



国内生産体制再編計画について

株式会社SUBARU

代表取締役社長 CEO 中村 知美

2022年5月12日

2021年5月、「STEP2.0」の発表にて「電動化に向けたロードマップの加速をしていく」と申し上げました。

今回は、国内生産体制の再編に向けた取組について、皆様に計画の概要をご説明いたします。

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



スライドにございます通り、技術ミーティングにて2050年に向けたCO2削減のロードマップを発表いたしました。

現在世界で、カーボンニュートラル実現に向けた目標引き上げや取組が更に加速しています。そういった中で、私共SUBARUは昨年11月に発表した初のグローバルBEVであるソルテラを、まさにこの5月から本格的に市場導入いたします。

トヨタ自動車との共同開発を通じて、また、これまでにいただいております商品に対するフィードバックなどを見ましても、電動化時代においても「SUBARUらしさ」は高められると強く感じております。

「SUBARUらしさ」を追求したBEV ソルテラ

プロトタイプ試乗会を各地で実施

環境が悪くても驚くほどの踏破性を披露した。
……「EVでも雪道を走れる」ではなく、
「EVだからこそ雪道に強い」なのである。

— 木下 隆之 氏 (Sankei Biz)



Current Subaru owners looking to make the switch to an EV will stay with the brand because the Solterra is exactly what they're looking for: an all-electric Subaru.

EVへの乗り換えを考えているユーザーが
SUBARUから離れることはないだろう。
ソルテラはまさに彼らが求めている、EVになった
SUBARU車である。

— Beverly Braga, Motor1.com (米国)

Niveau de confiance au maximum. Toutes les sensations qui font tant plaisir derrière le volant de Subaru sont présentes. En effet, je suis si fascinée, que je ne me rends pas compte que je conduis un véhicule électrique.

最高の安心感。SUBARUの愉しさはそのまま。
これがEVであることを忘れてしまうほどだった。

— Bianca H., Movia News (欧州)

多くの方々にSUBARUとBEVの親和性の高さを実感いただけた。

SUBARU CORPORATION

3

ソルテラは本日5月12日より日本での受注が開始となりますが、今後順次、世界各市場での販売も始まります。

主力市場の米国では、2月の先行受注、4月25日の価格発表以降、既に多くのお客様にご予約をいただいている状況です。

スライドにございます通り、各地で実施した自動車ジャーナリストの皆様向けの試乗会でも、私共が追及する「SUBARUらしさ」を実感できたというお言葉を多くいただいております。

今後は実際にご購入・お乗りいただいたお客様からのフィードバックをしっかりと受け止め、将来のBEV戦略につなげてまいります。

電動車開発の拡大・加速に伴う国内生産体制の戦略的再編



次に、国内生産体制の戦略的再編についてご説明いたします。

まず、生産体制のロードマップとしましては、2025年付近をターゲットに、BEVの自社生産に着手し、徐々にBEVの車種や台数を増やしていきたいと考えています。

その先の2027年以降にはBEVの専用ラインの追加も含めて検討を進めているところです。

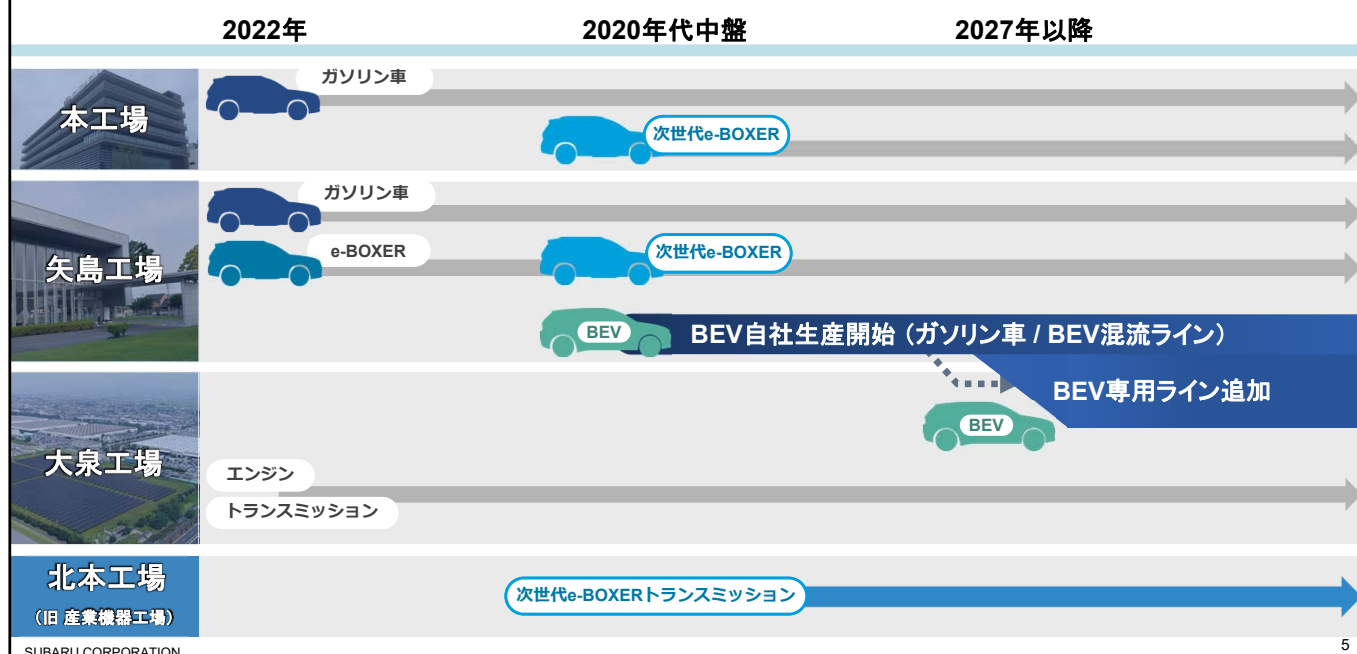
加えて、既に発表しておりますトヨタハイブリッドシステムを採用した次世代e-BOXERの複数車種への搭載も着実に進めてまいります。

