

中期経営ビジョンの変遷

“お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を経営理念として、「安心と楽しさ」の提供を通じてSUBARUブランドの魅力を高めてきました。これからも中期経営ビジョン「STEP」の推進により、ありたい姿「笑顔をつくる会社」を目指していきます。

2007-2010 すべてはお客様のために

発表時：代表取締役社長 森 郁夫

戦略骨子

お客様第一を基軸とした収益の早期回復と成長分野への経営資源の投入

重点取り組み

- 1 スバルらしさの追求
- 2 グローバル視点の販売（最重点市場：米国）
- 3 品質・コスト競争力の強化
- 4 トヨタ提携効果の拡大
- 5 人材育成と組織力の強化

成果

- グループ全体での“お客様第一”の共有
- お客様視点の商品づくり
- 世界トップレベルの安全性能
- 最重点市場の米国での拡販
- 諸費用を徹底的に抑制した収益構造改革

課題

- 為替感応度の引き下げ
- 中国を含む新興国市場での拡販
- 環境技術の商品・対応
- 3カンパニー*の自立
- 経営環境の変化への対応力

※航空宇宙カンパニー、産業機器カンパニー、エコテクノロジーカンパニー

2011-2013 Motion-V

発表時：代表取締役社長 吉永 泰之

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

5つのテーマ

- 1 すべての活動を貫く行動指針“Confidence in Motion”
＜新ブランド戦略＞
SUBARUがお客様に提供する価値「安心と楽しさ」
- 2 お客様視点を徹底した、“新たなスバルらしさの追求”
- 3 販売力と供給力を強化して“加速する規模の拡大”
- 4 原価構造改革、提携効果拡大など“事業基盤を強化”
- 5 事業の具体的な取り組みを支える“経営の質の向上”

成果

- XUV/SUV戦略の成功
- 米国軸足の商品開発による販売伸張
- 衝突安全やアイサイトでの高評価
- コスト低減活動の結実
- 低インセンティブ販売の実現
- 高効率生産の実現

課題

- 将来の環境規制対応
- 生産能力の逼迫
- 新しいお客様への対応
- 高い為替感応度

※「2011-2015 Motion-V」を前倒して達成したため、2013年度に終了し、2014年度から新たなステージに向けて「際立とう2020」がスタートしました。

2014-2017 際立とう2020

発表時：代表取締役社長CEO 吉永 泰之

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

策定の理由

新たなステージでの競争力強化と事業基盤整備を進め、持続的成長、発展を目指す

2020年ありたい姿

企業像 大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業

具体像

- お客様からの信頼No.1
- 高いブランド力
- 業界高位の利益率
- 販売台数110万台+α

中期経営ビジョンの方向性

付加価値経営をさらに進める → スバルブランドを磨く
環境変化への耐性を高める → 強い事業構造をつくる

成果

- 業界高位の利益率

課題

- 高いブランド力
- 販売台数120万台+α
- お客様からの信頼No.1

2018-2025 STEP

代表取締役社長CEO 中村 知美

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

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「安心と楽しさ」という価値を提供する

ありたい姿

笑顔をつくる会社

2025年ビジョン

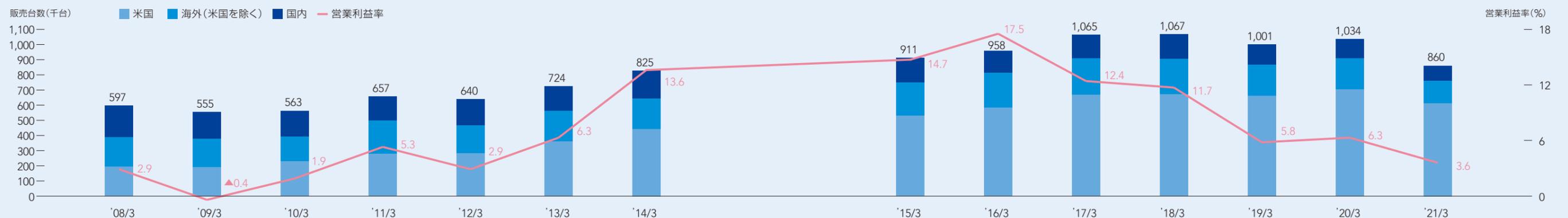
- 1 個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる
- 2 お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する
- 3 多様化する社会ニーズに貢献し、企業としての社会的責任を果たす

重点取り組み

- 組織風土改革
- 品質改革
- SUBARUらしさの進化
SUBARUづくりを刷新し、時代の変化にも対応

※2021年5月に「STEP」の進捗報告を行い、一部内容を更新。

連結販売台数と営業利益率の推移



中期経営ビジョン「STEP」～概要～

中期経営ビジョン策定について

当社グループは、「安心と愉しさ」の提供を通じて、お客様から共感され信頼していただける存在となることを目指し、2018年7月に中期経営ビジョン「STEP」を策定し、2021年5月に進捗状況の報告をしました。

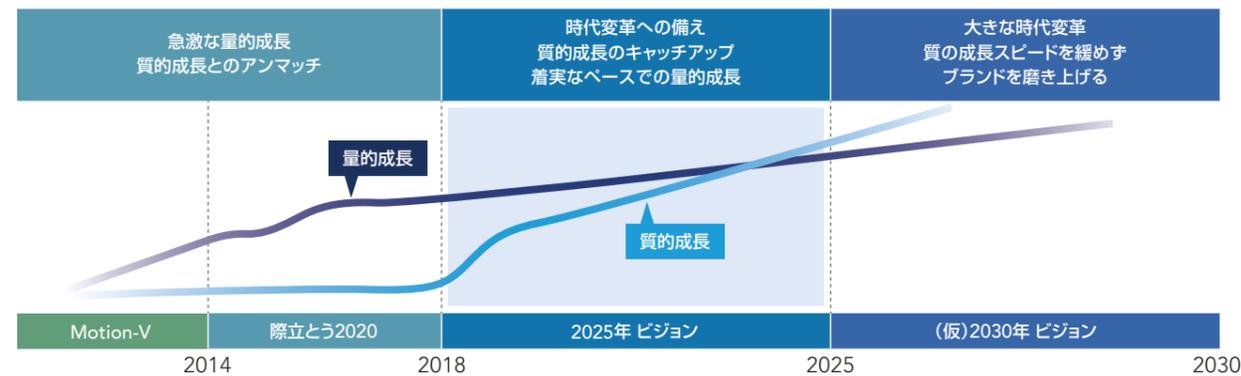
中期経営ビジョン策定の背景

- 「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

中期経営ビジョンに込めた想い

- 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

中期経営ビジョン 時系列と概念



STEP

STEPという名称は、本ビジョンが大切にしている4つの要素、「Speed」「Trust」「Engagement」「Peace of mind & enjoyment」の頭文字であるとともに、来るべき「JUMP」に備えて着実に地力をつける期間、という意味を含んでいます。また、「Trust」は「信頼を取り戻す」という最も大切にしたい要素であるため、ロゴの色を変えて表現しています。

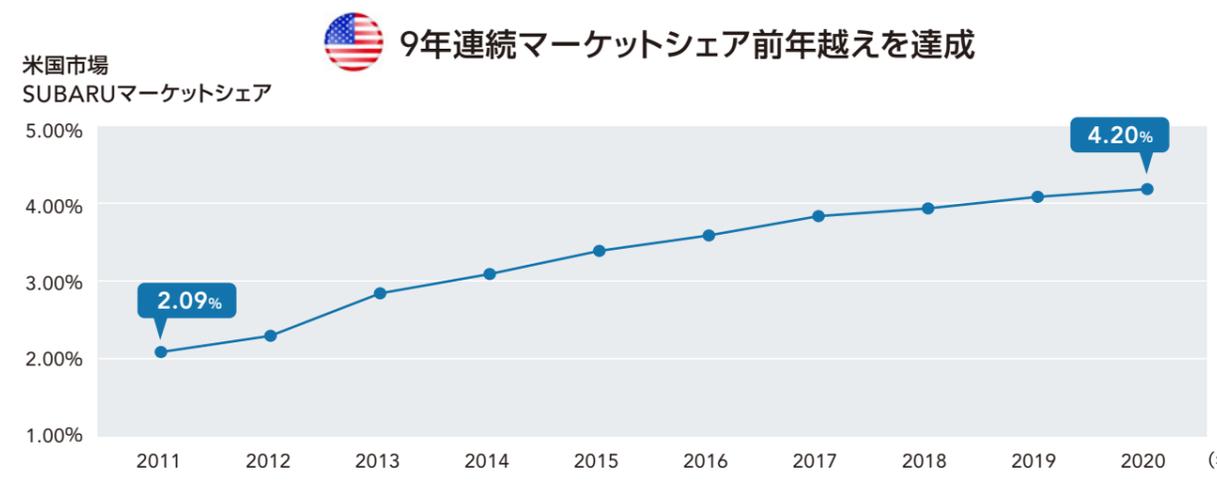
2025年ビジョン

- 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

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	コネクタ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	SUBARU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

市場戦略

2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、各市場の販売は落ち込みましたが、主力市場である米国では、マーケットシェアで過去最高の4.2%を記録しました。STEPで目標の一つに掲げている米国シェア5%に向けて、着実に歩みを進めています。



収益イメージ・資本政策

- 付加価値戦略を核としたビジネスモデルを推進し、マーケットシェアの維持・拡大を目指す
主力市場の米国ではシェア5%獲得に挑戦
- 業界高位の営業利益率確保 (8%) を目指す
- 「SUBARUらしさ」の進化にむけて、設備投資・研究開発支出は着実に推進

今後3年間

 設備投資：売上収益比3.5～4.0% (3.5%)
 研究開発支出：1,200億円レベル/年 (1,077億円/年)
※ () 内は2018～2020年度実績
- ネットキャッシュは2月商分、自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%以上を目指す
- 株主還元の方法は不変
 - 配当を主に継続的・安定的な還元を基本としつつ、業績連動の考え方に基づき、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案して決定 (連結配当性向：30～50%)
 - 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

資本政策		
	ROE	10%以上(目標)
	自己資本比率	50%(下限)
	ネットキャッシュ	2月商分(下限)
株主還元	連結配当性向	30～50%
	自己株式取得	機動的に実施

中期経営ビジョン「STEP」～CSR重点6領域～

私たちは、2018年に策定した中期経営ビジョン「STEP」にて、「笑顔をつくる会社」というありたい姿を描きました。その実現に向け、CSR重点6領域の考え方を取り入れ、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づいた取り組みを行うことで、企業としての社会的責任を果たし、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に「安心と楽しさ」を提供していきます。そして、SUBARUグループは真のグローバル企業として従業員一人ひとりが成長の原動力となり、持続的な成長を目指すとともに、愉しく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SUBARUグループのCSR重点6領域

