

アニュアルレポート
2010年3月期

2010



*Going Forward
for the Next Generation*



Going Forward

目次

ステークホルダーの皆様へ	2
CFOインタビュー	10
特集:	
米国市場での実績	12
中国市場での躍進	15
取締役インタビュー(生産)	18
企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)	20
役員	23
10年間の主要連結財務データ	24
財務レビュー	25
主要関係会社	34
投資家情報	35

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。

for the Next Generation

中期経営計画の概要

「存在感と魅力ある企業」を経営ビジョンとして掲げ、
「お客様第一」をすべての機軸に、下記5つの重点取り組みを推し進めます。

重点取り組み

1. スバルらしさの追求
2. グローバル視点の販売
3. 品質・コスト競争力の強化
4. トヨタ提携効果の拡大
5. 人材育成と組織力の強化

2007

- 「インプレッサ」「フォレスタ」のフルモデルチェンジおよびSI-シャーシ導入を行い販売開始
- トヨタとの提携により、スバル オブ インディアナオートモーティブ インク (SIA) においてカムリ受託生産を開始

2008

- 欧州の厳しい環境規制に対応した「ボクサーディーゼルエンジン」を基幹3車種に搭載し販売開始
- 国内市場において、多人数乗り車「エクシーガ」およびダイハツからOEM供給されたコンパクトカー「DEX」を販売開始

水平対向ディーゼルエンジン



スバル ハイブリッド ツアラー コンセプト

2009

- 主力車種「レガシィ」のフルモデルチェンジおよび日米同時生産を行い全世界に販売開始
- 電気自動車「スバル プラグ イン ステラ」を法人・官公庁向けに販売開始



インプレッサ

ステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長
森 郁夫

2010年3月期は、
第1四半期の業績を底として、
急速な回復を果たすことができました。

中期経営計画最終年度となる2011年3月期は、「攻める」をテーマに、連結販売台数で2000年3月期に連結決算を開始して以来、過去最高の63万台を狙います。そして、中期経営計画の方針通りに、1株当たり年間9円の安定配当に戻します。このためにも、さらに構造改革を推し進め、次のステップへと進んでいきます。



米国での販売が非常に好調で、中国も急速に販売が伸長しました。

2010年第1四半期を底に、急回復

2010年3月期は、販売台数が563千台、売上高が1兆4,287億円、営業利益が274億円、当期純損失が165億円となりました。これは期初の予想からみると、販売台数で5万台以上の増、営業利益で600億円以上の改善となり、営業利益における黒字回復を果たすことができました。しかしながら、当期純利益に関しましては、残念ながら、産業機器事業での減損などを計上したために純損失となり、当期末の配当を見送りとせざるを得ませんでした。

2009年3月期の決算発表を終えた5月初旬は、大幅な台数減、減収減益による2期連続の赤字を覚悟しなければならない状況にあり、経営をつかさどる者として、果たしてこの1年間で回復軌道に乗せられるか、という不安があったのも事実です。

しかしながら、2009年1月から6月にかけて大幅な在庫調整、生産調整を行ったことと、5月以降、各市場に順次投入した、フラッグシップの新型「レガシィ/アウトバック」の好調な販売が業績回復の糸口となりました。7月に「レガシィ/アウトバック」を投入した米国では、政府の新車購入補助金制度「キャッシュ・フォー・クランカー」が打たれたこともあって予想を大きく上回る滑り出しとなり、米国販売全体でも7月、8月と2カ月連続で歴代最高の販売台数を記録しました。そのため、2009年後半からは在庫が足りない状況となり、以来、フル生産が続いています。

2年間の売上高、営業利益の推移を4半期ごとにみますと、2009年3月期の第3四半期に発生したリーマンショック以降、3四半期連続で減収、減益となりましたが、2010年3月期の第2四半期以降は、新型レガシィ/アウトバックの導入、米国や中国などでの好調な販売に支えられ、さらにはコスト削減を徹底することにより、増収、営業利益黒字に転換することができました。特に第4四半期には、USドル=90円の為替にも関わらず、235億円の営業利益となり、スバルが四半期決算を開示しはじめた2005年3月期以降で、四半期として過去最高の営業利益を記録しました。

グローバルマーケットでブランド価値が向上

海外全体を見渡すと、米国での販売が非常に好調で、中国も急速に販売が伸長したことが、経済環境の厳しいロシアや欧州の低迷をカバーしました。

米国が好調なのは、グローバルモデル「レガシィ/アウトバック」などの商品がお客様に受け入れられたことと、近年進めてきた販売網の強化によるものです。米国では、2008年に景気の悪化から自動車メーカーがそろって前年割れする中、スバルはフォレスターなどの好調な販売により唯一対前年比で100%を超えました。これがディーラーの自信につながり、スバルブランドに対するロイヤリティを高めました。米国の「ディーラー・アティチュード・サーベイ」によれば、スバルはディーラーのブランド・

ロイヤリティーの高さで、2008年以來2位の座を堅持しています。2009年も、この勢いが持続したところに新型「レガシィ/アウトバック」が登場し、加速しました。

一方、2010年のIIHS (Insurance Institute for Highway Safety 道路安全保険協会) が行う安全性評価では、すべての車種がトップセーフティピックを獲得するなど、スバルブランドに対する認知度が向上していることもあり、

ショールーム・トラフィック (ディーラー来場者数) が対前年比 140% ~ 150% で推移するなど、非常に良い循環が生まれつつあります。以上の結果、2009年暦年のマーケットシェアが、前年の 1.4% から 2.1% に拡大し、2010年に入ってから、5月までの累計で 2.3% とさらに拡大しています。2010年1月からはこの勢いを持続するべく、よりきめ細かく地域ごとにディーラー管理やマーケティングが

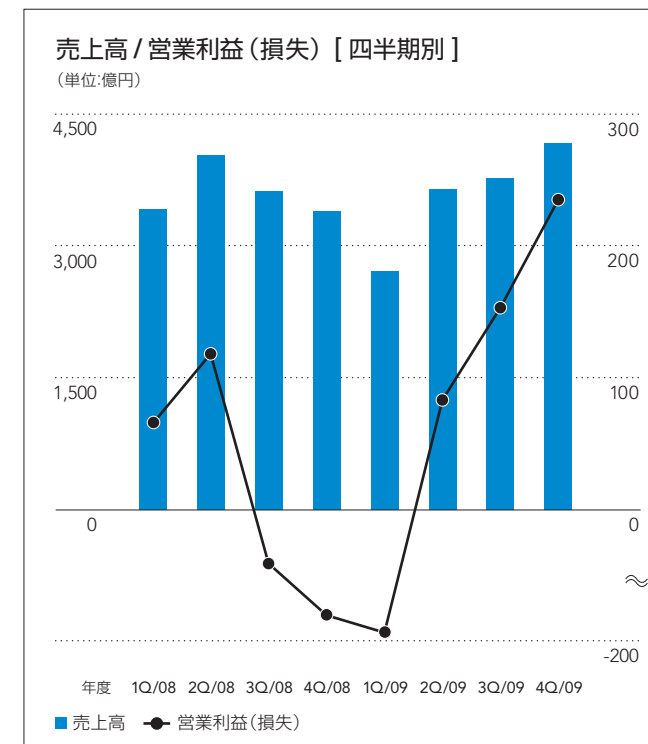
2005年3月期以降で、 四半期として過去最高の 営業利益を記録しました。

業績の概要

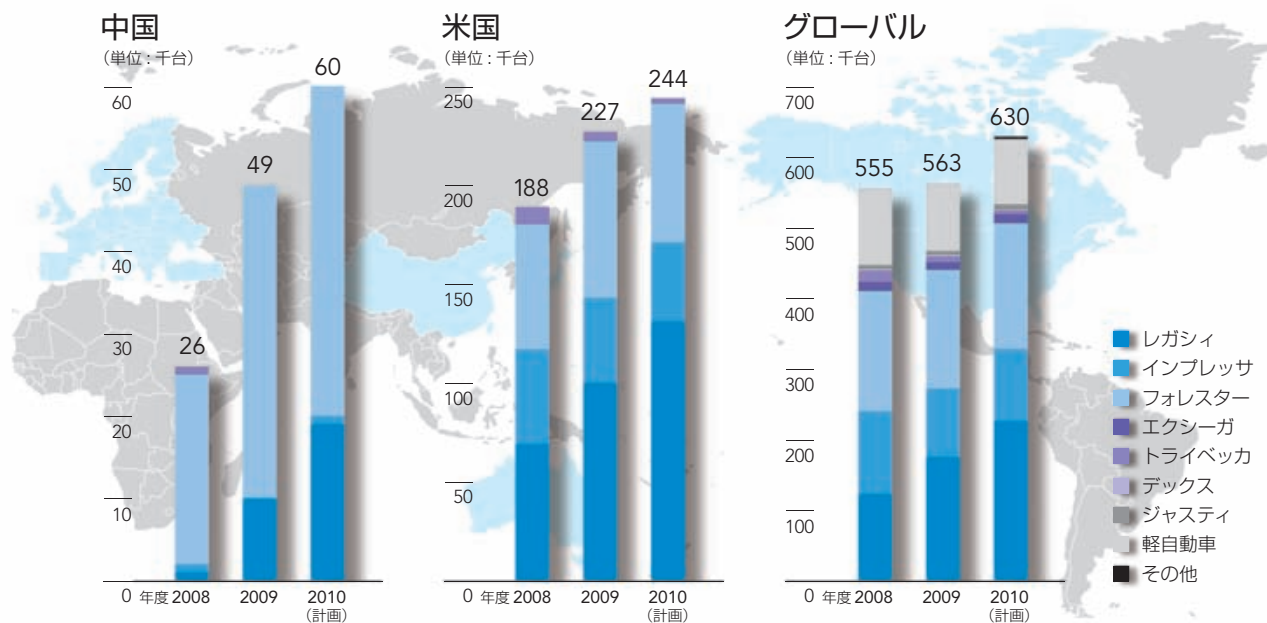
	単位: 億円						
	(計画)						
	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
自動車販売台数 (千台)	582	571	578	597	555	563	630
売上高	14,465	14,764	14,948	15,723	14,458	14,287	14,700
営業利益 (損失)	420	583	479	457	(58)	274	430
経常利益 (損失)	436	468	422	454	(46)	224	380
当期純利益 (損失)	182	156	319	185	(699)	(165)	230
設備投資	853	562	596	563	580	561	560
減価償却費	511	575	589	655	651	571	520
研究開発費	530	469	507	520	428	372	460
有利子負債	4,122	3,741	3,439	3,045	3,817	3,676	3,200
為替レート (¥/US\$, 単独)	108	112	117	116	102	93	90
ROE	3.9	3.3	6.6	3.7	—	—	—
ROA*	3.3	4.6	3.9	3.9	—	2.4	—
総資産	13,575	13,484	13,160	12,964	11,654	12,314	—
純資産**	4,746	4,678	4,957	4,944	3,947	3,819	—

* ROAは“(営業利益+受取利息・配当金)/総資産(期首・期末平均)”にて算出

** 2006年3月期以前の純資産は会計基準の変更に伴い、組み替え表示したものと



連結完成車地域別販売台数



中期経営計画ではモデルごとに 1台あたり10万円の コスト削減に取り組んできました。

できるように体制を改めました。ディーラー網を急拡大するのではなく、1店舗当たりの質を高めていきたいと考えています。

中国への出荷台数は、2010年3月期に前年同期比23千台増の49千台となりました。2011年3月期は、6万台を目標としています。好調の要因は、当社のブランドが中国のお客様に認めていただけたこと、そして日本の商品は品質が良いというジャパン・プレミアムにあると考えていま

す。今後は販売網の整備を図り、アフターサービスを含めたトータルでのビジネスの質をさらに強化していきます。当面は完成車輸出の台数を伸ばしていきませんが、次のステップとして、現地で作って現地で売るというスキームも考える必要があります。しかしながら、当社はエントリーカーによる販売数量での勝負をする会社ではありませんので、お客様にスバルのバリューを認めていただきながら、徐々に台数を伸ばしていけるように、さまざまな手段を検討していきます。

グループ全体でのコスト削減活動による効果

中期経営計画ではモデルごとに1台あたり10万円のコスト削減に取り組んできました。「インプレッサ」「フォレスター」「レガシィ/アウトバック」と確実に成果を上げ、利益の改善を果たしています。一方では、出を制するべく販売管理費や人件費の削減にも取り組んでおり、取締役や管理職の報酬カットは、今期も継続して行っています。また、国内における出資販売会社の統括会社体制への移行が大きな成果を上げています。これは、地域の販売会社1社を統括会社に、その他の販売会社は傘下の事業会社として間接業務の集約化と営業活動の地域化を図るものです。2008年4月1日時点で全国に46社あった販売会社は、実質22社の体制に再編されました。

この再編により、国内は、軽自動車の開発・生産からの漸

次撤退を受けて、登録車の直販を中心にしていくという経営姿勢が、より明確になりました。国内販売は台数的には厳しかったものの、想定以上に固定費削減が進み、さらには新型「レガシィ/アウトバック」の登場や「エクシーガ」の健闘で車種構成が改善したため、早くも2010年3月期の第2四半期には国内販社が黒字転換を果たしています。

