

At a Glance

歩みと現在



創業

中島知久平が飛行機研究所を創設

1917年

資本金^{※1}

1,538億円

自動車事業

自動車ならびに
その部品の製造、
販売および修理

設立

富士重工業株式会社設立

1953年

連結従業員数^{※1}

37,693人

航空宇宙事業

航空機、宇宙関連機器
ならびにその部品の製造、
販売および修理

生産拠点

自動車
2拠点

群馬県(日本)・
インディアナ州(米国)

航空宇宙
2拠点

栃木県・愛知県(日本)

関係会社^{※1}

94社

自動車販売網^{※2}

国内 **440**店舗
海外 約**90**カ国・地域

斯巴鲁汽车(中国)有限公司
Subaru of China Ltd.

スバルカナダインク
Subaru Canada, Inc.

スバル オブ アメリカ インク
Subaru of America, Inc.

ノース アメリカン スバル インク
North American Subaru, Inc.

スバル オブ インディアナ
オートモーティブ インク
Subaru of Indiana
Automotive, Inc.

スバル ヨーロッパ
Subaru Europe N.V./S.A.

群馬製作所
本工場 矢島工場 大泉工場 北本工場

スバル研究実験センター
美深試験場

航空宇宙カンパニー 宇都宮製作所
本工場 南工場 南第二工場

航空宇宙カンパニー
半田工場 半田西工場

スバル研究実験センター
本社

東京事業所

※1 2024年3月31日現在
※2 2024年4月1日現在

業績と 財務健全性



連結業績^{※3}

売上収益

4兆7,029億円

営業利益

4,682億円

連結営業利益率^{※3}

10.0%

ROE^{※3}

16.5%

自己資本比率

53.2%^{※3}

発行体格付

A-

格付投資情報センター(R&I)
2023年10月11日現在

事業

売上構成比^{※3}



地域別比率^{※3}



業界シェア^{※4}

米国マーケットシェア

約4.0%

グローバルシェア

約1%

※3 2024年3月期
※4 2023年(暦年)

CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまに寄り添いながら
“笑顔のスパイラル”を巻き起こし、
愉しく持続可能な社会を実現していきます。

代表取締役社長
CEO（最高経営責任者）
大崎 篤

2030年 SUBARUグループが目指す将来像

各地域での取り組みからうねりを起こし、
グローバルに社会課題の解決に寄与する企業になる

SUBARUはリテラーやお客様から「Differentな存在だ」という言葉をいただく場面が頻りにあります。当社は自動車メーカーとしては決して企業規模は大きくありませんが、商品やサービスを通してお客様の人生に寄り添う各取り組みを行ってきたことにより「お客様—販売店—SUBARU」の距離感が非常に近く、密度の濃いコミュニティを形成している点が、他メーカーには見られない「Differentな存在」につながり、かつ当社の強みとなっていると捉えています。

私たちは、お客様の人生の節目節目にはいつもSUBARUのクルマがあって、そこにはいつも笑顔があふれてほしいと願っています。そうならば、当社グループの従業員は実際にお客様が楽しんでいるシーンを旅先などで見かけ

たり、SNSへの投稿に目を通したり、家族や仲間、出逢った方々とSUBARUについての会話が弾むことで、笑顔になっていきます。同様に、当社グループの事業を支えてくださっているお取引先の皆様にも共感いただき笑顔が広がるように取り組んでいきます。また当社を評価して投資して下さる方々には、私たちが企業価値を高めることで、笑顔になっていただきたいと強く思います。さらには、SUBARUを軸として形成されたコミュニティが各地域の活性化や社会課題の解決に大きな役割を果たし、その当事者や関係者の皆様も笑顔になっていく、そのようなポジティブなスパイラルを巻き起こしたいという想いを抱えています。

当社はカーボンニュートラル社会を実現するためのソリューションの一つとしてBEVを中心とする電動化商品を選択し、現在開発を進めています。また2030年死亡交通事故ゼロの実現に向けて技術開発を進めています。これらは商品を軸とした、直接的な手段によって社会課題を解決していく活動です。一方、各地域の販売現場に目を移すと、お客様とタッグを組み地域貢献活動や社会課題の解決に寄与していこうという機運がますます高まっています。米国市場ではより良い社会の実現のために多くのお客様が関心を持たれているEarth、Care、Help、Learning、Petsの5つの取り組み領域を中心に継続的に様々な活動を行ってきており、こうした活動は日本にも波及し始めています。2023年10月に開始した「一つのいのちプロジェクト^{*}」などは、その象徴的な例です。

昨年創立70周年を迎えた当社は、年輪を重ねるように長年にわたり「商品」を軸に時代の変化と共に多様化するニーズに対応してきました。そして、その髄にあたるモノづくりにおける思想は「安全」です。私たちは安全であるからこそ安心かつ愉しいと感じていただける商品やサービスを提供し続けることにより、多くのお客様との信頼関係を構築してきました。ここは今後も当社の大事な不変の取り組みとして、年輪を重ねていきます。加えて、商品を軸とした「お客様—販売店—SUBARU」の連携により環境負荷の低減や死亡交通事故ゼロといったすべての人々に共通する課題と地域ごとの課題を解決していく事業を進めることでSUBARUに共感いただき、「SUBARUっていいね」と思う方や共に活動に参加したい、SUBARUで働きたいと考える方が次々に現れる“良い流れ”を実現したい。つまり商品を起点にして、より良い社会の実現に向けて活動を進める人々の数を、どんどん増やし“笑顔のスパイラル”を創造してまいります。また、このSUBARUならではのサステナブルな取り組みの方向性についてグループ従業員の理解を深めていくことで、さらに現場の士気は高まり、従業員とSUBARUとのつながりがより深く、強固なものとなって、各取り組みをさらに加速させていくことができるという確信を、私は持っています。そして、各地域から始めた取り組みがグループ全体の大きなうねりとなることで、持続的な成長とグローバルに社会課題の解決に寄与できる企業となるよう、歩みを進めていきます。

※ かけがえのない「ひとのいのち」と、豊かな森の植物や生き物など「自然のいのち」という2つのプロジェクトテーマを掲げ、お客様・販売店・SUBARU、そして地域社会と共に行う活動。詳細をP.54に掲載しています。

CEO就任1年目の振り返り

2030年ありたい姿の実現に向けた基盤を構築

2023年6月に代表取締役社長に就任してから、1年あまりが経過しました。自動車業界では100年に一度の大変革期を迎え、各社が商品企画・生産から、販売・サービス領域に至るまでの最適解を模索する状況が続いているなか、同年8月に新しい経営体制による「2030年に目指す姿」と「2028年に向けた決意」を公表し、そこに向けて経営資源を集中投入していく方針を出しました。先行き不透明な状況下、明確に示した当社の方向性に戸惑いを感じていた人もいましたが、確固たる信念を持ちCEOとして初年度に注力してきたことは、この方針に沿った戦略を遂行するために、「新しい時代のSUBARUグループ」の基盤づくりを進めることでした。

従来のクルマづくりの発想にとらわれず変革を起こし電動車事業を早急に軌道に乗せていくために、まずは5つの重点テーマを定めてCXOを配置し、強力な権限を持って組織に横串を通すことができる体制をつくりました。また、動力源として性能を決める重要なバッテリーの調達、電動車の象徴的かつ心臓部でもあるeAxle開発および生産、そして当社の基幹システム「アイサイト」のさらなる進化を可能とするSoC(System on a chip)の開発について、パートナー企業を選定し、BEV開発における重要なピースをすべて整えました。

私は社長就任前から現場に足を運び、現物、現状を確認することが大事だと考えていましたが、あらためて答えは現場にあることを実感した1年でした。就任時に現場に行き行って声を聞いて感じたのは、まだ業界の大変革期に対する正しい危機感が浸透していないことでした。過去の延長線上で仕事をしていたら、この大変革期は乗り越えられず、2030年以降の将来像も描けなくなります。そこで私はゼロから事業をスタートするくらいの強い意志を持って、「モノづくり革新」「価値づくり」に取り組む必要があるというメッセージを発信するとともに、性能や設計、製造に関連する部署、またパートナー企業やサプライヤーの皆様が会社や組織の壁を越えて一堂に会し、ガンリン車とは異なったアプローチで開発を進められるように群馬製作所内に「イノベーション・ハブ」を新設し、大部屋開発環境を整えました。またこの開発をモチベーション高く、生き生きと進められるよう人事制度も見直しました。それでも、これまでつづいたことがないクルマづくりにチャレンジするわけですから、当初は多くの従業員の間にも困惑はあったかと思います。そこで私は各現場に足を運び、従業員との対話を重ねて声を聞くと同時に、変革に向けた行動や挑戦を後押ししてきました。今で

は志を同じくするメンバーが結集しスクラムチームを組んで「ひとつのSUBARU化」を実践し、大変革を巻き起こそうとしている様を目の当たりする機会が増え、開発部門を中心に仕事への意識が変わってきていると感じています。また、国内外の製造や販売現場などにも足を運んで声を聞き、体制や環境づくりなどを進めてきました。実はこの「ひとつのSUBARU化」は航空宇宙カンパニーにおいて始めた取り組みで、働き方の変化への対応と職場環境の向上を狙い昨年9月に新設した管理棟では既にコミュニケーションの向上やスピード感の変化を感じているという多くの声を聞いています。この一連の変革を全グループ内に起こすには時間がかかるものですが、各地・各職場での動きを支援しうねりを起こして、SUBARUグループの未来の姿をつくりあげてまいります。

サステナブルな成長に向けて

競争力向上に向けた経営基盤の強化

ここまで、私たちが2030年に向けて目指す絵姿や直近1年の成果を語ってきましたが、持続的な成長に向けて経営基盤を強化し競争力を高めていくことも重要だと考えています。

コーポレートガバナンスに関しては、業務執行側が日頃から事業組織の統括や運営などについて、密度の濃い議論を行っています。取締役会では執行側の議論の結果を尊重しながらも、重要事項を決定する際に不足している要素などがあれば、的確に指摘する場面が多く見られます。また、社外取締役の方々は当社の事業を正しく理解されたうえで、耳の痛くなるようなことも状況に応じて遠慮なく提言しています。現状のコーポレートガバナンスは有効に機能しているという認識を持っていますが、私たちを取り巻く環境が非連続かつ従来にないスピード感で変化しているなか、取締役会では引き続き中長期的な戦略についての議論などを活発化させていく必要があると感じています。加えて、近年は株主の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様からの期待も年々高くなっています。当社グループが持続的な成長を遂げていくために長期視点のサクセッションプランを活用し、今後必要となるスキルの特定や早い段階からの役員人材育成など、引き続き議論を深めていく必要があると考えています。

