



新中期経営ビジョン（2018-2025）

2018年7月10日
株式会社SUBARU

STEP



新中期経営ビジョン策定について

新中期経営ビジョンへの思い

際立とう2020
(2014-2020)

新中期経営ビジョン
(2018-2025)

■ 新中期経営ビジョン策定の背景

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

■ 新中期経営ビジョンに込めた思い

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

新中期経営ビジョン策定について

「際立とう2020」の取り組み状況

ありたい姿	評価	現状	新ビジョンにおける方向性
お客様からの信頼No.1	×	「品質」や「企業風土」 に起因する課題が顕在化し 信頼を損なう事態に直面	組織風土改革 信頼回復に向けた全ての品質向上 安心・安全No.1 ブランド強化の加速
高いブランド力	△		
業界高位の利益率	○	販売環境変化と コスト構造の悪化	商品力強化とコスト構造改革の両立
販売台数120万台+α	△	2020年の達成に向け 各市場での成長に挑戦	米国での更なる成長と各市場での着実な成長



- 「SUBARUブランドを磨く取り組み」「強い事業構造を創る取り組み」とともにありたい姿実現には道半ば
- 近年顕著となった課題への対処が急務であり、次なる成長のためにも信頼回復と企業としての実力向上が欠かせない

新中期経営ビジョン策定について

新中期経営ビジョンの基本的な考え方



不変の経営理念

お客様第一を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

ありたい姿

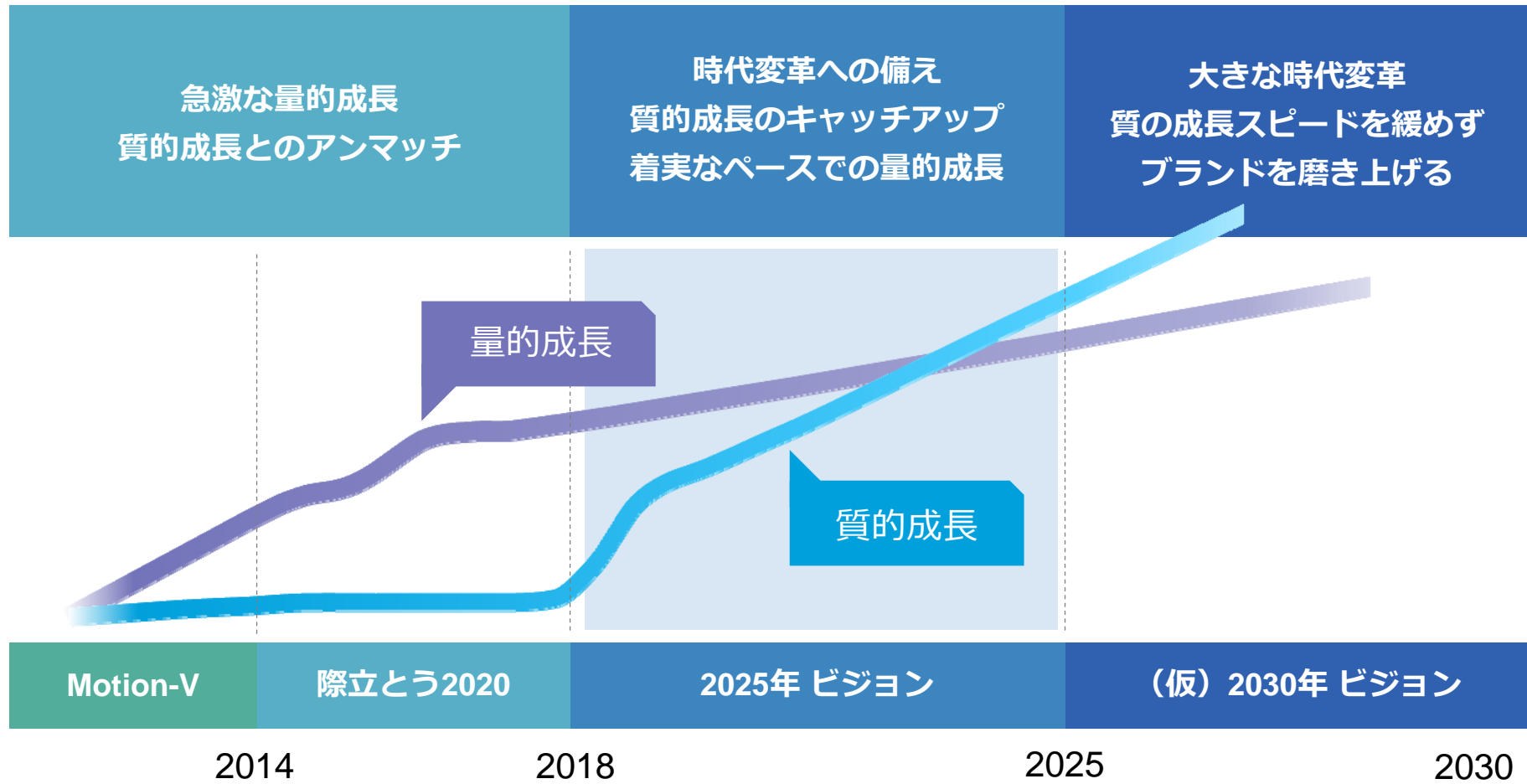
モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

