

At a Glance

基本情報

創業

中島知久平が
飛行機研究所を創設

1917年

設立

富士重工業株式会社設立

1953年

社名変更

株式会社SUBARU誕生

2017年

資本金^{*1}

1,538億円

事業セグメント

2セグメント

(自動車・航空宇宙)

生産拠点

自動車 2拠点
(群馬県(日本)・インディアナ州(米国))航空宇宙 2拠点
(栃木県・愛知県(日本))連結従業員数^{*1}

36,070人

関係会社数^{*1}

95社

自動車販売網^{*2}国内442店舗
海外90か国・地域以上連結業績^{*1}

年間販売台数

86万台

売上収益

2兆8,302億円

営業利益

1,025億円

業界シェア数^{*3}自動車業界シェア
約1%

*1 2021年3月期
*2 2021年4月1日現在
*3 2020年(暦年)
*4 2018～2020年(暦年)販売実績ベース。
他社からのOEM供給車を除く。

目指す方向性

盤石な財務基盤

業界高位の収益率

自己資本比率^{*1}
52.1%
発行体格付
A-(格付投資情報センターR&I)
2020年10月8日現在連結営業利益率^{*1}

3.6%

SUBARU グループのユニークなビジネスモデル

自動車セグメント

選択と集中

重点市場^{*3}

米国マーケットシェア

4.2%

車種展開

10車種

(OEM供給車を除く)

自動車カテゴリー^{*3}

SUV販売比率

約80%

(小売販売)

差別化

1つのプラット
フォームから
最大9車種を生み出す
生産開発AWD比率 98%^{*4}

累計生産台数

2,000万台

付加価値

総合安全思想

0次安全
走行安全
予防安全
衝突安全
つながる安全

※詳細はP42「SUBARUの総合安全」をご参照ください。

独自技術

スバルグローバル
プラットフォーム
シンメトリカルAWD
水平対向エンジン
運転支援システム
(アイサイト)

※詳細はP43「SUBARUの独自技術」をご参照ください。

マーケットからの評価

2020-2021
日本カー・
オブ・ザ・イヤー受賞
レヴォーグJNCAP
自動車安全性能2020
ファイブスター大賞受賞
レヴォーグ

持続可能な社会の実現に向けて

2030年に
死亡交通事故ゼロ^{※1}
を目指す2030年までに、
全世界販売台数の
40%以上を
電気自動車(EV)+
ハイブリッド車(HV)に2030年代前半には、
生産・販売する
すべての
SUBARU車^{※2}に
電動技術を搭載2050年に、
Well-to-Wheel^{※3}で
新車平均(走行時)の
CO₂排出量を2010年比で
90%以上削減^{※4}2030年度に
2016年度比で30%
(総量ベース)の
削減に取り組む2050年度に、
カーボン・ニュートラル
を目指す^{※5}

※1 SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに。

※2 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※3 「油井から車輪」の意味。EVなどが使用する電力の発電エネルギー源まで遡って、CO₂排出量を算出する考え方を指す。※4 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費(届出値)から算出するCO₂排出量を同2010年比で90%以上削減(総量ベース)。
市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。※5 SUBARUグループの工場やオフィスなどから直接排出されるCO₂(スコープ1および2)。

CEOメッセージ



プロフィール

1982年入社 国内営業本部、グローバルマーケティング本部などを経て、2011年 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長、2014年 常務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 SOA会長、2016年 専務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 SOA会長、2018年6月より現任。

愉しく持続可能な社会の実現と SUBARUグループの持続的な成長に向けて 「SUBARUらしさ」をさらに進化させていきます。

代表取締役社長 CEO
中村 知美

3年間の振り返り

重点取り組み「組織風土改革」「品質改革」 「SUBARUづくりの刷新」を 着実に進めてきました。

2018年の社長就任当初は、まさに完成検査問題や大規模リコールなどの品質問題への対応から始まりましたが、そのような状況のなかで策定した中期経営ビジョン「STEP」（2018～2025年度）の背景には、それまでの10年間における売上や販売台数といった量的な急成長に対して、仕事の仕組みや組織、人も含めた質的な成長がともなっていなかったという課題認識が強くありました。そしてその歪みを正すことが急務と捉え、「組織風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」を重点取り組みと位置づけて、以降、これらの改革を強力に推進してきました。

