



# 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

現在の中期経営ビジョン「STEP」は、2018年7月に発表いたしました。

2025年に向けた3つのビジョンを掲げ、組織風土改革、品質改革、SUBARUづくりの刷新を重点取り組みとし、これら9Box+1の活動に取り組んでまいりました。

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

SUBARU CORPORATION

3

3ページです。一方で、その間に事業を取り巻く環境も急速に変化しています。

気候変動への関心の高まり。また環境だけでなく、持続的な社会の実現に企業としてどう貢献するのか？

またいわゆるCASEと呼ばれる領域で、イノベーションが急速に進んでいます。その中でSUBARUらしい次世代技術をどう実現していくべきか？

そしてコロナによる新しい働き方が生まれるなか、人財をいかに育て、働き甲斐をどう高めていくのか？

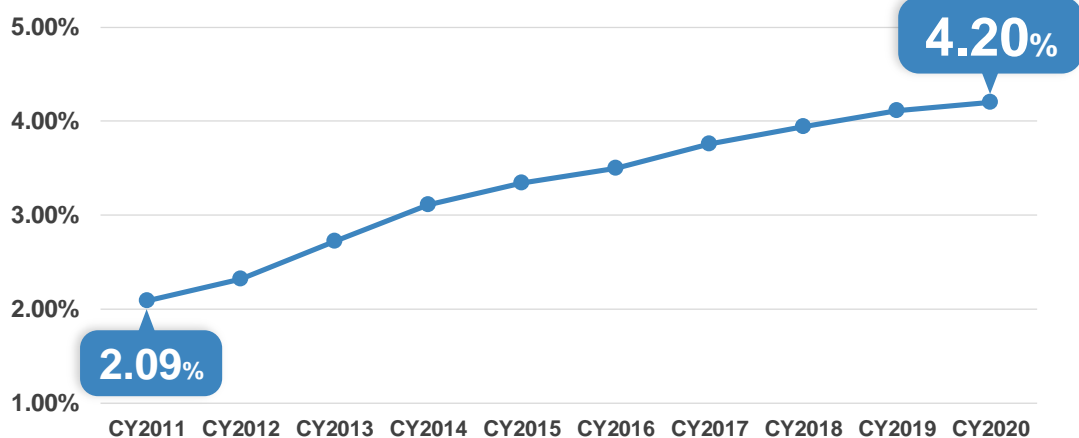
こういった事業環境の変化の中で、業績だけでなく、我々の企業姿勢や存在意義も問われる時代になってきたと感じています。

中期経営ビジョンの中間年を迎え、これまでの3年間の取り組みと今後の在り方を、STEPのアップデートとして本日説明させていただきます。



### 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



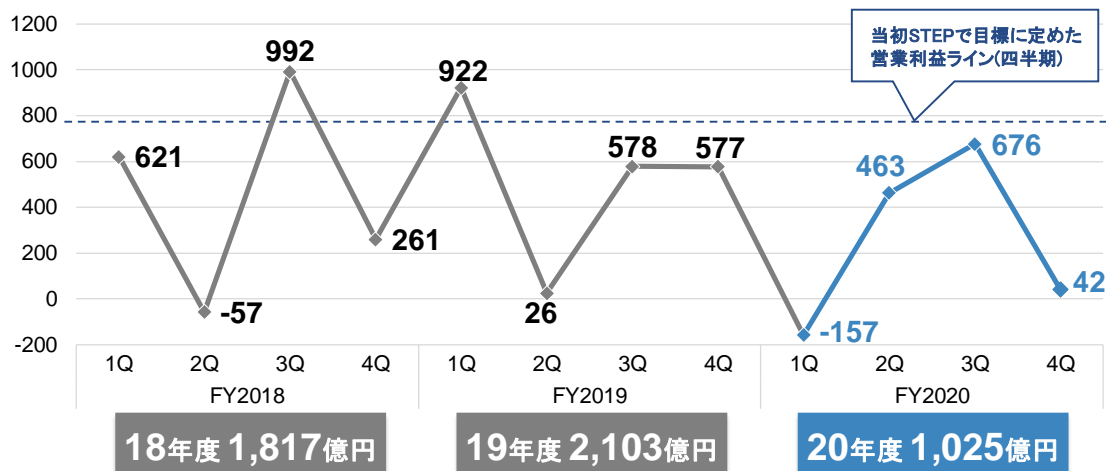
まずは販売の振り返りです。

2020年の販売はコロナ影響により各市場の販売絶対値は落ち込みましたが、メイン市場である米国では、マーケットシェアで過去最高の4.2%を記録し、これで9年連続のシェア前年越えを達成しています。

