



SUBARU

# 2011-2015 中期経営計画 Motion-V

2011年7月6日

富士重工業株式会社

## 1. 経営ビジョン

## 2. 前中期経営計画の振り返り

## 3. 2011 – 2015 中期経営計画

- ・ 考え方
- ・ 計画策定の背景
- ・ 名称
- ・ 5つのテーマ

## 4. 行動改革 ～ Confidence in Motion

## 5. 成長を実現する取り組み

- ◆ 新たなスバルらしさの追求  
～ブランド、技術、商品～
- ◆ 加速する規模の拡大  
～販売、生産～
- ◆ 事業基盤の強化  
～品質、原価、提携～

## 6. 経営の質の向上

## 7. 数値目標

"お客様第一"を基軸に

**「存在感と魅力ある企業」** を目指す

## 2. 前中期経営計画の振り返り

### お客様視点のスバルらしい商品

- ① グローバルパッケージ、快適な室内空間    ② 安全性能、環境性能の向上    ③ 走りの進化・熟成



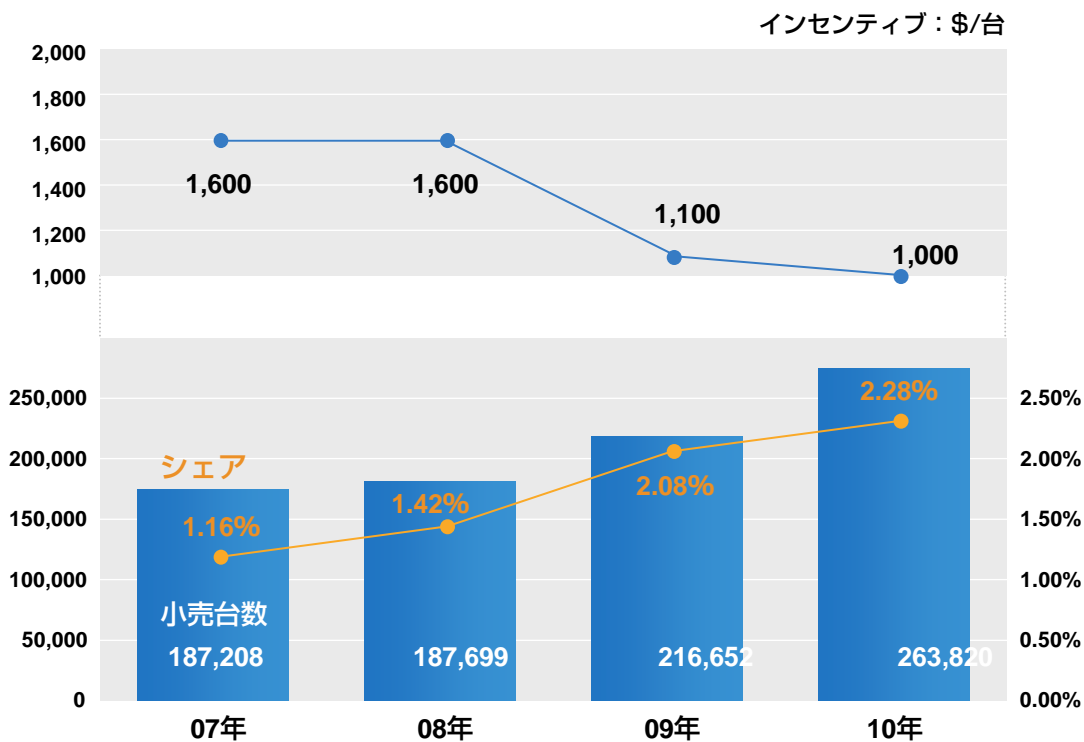
## 2. 前中期経営計画の振り返り

### グローバル視点の販売の成果

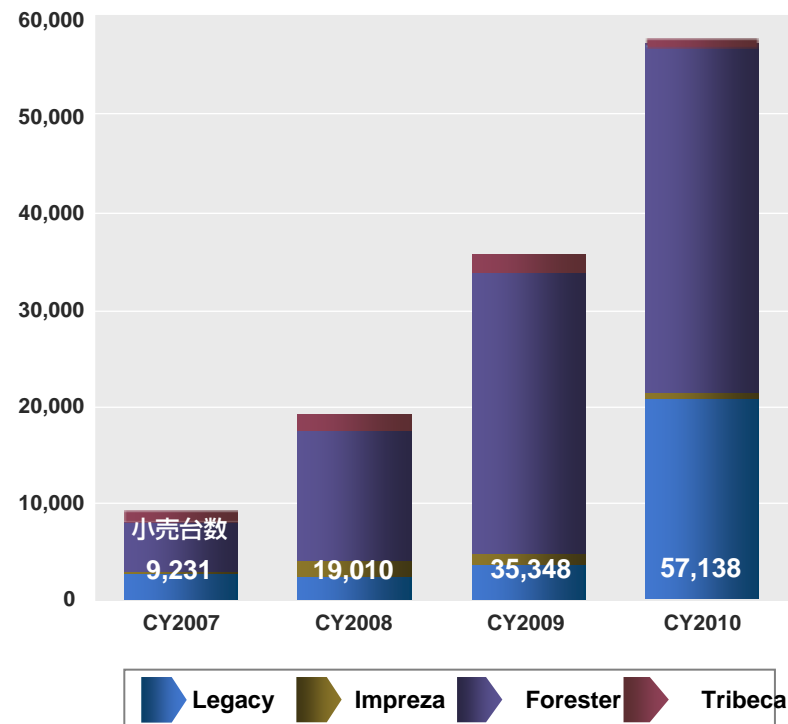
- ① 北米での拡販達成    ② 中国での販売伸張    ③ 日本の収益力強化



#### 米国 販売実績



#### 中国小売台数推移



## 2. 前中期経営計画の振り返り

### 目標対実績

|              | 2006年度実績     | 前中計2010年度目標   | 2010年度実績     |
|--------------|--------------|---------------|--------------|
| 販売(出荷)台数     | 58万台         | 68.3万台        | 65.7万台       |
| 営業利益 (営業利益率) | 479億円 (3.2%) | 800億円 (5%レベル) | 841億円 (5.3%) |
| ¥/\$レート      | 117          | 110           | 86           |

### 総括

## ～ 基本的な方向性の正しさを立証 ～

#### 成果

- グループ全体での“お客様第一”の共有
- お客様視点の商品づくり
- 世界トップレベルの安全性能
- 重点市場の米国での拡販
- 諸費用を徹底的に抑制した収益構造改革

#### 残課題

- 為替感応度の引下げ
- 中国を含む新興国市場での拡販
- 環境技術の商品・対応
- 3カンパニーの自立
- 経営環境の変化への対応力

