



STEP 2.0

A faint watermark of the SUBARU logo is positioned in the lower right area of the title text.

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	<u>SUBARUづくりの 刷新</u>	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

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



STEP

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

中期経営ビジョン「STEP」進捗報告にあたり
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%

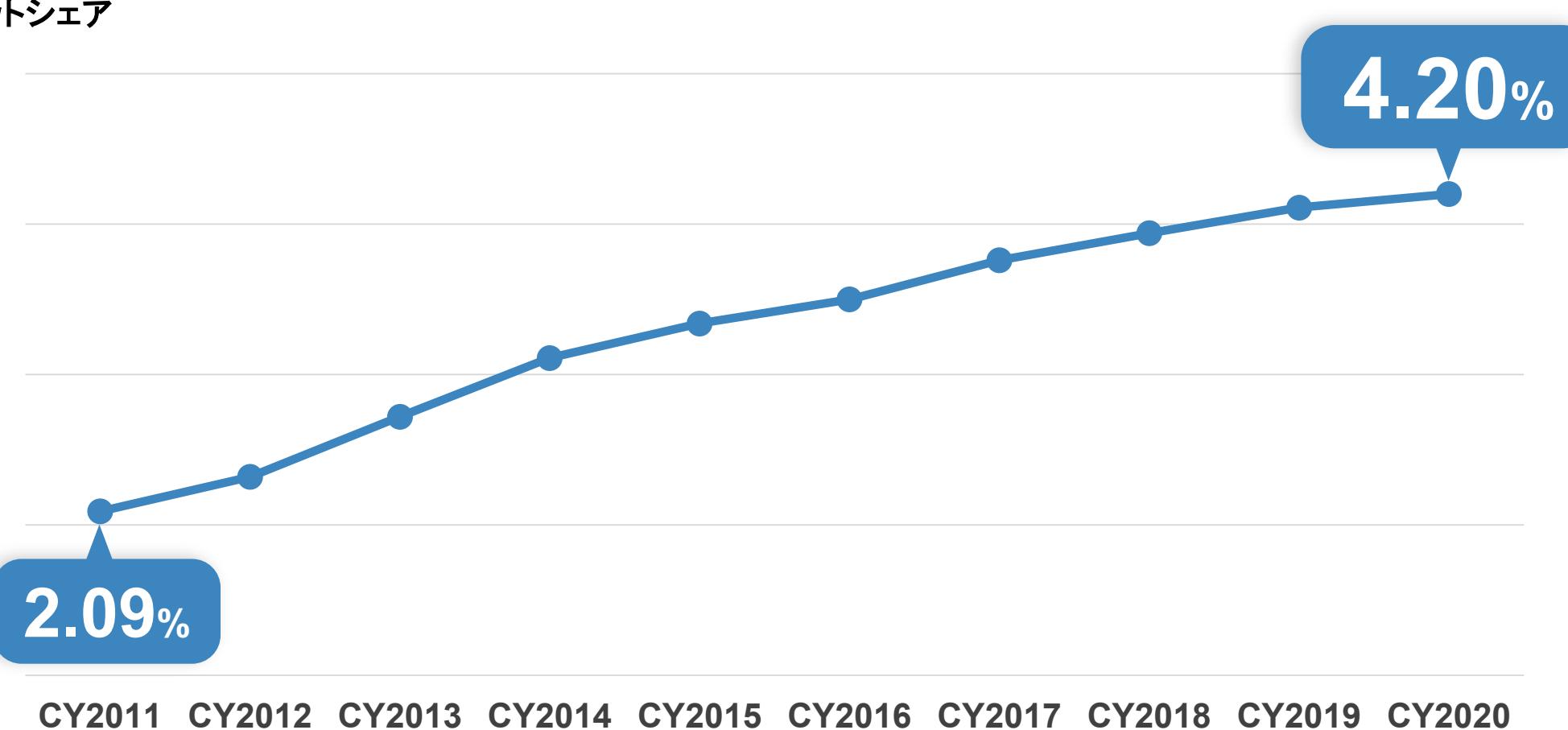
4.00%

3.00%

2.00%

1.00%

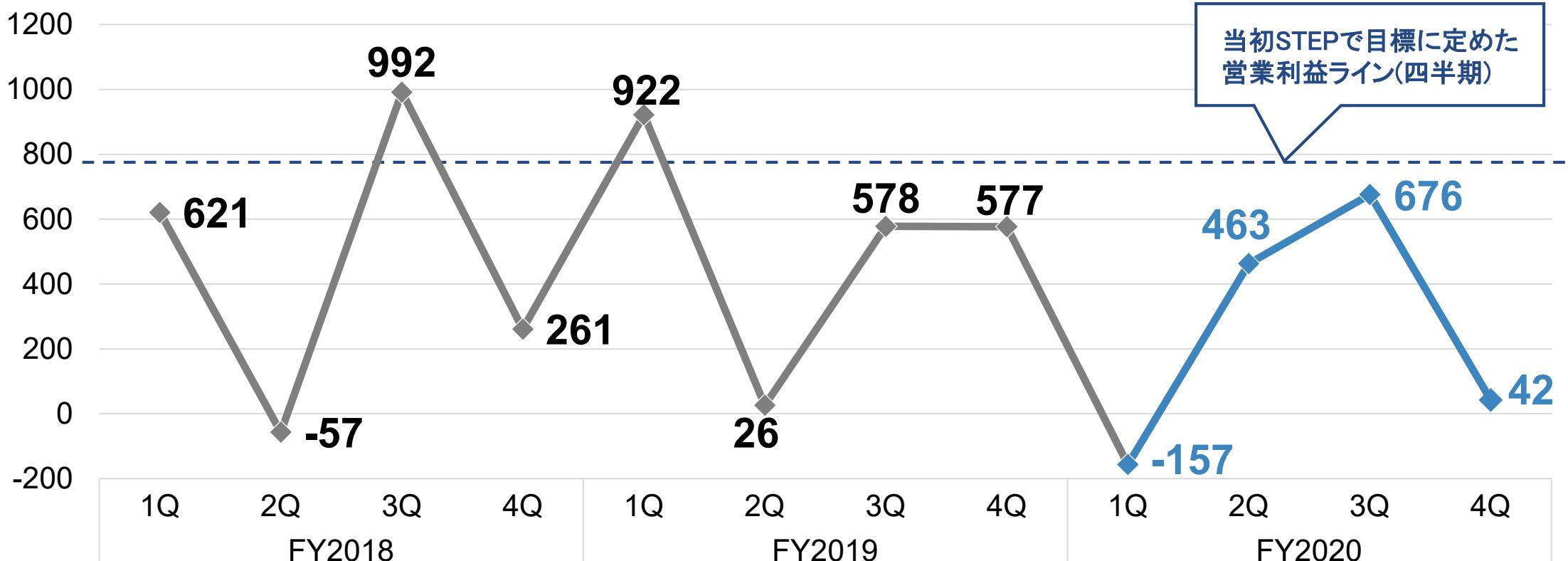
4.20%



中期経営ビジョン「STEP」進捗報告にあたり
収益振り返り

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)



