



## 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

皆さま、こんにちは。

SUBARUの大崎でございます。

6月21日の株主総会を経て、代表取締役社長に就任いたしました。

改めまして、今後よろしくお願いいたします。

新体制発足から1か月半が経ちましたが、本日は、新体制の方針についてお話しします。

## 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



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

2

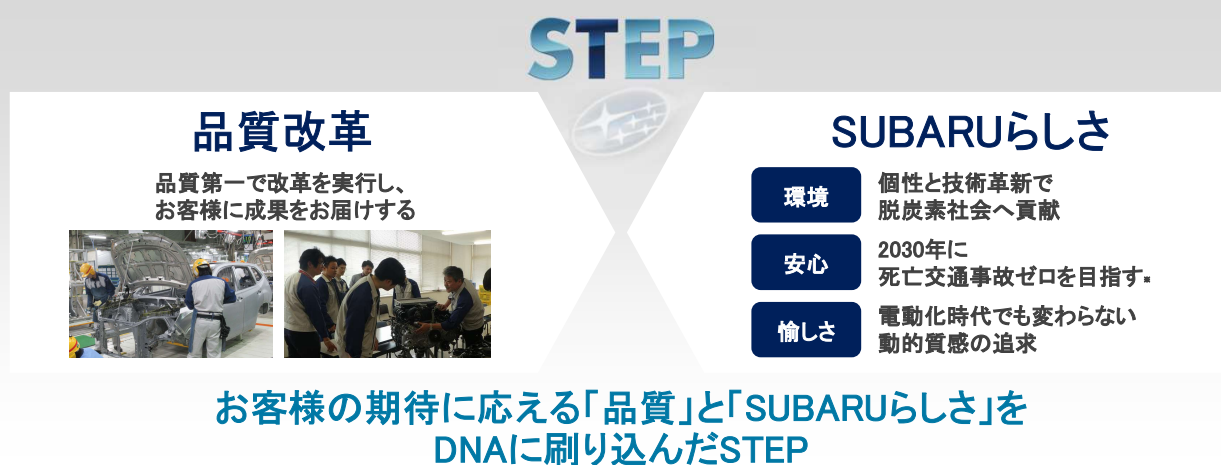
まずはこれまで進めてきた中期経営ビジョン「STEP」の振り返りになります。

2018年に策定した「STEP」では、「安心と楽しさ」を不変の提供価値として、機能価値だけではなく情緒価値を含めたSUBARUらしさを追求し、「笑顔をつくる会社」をありたい姿として掲げました。

この目指すべき方向は、新経営体制としても変わることはありません。

## 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



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

※ 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。

3

「STEP」では「品質改革」を一丁目一番地と定め、社員一人ひとりへの意識徹底や、体制強化を推進した結果、着実な手ごたえを感じています。

また、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みや提供価値である「安心と愉しさ」の具現化に向け、SUBARUづくりを刷新し、モノづくり革新を進めてきました。

## 1. 中期経営ビジョン「STEP」の取り組みと評価

### 商品評価



#### 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)<sup>\*1</sup>  
走行性能 :1位<sup>\*1</sup>  
サービス品質 :1位<sup>\*1</sup>  
耐久性 :1位(2年連続)<sup>\*1</sup>  
商品品質 :1位(2年連続)<sup>\*1</sup>  
満足度 :1位<sup>\*1</sup>



#### IIHS トップセーフティピックプラス

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

### 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<sup>\*4</sup>

#### 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



<sup>\*1</sup>: 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.  
<sup>\*2</sup>: 米国モデルが対象 <sup>\*3</sup>: 2023年2月現在。Subaru of America, Inc.およびSubaru Canada, Inc.の調査に基づく。 <sup>\*4</sup>: From Forbes. © 2023 Forbes. All rights reserved. Used under license.

