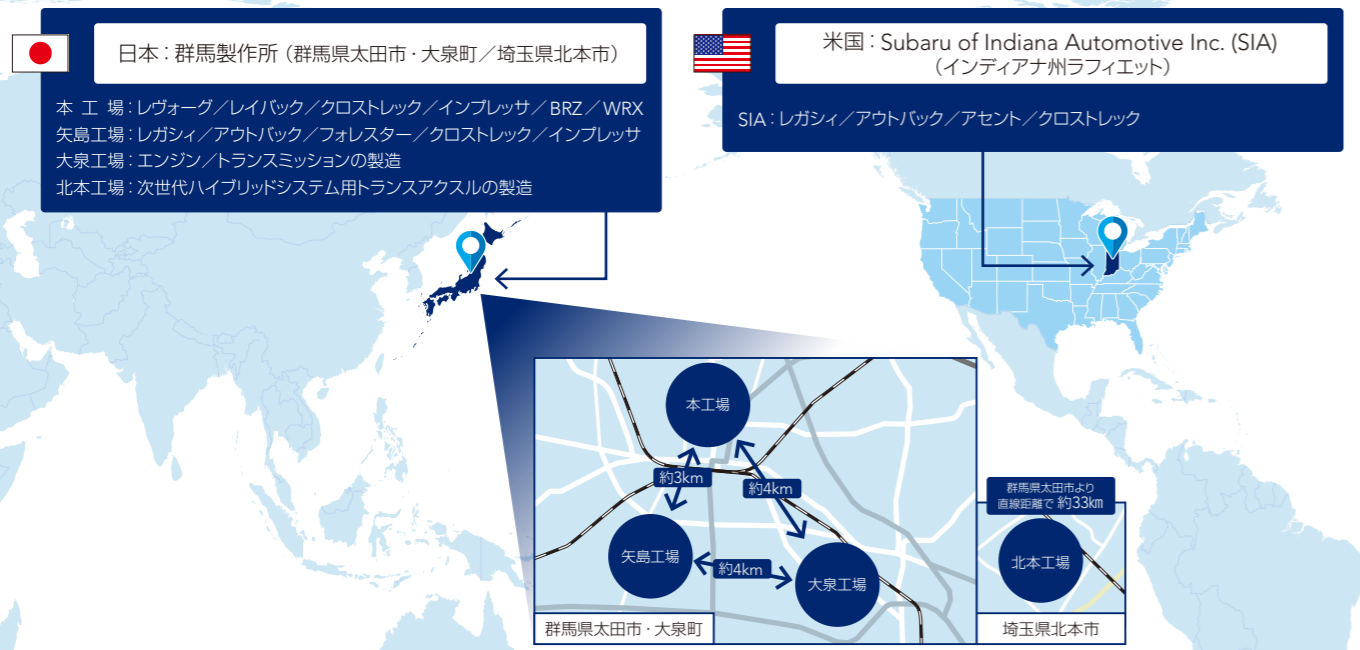


製造資本 —モノづくり—



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

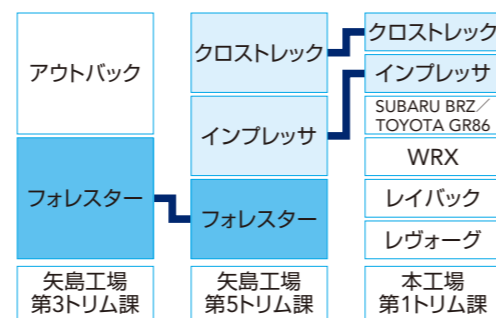
モノづくりの考え方 —変種変量短生産—

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

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

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

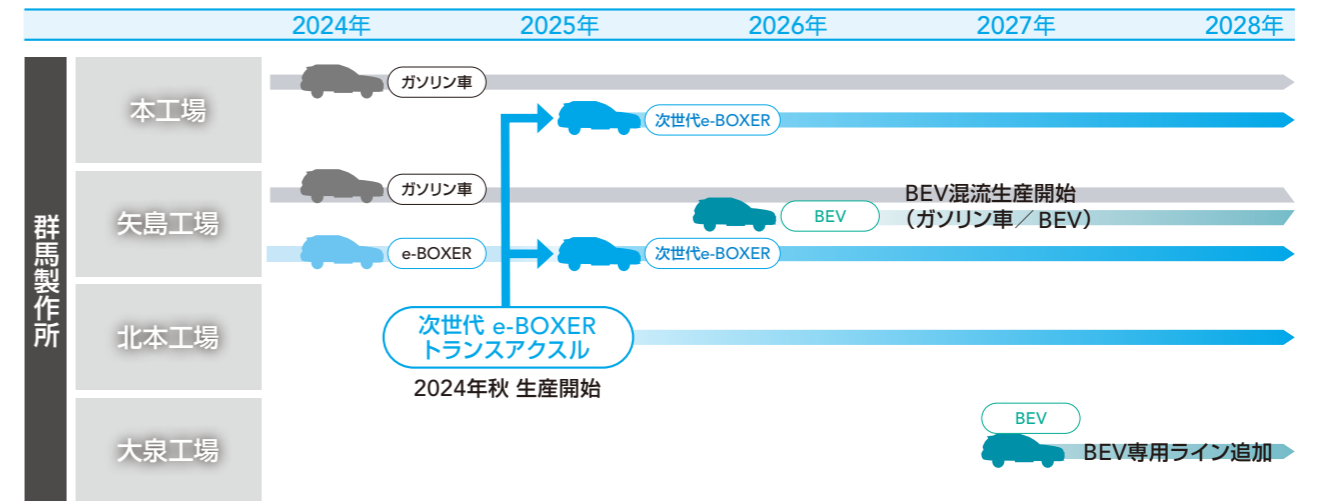
ブリッジ生産



フォレスター、インプレッサ、クロストレックを各工場の製造バランスの調整弁とすることで、車種ごとの生産台数を需要にあわせて柔軟に変更し、各工場の生産能力を余すことなく活用しています。

