

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書  
【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項  
【提出先】 関東財務局長  
【提出日】 2026年6月22日  
【事業年度】 第95期(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)  
【会社名】 株式会社SUBARU  
【英訳名】 SUBARU CORPORATION  
【代表者の役職氏名】 代表取締役社長 大崎 篤  
【本店の所在の場所】 東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号  
【電話番号】 03-6447-8825  
【事務連絡者氏名】 I R部長 野口 拓馬  
【最寄りの連絡場所】 東京都渋谷区恵比寿一丁目20番8号  
【電話番号】 03-6447-8825  
【事務連絡者氏名】 I R部長 野口 拓馬  
【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部【企業情報】

## 第1【企業の概況】

## 1【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次		第91期	第92期	第93期	第94期	第95期
決算年月		2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
売上収益	(百万円)	2,744,520	3,774,468	4,702,947	4,685,763	4,784,965
税引前利益	(百万円)	106,972	278,366	532,574	448,507	107,469
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	70,007	200,431	385,084	338,062	90,842
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	(百万円)	155,894	260,842	567,412	289,357	205,990
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	1,890,789	2,100,973	2,563,204	2,714,517	2,780,407
資産合計	(百万円)	3,543,753	3,944,150	4,814,149	5,088,246	5,492,301
1株当たり親会社の所有者に帰属する持分	(円)	2,465.41	2,739.27	3,409.45	3,713.26	3,886.35
基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益	(円)	91.28	261.33	509.20	458.03	125.50
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益	(円)	-	261.32	509.18	458.00	125.49
親会社所有者帰属持分比率	(%)	53.4	53.3	53.2	53.3	50.6
親会社所有者帰属持分利益率	(%)	3.8	10.0	16.5	12.8	3.3
株価収益率	(倍)	21.34	8.09	6.77	5.77	19.79
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	195,651	503,759	767,665	492,136	358,227
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	179,723	336,813	703,699	404,077	114,650
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	98,502	122,307	66,469	187,320	217,816
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	883,074	979,529	1,048,000	941,460	1,005,334
従業員数	(人)	36,910	37,521	37,693	37,866	37,542
〔外、平均臨時雇用者数〕	(人)	〔8,362〕	〔8,084〕	〔8,364〕	〔8,935〕	〔8,953〕

(注) 1. 国際会計基準(以下「IFRS」という。)に基づいて連結財務諸表を作成しています。

2. 従業員数は就業人員数を表示しています。

3. 従業員数の〔 〕内は平均臨時雇用人員で外数となっています。

4. 第91期の希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益については、潜在的に希薄化効果のある株式が存在しないため記載していません。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第91期	第92期	第93期	第94期	第95期
決算年月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
売上高 (百万円)	1,499,898	2,174,178	2,573,824	2,726,000	2,495,303
経常利益又は経常損失 ( ) (百万円)	76,156	288,679	351,150	386,708	39,680
当期純利益又は当期純損失 ( ) (百万円)	69,833	232,903	272,313	325,015	51,356
資本金 (百万円)	153,795	153,795	153,795	153,795	153,795
発行済株式総数 (千株)	769,175	769,175	753,901	733,057	717,335
純資産額 (百万円)	1,000,724	1,171,951	1,400,395	1,550,696	1,378,618
総資産額 (百万円)	2,210,195	2,461,716	3,123,117	3,290,055	3,390,915
1株当たり純資産額 (円)	1,304.17	1,527.21	1,861.75	2,120.08	1,925.91
1株当たり配当額 (円)	56.0	76.0	106.0	115.0	115.5
(うち1株当たり中間配当額) (円)	(28.0)	(38.0)	(48.0)	(48.0)	(57.0)
1株当たり当期純利益又は当期純損失 ( ) (円)	91.01	303.51	359.89	440.11	70.91
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	-	303.50	359.87	440.08	-
自己資本比率 (%)	45.3	47.6	44.8	47.1	40.7
自己資本利益率 (%)	7.1	21.4	21.2	22.0	3.5
株価収益率 (倍)	21.40	6.97	9.58	6.01	-
配当性向 (%)	61.5	25.0	29.5	26.1	-
従業員数 (人)	16,961	17,228	17,347	17,885	17,948
[外、平均臨時雇用者数] (人)	[5,519]	[5,448]	[5,666]	[6,285]	[6,411]
株主総利回り (比較指標: TOPIX (配当込み)) (%)	90.9 [102.0]	101.9 [107.9]	167.2 [152.6]	136.0 [150.2]	133.9 [202.2]
最高株価 (円)	2,413	2,684	3,512	3,614	3,642
最低株価 (円)	1,665	1,739	2,023	2,167	2,174

- (注) 1. 従業員数は就業人員数を表示しています。  
2. 従業員数の〔 〕内は平均臨時雇用人員で外数となっています。  
3. 第91期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。  
4. 株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。  
5. 第93期の1株当たり配当額106.0円には、記念配当20.0円(うち1株当たり中間配当額48.0円には、記念配当10.0円)が含まれています。  
6. 第95期の1株当たり配当額115.5円のうち、期末配当額58.5円については、2026年6月24日開催予定の定時株主総会の決議事項になっています。  
7. 第95期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益、株価収益率、配当性向については、1株当たり当期純損失であるため、記載していません。

## 2 【沿革】

当社は旧中島飛行機株式会社を前身として1953年に設立され、その後当社に対する出資5社（富士工業株式会社、富士自動車工業株式会社、大宮富士工業株式会社、宇都宮車輛株式会社、東京富士産業株式会社）を吸収合併し、1966年には額面株式1株の金額500円を50円に変更する目的をもって、東邦化学株式会社（1965年富士重工工業株式会社と商号変更、東京都新宿区所在）に、東京都千代田区所在の富士重工工業株式会社が吸収合併され、2017年4月に株式会社SUBARUと商号変更し、現在に至ったものです。その間の変遷は次の通りです。

年月	概要
1917年12月	故中島知久平氏が群馬県太田町（現太田市）に航空機の研究所を創設。
1931年12月	株式会社に改組し、中島飛行機株式会社と改称。
1945年8月	終戦にともない富士産業株式会社と改称。民需産業に転換し、スクーター、バス車体、鉄道車両、各種発動機等の生産を開始。
1950年7月	連合国の占領政策による指示に従って12会社に分割のうえ、それぞれ企業再建整備法による第二会社として発足。
1953年7月	第二会社のうち、富士工業株式会社、富士自動車工業株式会社、大宮富士工業株式会社、宇都宮車輛株式会社および東京富士産業株式会社の共同出資により当社を設立し、航空機を生産、修理を再開。
1955年4月	上記5社を当社に吸収合併。
1960年10月	群馬製作所を開設。
1968年10月	日産自動車株式会社と業務提携。
1969年2月	群馬製作所・矢島工場が稼働。
1983年2月	群馬製作所・大泉工場が稼働。
1986年11月	台湾ベスパ社との間で合併による新会社設立と現地生産に関する協定に基づき大慶汽車工業股份有限公司を設立。
1987年3月	いすゞ自動車株式会社と米国における共同現地生産に関する合併契約に基づきスバル・いすゞ オートモーティブ インク（現・連結子会社）を設立。
1990年8月	米国における販売会社スバル オブ アメリカ インク（現・連結子会社）を買収。
1995年4月	埼玉製作所（北本市）を新設。同年10月に大宮製作所の業務を移管。
1999年10月	中央スバル自動車株式会社を吸収合併し、新たに東京地区の販売店として東京スバル株式会社（現・連結子会社）を設立。
1999年12月	ゼネラルモーターズコーポレーションと資本提携。
2000年4月	日産自動車株式会社との業務提携を解消。
2000年9月	スズキ株式会社と業務提携。
2002年4月	台湾ベスパ社との現地生産に関する協定を解消。
2002年12月	いすゞ自動車株式会社と米国における共同現地生産に関する合併契約を解消。
2003年1月	上記に伴い、スバル・いすゞ オートモーティブ インクを完全子会社化し、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）へ社名変更。
2003年3月	鉄道車両事業の終了およびバス事業における新車生産の終了。
2004年4月	ハウス事業を富士ハウレン関東株式会社へ営業譲渡し分社化。
2004年8月	輸送機工業株式会社を簡易株式交換により完全子会社化。
2005年10月	ゼネラルモーターズコーポレーションと資本提携を解消。
2006年3月	トヨタ自動車株式会社と業務提携。
2006年5月	富士機械株式会社を完全子会社とすることの株式交換契約を締結。
2007年5月	株式会社マキタによる富士ロビン株式会社の株式公開買付けに対し、全株を売却。
2008年4月	トヨタ自動車株式会社およびダイハツ工業株式会社と開発・生産における新たな業務提携。
2010年3月	株式会社イチタンを完全子会社とすることの株式交換契約を締結。
2012年7月	風力発電システム事業を株式会社日立製作所へ事業譲渡。
2013年1月	塵芥収集車事業を新明和工業株式会社へ事業譲渡。
2014年8月	本店所在地を新宿区西新宿より渋谷区恵比寿へ移転。
2017年2月	タンチョン・グループ傘下のTC Manufacturing and Assembly (Thailand) Co., Ltd. と合併会社「Tan Chong Subaru Automotive (Thailand) Co., Ltd.」を設立。
2017年4月	株式会社SUBARUに商号変更。
2017年9月	汎用エンジン・発電機等の生産・販売を終了し、アフターサービスを産業機器株式会社へ業務委託。
2019年4月	汎用エンジン・発電機等のアフターサービス業務の委託先を桐生工業株式会社へ変更。
2019年9月	トヨタ自動車株式会社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。

(注) 会社の設立年月日 1945年12月27日

この設立年月日は、株式額面変更のために合併を行った合併会社（旧 東邦化学株式会社）の設立年月日であり、事実上の存続会社である被合併会社の設立年月日は1953年7月17日です。

### 3 【事業の内容】

当社および当社の関係会社（子会社73社、関連会社6社およびその他の関係会社1社（2026年3月31日現在）により構成）においては、自動車部門、航空宇宙部門およびその他部門の3部門に係る事業を主として行っており、その製品は多岐にわたっています。各事業における当社および関係会社の位置付けなどは次の通りです。

なお、次の3部門は「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 6 . セグメント情報」に掲げるセグメントの区分と同一です。

#### [ 自動車 ]

当部門においては、自動車ならびにその部品の製造、販売および修理を行っています。

なお、開発・生産における協力関係のもと、トヨタ自動車株式会社とは、スポーツカーおよび電気自動車の共同開発を行っており、一部車種は当社の国内生産拠点である群馬製作所において生産を行っています。また、ダイハツ工業株式会社からは、軽・小型自動車のOEM供給を受けています。

#### [ 航空宇宙 ]

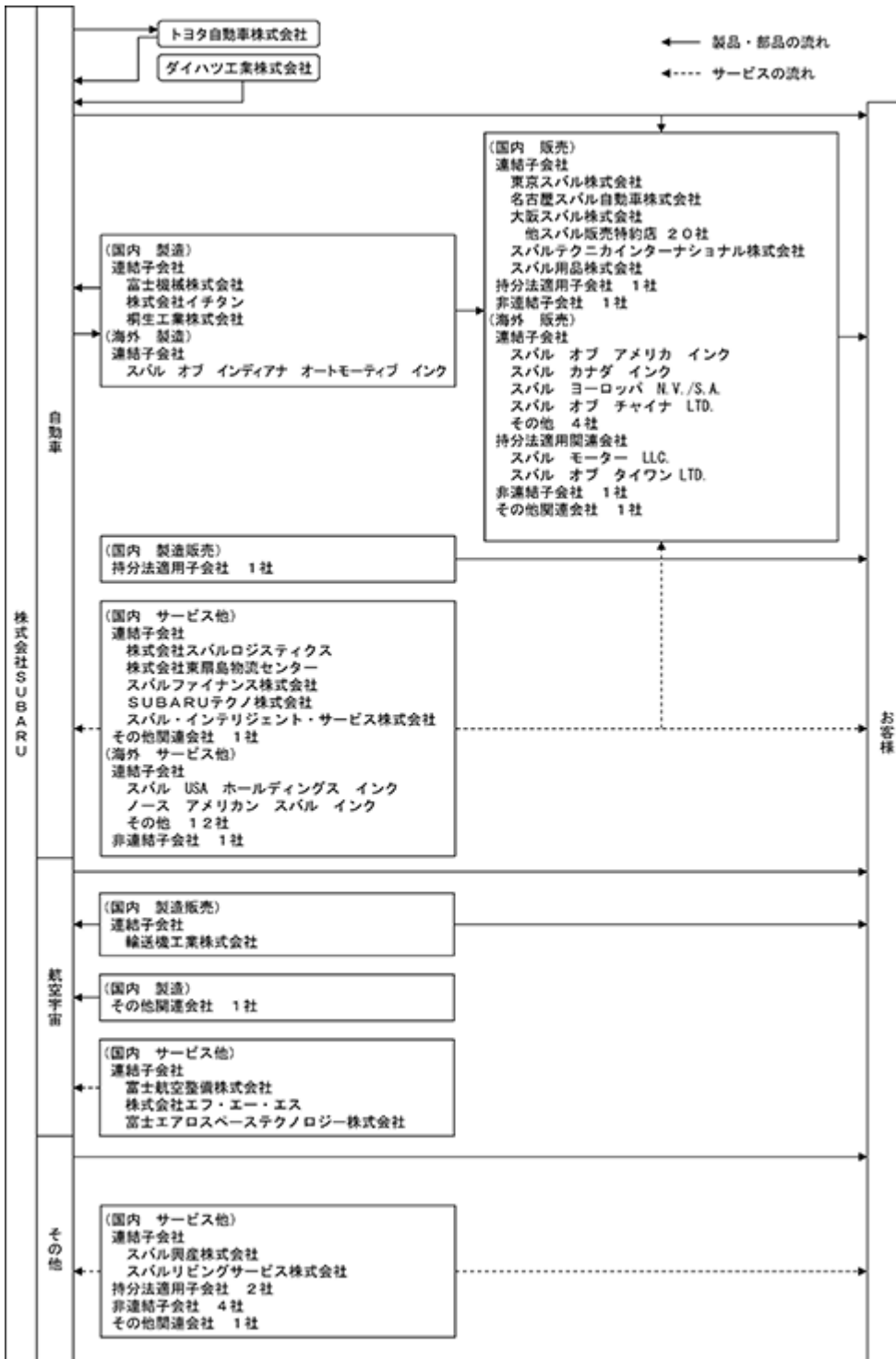
当部門においては、航空機、宇宙関連機器ならびにその部品の製造、販売および修理を行っています。

#### [ その他 ]

当部門においては、不動産の賃貸などを行っています。

各事業における主な関係会社については、「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」をご参照ください。

以上の企業集団などについて図示すると、次の通りです。



## 4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有(又は被所有)割合(%)	関係内容
(連結子会社)					
富士機械株式会社	群馬県前橋市	480百万円	自動車	100.0	当社向け自動車用部品の製造販売 役員の兼任等...有 土地・設備の賃貸借...有
株式会社イチタン	群馬県太田市	480百万円	自動車	100.0	当社向け自動車用部品の製造販売 役員の兼任等...有 土地・設備の賃貸借...有
桐生工業株式会社	群馬県桐生市	400百万円	自動車	100.0	当社製自動車の補修部品製造、 当社製自動車の防錆作業、当社 製自動車特装車の製造等 役員の兼任等...有 土地・設備の賃貸借...有
株式会社 スバルロジスティクス	群馬県太田市	96百万円	自動車	100.0	当社製自動車に関わる物流、 倉庫業等 役員の兼任等...有 土地・設備の賃貸借...有
株式会社 東扇島物流センター	神奈川県 川崎市	490百万円	自動車	68.0	当社製自動車の保管および船 積
北海道スバル株式会社	北海道 札幌市	98百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売
スバル東北株式会社 (注5)	宮城県 仙台市	80百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売 土地・設備の賃貸借...有
新潟スバル自動車株式会社	新潟県 新潟市	100百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売
神奈川スバル株式会社	神奈川県 横浜市	100百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売 土地・設備の賃貸借...有
千葉スバル株式会社	千葉県 千葉市	100百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売 土地・設備の賃貸借...有
東京スバル株式会社	東京都 文京区	100百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売 土地・設備の賃貸借...有
名古屋スバル自動車株式会社	愛知県 名古屋市	100百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売
大阪スバル株式会社	大阪府 守口市	100百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売 役員の兼任等...有 土地・設備の賃貸借...有
スバル中四国株式会社 (注5)	広島県 広島市	92百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売 土地・設備の賃貸借...有
福岡スバル株式会社	福岡県 福岡市	50百万円	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販 売 土地・設備の賃貸借...有
スバルファイナンス 株式会社	東京都 渋谷区	2,000百万円	自動車	100.0	当社製自動車に関わる販売金融 業務および当社製品のリース業 務 役員の兼任等...有 土地・設備の賃貸借...有 資金の援助...有

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有(又は被所有)割合(%)	関係内容
スバル USA ホールディングス インク(注3)	アメリカ デラウェア州 ニューキャッスル	869,757千USドル	自動車	100.0	米国子会社に対するコーポレートサービス等の提供 役員の兼任等...有
スバル オブ インディアナオートモーティブ インク(注3)	アメリカ インディアナ州 ラフィエット	794,045千USドル	自動車	100.0 [100.0]	当社製自動車生産部品の購入、スバル オブ アメリカ インク他への完成車の製造販売 役員の兼任等...有
スバル オブ アメリカ インク(注3,6)	アメリカ ニュージャージー州 カムデン	241千USドル	自動車	100.0 [100.0]	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車およびそれらの部品の販売 役員の兼任等...有 債務保証...有
スバル カナダ インク	カナダ オンタリオ州 ミシサガ	30,000千CADドル	自動車	100.0	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車およびそれらの部品の販売 役員の兼任等...有
スバル ヨーロッパ N.V./S.A.	ベルギー ザベンタム	87,504千ユーロ	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販売 役員の兼任等...有
スバル オブ チャイナ LTD.	中国 北京市	187,354千元	自動車	100.0	当社製自動車およびその部品の販売 役員の兼任等...有
ノース アメリカン スバル インク	アメリカ ニュージャージー州 カムデン	5千USドル	自動車	100.0 [100.0]	当社製自動車、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク製自動車に対する北米市場内の技術調査、米国における自動車関連の官庁対応 役員の兼任等...有
輸送機工業株式会社	愛知県 半田市	100百万円	航空宇宙	100.0	当社向け航空機用部品の製造販売 役員の兼任等...有 土地・設備の賃貸借...有
富士航空整備株式会社	東京都 千代田区	30百万円	航空宇宙	100.0	航空機等の点検、整備等
スバル興産株式会社	東京都 渋谷区	675百万円	その他	100.0	不動産の賃貸および管理 役員の兼任等...有 土地・設備の賃貸借...有 債務保証...有
その他36社					
(持分法適用会社) 6社					
(その他の関係会社) トヨタ自動車株式会社 (注4)	愛知県 豊田市	635,402百万円	自動車	(21.5)	業務資本提携、自動車の購入・販売先、自動車の共同開発等 土地・設備の賃貸借...有

(注)1. 「主要な事業の内容」欄には、セグメント情報に記載された名称を記載しています。

2. 「議決権の所有(又は被所有)割合」欄の[内書]は間接所有です。

3. 特定子会社です。

4. 有価証券報告書の提出会社です。

5. 2025年4月1日付で、東北地区および中四国地区の国内販売子会社の経営統合を実施したことに伴い、宮城スバル自動車株式会社はスバル東北株式会社に、広島スバル株式会社はスバル中四国株式会社に、それぞれ商号変更しています。

6. スバル オブ アメリカ インクについては、売上高（連結会社相互間の内部売上高を除く）の連結売上高に占める割合が10%を超えています。

主要な損益情報等

(1) 売上高	3,422,428百万円
(2) 経常利益	116,093百万円
(3) 当期純利益	87,431百万円
(4) 純資産額	741,660百万円
(5) 総資産額	1,759,606百万円

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において、当社グループ（当社、連結子会社および持分法適用会社）が判断したものです。

当社グループは、『“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す』という経営理念のもと、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」の実現に向け、提供価値である「安心とゆしさ」を進化させていきます。そして、SUBARUを自動車事業と航空宇宙事業における魅力あるグローバルブランドへ持続的に成長させるとともに、すべてのステークホルダーの皆様が事業活動へ共感いただくことを通じてSUBARUグループの持続的な成長と愉しく持続可能な社会の実現を目指しています。

#### (1) ありたい姿、提供価値、経営理念

<ありたい姿> 笑顔をつくる会社

<提供価値> 安心とゆしさ

<経営理念> “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

#### (2) 新経営体制における方針およびSUBARU 2025方針

当社グループは、2023年の新経営体制への移行に伴い公表した「新経営体制における方針（以下、「新体制の方針」といいます。）」のもと、「モノづくり」と「価値づくり」で世界最先端を目指した取り組みを進めております。また、近年の自動車産業を取り巻く非連続かつ従来以上にスピード感のある変化に対して、「柔軟性と拡張性」を軸に、よりタイムリーな対応の強化を図ってまいりました。2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」では、「新体制の方針」のもと、足元の事業環境の変化も踏まえ、取り組みの進捗や深化を整理するとともに今後の方向性を示しています。

#### (3) 対処すべき課題

<SUBARU 2025方針>

（「存在感と魅力ある企業」へ）

当社グループは「安心とゆしさ」という提供価値を軸に、技術やサービスを愚直に、そして誠実に、磨き続けてきました。お客様の人生に寄り添う存在でありたいという思いは、SUBARUのクルマは単なる移動手段という概念を超えたお客様の体験や思い出に繋がり、「I like SUBARU」ではなく「I love SUBARU」と言っていただけるまでに至っています。米国においては、クルマづくりに込めた「安心とゆしさ」が、“LOVE”や“TRUST”という深い感情や関係へと発展し、その想いを社会へ広げていくために、お客様と販売店が一体となって地域の社会課題を解決する「Love Promise」という活動に結びついています。

「世の中をより良くしよう」という真摯な取り組みから示唆されることは、当社グループの使命が、SUBARUは単に商品を製造・販売するだけにとどまらず、お客様やリテラーと共に「思いやり」のある社会の実現にもっと向き合うことにあるという点です。今、社会全体が不安定な状況にあるなか、企業がすることは限られているかもしれません。しかし、米国で「社会に影響のある企業」として評価されている以上、当社グループは存在感を一層高め、ヒトや地域や社会にとってなくてはならない企業を目指していきたくと考えています。

（「新体制の方針」の真の狙い）

高い理想を実現していくためには競争力の強化が不可欠です。また、先行きが不透明な中、変化に柔軟に対応するため、従来の開発や生産の考えを革新する必要性がありました。

「新体制の方針」のもと、BEV<sup>1</sup>という未知の領域に挑むことでこそ、モノづくり革新を進め、競争力を高められる、と考えたからであり、これが新体制の方針の真の狙いとなります。

この2年間、社内ではプロセス改革と社員の意識改革に取り組み、商品開発や生産面での柔軟性を徹底的に追求してきました。市場では予想以上に急激な変化が生じていますが、今後起き得るあらゆる変化に対しても柔軟に対応できる手応えを得ています。

1 : Battery Electric Vehicle (電気自動車)

## 「モノづくり革新」における「柔軟性」の徹底的な追求

### （開発の徹底的な効率化）

柔軟性のポイントは開発の徹底的な効率化にあります。そして、その最大の鍵は、当社グループがこの2年間BEV開発の場を通じて進めてきた制御統合ECU<sup>2</sup>の拡張です。

制御統合ECUは、「内製AIを搭載した次世代アイサイト」と「AWD制御含めた車両運動制御」を連携・連動し、統合運動制御を行う、安心と楽しさの基盤でもあります。制御統合ECUを中心としたE/Eアーキテクチャ<sup>3</sup>をICE<sup>4</sup>搭載車と共通化することで開発効率を大幅に高めていきます。また、BEVおよび既存のICE車の車体プラットフォームは、組み合わせによる拡張性を念頭に入れて開発を進めてきました。複数のプラットフォームの組み合わせにより、セグメントをまたぐ商品ラインアップの拡充が実現できる見通しです。次世代パワースourceについては、BEVに加え、電動化を前提とした最適な新エンジンの開発にも取り組んでいます。

技術革新と開発の効率化をセットで進めてきたことが開発面でのモノづくり革新となります。



2：「次世代アイサイト」と「AWD」の制御機能を統合したECU (Electronic Control Unit)

3：車両の電気・電子構成のこと。ECUなどをハーネスで接続したシステム設計構造を指す。

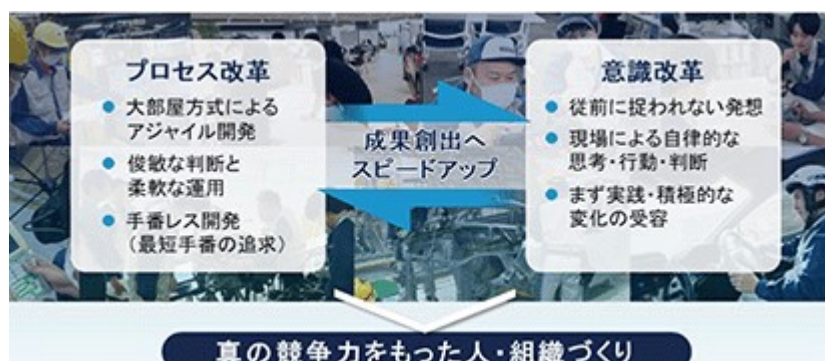
4：Internal Combustion Engine (内燃機関)

### （変革を支える人と組織）

BEV開発では、大部屋方式によるアジャイル開発を採用し、状況に柔軟に対応しながら、最短手番を追求するプロセスに挑戦しました。そこで培ったスピードや柔軟な発想、挑戦する勇気をICE車の開発でも繰り返しながら業界トップレベルの革新手番の実現に取り組んでいます。

この革新を本物にするためには、自ら考えて動く「現場の力」が不可欠です。そのため、一人ひとりの意識改革にも徹底的に取り組んできました。その結果、「まずやってみる」「途中で修正する」「失敗を恐れず、何度でも挑戦する」、こうした姿勢が現場に定着しつつあります。

多様化するお客様にお応えしていくためには、自らが変わり続けなければなりません。制約となる既存ルールや慣習を壊し、どんな状況でも現場が自ら考え、行動する、全員のポテンシャルを100%引き出す組織・体制の構築を図っていきます。



### （超効率生産の実現）

当社グループはこれまで、高い稼働率により、効率的な生産を実現してきました。そこにBEVという新しい要素が加わり、強みとする混流生産やブリッジ生産が崩れかねない課題に対し生産のエンジニアも大部屋開発に加わることで、設計面および生産技術面において、さらなる進化を図っています。

BEVとICE車は混流生産とし、ブリッジ生産では、日米にまたがる拠点、およびラインごとの連携をより一層強化し、グローバル視点での需要変動に柔軟に対応するとともに、設備や人財の稼働率最大化を目指します。また、物流改革を進め、日米をまたぐサプライチェーンにおいても柔軟性の実現にチャレンジしていきます。

変化の激しい事業環境の中で、コスト競争力の強化に加え、革新的なフィジカルAIの実装も視野に入れながら、超効率生産を実現します。



(商品ラインアップの大幅拡充)

様々な挑戦の積み重ねにより培った力を全社の隅々まで浸透させ、BEVやHEV<sup>5</sup>、ICE車を問わず、変化の激しい市場環境に柔軟かつ迅速に応えられるよう、モノづくり革新に向けた取り組みを進めております。そして、これらをさらに加速させることで、次世代技術を核とし、これまで以上に多様な市場や、お客様ニーズに応えられる商品ラインアップの大幅な拡充を図りたいと考えています。

5 : Hybrid Electric Vehicle (ハイブリッド自動車)

柔軟性の徹底的な追求・商品・



「価値づくり」推進

SUBARUのお客様は保有期間が長く、1台のクルマが、次のオーナーへ引き継がれて複数の人生を共にすることも増えています。また、SUBARUと販売店とお客様は、長く強い繋がりを持っています。サービスや販売店の満足度に加え、「Love Promise」の活動を通じて培われた繋がりなど、他社にはない強みとなっています。

当社グループは、ご購入後も長期にわたり、お客様「一人ひとりに最良の安心と愉しさ」を提供し続けていきたいと思っています。

(「安心と愉しさ」の進化)

これらの価値を実現する技術基盤が、コネクティッドプラットフォームおよびE/Eアーキテクチャです。コネクティッドによりお客様との接点を拡張し、データ活用の高度化を通じて、クルマの状態やお客様の声・体験にさらに寄り添うことができます。

また、その技術とサービス網の連携により、購入後のOTA<sup>6</sup>によるソフトウェアアップデートに加え、販売店でのハードウェアアップデートなどを通じて、体験価値の拡張を進めています。

このように、減価ゼロの発想に基づく技術とサービスが一体となった機能拡張を進めることで、SUBARUならではの価値を提供し続けていきます。



なお、当社はこれまでも、次世代アイサイトや統合制御ECUの開発において、AMDやonsemiと半導体領域の協業を進めており、2026年3月にはInfineon Technologiesとの間の取り組みとして、次世代SUBARU車向けの制御統合ECUに搭載するマイクロコントローラユニットの設計に関する協業を発表しました。

社内外の知見を適切に組み合わせながら技術開発を進めることで、技術進化のスピードと質の両立を図り、価値提供の高度化につなげています。

6：Over-The-Air。通信を通じて車両に搭載されたソフトウェアを遠隔で更新する仕組み

#### ブランドを際立てる

市場の先行きは依然として不透明な状況にありますが、BEVやICE車に関わらずSUBARUを選び続けていただけるよう、ブランドを際立てて、SUBARUの存在感をより一層高めていく必要があります。

当社グループが目指すのはプレミアムブランドではなく、お客様の人生に寄り添うブランドです。お客様の人生において共感いただいているSUBARUのイメージを際立たせていくのが当社グループのブランド戦略です。

SUBARUが共感を得ている2つの象徴的なシーンであるPerformanceとAdventureは、相反する概念と捉えられる場合もあります。Performance志向のお客様は技術に強い関心を寄せ、理解を深められている方が多く、Adventure志向のお客様は自然や家族との時間を大切にされる方が多く見られます。一見すると交わりにくいこの2つの世界が、SUBARUのファンが集う場では、互いに敬意を持って共存しています。

この背景には、当社グループが誠実に、愚直に、本質を追求し続けてきた「安心と楽しさ」という不変の提供価値があります。この「安心と楽しさ」を突き詰め、その両端にあるPerformanceシーンとAdventureシーンを際立たせることで、SUBARUをより引き上げていく、これが当社グループの目指す「ブランドを際立てる」という考え方で

す。さらに、これらの世界観をアクセサリやグッズ、モータースポーツやイベントなど、さまざまなお客様やコミュニティとのタッチポイントにおいても統一的に展開することで、収益の柱として育てていくことも狙いの一つとしています。



## 経営基盤の強靱化

現在、厳しい事業環境の中にありますが、その困難を乗り越えるためチーム一丸となって取り組んでいます。

まず、米国関税措置の影響を打ち返すべく、2,000億円規模のコスト低減に向けた「原価維新20-30」プロジェクトを始動しました。設計段階からお取引先様と協働し、モノづくり革新の成果を最大限に活かすことで、従来の枠を超えた異次元のコスト改革に挑戦していきます。

あわせて、収益基盤の拡大にも取り組んでいきます。お客様の多様なニーズに応える商品ラインアップの大幅拡充により、2030年代前半には、世界で120万台の販売規模を実現していきます。さらに、ブランド戦略や減価ゼロの取り組みを通じて、バリューチェーン全体での収益拡大にも挑戦していきます。

こうした取り組みによって、引き続き、業界高位の利益率を実現してまいります。

### 厳しい事業環境のなか、経営基盤の強靱化を図り、収益の拡大を目指す

#### 異次元のコスト改革

- 米国関税の影響を打ち返すコスト改革を推進  
(2030年までに2,000億円規模の削減)
- 全社プロジェクト「原価維新20-30」を立ち上げ・推進

#### 収益基盤の拡大

- 世界販売台数120万台+αの達成  
(2030年代前半の達成を目指す)
- バリューチェーン収益の拡大



(これからの成長を支える投資)

中長期的には、BEVが主軸になっていくという考えは不変です。一方、足元でHEV需要の高まりや内燃機関(ICE)の再評価が進んでいる状況を踏まえ、本格的なBEV量産投資のタイミングを遅らせることが適当と判断し、従前の「電動化投資1.5兆円」の内容を精査・見直しました。

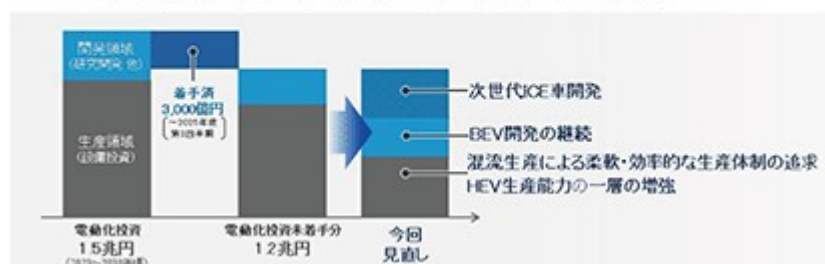
具体的には、「多様なニーズに応える商品ラインナップ拡充」のため、HEVを含む次世代ICE車の研究開発を追加強化するとともに、BEVに関する研究開発は従来どおり継続します。研究開発全体としては増加する見通しですが、「モノづくり革新」を目指す中で培った技術や知見を活かし、開発の効率化を進めることで、投資負担の大幅な増加を抑制します。

設備投資については、混流生産による柔軟かつ効率的な生産体制を追求しつつ、タイミングを見極めながら生産能力増強や規模拡大を検討します。

これにより、投資総額は基本的に従前水準を維持しつつ、用途の最適化を図り、今後の成長につなげていきます。

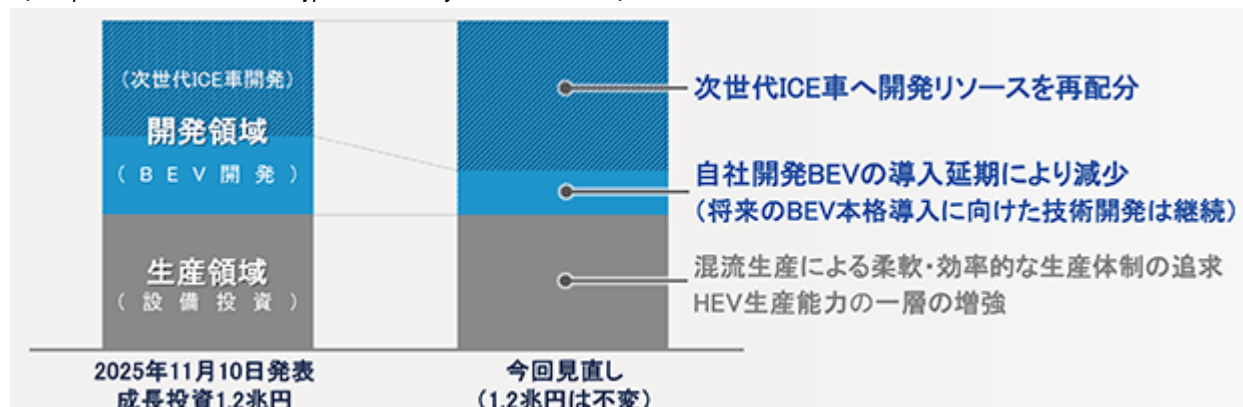
#### 成長投資

- 中長期的にはBEVが主軸になっていくという考え方は不変
- HEVの需要増加、内燃機関の再評価を踏まえ、本格的なBEV量産投資のタイミングは遅れると想定
- 従前の電動化投資1.5兆円は内容を精査し、BEV以外の開発・生産へ柔軟に組み換える



なお、2026年5月15日に開催した決算説明会にて、自社で開発するBEVの導入を当初想定時期よりも延期し、自社開発BEVの量産開発のリソースをICE系商品へ再配分することを発表いたしました。成長投資の「総額1.2兆円」は不変とするものの、投資領域を柔軟に組み換え、実行していく計画としております。詳細は当社ホームページに掲載しております「2026年3月期決算 アナリスト向け説明会資料」をご覧ください。

(<https://www.subaru.co.jp/ir/library/results.html>)



事業環境は依然として不透明な状況が続いており、足元ではサイバーセキュリティ対策やサプライチェーンのレジリエンス強化など、企業価値の維持に関わるリスクの対応の重要性がより一層高まっています。

当社グループは、これらを含むリスクマネジメントを着実に推進し、リスクに強い体質の構築を通じて企業価値の向上に取り組んでいます。

あわせて、これらの取り組みを支えるガバナンス体制についても、監督機能の実効性と経営の迅速性を両立する枠組みのあり方について検討を重ねました。その結果、当社は、自動車業界を取り巻く不透明かつ目まぐるしく変わる事業環境においても持続的な成長を果たすため、「SUBARU 2025方針」を確実に推し進めるべく、執行部門への権限委譲による意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会における審議のさらなる充実および監督機能のより一層の強化を通じて、中長期的な企業価値を向上させることを目的に、監査等委員会設置会社へ移行することといたしました。

コーポレートガバナンスに関する詳細は「第4 提出会社の状況 4. コーポレートガバナンスの状況等」をご参照ください。

#### <脱炭素社会に向けた取り組み>

当社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、2）に関する長期目標（長期ビジョン）の達成時期を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。

商品（スコープ3）に関しては、HEV需要の高まりや内燃機関（ICE）の再評価など、事業環境の変化を踏まえ、BEV販売比率50%の達成時期が2030年以降になると考えています。カーボンニュートラル実現に向けた中長期的な取り組みとして、将来的にBEV事業が主軸となることを見据え、BEVに対する研究開発には引き続き取り組むとともに、「多様なニーズに応える商品ラインナップ拡充」の観点から、HEVを含む次世代内燃機関の研究開発も追加強化していきます。

気候変動への対応に関する詳細は「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご参照ください。

#### <人財資本経営>

当社グループは「モノづくり」「価値づくり」で世界最先端を目指しています。そして、この実現を担い持続的に企業競争力を高める原動力は、人財であると位置づけています。事業環境が急速に変化するなか、柔軟かつ迅速な対応を可能とする「真の競争力をもった人・組織」を人・組織のありたい姿として定め、その実現に向けた人的資本経営に取り組んでいます。

人的資本経営に関する詳細は「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」および「第4 提出会社の状況 5 従業員の状況等 (1) 人材戦略に関する基本方針等」をご参照ください。

現在、社内においては、AI等の先端技術を活用した業務プロセスの変革や生産性向上に向けた取り組み、自発的に仲間を巻き込んだ新たな挑戦などに踏み出す職場が増加傾向にあります。これまで進めてきた制度整備・人材育成・組織風土改革といった各種取り組みが、一定の成果を上げつつあるものと認識しており、今後もこの流れを加速させるべく、能力開発や組織風土醸成に向けた取り組みを一層進化させていきます。

一方で、不透明な事業環境のもと、企業が持続的に成長していくためには、従業員一人ひとりが多様な発想により変化を模索し、挑戦を継続していくことが不可欠だと考えていますが、その認識は個人や組織によって差があり、全社的な変革を進めていくうえでの課題であると捉えています。こうした課題の解消に向け、点在して生まれる自発的な変化の兆しを、より大きな全社変革のうねりへとつなげていくため、「つながりの強化」に注力しています。経営戦略と自業務を結び付け、個人間のつながりを基盤として組織間の連携を深め、小さなチャレンジを生み出し、仲間とともに育てていく。そのような「つながる」状態を全社に浸透させていきます。2024年から2025年にかけては、全社のリーダー層約4,000人を対象に、「組織の壁を越え、組織の力を強化する」手法を学ぶ大規模研修を新たに開始し、組織間の協業を促進しました。加えて、2026年度からは、全社で生まれる挑戦に向けた取り組みや活動を可視化し支援する仕組みとして「SUBARU Movement Index」の導入を予定するなど、全社変革に向けた取り組みを引き続き推進していきます。

#### <資本コストや株価を意識した経営>

当社は持続的な成長に向けて「資本コストや株価を意識した経営の実現」が不可欠であると考えています。直近の資本コスト(WACC CAPMベース)は国内金利の上昇傾向を背景に7%半ば程度で推移しました。その一方、米国における追加関税の影響に加え、環境規制クレジットに関する損失を含む環境規制関連費用およびBEV関連費用の計上などにより、2026年3月期のROEは3.3%にとどまりました。当社を取り巻く事業環境は大きく変化する状況にありますが、2030年を見据えた長期的目標として掲げる“業界高位の収益力”と“ROE10%以上”を引き続き目指してまいります。事業環境変化へ柔軟に対応しつつ、「SUBARU 2025方針」の着実な実行を通じて、これらの目標の達成を図っていきます。

従前より掲げる1.5兆円の成長投資は、事業環境変化を見極め、その投資内容の柔軟な見直しを実施しています。加えて、将来成長に向けた投資計画、足元の財務状況および株価水準等を総合的に勘案し、資本効率の向上に一層取り組むことが重要と判断し、2026年5月15日に1,500億円を上限とする自社株式取得を発表しました。当社の資本政策である「財務健全性と財務安定性の実現」「成長投資」「株主還元」のバランスをとった資本配分を通じ、持続的な成長を図っていきます。

また、2027年3月期の連結業績予想に基づく当社のPERについては、足元で約14倍とプライム市場平均PERに対し低位にとどまる状況にありますが、引き続き、当社の目指す姿・戦略・強みなどについての情報発信、対話機会を拡充し、ステークホルダーの理解・共感につなげていくことで当社への期待値向上へつなげていきます。

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において、当社グループ（当社、連結子会社および持分法適用会社）が判断したものです。

### SUBARUグループのサステナビリティ

当社グループは、「笑顔をつくる会社」というありたい姿の実現に向け、SUBARUグローバルサステナビリティ方針のもと、サステナビリティ重点6領域を定め、グループ・グローバルで意思を共有しながらサステナビリティを推進しています。当社グループの提供価値である「安心とゆしさ」をさらに進化させ、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様との関係を深めることで、当社グループの持続的な成長と愉しくサステナブルな社会の実現の両立を図っていきます。

#### (1) ガバナンス

当社は、サステナビリティの取り組みを推進し、サステナブルな社会に貢献していくため、「サステナビリティ委員会」を年2回開催しています。サステナビリティ委員会の委員長は取締役会の選任により代表取締役社長が務め、全執行役員が委員として参加しています。サステナビリティ委員会では、重要なサステナビリティの課題に関して議論され、各委員会や部門のPDCA状況の確認・レビューが行われています。サステナビリティ委員会の議論・審議結果は、サステナビリティ委員会を監督する取締役会に付議・報告されます。

##### <2025年度サステナビリティ委員会の主な議論内容>

- ・サステナビリティ委員会運営全社規則の改定
- ・「サステナビリティ重点6領域」の進捗状況
- ・サステナビリティに関する今後の情報開示

##### <体制>



(2) 戦略

当社は、「サステナビリティ重点6領域」として「人を中心としたモビリティ文化」、「共感・共生」、「安心」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）」、「環境」、「コンプライアンス」を定め、各領域のありたい姿、重点テーマを設定し、各取り組みを推進しています。

2025年11月に公表したSUBARU2025方針では、“つながる仲間とともに、思いやりのある社会を実現したい”という当社グループの想いを示しています。ステークホルダーからの共感と信頼関係の構築こそが当社グループの価値創造の源泉であり、その積み重ねを通じて、持続的な成長と社会のより良い未来の実現に貢献していきます。

サステナビリティ 重点6領域	ありたい姿	重点テーマ
人を中心とした モビリティ文化	SUBARUと過ごすことによる色褪せない価値を提供し、人の心や人生を豊かにするパートナーとなる	「安心と楽しさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の提供
共感・共生	人と人のコミュニケーションの輪を広げ、広く社会に対し共感・共生を創造していく企業になる	「安心と楽しさ」を実現するモビリティ・サービス・体験の提供 地域社会課題解決につながる活動の推進
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企業になる	お客様に寄り添い、常に安心を感じていただける活動の追求
ダイバーシティ、 エクイティ&イン クルージョン (DE&I)	個と組織が有機的につながりイノベーションや価値を創出し続ける	多様な個が能力を発揮し、互いを尊重しながら協働できる組織づくり
環境	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	気候変動の抑制 (ライフサイクル全体でのカーボンニュートラル達成を目指す) サーキュラーエコノミーの実現 (資源の採掘/処分による環境負荷ゼロを目指す) 自然との共生 (自然環境への影響実質ゼロを目指す)
コンプライアンス	誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる	考えるコンプライアンスの浸透

(3) リスク管理

当社グループは、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、当社グループのリスクマネジメント・コンプライアンス活動を統括し、その活動状況などを取締役会に報告するとともに、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。この活動の中には、サステナビリティ課題に関するリスクも含まれています。

リスクマネジメントの詳細は、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

## (4) 指標および目標

当社グループは、「サステナビリティ重点6領域」のうち、「安心」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）」、「環境」、「コンプライアンス」のKPIと目標値を定め、中長期的に取り組みを推進しています。なお、「人を中心としたモビリティ文化」と「共感・共生」は、他の4領域の取り組みと相互に影響し合う領域であるため、主なKPIと目標は設定していません。

