



新体制による方針説明

株式会社SUBARU

代表取締役社長 CEO 大崎 篤

2023年8月2日

1. 中期経営ビジョン「STEP」の取り組みと評価

- 「安心と楽しさ」は不変の提供価値
- 機能価値だけでなく情緒価値を含めたSUBARUらしさを追求

STEP



ありたい姿
笑顔をつくる会社

提供価値
安心と楽しさ

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



1. 中期経営ビジョン「STEP」の取り組みと評価

- 「品質改革」を一丁目一番地として、意識の徹底と体制を強化
- 「SUBARUづくりの刷新」として、モノづくり革新を進行中

STEP



品質改革

品質第一で改革を実行し、
お客様に成果をお届けする



SUBARUらしさ

環境

個性と技術革新で
脱炭素社会へ貢献

安心

2030年に
死亡交通事故ゼロを目指す*

愉しさ

電動化時代でも変わらない
動的質感の追求

お客様の期待に応える「品質」と「SUBARUらしさ」を
DNAに刷り込んだSTEP

※ SUBARU車乗車中の死亡事故およびSUBARU車との衝突による 歩行者・自転車等の死亡事故ゼロを目指す。

1. 中期経営ビジョン「STEP」の取り組みと評価

商品評価



American Customer Satisfaction Index

2022年 ACSI (米国顧客満足度指数) 自動車業界調査

安全性	: 1位 (3年連続) *1
走行性能	: 1位 *1
サービス品質	: 1位 *1
耐久性	: 1位 (2年連続) *1
商品品質	: 1位 (2年連続) *1
満足度	: 1位 *1



IIHS トップセイフティピックプラス

米国IIHSの安全性最高評価「TSP+」*2を累計69獲得(2013年~)。*3
米国内ブランド別の累計獲得数として最多。*3

企業・ブランド評価



Forbes America's Best Brands For Social Impact 2023

「ソーシャルインパクトをもたらす米国のベストブランド」ランキング(消費者調査ベース)において自動車ブランド1位獲得*4

Axios Harris Poll 100 Reputation Rankings

米国で最も評判の良い100社のランキング(消費者調査ベース)において3年連続でトップ20にランクイン



*1: 2022年米国顧客満足度指数 (ACSI®) 調査において、回答者が所有する自動車/そのメーカーを評価した結果をベースにランキング。耐久性と満足度は他社1社と同点1位。商品品質は他社3社と同点1位。
ACSI and its logo are registered trademarks of The American Customer Satisfaction Index, LLC.

*2: 米国モデルが対象 *3: 2023年2月現在。Subaru of America, Inc.およびSubaru Canada, Inc.の調査に基づく。 *4: From Forbes. © 2023 Forbes. All rights reserved. Used under license.

