



第93期 株主通信

2023.4.1～2023.9.30

株式会社SUBARU IR部 SR室

株主の皆様には平素よりご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

新経営体制における方針

今年の株主総会において株主の皆様からご承認をいただき、当社は新経営体制へと移行し、8月には「新経営体制における方針」を発表いたしました。「新経営体制における方針」については本紙表面でもご紹介させていただいておりますが、内燃機関からバッテリーEVに変わっていくこの過渡期において「モノづくり革新」と「価値づくり」を推進するとともに、非連続かつ急速に変化する先行きの読めない難しい時代を「柔軟性と拡張性」の視点で乗り越え、これからもお客様にお求めいただける魅力あるSUBARUの商品を市場に投入してまいります。

第2四半期累計期間の業績概況(2023年4月～9月)

2023年度上期の業績概況は、生産・調達などにおける各種取り組みの継続により生産台数は49.3万台(前年同期比6.8万台増)となり、販売についても重点市場である米国を中心に堅調な需要が継続していることにより売上台数は46.9万台(7.1万台増)となりました。

その結果、諸経費等の増加や原材料価格の上昇などがあったものの、生産・販売台数の増加に伴う増収増益効果が加わったことにより、売上収益は2兆2,135億円(26.4%増)、営業利益は1,858億円(68.3%増)、親会社の所有者に帰属する四半期利益は1,509億円(93.9%増)となりました。いずれも前年実績を上回る結果であり、期初に想定していたレベルの結果を残すことができました。

通期業績見通し(2023年4月～2024年3月)の上方修正

これまでの業績を踏まえ、従来の通期業績見通しを上方修正することとしました。売上収益は前回計画に対し4,500億円増となる4兆6,500億円、営業利益は1,200億円増となる4,200億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,100億円増となる3,200億円を計画いたします。

生産・販売台数については、半導体の供給課題は完全には解消されてはいないものの改善傾向にあることや、米国を中心にSUBARU車に対する需要が依然として強く、それぞれ第2四半期まで概ね計画通り進捗していることから当初計画通り101万台の達成を目指します。

一方、利益面につきましては、諸経費等の増加や部品供給、物流制約のリスクはあるものの、円安による増益効果や貴金属の市況下落などを見込むことに加え、販売ミックスの改善などの、全社での活動を継続することで計画の達成に向けて取り組んでまいります。

また、株主様への還元については、上期業績や通期業績見通しの上方修正および2023年7月に創立70周年を迎えたことを踏まえ、中間配当は普通配当38円に記念配当10円を加えた48円と決定し、期末配当も中間配当と同額の48円、年間配当金は96円への修正を予定しています。

新型SUV「LEVORG LAYBACK」発表

先月開催されたジャパンモビリティショーにおいて新型SUV「LEVORG LAYBACK」を正式発表いたしました。「LEVORG LAYBACK」は「LEVORG」が持つ「先進安全」「スポーティ」「ワゴン価値」の3つの価値に加え、SUVの価値である「自在性」と、「上質さ」を兼ね備えた、SUBARUの豊富なSUVラインアップの中で唯一無二の存在となるクルマとして日本市場向けに新たに開発したモデルです。おかげさまで9月7日に先行予約を開始して以来、計画台数を大きく上回るご注文をいただいております。本紙裏面のジャパンモビリティショーの特集記事においても詳細を掲載しているほか、SUBARUオフィシャルサイトや公式YouTubeチャンネル「SUBARU On-Tube」でもご紹介しておりますので、是非ご覧ください。

新経営体制のもと、従業員と共に「新しい時代のSUBARUグループ」をつくり上げていきます。株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

