

第88期定時株主総会 主な質疑応答(要旨)

2019年6月21日
株式会社SUBARU

Q：完成検査問題について。しっかり兜の緒を閉める気持ちで、引き続きやってもらいたい。

A：(中村議長) 完成検査問題については、ご意見をいただいたとおりに、気を緩めることなく、しっかりやっていく。二度と起こさないことを社内に繰り返し言っている。

Q：今年度の収益目標は達成できるのか。現状を踏まえた上で、今年度の業績見通しについて伺いたい。

A：(中村議長) 国内販売は、4月の販売が18か月ぶりに前年を超え、4月および5月と2か月連続で前年の実績を超えた。6月についても、受注は順調に推移している。主力市場である米国は、5月で90ヶ月連続で前年の記録を更新している。各市場の販売モメンタムは強い状況を維持している。この状況を維持して、今期の計画を達成できるように努力していく。

Q：P-HEVまたはEVの国内への販売予定はあるのか。

A：(中村議長) P-HEVは、2019年初めに米国で販売を開始した。今後、環境規制が厳しいカナダでの販売も予定している。今のところ国内へ展開する計画はないが、P-HEVの要望は国内からもいただいているので、しっかりと検討していきたい。また、EVは、6月にトヨタ自動車との共同開発のプレスリリースを公表した。共同で共通のプラットフォームを開発し、CセグメントSUV車の開発を担当する。2020年代の前半で発売することを目標としており、開発を進めいく。

Q：今期の業績見通しの前提となる為替レートは110円/ドルとのことだが、今後、円高になった場合、SUBARUにとってはどのような影響があるのか。

A：(中村議長) ご指摘のとおり、今期の業績見通しの前提となる為替レートは110円/ドル。当社の場合、1円/ドルの為替レートが変動すると、1年間の営業利益で、おおよそ100億円の影響が出る。

Q：完成検査問題は、昨年今ごろはもう終わったとの説明があったが、9月頃にも判明したことは、猛省しなければいけない。株価は半分になった。価値を毀損した責任をどう考えているのか。

A：(中村議長) 本株主総会の冒頭に、本件について改めて深くお詫び申し上げたが、終わったとは決して思っていない。猛省すべきとのご意見だが、そのような気持ちである。株価についても、大幅な減益であった決算の影響もあるが、完成検査問題も影響したと捉えている。昨年の株主総会から下落していることは事実であり、真摯に受け止めている。このような事態を起こしたことについては、厳粛に受け止めており、社内には、二度と起こさないと繰り返し言っている。決して手を緩めることなく、緊張感を全従業員で維持することを目標にしている。大事なことは、経営計画を達成することだと考えている。短期については収益目標を達成すること、中長期については中期経営ビジョン「STEP」の内容を全部門で着実に推進することに尽きる。役員全員で力を合わせて、盛り返していきたい。

Q：招集通知の「モノを作る会社から笑顔を作る会社へ」は非常に良いと思った。顧客に笑顔が浮かべてもらうようにするのはもちろん、社内でも笑顔で仕事をするような職場づくりをしてほしい。

A：(中村議長) 「モノを作る会社から笑顔を作る会社へ」は、2017年4月に公表した当社のあるべき姿。色々な問題があり、笑顔が少ない時期もあったが、おっしゃるとおりだと思う。前に進んで、お客様はもちろん、従業員も笑顔になれるように進んでいきたい。

Q：CASEについて。SUBARUの規模の会社では、アライアンスの活用が必要だと思うが、そのなかで、SUBARUの独自性を失わないためにどのように取り組むのか。

A：(中村議長) CASEへの取り組みについては、全て自社で対応できるとは考えていない。トヨタ自動車とのアライアンスを活かしながら進めていきたい。そのなかで、SUBARUの独自性をいかに出していくかは、重要なテーマだと捉えている。

A：(大抜取締役) 特に環境対応、自動運転・先進安全については、今までお客様がSUBARUに期待していただいた「運転する楽しさ、安全性」を我々の強みとして捉えている。新しいCASEの時代においても、我々のこの強みを活かせるように、かつ、他の自動車メーカーとは少し違ったところを伸ばしていきたい。ぜひ、応援をお願いしたい。

