エンジンにトヨタハイブリッドシステムを組み合わせた「次世代e-BOXER」の複数車種への搭載も着実に進めていきます。この生産体制の再編の大きな狙いは、「BEVへの移行期においては、必要に応じ、ガソリン車・HVの生産も確保できる柔軟な体制を構築すること」、「収益性にはまだ課題の多いBEV事業においても、効率の良いBEV生産を実現させ、事業性向上を目指す」の2点です。

SUBARUの電動化戦略推進のポイントは、脱炭素社会に向けた市場・環境規制の変化に加え、SUBARUグループが大切にしてきた「お客様との関係」を育てるため、お客様のご要望や嗜好・価値観の変化、インフラを含めたBEVの利便性を見極めながら、「お客様の期待」に応える商品価値を提供することだと考えています。そのような考えのもと、お客様にご満足いただける、お客様を笑顔にできる商品開発、市場環境を踏まえた柔軟性のある生産体制を引き続き整えていきます。

※1 BEV : Battery Electric Vehicle

国内生産体制の戦略的再編



リスクマネジメント

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。

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。これらの移行リスクは、執行会議にて提案・議論され、意思決定機関である経営会議、取締役会にてその対応などが決定されます。

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^{*2}の一環として、リスクマネジメント・コンプライアンス室が中心となり関連規程類の整備を進め、緊急時のSUBARUグループ全体にわたる情報を一元的に把握するとともに、その対応を統括管理する体制を整えています。

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

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2030年頃に設定しています。

カテゴリー	時期	目標
商品 (スコープ3)	2050年	Well-to-Wheel ^{*3} で新車平均（走行時）のCO ₂ 排出量を、2010年比で90%以上削減 ^{*4}
	2030年代前半	生産・販売するすべてのSUBARU車 ^{*5} に電動技術 ^{*6} を搭載
	2030年まで	全世界販売台数の40%以上を、電気自動車（EV）+ハイブリッド車（HV）にする
工場・オフィス (スコープ1、2)	2050年度	カーボンニュートラルを目指す
	2030年度	2016年比30%削減（総量ベース）

※3 「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、CO₂排出量を算出する考え方を指す。

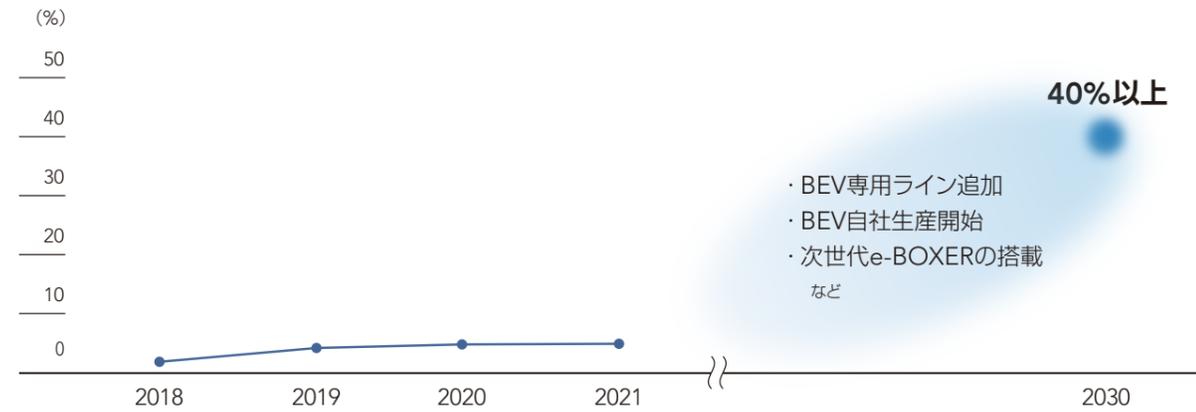
※4 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費（届出値）から算出するCO₂排出量を、同2010年比で90%以上削減。総量ベース。市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。

