

SUBARU REPORT 88th

株式会社 SUBARU 第88期中間報告書 2018 4 1~2018 9 30

株主の皆様におかれましては平素よりご高配を賜り厚く御礼申し上げます。ここに第88期(2018年度)の中間報告書をお届けするにあたり、一言ご挨拶申し上げます。

完成検査問題につきましては、1年にわたり終息させることができず、株主様、お客様をはじめすべてのステークホルダーの皆様、そして広く社会の皆様に多大なるご心配とご心痛をお掛けいたしましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。

これまで、完成検査員への教育・啓蒙の徹底は勿論のこと、 完成検査ラインにおいて、直ちに実施可能な設備改修や不正 を防止するための検査装置に実装されているソフトウェアの変 更などを行ってまいりました。また、検査工程にかかる負荷を再 検証し、その見直しや是正など、何度もPDCAを回して対応し てまいりました。

これらの措置対応の十分な効果検証に基づき、検査工程の 健全性は10月26日までに確認しております。一方、11月14日 に国土交通大臣より、再発防止策の見直しやその徹底等に関 する勧告を受けました。その内容を厳粛に受け止め、徹底して 対応してまいる所存です。

ー連の問題には「企業風土」という体質的問題や従業員のコンプライアンス意識の問題が横たわることを踏まえつつも、私が 先頭に立って「品質第一」の企業姿勢を貫徹させ、真に現場に 寄り添い、皆様からの信頼を可及的速やかに回復すべく、経営 陣および全従業員が一丸となって全力で対応してまいります。

当第2四半期の業績につきましては、主に米国で現地在庫の調整を行ったことによる売上台数の減少、大規模なリコールの実施および完成検査問題への対処による品質関連費用の増加などにより、売上高・各利益とも前年同期を下回りました。一方で、当社の重点市場であります北米市場の小売販売は、新型車「アセント」や「SUBARU XV(北米市場での名称:クロストレック)」などが寄与し、7期連続で過去最高と好調を維持しております。

通期業績見通しにつきましては、売上台数104.1万台、売上高3兆2,100億円、営業利益2,200億円、経常利益2,290億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,670億円に修正いたしました。

そのような背景の中、今期の中間配当につきましては、昨年同様1株当たり72円といたしました。また、期末の配当予想につきましても中間配当と同じく72円とし、昨年度の実績と同様の144円を維持する予定でございます。

当社は、新たな中期経営ビジョン「STEP」を策定し、2018年7月10日に公表いたしました。新中期経営ビジョン「STEP」では、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」の下、2017年の創業100年を機に掲げた"ありたい姿"である、「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」に向けた"2025年ビジョン"を掲げ、その活動をスタートさせております。

「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「安心と愉しさ」という価値を提 供し、社会の変化を乗り越えるためのJUMPに備え、着実に、 力強く、歩みを進めてまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役社長中村知美

現場に寄り添った企業風土改革の取り組み

「当社群馬製作所における完成検査に関わる不適切事案リコール対象車の拡大ならびに追加的な再発防止策の実施について」を公表した翌日の11月6日、再発防止および信頼回復に向けた経営の強い意思を製造現場へ直接伝えるために、社長の中村が群馬製作所本工場・矢島工場へまいりました。当日は、生産ラインを一時的に停止し、完成検査部門のみならず、すべての製造部門および一部の間接部門の11職場を回り、4,000名を超える従業員へ語りかけました。



従業員へ語りかける中村

当社の置かれた状況を改めて全員で共有するとともに、製造現場においては、安全性を担保したうえで、「品質第一」で業務に従事する旨を互いに確認いたしました。また経営として、働き方の改善も含めた再発防止策に資する設備投資をこれまで以上に積極的に行っていくことを製造現場と約束し、製造現場からも、継続的に改善の声を上げていくことを要請いたしました。そして、新中期経営ビジョン「STEP」の特に喫緊の課題と考えている3つの重点取り組みである「企業風土改革」、「品質改善」、「SUBARUづくりの刷新」をやり遂げ、全社を挙げて信頼回復に取り組むことを誓い合いました。

なお、中村によるこの取り組みは、11月中に群馬製作所大 泉工場、航空宇宙カンパニー宇都宮製作所でも実施し、今後 は東京事業所や航空宇宙カンパニー半田工場など全社的、 継続的に行います。



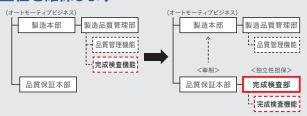
従業員と対話する中村(写真中央黄色のヘルメットを着用)

