



2022年3月期 決算説明会

株式会社SUBARU

代表取締役社長 CEO 中村 知美

2022年5月12日

サマリー

(億円)

	通期実績				通期計画		
	2021年3月期 実績(a)	2022年3月期 前回計画(b)*	2022年3月期 実績(c)	増減 (c)-(a)	増減 (c)-(b)	2023年3月期 (d)	増減 (d)-(c)
連結販売台数 (千台)	860	740	734	-126	-6	940	+206
生産台数 (千台)	810	-	727	-83	-	1,000	+273
売上収益	28,302	27,000	27,445	-857	+445	35,000	+7,555
営業利益	1,025	1,000	905	-120	-95	2,000	+1,095
親会社の所有者に帰属する 当期利益	765	750	700	-65	-50	1,400	+700
為替レート US\$	¥106	¥112	¥112	+¥6	-¥0	¥120	+¥8

* 2022/2/7 発表値



国内生産体制再編計画について

CO2削減に向けたロードマップ (2020年1月 SUBARU技術ミーティングにて発信)

2030年 ▶ 全世界販売台数の40%以上を電動車へ (BEV+ハイブリッド車)

2030年代前半までに ▶ 世界中で販売されている全てのSUBARU車に電動技術を適用

2050年 ▶ Well-to-WheelでCO2 90%以上削減 (2010年比)

カーボンニュートラル実現へ貢献

モーター駆動でAWD性能、動的質感が更に進化

電動化の時代においても「SUBARUらしさ」を強化し、
2050年に向けたロードマップを加速させる



「SUBARUらしさ」を追求したBEV ソルテラ

プロトタイプ試乗会を各地で実施

環境が悪くても驚くほどの踏破性を披露した。
……「EVでも雪道を走れる」ではなく、
「EVだからこそ雪道に強い」なのである。

— 木下 隆之 氏 (Sankei Biz)



Current Subaru owners looking to make the switch to an EV will stay with the brand because the Solterra is exactly what they're looking for: an all-electric Subaru.

EVへの乗り換えを考えているユーザーが
SUBARUから離れることはないだろう。
ソルテラはまさに彼らが求めている、EVになっ
たSUBARU車である。

— Beverly Braga, Motor1.com (米国)

Niveau de confiance au maximum. Toutes les sensations qui font tant plaisir derrière le volant de Subaru sont présentes. En effet, je suis si fascinée, que je ne me rends pas compte que je conduis un véhicule électrique.

最高の安心感。SUBARUの愉しさはそのまま。
これがEVであることを忘れてしまうほどだった。

— Bianca H., Movia News (欧州)

多くの方々にSUBARUとBEVの親和性の高さを実感いただけた。

電動車開発の拡大・加速に伴う国内生産体制の戦略的再編

2022年

2020年代中盤

2027年以降

BEV



ソルテラ販売開始



(アライアンスによる生産開始)

BEV自社生産開始 (ガソリン車 / BEV混流ライン)

