



代表取締役社長CEO
中村 知美

来るべき「JUMP」に備えて
着実に地力を備え、力強く、歩を進める。

社長就任にあたっての抱負

2018年6月をもちまして代表取締役社長(兼CEO)に就任しました中村です。

モビリティ社会が大変革期にあるこのタイミングで、経営のバトンを引き継ぐことに大変な重責を感じております。当社の不変の経営理念である「お客様第一を基軸に『存在感と魅力ある企業』を目指す」のもと、この大きな事業環境の変化を見極め、スピード感をもって対応していきます。そして、昨年末より急成長に伴うほころびや課題が顕著となりましたが、企業として真の実力を養成していくことが、この度代表取締役社長となりました私の使命だと認識しており、全力で持続的な成長を実現していきます。このような状況だからこそ、まさに会社を変える、さまざまな変革を実現していくチャンスだと捉えています。変えること、変えないことをしっかりと見定めて、新経営陣とともに改革を進めます。

私は2014年から4年間、米国販売子会社(Subaru of America, Inc.)にて会長として、米国市場の成長の勢いを肌で感じてきました。同時に、何が起きるとこの成長が止まるのか、この成長を止めないために何が必要なのかを、常に危機感をもって、外から当社を見ていました。その解の1つが商品、サービス、業務等すべてにおいての品質であり、またモノづくりの抜本的改革でした。新中期経営ビジョンは、この2点を重要テーマとし策定しました。

完成検査に関する不適切事案について

当社群馬製作所において、完成検査員の資格を有していない者が完成検査を行っているなどの不適切な運用、完成検査工程に属する燃費・排出ガスの抜き取り検査工程およびその他の完成検査業務で、不適切な行為が行われていたことが判明しました。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。

社外専門家チームによる調査報告書では、一連の不適切行為が長期、多種、広範にわたっていた背景は、「企業風土」という体質の問題や、従業員のコンプライアンス意識の問題だけに起因するものではなく、経営陣の完成検査業務に対する認識および関与が不十分であったことを指摘されており、経営の責任を極めて重く受け止めています。私以下、現経営陣が果たすべき責任は、再発防止策を確実に実行し、その成果を挙げていくことであり、自らが陣頭指揮を執って、皆様からの信頼を一步步回復していきます。

「際立とう2020」の振り返り

当社は、2014年に策定した中期経営ビジョン「際立とう2020」の取り組みを通じて、SUBARUがお客様の心の中で際立つ存在になることを目指した事業戦略を展開してきました。大きな成長の柱となったのは、北米市場での販売台数の伸長です。限られた経営資源を集中させて強みを活かすための「選択と集中」を進め、商品はSUVとスポーツモデル、市場は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に注力する方向へと舵を切りました。同時に米国市場では、商品に加え、販売網の再編と、「LOVE」という言葉を取り入れたマーケティング施策が三位一体となり、強い推進力を発揮してきた結果、2018年3月期には67.1万台と9期連続で販売記録更新となりました。

これまでの成長に対して一定の評価は下せるものの、積み残した課題があるのも事実です。「際立とう2020」では、「ありがたい姿」として、「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120万台+α」の4項目を掲げましたが、「お客様からの信頼No.1」「高いブランド力」については、昨今の品質問題や企業風土に起因する課題が顕在化し、お客様、社会に対して信頼を損なう事態に直面したと真摯に捉えています。「業界高位の利益率」については、現状では達成できているものの、販売環境の変化とコスト構造の悪化によって低下傾向にあり、全体として「ありがたい姿」の実現は道半ばです。そして、量と質という観点で言えば、量的成長に対し質的成長が追いついておらず、持続的な成長のためにも企業としての信頼回復、本質的な実力向上が不可欠と認識しています。

新中期経営ビジョン「STEP」

2018年7月「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て、新たな中期経営ビジョン「STEP」を発表いたしました。



ありたい姿に向けた2025年ビジョン

2025年のありたい姿を「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」としました。これからもより多くのお客様に『SUBARU』を好きになっていただきたい。その実現に向け、常にお客様にとっての価値を考慮することで、お客様の笑顔をつくる商品・サービスを提供していきたいと考えています。そして、“2025年ビジョン”として、以下の3項目を掲げました。

1) 個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる

「SUBARUって他のメーカーとちょっと違って、いいよね」「価値観が合うよね」これは、お客様や販売店の皆様から多くいただく言葉であり、そう言われることに私たちは誇りを持っています。そういう存在になりたいという想いを込め、この言葉を用いています。

2) お客様一人ひとりが主役の、心に響く事業活動を展開する

あくまでもお客様が主役であり、一人ひとりのお客様に真摯に向き合うこと。つくり手側の思い入れだけではなく、お客様に向き合い、選んでいただけるクルマづくり、共感される事業活動を展開する。そんな会社であり続けるという決意を込めています。