サステナビリティ 重点6領域	主なKPIと目標 <sup>1 2</sup>
安心	2030年死亡交通事故ゼロ <sup>3</sup> を目指す
ダイバーシティ、 エクイティ&イン クルージョン (DE&I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員意識調査（SUBARU単体） 2028年：エンゲージメントスコア70%</li> <li>・女性管理職者数（SUBARU単体） 2030年：100人</li> <li>・障がい者雇用率（SUBARU、SLS<sup>4</sup>、SBC<sup>5</sup>：三社合算） 2030年：3.0%</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2030年以降に全販売台数の50%をBEVにすることを旨す<sup>6</sup></li> <li>・2030年代前半には、生産・販売するすべてのSUBARU車<sup>7</sup>に電動技術<sup>8</sup>を搭載</li> <li>・2035年までにスコープ1、2排出量を2016年度比60%削減（総量ベース）</li> <li>・2030年までに、新型車に使用するプラスチックの25%以上をリサイクル素材<sup>9</sup>由来とすることを旨し、研究開発を進めていく</li> <li>・廃棄物総量をBAU排出量<sup>10</sup>に対して毎年1%削減</li> <li>・国内外生産工場<sup>11</sup>のゼロエミッション<sup>12</sup>（直接、間接を問わず埋め立て処分量ゼロレベル）</li> <li>・事業所での自然環境への環境影響（大気、水質、騒音、振動、悪臭）の適切な管理</li> <li>・事業活動による自然環境への負荷低減を目的とした保護地域の拡大</li> </ul>
コンプライアンス	重大なコンプライアンス違反 <sup>*</sup> 件数 ゼロ継続 *SUBARU事業の基盤をゆるがすようなコンプライアンス違反

1： 定量・定性とも含む。

2： 当社単体におけるKPIや目標も含む。

3： 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。

4： スバルリビングサービス株式会社

5： スバルブルーム株式会社

6： 当社は中長期的にBEVが主軸になるとの考えを維持しています。一方で、HEV需要の高まりや内燃機関（ICE）の再評価など、事業環境の変化を踏まえ、本格的なBEV量産投資のタイミングを遅らせることが適当と判断し、従前の「電動化投資1.5兆円」の内容について精査・見直しを行いました。詳細は、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照ください。

7： 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

8： BEV、HEVなど、電力利用を高める技術を指す。

9： マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルなど。

10： 追加的な対策を取らずに現状を維持した場合の排出量（Business As Usual排出量）

11： 親会社（群馬製作所、東京事業所、宇都宮製作所）および子会社（富士機械株式会社、桐生工業株式会社、株式会社イチタン、株式会社スバルロジスティクス、輸送機工業株式会社、Subaru of Indiana Automotive, Inc.）

12： 最終処分量（直接埋め立てされるもの+中間処理後に埋め立てされるものの総量）の割合が、廃棄物（有価物+産業廃棄物+特別管理産業廃棄物+事業系一般廃棄物の総量）の0.5%未満であること。

## 気候変動

当社グループのCO<sub>2</sub>排出量（スコープ1、2、3）の約8割は販売した商品の使用による排出量になります。当社グループのBEV事業やHEV商品の強化などの電動化への対応やカーボンニュートラル燃料の活用といった取り組みは商品の使用時のCO<sub>2</sub>排出量の削減につながり、最終的に気候変動の抑制に貢献するものと考えています。また、当社グループの事業活動に直接的に起因して排出するCO<sub>2</sub>（スコープ1、2）は、当社自らが率先して直接排出のCO<sub>2</sub>削減に取り組むことで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ます。

### (1) ガバナンス

当社は「環境委員会」を設け、社会が要求する将来の環境水準と合致する大局的かつ中長期的な方策（目標など）を議論するとともに、それらの進捗を評価しています。環境委員会の委員長は、取締役会が選任したサステナビリティ部門を担当する執行役員が務めます。環境委員会で行われた議論の内容はサステナビリティ委員会に付議・報告し、重要な事案はサステナビリティ委員会を監督する取締役会に付議・報告しています。

### (2) 戦略

カーボンニュートラル実現に向けた中長期的な取り組みとして、将来的にBEV事業が主軸となることを見据え、「多様なニーズに応える商品ラインナップ拡充」のためにHEVを含む次世代ICEの研究開発を追加強化するとともに、BEVに対する研究開発は引き続き取り組んでまいります。他方、HEV需要の高まりや内燃機関（ICE）の再評価など、事業環境の変化を踏まえ、BEV販売比率50%の達成時期は2030年以降になると考えています。

また、当社グループは、省エネルギーの施策をはじめ、カーボンニュートラル電力の自家発電や購入などにより、2035年までのスコープ1、2排出量の削減施策を計画的に実行し、目標達成を目指します。

### (3) リスク管理

当社グループは、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、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ともな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、緊急時の当社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。

気候変動に関するリスクと機会の詳細については、「第2 事業の状況 3. 事業等のリスク (4) 主要な事業等のリスク 気候変動」をご参照ください。

(4) 指標および目標

当社グループ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、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。HEV需要の高まりや内燃機関（ICE）の再評価など、事業環境の変化を踏まえ、商品（スコープ3）に関する中間目標を「2030年以降に全販売台数の50%をBEVにすることを旨とする」としました。また、工場・オフィスなど（スコープ1、2）に関する中期目標を「2035年度に2016年度比60%削減」としています。

商品に関する2024年度実績は全販売台数に対する割合として電動車で7.9%、電気自動車で1.9%、工場・オフィスに関する2024年度実績はスコープ1、2排出量はマーケット基準で569,337tであり2016年度比17%削減（ロケーション基準で566,234t）となりました。

なお、これらの2025年度の実績は2026年発行の統合レポートおよび当社ウェブサイトにて開示予定です。

カテゴリー	時期	目標
商品 (スコープ3)	2050年	Well-to-Wheel <sup>13</sup> で新車平均（走行時）のCO <sub>2</sub> 排出量を2010年比で90%以上削減 <sup>14</sup>
	2030年代前半	生産・販売するすべてのSUBARU車 <sup>15</sup> に電動技術 <sup>16</sup> を搭載
	2030年以降 <sup>17</sup>	全販売台数の50%をBEVにすることを旨とする
工場・オフィス (スコープ1、2)	2050年度	カーボンニュートラルを目指す
	2035年度	2016年度比60%削減（総量ベース）

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

14：2050年に世界で販売されるSUBARU車の燃費（届出値）から算出するCO<sub>2</sub>排出量を、同2010年比で90%以上削減。

総量ベース。

市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。

15：他社からOEM供給を受ける車種を除く。

16：BEV、HEVなど、電力利用を高める技術を指す。

17：当社は中長期的にBEVが主軸になるとの考えを維持しています。一方で、HEV需要の高まりや内燃機関（ICE）の再評価など、事業環境の変化を踏まえ、本格的なBEV量産投資のタイミングを遅らせることが適当と判断し、従前の「電動化投資1.5兆円」の内容について精査・見直しを行いました。詳細は、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照ください。

## 人的資本

当社グループは、事業活動を取り巻く環境が急激に変化するなか、当社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。

### (1) ガバナンス

当社は「真の競争力をもった人・組織」の実現を目指す人事戦略に基づき、各拠点の人事部門が連携し人財の確保や育成、組織風土の醸成、安心・安全な職場づくりなどをはじめとする各種の人的資本経営に関する取り組みを推進しています。

これらは、CHRO（Chief Human Resources Officer：最高人財責任者）の管掌のもとで管理、推進されるとともにその重要度に応じ、業務執行の審議を行う会議体である経営会議等に付議、報告しています。また、重要事項については個別に取締役会にも付議・報告されることで、取締役会による監督が適切に図られる体制となっています。

さらに、2026年4月から、新たに人事総務本部を設立しました。これまで別部門であった人事部門および総務部門を統合し、従業員支援機能の一元化を図るとともに、人的資本経営の推進に向けた各種施策の迅速化につなげていきます。

### (2) 戦略

当社グループでは、人・組織のありたい姿を「真の競争力をもった人・組織」として掲げ、人的資本経営に取り組んでいます。

人財戦略の詳細は、「第4 提出会社の状況 5 従業員の状況等（1）人材戦略に関する基本方針等」をご参照ください。

#### <多様性の確保>

当社グループでは、多様な個が尊重し合いながら協働し、能力を発揮す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。その実現に向けた土台として、性別や国籍、年齢のみならず、価値観、ライフスタイル、経歴、働き方など、誰もが持ち合わせる多様な個性や固有の能力を最大限に発揮できる組織づくりを進めています。

### (3) リスク管理

「人的資本」については、当社グループが「真の競争力をもった人・組織」によって様々な機会を創出し、競争力を高めていくことを目指し人財の確保や育成、組織風土の醸成、安心・安全な職場づくりなどをはじめとする人的資本経営に関する取り組みを推進しています。

人的資本に関するリスクと機会について、「人権」および「人財の確保と育成」のほか、自動車業界をはじめ人財の獲得競争が激化していることから、サプライチェーン全体で人財の確保ができないリスクに対処策を講じています。具体的には、2025年6月2日に、製造業を中心に人財サービスを展開する日総工業株式会社と株式会社ワールドインテックとともに人財サービス会社「株式会社SUBARU nw Sight」を設立し、2025年9月以降、当該会社を通じてお取引先様と当社への人財サービスなどの提供を開始しています。

このような取り組みを通じてお取引先様と一体となった「ひとつのSUBARU化」を進め、迅速かつ効率的な人財獲得・育成のための体制を構築し、モノづくりにおける競争力強化につなげていきます。

人的資本に関するリスクと機会の詳細は、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク（4）主要な事業等のリスク 人権尊重、人財の確保と育成」をご参照ください。

## (4) 指標および目標

指標	目標	実績	
		前連結会計年度	当連結会計年度
従業員エンゲージメントスコア (SUBARU単体)	2028年：70%	51%	54%
女性管理職者数 (SUBARU単体)	2030年：100人	42名(2025年3月末時点)	50名(2026年3月末時点)
障がい者雇用率 (SUBARU・SLS・SBC ：三社合算)	2030年：3.0%	2.59%(2024年6月時点)	2.60%(2025年6月時点)

当社は人的資本経営の推進を通じ、グループ全体の中長期的な企業価値向上に取り組んでいますが、実行にあたっては、各社の業態や地域特性等を踏まえた取り組みを重視しています。指標および目標は、当社にてデータ管理および具体的な取り組みを進めていますが、現時点では連結グループに属する会社のすべてが、上記の指標および目標に対するデータ管理ならびに具体的な取り組みを進めている状況にはないため、本開示では当社単体を対象とした記載としています。

当社では従業員意識調査を毎年実施しており、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ています。同調査により算出される従業員エンゲージメントは自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ており、従業員エンゲージメントスコアの改善ポイントを役員報酬の定性（非財務）評価としても採用しています。

2025年度の従業員エンゲージメントスコアは54%（2024年度比3ポイントの改善）となりました。引き続き「真の競争力をもった人・組織」の実現に向け、各種取り組みを強化していきます。

当社グループはサステナビリティ重点6領域で定める「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」および「多様性の確保」が、イノベーションを創出するうえで重要であると考えています。多様な個が能力を発揮し、互いを尊重しながら協働できる組織づくりに向け、「女性管理職者数」「障がい者雇用率」の目標を掲げています。

女性管理職者数については、2026年3月末時点では全体1,151名のうち女性は50名（4.3%）、2026年4月時点では管理職への新規登用等により全体1,183名のうち女性は53名（4.5%）となりました。引き続き、女性活躍推進を持続的な企業成長の重要テーマと位置づけ、「女性管理職数を2030年までに100名以上」とする目標に向け、全社で取り組みを進めていきます。また、2025年6月時点の障がい者雇用率については、2.60%（障がい者雇用368名）となりました。今後も、当社グループ全体で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、働きやすい職場づくりに取り組んでいきます。

### 3 【事業等のリスク】

#### (1) リスクマネジメントの考え方

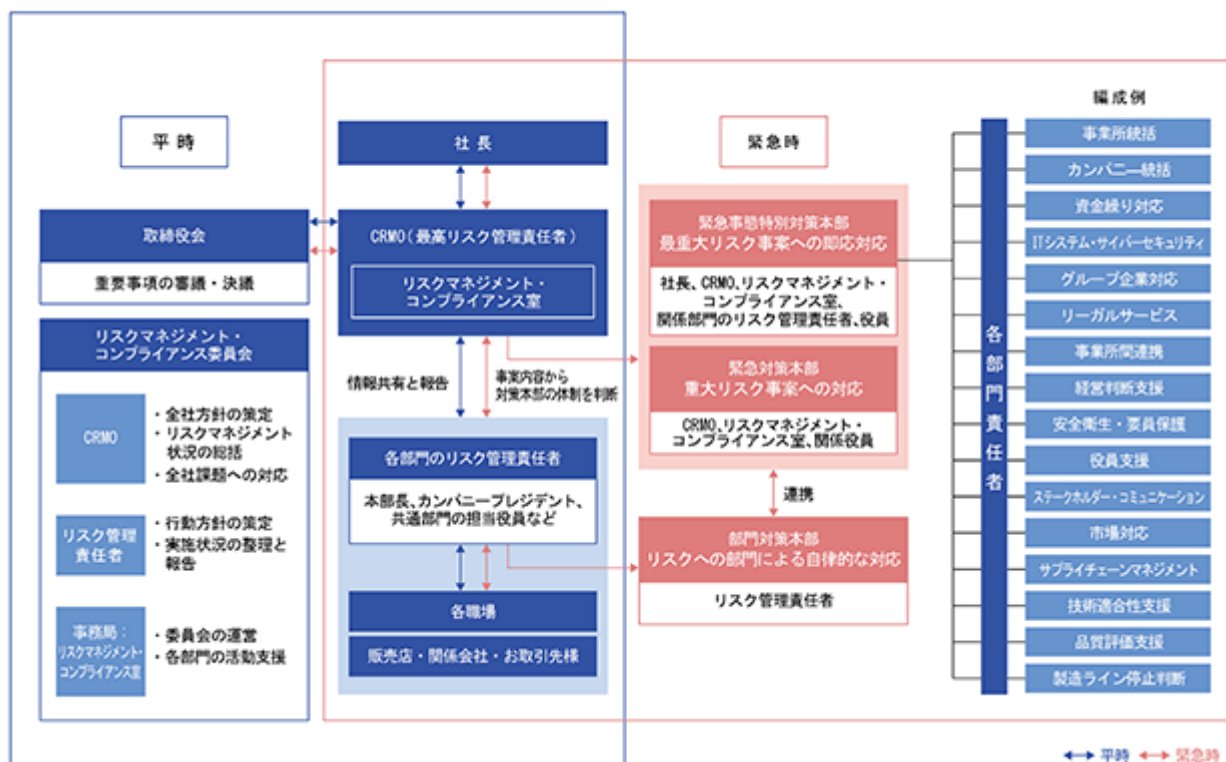
当社グループでは緊急事態発生時の対応だけでなく、日々の企業活動において重大な影響を及ぼす様々なリスクに対し、顕在化時のダメージを最小化するためのリスクマネジメントの実践を経営の最重要課題の一つとして推進しています。

自動車業界は100年に一度の大変革期を迎えており、グローバルに事業を展開する当社グループは、世界情勢の変化に素早く対応し、経営の持続性確保と経営基盤の強靱化を図りつつ、人的、社会的および経済的損失の最小化にこれまで以上に取り組んでいく必要があります。グループ全体での戦略的なリスクマネジメントの推進を通じて、当社グループをリスクに強い体質へと強化することで、企業価値の向上を図ります。

#### (2) 当社グループのリスクマネジメント体制

当社は、グループのリスク顕在化と拡大を防止するため、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）が、当社グループのリスクマネジメント・コンプライアンス活動を統括し、その活動状況などを取締役会に報告するとともに、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。具体的な推進体制として、重要事項の審議・協議および情報交換・連絡を行う「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」（以下「リスコン委員会」という）を設置しています。同委員会は、CRMOが委員長、法務部担当執行役員が副委員長を務め、各部門の本部長クラスがリスク管理責任者となっており、CRMOが管掌するリスクマネジメント・コンプライアンス室が事務局を担当しています。なお、同委員会における審議・協議事項については、その重要度に応じて取締役会に上程しています。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、グループ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



なお、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制およびグループガバナンスの重要性が高まる中、これらを横断的かつ一体的に管理するとともに、経営との連動性をさらに高めるべく、リスクマネジメント・コンプライアンス室と秘書室ガバナンス推進チームを統合し、2026年6月に新たにガバナンス・リスクマネジメント部として再編しました。

### (3) 当社グループのリスクマネジメントの取り組み

平時の取り組みとして、リスコン委員会において、グループ全体の「リスクマネジメント方針」と各部門の「リスクマネジメント行動指針」のもと、各部門の重要リスクの洗い出しを実施、影響度の大きな課題を優先的に対応し、日常業務としてリスクの抑制を図る活動を推進しています。

また、2025年11月10日に公表した「SUBARU 2025方針」の実現をより確実に進めていくために、各部門の重要リスクに加え、外部変化や足元の環境を踏まえた経営レベルの議論を通じて策定したリスクマップを活用するなどリスクマネジメントの一層の強化を進めています。これに加えて、最適なリスク管理とその実効性向上のためのリスクマネジメント研修会を実施、リスクリテラシー向上と委員会活動の活性化を図っています。

さらに、当社グループの重点リスク低減に向け、それぞれのリスク分野を担当するリスクオーナー主導のもと具体的な施策の充実に取り組み、リスコン委員会で定期的なフォローによる実効性の向上を図りました。加えて、海外の重要な子会社との直接的なリスクマネジメント活動を推進しています。

また、定期的に安否確認訓練などを実施することで、当社に影響を及ぼすおそれのある災害発生時の情報共有に備えています。

### (4) 主要な事業等のリスク

当社グループの経営成績および財務状況、キャッシュ・フローなどに数百億円以上の大きな影響を与え、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事業等のリスクと対応策は以下の通りです。

なお、文中の将来に関する事項は有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであり、当社グループに関するすべてのリスクを列挙したものではありません。

#### 経済・金融環境の変動に関連するリスク

##### 主要市場の経済動向

###### <リスク>

当社グループの主要な市場である国・地域の経済情勢は、当社グループの業績に大きな影響を及ぼす可能性があります。特に売上収益の約8割を占める北米における景気の後退や需要の減少、価格競争の激化が進んだ場合、当社グループの提供する商品・サービスの売上収益や収益性に大きく影響を及ぼす可能性があります。

###### <対応策>

当社グループは、主要市場における経済情勢や需要動向を継続的にモニタリングし、市場環境の変化に応じて生産や販売計画を柔軟に調整することで、景気後退や需要減少の影響を緩和することを目指しています。また、価格競争の激化に対応するため、商品・サービスの競争力向上や原価低減等に取り組むことで、収益性の確保に努めています。

##### 為替の変動

###### <リスク>

当社グループにおいて北米売上収益は約8割を占め、売上収益、営業利益、資産等のなかには、米ドルを中心とした現地通貨建ての項目が含まれており、連結財務諸表作成時に円換算しています。通期の業績見通しなどにおいて想定した為替レートに対し、実際の決算換算時の為替レートに乖離が生じた場合、主に円高局面では当社グループの売上収益と財務状況はマイナスに作用し、円安局面ではプラスに作用する可能性があります。

###### <対応策>

為替リスクを最小限にすべく、主要販売市場である日米で生産を行っています。また日本において発生する現地通貨建ての売上収益について状況に応じて為替予約などによるヘッジを実施しています。

## 金融市場の変動

### <リスク>

当社グループは主として日本国内で日本円建ての資金調達を行っており、国内金利の上昇局面においては、資金調達コストの増加を通じて業績にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。また、予期せぬ金融環境の混乱により必要とする金額の調達が困難となった場合、当社グループの財政状態や成長戦略の実行にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。

### <対応策>

複数の金融機関や手法による長期固定金利を主とした資金調達、返済期日の分散、十分なコミットメントライン契約の締結、また一定額の現金および現金同等物残高の確保を行い、金利上昇と流動性リスクを低減する取り組みを行っています。

## 原材料価格の変動

### <リスク>

当社グループは、原材料を多数のお取引先様から調達していますが、特定の原材料およびお取引先様に依存している場合があります。このため、地政学リスク、需給逼迫、環境規制等に起因する原材料価格、物流費、エネルギー価格の高騰や人件費の上昇等によるコスト増加の可能性があります。また、米国の関税政策により、米国生産拠点において現地生産車向けに一部の国から輸入する部品の調達コストが増加する影響があります。加えて、地政学リスクにおいては中東情勢の悪化等を背景とした原油価格の高騰をはじめとするエネルギー価格や原材料価格の上昇により、部品・原材料調達コストや物流費等が増加する可能性があります。原価改善努力や製品価格への転嫁等によっても当該影響を吸収しきれない場合には、当社グループの経営成績や財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### <対応策>

当社グループは、原材料調達における持続的な競争力を確保するために、お取引先様との共存共栄に根差した生産性改善や品質改善に取り組んでいます。米国の関税政策による調達コスト増加の影響に対しては、原材料や部品調達の状況を注視するとともに、お取引先様と一体となり最適な調達を行うことで引き続き原価改善を図っていきます。また、特定の原材料や部材への依存による需給変動リスクを低減するため、依存度の低い材料・部品構成への転換や代替技術の開発に取り組んでいます。あわせて、複数調達先の確保やサプライチェーンの可視化、取引先との連携強化等を通じて、調達リスクの分散および安定化を図っています。今後も、技術開発および調達戦略の両面から対応を継続的に実施し、需給環境の変化が当社グループの事業活動に与える影響の最小化に努めてまいります。加えて、中東情勢の悪化等を背景とした原油価格をはじめとする原材料価格の変動リスクに対し、調達先の分散、長期的な取引関係の構築、在庫水準の適切な管理等により、安定的な調達体制の構築に努めています。また、原価改善活動の推進や、必要に応じた製品価格への転嫁を通じて、事業への影響の低減を図っています。

## 業界および事業活動に関連するリスク

### 特定の事業および市場への集中

### <リスク>

当社グループは、主に自動車と航空宇宙の2つの事業により構成され、“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指し、選択と集中を進め、限られた経営資源を最大限活用することで高収益なビジネスモデルを展開しています。自動車事業の売上収益が9割以上を占め、販売市場は主に北米を中心とした先進国です。主要生産拠点は国内の群馬製作所および米国のスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) の2拠点となり、SUV (多目的スポーツ車)を中心に生産と販売を行っています。このような事業構造から、自動車事業における需要や市況、同業他社との価格競争などが想定を上回る水準で推移した場合や、北米地域の政策・通商動向の変化などの影響を受けやすい側面があります。とりわけ、関税政策が変更された場合には、日本から米国販売子会社へ輸出する完成車や、米国生産拠点において海外から調達する一部部品に追加関税が課される可能性があり、コストの上昇を通じて影響を受ける可能性があります。これらの要因により、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

## &lt;対応策&gt;

当社グループは、需要や市況の変動に備えるため、主要市場の需給動向を継続的にモニタリングし、生産・販売計画を機動的に見直すことで収益性の維持を図っています。あわせて、価格競争の激化に対応するため、商品ラインアップの競争力強化やコスト構造の見直しを進めるとともに、限られた経営資源の重点配分により収益性の向上を追求します。需要動向に応じた柔軟な生産調整および稼働の最適化を通じて稼働率の向上を図り、事業への影響の最小化を目指します。また、北米市場における政策・通商動向の変化については、関係部門が連携して情報収集と影響分析を継続し、生産・調達・販売面で必要な対応策を検討することで、耐性向上に努めています。

## 市場における需要・競争環境の変化

## &lt;リスク&gt;

当社グループの主力事業である自動車業界は大きな環境変化を迎えています。モビリティサービスの普及に伴う異業種からの参入や環境対応に伴う電動化へのシフト、シェアリングや自動運転普及に伴う移動手段の多様化などにより、お客様の価値観や嗜好ニーズは一層多様化しています。このような非連続かつ急速な事業環境の変化に対し、当社グループがお客様のニーズを的確に捉えられず、新型車や新商品の販売が計画に達しない場合、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

## &lt;対応策&gt;

当社グループは2023年の経営体制刷新以降、「モノづくり革新」と「価値づくり」の2つに強い決意をもって取り組んでいます。2024年4月には、全社組織の横断機能の強化および執行責任の明確化を目的として、自動車事業におけるCX0(Chief X Officer)<sup>1</sup>体制の拡充等の組織改革を実施しました。さらに、2025年4月には、新たに2つのCX0<sup>2</sup>の設置や組織改編(カスタマーファースト推進本部の新設および営業部門の再編)を行い、核心的重点テーマへの取り組みのスピードアップと全体最適化の実現に取り組んでいます。また、2025年11月に公表した「SUBARU 2025方針」では、「モノづくり革新」を加速させ、今まで以上に多様な市場およびお客様ニーズに応えられるよう、次世代技術を核とした商品開発を進め、商品ラインアップを大幅に拡充していく考えを示しました。このように、常に市場環境や需要動向を捉え、お客様ニーズに基づく商品企画を行い、適切なタイミングと価格で新商品を開発・製造し、市場に導入することに努めています。

- 1：CMz0(最高モノづくり責任者)、CBBO(最高バッテリービジネス責任者)、CDCO(最高デジタルカー責任者)、CCBO(最高コネクティブビジネス責任者)、CCIO(最高コスト改革責任者)  
2：CLO(最高物流責任者)、CHRO(最高人財責任者)

## 商品ならびに販売・サービスに関する責任

## &lt;リスク&gt;

大規模なリコールなどが起こった場合、多額のコストとして品質関連費用などが発生することに加え、ブランドイメージの毀損などにより、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

## &lt;対応策&gt;

当社グループは、品質方針を以下のとおり定め、品質の高さをSUBARUブランドの重要な根幹であり、付加価値の源泉であると位置づけています。

## (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

2018年以降は「品質改革」に取り組み、生まれの品質を中心に着実な成果を上げています。

今後も「品質改革」を加速させるとともに、電動化などの新技術への対応を含め、開発最上流から生産、物流、アフターサービスに至る様々な接点においてお客様に価値を感じていただける品質の確保に取り組んでいきます。

そのため、厳格な完成検査体制を維持し、確かな品質で商品をお届けするとともに、万が一不具合が発生した場合には、お客様への影響の最小化と迅速な解決を最優先とした業務プロセスの改革に取り組めます。

さらに、従業員全員に対し、「品質」は商品にとどまらず、販売・サービスを含め、ご購入後も長期にわたり価値として感じていただくものであるとの認識の浸透を図り、品質最優先の意識を一層高めていきます。

## サプライチェーンの分断

### <リスク>

当社グループは、国内外の多数のお取引先様から部品や材料を調達しています。近年、中東情勢等の地政学的リスクの高まり、各国における通商政策や規制の変更、資源・エネルギー価格の変動、重要部品の供給制約、労働力不足による物流制約、ならびにサイバー攻撃の増加などにより、サプライチェーンを取り巻く環境の不確実性は一層高まっています。

これらに加え、大規模な地震や台風等の自然災害、工場火災、感染症の流行等により、サプライチェーンの分断、需給のひっ迫、物流網の混乱が発生した場合、安定したコスト・納期・品質での調達の維持や商品の出荷が困難となり、当社グループの生産活動、経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### <対応策>

当社グループは、部品および材料の安定調達を維持するため、定期的取引先の品質保証体制や供給能力の確認を行うとともに、必要に応じて経営状況の把握を行うなど、調達リスクの低減に努めています。また、調達先の分散や代替調達の検討、適正在庫の確保などを通じて、供給途絶リスクへの対応力強化を進めています。これにより、影響を受ける可能性のある取引先や部品を早期に特定し、生産継続に必要な在庫水準の確認、代替品の調達・生産検討、さらには生産設備の復旧支援等を行うことで、サプライチェーン分断による影響の最小化に努めています。

物流面においては、2025年4月よりCLO（Chief Logistics Officer：最高物流責任者）ならびに物流本部を設置し、物流全体を俯瞰した統合的な管理体制を構築しています。これにより、ドライバー不足や輸送制約等の環境変化に対しより迅速かつ柔軟に対応するとともに、法令遵守への対応も強化し、安全で効率的な物流の実現に向けた取り組みを推進しています。

## 知的財産の侵害

### <リスク>

当社グループは、製品やサービスを通じてお客様に「安心とゆしさ」という価値をお届けするために必要な技術・ノウハウなどを知的財産として保護し、SUBARUのブランド価値の維持・向上に努めています。第三者が当社グループの知的財産を不当に使用した類似製品を製造した場合や、知的財産に関わる訴訟などが生じて当社に不利な判断がなされた場合には、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

### <対応策>

当社グループは、事業戦略および研究開発戦略と連動した知的財産戦略を策定し、競争力の源泉となる技術やブランドの権利化・ノウハウ化を推進するとともに、知的財産ポートフォリオの適切な管理を行っています。また、商品開発においては、第三者の知的財産権を尊重し、開発段階から調査・クリアランスを実施することで、権利侵害リスクの低減に努めています。必要に応じて設計変更やライセンス取得等を行い、事業への影響の最小化を図っています。さらに、模倣品・侵害品への対応として、国内外における市場監視を行い、侵害者への警告、行政機関等への差止めや摘発の要請、オンライン上での出品削除要請などを通じて、ブランド保護およびお客様の安全確保に取り組んでいます。加えて、知的財産に関するリスク対応力の向上を目的として、知的財産教育を継続的に実施するとともに、外部専門家とも連携した体制を構築し、知的財産に関わるリスクの予防および紛争対応の強化を図っています。

## サイバーセキュリティ

### <リスク>

当社グループは、製品の開発・生産・販売等の事業活動において、情報技術、ネットワーク、各種情報システムを広範に利用しているほか、製品には電子部品を搭載し、ソフトウェアによる制御を行っています。近年、サイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、標的型攻撃、ランサムウェア、不正アクセス、サプライチェーンを経由した攻撃等のリスクが継続的に増大しています。また、当社グループにおいても業務効率化や付加価値創出を目的として生成AIを含む先端技術の活用が進む一方で、意図しない情報の外部流出、機密情報や個人情報の不適切な取り扱い、誤った出力結果の業務利用による判断ミスや品質低下、第三者の知的財産権侵害、法令・契約違反、ならびに社会的信用やブランド価値の毀損といった、生成AIの利用に伴う新たなリスク発生の懸念も高まっています。さらに、生成AIを悪用した高度なフィッシング詐欺やなりすまし、不正アクセス等のサイバー攻撃が発生する可能性も高まっています。これらに加え、マルウェア感染、人為的なミスや不正行為による個人情報・機密情報の漏洩、システム障害、大規模な停電・火災・自然災害等が発生した場合、重要な業務やサービスの停止、データの破損・消失、製品やサービスの品質・安全性への影響、社会的信用やブランド価値の低下等を招くおそれがあります。その結果、当社グループの事業活動、経営成績および財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があります。

### <対応策>

当社グループは、サイバーセキュリティおよび生成AIを含む先端技術の活用に伴うリスクが、事業活動および経営

に与える影響の重要性を認識し、グループ全体のセキュリティおよびITガバナンスの強化に取り組んでいます。その一環として、サイバーセキュリティ基本方針を定めるとともに、CISO(Chief Information Security Officer)を委員長とするサイバーセキュリティ委員会を設置し、経営層への定期的な報告・審議を行う体制を構築することで、経営とのレポートラインを明確化しています。

実務面では、サイバーセキュリティ部門が中心となり、情報技術、ネットワーク、システムおよび製品に関するセキュリティマネジメントシステムを構築・運用し、当該委員会の方針および監督のもとで各種対策を推進しています。

また、生成AIの利用に伴うリスクについても、情報漏洩、知的財産権侵害、法令・契約違反、誤った出力結果の業務利用等のリスクを踏まえ、生成AIの利用に関するルールやガイドラインの整備、利用状況の把握および統制を行っています。さらに、外部の専門家や最新の技術動向・脅威情報を活用しながら、サイバー攻撃および生成AIを悪用した新たな脅威への対応力向上を図るとともに、ITガバナンスおよびセキュリティ対策の継続的な高度化に努めています。具体的には、従業員および関係者に対して、サイバーセキュリティおよび生成AIの適切な利用に関する教育・啓発活動を継続的に実施するとともに、内部監査等を通じて運用状況の確認および改善を行っています。

また、セキュリティ防御システムや監視体制の強化により、日々進化するサイバー攻撃や不正利用の早期検知および被害の最小化を図っています。加えて、サイバー攻撃や情報漏洩等のインシデント発生時に迅速かつ適切な対応を行うため、SIRT(Security Incident Response Team)体制を整備するとともに、事業継続の観点から、自社データセンターおよびクラウド環境を活用した複数拠点でのデータバックアップ体制を構築し、災害や障害発生時における早期復旧および影響の低減に努めています。

## コンプライアンス

### <リスク>

当社グループおよび委託先などにおいて重大な法令違反や役職員の不正・不適切行為などが発生した場合、お客様の信用・信頼を失うことや社会的評価・評判の低下などによるブランドイメージの毀損が事業基盤に重大な影響を与え、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

### <対応策>

当社グループは、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題の一つと位置付け、法令・社内諸規程などの遵守はもとより、社会規範に則した公明かつ公正な企業活動を遂行することを役職員一人ひとりへの浸透を図るため、コンプライアンス体制・組織の構築および運営、ならびに各種研修等の活動を行い、コンプライアンスリスクの回避または最小化に努めています。

## 訴訟など法的手続き

当社グループは、事業活動を行うなかで、お客様、お取引先様や第三者との間で様々な訴訟やその他の法的手続の当事者となる可能性があります。現在係争中の案件や将来の法的手続において当社グループに不利な判断がなされた場合、ブランドイメージの毀損や当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

## ステークホルダーコミュニケーション

### <リスク>

株主との建設的な対話やステークホルダーとのコミュニケーションが不十分な場合や、インサイダー取引などの不正取引や虚偽記載などの法令違反行為による巨額の課徴金支払いなどが発生した場合は、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーからの信用・信頼を失うことや社会的評価・評判の低下などによるブランドイメージの毀損が事業基盤に重大な影響を与え、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

### <対応策>

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、すべてのステークホルダーから満足と信頼を得るために、コーポレートガバナンスガイドラインを定め、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。また、ディスクロージャーポリシーに基づき、フェアディスクロージャーに努め、法令に基づく開示を行っています。さらに、経営戦略や事業活動など当社グループを深く理解していただくために有効と思われる会社情報を、迅速、公正公平、適正に開示しています。加えて、当社グループの持続的な成長に向けた発信として、2025年11月に公表した「SUBARU2025方針」の各取り組みの進捗や、電動化・人的資本・知的財産・ガバナンスなどのESG情報、および資本コストや株価を意識した経営について株主・投資家等と建設的な対話を図るとともに、社内関係者へのフィードバックを通じて、ステークホルダーコミュニケーションの向上に努めています。

## 人権尊重

### <リスク>

当社グループおよびその関係者において、労働環境・労働安全衛生上の問題、様々なハラスメント、労働者の権利・機会の侵害、人権上の問題のある調達などを行った場合には、関連法規への抵触に加え、お客様の信用・信頼を失うことや社会的評価・評判の低下によるブランドイメージの毀損、販売の低迷、人材流出、資材・資金の調達難などが事業基盤に重大な影響を与え、経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

### <対応策>

当社グループは、人を第一に考え、「人を中心としたモノづくり」を行っています。「一人ひとりの人権と個性を尊重」することを、SUBARUの重要な経営課題と捉え、SUBARUグループの「人権方針」を策定するとともに、同方針に基づき、ビジネス上の人権リスクを特定し、その対応策を策定、実行する「人権デュー・ディリジェンス」を実施しています。そのなかで明確化した重要なリスクについての対応策を着実に進め、継続的にリスク軽減を進めています。また、サプライチェーンを含め、事業に関連するビジネスパートナーやそのほかの関係者に対しても、本方針に基づく人権尊重の働きかけを行い、人権尊重の取り組みを推進しています。

## 人財の確保と育成

### <リスク>

労働市場のひっ迫、異業種も含めた人財獲得競争の激化、コンプライアンス事案につながるような労務問題により人財の確保ができない場合や、安全衛生への対応が不十分な場合、あるいは人財の流出が続いた場合は、当社グループの事業活動や経営に影響を及ぼす可能性があります。同様に、人財の育成が不十分な場合や、従業員の多様性が尊重された誰もが活躍できる職場環境が実現できない場合に対しても、当社グループの事業活動などに影響を及ぼす可能性があります。

<対応策>

当社は、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であるとの考えのもと、「真の競争力をもった人・組織」の実現を目指すとともに、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。「モノづくり」と「価値づくり」で世界最先端を目指すべく、電動化対応、先進安全技術、IT分野の強化などの専門領域における人財確保に向けて、積極的な採用を行っています。2020年12月にはIT企業の集積地である東京都渋谷区に新たな開発拠点として「SUBARU Lab（スバルラボ）」を開設し、これまでAI開発に必要な人財の採用に取り組んできました。2025年2月には拠点を拡張し、その機能をソフトウェア開発全般へと拡大することで、イノベーションの創出につなげています。また、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た人財登用や働きやすい職場環境の整備に努めています。特に安全衛生については、重要な経営課題と位置づけ「安全衛生はすべての業務に優先する」との基本理念のもと、労働災害防止、疾病予防、労働環境向上に向けた取り組みを全社的に進めています。

気候変動

<リスク>

当社グループにおいて、気候変動に対する取り組みが適切に進まない、あるいは異常気象による調達・生産・物流活動の停滞などが生じた場合、さらに現時点での将来予測が極めて困難な移行リスク・物理リスクの影響および発現程度により、研究開発費用などの増加、顧客満足やブランドイメージの低下による販売機会の逸失、異常気象による調達・生産・物流活動の停滞などにより、SUBARUグループの経営成績や財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があります。

移行リスク	規制	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。
		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。
	技術	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。
	市場	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度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	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財採用や販売での悪影響および資金調達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	事業運営	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	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。

## 気候変動に関して認識している主な機会

気候変動に対する適切な取り組みにより、新たな市場の開拓や雇用の創出、資本やエネルギーの効率的な活用が期待されます。

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、人財の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に関し、費用対効果にも配慮しつつ再生可能エネルギーへ移行することは、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。

### <対応策>

当社グループは、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り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。

## その他事業活動に影響を与える各国規制やイベント性のリスク

### 事業活動に影響を与える各国の政治・規制・法的手続き

#### <リスク>

当社グループは北米を中心に世界各国において事業を展開していますが、海外市場での事業活動においては、政治的・経済的要因、法律または規制の変更、課税、関税、その他の税制変更等のリスクが内在しています。当該リスクが顕在化した場合や、事業展開をしている国・地域において政治的要因の変動や、通商政策の強化、通商紛争などが発生した場合には、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

特に米国の関税政策について、前事業年度の政策変更の影響を受け、米国販売子会社が日本から輸入する完成車や、米国生産拠点において一部の国から輸入する部品に追加関税が課されるなど、当社グループの収益に一定の影響を及ぼしました。関税政策の長期化や、それに伴う為替や金融市場の大きな変動ならびに需要が減少した場合は、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

また、環境などに関する主な法的規制は、自動車の燃費、排出ガス、省エネルギーの推進、騒音、リサイクル、製造工場からの汚染物質排出レベルに関するものであり、これらの規制は今後大きく変更される可能性があります。各種規制への対応が不十分な場合、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

#### <対応策>

当社グループは、政治的・経済的要因、法律または規制の変更、課税、関税、その他の税制変更等のリスクについて、事業展開する国・地域の動向を注視しています。特に米国市場については引き続き動向を注視し、おり、関税政策の影響を最小化すべく、日米間で関係部門が密に連携し、情報の収集や対応策の検討を行っています。売上構成の改善・販売奨励金の抑制・原価低減・費用圧縮などにグループ一丸で取り組むとともに、商品力の強化を通じて収益の確保に努めていきます。

#### 地政学・地経学的災害（国際紛争・テロリスク）

##### <リスク>

当社グループは世界各国で事業を展開していますが、当該国や地域でテロ、戦争、内戦、政治不安、治安不安などが発生した場合には、事業活動が妨げられる可能性があります。その結果、原材料・部品の購入、生産、製品の販売および物流、さらにはサービス提供が遅延または停止し、これらが長期化した場合には、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

##### <対応策>

当社グループは、事業を展開する世界各国における情勢変化に対応するため、統括部門が日々情報収集やモニタリング活動を行い、関連部門間で情報を共有しています。これにより、各国や地域の状況を把握し、事業活動への影響を最小限に抑えるための対応を行っています。

#### 自然災害と関連する損害

##### <リスク>

大規模な地震、台風、豪雨、関連する火災・洪水等の自然災害や火災などの事故の発生により、当社グループの事業活動が妨げられ、原材料・部品の購入、生産、製品の販売および物流、サービスの提供などの遅延や停止が長期化する場合や、企業機能停止が長期化する場合には、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

##### <対応策>

当社グループでは、日ごろから事業継続に備えた規程類の定期的な整備とアップデートおよび訓練などを実施しています。また、各事業所単位では、重要業務の選定や緊急連絡体制の整備等BCPの強化を図り、全社コーポレート部門と密接に連携しながら事業継続や早期復旧を的確かつ迅速に行うための対応を進めています。

#### 感染症等の発生

##### <リスク>

感染症やその他未知な災害（パンデミック等）の発生により、当社グループの事業活動が妨げられ、生産、商品の販売やサービスの提供の遅延や停止が長期化した場合や企業機能停止が長期化した場合には、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

##### <対応策>

当社グループは、経営に重要な影響を及ぼすおそれのあるリスクであり、通常の意味決定ルートでは対処が困難で緊急性が高い場合に備え、必要に応じて部門・事業所を横断した組織を立ち上げ、有事に迅速に対応するための体制を整備しています。

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要ならびに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次の通りです。文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものです。

##### (1) 経営成績

当連結会計年度の当社グループを取り巻く経営環境は、米国における関税の影響や環境規制の変更など大きな変化が生じたことに加え、中東情勢の悪化などの地政学リスクが顕在化しました。

当社は、不変の提供価値である「安心とゆしさ」を磨き続けるとともに、このような厳しい経営環境を乗り越えるべく、2025年11月10日に発表した「SUBARU 2025方針」の具現化に向けた取り組みを推進してまいりました。

##### （売上収益）

販売台数の減少や米ドルが2円の円高に進んだことに伴う減収影響があったものの、価格構成の改善などに努めた結果、売上収益は4兆7,850億円と前連結会計年度に比べ992億円（2.1%）の増収となりました。

##### （営業利益）

上記の理由に加え、米国の追加関税影響などにより、営業利益は401億円と前連結会計年度に比べ3,652億円（90.1%）の減益となりました。

##### （税引前利益）

1,075億円と前連結会計年度に比べ3,410億円（76.0%）の減益となりました。

##### （親会社の所有者に帰属する当期利益）

908億円と前連結会計年度に比べ2,472億円（73.1%）の減益となりました。

（単位 金額：百万円、比率：%）

	売上収益	営業利益 (利益率)	税引前利益 (利益率)	親会社の所有者に 帰属する 当期利益 (利益率)	為替レート
2026年3月期	4,784,965	40,120 (0.8)	107,469 (2.2)	90,842 (1.9)	150円/米ドル
2025年3月期	4,685,763	405,308 (8.6)	448,507 (9.6)	338,062 (7.2)	152円/米ドル
増減	99,202	365,188	341,038	247,220	
増減率	2.1	90.1	76.0	73.1	

セグメントごとの経営成績は次の通りです。

（単位 金額：百万円、比率：%）

	売上収益				セグメント利益（損失）			
	2025年3月期	2026年3月期	増減	増減率	2025年3月期	2026年3月期	増減	増減率
自動車	4,569,035	4,638,342	69,307	1.5	420,410	32,086	388,324	92.4
航空宇宙	111,584	141,667	30,083	27.0	19,642	3,500	23,142	-
その他	5,144	4,956	188	3.7	3,687	3,616	71	1.9
調整額	-	-	-	-	853	918	65	7.6
合計	4,685,763	4,784,965	99,202	2.1	405,308	40,120	365,188	90.1

（注）1．売上収益は、外部顧客への売上収益です。

2．セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去です。

3．その他セグメントには、不動産賃貸事業などが含まれています。

## (自動車事業)

当連結会計年度は、BEVの自社生産の工事に伴い国内工場の生産ラインの一つを一時的に停止しました。この結果、国内の生産台数は52.5万台と前連結会計年度に比べ7.7万台(12.8%)の減少となりました。また、海外の生産台数は35.5万台と前連結会計年度に比べ1.1万台(3.1%)の増加となりました。以上の結果、国内と海外の生産台数の合計は88.0万台と前連結会計年度に比べ6.6万台(7.0%)の減少となりました。

国内の売上台数は10.3万台と前連結会計年度並みに推移し、0.1万台(1.4%)の減少となりました。海外の売上台数は、「フォレスター」の販売が好調に推移したものの、国内工場の生産ラインの一つを一時的に停止したことによる出荷影響、ならびに中東情勢の緊迫化に伴う海外市場向け輸送船舶の遅延などにより、79.3万台と前連結会計年度に比べ3.9万台(4.7%)の減少となりました。以上の結果、国内と海外の売上台数の合計は89.6万台と前連結会計年度に比べ4.1万台(4.3%)の減少となりました。

売上収益は、販売台数の減少や為替による減収影響があったものの、価格構成の改善に努めた結果、4兆6,383億円と前連結会計年度に比べ693億円(1.5%)の増収となりました。セグメント利益は、米国における追加関税の影響に加え、環境規制クレジットに関する損失を含む環境規制関連費用およびBEV関連費用の計上などにより、321億円と前連結会計年度に比べ3,883億円(92.4%)の減益となりました。

なお、当連結会計年度の連結売上台数は次の通りです。

(単位 台数：万台、比率：%)

	2025年3月期	2026年3月期	増減	増減率
<b>国内合計</b>	10.4	10.3	0.1	1.4
登録車	9.1	8.7	0.4	4.3
軽自動車	1.3	1.6	0.2	18.8
<b>海外合計</b>	83.2	79.3	3.9	4.7
北米	73.2	70.8	2.4	3.2
欧州	2.3	2.3	0.0	0.1
豪州	4.4	3.1	1.2	28.1
中国	0.3	0.2	0.1	24.7
その他地域	3.1	2.9	0.3	8.3
<b>総合計</b>	93.6	89.6	4.1	4.3

