

「人を中心としたモノづくり」で  
お客様の人生をより豊かに  
ステークホルダーの皆様に「安心とゆしさ」を  
提供し社会に貢献する。

代表取締役社長CEO  
中村 知美

プロフィール

1982年入社 国内営業本部、グローバルマーケティング本部などを経て、2011年 執行役員 戦略本部副本部長 兼 経営企画部長、2014年 常務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 SOA会長、2016年 専務執行役員 スバル海外第一営業本部長 兼 SOA会長、2018年6月より現任。「主体的に考え、楽しく仕事をしよう」をモットーに、SUBARUのありたい姿「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」に向けた陣頭指揮を執る。



## SUBARUの原点

## Q. SUBARUが守り続けている価値観とは何でしょうか。

A. 航空機メーカーから受け継いできた技術力によって、創業から安全を最優先に考え、商品を使ったださるお客様の気持ちにお応えするという「人を中心としたモノづくり」を徹底的に追求し続けていることです。

私たちSUBARUグループは航空機メーカーを前身として製造業の歴史を歩んできました。そのため、技術者たちは「どのような状況でもパイロットの命を必ず守る」という強い信念を持ち、パイロットとともに安全性能を考え抜いてきました。この操縦する人の体と心を想いやるという「人を中心としたモノづくり」が私たちの原点となっています。この考え方はクルマづくりにも受け継がれ、どの時代においても「走る・曲がる・止まる」という一番の基本となる技術を徹底的に磨き上げてきたことが、現在の総合安全性能などの独自の高い技術力につながっています。

私が入社した1982年頃は、今よりも技術オリエンテッドな側面が強く、SUBARUが得意とする「水平対向エンジン」や「AWD:全輪駆動」などの技術を向上させて、マーケットに対して「良いクルマを作れば売れるだろう」という思いから、機能価値を強く訴求することに一生懸命だった時期でした。そして、それに共感してくださる限られたSUBARUファンに支持されるという流れから抜け出せない時期が続きました。

その後、お客様視点の発想が明確に取り入れられるようになったのは森郁夫社長が就任した後の2007年からです。主力マーケットを北米にシフトしようとしている時でしたので、お客様のことをもっとよく知りその声に耳を傾けていくことは販売体制を強化していく上でも重要なことでした。そして、2007～2010年度中期経営計画「すべてはお客様のために」では改めて“お客様第一”を戦略の柱として、「選択と集中」「付加価値」「差別化」へ向けて本格的に舵を切り、以後の中期経営計画においても基本的な考え方は10年以上変えていません。

お客様の幅を広げグローバルブランドとして成長していくために事業戦略とともにSUBARUブランドの考え方も明確化しました。以前から社内には「SUBARUらしさ」という暗黙知があり、新しいことに取り組む際、社内で「それはSUBARUらしくないね」などの意見が出ることもありましたが、そこで私たちのDNAとしてぶらさずに取り組んできた「SUBARUらしいとは何か」という議論を突き詰めて、2010年にSUBARUブランドがお客様に提供する価値を「安心と愉しさ」としました。

この頃から、お客様も以前より安全性能の高いクルマをお求めになる傾向が高まってきました。お客様にも「安心と愉しさ」という価値が少しずつ浸透し始め、「このクルマは走りやすい」「安全だ」「運転しやすい」などと共感してくださるようになりました。

2020年1月に開催した「技術ミーティング」の際にもお話ししましたが、例えば、総合安全性能=Safetyは単なる安全性ではなく、その先にある大切な家族や仲間を気遣う気持ち、耐久性=Longevityは単に丈夫で長持ちではなく、長く一緒にいることでSUBARUがいつも大切な思い出のシーンで家族に寄り添っていたこと、Adventure/Versatilityは単に使い勝手が良いだけではなく、人生や余暇をより豊かにしてくれるなど。お客様のSNSへの投稿を見てもクルマとご家族やペットと一緒に写っている写真が多いことが特徴なのです。