こうした取り組みの結果、商品への評価だけでなく企業・ブランドとしても高い評価を頂いています。

例えば、商品としては、ACSI米国顧客満足度指数やIIHSトップセーフティピックプラスの各種評価をいただいています。

また企業・ブランドとしては、米国販売子会社Subaru of America(SOA)での「Subaru Love Promise」の取り組みを通じた社会貢献活動が高く評価され、米国経済誌のフォーブスが発表した「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」ランキングにおいて、自動車ブランドの中での1位獲得、アクシオス・ハリスポールのレピュテーションランキングにおいて3年連続の上位選出に繋がりました。

このように、SUBARU車をお乗りになられているお客様や評価機関からの商品評価のみならず、広く多くの一般のお客様から企業・ブランドとしても評価をいただいたことは、中期経営ビジョン「STEP」の取り組みが、正しい方向に進んできたことの証左であると考えると同時に、皆さまからいただくこのような評価は、SUBARUの大切な財産であると捉えております。

## 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



しかしながら、米国市場での急速なEV化、自動車業界の大きな変化や異業種も含めた新興メーカーの台頭など事業を取り巻く環境は、非連続かつ急速に変化しています。

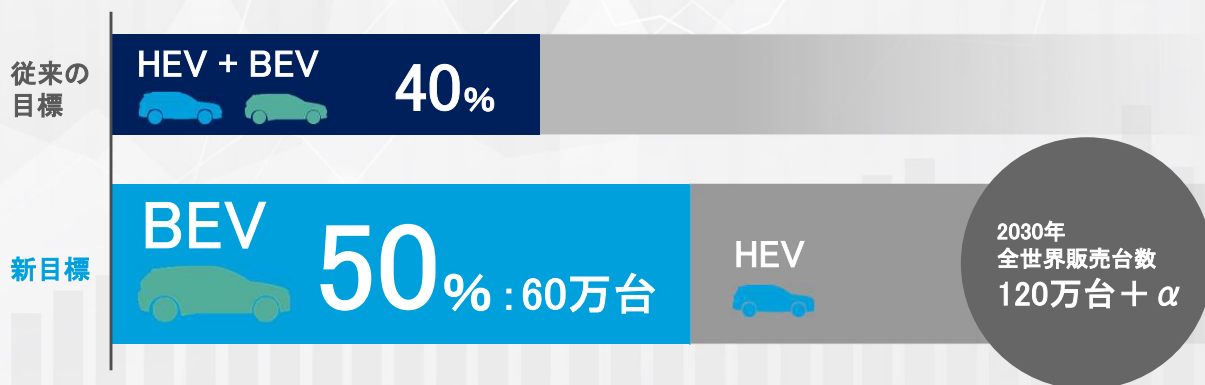
100年に一度の大変革期と言われ始めてから時間が経ちますが、ここ最近での非連続な変化やそのスピード感は従来以上のものを感じています。

本日は、こういった事業を取り巻く環境の大きな変化に対し、当社がどのように対応していくのか、という点につきまして「電動化計画のアップデート」と2030年を見据えた上で、大変重要となる「2028年に向けた決意」という視点でお話しようと考えています。

