



アニュアルレポート 2007
2007年3月期

Blueprint for a Global Subaru Identity



プロフィール

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にさかのぼります。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当社が唯一の存在です。

2003年7月15日、当社は、1953年の創立から数えて50周年を迎えたことを機に、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。この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によって、世界にスバルブランドをアピールしていきます。

目次

+ 1	業績の概要	+ 5	DISCUSSION WITH THE PRESIDENT BLUEPRINT FOR A GLOBAL SUBARU IDENTITY
2	ステークホルダーの皆様へ	6	グローバルな販売拡大に向けて
		8	トヨタとの提携による成長戦略
		10	新中期経営計画の概要

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。

業績の概要

	(億円)					
	(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	2008年3月期
自動車販売台数(千台)	540	551	582	571	578	584
売上高	13,723	14,395	14,465	14,764	14,948	15,500
営業利益	675	503	420	583	479	350
経常利益	586	566	436	468	422	300
当期純利益	335	386	182	156	319	160
設備投資	646	746	853	562	596	600
減価償却費***	488	532	511	575	589	640
研究開発費	601	575	530	469	507	530
有利子負債	3,891	3,790	4,122	3,741	3,439	3,290
為替レート(¥/US\$, 単独)	124	116	108	112	117	115
ROE	8.3	8.9	3.9	3.3	6.6	—
ROA*	5.3	3.9	3.3	4.6	3.9	—
総資産	13,441	13,497	13,575	13,484	13,160	—
純資産**	4,146	4,570	4,746	4,678	4,957	—

* 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

** 純資産は会計基準の変更に伴い、組替え表示したもの

*** リース資産から生じるものは含まない

+ 12 SUBARU SPIRIT BUILT IN

18 役員

20 企業の社会的責任(CSR)


+ 23 財務セクション

34 主要関係会社

35 投資家情報

ステークホルダーの皆様へ

富士重工業は、2002年度からのFDR-1 (Fuji Dynamic Revolution-1)、2005年度からの修正FDR-1の中期経営計画を経て、2007年度より新たな中期経営計画を策定し、お客様第一の考え方を基軸とした「スバルらしさの追求」を掲げ、新たなスタートを切りました。新計画では、「快適・信頼の新しい走り」と地球環境の融合」を商品開発コンセプトとして、2010年度までの4年間で確固たる収益基盤を構築し、その先のさらなる成長に向けて、着実な事業戦略を展開していきます。



代表取締役社長
森 郁夫

はじめに

現在、当社は非常に活気づいています。スバルにとって、登録車としては4年振りとなるインプレッサのフルモデルチェンジを6月に発表したからです。私たち自動車メーカーにとって、新車発表は社内を大きく活性化するイベントであり、商品開発・販売・マーケティング・共通部門、もちろん私も含めて、すべての社員が、今輝いています。私自身、新しいインプレッサに対して、幅広いお客様に受け入れられる魅力ある車に仕上がったという自信があります。

もちろん、新車を発表するだけではなく、その成否こそが大きなポイントになることは言うまでもありませんが、新しい成長プランに向けて、私たちは確かな手ごたえを感じています。

2007年3月期(当期)および前中期経営計画を振り返って

当期は、売上高は前期を上回ったものの、営業利益は減益となりました。特に、国内市場では登録車の販売台数が落ち、台数・収益ともに非常に厳しい状況となりました。海外を見ると、米国は小売販売台数で20万台を超えているものの、ガソリン価格の高騰等の影響によって、ターボや6気筒のいわゆる高付加価値車が伸び悩み、収益的には厳しい状態が続きました。一方、明るい兆しもあり、ロシア・中国などの新興市場での販売が拡大しました。これらの地域では、スバル車の技術が非常に大きな信頼性を得ており、高いニーズを獲得し、特にロシアは今後の大きな伸びが期待できる市場です。

当期は、中期経営計画FDR-1、修正FDR-1の最終年度にあたりました。FDR-1では、プレミアムブランドを志向するブランド戦略を展開しましたが、残念ながらブランド価値は短期間で急激に上がるものではなく、高コストの車を生み出す結果となりました。これによって、損益分岐点の上昇、収益力の低下という結果を招いたのです。

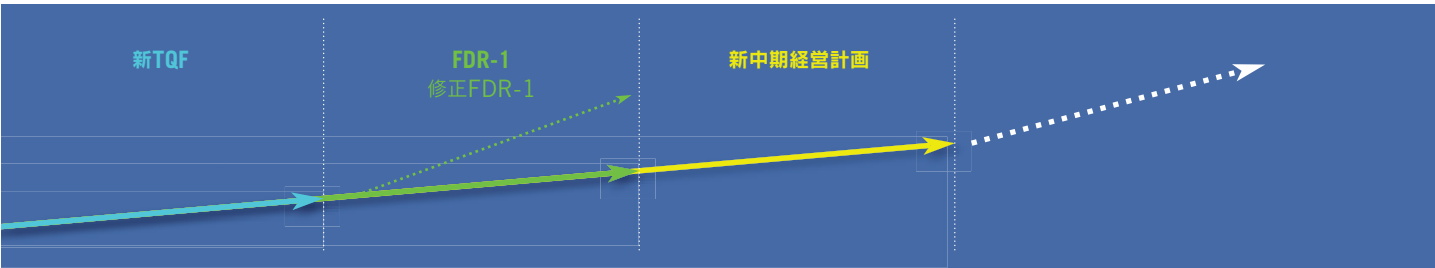
続く修正FDR-1では、収益力の回復、総合原価低減の緊急促進と資産効率の向上に注力し、量産車については2年間で国内16%、米国産車については13.5%という直材費の低減と、新規開発車については現行車に比べて1台あたり10万円のコスト削減と、型費・開発費などの開発投資30%の削減に取り組みました。これらの点については、計画の最終2年間でその基盤を作り上げ、確実にコスト低減を進め、新計画でしっかりと成果が出せるところまでに到達しています。

また、産業機器事業・航空宇宙事業の非自動車事業についても、黒字体質を構築しました。特に航空宇宙事業では、航空機の民間需要が増加しており、当社の技術力を活かすことでコンスタントに収益を伸ばし、安定利益源としてのポジションを確かなものにしていきます。

新中期経営計画目標達成に向けた収益化への道筋

新中期経営計画では、2010年度の連結営業利益目標を800億円と定めています(詳細は11ページをご参照ください)。この計画で、まず私たちが取り組むべきテーマとして、「スバルらしさの追求」を掲げています。それは、地球環境と融合しつつ、安心して快適な走りを実現したスバルらしい商品を提供することであり、技術開発を進めつつ、ソフト面も含めてお客様の御期待に沿っていくことです。これこそが、スバルだからこそできる魅力的な価値提案であると私は考えています。

営業利益率5%、ROA7%の回復



次に、マーケティング面では「グローバル視点の販売」戦略を展開します。収益基盤の拡大という観点から、あらためて海外をメイン市場として捉え、米国を最重点市場と位置付けました。具体的には、これまでの海外営業本部を海外第一営業本部と海外第二営業本部に分けて、第一部ではなるべく現場に近いところで北米の製販一元管理強化による収益力と機動性の向上を図り、グローバル戦略車の投入との同期によって、シェアの拡大を目指します。また、ディーゼル車主体の欧州市場では、スバルが持つ技術力を生かした世界初の水平対向ターボディーゼルエンジンを搭載した新車を、2008年早々には市場に投入する計画で、2010年度には年間合計で10万台まで伸ばす計画です。

計画のもう一つの大きなポイントとなるのは、トヨタとのアライアンスです。長期的に、自動車メーカーとして環境・安全等での先行開発に莫大な投資が必要となる中で、トヨタとの提携・協力関係はお互いの競争力強化にとって重要です。一方、生産・開発技術等の提携を進める中で、当社の得意分野の選択と集中を進め、スバルブランドの独自性も伸ばしていく考えです。

最後に、私が考える企業風土の改革とは何かについて申し上げます。これは、お客様第一を徹底することに尽きます。お客様に直接接する販売のみならず、研究開発・購買・製造・品質・販売からアフターサービスにいたるまで、私たちのすべての企業活動の視点を「お客様のために何ができるか」を基軸に置き、その上でお客様に支持される車作りを進めることがもっとも重要です。今年発売したインプレッサは、まさしくその改革の成果の第一弾とも言えるもので、ぜひご期待いただきたいと思います。今後とも皆様の変わらぬご理解、ご支援をお願いいたします。

代表取締役社長

森 郁夫



DISCUSSION WITH THE PRESIDENT

- + グローバルな販売拡大に向けて
- + トヨタとの提携による成長戦略

代表取締役社長
森 郁夫

Blueprint for a Global Subaru Identity

グローバル・マーケティング

2010年度に向けて、私たちが堅固な成長基盤を確立するためには、2つの課題をクリアしなければなりません。ひとつは、グローバル市場で戦える戦略車を開発、展開していくこと。そして、もうひとつは最重点市場としてあらためて米国におけるプレゼンスを高めることです。

私はグローバル戦略の基本は商品であると考えています。今回発表したインプレッサも、グローバルな市場をターゲットに、ホイールベースを大きくし、広い居住空間を確保した、いわば世界基準の車に仕上がっています。日本ではいわゆる団塊世代、米国で言えば若い女性層にも充分受け入れて頂けるように、運転しやすさ、しなやかな走りを実現して、車に関心のある幅広いお客様をターゲットとしていきます。これは、従来の「走り」のみのイメージでお客様層を限定せず、よりお客様の層を広げていくコンセプトに基づくものです。

当社は、2007年4月、北米を専任で担当する海外第一営業本部を設置しました。この本部の責任者は米国に駐在して、より現場に近い営業活動、あるいは米国の生産工場と連携した製販の一元管理の強化を進め、収益力と機動性の向上を図ります。マーケティング面では、米国でプラクティカルなAWDとして認知されているスバルのブランドイメージに加え、高いパフォーマンスをイメージさせる6気筒やターボ車の認知度を向上させることによって、より洗練されたブランドイメージの構築を図ります。地域的には、南部でのスバルブランドの浸透を図るため、大都市を中心に当社が拠点を作るサイトコントロールによって販売網をさらに強化します。ただし、販売店数を増加させるのではなく、統一したショールームの整備など拠点の質を高め、1拠点当たりの販売台数を拡大していく計画です。