Q：マイナスのイメージを持たれているTV番組にスポンサーをしていると、SUBARUを買いたくないと思う方が増えると考え。イメージ改善に向けてがんばってほしいので、その認識を持っているのか伺いたい。

A：(中村議長) 広告宣伝については、視聴者のターゲット層を重視している。番組の内容でスポンサーするかどうかを決めているわけではない。しかし、そういうご意見があるということであれば承った上で、今後の検討に役立てたい。

Q：日本の法律が変わり、他社は自動運転を今秋から提供するようだが、アイサイトで今後対応できるのか。また、現場の若いスタッフが、他社へ流れているという記事も見た。

A：(大抜取締役) 今までは、アイサイトだけで自動ブレーキの制御を行っていたが、今後の自動運転の世代になると、アイサイトに多数のセンサー類を付けて対応していくことになる。2020年にアイサイトを進化させて、自動車線変更、カーブ手前での自動減速などを行うことを中期経営ビジョン「STEP」で公表しているの、期待していただきたい。技術者の報道については、自動運転関係のエンジニアはグローバルで不足しており、流動性は非常に高いが、我々もそれに見合うだけの採用を行っている。ますます技術力を伸ばしていきたいと考えている。

Q：本年の株主総会の議案で、社外役員は4名変わっているが、社内役員は1名しか変わっていない。社内に優しすぎるのではないか。

A：(中村議長) 昨年の株主総会で、役員体制の大幅な交代を実施して若返った。加えて、それ以降も、完成検査問題などがあり、取締役1名と執行役員1名が期中で退任し、変更した。したがって、社内だけ変更していないとは認識していないので、ご理解賜りたい。

Q：中国は販売台数世界NO. 1の魅力ある市場だが、一方でリスクが高い。今さら工場を建てるなどの設備を投資することは株主として疑問だが、今後、中国事業をどのように考えているのか。

A：(中村議長) 中国は、大きな市場だと認識している。一時期は年間販売が約5万台であったが、今年は約2.5万台の計画。我々は現地に工場を持っていないので、関税がかかり、その分の価格競争力が低い。しかし、中国にも、SUBARUを愛してくださるお客様は多数いらっしゃる。そのお客様にしっかり向き合って販売を伸ばしていきたい。当社全体の販売台数と比べると少なく、また、大きく伸ばすことは現状では考えていないが、販売網を維持しながら、しっかりと市場対応を行っていきたい。

Q：吉永会長にお聞きしたい。会長就任後の活動の結果が招集通知に記載してある。会長に就任してからの活動について、代表的なことや象徴的な活動とその成果を伺いたい。

A：(吉永取締役) 皆様にご心配をお掛けした事案の根本的な課題と向き合いながら、この会社をさらに良くしたいという思いで、航空宇宙カンパニーも含めた各事業所を廻り、特に若い人たち・現場の人たちに話を聞いた。役員はみな、現場を大事に思っているが、反省としては、現場の課題が率直に組織のなかで上げづらい風土になっていたことと捉えている。まずは風通しの良い、何でも言える会社にしようということで活動している。まじめな会社なので、現場はがんばろうとする。それはありがたいが、こんな課題があるということを率直に言ってほしいし、組織として課題が上がる仕組みにしたい。中村社長を筆頭にみながそういう問題意識で、本当に何でも言える会社、みなで力を合わせて課題を解決していく会社を目指して一生懸命やっている。信じて応援してほしい。

Q：レヴォーグに付いているアシストモニターがフォレスターにはない、というSNSでの投稿を見た。安全装備は、出し惜しみなく、最新のものを標準で付けるべきではないのか。

A：(中村議長) 安全装備については、最新のものを提供できるように努めている。安全は、SUBARUブランドのいちばん重要な部分であるので、お客様に誤解を与えることのないようにしっかりやってまいりたい。

