

2030年 死亡交通事故ゼロの実現に向けた取り組み

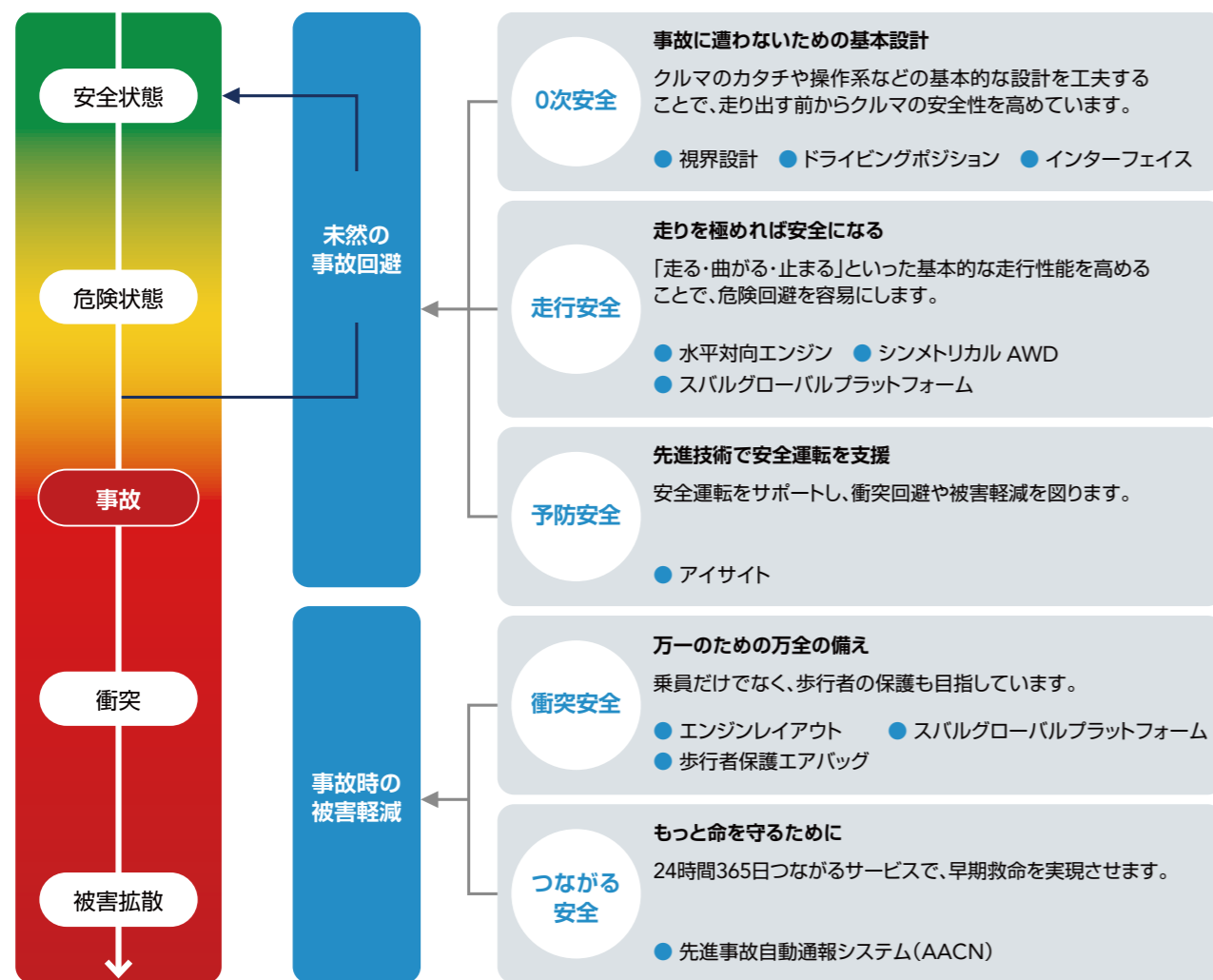
「安心と楽しさ」を支える技術をさらに進化
 電動化の時代でも「SUBARUらしさ」は失われない

SUBARUの総合安全

SUBARUは「人の命を守る」ことにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ^{*1}の実現に向けて取り組んでいます。

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

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



運転支援システム「アイサイト」の進化

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

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



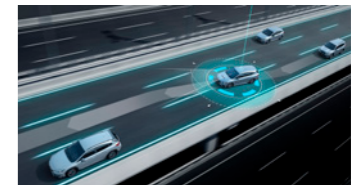
アイサイトver.3のステレオカメラ

2008年、世界初となるステレオカメラだけで「プリクラッシュブレーキ」や「全車速追従機能付クルーズコントロール」を実現したシステム「アイサイト」が誕生しました。2010年に発表したver.2では、プリクラッシュブレーキの改良によりクルマが完全停止するまでサポートできるようになりました。この頃からアイサイトは多くの国内モデルで搭載されるようになり、お客様にご購入いただきやすい価格で販売したこともあり、知名度や普及率が大きく高まりました。その後さらに海外モデルへも展開していきました。



アイサイトの認識イメージ

2014年に発表したver.3ではステレオカメラのカラー認識の実現および視野の拡大により先進安全機能を大幅に向上させ、2020年発売の「レヴォーグ」では新開発のステレオカメラに前後4つのレーダーや高精度ロケーターなどを組み合わせた「アイサイトX」を展開しました。



アイサイトXのイメージ

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

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



広角単眼カメラ



(自転車右左折時)
 広角単眼カメラ採用により実現



(自転車直進時)
 広角単眼カメラ採用により実現

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



予防安全編①
https://www.subaru.co.jp/topic/2022_11_15_203054/



走行安全編
https://www.subaru.co.jp/topic/2023_05_22_102943/



衝突安全編
https://www.subaru.co.jp/topic/2023_01_31_143808/



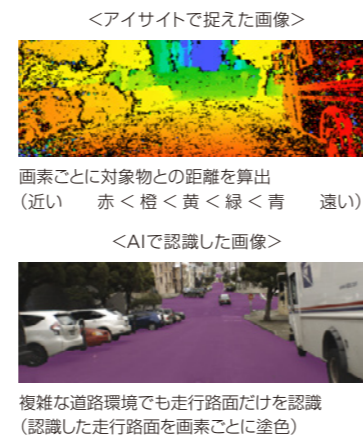
予防安全編②
https://www.subaru.co.jp/topic/2023_06_26_150847/



予防安全の強化の取り組み「アイサイト×AI」

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

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



この取り組みは、これまでと異なる視点で新たな発想を生み出す環境をつくるために、あえて独立したオフィスとして新設した「SUBARU Lab (スバルラボ)」で行っています。近年の再開発により「ITの集積地」として注目されている渋谷に新拠点を構えたことにより、AI開発に必要な人材のスムーズかつ的確な採用につながっています。現在の開発テーマはAI技術ですが、今後はAIにとどまらず新しい技術を積極的に取り入れながら開発を進めていきたいと考えています。

衝突安全の継続的な強化

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

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



拘束装置の高度化は、ニーエアバックやシートクッションエアバックで乗員の下半身をしっかりと拘束することで上半身への負担を減らし、さらに体格を判別してシートベルトの加重を変え必要以上の圧力を発生させないようにすることで、年齢や体格にかかわらずすべての乗員を守れるようにしています。しかし、拘束装置が進化してもシートベルトを適切に装着していなければ十分な効果を得られません。国内における後席シートベルトの装着率はわずか40%程度です。SUBARUはこの状況を改善するべく、高度なシートベルトリマインダーを実用化し、装着モデルを拡大してきました。

歩行者・自転車の事故による傷害件数は、乗員の傷害件数の2.5倍もあります。SUBARUは、事故が発生した際の歩行者・自転車のダメージを軽減するため、バンパーやボンネットなどは衝撃を吸収できる柔らかい構造にすることに加え、歩行者エアバックを装着しています。