STEPでも目標の一つに掲げました米国シェア5%に向けては着実に歩みを進めているとの認識です。

### 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)



SUBARU CORPORATION

5

次に業績です。業績は様々な要因があったもののSTEPで掲げた3年間の目標に対しては未達となりました。

このグラフは、四半期単位ごとの営業利益の推移です。四半期単位ではまずまずの期はあるものの、期を通じた品質費用の抑制や、足元の半導体供給不足への対応など、不測の事態を乗り越えるにはまだまだ力不足だったと実感しております。

STEPの取り組みは未だ道半ばという認識であり、今後も業績としてしっかり結果を示せるよう、取り組みを更に深めていきたいと思っております。

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

6ページです。STEPで掲げたこれらの3つの重点取り組みは確実に進捗していると手応えを感じています。

また、事業環境が変化する中で、いかに「SUBARUらしさ」を進化させるのかについてもSUBARUづくりの刷新活動を通じて取り組んでまいりました。

そして、あらためてお客様あつてのSUBARUブランドであることも再認識し、お客様と共に新たな時代に向き合っていかなければならない、との思いを強くしております。

ここからは重点項目の進捗と、今後の取り組みの方向性を示し、SUBARUのありたい姿をお話させていただきます。

## 1 組織風土改革 これまでの取り組み

### 「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

まずは組織風土改革についてです。

「意識を変え、行動を変え、会社を変える」を全社の合言葉とし、活動を推進してまいりました。前例踏襲ではなく、社員一人ひとりが考え、自発的な行動を促すことは、着実に浸透してきていると認識しております。

具体的には「風通しの良いなんでも言える会社」を目指し、役員による講話リレー、部長対話リレー、職場対話などを全社的に継続して実施しており、権威主義、上意下達といった古い組織文化を払拭すべく取り組んでおります。

また“意識を変える”というのはなかなか難しいですが、コロナ禍が追い風となった部分もあります。ITツールの急速な活用により、部門をまたいだコミュニケーションが自発的に活性化しました。