電動化に向けた群馬製作所の再編計画

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



北本工場リニューアル

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

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

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



製造資本 — 品質 —

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

品質方針

私たちは何より品質を大切にしてお客様の信頼に応えます

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

1 品質最優先の意識の徹底と体制強化

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



品質キャラバン

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

2 つくりの品質の改革

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

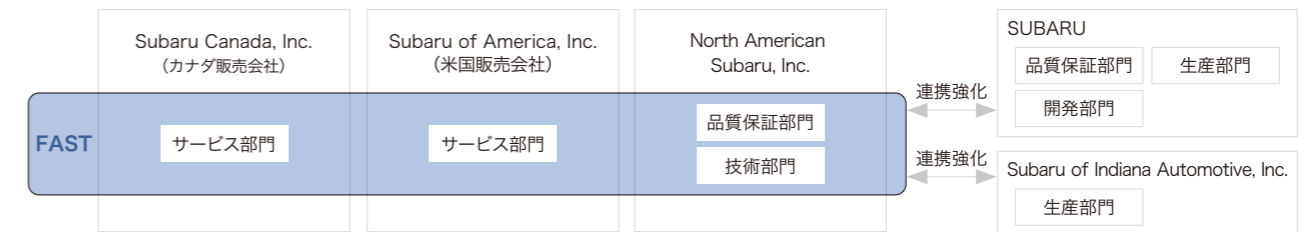
また2022年に続き、2023年8月には新たに2つ目の「新完成検査棟」が稼働を開始しました。不具合の流出を防止すべく、明確なプロセスによる正確な検査を可能とする環境を整えています。

3 生まれの品質の改革

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

北米市場の品質改善チーム「FAST」

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



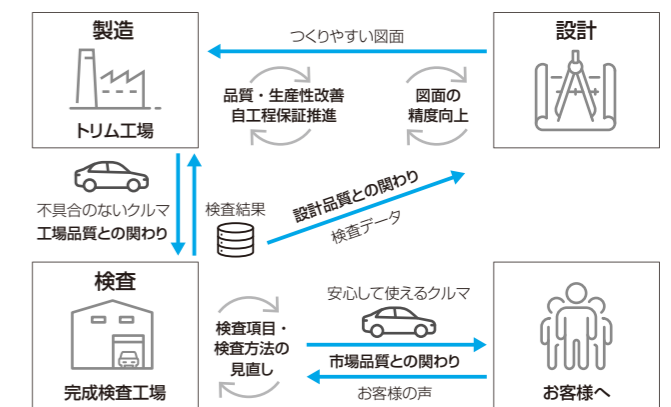
「FAST」の活動を開始して以降、北米市場で課題となっていた不具合の発生や車両買い戻しの件数は、着実に減少してきました。今後は、品質保証部門・サービス部門・部品部門などのアフターサービスに関わる部門全体でのさらなる連携強化を図ることに加え、電動化に向けた万全な体制を構築することなどでSUBARUをご愛用いただくお客様に品質向上をより一層実感いただけるよう取り組んでいきます。

※Fast Action & Solution Team

新完成検査棟

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

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



統合故障診断システム

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

知的資本

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

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

2030年 死亡交通事故ゼロの実現に向けた取り組み

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

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

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

運転支援システム「アイサイト」の進化

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

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

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

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



新世代アイサイトのステレオカメラ+広角単眼カメラ



アイサイトの認識イメージ

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

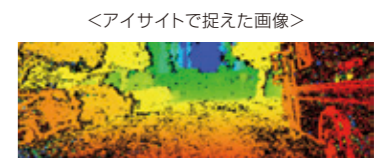
予防安全の強化の取り組み「アイサイト×AI」

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

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

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

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



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



複雑な道路環境でも走行路面だけを認識（認識した走行路面を画素ごとに塗色）



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

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

Versal AI Edge Series Gen2

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

衝突安全の継続的な強化

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

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



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



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

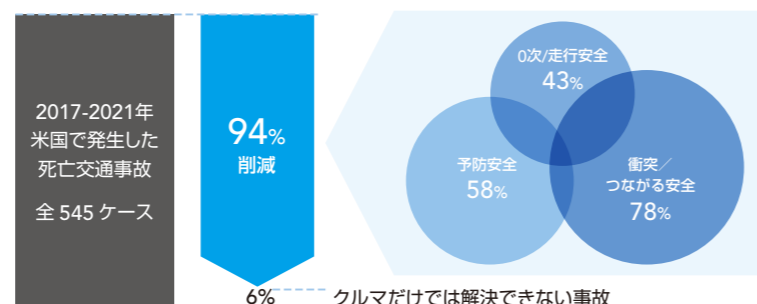
死亡交通事故ゼロに向けたシナリオ

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

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

※1 SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車等の死亡事故 全545ケース。
データ出典：Fatality Analysis Reporting System (FARS) 米国内で発生したすべての死亡交通事故が記載された一般公開データ
※2 トレーラーのような大型車両に前後から挟まれたケース、一方通行のハイウェイの逆走車と正面衝突したケース、夜間のハイウェイに侵入した歩行者を轢いたケース等を含む。

SUBARUの死亡交通事故(米国FARSデータから想定 2024年時点)



自動車アセスメント

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

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

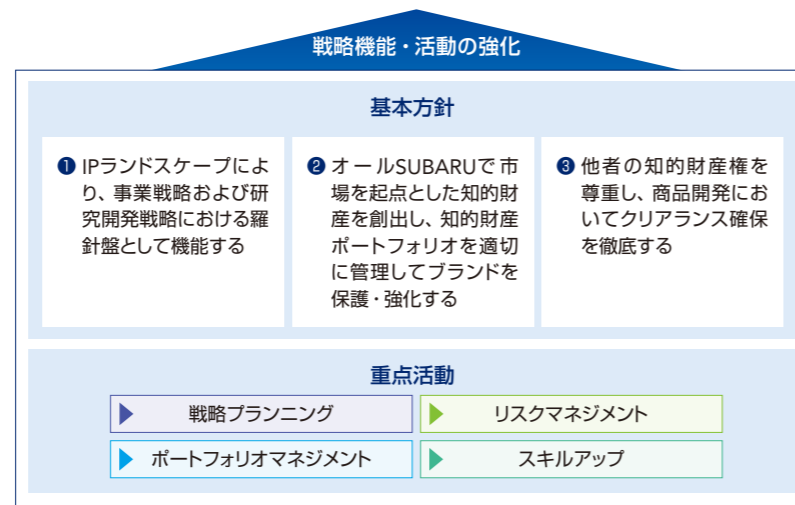
※1 JNCAP (Japan New Car Assessment Program) : 国土交通省と独立行政法人 自動車事故対策機構が実施する自動車の安全性能評価
 ※2 IIHS (The Insurance Institute for Highway Safety) : 米国道路安全保険協会
 ※3 U.S. NCAP (U.S. New Car Assessment Program) : 米国運輸省道路交通安全局 (NHTSA : National Highway Traffic Safety Administration) が実施する安全性能評価
 ※4 Euro NCAP (European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