このようにSUBARUは単にクルマとしての機能ではなく、豊かな生活を提供してくれるブランドとしてお客様に共感していただけるようになりました。

S U B A R Uらしさとは、前述のように、お客様の人生に寄り添いながら、他社とは違う価値を提供することだと実感しています。これは社長だから語れるということではなく、従業員にも腹落ちしています。このように従業員がS U B A R Uらしさについて同じように語れる企業であることは私たちの資産であり強みです。これからも従業員一人ひとりがお客様のご期待にしっかりお応えし行動していくことが私たちの使命だと感じています。



● S U B A R U 技術ミーティング

成長戦略 中期経営ビジョン「STEP」

**Q.** さらに成長に向けて、中期経営ビジョン「STEP」で実行していくことは何でしょうか。

**A.** 当社グループを持続的に成長させるために「組織風土改革」「品質改革」「S U B A R Uづくりの刷新」を重点課題としています。特にこの2年は「組織風土改革」「品質改革」に積極的に取り組んできました。これからは、本格的な電動化時代で生き残るために、高品質・高付加価値を低コストで実現するための「S U B A R Uづくりの刷新」や「アライアンスの強化」でさらに成果を出していきます。

私は当社グループの売上高や販売台数が急成長を遂げていた2014年から米国に赴任していましたが、販売台数が連続記録を更新し続けている米国の成長を止めてしまうものは一体何であるのかを常に考えていました。急速な成長に対して2016年頃からほころびも見え始め、今まで聞いたことのない不具合が少しずつ起こり始めました。そして、2017年には完成検査問題や大きなリコールなどの品質問題が発生しました。

2018年の社長就任後に発表した中期経営ビジョン「STEP」(2018～2025年度)は、私が米国に赴任している間に常に考え続けていたS U B A R Uの持続的な成長を阻む課題に対して手を打つことを念頭に置いて策定したものです。急成長で顕在化した「品質」と「組織風土」の改革、そして今後の本格的な電動化時代を迎えるにあたり高品質・高付加価値を低コストで実現するための「S U B A R Uづくりの刷新」を重点課題として掲げ、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。

品質改革はS U B A R Uブランドを愛して下さるお客様の信頼を取り戻すための最重要かつ喫緊の課題ですので、その風土を醸成する組織風土改革とともに最優先で取り組みを進めています。これらの改革はこの2年間で確実に進捗しており、従業員も実感していると思います。S U B A R Uは根強いファンの方々、そして多くのお客様に支えられていますのでこれらの改革にしっかり取り組んでいけば、さらにお客様からの信頼が高められると確信しています。

また、自動車業界の大変革期を乗り越え、S U B A R Uらしさをさらに磨き上げ持続的な成長を続けていくためには「アライアンスの強化」も重要です。2019年9月にはこれまで約15年の関係性を築いてきたトヨタ自動車との新たな資本提携に合意しました。CASEのような新たな領域に対応していくためには、すべて自社で取り組むより協業してやるべきところは協業する、志を同じくする者が連携してもっといいクルマをつくろうということで決断しました。トヨタさんとは、2005年に業務提携に合意して以降、車両の共同開発をはじめ多くの分野で成果を積み上げて信頼関係を構築してきました。今回新しいステージに進むためにお互いに株式を持ち合い、両社の絆をより強固にすることにしました。これからもEV(電気自動車)専用プラットフォームやEV車両の共同開発など、お互いに切磋琢磨しながら進めていきます。