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

会社が急成長する中で、規模に応じた社会的責任に対する考え方が弱かったという反省に立ち、ガバナンスも含めて、果たすべき社会的責任に対してしっかりと向き合っていきます。

組織風土改革と3つの取り組み

具体的な取り組みの最優先項目として、「組織風土改革」を掲げました。SUBARUが過去から培ってきた良いDNAは守りつつ、時代や世の中の変化に対して敏感に、スピード感をもって、柔軟に対応できる会社を目指し、会社の質を高める取り組みを強化します。

まずは、すべての業務と社内規程の順法性総点検と是正、また社内教育を図り、コンプライアンスを強化します。また、グループ全体のガバナンス体制と運用のさらなる強化に取り組みます。そしてそれを司る我々自身のマネジメントも変え、企業としての体制強化を加速させます。

次に、社員がもっと生き活きと仕事ができるような風土づくりを進めます。そのためには、社員一人ひとりが意識を高め、またそれぞれが考えて行動できる自律力をつけていくことがまずは必要であり、それを支える方針や体制をマネジメントトップが率先して整えていきたいと考えています。これは、一朝一夕にできるも

のではありませんが、時間をかけて継続的に取り組みます。そしてその風土をベースとし、ありたい姿を目指します。主な取り組みは以下の3つです。

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

1) 会社の質の向上

この中期経営ビジョンにおいて、「品質」というテーマを最重点テーマとして設定しました。近年、完成検査問題やエアバッグの問題だけでなく、それ以外の市場品質問題が発生しており、お客様からの信頼の基本となる「品質」の抜本的改善が急務だと痛感しております。「品質」はお客様からのS U B A R Uに対する期待だと捉えており、すべての事業活動において、また経営トップから現場に至るまで、何よりも品質を優先する会社に変えていくことを必須とし、取り組んでいきます。

2) 強固なブランドの構築

当社は、商品開発から販売・サービスにいたるすべてのプロセスを通じて、お客様に提供する中心的な価値を「安心と楽しさ」と規定しています。どんな時代でも機能性、安全性、信頼性を基本とした確かなクルマづくりこそがS U B A R UのDNAであり、安全性能の追求にもより一層注力していきます。目指すは「人の命を守ることにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ*」。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、安全に移動するということをベースに考え、まずはレベル2の運転支援技術を磨き上げることが優先します。併せて、「知能化技術」「つながる技術」を付加することで、乗員全員に「安心」を感じていただけるよう取り組みを加速していきます。

また、人と人とのつながりを大切に、お客様にとって信頼され、愛されるブランドとなるために、S U B A R U、販売店、お客様、コミュニティが一体となり、あらゆるタッチポイントでS U B A R Uならではの活動を進めます。また、当社はクルマ屋の習性として、どうしてもクルマ中心の発想となる傾向がありますが、今後は異業種の外部パートナーと協力し、コネクトサービスを活用し、お客様一人ひとりとのコミュニケーションを深め、新たな価値創造を進めていきます。他のブランドとは“少し違う”、また、他のブランドには“真似がでない”、そんなブランドへ進化していきたいと考えています。

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

3) 集中戦略を軸とした持続的成長

世界販売シェア1%と規模の小さいS U B A R Uにとって、自動車業界の大変革期を乗り越え、いかに稼ぐ力を維持していくかは重要な経営課題です。そのためにはお客様にS U B A R Uならではの価値を認めていただくことが何より大事と認識しており、モノづくりにとどまらず、商品からサービス全般まで、S U B A R Uが提供するお客様価値の向上を「高品質」「高付加価値」「低コスト」で実現する取り組みを強化します。昨今の環境対応や規制対応に加え、先進安全技術やつながる技術などお客様のニーズに応えるためには膨大なコストや投資が必要となりますが、現状はその対価をお客様にすべてお支払いいただくことは簡

単ではありません。これまでのやり方を見直し、品質を基軸に、中長期視点で技術や商品、コスト等すべての戦略を一貫して束ね、相互に連携しながら進めることで、着実に価値向上につなげていきます。

市場戦略については、米国でのもう一段上の成長を軸として、全体としては着実な成長を目指し、2025年にグローバルで130万台販売を計画します。米国市場では、マーケットシェア5%にチャレンジします。仮に全需1,700万台とすると、販売台数85万台規模となります。日本市場は、大変厳しい市場環境が続いていますが、母国市場として現状レベルの登録車月販1万台を維持します。アジア市場は、2019年にタイCKD工場での新型フォレスターのノックダウン(現地組立)生産を開始し、これによりさらなる販売拡大を狙います。ロシアは、動向が非常に不透明ではありますが、当社商品との親和性が高い市場だと考えており、販売を伸ばしていきたいと考えています。中国と欧州については、現状の事業規模を維持していくことを前提に、市場や政策の変化を注視しながら戦略を見直していきます。販売戦略を実行する中で、各国の環境規制にどう向き合っていくかは大きな課題です。現状ではマーケットと環境規制の動向にギャップがあり、今後の展開も不透明ですが、マーケットが形成されていく過程と環境規制の進み具合とのバランスを見極めつつ、適切な対策をとっていく考えです。