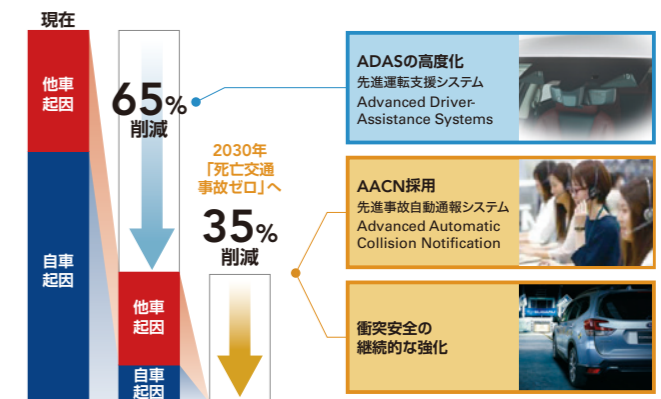
今後、死亡交通事故ゼロを実現するためには、今まで以上に多様でシビアな事故を想定する必要があります。例えば、対自転車の衝突においては、サイクリストの体格や衝突時の自転車とクルマの向きや速度などのあらゆるケースを想定すると、現在の歩行者エアバックでもある限られた条件においてはカバーしきれない場合があることが分かりました。このように、無限に考えられる衝突パターンからコンピューターシミュレーションによりワーストケースを見つけ、具体的な対策を進めています。

死亡交通事故ゼロに向けたシナリオ

死亡交通事故ゼロを実現するために、SUBARUは米国で2017年から2019年に発生した死亡交通事故について全件^{※2}を調査し、事故の発生原因と死亡原因を分析し、それらの原因を効果的に取り除ける機能を割り出しました。そして、その機能を実現する具体的な対応手段を決定し、実現に向けて開発を行っています。

具体的には、先進運転支援システム (ADAS) を高度化させることによりさらに事故を回避・軽減させ、自車起因の交通事故を減らします。また他車起因による事故に対しても衝突安全をはじめとする従来の4つの安全性能を強化するとともに、AACN (先進事故自動通報システム) に代表される「つながる安全」の採用で2030年死亡交通事故ゼロを目指します。

※2：直近5MY (モデルイヤー) 車が関係する死亡交通事故全件



自動車アセスメント

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

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

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

※4 Euro NCAP (European New Car Assessment Programme) : 欧州で行われている自動車の安全情報公開プログラム

2022年の受賞実績

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

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

SUBARUが考えるDX戦略

環境変化に対応しつつ地に足つけたSUBARUらしいDX戦略

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

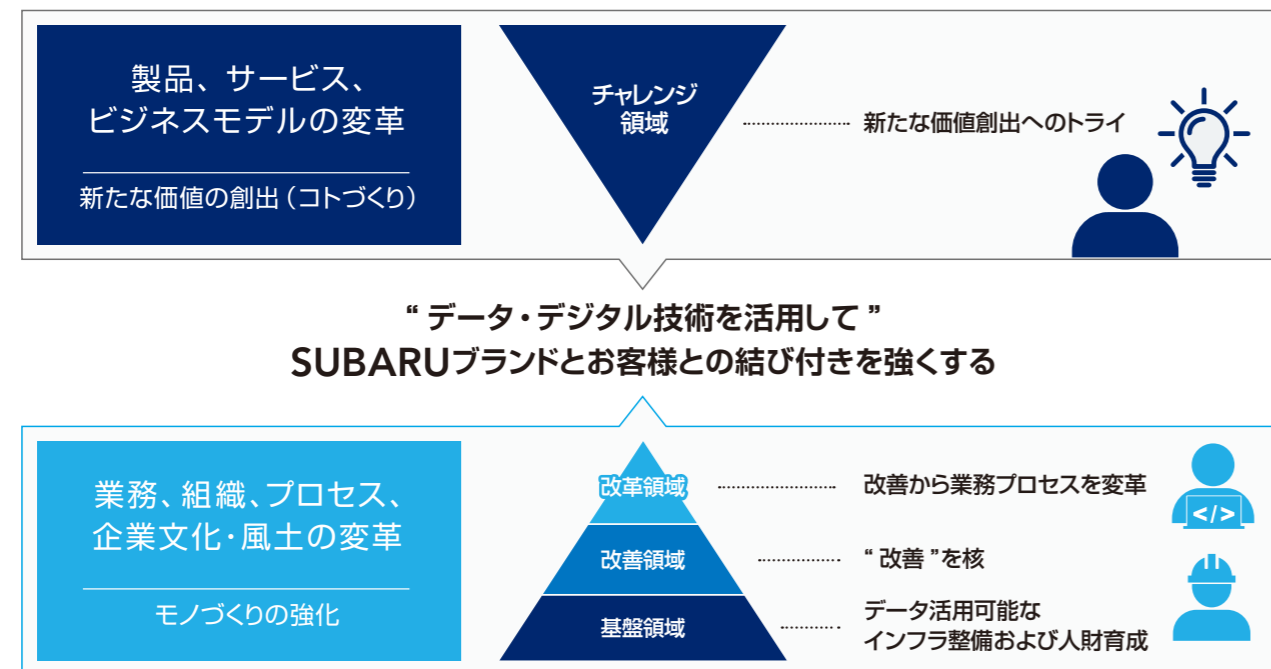
一般的に消費者のニーズはモノからコトへ移ってきているといわれていますが、私たちSUBARUは、確かなクルマづくりに裏打ちされた機能価値「モノ」を提供し、そのうえでクルマを使った「コト」を通して「お客様との結び付きを強くしていくこと」が大切だと考えています。データ・デジタルを活用した「モノづくり」の強化と「コトづくり」の創出を並行して行うことが、SUBARUのDX戦略です。

SUBARUとお客様の結び付きを強くしていく

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

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

共通のゴールをセットして2つの取り組みを“並行”して実行



主な取り組み

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

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

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

DX人材の育成

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

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



車体生産技術部

市川 達也

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

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

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

CFOメッセージ

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

取締役専務執行役員
最高財務責任者 CFO
最高リスク管理責任者 CRMO

水間 克之

プロフィール

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

持続的な成長と競争優位性の向上に資する財務資本戦略の推進

自動車メーカーとしては規模が大きいSUBARUグループは、限られた経営資源を強みが発揮できる分野に投入する「選択と集中」に徹することで、高収益なビジネスモデルを展開してきました。クルマの電動化が本格化するこれからの時代においても、この軸をブラすことなく臨んでいきます。

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

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

2023年3月期の振り返りと2024年3月期の見通し

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

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

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

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

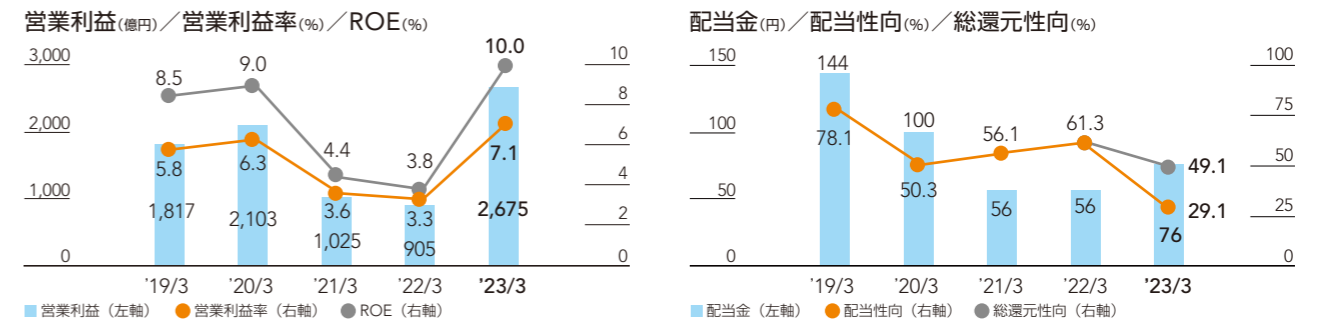
電動化投資を着実に実行、取り組み完遂時には業界高位の収益力を実現

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

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

株主還元については、従来の考え方から大きな変更はありませんが、今後は資本効率向上をより意識した実施を目指してまいります。総還元性向30%~50%を目安に、業績、投資計画、経営環境を総合的に勘案し、安定的・継続的な配当と機動的な自己株式の取得を実施していきます。投資が増加するなかでも株主還元を重視し、その時々経営状況やバリュエーションを踏まえ、株主の皆様と当社の双方にとって最適かつバランスの取れた資本政策を柔軟に実施していきます。

