

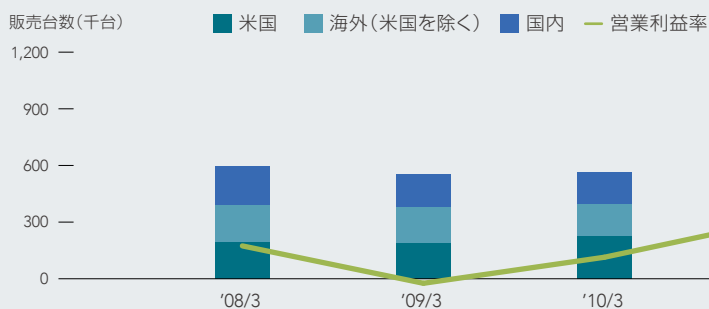
中期経営ビジョン

中期経営ビジョンの変遷

お客様第一を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指すことを不変の経営理念として「安心と愉しさ」の提供によりSUBARUブランドの魅力を高めていきます。

2007-2010 すべてはお客様のために 発表時:代表取締役社長 森 郁夫	2011-2015※ Motion-V 発表時:代表取締役社長 吉永 泰之
戦略骨子 お客様第一を基軸とした収益の早期回復と成長分野への経営資源の投入 重点取り組み 1 スパルらしさの追求 2 グローバル視点の販売（最重点市場:米国） 3 品質・コスト競争力の強化 4 トヨタ提携効果の拡大 5 人材育成と組織力の強化 成果 ● グループ全体での“お客様第一”の共有 ● お客様視点の商品づくり ● 世界トップレベルの安全性能 ● 重点市場の米国での拡販 ● 諸費用を徹底的に抑制した収益構造改革 課題 ● 為替感応度の引下げ ● 中国を含む新興国市場での拡販 ● 環境技術の商品・対応 ● 3カンパニーの自立 ● 経営環境の変化への対応力	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 活動の5つの柱 1 すべての活動を貫く行動指針“Confidence in Motion” <新ブランド戦略> SUBARUがお客様に提供する価値「安心と愉しさ」 2 お客様視点を徹底した、“新たなスパルらしさの追求” 3 販売力と供給力を強化して“加速する規模の拡大” 4 原価構造改革、提携効果拡大など“事業基盤を強化” 5 事業の具体的な取り組みを支える“経営の質の向上” 成果 ● XUV/SUV戦略の成功 ● 米国軸足の商品開発による販売伸張 ● 衝突安全やアイサイトでの高評価 ● コスト低減活動の結実 ● 低インセンティブ販売の実現 ● 高効率生産の実現 課題 ● 将来の環境規制対応 ● 生産能力の逼迫 ● 新しいお客様への対応 ● 高い為替感応度 ※2011-2015 Motion-Vは当初計画を前倒しで達成したため2013年度に終了し、2014年度から新たなステージに向けて「際立つ2020」がスタートしました。

連結販売台数と営業利益率の推移



当社グループだからこそできる商品価値の提供とマーケット拡大により、SUBARUブランドの魅力を高めてきました。これからも「安心とゆしさ」の提供を通じて、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様へ共感され信頼していただける存在となり、中期経営ビジョン「STEP」の推進により持続的な成長を果たしていきます。

2014–2017 際立とう2020

発表時:代表取締役社長 吉永 泰之

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

策定の理由

新たなステージでの競争力強化と事業基盤整備を進め、
持続的成長、発展を目指す

2020年ありたい姿

企業像 大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業

- 具体像
- 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110万台+α

中期経営ビジョンの方向性

付加価値経営をさらに進める → スバルブランドを磨く
環境変化への耐性を高める → 強い事業構造を創る

成果

- 業界高位の利益率

課題

- 高いブランド力
- 販売台数 120万台+α
- お客様からの信頼No.1

2018–2025 STEP

代表取締役社長 中村 知美

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

STEP Speed Trust Engagement Peace of mind & enjoyment

「スピード」感をもった取り組みで「信頼」を取り戻すとともに
お客様に「共感」していただける「安心とゆしさ」という
価値を提供する

ありたい姿

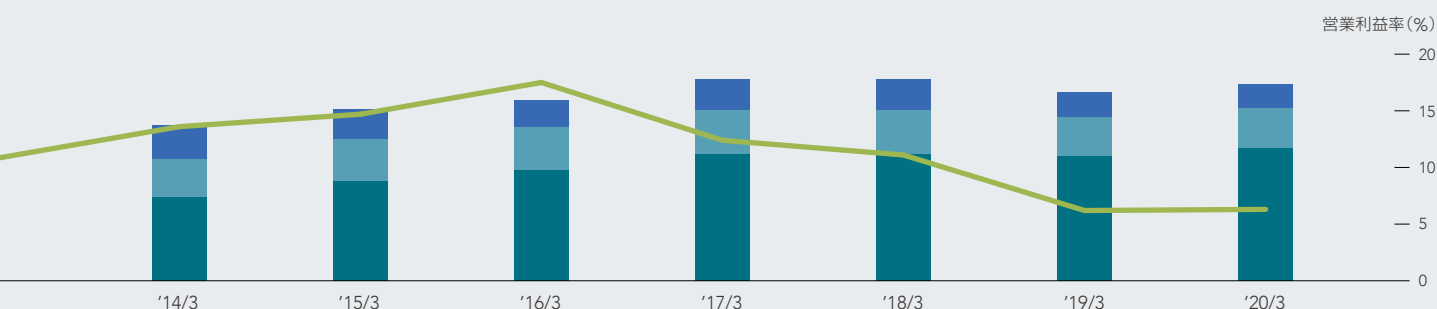
モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ

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

重点課題

- 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
- 品質改革
「お客様が安心して長く使い続けることが
出来る品質」No.1を目指す
- SUBARUづくりの刷新
お客様価値の向上を
「高品質」「高付加価値」「低コスト」で実現



中期経営ビジョン「STEP」の概要

中期経営ビジョン策定について

当社グループは、「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、2018年7月に中期経営ビジョン「STEP」を策定しました。

■ 中期経営ビジョン策定の背景

- 「外部環境の変化」 100年に一度のモビリティ社会の変化
- 「自社の急成長に伴う歪」 真の実力がまだまだ不足

■ 中期経営ビジョンに込めた想い

- 一刻も早く真の実力を養成し信頼を取り戻す
- 「お客様に『安心と愉しさ』を提供する」というブランドの方向軸は動かさない
- 単なるメーカーを超えてお客様に共感され、信頼していただける存在を目指す