リスクマネジメントに関しては、「新経営体制における方針」の策定を機に、この実現をより確実に進めていくために、当社グループを取り巻く外部の変化や足元の環境に対するリスクとオポチュニティを経営レベルで何度も議論し、各本部や部門が認識している現場のリスクと合わせて「リスクマップ」を刷新しました。今後はこれを活用しグループ横断でのリスクマネジメントを強化するなど、先行きを見通すことが難しい状況においても、持続的な成長をしっかり支える強固な経営基盤をつくっていきます。

ステークホルダーの皆様へ

私は、株主・投資家の皆様をはじめステークホルダーの皆様との対話の場も、「現場」だと考えています。現場でお会いする方々との関係を大切にしていきたいですし、さらに言えば「笑顔」にしていきたいとも思っています。また、皆様からのご意見・ご指摘のなかには、私たちが抱えている悩みや課題を解決し成長に導く何らかのヒントがあるはずです。社長に就任して実感した「答えは現場にある」という教訓は、ステークホルダーの皆様との対話の場にも当てはまります。だからこそ今後も、皆様と密なコミュニケーションをしてまいります。より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



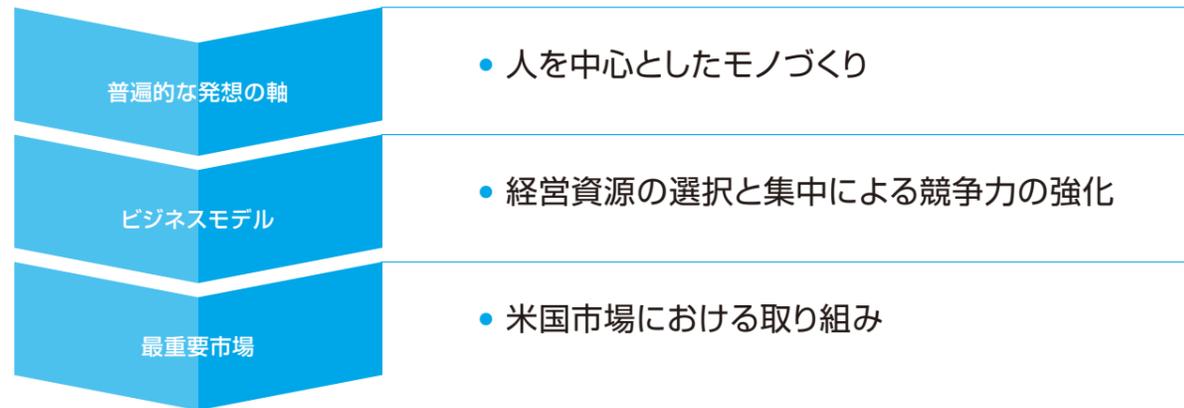
笑顔をつくる会社へ

自動車メーカーとして決して規模が大きくないSUBARUグループは、いかなる事業環境においても不変のありたい姿を「笑顔をつくる会社」、提供価値を「安心と楽しさ」とし、これらを追求することに限られた経営資源を集中しています。

ありたい姿である「笑顔をつくる会社」は、私たちと関係の深いお客様の振る舞いや喜びの声などから教えられたことでもあります。人の心や人生を豊かにするために商品はもとより事業活動全般で「安心と楽しさ」を進化させ、お客様をはじめ、販売店、地域社会を含むすべてのステークホルダーの皆様に事業活動へ共感いただくことを通じて、SUBARUグループの持続的な成長と愉しく持続可能な社会の実現を目指しています。



積み上げてきた強みとビジネスモデル



普遍的な発想の軸

人を中心としたモノづくり

SUBARUはお客様にお届けしたい提供価値を「安心と愉しさ」と定めています。「安心」とは安全という機能に加えブランドに対する信頼感があって初めて成立するもの、「愉しさ」はその「安心」を前提とし、運転の愉しさだけではなくクルマで移動することの愉しさ、クルマのある生活全般の愉しさだと考えています。そして、電動化時代においても「安心と愉しさ」を提供し続けることはSUBARUブランドとしてお客様への約束事だと考えており、引き続き安全技術を進化させていきます。

クルマづくりにおける普遍的な発想の軸は、「人を中心に考え、安全を追求すること」。この考えの原点は、前身である航空機メーカーのDNAにあります。航空機の開発において最も大事なことは安全です。万が一の状況に陥らないため、求められる安全性能、技術基準は非常に高く、徹底的に“人を中心に考えた設計”を行っていました。この安全であることが当然という思想がクルマの開発においても脈々と受け継がれ、いかなる時代にも一貫して高い安全性、優れた走行性能、合理的なパッケージを追求してきたことこそが、SUBARUのDNAです。

磨き続けてきた安全技術

1958年に発売された「SUBARU 360」の時代から、あらゆる方向からの衝突に対して効果的に衝撃を吸収し、高い強度を持つキャビンで乗員を守るべく、衝突安全ボディの開発に取り組んできました。当時はまだ「安全」がクルマの価値として重要視されておらず、衝突安全という概念すら一般的ではありませんでしたが、当社は1965年から自主的に前面衝突試験を開始しました。衝突実験用のダミー人形もありませんでしたが、技術者はクルマのボディ構造や人体への影響について独自に研究を進め、試行錯誤しながら時代の一步先を行く優れた衝突安全性を追求していました。その後も運転者だけではなく同乗者や歩行者も守るという安全思想のもと、転覆や後面衝突などの様々な形態の衝突安全データを積み重ね、例えば前面衝突時にエンジンが室内に侵入しにくい構造の実現や歩行者がボンネットに当たった際の衝撃吸収スペースの確保など、独自の衝突安全技術に関する開発を現在に至るまで続けています。



加えて総合安全思想のもと、ドライバーが運転以外のことに気を遣うことのないよう、見やすく、使いやすく、疲れにくいドライビング空間となるようなクルマの基本的な設計の工夫や、「走る・曲がる・止まる」の基本性能を継続的に追求しています。「走り」は単に愉しみを提供するものではなく、安全を高めるための重要な要素です。万一の事故に遭遇したときの安全な危険回避や、様々な天候や路面状況でも普段と同じような安定した走りを可能にします。

普遍的な発想の軸 / 人を中心としたモノづくり

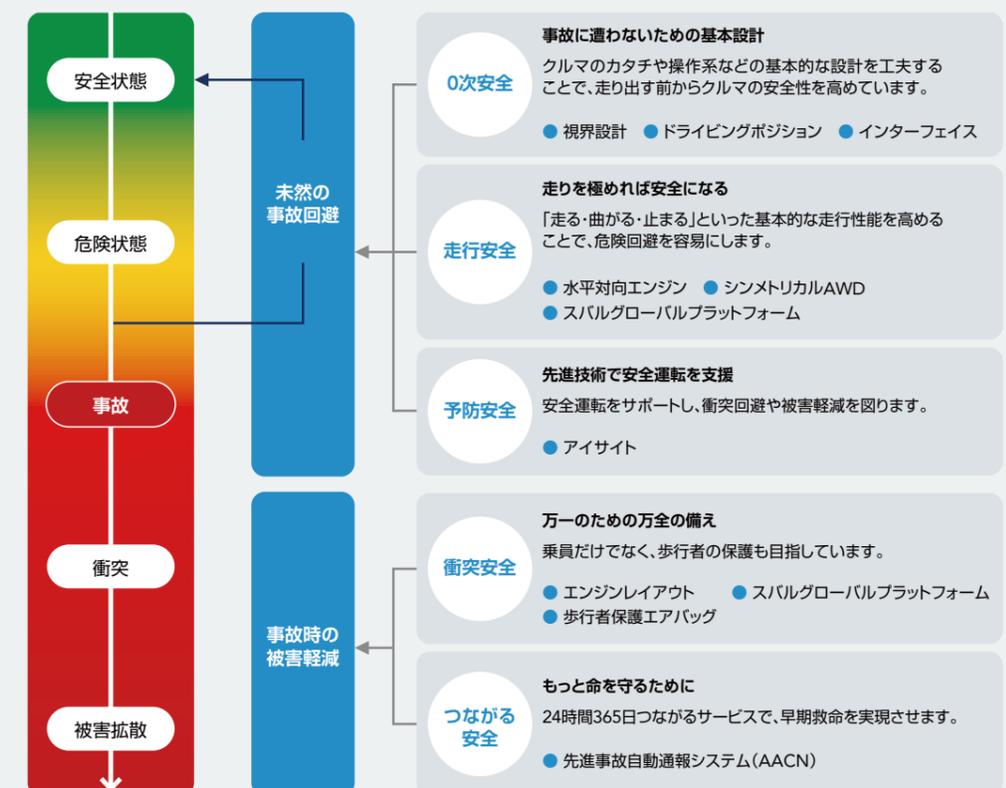
また30年以上も前からステレオカメラやレーダーを使った運転支援システムを開発し、「アイサイト」をはじめとした先進安全技術として結実させてきました。アイサイトは、主な機能を「ステレオカメラ」による認識と制御によって実現しています。このカメラは常に前方を監視し、人間の目と同じように距離を測ることが可能。さらにクルマや歩行者、白線などの識別や広い視野角と視認距離、カラー画像によるブレーキランプの認識など、高い認識性能を誇ります。その情報と走行状況を基に“頭脳”にあたるソフトウェアが必要な制御を判断し、状況に合わせてクルマの各ユニットを“手足”のように適切に制御します。新世代アイサイトは、さらに視野を大幅に広げた新開発のステレオカメラに加え、性能を高めたソフトウェアの採用によって、より緻密に交通環境を認識し交差点での様々なシーンでの幅広い対応を可能にしています。広角単眼カメラや電動ブレーキブースター、前後4つのレーダーを搭載したモデルでは360度センシングを実現し、見通しの悪い場所での出会い頭など、より様々なシーンで衝突回避をサポートします。さらに、先行車追従時の加減速やステアリング操作のアシストが格段に滑らかで自然な制御に磨き上げられ、これまで以上に安心して使える運転支援システムへと進化しています。

2030年に死亡交通事故ゼロの実現に向けて

SUBARUは2030年に死亡交通事故ゼロ*の実現に向けて取り組んでいます。あらゆる視点からクルマの安全性を追求し、「0次安全」「走行安全」「予防安全」「衝突安全」「つながる安全」の5つの分野をさらに強化することで、2030年に死亡交通事故ゼロを目指します。