CSR重点6領域特定プロセス

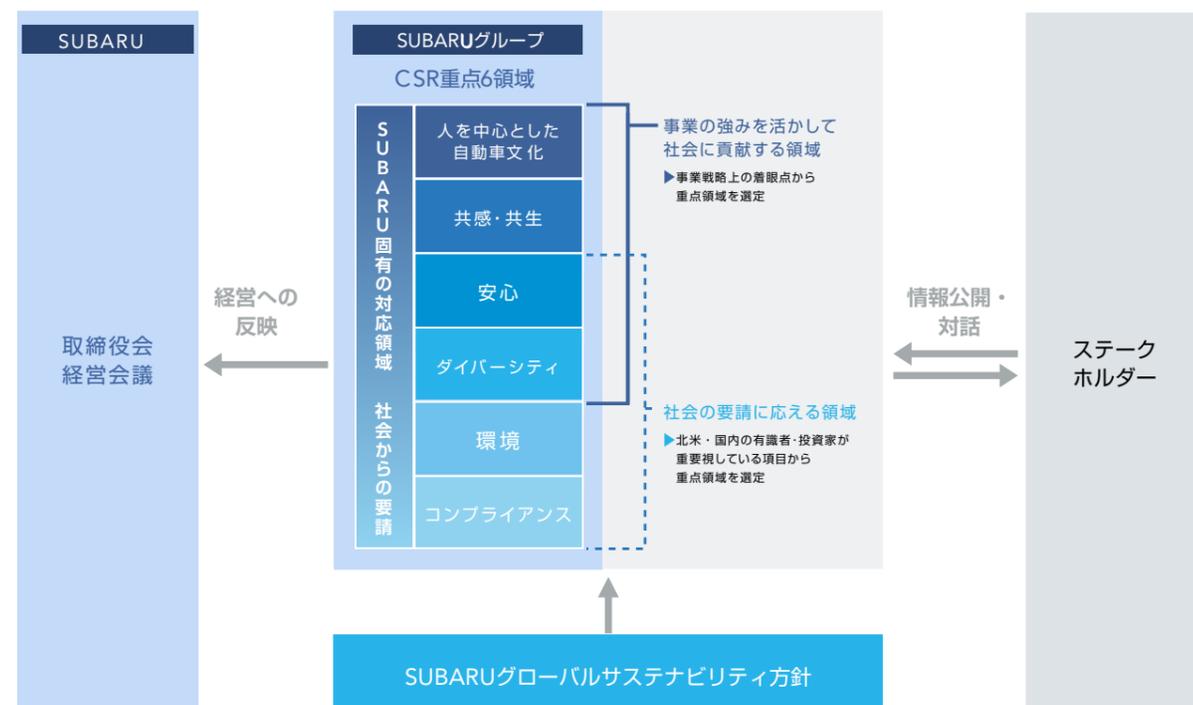
SUBARUグループは、中期経営ビジョン「STEP」に合わせ、CSRの取り組みについても「CSR重点6領域」——「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」——を定めました。

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

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

2021年5月に中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告を発表しましたが、重点領域に基本的な変更はありません。SUBARUグローバルサステナビリティ方針を軸にグループ・グローバルで意思を共有して、今後も「笑顔をつくる会社」を目指し、CSR重点6領域の取り組みを推進していきます。

CSR重点6領域の経営への反映



SUBARUグローバルサステナビリティ方針

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

本方針は、株式会社SUBARUおよびすべての子会社に適用されるものです。

SUBARUグローバルサステナビリティ方針

私たちSUBARUグループは、人・社会・環境の調和を目指し、

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

CSR重点6領域の取り組みとSDGs

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

CSR重点6領域について「2025年のありたい姿」を明確にすることで各領域の取り組みを一層強化し、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に積極的に貢献していきます。

具体的には、「2030年に死亡交通事故ゼロ*を目指す」という目標を掲げているSUBARUグループの取り組みは、SDGsのターゲット3.6「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」の達成に寄与すると考えています。

* SUBARU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。

CSR重点6領域「基本的な考え方」と「2025年のありたい姿」

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

CSR重点6領域の取り組みとSDGs

重点6領域	主要対象 ステークホルダー	テーマ	取り組み		ありたい姿 / KPI 2025~2030年度	貢献する SDGs	
			2020年度	2021~2025年度			
人を中心とした 自動車文化	お客様	クルマを操る楽しさ	スバルグローバルプラットフォームの進化と、知能化技術との融合 (Skilled Driver ^{※1} のような安心して楽しい走りの実現)		人の心や人生を豊かにする パートナーとなる 企業になる。	9 9.1	
		カスタマイズの 楽しみ提供	新車に同期した高品質用品の開発 高機能付加価値用品揃えの拡大				
		ブランドイメージの 向上	ブランド戦略の推進 (愛されるSUBARUになる/More than a Car Company) 市場特性にあったマーケティング活動の推進 モータースポーツの推進と啓発活動の継続 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				
		新しいモビリティの 提案	SUBARUらしい新たなモビリティ提案と技術研究 実現に向けた技術開発				
地域社会	自動車文化の発信	[SUBARUのモノづくりおよび安心と楽しさ]の発信					
共感・共生	お客様	IoTによる新しいつながり強化	IoTによる新しいつながり強化		広く社会から 信頼・共感され、 共生できる企業になる。	11 11.2	
		お客様との つながり強化	ロイヤルティの向上 お客様との交流活動の継続 豊かな暮らしに貢献する商品・サービスの提供				
		新しい整備体制づくり	EV販売に向けた整備体制の準備・確立				
		お取引先様 お取引先様との 共存共栄	お取引先様のCSR調査・啓発・CSRを考慮したお取引先様との関係構築 グループのテレワーク環境の充実・強化				
従業員	安心して働ける 環境づくり	労働安全活動の取り組み強化、工場環境整備の促進 生き生きと働ける職場環境づくり、従業員からも愛されるブランドへの昇華 各事業所における生産活動と雇用の維持継続 運動部の活用、従業員の士気高揚					
地域社会	地域とのつながりの 活性化	地域交流活動、パートナーシップ活動の強化 スポーツ活動を通じた貢献、関係強化 一般社団法人などとの連携強化による地域社会への貢献 災害やパンデミック時における地域支援活動					
安心	お客様	安全機能の向上	ADAS (先進運転支援システム) の高度化 AACN (先進事故自動通報) 採用、機能拡充 衝突安全の継続的な強化 2020年度から拡充した安全機能の拡大展開 自律化による飛行安全の追求 (空中衝突回避、耐故障システム改善)		すべての ステークホルダーに 「最高の安心」を感じて いただける企業になる。	3 3.6	
		安全な運転への貢献	高齢者向け安全運転講習などの実施・継続				
		信頼できる商品供給 体制の確立・増強	タイムリーかつ高効率な補修品・用品供給体制の確立 商品供給能力の増強 (部品センター増設計画・部品供給システム改善)				
		点検・整備の質向上	正確で質の高い点検・整備の推進				
		品質の確保・向上	品質でも選ばれるクルマづくり実現に向けた取り組みの推進 商品企画から生産、販売、サービスに至るまでのあらゆるプロセスにおける業務品質の向上 品質キャラバン実施、品質意識醸成教育による品質最優先の徹底 製造部門管理システムの適正化				
		従業員	安全な職場づくり	職場安全衛生の維持向上およびより快適な職場環境づくりの推進 健康増進取り組み計画策定・ 推進 健康増進取り組み強化			
		地域社会	地元の安心への貢献	雇用の確保・創出 工場環境整備の推進 信用度、安心感の醸成 地域の交通弱者保護の実践 (タウンウォッチャー活動) 環境負荷の低減、公害の未然防止			
		行政	安心な生活への貢献	人々の生命と財産を守り安心して暮らせる社会づくりへの貢献			

重点6領域	主要対象 ステークホルダー	テーマ	取り組み		ありたい姿 / KPI 2025~2030年度	貢献する SDGs	
			2020年度	2021~2025年度			
ダイバーシティ	従業員	女性の活躍推進	女性管理職の拡大 (2025年までに2021年時点の2倍以上) 直接部門女性の育児支援 すべての人の人権、多様性の尊重		すべての人々の多様な 価値観を尊重しつつ、 多様な市場価値を 創出する事業を推進する。	5 5.5 5.5.2	
		多様な人材活用	シニア人事制度の見直し シニア人事制度の運用 外国人材の活躍推進 社会的少数派にも配慮した職場環境構築の検討・推進 障がい者法定雇用率の遵守 2020年度以降 2.3% 外部人材積極採用による新しい知見の獲得				
		多様な働き方推進	多様な働き方：新勤怠システム導入による労働管理支援、テレワークの拡大				
		グループ企業人材確保	多様な雇用の維持・拡大				
お取引先様	ビジネスパートナー と連携した活動	お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化 従業員の理解度向上、NAMAD (米国マイノリティ自動車販売協会) との協力の推進					
お客様	多様な商品の提供	多様な市場ニーズの着実なフィードバック 複数車種で採用可能な部品の設計					
環境	お客様	環境負荷を 低減する クルマの普及拡大	電動車 (HEV、PHEV) の販売拡充 SHEV開発および販売 EV開発 EVグローバル展開・販売		企業活動を通じて 「大地と空と自然」が広がる 地球環境を大切に 守っていく。	13 13.1 13.2	
		環境負荷を 低減する 事業活動	自家消費型太陽光発電の導入 アクアプレミアム導入 省エネ投資、設備の効果的活用 行政などと連携した自然保護活動の継続 航空機機体の軽量化・電動化・バイオ燃料化の推進				
		お客様と連携した 環境保護	アウトドアのフィールド保護活動の実施・継続				
		行政	環境負荷を 低減する 事業活動	環境マネジメントシステム構築および継続 海外事業所における輸送も考慮したお取引先様の選定 部品保管・輸送の効率化 リテイラーによる省エネ、水質保全、リサイクルの実施・継続 物流費およびCKD ^{※2} 費用の最適化			
お取引先様	ビジネスパートナー と連携した 環境の取り組み	海外事業所における輸送も考慮したお取引先様の選定 部品保管・輸送の効率化 リテイラーによる省エネ、水質保全、リサイクルの実施・継続 物流費およびCKD ^{※2} 費用の最適化					
コンプライアンス	行政	輸出管理の徹底	安全輸出管理の強化		誠実に行動し、 社会から信頼され、 共感される企業になる。	8 8.7 8.8	
		社内教育・浸透	コンプライアンス研修、役員講話の継続 SUBARUグループ視点のコンプライアンス遵守の促進 社内規程、各法規に関わるマニュアル整備・周知				
		従業員	労働者の人権保護	ハラスメントの防止 働き方改革推進および労働基準法遵守による労働環境の維持・向上 人権方針の制定・周知、 デュール・ディリジェンスの実施 人権尊重の取り組み推進			
		お取引先様	公正な関係維持	お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化 適正取引の推進継続 ソフトウェア・ライセンスの適正管理			