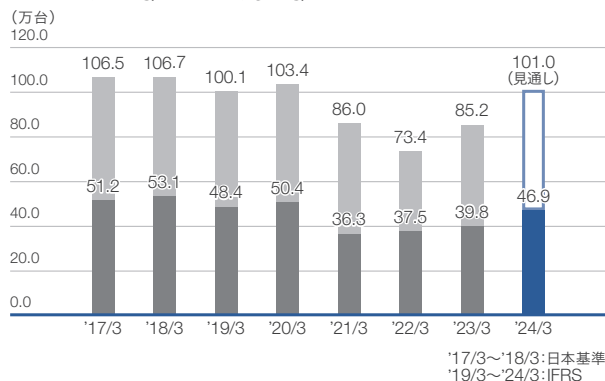
2023年12月
代表取締役社長

大崎 篤



売上台数

■売上台数1~2Q ■売上台数3~4Q



自動車生産台数

生産・調達などにおける各種取り組みを継続してきたことにより、4~9月の国内生産台数は32.0万台(前年同期比3.7万台増)、海外の生産台数は17.3万台(3.0万台増)、合計として49.3万台(6.8万台増)となりました。

通期での生産計画については、部品供給に関するリスクは残るものの、期初に計画した101万台(前期比13.6万台増)の達成に向けて取り組んでいきます。

	4-9月累計	4-3月累計
2023年3月期	42.5万台	87.4万台
2024年3月期	49.3万台	101.0万台
前年同期比	6.8万台(15.9%)増	13.6万台(15.6%)増

自動車売上台数

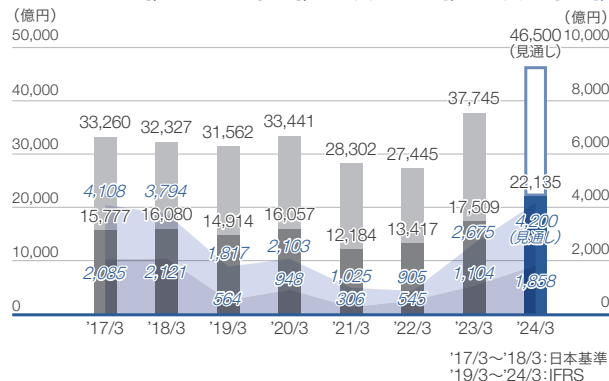
国内売上台数は4.5万台(前年同期比0.4万台減)と若干の減少はあるものの、海外の売上台数は重点市場である米国を中心に堅調に推移し、42.4万台(7.5万台増)、合計として46.9万台(7.1万台増)となりました。

通期での販売計画についても、生産計画と同様に期初に計画した101万台(前期比15.8万台増)の達成に向けて取り組んでいきます。

	4-9月累計	4-3月累計
2023年3月期	39.8万台	85.2万台
2024年3月期	46.9万台	101.0万台
前年同期比	7.1万台(17.8%)増	15.8万台(18.5%)増

売上収益・営業利益

■売上収益1~2Q ■売上収益3~4Q ■営業利益1~2Q ■営業利益3~4Q



売上収益(4~9月)

当第2四半期連結累計期間の売上収益は、自動車売上台数の増加および為替変動による増収効果などにより、2兆2,135億円(前年同期比4,626億円増)の増収となりました。

営業利益(4~9月)

当第2四半期連結累計期間の営業利益は、諸経費等の増加および原材料価格の上昇などがあったものの、売上収益の増加により1,858億円(前年同期比754億円増)の増益となりました。なお、税引前四半期利益は2,265億円(1,061億円増)、親会社の所有者に帰属する四半期利益も1,509億円(731億円増)とそれぞれ増益となりました。

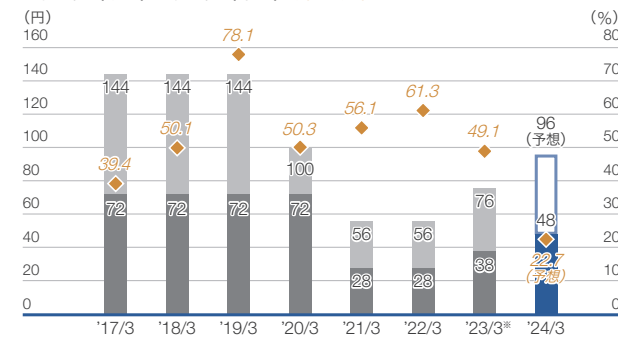
通期業績見通し(4~3月)