## 価値創造を支える基盤

**Q.** 持続的な成長を支えるコーポレートガバナンスやリスクマネジメントについての考え方をお聞かせください。

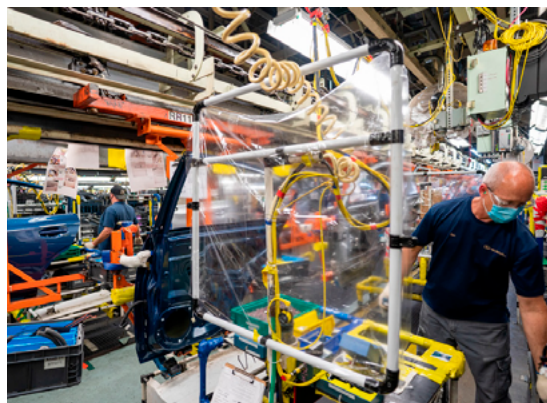
**A.** 持続的な成長には強固な経営基盤を継続的に築いていくことが必要ですので、社外役員を中心としたオープンな議論が出来る取締役会の運営や、継続的に経営人材を育成していくための後継者計画の策定を行いました。また、これからの不確実な環境に備えて戦略的なリスクマネジメントも重要な取り組み課題として認識しています。

当社グループを取り巻く環境が大きく変化している中、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様のご期待に応えて成長し続けていくためには、多様性を重視した強固な経営基盤を持続的に築いていく必要があります。このため当社では、社外役員の選任においては製造業を中心に企業で実務経験を積まれた方にご就任いただくことを基本としており、その専門性も多岐にわたっています。取締役会では特にガバナンスや中長期戦略に関係する案件において、執行会議などで議論した内容について社外役員から進むべき方向性などについて様々なご発言をいただいております。非常にオープンな議論が出来ていると感じています。2020年6月には初の女性社外取締役として土井美和子氏にご就任いただき、専門分野に加えジェンダーの多様性も強めています。今後も引き続き、自由闊達な意見が飛び交う取締役会の運営を心掛けていきます。

また、将来を見据えて経営人材の育成を持続的に図っていくことも重要です。社内役員の選任については常に毎年の実績を見ながら3年先を見据えたキャリアパスを考えて運用しています。2019年度はCEOの後継者に関する議論を重ね、CEOの後継者計画や当社グループのあるべきCEO像などを策定し、今後も継続的に議論を深めながら実行していくこととしました。

さらに、将来の不確実性に備え、企業価値の喪失を最小限とするための戦略的なリスクマネジメントについても体制を整えています。2019年度からCRMO（最高リスク管理責任者）を設置し、リスクマネジメント・コンプライアンス室がグループ全体を取り巻くリスクの顕在化の把握と拡大防止を図っており、様々なリスクに対応することで実効性も高まっています。特に新型コロナウイルス感染症対応では、拡大の初期段階である2020年2月上旬から「新型肺炎対策本部」を立ち上げ、感染者を極力出さない、発生した場合も即時の対応により影響を最小化するための体制づくりを進め、今日に至るまでお客様やお取引先様はじめ従業員の健康と安全を最優先として情報収集と感染拡大の防止策を講じています。

2020年度はリスクマネジメントの実効性をさらに高めていくために、各部門がリスクに自律的に対応できるよう、リスクの特定と影響度の把握、対応策などの整理を継続的に進めています。



SIA(米国)での新型コロナウイルス感染症対策



販売店(日本)での新型コロナウイルス感染症対策

## 2021年3月期見通し

**Q.** 新型コロナウイルスの感染拡大により先行きを見通すのは難しい状況ですが、2021年3月期の業績と配当の見通しについて教えてください。

**A.** 重点市場である米国を中心に自動車販売が下期にかけて一定水準まで回復するという前提で、営業利益800億円(105円／US\$)を目指していきます。不透明な状況下ではありますが、経営の意志として2022年3月期での復活に向けて必ず乗り越えていきたいと思ひます。

2021年3月期通期業績見通しについては、連結販売台数90万台、為替レート105円／US\$を前提として売上収益2兆9,000億円 営業利益800億円としました。新型コロナウイルス感染症の収束時期、経済社会活動に与える影響や消費者心理の動向など、先行きを見通すことは難しいものの、当社の重点市場である米国を中心とした自動車販売が下期にかけて一定水準まで回復するという前提で立てた計画です。これは、現在の不透明な状況下において容易に達成できる目標ではありませんが、経営の意志として2022年3月期での復活に向けて必ず乗り越えていきたいという思いで決めたものです。