Q：株価・株主還元について。今期、業績復帰に向けて努力されていると思うが、達成の見込みがついた暁には、配当を上げることや自社株買いを検討の土俵に乗せてほしい。

A：(中村議長) 昨期の配当は、配当性向75%と高い水準である。昨期は大幅な減益であったが、大規模なリコールが発生してしまったことや完成検査問題など、一過性の減益要因が多く含まれており、また、中期経営ビジョン「STEP」において継続的安定的な配当を重視するという方針を公表していることから、高い配当水準とした。自社株買いについても、キャッシュフローの状況に応じて機動的に実施するという方針に変更はない。今期は、現在の配当額の維持を最優先としたい。

Q：2030年に死亡交通事故ゼロを目指すというCMを見た。一方、2020年にゼロと言っている欧州メーカーもあるが、基準が違うのか。あるいはSUBARUの対応が遅れているのか。

A：(大抜取締役) 事故のない車を作ることは、全ての自動車メーカーの願い。遅いというご意見に対して、事故状況を分析すると、現在の安全装備だけで2020年までに100%事故を防ぐのは現実的に厳しい。お金をかけて色々なセンサーを付ければ少し早まるかもしれないが、それではお客様に買っていただける値段にならない。SUBARUブランドとして、多くのお客様に乗っていただかなければ、安全は広まらない。そのような価格帯のなかで商品を作り、そのバランスを考慮すると、早い段階での実現は難しいと考えている。ただし、2030年まで出来ないということではなく、事故ゼロを少しでも早く実現するべく研究を行っている。他銘の基準については明確に承知していないが、我々の目標は、2030年にSUBARUに乗っている乗員の方々・歩行者・自転車の死亡事故を無くすというもの。

Q：新型ヘリコプター SUBARU BELL 412EPX について。海外販売分も日本で生産すると聞いている。防衛省向け以外の販売計画を知りたい。

A：(戸塚常務執行役員) SUBARU BELL 412EPX は、昨年、BELL 社と共同で開発を完了し、型式証明を取得し、販売活動を開始した。防衛省へも、今年2月末に試作機を納入した。3月には、国内で警察庁に1機納入する契約を交わした。現在、航空宇宙カンパニーをあげて量産に移行する準備を行っている。今後、国内やアジアのヘリコプターの需要が大きく伸びることを期待して販売活動を行っていききたい。

Q：経営陣の体制について。女性の活躍、多様性・ダイバーシティということが言われて久しい。今後の経営の多様性や新しい目というものについて考え方を伺いたい。

A：(中村議長) 現在、常務執行役員で女性が1人いる。ダイバーシティの推進、また、ガバナンス強化という意味で、今回、当社として初めて、女性の社外監査役候補者を提案した。社会からの要請もあると受け止めている。ガバナンス強化や多様性への対応については、一步一步しっかりと進めてまいりたい。

Q：役員報酬について。固定報酬が半分以上で、業績連動報酬が4割くらいに見える。株主は株価下落で痛みを持っている。欧米では、固定報酬のほうが2割、3割になっている。どのようにお考えか伺いたい。

A：(中村議長) 役員報酬の業績連動分については、経常利益をベースに連動させている。加えて、ROEや自己資本比率の係数をかけた上で、金額を算出している。当社の業績にしっかりと連動した体系としており、決して痛みが分からないような体系にしているつもりはなく、ご理解賜りたい。

Q：アイサイトの自動運転のおかげで、知らず知らずのうちに速度を超過しなくなった。運転マナーも良くなっている。SUBARUには、もっと自信を持ってほしい。感謝申し上げたい。

A：(中村議長) アイサイトは、自動運転ではなく運転支援の機構ではありますが、今後もしっかりやってまいります。引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

Q：会長の説明はよく分かったが、組織風土改革の手法がトップダウンの思想。人材育成のため

にはボトムアップも必要だと考える。また、企業理念、企業行動規範、品質方針などの言葉や関係性が分かりづらい。

A：(中村議長) おっしゃるとおりだと認識している。しっかり胸に留めて、これからもより良い会社にしていくべく、しっかり経営陣で力を合わせてやってまいりたい。企業理念などについても、従業員全員の腹に落ちる言葉でなければならないと思うので、従業員の理解を得られるようにこれからも検討していきたい。粘り強く対応していく。

以上