中期経営ビジョンの基本的な考え方

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

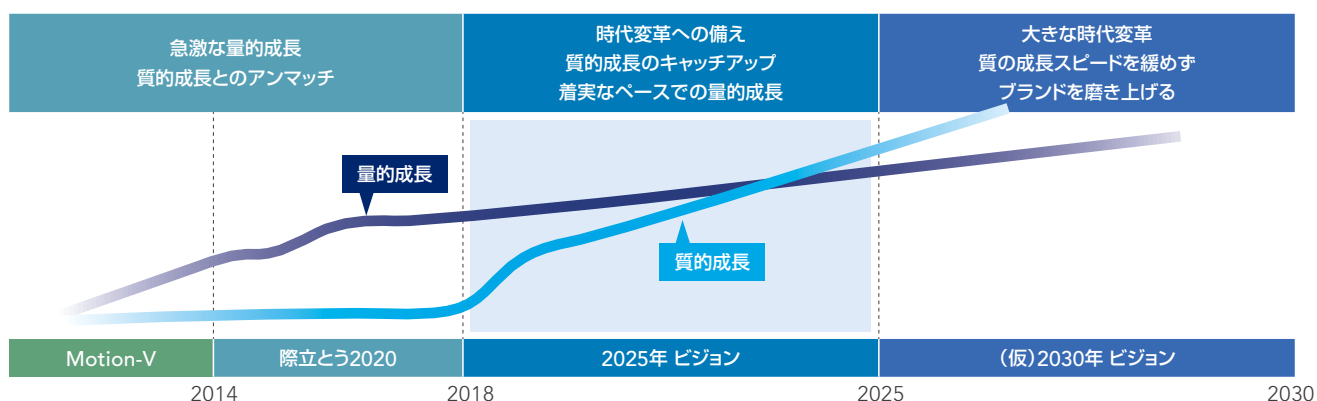
ありたい姿

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

- 個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる
- お客様一人一人が主役の、心に響く事業活動を展開する
- 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

中期経営ビジョン 時系列と概念



STEPという名称は、本ビジョンが大切にしている4つの要素、「Speed」、「Trust」、「Engagement」、「Peace of mind & enjoyment」の頭文字であるとともに、来るべき「JUMP」に備えて着実に地力をつける期間、という意味を込めています。また、「Trust」は「信頼を取り戻す」という最も大切にしたい要素であるため、ロゴの色を変えて表現しています。

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

最重要テーマとして「組織風土改革」、「品質改革」、「S U B A R U づくりの刷新」を推進しています。各テーマの詳細また2019年度の活動状況については次ページ以降に掲載しています。

市場戦略

集中戦略を軸とした持続的成長

米国での成長を維持しつつ、市場毎に適した姿の持続的な成長を目指す

地域	考え方
北米	米国シェア5%に挑戦。サンベルトを中心とした低シェア州での販売網強化を進める。
日本	守るべき母国市場。全需は漸減見通しの中で現レベルの登録車月販1万台を維持。
アジア・大洋州 ロシア・中南米	成長に向け各市場で販売網拡大等の各取り組みを加速。 特にアジア市場ではタイCKD工場でのフォレスター生産(2019年開始)も活用し、大きな成長を目指す。
中国・欧州	現状の台数は最低限維持していくことを前提に、市場・政策の諸変化への対応スピードを速め、都度、戦略をローリングする。

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

収益計画・資本政策

- 戦略的投資、試験研究費を積み増し
- その上で、業界高位の利益率を確保(10%以上の営業利益率を目指す)
- 自己資本比率は50%を確保(下限)し、ROEは10%を岩盤とし15%以上を目指す
- ネットキャッシュは2月商分を下限とし、経営環境を考慮しながらマネジメントする
- すべてのステークホルダーに対してバランスの良い利益還元の配分を行い、株主還元は配当を主に継続的・安定的な還元を重視する
- この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

連結収益計画 2018~2020年度(3ヵ年)

(為替:105円/＄)

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

中期経営ビジョン「STEP」重点課題

組織風土改革

“Change the Culture”

S U B A R UのDNAは守りつつ、時代や世の中に対して敏感になり、スピード感をもって、柔軟に変化へ対応できる会社になる

■「正しい会社をつくる」活動の加速

- | | |
|----------|--------------------------------------|
| コンプライアンス | ・すべての業務と社内規程の遵法性総点検と是正、コンプライアンス教育の強化 |
| ガバナンス | ・グループガバナンスの体制および運用の強化、透明性の高い情報開示 |
| マネジメント | ・「もっと現場に寄り添う」「もっと外から学ぶ」 |

CSR活動重点6領域

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

■ 企業風土と人材・組織

- ・元気で闊達な風土を創るため、トップから始め、上から順に変わる
- ・「一人一人の考える力」強化、それを支える制度、仕組み、組織の変革

■ CSR活動の見直し

- ・6つの重点領域を新たに定め、活動をレベルアップ

■ 事業活動全般におけるシステム化の推進

品質改革

「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を目指す

■ 商品企画から生産に至る品質造りこみの全プロセス見直し

■ 生産工場のレベルアップ

- ・システム化を進め、品質・生産性・効率性・柔軟性を同時に向上
- ・日米2極の集中生産による強みの最大化

■ 品質マネジメント体制の強化

- ・CQOの権限強化、品質保証機能の強化（品質保証本部への機能集中と増強）

■ お客様との接点の質向上

- ・お客様の急拡大に対応したサービス基盤の整備

■ 品質改善に向けた設備投資

「全品質」の向上に向けた投資枠1,500億円（5年間）を設定

S U B A R Uづくりの刷新

お客様価値の向上を「高品質」「高付加価値」「低コスト」で実現する新活動を開始

新S U B A R Uづくり活動とは

S U B A R Uが提供するお客様価値の向上を目指す活動で、いわゆる“モノづくり”にとどまらず、商品・サービス全般までを対象に含みます。「高品質」「高付加価値」「低コスト」の商品の実現にむけて、開発初期の構想段階から生産、アフ

ターサービスまでを考慮したクルマづくりを目指し、これまで以上に開発の上流の段階から品質を向上させる開発プロセスの改革に取り組み、「生まれの品質」向上を進めます。



2019年度 活動状況

組織風土改革

コンプライアンス委員長による現場対話会

現場に根ざしたコンプライアンス活動の一環として、コンプライアンス委員長（CRMO：最高リスク管理責任者）が各部門の現場を訪問し、課長・係長などと意見交換を行う対話会を継続的に実施しています。2020年3月末時点で5部門において計14回実施され、そこでは自身の考えるコンプライアンスについて講話を行うとともに、各職場におけるコンプライアンス観点の困りごとの共有や意見交換を行いました。その内容は各部門役員とも共有し、各部門での改善に向けた取り組みにつなげています。

役員講話リレー

17名の役員が自分の管掌範囲外の間接部門の主事・主任（係長・班長クラス）を対象に「私が考える風通しの良い会社」をテーマに考えを伝える役員講話リレーを実施しました。全事業所において計19回実施され、約3,500人の従業員が参加しました。普段は接することの少ない他部門の役員の率直な考えを聞き、意見交換を行う機会となったことから、実施後のアンケートではポジティブな内容が多数寄せられました。

講話リレーの目的・特長

- ・役員自身の言葉で直接従業員に想いや考え、本気度を伝える機会とする
- ・経営層と従業員とのコミュニケーションの場のひとつにする
- ・他本部の経営層の考えに触れ“本部の枠を超えて外を知る”ことで会社全体を活性化



役員講話リレーの様子

従業員意識調査とその活用

当社では2017年度より毎年、従業員意識調査を実施しています。2019年度に実施された調査では、「風通しの良さ」について、まだ道半ばではあるものの全社的には良くなってきているという結果が得られました。また、初の試みとして、全社の上級管理職を対象に「従業員意識調査結果活用セミナー」を開催しました。同セミナーでは、全社傾向や意識の変化について、データを用いて確認し、課題抽出と対策立案のための意見交換を行いました。