「STEP」発表後に各工場や事業所を回り、従業員と対話を行いました。誰もが真剣な眼差しで食い入るように私の話を聞いていたことが印象に残っています。その後、「意識を変え、行動を変え、会社を変える」という合言葉を掲げ、上意下達・前例踏襲からの脱却、コンプライアンス意識の向上などの「組織風土改革」、品質最優先意識の徹底と体制強化、つくり・生まれの品質の改革などの「品質改革」、開発の上流段階から品質を向上させる開発プロセスの改革、「SUBARUらしさ」を進化させるための「SUBARUづくりの刷新」を着実に実行してきました。この3年間の振り返ると、従業員の意識も変わり、確実に進捗しているという手応えを感じています。

そして、中期経営ビジョン「STEP」の発表から3年間の経過した2021年5月に、これまでの進捗状況の総括と今後の取り組みをご報告しました。基本方針に大きな変更はありませんが、100年に一度といわれる外部環境の変化のなか、SUBARUグループが持続的に成長していくためには、さらに改革を加速させていく必要があると考えています。

「組織風土改革」については、単に風通しが良いだけでなく、従業員一人ひとりが成長や働きがいを実感できるよう、将来を担う人財への投資も積極的に行い、チャレンジする人が成長し活躍できる環境を整備していきます。

活動の一丁目一番地に定めた「品質改革」は、SUBARUブランドを支える大事な根幹であり、私たちがお客様に提供できる付加価値の源泉として、新技術への対応を含め、品質改革の結果を実績で示せるように、しっかりと取り組みを続けていきます。

「SUBARUらしさの進化」については、死亡交通事故ゼロ^{※3}や脱炭素社会への貢献に向け、「安心と愉しさ」を支える技術をさらに進化させ、電動化の時代においても「SUBARUらしさ」を強化していきます。

また、中期経営ビジョン「STEP」のもと、「CSR重点6領域^{※1}」を中心としたCSRの取り組みについては、組織体制の強化を図りながら、この3年間で一番進化させてきた領域だと思っています。ちょうど社長就任前に駐在していた米国では、文化の違いはあるものの、ダイバーシティやボランティアなどが浸透しており、それを体験できたことが今に活かされています。

私たちが特に力を入れているのは、SUBARU固有の強みを活かして取り組む領域である「人を中

心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」で、事業活動を通じて解決していく社会課題と位置づけています。また、2020年度には、CSR重点6領域の各領域が貢献するSDGsとの紐づけを明確にするなど、着実に進歩を遂げています。今後もSUBARUらしさを大切にしながら、社会とともに持続的に成長していきたいと考えています。

※1 「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」の6領域。

SUBARUのコアコンピタンス

お客様にとって「Differentな存在」として、 ブランド価値を高めていきます。

私たちは中期経営ビジョン「STEP」のなかで、「個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる」ことを2025年ビジョンの一つとして掲げています。この“Different”とは、“SUBARUの魅力は他社とは違う”という意味合いであり、実際にお客様や販売店の方からいただいている言葉です。

SUBARUの強みは、突き詰めれば「安全」の2文字にたどり着きます。これは、航空機メーカーから受け継がれてきたDNAです。航空機は少しの不具合で墜落する危険性があるため、徹底して安全性を追求してきました。そして、衝突安全基準がない頃からクルマの衝突実験を繰り返し、現在の「走り磨くと安全になる」というクルマづくりの思想に脈々と息づいています。

残念ながら現在、日本では年間3,000件ほどの死亡交通事故が発生していますが、SUBARU車が関連する割合は年々減少傾向にあり、2019年には過去5年に初度登録されたSUBARU登録車が関連する死亡交通事故は3件^{※2}でした。

今後も、センシング技術とAIの融合を加速させ、あらゆる場面での安全性を高めていく計画であり、こうした着実な進化によって、「2030年にSUBARU車による死亡交通事故ゼロ^{※3}」という大きな目標を本気で目指していきます。