* 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

SUBARUの総合安全



ビジネスモデル

経営資源の“選択と集中”による競争力の強化

自動車メーカーとしては決して規模の大きくないSUBARUが、厳しい競争環境のなかで稼ぐ力を維持し持続的に成長していくためには、お客様にSUBARUならではの価値を認めていただくことが何より大事であり、また徹底した差別化戦略・付加価値戦略が不可欠となります。強みを発揮できる分野や市場にターゲットを絞り、限られた経営資源を投入する「選択と集中」を推し進めることで「付加価値」を高めて競争力を強化し、またSUBARUブランドを磨いてきています。

事業の集中

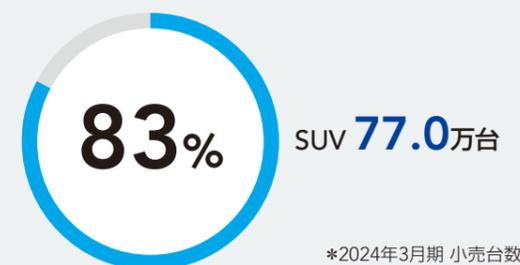


市場の集中



米国を最重要市場と設定し、その他モータリゼーションの成熟した先進国に集中。

商品の集中



2012年に軽自動車の開発と生産を終了。当社技術の強みを活かし、日常からアクティブライフまで使い勝手が良く、また米国市場を中心にお客様との親和性が高いSUV領域に集中し、サイズやパッケージングを強化。

開発の集中



最重要市場

米国市場における取り組み

最重要市場である米国市場では、2008年から2019年にかけて12年連続で小売販売が対前年実績超えを記録し、販売台数は約3.7倍と急成長を遂げました。この背景は、米国市場のニーズに合わせた商品を軸に各取り組みが大きく寄与しており、強い販売基盤の構築につながっています。

2024年は小売販売68万台(対前年実績+9.6%)を目標に掲げ、中長期的にはマーケットシェア5%の実現に向け取り組んでいきます。

① “Love”をKeyとしたコミュニケーション

当社独自のAWD技術によりスノーベルトでの雪道走行に強いクルマとしてのイメージが定着しています。さらにアイサイトの機能性や第三者機関による衝突安全性に関する高い評価なども後押しとなり、スノーベルト以外の地域でも一般道から未舗装路、雨で濡れた路面などのあらゆる道路環境下、また様々な天候の中でも、ドライバーの意思に忠実に動く操縦安定性により安全でかつ運転が楽しいクルマとして広く認知され信頼をいただいています。お客様がこの安全性を体感されるシーンや価値を感じる点は様々ですが、SUBARUのクルマに対し「Love」として表現してくださる方が多いことが特徴であり、SUBARUらしさであると捉えています。この「Love」をキーワードに、お客様にとってのSUBARUのある生活や人生を問うようなマーケティング訴求「Love Campaign」を実施してきたことにより、自身の価値観や信条を大事に考えかつ単なる手段としてではなく、商品や機能価値を評価してSUBARUを選ばれたお客様それぞれのなかでストーリーが形成され、自分らしさを表現する唯一無二の存在として愛着が進化し、またその“Love”がお客様自身から周囲の人に情熱的に語られてきました。商品力の向上に伴い、週末に遠くに出かけたりスポーツやアウトドアなどを愉しんだり、アクティブに人生を過ごす多くの方を中心に支持を得てきたと同時に、SUBARUの存在や価値をお客様が自身のストーリーとして語ることでより大切な存在に昇華してきたことが、強いSUBARUブランド力につながっています。

② SUBARUグループの強固な販売網

実際に現場でお客様に接し商品やサービスを提供する事業者を「Dealer」ではなく「Retailer」と呼び、SUBARUチームの代表者として各地域のお客様それぞれの気持ちや価値観に寄り添った対応をいただいています。リテラーは私たちにとって大事なパートナーであることから、新車販売からアフターサービスにいたるまで、あらゆる領域において各リテラーの活動支援に注力し、共に成長してきました。これにより信頼関係が構築され、SUBARUの方向性に共感をいただいて「絆」を深めてきたことが、現在の米国市場における競争優位性につながっています。2024年3月末現在のリテラー数は計640店で、将来的には約650店舗まで増やす計画をしています。闇雲にリテラー数だけを増やしていく考えはなく、まずは既存店舗当たりの売上を伸ばすことによるリテラーの収益向上とSUBARUビジネスへのさらなる投資のサイクルを回して、共に成長していくことを大事にしています。

③ SUBARUならではのお客様や地域への寄り添った活動

商品に加え、各リテラーが地域コミュニティに根づくことや各スタッフがお客様との関係を構築していくことにより、お客様の中でSUBARUブランドへの信頼や共感、“Love”が醸成されかつSUBARUの成長につながると考えています。SUBARUに関わるすべての人がLoveとRespectを感じられることをビジョンとし、リテラーと共に良い社会の実現に向けて各地域に寄り添った支援活動「Love Promise」を継続的に進めています。この取り組みを通して、リテラーの地域に対する姿勢や想いを示し、また各スタッフの人柄や価値観などを理解いただくことが、お客様とのより強固で深い信頼関係の構築につながっています。実際にこの活動に参加することで各スタッフのモチベーション向上や優秀な人財の確保や維持にもつながることから、現在は630店を超えるリテラーが賛同し、地域のネットワークを活かしたより大きな活動へと成長しています。

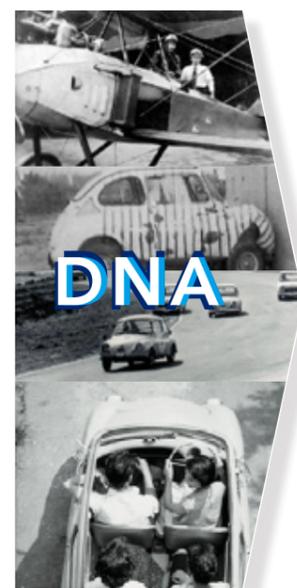
昨今では一般消費者を対象とした全業界のブランド評価で高順位を獲得するなど、社内外に意義のある大きな影響を与える活動となっており、SUBARUとリテラー、そしてお客様との関係性は他ブランドとは違う「Different」な存在、「SUBARUらしさ」を醸成する大事な要素の一つとなっています。

価値創造プロセス

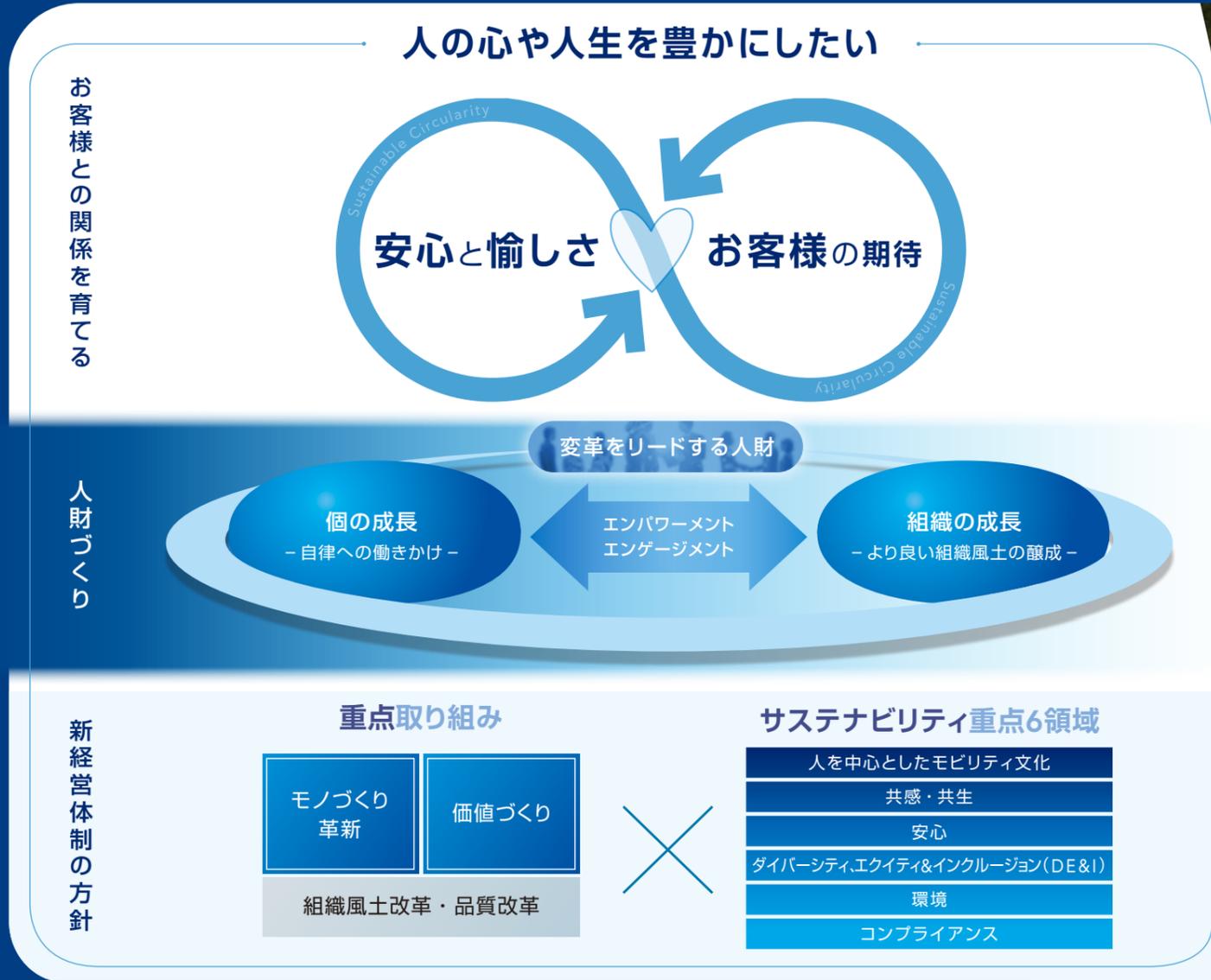
SUBARUは当社グループに関わるすべての人の心や人生を豊かにしたいと考えており、「笑顔をつくる会社」をありたい姿として掲げています。

航空機メーカーのDNAを持つ当社は「人を中心としたモノづくり」の考えのもと、SUBARUらしい商品を通して「安心と楽しさ」を提供し、それに共感してくださるお客様の様々な期待にお応えし続けることでお客様との関係を育てていきます。この実現に向けて、「個の成長」を促し変革をリードする人財とそれを支えるすべての従業員の力を結集し「組織の成長」へとつなげていきます。そして、SUBARUグループの持続的な成長と愉しく持続可能な社会の実現の両立を図っていきます。