配当については、毎期の業績、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ています。特に今期の見通しについては、業績予想に加え、新型コロナウイルスの全世界的な感染拡大による先行き不透明な事業環境を踏まえた今後の資金需要などを含めて総合的に検討した結果、1株当たりの配当金は中間28円、期末28円の年間56円とさせていただく予定です。2020年3月期から減配が続いていることから株主の皆様をはじめステークホルダーの皆様と痛みを分かち合うため、2020年3月期および2021年3月期の役員報酬については自主返納を行っています。引き続き2021年3月期の計画達成に向けてあらゆる改革に全社一丸となって取り組んでいく所存です。

## 通期計画 連結完成車販売台数・生産台数 / 連結業績

(千台)

|              | 2020年3月期 実績 | 2021年3月期 計画 | 増減     |
|--------------|-------------|-------------|--------|
| 連結完成車販売台数 合計 | 1,033.9     | 900.0       | -133.9 |
| 生産台数 合計      | 1,030.9     | 880.0       | -150.9 |

\*生産台数にはトヨタ向け86の台数を含む

(億円)

|                  | 2020年3月期 実績 | 2021年3月期 計画 | 増減     |
|------------------|-------------|-------------|--------|
| 売上収益             | 33,441      | 29,000      | -4,441 |
| 営業利益             | 2,103       | 800         | -1,303 |
| 税引前利益            | 2,077       | 870         | -1,207 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 1,526       | 600         | -926   |
| 為替レート(US\$)      | 109円        | 105円        | -4円    |
| 1株当たり年間配当金       | 100円        | 56円         | -44円   |
| 配当性向             | 50.3%       | 71.6%       | 21.3%  |



## さらなる成長に向けて

Q. 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

A. 新しい変化をチャンスと捉え、SUBARUブランドをさらに強く磨き上げ、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様にも「安心と愉しさ」をご提供していくことで「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社」を目指していきます。

SUBARUはお客様からのご期待に支えられ、育てていただいているブランドです。「人の命を守ること」、「走る・曲がる・止まる」という基本性能への徹底的なこだわりと、お客様が移動した先で大きな感動や素晴らしい思い出をつくるというSUBARUだからこそ提供できる商品の価値、これらは間違いなくこれから先も不変であると思っています。

また、コロナ禍だからこそ、SUBARUを愛するお客様は毎日の生活や人生を愉しむことの大切さを実感されています。従業員に対しても「我々のブランド価値をもう一段高める最も効果的な機会というつもりで果敢にコロナ禍に立ち向かっていこう」というメッセージを伝えています。

一方、これからの不透明な時代においてもブランド力を高め生き抜いていくためには、SUBARUらしさを守りながらも勇気をもって変化していくことも必要です。そして、CASEやMaaSといった業界を取り巻く大きな変化や、今まさに私たちの周りで起こっている業務や働き方の進化は、STEPで進めてきた改革をさらに加速させ、自ら大きく変革にチャレンジしていくためのポジティブな変化です。

新しい時代においても私たちが受け継いできた「人を中心としたモノづくり」をぶらすことなく、お客様の人生に寄り添っていくことで、SUBARUブランドをさらに強く磨き上げ際立たせていきます。そして、私たちの目指す姿である「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」を実現し、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様にも「安心と愉しさ」をご提供し社会に貢献していきます。

引き続きご支援いただきますよう、宜しくお願いいたします。



第46回東京モーターショー2019の様子

取締役専務執行役員CFO  
岡田 稔明



厳しい環境に打ち勝ち、  
「品質改革」と「SUBARUづくりの刷新」を進め、  
企業価値の向上に取り組んでいく。

#### 2020年3月期実績

2020年3月期の世界経済は通商問題の長期化などにより減速しましたが、当社グループの重点市場である米国においては良好な雇用・所得環境を背景に個人消費は堅調に推移しました。国内においては輸出の減少や自然災害の発生などで設備投資や国内需要が減少し、個人消費は力強さを欠く状況が続きました。また、2020年1月以降には、新型コロナウイルスの感染拡大による世界的な経済活動の停滞により景気の先行きが不透明な状況となりました。