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



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

品質改革

2018年より着手している品質改革は、1.品質最優先の意識の徹底と体制強化、2. つくりの品質の改革、3. 生まれの品質の改革の3領域で活動を推進してきました。これらの領域での取り組みにより、市場措置の件数や台数、品質関連にかかる総費用は着実に減少しています。また、2023年にはこれら3つの品質改革活動を企画段階から織り込んだ新型「クロストレック」「インプレッサ」を市場に導入しました。SUBARUグループは今後「モノづくり革新」に取り組んでいきますが、品質改革の手を緩めることなく継続させ、加速する電動化をはじめとした変化の時代においても、お客様が笑顔になっていただける品質の実現を追求し続けていきます。

1 品質最優先の意識の徹底と体制強化

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

* FAST: Fast Action & Solution Team

2 つくりの品質の改革

車両生産段階での不具合の発生・流出の防止を目指すものです。これには市場で発生してしまった不具合を迅速に解決する活動も含まれます。「品証ラボ」設備拡充による調査能力の向上、部品トレーサビリティの適用範囲拡大など、設備や体制の構築により改善スピードの向上を図ってきました。また2022年にはより厳格な検査を実施する「新完成検査棟」が稼働しました。今後も生産ライン毎に順次展開予定です。

3 生まれの品質の改革

車両開発段階での不具合の未然防止を目指すものです。開発責任者の権限を強化し、初期の企画構想段階から開発・設計・生産準備・物流過程にいたる開発のあらゆるプロセスにおいて、一貫して品質確保に取り組んできました。過去に市場で発生してしまった不具合や類似不具合の再発防止を徹底すると同時に、新規に採用する部品やシステムなどからの不具合発生を未然防止すべく重点的に変化点管理を行い、不具合のない車両をお客様に届けられるように開発段階で取り組んでいます。

品質改革を最優先課題と捉え、3つの領域から品質改革を加速

3 生まれの品質の改革

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

2 つくりの品質の改革

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

1 品質最優先の意識の徹底と体制強化

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

品質方針

私たちは何より品質を大切にしてお客様の信頼に応えます

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

品質キャラバン

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

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

北米市場の品質改善チーム「FAST」

SUBARUグループの主要市場である北米における品質保証体制の強化に向けて、2021年1月に「FAST」を米国に立ち上げました。販売台数・保有台数ともに巨大な北米市場にて、正確な情報を素早く的確に把握し、品質改善の対応スピードを向上させることを最重要タスクとしています。

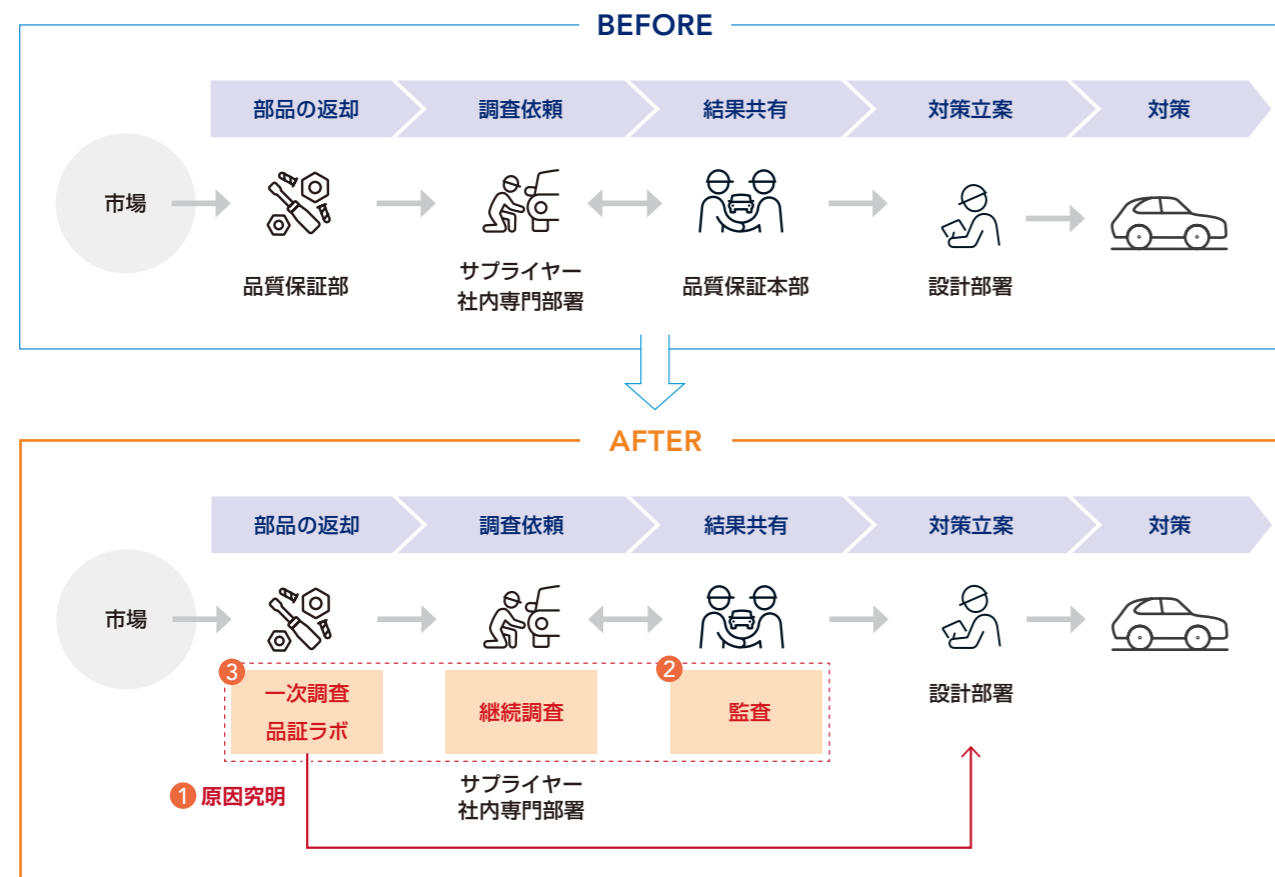
「FAST」は、SUBARUの各本部から人員を投入し、米国販売統括会社（Subaru of America, Inc.）、カナダ販売統括会社（Subaru Canada, Inc.）のほか、北米関連子会社（North America Subaru, Inc.、Subaru Research & Development, Inc.）のメンバーで構成され国や組織を横断したチームです。さらにSUBARUと米国生産拠点（Subaru of Indiana Automotive, Inc.）との連携を強化し、「オールパルの取り組み」で品質改善を行っています。発足当初、北米関連子会社のFASTメンバーは42名でしたが、段階的に人員を強化し、2023年3月末時点ではSUBARU本体からの赴任者61名を含む77名で品質改善活動に取り組んでいます。



「FAST」の活動を開始して以降、これまで北米市場で課題となっていた不具合の発生や車両買い戻しの件数は、着実に減少してきました。今後は、Subaru of Indiana Automotive, Inc.の外製品質課題改善への参画、現地部品の調査機能を拡充させることなどにより、お取引先様も含めて品質課題の解決スピードを向上させることに取り組んでいきます。

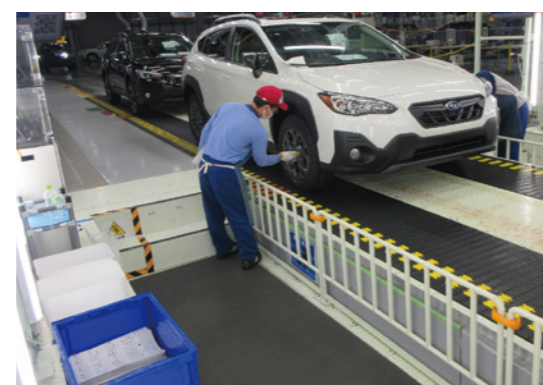
品証ラボ

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



新完成検査棟

群馬製作所では工場の品質保証強化・再構築を進めています。生産ラインごとに異なっていた検査工程を徹底的に分析し、「検査のしやすさ」と「検査に集中できる環境」をコンセプトにSUBARU統一の「標準検査ライン」を設定し、2022年8月に矢島工場の第5完成検査棟、2023年8月には第3完成検査棟が稼働しました。具体的には、異常検出しやすい照明の標準化、床面を低くして検査員の負荷軽減を図った足回り検査工程、検査員が歩行せず検査に集中できるよう床全体が動く幅広コンベヤーなどを採用しています。



