



取締役専務執行役員CFO  
岡田 稔明

将来に向けた競争力強化のため  
戦略的投資、研究開発費を積み増し、  
業界高位の利益率を維持し、  
持続的成長を目指す。

#### 就任1年目の振り返り

CFO(最高財務責任者)に就任してからこの1年間、自動車産業全体が大変革期を迎えている中で、SUBARUの立ち位置や考え方、成長機会や潜在的可能性などの企業情報を適切に発信していくことを、常に心がけて実践してきました。また、外部の情報や意見、ニーズを社内へと適切にフィードバックしていく、そのような社外と社内の接点となるのも私の役目であると認識しています。

自動車メーカーの中で、相対的には決して規模の大きくない当社が持続的に成長していくためには、やはり「個性的で特徴のあるクルマ」を基軸とした差別化戦略、付加価値戦略を中心にビジネスを組み立てていくことが肝要です。持続的成長の実現に向けた経営資源の配分等に取り組んでまいります。

## 2018年3月期実績

2018年3月期の自動車連結販売台数は、重点市場である北米が前期に引き続き世界販売を牽引し、前年同期比0.2万台の増加となる106.7万台となり、過去最高を記録しました。

連結売上高は、為替変動や販売台数の増加などにより、過去最高となる3兆4,052億円と前年同期比2.4%の増収となりました。なお、北米販売台数は9期連続で過去最高を更新、全世界販売台数、連結売上高も6期連続で過去最高となりました。

連結損益は、為替変動による増益影響があったものの、米国の金利上昇に伴う販売費の増加、原材料市況等の影響および研究開発費の増加などにより、営業利益が前年同期比7.6%減となる3,794億円となりました。経常利益は同3.7%減の3,799億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、エアバッグ関連損失813億円を特別損失として計上したことなどから同22.0%減の2,204億円となりました。

## 2019年3月期見通し

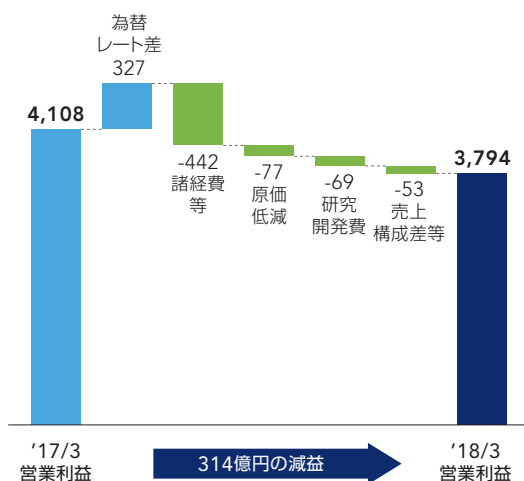
2019年3月期の連結販売台数は、引き続き北米などでの好調な販売を見込み、前年同期比3.1%増の110.4万台を見込んでいます。連結売上高は、販売台数の増加と、為替変動による減収影響や会計方針の変更(売上高から販売奨励金を控除:約1,800億円)による影響などを織り込み、同0.5%増\*の3兆2,500億円を計画しています。連結損益については、販売台数の増加を織り込むものの、米国の金利上昇に伴う販売費の増加、原材料市況等の影響などにより、営業利益は同20.9%減の3,000億円、経常利益は同19.7%減の3,050億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同0.2%減の2,200億円を計画しています。

2019年3月期は、3列SUVアセントの新規投入と主力モデルであるフォレスターのフルモデルチェンジ等による業績改善の効果が期待できるものの、本格寄与は下期以降となる見通しです。また、上期はインプレッサ、クロストレック(日本名:SUBARU XV)の新車効果が一巡することや、その他収益性の高い車種についてもモデルライフの後半に入るなど商品の端境期となるため、業績面では上期が非常に厳しくなる見込みです。そのため、通期営業利益計画3,000億円の内訳は、上期1,100億円、下期1,900億円を計画しています。