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

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

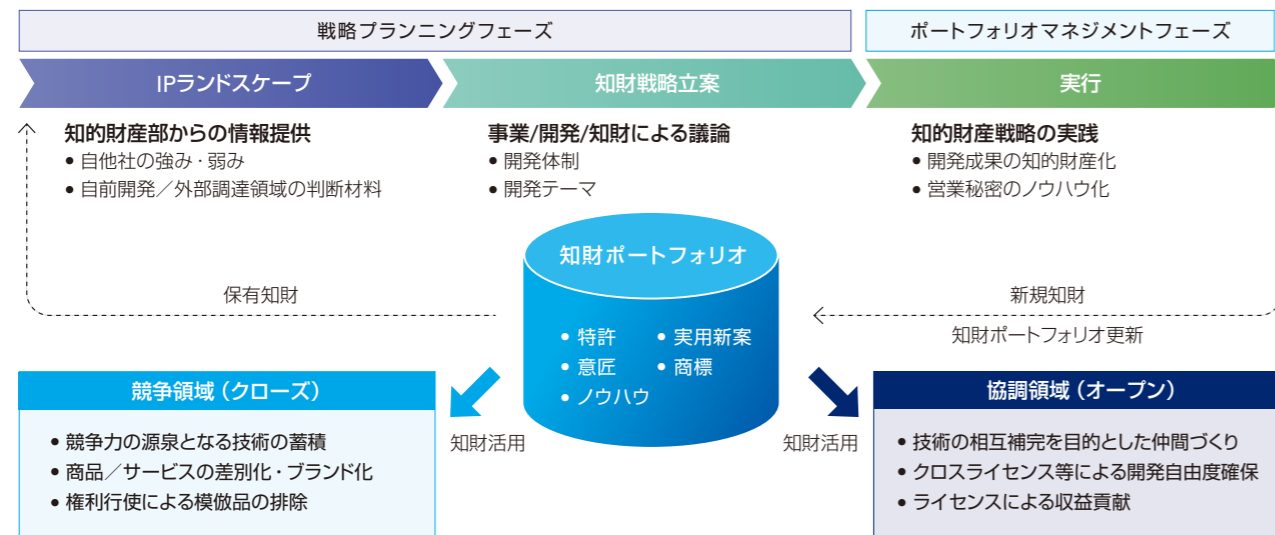
知的財産の「戦略的な創造」と「戦略的な活用」に向けた取り組み

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



戦略プランニング

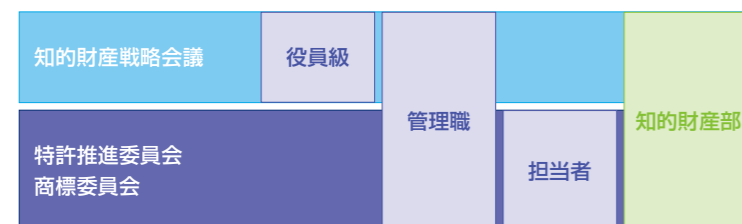
技術動向分析（IPランドスケープ）に基づき知的財産戦略を立案しています。戦略の実行としての活動の成果を知財ポートフォリオに反映し、活用につなげています。



