

A Revolution in Motion



Harmony in Motion



富士重工業は、スバルブランドの自動車と航空機を製造するグローバルな輸送機器メーカーです。当社のルーツは、1917年に日本初の民間の飛行機研究所として、中島飛行機を設立したことから始まります。それは、1903年にライト兄弟がキティホークで初の動力飛行に成功した14年後のことでした。世界には飛行機製造を起源とする自動車メーカーは多くありますが、今なお航空機を製造し続けている主要自動車メーカーは富士重工業が唯一の存在です。2003年7月15日に、1953年の創立から数えて50周年を迎えたことにあわせ、自動車事業スバルの「六連星（むつらぼし）」をコーポレートシンボルに設定しました。スバルのロゴと六連星を組み合わせた新しいコーポレートシンボルで、世界的にブランドイメージを強化していきます。

目次

Spirit in Motion	2	役員	18
ステークホルダーの皆様へ	4	企業の社会的責任 (CSR)	20
内部改革を軸に2007年3月期における反転を描く	10	主要関係会社	23
販売体制の再構築	12	投資家情報	24
資産効率向上・企業構造のスリム化	16		



将来予測に関する免責事項

本アニュアルレポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは、将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定および判断です。

実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・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あります。従いまして当社は、これらの将来予測を最新の情報、将来の出来事等に基づいて更新する事に関して、何ら責任を負いません。

Spirit in Motion



業績の概要

(単位:億円)

	実績			計画	
	2003年3月期	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期
自動車販売台数(千台、単独)	555	553	601	597	654
売上高	13,723	14,395	14,465	14,700	15,800
営業利益	675	503	420	310	500
経常利益	585	566	436	270	480
当期純利益	334	386	182	150	270
設備投資	646	746	853	670	610
減価償却費	488	532	511	580	650
研究開発費	601	575	530	555	600
有利子負債	3,891	3,789	4,122	4,100	4,000
為替レート(¥/\$)	124	116	108	105	105



2004

- 4月 中国での販売網構築に着手
- 7月 サブと新型SUVの協業に合意
- 9月 初開催のWRC Rally Japan でベター・ソルベルグ優勝
- 9月 スバル登録車 国内販売 累計300万台を達成
- 11月 スバルR2 2005年次RJC*カー・オブ・ザ・イヤー 特別賞ベスト軽乗用車受賞
- 12月 新型軽乗用車スバルR1発売

2005

- 1月 「スバルアカデミー」を開設
- 1月 フォレスターシリーズを改良
- 3月 スバル車の国内新車販売累計台数1,000万台を達成
- 4月 新役員体制発表
- 5月 修正「FDR-1」を発表
- 5月 北米でB9トライベッカ発売
- 6月 インプレッサシリーズを改良

*RJC: 特定非営利活動法人 日本自動車研究者・ジャーナリスト会議

Moving Resolutely Ahead Fundamental Reforms



竹中 恭二
代表取締役社長

富士重工業は、2002年度（2003年3月期）にスタートした5年間の中期経営計画「FDR-1 (Fuji Dynamic Revolution-1)」を、今までの3年間の実績に基づき、今後の目標を修正しました。そして残り2年をかけて、減益傾向に歯止めをかけ、収益力強化への変革を行うことを最重要課題として取り組むこととしました。

まず、2005年3月期の連結業績は、売上高が前年同期比0.5%増の1兆4,465億円となったものの、利益面では営業利益が同16.5%、83億円減の420億円、当期純利益は同52.8%減の182億円にとどまりました。

この営業利益83億円変動の要因は、増益要因としては、原価低減の164億円に加え、研究開発費・諸経費等の節減など、合計240億円の増益に努めました。減益要因として、為替レート差がマイナス151億円あり、また売上およびその構成差等でマイナス172億円、あわせて323億円の減益要因により、大きな減益となりました。

これはスバルの販売台数・売上高としては伸びたものの、国内では収益性のよいレガシヤやR2シリーズが伸び悩み、海外では米国での熾烈な販売競争で販売費がかさみ、また環境や安全規制対応のコスト増や、鋼材を中心とした原材料コストアップなどを、他の市場の販売増や原価低減だけではカバーしきれなかったことによります。

こうした状況から、現状は当初の「FDR-1」目標とは大きく乖離したことから、残る2年の活動を再構築することといたしました。そのため、改めて当社の「強み」と「弱み」を精査したうえで、当社のビジョンとしての目指すべき姿は、従来と変わらず「小粒でも存在感と魅力ある企業」という理念を堅持しつつ、そのうえで抜本的な改革に取り組む決意を固めました。

すなわち長期的な経営指標において、営業利益率では従来の10%から8%に見直して持続的な成長を可能とするレベルを目指すとともに、資産効率を重視する考えから、ROA目標は従来の10%を堅持したいと考え、それに至る今後2年間の活動について「FDR-1」の修正計画としてご説明していきます。

「FDR-1」目標未達の要因と今回の見直しのポイントについて

修正「FDR-1」を端的に申し上げると、当社が今おかれたポジションを「現場・現物・現実」からの確にとらえて、確実に上昇気流に乗せ、現状の減益傾向を2007年3月期に反転させるもので、その道筋を示すものです。

今回修正した数値目標は、連結営業利益で2006年3月期310億円、2007年3月期500億円です。従来目標の2006年3月期680億円、2007年3月期910億円からは、遺憾ながら大きな修正です。

その原因は、第一に当初の計画台数に対し、現実が大きく下回っていること、第二に原価アップが予想を超える大幅なものであったことであり、こういった事態に対し適切かつ迅速に対応できなかった当社の企業構造的な問題です。

これに対し、国内の大手自動車メーカーでは過去最高益をあげる好決算となっていますが、それは当社に比べ日米市場以外の販売規模が大きく、海外現地生産比率も高く、為替の影響を受けにくい構造であるためと思われます。当社はその点まったく逆であり、日米市場、とりわけ米国市場に依存する収益比率が高く、このような企業構造の違いが、業績を非常に厳しいものとしています。

「FDR-1」の当初の計画では、それらのリスクを日米市場での販売台数の増加によってカバーする目論見でしたが、それぞれの販売競争の激化により、2005年3月期の当初計画は63万9千台（連結売上）でしたが、実績は59万5千台と9%以上の見込み違いが発生しました。これは、国内では新規導入した軽乗用車スバルR2が計画台数を大幅に下回ったことと、米国では同様にバハに続いて新型レガシィを投入し、台数的には伸長したものの、当初の計画台数を果たせなかったためです。

