

第94期定時株主総会における 主な質疑応答(要旨)

2025年6月25日
株式会社SUBARU

1. インターネットでの事前質問

Q:「米国の関税政策の影響額や今後の市場戦略を含めた対応の件」について

A: (大崎社長)

米国の関税政策が1年間継続した場合、当社グループの営業利益への影響額は、約25億ドル(3,700億円)と想定しており、「あらゆる収益機会」を創出して対応する。まず、米国のほか、「フォレスター」が好評な国内、昨年度の販売が過去最高を記録したカナダなど、好調な市場で確実に販売していく。また、より収益性の高い車種・グレードの販売割合を増やしていくとともに、販売インセンティブのさらなる抑制にチャレンジする。これらの活動に加え、「フォレスター」の米国への生産移管によりすでに米国で生産している「クロストレック」との共用部品が多くなるため、品質も安定し、結果として収益改善に結び付くと考えている。

また今後も、米国を最重要市場と位置付けることに変わりはない。その背景は、SUBARUのブランド力の高さにある。ブランドは、一朝一夕に形成できるものではない。先日公表された米国フォーブス誌の「社会へ良い影響をもたらす企業ランキング」において、SUBARUは3年連続でトップ3に選出されるとともに、自動車ブランドの中では3年連続で1位を獲得した。技術に裏打ちされ米国のお客様に愛される商品を長きにわたり提供し続けてきたことに加え、全米での支援活動「Love Promise」を継続して行ってきた結果だと捉えている。今後も、米国を主力市場としつつ、大切なマザー市場の国内や好調なカナダなどとうまくバランスさせ、この難局を乗り越えていく。

2. 株主総会会場での当日質問

Q1: 国内市場における新型フォレスターの納期長期化に対する対応について

A1-1: (大崎社長)

新型「フォレスター」は、昨年度米国での販売を開始して以降好調で、今年の4月から日本でも導入した。特にストロングハイブリッドモデルが人気で、想定を上回る受注により納期が延びている。これまでもマーケット間で車両を融通し納期短縮に努めてきているが、4月以降の営業体制の再編によって、より迅速に対応できるようになっており、今後もお客様への早期納車に向けて努力していく。

A1-2: (中沢執行役員・国内営業本部長)

新型「フォレスター」は、4月の1ヶ月間で約1万2,000台の受注があった。「フォレスター」を発売して以来約30年間経つが、過去の最高月販台数の2倍を超えた。これを受けてグローバルでの配分を見直し、日本向けの生産台数を増やすことを決定した。少しでも早くお客様に届けられるよう努力していく。

Q2：国内販売店における IT、DX や AI を活用した収益性の向上について

A2-1：(大崎社長)

電動車両への移行により収益性の確保が難しくなる中、収益機会の拡大が課題となっている。アフターセールス領域での DX/AI を活用した IT 化は、「価値づくり」の取り組みの一環として、今後さらに力を入れていこうと考えている。

A2-2：(中沢執行役員・国内営業本部長)

国内営業本部では、販売台数だけでなく、収益の向上についても特約店と連携して改善に取り組んでいる。セールス部門のみならず、サービス部門にも各種システムを導入し、生産性向上を図ることを通じて人財も確保し、さらなるお客様へのサービスの向上を目指している。引き続き特約店の生産性向上に図っていく。

A2-3：(藤貫取締役・CTO)

「価値づくり」においては、新車販売だけでなく購入後のアフターセールス領域を含めたバリューチェーン全体で収益を上げることが重要だと捉えている。コネクタカー時代になると車両データを活用することができるようになり、それが SUBARU の強みになる。車の状態に応じたサービスを提供し、部品量販店やネット販売などの競合に勝つことができると考えている。

Q3：ギガキャストなど生産コスト低減に向けた取り組みについて

A3：(大崎社長)

バッテリーEV は、ガソリン車と構造が大きく異なる。よりシンプルな構造にすることにより生産工程の半減やコストの半減を目指している。ギガキャストについては、そのアイテムの1つとして研究を進めているが、衝突時の修理範囲が広がるなどの課題もあるため、その他の方法も含めて検討している。

Q4：SUBARU の提供価値の1つである「愉しさ」を創出する商品や取り組みについて

A4：(大崎社長)

スポーツカーの領域は環境規制が厳しくなる中で商品化が難しくなっているが、「愉しさ」の象徴として今後も開発を続けていきたい。また、もう一つの「愉しさ」の柱としてアウトドア領域があり、特に米国市場では好評を得ている。スポーツ領域とアウトドア領域の両軸を立てながら、中長期的に商品を整え、グローバルに展開していく。

Q5：航空宇宙カンパニーにおける防衛事業の今後の方針について

A5-1：(大崎社長)

防衛事業については、世界情勢の変化により防衛予算の増額が見込まれ、今後も成長の余地があると考えている。SUBARU としてもこの機会をしっかりと捉えていきたい。

A5-2：(齋藤執行役員・航空宇宙カンパニープレジデント)

防衛予算は上昇傾向にあり、SUBARU としても成長の機会と捉えている。航空宇宙部門では、戦後の航空事業再開以来、防衛関連を中心に人財・技術・生産基盤のレベルアップを図ってきており、今後も防衛関係の期待に応えていきたい。まず、全国の防衛省・自衛隊で使用されている我々の生産品についてのサポートも行いつつ、足元を固め、さらなる成長を目指す。

Q6：パワーユニットを含めた米国生産に対する考え方について

A6：(大崎社長)