### 考え方

**10年内に自動車年間販売 100万台超えを目指す**

2011-2015中期経営計画はその通過点として

**1**

【成長戦略における基盤固めの期間】

グローバルブランドとしてのポジション構築にチャレンジ

**2**

【前中計の正常進化】

不十分な点は変革、成功した点はさらなる強化

## 計画策定の背景

### 将来の自動車事業環境

### 当社の課題

|                                     |                             |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| 中国・新興国中心の市場成長<br>米国市場の回復<br>コモディティ化 | 成長力（規模・体力の懸念）<br>差別化・独自性の追求 |
| 円高継続の懸念                             | 為替感応度の緩和                    |
| 環境対応車の需要拡大<br>環境規制の強化               | 環境対応の商品・技術                  |
| 原材料価格上昇<br>環境対応のコスト増                | 原価低減の更なる強化                  |



### 課題解決に向けて

|   |
|---|
| 競争に打ち勝つ市場戦略・拡販施策<br>×<br>スバルらしさの追求（ブランド・技術・商品）<br>×<br>適切な生産能力の構築 |
| 海外生産比率の引上げ  |
| パワートレインを中心に<br>環境技術開発に注力  |
| 原価構造改革  |



### 新中計 名称

# Motion-V

V (five) … 5 = 5年間,5つの取り組みに、Vision、Value、Victory などの頭文字Vをかけたもの

### 5つのテーマ

1. すべての活動を貫く行動指針 “**Confidence in Motion**”

2. お客様視点を徹底した、“**新たなスバルらしさの追求**”

3. 販売力と供給力を強化して “**加速する規模の拡大**”

4. 原価構造改革、提携効果拡大など “**事業基盤を強化**”

スバルの成長を実現する取り組み

5. 事業の具体的な取り組みを支える “**経営の質の向上**”

## 5つのテーマ

行動指針： Confidence in Motion

新たなスバルらしさの追求  
＜ブランド、技術、商品＞

加速する規模の拡大  
＜販売、生産＞

事業基盤の強化  
＜品質、原価、提携＞

経営の質の向上  
(人材・コーポレートガバナンスなど)