また繰り返しになりますが、原材料の値上げは異常なものであり、そのコストアップを末端価格に転嫁できず収益を大きく圧迫しております。

そういったことから、早急に台数・コスト・価格のバランスを回復させることが、喫緊の課題であるわけです。

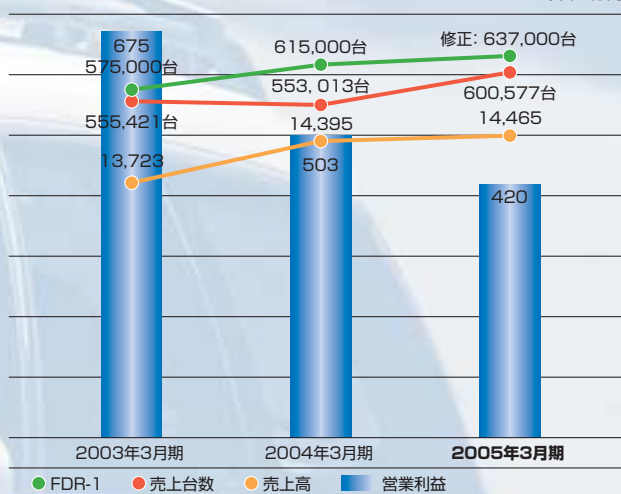
経営ビジョン

- 小粒でも存在感と魅力ある企業
- 自動車をコアとした高収益企業体質の構築

2010年に営業利益率8%以上、ROA10%以上を達し得る経営基盤の構築

「FDR-1」過去3年間の総括

(単位:億円)

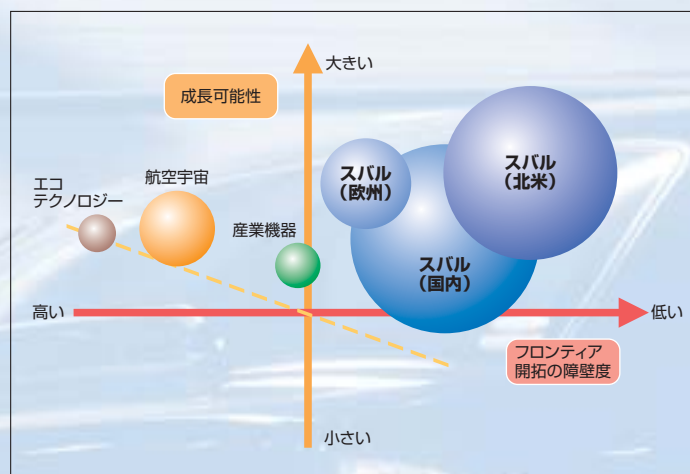


一方、マーケティング的には「存在感と魅力ある企業」として生き残っていくためには、大手とは一線を隔した特長ある商品供給が、従来と変わらず必須条件と考えています。すなわちスバル固有のコア技術にさらに磨きをかけ、スバルに期待していただいているお客様のニーズに的確に応えていかねばなりません。スバルの「強み」は水平対向エンジンとシンメトリカルAWDに代表される「走り」の技術であり、パワートレイン、サスペンション・シャシー、ボディーワークで構成されるもので、これをエルゴノミクス的に解いていく技術ノウハウにスバルの本質的な特長があります。そのうえで環境・安全との調和を図りつつ、お客様に「楽しさと安心感」を提供してまいります。

今後も、この当社固有の技術によって攻略可能な市場・セグメントに経営資源を一層重点配分していきます。

また販売面からは、「成長しうるフロンティアの大きさ」「そのフロンティアを開拓するうえでの可能性」を勘案した事業ポートフォリオを描くと、第一に北米市場が最大の成長フロンティアとなります。そして国内および欧州市場については、当社固有技術が活きる市場・セグメントに、これまで以上に選択と集中を行うべき領域と考えています。

事業ポートフォリオ概観



以上の視点に立って、修正「FDR-1」では、次の5つの重点課題を定めています。

1. 総合原価低減の緊急促進
2. 商品企画の再構築
3. 販売体制の再構築
4. 資産効率の向上
5. 企業構造のスリム化

1. 総合原価低減の緊急促進

内部の構造改革の中心が、総合原価低減です。

従来から原価低減活動は継続的に行ってありますが、リソースの配分は新規開発に重点が片寄りがちでした。そこで台数・コスト・価格の適正バランスを勘案し、原価低減活動に重点的にリソース配分を行います。また、総合的なコスト構造そのものの改革を目指してTSR (Total Cost Structure Revolution) 活動を新たに立ち上げ、開発車、量産車それぞれについて徹底したコスト低減を行っていきます。

まず、開発車では、明快な目標として1台当たり10万円のコスト削減の上積みを目指します。また型費・開発費は、30%の削減を図ります。

量産車の原価低減についても、従来の活動をさらに強化するとともに、特に米国製造工場であるSIAでの原価低減活動に国内と同期して取り組み、高い成果を求めていきます。これら原価低減活動には、GMとのアライアンスを大いに活用していく計画です。

2. 商品企画の再構築

商品企画につきましては、今まで以上にお客様の満足度に重点をおいたマーケティングを強化してまいります。

当面の商品計画アクションプランの中で、最も重要なプロジェクトはB9トライベッカの導入であります。スバルの最上級車種として、2005年5月より米国での販売を開始いたしました。まずは順調な販売をスタートできたと考えております。これは米国で最も熱いセグメントの商品であり、新しい潮流のミッドサイズSUVとして注目を集めています。この販売計画を確実に達成し、米国事業収益の大きな柱に育ててまいります。さらに既存車種については、2005年にフォレスター・インプレッサのメジャーチェンジを計画しており、折からのガソリン価格高騰に対応して、大幅な燃費改善などを織り込んだ商品であり、特に米国では強力なラインアップで対応してまいります。

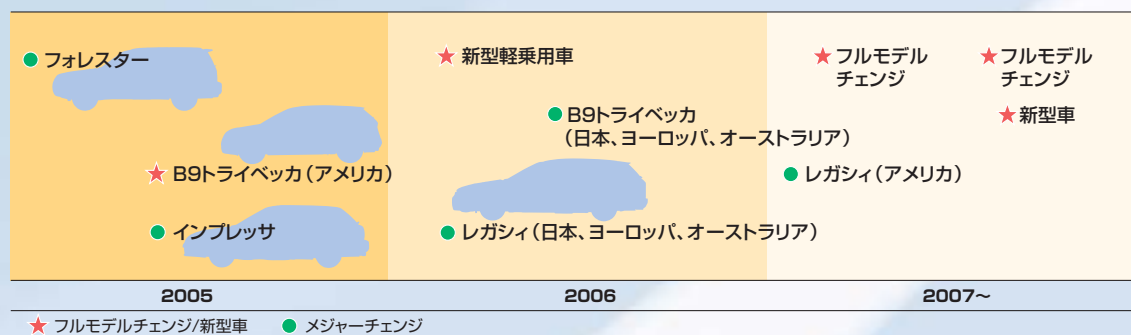
そして、このB9トライベッカを、2006年度をめどに、米国工場のSIAから輸出、日本を含めたグローバル展開を新たに図っていくことで、欧州や豪州でのこのセグメント市場の伸びへの対応、国内での多人数乗り車ニーズへの一部対応を図ると同時に、SIAの稼働率向上と為替のリスクヘッジにつなげてまいります。

国内市場においては、第三の新型軽乗用車を従来計画から2006年に前倒して投入し、販売特約店の活性化を図って、R2で達し得なかった台数と収益を確保してまいります。同時に強力な商品力の特別仕様車の展開などにより、収益の確保に努めてまいります。

また、GMとの共同開発としてSaab向けのSUV開発も2006年度には佳境に入っております。

一方、将来への開発テーマとしましては、レガシプラットフォームをより進化させ、スバル固有のコア技術を一層強化して、新たなスバルらしい商品づくりとともに、開発の効率化とスピードアップを図りつつ、ハイブリッド車やディーゼルエンジンの開発などGM先端技術との共同開発を含め、幅広い環境対応技術の先行開発を着実に進めてまいります。