※1 Skilled Driver：熟練した腕の良いドライバー。

※2 CKD：部品単位で輸送して現地で組み立てるノックダウン生産方式の一種。

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

SUBARUのDifferent

すべては「安心と楽しさ」のために。
航空機メーカーのDNAを持つSUBARUは
「人を中心としたクルマづくり」を続けています。

SUBARUでは、初の国民車構想を実現したクルマである「スバル360」が誕生したときから、クルマは命を預かるものだからこそ、「安全」を最優先に考えるという思想が脈々と受け継がれており、国の基準に先駆けた独自の衝突安全試験を1960年代から実施しています。

また、お客様の「いつまでも走っていたい、遠くまで行ってみたい」と思う気持ちに応えるために、人の「感覚」を大切に走りの気持ち良さや視界の見やすさ、クルマとしての使いやすさを徹底的に追求しています。あらゆる環境下において、ドライバーがコントロールしやすく、意のままに操ることができることで同乗者にも「安心と楽しさ」を提供することが重要だと考えています。

さらに、移動そのものが楽しくなる快適な空間や広い荷室、「人の自由を拡張する」クルマの本質的な機能を追求し、お客様の豊かな人生に寄り添うパートナーとしてのクルマづくりに取り組んでいます。

お客様のクルマへの愛着と信頼がSUBARUブランドをDifferentな存在へ。

SUBARUでは、中期経営ビジョン「STEP」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。私たちは「安心と楽しさ」を不変の提供価値として追求し、安全性や耐久性などの機能を進化させてきました。こうしたクルマづくりは、多くのお客様から評価をいただいています。特に、当社の主要市場である米国のお客様からは、「I like SUBARU」ではなく、「I love SUBARU」とクルマへの愛着とともに「Differentな存在」という言葉を多くいただいています。

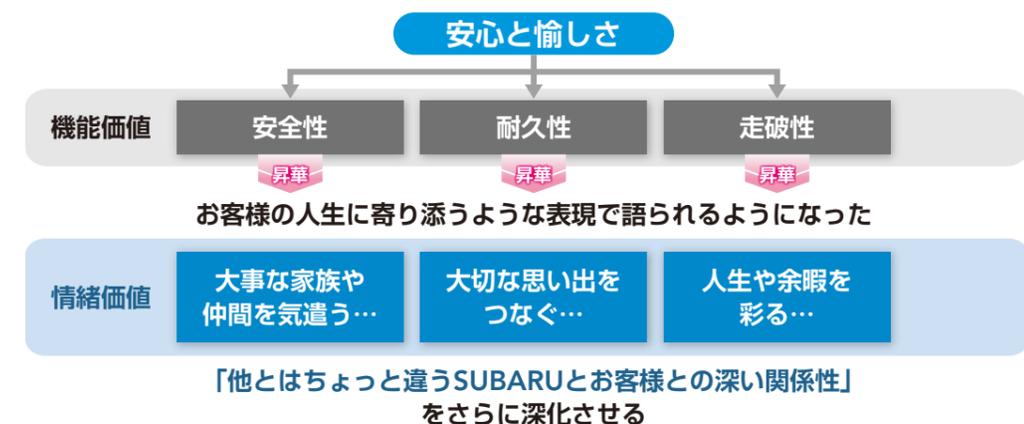
SUBARUのブランド価値は、このようなお客様からの信頼とSUBARU車への愛着が源泉です。これからも私たちは、お客様に愛され育てていただける、Differentな存在であり続けます。



SUBARUは「安心と楽しさ」の追求によって、お客様との関係性をさらに進化させていきます。

私たちは不変の提供価値である「安心と楽しさ」を追求するなかで、安全性や耐久性、走破性などの機能価値を独自に磨き上げてきました。一方、お客様からはSUBARUのある生活、経験、共感を通じて、「SUBARU車なら大切な家族や友人を安心して乗せられる」「耐久性があるから長く愛用でき、資源も無駄にならないし、クルマと共に大切な思い出をたくさんつなげる」など、お客様の人生に寄り添うような言葉でご評価をいただくようになりました。

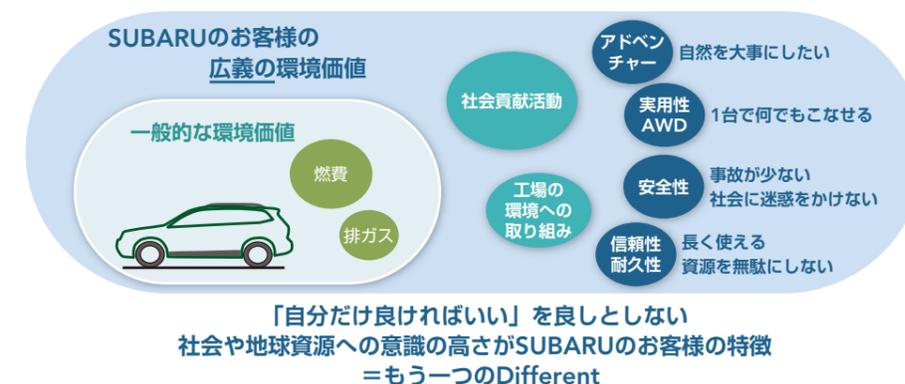
SUBARUでは、お客様が語るこうした心情的な高評価は、機能価値が情緒価値へと昇華したものだとしています。そして、お客様との関係性をさらに深化させるためには、情緒価値も踏まえながら、お客様の期待やSUBARU車への想いを徹底的に理解し、クルマづくりに反映させることが大切だと考えます。



お客様の生活に寄り添い、お客様とともに、「愉しく持続可能な社会の実現」を目指します。

当社の主要市場である米国では、SUBARU車に対する安全性や信頼性への関心とともに、総じて環境意識が高く、販売店が行う地域貢献活動に積極的に参加されるお客様がとて多いことが分かってきました。これは、自分だけが良ければいいというのではなく、地球環境や社会への意識が高いということもまた、SUBARUのお客様の大きな特徴であることを示しています。

私たちは、こうしたお客様の環境・社会に対する意識も、もう一つの「Different」として認識し、お客様に寄り添いながら、ともに「愉しく持続可能な社会の実現」に取り組んでいきたいと考えます。



組織風土改革

当社は中期経営ビジョン「STEP」において、重点取り組みの一つとして組織風土改革に取り組んでまいりました。「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を合言葉に様々な活動を推進した結果、経営と現場や階層間との距離は縮まり、風通しの良い環境へと着実に進化しています。

従業員一人ひとりが考え、自発的な行動を起こすことが浸透したことから、次の取り組みとして、「個の成長」に焦点を当てた活動を推進し、エンゲージメントを高めるフェーズへの移行を図るとともに、権威主義や上意下達といった古い組織文化の払拭に取り組んでいきます。



これまでの組織風土改革の取り組みにより、従業員意識調査においても、職場のコミュニケーションや職場の雰囲気に対するスコアは2年連続で改善しています。

組織風土改革の今後の取り組みでは「個の成長」にフォーカスし、コロナ禍での新常態においても、新たな働き方にも柔軟に対応しながら、デジタル技術やスキルアップ、個を伸ばすことを目的とした学び直しのためのリスクリングなどの人財投資を積極的に推進していきます。

「個の成長」のための様々な取り組み

当社では、「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を合言葉に、様々な活動を全社で推進しています。具体的には、2019年度からスタートした「役員講話リレー」に加え、2021年度からは「部長対話リレー」を実施している他、「視野を広げ考える」取り組みとして「Cake Time」を毎月開催し、経営の視点から最新の自動車市場動向や社会情勢などを発信しています。

「全社のつながりを深める」取り組みとして、2021年4月からは従業員が自由に参加できる「SUBARUコミュニケーションパーク」をイントラネット上に開設し、社長のつぶやき、雑談ひろば、アイデアラボの3チャンネルでコミュニケーションの輪を広げています。



具体的な施策としては、新人事制度と同時に策定した、ありたい人材像・組織像・企業風土に向けての人事取り組み方針「自律への働きかけ・個を磨く・共感づくり」に則り、各取り組みを推進していきます。

例えば、教育体系のオンデマンド型への刷新、公募制ローテーションの実施、人材データの見える化による戦略的な人材育成、企業理念教育のプログラム化などです。また、各施策を連携させることで、より一層取り組みを加速させていきます。



常務執行役員
人事部長
小林 達朗

SUBARUの成長に向けた新人事制度の導入により、人財活性化への取り組みを加速させていきます。

自動車業界を取り巻く環境が急激に変化しているなか、業界内で比較的小規模なSUBARUが生き残って個性を発揮し続けるためには、様々な変化に対して、自ら考え行動する人材の育成が重要であると考えています。そこで、2021年4月より「チャレンジする人を応援する」新人事制度をスタートしました。新人事制度で目指す組織の姿は、大きく以下の3点とし、このような組織・風土を実現していくとともに、従業員の意識・行動を変えることを目指していきます。

1. チャレンジする人が成長し活躍できる
2. 働きに見合った公平な評価と処遇が得られる
3. 様々な能力を持った人材が活躍できる

また、新人事制度の導入とともに、ありたい人材像・組織像・企業風土に向けての人事取り組み方針を掲げ、自律への働きかけと個を磨くこと、共感づくりへの新たな取り組みを開始しました。激動の時代を乗り切るためには一人ひとりが深く考え、迅速に行動することが重要です。新人事制度を契機に、未来のSUBARUを担う「人づくり」をさらに推進していきます。

人事取り組み方針

- ・自律への働きかけ
- ・個を磨く
- ・共感づくり

新人事制度の主な取り組み施策

新人事制度の主な取り組み施策として、次の5項目を推進しています。

- ① チャレンジにより年齢や経験にとらわれることなく、成果に応じてこれまで以上に早い昇格や抜擢人事が可能な人事制度を導入
- ② 賃金制度は、年功を抑制する仕組みに見直し、資格間の賃金ジャンプアップや成果に応じた賞与のメリハリを強化
- ③ 技術力の強化やエンジニアのモチベーション向上を目的としたスペシャリスト制度を導入
- ④ シニア層も含め様々な人材の活躍を推進する新たな再雇用制度を導入
- ⑤ 管理職層において役職定年制を廃止し、成果や能力に応じ任用する制度を導入

品質改革

品質改革は、①品質最優先の意識の徹底と体制強化、②つくりの品質の改革、③生まれの品質の改革の3領域で取り組んでいます。

①品質最優先の意識の徹底と体制強化においては、品質方針を見直し、品質マニュアルの全面刷新を行った他、「品質キャラバン」や「風化させない活動」などの振り返り活動を通じて、従業員一人ひとりの品質意識の変革を促しています。さらに、品質保証に関わる人員も、この3年間で大幅に増員しました。

②つくりの品質の改革は、生産準備段階以降の領域における不具合の流出防止を目指すもので、2022年度以降に順次、新完成検査棟が稼働します。さらに、テレマティクスやAIを活用した不具合傾向調査や部品のトレーサビリティの強化などに取り組んでいます。

③生まれの品質の改革は、過去の不具合を総点検し、開発初期段階からの品質目標のゲート管理を強化し、クリアできなければ次の開発に移行しないなど、開発プロセスそのものも変更しました。

