SUBARU

Annual Report 2020

2020年3月期 アニュアルレポート

企業理念

1. 私たちは常に先進の技術の創造に努め、
   お客様に喜ばれる高品質で個性のある商品を提供します。
2. 私たちは常に人･社会･環境の調和を目指し、
   豊かな社会づくりに貢献します。
3. 私たちは常に未来をみつめ国際的な視野に立ち、
   進取の気性に富んだ活力ある企業を目指します。

企業行動規範

当社は企業理念に基づいた事業活動の実践に向けて、コンプライアンスを順守し、社会的責任を果たしながら行動していくための企業行動規範を定めています。従業員一人ひとりがお互いを尊重しながら、この企業行動規範を尊び同じ価値観で行動することを通じて、豊かな社会づくりに貢献し、すべてのステークホルダーに信頼される企業となるべく努力を続けていきます。

1. 私たちは、環境と安全に十分配慮して行動するとともに、
   創造的な商品とサービスを開発、提供します。
2. 私たちは、一人ひとりの人権と個性を尊重します。
3. 私たちは、社会との調和を図り、豊かな社会づくりに貢献します。
4. 私たちは、社会的規範を順守し、公明かつ公正に行動します。
5. 私たちは、国際的な視野に立ち、国際社会との調和を図るよう努めます。

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。

CONTENTS

03　ＳＵＢＡＲＵ Business Style
05　Annual Report 2020 全体図

価値創造

07　CEOメッセージ
13　CFOメッセージ

成長戦略

17　中期経営ビジョン
25　ＳＵＢＡＲＵが目指す
　　これからの技術戦略
29　事業概況

価値創造を支える仕組み

37　役員紹介
39　コーポレートガバナンス
49　社外取締役メッセージ
51　ＳＵＢＡＲＵグループのCSR

価値創造の成果

77　財務･非財務データ

コーポレートデータ

85　ＳＵＢＡＲＵグループの歩み
87　会社情報

将来予測に関する免責事項

本アニュアルレポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画･戦略･見通し･経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは、将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定および判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発･販売や原材料価格･為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があります。従いまして、当社はこれらの将来予測を最新の情報、将来の出来事などに基づいて更新することに関して、何ら責任を負いません。

2025年ありたい姿

モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

自動車メーカーとしては決して規模の大きくない当社は、限られた経営資源を「選択と集中」し、
「付加価値」をつけ、徹底した「差別化」を図るビジネスモデルを展開しています。
中期経営ビジョン「STEP」のもと、自動車・航空宇宙の両事業ともに、スピード感をもって、
着実に、力強く、歩を進め、持続的な成長への足場をしっかりと固めてまいります。

経営基盤の強化

商品･サービス･風土･人材･組織･財務･業務など、企業としてのあらゆる面で質的向上に取り組み、経営基盤を固めます。

強みを磨き上げる集中戦略

全方位戦略ではなく、当社の強みが発揮できる分野･市場に集中した戦略で、限られた経営資源を注力していきます。商品はSUV･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を中心にビジネスを展開していきます。

業界高位の利益率の実現

将来の持続的成長に向けた戦略的投資は継続的に実施しながら、差別化･付加価値戦略を軸に、営業利益率を意識した経営を進めていきます。その上で、着実な台数成長を目指します。

Annual Report 2020 全体図

私たちはモノづくりへの信念と信頼·共感から生まれるお客様との絆を
より強固にすることによってSUBARUブランドをさらに磨き上げ、
お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様へ「安心と愉しさ」を提供します。

SUBARUの原点 P.8

人を中心としたモノづくり

航空機メーカーのDNA

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

成長戦略

Business Style P.4

経営基盤の強化

商品·サービス·風土·人材·組織·財務·業務など、企業としてのあらゆる面で質的向上に取り組み、経営基盤を固めます。

強みを磨き上げる集中戦略

全方位戦略ではなく、当社の強みが発揮できる分野·市場に集中した戦略で、限られた経営資源を注力していきます。
商品はSUV·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を中心にビジネスを展開していきます。

業界高位の利益率の実現

将来の持続的成長に向けた戦略的投資は継続的に実施しながら、差別化·付加価値戦略を軸に、営業利益率を意識した経営を進めていきます。その上で、着実な台数成長を目指します。

中期経営ビジョン P.17～24

中期経営計画

STEP

不変の経営理念

お客様第一を基軸に
「存在感と魅力ある企業」を目指す

ありたい姿

モノをつくる会社から
笑顔をつくる会社へ

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

事業を取り巻く主なリスク

P.58～60

経済·金融環境の変動に関連するリスク
経済動向·為替·金融市場

業界および事業活動に関連するリスク
競争環境·情報ネットワーク·サプライチェーン

その他事業活動に影響を与える各国規制やイベント性のリスク
気候変動·災害·感染症など

価値創造を支える仕組み

品質
P.55～57

CSR重点6領域 P.51～54

SUBARUグループ CSR重点6領域

SUBARU 固有の対応領域	人を中心とした自動車文化
	共感・共生
	安心
社会からの要請	ダイバーシティ
	環境
	コンプライアンス

主な社会課題

- 人権問題
- 少子高齢化
- 交通事故の増加
- CO_2排出量の増加
- 資源リサイクル
- 新型コロナウイルスへの対応

ステークホルダーに提供する価値

「安心と愉しさ」の提供

お客様 / お取引先様 / 従業員 / 株主・投資家 / 地域・社会

【事業活動を通じて生み出す価値】

脱炭素社会の実現に貢献 P.61～64
- 工場・オフィスなど（SCOPE1・2）および商品のCO_2削減

循環型社会の形成に貢献 P.61～64
- 自動車リサイクルの推進、工場などでの3R推進

地域との共生 P.75～76
- 当社グループと関わりの深い地域での環境・社会貢献活動

【商品の提供による価値創造】

- 個性的で魅力ある商品
- 2030年に死亡交通事故ゼロ

商品 P.25～28
- 2050年にWell to Wheel で新車平均（走行時の）CO_2排出量を、2010年比で90%以上削減
- 2030年までに全世界販売台数の40%以上を電気自動車（EV）＋ハイブリッド車に

市場 P.19～20
- 米国でのシェア 5%
- 2025年販売台数 130万台

【連結収益計画／資本政策】 P.19～20

（為替:105円/$）

連結収益計画 2018～2020年度（3ヵ年）	
売上高	10兆円
営業利益	9,500億円
営業利益率	9.5%
試験研究費	4,000億円（+18%）
設備投資	4,500億円（+3%）
減価償却費	3,000億円（+29%）

※（　）内は前3ヵ年度（2015～2017年度）対比

資本政策		
ネットキャッシュ		2月商（下限）
自己資本比率		50%（下限）
ROE	岩盤	10%
	目標	15%
株主還元	一株当たり年間配当金	144円
	自己株式取得	機動的に実施

目指す姿

モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

コーポレートガバナンス	リスクマネジメント	コンプライアンス	人財	人権
P.37～50	P.58～60	P.65～67	P.68～73	P.74