このような状況の中2020年3月期の実績については、自動車連結販売台数は103.4万台と前年同期比3.3万台(3.3%)増加しました。海外市場では主力の米国市場で2018年後半に全面改良した「フォレスター」や新型車「アセント」が引き続き好調に推移したことなどにより、90.8万台と同4.3万台(5.0%)増加、国内市場では「インプレッサ」の販売が減少したことなどにより、12.6万台と同1.0万台(7.7%)減少しました。

また、全世界生産台数は103.1万台と同4.2万台(4.2%)増加しました。海外では米国生産拠点であるSIAで、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて2020年3月23日から工場の操業を一時停止したことなどにより36.7万台と同0.5万台(1.3%)の減少となりましたが、国内ではフォレスターが増加したことなどにより66.4万台と同4.7万台(7.6%)増加しました。

以上の結果、連結売上収益は3兆3,441億円と同1,880億円(6.0%)の増収となりました。連結損益は為替レートが前年に対して円高に推移したことによる減収要因はあったものの、米国を中心とする海外自動車販売台数の増加および販売奨励金の抑制などによる売上構成差などの改善、研究開発支出のうちIFRS適用により資産化される部分が増加したことに伴う研究開発費の減少などにより、営業利益は2,103億円と同286億円(15.7%)の増益。税引前利益は2,077億円と同216億円(11.6%)の増益、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,526億円と同112億円(7.9%)増益となりました。

詳細はP.81 財務レビューをご覧ください。

## 2021年3月期

### 第1四半期の状況

2021年3月期第1四半期の実績については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けた結果となりました。自動車連結販売台数は13.3万台と前年同期比13万台(49.3%)減少しました。海外市場は11.5万台と同11.5万台(50.1%)の減少、国内市場は1.9万台と同1.5万台(44.3%)減少しました。

また、全世界生産台数は9.2万台と同17万台(64.8%)の減少となりました。海外は米国生産拠点であるSIAにおいて2020年3月23日から、国内は群馬製作所において4月9日から工場の操業を一時停止しました。いずれも5月11日に操業を再開したものの、サプライチェーンおよび販売活動への影響が続いたことから、海外は5月末まで、国内は6月後半まで生産調整を行いました。

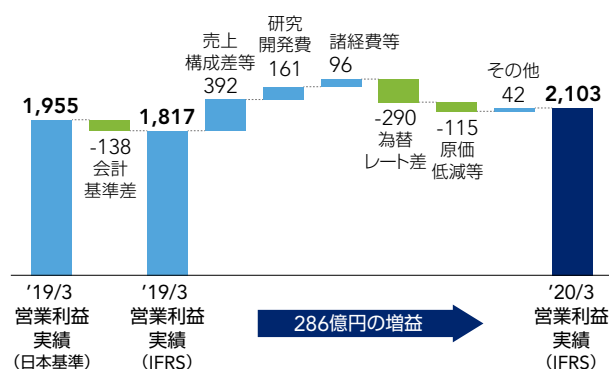
以上の結果、連結売上収益は自動車売上台数の減少により4,570億円と同3,764億円(45.2%)の減収となりました。連結損益についても、同じく自動車売上台数の減少により営業損失は157億円と同1,079億円の減益、税引前四半期損失は107億円と同1,001億円の減益となりました。また、親会社の所有者に帰属する四半期損失についても77億円と同742億円の減益となりました。

### 通期見通し

2021年3月期の通期見通しについては、当社グループの重点市場である米国を中心に自動車販売が下期にかけて一定水準まで回復するという前提で現時点の情報を元に算定したものです。連結販売台数は90万台、生産台数は88万

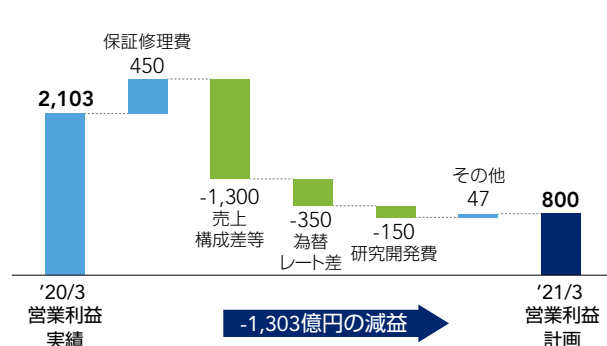
### 2020年3月期 営業利益増減要因

(単位: 億円)