2. 2030年の絵姿

- 電動化計画のアップデート
- 2028年に向けた決意



カーボン
ニュートラル



BEV



新興
メーカー
台頭

100年に一度の大変革

非連続な変化
従来にないスピード感

3. 電動化計画のアップデート

- 2030年の電動化目標値を「BEVのみで50%」へ引き上げ

2030年 電動車販売比率・台数

従来の
目標

HEV + BEV



40%

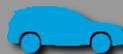
新目標

BEV



50% : 60万台

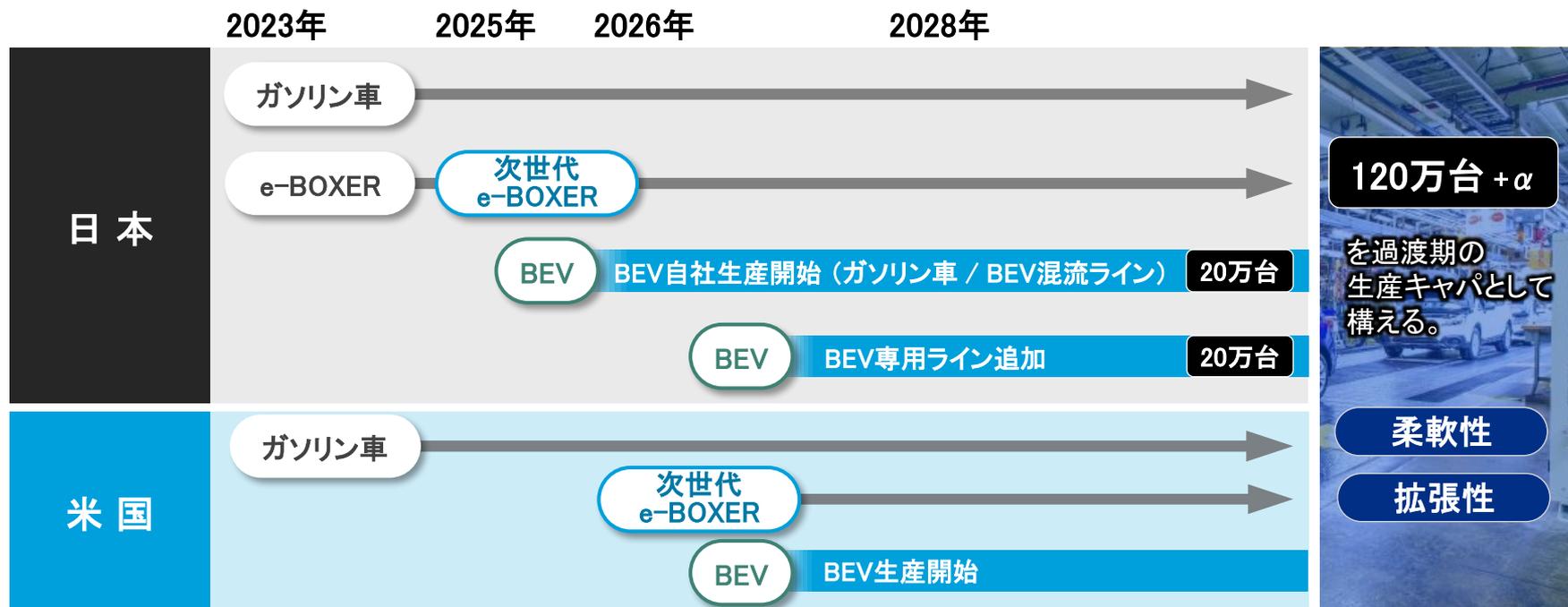
HEV



2030年
全世界販売台数
120万台 + α

3. 電動化計画のアップデート

- 「柔軟性と拡張性」に則って再編を進め、市場の変化に対応
- 米国において次世代e-BOXER車両およびバッテリーEVの生産開始



4. 2028年に向けた決意

- 新経営体制のもとで生産体制や開発プロセス、商品企画を一気に刷新し、「モノづくり革新」「価値づくり」を始動

新経営体制



