



SUBARU ビジネスアップデート

株式会社SUBARU
代表取締役社長 CEO 大崎 篤
2024年11月1日

続きまして、
当社では、昨年8月に新経営体制による方針を公表し、
適宜皆さまに進捗をお知らせしてきましたが、
本日は「SUBARU ビジネスアップデート」として
各種検討状況につきまして進捗をご説明します。

“柔軟性”と“拡張性”

の考えをもとに各種取り組みを推進



<https://www.subaru.co.jp/r/>

BEV Battery Electric Vehicle

2026年末までに
SUV4車種(アライアンス)投入。



HEV Hybrid Electric Vehicle

次世代e-BOXERを展開。
ストロングハイブリッドへ。



まずはこれまで公表してきた内容を簡単に振り返ります。

カーボンニュートラル実現に向けた中長期的な解決策は
バッテリーEVが軸となっていくと想定していますが、
先行きが不透明な時代であるからこそ、「柔軟性」と「拡張性」の考え方のもとで
「モノづくり革新」と「価値づくり」を押し進めることをお話ししました。

足元の商品については、トヨタ自動車様との共同開発による
4車種のバッテリーEVの市場投入や、
バッテリーEV移行初期において、お客様の選択肢を増やすために重要となる
HEV(ハイブリッド)商品を、次期フォレスターやクロストレックなどに
展開を拡大していくことを公表しました。

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開発とその知見を活かしたさらなる ICE系商品強化

※画像はイメージ

3

本題に入ります。

「モノづくり革新」「価値づくり」について、改めてご説明します。

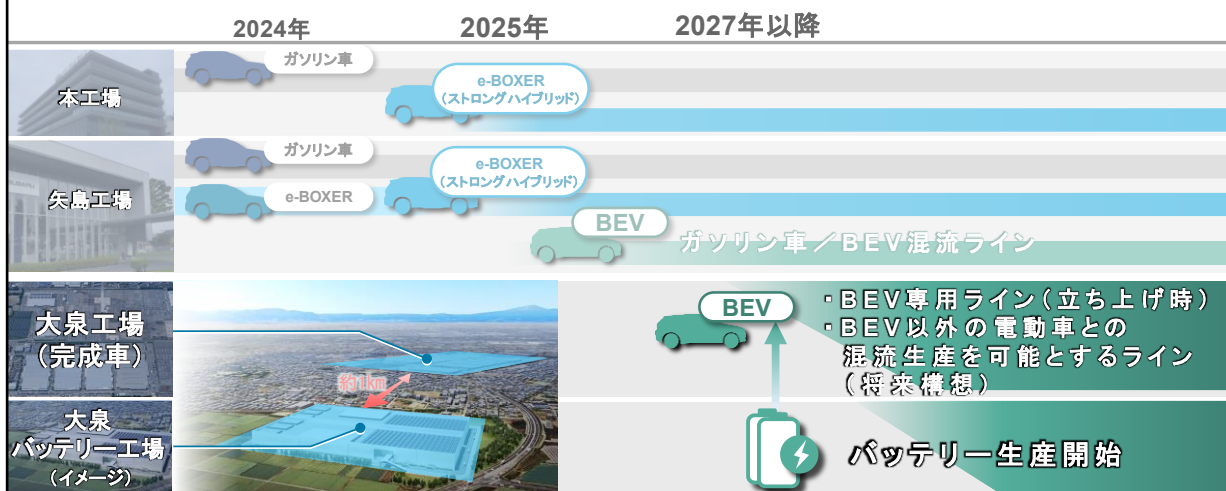
昨今、BEVが踊り場を迎えたと言われる中、
「SUBARUはどのように対応するのか？」といった質問をよく受けます。
バッテリーEVは課題解決に向けた有力な選択肢ではあるものの、
その移行スピードは不透明であり、ICE系商品の需要も一定程度継続すると考えています。

先行きの見えない変化に柔軟に対応していくためには、
従来の考え方、手法を革新的に変えていく必要があり、
昨年発信した新経営体制による方針の中で、
バッテリーEVを切り口に大変革に突き進むことを発信しました。

一方で、最終的に何を選択するかを決めるのはお客様です。
そのための選択肢として、バッテリーEVだけではなく、
ICE系商品も幅広く用意することこそが「柔軟性」であり、
それを実現するために「モノづくり」と「価値づくり」で世界最先端を狙うという考え方は、
方針発表当初から何ら変わるものではありません。