## 4. 行動改革

行動改革：新指針に貫かれた、チーム全員の積極的な行動で、新中計の完遂を目指す

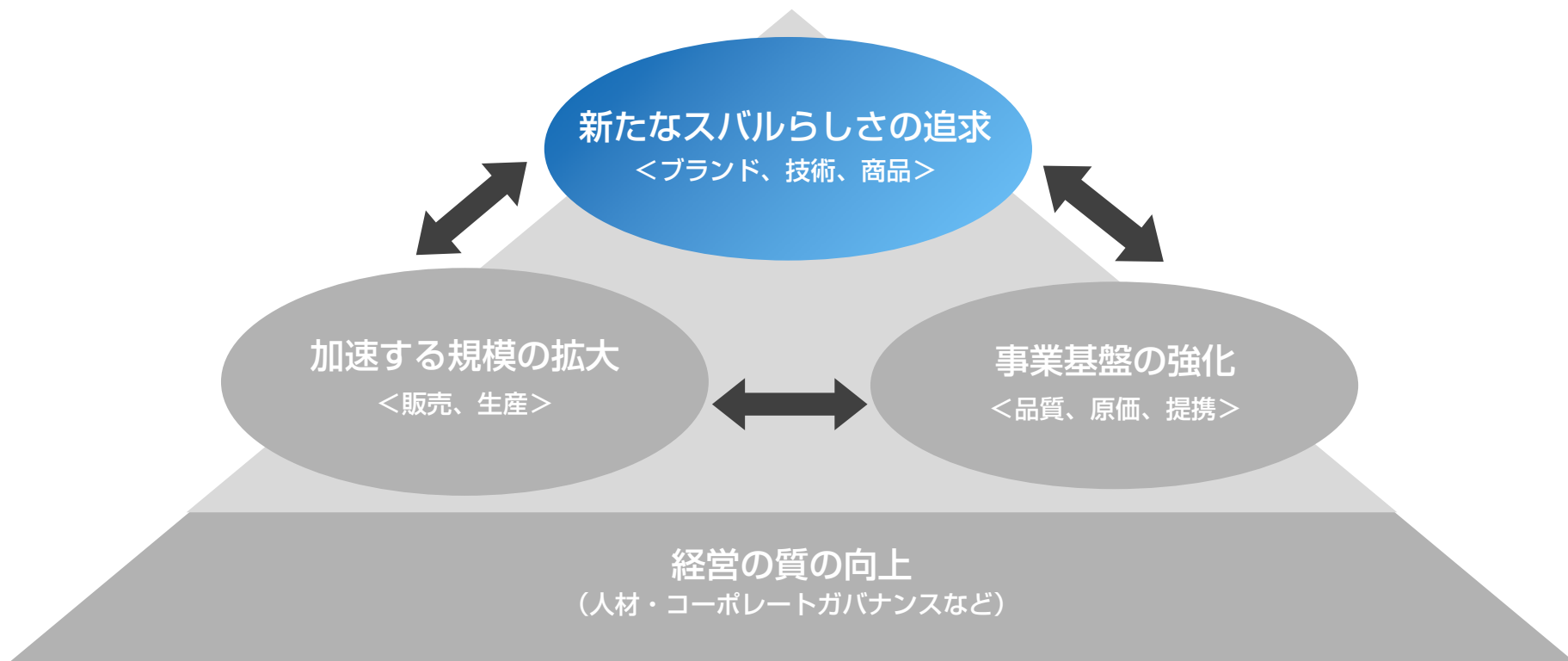
行動指針

# *Confidence in Motion*

お客様との **信頼** をDNAとして、 **革新** し続ける組織へ

## 5. 成長を実現する取り組み ～「新たなスバルらしさの追求」

### 新たなスバルらしさの追求



# 5. 成長を実現する取り組み ～「新たなスバルらしさの追求」

## 新ブランド戦略の推進

スバルの成長／収益力を実現する「鍵」となる取り組み

### Confidence

“確かなクルマづくり”を貫き、魅力的な存在であり続けること

“Confidence in Motion”  
の実践

スバルがお客様に提供する価値  
「安心と愉しさ」

スバルファン層の  
拡大を目指す

### in Motion

情緒的な価値を高めるブランドへの脱皮／新しい時代に向けた革新的な行動・考え

## スバルらしい技術・商品

### 「安心と愉しさ」の価値提案を生み出す技術

#### 安全 / 走り

強みのオールアラウンドセーフティを徹底  
安心感とスポーティを両立した走り

- ◆ アクティブセーフティ： 走行性能・危険回避能力を追求
- ◆ パッシブセーフティ： 衝突安全性能評価はトップレベルを堅守
- ◆ プリクラッシュセーフティ： 先進安全技術 EyeSight を「全車種」「海外」へ展開拡大



資料提供：NASVA



EyeSight(ver.2)

#### 環境対応

環境エンジン／CVTへの刷新、燃費性能を約30%向上  
次世代環境技術開発へ注力









- ◆ プラットホーム： 汎用性の高い軽量新プラットフォームの開発
- ◆ ハイブリッド車： 2013年に日本市場から導入
- ◆ 内燃機関： ハイパフォーマンスと環境を両立する水平対向 直噴ターボエンジンの投入  
水平対向ディーゼルエンジンのユーロ6対応