商品ポートフォリオ





3. 販売体制の再構築

まず米国では、有力な商品の投入を軸に、当社にとって手薄な南部のサンベルト地帯を開拓し、全米での販売力強化を促進してまいります。従来の販売店政策は店舗数の増加ではなく、専売店化や独立ショールーム化による質の向上に重点をおいていましたが、商品の充実を武器に、その量的拡大にも力点をおきます。現在、581あるディーラーを2010年ごろまでに630に拡大すべく、数多くあるオープンポイントへの出店を積極化していきます。また、ディーラー開設の初期投資をSOAが負担し、ディーラー経営者を募って経営させるいわゆる「サイトコントロール」を進め、オープンポイントの出店を加速させていきます。こういった施策をきめ細かく推進していくために、米国販売子会社であるSOAの地域別管理体制の変更やディーラー開発部門の専門組織化を行ってまいります。こうした販売力強化により、2009～2010年をめぐりに25万台の販売を実現してまいります。

一方、日本でも販売特約店の収益強化を行ってまいります。ここでは、「FDR-1」スタート時に掲げた販売支援システム「パートナー21」の導入がこの春に完了したことからも明らかなように、後れを取っていた国内の販売力整備のスピードアップが急務です。

これを実現するため、地域ごとにバックオフィス機能を集約するとともに、地域持株会社設立を視野に入れた「ブロック化・業務統合」を検討中です。また、国内のオープンポイントはスバルショップ以下の業販店網で約4割を補う体制にあり、今後、新しい軽自動車の投入によって、スバルショップとともに1万店以上ある業販店を活性化し、軽自動車とともに登録車の販売増にもつなげていきます。

また、業績が大きく好転したスバルの欧州市場ですが、スバルヨーロッパ社の機能を強化し、流通網の見直しを図り、ディーラー網の拡大と、東欧CIS諸国の新興市場の開拓に取り組んでいきます。これらにより、欧州でのさらなるビジネスの拡大を図ってまいります。また、もう1つの好調なマーケットである豪州は、しっかりとしたプレミアム販売を実践し、しっかりとした収益を実現してまいります。

4.&5. 資産効率の向上および企業構造のスリム化

これらは、当社の経営資源を踏まえれば、選択と集中が不可欠であることを改めて明言したものです。2008年3月期に、連結で総資産の10%、有利子負債の20%の削減を見通すために、いくつかの施策の検討を進めています。特に、機能型子会社と3カンパニーに関しては、それぞれの投下資産を厳格に管理して、将来の成長性と重ね合わせて、今後の方向性の判断を行ってまいります。また、本社を中心として、グループ人員の効率化・活性化も図ってまいります。

なお、3カンパニーの航空宇宙カンパニーは、9.11テロ以来の航空不況に喘いでおりましたが、ようやく明るい兆しが現実になってまいりました。また、防需・民需ともいくつかのビッグプロジェクトへの投資を行ってまいりましたが、2005年より順次それが売上に寄与する段階になっております。

さらに、産業機器カンパニーも長らく厳しい状況が続いておりましたが、エンジン機種を高付加価値機種に絞り込んでいくとともに、新たな成長OEM市場への積極攻勢が功を奏し、黒字化を果たし、着実に利益に貢献してまいります。

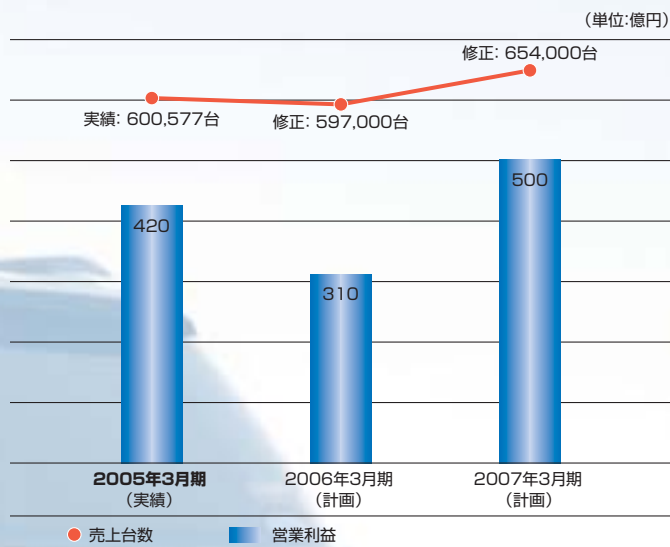
最後に

改めて今後2年間の収益見通しですが、2006年3月期の売上高は、B9トライベッカの北米への導入があり、増収を見込んでいるものの、営業利益はB9トライベッカによる増益分や原価低減による増益要因に対し、為替レート差に加え、内外での固定費の増加と、価格転嫁のできない環境や安全対策のコスト負担・原材料の値上げなどを含めた売上構成差によるマイナスが格段に大きく、前年同期比110億円減益の310億円と、誠に遺憾ながら厳しい予想をしています。

そして、2007年3月期には日本国内では新型軽乗用車が寄与し、また米国ではB9トライベッカが年間を通じフルに寄与することによる販売台数の好転や原価低減活動の成果を織り込み、減益傾向に歯止めをかけ2005年3月期を上回る連結営業利益500億円を達成させ、以降の持続的成長路線をしっかりと描ける企業体質に変革してまいります。

今回の中期経営計画「FDR-1」の修正にあたっては、当社の「強み」「弱み」を改めて徹底的に分析していきました。そのうえで、私は、「走り」「安全」「環境」を中心に高度な機能性を追求するスバル固有のプレミアム戦略は不変であり、より進化させていくことが、スバルのとるべき選択肢であると結論づけました。この2年間は掲げた諸施策の実行あるのみで、成果を1つずつ出していくことで、株主、投資家の皆様の変わらぬご理解とご支援を賜りたいと存じます。

売上台数と営業利益



代表取締役社長

竹中 恭二

内部改革を軸に 2007年3月期における反転を描く

修正「FDR-1」（中期経営計画）の中核をなす施策が、「総合原価低減の緊急促進」です。富士重工業は、徹底した原価低減によって減益傾向に歯止めをかけ、今期中にこれを反転させることを目標としています。この変革を強力に推進するために、産業機器カンパニープレジデントとして事業改革に取り組み、連結営業利益の黒字転換という成果をあげた小松 照を原価企画管理、製造、購買、品質保証を担当する専務執行役員に起用することにしました。