## (航空宇宙事業)

民間機事業において「中央翼」の納入数が増加したことなどにより、売上収益は1,417億円と前連結会計年度に比べ301億円(27.0%)の増収となりました。また、セグメント利益は35億円と231億円の増益となりました。

## (その他事業)

売上収益は50億円と前連結会計年度に比べ2億円(3.7%)の減収となりました。セグメント利益は36億円と前連結会計年度に比べ1億円(1.9%)の減益となりました。

生産、受注および販売の実績は、次の通りです。

#### 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次の通りです。BEVの自社生産の工事に伴い、矢島工場の1ラインを一時的にシャットダウンしていた影響により、前連結会計年度を下回りました。

なお、矢島工場で生産するトヨタ自動車株式会社との共同開発でのBEVの生産台数は、トヨタ自動車株式会社からの委託生産であり、当社の生産実績には含んでおりません。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	前年同期比(%)
自動車		
普通自動車 (万台)	88.0	7.0
航空宇宙 (百万円)	134,596	5.0

(注)金額は販売価格によっています。

#### 受注状況

当連結会計年度における受注状況をセグメントごとに示すと、次の通りです。

なお、自動車事業については見込生産を行っています。

セグメントの名称	受注高(百万円)	前年同期比(%)	受注残高(百万円)	前年同期比(%)
航空宇宙	203,569	+8.8	707,464	+9.9

#### 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次の通りです。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	前年同期比(%)
自動車 (百万円)	4,638,342	+1.5
航空宇宙 (百万円)	141,667	+27.0
その他 (百万円)	4,956	3.7
合計 (百万円)	4,784,965	+2.1

(注)金額は販売価格によっており、セグメント間の取引については相殺消去しています。

## (2) 財政状態

#### 資産の状況

当連結会計年度末の資産は、5兆4,923億円と前連結会計年度末に比べ4,041億円の増加となりました。主な要因は、設備投資などにより「有形固定資産」が1,599億円増加したこと、新車在庫の増加や為替の影響などにより「棚卸資産」が1,340億円増加したこと、為替の影響などにより「現金及び現金同等物」が639億円増加したこと、自動車事業において延長保証に係る前払費用が増加したことなどにより「その他の非流動資産」が625億円増加したこと、外貨建定期預金の減少などにより「その他の金融資産(流動)」が1,418億円減少したことです。

#### 負債の状況

負債は、2兆7,106億円と前連結会計年度末に比べ3,381億円の増加となりました。主な要因は、買掛金の増加や為替の影響などにより「営業債務及びその他の債務」が1,159億円増加したこと、自動車環境規制関連引当金の増加などにより「引当金(流動および非流動)」が1,027億円増加したこと、前受金の増加や為替の影響などにより「その他の流動負債」が704億円増加したこと、自動車事業において延長保証に係る前受収益が増加したことなどにより「その他の非流動負債」が580億円増加したことです。

## 資本の状況

資本は、2兆7,817億円と前連結会計年度末に比べ660億円の増加となりました。主な要因は、為替換算や有価証券評価差額金の影響により「その他の資本の構成要素」が1,052億円増加したこと、当期利益の計上、配当金の支払いおよび取得した自己株式の消却により「利益剰余金」が392億円減少したことです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)	増減
資産合計	5,088,246	5,492,301	404,055
負債合計	2,372,538	2,710,640	338,102
資本合計	2,715,708	2,781,661	65,953

## (3) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、1兆53億円となりました。

## (営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動による資金の増加は3,582億円(前連結会計年度は4,921億円の増加)となりました。主な要因は、税引前利益1,075億円、減価償却費及び償却費2,711億円、法人所得税の支払額1,215億円などです。

## (投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動による資金の減少は1,147億円(前連結会計年度は4,041億円の減少)となりました。主な要因は、有形固定資産の取得による支出(売却による収入との純額)2,301億円、定期預金の減少2,143億円、無形資産の取得及び内部開発に関わる支出753億円などです。

## (財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動による資金の減少は2,178億円(前連結会計年度は1,873億円の減少)となりました。主な要因は、親会社の所有者への配当金の支払額903億円、リース負債の返済による支出626億円、自己株式の取得による支出500億円です。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	492,136	358,227	133,909
投資活動によるキャッシュ・フロー	404,077	114,650	289,427
財務活動によるキャッシュ・フロー	187,320	217,816	30,496
現金及び現金同等物の期末残高	941,460	1,005,334	63,874

#### (4) 資本政策の方針

当社では資本政策の考え方として“「財務健全性と安定性の実現」「成長投資」「株主還元」のバランスをとった資本配分”を掲げています。事業、市場、商品等の各領域において「選択と集中」を進める当社にとって、経営基盤となる「財務健全性と財務安定性」の確保は不可欠であると考えます。そのうえで、世界最先端の「モノづくり」と「価値づくり」の実現やSUBARUらしい商品の実現を支える「成長投資」、ならびに持続的な企業経営における重要要素と位置付ける「株主還元」のバランスを図りながら、資本政策を推進しています。

資本政策の実行にあたっては、資本コストや株価を意識した経営の視点が重要であると認識しています。2026年3月末時点において、資本コスト(WACC CAPMベース)は国内金利の上昇傾向を受け7%台半ば程度で推移しました。一方、2026年3月期のROEは、米国における追加関税の影響に加え、環境規制クレジットに関する損失を含む環境規制関連費用およびBEV関連費用の計上などにより3.3%にとどまり、この結果、PBRは0.6倍、PERは19.8倍(2027年3月期通期業績予想ベースでは約14倍)となっています。

このような状況を踏まえ、当社は「ROE向上」「最適資金配分/1株あたり価値向上」「PER向上」「実効性の向上」という4つの取り組みテーマの実行により、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」を追求しています。これらに関しては、経営会議および取締役会等において定期的に報告され、必要に応じてアップデートを実施しています。

##### 経営資源の配分に関する考え方

当社は、財務健全性と安定性の実現の担保に必要な手元資金水準を考慮しつつ、設備投資や研究開発投資をはじめとする成長投資および株主還元等に対し、経営資源を適切かつ安定的に配分することを目指しています。

財務健全性と安定性の実現に関しては、不確実性の高い事業環境下においても中長期的な資本効率向上を念頭に、キャッシュ保有の上限目安をネットキャッシュ<sup>1</sup>2.5月商<sup>1</sup>と定めコントロールします。

成長投資に関しては、2030年頃までに最大約1.5兆円の電動化関連投資を計画しており、2025年10月頃までに約3,000億円について投資着手済みです。残る計画については、自社開発BEVの導入時期を当初想定より延期するとともに、当該量産開発に係るリソースをICE系商品へ再配分するなど、市場環境の変化を踏まえ、投資領域を柔軟に組み換えながら実行していきます。

株主還元については、2026年5月に方針の一部見直しを実施しました。中長期的な資本効率向上を念頭に、毎期の業績、投資計画、経営環境などを総合的に勘案し、配当を株主還元の基本と位置づけ、累進的な配当の実現を目指しDOE3.5%を設定しています。加えて、業績および市場状況に応じた、増配や機動的な自己株式取得の実施にも取り組んでいきます。引き続き、株主還元を持続的な企業経営の重要な要素と位置づけます。

なお、2026年5月15日に取得総額の上限を1,500億円とする自己株式取得を決議しました。取得した株式は全数消却を予定しています。

1：定期預金を含む現金及び現金同等物から有利子負債を控除したもの

##### 資金調達及び資金の流動性に係る分析

当社は、当社グループの中期的な資金需要を念頭に置いた資金調達計画を策定し経営会議および取締役会の審議を経て意思決定しています。成長投資およびその他の事業資金については、事業活動により獲得した内部資金に加えて、市場環境に応じた適切な手段により外部から調達することとしており、金融機関からの借入及び国内普通社債発行による資金調達を実施しています。手元資金は、2026年3月末時点において3か月超の定期預金を含む現金及び現金同等物の残高として1兆4,534億円となっています。これに加え、未使用のコミットメントライン約3,000億円を有しており、成長投資および変化の激しい事業環境を考慮しても十分な流動性を確保していると考えています。これらは安全性並びに流動性の極めて高い短期金融商品で運用しています。

中長期的な資金の確保については、引き続き営業キャッシュ・フローに加え、外部からの調達により行っていきます。安定的な外部資金調達能力の維持向上を重視し、国内の格付機関である格付投資情報センター(R&I)から格付を取得しており、格付は「シングルAマイナス(安定的)」となっています。強固な財務体質を維持し、取引金融機関と良好な関係を構築していることから、今後の資金調達に関して問題はないと認識しています。

なお、連結子会社は当社及び関係会社を通じたキャッシュ・マネジメント・サービスやグループ・ファイナンスの活用により、資金調達の集約と資金効率化、流動性の確保を図っています。

#### (5) 重要性がある会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、IFRSに基づき作成されています。この連結財務諸表の作成にあたっては、様々な

見積りによる判断が行なわれていますが、見積りに内在する不確実性により、実際の結果は異なることがあります。

連結財務諸表で採用する重要性がある会計方針は、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 3.重要性がある会計方針、4.重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載しており、特に重要な見積りを伴う会計方針は以下の通りです。

#### 損失評価引当金

当社グループは、各報告日において、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しており、当該信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る損失評価引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定しています。また、当該金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融資産に係る損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しています。ただし、営業債権、リース債権および契約資産については、常に損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しています。

将来、取引先などの財務状況が悪化するなどにより支払能力が低下した場合、引当金の追加計上または貸倒損失が発生する可能性があるため、連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があると考えています。

#### 製品保証引当金

当社グループは、製品販売時に付与した保証約款に基づく製品保証とともに、主務官庁への届出等に基づいて個別に無償の補修を行っています。

保証約款に基づく製品保証の対象は、各国における保証約款に基づき、期間および走行距離や不具合の原因などにより決定しています。

保証約款に基づく製品保証の保証修理費用は、製品を販売した時点で引当金を認識しており、保証期間内に不具合が発生して部品を修理または交換する際に発生する費用の総額について、過去の補修実績、過去の売上台数を基礎として将来の発生見込みに基づく最善の見積りにより引当計上しています。

主務官庁への届出などに基づく個別の保証修理費用は、経済的便益を有する資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積ることができる場合に引当金を認識しており、製品の不具合に関する過去の経験を基礎として算定した1台当たり将来保証修理費用などおよび対象台数に基づく最善の見積りにより引当計上しています。

当社グループは、発生が見込まれる保証修理費用について、現在入手可能な情報に基づき必要十分な金額を引当計上していると考えていますが、製品保証引当金の計算では将来複数年にわたり生じる保証修理費用を予測しているため、実際の保証修理費用が見積りと乖離することにより、製品保証引当金を追加計上する必要性が生じる可能性があることから、連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があると考えています。

#### 従業員給付

当社グループは、従業員給付のうち退職給付について、将来の退職給付の支払いに備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、退職給付を計上していますが、この計算は主として数理計算上で算定される前提条件に基づいて行われています。この前提条件には、割引率、将来の給与水準、退職率、死亡率などが含まれており、それぞれの条件は現時点で十分に合理的と考えられる方法で計算されています。当社は、実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合には、将来期間において認識される費用および債務に影響を与える可能性があるため、連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があると考えています。

割引率が変動した場合の確定給付制度債務に与える影響額については、連結財務諸表注記の「19 従業員給付(4)数理計算の仮定」を参照ください。

#### 金融資産

当社グループは、価格変動性の高い公開会社の株式、株価の決定が困難である非公開会社の株式、国債、社債および投資信託などを保有しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融資産については、投資価値の変動により損失が発生することがあるため、連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があると考えています。

## 繰延税金資産

繰延税金資産は将来減算一時差異などを使用できるだけの課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で認識し、繰延税金負債は原則としてすべての将来加算一時差異について認識しています。当該見積りは、将来の不確実な経済条件の変動などによって影響を受ける可能性があり、実際に発生した課税所得の時期および金額が見積りと異なった場合、翌連結会計年度の有価証券報告書において、繰延税金資産の金額に重要な影響を与える可能性があると考えています。

## 5 【重要な契約等】

2006年3月 トヨタ自動車株式会社と業務提携

2008年4月 トヨタ自動車株式会社、ダイハツ工業株式会社と開発・生産における新たな協力関係に合意

2019年9月 トヨタ自動車株式会社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

## 6 【研究開発活動】

当社グループは、2023年の新経営体制への移行に伴い公表した「新体制の方針」のもと、「モノづくり」と「価値づくり」で世界最先端を目指した取り組みを進めています。また、近年の自動車産業を取り巻く非連続かつ従来以上にスピード感のある変化に対して、「柔軟性と拡張性」を軸に、よりタイムリーな対応の強化を図っています。

このような認識のもと、生産体制、開発プロセスおよび商品企画の高度化と連動した研究開発活動を推進しています。

当連結会計年度におけるグループ全体での研究開発支出は1,580億円です。セグメントごとの研究開発活動状況および研究開発支出は次の通りです。なお、連結損益計算書の「研究開発費」に計上されている金額は1,694億円です。研究開発支出との差額は主に、開発資産等への振替額・償却額等です。

### (1) 自動車事業

自動車の研究開発では、「人を中心としたクルマづくり」の考え方のもと、「安心と愉しさ」という提供価値を通じてお客様に共感いただき、信頼される存在となることを目指し、商品の開発を推進しています。当事業に関わる研究開発支出は1,573億円です。

#### 安心・安全への取り組み

「人の命を守る」ことにこだわり、2030年の死亡交通事故ゼロ<sup>1</sup>の実現に向けて取り組みを進めています。

SUBARUは、2016年に歩行者保護エアバッグを初めて採用して以来、日本市場では主力車種を中心に6車種へ展開を拡大しています。当連結会計年度においては、さらにサイクリスト（自転車乗員）の頭部衝突エリアまでカバーする「サイクリスト対応歩行者保護エアバッグ」を世界で初めて採用しました。歩行者・サイクリストの安全性向上への貢献が評価され、「2025～2026日本自動車殿堂カーテクノロジーオブザイヤー<sup>2</sup>」を受賞しました。また、これらの取り組みを含めた安全性能の高さが評価され、当該エアバッグを搭載するフォレスター（2025年4月発表の日本仕様車）は、国土交通省とNASVA<sup>3</sup>が実施した2025年度自動車の安全性能を比較評価する自動車アセスメント（JNCAP<sup>4</sup>）において、総合評価で最高評価の「ファイブスター賞」を受賞しました。なお、2026年5月28日には、2025年度の総合評価（衝突安全性能評価・予防安全性能評価・事故自動緊急通報装置）で最高得点を獲得し、「自動車安全性能2025 ファイブスター大賞」を受賞しました。

さらに、アイサイトをはじめとする先進技術を進化させており、安心と愉しさをより際立たせる基盤となるE/Eアーキテクチャー、中核となる「内製AIを搭載した次世代アイサイト」と「AWD制御含めた車両運動制御」を連携・連動させる制御統合ECUの開発を進めています。次世代アイサイト向けSoC開発における国際規格「ISO 26262」認証の取得<sup>5</sup>、制御統合ECUに搭載する車載マイクロコントローラ的设计に関するインフィニオンとの協業、また鹿島建設との光ファイバセンシング技術を用いた路車協調型自動運転の実証実験の実施など、世界最先端の安心と愉しさの提供を実現する研究開発を着実に進めています。

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。

2：特定非営利活動法人「日本自動車殿堂（JAHA）」主催

3：独立行政法人「自動車事故対策機構（National Agency for Automotive Safety and Victims' Aid）」

4：Japan New Car Assessment Program

5：第三者認証機関「SGS-TÜV Saar GmbH」認定

## 多様なお客様ニーズに柔軟に応える商品ラインアップ拡充の取り組み

市場環境変化やお客様ニーズの多様化に対して、お客様に多様な選択肢を提供できる取り組みを進めています。

電動化の領域では、トヨタ自動車株式会社との協業のもと、両社の強みとする技術や知見を持ち寄り、「もっといいクルマづくり」を目指して共同開発したBEV「トレイルシーカー」、「アンチャーテッド」、「ゲッタウェイ」を発売または世界初公開しました。

一方で、2026年5月に公表した通り、自社開発のBEVについては導入時期を延期し、開発リソースをICE系商品へシフトします。これまでのBEV開発で得られた短期間での開発プロセスやSUBARUらしい技術資産や知見を活用したタイムリーなクルマづくりとラインアップの拡充を図ります。なお、BEVが将来のカーボンニュートラル社会の実現に重要な選択肢であるという考え方に変わりはなく、バッテリーやe-Axleなど将来に不可欠な基盤技術の開発は続きます。

安心と愉しさを磨いていく観点では、走る愉しさを表現するPerformanceシーンと、冒険へ踏み出す高揚感などを表現するAdventureシーンという2つのシーンを際立たせる商品開発を進めています。Performanceシーンをさらに際立たせていくため、水平対向エンジンやシムメトリカルAWD等の技術資産を活用したSTIコンプリートカー「WRX STI Sport#」を発表しました。加えて、SUBARUのお客様は長く大切にお乗りいただくという特徴を踏まえ、従来のソフトウェアアップデートサービスに加え、機能拡張・性能向上を可能とするハードウェアアップデートサービス「SUBARU UPGRADE SERVICE」を開始し、クルマの購入後も長期に亘りお客様「一人ひとりに最良の安心と愉しさ」を提供してまいります。

## 新商品開発状況

i. 第6世代となる新型「フォレスター」を発売しました。日常から非日常までどんな時でも乗る人の期待に応える正統派SUVとしてとことん使えるユーティリティ性能、走行性能と環境性能を高い次元で両立させた「ストロングハイブリッド」、「サイクリスト対応歩行者保護エアバッグ」をはじめとした高い安全技術を採用しています。新型「フォレスター」は、「2025-2026 日本カー・オブ・ザ・イヤー<sup>6</sup>」を、「ストロングハイブリッド」は、「第35回（2026年次）RJCテクノロジーオブザイヤー<sup>7</sup>」を受賞しました。

6：日本カー・オブ・ザ・イヤー実行委員会主催

7：特定非営利活動法人「日本自動車研究者・ジャーナリスト会議（RJC）」主催

第7世代となる新型「アウトバック」を発売しました。フラッグシップクロスオーバーSUVとして、どこまでも走り続けたくくなるような安心感と快適性、荷物を効率的に積める積載性、質感の高い内装といったクルマとしての本質的価値に加え、お客さまの様々な嗜好やライフスタイルに寄り添いながらも、自然と共生する「アドベンチャー」要素を盛り込み、走行性能を磨き上げるとともに、デザイン、実用性、エンターテインメントを中心に大幅に商品を進化させました。

SUBARUグローバルバッテリーEVラインアップを拡充し、「ソルテラ」の改良モデルおよび新型「トレイルシーカー」を発売、「アンチャーテッド」および「ゲッタウェイ」を世界初公開しました。これらはいずれもトヨタ自動車株式会社との共同開発モデルであり、バッテリーEVならではの走行性能に加え、SUBARUが培ってきた技術を活かしたサスペンション、電動パワーステアリングのセッティングや、新たなAWD制御の採用により、雪道や悪路など様々な路面環境においても、ドライバーがより意のままに操れる走りを実現しました。また、急速充電前にバッテリー温度を調整するバッテリープレコンディショニングを採用し、充電性能の向上を図りました。

ラインナップ第2弾となる新型「トレイルシーカー」は、クロスオーバーユーティリティビークルとしての実用性を高い次元で両立し、日常でも非日常でも使いやすく、アクティブなライフスタイルを後押しするモデル。新型「アンチャーテッド」は、コンパクトなサイズながら、使い勝手や取り回しの良さといった実用性を兼ね備えた、多様なお客様のライフスタイルに応えるSUV。新型「ゲッタウェイ」は、ラインアップ最大のボディサイズがもたらすゆとりある室内空間を兼ね備えた3列シートのミッドサイズSUV。95.8kWhバッテリー搭載モデルでは、ラインアップ最大のボディサイズでありながら約300マイル以上の航続距離<sup>8</sup>を実現しました。

8：開発時における試算値（米国仕様）。実際には、使用環境（天候、渋滞等）や運転方法（急発進、エアコン使用等）などによって航続距離が異なります。

(2) 航空宇宙事業

航空宇宙カンパニーは将来にわたる持続的成長に向け、新規事業開拓および生産性向上を中心とした以下の研究開発を推進しています。

ヘリコプター分野では、さらなる安心・安全につながる装備品の開発や原価低減に関する研究を継続し、商品価値の向上に取り組んでいます。

民間機分野では、次世代旅客機への事業対応を見据えて、高レート生産に向けた省人化・自動化技術、軽量化に向けた新材料適用技術の開発に取り組んでいます。

防衛分野では、操縦/整備教育システムや無人機システムの研究開発に取り組んでいます。

その他、サプライチェーンを含めた設計・生産プロセスにおけるDX推進に加え、航空機部品の製造過程で排出される炭素繊維複合材料の再利用や電動化等のGX推進の取り組み、将来モビリティの実現に向けた技術実証を進めています。

当事業に関わる研究開発支出は8億円です。

(3) その他事業

当連結会計年度におけるその他事業の研究開発支出はありません。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度において、当社グループが実施した設備投資の総額は2,102億円であり、その主な内容は自動車部門における生産、研究開発および販売に関する設備投資です。セグメントごとの設備投資は、以下の通りです。

セグメントの名称	当連結会計年度 (百万円)	設備の内容	資金調達方法
自動車	203,635	自動車生産・研究開発・販売設備	自己資金および借入金
航空宇宙	6,073	航空機生産設備	同上
その他	537	厚生設備ほか	同上
合計	210,245		

- (注) 1. 経常的な設備の更新のための除却または売却を除き、重要な設備の除却または売却はありません。
2. 上記のほかに自動車事業において、リース用車両などの事業用資産の取得に係る投資金額として495億円があります。
3. セグメントごとの主な投資内容は、次の通りです。
- 自動車事業では、当社において、新商品のための生産設備、研究開発設備、品質・職場環境改善を中心に1,216億円の設備投資を実施しました。また、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) において、新商品のための生産設備、品質・職場環境改善を中心に、636億円の設備投資を実施しました。
- 航空宇宙事業では、当社において生産基盤強化、職場環境改善を中心に60億円の設備投資を実施しました。

## 2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、以下の通りです。

### (1) 提出会社

2026年3月31日現在

事業所名	所在地	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）					従業員数 （人） （注6）
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 （面積千㎡） [面積千㎡]	その他 （注2）	合計	
群馬製作所	群馬県太田市 群馬県邑楽郡 大泉町 埼玉県北本市	自動車	自動車生産 設備 （注3,4）	129,907	147,323	4,510 (1,627) [17]	88,276	370,016	12,152 [4,907]
東京事業所	東京都三鷹市	自動車	研究開発用 設備	14,285	6,660	73 (158)	2,347	23,365	1,864 [600]
スバル研究実験センター	栃木県佐野市 北海道中川郡 美深町	自動車	研究開発用 設備	5,057	2,683	7,434 (4,719)	370	15,544	180 [36]
航空宇宙カンパニー	栃木県宇都宮市 愛知県半田市	航空宇宙	航空機生産 設備 （注3）	18,271	9,114	4,267 (663) [1]	3,295	34,947	2,116 [734]
本社部門他	群馬県太田市他	自動車	自動車部品 倉庫他 （注3,4）	25,926	788	24,089 (828) [1,131]	2,069	52,872	257 [22]
	東京都渋谷区	全社的 管理業務	その他設備	2,522	156	1,316 (4)	183	4,177	1,379 [112]

### (2) 国内子会社

2026年3月31日現在

会社名	所在地	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）					従業員数 （人） （注6）
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 （面積千㎡） [面積千㎡]	その他 （注2）	合計	
富士機械（株）	群馬県前橋市他	自動車	自動車部品 生産設備 （注4）	3,150	7,572	770 (106) [9]	389	11,881	522 [219]
(株)東扇島物流センター	神奈川県川崎市	自動車	物流施設	337	6	5,138 (53)	2	5,483	11
東京スバル(株) 他スバル販売特約店 22社	東京都文京区他	自動車	販売設備 （注3,4）	63,118	16,908	116,377 (1,017) [360]	997	197,400	7,611 [629]
スバル興産（株）	東京都渋谷区	その他	その他 （注3）	13,729	187	19,031 (137)	85	33,032	116 [9]

(3) 在外子会社

2026年3月31日現在

会社名	所在地	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）					従業員数 （人） （注6）
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 （面積千 ㎡） [面積千㎡]	その他 （注2）	合計	
スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク	アメリカ インディアナ州	自動車	自動車 生産設備 （注4）	53,990	40,303	3,695 (3,438)	82,307	180,295	5,761 [557]
スバル オブ アメリカ イン ク	アメリカ ニュージャージー 州	自動車	販売設備 （注4）	20,824	2,052	4,857 (199) [635]	2,501	30,234	1,402 [46]

(注) 1. 提出会社および国内子会社の帳簿価額は日本基準に基づく金額を、在外子会社の帳簿価額はIFRSに基づく金額を各々記載しています。

2. 帳簿価額のうち、「その他」は、工具、器具及び備品・建設仮勘定の合計です。

3. 貸与中の土地15,774百万円（322千㎡）、建物及び構築物5,919百万円、その他80百万円を含んでいます。

4. 土地および建物の一部を賃借しており、賃借料は8,131百万円です。賃借している土地の面積については、[ ]で外書きしています。

5. 上記のほか、建物の賃借資産が主にスバル オブ アメリカ インクに41,316百万円あります。

また、車両運搬具の賃貸資産が主にスバルファイナンス(株)に3,811百万円、スバル オブ アメリカ インクに25,208百万円あります。

6. 従業員数の[ ]は、臨時従業員数を外書きしています。なお、臨時従業員には、期間従業員・パートタイマーおよび派遣社員を記載しています。

3 【設備の新設、除却等の計画】

当社グループにおける設備計画は、原則的に連結会社各社が個別に策定していますが、期末時点では個々のプロジェクト毎の設備計画は決定していないため、事業の種類別セグメント毎の数値を開示する方法としています。

当連結会計年度後1年間の設備投資計画について、事業の種類別セグメントの内訳は次の通りです。

セグメントの名称	設備投資計画 （百万円）	設備の内容	資金調達方法
自動車	125,000	自動車生産・研究開発・販売設備	自己資金および借入金
航空宇宙	10,000	航空機生産設備	同上
その他	25,000	厚生設備他	同上
合計	160,000		

(注) 1. 経常的な設備の更新のための除却または売却を除き、現時点では重要な設備の除却または売却の計画はありません。

2. 上記の他に、情報インフラ整備等を目的とした無形固定資産に係る投資予定金額として、当社に260億円があります。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,500,000,000
計	1,500,000,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2026年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年6月22日)	上場金融商品取引所名又は 登録認可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	717,335,273	717,335,273	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数は 100株です。
計	717,335,273	717,335,273	-	-

#### (2) 【新株予約権等の状況】

##### 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

##### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

#### (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2023年11月15日(注)	15,274,300	753,901,573	-	153,795	-	160,071
2024年10月11日(注)	20,844,100	733,057,473	-	153,795	-	160,071
2026年1月20日(注)	15,722,200	717,335,273	-	153,795	-	160,071

(注) 自己株式の消却による減少です。

#### (5) 【所有者別状況】

2026年3月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の 状況 (株)
	政府及 び地方 公共団 体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 (人)	-	82	60	1,121	871	284	116,910	119,328	-
所有株式数 (単元)	-	1,792,992	347,017	1,763,614	2,552,656	1,319	710,893	7,168,491	486,173
所有株式数 の割合(%)	-	25.012	4.840	24.602	35.609	0.018	9.916	100.00	-

(注) 1. 自己株式1,506,899株は「個人その他」に15,068単元、また「単元未満株式の状況」に99株含まれています。  
2. 上記「その他の法人」および「単元未満株式の状況」には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が、それぞれ68単元および2株含まれています。

## (6) 【大株主の状況】

2026年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所 有株式数の割合 (%)
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	21.46
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インター シティAIR	106,524	14.88
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8-12	31,701	4.43
STATE STREET BA NK AND TRUST COM PANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀 行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SU ITE 1, BOSTON, MASSACHU SETTS (東京都港区港南2丁目15-1 品川イン ターシティA棟)	13,490	1.88
JPMorgan証券株式会社	東京都千代田区丸の内2丁目7-3 東京ビル ディング	10,857	1.52
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	1.41
JPMORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀 行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川イン ターシティA棟)	8,211	1.15
NSL DTT CLIENT ACCOUNT 1 (常任代理人 野村證券株式 会社)	10 MARINA BOULEVARD, 36-01 MARINA BAY FINA NCIAL CENTRE TOWER-2 SINGAPORE, 018983(東京 都 中央区日本橋1丁目13-1)	7,544	1.05
THE BANK OF NE W YORK MELLON 140042 (常任代理人 株式会社みずほ銀 行決済営業部)	240 GREENWICH STREE T, NEW YORK, NY 1028 6, U.S.A. (東京都港区港南2丁目15-1 品川イン ターシティA棟)	7,340	1.03
三菱UFJモルガン・スタン レー証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目9番2号	7,156	1.00
計		356,504	49.80

(注) 1. 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は、次の通りです。

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	105,902千株
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	31,551千株

2. 2021年4月7日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、株式会社みずほ銀行およびその共同保有者であるアセットマネジメントOne株式会社が2021年3月31日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの、株式会社みずほ銀行を除き、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。変更報告書の内容は以下の通りです。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (株)	株券等保有 割合(%)
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町一丁目5番5号	10,078,909	1.31
アセットマネジメントOne株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目8番2号	20,305,480	2.64
計		30,384,389	3.95

3. 2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社およびその共同保有者であるアモーヴァ・アセットマネジメント株式会社が2025年9月15日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。なお、変更報告書の内容は以下の通りです。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (株)	株券等保有 割合(%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園一丁目1番1号	18,815,892	2.57
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂九丁目7番1号	14,624,300	1.99
計		33,440,192	4.56

4. 2024年12月5日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社およびその共同保有者であるブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー、ブラックロック・フィナンシャル・マネジメント・インク、ブラックロック・インベストメント・マネジメント(オーストラリア)リミテッド、ブラックロック(ネザールランド)、ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド、ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド、ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ、ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ、ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッドが2024年11月29日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。大量保有報告書の内容は以下の通りです。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (株)	株券等保有 割合(%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目8番3号	12,868,700	1.76
ブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー	米国 デラウェア州 ウィルミントン リトル・フォールズ・ドライブ 251	770,146	0.11
ブラックロック・フィナンシャル・マネジメント・インク	米国 デラウェア州 ウィルミントン リトル・フォールズ・ドライブ 251	1,254,800	0.17
ブラックロック・インベストメント・マネジメント(オーストラリア)リミテッド	オーストラリア国 ニュー・サウス・ウェールズ州 シドニー市 チフリー・スクエア 2 チフリー・タワー レベル37	785,200	0.11
ブラックロック(ネザールランド)	オランダ王国 アムステルダム HA1096 アムステルプレイン 1	1,429,760	0.20
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	1,647,758	0.22
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド	アイルランド共和国 ダブリン ボールスブリッジ ボールスブリッジパーク2 1階	4,208,847	0.57
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	11,693,988	1.60
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ	米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400	8,717,273	1.19
ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	780,321	0.11
計		44,156,793	6.02

5. 2022年5月20日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、野村證券株式会社およびその共同保有者であるノムラ インターナショナル ピーエルシー、野村アセットマネジメント株式会社が2022年5月13日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので上記大株主の状況には含めていません。変更報告書の内容は以下の通りです。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (株)	株券等保有 割合(%)
野村證券株式会社	東京都中央区日本橋一丁目13番1号	1,274,414	0.17
ノムラ インターナショナル ピーエルシー	1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom	185,100	0.02
野村アセットマネジメント株式会社	東京都江東区豊洲二丁目2番1号	32,020,600	4.16
計		33,480,114	4.35

6. 2026年2月18日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、ノルウェー銀行が2026年2月13日現在で以下の株式を所有している旨が掲載されているものの当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができていませんので上記大株主の状況には含めていません。変更報告書の内容は以下の通りです。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (株)	株券等保有 割合(%)
ノルウェー銀行	Bankplassen 2, P.O. Box 1179 Sentrum, N-0107 Oslo, Norway	31,026,791	4.33
計		31,026,791	4.33

## (7) 【議決権の状況】

## 【発行済株式】

2026年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 1,506,800	-	権利内容に何らの限定のない当社における標準となる株式
	(相互保有株式) 普通株式 400,000	-	同上
完全議決権株式(その他)	普通株式 714,942,300	7,149,423	同上
単元未満株式	普通株式 486,173	-	同上
発行済株式総数	717,335,273	-	-
総株主の議決権	-	7,149,423	-

(注) 1. 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が6,800株含まれています。また、「議決権の数」欄には、同機構名義の完全議決権株式に係る議決権の数68個が含まれています。

2. 「単元未満株式」欄の普通株式には、当社所有の自己株式99株が含まれています。

## 【自己株式等】

2026年3月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有 株式数(株)	他人名義所有 株式数(株)	所有株式数の 合計(株)	発行済株式総 数に対する所 有株式数の割 合(%)
(自己保有株式) 株式会社SUBARU	東京都渋谷区恵比寿 1丁目20 8	1,506,800	-	1,506,800	0.21
(相互保有株式) 富士機械株式会社	群馬県前橋市岩神町 2丁目24 3	-	400,000	400,000	0.06
計	-	1,506,800	400,000	1,906,800	0.27

(注) 富士機械株式会社の他人名義所有株式400,000株は、同社が退職給付信託(株式会社日本カストディ銀行[東京都中央区晴海1丁目8-12](三井住友信託銀行再信託分・富士機械株式会社退職給付信託口)名義分)に拠出したものです。

## 2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号及び会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

### (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

### (2) 【取締役会決議による取得の状況】

会社法第155条第3号による取得

区分	株式数(株)	価格の総額(円)
取締役会(2025年8月7日)での決議状況 (取得期間2025年8月8日~2025年12月23日)	20,840,000(上限)	50,000,000,000(上限)
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	15,722,200	49,999,820,700
残存決議株式の総数及び価額の総額	5,117,800	179,300
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	24.56	0.00
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合(%)	24.56	0.00

区分	株式数(株)	価格の総額(円)
取締役会(2026年5月15日)での決議状況 (取得期間2026年5月18日~2027年3月16日)	80,000,000(上限)	150,000,000,000(上限)
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	-	-
残存決議株式の総数及び価額の総額	-	-
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	-	-
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合(%)	100.00	100.00

(注) 当期間における取得自己株式には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの株式の取得による株式数は含まれていません。

### (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	1,809	5,521,539
当期間における取得自己株式	302	749,545

(注) 当期間における取得自己株式は、単元未満株式の買取りによる取得302株です。また、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含まれていません。

## (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価格の総額 (円)	株式数(株)	処分価格の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	15,722,200	49,565,088,396	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他(注1)	118,388	339,038,751	-	-
保有自己株式数(注2)	1,506,899	-	1,507,201	-

(注) 1. 当事業年度における内訳は、譲渡制限付株式の割当(株式数118,338株、処分価額の総額338,892,192円)および単元未満株式の売渡請求による売渡(株式数50株、処分価額の総額146,559円)です。

2. 当期間における保有自己株式数には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含まれていません。

### 3 【配当政策】

当社は、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けており、中長期的な資本効率向上を念頭に、毎期の業績、投資計画、経営環境などを総合的に勘案し、配当を株主還元の基本と位置づけ、累進的な配当を目指し、DOE（親会社所有者帰属持分分配率）を3.5%と設定しています。かかる方針の下、業績および市場状況に応じた増配や機動的な自己株式取得の実施に取り組んでまいります。なお、DOEのベースとなる親会社所有者帰属持分は、累進的な配当を目指すため、為替などの影響で大きく増減する「その他の資本の構成要素」は除きます。

なお、当社は中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を基本としています。剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会であり、中間配当については、「取締役会の決議によって、毎年9月30日に最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対し、会社法第454条第5項の定めるところにより剰余金の配当をすることができる」旨を定款に定めています。

当期末の配当については、2026年3月期の業績および今後の事業展開などを勘案し、直近の配当予想通り、1株当たりの普通配当を58.5円、年間配当金はすでに実施した中間配当57円と合わせて115.5円とすることを2026年6月24日開催予定の第95期定時株主総会において決議し実施する予定です。

基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下の通りです。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年11月10日 取締役会決議	41,381	57.0
2026年6月24日 定時株主総会決議(予定)	41,876	58.5

#### 4 【コーポレートガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレートガバナンスの概要】

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

企業統治の体制の概要とその体制を採用する理由

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

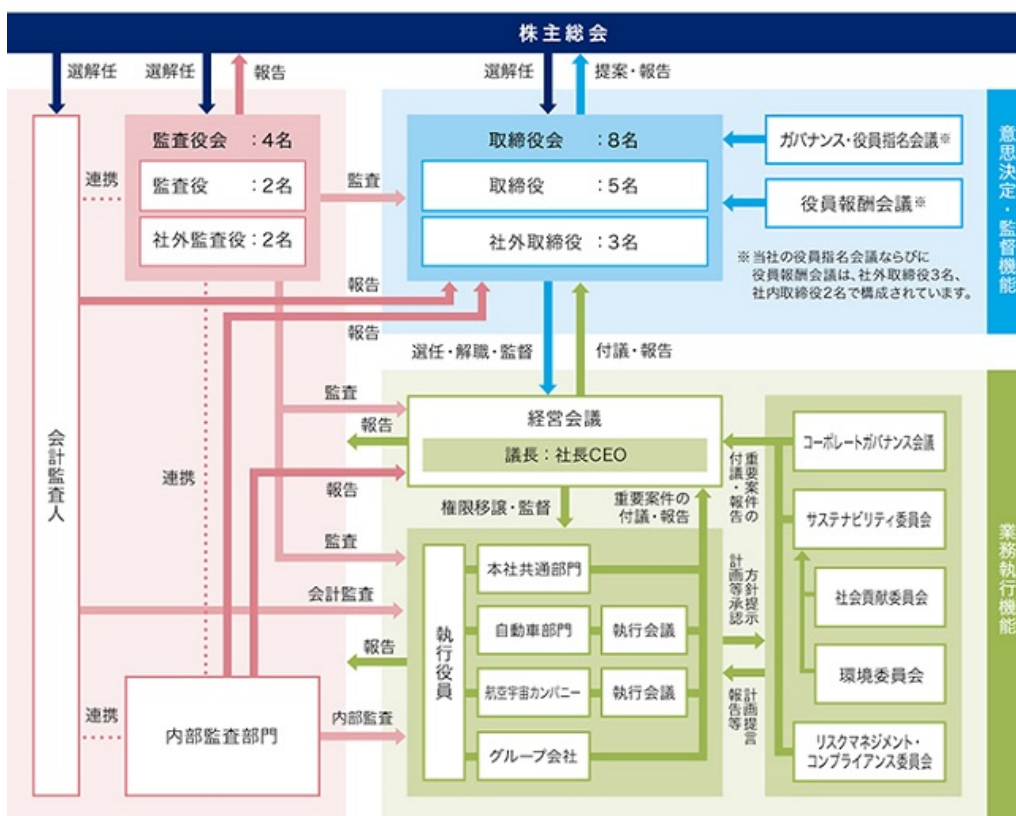
有価証券報告書提出日(2026年6月22日)現在、当社取締役会は8名で構成され、うち3名が独立性の高い社外取締役です。また、監査役会は4名で構成され、うち2名が独立性の高い社外監査役としています。独立性の高い社外取締役および社外監査役の関与により、経営のモニタリングの実効性を高めること等を通じて、事業の健全性・効率性を高めることが可能な体制としています。

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

今般、監査等委員会設置会社へ移行することにより、取締役会による監督機能と業務執行機能の区分を制度面からも明確化し、当社を取り巻く事業環境の変化を踏まえたコーポレートガバナンスの監督機能の一層の強化および意思決定の迅速化を図る方針です。

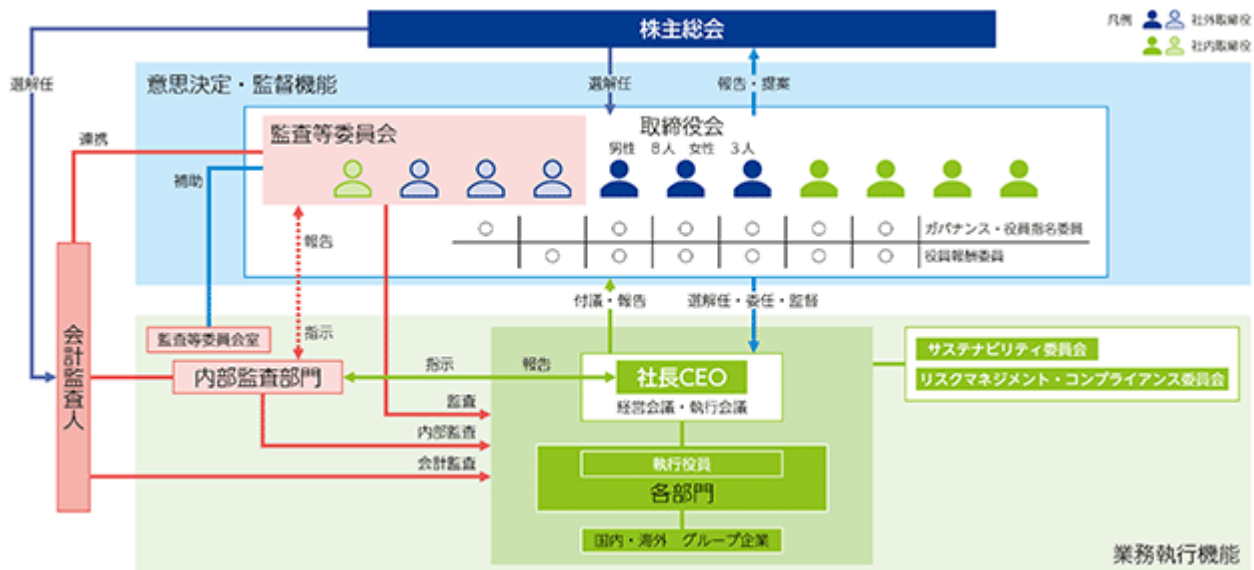
提出日時点では、当社のコーポレートガバナンス体制は以下のとおりであります。

コーポレートガバナンス体制模式図



当社は、2026年6月24日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、第2号議案「定款一部変更の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社は監査等委員会設置会社に移行します。移行後におけるコーポ

レートガバナンス体制は以下を予定しています。



#### 2026年度の取締役会、ガバナンス・役員指名委員会、役員報酬委員会の構成

2026年6月24日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役(監査等委員である取締役を除く)7名選任の件」「監査等委員である取締役4名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決された場合、取締役会の構成員は以下の11名となります。

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	ガバナンス・役員指名委員会	役員報酬委員会
代表取締役	早田 文昭				
代表取締役	大崎 篤	○		○	○
取締役	藤貫 哲郎	○			
取締役	戸田 真介	○			
社外取締役	八馬 史尚	○		○	○
社外取締役	山下 茂	○			
社外取締役	大村 佳也子	○		○	○
取締役 (常勤監査等委員)	庄司 仁也	○	○		
社外取締役 (監査等委員)	古澤 ゆり	○	○	○	
社外取締役 (監査等委員)	榊田 恭正	○	○		○
社外取締役 (監査等委員)	三橋 友紀子	○	○		

は議長または委員長、○は出席メンバーを示しています。

#### (2025年度の主な活動)

取締役会、ガバナンス・役員指名会議、役員報酬会議の主な活動状況は以下の通りです。

#### (取締役会)

取締役会は、独立性の高い社外取締役3名を含む取締役8名で構成され、2025年度は13回開催し、議長は取締役中村知美氏が務めました。

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

< 2025年度における主な審議内容 >

- ・取締役および監査役候補者ならびにCEOその他の経営陣の決定
- ・自己株式取得に係る事項および自己株式消却の決定
- ・役員報酬制度および取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定、ならびに役員報酬制度に基づく取締役および執行役員の個人別報酬等の決定に関する役員報酬会議への委任
- ・電動化戦略をはじめとする中長期の経営課題、IR/SR活動、サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント・コンプライアンス委員会等の報告事項に関する議論
- ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みに関する議論
- ・経営の意思決定の迅速化および監督機能の強化に資する取締役会のあり方と、その実現に向けた付議基準の見直しについての議論
- ・当社の企業価値向上につながる機関設計変更に関する議論
- ・「SUBARU 2025方針」の策定

(取締役会の実効性を高めるための取り組み)

当社は、取締役会による経営監督機能の実効性を高めるため、取締役および監査役に対し、経営を監督するうえで必要となる事業活動に関する情報や知識を継続的に提供しています。

また、社外役員に対しては、当社の経営理念・企業文化および経営環境等に関する理解を深めることを目的として、執行部門からの業務報告や、国内外の重要拠点への現地視察などの機会を設けています。さらに、取締役会開催に際しては、社外取締役および社外監査役に対し、付議議案の内容について事前説明を行うとともに、役員相互の情報共有や意見交換を促進することで、自由闊達な議論が行われる環境の整備に努めています。

(経営懇話会)

経営懇話会は、取締役会での審議の充実に資することを目的として、取締役および監査役(12名)が参加し、経営における重要なテーマについて役員相互で情報共有および意見交換を行う任意の会議体で、2025年度は4回開催しました。

<2025年度における主なディスカッションテーマ>

- ・将来ビジョンについて
- ・当社取締役会のあり方と機関設計変更
- ・SUBARUの航空宇宙事業
- ・大泉新工場プロジェクトの投資計画および進捗
- ・取締役会の実効性に関する評価の結果

(ガバナンス・役員指名会議)