品質改革

S U B A R U づくりの刷新

品質方針の改定

1994年11月に制定し運用してきた品質方針を、社内外の環境変化を踏まえ、「品質最優先」に向けて従業員一人ひとりの意識と行動の変革を促すため、2019年4月に改定しました。この新たな品質方針を全従業員が共有し、日々の業務の中で着実に活用しています。

品質方針

私たちは何より品質を大切にしてお客様の信頼に応えます

1. お客様に安心して長くお使いいただける商品をお届けします
2. お客様の声に常に耳を傾け、商品とサービスに活かします
3. 法令・社会規範・社内規則を遵守し、お客様に信頼される仕事をします

2019年4月改定

組織改正

国内・海外の当社グループ全体にわたる品質保証を統括するCQO（最高品質責任者）直属の組織として、2020年4月1日付で品質保証統括室を設置しました。品質保証の実現に必要な当社グループ組織体制の構築、運営管理およびその有効性の維持と継続的改善等を行います。また同日付でCQOが、当社グループの米国生産拠点であるスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）の取締役役に就任しました。日米一体での品質改革を加速させます。

品質改革の3本柱

ステークホルダーの皆様には「S U B A R U は変わった」と実感いただける成果を目指し、お客様の声に真摯に向き合い、お客様をすべての起点として、次に掲げる3つの柱で品質改革に取り組んでいます。

1. 信頼回復に向けた「喫緊の対策」

お客様に当社製品を安心して使い続けていただけるよう「品質を万全に仕上げる」、そして万が一品質問題が生じた際は「早く、正確に改善する」の方針のもと、開発過程での品質確認プロセスの見直し、サプライヤーとの協業による品質改善、悪いものを次の工程に流さない自工程保証、それらを厳格に判断する節目管理などの抜本策に取り組んでいます。「品質を万全に仕上げる」の成果は確実に現れてきており、2019年8月に米国生産拠点であるスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク（SIA）にて生産を開始した新型「レガシィ」「アウトバック」の品質は良好に推移しています。国内においては、2020年度に新型「レヴォーグ」の生産開始を予定していますが、品質には万全を尽くして準備を進めています。一方、「早く、正確に改善する」については、特に当社の重点市場である北米において、販売の急成長に相応した品質体制の補強が重要な課題です。お客様の声を直接吸い上げ、素早く改善すべく、現地組織の拡大を図ります。米国生産体制においても、日本のモノづくり技術を基盤にSIAの品質保証レベルを一段引き上げる計画です。

新型レヴォーグ



GT EX



STI Sport EX

2. 品質を価値へ高める「新SUBARUづくり」

現在、企画段階にある次世代商品においては、「品質でも選んでいただけるSUBARU」を目指し、3つの活動を推進しています。

- ・複数車種で設計を共通化した一括企画により、効率的に品質レベルを向上
- ・設計図面の完成度を上げ、検討不足によるトライ&エラーを撲滅するための開発プロセス刷新
- ・品質向上への投資や原価の配分、お客様提供価値を事業性指標に織り込み

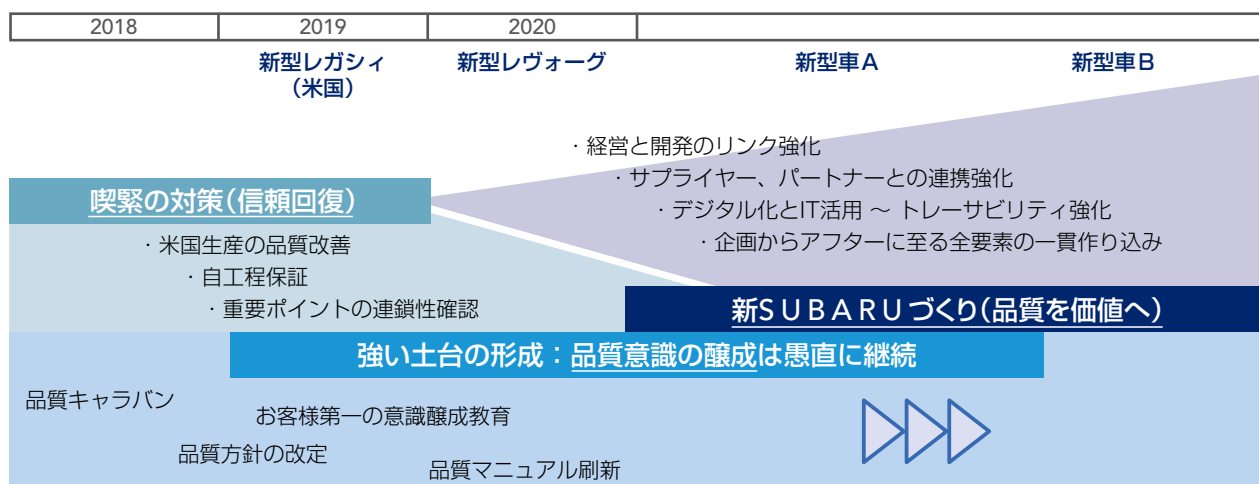
このように、開発の最上流から品質最優先で取り組むことで、「品質の良い商品を継続的に生み出す仕組み」を確固たるものにします。

また、環境対応や高度運転支援、コネクテッドなど自動車ビジネスの大変革期を迎えるにあたり、今までの品質保証の枠組みを超えた質・量・スピードに適應する必要があります。次世代技術への対応においても、品質を基軸とした「新SUBARUづくり」を推進します。すでに、北米を中心にテレマティクスやインターネット通信によるソフトウェア アップデートのサービスを開始していますが、今後は、設計情報や製造履歴(トレーサビリティ)、完成検査データ、整備履歴など、品質に関わる様々な情報を連携させ、新たなお客様価値の創出につなげていきます。

3. 品質意識をさらに醸成するための「強い土台の形成」

品質改革の基盤となるのは従業員一人ひとりの意識です。一人ひとりに「品質最優先」を浸透させるべく、全社一丸となって取り組んでいます。2020年度も、最新コンテンツで継続すると同時に、SIAなど海外拠点にも活動を広げる計画です。

品質キャラバン	全従業員とお取引先様を対象に、実際に発生した不具合やリコール、そこからの学びを、現物などを用いながら担当者が解説する「品質キャラバン」を11月の品質月間に開催しています。 お客様からの厳しいご指摘や販売店の生の声を聴くことなども行います。
社内報での啓蒙	隔月で品質に関するトップメッセージなどの記事を掲載しています。
風化させない活動	2017年10月に発生した完成検査問題の振り返りと学びのビデオを全従業員が視聴しました。 今後も毎年10月に実施していきます。



S U B A R Uが目指すこれからの技術

当社は、独自の水平対向エンジン、AWD（全輪駆動）、優れた走行性能や安全性能、高度運転支援システム「アイサイト」や環境対応技術など、これまでに生み出してきた多様なコア技術をさらに進化させることで、新しい時代においても、「S U B A R Uらしさ」を際立たせ、お客様に「安心と愉しさ」を提供し続けます。

