

## 第93期定時株主総会における 主な質疑応答(要旨)

2024年6月19日  
株式会社SUBARU

### 1. インターネットでの事前質問

#### Q:「第5号議案 取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬改定の件」について

A: (中村会長・役員報酬会議議長)

当社は、役員報酬決定プロセスに関する公平性や透明性を確保するため、社外取締役が過半数となる構成の役員報酬会議を設置している。役員報酬制度はこの会議で審議し、取締役会へ答申して決定する。

今回の改定の詳細は、招集ご通知25ページに記載の通りであるが、改定の目的は、企業価値の向上と報酬の連動性をより高めることと、報酬ガバナンスを向上させることにある。具体的なポイントは3つあり、1つ目は株式報酬のなかのPSUと言われる「変動型の株式報酬」の構成比率を上げること。2つ目は、そのPSUの評価すべき業績指標に、企業価値の改善に関する指標である「相対TSR」を追加し、株主の皆さまと同様の目線で株価をより意識した経営の実現を目指すこと。3つ目は「クローバック条項」を導入し、報酬ガバナンス向上を図ることである。これらの改定にあたり、2023年度は役員報酬会議を8回開催し、外部専門機関などの調査データを活用して多角的な検討を重ねてきた。取締役会でも中間報告をしつつ、最終的な改定案を取りまとめ、取締役会への答申を経て、本日の議案の上程に至っている。

### 2. 株主総会会場での当日質問

#### Q1: 社長就任後一年の総括・今後の目標について

A1: (大崎社長)

昨年就任して以降、カーボンニュートラル実現に向けたSUBARUの電動化戦略をしっかりと進めていくことを使命に取り組んできた。昨年8月の「新経営体制における方針」を公表して以降、カーボンニュートラル戦略の実現に向けて具体的な施策を全速力で進めてきた。まずは商品力の高いSUBARUらしいBEVをしっかりと作り上げていくことに尽きる。一方で、市場におけるBEV<sup>※1</sup>の受容性やお客様の嗜好は読みづらいため、水平対向エンジンに電動デバイスを組み合わせたハイブリッド車の準備についても進めている段階。今後も両面で柔軟に市場の変化に対応できるよう取り組んでいく。円安ドル高の追い風もあり足元の業績を仕上げる事が出来たが、今後は電動化戦略に必要な多額の投資も発生する。各国の環境規制もますます厳しくなり、経営環境も厳しくなるが、しっかりと戦略をつくりあげ邁進していく。私は就任以降、人財がすべての基盤だと申し上げている。当社、およびグループ企業のなかにはパワーがあり、変革を自らリードする素晴らしい人財がたくさんいるので、この力を束ね、今後の厳しい難局を乗り越えていきたいと思っている。

※1: Battery Electric Vehicle (電気自動車)

## Q2:高齢者によるアクセルペダルとブレーキペダルの踏み間違い事故などの減少に向けた取り組みについて

### A2-1:(大崎社長)

我々はアイサイトの技術を用いて2030年に死亡交通事故ゼロを目指し地道な努力を続けているが、いまだ撲滅には至っておらず、この問題を真正面から受け止めて対応していきたいと考えている。

### A2-2:(藤貫取締役・CTO)

自動車メーカーとして、事故撲滅に向け取り組まなければならないと思っている。アイサイトを開発しているなかでも、数年前に自動運転が流行した際に、SUBARUは自動運転レベル3や4の開発よりも事故ゼロに舵を切ってきた。自動車は、本来誰もがいつでも自由な移動ができることを助けるモノであり、単純に年齢で制限するものではないと思う。この先の技術は、自動車がドライバーを監視していて、「今日は運転を控えた方が良い」、「この先運転をもう少し控えた方が良い」などアドバイスができるようになって考えている。2030年以降になるかもしれないが、人と自動車の良い関係をつくっていき、安全な運転を自動車と人が一緒につくり上げていくような世界にしていきたい。また、SUBARU Labで進めているAIも活用していきたい。本当に死亡交通事故ゼロに真剣に取り組んでいきたいと考えている。