ポートフォリオマネジメント

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

会議体



知的財産戦略会議

部門・カンパニーの知財戦略の議論を行う

特許推進委員会

本部・カンパニーにて、活動の企画、推進を行う

商標委員会

商標課題の共有、商標権維持要否の審議、模倣対策の報告を行う

自動車部門におけるポートフォリオマネジメント

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

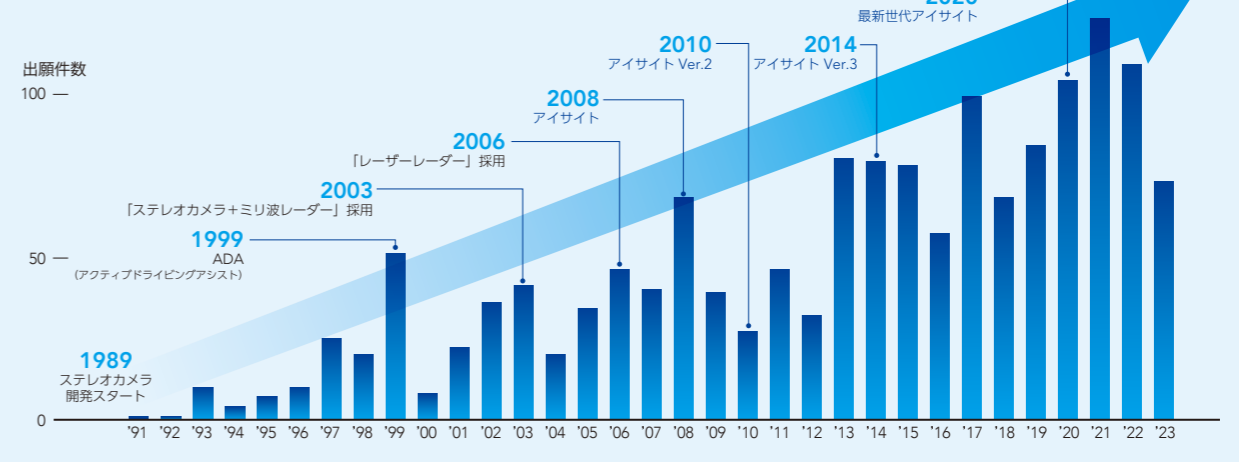
知的財産戦略会議 参加メンバー



特集 先進運転支援システムの取り組み実績

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

運転支援関連技術の特許出願件数



リスクマネジメント

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

スキルアップ

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

人的資本

「笑顔をつくる会社」を実現するための人的資本経営

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

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

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

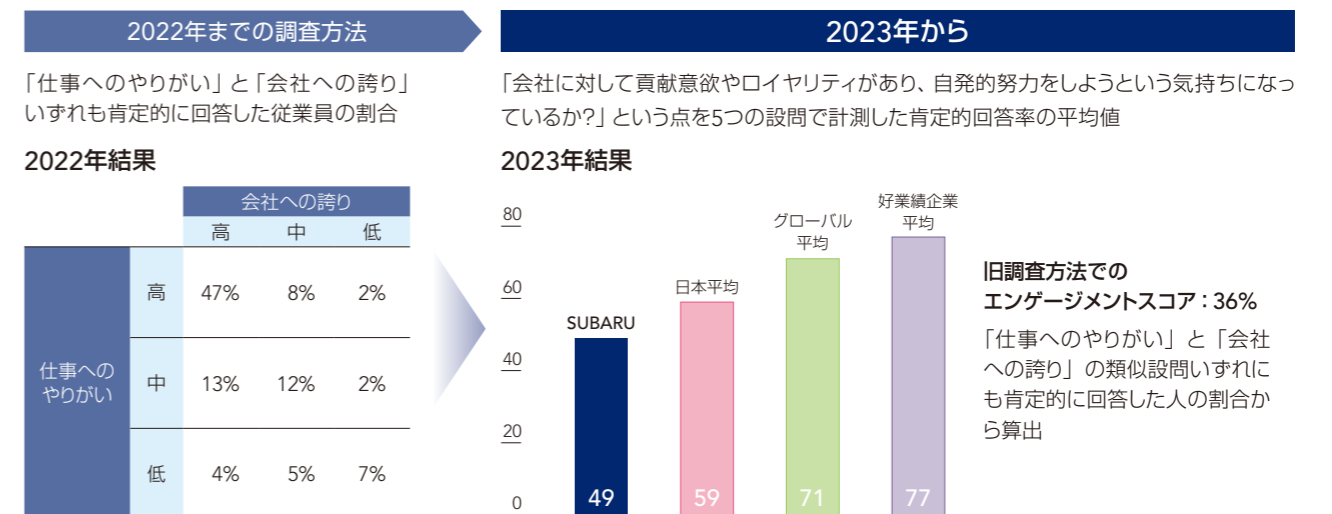


従業員エンゲージメント

当社では、従業員エンゲージメントを会社の取り組みを評価する重要な経営指標の一つと位置づけるとともに、組織の課題に向き合うツールとして活用すべく、2017年度から毎年、従業員意識調査を実施しています。調査結果は、人事施策や組織風土改革の推進、各職場の課題抽出および対策立案などに活用されるほか、2022年度からは従業員エンゲージメントスコア指数の改善ポイントを役員報酬の定性（非財務）評価として採用しています。

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

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



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

「経営戦略」カテゴリにおける対応

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

「業務プロセス」カテゴリにおける対応

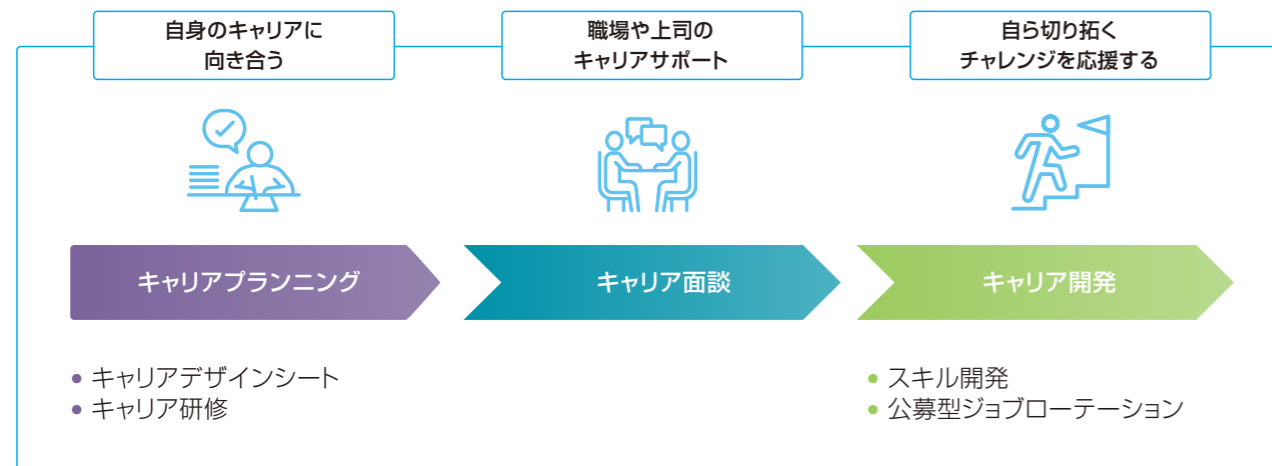
「組織を越えた協力体制」「仕事の進め方」に課題があることが浮き彫りになりました。事業全体の複雑化にともない、対応を要する領域が多岐にわたり、また専門化も進むなか、組織間のコミュニケーションが希薄になったことが一要因と分析しています。これらは「新経営体制における方針」の実現に向け「ひとつのSUBARU化」で取り組みを進めるうえで、乗り越えていかなければならない大きな課題であると捉えています。部門を越えた共創を促す職場環境の整備、心理的安全性を担保する組織風土の醸成、IT・AIなどを活用した業務改革の実行など、あらゆる面から解決に向けた取り組みを進めています。

人財に関する施策

さらなる自律を促すキャリア支援

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

自律的なキャリア形成と職場でのキャリア支援の仕組みのイメージ



キャリア開発支援

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

自律とチャレンジを促す人財育成

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

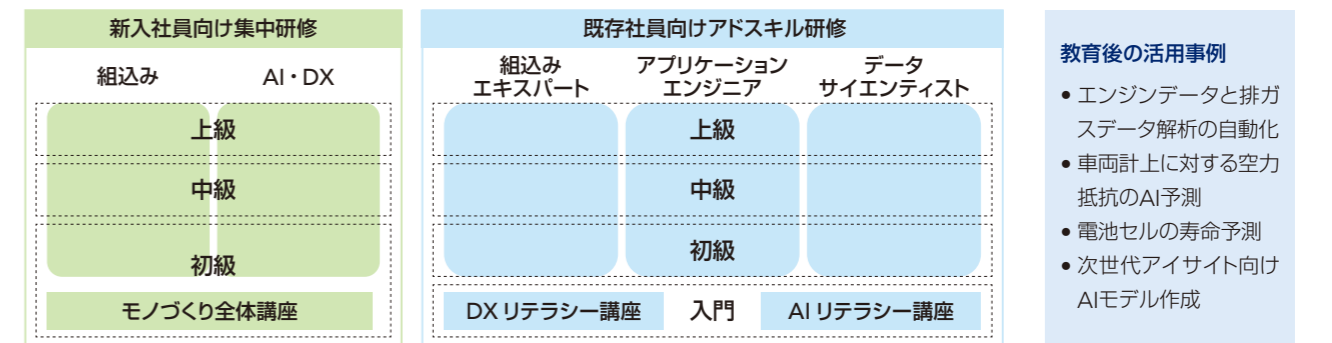
公募型ジョブローテーション

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

「ソフトウェア人財育成プロジェクト」と「アドスキル」による新たな価値の実現

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

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



技能の伝承

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

トレーニングセンター

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



組織に関する施策

共感プログラムを通じた組織風土醸成

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

多様性を活かした組織づくり

多様な人財の活躍

SUBARUグループでは、全グループ従業員が持つ様々な個性や価値観、経験、経歴などにもとづき育まれてきた能力が十分に発揮されることでイノベーションが創出され、SUBARU独自の持続的な価値創造が実現すると考えています。性別、国籍、文化、ライフスタイルなどの多様性を尊重し、誰もが持ち合わせる多様な個性を活かし、最大限に発揮できる組織づくりや働きやすい職場環境の整備を進めることで、多様な個が一丸となり世界最先端の「モノづくり革新」「価値づくり」の実現を目指します。