2020年1月に開催した「S U B A R U 技術ミーティング」の概要をご紹介します。

1. 安心と愉しさ

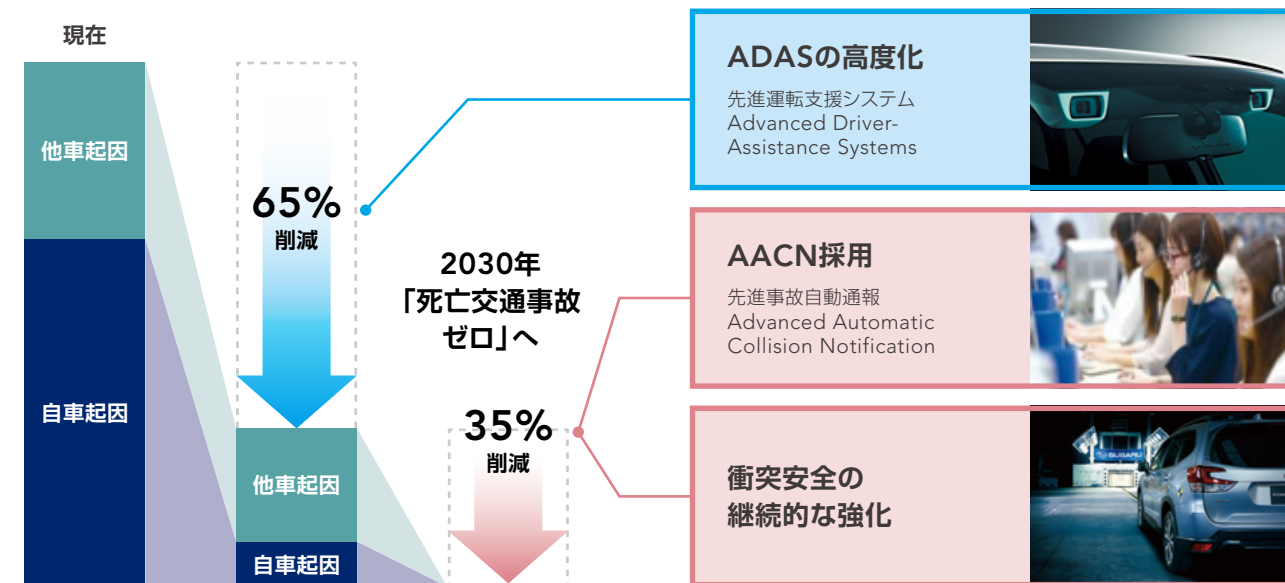
2030年死亡交通事故ゼロに向けた技術

当社は「2030年に死亡交通事故ゼロ*を目指す」ことを掲げています。その実現に向けては、アイサイトやドライバーモニタリングシステムといった先進運転支援システムの進化や、事故自動通報システムのような新しい技術やサービスの導入とともに、スバルグローバルプラットフォームやAWDに代表される、クルマ本来の性能を支える技術の進化が重要です。当社が「動的質感」と呼んでいる、車両応答の速さや正確性、直進性の高さ、コーナリングの安定感や旋回性能は、「運転して楽しい」「もっと遠くまで行きたくなる」という価値を生み出すと同時に、いざという時に事故を回避できるかにも大きく影響してきます。自動運転の時代になっても、プラットフォームなどの基本性能の重要性は変わりません。死亡交通事故ゼロ・安心を目指す取り組みは、さらに楽しい走りも実現し、すべてのS U B A R Uらしさにつながっていきます。

※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・自動車などの死亡事故をゼロに

死亡交通事故ゼロに向けたシナリオ

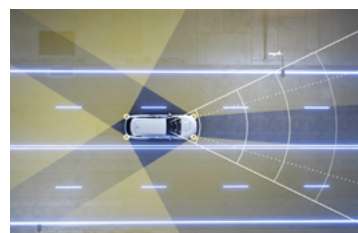
S U B A R Uの死亡交通事故（米国FARSデータから推定）



アイサイトの自動化技術進化+つながる安全・衝突安全と連携

次世代アイサイト

ステレオカメラを中核とし、認識判別力向上、統合制御の拡大などで様々な事故シーンへの対応を強化します。コネクタサービスとの連携、自動駐車などのシステムの導入に向けて進化中です。



ドライバーモニタリングシステム

ドライバーの表情や顔の向きから眠気や不注意を検知すると、警報音や警告表示で注意を促します。今後はアイサイトとの連携をさらに深めることも視野に入れています。



スバルスターリンク

米国で導入しているコネクタサービス。今後、日本にも導入を予定しています。日本では、事故発生時にコールセンターに自動通報するAACNを展開し、事故時の救命率引き上げに取り組みます。



スバルグローバルプラットフォームの性能の向上へ

「安心とゆしさ」を支えるのは、SUBARUのコア技術のスバルグローバルプラットフォーム。知能化技術でさらに進化させていきます。



ステアリングシステムの摩擦適正化

ステアリングで使われる歯車同士の接触部が変形することで、車両反応の遅れにつながります。

- ▶ 一つひとつの歯の接触の仕方まで踏み込んだ検討により、摩擦力の適正化を図っています。

ボルト締結部の剛性解析

ボルト締結部の剛性は、ボルトやナットはもちろん、締結される部品の形も影響します。

- ▶ 加わる力の大きさや向きを考慮しながら構造の最適化を進めています。

車体ヒステリシス解析

数百の部品からなるボディの接合部でも、微小な変形が生じます。

- ▶ 構造接着剤などを使用して接合部の連続性を高めることで、変形を小さくする技術の適用を進めています。

2. 環境

脱炭素社会の実現に向けて

当社は気候変動を最も重要な課題の一つと認識し、21世紀後半の早い段階で脱炭素を目指すパリ協定の趣旨を支持しています。スコープ1、2排出量(オフィス・工場で排出するCO₂)およびスコープ3排出量(商品の使用時に排出するCO₂)に関して中長期目標を掲げ、グループをあげて取り組んでいます。

地球環境保護

脱炭素社会への貢献は企業として必須の取り組み

2050年度	スコープ1、2	2030年度
カーボンニュートラルを目指す		直接排出するCO ₂ を総量ベースで 2016年度比 30%削減
2050年	スコープ3(商品)	2030年
2050年に、Well-to-Wheel ^{※1} で 新車平均(走行時)のCO ₂ 排出量を、 2010年比で90%以上削減 ^{※2}		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 2030年代前半には、生産・販売する すべてのSUBARU車に ^{※3} 電動技術 ^{※4} を搭載

EV・ハイブリッドなどの基幹技術開発を、アライアンスも活用しながら加速し、
「電動でもSUBARUらしい」個性ある商品をお客様に提供し続ける

SUBARUは個性と技術革新で脱炭素社会へ貢献していく

※1 「油井から車輪まで」の意味。EVなどが使用する電力の発電エネルギー源まで遡って、CO₂排出量を算出する考え方を指す。

※2 2050年に世界で販売されるすべてのSUBARU車の燃費(届出値)から算出するCO₂排出量を、同2010年比で90%以上削減(総量ベース)。

市場環境変化による販売台数の増減は加味するが、走行距離の多少は考慮しない。

※3 他社からOEM供給を受ける車種を除く。

※4 EV、ハイブリッドなど、電力利用を高める技術を指す。

環境性能と「SUBARUらしさ」の融合

従来のガソリンエンジン車での燃費改善を進める一方、電動車の車種拡充、さらには年々厳しさを増す各国の燃費規制を見据えたEV開発を推し進め、新車CO₂排出量の削減に積極的に取り組みます。環境時代が到来しようとも、「安心と愉しさ」を追求するSUBARUのクルマづくりのDNAは変わることはありません。CO₂排出量の削減とともにSUBARUらしさを際立たせる安全性能やAWD性能、動的質感をさらに高めていきます。