- ・モノづくり革新
- ・価値づくり



4. 2028年に向けた決意

モノづくり
革新

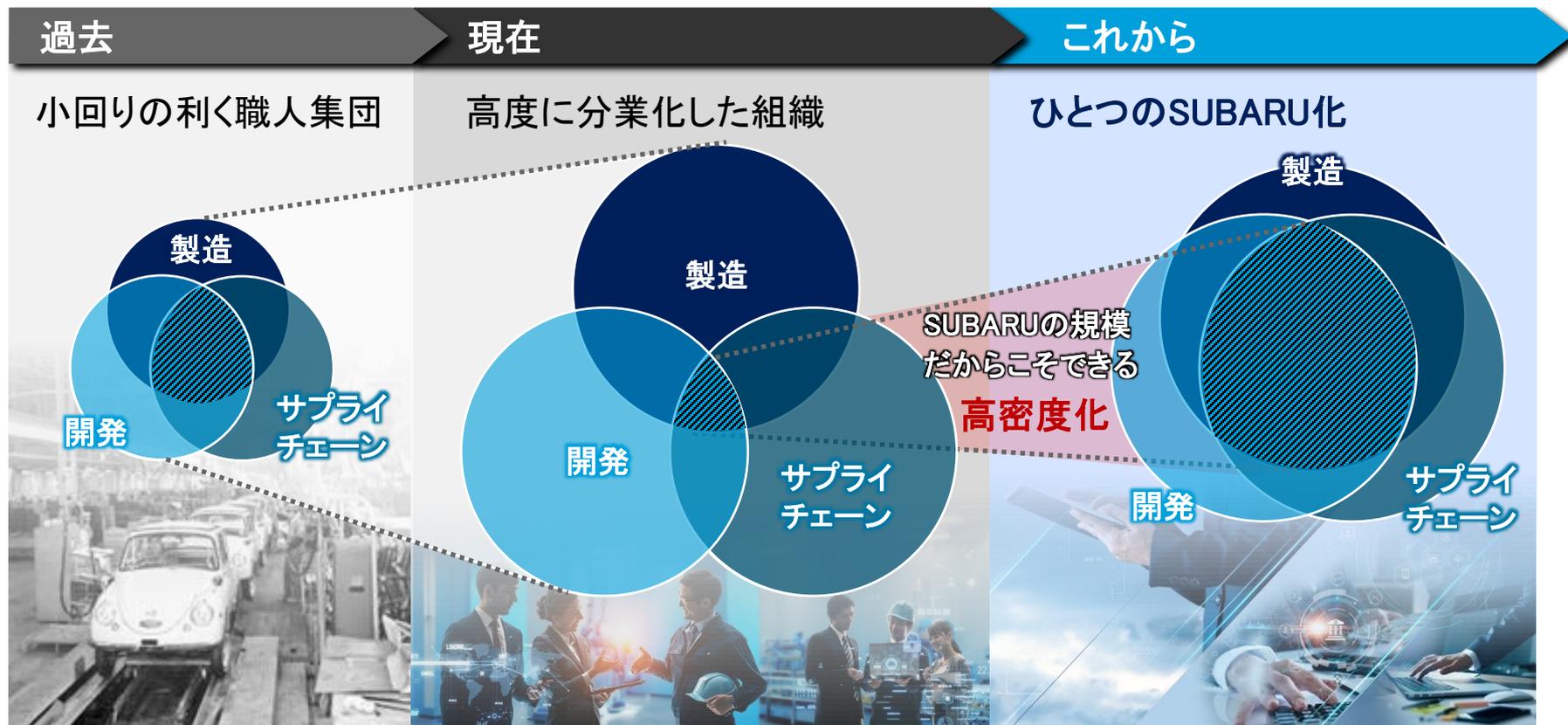
価値づくり

「モノづくり」「価値づくり」で
世界最先端を狙う

BEVに舵を切り、資源の集中先を
BEVとすることで早期に実現する

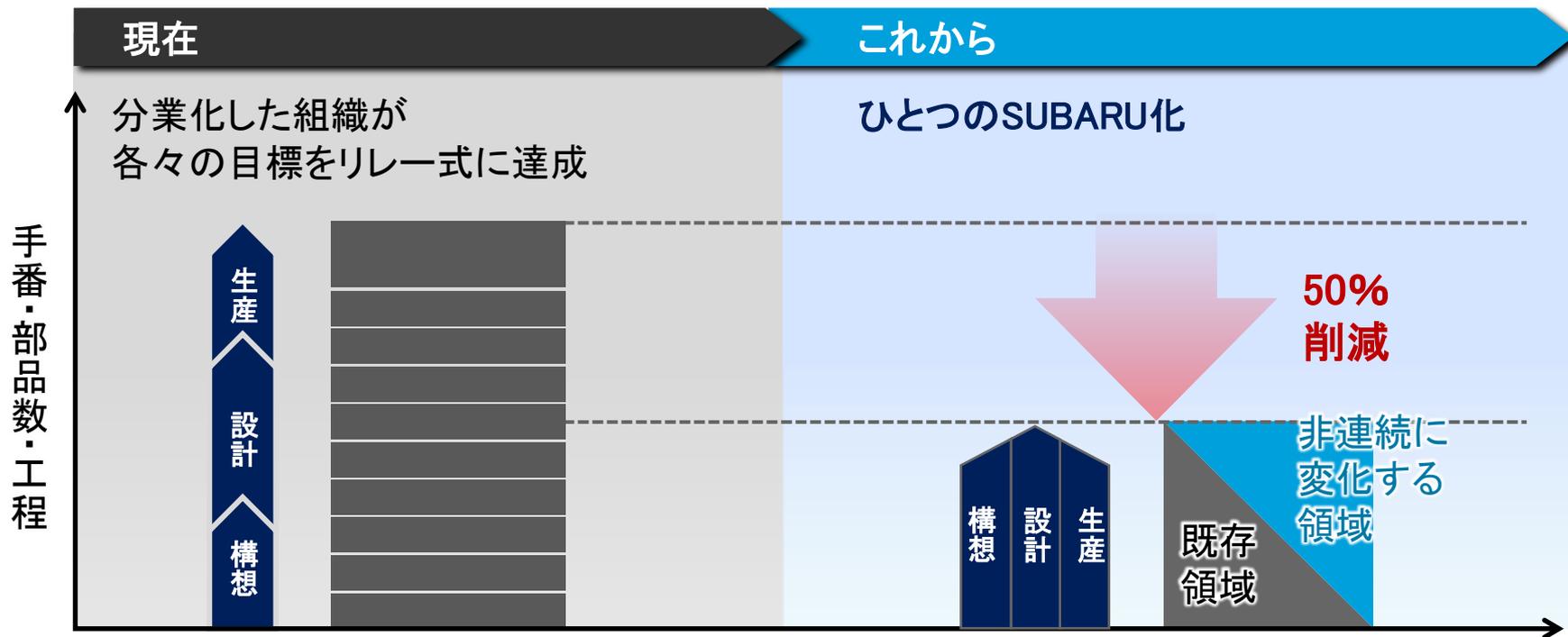


4. 2028年に向けた決意 -モノづくり革新-



4. 2028年に向けた決意 -モノづくり革新-

- 世界最先端の「モノづくり革新」「価値づくり」を成し遂げるための「開発手番半減」「部品点数半減」「生産工程半減」



4. 2028年に向けた決意 -価値づくり-

- お客様の人生に寄りそうSUBARUのモノづくりは、お客様の思い出を創り、販売店とも一緒になったLove Promiseの活動として結実
- ユニークなモノづくり(商品)を核とし、お客様、販売店、SUBARU、そして地域社会の人と人を強固につなげるこの取り組みがSUBARUの社会と未来への価値貢献であり、これを守り、広げていきたい