再発防止策の具体例の一部

完成検査部門を製造本部から移管し検査業務の独立性を確保します

完成検査業務を担当している製造部門に対する牽制機能を強化し、その独立性を担保するため、2018年12月1日に完成検査部門を製造本部から品質保証本部に移管し、品質を最優先とする検査業務が遂行できる体制に転換いたしました。

また今後は、品質保証本部にて、完成検査工程の構成や工程 処理能力などを検証し、適切な投資を含めた検査品質向上の検 討を行ってまいります。



完成検査工程の設備や装備における識別を強化します

完成検査を行っている完成検査員が、その検査工程の有資格者であることを正確に管理できるように、今年10月から生体認証システムを導入いたしました。

この生体認証システムの導入によって、すべての車両の完成検査に関するトレーサビリティ*を強化いたしました。

*トレーサビリティ:いつ、どの工程が、だれによって完成検査が行われたのかを明らかにすること

佐本認証システム

10月から導入した生体認証システム

不正行為を風化させない取り組み

2018年4月1日に新設した「正しい会社推進部」および「コンプライアンス室」を中心に、二度と不正行為を引き起こすことの無い、お客様や社会から信頼される真に「正しい会社」となるための全社的な活動を企画・推進しております。

また、全従業員に向けた活動に対する啓蒙と理解促進、全社の 情報共有、活動の見える化と活性化を目的とし、社内報「秀峰」の 別冊として「正しい会社通信」を毎月発行しております。

今後も、すべての業務が正しい会社づくりにつながっているかを 全従業員が把握しながら、風土改革につなげてまいります。

なお、当社は、11月14日に国土交通大臣より再発防止策の見 直しやその徹底に関する勧告を受けました。その内容を厳粛に受 け止め、徹底して対応してまいります。



毎月発行している「正しい会社通信」

完成検査に関わる不適切事案および再発防止策の詳細は こちらをご覧ください。

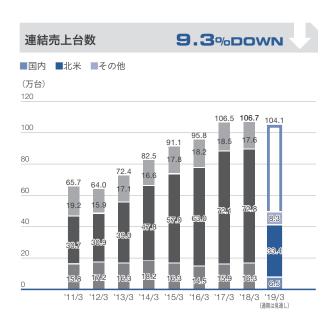


https://www.subaru.co.jp/kensa/top.html

下記の各項目の増減率は、当第2四半期の実績と前年同期の実績を比較した増減率です。

売上高 7.5%DOWN (億円) 35,000 28,000 28,779 24,081 21,000 15,806 15,171 7,000 15,806 15,171 7,000 11,236 13,102 16,015 15,777 16,080 14,868 8,040 6,550 8,980 11,256 13,102 11,1/3 '12/3 '13/3 '14/3 '15/3 '16/3 '17/3 '18/3 '19/3