この標準検査ラインはBEV生産にも対応できる柔軟性と拡張性を備えたラインとなっており、現在建設を進めている大泉工場のBEV専用ラインにも引き継いでいきます。

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

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



常務執行役員
COO (最高品質責任者)
江里口 磨

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

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

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

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

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

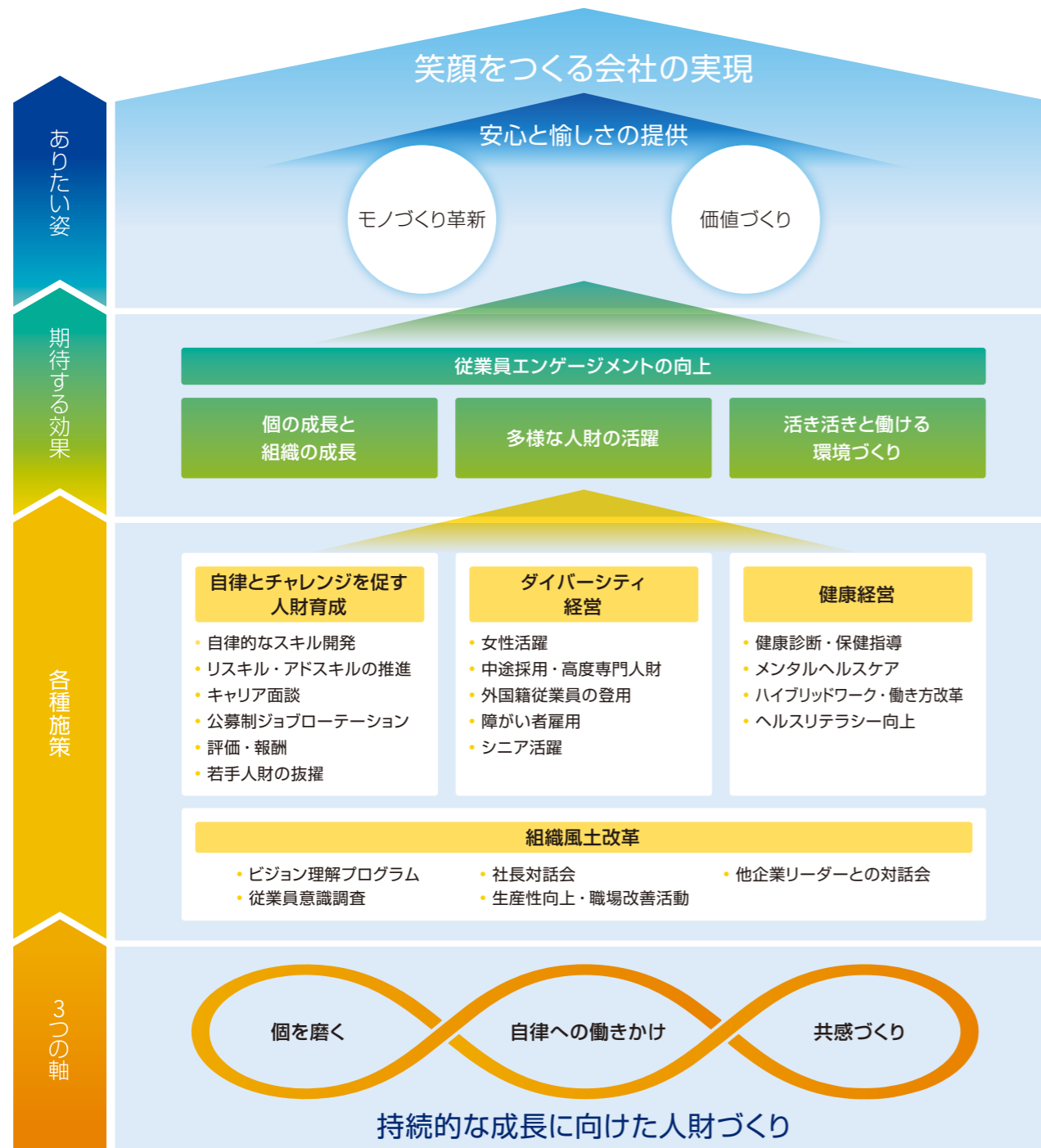
人財づくり

ありたい姿「笑顔をつくる会社」を実現するための人的資本経営

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

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

今後は本格化する電動化を強力に推進していくため、新経営体制においてこれらの取り組みを一層深化させるとともに、「モノづくり革新」と「価値づくり」を実現する“変革をリードする人財”が最大限能力を発揮できる環境づくりを行い、個の成長を組織の成長へつなげ、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」の実現へ挑戦し続けていきます。



個を磨き、自律とチャレンジを促す人財育成

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

(1) 「SUBARUビジョン理解プログラム」による共感づくり

「多様な社員が一つのビジョンに向かって、それぞれ際立った能力を自律的に発揮し、一丸となって活躍する強い組織」を目指し、全従業員を対象としたSUBARUビジョン理解プログラムを実施しています。

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



SUBARUビジョン理解プログラムの様子

(2) 従業員の自律的なキャリア開発を支援し、個の成長を促す

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

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

(3) 外を知り、正しい危機感とスピード感を持った挑戦へつなげる

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

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

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

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

(4) 公募型ジョブローテーションによる、キャリア選択機会の提供

従業員一人ひとりが描くキャリアプランの推進を支援する仕組みとして、2021年度より公募型ジョブローテーション制度を導入しています。本制度は各部署が公募する職務に対して従業員が自発的な意思に基づいて応募し、双方の条件が合致すれば異動が成立する仕組みです。この制度を活用し、100人以上が新たなキャリア機会を得ています。2022年度には新たな取り組みとして、若手従業員向けに海外駐在を伴う職務への公募を行い、意欲ある人材が海外でのキャリア開発をスタートしています。

(公募型ジョブローテーション利用者の声)

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

新たな価値づくりを実現する、エンジニア人材の“アドスキル”

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

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

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

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

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

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



新入社員向けソフトウェア研修（初級クラス）の様子

将来にわたり成長し続けるための、ダイバーシティ経営

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

〈女性活躍推進〉

SUBARUでは持続的な成長において、女性の活躍推進が重要であると考え、重点課題である「キャリア形成支援」と「仕事と育児の両立支援」に取り組み、各種の推進活動を行うとともに、女性が様々なライフイベントを通じて働き続けることができるよう健康のサポートを行っています。

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



役員フォーラムの様子

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

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

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

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



女性活躍ワーキング4'sプロジェクトの様子

〈中途採用の強化〉

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

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

〈障がい者雇用の推進〉

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

特例子会社スバルブルームは、2022年度、長年の功績を称えられ、障がい者採用優良企業として、群馬県知事賞を受賞するなど、県内最大規模の障がい者雇用企業となっています。2023年6月時点において82人が在籍しています。