こうした業績の回復を受けて、中期経営計画の方向性が正しいという思いを強くしています。

次期中期経営計画に向けて

スバルでは、「存在感と魅力ある企業」を経営ビジョンに掲げ、2008年3月期にスタートした中期経営計画が最終年度を迎えています。今まさに、次のステップに向けた総仕上げに取り組み、次の成長戦略を練り上げている最中ですが、確かなのは、現中期経営計画の「スバルらしさの追求」「グローバル視点の販売」「品質・コスト競争力の強化」という基本路線は変わらないということです。では、次期中期経営計画のキーポイントは何なのか。私は、それが「環境問題」と「ダウンサイジング」だとみています。

「環境問題」に対応するため、クルマがハイブリッド車や電気自動車（EV）へと向かうのは間違いありません。スバルも、「快適と信頼の新しい走り」と地球環境の融合を目指して、2009年7月に電気自動車「スバル プラグインステラ」を発売したほか、2012年の発売を目指して、持ち



味である水平対向エンジンによるハイブリッドシステムを鋭意開発中です。

EVが大きな話題を呼んでいます。まだ解決すべき課題も多いことから、開発を継続していくとともに、その一方では、ガソリンエンジンの燃費をいかに向上させるか、それをクルマの軽量化によっていかにパッケージとしての燃費改善につなげるかというのも大きなポイントになります。

次期中期経営計画の

キーポイントは何か。

私は、それが「環境問題」と「ダウンサイジング」だとみています。

「インプレッサ」「フォレスター」 「レガシィ/アウトバック」のボディを 大型化し、グローバル市場での ジャストサイズ化を果たしました。

エンジンの燃費改善に対する私たちの取り組みでは、21年ぶりに刷新した第3世代の水平対向エンジンを年内にも搭載する予定です。このエンジンは、基本設計や製造工程を抜本的に見直しており、エンジン単体で約10%の燃費改善を実現します。また、今後はCVTとの組み合わせなど、さらなる燃費の改善も目指してまいります。

この「環境問題」と密接に関わるのが、「ダウンサイジング」です。この流れは今後ますます強まっていくとみています。

スバルでは、現中期経営計画のもと、2007年に「インプレッサ」をフルモデルチェンジして以来、基幹車種のグローバル化に取り組んできました。「インプレッサ」「フォレスター」「レガシィ/アウトバック」を、それぞれターゲットとするセグメントでしっかりと戦えるだけのパッケージに仕上げた結果、ボディを大型化し、グローバル市場でのジャストサイズ化を果たしました。この一連のグローバル化の成果は好調な売れ行きによって明らかですが、次なるステージを考えていく上では、新たなセグメント、いわゆるコンパクトカーの開発が避けて通れません。ここでは、トヨタ自動車株式会社とのアライアンスによる補完関係も含めて、どういう手が打てるか、ステップを踏みながら検討していきます。

トヨタグループとのアライアンスでは、SIAでのカムリ受託生産や、軽自動車のOEM供給など今までに取り組んできたことをさらに進めていくべきだと考えています。そして、2011年末の発売を目指しているトヨタとの共同開発車、小型FRスポーティーカーを確実に仕上げしていきます。トヨタグループとのアライアンスは今の関係が非常にバランスの取れたものだとして認識しており、今後もこのような関係を継続していきたいと考えています。次期中期経営計画では、グローバルな市場に向けた、スバルならではのコンパクトカーの開発を本格化させていきます。

中期経営計画の進捗状況

商品展開	2007年	2008年	2009年	2010年
基幹車種(グローバル化)	<ul style="list-style-type: none"> インプレッサ フォレスター 		<ul style="list-style-type: none"> レガシィ/アウトバック 	
コンパクトカー	<ul style="list-style-type: none"> ジャスティ(OEM) 	<ul style="list-style-type: none"> デックス(OEM) 		<ul style="list-style-type: none"> 新車(OEM)
多人数乗用車		<ul style="list-style-type: none"> エクシーガ 		
軽自動車			<ul style="list-style-type: none"> ディアス(OEM) 	<ul style="list-style-type: none"> ルクラ(OEM) プレオ(OEM)

技術展開	2007年	2008年	2009年	2010年
SI-シャシー	<ul style="list-style-type: none"> インプレッサ フォレスター 		<ul style="list-style-type: none"> レガシィ/アウトバック 	
ディーゼルエンジン		<ul style="list-style-type: none"> レガシィ/アウトバック インプレッサ・フォレスター 		
CVT			<ul style="list-style-type: none"> レガシィ/アウトバック エクシーガ 	
電気自動車			<ul style="list-style-type: none"> プラグインステラ 	



スバルが追求するクルマづくりとは

最近、「電気自動車の時代になると、自動車メーカーの役割がなくなる」という声を耳にします。しかしながら、私の考えは、まったく違います。なぜなら、パワーユニットは違って、クルマは“走る、止まる、曲がる”のすべてにおいてバランスが取れて安全でなければならないからです。クルマは、その機能を十二分に発揮するための技術やノウハウが詰め込まれたパッケージであり、異業種メーカーが容易に追

随できるものではありません。

何よりも、スバルには、これら技術やノウハウを磨き続けてきた50年を超える歴史があり、ロングツーリングにおける快適さや走りの愉しさを徹底的に追求してきたという自負、そしてお客様からの信頼があります。

私たちは、クルマを取り巻く環境がいかに変化しようとも、お客様に本当に喜ばれる商品づくりを通じて、「存在感と魅力ある企業」としての地歩を固めていきたいと考えています。

結びに代えて

冒頭でも述べました通り、2011年3月期のテーマは“攻める”です。私は、中期経営計画のもとで進めてきた方向性の正しさが明らかとなった今だからこそ攻めて、スバルとしてのブレイクスルーを勝ち取りたいと考えています。長らく20万台という壁を越えられずにいた米国が21万7千台と販売記録を更新してブレイクスルーの兆しを見せたように、私は、これまでにない手応えを感じています。

2011年3月期の連結販売台数は、2000年3月期に連結決算を開始して以来、過去最高となる63万台を狙います。グローバルな拡販に努める一方、次期中期経営計画で次のステップを築き上げるためにも、コスト低減、経費削減によってさらに足元を固め、中期経営計画の方針通り、2011年3月期に安定配当への復帰を果たす所存です。

これからも自動車メーカーとして進むべき道、スバルならではの独自性や革新性を活かした商品づくり、生き方を追求していきますので、スバルに是非ご期待いただきたいと思えます。

代表取締役社長

森 郁夫

全方位のコスト削減活動に、 新型レガシィ/アウトバック効果が 加わり、営業利益ベースでの 急回復を果たす



専務執行役員 兼 CFO
高橋 充

Q: 2010年3月期決算の特筆すべき点に、営業利益ベースでの急回復がありますが、その要因についてお聞かせください。

2009年3月期に58億円の営業損失を発表した段階では、2010年3月期は350億円の営業損失を見通さざるを得ない状況にありました。これに対してグループ全体での徹底したコスト削減をベースに、新型レガシィ/アウトバックの効果も加わり、為替レート差304億円の減益要因を克服して274億円の営業利益を記録しました。2010年3月期の第1四半期を底に、2009年3月期対比で332億円の増益を果たした要因は、次の通りです。

まず、コスト削減総額549億円の内訳では、原価低減で260億円、諸経費等の削減で232億円、試験研究費の削減で57億円です。原価低減では、リーマンショック以降の全世界的な生産活動の停滞で鉄やアルミなど原材料価格が高騰していた以前に戻った効果が、120億円余り含まれています。

次に諸経費等では、販売管理費の削減が大きく寄与しました。米国市場ではフォレスターや新型レガシィ/アウトバックの販売が好調に推移し、さらには米国政府の新車購入補助金制度「キャッシュ・フォー・クランカー」が打ち出された結果、2010年3月期の1台当たりのインセンティブが対前年500ドル減の1,100ドルで推移し、当社の最重要市場である米国での販売管理費を非常に低く抑えることができました。また、国内では、販売会社における拠点の統廃合によって、固定費の削減が進みました。

Q: 特に、原価低減への取り組みであるバリュー・アナリシス(VA)活動についてはいかがでしたか。

従来のスバルのコストダウン活動は、まず新しいモデルを発売し、そこからVA活動をスタートさせるという手法をとってきました。現在の中期経営計画では、新型車の設計段階から「前モデルに対して1台当たり10万円のコストダウン」を目標に掲げており、2007年以降、フルモデルチェンジを行ったインプレッサ、フォレスター、レガシィ/アウトバックと着実に成果をだしてきています。先ほどの原価低減260億円から、高騰した原材料価格の戻り120億円を除いた分が、VA等の地道な活動から生まれてきています。新しいモデルの立ち上げで1台当たり10万円のコストダウンが実現すると、その後は、原価低減の推進が厳しくなりますが、今後もしっかりとVA活動に取り組んでいきたいと考えています。

Q: 国内の販売会社再編について、もう少し詳しくお聞かせください。

2010年3月期は、企業体質を筋肉質にすることを目的に、全方位のコスト削減活動を続けてきました。国内では、全需の縮小もあり、販売台数の減少が進んでいることから、従来のような自動車ビジネスは通用しなくなるだろうと考え、販売網の再編に取り組みました。まず、地域ごとに統括会社をつくり、その下に各販売会社を置くことで、管理部門の費用削減や在庫負担の効率化を図りました。また、スバルのモデルに合った都市部に販売活動を集約するため、地方の営

業拠点は減らすのが都市部は増やすといった取り組みで、営業拠点数を約1割削減し、年間で約100億円のコスト削減につながっています。その結果、国内販売台数が171千台と前年同期比8千台(4.2%)の減少となりましたが、国内販売会社の収益は黒字を回復しました。これについては、新型レガシィによる売上構成の改善が業績に大きく貢献した面もあるので、今後、モデルが2年目、3年目に入っても黒字体質を維持できるようにしていかなければなりません。そのため、国内におけるコスト削減をもう一步進める工夫が必要だと考えています。

Q: 2010年3月期も、為替レート差が大きな減益要因となっていますが、これに対する対応はいかがですか。

為替変動への対応は、スバルにとって大きな経営課題です。これは、他の日系自動車メーカーと比べて現地生産の割合が2割弱と低いと、為替の感応度が高いことが原因です。究極の対応策は現地生産の拡大ですが、年間販売台数が60万台規模のスバルが、いたずらに現地生産を増やすわけにはいきません。まずは、開発部門、製造部門が一致団結してコストダウンに取り組むことが欠かせません。

好調な米国販売を背景に、北米販売会社、製造会社向け製品・部品のドル建て供給も増えているため、マフラーの触媒に使われる高価なプラチナ、ロジウム、パラジウムをドル建て調達に切り替えるなど、ドル建て債務の増加にも取り組んでいます。さらに、米ドルとの相関関係が比較的低いユーロ、オーストラリア・ドルへのエクスポージャー拡大にも注

力しています。為替面からだけでなく、ビジネス的にも、やはり伸ばしていくのは中国だと思えます。

Q: 2010年3月期のバランスシートの健全性をどのようにお考えですか。また、キャッシュ・フローの改善に伴い、フリー・キャッシュ・フローも大幅なプラスに転じていますが、その要因についてお聞かせください。

2010年3月期は、最終利益が赤字になりましたので、バランスシートは残念ながら縮小してしまいましたが、自己資本比率30.9%、D/Eレシオ0.9と、財務の健全性という観点では踏みとどまることができたことと評価しています。中期経営計画の最終年度である2011年3月期から2012年3月期にかけては、本業における収益積み上げでバランスシートの修復に努めていく考えです。足元での好調な販売もあり、2010年3月期を底として、財務状況が改善していく目処が立ったとみています。

2010年3月期は、1,140億円のフリー・キャッシュ・フローとなりました。2009年3月期はリーマンショックによる減産で運転資本がマイナスとなりましたが、2010年3月期の上期にかけて生産が大きく回復しました。1,140億円のフリー・キャッシュ・フローのうち、約1,000億円は運転資本の改善が寄与しています。2011年3月期以降は、ここまでの大きな運転資本の改善は見込めなく、一方、生産規模拡大で資金も必要となりますが、本業の利益と減価償却費によって相応のフリー・キャッシュ・フローは出せるとみています。

なお、設備投資については2010年3月期と同様に560億

中期経営計画（2007-2010年度）

(単位:億円)

	中計設定時	今年度見通し	差
試験研究費総額	2,300	1,780	(520)
設備投資総額	2,700	2,264	(436)
減価償却費総額	2,500	2,397	(103)
合計	7,500	6,441	(1,059)

円を想定しています。当面は、必要最小限の設備投資に抑えていきます。

Q: 2012年3月期以降、次期中期経営計画においては、どのような財務戦略をお考えですか。

当面は、本業での収益を積み上げ、自己資本比率30%以上、D/Eレシオ1.0以下を基準に2012年3月期を目処に財務基盤の修復に努めていきます。今後の目標としては、キャッシュ・フローの改善によってネットデットで800億円*前後ある有利子負債を削減してネットキャッシュのポジションをつくり、格付けを向上させていきたいと考えています。将来的な財務体質についても、コストと安定性のバランスを重視していく考えです。自己資本比率、D/Eレシオなど勘案しながら、最適なバランスシートを構築していきます。

現状での為替前提がドル円レート90円と、計画策定時の110円から大きく変わったこともありますが、2011年3月期の業績予想における営業利益率は2.9%と、現中期経営計画の目標5%からは大きく乖離しています。しかしながら、この1年間のコスト削減などの取り組みによって、ドル円レート90円でランドデザインを描けるまでになりました。次期中期経営計画では、この手応えをベースに、慎重にかつアグレッシブに数値目標を掲げていきたいと考えています。