### 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



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

6

まずは「電動化計画のアップデート」について2点お話しします

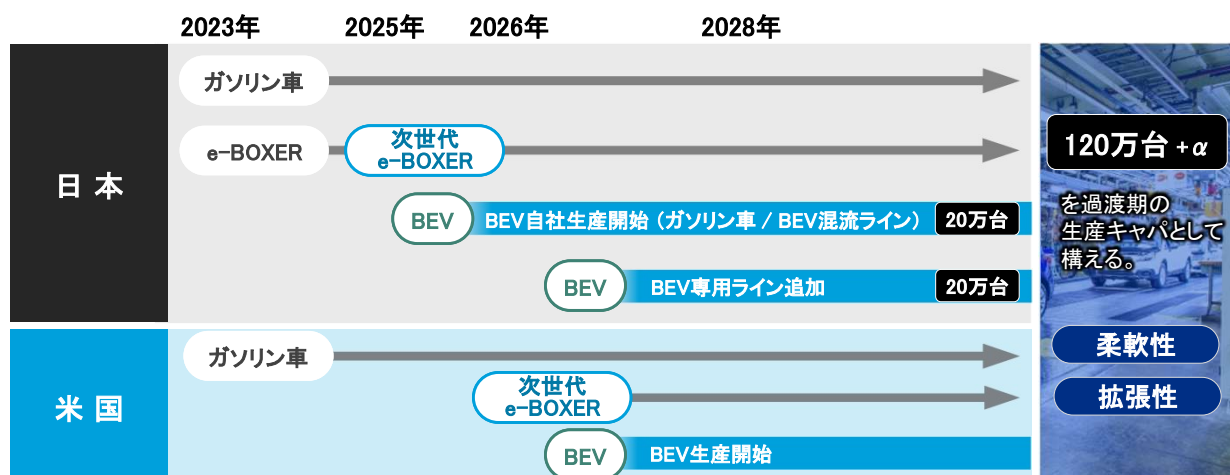
1つ目は2030年の「電動化の数値目標」についてです。

従来公表の2030年時点での電動車比率は、ハイブリッド車とバッテリーEVを合わせて「40%以上」としていました。

今回、2030年の電動車販売比率をバッテリーEVのみで「50%」へ引き上げるとともに、120万台の全世界販売台数に対して「60万台のバッテリーEVを販売することによって実現する」という目標に大きく見直します。

### 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



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

7

続いて「生産の構え」についてです。

今回、新たに米国においても国内工場生産予定のトヨタハイブリッドシステムを搭載した次世代e-Boxer車両およびバッテリーEVの生産を開始することとしました。

今回公表した米国でのバッテリーEV生産ラインを加え、全世界の工場生産キャパシティは120万台レベルを持つこととなります。

電動化シフトへの過渡期においては、規制やマーケットの動向を注視しながら日米工場再編の活用により「柔軟」に対応し、ある程度方向性が見えてきた断面では一気に「拡張」していくという「柔軟性と拡張性」の視点で、先行きの見えない困難な時代を乗り切っていきたいと考えています。



#### 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



このように、2030年に向けて、電動車販売目標の数値およびその販売を支える生産体制を大きく見直すこととしましたが、これらを実現する上で、我々は2028年までの5年間を大変重要な期間として位置づけ、取り組んでいきます。

ここからは、その「2028年に向けた決意」について、お話しします

この後少し詳しくお話ししますが、新体制では「モノづくり革新」と「価値づくり」の2つの取り組みを進めていきます。

内燃機関からバッテリーEVに替わっていくこの過渡期において前段でお話した国内外工場再編による「生産体制」の刷新を決断したタイミングに「開発プロセス」や「商品企画」の刷新をあわせ、新体制にてこの2つの取り組みを強力に推し進めていきます。



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

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



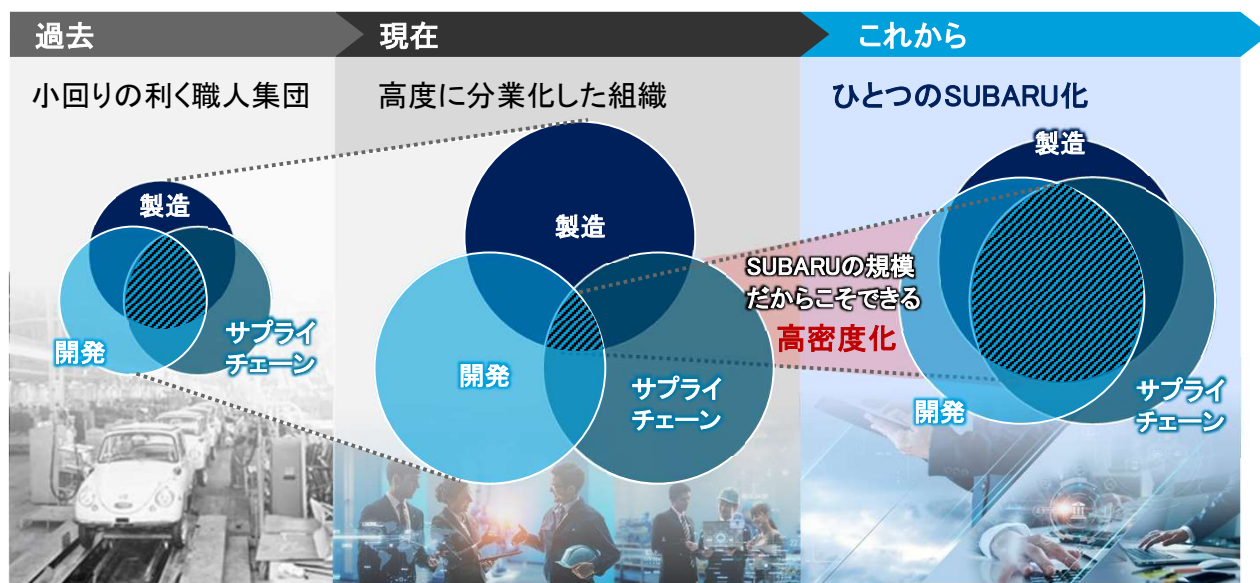
特に製造や商品企画を中心に技術系のキャリアを積んできた私は、「モノづくり革新」と「価値づくり」を進めていくことは「大きな使命」と捉えています。

