



### 「正しい会社をつくる活動」を全社で推進

完成検査および燃費・排出ガス測定に関わる不適切事案を重く受け止め、SUBARUでは「正しい会社をつくる活動」を推進し、組織風土の一新によってお客様からの信頼回復に努めています。

2018年7月に発表した新中期経営ビジョン「STEP」では、「Change the Culture」をスローガンに組織風土改革を重点テーマとし、「正しい会社をつくる活動を加速させること」と「風土改革に向けた持続的な取り組み」を掲げています。今回の不適切事案を製造現場に限った問題とするのではなく、全社的な組織風土の課題として捉え、全社一丸となって真摯に活動に取り組んでいます。

#### 会長メッセージ

「真に正しい会社」へ生まれ変わるために企業風土の改革を、覚悟を持って推進します。

#### 社長在任期間の総括

2018年6月の株主総会をもちまして、社長およびCEOを退任しました。

2011年6月の社長就任時よりずっと思っていることは、自動車業界での世界シェアがわずか1%である当社は、規模の小さい会社の戦い方をしないと、厳しい競争環境の中で生き残れないということです。持続的に成長していくための唯一の道は、お客様に魅力的だと感じていただける「付加価値」を付け、徹底した「差別化」を図ることだと考えました。

フルラインアップを揃えて全市場でビジネスを展開するのではなく、SUBARUの強みを発揮できる分野や市場に特化し、限られた経営資源を注力しました。結果として、北米を中心とする多くのお客様からお求めいただき、世界販売台数、業績は大幅に成長し、企業価値を上昇させることができました。



取締役会長 吉永泰之

その一方で、今回の不適切事案のほか品質課題の増加など、急激な成長に当社の実力が追いつかなかったと感じています。今後、SUBARUの経営実務は全て中村社長に任せ、私は企業風土改革、コンプライアンスに専念します。

## 真に正しい会社へ

当社群馬製作所の完成検査工程における一連の不適切事案により、お客様をはじめ、ステークホルダーの皆様へ、大変なご心配とご迷惑をおかけしておりますこと、心よりお詫び申し上げます。一連の不適切行為の一因である「企業風土」の改革を推し進める組織として、「正しい会社推進部」および「コンプライアンス室」を2018年4月に新設しました。「正しい会社推進部」では、お客様や社会に信頼される「真に正しい会社」となるための全社的な活動を企画・推進し、今回の事案に対する再発防止策の遂行、本質的な課題解決に向け、徹底的に取り組めます。また「コンプライアンス室」では、全社的な法令順守への取り組みのさらなる強化および全社員のコンプライアンス意識の改革に繋がる活動を企画・推進していきます。

## 持続的な企業価値向上に向けて

SUBARUグループにおける持続的な企業価値向上は、付加価値を上げることにありと考えています。それはSUBARUというブランドの魅力をいかに高めていくかということです。近年、SUBARUのブランド力は大きく向上しました。しかし、真に実力をつけ、さらに皆様に信頼されるブランドへと進化するためには一層の努力が必要です。新経営体制のもと、これから「足元を固める」地道な活動を全社一丸となって取り組んでまいります。今後ともSUBARUへのご支援をどうぞよろしくお願い申し上げます。

▶ [完成検査及び燃費・排出ガス測定に関する不適切事案について](#)

## 目指す姿

お客様・社会・社員から信頼される「真に正しい会社」の実現を目指します。実現には「事業・業務・行動が正しく行われていること」「会社としての活動が、社会から認められ、支持されること」「社員全員が、誇りを持って働き、成長できること」の3つが不可欠だと考えています。そして活動を通じて、一人ひとりが元気で闊達な何でも言える組織風土への変革を果たします。

2018年4月に新設された、正しい会社推進部およびコンプライアンス室が中心になり、現在全社的な活動を具体的に推進しています。

# 活動内容

## 1 全社一斉の「自分の仕事総点検」

正しい会社をつくる活動のスタートとして、社内の全ての膿を出し切り、過ちを二度と繰り返さない会社となるべく、全社一斉の「自分の仕事総点検」活動を実施しました。全社員が一旦立ち止まり、自らの職場や業務におかしな点はないかを確認し、職場で改善策を話し合った上で、具体的な改善に向けて取り組んでいます。また、職場での解決が困難な課題や全社的な課題などについては、経営陣を交えて議論し、改善を進めています。



調達本部



商品企画本部



部品用品本部



航空宇宙カンパニー

## 2 「正しい会社通信」の定期発行

全従業員に向けた活動に対する啓発と理解促進、全社の情報共有、活動の見える化と活性化を目的とし、社内報「秀峰」の別冊として「正しい会社通信」を毎月発行しています。職場では、読み合わせの機会をもうけるなど、自部門の取り組み改善に活用しています。



写真：正しい会社通信(表紙Vol.1~5)

### 3 従業員意識調査の活用

SUBARUでは「より働きやすく、働きがいのある会社の実現」に向け、全正規従業員を対象とした「従業員意識調査」を実施しています。2018年度は、正しい会社をつくる活動を通じた職場風土の変化やコンプライアンスに関する知識・意識の定着状況などを確認する質問項目を設け、全社活動のPDCAを回しています。

### 4 コンプライアンス教育の強化

さらなるコンプライアンスに関する知識・意識強化に向け、2018年度は従前の研修に加えて、グループ会社を含めた管理者を対象とした「規範意識強化教育」を実施しました。また、中間層を対象とした研修では、役員自らが講師となり、コンプライアンスの重要性を語りました。

### 5 「コンプライアンスマニュアル・エッセンシャル版」の発行

コンプライアンスの意識醸成と理解促進を図るべく、全従業員がしっかりと理解できる内容に落とし込んだ「コンプライアンスマニュアル・エッセンシャル版」を発行。グループ会社を含む全従業員へ配布をしています。

### 6 コンプライアンス・ホットラインのさらなる活用

一人ひとりが元気で闊達な何でも言える組織風土づくりを推進していく一方で、上司に伝えることが難しい場合などに声を上げられる仕組みとして、コンプライアンス・ホットラインのさらなる活用に取り組んでいます。

働く皆がより活用しやすい仕組みとすべく、2018年9月より外部窓口の名称を「コンプライアンス従業員相談窓口」へと変更しました。携帯カードおよび掲示ポスターを一新し、社内イントラネットの画面上に掲載するなど、全従業員への再周知を図っていく予定です。

なお、コンプライアンスに関わる体制・活動全般につきましては、「[コンプライアンス](#)」のページもご参照ください。