

2018年7月10日

## SUBARU 新中期経営ビジョン「STEP」を策定

SUBARUは、「安心と楽しさ」の提供を通じて、お客様から共感され、信頼していただける存在となることを目指して、新たな中期経営ビジョン「STEP」を策定しました。

新中期経営ビジョン「STEP」では、当社の“不変の経営理念”である、「お客様第一を基軸に『存在感と魅力ある企業』を目指す」の下、2017年の創業100年を機に掲げた“ありたい姿”である、「モノをつくる会社から笑顔をつくる会社へ」に向けた“2025年ビジョン”として、次の3項目を掲げています。

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

### ■新中期経営ビジョン名称・「STEP」の意味

本ビジョンが大切にしている4つの要素、「Speed」、「Trust」、「Engagement」、「Peace of mind & enjoyment」の頭文字であると共に、来るべき「JUMP」に備えて着実に地力をつける期間、という意味を込めています。

また、「Trust」は「信頼を取り戻す」という最も大切にしたい要素であるため、ロゴの色を変えて表現しています。



### 新中期経営ビジョン「STEP」 主な取り組み項目

#### ■組織風土改革・“Change the Culture”

組織風土改革は、当社が今すぐ取り組まねばならない、喫緊の課題だと認識しています。

SUBARUのDNAは守りつつ、時代や世の中の変化に対して敏感に、スピード感をもって、柔軟に対応できる会社を目指します。具体的には、「正しい会社をつくる」活動の加速、企業風土と人材・組織の変革、CSR活動の見直し、事業活動全般におけるシステム化の推進などに取り組みます。

#### ■品質向上への取り組み

「お客様が安心して長く使い続けることができる品質」No.1を目指します。

具体的には、商品企画から生産に至る品質に関わる全てのプロセスの見直し、システム化など生産工場のレベルアップ、品質マネジメント体制の強化、お客様へのサービス基盤の整備などに取り組みます。

これら「全品質」の向上のための投資枠として、1,500億円(5年間)を設定します。

#### ■SUBARUづくりの刷新

モノづくりにとどまらず、商品からサービス全般まで、SUBARUが提供するお客様価値の向上を「高品質」「高付加価値」「低コスト」で実現する新しい活動として、『新SUBARUづくり活動』をスタートします。

## ■安心・安全への取り組み

「人の命を守る」ことにこだわり、2030年に死亡交通事故ゼロ\*を目指します。

SUBARUは、自動化ありきではなく、“人が得意なタスクはそれを尊重し、人が苦手なタスクをクルマが補うことで安全に移動する”という考えの下、運転支援技術を磨き上げるとともに、更に衝突安全性能の向上を図ります。また、「知能化技術」「つながる技術」によって、安心・安全をさらにレベルアップさせます。

\*: SUBARU乗車中の死亡事故およびSUBARUとの衝突による歩行者・自転車等の死亡事故をゼロ

## ■ブランド強化の取り組み

人と人のつながりを大切にし、SUBARU、販売店、お客様、コミュニティが一体となった活動を実施します。

また、新たな取り組みである「SUBARU Digital Innovation」を通じて外部パートナーと新たなお客様価値を協創し、コネクテッド技術を活用したお客様とのコミュニケーション強化を図ります。

## ■商品計画とデザインの方向性

主力車種のフルモデルチェンジを毎年実施します。更に個性の際立つSUVとスポーツモデルの強化を図ります。

SUBARUのデザインアイデンティティであるDynamic × Solidをより「大胆」なデザイン表現に進化させます。

## ■環境への取り組み

燃費やCO2削減に代表される商品の環境性能向上と併せて、生産から販売、管理までの事業活動全般および耐久性・安全性・実用性といったSUBARUの特徴である商品性全体での環境貢献に取り組みます。

## ■トヨタ自動車株式会社とのアライアンス

SUBARUの独自性は活かしつつ、EV基盤技術の共同開発やコネクテッド等の新世代技術領域での連携強化など、「もっといいクルマづくり」と「モビリティ社会全体の変革への対応」において協業を強力に進めます。

## ■イノベーションの創出に向けた取り組み

SUBARUの既存事業分野および新規分野において、事業シナジーが見込まれる国内外の有望なベンチャー企業を投資対象とするプライベートファンド「SUBARU-SBI Innovation Fund」を設立。先進の外部技術・ビジネスモデル情報獲得と新技術・新ビジネスモデルへのチャレンジに活かしていきます。

## ■市場戦略

米国での成長を維持しつつ、日本・アジア・大洋州・ロシア・中南米・欧州・中国など、それぞれの市場ごとに適した姿の持続的な成長を目指します。2025年にグローバルで130万台の販売を計画します。

## ■航空宇宙事業戦略

「自立」から「安定成長」に向けた取り組みを継続します。

次世代を目指した技術実証の推進やパートナーリング戦略の構築、自動車とのコラボレーション推進といった取り組みにより、空と宇宙へのSUBARUブランド拡張をめざし、事業全般に磨きをかけます。

## ■収益計画・資本政策

- ・ 戦略的投資、試験研究費を積み増した上で、業界高位の利益率(10%以上の営業利益率)を目指します。
- ・ 自己資本比率は50%を確保(下限)し、ROEは15%以上を目指します。
- ・ ネットキャッシュは2月商分を下限として、経営環境を考慮しながらマネジメントします。
- ・ 株主還元は継続的・安定的な還元を重視し、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します。

連結収益計画 2018～2020年度 (3カ年)	
売上高	10兆円
営業利益	9,500億円
営業利益率	9.5%
試験研究費	4,000億円 (+18%)
設備投資	4,500億円 (+3%)
減価償却費	3,000億円 (+29%)

為替前提: 105円/\$

( )内は前3カ年度(2015～2017年度)対比

資本政策		
ネットキャッシュ	2月商 (下限)	
自己資本比率	50% (下限)	
ROE	岩盤	10%
	目標	15%
株主還元	年間配当金	1株当たり144円
	自己株式取得	機動的に実施

<新中期経営ビジョン「STEP」ページ>

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