

「モノをつくる会社から、
笑顔をつくる会社へ」と
SUBARUブランドを磨き続ける。

代表取締役社長CEO 吉永 泰之

1. 「株式会社SUBARU」へ

当社の連結自動車販売台数は、数年前まで年間50万台～60万台で推移していましたが、世界中のお客様から厚いご支持をいただき、2017年3月期は106.5万台と初めて100万台を超えました。これは大変喜ばしいことです。とはいえ、当社の自動車業界における世界シェアはわずか1%。大手自動車メーカーと同じ経営戦略で挑んでも、規模の力で勝負することはできません。当社が生き残るための唯一の道は、限られた経営資源を「選択と集中」し、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ています。これらを全て包含した一言が「SUBARUブランドを磨く」です。

2014年に発表した中期経営ビジョン「際立つ2020」は、差別化を推進し「SUBARUブランドを磨く」ためにできることは全て実施するという目的で掲げました。社名とブランド名を統一させた今回の社名変更もその取り組みの一つであり、SUBARUを本当に輝くブランドにしてみせるという決意表明です。実現に向け、グループ全員が常にお客様にとっての価値を考え、商品、サービスを提供していきます。お客様にご満足いただいた時、そこにはお客様の笑顔があるでしょう。「モノをつくる会社から、笑顔をつくる会社へ」と、グループ全員一丸となって取り組みます。

2. 「安心と楽しさ」の追求

SUBARUとは何か。他社との差別化を図るにあたり、改めて当社に関わる全ての点を踏まえ議論しました。考えぬき辿り着いた答えは、当社は航空機メーカーをルーツとすること。航空機の開発でもっとも大事なこと、それは安全です。万が一の状況に陥らないため、求められる安全性能、技術基準は非常に高く、安全であるのは当然という思想が、クルマの開発においても脈々と受け継がれています。そして、そのスピリットと技術を継承し、どんな時代にも、一貫して高い安全性、優れた走行性能、合理的なパッケージを追求してきたことこそが、SUBARUのDNAであるということでした。そして、SUBARUならではの「安心と楽しさ」を感じていただけた時、SUBARUがお客様にとって「際立つ」存在になることができると考え、SUBARUがお届けしたい価値として定義づけました。「安心」とは安全という機能だけではなくSUBARUというブランドに対する信頼感があって初めて成立するもの、「楽しさ」は運転の楽しさだけではなく、クルマで移動することの楽しさ、クルマのある生活全般の楽しさだと考えています。

現在では世界中の第三者機関による安全評価においてトップクラスの評価を獲得しており、米国では保険業界の非営利団体IIHS(道路安全保険協会)の2016年安全評価にて、アイサイト搭載車の全モデルが「トップセイフティピック」を受賞しました。

以前は「水平対向エンジン」「シンメトリカルAWD」といった独自の技術から当社のクルマをお選びいただく方が多かったのですが、近年、特に米国では「SUBARU＝安全」というイメージが強く、多くのお客様にご好評をいただく要因になっていると思います。

また、この世界最高水準の安全性能をより一層高めるために、昨年「スパルグローバルプラットフォーム」を採用しました。クルマの基本構造であるプラットフォームを全面刷新することで、従来の技術の延長線上では難しかった安全性能を含める総合性能の大幅な進化を実現しています。

2018年にはプラグインハイブリッド(PHEV)、2021年には電気自動車(EV)の導入を計画しています。動力源がエンジンから電気モーターに変化しても、「安心と楽しさ」を追求することで、SUBARUらしいクルマを提供し続けていきます。

3. 経営環境の変化

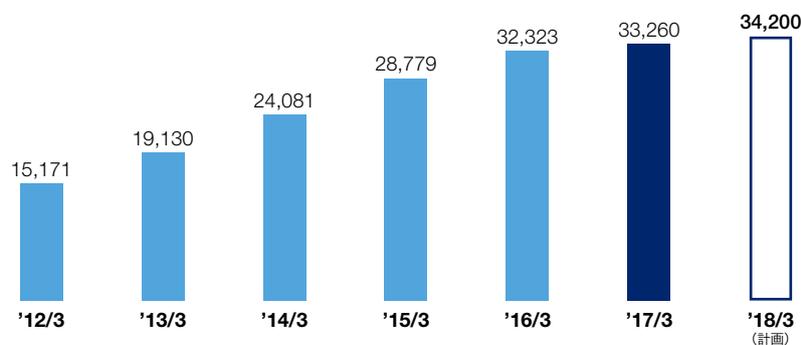
ここ数年間で、連結販売台数は60万台前後から100万台を超え、連結売上高は1兆5千億円から3兆円を超えるなど急激に成長しました。収益面においても、米国市場を中心とした販売台数の大幅な伸び、高い工場稼働率による固定費負担の低減、供給不足を背景とした極めて低いインセンティブ、低い減価償却費・試験研究費、そして円安の追い風と、当社にとってプラスに効く要素が重なり、非常に高い営業利益率を実現することができました。しかし、市場環境の変化や企業規模の拡大に伴い、置かれている経営ステージは大きく変化しています。長く続いた供給不足に対応するため、昨年は米国の生産拠点であるSIAの生産能力を大幅に増強(標準操業時218千台⇒394千台へ)し、償却費をはじめとする固定費の負担が増加しています。また、以下で詳しくお話しする新技術への対応のため、試験研究費も相応に費やしていきます。