18年度 1,817億円

19年度 2,103億円

20年度 1,025億円

中期経営ビジョン「STEP」進捗報告にあたり
重点取り組みと今後の方向性

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



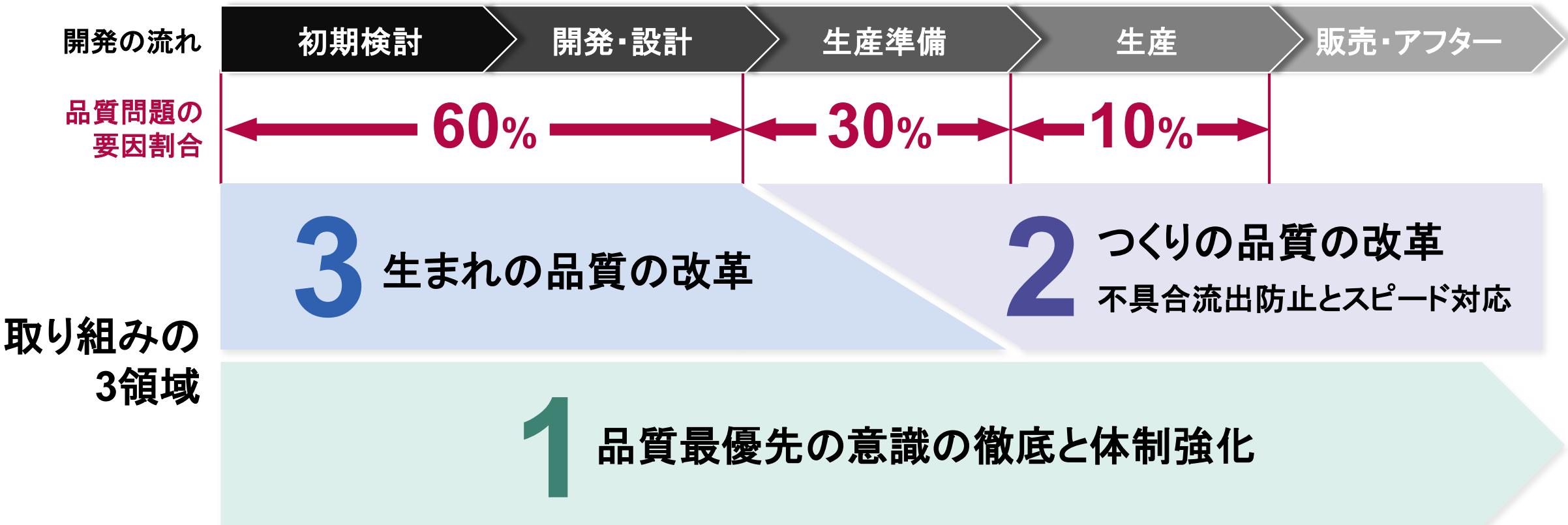
×

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

2 品質改革 取り組み状況



STEPで掲げた品質改革投資枠1,500億円は
具体的な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