+To increase sales *Globally*

グローバルな販売拡大に向けて



Subaru of Plano
2006年10月、サイトコントロールプログラム1号店がテキサス州
ブレノにオープン

欧州・その他の海外市場では、欧州で水平対向ターボディーゼルエンジンの搭載車、およびダイハツからのOEMによるコンパクトカーを投入することによって、2010年度には10万台の販売を計画しています。スバルヨーロッパの機能拡充によるブランド戦略の強化も引き続き推進します。また、当社の海外での販売台数増を牽引しているロシア・中国・東欧・北欧等では高付加価値の商品に対する購買意欲が高まっており、スバルの得意分野である高付加価値車で市場拡大が期待できると考えており、さらなる販売網の強化を図っていきます。





提携の強化

・Growth through the business *alliance with Toyota*

トヨタとの提携による成長戦略

新中期経営計画の大きな柱であるトヨタとの提携に関して、私たちはこの提携を長期的な視点で捉えており、今後アライアンスの成果を上げることによって、よりスバルブランドの強化を図ることが可能だと考えています。

すでに、スバル オブ インディアナ オートモーティブ インク (SIA) でトヨタカマリの生産がスタートしていますが、私は、トヨタの最新生産設備を当社の工場に導入したことで、スバルの技術者がその生産技術・生産管理システム等を目の当たりにし、習得することのメリットは非常に大きいと実感しています。同時に、従来のスバルの作り手志向的な考え方に対して、トヨタのお客様志向の精神は、現在の私たちにきわめて大きな刺激を与えています。



2007年4月、SIAにてトヨタ「カムリ」のラインオフ式を開催

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

1. 経営基盤強化(開発技術、生産技術交流)
2. 相互補完(生産設備、リソース活用)
3. スバルブランド強化(コア領域への特化)

合意済み推進案件・協議中案件

生産受託	SIAでのカムリ生産
OEM車受領	欧州向けコンパクトカーOEM合意
共同開発協議中	開発受託および共同開発検討

また、開発技術や生産技術の交流という観点でも、このアライアンスは大きな意味を持っています。次期開発車やハイブリッドシステムの開発でも、当社の技術チームが先方に参加し、スバル車にどのように適用できるかを研究しており、将来的には共同開発の可能性も検討しています。

ただし、ブランド構築という視点では、あくまでスバル独自のブランド力を拡大していく方針が変わりはありません。すなわち、コアとなる部分はスバルで開発し、発展させるということです。例えば、アライアンスのひとつとして、欧州向けコンパクトカーのダイハツからのOEM供給が始まりますが、この領域ではアライアンスのメリットを生かした成長戦略をとり、

当社はスバルのコア領域である水平対向エンジンやAWDの領域に特化するなど、選択と集中を行っていくことで独自のブランド強化を推進していく計画です。

私たちはトヨタとの提携の中で、開発受託・共同開発に関する取り組みを引き続き検討しており、両社のシナジー効果の最大化を図っていきます。さらに、アライアンスの効果は生産・開発に留まらず、お客様第一の企業風土作りをはじめ、販売戦略・生産方式・ベンチマーキングなど広範囲な分野でその成果が上げられると、私は確信しています。

新中期経営計画の概要

2007-2010 新中期経営計画

～すべてはお客様のために～

経営ビジョン

長期的には

「存在感と魅力ある企業」

- ・定期的に**営業利益率8%以上**、**ROA10%以上**を達しえる経営基盤を持ち
- ・規模より**質**の追求を続け、**社会的責任**を全うする企業
- ・社会環境の変化にあわせ、**魅力ある個性的**な商品を提供する企業

新中期経営計画の戦略骨子

お客様第一を基軸とした収益の早期回復と成長分野への経営資源の投入

商品・技術	「気持ちよい走り」と地球環境の融合を実現 水平対向エンジン搭載車の特性をコア領域に設定
市場	米国:最重点市場として注力 欧州/新興市場:拡販と収益拡大 日本:収益力強化
競争力	業界トップクラスの品質・コスト・経営効率実現
トヨタとの提携	長期的な相互の競争力強化と発展に向けて積極推進
企業風土	お客様第一の浸透徹底 環境変化に柔軟に対応できるマネジメントの強化

商品・技術展開

これからの商品展開

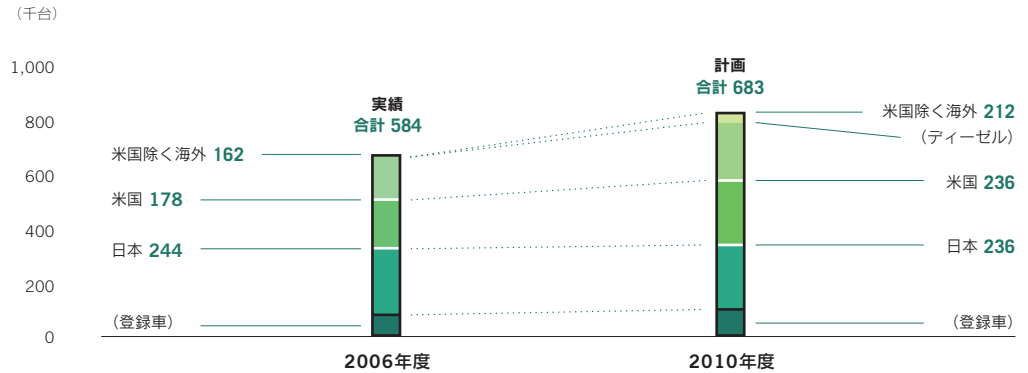
	2006	2011-	
基幹車種(グローバル化)	▶		◀ 毎年1車種以上フルモデルチェンジ
コンパクト(欧州専用)	▶		◀ OEMにより補完
コンパクト(グローバル)	▶		◀ 市場戦略上必要な環境対応エントリーモデル
多人数乗用車	▶		◀ 日本市場に重要な車種
軽自動車	▶		

これからの技術展開

	2006	2011-	
水平対向エンジン搭載車台	▶		◀ 新型シャシーの逐次投入
ディーゼルエンジン	▶		◀ 欧州向け/市場拡大も検討
環境対応パワーユニット	▶		◀ 環境性能抜本的向上へ新技術を逐次導入
次世代ADA*	▶		◀ 世界展開

* Active Driving Assist(先進運転支援システム)

販売(出荷)台数推移(2006年→2010年)



品質・コスト競争力の強化



2010年度目標

- 販売台数(出荷): **683千台**
- 受託生産台数: **100千台**
- 連結営業利益: **800億円**
- 連結営業利益率: **5%**
- 連結ROA: **7%**

2007-2010(4年間)

- 連結試験研究費総額: **2,300億円**
- 連結設備投資総額: **2,700億円**
- 連結減価償却費総額: **2,500億円**

Re-envisioning Product Planning

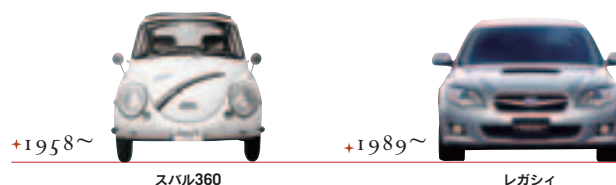
商品企画の再構築

新中期経営計画で掲げられている「お客様第一を基軸に」と「スバルらしさの追求」という2つのテーマは、スバルにとって「お客様」とは誰であるかという問題に、私たちをあらためて直面させることになりました。スバルの原点には、1958年に発売したスバル360という車があります。これは、パッケージに優れ、燃費も高い合理的な車で、お客様から幅広い支持を得た大衆車でした。そして、1989年に発売したレガシイが高い評価を得たことによって、大きな転機が訪れました。ここから「走り」に大きく舵が切れ、さらに、その後のインプレッサの登場が、世界ラリー選手権(WRC)のイメージとオーバーラップし、まさしく「走り」のスバルというブランドイメージを定着させることになったのです。この走り、特に速さを追求する事に集中した開発が、結果としてお客様の層を限定してしまうことになってしまいました。

私たちは、今、原点である「お客様第一」に立ち返ってすべてを見直し、お客様視点の商品作りとは「スバルらしさをもっと広げていくこと」、そしてそのスバルらしさと「地球環境との融合」を両立させることであると明確に打ち出しました。スバルらしさを広げるとは、「走り」を基本としつつも、日常の中で多くのお客様が乗っていて楽しいと感じていただけるようにすることです。ドライバーが運転する楽しさを維持しながら、一緒に乗る人も楽しく、安心を感じていただけ、そして、エクステリア・インテリアのデザインも、この楽しさを感じとっていただけるように表現することが、スバルらしさにつながると考えています。



武藤 直人
常務執行役員
スバル商品企画本部長



このように、幅広いお客様に楽しさと安心を感じていただける車作りによって、信頼を獲得し、お客様の層をさらに広げることができれば、その次のより新しい提案にチャレンジできると考えています。それこそが、かつて当社が表明したプレミアムブランドの実現に一步近づくことだと思います。