経営課題の共有から、外を知るための勉強会など、社員が意識を変える為の「気付きの場」が急速に増えてきた印象です。

結果、定点観測している従業員意識調査においても職場のコミュニケーション、職場の雰囲気に対するスコアは2年連続して改善しております。

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



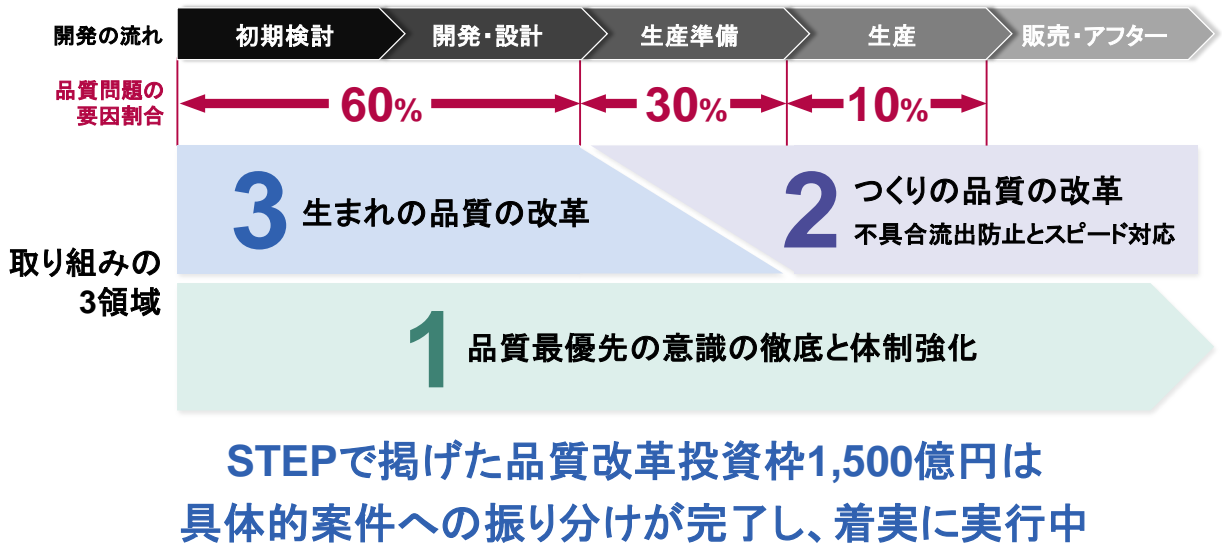
エンゲージメントを高めるフェーズへ移行

次に今後の取り組みですが、個の成長を促し、Outputにつなげることで成長を実感させ、働き甲斐や、エンゲージメントを高めるフェーズに移行してまいります。

Withコロナの新たな働き方にも柔軟に対応しつつ、デジタル技術やスキルアップ、学び直しの為のリスキリングなど人財投資も積極的に実行していきます。  
そして組織風土も単に「風通しの良い」だけではなく、チャレンジする風土に変えるべく、今年度より新人事制度を導入し、これらの活動を更に加速させていきます。



## 2 品質改革 取り組み状況



SUBARU CORPORATION

9

次が取り組みの一丁目一番地に定めた品質改革についてです。

品質改革は大きく分けて3つの切り口で活動を推進中です。

- 一つ目が 土台としての「品質最優先の意識の徹底と体制強化」
- 二つ目が 品質問題の40%を占める生産準備段階以降の領域において、不具合の流出防止を目指す「つくりの品質の改革」。  
この領域には市場で発生してしまった不具合に対し、いかに早く解決策を打てるか、といったアフター領域での対応スピードも含まれます。
- 三つ目が 品質問題の60%を占める商品企画から開発・設計といった、開発の源流そのものの「生まれの品質の改革」です。

なお、STEPで掲げた品質改善に向けた1500億円の投資枠については、日米両工場の品質向上に向けた設備投資や、試験研究設備の導入、人的リソースの配分など具体的な案件への紐づけが完了し、着実に実行中です。

### 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”<sup>※</sup>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

次が品質改革の具体的な取り組みです。  
これまでに数多くのことに取り組んでおりますが、ここに挙げたのは、それぞれの切り口での  
主な取り組みです。

すべては説明いたしません、例えば、

#### ② つくりの品質の改革

新しい完成検査棟は2022年度以降、各生産ラインごとに順次稼働する予定です。  
また、市場流出してしまった場合は、テレマティクスやAIを活用した不具合傾向調査や、トレー  
サビリティ強化など新たな技術も活用して、早く分析し、早期に対応、かつ対象件数を的確に  
把握し少なくする仕組みを構築いたしました。

#### ③ 生まれの品質の改革

過去の不具合を総点検し、開発初期段階からの品質目標のゲート管理を強化、クリアできな  
ければ次の開発に移れないなど、開発プロセスも変更しております。

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

次のページです。このように品質改革は着実に進んでいますが、まだまだ課題はあり、不十分と認識しております。またお客様や販売店に対しては、まだこの成果を示せていない、まだ実感して頂けていない状況であります。

品質の高さはSUBARUブランドの大事な根っこであり、付加価値の源泉との位置づけであるため、新技術への対応含めて更に推し進め、必ずや実績として示したいと思えます。そしてお客様や市場から「不具合が減ったね」「対応のスピードが早くなったね」と言われるまで、愚直に向き合っていきます。