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 自然資本



笑顔をつくる会社



SUBARU グループのユニークなビジネスモデル

選択と集中 + 差別化 + 付加価値

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



愉しく持続可能な社会の実現

SUBARUグループの持続的な成長



“SUBARU One Team”で お客様との関係性を深め、 企業価値向上を図ります

代表取締役副社長
早田 文昭

大切な「お客様との関係を育てる」と「人財づくり」

自動車業界内では大きくはない企業規模の当社が、100年に一度と言われる大変革期を乗り越えて今後もサステナブルに企業価値を向上させていくうえで鍵となるのは、SUBARUならではのお客様や地域との関係性であり、そしてその関係性を商品企画から製造、販売、サービスにいたるすべての領域において関わるグループ従業員が一つとなりつくり上げていくことであると考えています。この2点「お客様との関係を育てる」と「人財づくり」に共通することは「ひと」、そしてその「ひと」との「つながり」です。技術革新や社会・ビジネス環境などの変化に合わせ、お客様の企業に対する期待やクルマやサービスに求める価値も変わりつつありますが、当社はどんな時代においてもひと、「ひと」そして「つながり」を大切に考え、愉しく持続可能な社会の実現、SUBARUグループの持続的な成長につなげていきます。

SUBARUならではのお客様との関係

これまでSUBARUと販売店やお客様の間には「他とはちょっと違う」と言われる深い関係性が形成されてきました。この関係性を言語化するの是非常に難しいのですが、米国でコミュニケーションのKeyとしている「Love」は実際に多くのお客様から寄せられていた言葉であり、お客様との関係の本質的なところを表現している言葉だと思います。

私自身がSUBARUらしい光景だと非常に印象に残っているシーンがあります。米国のモーターショー会場でお父さんが小学生の息子さんにエンジンディスプレイを見ながら笑顔で説明されていました。また、従前より当社の従業員がよく遭遇するいくつかのシーンを例にご紹介させていただいていますが、私自身も何度も似たような体験しており、様々な状況や場所、機会にSUBARUを熱心に語ってくださる方にお会いします。また日本では「SUBARU乗りの法則」と言われていることがあります。例えばスーパーの駐車場でSUBARU車が並んで停まっている、交差点で道を譲ってくれる、すれ違う時に目が合う、高速道路で縦走しているなど。日本に限らず米国でも運転していて見かけたり体験したり、SNSなどへの投稿でも見かけています。これらの背景には、当社商品を高く評価いただいていること、またSUBARUオーナーだから自分のクルマを大事に扱っただろうという印象からくる相互の信頼や尊敬、自分の愛車との共通点や同じSUBARU好きを見つけた喜びからくる仲間意識の醸成、またSNS投稿により言語化された想いが共感を呼び、その輪が広がっていることがあると考えています。

当社は創業以来「人を中心としたモノづくり」という思想のもと、お客様に寄り添い声を聞いて商品を磨いてきました。その商品を多くのお客様に評価いただき、これまで支えられてきました。これから電動化商品に移行していきますが、この思想は変わることはなく、お客様の期待に沿う商品づくりに継続して取り組んでいきます。加えて、当社だからこそ実現可能なコミュニティづくりをしていきたいと考えています。米国では「困っている方を助けたい」「社会や環境により良いことをしたい」といった想いを持つリーダーの皆様やお客様と共に、長年にわたって地域貢献活動を進めてきています。これからもそのような想いを当社が率先して行動に変えていくことで、共感いただけるお客様をはじめ全ステークホルダーの皆様との輪を広げていきたいと考えています。

競争力の源泉である「人財」づくり

当社は業界内では決して大きな企業規模ではないことから、どうしても大手他社に比べると各従業員が担当する領域は広くなる一方、競争力を高める専門性も必要とされます。このような状況下でも、これまで様々な発想でSUBARUらしさを生み出してお客様との関係性づくりを支えてきた人財は、これからも変わらない当社の最も大事な競争力の源泉であると考えています。

SUBARUグループで働く人たちは、多くがSUBARU好きで、お客様に安心と楽しさを届けたい、一人でも多くの人にSUBARUを好きになってもらいたいという同じ想いを強く持っており、ある意味で非常に同質性が高い集団だと感じています。この特徴は、皆が目指すゴールに向かって一心不乱に突っ走ることを可能とし、当社の強みであったことは間違いのないのですが、一方で、100年に一度の自動車業界の変革期を乗り越えるにあたっては、時に弱みや課題になってしまうと考えています。

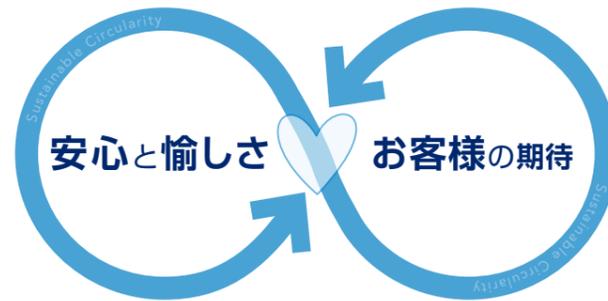
市場の先行きはまったく不透明で、非連続かつ従来にないスピードでの変化が求められるなかでは、多様な視点と自由な発想で新たな領域にどんどんチャレンジしていくこと、いかなる状況においても柔軟でスピーディに対応できる力をつけること、SUBARUらしい革新的なアイデアを即実行に移して新たな価値を創造していくことのできる人財が不可欠です。

経営層として、従業員一人ひとりの意識と行動の変革を促し、一人ひとりの才能を最大限に発揮できる能力開発やキャリア形成の機会を提供し、個の成長を組織の成長につなげていくことで、当社グループの中長期的な企業価値の向上を進めていきたいと考えています。

お客様との関係を育てる

SUBARUの強みは、「お客様との結びつきの深さ」であると捉えています。お客様それぞれのクルマ自体への愛着に加え、商品やSUBARUを起点としたお客様と販売店のつながりや、お客様同士または地域社会とのつながりを通して生まれた共感が、信頼や「他とは少し違うお客様の深い関係性」につながっています。

当社はお客様にお届けしたい提供価値を「安心と楽しさ」と定めています。「安心」とはクルマの安全という機能に加え、品質や販売店での体験、また企業としての社会課題の解決や地域経済活性化への貢献などからお客様が感じられるブランドに対する信頼感があって初めて成立するものであり、「楽しさ」はその「安心」を前提とし、SUBARUを保有し運転する楽しさだけでなく、クルマで移動することやクルマのある生活全般での楽しさ、また生活の中でSUBARUブランドに触れたり仲間と共感したりすることの楽しさだと考えています。この提供価値を念頭に、全グループ企業および従業員が日々の活動のなかで「お客様の心に響き、共感される存在になれるような事業活動ができているのか」「お客様や株主の皆様、お取引先や地域のために何ができるのか」などと自問自答を繰り返し議論しながら、様々な立場や状況を想定し各取り組みを進めています。



積み重ねてきたお客様との関係の起点

私たちは長年にわたり「商品」を軸にお客様との関係を育ててきました。航空機事業をルーツに持つSUBARUは、クルマの最も重要な基本性能は「安全」にあると考えています。航空機開発にあたっては、「安全」を第一に考え、パイロットである使い手と共に意のままに操れる性能を考え抜きつくり上げていました。使い手を想い、使い手に共感いただけるクルマづくりはこの前身から受け継がれた思想です。

1958年発売開始の「SUBARU360」は量産型の軽自動車として初めて大人4人の乗車を可能にしたファミリーカーの原点であり、単なる移動手段としてではなく家族で出かける「楽しみ」を提供しました。日本ではまだ自動車は手に届かない憧れだった時代でしたが、航空機技術を活かしたフレームレス・モノコック構造、強化プラスチック素材の採用など、ゼロから発想して最適なパッケージングと徹底した軽量化による乗り心地と性能、そしてコスト低減を実現し、日本のモータリゼーションの先駆けとなりました。



その後の国産初の量産乗用タイプAWD「レオーネ」、ステーションワゴンブームを牽引した「レガシィ」、新たにクロスオーバーSUVカテゴリーを作り出した「アウトバック」や「フォレスター」、運転支援システム「アイサイト」などに代表されるように、いつの時代も「走る・止まる・曲がる」の基本性能や、安全技術、AWD技術を主とした独自技術を磨き、お客様の期待に応えるとともに革新的で自由な発想のもと、SUBARUならではの新しい価値を創造してきました。

お客様の中でのSUBARUの価値

時代の変化と共にクルマに対する価値観やお客様の嗜好は多様化してきましたが、SUBARUは常にお客様に寄り添い、リアルワールドでの使い方や期待を把握し、それを実現するための独自技術や商品を一心に磨き続けて「安全性」や「機能性」「走破性」といった商品・機能価値を高めるサイクルを繰り返すことで、お客様から共感そして信頼を得てきました。

その積み重ねがお客様にとって大切な存在に発展し、お客様からはSUBARUのある生活、経験、共感を通じて、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。例えば単なる安全や安心ではなく、その先にある大事な家族や仲間を気遣う気持ちや、単に丈夫で長持ちというだけでなく長く使えばSUBARUがいつも大切な思い出のシーンで家族や友人と共に寄り添っていた存在として、また人生や余暇に彩りを添えるような存在として表現されるように、機能価値が情緒価値へと昇華しています。

従前からお客様がSUBARUを選ばれた理由として家族や知人などからの口コミが多いという調査結果がありますが、インターネットやSNSの普及にとともに、単なる移動手段としてではなく商品や機能価値を評価して下さったお客様それぞれの投稿からもさらにSUBARU商品やブランドに対する共感が共感を生んでおり、お客様の心の中で大切な存在に昇華していると捉えています。

お客様の声がさらなる原動力に

従業員がよく遭遇するシーンがあります。お客様がなぜSUBARUに対して熱い想いを持ってくださるのか。その答えを追求し続けることがグループ従業員それぞれの仕事であり、下記のように販売店以外での体験が従業員一人ひとりの自信となり、またクルマづくりをはじめとした各取り組みの原動力となっています。

SUBARUの従業員が遭遇するシーン



- 初対面の方が、SUBARUのこと、SUBARUとの思い出を語り始める。
- 調査会社からSUBARUのお客様にヒアリングを行うと、熱く語るお客様が多い。調査の回収率が非常に高い、などのフィードバックを聞く。
- 入国審査の際に、SUBARUで働いているということが分かると、「WRXは友達に乗っているが、凄いクルマだ!」「今度フルモデルチェンジするのはいつなんだ」など、クルマのことを尋ねてくる審査官が多く、審査の質問時間が長くなる。

