



# 際立とう 2020

Prominence 2020

2014年5月9日 富士重工業株式会社



## Motion-V (2011-2015)

## 新中期経営ビジョン (2014-2020)

### 新中期経営ビジョン策定の理由

- Motion-V 主要目標の前倒し達成
- 想定以上の急激な成長による経営条件の大きな変化(新たなるステージへ)
- 環境規制強化など外部経営環境変化への対応加速の必要性の増大
- 更なる成長に向けての経営目標の再設定

新たなるステージでの競争力強化と事業基盤整備を進め、  
持続的成長、発展を目指したい。

## Motion-Vの振り返り

### 5つの柱

1. Confidence in Motion
2. 新たなスバルらしさの追求
3. 加速する規模の拡大
4. 事業基盤を強化
5. 経営の質の向上



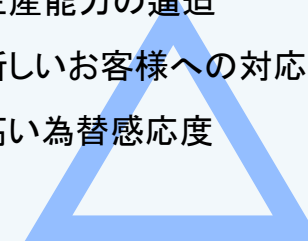
### 取り組み状況

#### 【主要成果】

- XUV/SUV戦略の成功
- 米国軸足の商品開発による販売伸張
- 衝突安全やアイサイトでの高評価
- コスト低減活動の結実
- 低インセンティブ販売の実現
- 高効率生産の実現(チョコット能増)

#### 【主要残課題】

- 将来の環境規制対応
- 生産能力の逼迫
- 新しいお客様への対応
- 高い為替感応度



### 数値計画

#### 【2015年度目標】

販売台数	85万台 (出荷ベース、OEM・CKD込み)
連結営業利益	1,200億円
連結営業利益率	6%レベル



### 実績

#### 【2013年度に前倒しで目標達成】

販売台数	85万台
連結営業利益	3,265億円
連結営業利益率	13.6%

## 経営理念(不変) “お客様第一”を基軸に「存在感と魅力ある企業」を目指す

### Motion－V 振返り(現状評価)

- 主要数値計画を達成  
→ 好条件重複の追い風、  
経営体質は磐石ではない
- 5つの柱は概ね順調に進捗  
→ 経営環境の変化もあり、  
未解決の重要課題が存在