諸経費等の増加ならびに部品供給および物流制約のリスクはあるものの、為替変動による増収増益の効果および自動車売上構成の改善、貴金属の市況下落などを見込むことにより、2024年3月期の通期連結業績見通しを下表の通り上方修正しました。なお、通期の連結業績予想数値の前提となる為替レートは1米ドル140円(前期135円)、1ユーロ150円(前期141円)といたします。

	売上収益	営業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
2023年3月期	3兆7,745億円	2,675億円	2,004億円
2024年3月期	4兆6,500億円	4,200億円	3,200億円
前期比	8,755億円増	1,525億円増	1,196億円増

配当金・総還元性向

■配当金(中間) ■配当金(年間) ◆総還元性向



配当(4~3月)

当社は株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けており、総還元性向30%~50%を目安に、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していきます。

当期については、上期業績や通期業績見通しの上方修正および2023年7月に創立70周年を迎えたことを踏まえ、中間配当について普通配当38円に加え、10円の記念配当を実施させていただき、1株当たりの配当金を48円としました。また、期末配当についても中間配当と同様の48円とし、年間配当金は96円への修正を予定しています。

	1株当たり配当金(円)		
	中間	期末	合計
2023年3月期 実績	38円00銭	38円00銭	76円00銭
2024年3月期	実績	48円00銭 (普通配当 38円00銭) (記念配当 10円00銭)	-
	予想	48円00銭 (普通配当 38円00銭) (記念配当 10円00銭)	96円00銭 (普通配当 76円00銭) (記念配当 20円00銭)

業績・決算に関する詳細情報

業績や決算に関するより詳細な情報は以下のサイトよりご参照ください。

決算短信・決算説明会資料はこちらからご覧ください。

<https://www.subaru.co.jp/ir/library/results.html>



有価証券報告書・四半期報告書はこちらからご覧ください。

<https://www.subaru.co.jp/ir/library/securities-reports.html>



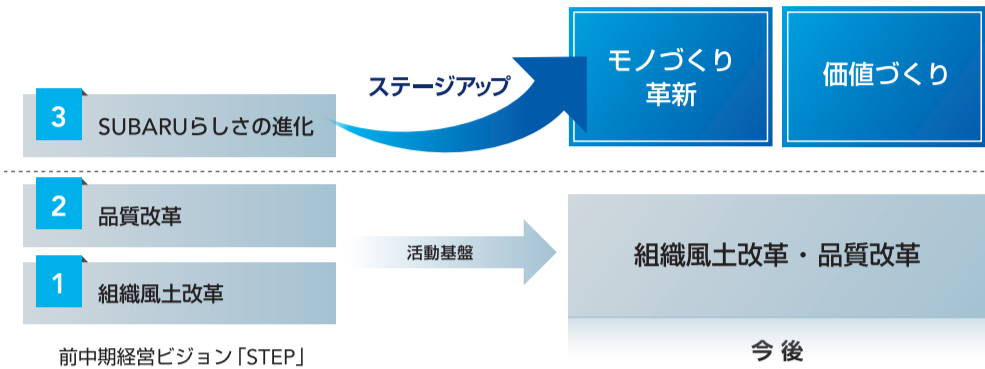
新経営体制における方針を発表

当社は2023年8月2日に「新経営体制における方針」の説明を実施し、「2030年に向けた電動化計画のアップデート」と「2030年を見据えたうえで2028年までの直近5年間にに向けた決意」を公表しました。

前中期経営ビジョン「STEP」において重点取り組みに据えてきた「組織風土改革」「品質改革」については、当社が持続的に成長していくうえで根底にあるものであり、新経営体制においても企業競争力を高める土台として取り組み続けていきます。そして「SUBARUらしさの進化」については、SUBARUの提供価値である「安心と楽しさ」をBEV^{※1}時代においても追求し続けるために、「モノづくり革新」「価値づくり」という2つの取り組みにステージアップしていきます。

