

第 92 期定時株主総会
主な質疑応答(要旨)

2023 年 6 月 21 日
株式会社 SUBARU

1. インターネットでの事前質問

Q：電動化に向けた SUBARU の取り組みについて

A：(中村議長)

当社は 2020 年 1 月に「2030 年までにハイブリッド車を含めた電動化比率を 40%以上に、さらに、2030 年代前半までに全ての車両に電動技術を搭載する」という数値目標を公表した。その後の世の中の変化は早く、当社においても電動化に向けた取り組みを加速させており、昨年 5 月には国内生産体制の再編を、本年 5 月にはその進捗として生産キャパシティの拡大や販売規模、車種ラインアップについて、適宜意思決定を行い、開示してきた。引き続き、規制やマーケットの動向を注視しつつ、「柔軟性と拡張性」の考え方を軸に検討・準備を進め、難しい時代を乗り越えていきたい。

加えて、数値目標よりもさらに大切なことは、SUBARU のお客様が何を必要とされるかということであり、お客様にご満足いただける商品をご提供すること。今後、3 車種の BEV※を SUV カテゴリーに投入することを計画しているが、さらに深く魅力ある商品とは何なのか考え、しっかりとした SUBARU の BEV に仕上げていく。

私どもは、BEV においても、SUBARU らしさを表現していくことが大切であると考えている。これまでも、提供価値である「安心と愉しさ」を支える技術を磨いてきた。ガソリン車から電動車に移り行くなかでも、SUBARU の価値としてお客様に認められてきたものをぶらさずに、クルマづくりを進めていくことが重要であり、BEV においてもそれは実現できると確信している。

例えば、SUBARU の安全を支える技術の一つである AWD で言えば、モーターでタイヤを駆動させることで、より緻密な制御を行うことが可能となり、これまで培ってきた AWD の制御技術をさらに高め、進化させていくことができると考えている。電動化時代の SUBARU にも是非ご期待、応援いただきたい。

※：Battery Electric Vehicle（電気自動車）

2. 株主総会会場での当日質問

Q1：米国市場の販売や在庫の現状と見通しについて

A1：(早田取締役専務執行役員)

市場の先行きについて注視する必要があるが、当社グループの 5 月までの販売は全需を上回る底堅い推移をしている。在庫の状況は最悪の時期よりは改善したものの 5 月末時点では 13 日商と半月分にも満たない。得意とする低在庫、低インセンティブでお客様に大事に 1 台 1 台届ける販売が続けられている。市場の状況を注視しつつ、この調子で供給に合わせた販売を行うことで、本年度の目標達成を目指す。

Q2：バッテリー戦略および電動化時代の品質維持と人材戦略について

A2-1：(中村議長)

バッテリー戦略は開発に関する事項であるため回答を控えさせていただく。

品質については私が社長に在任中、「品質改革」を重点取り組みの 1 丁目 1 番地に置いて取り組んできた。この成果は着実に出てきているので、引き続き気を緩めることなく進めていく。

人材については、新たな技術などに対応できるようソフトウェア関係の教育を充実させている。これからの電動化の時代に対応できるよう社内の体制整備を進めていく。

A2-2：(藤貫専務執行役員 CTO(最高技術責任者))

我々としては、新しいバッテリーを追い求めることよりも、ある程度技術が確立されたバッテリーをいかに上手に使うかという技術開発がポイントだと考える。リチウム電池は温度により性能が上下するため、実際に私どものお客様が使用される様々な環境下でどのように性能を発揮させるかという点で技術開発を行いたい。

また、BEV における他銘との差別化は大きな課題であったが、これまで培ってきた SUBARU 車の走行感覚や性能、安心感が技術的にどのように生まれるのかがようやくわかってきた。まだ具体的には申し上げられないが、BEV の技術要素として商品化につなげることでお客様に実感いただける SUBARU らしい BEV を作り上げることができると考えている。

Q3：不具合により回収したエンジンの活用や品質管理について

A3：(江里口常務執行役員 CQO (最高品質責任者))

不具合により回収したエンジンの一部はディーラーでの修繕、改修も行っているが、非常に整備作業の負担が大きいため、現在はエンジンを回収後、当社グループの工場に改めて組み立て直し、次の不具合の備えとして活用している。不具合の原因究明と防止、改善と合わせ、ディーラーでの整備作業の負担軽減やお客様をお待たせする時間が少なくなるよう取り組みを進めている。

Q4：ダイバーシティ視点を踏まえた取締役選任について

A4：(中村議長)

多様性に関しては女性の管理職数を増やして役員に登用できる人材の育成を図っていくことが重要だと考えている。女性の社員数を増やしていくことに加え、個人別のキャリアプランに対応しステップアップを図っていくことで、将来的には役員に登用できる女性が増えるよう活動を進めている。

外国人の役員登用については現時点で決まったことはないが、主要市場が米国であることも踏まえ、必要性など考え方を整理していきたい。

Q5：今後の電動化戦略および電動車時代における SUBARU の付加価値について

A5：(中村議長)