### 経営環境変化

- 環境・安全規制が更に強化
- 社会及び自動車のIT化
- 高齢化
- 新興国市場の拡大
- 貿易環境の変化

### 2020年ありたい姿

#### 企業像

大きくはないが  
強い特徴を持ち  
質の高い企業

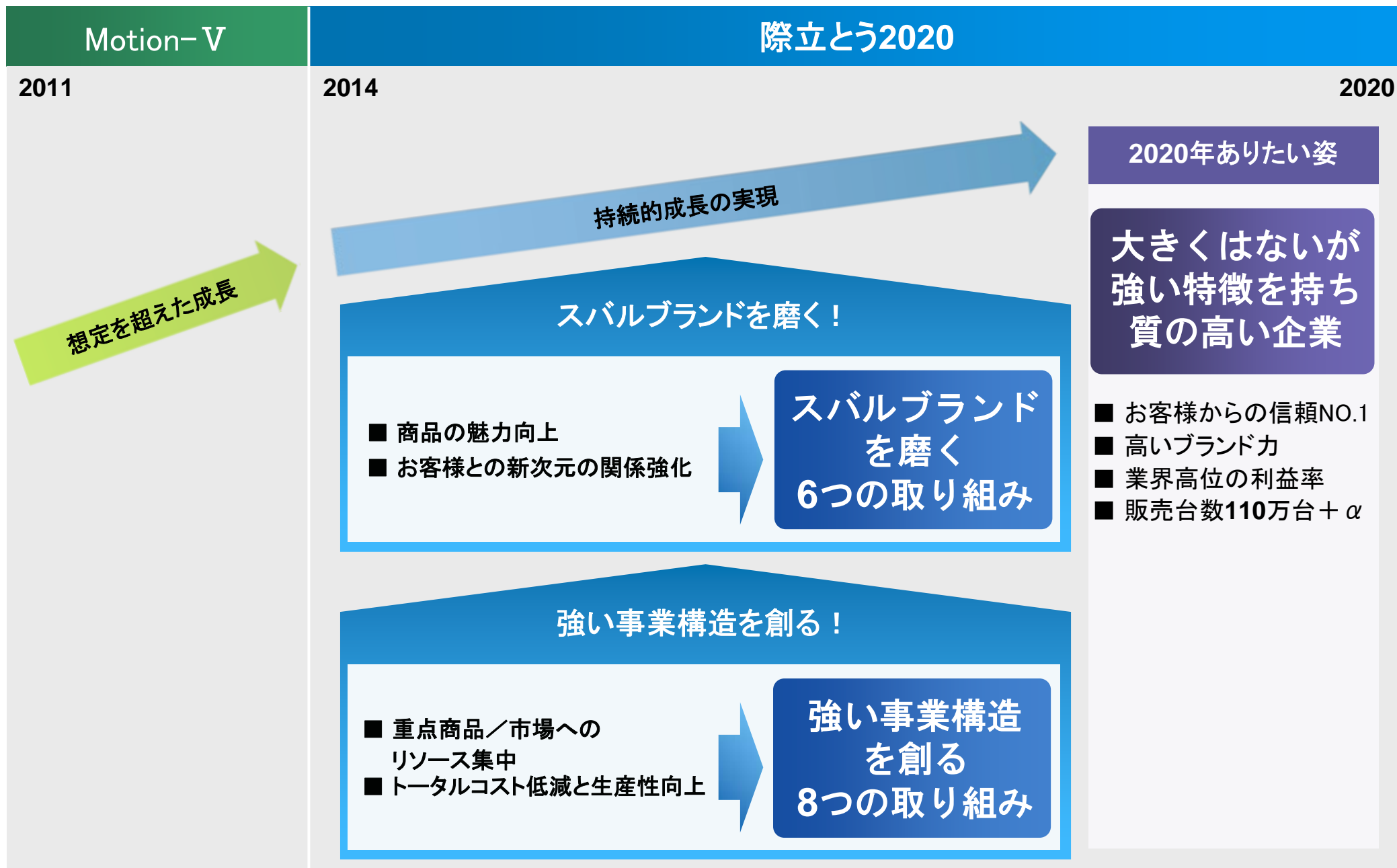
#### 具体像

- お客様からの信頼NO.1
- 高いブランド力
- 業界高位の利益率
- 販売台数110万台+  $\alpha$

### 新中期経営ビジョンの方向性

小規模なスバルが持続的に成長し、  
目指す企業像に到達するために2つの活動に集中

- 付加価値経営を更に進める  
→ スバルブランドを磨く
- 環境変化への耐性を高める  
→ 強い事業構造を創る



## ブランド戦略

### Confidence

“確かなクルマづくり”を貫き、魅力的な存在であり続けること

Confidence in Motion  
の実践

スバルがお客様に提供する価値

# 「安心と楽しさ」

スバルファンの拡大

### in Motion

情緒的な価値を高めるブランドへの脱皮 / 新しい時代に向けた革新的な行動・考え

スバルは確かなクルマづくりを貫き、お客様への「安心と楽しさ」の提供を追求し続けます

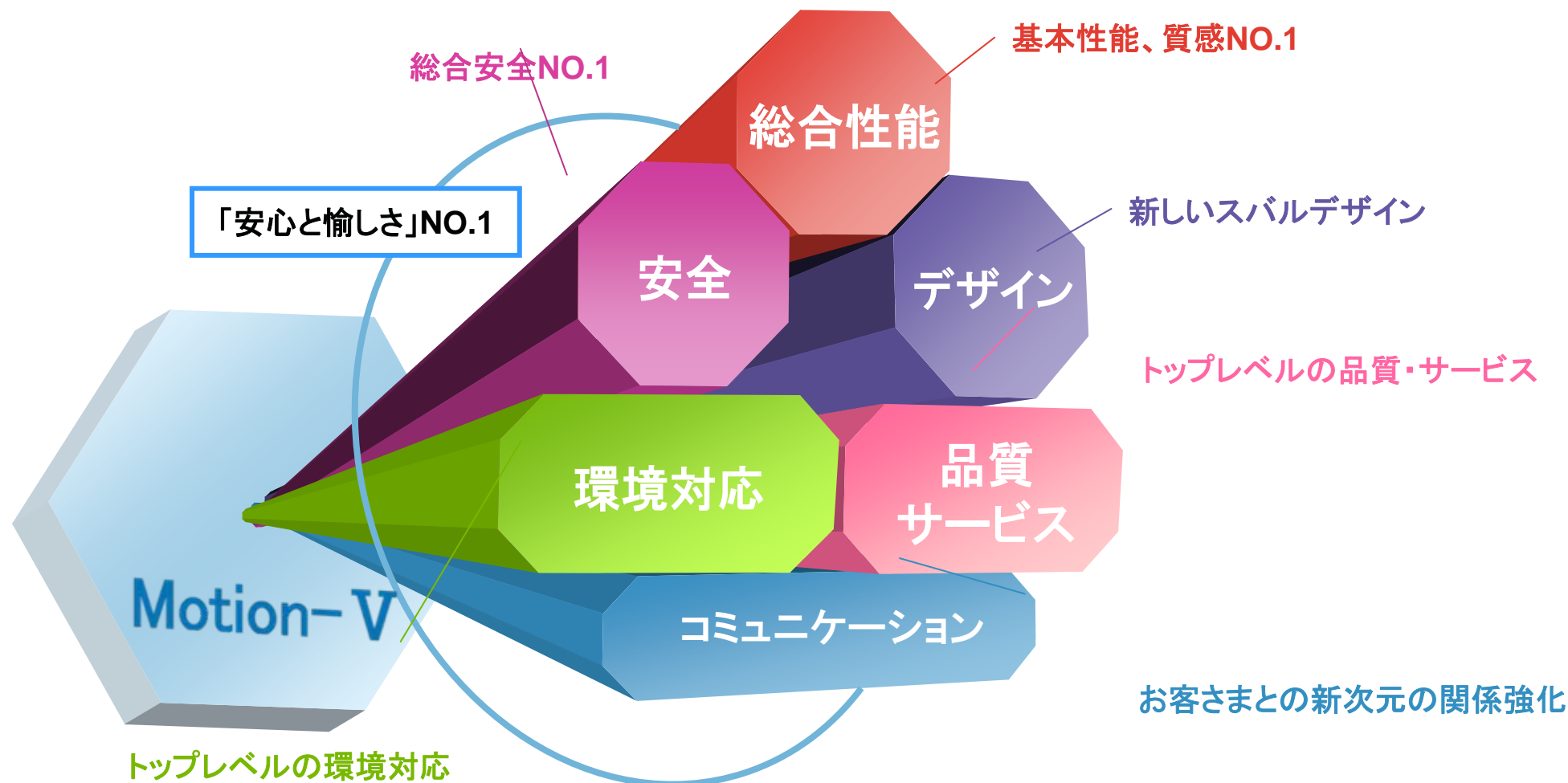


## スバルブランドを磨く6つの取り組み

「安心と楽しさ」で際立つことが、  
スバル最大の命題



6つの取り組みに集中



## スバルブランドを磨く6つの取り組み

### 1. 総合性能

基本走行性能と質感の拘りは、「安心と愉しさ」を追求するスバルの原点

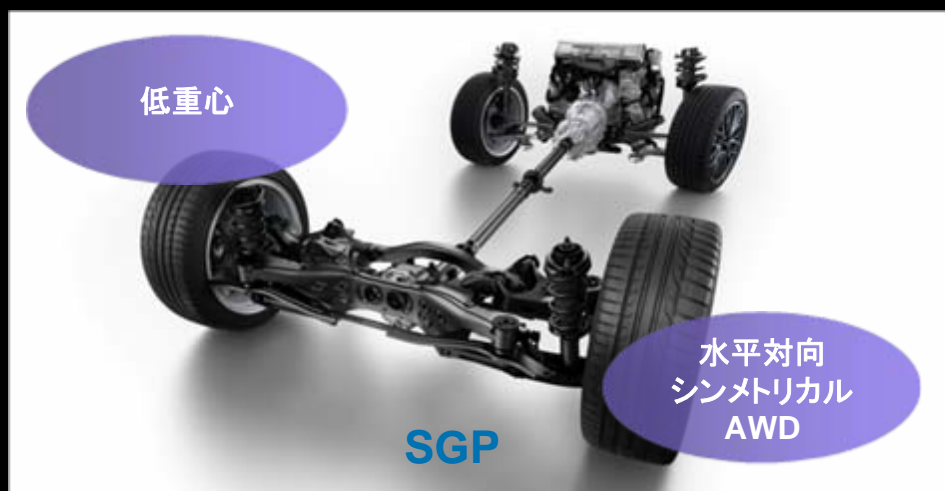