\*比較対象となる前期の連結売上高を新しい会計方針に従って再計算し前年比を算出

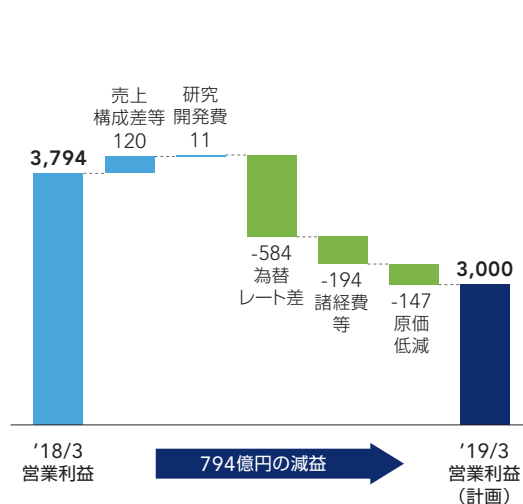
### 2018年3月期営業利益増減要因

(単位:億円)



### 2019年3月期営業利益増減要因

(単位:億円)



当社の重点市場である米国市場は、緩やかな景気回復が続きつつも自動車の全体需要は頭打ちの状況にあり、それに伴い販売競争が激化しています。そのような環境下において競争力を維持していくためには、インセンティブプログラムの管理が非常に重要と認識しています。お客様に提供する金融プログラムに大きな変更はないものの、市況や競争環境を注視しながら、モデル別に利率や期間等の条件を慎重かつ細かく管理することで、当社の台あたりインセンティブ額は業界平均よりも低い水準を維持しています。しかし、調達金利上昇による影響が大きく、増加傾向となっているのが現状です。新型車導入を機に費用を抑えていくよう取り組んでいきます。

## 新中期経営ビジョン「STEP」

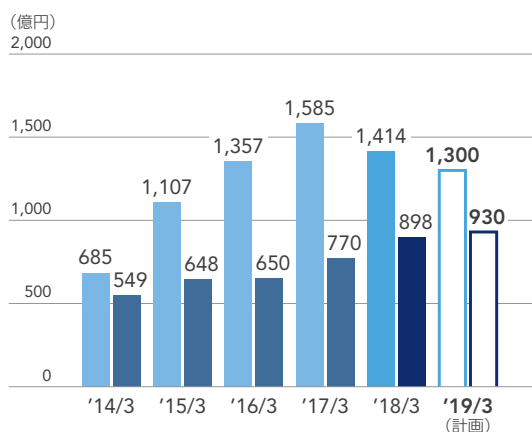
2018年7月新中期経営ビジョン「STEP」を発表しました。ここ数年で急激に量的成長を遂げてきましたが、質的側面に多くの課題があると認識しております。お客様からの信頼の基本となる「品質」を抜本的に改善していくことが急務であり、最重点テーマとして、「品質向上への取り組み」を掲げました。商品企画から生産に至る品質に関わる全プロセスの見直し、生産工場のレベルアップ、品質マネジメント体制の強化、お客様へのサービス基盤の整備など、「全品質」の向上のための投資枠として1,500億円(5年間)を設定し、取り組んでまいります。