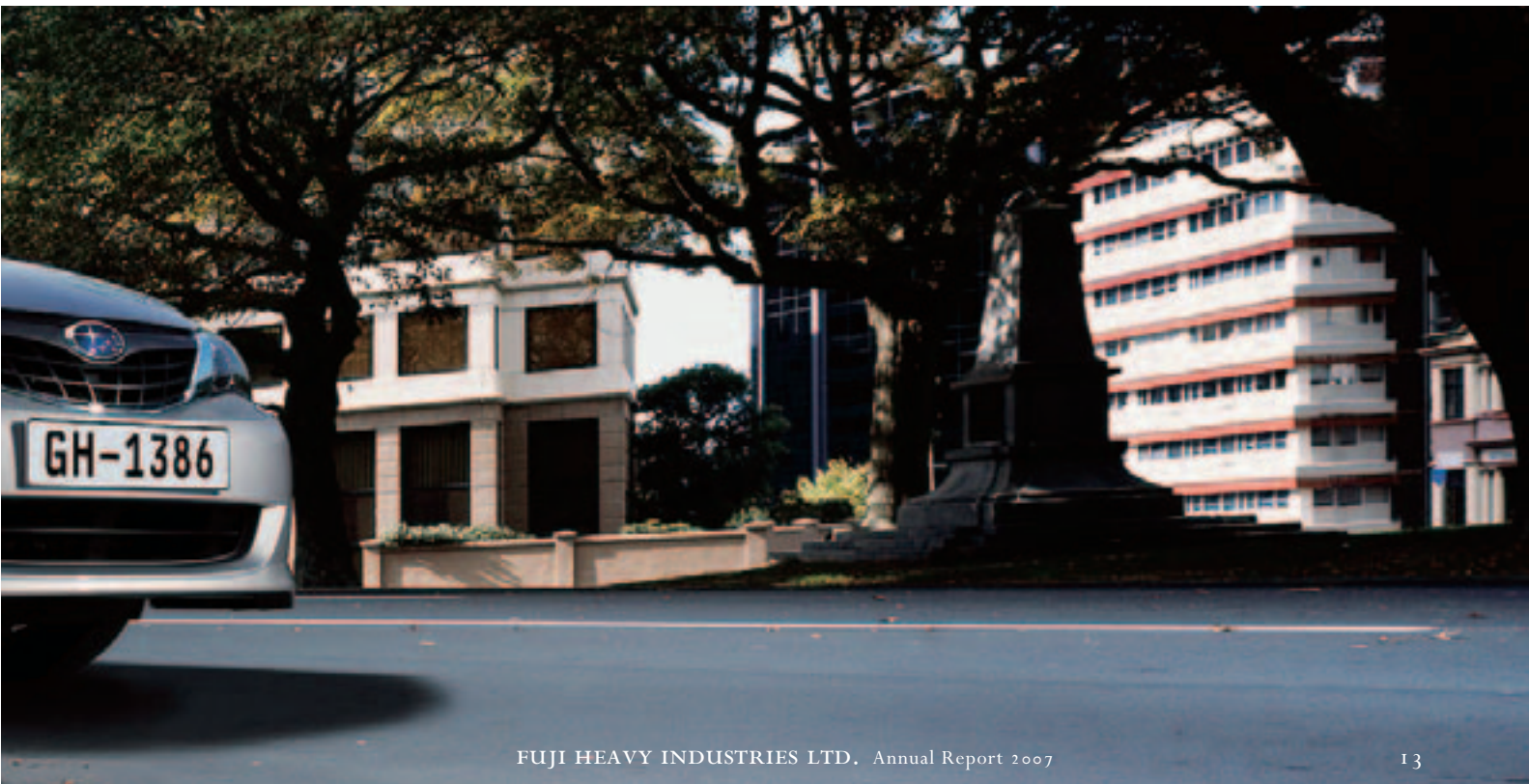
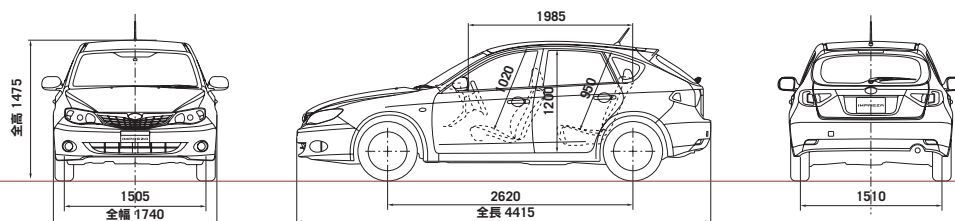
もうひとつの重要なテーマである環境との融合については、今後、水平対向ディーゼルエンジンの導入やトヨタとのアライアンスによるハイブリッド技術の導入により、スバルのコアであるAWDの信頼性や楽しさをそのままに、FFと同等の燃費を実現していきます。私たちは、この目標を今回の計画の中で明確にし、すでに走り始めています。

そして、新型インプレッサは、このような新しいスバルの開発の中で生まれた第一弾のグローバル戦略車です。高品位でスポーティなフォルムと広々と乗れるパッケージを両立させ、走りも、楽しさと安心感を両立したしなやかなものになっており、世界でもトップレベルに仕上がっていると自負しています。

私たちの目指したグローバル戦略車は、楽しく、安心して乗っていただける、環境に優しい車です。そして、これは今までのスバルにはなかったキーワードであり、私たちの目指すテーマを可能な限り多くのお客様に理解していただくことで、お客様第一の実現を図っていきたいと思います。

+2007 新型インプレッサ

(単位:mm)





SUBARU **II** SPIRIT BUILT IN

Providing a Distinctive Subaru Experience: The Impreza

インプレッサにおけるスバルらしさの追求

2007年6月、私たちはスバルの登録車としては4年振りのフルモデルチェンジとなる新型インプレッサを発表しました。商品コンセプトは、ずばり「新快適スタイル」です。開発チームは、「スポーティ」「カジュアル」「コンパクト」の3つのキーワードを共有し、快適・信頼の走り、安心、地球環境をテーマとして、スバルの思いと技術力をこの新型インプレッサに具現化しました。当社のコア技術である水平対向エンジンによる気持ちよい走り、高い安全性を基本としたのは言うまでもありませんが、グローバルサイズのボディにするとともに、「走り」だけではなく、機能と美しさを融合し、洗練されたエクステリアと広く豊かな居心地のよいインテリア、優れた機能性などを高い次元でバランスさせています。

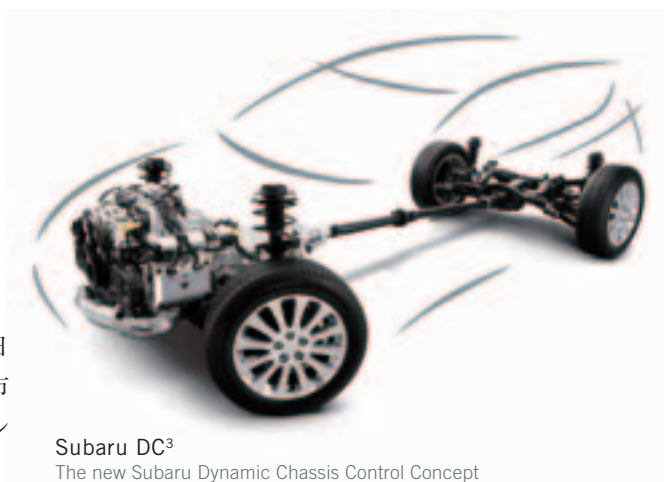
これらの新しい「スバルらしさ」を実現させるために、新開発のダブルウィッシュボーンサスペンションと新車体構造のコンビネーションから生まれた新型シャーシ、SI-シャーシ (SUBARU Intelligent Chassis) をベースに、スバルの技術力を結晶させ、環境性能を高めることにもしっかりと取り組みました。米国でシェアを取っていくためには、燃費も高い水準でクリアしなければなりません。インプレッサは、AWDの中できわめて高い燃費効率を実現しており、クラストップだと自負しています。

インプレッサは、新中期経営計画のテーマである「お客様第一主義」「スバルらしさの追求」を体現する最初のグローバル戦略車です。幅広いお客様に親しんでいただける商品を目指し、従来のスバルファンの方々に加えて、より多くのお客様にスバルのクルマ作りの思想や商品に魅力を感じていただけるよう、お客様視点に立った車作りを目指しました。



ターゲットとするお客様層は、従来の若者から幅を広げ、日本で言えば女性や団塊世代とポスト団塊世代、米国では都市部で働く女性、ヤングファミリー層に広さや質感をアピールできる仕様としました。

私たちは、お客様に親しみをもって永くお使いいただける新しい提案性のある商品として、新たなコンセプトを構築し、「スバルらしさ」の具現化に最大限の力を注ぎました。私は、この新型インプレッサが、お客様の新しい快適でアクティブなライフスタイルのきっかけとなり、多くのお客様に楽しんでいただけることを願ってやみません。



Subaru DC³
The new Subaru Dynamic Chassis Control Concept



ラゲッジスペース
フラットで幅の広い荷室を実現した快適車内空間



竹内 明英
スバル商品企画本部
プロジェクトゼネラルマネージャー

Total Cost Structure Revolution: Transforming Our Mindset

総合原価低減の緊急促進という意識改革

私たちが、「総合原価低減の緊急促進(TSR-Total Cost Structure Revolution)」で取り組んだことは、当社のコスト意識の希薄さを再度見直すということでした。いかにコストをかけてよいものを作っても、お客様にその価値を認めていただけないのでは意味がありません。開発総投資については、外製品型費低減、設備投資・試験研究費効率向上で従来比30%削減を目標に掲げ、根本的な改革を進めました。また、当面の収益も大事ですので、量産車の直材費の低減等で、2年間で国内16%減、米国(SIA)で13.5%減という高い目標を設定し、サプライヤーと共同で取り組むとともに、特別重点部品を選定し、徹底した活動を行いました。修正FDR-1の2

年間を終えた現在、私はこれらの初期の目標は達成できたと認識しています。

2007年6月に発売した新型インプレッサには、原価低減の取り組みの成果が具現化されています。また新規開発車に関して、開発・製造・購買も含めて、どのレベルでも目標を達成するめどはつけられたと認識しています。従来のインプレッサは、やはり「走り」の車として譲れない部分があり、サーキットで速く走るといった点にコストをかけてきましたが、新型インプレッサでは、一般の車好きの方が走りやすく、安全に、楽しい走りができる部分に投資をしたのがメリハリの一つであると考えています。インテリアやエクステリアで



削減できるところは削減し、コストをかけるところはかける、そんな取り組みをした車が新型インプレッサです。

しかし、私はひとつの懸念を持っています。それは、スバルの存在感はどこにあるのか、ということです。私たちが徹底的に進めているコスト削減の実現のためには、低コストの車さえ作ればよいのかという意識につながりはしないか、という懸念です。開発車の原価低減が、結果としてスバルらしさを失わせることになり、コスト低減は達成したけれども、出来上がった商品には魅力がない、ということがあってはならないのです。インプレッサに続いて、これからフォレスター・レガシィとフルモデルチェンジが続き、TSRの後を受けた原価低減策「TSR-VC (Total-Cost Structure Revolution



maximize Value for Competitiveness/Customer)」の推進によって、収益性の高い車を投入する準備は整ってきました。こうした中で、スバルらしさとコスト低減の両立、そしてそれを実現する高いモチベーションを持つこと、私たちはこれらの課題にも取り組んでいく必要があります。