- 新設計次世代プラットフォーム:SGP(Subaru Global Platform)を投入
- 水平対向パワーユニット次世代化(全車直噴化に刷新)
- SGP、BOXERユニット、シンメトリカルAWDで三位一体の高次元バランス
- スバルらしい質感で際立つ

#### 基本性能

高い運動性能に基づく、  
乗り手の気持ちを揺さぶる走りの愉しさ

#### 動的静的質感

操縦安定性、乗り心地、振動騒音、サウンド、外観、内装等、  
スバルの拘る質感を向上





## スバルブランドを磨く6つの取り組み

### 1. 総合性能

#### 新設計プラットフォーム: Subaru Global Platform (SGP)を次世代車から投入

##### ■ 総合性能の向上

- ・ 世界TOPを堅持する衝突安全性能（全世界最新衝突形態への対応）
- ・ 合理的な骨格レイアウトによる1クラス上の動的質感
- ・ 新サスペンション・ジオメトリーによる高い運動性能（俊敏性 / 安定性 / 危険回避性能）
- ・ 高効率パッケージングにより室内空間を最大化

##### ■ インプレッサ～アウトバックまでのプラットフォーム設計構想を統一

- ・ 開発の大幅な効率化
- ・ 国内外の拠点での製造対応柔軟性確保



## スバルブランドを磨く6つの取り組み

## 2. 安全

### 総合安全NO.1ブランドであり続ける

#### 0次安全

- 安心の視界設計
- 運転しやすいポジション
- 操作しやすいインターフェイス



#### アクティブセーフティ

- シンメトリカルAWD
- 低重心
- 安心のシャシー



### SUBARU ALL-AROUND SAFETYを全方位で進化 全ての乗員、歩行者の「命」を守ります

#### プリクラッシュセーフティ

- アイサイト  
(自動運転も視野に大幅進化)