徹底した原価低減で2006年3月期に収益動向を反転

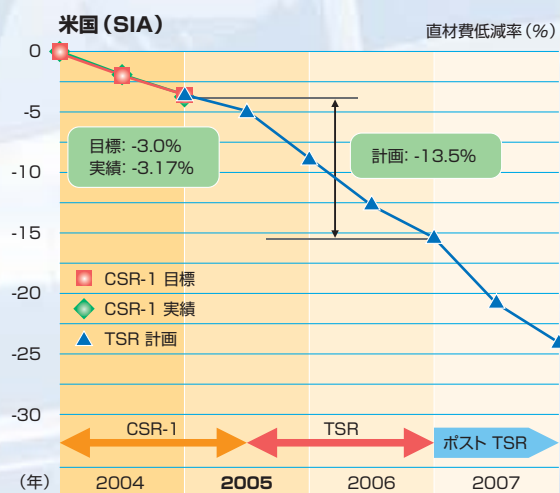
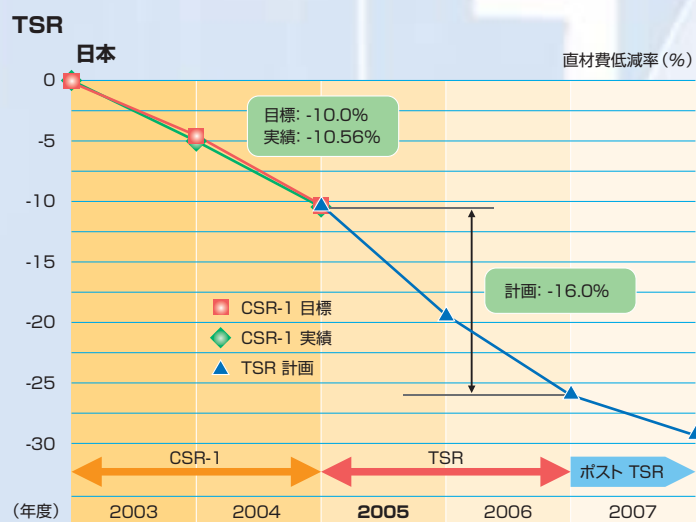
富士重工業がこれまで生き残ってきたのは、よい商品をつくることに、誰もがこだわりを持って取り組んできたからです。しかし、お金をかければよいモノができるというのは普通の発想であって、「よいモノをつくるのは当たり前、お金をかけていたら生き残れないからこそ知恵を絞る」というのが、今の世の中の流れになりつつあります。富士重工業は、「お金をかけてもよいモノをつくる」が許される世界ではなくなったという、この数年の変化に乗り遅れたといえます。

変革においては、常に現状認識が一番大切です。何かが間違っているから、悪い方向にいつている。では、何が間違っているのか。それをはっきり認識すれば、一気に回復することも不可能ではありません。一方、この1～2年の収益計画は、内部改革に大きく依存するわけですから、変革への意識が日常の行動パターンにまで自然に落とし込むところまで持っていかないと、成果は出てきません。

当然のことながら、次からの開発をしっかりとしたコスト意識でまとめなければ、将来はないわけですが、その勢いをつけるためにも、この1～2年の原価低減をしっかりと収益に結びつけることが大切だと考えています。

量産車の直材費で内外とも大幅な削減を目指す

原価低減では、この2年間に量産車の直材費を国内で16%、米国で13.5%削減する（会計年度上は20カ月）TSR (Total Cost Structure Revolution) 活動をスタートさせます。



国内では、この2年間に直材費10%減の目標に対して10.56%減を達成しましたが、これをさらに加速させるものです。米国における、過去2年間の直材費は3.0%の目標に対して3.17%減とわずかでしたが、今後2年間では13.5%の低減を実現する計画です。この実現にあたっては、GMのグローバルな購買網を積極的に活用していきます。

スバルには「こだわり」という言葉に隠れてきた不必要なものがあり、まずそれをそぎ落としていく考えです。その場合も、「ある期間にまとめてからやる」という従来の発想を取り除き、「今日できるものは今日やる」を徹底しています。

新規開発車では、1台当たり10万円のコスト削減と、型費・開発費の30%削減を目標とします。

新車開発では、業界内にベンチマークとして一定の目安があり、突出することは本来ないはずですが、社内で「レガシイだから」と例外を設けてしまったことが問題なのです。1車系ごとに投資目標を決め、その範囲内に収めるという当たり前の姿に戻るだけです。もちろん、レガシイにはフラッグシップとして新しい技術を盛り込み、他車系に横展開する役割を担っていますから、その部分は別枠としていきます。挑戦の意欲をそぎ、将来への芽を摘み取るようなコスト削減にしてはならないからです。



小松 熙 取締役兼専務執行役員

一人ひとりの意識が改革のスピードと効果を左右

自動車の製造を担当するようになってまず実感したのが、スピードの遅さです。状況に対する意識の点で、まだ甘さが残っていると感じています。今の問題を解決できない人が、来年、再来年の問題に対処できるはずがありません。各人の意識が改革のスピードと効果を左右しますし、固定費としての人間の問題は、拡販して生産量を増やさないと、最終的には解決できない部分が残ります。要するに、現在いる人以上の成果を出していかなければならないわけです。

ごく当たり前のことをやっていれば、こういうことにはならないはずですが、当たり前のことを当たり前にする、ただそれだけです。

そして、管理職の人には、そこをしっかりと認識してもらい、それぞれ伝導師の役目を果たしてもらいます。グループが強くなるには、皆が自発的にやる組織にならなければなりません。一人ひとりが納得して当たり前のことを行い、そして結果を出していかなければなりません。

販売体制の再構築

修正「FDR-1」では、北米を最大のフロンティアと位置づけ、北米・日本・欧州・その他のマーケットでの販売体制を再構築していきます。

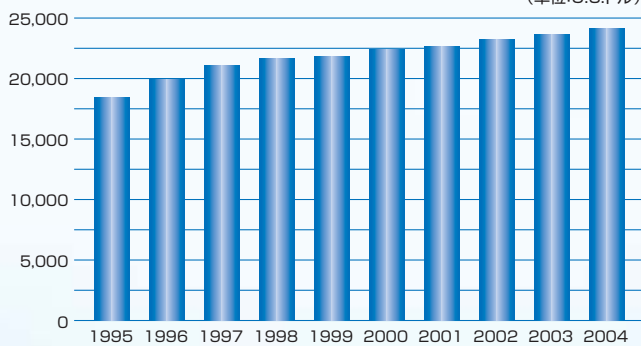
北米

「FDR-1」の3年間を振り返って

米国市場では、順調に販売台数を伸ばし、また加重平均MSRP (Manufacture's Suggested Retail Price 推奨小売価格)も年々上昇しています。これは、インプレッサ WRX STIに端を発したハイパフォーマンス路線がその後、レガシィ GTに展開され、従来のアウトバック・フォレスターのクロスオーバー路線との2本立ての柱としての戦略が功を奏したからにほかなりません。

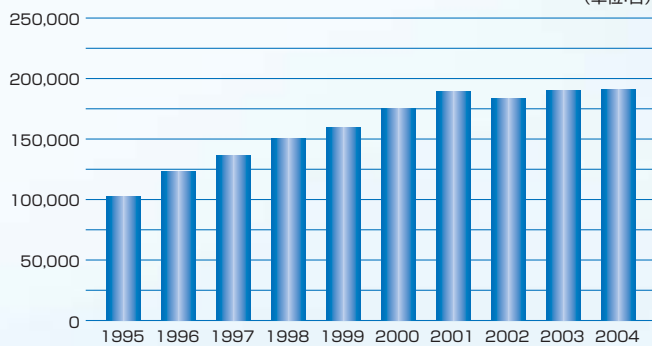
しかしながら、想定していた20万台への販売目標への未達、米国マーケットでの競争は、インセンティブの上昇などで熾烈を極め、また環境や安全への対応のための仕様向上分が価格に転嫁し難いことなどから、収益目標への達成も難しい状況となってしまいました。