* キャパティブ分を除く

特集：米国市場での実績



スバルは過去2年間、全米自動車業界で最も販売台数を伸ばしたブランドとなりました。厳しい市場環境において、スバル オブ アメリカ(SOA)は、約21万7千台という販売台数を記録し、対前年を上回る売上を示しました。

スバル オブ アメリカ
Executive Vice President,
COO and CFO

Thomas J. Doll



的確なマーケティングと斬新な手法による好業績

過去2年間にわたり平均15%の売上増という、SOAの業績は、この時期に約40%も縮小した米国自動車市場の中で特に際立っています。この成功を支えてきたのが、2006年にスタートし、この3年間で遂行してきたSOAのマーケティング戦略です。

ブランド力を活用したマーケティング

SOAが最初に行ったのは、今までのマーケティング手法を変えることでした。2006年以前は、価格を前面に打ち出していましたが、これをスバルのブランド力を活用したマーケティングに変更することにしました。そこで私たちは、価格面だけでなく、ターゲット市場や商品イメージも考慮しながら、商品ラインアップを検証していきました。

そして2006年、SOAは米国市場で一番の売れ筋モデルであり、売上の70～75%を占める「レガシィ/アウトバック」「フォレスター」の価格を見直しました。この重要な決定に基づいて、新たな価格戦略を「インプレッサ」の2008年モデル、「フォレスター」の2009年モデル、そして「レガシィ/アウトバック」の2010年モデルに順次適用しました。この戦略が奏功し、ディーラーやお客様は価格ではなく、市場におけるスバル車の価値に注目するようになりました。

また、SOA自身もさらなる市場開拓のために、ディーラー経営をもっと理解する取り組みを始めたのです。

ディーラーを支援する新たな現場組織

これまでのSOAは、全米を5つの地域に分け、それぞれの地域でディーラーの支援をしてきましたが、例えば、1つの地域で北部市場と南部市場に点在する125ものディーラーを支援するということがあったため、中小規模ディーラーは、商機を活かすための支援が十分に得られずにいました。また、北部地域のディーラーが抱える課題は、南部地域のディーラーとは別物でした。SOAの成功はディーラーの販売力にかかっていましたから、すべてのディーラーを成功に導く取り組みが必要でした。

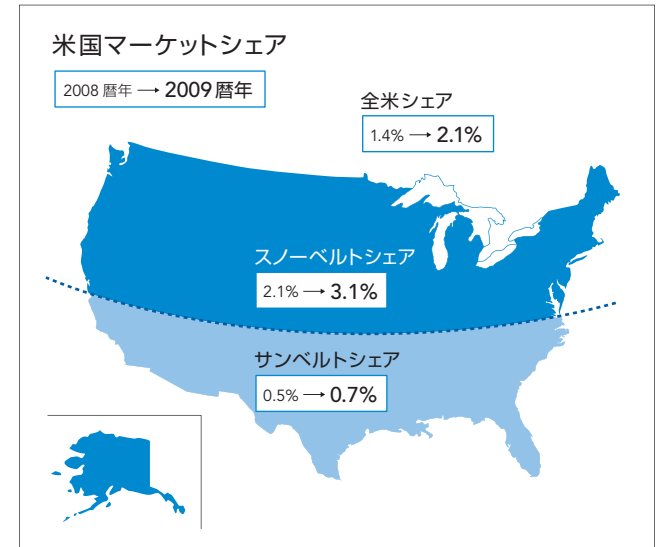
SOAは現場組織を再編し、全米を3つの地域に分け、その下に12のゾーンオフィスを設置し、それぞれのオフィスが同じ地域の50~60のディーラーを支援するようにしました。これにより、大規模ディーラーだけでなく、中小規模ディーラーへの支援活動にも注力できるようになりました。そして、より小さな販売地域においても、ディーラーや市場の開拓に傾注できるようになった一方で、市場拡大ができない、または伸ばす意欲のないディーラーについては、より大きな可能性を持った新たなディーラーに入れ替えました。これにより、SOAは約20%のディーラーを入れ替えました。また、米国市場に適合したサイズ、スタイル、価格がそろった商品を得たことで、スバルディーラーは、過去2年間に収益性を飛躍的に改善しました。その結果、90%以上のディーラーが黒字となり、2010年には平均的なディーラーで100万ドルの営業利益を上げると見込まれています。

もし、SOAが新たな戦略についてディーラーと議論せ

ず、その考えや意見に真剣に耳を傾けなかったら、この再編を成し遂げることはできませんでした。ディーラーに対して一方的な管理を強いるのではなく、むしろ共に協力し合う関係に変えることで、何がフランチャイズの成功にとって最も重要かを知ることができました。

ディーラーとの協力から生まれた大きな成果のひとつに、「共同広告プログラム」の活性化があります。新しい「共同広告プログラム」では、大規模、小規模ディーラーに関わらず広告費を抑制することができ、十分な広告予算がない中小規模ディーラーでも効率的に広告展開が行えます。広告は極めて重要です。スバル車を地元ディーラーから購入したいというお客様は常にいるにも関わらず、新車を購入しようというときに、必要な情報が盛り込まれた地域広告が十分でないかもしれません。新しい「共同広告プログラム」では、ディーラーが1年間広告展開できるようにすることで、お客様のスバルに対する認知度を高め、SOAの全国的な広告展開の効果を引き上げるのに役立っています。

SOAはディーラーのビジネスを十分に理解し、充実したディーラー支援に取り組んでいることから、ディーラーはスバルに厚い信頼を寄せています。SOAは、新車の販売だけでなく、ディーラー経営全体を見ていて、中古車、部品、サービス、販売金融、保険、広告など、新車販売はもとより、すべての業務を支援するプログラムを開発しています。新車販売はもちろん重要ですが、私たちは経営全体を見ています。なぜなら、ディーラーが利益を上げられない限り、我々も利益を出すことができないからです。ディーラー経営全体への支援や親身になった対応が、ディーラーの収益



性やモチベーションを高め、信頼を勝ち取ることにつながっています。SOAとディーラーのパートナーシップは良好であり、スバルブランドは、米国自動車ディーラー協会によるディーラー満足度調査において全自動車メーカー中、2位となりましたが、同調査のブランド価値では全産業中、1位にランクされています。

スバル車のスタイリング、性能に対する認識の変化

スバルのAWD (All Wheel Drive) に対する安全性、安心感、操縦性および信頼性——これが、スバル最大のセールスポイントのひとつであり、エントリーモデルの「インプレッサ」から最上級車種の「トライベッカ」まで、すべての車種に一貫した特長となっています。しかし、ニッチ市場から抜け

出すには、スバル車は小さくてスタイリングに欠けるといふ認識を改めなければなりません。2009年モデルの「フォレスター」、続く2010年モデルの「レガシィ/アウトバック」は、米国のお客様の要求を満たすサイズ、スタイルとなっています。これら新商品は、2010年モデルの「レガシィ」が高速道路で1ガロン当たり31マイル、「アウトバック」が同じく29マイルと、優れた燃費性能を発揮しています。

さらに安全性能でも、スバルは自動車業界トップの評価を獲得しています。スバル車は、米国の道路安全保険協会による衝突安全テストで最高評価を獲得したほか、ラインアップ全車が同協会の「トップセーフティピック」となった初の自動車メーカーとなりました。また、米国の中古車残存価値評価機関である『オートモーティブ リース ガイド』が発表した、2010年の中古車残存価値評価においても、「フォレスター」が小型SUV部門で、「アウトバック」が中型SUV部門でそれぞれ1位になり、スバルブランドは自動車業界全体で、最も残存価値の高いブランドとして評価されています。

「Love. It's what makes a Subaru a Subaru」

「フォレスター」や「アウトバック」の価値を証明するものがもうひとつあります。それは、米国の自動車メディア『モータートレンド』の「スポーツ ユーティリティ オブザ イヤー」を、「フォレスター」が2009年に、「アウトバック」が2010年にそれぞれ受賞していることです。また、スバルは2年連続で同賞を受賞した唯一のブランドになります。

宣伝広告のスローガンとなっている「Love. It's what

makes a Subaru a Subaru」は、スバルらしさを的確に表現しています。スバルのディーラーは、すべてのお客様が特別だと感じられるように、自らに高い基準を課し、お客様の心をしっかりとつかんでいます。過去2年間で、スバルブランドを認知する新たなお客様が増え、その数は1,700万世帯に達しました。優れた品質と評判を聞きつけ、ショールームに訪れるお客様の数が増え続けています。

スバルの真価は、優れたお客様サービスに支えられています。ディーラーはお客様にお店を愛してもらえよう、独自の営業やサービスを提供しています。スバルディーラーは、スバルの商品が他社よりも高いからこそ、スバルブランドは特別な意味を持たなければならないと考えています。つまり、「Love」というテーマは、お客様にスバルブランドを愛してもらいたいとSIA、SOA、ディーラーなど米国組織全体がお客様の心情に訴えかけるものです。全社一丸となって、最高レベルのお客様満足度を目指すとともに、組織の全員が、お客様にスバルと共に得た体験を愛してもらえよう努めています。

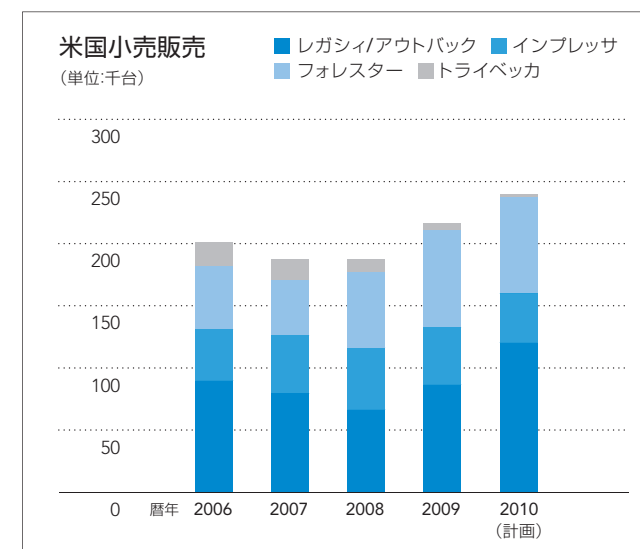
正しい方向に進む

これからのSOAの課題は、過去2年にわたる好調な販売を持続し、マーケットシェアを拡大することです。私たちはスバル車がこれまでに行ってきた価値ある提案をさらに強めることで、販売の拡大に取り組んでいきます。

SOAは米国市場全域において着実な成果を上げていますが、とりわけ、人口が急増しているサンベルト地域で拡大し

ていることに手応えを感じています。スバルの新商品は、お客様にとって適切なサイズ、スタイル、価格になっています。これらを、全国展開の広告やメッセージ、先に述べた「共同広告プログラム」に基づく地域広告が後押ししています。

SOAは、1カ月に約50,000台の販売照会をインターネットで受けています。また、販売金融会社のスバル モーターファイナンスへの申込を見れば、まだ販売台数を伸ばす余地があることがわかります。現在、2010年は約24万台を販売目標としています。SOAにとっての挑戦とは常に、販売に励み、正しい方向へと歩み続けることです。スバルは近年好調な販売を続けていますが、米国市場にはまだ非常に大きな可能性があります。現在、米国市場におけるスバルのシェアは2%を超えたところです。言い換えれば、まだ98%のお客様がスバル車を購入する可能性があります。このようにスバルには、とても大きな成長ポテンシャルがあるのです。





成長著しい中国市場において、スバル オブ チャイナは着実に売上を伸ばしています。アフターサービスも含めた総合力を磨き、広大な市場での成長を遂げていきます。

スバル オブ チャイナ
総経理
鈴木 一成



世界一の成長市場におけるスバルの展開

スバルの中国における販売が好調です。2010年3月末時点で、58カ月連続で対前年同月を上回って推移しており、暦年ベースの販売台数は、19千台から35千台へと急成長を遂げています。この原動力となっているのが、スバルのクルマづくりへの信頼とブランドイメージの高さです。

急拡大する中国市場で存在感を発揮

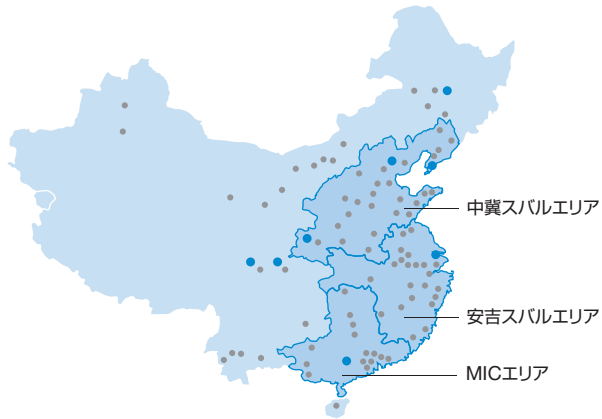
中国における自動車販売は、2008年の938万台から2009年は1,364万台へと一気に拡大しました。この間、リーマンショック後の世界同時不況で2008年秋に需要が急激に落ち込みましたが、政府が打ち出した1.6リッター以下のクルマ購入に対する減税策によって急速に回復した結果、2009年の新車販売台数は世界一となりました。現在、減税対象となった1.6リッター以下、価格でいうと14万元（約185万円）以下のクルマが全需のおよそ70%を占めています。