ガバナンス・役員指名会議は、独立性の高い社外取締役3名(土井美和子氏、八馬史尚氏および山下茂氏)、社内取締役2名(中村知美氏および大崎篤氏)により構成され、取締役会の諮問機関として、役員人事およびガバナンスに関する重要事項について審議・答申を行っています。2025年度は9回開催し、議長は取締役 中村知美氏が務めました。また、オブザーバーとして社外監査役1名(古澤ゆり氏)が出席しました。

<2025年度における主な審議内容>

- ・CEOをはじめとする経営陣の後継者計画に関する検討
- ・役員360度評価の実施および非取締役執行役員を含む役員のスキル・マトリックスを活用した人材育成
- ・執行役員の業績結果の共有等を通じた役員評価プロセスの透明性向上
- ・当社の役員体制、人事およびその役割分担ならびに重要な連結子会社の役員人事等の答申
- ・SUBARUらしいコーポレートガバナンスのあり方の議論を通じた、中長期的な企業価値向上に資する選択すべき機関設計の議論および機関設計変更後の重要な業務執行の決定権限の委譲を含む取締役会のあり方

(役員報酬会議)

役員報酬会議は、独立性の高い社外取締役3名(土井美和子氏、八馬史尚氏および山下茂氏)および社内取締役2名(中村知美氏および大崎篤氏)により構成され、取締役および執行役員の報酬に関する事項について審議を行っています。2025年度は8回開催し、議長は取締役 中村知美氏が務めました。また、オブザーバーとして社外監査役1名(榎田恭正氏)が出席しました。

<2025年度における主な審議内容>

- ・外部調査データを活用した役員報酬水準および業績連動報酬の妥当性に関する検討
- ・考課結果に基づく、取締役(社外取締役を除く)および執行役員の個人別業績連動報酬額の決定
- ・機関設計変更を踏まえた社外取締役報酬の検討
- ・譲渡制限付株式報酬に係る個人別基準額等の決定

監査の状況については「(3) 監査の状況 監査役監査の状況」をご参照ください。

2025年度における取締役会、ガバナンス・役員指名会議、役員報酬会議の構成、当事業年度の開催回数および出席回数

役職名	氏名	取締役会	ガバナンス ・役員指名会議	役員報酬会議
代表取締役	大崎 篤	○ 100%(全13回中13回)	○ 100%(全9回中9回)	○ 100%(全8回中8回)
代表取締役	早田 文昭	○ 100%(全13回中13回)		
取締役	中村 知美	100%(全13回中13回)	100%(全9回中9回)	100%(全8回中8回)
取締役	水間 克之	○ 100%(全3回中3回) 1		
取締役	藤貫 哲郎	○ 100%(全13回中13回)		
取締役	戸田 真介	○ 100%(全10回中10回) 2		
社外取締役	土井 美和子	○ 100%(全13回中13回)	○ 100%(全9回中9回)	○ 100%(全8回中8回)
社外取締役	八馬 史尚	○ 100%(全13回中13回)	○ 100%(全9回中9回)	○ 100%(全8回中8回)
社外取締役	山下 茂	100%(全13回中13回)	○ 100%(全9回中9回)	○ 100%(全8回中8回)
常勤監査役	加藤 洋一	○ 100%(全3回中3回) 1		
常勤監査役	堤 ひろみ	○ 100%(全13回中13回)		
常勤監査役	庄司 仁也	○ 100%(全10回中10回) 2		
社外監査役	古澤 ゆり	○ 100%(全13回中13回)		
社外監査役	榭田 恭正	○ 100%(全13回中13回)		

は議長、○は出席メンバーを示しています。

- 1: 取締役 水間克之氏および常勤監査役 加藤洋一氏(2025年6月退任)は、退任までに開催された取締役会(3回)すべてに出席しています。
- 2: 取締役 戸田真介氏および常勤監査役 庄司仁也氏は、当社取締役および監査役に就任した2025年6月25日開催の第94期定時株主総会以降の取締役会を対象にしています。

(取締役会の実効性の評価の結果)

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関し、毎年、分析・評価を行い、洗い出された課題に対する改善策を検討・実施する取り組みをしています。

2025年度は、この取り組みを取締役会の機能発揮によりつなげていくことを目指し、2024年度までに認識した課題への取り組み状況の確認に加え、アンケートの評価項目の再整理および取締役・監査役へのインタビューを通じて、課題認識における相違の理由や背景の把握・分析を実施いたしました。

評価および分析の方法

I. 実施時期：2025年12月～2026年1月

II. 実施方法：アンケート（自己評価方式）への回答および第三者機関によるインタビュー

- ・アンケート回答者：取締役（8名）および監査役（4名）（計12名）
- ・インタビュー対象者：取締役会議長、代表取締役社長、社外取締役（3名）、社外監査役（2名）（計7名）

III. 実施要領

- ・取締役会事務局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・分析
- ・第三者機関がアンケート結果を踏まえ、取締役会議長、代表取締役社長、社外取締役、社外監査役に対してインタビューを実施・評価
- ・第三者機関および取締役会事務局がそれぞれ作成した報告書について、経営懇話会および取締役会において検証・議論の実施

IV. アンケートによる評価項目

取締役会の役割・機能	取締役会のリスクマネジメント・内部統制
取締役会の構成	ガバナンス・役員指名会議と役員報酬会議の運営
取締役会の運営	株主との対話
取締役会に対する支援体制	取締役会の継続的な改善
取締役会の風土・コミュニケーション	

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。

I. 総評

当社の取締役会の実効性は、確保されていることが確認されました。

II. 当社取締役会の特徴

項目	概要
監督と執行の強い信頼関係を土台とした執行を後押しする取締役会	主要市場である米国の関税政策やEV市場の急減速等、事業環境が目まぐるしく変化する局面において、監督と執行の強い信頼関係を土台として、執行の意思決定を後押しする機能が発揮されている。
自由闊達な議論が交わされ風通しのよい取締役会	社内外役員間の相互理解と信頼関係を基盤として、自由闊達で建設的かつ透明性のある議論が行われる風土が醸成されている。
株主との対話に対する意識が高い取締役会	株主および投資家との対話を通じて得られた内容は、定期的かつ継続的に取締役会に報告され、取締役会による監督および意思決定の重要な要素となっている。

III. 2024年度に掲げた課題に対する対応状況

項目	概要
不透明な事業環境下における取締役会の役割（改善途上）	取締役会が重点的にモニタリングする重要経営課題や主要リスクに関する議論の深化を図る観点で、会議運営面の改善を進めた。 また、監査等委員会設置会社への移行を見据え、アジェンダ設定の一層の高度化が期待される。
グループ全体におけるモニタリング体制のさらなる強化（改善途上）	各取締役および監査役間において、あるべきグループガバナンス体制および実現に向けた時間軸に関する認識合わせを図るなど、組織的な監査への移行を見据え、一層の議論を深めることが期待される。 今後、監査等委員会設置会社への移行を前提として、グループ全体を俯瞰したモニタリングのあり方について、さらに議論を深めていくことが期待される。
各会議体の役割の明確化と議論の充実（改善）	前年度の実効性評価で指摘された課題を真摯に受け止め、改善施策が着実に実行された。 具体的には、ガバナンス・役員指名会議および役員報酬会議への監査役のオブザーバー参加、ガバナンス関連議題の事前検討の充実、社外役員への重要会議情報の提供、執行役員との対話機会の拡充等を進めた。

IV. 当社取締役会の実効性のさらなる向上にむけた経営懇話会での議論の概要

第三者機関による評価結果とそこで示された課題について、経営懇話会において以下のような論点を中心に議論を行いました。

項目	概要
取締役会の役割に関する合意形成	取締役会がモニタリングすべき項目や範囲、中長期戦略に関する議論のあり方について、より踏み込んだ検討を行っていくことの重要性が確認された。 また、モニタリングボードを目指すにあたり、監査等委員会設置会社としての取締役会の役割を明確にし、社外取締役の関与のあり方も含め、中長期の重要テーマについて、取締役会および経営懇話会を通じた議論の充実を図っていくこととした。
アジェンダ設定の更なる高度化	限られた取締役会の時間を有効に活用する観点から、付議基準の運用、書面決議の活用、自由討議の場の拡充等を含め、「取締役会で何を議論すべきか」というアジェンダ設定の重要性を再確認した。 併せて、年間アジェンダの検討・設定において、社外役員の知見・経験をより一層活かす仕組みを組み込み、プロセスの確立を図っていく必要性を共有した。
あるべき取締役会構成の検討	外部環境リスクへの対応力を高める観点から、取締役会全体として「どの知見をどのように補完していくか」を戦略的に検討する余地があることを確認した。全方位的な人材配置ではなく、当社の事業特性や経営上の優先順位に即した焦点型の知見の補完が重要であるとの認識を共有するとともに、取締役会およびガバナンス・役員指名会議において、ボードサクセッションに関する議論を継続的に充実させていく必要性が示された。

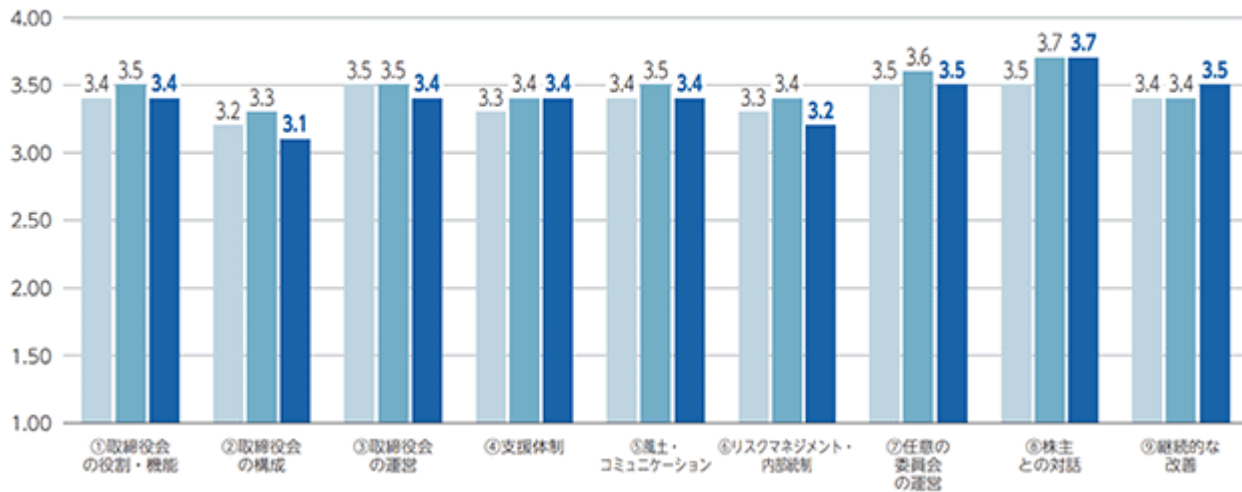
## (ご参考) アンケート質問項目

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

## (ご参考) アンケート回答集計結果

■ 第93期 ■ 第94期 ■ 第95期(当期)

(注) アンケートは1～4の4段階評価です



当社のコーポレートガバナンスガイドラインは、当社ホームページをご覧ください。  
[https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/governance\\_guideline.pdf](https://www.subaru.co.jp/csr/pdf/governance_guideline.pdf)

## 企業統治に関するその他の事項

### a. 内部統制システムの整備の状況及びリスク管理体制の整備の状況

当社は、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制の整備についての基本方針を以下の内容で決議しています。(2023年4月1日最終改訂)

#### ( ) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

取締役による法令等違反行為の予防措置として、以下の体制を整備する。

- ・取締役は、取締役及び監査役が、各種会議への出席、りん議書の閲覧、執行役員・使用人からの業務報告を受けること等により、他の取締役の職務執行の監督及び監査役の監査を実効的に行うための体制を整備する。
- ・コンプライアンスに係る規程を定め、取締役が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。
- ・執行役員・使用人が取締役の職務執行上の法令・定款違反行為等を発見した場合の社内報告体制として、内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を定める。
- ・必要に応じて、取締役を対象とした、外部の専門家によるコンプライアンス等に関する研修を行う。
- ・取締役は、他の取締役の法令・定款違反行為を発見した場合、直ちに監査役会及び取締役会に報告し、是正処置を講じる。

#### ( ) その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務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

取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役会議事録、りん議書、その他取締役の職務の執行に係る文書及びその他の情報の保存、管理に関して社内規程を定め、その規程及び法令に従い、適切に当該情報の保存及び管理を行う。

損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・当社は、リスクの現実化と拡大を防止するため、リスクマネジメントに係る規程を定めるとともに、各部門の業務に応じて、個別の規程、マニュアル、ガイドライン等を定める。
- ・事業性のリスクについては、取締役及び執行役員が一定の決裁ルールに従い精査し、あわせて、各部門・カンパニーそれぞれによる管理と、経営企画部を中心とした関連部門による全社横断的な管理を行う。
- ・全社的な緊急連絡体制を整備し、緊急時における迅速な対応と損失の拡大防止を図る。
- ・リスクマネジメントの実践を推進するため、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な事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う。

取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ・執行役員制度を導入し、取締役の業務執行の権限を執行役員に対し委譲する。COO(COOを選定しない場合にはCEO)は最高執行責任者として、これらの業務執行を統括する。CEOは最高経営責任者として、経営全体を統括する。
- ・取締役は、各種会議への出席や業務報告を定期的に行うこと等を通じて、執行役員・使用人の業務執行を監督する。
- ・取締役会で審議する案件を、事前に経営会議(取締役会の事前審議機関で全社的経営案件を審議する会議)や執行会議(各執行部門の意思決定機関)にて審議し、問題点を整理することで、取締役会における審議の効率化を図る。
- ・取締役会で中長期の経営目標を定め、その共有を図るとともに、その進捗状況を定期的に検証する。
- ・取締役会は、定期的に取り締り委員会について評価と分析を行い、業務執行に係る意思決定及び監督の両面において、取締役の役割・責務が効率的に果たせるように取り組む。

執行役員・使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ・コンプライアンスに係る規程を定め、執行役員・使用人が法令・定款・社内規程を遵守するための体制を整備する。
- ・コンプライアンスの実践を推進するため、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに係る重要な事項に関する審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う。
- ・執行役員・使用人を対象に、計画的にコンプライアンス講習会等の教育を実施し、コンプライアンスの啓発に取り組む。
- ・執行役員・使用人が業務上の不正行為等を発見した場合の社内報告体制として、内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)を定め、不正行為等の早期発見及び是正を図る。
- ・内部監査部門として、組織上の独立が確保された監査部を設置する。

#### 企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社は、当社グループに属する各子会社の健全な事業運営を通じて、当社グループのブランド価値の向上及び総合力の向上を図るべく、子会社管理に係る規程を定め、同規程に基づき、各子会社の業務又は経営について管理を担当する当社の部署を中心に子会社の管理・支援を行う。

#### 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制

当社は、子会社管理に係る規程に基づき、子会社から、その経営成績、財務状況その他の重要な事項については、定期的に、及び必要な事項については、随時、報告を受ける体制とする。

#### 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、リスクの現実化と拡大を防止するため、子会社において、その事業内容や規模等に応じて、リスクマネジメントに係る規程、その他の社内規程、マニュアル、ガイドライン等を整備することを推進し、子会社におけるリスクマネジメント体制を構築させる。

#### 子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社は、子会社管理に係る規程に基づき、子会社からその業務内容の報告を受け、重要な事項については、その業務内容について事前協議を行うこと等により、子会社の取締役の職務の執行の効率性を確保する。

#### 子会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- 当社は、子会社に対して、法令・定款・社内規程等の遵守に関する体制の整備及びその状況に関する定期的な点検や結果の報告を求め、当社のリスクマネジメント・コンプライアンス委員会でその内容等の確認を実施する。
- 当社は、子会社における業務上の不正行為等を発見した場合における報告体制として、当社または子会社の内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）を設置し、不正行為等の早期発見及び是正を図る。

#### 企業集団における業務の適正を確保するためのその他の体制

- 当社は、内部監査を実施する組織として当社に監査部を設置し、子会社・関連会社の業務監査を定期的に、及び必要な事項については随時、実施する。
- 当社は、国内子会社・関連会社の監査役を定期的に招集し、当社監査役を交えて国内子会社・関連会社における監査機能強化のための意見交換等を行う。
- 当社は、当社の執行役員・使用人に一部の国内子会社・関連会社の監査役を兼務させ、監査機能の強化を図る。
- 外国子会社については、当該国の法令等を遵守させるとともに、実情・国情に応じて、可能な範囲で本方針に準じた体制とする。

#### 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役の求めに応じ、監査役の職務を補助するため、当社の使用人から1名以上のスタッフを配置する。

#### 当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性確保に関する事項

- 当該補助スタッフが業務執行を行う役職を兼務する場合において、監査役補助業務の遂行については、取締役及び執行部門は干渉しないこととし、取締役からの独立性を確保するとともに、当該補助スタッフが監査役の指揮命令に従う旨を当社の役員及び従業員に周知する。
- 当該補助スタッフの人事については監査役会の同意を得て実施する。

#### 当社及び当社子会社の取締役・執行役員・使用人が当社の監査役に報告するための体制その他の当社の監査役への報告に関する体制及び当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 当社の監査役が当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人から定期的に職務の執行状況について報告を受けられる体制を整備する。
- 当社の監査役が必要に応じ、各事業部門等に関する当社又は子会社の取締役・執行役員・使用人の職務の執行状況について情報を収集することができる体制を整備する。
- 当社又は子会社の取締役は、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、当社の監査役へ報告する。
- 当社の監査役は、リスクマネジメント及びコンプライアンスに係る重要な事項の審議・協議、決定、情報交換・連絡を行う組織であるリスクマネジメント・コンプライアンス委員会に出席することができる。
- 当社及び子会社の代表取締役、取締役又は会計監査人は、当社の監査役の求めに応じ、当社の監査役が開催する意見交換会に出席する。
- 当社の監査役に報告を行った者が、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を整備する。
- 監査役の職務の執行について生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生じる費用又

は債務の処理については、監査役の請求等に従い円滑に行い得る体制を整備する。

当社では、CRMO（最高リスク管理責任者）が、ガバナンス・リスクマネジメント部や法務部などの専門的見地からの支援を受けつつ、各事業の横串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。また、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。

2025年度における業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は以下の通りです。

（コンプライアンスに関する取り組みの状況）

当社は、当社グループのすべての役員・従業員が法令、定款および社内規程等を遵守し、社会倫理・規範に則した行動を行うため、「コンプライアンスガイドライン」や規程を定め、各種委員会を設置・運営することにより、コンプライアンス体制の維持・強化に取り組んでいます。

具体的なコンプライアンス推進体制としては、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）を委員長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」において、各種方針等の策定、全社コンプライアンス活動の状況、内部通報制度の運用状況など、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議、決定および情報交換・連絡を行っています。また、当社および子会社が設置運営する内部通報制度を積極的かつ適正に運用することで、通常の業務ラインでは捉え切れない問題の早期発見と解決、問題発生自体の牽制を図り、コンプライアンスにおける自浄作用と活動の実効性を高めています。

リスクマネジメント・コンプライアンス室は、これら活動の全社マネジメントを行うとともに、「コンプライアンスマニュアル」等のツールの作成・展開や、関係部署と連携した研修の実施などを通じて、役員を含むグループ全体のコンプライアンス意識の醸成を図っています。

<コンプライアンス体制の強化に関する主な取り組み>

- ・SUBARU全部門および国内グループ会社における遵守対象法令の明確化  
各部門および各社において遵守すべき法令を明確化し、透明性を高めています。
- ・グローバルな法令遵守体制のPDCAサイクルの強化  
グループ全体で自律的に法令遵守体制を評価し、効果的なPDCAサイクルを回すための取り組みを行っています。
- ・リテラシー向上  
社会的なハラスメント意識の高まりに伴い、継続的な動画研修および議論型の研修を実施し、当事者意識を醸成しています。併せて、コンプライアンスをより身近に感じ、日常業務の中で意識することを目的に、定期的な情報発信を行っています。
- ・内部通報制度の多言語対応と信頼性向上  
英語、中国語、ポルトガル語、スペイン語での内部通報窓口を設け、従業員が安心して通報できる環境を整備しています。これにより不正の未然防止や早期発見にも寄与しています。

（リスク管理に関する取り組みの状況）

当社は、グループ全体のリスクを適切に管理するため、リスクマネジメントに関連する規程を定めており、事業リスクについては、取締役会や各種会議体、決裁ルールに従って、取締役および執行役員が内容を精査しています。平時には各部門に本部長クラスのリスク管理責任者を配置するとともに、有事には状況に応じた緊急対策本部体制をとっています。また、取締役会が選任したCRMO（最高リスク管理責任者）を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を設置し、グループ全体のリスクマネジメント方針やリスクマップを策定するとともに、これらを基にリスク抑制活動を推進しています。さらに、全社的な緊急連絡体制の整備については、災害発生時の情報共有に備え、「緊急事態対応基本マニュアル」に基づき「安否確認体制」を整備しています。

<リスク管理体制の強化に関する主な取り組み>

- ・2025年11月10日に公表した、「SUBARU 2025方針」の実現をより確実に進めていくために、優先対応課題を定義したリスクマップを羅針盤に、全社リスクマネジメント活動を実施しています。
- ・当社グループの重点リスク低減に向け、リスクオーナー主導のもと「大規模な地震を想定した全社BCP体制の整備・充実および訓練実施による対応力の強化」、「従来の取り組みに加え、サイバーセキュリティ責任者(CISO)の任命やサイバーセキュリティ委員会の立ち上げによるサイバーリスク対応体制の強化」などに取り組み、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会で定期的なフォローを行っています。
- ・各部門でのリスクマネジメント活動の推進実務担当者向けに、リスクマネジメント手法やリテラシー向上を目的とした研修を実施しています。
- ・海外の重要な子会社との連携を一層強化し、グローバルなリスクマネジメント活動を推進しています。

(職務の執行の効率性の確保に関する取り組みの状況)

当社は、取締役の担当分野、執行役員の業務執行責任範囲(執行役員への権限委譲の範囲)、CEOを含むCXO(業務執行統括者)を取締役会で決定し、運用しています。また、取締役と執行役員の役割および責任を一層明確化する趣旨で、社長をはじめとする役位の位置付けを、取締役に付するものではなく、執行役員に付するものとして運用しています。

取締役は、各種会議に出席することや執行役員から業務報告を定期的に受けることで業務の状況を監督し、取締役の職務執行の迅速化を図っています。また、取締役に諮る必要のある重要案件については、経営会議・執行会議で議論を深め、当該案件の論点整理や方向付けをすることなどにより、取締役会において重点的に審議すべき論点を明確にしています。さらに、必要に応じて資料の早期展開と事前説明を行うことで、取締役会における議論の深化と効率化を図っています。

取締役および監査役を対象としたアンケートやインタビューによる取締役会の実効性評価・分析を年1回実施し、結果を開示しています。取締役会は、実効性評価での結果を起点に、今後の課題とされた項目を次年度の取締役会のアジェンダに織り込み、ボードメンバーで議論し、課題解消に取り組んでいます。

取締役の職務の執行に係る文書およびその他の情報は、社内規則に則り、適切に保存・管理しています。

(当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための取り組みの状況)

当社は、監査・監督機能を強化するために、執行役員や使用人に子会社の取締役または監査役を兼務させています。当社は、各子会社から定期的および随時に報告を受け、必要に応じて協議し、重大な影響を及ぼす事項は経営会議に報告しています。

また、当社は、子会社管理全社規則に基づき、子会社案件を当社と事前協議を行うべき案件と子会社判断で決議すべき案件に区分しており、子会社から当社への情報伝達ルートも確認しています。さらに、子会社の規程の整備状況も継続的に確認しています。

なお、これらの運用をさらに強化すべく、子会社の会社組織上の管理を、事業運営および経営基盤の構築を支援する事業管理責任部署が、責任をもって主体的に実施する体制としています。

さらに、内部監査全社規則に基づき、当社の内部監査部門が当社および子会社の業務監査を実施し、その監査結果は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され、必要に応じて是正措置を行っています。

(監査役監査の実効性の確保に関する取り組みの状況)

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案が生じた場合、監査役が適時適切に取締役および使用人から、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。

当社の監査役は、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、必要に応じて意見を述べるとともに、取締役・執行役員との定例および適宜の面談、ならびに主要な事業所や子会社への往査などを実施し、内部統制システムの整備・運用状況などを確認しています。

さらに内部監査部門、法務部門、リスクマネジメント・コンプライアンス室から、内部通報制度の運用状況を含み、定期報告等を受けるとともに、子会社を管理する担当部署から随時子会社の状況報告を受けています。

また、主要な子会社の監査役との協議会を開催するとともに、会計監査人とは定期的かつ適宜に、また内部監査部

門とは随時に、情報・意見交換を行うことで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。

なお、監査役の職務の執行について生じる費用については、監査役の請求などに従い円滑に処理する体制を整備しています。

b. 責任限定契約の内容の概要

当社は取締役（当会社またはその子会社の業務執行取締役または支配人その他の使用人である者を除く。）および監査役との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく責任の限度額は、同法第425条第1項が規定する額としています。

c. 取締役および監査役の責任免除

当社は会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議によって、同法第423条第1項の取締役（取締役であった者を含む。）および監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において免除することができる旨を定款に定めています。これは、取締役および監査役が職務を遂行するにあたり、期待される役割を十分に果たすことができる環境を整えることを目的とするものです。

d. 取締役の定数

当社の取締役は15名以内とする旨を定款に定めています。

e. 取締役の選解任の決議要件

当社は取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、および累積投票によらない旨を定款に定めています。

f. 中間配当

当社は株主への機動的な利益還元を行うため、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって毎年9月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨を定款に定めています。

g. 自己の株式の取得

当社は会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨を定款に定めています。これは、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とするため、市場取引等により自己の株式を取得することを目的とするものです。

h. 株主総会の特別決議要件

当社は会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上に当たる多数をもって行う旨を定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものです。

(2) 【役員の状況】

役員一覧

a. 2026年6月22日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、以下の通りです。

男性9名 女性3名 （役員のうち女性の比率25%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 会長 CRMO（最高リスク管理責任者）	早田 文昭	1964年3月18日生	1986年4月 当社入社 2007年4月 当社 スバル購買本部 購買企画部長 2015年4月 当社 執行役員 スバル海外第一営業本部副本部長 兼 北米営業部長 2017年4月 当社 常務執行役員 経営企画部長 2019年4月 当社 常務執行役員 経営企画本部長 2020年4月 当社 専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）会長 兼 CEO（最高経営責任者） 2021年6月 当社 取締役専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 SIA 会長 兼 CEO 2023年4月 当社 取締役専務執行役員 2023年6月 当社 代表取締役副社長 2025年4月 当社 代表取締役副社長 CRMO（最高リスク管理責任者） 2026年4月 当社 代表取締役会長 CRMO（現）	(注4)	32,207
代表取締役 社長 CEO（最高経営責任者）	大崎 篤	1962年4月19日生	1988年4月 当社入社 2007年4月 当社 スバル商品企画本部 プロジェクトゼネラルマネージャー 2011年6月 当社 スバル技術本部 技術管理部長 2016年4月 当社 執行役員 スバル品質保証本部副本部長 2017年4月 当社 執行役員 品質保証本部長 2018年4月 当社 常務執行役員 CQO（最高品質責任者）品質保証本部長 2019年1月 当社 常務執行役員 CQO 品質保証本部長 兼 カスタマーサービス本部長 2019年4月 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長 2020年4月 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長 2021年4月 当社 専務執行役員 製造本部長 2021年6月 当社 取締役専務執行役員 製造本部長 2023年4月 当社 取締役専務執行役員 2023年6月 当社 代表取締役社長 CEO（最高経営責任者）（現）	(注4)	53,954

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役	中村 知美	1959年5月17日生	1982年4月 当社入社 2004年6月 当社 スバル国内営業本部 マーケティング推進部長 2011年4月 当社 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長 2011年6月 当社 執行役員 戦略本部長 兼 経営企画部長 2013年4月 当社 執行役員 スバルグローバルマーケティング本部副本部長 兼 スバル海外第一営業本部副本部長 兼 スバル海外第二営業本部副本部長 2014年4月 当社 常務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 会長 2016年4月 当社 専務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 SOA 会長 2018年4月 当社 専務執行役員 2018年6月 当社 代表取締役社長 CEO (最高経営責任者) 2023年6月 当社 取締役会長 2026年4月 当社 取締役 (現)	(注4)	66,425
取締役 専務執行役員 CTO (最高技術責任者)	藤貴 哲郎	1963年8月30日生	1986年4月 当社入社 2010年1月 当社 スバル技術本部 車両研究実験第一部主管 2019年4月 当社 執行役員 第一技術本部副本部長 2019年8月 当社 執行役員 技術統括本部長 兼 第一技術本部副本部長 兼 技術研究所長 2020年4月 当社 執行役員 CTO (最高技術責任者) 技術統括本部長 兼 技術研究所長 2021年4月 当社 常務執行役員 CTO 技術本部長 兼 技術研究所長 2023年4月 当社 専務執行役員 CTO 2023年6月 当社 取締役専務執行役員 CTO 2026年2月 当社 取締役専務執行役員 CTO 認証業務責任者 (現)	(注4)	28,366

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 常務執行役員 CFO(最高財務責任者)	戸田 真介	1966年7月16日生	1990年4月 株式会社日本興業銀行入行 2015年4月 株式会社みずほ銀行 欧州業務部長 2015年10月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 欧州業務部長 2018年4月 同社 グローバルコーポレート業務部長 株式会社みずほ銀行 グローバルコーポレート業務部長 2019年4月 株式会社みずほ銀行 執行役員欧州地域本部副本部長 2020年4月 同社 常務執行役員 欧州地域副本部長 2020年5月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員 兼 欧州地域副本部長 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 欧州地域副本部長 2021年7月 株式会社みずほフィナンシャルグループ グループ執行役員 兼 欧州地域副本部長 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 欧州地域副本部長 2023年5月 当社 常務執行役員 海外第二営業本部副本部長 兼 経営企画本部副本部長 2025年4月 当社 常務執行役員 CFO(最高財務責任者) スバルファイナンス株式会社 代表取締役社長(現) 2025年6月 当社 取締役常務執行役員 CFO(現)	(注4)	10,848

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	土井 美和子	1954年6月2日生	1979年4月 2005年7月 2006年7月 2008年7月 2014年6月 2020年6月	東京芝浦電気株式会社(現株式会社東芝)総合研究所入社 同社 研究開発センターヒューマンセントリックラボラトリー 技監(現総合研究所) 同社 研究開発センター 技監 同社 研究開発センター 首席技監 同社 退職 当社 取締役(現)	(注4)	400
取締役	八馬 史尚	1959年12月8日生	1983年4月 1998年7月 2008年7月 2013年6月 2015年6月 2015年6月 2016年6月 2022年4月 2022年6月 2023年6月	味の素株式会社入社 インドネシア味の素販売株式会社代表取締役社長 アメリカ味の素株式会社 取締役副社長 味の素株式会社 執行役員 同社 常務執行役員 株式会社J-オイルミルズ 代表取締役社長 同社 代表取締役社長 執行役員 同社 取締役 同社 取締役 退任 当社 取締役(現)	(注4)	1,000
取締役	山下 茂	1958年2月14日生	1981年3月 1997年2月 2004年7月 2007年4月 2009年4月 2011年4月 2012年4月 2013年4月 2019年4月 2023年3月 2024年6月	ビジョン株式会社入社 PIGEON INDUSTRIES(THAILAND)CO., LTD. 代表取締役社長 LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役社長 ビジョン株式会社執行役員海外事業本部長 同社 取締役海外事業本部長 同社 常務取締役人事総務本部 兼 海外事業本部 兼 中国事業本部担当 同社 取締役常務執行役員海外事業本部長 同社 代表取締役社長 同社 代表取締役会長 兼 取締役会議長 同社 代表取締役会長 兼 取締役会議長 退任 当社 取締役(現)	(注4)	3,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
常勤監査役	堤 ひろみ	1957年4月25日生	1980年4月 当社入社 2002年6月 当社 広報部長 2006年6月 当社 スバル商品企画本部 商品企画部長 2013年4月 当社 執行役員 スバルカスタマーセンター長 2015年4月 当社 執行役員 人事部長 兼 スバルブルーム株式会社 代表取締役社長 2017年4月 当社 常務執行役員 人事部長 2020年4月 当社 常務執行役員 2020年6月 当社 常勤監査役(現)	(注7)	19,056
常勤監査役	庄司 仁也	1963年12月31日生	1988年4月 当社入社 2009年4月 当社 人事部担当部長 2011年6月 スバル オブ アメリカ インク(SOA) 出向 セールス&マーケティング ヴァイス・プレジデント 2016年4月 当社 スバルグローバルマーケティング本部副本部長 2017年4月 当社 執行役員 グローバルマーケティング本部長 2018年4月 当社 執行役員 海外第一営業本部副本部長 兼 SOA エグゼクティブ ヴァイス・プレジデント 2020年4月 当社 常務執行役員 海外第一営業本部副本部長 兼 SOA エグゼクティブ ヴァイス・プレジデント 2021年4月 当社 常務執行役員 海外第二営業本部長 2022年4月 当社 常務執行役員 海外第二営業本部長 兼 部品用品本部長 2023年4月 当社 常務執行役員 海外第二営業本部長 2025年4月 当社 常務執行役員 2025年6月 当社 常勤監査役(現)	(注8)	20,764
監査役	古澤 ゆり	1963年7月22日生	1986年4月 運輸省入省 2000年12月 経済協力開発機構(OECD)アドミニストレーター 2004年7月 国土交通省総合政策局国際企画室企画官 2006年7月 海上保安庁総務部国際・危機管理官 2008年7月 内閣官房内閣参事官(内閣官房副長官補付) 2011年8月 株式会社資生堂 国際事業部国際営業部担当次長 2014年7月 国土交通省大臣官房審議官(国際担当) 2015年9月 観光庁審議官 2016年6月 内閣官房内閣人事局内閣審議官 2019年7月 国土交通省大臣官房付 2019年7月 同省 退職 2022年6月 当社 監査役(現)	(注5)	1,500

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
監査役	榊田 恭正	1957年2月27日生	1980年4月 藤沢薬品工業株式会社(現アステラス製薬株式会社)入社 2008年6月 同社 執行役員 兼 経営推進部長 2011年6月 同社 執行役員財務担当 兼 経営推進部長 2012年4月 同社 執行役員財務担当(CFO) 2012年6月 同社 上席執行役員 財務担当(CFO) 2017年4月 同社 上席執行役員社長付 2017年6月 有限責任監査法人トーマツ 独立非業務執行役員 2018年6月 デロイトトーマツ合同会社 独立非業務執行役員 2018年6月 オリンパス株式会社 社外取締役 2021年6月 同社 社外取締役 監査委員長 2023年6月 当社 監査役(現) 2024年6月 オリンパス株式会社 退任	(注6)	0
計					237,520

- (注) 1. 取締役 土井 美和子氏、八馬 史尚氏および山下 茂氏は、社外取締役です。
2. 監査役 古澤 ゆり氏および榊田 恭正氏は、社外監査役です。
3. 当社の取締役・監査役候補者の指名の方針および手続は以下の通りです。
- ・取締役会は、当社の経営理念、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役・監査役として相応しい豊富な経験と高い能力・見識および高度な専門性を有する人物を取締役・監査役候補者に指名します。
  - ・取締役会は、取締役会全体の多様性等に配慮するとともに、独立した立場から経営の監督機能を担い、経営の透明性と株主価値の向上を図る観点から、複数の独立した社外取締役を指名します。
  - ・取締役・監査役候補者は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、ガバナンス・役員指名会議が、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づいて承認した指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定します。
  - ・ガバナンス・役員指名会議は、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されます。
  - ・監査役候補者の指名を行うにあたっては、監査役会の同意を得ています。
  - ・取締役・監査役候補者の指名を行う際は、個々の指名について、経歴、兼職の状況、見識および当社において期待される役割等、その理由について取締役会で説明を行います。
4. 2025年6月25日開催の第94期定時株主総会における選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時まで
5. 2022年6月22日開催の第91期定時株主総会における選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時まで
6. 2023年6月21日開催の第92期定時株主総会における選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時まで
7. 2024年6月19日開催の第93期定時株主総会における選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時まで
8. 2025年6月25日開催の第94期定時株主総会における選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時まで
9. 当社は、取締役 土井 美和子氏、八馬 史尚氏、山下 茂氏、および 監査役 古澤 ゆり氏、榊田 恭正氏を、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出しています。

10. 当社はグループ経営の意思決定と監督機能の強化を目的とした取締役会の活性化を図るとともに、業務執行の責任の明確化と迅速化を図るため、執行役員制度を導入しています。

2026年6月22日（有価証券報告書提出日）現在の執行役員は下記の通り24名（取締役を兼務している者を除く）です。

江森 朋晃	専務執行役員、経営企画本部長
吉田 直司	専務執行役員、営業本部長
江里口 磨	常務執行役員、CQO（最高品質責任者）、カスタマーファースト推進本部長 兼 商品革新本部副本部長 兼 品質保証統括室長
乾 保	常務執行役員、技術本部長 兼 技術研究所長
阿部 一博	常務執行役員、CCBO(Chief Connected Business Officer 最高コネクティブビジネス責任者)
渡邊 郁夫	常務執行役員、CMZO(Chief Monozukuri Officer 最高モノづくり責任者)、モノづくり革新センター長 兼 技術本部副本部長
吾郷 進平	常務執行役員
堀 陽一	常務執行役員、営業本部副本部長 北米営業統括 兼 スバル オブ アメリカ(SOA) 会長 兼 CEO（最高経営責任者）兼 スバル カナダ インク(SCI) 会長 兼 CEO(最高経営責任者)
柴田 英司	常務執行役員、CDCO(Chief Digital Car Officer 最高デジタルカー責任者)、技術本部副本部長
板東 信行	常務執行役員、モノづくり本部長
村田 眞一	執行役員、CLO(Chief Logistics Officer 最高物流責任者)、物流本部長
加藤 章浩	執行役員、カスタマーファースト推進本部副本部長
中沢 克文	執行役員、営業本部副本部長 国内営業統括
河合 功介	執行役員、CCIO(Chief Cost Innovation Officer 最高コスト改革責任者)、経営企画本部副本部長 兼 技術本部副本部長 兼 商品革新本部副本部長 兼 調達本部副本部長
齋藤 義弘	執行役員、航空宇宙カンパニー プレジデント
辻 裕里	執行役員、CIO（最高情報責任者）、IT戦略本部長
草深 英行	執行役員、CHRO(Chief Human Resources Officer 最高人財責任者)、人事総務本部長
田畑 秀大	執行役員、営業本部副本部長
佐野 隆之	執行役員、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA) 会長 兼 CEO（最高経営責任者）
岡本 一樹	執行役員、商品革新本部長
渡森 孝有	執行役員、技術本部副本部長
毛塚 紹一郎	執行役員、商品革新本部副本部長
宮入 拓	執行役員、モノづくり本部副本部長
池田 和生	執行役員、調達本部長

b.2026年6月24日開催予定の第95期定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件」、「監査等委員である取締役4名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況は以下の通りとなる予定です。

役員一覧

男性8名 女性3名（役員のうち女性の比率27.3%）

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
代表取締役 会長 CRMO（最高リスク管理責任者）	早田 文昭	1964年3月18日生	1986年4月 2007年4月 2015年4月 2017年4月 2019年4月 2020年4月 2021年6月 2023年4月 2023年6月 2025年4月 2026年4月	当社入社 当社 スバル購買本部 購買企画部長 当社 執行役員 スバル海外第一営業本部副本部長 兼 北米営業部長 当社 常務執行役員 経営企画部長 当社 常務執行役員 経営企画副本部長 当社 専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）会長 兼 CEO（最高経営責任者） 当社 取締役専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 SIA 会長 兼 CEO 当社 取締役専務執行役員 当社 代表取締役副社長 当社 代表取締役副社長 CRMO（最高リスク管理責任者） 当社 代表取締役会長 CRMO（現）	(注3)	32,207
代表取締役 社長 CEO（最高経営責任者）	大崎 篤	1962年4月19日生	1988年4月 2007年4月 2011年6月 2016年4月 2017年4月 2018年4月 2019年1月 2019年4月 2020年4月 2021年4月 2021年6月 2023年4月 2023年6月	当社入社 当社 スバル商品企画本部 プロジェクトゼネラルマネージャー 当社 スバル技術本部 技術管理部長 当社 執行役員 スバル品質保証本部副本部長 当社 執行役員 品質保証本部長 当社 常務執行役員 CQO（最高品質責任者）品質保証本部長 当社 常務執行役員 CQO 品質保証本部長 兼 カスタマーサービス本部長 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長 当社 専務執行役員 CQO 品質保証本部長 兼 品質保証統括室長 当社 専務執行役員 製造本部長 当社 取締役専務執行役員 製造本部長 当社 取締役専務執行役員 当社 代表取締役社長 CEO（最高経営責任者）（現）	(注3)	53,954

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 専務執行役員 CTO (最高技術責任者)	藤貴 哲郎	1963年8月30日生	1986年4月 当社入社 2010年1月 当社 スバル技術本部 車両研究実験第一部主管 2019年4月 当社 執行役員 第一技術本部副本部長 2019年8月 当社 執行役員 技術統括本部長 兼 第一技術本部副本部長 兼 技術研究所長 2020年4月 当社 執行役員 CTO (最高技術責任者) 技術統括本部長 兼 技術研究所長 2021年4月 当社 常務執行役員 CTO 技術本部長 兼 技術研究所長 2023年4月 当社 専務執行役員 CTO 2023年6月 当社 取締役専務執行役員 CTO 2026年2月 当社 取締役専務執行役員 CTO 認証業務責任者(現)	(注3)	28,366
取締役 常務執行役員 CFO (最高財務責任者)	戸田 真介	1966年7月16日生	1990年4月 株式会社日本興業銀行入行 2015年4月 株式会社みずほ銀行 欧州業務部長 2015年10月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 欧州業務部長 2018年4月 同社 グローバルコーポレート業務部長 株式会社みずほ銀行 グローバルコーポレート業務部長 2019年4月 株式会社みずほ銀行 執行役員欧州地域本部副本部長 2020年4月 同社 常務執行役員 欧州地域副本部長 2020年5月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員 兼 欧州地域副本部長 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 欧州地域副本部長 2021年7月 株式会社みずほフィナンシャルグループ グループ執行役員 兼 欧州地域副本部長 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 欧州地域副本部長 2023年5月 当社 常務執行役員 海外第二営業本部副本部長 兼 経営企画本部副本部長 2025年4月 当社 常務執行役員 CFO (最高財務責任者) スバルファイナンス株式会社 代表取締役社長(現) 2025年6月 当社 取締役常務執行役員 CFO (現)	(注3)	10,848

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役	八馬 史尚	1959年12月8日生	1983年4月 味の素株式会社入社 1998年7月 インドネシア味の素販売株式会社 代表取締役社長 2008年7月 アメリカ味の素株式会社 取締役副 社長 2013年6月 味の素株式会社 執行役員 2015年6月 同社 常務執行役員 2015年6月 株式会社J-オイルミルズ 代表取 締役社長 2016年6月 同社 代表取締役社長 執行役員 2022年4月 同社 取締役 2022年6月 同社 取締役 退任 2023年6月 当社 取締役(現)	(注3)	1,000
取締役	山下 茂	1958年2月14日生	1981年3月 ビジョン株式会社入社 1997年2月 PIGEON INDUSTRIES(THAILAND)CO., LTD. 代表取締役社長 2004年7月 LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役社長 2007年4月 ビジョン株式会社執行役員海外事 業本部長 2009年4月 同社 取締役海外事業本部長 2011年4月 同社 常務取締役人事総務本部 兼 海外事業本部 兼 中国事業本部担 当 2012年4月 同社 取締役常務執行役員海外事 業本部長 2013年4月 同社 代表取締役社長 2019年4月 同社 代表取締役会長 兼 取締役会 議長 2023年3月 同社 代表取締役会長 兼 取締役会 議長 退任 2024年6月 当社 取締役(現)	(注3)	3,000
取締役	大村 佳也子	1960年11月1日生	1986年4月 株式会社神戸製鋼所 入社 1995年4月 スウェーデンUppsala大学留学のため休職 2001年10月 日本アイ・ピー・エム株式会社 入 社 2008年6月 中央大学 理工学部 経営システム 工学科 非常勤講師 2009年1月 同社 クラウドコンピューティン グ事業 企画担当部長 2013年1月 同社 金融事業部 企画部長 2014年4月 オービー工業株式会社 代表取締役 副社長 2017年4月 同社 代表取締役 社長 2025年4月 マブチオービーギアシステム株式 会社 顧問 2026年3月 株式会社 MonotaRO 社外取締 役 (現) 2026年6月 当社 取締役(予定)	(注3)	0

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 常勤監査等委員	庄司 仁也	1963年12月31日生	1988年4月 当社入社 2009年4月 当社 人事部担当部長 2011年6月 スバル オブ アメリカ インク (SOA) 出向 セールス & マーケ ティング ヴァイス・プレジデント 2016年4月 当社 スバルグローバルマーケティ ング本部副部長 2017年4月 当社 執行役員 グローバルマーケ ティング本部長 2018年4月 当社 執行役員 海外第一営業本部 副本部長 兼 SOA エグゼクティブ ヴァイス・プレジデント 2020年4月 当社 常務執行役員 海外第一営業 本部副本部長 兼 SOA エグゼク ティブ ヴァイス・プレジデント 2021年4月 当社 常務執行役員 海外第二営業 本部長 2022年4月 当社 常務執行役員 海外第二営業 本部長 兼 部品用品本部長 2023年4月 当社 常務執行役員 海外第二営業 本部長 2025年4月 当社 常務執行役員 2025年6月 当社 常勤監査役 2026年6月 当社 取締役常勤監査等委員 (予定)	(注4)	20,764
取締役 監査等委員	古澤 ゆり	1963年7月22日生	1986年4月 運輸省入省 2000年12月 経済協力開発機構(OECD)アドミニ ストレーター 2004年7月 国土交通省総合政策局国際企画室 企画官 2006年7月 海上保安庁総務部国際・危機管理 官 2008年7月 内閣官房内閣参事官(内閣官房副 長官補付) 2011年8月 株式会社資生堂 国際事業部国際営 業部担当次長 2014年7月 国土交通省大臣官房審議官(国際 担当) 2015年9月 観光庁審議官 2016年6月 内閣官房内閣人事局内閣審議官 2019年7月 国土交通省大臣官房付 2019年7月 同省 退職 2022年6月 当社 監査役 2026年6月 当社 取締役監査等委員(予定)	(注4)	1,500