その1つの手段として、更地にゼロから生産の構えを構築し、
開発の手法、プロセスもゼロからスタートできるバッテリーEVに一旦舵を切り、
「モノづくり革新」と「価値づくり」を実現し、その成果をICE系商品にも展開します。
このようにして市場の変化に対応できる「柔軟性」を身につけること、
それが方針のポイントとなります。

ここからは、現在進めている取り組みにつきまして、その一端をご説明します。



大泉新工場の段階的立ち上げによる合理的な生産・投資

<https://www.subaru.co.jp/r/>

4

まずは「モノづくり革新」「価値づくり」の実現に向け、重要となる工場の構えについてお話します。

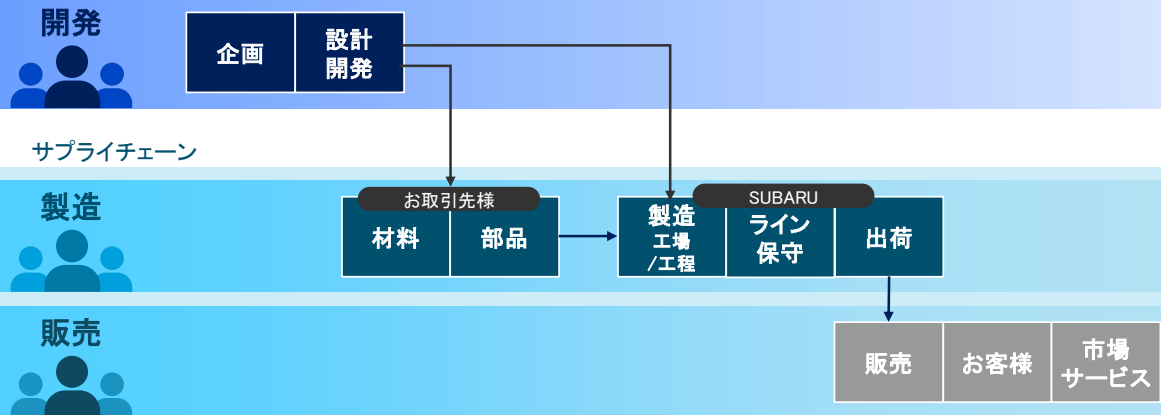
現在、大泉新工場は、環境規制やお客様の受容などの動向を踏まえながら、「段階的」に立ち上げることを検討しています。
具体的には、バッテリーEV専用ラインとして立ち上げた後に、バッテリーEV以外の電動車との混流生産を可能とする生産ラインの構想をしています。

また、バッテリーの生産工場は、パナソニックエナジー様とともに大泉新工場の近接地への建設を予定しています。

このように群馬県太田市を中心に近距離圏内に工場が位置するメリットを活かし、お取引先様や部品物流まで含めたサプライチェーンの更なる「高効率化」を図ります。

「新しい工場」において「新しい商品」をつくるという新たな試みは段階的な立ち上げやロケーションメリットの活用などにより、「合理的な生産」や「時代に合わせた適切な投資」を「柔軟」に行うことで実現します。

エンジニアリングチェーン



分業化した組織による“リレー式”のモノづくり

「開発」を含む「モノづくり」全体の取り組みについてご説明します。

まずは、これまでの「開発」から「製造」、そして「販売」の流れについてお話しします。

時代の変遷とともに、お客様ニーズの多様化やクルマの複雑化などにより対応領域が多岐に渡り、個々の領域の専門化、またお取引先様への業務委託も含めて開発、製造、そしてお取引先様も合わせた分業が一気に進みました。結果として、前工程の手離れを待ってリレー式にモノづくりを進める手法を定着させてきました。