この中国市場においてスバルは、全需の4%を占めている輸入車に分類されます。スバルは、現地生産している日系メーカー車と、欧州高級車との間に位置付けられており、25%の関税がかかり、価格帯は21万元から59万元となっています。

急拡大する市場の中で、2009年の輸入車登録台数は、



拡大するスバルの販売網



対前年30%弱の伸びとなりましたが、スバルは2008年に導入したフォレスターが高い評価を獲得し、暦年ベースで2008年の19千台から35千台へと倍増に近い、急成長を遂げました。

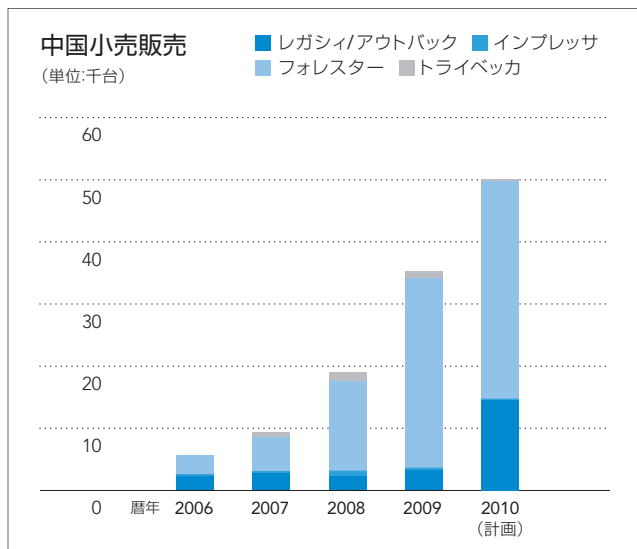
現地生産車で81ブランド、輸入車でも58ブランドが割拠する中国市場で、スバルは「地味だけれども、クルマづくりは非常に信頼ができ、安全性も高く、乗ってみると走りも抜群」と受け止められています。2004年の参入当時は、香港―北京ラリーを走る“富士”のクルマというイメージでしたが、今は中国市場にとって、ある意味での“独自性”と“目新しさ”や、日本製であることへのプレミアムなイメージが強くあるようです。

ブランドイメージを大切にした販売網を構築



中国の販売体制は、総代理を務める斯巴魯汽車(中国)有限公司(Subaru of China, Ltd. / SOC)の下に3社の現地特約店があり、それぞれ華北に61店舗、華東に23店舗、華南に21店舗の販売網を構築しています。2004年に7店舗でスタートした店舗数は、現在105店舗にまで拡大しています。いずれも、3S店と呼ぶ、セールス、サービス、スペアパーツを備えた店舗構成になっています。2010年内には、120店舗まで拡大する計画です。

スバルの中国販売には、特約店、その特約店が開拓した現地パートナーなど、さまざまな関係者が参画しています



が、その誰もがスバルブランドを強く意識し、情報を共有し、連携しながらスバルならではの店づくりに取り組んでいます。

店舗は非常に大きく豪華な店構えになっています。例えば、映画館を思わせるような大型スクリーンを備えたAVルームや、マッサージルームを備えた店舗もあります。一方では、ユーザークラブといって月に1度お客様やディーラースタッフが集まり、コミュニケーションを深めるイベント(旅行など)をディーラーごとに行っており、ハード、ソフトの両面からおもてなしに取り組んでいます。

私は、販売が急拡大している今こそ、アフターサービスにもっと力を入れるべきだと考えています。中国では5千

キロの点検などを定期的に整備入庫いただけるお客様が多い中、販売台数に応じてサービス工場への入庫台数が急増するため、サービススタッフの拡充とレベルアップが常に必要となります。現地でのサービス品質を高めるため、昨年、日本のカスタマーセンターとも協力しながら、中国向けの技術教育体制を整備しました。また、サービス業務の標準化も同時に進め、現在、展開を急いでいます。

新型レガシィ登場を機に、話題の広告展開を実施

2009年9月、中国市場に新型レガシィが満を持して導入されました。中国では、フォレスターが販売の9割を占めるほど人気が高く、旧型レガシィはその陰に隠れた存在でした。要望の強かったサイズアップが実現したのを機に、新型レガシィに対する認知度アップを狙った広告展開を行いました。

2008年、SOCがスポンサーとなった映画「非誠勿擾(狙った恋の落とし方)」が、中国の興行収入で歴代2位となる大ヒットを遂げました。車両提供した前世代のアウトバックが、映画の舞台である北海道の大自然を走るシーンが話題となり、来日する中国人観光客が増えたほどでした。この映画の主演俳優と監督を起用し、映画の続編を思わせるような3分ストーリーのCMを制作したのです。これが、中国全土で評判になり、新型レガシィの認知度アップだけでなく、メーカーとしての誠実さ・真面目さを伝えること

に成功したのです。今後は、自然環境への取り組みも加えながら、スバルのブランドイメージをさらに高める広告展開も行っていく予定です。

広大な市場を相手に限られた経営資源を駆使して成長を遂げていくには、アフターサービスも含めた総合力を磨く以外にありません。まずは、スバルの誠実さが伝わる店づくりとソフトづくりで基盤をしっかり固め、ユーザーとの接点を大切にしながらブランドづくり、すなわち、お客様第一を実現していくことが重要です。SOCの役割は、こうした顧客満足度を最優先にした販売網の発展をサポートしていくこと、高品質な広告宣伝によってブランドイメージの向上を図っていくこと、さらに中国に根付いた経営を行うため、社会貢献にも力を入れていくことだと考えています。



四川省大地震被災地への義援金寄付に対し、贈答品を授与されるSOC鈴木総経理

生産変動に フレキシブルに対応する、 スバルの生産体制



取締役 兼 専務執行役員
近藤 潤

スバルの自動車生産は、国内では矢島工場に登録車を、本工場で軽自動車を生産しています。軽自動車は順次生産を終了してOEM供給に切り替えており、今後はトヨタ自動車との共同開発車を既存工場にて生産する予定です。また、大泉工場では水平対向エンジンおよびトランスミッションを生産しており、エンジンから最終の車両組み立てまでを一貫して行っています。

一方、海外では米国のスバル オブ インディアナ オートモーティブ インク(SIA)で、レガシィ/アウトバック、トライベッカを生産するほか、2007年からトヨタ自動車のカムリを受託生産しています。

Q: スバルの製造面での特徴をお聞かせください。

スバルの年間販売台数は50～60万台ですから、1車種当たりの生産台数は、それほど多くはありません。その一方で、フルモデルチェンジがあると一挙に生産台数が上がるなど、量の変動が大きい点に特徴があります。2009年の月間生産台数は、4月の27,033台をボトムに、5月に国内で新型レガシィ/アウトバックが登場すると、ほぼ右肩上がりに生産台数が増加し、9月以降2010年に入ってから1月を除いて5万台を超えるフル生産状態が続いています。スバルでは、矢島工場と米国SIAの2工場で、こうした生産量の変動にフレキシブルに対応する技を磨いてきました。

例えば矢島工場には2つの生産ラインがありますが、そのどちらにも流せる車種を作り、その車種をバッファーに調整を図っています。昨年からの受注拡大に対しては、

連続2直勤務体制に残業を加え、さらに休日出勤で対応しています。

SIAでは若干の生産能力増強を行い、スバル車の生産能力を年間10万台から13万1千台に引き上げています。2011年3月期の生産は、登録車は全車種で前年を14.7%上回る529千台と計画していますが、操業対応によって、2工場とも1割程度の生産増加はカバーできると考えています。

Q: さらに販売台数が増えた際の、グローバルな生産体制についてはどのようにお考えですか。

スバルが今後も安定して成長していくためには、もう少し販売台数を上積みするとともに、例えば中国など当社の販売が多い地域での生産というのも考慮しなければ

なりません。どこの市場でどんなクルマを、何台売るかというマーケティングを行った上で、その生産拠点をどこに置くか、来年度からの次期中期経営計画に向けて検討しています。

Q: 米国SIAでは、トヨタ自動車のカムリを生産していますが、その経験をどのように自社に活かしていますか。

SIAでは、2007年にカムリの生産立ち上げをわずか11カ月半で成し遂げました。このような短期間で稼働させるために、SIAにトヨタのカムリ生産ラインをほぼそのまま移植しましたので、トヨタ生産方式を直に学ぶことができました。また、現場サイドでの交流も行っており、トヨタの良いところを貪欲に取り込んでいます。

トヨタのモノづくりのすごさは、「徹底度」にあると思います。徹底的にやることでさまざまな課題が見え、その課題を解決することで生産性が上がっていきます。世界中に工場を持つトヨタは、どこでも同じように生産できるように、生産ラインを徹底的に作り込んでいるのです。トヨタもスバルも「自工程保証」といって、自分の持ち場で品質を保証した上で後工程に送り出すことをしていますが、トヨタでは、さらに何工程かごとにチェックマンを置き、徹底を図っています。スバルでは、このカムリ生産立ち上げの経験者を群馬製作所長とし、矢島工場へのノウハウ移植に取り組んでいます。

Q: 21年ぶりに刷新した第3世代の水平対向エンジンでは、生産ラインに新たな考え方を持ち込んだと聞きましたが。

大泉工場にある従来の生産ラインは、大量につくることで生産性を上げるように、1本の長い加工ラインで構成されていました。このラインは、確かにコストダウンには向いていますが、フレキシブルな対応は苦手です。今回は、水平対向エンジンの生産コストを抜本的に見直すため、「変種・変量・短生産」をテーマにエンジン生産ラインを構築しました。具体的には、量産機種を生産する専用ラインのほか、「変種・変量」、つまり、どんなタイプのエンジンにも対応できる流動的なラインを設置したことです。ボディのラインがモデルチェンジのたびに進化してきたように、このラインは、今後のパワーユニットの変化を考えて、フレキシブルに対応できるラインとなっています。

Q: 生産面での品質を維持するため、どのような取り組みを進めていますか。

スバルでは1992年から、作業者が設備の保全・メンテナンスなどの現場改善に取り組むトータル・プロダクション・メンテナンス (TPM) 活動を地道に続けてきました。作業者自身の改善意欲を大切にしている現場です。

3万点にも及ぶ部品を扱う生産現場では、人の入れ替わ

りもあり、絶えず変化しています。そうした中で品質を保持していくには、特効薬はなく、愚直に絶えず改善し続けるしかありません。現状維持を考えた瞬間に、ライバルに先を越される厳しい世界でもあるのです。ですから品質も安全も、そこで働く人たちの意欲、モチベーションがカギを握ります。現場の班長、チーフは、始業時にミーティングを開き、作業員一人ひとりの状況を把握するように努めています。

そして、ある作業者が手にした部品が、「いつもとちょっと重さが違うぞ」と思ったら、さっと手を挙げて異常を知らせる—生産で品質を維持するには、こうした現場を絶えずつくり上げ、人を育てていくことが大切なのです。同じクルマづくりであっても、毎日の景色が違うからこそ、現場は本当に面白いのです。



矢島工場

企業の社会的責任 (CSR)

CSR方針

富士重工業グループでは、お客様に喜んでいただけるモノづくり企業として、企業組織レベルの取り組み要件である「企業行動規範や重要項目の尊重を主体とした守りのCSR」と「企業市民として事業活動を通じて社会課題に寄与することを主体とした攻めのCSR」をより明確にするため、CSR・環境委員会の承認を経てCSR方針を改定しました。

1. 私たちは、富士重工業の企業行動規範に基づき、法令、人権、国際行動規範、ステークホルダーの権利およびモラルを尊重します。
2. 私たちは、企業市民として、現代社会が抱える世の中の社会問題の改善に向けて取り組みます。

私たちのCSR活動は、さまざまなステークホルダーとの関わりに重点を置くとともに、グローバルな事業活動を通じて社会の持続的発展に貢献することが富士重工グループの使命と考えております。

CSR経営

新中期経営計画の経営ビジョンのひとつとして「社会的責任を全うする企業」を掲げました。これは、長期ビジョンである「存在感と魅力ある企業」を実現するための必要不可欠な基本事項で「すべてはお客様のために」という基

本方針とあわせて、さまざまなステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指して持続的な社会発展へ貢献するとともに企業価値の向上を図ってまいります。

CSR活動

海外を含めたグループ内のCSR活動の共通項目として「環境、交通安全、地域貢献」を3本の柱としています。

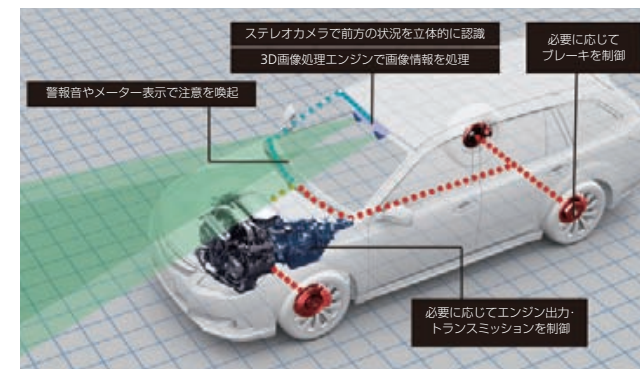
安全

ALL AROUND SAFETY

スバルはクルマに乗るすべての人がさまざまなドライビングシーンで安心・快適な走りを愉しんでいただけることはもちろん、周りの環境や人々の安全をも視野に入れたモビリティ社会全体の安全性向上を目指しています。