※1 BEV (Battery Electric Vehicle) : 電気自動車

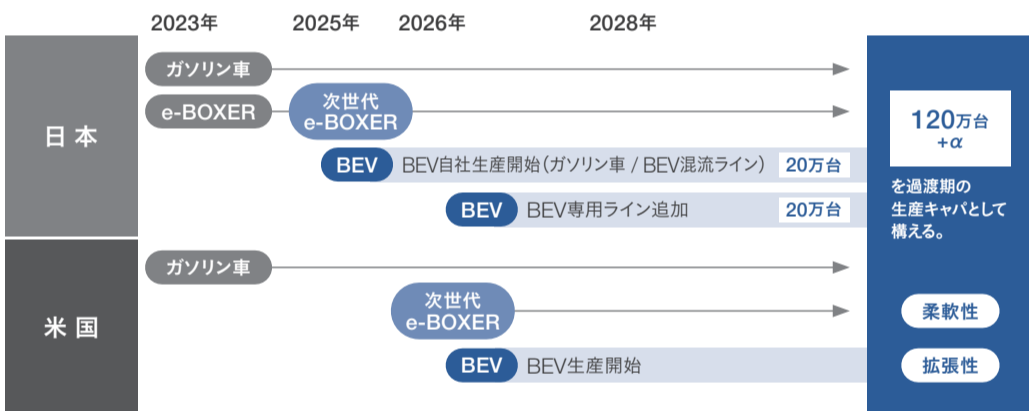
重点取り組み



2030年に目指す姿

当社は、脱炭素社会の実現に貢献するべく2050年までのロードマップを定めています。従来、2030年時点のマイルストーンについて、全世界での販売台数の40%以上をBEVとハイブリッド車に転換していく計画としていましたが、今回新たに電動化比率をBEVのみで50%を目指すという目標に大きく見直しました。

また、2022年5月以降、段階的に発表してきた生産体制の再編計画についてもアップデートを行いました。具体的には、これまでに公表してきた国内生産体制の再編に加え、新たに米国においても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BEVの生産を開始することとしました。これにより、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。



また、2028年末までには、BEVを4車種追加し、2026年末までに投入することを公表済みの4車種に加えて、合計8車種のBEVをラインアップします。

2028年に向けた決意

2030年に目指す姿を実現するうえで、2028年までの5年間を大変重要な期間として位置づけ、「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。自動車業界の大変革期のなかで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。内燃機関からBEVに替わっていく過渡期において、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」の刷新を合わせ、BEVへ資源を集中することで、早期に「モノづくり革新」「価値づくり」を実現します。このチャレンジを「2028年までの今後5年間でやり切る」ということが新体制の決意です。

モノづくり革新 と 価値づくり

モノづくり革新を通じて、小回りの利く私たち「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」を進めることで、高密度なモノづくりを推進する一この考え方を軸に、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。

商品構想、設計、生産などが、それぞれ前工程の手離れを待ちリレー式に進めてきた業務を、モノづくり革新のなかでは、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つなげます。加えてこのような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。

また、米国では販売子会社スバル オブ アメリカ インクと全米の販売店が一体となったLove Promise^{※2}という活動が実を結んでいます。SUBARUの商品を核に、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、これを守り、さらに取り組みの輪を広げていきます。このような取り組みを広げたいという想いは、この先の大変革期や電動化時代においても決して変わりません。お客様、販売店、SUBARUのつながりの中心にある「商品」において、その価値をさらに進化させていきます。