#### パッシブセーフティ

- 乗員の保護
- 歩行者の保護

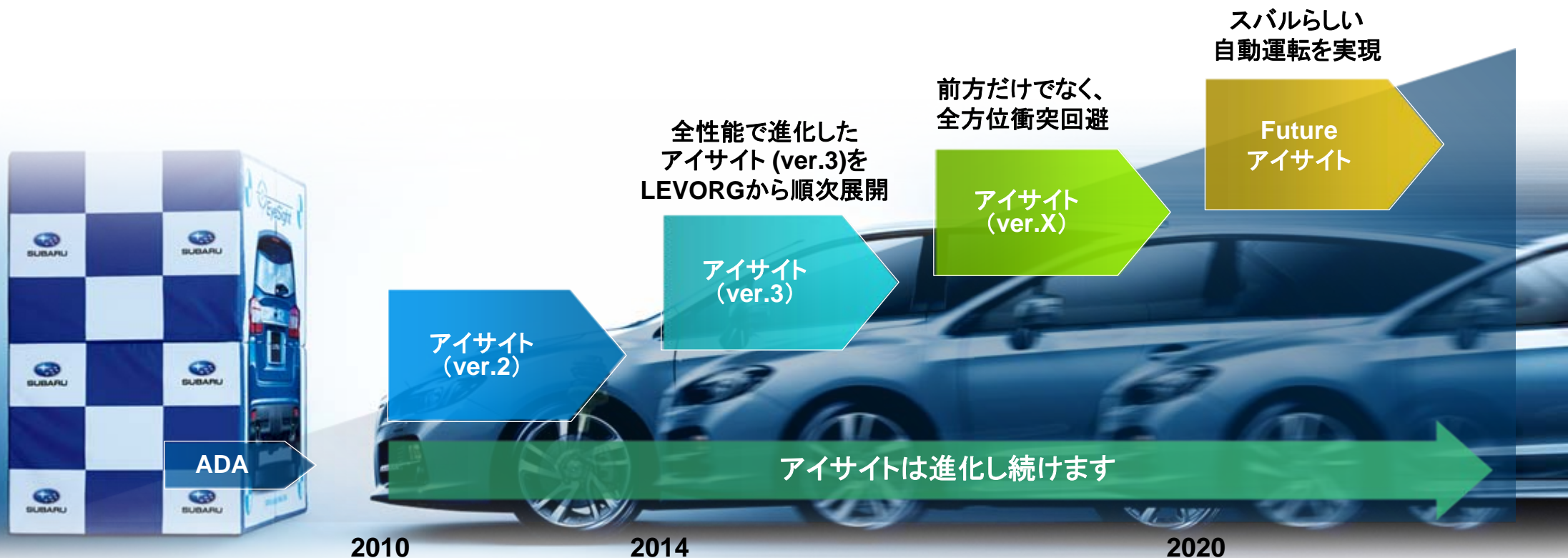


## スバルブランドを磨く6つの取り組み

### 2. 安全

## 総合安全NO.1ブランドであり続ける

- アイサイト技術の先行維持
- 安全に拘ったスバルらしい自動運転を実現



## スバルブランドを磨く6つの取り組み

### 3. デザイン

新スバルデザインコンセプト DYNAMIC & SOLID、一目でスバルと分かるデザインに

安心と愉しさ 新たなスバルらしさ

**DYNAMIC**



**SOLID**

スポーツ&ハイパフォーマンス

洗練された切れ味

より鍛えられた美しさ

ドライビング・プレジャー



機能に裏付けされたフォルム

削ぎ落とした美しさ

スバルのテクノロジー表現



## スバルブランドを磨く6つの取り組み

### 4. 環境対応

## 2020年までにトップレベルに高める

### ■ 内燃機関対応

- ・ 当面最大ボリュームを想定する内燃機関の燃費改善を徹底的に追求  
⇒ 正味熱効率：40%以上、セグメントトップレベルを実現
- ・ ボディ側での改善を加え燃費向上（SGPによる軽量化、空力改善、伝達機能全面フリクション改善）
- ・ 2020年以降を見据え、新世代環境戦略車の開発を検討



## スバルブランドを磨く6つの取り組み

### 4. 環境対応

## 2020年までにトップレベルに高める

### ■ 電動化対応

- ・アライアンスによる世界最高環境技術を融合した「スバルらしい」ハイブリッド車を開発
- ・米国ZEV規制対応を皮切りに順次展開
- ・より厳しくなる環境規制の対応として、新世代電動商品の開発を検討