ただし、単純にこの2つの取り組みを進める、ということだけではなく、この大変革期に決して埋没することのないよう「モノづくり」と「価値づくり」においては、世界最先端でありたいと考えています。

そのために、SUBARUという会社の舵をバッテリーEVに切るとともに資源の集中先をバッテリーEVとすることで、早期に「モノづくり革新」「価値づくり」を実現します。

次のページ以降、この2つの取り組みについて少し具体的にお話しします。

#### 4. 2028年に向けた決意 -モノづくり革新-



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

10

1つ目の柱である「モノづくり革新」についてです。

当社は過去、自社を”小回りの利く職人集団”と称し、「AWD」や「アイサイト」といった様々な技術を送り出してきました。

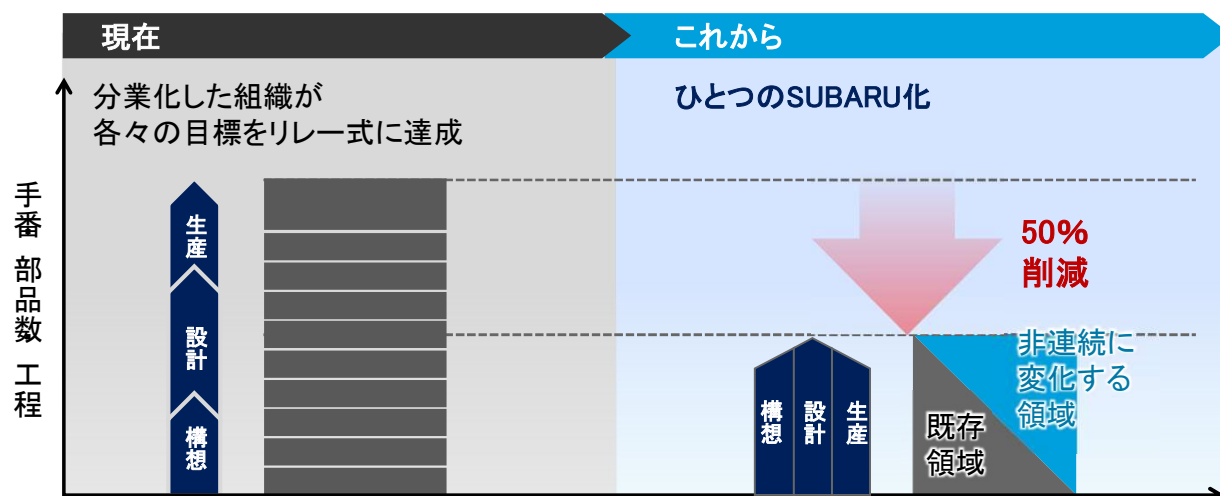
時代の変遷とともに、お客様の嗜好の変化やクルマの複雑化などにより、対応領域は多岐に渡り、個々の領域の専門化、またお取引先様への業務委託も含めて、製造・開発・サプライチェーンを中心に分業化が一気に進みました。