※5 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※6 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CO₂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。2021年度のSUBARUグループの電動車の全世界販売台数の割合は4.9%ですが、国内生産体制の再編に伴う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年までに、全世界販売台数の40%以上をEV+HVにする」という目標達成に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(小売台数ベース)の実績と今後のイメージ



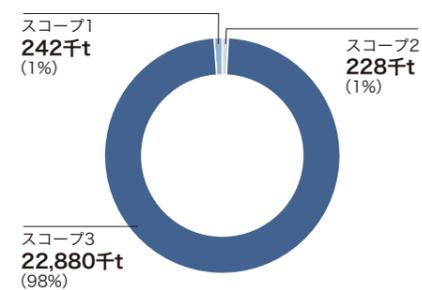
SUBARUグループのCO₂排出量は販売した商品の使用による排出量が大半を占めており、SUBARUグループが直接排出するCO₂ (スコープ1および2) は、スコープ3も含めた全体から見るとわずかとも言えます。しかし、SUBARU自らが率先して直接排出のCO₂削減に取り組むことは、オールSUBARUとしてバリューチェーン全体の活動をより充実させていくことにつながるものと考え、2050年カーボンニュートラルの達成に向けて、再生可能エネルギーの利用や高効率な設備・装置への更新により、CO₂排出量削減に取り組んでいます。

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

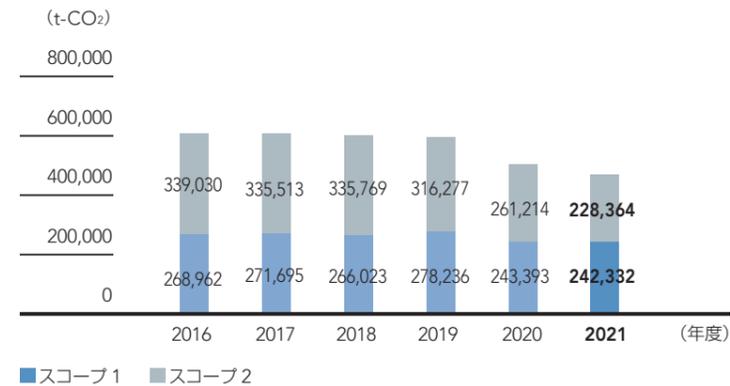
スコープ2：他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴い間接的に排出する温室効果ガス

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

2021年度のCO₂排出量(スコープ1, 2, 3)



CO₂排出量(スコープ1, 2)



対象範囲

SUBARU：(株) 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CO₂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CO₂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CO₂排出原単位を使用しています。

CO₂排出量(スコープ3)

カテゴリー	温室効果ガス排出量 (t-CO ₂)			
	2018年度	2019年度	2020年度	2021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
2 資本財	372,211	413,287	282,713	260,566
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	103,210	104,910	93,107	90,913
4 輸送、配送（上流）	658,268	737,817	601,167	506,604
5 事業から出る廃棄物	31,984	32,095	26,446	24,888
6 出張	4,446	4,554	4,689	4,798
7 雇用者の通勤	13,506	13,835	14,245	14,576
8 リース資産（上流）	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
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
11 販売した製品の使用	29,079,531	29,734,816	23,916,219	20,126,944
12 販売した製品の廃棄	556,139	575,107	484,440	413,368
13 リース資産（下流）	2,394	2,463	1,998	2,065
14 フランチャイズ	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

* 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。

その他の環境データについて

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

人財

研修プログラム

SUBARUでは、全従業員が自身のキャリアプランやレベルに応じてスキル開発を行えるよう、幅広く学ぶ機会を提供しています。また、従業員のキャリア開発をサポートするため、2021年度より新規プログラムを導入し、会社としても「個の成長」を後押しする仕組みや環境を整えています。

研修プログラム体系図

	理念共感 ^{*1}	キャリア研修 ^{*1} キャリア支援 ^{*1}	ビジネススキル 開発支援 ^{*1}	グローバル 人財育成	経営人財 育成	階層別	自己啓発
管理職		キャリア マネジメント 研修	ビジネススキル 開発 支援プログラム	マインドセット ・ コミュニケーション	選抜型 プログラム	新任研修	各プログラム ・ 公的資格 取得支援
中堅・ 一般	理念共感 プログラム	年代別 キャリア研修					
新入社員				新入社員研修			
内定者				内定者教育			