2025年 ビジョン

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

新中期経営ビジョン策定について

中期経営ビジョン 時系列と概念



新中期経営ビジョン策定について

新中期経営ビジョン名称

STEP

Speed

Trust

Engagement

Peace of mind
& enjoyment

「スピード」感を
もった取り組みで

「信頼」を
取り戻すとともに

お客様に「共感」
していただける

「安心と愉しさ」
という価値を提供する

社会の変化を乗り越えるための**JUMP**に備え
「着実に、力強く、歩を進める」

新中期経営ビジョン 取り組み全体像 (9Box+1)

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

組織風土改革

“Change the Culture”

SUBARUのDNAは守りつつ、時代や世の中に対して敏感になり、スピード感をもって、柔軟に変化へ対応できる会社になる

全ての膿を出し切り、
このような過ちを2度と繰り返さない会社になる

■ 「正しい会社をつくる」活動の加速

コンプライアンス

- 全ての業務と社内規程の遵法性総点検と是正、コンプライアンス教育の強化

ガバナンス

- グループガバナンスの体制及び運用の強化、透明性の高い情報開示

マネジメント

- 「もっと現場に寄り添う」「もっと外から学ぶ」

組織風土改革

“Change the Culture”

S U B A R UのDNAは守りつつ、時代や世の中に対して敏感になり、スピード感をもって、柔軟に変化へ対応できる会社になる

■ 企業風土と人材・組織

- 元気で闊達な風土を創るため、トップから始め、上から順に変わる
- 「一人一人の考える力」強化
それを支える制度、仕組み、組織の変革

■ CSR活動の見直し

- 6つの重点領域を新たに定め、活動をレベルアップ

■ 事業活動全般におけるシステム化の推進

SUBARU CSR活動重点6領域



会社の質の向上

「お客様が安心して長く使い続けることができる品質」No.1を目指す

- **商品企画から生産に至る品質造りこみの全プロセス見直し**
- **生産工場のレベルアップ**
 - システム化を進め、品質・生産性・効率性・柔軟性を同時に向上
 - 日米2極の集中生産による強みの最大化
- **品質マネジメント体制の強化**
 - CQOの権限強化、品質保証機能の強化（品質保証本部への機能集中と増強）
- **お客様との接点の質向上**
 - お客様の急拡大に対応したサービス基盤の整備
- **品質改善に向けた設備投資**

「全品質」の向上に向けた投資枠1,500億円（5年間）を設定

集中戦略を軸とした持続的成長

お客様価値の向上を「高品質」「高付加価値」「低コスト」で
実現する新活動を開始

新SUBARUづくり活動

「SUBARUづくり」とは・・・
いわゆる“モノづくり”にとどまらず、
商品・サービス全般までを対象に含む言葉

取り組みのポイント

- 品質を基軸に、全方位へ連なる活動
- 全分野一貫で相互に連携
- 長期視点



お客様価値の向上

強固なブランドの構築

「人の命を守る」ことにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ*を目指す

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

- 自動化ありきではなく、人の得意なタスクを尊重して、苦手なタスクをクルマが補い安全に移動
 - まずはレベル2の運転支援技術を磨き上げるとともに、更に衝突安全性能の向上を図る