一方で、100年に一度の変革期においては、同業他社のみならず、異業種のまったく新しい価値観を持った競合と戦い、凌駕していかなければならない状況を迎えています。

モノづくり革新を通じて、小回りの利く我々「SUBARUの規模だからこそできる」製造・開発・お取引先様領域まで含めたサプライチェーンが一体となった”ひとつのSUBARU化”をすすめることで、高密度なモノづくりを推進していきます。

#### 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」



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

11

こうした考え方を軸に、我々は、開発手番半減、部品点数半減、生産工程半減を実現し、世界最先端のモノづくりを成し遂げます。

現在は商品構想、設計、生産などが、それぞれ前工程の手離れを待ってリレー式に進めてきた業務を、モノづくり革新の中では、各領域をアジャイルに進めていくことで、モノづくりに要する時間の半減に繋がります。

また、こういった取り組みを絶え間なく推進していくことで、既存領域にかかる開発日数、生産手番などの抑制を図り、先行きの見えない時代における「非連続に変化する領域」への対応力も強化していきます。

#### 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

The diagram illustrates the 'SUBARU Love Promise' concept. It features a central Venn diagram with three overlapping circles: 'SUBARU' (dark blue), '販売店' (Sales Store, light blue), and '商品' (Product, light blue). Above the circles are the terms '地域社会' (Local Community) and 'お客様' (Customer). To the left, text reads 'SUBARU Love Promise' and 'お客様、販売店、SUBARU、地域社会の人と人との強固なつながり' (Strong connection between customers, sales stores, SUBARU, and people in the local community). Below the diagram are four Subaru SUVs. To the right, three photos show community activities: a dog adoption event, a soccer game, and a group of people holding hands in a circle.

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

12

続いて2つ目の柱である「価値づくり」です。

我々SUBARUはお客様の人生に寄り添うクルマづくりをしてきました。

そのクルマたちが、お客様との思い出を作り、米国ではお客様の心の中でLoveという言葉が生まれています。

そのLoveをもっと広げたいという思いから、米国販売子会社SOAでは、全米の販売店と一体となったLove Promiseという活動として実を結んでいます。

SUBARUの商品を核として、お客様、販売店、SUBARU、そして地域社会の人と人を強固に繋げるこの取り組みこそが「SUBARUの社会と未来への価値貢献」であり、これを守り、さらに取り組みの輪を拡げていきます。

こういった取り組みを拡げていこうという思いは、この先の大変革期や電動化時代となっても決して変わるものではありません。

お客様、販売店、そして我々SUBARUの繋がりの中心にある「商品」において、その価値をさらに進化させていきます。

#### 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  | SUBARUと過ごすことでの色褪せない価値  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 減価ゼロ<ul style="list-style-type: none"><li>・SUBARUならではのOTA</li><li>・販売店と一体となった価値提案</li></ul></li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>● Longevity<br/>「丈夫」、「長持ち」から<br/>「いつでも新しい」「想い出」へ</li><li>● Versatility<br/>「実用的」から<br/>「なんでもできる」へ</li><li>● Adventure<br/>「どこまでも走っていきたい」から<br/>「ワクワク」、「挑戦」へ</li><li>● Safety<br/>「安全」から<br/>「安心」へ</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● シームレス&amp;ストレスフリー<ul style="list-style-type: none"><li>・乗っていても／乗ってなくても</li><li>・待たせない</li></ul></li></ul>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 安心と楽しさ<ul style="list-style-type: none"><li>・EV化による強みの強化</li></ul></li></ul>                               |  |

今まで以上にお客様の人生に寄り添うSUBARUに

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

13

バッテリーEV時代の「価値づくり」において、まず重要となるのが我々SUBARUの提供価値である「安心と楽しさ」の更なる進化です。

バッテリーEV時代においては、「SUBARUらしさは失われるのではないか？」という問いを受け取ることがあります。

1つの答えですが、我々は長年培ってきたAWD性能は、バッテリーEV化により、緻密な制御を可能にし、「安全・安心」という強みを更に強化することができると思っています。