電動化対応  
展開拡大



新世代電動商品投入

次世代HV順次展開

北米ZEV規制対応  
PHV投入

2016

2020



## スバルブランドを磨く6つの取り組み

### 5. 品質・サービス

品質・サービス面でもお客様に選ばれ続ける「信頼のブランド」になる

#### ■ 品質

- ・ 基盤品質の向上を追求(どこよりも故障・不具合を少なく)  
⇒ 品質レベルを上げて、「感動」していただける商品品質を実現

#### ■ サービス

- ・ 新しいお客様にも満足いただけるサービス体制を喫緊に整備  
⇒ サービス対応力を上げ、「信頼」されるサービスを提供



## スバルブランドを磨く6つの取り組み

### 6. コミュニケーション

## ブランド戦略深化の新しい試み

個性的なブランドにしか出来ない、お客様とのより密なコミュニケーション、より深いつながりをベースとした新たな提案



# “スバルがあると人生がもっと楽しい”

商品というハードから、日常や余暇でのスバルのある生活にまで、「安心と楽しさ」を拡げていきたい

## Subaru Next Story (SNS) プロジェクト始動



## 強い事業構造を創る8つの取り組み

### スバル事業

#### <事業戦略>

重要商品／市場への  
経営リソース重点配分

1. 商品戦略
2. 市場戦略
3. 生産戦略

#### <体質強化>

トータルコスト低減と  
生産性向上で固定費増を吸収

4. トータルコスト低減
5. アライアンス

### カンパニー事業

#### <事業戦略>

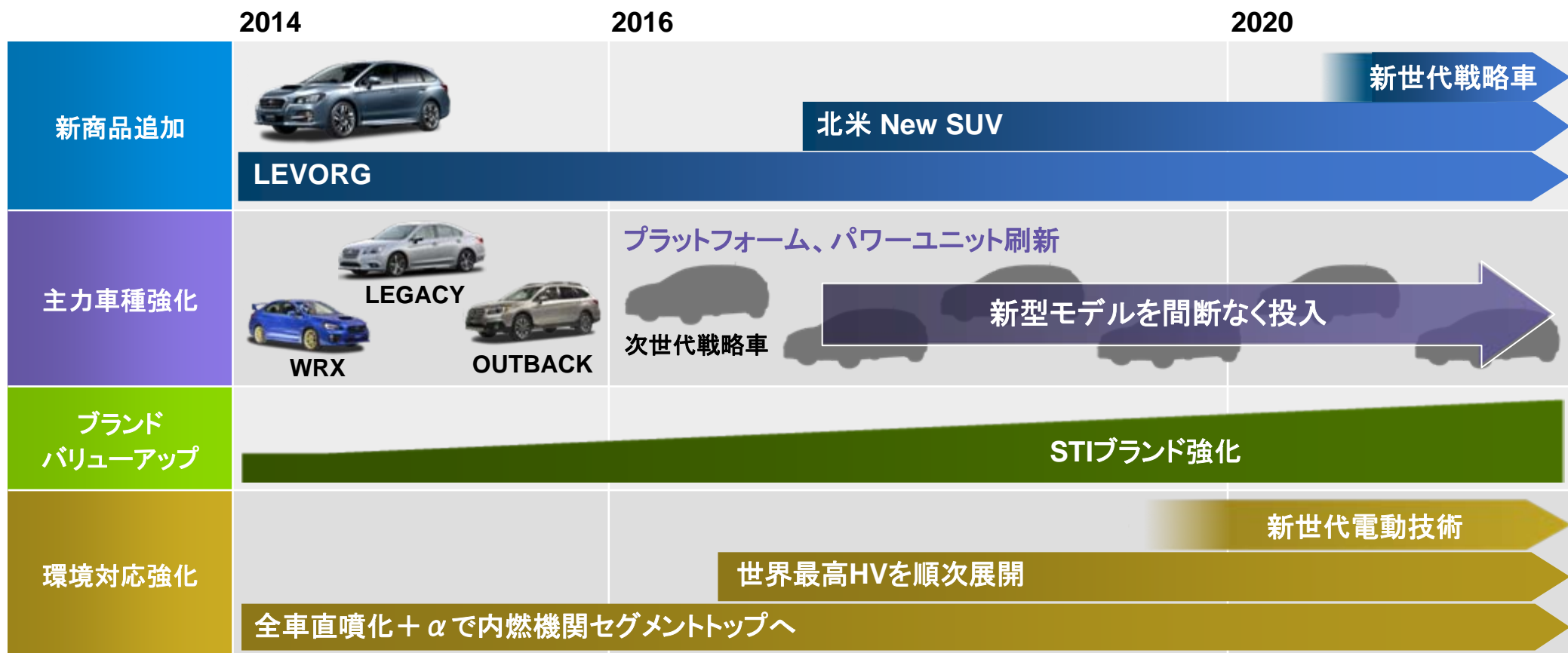
6. 航空宇宙事業
7. 産業機器事業

8. 人材育成、組織・風土

## 強い事業構造を創る8つの取り組み

### 1. 商品戦略

- 強みであるXUV・SUVセグメントを中心にラインアップを強化
- 主力車種FMC、新商品を間断なく投入
- STIブランドの活用拡大、環境対応商品も順次展開



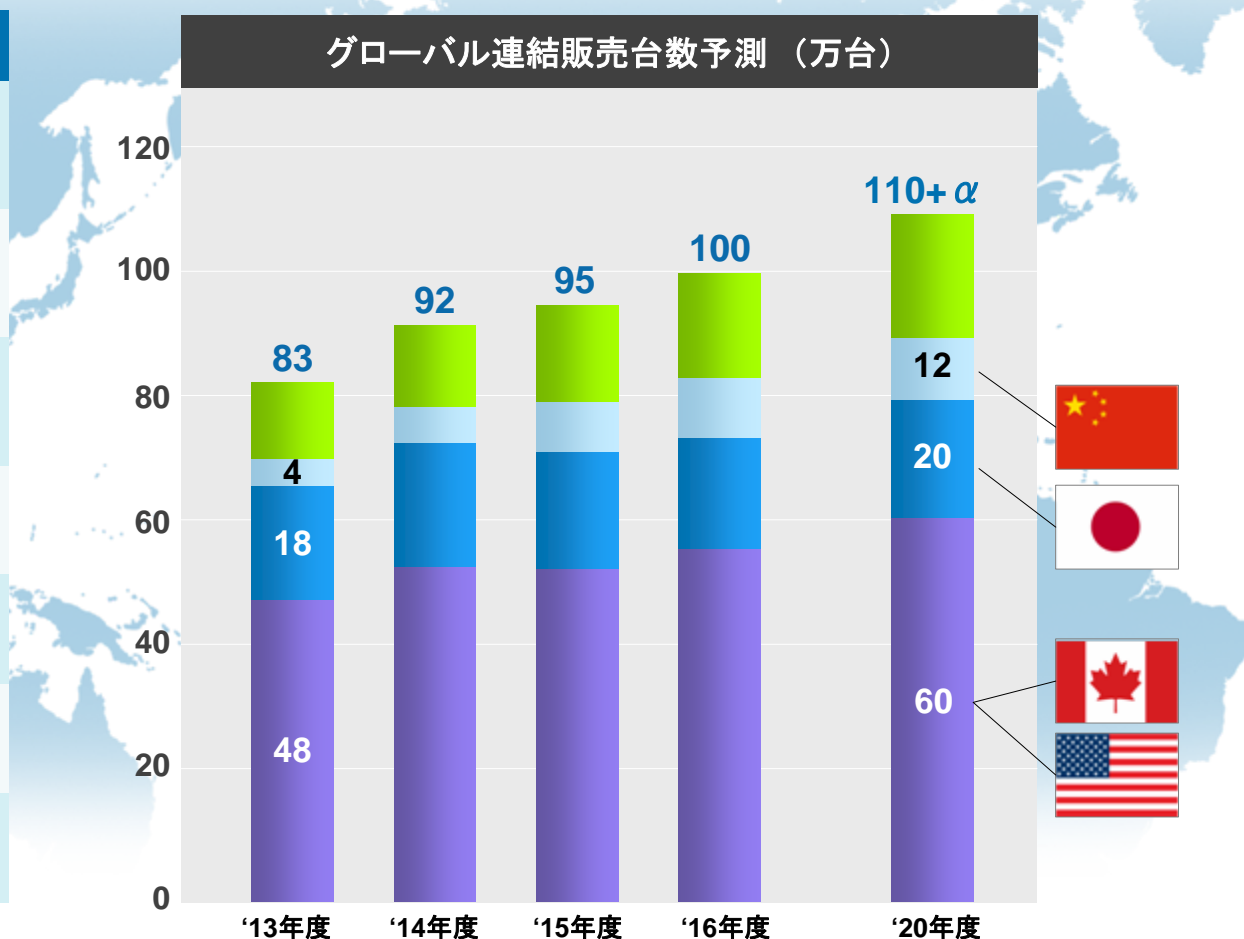


## 強い事業構造を創る8つの取り組み

### 2. 市場戦略

- 販売台数110万台+ $\alpha$ への持続的成長
- 最重点市場として北米60万台、第二の柱として日中で32万台を見込む
- 富裕層の広がりが期待できるロシア、東南アジアを強化

	主な事業強化策