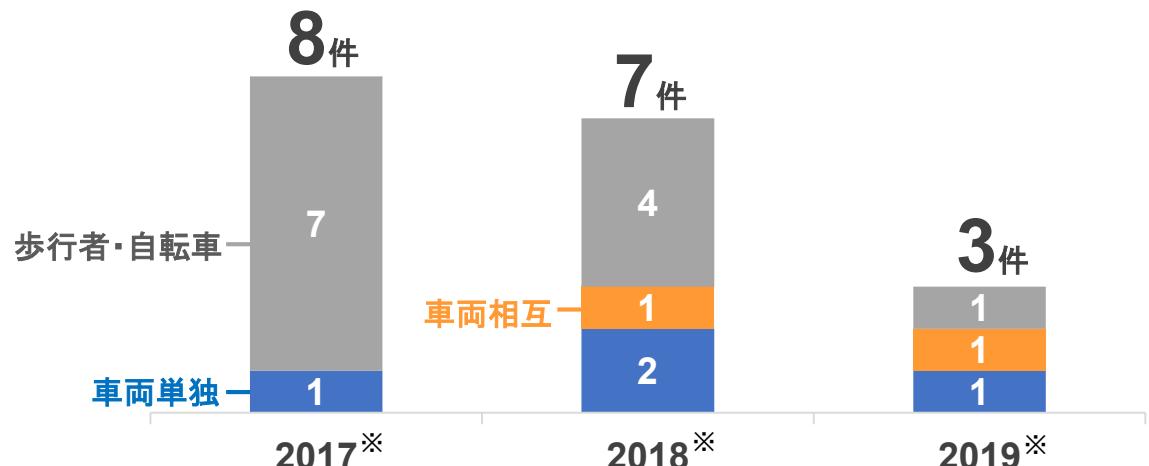
2030年に
死亡交通事故ゼロ
を目指す

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

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

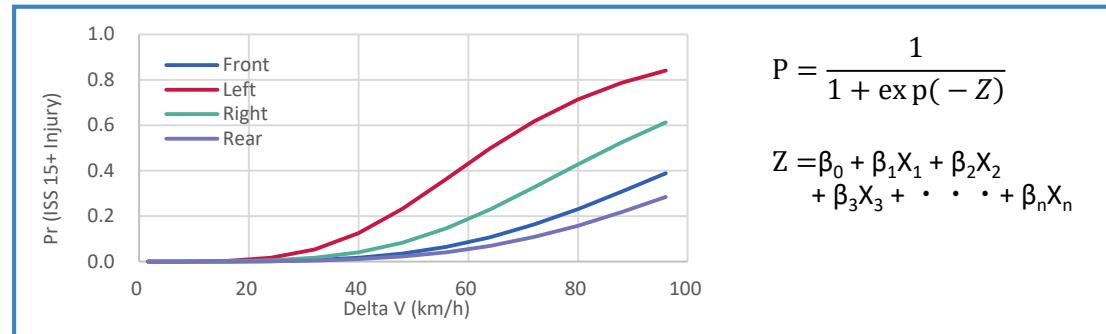
*2017年：2013年～2017年に初度登録されたSUBARU車

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

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