Pre-Crash Safety—事故のないクルマ社会の実現のために

危険を予測し、衝突による被害を軽減する考え方に基づいて、国内で2010年5月にレガシィにEyeSight (ver.2)を搭載して発売致しました。EyeSightは、「ぶつからない」という究極の安全性を目指して開発された先進運転支援システム (Active Driving Assist) です。自動ブレーキで衝突を回避するプリクラッシュブレーキ、車間距離を保って追従走行を行うクルーズコントロール、操作ミスによる急発進を防ぐAT誤発進抑制制御を搭載しています。



アイサイトのイメージ図

Active Safety—走行安全性能

クルマとしての基本性能である「走る・曲がる・止まる」を磨き、危険を回避。

スバルのSymmetrical AWDは低重心で重量バランスに優れた、スバル車のコアメカニズムであり、走りの愉しさを高めると同時に、安全運転を可能にします。さまざまな状況下でも思い通りのハンドリングにより、いざという時でも冷静に判断する余裕を生み出し、危険の回避につなげる事ができます。

Passive Safety—衝突安全性能

万一の接触事故の際に、運転手、乗員だけではなく歩行者のダメージ軽減も見据えた次世代の衝突安全性能を追求し続けています。スバル車の衝突安全性能は世界中で高い評価を獲得しております。

- 国土交通省と独立行政法人 自動車事故対策機構 (NASVA) が2009年度に行った自動車アセスメント (JNCAP, Japan New Car Assessment Program) の結果、レガシィが「自動車アセスメントグランプリ '09/'10」を受賞
- 米国IIHS (Insurance Institute for Highway Safety 道路安全保険協会) にて、全車種がトップセーフティピックを獲得
- 米国NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration 道路交通安全局) の安全評価にて、全車種が最高評価を獲得
- 欧州ユーロNCAPにてレガシィが最高評価を獲得
- オーストラレイシア (豪州・ニュージーランド地域) の安全評価ANCAPにてレガシィが最高評価を獲得

環境

環境対応への取り組み

地球環境問題は経営における最重要課題のひとつであるという認識のもと、「環境方針」を制定し、方針達成のための具体的な行動指針を「環境保全の運営基準」として定めて、活動を推進しています。

環境方針

常に環境と事業活動の深い関わりを認識し、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ます。

企業活動と環境への影響

スバルは、自動車などの輸送機器を中心としたメーカーです。自動車は、私達の暮らしになくてはならない便利で快適な乗り物ですが、限りある地球の資源を消費し、地球温暖化の原因となるCO₂や、大気汚染の原因となる物質を排出します。これら自動車の2つの側面を強く認識し、その上で「スバルらしさの追求」として快適・信頼の愉しい走りや燃費性能の抜本向上による地球環境の融合の実現を図っていくことが、我々の責務であると考えています。

商品開発での取り組み

車社会と豊かな地球環境の両立を目指して

- 2009年の夏に電気自動車「プラグイン ステラ」をシティコミューター用として、法人、自治体などに向けて市販化を開始しました。
- 2008年から欧州で、レガシィ/アウトバック、インプレッサ、フォレスターに世界初のボクサーディーゼルを搭載して、発売をしています。現在、欧州でのスバル車の販売の約半分がディーゼル車となっています。
- エコテクノロジーカンパニーにおいて、再生可能な自然エネルギーの利用を行う風力発電の開発を行っています。

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

企業理念に基づき、株主、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に満足と信頼を得るべく、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題として取り組んでいます。経営と執行の機能を明確化し、意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を目指しています。そして監査体制を充実することにより、適切な経営と業務執行を確保し、コンプライアンスやリスク管理体制の向上を図っています。また経営の透明性を高めるために、公正でタイムリーな開示を実施しています。

取締役・監査役

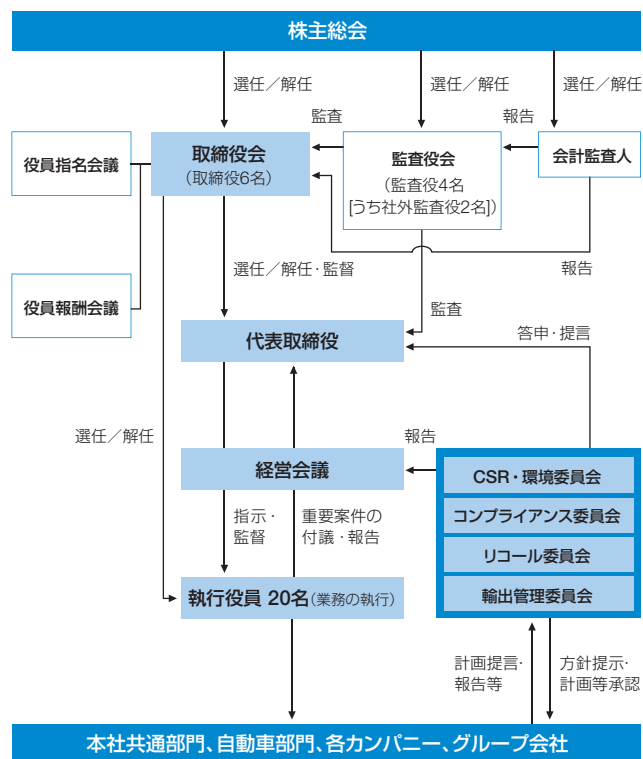
当社は、監査役制度を採用しており、取締役会および監査役会において、重要な業務執行の決定や監督および監査を行っています。取締役会は取締役6名により構成され、業務に関する意思決定の迅速化と効率化を図っています。

経営の監視機能としては、経営の監視機能として当社との利害関係が無く、経営陣から独立した立場にあり、かつ適法性および妥当性の観点から意見を述べるに十分な資質・能力・経験を有した社外監査役2名を選任しております。当社社外監査役は、取締役会および監査役会に出席するとともに、その他の重要な会議に出席し、幅広い観点から適切な助言、指摘を行っています。特に当社社外監査役宮川義一氏は、製造業の役員として経営に携わられた経

験と豊富な知識、監査を客観的に行うための資質・能力を有していることから、社外監査役として適任であり、その経歴などに照らし一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員として適任であると考え指定しております。

なお、当社においては、社外取締役を選任しておりませんが、上述の通り、社外監査役の関与により取締役に対する

ガバナンス体制図



るモニタリングの実効性を高め、事業の健全性はもとより効率性の面についても有益なモニタリングを行う仕組みを確保しております。

役員報酬の内容

当事業年度における当社の取締役および監査役に対する報酬は以下の通りです。

(単位：百万円)

区分	員数(名)	基本報酬		総額
		固定分	業績連動分	
取締役	9	253	42	295
監査役	5	72	—	72
(うち社外監査役)	(2)	(29)	—	(29)
合計	14	325	42	367

(当社の役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針)

取締役を支給する1年間の報酬等の総額は、平成18年6月27日開催の第75期定時株主総会において、6億円以内とする決議をいただいております。その枠内で、取締役会の決議により、取締役の基本報酬として、固定分(職位を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額が決定されるもの)と業績連動分(当事業年度の連結経常利益実績を基礎とし経営環境等を勘案して具体的な金額が決定さ

れるもの)を支給することとしております。

監査役を支給する1年間の報酬等の総額は、平成18年6月27日開催の第75期定時株主総会において、1億円以内とする決議をいただいております。その枠内で、監査役の協議により、監査役の基本報酬として、職位を基礎とし経営環境等を勘案して決定するものを支給することとしております。

リコール等への取り組み

全世界から集められたお客様の情報をもとにしたスバルの品質改善活動への取り組みは、商品の改善へつなげ、ブランドを磨く役目も持っています。スバル車の品質情報は、専用のインターネット網、FAX、電話等を利用して、全世界のディーラーから集められています。この情報および車両、部品の調査結果に基づき、

- (1) お客様に安心してお乗りいただくことを最優先し、国内および海外の法規にのっとり判断しています。
- (2) お客様への告知は、新聞・機関紙への掲載、ダイレクトメール、電話、訪問や当社ホームページへの掲載などで広く行っております。

役員

(2010年6月25日現在)



代表取締役社長

① 森 郁夫(CEO)

代表取締役副社長

② 奥原 一成

③ 長門 正貢

取締役 兼 専務執行役員

④ 近藤 潤

⑤ 吉永 泰之

⑥ 馬淵 晃

専務執行役員

蓮沼 愛雄

武藤 直人

高橋 充(CFO)

常務執行役員

鴨川 珠樹

池田 智彦

永野 尚

宮脇 基寿

高田 充

日月 丈志

笠井 雅博

執行役員

野村 元清

上野 康男

小林 英俊

平川 良夫

下川 良一

務川 達彦

小坂井 康雄

中井 毅

野飼 康伸

高橋 正士

常勤監査役

高木 俊輔

及川 博之

今井 伸茂

監査役

宮川 義一

10年間の主要連結財務データ

富士重工業株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

単位：百万円

単位：千米ドル*

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010
事業年度：											
売上高	¥1,311,887	¥1,362,493	¥1,372,337	¥1,439,451	¥1,446,491	¥1,476,368	¥1,494,817	¥1,572,346	¥1,445,790	¥1,428,690	\$15,355,653
売上原価	978,841	992,950	1,011,582	1,085,716	1,107,718	1,125,293	1,142,674	1,217,662	1,164,564	1,152,763	12,389,972
売上総利益	333,046	369,543	360,755	353,735	338,773	351,075	352,143	354,684	281,226	275,927	2,965,681
販売費及び一般管理費	251,373	281,063	293,234	303,411	296,756	292,736	304,237	309,004	287,029	248,577	2,671,722
営業利益及び営業損益	81,673	88,480	67,521	50,324	42,017	58,339	47,906	45,680	(5,803)	27,350	293,959
税金等調整前当期純利益及び税金等調整前当期純損失	21,291	56,136	46,970	56,266	21,066	28,674	45,589	31,906	(21,517)	(443)	(4,761)
当期純利益及び当期純損失	22,628	30,283	33,484	38,649	18,238	15,611	31,899	18,481	(69,933)	(16,450)	(176,806)
事業年度末：											
純資産**	¥ 363,199	¥ 399,598	¥ 414,614	¥ 457,027	¥ 474,616	¥ 467,786	¥ 495,703	¥ 494,423	¥ 394,719	¥ 381,893	\$ 4,104,611
自己資本	357,455	396,112	411,252	453,708	471,149	465,522	494,004	493,397	393,946	380,587	4,090,574
総資産	1,168,501	1,269,558	1,344,072	1,349,727	1,357,459	1,348,400	1,316,041	1,296,388	1,165,431	1,231,367	13,234,813
自己資本比率	30.6%	31.2%	30.6%	33.6%	34.7%	34.5%	37.5%	38.1%	33.8%	30.9%	
1株当たり情報(円)：											
当期純利益及び当期純損失：											
基本	¥30.44	¥40.74	¥44.84	¥50.62	¥23.27	¥20.66	¥44.46	¥25.73	¥(91.97)	¥(21.11)	\$(0.23)
潜在株式調整後	29.06	38.83	42.91	49.66	23.27	20.66	44.44	25.73	—	—	—
純資産	480.86	532.88	553.90	582.60	604.51	649.41	687.81	687.02	505.59	488.58	5.25
その他情報：											
在庫台数(千台)：											
日本	29.7	33.5	22.9	28.4	24.5	18.5	16.5	12.4	13.5	10.5	
米国	40.0	41.2	44.7	48.1	51.2	55.6	46.3	49.5	54.2	41.8	
減価償却費	¥ 64,070	¥ 63,964	¥ 67,896	¥ 71,112	¥ 71,010	¥ 80,073	¥ 81,454	¥ 87,164	¥ 74,036	¥ 65,785	\$ 707,061
資本的支出	102,301	118,376	119,423	128,026	147,759	119,289	126,329	118,869	95,153	89,077	957,405
研究開発費	46,622	54,903	60,110	57,541	52,962	46,893	50,709	52,020	42,831	37,175	399,559
発行済株式総数(千株)***	746,502	746,506	746,521	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	782,865	
株主数***	32,996	33,094	35,584	34,704	34,558	46,367	42,920	44,484	40,839	39,223	
従業員数(人)***：											
単独	13,603	13,374	13,064	12,928	12,703	11,998	11,752	11,909	12,137	12,483	
連結	26,502	26,483	27,478	27,296	26,989	26,115	25,598	26,404	27,659	27,586	

* 米ドル金額は、便宜上、2010年3月31日の為替レート1米ドル=93.04円で換算しています。

** 2006年以前の純資産は、会計基準の変更に伴い、組み替え表示しています。

*** 3月31日現在

財務レビュー

事業領域および連結の範囲

富士重工業グループは、コア事業の自動車事業部門(連結売上高に占める構成比9割強)を中心に、航空宇宙事業部門、産業機器事業部門、およびその他の事業の4部門において事業を展開し、多岐にわたる製品の生産、販売を行っております。

2010年3月31日に終了した年度(以下、「当期」)の連結決算は、連結対象会社として富士重工業(株)および子会社71社(前期比3社増)、持分法適用会社として9社(前期比6社減)を含めております。連結対象会社数・持分法適用会社数の増減は、従来の持分法適用子会社の一部を重要性の増加に鑑み、連結子会社に変更したことなどによるものです。

