

## 2019年3月期 決算説明会 主な質疑応答

2019年5月10日  
株式会社SUBARU

### Q：2020年3月期の生産計画の考え方について。

A：当社は群馬製作所に計3本（本工場1本、矢島工場2本）の生産ラインを持っており、そのうち2本の生産ラインで、2018年秋以降ラインスピードを落としている。今期の生産計画は、そのラインスピードを2018年秋以前の状態に下期から戻す前提としているが、まだ決まった話ではない。これから完成検査ラインの設備増強もあり、今の工数配分で確実に検査が実施できるかトライアルを実施する必要がある。また、検査員の増強や一部検査員の配置換えも行っており、再発防止策の実施とその運用状況を最終的に確認してから判断したい。完成検査問題を二度と起こさないという決意でやっており、操業については、残業を増やしたり、休出を増やしたりするような考えは持っていない。また、米国については、品質最優先という考えのもと、新型のレガシィとアウトバックの生産立ち上がりは慎重な計画としている。

### Q：今年度の品質関連費用の考え方について。

A：品質関連費用は、リコール費用とある程度定常的に発生するワランティや製品保証に関する費用と分けて考えている。後者の方については、保有台数や販売台数の伸びにあわせて、徐々に増えてくることを織り込んでいる。リコール費用については、定常的に発生するものではないが、ある程度は見ておくべきと考えている。計画値には過去数年の実績を踏まえた金額を織り込んでいるが、昨年発生した大きな額をベースとはしていない。

### Q：研究開発支出と設備投資について、新中期経営ビジョンで発表した計画から変更はあるか。

A：去年7月に発表した新中期経営ビジョン「STEP」では、2019年3月期から2021年3月期の3か年計画として、研究開発支出4,000億円、設備投資4,500億円としている。昨年度の実績と今年度計画値から計算すると、来期の研究開発投資は約1,800億円、設備投資が約2,000億となるが、開発の内容やスケジュールなどが変化しており、これに伴い設備投資の内容も変化している。中期経営ビジョンの計画を縮小するというわけではないが、来年度に費用が大きく膨らむということではない。

### Q：今後の利益水準をどう見ているか。

A：2020年3月期の営業利益計画の割合は、上期が約4割、下期が約6割。つまり、下期は約1,500億円の計画であり、この水準をサステナブルな利益水準としていきたい。年間3,000億円の営業利益が出せれば株主還元を維持していくことも出来ると考えている。そのためには、今後更なる環境対応等のコストアップによる収益単価の減少が進む中で、どうやって付加価値をつけていくかが当社の課題であると考えている。

**Q：米国のインセンティブ計画について。**

A：現在、アセント、フォレスター、クロストレックについては、販売が好調であり台あたりインセンティブ額は非常に低いレベルで推移している。一方、新型に切り替え前のアウトバック、レガシィについては高くなってきている。アウトバック、レガシィが新型に切り替わればインセンティブは抑制していけるだろうが、現在好調なアセントやフォレスター、クロストレックなどは経年化が進むことや競争環境の変化などにより、インセンティブを強化する必要があると見ている。

以上