

## 2026 年 3 月期 年度決算説明会 アナリスト・機関投資家向け質疑応答摘録

2026 年 5 月 15 日  
株式会社 S U B A R U

**Q：2027 年 3 月期の営業利益見通しにおける大口費用 1,500 億円減について、その内訳および中東情勢の影響の織り込み状況、また見通し達成に向けたリスクとオポチュニティについて。**

A：減少する大口費用には、BEV 関連費用 578 億円、米国関税影響 620 億円、環境規制関連費用 300 億円が含まれる。BEV 関連および環境規制関連の費用は前年度がピークであり、現時点で概ね計上完了したと認識しており、今年度は費用減を見込んでいる。中東情勢の影響は▲200 億円強を見込んでおり、「原材料・市況」影響▲1,300 億円の内数として織り込み済み。リスク要因は原材料価格と市況の悪化であるが、影響額の▲1,300 億円は、足元の原価および市況水準が通期にわたり継続する前提で算出している。一方、オポチュニティには、車両販売収益の向上やコスト改革（原価維新 20-30）の推進、バリューチェーン収益の拡大がある。「2025 方針」で掲げたこれらの施策成果を、今年度から実績として示していく。

**Q：2027 年 3 月期見通しにおける原材料・市況の影響が他社よりも高い水準となっている理由は何か。**

A：原材料価格は、足元の高騰水準が通年にわたり継続する前提で算出しており、この点が影響額を大きく見せている一因だと考えている。また、「原材料・市況」影響の▲1,300 億円には、貴金属やナフサ、銅、アルミ、鉄などの市況高騰に加え、取引先の労務費、調達時の為替影響、物流費の増加なども含まれており、約 500～600 億円は原材料以外の要因で構成されている。これらを踏まえると、全体として不自然な水準ではないと認識している。

**Q：米国市場における販売状況の評価と、CY2026 のマーケットシェア目標 4.2%の達成に向けたモメンタムについて。**

A：SUBARU 車をご購入いただいているお客様は経済環境変化の影響を受けにくく、需要は底堅く推移している。一方、米国市場全体ではインフレの進行や金利の高止まりを背景にインセンティブ競争が激化しており、当社も一定の影響を受けている。このような環境下ではあるが、CY2026 はマーケットシェア 4.2%の達成を目指している。また、中長期的なシェア 5%、年間 80 万台の達成に向けた基盤構築の年と位置付けている。モメンタムとしては、昨年度に投入した新型車に対するお客様からの評価も非常に高く、この評価を着実に販売につなげていく。また、「Love Promise」などの施策を展開しながら、拡販に向けた取り組みを着実に進めており、目標達成に向けた準備は整っている。なお、インセンティブについては、競合動向を見極めるとともに、販売価格とのバランスを踏まえた機動的な対応を進め、販売台数と収益の両立を図っている。

**Q：地域別アロケーションを見直すことで、収益最大化を図る余地はないか。**

A：販売台数や収益の最大化に向けたアロケーションは重要な戦略と認識している。当社の規模だからこそ、これを機動的かつ迅速に実行できる点は強みであり、徹底的に追求していく。その一環として営業組織を再編し、従来の地域別体制を統合することで、機動的な運営が行える体制を整備した。

また、混流生産体制の強みを活かし、車種・モデル・仕様・仕向け地を月次で柔軟に見直している。

**Q：成長投資総額 1.2 兆円を維持する中で、ICE 系商品へリソースを再配分する背景について。**

A：中長期的に BEV がカーボンニュートラル実現に向けた重要な選択肢の一つであるとの認識に変わりはない。足元では BEV 需要に変化が見られるものの、バッテリーや e-Axle などの基盤技術については、将来の需要拡大を見据え、一定の開発リソースを維持していく。そのうえで、ICE 系商品にリソースを再配分する。ICE 系商品は、健全な成長を支える重要な存在であり、一定規模のリソースを投下し、開発の質の向上と車種拡充の両立を図っていく。

**Q：ICE 系商品への開発リソース再配分による今後の開発への影響について。**

A：リソースの再配分に加え、BEV 開発で培った技術資産や開発プロセスを ICE 系商品へ展開することで、開発効率を高め、車種ラインアップの拡充につなげる。

**Q：今年度の収益見通しにおける台数差・価格構成差の悪化要因と、今後の収益改善に向けた考え方について。**

A：収益最大化に向けて、各種施策を着実に実行していく。米国市場ではインフレの進行や高水準の金利を背景に競争環境が厳しさを増しているが、ブランドを際立たせることで対応していく。台数差・価格構成差の悪化は、大幅な販売台数の増加を前提としておらず、インセンティブを抑制しながら着実な販売を進める方針が背景にある。また、BEV の生産ラインはこれから混流生産が始まり、年度末に向けてフル生産になる見込みであり、生産台数の拡大には制約がある。高付加価値モデルの生産拡大などの Mix 改善を通じて利益単価の向上を図る。

**Q：今回発表した自己株式取得の背景、および環境規制緩和などのプラス要因が自己株式取得の実施やキャッシュ水準の考え方に与えた影響について。**

A：自己株式取得の実施は、資本効率の向上に加え、2030 年に向けて掲げる「業界高位の収益力の確保」および「ROE10%以上の追求」を実現するため、株主・投資家の皆様の期待に応えるべく決定した。自己株式の取得は、キャッシュ水準、業績、投資計画、および市場環境などを総合的に勘案している。なお、ネットキャッシュ 2.5 月商には定期預金を含んでいる。

**Q：営業利益 4,000 億円以上への引き上げに向けた中期的な道筋と、「2025 方針」で発表した取り組みのうち、早期に収益貢献が期待される施策について。**

A：「2025 方針」においては、関税影響への対応として、①新商品群による販売拡大、②原価維新 20-30、③バリューチェーン収益の拡大の 3 点を主要施策として掲げている。足元の収益貢献に向けては、原価維新 20-30 を前倒しで推進している。当初は新商品の開発初期段階での原価低減策の織り込みを主軸としていたが、早期の収益貢献に向け、量産車における原価低減策の実施にも全社で取り組んでいる。具体的には、取引先の生産性向上を目的とした EP (Ease of Production) 活動を通じ、製造のしづらさ、品種の多さ、過剰品質といった課題の改善を進め、生産性改善の成果を原価低減につなげる。また、バリューチェーン収益についても、用品収益の拡大に加え、米国を中心にコネ

クティッドビジネスの基盤拡充が進んでおり、サブスクリプション収入の拡大に向けた施策を推進する。お客様の車両データ活用による新たな付加価値提供にも取り組んでおり、これらの施策による収益寄与を今年度の見通しに織り込んでいる。

**Q：バリューチェーン収益の成長見通しと、非連続な伸びが見込まれるタイミングについて。**

A：バリューチェーン収益については継続的な積み上げを基本とし、年間 150 億円程度の増益を目指している。足元では、米国市場を中心にコネクティッドサービスによる収益貢献が進んでおり、サブスクリプション収入の拡大に向けた取り組みを進めている。今後、2020 年代後半から 2030 年代にかけて次世代商品群の導入が進むことで、収益のさらなる伸長が期待される。なお、今年度の増益については、用品関連が中心となる見込み。

以上