新型水平対向エンジン

# 5. 成長を実現する取り組み ～「新たなスバルらしさの追求」

商品ポートフォリオ：お客様のライフスタイルや価値観と強いつながりを持つ商品づくり

|                | 2011 (H23)   | 2012 (H24)  | 2013 (H25)   | 2014 (H26)  | 2015 (H27)   |
|----------------|--|---|--|---|--|
| 主力車種           | <br>IMPREZA | <br>FMC      | <br>FMC | <br>FMC    | <br>FMC |
| 新車種            | <br>XV      | <br>トヨタ共同開発車 |  | <br>新コンセプト |  |
| 軽自動車           | 自社生産終了   | 全量OEM   |  |   |  |
| コンパクト          | OEM  |   |  |   |  |
| 環境対応           | 環境水平対向エンジン+新型CVT 全車系へ展開拡大  |   |  |   |  |
|                | 水平対向直噴ターボエンジン 順次展開拡大   |   |  |   |  |
|                | ハイブリッド車 日本向けから導入   |   |  |   |  |
| 先進安全<br>(運転支援) | EyeSight 搭載車種拡大、海外展開、機能向上  |   |  |   |  |

## 5. 成長を実現する取り組み ～「新たなスバルらしさの追求」

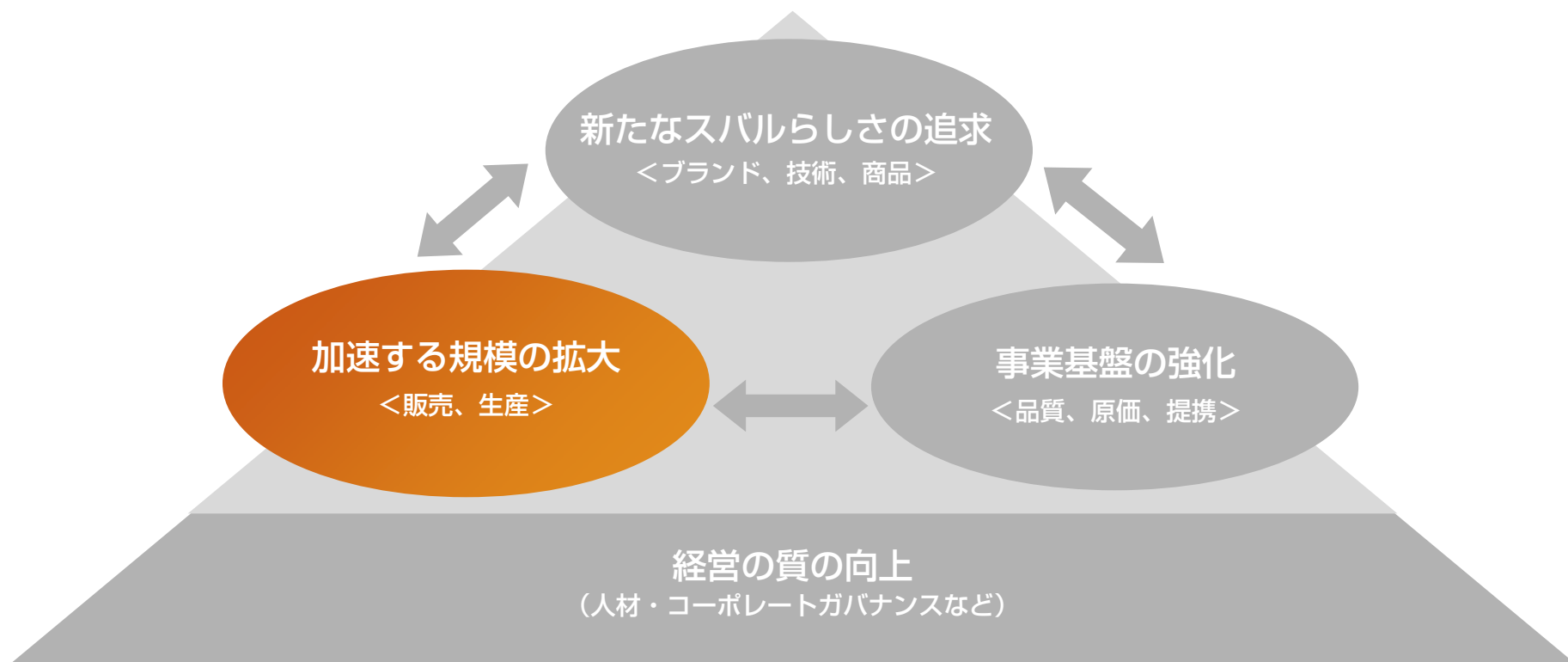
### SUBARU NEW IMPREZA





## 5. 成長を実現する取り組み ～「加速する規模の拡大」

### 加速する規模の拡大



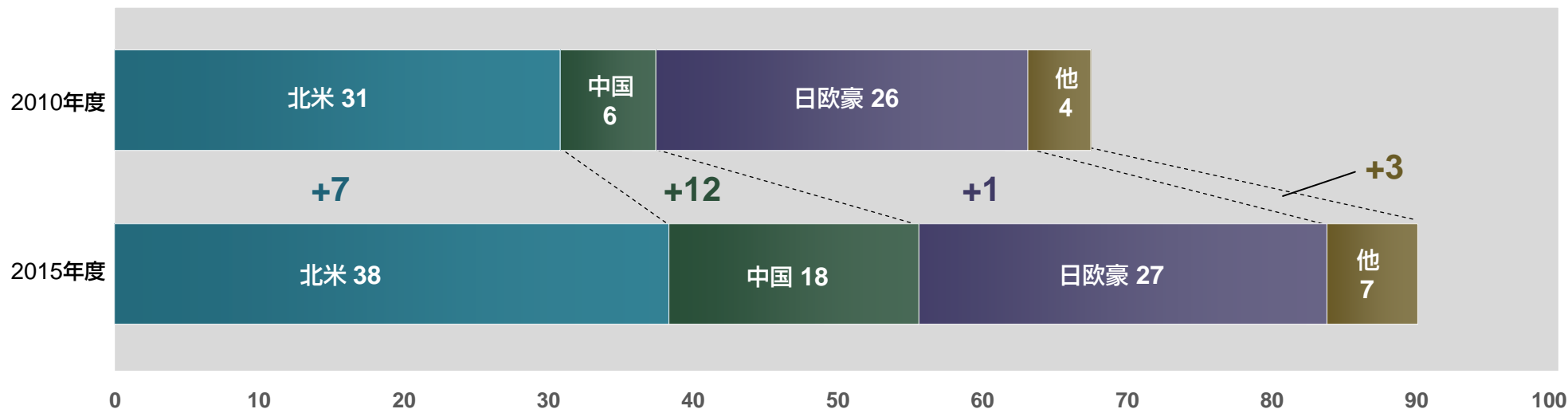
# 5. 成長を実現する取り組み ～「加速する規模の拡大」

## グローバル販売戦略

重点市場＝米国、中国

販売台数（出荷ベース、OEM・CKD込み）：2015年度 90万台

（単位：万台／年）



\* OEM 2010年度 2万台、2015年度 8万台

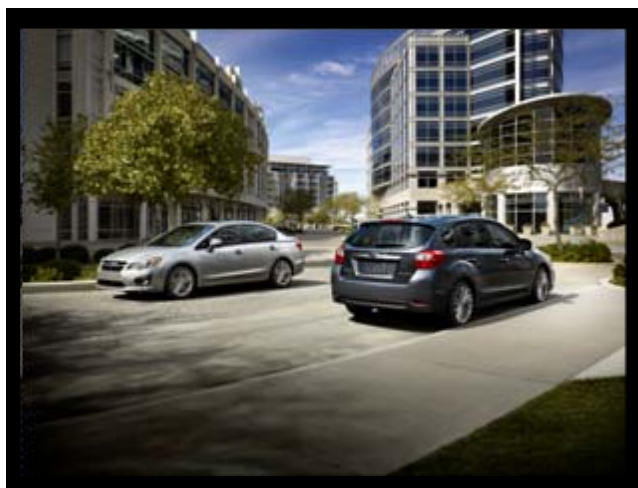
## 5. 成長を実現する取り組み ～「加速する規模の拡大」



最重要市場として、事業基盤を“本物”とする  
シェア2%、メーカー別販売ランク10位以内を堅守

### 【2015年度販売目標 35万台】

- ◆ 商品力の向上とマーケティング活動強化の相乗効果で乗用系を大幅拡販
- ◆ 店舗あたり販売台数の引上げ・・・2015年度560台／店、2010年度比30%増
- ◆ 物流整備ほか拡販を支える配車体制の構築