また、TSR-VCの中では、部品毎にメリハリをつけた量産車の原価低減、新規開発車の1台当たり10万円のコスト改善に続いて、エンジン・トランスミッション等のユニットで1台当たり10万円相当の原価構造改革も掲げており、水平対向エンジンとAWDだからコストが高くて良いという従来の発想からの転換も引き続き進めていきます。



近藤 潤

常務執行役員
戦略本部長 兼
スバル原価企画管理本部長



役員 (2007年6月26日現在)



左から

+
奥原 一成
取締役 兼 専務執行役員

及川 博之
取締役 兼 専務執行役員

松尾 則久
取締役 兼 専務執行役員

鷺頭 正一
取締役 兼 専務執行役員

森 郁夫
代表取締役社長

高木 俊輔
代表取締役 兼 専務執行役員

小松 熙
代表取締役副社長



長門 正貢
取締役 兼 専務執行役員

代表取締役社長

森 郁夫

代表取締役副社長

小松 熙

代表取締役 兼 専務執行役員

高木 俊輔

取締役 兼 専務執行役員

及川 博之

松尾 則久

奥原 一成

鷲頭 正一

長門 正貢

常務執行役員

近藤 潤

石原 卓

星 恒憲

蓮沼 愛雄

武藤 直人

吉永 泰之

馬淵 晃

執行役員

芹澤 洋一

清水 一良

鴨川 珠樹

木村 正一

池田 智彦

日月 文志

永野 尚

高橋 充

野村 元清

宮脇 基寿

笠井 雅博

荒井 直人

上野 康男

常勤監査役

街風 武雄

谷代 正毅

石丸 雍二

監査役

田代 守彦

企業の社会的責任(CSR)

<CSRに対する考え方>

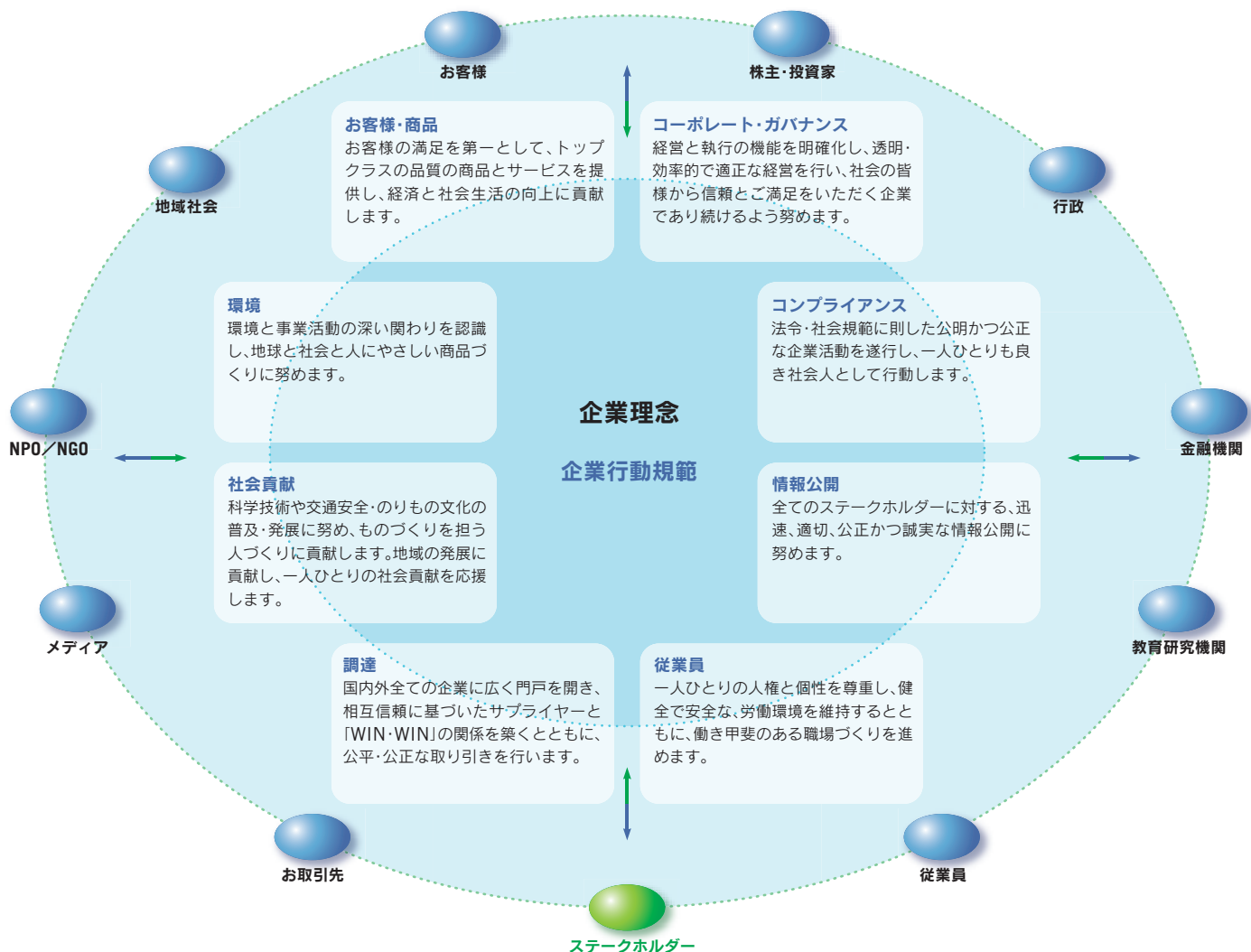
当社は、新中期経営計画において「規模より質の追求を続け、社会的責任を全うする企業」を経営ビジョンの柱の一つとしました。

このビジョン策定に向けて、2006年度にCSR社内調査を行い、改善すべき課題として以下の2点が明らかとなりました。

1. 従業員個々の行動がCSRに結びついているという意識を高めること。
2. CSRに関する情報の共有、調整、展開、集約を効率的かつ合理的に行う仕組みを強化すること。

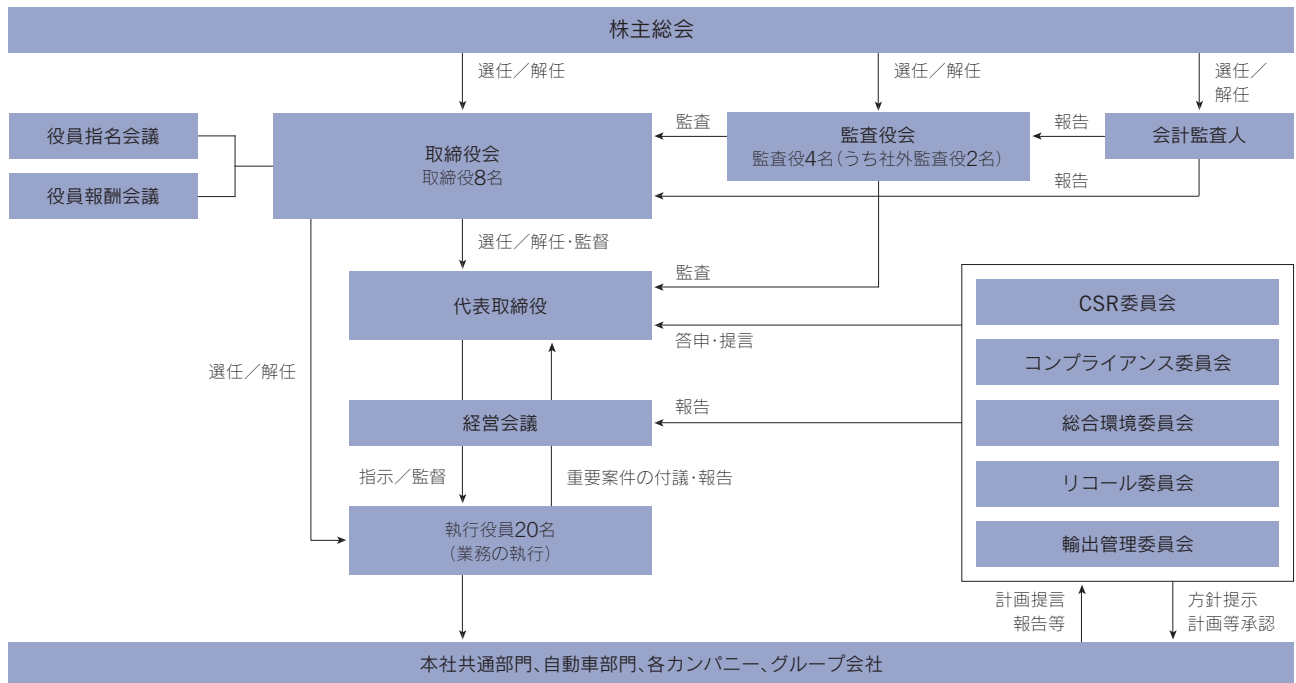
これらの課題に対応していくために、「CSR・環境委員会」においてそれぞれの項目に対してトップマネジメントによるPDCAを実現し、全社意識のベクトル統一と活動の「見える化」を進め、企業活動のすべてが社会的責任に関係していることを従業員に周知します。

また、「CSR方針」である「企業理念」の理解に加え、「攻めのCSR(本業を通じた社会貢献)と守りのCSR(法令順守)」の行動と考え方を、これまで以上に社内に啓発浸透させていきます。



<コーポレート・ガバナンス>

当社では、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していただき、信頼を獲得するべく、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ます。また、社外監査役を含む監査体制の充実により、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。その一方で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。



<内部統制>

内部統制は、企業目的を達成するために欠かせない仕組みであり、経営者には内部統制を構築するとともに、その有効性と効率性を維持する責任があります。当社ではJ-SOX法(日本版SOX法)への対応として、専任のプロジェクトチームを組織し、1.業務の有効性・効率性、2.財務報告の信頼性、3.事業活動にかかわる法令等の順守、および4.資産の保全を図るべく、グループ全体での内部統制システムの整備と強化を進めています。

また、内部統制システムの整備に資するため、リスク管理の最も基礎的な部分に位置付けられるコンプライアンスの体制・組織を整え、運用しています。コンプライアンスに関しては、「コンプライアンス規程」を制定し、コンプライアンスを推進する全社的な委員会組織として「コンプライアンス委員会」を設置しています。さらに、グループコンプライアンスとして、コンプライアンス・ホットラインの適用を国内グループ企業等に拡大しています。

