

第 95 期 定時株主総会における主な質疑応答（要旨）

2026 年 7 月 10 日
IR 部

■インターネットでの事前質問

Q：今後の電動化戦略について

A：（大崎社長）

電動化投資については、市場環境の変化を踏まえて計画の見直しを行っている。具体的には、自社開発バッテリーEV の投入時期や開発リソースの配分を見直した。一方で、バッテリーEV がカーボンニュートラル実現に向けた重要な選択肢であるという認識に変わりはない。今後はアライアンスを活用したバッテリーEV の普及を進めるとともに、電池をはじめとした基盤技術の開発を継続し、将来の本格普及に備えていく。

■株主総会会場での当日質問

Q1：今後の商品戦略およびラインアップについて

A1：（大崎社長）

SUBARU は、「安心と愉しさ」を提供価値の軸として、各市場に適した商品ラインアップを整えることを基本戦略としている。国内では昨年「アウトバック」が終売となったが、「フォレスター」、「クロストレック」、「レヴォーグ」などの商品を展開しており、特に「フォレスター」のストロングハイブリッドモデルは好評を得ている。今後も「安心と愉しさ」を提供価値の軸としながら、顧客の期待に応えられる商品ラインアップの充実を図っていく。

Q2：安定的かつ長期的な株主還元について

A2：（大崎社長）

配当については、DOE（株主資本配当率）3.5%を目安とする方針に基づき実施している。今後も財務健全性、成長投資、株主還元のバランスを取りながら、安定的かつ継続的な株主還元を行っていく。

Q3：ヘリテージパーツを含む旧車向け部品供給について

A3-1：（大崎社長）

長く車両をご使用いただくお客様を支援するため、2026 年 2 月から「SUBARU ヘリテージサービス」を開始した。現在は初代インプレッサ向けを中心に部品供給を進めており、今後お客様のニーズを踏まえながらサービスを拡充していく。

A3-2：（江里口常務執行役員・CQO）

ヘリテージパーツの供給に加え、サービスマニュアルなどの提供についても検討している。お客様の要望を伺いながら、長く車両を保有いただけるような取り組みを進めていく。

A3-3：(大崎社長)

3D プリンターなど新しい技術の活用も視野に入れながら、継続的な部品供給の可能性を検討していく。

Q4：グローバル販売拡大に向けた主要市場以外の成長戦略について

A4-1：(大崎社長)

米国、日本、カナダ、豪州を中心とした主要市場は引き続き成長余地が大きく、まずはこれらの市場を着実に伸ばしていくことが重要と考えている。その他の市場についても商品拡充にあわせて拡大を図っていく。

A4-2：(吉田専務執行役員・営業本部長)

北米市場を引き続き成長の中心と位置付けている。特に米国では販売地域の拡大余地があるほか、カナダでもさらなる成長を見込んでいる。また、ハイブリッド車やバッテリーEV の投入を進めながら、中長期的な販売拡大を目指していく。

Q5：アイサイトの今後の技術進化について

A5-1：(大崎社長)

アイサイトは今後も進化を続け、車両全体を統合的に制御する技術へ発展させていく考えである。

A5-2：(藤貫取締役・CTO)

アイサイトは、画像認識から車両制御までを一貫して内製開発していることが強みである。AI 技術の活用やソフトウェア開発体制の強化を進めながら、運動制御を含む次世代車両技術へ発展させ、SUBARU の競争力強化につなげていく。

Q6：取締役会議事録および株主総会運営について

A6：(大崎社長)

取締役会議事録については、会社法に基づき適切に作成・保存される。株主総会の運営に関する意見については、今後の参考として受け止める。

Q7：米国市場における価格戦略について

A7-1：(大崎社長)

米国ではインフレや高金利の影響を受ける一方、SUBARU は「高機能で手頃な価格」のブランドとして支持されている。市場環境を見極めながら価格設定を行い、販売拡大とのバランスを図っていく。

A7-2：(吉田専務執行役員・営業本部長)

市場環境は依然厳しいものの、適切な販売インセンティブと価格設定を通じて、お客様に選ばれるブランドであり続けたいと考えている。

Q8：取締役報酬および従業員への還元について

A8：(大崎社長)

本総会の議案に記載している取締役報酬額は上限額であり、実際の支給額は業績や株価などに連動する仕組みとなっている。また、従業員についても賃上げを実施しており、従業員・役員が一体となって企業価値向上に取り組んでいく。

Q9：株価向上に向けた取り組みについて

A9：（大崎社長）

「SUBARU2025 方針」に基づき、原価改革、商品ラインアップ拡充、アフターセールスを含むバリューチェーン収益拡大の 3 つを柱として企業価値向上を進めている。これらを着実に実行することで、持続的な成長と株価向上につなげていく。

Q10：アジャイル開発への取り組みについて

A10-1：（大崎社長）

バッテリーEV 開発を通じて、デジタル技術を活用した開発効率の向上を進めてきた。今後も競争力強化に向けて取り組みを継続する。

A10-2：（藤貫取締役・CTO）

当社が推進するアジャイル開発は、日本のものづくりの強みを現代の開発環境に合わせて進化させた取り組みである。部門横断で議論しながら開発を進め、より良い商品を追求するとともに、IT ツールや AI も活用し、品質とガバナンスを確保している。品質確保を前提として開発スピードを高め、国際競争力の向上につなげていく。

Q11：モノづくりを支える人財戦略について

A11：（草深執行役員・CHRO）

当社にとって最も重要なのは、「SUBARU で働きたい」と思う人財を確保し、維持していくことである。現在は離職率や採用充足率などの面で良好な状況にあるが、これを維持・向上させるため、採用、育成、職場風土の醸成、多様性の推進など人的資本への取り組みを引き続き強化していく。

Q12：群馬県内生産拠点周辺の工事について

A12：（大崎社長）

地域社会との共生および環境保全を重視しながら生産活動を行っている。個別案件へのコメントは差し控えるが、今後も地域との共存を前提に事業を進めていく。

以 上