## 5. 成長を実現する取り組み ～「加速する規模の拡大」



### 中国

世界最大の市場で、販売台数3倍に挑戦  
スバルのNo.2市場へ（国別比率9%⇒18%）

#### 【2015年度販売目標 18万台】

- ◆ 販売店250拠点体制（現在約2倍）、沿海部の深耕と内陸部大都市の開拓
- ◆ 現地生産化による商品競争力の強化



## 5. 成長を実現する取り組み ～「加速する規模の拡大」

### 日本

---

「安心とゆしさ」でNo.1ブランドを目指す営業活動

登録車販売目標 年10万台（2010年度比30%UP）、特約店経営体質の更なる強化

### 欧州／ロシア

---

AWD・SUVを基軸とした付加価値戦略

欧州：拡販潜在性の高い市場、強みのクロスオーバー系車種に集中した攻めの戦略

ロシア：需要回復の機を逃さず年間販売台数3万台（2010年度比3倍）の達成

### アセアン

---

高関税障壁を乗り越える新たなアプローチ

2010年度比10倍の拠点体制構築、マレーシアでのKD生産の開始（2012年予定）とFTA活用による拡販

# 5. 成長を実現する取り組み ～「加速する規模の拡大」

## グローバル生産体制構築

海外生産比率UPで為替感応度を緩和、柔軟な生産体制を構築

### 中国

現地生産の実現で生産能力を強化、商品競争力も向上

- ◆ 現地自動車メーカーとの合併会社設立を検討中

【参考：海外生産台数比率の変化】

\* SUBARUブランドのみ

|    |                 | 2010年度 |     | 2015年度 |     |
|----|-----------------|--------|-----|--------|-----|
|    |                 | 生産台数   | 比率  | 想定生産台数 | 比率  |
| 日本 | 群馬製作所（本工場・矢島工場） | 46万台   | 74% | 50万台   | 61% |
| 海外 | 米国、中国           | 16万台   | 26% | 32万台   | 39% |
| 合計 |                 | 62万台   |     | 82万台   |     |