CO₂削減のための技術ロードマップ

	2020年	2025年	2030年	2035年
バッテリーEV 		202X Cセグ SUVから市場投入		
ハイブリッド車 	2012 Mild Hybrid (e-BOXER) 2018 Plug-in Hybrid	202X SHEVを追加		
エンジン車 	2020 新設計1.8L リーンターボエンジン		203X 全車 xEV[※]化 2030年代前半までに世界中で販売されているすべてのスバル車に電動技術を適用	

※xEV=電動技術を投入したクルマ

バッテリーEV

2019年6月、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をトヨタ自動車(以下、トヨタ)と共同で開発することに合意したことを発表しました。トヨタが仲間づくりに取り組んでいる電動化技術と当社が長年培ってきたAWD技術を活用するなど、両社の持つ技術の強みを持ち寄ることで、EVならではの魅力ある商品づくりにチャレンジし、2020年代前半の市場導入を目指します。



トヨタと共同開発を行っているバッテリーEVのエクステリアデザインのスタディモデル

ハイブリッド車※1

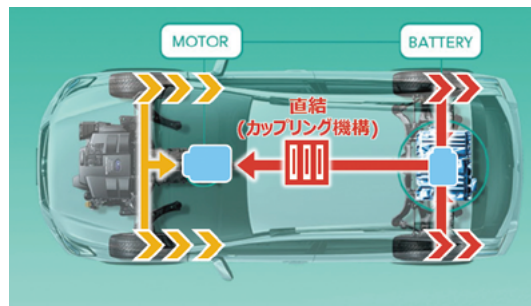
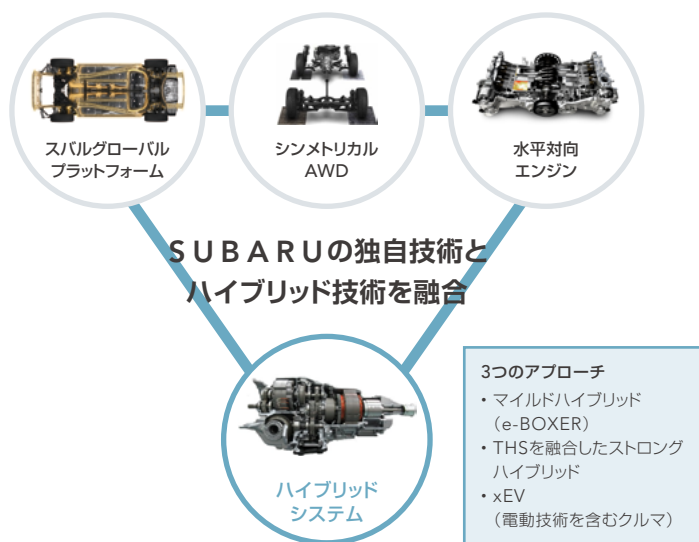
「シンメトリカルAWD」「水平対向エンジン」「スバルグローバルプラットフォーム」の3つのコア技術とハイブリッド技術を融合することで、走りの愉しさと環境性能を両立したSUBARUらしいハイブリッド車を開発します。すでに市場で展開しているマイルドハイブリッドの「e-BOXER※2」のほか、THS※3を融合したストロングハイブリッドの市場導入を目指しています。また、2030年代前半には生産・販売するすべてのSUBARU車に電動技術が搭載される計画です。

※1 マイルドハイブリッド・プラグインハイブリッド・ストロングハイブリッド、xEV:各種電動技術を含むクルマ

※2 SUBARUらしい走りの愉しさに加え、環境にも配慮した水平対向エンジン+電動技術の総称

※3 TOYOTA Hybrid System

SUBARUのハイブリッドシステム



走りの愉しさと環境性能を高次元で両立

CO₂削減に加え、安全性能・AWD性能・動的質感を高める

エンジン車

2020年度に市場投入予定の新型レヴォーグには、新開発の1.8L直噴ターボエンジンを搭載します。少ない燃料でより多くのエネルギーを生み出すリーン燃焼技術を採用することにより最適な燃焼を追求し、「高い熱効率」と「豊かなトルク」という従来は相反する2つの性能を高次元で両立させます。SUBARUの独自技術である水平対向エンジンを、優れた環境性能を実現したエンジンへ進化させます。



- SUBARU 技術ミーティング プレゼンテーション資料
- SUBARU 技術ミーティング プレゼンテーション動画

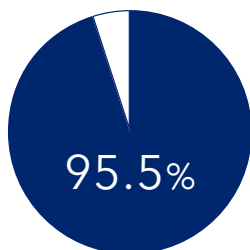
自動車部門

Automotive Business

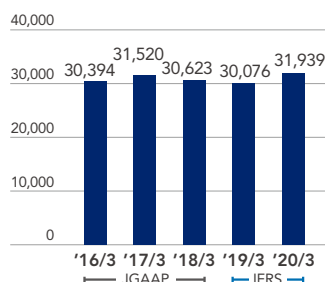
S U B A R Uは「人を中心としたクルマづくり」で、
すべての人に「安心と楽しさ」を提供します。



自動車部門の
連結売上収益全体に占める割合

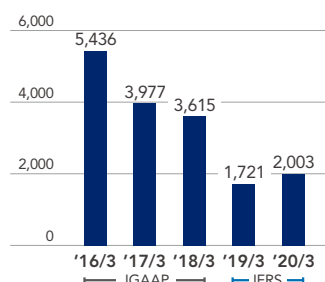


連結売上収益（億円）



※2020年3月期第1四半期より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しており、前期の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。

営業利益（億円）



当社は1958年に「スバル360」を発売して自動車メーカーとしてのスタートを切って以降、水平対向エンジンやシンメトリカルAWDなどのコア技術を起点に、新しいカテゴリーの開拓や、世界初※の運転支援システム「アイサイト」に代表される技術価値の創造など、常にクルマの新しい価値を提案してきました。今後も、電動化技術をはじめとする環境技術の提供や、スバルグローバルプラットフォームによってもたらされる走行性能の向上などを通じて、「安心と楽しさ」を提供するための新しいチャレンジを続けていきます。

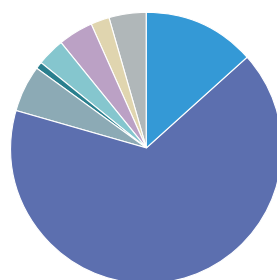
※ステレオカメラのみで各種機能を実現した運転支援システムとして

2020年3月期の概況

- 全世界連結販売台数は前期に比べ3.3%増の1,034千台となりました。
- 国内販売は126千台、海外販売は908千台となりました。

連結完成車

地域別販売台数（千台）



日本	126
米国	702
カナダ	60
ロシア	9
欧州	37
豪州	43
中国	21
その他	37
合計	1,034

商品ラインアップ

LEGACYシリーズ

LEGACY



※写真は北米仕様車

OUTBACK



※写真は北米仕様車

連結販売台数合計：238千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

FORESTER



連結販売台数合計：314千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

WRX



連結販売台数合計：34千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、その他

IMPREZAシリーズ

IMPREZA



(セダン)