SOLTERRA

車名

ソルテラ

販売開始時期

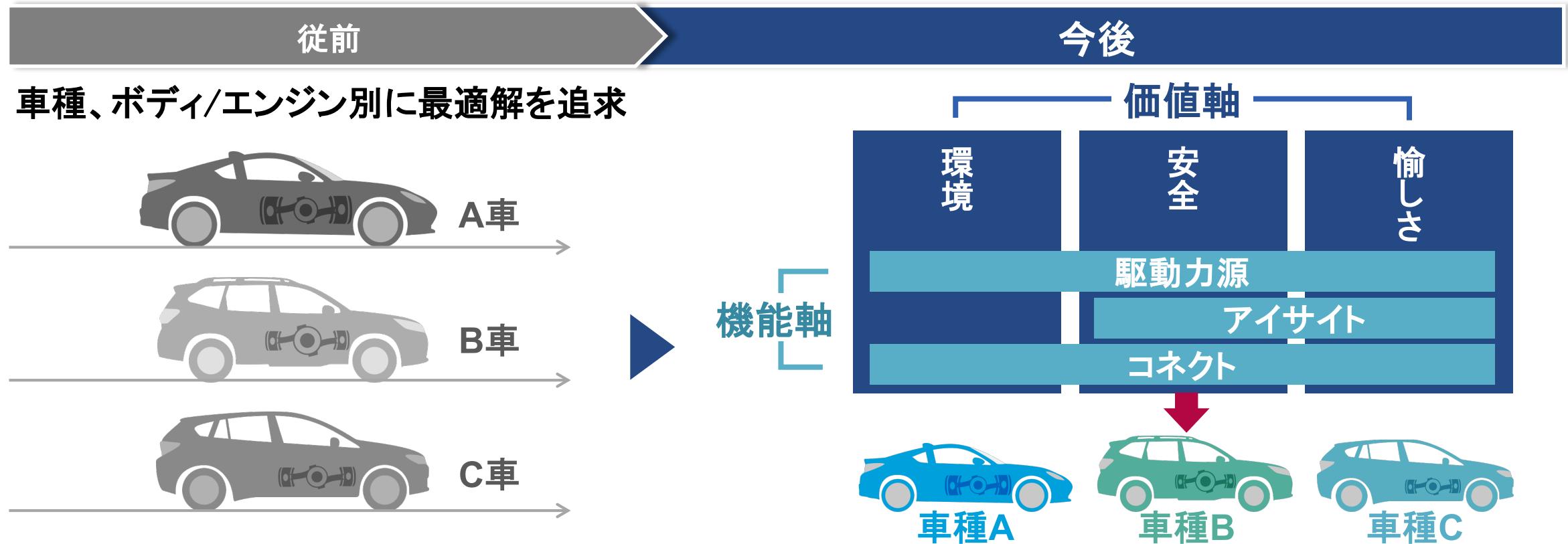
2022年 年央

導入市場

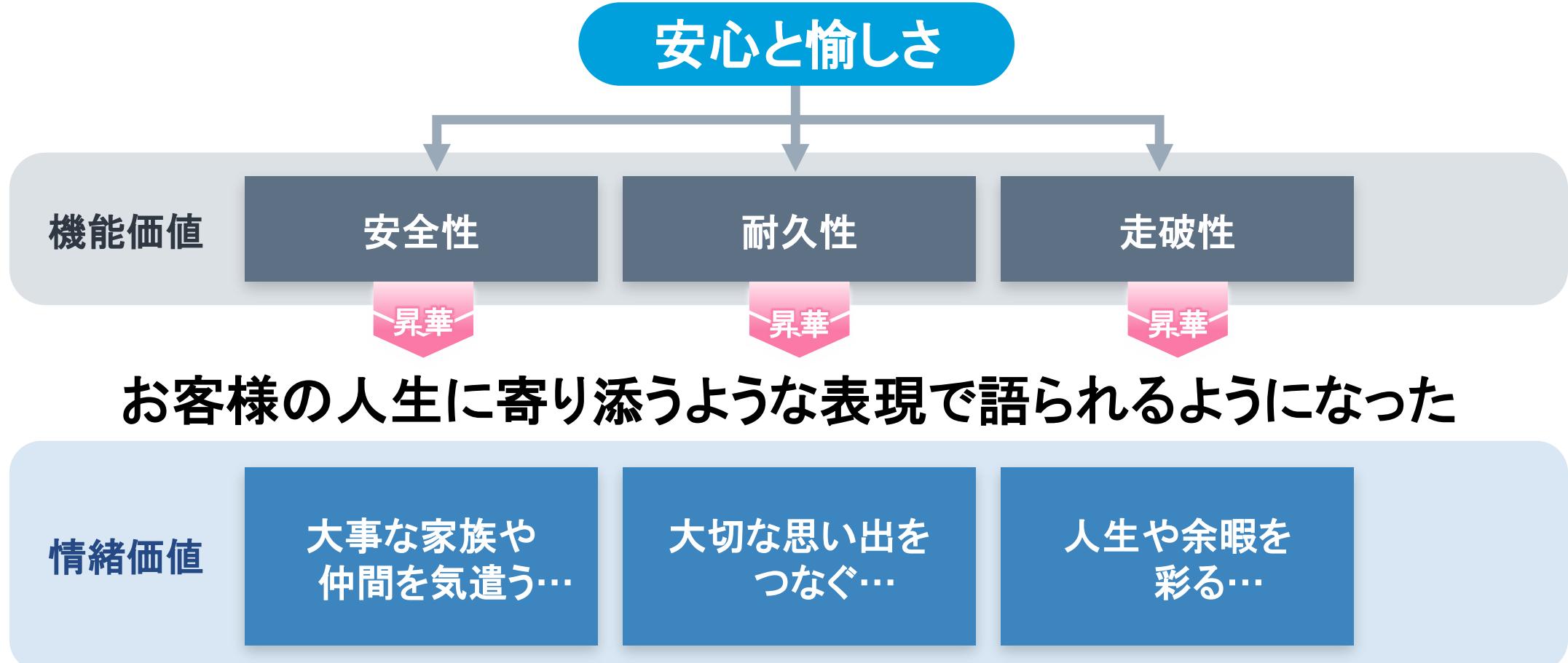
日本、米国、欧州、中国など



将来のSUBARUを実現しうる技術を養い、高め、蓄積する



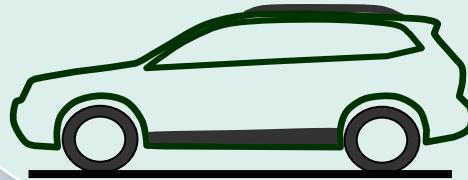
開発効率と機動性を高め、次世代技術への比重を高める



「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、利他的行動に一歩踏み出している