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



業務の確認を行う様子

〈外国籍従業員の登用〉

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

〈LGBTQ+に関する取り組み〉

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

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



「PRIDE指標」においてブロンズ認定を取得



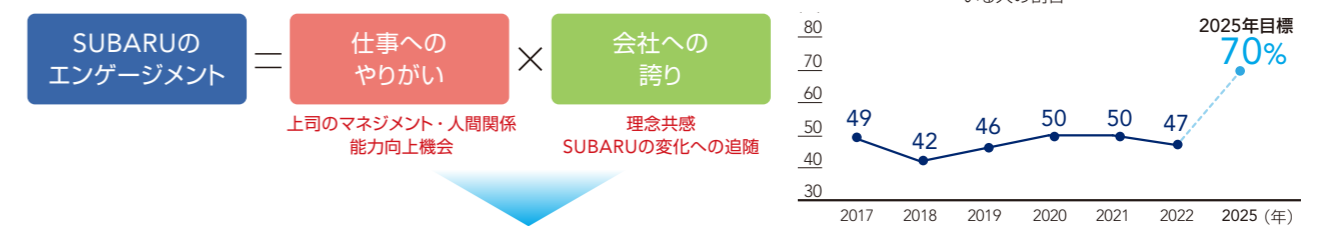
従業員に配付している外部相談窓口カード

強固な基盤をつくる、従業員エンゲージメントの向上と組織風土改革

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

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

2025年従業員エンゲージメント70%を目指し、様々な取り組みを実施

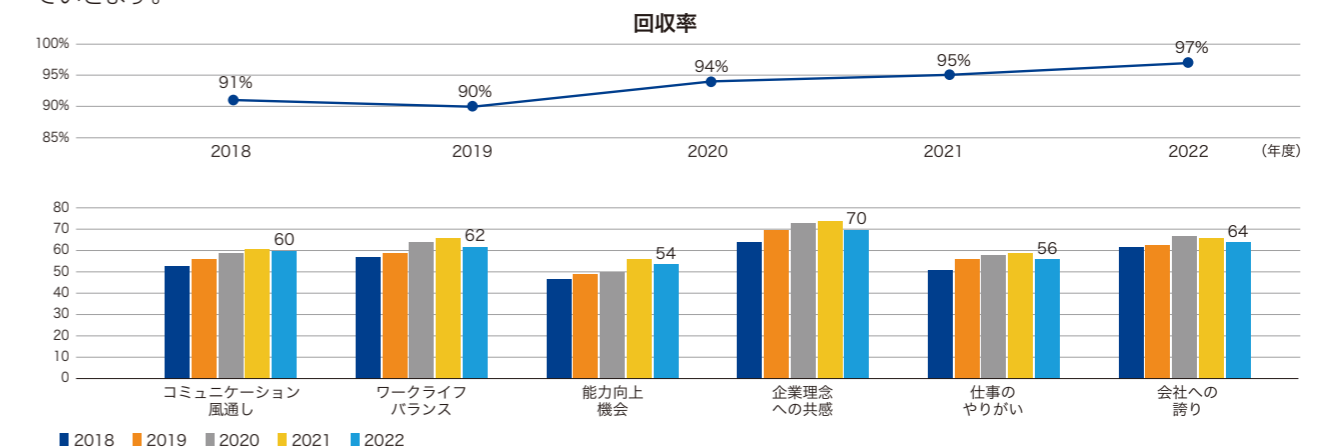


「仕事へのやりがい」「会社への誇り」それぞれに相関のある内容に対し、様々な施策を展開

エンゲージメント向上への取り組み		
経営層	マネジメント層	一般従業員
<ul style="list-style-type: none"> ・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指数改善ポイントを採用 ・将来戦略の継続的な発信 ・社長対話集会 	<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 	<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
職場環境など <ul style="list-style-type: none"> ・健康経営 ・働き方改革 ・賃金 ・福利厚生など 		

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

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



CSR重点6領域

私たちは、「笑顔をつくる会社」をありたい姿として掲げています。その実現に向け、CSR重点6領域の考え方を取り入れ、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づいた取り組みを行うことで、企業としての社会的責任を果たし、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に「安心と楽しさ」を提供していきます。そして、SUBARUグループは真のグローバル企業として従業員一人ひとりが成長の原動力となり、持続的な成長を目指すとともに、愉しく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SUBARUグループのCSR重点6領域

CSR重点6領域特定プロセス

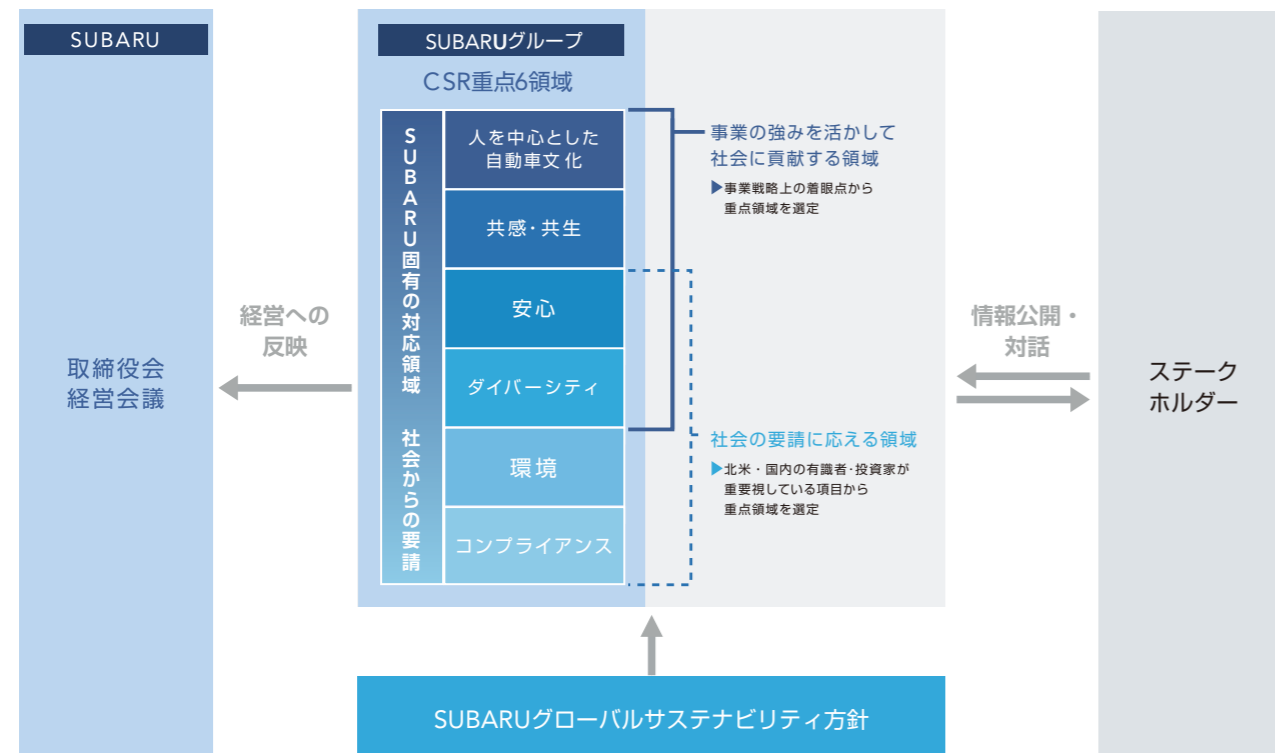
SUBARUグループは、「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」を定めて、CSRの取り組みを推進しています。

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

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

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

CSR重点6領域の経営への反映



SUBARUグローバルサステナビリティ方針

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

本方針は、株式会社SUBARUおよびすべての子会社に適用されるものです。

SUBARUグローバルサステナビリティ方針

私たちSUBARUグループは、人・社会・環境の調和を目指し、

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

CSR重点6領域「2025年のありたい姿」と貢献するSDGs

2030年に向けた持続可能な未来を実現するための開発目標SDGs (Sustainable Development Goals) への対応については、SUBARUグループとして重要性を認識しています。

CSR重点6領域について「2025年のありたい姿」を明確にすることで各領域の取り組みを一層強化し、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に積極的に貢献していきます。具体的な例の一つとして、「2030年に死亡交通事故ゼロを目指す*」という目標を掲げているSUBARUグループの取り組みは、SDGsのターゲット3.6「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」の達成に寄与すると考えています。