SUBARUは、米国インディアナ州に工場を有し、現在は約35万台の車両を生産している。エンジンは、日本から部品を輸出し、米国で組み立てを行っている。一方、トランスミッションは完成品を日本から米国へ輸出している。これらの部品を現地調達や現地生産することも考えられるが、SUBARUを支えていただいているサプライヤーの協力も不可欠であり、総合的に検討すべきと考えている。

Q7：米国で生産する新型フォレスターの仕向け地について

A7：(大崎社長)

米国で生産する「フォレスター」は、米国市場向けに販売することを計画している。一方、日本を含む米国以外の市場向けには、今後も日本国内で生産し、供給することを大きな枠組みとしている。

Q8：SUBARUから他社への技術流出の可能性について

A8：(大崎社長)

技術やスキルが社外へ流出しないようにする取り組みは非常に重要であり、しっかりと対応している。顔認証などの技術も活用し、また、技術指導においては厳格な運用を行うことで、社外への技術の流出防止に努めている。

Q9：人財の採用および定着などを含めた人事戦略について

A9-1：(大崎社長)

私自身も「すべての基盤が人財だ」と考えている。SUBARUには、尖った技術やスキルを持つ人財が多数在籍しており、そうした人財が基盤技術を築けるように環境を整えることが、経営の大事な仕事と捉えている。アイサイトの開発責任者は、キラリと光る技術とこだわりを持って開発を進め、現在は役員としてその分野を牽引している。このような人財をさらに増やしていくことが大事であると考えている。

A9-2：(草深執行役員・CHRO)

広範な人事領域においても、採用と定着は特に重要なことと捉えている。他社との競争が激しい中でも、SUBARUのブランド力によって現時点ではしっかりと人財を採用できているという実感を持っている。特に、採用が難しくなっている直接製造部門や、尖った車づくりを担うエンジニアの分野において、「SUBARUで働きたい」という意欲ある人財を確保できていると認識している。ただし、労働人口の減少という明確な課題があり、採用環境は年々厳しくなっているため、現状に満足せず、継続的な人財確保に向けて多様な施策を講じている。また、定着率は定量的に高位を維持しているが、今後も社員のやる気を引き出すことを重視し、採用と同様に定着に向けた取り組みも緩めることなく継続していく。

Q10：航空宇宙事業における新製品などの将来展望について

A10-1：(大崎社長)

従業員の中には完成機などの開発に取り組みたいという思いはある。その足掛かりとして、現在はヘリコプターの完成機開発に取り組みしており、これを起点に、事業領域を広げることを目指している。

A10-2：(齋藤執行役員・航空宇宙カンパニープレジデント)

現在、防衛省からの大口注文を受けてヘリコプターの量産を進めている。自衛隊で使用されているヘリコプターの中で、最も多く採用されているのが SUBARU 製である。日本のヘリコプターメーカーとして、「日本中の空に SUBARU のヘリコプターがたくさん飛んでいる」という状況を目指したい。

また、ヘリコプター事業だけでなく、旅客機のコンポーネント（部品）分野も航空宇宙事業の重要な領域。特に、ボーイング社には、設計が難しく高い強度が求められる「中央翼」を、777、787、777X といった旅客機へ供給している。ボーイング社には 30 年間で累計 3,000 機以上のコンポーネントを納入し、さらに増産できる実力も SUBARU には備わっている。今後、旅客機需要は増加すると予測されており、この需要に応えることで世界中の空を SUBARU 製品で埋め尽くしたい。

Q11：次期「T-4 練習機」への事業参入の可能性について

A11：(齋藤執行役員・航空宇宙カンパニープレジデント)

T-4 中等ジェット練習機の後継モデルは、SUBARU が持つ強みを十分に活かせる領域であると認識しており、参入に向けた検討をしている。航空機の老朽更新は、通常 20～30 年のサイクルで行われるため、T-4 の後継機の議論が始まると想像していた。防衛省や航空自衛隊においても、後継機に関する議論が進んでいると承知している。

Q12：株式分割の可能性について

A12：(大崎社長)

東京証券取引所が、株式分割を促進するために「望ましい最低基準（5 万円以上 50 万円未満）」のうち、下限である 5 万円の基準を廃止する方向性を示していることを認識している。現時点で株式分割の実施について具体的な検討はしていないが、資本コストを意識しながら、株主に資する取り組み、すなわち企業価値の向上のための取り組みは行っていく。

Q13：旧年式の SUBARU 車に対する取り組みについて

A13-1：(大崎社長)

環境負荷の軽減という観点も含め、車両の耐久性を高め、長く使ってもらえるようにすることは、重要な取り組みと位置づけている。車両の使用年数が増すにつれて、様々な部品の交換などが必要なる一方で、補修品の供給・保管、金型の維持などの負担もあるため、バランスを取りながら、古い車を長く乗り続けるよう支援を続けたいと考えている。また、購入時の車両の価値をいかに維持できるかが、「価値づくり」では大事な領域であると捉えている。最近では、「レヴォーグ」や「BRZ」でソフトウェアアップデートを通じて価値を減じさせない取り組みを進めている。

A13-2：(藤貫取締役・CTO)

車は多くのソフトウェアで制御される。ソフトウェアは書き換えが比較的容易であり、例えば後期型でソフトウェアがアップデートされた際、前期型の既販車のソフトウェアもアップデートして、最新化する取り組みなどを始めている。「レヴォーグ」では電子制御ダンパーの制御プログラムの更新や、「BRZ」ではアクセルコントロール性を向上させるソフトウェアの更新メニューがあり、多くの顧客に支持されている。これからの車は、性能や商品価値を決めるソフトウェアの領域がもっと広がる。新しいソフトウェアに更新し、価値が減じさせないような様々な取り組みを進めていきたい。

以上