“Love Promise”の取り組み

米国では販売店と一体となり、より良い世界の実現に向けて「Do the right things. (正しいことを行う)」という信条のもと、継続的な社会貢献活動を行っています。これに共感し積極的に活動を支えて下さっているお客様は、「自分だけ良ければいい」を良しとせず、社会や地球資源への意識が高く「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」に一歩踏み出しています。社会をより良くするための様々な活動を通じて私たちがお客様から教えていただくことも多くあり、このような継続的な取り組みが私たちとお客様とのより強固で深い関係の構築につながっています。

More Than a Car Company®を目指して ~Love Promise®の取り組み~

「Love」をキーワードとした活動の始まり

SUBARUグループの重点市場である米国では、2008年から「Love Campaign」を行っています。日々、お客様からSOAに寄せられるメッセージでは「I love my Subaru.」という、ご自身のSUBARU車が大好きであるという気持ちを「Like」ではなく「Love」で表現してくださる方が大変多いことが特徴です。お客様がSUBARU車に対して抱く「Love」をキーワードとして生まれた「Love Campaign」では、お客様の気持ち・価値観に寄り添った様々な取り組みを行っています。最も代表的なキャンペーンは、年末のホリデーシーズンに行っている「Share the Love Event®」です。このシーズンには一般的に大幅な値引きを行うことが主流ですが、「Share the Love Event®」は、期間中にSUBARU車を購入されたお客様がご自身の関心のある領域の慈善団体を選び、SUBARUがお客様に代わって寄付を行うという仕組みで、社会貢献意識の高いSUBARUのお客様に寄り添った取り組みとして、2008年から現在まで16年間続いています。



販売店との2008年から2023年までの16年間の寄付額
約2,300の地元・地域に対し総額2億8,800万ドル以上

「Love」はCampaignからPromiseへ、自動車会社を超えた取り組みとして進化

販売促進の一環としてスタートした「Love Campaign」は、16年を経て、賛同する全米各地の630を超える販売店と一体となって、地域のネットワークを活かしたより大きな活動へと成長しています。

SOAと販売店がLove Promise Community Commitmentを結び、SUBARUに関わるすべての人がLoveとRespectを感じられることをビジョンとして、世の中をもっと良くしていくためにお客様が関心のある5つの取り組み領域を中心に、各販売店の地元・地域コミュニティに対して様々な支援活動を行っています。具体的には、SOAがパートナーシップを結んでいる4つの団体*1に加え、各販売店が独自に選んだ地元・地域コミュニティの団体への支援も行っています。

今後も、「Love」を通じて、販売店と共に“お客様”“SUBARU車”“Life / Lifestyle”をつなぐ様々な活動を推進し、自動車会社を超えた存在を目指していきます。

*1 SOAがパートナーシップを結んでいる4つの団体: the ASPCA, Make-A-Wish, Meals on Wheels, the National Park Foundation

▶ Love Promise®で取り組む5つの領域

<p>Subaru Loves the Earth®</p> <p>地球環境の保護活動</p>	<p>Subaru Loves to Care®</p> <p>闘病中の方への支援</p>	<p>Subaru Loves to Help®</p> <p>住居や食料に困っている方への支援</p>	<p>Subaru Loves Learning®</p> <p>教育支援</p>	<p>Subaru Loves Pets®</p> <p>動物愛護</p>
---	---	--	---	---------------------------------------

- Subaru Loves the Earth® <https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-the-earth/>
- Subaru Loves to Care® <https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-to-care/>
- Subaru Loves to Help® <https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-to-help/>
- Subaru Loves Learning® <https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-learning/>
- Subaru Loves Pets® <https://ourimpact.subaru.com/our-community/subaru-loves-pets/>

The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awards

“The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awards”は、SOAが毎年お客様や地域社会に良い影響をもたらしている全米の販売店を表彰する制度です。

2023年はネバダ州ラスベガスにある販売店「SUBARU OF LAS VEGAS」が、総合大賞である「RETAILER OF THE YEAR」に選ばれました。



2023年The Subaru Love Promise® Retailer of the Year Awardsを受賞したSUBARU OF LAS VEGASの取り組み

Findlay Auto Group'sのラスベガスにあるSUBARU店舗で、ゼネラルマネージャーのパートン・ヒューズ氏は、過去18年間オープンで歓迎的な雰囲気を築いてきました。店内に入る人は皆、まるで自宅にいるような気分で家族のように対応されます。家族のような感覚は、スタッフやお客様だけでなく、彼らが支援する多くの地元の慈善団体やコミュニティ組織にも広がっています。



同社は50を超える非営利団体と連携し、2021年以来、地元の慈善団体に100万ドル以上を寄付しています。また、従業員も積極的にボランティア活動に参加し、コミュニティや困っている方々の支援をしています。2019年からMake-A-Wishの南ネバダ支部とのパートナーシップを始め、20万ドル以上を寄付し、慢性疾患や命に関わる病気を患う子どもたちの20以上の願いを叶える支援をしてきました。また、身体的または精神的な課題に直面している人々のために介助犬やセラピーサポート犬の訓練に取り組む組織である Michael's Angel Pawsに64,000ドル以上を寄付しています。さらにはSubaru of Las Vegasの5人の従業員が手を挙げ、彼らのペットと共に計500時間にわたるカリキュラム受講や実習を経て、独自のセラピードッグチームを結成しました。5匹のセラピードッグは地域全体の病院や退役軍人ホーム、介護施設などを訪問して、尻尾を振って入居者の皆さんを笑顔にしています。



2023 SUBARU Love Promise Retailer of The Year | FINDLAY SUBARU OF LAS VEGAS
<https://www.subaruoflasvegas.com/2023-love-promise-retailer-of-the-year/>

▶ 米国におけるSUBARUブランドの評価

販売店やお客様と共に取り組む「Love Promise®」をはじめとした活動は、米国の一般消費者を対象とした全業界のブランド評価やアメリカの顧客満足度評価において高順位を獲得するなど、SUBARUブランドの評価向上にも貢献しています。



• Subaru Reviews, Safety Ratings, and Awards | Learn More
<https://www.subaru.com/vehicles/accolades.html>

Forbes®2 America's Best Brands For Social Impact 2024



「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、2年連続で自動車ブランドの中で1位、上位300ブランドの中で2位に選出されました。

*2 米国の世界的な経済誌

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にランクインしました。



愉しく持続可能な社会の実現に向けて

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づくり、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想いが、全米の販売店と一体となって行っている「Love Promise」という活動として実を結んでいます。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つな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、私たちはこれを守り、さらに取り組みの輪を広げていきます。

これからも、SUBARUグループはお客様の人生に寄り添い、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ます。



新経営体制における方針

SUBARUを取り巻く環境

自動車業界は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、また各国の規制の厳格化など、対応を要する領域は多岐にわたってきました。また昨今は100年に一度の大変革期にあると言われ、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。昨年は、米国市場において急速に進んだBEV市場の成長が踊り場を迎え、一方HEV人気も急速に高まりつつあるなど、当社を取り巻く環境はさらに非連続かつ従来にないスピード感で変化しています。



CO₂削減に向けたロードマップ

SUBARUは、脱炭素社会の実現に貢献すべく、2050年にWell-to-WheelでCO₂排出量を2010年比で90%以上削減することを目指しています。これに向けて2030年代前半までには全世界で販売するSUBARU車のすべてに電動化技術を適用します。

SUBARUは2023年8月2日に「新経営体制における方針」を発表しました。2030年時点でのマイルストーンについて、従来は全世界での販売台数の40%以上をBEVとHEVに転換していく計画としていましたが、この「新経営体制における方針」のなかで「全世界販売台数120万台+α」、その内訳として「BEV販売比率50%」と大きく見直し、また2030年を見据えた上での2028年までの決意を公表しました。

新経営体制における方針 | 株式会社SUBARU (スバル)

<https://www.subaru.co.jp/outline/about/policy/>

新経営体制における方針 アップデート (2024年5月13日公表) | 株式会社SUBARU (スバル)

<https://www.subaru.co.jp/outline/about/policy/update/>

- 2030年 ▶ 全世界販売台数の50%をBEVにすることを目指す
- 2030年代前半までに ▶ 世界中で販売されているすべてのSUBARU車^{※1}に電動技術^{※2}を適用
- 2050年 ▶ Well-to-WheelでCO₂排出量90%以上削減(2010年比)

※1 他社からOEM供給を受ける車種を除く。
 ※2 EV・HVなど、電力利用を高める技術を指す。

2030年のマイルストーンに向けて

業界大変革期の先行き不透明な環境下では、市場や地域によりカーボンニュートラルに向けた考えや動き、電動化へのスピード、お客様の志向は大きく異なります。またカーボンニュートラル実現の手段として、業界内では各社があらゆる領域での可能性を想定し開発を進めています。当社は「商品の電動化」を一つの手段として選択し、2030年の目指す姿に向けた各取り組みを最重要市場である米国の市場予測を軸に3つのPhaseに分けて考え、環境の変化を注視しながら状況に合わせて「柔軟性」と「拡張性」をもって対応していきます。

柔軟性と拡張性の考え方



当社は直近の先行きを見通すことが難しい段階では、各国の規制やお客様の嗜好の変化などを注視しながら、その変化に「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」の観点が極めて重要との認識をもって、各種取り組みを推進しています。

“柔軟性”と“拡張性”の考えをもとに各取り組みを推進



Phase1 BEV移行初期における「柔軟性」

商品開発における柔軟性

BEV開発は自社独自やアライアンス活用によるものなど様々な選択肢を検討してきましたが、2026年末までにラインアップする4車種のBEVについては、トヨタ自動車との共同開発とし、両社の知見を持ち寄りながら開発を進めていきます。またBEV移行初期においては、HEVが極めて重要となると考えており、トヨタハイブリッドシステムをベースとした水平対向エンジンを搭載したSUBARUらしい独自のHEVである「次世代e-BOXER」を主力モデルの「フォレスター」と「クロストレック」に搭載していきます。HEVの強化により、商品の「柔軟性」を確保し、お客様の選択肢を増やします。

2026年末時点でラインアップ予定のSUV 4車種 (共同開発)