## 財務・資本戦略

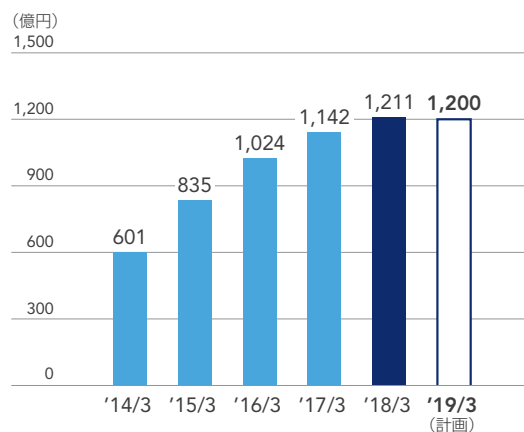
当社は、「資本収益性」「財務健全性」「株主還元」の3つの要素を資本政策の重要な指標として、経営を行っています。具体的には、中長期的に自己資本利益率(ROE)と自己資本比率の高次元でのバランスを保ちつつ、適切な株主還元を行うことを掲げており、この基本方針は変わりません。その上で、今後はよりキャッシュを意識して、資金をコントロールをしていきます。当社の経営は「選択と集中」を特徴とし、少ないモデルラインアップで米国を中心とした先進国に集中しており、為替や市場の景気変動の影響を大きく受けるという点で、他社よりもリスクを積極的にとっていると認識しています。そのため、突然の経営環境の変化にも耐えうるよう、2月商分の手元資金と50%の自己資本比率を下限とし、経営環境を考慮しながら、株主還元も含めて適切にマネジメントしていくことを考えています。ROEについては、10%を守るべき目標とし15%以上を目指します。

### 設備投資／減価償却費

■ 設備投資 ■ 減価償却費



### 研究開発費



また、今後の成長を見据え、品質を基軸とした経営ベースの改善と、急務である自動車産業の変革への対応も含めた将来に向けた競争力強化のため、戦略的投資、研究開発費の積み増しを行います。2018～2020年度の3年間累計では、設備投資4,500億円、研究開発費4,000億円を計画しており、その上で、業界高位の利益率である9.5%を計画し、10%以上の営業利益率を目指します。

利益還元については、すべてのステークホルダーに対してバランスの良い利益還元の配分を行うこと、株主還元は配当を基本とし、継続的、安定的な還元を重視することを基本方針とします。2018年3月期の年間配当金につきましては、前期実績同様144円(中間72円、期末72円)としました。2019年3月期も1株あたり144円(中間72円、期末72円)を維持する予定です。この3年間は配当144円をベースとし、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。

新中期経営ビジョン「STEP」には、外部環境の変化への対応力を磨き、急成長に伴う歪みを正し、真の実力をつけるという想いを込めています。お客様から共感され、信頼していただける存在となるためには組織風土改革、従業員の意識改革が喫緊の課題であると認識しています。スピード感をもって諸施策を進めていくにあたり、CFOの立場から、法令を順守し、品質を確保できる体制づくりに尽力します。次の飛躍に向け、今は足元を固める重要な時期です。「正しい会社」をつくる取り組みを加速させ、一刻も早く真の実力を養成することによって持続的成長を実現し、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 連結収益計画 2018～2020年度(3カ年)

(為替:105円/\$)

|       |                |
|-------|----------------|
| 売上高   | 10兆円           |
| 営業利益  | 9,500億円        |
| 営業利益率 | 9.5%           |
| 研究開発費 | 4,000億円 (+18%) |
| 設備投資  | 4,500億円 (+3%)  |
| 減価償却費 | 3,000億円 (+29%) |

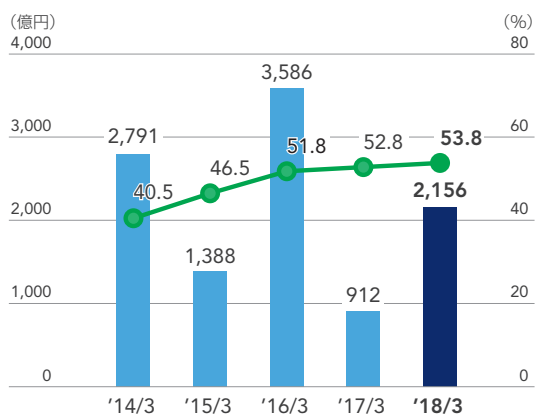
※( )内は前3カ年度(2015～2017年度)対比

## 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%         |
| 株式還元     | 一株当たり年間配当 144円 |
|          | 自己株式取得 機動的に実施  |

## フリーキャッシュ・フロー／自己資本比率

■ フリーキャッシュ・フロー(左軸) ● 自己資本比率(右軸)



## 配当金／配当性向

■ 配当金(左軸) ● 配当性向(右軸)