<環境への取り組み>

当社は「常に環境と事業活動の深い関りを認識し、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す」という環境方針のもとで、環境ニューボランティアプラン「環境保全自主取組計画」を策定し、商品の開発から、調達・生産・使用・廃棄にいたるすべての段階で環境負荷低減活動を展開しています。現在は、2007年度～2011年度の第4次環境ボランティアプランを遂行しています。

また、新中期経営計画では、「スバルらしさの追求」として、商品開発の方向性を「快適・信頼の走り」と地球環境の融合」と位置付けました。スバルらしい快適で信頼のおける気持ちよい走りを運転者のみならず、同乗者にも体感していただきつつ、燃費性能の抜本的な向上への技術開発に取り組みます。

具体的には、クリーンカーへの取り組みとして、

1. 当社で開発した水平対向ターボディーゼルエンジンを搭載した車を、欧州に2008年から導入し、排ガス規制への対応を図ります。
2. ハイブリッドシステムに関しては、トヨタとの提携により、共同で開発を推進しています。
3. 電気自動車に関しては、東京電力とともにR1eの開発に取り組み、既に10台を納入、2007年度の上期中には更に30台を納入して、都市部における通勤用車としての役割を、公道実験を通して実証しています。

その他、上記情報の詳細については環境・社会報告書

(<http://www.fhi.co.jp/envi/report/>)に掲載していますので、ご参照ください。



電気自動車“R1e”

財務セクション

目次	+ 24	8年間の主要連結財務データ
	25	財務レビュー

8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

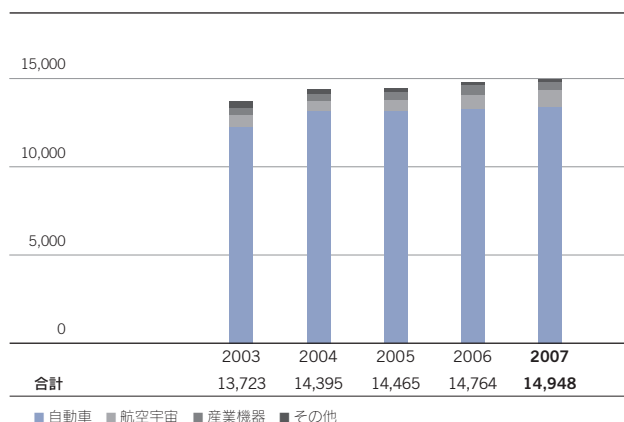
	金額:百万円								金額: 千米ドル ^(注)
	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	2007
事業年度:									
売上高	¥1,494,817	¥1,476,368	¥1,446,491	¥1,439,451	¥1,372,337	¥1,362,493	¥1,311,887	¥1,330,125	\$12,658,286
売上原価	1,142,674	1,125,293	1,107,718	1,085,716	1,011,582	992,950	978,841	995,131	9,676,298
売上総利益	352,143	351,075	338,773	353,735	360,755	369,543	333,046	334,994	2,981,988
販売費及び一般管理費	304,237	292,736	296,756	303,411	293,234	281,063	251,373	243,593	2,576,314
営業利益	47,906	58,339	42,017	50,324	67,521	88,480	81,673	91,401	405,674
税金等調整前当期純利益	45,589	28,674	21,066	56,266	46,970	56,136	21,291	64,839	386,053
当期純利益	31,899	15,611	18,238	38,649	33,484	30,283	22,628	31,348	270,124
事業年度末:									
純資産*	¥ 495,703	¥ 467,786	¥ 474,616	¥ 457,027	¥ 414,614	¥ 399,598	¥ 363,199	¥ 213,806	\$ 4,197,671
株主資本	494,004	465,522	471,149	453,708	411,252	396,112	357,455	206,404	4,183,284
総資産	1,316,041	1,348,400	1,357,459	1,349,727	1,344,072	1,269,558	1,168,501	1,038,558	11,144,390
自己資本比率	37.5%	34.5%	34.7%	33.6%	30.6%	31.2%	30.6%	19.9%	
1株当たり情報(円):									
当期純利益:									
基本	¥ 44.46	¥ 20.66	¥ 23.27	¥ 50.62	¥ 44.84	¥ 40.74	¥ 30.44	¥ 51.90	\$ 0.38
潜在株式調整後	44.44	20.66	23.27	49.66	42.91	38.83	29.06	48.53	0.38
純資産	687.81	649.41	604.51	582.60	553.90	532.88	480.86	338.75	5.82
その他情報:									
減価償却費	¥ 81,454	¥ 80,073	¥ 71,010	¥ 71,112	¥ 67,896	¥ 63,964	¥ 64,070	¥ 60,190	\$ 689,762
資本的支出	126,329	119,289	147,759	128,026	119,423	118,376	102,301	103,922	1,069,769
研究開発費	50,709	46,893	52,962	57,541	60,110	54,903	46,622	40,123	429,410
発行済株式総数(千株)**	782,866	782,866	782,866	782,866	746,521	746,506	746,502	614,553	
株主数**	42,920	46,367	34,558	34,704	35,584	33,094	32,996	49,381	
従業員数(人)**:									
単独	11,752	11,998	12,703	12,928	13,064	13,374	13,603	13,668	
連結	25,598	26,115	26,989	27,296	27,478	26,483	26,502	26,914	

注:米ドル金額は、便宜上、2007年3月31日の為替レート118.09円=1米ドルで換算しています。

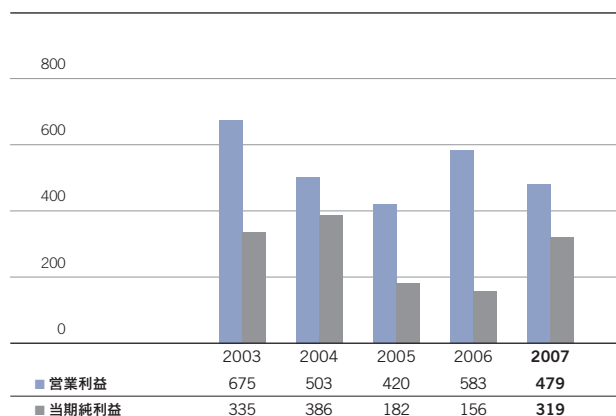
* 過年度の純資産は、会計基準の変更に伴い、組み替え表示しています。

**3月31日現在

売上高 (単位:億円)



営業利益/当期純利益 (単位:億円)



財務レビュー

概況

2007年3月31日をもって終了する当期、富士重工業グループ(子会社109社、関連会社9社)は、自動車事業部門を中心に、産業機器事業部門・航空宇宙事業部門およびその他の事業部門の4部門において事業を展開し、多岐にわたる製品を生産、販売しました。

当期は、中期経営計画FDR-1の最終年度にあたり、目標達成に向け、全社を挙げて鋭意取り組みましたが、産業機器事業部門・航空宇宙事業部門における資産効率の向上、コスト低減については一定の成果をおさめたものの、自動車事業部門を中心とする連結業績では、当初期待した成果を上げることができませんでした。当社グループは、これらの結果を踏まえ、新たに2007年度から2010年度を対象とした新中期経営計画を策定、2007年2月に発表し、新たな目標達成に向けて、お客様第一主義の徹底を基軸にすでにスタートを切っています。

当期の事業概況は下記の通りです。

コア事業である自動車事業部門は、国内では新型軽乗用車「ステラ」の発売により、軽自動車の販売台数は増加したものの、苦戦を強いられた登録車の落ち込みをカバーできず、売上台数は前期を下回りました。一方、海外では、欧州・豪州等における販売が好調に推移し、売上台数は前期を上回りました。

自動車以外の事業部門では、航空宇宙事業部門の売上台数が前期を大きく上回りました。

これらの結果、連結売上高は、海外子会社の為替換算レート差もあり、1兆4,948億円と前期に比べ184億円(1.2%)の増収となりました。利益面については、円安による為替レート差に加えて、原価低減や諸経費の削減に努めたものの、自動車事業部門における売上構成の悪化などが影響し、営業利益は479億円と前期に比べ104億円(17.9%)の減益となりました。しかし、当期純利益は、投資有価証券等売却益の減少があったものの、前期に特別損失として計上した開発中止損失や割増退職金等がなくなったことなどにより、319億円と前期に比べ163億円(104.3%)の増益となりました。

各セグメントの状況

自動車事業部門

自動車事業部門の売上高は1兆3,393億円と前期比0.8%、101億円の増収となりました。しかし、営業利益は、円安による為替レート差に加え、原価低減や諸経費の削減に努めたものの、売上構成の悪化などの減益要因をカバーしきれず、378億円と前期比26.6%、137億円の減益となりました。

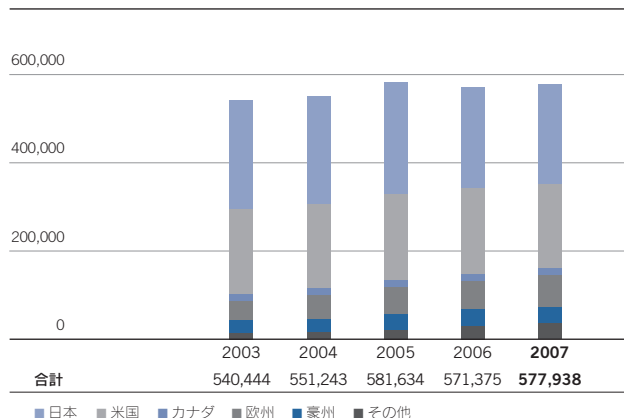
国内と海外を合わせた完成車の売上台数は、578千台と前期に比べ7千台(1.1%)の増加となりました。国内では、軽自動車は、2006年6月に発売した新型軽乗用車「ステラ」の純増により需要を上回る伸びを見せ、既存車種の減少をカバーし、売上台数は146千台と前期比9.9%、13千台の増加となりました。しかしながら、登録車については、主力車種「レガシィ」が2006年5月末に大幅改良を実施したものの、登録車需要の不振の影響を受け減少するとともに、「インプレッサ」や「フォレスター」も減少し、売上台数は81千台と前期比16.9%、16千台の減少となりました。これらの結果、国内における売上台数の合計は、227千台と前期比1.5%、3千台の減少となりました。