当期の業績概況

当期における当社を取り巻く経済環境は、前期に発生した世界同時不況の影響により、非常に厳しい状況の中でのスタートとなりました。しかし、第2四半期以降は、米国の景気の持ち直しや、中国をはじめとする新興市場の堅調な経済成長により輸出が増加基調になったこと、また、各国政府が相次いで打ち出した景気対策の効果が出てきたことなどもあり、回復傾向で推移しました。

このような状況の中、当社グループは早期の業績回復を果たすべく、2007年2月に発表した中期経営計画のキーワードである「すべてはお客様のために」を体現した新商品として、2009年5月に基幹車種である「レガシィ」のフルモデルチェンジを行いました。新型「レガシィ」は国内、北米の両生産拠点において、初めての試みとなる同時生産を

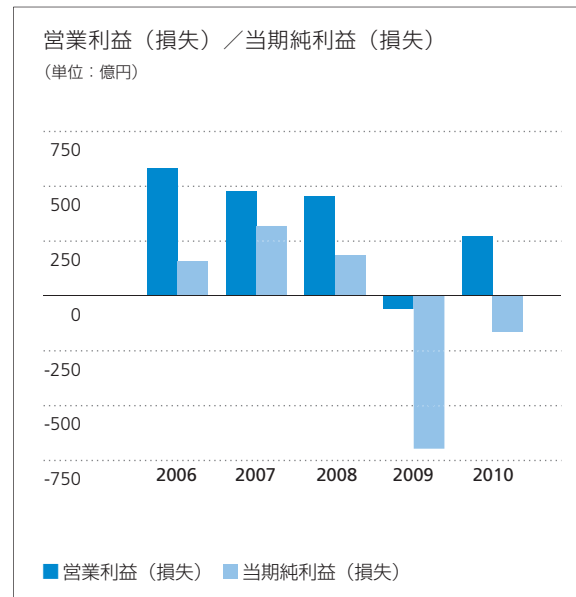
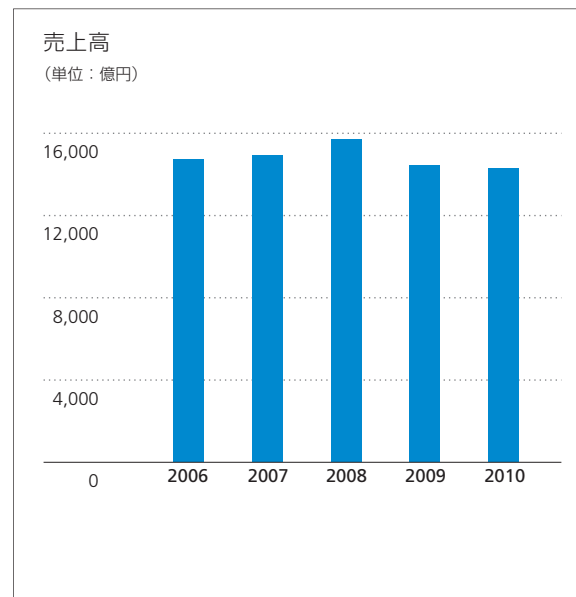
開始し、まず国内、北米市場へ投入しました。その後は順次、全世界の市場へと展開し、販売の拡大に努めてきました。

また、昨年度の急激な景気悪化の中で緊急対策として実施した「あらゆるコストの削減」に引き続き注力するとともに、厳しい経済環境の中でも利益を確保することを目指し、構造改革による体質改善に取り組んできました。

このような取り組みを行ったことにより、当連結会計年度の連結決算は次の通りとなりました。

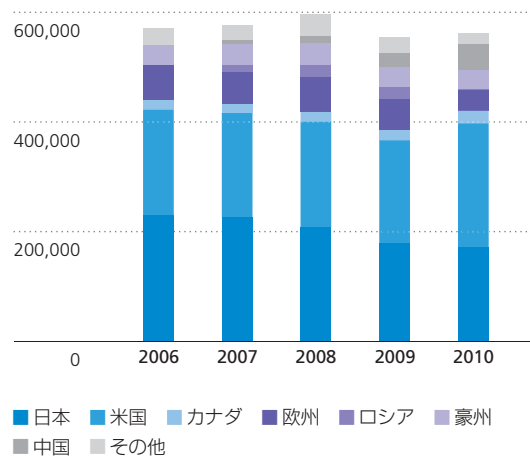
売上高は、北米、中国市場での販売が好調であった自動車事業部門およびボーイング社向け製品の売上が堅調に推移した航空宇宙事業部門などの売上増加があったものの、前期に比べ円高で推移した為替レートの影響などがあり、前期に比べ171億円(1.2%)減の1兆4,287億円となりました。このうち、国内売上高は、新型「レガシィ」の効果などにより、前期に比べ2.6%増の5,208億円、海外売上高は、米国、カナダ、中国での好調な販売があったものの、円高による為替レート差の影響により、前期に比べ3.2%減の9,079億円となりました。

利益面につきましては、円高による為替レート差の影響があったものの、販売が好調に推移したことに加え、原価低減や販売管理費等の諸経費削減の効果などにより、営業利益が前期(営業損失58億円)に比べ332億円増の274億円となりました。当期純損益は、産業機器事業部門における減損損失105億円などを計上しましたが、前期に行った繰延税金資産の取り崩しが無かったことなどにより、前期(純損失699億円)に比べ535億円改善し、165億円の純損失となりました。(詳細は、後述の「損益の状況」の項をご参照ください。)



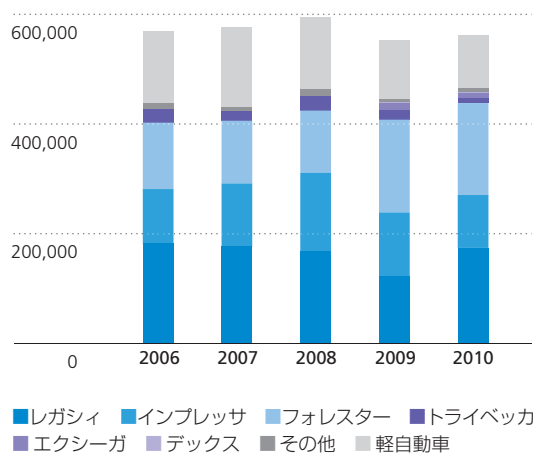
連結完成車地域別販売台数

(単位：台)



連結完成車車種別販売台数

(単位：台)



連結完成車販売台数

(単位：台)

	2006	2007	2008	2009	2010
国内：					
レガシィ	50,619	43,951	31,079	20,415	28,862
インプレッサ	26,911	24,135	29,678	19,733	21,721
フォレスター	17,405	11,807	16,863	16,424	11,879
エクシーガ	—	—	—	11,126	10,789
デッキス	—	—	—	2,034	1,523
その他	2,747	1,308	435	363	323
登録車合計	97,682	81,201	78,055	70,095	75,097
軽自動車	132,483	145,610	130,635	108,694	96,175
国内合計	230,165	226,811	208,690	178,789	171,272
海外・地域別：					
米国	193,562	190,276	192,760	188,240	227,028
カナダ	16,384	16,247	17,587	18,873	22,828
欧州	64,724	58,475	63,373	56,764	37,340
ロシア	—	12,929	22,622	20,711	1,563
豪州	36,506	38,136	40,210	36,716	34,992
中国	—	7,454	12,621	26,184	48,938
その他	30,034	27,610	38,802	29,056	18,876
小計	341,210	351,127	387,975	376,544	391,565
海外・車種別：					
レガシィ	132,236	133,720	137,829	102,106	146,099
インプレッサ	72,790	90,927	113,777	97,472	74,998
フォレスター	104,059	102,969	96,839	153,289	156,288
トライベッカ	24,187	18,268	27,327	17,658	7,564
その他	7,938	5,243	12,203	6,019	6,616
小計	341,210	351,127	387,975	376,544	391,565
合計	571,375	577,938	596,665	555,333	562,837

単独完成車販売台数

(単位：台)

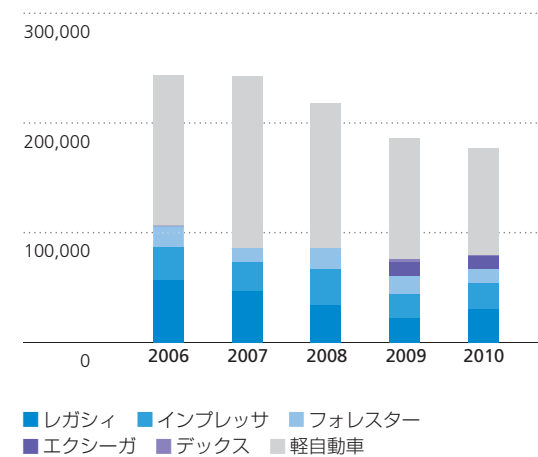
	2006	2007	2008	2009	2010
国内：					
レガシィ	57,013	47,176	34,634	22,059	30,927
インプレッサ	30,063	26,159	32,873	21,935	23,316
フォレスター	19,256	12,946	18,740	16,954	12,542
エクシーガ	—	—	—	12,787	11,893
デックス	—	—	—	2,651	1,575
その他	—	—	—	—	—
登録車合計	106,332	86,281	86,247	76,386	80,253
軽自動車	138,398	157,453	132,872	110,043	97,230
国内合計	244,730	243,734	219,119	186,429	177,483
輸出：					
レガシィ	42,809	46,410	48,568	28,787	43,937
インプレッサ	75,935	92,782	119,000	99,688	69,386
フォレスター	104,425	99,637	98,602	164,960	159,463
その他	1,554	894	7,533	6,978	6,934
輸出合計	224,723	239,723	273,703	300,413	279,720
米国小売販売台数*：					
レガシィ	87,788	84,442	78,428	66,878	86,330
インプレッサ	33,637	41,148	46,329	49,098	46,611
フォレスター	53,541	51,258	44,534	60,748	77,781
パハ	6,239	5,241	1,127	—	—
トライベッカ	14,797	18,614	16,790	10,975	5,930
小計	196,002	200,703	187,208	187,699	216,652
海外現地生産分	119,784	100,972	110,363	77,871	113,605
(SIA分)	119,784	100,972	110,363	77,871	113,605
米国生産台数**：					
レガシィ	91,510	89,351	84,960	73,473	100,149
トライベッカ	27,481	21,022	24,218	18,108	4,197

* 米国小売販売台数は、暦年1月～12月の数値

** 米国生産台数は、2009年まで暦年1月～12月の数値

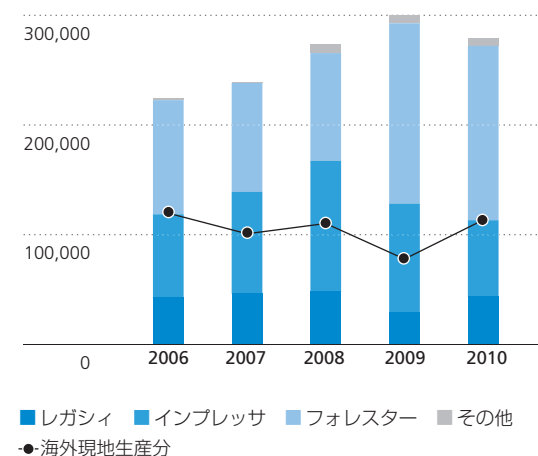
国内単独完成車車種別販売台数

(単位：台)



単独車種別輸出台数

(単位：台)



各セグメントの状況

自動車事業部門

当期は、国内での新型「レガシィ」投入効果や米国、中国市場での好調な販売により、完成車の売上台数合計は前期に比べ8千台(1.4%)増加し、563千台となりました。

国内では、昨年の年初から導入されたエコカー減税、エコカー購入補助金の両制度が奏功し、国内における自動車の全体需要は前期に比べ3.8%増加の488万台となり、4年ぶりの増加となりました。このような状況の中、スバルの国内での登録車につきましては、昨年5月にフルモデルチェンジを行った「レガシィ」の販売が前期に比べ8千台(41.4%)増の29千台となり、全体を牽引したことや、エコカー減税・補助金の効果もあり、売上台数は前期に比べ5千台(7.1%)増の75千台となりました。

一方、軽自動車につきましては、全体需要が落ち込む中、主力車種である「ステラ」のモデル長期化による台数減や、「ブレオバン」の期中での生産終了の影響などもあり、売上台数は前期に比べ13千台(11.5%)減の96千台となりました。

これらの結果、国内における売上台数の合計は、前期に比べ8千台(4.2%)減の171千台となりました。

海外につきましては、米国における新型「レガシィ」の効果による販売増と、中国での好調な販売を中心に台数が伸長しました。また、下期には他の市場も販売回復の兆しを見せ始めました。これらの結果、海外における売上台数の合計は、前期に比べ15千台(4.0%)増の392千台となりました。

地域別に詳細を見ますと、まず北米市場では、米国現地子会社であるスバル オブ アメリカ インク (SOA) における新

型「レガシィ」、「フォレスター」の販売増加や、米国の新車購入補助金制度の効果などにより、売上台数は前期比43千台(20.6%)増の250千台となりました。中国では、昨年に引き続き「フォレスター」の売れ行きが好調であったことに加え、新規投入した新型「レガシィ」の販売効果があり、売上台数は前期に比べ23千台(86.9%)増の49千台となりました。ロシアを含む欧州では、各国政府による自動車買い替え支援策の導入があったものの、厳しい市場環境の中で、上半期に在庫を減らす為に出荷調整を行った事により、売上台数は前期に比べ39千台(49.8%)減の39千台となりました。また、豪州での売上台数は前期に比べ2千台(4.7%)減の35千台となり、その他地域の売上台数は、前期に比べ10千台(35.0%)減の19千台となりました。