### 日本

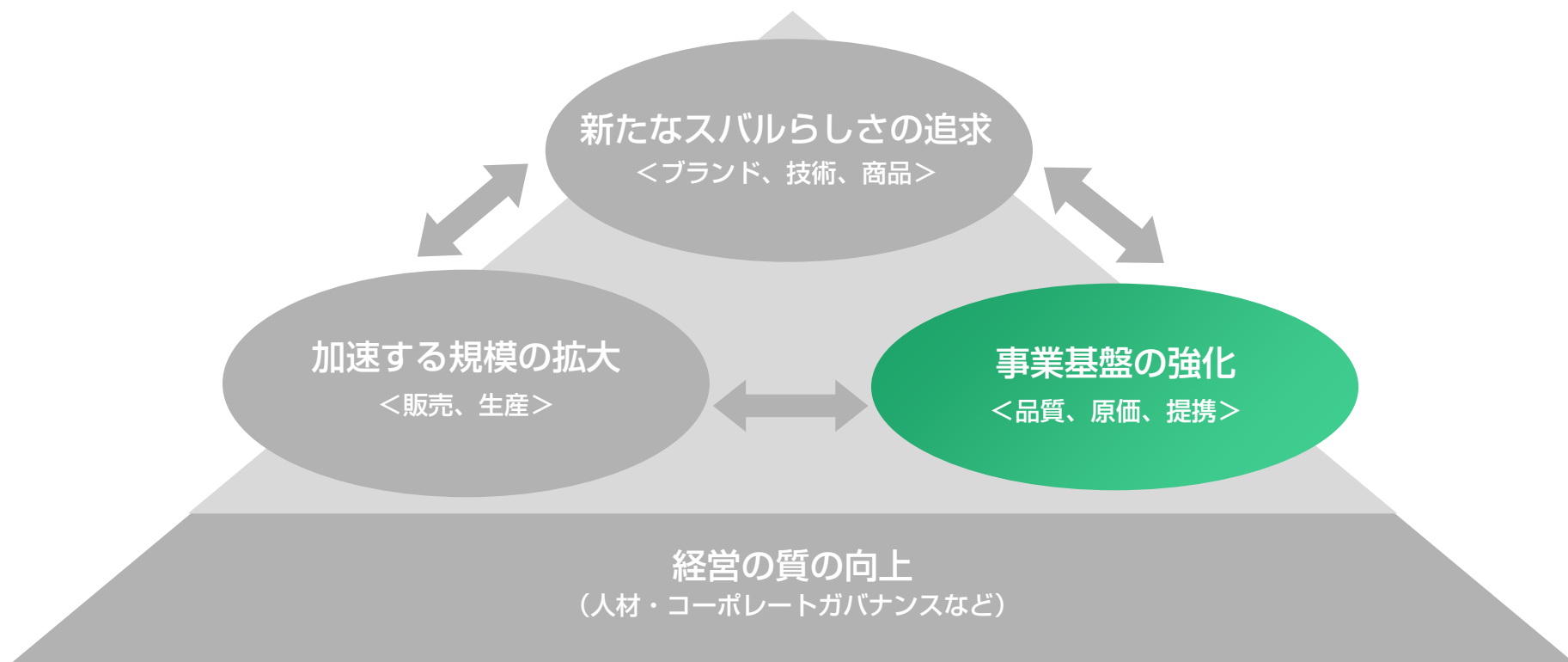
乗用車生産能力の大幅拡充、ブリッジ生産による生産柔軟性の向上

- ◆ 共同開発車FRスポーツの生産開始（本工場）
- ◆ 環境性能の高い新型エンジン／新型CVT の生産拡大（大泉工場）

※米国Subaru of Indiana Automotive, incでの能増、マレーシアでのKD生産（販売の項参照）も計画

## 5. 成長を実現する取り組み ～「事業基盤の強化」

### 事業基盤の強化



## 5. 成長を実現する取り組み ～ 「事業基盤の強化」

### 品質の向上

お客様へ安心いただける品質の商品をお届けし、信頼される企業・ブランドへ

|        |                                 |
|--------|---------------------------------|
| 開発     | ・ 開発／試作段階での、お客様視点に基づいた品質の造り込み   |
| 品質改善活動 | ・ 海外市場の広がりに対応するグローバル体制の構築       |
| 市場対応   | ・ 市場不具合への早期対応の徹底と、不具合対応の現場支援の拡充 |

### 原価構造改革

次期開発車原価**20%低減** / 開発投資**30%削減**を継続

|         |  |
|---------|--|
| 開発      | ・ 原価構造改革活動を組織化、目標・プロセスを策定し成果を早期から刈り取り  |
| 原価低減・調達 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 原材料高騰リスクや為替リスクを吸収する原価低減活動</li> <li>・ LCC調達拡大など、調達改革の推進</li> </ul> |



## 5. 成長を実現する取り組み ～ 「事業基盤の強化」

### トヨタとの提携効果の追求

#### トヨタとの提携方針

長期的な相互の競争力強化と発展に向けたWin-Winを追求

#### 推進案件・協議中案件

|     |         |                                   |
|-----|---------|-----------------------------------|
| 開発  | 共同開発    | ・ FRスポーツ 2012年春市場導入と、さらなる商品強化策の検討 |
|     | 開発参画    | ・ 次世代環境技術車への開発参画と、今後のシナジーを協議      |
| OEM | 軽自動車    | ・ ダイハツ製OEM車の展開拡大・2012年春全面切替へ      |
|     | コンパクトカー | ・ トヨタ製OEM車の日欧への展開と、商品力強化に関する検討    |
| 生産  | 北米      | ・ SIAでのカムリ受託生産                    |
|     | 日本      | ・ 共同開発車FRスポーツの生産                  |