海外では、全体の売上台数は351千台と前期比2.9%、10千台の増加となりました。北米市場においては、「インプレッサ」が前期を大きく上回りましたが、他の車種の減少をカバーできず、売上台数は207千台と前期比1.6%、3千台の減少となりました。欧州では、「フォレスター」や「インプレッサ」を中心として販売が好調に推移するなかで、特にロシアなど新興市場での販売が大幅に伸長したことや、下期より本格的な販売を開始した「B9トライベッカ」も寄与し、売上台数は71千台と前期比10.3%、7千台の増加となりました。また、豪州も好調で、すべての車種において前期を上回り、売上台数は38千台と前期比4.5%、2千台の増加となり、昨年に引き続き過去最高を更新しました。

連結完成車販売台数 (単位:台)

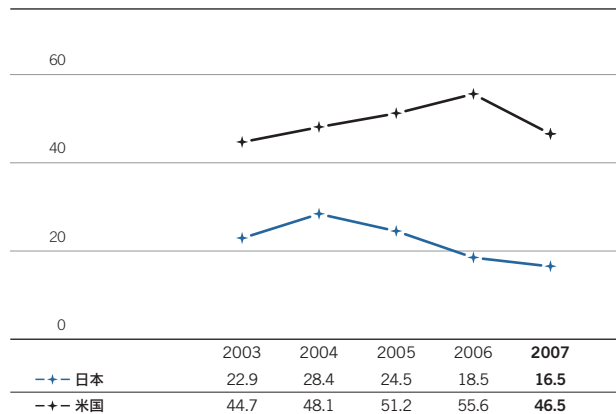
	2007	2006	2005	2004	2003
国内:					
レガシィ	43,951	50,619	56,977	65,907	47,130
インプレッサ	24,135	26,911	25,194	21,200	24,077
フォレスター	11,807	17,405	17,709	18,988	24,426
その他	1,308	2,747	4,138	5,000	7,031
軽自動車	145,610	132,483	150,021	134,446	142,861
小計	226,811	230,165	254,039	245,541	245,525
海外・地域別:					
米国	190,276	193,562	193,917	189,633	192,389
カナダ	16,247	16,384	16,506	16,154	17,699
欧州	71,404	64,724	60,517	53,578	41,325
豪州	38,136	36,506	35,414	30,685	29,455
その他	35,064	30,034	21,241	15,652	14,051
小計	351,127	341,210	327,595	305,702	294,919
海外・車種別:					
レガシィ	133,720	132,236	150,987	128,994	—
インプレッサ	90,927	72,790	66,670	72,729	—
フォレスター	102,969	104,059	95,173	98,941	—
トライベッカ	18,268	24,187	—	—	—
その他	5,243	7,938	14,765	5,038	—
小計	351,127	341,210	327,595	305,702	294,919
海外現地生産分	—	—	—	2,800	1,500
合計	577,938	571,375	581,634	554,043	541,944
SIA受託生産	—	—	13,150	25,239	—

連結完成車地域別販売台数 (単位:台)



注: 海外現地生産分を除く

在庫台数 (単位:千台)



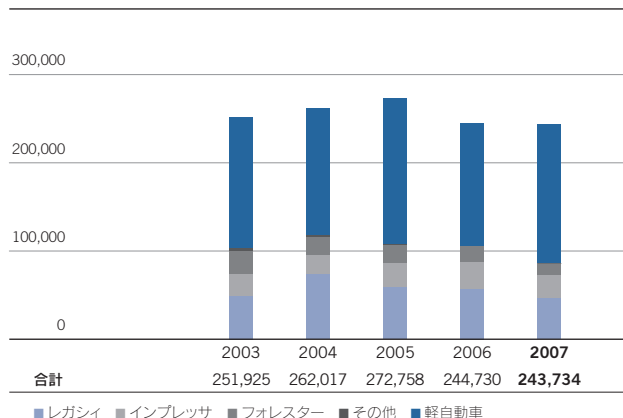
3月31日現在

単独完成車販売台数 (単位:台)

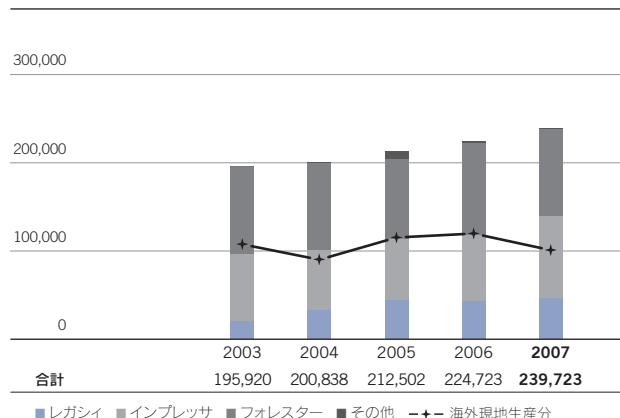
	2007	2006	2005	2004	2003
国内:					
レガシィ	47,176	57,013	59,843	73,676	49,179
インプレッサ	26,159	30,063	27,437	22,263	25,471
フォレスター	12,946	19,256	19,457	20,097	25,389
その他	0	0	1,397	2,479	4,174
登録車計	86,281	106,332	108,134	118,515	104,213
軽自動車	157,453	138,398	164,624	143,502	147,712
国内合計	243,734	244,730	272,758	262,017	251,925
輸出:					
レガシィ	46,410	42,809	44,101	33,865	21,421
インプレッサ	92,782	75,935	69,946	67,349	75,354
フォレスター	99,637	104,425	90,131	99,463	99,145
その他	894	1,554	8,324	161	—
輸出合計	239,723	224,723	212,502	200,838	195,920
海外現地生産分 (SIA分)	100,972	119,784	115,317	90,158	107,576
	100,972	119,784	115,317	87,358	106,076
米国小売販売台数(注):					
レガシィ	84,442	87,788	89,453	79,839	85,359
インプレッサ	41,148	33,637	32,209	36,525	38,226
フォレスター	51,258	53,541	58,424	59,761	53,922
パハ	5,241	6,239	7,316	10,694	2,513
トライベッカ	18,614	14,797	—	—	—
合計	200,703	196,002	187,402	186,819	180,020
米国生産台数(注):					
レガシィ	89,351	91,510	105,550	96,993	102,813
トライベッカ	21,022	27,481	—	—	—

注: 米国小売販売台数と米国生産台数は、会計年度が暦年1月～12月の数値

国内車種別販売台数 (単位:台)

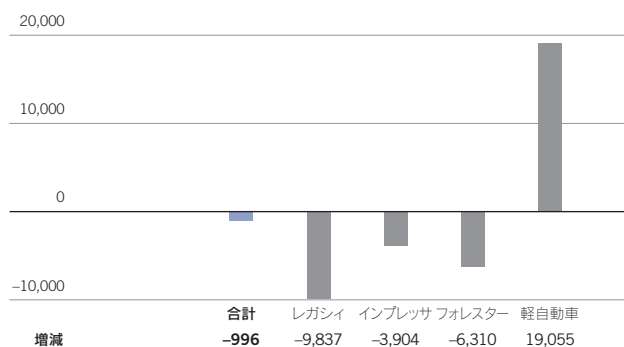


車種別輸出台数 (単位:台)

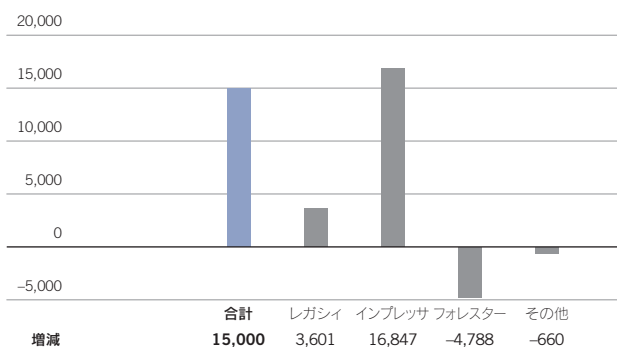


車種別販売台数の増減 (2007年と2006年の増減比較)

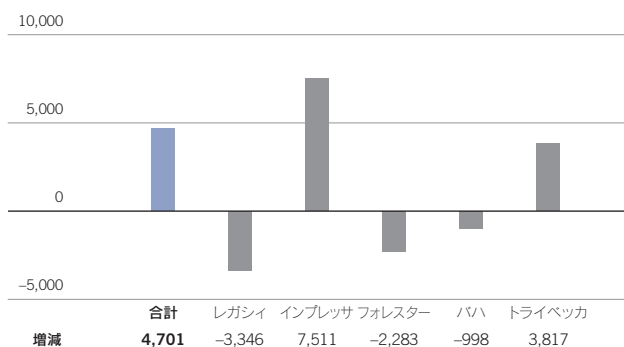
国内(単独) (単位:台)



輸出(単独) (単位:台)



米國小売販売台数 (単位:台)



産業機器事業部門

産業機器事業部門の売上高は497億円と前期比5.2%、27億円の減収となり、営業利益についても15億円と前期比26.0%、5億円の減益となりました。

国内市場では、ポンプ搭載用エンジンや小型土木建設機械用エンジンの販売台数が増加しましたが、発電機の減少などにより売上高は前期を下回りました。

海外の売上高につきましては、北米向けでは、全体需要の低迷などにより、レジャー用エンジンおよび発電機搭載用エンジンの販売が減少し、この減少分を好調な欧州向けや中東向けなどの販売増でカバーしきれず、前期を下回りました。

航空宇宙事業部門

航空宇宙事業部門は、売上高が940億円と前期比14.9%、122億円の増収と、2期連続で過去最高を達成し、営業利益も57億円と前期比103.0%、29億円の大幅な増益となりました。

防衛省向け製品では、2005年度より納入を開始した戦闘ヘリコプター「AH-64D」や次期固定翼哨戒機・輸送機「PX/CX」試作機の売上が順調に推移しましたが、多用途ヘリコプター「UH-1J」の納入機数の減少や「新無人偵察機システム」試験機の納入が2006年度に完了したことなどにより、売上高は前期を下回りました。一方、民間向け製品では、旅客機需要の拡大を受けて、「ボーイング777」の中央翼や