以上の結果、当部門の売上高は、円高による為替レート差の影響などもあり、前期に比べ219億円(1.7%)減少し、1兆2,945億円となりました。営業利益は、原価低減や販売管理費等の諸経費削減などにより、前期(営業損失92億円)に比べ309億円増加し、217億円となりました。

航空宇宙事業部門

製品分野別では、防衛省向け製品では、「無人偵察機システム」および「無人機研究システム」などの無人機関連の売上増により、売上高は前期を上回りました。

一方、民間向け製品では、前期にボーイング社のストライキの影響を受けた「ボーイング777」の売上が回復し、また、「ボーイング787」の量産機の売上増も寄与したことから、売上高は前期を上回りました。

以上の結果、当部門全体の売上高は、前年同期比123億円

(15.3%)増の932億円となり、営業利益も前期比32億円(205.5%)増の48億円となりました。

産業機器事業部門

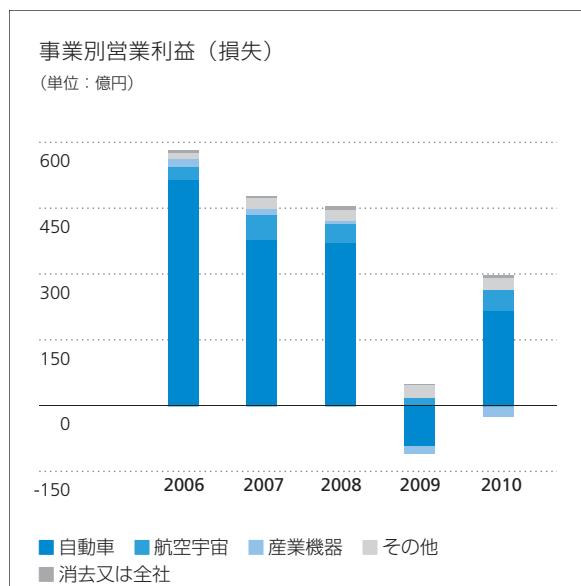
新たに子会社2社を連結範囲に含めたことによる売上高の増加があったものの、前期の金融危機以降の需要低迷により、国内をはじめ欧州・中東向けエンジンの販売が減少し



	2006	2007	2008	2009	2010
自動車	¥13,292	¥13,393	¥14,212	¥13,163	¥12,945
航空宇宙	818	940	997	809	932
産業機器	524	497	407	349	239
その他	130	118	108	137	171
合計	¥14,764	¥14,948	¥15,723	¥14,458	¥14,287

ました。加えて、円高による為替レート差の影響もあり、売上高は前期を下回りました。

以上の結果、当部門全体の売上高は、前期比110億円(31.5%)減の239億円となりました。また、営業損益は前期(営業損失16億円)に比べ8億円悪化し24億円の営業損失となりました。



	2006	2007	2008	2009	2010
自動車	¥516	¥378	¥371	¥(92)	¥217
航空宇宙	28	57	44	16	48
産業機器	20	15	7	(16)	(24)
その他	12	23	25	31	26
消去又は全社	7	6	9	3	7
合計	¥583	¥479	¥457	¥(58)	¥274

その他の事業部門

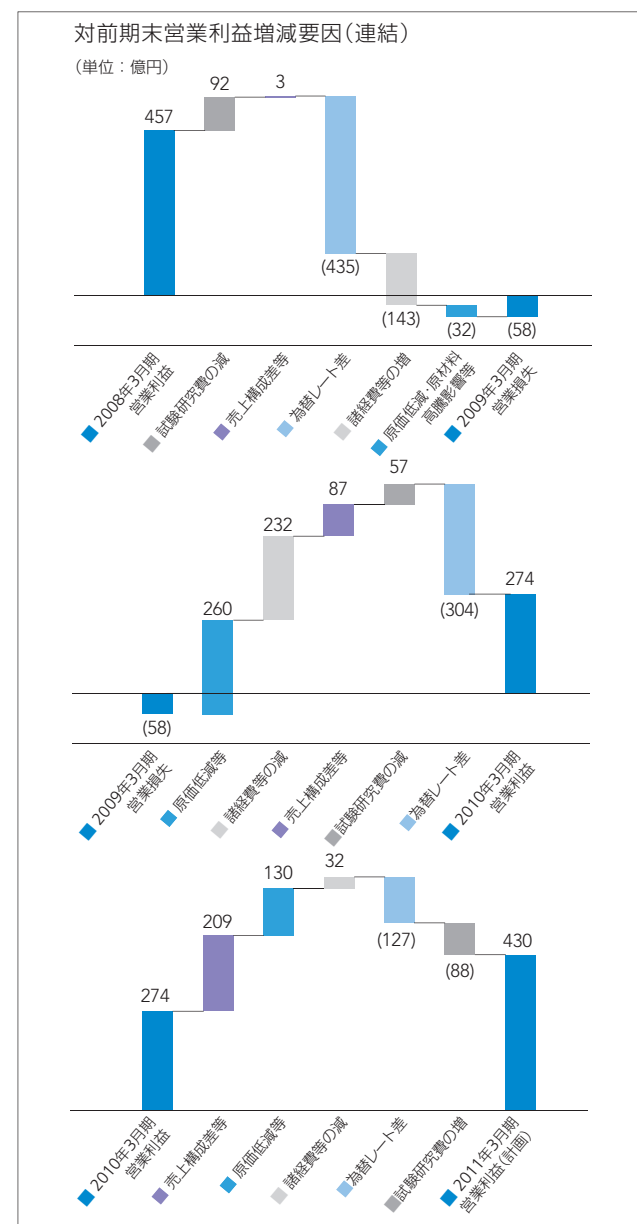
塵芥収集車「フジマイティ」の売上台数が減少したものの、大型風力発電システムの納入が売上に寄与したことに加え、新たに子会社1社を連結範囲に含めたことなどもあり、売上高は前期に比べ34億円(24.9%)増の171億円となりました。営業利益は前期比6億円(17.9%)減の26億円となりました。

損益の状況

営業利益は、前述の通り前期に比べ332億円増加し、274億円となりました。これは、円高による為替レート差304億円の減益要因があったものの、原価低減260億円、販売管理費や製造固定費など低減させたことによる諸経費等の減少232億円、および新型「レガシィ」投入効果や、米国、中国での販売台数増加などによる売上構成差等の改善87億円に加え、新型車の開発がひと段落したこと、および効率的な試験研究を行ったことなどによる研究開発費の減少57億円などの増益要因があったためです。

営業利益以下の損益については、前期に比べ121億円減少し、278億円の損失となりました。これは、投資有価証券評価損や貸倒引当金繰入額などが減少したものの、支払利息の増加、産業機器事業部門の固定資産および自動車事業部門の国内ディーラー拠点統廃合にかかわる減損損失の計上などによるものです。

以上の結果、当期の税金等調整前当期純損益(以下、「税引前損益」)は、前期に比べ211億円改善し、4億円の税引前純損失となりました。また、当期純損益は、前述のとおり、前期に比べ535億円改善し、165億円の純損失となりました。



流動性と資金の源泉

流動性の確保

当社では、現金及び現金同等物の保有に加え、主要銀行と借入コミットメントライン契約を締結しており、現在必要とされる資金水準を満たす流動性を保持していると考えています。

当期末の有利子負債は、前期末に比べて141億円減少し、3,676億円となりました。デット・エクイティ・レシオは、前期末と同じく0.97倍となりました。

財政状態

当期末の総資産は、前期末に比べ659億円増加し、1兆2,314億円となりました。

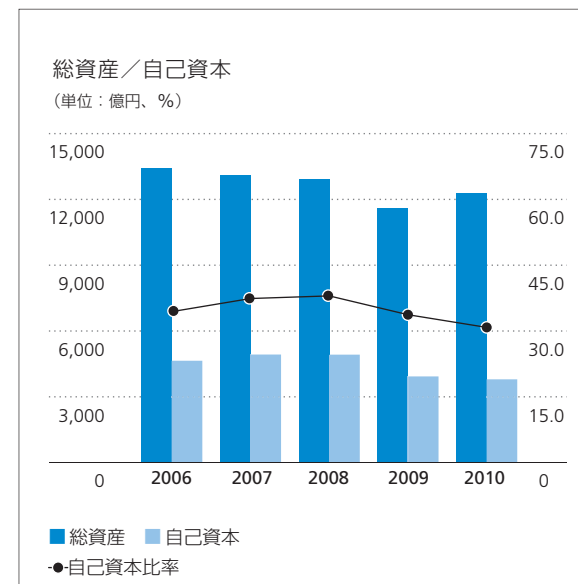
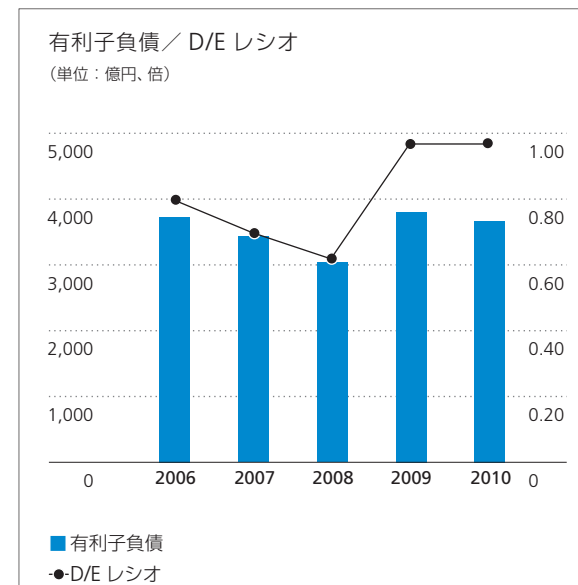
総資産のうち、流動資産は、前期末に比べ529億円増加し、6,389億円となりました。この増加は、米国の好調な自動車販売に伴う在庫減少により、たな卸資産が減少した一方、運転資金の増加に応じて現金及び預金が増加したこと、「ボーイング787」の売上増などにより受取手形および売掛金が増加したことなどによるものです。

固定資産は、前期末に比べ131億円増加し、5,925億円となりました。この増加は主に、投資有価証券の評価の改善などによるものと、従来棚卸し資産に計上していた航空宇宙事業のAH-64Dのライセンスフィー等をその他の資産に分類した為です。なお、当期の設備投資につきましては、後述のとおり、前期に比べ18億円減の561億円を実施しています。

負債合計は、前期末に比べ788億円増加し、8,495億円となりました。このうち、流動負債は、自動車生産台数の増加に伴い支払手形および買掛金が増加したものの、短期借入金金の減少などにより、前期末に比べ62億円減の5,551億円となりました。固定負債は、長期借入金金の増加などにより、前期末に比べ849億円増の2,944億円となりました。

なお、有利子負債につきましては、短期借入金の一部返済や長期借入金への借り換えに加え、コマーシャル・ペーパーの発行残がなくなったことなどにより、前述のとおり、前期末に比べ141億円減少し、3,676億円となりました。

純資産合計は、前期末に比べ128億円減少し、3,819億円となりました。この減少は、主に当期純損失を計上したことにより利益剰余金が前期に比べ164億円減少し1,102億円となったことなどによるものです。その結果、当期末現在の1株当たり純資産(自己資本)は、前期末の505円59銭に比べ17円1銭減少し、488円58銭となりました。



キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期が269億円の支出であったのに対し、当期は1,767億円の収入となりました。これは、自動車販売などの好調により運転資本が大幅に改善されたことによるものです。

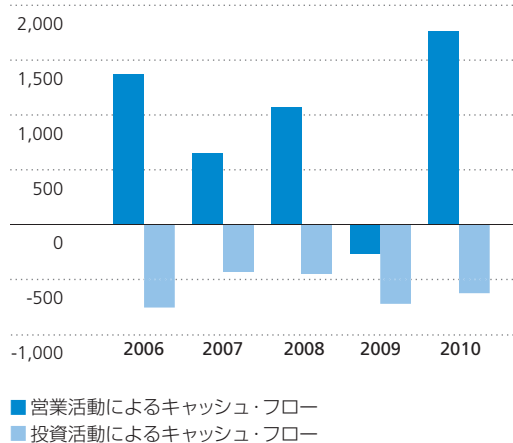
投資活動によるキャッシュ・フローは、前期が724億円の支出であったのに対し、当期は627億円の支出となりました。この減少は、主に有形固定資産の取得や投資有価証券の取得などによる支出などを前期並み以下に抑えたことによるものです。

以上により、フリー・キャッシュ・フローは、前期が993億円の支出であったのに対し、当期は2,134億円増加し、1,141億円の収入となりました。

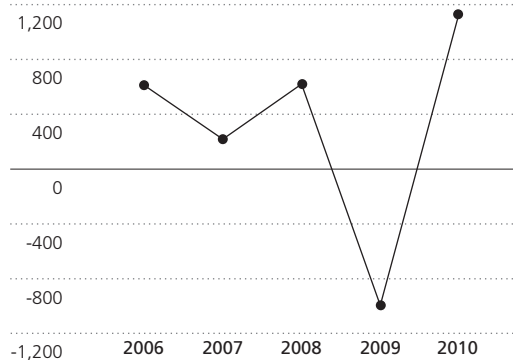
財務活動によるキャッシュ・フローは、前期が804億円の収入であったのに対し、当期は186億円の支出となりました。これは、主に有利子負債の減少によるものです。