### A2-3:(中沢執行役員・国内営業本部長)

国内営業の立場からしてもアイサイトの商品力には絶対的な自信があり、広告宣伝でもアイサイトの訴求を行っている。全拠点の店頭でもアイサイトの体験を実施している。昨年から10万人にアイサイトを体感してもらうことを目指し、店頭や様々なイベントを通じ、アイサイトの良さを実感していただくことに取り組んでいる。まだまだお客様への訴求が足りないところもあると認識しているので、お客様の事故を軽減するために、今後も取り組んでいく。

## Q3:株主還元の考え方と東証の資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の要請について

### A3-1:(大崎社長)

還元の方針については、招集通知にも記載してあるように、その時々々の決算の状況、将来の投資計画、企業経営の環境を総合的に勘案し、総還元性向30%~50%を目安に安定的かつ継続的な配当と機動的な自己株式の取得を実施することとしている。5月13日に公表した自己株式の取得は、この方針に沿って決めた。総還元性向は36%とガイドラインの下位にあるが、株主還元の総額については1,400億円と大きなレベル感であり、ご理解いただきたい。

### A3-2:(水間取締役・CFO)

ファイナンス政策は、100年に1度の大変革期のなかで安定した健全な財務基盤を持ち、将来勝ち残るために成長投資を行い、その上で株主還元をさせていただく。この3つの柱で対応していきたいと考えている。還元方針は先ほど社長が申し上げた通り、しっかり取り組んでいきたい。東証の要請についても、現状と今後の目標、社内での取り組みについて議論している。PBRはちょうど今日1倍の攻防戦ではあるが、そこはしっかり意識して対応していく。

### A3-3:(大崎社長)

本総会で取締役報酬改定の件も諮っているが、我々役員自身が株価を意識して、株価を上げていくためにどういう経営をしていくのかということの後押しするための制度改定である。業界の実態として将来の不透明さからPBR、PERがなかなか上がりにくい事があるが、2030年に向けてSUBARUとしての戦略を着実に固めて不透明さを拭おうとしている。今後に期待していただきたい。

#### Q4：当社従業員の平均年収について

A4：(大崎社長)

詳細な数値を持ち合わせていないので考え方をお示しする。かつては業界のなかで最下位に近い状態だった。これでは従業員のモチベーションも上がらず、優秀な人財が獲得できないため、過去10年以上にわたって、業界のなかで我々のポジションにふさわしい位置まで引き上げようと労使協議で取り組んできた。現在は何とか業界4位くらいの水準に来ていると認識している。今後、優秀なエンジニアを獲得して世界に勝っていく技術力を蓄えていきたいと思っている。そのためには年収の水準だけではないと思うが、その点もしっかり底上げをしてSUBARUのポジションにふさわしいレベルを確保できるよう努力を継続する。

#### Q5：都市部の立体駐車場ユーザーの利便性向上に向けた車両設計について

A5：(大崎社長)

フォレスターのように全高1,550mmを超える商品も持っているが、日本の立体駐車場の全高制約1,550mmに収まるような標準車高のクルマも用意しているため、お客様の選択肢は揃えられていると考えている。そのなかで、お客様に商品をご説明しながら選んでいただく取り組みを引き続き行っていきたい。商品への要望として今後の商品計画の参考にさせていただく。

#### Q6：電動化移行期におけるSUBARUらしさや今後のモータースポーツの取り組みについて

A6：(大崎社長)

BEVに移行しても、AWD性能については世界一を目指し、走り、悪路走破性といったSUBARUらしさは維持していくように取り組んでいる。幸いBEVになるとモーターが前後に付き、電子制御で緻密に制御できるため、今より4輪制御がうまくできるようになる。4輪制御についてはどこにも負けないノウハウを持っている。また、BEVになっても衝突安全性能、SUVのユーティリティも含めた「SUBARUらしさ」をお客様に感じていただけるように開発を進めている。

モータースポーツについては、SUBARUというブランドを立てていくなかの1つの手段として、どう関わるかだと捉えている。走りの良さや悪路走破性の高さを訴求するためにモータースポーツは良いシチュエーションになるが、あまり強めてしまうとお客様の間口を狭めてしまう可能性があるためバランスを意識して取り組んでいく。現在はSTI<sup>※2</sup>が中心となり、スーパーGTやニュルブルクリンク24時間耐久レースなどに参戦しており、SUBARU本体としてはスーパー耐久シリーズにも出ている。いくつかのラリーやダートラリーの支援も行っている。特にニュルブルクリンクの24時間耐久レースは、ディーラーのメカニックを派遣し、彼らのモチベーションや目標となるレースでもあるので継続していきたい。スーパー耐久シリーズについては、カーボンニュートラル燃料など、今後技術開発していくいくつかの種をレースの場で実証実験し、我々のエンジニアを鍛える場でもある。これからもモータースポーツへの関わり方は議論をしながら進めていきたい。