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

続いて、SUBARUづくりの刷新で実現しようとしている「SUBARUらしさ」の進化についてです。

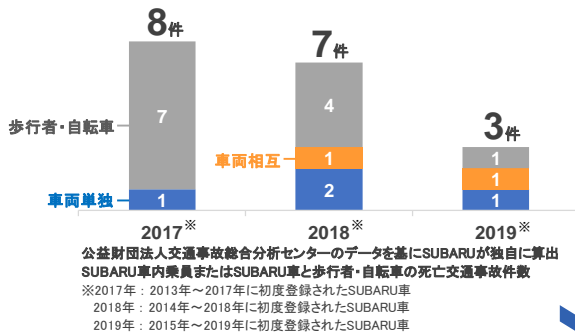
昨年1月の技術ミーティングで今後の技術の方向性を発表いたしました。  
繰り返しの説明はいたしません、この時に申し上げたのは、電動化の時代であっても  
「SUBARUらしさ」は決して失われない」ということです。

そのポイントとその後の取り組みについて説明いたします。

### 3 SUBARUらしさの進化 死亡交通事故ゼロに向けて

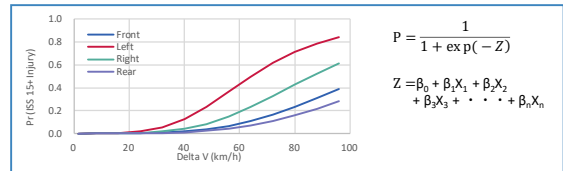
#### 予防安全、衝突安全の進化

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



#### 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

SUBARU CORPORATION

13

まずはSUBARUの強みである安心・安全についてです。

予防安全としてのアイサイトの進化や、スバルグローバルプラットフォームでの衝突安全性能を進化させてきました。

日本では年間3千件レベルの死亡交通事故が発生しておりますが、アイサイト搭載のSUBARUが関連する死亡交通事故は年々減少傾向にあります。

2019年では、過去5年間に販売されたSUBARU登録車が関連する死亡事故は3件、というデータがあります。

昨年発売したレヴォーグから、アイサイトの安全機能を更に高度化した新世代アイサイトを投入いたしました。高速道路での高度運転支援システム アイサイトXが注目されていますが、新型レヴォーグ全グレードに搭載した新世代アイサイトは、本気で死亡交通事故ゼロを目指すべく、大幅な進化を遂げました。今後、他車種にも展開していく予定です。

また、万が一の事故の際でも死亡事故に至らないよう、事故の状況に応じて救命対応をする「つながる安全」も強化していきます。

右の図は市場の事故データと車両から得られるあらゆるデータから衝突時に乗員が重症か否かを判定する独自アルゴリズムです。

今後は更に智能化を進め、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きます。

### 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



次に電動化と環境対応です。

昨年1月の技術ミーティングにて、電動化に向けたマイルストーンを発表しました。取り組みの内容に変更はありませんが、この計画をより加速していく必要があると感じており、2050年カーボンニュートラル実現への貢献を目指していきます。

また当面は、EVとハイブリッド車で電動車比率を高めていきますが、将来的にはモーター駆動に置き換わっていくことが予想されています。

そういう時代での「SUBARUらしさ」とは？とよく質問を頂きますが、安全性能はEVの時代であってもその重要性が変わるものではないと思います。

また、加速性能はもとより、我々の持つAWDの制御知見を、緻密で応答性の高いモーターでより活かせると考えており、走りの安定性、動的質感、操る楽しさといった「SUBARUらしさ」はより高められるとみております。

# 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



SUBARU CORPORATION

15

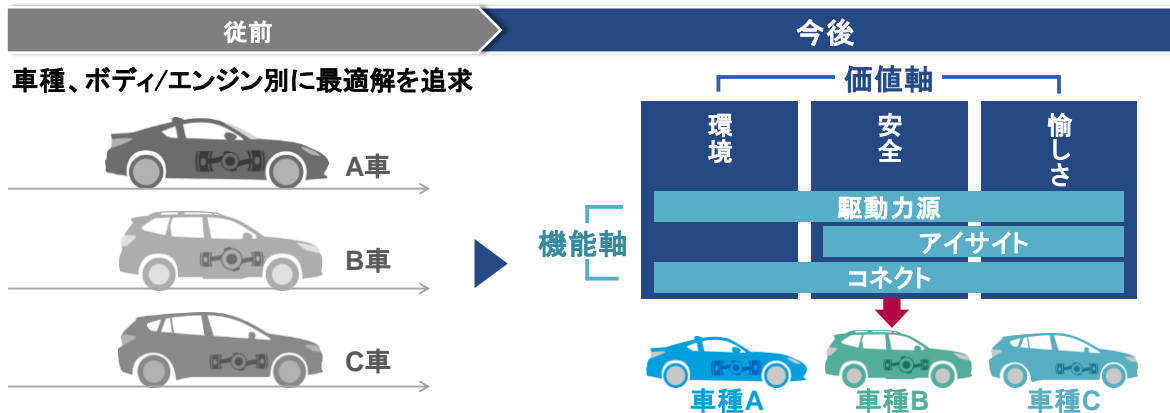
15ページです。その第一弾として、トヨタ自動車と共同開発するCセグメント SUVモデルのEVを来年からGlobal展開いたします。  
車名はSOLTERRA(ソルテラ)です。