- SUBARU矢島工場生産したSUVはトヨタ自動車にも供給
- トヨタ自動車・米国工場生産されたSUVは当社にも供給

※画像はイメージ

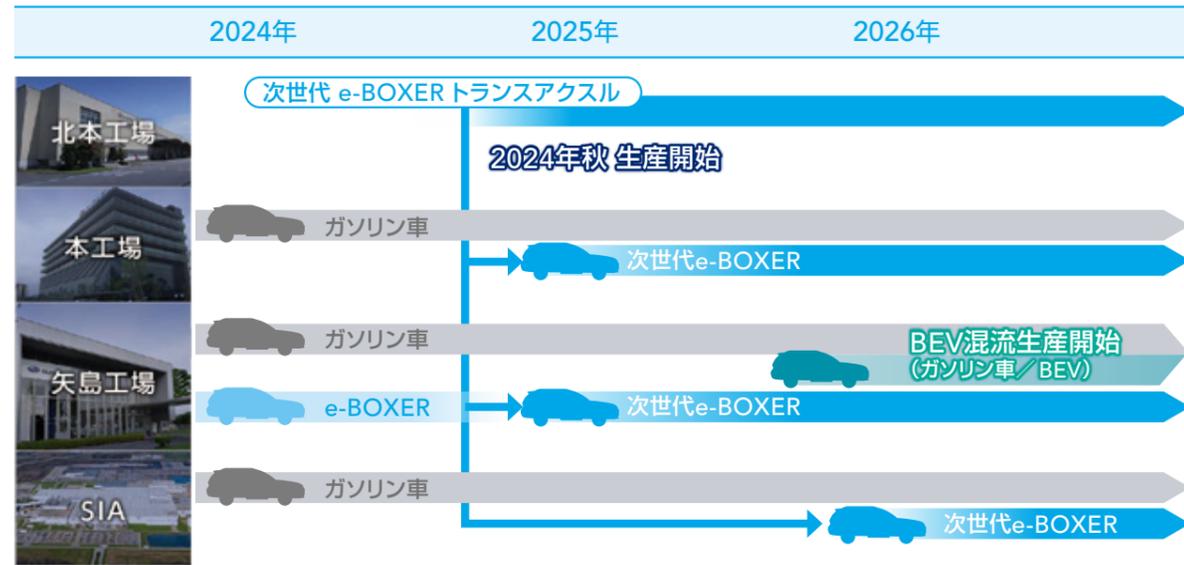
生産体制における柔軟性

トヨタ自動車と共同開発したBEVを相互に生産、供給することで、生産領域の「柔軟性」を確保し、先行きを見通すことが難しい時代において、共にリスクを軽減します。すでに市場導入済みの「ソルテラ」に加え、今後トヨタ自動車の米国工場生産されるBEVについても当社に供給され、2025年頃に群馬製作所の矢島工場生産するBEVをトヨタ自動車に対して供給します。当社ではICE系商品との混流生産を予定しており、需要動向に応じ柔軟に生産車種を調整することで操業を維持することが可能となります。

また、2024年秋には従前の産業機器事業の生産・営業拠点であった北本工場をリニューアルし、次世代e-BOXERの基幹ユニットとなるトランスアクスルの生産を開始します。次世代e-BOXERは、まずは国内工場の生産車両に搭載しますが、いずれは米国SIAの生産車両にも搭載を予定します。需要変動に柔軟に対応可能な生産体制の確保と、矢島工場生産されるBEVをトヨタ自動車に供給していく計画を踏まえ、日米の生産キャパシティを最大限に活用することを狙います。

Phase2 2028年に向けた決意

BEVが主流の時代になっても、SUBARUがお客様に届けたい商品や想いが変わることはありません。多くのお客様や株主の皆様から、当社のコア技術の一つである水平対向エンジンが搭載されていないBEVでどのように「SUBARUらしさ」を出せるのかという質問をいただきますが、SUBARUは今後も「人を中心としたクルマづくり」の思想をもとにお客様に寄り添ったクルマづくりを追求し続けていきます。むしろBEVだからこそ、当社がこれまで積み上げてきた技術やノウハウの可能性が広がり、お客様にお届けしたい「安心とゆしさ」という価値を進化させていくことができると考えており、BEVの普及期に向けてお客様の期待に応えかつ企業競争力を高めるべく、世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」を重点取り組みとして加速していきます。この2点を重点取り組みとした背景は、今後のBEV事業は生産・開発プロセス、商品企画において従来のICE系商品とはまったく異なる考えやアプローチが必要となること、また従来の車両単体だけではなく調達からアフターサービスまでの周辺ビジネスも含めた事業になることにあります。これらの背景を踏まえ、2023年8月に発表した「新経営体制における方針」では、BEVに舵を切り資源を集中することで、2028年をターゲットとした自社開発のBEVを皮切りに、この重点取り組みの成果を結実させていくことを決意表明しました。



体制づくり

世界最先端の「モノづくり革新」と「価値づくり」を成し遂げBEV事業を軌道に乗せていくためには、経営判断のスピードを加速することが鍵となりますが、先行き不透明ななかでの経営判断は容易ではありません。そこで、当社は特に従来のICE車とは異なるアプローチが必要となる領域を「核心的重点テーマ」と位置づけ、強力な権限を持った5人のCXOが縦割りの組織に横串を刺し、部門を跨ぎ、部門の壁を壊して再構築しながら、「モノづくり革新」「価値づくり」のスピードアップを図る体制とし、始動しています。

CXO (Chief X Officer)	ミッション
CMzO (最高モノづくり責任者) : Chief Monozukuri Officer	開発手番、部品点数、生産工程の半減および世界最先端の「モノづくり革新」を牽引、情報の流れを可視化しお客様とSUBARUを最短でつなぐ
CBBO (最高バッテリービジネス責任者) : Chief Battery Business Officer	電池の安定調達、競争力、事業性の確保など、すべてのバリューチェーンが対象となる電池事業全体の進捗推進
CDCO (最高デジタルカー責任者) : Chief Digital Car Officer	クルマのデジタル化を通じて、ソフトウェアでクルマの価値を向上させていく、世界最先端の「価値づくり」を牽引
CCBO (最高コネクテッドビジネス責任者) : Chief Connected Business Officer	主にアウトカー領域でクルマをお客様にお渡しした後の体験における世界最先端の「価値づくり」を牽引
CCIO (最高コスト改革責任者) : Chief Cost Innovation Officer	全部門が一体となり、競争力ある原価を実現するための全社統括

CXOメッセージ

CMzO (最高モノづくり責任者)



CMzOのミッションは、開発手番、部品点数、生産工程の半減および世界最先端の「モノづくり革新」を牽引することです。その実現のために取り組むべきは、開発からアフターまでのモノと情報の流れを視える化し、半減させていくことでお客様とSUBARUを最短でつなぐことだと考えています。具体的な姿は、新たなBEVを新たな工場で、BEV特有のバッテリーやソフトウェアを中心に、モノと情報の流れを最適化したまったく新しい合理的な生産プロセスを追求し具現化します。その実現にあたっては、将来の柔軟性と拡張性を重視し、最先端を常に狙い進化し続けるモノづくりとそれを実現する工場を目指します。

常務執行役員
技術本部副本部長 兼 モノづくり本部副本部長
渡邊 郁夫

CBBO (最高バッテリービジネス責任者)



CBBOのミッションは、「競争力のある電動車を支える、バッテリーのバリューチェーンを実現すること」であり、これを通じ当社の持続的成長と企業価値向上に貢献していきます。活動領域は、電動車向け駆動用バッテリーの開発・調達・生産・販売・アフターサービスにいたる非常に幅の広いものです。なかでも当社が現在開発中のBEV用バッテリーについては、パナソニック エナジー株式会社との協業を通して高い競争力のバッテリーを確保することが当面の最重要課題であり、当社の将来を左右するものと認識しています。社内関連部門のみならず、お取引様や地域の皆様など数多くのステークホルダーが密接に関係するため、常に全体最適の観点から課題を解決し、私たちのミッション実現に向けスピーディーかつ確実に前進させていきます。

常務執行役員
小林 達朗

CDCO (最高デジタルカー責任者)



CDCOはデジタルカーの推進役としてソフトウェアで車の価値を向上させていくミッションを担います。技術本部の副本部長を兼務して開発現場も直接見ながら各本部をつないで一気に活動していきます。2010年にアイサイト Ver.2を量産化した際に電子制御技術の潮目が変わったと感じましたが、数十年が経過してデジタルカーの時代が訪れ、今まさに最新デジタル技術がクルマの価値を変革し始めています。この時代の先を読み切ることが困難ですが、果敢に飛び込んで、失敗も糧にし、忍耐強く挑戦を続けることで初めて自分たちの価値を定義することができると確信しています。チーム一丸となってこの新しい時代を切り開いていきます。

執行役員
技術本部副本部長
柴田 英司

CCBO (最高コネクテッドビジネス責任者)



コネクテッドビジネスが目指すのは、ソフトウェアを中心とした最先端技術を基盤に、販売後のお客様への価値提供、すなわち世界最先端の価値づくりへの貢献です。SUBARUは、世界中のお客様からの信頼を得ることで成長してまいりました。そして今、変革の時代を勝ち抜くために、最先端の競争力を目指したものづくり革新を推進しています。一方で、価値づくりには、従来とは異なる意識、取り組み、プロセスが必要となります。販売後のお客様の感情と行動の理解、そして販売後の現場での様々な活動に対する理解と深い協業が重要であると強く認識しています。進むべき方向と目標を示し、グループの各部門間の連携を強化し、価値づくりを実現することこそがCCBOのミッションです。

常務執行役員
阿部 一博

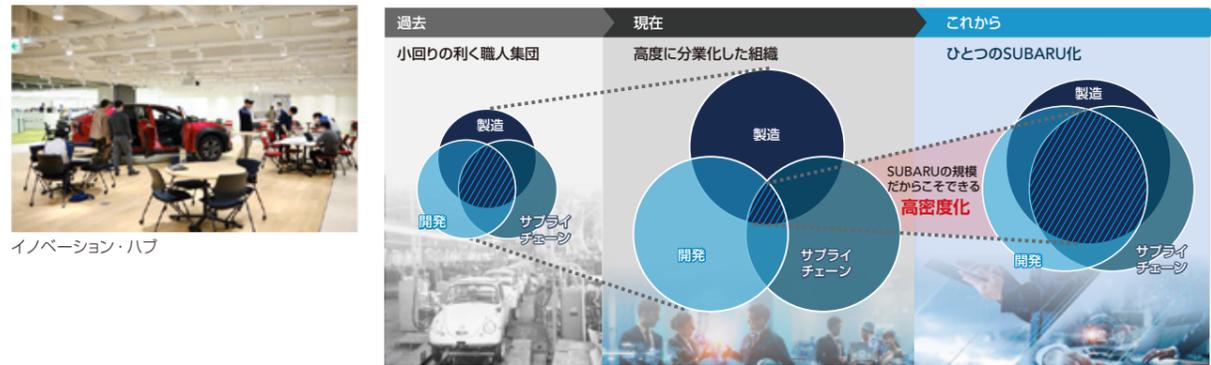
CCIO (最高コスト改革責任者)