MSRP (推奨小売価格)



(加重平均)

販売台数



今後2年間の課題への取り組み

富士重工業の今後の成長を考えていくうえで、最も重要なマーケットである北米でのこの2年間の取り組みは、会社の方向を定めることとなります。この期間は、2009～2010年における25万台販売体制に向けての新たな成長戦略のプロセスとして位置づけていきますが、収益力の成長を最重要課題とします。まず商品に関しては、価格（MSRP）訴求力のある商品の拡販による台数と収益の底支えと、B9トライベッカのような高付加価値商品によるブランド価値の向上と、1台当たり平均収益の底あげを推進していきます。またインセンティブに関しても、低位グループに属することを基本的な考え方とします。

具体策

具体的には、これまで進めてきた南部のサンベルト地帯に加えて、全米の都市部を中心としたオープンポイントに新規ディーラーを新設して、新規顧客層の開発を推進していきます。その計画の中には、ダラス等の「サイトコントロール」も含まれます。一方、全米で、専売店・独立ショールームへの転換を進めて都市部の強化を図り、2006年末には608店舗中415店（68%）、スバル統一ショールーム（シグニチャー・ファシリティ）は385店（63%）を目標としています。これらの販売体制推進部隊を従来のSOAのセールス部門から独立して新規組織をつくり、集中して取り組むことができるようにしています。また、2005年中にサンベルトの開発および「販売」に直結する販売地域の細分化（37→47）および再編を行います。



シグニチャー・ファシリティ ディーラーショールーム「ジャクソンビル」



日本

国内の販売体制に関しては、以下を重点課題として取り組みます。

・ディーラーネットワーク・システム「パートナー21」を活用した業務改革と販売体制の改革

特約店業務の地域内集約化を行い、バックオフィス化、業務統合を行い効率化と省力化を2006年度から実現していきます。

・特約店のブロック化

富士重工業出資の特約店との関係をさらに強固なものとし、業務のスピードアップを図るため、地域ごとに持株会社による経営統合を実現します。ブロック区分については全国を12～14程度に分割し、2005年度中に統合を完了します。

・店頭における接客対応品質の改善

お客様との接点を大切に、ショールーム、サービス受付等店頭接客品質の飛躍的な向上を実現します。改善指導専従チーム、拠点長マネジメント指導などにより意識改革を徹底して推進し、外部調査機関の調査において業界上位を目指します。



横浜



大阪



神戸



欧州・その他

欧州は販売の第三の柱としての位置づけを明らかにし、10万台販売への取り組みを以下の諸施策で行っていきます。

・スバル ヨーロッパ社の機能強化

2002年3月に設立したスバル ヨーロッパ社は、G3Xジャスティ(スズキからのOEM車)の取り扱いを増やし、売上を伸ばしており、PR・マーケティング機能を強化しつつあります。今後は、主要特約店への管理関与強化による販促を積極的に展開し、また、流通コスト改革で競争力ある価格の実現を目指します。

・販売網強化

都市部などのオープンポイントにおいて、ディーラー数増加と質の改善を行います。

2004年に974店だった拠点数を2006年には1,140店に増やします。対象となるのはドイツ、イギリス、イタリア、フランス、ノルウェー、ロシアなどです。

・豪州

オーストラリアは、2004年に9年連続で新記録を更新する3万3千台以上の販売を達成し、スバルのブランド向上の道を着実に歩んでいます。その他の将来有望市場は中国で、スバルは2004年にディーラー網整備に乗り出しました。今後も、アジアでのスバル拡販の鍵となる重要な市場として、注力していく考えです。

・新興市場

東欧、中欧、CISでの販売の開拓・強化を行っていきます。



スバル ヨーロッパ社



資産効率向上・企業構造のスリム化

修正「FDR-1」では、従来の「FDR-1」では掲げていなかった、資産効率の向上と企業構造のスリム化を施策として実行していきます。

資産効率の向上

2008年3月期までに、連結総資産(2005年3月末 13,575億円)を10%、連結有利子負債(2005年3月末 4,122億円)を20%、それぞれ削減します。

資産効率向上には聖域を設けず、強い意志と実証的な見極めを持って取り組んでいきます。施策としては、1) 機能分社型子会社および3カンパニーの資産効率の精査、2) プロセス・マネジメントによる棚卸資産の圧縮、3) 流動化・事業売却等多様な手段の採用を行っていきます。特に3カンパニーに関しては、それぞれのカンパニーの収益を強力に回復させていくことはもちろん、資産効率を厳格に管理し、その存続の是非を問い直すことで事業ポートフォリオの見直しを每期実施します。