両社で共同開発したEV専用プラットフォーム「e-SUBARU GLOBAL PLATFORM」を採用し、両社それぞれの強みを持ち寄ることで、EVならではの魅力を持つ「もっといいクルマ」づくりに取り組んでいます。

先ほど申し上げた通り、SUBARUが長年培ってきたAWD技術も更に進化させております。

ソルテラは、日本、米国、欧州、中国などの市場で、2022年の年央頃に販売開始する予定です。今後の発表にどうぞご期待ください。

### 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

SUBARU CORPORATION

16

続いて開発体制の改革です。

今後の激しい変化に対応しつつ、将来にわたって市場競争力を維持し、スバルの商品として実現しうる技術を養い、高め、蓄積しうる開発体制へと変更いたしました。

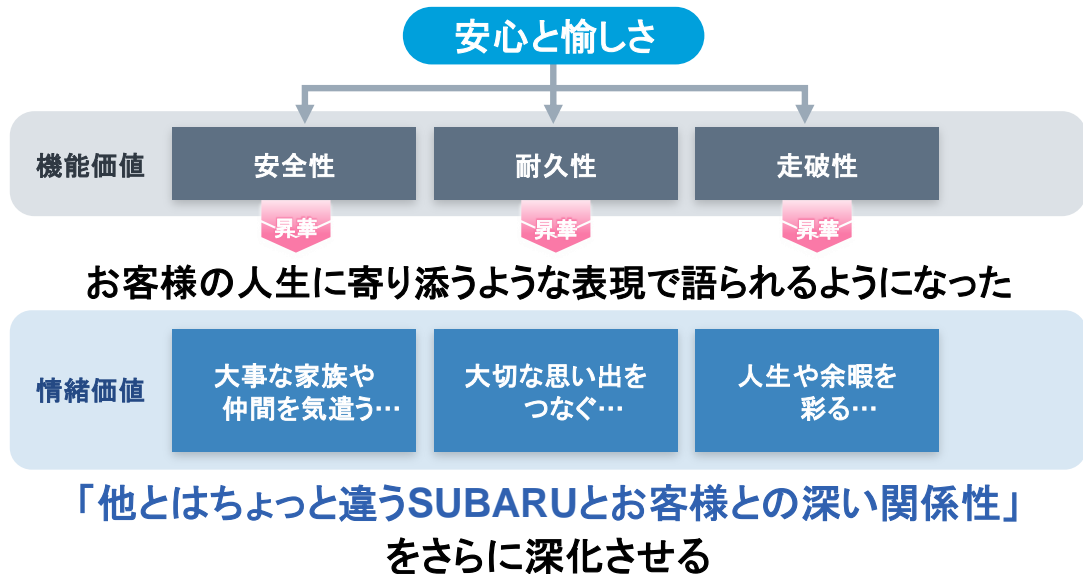
開発領域が大きく変化する中、車体やパワーユニットといった機能組織ベースの開発から、価値軸と機能軸を有機的に組み合わせる開発体制といたしました。

これにより、縦割り型の部門最適、車種最適から全社最適へと視点をより高め、将来技術に柔軟に対応できる体制を目指したいと考えます。

またその実現に向けた意思決定の迅速化と技術経営力の強化を図るために、今年よりCTO室を設置しました。

さらに調達、製造、アフターサービスとの連携を深め、全社一体となってモノづくりを行う体制とすることで、「STEP」で掲げる「SUBARUづくりの刷新」を加速していきます。