BEV専用ライン追加

ハイブリッド車



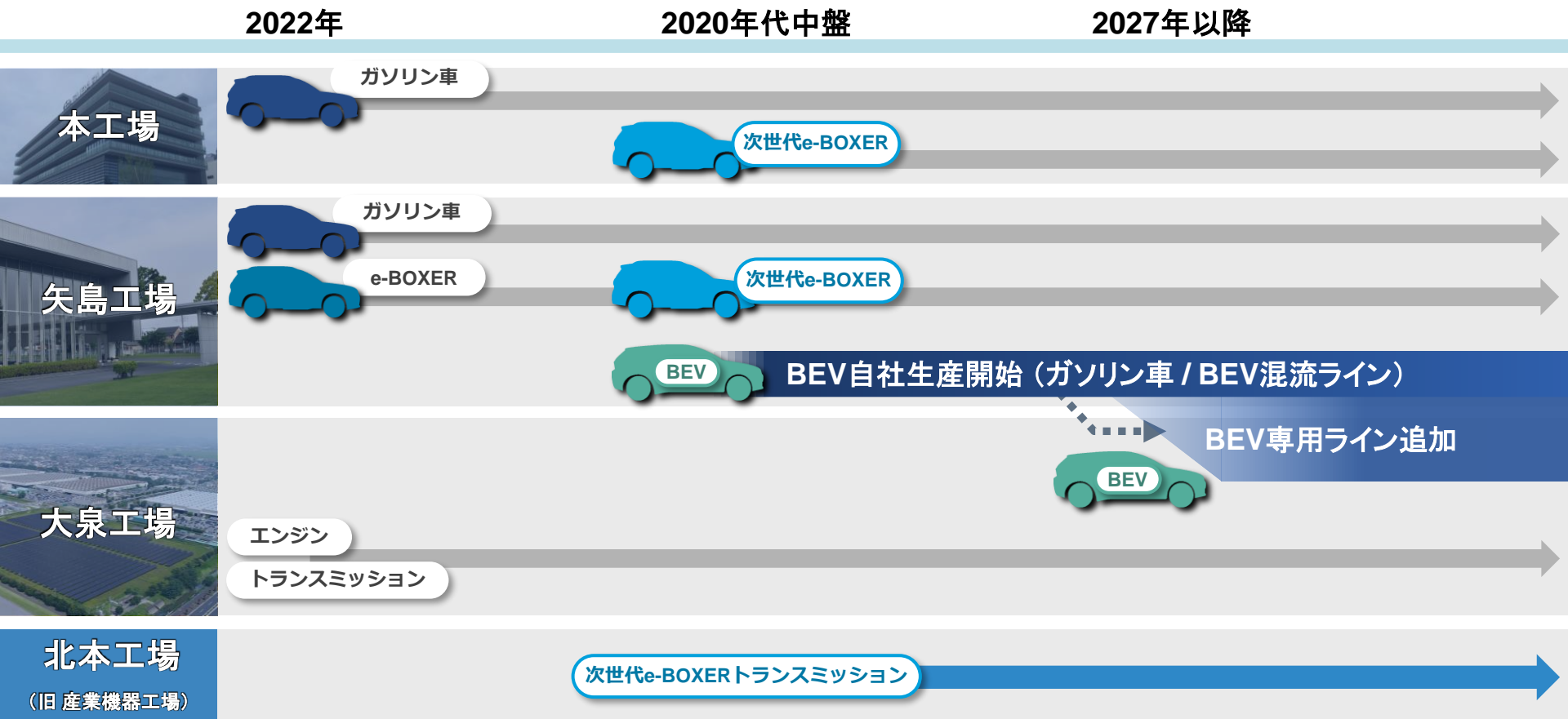
次世代e-BOXER (THS*採用) 搭載車投入

* THS: TOYOTA Hybrid System

電動車開発の拡大・加速を見据え、国内生産体制の戦略的再編を実施：

- ・ BEV移行期に対応する柔軟な生産体制構築
- ・ 高効率な生産によるBEV事業性向上を目指す。

国内生産体制の戦略的再編







2022年3月期 決算説明会

株式会社SUBARU

取締役専務執行役員 CFO 水間 克之

2022年5月12日

2022年3月期 実績

通期実績 連結完成車販売台数・生産台数

(千台)

	2021年3月期 通期実績(a)	2022年3月期 前回計画(b)	2022年3月期 通期実績(c)	増減 (c)-(a)	増減 (c)-(b)
米国生産	285	-	272	-14	-
国内生産	525	-	455	-70	-
生産台数* 合計	810	-	727	-83	-

	2021年3月期 通期実績(a)	2022年3月期 前回計画(b)	2022年3月期 通期実績(c)	増減 (c)-(a)	増減 (c)-(b)
連結完成車販売台数 合計	860	740	734	-126	-6

* トヨタ向けGR86の台数を含む

通期実績 連結完成車販売台数（市場別）

（千台）

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	増減
登録車	82	73	-9
軽自動車	20	17	-3
国内合計	102	89	-12
米国	612	506	-105
カナダ	50	49	-1
ロシア	5	4	-0
欧州	14	15	+1
豪州	31	33	+2
中国	24	14	-11
その他	23	23	+0
海外合計	758	645	-114
合計	860	734	-126

通期実績 連結業績

(億円)