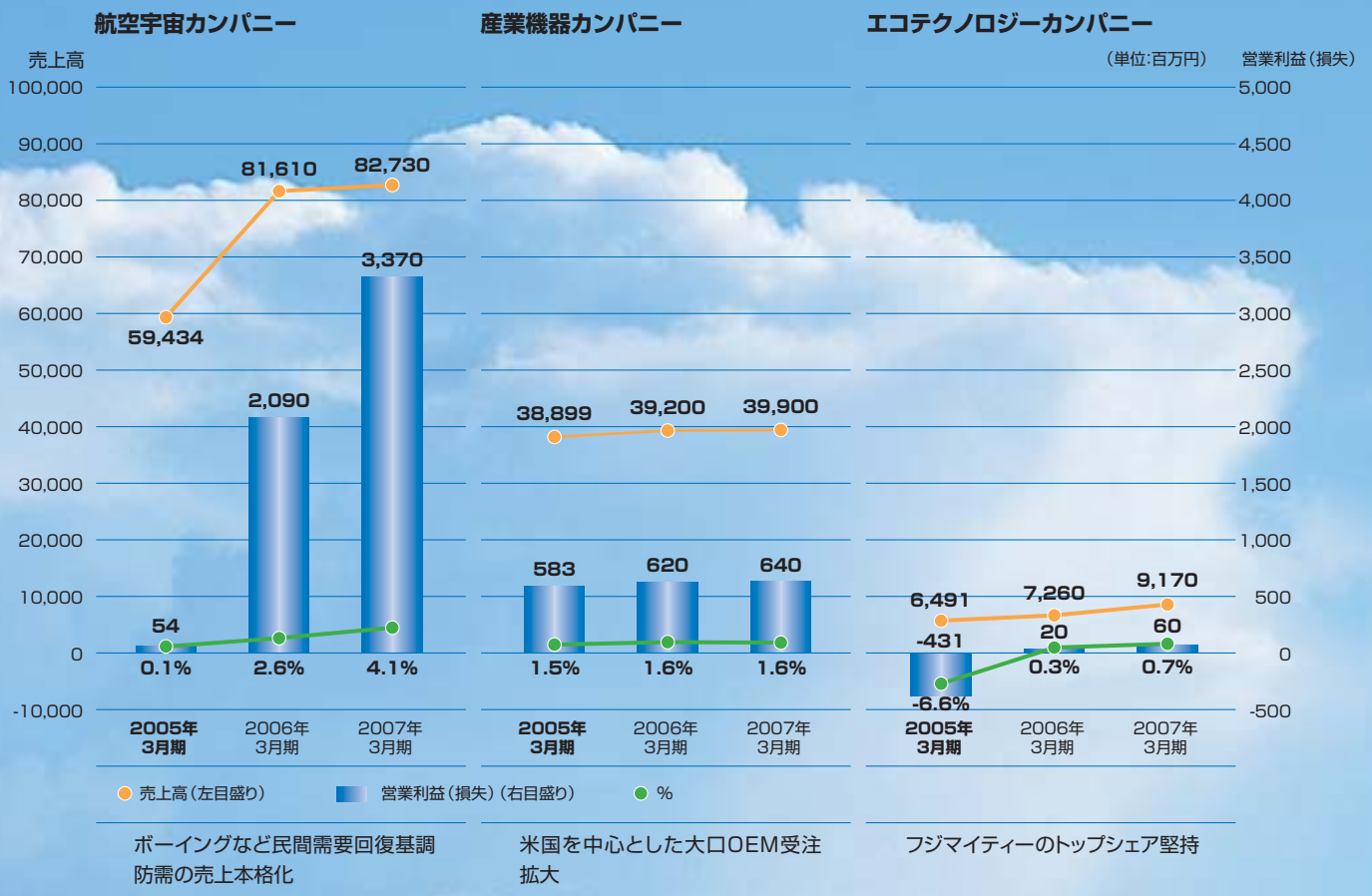
企業構造のスリム化

本社人員・製作所の間接人員・関連会社合理化を行い、迅速な課題遂行が行える組織・体制を整備します。組織のスリム化・人材活性化・意思決定の迅速化にあわせて、退職・年金制度の改革も行います。

また、こうした施策を遂行するために、業務改革委員会を設置し、1) 時間管理向上による戦略課題への集中、2) 間接部門の生産性向上を進めていきます。



資産効率の向上



役員

(2005年7月1日現在)

トロイ クラーク
Troy A. Clarke
取締役

- 富士重工業とGMの
パートナーシップを
より価値あるものとする

土屋 孝夫
代表取締役 兼 専務執行役員

- こだわりはすべて
お客様のために

竹中 恭二
代表取締役社長

- 試練こそエネルギー
- 行動は己の力を見極め、
他社との競合を見極め、
顧客の満足度を見極める
ことから始まる
- 儲かる仕組み、
売れる仕組み、
これにこだわる



代表取締役社長
竹中 恭二

代表取締役副社長
鈴木 浩

代表取締役 兼 専務執行役員
土屋 孝夫
高木 俊輔

取締役 兼 専務執行役員
伊能 喜義
小松 照

取締役
Troy A. Clarke

常務執行役員
及川 博之
石丸 雍二
奥原 一成
松尾 則久
鷺頭 正一
石神 邦男
近藤 潤
森 郁夫
石原 卓

執行役員
工藤 一郎
星 恒憲
岡崎 鎮弘
湯浅 誠治
桜井 智
石藤 秀樹
望月 孝司
Derek C. Leck
芹澤 洋一
清水 一良
蓮沼 愛雄
武藤 直人
吉永 泰之
鴨川 珠樹
木村 正一
馬淵 晃
Thomas C. Englin

常勤監査役
街風 武雄
永野 正義
谷代 正毅

監査役
田代 守彦

鈴木 浩

代表取締役副社長

- やらないで悔いるより、やり過ぎて悔いよ
- 変革とは変えること
昨日と同じでは進歩は無い

高木 俊輔

代表取締役 兼 専務執行役員

- 内外に示した
連結営業利益必達のため、悪役に徹する

伊能 喜義

取締役 兼 専務執行役員

- 結果を出すことにこだわる

小松 照

取締役 兼 専務執行役員

- 考えるべきことはただ1つ
できるかできないかではなく、
どうやって実現させるかだ
- 提案ではなく行動、
そして行動ではなく成果
- できなければ去る
できない者は去れ



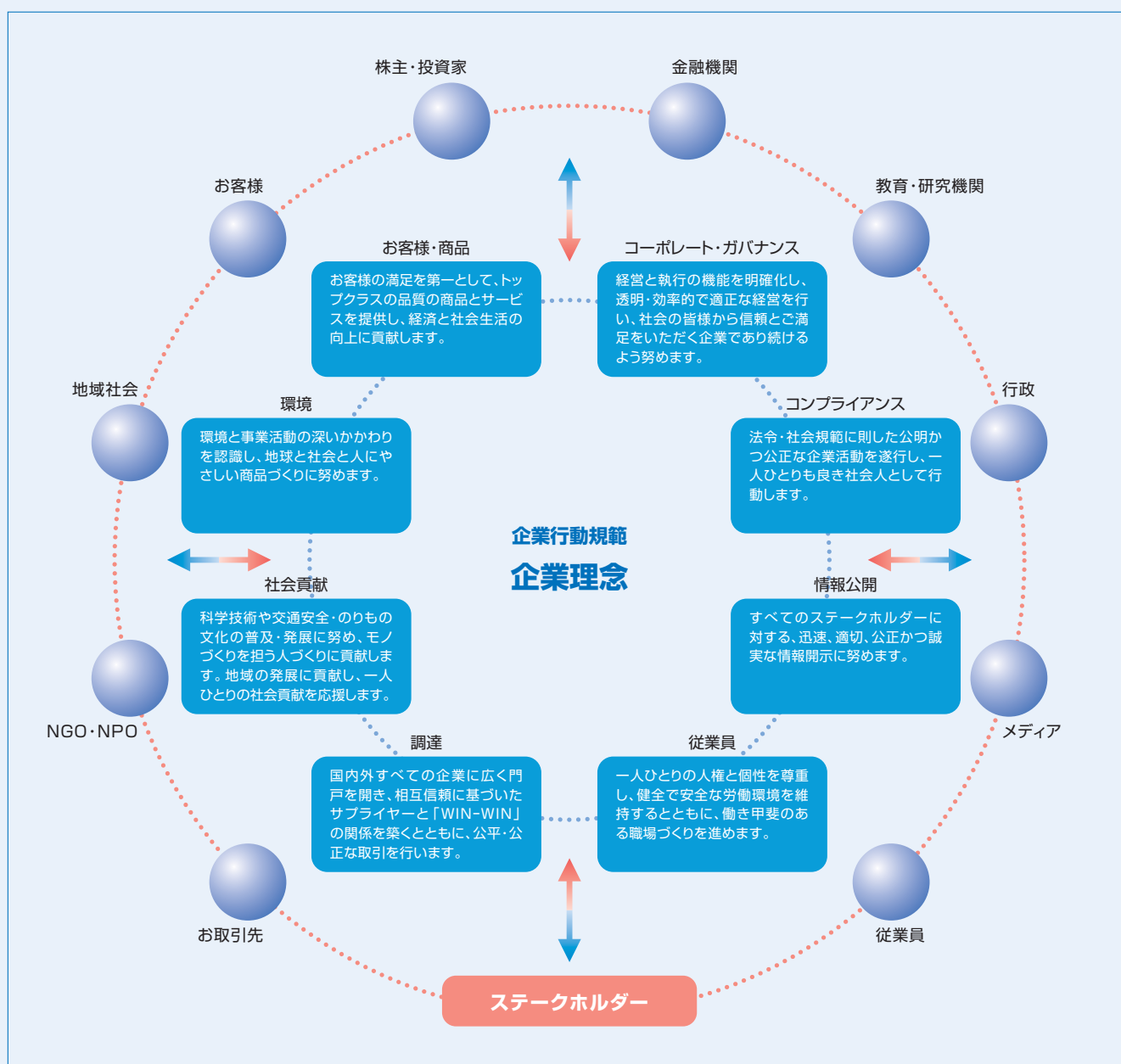
企業の社会的責任 (CSR)