SUBARU Love Promise

お客様、販売店、
SUBARU、地域社会の
人と人の強固なつながり



4. 2028年に向けた決意 -価値づくり-

- BEV時代における「安心と楽しさ」の更なる進化
- BEV時代における「使い勝手」の追求
- SUBARUならではの「減価ゼロ」実現へ

SUBARUがテクノロジーで実現する価値

● 減価ゼロ

- ・SUBARUならではのOTA
- ・販売店と一体となった価値提案



● シームレス&ストレスフリー

- ・乗っていても／乗っていなくても
- ・待たせない



● 安心と楽しさ

- ・EV化による強みの強化



SUBARUと過ごすことでの色褪せない価値

Longevity

「丈夫」、「長持ち」から
「いつでも新しい」「思い出」へ

Versatility

「実用的」から
「なんでもできる」へ

Adventure

「どこまでも走っていきたい」から
「ワクワク」、「挑戦」へ

Safety

「安全」から
「安心」へ

今まで以上にお客様の人生に寄り添うSUBARUに

4. 2028年に向けた決意

ラインアップ拡充

2028年末までに4車種を追加投入

～2026末 SUV 4車種

～2028末 さらに4車種

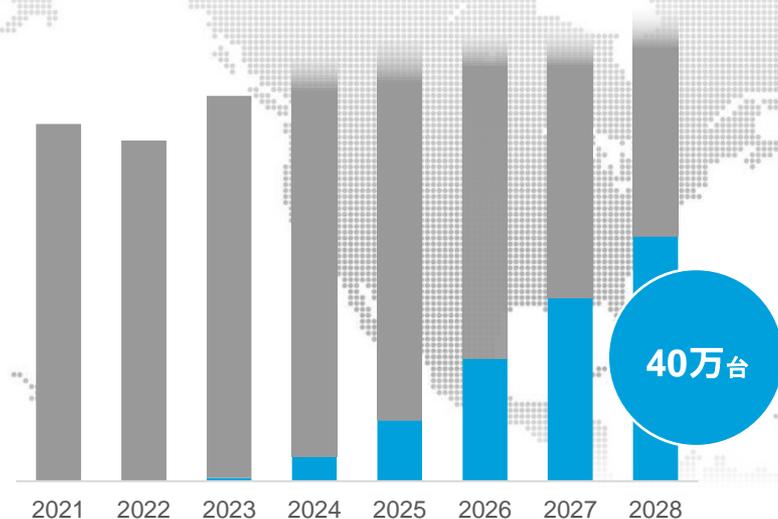
2028年末までに
BEV 8車種を
ラインアップ



※ 画像はイメージです

販売台数

2028年米国で
BEV販売40万台を狙う



5. 変革を支える人と組織づくり

- 個の成長の加速と組織の成長
- 「変革をリードする人財」を育む土壌づくり
- 「変革」を支える各部門の意識改革



6. 財務・資本政策

財務健全性（自己資本比率50%以上）、
財務安定性（相応のネットキャッシュポジション）を維持しつつ

電動化時代に勝ち残る為の積極的な成長投資を実行

- 電動化対応投資（生産・開発） 約**1.5**兆円（～2030年前後）
（発表済の国内生産体制再編2,500億円を含む。
ただし、電池投資方法により大きく変動する可能性あり）

資本効率向上をより意識した株主還元の実施

- 業績、投資計画、経営環境を総合的に勘案し、**安定的・継続的な配当と機動的な自己株式の取得**を実施（総還元性向：30～50%目安）

「業界高位の収益力」は完遂時のゴールとして不変





本資料に記載されている計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報、予測に基づいた仮定、および判断であり、様々なリスクや不確実性を含みます。将来における当社の実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や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ございます。投資に関する最終決定は、上記の点を踏まえ、投資家の皆様ご自身の判断で行われるようお願いいたします。本資料に掲載された情報に基づいて投資された結果、万一何らかの損害を被られましても、当社および各情報の提供者は一切責任を負いかねますので、併せてご了承ください。