	2021年3月期 通期実績(a)	2022年3月期 前回計画(b)	2022年3月期 通期実績(c)	増減 (c)-(a)	増減 (c)-(b)
売上収益	28,302	27,000	27,445	-857	+445
国内	4,983	4,873	4,880	-103	+7
海外	23,319	22,127	22,565	-754	+438
営業利益	1,025	1,000	905	-120	-95
税引前利益	1,140	1,100	1,070	-70	-30
親会社の所有者に帰属する 当期利益	765	750	700	-65	-50
為替レート US\$	¥106	¥112	¥112	+¥6	-¥0
EURO	¥123	¥130	¥130	+¥7	+¥0
CAN\$	¥80	¥89	¥89	+¥9	-¥0

通期実績 営業利益増減要因

(億円)



為替影響	+421	諸経費	+115	売上構成差	+73	原価低減等	-725
US \$	+477	製造固定費 -131	販管費 -169	保証修理費 +415	新車国内 -68	SUBARU -406	SIA *1 -319
EURO	+12	SUBARU -131	SIA *1 +0	SUBARU -121	新車海外 -597	原価低減 +36	原価低減 +35
CAN \$	+65	外製型費 -93	外製型費 +23	国内ディーラー -	販売奨励金 +493	原材料・市況等 -442	原材料・市況等 -354
中国元	+1	固定加工費 -38	固定加工費 -23	SOA *2 -46	その他 +245		
仕入為替調整	+43			SCI *3 -17			
未実現利益分	-177			その他 +15			

*1 SIA: Subaru of Indiana Automotive, Inc. *2 SOA: Subaru of America Inc. *3 SCI: Subaru Canada Inc.

前回計画(2/7発表値)対比

通期実績 営業利益増減要因

(億円)



原価低減等		+61	諸経費		-101	売上構成差		-89	為替影響		-31			
SUBARU	+75	SIA *1	-14	製造固定費	+29	販管費	-27	保証修理費	-103	新車国内	+13	US \$	-56	
原価低減	-1	原価低減	+12	SUBARU	+0	SIA *1	+29	SUBARU	+43	(為替換算影響含む)	新車海外	-331	EURO	+3
原材料・市況等	+76	原材料・市況等	-26	外製型費	-4	外製型費	+1	国内ディーラー	-1		販売奨励金	+113	CAN \$	-10
				固定加工費	+4	固定加工費	+28	SOA *2	-46		その他	+116	中国元	-
								SCI *3	+4				仕入為替調整	+64
								その他	-27				未実現利益分	-32

*1 SIA: Subaru of Indiana Automotive, Inc. *2 SOA: Subaru of America Inc. *3 SCI: Subaru Canada Inc.

キャッシュフロー / 手元資金状況

(億円)

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	
営業活動によるCF	2,894	1,957	
投資活動によるCF	-2,722	-1,797	
フリーCF	172	159	
財務活動によるCF	140	-985	
	2021年3月末	2022年3月末	増減
現金及び現金同等物 期末残高	9,073	8,831	-243
有利子負債 期末残高 *	3,339	3,340	+2
ネットキャッシュ	5,734	5,490	-244

*リース負債は上記の実績に含んでおりません。

設備投資・減価償却費・研究開発支出

(億円)

	2021年3月期 通期実績(a)	2022年3月期 前回計画(b)	2022年3月期 通期実績(c)	増減 (c)-(a)	増減 (c)-(b)
設備投資 *1	862	900	861	-1	-39
減価償却費 *1	950	1,000	946	-4	-54
研究開発支出 *2	1,016	1,200	1,138	+121	-62

*1 リース取引および無形資産に係る設備投資、減価償却費は上記の実績に含んでおりません。

*2 報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額を記載。

尚、IFRSでは当該支出のうち資産性の認められる一部の支出を無形資産として計上し、見積耐用年数に基づき償却するため、連結損益計算書上の「研究開発費」と異なります。(日本基準における連結損益計算書上の研究開発費と一致)

2023年3月期 見通し

通期計画 連結完成車販売台数・生産台数

(千台)

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期計画	増減
米国生産	272	-	-
国内生産	455	-	-
生産台数* 合計	727	1,000	+273

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期計画	増減
連結完成車販売台数 合計	734	940	+206