BEV時代の「価値づくり」において、まず重要となるのが当社の提供価値である「安心と楽しさ」のさらなる進化です。BEV時代では、「SUBARUらしさは失われるのではないか？」という問いを受けることがあります。その答えの1つとして、当社が長年培ってきたAWD性能は、BEV化により、緻密な制御を可能にし、「安全・安心」という強みをさらに強化できると考えています。またBEV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、BEVの時代においても、SUBARUはテクノロジーで応えていきます。このような商品や機能を核とし、お客様には「安心」「挑戦」「いつでも新しい」といった、「SUBARUと共に過ごすことでの色褪せない情緒的な価値」を感じていただくと考えています。電動化が進むことにより、「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。

そして、これらの「モノづくり革新」「価値づくり」の原動力は人財であり、人財を育てていくことが当社にとっての企業競争力の源泉です。前中期経営ビジョン「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、その先にある「変革をリードする人財」を育む風土を醸成し活躍できる場を作っていきます。そして「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。

※2 Love Promiseの詳細については、「統合レポート2023」P.26-P.27で紹介しています。本紙表面に掲載されているURLよりご参照ください。

進捗状況

8月2日の発表以降、改革に向けた動きは着実に進んでいます。この動きをさらに加速させるべく行っている「組織面」「ハード面」の取り組みをご紹介します。

組織面では、10月1日付で「モノづくり革新」の第一歩として組織変更を行いました。改めてモノづくりのあり方を見直し、究めていくための改革に向け、「シームレスな開発」による効率化を狙い技術本部に属していた試作部門は、一部を残し製造部門に移管しました。併せて「製造本部」の名称を「モノづくり本部」へと改称しました。

ハード面では、「ひとつのSUBARU化」に向け、開発拠点の刷新を進めています。2023年3月に東京都三鷹市の開発拠点が稼働開始したことに続き、2024年1月には群馬県太田市の開発拠点の稼働開始を予定します。群馬県の開発拠点の名称は、SUBARUの技術革新の拠点として「イノベーション・ハブ」としました。時代に合わせて高度に分業化した「製造部門」「開発部門」および「お取引先様」といった組織を再び「イノベーション・ハブ」に集め、新たな価値を創造する「知の中心となる環境」をつくり出していきます。そして、100年に一度の変革期において、変革をリードする人財を育み、周囲と共に、未来をつくり上げることができる風土も醸成していきます。



Innovation Hub(イノベーション・ハブ)
群馬県太田市・新開発拠点(2024年1月稼働予定)

「統合レポート2023」「サステナビリティWeb2023」を公開

統合レポート2023

SUBARUグループの考え方や強み、成長戦略などを中心に「価値創造ストーリー」「戦略解説」「価値創造を支える基盤」の3部構成で紹介しています。「価値創造ストーリー」では2023年8月に公表した「新経営体制における方針」を軸に今後の当社が目指す姿を示すとともに、「戦略解説」では、「2030年死亡事故ゼロの実現に向けた取り組み」や「人財づくり」などにCSR重点6領域[※]を加え、目指す姿の実現に向けた価値創造のプロセスを具体的に掲載しています。

<https://www.subaru.co.jp/ir/library/annual-reports.html>



サステナビリティWeb2023

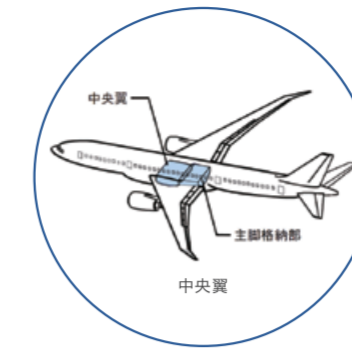
SUBARUグループのサステナビリティの考え方や目標、取り組みについて、CSR重点6領域やESGの視点で具体的に紹介しています。「環境」側面では、TCFDが提言する推奨開示項目を踏まえ、「環境に配慮したクルマ」「気候変動」での開示情報を充実させるとともに、「社会」側面では「人的資本の考え方」を新設し、SUBARUグループにおける人財の成長による持続的な企業価値向上の実現に向けた考え方について掲載しています。