女性管理職者数（課長級以上）

KPI	2025年	48名
実績	2024年4月	43名

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

障がい者雇用率

KPI	2026年7月	2.70%
実績	2024年6月	2.59%

外国籍従業員数

105名（管理職5名含）
2024年3月末時点

LGBTQ+

2022年より同性パートナーに
福利厚生制度の適用を拡大

多様な個を活かす、マネジメント力強化

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

特例子会社 スバルブルーム ～個性という名の花を咲かせる会社を目指して～

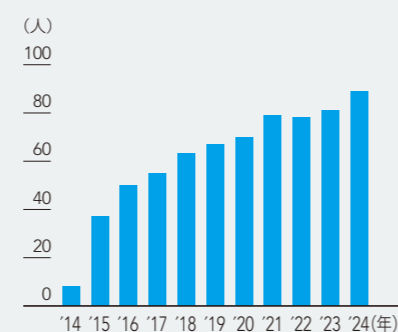
障がい者雇用の中核会社として設立された特例子会社スバルブルームは2024年に10周年を迎えました。設立当初8名だった雇用人数は、2024年には89名となりました。2022年度には障がい者採用優良企業として、群馬県知事賞を受賞するなど、県内最大規模の障がい者雇用企業として重要な役割も担っています。SUBARUグループは引き続き、障がいのある従業員が働くことを通じて輝くことができる職場づくりに取り組んでいきます。



スバルブルーム 社名の由来

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

障がい者雇用人数推移



多様な個の共創による開発体制の刷新

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

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

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



「イノベーション・ハブ」オフィス風景

健康で安心・安全な職場づくり

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

健康宣言

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

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



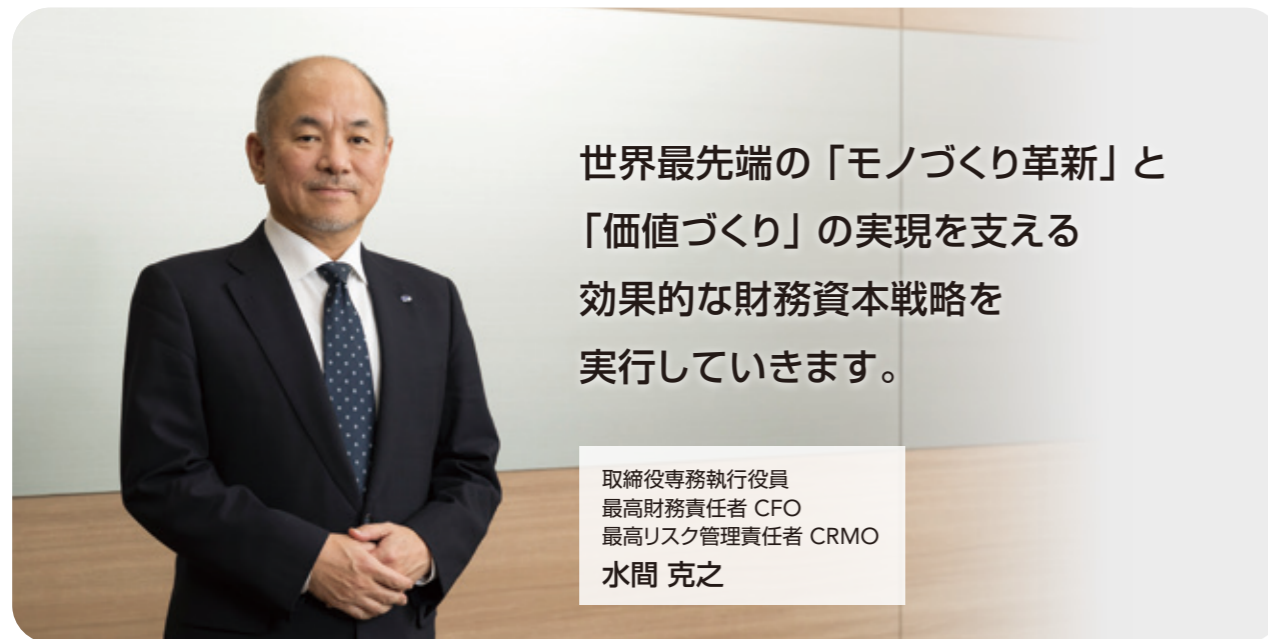
暑熱対策

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

作業負荷軽減

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

財務資本 —CFOメッセージ—



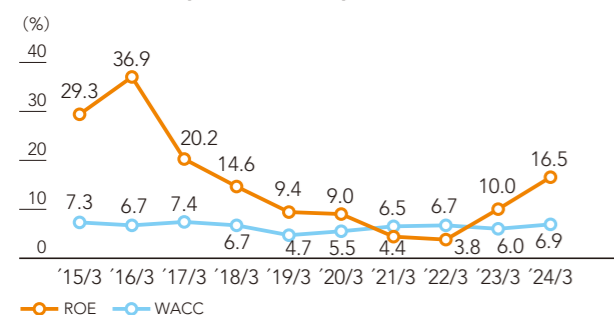
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

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

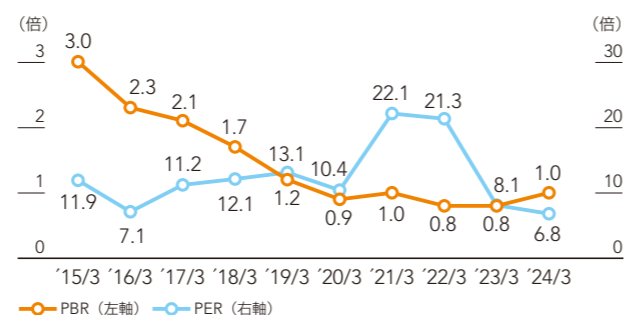
当社は2024年3月にさらなる企業価値の向上を目指し、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について公表いたしました。資本収益性の観点では当社のROEはコロナ禍に起因する半導体供給不足の影響を大きく受けた2021年3月期と2022年3月期を除けば、資本コスト（WACC：直近約7%程度）を上回る数値で推移しております。PBRについては、生産、販売環境の正常化や為替変動を主因に1倍程度に改善しましたが、直近の金融市場の影響を受け0.8倍程度で推移しています。また、PERについては現状で7倍程度とプライム市場の平均に対して低位の水準にあると認識しています。

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

ROE/WACC(CAPMベース)