*トヨタ向けGR86の台数を含む

通期計画 連結完成車販売台数（市場別）

（千台）

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期計画	増減
登録車	73	91	+18
軽自動車	17	24	+7
国内合計	89	115	+25
米国	506	636	+130
カナダ	49	53	+3
中国	14	19	+5
その他	75	118	+43
海外合計	645	826	+181
合計	734	940	+206

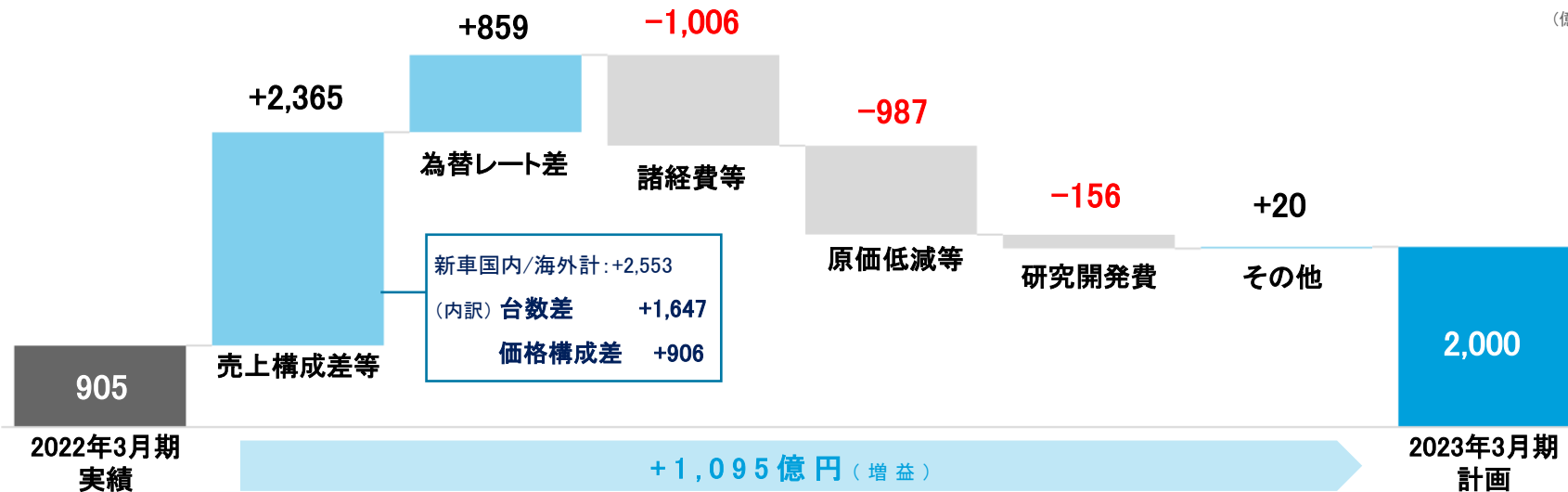
通期計画 連結業績

(億円)

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期計画	増減
売上収益	27,445	35,000	+7,555
営業利益	905	2,000	+1,095
税引前利益	1,070	2,000	+930
親会社の所有者に帰属する 当期利益	700	1,400	+700
為替レート US\$	¥112	¥120	+¥8
EURO	¥130	¥130	-¥0
CAN\$	¥89	¥95	+¥6

通期計画 営業利益増減要因

(億円)



新車国内/海外計: +2,553
 (内訳) 台数差 +1,647
 価格構成差 +906

売上構成差	+2,365	為替影響	+859	諸経費	-1,006				原価低減等	-987			
新車国内	+261	US \$	+932	製造固定費	-262	販管費	-346	保証修理費	-398	SUBARU	-654	SIA *1	-333
新車海外	+2,292	EURO	-1	SUBARU	-225	SIA *1	-37	SUBARU	-208	原価低減	+28	原価低減	+27
販売奨励金	-406	CAN \$	+55	外製型費	-99	外製型費	-30	国内ディーラー	-26	原材料・市況等	-682	原材料・市況等	-360
その他	+218	中国元	-	固定加工費	-126	固定加工費	-7	SOA *2	-89				
		仕入為替調整	-73					SCI *3	-16				
		未実現利益分	-54					その他	-7				

*1 SIA: Subaru of Indiana Automotive, Inc. *2 SOA: Subaru of America Inc. *3 SCI: Subaru Canada Inc.