これらの結果に為替の変動による換算差額を加えて、当期の現金及び現金同等物は947億円の純増となりました。当期末における現金及び現金同等物の残高は、海外子会社の決算日変更による影響なども加え、前期末に比べ950億円増の1,915億円となりました。

営業活動および投資活動によるキャッシュ・フロー
(単位：億円)



フリー・キャッシュ・フロー
(単位：億円)



研究開発費

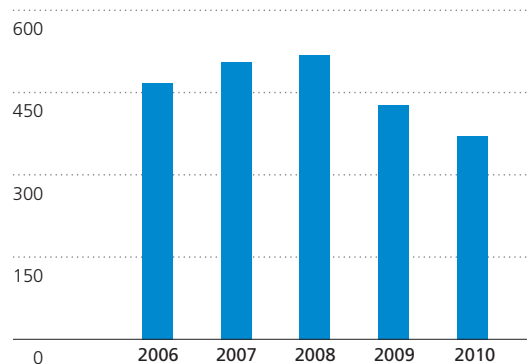
当期の研究開発費は、新型「レガシィ」の開発が一段落したことにより開発投資の端境期になったことや、効率化をさらに進めたことなどにより、前期に比べ57億円(13.2%)減少し、372億円となりました。

設備投資と減価償却費

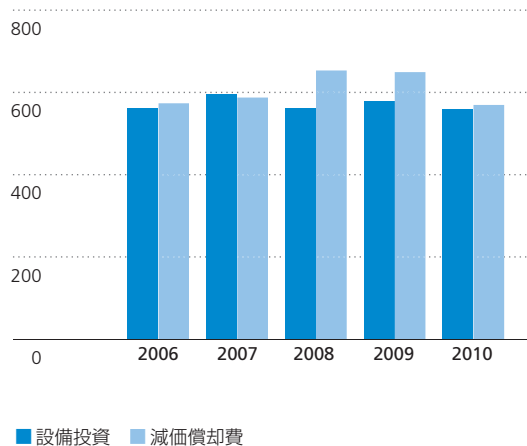
当期の設備投資は、新型「レガシィ」の導入に伴い、初めて日米で生産の同時立ち上げを行ったため、日本の矢島工場、米国現地子会社であるスバル オブ インディアナ モーティブ インク (SIA) の立ち上がり投資があったものの、国内ディーラーの拠点統廃合に伴い、販売投資を抑制したことなどもあり、18億円減の561億円となりました。減価償却費は、国内で新型「レガシィ」導入に伴い増えたものの、SIAにおいて旧型の型費の償却等が減少したため、80億円減の571億円となりました。

	2006	2007	2008	2009	2010
研究開発費	¥469	¥507	¥520	¥428	¥372
設備投資	562	596	563	580	561
減価償却費	575	589	655	651	571

研究開発費
(単位：億円)



設備投資／減価償却費
(単位：億円)



利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

当社は、株主の皆様を重要な経営課題と位置付けており、業績や配当性向などを総合的に考慮しながら、長期的に安定した配当の維持を基本としています。しかしながら、当期の配当につきましては、業績は回復傾向にあるものの、昨年に引き続き当期純損失であることから、無配とさせていただきます。

次期につきましては、不透明な経営環境下ではありますが、当期純利益の回復が見込めることから復配し、中間および期末における配当金を1株当たり4円50銭、年間では9円とする予定です。

次期の見通し

今後の見通しにつきましては、景気回復基調にあるとはいえ、引き続き不安定な為替動向や原材料価格の高騰など、先行き不透明な経営環境が続くものと予想されます。

こうした状況のもと、当社では現時点(2010年5月現在)で、次期(2011年3月期)の売上高を、海外における自動車売上台数の増加などにより、当期比413億円(2.9%)増の1兆4,700億円と見込んでいます。営業利益については、156億円(57.2%)増の430億円と計画しています。原材料費の高騰、円高による為替差損、研究開発費の増加などのマイナス要因があるものの、海外市場での販売台数増とそれに伴う売上構成差の改善、また、原価低減および諸経費等の削減

などのプラス要因を見込んでおります。また、当期純利益は395億円増の230億円を予想しており、2年ぶりの黒字回復を目指します。

なお、これら予想値の前提となる為替レートは、年間平均で1米ドル=90円、1ユーロ=120円を見込んでいます。

これらの予想および以下の中長期的な戦略の記述は、現時点で入手可能な情報に基づく「将来見通し情報」であり、実際の業績はさまざまな要因によって大きく異なる結果となる可能性がありますことをご留意下さい。

中長期的な経営戦略

当社は、2007年4月から2011年3月までの中期経営計画に取り組んでおります。本計画は、「お客様第一」を基軸に、1.スバルらしさの追求、2.グローバル視点の販売、3.品質・コスト競争力の強化、4.トヨタとの提携効果の拡大、5.人材育成と組織力の強化、の5項目を重点施策としています。2008年来の世界的な、経済環境の急速な悪化により、中期計画に掲げた販売台数、営業利益、経営指標、株主還元策などの目標については保留といたしましたが、重点施策の方向性は不変であり、2010年3月期の業績の回復は、この方向性が正しかったからであると自信を深めています。

2011年3月期は、この中期経営計画の最終年度として、目標にできる限り近づけるべく仕上げていく一方で、次期中期経営計画の策定に取り組んでまいります。

快適・信頼の新しい走りと地球環境の融合

グローバルモデルとしてインプレッサ、フォレスター、レガシィを導入し、乗る人すべてが楽しいクルマを目指してきました。今後も、さらに環境対応、安全性の向上に主眼をおいた商品・技術の開発を進めています。

- (1) 2009年に新型「レガシィ」にCVTを搭載。順次、搭載モデルの拡充
- (2) 2010年に3代目となる新しい水平対向エンジンを投入。10%以上の燃費改善を行い、今後はCVTとの組み合わせなどで燃費の向上を推進
- (3) 2009年7月より法人・官公庁向けに電気自動車「スバル プラグイン ステラ」を導入
- (4) 2012年にはハイブリッド車を投入予定
- (5) プリクラッシュセーフティ^{*1}の機能を強化した先進運転支援システム「EyeSight」^{*2}を搭載したモデルの投入など、安全に関する技術開発を継続、加速

※1. 道路上の車両や障害物を検知して、衝突被害を軽減すること

※2. ステレオカメラ技術を活かし、幅広く走行環境を認識することで、高い事故回避支援性能を実現するスバル独自のシステム

グローバル視点の販売

グローバルモデルを展開していく上で、北米を最重要市場、中国等の新興市場を成長市場として販売台数の増を図る一方で、国内市場では登録車にシフトして収益の確保を目指しています。

- (1) 米国販売体制を2010年1月から、5リジョンを3リジョン、ゾーンオフィスを3から12に増やし、ディーラーに対するきめ細かい支援体制の構築。ディーラーの改廃による質の向上
- (2) 中国をはじめとする新興市場、重点市場の欧州等における販売網の整備
- (3) 当社出資の国内販売会社の統括会社体制への移行、登録車シフトによる収益改善効果のさらなる追求と現場営業力の強化

順調な販売に伴う生産体制の構築

- (1) 2010年には北米市場における新型「レガシィ」の需要増加に応えるため、北米生産拠点であるSIAの生産能力の増強を効率的な設備投資で行います。
- (2) 新しい水平対向エンジン、好調な北米を含めた各市場のエンジン、トランスミッションなどの需要増加に応えるため、国内生産拠点の生産能力増強もあわせて行っています。
- (3) 本工場での軽自動車の生産縮小に伴い、新しい生産体制の検討を行います。
- (4) 販売好調な中国での現地生産の検討を行っています。

トヨタグループとのアライアンス

- (1) SIAでのカムリ受託生産は順調に推移
- (2) ダイハツから当社への軽自動車のOEM供給の本格化
- (3) 2010年度にトヨタから当社への小型車のOEM供給
- (4) トヨタとの小型FRスポーティーカーの共同開発(2011年末に投入予定)

以上のような取り組みを通じ、2011年3月期は“攻める”を合言葉に社員全員でベクトルを合わせ、さらなる成長を目指していきます。また、次期中計に向けての成長の基盤を築いてまいります。

連結完成車販売台数計画

(単位：千台)

	2010	2011(計画)	増減
国内：			
登録車	75.1	69.0	(6.1)
軽自動車	96.2	92.4	(3.8)
小計	171.3	161.4	(9.9)
海外：			
米国	227.0	243.7	16.7
カナダ	22.8	26.5	3.7
欧州	37.3	52.2	14.8
ロシア	1.6	8.1	6.5
豪州	35.0	39.9	4.9
中国	48.9	60.0	11.1
その他	18.9	38.2	19.3
小計	391.6	468.6	77.0
合計	562.8	630.0	67.1

主なリスクについて

当社の事業リスクの中で、投資家の皆様の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項の詳細については、当社ホームページ<http://www.fhi.co.jp/ir/>をご参照ください。

主要関係会社

(2010年3月31日現在)

国内

富士機械株式会社 (100.0%)

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/>

株式会社イチタン (51.0%)

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

桐生工業株式会社 (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/>

スバルテクニカインターナショナル株式会社 (100.0%)

モータースポーツ関連業務受託、モータースポーツ用部品・グッズ販売
<http://www.subaru-sti.co.jp/>

スバル興産株式会社 (100.0%)

不動産の売買・賃貸業、旅行代理店業
<http://www.subaru-kohsan.co.jp/index.asp>

スバルファイナス株式会社 (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/>

輸送機工業株式会社 (100.0%)

航空機部品の製造、販売
<http://www.yusoki.co.jp/>

東京スバル株式会社 (100.0%)

他 32 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: +1-856-488-0485
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: +1-856-488-8743
Fax: +1-856-488-8517
北米市場におけるスバル車の技術調査

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
北米市場におけるスバル車の研究開発

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、トヨタ車の受託生産
<http://www.subaru-sia.com/>

スバル カナダ インク

Subaru Canada, Inc. (100.0%)
560 Suffolk Court Mississauga, Ontario L5R 4J7,
Canada
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%)
Leuvensesteenweg 555 B/8, 1930 Zaventem, Belgium
Phone: +32-2-714-0300
Fax: +32-2-725-7792
スバル車および部品の販売、整備

スバル オブ チャイナ

Subaru of China, Ltd. (100.0%)
Beijing Landmark Towers Office Building
2-1501, 8 North Dongsanhuan Road,
Chaoyang District, Beijing 100004, China
Tel: +86-10-6590-0725
Fax: +86-10-6590-0729
スバル車および部品の販売、整備
<http://www.subaru-china.cn/Home.html>

投資家情報

(2010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

48,940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

1. トヨタ自動車株式会社
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)
3. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)
4. 日本生命保険相互会社
5. スズキ株式会社
6. ザ・バンク・オブ・ニューヨーク・ Mellon アズ デジタルリー
バンク フォー デジタルリー レシート ホルダーズ
7. 株式会社みずほコーポレート銀行
8. 株式会社みずほ銀行
9. 富士重工業取引先持株会
10. 株式会社損害保険ジャパン

上場証券取引所

東京証券取引所

株式名義書換代理人

〒103-0028 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

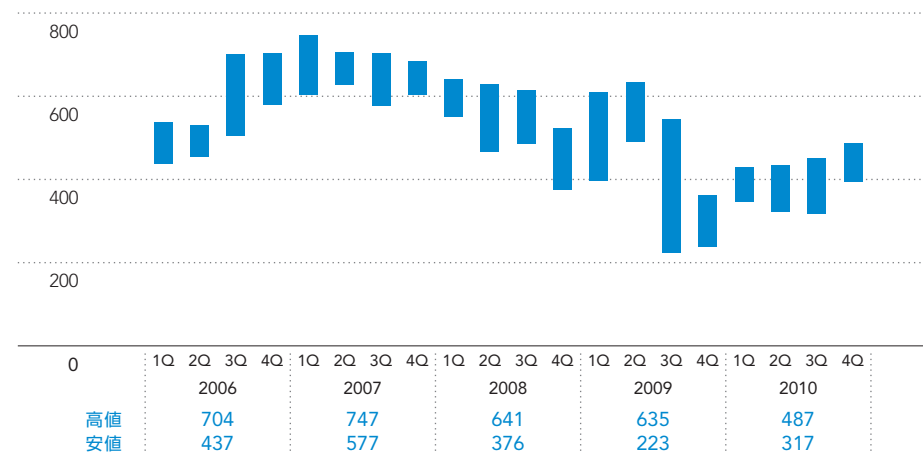
ホームページアドレス

「株主・投資家の皆様へ」

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

株価の推移 (東京証券取引所)

(単位:円)



* 3月31日に終了した各年度

LEGACY

新型レガシィは、「グランドツーリングイノベーション」という商品コンセプトのもと、従来からの価値である「ドライバーズファン」の進化に加え、乗る人すべての快適・信頼を追求した「パッセンジャーズファン」、時代が求める環境性能に応えた「エコパフォーマンス」という新たな価値を提供しています。これらが世界中で多くのお客様に受け入れられ、2009年5月の発売以来、非常に好調な販売を記録しています。





富士重工業株式会社

〒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

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