CSRに対する考え方

CSRは、企業が社会的な存在として活動していくうえで果たすべき責任です。富士重工業は、CSRとは企業理念の反映であり、企業活動そのものであるととらえ、「企業理念」がすなわち「CSR方針」であると考えています。

企業理念&CSR方針

1. 私たちは常に先進の技術の創造に努め、お客様に喜ばれる高品質で個性のある商品を提供します。
2. 私たちは常に人・社会・環境の調和を目指し、豊かな社会づくりに貢献します。
3. 私たちは常に未来をみつめ国際的な視野に立ち、進取の気性に富んだ活力ある企業を目指します。



1. 環境マネジメント

環境シンボルマークの設定

2005年6月に、スバル・グループの環境シンボルマークを設定しました。

環境シンボルマークの中心に「葉」をデザインし、「緑の大地」と「青い空」の地球をコンセプトとし、富士重工業の環境方針に述べられている「地球と社会と人にやさしい商品と環境づくり」に積極的に取り組んでいく思いをこのマークに込めました。

スバル・グループは、常に環境と事業活動の深いかかわりを認識し、地球と社会と人にやさしい商品と環境づくりに努め、豊かな未来の実現を目指していきます。



富士重工業は環境ニューボランティアプラン「環境保全取組計画」に基づいて、商品の開発から、調達、生産、使用、廃棄に至るすべての段階で環境負荷低減活動を展開しています。

2004年度にはクリーンな調達活動として、自動車部門で取引先の95%以上がEMSを構築するという目標を達成しました。環境監査としては、富士重工業の主要全事業に続いて、2005年3月期は海外の100%販売子会社であるSOA (Subaru of America, Inc.)とSCI (Subaru Canada, Inc.)においてISO14001の認証を取得するなど、グループとしてのEMSの構築を進めています。

環境会計においては、環境保全コストは21,045百万円(2004年3月期25,043百万円、2003年3月期26,109百万円)となり、経済効果は2,298百万円(2004年3月期1,980百万円、2003年3月期1,226百万円)と、環境パフォーマンスが年々向上しています。特に2005年2月に宇都宮製作所でESCO方式により、6,030kWガスエンジン方式・天然ガスコージェネレーションシステムを導入し、初期投資やリスク負担なしに省エネルギー、CO₂排出削減等の成果が得られています。

また、2003年7月以降の欧州ELVリサイクル法への対応に引き続いて、日本国内自動車リサイクル法への対応として、他の自動車メーカーとの協力を進める一方で、社内でも「スバル自動車リサイクルシステム (ARSS)」を設立しました。

2. コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主やお客様をはじめとするすべてのステークホルダーの信頼に沿うべくコーポレート・ガバナンス強化に取り組んでいます。

- 1999年6月より執行役員制を採用し、各事業の管理執行責任を明確化
- 2003年6月より取締役・執行役員の任期を2年から1年に短縮
- 2004年6月より取締役会の決議に基づき、役員の任用決定を行う役員指名会議、役員の報酬・業績考課を行う報酬会議を設置
- 2005年6月に取締役を8名から7名へ1名減

以上の諸施策で、経営と執行の機能を明確化、経営の透明性の向上、従来以上の経営のスピードアップを図っています。

監査役会は監査役4名(内2名は社外監査役)により構成され、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行っています。また、取締役会の事前審議機関として、経営会議を設置し、全社的経営戦略および重要な業務執行の審議を行っています。

今後は修正「FDR-1」を遂行していく中で、社外取締役の招聘の検討や内部統制・監査機能のより一層の強化を図っていきます。

3. コンプライアンス

富士重工業は、社会から信頼され支持される企業を目指し、グループ企業を含めた全社的組織活動としてコンプライアンスに取り組んでいます。2001年には「当社は、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の1つと位置づけ、全社的なコンプライアンスの徹底が当社の経営の基盤を成すことを強く認識し、企業活動上求められるあらゆる法令・社内諸規定等の遵守はもとより、社会規範に即した公明かつ公正な企業活動を遂行する」というコンプライアンス規定を制定しました。また、コンプライアンスを推進するための全社的な委員会組織として、「コンプライアンス委員会」を設置し、重要なコンプライアンス事項に関する審議・協議・決定、情報交換などを行っています。2003年2月より、従業員がコンプライアンスに関する問題を発見した場合、直接報告することができる「コンプライアンス・ホットライン制度」もスタートさせました。

継続的なコンプライアンス教育・研修の実施に加えて、2005年4月から全面施行となった個人情報保護法への対応をグループ前提で進めました。

4. お客様とのかかわり

スバルは「走り」と「環境」と「安全」を高度に融合して、お客様に感動を提供する商品を開発することを積極的に推進しています。

また「常にお客様の満足を第一に考え、仕事の質を高めて、トップクラスの品質の商品とサービスを提供する」という品質方針を掲げて、お客様への対応部署としてスバルカスタマーセンターを設けてお客様相談、CS推進、サービス等の向上に努めています。2005年1月にはスバルアカデミーを開設して、グループ全体で技術力やお客様対応力の向上に取り組んでいます。

品質保証に関しては、世界中からの品質情報の収集を行い、直ちに重要度判定を行い、対応の確実な実行を行っています。また、開発から生産まですべての段階における品質のつくり込みを進めています。

5. 従業員とのかかわり

現在、「自由闊達でアグレッシブな創造集団」を目指して、企業風土の改革に取り組んでいます。個性豊かな活力ある組織を目指し、賃金制度のみならずキャリアプランを描く制度、教育制度、さらには福利厚生制度に至る幅広い視点から、従業員が今まで以上に果敢にチャレンジできる仕組みを構築しています。2005年4月から「次世代育成支援対策推進法」が施行され、雇用環境の整備などに関する企業の対応が今まで以上に求められてきます。そこで、2005年4月以降、段階的に「ポジティブ・アクション」を全社的に展開していく予定です。

6. 社会貢献活動

社会の一員として、スバルらしい社会貢献で責任を果たしていくことが重要であると認識し、商品にまつわる分野での貢献、製造業として次世代のモノづくりを担う人材育成への貢献、工場の周辺地域や社会の発展に対する貢献、従業員一人ひとりの社会参加へのバックアップ等の活動を積極的に行い、社会の健全で持続的な発展を支える力になれるように努力しています。

主要関係会社 (2005年3月31日現在)

* () 内の数値は出資比率

国内

富士ロビン(株) (58.1%)