品質改革を最優先課題と捉え、3つの領域から品質改革を加速

3 生まれの品質の改革

- **開発最上流から生産・物流まで一気通貫で品質確保**
 - ・開発、製造、お取引先様の過去不具合を総点検
 - ・新規部品・システムの変化点把握と不具合未然防止
- **開発責任者の品質責任明確化と権限強化**
- **品質目標のゲート管理を優先した開発プロセスに変更**

2 つくりの品質の改革

- **新完成検査棟建設 (2022 年度以降稼働)**
- **スピード対応**
 - ・北米品質改善チーム "FAST" * の設置
 - ・AI を活用した不具合分析による傾向性の早期把握
 - ・テレマティクスを活用した品質情報のダイレクト収集
 - ・部品トレーサビリティによる不具合対象の早期確定
 - ・品質保証ラボ設置による調査能力の強化

* FAST: Fast Action & Solution Team

1 品質最優先の意識の徹底と体制強化

- **目指す姿を再定義**
 - ・25年ぶりに品質方針を見直し
 - ・品質マニュアルを全面刷新
- **振り返り活動**
 - ・品質キャラバン
 - ・風化させない活動
- **人員増強**
 - ・品質保証本部人員を3年間で50%増員

“ALL SUBARU” で北米市場での品質改善に取り組む“FAST”

当社では、主要市場である北米における品質保証体制の強化に向け、2021年1月に新たに品質改善チーム“FAST”を米国に立ち上げました。“FAST”は、米国とカナダ、SUBARU北米関連会社のメンバーで構成され、国や組織を横断したチームとなっています。販売台数・保有台数ともに巨大な北米市場において、正確な情報を迅速かつ的確に把握し、品質改善対応スピードの向上を最重要タスクとしています。



常務執行役員
CQO (最高品質責任者)
江里口 磨

品質最優先の意識の徹底と地道な品質改善活動により、品質で選んでいただけるSUBARUを目指します。

中期経営ビジョン「STEP」の最重要課題として、3年間にわたって品質改革に邁進してきました。着実に進捗していますが、やはりまだまだ課題はあると認識しており、お客様や販売店に品質改革を実績として示せていないと感じています。現在は、①品質最優先の意識の徹底と体制強化、②つくりの品質の改革、③生まれの品質の改革の3つを活動の柱として品質改革に取り組んでいますが、まだ道半ばであると自覚し、この1年でさらに結果を出していきたいと考えています。

現在の自動車は、制御システムが大規模化かつ複雑化していることから、ソフトウェア領域においても従来にない高度な対応が求められています。ここで重要なのが、開発や調達、製造、用品、アフターサービスといった関係部門がしっかりと連携して、従来以上にお客様視点で課題に取り組むことです。今後はさらに“ALL SUBARU”で課題に取り組んでいく覚悟です。

また、品質改善のスピードアップも重要だと認識しています。当社の主要市場である北米地域での体制強化を目的に、2021年1月に「FAST」を立ち上げた他、製造部門においては決められたルールを遵守し、自工程保証の実践を強化しています。何よりも、品質改革の土台は品質最優先の意識の醸成と徹底です。これからも従業員全員でベクトルを合わせ、品質改革をさらに深化させていく考えです。そして、100年に一度の大変革期のなかでも、品質で選んでいただけるSUBARUを目指していきます。

従業員一人ひとりの意識を変える「風化させない活動」を継続して実施

当社では、「風化させない活動」を実施しています。これは、完成検査問題をしっかりと振り返り、二度とお客様の期待を裏切らないことを従業員全員が心に刻むことを目的としています。

過去の教訓に学び、現在の自分たちの職場や自身の業務と照らし合わせ何をすべきかを考えることで、問題の風化を防止し、「真の笑顔をつくる会社」になるために年に1回、完成検査問題の終期である10月26日に実施している活動です。



SUBARUらしさの進化

SUBARUの目指す方向性

**2030年に
死亡交通事故ゼロ
を目指す**

**個性と技術革新で
脱炭素社会へ貢献
していく**

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

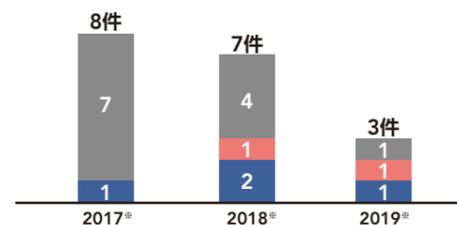
あらゆる場面での安全性を高め、死亡交通事故ゼロを目指します。

2018年に公表した中期経営ビジョン「STEP」において、「人の命を守る」ことにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ*の実現に向けて取り組んでいくことを発信しました。これまでSUBARUは強みである運転支援システム「アイサイト」による予防安全性能と「スバル グローバル プラットフォーム」の採用によって衝突安全性能を進化させてきましたが、さらに知能化技術を融合して「安心と愉しさ」をより追求していきます。

新世代の「アイサイトX」は、高速道路での高度運転支援システムを搭載しました。また、「SUBARU STARLINK」によるコネクティッドサービスとの連携により、万一の事故の際にも事故状況に応じて救命対応を可能にする「つながる安全」の強化も推進しています。SUBARUは、高度なセンシング技術とAIの判断能力の融合を押し進め、あらゆる場面での安全性を高めることで死亡交通事故ゼロを目指します。

*死亡交通事故ゼロ：SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUの衝突による歩行者・自動車などの死亡事故をゼロに。

日本国内で過去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件数



■ 歩行者・自転車 ■ 車両単独 ■ 車両相互
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
SUBARU車内乗員またはSUBARU車と歩行者・自転車の死亡交通事故件数

*2017年：2013年～2017年に初度登録されたSUBARU車
*2018年：2014年～2018年に初度登録されたSUBARU車
*2019年：2015年～2019年に初度登録されたSUBARU車

AI開発拠点「SUBARU Lab (スバルラボ)」を開設

SUBARUは2030年に死亡交通事故ゼロを目指し、その実現に向けて運転支援システム「アイサイト」にAIの判断能力を融合させることで、安全性をさらに向上させる研究開発を行っています。

近年の再開発により、IT企業の集積地となった東京・渋谷に「SUBARU Lab」を開設し、AI開発に必要な人材のスムーズかつ確かな採用やIT関連企業との連携を行っていくことで、これまで以上にスピード感ある開発に取り組んでいきます。



SUBARUらしさを進化させ、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

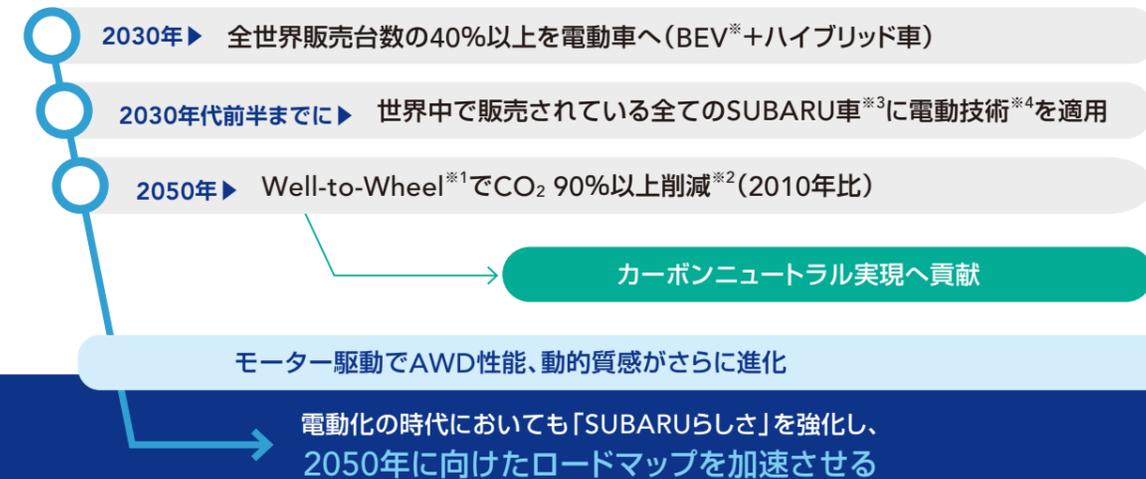
自動車の電動化が進むなか、SUBARUは個性と技術革新によって「SUBARUらしさ」を発揮し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。具体的には、2030年までに全世界での販売台数の40%以上をBEV（電気自動車）とハイブリッド車に転換していく計画です。さらに、2030年代前半までには、全世界で販売するSUBARU車のすべてに電動化技術を適用するとともに、2050年にはWell-to-Wheel**1でCO₂排出量を2010年比で90%以上削減**2することを目指しています。

将来的には自動車はモーター駆動に置き換わっていくことが予想されますが、電動化が進んでもクルマに求められる安全性能の重要性は変わりません。また、加速性能はもとより、SUBARUの持つAWDの制御知見を緻密で応答性の高いモーターでより活かせると考えており、走りの安定性、動的質感、操る愉しさといった「SUBARUらしさ」をより高めていきます。

SUBARUでは、環境の変化を踏まえ、今まで以上にこれらの取り組みを加速させていきます。

環境対応とSUBARUらしさの強化

CO₂削減に向けたロードマップ



* バッテリー式電気自動車

**1 「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。

**2 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。

**3 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

**4 EV・HVなど、電力利用を高める技術を指す。

2022年の年央までにEV「SOLTERRA」をグローバルで展開

SUBARUでは、当社初となるグローバル展開のEV「SOLTERRA（ソルテラ）」を2022年の年央までに日本をはじめ、米国、欧州、中国などで発売予定です。これはトヨタ自動車と共同開発するCセグメントのSUVモデルで、新たに共同開発したEV専用プラットフォーム「e-SUBARU GLOBAL PLATFORM」を採用しました。「もっといいクルマ」を目指し、両社のそれぞれの強みを活かした、EVならではの魅力を持ったSUVモデルです。



SUBARUらしさの進化



常務執行役員
CTO (最高技術責任者)
藤貫 哲郎

抜本的な開発体制の改革により、 全社一体となって SUBARUの未来を創っていきます。

CASEIに代表される自動車業界の大変革期において、電動化やADAS*など、新しいテクノロジーへの進化が加速しています。

このような状況のなかで、将来にわたって市場競争力を維持し、将来のSUBARUを実現しうる技術を養い、高め、蓄積していくことが重要です。そこで、技術本部は開発領域の変化に対応した未来型の開発へ移行し、ADASや電動化などの共通する先進技術を効率的に活用できるよう組織体制を大きく変える決断をしました。