このように、SUBARUが追求し進化させてきた安全性や耐久性、走破性などは、「安心と愉しさ」としてお客様の心にもしっかり届いています。安全性については「大事な家族や仲間を気遣い、安心して乗せられる」という言葉で、また耐久性は「長く使うことで愛着がわく、多くの大切な思い出をクルマとともにつなげてきた」といった、お客様の体験や暮らしを通じて発せられた言葉として語られることが多くあります。SNSの投稿でも、重点市場である米国では、SUBARU車のご家族や仲間、ペットとともに素晴らしい景色のもとで撮られた画像や動画が多く見られます。

また、米国のSUBARUのお客様は、総じて社会や環境に対する意識が高いというデータがあります。一般的に環境に優しいクルマの目安としては、燃費や排ガス、自動車のサイズなどが挙げられますが、SUBARUのお客様は、これらに加えて、「実用性=1台で何でもこなせる」「安全性=事故が少なく、社会に迷惑をかけない」「信頼性=長期間使えて資源を無駄にしない」といったような判断軸を持ち合わせていることも特徴です。

私たちはこのように、「安心と愉しさ」という提供価値を通じて、安全性や耐久性などのSUBARU

らしい商品価値の徹底的な追求とともに、SUBARUのある生活、経験、共感を通じてお客様が感じてくださっているSUBARUとお客様との関係性をより強く、絶えず深化させていきたいと考えています。

※2 公益財団法人交通事故総合分析センターのデータをもとにSUBARUが独自に算出。

※3 SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車などの死亡事故をゼロに。



将来の成長に向けて

CASE^{※4}の流れが加速するなかでも、 私たちは「SUBARUらしさ」をより際立たせていきます。

自動車業界は今、100年に一度の大変革期にあるといわれています。環境への配慮から自動車の電動化技術が進むなど、CASEへの対応も重要視されていますが、これからも私たちが目指すべき方向性は、お客様の心の中で「SUBARUらしさ」を際立たせていくことだと感じています。

そこで「SUBARUらしさ」をあらためて考えてみると、お客様にとって何が大切かを考え抜き、お客様の人生に寄り添いながら、他とは違う新しい価値を生み出すことだと思います。時代が変化しても「人を中心としたクルマづくり」は変わりません。SUBARUの自動車業界における世界シェアは約1%であり、他の自動車メーカーのような全方位的ではなく、「選択と集中」を中心としたビジネス戦略を展開しています。CASEが進展していくなかで、すべての新技術を自社だけで開発するのではなく、共同開発やオープンイノベーションを推進し、私たちの強みを発揮できるクルマづくりを行っていききたいと考えています。

電動化を含めた環境対応については、2050年カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップを2020年1月に発表しましたが、2030年までにEVとハイブリッド車の販売比率を40%以上に高め、2030年代前半までに世界中で販売されているすべてのSUBARU車に電動技術を適用する計画です。電動化はより進展していきますが、安全性能の重要性は変わりません。むしろ、私たちのAWDの制御技術が、応答性の高いモーターの性能を十分引き出すことができ、走りの安定性や操る愉しさをより高次元で発揮できると考えています。その第1弾として、トヨタ自動車と共同開発するCセグメントのSUVモデル「SOLTERRA（ソルテラ）」を日本、米国、欧州、中国などで2022年の年央までに販売する予定です。これまでもトヨタ自動車との提携で多くの成果を生み出してきましたが、「SOLTERRA」においても両社の「もっといいクルマをつくりたい」という情熱と信念で、より踏み込んだ共同開発を進めています。

また、激しい変化に対応し、将来にわたって市場競争力を維持するために開発体制を見直し、将来技術にも柔軟に対応できる組織体制へと進化させています。これからも、事故回避・運転支援を含む安全性能や、お客様の走りに対する期待にお応えするAWD性能や操縦安定性を追求し、「SUBARUらしさ」を発揮していきます。

※4 Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared & Services（シェアリング）、Electric（電動化）の頭文字をとった造語。

成長を支えるコーポレートガバナンス

持続的な成長に向けて コーポレートガバナンスなど ESGへの取り組みを強化してきました。

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すうえで、コーポレートガバナンスの充実やリスクマネジメントの強化など、ESGへの取り組みは価値創造を支える土台として重要であると認識しています。