設備投資・減価償却費・研究開発支出

(億円)

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期計画	増減
設備投資 *1	861	1,400	+539
減価償却費 *1	946	1,000	+54
研究開発支出 *2	1,138	1,200	+62

*1 リース取引および無形資産に係る設備投資、減価償却費は上記の実績に含んでおりません。

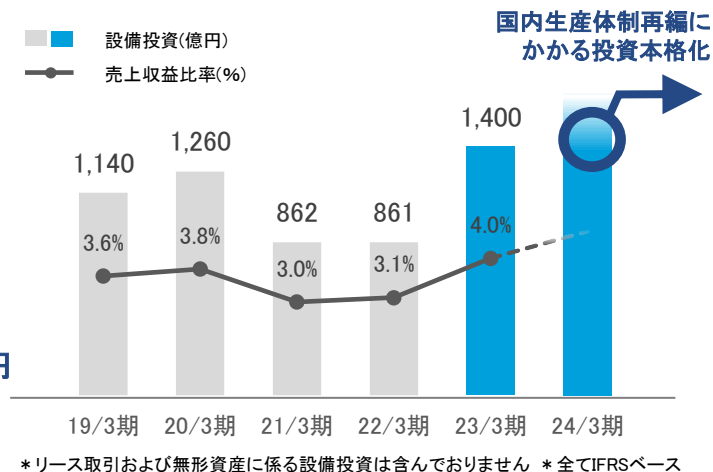
*2 報告期間中に発生した研究開発活動に係る支出額を記載。
尚、IFRSでは当該支出のうち資産性の認められる一部の支出を無形資産として計上し、見積耐用年数に基づき償却するため、連結損益計算書上の「研究開発費」と異なります。(日本基準における連結損益計算書上の研究開発費と一致)

電動化戦略の加速に向けて

■ 国内生産体制の戦略的再編をスタート

設備投資

- ・ 経常投資に加え、今回の国内生産体制再編にかかる投資を24/3期より本格化



研究開発支出

- ・ 電動化を加速させつつも、リソースシフトやアライアンスの深化等により、1,200億円/年レベルを維持

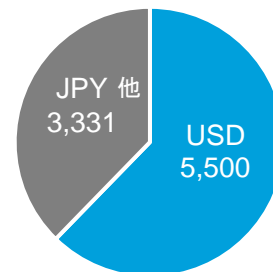
電動化戦略の加速に向けて

■ 財務方針を見直し、今後の成長投資にネットキャッシュを活用

- 必要に応じて負債による資金調達を実施
 - 米国を中心とする事業戦略の推進に向け、一定のドル資金は確保
- 自己資本比率50%を維持し、高い財務健全性を確保
- 業界高位の営業利益率(8%)、ROE10%以上の目標は不変

22/3期末 現金及び現金同等物残高

(億円)



■ キャッシュフローの創出に努め、株主還元の考え方は不変

- 配当を主に継続的・安定的な還元を基本としつつ、業績連動の考え方に基づき、毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案して決定(連結配当性向:30%~50%)
- キャッシュフローに応じて自己株式取得を機動的に実施

➤ 一株当たり配当金

	2022年3月期	2023年3月期 予想*
第2四半期末	28	28
期末	28	28
年間合計	56	56
配当性向	61.3%	30.7%

* 配当性向: 前期株式数を基に試算

ご参考

- ・ セグメント情報（事業別 / 所在地別）
- ・ 海外売上収益
- ・ 連結財政状態計算書
- ・ 単独販売台数
- ・ 米国子会社業績
- ・ 第4四半期（3ヵ月）連結業績実績
- ・ 2022年3月期実績（四半期別）
- ・ 生産台数 / 小売台数 推移

通期実績 事業セグメント別業績

(億円)

	売上収益			営業利益		
	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	増減	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	増減
自動車	27,375	26,775	-600	1,091	925	-165
航空宇宙	877	623	-254	-98	-70	+28
その他	50	48	-3	31	48	+17
消去・全社				1	1	-0
合計	28,302	27,445	-857	1,025	905	-120

通期実績 所在地別セグメント業績

(億円)