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

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

CSR重点6領域の取り組みとSDGs

重点6領域	主要対象 ステークホルダー	テーマ	取り組み					ありたい姿 / KPI 2025～2030年度 CSR重点6領域	貢献する SDGs
			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度		
人を中心とした自動車文化	お客様	クルマを操る楽しさ	スバルグローバルプラットフォームの進化と、知能化技術との融合 (Skilled Driver®のような安心で楽しい走りの実現) ※ Skilled Driver 熟練した腕の良いドライバー。					人の心や人生を豊かにするパートナーとなる企業になる。	9 9.1
		カスタマイズの楽しみ提供	新車に同期した高品質用品の開発 高機能付加価値用品揃いの拡大						
		ブランドイメージの向上	ブランド戦略の推進 (愛されるSUBARUになる / More than a Car Company) 市場特性にあったマーケティング活動の推進						
		新しいモビリティの提案	SUBARUのアイデンティティであるDynamic [Earth-tainment 共に地球を愉しむ]のビジョンを掲げ、XSoloをより「大衆」なデザイン表現に進化 SUBARUらしい新たなモビリティ提案と技術研究 実現に向けた技術開発						
		地域社会	SUBARUのモノづくりおよび安心と楽しさの発信						
	地域社会	自動車文化の発信	デジタルを活用したお客様とのつながり強化 ロイヤルティの向上 豊かな暮らしに貢献する商品・サービスの提供						
共感・共生	お客様	新しい整備体制づくり	EV整備体制の準備・確立 → EV普及に向けた整備体制の充実 IT、DX活用による効率的な車両整備					広く社会から信頼・共感され、共生できる企業になる。	11 11.2
		お客様とのつながり強化	お取引先様のCSR調査・啓発・CSRを考慮したお取引先様との関係構築 SUBARUグループのテレワーク環境の充実・強化						
	お取引先様	お取引先様との共存共栄	労働安全活動の取り組み強化、工場環境整備の促進 生き活きと働ける職場環境づくり、従業員からも愛されるブランドへの昇華						
	従業員	安心して働ける環境づくり	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						
		地域社会	地域とのつながりの活性化	ADAS (先進運転支援システム)の高度化 AACN (先進事故自動通報) 採用、機能拡充 衝突安全の継続的な強化 2020年度から拡充した安全機能の拡大展開 自律化による飛行安全の追求 (空中衝突回避、耐故障システム改善)					
安心	お客様	安全機能の向上	ADAS (先進運転支援システム)の高度化 AACN (先進事故自動通報) 採用、機能拡充 衝突安全の継続的な強化 2020年度から拡充した安全機能の拡大展開 自律化による飛行安全の追求 (空中衝突回避、耐故障システム改善)					すべてのステークホルダーに「最高の安心」を感じていただける企業になる。	3 3.6
		信頼できる商品供給体制の確立・増強	タイムリーかつ高効率な補修品・用品供給体制の確立 商品供給能力の増強 (部品センター能増計画・部品供給システム改善)						
		点検・整備の質向上	正確で質の高い点検・整備の推進 高品質で均質な整備体制のグローバル浸透 品質でも選ばれるクルマづくり実現に向けた取り組みの推進						
	従業員	品質の確保・向上	商品企画から生産、販売、サービスに至るすべてのプロセスにおける質の向上 品質キャラバン実施、品質意識醸成教育による品質最優先の徹底 お取引先様との協働						
		安心な職場づくり	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						
		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年度	2023年度	2024年度		
ダイバーシティ	従業員	女性の活躍推進	女性管理職の拡大 直接部門女性の育児支援 → 直接部門女性が活き活きと活躍できる職場づくり すべての人の人権、多様性の尊重 シニア人事制度の見直し → シニア人事制度の運用 外国人材の活躍推進 社会的少数派にも配慮した職場環境構築の検討・推進					すべての人々の多様な価値観を尊重しつつ、多様な市場価値を創出する事業を推進する。	5 5.5 5.5.2
		多様な人材活用	外国人材の活躍推進 障がい者法定雇用率の遵守 外部人材積極採用による新しい知見の獲得						
		多様な働き方推進	多様な働き方：ワークライフバランス実現をバックアップする労働管理、生産性向上に繋がるハイブリッドワークの支援 障がい者法定雇用率の遵守						
		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 → SOLTERRA販売開始、BEVグローバル展開・販売拡充					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。
行政	環境負荷を低減する事業活動		電動車バッテリーの適切な処理スキームの構築 自家消費型太陽光発電の導入 水力発電電力、グリーン電力の導入 省エネ投資、設備の効果的活用 行政などと連携した自然保護活動の継続 航空機機体の軽量化・電動化・バイオ燃料化の推進						
お取引先様	ビジネスパートナーと連携した環境の取り組み		環境マネジメントシステム構築および継続 部品保管・輸送の効率化 リテラーによる省エネ、水質保全、リサイクルの実施・継続 物流費およびCKD費用の最適化						
コンプライアンス	行政	輸出管理の徹底	安全輸出管理の強化 コンプライアンス研修					誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる。	8 8.7 8.8
	従業員 / 地域社会	労働者の人権保護	働き方改革推進および労働基準法遵守による労働環境の維持・向上 紛争斡旋の実施 人権方針の制定、憲法・人権尊重の取り組み推進 お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化						
	お取引先様	公正な関係維持	適正取引の推進継続 ソフトウェア・ライセンスの適正管理						

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

環境 ～気候変動～

TCFD (気候関連財務情報タスクフォース) への賛同

SUBARUは気候変動への取り組みは最も重要な課題の一つとして認識し、これまで気候変動に関する情報開示を進めており、2023年4月にTCFDの提言に賛同しました。SUBARUのTCFDの推奨開示項目に関する開示状況は、TCFD対照表 (<https://www.subaru.co.jp/csr/tcfid/>) をご参照ください。

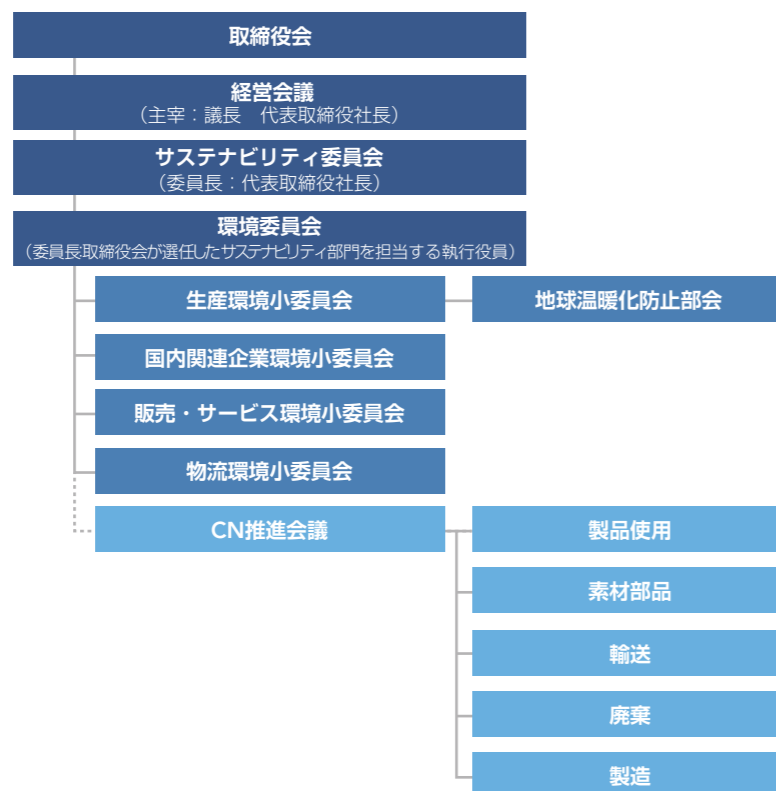


体制

SUBARUは、「環境委員会」を設け、将来の社会が要求する環境水準と合致する大局的かつ中長期的な方策を議論するとともに、それらの進捗を評価しています。気候変動に関する課題についても環境管理体制に組み込まれ、環境委員会にて気候関連課題を含む環境リスク・機会の評価、モニタリングを実施し、重要な問題は、サステナビリティ委員会を経て、取締役会や執行会議などで提案・議論され、特に重要な案件については取締役会の審議を経て意思決定しています。

また、SUBARUは、事業活動のライフサイクル全体で排出されるCO₂の削減を通じて脱炭素社会の実現に貢献するため、毎月、「製品使用」「素材部品」「輸送」「廃棄」「製造」の5つの領域の代表部署が集まるCN推進会議を開催しています。2050年のカーボンニュートラルを達成すべくCN推進会議では、各領域が協力して情報共有を行うとともに、中長期的な視点でのマスタープランの策定および各領域の排出量の推移の見える化と減らす化を行っています。これらの取り組みは、環境委員会にて、全体統括されています。