またバッテリーEV時代のシームレスやストレスフリーといった使い勝手の追求や、クルマの魅力を減らすことなく、長くお付き合いいただきたいという考えに基づく減価ゼロの発想など、バッテリーEVの時代においても、SUBARUはテクノロジーで応えていきます。

こういった商品や機能を核とし、お客様側では「安心」「挑戦」「いつでも新しい」といった、「SUBARUとともに過ごすことでの色褪せない情緒的な価値」を感じていただけたらと考えています。

電動化が進むことによって、「今まで以上にお客様の人生に寄り添うSUBARU」を目指していきます。



#### 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 SUV4車種

～2028末 さらに4車種

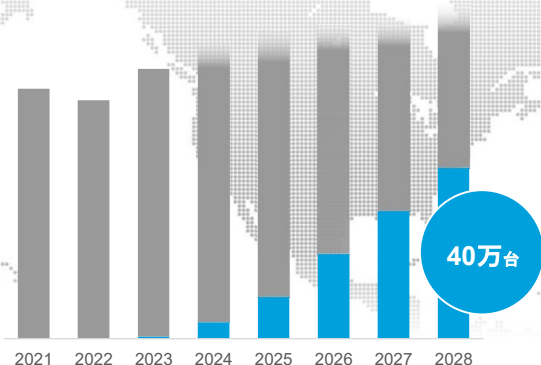
2028年末までに  
BEV 8車種を  
ラインアップ



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

### 販売台数

2028年米国で  
BEV販売40万台を狙う



ここまで、「モノづくり革新」「価値づくり」の取り組みについてお話ししてきましたが、このチャレンジを「2028年までの今後5年間でやり切る」、それが新体制の決意となります。

2028年までに世界最先端の「モノづくり」を進め、企業の競争力を引き上げます。  
同時に「価値づくり」においても世界最先端の競争力のあるバッテリーEVとしてお客様に提供します。

2028年末までには、バッテリーEVを4車種追加、公表済みの4車種に加えて、合計8車種のバッテリーEVをラインアップします。

これにより、米国の総販売台数の半分以上をバッテリーEVとし、40万台を狙います。

## 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



今まで「モノづくり革新」「価値づくり」についてお話をしてきましたが、この革新の原動力となるのは、やはり“ヒト”、“人財”であると、私は確信しています。

その人財を育てていくこと、これこそが企業競争力の源泉であり、最も力を入れていきたいところです。

これは私の経験でもあり、自信でもあります。

具体的には、中期経営ビジョン「STEP」から重点的に取り組む、「個の成長」に焦点を当てた活動を加速させていきます。

そして「個の成長」の先にある“変革をリードする人財”を育む風土を醸成し、彼らが活躍できる場を作ることも経営の使命となります。

変革をリードする人財が、部門横断で活躍し、社内外で仲間を増やして新たな時代のスタンダードとなるプロセスや技術を生み出していきます。



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**



最後に、財務、資本政策についてです。

財務の健全性と安定性を維持しつつ、電動化時代に勝ち残るための積極的な成長投資を実行します。

具体的には今回発表の生産、開発に対する電動化投資額は2030年頃までに1兆5,000億円を見込んでいます。

同時に「資本効率向上を、より意識した株主還元」を実施してまいります。

また、本日お話した「モノづくり革新」「価値づくり」の各種取り組みを推し進め、中期経営ビジョン「STEP」にて掲げました、「業界高位の収益力」は不変とします。



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。

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

17

以上で私からの新体制方針説明を終わります。

「モノづくり革新」と「価値づくり」を通じて、先の読めない難しい時代を「柔軟性と拡張性」の視点で、これからもお客様にお求めいただける魅力あるSUBARUの商品を市場にお届けしていきます。

引き続きSUBARUにご期待ください。

ありがとうございました。