



SUBARUブランドの根幹である
品質への信頼を取り戻し
持続的成長の土台を再構築する。

代表取締役社長CEO
中村 知美

社長就任1年目の振り返り

代表取締役社長(兼CEO)就任1年目の2019年3月期は、新たに策定した中期経営ビジョン「STEP」のもと、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、スピード感を持って様々な改革を推し進めてまいりました。安定した品質での生産・検査を最優先するために製造ラインのスピードを落として操業したことや、新たな品質問題が発生したことなどの影響により業績面は大変厳しい結果となりましたが、最優先項目として取り組んできた「組織風土改革」については、各職場、従業員の意識が変化してきたことに手応えを感じることができました。また、潜在化していた当社の課題が明確になった1年でもあり、「STEP」で掲げた最重要テーマである「風土改革」「品質改革」「SUBARUづくりの刷新」の方向性に間違いが無かったことも確認できました。これらの活動をより一層加速させ当社の持続的成長を実現する土台を再構築してまいります。

SUBARUはお客様に育てていただいたブランドです。どうしてお客様がSUBARUを選んでくださったのか、どうしてSUBARUブランドが愛されているのか。その礎となるものはSUBARUブランドへの「信頼」であり、その源泉は商品の走破性や安全性といった機能的特徴と、耐久性といった高い品質によるものだと思っています。しかしながら、昨今はこのブランドの根幹である品質面が揺らいでしまっており、ここを抜本的に改革し立て直していくことが私の使命だと考えています。そしてお客様の声に耳を傾け、期待や気持ちにしっかりと応えていくとともに、お客様、株主様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様の信頼を一日でも早く回復できるよう努めてまいります。

経営環境について

100年に一度といわれる大変革期の渦中にあるモビリティ社会への対応として、当社も「CASE※」といわれる新技術に対する投資・開発を進めています。しかしながら、自動車業界の中では規模の小さい当社がすべてを自社で開発することはできません。自社の強みと特長を伸ばして競争していくために自社開発する分野・領域を選択し、リソースを配分していく必要があります。その他の分野については、アライアンスや他社との協業などを活用しながら、効率的・効果的に対応していきたいと考えています。電動化については、トヨタ自動車の協力を得て既に米国においてプラグインハイブリッドを導入しておりますが、2019年6月には、同社と中・大型乗用車向けのEV専用プラットフォームおよびCセグメントクラスのSUVモデルのEVを共同開発することを発表いたしました。今回の合意に伴い、独自開発を進めてきたEV開発は共同開発へシフトさせ、技術、開発、調達などの面でさらなる効率化を図ってまいります。自動運転については、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を中心に考えており、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」の進化を図っています。コネクテッドについては、「つながる技術」や「データ」を活用した新たな技術・サービスの開発に着手しており、拡大するお客様のニーズに応えるため、企画開発を加速させていきます。一方、シェアリングについては、SUBARUのお客様はアクティブなカーライフを愉しむために自ら所有することを好まれる方が多いと考えており、現在では距離を置いておりますが、SUBARUにおいてもニーズが高まってきた場合には検討していく必要はあると考えています。また、モビリティサービスの実現と普及に向けた取り組みとして、2019年6月末にMONET Technologiesとの資本・業務提携を発表しました。新しい時代に相応しい「安心と愉しさ」を追求するとともに、自動車メーカー各社と協力し、移動における社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

また、経営環境の変化としては、当社は重点市場である米国での販売比率が高いため、日米通商交渉の動向についても注視しています。米国市場での販売台数増加とともに現地生産も拡大してきておりますが、2018年においても米国販売台数の約半数は日本からの輸出であることに加え、現地生産の車両についても一部の部品は日本から輸出しております。通商交渉の結果次第では当社ビジネスにも影響が出るのが予想されますが、様々なケースを想定し対応を検討しています。

※Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(カーシェアリングとサービス)、Electric(電気自動車)の頭文字

「STEP」取り組み

当社は2018年7月に、「安心と楽しさ」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。2019年3月期は、「STEP」で掲げた様々な取り組みの中で、特に「組織風土改革」、「品質改革」について重点的に取り組みました。それぞれについて以下の通りご説明します。

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、 もっと楽しく	「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	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

※ 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/>

組織風土改革

「STEP」のベースとなる組織風土改革は、一連の不適切事案(P.19-20)に対して「二度とこのような問題を起こさない」という強い決意のもと取り組んでおり、私も含めた経営陣が自ら全社の工場・事業所を訪問し、強い意志を直接伝えると同時に、対話会を開催して従業員の声を聴くなど、双方向での意思の疎通を図りました。また、労働組合とも組織風土改革に向けた活発な良い議論を展開することができ、労使で取り組みを加速させていくことも確認することができました。現場への訪問を重ねる中で、従業員の自信回復やモチベーション向上を感じる機会も増え、この1年を通じて意識改革は着実に進んでいると感じています。