SUBARUの自動運転



高価な無人運転車ではなく、誰でもより運転を愉しむことができる
アフォーダブルな自動運転技術を開発

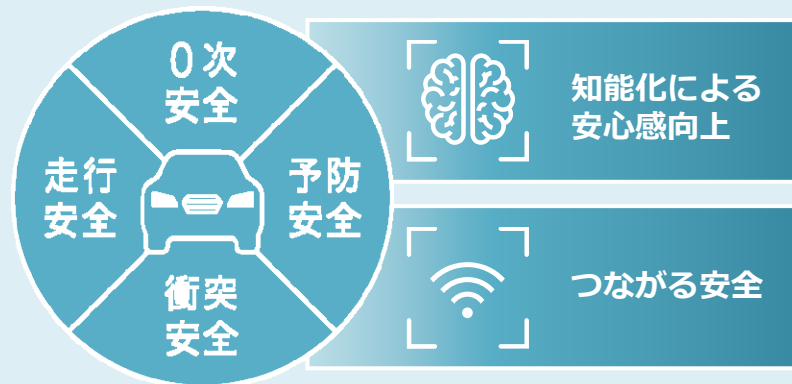
2020年 高速道路等 (レベル2) → 2024年 高速道路等 (レベル2以上) 自動駐車 (レベル4)

インフラ協調、ビッグデータ活用領域では積極的に他社との協調を進める

強固なブランドの構築

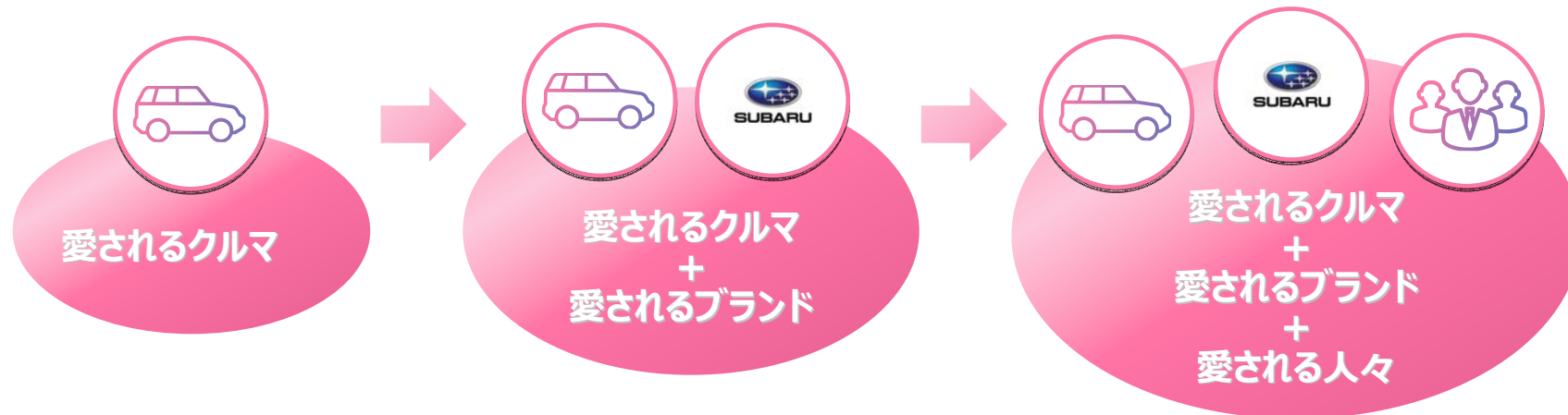
お客様に「SUBARUだと安心」をもっと感じていただくことを目指す

- 「総合安全」 + 「つながる技術」 + 「知能化技術」により
安心・安全状態を更にレベルアップ
- アイサイトの進化
“ただ止まればいいってもんじゃない”・・・乗る人すべてにやさしい 安心して使える