北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SUVセグメントに北米専用商品を投入</li> <li>・サンベルトエリアの攻略</li> <li>・現地生産比率を高め、競争力を強化</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スバルブランド発信源市場としてマーケティング力強化</li> <li>・総合営業活動の質の向上</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売網の拡大、ディーラーの販売力強化</li> <li>・当面は日本からの輸出で12万台+<math>\alpha</math></li> </ul>
豪州	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要な市場であり存在感を高める</li> <li>・ブランド力強化を推進</li> </ul>
ロシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売網強化による着実なマーケットシェアの拡大</li> </ul>
東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強固な事業基盤を構築する</li> <li>・CKD生産車拡充と現地事務所開設</li> </ul>
欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>・欧州CO2規制をクリア</li> </ul>



## 強い事業構造を創る8つの取り組み

### 3. 生産戦略

- 107万台への能力拡大を想定
- 国内生産は維持、海外能力増強、海外生産比率を約4割に高め為替感応度引下げ
  - ・ SIA: 2016年増産実施、必要に応じ40万台化
  - ・ マレーシアCKD: フォレスター生産追加



		2013年度		2016年度		2020年度	
		生産台数	比率	生産台数	比率	生産台数	比率
日本	群馬製作所(本工場・矢島工場)	60万台	77%	63万台	66%	65万台	61%
	海外	米国(SIA工場)	17万台	22%	31万台	32%	40万台
	マレーシアCKD	0.5万台	1%	2万台	2%	2万台	2%
生産能力(標準操業)		78万台		96万台		107万台	



## 強い事業構造を創る8つの取り組み

### 4. トータルコスト低減

■ 2020年時点でトータルコスト20%低減を目指す

#### 直材原価低減 : 20%の原価低減でブランドを磨くコストの吸収にチャレンジ



- 合理的な設計構造への大幅進化
  - ・ SGPでの部品共用化とスケールメリット実現、部品点数削減
- サプライヤー一体、共存共栄の生産性向上活動
- 日米最適原価の追求

