

## 2021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

2021年5月11日  
株式会社SUBARU

**Q：2022年3月期の通期計画について、半導体供給不足の影響はどの程度織り込まれているか。**

A：国内の群馬製作所および米国生産拠点のSIAにおいて操業を一部停止したことにより、4月単月で約25,000台の影響があったが、5月初旬から操業再開している。依然として見通しは不透明な状況であるが、柔軟な対応ができるように準備を進めており、今後再び生産調整を行っても年間を通じて挽回できるという前提の計画としている。

**Q：2022年3月期 営業利益増減要因の「改善努力+300億円」とは何か。**

A：不確定な要素が多い状況ではあるが、インセンティブや諸経費等の圧縮、原価低減などを想定している。特に米国インセンティブの削減や効率化が大きなドライバーになると考えている。インセンティブ単価は昨年度実績\$1,300/台に対して今期は\$1,600/台を前提としているが、競争環境とディーラー在庫水準とのバランスを見ながらマネジメントし、費用圧縮に努めたいと考えている。

**Q：市場措置費用について、2021年3月期実績と2022年3月期以降の考え方について教えて欲しい。**

A：2021年3月期の市場措置費用は通常レベル売上収益の1.5%を少し上回る結果となり、2020年3月期に続いて、品質改革の取組み成果を示すことが出来なかった。2022年3月期は品質改善活動の効果を期待し、売上収益の約1%を前提としている。これから出てくる新型車に対しては品質対策を織り込んでおり、成果は出せる、示さないといけないと考えている。一方、既販車については、早期の原因究明・対策を打つことで対象台数を少なくする取組みを行っており、その成果を出していく。

**Q：どのように営業利益率8%を実現するのか。設備投資・研究開発支出は抑制していくのか。**

A：業界高位の営業利益率を確保するという方針は変わっていない。販売を伸ばすこと、また直近大きく利益を押し下げる要因となった品質コストを継続して抑えていくことなどにより、営業利益率8%を狙う。また、ここ数年で自動車業界の変革が加速し、更にはコロナ感染拡大、半導体供給不足、市況悪化等、外部環境の変化が業績に大きな影響を与え続けているが、当社の事業戦略上必要な投資・研究開発活動は着実に実行していく。

**Q：2020年1月開催の技術ミーティングで発表した電動化ロードマップに変更はあるか。**

A：ロードマップ自体に変更はないが、この1年間で急速に電動モデルへの関心が高まっていると捉えている。市場動向を注視していくと同時に、商品投入時期の前倒しや展開車種の追加などの検討・取組みを加速出来るようにCTO室を立ち上げ、また技術開発部門の体制を整えている。

Q：「社会や地球資源への意識が高い」、「利他的行動に一步踏み出している」という SUBARU のお客様の  
特徴を含め、SUBARU の「Different」を今後どのように戦略に反映していくのか。

A：他ブランドとはちょっと違う、SUBARU とお客様との深い関係性を「Different」と表現している  
が、この関係性を更に深化させていくことが商品・サービスの差別化やブランド価値向上、社会貢  
献にもしっかりと繋がると考えている。SUBARU の提供価値「安心とゆしさ」の中に「環境価値」  
を見出し、共感してくださるお客様の期待に応えた商品をお届けしていくこと、当社自身がこれま  
で以上に社会貢献活動に注力することに加え、お客様の様々な社会貢献活動を後押しすることが、  
持続可能な社会の実現に貢献することになる、という当社にしか出来ないアプローチを大切にしてい  
く。

以上