強固なブランドの構築

人と人のつながりを大切にし、SUBARU、販売店、お客様、コミュニティが
一体となった活動を実施



米国の事例



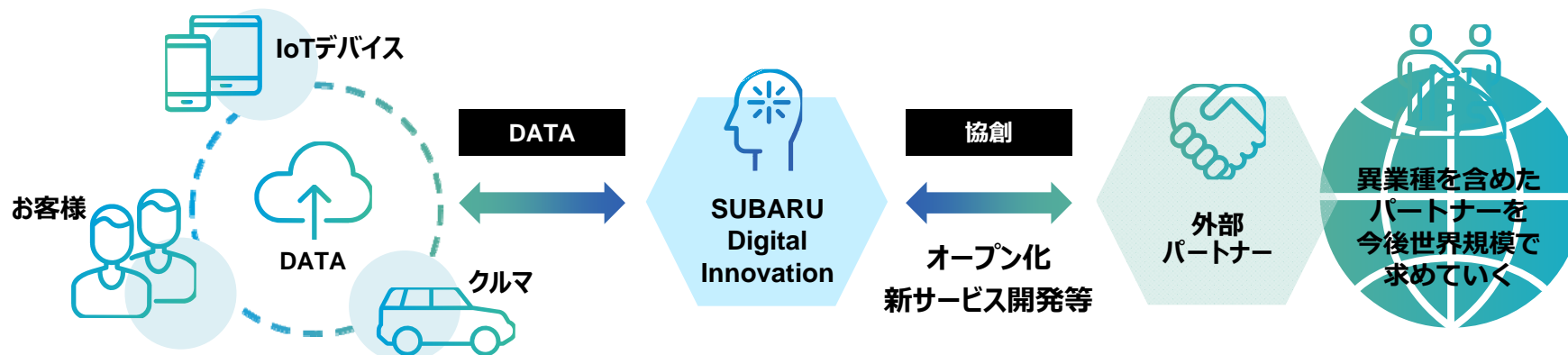
日本の事例



強固なブランドの構築

SUBARU Digital Innovationを開始

コネクトを活用したお客様とのコミュニケーション強化に取り組む



一人一人のお客様と向き合い共感して頂く為に「つながる技術」や「データ」を活用し、外部パートナーと新たなお客様価値を協創

SUBARUのコネクト



コネクトサービス“STARLINK”を順次グローバル展開
将来のサービスプラットフォームの進化・拡充は協調の可能性を検討しつつ、
主要市場（日本/米国/カナダ）で8割以上の新車をコネクテッドカーに（~2022年）

強固なブランドの構築

商品投入の方向性：SUVとスポーツモデルを強化

■ 主力車種のフルモデルチェンジを毎年実施 更に個性の際立つSUVとスポーツモデルの強化

- ・ SUVのラインアップ強化とバリエーション充実
- ・ スポーツモデルの充実、STIモデルの進化
- ・ SGP（Subaru Global Platform）の進化

	2018	2021	2025
新型車種			GLOBAL戦略SUV投入
既存車種			フルモデルチェンジを間断なく投入 SUVモデルのバリエーション拡充
STI含むスポーツモデル			スポーツモデルの充実・STIモデル進化
プラットフォーム			SGPの進化（動的質感の強化）
環境対応		プラグインハイブリッド	新設計水平対向DSTエンジン投入 EVグローバル投入 新HEVを順次投入

デザインの方向性：新コンセプトデザイン

■ SUBARUのアイデンティティであるDynamic×Solidをより「大胆」なデザイン表現に進化

BOLDER



商品の環境性能向上と同時に、事業活動、商品性全体での環境貢献に取り組む

S U B A R Uが考える環境と商品の関係



信頼性・耐久性	事故・渋滞・不要な部品交換など 社会のムダ削減への貢献を目指す領域
安全性	
実用性	
燃費	商品そのものの環境性能
<ul style="list-style-type: none"> ● 電動車ラインアップの拡充（EV、PHEV、HEV）と既存エンジン車の燃費改善（電力マネージメント、軽量化など）を進め、S U B A R U車からのCO2排出量低減を目指す ● 実用性とお客様の嗜好に鑑みつつ、環境対応車の比率を順次向上し、市場毎に最適なラインアップを形成する 	