PBR/PER



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

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

2024年3月期の振り返りと2025年3月期の見通しについて

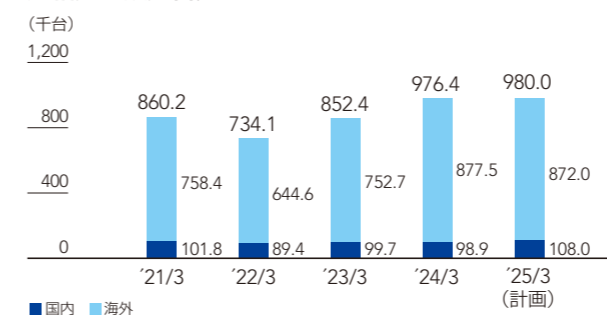
2024年3月期振り返り

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

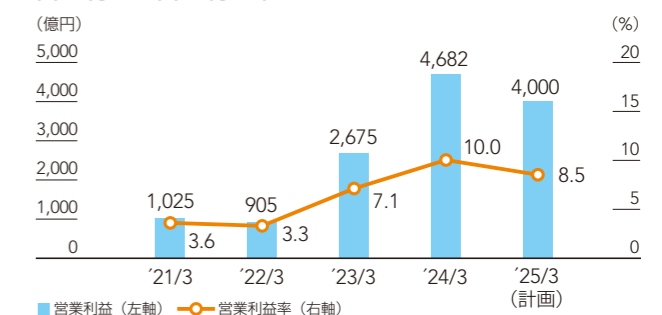
2025年3月期見通し

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

連結売上販売台数



営業利益 / 営業利益率



「財務健全性と安定性の実現」「成長投資」「株主還元」を三位一体で実行

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

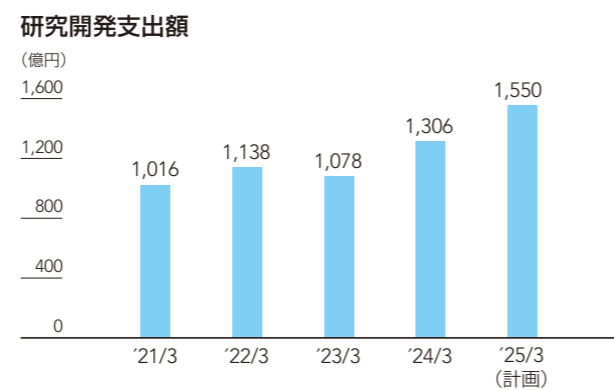
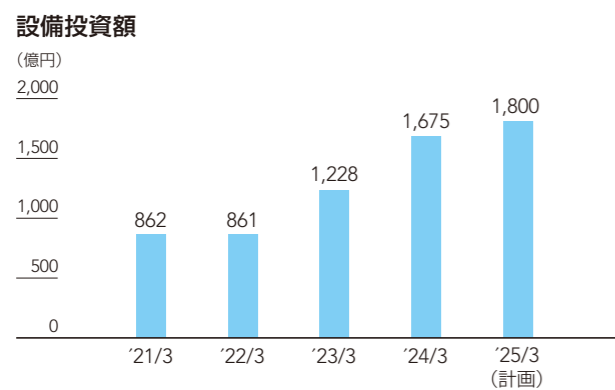
当社は現在、定期預金も含めたネットキャッシュは約1兆円程度となっております。この大部分はUSDドルでの保有であります。米国を最重要市場としてビジネスを展開する当社にとっては、一定のUSDドルの保有が経営の健全性、安定性担保のため必要と考えています。このネットキャッシュは直近の為替影響もあり、財務安定性の視点から保有を想定する水準を上回る状況にあります。今後本格化していく電動化をはじめとした投資実行のタイミングや収益見通しの状況を踏まえ、その時々で最適なネットキャッシュポジションを検討してまいります。あわせて世界経済や北米市場の動向、為替の状況を見極めながら円とUSDドルの最適な保有バランスを考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

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

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

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

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

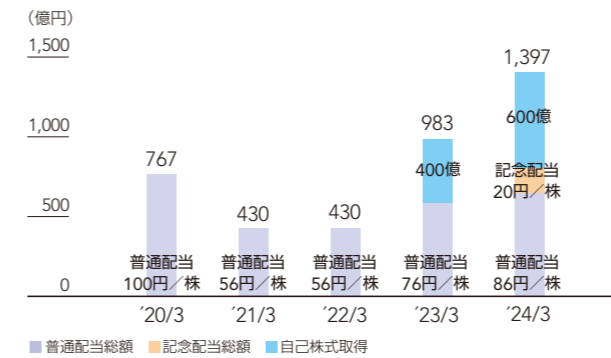


株主の皆様への還元については、電動化投資が増加するなかでも資本効率向上をより意識して実施してまいります。総還元性向30～50%を目安に業績、投資計画、経営環境を総合的に勘案し、安定的・継続的な配当と機動的な自己株式の取得を実施してまいります。自動車事業を中心に不確実性が高い状況下であっても、株主還元を持続的な企業経営の重要な要素と位置づけ、その時々々の経営状況や投資計画、バリュエーションなどを踏まえ株主の皆様と当社の双方にとって最適かつバランスの取れた株主還元を柔軟に実行してまいります。

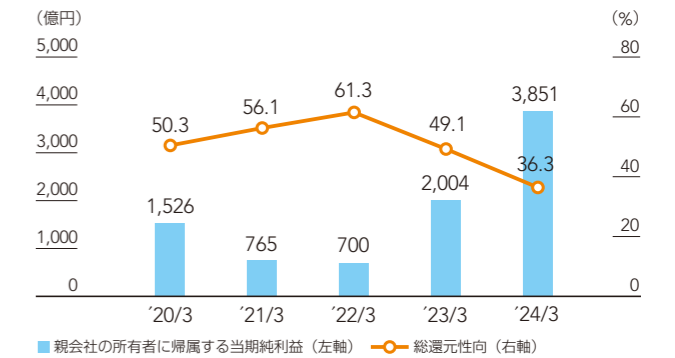
2024年3月期については、当期利益3,851億円という史上2番目となる高水準の実績をあげることができました。この実績にともない、約800億円の配当実施に加え、600億円を上限とする自己株式取得を行うこととし、株主の皆様への総還元額は約1,400億円、総還元性向は36.3%となりました。約800億円の配当については、普通配当86円/年に加え2023年に創立70周年を迎えたことを踏まえ記念配当20円/年を加算し、合計で1株当たり106円/年の配当にて実施いたしました。600億円を上限とする自己株式の取得については、2024年9月13日までに取得を完了しました。