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



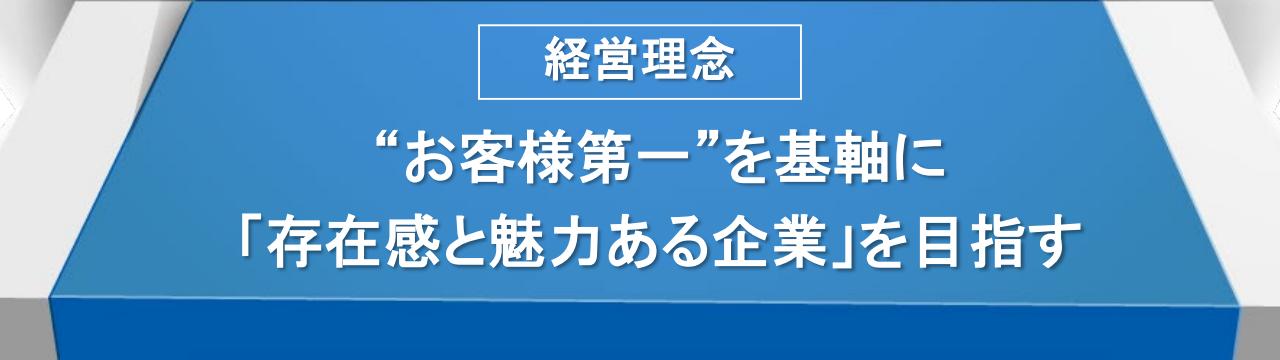
ありたい姿

笑顔をつくる会社



提供価値

安心と愉しさ



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

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变

- 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、様々なる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。