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



※ 「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」の6領域。

大型航空機中央翼製造累計3,000機を達成 ～半田工場設立30周年～



中央翼製造累計3,000機記念



航空宇宙カンパニーでは、2023年5月に製造累計3,000機目となる大型航空機中央翼^{※1}を愛知県半田市に所在する半田工場から出荷しました。半田工場は1993年に稼働を開始し、2023年は設立30周年を迎える節目の年となりました。

当社は、航空機の完成機製造・整備に加え、大型航空機中央翼や主翼等航空機コンポーネントの開発・製造も主要事業の一つとして行っています。半田工場では、1993年7月に「ボーイング777」用中央翼を製造・出荷して以降、世界有数の大型航空機中央翼製造工場として「ボーイング787」「ボーイング777X」に加え、防衛省の「固定翼哨戒機(P-1)」、および「輸送機(C-2)」も含めた、5機種の大型航空機中央翼を専用ラインにて製造しています。

「管理棟本館」稼働&部門再編

2023年9月に、働き方の変化への対応と職場環境の向上、持続可能な社会の実現を目指し、「管理棟本館」を宇都宮製作所にて本格稼働いたしました。本建物はSUBARUでは初となる「Nearly ZEB認証^{※2}」を取得した建物で、関東圏内の当該認証を有する事務所用建物では、延床面積で第1位^{※3}の広さとなります。

10月には研究開発部門と生産技術部門の再編を行いました。本建物に、管理、技術、調達部門が集結し、従業員同士のコミュニケーションを活性化させ、「新経営体制における方針」で示した「モノづくり革新」における「ひとつのSUBARU化」を推進しています。



「管理棟本館」外観

※1 航空機の左右の主翼と前後胴体をつなぎ荷重を支え、なおかつ燃料タンクとしても機能する機体構造の主要な部位の一つ
※2 建物の基準一次エネルギー消費量から75%以上の削減を達成し、Zero Energy Building(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)に限りなく近い建築物
※3 一般社団法人 住宅性能評価・表示協会 2023年11月1日付データより

株主様限定 イベントのご案内

群馬製作所 矢島工場ご視察会 自動車の製造ラインをご視察いただけます

日 時	2024年3月20日(水・祝) 11:30～16:30(予定)
会 場	群馬製作所矢島工場・ビジターセンター 群馬県太田市庄屋町1-1
集合場所	(電車の場合) 東武伊勢崎線 太田駅 (お車の場合) 群馬製作所矢島工場 集合場所までの交通費は、株主様のご負担とさせていただきます。 太田駅より送迎バスをご用意いたします。
募集人数	90名 応募者が多数の場合は抽選とさせていただきます。 抽選結果は2024年1月下旬ごろにご案内いたします。
応募対象	2023年9月30日現在で100株以上ご所有の株主ご本人様

⚠ ご視察コースは階段などを含め、合計約90分の歩行となります。

ご応募方法

下記URLからご応募ください
https://www.subaru.co.jp/ir/stock/event/tour_application.html

SUBARU 株主様イベント

締 切 2023年12月24日(日)24時まで

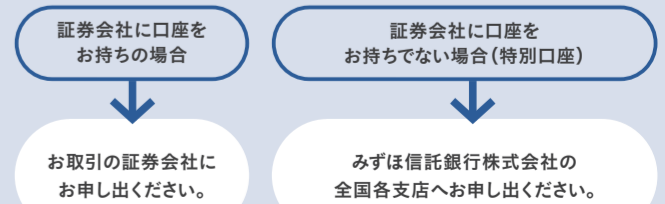
個人情報の取り扱いについて
今回ご応募いただきました株主様の個人情報は、本イベントの実施以外の目的は一切使用しません。

お問い合わせ先
株式会社SUBARU IR部SR室
TEL 03-6447-8825
(平日9:00-17:00)