この変革期におけるCCIOの役割は、モノづくり革新を実現して生産性を大幅に向上し、業界トップクラスの原価と競争力を実現することです。モノづくりは、企画、開発、調達、製造だけでなく、品質、販売・アフターサービス、リサイクルなど多くの部門やプロセスで成り立っています。また、原価は材料や部品のコストだけでなく、間接部門の費用も含まれます。このため、バリューチェーン全体の生産性向上に取り組んでいきたいと考えます。競争力を高めるためには効率化を進めるだけでなく、お客様にとっての価値を見極めてリソース配分する必要があります。そこで、価値に見合う原価・投資を見極めてモノづくり革新を推進していきます。

執行役員 コストイノベーション推進部長 兼 経営企画本部
副本部長 兼 技術本部副本部長 兼 調達本部副本部長
河合 功介

「モノづくり革新」「価値づくり」を加速させる体制づくりとして、2024年1月に群馬製作所内に新しい技術開発拠点となる「イノベーション・ハブ」を設けました。小回りの利く「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る「ひとつのSUBARU化」が、開発手番半減、部品点数半減、生産工程半減の実現と効率的かつ高密度な開発、商品の進化の実現につながると考えています。この「イノベーション・ハブ」では当社グループ社内の組織だけでなく、パートナー企業やお取引様などを含めた幅広い関係者が垣根なく集まり大部屋議論を進めています。将来の競争力あるBEVづくりに関する最新技術情報および考え方の共有や、本質から議論ができる環境づくりを実施しており、「モノづくり革新」「価値づくり」を具現化する活動が着々と進むなか、この環境づくりが後押しし、従業員の意識も変わりつつあります。



イノベーション・ハブ

パートナー企業との協業

SUBARUは、内燃機関から電動部品へ切り替えをしていくなかで、象徴的かつ走りの心臓部であるeAxleを株式会社アイシンと協業し共同開発・分担生産していくことを2024年3月12日に発表しました。また、ICE車部品の製造・加工をいただいているお取引様の事業環境が今後の電動化の進展により大きく変化していくことを踏まえ、既存サプライチェーンの経営維持・発展と安定的な調達という観点から、お取引様と共に最適な部品調達先、生産スキームを検討していきます。

2024年3月19日には、電動車の動力源として重要なバッテリーの需要に対応することを狙い、パナソニック エナジー株式会社と協業基本契約を締結しました。その後、9月6日に車載用円筒形リチウムイオン電池の生産に向け、2030年末までに20GWh/年の生産能力を持つべく、投資を行う計画を両社で発表しました。群馬県大泉町に16GWh/年の生産能力*を有するリチウムイオン電池工場の新設を計画し、新設する工場で生産された電池を2028年度から当社で生産したBEVに搭載する予定です。また、パナソニック エナジー住之江工場で製造される電池を2027年度から当社のBEV生産に利用するため、4GWh/年規模の投資も予定しています。

さらに2024年4月19日に、クルマの基本性能でありかつ最も大事な「走る・曲がる・止まる」の機能すべてを制御している当社独自の運転支援システム「アイサイト」のさらなる進化に向けて、AMDとのステレオカメラの認識処理とAI推論処理を融合し最適な判断結果を出力可能なSoC (System on Chip) の最適化に関する協業を開始することを発表しました。

SUBARUは電動車のコア技術となるピースを着実に揃えつつあります。各社との協業を通して、SUBARUらしい高付加価値商品・技術を実現し電動化社会のさらなる発展に寄与するとともに、当社が目指す2030年死亡交通事故ゼロの実現や産業の持続可能な発展や地域経済活性化などの社会課題の解決にも貢献していきます。

* 2030年末時点

- ① 2024年 3月12日 SUBARUとアイシン、次世代電動車両用eAxleに関する協業を開始
https://www.subaru.co.jp/news/2024_03_12_113512/
- ② 2024年 3月19日 SUBARUとパナソニック エナジー、車載用円筒形リチウムイオン電池の供給に関する協業基本契約を締結
https://www.subaru.co.jp/news/2024_03_19_163431/
- ③ 2024年 4月19日 SUBARUとAMD、ステレオカメラとAI推論処理を融合するSoC設計に関する協業を開始
https://www.subaru.co.jp/news/2024_04_19_154136/
- ④ 2024年 9月 6日 SUBARUとパナソニック エナジーの車載用円筒形リチウムイオン電池の供給ならびに国内電池工場新設の計画について
https://www.subaru.co.jp/news/2024_09_06_153018/

SUBARUの価値づくり

BEVが主流となる時代の「価値づくり」において、重要となるのはSUBARUがお客様にお届けしたい価値である「安心と愉しさ」のさらなる進化です。多くのお客様が数ある商品のなかから当社の商品を選んでくださっている要因の一つは、「安全であるからこそ感じていただける安心」だと捉えており、その安全のベースであり当社が長年培ってきたコア技術の一つがAWD技術です。AWD性能はBEV化により緻密な制御が可能となり、強みをさらに強化し「安心と愉しさ」を進化させていくことができると考えています。

また様々な新しい技術を活用し、お客様の生活に寄り添って商品や機能を進化し続けることにより、シームレスやストレスフリーといった使い勝手を追求していきます。SUBARUのお客様は一台のクルマを長く保有される方が多いですが、保有いただいている期間のクルマの魅力が減らすことなくさらに長くお付き合いいただきたいという考えのもと、「減価ゼロ」の発想で新たな価値を創造していくことで、BEVの時代においても、SUBARUはお客様の期待に応えていきます。

これまでSUBARUは商品や機能を軸に多くのお客様から共感をいただき、またインターネットやSNSの普及という背景にともない、その共感がさらなる共感を生んできました。SNSを見るとお客様やお客様の家族、友人またはペットなどと共にSUBARUと一緒に写るシーンが多く、単なる移動手段ではなく人生や心に寄り添う存在として認めていただいています。お客様からはクルマへの愛着とともに「SUBARUの魅力は他社とは違う」という意味で「Differentな存在」だという言葉数を多くいただいております。これからはSUBARUはお客様に寄り添い、これまで積み上げてきた価値を進化させていくことに加え、時代やお客様の嗜好の変化に合わせた新たな価値を創造していくことで「SUBARUと共に過ごすことでの色褪せない価値」を感じていただけると考えています。

SUBARUならではの「減価ゼロ」実現へ



今まで以上にお客様の人生に寄り添うSUBARUに

サステナビリティ重点6領域

私たちは、ありたい姿である「笑顔をつくる会社」の実現に向け、サステナビリティ重点6領域の考え方を取り入れ、SUBARUグローバルサステナビリティ方針に基づいた取り組みを行うことで、企業としての社会的責任を果たし、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様へ「安心とゆしさ」を提供していきます。

そして、SUBARUグループは真のグローバル企業として従業員一人ひとりが成長の原動力となり、持続的な成長を目指すとともに、愉しく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SUBARUグローバルサステナビリティ方針

SUBARUでは、これまで2009年6月に改定した「CSR方針」のもと、CSRの取り組みを推進してきましたが、社会環境やステークホルダーとの関わり方の変化を踏まえ、また、グループ・グローバルの従業員が意思を共有できるものとして、「SUBARUグローバルサステナビリティ方針」を2020年4月に制定しました。

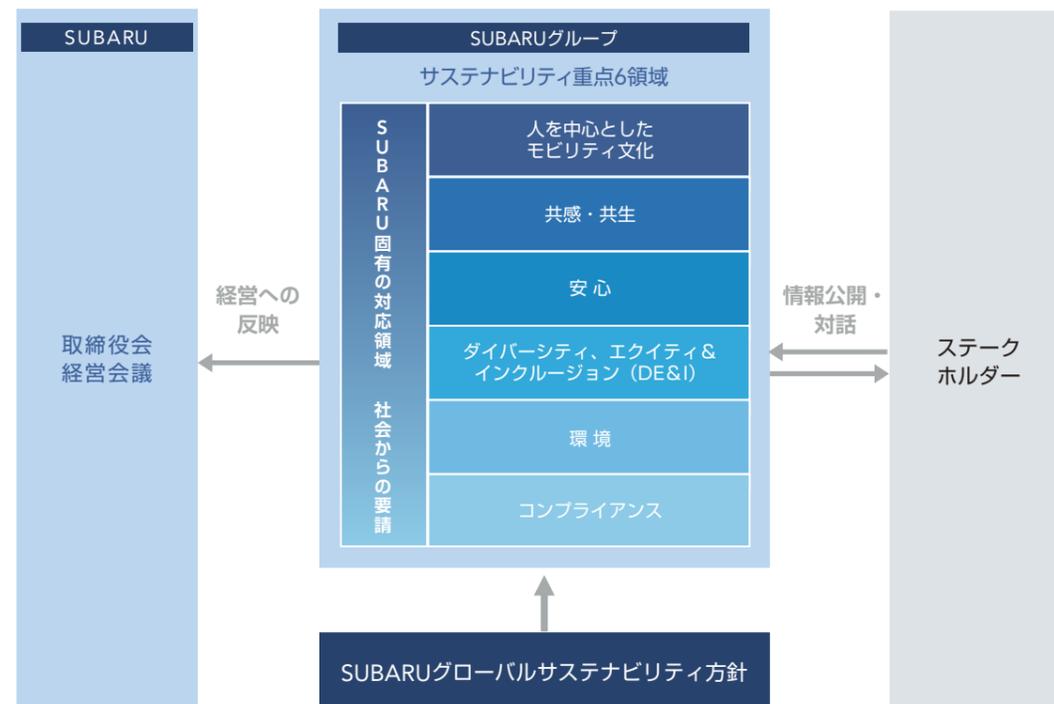
本方針は、株式会社SUBARUおよびすべての子会社に適用されるものです。

SUBARUグローバルサステナビリティ方針

私たちSUBARUグループは、人・社会・環境の調和を目指し、

1. 事業を通じて、地球環境の保護を含む様々な社会課題の解決と、持続可能な社会の実現に貢献します。
2. 高品質と個性を大切に、先進の技術で、SUBARUならではの価値を提供し続け、SUBARUグループに関わるすべての人々の人生を豊かにしていきます。
3. 国際社会における良き企業市民として、人権および多様な価値観・個性を尊重し、すべてのステークホルダーに誠実に向き合います。
4. 従業員一人ひとりが、安全に安心して働くことができ、かつ働きがいを感じられるよう職場環境を向上させます。
5. 国際ルールや各国・地域の法令を遵守するとともに、その文化・慣習等を尊重し、公正で透明な企業統治を行います。
6. ステークホルダーとの対話を経営に活かすとともに、適時かつ適切に企業情報を開示します。