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

還元総額/配当額



親会社の所有者に帰属する当期純利益/総還元性向



持続的な成長に向けた対話と開示の充実

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

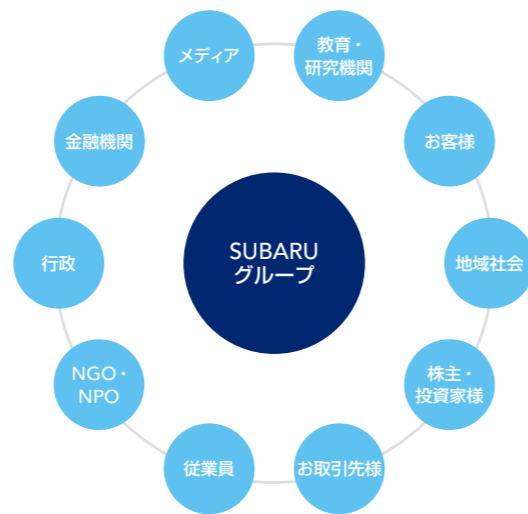
^{*} 2023年度の対話実績は、P.85にてご紹介しております。

財務情報に関して

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

社会関係資本

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



商品を起点に共感・共生の輪を広げる取り組み —一つのいのちプロジェクト—

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

「ひとのいのち」というテーマでは、公益財団法人日本ライフセービング協会（以下、「JLA」という。）が実施する「水辺の事故ゼロ」を目指す活動に共感し、JLAオフィシャルパートナーとして、国内の販売特約店を通じ「SUBARUライフセーバーカー」の提供をはじめとする活動支援を実施しています。販売特約店を通じて提供される「SUBARUライフセーバーカー」は地域の巡回や安全指導、ビーチパトロールなどに活用され、全車に小型・軽量のAED*2を配備することで、救命活動に役立てられています。また、販売特約店と各地域のライフセービング協会との共催でJLAのインストラクターによる心肺蘇生、AED操作方法を学ぶ講習会の実施や、地域のライフセーバーの方々と共に交通安全活動を実施するなど、「いのちを守る」という共通の想いのもと活動の幅を広げています。



「自然のいのち」というテーマでは、国立公園を管理する運営団体との提携を進めています。北海道知床半島の自然を守り、より良い形で次世代に引き継ぐことを使命として活動している公益財団法人知床財団や、全国34の国立公園のうち、15の管理を行う一般財団法人自然公園財団とのパートナーシップを締結し、車両の提供などを通じて自然のいのちを守る人たちの活動をサポートしています。また2023年12月には、これら提携団体への支援や共に行う活動を国立公園の活性化や魅力発信にもつなげるため、国立公園を管理する環境省と相互に協力しあうことを目的に、「国立公園オフィシャルパートナーシップ」を締結しています。



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

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

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

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

企業スポーツを通して深める地域とのつながり —硬式野球部・陸上競技部—

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

【硬式野球部】

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



*1 2024年8月末時点

【陸上競技部】

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



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

子どもたちの学びの機会づくり —群馬製作所 工場見学の受け入れ—

群馬製作所矢島工場では、主に小学生の社会科見学の一環として、工場見学の受け入れを実施しています。クルマづくりを通じて、日本の産業や労働、地球環境とのかかわりなど子どもたちに少しでも多くのことを理解してもらいたい。そして、子どもたちが将来の夢や働くということに対して前向きに進むヒントを提供したい。このような想いのもと、群馬県内のみならず関東一円から数多くの小学校の見学を受け入れており、コロナ禍においてもリモート型の見学を実施してきました。現在は小学校の要望に応じて来場型見学とリモート型見学のいずれかで対応しており、2023年度は来場型見学で21,156人、リモート型見学では福岡県や鹿児島県といった遠方に所在する小学校からもご参加いただき3,509人の小学生（引率者を含む）に参加いただきました。未来をつくる子どもたちへ学びの機会を提供することを通して社会とのつながりを深めていきます。



お客様とSUBARUをつなぐファンコミュニティサイト「スバ学」

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

スバ学
<https://community.subaru.jp/>

自然資本

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

気候変動の抑制

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

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



体制

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

戦略

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

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

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

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

認識した主な機会

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

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

シナリオ別に認識しているリスクと対応策の具体例

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

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

シナリオ例	シナリオ下で特に重視しているリスクの例	対応策
BEV化の浸透	一定の燃費基準を満たさないことへの商品の販売機会の制限リスク 市場ニーズと電動化技術の乖離による市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制や市場の動向を注視したBEV、ハイブリッド車、ガソリン車の生産比率を柔軟に変更できる生産体制の構築 2028年末までの8車種のBEVラインアップと米国で40万台の販売
自然災害の激甚化	各地での集中豪雨の多発による原材料供給の停滞や工場浸水による操業リスク	<ul style="list-style-type: none"> 雨水貯留槽の設置や排水能力の強化による豪雨時の浸水対策 お取引先での有事発生時の復旧支援活動の体制の整理や水災害リスクの評価

リスクマネジメント

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

また、気候変動の物理的なリスクに関わる浸水などの自然災害に伴う操業リスクに関しては、BCPの一環として、リスクマネジメント・コンプライアンス室が中心となり関連規程類の整備を進め、緊急時のSUBARUグループ全体にわたる情報を一元的に把握するとともに、その対応を統括管理する体制を整えています。

指標と目標

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

カテゴリー	時期	目標
商品 (スコープ3)	2050年	Well-to-Wheelで新車平均（走行時）のCO ₂ 排出量を、2010年比で90%以上削減 ^{※3}
	2030年代前半	生産・販売するすべてのSUBARU車 ^{※4} に電動技術 ^{※5} を搭載
	2030年	全世界販売台数の50%をBEVにすることを旨す
工場・オフィス (スコープ1、2)	2050年度	カーボンニュートラルを旨す
	2035年度	2016年比60%削減（総量ベース）

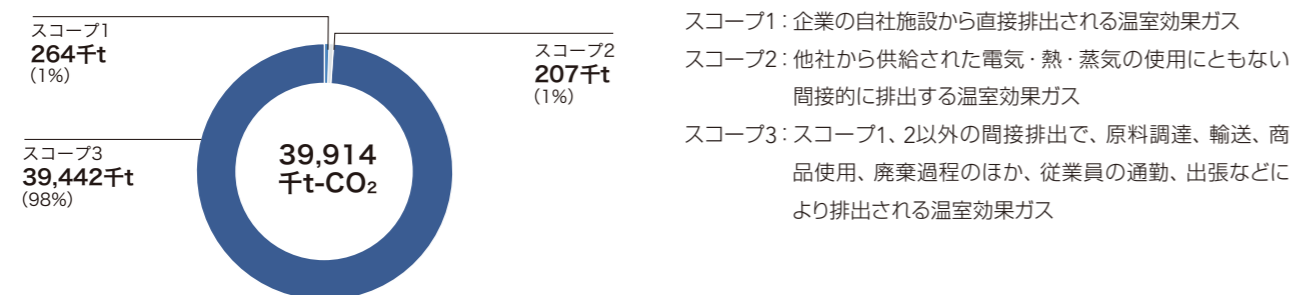
※3 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費（届出値）から算出するCO₂排出量を、同2010年比で90%以上削減。総量ベース。市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。