S U B A R Uの電動化

コモディティ化しない個性的な電動商品作りに独自技術を集中
基盤技術構築・標準化領域では積極的に協調を進める

会社の質の向上

SUBARUの経営や商品の独自性は活かしつつ、
「もっといいクルマづくり」と「モビリティ社会全体の変革への対応」
において協業を強力に進める

■ 時代の要請である環境車・技術の共同開発

- EV基盤技術の共同開発※を始めとした電動化拡大に向けた協業 ※EV C.A. Spirit 株式会社への参画

■ 新世代技術によるクルマの新たな価値・サービスの実現に向けた幅広い連携

- コネクテッド、セキュリティ等の新世代技術領域での連携強化

■ エモーショナルなクルマづくり、クルマ文化の醸成

- 86/BRZの共同開発
- クルマ文化醸成に繋がる取り組み、イベント共催



TOYOTA

集中戦略を軸とした持続的成長

SUBARU-SBI Innovation Fund設立（2018年7月9日～）

概要

- 100億円/5年の枠でスタートアップ企業へ出資
- スタートアップの新技术・ビジネスのシーズとSUBARUブランドのシナジーによる新価値創出を目指す

狙い

- 先進の外部技術・ビジネスモデル情報獲得と新技术・新ビジネスモデルへのチャレンジ
- 自動車および航空事業における提供価値強化の補完
- イノベーション創出の枠組み作りと人材育成

集中戦略を軸とした持続的成長

米国での成長を維持しつつ、市場毎に適した姿の持続的な成長を目指す

地域	考え方
北米	米国シェア5%に挑戦。サンベルトを中心とした低シェア州での販売網強化を進める。
日本	守るべき母国市場。全需は漸減見通しの中で現レベルの登録車月販1万台を維持。
アジア・大洋州 ロシア・中南米	成長に向け各市場で販売網拡大等の各取り組みを加速。特にアジア市場ではタイCKD工場でのフォレスター生産（2019年開始）も活用し、大きな成長を目指す。
中国・欧州	現状の台数は最低限維持していくことを前提に、市場・政策の諸変化への対応スピードを速め、都度、戦略をローリングする。