	売上収益			営業利益		
	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	増減	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	増減
日本	6,752	6,663	-90	-356	-195	+161
北米	20,302	19,688	-614	1,027	1,109	+82
その他	1,247	1,094	-153	31	29	-2
消去・全社				322	-39	-361
合計	28,302	27,445	-857	1,025	905	-120

通期実績 海外売上収益

(億円)

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	増減
北米	20,830	20,040	-791
欧州	536	642	+106
アジア	940	734	-206
その他	1,012	1,149	+137
合計	23,319	22,565	-754

連結財政状態計算書

(億円)

	2021年3月末	2022年3月末	増減
資産合計	34,117	35,438	+1,320
流動資産	19,828	20,422	+594
非流動資産	14,289	15,015	+726
負債合計	16,253	16,427	+174
有利子負債	3,339	3,340	+2
資本合計	17,864	19,010	+1,146
利益剰余金	14,353	14,663	+310
親会社の所有する帰属持分	17,777	18,908	+1,131
親会社の所有者に帰属する持分比率	52.1%	53.4%	+1.3%
D/Eレシオ	0.19	0.18	-0.01

通期実績 単独販売台数

(千台)

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	増減
国内生産*	525	455	-70
国内売上	106	90	-15
登録車	84	73	-11
軽自動車	21	17	-4
輸出台数	439	371	-68
海外生産用部品	276	308	+32
単独合計売上	820	769	-51

* トヨタ向けGR86の台数を含む

通期実績 米国子会社業績

(Million US\$)

SOA *1	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	増減
売上高	18,028	16,257	-1,771
営業利益	966	1,096	+130
当期純利益	831	852	+21
小売販売台数(千台)	640	553	-87
SIA *2	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	増減
売上高	7,252	7,109	-143
営業利益	-42	-260	-217
当期純利益	-30	-212	-182
生産台数(千台)	285	272	-14

*1 SOA: Subaru of America Inc. *2 SIA: Subaru of Indiana Automotive, Inc.

第4四半期(3ヵ月)実績 連結完成車販売台数

(千台)

	2021年3月期 4Q実績	2022年3月期 4Q実績	増減
登録車	27	19	-8
軽自動車	5	5	-0
国内合計	32	24	-8
米国	155	135	-20
カナダ	11	10	-1
ロシア	2	1	-1
欧州	4	3	-1
豪州	11	7	-4
中国	4	3	-1
その他	10	5	-5
海外合計	197	163	-34
合計	229	187	-43

第4四半期(3ヵ月)実績 連結業績

(億円)

	2021年3月期 4Q実績	2022年3月期 4Q実績	増減
売上収益	7,554	7,370	-184
国内	1,558	1,423	-135
海外	5,996	5,947	-49
営業利益	42	133	+91
税引前利益	83	157	+75
親会社の所有者に帰属する 当期利益	23	71	+48
為替レート US\$	¥104	¥115	+¥10
EURO	¥126	¥130	+¥3
CAN\$	¥82	¥90	+¥8

第4四半期(3ヵ月)実績 営業利益増減要因

(億円)



為替影響	+225	諸経費	+69	原価低減等	-239	売上構成差	-2
US \$	+186	製造固定費 -40	販管費 -29	保証修理費 +138	SUBARU -112	SIA *1 -127	新車国内 -49
EURO	-	SUBARU -17	SIA *1 -23	SUBARU -43	原価低減 -5	原価低減 +11	新車海外 -178
CAN \$	+8	外製型費 -21	外製型費 -2	国内ディーラー +3	原材料・市況等 -107	原材料・市況等 -138	販売奨励金 +171
中国元	+1	固定加工費 +4	固定加工費 -21	SOA *2 +22			その他 +54
仕入為替調整	+13		SCI *3 -2				
未実現利益分	+17		その他 -9				

*1 SIA: Subaru of Indiana Automotive, Inc. *2 SOA: Subaru of America Inc. *3 SCI: Subaru Canada Inc.