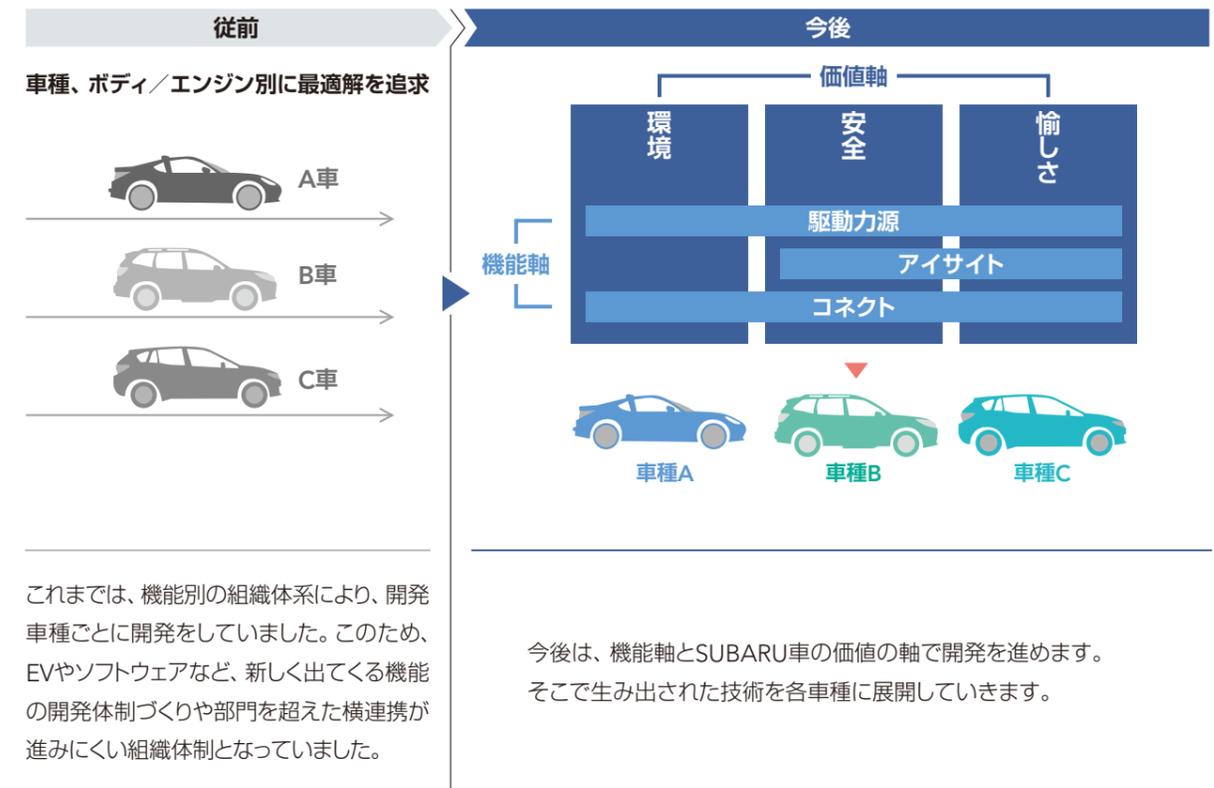
具体的には、2021年4月に技術本部を一本化し、「技術マネジメント」と「組織マネジメント」両方をフレキシブルに対応させ全体最適な開発ができる体制に進化させました。さらに7月に、従来の車体やパワーユニットといった機能別の組織によって開発車種ごとに連携する開発体制から、環境や安全、楽しさなどの「価値軸」と、駆動系や「アイサイト」、コネクタなどの「機能軸」をクロスさせ、そこから生み出された技術を各車種へ展開できる体制としました。また、これに先駆け2021年1月にはCTO*室を設置し、新たな開発体制がしっかりと機能するよう、将来に向けた技術開発の方向性などを議論・決定し、意思決定の迅速化と技術経営力の強化を図っています。

組織の進化とともに、最新の技術を取り入れるための情報収集や製品化するための組織づくり、人材活用といったマネジメントの見直しに力を入れていきます。未来の技術を担う技術者には、今までの仕事の枠を超えてスキルを磨くとともに、世の中の技術動向にもより敏感になって、自分自身の成長をSUBARUの成長につなげてほしいと思っています。

今後は、開発のみならず、調達や製造、アフターサービスとの連携をさらに深め、全社一体となったモノづくりを推進し未来のSUBARUを創っていきます。

* Advanced Driver Assistance System : 先進運転支援システム

将来のSUBARUを実現しうる技術を養い、高め、蓄積する



CTO*室を新設

2021年1月に、将来に向けた技術開発の方向性を議論・決定する組織として、技術統括本部内にCTO室を新設しました。自動車業界を取り巻く環境が大きく変化し、電動技術、ソフトウェア、通信など自動車の技術開発に求められる領域の多様化が進むなかにおいても、SUBARUらしい商品・サービスを提供していくための技術戦略立案を行い、経営資源の最適な配分や中長期を見据えた技術開発の方向性を打ち出すとともに、部門横断的に技術開発および調達・製造を含めたモノづくりにおける課題解決に取り組んでいきます。

*CTO: 最高技術責任者

「乗って、感じて、数値にして、考える」人材の育成 SUBARU Driving Academy

SUBARUは、「安心と楽しさ」を支える人材の育成に力を入れています。SUBARUには、評価専門のテストドライバーがいません。その代わりに技術者がデータ分析、メカニズムの分析、テストドライブ、性能評価まですべて行っていることがクルマづくりの強みにつながっています。これをさらに強化し、組織的に一貫した開発を進めることができる能力を持った人材育成につなげていくため、2015年にSUBARU Driving Academyを設立しました。開発部門の様々な領域から集まったメンバーが最上級の運転技術の習得を通じて、評価能力とマネジメント力を高め、組織の壁を越えたワンチームとなって、お客様が乗って安心、楽しいと感じていただけるクルマづくりに取り組んでいます。



特集

SUBARUらしさの継承と超・革新

新型レヴォーグに見るSUBARUのクルマづくりの進化

新型「レヴォーグ」は、SUBARUに脈々と受け継がれるグランドツーリングのDNAを継承。そのうえで、SUBARUの最新技術を結集し、革新的な進化を遂げたパフォーマンスワゴンです。

2020年12月には、3D高精度地図データと、GPSや準天頂衛星システム「みちびき」などの情報を活用した高度運転支援システム「アイサイトX（エックス）」を搭載しながらコストパフォーマンスが高いこと、「スバルグローバルプラットフォーム」とフルインナーフレーム構造の組み合わせで操縦性・快適性を高次元で両立したこと、新開発エンジンによる日常域での扱いやすさなどが評価され、「2020-2021 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞。また、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）*において、2020年度の衝突安全性能と予防安全性能の総合評価で最高得点を獲得し「自動車安全性能2020ファイブスター大賞」を受賞するなど、高い評価をいただいています。

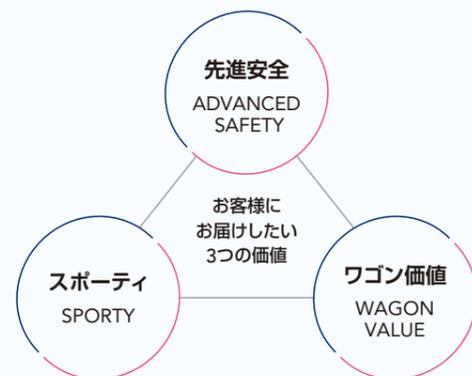
* 国土交通省と独立行政法人自動車事故対策機構（NASVA）が実施



開発コンセプト

新型「レヴォーグ」を国内市場のフラッグシップにしたいという思いから、それにふさわしい商品として開発しました。コンセプトは「継承と超・革新」。SUBARUに継承されてきた、人を中心としたクルマづくりや、グランドツーリング思想「より遠くまで、より早く、より快適に、より安全に」を受け継ぐとともに、お客様がレヴォーグに期待される革新性を超えて、さらなる高みに到達する「超・革新」を実現しました。特にお客様にお届けしたい重要な価値として、「先進安全」「スポーティ」「ワゴン価値」の3つを掲げています。

1つ目は「先進安全」。新世代アイサイトによる革新の安心・安全や、最高峰の高度運転支援システム アイサイトX（エックス）が中心です。2つ目は「スポーティ」。SUBARUらしいパフォーマンスに優れた操縦安定性をお好みのお客様はもちろん、上質な乗り心地をお好みのお客様にもご満足いただける走りが今回のレヴォーグの魅力です。3つ目は「ワゴン価値」。SUVに負けない荷室ユーティリティ、先進的で快適なインテリアを実現しました。



気持ち良さを心ゆくまで楽しむための 先進安全

ADVANCED SAFETY

SUBARUの運転支援システム「アイサイト」は、人の目と同様に左右2つのカメラで、前方のクルマや歩行者などを立体的に認識し、それら対象物との距離、形状、移動速度を正確に捉えることで事故回避・被害軽減や運転負担軽減といった予防安全を実現しています。新型「レヴォーグ」に搭載した新世代アイサイトでは、ステレオカメラを刷新して視野角を拡大し、前後4つのレーダーを組み合わせることで、360度センシングが可能になり、交差点などこれまで以上に幅広いシーンで安全運転をサポートします。また、高度運転支援システム「アイサイトX」は、3D高精度地図データに、GPSや準天頂衛星システム「みちびき」を活用した位置情報を組み合わせることで、車線変更支援、カーブ前速度制御、渋滞時ハンズオフなどが可能になりました。自動車専用道路をより安全・快適に移動できる最新機能を、価格を抑えながら実現しています。また、SUBARU国内市場で初めてコネクティッドサービス「SUBARU STARLINK」を採用。GPSや車載通信機などを搭載し、24時間365日、コールセンターとつながることで、交通事故やトラブルが発生した際にサポートします。



どこまでも行きたくなる 気持ちいい走り

SPORTY



新開発1.8L直噴ターボエンジンは、日常での扱いやすさを重視し、低回転域からの力強いトルクを発生。最新技術リーン燃焼などの採用により、優れた環境性能も実現しました。

「STI Sport」グレードに搭載したドライブモードセレクトでは、スポーツカーのような走行特性を楽しむ走りから、高級車のようなしなやかな乗り心地を重視した走りまで、スイッチ一つで、クルマのキャラクターを切り替えることが可能です。さらに、パワーユニットだけでなく、AWDシステムや電子制御ダンパー、パワーステアリング、アイサイトの追従加速度、エアコンに至るまで、様々なデバイスを緻密に制御することで、クルマのキャラクターを大きく変化させます。

また、「スバルグローバルプラットフォーム」の採用により、総合安全性能のレベルを引き上げるとともに、ドライバーの意思に忠実なハンドリングや、不快な振動騒音を低減した快適な乗り心地を提供するために、ボディ全体の骨格連続性を高めるフルインナーフレーム構造や微小な変形を抑える構造用接着剤などを採用し、さらなる高剛性化と軽量化を実現しました。

デザインでは、新デザインコンセプト「BOLDER」をSUBARU量産車で初めて採用。フロントビューは立体的でワイドに構えたヘキサゴングリルとシャープで切れ味の鋭いヘッドランプの精悍な目つきがSUBARUらしさを表すなど、「レヴォーグ」のスポーティさを大胆に際立たせ、意のままにコントロールする楽しさや先進性を表現しました。