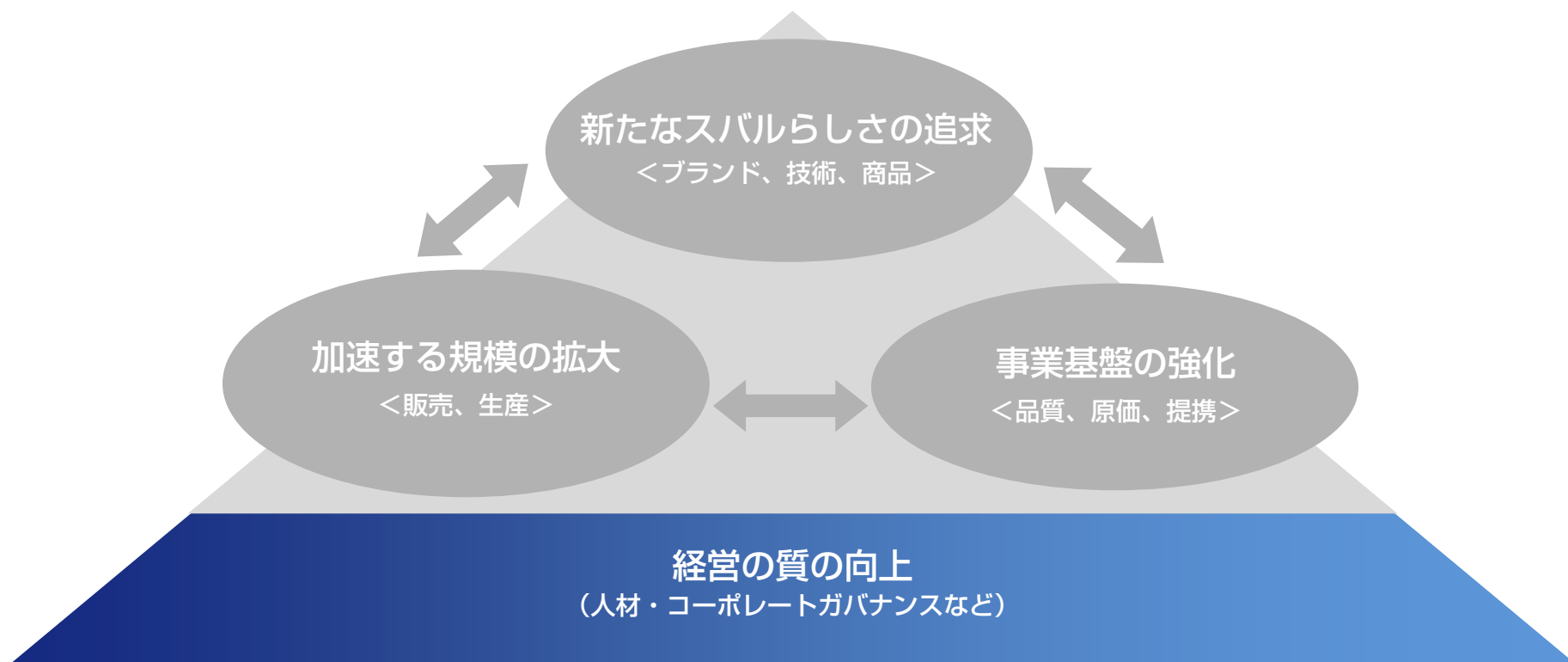
## 5. 成長を実現する取り組み ～「事業基盤の強化」

### Boxer Sports Car Architecture



## 6. 経営の質の向上

### 経営の質の向上



## 事業ポートフォリオ

### 自動車事業

富士重工業グループのコア事業、経営資源を積極的に投下し成長を目指す

### 3カンパニー

自立の見極め

|          |   |
|----------|---|
| 航空宇宙     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民需を軸とした収益回復で、財務基盤の建直しに注力</li> <li>・ 宇都宮／半田 両事業拠点の最適バランス化の検討</li> </ul> |
| 産業機器     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商品領域の拡大、新興国開拓により事業規模を拡大</li> <li>・ 中国生産推進によるコスト競争力強化で収益改善</li> </ul>   |
| エコテクノロジー | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境車両：抜本的なコスト構造改革の実行</li> <li>・ 風力発電：次世代風車のビジネスモデルの検討</li> </ul>        |

## 6. 経営の質の向上

### 人材育成

- ◆ グローバル人材の育成加速
- ◆ チャレンジを支える仕組みづくり（新人事制度導入）
- ◆ 従業員満足度の向上（働き方の多様化へ対応）

### コーポレートガバナンスの強化

- ◆ 社外取締役の招聘、および独立役員の増強
- ◆ 執行責任範囲の明確化

### CSR

- ◆ 社会的課題の解決に寄与する商品・サービスを提供する企業
- ◆ さまざまなステークホルダーとの係わりを大切にする企業

#### 【参考：資産の有効活用】

- ◆ 軽自動車生産終了にともなう、関係会社を含めた群馬地区製造拠点・設備の再編成
- ◆ 本社移転にともなう、首都圏不動産の有効活用

## 7. 数値目標

|                      |           |                         |
|----------------------|-----------|-------------------------|
| 2015年度               | 連結営業利益    | 1,200億円 (¥90/\$、¥120/€) |
|                      | 連結営業利益率   | 6%レベル                   |
| 2011-2015年度<br>(5年間) | 連結試験研究費総額 | 2,500億円                 |
|                      | 連結設備投資総額  | 3,300億円                 |
|                      | 連結減価償却費総額 | 3,100億円                 |

### 財務戦略

持続的な成長のため、商品開発、環境対応技術開発、生産能力の増強、海外事業展開などに積極的にキャッシュフローを配分するとともに、投資の効率性や財務の健全性、株主還元を留意し、バランスのとれた財務戦略を実現する

### 株主還元

毎期の業績、投資計画、経営環境を勘案しながら、継続的な配当を基本としつつ、ROEの改善を視野に入れ、業績連動の考え方を取り入れていく



(単位：億円)

|             | 2011年3月期実績 | 2012年3月期見通し |
|-------------|------------|-------------|
| 売上高         | 15,806     | 14,800      |
| 営業利益        | 841        | 300         |
| 経常利益        | 822        | 250         |
| 当期純利益       | 503        | 350         |
| 為替 (US\$/¥) | 86         | 81          |
| 為替 (EURO/¥) | 114        | 115         |
| 年間配当        | ¥9/株       | ¥9/株 (予定)   |
| 連結販売台数 (千台) | 657        | 633         |



## <生産の見通し>

年間では、ほぼ前年並みの628千台(前年比+0.7%)を計画。

上期 240千台 (前年比-25.5%)

下期 388千台 (前年比+28.8%)

(単位：億円)

|       | 2011年3月期実績 | 2012年3月期見通し |
|-------|------------|-------------|
| 設備投資  | 431        | 600         |
| 減価償却  | 498        | 550         |
| 試験研究費 | 429        | 480         |
| 有利子負債 | 3,306      | 3,700       |