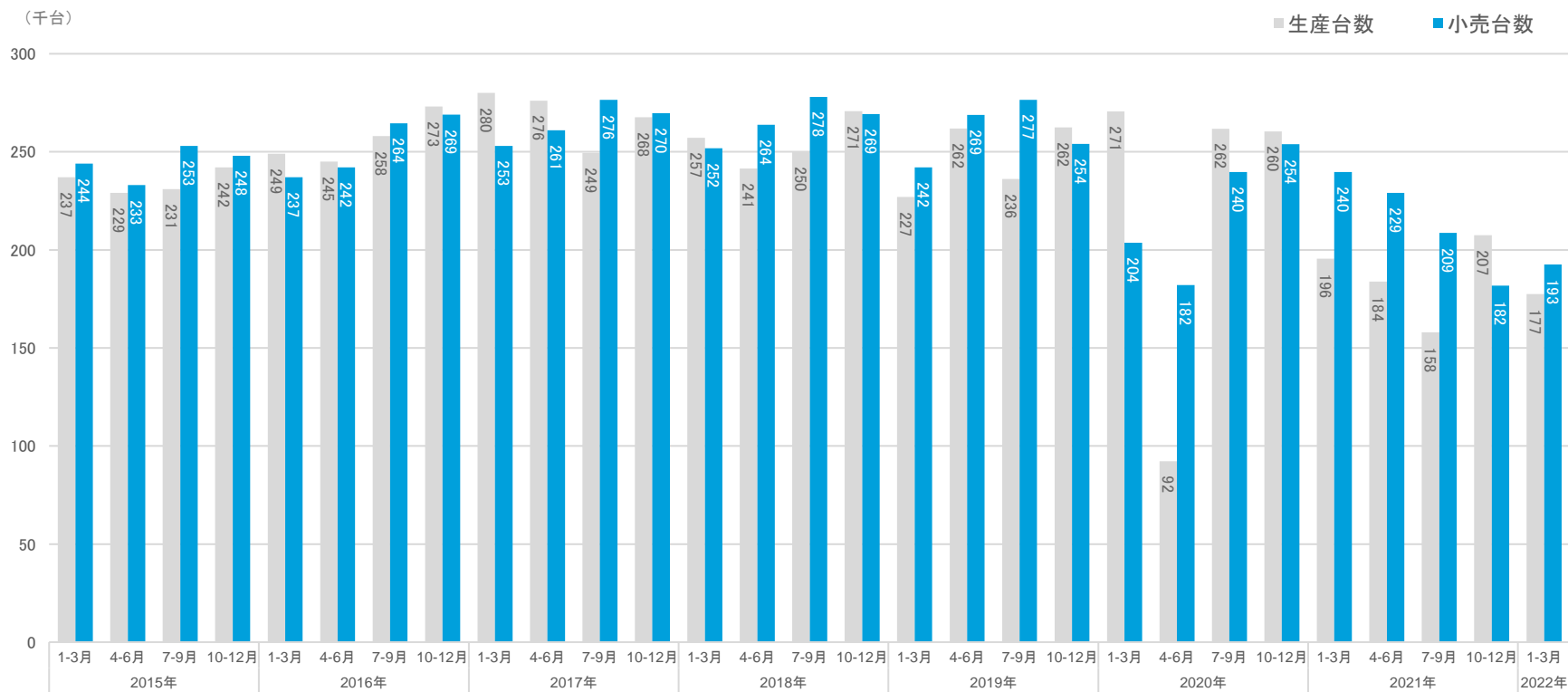
2022年3月期実績(四半期別)

(億円)

	2022年3月期			
	1Q実績	2Q実績	3Q実績	4Q実績
連結販売台数 (千台)	175	200	172	187
生産* 台数 (千台)	184	158	207	177
売上収益	6,352	7,065	6,659	7,370
営業利益	295	249	227	133
親会社の所有者に帰属する 当期利益	185	263	181	71
為替レート US\$	¥109	¥110	¥113	¥115

* トヨタ向けGR86の台数を含む

生産台数 / 小売台数 推移



* 生産台数にはトヨタ向けGR86の台数を含む



本資料に記載されている計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報、予測に基づいた仮定、および判断であり、様々なリスクや不確実性を含みます。将来における当社の実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合がございます。投資に関する最終決定は、上記の点を踏まえ、投資家の皆様ご自身の判断で行われるようお願いいたします。本資料に掲載された情報に基づいて投資された結果、万一何らかの損害を被られましても、当社および各情報の提供者は一切責任を負いかねますので、併せてご了承ください。