大切な人との時間を特別なものにする ワゴン価値

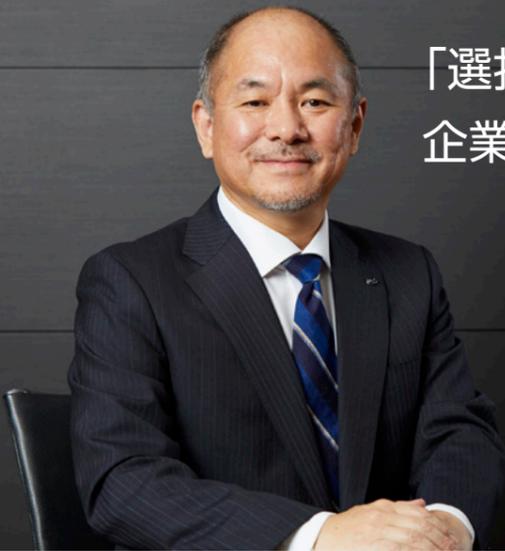
WAGON VALUE

ツーリングにおける高い快適性や、荷室の実用性を実現するワゴン機能、インテリアに磨きをかけました。フロントスポーツシートは、ロングドライブでも疲れにくい快適性と、スポーティな走りにも応える高いホールド性を実現し、クルマとの一体感を感じられます。荷室ユーティリティでは、ハンズフリーオープンパワーリヤゲートを採用。アクセスキーを携帯し、リヤの六連星オーナメントに肘など体の一部を近づけるとリヤゲートが自動で開くので、荷物で両手がふさがっているときや、アウトドアで手が汚れているときなどもスマートに開けられます。また、従来の広い荷室スペースに加えて、大容量のサブトランクを新たに採用するなど、荷室の機能性を大幅に向上しました。

大型センターインフォメーションディスプレイや、「アイサイトX」搭載グレードに採用のフル液晶メーターで構成された先進的なデジタルコックピットなどのヒューマンマシンインターフェイス充実させることで、自動車を運転する際に必要な様々な情報の認知と、状況に応じた操作を的確にサポートします。



CFOメッセージ



「選択と集中」を実現する財務基盤を構築し、
企業価値向上に尽力していきます。

取締役専務執行役員
最高財務責任者 CFO
最高リスク管理責任者 CRMO
水間 克之

プロフィール

1984年 日本興業銀行入行、2014年 みずほ銀行 常務執行役員、2016年 当社入社 常務執行役員 スバル海外第二営業本部 副本部長、2018年 専務執行役員 海外第一営業本部長 兼 海外第二営業本部長、2021年6月より現任。

SUBARUのCFOとして

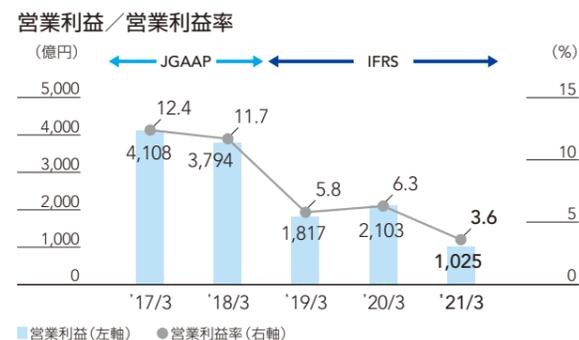
2021年4月よりCFO（最高財務責任者）兼CRMO（最高リスク管理責任者）に就任いたしました。

私は金融機関出身で、2016年に入社してからは、自動車部門の海外営業全般で経験を重ねてきました。当社は自動車メーカーのなかでは規模が大きいにもかかわらず、厳しい競争環境下で持続的な成長を実現していくために、徹底した差別化戦略・付加価値戦略をとっています。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、当社の強みが発揮できる市場・分野に、限られた経営資源を投入する「選択と集中」を推し進めています。具体的には、高い安全性能や走行性能を付加価値として受け入れていただける米国をはじめとするモータリゼーションの成熟した先進国を中心に、SUVを軸とした商品を展開しています。その半面、事業リスクは高くなりますので、不測の事態にも耐えうる堅実な財務戦略を立てています。これらをステークホルダーの皆様にご理解いただくためには、CFOとして自ら積極的にコミュニケーションをとっていくことが重要だと感じています。これまでの経験や知識をもとに、当社グループの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

SUBARUの財務資本戦略

当社グループが「選択と集中」を推し進めながら、今後も持続的な成長を遂げていくには、コロナ禍のような不測の事態などに備えた財務基盤の構築・維持が不可欠です。

「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を財務資本政策の重要な指標とし、中長期的にROEと自己資本比率のバランスを保ちつつ、適切な株主還元を行うことを基本方針としています。2021年5月中期経営ビジョン「STEP」の進捗報告において、営業利益率は業界高位の8%、ROEは10%以上を目指すことをKPIとしました。また、それらを実現するための前提条件として売上収益2カ月分のネットキャッシュ、自己資本比率50%を確保します。



資本政策		
ROE	10%以上 (目標)	
自己資本比率	50% (下限)	
ネットキャッシュ	2月商 (下限)	
株主還元	連結配当性向	30～50%
	自己株式取得	機動的に実施

2021年3月期を含めた過去5年間、自己資本比率は50%以上、D/Eレシオは0.2倍以下、債券格付についても格付投資情報センター（R&I）からA-を取得するなど、事業継続のための十分な財務健全性を確保しています。

そして、SUBARUのブランド力をさらに高めるために、効率的かつ着実に設備投資や研究開発投資を実施していきます。具体的には、今後3年間は、「死亡交通事故ゼロ」「脱炭素社会実現への貢献」そして「SUBARUらしさ」を進化させる取り組みをより加速させるべく、売上収益比3.5～4.0%の設備投資、毎年1,200億円程度の研究開発支出を実行します。

また、中期経営ビジョン「STEP」で掲げた品質改革の投資枠1,500億円（2019年3月期から5年間）については、国内・米国の生産拠点の品質向上に向けた設備投資や試験研究設備の導入、人的リソースの配分など具体的な案件への振り分けが完了し、着実に進行しています。一丁目一番地として取り組んできた品質改革の効果がこれから出てくることを期待しています。

2021年3月期の振り返りと2022年3月期の見通し

2021年3月期は、第1四半期において新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響により、工場の生産停止や調整を余儀なくされました。そして、第2四半期以降は重点市場である米国の販売を中心に回復傾向となり、第3四半期には前年同期を上回る水準で推移したものの、第4四半期には半導体の供給不足により生産が減少しました。海外販売台数は前期比16.5%減の758千台、国内販売台数は同19.1%減の102千台、全世界販売台数は同16.8%減の860千台にとどまりました。その結果、2021年3月期の連結決算は、売上収益が2兆8,302億円と前期比15.4%の減収、営業利益は1,025億円と同51.3%の減益、親会社の所有者に帰属する当期利益は765億円と同49.9%の減益となりました。

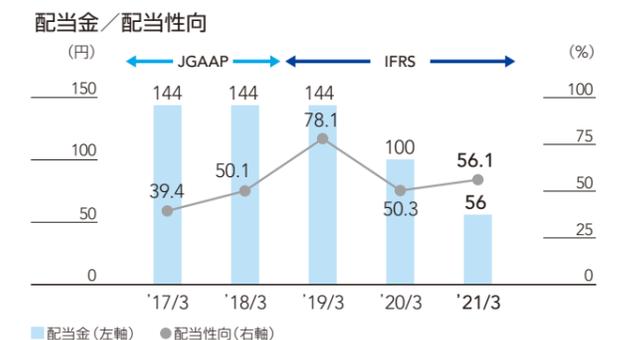
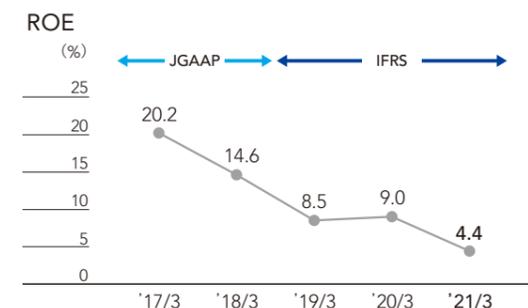
2022年3月期については、米国を中心に全体需要は回復基調にありますが、第1四半期の決算発表時点においても半導体の供給が非常に不透明であり、また貴金属を中心とする市況も高騰が続いており、厳しい経営環境にあります。しかし、こういった状況下においてこそ、お客様に提供できる当社ならではの付加価値を高め、地力としての収益力をつけていかなくてはならないと考えています。計画値の営業利益2,000億円にはそのための改善努力を織り込んでおり、固定費を中心とするコストの見直しなど収益の改善努力を重ねることで、達成に向けてチャレンジしていきます。

株主還元について

当社の株主還元は配当を主とし、毎期の業績や投資計画、経営環境を勘案しながら、継続的かつ安定的な配当を基本としつつ、業績連動の考え方を取り入れ、連結配当性向を30～50%と設定しています。なお、自己株式取得についてはキャッシュフローの状況などに応じて機動的に実施していきます。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の全世界的な感染拡大や半導体の供給不足に伴い、当社の生産・販売などの事業活動にも多大な影響が出たことから、今後の資金需要なども含めて総合的に勘案し、年間配当金は56円（連結配当性向56%）とさせていただきます。2022年3月期は、先行き不透明な事業環境が続いていることから、今後の資金需要などを含めて総合的に検討した結果、年間配当金56円（連結配当性向31%）を計画しています。

今後も、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えることができるよう取り組んでまいりますので、引き続き、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