SUBARU のお客様に価値として認められている「走りの本質」やこれまで培ってきたブランド価値は電動車の時代でも維持していく。そのうえで他銘の電動車でお客様が魅力だと感じられている点については、新たな価値として付加していくことを開発の狙いとしたい。また、ガソリン車から電動車への移行期には、大規模な投資が必要になる状況ではあるが、トヨタ自動車とのアライアンスを含めた様々な手段を検討し競争力をつけていきたい。

Q6：米国市場における BEV 充電インフラの互換性について

A6：(藤貫専務執行役員 CTO(最高技術責任者))

現時点、米国の OEM が独自に作っている急速充電設備と当社の「ソルテラ」の互換性はない。BEV の普及は車両の性能だけでなくインフラとセットで進むものと考えているため、常に状況を注視しながら最適な車両の開発を進めていきたい。

Q7：無人航空機や空飛ぶクルマの取り組みについて

A7：(戸塚常務執行役員 航空宇宙カンパニー プレジデント)

無人機に関しては、防衛省向けのシステムを中心に約 40 年にわたり開発、量産してきた実績がある。今後も培ってきた技術をベースに国の守りにも貢献していきたい。

空飛ぶクルマについては社会実装にはまだ様々な課題があり、官民協議会において検討や調整を行っている。社内でも技術的な研究を行っているが、空に飛ばす以上は、「安全第一」を最優先に今後も検討を進めていきたい。

Q8：BEV 販売の市場戦略について

A8：(中村議長)

当社の最大の市場である米国において、特にシェアが高いのは北東部や北西部といった寒冷地。まずこの地域のお客様が、安心して BEV に乗り換えていただけるよう商

品力をつけていく。米国よりも BEV のシェアが高い中国や欧州は当社がやや苦戦している地域であるが、BEV ラインナップの拡充によりチャンスがあるのではないかと考えている。米国以外の地域も BEV の需要を注視して対応したい。

Q9：国内市場におけるパワーユニット展開と納期について

A9-1：(中村議長)

半導体の供給課題はかなり改善されてきたものの未だリスクはあり、車種ごとに納期の長短が出てきている。しっかりと部品を確保し、1 日でも早くお客様に商品をお届けできるよう、引き続き改善の努力を進めていく。

A9-2：(加藤執行役員 国内営業本部長)

e-BOXER を搭載している「クロストレック」はご注文から約 4~5 か月が生産までのリードタイム。調達課題などもありやや長期化しているが、今後は改善していく見込み。「インプレッサ」にはガソリン車の展開があり、納期は約 2 か月。最新の情報はディーラーを通してご案内していく。

Q10：カーボンニュートラルへの対応に向けた BEV 以外の選択肢について

A10：(藤貫専務執行役員 CTO(最高技術責任者))

カーボンニュートラルへ向けたソリューションは様々な選択肢があり、2030 年にどのような世界が来るかは分からないものの、現状を踏まえると、BEV の技術は必須になると考える。現在、BEV は寒冷地で弱みがあるが、我々のお客様は寒冷地で多くお待ちいただいている。技術とは、人が本当に困っていることを解決することであり、これらの寒冷地におられるお客様に向けて技術開発することが我々の一つの責務であると考えている。まずは BEV の技術開発をしっかり進めていく。また並行して、ラボベースではあるが燃料に関する技術開発も進めていきたい。技術が失われることは簡単で、やめてしまうとあっという間に失われるが、もう一度立ち上げようとする膨大な努力が必要となる。水平対向エンジンであるかは別としても、我々がこれまで培ってきた燃焼の技術は続け、柔軟性と拡張性の考え方を軸に時流にあわせた技術開発を進めていきたい。

Q11：電動化時代のソフトウェア技術の品質向上に向けた取り組みについて

A11：(江里口常務執行役員 CQO (最高品質責任者))

エンジニアに向けたソフトウェア教育の実施に加え、車両になる前段階でソフトのシミュレーションを十分に実施することや、電子ベンチによる品質確認といった取り組みを行っている。これらの取り組みをさらに充実させ、開発段階から改善を図りたい。

Q12：保有する現金に対する借入の必要性および研究開発費の割合について

A12：(水間取締役専務執行役員 CFO (最高財務責任者))

保有している現金のうち、US ドルのウェイトが大きく、円安の影響でやや増加して見えている。日本円について運転資金等を考慮すると借入は適切なレベルであると捉えている。今後の電動化への設備投資に向けてしっかり準備する必要があると考えている。研究開発費の相当部分はエンジニアの人的費であり、ここ数年で人員を大きく増やしてきた。有効に活用することで電動化に向けた対応を進めていきたい。

Q13：今後のグローバルでのブランド戦略について

A13：(中村議長)

米国でのブランド価値は非常に高い状況にあり、商品とブランド戦略との親和性は常に調査している。例えば、クルマとしての「AWD」などの機能価値は、お客様のなかでは「Adventure」や「自然とともに生きる」といった言葉となり、米国ではこのように情緒価値に昇華されたため、ブランドとして高く評価されていると捉えている。国によって多少異なる点はあるが、この情緒価値はどここの国においても共通で訴求できるブランドの方向性であり、これが他銘と SUBARU の違いではないかと考えている。国別にどのようなところがお客様に共感してもらえるのかをしっかりと押さえながら、ブランド価値を高めていきたい。

以上