(5ドア)

SUBARU XV
(北米名:CROSSTREK)

連結販売台数合計：312千台

販売地域：日本、北米、ロシア、欧州、豪州、中国、その他

LEVORG



※写真はプロトタイプ

連結販売台数合計：15千台

販売地域：日本、欧州、豪州、その他

SUBARU BRZ



連結販売台数合計：5千台

販売地域：日本、北米、欧州、豪州、中国、その他

ASCENT
(北米専用)

連結販売台数合計：89千台

販売地域：北米

OEMモデル

JUSTY



CHIFFON



STELLA

PLEO⁺_{PLUS}SAMBAR
VANSAMBAR
TRUCK

連結販売台数合計：27千台

販売地域：日本

(ダイハツ工業株式会社からのOEM供給です)

※連結販売台数合計および販売地域の対象期間は
2019年4月1日から2020年3月31日です
※当社および連結子会社の完成車販売台数

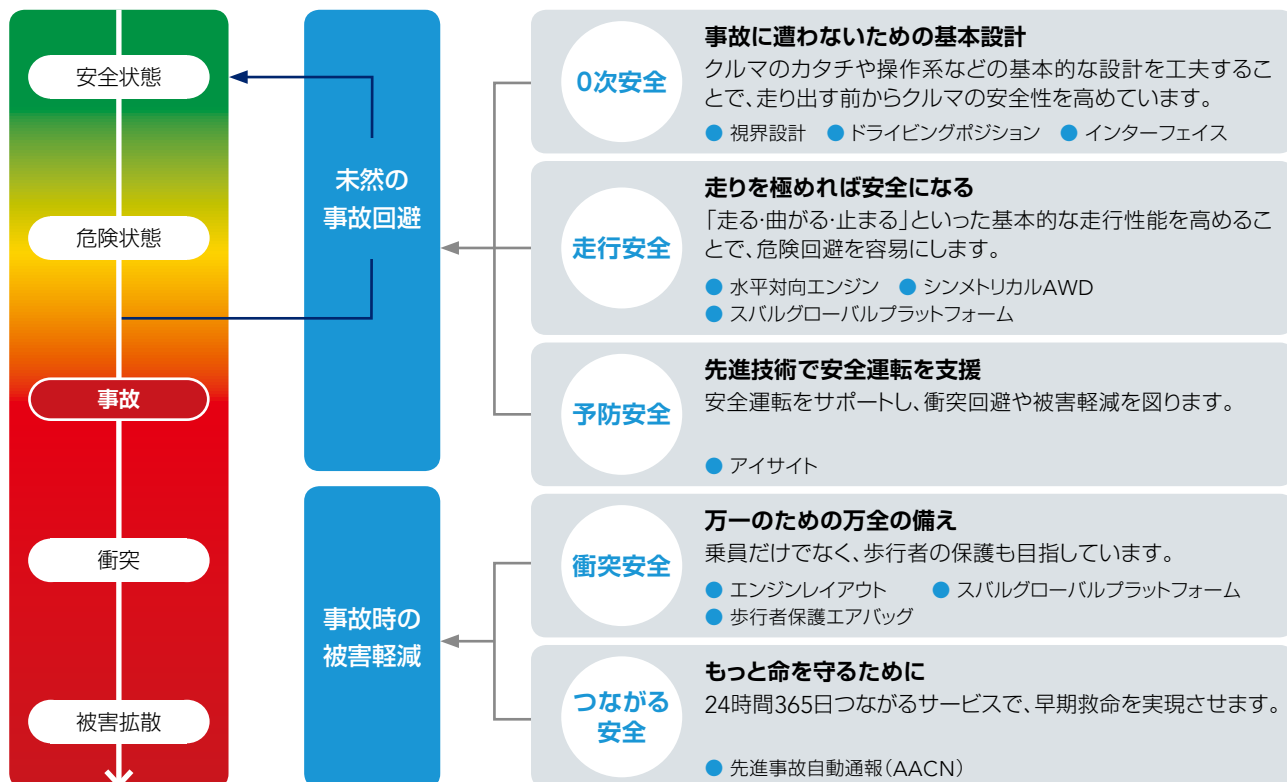
自動車部門

SUBARUの総合安全

2030年に死亡交通事故ゼロ※を目指す

SUBARUは、あらゆる視点からクルマの安全性能を追求し、従来の「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」の4つの分野をさらに強化するとともに、「つながる安全」を加え、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

※SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車等の死亡事故をゼロに



世界で評価される安全性能

SUBARUは日本、米国、欧州、豪州など各国当局が行っている安全性能総合評価 (NCAP) ※1や、米国の道路安全保険協会 (IIHS) ※2による安全性能評価で、最高ランクの評価を獲得しています。※3

IIHSの2020年の安全性能評価においては、4つの「トップセイフティピックプラス (TSP+)」と5つの「トップセイフティピック (TSP)」の、計9つの賞を獲得しました。※4

※1 NCAP: New Car Assessment Program

※2 IIHS: Insurance Institute for Highway Safety

※3 各評価内容については、各評価機関のホームページをご参照ください

※4 「トップセイフティピックプラス (TSP+)」と「トップセイフティピック (TSP)」は北米モデルにのみ適用されます



JNCAP ASV+++認定モデル: 2019年度評価のFORESTER

JNCAP 5★および大賞認定モデル: 2018年度評価のFORESTER

2020年IIHS「TSP+」認定モデル:

2020年型OUTBACK (2019年11月以降の生産車)、LEGACY、FORESTER、CROSSTREK HYBRID
2020年IIHS「TSP」認定モデル: ASCENT (特定のヘッドライト搭載車)、CROSSTREK、IMPENZA (セダン)、IMPENZA (5ドア)、WRX (いずれもアイサイトおよび、特定のヘッドライト搭載車)

US-NCAP 5★認定モデル:

2020年型IMPENZA、CROSSTREK、LEGACY、OUTBACK、ASCENT、FORESTER、WRX
Euro NCAP 5★およびスモールオフロード/MPV部門ベストインクラス賞認定モデル:

2019年評価のFORESTER

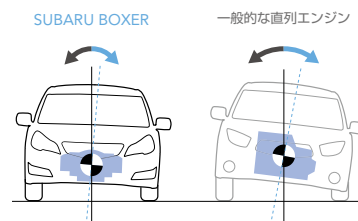
ANCAP 5★認定モデル: 2019年評価のFORESTER

SUBARUの独自技術

水平対向エンジン(ボクサーエンジン)

コンパクト・低重心

ピストンが左右に向き合う形で配置された水平対向エンジンは、向かい合ったピストンが互いの振動を打ち消しあうため、車内に伝わる振動も少なくすることができます。また、エンジン全高が低くコンパクトな形状がクルマを低重心化。安定した走行姿勢が安心感の高いドライビングを提供します。



シンメトリカルAWD(All Wheel Drive)