株主メモ

事業年度	毎年4月1日～翌年3月31日
公告方法	電子公告 https://www.subaru.co.jp/ir/announcement.html ただし、事故その他やむを得ない理由によって電子公告を行うことができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。
株主名簿管理人および特別口座管理機関	〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部
電話お問い合わせ先	0120-288-324 受付時間：平日9:00～17:00 (銀行休業日を除く)

住所変更、配当金お受け取り方法の指定・変更、単元未満株式の買取・買増



未払配当金のお支払

みずほ信託銀行株式会社にお申し出ください。

0120-288-324
受付時間：平日9:00～17:00
(銀行休業日を除く)

JAPAN MOBILITY SHOW 2023

10.27(金) - 11.5(日)
TOKYO BIG SIGHT

SUBARUは、JAPAN MOBILITY SHOW 2023に出展しました。当社が目指す未来のモビリティや、社会とのつながりを強める取り組みの発信によって、今と、そしてこれからの時代における「安心と楽しさ」を表現しました。



SUBARU

SPORT MOBILITY
CONCEPT

SUBARU
AIR MOBILITY
CONCEPT

航空機の世界でも「空の移動革命」を実現する新たなエアモビリティへの期待が高まる中、SUBARUが目指す、「より自由な移動」の未来を示したコンセプトモデルです。現在、航空宇宙事業と自動車事業のエンジニアが協力し、飛行実証を進めています。

SUBARU
SPORT MOBILITY
CONCEPT

電動化時代も、日常から非日常まで意のままに運転し、いつでもどこでも自由に走って行ける楽しさを表現。安心できるからこそ、ワクワクするような新しい挑戦ができる。SUBARU SPORT 価値の進化を予感させるBEVのコンセプトモデルです。

「一つのいのちプロジェクト」の開始を宣言

～「日光国立公園 那須平成の森」にBEVソルテラを提供～



SUBARUは社会への貢献を通じ、共感・共生の環を広げる取り組みとして「一つのいのちプロジェクト」の開始を宣言しました。当社は「人を中心としたモノづくり」のなかで安全を最優先に考え、「いのちを守る」ことを大切にしてきました。その想いを軸に、お客様・販売店・SUBARU、そして地域社会と共に行う活動として取り組んでいきます。かけがえのない「ひとつのいのち」や大切にしたい豊かな森の植物や生き物といった「自然のいのち」という2つをプロジェクトテーマに掲げ、我々と同様の想いを持ち「笑顔のあふれる未来に向けて守り・繋いでいく」ために活動している方々を応援していきます。

このような考えのもと、これまでも日本ライフセービング協会や知床財団へのサポートを行ってきましたが、新たに「自然のいのち」の提携先として、全国15の国立公園の公園管理を行う「一般財団法人 自然公園財団」とのパートナーシップを締結し、第一弾として日光国立公園にある「那須平成の森」に在籍するインタープリーター[※]の活動支援のためにBEV「ソルテラ」を提供します。



※ 自然と人との仲介となって自然解説を行う専門家

「LAYBACK」はSUBARUにとって新たなチャレンジとなる「都会的なSUV」を目指して開発され、車名は「くつろいだ」「ゆったりとした」を意味する「laid back」を語源としています。車名の通り、「豊かさ」や「くつろげる空間」を提供することで、自然の中だけでなく都市で過ごす日常まで、お客様の人生をより豊かにすることができるクルマに仕上がりました。先進安全については、広角単眼カメラを搭載した新世代アイサイトを採用するとともに、運転負荷を軽減する高度運転支援システム「アイサイトX」を標準装備。また、最低地上高200mm確保によるSUVならではの高い走破性と、スポーティな走りを両立させつつ、高い静粛性と快適な乗り心地を実現しました。デザインについては、ベースとなる「LEVORG」の引き締まった凛とした佇まいを、豊かでおおらかに包み込む、「凛と包」をデザインコンセプトとして、これまでのSUBARU SUVラインアップが持つ「ラギットさ」とは異なる独自の世界観を表現し、豊かな存在感を放つ上質なスタイルを実現しました。

SUBARU

SUBARU