※1 新設

・2021年度 参加者合計：27,348人 ・研修時間合計：128,554時間 ・1人当たり平均研修時間：6.5時間

* 自己啓発および内定者教育については参加者合計、研修時間合計に含まれていません。

ダイバーシティ経営

SUBARUでは、人事部ダイバーシティ推進室がダイバーシティを統括し「女性活躍」「障がい者雇用」「高齢者再雇用」「外国籍従業員雇用」を重点テーマに掲げ、なかでも女性活躍推進を最重要課題と認識しています。

〈女性活躍推進〉

女性活躍推進の状況 (SUBARU単独)

		2021年度
全従業員のうちの女性の割合		7.3%
管理職に占める女性の割合		2.2%
内訳	部長相当数	1.2%
	課長相当数	2.4%

〈障がい者雇用〉

障がい者雇用の状況

	2018年 4月	2019年 4月	2020年 4月	2021年 4月	2022年 4月
障がいのある 従業員数 (人) ^{*2}	269	280	291	306	318
障がい者 雇用率 (%)	2.28	2.30	2.30	2.36	2.39

※2「障がい者の雇用促進に関する法律」で定められた算定方法に基づき、重度の障がいのある人は1人を2人とみなす。

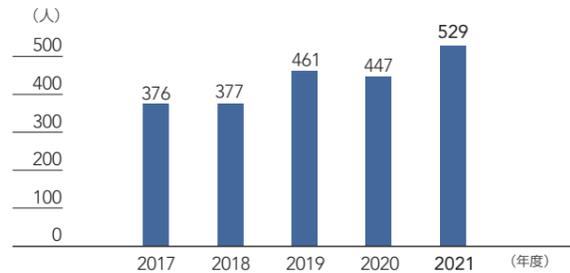
〈高齢者再雇用〉

再雇用率 (SUBARU単独)

年度	定年退職者 (人)	再雇用希望者 (人)	再雇用者 (人)	再雇用率 (%)
2017	108	83	83 (21) ^{*3}	100
2018	107	86	86 (27)	100
2019	164	130	130 (40)	100
2020	97	72	72 (19)	100
2021	130	111	87 (24)	100

※3 () 内はグループ企業の再雇用人数。

再雇用者数 (60歳以上)



働き方改革

SUBARUグループは、「お客様の笑顔をつくる」ためには、従業員が安心して生き活きと働くことができるよう、一人ひとりがその能力を存分に発揮できる環境整備が重要と考えます。多様な従業員の仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を実現するため、働き方の多様化を進めるとともに、制度の拡充に取り組んでいます。

また、国内・海外の関係会社では、それぞれの事業内容や地域性を踏まえた取り組みを進めています。

SUBARUの働き方改革関連法^{*4}への対応状況

項目	内容
労働時間の正確な把握	2018年7月より労働時間の正確な把握を行うことができるよう、電磁的記録（パソコンのログ、入出門時の打刻）を一元化した全社共通の勤怠システムを導入
年5日間の年次有給休暇の取得促進	2019年度より全従業員に対して取り組みを開始 10日以上の新規付与者は付与後7カ月の間に5日以上取得達成を目指すとともに、全従業員が確実に5日取得を達成できるよう運用ルールを策定
残業時間の上限規制	法律の上限より厳しい基準を設定し運用（年間590時間以下、1カ月79時間以下）
月60時間超の残業割増賃金率引き上げ	2010年度より対応済み
同一労働同一賃金	2020年度より非正規従業員に対する手当などの見直しを実施
在宅勤務制度	2020年度より暫定導入を行い、2021年度より全事業所に導入
フレックスタイム制のコアタイム廃止	2021年度より全事業所に導入

※4 2018年6月に成立した働き方改革の推進を目的とした、労働関係法を改正するための法律。

〈有給休暇取得〉

有給休暇取得率^{*5} (SUBARU単独)

		2017	2018	2019	2020	2021
職場での月1回の取得促進	有給休暇取得率 (%)	86.2	85.7	86.4	95.4	88.7

※5 単年度付与日数を分母とする。

〈介護休業取得者数〉

介護休業取得者数 (SUBARU単独)

		2017	2018	2019	2020	2021
要介護状態にある家族の介護をするために取得できる休業制度進	介護休業 (人)	5	9	30	3	4

〈育児休業制度〉

SUBARUは従来より、男女ともに従業員の子どもの2歳の誕生日を迎えた最初の4月末まで育児休業を延長でき、かつ期間中の分割取得もできるものと定めています。

また、「産休・育休ハンドブック」や2022年度から順次改正となる育児・介護休業法の改正ポイントについて動画および資料を公開することで、育児休業取得者のみならず管理者が正しく理解し、取得促進を後押ししています。

2022年度上期は既に94名の男性が育児休業を取得し、平均取得日数は66日と、男性従業員の育児と仕事の両立、女性活躍推進に対する意識が高まっています。

育児休業取得者数 (SUBARU単独)

		2017	2018	2019	2020	2021
子の育児のために取得できる休業制度	育児休業 (人)	男 10	21	42	65	95
		女 88	80	80	93	104
	合計	98	101	122	158	199
子の育児のために取得できる休業制度	育児休業復職率 (%)	男 100	100	100	100	100
		女 100	97.5	95	100	98
	復職1年の在籍率 (%)	男 83.3	100	85	97	92
		女 97.2	90	95	93	95

男性の育児休業取得者の平均取得日数：36日
男性の最長取得日数：364日

子の出生特別休暇取得について (SUBARU単独)
子の出生特別休暇 (最大5日) 取得者数：563人
子の出生特別休暇 (最大5日) 平均取得日数：3.2日
子の出生特別休暇・育休取得率 (有休は含まない)：89.5%

その他の従業員データについて

<https://www.subaru.co.jp/csr/social/resources/data.html>

グローバルネットワーク

グローバルネットワーク

主要海外拠点



主要国内拠点

自動車部門

群馬製作所

工場	主な生産車種・生産品目
本工場	レヴォーグ、インプレッサ、SUBARU XV、WRX、SUBARU BRZ
矢島工場	レガシィ、アウトバック、インプレッサ、SUBARU XV、フォレスター
大泉工場	自動車用発動機、自動車用変速機

航空宇宙カンパニー

半田工場
半田西工場

スバル研究実験センター
美深試験場

スバル研究実験センター

航空宇宙カンパニー

宇都宮製作所

■ 本社

東京事業所



SUBARUグループの歴史

SUBARUグループは、航空機メーカーをルーツとし、
独創性に富んだ技術を育み続けるとともに、時代の大きな変化に対応すべく、
SUBARUブランドを磨きあげ、企業価値を向上させてきました。