前後左右の優れた重量バランス

水平対向エンジンのもたらす低重心と、トランスミッションを車体中心近くに集めることで実現する前後左右の優れた重量バランスが、AWDの能力を最大限に引き出し、様々な状況で卓越した走行性能を発揮します。日常走行から高速走行まで、ドライバーの信頼に足るメカニズムの「核」として、SUBARUはシンメトリカルAWDにこだわり続けます。



シンメトリカルAWD

スバルグローバルプラットフォーム

走りの質感や衝突安全性能を高い次元で両立

2016年10月にフルモデルチェンジをしたインプレッサから、順次導入している「スバルグローバルプラットフォーム」。車体・シャシー剛性の大幅向上やさらなる低重心化により、「走行安全」および「衝突安全」のレベルを引き上げるとともに、ドライバーの意思に忠実なハンドリングや、不快な振動騒音を低減した快適な乗り心地を実現します。

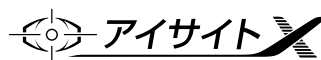


スバルグローバルプラットフォーム

運転支援システム「アイサイト」

ステレオカメラで高い認識力を発揮

アイサイトは人の「目」と同様に左右2つのカメラで、前方のクルマや歩行者などを立体的に認識し、それら対象物との距離、形状、移動速度を正確に捉えることで事故回避・被害軽減や運転負荷軽減といった「予防安全」を実現しています。2020年発売の新型レヴォーグに搭載した新世代アイサイトでは、ステレオカメラを刷新して視野角を拡大し、前後4つのレーダーを組み合わせることで、360度センシングが可能になり、交差点などこれまで以上に幅広いシーンで安全運転をサポートします。また、高度運転支援システム「アイサイトX」は、3D高精度地図データをはじめ、GPSや準天頂衛星「みちびき」を活用した位置情報を組み合わせることで、車線変更支援、カーブ前速度制御、渋滞時ハンズオフが可能に。自動車専用道路をより安全・快適に移動できる最新機能を、価格を抑えながら実現しています。



ステレオカメラ

新型 「アウトバック」発売

1995年の米国での初代発売以来、乗用車とSUVの長所を融合させたクロスオーバーSUVとしてその歴史を積み重ね、SUBARUの北米市場での成長を支えてきた主力車種である「アウトバック」は、今回のフルモデルチェンジで6代目を迎えました。歴代モデルを通じ、どこまでも走り続けられるような安心感と快適性、荷物を効率的に積める積載性といった、クルマとしての本質的価値を磨き続けることで、乗る人の生活をさらに豊かなものにするパートナーとしての信頼を築き上げ、SUBARUのフラッグシップクロスオーバーSUVとして、唯一無二のキャラクターを確立してきました。今回のフルモデルチェンジにおいても、「知的好奇心を刺激し、新たな発見を促すクロスオーバーSUV」というコンセプトのもと、歴代モデルが培ってきた価値に最新の技術を組み合わせることで、さらなる進化を遂げています。

- 2.5L水平対向4気筒直噴NAエンジンに加えて、2.4L水平対向4気筒直噴ターボエンジンとスバルグローバルプラットフォームの採用で、高い動的質感をさらに向上。
- 総合安全思想に基づく、SUBARUならではの優れた安全性能。
- 安全運転を支援するドライバーモニタリングシステム*の採用で安心感を向上。
- 11.6インチディスプレイを備えた、上質さと革新性を併せ持つ室内空間。
- アクティブマインドを刺激する、タフでラギッドなエクステリアデザイン

※北米仕様システム名称:「DriverFocus」

IIHS*による
2020年安全性評価で
最高評価である
TSP+を獲得



※北米モデルのみ適用

米国IIHSによって行われた2020年安全性評価で、2020年型アウトバック(2019年11月以降の生産車)が最高評価の「TSP+」を獲得しました。今回の評価ではTSP/TSP+の獲得条件として前面衝突予防評価に対歩行者の項目が新たに追加され、アウトバックはこの項目で最高評価となる「Superior」を獲得しました。SUBARUが長年取り組んできた安全を追求したクルマづくりが、第三者機関からの高い評価にもつながっています。

※Insurance Institute for Highway Safety(道路安全保険協会)



商品企画本部
プロジェクトゼネラルマネージャー
(2019年当時)

堀 陽一

「お客様の生活に寄り添うクルマ」をお届けしたい

お客様にとってのあるべき姿とは何か

アウトバックの年間販売台数が20万台を超える米国では、すでにお客様の中で「SUBARUのアウトバックとは、こういう商品」というイメージができあがっています。そのイメージに沿ってキープコンセプトで作り続けるのも一つの方法でしたが、よりお客様の生活に寄り添うクルマにするため、「アウトバックとは何か?」というところから考え直していったのが、プロジェクトの始まりでした。私は2世代前からアウトバックの開発に携わっており、歴代のプロジェクトゼネラルマネージャーから「アウトバックのあるべき姿とは?」を常に問われてきました。

そして、開発チームのメンバーと議論を重ねた結果、やはりアウトバックに対するお客様の期待のベースには“道具的な実用性”、つまり荷物をたくさん積める、どこへでも行ける車高や走行性能などがあることを改めて確認したので、そこを進化させることにしました。

生活の中での使いやすさを追求

お客様からの、「道具としての使い勝手を進化させてほしい」という意見に注目しました。まず、荷室の進化としてハンズフリーパワーリヤゲートの採用やルーフ

レールの進化が目にとまると思います。加えて、クルマの基本性能の進化として、エンジンについては一番扱いやすい2.5リッターNAエンジンと、ハイパワーエンジンの2つが必要でした。ハイパワー系として新しく採用した、2.4リッター直噴ターボエンジンは、北米向け専用車の大型SUV「アセント」と同じエンジンですが、アウトバック用に味付けを見直しています。例えば、標高の高いところは空気が薄くなり、そのままではエンジンの力が自然に落ちてしまうのですが、高地にお住まいのお客様から、「ターボでないとパワー不足で、坂道で十分な加速を得られず不安だ」という話を伺いました。実際にそういったお客様もいらっしゃるので、どうしてもハイパワー系の設定が必要でした。ハイパワーといっても、毎日使っていただけるよう経済性も考え、レギュラーガソリン仕様です。お客様には週末の旅行など遠出されるとき、家を出てから給油することなく目的地まで一気にいきたいという方も多いのです。2.5リッターは1回の給油で1,000km走るよう航続距離も配慮しました。

エンジン以外の走行性能についてもこだわり、スバルグローバルプラットフォームをさらに進化させるためインナーフレーム工法の採用などで剛性を上げることで、操縦安定性や乗り心地を向上、振動騒音を低減させています。このように、「大事な人を乗せ、荷物を積んでしっかり安全に走る」というクルマとして当たり前のことを、多くの新技術で進化させています。

一方、内装においては、これからの時代に不可欠となっていくコネクティッド・サービスの充実に対応するため、今回縦型11.6インチディスプレイを新規採用し、ナビは縦画面で動くようにしました。縦画面だと、次に来る交差点などが見えるので、行き先が見やすいのです。一般的にインストルメントパネルのデザインとしては自然に見えるのは横画面ですが、最近は皆さんスマートフォンで地図を縦で見るのに慣れているので、ナビゲーションも縦がいいという意見も多かったのです。ここは悩みましたが、デザイナーと相談して開発初期から画面は縦置きで考えてもらった結果、インストルメントパネルにフィット感があるものができたので、こちらもぜひ注目していただきたいところです。また、内装ではSUBARUとして初めてナッパ革を採用しました。この革は皮膚のきれいなところだけを使っているので、革自体を厳選する必要があり、お値段も高いです。しかし、触った感じがしっとりしていて、柔らかい。香りも本物の革だなと感じていただけたと思います。