### 2021年3月期 営業利益増減要因

(単位: 億円)





台を計画します。この結果、連結売上収益は2兆9,000億円を計画しています。連結損益については、市場措置費用を含む保証修理費が減少するものの、新型コロナウイルス感染症の拡大を主因とした売上構成差などの悪化と為替レート差の影響および研究開発費の増加などを踏まえ、営業利益800億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は600億円を計画しています。なお、為替レートは105円/US\$、120円/EUROにて算定しています。また、設備投資は1,000億円、減価償却費は1,000億円、研究開発支出も1,000億円を計画しています。設備投資ならびに研究開発支出については必要な投資・研究開発活動を継続して進めていく一方で、案件の精査、実施時期の見直しなど統制を行っていきます。

依然としてコロナ禍の影響が明快には見通せない状況が続くと思われませんが、各市場の需要回復を着実に売上に取り込むとともに費用の効率的運用に努め、減益幅の縮小および2021年3月期の計画達成を目指していきます。

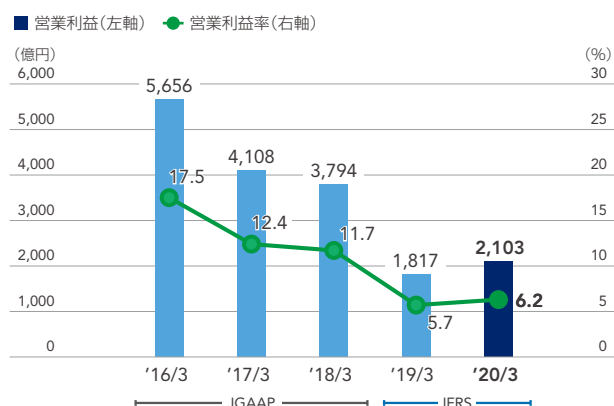
## 財務・資本戦略

当社グループはお客様第一を基軸に選択と集中を進め、経営資源を最大限活用することで高収益なビジネスモデルを展開し、強固な財務体質と高い資本効率を維持し中長期的な企業価値の向上を図っています。中期経営ビジョン「STEP」において、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を資本政策の重要な指標とし、中長期的に自己資本利益率(ROE)と自己資本比率のバランスを高次元で保ちつつ、適切な株主還元を行うことを基本方針としています。具体的には、当面の目標として自己資本比率50%以上とROE10%以上の両立、加えて売上収益2月商分のネットキャッシュ保有を早期に回復できるよう、コロナ禍の克服と収益体質強化に取り組んでいきます。

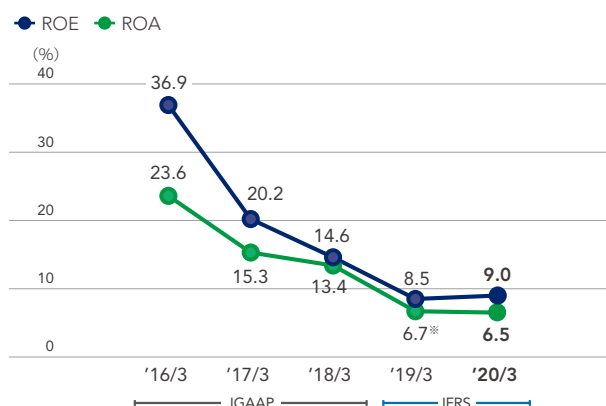
また、資金などの配分については、経営環境を考慮しつつ適切な手元資金水準を維持しながら、持続的成長に向けて戦略的投資と研究開発費などに適切に配分を行っています。資金調達および資金の流動性については、現金及び現金同等物に加え、主要銀行からの借入とコミットメントライン契約の締結、ならびに社債の発行を行っており、現在必要とされる流動性の水準を満たしていると考えています。