サステナビリティ重点6領域の経営への反映



SUBARUグループのサステナビリティ重点6領域

サステナビリティ重点6領域特定プロセス

SUBARUグループは、これまでCSR重点6領域「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」を定めて、CSRの取り組みを推進してきました。

重点領域の選定にあたっては、まずCSR重点項目として社会的要請の高い41項目を抽出したうえで、北米や国内の有識者・投資家にアンケートを実施しました。それらの回答・意見を踏まえ、「事業の強みを活かして社会に貢献する領域」と「社会の要請に応える領域」の2つの視点から評価・検討しました。その結果、事業の強みを活かして社会に貢献する領域として、「人を中心とした自動車文化」「共感・共生」「安心」「ダイバーシティ」の4つを、社会の要請に応える領域として、「安心」「ダイバーシティ」「環境」「コンプライアンス」の4つを選定しました。

これからは、社会環境やサステナビリティに関する考え方の変化の趨勢を捉え、CSR視点だけではなくSUBARUの価値や強みを一層活かした形で社会とSUBARUグループの持続可能性に寄与するために、このCSR重点6領域を「サステナビリティ重点6領域」として発展させ、社会価値・経済価値の創出を目指します。

「人を中心とした自動車文化」を「人を中心としたモビリティ文化」へ

航空宇宙事業も含めたSUBARUグループとしての商品の多様性を表現すると同時に、時代の変遷に応じながらSUBARUのDNAに基づいた移動手段を提供し、他社とは異なる存在感と魅力ある企業を目指す

「ダイバーシティ」を「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)」へ

誰しもが持ち合わせる多様な個性を活かし最大限に発揮できる組織づくりや働きやすい職場環境の整備を進め、全員が公平に機会を得られるエクイティの環境があることでイノベーションが創出され、多様な個が一丸となりSUBARU独自の持続的な価値創造を実現していく

SUBARUグループでは、SUBARUグローバルサステナビリティ方針を軸にグループ・グローバルの全従業員でサステナビリティに関する意思を共有し、このサステナビリティ重点6領域をベースとした取り組みを通じて、「笑顔をつくる会社」に向けて、価値創造を追求していきます。

サステナビリティ重点6領域の取り組みとSDGs

SUBARUグループは企業としての社会的責任を果たすことで社会から信頼される企業となり、持続的な成長を目指すとともに、愉しく持続可能な社会の実現に貢献していきます。

2030年に向けた持続可能な未来を実現するための開発目標SDGs (Sustainable Development Goals) においては、事業の強みを活かして社会に貢献する領域と社会の要請に応える領域から構成されるSUBARUグループのサステナビリティ重点6領域について各領域の取り組みを一層強化し、SDGsの達成に積極的に貢献していきます。

具体的には、「2030年に死亡交通事故ゼロを目指す*」という目標を掲げているSUBARUグループの取り組みは、SDGsのターゲット3.6「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」の達成に寄与すると考えています。SUBARUグループは、今後も、事業の強みを活かしつつ社会の要請に応えながら、SUBARUグループならではの価値創造を追求していくことで、SDGsの達成に貢献していきます。

* 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・自転車などの死亡事故ゼロを目指す。

サステナビリティ重点6領域の取り組みとSDGs

重点6領域	主要対象 ステークホルダー	テーマ	取り組み					ありたい姿 / KPI 2025～2030年度 サステナビリティ重点6領域	貢献する SDGs
			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度		
人を中心としたモビリティ文化	お客様	クルマを操る楽しさ	スバルグローバルプラットフォームの進化と、知能化技術との融合 (Skilled Driver [®] のような安心で楽しい走りの実現) ※ Skilled Driver 熟練した腕の良いドライバー。					人の心や人生を豊かにするパートナーとなる企業になる。	9 9.1
		カスタマイズの楽しみ提供	新車に同期した高品質用品の開発 高機能付加価値用品揃えの拡大						
		ブランドイメージの向上	ブランド戦略の推進 (愛されるSUBARUになる / More than a Car Company) 市場特性にあったマーケティング活動の推進						
		新しいモビリティの提案	SUBARUのアイデンティティであるDynamic [Earth-tainment 共に地球を愉しむ]のビジョンを掲げ、XSoloをより「楽し」なデザイン表現に進化 [お客様の共感を軸に「体験をデザインする」] SUBARUらしい新たなモビリティ提案と技術開発 実現に向けた技術開発						
		多様な商品の提供	多様な市場ニーズの着実なフィードバック						
	地域社会	自動車文化の発信	[SUBARUのモノづくりおよび安心と楽しさ]の発信						
共感・共生	お客様	お客様とのつながり強化	デジタルを活用したお客様とのつながり強化 ロイヤルティの向上 豊かな暮らしに貢献する商品・サービスの提供					広く社会から信頼・共感され、共生できる企業になる。	11 11.2
		新しい整備体制づくり	EV整備体制の準備・確立 EV普及に向けた整備体制の充実 IT、DX活用による効率的な車両整備						
	お取引先様	お取引先様との共存共栄	お取引先様のCSR調査・啓発・CSRを考慮したお取引先様との関係構築 SUBARUグループのテレワーク環境の充実・強化						
	従業員	安心して働ける環境づくり	労働安全活動の取り組み強化、工場環境整備の促進 働き活きと働ける職場環境づくり、従業員からも愛されるブランドへの昇華 各事業所における生産活動と雇用の維持継続 運動部の活用、従業員の士気高揚						
	地域社会	地域とのつながりの活性化	地域交流活動、パートナーシップ活動の強化 スポーツ活動を通じた貢献、関係強化 NGO・NPOなどとの連携強化による地域社会への貢献 災害やパンデミック時における地域支援活動						
	安心	お客様	安全機能の向上	ADAS (先進運転支援システム)の高度化 AACN (先進事故自動通報) 採用、機能拡充 衝突安全の継続的な強化 2020年度から拡充した安全機能の拡大展開 自律化による飛行安全の追求 (空中衝突回避、耐故障システム改善)					
安全な運転への貢献			アイサイト体感試乗 (先進安全技術啓蒙) などの実施・継続						
信頼できる商品供給体制の確立・増強			タイムリーかつ高効率な補修品・用品供給体制の確立 商品供給能力の増強 (部品センター増設計画・部品供給システム改善)						
点検・整備の質向上			正確で質の高い点検・整備の推進 高品質で均質な整備体制のグローバル浸透						
品質の確保・向上			品質でも選ばれるクルマづくり実現に向けた取り組みの推進 商品企画から生産、販売、サービスに至るすべてのプロセスにおける質の向上 品質キャリアソン実施、品質意識醸成教育による品質最優先の徹底 お取引先様との協働						
従業員		安心な職場づくり	製造部門管理システムの適正化 安全衛生委員会活動の継続・強化 職場安全衛生の維持向上およびより快適な職場環境づくりの推進 健康増進取り組み計画策定・推進 健康増進取り組み強化 雇用の確保・創出						
地域社会		地元の安心への貢献	工場環境整備の推進 信用度、安定感の醸成 地域の安全啓発活動の実践 環境負荷の低減、公害の未然防止						
行政		安心な生活への貢献	人々の生命と財産を守り安心して暮らせる社会づくりへの貢献						

重点6領域	主要対象 ステークホルダー	テーマ	取り組み					ありたい姿 / KPI 2025～2030年度 サステナビリティ重点6領域	貢献する SDGs
			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度		
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DESI)	従業員	女性の活躍推進	女性管理職の拡大 直接部門女性の育児支援 直接部門女性が生き活きと活躍できる職場づくり すべての人の人権、多様性の尊重					すべての人々の多様な価値観を尊重しつつ、多様な市場価値を創出する事業を推進する。	5 5.5 5.5.2
		多様な人材活用	シニア人事制度の見直し シニア人事制度の運用 外国人材の活躍推進 社会的少数派にも配慮した職場環境構築の検討・推進						
		多様な働き方推進	障がい者法定雇用率の遵守 障がい者法定雇用率の達成 外部人材積極採用による新しい知見の獲得 多様な働き方：ワークライフバランス実現をバックアップする労働管理、生産性向上につながるハイブリッドワークの支援						
		環境	環境負荷を低減するクルマの普及拡大	電動車 (e-BOXER含む) の販売拡充 SHEV開発および販売 BEV開発 SOLTERRA販売開始、BEVグローバル展開・販売拡充 電動車バッテリーの適切な処理スキームの構築					
行政	環境負荷を低減する事業活動	自家消費型太陽光発電の導入 水力発電電力、グリーン電力の導入 省エネ投資、設備の効果的活用 行政などと連携した自然保護活動の継続 航空機機体の軽量化・電動化・バイオ燃料化の推進							
お取引先様	ビジネスパートナーと連携した環境の取り組み	環境マネジメントシステム構築および継続 部品保管・輸送の効率化 リテイラーによる省エネ、水質保全、リサイクルの実施・継続 物流費およびCKD費用の最適化							
行政	輸出管理の徹底	安全輸出管理の強化 コンプライアンス研修							
コンプライアンス	従業員 / 地域社会	労働者の人権保護	SUBARUグループ視点のコンプライアンス遵守の促進 社内規定、各法規に關わるマニュアル整備・周知・管理 ハラスメントの防止 働き方改革推進および労働基準法遵守による労働環境の維持・向上 紛争鉱物調査の実施 人権方針の制定・周知・ステークホルダーへの実施 人権尊重の取り組み推進					誠実に行動し、社会から信頼され、共感される企業になる。	8 8.7 8.8
		お取引先様	公正な関係維持	お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化 適正取引の推進継続 ソフトウェア・ライセンスの適正管理					
	従業員 / 地域社会	労働者の人権保護	2030年に死亡交通事故ゼロ [*] を目指す ※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をゼロを目指す。 衝突時のエネルギー吸収量を1.4倍に向上						
	お取引先様	公正な関係維持	お取引先様のCSR調査・啓発、サプライチェーンにおけるCSR取り組み強化 適正取引の推進継続 ソフトウェア・ライセンスの適正管理						