自動車産業は、技術革新という点で変化の少ない産業でしたが、現在、変革期を迎えています。電動化、自動運転、つながる技術、シェアリングなどの急速に押し寄せる技術革新の波にどのように対応していくかが喫緊の課題と考えています。当社の経営資源は限られていますので、大手メーカーのように全てを同時に取り組むことはできません。他社とのアライアンスも活かしながら、以下の優先順位で取り組むことを考えています。

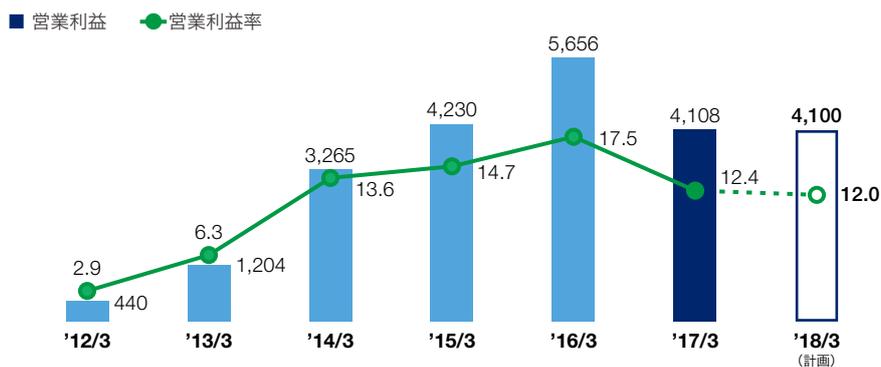
1) 電動化

各国の環境規制は今後さらに厳格化されるため、最優先に取り組んでいきます。重点市場の米国ではZEV(Zero Emission Vehicle)規制の対象が、2018年より当社を含む中規模メー

□ 売上高 (単位:億円)



□ 営業利益 (単位:億円) / 営業利益率 (単位:%)



カーにまで拡大されるため、このタイミングに合わせてプラグインハイブリッド(PHEV)を発売する予定です。アライアンスを活かし技術支援を受けて開発しています。また、2021年には電気自動車(EV)を発売する計画です。電動化時代においても「安心と愉しさ」を感じていただけるSUBARUらしいEVを開発します。

2) 自動運転 ※ P.32参照

当社の考える自動運転とは、無人運転ではなく、ドライバーの運転負荷を大幅に軽減させる高度運転支援技術です。既に多くのお客様にご好評いただいている運転支援システム「アイサイト」を今後もさらに進化させ、「自動車事故ゼロ=究極の安全」を目指します。

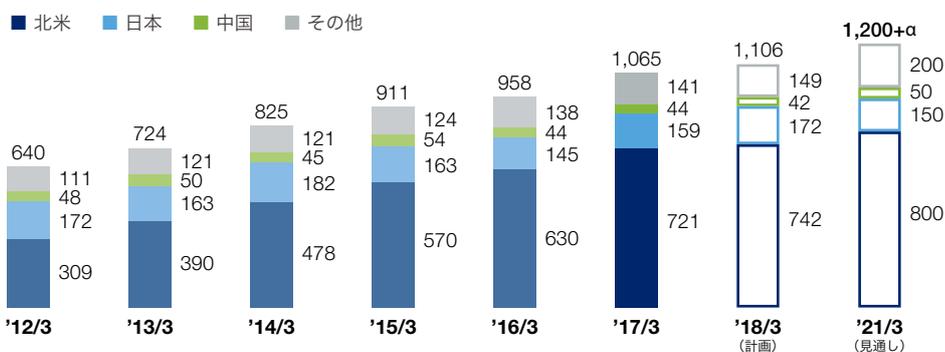
3) つながる技術

当分野における当社の取り組みを加速させ、今後も拡大するお客様のニーズに応えるため、2017年4月にCIO(最高情報責任者)の役職を設け、IT戦略本部を新たに立ち上げ、企画開発を加速させていきます。