なお、当社では新型コロナウイルスの感染拡大の影響に伴う資金需要に備えて2020年4月以降、運転資金として金融機関から資金調達を行っています。影響が長期化した場合に備えてコミットメントライン約2,000億円(既借入分を含む)に加え、社債ならびにコマーシャル・ペーパー発行枠を設定するなど、サプライチェーンからバリューチェーンまでを含めた事業継続も考慮し、万が一の資金需要の増加に機動的に対応できる体制確保に努めています。

### 営業利益／営業利益率



### ROE／ROA



※ROAは「営業利益／総資産(期首・期末平均)」にて算出  
 ※19/3のROAのみJGAAPにて算出

## 株主還元

株主還元については配当を主とし、継続的、安定的な還元を重視し、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ています。また、2018年7月に公表しました中期経営ビジョン「STEP」において、「株主還元は配当を主に継続的・安定的な還元を重視する」「2019年3月期～2021年3月期の3年間は年間配当144円をベースとし、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する」といたしました。

しかしながら、2020年3月期の配当につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、当社グループの生産・販売などの事業活動にも多大な影響が出たことから、この先の資金需要なども含めて総合的に勘案し、年間配当金は100円（連結配当性向50.3%）とさせていただきます。また、2021年3月期の配当予想については、引き続き新型コロナウイルスの影響による先行き不透明な事業環境を踏まえた今後の資金需要などを含めて総合的に検討した結果、1株当たりの配当金は中間28円、期末28円の年間56円（連結配当性向71.6%）を計画しています。

## 企業価値向上に向けて

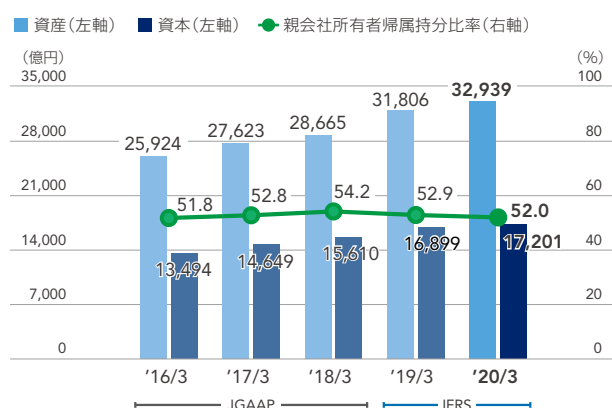
足下では喫緊の課題として新型コロナウイルス感染症による経営環境悪化への対応を進めていかなければなりません。中長期的な観点でも自動車産業は100年に1度と形容される大変革期の渦中にあります。環境規制への対応をはじめとした所謂CASEへの対応が社会、市場から強く求められており、そのために自動車の開発投資や製造コストは中長期的に上昇トレンドにあると認識しています。

当社グループはこれまで、「安心とゆしさ」をブランドバリューとして「選択と集中」「差別化」を進め収益基盤の強化に取り組んできましたが、この厳しい環境に打ち勝ち、利益を確保しつつ、持続的な成長を続けていくためには、さらにお客様にその価値を高く認めていただける魅力的なクルマを、より高い品質で、より効率的に、コストの上昇を抑制しながら市場に送り出していくことを実現していかなければなりません。そのためにはクルマづくりそのものを抜本的に見直し、変革していくことが不可欠であり、引き続き中期経営ビジョン「STEP」の重点課題である「品質改革」、「SUBARUづくりの刷新」に全力で取り組んでいきます。

CFOとして依然として残るコロナリスクへの備えとして手元資金の確保や財務リスクの低減に取り組むとともに、グループ資金の集中管理と戦略分野、重点分野への資金配分による効率的活用を進め、中長期的な企業価値向上を支えていきます。

株主の皆様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出来るよう取り組んでまいりますので、今後とも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。

### 資産／資本／親会社所有者帰属持分比率



### 配当金／配当性向