気候変動関連のガバナンス体制



戦略

SUBARUは、気候変動への取り組みを最も重要な課題の一つと認識しており、気候変動に関連する「政策・規制」、「技術」、「市場」などの移行リスクに関して、不確定な気候変動リスクの認識を図っています。

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

気候関連のリスク	認識した主なリスク		
事業運営全般	各国がより厳格な気候変動に関する目標に見直した場合、SUBARUのビジネスに重大な影響を与える可能性があります。		
規制リスク	商品	各国の燃費規制に合致しない場合、法令違反に基づく罰金・過料などの負のインセンティブが生じ、追加の費用や損失を被る可能性があります。また、一定の燃費水準を満たさない場合、商品の販売機会が制限される可能性があります。	
移行リスク	生産段階	石油などの地政学的な要因によるもののほか、政府の炭素税や排出枠規制などの対象となり、化石燃料使用にともなうコストが上昇する可能性があります。	
	技術リスク	商品	電動化は、ライフサイクル全体で、収益性を確保しつつ進めることが重要であり、SUBARU商品の上流・下流を巻き込んだ取り組みが進まない場合、商品のライフサイクル全体でその目的を達成できない可能性があります。
	生産段階	再生可能エネルギー利用が進まなかった場合、スコープ1、2排出量の削減対策が滞る可能性があります。	
	市場リスク	商品	現時点では電動化に関する技術進歩・価格適正化の予測が難しく、将来、市場との乖離が生じることが予想されます。この乖離は過大な開発投資、顧客満足の下下による不測の損失や販売機会の減退を招き、電動化の進行を遅らせる可能性があります。また、中長期的に電動化は着実に進むものと考えており、ある段階で一気に市場への浸透が進んだ際、適切な技術と商品を備えていない場合、商品の販売機会に重要な影響を与える可能性があります。
評判リスク	事業運営全般	低炭素化・脱炭素化への取り組みが不十分な場合、SUBARUのブランド価値が毀損され、人材採用や販売に悪影響を及ぼす可能性があります。また、投資家などからの資金調達に困難となり、資本コストが上昇する可能性があります。	
物理リスク	急性的物理リスク	事業運営全般	気候変動の顕在化にともなう各地での集中豪雨の多発による原材料供給の停滞や工場浸水による操業リスクが考えられます。
	慢性的物理リスク	事業運営全般	天然資源を使用しているタイヤ、電動化技術に使用する車載電池材料などの金属資源の調達が困難になる可能性があります。

認識した主な機会

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

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

SUBARUは気候変動に関連し各国の政策動向や国際エネルギー機関などが公表している各シナリオの情報をもとに2050年カーボンニュートラル(=1.5℃シナリオ)を想定した独自のシナリオを含む様々なシナリオと、持続可能な事業活動に向けて認識されたリスクと機会を考慮し、対応策を検討しています。対応策の例として、市場において電動車の販売比率が大きく高まるシナリオ、市場での電動車の浸透が緩やかに進むシナリオなど複数のシナリオを考慮し、電動化戦略*を策定しています。

また、気候変動への対応が進まず自然災害の激甚化が進展するリスクを考慮し、気候変動への適応として豪雨時の浸水対策をBCP*1として進めています。

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

シナリオ別に認識しているリスクと対応策の具体例

シナリオ例	シナリオ下で特に重視しているリスクの例	対応策
BEV化の浸透	<p>商品</p> <p>一定の燃費基準を満たさないことへの商品の販売機会の制限リスク</p> <p>市場ニーズと電動化技術の乖離による市場リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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	<p>事業運営</p> <p>各地での集中豪雨の多発による原材料供給の停滞や工場浸水による操業リスク</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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

※電動化戦略

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

リスクマネジメント

SUBARUグループは、経営の持続性を確保し経営基盤の強靱化を図りながら、戦略的なリスクマネジメントを推進することが不可欠であり、SUBARUグループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図ることが重要であると考えます。

SUBARUは、気候変動に関連する移行リスクに関して、各専門部門が広く情報を収集し、将来予測から不確定な気候変動リスクの認識に努めています。また、気候変動の物理的なリスクに関わる操業リスクは、BCP*1の一環として、リスクマネジメント・コンプライアンス室が中心となり関連規程類の整備を進め、緊急時のSUBARUグループ全体にわたる情報を一元的に掌握するとともに、その対応を統括管理する体制を整えています。

これらの気候変動に関連する事項の一部は、取締役会や執行会議などで提案・議論され、特に重要な案件については取締役会の審議を経て意思決定しています。

指標と目標

SUBARUは脱炭素社会に貢献するため、商品(スコープ3)および工場・オフィス(スコープ1および2)に関する長期目標(長期ビジョン)を2050年とし、それを補完する中期目標(マイルストーン)を非連続かつ急速に変化する事業環境に応じて随時見直しています。

カテゴリー	時期	目標
商品 (スコープ3)	2050年	Well-to-Wheel*2で新車平均(走行時)のCO 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にすることを目指す
工場・オフィス (スコープ1、2)	2050年度	カーボンニュートラルを目指す
	2035年度	2016年比60%削減(総量ベース)

※2 「油井から車輪」の意味。EVなどが使用する電力の発電エネルギー源までさかのぼって、CO₂排出量を算出する考え方を指す。

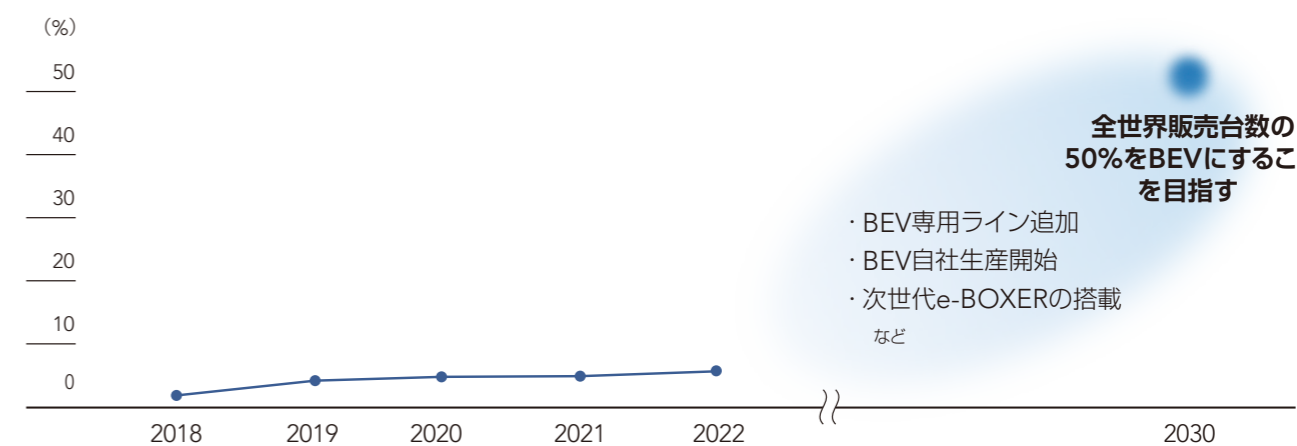
※3 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費(届出値)から算出するCO₂排出量を、同2010年比で90%以上削減。総量ベース。市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。

※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。

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。2022年度のSUBARUの電動車の全世界販売台数の割合は5.7%ですが、国内生産体制の再編にともなう2020年代中盤の自社BEV生産開始、次世代e-BOXERの投入、2020年代後半のBEV専用ライン追加といった電動車の供給能力の強化などにより、BEV時代での収益基盤を強固にし、高い財務健全性の確保にも努めながら、「2030年に、全世界販売台数の50%をBEVにすることを目指す」という目標を掲げ、持続可能な体制で取り組んでいきます。

電動車販売台数比率(小売り台数ベース)の実績と今後のイメージ



SUBARUグループの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いえます。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。

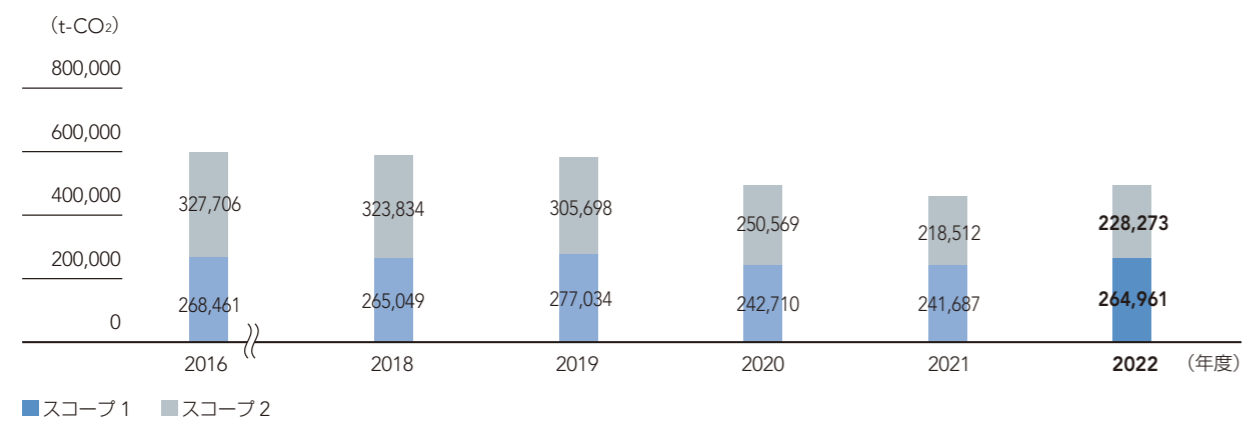
なお、工場・オフィスなど（スコープ1および2）に関する中期目標については、2023年より「2035年度に2016年比60%削減」に再設定しました。

スコープ1：企業の自社施設から直接排出される温室効果ガス

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

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

CO₂排出量(スコープ1, 2)



対象範囲

SUBARU：株式会社SUBARU

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

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

SUBARUは日本国内の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。国内グループ会社のデータを連結子会社の集計範囲とし、スコープ1、2排出量の把握率は99%（従業員数の比率ベース）です。なお、一部の国内グループ会社の電力使用量に誤りが生じたため、過年度実績を修正しています。

CO₂排出量(スコープ3)

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

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

その他の環境データについて

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

リスクマネジメント

考え方

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

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

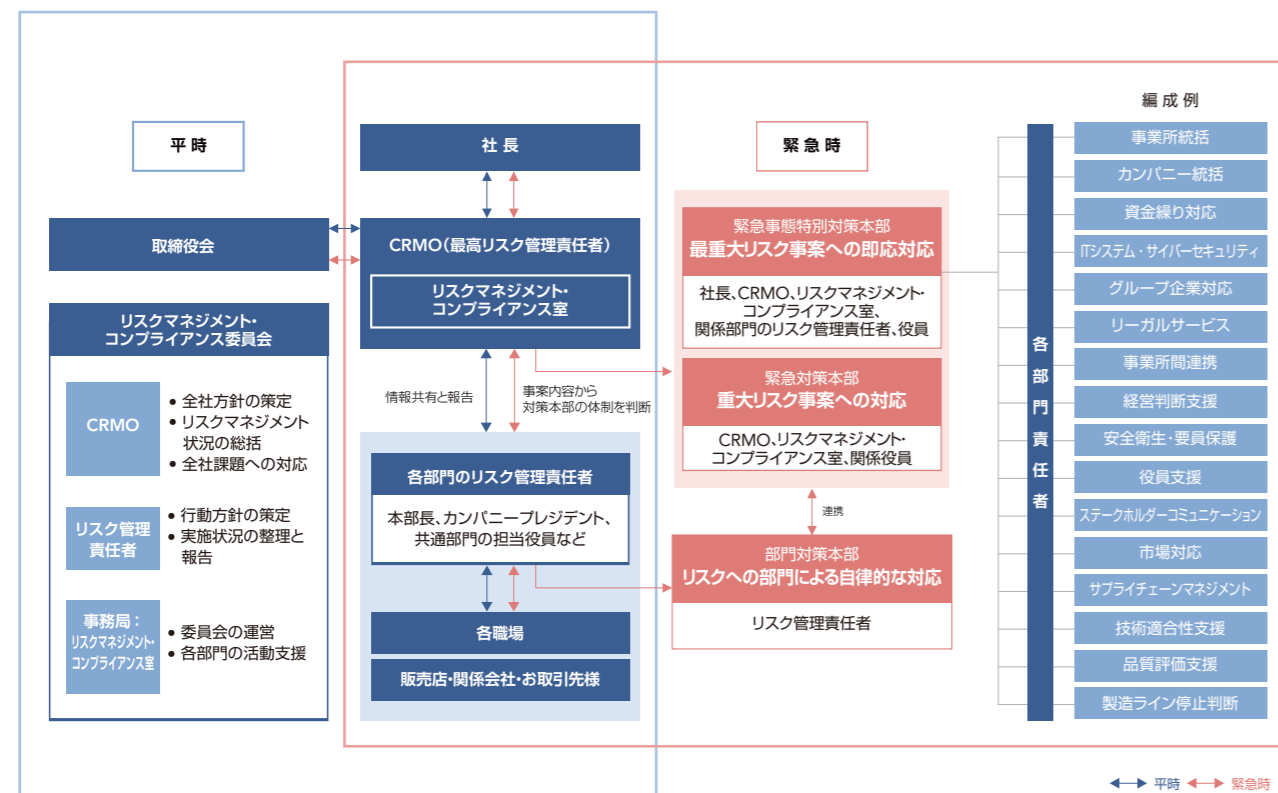
体制

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

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

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

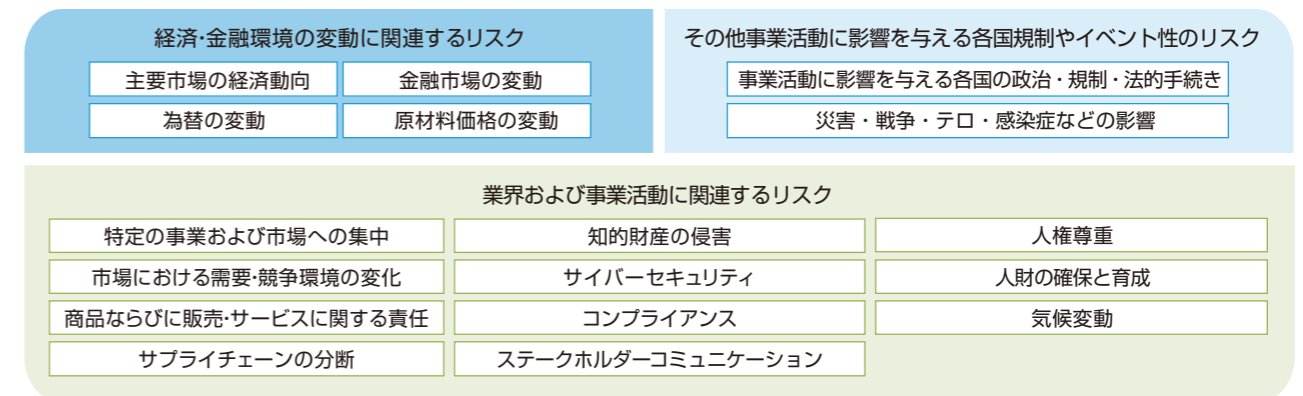
リスクマネジメント体制図



事業活動に伴うリスク

SUBARUグループでは、事業活動に伴う重要なリスクを抽出・特定し、その対策を検討しています。主な事業等のリスクは、以下の通りです。なお、以下は、SUBARUグループに関するすべてのリスクを列挙したものではありません。

事業活動に影響を与える17のリスク



経営成績および財務状態への影響

* 事業等のリスクについて詳しくは、有価証券報告書P.23～28をご覧ください。

CRMO メッセージ

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



CFO、CRMO
水間 克之

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

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

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