※4 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※5 EV・ハイブリッドなど、電力利用を高める技術を指す。

取り組み・実績

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



スコープ3の取り組み

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

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

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

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

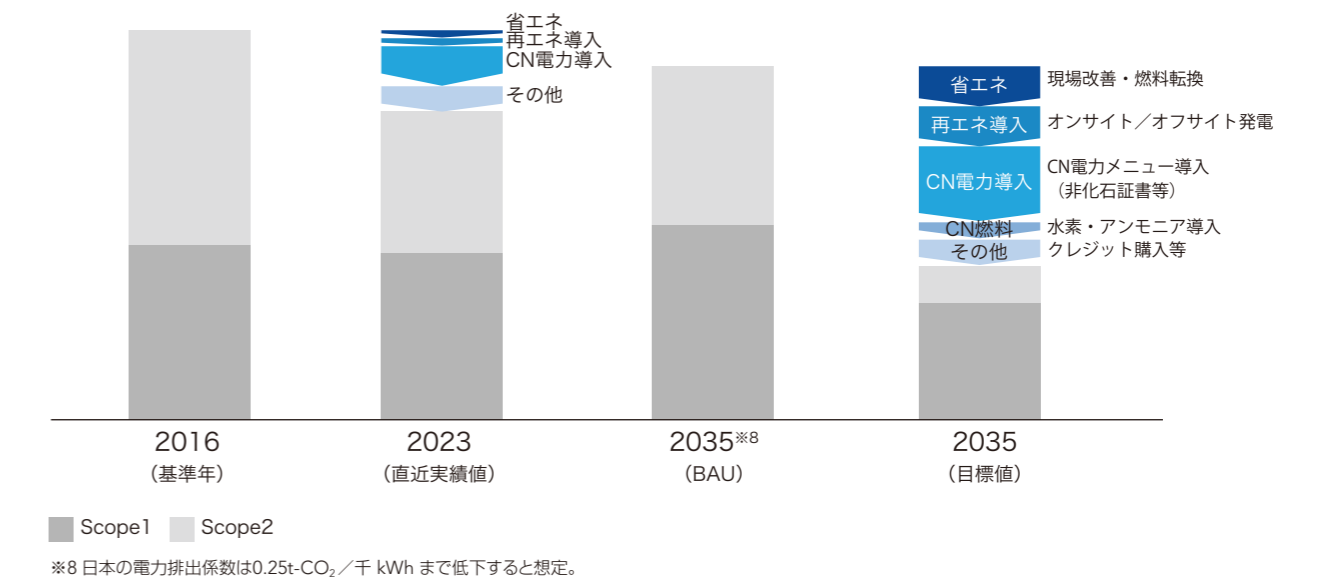
スコープ1、2の取り組み

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

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

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

2035年までのスコープ1、2排出量の削減施策と削減実績のイメージ



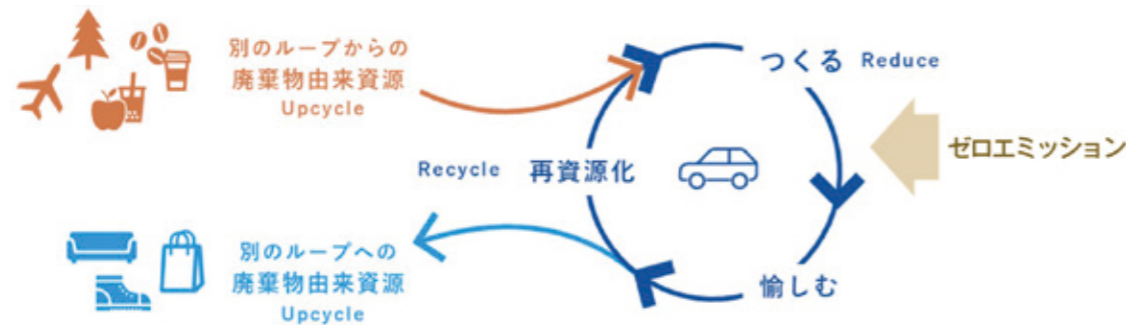
より詳細な気候変動の抑制に関する取り組みについて

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

Circular Economy (循環経済) の実現

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

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



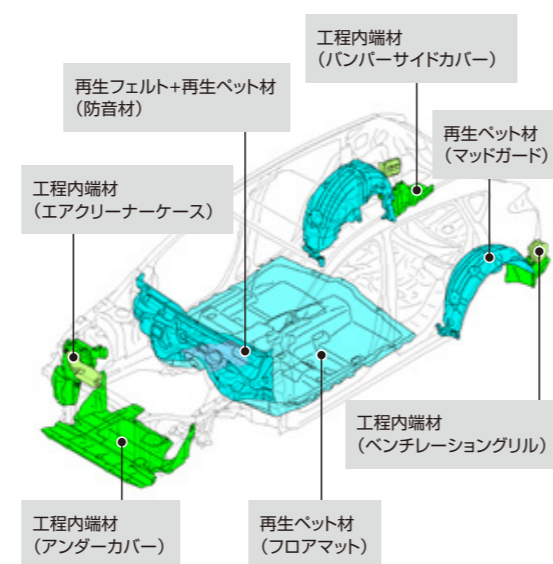
リサイクルを考慮したクルマづくり

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

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

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

2023年型「クロストレック」「インプレッサ」の例



製造工程端材を活用したUpcycle商品の開発

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



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

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

自然との共生

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

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

自然との共生に向けた取り組みー「SUBARUの森」活動ー

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

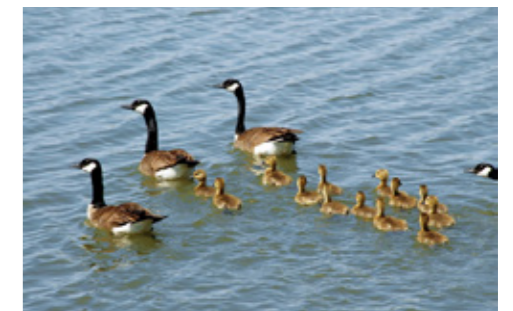
北海道「SUBARUの森 美深」

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



事業活動と自然との共生

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



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