これまで、グループガバナンス体制の運用強化を推し進めるとともに、コーポレートガバナンス・コードへの対応も一步一步着実に進化させてきました。これらの成果として、2020年度より女性の社外取締役を迎え、3名の社外取締役からの確かな助言をいただきながら、適切な経営の意思決定・監督を行っています。

また、経営トップの交代と後継者の指名が企業価値を大きく左右する重要なファクターであることから、2020年度に「CEO後継者計画」を策定し、経営トップの交代が優れた後継者へ最適なタイミングで実行できる体制としました。さらに、取締役会と役員指名会議で、CEOに求められる資質や能力、経験、実績、専門性、人柄などを議論し、「あるべきCEO像」と「CEOとして備えるべき5つの資質」を明確化しました。そして、役員指名会議・役員報酬会議においては、これまでも社外取締役が過半数となる構成としていましたが、さらに公正性・透明性および客観性を高めるために、2021年度からは、議長を代表権のない取締役が務める体制としました。今後も、経営環境の変化や将来にわたるグループ戦略の方向性を踏まえながら、十分な時間と資源をかけてガバナンス強化に取り組んでいきます。

また、SUBARUが独自の価値を創造し続けていくためには、従業員一人ひとりの人権と個性を尊重し、ダイバーシティを推進することも重要な課題です。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職場環境づくりを着実に推進しています。特に、女性活躍を重点課題として取り組んできたことから2019年に女性管理職数の目標を前倒しで達成し、新たに「女性管理職数を、2025年までに2021年の2倍以上にする」と設定し、取り組みをさらに強化しているところです。人権尊重についても、2020年4月に「人権方針」を策定し、2020年度には調達と人事の領域で人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

リスクマネジメントについては、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を中心に、リスク管理に取り組んでいます。

2020年度は、よりの確なリスクマネジメントを遂行するため、リスクが顕在化した場合の損失の大きさを加味し、優先して対処すべき課題を全社視点で整理した「リスクマップ」を新たに作成しました。加えて、部門ごとの「リスクマネジメント行動指針」も策定し、全社最適なリスク管理を前進させました。新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大や半導体不足が発生するなど、想定外の事態が起こりましたが、日ごろからBCP（事業継続計画）などのリスクマネジメントへの備えが機能したと捉えています。今後も、戦略的なリスクマネジメントを経営の重要課題の一つとして推進していきます。

ありたい姿に向けて

笑顔をつくる会社を目指していきます。

これまでの中期経営ビジョン「STEP」の取り組みを通じて、さらに発展させたいことも見えてきました。私たちは「安心とゆしさ」を提供価値として、安全性や耐久性などの機能面を進化させてきましたが、SUBARUのある生活、経験、共感を通じて、お客様の心の中で情緒価値としても認識されてきていると捉えています。私たちの期待を超えて「他とはちょっと違う、SUBARUとお客様との深い関係性」が生まれており、これがまさに私たちの最大の財産であり、強化していかなければいけないと再認識しています。

私たちのありたい姿は「笑顔をつくる会社」です。これは4年前、株式会社SUBARUに社名変更した際に定めたものですが、これからは「安心とゆしさ」という提供価値を機能価値から情緒価値に昇華させ、お客様の暮らしと寄り添い、お客様とともに「愉しく持続可能な社会の実現」をすることによって、人、社会、地球までをも笑顔にしたい、そんなSUBARUでありたいと考えています。

ステークホルダーの皆様には引き続き、SUBARUの今後にご期待いただき、ご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

代表取締役社長 CEO

中不子知美

価値創造プロセス図

SUBARUは、航空機メーカーのDNAを持ち「安全」を最優先に考えた「人を中心としたモノづくり」を続けています。私たちは「安心と愉しさ」という提供価値を通じて安全性や耐久性などのSUBARUらしい商品価値を追求し、それに共感してくださるお客様との強い絆こそが最大の財産であり、強みでもあると考えています。今後は、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」を目指して、従業員一人ひとりが成長の原動力となり「安心と愉しさ」をさらに進化させ、持続可能な社会の実現と持続的な成長の両立を図っていきます。