生産体制の再編におきましては、以下2点を大きな狙いとしています。

1つ目は、BEVへの移行期においては、必要に応じ、ガソリン車・HEVの生産も確保できる柔軟な体制を構築すること。

2つ目は、収益性にはまだ課題の多いBEV事業においても、効率の良いBEV生産を実現させ、事業性向上を目指す、ということです。

国内生産体制の戦略的再編



続いて、国内生産体制の具体的な内容についてご説明いたします。

まず、パワーユニット工場の再編として、次世代e-BOXERの生産を北本工場へ移管し、大泉工場でのBEV移行へ備える第一歩とします。

2025年付近を予定しておりますBEVの自社生産は矢島工場の混流生産での立ち上げを軸に準備を進めております。

2027年以降となるBEV専用ライン化は大泉工場をターゲットに検討中となります。

電動化戦略推進のポイントは、市場や規制の変化はもちろん、私共が最も重視すべき、SUBARUのお客様のご要望や嗜好・価値観の変化、インフラを含めたBEVの利便性を見極めながら、進めていくことだと考えています。

そのような考えのもと、SUBARUのお客様にご満足いただける、お客様を笑顔にできる商品開発、市場環境を踏まえた柔軟性のある生産体制を引き続き整えてまいります。



私からのご説明は以上となります。

2018年には新中期経営ビジョン「STEP」において、2025年以降の大きな時代変革へ備え、着実なペースでの量的成長に加え、質的成長を持ってキャッチアップを図ってまいりたいという話をさせていただき、現在取組を推進しています。

今後、商品、技術、調達体制などの計画につきましても、適時適切なタイミングで皆様へお伝えしてまいりますので、よろしくお願いいたします。

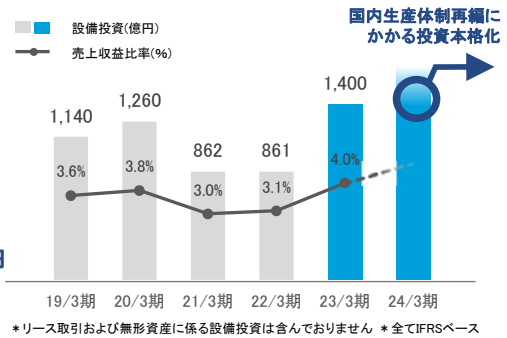
続きましてCFOの水間より、国内生産体制再編にかかる投資計画と資本政策についてご説明いたします。

電動化戦略の加速に向けて

■ 国内生産体制の戦略的再編をスタート

設備投資

- ・ 経常投資に加え、今回の国内生産体制再編にかかる投資を24/3期より本格化



研究開発支出

- ・ 電動化を加速させつつも、リソースシフトやアライアンスの深化等により、1,200億円/年レベルを維持

前段、社長の中村から説明しました「国内生産体制の戦略的再編」にかかる今後の投資計画についてご説明いたします。

設備投資は、

市場環境の変化を踏まえた柔軟性と拡張性、事業性や働きやすさ向上につながる効率性をもった生産体制を目指し、

まずは、検討中のBEV専用ライン化を含めたBEVの自社生産、

次世代e-BOXERユニットの生産体制の構築に、5年間で2,500億円の投資を予定しております。

これら投資は2024年3月期以降に本格化します。

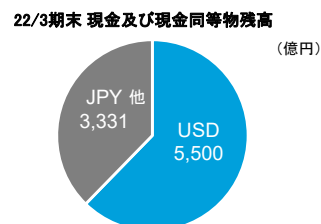
なお、研究開発支出については、

電動化戦略を加速していますが、経営資源のリアロケーションや、アライアンスをベースに競争と協業のメリハリをつけた効率的な研究開発に努め、昨年発表しました年間1,200億円レベルの計画に変更ございません。

電動化戦略の加速に向けて

■ 財務方針を見直し、今後の成長投資にネットキャッシュを活用

- 必要に応じて負債による資金調達を実施
 - 米国を中心とする事業戦略の推進に向け、一定のドル資金は確保
- 自己資本比率50%を維持し、高い財務健全性を確保
- 業界高位の営業利益率(8%)、ROE10%以上の目標は不変



■ キャッシュフローの創出に努め、株主還元の方法は不変

- 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

今後の成長投資に向けた資本政策ならびに株主還元についてご説明いたします。

従来、「2月商のネットキャッシュを保持」としていた財務方針の見直しを行い、今後の成長投資にネットキャッシュを活用していきます。

具体的には、米国を中心とする事業戦略の推進に向け、一定のドル資金は確保し、必要に応じて負債を中心とする円資金の調達を行う予定です。なお、自己資本比率は50%を維持し、高い財務健全性の確保にも努めつつ、業界高位の収益性を目指してまいります。

本日、新たな設備投資計画と財務方針の見直しをお話ししましたが、株主還元の方法については、従来から不変といたします。