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 監査等委員	榊田 恭正	1957年2月27日生	1980年4月	藤沢薬品工業株式会社(現アステラス製薬株式会社)入社	(注4)	0
			2008年6月	同社 執行役員 兼 経営推進部長		
			2011年6月	同社 執行役員財務担当 兼 経営推進部長		
			2012年4月	同社 執行役員財務担当(CFO)		
			2012年6月	同社 上席執行役員 財務担当(CFO)		
			2017年4月	同社 上席執行役員社長付		
			2017年6月	有限責任監査法人トーマツ 独立非業務執行役員		
			2018年6月	デロイトトーマツ合同会社 独立非業務執行役員		
			2018年6月	オリンパス株式会社 社外取締役		
			2021年6月	同社 社外取締役 監査委員長		
			2023年6月	当社 監査役		
			2024年6月	オリンパス株式会社 退任		
			2026年6月	当社 取締役監査等委員(予定)		
取締役 監査等委員	三橋 友紀子	1966年6月12日生	1989年4月	東海旅客鉄道株式会社 入社	(注4)	0
			2000年4月	弁護士登録		
			2000年4月	ブレークモア法律事務所		
			2002年11月	アシャースト東京法律事務所		
			2010年1月	シティユーワ法律事務所		
			2015年6月	株式会社AOI PRO 社外取締役(2022年退任)		
			2016年6月	パンチ工業株式会社 社外取締役(2022年退任)		
			2020年7月	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業(現)		
			2022年9月	株式会社アーケム 社外監査役(2026年退任)		
			2023年6月	ANAホールディングス株式会社 社外監査役(現)		
			2026年6月	当社 取締役監査等委員(予定)		
計						151,639

- (注) 1. 取締役 八馬 史尚氏、山下 茂氏、大村 佳也子氏、古澤 ゆり氏、榊田 恭正氏および三橋 友紀子氏は、社外取締役です。
2. 当社の取締役候補者の指名の方針および手続は以下の通りです。
- ・取締役会は、当社の経営理念、実効的なコーポレートガバナンス、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の取締役として相応しい豊富な経験と高い能力・見識および高度な専門性を有する人物を取締役候補者に指名します。
  - ・取締役会は、取締役会全体の多様性等に配慮するとともに、独立した立場から経営の監督機能を担い、経営の透明性と株主価値の向上を図る観点から、複数の独立した社外取締役を指名します。
  - ・取締役候補者は、役員人事の決定における公正性・透明性を確保するため、取締役会の諮問に基づき、ガバナンス・役員指名会議が、独立社外取締役も含めた委員による十分な審議に基づいて承認した指名案を取締役会へ答申し、取締役会の決議をもって決定します。
  - ・ガバナンス・役員指名会議は、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されます。
  - ・取締役(監査等委員)候補者の指名にあたっては、監査等委員会設置会社への移行前の監査役会の同意を得ています。
  - ・取締役候補者の指名を行う際は、個々の指名について、経歴、兼職の状況、見識および当社において期待される役割等、その理由について取締役会で説明を行います。
3. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期は、2026年3月期に係る定時株主総会の終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
4. 取締役(監査等委員)の任期は、2026年3月期に係る定時株主総会の終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。
5. 当社は、取締役 八馬 史尚氏、山下 茂氏、大村 佳也子氏、古澤 ゆり氏、榊田 恭正氏および三橋 友紀子氏

を、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出る予定です。

6. 大村 佳也子氏の戸籍上の氏名は宮澤 佳也子です。

2026年6月24日付で、現在の「ガバナンス・役員指名会議」を「ガバナンス・役員指名委員会」と、「役員報酬会議」を「役員報酬委員会」と、それぞれ改称することを予定しています。

7. 当社はグループ経営の意思決定と監督機能の強化を目的とした取締役会の活性化を図るとともに、業務執行の責任の明確化と迅速化を図るため、執行役員制度を導入しています。

2026年6月24日開催予定の第95期定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役会（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件」、「監査等委員である取締役4名選任の件」が承認可決されますと、当社の執行役員は下記の通り24名（取締役を兼務している者を除く）です。

江森 朋晃	専務執行役員、経営企画本部長
吉田 直司	専務執行役員、営業本部長
江里口 磨	常務執行役員、CQO（最高品質責任者）、カスタマーファースト推進本部長 兼 商品革新本部副本部長 兼 品質保証統括室長
乾 保	常務執行役員、技術本部長 兼 技術研究所長
阿部 一博	常務執行役員、CCBO(Chief Connected Business Officer 最高コネクティブビジネス責任者)
渡邊 郁夫	常務執行役員、CMZO(Chief Monozukuri Officer 最高モノづくり責任者)、モノづくり革新センター長 兼 技術本部副本部長
吾郷 進平	常務執行役員
堀 陽一	常務執行役員、営業本部副本部長 北米営業統括 兼 スバル オブ アメリカ(SOA) 会長 兼 CEO（最高経営責任者）兼 スバル カナダ インク(SCI) 会長 兼 CEO(最高経営責任者)
柴田 英司	常務執行役員、CDCO(Chief Digital Car Officer 最高デジタルカー責任者)、技術本部副本部長
板東 信行	常務執行役員、モノづくり本部長
村田 眞一	執行役員、CLO(Chief Logistics Officer 最高物流責任者)、物流本部長
加藤 章浩	執行役員、カスタマーファースト推進本部副本部長
中沢 克文	執行役員、営業本部副本部長 国内営業統括
河合 功介	執行役員、CCIO(Chief Cost Innovation Officer 最高コスト改革責任者)、経営企画本部副本部長 兼 技術本部副本部長 兼 商品革新本部副本部長 兼 調達本部副本部長
齋藤 義弘	執行役員、航空宇宙カンパニー プレジデント
辻 裕里	執行役員、CIO（最高情報責任者）、IT戦略本部長
草深 英行	執行役員、CHRO(Chief Human Resources Officer 最高人財責任者)、人事総務本部長
田畑 秀大	執行役員、営業本部副本部長
佐野 隆之	執行役員、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA) 会長 兼 CEO（最高経営責任者）
岡本 一樹	執行役員、商品革新本部長
渡森 孝有	執行役員、技術本部副本部長
毛塚 紹一郎	執行役員、商品革新本部副本部長
宮入 拓	執行役員、モノづくり本部副本部長
池田 和生	執行役員、調達本部長

社外取締役、社外監査役の機能・役割および選任状況についての考え方  
当社は社外取締役3名、社外監査役2名を選任しています。

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選任しています。

土井 美和子氏は、電機メーカーにおける情報技術分野の研究者・責任者としての豊富な経験と高い見識を有し、その高度な専門性に基づき政府の委員会委員等も多数歴任されていることから、取締役として適任であると考えます。同氏と当社の間には、人的関係、資本的関係または取引関係（社外取締役の報酬を除きます。）その他の利害関係はありません。なお、同氏は、「役員状況」に記載の通り、当社株式を保有しています。また、同氏は、過去には、株式会社東芝研究開発センター首席技監でしたが、同社と当社の間には、株主・投資者の判断に影響を及ぼす恐れがあると考えられる規模・性質の取引関係はなく、人的関係、資本的関係その他の利害関係もありません。

八馬 史尚氏は、食品業界の製造販売企業において、監督と執行の両面から企業経営に携われ、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えていることから、取締役として適任であると考えます。同氏と当社の間には、人的関係、資本的関係または取引関係（社外取締役の報酬を除きます。）その他の利害関係はありません。なお、同氏は、「役員状況」に記載の通り、当社株式を保有しています。また、同氏は、過去には、株式会社J-オイルミルズの取締役でしたが、同社と当社の間には、株主・投資者の判断に影響を及ぼす恐れがあると考えられる規模・性質の取引関係はなく、人的関係、資本的関係その他の利害関係もありません。

山下 茂氏は、育児・介護用品分野の製造販売企業において、監督と執行の両面から企業経営に携われ、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備えていることから、取締役として適任であると考えます。同氏と当社の間には、人的関係、資本的関係または取引関係（社外取締役の報酬を除きます。）その他の利害関係はありません。なお、同氏は、「役員状況」に記載の通り、当社株式を保有しています。また、同氏は、過去には、ビジョン株式会社の取締役でしたが、同社と当社の間には、株主・投資者の判断に影響を及ぼす恐れがあると考えられる規模・性質の取引関係はなく、人的関係、資本的関係その他の利害関係もありません。

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選任をしています。

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も携わり、また、民間企業での海外事業展開も経験しており、幅広い視野と高い見識を有していることから、社外監査役として適任であると考えます。同氏と当社との間には、人的関係または取引関係（社外監査役の報酬を除きます。）その他の利害関係はありません。なお、同氏は、「役員状況」に記載の通り、当社株式を保有しています。

榎田 恭正氏は、企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を備え、なかでも企業活動における財務・会計に関する十分な知見を有していることから、社外監査役として適任であると考えます。同氏と当社との間には、人的関係または取引関係（社外監査役の報酬を除きます。）その他の利害関係はありません。また、同氏は、過去には、アステラス製薬株式会社の上席執行役員財務担当（CFO）でしたが、同社と当社の間には、人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。

当社は社外役員の独立性に関する基準を定め、社外取締役および監査等委員である社外取締役を選任しています。これらの役員について、当該基準に照らし、いずれも独立性を有する「独立役員」と位置付けています。

（注記）2026年6月24日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「定款一部変更の件」を提案しており、当該議案が承認可決されると、当社は監査等委員会設置会社に移行します。また、「取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件」「監査等委員である取締役4名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決された場合、社外取締役として上記の八馬 史尚氏、山下 茂氏に加え、新たに大村 佳也子氏が就任し、監査等委員である社外取締役として上記の古澤 ゆり氏、榎田 恭正氏に加え、新たに三橋 友紀子氏がそれぞれ就任します。

大村 佳也子氏は、鉄鋼業界の企業およびIT企業において、生産現場における情報システム技術の研究や戦略コンサルティング業務に従事した後、製造業における企業経営に携わるなど、IT・デジタル技術および製造業経営の双方に関する豊富な経験と高い専門知識、見識を有していることから、社外取締役として適任であると考えます。同氏と当社の間には、人的関係、資本的関係または取引関係（社外取締役の報酬を除きます。）その他の利害関係はありません。なお、同氏は、過去には、オービー工業株式会社（現・マブチオービーギアシステム株式会社）の代表取締役でしたが、同社と当社の間には、株主・投資者の判断に影響を及ぼす恐れがあると考えられる規模・性質の取引関係はなく、人的関係、資本的関係その他の利害関係もありません。

三橋 友紀子氏は、弁護士として企業法務を中心に、法務全般に関する豊富な経験と専門的な知見を有していることから、監査等委員である社外取締役として適任であると考えます。同氏と当社との間には、人的

関係または取引関係（社外監査役の報酬を除きます。）その他の利害関係はありません。

### (3) 【監査の状況】

当社は、2026年6月24日開催の第95期定時株主総会における承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行します。そのため、以下については、移行前の監査役会設置会社における内容を記載しています。

#### 監査役監査の状況

##### 1. 組織、人員

当社の監査役は4名であり、常勤監査役が2名、残る2名が当社とは特別の利害関係のない社外監査役です。社外監査役 榊田恭正氏は、アステラス製薬株式会社においてCF0、また、デロイトトーマツグループにおいて独立非執行役員を歴任するなど、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものです。

また、他の3名の監査役についても、当社および他事業会社において、幅広い分野の経験を有するものを選任しています。

監査役職務を補助するため、専任の使用人2名を配置しており、監査役監査が円滑に遂行できる体制としています。

##### 2. 監査役会の状況

当事業年度において、当社は監査役会を12回開催しており、各監査役の出席状況については以下の通りです。

#### 当社監査役会構成メンバーと監査役会出席状況

役職	氏名	監査役会出席状況
常勤監査役	堤 ひろみ	全12回中12回
常勤監査役	庄司 仁也	全10回中10回
社外監査役	古澤 ゆり	全12回中12回
社外監査役	榊田 恭正	全12回中12回

常勤監査役 庄司 仁也氏は、当社監査役に就任した2025年6月25日開催の第94期定時株主総会以降の監査役会を対象にしています。

#### 監査役会における具体的な検討内容

##### 1) 主な決議事項

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

##### 2) 主な報告・共有事項

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

なお、監査役会で提起された個別意見については、関連役員等に対して適宜提示し、適切な執行判断を形成する一助としています。

##### 3. 監査役の主な活動

グループ全体のガバナンスの持続的な健全性の維持・向上に資することを監査の基本方針とし、経営環境の変化を踏まえた経営課題認識やその下でのリスク認識のあり方および当該リスクへの対処の方途などへの取り組みについて幅広く現状の確認を行い、内部統制およびリスク管理の有効性に関する検証を行いました。

## 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

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、会議外の機会を含めて説明を求め、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等を通じ、重点監査項目を主に内部統制の整備・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、オンライン会議等のリモート手段を活用しながら監査を実施いたしました。

### 2) 内部統制関係部門とのミーティング

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

### 3) 三様監査体制における連携

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

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

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

さらに、グループ会社の監査役とも、適宜、意見交換会を開催し、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等、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等、様々な執行側との機会をとらえて、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。

## 内部監査の状況

当社における内部監査は、社長直属の監査部(16名)を設置しており、当社および国内外のグループ会社の業務遂行について、独立・客観的な立場で内部統制の整備・運用状況およびリスクマネジメントの有効性を評価し、改善に向けた助言・提案を行っています。

監査部は、内部監査の実効性を確保するための取り組みとして、年度初めにグループ全体のリスクおよび内部統制の状況を考慮した内部監査計画を策定し、計画的な監査を実施しています。内部監査における監査報告書については、月に一度の定例報告会にて社長に直接報告すると同時に、すべての取締役および監査役ならびに関係部門に配布しています。さらに、これと並行して、半期ごとに取締役会で、四半期ごとに全執行役員で構成される合同会議で報告しています。

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

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

## 会計監査の状況

- a. 当該監査法人の名称  
有限責任 あずさ監査法人
- b. 継続監査期間  
25年間

業務執行社員のローテーションに関しては適切に実施されており、連続して7会計期間を超えて監査業務に  
関与していません。

c. 業務を執行した公認会計士

田中 賢二（継続監査年数 1年）  
蓮見 貴史（継続監査年数 6年）  
安崎 修二（継続監査年数 6年）

d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士26名、その他73名です。

e. 監査法人の選定方針と理由

監査役会がまず監査法人を会計監査人として選定した理由は、同監査法人が当社の会計監査人に求められる職務遂行状況、監査体制および独立性・専門性等を有し、当社の会計監査が適正かつ妥当に行われることを確保する体制を備えているものと判断したためです。

また、監査役会は、会社法第340条第1項各号に定めるいずれかの事由が生じた場合には会計監査人を解任する他、その必要があると判断したときは、会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、取締役会は、当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提案します。

f. 監査役および監査役会による監査法人の評価

当社は会計監査人に関し、監査役会において、職務遂行状況、監査体制および独立性・専門性等が適切であるかを確認しています。

監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区 分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社	263	2	277	-
連結子会社	18	0	18	2
合計	281	2	295	2

前連結会計年度における当社の非監査業務の内容は、社債発行に係るコンフォートレター作成業務です。また、

連結子会社の非監査業務の内容は、合意された手続業務です。

当連結会計年度における連結子会社の非監査業務の内容は、合意された手続業務です。

b. 監査公認会計士と同一のネットワークファーム（KPMG）に対する報酬（a.を除く）

区 分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社	-	7	-	4
連結子会社	506	149	511	100
合計	506	156	511	104

前連結会計年度および当連結会計年度における当社および連結子会社の非監査業務の内容は、主に税務関連業務です。

c. その他重要な報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

監査報酬は、監査日数、会社の規模・業務の特性等の要素を勘案して適切に決定しています。

e. 監査役会による監査報酬の同意理由

監査役会は、会計監査人から説明を受けた2026年3月期の会計監査の計画日数や人員配置などの内容、前期の監査実績の検証と評価、会計監査人の監査の遂行状況の相当性および報酬の前提となる見積りの算出根拠を精査した結果、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。

(4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

・取締役および執行役員の報酬等について

i) 基本方針

当社の取締役および執行役員の報酬は、(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し、(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します。

具体的には、社外取締役を除く取締役、および執行役員については、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）により構成し、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します。なお、個人別の報酬の総額および各項目の水準は、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します。

ii) 報酬水準

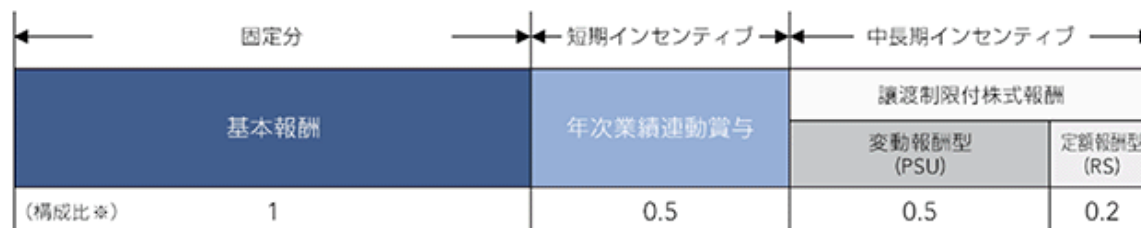
当社の取締役および執行役員の報酬水準は、外部調査機関の報酬データを活用し、同規模の日系グローバル企業をピアグループとした調査・分析を行い、多様で優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬水準であることを考慮し設定しています。また、当社の経営環境の変化に対応し、適宜、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、見直しを行うものとし、

iii) 報酬構成

代表取締役社長CEOの報酬は、基本報酬、年次業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬の各報酬の基本的な構成比率が1：0.5：0.7（内、PSU 0.5+RS 0.2）となるように設計しています

社外取締役の報酬は、基本報酬のみとします。

（ご参考）取締役報酬制度のイメージ（代表取締役社長CEOの場合）



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

iv) 基本報酬

基本報酬として、月例の固定報酬を支給します。個人別の支給額は、役位を基礎とし経営環境等を勘案し具体的な金額を決定するものとし、

v) 年次業績連動賞与

連結税引前利益をKPIとし、上位の役位ほど年次業績への連動性を強めた報酬テーブルを設定し、各取締役および執行役員に支給する賞与の額を決定しています。専務執行役員、常務執行役員、執行役員に対しては、報酬テーブルで導き出された金額に、個人評価の結果に基づき、係数を乗じた額を支給します。

なお、社外取締役には、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、年次業績連動賞与の支給は行っていません。

年次業績連動賞与のKPIは、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会で見直しを審議・決定するものとしています。

業績連動賞与の算定の基礎として選定した業績指標の実績（2025年度の実績）は下表の通りです。代表取締役社長CEO（大崎 篤）が各業務執行取締役および執行役員との面談を経て決定した個人評価を踏まえ、2025年度（2026年7月支給）の業績連動賞与の支給を行います。なお、業務執行取締役のうち、会長および副社長は個人評価をおこなっていません。代表取締役社長 CEOは、業務執行を統括する立場から俯瞰的に各業務執行取締役の個人評価を決定でき、また、適切な決定を担保するため、代表取締役社長 CEOはその結果を役員報酬会議に報告することとしています。

## [業績指標の実績]

当事業年度の業績に対する年次業績連動賞与の額の算定に用いた業績指標（KPI）に関する実績は下表の通りです。

業績指標（KPI）	実績
連結税引前利益	1,075億円

## vi) 株式報酬

社外取締役を除く取締役および執行役員に対し、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、譲渡制限付株式報酬を交付しています。

譲渡制限付株式報酬は、その一部を定額報酬型（RS）、残りを変動報酬型（PSU）とし、いずれについても在任中の譲渡を禁止し、退任時に譲渡制限を解除するものとします。

定額報酬型の譲渡制限付株式報酬は、毎年一定の時期に、当社の業績、各取締役の職責の範囲および諸般の事情を勘案して決定した基準額に相当する数の当社普通株式を交付します。

変動報酬型の譲渡制限付株式報酬は、グループの中長期戦略の目標達成を後押しすることを目的とし、財務指標（ROE、相対TSR（対 配当込み TOPIX成長率））、非財務指標（従業員エンゲージメント）の目標達成度合いに連動させて付与株式数を決定しています。

なお、社外取締役には、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、譲渡制限付株式報酬の支給は行っていません。

PSUのKPIは、環境の変化に応じて適宜に、役員報酬会議にて承認された提案内容を踏まえ、取締役会で見直しを審議・決定するものとします。

譲渡制限期間の満了後3年を経過する日までの間に一定の非違行為を行いその他の一定の事由が生じた場合に、役員報酬会議において審議・決定した内容を踏まえ、取締役会の決議により、当該普通株式の全部又は一部の返還、もしくは当該株式の時価相当額の金銭の支払いを請求することができるものとします（クローバック）。

取締役および執行役員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します。

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15万株以内としています。

当事業年度の業績に対する変動報酬型の譲渡制限付株式報酬の付与株式数の算定に用いた業績指標（KPI）に関する構成比および実績は下表の通りです。

業績指標（KPI）	構成比	実績
ROE	0.2	3.3%
相対TSR （対 配当込み TOPIX成長率）	0.1	61.7%
従業員エンゲージメント 指数改善ポイント	0.2	+3ポイント

構成比は基本報酬を1とした際の比率

## ・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

2016年6月28日開催の第85期定時株主総会において、取締役に支給する1年間の報酬等の総額は、12億円以内（うち、社外取締役分2億円以内）とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち、社外取締役は2名）です。また、2024年6月19日開催の第93期定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の付与に関する金銭報酬の総額は、上記の範囲内で、年額2億円を上限とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役および国内非居住者である取締役を除きます。）の員数は5名です。

監査役に支給する1年間の報酬等の総額は、2024年6月19日開催の第93期定時株主総会において、2億円以内とする決議がされています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。

## ・取締役および執行役員の報酬等の内容の決定に関する事項

当社は、役員の報酬等に関する決定プロセスの公平性および透明性を確保するため、任意の委員会として役員報酬会議を設置しています。役員報酬会議は、委員の過半数を独立社外取締役で構成しており、議長は取締役会の決議によって選任しています。

取締役会は、株主総会決議および取締役会決議に基づき、取締役および執行役員の基本報酬、年次業績連動賞与および譲渡制限付株式報酬等の個人別の具体的な内容の決定について、役員報酬会議にその決定を委任しています。

役員報酬会議は、社外取締役を含む委員による十分な審議を経て、各役員の報酬額および支給時期等を決定しています。

なお、譲渡制限付株式報酬に係る個人別の割当株式数については、役員報酬会議において決定された基準額を踏まえ、取締役会の決議により定めています。

また、役員報酬制度の改定等、報酬制度全体に関わる事項については、役員報酬会議において審議・承認された提案内容を踏まえ、取締役会において審議・決定しています。

当事業年度においては、役員報酬会議を8回開催し、取締役および執行役員の報酬制度ならびに個人別の報酬等の内容について審議・決定を行いました。

これらの措置を講じ、当該手続を経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

区分		員数	報酬等の総額(百万円)				
			基本報酬 (月額固定)	年次 業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		
					PSU	RS	
取締役	社内取締役	6名	233	67	60	63	423
	社外取締役	3名	40	-	-	-	40
監査役	社内監査役	3名	73	-	-	-	73
	社外監査役	2名	26	-	-	-	26
合計		14名	372	67	60	63	562

- (注) 1. 上表には、当事業年度の末日までに退任した取締役1名および監査役1名を対象に含んでいます。当事業年度末においては、取締役8名(うち社外取締役3名)、監査役4名(うち社外監査役2名)です。
2. 上表の総額は、当事業年度に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬(国内非居住者に付与されるファントムストック、PSU等)が含まれています。
3. ファントムストックおよびPSUの額については、2026年3月31日付の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値にて算出しており、実際の支給の際には、交付時株価を適用いたします。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の総額(百万円)				
			基本報酬 (月額固定)	短期業績連 動賞与	譲渡制限付株式報酬		
					PSU	RS	
大崎 篤	取締役	提出会社	72	18	26	14	130

- (注) 1. 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。
2. 上表の総額は、当事業年度に費用計上した金額を示しており、未確定の報酬(国内非居住者に付与されるファントムストック、PSU等)が含まれています。
3. ファントムストックおよびPSUの額については、2026年3月31日付の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値にて算出しており、実際の支給の際には、交付時株価を適用いたします。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準および考え方

当社は投資株式について、もっぱら株式の価格の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式、それ以外の株式を純投資目的以外の投資株式（政策保有株式）として区分しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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。

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、2026年3月末時点では3銘柄となりました。これら3銘柄は以下c.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1回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。

b. 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	30	625
非上場株式以外の株式	3	8,150

## c. 特定投資株式およびみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

## 特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 および株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
株式会社群馬銀行	2,850,468	2,850,468	当社主力工場の地元の地方銀行として、当社のみならず、地場サプライヤーの日米拠点に対しても、金融業務を通じて支援を受けています。重要なパートナーとして、金融取引等を対等かつ円滑に推進するために保有を継続します。	有
	5,879	3,510		
株式会社みずほ フィナンシャル グループ	372,097	372,097	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。	有
	2,265	1,507		
ダイナミックマップ プラットフォーム フォーム株式会社	10,000	10,000	同社が提供する自動運転用高精度3次元マップを用い、当社は自動運転や高度運転支援の研究や先行開発を行っています。取引を円滑に推進する観点から、保有を継続します。	無
	6	15		

(注) 1. 当社の株式の保有の有無については、銘柄が持株会社の場合はその子会社のうち、当社が主に取引を行っている会社の保有分(実質所有株式数)を勘案し、記載しています。

2. 定量的な保有効果は記載が困難であります。 「a. 保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容」に記載の方法で保有の適否を個別銘柄ごとに検証しています。

## みなし保有株式

該当事項はありません。

保有目的が純投資目的である投資株式

当社は純投資目的である投資株式の保有はありません。

## 5 【従業員の状況等】

### (1) 【人材戦略に関する基本方針等】

#### 人材戦略に関する基本方針等

当社グループは「モノづくり」「価値づくり」で世界最先端を目指しています。そして、この実現を担い持続的に企業競争力を高める原動力は、人財であると位置づけています。事業環境が急速に変化するなか、柔軟かつ迅速な対応を可能とする「真の競争力をもった人・組織」を人・組織のありたい姿として定め、その実現に向けた人的資本経営に取り組んでいます。

当社が考える「真の競争力をもった人・組織」とは、「人財それぞれの異なる能力が最大発揮されている」「本質業務に注力し成果創出までのスピードが速い」「組織の壁を越えて全体最適で動ける」「挑戦・応援できる風土がある」という四つの要素が高次元で相互に機能した状態を指します。「個の成長」と「組織の成長」という考え方を基点に、各種人事施策の軸となる「自律への働きかけ」「より良い組織風土の醸成」に加え、2025年度より注力する「つながりの強化」という3つの施策軸を中心に、実現に向けた取り組みを推進しています。

#### 「自律への働きかけ」：

当社グループの持続的な成長を担う原動力は、グループ従業員一人ひとりの力です。当社は「変化への感度が高く、自律的にチャレンジできる人財」の創出を目指し、「自律への働きかけ」に取り組んでいます。従業員が外部環境を的確に捉え自ら考え行動へとつなげられるよう、多様な機会の提供と環境整備を行い、自律的なキャリア形成を進めています。

#### 「より良い組織風土の醸成」：

自律的に考え行動する人財の力を、企業競争力の源泉へと昇華させるためには、従業員一人ひとりが活躍できる環境の整備が不可欠です。当社は「多様な個の活躍を促し、全社一丸で動ける組織」の実現に向け、「より良い組織風土の醸成」に取り組んでいます。マインドとスキルの両面から、個の力を最大限に引き出す組織づくりを進め、共感とやりがいを高めていきます。

#### 「つながりの強化」

個々のチャレンジをより大きな成果につなげるとともに、挑戦に向かう人財創出スピードを向上させるべく、重要項目として位置付けています。経営が目指す姿と従業員一人ひとりの取り組みとのつながりの深化、部署間の連携や協働の強化、従業員同士の接点増加、社内各所のチャレンジを支援・応援できる仕組みづくりなどに取り組んでいきます。

#### 従業員の給与（賞与等）その他給付の決定方針

当社は、人財を最重要の経営資本と位置づけ、従業員の給与・賞与等について、持続的な企業価値向上、従業員の意欲向上に資する水準となるよう、経営状況、事業環境、物価、外部労働市場の動向等を総合的に勘案し、労使協議を通じて決定しています。

処遇に当たっては、画一的・一律的な「平等」から、個々の役割、成果および発揮能力に応じて報いる「公平」へと考え方を転換させ、職能・役割等級や評価に基づき、本給、賞与および各種手当の配分にメリハリを持たせることで、「変革を推進する人財」「組織の競争力を高める人財」を適切に評価・処遇することを基本としています。

当期は、「次世代報酬プロジェクト」として報酬制度の改革を進め、一部手当原資の本給化等を通じて報酬競争力の強化を図りました。さらに、2026年春季労使交渉では、1人あたり最大50,100円の賃金改善を決定し、賞与は年間5.4か月としました。これらの取り組みを通じ、従業員への適切な還元と中長期的な企業価値向上の両立を目指しています。

(2) 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2026年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
自動車	34,404 (7,655)
航空宇宙	2,836 (899)
その他	302 (399)
合計	37,542 (8,953)

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数(期間従業員、アルバイト、パートタイマー、外部からの派遣社員、応援およびゲストエンジニア)は、年間の平均人員を( )外数で記載しています。

(2) 提出会社の状況

2026年3月31日現在

	従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)	平均年間給与の対前 事業年度増減率(%)
男性	16,458	40.3	15.8	7,771,794	4.7
女性	1,490	37.3	14.3	6,226,646	5.0
合計	17,948 (6,411)	40.0	15.7	7,643,520	4.6

セグメントの名称	従業員数(人)
自動車	15,757 (5,670)
航空宇宙	2,191 (741)
合計	17,948 (6,411)

(注) 1. 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数(期間従業員、アルバイト、パートタイマー、外部からの派遣社員、応援およびゲストエンジニア)は、年間の平均人員を( )外数で記載しています。

2. 平均年間給与は、基準外賃金および賞与を含んでいます。

3. 執行役員(専務および常務含む) 30名につきましては、従業員数に含まれていません。

(3) 労働組合の状況

労働組合は、当社のSUBARU労働組合と国内連結子会社等の全国スバル販売労働組合、部品関係労働組合協議会、スバルロジスティクス労働組合およびSUBARUテクノ労働組合とでSUBARU関連労働組合連合会を結成し、同連合会を通じて全日本自動車産業労働組合総連合会、日本労働組合総連合会に所属しています。組合員数は、29,577名です。

なお、労使関係は円滑に運営されています。

(4) 多様性に関する指標

提出会社

提出会社	管理職に 占める 女性労働者の 割合	男性の 育児休業等 取得率	男女の賃金格差		
			全労働者	うち 正規雇用 労働者	うち パート・ 有期労働者
株式会社SUBARU	4.3%	82.6%	78.0%	79.7%	68.8%

(注) 1. 「管理職に占める女性労働者の割合」および「男女の賃金格差」については、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。

2. 「男性の育児休業取得率」については、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76条)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。なお、同施行規則第71条の6第2号における育児休業等および育児目的休暇の取得割合は100.0%です。

3. 対象期間は2025年4月～2026年3月です。

4. 他社からの出向者については従業員に含まず、出向元の従業員として集計しています。

5. 男女の賃金格差については男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています。同一労働の賃金に男女差はなく、主に資格・役職等の人数構成差によって生じています。

連結子会社

連結子会社 (国内スバル販売会社を除く)	管理職に 占める 女性労働者の 割合	男性の 育児休業等 取得率	男女の賃金格差		
			全労働者	うち 正規雇用 労働者	うち パート・ 有期労働 者
富士機械株式会社	2.2%	87.5%	77.6%	72.5%	75.9%
株式会社イチタン	0.0%	57.1%	66.2%	70.1%	82.6%
桐生工業株式会社	13.0%	-	91.3%	89.7%	56.6%
SUBARUテクノ株式会社	5.4%	104.3%	82.6%	84.7%	60.0%
株式会社スバルロジスティクス	6.3%	66.7%	76.0%	67.0%	70.0%
スバルファイナンス株式会社	8.8%	100.0%	75.3%	71.1%	93.9%
株式会社エフ・イー・エス	0.0%	0.0%	76.2%	76.3%	60.4%
スバル興産株式会社	0.0%	66.7%	76.9%	75.0%	58.0%
スバルリビングサービス株式会社	10.8%	100.0%	63.8%	91.0%	55.2%
富士航空整備株式会社	3.8%	-	95.2%	112.8%	65.5%
富士エアロスペーステクノロジー株式会社	0.0%	100.0%	86.3%	84.0%	46.9%

連結子会社 (国内スバル販売会社)	管理職に 占める 女性労働 者の割合	男性の 育児休業等 取得率	男女の賃金格差		
			全労働者	うち 正規雇用 労働者	うち パート・ 有期労働者
北海道スバル株式会社	1.9%	0.0%	76.9%	75.4%	105.9%
スバル東北株式会社	2.9%	71.4%	74.9%	75.3%	80.6%
新潟スバル自動車株式会社	5.6%	50.0%	89.2%	86.5%	73.9%
北陸スバル自動車株式会社	2.9%	85.7%	79.8%	80.3%	90.4%
スバル信州株式会社	0.0%	100.0%	81.6%	81.3%	81.4%
神奈川スバル株式会社	4.0%	66.7%	80.4%	80.5%	61.3%
千葉スバル株式会社	1.0%	88.2%	79.3%	73.7%	138.3%
東京スバル株式会社	4.0%	15.8%	79.9%	78.7%	73.6%
山梨スバル自動車株式会社	0.0%	100.0%	81.5%	79.5%	-
名古屋スバル自動車株式会社	2.0%	81.3%	85.4%	84.6%	88.9%
岐阜スバル自動車株式会社	5.9%	100.0%	76.2%	76.8%	77.5%
三重スバル自動車株式会社	0.0%	100.0%	88.8%	82.9%	158.2%
大阪スバル株式会社	2.4%	60.0%	77.7%	79.2%	76.1%
滋賀スバル自動車株式会社	0.0%	33.3%	75.7%	75.3%	-
京都スバル自動車株式会社	0.0%	25.0%	77.2%	75.9%	-
兵庫スバル自動車株式会社	8.1%	69.2%	81.3%	82.0%	67.2%
スバル中四国株式会社	4.2%	77.8%	74.7%	73.3%	-
福岡スバル株式会社	7.3%	25.0%	87.3%	89.7%	119.5%
大分スバル自動車株式会社	8.3%	0.0%	74.1%	70.6%	-
西九州スバル株式会社	0.0%	-	85.2%	82.3%	-
熊本スバル自動車株式会社	0.0%	0.0%	65.6%	60.9%	-
南九州スバル株式会社	5.3%	33.3%	72.6%	69.3%	-
沖縄スバル株式会社	0.0%	-	102.0%	97.9%	-

- (注) 1. 「管理職に占める女性労働者の割合」および「男女の賃金格差」については、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。
2. 「男性の育児休業取得率」については、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76条)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。
3. 対象期間は国内スバル販売会社を除く連結子会社は2025年4月～2026年3月、国内スバル販売会社は2025年1月～12月です。
4. 他社からの出向者については従業員に含まず、出向元の従業員として集計しています。
5. 男女の賃金格差については男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています。同一労働の賃金に男女差はなく、主に資格・役職等の人数構成差によって生じています。
6. 連結子会社(国内スバル販売会社を除く)のうち、桐生工業株式会社は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)において公表義務がなく、公表項目として選択していないため、「-」の記載をしています。
7. 連結子会社(国内スバル販売会社を除く)のうち、富士航空整備株式会社は、男性の育児休業等取得率について対象者(当該年度中に配偶者が出生した男性従業員)がいなかったため、「-」の記載をしていま

- す。
8. 連結子会社（国内スバル販売会社）については、男性の育児休業等取得率について対象者（当該年度中に配偶者が出生した男性従業員）がいなかった場合、男女の賃金格差の「うちパート・有期労働者」について男女いずれかあるいは男女両方の労働者が在籍しておらず、算出不可である場合は「-」の記載をしています。

## 第5 【経理の状況】

### 1．連結財務諸表および財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号、以下「連結財務諸表規則」という。)第312条の規定により、国際会計基準(以下「IFRS」という。)に準拠して作成しています。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しています。

なお、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成していません。

### 2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の連結財務諸表および事業年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の財務諸表について、有限責任あずさ監査法人による監査を受けています。

### 3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組およびIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組およびIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っています。その内容は以下の通りです。

(1) 会計基準等の内容を適切に把握し、会計基準等の変更などについての的確に対応するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、同機構ほか実施する研修などに参加しています。

(2) IFRSの適用については、国際会計基準審議会(以下「IASB」という。)が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っています。また、IFRSに基づいて連結財務諸表を適正に作成するため、IFRSに準拠したグループ会計方針および関連する会計指針を作成し、これらに基づいてグループで統一した会計処理を行っています。

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【連結財政状態計算書】

		(単位：百万円)	
	注記 番号	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	7	941,460	1,005,334
営業債権及びその他の債権	8,21, 32	411,723	476,322
棚卸資産	9	667,391	801,377
未収法人所得税		17,633	62,645
その他の金融資産	10,32	1,019,469	877,671
その他の流動資産		133,372	151,056
小計		3,191,048	3,374,405
売却目的で保有する資産		172	-
流動資産合計		3,191,220	3,374,405
非流動資産			
有形固定資産	11	1,061,846	1,221,752
無形資産及びのれん	12	316,535	265,936
投資不動産	13	21,742	22,839
持分法で会計処理されている投資	14	5,410	5,617
その他の金融資産	10	145,386	192,614
その他の非流動資産		243,444	305,931
繰延税金資産	26	102,663	103,207
非流動資産合計		1,897,026	2,117,896
資産合計		5,088,246	5,492,301

(単位：百万円)			
注記 番号	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)	
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
営業債務及びその他の債務	15,32	425,778	541,727
資金調達に係る債務	16,29	47,000	47,200
その他の金融負債	17,29, 32	56,747	85,286
未払法人所得税		51,829	7,649
引当金	18	194,287	289,983
その他の流動負債	21	486,822	557,213
<b>流動負債合計</b>		<b>1,262,463</b>	<b>1,529,058</b>
<b>非流動負債</b>			
資金調達に係る債務	16,29	352,500	337,300
その他の金融負債	17,29, 32	105,263	123,139
従業員給付	19	66,661	69,991
引当金	18	184,038	191,041
その他の非流動負債	21	401,473	459,439
繰延税金負債	26	140	672
<b>非流動負債合計</b>		<b>1,110,075</b>	<b>1,181,582</b>
<b>負債合計</b>		<b>2,372,538</b>	<b>2,710,640</b>
<b>資本</b>			
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>			
資本金	20	153,795	153,795
資本剰余金	20	160,430	160,430
自己株式	20	4,649	4,751
利益剰余金	20	2,106,478	2,067,283
その他の資本の構成要素	20	298,463	403,650
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>		<b>2,714,517</b>	<b>2,780,407</b>
非支配持分		1,191	1,254
<b>資本合計</b>		<b>2,715,708</b>	<b>2,781,661</b>
<b>負債及び資本合計</b>		<b>5,088,246</b>	<b>5,492,301</b>

## 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

## 【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上収益	6,21	4,685,763	4,784,965
売上原価	22	3,705,419	4,065,478
売上総利益		980,344	719,487
販売費及び一般管理費	23	420,738	373,610
研究開発費		142,448	169,424
その他の収益	24	4,526	5,798
その他の費用	24	16,386	142,297
持分法による投資損益	14	10	166
営業利益		405,308	40,120
金融収益	25	89,969	81,375
金融費用	25	46,770	14,026
税引前利益		448,507	107,469
法人所得税費用	26	110,355	16,564
当期利益		338,152	90,905
当期利益の帰属			
親会社の所有者		338,062	90,842
非支配持分		90	63
当期利益		338,152	90,905
1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益			
基本的1株当たり親会社の所有者に 帰属する当期利益(円)	27	458.03	125.50
希薄化後1株当たり親会社の所有者に 帰属する当期利益(円)	27	458.00	125.49

## 【連結包括利益計算書】

		(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
	注記 番号		
当期利益		338,152	90,905
その他の包括利益（税引後）			
純損益に振り替えられることのない項目			
確定給付制度の再測定		51	10,105
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定するものとして指定した資本性金 融商品の公正価値の純変動額	31	33,248	26,196
持分法適用会社のその他の包括利益に 対する持分	14	207	114
純損益に振り替えられる可能性のある項 目			
在外営業活動体の為替換算差額		19,250	78,778
その他の包括利益を通じて測定する負 債性金融商品の公正価値の純変動額	31	3,845	111
持分法適用会社のその他の包括利益に 対する持分	14	206	294
その他の包括利益（税引後）合計	20	48,705	115,148
当期包括利益		289,447	206,053
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		289,357	205,990
非支配持分		90	63
当期包括利益		289,447	206,053

## 【連結持分変動計算書】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	注記 番号	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配 持分	資本合計
		資本金	資本 剰余金	自己株式	利益 剰余金	その他の 資本の 構成要素			
期首残高		153,795	160,031	4,616	1,906,933	347,061	2,563,204	2,190	2,565,394
包括利益									
当期利益		-	-	-	338,062	-	338,062	90	338,152
その他の包括 利益(税引後)	20	-	-	-	-	48,705	48,705	-	48,705
当期包括 利益合計		-	-	-	338,062	48,705	289,357	90	289,447
利益剰余金への振替	20	-	-	-	107	107	-	-	-
所有者との取引等									
剰余金の配当	28	-	-	-	78,736	-	78,736	-	78,736
自己株式の取得		-	-	60,003	-	-	60,003	-	60,003
自己株式の処分		-	21	275	-	-	296	-	296
自己株式の消却		-	59,695	59,695	-	-	-	-	-
利益剰余金から資本 剰余金への振替		-	59,674	-	59,674	-	-	-	-
支配継続子会社に対 する持分変動		-	399	-	-	-	399	1,089	690
所有者との 取引等合計		-	399	33	138,410	-	138,044	1,089	139,133
期末残高		153,795	160,430	4,649	2,106,478	298,463	2,714,517	1,191	2,715,708

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	注記 番号	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配 持分	資本合計
		資本金	資本 剰余金	自己株式	利益 剰余金	その他の 資本の 構成要素			
期首残高		153,795	160,430	4,649	2,106,478	298,463	2,714,517	1,191	2,715,708
包括利益									
当期利益		-	-	-	90,842	-	90,842	63	90,905
その他の包括 利益(税引後)	20	-	-	-	-	115,148	115,148	-	115,148
当期包括 利益合計		-	-	-	90,842	115,148	205,990	63	206,053
利益剰余金への振替	20	-	-	-	9,961	9,961	-	-	-
所有者との取引等									
剰余金の配当	28	-	-	-	90,387	-	90,387	-	90,387
自己株式の取得		-	-	50,005	-	-	50,005	-	50,005
自己株式の処分		-	46	338	-	-	292	-	292
自己株式の消却		-	49,565	49,565	-	-	-	-	-
利益剰余金から資本 剰余金への振替		-	49,611	-	49,611	-	-	-	-
支配継続子会社に対 する持分変動		-	-	-	-	-	-	-	-
所有者との 取引等合計		-	-	102	139,998	-	140,100	-	140,100
期末残高		153,795	160,430	4,751	2,067,283	403,650	2,780,407	1,254	2,781,661

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

		(単位：百万円)	
注記 番号		前連結会計年度	当連結会計年度
		(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
	税引前利益	448,507	107,469
	減価償却費及び償却費	232,541	271,106
	減損損失(又は戻入れ)	-	46,292
	持分法による投資利益	10	166
	金融収益	89,969	81,375
	金融費用	46,770	14,026
	営業債権及びその他の債権の増減額 ( は増加)	31,045	61,162
	棚卸資産の増減額( は増加)	92,481	103,628
	営業債務及びその他の債務の増減額 ( は減少)	19,792	99,094
	引当金及び従業員給付に係る負債の 増減額( は減少)	45,934	98,522
	その他	24,117	30,925
	小計	604,156	421,103
	利息の受取額	59,296	58,760
	配当金の受取額	6,483	6,682
	利息の支払額	4,605	6,776
	法人所得税の支払額	173,194	121,542
	営業活動によるキャッシュ・フロー	492,136	358,227
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
	定期預金の純増減額( は増加)	124,308	214,331
	有形固定資産の取得による支出	170,861	234,366
	有形固定資産の売却による収入	2,175	4,217
	無形資産の取得及び内部開発に関わる支 出	94,427	75,338
	有価証券の取得による支出	161,061	125,323
	有価証券の売却による収入	137,594	108,949
	貸付けによる支出	179,664	181,486
	貸付金の回収による収入	189,054	178,060
	その他	2,579	3,694
	投資活動によるキャッシュ・フロー	404,077	114,650
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
	長期借入金の返済による支出	59,000	37,000
	長期借入れによる収入	59,000	45,500
	社債の償還による支出	10,000	23,500
	社債の発行による収入	10,000	-
	リース負債の返済による支出	47,929	62,577
	非支配持分からの子会社持分取得による 支出	690	-
	自己株式の取得による支出	60,003	50,005
	親会社の所有者への配当金の支払額	78,642	90,290
	その他	56	56
	財務活動によるキャッシュ・フロー	187,320	217,816
	現金及び現金同等物の為替変動の影響額	7,279	38,113
	現金及び現金同等物の増減額( は減少)	106,540	63,874
	現金及び現金同等物の期首残高	1,048,000	941,460
	現金及び現金同等物の期末残高	941,460	1,005,334

## 【連結財務諸表注記】

### 1. 報告企業

株式会社SUBARU(以下「当社」という。)は日本に所在する企業です。

当社の連結財務諸表は当社および連結子会社(以下、「当社グループ」)ならびに当社グループの関連会社に対する持分から構成されています。

主な生産拠点は、日本、米国にあります。

当社グループは、自動車事業においては、自動車ならびにその部品の製造、販売および修理を行っています。

航空宇宙事業においては、航空機、宇宙関連機器ならびにその部品の製造、販売および修理を行っています。

### 2. 作成の基礎

#### (1) 連結財務諸表がIFRSに準拠している旨の記載

当社は、連結財務諸表規則第1条の2第1号に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件をすべて満たしているため、同第312条の規定により、連結財務諸表をIFRSに準拠して作成しています。

連結財務諸表の公表は2026年6月22日に代表取締役社長 大崎篤、及び、最高財務責任者 取締役常務執行役員 戸田真介によって承認されています。

#### (2) 機能通貨及び表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、特に注釈のない限り、百万円未満を四捨五入して表示しています。

#### (3) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、連結財務諸表注記の「3. 重要性がある会計方針」に別途記載している一部の資産及び負債を除き、取得原価を基礎として作成しています。

### 3. 重要性がある会計方針

以下の会計方針は、本連結財務諸表に記載されているすべての期間に適用しています。

#### (1) 連結の基礎

##### 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業をいいます。当社グループがある企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャーまたは権利を有し、かつ、当該企業に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合に、当社グループは、当該企業を支配していることとなります。

子会社の財務諸表は、支配開始日から支配終了日までの間、連結財務諸表に含まれます。

子会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該子会社の財務諸表に調整を加えています。当社グループ間の債権債務残高および内部取引高、ならびに当社グループ間の取引から発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しています。

支配の喪失に至らない連結子会社に対する当社の所有持分の変動は、資本取引として会計処理しています。非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、親会社の所有者に帰属する持分として資本に直接認識されています。

連結子会社の非支配持分は、当社グループの持分とは別個に識別されています。子会社の包括利益については、非支配持分が負の残高となる場合であっても、親会社の所有者と非支配持分に帰属させています。

支配を喪失した場合には、支配の喪失から生じた利得または損失は純損益で認識しています。

##### 関連会社

関連会社とは、当社グループが当該企業に対し、財務および営業の方針の決定に重要な影響力を有しているものの、支配をしていない企業をいいます。

関連会社への投資は、取得時には取得原価で認識され、以後は持分法によって会計処理しています。

関連会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該関連会社の財務諸表に調整を加えています。

#### (2) 外貨換算

##### 外貨建取引

当社グループの各企業は、その企業が営業活動を行う主たる経済環境の通貨として、それぞれ独自の機能通貨を定めており、各企業の取引はその機能通貨により測定しています。

各企業が個別財務諸表を作成する際、その企業の機能通貨以外の通貨での取引の換算については、取引日の為替レートを使用しています。

期末日における外貨建貨幣性資産及び負債は、期末日の為替レートで換算しています。

換算または決済により生じる換算差額は、通常、純損益として認識しています。ただし、その他の包括利益を通じて公正価値を測定すると指定した資本性金融商品については、換算差額は、その他の包括利益で認識しています。

##### 在外営業活動体の財務諸表

在外営業活動体の資産及び負債については、期末日の為替レートで換算しています。収益及び費用については、当該期間の為替レートが著しく変動していない限り、平均為替レートをを用いて日本円に換算しています。なお、為替レートに著しい変動がある場合には、取引日の為替レートをを用いて換算しています。

在外営業活動体の財務諸表の換算から生じる換算差額は、その他の包括利益として認識しています。在外営業活動体の為替換算差額は、在外営業活動体が処分された期間に純損益として認識しています。

### (3) 金融商品

#### 金融資産

##### ( ) 当初認識時点および測定

当社グループは、金融資産について、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

営業債権は、発生日に当初認識しています。その他のすべての金融資産は、当社グループが金融商品の契約当事者となった時点で当初認識しています。

金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する区分に分類される場合は、公正価値で当初測定し、それ以外の区分に分類される場合は、個々の金融商品ごとに公正価値に取引費用を加算した金額で当初測定しています。なお、重要な金融要素を含まない営業債権につきましては、取引価格で当初測定しています。

金融資産は、以下の要件をともに満たす場合には、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、金融資産が保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

負債性金融商品への投資は、以下の要件をともに満たす場合には、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収と売却の両方によって目的が達成される事業モデルに基づいて、金融資産が保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

資本性金融商品を除く金融資産で、上記の測定区分の要件を満たさないものは、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

資本性金融商品については、売買目的で保有される資本性金融商品を除き、個々の商品ごとに、その他の包括利益を通じて公正価値で測定するかを指定し、当該指定を継続的に適用しています。当該指定がされなかった資本性金融商品は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

##### ( ) 事後測定

金融資産の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下の通り測定しています。

償却原価により測定する金融資産については、実効金利法による償却原価により測定しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の変動額は、純損益として認識しています。

また、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品は、純損益に認識される利息収益、為替差損益及び減損を除き、公正価値の変動額は、その他の包括利益として認識しています。認識の中止時の利得または損失は、純損益に認識しています。

一方、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品は、公正価値の変動額はその他の包括利益として認識しています。なお、当該金融資産からの配当金については、金融収益の一部として当期の純損益として認識しています。その他の包括利益として認識した金額は、認識を中止した場合、もしくは公正価値が著しく低下した場合にその累積額を利益剰余金に振り替えており、純損益には振り替えていません。

##### ( ) 金融資産の減損

償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品、リース債権及び契約資産等に係る減損については、当該金融資産、リース債権及び契約資産等に係る予想信用損失に対して損失評価引当金を認識しています。

各報告日において、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しており、当該信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る損失評価引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定しています。また、当該金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融資産に係る損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しています。

ただし、営業債権、リース債権及び契約資産については、常に損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しています。

金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積っています。

- ・一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額
- ・貨幣の時間価値
- ・過去の事象、現在の状況および将来の経済状況の予測についての、報告日において過大なコストや労力を掛けずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報

当該測定に係る金額は、純損益で認識しています。

減損損失認識後に、予想信用損失の測定金額が減少した場合には、当該減少額を純損益として戻入れています。

#### ( )金融資産の認識の中止

当社グループは、金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅する、または金融資産を譲渡し、かつ、当社グループが金融資産の所有のリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合に金融資産の認識を中止しています。

#### 金融負債

#### ( )当初認識および測定

当社グループは、金融負債について、純損益を通じて公正価値で測定する金融負債と償却原価で測定する金融負債のいずれかに分類しています。この分類は、当初認識時に決定しています。金融負債は、当社グループが契約当事者となった時点で当初認識しています。

すべての金融負債は公正価値で当初測定していますが、償却原価で測定する金融負債については、直接帰属する取引費用を控除した金額で測定しています。

#### ( )事後測定

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下の通り測定しています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融負債については、デリバティブを含んでおり、当初認識後公正価値で測定し、その変動については当期の純損益として認識しています。

償却原価で測定する金融負債については、当初認識後実効金利法による償却原価で測定しています。

実効金利法による償却および認識が中止された場合の利得および損失については、金融損益の一部として当期の純損益として認識しています。

#### ( )金融負債の認識の中止

当社グループは、金融負債が消滅したとき、すなわち、契約中に特定された債務が免責、取消し、または失効となった時に、金融負債の認識を中止いたします。

#### 金融資産及び金融負債の表示

金融資産及び金融負債は、当社グループが残高を相殺する法的権利を有し、かつ純額で決済するかまたは資産の実現と負債の決済を同時に行う意図を有する場合にのみ、連結財政状態計算書で相殺し、純額で表示していません。

#### デリバティブおよびヘッジ会計

当社グループは、認識されている金融資産と負債および将来の取引に関するキャッシュ・フローを固定するため、先物為替予約を利用しています。また、借入金に係る支払金利に関するキャッシュ・フローを固定するため、金利スワップ取引を利用しています。

なお、上記デリバティブについて、ヘッジ会計の適用となるものではありません。

#### (4) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されています。

(5) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しています。正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から、完成までに要する見積原価および見積販売費用を控除した額です。取得原価は、主として移動平均法による原価法に基づいて算定しており、購入原価、加工費および現在の場所および状態に至るまでに要したすべての費用を含んでいます。

(6) 有形固定資産

有形固定資産については、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で計上しています。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体・除去および土地の原状回復費用、および資産計上すべき借入費用が含まれています。

土地及び建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、主に定額法で計上しています。主要な資産項目ごとの見積耐用年数は、以下の通りです。

- ・建物及び構築物 2～60年
- ・機械装置及び運搬具 2～20年
- ・工具器具及び備品 2～20年

なお、見積耐用年数、残存価額および減価償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しています。

(7) 無形資産及びのれん

のれん

当社グループはのれんを、取得日時点で測定した被取得企業に対する非支配持分の認識額を含む譲渡対価の公正価値から、取得日時点における識別可能な取得資産および引受負債の純認識額(通常、公正価値)を控除した額として測定しています。のれんの償却は行わず、每期および減損の兆候が存在する場合には、その都度、減損テストを実施しています。のれんの減損損失は純損益において認識され、その後の戻入は行っていません。また、のれんは取得原価から減損損失累計額を控除した額で計上しています。

開発資産

新しい科学的または技術的知識の獲得のために行われる研究活動に対する支出は、発生時に費用認識していません。開発活動による支出については、信頼性をもって測定可能であり、技術的かつ商業的に実現可能であり、将来的に経済的便益を得られる可能性が高く、当社グループが開発を完成させ、当該資産を使用または販売する意図およびそのための十分な資質を有している場合にのみ、無形資産として資産認識しています。

開発資産の見積耐用年数は以下の通りです。定額法で償却しています。

- ・開発資産 2～5年

その他の無形資産

個別に取得した無形資産は、原価モデルを採用し、当初認識時に取得原価で計上しています。

のれん以外の無形資産は、当初認識後、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却され、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した帳簿価額で計上しています。主要な無形資産の見積耐用年数は、以下の通りです。なお、耐用年数を確定できない無形資産はありません。

- ・ソフトウェア 2～10年

なお、見積耐用年数、残存価額および償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しています。

## (8) リース

リース契約開始時に、当社グループは、その契約がリースであるか否か、またはその契約にリースが含まれているか否かを判断しています。

契約により、特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合に、当該契約はリースであるか、またはリースを含んでいることとなります。契約により特定された資産の使用を支配する権利を移転するか否かを判定する際に、当社グループはIFRS第16号のリースの定義を用いています。

## &lt;当社グループが借手のリース&gt;

リース開始日において使用権資産及びリース負債を認識しています。

使用権資産は開始日において取得原価で測定しています。開始日後においては、原価モデルを適用して、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除して測定しています。原資産の所有権がリース期間の終了時まで借手に移転する場合または、使用権資産の取得原価が借手の購入オプションを行使することを反映している場合には、使用権資産を開始日から原資産の見積耐用年数の終了時まで減価償却しています。それ以外の場合は、開始日から使用権資産の見積耐用年数またはリース期間の終了時のいずれか早い時まで減価償却しています。

リース負債は、開始日において同日現在支払われていないリース料の現在価値で測定しています。開始日後においては、リース負債に係る金利や、支払われたリース料を反映させ帳簿価額を増減しています。リース負債を見直した場合または独立したリースとして会計処理することが要求されないリースの条件変更が行われた場合には、リース負債を再測定し使用権資産を修正するか純損益に認識しています。

なお、短期リース及び少額資産のリースについては、IFRS第16号第5項、第6項を適用し、リース料をリース期間にわたり定額法により費用認識しています。

## &lt;当社グループが貸手のリース&gt;

資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを移転するリース取引をファイナンス・リースに、それ以外の場合はオペレーティング・リースに分類しています。

ファイナンス・リースに係る顧客からの受取債権は、リース投資未回収総額をリースの計算利率で割引いた現在価値で当初認識し、連結財政状態計算書上の営業債権及びその他の債権に含めています。

オペレーティング・リース取引においては、対象となるリース物件を連結財政状態計算書に認識し、受取リース料を売上収益として、リース期間にわたって認識しています。

## (9) 投資不動産

投資不動産は、賃貸収入またはキャピタル・ゲイン、もしくはその両方を得ることを目的として保有する不動産です。投資不動産は、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で計上しています。土地及び建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、定額法で計上しています。主要な資産項目の見積耐用年数は、以下の通りです。

- ・建物及び構築物 2～50年

## (10) 減損

棚卸資産及び繰延税金資産を除く当社グループの非金融資産の帳簿価額は、期末日ごとに減損の兆候の有無を判断しています。減損の兆候が存在する場合は、当該資産の回収可能価額を見積っています。のれんおよび未だ使用可能ではない無形資産については、回収可能価額を毎年同じ時期に見積っています。

資産または資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と処分費用控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としています。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間的価値および当該資産に固有のリスクを反映した税引前割引率を用いて現在価値に割り引いています。減損テストにおいて個別にテストされない資産は、継続的な使用により他の資産または資産グループのキャッシュ・インフローから、概ね独立したキャッシュ・インフローを生成する最小の資金生成単位に統合しています。のれんの資金生成単位については、のれんが内部報告目的で管理される単位に基づき決定し、集約前の事業セグメントの範囲内となっています。企業結合により取得したのれんは、結合のシナジーが得られると期待される資金生成単位に配分しています。

当社グループの全社資産は、独立したキャッシュ・インフローを生成していません。全社資産に減損の兆候がある場合、全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額に基づき減損テストを実施しています。

減損損失は、資産または資金生成単位の帳簿価額が見積回収可能価額を超過する場合に純損益として認識しています。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に資金生成単位内のその他の資産の帳簿価額を比例的に減額しています。

のれんに関連する減損損失は戻入れていません。その他の資産については、過去に認識した減損損失は、毎期末日において損失の減少または消滅を示す兆候の有無を評価しています。回収可能価額の決定に使用した見積りが変化した場合は、減損損失を戻入れています。減損損失は、減損損失を認識しなかった場合の帳簿価額から必要な減価償却費および償却額を控除した後の帳簿価額を超えない金額を上限として回収可能価額まで戻入れています。

#### (11) 従業員給付

##### 短期従業員給付

給与、賞与及び年次有給休暇等の短期従業員給付については、勤務の対価として支払うと見込まれる金額を、従業員が勤務を提供した時に費用として認識しています。

##### 退職給付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定拠出制度と確定給付制度を運営しています。

##### (a) 確定拠出制度

確定拠出制度については、確定拠出制度に支払うべき拠出額を、従業員が関連する勤務を提供した時に費用として認識しています。

##### (b) 確定給付制度

当社グループは、確定給付制度として、退職一時金制度および確定給付年金制度を採用しています。

当社グループは、確定給付制度債務の現在価値および関連する当期勤務費用ならびに過去勤務費用を、予測単位積増方式を用いて算定しています。

割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき決定しています。

確定給付制度に係る負債または資産は、確定給付制度債務の現在価値から、制度資産の公正価値を控除して算定しています。また、確定給付制度に係る負債または資産の純額に係る純利息費用は、金融費用として計上しています。

確定給付制度債務の現在価値と制度資産の公正価値の再測定に伴う調整額は、発生した期においてその他の包括利益として一括認識し、発生時にその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えています。

過去勤務費用は以下のいずれか早い時点で費用として認識しています。

( ) 制度改訂または縮小が発生した時点

( ) 関連するリストラクチャリング費用を認識する時点

#### (12) 引当金

引当金は、過去の事象の結果として、当社グループが、現在の法的または推定的債務を負っており、当該債務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しています。なお、貨幣の時間的価値が重要な場合には、見積将来キャッシュ・フローを貨幣の時間的価値および当該負債に特有のリスクを反映した税引前の利率を用いて現在価値に割り引いています。時の経過に伴う割引額の割戻しは金融費用として認識しています。

##### 資産除去債務

賃借契約終了時に原状回復義務のある賃借事務所等の原状回復費用見込額について、資産除去債務を認識しています。

#### 製品保証引当金

当社グループは、製品販売時に付与した保証約款に基づく製品保証とともに、主務官庁への届出等に基づいて個別に無償の補修を行っています。

保証約款に基づく製品保証の対象は、各国における保証約款に基づき、期間および走行距離や不具合の原因等により決定しています。

保証約款に基づく製品保証の保証修理費用は、製品を販売した時点で引当金を認識しており、保証期間内に不具合が発生して部品を修理または交換する際に発生する費用の総額について、過去の補修実績、過去の売上台数を基礎として将来の発生見込みに基づく最善の見積りにより引当計上しています。

主務官庁への届出等に基づく保証修理費用については、経済的便益を有する資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積ることができる場合に引当金を認識しており、製品の不具合に関する過去の経験を基礎として算定した1台当たり将来保証修理費用等および対象台数に基づく最善の見積りにより引当計上しています。

#### 工事損失引当金

航空宇宙事業の受注工事の損失に備えるため、連結会計年度末における未引渡工事のうち、損失の発生が見込まれ、かつ、損失金額を信頼性をもって見積ることができる工事について、当該損失見込額を認識しています。

#### 自動車環境規制関連引当金

環境規制に対応する費用の発生に備えるため、当連結会計年度末における発生見込額を計上しています。

当該引当金には、米国における電動車関連政策の変更に伴う環境関連の規制・制度の緩和を背景として、当社グループが負担することとなる将来の経済的便益の流出が含まれています。当該支出について、過去の事象に起因する現在の義務であり、現時点で回避することができず、その金額を合理的に見積もることが可能である場合に、引当金を計上しています。

### (13) 収益

#### 顧客との契約から生じる収益

当社グループは、顧客との契約における履行義務を識別し、収益を、顧客への財またはサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額で認識しています。また、収益は、顧客との契約における対価に変動対価が含まれている場合には、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めています。

収益は、顧客との契約における履行義務の充足に従い、一時点または一定期間にわたり認識しています。

自動車事業では、新車販売について、新車の引渡時点において顧客が当該車両に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該車両の引渡時点で収益を認識しています。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベートおよび有償受給取引において顧客に支払われる対価等を控除した金額で測定しています。

なお、自動車事業では、製品に関して通常の契約不適合責任に加えて、オプションの保証延長サービスを有償で提供しています。当該保証延長サービスの収益は、履行義務の進捗に応じて一定期間にわたり収益を認識しています。

航空宇宙事業は請負契約を顧客と締結しています。請負契約の工事に係る収益については、履行義務の進捗に応じて一定期間にわたり収益を認識しています。進捗度の測定は、発生したコストに基づいたインプット法などにより行っています。請負契約に係る対価の支払は、通常、顧客との契約に基づき段階的に行っています。

#### ファイナンス・リースの収益

当社グループが製造業者または販売業者としての貸手となる場合は、製品の販売とみなされる部分について売上収益と対応する原価、販売損益をリース開始日に認識しています。

ファイナンス・リースに係る金融収益は、当社グループの正味リース投資未回収額に対して一定の期間利益率を反映する方法で認識しています。

#### オペレーティング・リースの収益

オペレーティング・リースに係る収益は、リース期間にわたって定額法により認識しています。

#### 利息収益

利息収益は、実効金利法により認識しています。

#### 配当金

配当による収益は、配当を受ける権利が確定した時点で認識しています。

#### (14) 政府補助金

補助金交付のための条件を満たし、補助金を受領することに合理的な保証がある場合は、補助金収入を公正価値で測定し、認識しています。発生した費用に対する補助金は、費用の発生と同じ連結会計年度に収益として計上しています。資産の取得に対する補助金は、当該補助金の金額を資産の取得原価から控除しています。

費用の補填を目的とする政府補助金については、当該費用の発生と同一期間において、売上原価の控除として、連結損益計算書に認識しています。

#### (15) 法人所得税

法人所得税は、当期税金および繰延税金から構成されています。これらは、企業結合に関連するもの、および直接資本の部またはその他の包括利益で認識される項目を除き、純損益として認識しています。

当期税金は、税務当局に対する納付または税務当局から還付が予想される金額で測定しています。税額の算定にあたっては、当社グループが事業活動を行い、課税対象となる純損益を稼得する国において、連結会計年度末日までに制定または実質的に制定されている税率および税法に従っています。

繰延税金は、連結会計年度末日における資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異、繰越欠損金および繰越税額控除に対して認識しています。

繰延税金資産は将来減算一時差異などを使用できるだけの課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で、すべての将来減算一時差異などについて認識され、繰延税金負債は原則としてすべての将来加算一時差異について認識しています。

なお、以下の一時差異に対しては、繰延税金資産及び負債を認識していません。

- ・のれんの当初認識から生じる一時差異
- ・企業結合取引を除く、会計上の利益にも税務上の課税所得にも影響を与えない取引によって発生する資産及び負債の当初認識により生じる一時差異
- ・子会社および関連会社に対する投資に係る将来加算一時差異のうち、解消時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に一時差異が解消しない可能性が高い場合

繰延税金資産の帳簿価額は每期見直され、繰延税金資産の全額または一部が使用できるだけの十分な課税所得が稼得されない可能性が高い部分については、帳簿価額を減額しています。未認識の繰延税金資産は每期再評価され、将来の課税所得により繰延税金資産が回収される可能性が高くなった範囲内で認識しています。

繰延税金資産及び負債は、連結会計年度末日において制定されている、または実質的に制定されている法定税率および税法に基づいて資産が実現する期間または負債が決済される期間に適用されると予想される税率および税法によって測定しています。

繰延税金資産及び負債は、当期税金負債と当期税金資産を相殺する法律上強制力のある権利を有し、かつ同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合、相殺しています。

#### (16) 1株当たり利益

基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益を、その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数で除して計算しています。希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は、希薄化株式の影響を考慮し、親会社の所有者に帰属する当期利益および加重平均普通株式数を調整することにより計算しています。

#### (17) 事業セグメント

事業セグメントとは、他の事業セグメントとの取引を含む、収益を稼得し費用を発生させる事業活動の構成単位です。すべての事業セグメントの事業の成果は、個別にその財務情報が入手可能なものであり、かつ各セグメントへの経営資源の配分および業績の評価を行うために、当社の取締役会が定期的にレビューしています。

#### (18) 売却目的で保有する非流動資産

継続的な使用ではなく、売却により回収が見込まれる資産および資産グループのうち、1年以内に売却する可能性が非常に高く、かつ現在の状態で即時に売却可能で、当社グループの経営者が売却を確約している場合には、売却目的で保有する非流動資産および処分グループとして分類し、非流動資産は減価償却または償却は行わず、帳簿価額と売却費用控除後の公正価値のうち、いずれか低い方の金額で測定しています。

#### (19) 資本

##### 資本金及び資本剰余金

当社が発行した普通株式は資本として分類し、発行価額を資本金及び資本剰余金に含めています。

##### 自己株式

自己株式は取得原価で測定され、資本から控除しています。当社グループの自己株式の購入、売却または消却において利得または損失は認識していません。なお、帳簿価額と売却時の対価との差額は資本剰余金として認識しています。

#### (20) 借入費用

当社グループは、意図した使用または販売が可能となるまでに相当の期間を必要とする資産、つまり、適格資産の取得、建設または生成に直接帰属する借入費用は、その資産が実質的に意図した使用または販売を可能にするときまで、それらの資産の取得原価に加算しています。

上記以外のすべての借入費用は、それが発生した連結会計年度に純損益として認識しています。

#### 4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

IFRSに準拠した連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用ならびに資産、負債、収益及び費用の金額に影響を及ぼす判断、見積りおよび仮定を行うことが要求されています。実際の業績は、これらの見積りとは異なる場合があります。

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、見積りを見直した会計期間およびそれ以降の将来の会計期間において認識されます。

経営者が行った連結財務諸表の金額に重要な影響を与える判断は以下の通りです。

- ・ 開発活動から生じた無形資産の認識(注記「3. 重要性がある会計方針(7) 無形資産及びのれん」)
- ・ リースを含む契約の会計処理(注記「3. 重要性がある会計方針(8) リース」)

経営者が行った重要な会計上の見積りは以下の通りです。なお、計上金額、算定方法および仮定、見積りの不確実性については、各注記をご参照ください。

- ・ 製品保証引当金の会計処理(注記「3. 重要性がある会計方針(12) 引当金」、注記「18. 引当金」)
- ・ 繰延税金資産の回収可能性(注記「3. 重要性がある会計方針(15) 法人所得税」、注記「26. 法人所得税に関する注記」)

#### 5. 未適用の新基準

##### IFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」

2024年4月に公表されたIFRS第18号は、2027年1月1日以降に開始する連結会計年度から適用されます。IFRS第18号は、IAS第1号「財務諸表の表示」と置き換わり、IAS第1号は廃止されます。IFRS第18号においては、主として損益計算書の財務業績に関する表示および開示に関する新たな規定が設けられています。また、IFRS第18号の公表と併せてIAS第7号「キャッシュ・フロー計算書」の改訂などが行われています。これらの適用による連結財務諸表への影響については検討中です。

## 6. セグメント情報

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社は、自動車事業を中核に据え、航空宇宙の事業部門については社内カンパニー制を導入して、責任の明確化と執行の迅速化を図っています。この事業区分に基づいて各グループ会社を管理していますので、事業セグメントとしては「自動車」、「航空宇宙」およびそのいずれにも属さない「その他」の3つを事業セグメントとしています。

うち、「自動車」および「航空宇宙」の2つを報告セグメントとしています。

報告されている事業セグメントの会計処理方法は、「3. 重要性がある会計方針」における記載と概ね同一です。

報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値です。

セグメント間の内部売上収益および振替高は、市場実勢価格に基づいています。

各事業の主要製品およびサービスは以下の通りです。

事業	主要製品およびサービス
自動車	自動車、関連製品
航空宇宙	航空機、宇宙関連機器部品、関連製品
その他	不動産賃貸事業等

## (1) セグメントごとの売上収益、利益または損失、その他の重要な項目の金額に関する情報

前連結会計年度および当連結会計年度における当社グループの事業の種類別セグメント情報は、以下の通りです。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	自動車	航空宇宙	計	その他	消去又は全社	連結
売上収益						
(1) 外部顧客	4,569,035	111,584	4,680,619	5,144	-	4,685,763
(2) セグメント間	2,124	-	2,124	24,420	26,544	-
計	4,571,159	111,584	4,682,743	29,564	26,544	4,685,763
営業利益(損失)	420,410	19,642	400,768	3,687	853	405,308
金融収益						89,969
金融費用						46,770
税引前利益						448,507
資産	4,579,806	464,648	5,044,454	59,200	15,408	5,088,246
その他の項目						
減価償却費及び償却費	224,063	6,949	231,012	1,529	-	232,541
持分法による投資損益	23	-	23	13	-	10
持分法で会計処理されている投資	3,848	-	3,848	1,562	-	5,410
非流動資産への追加額	388,699	10,693	399,392	886	-	400,278

- (注) 1. 各セグメントの営業利益の算出方法は、連結損益計算書における営業利益(損失)の算出方法と一致しており、金融収益、金融費用、法人所得税費用を含んでいません。また、各セグメントに直接賦課できない営業費用は、最も合理的な配賦基準に基づいて、各セグメントに配賦しています。
2. 各セグメントおよび消去又は全社の資産の合計は、連結財政状態計算書の総資産と一致しており、持分法で会計処理されている投資、デリバティブ資産および繰延税金資産等を含んでいます。また、消去又は全社に含まれる金額を除く、各セグメントに直接賦課できない資産については、最も合理的な配賦基準に基づいて、各セグメントに配賦しています。
3. 資産の消去又は全社の項目には、セグメント間取引の消去の金額および全社資産の金額が含まれています。全社資産の主な内容は、現金及び現金同等物、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産です。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	自動車	航空宇宙	計	その他	消去又は全社	連結
売上収益						
(1) 外部顧客	4,638,342	141,667	4,780,009	4,956	-	4,784,965
(2) セグメント間	2,374	-	2,374	23,041	25,415	-
計	4,640,716	141,667	4,782,383	27,997	25,415	4,784,965
営業利益(損失)	32,086	3,500	35,586	3,616	918	40,120
金融収益						81,375
金融費用						14,026
税引前利益						107,469
資産	4,979,050	471,953	5,451,003	58,103	16,805	5,492,301
その他の項目						
減価償却費及び償却費	263,463	5,980	269,443	1,663	-	271,106
米国環境規制に関する 損失(非金融資産) (注4)	120,574	-	120,574	-	-	120,574
持分法による投資損益	196	-	196	30	-	166
持分法で会計処理され ている投資	4,247	-	4,247	1,370	-	5,617
非流動資産への追加額	442,944	7,422	450,366	862	-	451,228

- (注) 1. 各セグメントの営業利益の算出方法は、連結損益計算書における営業利益(損失)の算出方法と一致しており、金融収益、金融費用、法人所得税費用を含んでいません。また、各セグメントに直接賦課できない営業費用は、最も合理的な配賦基準に基づいて、各セグメントに配賦しています。
2. 各セグメントおよび消去又は全社の資産の合計は、連結財政状態計算書の総資産と一致しており、持分法で会計処理されている投資、デリバティブ資産および繰延税金資産等を含んでいます。また、消去又は全社に含まれる金額を除く、各セグメントに直接賦課できない資産については、最も合理的な配賦基準に基づいて、各セグメントに配賦しています。
3. 資産の消去又は全社の項目には、セグメント間取引の消去の金額および全社資産の金額が含まれています。全社資産の主な内容は、現金及び現金同等物、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産です。
4. 米国環境規制に関する損失については、「24. その他の収益およびその他の費用 (2) その他の費用 (注)」をご参照ください。

## (2) 製品およびサービスに関する情報

製品およびサービスの区分が報告セグメントと同一であるため、記載を省略しています。

(3) 地域に関する情報

前連結会計年度および当連結会計年度における地域別売上収益の情報、当社グループの所在地別に区分した非流動資産(金融商品及び繰延税金資産を除く)の金額は、以下の通りです。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位:百万円)

	日本	北米	(うち米国)	欧州	アジア	その他	合計
売上収益	651,390	3,710,833	3,438,649	98,231	36,701	188,608	4,685,763
非流動資産 (金融商品及び繰延 税金資産を除く)	1,152,977	488,684	480,465	1,445	461	-	1,643,567

(注) 売上収益は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位:百万円)

	日本	北米	(うち米国)	欧州	アジア	その他	合計
売上収益	699,910	3,780,497	3,517,621	105,789	25,312	173,457	4,784,965
非流動資産 (金融商品及び繰延 税金資産を除く)	1,239,886	574,618	566,983	1,642	312	-	1,816,458

(注) 売上収益は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

(4) 主要な顧客に関する情報

特定の顧客への売上収益が連結損益計算書の売上収益の10%に満たないため、主要な顧客に関する記載はありません。

7. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は、以下の通りです。

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
現金及び預金	911,053	960,239
短期投資	30,407	45,095
合計	941,460	1,005,334

現金及び現金同等物は、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

当社グループが保有する短期投資は、主にマネー・マーケット・ファンドや短期債券です。

当連結会計年度の現金及び現金同等物には、利用制限のあるものはありません。

8. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
受取手形及び売掛金	133,489	133,362
未収入金	40,788	87,550
営業貸付金	182,682	197,268
その他	54,764	58,142
合計	411,723	476,322
12か月以内に回収される 見込みのもの	253,209	300,369
12か月を超えて回収される 見込みのもの	158,514	175,953
合計	411,723	476,322

リース債権及び契約資産を除く営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

9. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
商品及び製品	413,711	492,856
仕掛品	114,910	122,352
原材料及び貯蔵品	138,770	186,169
合計	667,391	801,377

前連結会計年度及び当連結会計年度において、費用として認識した棚卸資産の評価減の金額は、それぞれ21,967百万円、19,711百万円です。

10. その他の金融資産

その他の金融資産の内訳は、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
償却原価で測定する金融資産		
負債性金融商品（注）	702,305	526,803
純損益を通じて 公正価値で測定する金融資産		
デリバティブ	2,746	72
負債性証券	48,276	62,580
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産		
資本性証券	175,566	215,558
負債性証券	235,962	265,272
合計	1,164,855	1,070,285
12か月以内に回収される 見込みのもの	1,019,469	877,671
12か月を超えて回収される 見込みのもの	145,386	192,614
合計	1,164,855	1,070,285

（注）償却原価で測定する負債性金融商品の主な内訳は定期預金です。

投資先との取引関係の維持または強化を主な目的として保有する株式等の資本性証券について、当初認識時に、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しています。

前連結会計年度および当連結会計年度におけるその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定した資本性証券の主な銘柄は、以下の通りです。

前連結会計年度(2025年3月31日)

	(単位：百万円)
	公正価値
トヨタ自動車株式会社	117,376
株式会社群馬銀行	3,510
株式会社みずほフィナンシャルグループ	1,507
共立株式会社	1,388
株式会社東京軽合金製作所	1,260
S R Dホールディングス株式会社	1,252
日鉄興和不動産株式会社	834
しげる工業株式会社	808
千代田工業株式会社	692

当連結会計年度(2026年3月31日)

	(単位：百万円)
	公正価値
トヨタ自動車株式会社	141,874
株式会社群馬銀行	5,879
株式会社みずほフィナンシャルグループ	2,265
共立株式会社	1,395
株式会社東京軽合金製作所	1,342
S R Dホールディングス株式会社	1,291
日鉄興和不動産株式会社	896
しげる工業株式会社	862
千代田工業株式会社	816

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定した資本性証券の認識の中止

一部のその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産について、取引関係の見直しなどにより売却しています。前連結会計年度および当連結会計年度において、売却により認識を中止したその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定した資本性証券の公正価値および資本でその他の包括利益として認識されていた累計利得または損失(税引前)は以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 自 (2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 自 (2025年4月1日 至 2026年3月31日)
公正価値	595	712
累計利得または損失(は損失)	1	4

前連結会計年度および当連結会計年度において、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定した資本性証券のうち、公正価値の著しい価値の下落による利益剰余金への振替はありません。

なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定した資本性金融商品に係る受取配当は、ほとんどが報告期間の末日現在で保有している投資に関するものです。

## 11.有形固定資産

(1)有形固定資産の帳簿価額の増減、および取得原価、減価償却累計額ならびに減損損失累計額は、以下の通りです。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

帳簿価額

(単位：百万円)

	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具(注1)	土地	工具器具及び 備品	建設仮勘定 (注2)	その他	合計
期首残高	326,893	183,451 (13,650)	178,272	64,601	64,230	-	817,447
取得	53,376	141,713 (69,097)	6,169	23,632	144,920	-	369,810
減価償却費(注3)	22,504	52,026 (7,589)	-	29,375	-	-	103,905
処分	838	7,346 (3,304)	1,379	265	443	-	10,271
売却目的で保有する 資産への振替	58	13	101	-	-	-	172
為替換算差額	951	558 (397)	142	398	245	-	2,294
その他(注4)	63	38,175 (44,826)	802	252	128,883	-	166,445
期末残高	355,981	227,046 (26,631)	183,621	57,943	79,579	-	904,170

- (注) 1. 機械装置及び運搬具のうち、( )内はオペレーティング・リースに供している車両運搬具です。  
2. 建設仮勘定には、建設中の有形固定資産に関する支出額が含まれています。  
3. 減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。  
4. その他には、棚卸資産から車両運搬具への振替、車両運搬具から棚卸資産への振替、および建設仮勘定から本勘定への振替などが含まれています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

帳簿価額

(単位：百万円)

	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具(注1)	土地	工具器具及び 備品	建設仮勘定 (注2)	その他	合計
期首残高	355,981	227,046 (26,631)	183,621	57,943	79,579	-	904,170
取得	30,137	133,785 (49,539)	8,468	79,498	134,588	-	386,476
減価償却費(注3)	24,133	53,619 (5,939)	-	31,203	-	-	108,955
処分	2,023	5,902 (3,067)	1,432	214	1,273	-	10,844
売却目的で保有する 資産への振替	-	-	-	-	-	-	-
為替換算差額	5,233	4,691 (1,634)	702	5,004	364	-	15,994
その他(注4)	95	36,459 (40,846)	478	12	128,428	-	165,282
期末残高	365,290	269,542 (27,952)	190,881	111,016	84,830	-	1,021,559

- (注) 1. 機械装置及び運搬具のうち、( )内はオペレーティング・リースに供している車両運搬具です。  
2. 建設仮勘定には、建設中の有形固定資産に関する支出額が含まれています。  
3. 減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。  
4. その他には、棚卸資産から車両運搬具への振替、車両運搬具から棚卸資産への振替、および建設仮勘定から本勘定への振替などが含まれています。

取得原価

(単位：百万円)

	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具(注1)	土地	工具器具及び 備品	建設仮勘定 (注2)	その他	合計
前連結会計年度 (2024年4月1日)	635,544	795,445 (16,511)	187,846	541,448	64,230	129	2,224,642
前連結会計年度 (2025年3月31日)	683,105	859,541 (30,879)	193,210	533,764	79,579	129	2,349,328
当連結会計年度 (2026年3月31日)	717,816	928,529 (31,679)	200,335	627,823	84,830	129	2,559,462

(注) 1. 機械装置及び運搬具のうち、( )内はオペレーティング・リースに供している車両運搬具です。

2. 建設仮勘定には、建設中の有形固定資産に関する支出額が含まれています。

減価償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具(注)	土地	工具器具及び 備品	建設仮勘定	その他	合計
前連結会計年度 (2024年4月1日)	308,651	611,994 (2,861)	9,574	476,847	-	129	1,407,195
前連結会計年度 (2025年3月31日)	327,124	632,495 (4,248)	9,589	475,821	-	129	1,445,158
当連結会計年度 (2026年3月31日)	352,526	658,987 (3,727)	9,454	516,807	-	129	1,537,903

(注) 機械装置及び運搬具のうち、( )内はオペレーティング・リースに供している車両運搬具です。

(2) 負債の担保の用に供されている有形固定資産の帳簿価額

負債の担保の用に供されている有形固定資産の金額については、「16.資金調達に係る債務」をご参照ください。

(3) 有形固定資産の内訳

有形固定資産は自己所有の有形固定資産と使用権資産で構成され、帳簿価額は以下の通りです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
有形固定資産	904,170	1,021,559
使用権資産	157,676	200,193
連結財政状態計算書に計上された有形固定資産残高	1,061,846	1,221,752

(4) コミットメント

有形固定資産の取得に関するコミットメントについては、「33.コミットメント」をご参照ください。

## 12. 無形資産及びのれん

無形資産及びのれんの帳簿価額の増減、および取得原価、償却累計額ならびに減損損失累計額は、以下の通りです。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

帳簿価額

(単位：百万円)

	ソフトウェア	開発資産	その他	合計
期首残高	60,074	157,246	74,143	291,463
個別取得	21,955	-	28,591	50,546
自己創設	-	59,540	-	59,540
償却費(注)	20,593	41,475	1,791	63,859
減損損失	-	-	-	-
処分	54	115	180	349
為替換算差額	244	-	86	330
その他	374	197	20,653	20,476
期末残高	61,512	174,999	80,024	316,535

(注) 無形資産の償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。また、開発資産の償却費は、連結損益計算書の「研究開発費」に含まれています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

帳簿価額

(単位：百万円)

	ソフトウェア	開発資産	その他	合計
期首残高	61,512	174,999	80,024	316,535
個別取得	24,548	-	28,846	53,394
自己創設	-	41,290	-	41,290
償却費(注1)	22,693	52,673	1,341	76,707
減損損失(注2)	-	14,306	31,986	46,292
処分	289	-	617	906
為替換算差額	1,239	-	527	1,766
その他	122	396	22,870	23,144
期末残高	64,439	148,914	52,583	265,936

(注) 1. 無形資産の償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。また、開発資産の償却費は、連結損益計算書の「研究開発費」に含まれています。

(注) 2. 無形資産の減損損失は、連結損益計算書の「その他の費用」に含まれています。

また、減損損失のセグメント別内訳は、「6. セグメント情報」をご参照ください。

## 取得原価

(単位：百万円)

	ソフトウェア	開発資産	その他	合計
前連結会計年度 (2024年4月1日)	165,170	291,383	78,298	534,851
前連結会計年度 (2025年3月31日)	174,516	281,520	84,567	540,603
当連結会計年度 (2026年3月31日)	190,740	320,010	58,040	568,790

## 償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	ソフトウェア	開発資産	その他	合計
前連結会計年度 (2024年4月1日)	105,096	134,137	4,155	243,388
前連結会計年度 (2025年3月31日)	113,004	106,521	4,543	224,068
当連結会計年度 (2026年3月31日)	126,301	171,096	5,457	302,854

## 13. 投資不動産

投資不動産の帳簿価額の増減および取得原価、減価償却累計額および減損損失累計額は、以下の通りです。

## (1) 投資不動産の帳簿価額の増減

帳簿価額

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
期首残高	21,766	21,742
取得	395	419
減価償却費	448	469
処分	23	8
有形固定資産からの(への)振替	-	1,143
その他	52	12
期末残高	21,742	22,839

## (2) 取得原価、減価償却累計額および、減損損失累計額、ならびに、公正価値

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
取得原価	33,848	35,293
減価償却累計額	11,419	11,796
減損損失累計額	687	658
帳簿価額	21,742	22,839
公正価値	38,819	40,760

主要な投資不動産の公正価値は、所在する地域における適切な専門家としての資格を有する独立した鑑定人による評価に基づいています。

その評価は、割引キャッシュ・フロー法による評価額または観察可能な類似資産の市場取引価格などに基づいています。

投資不動産の公正価値のヒエラルキーのレベルはレベル3です。

なお、公正価値のヒエラルキーの定義については「31. 公正価値」に記載しています。

(3) 投資不動産に関する損益

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
賃貸収益	3,556	3,567
賃貸費用	1,998	2,099
利益	1,558	1,468

賃貸収益は主に連結損益計算書の「売上収益」に計上しています。

賃貸費用は賃貸収益に対応する費用(減価償却費、保繕費、保険料、租税公課など)であり、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」および「その他の費用」に計上しています。

14. 持分法で会計処理されている投資

持分法適用会社に対する投資の帳簿価額は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
持分法で会計処理されている投資	5,410	5,617

持分法適用会社の純損益およびその他の包括利益の持分取込額は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
持分法による投資損益(注)	10	166
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	1	180
合計	9	346

(注) 前連結会計年度において、全株式売却により持分法で会計処理されている関連会社が1社減少しており、上記以外に持分法で会計処理されている投資の売却損 2,319百万円を「金融費用」に計上しています。

前連結会計年度および当連結会計年度において、持分法適用会社のうち、個々に重要性のある関連会社または共同支配企業は該当ありません。

15. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
支払手形及び買掛金	323,341	441,176
電子記録債務	38,267	31,531
未払金	53,923	48,792
その他	10,247	20,228
合計	425,778	541,727
12か月以内に支払い見込みのもの	425,778	541,727
12か月を超えて支払い見込みのもの	-	-
合計	425,778	541,727

営業債務及びその他の債務は、償却原価で測定する金融負債に分類しています。

16. 資金調達に係る債務

(1) 資金調達に係る債務の内訳は、以下の通りです。

	(単位：百万円)			
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)	平均利率 (注1)	返済期限
1年内返済予定 長期借入金	37,000	40,500	0.93%	
長期借入金	259,500	264,500	0.93%	2028年～ 2035年
1年内償還社債	10,000	6,700	(注2)	(注2)
社債	93,000	72,800	(注2)	(注2)
合計	399,500	384,500		

(注) 1. 平均利率については、資金調達に係る債務の当連結会計年度における期中平均残高に対する加重平均利率を記載しています。

2. 社債の平均利率・返済期限については、下記(2)をご参照ください。

(2) 社債の銘柄別明細は、以下の通りです。

(単位：百万円)

会社名	銘柄	発行年月日	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)	利率	償還期限
当社	第2回 無担保社債 (社債間限定 同順位特約付)	2019年 12月17日	15,000	6,700 (6,700)	0.21%	2026年 12月17日
当社	第3回 無担保社債 (社債間限定 同順位特約付)	2019年 12月17日	15,000	14,400	0.28%	2029年 12月17日
当社	第6回 無担保社債 (社債間限定 同順位特約付)	2020年 9月10日	20,000	19,200	0.42%	2030年 9月10日
当社	第7回 無担保社債 (社債間限定 同順位特約付)	2021年 12月16日	10,000	6,200	0.35%	2031年 12月16日
当社	第8回 無担保社債 (社債間限定 同順位特約付) (グリーンボ ンド)	2023年 11月29日	13,000	13,000	1.06%	2030年 11月29日
当社	第9回 無担保社債 (社債間限定 同順位特約付) (グリーンボ ンド)	2023年 11月29日	10,000	10,000	1.40%	2033年 11月29日
当社	第10回 無担保社債 (社債間限定 同順位特約付) (グリーンボ ンド)	2024年 9月4日	10,000	10,000	1.56%	2034年 9月4日

(注) ( ) 内書は、1年以内の償還予定額です。

(3) 担保資産及び担保付債務

担保に提供している資産は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
担保提供資産		
建物及び構築物	4,685	3,871
土地	33	33
合計	4,718	3,904

担保付債務

担保付債務の内訳は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
預り保証金	1,500	1,386
合計	1,500	1,386

日本における慣行として、銀行借入金については一般的な契約に基づき行われており、現在および将来に発生する債務について、銀行の請求に基づき担保の設定または保証の差入れの義務があります。また、当社グループが支払遅延あるいは債務不履行に陥った場合、銀行は、すべての債務について銀行預金と相殺し、残額について契約内容に応じて担保権を行使する権利を有しています。

17. その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
償却原価で測定する金融負債		
有償支給に係る負債	23,976	26,470
長期未払金	559	5,305
預り保証金	6,587	6,361
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債		
デリバティブ	44	4,307
リース負債		
リース負債（流動）	32,727	54,509
リース負債（非流動）	98,117	111,473
合計	162,010	208,425
12か月以内に支払い見込みのもの		
	56,747	85,286
12か月を超えて支払い見込みのもの		
	105,263	123,139
合計	162,010	208,425

## 18. 引当金

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	製品保証引当金	自動車環境規制 関連引当金(注3)	工事損失引当金	その他(注1)	合計
期首残高	239,503	59,632	22,629	56,561	378,325
期中増加額	247,955	90,808	3,228	54,026	396,017
期中減少額(目的使用)	188,753	3,198	8,314	56,692	256,957
期中減少額(戻入れ)	238	38,979	-	412	39,629
その他(注2)	2,940	-	-	328	3,268
期末残高	301,407	108,263	17,543	53,811	481,024
流動	134,959	83,744	17,543	53,737	289,983
非流動	166,448	24,519	-	74	191,041
合計	301,407	108,263	17,543	53,811	481,024

(注) 1. その他には、賞与引当金などが含まれています。

2. その他には、主として外貨換算調整額の影響が含まれています。

3. 前連結会計年度の「その他」に含まれていた「自動車環境規制関連引当金」が当連結会計年度において、重要性が増したため、独立掲記しています。なお、前連結会計年度の引当金の「その他」に含めていた「自動車環境規制関連引当金」期末残高59,632百万円を組み替えています。

## 製品保証引当金

販売した製品の保証修理費用の発生に備えるため、以下の金額の合計額を計上しています。

1. 保証書の約款に従い、過去の実績を基礎に将来保証見込みを加味して算出した見積額
2. 主務官庁への届出などに基づく将来の保証修理費用として算出した見積額

顧客および販売店からの請求等に応じて取り崩されます。なお、発生が見込まれる保証修理費用について、現在入手可能な情報に基づき必要十分な金額を引当計上していると考えていますが、製品保証引当金の計算では将来複数年にわたり生じる保証修理費用を予測しているため、実際の保証修理費用が見積りと乖離することにより、製品保証引当金を追加計上する必要が生じる可能性があることから、連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

## 自動車環境規制関連引当金

環境規制に対応する費用の発生に備えるため、当連結会計年度末における発生見込額を計上しています。

当該引当金には、米国における電動車関連政策の変更に伴う環境関連の規制・制度の緩和を背景として、当社グループが負担することとなる将来の経済的便益の流出が含まれています。当該支出について、過去の事象に起因する現在の義務であり、現時点で回避することができず、その金額を合理的に見積もることが可能である場合に、引当金を計上しています。

また、当該流出の時期については、米国の環境規制や制度の動向等により影響を受けるため不確実性を伴いますが、主として当連結会計年度末より1年以内を見込んでいます。

## 工事損失引当金

航空宇宙事業の受注工事の損失に備えるため、連結会計年度末における未引渡工事のうち、損失の発生が見込まれ、かつ、損失金額を信頼性をもって見積ることができる工事について、当該損失見込額を認識しています。支出の時期は将来の受注工事の進捗などにより影響を受けます。

## 19. 従業員給付

## (1) 従業員給付制度の概要

当社および国内連結子会社は、確定給付型の制度として、退職一時金制度および確定給付年金制度を、当社および一部の国内連結子会社は確定拠出年金制度を設けています。また、従業員の退職などに際して割増退職金を支払う場合があります。

在外子会社は主として確定拠出型の制度を設けています。

当連結会計年度末現在、当社および国内連結子会社において、退職一時金制度は38社、確定給付年金制度は5年金、確定拠出年金制度は20年金を有しています。

当社は規約型企業年金制度において、法令、法令に基づいてする厚生労働大臣の処分および規約を遵守し、加入者などのために忠実にその業務を遂行する責任を負っており、自己または加入者等以外の第三者の利益を図る目的をもって資産管理運用契約を締結することおよび積立金の運用に関し特定の方法を指図することは禁止されています。

国内の企業年金制度においては、会社の財務状況や資産運用の見通しなどをもとに5年ごとに財政再計算を行い、積立基準に満たない場合は掛け金の引き上げを行います。

制度資産の運用は、従業員の将来の給付を確保するために許容されるリスクのもとで安定的な収益を確保することを目的として最適なポートフォリオを策定し、これに基づく資産配分を維持するよう努めており、市場環境や積立状況の変化に対応して定期的に見直しを行っています。

グループの主要な制度は、金利リスクなどのリスクに晒されています。

## (2) 調整表の開示

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	制度資産の公正価値		確定給付制度債務の 現在価値		確定給付負債(資産)の 純額	
	国内制度	海外制度	国内制度	海外制度	国内制度	海外制度
期首残高	121,593	10,075	129,781	52,207	8,188	42,132
当期勤務費用	-	-	6,868	2,965	6,868	2,965
利息収益又は利息費用	1,844	525	1,849	2,663	5	2,138
確定給付負債(資産)の純額の 再測定						
( ) 制度資産に係る収益 (利息に含まれている 金額を除く)	4,988	220	-	-	4,988	220
( ) 数理計算上の差異	-	-	8,933	3,127	8,933	3,127
人口統計上の仮定の変 更により生じた数理計 算上の差異	-	-	4	3,305	4	3,305
財務上の仮定の変更に より生じた数理計算上 の差異	-	-	8,937	178	8,937	178
為替換算差額	-	131	-	776	-	645
制度への拠出						
事業主による拠出	4,010	485	-	-	4,010	485
制度からの支払	6,190	671	9,842	2,317	3,652	1,646
その他	1	186	131	298	132	112
期末残高	116,268	10,249	119,854	58,167	3,586	47,918

上記の調整表には、福利厚生に係るその他の従業員給付等 期首1,936百万円、期末1,862百万円は含まれていません。

また、退職給付に係る資産 期首10,240百万円、期末13,297百万円は、連結財政状態計算書上の「その他の非流動資産」に含まれています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	制度資産の公正価値		確定給付制度債務の 現在価値		確定給付負債(資産)の 純額	
	国内制度	海外制度	国内制度	海外制度	国内制度	海外制度
期首残高	116,268	10,249	119,854	58,167	3,586	47,918
当期勤務費用	-	-	5,680	3,437	5,680	3,437
利息収益又は利息費用	2,618	542	2,568	3,103	50	2,561
確定給付負債(資産)の純額の 再測定						
( )制度資産に係る収益 (利息に含まれている 金額を除く)	748	628	-	-	748	628
( )数理計算上の差異	-	-	10,927	2,518	10,927	2,518
人口統計上の仮定の変 更により生じた数理計 算上の差異	-	-	19	1,343	19	1,343
財務上の仮定の変更に より生じた数理計算上 の差異	-	-	10,908	1,175	10,908	1,175
為替換算差額	-	749	-	4,166	-	3,417
制度への拠出						
事業主による拠出	3,774	137	-	-	3,774	137
制度からの支払	5,174	946	8,205	2,619	3,031	1,673
その他	115	233	-	348	115	115
期末残高	118,119	11,592	108,970	64,084	9,149	52,492

上記の調整表には、福利厚生に係るその他の従業員給付等 期首1,862百万円、期末1,873百万円は含まれていません。

また、退職給付に係る資産 期首13,297百万円、期末24,773百万円は、連結財政状態計算書上の「その他の非流動資産」に含まれています。

(3) 制度資産の内訳

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)			当連結会計年度 (2026年3月31日)		
	活発な市場における 公表市場価格			活発な市場における 公表市場価格		
	有	無	合計	有	無	合計
現金及び現金同等物	1,460	-	1,460	2,152	-	2,152
国内株式	12,619	-	12,619	15,834	-	15,834
海外株式	11,401	-	11,401	13,005	-	13,005
小計	24,020	-	24,020	28,839	-	28,839
国内債券	65,810	-	65,810	60,193	-	60,193
海外債券	10,191	-	10,191	10,520	-	10,520
小計	76,001	-	76,001	70,713	-	70,713
生保一般勘定	-	4,252	4,252	-	4,719	4,719
その他(注)	-	20,784	20,784	-	23,288	23,288
小計	-	25,036	25,036	-	28,007	28,007
合計	101,481	25,036	126,517	101,704	28,007	129,711

(注)その他は、マルチアセット、不動産などの投資ファンドを通じて運用されている投資です。

(4) 数理計算の仮定

主要なものは、以下の通りです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)		当連結会計年度 (2026年3月31日)	
	国内制度	海外制度	国内制度	海外制度
割引率	2.3%	5.4%	3.3%	5.6%

上記の数理計算上の仮定の変動が確定給付制度債務に与える影響の感応度分析は、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)		当連結会計年度 (2026年3月31日)	
	国内制度	海外制度	国内制度	海外制度
割引率				
1.0%上昇	8,744	5,666	7,465	6,678
1.0%減少	10,398	5,515	8,803	6,587

なお、感応度分析にあたっては、当社が合理的に考えうる数理計算上の仮定の変化による確定給付制度債務の変動を示したものです。

これらの分析は、あくまでも試算ベースであり、実際の結果はこれらの分析と異なる可能性があります。

また、分析を行うにあたって、制度のすべての給付支払についての予想キャッシュ・フローを考慮していないため、近似値を示しています。

当社グループの翌連結会計年度までに予定される、会社拠出掛金の金額は3,911百万円です。

確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、前連結会計年度は国内制度10年、海外制度6年、当連結会計年度は国内制度10年、海外制度6年です。

(5) 複数事業主制度

一部の国内連結子会社は複数事業主制度である年金基金に加入していましたが、当連結会計年度において脱退いたしました。

なお、複数事業主制度の直近の積立状況、掛金に占める割合等については、上記の通り企業年金制度を脱退しているため当連結会計年度は記載していません。

複数事業主制度に関する事項は次の通りです。

制度全体の積立状況に関する事項

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
年金資産の額	6,437	-
年金財政計算上の 数理債務の額と最低責任 準備金の額との合計額	4,919	-
差引額	1,518	-

(注) 各会計年度の直近の数値を主として開示しています。

制度全体に占める当社グループの掛金拠出割合

前連結会計年度 7%(主として、自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(6) 人件費

連結損益計算書に含まれる人件費は、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
人件費	417,787	423,507
うち 確定拠出制度への拠出額	11,401	11,716

人件費には、給与、賞与、法定福利費および退職給付費用などを含めています。

## 20. 資本及びその他の資本項目

## (1) 資本の管理

当社グループは、グローバル規模での成長を通じた企業価値向上のために、設備投資および研究開発投資等を行っています。

これらの資金需要に対応するために、資金調達に係る債務及び資本の適切なバランスを考慮した資本管理を行っています。

前連結会計年度および当連結会計年度における自己資本比率は、以下の通りです。

なお、自己資本額は「親会社の所有者に帰属する持分合計」であり、自己資本比率はこれを「負債及び資本合計」で除することによって計算しています。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
自己資本額	2,714,517	2,780,407
負債及び資本合計	5,088,246	5,492,301
自己資本比率	53.3%	50.6%

## (2) 資本金及び資本剰余金

日本の会社法(以下、「会社法」)では、株式の発行に対しての払込または給付の2分の1以上を資本金に組み入れ残りは資本剰余金に含まれている資本準備金に組み入れることができると規定されています。

また、資本準備金は株主総会の決議により、資本金に組み入れることができます。

前連結会計年度および当連結会計年度における授權株式数は、1,500,000,000株です。

全額払込済みの発行済株式数の期中における変動内訳は以下の通りです。

	株式数(株)
前連結会計年度(2024年4月1日)	753,901,573
増減(注2)	20,844,100
前連結会計年度(2025年3月31日)	733,057,473
増減(注3)	15,722,200
当連結会計年度(2026年3月31日)	717,335,273

(注)1. 当社の発行する株式は、すべて権利内容に制限のない無額面の普通株式です。

2. 発行済株式の減少株式数20,844,100株は、保有自己株式の消却によるものです。

3. 発行済株式の減少株式数15,722,200株は、保有自己株式の消却によるものです。

## (3) 利益剰余金

会社法では、剰余金の配当により減少する剰余金の額の10分の1を、資本準備金及び利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで資本準備金または利益準備金として積み立てることが規定されています。積み立てられた利益準備金は、欠損補填に充当できます。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができます。

(4) 自己株式

会社法では、株主総会の決議により分配可能額の範囲内で、取得する株式数、取得価格の総額などを決定し、自己株式を取得することができるものと規定されています。また、市場取引または公開買付による場合には、定款の定めにより、会社法上定められた要件の範囲内で取締役会の決議により自己株式を取得することができます。

自己株式の期中における変動内訳は以下の通りです。

	株式数(株)
前連結会計年度(2024年4月1日)	2,107,449
増加	20,845,711
減少	20,929,682
前連結会計年度(2025年3月31日)	2,023,478
増加	15,724,009
減少	15,840,588
当連結会計年度(2026年3月31日)	1,906,899

前連結会計年度の自己株式の増加株式数20,845,711株は、主に自己株式の取得によるものです。  
 前連結会計年度の自己株式の減少株式数20,929,682株は、主に自己株式の消却によるものです。

当連結会計年度の自己株式の増加株式数15,724,009株は、主に自己株式の取得によるものです。  
 当連結会計年度の自己株式の減少株式数15,840,588株は、主に自己株式の消却によるものです。

(5) その他の資本の構成要素

確定給付制度の再測定

確定給付制度の再測定は、期首時点の数理計算上の仮定と実際の結果との差異による影響額、数理計算上の仮定の変更による影響額および制度資産に係る収益（利息に含まれている金額を除く）による影響額です。これについては、発生時にその他の包括利益で認識し、その他の資本の構成要素から利益剰余金に直ちに振り替えています。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額およびその他の包括利益を通じて測定する負債性金融商品の公正価値の純変動額  
 その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に係る評価損益の累計額です。

在外営業活動体の為替換算差額

在外営業活動体の財務諸表をそれらの機能通貨から当社の表示通貨である日本円に換算することによって生じた換算差額です。

前連結会計年度および当連結会計年度におけるその他の資本の構成要素の内訳ごとの増減は、以下の通りです。

(単位:百万円)

	確定給付制度 の再測定	その他の 包括利益を 通じて公正 価値で測定 するものと して指定し た資本性金 融商品の公 正価値の純 変動額	その他の 包括利益を 通じて測定 する負債性 金融商品の 公正価値の 純変動額	在外営業活動 体の為替換 算差額	持分法適用会 社のその他の 包括利益に対 する持分	合計
前連結会計年度 (2024年4月1日)	-	85,108	3,389	265,054	288	347,061
期中増減	51	33,248	3,845	19,250	1	48,705
利益剰余金への振替	51	8	-	-	64	107
前連結会計年度 (2025年3月31日)	-	51,852	456	245,804	351	298,463
期中増減	10,105	26,196	111	78,778	180	115,148
利益剰余金への振替	10,105	1	-	-	145	9,961
当連結会計年度 (2026年3月31日)	-	78,047	345	324,582	676	403,650

(6) その他の包括利益

前連結会計年度および当連結会計年度におけるその他の包括利益の内訳と対応する税効果額(非支配持分を含む)は、以下の通りです。

	(単位:百万円)					
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)			当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)		
	税効果 考慮前	税効果額	税効果 考慮後	税効果 考慮前	税効果額	税効果 考慮後
純損益に振り替えられ ることのない項目						
確定給付制度の 再測定						
当期発生額	236	287	51	14,400	4,295	10,105
純変動額	236	287	51	14,400	4,295	10,105
その他の包括利益を 通じて公正価値で測 定するものとして指 定した資本性金融商 品の公正価値の純変 動額						
当期発生額	47,342	14,094	33,248	37,182	10,986	26,196
純変動額	47,342	14,094	33,248	37,182	10,986	26,196
持分法適用会社のそ の他の包括利益に対 する持分						
当期発生額	296	89	207	166	52	114
純変動額	296	89	207	166	52	114
純損益に振り替えられ る可能性のある項目						
在外営業活動体の 為替換算差額						
当期発生額	19,250	-	19,250	78,778	-	78,778
純損益への振替額	-	-	-	-	-	-
純変動額	19,250	-	19,250	78,778	-	78,778
その他の包括利益を 通じて測定する負債 性金融商品の公正価 値の純変動額						
当期発生額	3,076	646	2,430	377	80	297
純損益への振替額	1,791	376	1,415	517	109	408
純変動額	4,867	1,022	3,845	140	29	111
持分法適用会社のそ の他の包括利益に対 する持分						
当期発生額	206	-	206	294	-	294
純損益への振替額	-	-	-	-	-	-
純変動額	206	-	206	294	-	294
その他の包括利益合計	61,579	12,874	48,705	130,348	15,200	115,148

## 21. 売上収益

### (1) 収益の分解

当社グループは、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用しており、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しています。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：履行義務の充足時に収益を認識する

自動車セグメントは自動車の製造・販売・メンテナンスなどのサービスを主な事業としています。

車両の販売については、多くの場合、製品の引き渡し時点において、顧客が当該製品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、主として当該製品の引き渡し時点で収益を認識しています。メンテナンスなどのサービス収入は、一定期間にわたって収益として認識しています。製品の販売に係る対価の支払は、通常、製品に対する支配が顧客に移転してから30日以内に行われています。

なお、製品の販売における顧客との契約には製品が合意された仕様に従っていることを保証する条項が含まれており、当社グループは、この保証に関連する費用に対して製品保証引当金を認識しています。製品保証引当金の詳細につきましては、「3. 重要性がある会計方針 (12) 引当金 製品保証引当金」をご参照ください。

航空宇宙セグメントでは請負契約を顧客と締結しています。請負契約の工事に係る収益については、履行義務の進捗に応じて収益認識しています。進捗度の測定は、発生したコストに基づいたインプット法などにより行っています。請負契約に係る対価の支払は、通常、顧客との契約に基づき段階的に行われています。

当社グループの事業セグメントは、連結財務諸表注記の「6.セグメント情報」に記載の通り、自動車、航空宇宙およびその他の3つに区分されています。また、売上収益は顧客の所在地を基礎として、地域別に分解しています。これらの分解した売上収益と各セグメントの売上収益との関係は以下の通りです。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

	(単位：百万円)			
	自動車	航空宇宙	その他(注3)	合計
顧客との契約から生じる収益				
日本	579,354	61,869	1,657	642,880
北米	3,655,693	49,714	53	3,705,460
欧州	98,230	1	-	98,231
アジア	36,692	-	9	36,701
その他	188,593	-	15	188,608
合計	4,558,562	111,584	1,734	4,671,880
その他の源泉から認識した収益 (注2)	10,473	-	3,410	13,883
合計	4,569,035	111,584	5,144	4,685,763

- (注) 1. グループ会社間の内部取引控除後の金額を表示しています。  
2. その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号「リース」にしたがい会計処理している製品のリース収益などが含まれています。  
3. その他セグメントには、不動産賃貸事業などが含まれています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

	(単位：百万円)			
	自動車	航空宇宙	その他(注3)	合計
顧客との契約から生じる収益				
日本	618,082	71,759	1,493	691,334
北米	3,706,061	69,906	25	3,775,992
欧州	105,787	2	-	105,789
アジア	25,310	-	2	25,312
その他	173,454	-	3	173,457
合計	4,628,694	141,667	1,523	4,771,884
その他の源泉から認識した収益 (注2)	9,648	-	3,433	13,081
合計	4,638,342	141,667	4,956	4,784,965

- (注) 1. グループ会社間の内部取引控除後の金額を表示しています。  
2. その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号「リース」にしたがい会計処理している製品のリース収益などが含まれています。  
3. その他セグメントには、不動産賃貸事業などが含まれています。

## (2) 契約残高

前連結会計年度および当連結会計年度における顧客との契約から生じた債権、契約資産および契約負債は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
営業債権及びその他の債権に含まれる債権	133,489	133,362
営業債権及びその他の債権に含まれる契約資産	26,844	33,191
その他の流動負債に含まれる契約負債	191,629	242,397
その他の非流動負債に含まれる契約負債	346,996	412,400

契約資産は主に、航空宇宙事業における航空機製作および定期修理などの契約について、進捗度の測定に基づいて認識した当社グループの権利に関連するものであり、当該工事の納品がすべて完了した時点で債権に振り替えられます。

契約負債は主に、自動車事業の有償保証延長サービスなどの前受対価、および航空宇宙事業の航空機製作や定期修理などの完了時に収益を認識する契約に関連するものです。

当連結会計年度に認識した収益のうち期首現在の契約負債残高に含まれていた金額は、146,106百万円(前連結会計年度：135,938百万円)です。

過去の期間に充足(または部分的に充足)した履行義務から認識した収益の金額に重要性はありません。

## (3) 残存履行義務に配分した取引価格

未充足(または部分的に未充足)の履行義務に配分した取引価格の総額および収益の認識が見込まれる期間別の内訳は、以下の通りです。

なお、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

また、実務上の便法として、当初予想契約期間が1年を超えない取引については、以下の金額に含めていません。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年以内	305,261	372,106
1年超	827,459	918,404
合計	1,132,720	1,290,510

## (4) 顧客との契約の獲得または履行のためのコストから認識した資産

当社グループにおいては、資産として認識すべき重要な契約獲得の増分コストおよび契約を履行するためのコストはありません。

## 22. 政府補助金

政府補助金のうち主なものは、米国の通商拡大法第232条に基づく自動車部品関税の相殺制度に関するものです。

当該制度は、米国内で最終組立を行う自動車に使用される輸入部品を対象として、所定の方法により算定され、承認を受けた範囲内で、当該部品の輸入に係る関税負担を相殺し得るものです。当該関税の相殺に係る補助金は、部品の取得原価に係る補助として取り扱い、関連する棚卸資産の取得原価から控除しています。その結果、当該棚卸資産が販売された時点で、売上原価を通じて連結損益計算書に反映されます。

当連結会計年度において、売上原価の減額として認識された金額は以下の通りであり、また棚卸資産からの控除額に重要性はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上原価から控除した政府補助金	-	33,850

上記の政府補助金に付随する未履行の条件およびその他の偶発事象はありません。

## 23. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
広告宣伝費	108,312	103,372
給与手当及び賞与	99,097	95,505
減価償却費及び償却費	38,856	40,867
自動車環境規制関連引当金繰入額	29,388	23,287
自動車環境規制関連引当金戻入額(注)	-	38,978
運賃保管料	24,784	24,903
その他	120,301	124,654
合計	420,738	373,610

(注) 米国における自動車環境規制の緩和に伴い、自動車環境規制関連引当金戻入額を計上しています。

## 24. その他の収益およびその他の費用

## (1) その他の収益

その他の収益の内訳は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
固定資産売却益	302	1,059
国庫補助金	12	343
投資不動産からの賃貸収入	305	312
その他	3,907	4,084
合計	4,526	5,798

## (2) その他の費用

その他の費用の内訳は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
米国環境規制に関する損失(注)	-	120,574
固定資産除売却損	8,355	8,749
取引先補償損失	782	563
その他	7,249	12,411
合計	16,386	142,297

(注) 当連結会計年度は、米国における自動車環境規制の緩和を踏まえ、当社が保有する資産および将来の対応に係る見通しについて検討を行いました。その結果、当該規制動向を踏まえ、当連結会計年度において損失を「その他の費用」120,574百万円として計上しています。

当該損失には、将来的な経済的便益が見込めなくなった環境クレジットおよび電動車に係る開発資産の減損損失が含まれています。これらの無形資産は個別資産を資金生成単位としてグルーピングを行っており、当該資産は売却が困難であり、将来キャッシュ・フローも見込めないことから回収可能価額を零として評価し、当連結会計年度においてそれぞれ31,986百万円、14,306百万円を計上しています。

また、自動車環境規制の緩和を背景として、環境規制対応および電動化戦略の実行に係る契約のうち、当該契約を履行するために不可欠なコストが、当該契約により見込まれる経済的便益を上回る部分について、当連結会計年度において引当金に係る費用74,282百万円を計上しています。

なお、当該引当金に係る経済的便益の流出時期については、当連結会計年度末より1年以内を見込んでいます。

## 25. 金融収益及び金融費用

## (1) 金融収益

金融収益の内訳は、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	54,413	45,043
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品	9,979	10,015
デリバティブから生じる損益		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産及び金融負債	14,384	-
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品	6,189	6,591
有価証券損益		
純損益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品	3,972	5,411
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品	932	740
為替差益	-	12,956
その他	100	619
合計	89,969	81,375

## (2) 金融費用

金融費用の内訳は、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	1,866	3,782
リース負債	2,244	2,433
デリバティブから生じる損益		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産及び金融負債	-	6,937
有価証券損益		
純損益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品	2,039	19
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品	2,723	223
持分法で会計処理されている投資の売却損	2,319	-
為替差損	34,938	-
その他	641	632
合計	46,770	14,026

## 26. 法人所得税に関する注記

## (1) 法人所得税

純損益を通じて認識される法人所得税費用

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
当期法人所得税		
当期	126,301	33,282
過年度修正	295	601
当期法人所得税計	126,596	33,883
繰延法人所得税		
一時差異の発生及び解消	13,228	16,066
繰延税金資産の評価減	3,013	1,253
繰延法人所得税計	16,241	17,319
合計	110,355	16,564

## 適用税率の調整

当社グループは、日本については主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎として計算した前連結会計年度および当連結会計年度の法定実効税率は30.5%です。

また、海外子会社についてはその納税管轄地における一般的な法人税等の税率をもって計算しています。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
法定実効税率	30.5%	30.5%
永久に損金に算入されない項目	0.4%	1.5%
試験研究費税額控除	4.8%	4.8%
過年度法人税等の修正及び還付	0.1%	0.6%
子会社における適用税率差異	1.3%	10.0%
未認識の繰延税金資産の増減	0.7%	1.3%
未分配利益	0.1%	3.3%
税率変更による影響	0.1%	2.8%
その他	0.2%	1.6%
税効果会計適用後の法人所得税費用の負担率	24.6%	15.4%

## (表示方法の変更)

前連結会計年度において、「その他」に含めていた「税率変更による影響」が当連結会計年度において重要性が増したため、区分掲記しています。この結果、前連結会計年度の「その他」に表示しておりました0.1%を組替えています。

## (2) 繰延税金資産及び繰延税金負債

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	期首残高	純損益を通じて 認識	その他の包括利 益を通じて認識	その他 (為替換算差額等)	期末残高
<b>繰延税金資産</b>					
棚卸資産	26,116	8,934	-	186	34,864
有形固定資産	11,773	905	-	10	10,858
無形資産	-	-	-	-	-
退職給付に係る負債	24,490	2,395	287	160	21,648
リース負債	35,646	1,961	-	292	37,315
在外子会社の繰延収益	35,246	2,289	-	528	37,007
製品保証引当金	71,945	1,994	-	163	73,776
自動車環境規制関連引 当金	12,347	5,840	-	-	18,187
繰越欠損金	1,898	529	-	10	1,359
その他	67,608	6,759	-	1,025	75,392
繰延税金資産 合計	287,069	23,948	287	324	310,406
<b>繰延税金負債</b>					
有形固定資産	14,233	3,196	-	118	10,919
使用権資産	34,167	1,653	-	260	35,560
退職給付に係る資産	2,590	2,590	-	-	-
在外子会社の繰延費用	58,646	4,288	-	811	62,123
その他の包括利益を通 じて公正価値で測定す る金融資産	35,410	-	13,537	360	22,233
圧縮積立金	1,478	49	-	-	1,429
無形資産	50,978	7,160	-	24	58,114
未分配利益	12,977	687	-	16	13,648
その他	4,142	246	-	39	3,857
繰延税金負債 合計	214,621	7,707	13,537	908	207,883
純額	72,448	16,241	13,250	584	102,523

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	期首残高	純損益を通じて 認識	その他の包括利 益を通じて認識	その他 (為替換算差額等)	期末残高
<b>繰延税金資産</b>					
棚卸資産	34,864	634	-	520	36,018
有形固定資産	10,858	602	-	161	11,621
無形資産	-	10,043	-	-	10,043
退職給付に係る負債	21,648	693	4,295	844	18,890
リース負債	37,315	9,764	-	1,020	48,099
在外子会社の繰延収益	37,007	1,688	-	2,701	41,396
製品保証引当金	73,776	18,597	-	719	93,092
自動車環境規制関連引 当金	18,187	15,915	-	-	34,102
繰越欠損金	1,359	472	-	61	948
その他	75,392	15,088	-	430	59,874
繰延税金資産 合計	310,406	42,376	4,295	5,596	354,083
<b>繰延税金負債</b>					
有形固定資産	10,919	10,723	-	1,415	23,057
使用権資産	35,560	9,453	-	875	45,888
退職給付に係る資産	-	-	-	-	-
在外子会社の繰延費用	62,123	4,706	-	4,605	71,434
その他の包括利益を通 じて公正価値で測定す る金融資産	22,233	-	11,014	60	33,187
圧縮積立金	1,429	7	-	-	1,422
無形資産	58,114	4,779	-	348	53,683
未分配利益	13,648	4,561	-	158	18,367
その他	3,857	400	-	253	4,510
繰延税金負債 合計	207,883	25,057	11,014	7,594	251,548
純額	102,523	17,319	15,309	1,998	102,535

(表示方法の変更)

前連結会計年度において、「引当金」に含めていた「製品保証引当金」、繰延税金資産「その他」に含めていた「自動車環境規制関連引当金」は、当連結会計年度において金額的重要性が増したため、独立掲記しています。この結果、「引当金」の金額的重要性が乏しくなったため、繰延税金資産の「その他」に含めています。

この組替により、前連結会計年度の「引当金」に含めていた「製品保証引当金」期末残高73,776百万円、「その他」に含めていた「自動車環境規制関連引当金」期末残高18,187百万円、「引当金」期末残高23,798百万円をそれぞれ組替えています。

連結財政状態計算書上の繰延税金資産及び繰延税金負債は、次の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
繰延税金資産	102,663	103,207
繰延税金負債	140	672
純額	102,523	102,535

連結財政状態計算書上で繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除は、次の通りです。なお、税額ベースで表示しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
将来減算一時差異	8,037	6,316
繰越欠損金	3,868	4,489
繰越税額控除	1,799	992
合計	13,704	11,797

繰延税金資産を認識していない繰越欠損金の繰越期限と会計年度の金額は、以下の通りです。なお、税額ベースで表示しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年以内	-	66
2年以内	82	-
3年以内	7	-
4年以内	-	22
5年目以降	3,779	4,401
合計	3,868	4,489

繰延税金資産を認識していない繰越税額控除の繰越期限と会計年度の金額は、以下の通りです。なお、税額ベースで表示しています。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年以内	1,562	-
2年以内	-	321
3年以内	237	671
4年以内	-	-
5年目以降	-	-
合計	1,799	992

当社グループは子会社の投資に係る将来加算一時差異について、報告期間末において配当することが予定されている未処分利益に係るものについて繰延税金負債を認識いたしました。当該将来加算一時差異を除く子会社の投資に係る将来加算一時差異については、前連結会計年度および当連結会計年度において、繰延税金負債を認識していません。これは当社グループが当該一時差異を解消する時期をコントロールすることができ、かつ予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いためです。前連結会計年度および当連結会計年度において、繰延税金負債を認識していない子会社の投資に係る将来加算一時差異はそれぞれ、692,743百万円、869,068百万円です。

繰延税金資産は将来減算一時差異等を使用できるだけの課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で認識し、繰延税金負債は原則としてすべての将来加算一時差異について認識しています。当該見積りは、将来の不確実な経済条件の変動などによって影響を受ける可能性があり、実際に発生した課税所得の時期および金額が見積りと異なった場合、翌連結会計年度の有価証券報告書において、繰延税金資産の金額に重要な影響を与える可能性があります。なお、前連結会計年度または当連結会計年度に損失が生じている納税主体について、繰延税金負債を超過する繰延税金資産は前連結会計年度および当連結会計年度において該当ありません。

#### 国際的な税制改革 - 第2の柱モデルルール

当社グループは、IAS第12号「法人所得税」(2023年5月23日改訂)の一時的な例外規定を適用し、経済開発協力機構(OECD)が公表した第2の柱モデルルールに関する税制から生じる法人所得税に係る繰延税金資産および負債について、認識および開示を行っていません。

#### グローバル・ミニマム課税

当社が所在する日本において、第2の柱モデルルールに則したグローバル・ミニマム課税制度を導入する「所得税法等の一部を改正する法律」(2023年法律第3号)が2023年3月28日に成立しました。当該法律は、当社に対して2024年4月1日に開始する連結会計年度から適用されています。

2026年3月期における法人所得税への影響について評価を行った結果、当連結会計年度においては、当該制度に基づく追加的な法人所得税(トップアップ課税)は発生しておらず、当社グループの連結財務諸表に与える影響は軽微であると判断しています。

## 27. 1 株当たり利益

### (1) 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益の算定上の基礎

前連結会計年度および当連結会計年度における基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は、以下の情報に基づいて算定しています。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	338,062	90,842
基本的加重平均普通株式数(千株)	738,082	723,851
基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益(円)	458.03	125.50

(2) 希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益の算定上の基礎

前連結会計年度および当連結会計年度における希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は、以下の情報に基づいて算定しています。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益の 計算に使用する当期利益(百万円)	338,062	90,842
基本的加重平均普通株式数(千株)	738,082	723,851
業績連動型譲渡制限付株式報酬制度による 普通株式増加数(千株)	47	46
希薄化後の加重平均普通株式数(千株)	738,130	723,897
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円)	458.00	125.49

28. 配当金

(1) 配当金支払額

配当金の支払額は、以下の通りです。

前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2024年6月19日 第93期 定時株主総会	普通株式	43,627	58.0	2024年3月31日	2024年6月20日	利益剰余金
2024年11月1日 取締役会	普通株式	35,109	48.0	2024年9月30日	2024年12月6日	利益剰余金

(注) 2024年6月19日第93期定時株主総会決議の1株当たり配当額には、記念配当10円が含まれています。

当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2025年6月25日 第94期 定時株主総会	普通株式	49,006	67.0	2025年3月31日	2025年6月26日	利益剰余金
2025年11月10日 取締役会	普通株式	41,381	57.0	2025年9月30日	2025年12月10日	利益剰余金

(2) 配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるものは、以下の通りです。

前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2025年6月25日 第94期 定時株主総会	普通株式	49,006	67.0	2025年3月31日	2025年6月26日	利益剰余金

当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2026年6月24日 第95期 定時株主総会	普通株式	41,876	58.5	2026年3月31日	2026年6月25日	利益剰余金

(注) 2026年6月24日開催の定時株主総会の議案として付議する予定です。

29. キャッシュ・フロー情報

財務活動に係る負債の調整表

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位:百万円)

	期首残高	キャッシュ・ フロー	非資金変動			期末残高
			取得	為替変動	その他	
長期借入金	296,500	-	-	-	-	296,500
社債	103,000	-	-	-	-	103,000
リース負債	123,849	47,929	56,605	1,117	564	130,844
合計	523,349	47,929	56,605	1,117	564	530,344

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位:百万円)

	期首残高	キャッシュ・ フロー	非資金変動			期末残高
			取得	為替変動	その他	
長期借入金	296,500	8,500	-	-	-	305,000
社債	103,000	23,500	-	-	-	79,500
リース負債	130,844	62,577	92,103	3,917	1,695	165,982
合計	530,344	77,577	92,103	3,917	1,695	550,482

## 30. 金融リスク管理

### (1) リスク管理に関する事項

当社グループの事業活動は、事業環境・金融市場環境による影響を受けています。

事業活動の過程で保有するまたは引き受ける金融商品は固有のリスクに晒されています。

リスクには、信用リスク、市場リスクおよび流動性リスクが含まれています。

当社グループは、社内での管理体制の構築や金融商品を用いてグループの財政状態および業績に与える影響を最小限にする危機管理を実行しています。

具体的には、当社グループは以下のような方法に従って管理をしています。

### (2) 信用リスク

#### (a) 当社グループが保有する金融資産の信用リスク

信用リスクは、保有する金融資産の相手先が契約上の債務に関して債務不履行になり、当社グループに財務上の損失が発生するリスクです。具体的には以下のような信用リスクに晒されています。営業債権、リース債権、契約資産及びその他の債権は、顧客および取引先の信用リスクに晒されています。また、主に余剰資金の運用のため保有している債券などは、発行体の信用リスクに晒されています。さらに、為替変動リスクおよび金利変動リスクをヘッジする目的で行っているデリバティブ取引、および銀行取引については、これらの取引の相手方である金融機関の信用リスクに晒されています。

#### (b) 当社グループの有するリスクへの対応状況について

顧客に対する信用リスクについては、各社ごとの与信管理基準に則り、相手先ごとの期日管理および残高管理などを行うとともに、信用状況を把握する体制としています。

営業債権、リース債権、契約資産以外の債権については、取引日後において金融資産の資金回収が契約上の支払期日から30日以上延滞している場合（支払期間の猶予の要請を含む）に、当該金融資産の信用リスクが当初認識以降に著しく増大したものと判定しています。ただし、支払遅延および支払期間の猶予要請があった場合でも、一時的な資金需要に起因し、債務不履行のリスクが低く、近い将来において契約上のキャッシュ・フローの義務を履行するための能力が外部格付などの客観的なデータに基づいて明らかである場合は、信用リスクの著しい増大とは判定していません。

負債性金融商品である有価証券については、大手格付機関から提供された格付情報に基づき、報告日時点で信用リスクが低いと判断されていない場合に、当初の認識時から当該金融商品に関わる信用リスクが著しく増大したと判断しています。

予想信用損失は、取引および信用リスク管理の過程で入手可能な財務情報に基づき、倒産件数などのマクロ経済状況や債務者の実際または予想される業績の重要な変化などを考慮しつつ、認識および測定しています。

債務者が、支払期限到来後90日以内に支払いを行わない場合および債務者の破産などによる法的整理手続の開始などがあった場合債務不履行としています。債務不履行に該当した場合、または、発行者または債務者の著しい財政的困難などの減損の証拠が存在する場合、信用減損しているものと判断しています。

金融資産及び契約資産の全部または一部が回収不能と評価され、信用調査の結果償却することが適切であると判断した場合、信用減損している金融資産の帳簿価額を直接償却しています。

直接償却を行った場合でも履行に向けて回収活動を継続し、回収が行われた場合は純損益に回収額を計上します。

債権には、特定の取引先または取引先グループに対する信用リスクの著しい集中はありません。

デリバティブ取引および銀行取引の相手先は、信用度の高い金融機関に限定しているため、相手方の契約不履行による信用リスクは、ほとんどないと判断しています。また、余剰資金の運用・デリバティブ取引について、信用リスクの発生を未然に減少させるべく、各社の社内規程およびこれに付随して細目を定める各規定に基づき、財務・経理担当部門が、当該案件ごとに権限規程に定める決裁権者による稟議決裁を受け、格付の高い金融機関との間でのみ行うこととしています。

期日経過債権はほとんどありません。

連結財政状態計算書に計上されている金融資産の減損後の帳簿価額および保証債務の金額が、信用補完として受け入れた担保の評価額を考慮しない場合の信用リスクの最大エクスポージャーとなります。

当社グループは顧客に対する営業貸付金について、通常、販売した製品を担保として保有しています。

#### その他の債権、負債性金融商品である有価証券の予想信用損失の測定

期末日時時点で、その他の債権および負債性金融商品である有価証券に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合、信用リスクの特徴が類似したものごとにグルーピングした上で、過去の貸倒実績および将来予測情報に基づき、将来12か月の予想信用損失を見積もることにより当該金融商品に係る損失評価引当金を算定しています。

一方、期末日時時点で、当初認識時以降の信用リスクが著しく増大している場合、過去の信用損失実績および将来予測情報に基づき、当該金融商品の回収に係る全期間の予想信用損失を見積もることにより、損失評価引当金を算定しています。

#### 営業債権、リース債権、契約資産の予想信用損失の測定

すべての営業債権、リース債権及び契約資産は単純化したアプローチに基づき、信用リスクの特徴が類似したものごとにグルーピングしたうえで、営業債権等が回収されるまでの全期間の予想信用損失をもって損失評価引当金を算定しています。営業債権等については、過去の貸倒実績および営業債権等ごとの延滞日数に関する将来予測情報に基づいて予想信用損失を見積もることにより損失評価引当金を算定しています。

(単位：百万円)

	12か月の予想信用損失に等しい金額で測定した損失評価引当金	全期間の予想信用損失に等しい金額で測定した損失評価引当金		営業債権、リース債権、契約資産に係るもの	合計
		信用減損金融資産でない資産に係るもの	信用減損金融資産に係るもの		
前連結会計年度 (2024年4月1日)	110	181	371	151	813
期中増加額(繰入)	-	-	-	3	3
期中減少額(目的使用)	-	-	1	-	1
その他(注1)	29	11	23	-	63
前連結会計年度 (2025年3月31日)	81	170	347	154	752
期中増加額(繰入)	-	36	41	4	81
期中減少額(目的使用)	-	-	39	9	48
その他(注1)	39	-	52	20	71
当連結会計年度 (2026年3月31日)	42	206	297	169	714

(注) 1. その他には、主に回収による損失評価引当金の戻入が含まれています。

2. その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品については、いずれも高い信用格付であり、重要な引当金を計上していません。

#### 保証契約

当社グループでは主として子会社の取引先に対する保証を行っていますが、信用リスクは限定的で重要性がないことから上記の表に含めていません。

金額については「35. 偶発事象」において記載しています。

(3) 市場リスク

為替リスク

(為替リスクの管理)

当社グループでは、外貨建ての営業債権債務について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、原則として先物為替予約、通貨オプションを利用してヘッジしています。なお、為替相場の状況により、半年を限度として、外貨建ての営業債権と営業債務をネットしたポジションに対して先物為替予約取引などを行っています。

(為替感応度分析)

前連結会計年度および当連結会計年度において保有する金融商品の為替リスクに対する感応度分析は、以下の通りです。なお、感応度分析は、期末日現在における為替差額を当期利益で認識する外貨建ての預金、営業債権債務、デリバティブ等から生じる為替リスクエクスポージャーに対して、為替以外のその他のすべての変数が一定であることを前提として、米ドルに対して日本円が1%円高(上昇)となった場合における税引後利益への影響を示しています。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
当期利益への影響	3,319	1,752

(4) 流動性リスク

(流動性リスクの管理)

当社グループは、事業資金を金融機関からの借入金及び社債により調達しています。このため、金融システム・金融資本市場の混乱や、格付け会社による当社グループの信用格付けの大幅に引き下げなどの事態が生じた場合には、資金調達が制約され、支払期日に支払いを実行できなくなる可能性があります。(以下「流動性リスク」)

当社グループは、流動性・安定性の確保のために、十分な規模の現金及び現金同等物を保有することに加え、主要金融機関とコミットメントライン契約などを締結しており、現在必要とされる資金水準を満たす流動性を保持することに努めています。

コミットメントラインのうち、未使用の金額は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
特定融資枠契約	201,000	301,000

(金融負債の満期分析)

非デリバティブ金融負債

前連結会計年度および当連結会計年度における非デリバティブ金融負債の期日別の内訳は、以下の通りです。

	(単位：百万円)							
	帳簿価額	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	契約上の キャッ シュ・フ ロー合計
営業債務及び その他の債務	425,778	425,778	-	-	-	-	-	425,778
資金調達に係る債務	399,500	49,992	58,471	2,782	8,282	20,761	282,191	422,479
その他の金融負債	161,966	56,703	20,823	15,623	11,335	10,566	63,454	178,504
合計	987,244	532,473	79,294	18,405	19,617	31,327	345,645	1,026,761

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	契約上の キャッ シュ・フ ロー合計
営業債務及び その他の債務	541,727	541,727	-	-	-	-	-	541,727
資金調達に係る債務	384,500	59,251	3,652	9,152	21,631	73,579	257,639	424,904
その他の金融負債	204,118	80,979	42,611	13,569	11,173	10,465	61,222	220,019
合計	1,130,345	681,957	46,263	22,721	32,804	84,044	318,861	1,186,650

金融保証契約については、その履行請求に基づき支払義務が発生します。取引先に対する保証残高は「35.偶発事象」に記載の通りです。

#### デリバティブ金融負債

前連結会計年度および当連結会計年度におけるデリバティブ金融負債の期日別の内訳は、以下の通りです。

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	契約上の キャッ シュ・フ ロー合計
収入	-	3,471	-	-	-	-	-	3,471
支出	-	3,515	-	-	-	-	-	3,515
デリバティブ金融負債	44	44	-	-	-	-	-	44

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	契約上の キャッ シュ・フ ロー合計
収入	-	967	-	-	-	-	-	967
支出	-	5,274	-	-	-	-	-	5,274
デリバティブ金融負債	4,307	4,307	-	-	-	-	-	4,307

## 31. 公正価値

### (1) 公正価値ヒエラルキーの定義

当社グループは、公正価値の測定に使われる評価手法におけるインプットを次の3つのレベルに順位付けしています。

- レベル1 測定日現在において入手しうる同一の資産または負債の活発な市場における公表価格
- レベル2 レベル1に分類される公表価格以外で、当該資産または負債について、直接または間接的に市場で観察可能なインプット
- レベル3 当該資産または負債について、市場で観察不能なインプット

### (2) 公正価値の測定方法

資産及び負債の公正価値は、関連市場情報および適切な評価方法を使用して決定しています。

資産及び負債の公正価値の測定方法および前提条件は、以下の通りです。

#### (現金及び現金同等物、営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務)

現金及び現金同等物、営業債権及びその他の債権ならびに、営業債務及びその他の債務は償却原価で測定しています。ただし、そのうちリース債権はIFRS第16号「リース」にしたがい、測定しています。

営業貸付金及びリース債権の公正価値については、一定の期間ごとに区分した債権ごとに、債権額を満期までの期間および信用リスクを加味した利率により割り引いた現在価値に基づいて算定しています。従って、信用リスクが観察不能であるため、公正価値の測定はレベル3に分類しています。

営業貸付金、リース債権以外の金融商品の公正価値は、短期間で決済されるため、帳簿価額と近似しています。

#### (その他の負債性金融商品)

負債性金融商品(公正価値で測定する金融資産)は、主に国債、社債、投資信託および投資事業組合への出資金などで構成されています。

活発な市場のある国債および投資信託の公正価値は、市場における公正価値に基づいて測定しています。従って、国債および投資信託の公正価値の測定はレベル1に分類しています。

社債などの公正価値は金融機関などの価格決定モデルに基づき、信用格付けや割引率などの市場で観察可能なインプットを用いて測定しています。従って、社債などの公正価値の測定はレベル2に分類しています。

投資事業組合への出資金の公正価値は、組合財産の公正価値を見積もった上、当該公正価値に対する持分相当額で測定しています。従って、投資事業組合への出資金の公正価値の測定は、観察不能なインプットを用いているため、レベル3に分類しています。

その他の負債性金融商品はその他の金融資産(流動)またはその他の金融資産(非流動)に計上しています。

#### (資本性金融商品)

資本性金融商品は、主に株式で構成されています。

活発な市場のある資本性金融商品の公正価値は、市場における公表価格に基づいて測定しています。

従って、活発な市場のある資本性金融商品の公正価値の測定はレベル1に分類しています。

活発な市場のない資本性金融商品の公正価値は、原則として、類似企業比較法またはその他の適切な評価方法を用いて測定しています。従って、活発な市場のない資本性金融商品の公正価値の測定はレベル3に分類しています。

資本性金融商品はその他の金融資産(流動)またはその他の金融資産(非流動)に計上しています。

当該公正価値は、適切な権限者に承認された連結決算方針書にしたがい、当社グループの経理部門担当者などが評価方法を決定し、測定しています。

(資金調達に係る債務)

資金調達に係る債務は償却原価で測定しています。資金調達に係る債務の公正価値は、条件および残存期間の類似する債務に対し適用される現在入手可能な利率を使用し、将来のキャッシュ・フローを現在価値に割り引くことによって測定しています。従って、資金調達に係る債務の公正価値の測定はレベル2に分類しています。

(デリバティブ)

デリバティブは、先物為替予約および金利スワップ等から構成されています。

公正価値は、取引先金融機関から提示された価格や為替レートなどの観察可能なインプットに基づいて測定しています。従って、デリバティブの公正価値の測定はレベル2に分類しています。

デリバティブはその他の金融資産(流動)またはその他の金融負債(流動)に計上しています。

(その他の金融負債)

デリバティブ以外のその他の金融負債には、主に有償支給に係る負債が含まれています。

有償支給に係る負債は償却原価で測定し、リース負債はIFRS第16号「リース」にしたがい、測定しています。

その他の金融負債の公正価値は、帳簿価額と近似しています。

## (3) 経常的に公正価値で測定する資産及び負債

前連結会計年度(2025年3月31日)

	(単位:百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
<b>その他の金融資産</b>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ	-	2,746	-	2,746
負債性金融商品	45,176	82	3,018	48,276
小計	45,176	2,828	3,018	51,022
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
資本性金融商品	166,976	-	8,590	175,566
負債性金融商品	96,018	139,944	-	235,962
小計	262,994	139,944	8,590	411,528
合計	308,170	142,772	11,608	462,550
<b>その他の金融負債</b>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ	-	44	-	44
合計	-	44	-	44

当連結会計年度(2026年3月31日)

	(単位:百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
<b>その他の金融資産</b>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
デリバティブ	-	72	-	72
負債性金融商品	58,206	82	4,292	62,580
小計	58,206	154	4,292	62,652
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
資本性金融商品	206,645	-	8,913	215,558
負債性金融商品	108,295	156,977	-	265,272
小計	314,940	156,977	8,913	480,830
合計	373,146	157,131	13,205	543,482
<b>その他の金融負債</b>				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ	-	4,307	-	4,307
合計	-	4,307	-	4,307

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、振替を生じさせた事象または状況の変化が生じた日に認識しています。

レベル間の重要な振替が行われた金融商品はありません。

前連結会計年度および当連結会計年度における経常的に公正価値により測定するレベル3の資産及び負債の増減は、以下の通りです。

前連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

（単位：百万円）

	資本性金融商品	負債性金融商品
期首残高	7,482	2,190
利得または損失		
純損益	-	47
その他の包括利益	1,108	-
購入	-	781
売却	-	-
為替換算差額	-	-
期末残高	8,590	3,018
純損益に含まれる報告期間の末日に 保有する資産に係る未実現損益	-	223

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

（単位：百万円）

	資本性金融商品	負債性金融商品
期首残高	8,590	3,018
利得または損失		
純損益	-	550
その他の包括利益	323	-
購入	-	724
売却	-	-
為替換算差額	-	-
期末残高	8,913	4,292
純損益に含まれる報告期間の末日に 保有する資産に係る未実現損益	-	533

- (注) 1. 前連結会計年度および当連結会計年度の純損益に含まれる利得または損失は、連結損益計算書の「金融収益」及び「金融費用」に含まれています。
2. 前連結会計年度および当連結会計年度のその他の包括利益に含まれる利得または損失は、連結包括利益計算書のその他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額に含まれています。
3. 前連結会計年度および当連結会計年度の負債性金融商品の純損益に含まれる報告期間の末日に保有する資産に係る未実現損益は、連結損益計算書の「金融収益」に含まれています。

(4) 公正価値で測定されない金融資産及び金融負債

前連結会計年度および当連結会計年度における公正価値で測定されない金融資産及び金融負債の帳簿価額と公正価値は、以下の通りです。

	(単位：百万円)			
	前連結会計年度 (2025年3月31日)		当連結会計年度 (2026年3月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
営業債権及びその他の債権				
営業貸付金	182,682	184,358	197,268	195,418
リース債権	11,167	11,969	11,355	11,860
売掛金、未収入金等(注1)	217,874	-	267,699	-
その他の金融資産(注1、2)	702,305	-	526,803	-
資金調達に係る債務				
借入金	296,500	289,687	305,000	288,664
社債	103,000	98,280	79,500	73,099
営業債務及びその他の債務(注1)	425,778	-	541,727	-
その他の金融負債(注1、3)	31,122	-	38,136	-

(注) 1. 帳簿価額と公正価値が近似していることから、公正価値の開示を省略しています。

2. 「(3) 経常的に公正価値で測定する資産及び負債」において開示されている項目は含まれていません。

3. その他の金融負債にはデリバティブ44百万円(前連結会計年度)、4,307百万円(当連結会計年度)およびリース負債130,844百万円(前連結会計年度)、165,982百万円(当連結会計年度)は含まれていません。

4. 現金及び現金同等物については帳簿価額と公正価値が近似しているため表に含まれていません。

(5) 非経常的に公正価値で測定する資産及び負債

前連結会計年度および当連結会計年度において、非経常的に公正価値で測定された重要な資産及び負債はありません。

32. 金融資産および金融負債の相殺

前連結会計年度および当連結会計年度における金融資産及び金融負債の相殺に関する情報は、以下の通りです。

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位：百万円)					
	認識した金融資産および金融負債の総額	連結財政状態計算書で相殺した金額	連結財政状態計算書に表示している純額	マスター・ネットティング契約または類似の契約の対象だが、相殺の要件を満たさない金額	純額
その他の金融資産					
デリバティブ	2,746	-	2,746	2	2,744
その他の金融負債					
デリバティブ	44	-	44	2	42

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位：百万円)					
	認識した金融資産および金融負債の総額	連結財政状態計算書で相殺した金額	連結財政状態計算書に表示している純額	マスター・ネットティング契約または類似の契約の対象だが、相殺の要件を満たさない金額	純額
営業債権及びその他の債権	40,571	38,984	1,537	-	1,537
その他の金融資産					
デリバティブ	72	-	72	72	-
営業債務及びその他の債務	45,560	38,984	6,576	-	6,576
その他の金融負債					
デリバティブ	4,307	-	4,307	72	4,235

上表の相殺要件を満たさない金額は、強制可能なマスター・ネットティング契約および類似の契約の対象である金融資産または金融負債のうち、純額で決済する意図を有していないものです。

連結財政状態計算書で相殺した「営業債権及びその他の債権」及び「営業債務及びその他の債務」の金額は、有償受給取引に関連するものです。

## 33. コミットメント

決算日後の資産の取得に係るコミットメントは、以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
有形固定資産の取得	88,062	115,794
無形資産の取得	127,715	5,061
合計	215,777	120,855

## 34. リース

## (1) 借手

借手のリース

( )リース契約に係る費用およびキャッシュ・フロー

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
不動産を原資産とするもの	11,756	12,199
機械装置を原資産とするもの	2,576	2,592
車両運搬具を原資産とするもの	17	38
工具器具および備品を原資産とするもの	49,980	70,147
使用権資産減価償却費計	64,329	84,976
リース負債に係る支払利息	2,244	2,433
短期リースの免除規定によるリース費用 (注1)	4,777	3,944
少額資産のリースの免除規定によるリース費用 (注2)	216	338
リース費用合計(純額)	71,566	91,691
リースに係るキャッシュ・アウトフロー合計	55,166	69,292

使用権資産のサブリースによる収益は重要なものではありません。

(注) 1. 短期リースはIFRS第16号第6項を適用して会計処理しています。

2. 少額資産のリースはIFRS第16号第6項を適用して会計処理しています。

( )有形固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年4月1日)	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
不動産を原資産とするもの	55,809	72,792	72,218
機械装置を原資産とするもの	26,760	24,567	24,513
車両運搬具を原資産とするもの	33	83	162
工具器具および備品を原資産とするもの	69,047	60,234	103,300
使用権資産帳簿価額	151,649	157,676	200,193

( )使用権資産の増減額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
使用権資産の増減	48,395	73,897

リース負債の満期分析

(単位：百万円)

	合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
前連結会計年度 (2025年3月31日)	149,920	35,265	19,008	14,456	11,335	10,468	59,388
当連結会計年度 (2026年3月31日)	184,538	57,164	36,406	12,443	11,173	10,367	56,985

流動性リスクの管理方針

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、適切な流動性の維持および健全なバランスシートの維持により、流動性リスクに対処しています。

借手のリース活動の性質

当社グループは、主として、自動車事業における金型などの生産用工具、ネットワーク機器および端末機をリースにより賃借しています。

また、自動車事業における、店舗、社宅、倉庫などの不動産についてもリースにより賃借しています。

借手が潜在的に晒されている将来キャッシュ・アウトフローのうちリース負債の測定に反映されていないもの  
潜在的に晒されている将来キャッシュ・アウトフローのうちリース負債の測定に反映されていないものについて、重要なものはありません。

リースにより課されている制限または特約

リースにより課されている制限(配当、追加借入および追加リースに関する制限など)はありません。

変動リース料

リース契約には、相手先との取引に基づいて、リース料を改定する条項を含むものなどがありますが、前連結会計年度および当連結会計年度において、費用として認識した変動リース料に重要性はありません。

(2) 貸手

ファイナンス・リース

契約上、資産の所有に伴うリスクと経済価値が実質的にすべて取引先に移転するリースは、ファイナンス・リースに分類し、それ以外の場合には、オペレーティング・リースに分類しています。

ファイナンス・リース取引におけるリース債権は、リース開始日に正味リース投資未回収額を債権として計上しています。

また、車両の物的な破損などに備えて保険に加入しています。

( )リース収益

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
販売損益	133	172
正味リース投資未回収額に対する金融収益	1,130	1,146

( )貸手のリース活動の性質(ファイナンス・リース)

当社グループは、主に車両運搬具をファイナンス・リースにより賃貸しています。

( )正味リース投資未回収額の帳簿価額の著しい変動  
該当事項はありません。

( )リース料債権の満期分析

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年以内	3,718	3,807
1年超2年以内	3,344	3,645
2年超3年以内	3,091	2,975
3年超4年以内	2,181	1,980
4年超5年以内	1,386	1,422
5年超	15	11
計	13,735	13,840
未獲得金融収益	2,707	2,590
無保証残存価額の現在価値	139	105
正味リース投資未回収額	11,167	11,355

オペレーティング・リース

( )リース収益

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
リース収益	9,268	8,363

( )貸手のリース活動の性質(オペレーティング・リース)

当社グループは、車両運搬具およびオフィスビルなどの不動産をオペレーティング・リースにより賃貸しています。

( )受取リース料の満期分析

	(単位：百万円)						
	合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
前連結会計年度 (2025年3月31日)	1,331	922	307	47	27	18	10
当連結会計年度 (2026年3月31日)	1,001	467	219	129	91	58	37

車両の物的な破損などに備えて保険に加入しています。

( )リース収益で開示している金額の大部分は海外子会社における車両のレンタル料およびオフィスビルなどの不動産賃貸収入であり、前者は契約開始時に料金全額の前払いを受けており、後者は解約オプションを借手が有しており、当該オプションを借手が行使しない可能性が合理的に確実とは言えないため、( )受取リース料の満期分析に当該取引に関連する金額は含まれていません。

## 35. 偶発事象

## (1) 保証

当社グループは営業上の取引先などに対して、次の通り保証を行っています。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
スバル カナダ インクの取引先	27,652	22,930
スバル オブ アメリカ インクと契約した保証会社	-	11,515
従業員	1,714	1,240
合計	29,366	35,685

## (2) その他の偶発事象

2016年5月4日のタカタ株式会社(現・TKJP株式会社)の米国子会社とNHTSA(米国運輸省道路交通安全局)との修正合意内容、2016年5月27日の国土交通省の「タカタ製エアバッグ・インフレーターに係るリコールの拡大スケジュールについて」およびこれら両当局からの要請を踏まえたその他地域(中国および豪州他)における対応方針に基づいたタカタ製エアバッグインフレーターに関する市場措置範囲拡大に伴う費用について、金額を合理的に見積ることができる費用については計上しています。しかしながら、今後新たな事象の発生などにより追加的な計上が必要となる可能性があります。

## 36. 重要な子会社

当社グループの構成については、「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」において同様の内容を記載しているため、記載を省略しています。

## 37. 関連当事者

主要な経営幹部に対する報酬

当社の取締役および監査役に対する報酬は、以下の通りです。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
短期従業員給付	626	439
株式報酬	122	123

### 38. 重要な後発事象

#### (自己株式の取得および消却)

当社は、2026年5月15日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき自己株式取得に係る事項、および会社法第178条の規定に基づき自己株式消却に係る事項について決議しました。

#### 1. 自己株式の取得および消却を行う理由

資本効率の向上を目的として自己株式の取得および消却を行います。

#### 2. 取得の内容

- (1) 取得対象株式の種類 : 当社普通株式
- (2) 取得し得る株式の総数 : 8,000万株 (上限)  
(発行済株式総数 (自己株式を除く) に対する割合 : 11.2%)
- (3) 株式の取得価額の総額 : 150,000百万円 (上限)
- (4) 取得期間 : 2026年5月18日 ~ 2027年3月16日 (予定)
- (5) 取得方法 : 東京証券取引所における市場買付

#### 3. 消却の内容

- (1) 消却対象株式の種類 : 当社普通株式
- (2) 消却し得る株式の総数 : 8,000万株 (上記2. により取得した自己株式全数)
- (3) 消却予定日 : 2027年3月23日

## (2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報など

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上収益 (百万円)	2,385,662	4,784,965
税引前中間(当期)利益 (百万円)	129,479	107,469
親会社の所有者に帰属する 中間(当期)利益 (百万円)	90,415	90,842
基本的1株当たり親会社の所有者 に帰属する中間(当期)利益 (円)	123.90	125.50

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	1,427,544	1,254,762
売掛金	2 301,605	2 322,667
有価証券	19,987	29,978
商品及び製品	59,896	91,719
仕掛品	75,628	88,492
原材料及び貯蔵品	75,418	94,374
前渡金	51,974	65,839
前払費用	8,823	9,315
関係会社短期貸付金	2 55,835	2 55,943
1年内回収予定の関係会社長期貸付金	2 9,000	2 14,000
預け金	2 26,506	2 27,745
未収入金	2 53,639	2 91,385
その他	2 55,513	2 58,490
流動資産合計	2,221,368	2,204,709
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物（純額）	3 181,334	3 183,752
構築物（純額）	3 22,323	3 23,989
機械及び装置（純額）	3 126,208	3 164,241
車両運搬具（純額）	3 3,890	3 4,261
工具、器具及び備品（純額）	3 12,220	3 16,151
土地	1 83,028	1 91,373
建設仮勘定	61,016	80,459
その他（純額）	13,017	14,474
有形固定資産合計	503,036	578,700
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	43,017	44,125
その他	76,943	43,777
無形固定資産合計	119,960	87,902
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	8,692	13,088
関係会社株式	263,951	288,653
関係会社出資金	8,723	8,541
長期貸付金	2	1
関係会社長期貸付金	2 49,500	2 51,500
破産更生債権等	0	0
前払年金費用	3,192	4,037
繰延税金資産	101,340	117,417
その他	2 10,296	2 36,372
貸倒引当金	5	5
投資その他の資産合計	445,691	519,604
固定資産合計	1,068,687	1,186,206
資産合計	3,290,055	3,390,915

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形	316	-
買掛金	2 260,430	2 287,571
電子記録債務	37,323	30,925
1年内返済予定の長期借入金	37,000	40,500
1年内償還予定の社債	10,000	6,700
リース債務	2 3,199	2 3,419
未払金	2 40,322	2 22,826
未払費用	2 77,960	2 77,231
未払法人税等	30,201	-
前受金	45,432	70,187
預り金	2 500,907	2 646,038
賞与引当金	22,206	19,478
製品保証引当金	92,864	123,759
自動車環境規制関連引当金	14,424	83,743
工事損失引当金	22,629	17,543
環境対策引当金	17	-
その他	11,826	40,061
流動負債合計	1,207,056	1,469,981
<b>固定負債</b>		
社債	93,000	72,800
長期借入金	259,500	264,500
リース債務	9,314	10,326
製品保証引当金	123,426	145,947
自動車環境規制関連引当金	45,206	24,519
資産除去債務	16	16
その他	1,841	24,208
固定負債合計	532,303	542,316
負債合計	1,739,359	2,012,297
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	153,795	153,795
<b>資本剰余金</b>		
資本準備金	160,071	160,071
資本剰余金合計	160,071	160,071
<b>利益剰余金</b>		
利益準備金	7,901	7,901
<b>その他利益剰余金</b>		
土地圧縮積立金	1,341	1,323
別途積立金	35,335	35,335
繰越利益剰余金	1,160,467	969,131
利益剰余金合計	1,205,044	1,013,690
自己株式	4,649	4,751
株主資本合計	1,514,261	1,322,805
<b>評価・換算差額等</b>		
その他有価証券評価差額金	36,435	55,813
評価・換算差額等合計	36,435	55,813
純資産合計	1,550,696	1,378,618
負債純資産合計	3,290,055	3,390,915

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)	当事業年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月 31日)
売上高	2 2,726,000	2 2,495,303
売上原価	1, 2 2,125,648	1, 2 2,216,254
売上総利益	600,352	279,049
販売費及び一般管理費	2, 3 321,266	2, 3 277,598
営業利益	279,086	1,451
営業外収益		
受取利息	51,753	43,063
有価証券利息	25	255
受取配当金	113,603	16,032
為替差益	-	20,609
不動産賃貸料	2,616	2,640
デリバティブ評価益	14,384	-
その他	5,133	6,350
営業外収益合計	2 187,514	2 88,949
営業外費用		
支払利息	30,744	27,540
減価償却費	4,631	5,381
為替差損	32,706	-
デリバティブ評価損	-	6,937
その他	11,811	10,862
営業外費用合計	2 79,892	2 50,720
経常利益	386,708	39,680
特別利益		
抱合せ株式消滅差益	2,821	-
固定資産売却益	4 97	4 97
投資有価証券売却益	9	-
国庫補助金	12	343
特別利益合計	2 2,939	2 440
特別損失		
固定資産除売却損	5 6,828	5 7,425
固定資産圧縮損	12	343
関係会社株式売却損	2,319	-
米国自動車環境規制に関する損失	-	6 106,268
その他	33	40
特別損失合計	2 9,192	2 114,076
税引前当期純利益又は税引前当期純損失( )	380,455	73,956
法人税等合計	55,440	22,600
法人税、住民税及び事業税	70,299	2,346
法人税等調整額	14,859	24,946
当期純利益又は当期純損失( )	325,015	51,356

## 【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金				
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金			利益剰余金合計
						土地圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	153,795	160,071	-	160,071	7,901	1,341	35,335	973,862	1,018,439
当期変動額									
土地圧縮積立金の取崩	-	-	-	-	-	-	-	-	-
剰余金の配当	-	-	-	-	-	-	-	78,736	78,736
当期純利益又は当期純損失( )	-	-	-	-	-	-	-	325,015	325,015
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	-	-	-
自己株式の処分	-	-	21	21	-	-	-	-	-
自己株式の消却	-	-	59,695	59,695	-	-	-	-	-
利益剰余金から資本剰余金への振替	-	-	59,674	59,674	-	-	-	59,674	59,674
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	-	186,605	186,605
当期末残高	153,795	160,071	-	160,071	7,901	1,341	35,335	1,160,467	1,205,044

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	4,616	1,327,689	72,706	72,706	1,400,395
当期変動額					
土地圧縮積立金の取崩	-	-	-	-	-
剰余金の配当	-	78,736	-	-	78,736
当期純利益又は当期純損失( )	-	325,015	-	-	325,015
自己株式の取得	60,003	60,003	-	-	60,003
自己株式の処分	275	296	-	-	296
自己株式の消却	59,695	-	-	-	-
利益剰余金から資本剰余金への振替	-	-	-	-	-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	36,271	36,271	36,271
当期変動額合計	33	186,572	36,271	36,271	150,301
当期末残高	4,649	1,514,261	36,435	36,435	1,550,696

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金				
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金			利益剰余金合計
					土地圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	153,795	160,071	-	160,071	7,901	1,341	35,335	1,160,467	1,205,044
当期変動額									
土地圧縮積立金の取崩	-	-	-	-	-	18	-	18	-
剰余金の配当	-	-	-	-	-	-	-	90,387	90,387
当期純利益又は当期純損失( )	-	-	-	-	-	-	-	51,356	51,356
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	-	-	-
自己株式の処分	-	-	46	46	-	-	-	-	-
自己株式の消却	-	-	49,565	49,565	-	-	-	-	-
利益剰余金から資本剰余金への振替	-	-	49,611	49,611	-	-	-	49,611	49,611
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	-	-	-	-	18	-	191,336	191,354
当期末残高	153,795	160,071	-	160,071	7,901	1,323	35,335	969,131	1,013,690

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	4,649	1,514,261	36,435	36,435	1,550,696
当期変動額					
土地圧縮積立金の取崩	-	-	-	-	-
剰余金の配当	-	90,387	-	-	90,387
当期純利益又は当期純損失( )	-	51,356	-	-	51,356
自己株式の取得	50,005	50,005	-	-	50,005
自己株式の処分	338	292	-	-	292
自己株式の消却	49,565	-	-	-	-
利益剰余金から資本剰余金への振替	-	-	-	-	-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	19,378	19,378	19,378
当期変動額合計	102	191,456	19,378	19,378	172,078
当期末残高	4,751	1,322,805	55,813	55,813	1,378,618

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 有価証券の評価基準および評価方法

(1) 満期保有目的の債券

償却原価法(定額法)です。

(2) 子会社株式および関連会社株式

移動平均法による原価法です。

(3) その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

期末日の市場価格等に基づく時価法です。

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法です。

2. 出資金の評価基準および評価方法

移動平均法による原価法です。

なお、組合への出資については、入手可能な直近の決算書を基礎とし持分相当額を純額で取り込む方法によっています。

3. デリバティブ等の評価基準および評価方法

時価法です。

4. 棚卸資産の評価基準および評価方法

(1) 商品及び製品

主として移動平均法による原価法です。

(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

(2) 仕掛品、原材料及び貯蔵品

主として先入先出法による原価法です。

(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)

5. 固定資産の減価償却方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

主に定額法を採用しています。

なお、主な耐用年数は以下の通りです。

建物	8～50年
構築物	7～50年
機械及び装置	4～10年
車両運搬具	3～7年
工具、器具及び備品	2～10年

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しています。

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(3年および5年間)に基づく定額法を採用しています。

(3) リース資産

#### 所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しています。

#### 所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。

### 6．引当金の計上基準

#### (1) 貸倒引当金

売上債権・貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

#### (2) 賞与引当金

従業員に対して支給する賞与に充てるため、会社が算定した当事業年度に負担すべき支給見込額を計上しています。

#### (3) 製品保証引当金

販売した製品の保証修理費用の発生に備えるため、以下の金額の合計額を計上しています。

- 1．保証書の約款に従い、過去の実績を基礎に将来保証見込みを加味して算出した費用見積額
- 2．主務官庁への届出等に基づく将来の保証修理費用として算出した見積額

#### (4) 自動車環境規制関連引当金

環境規制に対応する費用の発生に備えるため、当事業年度末における発生見込額を計上しています。

当該引当金には、環境関連の規制・制度に基づき、当社が負担することとなる将来の経済的便益の流出が含まれます。

当社は、当該支出について、過去の事象に起因する現在の義務であり、現時点で回避することができず、その金額を合理的に見積もることが可能である場合に、引当金を計上しています。

#### (5) 工事損失引当金

航空宇宙事業の受注工事の損失に備えるため、当事業年度末における未引渡工事のうち、損失の発生が見込まれ、かつ、損失金額を合理的に見積もることができる工事について、当該損失見込額を計上しています。

#### (6) 環境対策引当金

環境対策工事等を目的とした費用の発生に備えるため、当事業年度末における発生見込額を計上しています。

#### (7) 退職給付引当金または前払年金費用

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、当事業年度末において発生していると認められる額を前払年金費用として計上しています。

##### 1．退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

##### 2．過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（16年）による定額法により費用処理しています。

##### 3．数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（16年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌事業年度から費用処理することとしています。

### 7．収益および費用の計上基準

当社は、顧客との契約における履行義務を識別し、収益を、顧客への財またはサービスの移転と交換に企業が権利を得ると見込んでいる対価の金額で認識しています。また、顧客との契約における対価に変動対価が含まれている場合には、変動対価に関する不確実性がその後解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ、取引価格に含めています。

収益は、顧客との契約における履行義務の充足に従い、一時点または一定期間にわたり認識しています。

自動車事業では、新車販売については、新車の引渡時点において顧客が当該車両に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該車両の引渡時点で収益を認識しています。また、顧客との契約において約束された対価から、有償受給取引において顧客に支払われる対価等を控除した金額で測定しています。

航空宇宙事業では請負契約を顧客と締結しています。請負契約の工事に係る収益については、履行義務の進捗に応じて収益認識しています。進捗度の測定は、発生したコストに基づいたインプット法などにより行っています。請負契約に係る対価の支払は、通常、顧客との契約に基づき段階的に行っています。

## 8. 外貨建の資産および負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、決算日の直物為替相場により円換算し、換算差額は損益として処理しています。

## 9. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

### (1) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異、未認識過去勤務費用の会計処理の方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なります。

### (2) 金額表示の単位

金額表示の単位については、四捨五入により表示しています。

### (3) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しています。

## (重要な会計上の見積り)

会計上の見積りにより当事業年度に係る財務諸表にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次の通りです。

### 1. 繰延税金資産

#### (1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

	前事業年度	当事業年度
繰延税金資産	101,340百万円	117,417百万円

(2) 繰延税金資産の認識は、将来の事業計画に基づく課税所得の発生時期および金額によって見積っています。当該見積りは、将来の不確実な経済条件の変動などによって影響を受ける可能性があり、実際に発生した課税所得の時期および金額が見積りと異なった場合、翌事業年度の財務諸表において、繰延税金資産の金額に重要な影響を与える可能性があります。

## 2. 製品保証引当金

## (1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

	前事業年度	当事業年度
製品保証引当金	216,290百万円	269,706百万円

(2) 当社は、製品販売時に付与した保証約款に基づく製品保証とともに、主務官庁への届出等に基づいて個別に無償の補修を行っています。

保証約款に基づく製品保証の対象は、各国における保証約款に基づき、期間および走行距離や不具合の原因等により決定しています。

保証約款に基づく製品保証の保証修理費用は、製品を販売した時点で引当金を認識しており、保証期間内に不具合が発生して部品を修理または交換する際に発生する費用の総額について、過去の補修実績、過去の売上台数を基礎として将来の発生見込みに基づく最善の見積りにより引当計上しています。

主務官庁への届出等に基づく保証修理費用については、支出が発生する可能性が高く、合理的な見積りができる場合に引当金を認識しており、製品の不具合に関する過去の経験を基礎として算定した台当たり補修費用等および対象台数に基づく最善の見積りにより引当計上しています。

発生が見込まれる保証修理費用について、現在入手可能な情報に基づき必要十分な金額を引当計上していると考えていますが、製品保証引当金の計算では将来複数年にわたり生じる保証修理費用を予測しているため、実際の保証修理費用が見積りと乖離することにより、製品保証引当金を追加計上する必要があることから、財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

## (表示方法の変更)

## (損益計算書関係)

前事業年度において、「特別利益」の「その他」に含めていました「国庫補助金」、及び「特別損失」の「その他」に含めていました「固定資産圧縮損」は金額的重要性が増したため、当事業年度より独立掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表の組替えを行っています。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「特別利益」に表示していましたが「その他」12百万円は、「国庫補助金」12百万円、「特別損失」に表示していましたが「その他」45百万円は、「固定資産圧縮損」12百万円、「その他」33百万円としてそれぞれ組替えています。

## (貸借対照表関係)

## 1 担保に供している資産ならびに担保付債務

前事業年度の土地33百万円は、関係会社の預り保証金1,487百万円の担保に供しています。

当事業年度の土地33百万円は、関係会社の預り保証金1,327百万円の担保に供しています。

## 2 関係会社に対する金銭債権および金銭債務

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
短期金銭債権	319,194百万円	342,937百万円
短期金銭債務	572,421百万円	723,219百万円
長期金銭債権	50,405百万円	52,403百万円

3 圧縮記帳

国庫補助金等により有形固定資産の取得価額から控除している圧縮記帳額およびその内訳は、次の通りです。

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
圧縮記帳額	6,596百万円	6,874百万円
（うち、建物）	453百万円	452百万円
（うち、構築物）	447百万円	447百万円
（うち、機械及び装置）	5,165百万円	5,452百万円
（うち、車両運搬具）	9百万円	9百万円
（うち、工具、器具及び備品）	523百万円	514百万円

4 偶発債務

(1) 自動車リース契約の残価保証等に係る金融機関との取引に対する保証債務

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
スバル オブ アメリカ インク	48,604百万円	スバル オブ アメリカ インク 67,069百万円
従業員	1,714百万円	従業員 1,240百万円
スバル興産株式会社	841百万円	スバル興産株式会社 848百万円
合計	51,159百万円	合計 69,157百万円

(2) その他の偶発債務

2016年5月4日のタカタ株式会社（現・TKJP株式会社）の米国子会社とNHUSA（米国運輸省道路交通安全局）との修正合意内容、2016年5月27日の国土交通省の「タカタ製エアバッグ・インフレーターに係るリコールの拡大スケジュールについて」およびこれら両当局からの要請を踏まえたその他地域（中国および豪州他）における対応方針に基づいたタカタ製エアバッグインフレーターに関する市場措置範囲拡大に伴う費用について、金額を合理的に見積ることができる費用については計上しています。しかしながら、今後新たな事象の発生などにより追加的な計上が必要となる可能性があります。

(損益計算書関係)

1 売上原価に含まれている工事損失引当金繰入額（は戻入額）は、次の通りです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
	14,041百万円	5,086百万円

2 各科目に含まれている関係会社に対するものは、次の通りです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業取引による取引高		
売上高	2,288,117百万円	2,055,005百万円
仕入高	504,690百万円	570,604百万円
その他取引高	51,426百万円	42,259百万円
営業取引以外の取引高		
収益	117,952百万円	20,708百万円
費用	37,741百万円	27,561百万円

3 販売費及び一般管理費のうち主要な費目および金額ならびにおおよその割合は、次の通りです。

販売費の主なもの

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
給料手当及び賞与	6,862百万円	5,237百万円
賞与引当金繰入額	1,613百万円	1,088百万円
減価償却費	3,970百万円	4,331百万円
運賃梱包費	33,490百万円	34,377百万円
広告宣伝費	10,692百万円	10,899百万円
自動車環境規制関連引当金繰入額	28,926百万円	23,287百万円
自動車環境規制関連引当金戻入額(注)	- 百万円	38,978百万円

(注) 米国における自動車環境規制の緩和に伴い、自動車環境規制関連引当金戻入額を計上しています。

一般管理費の主なもの

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
給料手当及び賞与	4,671百万円	7,201百万円
賞与引当金繰入額	1,469百万円	1,387百万円
減価償却費	4,780百万円	5,091百万円
運賃梱包費	129百万円	105百万円
広告宣伝費	452百万円	482百万円
研究開発費	160,867百万円	158,794百万円

おおよその割合

販売費	34%	24%
一般管理費	66%	76%

4 固定資産売却益の内訳は、次の通りです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物	4百万円	- 百万円
機械及び装置	6百万円	50百万円
車両運搬具	36百万円	45百万円
工具、器具及び備品	44百万円	2百万円
土地	7百万円	- 百万円
その他	0百万円	0百万円
合計	97百万円	97百万円

5 固定資産除売却損の内訳は、次の通りです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物	1,654百万円	1,941百万円
構築物	568百万円	225百万円
機械及び装置	3,582百万円	3,119百万円
車両運搬具	75百万円	106百万円
工具、器具及び備品	89百万円	77百万円
土地	605百万円	33百万円
その他	255百万円	1,924百万円
合計	6,828百万円	7,425百万円

## 6 米国自動車環境規制に関する損失

当事業年度は、米国における自動車環境規制の緩和を踏まえ、当社が保有する資産及び将来の対応に係る見通しについて検討を行いました。その結果、当該規制動向を踏まえ、当事業年度において損失を「米国自動車環境規制に関する損失」106,268百万円として計上しています。

当該損失には、将来的な便益が見込めなくなった環境クレジットの減損損失が含まれます。この無形固定資産は個別資産を資金生成単位としてグルーピングを行っており、当該資産は売却が困難であり、将来キャッシュ・フローも見込めないことから回収可能価額を零として評価し、当事業年度において31,986百万円を計上しています。

また、自動車環境規制の緩和を背景として、環境規制対応および電動化戦略の実行に係る契約を履行するために当社が負担することとなる将来の経済的便益の流出について、当事業年度において引当金に係る費用74,282百万円を計上しています。

### (有価証券関係)

子会社株式および関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、子会社株式および関連会社株式の時価を記載していません。

なお、市場価格のない株式等の子会社株式および関連会社株式の貸借対照表計上額は、次の通りです。

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
子会社株式	146,475	146,475
関連会社株式	100	304
合計	146,575	146,779

## (税効果会計関係)

## 1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
繰延税金資産		
製品保証引当金	67,449百万円	84,688百万円
自動車環境規制関連引当金	18,187百万円	34,102百万円
固定資産の減損損失	2,078百万円	12,121百万円
株式評価損	10,233百万円	10,233百万円
退職給付引当金繰入限度超過	8,122百万円	7,492百万円
賞与引当金	6,773百万円	6,116百万円
工事損失引当金	6,902百万円	5,526百万円
未払費用	7,349百万円	4,997百万円
固定資産の減価償却費等	3,067百万円	2,539百万円
棚卸資産	979百万円	1,332百万円
繰越外国税額控除	1,799百万円	992百万円
貸倒引当金繰入限度超過	837百万円	837百万円
繰延費用	244百万円	217百万円
未払事業税	2,788百万円	161百万円
その他	4,478百万円	5,895百万円
繰延税金資産 小計	141,285百万円	177,248百万円
評価性引当額	21,981百万円	31,068百万円
繰延税金資産 合計	119,304百万円	146,180百万円
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	16,677百万円	25,547百万円
未収還付事業税等	-百万円	1,615百万円
前払年金費用	660百万円	955百万円
圧縮積立金	588百万円	606百万円
その他	39百万円	40百万円
繰延税金負債 合計	17,964百万円	28,763百万円
繰延税金資産の純額	101,340百万円	117,417百万円

## (表示方法の変更)

前事業年度において、「未払費用」に含めていた「自動車環境規制関連引当金」、および「固定資産の減価償却費等」に含めていた「固定資産の減損損失」は金額の重要性が増したため、当事業年度より独立掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の注記の組替えを行っています。

この結果、前事業年度の「未払費用」25,536百万円は、「自動車環境規制関連引当金」18,187百万円、「未払費用」7,349百万円、「固定資産の減価償却費等」5,145百万円は、「固定資産の減損損失」2,078百万円、「固定資産の減価償却費等」3,067百万円としてそれぞれ組替えています。

## 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
法定実効税率	30.5%	- %
(調整)		
評価性引当額	0.9%	- %
配当金益金不算入	8.3%	- %
試験研究費税額控除	5.7%	- %
税率変更による影響	0.6%	- %
特定外国子会社等合算所得	1.3%	- %
その他	1.7%	- %
税効果会計適用後の法人税等の負担率	14.6%	- %

(注) 当事業年度は、税引前当期純損失であるため注記を省略しています。

## 3. 法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しています。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）にしたがって、法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っています。

（収益認識関係）

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 連結財務諸表注記 21. 売上収益」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しています。

（重要な後発事象）

（自己株式の取得および消却）

当社は、2026年5月15日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき自己株式取得に係る事項、および会社法第178条の規定に基づき自己株式消却に係る事項について決議しました。

1. 自己株式の取得および消却を行う理由

資本効率の向上を目的として自己株式の取得および消却を行います。

2. 取得の内容

（1）取得対象株式の種類：当社普通株式

（2）取得し得る株式の総数：8,000万株（上限）

（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合：11.2%）

（3）株式の取得価額の総額：150,000百万円（上限）

（4）取得期間：2026年5月18日～2027年3月16日（予定）

（5）取得方法：東京証券取引所における市場買付

3. 消却の内容

（1）消却対象株式の種類：当社普通株式

（2）消却し得る株式の総数：8,000万株（上記2.により取得した自己株式全数）

（3）消却予定日：2027年3月23日

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産	建物	181,334	13,355	593	10,344	183,752	149,113
	構築物	22,323	4,302	78	2,558	23,989	33,029
	機械及び装置	126,208	68,044	1,591	28,420	164,241	412,909
	車両運搬具	3,890	1,655	126	1,158	4,261	5,813
	工具、器具及び備品	12,220	10,618	68	6,619	16,151	122,261
	土地	83,028	8,413	68	-	91,373	-
	建設仮勘定	61,016	117,762	98,319	-	80,459	-
	その他	13,017	4,576	7	3,112	14,474	13,178
	合計	503,036	228,725	100,850	52,211	578,700	736,303
無形固定資産	ソフトウェア	43,017	21,677	3,740	16,829	44,125	
	その他	76,943	24,018	57,166	18	43,777	
				(31,986)			
	合計	119,960	45,695	60,906	16,847	87,902	
			(31,986)				

(注) 1. 「当期増加額」欄の主な内容は次の通りです。

	自動車	航空宇宙	その他	合計
機械及び装置	64,050	3,992	2	68,044

2. 「当期減少額」欄の( )内は内数で、当期の減損損失計上額です。

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	5	-	-	5
賞与引当金	22,206	19,478	22,206	19,478
製品保証引当金	216,290	226,640	173,224	269,706
自動車環境規制関連引当金	59,630	90,807	42,175	108,262
工事損失引当金	22,629	3,228	8,314	17,543
環境対策引当金	17	-	17	-

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	3月31日
剰余金の配当の基準日	9月30日 3月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・買増し	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
取次所	
買取・買増手数料	株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	当会社の公告方法は、電子公告とする。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告を行うことができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行う。なお、当社公告掲載URLは次の通りです。 ( <a href="https://www.subaru.co.jp/ir/announcement.html">https://www.subaru.co.jp/ir/announcement.html</a> )
株主に対する特典	なし

(注) 当社定款の定めにより、単元未満株主は次に掲げる権利以外の権利を有していません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式および募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 株式取扱規程に定めるところにより、その有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求する権利

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しています。

#### (1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度(第94期)(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)2025年6月23日関東財務局長に提出。

#### (2) 内部統制報告書及びその添付書類

2025年6月23日関東財務局長に提出。

#### (3) 半期報告書及び確認書

(第95期中)(自 2025年4月1日 至 2025年9月30日)2025年11月12日関東財務局長に提出。

#### (4) 臨時報告書

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づく臨時報告書

2025年6月26日関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号及び第19号(連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象の発生)の規定に基づく臨時報告書

2026年5月22日関東財務局長に提出。

#### (5) 有価証券届出書及びその添付書類

株式のその他の者に対する割当てに係る有価証券届出書

2025年7月3日関東財務局長に提出。

#### (6) 自己株券買付状況報告書

2025年9月5日、2025年10月7日、2025年11月11日、2025年12月10日、2026年1月14日、2026年6月10日関東財務局長に提出。

#### (7) 発行登録書(普通社債)

発行登録書(普通社債)2026年3月23日関東財務局長に提出。

#### (8) 訂正有価証券報告書及び確認書

2025年6月23日提出の有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書に係る訂正有価証券報告書及び確認書

2026年6月22日関東財務局長に提出。

#### (9) 訂正発行登録書(普通社債)

2026年3月23日提出の発行登録書(普通社債)に係る訂正発行登録書(普通社債)

2026年6月12日関東財務局長に提出。

2026年3月23日提出の発行登録書(普通社債)に係る訂正発行登録書(普通社債)

2026年6月22日関東財務局長に提出。

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年6月22日

株式会社SUBARU  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 田中 賢二

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 蓮見 貴史

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 安崎 修二

< 連結財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社SUBARUの2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、株式会社SUBARU及び連結子会社の2026年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りの合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記「18.引当金」に記載のとおり、株式会社SUBARUの連結財務諸表の自動車セグメントにおいて、製品保証引当金が流動負債に134,959百万円、非流動負債に166,448百万円計上されており、これらには主務官庁への届出等に係る製品保証引当金が含まれる。</p> <p>会社は、主務官庁への届出等に係る将来の保証修理費用について、経済的便益を有する資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積もることができる場合に製品保証引当金を認識している。</p> <p>当該将来の保証修理費用は、過去の補修実績等を基礎に、予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用を見積もり、これらに乗じて算出される。予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積りに関しては経営者の重要な判断を伴うことから、製品保証引当金が適切に測定されないリスクがある。</p> <p>以上から、当監査法人は、主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りの合理性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りの合理性を評価するため、主に以下の監査手続を実施した。これには米国子会社の監査人を関与させ、同監査人への指揮、監督及びその作業の査閲により、十分かつ適切な監査証拠が入手されているかどうかを検証することが含まれる。</p> <p>(1)内部統制の評価</p> <p>主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りに使用された仮定の決定や基礎データの網羅性及び正確性に関連する内部統制を含む、当該見積りに関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。</p> <p>(2)製品保証引当金の見積りの合理性の評価</p> <p>主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りに使用された仮定の適切性や基礎データの網羅性及び正確性を検討するため、以下の監査手続を実施した。</p> <p>予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積りに関する仮定の適切性を評価するため、予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積り方法に関連部署に質問し、議事録や根拠資料を閲覧した。</p> <p>案件ごとの保証修理費用の実績と引当金残高を比較するデータ分析を実施し、予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積りに関する仮定の見直しの要否について検討した。</p> <p>予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積りに使用される基礎データについて、根拠資料及び過去の補修実績データとの整合性を検討した。</p>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記

事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

- ・ 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## < 内部統制監査 >

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社SUBARUの2026年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社SUBARUが2026年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において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の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において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監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において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の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において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監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等 (3)【監査の状況】に記載されている。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

- 
- 注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。  
2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年6月22日

株式会社SUBARU  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 田中 賢二

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 蓮見 貴史

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 安崎 修二

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社SUBARUの2025年4月1日から2026年3月31日までの第95期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社SUBARUの2026年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りの合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>注記事項「重要な会計上の見積り」に記載のとおり、株式会社SUBARUの財務諸表において、製品保証引当金が流動負債に123,759百万円、固定負債に145,947百万円計上されており、これらには主務官庁への届出等に係る製品保証引当金が含まれる。</p> <p>会社は、主務官庁への届出等に係る将来の保証修理費用について、支出が発生する可能性が高く、合理的な見積りができる場合に製品保証引当金を認識している。</p> <p>当該将来の保証修理費用は、過去の補修実績等を基礎に、予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用を見積もり、これらに乗じて算出される。予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積りに関しては経営者の重要な判断を伴うことから、製品保証引当金が適切に測定されないリスクがある。</p> <p>以上から、当監査法人は、主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りの合理性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りの合理性を評価するため、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>(1)内部統制の評価</p> <p>主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りに使用された仮定の決定や基礎データの網羅性及び正確性に関連する内部統制を含む、当該見積りに関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。</p> <p>(2)製品保証引当金の見積りの合理性の評価</p> <p>主務官庁への届出等に係る製品保証引当金の見積りに使用された仮定の適切性や基礎データの網羅性及び正確性を検討するため、以下の監査手続を実施した。</p> <p>予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積りに関する仮定の適切性を評価するため、予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積り方法を関連部署に質問し、議事録や根拠資料を閲覧した。</p> <p>案件ごとの保証修理費用の実績と引当金残高を比較するデータ分析を実施し、予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積りに関する仮定の見直しの要否について検討した。</p> <p>予測発生台数及び1台当たりの将来の保証修理費用の見積りに使用される基礎データについて、根拠資料及び過去の補修実績データとの整合性を検討した。</p>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠

しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないとは判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

- 
- 注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。  
2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。