#### 総合生産性向上 : 2020年に20%の総合生産性向上を実現する全社活動をスタート

《C(クリエイト)20-20》

- 直材に加えて、製造生産性、製造投資効率20%向上
- 開発、物流、販売、間接の費用及び投資効率の20%向上
- そのための業務プロセス改革とITインフラ整備



## 強い事業構造を創る8つの取り組み

### 5. アライアンス

## トヨタ自動車との協業の発展

■ 中長期的な競争力強化に向け、お互いの強みを活かした商品／技術の協業をさらに進める

2005

### 【フェーズ1】 相互補完

- ▼ カムリ生産受託
- ▼ 技術者交流

2008

### 【フェーズ2】 新たな価値創造

- ▼ BRZ/86共同開発



- ▼ コンパクト車OEM
- ▼ 軽OEM

2014

### 【フェーズ3】 更なるシナジー創出

環境分野(電動化など)を軸に  
検討中



2020

## 強い事業構造を創る8つの取り組み

### 6. 航空宇宙事業

## 「自立」から「成長」の新たなステージへ

### 自立 『財務体質の強化』

- 営業利益率の向上
- 資産回転率の向上
- キャッシュフローの確保



### 成長 『新規事業の取込』

- 売上高 1,000億円超  
更に新規事業で上乗せ
- 営業利益 100億円レベルを  
継続確保

## 『新たな価値を創造し続ける グローバル・キープレイヤー』

### 防需事業「技術的基盤固め」



### 民需事業「収益拡大」



## 強い事業構造を創る8つの取り組み

## 7. 産業機器事業

### 車載エンジンと汎用エンジンの両軸での成長

両分野共通の搭載サポート(マッチング)技術で日本のモノづくりを極める



車載エンジン

マッチング



汎用エンジン

#### 付加価値

- 信頼に応える確かなモノづくりを追求
- お客様の期待を超える技術サポート体制
- 「扱いやすさ」で業界NO.1を目指す

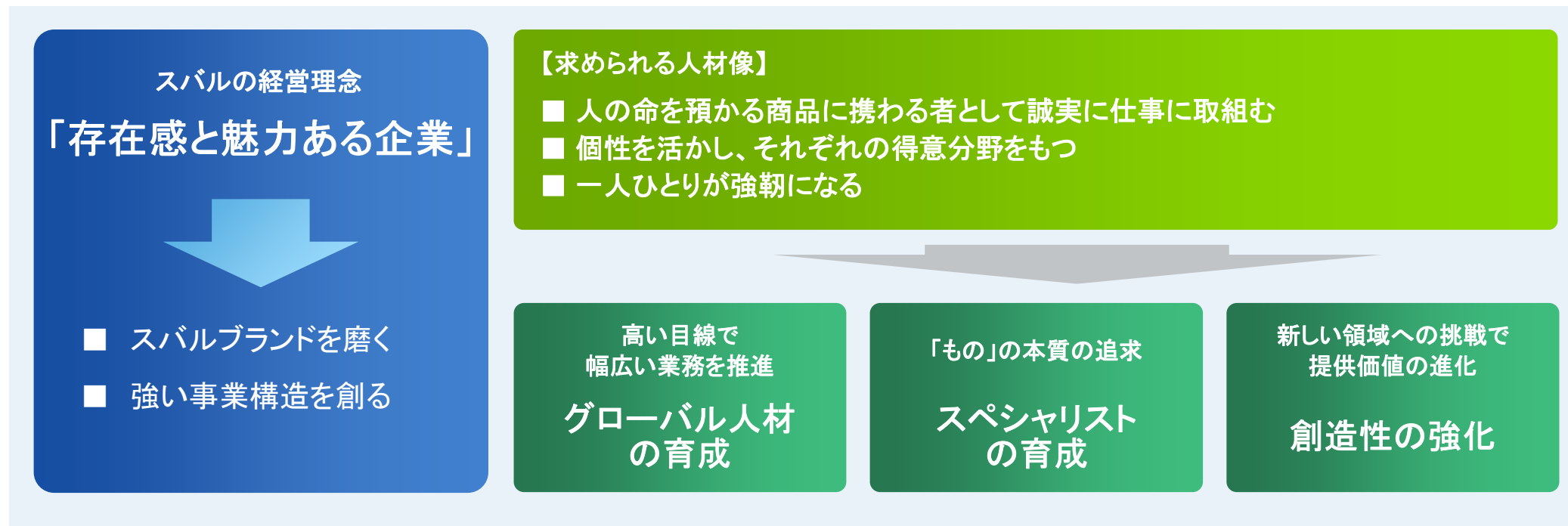