リスクマネジメント

考え方

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

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

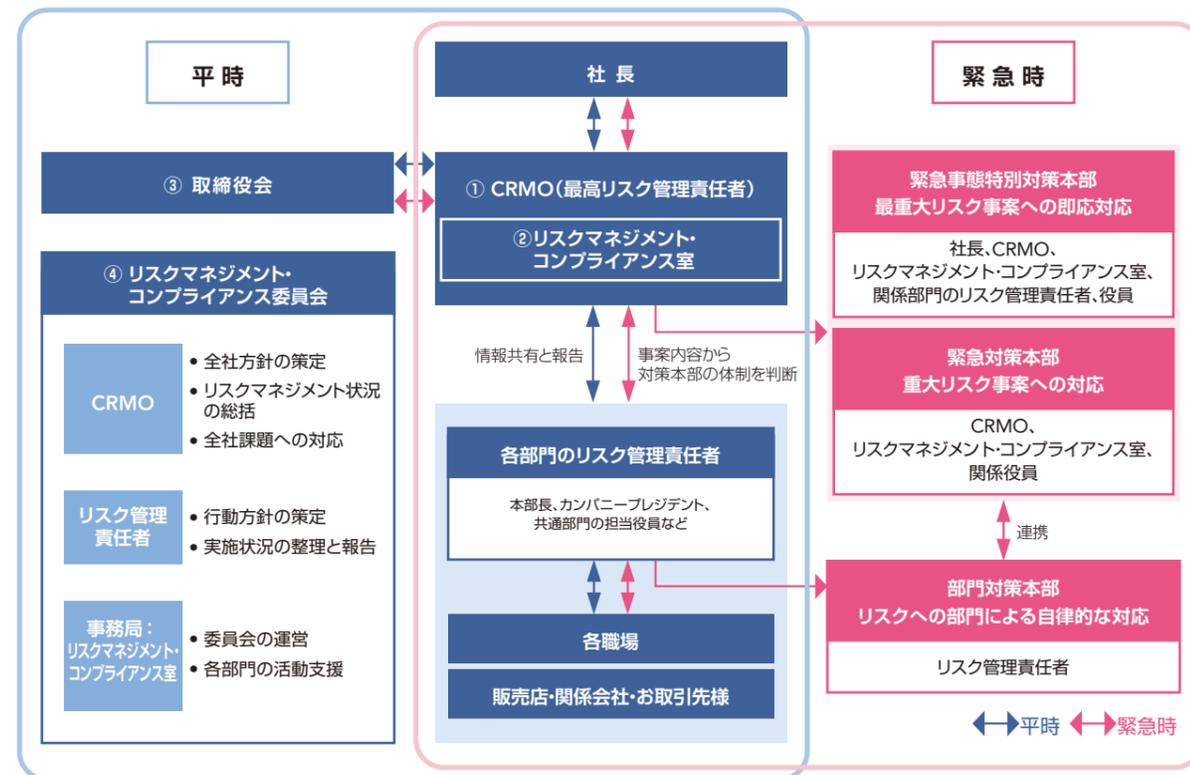
体制

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）がリスクマネジメント・コンプライアンス活動を統括し、活動状況などを取締役会に報告しています。

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

CRMO（最高リスク管理責任者）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全社共通部門の専門的見地からの支援を受けつつ、各事業に横断的な役割を担う経営企画部や各部門・カンパニーと密接に連携し、企業集団を通じたリスク管理の強化を推進しています。さらに、監査部が各部門および各子会社の業務遂行について計画的に監査を実施しています。

リスクマネジメント体制図



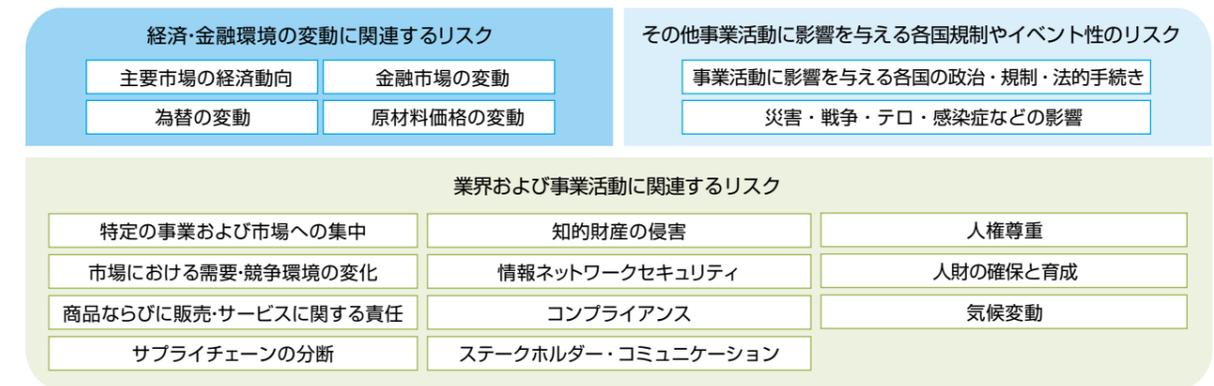
事業活動にともなうリスク

当社グループでは、事業活動にともなう重要なリスクを抽出・特定し、その対策を検討しています。

主な事業等のリスクは、以下の通りです。

なお、以下は、SUBARUグループに関するすべてのリスクを列挙したものではありません。

事業活動に影響を与える17のリスク



経営成績および財務状態への影響

*事業等のリスクについて詳しくは、有価証券報告書P.14~18をご覧ください。

CRMOメッセージ

「考えるリスクマネジメント」「考えるコンプライアンス」を浸透させ、取り組みを加速させていきます。



持続的な成長を目指し「選択と集中」を推進しているSUBARUにとって、企業価値向上に向けたリスクマネジメントやコンプライアンス活動は自律型であることが重要です。そのため、2年前から「考えるリスクマネジメント」「考えるコンプライアンス」を浸透させるべく、体制や仕組みの構築に取り組んできました。

2020年度はこれまでの活動が功を奏し、新型コロナウイルス感染症の拡大に対して、速やかかつ適切な対応を行い、影響を最小限にとどめることができたことと評価しています。また、コンプライアンス・ホットライン制度については、浸透が進んだことで積極的な利用が促進され、早い段階での改善につながっています。

加えて、リスクが顕在化した際の損失の大きさや影響度を加味した「リスクマップ」を作成し、優先的に対処すべき課題を全社視点で整理しました。最も影響が大きいリスクとして、災害やパンデミック*を特定し、BCP（事業継続計画）の体制を整え運用しています。レピュテーションに関わるリスクとしては、品質やコンプライアンス、情報ネットワークセキュリティなどについて、プロアクティブに対処できるように、日々のリスクマネジメントに着実に取り組んでいきたいと考えています。また、気候変動やサプライチェーンにおける課題も重要であり、技術本部や調達本部など、事業部門と連携しながら対応を進めています。

CFOを兼任しているメリットを活かし、企業のリスクと財務の緊密な連携にも力を注いでいます。リスクマップで優先順位の高いリスクについては、財務的な手当てや経営戦略との整合を取りながら全社的な視点を持って取り組むことが大切であると考えています。今後も、自律的にPDCAを回せるリスクマネジメント、コンプライアンスの浸透に向けて、さらに取り組みを加速していきます。

*感染症や伝染病の世界的な流行

CFO、CRMO 水間 克之

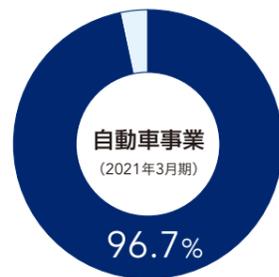
事業別概況 自動車事業



当社は1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切って以降、水平対向エンジンやシンメトリカル、AWDなどのコア技術を起点に、新しいカテゴリーの開拓や、世界初[※]の運転支援システム「アイサイト」に代表される技術価値の創造を通して、常にクルマの新しい価値を提供し、お客様との絆を深めてきました。近年では、米国を重点市場と位置づけ、SUVとスポーツモデルを中心とした商品ラインアップとするなど、限られた資源を強みと特長を伸ばすべき分野に集中させる戦略をとり、付加価値の高い商品を通して「安心と楽しさ」を提供しています。また、トヨタ自動車とのアライアンスでは、互いの強みを持ち寄り、「もっといいクルマづくり」に取り組んでいます。

※ステレオカメラのみで各種機能を実現した運転支援システムとして（当社調べ）

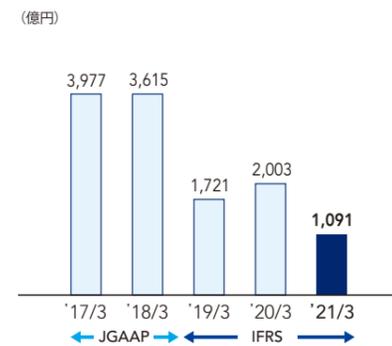
売上収益全体に占める割合



売上収益の推移



営業利益の推移



今後の目指す姿

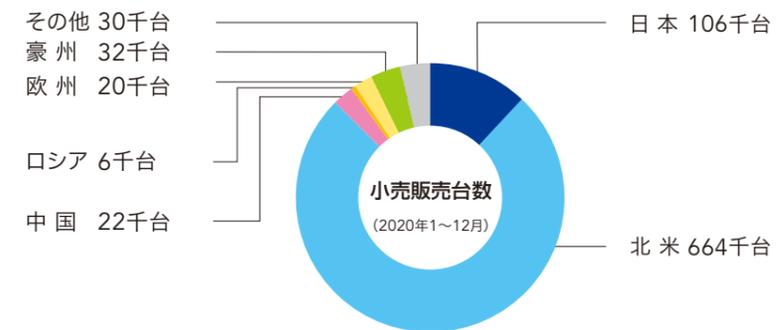
SUBARUが目指す「2030年死亡交通事故ゼロ[※]」に向けて、予防安全、衝突安全をはじめとする安全性能をさらに進化させることに加えて、つながる安全を強化することで、あらゆる場面での安全性を高めていきます。

脱炭素社会実現への貢献においては、EVやハイブリッド車などの基幹技術開発をアライアンスも活用しながら推進し、2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップを加速させます。

SUBARUは今後も、SUBARU独自の既存コア技術を進化させるとともに、時代の変化に応じた将来技術を養い、高めながら「SUBARUらしさ」を磨き続け、世界中のお客様に「安心と楽しさ」を提供していきます。

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

地域別販売台数



商品ラインアップ

ASCENT

(北米専用)
SUV

販売台数：71千台
販売地域：北米



LEVORG

スポーツ/ワゴン

販売台数：14千台
販売地域：日本、欧州、豪州、その他



OUTBACK

SUV

販売台数：180千台
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他



WRX

スポーツ/セダン

販売台数：32千台
販売地域：日本、北米、ロシア、豪州、その他



FORESTER

SUV

販売台数：266千台
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他



SUBARU BRZ

スポーツ/クーペ

販売台数：5千台
販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他



SUBARU XV

(北米名:CROSSTREK)
SUV

販売台数：186千台
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他



IMPREZA

ワゴン/セダン

販売台数：71千台
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、その他



LEGACY

セダン

販売台数：32千台
販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他



OEM

JUSTY



STELLA



SAMBAR VAN



CHIFFON



PLEO⁺



SAMBAR TRUCK



販売台数：23千台
販売地域：日本(ダイハツ工業株式会社からのOEM供給です)