そして、SUBARU独自の運転支援システム「アイサイト」も進化しており、北米ではじめて車線中央維持制御を採用しています。長距離を乗られるお客様が多い北米で、すでに導入している車間距離を維持して追従するクルーズコントロールの評価がとてよかったのです。さらに車線中央維持制御が加わると、ステアリングを持っている腕の力を抜いて運転できるので疲れず、より遠くへ行きたい気持ちになります。同時にドライバーモニタリングシステムも搭載し、ドライバーがよそ見をしたり眠気を感じたりすると警告する安全機能も一緒に導入しました。

道具的な実用性を進化させ、安全性を高めることで、お客様の生活に寄り添うクルマに仕上げました。

※記載の商品仕様は、いずれも北米仕様のもので

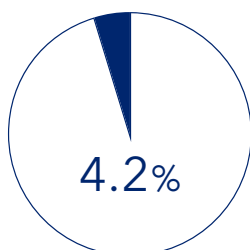


航空宇宙カンパニー

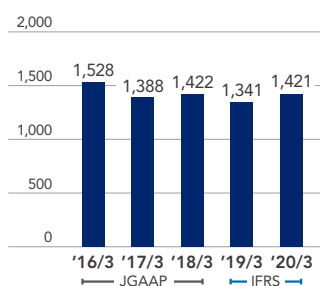
Aerospace Company

伝統と革新の技術を活かし、
多種多様な航空機の開発・生産を担っています。

航空宇宙カンパニーの 連結売上収益全体に占める割合

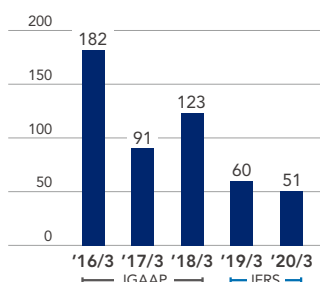


連結売上収益（億円）



※2020年3月期第1四半期より国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しており、前期の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。

営業利益（億円）



当社の前身は1917年に創設された「飛行機研究所」をルーツとする「中島飛行機」。航空機づくりの技術とスピリットを受け継いで日本の航空宇宙産業をリードし、多種多様な航空機の開発・生産を担っています。

防衛事業では、陸上自衛隊で災害救助などにも活躍する多用途ヘリコプター「UH-1J」、新多用途ヘリコプター、海上自衛隊の初級練習機「T-5」、半世紀にわたり15機種以上開発した無人機、操縦等の訓練に使用するシミュレータなどの開発・製造・整備・修理・技術サポートを行っています。一方、民間事業では、米国ボーイング社の国際共同開発に多数参画し、最新の大型旅客機「ボーイング777X」でも中央翼および主脚格納部組立結合、主脚扉と翼胴フェアリング（前部）に加えて、翼々結合部（Side Of Body）等の開発・製造を担当しています。また、米国ベル・テキストロン社とのアライアンスを活かし、最新のヘリコプター「SUBARU BELL 412EPX」（陸上自衛隊新多用途ヘリコプターのベースになる）の共同開発を行い、生産・販売を開始しています。

このように多種多様な航空機の開発・生産に携わることで培ってきた独創的で先進的な技術を一層磨いていくことで、世界的に存在感のある航空機メーカーへ発展すべく、さらなる挑戦を続けていきます。



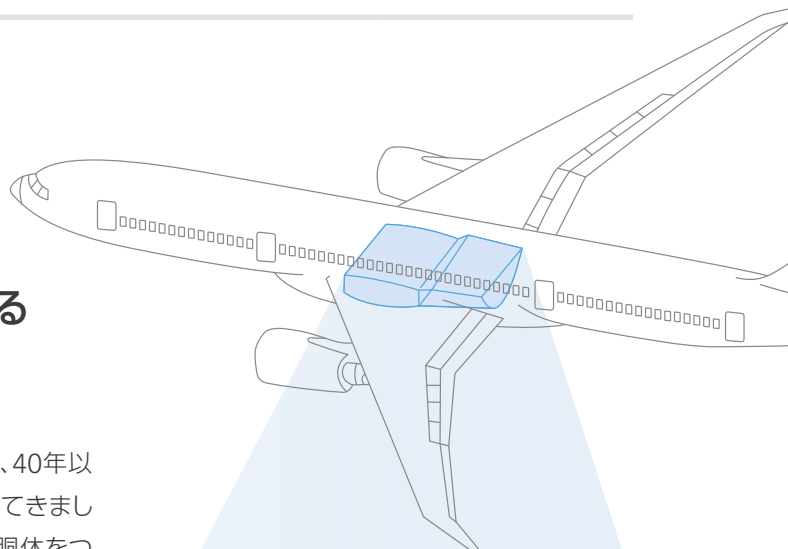
ボーイング777X

中央翼の概要とSUBARUの技術

40年以上にわたり世界の空で 活躍する翼の開発・生産を支え続ける SUBARUの高い技術力

1973年に米国ボーイング社の旅客機生産に参画して以来、40年以上にわたり主要パートナーのひとつとして開発・生産に関わってきました。当社が担当する中央翼は、航空機の左右の主翼と前後の胴体をつなぎ、荷重を支える部位で、中身は燃料タンクのため、高強度・高水密が求められます。製造に高い精度と組み立て技術を要するため、製造できるメーカーは数少なく、当社はそのうちのひとつです。この製造を手がける半田工場は、「ボーイング777X」以外にも、同社の大型旅客機「ボーイング777」、中型旅客機「ボーイング787」、防衛省の「哨戒機(P-1)」、「輸送機(C-2)」の中央翼の生産を行うなど、世界的にも類まれな中央翼生産センターです。

また、JAXA(宇宙航空研究開発機構)とともに超音速試験機(D-SEND)の開発にも取り組むなど、SUBARUの高い技術力が世界で認められています。



中央翼(半田工場)



航空宇宙カンパニー
プレジデント

戸塚 正一郎

カンパニー長メッセージ

SUBARUブランドの一翼を担っていきます

私たちは、航空機の開発製造から飛行試験まで幅広いインテグレーション能力を有する完成機メーカーです。航空機には飛行安全という順守事項があり、品質と安全が一体となって認識され、徹底されるという文化を長年にわたり醸成してきました。この安全思想こそがSUBARUのDNAの根源ともいえます。

民間事業では、「ボーイング787」に加え、新規事業として取り組んできた「ボーイング777X」初号機の初飛行が2020年1月に行われ、今後の量産本格化が期待されます。

防衛事業では、陸上自衛隊新多用途ヘリコプターの納入に関して防衛省と量産契約を締結しました。さらに、ベース機となる「SUBARU BELL 412EPX」についても受注を頂いており、本格的な生産フェーズへ移行していきます。

私たちは、これからも、空と宇宙へのSUBARUブランド拡張を目指し、事業に磨きをかけ、さらなる成長を目指しながらお客様の期待に応えてまいります。