1917	飛行機研究所を設立	1991	ボーイング777プログラムに参画
1931	中島飛行機設立	1993	半田工場稼働
1945	中島飛行機を 富士産業(株)と改称	1999	米国ゼネラルモーターズ(株)(GM)と資本・業務提携
	 1946年 ラビットスクーター 1号車誕生	1999	スズキ(株)と業務提携
		2000	日産自動車(株)と業務提携解消
		2002	いすゞとSIAの合併解消
		2003	「レガシィ」が「2003-2004 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
		2003	SIA(スバル オブ インディアナ オートモーティブ)を100%子会社化
1953	富士重工業株式会社設立 航空機生産と自動車の開発を開始	2005	ボーイング787プログラムに参画。次期輸送機、次期固定翼哨戒機の主翼を納入
1960	群馬本工場開設	2005	GMとの提携解消、トヨタ自動車と業務提携を結ぶことで合意
1960	東京証券取引所に株式を上場	2007	SIAでトヨタ「カムリ」の受託生産開始
1966	いすゞ自動車(株)と業務提携調印	2012	マレーシアで「SUBARU XV」のKD生産スタート
1968	SOA(スバル オブ アメリカ)設立	2012	軽自動車の生産終了、OEM車販売へ転換
1968	いすゞ自動車(株)と業務提携解消	2014	ボーイング777X開発・量産事業参画覚書調印
1968	日産自動車(株)と業務提携調印	2016	SIAでトヨタ「カムリ」の受託生産終了 北米向けインプレッサ生産をSIAに移管
1968	スノーモービル用ロビンエンジン、米・ボラリス社に輸出開始	2016	「インプレッサSPORT/G4」が「2016-2017 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
1969	矢島工場稼働開始	2017	「株式会社SUBARU」に社名変更
1972	世界初の量産乗用4WD「レオーネ4WDエステートバン」発売	2017	SUBARU汎用エンジン・発電機等の生産・販売を終了
1978	ボーイング社と767の事業契約を締結	2018	新型ヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」を発表
1983	大泉工場本格稼働	2019	トヨタ自動車(株)と長期的連携関係のさらなる発展・強化を目指し新たな業務資本提携に合意
1987	世界初の電子制御・無段変速システムECVT搭載「ジヤスティ」発売	2020	「レヴォーグ」が「2020-2021 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞
1987	いすゞ自動車(株)と合併により、米国内にSIA(スバル・いすゞオートモーティブ)設立		
1989	SCI(スバル カナダ)設立		
1989	スバル研究実験センター(SK)完成		
1990	SOA(スバル オブ アメリカ)を100%子会社化		

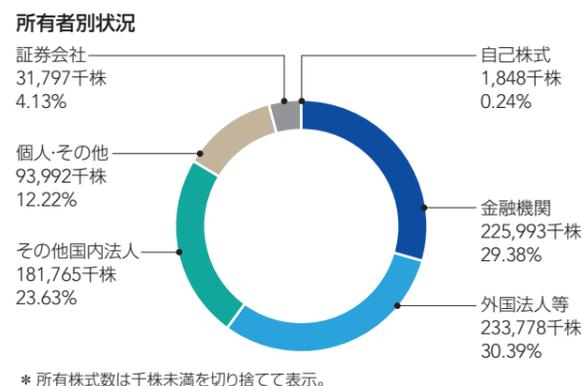
会社情報

会社概要 (2022年3月31日現在)

会社名	株式会社SUBARU (英文表記: SUBARU CORPORATION)	本社所在地	東京都渋谷区恵比寿1丁目20番8号 エビスバルビル
創立	1953年7月15日	関係会社数	94社 (子会社86社・関連会社7社・その他の関係会社1社)
資本金	153,795百万円	従業員数	16,961人(連結: 36,910人) * 役員、顧問、出向者を除く。
決算期	3月31日	WEB	企業サイト https://www.subaru.co.jp/ 投資家情報サイト https://www.subaru.co.jp/ir/
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人		
主な事業内容	自動車: 自動車ならびにその部品の製造、販売および修理 航空宇宙: 航空機、宇宙関連機器ならびにその部品の製造、販売および修理		

株式情報 (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	769,175,873株
総株主数	147,507名
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	7270
株主名簿管理人 および特別口座 管理機関	〒100-8241 東京都千代田区丸の内1丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 TEL: 0120-288-324(フリーダイヤル)



大株主の状況

株主名	住所	所有株式数 (千株)	所有株式数比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	愛知県豊田市トヨタ町1番地	153,600	20.02
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	112,370	14.64
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	37,844	4.93
BNYM TREATY DTT 15	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NEW YORK 10286 U.S.A.	16,759	2.18
MIZUHO SECURITIES ASIA LIMITED-CLIENT A/C	12TH FLOOR, CHATER HOUSE, 8 CONNAUGHT ROAD, CENTRAL, HONG KONG	10,165	1.32
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A.	10,136	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
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内2丁目7番3号	8,841	1.15
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A.	8,651	1.13
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

* 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(1,848,102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/>