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	米国	アジア CKD	
標準操業	69.6	43.6	1.4	115
フル操業	77.9	49.7		129

米国における販売戦略

米国市場における自動車の全需は、この先も1,700万台レベルを維持していくとみており、商品・マーケティング・販売網を主軸に、競争力を高めることで、もう一段階の成長を狙います。特にサンベルト(米国南部)では、まだ販売を伸ばせる余地があると考えています。商品については、今夏から北米市場専用となる3列SUVアセントを新規投入し、また下期には新型フォレスター導入を予定しています。引き続き、米国市場を意識した商品開発を進め、既存モデルの商品力を最大限に引き上げていきます。販売網については、サンベルトを中心に、オープンポイント(未出店の地域)への出店を進め、現在の631店舗から650程度に増やす計画です。また、販売店におけるハード面、ソフト面のさらなるレベルアップを図ります。販売台数の増加に伴い、各店舗に来場するお客様の数も増えてきています。サンベルトにおいては、現在ようやくマーケットシェアが2%(対前年+0.2ポイント)に達し、新車販売以外のサービス収益も見込めるようになってきました。お客様にご満足いただけるように、販売店と協力し、例えばサービス用設備や駐車場の数、カスタマーラウンジ等の施設・設備面の充実と、販売員やサービススタッフのレベルアップを進めたいと考えております。

商品戦略

主力車種を原則毎年フルモデルチェンジし市場投入していくことをベースとし、加えてSUV商品とスポーツ系商品のラインアップとバリエーションの拡充を目指します。デザインは、アイデンティティである「Dynamic×Solid」を、より大胆な方向に進化させていきます。

自動車産業が変革期を迎えている中、電動化、自動運転、つながる技術、シェアリングの分野における技術革新への対応は急務です。しかしながら先行きは不透明であり、また当社の経営資源は限られていることから、全方位の戦略はとりません。しっかりとマーケット動向を見定めつつ、舵取りをすることが肝要と認識しています。単に電動で走るクルマではなく、電動車としての操縦安定性、安全性に加え、どこにでも行けるパッケージング等々、SUBARUらしいクルマづくりでお客様の期待に応えていきます。

商品戦略



航空宇宙事業戦略

昨年度、産業機器事業からの撤退を完了し、当社は自動車と航空宇宙の2つの事業に集中する体制を整えました。航空宇宙ビジネスもSUBARUブランドとして磨きをかけていくステージとなります。一方で、航空宇宙ビジネスは非常に足の長い事業であり、2025年までの見通しがある程度見えております。劇的な変化・進化は想定せず、「自立」から「安定成長」への取り組みを継続するとともに、次世代を見据えた技術実証の推進、広く他社と協業を見据えたパートナーリング戦略を進めます。加えて、自動車部門と航空宇宙部門の2つの部門の持つ強みを相互に活用し、自部門の弱みの克服、そして新たなシナジーを創出することに取り組んでいきます。

CSRへの取り組み

「我々が考える事業領域からのCSR活動」について、社会から当社に要請されるCSR活動は何なのかという観点から以下の6つに整理しました。(1)人を中心とした自動車文化、(2)共感・共生、(3)安心、(4)ダイバーシティ、(5)環境、(6)コンプライアンスです。

環境については、燃費やCO₂削減に代表される商品の環境性能向上と併せて、バリューチェーン全体、事業全体での環境貢献に取り組む方針です。当社は自動車メーカーですので、調達・生産・物流・販売・商品・管理といった事業活動全体の中で、当然ながら商品の占めるウエイトが非常に大きく、信頼性、耐久性、安全性、実用性などトータルでの社会のムダ削減に取り組めます。具体的には、プラグインハイブリッド(PHEV)や電気自動車(EV)の市場投入を計画通り進めることに加え、さらなる電動車ラインアップの充実、ダウンサイジングターボの投入や軽量化技術の投入などにより、各車種の燃費性能を向上させていきます。

各国市場の規制対応に向けた取り組みについては、市場のニーズ、お客様の嗜好を鑑みつつ、市場ごとに最適な商品ラインアップを形成できるよう、アライアンスによる協業も含めて、持ち得る開発リソースを最大限有効に活用していきます。

※中期経営ビジョン「STEP」詳細につきましては、当社ホームページに掲載しております資料をご参照ください



中期経営ビジョン「STEP」

<https://www.subaru.co.jp/ir/management/plan/>