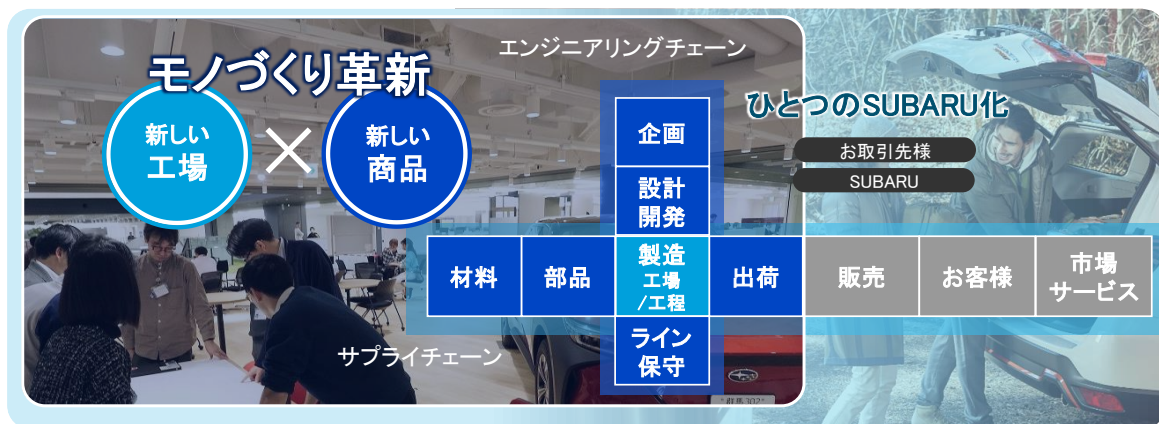
この形は、時代の変化に適応しながら成長する過程において発生した制約に対し、でき得る範囲で効率的かつ効果的に対応してきた結果であると、評価しています。



「新しい工場」での「新しいクルマ」づくりを起点とした
“アジャイル”なモノづくり

これからのモノづくりとして、
大泉新工場を中心とした取り組みの一端をご紹介します。

従来とは大きく車両構造の異なるバッテリーEVという「新しい商品」を企画・開発し、
更地にゼロから建設する「新しい工場」で生産を始めるということは、
「モノづくり」のアプローチやプロセスを大きく変えるチャンスと捉えており、
これらを起点に合理的で高密度なモノづくりを推進し、徹底的に極めていきます。



「新しい工場」での「新しいクルマ」づくりを起点とした
“アジャイル”なモノづくり

<https://www.subaru.co.jp/r/>

7

例えば、お取引先様と共に集い、
開発・生産など様々な検討を行う「大部屋活動」では、
「ひとつのSUBARU化」を推し進め、
モノ・物流の流れである「サプライチェーン」と
開発の流れである「エンジニアリングチェーン」を一体化した
「アジャイル」なモノづくりの検討が進んでいます。

先ほど触れた高密度な工場ロケーションやサプライチェーン網、
それらを基盤とした物流システム確立などの「高効率なパッケージ」と合わせて
「開発手番半減」「部品点数半減」「生産工程半減」を実現します。

ここで「新しい工場」「新しい商品」を起点とした
これからのモノづくりをイメージいただける映像をご覧ください。

大泉新工場



～これからのモノづくり～

※動画が再生されます

《ナレーション》

オープニング

・「柔軟性」と「拡張性」の考え方に基づき「モノづくり革新」と「価値づくり」を具現化する大泉新工場。本日は「モノづくり革新」につながる構想の一部をご紹介します。

生産ライン構造

- ・(モジュール化) 建屋から物理的な壁を無くし、モジュール化した生産ラインを柔軟に組み合わせ、工場をつくれます。
- ・(柔軟なサブライン) 柔軟なサブライン構築により工程も柔軟に組み替えられます。
- ・(DX) 生産の様々なプロセスはデータで可視化され、リアルタイムに変更が反映されます。
データに基づきすぐ行動ができるため、仕事のスピードと質は進化しつづけます。

進化する混流生産

- ・自動化された物流システムで、市場ニーズの変化に対しても、柔軟にその変化を吸収し、止まることなく流れつづけます。
- ・SUBARUが培ってきた混流による高効率の生産を更に進化させます。

車両構造

- ・「新しい工場」でつくる「新しい商品」は、革新的な技術により、車両構造と仕様をシンプル化し、モノづくりのプロセスを劇的に変えます。

エンディング

- ・このように「新しい工場」で「新しい商品」をつくるという自由度を活かし、生産・開発のリードタイムを大幅に短縮していきます。
- ・これからも私たちは、未来に向け、ひとつのSUBARUとなり「モノづくり革新」と「価値づくり」を具現化していきます。