#### 目標

- 営業利益20億円以上(¥95/US\$)
- 活躍の場を世界120ヶ国以上に拡大

## 強い事業構造を創る8つの取り組み

### 8. 人材育成、組織・風土

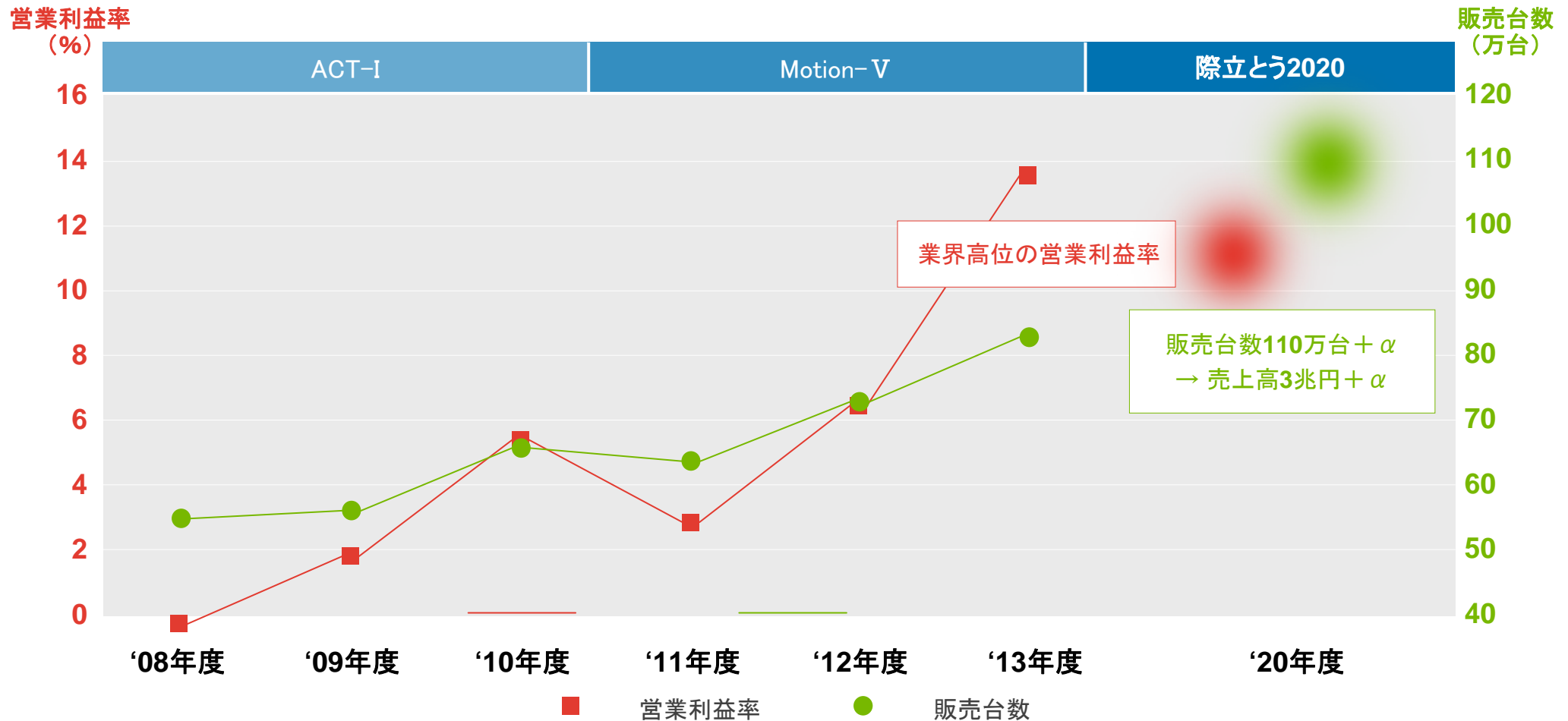
#### 人材育成



#### 組織・風土

- 持続的成長を支える経営管理体制・プロセスの構築
- チャレンジ・個性・創造力を大切にする風土の醸成
- とことん議論し、決めたらやり遂げる企業体質への変革

## 2020年収益イメージ



- 安定的に業界高位の営業利益率を確保
- 持続的成長により販売台数110万台 +  $\alpha$ 、売上高3兆円 +  $\alpha$ に



## 3カ年連結収益計画

- 2014～16年度の3年間は、試験研究費、設備投資を積極的に拡大し将来に向けての基盤を築く
- 先行投資拡大による固定費の増加を付加価値拡大とトータルコスト圧縮で吸収し、利益水準は維持

14～16年度(3カ年)		( ¥ 95/US\$ )
売上高	8兆円	
営業利益	1兆円	
営業利益率	12.5%	
試験研究費	2,500億円 (159%)	
設備投資額	3,300億円 (171%)	
減価償却費	2,000億円 (122%)	

※ ( )内は前3カ年(2011～2013年度)対比

## 財務方針

### ■ 財務方針

- ・持続的な成長への投資に積極的にキャッシュフローを配分
- ・投資の効率性や財務の健全性、株主還元を留意し、バランスのとれた財務戦略を実現

### ■ 株主還元方針

- ・配当による還元を主とし、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案
- ・継続的な配当を基本としつつ、業績連動の考えを取り入れていく
- ・各年度の配当は、連結配当性向 20%～40% を基本とし、諸状況を勘案のうえ決定する

# Thank You !

---



**SUBARU**

FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD.