



STEP 2.0



中期経営ビジョン 進捗報告

2021年5月11日

株式会社SUBARU



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

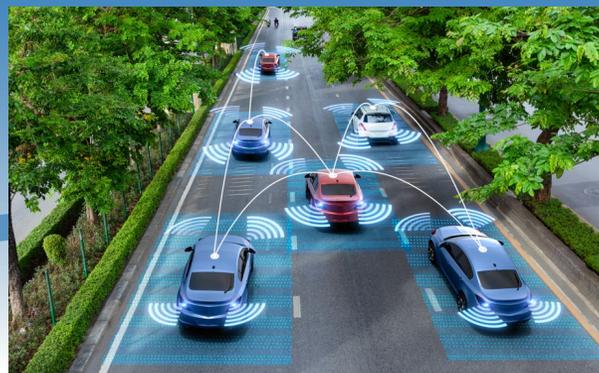
0	“Change the Culture” 組織風土改革	「正しい会社」をつくる活動の加速 風土改革に向けた持続的な取り組み		
		モノづくり	販売とサービス	新たなモビリティ領域
1	会社の質の向上	<u>品質改革</u>	お客様接点の質向上	アライアンスの強化
2	強固なブランドの構築	もっと安心、 もっと愉しく	「愛されるクルマ」から 「愛されるクルマ+ ブランド+人々」へ	コネクタを活用した 新価値創出
3	集中戦略を軸とした 持続的成長	<u>SUBARUづくりの 刷新</u>	米国5%シェア挑戦と 世界各地の着実な成長	新技術・新ビジネスの 創出へのチャレンジ

中期経営ビジョン「STEP」進捗報告にあたり 取り巻く事業環境の変化

地球環境/社会貢献



自動車を取り巻く イノベーションの進化



働き方の変化



2018年から着実に活動

企業姿勢や存在意義が問われる時代に

販売振り返り



9年連続マーケットシェア前年越えを達成

米国市場
SUBARUマーケットシェア

5.00%

4.00%

3.00%

2.00%

1.00%

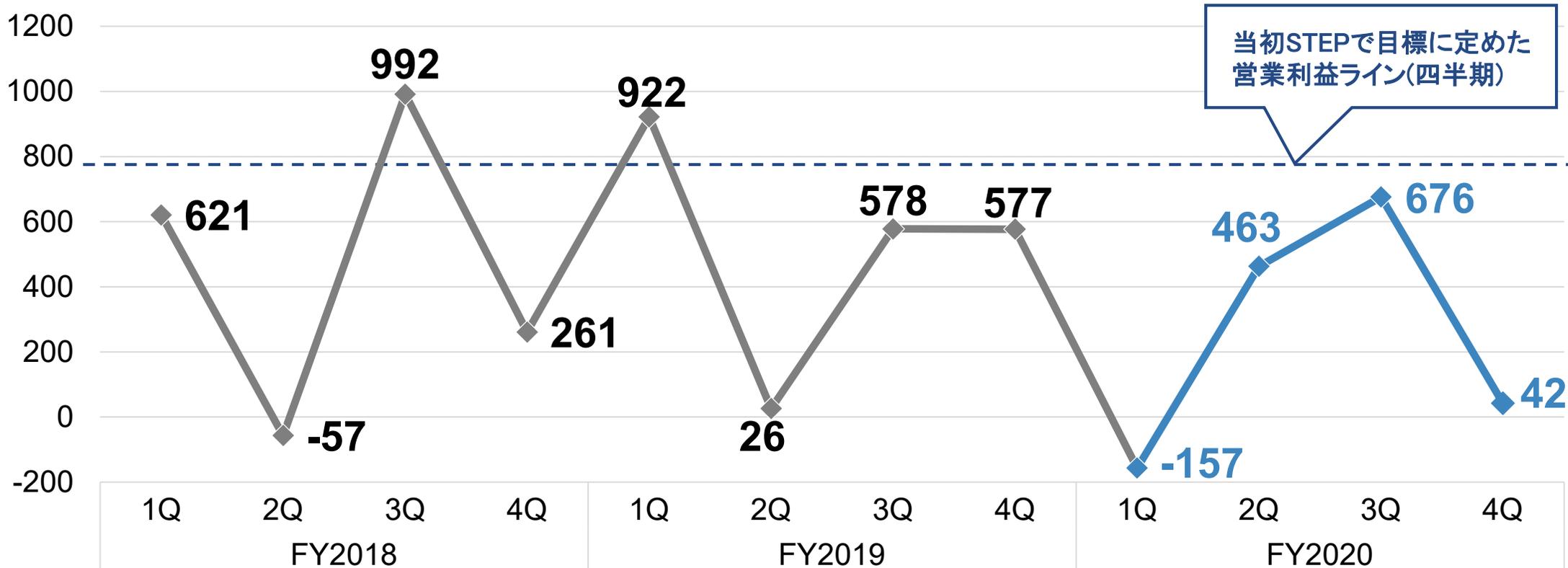
2.09%

4.20%

CY2011 CY2012 CY2013 CY2014 CY2015 CY2016 CY2017 CY2018 CY2019 CY2020

期を通じた安定的な利益確保が今後の課題

億円(IFRSベース)



当初STEPで目標に定めた
営業利益ライン(四半期)

18年度 1,817億円

19年度 2,103億円

20年度 1,025億円

1

組織風土改革

2

品質改革

3

SUBARUらしさの進化

SUBARUづくりを刷新し、時代の変化にも対応



SUBARUのありたい姿へ

「意識を変え、行動を変え、会社を変える」

経営と現場、階層間の距離を縮め、
「風通しを良くする」取り組みを実施



コロナ禍で普及した
ITツールにより部門を跨いだ
コミュニケーションが自発的に活性化



従業員意識調査のスコアが改善

今後は「**個の成長**」に焦点を当てて活動を推進

働き方改革



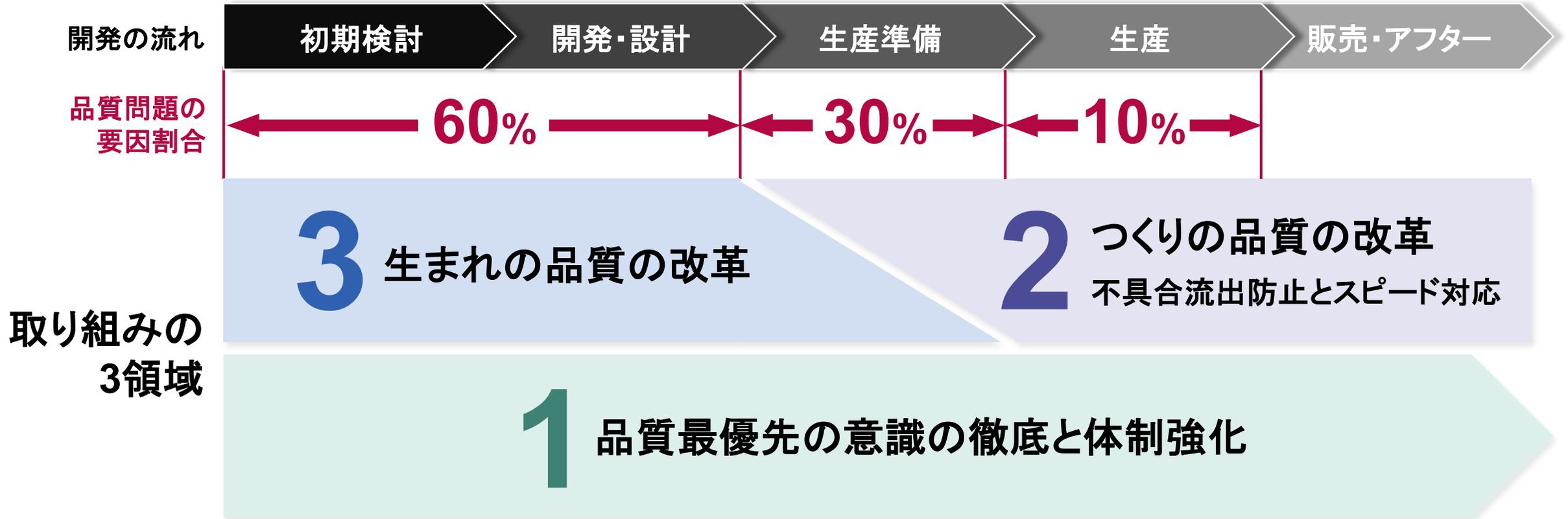
人財への投資



チャレンジする人を
支える



エンゲージメントを高めるフェーズへ移行



STEPで掲げた品質改革投資枠1,500億円は
具体的案件への振り分けが完了し、着実に実行中

3 生まれの品質の改革

- 開発最上流から生産・物流まで
一気通貫で品質確保
 - ・開発、製造、取引先の過去不具合を総点検
 - ・新規部品・システムの変化点把握と不具合未然防止
- 開発責任者の品質責任明確化と権限強化
- 品質目標のゲート管理を優先した開発プロセスに変更

2 つくりの品質の改革

- 新完成検査棟建設(2022年度以降稼働)
- スピード対応
 - ・北米品質改善チーム”FAST”[※]の設置
 - ・AIを活用した不具合分析による傾向性の早期把握
 - ・テレマティクスを活用した品質情報のダイレクト収集
 - ・部品トレーサビリティによる不具合対象の早期確定
 - ・品質保証ラボ設置による調査能力の強化

※Fast Action & Solution Team

1 品質最優先の意識の徹底と体制強化

- 目指す姿を再定義
 - ・25年ぶりに品質方針を見直し
 - ・品質マニュアルを全面刷新
- 振り返り活動
 - ・品質キャラバン
 - ・風化させない活動
- 人員増強
 - ・品質保証本部人員を3年間で50%増員

品質改革は着実に進捗しているが、
現状ではお客様や販売店に対してまだ成果を示せていない



品質改革を実績で示す

すべての品質改革を
織り込んだ新型車で
お客様に成果をお届けする

流出不具合に対する
スピード対応についても
手を緩めない

2020年1月 SUBARU技術ミーティングにて目指す方向性を発信

2030年に
死亡交通事故ゼロ
を目指す

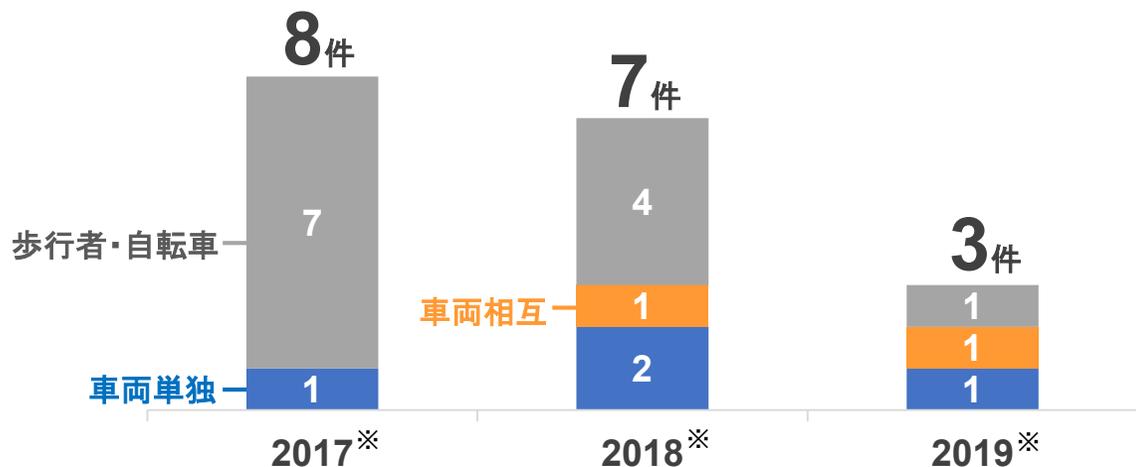
個性と技術革新で
脱炭素社会へ貢献
していく

「安心と愉しさ」を支える技術をさらに進化
電動化の時代でも「SUBARUらしさ」は失われない

3 SUBARUらしさの進化 死亡交通事故ゼロに向けて

予防安全、衝突安全の進化

日本国内で過去5年に初度登録されたSUBARU登録車が
関連する死亡交通事故件数



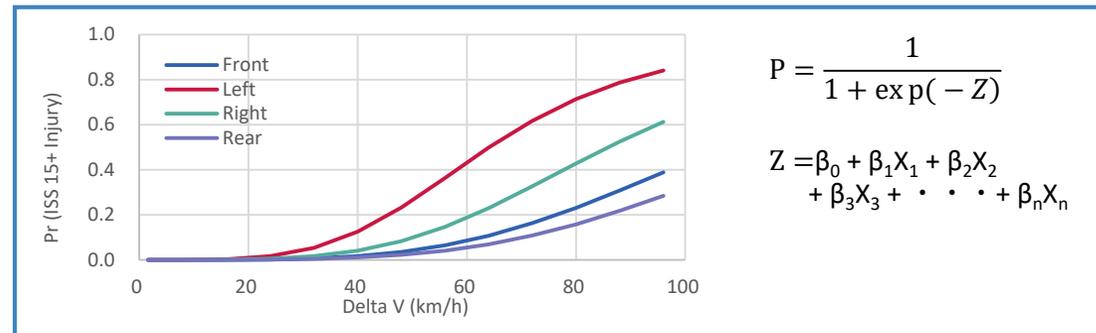
公益財団法人交通事故総合分析センターのデータを基にSUBARUが独自に算出
SUBARU車内乗員またはSUBARU車と歩行者・自転車の死亡交通事故件数

※2017年：2013年～2017年に初度登録されたSUBARU車
2018年：2014年～2018年に初度登録されたSUBARU車
2019年：2015年～2019年に初度登録されたSUBARU車



つながる安全で更なる安心を

米国でも先進事故自動通報最新化を検討
SUBARU独自の「傷害予測アルゴリズム」で重症度を分析
早期救命対応で一人でも多くの命を守る



高度なセンシング技術とAIの判断能力を融合し、
あらゆる場面での安全性を高めていく

3 SUBARUらしさの進化 環境対応とSUBARUらしさの強化

CO2削減に向けたロードマップ (2020年1月 SUBARU技術ミーティングにて発信)

2030年 ▶ 全世界販売台数の40%以上を電動車へ (BEV+ハイブリッド車)

2030年代前半までに ▶ 世界中で販売されている全てのSUBARU車に電動技術を適用

2050年 ▶ Well-to-WheelでCO2 90%以上削減 (2010年比)

カーボンニュートラル実現へ貢献

モーター駆動でAWD性能、動的質感が更に進化

電動化の時代においても「SUBARUらしさ」を強化し、
2050年に向けたロードマップを加速させる

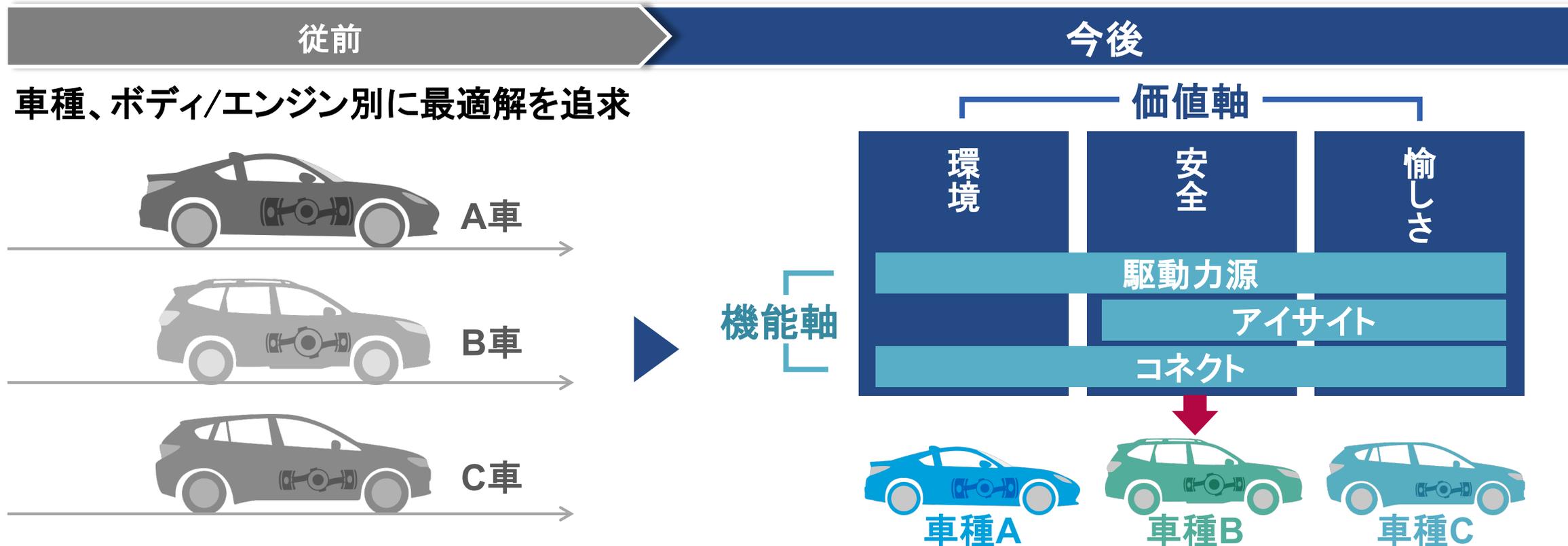


SOLTEERRA

車名 ソルテラ 販売開始時期 2022年 年央 導入市場 日本、米国、欧州、中国など

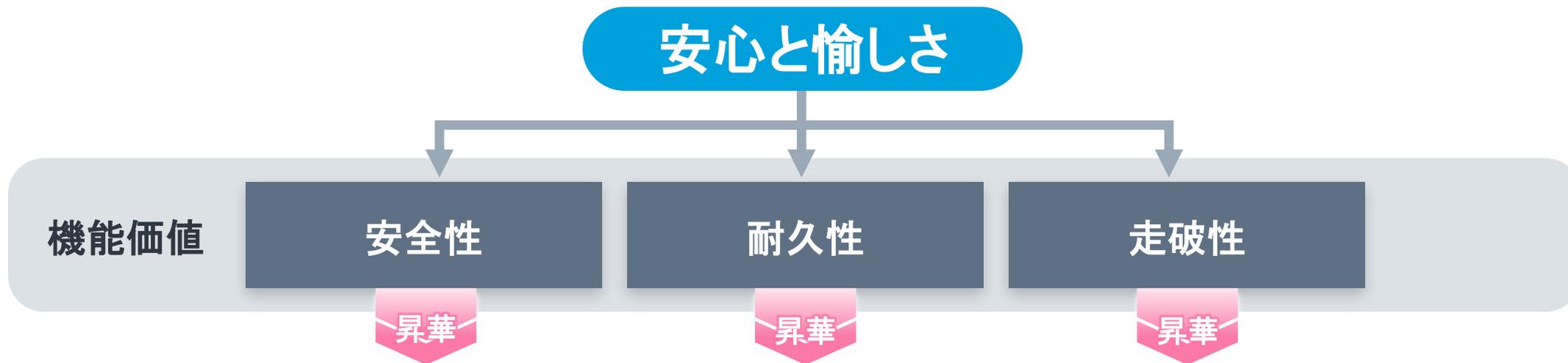


将来のSUBARUを実現しうる技術を養い、高め、蓄積する

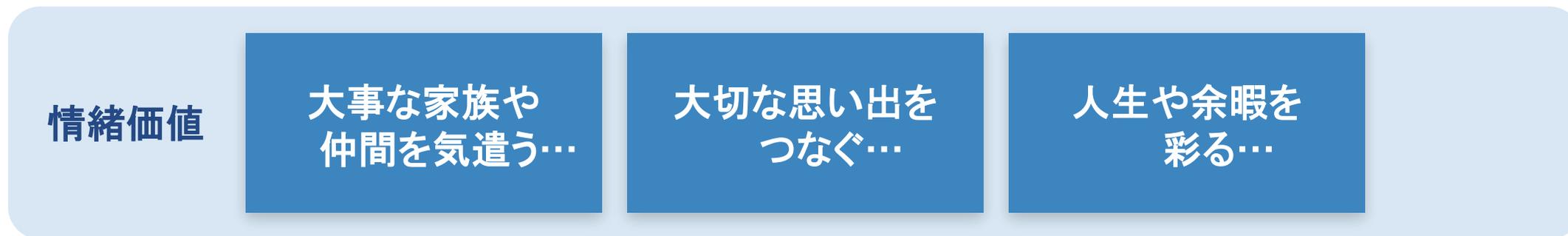


開発効率と機動性を高め、次世代技術への比重を高める

安心と愉しさ



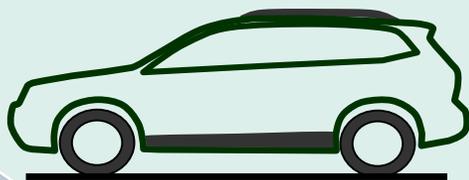
お客様の人生に寄り添うような表現で語られるようになった



「他とはちょっと違うSUBARUとお客様との深い関係性」
をさらに深化させる

SUBARUのお客様の 広義の環境価値

一般的な環境価値



燃費

排ガス

社会貢献活動

工場の
環境への
取組み

アドベン
チャー

自然を大事にしたい

実用性
AWD

1台で何でもこなせる

安全性

事故が少ない
社会に迷惑をかけない

信頼性
耐久性

長く使える
資源を無駄にしない

「自分だけ良ければいい」を良しとしない
社会や地球資源への意識の高さがSUBARUのお客様の特徴
=もう一つのDifferent

SUBARUのお客様は、**利他的行動**に一步踏み出している



困っている人を
助けたい



社会や環境に
より良いことをしたい



お客様の生活に寄り添い、お客様と共に
「愉しく持続可能な社会の実現」に向けて取り組んでいきたい

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

今後の収益イメージ・資本政策

- 付加価値戦略を核としたビジネスモデルを推進し、マーケットシェアの維持・拡大を目指す
主力市場の米国ではシェア5%獲得に挑戦
- 業界高位の営業利益率確保(8%)を目指す
- 「SUBARUらしさ」の進化にむけて、設備投資・研究開発支出は着実に推進
 - 今後3年間
設備投資 : 売上収益比3.5%~4% (3.5%)
研究開発支出 : 1,200億円レベル/年 (1,077億円/年)
※()内は2018~2020年度実績
- ネットキャッシュは2月商分、自己資本比率は50%を確保し、ROEは10%以上を目指す
- 株主還元の考え方は不変
 - 配当を主に継続的・安定的な還元を基本としつつ、業績連動の考え方に基づき、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案して決定(連結配当性向:30%~50%)
 - 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



SUBARU

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たも、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。