もちろん、企業文化は一朝一夕に変えられるものではありませんので、緊張感を持って継続していくことが重要です。全社員が「風通しの良い何でも言える会社」だと感じられるようになるまで、経営陣をはじめ、マネジメント層が自ら意識・行動を変えていくことが必要だと考えています。従業員一人ひとりの声をしっかり拾い、組織風土改革が不可逆なものとして定着するまで、改革を継続していく考えです。



品質改革

「STEP」の最重要テーマである「品質改革」については、「お客様が安心して長く使い続けることができる品質」No.1を目指し、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いて質の向上を図ります。

昨今、設計または製造段階に起因する商品の不具合によるリコールの件数が増えてきており、昨年度においては大規模なものも含めて多数のリコールが発生し、多くのお客様にご心配とご迷惑をおかけしました。また対象台数および費用も大きいことから業績にも大きく影響する結果となりました。冒頭でも申し上げましたが、品質はブランドの根幹であり、抜本的に改善していくことが本当に急務だと痛感しており、昨年度は技術・商品開発と製造における品質改革について重点的に取り組みました。技術・商品開発部門では、品質をしっかりと確認できる開発日程の見直しやサプライヤー選定と協業の方法、モデル間の部品の共有化、耐久試験用の設備更新、人員増強など、開発の企画・設計段階からの抜本的な品質改革を検討し、動き出しています。また製造においては、老朽更新を含め品質を担保するために必要な設備への投資、各工程プロセスの見直しと改善、必要な人員数の確保や人員のスキルアップのための投資、ライン操業のあり方や従業員の労務管理の見直しを行うことなどで、良品生産を実現していきます。

また、「品質最優先」の意識を全従業員に浸透させるため、会社として目指すべき「品質のあるべき姿」を規定した「品質方針」(P.53)を2019年4月1日付で改定いたしました。信頼回復に向けての再スタートを切るにあたり、長く使い続けることができ、全従業員が共有できる品質の道標となるよう、ゼロベースで検討いたしました。さらに、全従業員がしっかりと内容を理解し、自分事として日々の業務上の行動に移すことができるよう、従来のものに比べて分かりやすくシンプルな表現としています。一人ひとりが意識を変え、行動を変えていくことが、会社を変えていくことにつながると信じています。

市場戦略

「STEP」において、2025年にグローバルで130万台販売を目指すことを発表しました。外部要因として通商関連の懸念は残りますが、最大の成長ドライバーである米国の販売は好調に推移しており、引き続き130万台の販売実現に向け邁進していきます。

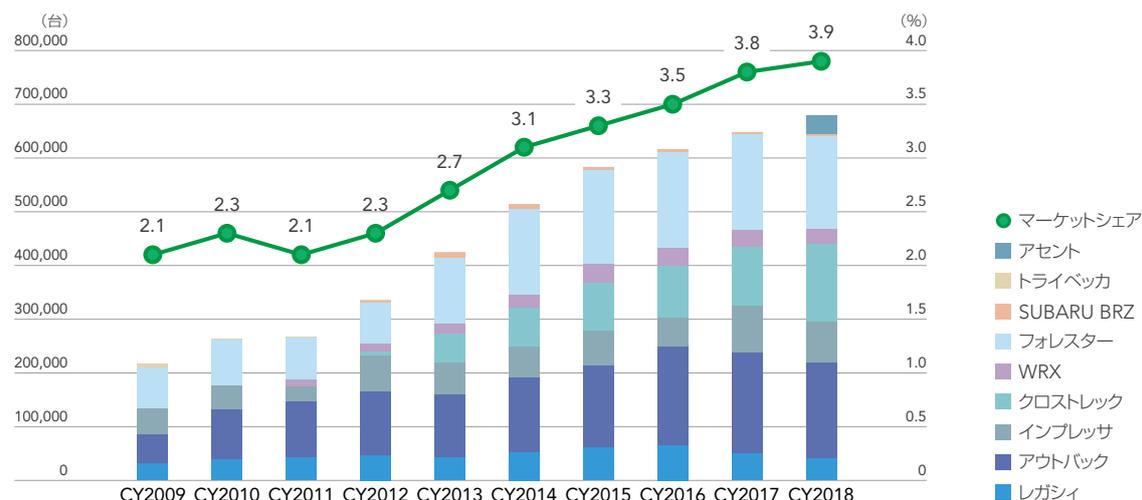
米国の全体需要はピークアウトしたといわれるものの、堅調な経済に支えられて今後も17百万台レベルで底堅く推移するとみており、引き続き高いポテンシャルがある市場だと考えています。SUBARUは昨年途中に投入したアセントが好調であり、新しい顧客層も獲得できていることから、非常に強い手応えを感じています。2019年暦年は小売70万台(前年比+3%)販売を計画していますが、年後半に控えた主力モデルである新型アウトバックとレガシィの導入を成功させ、来年以降さらなる拡販へつなげていきます。



新型Outback(米国仕様)をNY国際オートショーで発表(2019年4月17日)。米国インディアナ州・SIAで生産。2019年秋、米国・カナダで発売予定

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(未出店地域)への出店を進め、将来的には現在の631店舗から650店舗程度に増やす予定としていますが、ただやみくもに店舗数を増やすことは考えていません。販売店にSUBARUビジネスへ投資していただくためにも販売店の収益を確保することが必要であり、そのためには店舗あたりの販売台数を増やしていくことが重要と考えています。当社の成長戦略を実現するためには販売店との協力体制が不可欠であり、共に成長して米国でのマーケットシェア5%にチャレンジしていきます。

米国市場における小売販売台数およびマーケットシェア



出典：MOTOR INTELLIGENCE “U.S. Market New Vehicle Deliveries” (2009-2018)

日本市場は、e-BOXERが搭載された新型フォレスターやSUBARU XV、特別仕様車などの商品をフックとした新たな提案や、メディア媒体を活用したメッセージ配信、展示会等を通じたお客様とのコミュニケーションなどを強化しています。また、実際にお客様との接点となる販売店の体制や、スタッフの業務や環境を改善・支援することで、商品、スタッフ、お店も愛されるSUBARUブランドとなることを目指しています。それを実現することによってお客様からの信頼を回復するとともに、全需は縮小傾向にありますが、年間12万台程度の登録車販売を維持していきたいと考えています。

中国と欧州は環境規制が非常に厳しく、米国を中心にビジネスを展開しているSUBARUにとっては難しい市場ですが、e-BOXERを搭載した新型フォレスターやSUBARU XVなどを活用し、販売の底支えを図っていきます。SUBARUにとっては欧州での初のハイブリッド車の投入であり、その評価が今後の販売戦略における新機軸になると考えています。

なお、生産能力については130万台販売に対応できる下地はあると考えています。今後の環境変化によっては計画変更が必要になる可能性はありますが、現時点では既存計画に大きな変更はありません。

航空宇宙事業

昨年度は「ボーイング777X」の中央翼や完成機事業のヘリコプターなどの新規プロジェクトが続々と立ち上がりました。今後は、それら一つ一つが航空宇宙カンパニーの成長を支える軸になるようしっかりと育てていく考えです。航空宇宙分野は成長産業であり、また、開発・製造の各分野で最先端技術を要する事業です。航空事業の最先端技術を自動車開発に応用するとともに、自動車部門で培われたコスト低減などのノウハウを航空事業に取り込むなどして相互活用が進んでいます。今後も双方の部門がもつ強みをより一層活用することによって新たなシナジーの創出に取り組み、事業全体の成長への寄与を目指します。

企業価値向上への取り組み

当社は、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーの期待・要請に応えていくためには、グループ・グローバルでCSRの取り組みを進め、浸透させることが必要であると考えます。持続可能な社会の構築とSUBARUの持続的成長の両立を目指し、「STEP」においてCSR重点6領域を定め、取り組みを実践しています。この重点6領域の考え方を取り入れて事業を推進することで、多様化する社会ニーズに貢献するとともに、企業としての社会的責任を果たし、SUBARUグループは真のグローバル企業として社会から信頼される企業となり、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。

環境については、2017年度に改定した環境方針で、自動車と航空宇宙事業を柱とするSUBARUでは、「大地と空と自然」を事業フィールドと位置付け、そのフィールドが広がる地球の環境保護を企業活動における重要課題の一つとして掲げています。現在、SUBARUグループでは、直接排出するCO₂*を2030年度までに総量ベースで2016年度比30%削減することを目指しており、現在グループ一丸となって取り組んでいます。自家消費型太陽光発電設備導入やCO₂排出ゼロの水力発電由来の電力購入に加え、新たなCO₂排出量削減施策にも着手しており、2020年度までに年間排出量のおよそ3%に相当する約2万t-CO₂削減の見通しとなりました。また、商品面においても、各既存車種の環境性能向上に注力することはもちろんのこと、トヨタ自動車とのEV共同開発へシフトさせ、環境性能を強化した商品のラインアップを拡充していくことに取り組んでいます。

コーポレートガバナンスについては、経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。業務執行に対する経営の監督機能強化のため、第88期定時株主総会の承認を得て、社外取締役を従来の2名から3名へ増員し、取締役会の3分の1(9名中3名)を社外取締役が構成する体制としました。併せて、当社初の女性役員(社外監査役)を登用し、ダイバーシティ経営も推進しております。また、業務執行機能においても、2019年4月よりCRMO(最高リスク管理責任者)の管轄下に関連部署をグループ化し、レポートラインを明確にすることで、当社グループ全体の内部統制・リスクマネジメントの実効性を高めていきます。

※ SUBARUグループの工場やオフィス等から直接排出されるCO₂が対象(スコープ1、2)