※2：スバルテクニカ インターナショナル株式会社（連結子会社）

#### Q7：2025年3月期の業績見通しの考え方

A7：(大崎社長)

私たちの事業は米国市場が中心、その前提として損益に大きく影響する米国市場の金利動向、そして業界全体でコロナ禍前の水準に積み上がる在庫による競争激化を強く注視している。金利が高止まりする中で、主流販売ソースであるローン販売の金利補填の拡大が見込まれ、その結果インセンティブが増加する。また、BEVの開発や水平対向エンジンをハイブリッド化するにあたり、

これから研究開発費がかなり大きくなるのが今期見通しに影響を及ぼしている。加えて、米国の金利が少し下がってくると円高ドル安方向に向かうと想定しており、その影響も加味している。

#### Q8：小型車・軽自動車ならびに BEV の自社開発について

A8：(大崎社長)

我々が成長していく過程において、国内のみならずグローバルで販売を伸ばしてきたのが1つの成長の歴史。特に米国市場でクルマを販売することを考えると、米国市場にマッチする大きな車両が必要になるが、国内市場にマッチする小型車の双方を開発することは我々の企業規模では難しく、その結果、米国市場にマッチする少し大きめの車両に特化することとした。日本の自動車メーカーは沢山あるが、そのなかには軽自動車などの小さい車両をつくるのが得意とするメーカーもある。トヨタとのアライアンスを活用するなかで、軽自動車の開発を得意としているダイハツから供給をいただくことを選択し、我々は米国中心の大きな車両に経営資源を特化して、今日までの成長を遂げることが出来た。BEV 黎明期においても、トヨタと両社の強みを持ち寄りながら共同開発をし、開発リソースの分散を防ぎ、投資リスクの軽減をしながら 2026 年末までに 4 車種を効率的にラインナップする。少しずつ BEV は市場に受容され、普及の領域になると考えており、その際には我々が開発したオリジナルの BEV を市場投入していく予定。

#### Q9：イスラエル市場における販売状況について

A9：(早田副社長)

イスラエルで SUBARU は歴史的に根強い人気がある。市場の状況として紛争前から韓国車などとの競争が激しくなっており、昔ほどボリュームは出ておらず存在感は低くなっているが、根強い SUBARU ファンのお客様がいることも間違いなく、SUBARU ブランドを御ひいきにさせていただくお客さんもいるので歯を食いしばって取り組んでいる。紛争が始まってから、市場は正常ではないので需要そのものは下火になっているが店舗営業は継続している。今後も変わらず御ひいきにさせていただいているお客様を大事にしていく。

#### Q10：政治献金及び政党との関わりについて

A10：(大崎社長)

SUBARU としては政党助成金については公表していないので回答は控える。政治への向き合い方として、どこの政党を支持しているなどはなく、中立的に事業を進めるスタンスである。

#### Q11：カーボンニュートラル実現に向けた対応と内燃機関の位置づけについて

A11：(大崎社長)

カーボンニュートラルの社会を実現していくことは必要と考えている。その1つの手段として我々が持っている商品や地域、お客様などを総合的に考えて BEV 開発を進めている。一方で BEV に対する市場の需要もまだまだ不透明な状況であるため、内燃機関に電動デバイスを組み合わせるハイブリッド車も、もう一つのソリューションとして開発を進めている。内燃機関にカーボンニュートラル燃料を適用することも1つのソリューションになると捉えている。この両面でカーボンニュートラル社会の実現に向け取り組んでいく。私もエンジン開発を行ってきたエンジニアとして、内燃機関を残したい気持ちはある。SUBARU は水平対向エンジンという世界でも稀な内燃機関を持っているので、残すために何かできることはないか考えている。引き続き柔軟性をもって取り組んでいく。

以上