※2019年3月期より表示方法を一部変更しており、2018年3月期は遡及適用後の数値で記載 しております。

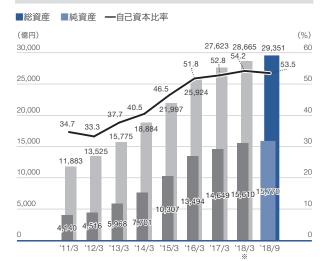


営業利益/営業利益率 74.1%DOWN



※2019年3月期より表示方法を一部変更しており、2018年3月期の営業利益率は、遡及適用後 の売上高を基準に算出しております。

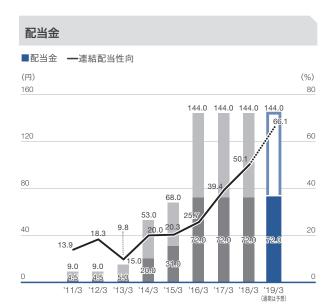
総資産/純資産/自己資本比率



※2019年3月期より表示方法を一部変更しており、2018年3月期は遡及適用後の数値で記載しております。

四半期 (当期) 純利益/EPS 47.9% DOWN





2018年7月10日に公表いたしました新中期経営ビジョン「STEP」につきまして、その概要についてご紹介いたします。



社会の変化を乗り越えるためのJUMPに備え 「着実に、力強く、歩を進める」

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

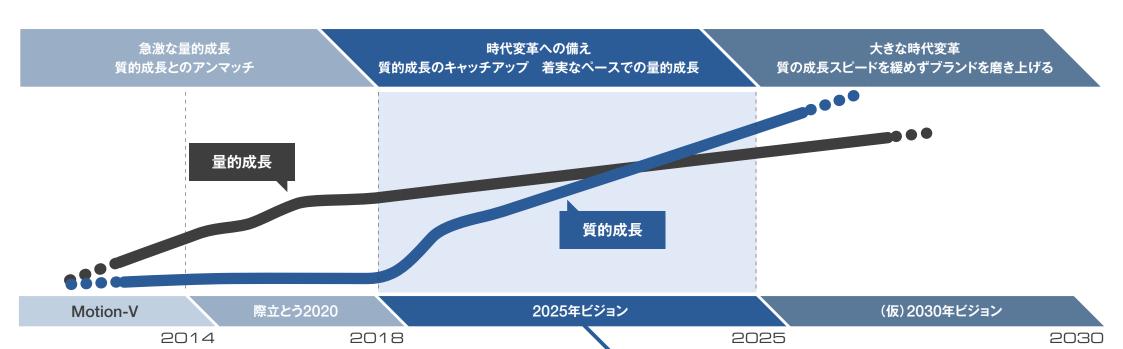
真の実力がまだまだ不足

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





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
- 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
- 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

新中期経営ビジョン「STEP」の詳細についてはこちらをご覧ください。



また、同サイト内に説明会の動画もございます。

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

"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
	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	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

収益計画·資本政策



自動車事業

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

●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。



ASCENT(北米専用車)

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%

※2018年度の計画値は、2018年7月10日公表時点のもの



航空宇宙事業

空と宇宙へのSUBARUブランド拡張を目指し、事業全般に磨きをかける

- ●「自立」から「安定成長」に向けた取り組みの継続
- ・次世代を目指した技術実証の推進
- ・パートナリング戦略の構築
- 自動車×航空宇宙コラボレーションの推進

600億円	500億円	+300億円
営業利益	新規投資	キャッシュフロー
事	事業計画(2018~2025年度)	累計)



SUBARU BELL 412EPX(イメージ)

2019年3月期から2021年3月期の3カ年の連結収益につきましては、売上高は10兆円、営業利益は9,500億円、営業利益率は9,5%を計画しております。

当社は株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けております。自己資本比率は50%を確保し、また、ネットキャッシュは2月商分を下限としたうえで、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案しながら、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ます。株主還元につきましては配当を主とし、継続的・安定的な還元を重視いたします。2019年3月期から2021年3月期は、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いたします。

連結収益計画 2018~2020年度(3カ年)

(為替:105円/\$)

	(1001014)
売上高	10兆円
営業利益	9,500億円
営業利益率	9.5%
研究開発費	4,000億円(+18%)
設備投資額	4,500億円(+3%)
減価償却費	3,000億円(+29%)

※2018年7月10日公表値※()内は前3カ年度(2015~2017年度)対比

	資本政策	
ネットキャッシュ 2月商(下限)		2月商(下限)
自己資本比率 50%(下		50%(下限)
ROE -	岩盤	10%
HOE -	目標	15%
株主還元 -	1株当たり年間配当金	144円
N-1-X2/0 -	自己株式取得	機動的に実施

※2018年7月10日公表値



新感覚の走りの愉しさと、運転のしやすさ

e-BOXER

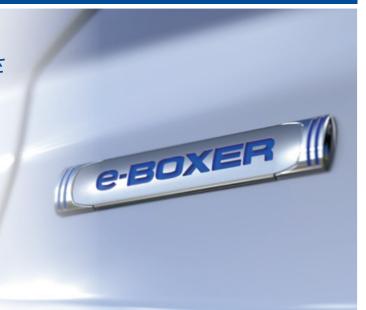
新型フォレスターに続き、新型SUBARU XVにも搭載された 新開発のパワーユニット「e-BOXER」。

多くのお客様からの支持を受け、

新型フォレスターではAdvance(e-BOXER搭載グレード)の受注が、 全体の半分近くを占めています。※

SUBARU独自の水平対向エンジンと電動技術を組み合わせた、 e-BOXERが、SUBARUらしい走りの愉しさをさらに広げます。

※2018年10月末日までの集計結果



モーターアシストならではのスムーズに加速する軽快な走り

エンジン駆動をベースに、エンジンとモーターを最適に制御。低速回転域では、モーターだけで走行可能。*1静かでクリーンな走りを提供します。

加速&中速走行時では、エンジンを始動させ、モーターはその働きをアシスト。2つのパワーユニットを最適に使うことで軽快で気持ちの良い加速を味わえます。
*1 状況よってはエンジスを始齢させる場合があります。



ガソリン車と同等の居住空間&荷室区間

インバーターとDC-DCコンバーターを小型化することで、ガソリン車と同等の十分な荷室スペースを確保しました。*2また、開口部の幅を広くとり、大きな荷物の積み降ろしも楽に行えるよう、使い勝手にこだわっています。