農林業機器・エンジン・消防ポンプ・付属用補用品の製造、修理、販売
<http://www5.mediagalaxy.co.jp/fujirobin/>

富士機械(株) (69.5%)

自動車部品・産業機械・農業用トランスミッションの製造、販売
<http://www.fuji-machinery.co.jp/>

(株)イチタン (51.0%)

自動車・産業機械用鍛造品の製造、販売
<http://www.ichitan.co.jp/>

桐生工業(株) (97.5%)

スバル特装車の製造・スバル用部品の物流管理
<http://www.kiryu-kogyo.co.jp/>

スバル興産(株) (100.0%)

不動産の売買・賃貸業、旅行代理店業

スバルユーアイ(株) (100.0%)

中古自動車の再生、加修、販売
<http://www.subaru-ui.jp/>

フィクス(株) (100.0%)

ボルボ車の販売、整備、リースならびにレンタル業

スバルファイナンス(株) (100.0%)

自動車リースならびにレンタル業、クレジット業、金銭の貸付、保険代理店業
<http://www.subaru-finance.co.jp/>

輸送機工業(株) (100.0%)

クレーン車ならびに航空機部品等の製造、販売
<http://www.yusoki.co.jp/>

東京スバル(株) (100.0%) 他39国内販売代理店

スバル車の販売、整備
<http://www.tokyo-subaru.co.jp/>

海外

スバル オブ アメリカ インク

Subaru of America, Inc. (100.0%)

Subaru Plaza, 2235 Route 70 West, Cherry Hill, NJ 08002, U.S.A.
Phone: +1-856-488-8500
Fax: +1-856-488-3137
スバル車および部品の販売、整備
<http://www.subaru.com/>

米国富士重工業(株)

Fuji Heavy Industries U.S.A., Inc. (100.0%)

c/o Subaru of America, Inc.
Subaru Plaza, 2235 Route 70 West, Cherry Hill, NJ 08002, U.S.A.
Phone: +1-856-488-8532
Fax: +1-856-488-9279
スバル車および部品の販売、整備

スバル リサーチ アンド ディベロップメント インク

Subaru Research & Development, Inc.

3995 Research Park Drive, Ann Arbor, MI 48108, U.S.A.
Phone: +1-734-623-0075
Fax: +1-734-623-0076
自動車の研究開発

スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク

Subaru of Indiana Automotive, Inc. (100.0%)

5500 State Road 38 East, Lafayette, IN 47905, U.S.A.
Phone: +1-765-449-1111
Fax: +1-765-449-6952
スバル車の製造
<http://www.subaru-sia.com/>

台湾速霸陸股份有限公司

Subaru of Taiwan Co., Ltd. (80.0%)

8F-1, No. 100, Sec. 2, Chung Hsiao E. Rd.,
Taipei, Taiwan
Phone: +886-2-8866-6630
Fax: +886-2-2832-4021
スバル車および部品の販売、整備
<http://www.subaru-sot.com.tw/>

スバル カナダ インク

Subaru Canada, Inc. (100.0%)

560 Suffolk Court, Mississauga, Ontario, Canada L5R 4J7
Phone: +1-905-568-4959
Fax: +1-905-568-8087
スバル車および部品の販売、整備
<http://www.subaru.ca/>

スバル ヨーロッパ

Subaru Europe N.V. / S.A. (100.0%)

Hermesstraat 6C, 1930 Nossegem-Zaventem, Belgium
Phone: +32-2-714-0400
Fax: +32-2-725-7792
スバル車および部品の販売、整備

ロビン・マニュファクチャリングUSA インク

Robin Manufacturing U.S.A., Inc. (60.0%)

1201 Industrial Road, Hudson, WI 54016, U.S.A.
Phone: +1-715-381-5902
Fax: +1-715-381-5901
汎用・四輪バギー・ゴルフカート用のエンジンの製造、販売

投資家情報 (2005年3月31日現在)

本社

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スバルビル
TEL: 03-3347-2111
FAX: 03-3347-2338

IR室

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スバルビル
TEL: 03-3347-2655
FAX: 03-3347-2295

創立

1953年7月15日

資本金

153,795百万円

株主数

46,007名

発行済株式の総数

782,865,873株

国内生産拠点

群馬製作所(自動車部門)
宇都宮製作所(航空宇宙事業部門/エコテクノロジー部門)
埼玉製作所(産業機器事業部門)

大株主

ゼネラルモーターズオブカナダリミテッド
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口
ザチェースマンハッタンバンクエヌエイロンドン
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口
株式会社みずほコーポレート銀行
デポジタリーノミニーズインコーポレーション
日本生命保険相互会社
スズキ株式会社
株式会社損害保険ジャパン
ノーザントラストカンパニー(エイブイエフシー)サブアカウントアメリカンクライアント

上場証券取引所

東京証券取引所

株式名義書換代理人

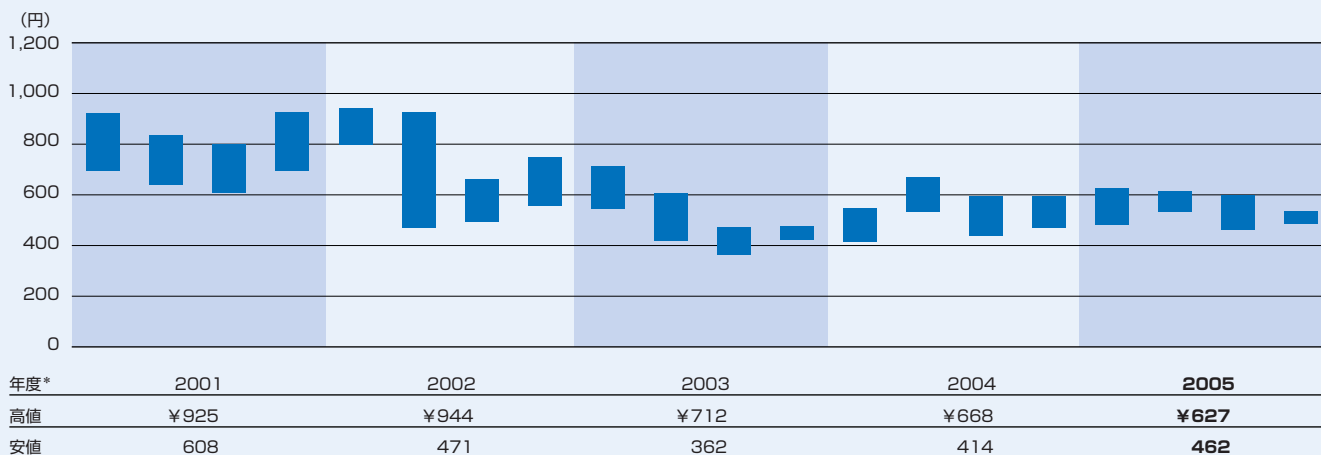
〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号
みずほ信託銀行株式会社

ホームページアドレス

「株主・投資家の皆様へ」

<http://www.fhi.co.jp/fina/>

株価の推移(東京証券取引所)





FUJI HEAVY INDUSTRIES LTD.

〒160-8316 東京都新宿区西新宿1-7-2 スバルビル

<http://www.fhi.co.jp/>



本誌は環境に優しい大豆油インキと再生紙を使用して印刷しています。