17ページです。これまで、変化への適応というお話しをしてまいりましたが、STEPの取り組みを通じて、守りたいもの、更に発展させたいことも見えてきました。

STEPでは「個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる」ことをビジョンとしています。

我々は「安心と楽しさ」を不変の提供価値として、安全性や耐久性などの機能面を進化させてきましたが、お客様がSUBARUのある生活、経験、共感を通じて、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てきました。

例えば

安全性: 単なる安全性能を超えて、大事な家族や仲間を気遣う気持ちに…

耐久性: 単なる「丈夫で長持ち」を超えて、長く使えば多くの大切な思い出をクルマと共につなぐことに…

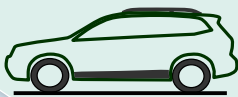
というように、お客様の中で機能価値が情緒価値に昇華していると捉えております。

我々の期待を超えて「他とはちょっと違う、SUBARUとお客様との深い関係性」が生まれています。

この「Different」はまさにSUBARUブランドの財産であり、強化していかなければならないと再認識しております。

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

次のページです。加えて、SUBARUのお客様(特にメイン市場である米国)は総じて環境意識が高いというデータがありますが、その理由を調べてみるとSUBARUの提供価値である「安心とゆしさ」が広義の環境価値としても認識されているということが分かってきました。

例えば、

一般的な環境価値 = 燃費、排ガス、車のサイズ

ですが、

これらに加えてSUBARUのお客様は

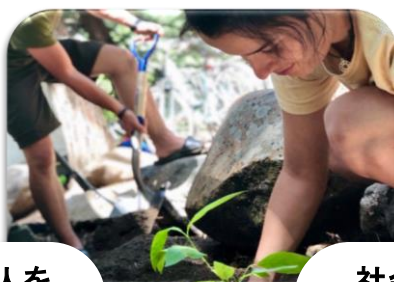
実用性/AWD = 一台で何でもこなせる  
安全性 = 事故が少ない、社会に迷惑をかけない  
信頼性/耐久性 = 長く使える、資源を無駄にしない

という評価をいただいているということです。

つまり、「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のお客様の特徴であり、これももう一つのDifferentではないか、と感じています。

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**

次のページ。特に米国における販売店での地域貢献活動に参加するお客様から感じられるのは、

- ・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

といった「利他的行動」に一步踏み出しているということです。そして、そういうお客様にSUBARUが支えられているということです。

企業として社会への貢献が問われておりますが、こういったお客様の生活に寄り添い、企業単独ではなく、お客様と共に「愉しく持続可能な社会の実現」に向け取り組むブランドでありたいと思います。



20ページはこれまで述べたことから、今まで社内で複数存在していた企業指針を（企業理念、企業行動規範、行動ガイドライン、行動指針など…）今回のSTEP 2.0を機に、これら3つに改めて整理したもので、ご参考までに紹介いたします。

ありたい姿である「笑顔をつくる会社」とは、お客様の振る舞いから教えられたことです。

人、社会、地球までをも笑顔にしたい、そんなSUBARUでありたいと考えています。

## 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
- 株主還元の見方は不変
  - ・ 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

最後に、今後の収益と資本政策です。基本的な考え方に大きな変更はありませんが、昨今の事業環境の大きな変化や足元の状況を踏まえ、一部見直しをしております。

お客様への提供価値を高め、ブランド力を上げることによって、米国シェア5%、そして業界高位の営業利益率の確保を引続き目指していきたいと考えています。  
また先ほどお伝えしました、「死亡交通事故ゼロ」、「脱炭素社会への貢献」、そして「SUBARUらしさ」を進化させる取り組みを加速させるべく、研究開発支出・設備投資については着実に進めてまいります。

また、ここには書いておりませんが、人財投資にもきちんと経営原資を割り振っていこうと思っています。

そして株主還元の見方は不変です。配当を主とし、継続的かつ安定的に、業績や投資計画・キャッシュフロー等の諸条件を勘案して決定してまいります。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。



**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。