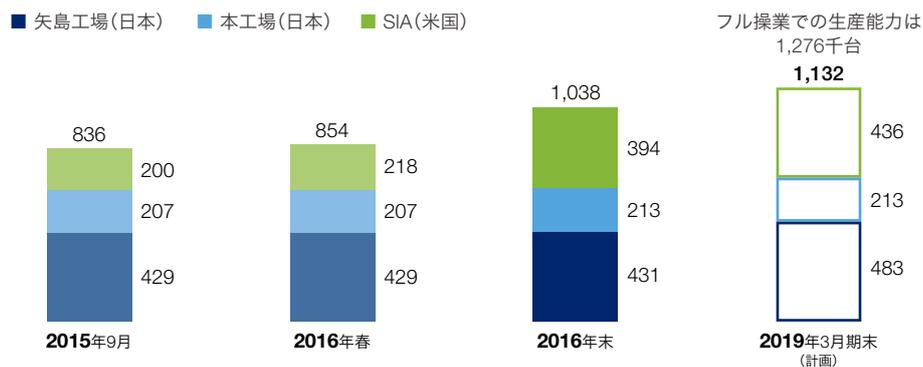
4) シェアリング

当社の販売台数・規模・お客様の嗜好性等を踏まえると、受ける影響の度合いは小さいと考えており、上記1)-3)を優先的に取り組んでいきます。

□ 連結販売台数 (単位:千台)



□ 生産能力 増強計画 (単位:千台)



※ 標準操業における生産能力

4. 米国での販売動向

米国自動車販売市場はピークアウトしたと言われてはいますが、17百万台前後の全需が大きく崩れない限り、当社の好調な販売は今後も維持できると考えています。2016年末にフルモデルチェンジした新型インプレッサを発売しており、2017年夏にはクロストレック（日本名：SUBARU XV）、2018年には新規投入となる北米専用3列SUVのアセントの導入および既存モデルのフルモデルチェンジを予定しています。アセントは現在のモデルラインアップを補完する車種で、現地ディーラーからの強い要望を取り入れて開発しています。このようにお客様にとって魅力ある商品を継続的に市場へ投入することで、販売モメンタムを持続させていきます。

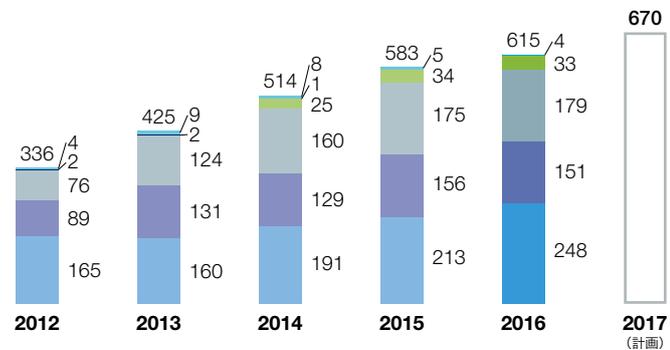
米国市場の減速に伴い、各社インセンティブの積み増し等を実施しており、販売競争が厳しくなっています。当社の2018年3月期の経理上のインセンティブは前年比プラス400ドルの1,850ドルを見通していますが、これは販売金融プログラムの一部強化・利用率の上昇、米国の政策金利上昇に伴うコストアップが要因となっています。インセンティブの上昇は収益を圧迫する要因となりますが、今後については相対的な競争力を維持するため、業界全体の動きを注視していきます。

今後のオポチュニティは、サンベルト（米国南部）にあると考えています。2016年暦年の当社の米国市場シェアは全体で3.5%ですが、内訳はスノーベルト（米国北部）で5.0%、サンベルトで1.8%であり、サンベルトで販売を伸ばす余地はまだあるとみています。ディーラーについては店舗数を増やすのではなく、サービス向上やモデルラインアップの拡充（アセント投入）によって、1店舗あたりの販売台数を増やしていきます。