「ボーイング737」のエレベーター等、ボーイング社向け既存製品の納入機数が大幅に増加し、さらに2006年度納入を開始した新規プロジェクトである「ボーイング787」の中央翼や、小型ビジネスジェット「エクリプス500」の主翼の売上が業績拡大に貢献し、売上高は前期を大きく上回りました。

その他の事業部門

環境事業部門では、修正FDR-1以降、資産効率の向上を目指して進めている諸施策の一貫として、2007年度をもって事業撤退する環境設備事業の売上高が減少し、また、国内子会社である輸送機工業株式会社の事業撤退に伴う売上高の減少もあって、その他の事業部門全体の売上高は118億円と前期比9.0%、12億円の減収、営業利益は、環境事業部門の収益改善等により23億円と前期比83.3%、10億円の増益となりました。

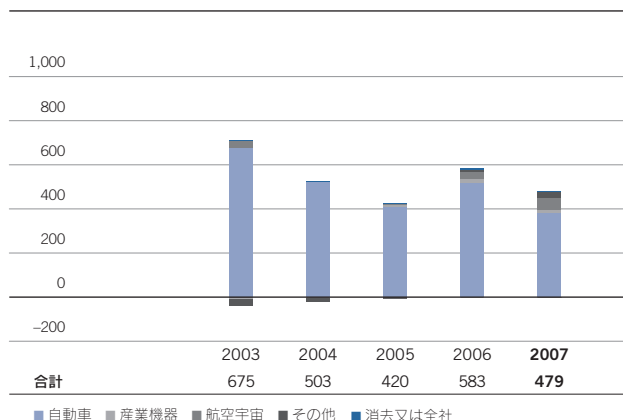
事業別売上高(セグメント間の内部売上高を除く)

	単位:億円				
	2007	2006	2005	2004	2003
自動車	¥13,393	¥13,292	¥13,196	¥13,169	¥12,298
産業機器	497	524	468	422	415
航空宇宙	940	818	594	566	630
その他	118	130	206	236	379
合計	¥14,948	¥14,764	¥14,465	¥14,394	¥13,723

事業別営業利益(損失)

	単位:億円				
	2007	2006	2005	2004	2003
自動車	¥378	¥516	¥409	¥521	¥673
産業機器	15	20	8	(2)	(8)
航空宇宙	57	28	2	(3)	33
その他	23	12	(6)	(14)	(31)
消去又は全社	6	7	6	3	8
合計	¥479	¥583	¥420	¥503	¥675

事業別営業利益(損失) (単位:億円)

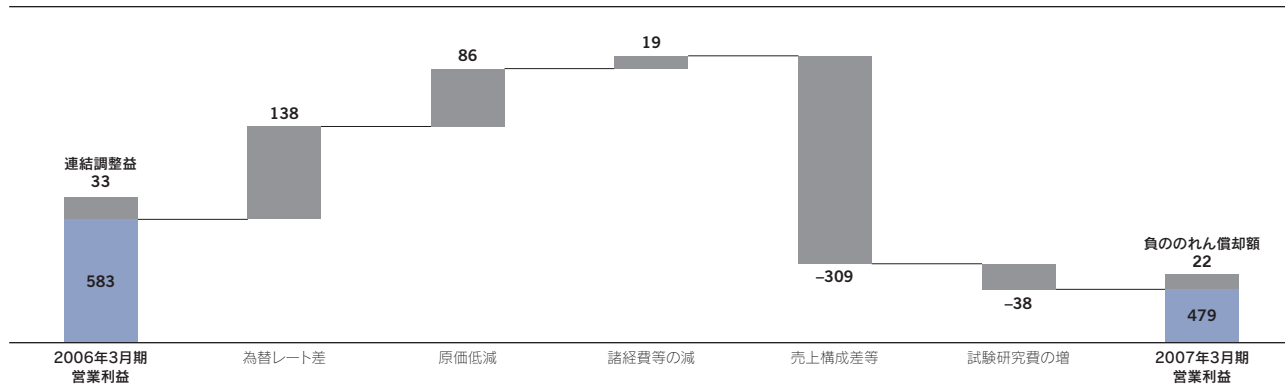


損益の状況

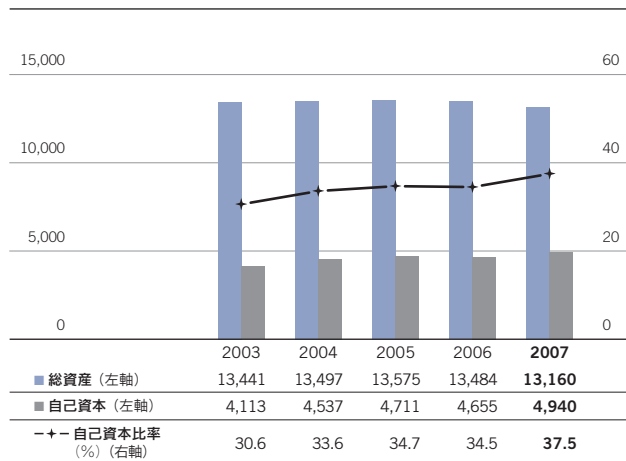
売上原価は、前期比1.5%、174億円増加の1兆1,427億円となり、売上原価率は76.4%と、前期比0.2ポイント上昇しました。当期における売上原価率の上昇は、主に資材価格の高騰を背景とした原材料価格の上昇によるものです。営業利益は、前期比17.9%、104億円減少し479億円となりました。これは、為替レート差138億円、原価低減86億円、諸経費等の削減19億円の成果を上げたものの、国内外における売上構成差309億円の悪化、試験研究費の増加38億円等が営業利益の圧迫要因となったものです。

その他損益は、前期比273億円の増加で、23億円の損失となりました。これは、為替関係で、為替差損の計上119億円があり、デリバティブ評価損益(ネット)の42億円では補いきれず、77億円の損失となったことによるものです。ただし、前期比では54億円の改善となっています。また、前期に計上した開発中止損失71億円、割増退職金80億円、減損損失の減少等により、税金・少数株主利益控除前の当期純利益は前期比59.0%、169億円増加し456億円となりました。当期純利益は、前期比104.3%、163億円増加し319億円となりました。

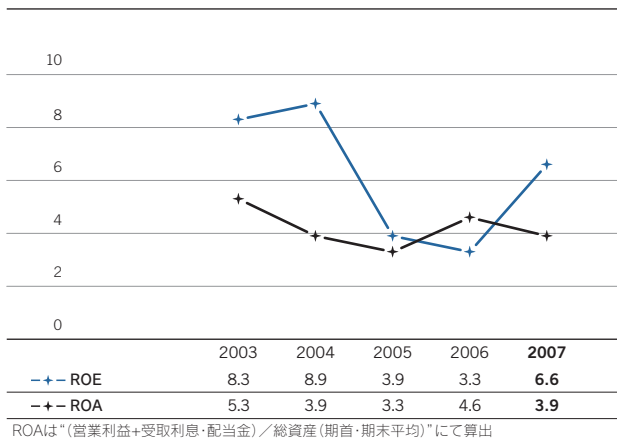
対前年度営業利益増減要因(連結) (単位:億円)



総資産/自己資本比率 (単位:億円、%)



ROE/ROA (単位:%)



流動性と資金の源泉

流動性の確保

富士重工業では、現預金及び現金同等物の残高について、平均1月商の水準を目途として資金管理しております。当期末の現預金及び現金同等物の残高は991億円と、当期の平均1月商1,246億円を下回っていますが、これは資産効率向上のため資産を圧縮していることもあり、流動性はコミットメントラインによりカバーし、現預金及び現金同等物の残高そしてコミットメントラインの空き枠にて、平均1月商の水準に十分な流動性を確保しています。

当期末の有利子負債は3,439億円となり、前連結会計年度に比べて302億円の減少となりました。デット・エクイティ・レシオについても0.70と前期比0.11ポイント改善しており、財務の健全性を維持しています。

なお、有利子負債に関しては、2008年3月末に2005年3月期の4,122億円を2割削減して、3,290億円とする目標を掲げています。

財政状態

総資産は前期比2.4%、324億円減少し、1兆3,160億円となりました。流動資産は前期比4.0%、245億円減少し、5,947億円となりました。減少の主な要因として、金融子会社の債権流動化による短期貸付金の減少、および現金及び預金の減少などが挙げられます。

有形固定資産は、前期比1.0%、54億円減少し、5,506億円となりました。主な要因は機械装置及び運搬具の減少等によるものです。

投資その他の資産は、前期比1.4%、25億円減少し、1,708億円となっています。

負債の合計は、前期比6.8%、603億円減少し、8,203億円となりました。これは主に、支払手形及び買掛金・短期借入金の減少等による流動負債の減少、長期借入金等の減少によるものです。

貸借対照表の純資産の部の表示に関しては、当連結会計年度から「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準委員会 平成17年12月9日 企業会計基準第5号)及び「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」(企業会計基準委員会 平成17年12月9日

企業会計基準適用指針第8号)を適用しています。これによる損益に与える影響はありません。

純資産合計から少数株主持分を除いた自己資本を前年度の資本合計と比較すると、前期比6.2%、285億円増加し、4,940億円となりました。この増加要因は、利益剰余金が2,148億円と前期比248億円増加したこと等によるものです。また、自己株式405億円については、資本政策の機動的な実施に備え、しばらくは消却せずに保有する予定です。なお、株主資本に評価・換算差額等と少数株主持分を加えた純資産合計は4,957億円となりました。