新工場建設の自由度を活用した 生産・開発面のリードタイム短縮

生産ラインの
モジュール化や
柔軟なサブライン構築



車両構造・仕様の
シンプル化



従来得意としてきた
柔軟な混流生産の進化

ロケーションメリットの最大活用や 開発・生産・物流の高効率化によるリードタイムの大幅な短縮

<https://www.subaru.co.jp/>

9

ご覧いただきました通り、「新しい工場」では
「生産ラインのモジュール化」や「柔軟なサブラインの構築」、
そして我々が長年突き詰めてきた、小さな工場における「変種変量短生産」の考えに基づく
「高効率」な混流生産手法をさらに進化させていきます。

新しい工場は、ゼロから建設する「自由度」を十分に活かしながら
敷地および建屋空間の最大活用も視野に入れて効率化を図っていきます。

同時に、ラインで流れるバッテリーEVを始めとした「新しい商品」に関しても
企画・設計といった開発段階での
「車両構造」や「仕様」のシンプル化による部品点数の大幅削減を進め、
「生産工程半減」へ繋がります。

新工場での生産や開発の取り組みに加え、
冒頭に申し上げた各種工場に
トランスアクスルを製造する埼玉県の本工場を含めた
工場のロケーションメリットの最大活用や物流効率を極限まで高めることで、
リードタイムの大幅な短縮につなげていきます。

これらの活動を、常に進化させ続けることにより、
従来以上にお客様のニーズにお応えする商品を
より早くお届けすることを目指します。



<https://www.subaru.co.jp/r/>

10

続いて「価値づくり」についてお話しします。

当社は、先般フォーブズ誌の「社会へ良い影響をもたらす企業ランキング」において、米国内 3,000を超えるブランドの中で、2年連続で2位に選ばれました。これは、商品だけでなく、SUBARUの理念や取り組みに対する総合的な評価ですが、その根幹は、「安心と愉しさ」という不変の提供価値を具現化するために、追求し続けてきた「テクノロジー」にあると考えています。それこそが、世界最先端の「価値づくり」を、「安心と愉しさ」を起点にテクノロジーで実現する、とお話した理由となります。

例えば、運転支援システム「アイサイト」は、30年以上にわたる開発の過程で「安心」という「価値」を磨いてきました。我々は今後も究極の安全を目指し、お客様にあらゆる運転環境下においても絶対的安心を感じて頂くために、当社の強み領域におけるテクノロジーの進化を加速させていきます。

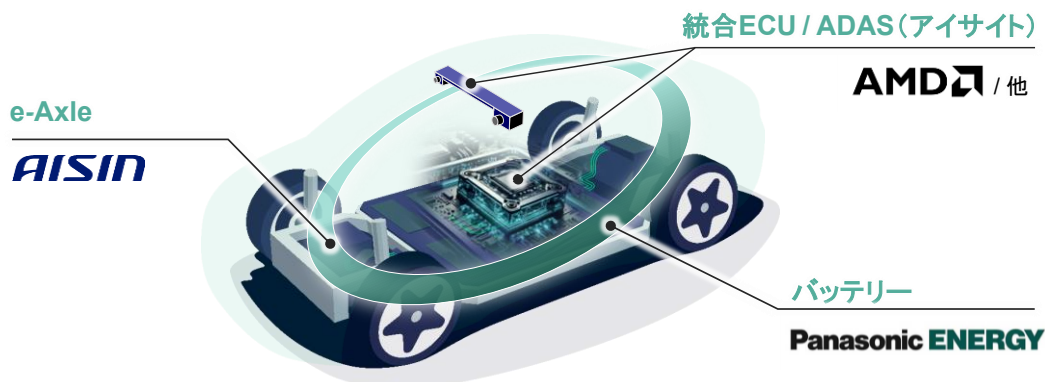
本日はこのようなテクノロジーの進化に向けた取り組みのポイントとして2点ご紹介します。

1つ目のポイントは「協業」です。特にバッテリーEVでは新たな領域の「価値づくり」が必要であり、その領域については、従来のお取引先様との関係を越えていかに協業のカタチをより深化させるかが大切であると考え、取り組んでいます。

そしてポイントの2つ目は、「知能化」です。SUBARUらしい「安心と愉しさ」の強化はもちろん、バッテリーEVならではの「シームレスでストレスフリー」といった新たな価値を加え、そしてそれらをICE系商品にも展開していきます。