□ 米國小売販売台数（単位：千台）

（暦年）

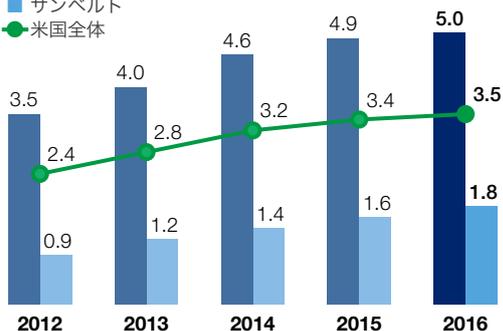
LEGACY IMPREZA
FORESTER WRX
TRIBECA SUBARU BRZ



□ 米国マーケットシェア（単位：%）

（暦年）

スノーベルト
サンベルト
米国全体

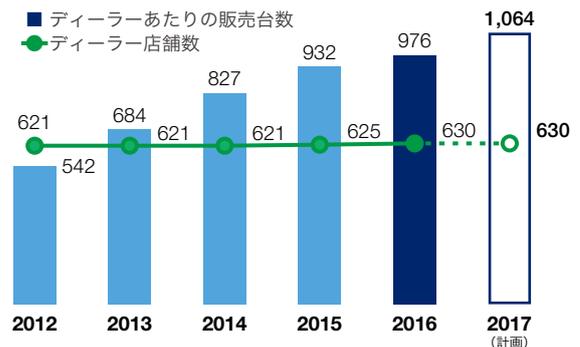


□ 米国ディーラー店舗数

ディーラーあたりの販売台数（単位：台）

（暦年）

ディーラーあたりの販売台数
ディーラー店舗数



5. 米国以外での販売動向

中期経営ビジョン「際立とう2020」にて、中国とロシアでの販売伸長を計画していましたが、足元では苦戦を強いられています。

中国では市場における供給過多が続いており、販売競争が激化しています。当社は現地に生産拠点をもっていませんので、操業を維持するために無理をして販売する必要はなく、販売競争からは少し距離を置き、当社の付加価値を評価していただけるお客様に丁寧な販売をすることで、販売網はきちんと維持していきます。

ロシアは、当社の商品特性と親和性があり、将来的には販売の伸びを期待しています。しかし、現在はルーブル安を含めた経済環境が良くありませんので、回復を待ちたいと思っています。

東南アジアでは、マレーシアでのSUBARU XV・フォレスターのノックダウン生産(現地組立生産)に加え、タイでも2019年からノックダウン生産を予定しています。

このように、市場別に見ると、中国、ロシアでの販売計画の進捗が遅れていますが、中期経営ビジョン「際立とう2020」で掲げた2021年3月期の連結販売台数見通し120万台プラスαに変更はありません。販売計画、損益計画の達成はもちろん大事ではありますが、将来を切り拓くことを最優先に、現在のビジネスモデルを大切に守り、「SUBARUブランドを磨く」ことを徹底していきます。

商品戦略



※ 画像はSUBARU ASCENT SUV CONCEPT

6.コーポレートガバナンスの強化

2017年4月1日付で、経営管理体制・事業監視機能の強化を目的として、経営管理本部を立ち上げ、また、CQO(最高品質責任者)・CTO(最高技術責任者)・CIO(最高情報責任者)の役職を新たに設けました。CQOの新設は、品質関連費用・リコール対応件数が増加傾向にあることから、品質関連問題の迅速な解消、さらなる商品品質・お客様対応品質等の向上を目的としています。CTOは変革期にある自動車産業における新技術への対応、CIOはITを活用したビジネスプロセスの改革改善、自動車ビジネスにおけるデジタル分野の企画開発の加速を目的としています。

また2017年6月23日の定時株主総会での承認を経て、取締役体制の変更、役員報酬の見直しを行いました。取締役体制の変更は、経営と業務執行の分離による監督機能の強化、業務執行のスピードアップを目的としたものです。役員報酬の見直しとしては、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。対象となる取締役等に企業価値の持続的向上を図るインセンティブを与えること、対象となる取締役等が株主との価値共有を進めるようになることを目的としています。

7. CSRの取り組み強化

持続的な成長を描くにあたり、社会の持続可能性に対しても積極的に取り組み、貢献することは、企業の社会的責任であると考えています。SUBARUグループとしての想い、環境・地域社会貢献への取り組みをより明確にするため、2017年4月1日付でCSR環境部を新設し、環境方針を改定しました。環境方針では、自動車と航空宇宙事業を柱とする当社の事業フィールドを『大地と空と自然』と定義しています。この大地と空と自然が広がる地球の環境保護こそが、社会と当社の未来への持続性を可能とする最重要テーマと考え、全ての企業活動において取り組んでいきます。

今後は、社長としてより一層CSR活動を推進し、地球環境保護や地域社会貢献を進めていきます。