※2 荷室容量はVDA法*で340L(ガソリン車は385L)
*ドイツの自動車工業会による測定方式。



アイサイトやSI-DRIVEなどと協調制御

コンパクトで高性能なモーター とバッテリーをシンメトリカル AWDレイアウトに統合。

優れた重量バランスと低重心による運動性能

優れた重量バランスと低重心を 実現し、応答性に優れたハンドリ ングと安心感をもたらす安定性 の高さを両立しました。

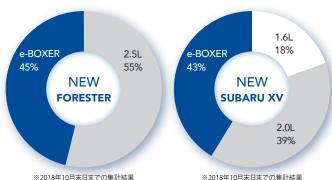


アイサイトにはe-BOXER専用制御「ECOクルーズコントロール」を採用し、全車速追従クルーズコントロール作動時には、モーターアシストと回生ブレーキを最大限活用し、省燃費走行をアシスト。SI-DRIVEには新制御を加えてモーターアシストを活用した軽快感のあるスポーティな走りを提供します。



e-BOXER人気が顕著に

e-BOXER搭載グレードに人気が集まっています。それぞれのグレード別構成比を見てみると、フォレスターでは半数近く、SUBARU XVでは4割強がe-BOXER搭載グレードという結果になっています。



e-BOXER搭載モデル



FORESTER Advance





民間向け主力製品「中央翼」の 製造現場をご覧いただきました

2018年9月19日・20日、航空宇宙カンパニー半田工場(愛知県半田市)にて、株主様工場ご視察会を開催し、500名を超えるご応募の中から、99名の株主様にご参加いただきました。当社の民間向け主力製品の米国ボーイング社向け中央翼の製造工場をご視察いただいたほか、航空機製造に関する技術説明や当社役員を交えた質疑応答などを実施いたしました。

□ 1 生産ラインを止めないように、どのような工夫をしていますか?

△1. 材料の納期管理のほか、サプライヤーも含めた日程管理やサプライヤー間の輸送の最適化を行っています。これらの取り組みにより、東日本大震災の時にも納期遅延は起こしませんでした。このような実績もあり、2002年と2011年にはボーイング社からサプライヤー・オブ・ザ・イヤーを受賞しています。

□2. 航空機では中央翼以外の部位は生産していないのですか?

A2. SUBARUは、複合材製品の分野でアドバンテージを持っています。複合材を使用したボーイング767・777の主脚を格納するドア、ボーイング737の昇降舵(水平尾翼に付いている機首の上げ下げをコントロールする舵)、エアバスA380の垂直尾翼などはSUBARUが生産しています。



航空機製造に関する技術説明



中央翼の製造現場

□□・航空宇宙カンパニーの今後の展望を教えてください。

△3. 2018年3月期の売上高は約1,400億円でした。これは7年ほど前に比べるとほぼ倍増しています。現在は新型機の投資回収の期間で若干厳しい状況ですが、投資回収の期間が終了すれば、再び成長していくと考えています。

□4. 半田工場は沿岸部にありますが、 地震や津波への対策はどのように行っていますか?

△ . 地震による倒壊を防ぐために、建屋はすべて耐震構造としています。半田工場に繋がる橋が崩落した際の避難ルートも設定し、人員の安全確保の仕組み作りも行っています。また、津波に対しては、ハザードマップが示す波の高さにさらにマージンを見て、生産設備の位置をかさ上げし、万が一想定以上の津波が来ても影響が出ないようにしています。

中央翼とは?

左右の主翼と前後の胴体を繋ぎ、荷重を支える重要な部位

質疑応答のさらに詳しい内容についてはこちらをご覧ください。

https://www.subaru.co.jp/ir/stock/event/



株主メモ

事業年度	毎年4月1日~翌年3月31日
公告方法	電子公告 https://www.subaru.co.jp/ir/stock announcement.html ただし、事故その他やむを得ない理由によって 電子公告を行うことができない場合は、日本 経済新聞に掲載して行います。
株主名簿管理人 および 特別口座管理機関	〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部
	·

電話お問い合わせ先 0120-288-324(フリーダイヤル)

住所変更、配当金お受け取り方法の指定・変更、 単元未満株式の買取・買増

証券会社に口座を お持ちの場合 証券会社に口座を お持ちでない場合(特別口座)

お取引の証券会社に お申し出ください。 みずほ信託銀行株式会社 全国各支店、 みずほ証券株式会社本店 および全国各支店にお申し出ください。

未払配当金のお支払

みずほ信託銀行株式会社にお申し出ください。 **0120-288-324**(フリーダイヤル)

より詳しい株主・投資家情報はこちらをご覧ください。

https://www.subaru.co.jp/ir/library/annual-reports.html



CSR・環境情報はこちらをご覧ください。

https://www.subaru.co.jp/csr/