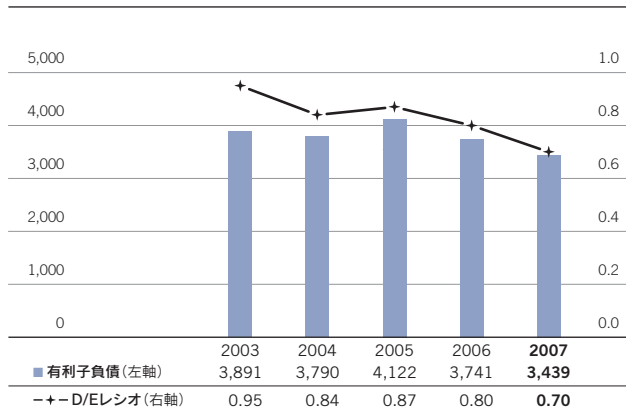
以上により、当期末の自己資本利益率(ROE)は6.6%と、前期比3.3ポイント改善しました。また、営業利益と受取利息・配当金を分子とした総資産利益率(ROA)は前期比0.7ポイント下がり、3.9%となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益456億円および減価償却費815億円等の計上がありました。たな卸資産の増加額128億円、仕入債務の減少額205億円等によりプラス656億円となり、前期に比べ719億円の減少となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出(売却による収入との純額)498億円およびリース資産の取得による支出(売却による収入との純額)120億円、貸付金の回収による収入(貸付による支出との純額)235億円等により434億円の支出となり、前期に比べ323億円の削減となりました。

有利子負債/D/Eレシオ (単位:億円)



財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の減額272億円および長期借入金の返済による支出(借入れ収入との純額)21億円等により362億円の支出となったものの、前期に比べ527億円の資金の増加となりました。

設備投資

当期の設備投資は、2007年に発売されるインプレッサや、SIAでのトヨタの受託生産により、前期比6.0%、34億円増加し596億円となりました。一方、減価償却費は、型費の償却等により、前期比2.5%、14億円増加し589億円となりました。

研究開発費

富士重工業全体の当期の研究開発費は507億円と、前期比8.1%、38億円増加しました。主な増加要因は、修正FDR-1で打ち出した商品ポートフォリオに沿ってのインプレッサ・フォレスター・レガシィ等の新車開発を進めていることによるものです。

利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社は、株主の皆様の利益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。また、内部留保金につきましては、財務体質の強化を図りながら、魅力ある商品展開のための研究開発や生産・販売体制の強化など、将来の成長、発展に向けた投資へ充当してまいります。

次期の見通し

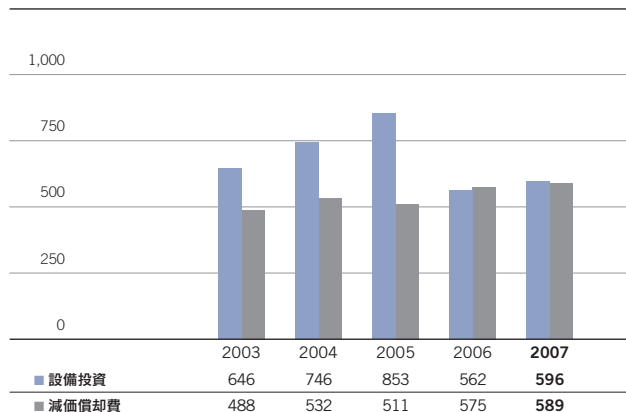
今後の見通しについては、国内経済は設備投資と輸出を主導とする景気拡大基調は当面続くことが予想されますが、自動車市場全体では、4年連続で登録車の販売台数が減少し、軽自動車へのシフト化が進むなど厳しい状況が続いています。一方、米国経済動向においても景気の減速傾向が見られることや、原材料価格の高騰や今後の為替動向などの懸念材料もあるなど、当社を取り巻く経営環境は予断を許さない状況です。こうした環境の中で、次期の業績見通しにつきましては下記の通り予想しています。

売上高 1兆5,500億円(対前年増減率 3.7%)
 営業利益 350億円(対前年増減率 -26.9%)
 当期純利益 160億円(対前年増減率 -49.8%)

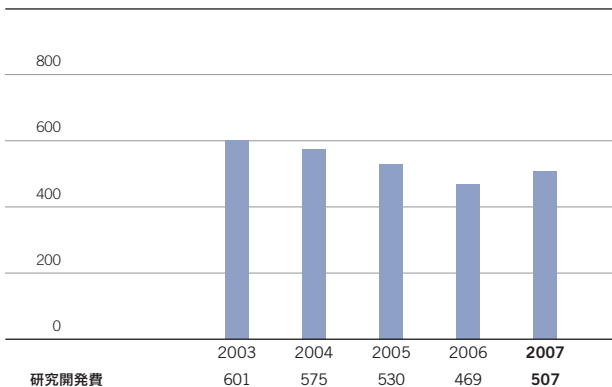
中長期的な会社の経営戦略

当社は、2007年2月に2007年度から2010年度までの4年間を対象とした新中期経営計画を発表しました。この新中期経営計画では、これまで通り「存在感と魅力ある企業」を長期ビジョンに掲げながら、将来の発展に向けた基盤強化に重点を置き、「すべてはお客様のために」をキーワードとして、堅実な企業価値向上を目指してまいります。本計画では、「お客様第一」を基軸に置き、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、の5項目を重点課題として、2010年度には連結業績で営業利益率5%レベル、ROA7%レベルを目標値としてまいります。

設備投資／減価償却費 (単位:億円)



研究開発費 (単位:億円)



連結完成車販売台数計画 (単位:千台)

	2008	2007	増減
国内:			
登録車	89.4	81.2	8.2
軽自動車	128.6	145.6	-17.0
小計	218.0	226.8	-8.9
海外:			
米国	196.5	190.3	6.2
カナダ	18.5	16.2	2.3
欧州	79.6	71.4	8.2
豪州	38.0	38.1	-0.1
その他	33.1	35.1	-1.9
小計	365.8	351.1	14.7
合計	583.7	577.9	5.8

主なリスクについて

富士重工業の事業リスクのなかで、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は、以下の通りです。

なお、以下は当社に関するすべてのリスクを列挙したものではありません。

(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)

為替の変動

当社の営業利益は当期において前期比減益となりましたが、その要因として為替変動の影響を強く受けています。海外売上高の割合は61.5%と過半数を占める状況にあり、売上高・営業収益・資産等の中には、米ドルを中心とした現地通貨建ての項目が含まれており、連結財務諸表作成時に円換算しています。従って、通期の見通しにおいて想定した為替レートに対し、実際の決算換算時の為替レートに乖離が生じた場合、主に円高局面では当社の業績と財務状況はマイナスに作用し、円安局面ではプラスに作用する可能性があります。

こうした為替リスクを最小限に軽減すべく、当社では状況に応じ為替予約のヘッジオペレーションを行っています。ただし、期末日の極端な為替変動によりデリバティブ評価損益等に影響を及ぼし、営業外損益が大きく変動する可能性があります。

特定の原材料および部品の購入

当社では、原材料および部品等を多数の取引先から調達していますが、一部の取引先に依存している場合があります。需給状況の逼迫等により、安定したコスト・納期・品質で調達できない場合、当社グループの経営成績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性があります。

環境等に関する法的規制

国内外ともに排出ガス規制、省エネルギーの推進、騒音、リサイクル、製造工場からの汚染物質排出レベルおよび自動車等の安全性に関しては、様々な法的規制を受けています。

今後、そうした法的規制の強化に伴うコストの増加が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

主要関係会社

(2007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

*(株)マキタによる富士ロビン(株)の株式公開買付けに対し、保有する富士ロビン株式の全株を応募し、2007年5月15日に売却。

富士機械(株) (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)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-kougyo.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/>

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%)

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

東京スバル(株) (100.0%)

他33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,
NJ08002, 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,
NJ08002, 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, IN47905, 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: +32-2-714-0400
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, Inc. (100.0%)
Beijing Landmark Tower Office Building 2-1506,
8 North Dongsanhuan Road, Chaoyang District,
Beijing 100004, China
Tel: +86-10-6590-0725
Fax: +86-10-6590-0729

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, WI54016, 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

(2007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

54,046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. 富士重工業株式会社
3. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)
4. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)
5. 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
6. デポジタリー ノミニーズ インコーポレーション
7. 日本生命保険相互会社
8. スズキ株式会社
9. 株式会社みずほコーポレート銀行
10. 株式会社みずほ銀行

上場証券取引所

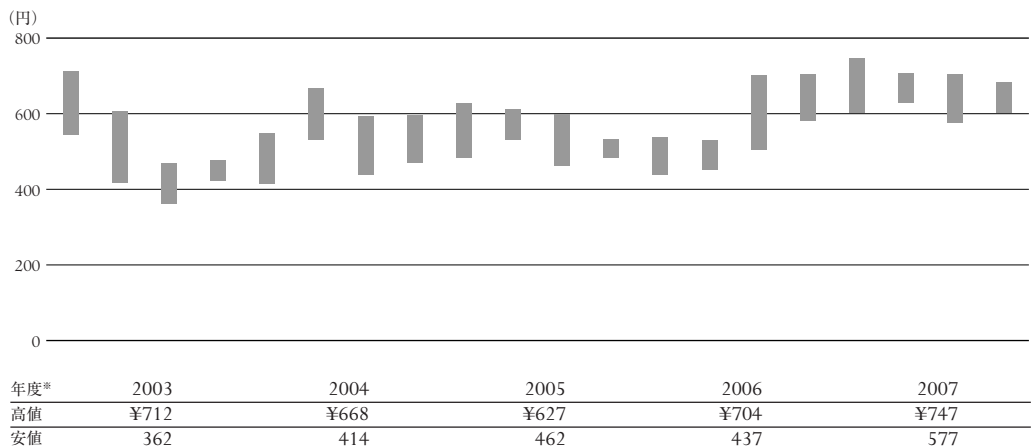
東京証券取引所

株主名簿管理人

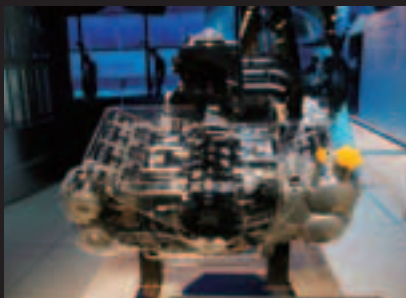
〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号
みずほ信託銀行株式会社

ホームページアドレス「株主・投資家の皆様へ」
<http://www.fhi.co.jp/ir/>

株価の推移 (東京証券取引所)



*3月31日に終了した各年度



+スバル トライベッカ

大幅改良したトライベッカは、新設計の3.6L水平対向エンジンを搭載。従来の3.0Lからさらなるパワーアップを図りながら、運動性能と燃費効率も高めることにより、世界標準の走りを実現しました。また、クーリングシステムの改良によって、レギュラーガソリン対応も可能にしています。

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

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