■ 販売計画（2018年度⇒2025年度）

【単位：万台】

	日本	北米	海外 北米以外	合計
2018年度	15	77	18	110
2025年度	15	92	23	130
増減	±0%	+20%	+27%	+18%

■ 生産能力（2020年度）

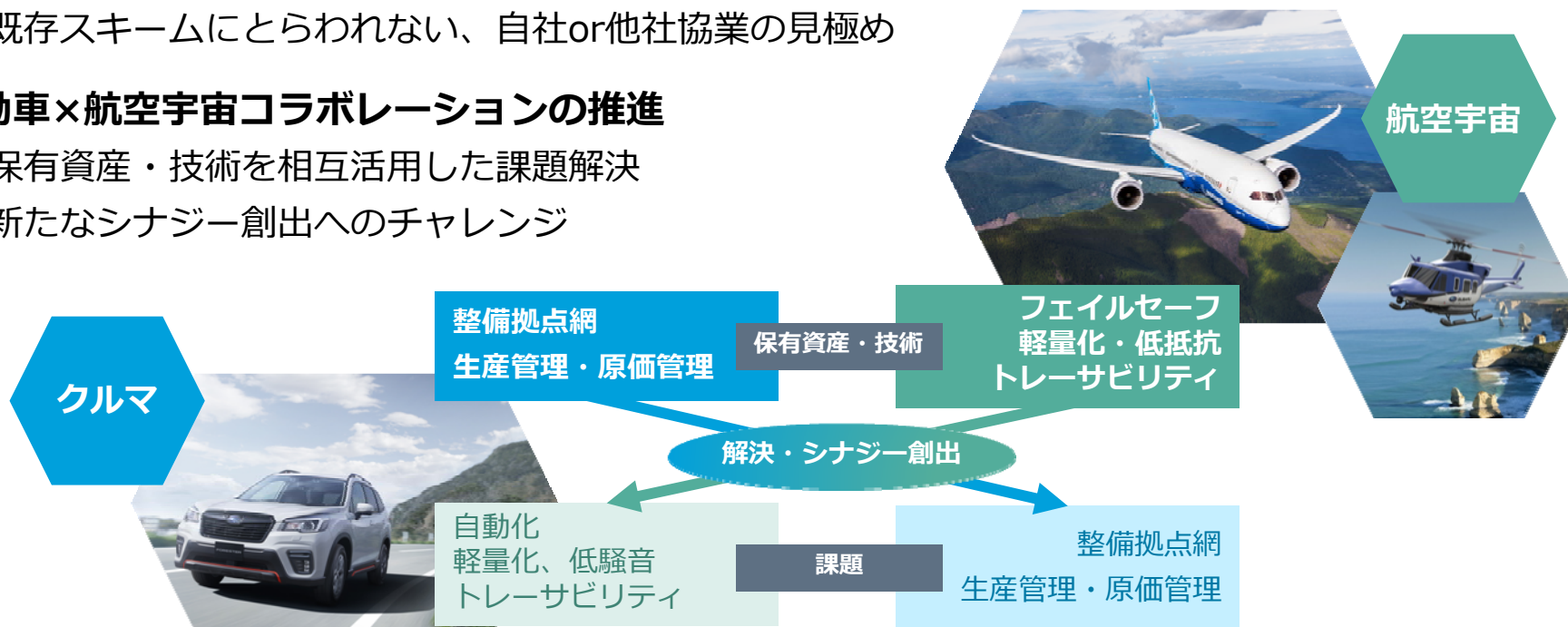
【単位：万台】

	国内	海外		グローバル 合計
	群馬	SIA	アジア CKD	
標準操業	69.6	43.6	1.4	115
フル操業	77.9	49.7		129

空と宇宙へのSUBARUブランド拡張を目指し、事業全般に磨きをかける

- 「自立」から「安定成長」に向けた取り組みの継続
- 次世代を目指した技術実証の推進
 - 将来事業、技術の創出とモビリティ社会発展への布石
- パートナリング戦略の構築
 - 既存スキームにとらわれない、自社or他社協業の見極め
- 自動車×航空宇宙コラボレーションの推進
 - 保有資産・技術を相互活用した課題解決
 - 新たなシナジー創出へのチャレンジ

事業計画（2018～25FY累計）	
営業利益	600億円
新規投資	500億円
キャッシュフロー	+300億円



- 戦略的投資、試験研究費を積み増し
- その上で、業界高位の利益率を確保（10%以上の営業利益率を目指す）
- 自己資本比率は50%を確保（下限）し、ROEは10%を岩盤とし15%以上を目指す
- ネットキャッシュは2月商分を下限とし、経営環境を考慮しながらマネジメントする
- すべてのステークホルダーに対してバランスの良い利益還元の配分を行い、株主還元は配当を主に継続的・安定的な還元を重視する
- この3年間は年間配当144円をベースとし、キャッシュフローに応じて自己株式取得を機動的に実施

連結収益計画 2018~2020年度（3カ年）

【為替：105円/\$】

売上高	10兆円
営業利益	9,500億円
営業利益率	9.5%
試験研究費	4,000億円（+18%）
設備投資	4,500億円（+3%）
減価償却費	3,000億円（+29%）

*（）内は前3カ年度（2015~2017年度）対比

資本政策

ネットキャッシュ	2月商（下限）	
自己資本比率	50%（下限）	
ROE	岩盤	10%
	目標	15%
株主還元	一株当たり年間配当金	144円
	自己株式取得	機動的に実施



SUBARU