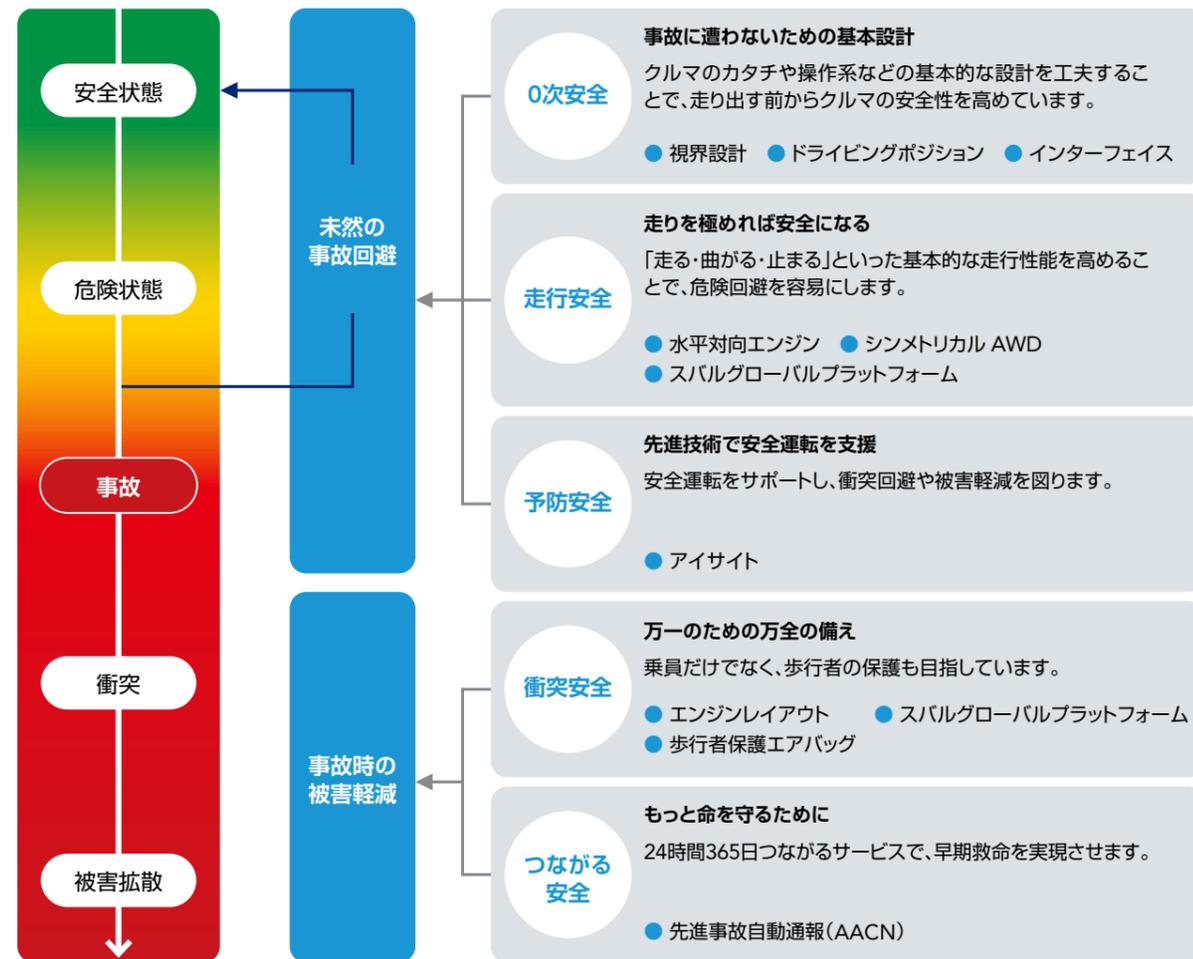
* 販売台数は小売販売台数。
対象期間は2020年1月1日～12月31日。

SUBARUの総合安全

2030年に死亡交通事故ゼロ*を目指す

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

*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。



衝突安全 世界で評価される安全性能

SUBARUでは、「スバル360」を開発した約60年前から「クルマは人の命を乗せて走るもの、だから安全を最優先に考える」という思想が脈々と受け継がれています。また安全志向が世の中に浸透していない1960年代から独自の衝突安全試験を行い、現在では国内外の安全性評価において常にトップクラスの評価を受けています。



*自動車アセスメントについてはP51ページに記載。

SUBARUの独自技術

スバルグローバルプラットフォーム

走りの質感や衝突安全性能を高い次元で両立

2016年10月にフルモデルチェンジをしたインプレッサから、順次導入している「スバルグローバルプラットフォーム」。車体・シャシー剛性の大幅向上やさらなる低重心化により、「走行安全」および「衝突安全」のレベルを引き上げるとともに、ドライバーの意思に忠実なハンドリングや、不快な振動騒音を低減した快適な乗り心地を実現します。



スバルグローバルプラットフォーム

シンメトリカルAWD (All Wheel Drive)

前後左右の優れた重量バランス

水平対向エンジンのもたらす低重心と、トランスミッションを車体中心近くに集めることで実現する前後左右の優れた重量バランスが、AWDの能力を最大限に引き出し、様々な状況で卓越した走行性能を発揮します。日常走行から高速走行まで、ドライバーの信頼に足るメカニズムの「核」として、SUBARUはシンメトリカルAWDにこだわり続けます。

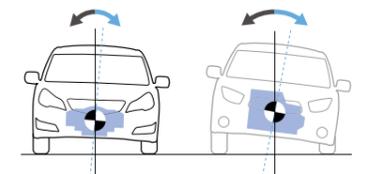


シンメトリカルAWD

水平対向エンジン (ボクサーエンジン)

コンパクト・低重心

ピストンが左右に向き合う形で配置された水平対向エンジンは、向かい合ったピストンが互いの振動を打ち消しあうため、車内に伝わる振動も少なくすることができます。また、エンジン全高が低くコンパクトな形状がクルマを低重心化。安定した走行姿勢が安心感の高いドライビングを提供します。



SUBARU BOXER 一般的な直列エンジン

運転支援システム「アイサイト」

ステレオカメラで高い認識力を発揮

アイサイトは人の「目」と同様に左右2つのカメラで、前方のクルマや歩行者などを立体的に認識し、それら対象物との距離、形状、移動速度を正確に捉えることで事故回避・被害軽減や運転負荷軽減といった「予防安全」を実現しています。2020年発売の新型レヴォーグに搭載した新世代アイサイトでは、ステレオカメラを刷新して視野角を拡大し、前後4つのレーダーを組み合わせることで、360度センシングが可能になり、交差点などこれまで以上に幅広いシーンで安全運転をサポートします。また、高度運転支援システム「アイサイトX」は、3D高精度地図データをはじめ、GPSや準天頂衛星システム「みちびき」を活用した位置情報を組み合わせることで、車線変更支援、カーブ前速度制御、渋滞時ハンズオフが可能に。自動車専用道路をより安全・快適に移動できる最新機能を、価格を抑えながら実現しています。



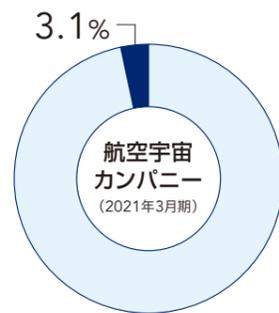
ステレオカメラ

事業別概況 航空宇宙カンパニー

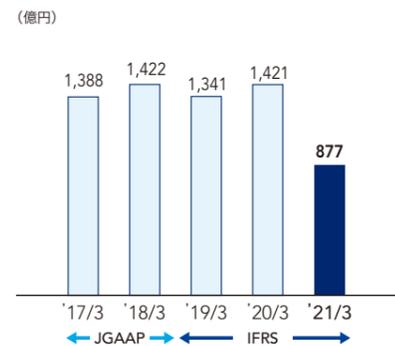


当社の前身は1977年に創設された「飛行機研究所」をルーツとする「中島飛行機」。航空宇宙カンパニーは、「中島飛行機」から続くモノづくりへの情熱を受け継ぎ、多種多様な航空機を開発・生産し、日本の航空宇宙産業をリードしています。防衛事業では、陸上自衛隊で災害救助などにも活躍する多用途ヘリコプター「UH-1J」や「UH-2」、海上自衛隊や航空自衛隊のパイロット訓練を支える初等練習機「T-5」や「T-7」、15機種以上開発した無人機、操縦訓練用シミュレータなどの開発・製造・整備・修理・技術サポートを行っています。民間事業では、米国ボーイング社の国際共同開発に多数参画し、大型旅客機「ボーイング777X」でも中央翼および主脚格納部組立結合、主脚扉と翼胴フェアリング（前部）に加えて、翼々結合部（Side Of Body）等の開発・製造を担当しています。

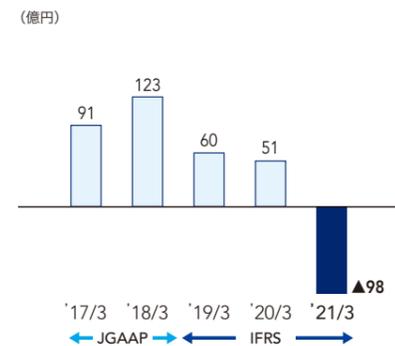
売上収益全体に占める割合



売上収益の推移



営業利益の推移



主な製品 ・SUBARU BELL 412EPX ・多用途ヘリコプター「UH-2」 ・戦闘ヘリコプター「AH-64D」
・初等練習機「T-5」「T-7」 ・無人偵察機システム ・ボーイング787中央翼 ・ボーイング777・777X中央翼

今後の目指す姿

これまで培ってきた独創的で先進的な技術を、これからも多種多様な航空機の開発・生産に携わることで一層磨いていきます。最新のヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」（陸上自衛隊「UH-2」のベース）を米国ベル・テキストロン社とのアライアンスを活かして共同開発を行い、生産・販売を開始しました。また、モビリティ社会発展に向けて、NEDO（国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構）の「ロボット・ドローンが活躍する省エネルギー社会の実現プロジェクト」に参画するなど、世界的に存在感のある航空機メーカーへと発展すべく、さらなる挑戦を続けていきます。

中央翼の概要とSUBARUの技術

1973年に米国ボーイング社の旅客機生産に参画して以来、40年以上にわたり主要パートナーの一つとして開発・生産に関わってきました。当社が担当する中央翼は、航空機の左右の主翼と前後の胴体をつなぎ、荷重を支える部位で、中身は燃料タンクのため、高強度・高水密が求められます。中央翼の製造には高い精度と組み立て技術が求められるため、対応できるメーカーは非常に限られます。半田工場は、「ボーイング777X」以外にも、同社の大型旅客機「ボーイング777」、中型旅客機「ボーイング787」、防衛省の哨戒機「P-1」および輸送機「C-2」の中央翼の生産を行う、世界的にも類まれな中央翼生産センターです。



中央翼（半田工場）



常務執行役員
航空宇宙カンパニープレジデント

戸塚 正一郎

SUBARUブランドの一翼を担っていきます。

私たちは、航空機の開発製造から飛行試験まで幅広いインテグレーション能力を有する完成機メーカーです。航空機には飛行安全という遵守事項があり、品質と安全が一体となって認識され、徹底されるという文化を長年にわたり醸成してきました。この安全思想こそが「SUBARUらしさ」の根源とも言えます。

防衛事業では、陸上自衛隊「UH-2」の開発を完了し量産を進めています。さらに、ベース機となる「SUBARU BELL 412EPX」についても納入を開始し、本格的な生産フェーズへ移行してまいります。

旅客機事業は、新型コロナウイルス感染症の影響拡大によりしばらくは厳しい状況にありますが、人々のより速く、より遠く、という移動への根本欲求は、旅客機需要を必ず回復させることでしょう。私たちは、来るべき飛躍に備え、防衛事業・ヘリコプター事業をしっかりと進めながら、パートナー企業とともに体質強化に取り組んでいます。