「協業の深化」と「知能化」について少しご説明します。

各種協業を深化させ、「SUBARUらしいBEV」を実現



世界最先端の「安心と楽しさ」を実現

<https://www.subaru.co.jp/e/>

11

まずは、「協業の深化」についてお話しします。

これからの時代に必要となるテクノロジーの進化を加速させるために、クルマの企画段階から想いを共感し、共に開発していくパートナーについて、昨年から今年にかけて公表してきました。

軽量・コンパクトなe-Axleはアイシン様と共同開発を公表しました。電動化に向き合うパートナーとして、単なる共同開発の枠に留まらず、調達・生産の領域まで踏み込むことで、両社の強みを活かした競争力あるe-Axleを実現するために、共に歩みを進めています。

互いに100年を超える歴史を持つパナソニックエナジー様とは、「次の100年をつくり上げるために、互いの技術と知見を持ち寄り、世界最先端の性能とコストを実現する」という大義のもとで、バッテリー供給に関する協業を進めています。冒頭でも触れましたが、新設するバッテリー工場のロケーションメリットやコスト視点も踏まえた両社の様々な知見活用など、競争力を高める取り組みを進めています。

世界的な半導体メーカーであるAMD様とは、「2030年死亡交通事故ゼロ」の実現にむけて、EyeSightとAI推論の融合に関わる協業について公表しましたが、その協業により実現する最適化されたSoCは、「ADAS」のみならず「車両運動」領域などを制御する「統合ECU」の重要な構成要素を担います。

これらの協業の組み合わせにより、世界最先端の“安心と楽しさ”の実現を目指していきます。



ICE系商品への実装を踏まえた BEV開発知見や統合制御ノウハウの”蓄積”と”内製化”

<https://www.subaru.co.jp/r/>

12

価値づくりのもう一つのポイントは「知能化」です。

先程ご説明した「統合ECU」はSUBARUの強みである安全や走りの領域に絞り込んだ「内製開発」により、コスト競争力を保ちつつ、車両の「頭脳」として、SUBARUらしい高度な知能化を実現します。

このような統合ECUを活用した制御ノウハウや、バッテリーEVをつくりあげる過程で得た知見を蓄積するとともに、得意とする内製化のスピードをさらに高め、ICE系商品への活用および実装も踏まえて検討を深めます。

時代毎に求められる、SUBARUらしい魅力的な商品を提供する事により、より多くの皆様に価値としてお届けしていきます。

「財務健全性と安定性の実現」「成長投資」「株主還元」を三位一体で実行



成長投資

- 電動化関連投資額: 約1.5兆円 (現時点では不変)
- 合理的な生産・投資を進めていく上で、投資の規模とタイミングは従来計画に対し分散化
- 米国BEV生産については引き続き検討中

株主還元方針

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

電動化関連投資額: 約1.5兆円内訳



最後に、投資計画ならびに資本政策についてお話しします。

今後、経営環境の様々な変化が想定される中でも、ご説明しました各取り組みを確実に、かつ最適なタイミングで進めていくために、なによりもまずは、経営基盤となる「財務健全性・安定性の確保」が必要と考えています。

そして、世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」に向けた「成長投資」と「株主還元」に適切に配分していく。こういった考え方は、これまで通り変わりません。

「成長投資」に関しては、市況高騰の影響も含め、2030年頃までの投資総額1.5兆円について、現時点では不変としていますが、合理的かつ時代に合わせた適切な投資を柔軟に行ってまいります。

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

「お客様価値の最大化」
「業界高位の収益力」

※画像はイメージ

<https://www.subaru.co.jp/r/>

14

私からの各種取り組みや計画のご説明は以上となりますが、
我々は、この100年に一度と言われる大変革期の中、
「モノづくり革新」と「価値づくり」を推し進めます。
開発・生産の工程はもちろん、事業活動全体の効率化・生産性を突き詰め、
商品競争力を磨き、SUBARUらしいアフォーダブルな商品として提供することで
「お客様に感じていただける価値の最大化」に取り組めます。

2030年以降に向けてそれらを実現することにより、
「業界高位の収益力」を維持し、勝ち残っていきます。

Thank you



以上、ありがとうございました。